



Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΜΟΝΙΜΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ

ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ – ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ
ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ

ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ
ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΠΜΣ «ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ»
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ «ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟ
MANAGEMENT»

Επιβλέπων Καθηγητής: κ. Λαδιάς Χρίστος

Επιμέλεια: Αυτουσμή Σοφία
Α.Μ.: 7114Μ046
Αθήνα 2015



ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Πίνακας Συντμήσεων.....	4
Κατάλογος Πινάκων/Σχημάτων.....	5
Περίληψη.....	8
Abstract.....	9
Εισαγωγή.....	10

ΜΕΡΟΣ Α΄: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

1. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	11
1.1 Ανασκόπηση του Ρόλου της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	12
1.2 Λειτουργίες της Σύγχρονης Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	13
1.3 Στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	16
1.4 Αρμοδιότητες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	18
1.5 Οργάνωση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	20
1.6 Η Εξελικτική Πορεία της ΔΑΔ στην Ελλάδα.....	22
1.7 Αλλαγές και Σύγχρονες Προκλήσεις για τη ΔΑΔ.....	25
2. Αξιολόγηση της Απόδοσης των Εργαζομένων.....	32
2.1 Έννοια της Αξιολόγησης.....	32
2.2 Προετοιμάζοντας το Έδαφος για την Αξιολόγηση: Ανάλυση Θέσεως Εργασίας.....	35
2.2.1 Προετοιμασία της Περιγραφής Θέσης Εργασίας.....	38
2.2.2 Χρησιμοποίηση της Θέσης Εργασίας.....	41
2.2.3 Αναθεώρηση των Περιγραφών/Πιθανοί Λόγοι Τροποποίησης.....	42
2.3 Διαδικασία Αξιολόγησης – Χαρακτηριστικά Αποτελεσματικής Αξιολόγησης Εργαζομένων.....	44
2.4 Μέθοδοι Αξιολόγησης της Απόδοσης.....	46
2.4.1 Αξιολόγηση με Βάση τις Μεθόδους Σύγκρισης.....	46
2.4.2 Αξιολόγηση με Βάση τα Απόλυτα Κριτήρια.....	50
2.4.3 Αξιολόγηση με Βάση την Επίτευξη των Αντικειμενικών Στόχων.....	58
2.4.4 Αξιολόγηση με Βάση την Άμεση Μέτρηση της Αποδοτικότητας.....	60
2.5 Καθορισμός των Αξιολογητών.....	62
2.6 Σφάλματα κατά την Αξιολόγηση.....	65
3. Το Δημοσιούπαλληλικό Σώμα στην Ελλάδα.....	71
3.1 Ορισμός του Δημοσίου Υπαλλήλου.....	73
3.2 Διακρίσεις Δημοσίων Υπαλλήλων.....	74
3.3 Το Υπαλληλικό Δίκαιο.....	77
3.3.1 Πηγές του Υπαλληλικού Δικαίου.....	78
3.4 Πρόσληψη στο Δημόσιο.....	79
3.5 Προϋποθέσεις Διορισμού – Περιορισμοί – Ευθύνες- Δικαιώματα Των Δημοσίων Υπαλλήλων.....	81
3.6 Ο Θεσμός της Μονιμότητας των Δημοσίων Υπαλλήλων.....	83
3.7 Η Πολιτική της Μερικής Απασχόλησης στο Δημόσιο Τομέα.....	85
3.8 Η Προφορική Συνέντευξη στο Δημόσιο Τομέα.....	88

3.9 Μέγεθος και Ποιότητα της Δημοσιοϋπαλληλίας.....	89
4. Το Θεσμικό Πλαίσιο της Αξιολόγησης στην Ελλάδα.....	95
4.1 ΠΔ 318/1992.....	95
4.2 Ν.3230/2004.....	97
4.3 Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης.....	99
4.4 Προβλήματα των Διατάξεων – Ανάγκη για Μεταρρύθμιση.....	102
4.5 Ν.4250/2014.....	103

ΜΕΡΟΣ Β΄: ΕΡΕΥΝΑ

5. Μεθοδολογία της Έρευνας.....	108
5.1 Δειγματοληψία.....	109
5.2 Δείγμα και Συλλογή των Δεδομένων.....	109
5.3 Το Ερωτηματολόγιο.....	110
5.4 Ανάλυση – Παρουσίαση Αποτελεσμάτων.....	111
6. Συμπεράσματα – Επίλογος.....	128
7. Βιβλιογραφία.....	133
8. Παραρτήματα.....	139

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΜΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

Α.Δ.Ε.Δ.Υ.	Ανώτατη Διοίκηση Ενώσεων Δημοσίων Υπαλλήλων
α.ν.	Αναγκαστικός Νόμος
Α.Σ.Ε.Π.	Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού
Δ.Α.Δ.	Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
Δ.Α.Π.	Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων
ΔΕ	Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
Δ.Ι.Π.Α	Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας
Δ.Σ.	Διοικητικό Συμβούλιο
δ.υ.	Δημόσιος Υπάλληλος
Ε.Ε.	Ευρωπαϊκή Ένωση
ΕλΣυν	Ελεγκτικό Συνέδριο
Κ.Π.Α.	Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης
Ν.Π.Δ.Δ.	Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου
Ν.Π.Ι.Δ.	Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου
Ο.Ο.Σ.Α	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
Ο.Τ.Α.	Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης
Π.Δ.	Προεδρικό Διάταγμα
ΠΕ	Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης
ΣΕΙΔ	Σχέση Εργασίας Ιδιωτικού Δικαίου
ΣτΕ	Συμβούλιο της Επικρατείας
ΤΕ	Τεχνολογικής Εκπαίδευσης
ΤΠΕ	Τεχνολογία Πληροφορικής και Επικοινωνιών
τοΣ	Το Σύνταγμα
ΥΕ	Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης
ΥΠΕΘΑ	Υπουργείο Εθνικής Άμυνας
Υπ.Κ.	Υπαλληλικός Κώδικας
CRANET	Cranfield Network
MBO	Management By Objectives

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ/ΠΙΝΑΚΩΝ

Σχήμα 1: Οι σύγχρονοι ρόλοι της ΔΑΔ.....	14
Σχήμα 2: Ενδεικτική δομή τμήματος ΔΑΔ.....	21
Σχήμα 3: Κατάταξη των κυριότερων στόχων των τμημάτων ΔΑΔ (2007).....	30
Σχήμα 4: Διαδικασία σύνταξης της περιγραφής εργασίας ή θέσεως εργασίας	40
Σχήμα 5: Πίνακας τελικής αξιολόγησης με τη μέθοδο της εναλλακτικής κατάταξης	47
Σχήμα 6: Εφαρμογή της μεθόδου σύγκρισης ζευγαριών για ένα χαρακτηριστικό	49
Σχήμα 7: Κατάταξη εργαζομένων με τη μέθοδο της υποχρεωτικής διασποράς	50
Σχήμα 8: Παράδειγμα αξιολόγησης με τη μέθοδο του σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου.....	52
Σχήμα 9: Παράδειγμα αξιολόγησης της θέσης μίας γραμματέως με τη μέθοδο της μέτρησης της αναμενόμενης συμπεριφοράς (BES).....	58
Σχήμα 10: A Just Employee Performance Review Model.....	68
Σχήμα 11: Στάδια συστήματος διοίκησης απόδοσης.....	70
Σχήμα 12: Εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα σαν ποσοστό του εργατικού δυναμικού για τις χώρες του ΟΟΣΑ.....	90
Σχήμα 13: Απασχόληση στο δημόσιο τομέα σαν ποσοστό επί του συνολικού εργατικού δυναμικού και σαν ποσοστό επί του συνόλου της απασχόλησης για τις χώρες του ΟΟΣΑ.....	91
Σχήμα 14: Το μοντέλο ΚΠΑ.....	100
Σχήμα 15: Αναλογία ανδρών – γυναικών στο δείγμα.....	112
Σχήμα 16: Ηλικιακή κατανομή των ερωτηθέντων.....	112
Σχήμα 17: Επίπεδο εκπαίδευσης.....	113
Σχήμα 18: Θέση ευθύνης των υπαλλήλων.....	113
Σχήμα 19: Σχέση μεταξύ θέσεως και επιπέδου σπουδών.....	114
Σχήμα 20: Γνώση της διαδικασίας αξιολόγησης.....	115
Σχήμα 21: Αποτελεσματικότητα της διαδικασίας αξιολόγησης.....	115
Σχήμα 22: Εφαρμογή της διαδικασίας αξιολόγησης.....	116
Σχήμα 23: Σύνδεση της αξιολόγησης με τους στόχους τμημάτων και διευθύνσεων	116

Σχήμα 24: Προαγωγή της αντικειμενικής αξιολόγησης.....	117
Σχήμα 25: Αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης.....	117
Σχήμα 26: Επιρροή στοχοθεσίας στην αξιολόγηση.....	118
Σχήμα 27: Επιρροή εντύπων αξιολόγησης στην αξιολόγηση.....	118
Σχήμα 28: Επιρροή αριθμού αξιολογητών στην αξιολόγηση.....	119
Σχήμα 29: Επιρροή αξιολόγησης από την αντικειμενικότητα των αξιολογητών	119
Σχήμα 30: Επιρροή αξιολόγησης από την εκπαίδευση των αξιολογητών.....	120
Σχήμα 31: Επιρροή αξιολόγησης από την ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων αυτής.....	121
Σχήμα 32: Σύνδεση απόδοσης – αποδοχών.....	123
Σχήμα 33: Σύνδεση απόδοσης – βαθμολογικής εξέλιξης.....	124
Σχήμα 34: Αύξηση του αριθμού των αξιολογητών.....	124
Σχήμα 35: Ανάθεση της διαδικασίας αξιολόγησης σε εξωτερικούς συνεργάτες	125
Σχήμα 36: Σύνδεση της αξιολόγησης με τους τιθέμενους στόχους.....	125
Σχήμα 37: Διαφοροποίηση των κριτηρίων αξιολόγησης.....	126
Σχήμα 38: Επίπεδο εκπαίδευσης αξιολογητών.....	126
Σχήμα 39: Τρόπος εφαρμογής αξιολόγησης.....	127
Σχήμα 40: Σύνδεση ανατροφοδότησης αποτελεσμάτων – βελτίωσης απόδοσης	127
Πίνακας 1: Ο εξελικτικός ρόλος της ΔΑΔ.....	23
Πίνακας 2: Αλλαγές στο εξωτερικό και οργανωσιακό περιβάλλον.....	28
Πίνακας 3: Συγκριτική κατάταξη των 10 κυριότερων δραστηριοτήτων των τμημάτων ΔΑΔ.....	29
Πίνακας 4: Ομοιότητες και διαφορές των εργαλείων αξιολόγησης.....	65

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Λαδιά Χρίστο, για την πολύτιμη βοήθεια και τις εξαιρετικές συμβουλές που μου έδωσε κατά τη συγγραφή της παρούσης εργασίας.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή κ. Πετράκο Γεώργιο για τη βοήθεια και την υπομονή του, τόσο κατά το σχεδιασμό όσο και κατά τη διενέργεια του ερευνητικού τμήματος της εργασίας.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την κα. Κολομβάκη, υπάλληλο του τμήματος Μηχανογράφησης της Διεύθυνσης Πολιτικού Προσωπικού του Υπουργείου Εθνικής Άμυνας για τη βοήθεια που μου προσέφερε και φυσικά του συνάδελφό μου, κ. Παπαχρήστου Γεώργιο, με τη συμβολή του οποίου έχω καταφέρει πολλά!

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται την αξιολόγηση των μονίμων υπαλλήλων του δημοσίου τομέα. Μέσα από μία ενδελεχή βιβλιογραφική επισκόπηση της έννοιας της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων στους οργανισμούς, καθώς και του θεσμικού πλαισίου που έχει εφαρμοστεί στην Ελλάδα αναφορικά με το θεσμό της αξιολόγησης της απόδοσης, επιχειρείται να αναγνωριστούν τα στοιχεία εκείνα που συνθέτουν την επιτυχή εφαρμογή της και οι θετικές απόρροιες αυτής. Η εργασία αποτελείται από δύο μέρη, με το πρώτο να αποτυπώνει τις θεωρητικές προσεγγίσεις σχετικά με την Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού, την αξιολόγηση και το δημοσιούπαλληλικό σώμα και το δεύτερο να αφορά συλλογή πρωτογενών στοιχείων (έρευνα) για την στάση των δημοσίων υπαλλήλων απέναντι στην αξιολόγηση.

Το πρώτο κεφάλαιο περιλαμβάνει μία ανασκόπηση του ρόλου του τμήματος της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού, αναλύοντας τις λειτουργίες, τους στόχους και τις αρμοδιότητες που συνθέτουν την οργάνωση του τμήματος και τη σημασία του για τον εκάστοτε οργανισμό.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια της αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων από θεωρητικής σκοπιάς. Διαμέσου της ανάπτυξης της διαδικασίας και των χαρακτηριστικών της, καθώς και των μεθόδων αυτής, εξάίρεται η αναγκαιότητα χρήσης της από τις σύγχρονες οργανώσεις, δημόσιες και ιδιωτικές, λόγω των θετικών αποτελεσμάτων που παράγει.

Τα δύο επόμενα κεφάλαια οριοθετούν το ισχύον θεσμικό πλαίσιο για τους δημοσίους υπαλλήλους και την αξιολόγηση αυτών. Ορίζεται η έννοια του δημοσίου υπαλλήλου και τα κύρια σημεία του Υπαλληλικού Κώδικα που ρυθμίζουν τη σχέση του με το κράτος, ενώ στη συνέχεια αναλύονται οι κυριότερες διατάξεις που έχουν εφαρμοστεί για τη διενέργεια της αξιολόγησης.

Τέλος, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας που διενεργήθηκε σε μονίμους υπαλλήλους του Υπουργείου Εθνικής Άμυνας, με σκοπό την αποτύπωση της στάσης τους απέναντι στην αξιολόγηση και την εξαγωγή συμπερασμάτων αναφορικά με τη χρησιμότητά της.

Λέξεις – κλειδιά: Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού, Αξιολόγηση της Απόδοσης, Δημόσιος υπάλληλος

ABSTRACT

The current paper examines the evaluation of the public sector's permanent civil servants. After a thorough review of the literature about the concept of the employees' performance evaluation in organizations, as well as the institutional framework that has been applied in Greece regarding the institution of performance evaluation, it is attempted to identify the elements which compose its successful application and its positive outcomes. The paper consists of two parts, the first capturing the theoretical approaches regarding the Human Resources Management, the evaluation and the civil servants body and the second regarding the collection of primary data (survey) about the attitude of the state employees against the evaluation.

The first chapter includes a review of the role of the Human Resources Management department, analyzing its functions, goals and responsibilities that compose the structure of the department and its importance to regarding organization.

In the second chapter the concept of evaluating the employees' performance under a theoretical spectrum is analyzed. Through the development of the procedure and its characteristics, as well as its methods, the necessity of its usage by contemporary organizations, both public and private is elated, due to the positive results it produces.

The next two chapters marginalize the institutional framework for civil servants and their evaluation. The concept of the civil servant is defined as well as the main points of the Employee Code that regulate the civil servant's relationship with the government, followed by analyzations of the main ordinances that have been applied for the accomplishment of the evaluation.

Finally the results of the research that was conducted on permanent employees of the National Defense Ministry, focusing on capturing their attitude, regarding the evaluation and the extraction of conclusions about its usefulness, are presented.

Key Words: Human Resources Management, Performance Evaluation, Civil Servant

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Διανύουμε μία εποχή η οποία διακρίνεται για το πλήθος των αλλαγών, τόσο σε εθνικό επίπεδο, όσο και στο διεθνές στερέωμα. Το συνεχώς μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον και η από κοινού πορεία της χώρας με τα υπόλοιπα κράτη-μέλη για την ευρωπαϊκή ολοκλήρωση, επιβάλλουν την διοικητική μεταρρύθμιση και την προσπάθεια εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης στα πρότυπα που επιβάλλει το σύνολο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, για την επίτευξη της ανάπτυξης και της ευημερίας του δημόσιου τομέα.

Στο πλαίσιο αυτό γίνεται κατανοητό πως, για την επίτευξη των ανωτέρω στόχων κυρίαρχο ρόλο διαδραματίζει ο ανθρώπινος παράγοντας και κύριο μέλημα αποτελεί η κατά το δυνατόν καλύτερη εκμετάλλευσή του, προσαρμόζοντας πάντοτε τα δεδομένα στις προκλήσεις και τις δοκιμασίες του περιβάλλοντος. Στην κατεύθυνση αυτή, ιδιαίτερης σημασίας κρίνεται η συμβολή της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού με στόχο, μέσω του σχεδιασμού, να επιτευχθεί η εξυγίανση του δημοσίου σε επίπεδο ανθρώπων και η αριστοποίηση του επιπέδου των εργαζομένων.

Όταν αναφερόμαστε στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, εννοούμε την διοικητική εκείνη λειτουργία η οποία σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες, που αφορούν στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού, δίνοντας έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως κυρίου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επίτευξη των στόχων του. Η ΔΑΔ αντιμετωπίζει τους εργαζομένους ως ένα περιουσιακό στοιχείο κάθε οργανισμού, η συμβολή του οποίου μπορεί να οδηγήσει σε μία αποτελεσματικότερη διοίκηση. Οι ενέργειες στις οποίες στηρίζεται για να το καταφέρει αυτό είναι η ανάλυση των θέσεων εργασίας, ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, η προσέλκυση και η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού, η εκπαίδευσή του (τόσο αρχικά όσο και σε συνεχή βάση), η αξιολόγησή του και τέλος ο καθορισμός των συστημάτων αμοιβών. Στη συνέχεια θα αναλυθεί η ιδιαίτερη σημασία της αξιολόγησης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού.

1. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Επιχειρώντας να διευκρινιστούν η έννοια και το περιεχόμενο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού έχει δοθεί πληθώρα ορισμών με τους κάτωθι να συνοψίζουν τις επικρατέστερες τάσεις:

α) Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) ή Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) ονομάζεται η διοικητική λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Αποτελεί, δηλαδή, μία διοικητική λειτουργία ως αναπόσπαστο κομμάτι της συνολικής διοίκησης στοχεύοντας στην αποτελεσματική διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα¹.

β) ΔΑΔ είναι η λειτουργία της διοίκησης μίας επιχείρησης/οργανισμού που ειδικεύεται στη διαχείριση των ανθρώπων, δίνοντας έμφαση στα ακόλουθα σημεία:

- Οι εργαζόμενοι πρέπει να διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη συνεχούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Οι πρακτικές ΔΑΔ πρέπει να είναι εναρμονισμένες με την επιχειρησιακή στρατηγική και
- Οι υπεύθυνοι ΔΑΔ πρέπει να βοηθούν την ανώτατη διοίκηση να καλύπτει στόχους τόσο αποτελεσματικότητας όσο και κοινωνικής δικαιοσύνης.

Σύμφωνα με τον ορισμό αυτό εξαιρείται η σημασία που έχει για τη ΔΑΔ το ανθρώπινο κεφάλαιο για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, την ανάγκη σύνδεσής της με την επιχειρησιακή στρατηγική και το διττό ρόλο των στελεχών της, αφού πρέπει να φέρουν εις πέρας αλληλοσυγκρουόμενους στόχους, φροντίζοντας για το συμφέρον του οργανισμού και την ευημερία των εργαζομένων².

Άλλωστε η βασιζόμενη στους ανθρώπινους πόρους θεωρία, υποδηλώνει ότι τα συστήματα ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να συμβάλλουν στη διατήρηση βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος διαμέσου της διευκόλυνσης ανάπτυξης των ικανοτήτων εκείνων που είναι σταθερές, παράγουν πολύπλοκες κοινωνικές σχέσεις,

¹ Βλ. Παπαλεξανδρή, Ν, - Μπουραντάς, Δ., (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, Εκδ. Μπένου, σελ. 18.

² Βλ. Παπαλεξανδρή, Ν, - Μπουραντάς, Δ., ό.π., σελ.18.

είναι ενσωματωμένες στην κουλτούρα του οργανισμού και προάγουν την οργανωσιακή γνώση. Η λειτουργία της ΔΑΔ είναι μοναδική, διότι τόσο οι εκροές (συμπεριφορές των εργαζομένων) του συστήματος, όσο και το ίδιο το σύστημα είναι πιθανές πηγές δεξιοτήτων³.

Γίνεται λοιπόν κατανοητό πως η ΔΑΔ αποτελεί μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες του Μανάζμεντ στους οργανισμούς, δημόσιους και ιδιωτικούς, μιας και η σημασία των ανθρώπινων πόρων, η προσέλκυση και η διαχείριση αυτών είναι που μπορεί να οδηγήσει στην παραγωγικότητα και τελικά την επιτυχία των επιχειρήσεων.

1.1 ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΟΥ ΡΟΛΟΥ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η ανάγκη διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού ανέκυψε παράλληλα με το πλήθος των θεωριών που αφορούσαν την ανθρώπινη συμπεριφορά στα πλαίσια των οργανισμών. Έτσι, στα τέλη του 19^{ου} και στις αρχές του 20^{ου} αιώνα διορίστηκαν στις βιομηχανίες τα πρώτα «στελέχη πρόνοιας» (welfare officers), προκειμένου να βοηθούν τους εργάτες στα όποια προβλήματα αντιμετώπιζαν κατά την εκτέλεση των εργασιών τους και να θεσμοθετούν επιδόματα ασθένειας και ανεργίας για την εξασφάλιση των εργαζομένων⁴.

Λόγω της γραφειοκρατικής – βεμπεριανής οργάνωσης της εργασίας κατά τις δύο επόμενες δεκαετίες, ξεκινούν να επιλέγονται στελέχη με τον ρόλο του γραφειοκράτη – ανθρωπιστή και κύριο μέλημα την επιλογή του προσωπικού, την ανάθεση αρμοδιοτήτων και την συνεχή εκπαίδευσή τους, προκειμένου να είναι κατά το δυνατόν πιο παραγωγικοί, καλύπτοντας τις ανάγκες παρακίνησης και ικανοποίησής τους. Μόλις έπειτα από το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, η διοίκηση προσωπικού στελεχώνεται από εξειδικευμένα άτομα με πανεπιστημιακό υπόβαθρο στον συγκεκριμένο γνωστικό τομέα και εξαιτίας των αλληλοσυγκρουόμενων συμφερόντων μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων, τα στελέχη προσωπικού καλούνται να καλύψουν το ρόλο του διαμεσολαβητή. Τίθεται λοιπόν, ως αμεσότερος στόχος η διαχείριση των ανθρώπων ως σύνολα, που συνεργάζονται και

³ Βλ. Taylor, S., - Beechler, S., - Napier, N., Toward an Integrative Model of Strategic International Human Resource Management, Academy of Management Review, 1996, Vol. 21, No 4, 959 – 985, σελ. 963.

⁴ Βλ. Ιορδάνογλου, Δ., (2008), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Σύγχρονες Οργανώσεις, Νέες Τάσεις και Πρακτικές, Αθήνα, Εκδ. Κριτική, σελ.29.

αλληλοσυμπληρώνονται και η θέσπιση ορισμένων κριτηρίων για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητάς τους.

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980 πραγματοποιείται η μεταβολή από «Διοίκηση Προσωπικού» σε «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», εξαιρώντας τη σημασία των εργαζομένων ως κεφάλαιο της επιχείρησης, η κατάλληλη αξιοποίηση του οποίου μπορεί να επιφέρει πολλαπλά οφέλη για την επιχείρηση. Δημιουργείται επομένως, ο ρόλος του αναλυτή – προγραμματιστή ανθρωπίνων πόρων⁵ υπεύθυνου για τον προγραμματισμό και την ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου.

Τέλος, στις αρχές της δεκαετίας του 1990 υιοθετείται ο όρος «Στρατηγική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», τονίζοντας την ανάγκη συμμετοχής της Διοίκησης Ανθρώπινου Προσωπικού στις στρατηγικές επιδιώξεις του οργανισμού και παράλληλα, αναδεικνύοντας την ολοένα αυξανόμενη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην επίτευξη της στρατηγικής και των στόχων μίας επιχείρησης και μεταβάλλοντας το ρόλο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε στρατηγικό - μεταρρυθμιστικό⁶.

1.2 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Ανάμεσα στις κυριότερες λειτουργίες της ΔΑΔ στη σύγχρονη εποχή συγκαταλέγονται η ανάλυση και ο προγραμματισμός των θέσεων εργασίας, η προσέλκυση και επιλογή προσωπικού, οι αμοιβές και παροχές, η υγιεινή και ασφάλεια οι εργασιακές σχέσεις, η εκπαίδευση και ανάπτυξη εργαζομένων, η αξιολόγηση του προσωπικού αντικατοπτρίζοντας κατ' αυτόν τον τρόπο τη σημασία που έχει το συγκεκριμένο τμήμα για την ανάπτυξη των οργανισμών.

⁵ Βλ. Ιορδάνογλου, Δ., (2008), ό.π., σελ. 30.

⁶ Βλ. Ιορδάνογλου, Δ., (2008), ό.π., σελ. 30.



Σχήμα 1: Οι σύγχρονοι ρόλοι της ΔΑΔ⁷

Όπως γίνεται κατανοητό από το ανωτέρω σχήμα οι ρόλοι που σήμερα καλείται να διαδραματίσει η ΔΑΔ έχουν μεταβληθεί αρκετά και οφείλουν να δίνουν έμφαση τόσο στους ανθρώπους όσο και στις διαδικασίες. Για να το πετύχουν αυτό, πρέπει αρχικά να είναι «υπέρμαχοι των εργαζομένων» (employee champion), υπό την έννοια της εξασφάλισης ικανών εργαζομένων για τις ανάγκες του οργανισμού, «φορέας αλλαγών» (change agent) επιτυγχάνοντας την αλλαγή τόσο στο ανθρώπινο κεφάλαιο όσο και στην κουλτούρα της επιχείρησης. Ακόμη οφείλουν να είναι «ικανοί διαχειριστές» (administrative expert) σχεδιάζοντας και υλοποιώντας αποτελεσματικές πρακτικές και διαδικασίες και τέλος «στρατηγικοί εταίροι» (strategic partner) επιτυγχάνοντας διαμέσου της υλοποίησης όλων των παραπάνω, επιχειρησιακά αποτελέσματα.

Η χρόνια ενασχόληση με τη «διοίκηση των όρων απασχόλησης» (employment contract) έχει πλέον μετατραπεί σε «διοίκηση των αποδόσεων» (contract for performance), σηματοδοτώντας μία προσπάθεια συστηματικής και μακροχρόνιας αντιμετώπισης του συνόλου του ανθρωπίνου δυναμικού μίας οργάνωσης, ως εταιρικού πόρου. Στην κατεύθυνση αυτή, η στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού αναφέρεται στην ευθυγράμμιση των πολιτικών ΔΑΔ με την εταιρική

⁷ Βλ. Ulrich, D., (1997), Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results, Harvard Business School, Boston.

στρατηγική, μεταλάσσοντας ουσιαστικά το ρόλο της ΔΑΔ σε συμβουλευτικό, εποπτικό, εκτελεστικό, υποστηρικτικό και επιτελικό.

Επομένως, βασιζόμενος ο κάθε οργανισμός στις κατηγορίες στρατηγικής ανταγωνισμού του Porter⁸, ακολουθεί συγκεκριμένες πολιτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και οι εργαζόμενοι του επιβάλλεται να αναπτύξουν συγκεκριμένους ρόλους και συμπεριφορές προκειμένου να καταστεί δυνατή η επίτευξη της κάθε στρατηγικής⁹.

Έτσι, αν άμεσος στόχος της οργάνωσης είναι η μείωση του κόστους η ΔΑΔ οφείλει να παρέχει αυστηρά καθορισμένες περιγραφές θέσεων εργασίας, περιορισμένη εκπαίδευση και ανάπτυξη, περιορισμένο περιεχόμενο εργασίας και προοπτικές καριέρας και ελάχιστη ασφάλεια εργασίας ενώ οι εργαζόμενοι από την πλευρά τους θα πρέπει να επιδεικνύουν υψηλή ενασχόληση με την ποσότητα, επαναληπτική και προβλεπόμενη συμπεριφορά και βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό στο έργο τους. Στην περίπτωση της βελτίωσης της ποιότητας (εστίαση), οι πολιτικές της ΔΑΔ πρέπει να προσανατολιστούν σε σχετικά σταθερές και ακριβείς περιγραφές θέσεων εργασίας, σε σχετική ασφάλεια εργασίας και ευελιξία, στον υψηλό βαθμό συμμετοχής των εργαζομένων και την εκτεταμένη εκπαίδευση και ανάπτυξη αυτών. Εν προκειμένω, οι εργαζόμενοι οφείλουν να εστιάσουν στην επαναληπτική και μεθοδική εκτέλεση του έργου, την υψηλή ενασχόληση με την ποιότητα έχοντας μεσοπρόθεσμο ή μακροπρόθεσμο προσανατολισμό. Καταληκτικά, στην περίπτωση της καινοτομίας (διαφοροποίηση), οι πολιτικές της ΔΑΔ οφείλουν να περιλαμβάνουν συστήματα αξιολόγησης με έμφαση στην ομαδικότητα και στα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα, στον ευρύ σχεδιασμό καριέρας, στο ευρύ φάσμα ικανοτήτων και στην ασφάλεια της εργασίας ενώ οι εργαζόμενοι να εστιάσουν στην καινοτομία, τον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό, την ανάληψη ρίσκου και την αντοχή στην αβεβαιότητα.

Οι στρατηγικές που προαναφέρθηκαν δεν αντικατοπτρίζουν την επιτυχία για κάθε μορφή οργάνωσης, μιας και τα διαφορετικά δεδομένα εσωτερικού και εξωτερικού

⁸ Οι στρατηγικές ανταγωνισμού κατά τον Porter είναι τρεις και συγκεκριμένα η στρατηγική ηγεσίας κόστους, η στρατηγική διαφοροποίησης και η στρατηγική εστίασης. Βλ. Παπαδάκης, Μ, Β., (2007), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία. Τόμος Α', Αθήνα. Εκδ. Μπένου, σελ. 319 – 321.

⁹ Jackson, S., E., & Schuler, R., S., (2000), *Managing Human Resources: A Management Perspective*, South – Western College Publishing.

περιβάλλοντος που υφίστανται για τη κάθε μία, καθώς και το μέγεθός της, είναι οι παράγοντες που θα καθορίσουν το ποιες πολιτικές θα πρέπει να αναληφθούν από τη ΔΑΔ και τον τρόπο με τον οποίο αυτές θα ευθυγραμμιστούν με την εταιρική στρατηγική, έτσι ώστε τα αποτελέσματα να είναι τα προσδοκώμενα. Για την επίτευξη αυτού, η απόκτηση ολοκληρωμένης εικόνας για το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης είναι απαραίτητο συστατικό ενός ολοκληρωμένου προγράμματος μάνατζμεντ.

1.3 ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ¹⁰

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί τον καταλύτη για την υποστήριξη και υλοποίηση των δράσεων, που αφορούν στη συνεχή προσαρμογή της επιχείρησης στις αλλαγές, με τη συνεχή οργανωσιακή και διοικητική ανάπτυξη. Ορισμένες από αυτές τις δραστηριότητες έχουν να κάνουν με την ανάπτυξη της οργανωσιακής κουλτούρας, την ανάπτυξη του μάνατζμεντ και των αλλαγών, την οργανωσιακή μάθηση και τη στρατηγική ευθυγράμμιση των δομών, των συστημάτων και των διεργασιών.

Σκοπός των όσων αναφέρθηκαν είναι η επίτευξη των στόχων της ΔΑΔ, οι οποίοι συνοψίζονται στους κάτωθι:

- Αύξηση ανταγωνιστικότητας: η λειτουργία της ΔΑΔ σε κάθε οργανισμό έχει ως βασικό σκοπό την αύξηση της ανταγωνιστικότητας, μέσω της δημιουργίας ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, που θα την βοηθά να αξιοποιεί τις κάθε λογής ευκαιρίες και να αντιμετωπίζει τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Αυτό καθίσταται δυνατό, διαμέσου της αποτελεσματικής προσέλκυσης, ανάπτυξης και διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, παρέχοντάς της τη δυνατότητα να εκπληρώσει τους στόχους της και να παραμείνει ανταγωνιστική.
- Βελτίωση ποιότητας και παραγωγικότητας: η παραγωγικότητα είναι ένας οικονομικός δείκτης που μετρά την αξία των εκροών που παράγει ένας εργαζόμενος, μία επιχείρηση, ένας κλάδος ή οικονομικό σύστημα, σε σχέση με την αξία των εισροών που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή αυτών. Ο όρος ποιότητα από την άλλη, εκφράζει το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός

¹⁰ Βλ. Παπαλεξανδρή, Ν., - Μπουραντάς, Δ., ό.π., σελ.24-26.

προϊόντος ή υπηρεσίας που το καθιστούν ικανό να ανταποκριθεί ικανοποιητικά στις ανάγκες των πελατών. Συνάγεται λοιπόν πως, ο οργανισμός που θέλει να βελτιώσει την ποιότητα και/ή την παραγωγικότητά του, οφείλει να εξελίξει το σύστημα προσλήψεων και αμοιβών, να επενδύει στην εκπαίδευση των εργαζομένων του για να αποκτούν πρόσθετες δεξιότητες και βελτιωμένο ηθικό.

- Τήρηση νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων: στους στόχους της ΔΑΔ συγκαταλέγεται η συμμόρφωση της επιχείρησης στις νομικές ή κοινωνικές υποχρεώσεις που απορρέουν από τις ανάγκες των εργαζομένων της. Έτσι, από την ιδιότητα της επιχείρησης ως εργοδότη απορρέουν υποχρεώσεις που σχετίζονται με τις αμοιβές και τις ώρες εργασίας του προσωπικού, τον ορισμό των συμβάσεων εργασίας καθώς και αυτών αποχώρησης και συνταξιοδότησης κτλ. Από την άλλη, οι κοινωνικές υποχρεώσεις σχετίζονται με την ανάγκη για διατήρηση ή αύξηση της απασχόλησης και την ανταπόκριση στις ανάγκες της κοινότητας στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση.
- Εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη προσωπικού: ένας ακόμη από τους κύριους στόχους της ΔΑΔ είναι και η εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη των εργαζομένων. Για την επίτευξη αυτού, κύριο μέλημα κάθε οργανισμού πρέπει να είναι η παροχή βασικής εκπαίδευσης και ανάπτυξης σχετικής με τη θέση που κατέχει ο εκάστοτε εργαζόμενος. Προκύπτουν έτσι, τελικά οφέλη από κοινού για τους εργαζόμενους και τις οργανώσεις, καθώς εξυπηρετείται τόσο η παραγωγικότητα και η ποιότητα σε επιχειρησιακό επίπεδο, όσο και η εργασιακή ικανοποίηση σε ατομικό επίπεδο μέσω της ενίσχυσης της ατομικής ευημερίας και της διατήρησης της απασχολησιμότητας.
- Επίτευξη επιχειρησιακών στόχων: επιτυγχάνοντας σε ορισμένο βαθμό καθέναν από τους στόχους που προαναφέρθηκαν, η ΔΑΔ είναι σε θέση να επιτελέσει ορθώς τη λειτουργία της και κατ'επέκταση να συμβάλλει στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων και τη γενικότερη επιτυχία του οργανισμού.

1.4 ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Οι αρμοδιότητες του τμήματος ανθρωπίνων πόρων περιλαμβάνουν τις στρατηγικές και λειτουργικές εκείνες διαδικασίες, οι οποίες πρέπει να εφαρμόζονται από πλευράς επιχειρήσεων, ώστε να είναι σε θέση να προσλαμβάνουν και να συνεχίζουν να απασχολούν εργαζομένους με ιδιαίτερες και επιθυμητές ικανότητες. Για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και την καλή πορεία των οργανισμών οι προαναφερθείσες ικανότητες οφείλουν να καλλιεργούνται και να αξιοποιούνται στο έπακρο. Στην κατεύθυνση αυτή, κρίνονται απαραίτητες οι ακόλουθες ενέργειες¹¹:

- Προγραμματισμός των ανθρωπίνων πόρων. Με τον τρόπο αυτό εκτιμώνται οι ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό (αριθμός, ειδικεύσεις), λαμβάνοντας υπ' όψιν τις δραστηριότητες και την παραγωγική δυναμικότητα του εκάστοτε οργανισμού, σε συνάρτηση με τις επικρατούσες συνθήκες τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον αυτού.
- Ανάλυση της εργασίας. Για να καταστεί δυνατή η ανωτέρω λειτουργία, θα πρέπει πρωτίστως να μελετηθούν οι ανάγκες τις οποίες το εργατικό προσωπικό θα κληθεί να καλύψει, καθώς και να συνεκτιμηθούν τα προσόντα που θα πρέπει να συγκεντρώνει, προκειμένου να είναι σε θέση να επιτελέσει το έργο για το οποίο θα προσληφθεί.
- Προσέλκυση και επιλογή των υποψηφίων. Η λειτουργία αυτή περιλαμβάνει την εξεύρεση και επιλογή του προσωπικού εκείνου που να συγκεντρώνει τα απαιτούμενα προσόντα, ώστε, σε συνδυασμό με τη χρησιμοποίηση των πλέον ενδεδειγμένων μεθόδων, να προκύπτουν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα.
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων. Η συνεχής εκπαίδευση με στόχο την περαιτέρω εξειδίκευση του υπάρχοντος προσωπικού, αλλά και όσων πρόκειται να προσληφθούν αποτελεί έναν από τους κρίσιμότερους παράγοντες επιτυχίας του οργανισμού, μιας και η αποτελεσματική αναδιοργάνωση επιτρέπει την προσαρμογή των ανθρωπίνων πόρων στις μεταβολές του περιβάλλοντος, μέσω της συνεχούς κατάρτισης και ανάπτυξης.
- Αμοιβές εργαζομένων. Ο σχεδιασμός του συστήματος αμοιβών των εργαζομένων, που απώτερο στόχο έχει την αύξηση της παραγωγικότητας και

¹¹ Βλ. Μούζα – Λαζαρίδη, Α., (2013), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Θεσσαλονίκη, Εκδ. Ζυγός, σελ.21 - 22.

της αποδοτικότητας, θα πρέπει να στηρίζεται στη δίκαιη και αντικειμενική πολιτική αμοιβών, κινήτρων και παροχών. Επιπρόσθετα, κατά τη διάρκεια σχεδιασμού θα πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψιν οι δυνατότητες του οργανισμού, οι γενικότερες επικρατούσες συνθήκες στην αγορά εργασίας και η κείμενη νομοθεσία.

- Αξιολόγηση της απόδοσης. Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων θέτει τα θεμέλια για τη βελτίωση και την περαιτέρω εξέλιξή τους, μιας και εξαίρονται τα δυνατά σημεία και διαφαίνονται εκείνα τα οποία χρειάζονται διορθωτικές κινήσεις. Σημειώνεται, πως παρόλο που συνήθως η διαδικασία της αξιολόγησης διενεργείται από τον άμεσα προϊστάμενο, η οργάνωση και πραγμάτωση της όλης διαδικασίας περικλείεται στις αρμοδιότητες της ΔΑΔ.
- Εργασιακές σχέσεις. Οι κανόνες εκείνοι που διέπουν τις σχέσεις εργοδοσίας και εργαζομένων και αναφέρονται κυρίως στους όρους και στη μορφή της προσφερόμενης εργασίας, σε συνδυασμό με την αμοιβή που συνεπάγεται, θα πρέπει να συμφωνούν απόλυτα με τη σχετική νομοθεσία. Επισημαίνεται ότι, θέματα πειθαρχίας καθώς και αντιμετώπισης παραπόνων, που σε πολλές περιπτώσεις δημιουργούν αιτίες αντιπαραθέσεων, πρέπει να αντιμετωπίζονται με τους πλέον ενδεδειγμένους και κατάλληλους χειρισμούς που σκιαγραφούνται από τη ΔΑΔ.
- Η υγιεινή και ασφάλεια. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν την προβλεπόμενη από το νόμο ασφαλιστική κάλυψη, όπως επίσης και τους προβλεπόμενους όρους υγιεινής στον εργασιακό τους χώρο. Η πρόληψη από την πλευρά των επιχειρήσεων, των επαγγελματικών κινδύνων οι οποίοι επηρεάζουν τη σωματική και ψυχική υγεία των εργαζομένων, μειώνουν ταυτόχρονα και τις ενδεχόμενες οικονομικές επιβαρύνσεις των επιχειρήσεων, υπό μορφή αποζημιώσεων.

Συνοψίζοντας, πρέπει να τονιστεί ότι, οι παραπάνω λειτουργίες είναι αλληλένδετες και η ορθή εκτέλεση της καθεμίας εξ αυτών επηρεάζει τη διεξαγωγή των υπολοίπων. Το μέγεθος και η σημασία της καθεμίας, καθορίζεται από τον τύπο του οργανισμού και τις ανάγκες αυτού, αλλά το σύνολο αυτών είναι απαραίτητο για την πορεία του.

1.5 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Ο τρόπος με τον οποίο οργανώνεται η ΔΑΔ σε κάθε οργανισμό διαφέρει και διαμορφώνεται κυρίως ανάλογα με το μέγεθός του και την εμπλοκή σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό των στελεχών γραμμής¹². Έτσι, η διεύθυνση αυτή οργανώνεται διαφορετικά σε μικρές ή μεγάλες επιχειρήσεις και ακόμα εξαρτάται από τις μεθόδους που ακολουθούνται (εξελιγμένες ή πρότυπα του παρελθόντος) καθώς και τις συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος και το χώρο (χώρα ή περιοχή).

Στις μικρές επιχειρήσεις¹³ συνήθως τη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων αναλαμβάνει ο ιδιοκτήτης, ο γενικός διευθυντής ή άλλα ανώτερα στελέχη που ταυτόχρονα καλύπτουν και άλλες ειδικότητες. Για παράδειγμα, ο γενικός διευθυντής συνήθως κάνει τις συνεντεύξεις για νέες προσλήψεις και ορίζει το ωράριο εργασίας και τις βάρδιες. Το Λογιστήριο – Οικονομικό Τμήμα και εν μέρει εξειδικευμένες εταιρείες παροχής υπηρεσιών ΔΑΔ αναλαμβάνουν τη μισθοδοσία και άλλες βασικές διοικητικές λειτουργίες αυτής, όπως τήρηση αρχείων και καταστάσεων εργαζομένων. Η εκπαίδευση γίνεται από εξωτερικούς φορείς, ενώ τα θέματα εκπαίδευσης επιλέγονται από τα στελέχη των διαφόρων τμημάτων, κατά περίπτωση.

Στην περίπτωση θυγατρικών καταστημάτων μεγάλων επιχειρήσεων, η οργάνωση είναι ίδια με αυτή των μικρών επιχειρήσεων γενικότερα, μόνο που συνήθως τα κεντρικά της μεγάλης εταιρείας παρέχουν οδηγίες, έτοιμες φόρμες αξιολόγησης και διαχειρίζονται κεντρικά τη μισθοδοσία.

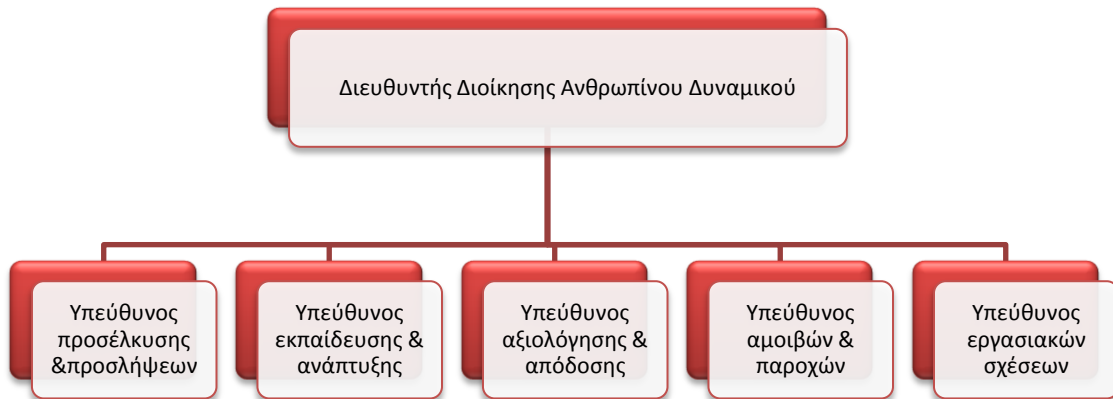
Στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις, η οργάνωση ξεχωριστού τμήματος ΔΑΔ αποδεικνύεται απαραίτητη¹⁴. Καθώς μια επιχείρηση αναπτύσσεται, το στέλεχος που διαχειριζόταν τα θέματα ΔΑΔ, αποκτά βοηθούς που αναλαμβάνουν μέρος των καθηκόντων. Σε ακόμα μεγαλύτερες επιχειρήσεις, οι εργαζόμενοι στο τμήμα ΔΑΔ πληθαίνουν και συνήθως κάτω από το διευθυντή μπορεί να υπάγονται ένας ειδικός για προσλήψεις, ένας για εκπαίδευση και ένας για αξιολόγηση και αμοιβές ενώ σε

¹² Στελέχη γραμμής (line managers) ονομάζονται τα στελέχη διαφόρων ειδικοτήτων που έχουν άμεση ευθύνη για τη δημιουργία συγκεκριμένων προϊόντων και υπηρεσιών. Αυτό σημαίνει ότι η συνεισφορά τους στην επιχείρηση μπορεί να μετρηθεί και να αξιολογηθεί με βάση τα αποτελέσματα που φέρνουν στην επιχείρηση. Βλ. Παπαλεξανδρή, Ν, - Μπουραντάς, Δ., ό.π., σελ 46.

¹³ Σε επιχειρήσεις που απασχολούν έως 90 άτομα. Στις περιπτώσεις αυτές η αναλογία στελεχών προσωπικού προς το σύνολο των εργαζομένων είναι 1 προς 90.

¹⁴ Οι επιχειρήσεις με πάνω από 200 ή 250 υπαλλήλους συνήθως οργανώνουν αυτόνομο τμήμα ΔΑΔ, με ένα στέλεχος ΔΑΔ και ένα γραμματέα ή βοηθητικό στέλεχος.

ακόμη μεγαλύτερες επιχειρήσεις η διεύθυνση διαιρείται σε υποτμήματα που το καθένα είναι αρμόδιο για την εκτέλεση των επιμέρους λειτουργιών.



Σχήμα 2: Ενδεικτική Δομή Τμήματος ΔΑΔ¹⁵

Τα τελευταία χρόνια, ο διαχωρισμός μεταξύ των ρόλων των στελεχών γραμμής και των επιτελικών¹⁶ ή υποστηρικτικών στελεχών έχει μειωθεί σημαντικά. Συγκεκριμένα τα στελέχη γραμμής καλούνται όλο και συχνότερα να αναλάβουν περισσότερα επιτελικά καθήκοντα, στα πλαίσια της τάσης για μείωση των ιεραρχικών επιπέδων και για αποκέντρωση¹⁷. Έτσι πλέον, τα στελέχη γραμμής φέρουν όλο και μεγαλύτερη ευθύνη για ορισμένες λειτουργίες της ΔΑΔ.

Την πιο χαρακτηριστική, αποκλειστική ευθύνη του τμήματος ΔΑΔ, αποτελούν οι εργασιακές σχέσεις και συγκεκριμένα η διαπραγμάτευση και επικοινωνία με οργανωμένα σωματεία εκπροσώπησης των εργαζομένων. Επίσης το τμήμα έχει, συνήθως στις περισσότερες επιχειρήσεις, την ευθύνη για την προσέλκυση και την επιλογή των εργαζομένων, στις οποίες τα τελευταία στάδια συμμετέχει και ο άμεσος προϊστάμενος. Επιπλέον, έχει την ευθύνη για το σχεδιασμό του βασικού συστήματος αμοιβών και παροχών της επιχείρησης, του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης, των βασικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων και του συστήματος κατάθεσης

¹⁵ Βλ. Παπαλεξανδρή, Ν, - Μπουραντάς, Δ., ό.π., σελ. 47.

¹⁶ Τα στελέχη Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού θεωρούνται ως επιτελικά στελέχη (staff managers), καθώς ανήκουν στα στελέχη που είναι υπεύθυνα για έμμεσες ή υποστηρικτικές λειτουργίες που ενώ έχουν σημαντικό κόστος, η συνεισφορά τους στην επιχείρηση είναι έμμεση και συνεπώς πιο δύσκολο να εκτιμηθεί. Ως επιτελικά τμήματα θεωρούνται συνήθως η νομική υπηρεσία, οι δημόσιες σχέσεις και η ΔΑΔ, ο ρόλος των οποίων είναι υποστηρικτικός στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων.

¹⁷ Βλ. Παπαλεξανδρή, Ν, - Μπουραντάς, Δ., ό.π., σελ. 47.

παραπόνων και πειθαρχικών πράξεων. Συνολικά, το κύρος και η σημασία του τμήματος ΔΑΔ μπορεί να ενισχυθεί με την κατάλληλη στελέχωσή του από άτομα τα οποία είναι εξειδικευμένα όχι μόνο στις επιμέρους δραστηριότητες, αλλά έχουν συνολική εικόνα του τρόπου με τον οποίο λειτουργεί η επιχείρηση και του εξωτερικού περιβάλλοντος, στο οποίο αυτή δραστηριοποιείται. Διαμορφώνεται, λοιπόν, η τάση ο διευθυντής ΔΑΔ να συμμετέχει στο Δ.Σ. της εταιρείας και να έχει λόγο στη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης.

1.6 Η ΕΞΕΛΙΚΤΙΚΗ ΠΟΡΕΙΑ ΤΗΣ ΔΑΔ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Η ΔΑΔ πρωτοεμφανίζεται στην Ελλάδα τη δεκαετία του '60 παράλληλα με την ίδρυση των πρώτων πολυεθνικών εταιρειών, οι οποίες θεσπίζουν αυτόνομα και οργανωμένα τμήματα ανθρωπίνου δυναμικού και με τις ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις, στο σταθερό περιβάλλον των οποίων, η ΔΑΔ υλοποιείται μέσα από το ρόλο του προσωπάρχη – ελεγκτή και διεκπεραιωτή και έχει ως βασικό στόχο την ικανοποίηση του ιδιοκτήτη. Στα πλαίσια αυτά, βασικός στόχος των επιχειρήσεων δεν είναι άλλος από την παραγωγή πλούτου και κρίσιμοι παράγοντες επιχειρηματικής επιτυχίας, η παραγωγή και το κόστος, με τους εργαζομένους επομένως να αντιμετωπίζονται ως «εργατικά χέρια», που οφείλουν να αποδώσουν στο χαμηλότερο δυνατό κόστος. Ο ρόλος του στελέχους ΔΑΔ αναλαμβάνεται κατά βάση από λογιστές.

Εν συνεχεία, καθώς το επιχειρηματικό περιβάλλον γίνεται περισσότερο ανταγωνιστικό και αβέβαιο και διευρύνεται το μέγεθος αλλά και η μετοχική βάση των επιχειρήσεων, η ποιότητα, τα δίκτυα διανομής και το κόστος θεωρούνται ως κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας. Η ΔΑΔ έχει κυρίως διαχειριστικό ρόλο και αρχίζει να ασκείται από επαγγελματίες μανάτζερ. Οι άνθρωποι αντιμετωπίζονται πλέον σαν πόροι και η χρήση συστημάτων αμοιβών και κινήτρων, αξιολόγησης, επιλογής και εκπαίδευσης προσωπικού συστηματοποιείται, με στόχο την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.

Με την παγκοσμιοποίηση και τις ραγδαίες αλλαγές που έφερε στο επιχειρηματικό περιβάλλον, η καινοτομία, η συνεχής ανανέωση, η ποιοτική εξυπηρέτηση είναι οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας πλέον, οπότε οι άνθρωποι θεωρούνται ο κύριος

στρατηγικός πόρος της επιχείρησης. Η διαχείριση των ιδεών, του ταλέντου τους και της διάθεσης για προσφορά γίνεται το κύριο μέλημα της ΔΑΔ, που αποκτά όλο και κεντρικότερο ρόλο στην επιχείρηση.

Η εξελικτική αυτή πορεία απεικονίζεται συνοπτικά και στον κάτωθι πίνακα:

	Ανταγωνισμός για προϊόντα και αγορές	Ανταγωνισμός για πόρους και ικανότητες	Ανταγωνισμός για ταλέντο και όνειρα
Θεώρηση των εργαζομένων	Παραγωγικός	Πολύτιμοι πόροι	Επενδυτές ταλέντου
Ρόλος της ΔΑΔ στη στρατηγική	Εφαρμογή – Υποστήριξη	Συνεισφορά	Κεντρικός
Βασικές ενέργειες ΔΑΔ	Προσλήψεις – Εκπαίδευση – Παροχές	Στρατηγική ευθυγράμμιση ανθρώπινων πόρων και ικανοτήτων	Χτίσιμο ανθρώπινου κεφαλαίου ως βασική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Πίνακας 1: Ο εξελικτικός ρόλος της ΔΑΔ¹⁸

Η σημασία των εξελίξεων και τα αποτελέσματα αυτών, αποτυπώνονται από το 1993 και έπειτα (ανά τακτά χρονικά διαστήματα, περίπου 3 – 4 χρόνια), από την διαχρονική έρευνα CRANET (Cranfield Network), τόσο για την Ελλάδα όσο και για το σύνολο των ευρωπαϊκών χωρών, σε συνεργασία με ευρωπαϊκά πανεπιστήμια.

Το Διεθνές Ερευνητικό Δίκτυο Cranet, το οποίο ασχολείται με τη συγκριτική έρευνα σε θέματα απασχόλησης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού σε επιχειρήσεις και οργανισμούς, θεωρείται το σημαντικότερο στην Ευρώπη στον τομέα της έρευνας στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Για την Ελλάδα, την ευθύνη για τη συγκέντρωση και την ανάλυση των στοιχείων έχει το Εργαστήριο Διοίκησης

¹⁸ Βλ. Bartlett, C. A., & Ghoshal, S., (2002), “Building Competitive Advantage Through People”, MIT Sloan Management Review, 43, 2, p.34.

Ανθρώπινου Δυναμικού του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, με επιστημονική υπεύθυνη την καθηγήτρια κα. Νάνσυ Παπαλεξανδρή¹⁹.

Στόχος της παρούσας μελέτης είναι να εξεταστεί κατά πόσο έχει επηρεάσει η ανάγκη για στενότερη σύνδεση της επιχειρησιακής στρατηγικής με τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, η νέα έμφαση του ρόλου των στελεχών γραμμής στη διοίκηση ανθρώπων, η βελτίωση των ικανοτήτων για την ανάπτυξη του προσωπικού, η αύξηση των ευέλικτων μορφών απασχόλησης, η αυξανόμενη εστίαση στην απόδοση και τα εξατομικευμένα προγράμματα ανάπτυξης ικανοτήτων την οργανωτική πρακτική στην Ελλάδα και σε ποιο βαθμό έχει επιτευχθεί σύγκλιση των εθνικών διαφορών στις πολιτικές Δ.Α.Δ. στην Ευρώπη²⁰.

Συνοπτικά τα αποτελέσματα που προέκυψαν από το δείγμα των 180 επιχειρήσεων μεσαίου και μεγάλου μεγέθους (250 – 5.000 εργαζομένους) για τη ΔΑΔ στην Ελλάδα είναι τα ακόλουθα:

1. Η ΔΑΔ στην Ελλάδα αρχίζει να αποκτά ιδιαίτερη σημασία στα τέλη της δεκαετίας του 1990. Πλέον το 96% των επιχειρήσεων του δείγματος έχει τμήμα ανθρώπινου δυναμικού.
2. Μόνο στο 33% των επιχειρήσεων ο διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού είναι μέλος του διοικητικού συμβουλίου.
3. Η συνεργασία των τμημάτων ΔΑΔ με τους μάνατζερ γραμμής σε λειτουργίες όπως οι αυξομειώσεις του προσωπικού, η εκπαίδευση των εργαζομένων, οι αμοιβές και οι παροχές, αυξάνεται, αλλά πάντα την κύρια ευθύνη έχει η ΔΑΔ.
4. Η προσέλκυση μεσαίων και ανώτερων στελεχών γίνεται μέσα απ' την ίδια την επιχείρηση, παρά από εξωτερικές πηγές, όπως σύμβουλοι ή καταχώρηση στον Τύπο ή το διαδίκτυο.
5. Η επιλογή προσωπικού γίνεται κυρίως μέσω έντυπων αιτήσεων και προσωπικών συνεντεύξεων, ενώ αυξάνεται και η χρήση ψυχομετρικών τεστ.
6. Οι μέθοδοι ανάπτυξης της σταδιοδρομίας των στελεχών γίνονται κυρίως μέσω σχεδιασμένης εναλλαγής θέσεων εργασίας και πλάνων διαδοχής.

¹⁹ Πηγή: <http://www.hrm.aueb.gr/> (πρόσβαση: 23/09/2015)

²⁰ Πηγή: <http://www.hrm.aueb.gr/>. Βλ. Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση, 2^{ος} τόμος, των Παπαλεξανδρή, Ν., - Γαλανάκη, Ε., - Παναγιωτοπούλου, Λ., 2008, Αθήνα, Εκδ. Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, σελ. 11.

7. Η αμοιβή βάσει απόδοσης κερδίζει ολοένα έδαφος στην παροχή κινήτρων προς τους εργαζόμενους, ακολουθούμενη από τα ομαδικά bonus. Αντίθετα, η συμμετοχή στα κέρδη και η παροχή μετοχών δεν είναι ιδιαίτερα διαδεδομένες.
8. Η μείωση του προσωπικού γίνεται κυρίως μέσω παγώματος των προσλήψεων και συμβολαίων προσωρινής απασχόλησης χωρίς ανανέωση.
9. Η συμμετοχή εξωτερικών συμβούλων (outsourcing) σε συγκεκριμένες λειτουργίες αυξάνεται σταδιακά με κυριότερες την εκπαίδευση και την ανάπτυξη, καθώς και την προσέλκυση και την επιλογή εργαζομένων.
10. Οι ευέλικτες μορφές απασχόλησης δεν είναι τόσο διαδεδομένες στη χώρα μας. Η κυριότερη μορφή ευέλικτης εργασίας είναι η μερική απασχόληση και η εποχιακή εργασία. Επίσης, τα συμβόλαια ορισμένου χρόνου κερδίζουν συνεχώς έδαφος.

Η έρευνα του Cranfield, τόσο στις υπόλοιπες χώρες της Ευρώπης, όσο και στην Ελλάδα, δείχνει φανερά ότι σήμερα η Δ.Α.Δ. βρίσκεται σ' ένα στάδιο σταθερής εξέλιξης και ανάπτυξης έχοντας αναγνωριστεί σαν μια σημαντική διοικητική λειτουργία, που συμμετέχει ισότιμα και διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία μιας επιχείρησης.

Οι σημερινές αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον επιβάλλουν πιεστικά την αύξηση της παραγωγικότητας, τη βελτίωση της ποιότητας και την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Συγχρόνως οδηγούν στην αναγνώριση της σημασίας του ανθρώπινου δυναμικού ως παράγοντα που μπορεί, όχι μόνο να βοηθήσει στην επιτυχία, αλλά και να αποτελέσει μεγάλη απειλή και να κλονίσει τα θεμέλια της επιχείρησης, αν δεν τύχει της σωστής αντιμετώπισης. Τα τμήματα και τα ειδικευμένα στελέχη Δ.Α.Δ. καλούνται να καταβάλουν περισσότερη προσπάθεια, προκειμένου να πετύχουν τη βελτίωση ποιότητας, την αύξηση της παραγωγικότητας, την ανάπτυξη των ηγετικών προσόντων, την καλλιέργεια της δημιουργικότητας και της αφοσίωσης στην οργάνωση.

1.7 ΑΛΛΑΓΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΑΔ

Το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον μεταβάλλεται ραγδαίως και οι εξελίξεις τόσο στο εξωτερικό όσο και στο οργανωσιακό περιβάλλον των οργανισμών,

επιβάλλουν την καθολική αλλαγή των συστημάτων και των διαδικασιών, προκειμένου η κάθε επιχείρηση να καταστεί βιώσιμη και να καταφέρει να επιτύχει τους στόχους της, ξεχωρίζοντας του ανταγωνισμού.

Το νέο αυτό περιβάλλον υψηλών απαιτήσεων και πιέσεων, που διαμορφώνουν η παγκοσμιοποίηση, η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων και η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας ωθεί τα τμήματα ΔΑΔ των διαφόρων οργανισμών να μεταβάλλονται, ακολουθώντας τις εξελίξεις και προσαρμοζόμενα στην νέα πραγματικότητα, να προσθέτουν αξία στην επιχείρηση. Για να το επιτύχουν αυτό, οφείλουν να δίνουν τη δέουσα σημασία τόσο στις παρούσες λειτουργίες όπως την ανάλυση και τον προγραμματισμό των θέσεων εργασίας, την προσέλκυση και επιλογή προσωπικού, τα συστήματα αμοιβών και παροχών, την υγιεινή και ασφάλεια, τις εργασιακές σχέσεις, την εκπαίδευση και ανάπτυξη, την αξιολόγηση, την οργανωσιακή κουλτούρα, την ομαδική συνεργασία, όσο και σε άλλες όπως η εσωτερική επικοινωνία, η διαχείριση της γνώσης, η διάχυση της φιλοσοφίας και του οράματος του οργανισμού στο σύνολο των εργαζομένων, τα συστήματα ενδυνάμωσης και η ανάπτυξη της ηγεσίας.

Παράλληλα όμως, στα πλαίσια λειτουργίας του τμήματος ΔΑΔ ως ισότιμου εταίρου στη χάραξη της επιχειρηματικής στρατηγικής, θα πρέπει να οργανωθούν κατάλληλα ώστε να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις του μέλλοντος, που δεν είναι άλλες από την προσέλκυση και διατήρηση ταλέντων, τα πλάνα διαδοχής, τη διαχείριση της απόδοσης, τη διαχείριση της εταιρικής εικόνας, τη διατήρηση καλού εργασιακού περιβάλλοντος, το εσωτερικό μάρκετινγκ, την εξυπηρέτηση όλων των ομάδων ενδιαφέροντος, την κοινωνική υπευθυνότητα, τη διαχείριση μείωσης προσωπικού, τη διαχείριση διανοητικού και συναισθηματικού κεφαλαίου και κυρίως τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας των πρακτικών ΔΑΔ, σε συνάρτηση πάντοτε με τα παραδοτέα αποτελέσματα.

Οι αλλαγές συντελούνται σε δύο επίπεδα: στο εξωτερικό περιβάλλον και στο οργανωσιακό περιβάλλον της επιχείρησης, χωρίς ωστόσο να παραβλέπεται η επίδραση των αλλαγών που συντελούνται στο ατομικό επίπεδο του κάθε εργαζομένου και αντανακλούν τις γενικότερες αλλαγές. Μία σύνοψη των αλλαγών αυτών παρουσιάζεται στον πίνακα:

Αλλαγές στο Εξωτερικό Περιβάλλον	Αλλαγές στο Οργανωσιακό Περιβάλλον
Ταχύτητα Αλλαγών	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) ²¹
Διεθνοποίηση – Παγκοσμιοποίηση (Globalisation)	Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών (Business Process Reengineering) ²²
Αλλαγές στη Νομοθεσία	Ενδυνάμωση Προσωπικού (Empowerment) ²³
Διαφορετικότητα Εργαζομένων (Labour Diversity)	Συγκριτική Προτυποποίηση/Αξιολόγηση (Benchmarking) ²⁴
Μεταβαλλόμενοι Ρόλοι στην οικογένεια και την εργασία	Οργανωσιακή Μάθηση – Διαχείριση Γνώσης (Knowledge Management)
Έλλειψη επαγγελματικών δεξιοτήτων και απότομη ανάπτυξη του Τριτογενούς Τομέα	Οργανωσιακή Κουλτούρα/Κλίμα
Ραγδαία Ανάπτυξη Τεχνολογίας	Εξωτερίκευση Λειτουργιών (Outsourcing) ²⁵
Ανάπτυξη των Μικρών και Μεσαίων Επιχειρήσεων (MME)	Προστιθέμενη Αξία (EVA – Economic Value Added) ²⁶
Συγκεντροποίηση – Συγχωνεύσεις – Εξαγορές	Μείωση Ιεραρχικών Επιπέδων (Delaying) ²⁷
	Αποκέντρωση

²¹ Συστηματική προσέγγιση που στοχεύει στη συνεχή βελτίωση προϊόντων και υπηρεσιών με βάση τις ανάγκες του πελάτη. Στηρίζεται σε τρεις βασικούς άξονες: τον προσανατολισμό στο πελάτη, τη συνεχή βελτίωση προϊόντων και διαδικασιών και την ενεργό συμμετοχή όλου του προσωπικού της επιχείρησης. Υιοθετεί μια πιο ολιστική προσέγγιση.

²² Αφορά την επανεξέταση και το ριζικό ανασχεδιασμό των διαδικασιών της εταιρείας, με στόχο θεαματικές βελτιώσεις σε κρίσιμους δείκτες μέτρησης της απόδοσης όπως κόστος, ποιότητα, εξυπηρέτηση και ταχύτητα.

²³ Μείωση της εξάρτησης των υπαλλήλων από τους ανωτέρους τους – σημασία στον προσωπικό αυτοέλεγχο και την ευθύνη καθενός για το έργο που πρέπει να ολοκληρωθεί.

²⁴ Μέθοδος βελτίωσης της λειτουργίας της επιχείρησης μέσα από τον προσδιορισμό και την υιοθέτηση των καλύτερα δοκιμασμένων ή «άριστων» πρακτικών.

²⁵ Ανάθεση σε εξωτερικούς συνεργάτες – συμβούλους ή προμηθευτές επιμέρους δραστηριοτήτων που παλαιότερα ήταν ενσωματωμένες μέσα στην επιχείρηση. Στοχεύει στην ελάττωση του κόστους και στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

²⁶ Σύμφωνα με την αρχή αυτή πρέπει να εξετάζεται κατά πόσο οποιαδήποτε δραστηριότητα ή εγχείρημα της επιχείρησης προσθέτει οικονομική αξία στο τελικό αποτέλεσμα.

²⁷ Σκοπός της είναι η αύξηση της ταχύτητας των διαδικασιών λύσης προβλημάτων και η βελτίωση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας.

Μείωση Προσωπικού (Downsizing)
Ενδο – Επιχειρηματικότητα (Intrapreneurship)

Πίνακας 2: Αλλαγές στο Εξωτερικό και το Οργανωσιακό Περιβάλλον²⁸

Η ανάγκη για υιοθέτηση των αλλαγών σε μία επιχειρηματική μονάδα είναι αποτέλεσμα των μεταβολών του εξωτερικού (και του εσωτερικού) περιβάλλοντός της. Οι ραγδαίες εξελίξεις στην οικονομία, στην κοινωνία, στην τεχνολογία, στην πολιτική (general environment) και ο έντονος ανταγωνισμός, το θεσμικό πλαίσιο, οι νέες ανάγκες των πελατών, οι προμηθευτές, οι πιστωτές (specific environment) αποτελούν καταλύτες μεταβολών. Παράλληλα, στο εσωτερικό περιβάλλον της σύγχρονης επιχείρησης υπάρχουν δυνάμεις που συνηγορούν για την αλλαγή (οι νέοι άνθρωποι με τις καινοτόμες, ριζοσπαστικές ιδέες που δεν θέλουν να χαθούν μέσα στη γενική μετριότητα και επιζητούν να εξελιχτούν αφήνοντας έργο που οι προκάτοχοί τους δεν μπόρεσαν να υλοποιήσουν αγκιστρωμένοι σε ένα παρελθόν, αντιπαραγωγικό και αναχρονιστικό)²⁹.

Στα πλαίσια των αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, καθώς και των διαφόρων νέων τάσεων στους τρόπους διοίκησης και οργάνωσης που υιοθετούν οι σύγχρονες επιχειρήσεις, η ΔΑΔ καλείται να παίξει ένα σημαντικό ρόλο. Όλες οι εξωτερικές αλλαγές επηρεάζουν άμεσα τον τρόπο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ όλες οι αλλαγές σε επίπεδο οργάνωσης στοχεύουν ή στηρίζονται άμεσα στον ανθρώπινο παράγοντα και απαιτούν κατάλληλους χειρισμούς από πλευράς ΔΑΔ. Δημιουργείται έτσι, ένα σύνθετο πλαίσιο λειτουργίας, μέσα στο οποίο η ΔΑΔ, με βάση τις επί μέρους δραστηριότητες και τα εργαλεία που διαθέτει, καλείται να καλύψει τις ανάγκες του προσωπικού της, της επιχείρησης και της κοινωνίας μέσα στην οποία αυτή δραστηριοποιείται.

Συνοψίζοντας, προκειμένου να αναδειχθεί η σπουδαιότητα των τμημάτων ΔΑΔ για τους σύγχρονους οργανισμούς και για την εκτέλεση των λειτουργιών αυτών, καθώς και οι κυριότεροι στόχοι τους, παρουσιάζονται τα συγκριτικά αποτελέσματα για τα

²⁸ Βλ. Παπαλεξανδρή, Ν., - Μπουραντάς, Δ., ό.π., σελ. 31.

²⁹ Βλ. Κέφης, Β., (2005), Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ, Βασικές Αρχές για Σύγχρονες Οικονομικές Μονάδες, Αθήνα, Εκδ. Κριτική, σελ.183.

έτη 2003 και 2007 διαχρονικής μελέτης, που πραγματοποιείται από την iCon International Training και αφορά τα Στελέχη και τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Εξέλιξη και Τάσεις, Χαρακτηριστικά, Σταδιοδρομίες, Ρόλοι, Καθήκοντα.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι σπουδαιότερες λειτουργίες της υπηρεσίας Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού³⁰:

2003		2007	
Δραστηριότητες ΔΑΔ	α/α	α/α	Δραστηριότητες ΔΑΔ
Πρόσληψη	1	1	Αξιολόγηση Απόδοσης
Επιλογή	2	2	Εκπαίδ. Προς.
Αξιολόγηση Απόδοσης	3	3	Πολ/Μισθών
Εκπαίδευση Προσωπικού	4	4	Εργ/Σχέσεις
Υγεία/Ασφάλεια	5	5	Πρόσληψη
Πολιτική Μισθών	6	6	Εκπδ/Στελεχών
Εκπδ/Ανάπτ.Στελεχών	7	7	Επιλογή
Προγραμματισμός Α.Δ.	8	8	Υγεία/Ασφ
Πολιτ.Προς/Εσωτ.Καν.	9	9	Προσέλκυση
Πολ/Ωραρίου	10	10	Αξιολ/Εργασίας

Πίνακας 3: Συγκριτική Κατάταξη των 10 Κυριότερων Δραστηριοτήτων των τμημάτων ΔΑΔ

Από την εξέταση του πίνακα γίνεται κατανοητό ότι από τις δέκα κυριότερες δραστηριότητες των τμημάτων ΔΑΔ της έρευνας του 2002/03 μόνο οι τρεις τελευταίες στην κατάταξη (προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού, πολιτική προσωπικού/εσωτερικός κανονισμός και πολιτική ωραρίου αδειών) δεν βρίσκονται στη νέα κατάταξη της έρευνας του 2007. Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού, ενδεχομένως μέσα στο πιο ευμετάβλητο σημερινό περιβάλλον έδωσε τη θέση του σε περισσότερο αυτοσχεδιασμό. Οι πολιτικές προσωπικού/εσωτερικός κανονισμός που διέπουν τις σχέσεις εργαζομένων πάλι, φαίνεται ότι υποχώρησαν από

³⁰ Βλ. Κανελλόπουλος, Χ., (2008), Στελέχη και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εξέλιξη και Τάσεις, Χαρακτηριστικά, Σταδιοδρομίες, Ρόλοι, Καθήκοντα. Διαχρονική Μελέτη, Χορηγία Μελέτης και Έκδοσης: iCon International Training, Αθήνα.

πλευράς σημασίας λόγω κινητικότητας και υπερίσχυσε η ελευθεριότητα των σχέσεων. Η πολιτική ωραρίου στην εποχή της εντατικοποίησης λόγω παγκόσμιου ανταγωνισμού μάλλον έχασε σημασία.

Απεναντίας στην έρευνα του 2007, στην πρώτη δεκάδα των κυριότερων δραστηριοτήτων εμφανίζονται οι εργασιακές σχέσεις (4^η θέση), η προσέλκυση (9^η) και η αξιολόγηση των θέσεων εργασίας (10^η). Διαφαίνεται ότι ως σημαντικότερη δραστηριότητα ανακύπτει η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων που σε σχέση με το 2002/03 σημειώνει άνοδο κατά δύο θέσεις (από την 3^η στην 1^η θέση με αύξηση ποσοστού κατά 19,3 %).

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζεται η κατάταξη των κυριότερων στόχων των τμημάτων ΔΑΔ, όπως προέκυψε από την ανάλυση των απαντήσεων και όπως αυτοί χαρακτηρίζονται με βάση το περιεχόμενό τους σε Ποιοτικούς, Οικονομικούς, Οργανωτικούς και Γενικούς³¹:



Σχήμα 3: Κατάταξη των Κυριότερων Στόχων των Τμημάτων ΔΑΔ (2007)

³¹ Βλ. Κανελλόπουλος, Χ., (2008), ό.π.

Με βάση, λοιπόν, τις δοθείσες απαντήσεις ο κυριότερος στόχος ενός τμήματος ΔΑΔ είναι η «υποβοήθηση της επίτευξης των όποιων στόχων της διοίκησης», ενώ ο αμέσως επόμενος πιο σημαντικός στόχος είναι η «δημιουργία κλίματος καλής συνεργασίας μέσα στην επιχείρηση». Ένα μικρότερο ποσοστό θεωρεί τη «βελτίωση του επιπέδου των στελεχών και των υπαλλήλων μέσω εκπαίδευσης και ανάπτυξης» ως τον τρίτο πιο σημαντικό στόχο που επιτελεί ένα τμήμα ΔΑΔ, ενώ ακολουθεί η «τήρηση των πολιτικών και διαδικασιών διοίκησης προσωπικού της επιχείρησης» ως τέταρτος στην ιεραρχία των στόχων. Την πεντάδα με τους κυριότερους στόχους στο σύνολο της έρευνας ολοκληρώνει η «εξαιρετικά προσεκτική επιλογή προσωπικού και ιδιαίτερα υποψηφίων στελεχών».

2. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

2.1 ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Με τον όρο αξιολόγηση της απόδοσης νοείται κατά βάση η εκτέλεση ενός συνόλου μη ομοιόμορφων εργασιών, κάτω από συγκεκριμένες εργασιακές συνθήκες, που έχουν ποιοτικά και ποσοτικά χαρακτηριστικά, τα οποία μπορούν να μετρηθούν και να αξιολογηθούν μετά την ολοκλήρωσή τους. Η αξιολόγηση της απόδοσης λοιπόν, είναι η διαδικασία εκείνη, ή το μέτρο ελέγχου, που υπολογίζει σε τι ποσοστό ο κάθε εργαζόμενος έχει συμβάλει στην επίτευξη των στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση στην οποία εργάζεται, εκτελώντας το έργο που του έχει ανατεθεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.³²

Σύμφωνα με έναν ακόμη ορισμό, αξιολόγηση απόδοσης (performance appraisal) σημαίνει εκτίμηση της τρέχουσας ή της παρελθούσης απόδοσης ενός εργαζομένου, σε σχέση με τα πρότυπα απόδοσης που έχουν τεθεί για τη θέση του. Άμεση προϋπόθεση είναι πως έχουν οριστεί ορισμένα πρότυπα απόδοσης και ο εργαζόμενος λαμβάνει σχόλια σχετικά με την απόδοσή του, ώστε να μπορεί να εξαλείψει τυχόν ανεπάρκειες ή να συνεχίσει να αποδίδει πάνω από ένα μέσο επίπεδο.³³

Η αξιολόγηση δραστηριοποιείται επομένως σε δύο τομείς:

- 1) Στην καταγραφή των δυνατών και αδύνατων σημείων του εργαζομένου, σύμφωνα με τα κριτήρια που έχουν προκαθοριστεί για τη συγκεκριμένη θέση που κατέχει.
- 2) Στην αξιοποίηση των παραπάνω πληροφοριών – στοιχείων με σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης του εργαζομένου μέσω της λήψης των κατάλληλων αποφάσεων.

Οι κυριότεροι λόγοι για την αξιολόγηση της απόδοσης των υφισταμένων διαμορφώνονται σε τρεις. Πρώτον, οι αξιολογήσεις βοηθούν τους προϊσταμένους να λαμβάνουν αποφάσεις για προαγωγές και αυξήσεις μισθών. Δεύτερον, μία αξιολόγηση επιτρέπει στον προϊστάμενο και στον υφιστάμενό του να διαμορφώσουν ένα σχέδιο για τη διόρθωση τυχόν ελλείψεων. Τρίτον, οι αξιολογήσεις διευκολύνουν

³² Βλ. Μούζα – Λαζαρίδη, Α., ό.π., σελ. 287.

³³ Βλ. Dessler, G., (2011), A Framework for Human Resource Management – Sixth Edition, Prentice Hall, Inc.. Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις, Μετάφραση: Μελισσοιργός, Γ., Επιμέλεια: Κέφης Β., Αθήνα, Εκδ. Κριτική, σελ. 275 - 277.

το σχεδιασμό καριέρας, καθώς παρέχουν την ευκαιρία για αναθεώρηση της σταδιοδρομίας που έχει προγραμματίσει ένας εργαζόμενος, υπό το φως των καταγεγραμμένων δυνατών και αδύνατων σημείων του.

Συνεπώς, η αξιολόγηση διαπιστώνεται ως μία από τις πλέον απαραίτητες λειτουργίες μέσα σε μία επιχείρηση. Η αξιολόγηση είναι μία σημαντική διαδικασία, από το αποτέλεσμα της οποίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό η ομαλή λειτουργία των συστημάτων διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων.

Πιο συγκεκριμένα, η αξιολόγηση είναι το υπόβαθρο για ένα ανταγωνιστικό, με εσωτερική συνέπεια και δικαιοσύνη προς τους εργαζόμενους και τους στόχους της εταιρείας, σύστημα αμοιβών. Προσφέρει μία αντικειμενική βάση πάνω στην οποία μπορούν να γίνουν αλλαγές σύμφωνα με την εξωτερική αγορά εργασίας, τις συλλογικές διαπραγματεύσεις και τις ατομικές διαφορές. Αναλυτικά:

- Δίνει τη δυνατότητα στους προϊσταμένους να εξηγήσουν τις μισθολογικές διαφορές.
- Δίνει ευκαιρίες για τις κατάλληλες οργανωτικές αλλαγές.
- Βοηθά στην εκπαίδευση και τον προγραμματισμό σταδιοδρομίας.
- Προσφέρει συστηματική και αντικειμενική παρακολούθηση της εξέλιξης των θέσεων μέσα στην εταιρεία.

Βασική προϋπόθεση για τους αξιολογητές είναι να κατανοούν τις κύριες λειτουργίες και τους στόχους της επιχείρησης. Συνήθως, τα έμπειρα στελέχη, οι διευθυντές με προϋπηρεσία σε διαφορετικές θέσεις είναι οι καλύτεροι αξιολογητές.

Αξίζει να αναφερθεί πως μία ακόμη πολύ σημαντική χρήση των συστημάτων αξιολόγησης είναι αυτή της σύγκρισης και της σύνδεσης με τις αποδοχές. Η δεύτερη αυτή χρήση των συστημάτων αξιολόγησης της εργασίας λοιπόν, της εσωτερικής σύγκρισης, δίνει «τιμές» για τις θέσεις εργασίας κατά τρόπο που να συνάδει με την μεταξύ τους αξία, ανεξάρτητα από τις επικρατούσες συνθήκες στην αγορά εργασίας (επίπεδο μισθών). Για να γίνουν αξιόπιστες εσωτερικές συγκρίσεις, όλα τα χαρακτηριστικά των θέσεων εργασίας που σχετίζονται με την αξία τους, θα πρέπει να προσδιορίζονται, να μετρώνται ορθά και να είναι κατάλληλα σταθμισμένα.

Παραλείποντας ένα χαρακτηριστικό της θέσεως εργασίας, θα μπορούσε να παραχθούν ανακριβείς συγκρίσεις της αξίας των θέσεων εργασίας³⁴.

³⁴ Βλ. Taber, T., - Peters, T., Assessing the Completeness of a Job Analysis Procedure, Journal of Organizational Behavior, 1991, Vol. 12, 581 – 593, σελ. 583.

2.2 ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΖΟΝΤΑΣ ΤΟ ΕΔΑΦΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ: ΑΝΑΛΥΣΗ ΘΕΣΕΩΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Το σημείο εκκίνησης για κάθε σύστημα αξιολόγησης εργασίας είναι η απόκτηση σχετικής γνώσης αναφορικά με τις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας, έτσι ώστε συγκριτικές αποφάσεις να μπορούν να ληφθούν για αυτές. Η εργασία του προσωπικού κάθε οργανισμού απαιτεί τον ίδιο όγκο πληροφοριών για τις θέσεις εργασίας, όσο και για τους ανθρώπους που εκτελούν τα συγκεκριμένα καθήκοντα και ιδιαίτερα στην περίπτωση της αξιολόγησης της απόδοσης, η έμφαση εστιάζεται περισσότερο στη φύση και το περιεχόμενο της εργασίας παρά στους ανθρώπους που την εκτελούν. Η ανάλυση θέσεως εργασίας, ένα από τα βασικά εργαλεία της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού, είναι μία διαδικασία έρευνας αναφορικά με τις λειτουργίες κάθε θέσεως και των απαιτήσεων για την κάλυψη αυτών από κάθε εργαζόμενο, ανεξάρτητα από τον τύπο της δουλειάς ή το επίπεδο αυτής.

Οι χρήσεις για τις οποίες μπορούν να τεθούν τα αποτελέσματα της ανάλυσης θέσεως εργασίας είναι πολλές και εκτεταμένες: προσέλκυση και επιλογή προσωπικού, αναγνώριση των εκπαιδευτικών αναγκών αυτού, προσδιορισμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, οργάνωση και προγραμματισμό του ανθρωπίνου δυναμικού, αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, σχεδιασμό του εξοπλισμού και των μεθόδων εργασίας, δηλαδή εν ολίγοις όλο το εύρος των δραστηριοτήτων της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

Δύο έννοιες παρεμφερείς με την ανάλυση της θέσεως εργασίας είναι η περιγραφή της εργασίας και η ανάλυση προδιαγραφών αυτής. Επί το πλείστον, οι δύο αυτοί όροι συγχέονται και χρησιμοποιούνται αδιακρίτως. Η έννοια του πρώτου περιλαμβάνει μία γραπτή περιγραφή των κύριων καθηκόντων και ευθυνών που μία θέση συνεπάγεται, ενώ η δεύτερη αφορά μία λίστα κριτηρίων, σχετικών με τις κλίσεις και τις ικανότητες του προσωπικού, τα οποία κρίνονται απαραίτητα για την επιτυχή απόδοση στην εργασία.

Παρά τη λεπτή διαφορά στην ερμηνεία που δίνεται στο αποτέλεσμα της ανάλυσης της κάθε θέσεως εργασίας ανάλογα με τον τελικό σκοπό της, η βασική διαδικασία για την εκμείευση πληροφοριών είναι κοινή και έχει δύο βήματα. Αρχικά, τη συλλογή και καταγραφή των στοιχείων που συνθέτουν τη φύση της εργασίας και εν συνεχεία η

χρήση των καταγεγραμμένων αυτών στοιχείων για την ανάδειξη εκείνων των πτυχών της εργασίας που είναι σημαντικές, σε σχέση με τα προβλήματα που ώθησαν την ανάληψη για την ανάλυση θέσεων εργασίας.

Τα κύρια βήματα στην διαδικασία ανάλυσης θέσεως εργασίας μπορούν να προσδιοριστούν ως εξής³⁵:

- 1) Εξέταση και απομόνωση, για τους σκοπούς της μελέτης, των συστατικών καθηκόντων μίας εργασίας. Ορισμένες θέσεις αποτελούνται από έναν μεγάλο αριθμό καθηκόντων και υποκαθηκόντων και μπορεί να αποδειχθεί χρήσιμη η ομαδοποίηση μερικών από αυτά, όπου υπάρχουν αρκετά κοινά σημεία μεταξύ τους, προκειμένου να ελαττωθεί η περιπλοκότητα της ανάλυσης σε διαχειρίσιμες αναλογίες.
- 2) Εξέταση του τρόπου εκτέλεσης των καθηκόντων (για παράδειγμα των απαιτούμενων ικανοτήτων, τη σειρά με την οποία πρέπει να εκτελεστούν, το αν τα καθήκοντα εκτελούνται ατομικά ή αν χρειάζεται ομαδική δουλειά για τη διεκπεραίωση αυτών).
- 3) Εξέταση του γιατί τα καθήκοντα εκτελούνται βάσει ορισμένων διαδικασιών (γιατί οι εν λόγω διοικητικές ή διαδικασίες παραγωγής απαιτούν συγκεκριμένες εισροές, τη σχέση των καθηκόντων μεταξύ τους σε μία θέση και σε σχέση με άλλες θέσεις μέσα στον οργανισμό).
- 4) Εξέταση του χρονικού περιθωρίου εκτέλεσης των καθηκόντων (για την ολοκλήρωση της επιχειρησιακής εικόνας).
- 5) Αναγνώριση των κύριων ευθυνών που περιλαμβάνονται, τόσο των τακτικών όσο και των περιστασιακών και κατάταξη αυτών με βάση το βαθμό δυσκολίας τους, τη συχνότητα και τη σημασία για τη θέση σαν σύνολο.
- 6) Αναγνώριση των κύριων περιοχών ευθύνης (π.χ. την ευθύνη για διάφορα καθήκοντα της θέσης, για την δουλειά άλλων εργαζομένων, ευθύνες για χρήματα, εξοπλισμό, υλικά κτλ.) και όσο το δυνατόν ποσοτικοποίηση των προαναφερθέντων ευθυνών.
- 7) Καταγραφή των επικρατουσών συνθηκών εργασίας, αναφορικά με τις φυσικές, κοινωνικές και οικονομικές πτυχές της θέσης.

³⁵ Βλ. Livy, B., (1975), Job Evaluation: A Critical Review, London, George Allen & Unwin Ltd, σελ. 48 – 49.

8) Εντοπισμός των ιδιαίτερων αιτημάτων που απαιτούνται για τη διεκπεραίωση συγκεκριμένης εργασίας (τα αιτήματα αυτά δεν αποτελούν περιγραφή των χαρακτηριστικών που πρέπει να κατέχει ένας εργαζόμενος, αλλά κύριες ιδιότητες οι οποίες κρίνονται απαραίτητες για την επιτυχή διεξαγωγή των καθηκόντων και χωρίς τις οποίες η εργασία δεν θα μπορούσε να εκτελεστεί σωστά). Τα αιτήματα αυτά δύνανται να κατηγοριοποιηθούν, σύμφωνα με τα ακόλουθα κριτήρια:

- i. Φυσικές ιδιότητες (π.χ. μυϊκή δύναμη, καθιστική εργασία, επαγγελματικά ταξίδια, ωράριο εργασίας, εμφάνιση, παράστημα, ευχέρεια λόγου, τυχόν ιατρικές απαιτήσεις κτλ.).
- ii. Διανοητικές ιδιότητες. Σε γενικούς όρους, πτυχία, το επίπεδο εκπαίδευσης, κάποιες τεχνικές ή επαγγελματικές γνώσεις είναι απαραίτητες ή μπορεί να θεωρηθεί ότι η διεκπεραίωση μίας εργασίας απαιτεί ένα μέσο ή κάτω του μέσου επίπεδο ευφυίας. Το μέγεθος των λεπτομερειών που καταγράφονται στο πλαίσιο αυτού του υποτομέα, εξαρτάται από το είδος του καθεστώτος αξιολόγησης της εργασίας που πρέπει να εφαρμοστεί. Είναι λοιπόν πιο συνετό, οι διανοητικές «εισροές» να καθορίζονται σαν δυνατότητες επίλυσης προβλημάτων, στα πλαίσια της απαιτούμενης εργασίας. Σημασία, τέλος, πρέπει να δίνεται σε πιθανές ιδιαίτερες διανοητικές ικανότητες, όπως η εκφραστική ή αριθμητική ικανότητα.
- iii. Δεξιότητες (π.χ. οποιαδήποτε ψυχική, κοινωνική ή διπλωματική δεξιότητα απαιτείται).
- iv. Εμπειρία. Ορισμένες εργασίες απαιτούν αξιοσημείωτη επαγγελματική εμπειρία, τεχνογνωσία ή προηγουμένως αποδεδειγμένα επίπεδα υπευθυνότητας, ελέγχου ή λήψης αποφάσεων. Συχνά, είναι δυνατόν να ποσοτικοποιηθεί αυτός ο παράγοντας, στα πλαίσια ετών προϋπηρεσίας. Ως επί το πλείστον, ωστόσο, η ποσοτικοποίηση αυτή είναι παραπλανητική διότι μπορεί να οδηγήσει στην εξαγωγή αυθαίρετων και ανεδαφικών συμπερασμάτων. Όπου απαιτείται η προϋπηρεσία, είναι προτιμότερο αυτή να αναγνωρίζεται και να εκφράζεται σε όρους επιπέδων και βάθους, παρά σε αριθμό ετών.

- v. Παράγοντες προσωπικότητας (όπως για παράδειγμα η ικανότητα συνεργασίας με άλλους ανθρώπους, η παροχή ηγετικού χαρακτήρα, η πρωτοβουλία, η εργασία χωρίς την ανάγκη άμεσης επίβλεψης, η εξωστρέφεια ή τουλάχιστον η διάθεση για ενασχόληση με επαναλαμβανόμενες διαδικασίες).

Διαμέσου της ανωτέρω προσέγγισης είναι δυνατόν να δημιουργηθεί μία ολοκληρωμένη και σαφής εικόνα για την κάθε θέση εργασίας. Επομένως, η τυποποίηση διευκολύνει το σχεδιασμό ενός ενημερωτικού και πληροφοριακού «φύλλου» για κάθε εργασία, παρέχοντας έτσι μία λειτουργική και αποδεκτή βάση για συγκρίσεις.

2.2.1 ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗΣ ΘΕΣΕΩΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ³⁶

Η περιγραφή εργασίας, γενικώς, προσδιορίζει τα καθήκοντα εργαζομένων που απασχολούνται στα χαμηλότερα επίπεδα ιεραρχίας. Η περιγραφή θέσης εργασίας αφορά, συνήθως, τις υψηλότερες θέσεις στην ιεραρχία. Η περιγραφή εργασίας μπορεί να προσδιορίζει τα καθήκοντα ενός συνόλου εργαζομένων (της εργασιακής ομάδας), αλλά η περιγραφή θέσης εργασίας αφορά, συνήθως, ένα μοναδικό άτομο, αφού κάθε θέση εργασίας στα ανώτερα επίπεδα μιας εταιρείας συνεπάγεται αποκλειστικά ίδια καθήκοντα.

Επιπρόσθετα, τα καθήκοντα των ανώτερων στελεχών συχνά καθορίζονται σε συνάρτηση με τις ιδιαίτερες ικανότητες του κατόχου κάθε θέσης εργασίας. Όταν ο κάτοχος αυτός αλλάξει θέση, θα χρειαστεί μία καινούρια περιγραφή της θέσης ανάλογη με τις ικανότητες του διαδόχου του. Για τον ίδιο λόγο, μπορεί να χρειαστεί να ανατεθούν ορισμένα από τα καθήκοντα της συγκεκριμένης θέσης εργασίας σε μία άλλη, ή, πάλι, να ανατεθούν πρόσθετα καθήκοντα στον νέο κάτοχό της.

Οι περιγραφές θέσεων προκύπτουν από τις πληροφορίες που έχει συγκεντρώσει ο αναλυτής και, συνήθως, συντάσσονται από τον ίδιο. Ορισμένες φορές, όμως, ο διευθυντής μίας λειτουργίας μπορεί να συντάξει τις περιγραφές που αφορούν τους

³⁶ Βλ. Alexander Hamilton Institute, (2003), Ανάπτυξη και Εφαρμογή Συστημάτων Αμοιβών και Παροχών. Στρατηγικές Προσέλκυσης, Ανάπτυξης και Διατήρησης Επίλεκτου Ανθρώπινου Δυναμικού, Μετάφραση – Γλωσσική Επιμέλεια: Πάνος Προκόπης, Αθήνα, Εκδ. Κριτήριο, σελ.59 – 60.

υπό την ευθύνη του εργαζόμενου και ο αναλυτής επιμελείται της γλωσσικής ομοιομορφίας.

Οι περιγραφές θέσης μπορούν να συνταχθούν από τον αναλυτή, αλλά δεν είναι ασυνήθιστο τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη να συντάσσουν μόνα τους τη περιγραφή της θέσης τους, βάσει συγκεκριμένου ερωτηματολογίου και ο αναλυτής να αναλαμβάνει την τυποποίηση της διατύπωσης.

Αφού ο αναλυτής ολοκληρώσει μία περιγραφή θέσης, υποβάλλει το προσχέδιο στον αντίστοιχο άμεσο προϊστάμενο και τον διευθυντή του τμήματος. Αυτοί μπορούν να κάνουν τις αλλαγές που θεωρούν απαραίτητες. Μία περιγραφή μπορεί, επίσης, να συζητηθεί με τον αντίστοιχο εργαζόμενο και τα σχόλιά του να ληφθούν υπόψη ή ακόμη και να του ζητηθεί η ενυπόγραφη συμφωνία του.

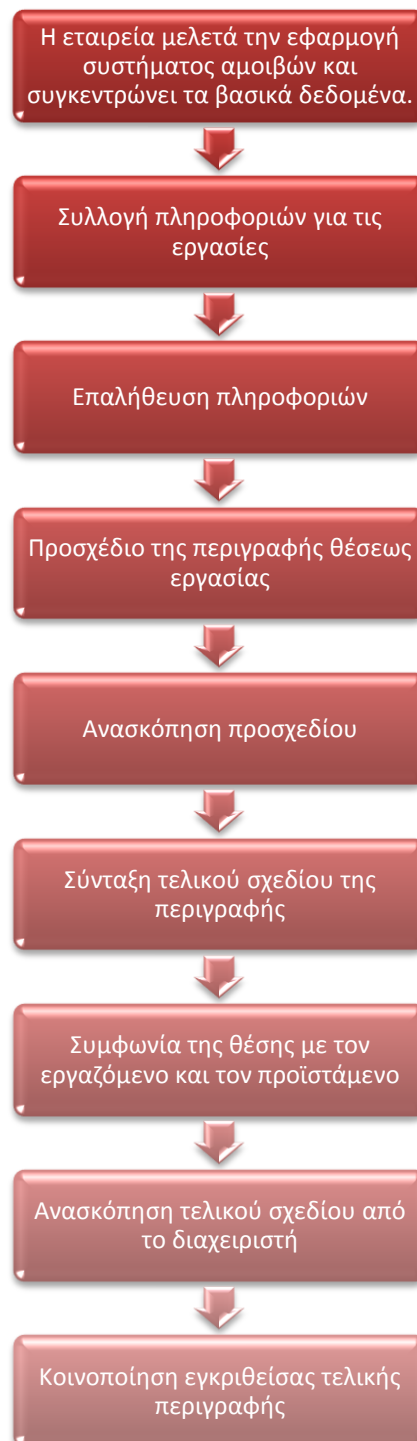
Έχει ζωτική σημασία να περιγράφονται με ακρίβεια όλα τα εκτελούμενα καθήκοντα στην τελική περιγραφή κάθε θέσης εργασίας. Η γλώσσα που χρησιμοποιείται για τις περιγραφές πρέπει να είναι απλή και σαφής. Κάθε περιγραφή αφορά μία μόνον θέση, ώστε να αποφεύγεται η σύγχυση. Η περίπλοκη διατύπωση συμβάλλει στη δημιουργία παρανοήσεων. Τέσσερις βασικοί κανόνες που πρέπει να ακολουθούνται είναι οι παρακάτω:

- Η διατύπωση πρέπει να είναι λακωνική.
- Κάθε πρόταση ξεκινά με ρήμα ή ουσιαστικό που δηλώνει ενέργεια.
- Χρησιμοποιείται πάντα ο ενεστώτας.
- Κάθε λέξη που δεν είναι απαραίτητη απαλείφεται.

Η μορφή των περιγραφών διαφέρει από οργανισμό σε οργανισμό και πρέπει να προσαρμόζεται στις ιδιαιτερότητες κάθε περίπτωσης.

Στο σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι διαδοχικές ενέργειες, οι οποίες κρίνονται απαραίτητες για τη σύνταξη μίας περιγραφής θέσης εργασίας. Κατά την εφαρμογή του πρώτου σταδίου λαμβάνονται υπ' όψιν η φιλοσοφία και οι στόχοι του οργανισμού, το προσωπικό, οι τοπικές συνθήκες, το νομικό πλαίσιο, η στάση των συνδικαλιστικών οργανώσεων και η οικονομική κατάσταση αυτού. Εν συνεχεία, κατά τη διεκπεραίωση του δεύτερου σταδίου γίνεται χρήση ερωτηματολογίων,

ημερολογίων εργασίας, διεξαγωγή συνεντεύξεων και δίνεται βάση στις επιτόπιες παρατηρήσεις:



Σχήμα 4: Διαδικασία Σύνταξης της Περιγραφής Εργασίας ή Θέσεως Εργασίας

2.2.2 ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ³⁷

Πρωταρχικός σκοπός της περιγραφής είναι ο προσδιορισμός των καθηκόντων που συνεπάγεται μία συγκεκριμένη θέση εργασίας, αλλά μπορεί να έχει και άλλες σημαντικές χρήσεις. Πιο συγκεκριμένα:

- Να βοηθήσει τα διευθυντικά στελέχη να κατανοήσουν τις σχέσεις μεταξύ εργασιών στα διάφορα σημεία της μονάδας παραγωγής και να τροποποιήσουν τη διάταξη του εξοπλισμού ή τη χωροταξική διαρρύθμιση των εγκαταστάσεων ώστε να βελτιωθεί η ροή της εργασίας, οι διαδικασίες παραγωγής και ο αυτοματισμός.
- Να συμβάλλει στον εντοπισμό των εργασιών για τις οποίες πρέπει να εισαχθούν συστήματα ασφαλείας για την πρόληψη τυχόν τραυματισμών ή ζημιών στον εξοπλισμό.
- Να συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη κατανομή των αρμοδιοτήτων στους εργαζόμενους, έτσι ώστε καθένας να αναλαμβάνει το είδος της εργασίας που μπορεί να διεκπεραιώσει καλύτερα, στο πλαίσιο πάντα των εκάστοτε επιχειρησιακών στόχων.
- Να χρησιμοποιηθεί για τη βελτίωση του συστήματος εξέλιξης, μεταθέσεων και προαγωγών των εργαζομένων.
- Να βοηθήσει στην έρευνα και τον εντοπισμό εκπαιδευτικών αναγκών καθώς και στην επιλογή των εργαζομένων που χρειάζονται εκπαίδευση.
- Να συμβάλλει στον εντοπισμό ευκαιριών για εμπλουτισμό της εργασίας, για τη δημιουργία, δηλαδή, ενός πιο ενδιαφέροντος και με περισσότερη ποικιλία εργασιακού περιβάλλοντος με την κατάργηση των περιττών δραστηριοτήτων και την ενοποίηση άλλων, με στόχο την αποτελεσματικότερη ανάθεση αρμοδιοτήτων και ευθυνών.
- Να βελτιώσει τις εργασιακές σχέσεις καθώς όλοι οι εργαζόμενοι θα γνωρίζουν ανά πάσα στιγμή τα καθήκοντα και τις ευθύνες τους με ακρίβεια.
- Να συμβάλλει στη μείωση του κόστους παραγωγής χάρη στη γενική βελτίωση της αποτελεσματικότητας.

³⁷ Βλ. Alexander Hamilton Institute, ό.π., σελ. 64 – 66.

Συχνά, παρόλο που υπάρχει πλήθος οφελών που μπορούν να αποκομηθούν από τη χρήση των περιγραφών θέσεων εργασίας ως εργαλεία, οι διάφοροι οργανισμοί διαπράττουν το σφάλμα να τα χρησιμοποιούν μόνο για την επιλογή και την τοποθέτηση του προσωπικού. Αντίθετα, πρέπει να υπάρχει μέριμνα από πλευράς των ανώτερων διευθυντικών στελεχών, διαμέσου της παρότρυνσης των προϊσταμένων και των στελεχών πρώτης γραμμής, για τη χρήση αυτών με όλες τις ανωτέρω εφαρμογές.

Συμπερασματικά, οι προδιαγραφές που συνθέτουν την περιγραφή της θέσεως εργασίας αποτελούν ουσιαστικά μία έκθεση για το μορφωτικό επίπεδο που απαιτείται να έχει ο εκάστοτε υποψήφιος για τη θέση, κάποια πιθανή εξειδίκευση (π.χ. μηχανικός με μεταπτυχιακό στη διοίκηση επιχειρήσεων), τις ειδικές γνώσεις (π.χ. άριστη γνώση χρήσης εφαρμογών ηλεκτρονικών υπολογιστών), την προϋπηρεσία και τα προσωπικά ή επαγγελματικά χαρακτηριστικά που αντανακλούν το προφίλ του εργαζόμενου.

2.2.3 ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ ΤΩΝ ΠΕΡΙΓΡΑΦΩΝ/ΠΙΘΑΝΟΙ ΛΟΓΟΙ ΤΡΟΠΟΠΟΙΗΣΗΣ

Οι περιγραφές θέσεων εργασίας πρέπει να επανεξετάζονται και να αναθεωρούνται όταν έχουν σημειωθεί αλλαγές στα αναφερόμενα καθήκοντα και τις ευθύνες. Εάν υπάρχουν πρόσθετα καθήκοντα που αυξάνουν αισθητά τον όγκο εργασίας του εργαζομένου, κρίνεται σκόπιμο να προσαρμόζεται ανάλογα και ο μισθός του (σύμφωνα όμως πάντα με το μισθολογικό κλιμάκιο στο οποίο εντάσσεται η θέση). Οι διευθυντές και οι προϊστάμενοι οφείλουν να ενημερώνουν το τμήμα προσωπικού όταν επιθυμούν να αλλάξουν μία περιγραφή θέσης.

Αλλαγές στο περιεχόμενο μιας θέσης εργασίας μπορούν να συμβούν για διάφορους λόγους. Ορισμένες από αυτές είναι τόσο ανεπαίσθητες που ούτε ο ίδιος ο κάτοχος της θέσης εργασίας δεν μπορεί να αντιληφθεί πόσο αυτή έχει αλλάξει μέσα σε ένα ορισμένο χρονικό διάστημα. Μεταξύ των συνηθέστερων λόγων τροποποίησης μίας θέσης εργασίας περιλαμβάνονται:

- Η αλλαγή του εργασιακού περιβάλλοντος, η οποία μπορεί να κάνει την εκτέλεση της εργασίας διαφορετική.

- Οι τεχνολογικές εξελίξεις, οι οποίες μπορεί να επηρεάσουν το ίδιο το παραγόμενο προϊόν ή τις διαδικασίες και τα μηχανήματα που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή του, αλλά και οποιοδήποτε άλλο μέσο εκτέλεσης εργασίας σε άλλα τμήματα εκτός παραγωγής.
- Οι διοικητικές εξελίξεις, είτε σαν νέο μοντέλο διοίκησης, είτε σαν νέο μοντέλο επικοινωνίας, οπότε αλλάζουν ή εμπλουτίζονται οι αρμοδιότητες ή γίνονται οργανωτικές αλλαγές που αντικατοπτρίζονται και αυτές στην περιγραφή της θέσης.
- Η αλλαγή του προϊστάμενου, με την οποία, συχνά, αλλάζει και ο τρόπος εκτέλεσης της εργασίας εκτός του τρόπου διοίκησης. Ο νέος προϊστάμενος θα έχει τις δικές του απόψεις και νοοτροπίες, με τις οποίες θα οφείλει να συμμορφωθεί ο εργαζόμενος.
- Η αλλαγή του κατόχου της θέσης, περίπτωση κατά την οποία το περιεχόμενο της θέσης διαφοροποιείται στο βαθμό που ο νέος κάτοχος της διαθέτει διαφορετικά προσόντα.

Ο αναλυτής πρέπει να ελέγχει περιοδικά τις θέσεις και να συγκρίνει τις δραστηριότητες που εκτελούνται πραγματικά, με αυτές που εκτίθενται στις αντίστοιχες περιγραφές. Είναι σημαντικό για τον αναλυτή να δημιουργήσει στενές διαπροσωπικές σχέσεις με όλους τους εργαζόμενους, ανεξάρτητα από το ιεραρχικό επίπεδο, και να ενημερώνεται άμεσα για τις αλλαγές που πραγματοποιούνται ή σχεδιάζονται.

2.3 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ – ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Προκειμένου μία διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης να θεωρείται αξιόπιστη, πρέπει να πληροί ορισμένες προϋποθέσεις. Έτσι, πρέπει αρχικά να περιλαμβάνει την ανάλυση του έργου μίας συγκεκριμένης θέσης (job analysis), όπως αυτή περιγράφηκε παραπάνω, προκειμένου να καθορίζεται με σαφήνεια το σύνολο των ενεργειών που είναι απαραίτητες ώστε να ολοκληρωθεί ικανοποιητικά μία συγκεκριμένη εργασία. Επιπλέον, πρέπει να καθορίζεται η έννοια της ικανοποιητικής ολοκλήρωσης μίας εργασίας, δηλαδή, να υπάρχει σύνδεση της ενδεικνυόμενης συμπεριφοράς (ποσότητα και ποιότητα της απόδοσης, απαιτούμενο χρονικό διάστημα) με τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα, τα οποία πρέπει να είναι μετρήσιμα, ώστε λαμβάνοντας υπόψη τα τιθέμενα πρότυπα απόδοσης να πραγματοποιείται ορθή αξιολόγηση. Τέλος, οφείλουν να αναπτύσσονται τρόποι μέτρησης των πεπραγμένων, που αναφέρονται στις μεθόδους με τις οποίες διαβαθμίζονται οι αποδόσεις, υιοθετώντας συνήθως ένα είδος κλίμακας, ώστε να διευκολύνεται το έργο της αξιολόγησης.

Οι βασικές αποφάσεις για την επιλογή του τύπου αξιολόγησης πρέπει να στηρίζονται στα χαρακτηριστικά που έχει μία σύγχρονη αποτελεσματική αξιολόγηση. Μέσω αυτών των χαρακτηριστικών θα επιτύχει ο κάθε οργανισμός την άριστη μέτρηση και αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων. Αυτά είναι η εγκυρότητα, η αξιοπιστία, η αντικειμενικότητα/αμεροληψία, η συγκρισιμότητα και η συνάφεια με τη θέση³⁸:

- Εγκυρότητα (validity). Ένα μέτρο είναι έγκυρο ως προς το περιεχόμενο (content validity) όταν μετρά σημαντικές παραμέτρους μίας εργασίας με αντιπροσωπευτικό τρόπο. Όταν είναι έγκυρο ως προς τη δομή (construct valid) μετρά αυτό που ισχυρίζεται ότι μπορεί να μετρήσει, στη συγκεκριμένη περίπτωση την απόδοση των εργαζομένων. Ένα μέτρο είναι ελλιπές εάν δεν μετρά όλες τις πλευρές της αποδοτικότητας και επιπρόσθετα, πρέπει να αποφεύγει τον προσδιορισμό άλλων παραμέτρων που δεν έχουν σχέση με την απόδοση, φαινόμενο που αναφέρεται και ως «μόλυνση». Ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης πρέπει να είναι έγκυρο και ως προς το περιεχόμενο και ως προς τη δομή και άσχετοι παράγοντες να μην παρεισφρύνουν αυτής.

³⁸ Βλ. Παπαλεξανδρή, Ν, - Μπουραντάς, Δ., ό.π., σελ. 352 – 354.

- Αξιοπιστία (reliability). Υπάρχουν τρία είδη αξιοπιστίας με πρώτη την ενδοβαθμολογική αξιοπιστία (interrater reliability), ή συνέπεια μεταξύ των εκτιμήσεων διαφορετικών αξιολογητών, η οποία είναι υψηλή όταν δύο ή περισσότεροι αξιολογητές συμφωνούν σχετικά με την απόδοση ενός υπαλλήλου και χαμηλή όταν δεν συμφωνούν. Συνήθως, η ενδοβαθμολογική αξιοπιστία είναι καλή όταν οι δύο υπεύθυνοι αξιολόγησης προέρχονται από το ίδιο επίπεδο του οργανισμού. Εν συνεχεία, υπάρχουν η εσωτερική αξιοπιστία ή η συνέπεια μεταξύ διαφορετικών παραγόντων απόδοσης και η διαχρονική αξιοπιστία ή η σταθερότητα των εκτιμήσεων μέσα στο χρόνο, οι οποίες δεν θεωρούνται σημαντικές στην εκτίμηση της απόδοσης επειδή η απόδοση η ίδια μπορεί, κατά καιρούς, να μην είναι εσωτερικά ή διαχρονικά σταθερή. Ένα άτομο μπορεί να είναι πολύ καλό σε συγκεκριμένες πλευρές μιας εργασίας αλλά αρκετά αδύναμο σε άλλες, έτσι ένας δείκτης που προσπαθεί αν αποδώσει με ακρίβεια όλες τις διαφορετικές πλευρές της απόδοσης δεν θα παρουσιάζει υψηλή εσωτερική σταθερότητα.
- Αντικειμενικότητα – αμεροληψία (objectivity). Στην εκτίμηση της απόδοσης, το κριτήριο της αμεροληψίας αφορά την αντικειμενικότητα των κρίσεων ενός ατόμου για την απόδοση των άλλων. Γενικότερα, οι ικανότητες που εκτιμώνται πρέπει να αντικατοπτρίζουν τι έχουν κάνει και τι έχουν πετύχει τα άτομα στη δουλειά τους, και όχι να αναφέρονται στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους, που δεν έχουν σχέση με την εργασία. Οι προσωπικές συμπάθειες και αντιπάθειες του υπεύθυνου εκτιμητή δεν πρέπει να επηρεάζουν την εικόνα του για ένα άτομο, προκειμένου να ελαχιστοποιείται η υποκειμενικότητα της κρίσης του.
- Συγκρισιμότητα (comparability). Μία σημαντική λειτουργία του συστήματος αξιολόγησης είναι να διευκολύνει την εφαρμογή των σωστών συγκρίσεων μεταξύ των ατόμων. Αυτή η δυνατότητα εξαρτάται, με τη σειρά της, από την προθυμία του εκτιμητή να χρησιμοποιήσει ή να απασχολήσει ολόκληρο το πεδίο της βαθμολογικής κλίμακας που έχει στη διάθεσή του κατά τον πλέον σωστό και αποτελεσματικό τρόπο.
- Συνάφεια (relevance) με τη θέση. Η αξιολόγηση θα πρέπει να προσαρμόζεται στα χαρακτηριστικά και τις απαιτήσεις της θέσης του αξιολογούμενου.

2.4 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ³⁹

Στο επίκεντρο της αξιολόγησης και διαχείρισης της απόδοσης είναι η ιδέα ότι οι επιδόσεις του εργαζομένου πρέπει να κατευθύνονται από κάποιον στόχο. Ο μάνατζερ θα πρέπει να αξιολογεί στηριζόμενος σε συγκεκριμένα πρότυπα, με βάση τα οποία ο εργαζόμενος ήδη γνωρίζει ότι θα αξιολογηθεί.

Οι τρόποι που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι ουσιαστικά τέσσερις. Ο τρόπος με βάση τις μεθόδους σύγκρισης (comparative procedures), ο τρόπος με βάση τα απόλυτα κριτήρια (absolute standards), ο τρόπος αξιολόγησης βάσει της επίτευξης των αντικειμενικών στόχων (management by objectives) και αυτός που συνδέεται με την άμεση μέτρηση της αποδοτικότητας (performance measurement), με την παρατήρηση ότι οι δύο πρώτοι τρόποι απαρτίζονται από διάφορες μεθόδους αξιολόγησης.

2.4.1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΙΣ ΜΕΘΟΔΟΥΣ ΣΥΓΚΡΙΣΗΣ

Στον τρόπο αυτό συμπεριλαμβάνονται οι μέθοδοι εκείνες, οι οποίες πραγματεύονται τις συγκρίσεις ανάμεσα στους εργαζομένους. Για την διενέργεια αξιολόγησης μέσω συγκρίσεων λαμβάνεται υπόψη η συνολική εικόνα του εργαζομένου, με την παρατήρηση ωστόσο, ότι ενέχεται πιθανότητα σφαλμάτων λόγω υποκειμενικής κρίσης.

- Μέθοδος της απλής κατάταξης (ranking method). Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, το προσωπικό κατατάσσεται σε απλή αριθμητική κατάταξη (1^{ος}, 2^{ος}, 3^{ος} κτλ), έπειτα από την βαθμολόγησή του για το σύνολο των ικανοτήτων του. Η μέθοδος είναι αρκετά απλή και χρησιμοποιείται κατά βάση από μικρούς οργανισμούς με μικρό αριθμό απασχολούμενων εργαζομένων.
- Μέθοδος της εναλλακτικής κατάταξης (alternation ranking method). Για την εφαρμογή της συγκεκριμένης μεθόδου χρησιμοποιείται από τον αξιολογητή, ο οποίος συνήθως είναι ο προϊστάμενος, ένας ονομαστικός κατάλογος του συνόλου των εργαζομένων, διαγράφοντας κάθε φορά δύο ονόματα, αυτά του καλύτερου και του πιο ανεπαρκή εργαζομένου στην εκτέλεση της εργασίας.

³⁹ Βλ. Μούζα – Λαζαρίδη, Α., ό.π., σελ. 290 – 309.

Με την επανάληψη της διαδικασίας αυτής, δημιουργείται εκ νέου ένας κατάλογος στον οποίο απεικονίζεται και πάλι το σύνολο του προσωπικού και, στον οποίο αναγράφονται οι υπάλληλοι που αξιολογούνται με τις υψηλότερες κατά σειρά βαθμολογίες μέχρι τη μέση και από εκεί και κάτω ακολουθούν αυτοί με τις χαμηλότερες βαθμολογίες, με τον τελευταίο να έχει τη χειρότερη. Έτσι αν μία επιχείρηση απασχολεί είκοσι εργαζομένους ο πίνακας που θα προκύψει θα έχει την εξής μορφή:

↓Υπάλληλοι με την υψηλότερη βαθμολογία	
1.	11.
2.	12.
3.	13.
4.	14.
5.	15.
6.	16.
7.	17.
8.	18.
9.	19.
10.	20.
Υπάλληλοι με την χαμηλότερη βαθμολογία↑	

Σχήμα 5: Πίνακας τελικής αξιολόγησης με τη μέθοδο της εναλλακτικής κατάταξης

Όπως γίνεται κατανοητό, λοιπόν, αρχικά ο αξιολογητής σημειώνει το όνομα του υπαλλήλου που έχει την υψηλότερη βαθμολογία στη θέση 1 και στη συνέχεια αναγράφει το όνομα του υπαλλήλου με την μικρότερη αποδοτικότητα στη θέση 20. Έπειτα επαναλαμβάνει την διαδικασία, με τον δεύτερο καλύτερο υπάλληλο στη θέση 2 και τον δεύτερο χειρότερο στη θέση 19 και η διαδικασία συνεχίζεται έως ότου ολοκληρωθεί ο πίνακας. Όπως και με την προηγούμενη, η μέθοδος αν και απλή και χρηστική, ενέχει το ρίσκο υποκειμενικής κρίσης από πλευράς των αξιολογητών.

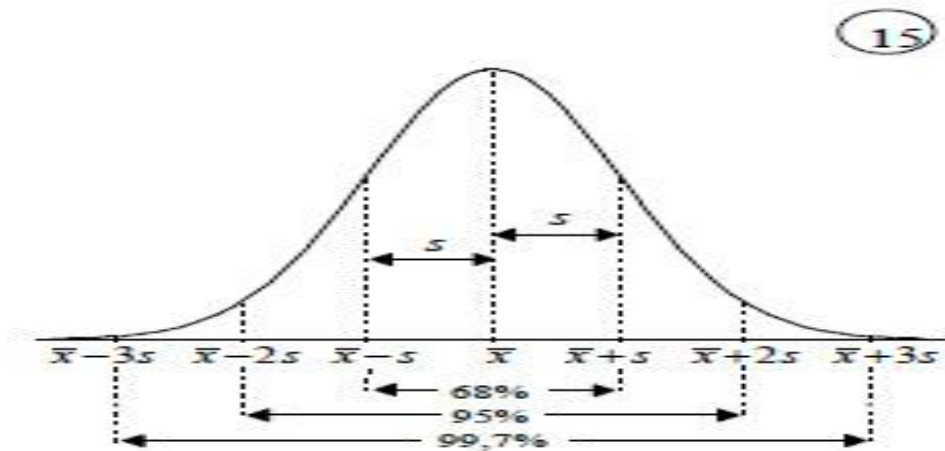
- Μέθοδος της κατανομής βαθμών (method of ranking distribution). Στην περίπτωση αυτή χρησιμοποιείται η κλίμακα του 100 για την αξιολόγηση των υπαλλήλων. Με βάση ορισμένα κριτήρια αξιολόγησης (ως επί το πλείστον υποκειμενικά), οι εργαζόμενοι που βρίσκονται να πληρούν τα κριτήρια βαθμολογούνται με άριστα, ενώ στην αντίθετη περίπτωση λαμβάνουν εμφανώς χαμηλότερες βαθμολογίες. Λόγω της υποκειμενικότητας της μεθόδου, όπως και στις προηγούμενες μεθόδους σύγκρισης, τα σφάλματα που μπορούν να συμβούν είναι δύο. Αρχικά, οι αξιολογητές μπορεί να βαθμολογήσουν κάποιον εργαζόμενο με άριστα επηρεασμένοι από την άριστη απόδοσή του σε ένα συγκεκριμένο τομέα. Επιπλέον, υπάρχει κίνδυνος ορισμένοι εργαζόμενοι να βαθμολογηθούν αναληθώς με βαθμό άνω του μετρίου χωρίς απαραίτητα αυτός να ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα, λόγω επηρεασμού των αξιολογητών από την άριστη βαθμολογία άλλων εργαζομένων.
- Μέθοδος σύγκρισης ζευγαριών (paired comparison method). Για την εφαρμογή της συγκεκριμένης μεθόδου είναι απαραίτητο οι αξιολογούμενοι να είναι ομοιόβαθμοι. Η σύγκριση μεταξύ τους γίνεται ανά ζεύγη, με βάση ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό που καθορίζεται ως αντικείμενο αξιολόγησης κάθε φορά. Έστω λοιπόν ότι επιχειρείται η σύγκριση τεσσάρων εργαζομένων Α, Β, Γ και Δ. Οι συγκρίσεις που θα πρέπει να εφαρμοστούν είναι οι ΑΒ, ΑΓ, ΑΔ, ΒΓ, ΒΔ και ΓΔ. Στην τελική κατάταξη, οι προκρίσεις γίνονται με κριτήριο τον αριθμό κατά τον οποίο υπερισχύει κάποιος έναντι των άλλων. Ο αριθμός των συγκρίσεων, των συνδυασμών δηλαδή που προκύπτουν, είναι $N(N-1)/2$, όπου Ν συμβολίζει το πλήθος των αξιολογούμενων. Για τη διευκόλυνση διεξαγωγής της μεθόδου, είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθεί ένας πίνακας, όπως αυτός που παρατίθεται αμέσως παρακάτω, στον οποίο αναγράφονται διαδοχικά τόσο στην κάθετη στήλη όσο και στην οριζόντια γραμμή τα ονόματα των προς αξιολόγηση εργαζομένων και σημειώνεται (+) όταν ο εργαζόμενος, το όνομα του οποίου είναι στην οριζόντια γραμμή, είναι καλύτερος από τον αξιολογούμενο στην κάθετη ή (-) όταν δεν υπερέχει αυτού. Ο εργαζόμενος που θα συγκεντρώσει τα περισσότερα (+) είναι ο αποδοτικότερος με βάση το υπό εξέταση χαρακτηριστικό.

Σύγκριση	Εργαζόμενος Α	Εργαζόμενος Β	Εργαζόμενος Γ	Εργαζόμενος Δ
Εργαζόμενος Α		-	-	-
Εργαζόμενος Β	+		-	+
Εργαζόμενος Γ	+	+		+
Εργαζόμενος Δ	+	-	-	
Σύγκριση με βάση το χαρακτηριστικό X των εργαζομένων				

Σχήμα 6: Εφαρμογή της μεθόδου σύγκρισης ζευγαριών για ένα χαρακτηριστικό

- Μέθοδος υποχρεωτικής διασποράς (forced distribution method). Βάση για τη χρήση της μεθόδου αυτή είναι η κανονική κατανομή. Έτσι, οι εργαζόμενοι κατατάσσονται σε συγκεκριμένα επίπεδα (κατηγορίες) απόδοσης και η κατάταξή τους, κατά ποσοστά, γίνεται σχεδόν ανάλογα με τις επικαλύψεις των τυπικών αποκλίσεων της κανονικής κατανομής. Κατατάσσονται λοιπόν, οι εργαζόμενοι ποσοστιαία, σε κάποιο επίπεδο απόδοσης, αποφεύγοντας τον κίνδυνο υπερβολικής αυστηρότητας ή μεγάλης επιείκειας. Το αδύνατο σημείο, ωστόσο, της μεθόδου είναι ότι ορισμένοι υπάλληλοι μπορεί να αδικηθούν και να χαρακτηριστούν ως ανεπαρκείς, ενώ η απόδοσή τους βρίσκεται άνω του μετρίου. Η μέθοδος μπορεί να χρησιμοποιηθεί από επιχειρήσεις για τη χορήγηση πριμ ή μόνους σε εργαζόμενους με εξαιρετική ή πάνω από μέτρια απόδοση, αν και οι μεγάλες εταιρείες αποφεύγουν πλέον να τη χρησιμοποιούν λόγω των σφαλμάτων απεικόνισης που δημιουργεί. Επομένως, όπως γίνεται εμφανές και από το σχήμα που ακολουθεί οι εργαζόμενοι που κατατάσσονται στην περιοχή $x-3s$ έως $x-2s$ έχουν απαράδεκτη απόδοση, όσοι είναι στην περιοχή $x-2s$ ως $x-s$ έχουν απόδοση κάτω του μετρίου, ακολουθούν αυτοί στην περιοχή $x-s$ ως $x+s$ η απόδοση των οποίων χαρακτηρίζεται μέτρια, στην

$x+s$ ως $x+2s$ άνω του μετρίου και τέλος όσοι κατατάσσονται στην $x+2s$ ως $x+3s$ διακρίνονται για την εξαιρετική τους απόδοση.



Σχήμα 7: Κατάταξη εργαζομένων με τη μέθοδο της υποχρεωτικής διασποράς⁴⁰

2.4.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΑΠΟΛΥΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ

Κατά τον τρόπο αξιολόγησης της απόδοσης προσωπικού με βάση τα απόλυτα κριτήρια, ο κάθε εργαζόμενος αξιολογείται με βάση τα χαρακτηριστικά του. Με τη χρήση ερωτηματολογίων και άλλων εντύπων αξιολόγησης, ορίζονται τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά κάθε εργαζόμενου, λαμβάνοντας υπόψη τον τρόπο με τον οποίο αυτός ανταπεξέρχεται στα εργασιακά του καθήκοντα. Διακρίνονται, λοιπόν, οι κάτωθι κατηγορίες:

- Μέθοδος της γραφικής κλιμακωτής κατάταξης (graphic rating scale method). Η συγκεκριμένη μέθοδος επικεντρώνεται στο σύνολο των χαρακτηριστικών που κάθε εργαζόμενος ξεχωριστά διαθέτει, με βάση τα προκαθορισμένα πρότυπα εργασίας που έχουν τεθεί για κάθε θέση εργασίας, μέσω της ανάλυσης θέσεως. Σε ειδική φόρμα αναγράφονται τα διάφορα χαρακτηριστικά και η αξιολόγηση γίνεται είτε με αρίθμηση είτε με εκτιμήσεις, εστιάζοντας στις δυνατότητες του προσωπικού και τις αντίστοιχες υποχρεώσεις της θέσης. Ο κάθε εργαζόμενος αξιολογείται χωριστά από τον προϊστάμενο,

⁴⁰ Πηγή: www.ebooks.edu.gr (πρόσβαση 03/10/2015).

κυκλώνοντας ή σημειώνοντας τη βαθμολογία που χαρακτηρίζει καλύτερα την απόδοση του εργαζομένου, για κάθε ένα από τα χαρακτηριστικά που αναγράφονται στην ειδική φόρμα.

Η μέθοδος αυτή πλεονεκτεί, μιας και είναι αρκετά απλή στη χρήση της και επιτρέπει τη διαβάθμιση στις επιδόσεις των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα των υπαλλήλων μπορούν να συγκριθούν μεταξύ τους και η μέθοδος είναι αποδεκτή από τους αξιολογούμενους, αφού είναι έγκυρη και αξιόπιστη. Ωστόσο, παρά την ευρεία χρήση της, η μέθοδος είναι αμφιλεγόμενη, καθώς επιτρέπει τη δημιουργία σφαλμάτων κατά την αξιολόγηση, λόγω επιείκειας ή αυστηρότητας των αξιολογητών στις επιμέρους κρίσεις τους, ενώ βαρύτητα πρέπει να δίνεται στον ορθό και ξεκάθαρο σχεδιασμό της φόρμας για να αποφεύγονται οι ασάφειες και οι μη ξεκάθαροι τρόποι βαθμολόγησης. Τα επιμέρους χαρακτηριστικά οφείλουν να διατυπώνονται ξεκάθαρα και οι βαθμολογικές κλίμακες να είναι σαφείς και να παρέχουν σωστή πληροφόρηση.

- Μέθοδος του σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου (weighted checklist). Κατά τη εφαρμογή της μεθόδου αυτής, δίνεται στον εκάστοτε αξιολογητή ένας κατάλογος με προκαθορισμένα χαρακτηριστικά και ευθύνη του είναι να σημειωθούν εκείνα, τα οποία κατά τη γνώμη του συνοψίζουν καλύτερα το εργασιακό προφίλ του υπαλλήλου. Η διαφορά με την προαναφερθείσα μέθοδο έγκειται στο γεγονός ότι, οι αξιολογητές δεν γνωρίζουν εκ των προτέρων τη βαθμολογία κάθε χαρακτηριστικού. Έτσι, τα χαρακτηριστικά υπολογίζονται με διαφορετική βαρύτητα την οποία δεν γνωρίζει ο αξιολογητής και κατ'αυτόν τον τρόπο το ποσοστό των σφαλμάτων λόγω υποκειμενικής κρίσης μειώνεται, μιας και δεν μπορούν να είναι επιεικείς ή αυστηροί στις κρίσεις τους έναντι συγκεκριμένων υπαλλήλων. Επομένως, οι βαθμοί δεν αναγράφονται επάνω στη φόρμα και η τελική βαθμολογία δίνεται από τους ειδικούς της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων, που υπολογίζουν και τα τελικά αποτελέσματα. Στον παρακάτω πίνακα δίνεται ένα παράδειγμα αξιολόγησης ενός εργαζομένου Α.

Όνοματεπώνυμο:		
Θέση εργασίας:		
Ημερομηνία:		
Σημειώστε τα χαρακτηριστικά που εκτιμάτε ότι αντιπροσωπεύουν καλύτερα τον εργαζόμενο		
	Λίστα χαρακτηριστικών	Βαθμός
-	Δίνει λύσεις στα προβλήματα που παρουσιάζονται	10
√	Συντονίζει τις εργασίες αποτελεσματικά	10
-	Εργάζεται ομαδικά και είναι δημιουργικός	9,5
√	Έχει πολύ καλή σχέση με τους υφισταμένους του	7,5
√	Παρακινεί και ενθαρρύνει τους υφισταμένους του	9,5
-	Ενδιαφέρεται για την ποιότητα των εργασιών	10
√	Διατηρεί καλές σχέσεις με τους ομοίβαθμους του	8
-	Είναι αυστηρός στην τήρηση των πειθαρχικών ποινών	7,5
-	Είναι συνεπής με τις υποχρεώσεις του	9,5
√	Ελέγχει την εργασία των υφισταμένων	8,5
√	Οι αξιολογήσεις του είναι αντικειμενικές	10
Ημερομηνία:	Όνοματεπώνυμο:	Υπογραφή:

Σχήμα 8: Παράδειγμα αξιολόγησης με τη μέθοδο του σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου⁴¹

⁴¹ Βλ. Μούζα – Λαζαρίδη, Α., ό.π., σελ. 297.

- Μέθοδος υποχρεωτικής επιλογής (forced-choice system). Η μέθοδος της υποχρεωτικής επιλογής αποτελεί ουσιαστικά μία παραλλαγή της προηγούμενης μεθόδου στην προσπάθεια βελτίωσής της, μιας και είναι σχετικά εύκολο για τους αξιολογητές, παρόλο που δεν δίνονται οι βαθμολογίες, να αναγνωρίσει ποια είναι τα θετικά και αρνητικά στοιχεία που πρέπει να έχει ένας εργαζόμενος και επομένως να υπολογίσει τις υψηλές και χαμηλές βαθμολογίες αντίστοιχα. Αντίθετα, κατά τη διενέργεια της συγκεκριμένης μεθόδου δίνονται ζεύγη προτάσεων και καθήκον του αξιολογητή είναι να επιλέξει εκείνη που αντιπροσωπεύει καλύτερα τον εργαζόμενο. Ο σχεδιασμός των προτάσεων γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε και οι δύο να εμφανίζονται εξίσου θετικές ή αρνητικές, αλλά στην ουσία μόνο ένα από αυτά έχει σχέση με την εργασιακή απόδοση. Ένα από τα βασικά μειονεκτήματα της μεθόδου είναι η δυσκολία αναπαραγωγής των ζευγών των ερωτήσεων. Ακόμη, παρατηρείται δυσθυμία των αξιολογητών απέναντι στη μέθοδο, αφού δεν είναι σε θέση να γνωρίζουν τις σωστές απαντήσεις και αδυνατούν να αξιολογήσουν τους υπαλλήλους κατά τον τρόπο που θα ήθελαν. Τέλος, λόγω της διάρθρωσης των ερωτήσεων τα αποτελέσματα δεν είναι αριθμητικά ή μετρήσιμα, αλλά παρουσιάζονται σαν χαρακτηρισμοί απόδοσης (π.χ. έξοχη, εξυπηρετική, παρακινεί τους υφισταμένους κτλ), με άμεση συνέπεια την δυσκολία αναγνώρισης από πλευράς προϊσταμένων, των χαρακτηριστικών εκείνων, τα οποία πρέπει να αναπτύξουν οι υφιστάμενοί τους, ώστε να έχουν την επιθυμητή απόδοση.
- Μέθοδος με έκθεση (essay). Σε αυτή τη μέθοδο ο αξιολογητής γράφει μία έκθεση περιγράφοντας την απόδοση του κάθε αξιολογούμενου χωριστά, καταγράφοντας για όλους, τη συμπεριφορά τους κατά κατηγορίες. Τέτοιες μπορεί να είναι η γενική αποδοτικότητα των εργαζομένων, το επίπεδο γνώσεων αναφορικά με την εργασία, η ικανότητά τους να λαμβάνουν αποφάσεις ή να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα που εμφανίζονται, οι δυνατότητες εξέλιξής τους, οι τυχόν εκπαιδευτικές τους ανάγκες κτλ. Η μέθοδος αυτή είναι χρονοβόρα και απαιτεί πολύ γραφική εργασία. Δεν τίθενται συγκεκριμένες ερωτήσεις αναφορικά με την απόδοση των εργαζομένων και η αξιολόγηση γίνεται με γραπτή ανάπτυξη των

χαρακτηριστικών τους. Επίσης, δεν δίνεται συγκεκριμένη βαθμολογία, ώστε να είναι συγκρίσιμα τα αποτελέσματα της αξιολόγησης.

- Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών (critical incident method). Για την εφαρμογή της μεθόδου είναι απαραίτητη η χρήση ενός ημερολογίου για την καταγραφή των ιδιαίτερα θετικών ή αρνητικών περιστατικών των αξιολογούμενων από τους προϊσταμένους, καίρια ώστε να αντανακλούν την εργασιακή απόδοση του υπαλλήλου και να μπορούν να χαρακτηρίσουν επιτυχημένη ή ανεπαρκή την εκτέλεση της εργασίας του υφισταμένου κατά τη διάρκεια του υπό εξέταση διαστήματος (συγκεκριμένο χρονικό διάστημα). Τα εν λόγω περιστατικά γίνονται αντικείμενο μελέτης και συζήτησης μεταξύ προϊσταμένου και αξιολογούμενου, προκειμένου να εκτιμηθεί η αποδοτικότητα του δεύτερου.

Ως ένα από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα της μεθόδου λογίζεται ότι, η αξιολόγηση γίνεται με βάση τις παρατηρήσεις που καταχωρήθηκαν για ένα ορισμένο χρονικό διάστημα, για το οποίο αξιολογείται ο εργαζόμενος, δεδομένου ότι οι περισσότερες συναφείς μέθοδοι αντανακλούν κατά το μάλλον την πρόσφατη απόδοση των αξιολογούμενων. Θεωρείται ως μία από τις πιο αξιόπιστες μεθόδους διότι εξαίρει τις αδυναμίες και τα θετικά προσόντα και τις ανάλογες συμπεριφορές των υπαλλήλων, τονίζοντας τα σημεία εκείνα που χρειάζονται διόρθωση ή ανάπτυξη από πλευράς εργαζομένου, καθώς αναλύονται οι λόγοι χαμηλής απόδοσης αυτού.

Από την άλλη, στα αρνητικά της μεθόδου, συγκαταλέγεται η αδυναμία σύγκρισης των εργαζομένων ενώ ακόμη, απαιτεί πολύ χρόνο και πολύ προσοχή από τους προϊσταμένους, μιας και προκειμένου να παρακολουθούν και να καταγράφουν τα περιστατικά πρέπει να είναι συνεχώς πάνω από τους εργαζομένους. Η μέθοδος δεν είναι αρεστή ούτε στους εργαζομένους, διότι λόγω της συνεχούς καταγραφής συμβάντων, τονίζονται στους προϊσταμένους όλα τα αρνητικά σημεία της συμπεριφοράς τους για το αξιολογούμενο χρονικό διάστημα.

- Κέντρα αξιολόγησης (assessment centers). Για τη διενέργεια αξιολόγησης μέσω της μεθόδου αυτής, διεξάγονται δραστηριότητες όμοιες με εκείνες που οι εργαζόμενοι εκτελούν κατά την άσκηση των καθηκόντων τους. Άμεσοι στόχοι είναι η διαπίστωση και ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων, καθώς και ο

παράλληλος εντοπισμός των σημείων εκείνων στα οποία παρατηρούνται ελλείψεις ή αδυναμίες κατά την άσκηση των διοικητικών καθηκόντων των αρμόδιων υπαλλήλων. Για την εκτίμηση της απόδοσης των εργαζομένων χρησιμοποιούνται δραστηριότητες όπως η ομαδική συζήτηση και άσκηση, οι συνεντεύξεις, η υπόδυση ρόλων κτλ, ώστε να βαθμολογηθεί η συμπεριφορά των εργαζομένων βάσει των αποδόσεών τους.

Η μέθοδος τυγχάνει ευρείας εφαρμογής, με κυριότερο στόχο την αναγνώριση των διοικητικών στελεχών με ικανότητες υψηλών προδιαγραφών, τον προσδιορισμό των προαγωγών, όπως επίσης και για αναπτυξιακούς σκοπούς, για τη διαπίστωση δηλαδή των αναγκών βελτίωσης των εργαζομένων, καθώς και για το σχεδιασμό της ανάπτυξής τους. Βασικό πλεονέκτημα αποτελεί η άμεση επαναπληροφόρηση και ανατροφοδότηση των αξιολογούμενων, σχετικά με τους τρόπους με τους οποίους μπορούν να βελτιώσουν την αποδοτικότητά τους και να ενισχύσουν τις αδυναμίες τους, με τον περιορισμό ωστόσο, ότι οι κρίσεις των αξιολογητών στηρίζονται σε περιορισμένες παρατηρήσεις και για μικρό χρονικό διάστημα και το κόστος είναι σχετικά υψηλό.

- Μέθοδος μέτρησης της συμπεριφοράς (behaviorally anchored rating scales ή BARS). Για τη διενέργεια αξιολόγησης με τη χρήση της μεθόδου αυτής, απαραίτητη προϋπόθεση είναι ο εκ των προτέρων ορισμός των προτύπων συμπεριφοράς για την εκάστοτε θέση εργασίας, εκείνων δηλαδή που ορίζουν τις συμπεριφορές από τις οποίες εξαρτάται η απόδοση του εργαζομένου. Έπειτα, υλοποιούνται τα κάτωθι στάδια ως εξής:

- i. Αρχικά, μία ομάδα έμπειρων υπαλλήλων, η οποία μπορεί να αποτελείται τόσο από προϊσταμένους όσο και υφισταμένους, διατυπώνει τις κρίσιμες εκείνες παραμέτρους που καθορίζουν τον προβλεπόμενο τρόπο διεκπεραίωσης μίας εργασίας, προσέχοντας οι παράμετροι αυτοί να ορίζονται ξεκάθαρα και με ευκρίνεια.
- ii. Εν συνεχεία, μία άλλη ομάδα εργαζομένων αναλαμβάνει την καταγραφή κρίσιμων περιστατικών, ικανών να καθορίσουν ποια απόδοση μπορεί να χαρακτηριστεί ως αποτελεσματική, μέτρια ή αναποτελεσματική. Με άλλα λόγια καθορίζουν τη συμβολή της κάθε παραμέτρου.

- iii. Στο τρίτο στάδιο, μία ομάδα εργαζομένων που είναι απόλυτα εξοικειωμένη και γνωρίζει εις βάθος το αντικείμενο της θέσης εργασίας, καλείται, ο καθένας ατομικά, να αντιστοιχίσει τις παραμέτρους που καθόρισε η πρώτη ομάδα με τα κρίσιμα περιστατικά που δόθηκαν από τη δεύτερη. Προκειμένου κάποιος συνδυασμός να χαρακτηριστεί ως αποδεκτός για χρήση, θα πρέπει να τον έχει επιλέξει η πλειοψηφία των εργαζομένων, που απαρτίζουν την ομάδα.
- iv. Κατά το τέταρτο στάδιο θα πρέπει τα μέλη μίας επιπλέον ομάδας να προβούν στη διαβάθμιση της ικανοποίησης της κάθε συμπεριφοράς με χαρακτηρισμούς όπως εξαιρετική, μέτρια, αποδεκτή, κακή, φτωχή, κάτω του ορίου κτλ. Για την τελική απόφαση του χαρακτηρισμού που θα δοθεί, λαμβάνεται υπόψη ο μέσος όρος των αξιολογήσεων που προτείνουν τα μέλη της ομάδας. Στις περιπτώσεις όπου δεν υπάρχει συμφωνία για τον τελικό χαρακτηρισμό, οι συνδυασμοί, οι αντιστοιχίσεις δηλαδή περιστατικών και παραμέτρων δεν χρησιμοποιούνται. Τέλος, οι συνδυασμοί που έχουν απομείνει προς χρήση τοποθετούνται σε κάθετη διάταξη (μπάρα), για τον σχηματισμό μίας κλίμακας βαθμολογίας, η οποία δεν μπορεί να ξεπερνά τα εννέα στάδια και όπου οι συμπεριφορές διαβαθμίζονται ανάλογα με την σημαντικότητά τους.
- v. Καταληκτικά, στο πέμπτο στάδιο, η βαθμολογημένη κλίμακα τίθεται προς πιλοτική εφαρμογή στον οργανισμό.

Η μέθοδος που μόλις περιγράφηκε είναι κοινώς αποδεκτή από τους υπαλλήλους, διότι αναπτύσσεται με την ενεργή συμμετοχή τους και αναλύει με απλό τρόπο τις αποδεκτές και αναμενόμενες συμπεριφορές. Επιπρόσθετα, αποτελεί ένα χρηστικό μέσο για την κάλυψη αδυναμιών και τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών διαμέσου της συζήτησης. Στον αντίποδα, ωστόσο, σαν μέθοδος θεωρείται ιδιαίτερα δαπανηρή, χρονοβόρα, απαιτεί πολύ γραφική δουλειά και προκειμένου να χαρακτηριστεί λειτουργική θα πρέπει οι ερωτήσεις να χαρακτηρίζονται από ορθότητα και σαφήνεια. Για την αντιμετώπιση του υψηλού κόστους η μέθοδος δύναται να αναπτυχθεί και από δύο μόνο ομάδες, αναλαμβάνοντας κάθε ομάδα δύο από τα τέσσερα πρώτα στάδια που περιγράφηκαν. Η υλοποίησή της συναντά δυσκολίες και στο

γεγονός ότι δεν είναι πάντα πρακτικά εύκολη η εύρεση του μεγάλου αριθμού έμπειρου προσωπικού που πρέπει απαραίτητα να συμμετέχει στη διαδικασία, ενώ και το πλήθος των θέσεων εργασίας που πρέπει να αξιολογηθούν είναι συνήθως ιδιαίτερα εκτεταμένο.

- Μέθοδος αξιολόγησης της παρατηρούμενης συμπεριφοράς (behavioral observation scales ή BOS). Η συγκεκριμένη μέθοδος προσομοιάζει στην εφαρμογή της με τη μέθοδο της μέτρησης της συμπεριφοράς, με τη διαφορά ότι χρησιμοποιούνται περισσότερες από μία κλίμακες βαθμολόγησης, έτσι ώστε να μην αντιμετωπίζονται δυσκολίες όταν η απόδοση ή η συμπεριφορά των εργαζομένων αυξομειώνεται κατά το αξιολογούμενο διάστημα. Όμοια με πριν λοιπόν, κατά το πρώτο στάδιο καθορίζονται οι παράμετροι συμπεριφοράς και αμέσως μετά τα κρίσιμα περιστατικά, που συνδέονται με την επιτυχημένη ή αποτυχημένη εκτέλεση των καθηκόντων, από ομάδες έμπειρων υπαλλήλων. Αμέσως μετά, συνδυάζονται οι παράμετροι με τα κρίσιμα περιστατικά και αυτά στα οποία υπάρχει πλειοψηφική συμφωνία τίθενται προς χρήση. Η διαφορά με την προηγούμενη μέθοδο έγκειται στο γεγονός ότι δεν υπάρχει η ανάγκη για το τέταρτο στάδιο αφού η βαθμολογική κλίμακα έχει τη μορφή της μεθόδου με κλιμακωτή κατάταξη, ως επί το πλείστον με πέντε επίπεδα απόδοσης, ώστε ο αξιολογητής να δηλώσει τη συχνότητα ή την ένταση που χαρακτηρίζει καλύτερα τον εργαζόμενο για το κάθε περιστατικό.

Μέσω της μεθόδου αξιολόγησης της παρατηρούμενης συμπεριφοράς επιτυγχάνεται η καθοδήγηση των υπαλλήλων από τους προϊσταμένους αναφορικά με τη συμπεριφορά τους και δημιουργούνται οι κατάλληλες συνθήκες για τον αποτελεσματικό έλεγχο της συμπεριφοράς τους και της δυνατότητας επαναπληροφόρησης των εργαζομένων. Όπως και η προηγούμενη, σαν μέθοδος χαρακτηρίζεται ως χρονοβόρα και πολυδάπανη αλλά η χρήση της συνίσταται όταν μία συγκεκριμένη θέση εργασίας έχει πολλούς εργαζομένους.

- Μέθοδος μέτρησης της αναμενόμενης συμπεριφοράς (behavioral expected scales ή BES). Η μέθοδος συνδυάζει στοιχεία από τις δύο προηγούμενες και πραγματεύεται την αξιολόγηση της συμπεριφοράς που αναμένεται να έχει ο εργαζόμενος. Ο αξιολογητής είναι εφοδιασμένος με μία λίστα που αναφέρεται στις αναμενόμενες συμπεριφορές και η κάθε μία από αυτές αντιστοιχεί σε μία

συγκεκριμένη βαθμολογία, καλούμενος να επιλέξει μόνο μία, που θεωρεί ότι χαρακτηρίζει καλύτερα τον αξιολογούμενο. Ένα σχετικό παράδειγμα παρουσιάζεται παρακάτω:

7.	Προσπαθεί να βρίσκει εφικτές λύσεις, ώστε να εξυπηρετεί άμεσα και αποτελεσματικά
6.	Είναι έμπειρη και γνωρίζει καλά το αντικείμενο εργασίας της
5.	Είναι εξυπηρετική και συμπαθής στους συναδέλφους
4.	Διεκπεραιώνει τις υποχρεώσεις της με ταχύτητα, αλλά μερικές φορές κάνει λάθη
3.	Είναι καλή αλλά χρειάζεται συνεχή παρότρυνση
2.	Είναι τυπική με τις βασικές υποχρεώσεις της
1.	Είναι συνεπής στο ωράριό της

Σχήμα 9: Παράδειγμα αξιολόγησης της θέσης μίας γραμματέως με τη μέθοδο της μέτρησης της αναμενόμενης συμπεριφοράς (BES)⁴²

2.4.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΩΝ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ

Χαρακτηριστικό της μεθόδου επίτευξης των αντικειμενικών στόχων (Management By Objectives ή MBO) είναι ο προσδιορισμός συγκεκριμένων μετρήσιμων στόχων, οι οποίοι προκαθορίζονται και γίνονται αποδεκτοί από το σύνολο των εργαζομένων. Αποτελεί μέσο αξιολόγησης της αποδοτικής συμπεριφοράς των εργαζομένων και παράλληλα τους υποκινεί να χρησιμοποιήσουν τις ικανότητές τους, για να καλύψουν τις ελλείψεις τους. Κατά τη διεξαγωγή της διαδικασίας, κρίσιμο σημείο είναι η επανατροφοδότηση των υπαλλήλων ως προς την πρόοδό τους και σε συνάρτηση με τους τιθέμενους στόχους. Η αξιολόγηση στηρίζεται στην σύγκριση μεταξύ αναμενόμενων αποδόσεων και πραγματικών αποτελεσμάτων.

Τα παρακάτω στάδια συνθέτουν τη διαδικασία της μεθόδου:

⁴² Βλ. Μούζα – Λαζαρίδη, Α., ό.π., σελ. 306.

- 1) Οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι καθορίζουν από κοινού τις αρμοδιότητες και τις υπευθυνότητες που έχουν οι εργασίες των υφισταμένων.
- 2) Εν συνεχεία, καθορίζονται οι στόχοι που πρέπει να επιτύχουν οι υφιστάμενοι, σε μία ορισμένη χρονική περίοδο, που συνήθως είναι ένας χρόνος ή ένα εξάμηνο. Η λήψη των αποφάσεων γίνεται κατόπιν συμφωνίας και κοινή συναινέσει από τους προϊσταμένους και τους υφισταμένους. Σ' αυτό το στάδιο, οι στόχοι θα πρέπει να διακρίνονται για τη ρεαλιστικότητά τους, να είναι συγκεκριμένοι και μετρήσιμοι.
- 3) Οι υφιστάμενοι δημιουργούν το σχέδιο δράσης, που είναι απαραίτητο για την επίτευξη των στόχων που έχουν αναλάβει.
- 4) Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει τον έλεγχο των διεργασιών από τους προϊσταμένους, ευθύνη των οποίων είναι, σε τακτά χρονικά διαστήματα, να προβαίνουν σε σχετική επαλήθευση, σχετικά με την πρόοδο των εργασιών. Αναλόγως με τα αποτελέσματα του ελέγχου, υφίσταται η πιθανότητα για ανάγκη μεταβολής του σχεδίου δράσης ή τροποποίησης των στόχων. Ο καθορισμός των τρόπων επίτευξης των στόχων είναι προνόμιο των εργαζομένων στο παρόν στάδιο.
- 5) Έπειτα από την επίτευξη των τιθέμενων στόχων, ακολουθεί η αξιολόγηση από τους προϊσταμένους σε συνεργασία με τους υφισταμένους, μέσα από τη συζήτηση των αποτελεσμάτων και της αναζήτησης των τρόπων βελτίωσης της απόδοσης.
- 6) Ακολουθεί η επανάληψη της διαδικασίας, ξεκινώντας από τον προγραμματισμό των νέων στόχων για την επόμενη χρονική περίοδο.

Η μέθοδος χαρακτηρίζεται για την αντικειμενικότητά της και την άμεση συνάρτησή της με την αποδοτικότητα. Ανάμεσα στο πολλά οφέλη της είναι ότι, οι εργαζόμενοι έχουν ορατό κίνητρο, καθοδήγηση, αυτοέλεγχο και αυτοπεποίθηση, καθώς οι προϊστάμενοι τους παρακινούν για αύξηση της αποδοτικότητάς τους, που ευνοεί την παραπέρα εξέλιξή τους, ενημερώνοντάς τους παράλληλα για τα κριτήρια βάσει των οποίων θα αξιολογηθούν. Ενθαρρύνεται η δημιουργικότητα των υπαλλήλων, διαμέσου της ελευθερίας στη λήψη αποφάσεων και επιπλέον, ενισχύονται οι δεσμοί τόσο μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων όσο και μεταξύ των υπαλλήλων γενικότερα, λόγω της συνεχούς μεταξύ τους επικοινωνίας για την επίτευξη των στόχων και την αύξηση της παραγωγικότητας.

Η ορθή εφαρμογή της μεθόδου προϋποθέτει την ύπαρξη συντονισμού ανάμεσα στους προϊσταμένους και τους υφισταμένους, με τέτοιο τρόπο ώστε να μην υπάρχουν επικαλύψεις των αρμοδιοτήτων και επαναλήψεις των δραστηριοτήτων. Θεωρείται χρονοβόρα, διότι χρειάζεται αρκετός χρόνος για να τεθούν οι αντικειμενικοί στόχοι, να εκτιμηθεί η πρόοδος των εργαζομένων και να πραγματοποιηθεί η ανατροφοδότηση αναφορικά με τα αποτελέσματα. Απαιτείται η άριστη γνώση της εργασίας από πλευράς εργαζομένων και η επιδίωξη για συνεχή ανάπτυξη των προσωπικών δυνατοτήτων και επιδιώξεών τους, καθώς και η έμφαση σε μετρήσιμους ποσοτικούς στόχους, ορθολογικούς και επιτεύξιμους, που θεωρούνται σημαντικοί και από τους προϊστάμενους και από τους υφιστάμενους.

2.4.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΑΜΕΣΗ ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Για τη μέτρηση της αποδοτικότητας λαμβάνονται υπόψη τα ποσοτικά αποτελέσματα που επιτυγχάνει κάθε εργαζόμενος, άρα προκειμένου να είναι δυνατή η χρήση της μεθόδου, η απόδοση των εργαζομένων πρέπει να είναι μετρήσιμη (τεμάχια παραγωγής, αριθμός πελατών που εξυπηρετήθηκαν, μονάδες που παράγονται ανά ώρα, ποσοστό ελαττωματικών προϊόντων κτλ). Θεωρείται αντικειμενική γιατί αξιολογείται η ποσότητα που έχει παραχθεί ή έχει διακινηθεί, θέτοντας ως απόλυτο κριτήριο τις συγκεκριμένες μονάδες μέτρησης. Από την άλλη, σαν μέθοδος αγνοεί τους εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοτικότητα της εργασίας (οικονομική κρίση, ανταγωνισμός κτλ) όπως και την τάση των εργαζομένων να επιδεικνύουν μεγαλύτερο ζήλο για τα βραχυχρόνια αποτελέσματα και επιπλέον καλλιεργεί τον αυξημένο ανταγωνισμό μεταξύ αυτών.

Η παρούσα μέθοδος ευθυγραμμίζει τα αποτελέσματα με τα τιθέμενα πρότυπα και τις συνολικές ανάγκες ποιότητας και παραγωγικότητας του οργανισμού, προσαρμόζοντας τον τρόπο που οι εργαζόμενοι και οι διάφορες ομάδες εκτελούν τα καθήκοντά τους. Τα μέλη της ομάδας που χρειάζονται καθοδήγηση και εκπαίδευση τη λαμβάνουν, ενώ οι διαδικασίες που πρέπει να αλλαχθούν μεταβάλλονται, θεμελιώνοντας έτσι την διαχείριση της απόδοσης. Διαχείριση της απόδοσης είναι η

διαρκής διαδικασία αναγνώρισης, μέτρησης και ανάπτυξης της απόδοσης ατόμων και ομάδων και η ευθυγράμμιση της απόδοσής τους με τους στόχους του οργανισμού⁴³. Για την κατάρτιση ενός συστήματος διαχείρισης της απόδοσης (performance management) λαμβάνονται υπόψη τα εξής⁴⁴:

- Ο σκοπός και οι γενικοί στόχοι του οργανισμού.
- Οι στρατηγικές που θα ακολουθηθούν για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.
- Οι αξίες του οργανισμού που καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο αυτός ενεργεί, όπως, η ανώτερη ποιότητα, το ομαδικό πνεύμα, η καινοτομία και η ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων.
- Τα προσδοκώμενα αποτελέσματα με βάση τα οποία προκαθορίζονται τα πρότυπα μέτρησης της απόδοσης.
- Η αξιολόγηση της απόδοσης βάσει των στόχων και των κριτηρίων που καθορίστηκαν.
- Το ύψος της αμοιβής που συνδέεται άμεσα με την απόδοση και παίρνει τη μορφή ειδικών αξιοκρατικών αυξήσεων (merit pay), ατομικών ή ομαδικών εφάπαξ χορηγούμενων ποσών (bonus), δικαιώματος προαίρεσης (stock options), συμμετοχής στα κέρδη κτλ.
- Το σχέδιο της μελλοντικής συμφωνίας απόδοσης, που περιλαμβάνει το πρόγραμμα δράσης για την επίτευξη των μελλοντικών στόχων.
- Τα προγράμματα βελτίωσης της απόδοσης με τη χρησιμοποίηση μέσων όπως η βελτίωση της αφοσίωσης και της παρακίνησης με άλλα κίνητρα εκτός από τα χρηματικά, η εκπαίδευση, η εξέλιξη της σταδιοδρομίας, η συμβουλευτική και υποστηρικτική καθοδήγηση (coaching), η επικοινωνία για την εξέλιξη τους συστήματος.

⁴³ Βλ. Dessler, G., ό.π., σελ. 291.

⁴⁴ Βλ. Alexander Hamilton Institute, ό.π., σελ. 153.

2.5 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΩΝ⁴⁵

Η γενική παραδοχή σχετικά με την αξιολόγηση της απόδοσης είναι πως καταλληλότεροι αξιολογητές θεωρούνται οι άμεσοι προϊστάμενοι, μιας και είναι αυτοί που βρίσκονται εγγύτερα στους αξιολογούμενους, γνωρίζουν και παρατηρούν την εργασιακή τους συμπεριφορά και απόδοση και είναι σε θέση να προκρίνουν τα χαρακτηριστικά εκείνα που καθιστούν τους υφισταμένους τους κατάλληλους ή μη για μία συγκεκριμένη θέση εργασίας. Οι προϊστάμενοι είναι εκείνοι που κατά βάση διαθέτουν την τυπική εξουσία να διεξάγουν τις αξιολογήσεις και να εισηγούνται καθοριστικά για τις αμοιβές, προαγωγές, κυρώσεις, μεταθέσεις, απολύσεις και τις ειδικές παροχές για τις καλές αποδόσεις.

Ωστόσο, δεν είναι σπάνιο το φαινόμενο, λόγω της άμεσης σχέσης των προϊσταμένων με τους αξιολογούμενους να δημιουργούνται πολλά σφάλματα κατά την αξιολόγηση των δεύτερων, που ως κύρια αιτία έχουν την μη αντικειμενική προσέγγιση. Αν οι προϊστάμενοι δεν έχουν λάβει την κατάλληλη εκπαίδευση για τη διενέργεια της αξιολόγησης ή γνωρίζουν τους αξιολογούμενους επί προσωπικού, μπορεί να υποπέσουν σε σφάλματα επιείκειας ή αυστηρότητας λόγω προκατάληψης, συμπάθειας ή αντιπάθειας ή λανθασμένης κρίσης.

Για όλους τους παραπάνω λόγους και προκειμένου τα αποτελέσματα της αξιολόγησης να είναι δίκαια και να ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα, έχουν αναπτυχθεί αξιολογήσεις από πλήθος άλλων ομάδων ενδιαφερομένων, όπως αυτές περιγράφονται στη συνέχεια:

- Αξιολόγηση από ομοιόβαθμους εργαζόμενους. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται με επιτυχία για την αξιολόγηση των εργαζομένων, με στόχο την προαγωγή κάποιων από αυτούς. Είναι αποδεκτή μέθοδος, από τη στιγμή που οι αξιολογήσεις δεν κοινοποιούνται, αλλά χρησιμοποιούνται μόνο από την επιτροπή αξιολόγησης για την επαναπληροφόρηση των εργαζομένων σχετικά με την απόδοσή τους. Την περίοδο που διεξάγεται η αξιολόγηση ενός εργαζομένου (π.χ. ετησίως), αυτός επιλέγει έναν υπεύθυνο για την αξιολόγηση. Ο τελευταίος με τη σειρά του επιλέγει έναν προϊστάμενο και τρεις συναδέλφους για να αξιολογήσουν την απόδοση του εργαζομένου.

⁴⁵ Βλ. Dessler, G., ό.π., σελ. 278 – 280.

Πλεονεκτήματα της μεθόδου αποτελούν η βελτίωση της αντίληψης σε θέματα όπως η ελεύθερη επικοινωνία, η κινητοποίηση για συγκεκριμένο καθήκον, η κοινωνικοποίηση και η ενίσχυση συνοχής της ομάδας.

- Επιτροπές αξιολόγησης (rating committees). Οι επιτροπές αξιολόγησης συνήθως αποτελούνται από τον άμεσα προϊστάμενο του προς αξιολόγηση εργαζομένου και τρεις ή τέσσερις ακόμη προϊσταμένους (συνήθως ανήκουν σε υψηλότερη ιεραρχικά κλίμακα). Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου συνοψίζονται στην μείωση του κινδύνου μεροληψίας λόγω του αυξημένου αριθμού αξιολογητών, αυξάνοντας την εγκυρότητα της αξιολόγησης, και στην δυνατότητα ανάδειξης πτυχών της απόδοσης που είναι παρατηρήσιμες μόνο από διαφορετικούς αξιολογητές.
- Αυτοαξιολογήσεις. Η αυτοαξιολόγηση δεν χρησιμοποιείται ως μοναδικό εργαλείο αξιολόγησης, διότι οι εργαζόμενοι έχουν την τάση να κρίνουν υποκειμενικά την ποιότητα εργασίας τους και να υπερεκτιμούν τις δυνατότητές τους, ιδιαίτερα όταν αυτά αποτελούν τους κύριους παράγοντες βάσει των οποίων κρίνονται οι απολαβές και η ιεραρχική τους εξέλιξη. Η χρήση της αυτοαξιολόγησης αποκτά νόημα σε δύο περιπτώσεις. Αρχικά στην ανάδειξη σημείων της εργασιακής συμπεριφοράς του αξιολογούμενου που δεν γίνονται εύκολα αντιληπτά από τον προϊστάμενο και επιπλέον, στη διαδικασία επίτευξης αντικειμενικών στόχων, εξυπηρετεί τη συνεργασία προϊσταμένου υφισταμένου για την από κοινού εκτίμηση των τιθέμενων στόχων.
- Αξιολόγηση από υφισταμένους. Η διενέργεια αξιολόγησης από υφισταμένους εξυπηρετεί τη διάγνωση της καταλληλότητας των διευθυντικών στελεχών και παρέχει κατά συνέπεια, τη δυνατότητα για διορθωτικές επεμβάσεις, από μέρους των υπευθύνων, όπου αυτό κρίνεται απαραίτητο. Η διαδικασία ονομάζεται «προς τα πάνω αξιολόγηση» (upward feedback) και συνήθως πραγματοποιούνται ανώνυμα για την αποφυγή υπερτιμημένης βαθμολόγησης, αν και έχει παρατηρηθεί ότι οι μάνατζερ που λαμβάνουν αξιολογήσεις από υφισταμένους οι οποίοι δηλώνουν το όνομά τους έχουν πιο θετική στάση απέναντι στις προς τα πάνω αξιολογήσεις.
- Εποπτική αξιολόγηση (360-degree feedback). Με την εποπτική αξιολόγηση ο εργοδότης συλλέγει πληροφορίες από τους προϊσταμένους, τους υφισταμένους, τους συναδέλφους του εργαζόμενου αλλά και τους πελάτες.

Στο τέλος της διαδικασίας γίνεται η ενημέρωση των αξιολογούμενων σχετικά με τα αποτελέσματά της, οι οποίοι είναι συνήθως και οι μόνοι που λαμβάνουν ολοκληρωμένη πληροφόρηση για τις επιδόσεις τους, διαμέσου των ατομικών εκθέσεων που τους κοινοποιούνται και ακολούθως, έρχονται σε επαφή με τους προϊσταμένους τους προκειμένου να σχεδιάσουν τις βελτιωτικές κινήσεις. Τέτοιες εποπτικές αξιολογήσεις είναι πιο ειλικρινείς και βοηθητικές όταν γίνεται σαφές πως εξυπηρετούν σκοπούς επαγγελματικής ανάπτυξης παρά αποφάσεις σχετικές με μισθούς ή προαγωγές.

- Εξωτερικοί σύμβουλοι⁴⁶. Είναι δυνατή η χρησιμοποίηση ειδικών εξωτερικών συμβούλων, ή ακόμη ενός ειδικού επί του θέματος, που θα προβούν αρχικά στη συλλογή των σχετικών πληροφοριών από τους προϊσταμένους, αναφορικά με τις επιδόσεις των εργαζομένων. Στη συνέχεια, αφού τις αξιολογήσουν, τις συζητούν με τους ίδιους τους εργαζόμενους.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι μέθοδοι αξιολόγησης που περιγράφηκαν παραπάνω και τα πλεονεκτήματα – μειονεκτήματα κάθε μίας από αυτές, προκειμένου να διευκολυνθεί η διαδικασία επιλογής του ενδεδειγμένου εργαλείου (ή συνδυασμός αυτών) για κάθε οργανισμό, με κύρια κριτήρια την ευκολία χρήσης και την προσβασιμότητα καθενός από αυτά:

⁴⁶ Βλ. Μούζα – Λαζαρίδη, Α., ό.π., σελ. 313.

ΕΡΓΑΛΕΙΟ	ΟΜΟΙΟΤΗΤΕΣ / ΔΙΑΦΟΡΕΣ	ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ
Γραφική κλίμακα βαθμολόγησης	Αμφότερες είναι απόλυτες κλίμακες που αποσκοπούν στη μέτρηση της απόλυτης απόδοσης του εργαζομένου με βάση τα αντικειμενικά κριτήρια που αναφέρονται στις κλίμακες.	Εύκολη στη χρήση. Παρέχει ποσοτική βαθμολόγηση για κάθε εργαζόμενο.	Τα πρότυπα μπορεί να είναι ασαφή. Επίσης πρόβλημα μπορεί να αποτελούν η επίδραση του φωτιστέφανου, η κεντρική τάση, η επιείκεια και οι προκαταλήψεις.
Κλίμακα βαθμολόγησης με βάση τη συμπεριφορά		Παρέχει αντιστοίχιση με συμπεριφορά. Είναι πολύ ακριβής.	Δύσκολη η ανάπτυξή της.
Εναλλασσόμενη ταξινόμηση	Και οι δύο μέθοδοι κρίνουν τη σχετική απόδοση ενός εργαζομένου σε σχέση με κάποιον άλλο, ωστόσο βασίζονται σε αντικειμενικά κριτήρια.	Εύκολη στη χρήση (όχι όμως τόσο όσο η γραφική κλίμακα). Αποφεύγεται η κεντρική τάση και άλλα προβλήματα των βαθμολογικών κλιμάκων.	Μπορεί να δημιουργήσει τριβές ανάμεσα στους εργαζομένους και να μην είναι δίκαιη εάν όλοι οι υπάλληλοι είναι άριστοι στην πραγματικότητα.
Υποχρεωτική διασπορά		Καταλήγει σε έναν προκαθορισμένο αριθμό ανθρώπων σε κάθε κατηγορία.	Τα αποτελέσματα εξαρτώνται από την καταλληλότητα της αρχικής επιλογής των σημείων τομής.
Κρίσιμα περιστατικά	Πρόκειται για δύο περισσότερο υποκειμενικές περιγραφικές μεθόδους για την αξιολόγηση της απόδοσης, βασίζονται όμως γενικά στην απόλυτη απόδοση του εργαζομένου.	Βοηθάει να προσδιορίσετε τι είναι «σωστό» και «λάθος στην απόδοση του εργαζομένου. Αναγκάζει τον προϊστάμενο να αξιολογεί τους υφισταμένους του σε διαρκή βάση.	Είναι δύσκολο να βαθμολογήσετε ή να ταξινομήσετε τον κάθε εργαζόμενο σε σχέση με τους άλλους.
Μάνατζμεντ βάσει στόχων		Εξαρτάται από κοινά συμφωνημένους στόχους απόδοσης.	Απαιτεί πολύ χρόνο.

Πίνακας 4: Ομοιότητες και διαφορές των εργαλείων αξιολόγησης⁴⁷

2.6 ΣΦΑΛΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ⁴⁸

Όπως επανειλημμένα έχει επισημανθεί, βασικό συστατικό για μία επιτυχημένη και αποτελεσματική αξιολόγηση είναι η αντικειμενικότητα και η παραγωγή αποτελεσμάτων που ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα. Κύριο ρόλο σε αυτό διαδραματίζουν οι αξιολογητές, οι οποίοι οφείλουν να ασκούν την αξιολόγηση

⁴⁷ Βλ. Dessler, G., ό.π., σελ. 296.

⁴⁸ Βλ. Μούζα – Λαζαρίδη, Α., ό.π., σελ. 315 – 319 και Dessler, G., ό.π., σελ 294 - 295.

ενσυνείδητα, λαμβάνοντας υπόψη τη συνολική εικόνα κάθε εργαζόμενου, αποφεύγοντας να υποπέσουν σε υποκειμενικές κρίσεις και να ασκήσουν αψηφιστα τη δικαιοδοσία που τους δίνεται. Ορισμένα από τα συχνότερα σφάλματα που συναντώνται κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης είναι τα κάτωθι:

- Σφάλμα ή επίδραση φωτοστέφανου (halo effect). Η μορφή αυτή σφαλμάτων παρατηρείται όταν ο προϊστάμενος αξιολογεί την απόδοση ενός υφισταμένου έχοντας υπόψη του ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό της προσωπικότητάς του, θετικό ή αρνητικό, που τον επηρεάζει κατά την εκτίμηση και των άλλων χαρακτηριστικών, οπότε η όλη διαδικασία δεν είναι αντικειμενική. Στις περιπτώσεις λοιπόν αυτές, ο εργαζόμενος λαμβάνει σχεδόν ταυτόσημες βαθμολογίες στην απόδοσή του αναφορικά με όλες τις επιδόσεις των εργασιακών του δραστηριοτήτων, οπότε η συσχέτιση που προκύπτει ανάμεσα στα αξιολογούμενα χαρακτηριστικά μπορεί να είναι υψηλή ή χαμηλή. Ως επί το πλείστον, τέτοιου είδους σφάλματα συμβαίνουν όταν οι εργαζόμενοι είναι ιδιαίτερα συμπαθείς ή αντιπαθείς στους προϊσταμένους, οπότε και οι δεύτεροι τείνουν να αξιολογούν το σύνολο της εργασιακής τους συμπεριφοράς στηριζόμενοι στη διαμορφωμένη τους άποψη.
- Σφάλμα κεντρικής τάσης (central tendency errors). Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι προϊστάμενοι έχουν την τάση να βαθμολογούν, να κατατάσσουν δηλαδή όλους ή τους περισσότερους από τους υφισταμένους τους γύρω από το μέσο όρο της βαθμολογικής κλίμακας. Με αυτόν τον τρόπο, λίγοι μόνο εργαζόμενοι λαμβάνουν υψηλές ή χαμηλές βαθμολογίες. Το σφάλμα αυτό συμβαίνει και σε μεμονωμένες, ατομικές δηλαδή περιπτώσεις, όταν ο προϊστάμενος βαθμολογεί έναν εργαζόμενο ως προς τα διάφορα χαρακτηριστικά και τα αξιολογεί με μία μέση κλίμακα.
- Σφάλμα επιείκειας και αυστηρότητας (leniency and severity errors). Κατά την περίπτωση των σφαλμάτων επιείκειας, οι προϊστάμενοι αξιολογούν τους υφισταμένους με υψηλότερες βαθμολογίες από αυτές που πραγματικά αξίζουν. Αυτό συμβαίνει συχνά όταν η αξιολόγηση συνδέεται με τις προαγωγές, μισθολογικές ή διοικητικές, όπου οι εργαζόμενοι αναμένουν από τους προϊσταμένους βοήθεια για τη λήψη των επιπλέον παροχών ή, σε περιπτώσεις όπου υπάρχει προσωπική σχέση μεταξύ προϊσταμένου αξιολογούμενου.

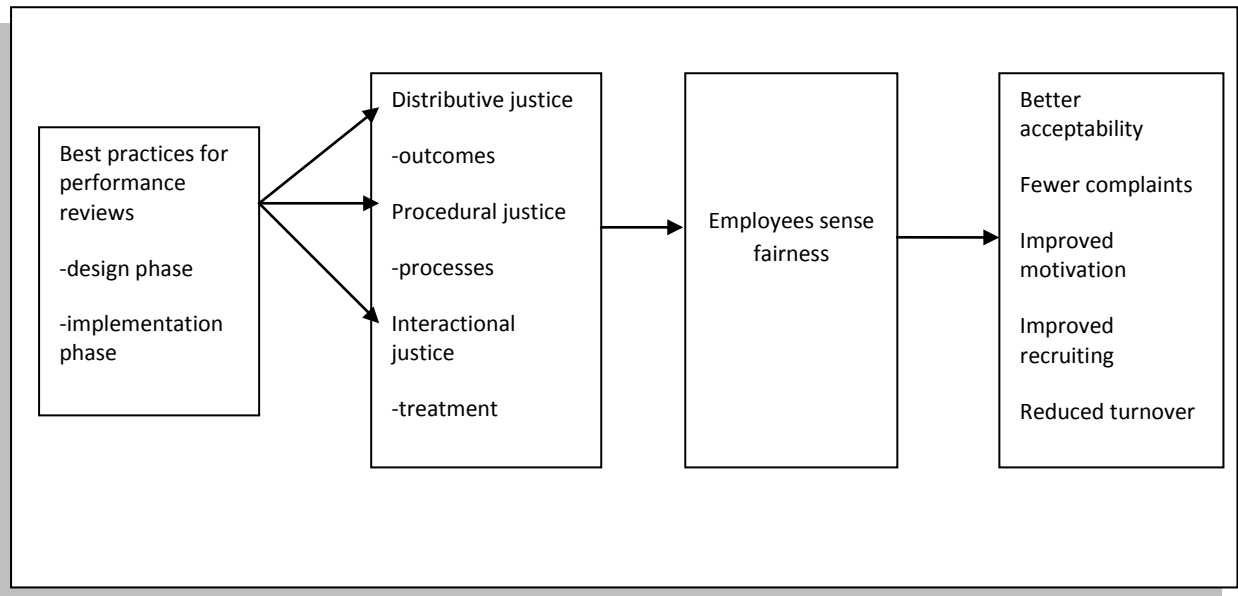
Αντίθετα, σφάλματα αυστηρότητας παρατηρούνται όταν οι αξιολογητές βαθμολογούν το σύνολο του προσωπικού με αυστηρότητα, είτε γιατί δεν θεωρούν ότι οι υφιστάμενοι τους εργάζονται παραγωγικά είτε γιατί επιχειρούν με αυτό τον τρόπο να κρατήσουν ορισμένες αποστάσεις και να αποφύγουν παράπονα περί μεροληπτικής αξιολόγησης.

- Σφάλμα προκατάληψης (biases). Έχει παρατηρηθεί πως οι ιδιοσυγκρατικές προκαταλήψεις του αξιολογητή ευθύνονται για το μεγαλύτερο ποσοστό των παρατηρούμενων διακυμάνσεων στις αξιολογήσεις απόδοσης. Σφάλματα της μορφής αυτής παρατηρούνται όταν ο αξιολογητής ομαδοποιεί τους εργαζομένους σε κατηγορίες, με κριτήριο ένα ή δύο γνωρίσματα ή χαρακτηριστικά που τους αποδίδει. Αυτά συνήθως αναφέρονται στη φυλή, στο φύλο, στη θρησκεία, στην εθνικότητα, στις πολιτικές πεποιθήσεις και στην απασχόληση, τα οποία έχουν ως συνέπεια τη δημιουργία σοβαρών σφαλμάτων αξιολόγησης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιου σφάλματος αποτελεί η αρνητική βαθμολογία γυναικών κατά την αξιολόγηση από άνδρες προϊσταμένους, που τις θεωρούν λιγότερο παραγωγικές και ικανές για όμοιες θέσεις εργασίας που καλύπτονται από άνδρες.
- Σφάλμα που σχετίζεται με την περίοδο αξιολόγησης. Ένα ακόμη σφάλμα το οποίο πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους οι αξιολογητές είναι να μην παρατηρούν την απόδοση των εργαζομένων κατά το πρόσφατο με την αξιολόγηση διάστημα, αλλά αντίθετα να παρατηρούν την εργασιακή απόδοση του προσωπικού καθ'όλη την ορισμένη προς αξιολόγηση περίοδο. Και τούτο διότι, πολλοί υπάλληλοι συνηθίζουν να αυξάνουν τις εργασιακές επιδόσεις τους όταν πλησιάζει η περίοδος αξιολόγησης, για να επιτύχουν καλύτερες εντυπώσεις και αξιολογικά αποτελέσματα.

Για την αποφυγή των ανωτέρω σφαλμάτων το βασικότερο ρόλο διαδραματίζει η εκπαίδευση των αξιολογητών, προκειμένου να είναι ενήμεροι για τις ανακρίβειες στις οποίες μπορεί να υποπέσουν αν δεν εκτελέσουν σωστά το έργο τους και δεν κατανοήσουν εις βάθος τους κινδύνους που ελλοχεύουν. Κριτικής σημασίας είναι ακόμη η σωστή επιλογή μεθόδων για κάθε οργανισμό ανάλογα με το μέγεθός του, το επίπεδο του απασχολούμενου προσωπικού και τις ανάγκες που καλούνται να καλύψουν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης. Επιπρόσθετα, η χρήση ενός ημερολογίου, βοηθά τους αξιολογητές να αποκτούν μία συνολική εικόνα για τον κάθε

εργαζόμενο και όχι μόνο να στέκονται σε γεγονότα που αφορούν χρονικό ορίζοντα κοντινό προς την ημερομηνία διεξαγωγής της διαδικασίας. Τέλος, η αξιολόγηση από παραπάνω από έναν αξιολογητές διευκολύνει σημαντικά τη διαδικασία και μειώνει δραματικά τα σφάλματα μεροληπτικής και μη υποκειμενικής κρίσης.

Στην κατεύθυνση αυτή, σημαντικό οδηγό για την αποφυγή σφαλμάτων και την δίκαιη και αντικειμενική αξιολόγηση μπορεί να αποτελέσει η κάτωθι διαδικασία:



Σχήμα 10: A Just Employee Performance Review Model⁴⁹

Όπως γίνεται κατανοητό, οι συνιστώμενες βέλτιστες πρακτικές έχουν χαρτογραφήσει τρεις τύπους οργανωσιακής δικαιοσύνης: την διανεμητική, την διαδικαστική και αυτή της αλληλεπίδρασης⁵⁰. Η διανεμητική δικαιοσύνη σχετίζεται με την αμεροληψία του αποτελέσματος κατά την εξέταση της απόδοσης, η διαδικαστική με την αμεροληψία της διαδικασίας που οδηγεί την εξέταση, ενώ η δικαιοσύνη αλληλεπίδρασης προϋποθέτει τη διαπροσωπική μεταχείριση που οι εργαζόμενοι λαμβάνουν κατά την ανωτέρω διαδικασία. Για τη σύνδεση των πρακτικών αυτών και τη βελτίωση της οργανωσιακής δικαιοσύνης απαιτούνται τα κάτωθι⁵¹:

- Το περιεχόμενο της εξέτασης απόδοσης πρέπει να στηρίζεται σε μία ανάλυση θέσης εργασίας ή τουλάχιστον να σχετίζεται με την εργασία.

⁴⁹ Βλ. Posthuma, R., Twenty Best Practises for Just Employee Performance Reviews, Compensation & Benefits Reviews, Ιανουάριος/Φεβρουάριος 2008, σελ. 48.

⁵⁰ Βλ. Posthuma, R., ό.π., σελ. 50.

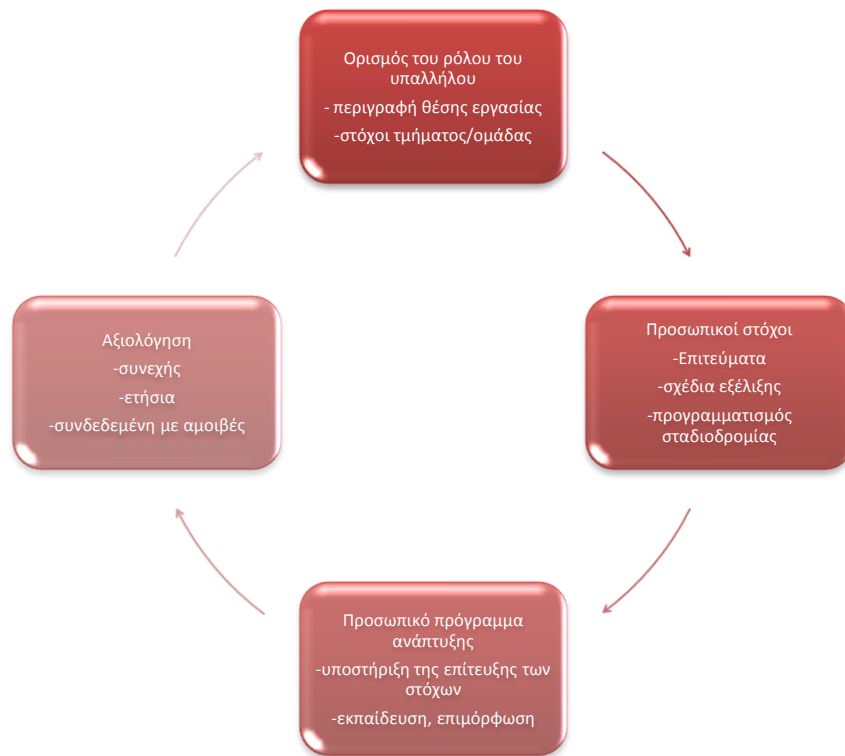
⁵¹ Βλ. Posthuma, R., ό.π., σελ. 50 – 54.

- Η εξέταση της απόδοσης θα πρέπει να στηρίζεται σε παρατηρήσιμες εργασιακές συμπεριφορές, στο κατά το δυνατόν μεγαλύτερο βαθμό.
- Η εξέταση της απόδοσης θα πρέπει να είναι τυποποιημένη, χρησιμοποιώντας φόρμες και διοικητικές διαδικασίες που έχουν κριθεί αξιόπιστες.
- Η εξέταση της απόδοσης θα πρέπει να συγκρίνει εργαζόμενους με συναφές αντικείμενο απασχόλησης.
- Θα πρέπει, στο μέτρο του δυνατού, να λαμβάνονται υπόψη αντικειμενικά δεδομένα απόδοσης.
- Η εξέταση της απόδοσης θα πρέπει να ευθυγραμμιστεί με τους οργανωσιακούς σκοπούς και στόχους.
- Μία ανώτερη ιεραρχικά αρχή θα πρέπει να αξιολογεί τα αποτελέσματα της εξέτασης απόδοσης ή θα πρέπει να εμπλέκονται πολλαπλοί αξιολογητές.
- Μηχανισμοί προσφυγής θα πρέπει να επιτρέπονται για τους αξιολογούμενους εργαζόμενους.
- Θα πρέπει να επιτρέπεται η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία (π.χ. καθορισμός στόχων, παροχή πληροφοριών για την απόδοση).
- Η εξέταση της απόδοσης θα πρέπει να είναι αναπτυξιακή (να παρέχει κατευθύνσεις βελτίωσης).
- Οι πολιτικές διεξαγωγής της διαδικασίας εξέτασης της απόδοσης, καθώς και οι χρήσεις των αποτελεσμάτων αυτής, πρέπει να γνωστοποιούνται στους υπαλλήλους.
- Τέλος, οι προσδοκώμενες αποδόσεις θα πρέπει να είναι σαφώς επικοινωνημένες με τους εργαζόμενους.

Η διαδικασία αξιολόγησης συνήθως καταλήγει σε μία συνέντευξη αξιολόγησης (appraisal interview), στην οποία ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος προβαίνουν σε επισκόπηση της αξιολόγησης και σχεδιάζουν τον τρόπο για να μειώσουν τυχόν ελλείψεις και να ενισχύσουν τα δυνατά σημεία.

Καταληκτικά, η αξιολόγηση παρότι συνηθέστερα αποτελεί μεμονωμένη προσπάθεια, οφείλει να συνδέεται και να καταλήγει στη Διοίκηση της Απόδοσης. Η Διοίκηση Απόδοσης διαφέρει από την παραδοσιακή αξιολόγηση στο ότι είναι πιο άμεσα συνδεδεμένη με καθορισμένες περιγραφές θέσης, ορισμό οργανωσιακών στόχων, ατομικού προγράμματος ανάπτυξης και συστήματος αμοιβών. Γι' αυτό το λόγο η

ενσωμάτωση της αξιολόγησης σε ένα πλήρες σύστημα διοίκησης της απόδοσης, της προσδίδει καθοριστικό ρόλο στη βελτίωση της αποδοτικότητας της επιχείρησης. Άλλωστε, οι οργανισμοί οφείλουν να δείχνουν τη δέουσα προσοχή και να αποφεύγουν τη χρήση ομοίων μεθόδων αξιολόγησης της απόδοσης για πολλαπλές εφαρμογές (όπως παροχή συμβουλών, αξιολόγηση), δεδομένου ότι οι διαφορετικές μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης μπορούν να παράγουν και διαφορετικού τύπου δεδομένα (π.χ. ποσοτικά, ποιοτικά)⁵².



Σχήμα 10: Στάδια συστήματος διοίκησης απόδοσης⁵³

⁵² Βλ. Smith, B., - Hornsby, J.S., - Shirmeyer R., Current Trends in Performance Appraisal: An Examination of managerial practice. Sam Advanced Management Journal, Summer 1996, σελ.10.

⁵³ Βλ. Παπαλεξανδρή, Ν., - Μπουραντάς, Δ., ό.π., σελ. 370.

3. ΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟΎΠΑΛΛΗΛΙΚΟ ΣΩΜΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Προτού αναλυθεί η έννοια των δημοσίων υπαλλήλων κρίνεται σκόπιμο να γίνει οριοθέτηση της έννοιας της Δημόσιας Διοίκησης (Public Administration). Με τη λειτουργική της έννοια, η Δημόσια Διοίκηση είναι η άσκηση δραστηριότητας προς επιδίωξη δημόσιου σκοπού (αρ. 102 τουΣ). Με την οργανωτική έννοια, η Δημόσια Διοίκηση αναφέρεται στο όργανο, που κατά την έννομη τάξη, είναι αρμόδιο για την άσκηση της διοίκησης υπό λειτουργική έννοια (αρ. 95 τουΣ).

Έτσι, το Δημόσιο Διοικητικό Management ασχολείται με τις διοικητικές πλευρές όλων των λειτουργιών των οργανισμών, που ασκούνται από τις διοικητικές υπηρεσίες. Η μορφή αυτή του μανάτζμεντ καλύπτει όλες τις διαδικασίες και τα συστήματα, τα οποία χρησιμοποιούνται για την αποτελεσματική διεξαγωγή της καθημερινής εργασίας των δημοσίων οργανισμών. Ειδικότερα, αφορά στους τρόπους χειρισμού και αξιοποίησης των μέσων: στα συστήματα υποκίνησης του προσωπικού, στα συστήματα προσδιορισμού και αξιολόγησης των αποδόσεων και στην αξιολόγηση των έργων και του προσωπικού⁵⁴.

Η έννοια και οι διάφοροι παράμετροι που ορίζουν και επεξηγούν τις πτυχές των κρατικών οργάνων του διοικητικού μηχανισμού, δηλαδή των δημοσίων υπαλλήλων, καθορίζονται από τα άρθρα 103⁵⁵ και 104 του Συντάγματος. Η πραγμάτωση των σκοπών των δημοσίων υπηρεσιών και η εκτέλεση της αποστολής της δημόσιας διοίκησης εν γένει, δεν μπορεί να συντελεστεί παρά μόνο μέσω του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού που καλύπτει τις διάφορες θέσεις εργασίας στις δημοσίες υπηρεσίες και τους οργανισμούς. Υπό την έννοια αυτή, οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι,

⁵⁴ Βλ. Μάρδας, Γ., - Βάλκανος, Ε., (2007), Διοικητική – Οικονομική – Κοινωνική Οργανισμών και Επιχειρήσεων, Δημόσιος και Ιδιωτικός Τομέας, Κοινωνική Πολιτική και Θεσμικό Πλαίσιο Φορέων, Εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, σελ. 35.

⁵⁵ Πηγή: <http://www.hellenicparliament.gr/Vouli-ton-Ellinon/To-Politevma/Syntagma/article-107/> (πρόσβαση 10/10/2015).

1. Οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι εκτελεστές της θέλησης του Κράτους και υπηρετούν το Λαό οφείλουν πίστη στο Σύνταγμα και αφοσίωση στην Πατρίδα. Τα προσόντα και ο τρόπος του διορισμού τους ορίζονται από το νόμο.

2. Κανένας δεν μπορεί να διοριστεί υπάλληλος σε οργανική θέση που δεν είναι νομοθετημένη. Εξαιρέσεις μπορεί να προβλέπονται από ειδικό νόμο, για να καλυφθούν απρόβλεπτες και επείγουσες ανάγκες με προσωπικό που προσλαμβάνεται για ορισμένη χρονική περίοδο με σχέση ιδιωτικού δικαίου.

όπως ορίζει και η σχετική συνταγματική διάταξη του άρθρου 103 παρ. 1, «εκτελεστές της θέλησης του Κράτους και υπηρετούν το λαό»⁵⁶.

Η δημόσια διοίκηση, ως εκτελεστικός μηχανισμός του Κράτους, έχει σαν πρώτιστο καθήκον και αποστολή τη συνεπή, αποτελεσματική και αξιόπιστη εφαρμογή των νόμων, των αποφάσεων και των προγραμμάτων δημόσιας πολιτικής, που προσδιορίζονται σε τελική μορφή από τα αρμόδια αντιπροσωπευτικά και κυβερνητικά όργανα της πολιτείας. Η γραφειοκρατική οργάνωση (με τη βεμπεριανή χρήση του όρου) των σύγχρονων δημόσιων υπηρεσιών προϋποθέτει πάνω απ' όλα την ύπαρξη κανόνων και διοικητικής ιεραρχίας και παράλληλα, τη συγκρότηση του δημοσιούπαλληλικού σώματος, με βάση την επαγγελματική εξειδίκευση και αξιοκρατική επιλογή στελεχών, αλλά και τη σταθερή και ανεπηρρέαστη από τις πολιτικές μεταβολές απασχόλησή τους στο Δημόσιο. Η δημόσια υπαλληλία με τα παραπάνω συναφή και αλληλένδετα χαρακτηριστικά γνωρίσματα (σταθερότητα απασχόλησης, αξιοκρατική στελέχωση και επαγγελματική εξειδίκευση) αποτελεί κεντρικό γνώρισμα των διοικητικών συστημάτων στη σύγχρονη εποχή, με συνέπεια να έχει καταστεί σχεδόν συνώνυμο του σύγχρονου κράτους και του διοικητικού εκσυγχρονισμού αυτού⁵⁷.

Το προσωπικό που στελεχώνει τις διάφορες θέσεις μπορεί να διακριθεί σε ποικίλες κατηγορίες, λαμβανομένων υπόψη διαφορετικών κριτηρίων. Έτσι, ανάλογα με το δημόσιο νομικό πρόσωπο στο οποίο απασχολούνται φυσικά πρόσωπα, γίνεται διάκριση ανάμεσα στο προσωπικό του Κράτους, των Ο.Τ.Α., των Ν.Π.Δ.Δ., των Ν.Π.Ι.Δ. και των δημόσιων εταιρειών. Ακόμη, ανάλογα με την ειδική νομική σχέση, με την οποία συνδέονται τα πρόσωπα με ένα δημόσιο νομικό πρόσωπο, γίνεται συνήθως μία διάκριση ανάμεσα στο προσωπικό του οποίου το υπηρεσιακό καθεστώς διέπεται αποκλειστικά από κανόνες του διοικητικού δικαίου και σε εκείνο του οποίου το καθεστώς ρυθμίζουν παράλληλα κανόνες του διοικητικού και του ιδιωτικού δικαίου.

⁵⁶ Βλ. Μακρυδημήτρης, Α., - Πραβίτα, Μ., (2012), Διοικητική Επιστήμη Ι: Δημόσια Διοίκηση, Στοιχεία Διοικητικής Οργάνωσης, Ε' Έκδοση, Εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη, σελ. 489.

⁵⁷ Βλ. Μακρυδημήτρης, Α., - Πραβίτα, Μ., ό. π., σελ. 491.

3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ

Ο πρώτος ορισμός της έννοιας του δημοσίου υπαλλήλου δόθηκε από τον Υπαλληλικό Κώδικα που ψηφίστηκε το 1951⁵⁸, επί πρωθυπουργίας του Ελευθέριου Βενιζέλου. Όπως όριζε το άρθρο 1 του Υπ.Κ.: «Δ.υ., είναι τα έμμεσα, έμμισθα, όργανα του Κράτους τα διατελούντα εν προεραϊτική, άμέσως υπηρεσιακή και πειθαρχική προς αυτό σχέση». Από τον ανωτέρω ορισμό προκύπτει ότι στοιχεία της έννοιας του δ.υ. είναι τα εξής⁵⁹:

- Έμμεσα όργανα του κράτους. Η έννοια των οργάνων του κράτους διασαφηνίζεται υπό το πρίσμα ότι οι πράξεις των δ.υ. είναι πράξεις του κράτους και οι πρώτοι είναι οργανικά συνδεδεμένοι με αυτό. Τα όργανα του κράτους λοιπόν, διακρίνονται σε άμεσα και έμμεσα. Στην πρώτη κατηγορία συμπεριλαμβάνονται εκείνοι των οποίων η θέση και οι αρμοδιότητες καθορίζονται άμεσα από το Σύνταγμα, όπως είναι ο Πρόεδρος της Δημοκρατίας, οι δικαστές κατά την άσκηση δικαιοσύνης και η Βουλή. Στη δεύτερη κατηγορία αντίθετα, εντάσσονται εκείνοι των οποίων η θέση και οι αρμοδιότητες καθορίζονται με πράξεις των άμεσων οργάνων του κράτους.
- Έμμισθα όργανα. Η καταβολή μισθού αποτελεί το πλέον ουσιώδες στοιχείο για τον χαρακτηρισμό ενός υπαλλήλου ως δ.υ.
- Σχέση προαιρετική. Οι πολίτες της χώρας δεν εξαναγκάζονται να ενταχθούν στις τάξεις των δ.υ., αλλά αντίθετα η πράξη αυτή αποτελεί ελεύθερη επιλογή τους.
- Σχέση πειθαρχική. Όλοι οι δ.υ. τελούν σε σχέση πειθαρχική προς το κράτος. Όσοι δεν υπέχουν πειθαρχική ευθύνη δεν χαρακτηρίζονται δ.υ., π.χ. οι Υπουργοί.
- Άμεση υπηρεσιακή σχέση. Παράλληλα προς την πειθαρχική σχέση οι δ.υ. τελούν και σε άμεση υπηρεσιακή σχέση, υπό την έννοια ότι αυτή ορίζεται κατ'ευθείαν μεταξύ του υπαλλήλου και του κράτους.

⁵⁸ Ν. 1811/1951 (ΦΕΚ 141 Α'): «Περί Κώδικος Καταστάσεως των Δημοσίων Διοικητικών Υπαλλήλων».

⁵⁹ Βλ. Παναγόπουλος, Θ., (2014), Δημόσιο Υπαλληλικό Δίκαιο, Η' Έκδοση, Εκδ. Σταμούλης, Αθήνα, σελ. 19.

Ο νέος Υπ.Κ., ο Ν. 3528/2007⁶⁰, δεν επαναλαμβάνει τον ορισμό του δ.υ. Ωστόσο, στο άρθρο 3⁶¹ προβλέπει διαδικασία σε περίπτωση αμφισβήτησης της ιδιότητας του δ.υ. και συγκεκριμένα, αναφέρει πως οποιαδήποτε αμφισβήτηση, επιλύεται με απόφαση Τριμελούς Επιτροπής του αρμοδίου για την επίλυση των υπαλληλικών διαφορών Τμήματος του Συμβουλίου της Επικρατείας.

Προσοχή, ωστόσο, πρέπει να δοθεί στη διάκριση μεταξύ δ.υ. και δημοσίων λειτουργών. Οι δημόσιοι λειτουργοί, παρόλο που θεωρούνται όργανα του κράτους ή του ν.π.δ.δ., δεν έχουν τους περιορισμούς όμοιους με τους δ.υ. αλλά αντίθετα απολαμβάνουν μεγαλύτερη υπηρεσιακή ανεξαρτησία. Παραδείγματα δημοσίων λειτουργών χωρίς την υπαλληλική ιδιότητα αποτελούν οι υπουργοί, οι δικαστικοί λειτουργοί (αρ. 88 τουΣ), οι καθηγητές των Ανωτάτων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων⁶² (άρ. 16 παρ 6 τουΣ). Μνεία στο ισχύον Σύνταγμα μεταξύ των δημοσίων υπαλλήλων και δημοσίων λειτουργών γίνεται στην παρ.1 του άρθρου 56.

3.2 ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ⁶³

Η ιδιότητα του δημοσίου υπαλλήλου αποτελεί ένα κατεξοχήν πολιτικό δικαίωμα ανάλογο με αυτό του εκλέγειν και του εκλέγεσθαι. Ο δ.υ., όπως προαναφέρθηκε, αποτελεί όργανο του κράτους, που τελεί σε ιεραρχική σχέση προς αυτό, παρέχει τις υπηρεσίες του και εκτελεί τα καθήκοντά του με βάση την προσωπική αξία και τις ικανότητές του κατά τρόπο σταθερό και έμμισθο στη διάρκεια της επαγγελματικής του σταδιοδρομίας. Ως αποστολή του έχει να υπηρετεί το δημόσιο συμφέρον και να πραγματώνει τη βούληση του Κράτους, όπως αυτή διαμορφώνεται και εκφράζεται από τα αρμόδια όργανα και τις διαδικασίες, με αποτελεσματικότητα και αμεροληψία

⁶⁰ Ν. 3528/2007 «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.», όπως αυτός τροποποιήθηκε με τους: Ν.3839/2010 «Σύστημα επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων με αντικειμενικά και αξιοκρατικά κριτήρια και Σύσταση ειδικού συμβουλίου επιλογής προϊσταμένων», Ν.4057/2012 «Πειθαρχικό δίκαιο δημοσίων πολιτικών διοικητικών υπαλλήλων και υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.», Ν. 4093/2012 «Φόρος πολυτελούς διαβίωσης», Ν. 4113/2013 «Εγκριση μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2013 – 2016».

⁶¹ Πηγή: <http://www.taxheaven.gr/laws/law/index/law/> (πρόσβαση 10/10/2015). Οποιαδήποτε αμφισβήτηση ως προς την ιδιότητα του πολιτικού διοικητικού υπαλλήλου, κατά τον παρόντα Κώδικα, ακόμα και αν αναφύεται ως προδικαστικό ζήτημα σε αστική ή ποινική δίκη, επιλύεται με απόφαση τριμελούς Επιτροπής του αρμοδίου για την επίλυση των υπαλληλικών διαφορών Τμήματος του Συμβουλίου της Επικρατείας.

⁶² Ο κοινός νομοθέτης στο άρθρο 13 παρ. 4 του Ν. 1268/1982 τονίζει ότι το διδακτικό ερευνητικό προσωπικό είναι δημόσιοι λειτουργοί.

⁶³ Βλ. Μακρυδημήτρης, Α., - Πραβίτα, Μ., ό. π., σελ. 495 – 499.

στο πλαίσιο των νόμων και των αρχών της χρηστής διοίκησης. Κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων και την εκτέλεση των καθηκόντων του, δεσμεύεται επίσης από τους κανόνες της επαγγελματικής ηθικής και δεοντολογίας, μεριμνά διαρκώς και φροντίζει για την έντιμη και αποδοτική διαχείριση του δημοσίου χρήματος, ενώ συμπεριφέρεται προς τους πολίτες με σεβασμό και αντικειμενικότητα, ώστε να εξυπηρετούνται και να μην ταλαιπωρούνται από τη δημόσια διοίκηση και την περιττή γραφειοκρατία.

Οι δημόσιοι υπάλληλοι διακρίνονται σε στρατιωτικούς και σε πολιτικούς ή διοικητικούς. Στην πρώτη κατηγορία εντάσσονται οι μόνιμοι υπαξιωματικοί και αξιωματικοί του Στρατού Ξηράς, του Ναυτικού και της Αεροπορίας. Οι αστυφύλακες, υπαξιωματικοί και αξιωματικοί της Ελληνικής Αστυνομίας, οι λιμενοφύλακες, υπαξιωματικοί και αξιωματικοί του Λιμενικού Σώματος είναι διακριτή κατηγορία μη αμιγώς πολιτικών, αλλά ούτε και στρατιωτικών υπαλλήλων. Πολιτικοί ή διοικητικοί δημόσιοι υπάλληλοι είναι οι υπάλληλοι των κεντρικών και περιφερειακών υπηρεσιών του Κράτους, αυτοί που υπηρετούν στο Πυροσβεστικό Σώμα, οι μη στρατιωτικοί υπάλληλοι των στρατιωτικών και αστυνομικών υπηρεσιών, καθώς και όσοι υπηρετούν στις γραμματείες των δικαστηρίων, των εισαγγελιών, των γραφείων του Ελεγκτικού Συνεδρίου και της Προεδρίας της Δημοκρατίας⁶⁴.

Τα συστήματα συγκρότησης του δημοσιοϋπαλληλικού σώματος είναι αυτό της σταδιοδρομίας, των συγκεκριμένων θέσεων και των μετακλητών υπαλλήλων. Σύμφωνα με το πρώτο σύστημα, η Διοίκηση απαρτίζεται από μόνιμους υπαλλήλους που εξελίσσονται στην ιεραρχία καταλαμβάνοντας διάφορες οργανικές θέσεις της υπηρεσίας έως τις ανώτατες βαθμίδες από τις οποίες αυτή απαρτίζεται ενώ, κατά το δεύτερο σύστημα, οι υπάλληλοι, μόνιμοι ή μη, προσλαμβάνονται και υπηρετούν για την πραγμάτωση συγκεκριμένου έργου για το οποίο διαθέτουν τα ανάλογα προσόντα και τις ικανότητες, δίχως να εξελίσσονται ιεραρχικά ούτε να μετακινούνται σε άλλες θέσεις ή βαθμίδες των οργανικών μονάδων της Διοίκησης. Η δημόσια υπαλληλία συγκροτείται κατά βάση σύμφωνα με το πρώτο σύστημα.

Με βάση το κριτήριο που επιλέγεται για τη συγκρότηση του σώματος των δημοσίων πολιτικών ή διοικητικών υπαλλήλων, αυτοί διακρίνονται στις κάτωθι κατηγορίες:

⁶⁴ Τα άρθρα 65 παρ. 6 και 103 παρ. 6 του Σ αφορούν το προσωπικό της Βουλής, το οποίο αποτελεί ξεχωριστή κατηγορία υπαλλήλων και διέπεται από τις διατάξεις του Κανονισμού της Βουλής.

- Τακτικοί, το καθεστώς των οποίων διέπεται αποκλειστικά από τους κανόνες του διοικητικού δικαίου, οι οποίοι εξελίσσονται ιεραρχικά και βαθμολογικά σύμφωνα με το σύστημα της σταδιοδρομίας και για τους οποίους ισχύει η εγγύηση της μονιμότητας της απασχόλησης.
- Υπάλληλοι με θητεία, για τους οποίους εφαρμόζεται το σύστημα των συγκεκριμένων θέσεων και η εκτέλεση αντίστοιχων καθηκόντων, ενώ βάσει πάγιας νομολογίας του ΣτΕ, για το διάστημα της θητείας τους απολαύουν το σύνολο των προνομίων της προηγούμενης κατηγορίας.
- Υπάλληλοι με σύμβαση ιδιωτικού δικαίου για την πλήρωση οργανικών θέσεων ειδικού επιστημονικού, τεχνικού ή βοηθητικού προσωπικού. Η πρόσληψη και η υπηρεσιακή κατάσταση αυτών, ορίζεται από ειδικό νόμο βάσει του αρ. 103 παρ. 3⁶⁵ τουΣ.
- Μετακλητοί υπάλληλοι, η υπηρεσιακή κατάσταση των οποίων καθορίζεται από το αρ. 103 παρ. 5⁶⁶ τουΣ και διέπεται από το διοικητικό δίκαιο. Χαρακτηριστικό γνώρισμα των υπαλλήλων αυτών είναι πως απολαύουν της εμπιστοσύνης της Κυβέρνησης, ενώ μπορούν να απολυθούν οποτεδήποτε χωρίς την ανάγκη ειδικής αιτιολόγησης.
- Μετακλητοί υπάλληλοι με σύμβαση ιδιωτικού δικαίου για την πλήρωση οργανικών θέσεων⁶⁷.
- Υπάλληλοι με σύμβαση ιδιωτικού δικαίου, ορισμένης διάρκειας, για την κάλυψη απρόβλεπτων και επειγουσών αναγκών⁶⁸, το καθεστώς των οποίων διέπεται αποκλειστικά από τους κανόνες του ιδιωτικού δικαίου.

⁶⁵ Οργανικές θέσεις ειδικού Επιστημονικού καθώς και τεχνικού ή βοηθητικού προσωπικού μπορούν να πληρούνται με προσωπικό που προσλαμβάνεται με σχέση ιδιωτικού δικαίου. Νόμος ορίζει τους όρους για την πρόσληψη, καθώς και τις ειδικότερες εγγυήσεις τις οποίες έχει το προσωπικό που προσλαμβάνεται.

⁶⁶ Με νόμο μπορεί να εξαιρούνται από τη μονιμότητα ανώτατοι διοικητικοί υπάλληλοι που κατέχουν θέσεις εκτός της υπαλληλικής ιεραρχίας, οι διοριζόμενοι απευθείας με βαθμό πρεσβευτικό, οι υπάλληλοι της Προεδρίας της Δημοκρατίας και των γραφείων του Πρωθυπουργού, των Υπουργών και Υφυπουργών.

⁶⁷ Όπως ορίζονται στα αρ. 10,11,12 του Ν. 1320/1983 «Πρόσληψη στο Δημόσιο Τομέα και άλλες διατάξεις».

⁶⁸ Όπως προβλέπονται στο αρ. 103 παρ. 2 εδ. β τουΣ.

3.3 ΤΟ ΥΠΑΛΛΗΛΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ⁶⁹

Η συνταγματική κάλυψη της καταστάσεως των δ.υ. ξεκίνησε κατά τη συνταγματική αναθεώρηση του 1911 και συγκεκριμένα με το άρθρο 102 τουΣ εκείνου, στο οποίο και κατοχυρώνονταν η μονιμότητα των υπαλλήλων και γενικά, αποτέλεσε σημαντικό έναυσμα στην προαγωγή του υπαλληλικού δικαίου. Έπειτα από μερικά έτη, τοΣ του 1927 επανέλαβε στο άρθρο 114 την συνταγματική κατοχύρωση της μονιμότητας των δ.υ., ορίζοντάς την ως ένα βασικό συστατικό της δημοσιούπαλληλικής ιδιότητας, ιδιότητα που κατοχυρώθηκε και από τα επακόλουθα Συντάγματα.

Έπειτα από την λήξη του Β' Παγκοσμίου Πολέμου, στα πλαίσια της διοικητικής ανασυγκρότησης τονίστηκε η σημασία ψήφισης Υπαλληλικού Κώδικος, κάτι το οποίο επετεύχθη με α.ν. 1468/1949, τον οποίο όμως η γνωμοδότηση του ΣτΕ έκρινε ως αντισυνταγματικό, λόγω της ψήφισής του ως αναγκαστικό νόμο, χωρίς να συντρέχουν οι ανάλογες συνθήκες. Την 7^η Απριλίου 1951, ψηφίστηκε το σχέδιο το οποίο αργότερα εκδόθηκε ως Υπ.Κ. με τον Ν. 1811/1951.

Ο Ν. 3273/1955 επέτρεψε την προσαρμογή των διατάξεων του Υπ.Κ. με εφ'άπαξ εκδιδόμενα διατάγματα, καθώς και τις προσαρμογές και παρεκκλίσεις ανάλογα με τις ιδιομορφίες κάθε νομικού προσώπου, γεγονός που οδήγησε σε αλλεπάλληλες τροποποιήσεις έως το π.δ. 611/1977, διαμέσου του οποίου έγινε προσπάθεια αποσαφήνισης των συγκεκριμένων διατάξεων του μέχρι τότε Υπ.Κ., πλήθος διατάξεων του οποίου ωστόσο, απαιτούσαν επεξεργασία, προκειμένου να εξασφαλιστεί η εσωτερική συνοχή και η αλληλουχία.

Έκτοτε ο Υπ.Κ. τροποποιήθηκε με πλήθος διατάξεων που προσθαιρέθηκαν, με σημαντικό σταθμό τον Ν. 1383/1983 για την ίδρυση Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης, έως την κατάρτιση νέου κώδικα με τον Ν.2683/1999. Ο ισχύον κώδικας ισχύει από το 2007 (Ν. 3528/2007, ΦΕΚ 26 τευχ. Πρώτο 9 Φεβρουαρίου 2007), ενώ με την συνταγματική αναθεώρηση του 2001, στο σχετικό με την υπηρεσιακή κατάσταση των οργάνων της διοικήσεως κεφάλαιο προστέθηκαν ειδικές ρυθμίσεις τόσο για την πρόσληψη των δ.υ., όσο και για τους όρους και την χρονική διάρκεια των σχέσεων εργασίας ιδιωτικού δικαίου στο Δημόσιο και τον ευρύτερο δημόσιο φορέα.

⁶⁹ Βλ. Παναγόπουλος, Θ., ό. π., σελ. 5 – 9.

3.3.1 ΠΗΓΕΣ ΤΟΥ ΥΠΑΛΛΗΛΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ⁷⁰

Κύρια πηγή του υπαλληλικού δικαίου αποτελεί το ισχύον Σύνταγμα⁷¹, υπό την ευρεία του έννοια, περιλαμβάνοντας δηλαδή τα ψηφίσματα και τις συντακτικές πράξεις. Τα άρθρα 103 και 104 αυτού αναφέρονται στην υπηρεσιακή κατάσταση των δ.υ., αλλά και κάθε άλλο άρθρο που περιέχει σχετική με το υπαλληλικό δίκαιο διάταξη όπως π.χ. το άρ. 23 περί ασφαλίσεως της συνδικαλιστικής ελευθερίας και του δικαιώματος της απεργίας. Οι διατάξεις αυτές έχουν αυξημένη τυπική ισχύ και τυχόν σύγκρουση διατάξεων νόμων με αυτές, καθιστά τις δευτερες αντισυνταγματικές. Τα ψηφίσματα είναι πράξεις οι οποίες εκδίδονται όχι από απλές αλλά από αναθεωρητικές ή συντακτικές βουλές και ρυθμίζουν κενό συνταγματικού περιεχομένου, συνήθως μέχρι την ψήφιση νέου Συντάγματος, κατά παρέκκλιση των διατάξεων που βρίσκονται σε ισχύ. Οι συντακτικές πράξεις, διάφορες των ψηφισμάτων, εκδίδονται από την εκτελεστική λειτουργία, κατά παρέκκλιση από την ισχύουσα συνταγματική τάξη. Συνεπώς, είναι πράξεις μη νομίμων πελατειακών οργάνων, οι οποίες δεν στηρίζονται στην αρχή της νομιμότητας, αλλά στη δύναμη της επιβολής.

Οι γενικώς παραδεδειγμένοι κανόνες του διεθνούς δικαίου και οι διεθνείς συμβάσεις δύνανται να αποτελέσουν πηγή υπαλληλικού δικαίου, όταν ρυθμίζουν θέματα περί της καταστάσεως των δ.υ. Ομοίως, οι κανόνες κοινοτικού δικαίου υπερισχύουν αντίθετων εσωτερικών διατάξεων του υπαλληλικού δικαίου.

Οι τυπικοί νόμοι αποτελούν επίσης πηγή υπαλληλικού δικαίου, υπό την προϋπόθεση ότι ρυθμίζουν ύλη του δικαίου των δ.υ. Το αυτό ισχύει για τις πράξεις νομοθετικού περιεχομένου του Προέδρου της Δημοκρατίας και τις κανονιστικές πράξεις της Διοικήσεως (προεδρικά διατάγματα και νομοθετικές εξουσιοδοτήσεις).

⁷⁰ Βλ. Παναγόπουλος, Θ., ό. π., σελ. 26 – 32.

⁷¹ Ψηφίστηκε από την Ε' Αναθεωρητική Βουλή, δημοσιεύτηκε στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως την 9^η Ιουνίου 1975, αναθεωρήθηκε τον Μάρτιο του 1986, τον Απρίλιο του 2001 και το 2008 σε πολύ περιορισμένο αριθμό διατάξεων.

3.4 ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ

Ο Ν. 1943/1991, και συγκεκριμένα το άρθρο 14 αυτού, καθιέρωσε ένα ενιαίο σύστημα προσλήψεως του προσωπικού στο δημόσιο τομέα. Για τη διασφάλιση της διαφάνειας, της αντικειμενικότητας και των αδιάβλητων και αξιόπιστων διαδικασιών, η πλήρωση των κενών θέσεων πραγματοποιείται με πανελλήνιο δημόσιο διαγωνισμό και την από κοινού συνεκτίμηση του βαθμού τίτλου σπουδών ή την τυχόν κατοχή μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών και την εντοπιότητα.

Οι προσλήψεις στο δημόσιο τομέα πλέον πραγματοποιούνται σύμφωνα με τα ορισθέντα στον Ν. 2190/1994 «Σύσταση ανεξάρτητης αρχής για την επιλογή του προσωπικού και ρύθμιση θεμάτων διοίκησης»⁷², όπως αυτός τροποποιήθηκε από τον Ν. 2247/1994. Επομένως, η πλήρωση ιδρυομένων ή υφισταμένων θέσεων, ο αριθμός, οι κατηγορίες και οι κλάδοι ή οι ειδικότητες των προσλαμβανομένων αποφασίζονται από τα αρμόδια όργανα της Κυβέρνησης, των Ο.Τ.Α., και τις διοικήσεις των ν.π.δ.δ. και υπάγονται στην αρμοδιότητα του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.) με τις επιφυλάξεις των εξαιρέσεων, όπως καθορίζονται στο αρ. 14 παρ. 2 του νόμου.

Το ΑΣΕΠ λειτουργεί ως ανεξάρτητη αρχή και είναι το όργανο εκείνο το οποίο προκηρύσσει την πλήρωση θέσεων ή πρόσληψη προσωπικού, συγκροτεί τις αρμόδιες επιτροπές και ασκεί όλες τις προβλεπόμενες αρμοδιότητες για την ολοκλήρωση των διαδικασιών των διαγωνισμών ή επιλογών έως και τον καθορισμό των διοριστέων. Στο ΑΣΕΠ λειτουργεί Γραφείο Επιθεωρήσεως με τις εξής αρμοδιότητες⁷³:

- Τον έλεγχο πραγματοποιήσεως αυθαίρετων διορισμών ή προσλήψεων προσωπικού.
- Τον έλεγχο τηρήσεως των περιορισμών του νόμου ως προς την επιτρεπόμενη διάρκεια της απασχολήσεως του προσωπικού.
- Τον έλεγχο τηρήσεως των διαδικασιών προσλήψεως προσωπικού για κάλυψη παροδικής φύσεως αναγκών.

⁷² Κατ'επιταγή του αρ. 103 του Σ που ορίζει ότι η επιλογή προσωπικού υπάγεται στον έλεγχο ανεξάρτητης αρχής, όπως ορίζει ο νόμος.

⁷³ Βλ. Παναγόπουλος, Θ., ό. π., σελ. 53.

- Την διενέργεια ερευνών και ελέγχων τηρήσεως των διατάξεων και κανονισμών, που διέπουν τις διαδικασίες πληρώσεως θέσεως ή προσλήψεως προσωπικού.

Η προκήρυξη πληρώσεως θέσεων γίνεται με γραπτό διαγωνισμό από το ΑΣΕΠ και περιλαμβάνει⁷⁴:

- Τον αριθμό των θέσεων κατά κατηγορίες, κλάδους ή ειδικότητες.
- Την κατανομή των θέσεων κατά νομαρχία.
- Τα προσόντα προσλήψεως (γενικά και ειδικά).
- Τα απαιτούμενα δικαιολογητικά.
- Την εξεταστέα ύλη.
- Την προθεσμία υποβολής αιτήσεων και τις αρχές στις οποίες αυτές υποβάλλονται.

Τον διαγωνισμό διενεργεί κεντρική Επιτροπή, η οποία συγκροτείται από τον ΑΣΕΠ εκ των μελών του, εκ μονίμων δ.υ., εκ δημοσίων λειτουργών ή και ανωτέρων ή ανωτάτων στελεχών των νομικών προσώπων.

Οι θέσεις στις οποίες κατάσσεται το προσωπικό διακρίνονται σε κατηγορία ειδικών θέσεων (1^{ου} και 2^{ου} βαθμού), κατηγορία θέσεων πανεπιστημιακής εκπαίδευσεως (ΠΕ) τυπικό προσόν διορισμού στις οποίες είναι το πτυχίο ή δίπλωμα τμήματος ή σχολής Ανωτάτου Εκπαιδευτικού Ιδρύματος ημεδαπής ή ισότιμο αλλοδαπής, κατηγορία θέσεων τεχνολογικής εκπαίδευσεως (ΤΕ) με τυπικό προσόν το πτυχίο ή δίπλωμα σχολής Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος, κατηγορία θέσεων δευτεροβαθμίου εκπαίδευσεως (ΔΕ) με τυπικό προσόν τον απολυτήριο τίτλο ή πτυχίο σχολής δευτεροβαθμίου εκπαίδευσεως και τέλος, κατηγορία θέσεων υποχρεωτικής εκπαίδευσεως (ΥΕ) με τυπικό προσόν διορισμού τον απολυτήριο τίτλο υποχρεωτικής εκπαίδευσεως ή κατωτέρας τεχνικής σχολής.

⁷⁴ Βλ. Παναγόπουλος, Θ., ό. π., σελ. 54.

3.5 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΔΙΟΡΙΣΜΟΥ – ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ – ΕΥΘΥΝΕΣ – ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ⁷⁵

Τα άρθρα 4 έως 10 του ισχύοντος Υπ.Κ. αναφέρονται στα προσόντα που πρέπει να διαθέτει ένας εν δυνάμει δ.υ. και στα κωλύματα που δεν επιτρέπουν την πρόσληψη του στο Δημόσιο⁷⁶ ή αυτή υπόκειται σε ακύρωση λόγω έλλειψης νομικού ερείσματος. Σύμφωνα με το Σύνταγμα για την πρόσληψη δ.υ. απαιτείται η ύπαρξη νομοθετημένης θέσεως, υπό την έννοια της κενής ορισμένης από τον νόμο θέσεως για την οποία έχει διατεθεί σχετική πίστωση και παράλληλα η ύπαρξη ορισμένων προσόντων – προϋποθέσεων από πλευράς του ενδιαφερομένου.

Έτσι, ως υπάλληλος μπορεί να διοριστεί μόνο έλληνας πολίτης αδιακρίτως φύλου, φυλής ή θρησκείας, τίθεται λοιπόν θέμα ιθαγένειας. Επιπρόσθετα, το ζήτημα της ηλικίας είναι καθοριστικό τόσο κατά την είσοδο όσο και την έξοδο του υπαλλήλου από την υπηρεσία, καθώς υπάρχουν καθορισμένα όρια για την συμπληρωθείσα ηλικία πριν την είσοδο⁷⁷, τα ανώτατα όρια διορισμού⁷⁸ και τα έτη συμπλήρωσης πριν την έξοδο. Ακόμη, για θέσεις οι οποίες προϋποθέτουν ειδικές γνώσεις ή δεξιότητες, αυτές ορίζονται με π.δ. εκδιδόμενα έπειτα από πρόταση του Υπουργού Εσωτερικών – Δημόσιας Διοικήσεως και Αποκεντρώσεως, τα τυπικά προσόντα που αναγκαιούν για την κάλυψη αυτών. Ένα ακόμη «προσόν» αποτελεί και η υγεία του υπαλλήλου, υπό το πρίσμα ότι οι παθήσεις οι οποίες κωλύουν τον διορισμό ενός υπαλλήλου καθορίζονται εφάπαξ με π.δ., τα οποία εκδίδονται με πρόταση του Υπουργικού Συμβουλίου, χωρίς ωστόσο να θίγονται οι ειδικές διατάξεις για την πρόσληψη ατόμων με αναπηρία.

Από την άλλη, στα κωλύματα διορισμού ενός προσώπου στον ευρύτερο δημόσιο τομέα συγκαταλέγονται η μη εκπλήρωση των στρατιωτικών υποχρεώσεων, η ανυποταξία ή λιποταξία και η αντιρρησία συνειδήσεως⁷⁹. Επιπρόσθετα, κώλυμα διορισμού αποτελεί και η ποινική καταδίκη ενός προσώπου, όπως αυτά αναλύονται

⁷⁵ Όπως αυτά ορίζονται από τα αντίστοιχα άρθρα και τμήματα του Υπαλληλικού Κώδικα.

⁷⁶ Το άρ. 103 παρ. 1 τουΣ αναφέρει ότι τα προσόντα των διοικητικών εν γένει υπαλλήλων ορίζονται υπό του νόμου.

⁷⁷ Ορίζεται το 21^ο έτος για τις κατηγορίες ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ και το 20^ο για την κατηγορία ΔΕ.

⁷⁸ Οι διατάξεις περί ανωτάτου ορίου διορισμού δεν έχουν εφαρμογή στους μετακλητούς και επί θητεία υπαλλήλους του Δημοσίου και των ν.π.δ.δ.

⁷⁹ Όσοι σύμφωνα με το αρ. 5 του Υπ.Κ. δεν έχουν εκπληρώσει σύμφωνα με τις τρέχουσες διατάξεις της στρατολογικής νομοθεσίας, είτε την άοπλη θητεία τους, είτε την εναλλακτική πολιτική – κοινωνική υπηρεσία.

στο άρ. 8 του Υπ.Κ. Τέλος, κάλυμα διορισμού υφίσταται και όταν ο υποψήφιος έχει απολυθεί από άλλη θέση του δημοσίου τομέα (για λόγους πειθαρχικούς ή κατόπιν καταγγελίας συμβάσεως εργασίας) και διαρκεί για μία πενταετία.

Αναφορικά με τις υποχρεώσεις των δ.υ. έπειτα από τον διορισμό τους, οι κατευθυντήριες γραμμές παρέχονται από το αρ. 24 του Υπ.Κ., όπου και ορίζεται ότι αυτοί λειτουργούν ως εκτελεστές της θελήσεως του κράτους και οφείλουν πίστη στο Σύνταγμα και αφοσίωση στην πατρίδα και τη δημοκρατία. Σύμφωνα με το επόμενο άρθρο οι υπάλληλοι οφείλουν να υπακούν στις διαταγές των προϊσταμένων τους, υπό την προϋπόθεση ότι αυτές έχουν τυπική και ουσιαστική νομιμότητα. Κατά το αρ. 26 κατοχυρώνεται η υποχρέωση εχεμύθειας⁸⁰ για γεγονότα ή πληροφορίες τα οποία χαρακτηρίζονται ως απόρρητα και ο δ.υ. λαμβάνει γνώση κατά την εκτέλεση της υπηρεσίας του. Στο αρ. 27 ορίζεται εμμέσως η κομματική ουδετερότητα των δ.υ. κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, μιας και αυτοί δεν επιτρέπεται να προβαίνουν σε διακρίσεις σε βάρος των πολιτών εξαιτίας των πολιτικών, των φιλοσοφικών ή των θρησκευτικών τους πεποιθήσεων. Όμοια στο ίδιο άρθρο καλύπτεται η ενδεδειγμένη συμπεριφορά των δ.υ. τόσο εντός και εκτός υπηρεσίας, ενώ το επόμενο άρθρο αφορά την υποχρέωση δήλωσης της περιουσιακής τους κατάστασης, έπειτα από την επίσημη ανάληψη καθηκόντων.

Παράλληλα με τις υποχρεώσεις των δ.υ., τα άρθρα 31 και 32 του Υπ.Κ. αναφέρουν τους περιορισμούς αυτών και συγκεκριμένα την απαγόρευση ασκήσεως, χωρίς άδεια, ιδιωτικού έργου επί αμοιβής (με ορισμένες εξαιρέσεις) καθώς και η απαγόρευση συμμετοχής τους σε εταιρείες (προσωπικές, περιορισμένης ευθύνης ή κοινοπραξίες, διευθύνων ή εντεταλμένος σύμβουλος Α.Ε.). Επιπλέον, με τα άρθρα 34 και 35 απαγορεύονται στο δ.υ. η άσκηση δικηγορίας και η κατοχή δευτέρας θέσεως αντίστοιχα. Αξίζει να σημειωθεί πως, κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, οι δ.υ. ενέχουν αστική, ποινική και πειθαρχική ευθύνη.

Τα δικαιώματα που αναγνωρίζονται στους δ.υ. από τον Υπ.Κ. αναφέρονται στην ελευθερία έκφρασης, υπό την δικλείδα της μη παροχής απορρήτων πληροφοριών, στο δικαίωμα για αποδοχές, όχι ως αντίτιμο της αξίας των παρεχόμενων υπηρεσιών αλλά ως οικονομική ενίσχυση για το λειτούργημα που ασκεί (αρ.41) και το δικαίωμα

⁸⁰ Ομοίως η υποχρέωση εχεμύθειας υπαλλήλων του ιδιωτικού ή δημόσιου τομέα προβλέπεται τόσο από το αρ. 212 της συνθήκης της ΕΟΚ, όσο και από το αρ. 17 του καταστατικού χάρτη των υπαλλήλων των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων.

διασφάλισης συνθηκών υγιεινής και ασφάλειας στο χώρο εργασίας (αρ.44). Ακόμη, δικαίωμα των δ.υ. είναι η υπηρεσιακή τους εκπαίδευση, οι χορηγούμενες άδειες (αρ. 48,49,50,54,58,59,60) και τέλος οι ηθικές αμοιβές ή βραβεύσεις για εξαιρετικές πράξεις κατά την εκτέλεση της υπηρεσίας ή για εξαιρετη επίδοση (αρ. 61).

3.6 Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΗΣ ΜΟΝΙΜΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

Βασικό στοιχείο του υπηρεσιακού καθεστώτος του δημοσίου υπαλλήλου είναι η μονιμότητα, η οποία αποτελεί σημαντική συνιστώσα της αρχής του κράτους δικαίου και διασφαλίζει ότι ο δημόσιος υπάλληλος δεν μπορεί να απολυθεί παρά μόνον για ορισμένους λόγους και αφού ακολουθηθεί ορισμένη διαδικασία⁸¹.

Η υπηρεσιακή κατάσταση των οργάνων της διοίκησης καθορίζεται από το αρ. 103 παρ. 4 τουΣ, όπου ρητά αναφέρεται πως οι κατέχοντες οργανικές θέσεις δ.υ. είναι μόνιμοι, εφ'όσον υφίστανται οι θέσεις αυτές. Μονιμότητα επίσης ορίζεται και για τους επί θητεία διορισθέντες δ.υ. για το χρονικό διάστημα το οποίο διαρκεί η θητεία τους. Η έννοια της μονιμότητας περιλαμβάνει τις θεσμικές εγγυήσεις εκείνες, οι οποίες εξασφαλίζουν τους δ.υ. από πολιτικές παρεμβάσεις και αυθαίρετες μεταβολές της υπηρεσιακής τους κατάστασης. Ο θεσμός της μονιμότητας καθιερώθηκε στην ελληνική δημόσια διοίκηση με την αναθεώρηση του Συντάγματος, το 1911 (και συγκεκριμένα στα αρ. 88, 89, 90, 98, 102), κατοχυρώνοντας την μονιμότητα των δ.υ., των δικαστών από το βαθμό του Πρωτοδίκη, των ελεγκτών και παρέδρων του ΣτΕ και άλλων δικαστικών υπαλλήλων, επιχειρώντας την επίλυση του προβλήματος της αναξιοκρατίας και της διαφθοράς στη δημόσια διοίκηση και τον περιορισμό του πελατειακού συστήματος⁸². Ο θεσμός της μονιμότητας διατηρείται στο πέρασμα των ετών και με την δημιουργία της Ανώτατης Διοίκησης Ενώσεων Δημοσίων Υπαλλήλων (Α.Δ.Ε.Δ.Υ.)⁸³, την ψήφιση του πρώτου Υπ.Κ. το 1951, την ψήφιση νέου

⁸¹ Βλ. Πικραμένος, Μ., (2008), Το Νομοθετικό Καθεστώς των Ανωτάτων Δημοσίων Υπαλλήλων υπό Διαρκή Μεταρρύθμιση, Ο Δικαστικός Έλεγχος των Νομοθετικών Επιλογών, Νομικό Βήμα, Τόμος 56, σελ. 2303.

⁸² Βλ. Ασπρίδης, Γ., (2013), Εισαγωγή στην Πολιτική και Διοικητική Οργάνωση του Ελληνικού Κράτους, Εκδ, Προπομπός, Αθήνα, σελ. 93.

⁸³ Η ιστορία της τριτοβάθμιας συνδικαλιστικής οργάνωσης των δημοσίων υπαλλήλων της Ελλάδας είναι μακρόχρονη. Στις 2 Μαΐου 1926 ιδρύθηκε η (ΣΔΥΕ) Συνομοσπονδία Δημοσίων Υπαλλήλων Ελλάδας, με έδρα την Αθήνα, ενώ στις 3 Δεκεμβρίου 1947 σωματεία και ομοσπονδίες καταθέτουν το

Συντάγματος και τις συνεχείς αναθεωρήσεις και τροποποιήσεις του Υπ.Κ., τιθέμενος πολλές φορές υπό καθεστώς αμφισβήτησης.

Μία πιθανή άρση του θεσμού της μονιμότητας θα καθιστούσε τους δ.υ. δέσμιους των πολιτικών εναλλαγών και των συνδικαλιστών. Η πιθανότητα αυτή ενέχει κινδύνους ακόμη και για την αρχή της νομιμότητας και της ουδετερότητας της διοίκησης, μιας και το κομματικό κράτος έχει τις βάσεις του στην συχνή εναλλαγή των δ.υ., ενώ τίθεται και θέμα «συνέχειας» της διοίκησης αφού ο στενός δημόσιος τομέας ταυτίζεται με το κράτος που οφείλει να έχει συνοχή και να διατηρεί την τεχνογνωσία που αποκτούν οι υπάλληλοι αποφεύγοντας τις συχνές εναλλαγές τους⁸⁴.

Από την άλλη, μία ενδεχόμενη άρση της μονιμότητας, είναι δυνατόν να οδηγήσει σε αύξηση της παραγωγικότητας καθώς είναι πιθανή η αύξηση της συνείδησης καθήκοντος από πλευράς των υπαλλήλων και η μείωση του «μεγέθους του κράτους», λόγω επαγγελματικής εξίσωσης του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα. Είναι σαφές πως, οι λόγοι άρσης της μονιμότητας θα πρέπει να συνδέονται με την άσκηση των καθηκόντων των υπαλλήλων και όχι με τις προσωπικές πεποιθήσεις ή την προσωπικότητά τους⁸⁵. Ωστόσο, εφόσον διατηρούνται οι οργανικές θέσεις των υπαλλήλων δημοσίου δικαίου και ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου, αυτοί προστατεύονται από το καθεστώς μονιμότητας και δεν μπορούν να απολυθούν ή να τεθούν σε εργασιακή εφεδρεία, όπως προβλέπεται στο άρθρο 154 παρ. 4 του Υπ.Κ. και η κατάργηση της μονιμότητας μπορεί, αν κριθεί απαραίτητο, να πραγματοποιηθεί με συνταγματική αναθεώρηση⁸⁶.

Αξίζει να αναφερθεί πως, εξαιρέσεις από την αρχή της μονιμότητας προβλέπει το Σύνταγμα και αφορά τόσο τους μετακλητούς υπαλλήλους, όσο και τους υπαλλήλους με σχέση ιδιωτικού δικαίου και τους υπαλλήλους επί θητεία (π.χ. υπάλληλοι Προεδρίας της Δημοκρατίας και υπάλληλοι των γραφείων Πρωθυπουργού, Υπουργών κτλ)⁸⁷.

καταστατικό της ΣΔΥΕ στο Πρωτοδικείο αλλάζοντας την επωνυμία σε ΑΔΕΔΥ. Η ΑΔΕΔΥ είναι τακτικό μέλος της Ρ.Σ.Ι. – Διεθνούς των δημοσίων υπηρεσιών – και της C.E.S. – Συνομοσπονδίας Ευρωπαϊκών Συνδικάτων. Πηγή: <http://adedy.gr/istoriki-anaskopisi/> (πρόσβαση 11/10/2015).

⁸⁴ Βλ. Ασπρίδης, Γ., ό.π., σελ. 94.

⁸⁵ Βλ. Ασπρίδης, Γ., ό.π., σελ. 94 – 95.

⁸⁶ Βλ. Τζέμος, Β., Μόνο με αναθεώρηση η άρση της μονιμότητας, άρθρο στην Κυριακάτικη Ελευθεροτυπία. Πηγή: <http://www.enet.gr/?i=news.el.article&id=314604> (πρόσβαση 11/10/2015).

⁸⁷ Βλ. Παναγόπουλος, Θ., ό.π., σελ. 125.

3.7 Η ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΗΣ ΜΕΡΙΚΗΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Η τεχνολογική εξέλιξη και οι συνεχείς ανακατατάξεις στην παγκοσμιοποιημένη αγορά συνέβαλαν στην εμφάνιση των «ευέλικτων μορφών απασχόλησης» και την εισαγωγή αυτών και στο δημόσιο τομέα, στα πλαίσια του εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης και προσαρμογής της οργάνωσής της, στις σύγχρονες συνθήκες και ανάγκες της κοινωνίας. Αυτό εξηγεί τη μεταστροφή των κρατών στον ανασχεδιασμό των υπηρεσιών τους και την υιοθέτηση ευέλικτων μορφών απασχόλησης υπαλλήλων (συμβάσεις ορισμένου χρόνου, μερική απασχόληση, συμβάσεις έργου κτλ), που ξεφεύγουν από το δυσκίνητο σύστημα της μονιμότητας.

Στο πλαίσιο αυτό, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή το 2007, πριν δηλαδή την εκδήλωση της παγκόσμιας κρίσης, εξέδωσε ανακοίνωση για «τη θέσπιση κοινών αρχών με στόχο τη διασφάλιση περισσότερων και καλύτερων θέσεων εργασίας μέσω της ευελιξίας με ασφάλεια»⁸⁸, καθιερώνοντας τη χρήση του όρου «flexicurity», από τη συγχώνευση των όρων flexibility και security⁸⁹.

Στην ελληνική πραγματικότητα, η μερική απασχόληση ενέχει κοινωνικό χαρακτήρα και εμφανίστηκε ως μία πολιτική καταπολέμησης της ανεργίας στην προσπάθεια ενεργοποίησης των ατόμων, επανένταξης τους στην αγορά εργασίας και απομάκρυνσής τους από ένα καθεστώς εξάρτησης από τις κοινωνικές παροχές και τα επιδόματα ανεργίας, χωρίς άλλη συμβολή του επωφελούμενου⁹⁰. Εκδηλώνεται κατ' αυτόν τον τρόπο η προσπάθεια εφαρμογής πολιτικών απασχόλησης, με στόχο την ανακατανομή της απασχόλησης μεταξύ των εργαζομένων και την αποφυγή δημιουργίας θέσεων εργασίας προς όφελος συγκεκριμένων κοινωνικών ομάδων⁹¹.

Οι κυριότερες κατηγοριοποιήσεις των υπαλλήλων με σχέση εργασίας ιδιωτικού

⁸⁸ Ανακοίνωση της Επιτροπής (COM/2007) προς το Συμβούλιο, το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, την Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή και την Επιτροπή των Περιφερειών για τη θέσπιση κοινών αρχών σχετικά με την «ευελιξία με ασφάλεια». Πηγή: http://eur-lex.europa.eu/smartapi/cgi/sga_doc (πρόσβαση 11/10/2015).

⁸⁹ Βλ. Κτιστάκη, Στ., Ευέλικτες Μορφές Απασχόλησης στη Δημόσια Διοίκηση: Μία Νέα Πρόκληση σε Εποχή Κρίσης στο Θεσμοί Δημοσίων Υπαλλήλων και η Λειτουργία τους σε Συνθήκες Κρίσης, Πρακτικά Ημερίδας 27/01/2014), Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήνα, 2014, σελ. 88.

⁹⁰ Βλ. Χιώτη, Χ., Η πολιτική της μερικής απασχόλησης στον δημόσιο τομέα στο Δημόσιες Πολιτικές στην Ελλάδα, Όψεις και Αντιφάσεις, Επιστ. Επιμ. Σπανού Κ., (2010), Εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, σελ. 124 – 125.

⁹¹ Όπως ορίζεται από την Κοινοτική Οδηγία 97/81 σχετικά με τις αρχές και τις προδιαγραφές της μερικής απασχόλησης.

δικαίου αφορούν προσωπικό που καλύπτει απρόβλεπτες και επείγουσες ανάγκες και προσλαμβάνεται με σειρά προτεραιότητας για συγκεκριμένη χρονική διάρκεια, ενώ το Σ στο αρ.103 παρ. 2 ορίζει ότι οι οργανικές θέσεις του ειδικού επιστημονικού, βοηθητικού και τεχνικού προσωπικού μπορούν να καλύπτονται από προσωπικό που προσλαμβάνεται με σύμβαση ιδιωτικού δικαίου. Οι έκτακτοι υπάλληλοι καλύπτουν μη οργανικές θέσεις, δηλαδή προσωποπαγείς θέσεις, σύμφωνα με τον Ν. 993/1979 (αρ. 8 και 9)⁹².

Την αρχική θεσμοθέτηση της μερικής απασχόλησης στο δημόσιο τομέα αποτέλεσε ο Ν. 2369/1998 περί «Ρύθμιση εργασιακών σχέσεων, σύσταση σώματος Επιθεώρησης Εργασίας και άλλες διατάξεις», στην παρ. 15 αρ. 2 του οποίου οριζόταν η μερική απασχόληση για τις δημόσιες επιχειρήσεις που λειτουργούσαν υπό τη μορφή ανώνυμων εταιρειών, τις τράπεζες, τους οργανισμούς και τους λοιπούς φορείς του ευρύτερου δημόσιου τομέα, όπως αυτός προδιοριζόταν από τις διατάξεις του αρ. 14 του Ν. 2190/1994. Εν συνεχεία, με τον Ν. 3174/2003 περί «Μερική απασχόληση και υπηρεσίες κοινωνικού χαρακτήρα», εισάγεται η μερική απασχόληση και στις δημόσιες υπηρεσίες, στους ΟΤΑ α' και β' βαθμού και στα ν.π.δ.δ. με την ιδιαιτερότητα ωστόσο, ότι στη σύναψη συμβάσεων εργασίας, εργοδότης δεν ήταν το δημόσιο ή φορείς δημόσιου χαρακτήρα, αλλά νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα και η Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Ε.Τ.Α.Α.).⁹³

Ο Ν. 3250/2004 «Μερική απασχόληση στο Δημόσιο, στους ΟΤΑ και στα ν.π.δ.δ.» κατήργησε τους ενδιάμεσους φορείς και θεσμοθέτησε την απ' ευθείας πρόσληψη των μερικώς απασχολούμενων από τους προβλεπόμενους φορείς, καθώς και την κατάρτιση σχετικού επιχειρησιακού σχεδίου από τους φορείς πρόσληψης. Παράλληλα, δόθηκε η δυνατότητα στο δημόσιο, τα ν.π.δ.δ., τους ΟΤΑ α' και β' βαθμού και τα ν.π.δ.δ. αυτών (δηλαδή εν ολίγοις σε όλη τη δημόσια διοίκηση) να προσλαμβάνει προσωπικό με συμβάσεις εργασίας ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου μερικής απασχόλησης, για την παροχή υπηρεσιών κοινωνικού χαρακτήρα.

Σύμφωνα με τον νόμο αυτό, για τη μερική απασχόληση ισχύουν⁹⁴:

⁹² Βλ. Ασπρίδης, Γ., ό.π., σελ. 104.

⁹³ Βλ. Χιώτη, Χ., ό.π., σελ. 128 – 130.

⁹⁴ Βλ. Χιώτη, Χ., ό.π., σελ. 135.

- Η χρονική διάρκειά της δεν επιτρέπεται να υπερβαίνει τους δεκαοχτώ (18) μήνες, η οποία αποτελεί το μέγιστο χρόνο διάρκειας της σύμβασης εργασίας.
- Ως σύμβαση μερικής απασχόλησης, το ανώτατο όριο ως προς τον εβδομαδιαίο χρόνο εργασίας είναι είκοσι (20) ώρες, που ομοίως δεν πρέπει να υπερβαίνεται.
- Νέα σύμβαση με τον ίδιο υπάλληλο μπορεί να καταρτιστεί μόνο μετά από την πάροδο τεσσάρων (4) μηνών τουλάχιστον από τη λήξη της προηγούμενης. Επισημαίνεται ότι το ελάχιστο διάστημα των 4 αυτών μηνών πρέπει να τηρείται ακόμη και αν η διάρκεια της σύμβασης είναι μικρότερη των 18 μηνών.

Επομένως, ακολουθώντας την Ευρωπαϊκή Στρατηγική για την Απασχόληση και το γενικότερο προσανατολισμό της Ε.Ε. για την προώθηση της κοινωνικής δικαιοσύνης και της ισότητας των ευκαιριών ως κύριοι επωφελούμενοι των θέσεων αυτών ορίζονται οι γυναίκες, οι άνεργοι, τα άτομα με αναπηρία και οι πολύτεκνοι.

Ακολούθησε ο Ν. 3846/2010 «Εγγυήσεις για την εργασιακή ασφάλεια και άλλες διατάξεις», ο οποίος επέκτεινε την εφαρμογή του θεσμού της μερικής απασχόλησης με σχέση ιδιωτικού δικαίου διατηρώντας την περιορισμένη εμπλοκή του ΑΣΕΠ στη διαδικασία των προσλήψεων αυτών, καθώς και ο Ν. 3896/2011 «Επείγοντα μέτρα εφαρμογής μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2012 - 2015», ο οποίος στα πλαίσια των μνημονίων έδινε τη δυνατότητα στο τακτικό προσωπικό που απασχολείται στο Δημόσιο, σε ν.π.δ.δ., στους ΟΤΑ α' και β' βαθμού, εθελοντικής μετατροπής της πλήρους απασχόλησης σε μερική, με αντίστοιχη μείωση των ωρών εργασίας μέχρι και 50% και με ανάλογη μείωση των αποδοχών για διάστημα έως 5 έτη⁹⁵.

⁹⁵ Βλ. Κτιστάκη, Στ., (2014), Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση, Εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, σελ. 154.

3.8 Η ΠΡΟΦΟΡΙΚΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Ανάμεσα στα μεγαλύτερα προβλήματα που χαρακτηρίζουν το σύγχρονο δημοσιοϋπαλληλικό σώμα συγκαταλέγεται η επιλογή των διευθυντικών στελεχών με μη αντικειμενικά και αξιοκρατικά κριτήρια. Προς την κατεύθυνση αυτή και ιδίως ως προς το σύστημα επιλογής των προϊσταμένων οργανικών μονάδων της δημόσιας διοίκησης αποτέλεσε ο Ν. 3528/2007 και ειδικότερα το άρθρο 85 αυτού, στο οποίο και προβλέπονται ομάδες κριτηρίων για τη διενέργεια της διαδικασίας επιλογής.

Η προφορική συνέντευξη αποτελεί εργαλείο, η σημασία του οποίου έχει αναδειχθεί από την Οικονομική Επιστήμη και κυρίως κλάδους, όπως αυτός της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού. Στο δημόσιο τομέα, η προφορική συνέντευξη εφαρμόζεται υπό συνθήκες στις διαδικασίες του ΑΣΕΠ για τις προσλήψεις, ενώ με τον ισχύον Υπ.Κ. η διαδικασία αυτή εντάσσεται ως όρος στη διαδικασία επιλογής των στελεχών της δημόσιας διοίκησης.

Η επιλογή των στελεχών της διοίκησης στις ανώτερα ιεραρχικά θέσεις, γίνεται πλέον βάσει των αρ. 84 έως 86 του Υπ.Κ. και συγκεκριμένα με το αρ.85 εισάγεται νέο σύστημα επιλογής, που βασίζεται ιδίως στη στάθμιση διαβαθμισμένων κριτηρίων, ειδικών επιμέρους κατηγοριών – ομάδων. Τα κριτήρια αυτά, διαφοροποιούνται ανά επίπεδο διοίκησης (Γενικός Διευθυντής, Διευθυντής, Προϊστάμενος Τμήματος) και κατά ποσόστωση διαμορφώνουν τη συνολική βαθμολογία του υποψηφίου⁹⁶. Κατ' αυτόν τον τρόπο επιδιώκεται η μέγιστη εξασφάλιση αντικειμενικής και αξιοκρατικής επιλογής των προϊσταμένων των οργανικών μονάδων.

Η επιλογή προϊσταμένων Γενικών Διευθύνσεων διενεργείται από το Ειδικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο (αρ. 86 παρ. 2^α), ενώ η επιλογή προϊσταμένων Διευθύνσεων από το οικείο Υπηρεσιακό Συμβούλιο (αρ. 86 παρ. 3^α). Για τη διαδικασία διεξαγωγής της συνέντευξης δεν θεσπίζονται συγκεκριμένες κατευθύνσεις από τον Υπ.Κ. και για τη διενέργεια της εφαρμόζονται: α) η υπ' αριθμ. ΔΙΔΑΔ/Φ.35.16/959/οικ.34623/21 Δεκεμβρίου 2007 Εγκύκλιος του ΥΠΕΣΔΔΑ με θέμα «Νέο σύστημα επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων»⁹⁷, β) η ΔΠΠ/Φ.ΕΠ.1/5/ΟΙΚ.15205 «Καθορισμός διαδικασίας διενέργειας της συνέντευξης» απόφαση του Υπουργού

⁹⁶ Βλ. Στράτη – Βάντζου, Α., (2009), Η «Προφορική Συνέντευξη», στο Νέο Σύστημα Αξιολόγησης των Στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης, Εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη, σελ. 14.

⁹⁷ Βλ. Στράτη – Βάντζου, Α., ό. π., σελ. 15.

Εσωτερικών αφορά στις προϋποθέσεις και στους όρους διεξαγωγής της προφορικής συνέντευξης η οποία διενεργείται από Τριμελή Επιτροπή⁹⁸ που συγκροτείται για το σκοπό αυτό⁹⁹.

Σκοπός της θεσμοθέτησης της προφορικής συνέντευξης είναι η διαμόρφωση γνώμης για την προσωπικότητα, την ικανότητα και την εν γένει καταλληλότητα του υποψηφίου υπαλλήλου. Αποτελεί κριτήριο που συμμετέχει και συνδιαμορφώνει την τελική κρίση του Υπηρεσιακού Συμβουλίου για την αξιολόγηση του υποψήφιου δ.υ.

3.9 ΜΕΓΕΘΟΣ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΟΎΠΑΛΛΗΛΙΑΣ

Ο δημόσιος τομέας έχει υπάρξει ο μεγαλύτερος εργοδότης για τη χώρα. Το κράτος αποτέλεσε και συνεχίζει να αποτελεί χώρο απασχόλησης για έναν πολύ μεγάλο αριθμό εργαζομένων. Η μαζική ζήτηση για απασχόληση στο δημόσιο τομέα οφείλεται μάλλον, ιδίως κατά το παρελθόν, τόσο στην έλλειψη επαρκούς προσφοράς θέσεων εργασίας στον ιδιωτικό τομέα της οικονομίας, όσο και στις συνθήκες ασφάλειας της απασχόλησης, που συνήθως εγγυάται ο δημόσιος τομέας (αλλά και τις μειωμένες προσδοκίες ή περιορισμένες δυνατότητες απασχόλησης αλλού των ιδίων των υποψηφίων δημοσίων υπαλλήλων)¹⁰⁰.

Ο ακριβής αριθμός των υπαλλήλων της δημόσιας διοίκησης αποτελεί ένα από τα πλέον αμφισβητούμενα όσο και ανελαστικά μεγέθη στη δημόσια ζωή της χώρας. Για το έτος 2006 η απασχόληση στο δημόσιο¹⁰¹ προσέγγιζε περίπου το 20% με 25% του συνόλου του ενεργού πληθυσμού (1.004.872 υπάλληλοι) και παράλληλα το κόστος μισθοδοσίας ανερχόταν στα 33,5 δις. ευρώ ετησίως, ήτοι το 14% του ΑΕΠ της χώρας (με το δημοσιονομικό κόστος της δημόσιας απασχόλησης να προσεγγίζει το 32% του συνολικού κόστους απασχόλησης, υπερβαίνοντας κατά δέκα ποσοστιαίες μονάδες το

⁹⁸ Προβλέπεται στην παρ. 2 του άρθρου 18 του ν. 2190/1994 όπως συμπληρώθηκε με τις διατάξεις της παρ. 2 του άρθρου 4 του ν. 3320/2005.

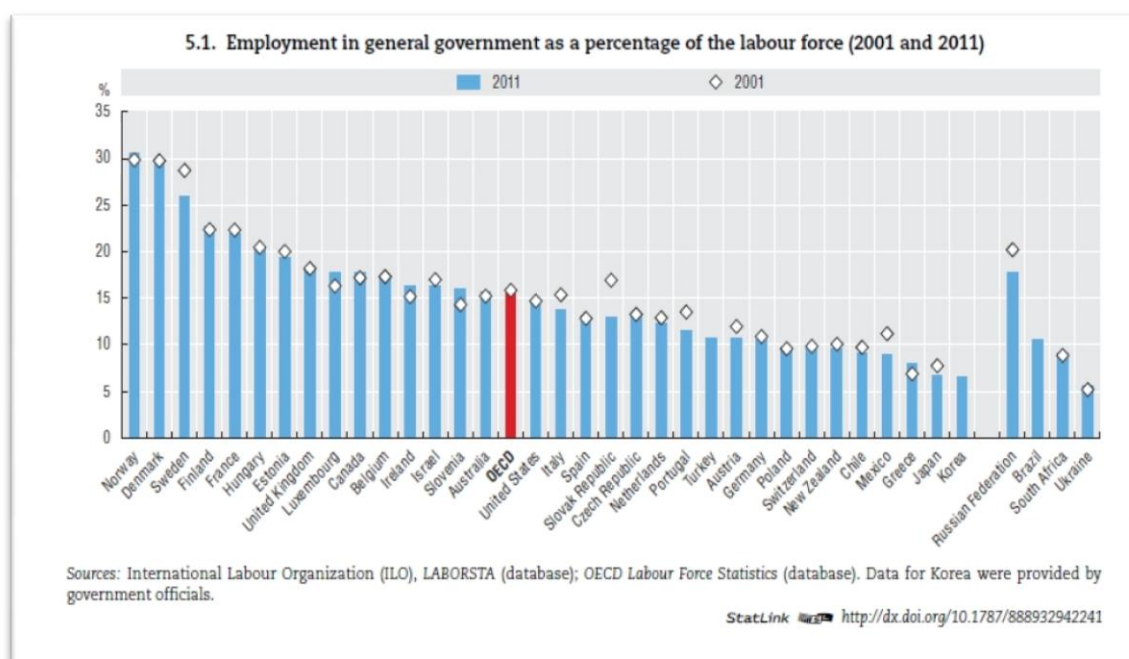
⁹⁹ Βλ. Αξιοκρατία και προφορική συνέντευξη για την πρόσληψη και τις προαγωγές στο Δημόσιο, σελ. 6 στην τριμηνία Επιθεώρηση για την Διοικητική Μεταρρύθμιση, Τόμος 2008. Πηγή: <http://enap.gr/attachments/article/7099/riksikeleftthon%202008> (πρόσβαση 12/10/2015).

¹⁰⁰ Βλ. Μακροδημήτρης, Α., - Πραβίτα, Μ., ό. π., σελ. 559.

¹⁰¹ Περιλαμβάνει το τακτικό διοικητικό προσωπικό του νομικού προσώπου του κράτους, το προσωπικό των ΟΤΑ α' και β' βαθμού, το προσωπικό των ν.π.δ.δ. αλλά και των ν.π.ι.δ., τους εργαζομένους στα Σώματα Ασφαλείας και τις Ένοπλες Δυνάμεις, καθώς και τους εκπαιδευτικούς όλων των βαθμίδων εκπαίδευσης.

αντίστοιχο κόστος στις περισσότερο ανεπτυγμένες οικονομίες των χωρών του ΟΟΣΑ)¹⁰².

Για τα επόμενα έτη και συγκεκριμένα έως και το 2011, ο αριθμός αυτός μειώθηκε, με το ποσοστό να προσεγγίζει το 8% του συνολικού εργατικού δυναμικού, σύμφωνα με την έκθεση του ΟΟΣΑ «Governance at a glance 2013», κατατάσσοντας την Ελλάδα τρίτη από το τέλος ανάμεσα στις 34 χώρες του οργανισμού¹⁰³. Αναλυτικότερα, για την περίοδο από το 2001 έως το 2011, ο μέσος όρος των δημοσίων υπαλλήλων σε σχέση με το σύνολο του εργατικού δυναμικού έμεινε στάσιμος σε ποσοστό 16%, όπως διαφαίνεται και στο διάγραμμα:



Σχήμα 12: Εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα σαν ποσοστό του εργατικού δυναμικού για τις χώρες του ΟΟΣΑ

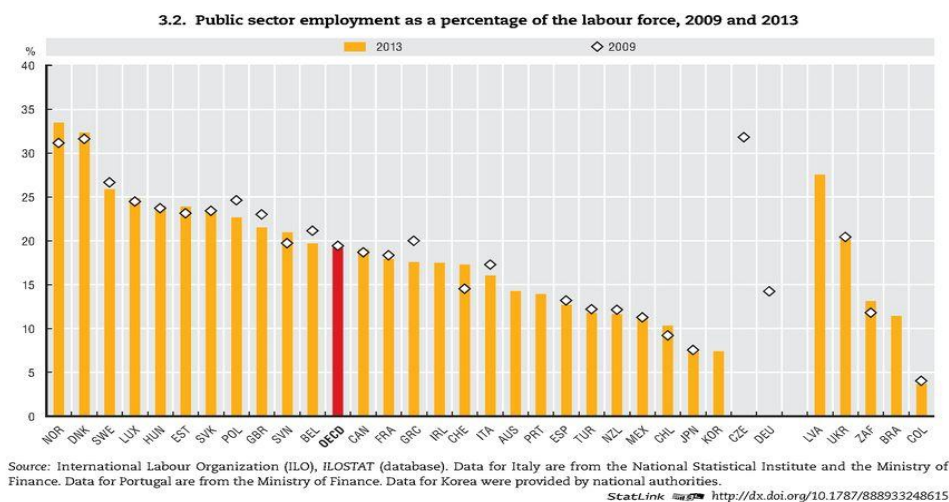
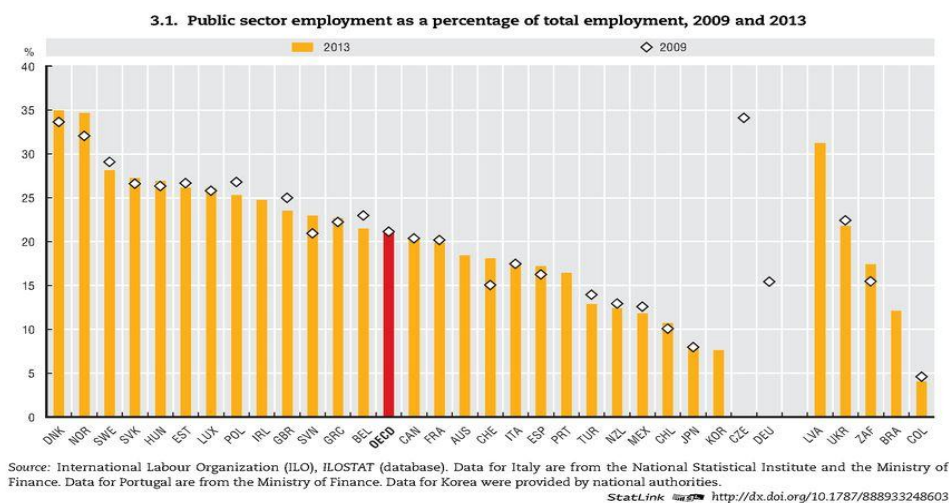
Σύμφωνα με την ίδια έκθεση για τα έτη ως το 2013, το μέγεθος του δημόσιου τομέα διαφέρει ανάμεσα στις χώρες του οργανισμού, με τις σκανδιναβικές χώρες να παρουσιάζουν τα μεγαλύτερα ποσοστά απασχόλησης στο δημόσιο τομέα, που προσεγγίζουν το 30%. Για το ίδιο χρονικό διάστημα, για την Ελλάδα, η απασχόληση στο δημόσιο τομέα σαν ποσοστό του συνολικού εργατικού δυναμικού μειώθηκε ανάμεσα στο 2009 και το 2013 (από 19,9% σε 17,5%) ενώ παράλληλα αυξήθηκε

¹⁰² Βλ. Μακροδημήτρης, Α., - Πραβίτα, Μ., ό. π., σελ. 560.

¹⁰³ Πηγή: <http://www.alfavita.gr/arthron/> (πρόσβαση 12/10/2015).

αμυδρά σαν ποσοστό επί του συνόλου της απασχόλησης (από 22,2% σε 22,6%), αν και πρέπει να σημειωθεί ότι η αύξηση αυτή οφείλεται στην ταχύτατη μείωση της συνολικής απασχόλησης. Τα στοιχεία αυτά, εμφανίζονται και στα παρακάτω διαγράμματα¹⁰⁴ και αποδεικνύουν πως το ελληνικό κράτος δεν είναι υπερμέτρως πολυάνθρωπο ή δαπανηρό αλλά εμφανίζει μεγάλη αναντιστοιχία μεταξύ δαπανούμενων πόρων και παραγόμενων αποτελεσμάτων, δηλαδή αυξημένη κοινωνική επιβάρυνση σε σχέση με το προκύπτον κοινωνικό όφελος:

3. PUBLIC EMPLOYMENT Employment in the public sector



¹⁰⁴ Βλ. Έκθεση του ΟΟΣΑ, Governance at a glance 2015 – Employment in the public sector. Πηγή: http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/governance/government-at-a-glance-2015/employment-in-the-public-sector_gov_glance-2015-22-en#page1 (πρόσβαση 12/10/2015).

Σχήμα 13: Απασχόληση στο δημόσιο τομέα σαν ποσοστό επί του συνολικού εργατικού δυναμικού και σαν ποσοστό επί του συνόλου της απασχόλησης για τις χώρες του ΟΟΣΑ

Το δημοσιούπαλληλικό σώμα στην Ελλάδα διακρίνεται για τα παθογενή του χαρακτηριστικά. Στοιχεία όπως αυτά των πελατειακών δομών και των αδιαφανών προσλήψεων καλλιέργησαν την αναξιοκρατία επί σειρά ετών και κατέστησαν τον τομέα της διοίκησης αρκετά δύσκαμπτο και μη λειτουργικό. Η επικράτηση της αυστηρής ιεραρχίας αποτέλεσε για τους υπέρμαχους του «γραφειοκρατικού μοντέλου» ένα βασικό εργαλείο για τον εξορθολογισμό μιας οργανωτικής δομής, διότι παρέχει συνέχεια, συνέπεια και προβλεψιμότητα στη διοικητική δράση¹⁰⁵. Το φαινόμενο της γραφειοκρατίας, με την αρνητική του σημασία, τροφοδοτείται από την ανεπαρκή υπηρεσιακή και περιορισμένη επαγγελματική κατάρτιση των υπαλλήλων¹⁰⁶. Στον τομέα αυτό, δεν μπορεί να υποτιμηθεί η συμβολή του εκπαιδευτικού συστήματος, στη δυσλειτουργική υπερστελέχωση του κρατικού μηχανισμού και τη συνακόλουθη διαμόρφωση της «τάξης» των κρατικών υπαλλήλων¹⁰⁷. Το σύνολο των απασχολούμενων στο δημόσιο τομέα καταλαμβάνεται από αποφοίτους της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ οι απόφοιτοι της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης φτάνουν μόλις το 40% του συνόλου, με συνέπεια την ενίσχυση των εξισωτικών έως ισοπεδωτικών τάσεων στη διοικητική κουλτούρα, τη διάχυση της εξειδίκευσης και της τεχνογνωσίας και τελικά την χαμηλή ποιότητα και αναποτελεσματικότητα του διοικητικού μηχανισμού.

Πρωταρχικό μέλημα της δημοκρατικής πολιτείας είναι η κατάρτιση, εκπαίδευση και επιμόρφωση, που διευρύνει και εμπλουτίζει την επαγγελματική ικανότητα και επάρκεια των στελεχών στα αντικείμενα της δραστηριότητάς τους, αποφεύγοντας τη μονομέρεια της εμπειρικής γνώσης ή την προσκόληση σε παρωχημένες δεξιότητες αποδίδοντας έμφαση στην κριτική, αναλυτική και ηγετική ικανότητα των ανώτερων ιδίως στελεχών. Όλα αυτά τα στοιχεία προάγουν την αφοσίωση, την εντιμότητα, την ακεραιότητα των στελεχών, συμπεριλαμβανομένης της πολιτικής ή κομματικής ουδετερότητας κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, καθώς και την ανιδιοτέλεια, την αμεροληψία και το πνεύμα προσφοράς για την εξυπηρέτηση του δημοσίου

¹⁰⁵ Βλ. Κτιστάκη, Στ., ό. π., σελ. 79.

¹⁰⁶ Βλ. Κτιστάκη, Στ., ό. π., σελ. 81.

¹⁰⁷ Βλ. Μακρυδημήτρης, Α., (1991), Διοικητικές Μελέτες, Εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή, σελ. 205.

συμφέροντος, με τρόπο όσο το δυνατό πιο ανεπηρέαστο από προσωπικές προτιμήσεις, προκαταλήψεις ή επιλογές.¹⁰⁸

Απαιτείται ακόμη αναδιοργάνωση του συστήματος προσλήψεων, προκειμένου να εξυγιανθεί η διαδικασία επιλογής, εξασφαλίζοντας παράλληλα την επιλογή όχι απλά των επικρατέστερων βάσει τυπικών προσόντων αλλά των ουσιαστικά αξιότερων και καταλληλότερων για κάθε εξειδικευμένη διοικητική υπηρεσία¹⁰⁹. Προς την κατεύθυνση αυτή, απαραίτητος κρίνεται ο επαναπροσδιορισμός των παραδοσιακών τεχνικών για την αξιολόγηση (ελλείματα στην ανάλυση θέσεων εργασίας και την περιγραφή καθηκόντων) και την μέτρηση αποτελεσμάτων. Συγκεκριμένα, απαιτείται εκτεταμένη χρήση ποσοτικών μεθόδων διοίκησης για στοχοθεσία, παρακολούθηση και αξιολόγηση αποτελεσμάτων και θέσεων εργασίας με βάση συγκεκριμένους και ειδικούς δείκτες απόδοσης. Οι –εξ ίσου ποσοτικοποιημένες– τεχνικές διασφάλισης ποιότητας, εξάλλου, μπορούν να ενισχύσουν τον προσανατολισμό των υπηρεσιών προς τους συναλλασόμενους και την ικανοποίηση των αναγκών τους, συμπεριλαμβανομένου και του δημοσίου συμφέροντος¹¹⁰.

Για την αποδόμηση της ανισοκατανομής των δ.υ., σε κεντρικές και μη υπηρεσίες, καθώς και του καθεστώτος της ευνοιοκρατίας σημαντική κρίνεται η συμβολή του ιδιωτικοοικονομικού μάνατζμεντ στην κρατική πολιτική και συγκεκριμένα μοντέλων όπως το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (New Public Management), της επιχειρηματικής διακυβέρνησης, της «καλής διακυβέρνησης/καλών πρακτικών» και της προτυποποίησης των δημόσιων υπηρεσιών μέσω οργανισμών όπως ο ISO («ISO – διακυβέρνηση»)¹¹¹. Κοινό παρονομαστή των ανωτέρω μοντέλων αποτελούν η ανάγκη μετρησιμότητας του παραγόμενου έργου, η ιδιωτικοποίηση των κρατικών αρμοδιοτήτων, η εισαγωγή πρακτικών επιχείρησης, η αυτονόμηση τμημάτων της διοίκησης και συγχώνευση άλλων με στόχο και βάση τα ακόλουθα: ομαδική εργασία έναντι του καταμερισμού αυτής, σύστημα ανταγωνισμού αντί της άκαμπτης

¹⁰⁸ Βλ. Λιανός, Α., (2007), Η Γραφειοκρατία στον Αστερισμό της Ύστερης Νεωτερικότητας και η Λανθάνουσα Γοητεία του Μεταρρυθμιστικού Εγχειρήματος, Εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, σελ. 208.

¹⁰⁹ Βλ. Κοντιάδης, Ξ., (2009), Είναι μία Άλλη Δημόσια Διοίκηση Εφικτή;, Θεωρία και Πράξη Διοικητικού Δικαίου, σελ. 282.

¹¹⁰ Βλ. Πασσάς, Α., - Τσέκος, Θ., (2007), Οκτώ Προϋποθέσεις για Μία Αποτελεσματική Διακυβέρνηση. Πηγή: http://publicpolicies.blogspot.gr/2007/06/blog-post_3729.html (πρόσβαση 14/10/2015).

¹¹¹ Βλ. Μαρκαντωνάτου, Μ., Κράτος και Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ: Η Προνοιακή Απορρύθμιση Μέσα από την Επιχειρηματική Διακυβέρνηση, τις «Καλές Πρακτικές» και την ISO-Προτυποποίηση, Κράτος και Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, Τεύχος 116, Περίοδος: Ιουλ – Σεπ 2011, σελ. 1.

διεκπεραίωσης έργου, συγκέντρωση στα αποτελέσματα και όχι στις διαδικασίες, επίπεδη οργάνωση αντί ιεραρχία των υπαλλήλων, project-management αντί της αρχής της υπαλληλίας και τέλος στοχοθεσίες αντί της καθοδήγησης μέσα από διατάξεις και συστήματα κινήτρων αντί του προσανατολισμού στη γραφειοκρατία¹¹².

Είναι σημαντικό όμως να αναφερθεί, πως έχει συντελεστεί ικανοποιητική πρόοδος των διοικητικών μηχανισμών της χώρας στις παραπάνω κατευθύνσεις, τόσο μέσα από εθνικές πρωτοβουλίες αλλά κυρίως μέσω της συμμετοχής της στην Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ) και σε Διεθνείς Οργανισμούς (όπως ο ΟΟΣΑ) και της σύμπλευσης με τις αρχές και τις επιταγές αυτών. Χαρακτηριστικά παραδείγματα εφαρμογής των επιταγών αυτών αποτελούν τα Επιχειρησιακά Προγράμματα («Διοικητική Μεταρρύθμιση»¹¹³, «Ηλεκτρονική Δικαυβέρνηση»¹¹⁴) στα πλαίσια των χρηματοδοτήσεων της χώρας από την ΕΕ με κοινοτικούς πόρους (ΕΣΠΑ), μέσω των οποίων καθιερώθηκε η ευρεία εισαγωγή και χρήση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ), η προώθηση της δια βίου εκπαίδευσης και κατάρτισης του εργασιακού δυναμικού της δημόσιας διοίκησης αλλά και ο εκσυγχρονισμός του συστήματος επιλογής και επαγγελματικής του εξέλιξης. Στην ίδια κατεύθυνση, η Ελλάδα έχει δεσμευτεί, όπως και οι υπόλοιπες συμμετέχουσες χώρες στον ΟΟΣΑ, να λάβει τα απαραίτητα μέτρα για την εφαρμογή των δέκα (10) κριτηρίων ποιότητας που τέθηκαν από την Επιτροπή Δημόσιας Διοικήσεως αυτού, για την ενιαία αντιμετώπιση των προβλημάτων των δημοσίων διοικήσεων των κρατών μελών (Πρόγραμμα Regulatory Reform¹¹⁵).

¹¹² Βλ. Μαρκαντωνάτου, Μ., ό. π., σελ. 3.

¹¹³ Πηγή: <http://www.ydmed.gov.gr/?p=8244> (πρόσβαση 14/10/2015).

¹¹⁴ Πηγή: <http://www.opengov.gr/minireform/wp-content/uploads/downloads/2014/02/stratigiki-ilektron.-diakyv.-teliko-pdf1.pdf> (πρόσβαση 14/10/2015).

¹¹⁵ Πηγή: <http://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/2391768.pdf> (πρόσβαση 14/10/2015).

4. ΤΟ ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Ο θεσμός της αξιολόγησης των υπαλλήλων πρωτοθεσμοθετήθηκε με το διάταγμα της 22ας Νοεμβρίου 1833, που περιείχε το «Βιβλίο Ποιότητας των Δημοσίων Υπηρετών», όριζε τις ευθύνες των υπαλλήλων κατά την εκτέλεση του έργου τους και παρείχε τη δυνατότητα στο κράτος να τηρεί προσωπικούς φακέλους των υπαλλήλων για την εξασφάλιση του ήθους και της δέσμευσής τους. Ο πρώτος κυρωθείς Υπ.Κ. (Ν. 1811/1951) θέσπισε νέο σύστημα αξιολόγησης με δεκαοχτώ κριτήρια και δέσμευσε τους αξιολογητές στην εκτέλεση του έργου τους, με την δικλείδα των πειθαρχικών κυρώσεων. Λόγω της ανεπάρκειας των συστημάτων αυτών, η αξιολόγηση των μονίμων υπαλλήλων στην Ελλάδα επανοριοθετείται τη δεκαετία του '90 (Ν.1943/1991) και έκτοτε τροποποιήθηκε, προκειμένου να καλύψει τις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες στον τομέα και να αντιμετωπίσει, με τον κατά το δυνατόν αποτελεσματικότερο τρόπο, τα ανακύπτοντα προβλήματα. Παρακάτω ακολουθεί μία συνοπτική παρουσίαση των διατάξεων που έχουν ψηφιστεί και κατά περίπτωση έχουν ή όχι εφαρμοστεί επί του πρακτέου.

4.1 ΠΔ 318/1992¹¹⁶

Το ΠΔ 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.» περιελάμβανε 25 άρθρα και εκδόθηκε σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 54 του Ν.1943/1991. Σύμφωνα με αυτό λοιπόν, εισήχθησαν τα κριτήρια απόδοσης των εργαζομένων τα οποία ήταν στο σύνολό τους 16 και χωρισμένα σε 5 κύριες κατηγορίες και συγκεκριμένα πραγματεύονταν την γνώση του αντικειμένου, το ενδιαφέρον και τη δημιουργικότητα, τις υπηρεσιακές σχέσεις και τη συμπεριφορά, την αποτελεσματικότητα και τις εξαιρετικές αποδόσεις (άρθρο 5).

Επιπρόσθετα, καθιερωνόταν με το άρθρο 8 του διατάγματος η κλίμακα βαθμολόγησης των κριτηρίων από τον α' και β' αξιολογητή και από την Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης. Πιο συγκεκριμένα:

- Κάθε επί μέρους κριτήριο αξιολόγησης βαθμολογούταν από τον πρώτο αξιολογητή με έναν ακέραιο ή δεκαδικό κατά προσέγγιση δεκάτου βαθμό, που

¹¹⁶ Πηγή: http://www.setee.tee.gr/folder_07/pd318_1992.pdf (πρόσβαση 15/10/2015).

κατά την αντικειμενική κρίση αρμόζει στο αντίστοιχο κριτήριο για τον αξιολογούμενο. Η κλίμακα των βαθμών ορίζεται από το 1 έως το 10.

- Ο δεύτερος αξιολογητής βαθμολούσε τον εργαζόμενο στις ομάδες κριτηρίων και όχι σε κάθε κριτήριο χωριστά.
- Με τους βαθμούς 9 ή 10 βαθμολογούνταν όσοι υπάλληλοι ήταν πάντοτε έτοιμοι να αντιμετωπίζουν απόλυτα, με ταχύτητα και ευστοχία, κάθε υπηρεσιακό ζήτημα, χωρίς τη βοήθεια ή διόρθωση ανωτέρου τους.
- Με τους βαθμούς 7 ή 8 βαθμολογούνταν οι πολύ καλοί υπάλληλοι οι οποίοι μπορούσαν να ανταποκριθούν πλήρως στις απαιτήσεις της υπηρεσίας τους, και περιστασιακά μόνο χρειάζονταν ελάχιστη βοήθεια.
- Με τους βαθμούς 5 ή 6 βαθμολογούνταν οι καλοί υπάλληλοι που επιδιώκαν σταθερά να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της υπηρεσίας αλλά κατά κανόνα χρειάζονταν βοήθεια.
- Με τους βαθμούς 3 ή 4 βαθμολογούνταν οι υπάλληλοι οι οποίοι απέδιδαν κάτω του συνηθισμένου μέτρου.
- Με τους βαθμούς 1 ή 2 βαθμολογούνταν οι εντελώς ακατάλληλοι για την υπηρεσία υπάλληλοι.
- Τέλος, κατά τη διαδικασία της βαθμολογίας, σύμφωνα με την παρ. 2 του άρθρου 54 του Ν.1943/1991, εφαρμοζόταν συγκεκριμένο ανώτατο και κατώτατο ποσοστό υπαλλήλων σε κάθε κατανομή και οριζόταν: από 9-10 μόνο ένας υπάλληλος, από 8-8,9 μέχρι το 45% των υπαλλήλων, από 7-7,9 μέχρι το 30%, από 5-6,9 μέχρι 10% και από 1-4,9 μόνο το 5% των υπαλλήλων κάθε υπηρεσίας.

Με το παρών διάταγμα καθιερώθηκε για πρώτη φορά, στο αρ. 10 η υποχρεωτική συνέντευξη του αξιολογούμενου, ενώ με το αρ. 11 καθιερώθηκε ο θεσμός της αυτοξιολόγησης, χωρίς ωστόσο η κρίση του αυτοξιολογούμενου να επηρεάζει αυτή των δύο αξιολογητών. Επιπλέον, με το επόμενο άρθρο εισήχθη η έννοια της στοχοθεσίας σε επίπεδο διεύθυνσης με τους Γενικούς Διευθυντές να ενημερώνουν τους προϊστάμενους των διευθύνσεων που υπάγονται σ' αυτούς για το σχεδιασμό της αποστολής του κάθε φορέα. Με τη σειρά τους, οι προϊστάμενοι των διευθύνσεων ενημερώνουν εγγράφως το Νοέμβρη κάθε έτους τους Γενικούς Διευθυντές για τους στόχους της οργανικής τους μονάδας κατά το επόμενο ημερολογιακό έτος και με την

συνεργασία των δύο παραπάνω οργάνων οι στόχοι οριστικοποιούνται το τελευταίο δεκαήμερο του Νοεμβρίου.

Με το άρθρο 18 του ΠΔ προβλεπόταν οι εκθέσεις αξιολόγησης να συντάσσονται τον Ιανουάριο κάθε έτους για τους υπαλλήλους όλων των κατηγοριών με εξαίρεση τους υπαλλήλους της κατηγορίας ΥΕ για τους οποίους συντάσσονταν κάθε δύο χρόνια. Ακόμη, σύμφωνα με το επόμενο άρθρο προβλεπόταν δικαίωμα ένστασης των αξιολογούμενων για περιπτώσεις μεγάλων διαφορών βαθμολογίας αξιολογητών, επιθεωρητών, περιπτώσεις μεροληψίας κ.α. για τις οποίες σύμφωνα με τις διατάξεις αποφαινόταν το υπηρεσιακό συμβούλιο. Τα επόμενα άρθρα (21-23) ρύθμιζαν τα της διαδικασίας των ενστάσεων, την εξέταση αυτών και την υποχρεωτική γνωστοποίηση των εκθέσεων.

Αξίζει, τέλος, να αναφερθεί πως η συμμετοχική καθιέρωση στόχων συνέβαλε μέσω της ανάπτυξης διαπροσωπικών σχέσεων στην αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας των υπαλλήλων και αυτό οδήγησε το Υπουργείο Προεδρίας της Κυβερνήσεως να προβεί στην καθιέρωση των πριμ παραγωγικότητας για τους υπαλλήλους που βαθμολογούνταν ως άριστοι ή πολύ καλοί, το 1995. Στο Παράρτημα Α παρουσιάζονται τα έντυπα που χρησιμοποιούνταν για τη διεξαγωγή της διαδικασίας.

4.2 Ν. 3230/2004¹¹⁷

Με τις διατάξεις του άρθρου 1 παρ. 2 του Ν.3230/2004 (ΦΕΚ 44/Α'11.2.2004), καθιερώθηκε η μέτρηση της αποτελεσματικότητας¹¹⁸ και αποδοτικότητας¹¹⁹ της δημόσιας διοίκησης. Σκοπός της μέτρησης είναι η αξιολόγηση των υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης, η ενίσχυση της διαφάνειας, η πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και γενικότερα η βελτίωση της αποτελεσματικότητας των δημόσιων υπηρεσιών προς όφελος των πολιτών.

¹¹⁷ Πηγή: <http://www.ydmed.gov.gr/?p=4427> (πρόσβαση 15/10/2015).

¹¹⁸ Ως αποτελεσματικότητα ορίζεται η ικανότητα της δημόσιας διοίκησης να εκπληρώνει τους προγραμματισθέντες στόχους.

¹¹⁹ Ως αποδοτικότητα ορίζεται η ικανότητα να επιτυγχάνει στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό τους στόχους αυτούς με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Το άρθρο 3 του παρόντος νόμου αποτέλεσε το θεσμικό πλαίσιο για τον καθορισμό του ετήσιου πλάνου της διοίκησης, το οποίο συγκροτούνταν από τις κάτωθι ενέργειες:

- Ετήσιος καθορισμός στρατηγικών στόχων του φορέα. Με απόφασή του ο Υπουργός ή το όργανο διοίκησης κάθε φορέα γνωστοποιούσε και κατανέμε στις οικείες υπηρεσίες τους στρατηγικούς στόχους για το επόμενο έτος.
- Ανάλυση των στρατηγικών στόχων από τους γενικούς διευθυντές ή Διευθυντές και ενημέρωση των υφιστάμενων αυτών.
- Εξειδίκευση και επιμερισμός των στόχων ανά Διεύθυνση και Τμήμα κατόπιν συνεργασίας διευθυντών και τμηματαρχών.
- Κατάρτιση συγκεκριμένου προγράμματος δράσης των μονάδων σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο. Στο πρόγραμμα αυτό, αναλύονταν οι στόχοι κάθε μονάδας σε συγκεκριμένες ενέργειες, τιθόταν το χρονοδιάγραμμα για την υλοποίησή τους και προσδιοριζόταν η συμβολή κάθε υπαλλήλου στην επίτευξη των στόχων του τμήματος και κάθε τμήματος στο στόχο της Διεύθυνσης.
- Έκδοση απόφασης στοχοθεσίας κάθε Γενικής Διεύθυνσης ή Διεύθυνσης, που εκδιδόταν από το αρμόδιο όργανο διοίκησης και προσυπογραφόταν από γενικούς διευθυντές ή διευθυντές
- Έκδοση κοινής απόφασης των υπουργών Εσωτερικών και Οικονομίας και Οικονομικών με την οποία καθορίζονταν οι γενικοί και ειδικοί δείκτες μέτρησης της απόδοσης κάθε υπηρεσιακής μονάδας, αναλόγως των παρεχόμενων από αυτήν υπηρεσιών.
- Παρακολούθηση από τους προϊσταμένους των Οργανικών Μονάδων σε τακτά χρονικά διαστήματα, που δεν μπορεί να είναι μεγαλύτερα του τριμήνου, της πορείας υλοποίησης των στόχων και των αποτελεσμάτων των δεικτών μέτρησης.
- Αναθεώρηση και επανακαθορισμός των στόχων είτε τροποποίηση του ετήσιου χρονοδιαγράμματος υλοποίησής τους, εφόσον επισημανθεί απόκλιση μεταξύ επιθυμητών και πραγματικών αποτελεσμάτων.

Εν συνεχεία, με το άρθρο 5 οριζόταν ότι οι δείκτες μέτρησης χωρίζονται σε δύο κατηγορίες, τους γενικούς που συνίστανται στον χρόνο ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών, στο ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται, στην εφαρμογή των νέων τεχνολογιών και στο κόστος διαχείρισης και ποιότητας των

παρεχόμενων υπηρεσιών, ενώ οι ειδικοί ορίζονταν συμπληρωματικά από την κάθε επιχειρησιακή μονάδα ανάλογα με το έργο που αυτή επιτελεί.

Αξίζει, τέλος να αναφερθεί πως οι στόχοι οφείλουν να ακολουθούν το μοτίβο SMART, δηλαδή οφείλουν να είναι συγκεκριμένοι (specific), μετρήσιμοι (measurable), συμφωνημένοι (agreed), ρεαλιστικοί (realistic) και χρονικά προσδιορισμένοι (timed), ενώ ακόμα η τιθεμένη στοχοθεσία υπόκειται σε υποχρέωση ανάρτησης στο διαδίκτυο¹²⁰.

4.3 ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ¹²¹

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) είναι ένα εργαλείο διοίκησης ολικής ποιότητας και αποτελεί μια ολιστική ανάλυση της οργανωτικής απόδοσης, προσεγγίζοντάς την από διαφορετικές οπτικές ταυτόχρονα. Το ΚΠΑ είναι το αποτέλεσμα της συνεργασίας των Υπουργών της Ευρωπαϊκής Ένωσης που είναι υπεύθυνοι για τη Δημόσια Διοίκηση. Διαμορφώθηκε από την Ομάδα Καινοτόμων Δημοσίων Υπηρεσιών (Innovative Public Services Group - IPSG), που αποτελείται από εθνικούς εμπειρογνώμονες και συστάθηκε με απόφαση των Γενικών Διευθυντών. Η πρώτη πιλοτική έκδοση παρουσιάστηκε το Μάιο 2000 και στη συνέχεια αναθεωρήθηκε το 2002. Παράλληλα, βάσει σχετικής απόφασης των Γενικών Διευθυντών έχει συσταθεί και λειτουργεί το Κέντρο Διαχείρισης Δεδομένων του ΚΠΑ στο Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (European Institute of Public Administration - EIPA) στο Μάαστριχτ. Μαζί με το δίκτυο των εθνικών εκπροσώπων για το ΚΠΑ, το οποίο υποβοηθείται από το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση Ποιότητας (EFQM) και το Πανεπιστήμιο Speyer, το Κέντρο Διαχείρισης Δεδομένων του ΚΠΑ ανέλαβε την παρακολούθηση εφαρμογής του προτύπου και αξιολόγησης της χρήσης του. Από το 2000 μέχρι το 2005 περίπου 900 ευρωπαϊκές υπηρεσίες δημόσιας διοίκησης χρησιμοποιούν το ΚΠΑ για να βελτιώσουν τη λειτουργία τους.

Το ΚΠΑ έχει τέσσερις κυρίους σκοπούς:

¹²⁰ Βάσει του άρθρου 2 παρ. 4 του Ν.3861/2010 : «Ενίσχυση της διαφάνειας με την υποχρεωτική ανάρτηση νόμων και πράξεων των κυβερνητικών, διοικητικών και αυτοδιοικητικών οργάνων στο διαδίκτυο Πρόγραμμα Διαύγεια και άλλες διατάξεις».

¹²¹ Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) – Common Assessment Framework (CAF), Βελτιώνοντας μία δημόσια οργάνωση μέσω της αυτο-αξιολόγησης, ΚΠΑ 2006, ΥΠΕΣΔΔΑ/ΓΓΔΔ & ΗΔ, Πηγή: https://www.eipa.eu/files/File/CAF/Brochure2006/Greek_2006.pdf (πρόσβαση 15/10/2015).

- Να εισαγάγει στη δημόσια διοίκηση τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και προοδευτικά να την οδηγήσει, μέσω της χρήσης και της κατανόησης της αυτό-αξιολόγησης, από την αλληλουχία των δραστηριοτήτων «Προγραμματισμός-Εκτέλεση» σε έναν ολοκληρωμένο κύκλο ποιότητας αποτελούμενο από τον Προγραμματισμό, την Εκτέλεση, τον Έλεγχο και την Ανάδραση,
- Να διευκολύνει την αυτό-αξιολόγηση μιας δημόσιας οργάνωσης, ώστε να αποτυπωθεί επαρκώς η υφιστάμενη κατάσταση και να σχεδιαστούν δράσεις βελτίωσης,
- Να αποτελέσει διάλογο μεταξύ των διαφορετικών μοντέλων που χρησιμοποιούνται στη διοίκηση ποιότητας,
- Να διευκολύνει τη συγκριτική μάθηση μεταξύ των οργανώσεων του δημοσίου τομέα.



Σχήμα 14: Το Μοντέλο ΚΠΑ¹²²

Η χρήση του ΚΠΑ παρέχει στην οργάνωση ένα πλαίσιο αρχών και διαδικασιών των οποίων η εφαρμογή συμβάλλει στη συνεχή διοικητική βελτίωση. Το ΚΠΑ παρέχει:

- μια αξιολόγηση βασισμένη σε πραγματικά στοιχεία, δηλαδή σε ένα σύνολο κριτηρίων που έχουν γίνει ευρέως αποδεκτά από όλο τον ευρωπαϊκό δημόσιο τομέα,

¹²² Πηγή: <http://www.zitaindex.gr/?method> (πρόσβαση 15/10/2015).

- ευκαιρίες να αναγνωριστεί η πρόοδος που έχει συντελεστεί και να εντοπιστούν πεδία εξαιρετικών αποδόσεων,
- ένα μέσο διασφάλισης της συνέπειας και της συνέχειας ως προς το τι πρέπει να γίνει για να βελτιωθεί η δημόσια οργάνωση,
- ένα σύνδεσμο μεταξύ των διαφορετικών επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων και των υποστηρικτικών πρακτικών ή προϋποθέσεων,
- ένα μέσο για να δημιουργηθεί ενθουσιασμός μεταξύ των υπαλλήλων με τη συμμετοχή τους στη διαδικασία βελτίωσης,
- ευκαιρίες να προωθηθούν και να γίνουν κοινό κτήμα οι καλές διοικητικές πρακτικές, ενδο-διοικητικά, αλλά και μεταξύ διαφορετικών οργανώσεων,
- ένα μέσο ενσωμάτωσης των διαφόρων πρωτοβουλιών ποιότητας στις καθημερινές επιχειρησιακές λειτουργίες,
- ένα μέσο μέτρησης της προόδου μέσω της περιοδικής αξιολόγησης ανά τακτά χρονικά διαστήματα.

Το ΚΠΑ εφαρμόζεται από τον Δεκέμβριο του 2007 σε μέρος των δημοσίων υπηρεσιών και αποτελείται από 9 κριτήρια και 28 υποκριτήρια ως εξής: ηγεσία, στρατηγική και προγραμματισμός, ανθρώπινο δυναμικό, συνεργασίες και πόροι, διαδικασίες, αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη, αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό, αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία, κύρια αποτελέσματα επίδοσης με τα 5 πρώτα να αφορούν τις προϋποθέσεις (τι πρέπει να κάνει μία οργάνωση) και τα επόμενα τα επιτευχθέντα αποτελέσματα. Οι υπηρεσίες και φορείς της δημόσιας διοίκησης υποχρεούνται να ενημερώνουν τη διοίκηση¹²³, ενώ υπεύθυνη για την εφαρμογή και τα αποτελέσματα του ΚΠΑ είναι η Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας¹²⁴ (ΔΠΑ)¹²⁵.

¹²³ Σύμφωνα με τις εγκυκλίους ΔΠΑ/Φ.1/6-4-2005 και ΔΠΑ/Φ.1/οικ.6304/12-3-2007 του Υπουργείου Εσωτερικών.

¹²⁴ Συστάθηκε σύμφωνα με τον Ν. 3230/2004 και υπάγεται στη Γενική Διεύθυνση Διοικητικού Εκσυγχρονισμού. Συγκροτείται από το τμήμα Ερευνών και Μετρήσεων Αποδοτικότητας και το τμήμα Τεκμηρίωσης Καλύτερων Πρακτικών.

¹²⁵ Βλ. Ασπρίδης, Γ., ό. π., σελ. 101.

4.4 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΔΙΑΤΑΞΕΩΝ – ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ

Οι προηγούμενες νομοθετικές ρυθμίσεις δεν κατάφεραν να καθιερώσουν ένα αποτελεσματικό και αποδοτικό σύστημα για την αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων. Τόσο το ΠΔ 318/1992 όσο και ο Ν.3230/2004 είχαν πολλά κενά και παρότι αποτέλεσαν αξιόλογες προσπάθειες για την εξυγίανση του δημοσίου τομέα και τον εκσυγχρονισμό του, δεν κατάφεραν να φέρουν σε πέρας την δύσκολη αποστολή δημιουργίας μίας ισχυρής δομής που να τυγχάνει ευρείας εφαρμογής, αλλά κυρίως αποδοχής από το σύνολο των φορέων.

Ενδεικτικά τα κυριότερα προβλήματα των προηγούμενων νομοθετικών ρυθμίσεων είναι τα εξής¹²⁶:

- Εξισωτισμός της βαθμολογίας που προέκυπτε από την ομοιομορφία των κριτηρίων αλλά και της πρακτικής των αξιολογητών να αντιστέκονται στη διαφοροποίηση μεταξύ των υπαλλήλων.
- Διαιώνιση της νοοτροπίας της μονιμότητας. Αυτό ήταν άμεση απόρροια της έλλειψης κινήτρων από πλευράς των υπαλλήλων, γεγονός που περιόριζε την φαντασία και την πρωτοβουλία τους και τους έκανε ευθυνόφοβους. Τα ανωτέρω σε συνάρτηση με την απουσία σαφών κριτηρίων σύγκρισης της απόδοσης των υπαλλήλων προωθούσε επιλεγμένους υπαλλήλους και όχι εκείνους που στην πραγματικότητα το άξιζαν.
- Έλλειψη άμεσης σύνδεσης της απόδοσης με την υπηρεσιακή εξέλιξη των υπαλλήλων. Λόγω της περιορισμένης διαφοροποίησης μεταξύ των υπαλλήλων καθώς και την αμυντική αντίδραση τους στις αρνητικές βαθμολογίες, παρατηρήθηκαν φαινόμενα αλλαγής του βαθμού αξιολόγησης με αποτέλεσμα την έλλειψη παρακίνησης και την αδιαφορία, εφ'όσον η αξιολόγηση δεν είχε σύνδεση με τη σταδιοδρομία.
- Έλλειψη άμεσης σύνδεσης της στοχοθεσίας με την ατομική αξιολόγηση και την παροχή κινήτρων, αφού οι στόχοι που τίθονταν και ο βαθμός επίτευξής τους, δεν επηρέαζε την βαθμολογία του υπαλλήλου. Στο σημείο αυτό

¹²⁶ Βλ. Κείμενο Γνώμης του Διοικητικού Επιμελητηρίου Ελλάδος (ΔΕΕ) για την Αξιολόγηση των Δημοσίων και Δημοτικών Υπαλλήλων, σελ. 8 – 9. Πηγή: <http://big.assets.huffingtonpost.com/DEE.pdf> (πρόσβαση 16/10/2015).

αξιοσημείωτο είναι πως οι τιθέμενοι στόχοι ήταν ως επί το πλείστον απλοί και εύκολα επιτεύξιμοι.

- Αξιολόγηση της πλειοψηφίας των υπαλλήλων με άριστα, χωρίς πρόβλεψη για αντιμετώπιση του προβλήματος μέσω συστημάτων εσωτερικού ελέγχου.
- Ελλιπής και πλημμελής εφαρμογή του συστήματος της αξιολόγησης γενικότερα και ειδικότερων διατάξεων που προβλέπονταν από αυτή όπως συγκρότηση Ειδικών Επιτροπών Αξιολόγησης, εξέταση των άριστων εκθέσεων κ.α.

Καταληκτικά, οι ανωτέρω νομοθετικές διατάξεις αναδεικνύουν την προσπάθεια των διαφόρων κυβερνήσεων να τεθεί το χάος που επικρατούσε στο δημοσιοϋπαλληλικό σώμα σε μία σειρά και να αναπτυχθεί η δημόσια διοίκηση στη βάση της εναρμόνισης της Ελλάδος στα ευρωπαϊκά συστήματα και κεκτημένα στους αντίστοιχους τομείς. Τα κενά όμως, που προέκυψαν ανέδειξαν αντ' αυτού την προχειρότητα με την οποία είχε αντιμετωπιστεί το εν λόγω ζήτημα, καθώς και την αδυναμία ανάδειξης ικανών στελεχών στις βαθμίδες της δημόσιας διοίκησης, στη βάση εξυπηρέτησης σκοπών και συμφερόντων.

4.5 Ν. 4250/2014¹²⁷

Ο νόμος «Διοικητικές Απλουστεύσεις – Καταργήσεις, Συγχωνεύσεις Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα, Τροποποίηση Διατάξεων του ΠΔ 318/1992 και λοιπές ρυθμίσεις», που συντάχθηκε από το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, είχε ως σκοπό τον εκσυγχρονισμό του συστήματος αξιολόγησης και αποτέλεσε μία προσπάθεια για διοικητική μεταρρύθμιση, δημιουργώντας ένα σύστημα απόδοσης και εξέλιξης των υπαλλήλων που θα αποτελεί εργαλείο για την Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Τα άρθρα στα οποία επιχειρήθηκε τροποποίηση για την βελτίωσή τους είναι 13 και είναι τα ακόλουθα:

- Τα άρθρα 7 και 8 του ΠΔ 318/92 αντικαθίστανται από το άρθρο 20 αναφορικά με τα ανώτατα ποσοστά ανά κλίμακα βαθμολόγησης. Ορίζεται

¹²⁷ Πηγές: <http://www.ydmed.gov.gr/?p=7848> και <http://www.ydmed.gov.gr/?p=8669> (πρόσβαση 16/10/2015).

λοιπόν, ότι με τους βαθμούς 9 έως 10 βαθμολογείται ποσοστό έως και 25% των υπαλλήλων, με τους βαθμούς 7 έως 8 βαθμολογείται ποσοστό έως και 60% των υπαλλήλων ενώ με τους βαθμούς 1 έως 6 βαθμολογείται ποσοστό 15% των υπαλλήλων. Σε περιπτώσεις που κατά την εφαρμογή των ανωτέρω ποσοστών προκύπτει κλάσμα μισής μονάδας και άνω λογίζεται ως ακέραιη μονάδα ενώ όταν κατά τη βαθμολόγηση δεν εξαντληθεί το ανώτατο επιτρεπόμενο κατά κλίμακα ποσοστό, το υπολειπόμενο μέρος προσαυξάνει το ποσοστό της αμέσως κατώτερης κλίμακας. Τα ποσοστά αυτά (που αναφέρονται στην παράγραφο 1 του εν λόγω άρθρου) υπολογίζονται επί του συνόλου των υπαλλήλων που υπηρετούν στην ίδια Γενική Διεύθυνση. Επιπλέον, ο επιμερισμός των ποσοστών ανά κλίμακα βαθμολόγησης σε κάθε Γενική Διεύθυνση γίνεται με απόφαση του οικείου προϊσταμένου στο σύνολο των υποκείμενων οργανικών μονάδων μέχρι και επιπέδου τμήματος και για τον επιμερισμό αυτό λαμβάνονται υπ'όψιν κριτήρια όπως η αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των μονάδων, η κατανομή των υπαλλήλων ανά οργανική μονάδα καθώς και οι αρμοδιότητες των μονάδων αυτών. Οι ανωτέρω αποφάσεις εκδίδονται αποκλειστικά εντός του Ιανουαρίου κάθε έτους και αποστέλλονται στους Προϊσταμένους των διευθύνσεων πριν τη σύνταξη των εκθέσεων αξιολόγησης, ενώ ορίζεται ρητά πως η μη τήρηση των ποσοστόσεων αυτών από τους αξιολογητές συνιστά πειθαρχικό παράπτωμα παράβασης υπαλληλικού καθήκοντος. Στο πλαίσιο αξιολόγησης των Προϊσταμένων Τμημάτων και Διευθύνσεων το ανώτατο ποσοστό βαθμολόγησης για βαθμούς από 9 έως 10 ανέρχεται σε ποσοστό έως και 70% το οποίο υπολογίζεται επί του συνόλου των προϊσταμένων του ίδιου επιπέδου ή της ίδιας Γενικής Διεύθυνσης. Τα ποσοστά της παρ.1 του παρόντος άρθρου έχουν ισχύ 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 κατευθείαν στα παραπάνω όργανα. Σε αυτές τις περιπτώσεις αρμόδιο όργανο για την έκδοση απόφασης είναι ο Διευθυντής του οικείου γραφείου, όπου προβλέπεται.

- Το άρθρο 21 αντικαθιστά το άρθρο 8 του ΠΔ 318/92 και ορίζει ότι εφόσον ο αξιολογητής βαθμολογεί ένα ή περισσότερα κριτήρια με βαθμούς από 9 ως 10

ή από 1 ως 6, απαιτείται από μέρος του η παράθεση ειδικής αιτιολογίας για τη βαθμολόγηση αυτή και μάλιστα με παράθεση πραγματικών στοιχείων και όχι αξιολογικών χαρακτηρισμών.

- Για την περαιτέρω βελτίωση της απόδοσης του αξιολογούμενου, με το άρθρο 22 προστίθεται η παρ.5 στο άρθρο 10 του ΠΔ στην οποία ορίζεται πως σε περίπτωση αξιολόγησης του υπαλλήλου με μέσο όρο βαθμολογία της έκθεσης από 6 και κάτω, συμπληρώνονται υποχρεωτικά από τον αξιολογητή στο έντυπο αξιολόγησης, τα πιθανά μέτρα βελτίωσης του εν λόγω υπαλλήλου. Σε περιπτώσεις όπως η ανωτέρω αλλά και σε κάθε περίπτωση συμπλήρωσης μέτρων βελτίωσης, ο αξιολογητής μετά το πέρας της διαδικασίας αξιολόγησης καλεί τον υπάλληλο, προκειμένου να παρουσιάσει σε αυτόν αναλυτικά τα προτεινόμενα μέτρα και να του επιδείξει τους πιθανούς τρόπους ανάπτυξης των ικανοτήτων του.
- Το άρθρο 23 προσθέτει στην παρ.2 του άρθρου 13 του ΠΔ περιπτώσεις γ' και δ' που αφορούν την έγκαιρη παράδοση ενυπογράφως στην αρχή κάθε έτους των εντύπων αξιολόγησης στους αξιολογούμενους και την υλοποίηση των προτεινόμενων από τον αξιολογητή μέτρων βελτίωσης της απόδοσης αντίστοιχα.
- Το άρθρο 24 αντικαθιστά το άρθρο 14 του ΠΔ 318/92, σχετικά με τους αξιολογητές. Σύμφωνα λοιπόν με τις διατάξεις, την αξιολόγηση διενεργεί αυτοτελώς ο προϊστάμενος της αμέσως υπερκείμενης οργανικής μονάδας από αυτήν που υπηρετεί ο αξιολογούμενος, όταν αυτή υπάρχει, κατόπιν γραπτής και τεκμηριωμένης εισήγησης του άμεσου προϊσταμένου του, η οποία αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της έκθεσης αξιολόγησης του υπαλλήλου. Στις περιπτώσεις που δεν υφίσταται υπερκείμενη οργανική μονάδα, ο υπάλληλος αξιολογείται από τον άμεσα προϊστάμενο του χωρίς να απαιτείται εισήγηση.
- Το άρθρο 25 τροποποιεί τις διατάξεις του άρθρου 18 του ΠΔ 318/92, αναφορικά με το χρόνο σύνταξης των εκθέσεων αξιολόγησης. Αυτές, οφείλουν να συντάσσονται από τους αρμόδιους αξιολογητές αποκλειστικά εντός του πρώτου τριμήνου κάθε έτους και με καταληκτική ημερομηνία την 31η Μαρτίου για τους υπαλλήλους όλων των κατηγοριών, κατόπιν έκδοσης της απόφασης (κατά τα οριζόμενα στο άρθρο 7) τον Ιανουάριο κάθε έτους

από το αρμόδιο όργανο. Η συμπλήρωση του εντύπου είναι υποχρεωτική για τον αξιολογούμενο και πρέπει να γίνεται το αργότερο μέχρι το πρώτο δεκαπενθήμερο του Φεβρουαρίου. Κάθε αξιολογητής υποχρεούται να συντάσει εκθέσεις αξιολόγησης για όλους τους υπαλλήλους αρμοδιότητάς του, εφόσον προΐστατο αυτών κατά το προηγούμενο έτος για διάστημα τουλάχιστον πέντε μηνών, έστω και αν κατά το χρόνο σύνταξης των εκθέσεων υπηρετεί σε άλλη υπηρεσία.

- Το άρθρο 26 αντικαθιστά το άρθρο 19 του ΠΔ 318/92 περί των ενστάσεων και ορίζει πως, με εξαίρεση τους προϊσταμένους οργανικών μονάδων επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης Υπουργείων και φορέων που υπάγονται στο πεδίο εφαρμογής του παρόντος, ο αξιολογούμενος υπάλληλος δύναται να ασκήσει ενώπιον της Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης ένσταση μεροληψίας ή αποδεδειγμένης πλάνης, σε περίπτωση που ο μέσος όρος βαθμολογίας της έκθεσης είναι 6 και κάτω. Η ένσταση πρέπει να περιλαμβάνει αναλυτικά τα συγκεκριμένα στοιχεία και τα πραγματικά περιστατικά θεμελίωσης των ισχυρισμών του αξιολογούμενου και η αποκλειστική προθεσμία άσκησης ορίζεται σε διάστημα δέκα ημερών από τη γνωστοποίηση της έκθεσης στον αξιολογούμενο.
- Τα άρθρα 27 και 28 αντικαθιστούν την παρ.1 των άρθρων 21 και 22 του ΠΔ 318/92, σχετικά με την γνωστοποίηση των εκθέσεων και την διαδικασία των ενστάσεων ενώ σύμφωνα με το άρθρο 29 (σε αντικατάσταση του άρθρου 23 για την εξέταση των ενστάσεων) η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης εξετάζει το παραδεκτό και το βάσιμο των ενστάσεων και δύναται είτε να οριστικοποιήσει είτε να διορθώσει την έκθεση αξιολόγησης, με τον περιορισμό ότι θα πρέπει να αποφανθεί για τις ενστάσεις που εισάγονται σε αυτή εντός δύο μηνών.
- Το άρθρο 30 αντικαθιστώντας το άρθρο 24 του ΠΔ ορίζει, αναφορικά με τις επιτροπές αξιολόγησης, πως σε κάθε Υπουργείο, αποκεντρωμένη διοίκηση, περιφέρεια ή αυτοτελή δημόσια υπηρεσία και σε κάθε νομικό πρόσωπο δημόσιου δικαίου, το οποίο έχει δικό του υπηρεσιακό συμβούλιο, συνιστάται Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης, έργο της οποίας είναι η αξιολόγηση των ενστάσεων καθώς και των εξαιρετικών επιδόσεων.
- Το άρθρο 31 του εν λόγω νόμου αναφέρεται στις επιμέρους τροποποιήσεις και καταργήσεις ενώ το άρθρο 32, το οποίο περικλείει τις μεταβατικές διατάξεις,

ορίζει μεταξύ άλλων πως οι διατάξεις του παρόντος νόμου έχουν εφαρμογή και για τις εκθέσεις που αφορούν το έτος 2013. Συγκεκριμένα, αναφέρει πως εκθέσεις που έχουν ήδη συνταχθεί στα πλαίσια των παλαιότερων διατάξεων επανασυντάσσονται κατά τα οριζόμενα από τον παρόντα νόμο, ενώ αντίθετα όσες έχουν συνταχθεί κατά τις διατάξεις του παρόντος δεν θα ληφθούν υπόψη κατά τη διαδικασία αποτίμησης των προσόντων των υπαλλήλων για τη θέση σε διαθεσιμότητα και κινητικότητα¹²⁸.

Μελετώντας τις ανωτέρω τροποποιήσεις των διατάξεων γίνεται εμφανές πως η σημαντική αλλαγή που επιφέρει ο Ν.4250/2014 είναι η συγκριτική αξιολόγηση των υπαλλήλων, μεταβάλλοντας σημαντικά τον τρόπο διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού. Ωστόσο, το συμπέρασμα που εξάγεται είναι πως, για μία ακόμη φορά παραλείπεται η λεπτομερής περιγραφή ενός συστήματος που να μετρά ουσιαστικά την απόδοση των υπαλλήλων και να τους παρακινεί μέσα από διοικητικές μεταρρυθμίσεις, οι οποίες να έχουν ως βάση και κύριο μέλημα την εξέλιξη του εργαζομένου (μισθολογική ή διοικητική) μέσω των δυνατοτήτων του.

Πέρα από ορισμένες τροποποιήσεις στο κείμενο και στο τυπικό περιεχόμενο, η λογική που έχει επικρατήσει είναι κατά βάση κοινή με εκείνη του ΠΔ 318/1992, με σημαντικότερη ίσως εκ των διατάξεων την εκ νέου καθιέρωση των ποσοστόσεων στις βαθμολογικές κλίμακες. Αν και τα νέα ποσοστά και περιθώρια έχουν έντονα πιο διαλλακτικό χαρακτήρα, ωστόσο και πάλι επιβάλλεται ότι το 15% τουλάχιστον των υπαλλήλων θα είναι σίγουρα κακοί. Η απουσία, λοιπόν, σύνδεσης της αξιολόγησης με την εξέλιξη και την παραμονή των υπαλλήλων στο δημόσιο, λόγω του θεσμού της μονιμότητας, δεν παρέχει καμία δικλείδα είτε απομάκρυνσης είτε βελτίωσης των υπαλλήλων αυτών. Η μισθολογική εξέλιξη εξακολουθεί να στηρίζεται στο χρόνο απασχόλησης και στη διοικητική θέση που κατέχει κάποιος, ενώ αντίθετα αν επιχειρούταν προσπάθεια για αποκοπή της μισθολογικής εξέλιξης από το χρόνο υπηρεσίας θα δινόταν το κίνητρο για αναρρίχηση και παράλληλα οι αναποτελεσματικοί υπάλληλοι θα οδηγούνταν στα κατώτερα μισθολογικά κλιμάκια, χωρίς να καταργείται ο θεσμός της μονιμότητας.

Επιπρόσθετα, μεγάλο πλήγμα για το θεσμό της αξιολόγησης, αλλά και δείγμα του παρωχημένου τρόπου αντιμετώπισής του, αποτελεί η απουσία παρέμβασης στα

¹²⁸ Κατά τα οριζόμενα στα άρθρα 90 και 91 του Ν.4172/2013 (Α'167).

δεκαέξι κριτήρια αξιολόγησης. Ακόμα και στο πλαίσιο του νόμου αυτού, τα κριτήρια στηρίζονται σε αδιευκρίνιστες ποιοτικές περιγραφές, χωρίς καμία προσπάθεια για μεταβολή τους σε κριτήρια περισσότερο αξιολογικά, ποσοτικά και μετρήσιμα.

ΜΕΡΟΣ Β': Η ΕΡΕΥΝΑ

Έπειτα από τη βιβλιογραφική επισκόπηση ακολούθησε έρευνα σε κλάδο του Δημοσίου τομέα, για την καταγραφή της στάσης των υπαλλήλων απέναντι στην αξιολόγηση καθώς και τις απόψεις τους σχετικά με τη διεξαγωγή της διαδικασίας και τη χρήση των αποτελεσμάτων αυτής. Για τη συλλογή των δεδομένων αυτών έγινε χρήση πρωτογενών στοιχείων, με τη μέθοδο του γραπτού ερωτηματολογίου.

5. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε ήταν έρευνα δείγματος (sample survey), ένα από τα τέσσερα είδη στατιστικών ερευνών¹²⁹. Αρχικά, ορίστηκαν οι ερευνητικοί στόχοι της εργασίας, οι οποίοι συνοψίζονται στους κάτωθι:

- Αντίληψη και γνώση της διαδικασίας αξιολόγησης που εφαρμόζεται στο δημόσιο τομέα από τους υπαλλήλους.
- Διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν την ανωτέρω διαδικασία.
- Παράγοντες με τους οποίους συνδέεται/πρέπει να συνδέεται η αξιολόγηση.
- Προτάσεις βελτίωσης της διαδικασίας αξιολόγησης στα πλαίσια αναθεώρησής της (τι πρέπει να περιλαμβάνει, πώς πρέπει να εφαρμόζεται, πώς πρέπει να γίνεται η ανατροφοδότηση).

Στα πλαίσια ορισμού των ερευνητικών στόχων, διερευνήθηκαν και οι απόψεις των υπαλλήλων ανάλογα με την ιεραρχική θέση που κατέχουν. Έπειτα από τον προσδιορισμό του αντικειμένου της έρευνας και τον καθορισμό του είδους των πληροφοριών που επιθυμείται να συλλεχθούν, επιλέχθηκε η περιγραφική έρευνα και περιγραφική ανάλυση των στοιχείων.

¹²⁹ Βλ. Πετράκος, Γ., (2009), Σημειώσεις του μαθήματος «Μεθοδολογία Στατιστικών Ερευνών» στα πλαίσια παραδόσεων του ΠΜΣ «Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Μάνατζμεντ» του τμήματος Δημόσιας Διοίκησης του Παντείου Πανεπιστημίου, Αθήνα, χειμερινό εξάμηνο 2014 – 2015, σελ. 9.

5.1 ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑ

Για την διεξαγωγή της έρευνας αρχικά ορίστηκε ο πληθυσμός – στόχος. Πληθυσμός – στόχος (target population) είναι ένα καλά ορισμένο, μετρήσιμο (πεπερασμένο στις περισσότερες περιπτώσεις), σύνολο μονάδων, των οποίων κάποια χαρακτηριστικά αποτελούν αντικείμενο μελέτης ή έρευνας. Ο πληθυσμός αυτός αποτελείται από μονάδες, οι οποίες προσδιορίζουν, ταξινομούν και περιγράφουν μία φυσική ή νομική οντότητα και περιλαμβάνουν: χαρακτηριστικά ταυτοποίησης (όνομα, αριθμός μητρώου), χαρακτηριστικά ταξινόμησης (φύλο, γεωγραφική περιοχή, επάγγελμα) και τέλος ένα πλήθος ποσοτικών (μετρήσιμων ή απαριθμήσιμων) και ποιοτικών (κατηγορικών ή ιεραρχικών) χαρακτηριστικών¹³⁰. Τον πληθυσμό – στόχο της παρούσης έρευνας αποτέλεσαν οι μόνιμοι υπάλληλοι του Υπουργείου Εθνικής Άμυνας, ως αντιπροσωπευτικό δείγμα των υπαλλήλων του ευρύτερου δημοσίου τομέα. Η μέθοδος δειγματοληψίας που εφαρμόστηκε ήταν η απλή τυχαία δειγματοληψία, σύμφωνα με την οποία κάθε μονάδα του πληθυσμού έχει την ίδια πιθανότητα να επιλεγεί στο δείγμα, γνωστή και μη μηδενική, ώστε να μπορεί να προσδιοριστεί το δειγματοληπτικό σφάλμα. Οι λόγοι που οδήγησαν στην επιλογή της συγκεκριμένης μεθόδου ήταν ο περιορισμένος χρόνος για τη διεξαγωγή της έρευνας και η μη ύπαρξη μεταβλητών πρόσβασης ή επικοινωνίας. Τέλος, η διεξαγωγή της έρευνας, η συλλογή των πληροφοριών και η ανάλυση των αποτελεσμάτων πραγματοποιήθηκε κατά το χρονικό διάστημα Σεπτεμβρίου – Οκτωβρίου 2015.

5.2 ΔΕΙΓΜΑ ΚΑΙ ΣΥΛΛΟΓΗ ΤΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Πριν από την επιλογή του δείγματος, πραγματοποιήθηκε η καταγραφή του πληθυσμού – στόχου σε κατάλογο (ηλεκτρονικό), ο οποίος ονομάζεται Μητρώο και περιέχει τις μονάδες του πληθυσμού. Η καταγραφή του μητρώου (το οποίο περιλαμβάνει τους 2.900 μόνιμους υπαλλήλους του Υπουργείου) πραγματοποιήθηκε μέσω των στοιχείων που χορηγήθηκαν από το Τμήμα Μηχανογράφησης της Διεύθυνσης Πολιτικού Προσωπικού του ΥΠΕΘΑ.

¹³⁰ Βλ. Πετράκος, Γ., ό.π., σελ.14.

Το δείγμα ανήλθε σε 90 άτομα, άνδρες και γυναίκες, με ηλικία από 25 χρονών και άνω, όλων των επιπέδων εκπαίδευσης (ΥΕ, ΔΕ, ΤΕ, ΠΕ, κάτοχος μεταπτυχιακού, κάτοχος διδακτορικού), καθώς και όλων των ιεραρχικών θέσεων (υπάλληλος, προϊστάμενος τμήματος, διευθυντής, γενικός διευθυντής). Η έρευνα περιορίστηκε γεωγραφικά στο νόμο Αττικής, όπου και μπορούσε να υπάρξει φυσική παρουσία της ερευνήτριας και όπου άλλωστε απασχολείται το σύνολο σχεδόν του πληθυσμού.

5.3 ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Ως μέσο συλλογής των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο, το οποίο κατασκευάστηκε από την υπογράφουσα με τη συμβολή του καθηγητή του τμήματος Δημόσιας Διοίκησης του Παντείου Πανεπιστημίου, κ. Πετράκου Γεώργιου. Χωρίστηκε σε δύο μέρη, με το πρώτο να περιλαμβάνει δημογραφικά και επαγγελματικά στοιχεία και το δεύτερο να διερευνά την αξιολόγηση της απόδοσης στην τωρινή της μορφή καθώς και τις δυνατότητες εξέλιξης αυτής. Χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις κλειστού τύπου (ο ερωτώμενος καλείται να επιλέξει ανάμεσα σε συγκεκριμένες απαντήσεις) τόσο κατηγορικών όσο και ιεραρχικών απαντήσεων, διχοτομικές ερωτήσεις (τύπος απάντησης «ναι» ή «όχι») και ερωτήσεις βαθμονόμησης με χρήση πενταβάθμιας κλίμακας Likert για την εύρεση του βαθμού συμφωνίας – διαφωνίας (ως εξής 1=καθόλου, 2=λίγο, 3=αρκετά, 4=πολύ, 5=απόλυτα).

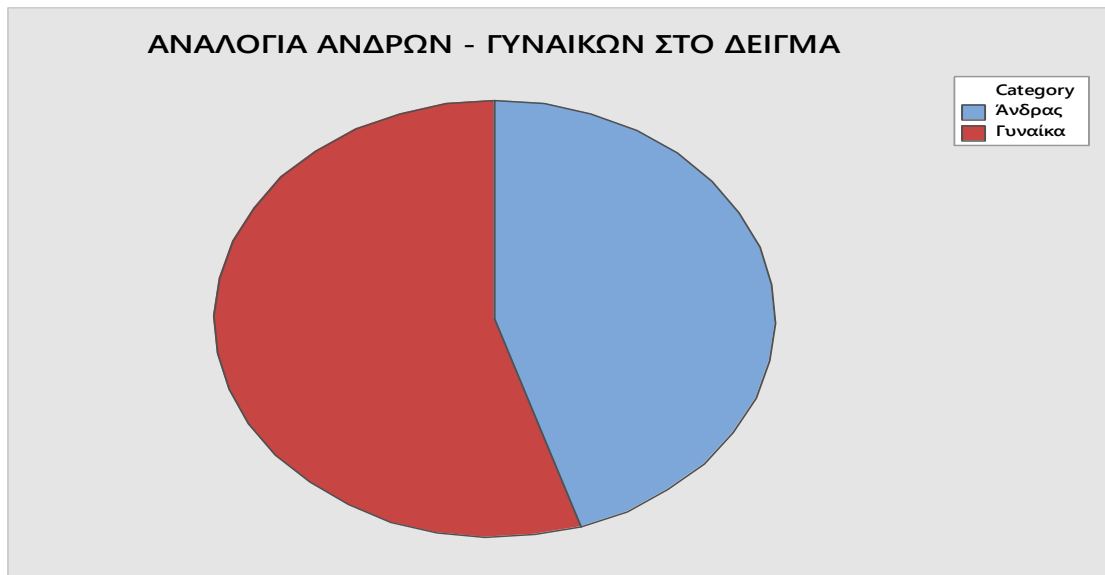
Οι ερωτήσεις σχεδιάστηκαν με τρόπο ώστε να εξασφαλιστεί το ελάχιστο κόστος συλλογής δεδομένων, η ελαχιστοποίηση των σφαλμάτων που προκύπτουν από τις τεχνικές αδυναμίες του ερωτηματολογίου και η μη απόκριση και, παράλληλα, να επιτευχθεί η πλήρης αξιοποίηση και δυνατή κωδικοποίηση των δεδομένων. Η κατασκευή του πραγματοποιήθηκε ηλεκτρονικά με τη χρήση της φόρμας Google Forms. Συνολικά, διανεμήθηκαν 90 ερωτηματολόγια (είτε τυπωμένα είτε με e-mail) από τα οποία 80 επεστράφησαν συμπληρωμένα. Για την επεξεργασία αυτών, χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα ανάλυσης δεδομένων Minitab έκδοση 17, ενώ η εισαγωγή δεδομένων και μεταβλητών πραγματοποιήθηκε χειροκίνητα σε αρχείο Microsoft Excel για την ορθή κωδικοποίηση.

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε ήταν ανώνυμο, μιας και ο στόχος της έρευνας αυτής είναι η ανίχνευση των απόψεων, στάσεων και των αντιλήψεων πάνω σε θέματα αξιολόγησης της απόδοσης και, θεωρήθηκε ότι ενδιαφέρει να δοθούν ειλικρινείς απαντήσεις, χωρίς το «φόβο» της αποκάλυψης των στοιχείων των ερωτώμενων. Αντίγραφο του ερωτηματολογίου καθώς και πίνακες συσχετίσεων μεταξύ των εξαρτημένων και ανεξάρτητων μεταβλητών επισυνάπτονται στο Παράρτημα Β.

5.4 ΑΝΑΛΥΣΗ - ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

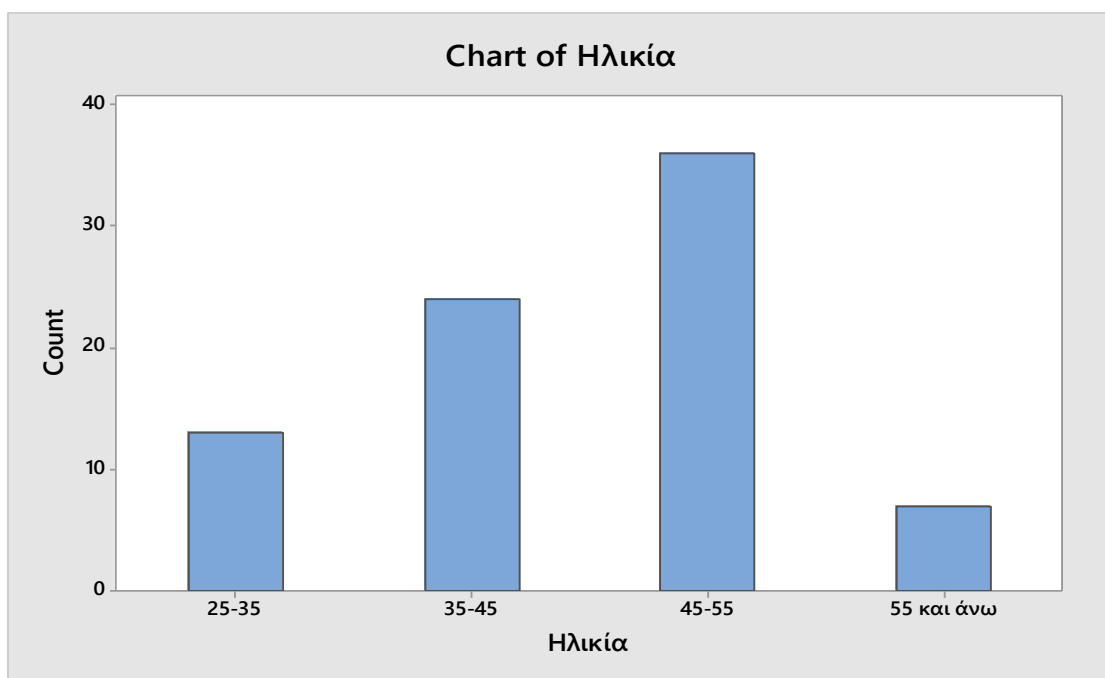
Γενικά – Δημογραφικά Στοιχεία

Όπως προαναφέρθηκε, το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου περιελάμβανε δημογραφικές ερωτήσεις και συγκεκριμένα το φύλο (άνδρας, γυναίκα), την ηλικία (κατηγορίες 25-35, 35-45, 45-55, 55 και άνω), το επίπεδο σπουδών (υποχρεωτική εκπαίδευση, δευτεροβάθμια εκπαίδευση, τεχνολογική εκπαίδευση, πανεπιστημιακή εκπαίδευση, κάτοχος μεταπτυχιακού, κάτοχος διδακτορικού), τη θέση ευθύνης του υπαλλήλου (υπάλληλος, προϊστάμενος τμήματος, διευθυντής, γενικός διευθυντής) και τη σχέση εργασίας (μόνιμος, αορίστου χρόνου, ορισμένου χρόνου). Η ιδιαιτερότητα των υπαλλήλων του ΥΠΕΘΑ είναι ότι το συντριπτικό ποσοστό αυτών απασχολείται με σχέση μόνιμης εργασίας και μόνο η μειοψηφία αυτών είναι ΣΕΙΔ, επομένως από το σύνολο του δείγματος μόνο ένας υπάλληλος απασχολείται με σχέση εργασίας ορισμένου χρόνου.



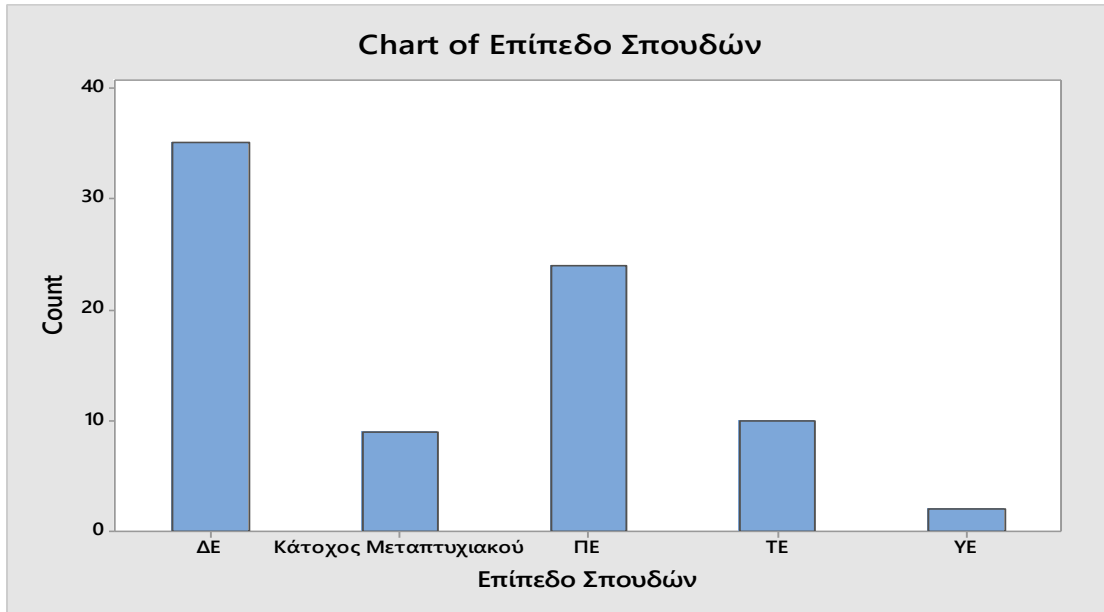
Σχήμα 15: Αναλογία Ανδρών – Γυναικών στο δείγμα

Οι άνδρες αντιπροσωπεύουν το 45% ενώ οι γυναίκες το 55% του δείγματος.



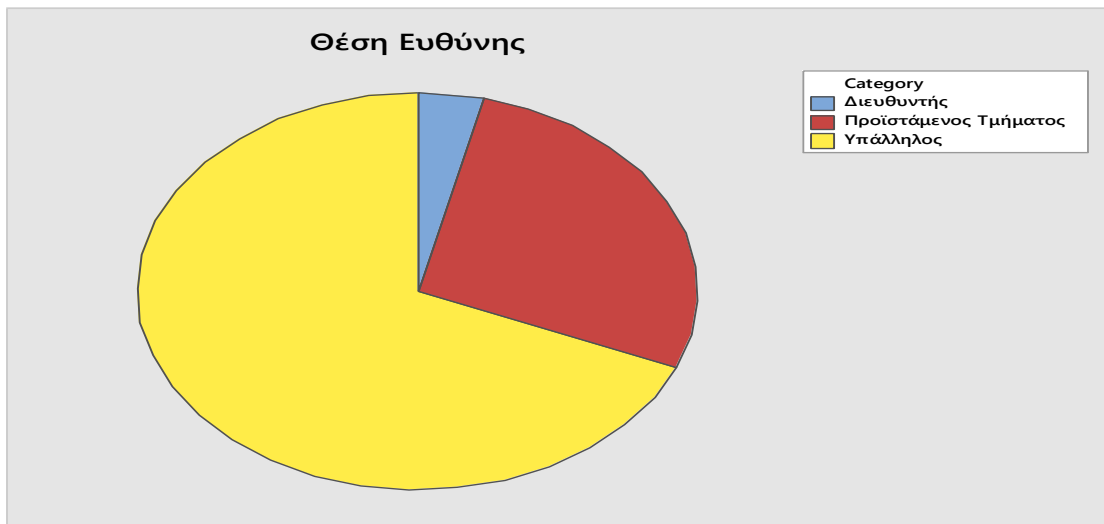
Σχήμα 16: Ηλικιακή κατανομή των ερωτηθέντων

Από το σύνολο των ερωτηθέντων 13 ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 25 – 35 ετών, 24 στην 35 – 45, 36 στην 45 – 55 και 7 στην κατηγορία 55 και άνω.



Σχήμα 17: Επίπεδο Εκπαίδευσης

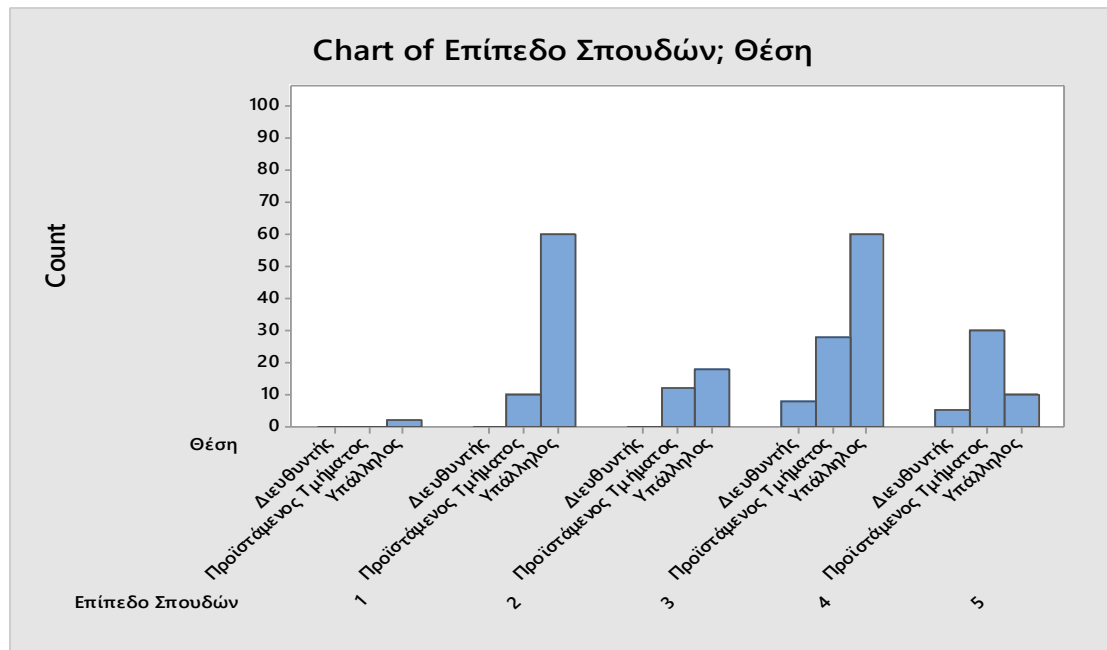
Αναφορικά με την εκπαίδευση των ερωτηθέντων 2 ανήκουν στην κατηγορία ΥΕ, 35 στην κατηγορία ΔΕ, 10 στην κατηγορία ΤΕ, 24 στην ΠΕ, 9 είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος ενώ κανείς δεν δήλωσε κάτοχος διδακτορικού διπλώματος.



Σχήμα 18: Θέση Ευθύνης των Υπαλλήλων

Στη συνέχεια, αναφορικά με τα καθήκοντα των υπαλλήλων και την θέση τους στην ιεραρχία, το 68,8% αυτών είναι απλοί υπάλληλοι, 27,5% είναι προϊστάμενοι

τμημάτων και το 3,8% υπηρετούν σε θέσεις διευθυντών. Κανείς από τους ερωτώμενους δεν κατείχε θέση Γενικού Διευθυντή.

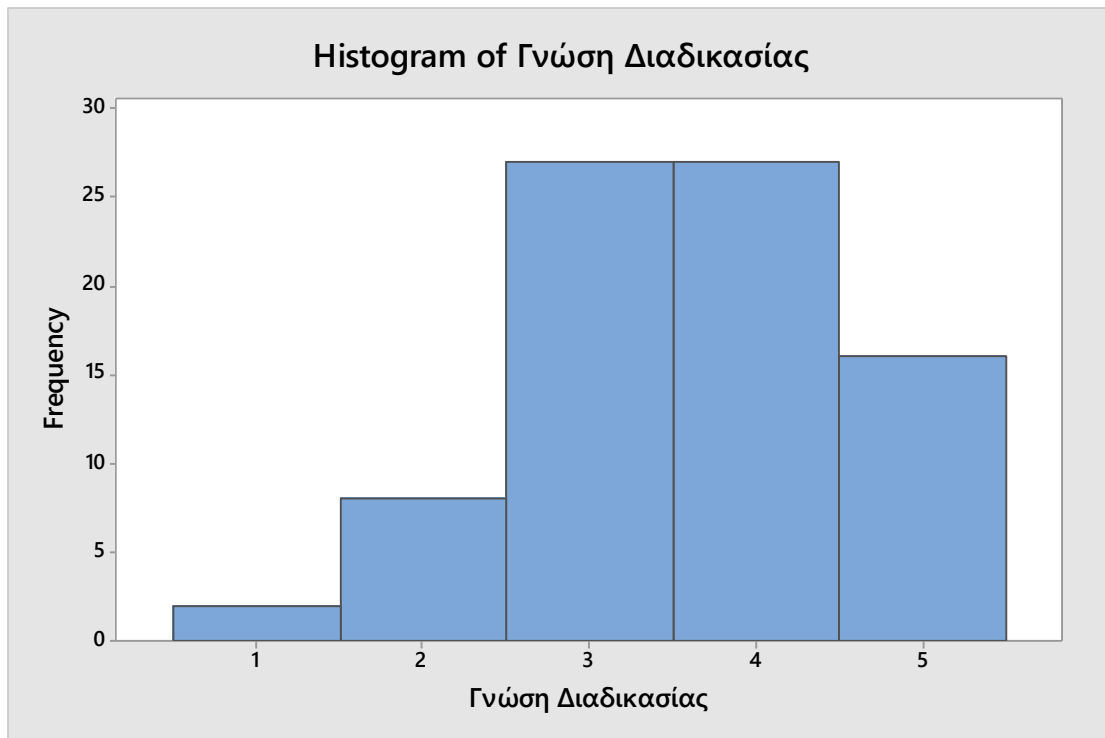


Σχήμα 19: Σχέση μεταξύ θέσεως και επιπέδου σπουδών

Αξίζει να παρατηρηθεί πως τις θέσεις προϊσταμένων τμήματος καταλαμβάνουν σε πλειοψηφία υπάλληλοι πανεπιστημιακής εκπαίδευσης και κάτοχοι μεταπτυχιακού (ΠΕ σε ποσοστό 34% και Κ.Μ σε ποσοστό 21%) ενώ θέσεις διευθυντών καταλαμβάνονται αποκλειστικά από υπαλλήλους ΠΕ και ΚΜ σε ποσοστό 66,6% και 33,3% αντίστοιχα.

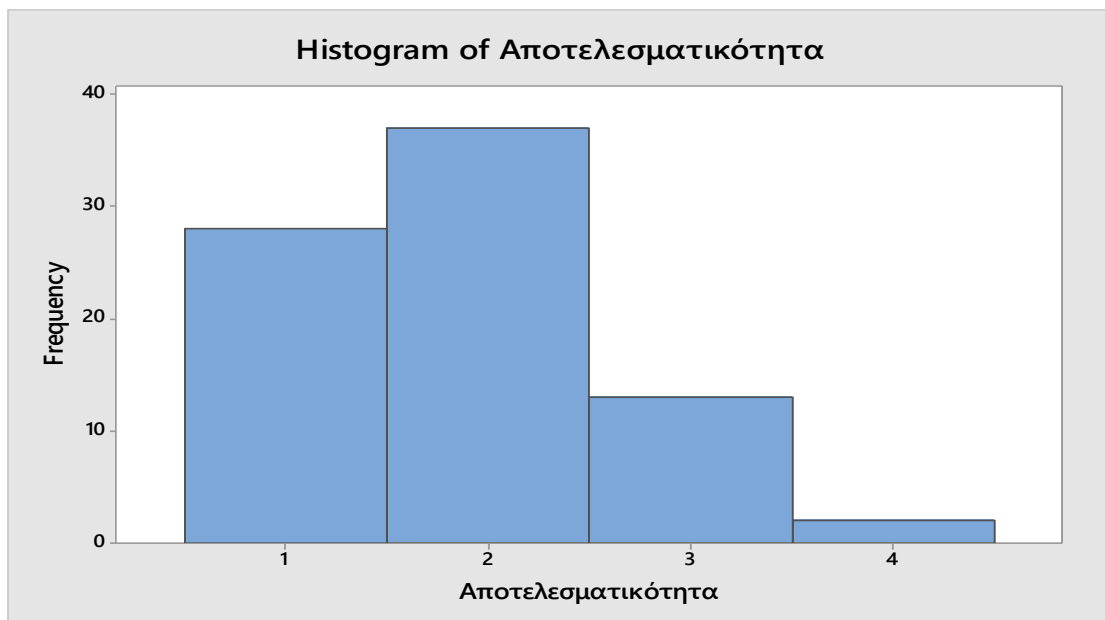
Στάση απέναντι στην αξιολόγηση

Η ερώτηση 6 πραγματεύεται το τρέχον σύστημα αξιολόγησης και τη στάση των υπαλλήλων απέναντι σε αυτό. Χωρίζεται σε 6 υποερωτήματα που βαθμονομούνται σε 5-βάθμια κλίμακα.



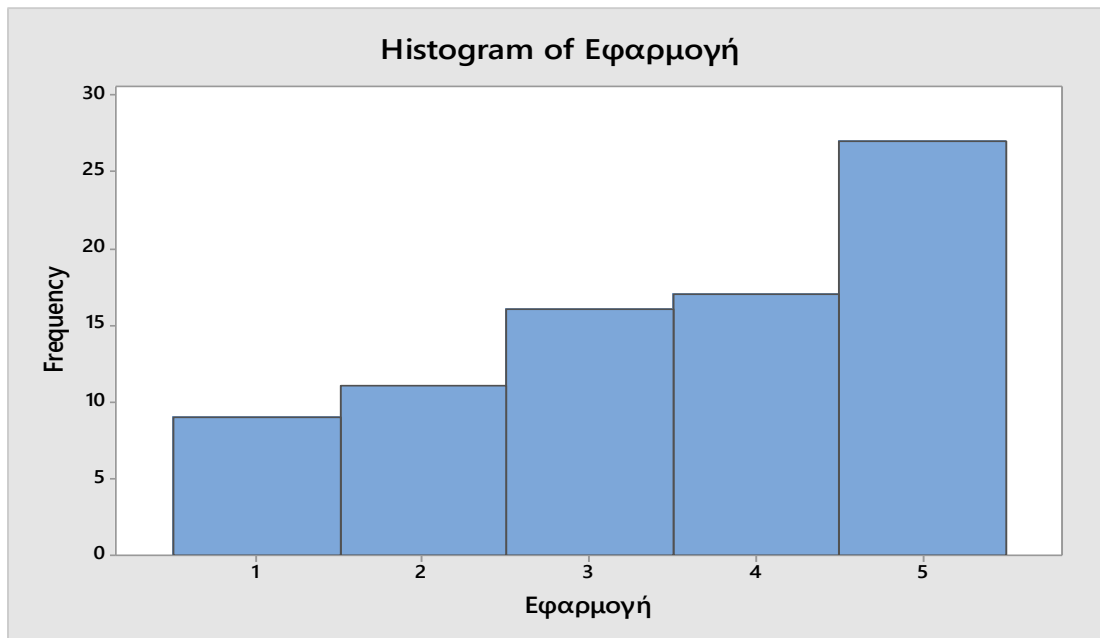
Σχήμα 20: Γνώση της διαδικασίας αξιολόγησης

Αναφορικά με την εξοικείωση των υπαλλήλων με το τρέχον σύστημα, οι περισσότεροι γνωρίζουν τη μέθοδο διεξαγωγής της διαδικασίας. (1=2 άτομα, 2=8 ατ., 3=27 ατ., 4=27 ατ., 5=16 ατ.)



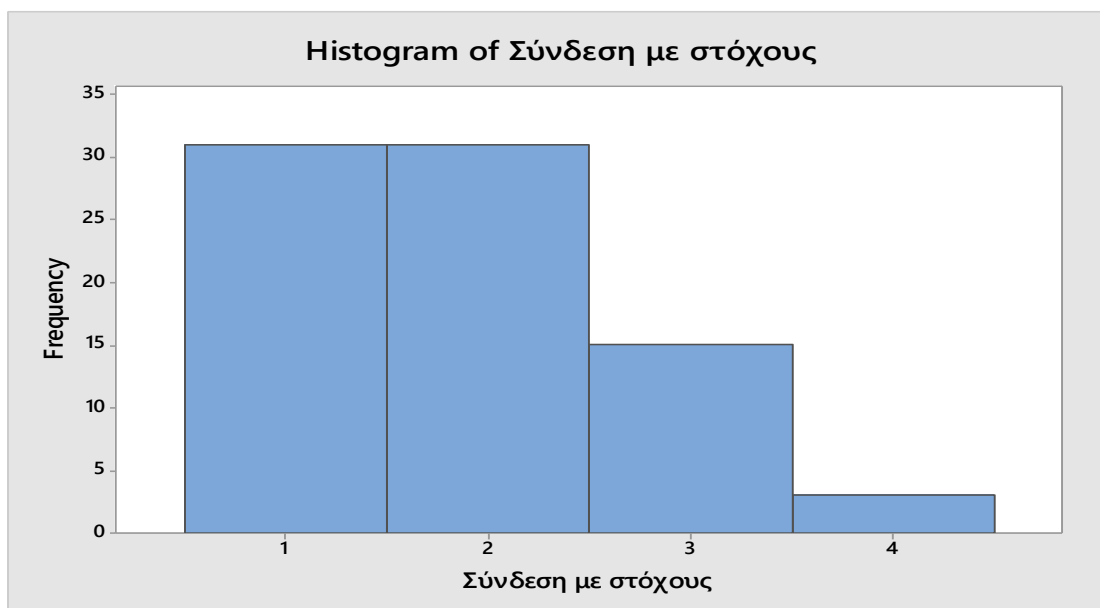
Σχήμα 21: Αποτελεσματικότητα διαδικασίας αξιολόγησης

Σχετικά με το βαθμό αποτελεσματικότητας του τρέχοντος συστήματος, πολύ μικρό είναι το ποσοστό που τη θεωρεί αποτελεσματική. (1=28 ατ., 2=37 ατ., 3=13 ατ., 4=2 ατ.)



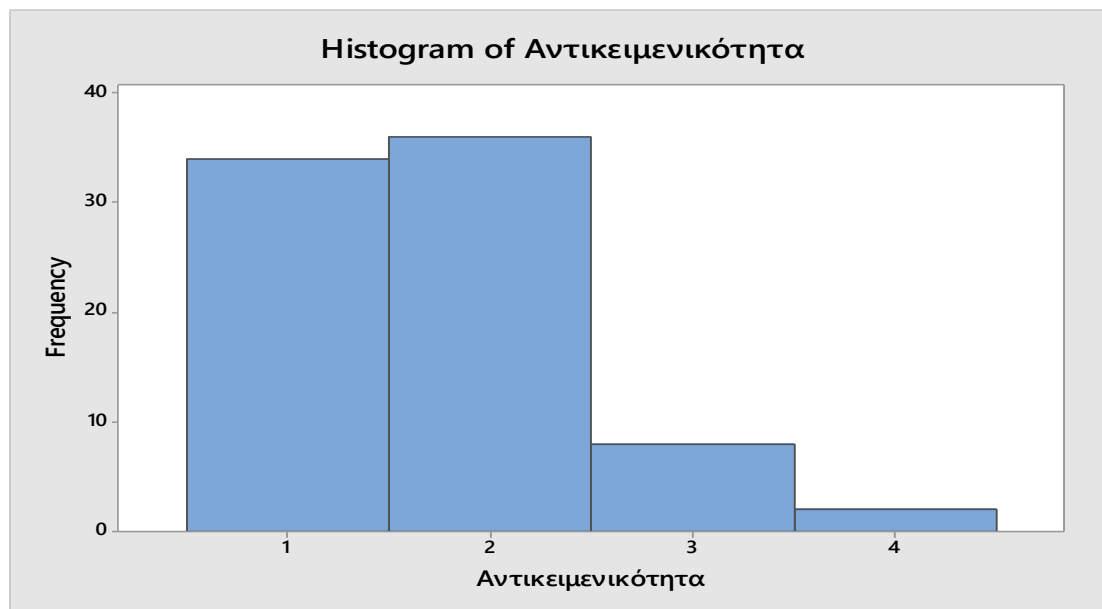
Σχήμα 22: Εφαρμογή της διαδικασίας αξιολόγησης

Αναφορικά με τη διενέργεια της αξιολόγησης στα προκαθορισμένα από το νόμο χρονικά διαστήματα από τις οικείες υπηρεσίες των υπαλλήλων, τα αποτελέσματα δείχνουν την ορθή εφαρμογή (1=9 ατ., 2=11 ατ., 3=16 ατ., 4=17 ατ., 5=27 ατ.).



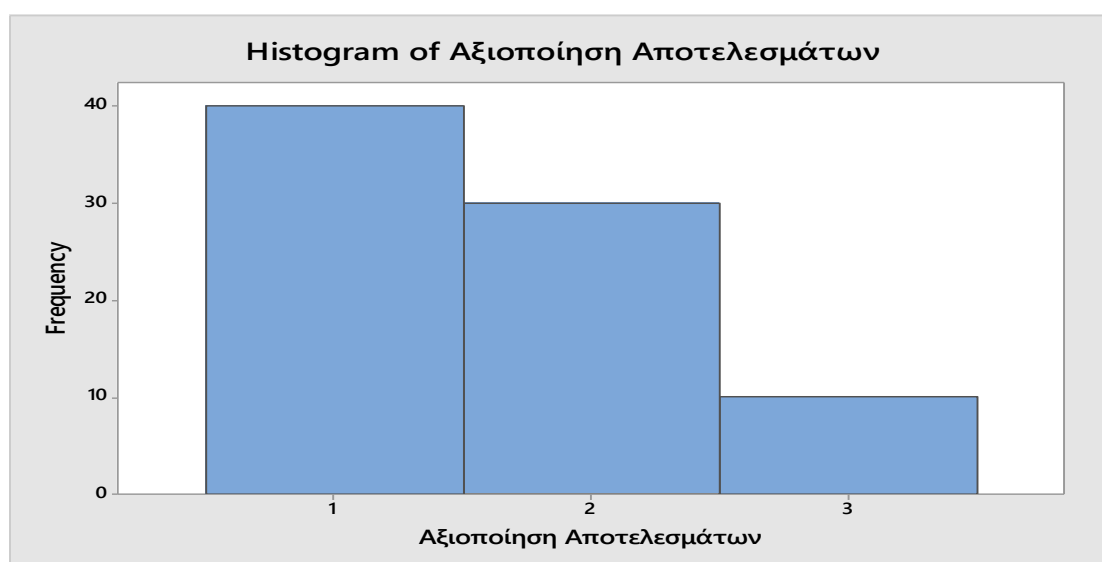
Σχήμα 23: Σύνδεση της αξιολόγησης με τους στόχους τμημάτων και διεθύνσεων

Από το ανωτέρω διάγραμμα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει σύνδεση της αξιολόγησης με τους στόχους που τίθενται σε επίπεδο τμημάτων και διευθύνσεων (1=31 ατ., 2=31 ατ., 3=15 ατ., 4=3 ατ.).



Σχήμα 24: Προαγωγή της αντικειμενικής αξιολόγησης

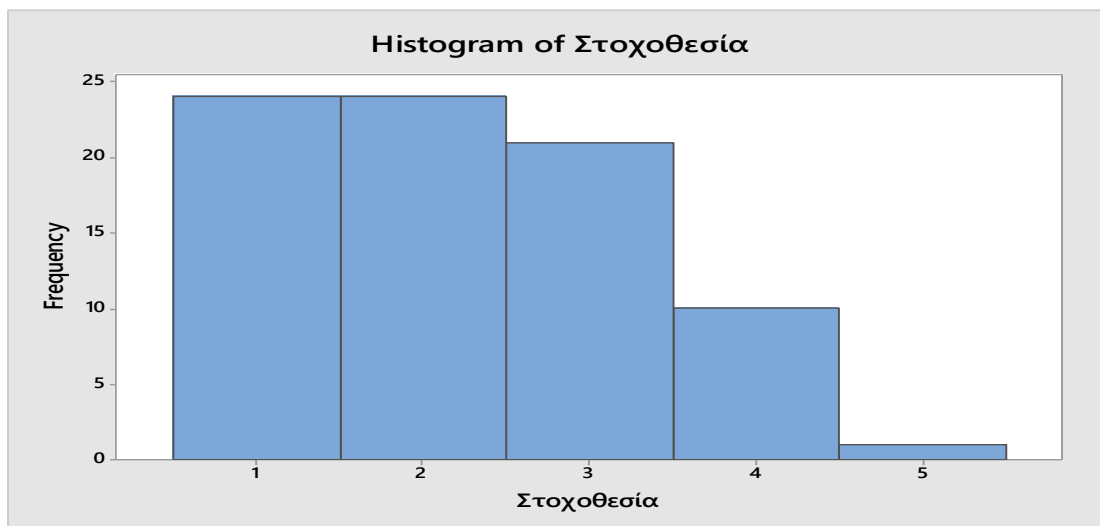
Διαφαίνεται από το διάγραμμα ότι, σύμφωνα με τις αντιλήψεις των υπαλλήλων, το τρέχον σύστημα δεν προάγει την αντικειμενική αξιολόγηση (1=34 ατ., 2=36 ατ., 3=8 ατ., 4=2 ατ.).



Σχήμα 25: Αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης

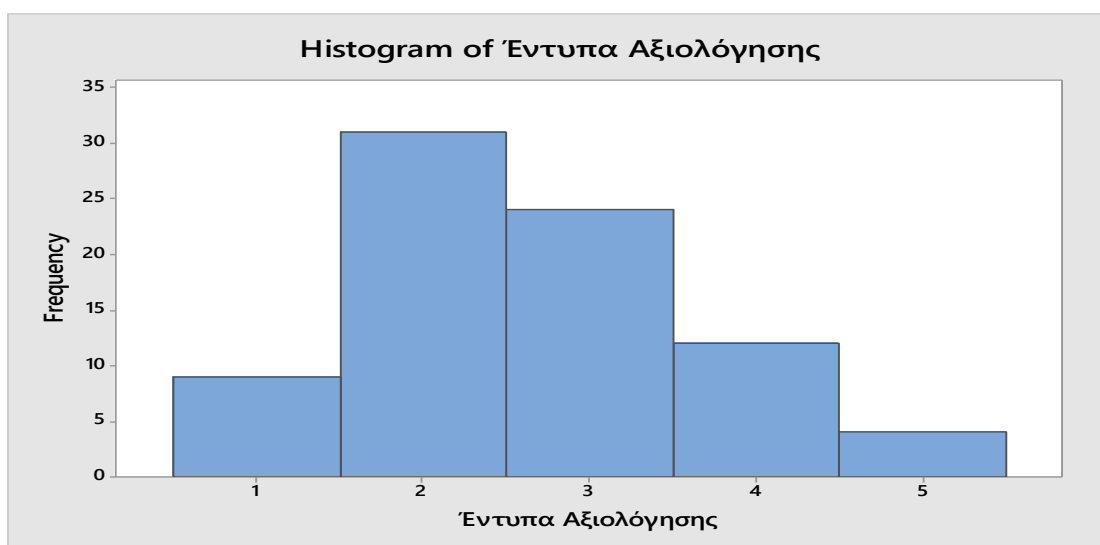
Τέλος, αναφορικά με το βαθμό στον οποίο τα αποτελέσματα της διαδικασίας της αξιολόγησης χρησιμοποιούνται αποδοτικά, ο βαθμός συμφωνίας είναι πολύ μικρός (1=40 ατ., 2=30 ατ., 3=10 ατ.).

Η ερώτηση 7 πραγματεύεται τους παράγοντες που επηρεάζουν τη διαδικασία αξιολόγησης. Στα διαγράμματα που ακολουθούν διαφαίνεται ο βαθμός συμφωνίας των υπαλλήλων ομοίως σε 5-βάθμια κλίμακα.



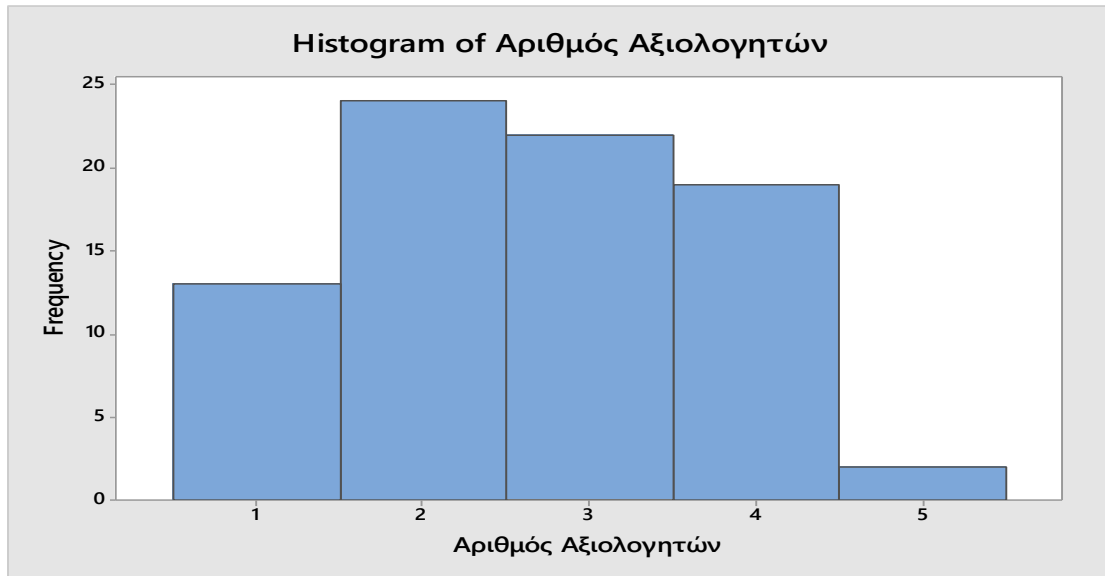
Σχήμα 26: Επιρροή στοχοθεσίας στην αξιολόγηση

Το συντριπτικό ποσοστό των υπαλλήλων διαφωνεί ότι η στοχοθεσία που τίθεται σε επίπεδο τμημάτων και διευθύνσεων επηρεάζει τη διαδικασία αξιολόγησης (1=24 ατ., 2= 24 ατ., 3=21 ατ., 4= 10 ατ., 5= 1ατ.).



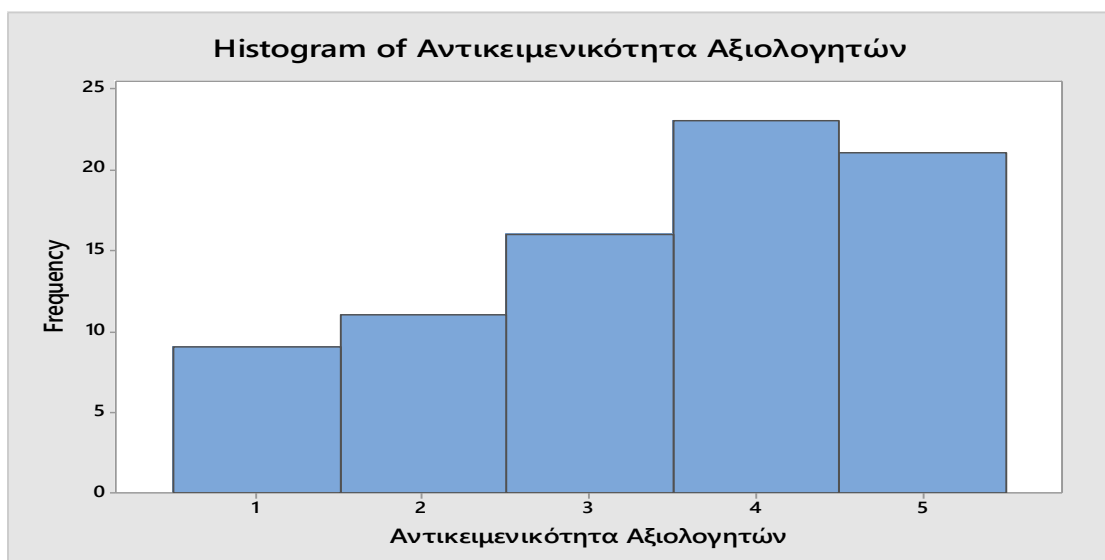
Σχήμα 27: Επιρροή εντύπων αξιολόγησης στην αξιολόγηση

Ομοίως, ούτε τα έντυπα αξιολόγησης φαίνεται να επηρεάζουν σημαντικά τη διαδικασία της αξιολόγησης, όπως προκύπτει από τις απαντήσεις των υπαλλήλων (1=9 ατ., 2=31 ατ., 3=24 ατ., 4=12 ατ., 5=4 ατ.).



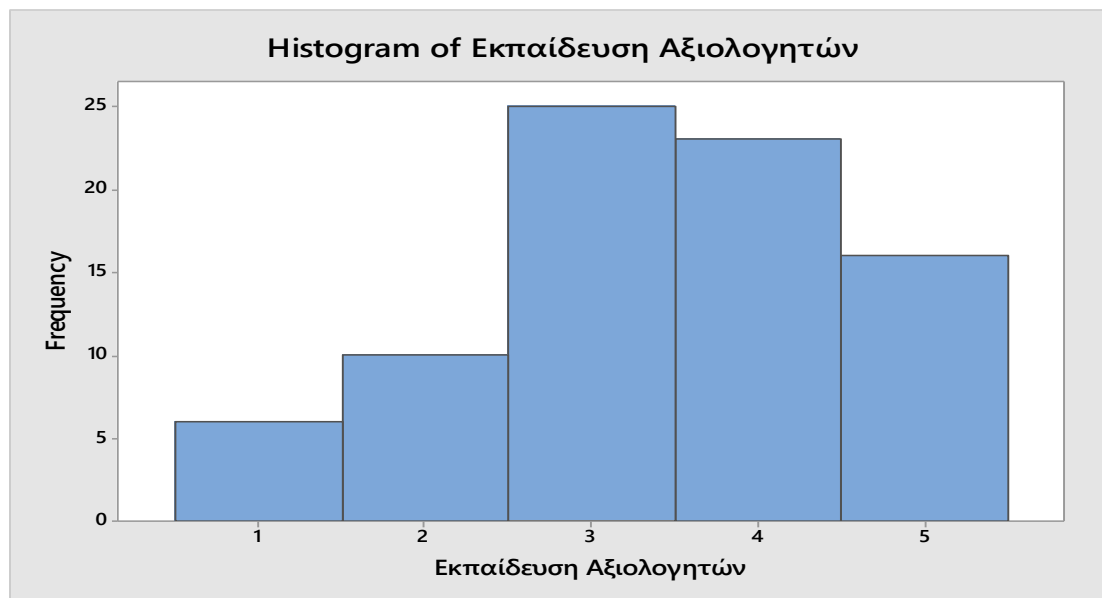
Σχήμα 28: Επιρροή αριθμού αξιολογητών στην αξιολόγηση

Αναφορικά με τον αριθμό των αξιολογητών φαίνεται να έχει σημασία αλλά όχι τη μέγιστη για την ορθή διενέργεια της αξιολόγησης (1=13 ατ., 2=24 ατ., 3=22 ατ., 4=19 ατ., 5=2 ατ.).



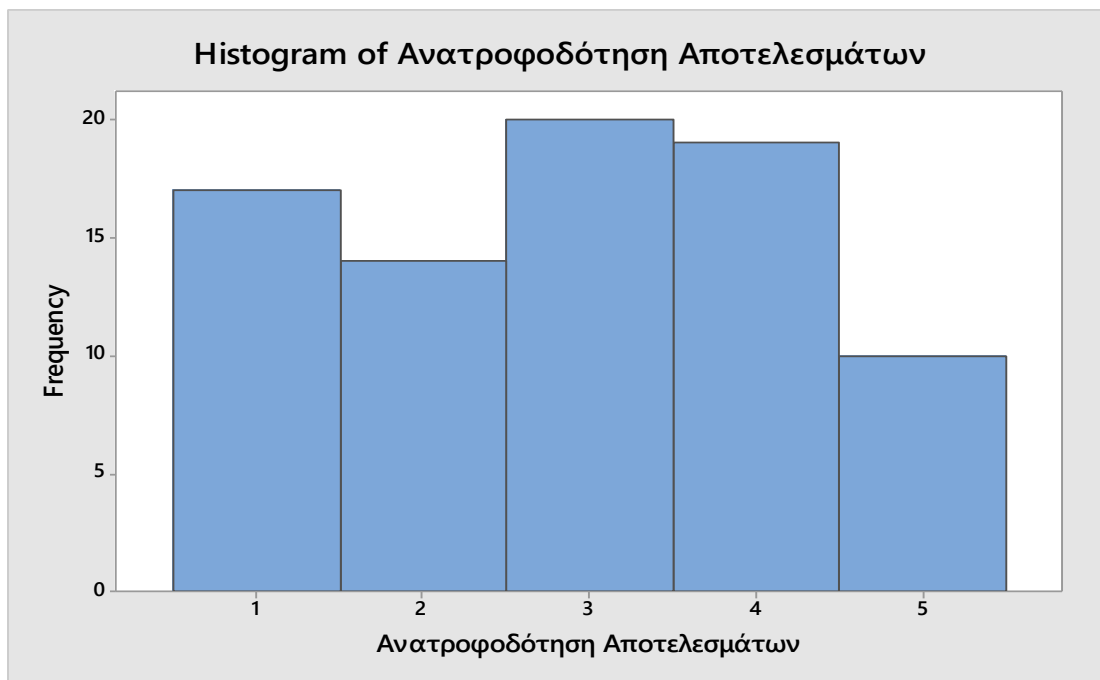
Σχήμα 29: Επιρροή αξιολόγησης από την αντικειμενικότητα των αξιολογητών

Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες για τη διενέργεια αξιολόγησης σύμφωνα με το τρέχον σύστημα είναι η αντικειμενικότητα των αξιολογητών (1=9 ατ., 2=11 ατ., 3=16 ατ., 4=23 ατ., 5=21 ατ.).



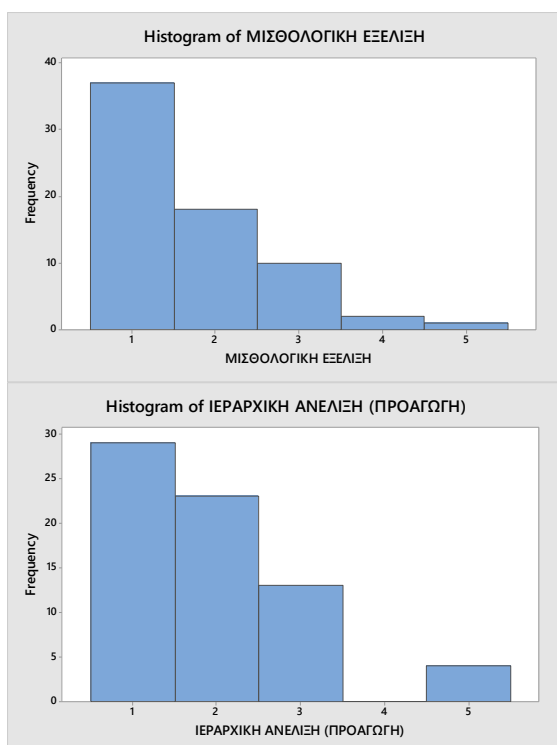
Σχήμα 30: Επιρροή αξιολόγησης από την εκπαίδευση των αξιολογητών

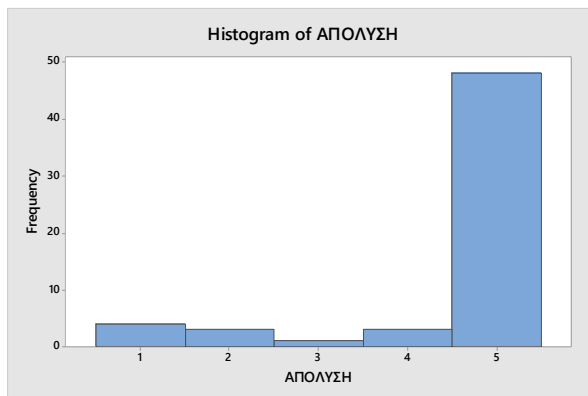
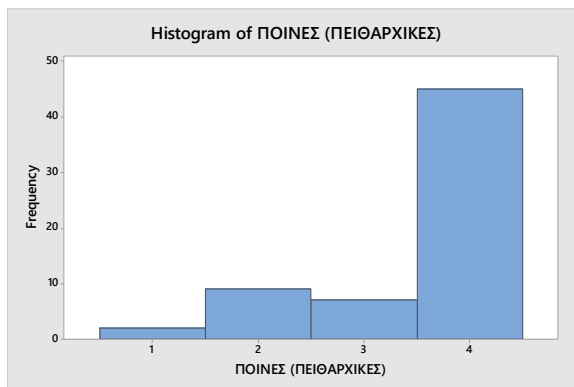
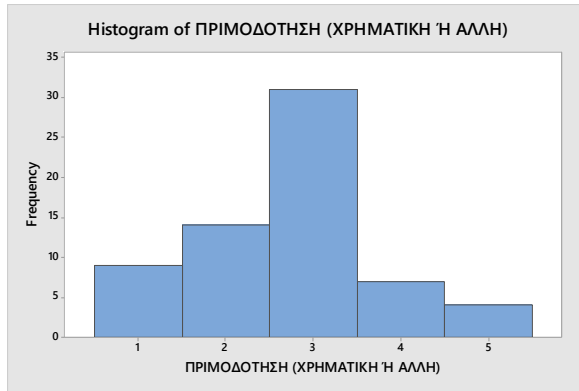
Ιδιαίτερη βαρύτητα, σύμφωνα πάντοτε με τα δεδομένα που συλλέχθηκαν, διαδραματίζει το επίπεδο εκπαίδευσης των αξιολογητών σχετικά με την εφαρμογή της διαδικασίας (1=6 ατ., 2=10 ατ., 3=25 ατ., 4=23 ατ., 5=16 ατ.).



Σχήμα 31: Επιρροή αξιολόγησης από την ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων αυτής

Τέλος, αναφορικά με τη χρησιμοποίηση/ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης και το βαθμό στον οποίο επηρεάζει τη διαδικασία δεν απορρέει κάποιο συμπέρασμα καθώς οι απαντήσεις των υπαλλήλων ήταν ομοιόμορφα κατανεμημένες (1= 17 ατ., 2= 14 ατ., 3= 20 ατ., 4= 19 ατ., 5= 10 ατ.).



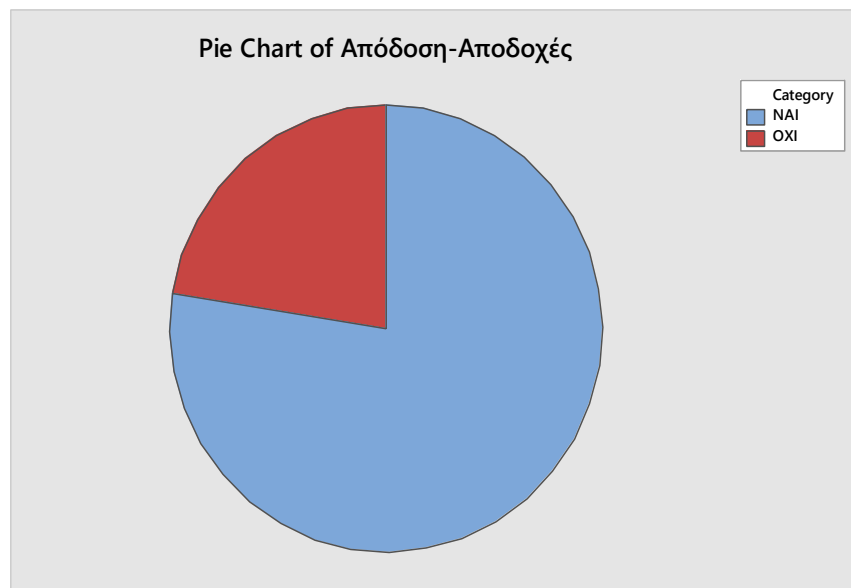


Τα ανωτέρω ιστογράμματα παρουσιάζουν την ανάλυση της ερώτησης 8 αναφορικά με την συσχέτιση της διαδικασίας αξιολόγησης με τα αντίστοιχα χαρακτηριστικά. Όπως διαφαίνεται, σημαντικότερη είναι για τους υπαλλήλους η σύνδεση της αξιολόγησης με τη μισθολογική και ιεραρχική εξέλιξη (37 και 29 άτομα το κατέταξαν αντίστοιχα ως τις πρώτες τους επιλογές), ακολουθεί η πριμοδότηση ανάλογα με τα επιτευχθέντα θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα, ενώ τα αποτελέσματα καταδεικνύουν την απροθυμία των ερωτηθέντων περί σύνδεσης των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης με ποινές ή απόλυση.

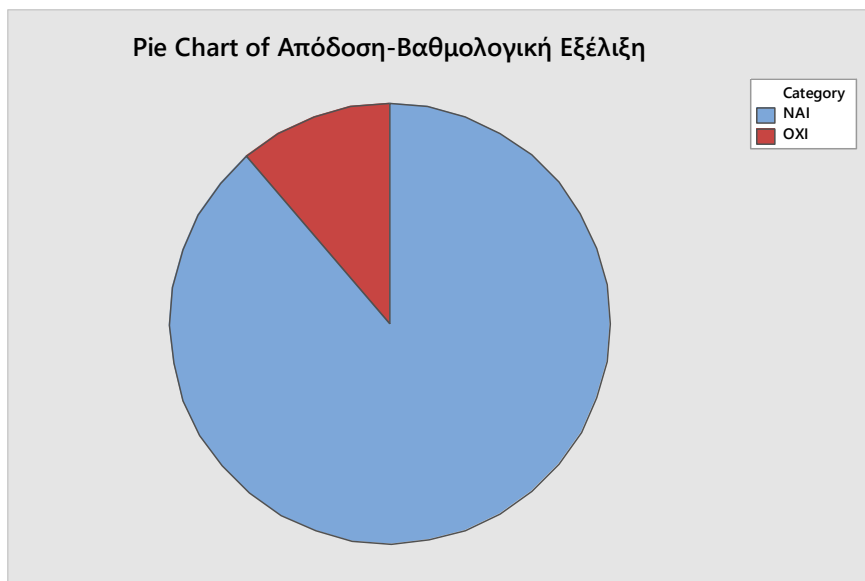
Με την ερώτηση 9 επιχειρείται να αναγνωριστούν τα στοιχεία εκείνα στα οποία μπορεί να βασιστεί ένα νέο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης και πρέπει να περιλαμβάνονται σε αυτό, ώστε να διενεργείται σωστά και αντικειμενικά η διαδικασία. Η ερώτηση είναι διχοτομικού τύπου (ναι – όχι), περιλαμβάνει 7 υποερωτήματα ως εξής:

- Σύνδεση της απόδοσης με τις αποδοχές (77,5 % ναι, 22,5% όχι)
- Σύνδεση της απόδοσης με τη βαθμολογική εξέλιξη (88,8% ναι, 11,2% όχι)
- Αύξηση του αριθμού των αξιολογητών (26,3% ναι, 73,7% όχι)
- Ανάθεση της διαδικασίας σε εξωτερικούς συνεργάτες (25% ναι, 75% όχι)
- Σύνδεση της αξιολόγησης με τους τιθέμενους στόχους (82,5% ναι, 17,5% όχι)
- Διαφοροποίηση των κριτηρίων αξιολόγησης ανάλογα με τη θέση και το γνωστικό επίπεδο του υπαλλήλου (88,8% ναι, 11,2% όχι)
- Εκπαίδευση των αξιολογητών (87,5% ναι, 12,5% όχι)

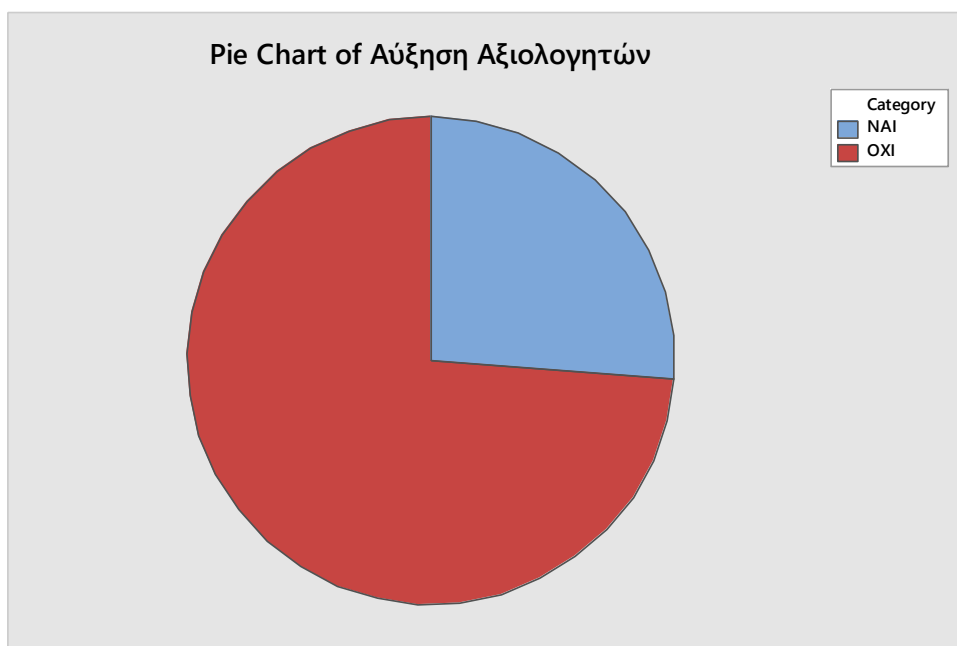
Τα διαγράμματα που ακολουθούν παρουσιάζουν τα εν λόγω αποτελέσματα.



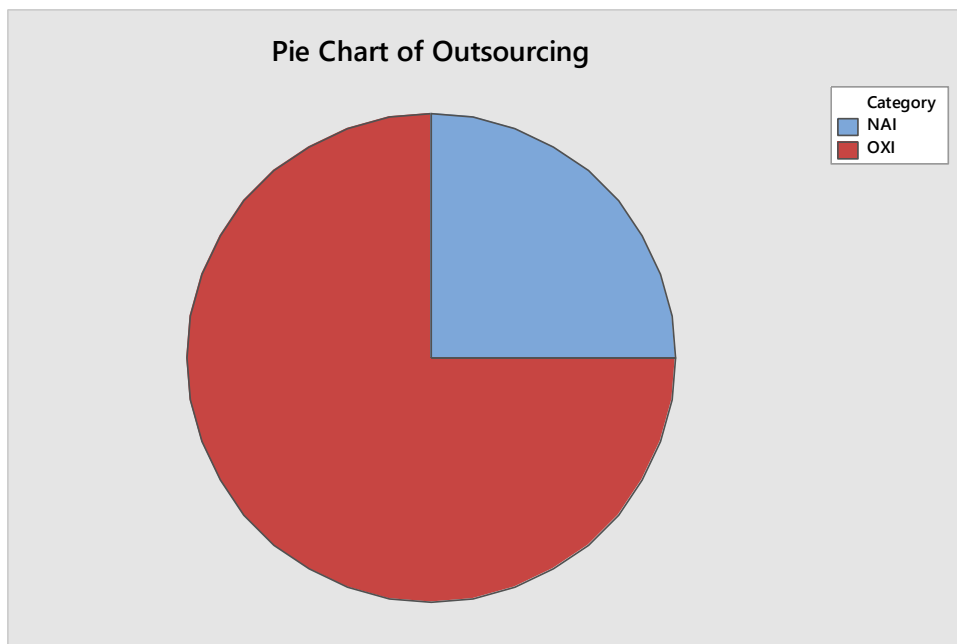
Σχήμα 32: Σύνδεση απόδοσης - αποδοχών



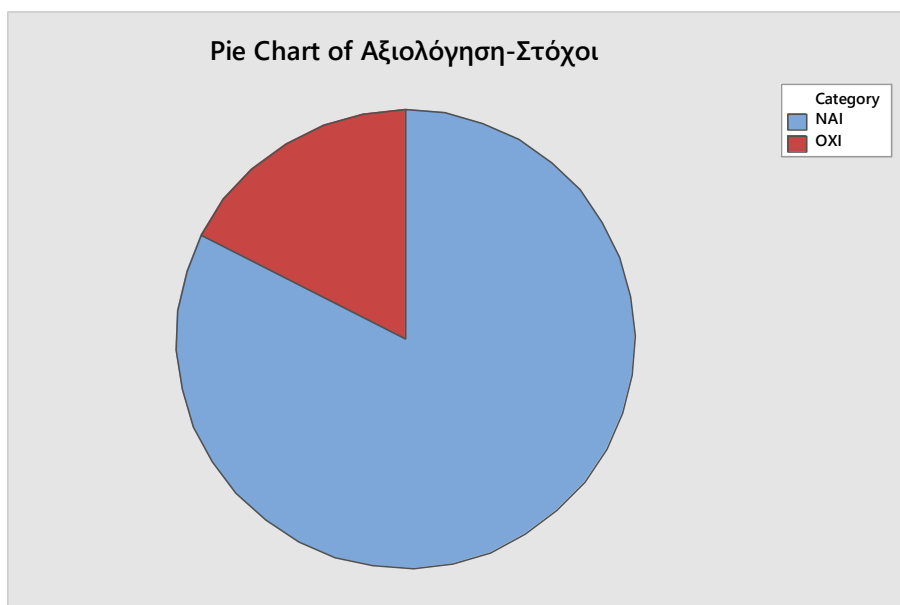
Σχήμα 33: Σύνδεση απόδοσης – βαθμολογικής εξέλιξης



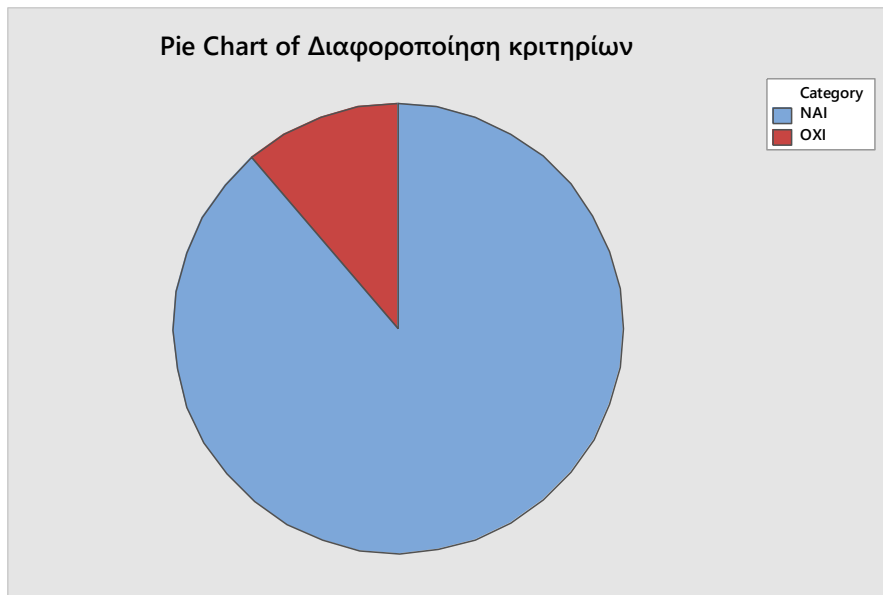
Σχήμα 34: Αύξηση του αριθμού των αξιολογητών



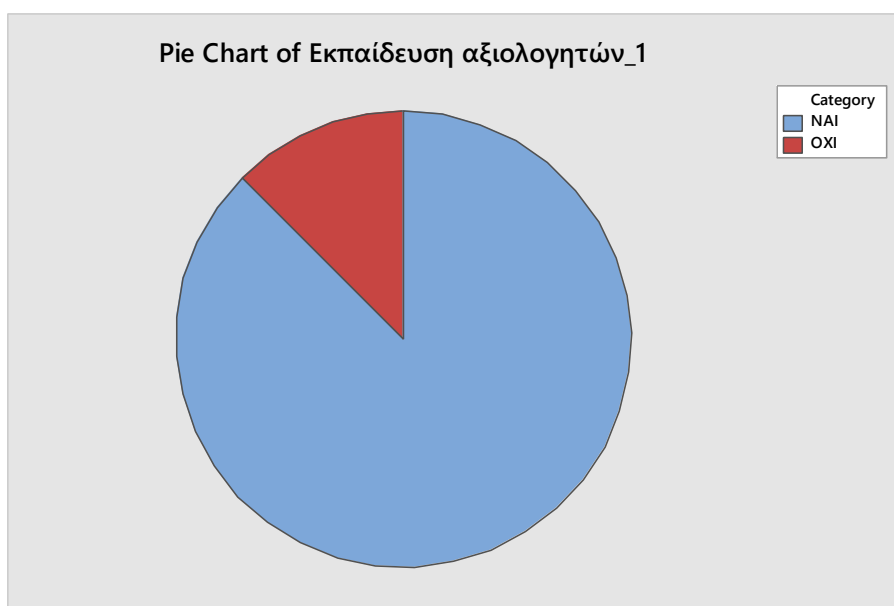
Σχήμα 35: Ανάθεση της διαδικασίας αξιολόγησης σε εξωτερικούς συνεργάτες



Σχήμα 36: Σύνδεση της αξιολόγησης με τους τιθέμενους στόχους

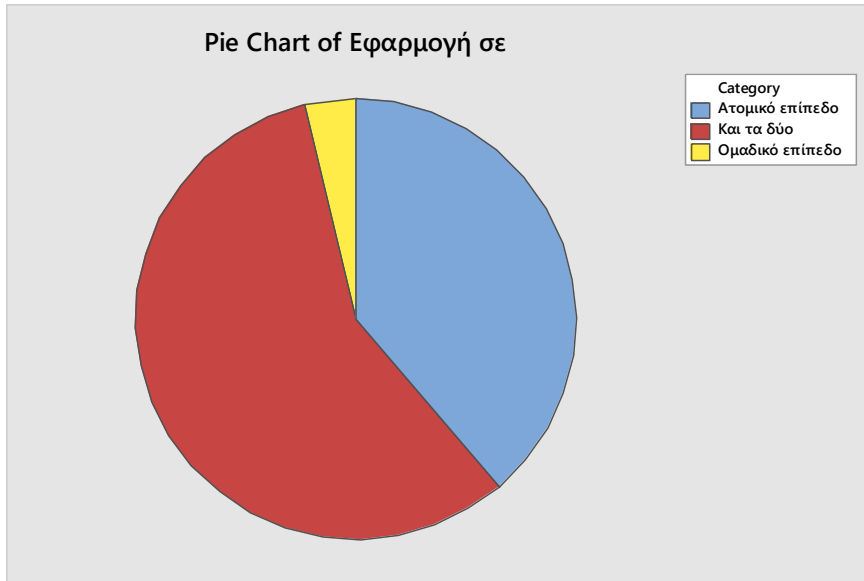


Σχήμα 37: Διαφοροποίηση των κριτηρίων αξιολόγησης



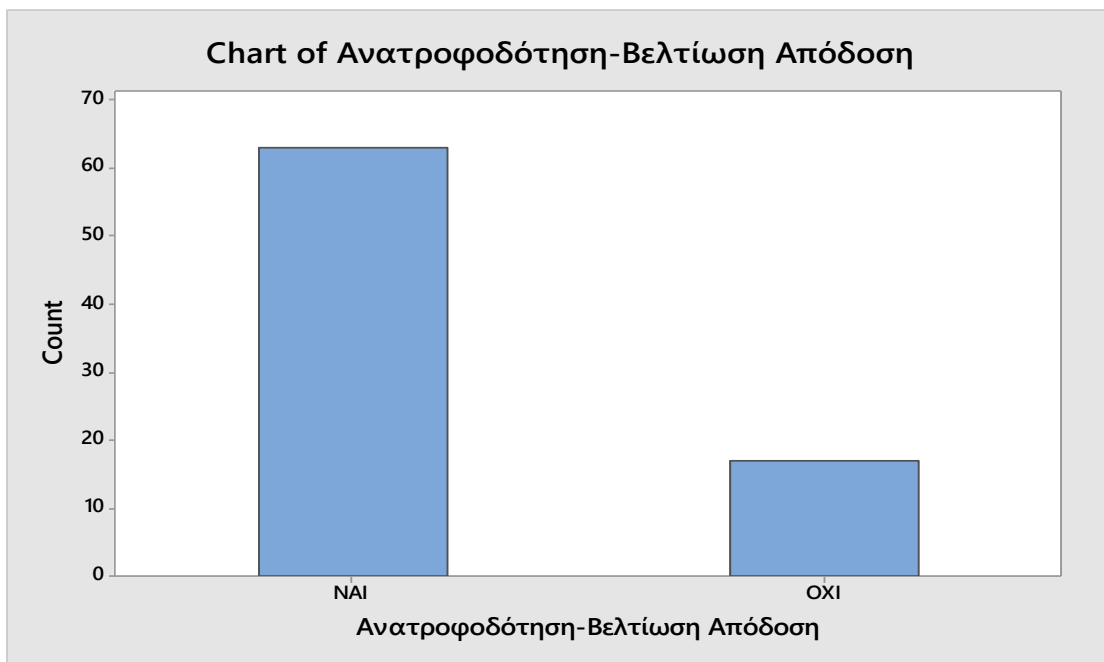
Σχήμα 38: Επίπεδο εκπαίδευσης αξιολογητών

Η ερώτηση 10 αφορά την άποψη των υπαλλήλων σχετικά με τον τρόπο εφαρμογής της αξιολόγησης και όπως διαφαίνεται και από το παρακάτω διάγραμμα οι απαντήσεις διαμορφώθηκαν ως εξής: 38,8% των υπαλλήλων πιστεύει ότι η αξιολόγηση πρέπει να διενεργείται αποκλειστικά σε ατομικό επίπεδο, 3,8% αποκλειστικά σε ομαδικό επίπεδο και 57,5% πιστεύει ότι ο συνδυασμός μπορεί να επιφέρει τα καλύτερα αποτελέσματα.



Σχήμα 39: Τρόπος εφαρμογής αξιολόγησης

Τέλος, με την ερώτηση 11, επιχειρείται να αναδειχθεί η σημασία της ανατροφοδότησης κατά την αξιολόγηση, δηλαδή ο βαθμός στον οποίο η παρουσίαση των αποτελεσμάτων και η εκ των υστέρων συζήτησή τους με τον αξιολογούμενο μπορεί να οδηγήσει στη βελτίωση της απόδοσής του. Από το σύνολο των ερωτηθέντων 63 υπάλληλοι υποστηρίζουν τη διαδικασία ανατροφοδότησης (ποσοστό 78,75%), ενώ 17 τάσσονται κατά αυτής (21,25%).



Σχήμα 40: Σύνδεση ανατροφοδότησης αποτελεσμάτων – βελτίωσης απόδοσης

6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Έπειτα από την βιβλιογραφική και ερευνητική ανάλυση που προηγήθηκε, γίνεται κατανοητό πως η ανάγκη για θεμελιωτική αναθεώρηση του συστήματος αξιολόγησης είναι επιτακτική. Οφείλει να αναπτυχθεί ένα αδιάβλητο σύστημα που να στηρίζεται στην διαφάνεια, τη δικαιοσύνη και με την αμεροληψία, στα πλαίσια πάντα της δομικής αναδιοργάνωσης της Δημόσιας Διοίκησης της χώρας και της επιτέλεσης του κυριότερου σκοπού της: της κατά το δυνατόν καλύτερης εξυπηρέτησης του πολίτη – πελάτη.

Από την ερευνητική ανάλυση, διαφαίνεται η απογοήτευση των ίδιων των υπαλλήλων απέναντι στο υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης. Τα κυριότερα αποτελέσματα που εξάγονται, επικεντρώνονται στην ανάγκη για καθιέρωση ενός συστήματος αμφίδρομου και κατά βάση αντικειμενικού. Η αξιοπιστία και η εκπαίδευση των αξιολογητών, καθώς και η υποστήριξη της όλης διαδικασίας από τις διοικήσεις των δημοσίων υπηρεσιών φαίνεται να είναι οι παράγοντες – κλειδιά για τη διασφάλιση της ορθής αξιολόγησης. Κοινή επιδίωξη και επιθυμία αποτελεί η σύνδεση της αξιολόγησης με τις μισθολογικές και τις βαθμολογικές προαγωγές καθώς και με τη χορήγηση πριμοδοτήσεων (χρηματικών ή άλλων), κάτι που για να επιτευχθεί απαιτείται ο σαφής προσδιορισμός των αρμοδιοτήτων, η λεπτομερής στοχοθεσία σε κάθε διοικητικό επίπεδο και η θεσμοθέτηση συγκεκριμένων κριτηρίων επιβράβευσης.

Βασικό μέλημα αποτελεί επιπλέον, η ανάγκη διαφοροποίησης των κριτηρίων αξιολόγησης ανάλογα με το γνωστικό επίπεδο και τη θέση ευθύνης του εκάστοτε υπαλλήλου. Καθίσταται σαφές πως η διαδικασία πρέπει να απεμπλακεί από το τυπικό της περιεχόμενο και να υπάρξει ευρεία συνειδητοποίηση της ανάγκης συνοχής της με το σύνολο των διοικητικών λειτουργιών. Φαινόμενα όπως μη εφαρμογή ή διενέργεια της αξιολόγησης, αναληθείς ή μη ακριβείς βαθμολογήσεις, απουσία ελεγκτικών μηχανισμών και ανατροφοδότησης/αξιοποίησης των αποτελεσμάτων πρέπει να εξαλειφθούν.

Στον απόηχο των εξελίξεων στο οικονομικό και πολιτικό προσκήνιο, η αναθεώρηση του συστήματος αξιολόγησης, παράλληλα με το ενιαίο μισθολόγιο και τα μέτρα για την κινητικότητα, αποτελούν πρωταρχικό μέλημα της κυβέρνησης. Εν μέσω

μνημονίων και μεσοπρόθεσμων πλαισίων δημοσιονομικής στρατηγικής, πλήθος εξελίξεων και μεταβολών ψηφίστηκαν, με πολλές από αυτές να μην τυγχάνουν εφαρμογής και άλλων να μην ανταποκρίνονται στις επείγουσες ανάγκες και στην επικρατούσα κατάσταση του δημοσίου τομέα, που παρά τις προσπάθειες επαγγελματικοποίησής του και σύμπνοιας με τον ιδιωτικό τομέα, εξακολουθεί να «νοσεί» και να χρίζει άμεσης ανάγκης εξυγίανσης.

Οι μεταρρυθμίσεις που έχουν επιχειρηθεί κατά τα τελευταία χρόνια στο πεδίο της Δημόσιας Διοίκησης, εντάσσονται σε μία γενικότερη κίνηση σε ευρωπαϊκό επίπεδο και σε επίπεδο ΟΟΣΑ, όσον αφορά την δημόσια διαχείριση και την οικονομία της γνώσης (διαδικασία Λισσαβώνας). Ο σημαντικότερος στόχος που τέθηκε από τότε και είναι σε ισχύ ακόμη και σήμερα, ήταν να καταστεί η ΕΕ πιο ανταγωνιστική και δυναμική, στηριζόμενη στη γνώση, ικανή για βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη με περισσότερες και καλύτερες θέσεις εργασίας και μεγαλύτερη κοινωνική συνοχή. Η πρόκληση της διακυβέρνησης, λοιπόν, εμπεριέχει την πρόκληση για βιωσιμότητα, την πρόκληση για παραγωγικότητα, τη δημογραφική πρόκληση, την πρόκληση για μάθηση και απασχόληση.

Το ελληνικό πολιτικό – διοικητικό σύστημα χαρακτηρίζεται από χαμηλό βαθμό νομιμοποίησης και θεσμοποίησης. Το έλλειμμα αυτό ερμηνεύεται από τη μορφή βεμπεριανής γραφειοκρατίας που χαρακτηρίζει την ελληνική δημόσια διοίκηση και ενισχύεται από το συγκεντρωτικό διοικητικό σύστημα, την έλλειψη συνέχειας και την επιλεκτική τήρηση των τυπικών κανόνων. Το εγχείρημα, λοιπόν, της βελτίωσης της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης (το οποίο είχε ήδη αναγνωριστεί ως ένας από τους βασικούς στόχους του Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης 1994 – 1999), προϋποθέτει την μεταβολή από εσωστρεφές πολιτικο-διοικητικό σύστημα σε εξωστρεφές, με προσανατολισμό στην άσκηση πολιτικής, την ανταπόκριση και υποχρέωση λογοδοσίας, τον πλουραλισμό και τη συνοχή.

Στην κατεύθυνση αυτή, έχουν πραγματοποιηθεί σημαντικές μεταβολές από τη δεκαετία του '90 και έπειτα. Ανάμεσα στα σημαντικότερα αποτελέσματα αναφαίνονται αυτά των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων (Διοικητική Μεταρρύθμιση, Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στα πλαίσια των ΕΣΠΑ), το Πρόγραμμα Πολιτεία¹³¹,

¹³¹ Ν. 2880/2001 (ΦΕΚ 9^Α/30-1-2001). Στόχος του προγράμματος Πολιτεία είναι η διαρκής βελτίωση της Δημόσιας Διοίκησης, με την εισαγωγή νέων μεθόδων λειτουργίας, την αξιοποίηση νέων

ηλεκτρονικές πλατφόρμες όπως OpenGov (στα πλαίσια του σχεδίου δράσης OGP – Open Government Partnership, Διεθνής Συνεργασία για την Ανοιχτή Διακυβέρνηση), το datagov¹³², που είναι ο κεντρικός κατάλογος των δημοσίων δεδομένων που παρέχει πρόσβαση σε βάσεις δεδομένων των φορέων της ελληνικής κυβέρνησης, την εθνική πύλη δημόσιας διοίκησης Ερμής¹³³, το πρόγραμμα Διαύγεια¹³⁴, το πρόγραμμα Σύζευξις, που συνδέει το σύνολο του δημοσίου τομέα με ηλεκτρονικό τρόπο ως εσωτερικό του δίκτυο (intranet), ως μερικές μόνο από τις προσπάθειες αναβάθμισης των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Λαμβάνοντας υπόψιν τα όσα προαναφέρθηκαν και τις δεσμεύσεις της χώρας στα πλαίσια του τελευταίου μνημονίου, γίνεται κατανοητό πως αναγκαιεί η αναμόρφωση του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης, με πρωτεύον στοιχείο το θεσμό της αξιολόγησης. Έτσι, παράλληλα με τα νομοθετήματα του νέου μισθολογίου αλλά και της επιλογής προϊσταμένων, δρομολογείται και αυτό που αφορά την αξιολόγηση των υπαλλήλων, το οποίο θα πρέπει να έχει θεσμοθετηθεί έως τα τέλη Νοεμβρίου του 2015, με ζητούμενο την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των υπαλλήλων αλλά και την καλύτερη αξιοποίηση του προσωπικού, με εργαλεία την στοχοθέτηση κάθε υπηρεσίας και την περιγραφή καθηκόντων.

Το νομοσχέδιο του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης, σε συνέχεια του ανολοκλήρωτου συστήματος που είχε προταθεί από τον προηγούμενο Υπουργό και περιελάμβανε την αμφίδρομη αξιολόγηση προϊσταμένων – υφισταμένων (αξιολόγηση 360 μοιρών) και τη θεσμοθέτηση εθνικού μητρώου για τους υπαλλήλους, θέτει ως κεντρικό στόχο το «κράτος των πολιτών» και προκρίνει τις κάτωθι παρεμβάσεις:

τεχνολογιών και την επιμόρφωση και βέλτιστη χρήση του ανθρώπινου δυναμικού της, σε περιφερειακό και τοπικό επίπεδο. Πηγή: <http://www.ypes.gr/el/Ministry/Actions/ProgrammPoliteia/> (πρόσβαση 20/10/2015).

¹³²Το data.gov.gr αποτελεί εργαλείο υλοποίησης της πολιτικής των ανοικτών δεδομένων κατ' εφαρμογή της σχετικής νομοθεσίας, μετά και την ενσωμάτωση της Οδηγίας 2013/37/ΕΕ. Πηγή: <http://www.data.gov.gr/pages/thesmikoplaisio> (πρόσβαση 20/10/2015).

¹³³ Η Εθνική Πύλη Δημόσιας Διοίκησης ermis αποτελεί την ενιαία Κυβερνητική Διαδικτυακή Πύλη της Δημόσιας Διοίκησης για την πληροφόρηση πολιτών και επιχειρήσεων και την ασφαλή διεκπεραίωση υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Πηγή: <http://www.ermis.gov.gr/portal/page/portal/ermis/aboutErmis> (πρόσβαση 20/10/2015).

¹³⁴ Το πρόγραμμα Δι@ύγεια (Ν. 3861/2010) στοχεύει στην επίτευξη της μέγιστης δυνατής δημοσιότητας της κυβερνητικής πολιτικής και της διοικητικής δραστηριότητας, τη διασφάλιση της διαφάνειας και την εμπέδωση της υπευθυνότητας και της λογοδοσίας από την πλευρά των φορέων άσκησης της δημόσιας εξουσίας. Πηγή: <https://diavgeia.gov.gr/info> (πρόσβαση 20/10/2015).

- Νέο θεσμικό πλαίσιο αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων που θα διασφαλίζει τη διαφάνεια, τη δικαιοσύνη και την κοινωνική λογοδοσία.
- Θέσπιση ενός Εθνικού Μητρώου για τα στελέχη της Δημόσιας Διοίκησης που διαθέτουν πολύ υψηλά εκπαιδευτικά και διοικητικά προσόντα. Όλες οι επιτελικές θέσεις του δημόσιου τομέα και των νομικών του προσώπων θα στελεχώνονται από τη δεξαμενή του Εθνικού Μητρώου μέσα από αντικειμενικές, αδιάβλητες και αξιοκρατικές διαδικασίες που θα τελούν υπό την ευθύνη του ΑΣΕΠ και του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και βάσει κριτηρίων που θα είναι διαφανή, εκ των προτέρων γνωστά και κοινά για κάθε προκηρυσσόμενη θέση.
- Νέο θεσμικό πλαίσιο για την επιλογή προϊσταμένων σε θέσεις ευθύνης του δημόσιου τομέα. Το νέο σύστημα θα βασίζεται σε αντικειμενικά και αξιοκρατικά κριτήρια και οι απαιτήσεις του θα κλιμακώνονται στη βάση της διοικητικής ιεραρχίας από τον προϊστάμενο τμήματος έως και τον γενικό διευθυντή.
- Θέσπιση ενός νέου συστήματος εσωτερικής κινητικότητας στον δημόσιο τομέα που θα συνδυάζει τις υπηρεσιακές ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό με τις σταδιοδρομικές επιλογές που το ανθρώπινο δυναμικό θέλει να κάνει. Η δημιουργία αυτής της «εσωτερικής αγοράς εργασίας» θα διαμεσολαβείται από κατάλληλη ηλεκτρονική πλατφόρμα που θα επιταχύνει τις διαδικασίες, θα διασφαλίζει τη διαφάνεια και θα συνδυάζει αποτελεσματικά την προσφορά με τη ζήτηση.
- Διοικητική απλοποίηση των υφιστάμενων διαδικασιών για τις προβλεπόμενες αποσπάσεις και μετατάξεις.
- Ουσιαστική αναβάθμιση του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης και ανάθεση σε αυτό επιτελικού ρόλου, για τη στήριξη των μεταρρυθμίσεων με την παροχή τεχνογνωσίας που διαθέτει. Πλήρης αξιοποίηση των δομών επιμόρφωσης που διαθέτει, μέσω του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης.

Συνάγεται πως κύριο μέλημα είναι η απεμπλοκή του θεσμού της αξιολόγησης από το τυπικό περιεχόμενο των ψηφισμάτων και η μεταβολή του σε ένα σύστημα κοινώς αποδεκτό και συντονισμένο με όλες τις πτυχές ανάπτυξης του προσωπικού.

Έπειτα από την ανάλυση που προηγήθηκε γίνεται κατανοητό πως ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί εργαλείο για το πολιτικο-διοικητικό σύστημα και ως τέτοιο οφείλει να αντιμετωπίζεται. Η βάση για την αποτελεσματική λειτουργία του εκάστοτε οργανισμού, δημόσιου ή ιδιωτικού, είναι το προσωπικό του και δια τούτο, οι εργαζόμενοι οφείλουν να αντιμετωπίζονται ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και κινητήρια δύναμη του συνόλου των διαδικασιών.

Για την επίτευξη των ανωτέρω στο δημόσιο τομέα, είναι απαραίτητη η άμεση απεμπλοκή του διοικητικού συστήματος από τους κυβερνητικούς κύκλους και τις γενικότερες εξελίξεις του πολιτικού προσκηνίου. Οφείλουν να ληφθούν σοβαρά υπόψη οι αρχές του ιδιωτικού μανάτζμεντ και να εφαρμοστούν κατά περίπτωση όπου κρίνεται απαραίτητο, αφού πρωτίστως δημιουργηθούν τα κατάλληλα θεμέλια και οι κατάλληλες προϋποθέσεις.

Επιπλέον, άμεση είναι και η ανάγκη ενσυναίσθησης της σημασίας του θεσμού της αξιολόγησης από πλευράς των υπαλλήλων, καθώς και του καθήκοντός τους ως δημόσιοι λειτουργοί, προκειμένου να γίνει απόλυτα κατανοητό και ξεκάθαρο ότι η αξιολόγηση δεν έχει χαρακτήρα σύγκρισης ή «τιμωρίας», αλλά στοχεύει στην βελτίωση και την ανάπτυξη. Μόνο μέσω της μεταβολής της οργανωσιακής κουλτούρας στο δημόσιο τομέα, τόσο από πλευράς διοίκησης όσο και από πλευράς υπαλλήλων, θα καταστεί δυνατή η ποιότητα και αποδοτικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

7. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

- Αναστασιάδου, Δ., (2012), *Στατιστική και Μεθοδολογία Έρευνας στις Κοινωνικές Επιστήμες*, Εκδ. Κριτική, Αθήνα
- Ασπρίδης, Γ., (2013), *Εισαγωγή στην Πολιτική και Διοικητική Οργάνωση του Ελληνικού Κράτους*, Εκδ. Προπομπός, Αθήνα
- Ιορδάνογλου, Δ., (2008), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Σύγχρονες Οργανώσεις, Νέες Τάσεις και Πρακτικές*, Αθήνα, Εκδ. Κριτική
- Καλτσούνη, Ν., - Χ., (2006), *Μεθοδολογία Εμπειρικής Έρευνας στις Κοινωνικές Επιστήμες*, Εκδ. Gutenberg, Αθήνα
- Κανελλόπουλος, Χ., (2008), *Στελέχη και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εξέλιξη και Τάσεις, Χαρακτηριστικά, Σταδιοδρομίες, Ρόλοι, Καθήκοντα. Διαχρονική Μελέτη, Χορηγία Μελέτης και Έκδοσης: iCon International Training, Αθήνα*
- Κέφης, Β., (2005), *Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ, Βασικές Αρχές για Σύγχρονες Οικονομικές Μονάδες*, Αθήνα, Εκδ. Κριτική
- Κτιστάκη, Στ., *Ευέλικτες Μορφές Απασχόλησης στη Δημόσια Διοίκηση: Μία Νέα Πρόκληση σε Εποχή Κρίσης στο Θεσμοί Δημοσίων Υπαλλήλων και η Λειτουργία τους σε Συνθήκες Κρίσης*, Πρακτικά Ημερίδας 27/01/2014), Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήνα, 2014
- Κτιστάκη, Στ., (2014), *Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση*, Εκδ. Παπαζήση, Αθήνα
- Κοντιάδης, Ξ., (2009), *Είναι μία Άλλη Δημόσια Διοίκηση Εφικτή;*, Θεωρία και Πράξη Διοικητικού Δικαίου
- Λιανός, Α., (2007), *Η Γραφειοκρατία στον Αστερισμό της Ύστερης Νεωτερικότητας και η Λανθάνουσα Γοητεία του Μεταρρυθμιστικού Εγχειρήματος*, Εκδ. Παπαζήση, Αθήνα
- Μαθιουδάκης, Ι., (2013), *Η Μονιμότητα των Δημοσίων Υπαλλήλων στην Προοπτική της Συνταγματικής Αναθεώρησης*, Εφημ ΔΔ
- Μακρυδημήτρης, Α., - Πραβίτα, Μ., (2012), *Διοικητική Επιστήμη Ι: Δημόσια Διοίκηση, Στοιχεία Διοικητικής Οργάνωσης*, Ε' Έκδοση, Εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη

- Μακρυδημήτρης, Α., (1991), *Διοικητικές Μελέτες*, Εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή
- Μακρυδημήτρης, Α., (2013), *Διλήμματα στην Υπαλληλία. Περί Δημοσίων Υπαλλήλων*, Εκδ. Παπαζήση, Αθήνα
- Μάρδας, Γ., - Βάλκανος, Ε., (2007), *Διοικητική – Οικονομική – Κοινωνική Οργανισμών και Επιχειρήσεων, Δημόσιος και Ιδιωτικός Τομέας, Κοινωνική Πολιτική και Θεσμικό Πλαίσιο Φορέων*, Εκδ. Παπαζήση, Αθήνα.
- Μαρκαντωνάτου, Μ., *Κράτος και Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ: Η Προνοιακή Απορρύθμιση Μέσα από την Επιχειρηματική Διακυβέρνηση, τις «Καλές Πρακτικές» και την ISO-Προτυποποίηση*, Κράτος και Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, Τεύχος 116, Περίοδος: Ιουλ – Σεπ 2011
- Μαρκαντωνάτου, Μ., (2013), *Εγχειρίδιο Διοικητικού Δικαίου – Εισαγωγή – Θεμελιώδεις Έννοιες*, Εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα - Θεσσαλονίκη
- Μούζα – Λαζαρίδη, Α., (2013), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Θεσσαλονίκη, Εκδ. Ζυγός
- Παναγόπουλος, Θ., (2014), *Δημόσιο Υπαλληλικό Δίκαιο*, Η Έκδοση, Εκδ. Σταμούλης, Αθήνα
- Παπαδάκης, Μ, Β., (2007), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*. Τόμος Α', Αθήνα. Εκδ. Μπένου
- Παπαλεξανδρή, Ν, - Μπουραντάς, Δ., (2003), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα, Εκδ. Μπένου
- Πασσάς, Α., - Τσέκος, Θ., (2007), *Οκτώ Προϋποθέσεις για Μία Αποτελεσματική Διακυβέρνηση*
- Πετράκος, Γ., (2009), Σημειώσεις του μαθήματος «*Μεθοδολογία Στατιστικών Ερευνών*» στα πλαίσια παραδόσεων του ΠΜΣ «*Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Μάνατζμεντ*» του τμήματος Δημόσιας Διοίκησης του Παντείου Πανεπιστημίου, Αθήνα
- Πικραμένος, Μ., (2008), *Το Νομοθετικό Καθεστώς των Ανωτάτων Δημοσίων Υπαλλήλων υπό Διαρκή Μεταρρύθμιση, Ο Δικαστικός Έλεγχος των Νομοθετικών Επιλογών*, Νομικό Βήμα, Τόμος 56
- Ρακιντζής, Λ., (2009), *Καταπολέμηση της Διαφθοράς στη Δημόσια Διοίκηση*, σε Τιμητικό Τόμο Λ. Θεοχαρόπουλου- Δ. Κοντόγιωργα-Θεοχαροπούλου, Εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα - Θεσσαλονίκη

- Σπανού, Κ., (2001), *Ελληνική Διοίκηση και Ευρωπαϊκή Ολοκλήρωση*, Εκδ. Παπαζήση, Αθήνα
- Στράτη – Βάντζου, Α., (2009), *Η «Προφορική Συνέντευξη», στο Νέο Σύστημα Αξιολόγησης των Στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης*, Εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη
- Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση, 2^{ος} τόμος, των Παπαλεξανδρή, Ν., - Γαλανάκη, Ε., - Παναγιωτοπούλου, Α., 2008, Αθήνα, Εκδ. Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών.
- Χιώτη, Χ., *Η πολιτική της μερικής απασχόλησης στον δημόσιο τομέα στο Δημόσιες Πολιτικές στην Ελλάδα, Όψεις και Αντιφάσεις*, Επιστ. Επιμ. Σπανού Κ., (2010), Εκδ. Παπαζήση, Αθήνα

Ξενόγλωσση

- Alexander Hamilton Institute, (2003), *Ανάπτυξη και Εφαρμογή Συστημάτων Αμοιβών και Παροχών. Στρατηγικές Προσέλκυσης, Ανάπτυξης και Διατήρησης Επίλεκτου Ανθρώπινου Δυναμικού*, Μετάφραση – Γλωσσική Επιμέλεια: Πάνος Προκόπης, Αθήνα
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S., (2002), “*Building Competitive Advantage Through People*”, MIT Sloan Management Review, 43, 2.
- Carson, K.P., - Cardy, R., - Dobbins, G.H., (1991), *Upgrade the employee evaluation process*, Survey of Business, Vol. 29 No.1
- Dessler, G., (2011), *A Framework for Human Resource Management – Sixth Edition*, Prentice Hall, Inc.. Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις, Μετάφραση: Μελισσουργός, Γ., Επιμέλεια: Κέφης Β., Αθήνα
- Ghorpade, J., - Chen, M.M., - Caggiano, J., (1995), *Creating quality-driven performance appraisal systems*, The Academy of Management Executive, Vol. 9. No. 1, 32-40

- Gratton, L., - Truss, S., (2003), *The Three - Dimensional People Strategy: Putting Human Policies Into Action*, Academy of Management Executive, Vol. 17, No 3, 74 - 86
- Jackson, S., E., & Schuler, R., S., (2000), *Managing Human Resources: A Management Perspective*, South – Western College Publishing.
- Livy, B., (1975), *Job Evaluation: A Critical Review*, London, George Allen & Unwin Ltd
- Posthuma, R., *Twenty Best Practises for Just Employee Performance Reviews, Compensation & Benefits Reviews*, Ιανουάριος/Φεβρουάριος 2008
- Smith, B., - Hornsby, J.S., - Shirmeyer R., *Current Trends in Performance Appraisal: An Examination of managerial practice*. Sam Advanced Management Journal, 61-3, Summer 1996
- Taylor, S., - Beechler, S., - Napier, N., *Toward an Intergrative Model of Strategic International Human Resource Management*, Academy of Management Review, 1996, Vol. 21, No 4, 959 – 985
- Taber, T., - Peters, T., *Assessing the Completeness of a Job Analysis Procedure*, Journal of Organizational Behavior, 1991, Vol. 12, 581 – 593
- Ulrich, D., (1997), *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, Harvard Business School, Boston.

Νομοθετικό Πλαίσιο

- ΠΔ 318/1992 (ΦΕΚ Α'161) «Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών -πλην των εκπαιδευτικών λειτουργών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και των Ν.Π.Δ.Δ.»
- Ν. 2190/1994 (ΦΕΚ Α'28) «Σύσταση ανεξάρτητης αρχής για την επιλογή του προσωπικού και ρύθμιση θεμάτων διοίκησης»
- Ν. 3230/2004 (ΦΕΚ Α'44) «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους μέτρησης της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις»
- Ν. 3250/2004 (ΦΕΚ Α'124) «Μερική απασχόληση στο Δημόσιο, στους ΟΤΑ και στα ν.π.δ.δ.»

- Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) – Common Assessment Framework (CAF), Βελτιώνοντας μία δημόσια οργάνωση μέσω της αυτο-αξιολόγησης, ΚΠΑ 2006, ΥΠΕΣΔΔΑ/ΓΓΔΔ & ΗΔ
- Ν. 3528/2007 (ΦΕΚ Α'26) «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.»
- Ν. 4250/2014 (ΦΕΚ Α'74) «Διοικητικές απλουστεύσεις – Καταργήσεις, Συγχωνεύσεις Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα – Τροποποίηση των διατάξεων του π.δ. 318/1992 και λοιπές ρυθμίσεις»

Ιστότοποι

- <http://www.hrm.aueb.gr/>
- www.ebooks.edu.gr
- <http://www.hellenicparliament.gr/Vouli-ton-Ellinon/To-Politevma/Syntagma/article-107/>
- <http://www.taxheaven.gr/laws/law/index/law/>
- <http://adedy.gr/istoriki-anaskopisi>
- <http://www.enet.gr/?i=news.el.article&id=314604>
- http://eur-lex.europa.eu/smartapi/cgi/sga_doc
- <http://enap.gr/attachments/article/7099/riksikelefthon%202008>
- <http://www.alfavita.gr/arthron/>
- http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/governance/government-at-a-glance-2015/employment-in-the-public-sector_gov_glance-2015-22-en#page1
- <http://www.ydmed.gov.gr/>
- <http://www.opengov.gr/minreform/wp-content/uploads/downloads/2014/02/stratigiki-ilektron.-diakyv.-teliko-pdf1.pdf>
- <http://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/2391768.pdf>
- http://www.setee.tee.gr/folder_07/pd318_1992.pdf
- https://www.eipa.eu/files/File/CAF/Brochure2006/Greek_2006.pdf

- <http://www.zitaindex.gr/?method>
- <http://big.assets.huffingtonpost.com/DEE.pdf>
- <http://cbr.sagepub.com/>
- <http://www.ypes.gr/el/Ministry/Actions/ProgrammPoliteia/>
- <http://www.data.gov.gr/>
- <http://www.ermis.gov.gr/portal/page/portal/ermis/aboutErmis>
- <https://diavgeia.gov.gr/>

Διάφορα

- Έκθεση του ΟΟΣΑ, Governance at a glance
- Τριμηνία Επιθεώρηση για την Διοικητική Μεταρρύθμιση, Τόμος 2008
- Κείμενο Γνώμης του Διοικητικού Επιμελητηρίου Ελλάδος (ΔΕΕ) για την Αξιολόγηση των Δημοσίων και Δημοτικών Υπαλλήλων
- Επιμόρφωση και Εκπαίδευση στη Σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση, Πρακτικά Διεθνούς Συνεδρίου Ε.Κ.Δ.Δ.Α, Ιανουάριος 2008

8. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: ΕΝΤΥΠΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ (ΤΕΥΧΟΣ ΠΡΩΤΟ)

2965



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ
ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ή Ν.Π.Δ.Δ.
ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

Ε Ν Τ Υ Π Ο Α'
(Προϊσταμένων Διευθύνσεων
Τμημάτων και Γραφείων ή
ενδιαμέσου ή αντιστοίχου
επιπέδου οργανικών μονάδων)

Αριθ. Πρωτ.:

Ε Κ Θ Ε Σ Η Α Ξ Ι Ο Λ Ο Γ Η Σ Η Σ

Χρονική περίοδος

Α. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ
(Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο)

(Επώνυμο με κεφαλαία)	(Όνομα)	(Πατρώνυμο)
(Κατηγορία & Κλάδος)	(Βαθμός)	(Τίτλος θέσης)

Β. ΤΙΤΛΟΙ ΣΠΟΥΔΩΝ – ΜΕΤΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ – ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ
(Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο)

.....
.....
.....

Γ. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ ΠΟΥ ΕΠΙΤΕΛΕΣΘΗΚΕ:
(Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο. Περιγράφονται οι δραστηριότητες και τα αποτελέσματα που επέτυχε και εκείνες που του ανατέθηκαν πέρα από τα κύρια καθήκοντά του):

α) Συνοπτική περιγραφή του έργου:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

β) Μελέτες άρθρα – προτάσεις – βραβεύσεις:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ (ΤΕΥΧΟΣ ΠΡΩΤΟ)

2969

Ε. ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΕΣ ΕΠΙΔΟΣΕΙΣ (Συμπληρώνονται από τον Α' αξιολογητή βάσει πραγματικών στοιχείων)

α. Αξιολογητής

β. Κρίση ειδικής επιτροπής αξιολόγησης:

Αν οι εξαιρετικές επιδόσεις γίνουν δεκτές από την ειδική επιτροπή τα κριτήρια που κατά την εκτίμηση της επιτροπής συνδέονται με τις εξαιρετικές επιδόσεις βαθμολογούνται με το βαθμό 10 άλλως δεν βαθμολογούνται καθόλου).

A/A	ΚΡΙΤΗΡΙΑ	Βαθμός 10
1	ΓΝΩΣΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ	
2	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	
3	ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ	
4	ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	
5	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	
ΣΥΝΟΛΟ		

Ημερομηνία :

Υπογραφή Προέδρου:

Όνομ/μο Προέδρου :

ΣΤ. ΜΕΤΡΑ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ

(προτείνονται από τον Α' Αξιολογητή)

2970

ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ (ΤΕΥΧΟΣ ΠΡΩΤΟ)

Ζ. ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

ΥΠΟΓΡΑΦΕΣ

Η. ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ Β' ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ:

Θ. ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

α/α	ΚΡΙΤΗΡΙΑ	1 Αυτο- αξιολόγηση (1-10)	2 Β' Αξιο- λογητής (1-10)	ΣΥΜΠΛΗΡΩΝΕΤΑΙ ΜΟΝΟ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ					9 Συμπληρωματική βαθμο- λογία για εξαιρετικές επιδόσεις (10)
				*** Οριστική Βαθμολογία					
				** 3 Α. Αξιο- λογητής (1-10)	4 Επιθεω- ρητής (1-10)	5 Α' Αξιο- λογητής (1-10)	6 Β' Αξιο- λογητής (1-10)	7 Επιθεω- ρητής (1-10)	
1	ΓΝΩΣΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ								
2	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ								
3	ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ								
4	ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ								
**** 5	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ								
								Γενικός μέσος όρος	ΣΥΝΟΛΟ

Ι. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΡΙΣΗΣ ΕΙΔΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΙΔΙΚΗ ΑΠΙΟΛΟΓΙΑ

(Συμπληρώνεται από την Υπηρεσία)

ΙΑ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΥΧΟΝ ΕΝΣΤΑΣΗΣ

(Συμπληρώνεται από την Υπηρεσία)

Α. ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ

(Όνοματεπώνυμο) (Τίτλος Θέσης & Βαθμός)

(ημερομηνία)

(υπογραφή)

Β. ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ

* Πραγματοποιείται πριν από την αξιολόγηση, κατά την κρίση του αξιολογητή, οποσδήποτε όμως εφόσον ζητηθεί από τον αξιολογούμενο.

** Τίθεται ο μέσος όρος της βαθμολογίας των επί μέρους κριτηρίων με προσέγγιση εκατοστού.

*** Τίθεται η βαθμολογία αφού ληφθούν υπόψη τα αποτελέσματα της κρίσης της Ειδικής Επιτροπής αξιολόγησης για την ειδική απιολογία και του Υπηρεσιακού Συμβουλίου για τυχόν ενστάσεις.

**** Η βαθμολογία 9 ή 10 στο κριτήριο 5 δίδεται μόνο εφόσον οι στόχοι είναι σύμφωνοι με τις διατάξεις του παρόντος διατάγματος και ανάλογα με το βαθμό επίτευξης των στόχων.



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
 ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ
 ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ή Ν.Π.Δ.Δ.
 ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ
 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

Ε Ν Τ Υ Π Ο Β'
 (Υπαλλήλων των κατηγοριών
 ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ)

Αριθ. Πρωτ.:

Ε Κ Θ Ε Σ Η Α Ξ Ι Ο Λ Ο Γ Η Σ Η Σ

Χρονική περίοδος

Α. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ
 (Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο)

..... (Επώνυμο με κεφαλαία) (Όνομα) (Πατρώνυμο)
..... (Κατηγορία & Κλάδος) (Βαθμός) (Τίτλος θέσης)

Β. ΤΙΤΛΟΙ ΣΠΟΥΔΩΝ – ΜΕΤΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ – ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ
 (Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο)

.....

Γ. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ ΠΟΥ ΕΠΙΤΕΛΕΣΘΗΚΕ:

(Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο. Περιγράφονται οι δραστηριότητες και τα αποτελέσματα που επέτυχε και εκείνες που του ανατέθηκαν πέρα από τα κύρια καθήκοντά του):

α) Συνοπτική περιγραφή του έργου:

.....

β) Μελέτες – άρθρα – προτάσεις – βραβεύσεις:

.....

Ε. ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΕΣ ΕΠΙΔΟΣΕΙΣ (Συμπληρώνονται από τον Α' αξιολογητή βάσει πραγματικών στοιχείων)
 α. Αξιολογητής:

β. Κρίση ειδικής επιτροπής αξιολόγησης:
 (Αν οι εξαιρετικές επιδόσεις γίνουν δεκτές από την ειδική επιτροπή τα κριτήρια που κατά την εκτίμηση της επιτροπής συνδέονται με τις εξαιρετικές επιδόσεις βαθμολογούνται με το βαθμό 10 άλλως δεν βαθμολογούνται καθόλου).

Α/Α	ΚΡΙΤΗΡΙΑ	Βαθμός 10
1	ΓΝΩΣΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ	
2	ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ	
3	ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	
4	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	
ΣΥΝΟΛΟ		

Ημερομηνία :

Υπογραφή Προέδρου:

Όνομ/μο Προέδρου :

ΣΤ. ΜΕΤΡΑ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ
 (προτείνονται από τον Α' Αξιολογητή)

2976

ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ (ΤΕΥΧΟΣ ΠΡΩΤΟ)

Ζ. * ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

ΥΠΟΓΡΑΦΕΣ

Η. ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ Β' ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ:

Θ. ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

		ΣΥΜΠΛΗΡΩΝΕΤΑΙ ΜΟΝΟ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ								
		*** Οριστική Βαθμολογία								
a/a	ΚΡΙΤΗΡΙΑ	1 Αυτο- βιολογηση (1-10)	2 Β' Αξι- ολογητής (1-10)	** 3 Α. Αξι- ολογητής (1-10)	4 Επιθεω- ρητής (1-10)	5 Α' Αξι- ολογητής (1-10)	6 Β' Αξι- ολογητής (1-10)	7 Επιθεω- ρητής (1-10)	8 Μέσος όρος Βαθμολογίας Α, Β Αξιολογητή & Επιθεωρητή (1-10)	9 Συμπληρωματική βαθμο- λογία για εξαιρετικές επιδόσεις (10)
1	ΓΝΩΣΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ									
2	ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ									
3	ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ									
**** 4	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ									
									Γενικός μέσος όρος	ΣΥΝΟΛΟ

I. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΡΙΣΗΣ ΕΙΔΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΙΔΙΚΗ ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΑ

(Συμπληρώνεται από την Υπηρεσία)

ΙΑ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΥΧΟΝ ΕΝΣΤΑΣΗΣ

(Συμπληρώνεται από την Υπηρεσία)

A. ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ

(Όνοματεπώνυμο) (Τίτλος Θέσης & Βαθμός)

(ημερομηνία)

(υπογραφή)

B. ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ

* Πραγματοποιείται πριν από την αξιολόγηση, κατά την κρίση του αξιολογητή, οποιαδήποτε όμως εφόσον ζητηθεί από τον αξιολογούμενο.

** Τίθεται ο μέσος όρος της βαθμολογίας των επί μέρους κριτηρίων με προσέγγιση εκατοστού.

*** Τίθεται η βαθμολογία αφού ληφθούν υπόψη τα αποτελέσματα της κρίσης της Ειδικής Επιτροπής αξιολόγησης για την ειδική αιτιολογία και του Υπηρεσιακού Συμβουλίου για τυχόν ενστάσεις.

**** Η βαθμολογία 9 ή 10 στο κριτήριο 4 δίδεται μόνο εφόσον οι στόχοι είναι σύμφωνοι με τις διατάξεις του παρόντος διατάγματος και ανάλογα με το βαθμό επίτευξης των στόχων.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

3/10/2015

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ - Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ - Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Σκοπός της παρούσης έρευνας είναι ο εντοπισμός των παραγόντων που επηρεάζουν την αξιολόγηση της απόδοσης των μονίμων υπαλλήλων του δημοσίου τομέα καθώς και των κριτηρίων που μπορούν να συμβάλλουν στη βελτίωση της διαδικασίας. Επισημαίνεται ότι το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιηθούν για στατιστικούς λόγους.

* Απαιτείται

ΜΕΡΟΣ Α - ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. **1. Φύλο ***

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Άνδρας
 Γυναίκα

2. **2. Ηλικία ***

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- 25-35
 35-45
 45-55
 55 και άνω

3. **3. Επίπεδο Σπουδών ***

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ΥΕ
 ΔΕ
 ΤΕ
 ΠΕ
 Κάτοχος Μεταπτυχιακού
 Κάτοχος Διδακτορικού

4. **4. Θέση ***

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Γενικός Διευθυντής
 Διευθυντής
 Προϊστάμενος Τμήματος
 Υπάλληλος

3/10/2015

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ - Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

5. Σχέση Εργασίας *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Μόνιμος
- Αορίστου χρόνου
- Ορισμένου Χρόνου
- Άλλο:

ΜΕΡΟΣ Β - ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

6. Σημειώστε τις απαντήσεις σας χρησιμοποιώντας την κλίμακα από το 1 έως το 5 ως εξής: *

1=Καθόλου 2=Λίγο 3=Αρκετά 4=Πολύ 5=Απόλυτα

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	1	2	3	4	5
Γνωρίζετε τη διαδικασία αξιολόγησης που εφαρμόζεται στον ευρύτερο δημόσιο τομέα;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Θεωρείτε ότι είναι αποτελεσματική η ανωτέρω διαδικασία;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εφαρμόζεται στην υπηρεσία σας η διαδικασία στα προκαθορισμένα από το νόμο χρονικά διαστήματα;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Θεωρείτε ότι υπάρχει σύνδεση της αξιολόγησης με τους στόχους που τίθενται σε επίπεδο τμημάτων και διευθύνσεων;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Θεωρείτε ότι το τρέχον σύστημα προάγει την αντικειμενική αξιολόγηση;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Θεωρείτε ότι αξιοποιούνται αποδοτικά τα αποτελέσματα της αξιολόγησης;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε πως οι κάτωθι παράγοντες επηρεάζουν τη διαδικασία της αξιολόγησης; Σημειώστε τις απαντήσεις χρησιμοποιώντας την κλίμακα από το 1 έως το 5 ως εξής: *

1=Καθόλου 2=Λίγο 3=Αρκετά 4=Πολύ 5=Απόλυτα

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	1	2	3	4	5
Η στοχοθεσία που τίθεται από τις Διευθύνσεις	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τα έντυπα αξιολόγησης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ο αριθμός των αξιολογητών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η αντικειμενικότητα των αξιολογητών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Το επίπεδο εκπαίδευσης των αξιολογητών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η χρησιμοποίηση/ ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3/10/2015

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ - Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

8. **Με ποια από τα παρακάτω θεωρείτε ότι πρέπει να συνδέεται η διαδικασία της αξιολόγησης; ***

Ιεραρχήστε τις απαντήσεις ξεκινώντας από αυτή που θεωρείτε σημαντικότερη
Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

- Μισθολογική εξέλιξη
- Ιεραρχική ανέλιξη (προαγωγή)
- Πριμοδότηση (χρηματική ή άλλη)
- Ποινές (πειθαρχικές)
- Απόλυση

9. **Στα πλαίσια αναθεώρησης του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης σημειώστε ποια από τα παρακάτω θεωρείτε ότι πρέπει να περιλαμβάνονται στο καινούριο σύστημα: ***

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	ΝΑΙ	ΟΧΙ
Σύνδεση της απόδοσης με τις αποδοχές	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Σύνδεση της απόδοσης με τη βαθμολογική εξέλιξη	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αύξηση του αριθμού των αξιολογητών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ανάθεση της διαδικασίας αξιολόγησης σε εξωτερικούς συνεργάτες	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Σύνδεση της αξιολόγησης με τους τίθμενους στόχους σε επίπεδο τμημάτων και διευθύνσεων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Διαφοροποίηση των κριτηρίων αξιολόγησης ανάλογα με το γνωστικό επίπεδο και τη θέση ευθύνης του κάθε υπαλλήλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εκπαίδευση αξιολογητών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. **10. Πιστεύετε ότι η αξιολόγηση πρέπει να εφαρμόζεται σε: ***

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ατομικό επίπεδο
- Ομαδικό επίπεδο
- Και τα δύο

11. **11. Πιστεύετε ότι η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης και η εκ των υστέρων συζήτηση με τον αξιολογούμενο οδηγούν στη βελτίωση της απόδοσής του; ***

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

12. **Σας ευχαριστώ για το χρόνο και τη συμμετοχή σας!**