

2014

þý — ± ¾ ¹ ¿ » ì³ . Ä . Ä . Â ± À ì´ ¿ Ä . Â Ä E
þý ´ . ¼ ¿ Ä - É ½ Å À ± » » ® » É ½ : . À µ Á -
þý Ä . Â • » » ¬ ´ ± Â

Nearchou, Andri

þý Á ì³ Á ± ¼ ¼ ± " . ¼ ì Ä ¹ ± Â " ¹ ¿ -º . Ä . Â , £ Ç ¿ » ® Ý ¹º ¿ ½ ¿ ¼ ¹º Î ½ • Ä ¹ Ä Ä . ¼ Î ½ º ± ¹ " ¹ ¿ -º .
þý ± ½ µ Ä ¹ Ä Ä ® ¼ ¹ ¿ • µ ¬ Ä ¿ » ¹ Â ¬ Æ ¿ Ä

<http://hdl.handle.net/11728/6724>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Δημόσιας Διοίκησης

ΘΕΜΑ:

**Η αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων
υπαλλήλων.**

«Η περίπτωση της Ελλάδας»

Διπλωματική εργασία

Όνοματεπώνυμο Φοιτήτριας : Νεάρχου Άντρη (1113304789)

Επιβλέπων καθηγητής: κ. Κωσταντίνος Αθανασόπουλος

Πάφος 2013 – 2014

Περιεχόμενα	
Πίνακας Συντμήσεων και Συντομογραφιών	2
Abstract	5
Περίληψη	6
Εισαγωγή	7
<u>Μέρος 1^ο</u>	
<u>Βασικές Έννοιες</u>	
1.1 Η έννοια της Δημόσιας Διοίκησης	9
1.2 Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων	10
1.3 Δημόσιοι υπάλληλοι	13
2.1 Ορισμός της έννοιας της αξιολόγησης	15
2.2 Στάδια για την ανάπτυξη Συστήματος Αξιολόγησης	17
2.3 Χαρακτηριστικά Αποτελεσματικού Συστήματος Αξιολόγησης	19
2.4 Συστήματα– Μέθοδοι Αξιολόγησης	20
2.5 Συνέντευξη αξιολόγησης	26
2.6 Συμμετέχοντες στην Αξιολόγηση	27
2.7 Η Αξιολόγηση και οι Κίνδυνοι της	29
3.1 Η έννοια της παρακίνησης	32
3.2 Η έννοια της αμοιβής	32
3.3 Κριτήρια ενός δίκαιου συστήματος αμοιβών	34
3.4 Η σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση των εργαζομένων	35
Βιβλιογραφία	37

Μέρος 2^ο

Η αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων

1.1 Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης.....	41
1.2 Ο σκοπός της αξιολόγησης στον δημοσίων υπαλλήλων.....	42
1.3 Ευκαιρίες που προκύπτουν κατά την Αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων.....	43
1.4 Οι δυσκολίες που προκύπτουν κατά τη αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων.....	46
1.5 Η έννοια της παρακίνησης στο Δημόσιο Τομέα.....	49
Βιβλιογραφία.....	50

Μέρος 3^ο

Η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων της Ελλάδας

1.1 Ιστορική αναφορά στους θεσμούς της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης.....	52
1.2 Το ισχύον σύστημα αξιολόγησης.....	54
1.2.1 Τρόπος σύνταξη εκθέσεων αξιολόγησης.....	55
1.2.2 Έντυπα αξιολόγησης.....	56
1.2.3 Ενστάσεις.....	57
1.2.4 Όργανα αξιολόγησης.....	58
2.1 Παράγοντες παρακίνησης στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση διαμέσου ερευνών.....	59
2.2 Προτάσεις για την βελτίωση της παρακίνησης στον Δημόσιο Τομέα.....	60
3.1 Οι αλλαγές στη διαδικασία αξιολόγησης της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης.....	61
Βιβλιογραφία.....	65
Διαπιστώσεις – Συμπεράσματα.....	68
Προτάσεις.....	70
Παράρτημα	

Πίνακας Συντιμήσεων και Συντομογραφιών

Δ.Δ.	Δημόσια Διοίκηση
Δ.Α.Π.	Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων
ΚΠΑ	Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης
Ο.Ο.Σ.Α.	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
Π.Ε.	Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης
Τ.Ε.	Τεχνολογικής Εκπαίδευσης
Δ.Ε.	Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
Υ.Ε.	Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης
ΦΕΚ	Φύλλα Εφημερίδας της Κυβερνήσεως

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Αθανασόπουλο Κωνσταντίνο, για την εξαιρετική βοήθεια που μου παρείχε κατά την διάρκεια συγγραφής της διπλωματικής μου εργασίας. Θερμές ευχαριστίες παράλληλα οφείλω στην οικογένεια μου, για την υπομονή, επιμονή και για την πολύτιμη βοήθειά τους.

Abstract

The purpose of this paper is to emphasize the importance of ‘Performance Evaluation of the Public Sector Employees’ in achieving the general and specific objectives required of the Public Sector. The study aims to cover research issues in relation to assessment procedures, analysis, general causes and how it is reviewed today, what is factual and what is to follow. The paper specifically deals with the extremely important issue of current times ‘Evaluation of Public Sector Employees’. In particular it is worth mentioning the necessity of evaluating the public sector employees and the advantages gained.

The structure of this paper is divided into three chapters with each chapter building on the previous one. The first chapter presents the basic terminology and theories that are required in writing this paper. The specific definitions and background of human resources and general procedures carried out such as the recruitment process of public employees. At the same time there is reference to the concepts of evaluation and in general information about the types and methods of evaluating. This chapter also shows the link between wages and the evaluation/assessment of the employees once we have firstly described the characteristics and types of wages/fees available.

The second chapter focuses essentially on the institution, its uses and the difficulties in implementing the evaluations in the public sector. The object of the last chapter is to present the current evaluation system in place in the Greek Public Sector. The current legislation is partly analyzed and the use of the evaluation results. Reference is made to decisions of the relevant ministries in relation to the evaluation of public employees and an introduction is made to what lies ahead.

In ending general conclusions and recommendations for improving the evaluation system that exists in the public sector are provided.

Περίληψη

Η παρούσα ερευνητική εργασία έχει ως σκοπό την κάλυψη διερευνητικών ζητημάτων που έχουν να κάνουν με τις διαδικασίες αξιολόγησης στον δημόσιο τομέα και πιο συγκεκριμένα με την ανάλυσή τους, τα γενικότερα αίτια, πώς γίνεται η αξιολόγηση σήμερα, τι ισχύει και τι ακολουθείται. Πιο συγκεκριμένα, πραγματεύεται ένα άκρως σημαντικό θέμα με έντονο ερευνητικό ενδιαφέρον ιδιαίτερα στις μέρες που διανύουμε και φέρει τον τίτλο « Αξιολόγηση στελεχών δημόσιας διοίκησης». Θα μελετηθεί ο όρος της αξιολόγησης πλαισιωμένος από τον φορέα της δημόσιας διοίκησης. Αναλυτικότερα αξίζει να αναφερθεί ότι παρουσιάζεται η αναγκαιότητα της αξιολόγησης των στελεχών του δημοσίου τομέα και τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από αυτή. Επιπροσθέτως, μέσα από την ιστορική αναδρομή δίδεται η διαχρονικότητα του θεσμού καθώς και οι διαφορετικές προσεγγίσεις που αφορούν σε αυτόν.

Όσον αφορά στην δομή όπου ακολουθείται στην εργασία αυτή τονίζεται ότι αποτελείται από τρία κεφάλαια τα οποία το καθένα με τη σειρά του βάζει ένα λιθαράκι στο αποτέλεσμα της μελέτης της αξιολόγησης των υπαλλήλων. Αρχικά στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζονται θεωρητικά όλες οι έννοιες που θα συμβάλλουν καθοριστικά στην συγγραφή αυτής της εργασίας. Συγκεκριμένα δίνονται ορισμοί της δημόσιας διοίκησης καθώς και της έννοιας του ανθρώπινου δυναμικού και ακολουθούν κάποια στοιχεία σχετικά με τον θεσμό των προσλήψεων και τη διαδικασία γενικότερα πρόσληψης των δημοσίων υπαλλήλων. Επιπρόσθετα στο πρώτο κεφάλαιο δίνεται και ο ορισμός καθώς και οι λειτουργίες του θεσμού της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων σε συνδυασμό με την μελέτη της έννοιας του ανθρώπινου δυναμικού.

Παράλληλα γίνεται μια αναφορά στις έννοιες της αξιολόγησης κάποια γενικά στοιχεία για τον θεσμό, τα είδη και τις μεθόδους αξιολόγησης. Επίσης στο παρόν κεφάλαιο αναλύεται η σύνδεση της αμοιβής με την αξιολόγηση αφού πρώτα μελετήθηκε ο ορισμός της πρώτης και αναφέρθηκαν τα χαρακτηριστικά της. Το δεύτερο κεφάλαιο ουσιαστικά επικεντρώνεται στο θεσμό, τις χρήσεις και τις δυσκολίες της εφαρμογής της αξιολόγησης στο Δημόσιο Τομέα και παρουσιάζονται τα κίνητρα τα οποία επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό τη συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων.. Αντικείμενο του τελευταίου κεφαλαίου είναι παρουσίαση του ισχύοντος συστήματος αξιολόγησης στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Αναλύεται εν μέρει η ισχύουσα

νομοθεσία για τον ελληνικό δημόσιο τομέα και η αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης καθώς και οι μορφές της εννοίας της παρακίνησης που αποτελεί σημαντικό ζήτημα των δημοσίων υπαλλήλων. Αναφέρονται οι αποφάσεις των αρμόδιων υπουργείων σχετικά με την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων και γίνεται μια εισαγωγή για το τι μέλλει γενέσθαι. Τέλος παρατίθεται ο επίλογος, τα γενικά συμπεράσματα και οι προτάσεις για τη βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης που υπάρχει και εφαρμόζεται στον Δημόσιο Τομέα.

Εισαγωγή

Το κράτος έχει ένα πολυδιάστατο και πολυσήμαντο χαρακτήρα, αφού αποτελεί εγγυητή της δικαιοσύνης, της κοινωνικής πρόνοιας, του δημόσιου και εθνικού συμφέροντος, ενώ ταυτόχρονα στοχεύει στην εξασφάλιση του εκσυγχρονισμού και της ανάπτυξης. Η κοινωνία, αντιμέτωπη με μια δύσκολη οικονομική πραγματικότητα, καλείται να χειριστεί μια σειρά από αλληπάλληλες ανακατατάξεις στο δημόσιο τομέα, ο οποίος χαρακτηρίζεται για την συσσώρευση παθογενειών που τον διέπουν. Αυτές οι συνθήκες, μας οδηγούν στην αναγνώριση του κυρίαρχου ρόλου του ανθρώπινου δυναμικού ως κύριου συντελεστή ανάπτυξης, ικανού να διακριθεί για τις προτάσεις και τις πρωτοβουλίες του, οι οποίες θα μπορούσαν ακόμη και να μας προτείνουν μια διέξοδο από την κρίση. Η ποιότητα των δημοσίων υπηρεσιών κρίνεται απαραίτητο συστατικό για την εδραίωση της αξιοπιστίας της Δημόσιας Διοίκησης.

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού συνιστά αντικείμενο διαρκούς μελέτης στο χώρο της διοίκησης δημοσίων οργανισμών, επειδή αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα κάθε χώρας, συμβάλλοντας καθοριστικά στην ομαλή λειτουργία του δημόσιου τομέα. Απαραίτητη προϋπόθεση για την βελτίωση της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης είναι η τήρηση της διαδικασίας της αξιολόγησης της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων. Η τελευταία μάλιστα καθίσταται σαφές ότι επηρεάζεται άμεσα από τα κίνητρα, τις ανταμοιβές και γενικότερα τις ενέργειες που παρακινούν τους εργαζομένους. Ως εκ τούτου η σημασία της αξιολόγησης των ανθρώπινων πόρων και οι θετικές συνέπειες που έχει στην ευημερία και στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού αποτελεί το σημαντικότερο παράγοντα με βάση τον οποίο κρίνεται η απαραίτητη μελέτη του αντικειμένου. Ένα επιτυχημένο σύστημα αξιολόγησης

βοηθάει τον οργανισμό να εφαρμόζει σωστά και με ακρίβεια όλους τους στόχους του, είτε αυτοί είναι βραχυπρόθεσμοι είτε είναι μακροπρόθεσμοι και αφορούν τη γενικότερη στρατηγική του αφού κύριοι εκφραστές των στόχων και της στρατηγικής είναι οι ίδιοι οι εργαζόμενοι. Βέβαια, όπως σε κάθε απόπειρα αξιολόγησης έτσι και στη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων ο κίνδυνος για τη πρόκληση σφαλμάτων ελλοχεύει.

Συμπερασματικά και έπειτα από τα όσα αναφέρθηκαν η αξιολόγηση είναι από τις πιο σημαντικές λειτουργίες του Δημοσίου Τομέα και είναι απαραίτητη σε κάθε φορέα ώστε να διασφαλίζεται η πρόοδος του. Ένα επιτυχημένο σύστημα αξιολόγησης απαιτεί πολύ περισσότερα από μια καλή τεχνική. Εξαρτάται από τη δυνατότητα σύγκρισης των αποτελεσμάτων, και από το κατά πόσο η αξιολόγηση διατηρήθηκε ανεπηρέαστη από μεροληψίες και προκαταλήψεις. Η διαδικασία αξιολόγησης ανεξάρτητα από τη μέθοδο που ακολουθείται και μέσω της οποίας πραγματοποιείται, απαιτεί βαθιά γνώση από την πλευρά του αξιολογητή αφού οι κρίσεις του είναι αυτές που θα καθορίσουν την εκτίμηση της αξιολόγησης.

Βασικό στοιχείο επομένως είναι να έχουν κατανοήσει και αποδεχτεί οι αξιολογητές τους στόχους του προγράμματος αξιολόγησης. Η διαδικασία της αξιολόγησης βοηθάει ώστε η εκτέλεση της εργασίας να συντελείται με τον πλέον ικανοποιητικό τρόπο. Οι αξιολογητές οφείλουν να έχουν άμεση επικοινωνία και γνώση της απόδοσής των αξιολογούμενων καταγράφοντας παράλληλα τα αδύνατα σημεία και τα κενά που πρέπει να καλυφθούν. Καθίσταται λοιπόν σαφές πως η επίτευξη του άρτιου αποτελέσματος της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί αποτέλεσμα συνδυασμού παραγόντων.

ΜΕΡΟΣ 1^ο

Βασικές έννοιες

1.1 Η έννοια της Δημόσιας Διοίκησης

Η δημόσια διοίκηση διαθέτει αρκετούς ορισμούς οι οποίοι διαφέρουν ως προς την οπτική προσέγγιση ,τις διαστάσεις και το περιεχόμενό της και μεταβάλλεται βάσει των αλλαγών και των εξελίξεων του ίδιου του κράτους. Ένας ορισμός αναφέρεται σε κάθε σύννομη λειτουργία που ασκείται από το κράτος και αποβλέπει στην πραγμάτωση των σκοπών του αλλά και την ικανοποίηση του δημόσιου συμφέροντος. (Δρούλια,2008,σ.10-11)

Η δημόσια διοίκηση με την χρήση διάφορων μέσων αποσκοπεί στην επίτευξη αποτελεσμάτων που στόχο έχουν την ικανοποίηση του γενικού συμφέροντος του δημόσιου τομέα. Η δημόσια διοίκηση θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως το σύνολο των εργασιών και των οργανισμών οι οποίοι λειτουργούν υπό την εποπτεία του κράτους. Επομένως οι κυβερνήσεις υλοποιούν τα σχέδια και τα προγράμματά τους μέσω της δημόσιας διοίκησης.(McKevitt,1995)

Η σύγχρονη δημόσια διοίκηση θα πρέπει να βασίζεται σε δύο βασικούς όρους:

Στην ανταπόκριση του σύγχρονου περιβάλλοντος αξιοποιώντας τις νέες τεχνολογίες και τις απαιτήσεις των πολιτών για τις παρεχόμενες υπηρεσίες και παράλληλα στην έμφαση του κράτος δικαίου το οποίο εξυπηρετεί τον πολίτη. Ο κύριος στόχος της δημόσιας διοίκησης είναι το δημόσιο συμφέρον για την διασφάλιση των συνολικών αναγκών και την μεγιστοποίηση του οφέλους των δημόσιων οργανισμών μέσα από την κάλυψη των πραγματικών τους αναγκών.(Ραμματά,2011)

Στη δημόσια διοίκηση το ανθρώπινο δυναμικό διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα της. Αποτελεί ένα από τα βασικά μέσα για την

βελτίωση της απόδοσης σε όλα τα διοικητικά επίπεδα της δημόσιας διοίκησης. Η σωστή διαχείριση και ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων μπορεί να επιδράσει θετικά στην παραγωγικότητα και να θεωρηθεί επένδυση για τον δημόσιο τομέα(Ραμματά,2011).

Ο δημόσιος τομέας ταυτίζεται με το σύνολο των οργανισμών και υπηρεσιών που λειτουργούν υπό την εποπτεία του κράτους, η λειτουργία των οποίων αποσκοπεί στην εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος(Φαναριώτης,2011,σ.25).Η υποστήριξη των δικαιωμάτων των πολιτών και η εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος, αποτελούν το βασικότερο στόχο του δημόσιου τομέα, ενώ για την πραγματοποίησή του απαιτείται η υιοθέτηση μιας αντίστοιχης συμπεριφοράς και κουλτούρας, ώστε να διασφαλιστούν οι θεμελιώδεις αρχές του διοικητικού δικαίου, όπως η αρχή της καλής πίστης, της χρηστής διοίκησης κ.λπ.

Βέβαια καθίσταται σαφές ότι για την εύρυθμη λειτουργία και τα ορθά αποτελέσματα χρειάζεται ιδιαίτερη προσπάθεια. Αυτή την προσπάθεια και συγκεκριμένα την εξυπηρέτηση των στόχων της εύρυθμης λειτουργίας έχει αναλάβει το τμήμα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων αποβλέποντας στην όσο το δυνατόν βέλτιστη αξιοποίηση του προσωπικού που απασχολείται στο κράτος.

1.2 Διοίκηση ανθρώπινων πόρων

Ως θεσμός η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ή Διοίκηση Προσωπικού αποτελεί επιστημονικό κλάδο της Διοίκησης κάθε επιχείρησης δημοσίου ή ιδιωτικού τομέα. Αντικείμενο της αποτελεί τόσο η μελέτη όσο και η έρευνα των ζητημάτων που αφορούν τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης ή ακόμη και ενός οργανισμού. Σκοπός της είναι να εξασφαλίζει σε κάθε στιγμή τους κατάλληλους ανθρώπους, από άποψη ποιότητας και ποσότητας που έχει ανάγκη η επιχείρηση καθώς και να ερευνά την αποτελεσματική χρήση και αξιοποίηση αυτών.

Σύμφωνα με την τελευταία τάση οι λειτουργίες της διοίκησης είναι ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η διεύθυνση και ο έλεγχος. Η σημαντική λειτουργία της στελέχωσης, εντάσσεται με βάση τα σημερινά δεδομένα στην λειτουργία της οργάνωσης ως Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αν και είναι πασιφανές ότι με βάση τη σημασία τους οι δύο έννοιες δεν ταυτίζονται, όσον αφορά στο περιεχόμενο τα έχει επιστημονικά και μέσω ερευνών διαπιστωθεί πως τα θέματα που αποτελούσαν αντικείμενο του ευρύτερου πλαισίου της στελέχωσης τώρα αναλύονται στο πλαίσιο της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων. Οι βασικές λειτουργίες λοιπόν της υπηρεσίας Ανθρώπινων Πόρων επιγραμματικά με βάση τη θεωρία Χατζηκιάν (Χατζηκιάν,2010) είναι οι εξής:

- *Η οργάνωση, δηλαδή ο σχεδιασμός του οργανογράμματος και των θέσεων εργασίας.*
- *Η εξεύρεση ανθρώπινων πόρων. Περιλαμβάνει τον προγραμματισμό της κάλυψης των αναγκών σε προσωπικό, καθώς και την επιλογή προσωπικού.*
- *Η παρακολούθηση της απόδοσης του προσωπικού και η αξιολόγησή της.*
- *Ο καθορισμός και η παροχή των αμοιβών και των κινήτρων.*
- *Η ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων.*
- *Οι μεταβολές υπηρεσιακής κατάστασης*
- *Η διαχείριση της υπαλληλικής σχέσης*

Πιο συγκεκριμένα πρέπει να τονιστεί ότι η διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αναφέρεται σε μία ποικιλία δραστηριοτήτων η οποία συνδέεται με τη στελέχωση των φορέων και με τη δικλείδα ασφαλείας ότι οι προοπτικές απόδοσης των εργαζομένων εκπληρώνονται στο έπακρο. Ξεκινώντας λοιπόν με έναν ορισμό, ο French (French ,1994) αναφέρθηκε στην «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» ως την φιλοσοφία, τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τις πρακτικές που σχετίζονται με την διαχείριση των ανθρώπων στο πλαίσιο ενός οργανισμού.

Στον αντίποδα, η διαδικασία της στελέχωσης αφορά σε μια διαδικασία τοποθέτησης, στις εργασίες ατόμων σχετικά υψηλής ποιότητας. Καθίσταται σαφές ότι ο θεσμός της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων φέρει τη δυνατότητα ορισμού ως μια διαδικασία επίτευξης των οργανωτικών σκοπών και στόχων διαμέσου της απόκτησης, της διατήρησης, του τερματισμού, της ανάπτυξης και της κατάλληλης χρησιμοποίησης των Ανθρώπινων Πόρων σ' έναν οργανισμό. (Λιαρμακόπουλος,1981)

Η Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί μια σημαντική επιχειρησιακή λειτουργία, αφού οι άνθρωποι αποτελούν τον πιο σημαντικό και κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας κάθε οργανωμένης ανθρώπινης δραστηριότητας. Η λειτουργία αυτή ανατίθεται πλέον σε εξειδικευμένα στελέχη με σχετικές σπουδές και εμπειρίες.

Ως προς τη σχέση του θεσμού της Διοίκησης ανθρώπινων πόρων με την αξιολόγηση τονίζεται πως πρόκειται για την δραστηριότητα η οποία αφορά τις ανάγκες εκπαίδευσης του προσωπικού που καθορίζονται σε συνεργασία με τα αρμόδια στελέχη κάθε διεύθυνσης. Έτσι, καταρτίζεται το γενικό πρόγραμμα και γίνονται οι αναγκαίες ενέργειες για την υλοποίησή του. Τα στελέχη επίσης σε συντονισμό με το τμήμα προσωπικού αναλαμβάνουν την εξάσκηση των υφιστάμενων, τη βελτίωση της απόδοσης τους, την εναλλαγή στο έργο ορισμένων υπαλλήλων, την επιλογή των αναπληρωτών τους καθώς και άλλες σχετικές υποχρεώσεις, που έχουν στόχο την ανάπτυξη του προσωπικού και την προετοιμασία του για ανάληψη θέσεων με περισσότερες ευθύνες.

Επιπροσθέτως στο πλαίσιο της επιμέρους αυτής λειτουργίας, η διεύθυνση προσωπικού εισάγει ένα σύστημα αξιολόγησης του έργου που αντιστοιχεί σε συγκεκριμένη θέση εργασίας σε συνεργασία με τα αρμόδια στελέχη. Ο καθορισμός της δομής των αμοιβών κατά βαθμούς ιεραρχίας και τα όρια πληρωμής είναι έργο της Ανώτατης Διοίκησης. Παράλληλα όμως η διεύθυνση Προσωπικού με τα ειδικά στελέχη της ερευνά τα θέματα αμοιβών και την αγορά εργασίας και προτείνουν αναθεώρηση των αυξήσεων ή ακόμα και ολοκληρωτική αλλαγή στην πολιτική αμοιβών. Συνήθως το επίπεδο αμοιβών μιας επιχείρησης εξαρτάται από την ποιότητα της εργασίας των υπαλλήλων της, τον ανταγωνισμό μεταξύ εργαζομένων, την ικανότητα της επιχείρησης να πληρώνει "ελκυστικούς" μισθούς, τον ανταγωνισμό που δημιουργούν άλλες επιχειρήσεις για ορισμένες θέσεις εργασίας.

1.3 Δημόσιοι υπάλληλοι

Ο όρος ανθρώπινοι πόροι ή ανθρώπινο δυναμικό, που έχει αντικαταστήσει τα τελευταία χρόνια τον όρο εργαζόμενοι ή προσωπικό, δίνει έμφαση στο σημαντικό ρόλο που παίζει ο ανθρώπινος παράγοντας στις σύγχρονες δημόσιες υπηρεσίες του κράτους (νοσοκομεία, σχολεία, τμήμα κοινωνικών ασφαλίσεων, υπουργεία κ.α.). Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί σήμερα το πολυτιμότερο κεφάλαιο ενός δημόσιου οργανισμού γιατί στις σημερινές συνθήκες έντονου ανταγωνισμού, ο παράγοντας που βοηθάει μμία δημόσια υπηρεσία να ξεχωρίσει είναι οι άνθρωποί της. Τα προσόντα και η διάθεση των εργαζομένων, ο ενθουσιασμός τους, η ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους, το αίσθημα της δίκαιης μεταχείρισης τους και η συμμετοχή τους στους κοινούς στόχους, διαμορφώνουν και επηρεάζουν την παραγωγικότητα του οργανισμού, τη φήμη και την εικόνα της, το επίπεδο της εξυπηρέτησης των πελατών και τέλος την επιβίωσή της(Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς,2003,σ.19).

Ο όρος ανθρώπινο κεφάλαιο ή ανθρώπινοι πόροι αναφέρεται στα χαρακτηριστικά που φέρνουν οι άνθρωποι στο χώρο εργασίας τους. Τέτοια είναι η ευφυΐα, οι ικανότητες, η αφοσίωση, η πείρα, οι δεξιότητες και η ικανότητα για μάθηση. Η συνεισφορά όμως του ανθρώπινου δυναμικού ποικίλει και είναι απρόβλεπτη, με αποτέλεσμα να είναι το πιο απαιτητικό στοιχείο των εισροών του κράτους, ως προς τη διοίκηση και τη διαχείρισή τους. Το ανθρώπινο κεφάλαιο διαφέρει από τα άλλα κεφάλαια, τόσο επειδή κάθε άτομο έχει διαφορετικές ικανότητες, δεξιότητες, γνώσεις, διαφορετικό χαρακτήρα, φύλο, αντίληψη του ρόλου και της εμπειρίας του, καθώς και των διαφορών στα κίνητρα και στην αφοσίωσή του. Οι εργαζόμενοι διαφέρουν από τους άλλους πόρους λόγω της ικανότητάς τους να αξιολογούν και να αμφισβητούν τις ενέργειες της διοίκησης, με αποτέλεσμα η αφοσίωση και η συνεργασία τους να αποτελούν στοιχεία που κάποιος πρέπει πάντα να κερδίζει. Επίσης, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να σχηματίσουν ομάδες και συνδικάτα έτσι ώστε να υπερασπίζονται τα δικά τους οικονομικά συμφέροντα(Τερζίδης & Τζωρτζάκης,2004,σ.26,27).

Ο ορισμός του δημόσιου υπαλλήλου υπήρξε κατά το παρελθόν αντικείμενο συζήτησης. Ένας πρώτος ορισμός δόθηκε από τον καθηγητή Θ. Αγγελόπουλο και κατόπιν υιοθετήθηκε από τον υπαλληλικό κώδικα. Το άρθρο 1 του υπαλληλικού κώδικα του 1951(ν.1811/51) αναφέρει ότι « Δημόσιοι υπάλληλοι είναι τα έμμεσα, έμμισθα όργανα του κράτους, τα διατελούντα εν προαιρετική, άμεσον υπηρεσιακήν και πειθαρχική προς αυτό σχέση». Οι δημόσιοι υπάλληλοι μπορούν να ταξινομηθούν σε έμμεσα όργανα του κράτους και φυσικά πρόσωπα τα οποία παρέχουν τις έμμισθες υπηρεσίες τους στα δημόσια νομικά πρόσωπα και συνδέονται με αυτά με ειδική νομική σχέση και αυτό έχει ως αποτέλεσμα την ιεραρχική εξάρτηση και πειθαρχική ευθύνη που διέπονται από ειδικούς κανόνες διοικητικού δικαίου.

Σύμφωνα με το άρθρο 103 παρ. 1 του Συντάγματος, «Οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι εκτελεστές της θέλησης του κράτους και υπηρετούν το λαό, οφείλουν πίστη στο Σύνταγμα και αφοσίωση στην πατρίδα»¹. Οι συχνότερες αναφορές που γίνονται σχετικά με το δημόσιο φορέα, αφορούν τον τρόπο διορισμού των υπαλλήλων και τις σκοπιμότητες ή τα συμφέροντα που εξυπηρετούν, όπως και την ελλιπή παροχή υπηρεσιών προς τον πολίτη.

Η τακτική αυτών των διορισμών έχει ιστορικά την αφετηρία της πριν το 1911, όπου επικρατούσαν έντονα οικονομικά προβλήματα στον ελλαδικό χώρο και δεδομένου ότι ο διορισμός στο δημόσιο τομέα θεωρούνταν προνόμιο για λίγους, οι πολιτικοί εκμεταλλεύτηκαν αυτήν τη πεποίθηση συστήνοντας από τότε τις λεγόμενες πελατειακές σχέσεις(Μαραγκόπουλος,1950,σ.4-5).

Για την απόκτηση της υπαλληλικής ιδιότητας πρέπει να πληρούνται οι πιο κάτω προϋποθέσεις²:

- Η ύπαρξη της οργανικής θέσης,
- Η ιθαγένεια,
- Το φύλο και
- Η ηλικία.

¹ http://www.ydmed.gov.gr/wp-content/uploads/20120419_oods54_odigos_orthis_dioikitikis_siberiforas.pdf

² Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας, Νόμος 3051/2002, ΦΕΚ Αρ. Φύλλου 220, Τεύχος Πρώτο, Συνταγματικά κατοχυρωμένες ανεξάρτητες αρχές, τροποποίηση και συμπλήρωση του συστήματος προσλήψεων στον δημόσιο τομέα και συναφείς ρυθμίσεις, 20 Σεπτεμβρίου 2002.

Παράλληλα η διαδικασία επιλογής των δημόσιων υπαλλήλων αναλύεται με τις εξής διαδικασίες:

1. Δημοσιοποίηση των κενών θέσεων η οποία είναι αναγκαία ώστε να εξασφαλιστεί η αρχή της ισότητας.
2. Σχεδιασμός των αιτήσεων πρόσληψης για την καλύτερη ανάδειξη των προσόντων του υποψηφίου.
3. Μέθοδοι επιλογής για την εξακρίβωση των ικανοτήτων των υποψηφίων. Με κυριότερα μέσα τις ειδικές δοκιμασίες, το γραπτό διαγωνισμό, την συνέντευξη από ειδικευμένο όργανο, τις συστάσεις, την βραχυπρόθεσμη ανάθεση εργασίας και τέλος τις ιατρικές εξετάσεις(Παρθενόπουλος,1997,σ.201-204).

Το ανθρώπινο δυναμικό που στελεχώνει τις υπηρεσίες δημόσιου χαρακτήρα οφείλει να είναι ικανό προς αντιμετώπιση και εξυπηρέτηση πάσης ανάγκης του κοινού. Μελετώντας σ αυτό το σημείο την ιστορία των προσλήψεων θα γίνει μία απέριτη ιστορική αναδρομή αφού έχει διαπιστωθεί πως ο ρόλος του εργαζόμενου με την προσωπική συνεισφορά του αλλά και με την αλληλεπίδραση του με άλλους τρόπους στην επιτυχία και στη διάρκεια ζωής ενός οργανισμού ή μιας υπηρεσίας έχει περάσει από διαφορετικές θεωρήσεις.

2.1 Ορισμός της έννοιας της αξιολόγησης

Υπάρχουν πολλοί ειδικοί τρόποι να ορίσει κανείς την «αξιολόγηση». Αξιολόγηση, προερχόμενο από το «αξιολογώ» αξία + λέγω, σημαίνει γενικά την προσπάθεια να προσδιορίσουμε την αξία κάποιου πράγματος, κάποιας διαδικασίας, κάποιου προσώπου. Η «αξία», όμως, μπορεί να αναφέρεται σε πολλές πιο ειδικές και πιο συγκεκριμένες έννοιες, ανάλογα με τις εκάστοτε δραστηριότητες. Μπορεί να σημαίνει ποιότητα, χαρακτηριστικά, απόδοση, αποδοτικότητα, επίδοση, καταλληλότητα, κοκ. Συνεπώς, κάθε προσπάθεια ή διαδικασία για την εκτίμηση τέτοιων ειδικότερων χαρακτηριστικών είναι αξιολόγηση.

Η αξιολόγηση των εργαζομένων συνιστά «μια διαδικασία μέσα από την οποία προσδιορίζεται η αξία των διαφορών ατόμων, σε σύγκριση με ορισμένα πρότυπα, καθώς και η σύγκριση των εργαζομένων μεταξύ τους» (Φαναρίωτη,2002,σ.207). Με τον όρο αξιολόγηση της απόδοσης εννοούμε κατά βάση την εκτέλεση ενός συνόλου εργασιών σε συγκεκριμένες εργασιακές συνθήκες που έχουν ποσοτικά και ποιοτικά χαρακτηριστικά τα οποία μπορούν να αξιολογηθούν και να μετρηθούν αφού ολοκληρωθούν (Μούζα,2006,σ.221).

Η έννοια της αξιολόγησης του προσωπικού έχει απασχολήσει τους ερευνητές οι οποίοι δίνουν πολλές διαφορετικές διαστάσεις σε αυτήν ως προς την ερμηνεία . Σύμφωνα με τον Μ. Ζαβλάνο (Ζαβλάνος,1999), ως απόδοση νοείται το σύνολο των αποτελεσμάτων τα οποία παράγονται σε μια συγκεκριμένη εργασία ή δραστηριότητα κατά τη διάρκεια συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος. Ο Cambell (Cambell,1990) από την άλλη πιστεύει ότι η απόδοση είναι συμπεριφορά και θα πρέπει να διαχωριστεί από τα αποτελέσματα αφού μέσω αυτών αλλοιώνονται τα αποτελέσματα του συστήματος.

Δίνοντας λοιπόν τον ορισμό της Αξιολόγησης με βάση τις βιβλιογραφικές αναφορές τονίζεται πως πρόκειται για την διαδικασία κατά την οποία οι οργανισμοί αξιολογούν τις ατομικές επιδόσεις των εργαζομένων και αφού εξαχθεί το συμπέρασμα ότι όλα γίνονται σωστά τα άτομα τα οποία εμπλέκονται και ασχολούνται σε αυτή λαμβάνουν τα οφέλη που τους αναλογούν γνωρίζοντας ότι οι ατομικές προσπάθειες αποφέρουν αποτέλεσμα και καταφέρνουν την επίτευξη των στρατηγικών στόχων που έχουν τεθεί. Μέσω της διαδικασίας της αξιολόγησης του διοικητικού στελέχους η διεύθυνση της εκπαίδευσης προσπαθεί να προσδιορίσει το πόσο σωστά ένα στέλεχος εκτελεί το έργο που του έχει ανατεθεί.

Η αξιολόγηση των εργαζομένων συνιστά τη διαδικασία διαπίστωσης και καταγραφής της απόδοσης του κάθε εργαζόμενου σύμφωνα με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας για την οποία απασχολείται. Η διαδικασία αυτή γίνεται συνήθως μια φορά το χρόνο εφόσον είναι χρονοβόρα, απαιτεί αρκετή προσπάθεια και έχει υψηλό κόστος.

Η αξιολόγηση μπορεί να είναι τυπική η άτυπη. Η μεν άτυπη γίνεται σε καθημερινή βάση, αφορά άμεσα τον εργαζόμενο , τον προϊστάμενο και την υπόλοιπη ομάδα. Η τυπική προκύπτει μέσα από επιστάμενες μελέτες και στηρίζεται σε ήδη δοκιμασμένες προϋπάρχουσες διαδικασίες και μεθόδους παρακολούθησης και αξιολόγησης του εργαζόμενου(Δήμου,2003,σ.143). Βοηθάει κυρίως τον οργανισμό στο σύνολό του αλλά και το έργο των υψηλά ιστάμενων.

Η διαδικασία της αξιολόγησης διεξάγεται είτε μετά από δοκιμασίες πρόσληψης, ώστε να κριθεί για ποια θέση είναι κατάλληλο το κρινόμενο άτομο, είτε κατά τη διάρκεια της εργασίας του, μετά τη πρόσληψη του, ώστε να διαπιστωθεί η επάρκεια του καθώς και η δυνατότητα για περαιτέρω αξιοποίησή του. Αρχικά συνεκτιμώνται όλα τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν και αποφασίζεται η τοποθέτηση στη σωστή θέση αναλόγως των προσόντων και των ικανοτήτων του αξιολογούμενου. Εν συνεχεία αξιολογείται συνεχώς μέσω περιοδικών εκθέσεων, η απόδοση και προκύπτουν προτάσεις για προαγωγή, μετάθεση, συμπληρωματική εκπαίδευση, επιμόρφωση κ.ο.κ.

Σε γενικές γραμμές, οι βασικές χρήσεις της αξιολόγησης εργαζομένων είναι ο καθορισμός των στόχων απόδοσης και ανάπτυξης του εργαζόμενου, ο καθορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών, η σύνδεση αμοιβής με την απόδοση του εργαζόμενου, η ανατροφοδότηση του και η βελτίωση του συστήματος προσέλκυσης και επιλογής.

2.2 Στάδια για την ανάπτυξη Συστήματος Αξιολόγησης

Σημαντικό κεφάλαιο μελέτης του ερευνητικού φακού αποτελεί ο τρόπος δημιουργίας μιας αξιόπιστης μεθόδου αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα η αξιολόγηση της συμπεριφοράς προσωπικού πρέπει να βασίζεται σε μία σειρά βασικών διαδικασιών.

Προτού υλοποιηθεί η ανάλυση της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων, θα δοθούν παρακάτω τα κύρια βήματα που απαιτούνται για την ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης (Ζαβλάνος, 2002, σ.196-197).

1. **Ανάλυση της εργασίας:** Η ανάλυση αυτή αποβλέπει στη μελέτη των καθηκόντων και των υποχρεώσεων, των οικονομικών πόρων, του τρόπου συμπεριφοράς για την επίτευξη των στόχων και τον καθορισμό των γνώσεων που απαιτούνται για την επιτυχή εκτέλεση του έργου. Η ανάλυση έργου λαμβάνει χώρα κατά τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού. Η δημόσια υπηρεσία πρέπει να έχει όλες τις πληροφορίες σχετικά με την εργασία που πρόκειται να πραγματοποιήσει το άτομο. Οι πληροφορίες αυτές περιγράφουν: α) το περιεχόμενο της εργασίας, π.χ. καθήκοντα, δραστηριότητες, β) τις απαιτήσεις της εργασίας, π.χ. γνώσεις, δεξιότητες, και γ) τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος της εργασίας, π.χ. χρόνος εργασίας, φωτισμός, θόρυβος κτλ.

2. **Προσδιορισμός κριτηρίων:** Με τη συμμετοχή των εργαζόμενων και των προϊσταμένων ο δημόσιος οργανισμός, προσδιορίζει τις διαστάσεις της εργασίας και τα κριτήρια που θα χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση κάθε διάστασης. Για παράδειγμα, προσδιορίζουν τα κριτήρια της ποιότητας, της ποσότητας κ.ά., στα οποία η απόδοση των εργαζομένων πρόκειται να αξιολογηθεί.

3. **Προσδιορισμός της κλίμακας:** Εδώ προσδιορίζεται η βαρύτητα για κάθε διάσταση που αξιολογούν οι αξιολογητές.

4. **Ανάπτυξη του εντύπου εκτίμησης:** Κατασκευάζεται από ένα έντυπο εκτίμησης, που μπορεί να είναι χειρόγραφο ή καλύτερα να γίνεται με την χρησιμοποίηση του υπολογιστή.

5. **Ανάπτυξη της διαδικασίας βαθμολόγησης:** Αρχικά γίνεται η βαθμολόγηση για κάθε διάσταση από την δημόσια υπηρεσία και στη συνέχεια υπολογίζεται η συνολική βαθμολογία του εργαζόμενου που είναι η μέση τιμή των βαθμολογιών όλων των διαστάσεων.

6. **Υλοποίηση του συστήματος αξιολόγησης:** Η αποτελεσματική υλοποίηση του συστήματος αποτελεί το βασικό κανόνα της επιτυχίας του σχεδιασμού του συστήματος. Για να λειτουργήσει όμως το σύστημα αποτελεσματικά, πρέπει να εκπαιδευτούν όλα τα άτομα που συμμετέχουν και που επηρεάζονται από αυτό. Πριν από κάθε εφαρμογή του συστήματος ενδείκνυται να γίνεται μια πιλοτική έρευνα, για να διαπιστωθεί αν το σύστημα αξιολόγησης λειτουργεί σωστά ή αν χρειάζεται κάποια διόρθωση. Αυτό διαπιστώνεται από τις απαντήσεις που μπορούν να δώσουν σε ένα ερωτηματολόγιο τα άτομα που συμμετέχουν σε αυτή τη διαδικασία. Η πιλοτική έρευνα αποτελεί το τελικό στάδιο της διαδικασίας σχεδιασμού μιας έρευνας ικανοποίησης και έχει ως βασικό στόχο τη δοκιμή του ερωτηματολογίου. Συνήθως,

αποτελείται από μια σειρά προσωπικών συνεντεύξεων, ανεξάρτητα από το είδος της έρευνας που επιλέγεται να διεξαχθεί (τηλεφωνική, ταχυδρομική κ.ά.). Η πιλοτική έρευνα δίνει έμφαση στα εξής σημεία(Πολίτης,2007,σ.122):

- Συνολική εικόνα του ερωτηματολογίου (δομή, εμφάνιση, αλληλουχία ερωτήσεων, κ.ά.),
- Πλήρη κατανόηση των ερωτήσεων από την πλευρά των ατόμων που συμμετέχουν στην διαδικασία της αξιολόγησης και
- Προσδιορισμός πιθανών προβλημάτων που οφείλονται στις κλίμακες βαθμολόγησης.

2.3 Χαρακτηριστικά Αποτελεσματικού Συστήματος Αξιολόγησης

Ένα σωστά σχεδιασμένο σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να διέπεται από κάποια χαρακτηριστικά. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό κατά τη φάση του σχεδιασμού του συστήματος να δίνεται έμφαση ώστε η διαδικασία της αξιολόγησης να χαρακτηρίζεται από τα παρακάτω χαρακτηριστικά(Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς,2002,σ.351).

1. **Εγκυρότητα.** Τα συστήματα αξιολόγησης πρέπει να είναι έγκυρα ως προς τη δομή και το περιεχόμενο. Είναι πολύ σημαντικό, ένα μέτρο απόδοσης να αποφεύγει τον προσδιορισμό άλλων παραμέτρων που δεν έχουν σχέση με την απόδοση.
2. **Αξιοπιστία.** Διαφαίνεται μέσα από την ενδο-βαθμολογική συνέπεια μεταξύ των διαφορετικών αξιολογητών, ή την συνέπεια μεταξύ των διαφορετικών παραγόντων απόδοσης, ή τη σταθερότητα εκτιμήσεων μέσα στο χρόνο. Ο βαθμός στον οποίο μπορεί να πραγματοποιηθεί εξαρτάται από την αντικειμενικότητα των αξιολογητών αλλά και την ποσότητα και την ποιότητα της πληροφόρησης.
3. **Αντικειμενικότητα – Αμεροληψία.** Οι μέθοδοι θα πρέπει να είναι βασισμένες στο τι έχει πετύχει το άτομο στον τομέα της εργασίας και όχι στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του. Τα προσωπικά συναισθήματα του αξιολογητή, οι συμπάθειες ή οι αντιπάθειες δε θα πρέπει να επηρεάζουν τη κρίση του.

4. **Συγκρισιμότητα.** Αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά του συστήματος αξιολόγησης το οποίο επιτρέπει την εφαρμογή των συγκρίσεων μεταξύ των εργαζομένων ακόμα και στις περιπτώσεις που ανήκουν σε διαφορετικά τμήματα ή κατέχουν διαφορετικές θέσεις εργασίας. Το σύστημα αυτό επιτυγχάνεται μέσα σωστή και αποτελεσματική χρήση ολόκληρου του πεδίου της βαθμολογικής κλίμακας.
5. **Συνάφεια με τη θέση.** Η αξιολόγηση θα πρέπει να προσαρμόζεται στα χαρακτηριστικά και τις απαιτήσεις της θέσης και κάτι τέτοιο είναι εφικτό μέσα από το σχεδιασμό ειδικών έντυπων αξιολόγησης.
6. **Εκπαιδευτικοί Αξιολογητές.** Η εκπαίδευση των αξιολογητών είναι ίσως ο σημαντικότερος παράγοντας για το σχεδιασμό ενός επιτυχημένου συστήματος αξιολόγησης. Η εκπαίδευση θα πρέπει να αποτελεί μια συνεχή διαδικασία με σκοπό να διασφαλιστεί η ακρίβεια, η συνέπεια και η συνοχή. Θα πρέπει να περιλαμβάνει σαφείς και λεπτομερείς οδηγίες και να δίνει έμφαση στη σημασία της αντικειμενικής και αμερόληπτης αξιολόγησης. (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003,σ.351-351)

2.4 Συστήματα– Μέθοδοι Αξιολόγησης

Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων κρίνεται εξαιρετικά ουσιαστική για την ανάπτυξη της επιχείρησης ή του οργανισμού. Για τα λόγο αυτό είναι σημαντικό, να γίνει η ορθή επιλογή της κατάλληλης μεθόδου για την σκοπό της αξιολόγησης των συγκεκριμένων υπαλλήλων. Οι υπεύθυνοι, προκειμένου να επιλέξουν την ακριβή μέθοδο για την επιχείρηση θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους σκοπούς της αξιολόγησης. Εάν ο βασικός σκοπός είναι η επιλογή ατόμων για προαγωγή, εκπαίδευση και πληρωμή ανάλογα με την αξία προκρίνονται οι παραδοσιακές μέθοδοι αξιολόγησης ενώ αντίθετα εάν ο στόχος είναι η ανάπτυξη των εργαζομένων και η υποβοήθηση αυτών ώστε να γίνουν περισσότερο αποτελεσματικοί τότε οι μέθοδοι που βασίζονται στην συνεργασία θεωρούνται καταλληλότερες (Mondy et al., 1999).

Η σπουδαιότητα της αξιολόγησης έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη μεθόδων μέτρησης της εργασιακής συμπεριφοράς που επέδειξε ο υπάλληλος. Υπάρχουν πολλές και διαφορετικές μέθοδοι αξιολόγησης, πολλές από αυτές έχουν μειονεκτήματα και άλλες δεν χρησιμοποιούνται σωστά λόγω της διστακτικότητας των προϊσταμένων. Οι μέθοδοι χωρίζονται σε αντικειμενικές και υποκειμενικές. Οι αντικειμενικές μέθοδοι ή αλλιώς ποσοτικές αναφέρονται σε αριθμητικά-ποσοτικά δεδομένα και οι υποκειμενικές (ποιοτικές) βασίζονται στην ανθρώπινη κρίση και τον χαρακτήρα.

Στις αντικειμενικές μεθόδους εκτιμάται ο εργαζόμενος βάση αριθμητικών δεδομένων όπως για παράδειγμα, ο αριθμός απουσιών από τη δουλειά. Ακόμα και σε αυτές τις μεθόδους γίνονται λάθη (πχ η μειωμένη παραγωγή δεν οφείλεται αποκλειστικά σε μειωμένη απόδοση του προσωπικού) γι' αυτό ο αξιολογητής εδώ πρέπει να είναι πολύ προσεχτικός(Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς,2003,σ.336). Για παράδειγμα στα προσωπικά στοιχεία του εργαζομένου αναφέρονται πληροφορίες που έχουν άμεση σχέση με την εργασία του. Δηλαδή, καταγράφονται οι απουσίες που μπορεί να κάνει, οι καθυστερήσεις, επιπλήξεις και πειθαρχικές πράξεις ακόμα και πιθανές ποινές που έχει δεχτεί ο εργαζόμενος. Στη συγκεκριμένη μέθοδο παρουσιάζονται πολλά προβλήματα κυρίως στην πιθανότητα μιας λανθασμένης κρίσης των γεγονότων. Τα προσωπικά στοιχεία του εργαζομένου δεν έχουν απόλυτα σχέση με την αποδοτικότητά του.

Οι υποκειμενικές τεχνικές μετρήσεις είναι η κατάταξη σε βαθμολογημένη κλίμακα, η χρήση λίστας κριτηρίων, η μέθοδος αναγκαστικής επιλογής, μέθοδος των κρίσιμων συμβάντων, καταγραφή επιτυχιών, η κλίμακα αξιολόγησης συμπεριφοράς, η αξιολόγηση με τη βοήθεια ειδικού, οι δοκιμές απόδοσης και προσεκτικής παρατήρησης και η συγκριτική αξιολόγηση. Η τελευταία μάλιστα έχει ως στόχο την υψηλότερη απόδοση των εργαζομένων. Η συσχέτιση των αποδόσεων των εργαζομένων πραγματοποιείται από τον προϊστάμενο και είναι ιδιαίτερα χρήσιμη κατά τη λήψη αποφάσεων για την αύξηση μισθών, τις προαγωγές και την έμπρακτη ή ηθική επιβράβευση(Σαρμανιώτης,2005,σ.163-164).

Όπως προαναφέραμε υπάρχουν πολλές μέθοδοι αξιολόγησης των στελεχών μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού , αυτές όμως που χρησιμοποιούνται είναι στην πλειονότητά τους είναι τέσσερις και αναλύονται πιο κάτω:

Τρόπος αξιολόγησης με βάση τις μεθόδους σύγκρισης

- Μέθοδος της απλής κατάταξης (*Ranking method*) Πραγματοποιείται με βάση την αναλογική σύγκριση των εργαζομένων που βαθμολογούνται με αριθμητική κατάταξη ($1^{ος}$, $2^{ος}$, $3^{ος}$ κοκ). Εφαρμόζεται κυρίως σε μικρές επιχειρήσεις και αξιολογεί το στέλεχος ανάλογα τις συνολικές του ικανότητες. (Μούζα,2006,σ.224)
- Μέθοδος της εναλλακτικής κατάταξης (*Alternation ranking method*) η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται με τη χρήση ενός καταλόγου που περιέχει τα ονόματα των εργαζομένων και κάθε φορά που προκύπτει αξιολόγησης διαγράφονται δύο ονόματα που αφορούν τον καλύτερο στην απόδοση υπάλληλο και τον πιο ανεπαρκή. Η διαδικασία αυτή επαναλαμβάνεται μέχρις ότου δημιουργηθεί ένας νέος κατάλογος στον οποίο παρουσιάζονται αρχικά οι εργαζόμενοι με υψηλές βαθμολογίες και ακολουθούν αυτοί με τις χαμηλότερες. (Μούζα,2006,σ.224)
- Μέθοδος της κατανομής βαθμών. (*Method of ranking distribution*) Οι εργαζόμενοι βαθμολογούνται σε κλίμακα των 100 και ανάλογα με την βαθμολογία τους κατατάσσονται στον κατάλογο. Σε αυτή την περίπτωση υπάρχει πιθανότητα σφάλματος λόγω του ότι ο αξιολογητής μπορεί να επηρεαστεί από κάποιο έντονο χαρακτηριστικό του υφιστάμενου και να βαθμολογήσει ανάλογα και τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά.
- Η μέθοδος σύγκρισης ζευγαριών(*Faired comparison method*), που αφορά κυρίως την αξιολόγηση υφισταμένων και γίνεται σύγκριση αυτών ανά ζεύγη κάθε φορά για ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό που κρίνεται απαραίτητο. Κρίνεται πολύ αξιόπιστη και τεχνικά ακριβής για τον καθορισμό των ατομικών διαφορών (**Κανελλόπουλος,1979**) αν και είναι χρονοβόρα.
- Η μέθοδος της υποχρεωτικής διασποράς(*Forced distribution method*) βάσει της οποίας οι εργαζόμενοι κατατάσσονται σε κατηγορίες και στη συνέχεια υπολογίζονται τα ποσοστά όλων αυτών των κατηγοριών (**Mondi et al, 1999**). Η συγκεκριμένη μέθοδος μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην περίπτωση που ο οργανισμός θέλει να δώσει κάποιες επιπλέον παροχές στους πιο αποδοτικούς εκ των εργαζομένων.

Τρόπος αξιολόγησης με βάση τα απόλυτα κριτήρια

Περιλαμβάνει τρόπους αξιολόγησης με βάση τα απόλυτα κριτήρια και αξιολογεί τον κάθε εργαζόμενο σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά του και αυτό επιτυγχάνεται με ειδικά ερωτηματολόγια. Ο τρόπος αυτός διακρίνεται από τις πιο κάτω μεθόδους αξιολόγησης.

1) Μέθοδος της γραμμικής κλιμακωτής κατάταξης η οποία εμμένει στα χαρακτηριστικά και τις συμπεριφορές του αξιολογούμενου που σχετίζονται με την εργασιακή απόδοση. Πλεονεκτεί σε σχέση με αρκετές άλλες μεθόδους εξαιτίας της απλότητάς, της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας της.

2) Μέθοδος του σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου όπου δίνεται ένας κατάλογος με ενσωματωμένες πιθανές συμπεριφορές και χαρακτηριστικά. Οι ερωτήσεις έχουν διαφορετική βαρύτητα κάτι το οποίο αγνοεί ο αξιολογητής και έτσι η πιθανότητα επιείκειας ή αυστηρότητας μειώνεται.

3) Μέθοδος της υποχρεωτικής επιλογής. Αξίζει να αναφέρουμε ότι μοιάζει κατά πολύ με την αμέσως προαναφερθείσα μέθοδο παρουσιάζοντας διαφορετικότητα στον τύπο του ερωτηματολογίου. Εδώ δίνονται ζεύγη ερωτήσεων και ο αξιολογητής είναι υποχρεωμένος να επιλέξει μόνο ένα το οποίο σχετίζεται άμεσα με την εργασιακή απόδοση του εργαζομένου.

4) Μέθοδος με έκθεση. Ο αξιολογητής είναι υποχρεωμένος να ετοιμάσει μια έκθεση που αφορά την γενική αποδοτικότητα των εργαζομένων, την ικανότητα τους να λαμβάνουν αποφάσεις, το επίπεδο των γνώσεων που διαθέτουν, τις δυνατότητες εξέλιξής τους κτλ. . (Μούζα,2006,σ.231)

5) Μέθοδος των κρίσιμων περιστατικών. Η χρήση της μεθόδου των κρίσιμων περιστατικών προϋποθέτει μια συγκεκριμένη διαδικασία όπου ο αξιολογητής θα πρέπει να διαθέτει ένα ημερολόγιο για κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά, όπου θα καταγράφει το χαρακτηριστικό από κάθε αρνητικό ή θετικό περιστατικό ώστε να προσδιοριστεί η απόδοση και η συμπεριφορά του εργαζομένου.(Χατζήπαντελη,1999,σ.84) Τα περιστατικά αυτά αποτελούν αντικείμενο μελέτης και συζήτησης μεταξύ του προϊστάμενου και του υφιστάμενου ώστε να εξακριβωθεί η αποτελεσματικότητα του δευτέρου. Αποτελεί μια αξιόπιστη μέθοδο γιατί δίνεται η ευκαιρία στον εργαζόμενο να διορθώσει τυχόν λάθη και συμπεριφορές και αναδεικνύει τα θετικά προσόντα του. (Μούζα,2006,σ.233)

6) Κλίμακα αξιολόγησης της συμπεριφοράς: Πρόκειται για μία μέθοδο που εντοπίζει και προσδιορίζει συμπεριφορές σχετιζόμενες με το αντικείμενο εργασίας και με βάση αυτές αξιολογείται ο εργαζόμενος. Ο προϊστάμενος καλείται να τοποθετήσει τον υπάλληλο σε εκείνη τη βαθμίδα που αντιπροσωπεύει καλύτερα το κάθε κριτήριο (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003, σ.343). Περιλαμβάνει πέντε συνεχή στάδια. Στο πρώτο μια ομάδα από προϊστάμενους και υφιστάμενους εντοπίζει και προσδιορίζει τις σημαντικές παραμέτρους για την αποτελεσματική διεκπεραίωση της εργασίας. Στην συνέχεια μια άλλη ομάδα καταγράφει τα κρίσιμα συμβάντα τα οποία αποδεικνύουν την αποτελεσματικότητα των προαναφερθεισών παραμέτρων. Στο τρίτο στάδιο μια άλλη ομάδα εργαζομένων, προσπαθεί ο καθένας σαν μονάδα να συνδυάσουν και να αντιστοιχίσουν τις παραμέτρους και τα συμβάντα και οι απόψεις που υπερισχύουν επικρατούν. Έπειτα καθορίζονται οι διαβάθμιση ικανοποίησης της κάθε συμπεριφοράς. Τέλος η βαθμολογημένη κλίμακα χρησιμοποιείται πιλοτικά από την επιχείρηση ή τον οργανισμό. (Μούζα, 2006, σ.235)

Μέθοδος αξιολόγησης με βάση την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων

Η συγκεκριμένη μέθοδος είναι γνωστή με την ονομασία management by objectives και η βασική της λειτουργία είναι η υποκίνηση των εργαζομένων για να καλύψουν τις ελλείψεις τους κάνοντας ορθή χρήση των ικανοτήτων τους. Βασικό χαρακτηριστικό είναι ο καθορισμός μετρήσιμων και αντικειμενικών στόχων. Η ολοκλήρωση αυτής της μεθόδου προϋποθέτει τα εξής στάδια:- Οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι καθορίζουν κατόπιν συνεργασίας τις αρμοδιότητες που έχουν οι υφιστάμενοι.

-Έπειτα προσδιορίζονται οι στόχοι που υποχρεούνται να επιτευχθούν από τους υφιστάμενους σε ένα προκαθορισμένο διάστημα χρόνου. Είναι απαραίτητο οι στόχοι να είναι ρεαλιστικοί αλλά και μετρήσιμοι για να αποδοθούν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα.

-Το τρίτο στάδιο αφορά στη δημιουργία του σχεδίου δράσης που χωρίς αυτό δε προκύπτει επίτευξη των στόχων.

-Στη συνέχεια οι προϊστάμενοι ελέγχουν την πρόοδο των διεργασιών για να δουν αν είναι απαραίτητη η αλλαγή του σχεδίου και αν όχι προβαίνουν σε σχετική επαλήθευση.

-Αφού ολοκληρωθούν όλες οι ενέργειες που αφορούν τους στόχους έπεται η αξιολόγηση η οποία διενεργείται από τον προϊστάμενο σε συνεργασία με τους υφιστάμενους με σκοπό την άμεση εξέλιξη και βελτίωσή τους προς αποφυγή μελλοντικών λαθών.

- Το τελικό στάδιο αφορά στον προγραμματισμό των νέων στόχων που θα προκύψουν για την καινούρια χρονική περίοδο.

Η αύξηση της αποδοτικότητας, το ορατό κίνητρο, η καθοδήγηση, ο αυτοέλεγχος είναι μερικά από τα πλεονεκτήματα που παρουσιάζει η συγκεκριμένη μέθοδος. Παράλληλα δημιουργεί πιο δυνατούς δεσμούς μεταξύ των εργαζομένων και δίνει την δυνατότητα για πλήρη εξατομίκευση των στόχων. Στον αντίποδα υπάρχουν και κάποια μειονεκτήματα τα οποία μπορούν να επηρεάσουν την αποτελεσματικότητα της μεθόδου. Καταρχήν υποτίθεται πως ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος θα εντοπίσουν ορθά τους τομείς της διοικήσεως οι οποίοι έχουν ανάγκη βελτιώσεως. Έπειτα η εφαρμογή της μεθόδου αυτής προϋποθέτει λεπτομερή ανάλυση των αποτελεσμάτων και ενδεχομένως να προκληθούν παρεμβάσεις συνδικαλιστικών στελεχών στον καθορισμό υψηλών στόχων. Τέλος ως μέθοδος δεν λαμβάνει υπόψη τους εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοτικότητα.

Μέθοδος αξιολόγησης με την άμεση μέτρηση της αποδοτικότητας

Η μέθοδος αυτή μετρά την αποδοτικότητα λαμβάνοντας υπόψη τα ποσοτικά αποτελέσματα και χρησιμοποιείται αποτελεσματικά όταν ο εργαζόμενος παράγει μετρήσιμο προϊόν με φυσική υπόσταση. Δηλαδή, για να είναι εφαρμόσιμη η συγκεκριμένη μέθοδος θα πρέπει:

- Η παραγωγή να πραγματοποιείται σε μια επαναλαμβανόμενη βάση.
- Το μέγεθος του προϊόντος να μπορεί να μετρηθεί.
- Ο εργαζόμενος να είναι το άτομο που είναι υπεύθυνο για την παραγόμενη ποσότητα του προϊόντος.

Μερικά από τα μειονεκτήματα της μεθόδου είναι ότι δεν λαμβάνει υπόψη της τους εξωτερικούς παράγοντες που ενδεχομένως επηρεάζουν την απόδοση των στελεχών όπως για παράδειγμα οικονομική κρίση ή ο ανταγωνισμός, παράλληλα δημιουργεί έχθρες και αντιζηλίες μεταξύ των εργαζομένων για το ποιος θα υπερισχύσει.

Για την αξιολόγηση της απόδοσης στελεχών είναι σκόπιμο να συμπεριλαμβάνονται αντικειμενικά κριτήρια, όπως είναι η απόδοση της ομάδας που ηγείται το στέλεχος, λόγου χάρη ή το ύψος των πωλήσεων, τα κέρδη, η μείωση των ελαττωματικών προϊόντων, η μείωση του δείκτη αποχωρήσεων κ.ά.

2.5 Συνέντευξη αξιολόγησης

Πρόκειται για μια διαδικασία αναπληροφόρησης του εργαζόμενου που αφορά τα αποτελέσματα της αξιολόγησής του. Σκοπός αυτού του συστήματος είναι να υποκινηθεί να συνεχίσει στις περιπτώσεις θετικής αξιολόγησης ενώ σε περίπτωση αρνητικής κρίσης να προσδιοριστούν οι αιτίες της αποτυχίας για την άμεση λήψη αποφάσεων (Παπαστεφανάκη, 2008). Σε όλη τη διαδικασία της αξιολόγησης έχει ιδιαίτερη σημασία η διαδικασία της συνέντευξης γιατί δίνει στον εργαζόμενο πληροφορίες για την απόδοσή του και διευκολύνει τις σχέσεις μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων. Η διαδικασία της συνέντευξης για τη συζήτηση των αποτελεσμάτων κρίνεται απαραίτητο να περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

- Κριτική ανασκόπηση της διαδικασίας της αξιολόγησης της απόδοσης.
- Συζήτηση σε ό,τι αφορά τα προβλήματα που ενδεχομένως έχουν προκύψει.
- Συμφωνία για την εξεύρεση λύσεων για την αναμενόμενη βελτίωση της απόδοσής του
- Συζήτηση για το αν η απόδοσή του συμβαδίζει με τους μακροχρόνιους στόχους που έχει θέσει ο ίδιος.
- Καθορισμό συγκεκριμένων σχεδίων δράσης για την επερχόμενη χρονιά.
- Λήψη αποφάσεων και αρχειοθέτηση των αποτελεσμάτων της όλης διαδικασίας της αξιολόγησης της απόδοσης

Η Συνέντευξη Αξιολόγησης είναι μια βαρυσήμαντη διαδικασία του συστήματος με κύρια χαρακτηριστικά τη διαφάνεια, το κύρος και την τεκμηρίωση των αξιολογικών κρίσεων. Τα κριτήρια, οι τρόποι βαθμολογίας, οι διαδικασίες, τα έντυπα και τα όργανα εποπτείας της καταγράφονται και εξειδικεύονται σε Ειδικό Κανονισμό και ως εκ τούτου είναι εις γνώση τόσο των αξιολογητών όσο και των αξιολογούμενων. Παράλληλα οι αξιολογητές υποχρεούνται να

αξιολογούνται για την ορθότητα των κρίσεων τους και για την τήρηση των κανόνων του συστήματος. Ο αξιολογούμενος αφού υποστεί την όλη διαδικασία της αξιολόγησης καταγράφει τις παρατηρήσεις του και έχει την ελευθερία να ζητήσει την αναθεώρησή της, από ειδικό υπηρεσιακό όργανο, στο οποίο συμμετέχει και εκπρόσωπος του Συλλόγου εργαζομένων.

2.6 Συμμετέχοντες στην Αξιολόγηση

Σύμφωνα με τις παλαιότερες μεθόδους η αξιολόγηση ήταν αποκλειστικά έργο των προϊσταμένων. Τα τελευταία χρόνια, την αξιολόγηση της απόδοσης την αναλαμβάνουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι (αυτό-αξιολόγηση), οι συνάδελφοι μεταξύ τους και οι εργαζόμενοι. Οι συγκεκριμένες πηγές αξιολόγησης περιλαμβάνουν πλεονεκτήματα (Ζαβλάνος,2002,σ.187).

1.Αυτο-αξιολόγηση: Η αυτό-αξιολόγηση πραγματοποιείται, όταν ζητήσουν από τους εργαζόμενους να αξιολογήσουν τον εαυτό τους και την απόδοσή τους. Αυτό γίνεται επειδή επιθυμούν να γίνει αντιληπτή η άποψη που έχει ο κάθε εργαζόμενος για τον εαυτό του και κατά πόσο μπορεί να είναι αντικειμενικός και δίκαιος. Συνήθως όσα άτομα καλούνται σ' αυτή τη διαδικασία ανταποκρίνονται με ζήλο και είναι περισσότερο επιεικείς από ότι θα ήταν ο προϊστάμενός τους. Η τεχνική αυτή είναι ιδανική, όταν την χρησιμοποιούν για βελτίωση της απόδοσης αλλά και την εξέλιξη του εργαζομένου. Μπορεί, ακόμη, να χρησιμοποιηθεί από έναν προϊστάμενο σαν συμπληρωματική βοήθεια, εφόσον προβάλλονται στοιχεία που δεν είχαν παρατηρηθεί αρχικά. Με την ενέργεια αυτή στρέφονται περισσότερο σε μια περιεκτική και αντιπροσωπευτική αξιολόγηση των εργαζομένων.

2. Η αξιολόγηση από την σκοπιά των συναδέλφων: Στη μέθοδο αυτή ζητείται από τους συναδέλφους να αξιολογήσουν κάποιον εργαζόμενο ή και το αντίθετο, δηλαδή, ο εργαζόμενος να αξιολογήσει τους συναδέλφους του. Αυτή η διαδικασία, σύμφωνα με έρευνες, έχει διαπιστωθεί ότι είναι η πιο ακριβής και αποτελεσματική μέθοδος αξιολόγησης. Το βασικό πλεονέκτημα της είναι ότι όταν ο προϊστάμενος δεν έχει την ευχέρεια να παρακολουθήσει την απόδοση των υφισταμένων του και αντλεί τα στοιχεία που επιθυμεί από αυτές τις αξιολογήσεις. Παρουσιάζει όμως και κάποια μειονεκτήματα, όπως:

- Άρνηση των εργαζομένων να αξιολογήσουν ο ένας τον άλλο.
- Επιφυλακτικότητα στον τρόπο αξιολόγησης τους και ιδιαίτερα στις εκφράσεις τους. Αν ταχθούν θετικά, φοβούνται μήπως φανούν οι ίδιοι κατώτεροι.
- Να αποφύγουν τυχόν παρεξηγήσεις.
- Όταν υπάρχουν σχέσεις φιλίας μεταξύ τους, υπερασπίζονται το φίλο τους και εκφράζουν μόνο θετικά στοιχεία.
- Δεν χρησιμοποιείται αυτή η μέθοδος, όταν υπάρχει ανταγωνισμός στους μισθούς.

3. Η αξιολόγηση από την σκοπιά των υφισταμένων: Αυτή η μέθοδος της αξιολόγησης χρησιμοποιείται για την βελτίωση της απόδοσης και εξέλιξης των στελεχών. Όταν εφαρμόζεται προσφέρει χρήσιμες πληροφορίες γιατί οι υφιστάμενοι γνωρίζουν τις δυνατότητες που έχει ο προϊστάμενός τους, σε θέματα όπως είναι η καθοδήγηση, η πληροφόρηση, η οργάνωση, ο προγραμματισμός, και η επικοινωνία. Δεν είναι όμως απαραίτητα και αξιόπιστη, διότι οι υφιστάμενοι μπορεί να παραποιήσουν τα στοιχεία της αξιολόγησης ως προς τους προϊστάμενούς τους. Αυτό δείχνει και την ανάγκη δημιουργίας μιας εχέμυθης επικοινωνίας, ώστε να υπάρξει μια αντικειμενική και σωστή αξιολόγηση.

4.Όλοι μαζί(κυκλική αξιολόγηση-360 Degree Feedback): Μια τέτοιου είδους αξιολόγηση μπορεί να είναι πιο ακριβής δίκαιη και αντικειμενική γιατί δίνεται η δυνατότητα στα στελέχη να αποτυπώσουν τα σχόλια και τις παρατηρήσεις τους. Είναι γεγονός ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις ανά τον κόσμο κάνουν χρήση όλων των πηγών αξιολόγησης με σκοπό την όσον το δυνατό αντικειμενικότερη αξιολόγηση. Η μέθοδος αυτή παρουσιάζει πλεονεκτήματα που αφορούν την ποιοτική πληροφόρηση αλλά και την εφαρμογή των κανονισμών της Διοίκησης της Ολικής ποιότητας. Παρά τα θετικά της στοιχεία παρουσιάζει δυσκολίες κατά την εφαρμογή της αφού

απαιτεί χρόνο και πολλές φορές δίνει αντίθετες γνώμες για μερικά από τα χαρακτηριστικά που αξιολογούνται. (Χυτήρης 2001,σ.255)

2.7 Η Αξιολόγηση και οι Κίνδυνοι της

Το πρόβλημα με τις υποκειμενικές κυρίως μεθόδους είναι ο επηρεασμός του αποτελέσματος από τους εκτιμητές και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας τους, οι απόψεις τους αλλά και το είδος των σχέσεων που έχουν με τους αξιολογούμενους. Πολλές φορές οι αξιολογητές δε παραμένουν ανεπηρέαστοι συναισθηματικά για αυτό και στρέφονται προς αξιολογήσεις με υπερβολική επιείκεια ή αυστηρότητα λόγω διαπολιτισμικών επιρροών, προσωπικών προκαταλήψεων αλλά και επιδράσεων από το πρόσφατο παρελθόν. Πιο κάτω παραθέτονται οι κίνδυνοι που είναι δυνατόν να προκύψουν μέσα από τη διαδικασία της αξιολόγησης(Πολύζος,2004)

- **Εξιδανίκευση εργαζομένου:** Ο αξιολογητής επηρεάζεται από την προσωπική θετική ή αρνητική άποψη που έχει για τον αξιολογούμενο. Το πρόβλημα αυτό υφίσταται όταν ο προϊστάμενος είναι υποχρεωμένος να βαθμολογήσει στοιχεία της προσωπικότητας τα οποία αποτελούν τα αίτια, τις φιλικές σχέσεις που έχει με τον αξιολογούμενο ή τους λόγους που τον συμπαθεί ή τον αντιπαθεί. Παράλληλα αν ο αξιολογητής δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα σε κάποιο διάσταση της αξιολογικής κλίμακας τότε μπορούν να επηρεαστούν και οι επιμέρους βαθμολογίες ως προς τη διάσταση αυτή.
- **Το σφάλμα της κεντρικής τάσης(Ξηροτύρη-Κουφίδου,2001):** Πολλοί αξιολογητές δεν είναι τόσο αντικειμενικοί και για αυτό δεν παρουσιάζουν τους εργαζόμενους ως απόλυτα αποτελεσματικούς αλλά ούτε αναποτελεσματικούς έτσι ώστε τα στελέχη να βρίσκονται κοντά στον αποδεκτό μέσο όρο. Αυτό συμβαίνει όταν ο αξιολογητής δεν έχει αρκετές πληροφορίες ,δεν είναι σίγουρος για το πόσο να βαθμολογήσει τον υφιστάμενό του ή όταν θέλει να αποφύγει τις συνέπειες μιας πολύ χαμηλής ή υψηλής βαθμολογίας .

Τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων , σε αυτή την περίπτωση είναι ακατάλληλα προς στατιστική επεξεργασία και οι αξιολογήσεις μη συγκρίσιμες. .

- **Επιείκεια και αυστηρότητα:** Όσον αφορά την πρώτη περίπτωση ο αξιολογητής βαθμολογεί ευνοϊκά ενώ ακριβώς το αντίθετο συμβαίνει με τον προϊστάμενο που επιδιώκει να φαίνεται αρνητικός κατά την μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων. Τέτοια φαινόμενα είναι ακραία και συνήθως προκαλούν έντονες δυσαρέσκειες ανάμεσα στους υπάλληλους.(Χυτήρης,2001,σ.255)
- **Διαπολιτισμικές επιδράσεις** (Σαλεσιώτης,1999,σ.113-4): Το πρόβλημα αυτό εμφανίζεται σε περιπτώσεις που καλούνται να συνεργαστούν άτομα προερχόμενα από διαφορετικές εθνότητες. Σε μερικές περιπτώσεις οι αξιολογητές προσδοκούν από τους αξιολογούμενους να παρουσιάσουν αντιδράσεις και συμπεριφορές βασιζόμενες στη δική τους κουλτούρα(William, Wurther,1996).
- **Προσωπικές προκαταλήψεις:** Οι αρνητικές αντιλήψεις ενός αξιολογητή για μια ομάδα ανθρώπων μπορεί να διαστρεβλώσουν τη βαθμολόγηση που θα λάβουν. Για παράδειγμα έχει παρατηρηθεί ότι κάποιοι άνδρες προϊστάμενοι αδικούν γυναίκες υφιστάμενους που κατέχουν παραδοσιακά ανδρικές θέσεις. Το φαινόμενο αυτό εξακολουθεί να υφίσταται σε μικρότερο βέβαια βαθμό , σε σχέση με το παρελθόν.
- **Επίδραση πρόσφατου παρελθόντος:** Όταν γίνεται χρήση υποκειμενικών κυρίως μεθόδων μέτρησης η βαθμολογία επηρεάζεται άμεσα από τις τελευταίες πράξεις των εργαζομένων που είναι πολύ πιθανόν να τις θυμάται ο αξιολογητής.
- **Γενίκευση κρίσης (halo effect) ή σύνδρομο του φωτοστέφανου:** Αυτό το λάθος αφορά στην αξιολόγηση ενός ατόμου σε διαφορετικές διαστάσεις της απόδοσής του, στις οποίες λαμβάνει παρόμοιο/γενικευμένο βαθμό. Το πρόβλημα αυτό προκύπτει όταν ο βαθμολογητής καθορίζει παρόμοιες βαθμολογίες για διαφορετικές διαστάσεις της απόδοσης, βασιζόμενος στη γενική εντύπωση που έχει σχηματίσει για τον αξιολογούμενο, οπότε η γενική εικόνα διαστρεβλώνει τη βαθμολόγηση αρκετών από τις διαστάσεις του βαθμολογούμενου και οι οποίες μπορεί να αξίζουν πολύ διαφορετική

αξιολόγηση από τη γενική εικόνα που έχει αποκομίσει ο βαθμολογητής(Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς,2003,σελ.352-354).

- **Λάθη ορισμού στα πρότυπα της αξιολόγησης:** Εδώ παρουσιάζονται προβλήματα σε λάθη που κάνουν οι αξιολογητές γύρω από την κλίμακα της εκτίμησης (κακός ή επαρκής). Μπορεί να έχουν διαφορετική προσωπική ερμηνεία στις λέξεις και να εκτιμούν σύμφωνα με τα δεδομένα τους και σε αντίθεση με αυτό που έχει ορίσει η επιχείρηση ή ο οργανισμός, ωστόσο, αυτό διορθώνεται με την ενημέρωση και την εκπαίδευσή τους. (Πολύζος,2004,σ.138-140)

Παράλληλα οι δυσκολίες που παρουσιάζονται από τη διαδικασία της αξιολόγησης παρατηρούνται κατά τη σχεδίαση και τη λειτουργία του. Προτού εφαρμοστεί το σύστημα θα πρέπει έμφαση ούτως ώστε τα κριτήρια της αξιολόγησης να είναι επαρκή και οι τεχνικές που θα χρησιμοποιηθούν να είναι αξιόπιστες. Σε οιαδήποτε άλλη περίπτωση η αξιολόγηση δε θεωρείται κατάλληλο εργαλείο για τη βελτίωση της απόδοσης. Πολλές φορές οι προϊστάμενοι εκτελούν τη διαδικασία σαν μια δραστηριότητα ρουτίνας , συμπληρώνοντας το έντυπο με πιθανότητες εμφάνισης σφαλμάτων.

Επιπρόσθετα οι εργαζόμενοι αρκετές φορές αντιδρούν, όταν πρόκειται να γίνει η εφαρμογή της αξιολόγησης είτε γιατί δεν εμπιστεύονται την αντικειμενικότητα τους είτε γιατί πιστεύουν ότι επηρεάζονται από προκαταλήψεις.

Τέλος έχει επικρατήσει η άποψη ότι η χρήση της αξιολόγησης ορίζει τις ανάγκες για την εκπαίδευση αλλά και για την αμοιβή τους και αυτό έχει ως αποτέλεσμα να προσπαθούν να παρουσιάσουν τον καλύτερό τους εαυτό με στόχο την πιο θετική επιρροή για την αμοιβή τους. Η παραπάνω αντίδραση έχει σαν αποτέλεσμα τη μείωση της αξιοπιστίας των συμπερασμάτων που έχουν εξακριβωθεί όσον αφορά το θέμα της εκπαίδευσης των εργαζομένων(Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς,2003,σ.352-354).

3.1 Παρακίνηση

Στην μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς, ένα από τα σημαντικότερα θέματα έρευνας είναι η παρακίνηση. Η έννοια της παρακίνησης ορίζεται ως η «*συναισθηματική εκείνη κατάσταση η οποία κινεί ή παρακινεί ένα άτομο να ενεργήσει κατά ένα ορισμένο τρόπο*» (Κουφίδου,2001). Η πλειοψηφία των ορισμών που έχουν δοθεί στην διάρκεια των χρόνων, αναφορικά με την παραπάνω έννοια, έχουν έναν κοινό παρονομαστή, σχετίζουν την παρακίνηση με γεγονότα ή παράγοντες που ενεργοποιούν, κατευθύνουν και διατηρούν την ανθρώπινη συμπεριφορά στην διάρκεια του χρόνου. Όσο αφορά την παρακίνηση στο εργασιακό περιβάλλον, αυτή μπορεί να ορισθεί σύμφωνα με τον Λ. Χυτήρη (2001) ως «*το σύνολο των ενεργειών, από την πλευρά της διοίκησης, να προκαλέσει και διατηρήσει τη διάθεση του εργαζομένου να συμπεριφερθεί κατά συγκεκριμένο τρόπο*». Η έννοια της παρακίνησης θα αναλυθεί εκτενέστερα στα επόμενα δύο κεφάλαια της παρούσης εργασίας.

3.2 Ορισμός της έννοιας της αμοιβής

Δίνοντας αναλυτικότερα τον ορισμό της αμοιβής αναφέρεται πως πρόκειται για αυτό που εισπράττουν τα άτομα που απασχολούνται σε μια επιχείρηση ή φορέα και το οποίο αποτελεί αντάλλαγμα για τη προσφορά και την συμμετοχή τους σε αυτόν. Στην περίπτωση που το σύστημα αμοιβών προβαίνει σε ορθή διαχείριση εκ μέρους της διοίκησης και των υπευθύνων για αυτό τον σκοπό μελών του φορέα επιτυγχάνονται οι αντικειμενικοί σκοποί που έχουν τεθεί καθιστώντας το δυναμικό που την στελεχώνει πιο παραγωγικό μα κυρίως πιο αποτελεσματικό.

Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω η αμοιβή ως θεσμός αποτελείται από την άμεση και την έμμεση οικονομική παροχή. Λέγοντας άμεση οικονομική παροχή νοούνται ζητήματα όπως ο μισθός ή το ημερομίσθιο δηλαδή η βασική αποζημίωση αλλά και τα κίνητρα τα οποία παρέχονται ως βραβεία, δηλαδή η επιπλέον ανταμοιβή που καταβάλλεται για την προσπάθεια και τα αποτελέσματα που επιθυμεί να επιτύχει ο εργαζόμενος. (Χυτήρης,2001)

Ως προς την έμμεση παροχή σε επίπεδο οικονομικό τονίζεται πως πρόκειται για τα πρόσθετα οφέλη που δεν σχετίζονται άμεσα με την απόδοση στη θέση εργασίας όπως π.χ. άδειες, απουσίες, διακοπές, ασφάλεια ζωής . Σκεπτόμενοι την συνθήκη εργασίας χωρίς ανταγωνιστικό σύστημα αμοιβών διαπιστώνεται πως το υπάρχον προσωπικό παρουσιάζει πολλές πιθανότητες αποχώρησης ελλοχεύοντας ο κίνδυνος της δύσκολης αντικατάστασης τους αφού κάθε αποχώρηση συνεπάγεται αντικατάσταση η οποία με τη σειρά της συνεπάγεται εκ νέου επιλογή, πρόσληψη και εκπαίδευση των νέων υπαλλήλων.

Υπάρχει κοινή η διαπίστωση ότι η αμοιβή πρέπει να χαρακτηρίζεται από απόλυτη δικαιοσύνη εάν επιθυμεί την εξασφάλιση στον εργαζόμενο της κάλυψης των οικογενειακών και βιοτικών του αναγκών και με στόχο να παραχωρήσουν κάποια περιθώρια για περιθώριο για αποταμίευση και την απόκτηση του ευ ζην στοχεύοντας κατά γενική ομολογία στη βελτίωση της οικονομικής του κατάστασης (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003) .Ένα τόσο άρτια σχεδιασμένο σύστημα αμοιβών δεν μπορεί παρά να παρακινήσει κάθε εργαζόμενο για μεγαλύτερη απόδοση αφού οι αμοιβές επηρεάζουν τον εργαζόμενο και κατ' επέκταση τον ίδιο τον οργανισμό στο σύνολο του.

Στον αντίποδα εάν ο εργαζόμενος μείνει ανικανοποίητος από τις αποδοχές του αυτό ως φαινόμενο έχει πολλαπλά επίπεδα επιπτώσεων και συνεπειών με ίσως σημαντικότερη την απόφαση να αποχωρήσει από την εργασία του. Πιο συγκεκριμένα η διαφορά της ανταμοιβής που περιμένει σε σχέση με αυτή που λαμβάνει είναι ικανή να τον οδηγήσει σε μεγάλη μείωση του παραγωγικού του αποτελέσματος και συνεπώς της απόδοσης ενισχύοντας από την άλλη τη συμμετοχή του σε απεργιακές κινητοποιήσεις αλλά και ολοένα και συχνότερες απουσίες από την εργασία του. Αφού μελετήθηκε η αντίδραση των εργαζομένων σε αμοιβές χαμηλότερες των προσδοκώμενων πρέπει να ερευνηθεί και η πλευρά των υπέρογκων αμοιβών.

Οι αμοιβές περισσότερο του αναμενόμενου έχουν επίσης σημαντικές επιπτώσεις αφού οδηγούν σε μείωση της ανταγωνιστικότητας των εργαζομένων και προσθέτουν άγχος για την επίτευξη στόχων σε κάποιους τουλάχιστον από αυτούς.

3.3 Κριτήρια ενός δίκαιου συστήματος αμοιβών

Τα κριτήρια που είναι ικανά να χαρακτηρίσουν το σύστημα αμοιβής ως δίκαιο και αξιοκρατικό είναι πολλά. Πρώτα από όλα θα πρέπει να λαμβάνει σοβαρά υπόψη τον χρόνο απασχόλησης του εκάστοτε υπαλλήλου σε συνδυασμό με την απόδοσή του αλλά και τις γνώσεις –δεξιότητες του. Επιπροσθέτως πέραν αυτών σημαντικοί παράγοντες επίδρασης είναι η διαμόρφωση επιτυχημένων στο μέτρο του δυνατού συστημάτων που θα καθορίζουν τις αμοιβές με βάση την γενικότερη κίνηση της εθνικής οικονομίας στα πλαίσια του δημόσιου τομέα με μισθούς αρκετά ικανούς ώστε να αποτελούν κίνητρο παραγωγικότητας και δημιουργίας μα κυρίως κίνητρο προσέλκυσης.

Πέραν των άλλων τα συστήματα των αμοιβών οφείλουν να ανταποκρίνονται πλήρως στις θέσεις εργασίας στις οποίες απευθύνονται διακρινόμενες για την νομιμότητα και την ισότητα τους απέναντι σε όλους τους εργαζομένους. Από την άλλη , τα συστήματα αμοιβών έχουν ως άμεση αρχή τους την εξυπηρέτηση του προϋπολογισμού του φορέα πρόσληψης –στην περίπτωση του δημόσιου τομέα φορέας θεωρείται το κράτος- χωρίς να ξεπερνούν τα προβλεπόμενα έξοδα και τις οικονομικές δυνατότητες.

Λέγοντας ότι ένα σύστημα αμοιβών πρέπει να διακρίνεται από την εσωτερική δικαιοσύνη(Wether & Davis,1996) σημαίνει ότι θέσεις των εργαζομένων που ενέχουν απόλυτη ευθύνη με ιδιαίτερες απαιτήσεις πρέπει να αμείβονται αναλογικά και φυσικά με κάποια στοιχειώδη κλίμακα προσαύξησης. Από την άλλη η εξωτερική δικαιοσύνη συνεπάγεται την ισορροπία της μισθολογικής πολιτικής που ακολουθεί ο οργανισμός σε σχέση με ανάλογες θέσεις και το πώς αυτές αποτιμώνται στην αγορά εργασίας.

Συμπερασματικά λοιπόν ένα καλά σχεδιασμένο σύστημα αμοιβών, το οποίο είναι εύκολο στη διαχείριση και προσιτό στους εργαζομένους μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την παροχή κινήτρων για καταβολή μεγαλύτερης από την πλευρά τους προσπάθεια. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να οδηγεί σε αύξηση της απόδοσης χωρίς αλλαγές στον αριθμό του ανθρώπινου δυναμικού που ήδη υφίσταται. Ο θεσμός των αμοιβών λοιπόν και τα δομικά του στοιχεία είτε αυτά είναι σταθερές ή μεταβλητές αποδοχές επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων και κατά επέκταση τον ίδιο τον οργανισμό στο σύνολό του.(Πολυχρονίου, 2007)

Συγκεκριμένα η παρακίνηση των στελεχών μιας επιχείρησης είναι η δύναμη που ορίζεται από την προσπάθεια των ατόμων να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους και τους ωθεί να ενεργήσουν με ενθουσιασμό και επιμονή έτσι ώστε να πετύχουν τους στόχους που θέτει ο οργανισμός. Επομένως, τα τρία στοιχεία που ορίζουν την παρακίνηση στο εργασιακό περιβάλλον είναι η προσπάθεια, οι οργανωτικοί στόχοι και οι ατομικές ανάγκες.

3.4 Η σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση των εργαζομένων.

Ο τομέας του δημοσίου στη σημερινή βιομηχανική εποχή διακρίνεται για τον υπερκορεσμό του. Οι περισσότεροι Έλληνες στοχεύουν σε αναζήτηση –απασχόληση σε υπηρεσίες του ευρύτερου δημόσιου τομέα. Οι λόγοι γι αυτή την επιλογή πολλοί. Πρώτα από όλα η βεβαιότητα που εξασφάλιζε μέχρι πρότινος σε κάθε εργαζόμενο καθώς και το πακέτο της αμοιβής το οποίο την συνόδευε. Επειδή όμως όλα τα προαναφερθέντα προκάλεσαν την διόγκωση αυτού αποφασίστηκε να ξεκαθαρίσει το τοπίο μέσω της αξιολόγησης.

Οι λόγοι όπως ειπώθηκε και νωρίτερα που καθιστούν την αξιολόγηση απαραίτητη είναι βασικά η συλλογή των πληροφοριών που επιτυγχάνεται μέσω αυτής. Πιο συγκεκριμένα τέτοιου είδους πληροφορίες επηρεάζουν καταστάσεις όπως προαγωγή του εργαζόμενου , προσδιορισμό της αμοιβής του , μετάθεση σε άλλο τμήμα ακόμη και πιθανή απόλυση. Από όλους αυτούς τους τομείς στο παρόν κεφάλαιο θα μας απασχολήσει η επίδραση που ασκεί η αξιολόγηση στην αμοιβή.

Η αξιολόγηση των εργαζομένων είναι σημαντικό εργαλείο «στα χέρια» κάθε φορέα απασχόλησης. Συνδέοντας την αξιολόγηση με την αμοιβή καθίσταται σαφές στον αναγνώστη της παρούσης το γεγονός ότι το άτομο που αποδίδει περισσότερο επειδή εργάζεται με περισσότερο ζήλο ή διαθέτει περισσότερες ικανότητες λαμβάνει υψηλότερες αποδοχές από τον συνάδελφό του που αποδίδει λιγότερο από αυτόν. Μέσα από αυτή τη λογική οι εργαζόμενοι

μέσω της επιχείρησης ενθαρρύνονται για καταβολή επιπρόσθετης προσπάθειας καθώς παρέχονται κίνητρα για αύξηση της απόδοσης, ενισχύοντας το αίσθημα δικαιοσύνης και κατά επέκταση την ικανοποίησή τους.

Η δημιουργία προγράμματος αμοιβής για όλους τους εργαζομένους είναι πολύ σημαντική. Στόχοι για ένα ιδανικό πρόγραμμα αμοιβής είναι να διατηρείται υπό έλεγχο το κόστος μισθών και ημερομισθίων, να διατηρείται η δυσαρέσκεια μεταξύ των εργαζομένων στα χαμηλότερα δυνατά επίπεδα, να είναι κατανοητό από τους εργαζόμενους και εύκολο στην εφαρμογή από τη διεύθυνση να επιβραβεύει την προσπάθεια μιας καλής εργασίας και να τιμωρεί την αμέλεια. Τέλος, η χρηματική αμοιβή περιλαμβάνει άμεσες αμοιβές, όπως το μισθό, το ημερομίσθιο και το επίδομα παραγωγικότητας και κάποιες άμεσες ανταμοιβές όπως η κάλυψη του κόστους ασφάλειας του εργαζομένου.

Στις περισσότερες επιχειρήσεις τα βασικά ημερομίσθια και οι μισθοί αποτελούν το μεγαλύτερο τμήμα της άμεσης αμοιβής που καταβάλλεται και το υπόλοιπο περιλαμβάνει τα επίδομα παραγωγικότητας και τις άλλες μορφές αμοιβών. Σε κάποιες επιχειρήσεις μπορεί να υπάρχουν και κάποιες πρόσθετες παροχές εκτός από τις χρηματικές αμοιβές. Οι συνηθέστερες πρόσθετες αμοιβές είναι το εταιρικό αυτοκίνητο που μπορεί να παρέχει η επιχείρηση στον εργαζόμενο κυρίως για λόγους κύρους και λόγω της φύσης της εργασίας. Επίσης, μπορεί να παρέχει και την απαλλαγή κάποιων δαπανών που συνδέονται με την επιχείρηση, όπως ιδιωτικές ιατρικές υπηρεσίες, άδεια ασθένειας μεταποδοχών, επιδοτούμενη εστίαση, στεγαστική βοήθεια, δάνεια με χαμηλό επιτόκιο για αγορά αυτοκινήτου όπως και διάφορα συνταξιοδοτικά προγράμματα.

Έχει γίνει πλέον κτήμα ότι η απόδοση των εργαζομένων και κατά συνέπεια η αξιολόγηση τους συνδέεται άρρηκτα με τις αμοιβές των εργαζομένων, μέθοδος που έχει ως σημαντικό εκπρόσωπο τον Taylor (1896) ο οποίος θεωρούσε ότι το χρήμα αποτελεί το ισχυρότερο κίνητρο όλων για να αυξηθεί η παραγωγικότητα αλλά και η ποιότητα της εργασίας. Οι τακτικές και πολιτικές σύνδεσης της απόδοσης με το μισθό λαμβάνουν χώρα στις περισσότερες χώρες του κόσμου και σε περισσότερες κατηγορίες δημόσιων υπαλλήλων.

Με τον όρο λοιπόν μισθοδοσία αναφερόμαστε σε όλα εκείνα τα συστήματα που συνδέουν την απόδοση των υπηρεσιών που ανήκουν στον ευρύτερο δημόσιο τομέα με τις αμοιβές των υπαλλήλων του Ν. 2470/1997. Οι πολιτικές που ανήκουν στην ευρεία κατηγορία της μισθοδοσίας βάσει απόδοσης (Performance Related Pay) αφορούν ποσοστό αμοιβής δημόσιων

στελεχών η διανομή του οποίου γίνεται σε ετήσια βάση εν αντιθέσει με το σύνολο του μισθού το οποίο λαμβάνουν για τις παρεχόμενες υπηρεσίες τους. Βέβαια εδώ χρήζει αναφοράς ότι στο προαναφερθέν ποσό δεν συμπεριλαμβάνεται η αυτόματη μισθολογική ανέλιξη λόγω προαγωγών ή αλλαγής κλιμακίου αφού δεν σχετίζονται με την απόδοση τους.

Βιβλιογραφία

Ελληνική

- Άννα-Μαρία Μούζα–Λαζαρίδη(2006) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδ.Κριτική
- Δήμου Ν.(2003) «*Διοίκηση Προσωπικού*» ,Εκδ. ΈΛΛΗΝ – Γ. ΠΑΡΙΚΟΣ & ΣΙΑ.Ε.Ε, Αθήνα
- Δρούλια Θ., Πολίτης Φ.(2008) «*Δημόσια Διοίκηση και Στελέχη Εκπαίδευσης*», Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Αθήνα
- Ζαβλανός, Μ.(1999) «*Οργανωτική Συμπεριφορά*», Αθήνα, Έλλην
- Ζαβλάνος, Μ. (2002)PHD, *Οργανωτική Συμπεριφορά*, Εκδ. Σταμούλη, Αθήνα.
- Κανελλόπουλος, Χ.(1979) *Αξιολόγηση προσωπικού θεωρία και παρουσίαση περιπτώσεων από τη διεθνή πράξη*, Αθήνα.
- Λεωνίδας, Σ. Χυτήρης,(2001) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων* , Αθήνα,εκδ οίκος Interbooks

- Μαραγκόπουλος, Γ.(1950) *Μέθοδοι επιλογής και εκπαίδευσης του προσωπικού της διοίκησης*, Έκθεση ΣτΕ, Αθήνα
- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ.(2001) «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η προσέλκυση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον» Αθήνα: Εκδόσεις Ανίκουλα
- Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ.(2002) «*Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*», Εκδόσεις Γ.Μπένου, Αθήνα.
- Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ.(2003) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδ Μπένου, Αθήνα.
- Παρθενόπουλος, Κ. Μ.(1997) *Ελληνική Δημόσια Διοίκηση*, Εκδόσεις Ζήτη, Θεσσαλονίκη
- Πολίτης, Ι. (2007) *Σημειώσεις Διοίκηση Ολικής Ποιότητας* , ΕΚΔ. ΤΕΙ Κρήτης, Κρήτη.
- Πολύζος, Σ.(2004) *Διοίκηση και Διαχείριση των Έργων – Μέθοδοι και Τεχνικές*, Τόμος 1. Εκδ. Κριτική, Αθήνα
- Πολυχρονίου, Π. (2007) «*HR Practices in Greek Organizations: Financial Participation, Compensation System and Employee Satisfaction, European Reward Management Conference*» The European Institute for Advanced Studies in Management, 17-19 December'
- Ραμματά, Μ.(2011) *Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, Ανάμεσα στη γραφειοκρατία και το μάνατζμεντ*, Εκδ. Κριτική, Αθήνα.
- Σαλεσιώτης, Μ. Π.(1999) *Ανθρώπινες Εργασιακές Σχέσεις*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
- Σαρμανιώτης, Χ.(2005) *Μάνατζμεντ*, Εκδ. Β. Γκιούρος, Αθήνα

- Τερζίδης, Κ. & Τζωρτζάκης, Κ.(2004) *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων* (Διοίκ. Προσωπικού), Εκδ. Rosili, Τσέκος Θ., 2007,*Ποιότητα Υπηρεσιών και Δημόσιο Μάρκετινγκ*, Εκδ Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα.
- Φαναριώτης Π.,1999, *Δημόσια Διοίκηση, Αποκέντρωση, Αυτοδιοίκηση μπροστά στις προκλήσεις του 21 ου αιώνα*, Εκδ. Αθ. Σταμούλης, Αθήνα
- Φαναριώτη Π. ,2002, *Διοίκηση Προσωπικού*, Εκδ. Α. Σταμούλης , Αθήνα
- Χατζήπαντελη Π., Σ.,1999, *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Εκδ. Μεταίχμιου, Αθήνα

Αγγλική

- Campbell, J. P. (1990). «Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology» In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 687-732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press,Inc.
- French, W. (1994) «*Human Resources Management* (3η έκδοση) » Boston: Houghton Mifflin
- McKevitt, D. & Lawton, A.(1995) *Public sector management: theory, critique & practice*, Sage publications Ltd,

- Mondy, W., Noe, R., Premeaux, S. (1999). «Human Resource Management». Prendice Hall
- Taylor Fr. (1896) “*The adjustment of wages to efficiency; three papers ...*” New York, For the American economic association by the Macmillan company; London, S. Sonnenschein & co.
- William, B., Wurther, Jr, Keith, Davis(1996) *Human Resources and Personnel Management*, fifth edition, Irwin Mc Graw- Hill

Εφημερίδες

- Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας, Νόμος 3051/2002, Φεκ Αρ. Φύλλου 220, Τεύχος Πρώτο, *Συνταγματικά κατοχυρωμένες ανεξάρτητες αρχές, τροποποίηση και συμπλήρωση του συστήματος προσλήψεων στον δημόσιο τομέα και συναφείς ρυθμίσεις*, 20 Σεπτεμβρίου 2002.

Πηγές διαδικτύου

- http://www.ydmed.gov.gr/wpcontent/uploads/20120419_oods54_odigos_orthis_dioikitikis_siberiforas.pdf

ΜΕΡΟΣ 2^ο

1.1 Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

Βασικό εργαλείο της Διοίκησης Ολικής ποιότητας αποτελεί το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) , το οποίο είναι ένα εργαλείο διοίκησης ολικής ποιότητας που έχει επηρεαστεί από το Πρότυπο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας (European Foundation Quality Management - EFQM) και το πρότυπο του Γερμανικού Πανεπιστημίου Διοικητικών Επιστημών Spreyer.(Γεωργίου,2012,σ.287)

Σύμφωνα με το ΚΠΑ, τα άριστα αποτελέσματα ως προς την οργανωτική απόδοση, τους πελάτες/πολίτες και την κοινωνία εξαρτώνται από την ηγεσία, τη στρατηγική και τον προγραμματισμό, το ανθρώπινο δυναμικό, τις συνεργασίες και τους πόρους και τις διοικητικές διαδικασίες.

Το ΚΠΑ προσφέρεται ως ένα εύκολο στη χρήση του εργαλείο, ώστε να βοηθηθούν οι οργανώσεις του δημοσίου τομέα σε όλη την Ευρώπη να χρησιμοποιήσουν τεχνικές διοίκησης ολικής ποιότητας και να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Το ΚΠΑ παρέχει ένα πλαίσιο αυτό-αξιολόγησης που έχει διαμορφωθεί ειδικά για τις οργανώσεις του δημοσίου τομέα. Στον αντίποδα, αν και το ΚΠΑ εστιάζεται κυρίως στην αξιολόγηση της απόδοσης της διοίκησης, ώστε να καταστήσει δυνατή τη διοικητική βελτίωση, ο τελικός στόχος της εφαρμογής του είναι η συνεισφορά στην καλή διακυβέρνηση.

Παράλληλα συνιστά ένα πλαίσιο αυτό-αξιολόγησης των οργανισμών με σκοπό την ενίσχυση των δυνατών τους σημείων. Η αυτό-αξιολόγηση πραγματοποιείται από μία ομάδα υπαλλήλων που προσδιορίζει τα κύρια σημεία που υποχρεωτικά εξετάζονται κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης. Αξίζει να σημειωθεί ότι το ΚΠΑ είναι σε εφαρμογή από το 2000 σε όλα τα μέλη-κράτη και έχει αποφέρει σημαντικά αποτελέσματα. Το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης έχει δημιουργήσει μια ομάδα η οποία έχει ως έργο την συνεργασία με τα Εθνικά Δίκτυα προώθησης του ΚΠΑ των κρατών- μελών.

Τέλος θα ήταν παράληψη αν δε αναφέραμε ότι πολλοί είναι οι δημόσιοι οργανισμοί που εφάρμοσαν την διαδικασία του ΚΠΑ ενώ άλλοι είναι σε μια προσπάθεια να το αποκτήσουν.

1.2 Ο σκοπός της αξιολόγησης στον δημοσίων υπαλλήλων

Σκοπός της αξιολόγησης είναι η όσον το δυνατόν καλύτερη διοίκηση του προσωπικού ενός δημόσιου οργανισμού και η παροχή δυνατότητας λήψης αποφάσεων σχετικών με θέματα προαγωγών, μισθολογικών αυξήσεων, απολύσεων, μετατάξεων κτλ. Η συστηματική αξιολόγηση λοιπόν θεωρείται ανεκτίμητης αξίας γιατί ενισχύει και καθοδηγεί την ανάπτυξη του εργαζομένου. Ενδεικτικά οι κυριότεροι στόχοι της αξιολόγησης είναι η επίτευξη του αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας των εργαζομένων, η υποστήριξη των αποφάσεων που αφορούν τις αμοιβές, τα κίνητρα, την εκπαίδευση, τις προαγωγές, τις μεταθέσεις, η ενδυνάμωση των υπαλλήλων και η ενίσχυση της παρακίνησης για υψηλή απόδοση και συνεχή βελτίωση, η ενίσχυση του συναισθήματος υπευθυνότητας και η συμβολή στην αποτελεσματική άσκηση Διοίκησης από τους προϊσταμένους(Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς 2002).

1.3 Ευκαιρίες που προκύπτουν κατά την Αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων

Ως βασικές χρήσεις της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων θεωρούνται οι εξής(Κανελλόπουλος,1991):

1. Το σύστημα αξιολόγησης έχει ως κύριο σκοπό να διαπιστώσει κατά πόσο οι αξιολογούμενοι ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της θέσης τους καθώς και να τους βοηθήσει να βελτιωθούν κάνοντας πλήρη χρήση των δυνατοτήτων τους. Το αποτέλεσμα που προκύπτει είναι η εφαρμογή της “ οικονομικής αρχής”. Δηλαδή η αύξηση της παραγωγικότητας και η μείωση του κόστους παραγωγής μιας δημόσιας υπηρεσίας.
2. Ενθαρρύνει και υποκινεί τους προϊστάμενους των δημοσίων υπαλλήλων να μελετούν τη συμπεριφορά των υφισταμένων τους και να παίρνουν τη σωστή στάση απέναντι τους με ενδιαφέρον και βοήθεια προς τον καθένα, κάτι που διευκολύνει την μεταξύ τους αμοιβαία κατανόηση.
3. Ένας άλλος βασικός σκοπός, ο οποίος επιδιώκεται συχνά κατά την αξιολόγηση είναι ο καθορισμός και η κατανομή ανταλλαγμάτων. Υποβοηθάει στην λήψη αποφάσεων κυρίως για προαγωγές των δημοσίων υπαλλήλων. Με άλλα λόγια η αξιολόγηση έχει ως στόχο να ενθαρρύνει δίνοντας κίνητρα στους εργαζόμενους να αναπτύσσουν συνεχώς τις ικανότητες τους, έτσι ώστε να αυξάνεται η παραγωγικότητα τους.
4. Συντελεί στην επισήμανση των αναγκών και ευκαιριών για την ανάπτυξη και εξέλιξη ενός ατόμου. Η ανάπτυξη επιτυγχάνεται με ατομική μελέτη ή με επίσημα εκπαιδευτικά προγράμματα που έχουν ως στόχο την κατάκτηση αλλά και τον εμπλουτισμό της ήδη υπάρχουσας γνώσης των απασχολούμενων στο δημόσιο τομέα. Αξίζει να αναφερθεί ότι η εκπαίδευση και η εξέλιξη των υπαλλήλων ενός δημοσίου οργανισμού ή μιας δημόσιας υπηρεσίας φέρει θετικά αποτελέσματα τόσο για τον υπάλληλο όσο και για την υπηρεσία.
5. Σύνδεση αμοιβής με την απόδοση του εργαζομένου: Η αξιολόγηση του εργαζομένου είναι βασικό εργαλείο για όποια δημόσια οργανισμό επιθυμεί να συνδέσει τις αμοιβές των

εργαζομένων του με την απόδοσή τους. Με βάση αυτή την οπτική, ο εργαζόμενος που αποδίδει περισσότερο, επειδή εργάζεται με μεγαλύτερο ζήλο και καταβάλει εντονότερη προσπάθεια, θα πρέπει να αμείβεται περισσότερο από το συνάδελφο του που αποδίδει λιγότερο από αυτόν. (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003, σ.317-320)

6. Ανατροφοδότηση εργαζομένου: Ο προϊστάμενος μπορεί να αξιοποιήσει τα δεδομένα της αξιολόγησης των εργαζομένων για να προτείνει τρόπους ενίσχυσης της αποτελεσματικότητας τους στο μέλλον. Παράλληλα, εντοπίζει τα προσόντα και τις αδυναμίες των δημόσιων στελεχών του και τους βοηθά να βρουν πιο αποτελεσματικούς τρόπους για να φέρουν σε πέρας τα καθήκοντα τους. Παρέχοντας στους εργαζομένους πληροφορίες για την πρόοδο τους, όπως αυτή ορίζεται από τη σύγκριση τωρινών και παλαιότερων αξιολογήσεων, ο προϊστάμενος μπορεί να τους ενθαρρύνει να συνεχίσουν προς μια θετική κατεύθυνση ή να τους αποτρέπει από μη επιθυμητές για το δημόσιο οργανισμό συμπεριφορές.
7. Βελτίωση του συστήματος προσέλκυσης και επιλογής: Ένα ακόμη σημαντικό στοιχείο της αξιολόγησης είναι ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν κριτήριο του κατά πόσο είναι επιτυχημένη η λειτουργία προσέλκυσης και επιλογής, ανά θέση εργασίας και για την δημόσια υπηρεσία γενικότερα. Ελέγχοντας ποια είναι τα αποδοτικότερα στελέχη και πώς αυτά προσλήφθηκαν, μπορεί να κατευθύνει στο μέλλον τη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής στις πρακτικές που αποδεικνύονται πιο αποτελεσματικές ανά θέση.

Είναι σαφές ότι η αξιολόγηση της απόδοσης δεν αποτελεί ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται μόνο προς όφελος της Διοίκησης ενός δημόσιου οργανισμού αλλά και των ίδιων των εργαζομένων. Με την αξιολόγηση τόσο η Διοίκηση όσο και οι Δημόσιοι Υπάλληλοι έρχονται πιο κοντά, κατανοούν τις ανάγκες και προσπαθούν για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα που θα τους οδηγήσει από κοινού στην επίτευξη των στόχων.

Συμπερασματικά και έπειτα από τα όσα αναφέρθηκαν η αξιολόγηση είναι από τις πιο σημαντικές λειτουργίες του Δημοσίου Τομέα και είναι απαραίτητη σε κάθε φορέα ώστε να διασφαλίζεται η πρόοδός του. Ένα επιτυχημένο σύστημα αξιολόγησης απαιτεί πολύ περισσότερα από καλή τεχνική. Εξαρτάται από τη δυνατότητα σύγκρισης των αποτελεσμάτων, και από το κατά πόσο η αξιολόγηση διατηρήθηκε ανεπηρέαστη από μεροληψίες και

προκαταλήψεις. Η διαδικασία αξιολόγησης ανεξάρτητα από τη μέθοδο που ακολουθείται και μέσω της οποίας πραγματοποιείται, απαιτεί βαθιά γνώση από την πλευρά του αξιολογητή αφού οι κρίσεις του είναι αυτές που θα καθορίσουν την εκτίμηση της αξιολόγησης. Βασικό στοιχείο επομένως είναι να έχουν κατανοήσει και αποδεχτεί οι αξιολογητές τους στόχους του προγράμματος αξιολόγησης. Η διαδικασία της αξιολόγησης βοηθάει ώστε η εκτέλεση της εργασίας να συντελείται με τον πλέον ικανοποιητικό τρόπο. Οι αξιολογητές οφείλουν να έχουν άμεση επικοινωνία και γνώση της απόδοσής των αξιολογούμενων καταγράφοντας παράλληλα τα αδύνατα σημεία και τα κενά που πρέπει να καλυφθούν. Καθίσταται λοιπόν σαφές πως η επίτευξη του άρτιου αποτελέσματος της αξιολόγησης των εργαζομένων αποτελεί αποτέλεσμα συνδυασμού παραγόντων.

Η καθιέρωση λοιπόν ενός πάγιου συστήματος ετήσιας αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων και των οργανικών μονάδων με συγκεκριμένες διαδικασίες, κριτήρια και στόχους έχει ως σκοπό την βελτίωση της απόδοσης και των ικανοτήτων των αξιολογούμενων υπαλλήλων σε συνδυασμό με την προαγωγική εξέλιξη αυτών αξιολογούμενων ότι οι υπάλληλοι θα αξιολογούνται ουσιαστικά με βάση την απόδοσή τους, η οποία μετριέται με το βαθμό επιτυχούς ή μη υλοποίησης συγκριμένων και προκαθορισμένων στόχων, τις διοικητικές ικανότητες και την εν γένει εργασιακή τους συμπεριφορά.

1.4 Οι δυσκολίες που προκύπτουν κατά την αξιολόγηση

Η διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων παρουσιάζει προβλήματα με αποτέλεσμα να επιφέρει στοιχεία αναποτελεσματικότητας στο δημόσιο οργανισμό. Αυτό προκύπτει γιατί στη διαδικασία αξιολόγησης εμπλέκονται άτομα που δεν έχουν επαρκή προσόντα, οι αξιολογητές δεν είναι άρτια εκπαιδευμένοι σε αντίστοιχες διαδικασίες ή δεν έχουν επαρκή κατάρτιση για να τις εφαρμόσουν αποτελεσματικά. Επίσης η ευνοιοκρατία και η υποκειμενικότητα που ενδέχεται να διαθέτει ο αξιολογητής μπορεί να οδηγήσει σε άδικες εκτιμήσεις (Τερζίδης,2004,σ.263). Διακυμάνσεις στην αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης είναι εφικτό να προκληθούν λόγω προσωπικών προτιμήσεων λόγω σφαλμάτων υπερβολικής επιείκειας αλλά και άλλων που έχουν αναλυθεί στο προαναφερθέν κεφάλαιο της παρούσης εργασίας. Προβλήματα μεροληψίας παρουσιάζονται και από την πλευρά των δημοσίων υπαλλήλων οι οποίοι έχουν διαφορετικές αντιλήψεις αλλά και προσδοκίες για τα μελλοντικά τους αποτελέσματα που αφορούν την απόδοση και τις γνώσεις τους.(Τερζίδης,2004,σ.262).

Μειονέκτημα κυρίως αποτελεί το γεγονός ότι υπάρχει μεγάλος αριθμός ουσιαστικών προσόντων που τίθενται υπό αξιολόγηση καθώς και πολυπλοκότητα στα κριτήρια αξιολόγησης κάτι που δυσχεραίνει το έργο του αξιολογητή. Δεν θα ήταν σωστό να παραληφθεί ότι ο ένας δημόσιος οργανισμός διαθέτει πολυπλοκότητα λόγω των πολλών ατόμων , ειδικοτήτων και ενεργειών και είναι εμφανές ότι κάτι τέτοιο απαιτεί μηχανισμό συντονισμένη δράσης σημείο όπου υστερεί το ισχύον σύστημα αξιολόγησης. (Θεοφανίδης και λοιποί,1998σ.179)

Η γενικότητα των κριτηρίων για τους αξιολογικούς χαρακτηρισμούς οδηγεί σε μη αξιοκρατική αξιολόγηση και παρατηρείται συχνά το φαινόμενο ο, οι πλείστοι δημόσιοι υπάλληλοι να βαθμολογούνται με άριστα που ενδεικνύει την ανώτατη αξιολογική διάκριση. Παράλληλα η ισοπεδωτική αξιολόγηση προκαλεί αρνητικά συναισθήματα στους πραγματικά άριστους υπαλλήλους που αξιολογούνται στο ίδιο επίπεδο με τους υπαλλήλους, δημιουργώντας, αντικίνητρα για συνέχιση και βελτίωση της απόδοσης, με αποτέλεσμα η υπηρεσία να μην διακατέχεται από παραγωγικότητα.(Θεοφανίδης και λοιποί,1998σ.179) Ο πιο κάτω πίνακας παρουσιάζει την εξελικτική πορεία για τα έτη 2007, 2008 και 2009.

Αξιολόγηση δημοσίων υπαλλήλων κατά τα τελευταία τρία έτη

Επίπεδο αξιολόγησης	Ποσοστιαία αναλογία		
	2007	2008	2009
i) Σε όλα τα στοιχεία Εξάίρετος (8 από τα 8)	69,50%	71,19%	70,94%
ii) Σε όλα τα στοιχεία Εξάίρετος πλην ενός, χωρίς οποιαδήποτε αρνητικά*	21,98%	21,02 %	22,74%
iii) Στα περισσότερα στοιχεία Εξάίρετος, χωρίς αρνητικά	6,15%	5,85%	5,21%
iv) Στα μισά στοιχεία Εξάίρετος, χωρίς αρνητικά (4 από 8)	1,37%	0,72%	0,38%
v) Σε τουλάχιστον 3 από 8 στοιχεία Εξάίρετος, χωρίς αρνητικά	0,43%	0,20%	0,12%
vi) Σε 1-2 στοιχεία Εξάίρετος, χωρίς αρνητικά	0,17%	0,15%	0,09%
vii) Σε κανένα στοιχείο Εξάίρετος	0,10%	0,15%	0,09%
viii) Θεωρήθηκαν άκυρες οι Εκθέσεις	0,30%	0,72%	0,43%

Αξίζει να σημειωθεί ότι η πλήρης ισοπεδωτική αξιολόγηση είναι προϊόν του προβληματικού συστήματος αξιολόγησης αλλά και των αξιολογητών που διενεργούν τις αξιολογήσεις γιατί δεν επιτελούν το έργο τους σωστά, είτε γιατί δε δείχνουν την αναγκαία υπευθυνότητα, είτε λόγω ευθυνοφοβίας. Ένα επίσης πρόβλημα του ισχύοντος συστήματος αξιολόγησης είναι η χρησιμοποίηση του ίδιου έντυπου αξιολόγησης και σχεδόν ίδιων κριτηρίων αξιολόγησης για όλους

τους δημόσιους υπαλλήλους, χωρίς να λαμβάνεται υπόψη το επίπεδο της θέσης και της μισθολογικής κλίμακας που κατέχουν.

Αναλυτικότερα και μελετώντας τις μορφές αξιολόγησης παρατηρείται ότι η πιο συνηθέστερη μέθοδος αφορά την αξιολόγηση μέσω εκθέσεων. Αν και μέσω της μεθόδου αυτής υπάρχει η δυνατότητα πληροφόρησης για κάποια χαρακτηριστικά του αξιολογούμενου επί του πρακτέου απαιτείται ιδιαίτερα αρκετός χρόνος για την σύνταξή της. Ακόμη ενώ υπάρχουν πολλές αντικειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για τους δημόσιους υπαλλήλους δεν είναι εφικτή η χρήση τους λόγω έλλειψης χρόνου, μη καταρτισμένου προσωπικού και κυρίως κόστους με το οποίο επιβαρύνεται ο δημόσιος τομέας.

Παράλληλα η χρήση της μεθόδου με βάση τα αποτελέσματα μέτρησης στο δημόσιο τομέα δεν είναι εφικτή γιατί δε μπορεί να μετρηθεί η παραγωγικότητα του δημόσιου υπαλλήλου σε ποσοτικές μονάδες και αυτό μειώνει την αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης. Ο δημόσιος τομέας περιλαμβάνει δημόσιους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών και όχι παραγωγής υλικών αγαθών. Οπότε οι αντικειμενικές μέθοδοι ή οι μέθοδοι άμεσης μέτρησης της παραγωγής δεν είναι δυνατόν να εφαρμοστούν με επιτυχία. Συγκεκριμένα οι πιο πάνω μέθοδοι μετρούν τον αριθμό των προϊόντων που παράγει ο εργαζόμενος ή τις πωλήσεις σε χρηματικές μονάδες και ως εκ τούτου δε μπορούν να εφαρμοστούν σε ένα οργανισμό παροχής υπηρεσιών.

Ένας άλλος παράγοντας που προσθέτει δυσκολίες αποτελεσματικότητας της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων είναι η αποξένωση του υπαλλήλου από τη διαδικασία αυτή η οποία δημιουργεί την μη αποδοχή του συστήματος αξιολόγησης από τους ίδιους. Εν συνέχεια όσον αφορά τους δημόσιους υπαλλήλους παραλείπεται η διαδικασία με βάση την οποία το στέλεχος εντοπίζει τις δυσλειτουργίες του και τις λειτουργικές αδυναμίες του και καθορίζει από αρχής τους στόχους για την βελτίωση της απόδοσής του. (Θεοφανίδης και λοιποί,1998,σ.180-181)

Η ισοπεδωτική αξιολόγηση δημιουργεί προβλήματα στους Διευθυντές/Προϊσταμένους Τμημάτων, κατά την πλήρωση θέσεων προαγωγών και δίνει σημαντική βαρύτητα στο κριτήριο της αρχαιότητας, και ως εκ τούτου δεν εξασφαλίζει την επιλογή των καταλληλότερων υπαλλήλων. Τέλος η μη ύπαρξη σύνδεσης συστημάτων αξιολόγησης και κυρίως των προϊσταμένων διευθύνσεων με την αποδοτικότητα της οργανικής τους μονάδας έχει ως αποτέλεσμα η γενική εικόνα απόδοσης να μην αντανακλάται στην τελική αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων.

1.5 Η έννοια της παρακίνησης στο Δημόσιο Τομέα

Η έννοια της παρακίνησης στο δημόσιο τομέα ορίζεται ως *η ατομική προδιάθεση να ανταποκριθεί κάποιος σε κίνητρα που δημιουργούνται αρχικά ή αποκλειστικά σε δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς.* (Perry & Wise,1990,σ.367) Ουσιαστικά οι δημόσιες υπηρεσίες έχουν μια σειρά από κίνητρα τα οποία επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό τη συμπεριφορά των δημόσιων υπαλλήλων. Εκ πρώτης αναφέρονται στα ορθολογικά κίνητρα τα οποία αφορούν την τάση του δημόσιου στελέχους να αυξήσει το προσωπικό του όφελος γιατί στην ουσία ταυτίζει το τελευταίο με αυτό του κοινωνικού συνόλου.(Perry,Wise,1990,σ.367-373). Παράλληλα μέρος των κινήτρων αποτελούν τα κίνητρα που βασίζονται σε πρότυπα και από τα οποία πηγάζει η επιθυμία του εργαζόμενου να επιδείξει συμπεριφορές που προάγουν την κοινωνική ισότητα και γενικότερα το δημόσιο συμφέρον. Τέλος μια άλλη διάκριση κινήτρων αφορά στα συναισθηματικά κίνητρα και στηρίζονται στην αφοσίωση των εργαζομένων στις αξίες του υπάρχοντος συστήματος καθώς και στην ανάγκη που νιώθει ο ίδιος να βοηθήσει άλλα άτομα. Denhardt,R.B. & Denhardt,Aristigueta,2002σ.169).

Για να γίνουν πιο σαφείς οι πιο πάνω διακρίσεις αξίζει να ανατρέξουμε σε απτά παραδείγματα τα και συμπεράσματα τα οποία αποσπάσαμε από σχετικές έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί στις δημόσιες υπηρεσίες σε Ευρωπαϊκές και μη χώρες. Σύμφωνα λοιπόν με έρευνα που διεξήγαγαν ο Naff και ο Crum (Naff & Crum,1999,σ.5-16) στην Αμερική οι γυναίκες παρουσιάζουν πιο έντονα χαρακτηριστικά παρακίνησης σε σχέση με άντρες δημόσιους υπάλληλους. Επιπλέον οι δημόσιοι υπάλληλοι που τυγχάνουν ανώτερης εκπαίδευσης σε ότι αφορά την πανεπιστημιακή μόρφωση διακρίνονται από αυξημένους δείκτες παρακίνησης συγκριτικά με τους απόφοιτους λυκείου.

Μια άλλη έρευνα που πραγματοποιήθηκε στη Μάλτα απέδειξε ότι σημαντικό παράγοντα για την παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων διαδραματίζει η σχέση που έχουν οι τελευταίοι με τον οργανισμό, τον προϊστάμενο και τα χαρακτηριστικά της εργασίας. Η μη ύπαρξη σαφών στόχων και οι αντιπαραθέσεις στο χώρο εργασίας δυσχεραίνουν το έργο της παρακίνησης. Αντιθέτως σε ό,τι αφορά την παρακίνηση των υπαλλήλων του ιδιωτικού τομέα οι εξωτερικές ανταμοιβές διαδραματίζουν σημαίνοντα ρόλο εξαιτίας της δυνατότητας για προσωπική ανέλιξη. (Camilleri, 2007,σ.356-377)

Σε γενικές γραμμές καθίσταται σαφές ότι η παρακίνηση των δημόσιων υπαλλήλων πηγάζει κυρίως από εσωτερικά κίνητρα αφού το ζήτημα για την αλλαγή στις εξωτερικές ανταμοιβές φαίνεται να μην αλλάζει ουσιαστικά λόγω του συστήματος που επικρατεί στον δημόσιο τομέα.

Ουσιαστικά κίνητρα των δημοσίων υπαλλήλων, είναι ο αλτρουισμός που επιδεικνύουν κάποια στελέχη για την βελτίωση του κοινωνικού συνόλου από την προσφορά τους στα συστήματα της δημόσιας διοίκησης, η ασφάλεια που τους παρέχουν οι μηνιαίες σταθερές αμοιβές και τέλος η ευκαιρία που προκύπτει για προαγωγές.

Βιβλιογραφία

- Γεωργίου, Β.(2012) *Η Δημόσια Διοίκηση στην Κύπρο*, Εκδ. Εν τύποις, Λευκωσία
- Θεοφανίδης, Σ. και λοιποί(1998) «*Η Δημόσια Διοίκηση μπροστά στην πρόκληση του 21^{ου} αιώνα*», Αθήνα
- Κανελλόπουλος, Χ.Κ. , *Διοίκηση Προσωπικού- Σε Οργανισμούς , Επιχειρήσεις και Υπηρεσίες*, Αθήνα, 1991
- Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ. «*Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*», Εκδόσεις Γ.Μπένου, Αθήνα,2002.
- Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ.(2003) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδ Μπένου, Αθήνα.

- Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ.(2004) *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων* (Διοίκ. Προσωπικού), Εκδ. Rosili.
- Denhardt R.B., Denhardt J.V., Aristigueta M.P. (2002), *Managing Human Behavior in public and no profit organization*, London: Sage Publications.

Αγγλική

- Camilleri E. (2007), “*Antecedents affecting public service motivation*”, *Personnel Review*, Vol.36, No 3
- Naff, K.C. and Crum, J. (1999), “*Working for America: does public service motivation make a difference?*”, *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 19 No. 4.
- Perry J.L, Wise L.R. (1990), “*The Motivational Bases of Public Service*” *Public Administration Review*, Vol.50, No.3
- Taylor Fr. (1896) “*The adjustment of wages to efficiency; three papers ...*” New York, For the American economic association by the Macmillan company; London, S. Sonnenschein & co.

ΜΕΡΟΣ 3^ο

Η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων της Ελλάδας

1.1. Ιστορική αναφορά στους θεσμούς της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης

Ξεκινώντας με μια ιστορική αναδρομή του θεσμού αναφέρεται ότι το πρώτο σύστημα αξιολόγησης προσωπικού προέρχεται από τα χρόνια της Αντιβασιλείας το οποίο εισάχθηκε με το διάταγμα της 22ας του Νοέμβρη του έτους 1833 (ΦΕΚ 37/4-12-1833). Το συγκεκριμένο διάταγμα περιείχε το βιβλίο με τίτλο «περί εισαγωγής των βιβλίων ποιότητας δημοσίων υπηρετών» με στόχο τον έλεγχο των γνώσεων και των ικανοτήτων των υπαλλήλων. Στο βιβλίο αυτό αναγράφονταν όλα εκείνα τα στοιχεία με βάση τα οποία αξιολογούνταν τα αρμόδια όργανα του κράτους (Παπαχατζής 1983). Το βιβλίο ποιότητας εξασφάλιζε την ευθύνη των δημοσίων υπαλλήλων κατά την άσκηση των καθηκόντων τους και παρείχε στη κυβέρνηση την δυνατότητα να διατηρεί προσωπικούς φακέλους των υπαλλήλων με προσωπικά στοιχεία και να τους χρησιμοποιεί για να εξασφαλίσει το ήθος και τη δέσμευση του. Τα χρόνια από το 1864 έως το 1882 οτιδήποτε σχετίζεται με στελέχη του δημόσιου τομέα εξαρτάται από την πίστη τους στο κυβερνών κόμμα και από την υποστήριξη τους στον Χαρίλαο Τρικούπη το 1875 με το νόμο «περί προσόντων των δημοσίων υπαλλήλων» με στόχο τη βελτίωση της απόδοσής τους που όπως δεν απέφερε καρπούς.

Στη συνέχεια, επόμενη στάση της ιστορικής αναδρομής του θεσμού της δημοσιοϋπαλληλικής αξιολόγησης αποτελεί ο υπαλληλικός κώδικας του 1951 (Πικραμένος, 2009), στον οποίο προβλέπονται σαφείς διατάξεις για την ακριβή παρακολούθηση των υπαλλήλων του Δημοσίου σε συνάρτηση βέβαια με τις αμοιβές που όφειλαν να λαμβάνουν και που ποτέ δεν πήραν. Μάλιστα αξίζει να αναφερθεί ότι ο νόμος 1811/ 1951 αποτελεί το

πρώτο νομοθέτημα της μεταπολεμικής περιόδου το οποίο ρύθμισε άκρως συστηματικά την οργάνωση του δημοσιοϋπαλληλικού σώματος. Μέχρι σήμερα τρία είναι τα συστήματα που έλαβαν χώρα. Το πρώτο σημειώνει τα νηπιακά του βήματα με το Π/Δ 906/1975, ακολουθεί το δεύτερο με Π/Δ 581/1984 και θεσμοθετείται και το τελευταίο το οποίο έχει ισχύ μέχρι και σήμερα με το Π/Δ 318/1992 για το οποίο θα γίνει εκτενής λόγος στη συνέχεια.

Με το Π/Δ 581 του 1984 επιτυγχάνεται η εισαγωγή ενός νέου συστήματος αξιολόγησης του δημοσίου τομέα με χαρακτηριστικά την ορθή εκτίμηση και την εξέταση όλων των παραγόντων αλλά και των προσόντων τόσο των τυπικών προσόντων όσο και των ουσιαστικών προσόντων κάθε υπαλλήλου δεσμευόμενο απέναντι στις συνταγματικά κατοχυρωμένες αρχές της αμεροληψίας και της απόλυτης νομιμότητας. Τέλος, κάποια χρόνια αργότερα με τη διάταξη και θέσπιση του άρθρου 54 του νόμου 1943/1991 επανήλθε η ισχύς του άρθρου 128 του προεδρικού διατάγματος του υπαλληλικού κώδικα σχετικά με το θέμα της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων.

Σύμφωνα με τις διατάξεις του Π.Δ 318 του 1992 καθορίστηκε το ποσοστό των δημοσίων υπαλλήλων που είναι ικανοί προς αξιολόγηση σε σχέση με τους βαθμούς του συστήματος αξιολόγησης με τον ανώτερο ή τον κατώτερο βαθμό. Επιπλέον συγκροτήθηκε με απόφαση του Υπουργείου προεδρίας της Κυβέρνησης Κεντρική επιτροπή αξιολόγησης με μέλη τον πρόεδρο του ελεγκτικού συνεδρίου ως πρόεδρο, δύο καθηγητές διοικητικής επιστήμης, ένα γενικό διευθυντή του υπουργείου προεδρίας της κυβέρνησης και έναν εκπρόσωπο της ΑΔΕΔΥ. Επιπροσθέτως με το νόμο 3230/2004 επιτυγχάνεται η καθιέρωση ενός ολοκληρωμένου συστήματος αξιολόγησης ετήσιας απόδοσης υπαλλήλων το οποίο περιλαμβάνει αρχικά την αποτελεσματική υλοποίηση των ετήσιων προκαθορισμένων στόχων κάθε ανεξάρτητης μονάδας, ακολουθεί η επιτυχημένη εκτέλεση του έργου με ορθή διαχείριση των απαιτούμενων και διαθέσιμων πόρων και το τρίτο και τελευταίο μέρος αφορά τις ικανότητες και δεξιότητες που επέδειξαν οι υπάλληλοι στη διάρκεια εκτέλεσης του έργου τους.

Ο νομός 3528/2007 <<Κύρωση του κώδικα κατάστασης Δημοσίων Διοικητικών Πολιτικών Υπάλληλων και Υπάλληλων Ν.Π.Δ.Δ.>> προβλέπει τα κριτήρια για την αξιολόγηση του προσωπικού και την εξέλιξη των δημοσίων υπάλληλων. Η υιοθέτηση αντικειμενικών και αξιοκρατικών κριτηρίων για την επιλογή προϊσταμένων οργανικών μονάδων αποτελεί αναγκαία συνθήκη για την ολοκλήρωση μιας ουσιαστικής, για πρώτη φορά, μεταρρύθμισης της Δημόσιας Διοίκησης (Παπακωνσταντίνου,2007).

1.2 Το ισχύον σύστημα αξιολόγησης

Η αξιολόγηση των δημόσιων υπαλλήλων ορίζεται από τον ν.4024/2011 (Φ.Ε.Κ Α' 226) ο οποίος ουσιαστικά βασίζεται σε διατάξεις νόμων που προαναφέραμε στο κεφάλαιο ιστορική αναδρομή. Με βάση τις πιο πάνω νομοθεσίες καθίσταται σαφές ότι η αξιολόγηση έχει ως απώτερο στόχο την αποτίμηση και συγκριτική εξέταση των προσόντων που διαθέτουν οι υπάλληλοι και τη βελτίωση των ικανοτήτων τους.

Οι παράμετροι για τους οποίους κρίνεται ένας δημόσιος υπάλληλος είναι η διοικητική του ικανότητα, η συμπεριφορά και η απόδοσή του στην υπηρεσία. Όσον αφορά την διοικητική ικανότητα των Προϊστάμενων Γενικών Διευθύνσεων και των Προϊστάμενων Διευθύνσεων Τμημάτων λαμβάνονται υπόψη η ικανότητα στρατηγικού σχεδιασμού (κατά πόσο τίθενται στόχοι), η ηγετική τους ικανότητα που αφορά στην ικανότητα οργάνωσης συντονισμού και ελέγχου, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, η ικανότητα εκπροσώπησης της υπηρεσίας, η γνώση του αντικειμένου, η πρωτοβουλία, η ικανότητα λήψης αποφάσεων, η διαχείριση προβλημάτων και η επικοινωνία. Παράλληλα για την αξιολόγηση των διοικητικών ικανοτήτων των υπαλλήλων ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ και ΥΕ λαμβάνονται υπόψη η ικανότητα προσαρμογής, η γνώση του αντικειμένου, η διάθεση για ανάπτυξη, η οργάνωση, η πρωτοβουλία, η αντιμετώπιση για πρωτοβουλία και η επικοινωνία.

Εν συνεχεία για την αξιολόγηση της συμπεριφοράς των υπαλλήλων πρώτη θέση κατέχουν τόσο η ικανότητα συνεργασίας που έχουν με τους συναδέλφους τους όσο και η η ευπρεπής συμπεριφορά προς τους πολίτες και η έγκυρη εξυπηρέτηση που τους παρέχουν(άρθρο 5 σχέδιο προεδρικού διατάγματος).

Τέλος λαμβάνεται υπόψη ο βαθμός επίτευξης των στόχων, ο χρόνος εκτέλεσης, η ικανότητα του ρυθμού εκτέλεσης των καθηκόντων, η ορθολογική διαχείριση των παρεχόμενων από την υπηρεσία πόρων και οι ειδικοί δείκτες μέτρησης του έργου που παράγεται από τον κάθε υπάλληλο της υπηρεσίας με βάση τα καθήκοντα του(άρθρο 6 σχέδιο προεδρικού διατάγματος).

Συγκεκριμένα από την 1 Νοεμβρίου μέχρι την 31 Δεκεμβρίου προσδιορίζονται οι στόχοι του έτους και οι σαφείς πολιτικές προτεραιότητες από τον Υπουργό ή το ανώτατο όργανο. Η διαδικασία υλοποίησης των επιχειρησιακών στόχων ελέγχεται ανα τρίμηνο όπως γίνεται και με τους ατομικούς στόχους. Η υλοποίηση των ατομικών στόχων πραγματοποιείται συμπληρώνοντας το Δελτίο Παρακολούθησης Επίτευξης Στόχων όπου ο υπάλληλος καταγράφει τις ενέργειες που έχει κάνει για την υλοποίηση τους. (παράγραφος 3 άρθρο 7 σχέδιο προεδρικού διατάγματος)

1.2.1 Τρόπος σύνταξη εκθέσεων αξιολόγησης

Το χρονικό πλαίσιο αξιολόγησης ορίζεται ανα ημερολογιακό έτος και λαμβάνει χώρα από την 1 Ιανουαρίου μέχρι το τέλος Φεβρουαρίου κάθε έτους. Συγκεκριμένα η διαδικασία αυτή αφορά το προηγούμενο ημερολογιακό έτος. Σύμφωνα με το προεδρικό διάταγμα γίνεται σαφές ότι ο εισηγητής μέχρι τις 10 Ιανουαρίου λαμβάνει τα έντυπα της έκθεσης συμπληρωμένα με όλα τα υπηρεσιακά και προσωπικά στοιχεία του αξιολογούμενου.

Έπειτα ο εισηγητής εντός δεκαπέντε ημερών από την μέρα παραλαβής διαβιβάζει την εισήγησή του στον αξιολογητή ο οποίος είναι υπεύθυνος μιας υποκείμενης οργανικής μονάδας. Ο τελευταίος μάλιστα ορίζεται ως το κύριο στέλεχος για τη σύνταξη και την γνωστοποίηση της έκθεσης αλλά και τον καθορισμό της ώρας, της ακρόασης και του ειδικού χώρου όπου θα πραγματοποιηθεί. Σε περίπτωση που ο αξιολογούμενος δεν είναι παρών στην ακρόαση ή δεν έχει κληθεί από τον αξιολογητή τότε η ακύρωση της διαδικασίας καθίσταται αναγκαία. Παράλληλα αν ο αξιολογητής βρίσκεται σε διαδικασία μετάθεσης, μετακίνησης ή απόσπασης τότε αυτό δε σημαίνει την απαλλαγή του από τη διαδικασία νοουμένου ότι έχουν γίνει όλες οι απαραίτητες ενέργειες μέσα στο σωστό χρόνο δηλαδή μέχρι τις 25 Ιανουαρίου ή τις 10 Φεβρουαρίου.

Απαραίτητη προϋπόθεση για την συμπλήρωση των σχετικών εντύπων είναι η χρήση ηλεκτρονικών εφαρμογών, η οποία διασφαλίζει την προστασία απόρρητου των προσωπικών δεδομένων με βάση το ν. 2472/1997(Α' 50).

Τέλος οι εκθέσεις εκτυπώνονται παίρνοντας αύξοντα αριθμό με την μορφή ηλεκτρονικού αριθμού πρωτοκόλλου. Αξίζει να αναφερθεί ότι απαγορεύεται οποιαδήποτε αντικατάσταση ή τροποποίηση των εκθέσεων εκτός αλλαγών από το Συμβούλιο Αξιολόγησης. (άρθρο 7 σχέδιο προεδρικού διατάγματος)

1.2.2 Έντυπο αξιολόγησης

Σ αυτή τη φάση θα ήταν αστοχία η παράλειψη της αναφοράς στο είδος του εντύπου της αξιολόγησης. Πρόκειται για τέσσερις τύπους εντύπων. Ο πρώτος τύπος (έντυπο Α) χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση των προϊστάμενων διευθύνσεων, τμημάτων αλλά και γραφείων ή αντίστοιχου επιπέδου οργανικών μονάδων. Ακολουθεί ο δεύτερος τύπος (έντυπο Β) ο οποίος χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση λοιπών υπαλλήλων κατηγορίας πανεπιστημιακής εκπαίδευσης (ΠΕ), τεχνολογικής εκπαίδευσης (ΤΕ) και τέλος δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (ΔΕ). Τρίτο είδος εντύπου αποτελεί το έντυπο Γ το οποίο χρησιμοποιείται στην αξιολόγηση της κατηγορίας που αναφέρεται στην υποχρεωτική εκπαίδευση (ΥΕ) . Τέλος, τέταρτο και τελευταίο έντυπο αποτελεί το έντυπο Δ το οποίο αναφέρεται στην αξιολόγηση όλων των προηγούμενων πλην της υποχρεωτικής εκπαίδευσης όταν οι αξιολογητές είναι επιθεωρητές. Στα Φύλλα αξιολόγησης εκείνο που έχει σημασία είναι η άμεση σύνδεση των ερωτημάτων με το σύστημα της αξιολόγησης . Είναι απαραίτητο, δηλαδή, από το φύλλο αξιολόγησης να βγει καθαρά απάντηση, σε δύο ζητήματα. Το πρώτο αφορά στο κατά πόσο ο αξιολογούμενος ταιριάζει με τη θέση εργασίας που κατέχει και πληροί τις προδιαγραφές και απαιτήσεις της και δευτερευόντως ποιο είναι το μέλλον του εργαζόμενου σ αυτόν τον εργασιακό φορέα διασαφηνίζοντας αν έχει τερματίσει στο επίπεδο που βρίσκεται τη στιγμή της αξιολόγησης ή αν πρόκειται για εξελίξιμη θέση εργασίας ποιες είναι οι δυνατότητές ανέλιξης του εργαζομένου.

Ως προς την συμπλήρωση του εντύπου αναφέρεται ότι τα στοιχεία του αξιολογούμενου καθώς και οι τίτλοι των σπουδών του συμπληρώνονται από τον άμεσα ενδιαφερόμενο περιγράφοντας ο ίδιος το έργο που έχει επιτελέσει με συντομία αναφερόμενος και στα προβλήματα που αντιμετώπισε κατά την εκτέλεση του παρέχοντας έτσι μια συνολική εικόνα του εαυτού του στον αξιολογητή. Ως προς τη βαθμολόγηση σύμφωνα με τη διάταξη του άρθρου

17 του υπ αριθμόν 318/1992 προεδρικού διατάγματος ορίζεται ότι ο αξιολογητής βαθμολογεί αντικειμενικά εκθέτοντας με ευσυνειδησία και απεριόριστο αίσθημα ευθύνης τη δίκαιη γνώμη του για τον υπάλληλο. Ως προς την βαθμολογία λοιπόν πρέπει να διέπεται από τις αρχές της αντικειμενικότητας, της ακρίβειας απαλλαγμένες από απλές υπόνοιες ανεύθυνες εισηγήσεις και σχόλια εκμαιευμένα από τυχαία περιστατικά.

1.2.3 Ενστάσεις

Σύμφωνα με τα άρθρα 25 και 26 του συντάγματος ο αξιολογούμενος έχει το δικαίωμα να ασκήσει ένσταση επί των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης που αφορούν την εκτέλεση του έργου αλλά και των ικανοτήτων του επικαλούμενος την μεροληπτική στάση του αξιολογητή θεμελιώνοντας βέβαια τον ισχυρισμό του με την κατάλληλη επιχειρηματολογία και όντας σε θέση να δεχτεί την εξήγηση και τεκμηρίωση του αξιολογητή.

Η ένσταση για να θεωρηθεί έγκυρη ασκείται εντός δεκαπέντε ημερών από την γνωστοποίηση της έκθεσης, είτε με κατάθεση από τον ίδιο τον αξιολογούμενο είτε με ταχυδρομική αποστολή και για να μπορέσει η ένσταση να γίνει αποδεκτή πρέπει να αναφέρεται και να περιλαμβάνει συγκεκριμένα στοιχεία και περιστατικά τα οποία βασίζονται κυρίως στην αλήθεια. Από τη στιγμή που γίνεται η ένσταση από τον υπάλληλο επιλαμβάνεται του θέματος ο επόπτης και αν αποδειχθεί πραγματική η μεροληψία που επισημάνθηκε εκ μέρους του υπαλλήλου ακυρώνεται η βαθμολογία του αξιολογητή και ο υπάλληλος βαθμολογείται εκ νέου. Ωστόσο αναφέρεται εδώ ότι η έκθεση της αξιολόγησης του επόπτη δεν επιδέχεται ένστασης ενώ οι ενστάσεις των προϊσταμένων διεύθυνσης προβλέπεται να εξετάζονται από το υπηρεσιακό συμβούλιο που είναι αρμόδιο για αυτές. Συγκεκριμένα υπάρχουν δύο ειδών ενστάσεις α) ένσταση διόρθωσης με αίτημα την βελτίωση της βαθμολογίας και β) ένσταση μεροληψίας με αίτημα την εξολοκλήρου διαγραφή της έκθεσης.

1.2.4 Όργανα αξιολόγησης

Ο ουσιαστικότερος παράγοντας ο οποίος παίζει καθοριστικό ρόλο στην αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι η ταυτότητα του αξιολογητή. Τα όργανα τα οποία είναι υπεύθυνα για την διεξαγωγή της αξιολόγησης μπορούμε να τα διακρίνουμε σε δύο κατηγορίες τους μεμονωμένους αξιολογητές και τα συμβούλια αξιολόγησης. Σχετικά με το πρώτο προς συζήτηση ζήτημα διαπιστώνεται πως η αξιολόγηση της αποδοτικής συμπεριφοράς μπορεί να διενεργηθεί από τον προϊστάμενο καθώς και τα ανώτερα στελέχη ή εξωτερικούς συμβούλους. Ως προς τον προϊστάμενο αναφέρεται πως λόγω της αρχής της ιεραρχίας ο προηγούμενος φέρει κάθε δικαίωμα αξιολόγησης αλλά και επηρεασμού της αμοιβής. Αυτού του είδους η αξιολόγηση βέβαια έχει και μειονεκτήματα αφού δημιουργείται όχι σπάνια μια συνεχής φοβία στους εργαζομένους αναγκάζοντας τους να δικαιολογούν κάθε πράξη τους.

Αναφορικά πλέον με τα συμβούλια αξιολόγησης, αυτά συνίστανται με απόφαση του οικείου Υπουργού ή Γενικού Γραμματέα της Αποκεντρωμένης διοίκησης ή Περιφερειάρχη σε κάθε υπουργείο, αποκεντρωμένη διοίκηση και περιφέρεια αντίστοιχα και αυτά δημοσιεύονται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως. Η σύσταση απαιτεί ένα συμβούλιο ανά υπηρεσία εκτός ειδικών υπηρεσιακών λόγων και συνθηκών που μπορεί να υπάρξουν περισσότερα. Το συμβούλιο αξιολόγησης είναι αρμόδιο για την εξέταση των εντάσεων και για την σύνταξη ετήσιας αναφοράς για την επίτευξη των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων. (Καραμπίνας & Σιδέρης, 2013,σ.37)

2.1 Παράγοντες παρακίνησης στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση διαμέσου ερευνών

Η παρακίνηση των υπαλλήλων αποτελεί μία από τις πιο σημαντικές μεθόδους που διαδραματίζει ίσως τον ουσιαστικότερο ρόλο στην βελτίωση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων και ως εκ τούτου την ανάπτυξη ενός ικανού δημόσιου τομέα.

Σύμφωνα με έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί για την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση έχει διαπιστωθεί ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν παρουσιάζουν υψηλό βαθμό παρακίνησης στην εργασία τους και γι' αυτό συνηγορούν κάποιο παράγοντες όπως: (Brunstein,1995,σ.125-126)

- Η έλλειψη της αυτονομίας και της ανατροφοδότησης των αποτελεσμάτων των δημοσίων υπαλλήλων.
- Το υφιστάμενο σύστημα της δημόσιας διοίκησης που δεν επιφέρει καμία ουσιαστική αλλαγή σε περίπτωση που τα στελέχη δρουν για την βελτίωση τη απόδοσής τους.
- Η έλλειψη ιδανικών προϊσταμένων στις οργανικές μονάδες.
- Η ύπαρξη συγκρούσεων που προκύπτουν από διαδικασίες.
- Κυρίως το γεγονός ότι δεν υπάρχει ουσιαστική σύνδεση της προσπάθειας με την ανταμοιβή.

Με βάση μία άλλη έρευνα στην οποία συμμετείχαν 454 υπάλληλοι δημοσίων υπηρεσιών, φαίνεται ότι η εξωτερική ανταμοιβή με την μορφή, της οικονομικής ανταμοιβής, αποτελεί σημαντικό κίνητρο για τους εργαζόμενους αλλά δεν είναι η μόνη, αφού μεγάλη δύναμη παρουσιάζουν και τα εσωτερικά κίνητρα που αφορούν στην αυτονομία και στη δημιουργική εργασία. Ταυτόχρονα παρουσιάζεται η εικόνα ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι με πανεπιστημιακά προσόντα παρακινούνται περισσότερο από τα εξωτερικά κίνητρα και κυρίως από τις οικονομικές παροχές.(Μανωλόπουλος,2008,σ.63-85)

Τέλος στο βαθμό παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων σημαντικές πληροφορίες πάρθηκαν από την έρευνα στο δήμο Αθηναίων με βάση την οποία πολλοί δημόσιοι υπάλληλοι, ισχυρίζονται ότι οι ηγέτες παίζουν ουσιαστικό ρόλο στην παρακίνηση. Ένας ηγέτης καθίσταται ικανός να ενισχύσει την παρακίνηση των στελεχών μόνο αν επικεντρωθεί σε πράξεις που υποστηρίζουν την ομαδικότητα και μόνο αν φέρει θετικές, ποιοτικές αλλαγές για τους ίδιους αλλά και για την δημόσια υπηρεσία. (Akrivos, Koutras,2009).

Το σημερινό επίσης μισθολόγιο φαίνεται να παρουσιάζει βασικά προβλήματα τα οποία επηρεάζουν αρνητικά την απόδοση του εργαζομένου. Μερικά από αυτά αφορούν την ανισότητα των μισθολογικών αμοιβών και κλιμάκων που υπάρχουν ανάμεσα στους υπάλληλους με σχετικά ίδια προσόντα και τα διάφορα επιδόματα που δεν συνδέονται με την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων και ως εκ τούτου δεν επιδρούν θετικά στην βελτίωση της απόδοσής τους. Γίνεται σαφές ότι η πολιτική των αμοιβών με την έννοια του μισθολογίου δεν αποτελεί παράγοντα παρακίνησης ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα και αυτό εμποδίζει την εύρυθμη λειτουργία της διοίκησης και την επίτευξη των στόχων της.

2.2 Προτάσεις για την βελτίωση της παρακίνησης στον Δημόσιο Τομέα

Απαραίτητα προϋπόθεση για την βελτίωση της παρακίνησης στον ελληνικό δημόσιο τομέα είναι η ύπαρξη των εσωτερικών και εξωτερικών αμοιβών. Ένα αποτελεσματικό σύστημα δημόσιας διοίκησης περιλαμβάνει ξεκάθαρες και αντιληπτές αμοιβές οι οποίες προσφέρονται με βάση την εργασία των δημόσιων υπαλλήλων. Επίσης απαραίτητη διαδικασία είναι η άμεση λήψη της ανταμοιβής χωρίς καθυστέρηση γιατί κάτι τέτοιο συμβάλλει δυσμενώς στην παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού. Σημαντικό ακόμη είναι να δίνονται ομαδικές και ατομικές αμοιβές γιατί επιβραβεύεται έτσι η ομαδικότητα και η συνεργατικότητα των εργαζομένων. (Rissel,2010,σ.18)

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων αποτελεί ένα θεσμό, ο οποίος μπορεί να ενισχύσει την έννοια της παρακίνησης των εργαζομένων. Καταρχήν με την καθιέρωση της διαδικασίας εντοπισμού των εκπαιδευτικών αναγκών με σκοπό την κάλυψη αυτών και τον εμπλουτισμό των γνώσεων το σύστημα οδηγείται στην βελτίωση της λειτουργίας του. Κατά δεύτερον η δημιουργία ομάδων εργασίας αναπτύσσει τον διάλογο και κατ' επέκταση την ανταλλαγή απόψεων για νέες λύσεις ή εφαρμογές στα πλαίσια της οργανικής δομής που θα βοηθήσουν την αποτελεσματικότητά της.

Σε ό,τι αφορά την ενίσχυση της εσωτερικής επιβράβευσης τα υψηλόβαθμα στελέχη του δημοσίου μπορούν να συμβάλουν στο σχηματισμό ενός περιβάλλοντος εμπιστοσύνης που είναι σημαντικό για την μείωση των εντάσεων μέσα στις δημόσιες υπηρεσίες. (Καψή, 2009)

Ανακεφαλαιώνοντας, βασικές προϋποθέσεις για την ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού συστήματος παρακίνησης των δημόσιων στελεχών είναι η συνεχής τροφοδότηση, η εφαρμογή ποιοτικών πολιτικών από την πλευρά των ανώτατων στελεχών, η ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης και η διαφάνεια στις ανταμοιβές και γενικότερα στη δημόσια διοίκηση.

3.1 Οι αλλαγές στη διαδικασία αξιολόγησης της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο και αφού προηγήθηκε η μελέτη της αξιολόγησης των στελεχών της δημόσιας διοίκησης, του θεσμού της αμοιβής καθώς και τη σχέση που συνδέει τους μεταξύ τους όρους έφτασε η στιγμή να μελετηθεί το σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων εν έτη 2014 καθώς και το ζήτημα της αμοιβής που τίθεται σε ισχύ την ίδια περίοδο.

Βέβαια πριν γίνει αυτό απαραίτητη καθίσταται μια πρώτη προσέγγιση λιτής αναφοράς στον νέο δημοσιούπαλληλικό κώδικα ο οποίος αποτελεί πλέον πραγματικότητα αφού ύστερα από μακρόχρονη προετοιμασία και διαβουλεύσεις, ετέθη τελικώς σε ισχύ στις 9 Φεβρουαρίου 2007, αφού κυρώθηκε με τον Νόμο 3528/2007 που ψηφίστηκε από την Βουλή. Είναι γεγονός, ότι η ανάγκη αναμόρφωσης του θεσμικού πλαισίου που διέπει την κατάσταση των δημοσίων υπαλλήλων ήταν πλέον επιτακτική και αδήριτη, προκειμένου να δοθεί μια νέα πνοή στη Δημόσια Διοίκηση, η οποία χρειαζόταν αναμφισβήτητα μια ευκαιρία – δυνατότητα να ξεφύγει από τις όποιες χρόνιες αγκυλώσεις και να ανταποκριθεί επιτυχώς στις προκλήσεις της νέας εποχής.

Ο προϊσχύσας Δημοσιοϋπαλληλικός Κώδικας (Νόμος 2683/1999) έδωσε λύση σε κάποια προβλήματα, ωστόσο διέθετε σύντομη διάρκεια ζωής και αποτελεσματικότητάς, γεγονός που επέβαλλε την αντικατάστασή του από ένα νέο νομοθέτημα, πιο σύγχρονο, περισσότερο ευέλικτο και πιο αξιοκρατικό. Η εφαρμογή των διατάξεων του νέου Κώδικα θα καταδείξει τελικά αν ο νομοθέτης πέτυχε τον στόχο του, προβαίνοντας σε πραγματικά ριζικές αλλαγές, ικανές να βελτιώσουν ουσιωδώς την εικόνα της δημόσιας διοίκησης, ή αν απλώς επέφερε κάποιες ασήμαντες τροποποιήσεις σε ένα νομοθετικό κείμενο το οποίο είχε ήδη αποδυναμωθεί.

Από το νέο νομοθετικό κείμενο λοιπόν θα εμμείνουμε στο σύστημα αξιολόγησης και στο σύστημα αμοιβών. Ξεκινώντας από το σύστημα της αξιολόγησης διαπιστώνεται ότι σχεδιάζεται ριζική αλλαγή στον τρόπο αξιολόγησης των υπαλλήλων. Πιο συγκεκριμένα, μελετώντας το αυτό αναλυτικότερα διαπιστώνεται πως με το νέο νομοσχέδιο αρχικά εισάγεται ποσόστωση στον αριθμό των εργαζομένων που θα παίρνουν «άριστα» τερματίζοντας έτσι το καθεστώς της μαζικής βαθμολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων με αξιολόγηση «άριστα». Φυσικά καθίσταται σαφές πως κάτι τέτοιο συνεπάγεται την εκ βάθρων και ουσιαστική αλλαγή του συστήματος αξιολόγησης.

Αναλυτικότερα με το νέο νομοσχέδιο, που θα περιλαμβάνει το μεταβατικό στάδιο της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων, θα υποχρεώνονται στο εξής οι αξιολογητές να ιεραρχήσουν τους εργαζομένους βαθμολογώντας τις επιδόσεις τους και την επίτευξη στόχων που έχουν τεθεί, λαμβάνοντας υπόψη ότι υπάρχει συγκεκριμένη πρόβλεψη για το πόσοι μπορούν να αριστεύουν σε κάθε φορέα. Το ποσοστό των κατατασσόμενων στην ανώτατη βαθμίδα της κλίμακας περιορίζεται στο 25-30% και οι κρίσεις θα διενεργούνται κάθε Ιανουάριο με την μέθοδο της συμπλήρωσης των φύλλων αξιολόγησης. Μέσα από το ποσοστό του 25-30 τοις εκατό που αναφέρθηκε επιχειρείται να δοθεί ένα τέλος στο καθεστώς που ίσχυε από το παρελθόν με βάση το οποίο το 90-95% των υπαλλήλων βαθμολογούνταν ως άριστοι με βαθμό πάνω από 9-9,5 με άριστα το 10. Ως προς τα άτομα που θα διενεργούν τις αξιολογήσεις τονίζεται ότι το βάρος της αξιολόγησης και της κατάταξης των υπαλλήλων σε βαθμίδες επωμίζονται οι προϊστάμενοι των υπηρεσιών και των φορέων αναλαμβάνοντας έτσι επιπλέον καθήκοντα απέναντι στους υφισταμένους τους.

Συγκρίνοντας το σύστημα αξιολόγησης που ίσχυε στο παρελθόν έναντι του νέου συστήματος διαπιστώνεται πως μέχρι σήμερα οι δημόσιοι υπάλληλοι βαθμολογούνταν από τους προϊστάμενους τους με βάση τέσσερα κριτήρια κατά τη διάρκεια της ετήσιας αξιολόγησης τα οποία αφορούσαν αρχικά στην αποτελεσματικότητα των εργαζομένων δευτερευόντως στη γνώση του αντικειμένου, έπειτα στο βαθμό συνεργατικότητάς τους και στις σχέσεις με τους συναδέλφους αλλά και τους πολίτες καθώς και τέλος για το ενδιαφέρον τους για την υπηρεσία.

Αποτέλεσμα αυτού ήταν σχεδόν όλοι οι δημόσιοι υπάλληλοι, με εξαίρεση περιπτώσεις εργαζομένων με σοβαρά πειθαρχικά αδικήματα, να βαθμολογούνται με «άριστα», δηλαδή με 8,5-9,5 βαθμούς. Ο λόγος για τον οποίο δεν βαθμολογούσαν συχνά οι προϊστάμενοι με 10 και συγκεκριμένα πάνω από 9,5 αφορά το γεγονός είναι ότι όπως αναφέρθηκε παραπάνω μια αξιολόγηση με βαθμό πέραν του 9,5 απαιτούσε τη σύνταξη έκθεσης αιτιολόγησης του βαθμού, η οποία τελεί υπό την έγκριση ειδικής επιτροπής. Προκειμένου να αποφύγουν τη γραφειοκρατία βαθμολογούσαν με οριακά χαμηλότερο βαθμό από 9,5.

Σε αντίθεση με το προηγούμενο σύστημα, το νέο σύστημα, φαίνεται αρκετά διαφορετικό. Πιο συγκεκριμένα, οι προϊστάμενοι θα βαθμολογούν τα κριτήρια για κάθε υπάλληλο με δεδομένο ότι μέχρι 30% των υπαλλήλων θα μπορεί να λάβει «άριστα», ενώ αντίστοιχη κατηγοριοποίηση θα υπάρχει και για τις κατηγορίες χαμηλότερης βαθμολόγησης. Στις περιπτώσεις που κατά την εφαρμογή των πιο πάνω ποσοστών, προκύπτει κλάσμα μισής μονάδας και άνω μετριέται ως ακέραιη μονάδα. Συγκεκριμένα αν ένας υπάλληλος βαθμολογηθεί με κλίμακα από 1 έως 6, τότε ο αξιολογητής είναι αναγκασμένος να καταγράψει στο έντυπο αξιολόγησης τα μέτρα βελτίωσης της απόδοσης του αξιολογούμενου.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η ετήσια αξιολόγηση θα λαμβάνει υπόψη και την εξέλιξη του υπαλλήλου σε ανώτερο βαθμό. Με βάση το τελευταίο σύστημα αξιολόγησης, διαπιστώνεται πως για την αξιολόγηση των υποψηφίων σε θέσεις ευθύνης φαίνεται πως έχουν μεγαλύτερη βαρύτητα τα τυπικά προσόντα (πτυχία, μεταπτυχιακά κ.ά.) των υποψηφίων γενικών διευθυντών, διευθυντών και τμηματάρχων, έναντι της προϋπηρεσίας με στόχο να έχουν πλεονέκτημα οι νεότεροι προσοντούχοι υπάλληλοι απέναντι στα στελέχη που διαθέτουν κυρίως εμπειρία. Σύμφωνα με το νέο νομοσχέδιο τα κριτήρια αξιολόγησης είναι πέντε στον αριθμό και ορίζονται ως εξής:

- Η γνώση του αντικειμένου η οποία αφορά τίτλους σπουδών, μετεκπαίδευση, επιμόρφωση μελέτες, άρθρα, προτάσεις, βραβεύσεις, επαγγελματική επάρκεια, ικανότητα εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων

-Οι διοικητικές ικανότητες όπως για παράδειγμα η ικανότητα λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων

-Το ενδιαφέρον και δημιουργικότητα με την έννοια της αφοσίωσης στην εργασία

- Οι υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά προς τους πολίτες

- Η αποτελεσματικότητα που ακούει στις έννοιες ικανότητα θέσης και επίτευξης στόχων.

Την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων διενεργεί ο προϊστάμενος της άμεσως υπερκείμενης οργανικής μονάδας, αφού προηγηθεί γραπτή και τεκμηριωμένη εισήγηση από τον άμεσο προϊσταμένο του, η οποία είναι βέβαια αναπόσπαστο μέρος της έκθεσης αξιολόγησης του υπαλλήλου. Αν δεν υφίσταται υπερκείμενη οργανική μονάδα, η αξιολόγηση του υπαλλήλου πραγματοποιείται από τον άμεσο προϊσταμένο του χωρίς να απαιτείται εισήγηση. Με τον όρο προϊστάμενοι εννοούμε τους πολιτικούς υπάλληλους που υπόκεινται στον κώδικα δημοσίου ή ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου ή στρατιωτικοί, που κατέχουν θέση, η οποία αποτελεί την κορυφή της οικείας οργανικής μονάδας, καθώς και οι μετακλητοί ή με θητεία υπάλληλοι, οι οποίοι κατέχουν τέτοια θέση βάσει ειδικών διατάξεων, συμπεριλαμβανομένων και των νόμιμων αναπληρωτών τους. Την αξιολόγηση των προϊσταμένων οργανικών μονάδων επιπέδου Τμήματος αναλαμβάνει ο προϊστάμενος της οικείας υπερκείμενης οργανικής μονάδας επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης, μετά από γραπτή και τεκμηριωμένη εισήγηση από τον άμεσο προϊσταμένο του, ενώ την αξιολόγηση των προϊσταμένων οργανικών μονάδων επιπέδου Διεύθυνσης, ο προϊστάμενος της οικείας υπερκείμενης οργανικής μονάδας επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης.

Τέλος εκθέσεις αξιολόγησης για τους προϊσταμένους οργανικών μονάδων που υπάγονται απευθείας σε αυτούς και για τους υπαλλήλους που υπηρετούν στο γραφείο συντάσσουν ο Γενικός ή Ειδικός Γραμματέας ή ο Γενικός Γραμματέας Αποκεντρωμένης Διοίκησης προκειμένου για αυτοτελείς υπηρεσιακές μονάδες αποκεντρωμένων ή αυτοτελών δημοσίων

υπηρεσιών ή Ν.Π.Δ.Δ., το μονομελές όργανο διοίκησης και, αν δεν υπάρχει, ο πρόεδρος του συλλογικού οργάνου διοίκησης.

Με βάση λοιπόν την εξαγγελία των αλλαγών εκ μέρους του υπουργείου εσωτερικών ως προς την αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων του δημοσίου, τονίζεται ότι θα αξιολογούνται από την έναρξη της εργασίας τους από το πρώτο λεπτό της εργασίας τους μέσα από ένα αξιοκρατικό σύστημα αξιολόγησης το οποίο θα ορίζει και την ιεραρχική τους εξέλιξη.

Βιβλιογραφία

- Θεοφανίδης, Σ. και λοιποί(1998) *«Η Δημόσια Διοίκηση μπροστά στην πρόκληση του 21^{ου} αιώνα»*, Αθήνα
- Καραμπίνας, Χ. & Σιδέρης, Π., Εισηγ.Παπαστεφανάκη, Σ., *Διαδικασίες αξιολόγησης στο Δημόσιο Τομέα*, Πτυχιακή εργασία 2013, Κρήτη
- Καυή, Μ. (2009) Παρακίνηση και ανάπτυξη των εργαζόμενων στο Δημόσιο Τομέα, άρθρο διαθέσιμο στην ιστοσελίδα www.hrpro.gr
- Μανωλόπουλος, Δ.(2008) An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece, *Employee Relations*, vol.30, no 1
- Παπακωνσταντίνου, Απ., (2007) *Η συνταγματική αρχή της αξιοκρατίας και το νέο σύστημα επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων του Δημοσίου*, Αθήνα: Εισήγηση ΙΝ.ΕΠ με θέμα ο νέος υπαλληλικός κώδικας

- Παπαχατζή, Γ. (1983), «Σύστημα του ισχύοντος στην Ελλάδα Διοικητικού Δικαίου»
- Πικραμένος, Μ. (2009) «Το νομικό καθεστώς των ανώτερων δημοσίων υπαλλήλων»
www.epkodi.gr

Αγγλική

- Akrivos, C.& Koutras, G.(2009) *Leadership Effectiveness. The case of Athens Municipality, 2n International conference: Quantitative and Qualitative Methodologies in Economic and Administrative Science*, TEI of Athens, 25 – 26/5/2009
- Brunstein I. (1995), *Human Resource Management in Western Europe*, Berlin: Walter de Gruyter.
- Rissel, B.(2010) *Motivating Employees, Credit Union Management*, Oct 2010, v.33, iss.10

Φύλλα Εφημερίδας της Κυβερνήσεως

- ΦΕΚ 207 Α' της 20-12-1984 με τίτλο: "Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών και ΝΠΔΔ πλην των εκπαιδευτικών".
- ΦΕΚ 288 Α' της 22-12-1975 με τίτλο: "περί του τύπου και του περιεχομένου των εκθέσεων ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών, πλην των εκπαιδευτικών, ως και απάντων των ΝΠΔΔ" και όπως αυτό τροποποιήθηκε με το Π/Δ 16/1977, ΦΕΚ 10 Α', στις 14-01-1977.
- Ν.4250/2014 «Διοικητικές Απλουστεύσεις- Καταργήσεις, Συγχωνεύσεις Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημόσιου Τομέα- Τροποποίηση διατάξεων Π.Δ. 318/1992 (Α 161)

- Ν. 3528/2007 (ΦΕΚ 26 Τεύχος Πρώτο 9-2-2007)
- Ν. 3584/2007 (ΦΕΚ 143 Τεύχος Πρώτο 28-6-2007)
- Ν. 3230/2007 (ΦΕΚ 44 Α'/11-2-2004)

Διαδικτυακές πηγές

- Υπουργείο Διοικ. Μεταρ. & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης –Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Οργάνωσης & Διαδικασιών – Διεύθυνση Οργανωτικής Ανάπτυξης - Τμήμα Οργάνωσης Κεντρικής Διοικ., Μητρώο Υπηρεσιών και Φορέων της Ελληνικής Διοικ., 2013. Νέο Μητρώο Υπηρεσιών και Φορέων 2013. Απρίλιος, Διαθέσιμο στο <http://www.ydmed.gov.gr/?p=4749> [πρόσβαση 21/9/2013]
- Υπουργείο Διοικ. Μεταρ. & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης –Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Οργάνωσης & Διαδικασιών – Διεύθυνση Οργανωτικής Ανάπτυξης - Τμήμα Οργάνωσης Κεντρικής Διοικ., Μητρώο Υπηρεσιών και Φορέων της Ελληνικής Διοικ., 2013. Νέο Μητρώο Υπηρεσιών και Φορέων 2013. Απρίλιος, Διαθέσιμο στο <http://www.ydmed.gov.gr/?p=4749> [πρόσβαση 21/9/2013]
- http://stoxasmos-politikh.blogspot.com/2014/01/blog-post_5249.html

Διαπιστώσεις - Συμπεράσματα

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων συνιστά μια διαδικασία μέσα από την οποία προσδιορίζεται η αξία των διάφορων ατόμων, σε σύγκριση με ορισμένα πρότυπα, καθώς και η σύγκριση των εργαζομένων μεταξύ τους. Σκοπό της αξιολόγησης αποτελεί η αποτίμηση και συγκριτική εξέταση των προσόντων που κάθε υπάλληλος έχει, καθώς και η παροχή κινήτρων και ανταμοιβών με σκοπό την παρακίνηση των αξιολογούμενων υπάλληλων για την βελτίωση των ικανοτήτων και της απόδοσής τους. Μέσα από την αξιολόγηση επιτυγχάνεται η διάγνωση των επιμέρους παθολογιών και αναγκών της υπηρεσίας, η ανάδειξη και έγκαιρη αντιμετώπιση προβλημάτων μειωμένης απόδοσης καθώς και ο εντοπισμός των ατόμων που πρέπει να προαχθούν. Βέβαια η ανθρώπινη κρίση που εμπεριέχεται στη διαδικασία αξιολόγησης όπως και σε κάθε σύστημα προκαλεί ποικίλα προβλήματα αφού εμφανίζεται η εξουσία των διοικούντων προς τους υφισταμένους για την άσκηση αποτελεσματικότερης διοίκησης.

Καταρχήν οφείλει να διασαφηνιστεί ότι η αξιολόγηση της απόδοσης των στελεχών της δημόσιας διοίκησης αν και αποτελεί πολύπλοκη διαδικασία κυρίως λόγω της ποικιλομορφίας των εργασιών που απαιτούνται για την επιτέλεση αυτής, καθίσταται άκρως απαραίτητη η επιβολή της. Αξιόλογο σχόλιο αποτελεί η προσφορά των συστημάτων αξιολόγησης στον εργαζόμενο. Πιο συγκεκριμένα, πρέπει τα εργαλεία των μεθόδων να συμβάλλουν στην ανάπτυξη του ανθρώπου οδηγώντας τον στη βελτίωση καθημερινά. Επιπροσθέτως μέσα από αυτά ο εργαζόμενος θα πρέπει να γίνει πιο ευέλικτος, πιο αποτελεσματικός μα κυρίως αποδοτικότερος, χωρίς απαραίτητα με την πρώτη ευκαιρία να γίνεται χαρακτηρισμός των αρνητικών του χαρακτηριστικών και των ελαττωματικών του σημείων με σκοπό την δικαιολογημένη απομάκρυνση ενός 'δυνατού' συστήματος με αντικειμενικά κριτήρια αξιολόγησης.

Επιπλέον, εξαιτίας του ότι στις μέρες μας η χώρα διάγει μια δύσκολη περίοδο λόγω της οικονομικής κρίσης, η σωστή και ορθολογική διαχείριση των διαθέσιμων πόρων του κράτους αποτελεί ύψιστο χρέος στον πολίτη εκ μέρους της πολιτείας. Στην αρχή της νέας χιλιετίας λοιπόν, η διοίκηση μιας χώρας όπως την Ελλάδα βρίσκεται αντιμέτωπη με μια νέα και μεγάλη πρόκληση, να γίνει πιο αποτελεσματική αλλά κυρίως πιο αξιοκρατική και διαφανής. Η άρτια εξισορρόπηση όλων αυτών των στόχων παρουσιάζεται ως ένα απαιτητικό μα κυρίως δύσκολο

εγχείρημα. Η προσπάθεια εξυγίανσης του Δημόσιου τομέα προς όφελος όχι μόνο των πολιτών αλλά και των υπηρετούντων σε αυτό είναι άκρως αξιόλογη. Παράγοντες που θα βοηθήσουν στην βελτίωση του πιο πάνω οράματος αποτελούν, συγκεκριμένα κίνητρα που συνδέονται με τη φύση εργασίας, και διαδραματίζουν σημαίνοντα ρόλο στην παρακίνηση των εργαζομένων.

Μελετώντας την ελληνική πραγματικότητα, σύμφωνα με το νέο σύστημα αξιολόγησης που ενδέχεται να εφαρμοσθεί προκύπτουν κάποια ερωτήματα αλλά και ασάφειες. Εκ πρώτης το σύστημα εισάγει μια σειρά από διαδικασίες οι οποίες δεν βελτιώνουν τη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης συγκριτικά με το παλαιότερο. Συγκεκριμένα σύμφωνα με τις διατάξεις το σύστημα φαίνεται να παραμένει χρονοβόρο, πολύπλοκο και να εντείνει περισσότερο τη γραφειοκρατική διαδικασία. Παράλληλα η κλίμακα βαθμολόγησης περιέχει υπερβολική λεπτομέρεια, η οποία παραπέμπει στην παρούσα νοοτροπία του ισχύοντος συστήματος. Επιπλέον η πρόβλεψη για την τήρηση και ενημέρωση του συστήματος αξιολόγησης ανά τρίμηνο είναι, αν επιτρέπεται ο όρος, υπέρμετρα φιλόδοξος εξαιτίας του ότι προσθέτει στο κόστος εφαρμογής αλλά και στο χρόνο απασχόλησης των αρμόδιων φορέων που εμπλέκονται στη διαδικασία της αξιολόγησης. Επιπροσθέτως ένα τόσο πολύπλοκο σύστημα που είναι βασισμένο σε μια σειρά από κριτήρια και δείκτες αξιολόγησης απαιτεί ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης για όλους τους εμπλεκόμενους που θα αποτελούν τα κύρια στελέχη της εφαρμογής του. Πέραν των αρνητικών του στοιχείων αναγνωρίζονται επίσης και οι θετικές παράμετροι οι οποίες αφορούν κυρίως τις ριζικές αλλαγές στις βαθμολογικές κλίμακες όπου καθίσταται σαφές ότι θα καταργηθεί ο αλόγιστος αριθμός των αριστεύσαντων δημοσίων υπαλλήλων. Βέβαια για να στεφθεί από απόλυτη επιτυχία τονίζεται ότι το σύστημα θα πρέπει να είναι πολύ καλά σχεδιασμένο, δυναμικό και ευέλικτο και πάντα προσαρμοσμένο στην ελληνική δημοσιονομική πραγματικότητα με ιδιαίτερες βάσεις στα βέλτιστα παραδείγματα που τηρούνται στο δημόσιο τομέα διεθνώς.

Κλείνοντας αξίζει να σημειωθεί ότι η διενέργεια της αξιολόγησης του προσωπικού είναι ένα σημαντικό βήμα για την υιοθέτηση της κουλτούρας της αξιολόγησης σε ένα δημόσιο οργανισμό. Για να είναι επιτυχής η προσπάθεια αυτή θα πρέπει να γίνουν κάποιες πρόσθετες ενέργειες με σκοπό η αξιολόγησης να γίνει αναπόσπαστο κομμάτι της δημόσιας υπηρεσίας

Προτάσεις

Άμεσος στόχος του κάθε κυβερνητικού σχήματος είναι ο εξορθολογισμός του Δημόσιου Τομέα μέσω της αξιολόγησης έτσι ώστε να μπορεί να προσφέρει στους πολίτες υπηρεσίες υψηλού επιπέδου αλλά και να παρέχονται υπηρεσίες ποιοτικές και αποτελεσματικές που να καλύπτουν τις ανάγκες των πολιτών αλλά και τις υποχρεώσεις τους απέναντι στο Κράτος.

- Το πρώτο και βασικό μέλημα της διοίκησης είναι η διαδικασία της αξιολόγησης να γίνεται κατά τακτά χρονικά διαστήματα με σκοπό τα στελέχη να αντιληφθούν τη σημαντικότητα της διαδικασίας αυτής. Απαραίτητη επίσης προϋπόθεση για την επιτυχία ενός συστήματος είναι η συμμετοχή των αξιολογούμενων στη διαδικασία αυτή προκειμένου να αντιληφθούν ότι αποτελεί μέσο βελτίωση για τον οργανισμό και τους ίδιους.
- Μια πρόσθετη διαδικασία που θα μπορούσε να εφαρμοστεί είναι η αξιολόγηση των 360 μοιρών με βάση την οποία συνυπάρχουν πολλές μέθοδοι (όπως αξιολόγηση από συναδέλφους , αυτό-αξιολόγηση, αξιολόγηση από προϊσταμένους κοκ). Τα αποτελέσματα που προκύπτουν είναι πιο αντικειμενικά και πιο έγκυρα λόγω της ποικιλομορφίας που παρουσιάζει η προαναφερθείσα μέθοδος.
- Προς εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης προτείνονται τα κέντρα αξιολόγησης που αποτελούν αυτόνομους οργανισμούς με δικές τους αρμοδιότητες. Είναι εξειδικευμένα κέντρα με καταρτισμένο προσωπικό στον τομέα της ψυχολογίας και της διοίκησης ανθρώπινων πόρων και χρησιμοποιούν ως εργαλεία αξιολόγησης τις ομαδικές συζητήσεις , τις συνεντεύξεις , τα ψυχομετρικά τεστ κτλ. Σε περίπτωση που ενταχθούν στο σύστημα αξιολόγησης του δημόσιου οργανισμού θα επιφέρουν θετικά αποτελέσματα αφού μειώνουν το κόστος, το χρόνο και την υποκειμενικότητα της αξιολογικής διαδικασίας.
- Η μέθοδος του *μάννατζμεντ βάση στόχων* έχει ευρεία χρήση σχεδόν από όλες τις διευθύνσεις της επιχείρησης και έχει χαρακτηριστεί ως η πιο αποτελεσματική μέθοδος.

Πλεονέκτημα θα αποτελούσε αν εφαρμοζόταν και στον δημόσιο τομέα γιατί περιέχει μια σειρά από διαδικασίες που υποκινούν τον εργαζόμενο ν' αναγνωρίσει τη σημαντικότητα της διαδικασίας της αξιολόγησης όπως τον εντοπισμό πιθανών ελλείψεων με σκοπό να προσαρμόσει τη συμπεριφορά του, με τρόπο τέτοιο ώστε να επιτύχει αυτούς τους στόχους.

- Επιπρόσθετα η δημιουργία νέου μισθολογίου, το οποίο θα συνδέεται ευθέως με την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων κρίνεται ως επιτακτικό και άκρως αναγκαίο εγχείρημα που θα έχει άμεσο στόχο τόσο την οικονομική βιωσιμότητα κάλυψης των αναγκών μισθοδοσίας, όσο και τη διασφάλιση της ποιότητας παροχής των υπηρεσιών.
- Σύμφωνα με το προτεινόμενο σχέδιο που θα τεθεί σε εφαρμογή είναι δυνατόν να αποκτήσει αξία και εφαρμογή μόνο αν εισάγει μέτρα πολιτικής που στοχεύουν στη βελτίωση της απόδοσης. Συγκεκριμένα ένα νέο σύστημα δε μπορεί να φέρει την ουσιαστική αλλαγή αν δε συνοδεύεται από γενικότερη πολιτική μεταρρύθμιση της διοίκησης και ορθολογικής αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού με βάση τον κατάλληλο σχεδιασμό και την εισαγωγή σαφών στόχων και καθηκόντων.
- Απαιτείται ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης και συνεχούς ανατροφοδότησης για όλους τους εμπλεκόμενους στη διαδικασία αξιολόγησης, ώστε να εφαρμόζονται σωστά οι διαδικασίες και να υπάρχουν όλες οι απαραίτητες προϋποθέσεις για την αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού. Η εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων πρέπει να είναι συνεχής και να παρακολουθείται ώστε να επέρχονται οι αναγκαίες τροποποιήσεις και βελτιώσεις .
- Η όλη διαδικασία αξιολόγησης μέχρι στιγμής βασίζεται σε έντυπες μορφές ενώ θα ήταν πιο λειτουργικό αν παρέχονταν η δυνατότητα δημιουργίας ενός ολοκληρωμένου ηλεκτρονικού συστήματος με σκοπό την από την αποφυγή σπατάλης πόρων.

- Οι αλλαγές οι οποίες θα προκύψουν μπορούν να τεθούν αρχικά σε μια πιλοτική βάση και να συνδυαστούν με την εντατική εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ώστε το στέλεχος να εξοικειωθεί με αυτές. Μέσω της πιλοτικής διαδικασίας θα διαγνωστούν λάθη ,προβληματικές διαδικασίες, δυσλειτουργίες προτού τεθεί επίσημα σε εφαρμογή.
- Άκρως σημαντικό ζήτημα αποτελεί η δημοσιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης διαμέσου του οποίου αποδεικνύεται έμπρακτα η εγκυρότητα του συστήματος αξιολόγησης ως προς τη δομή και το περιεχόμενο. Παράλληλα θα μπορεί να εξακριβωθεί σε ποιο βαθμό αξιολογητής αποτελεί ένα αξιοκρατικό κριτή ο οποίος διέπεται από τις αρχές της αντικειμενικότητας και της αμεροληψίας