



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ
ΠΟΛΥΤΕΧΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ**

ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση**

**Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα -
Αξιοποίηση των Ψηφιακών Τεχνολογιών στην Διοίκηση και Αξιολόγηση
Ανθρώπινου Δυναμικού στον Δημόσιο Τομέα.**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

της

Αλεξανδρή Γεωργίας

Επιβλέπων : Λουκής Ευριπίδης

Μέλη εξεταστικής επιτροπής: Χαραλαμπίδης Ιωάννης, Ανδρουτσοπούλου
Αγγελική

ΙΚΑΡΙΑ 2023



**UNIVERSITY OF THE AEGEAN
SCHOOL OF ENGINEERING**

DEPARTMENT OF INFORMATION AND COMMUNICATION SYSTEMS ENGINEERING

Master of Science
in
E-Government

Alexandri Georgia

Human Resource Evaluation in the Greek Public Sector - Utilization of Digital Technologies in Administration and Human Resource Evaluation in the Public Sector.

Supervising Professor: Loukis Euripidis

Members of the selection committee: Charalabidis Ioannis, Androutsopoulou Aggeliki

IKARIA 2023

Ευχαριστίες

Η παρούσα μελέτη εκπονήθηκε στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος “Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση”, του τμήματος Μηχανικών, Πληροφοριακών και Επικοινωνιακών Συστημάτων του Πανεπιστημίου Αιγαίου.

Πρωτίστως θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου Δρ. Ευριπίδη Λουκή, Καθηγητή Τμήματος Μηχανικών Πληροφοριακών και Επικοινωνιακών Συστημάτων, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, για την βοήθεια και την καθοδήγηση του στην εκπόνηση της μελέτης, ιδιαιτέρως τη Δρα Αγγελική Ανδρουτσοπούλου, Διδάσκουσα του ΠΜΣ 'Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση', καθώς και όλους τους καθηγητές του Μεταπτυχιακού προγράμματος για τη γνώση και τα ερεθίσματα που μου μετέφεραν κατά τη διάρκεια της φοίτησης μου.

Επιπλέον θέλω να εκφράσω τη βαθιά μου ευγνωμοσύνη στη μητέρα μου και το σύζυγο μου, για την πραγματική συνεισφορά τους στην εκπόνηση της παρούσας εργασίας. Μία ουσιαστική συνεισφορά που είχε να κάνει με τις πολλές και παράλληλες υπόλοιπες απαιτήσεις της ζωής μου.

Καταλήγοντας θέλω να ζητήσω ένα μεγάλο συγνώμη στον μόλις 1,5 χρονών γιο μου, για το προσωπικό μας χρόνο που του στέρησα, ούσα απασχολημένη με τη μελέτη μου. Υπόσχομαι να τον αναπληρώσω...

Περίληψη

Τις τελευταίες δεκαετίες ο Ελληνικός Δημόσιος Τομέας φαίνεται να υπολειτουργεί και να παρακμάζει, καθοδηγούμενος από συνεχή διοικητικές μεταρρυθμίσεις και αναδιοργανώσεις, που ενώ αποσκοπούν στην αποδοτικότερη και την αποτελεσματικότερη λειτουργία του, δυστυχώς καλλιεργούν ένα εξολοκλήρου ανασφαλές περιβάλλον, τόσο για τους υπηρετούντες σε αυτόν, όσο και για τους συναλλασσόμενους του, τους πολίτες. Την ίδια στιγμή οι απαιτήσεις των πολιτών από το Κράτος και τους οργανισμούς του, αυξάνονται συνεχώς, τόσο για παροχές, όσο και για ποιοτικές υπηρεσίες, ενώ οι διαθέσιμοι οικονομικοί πόροι μειώνονται όλο και περισσότερο. Οι κοινωνικές και οικονομικές αλλαγές σε παγκόσμιο επίπεδο δημιουργούν ένα συνεχές ανταγωνιστικό περιβάλλον μεταξύ των Κρατών, τα οποία ανταγωνίζονται μεταξύ τους σε όλα, αλλά πολύ περισσότερο στην λειτουργικότητα τους και στη διαφάνεια των παρεχόμενων υπηρεσιών-αγαθών τους.

Υπό αυτές λοιπόν τις συνθήκες η χρήση νέων τεχνολογιών, με πρότυπα νέα επιχειρηματικά μοντέλα του ιδιωτικού τομέα, που θα μπορούσαν να προσαρμοστούν αναλόγως και στον δημόσιο τομέα για αποτελεσματικότερες, αποδοτικότερες και ανταγωνιστικότερες υπηρεσίες προς τους πολίτες, είναι απαραίτητη. Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση (Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών στη Δημόσια Διοίκηση) με τα νέα μέσα που διαθέτει (πληροφοριακά συστήματα και καινοτόμες εφαρμογές), καταλαμβάνει πρωταγωνιστικό ρόλο στο δημόσιο τομέα, προκειμένου να λύσει σοβαρά διοικητικά και λειτουργικά ζητήματα. Μέσα στις πολυσυζητημένες και αμφιλεγόμενες διοικητικές μεταρρυθμίσεις, ως φλέγον ζήτημα του Κράτους αλλά και της Πολιτείας, περιλαμβάνεται και η Αξιολόγηση του Ανθρώπινου Δυναμικού του Δημόσιου Τομέα, μιας και αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες που συνεργούν στην ορθή ή στρεβλή λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης.

Η παρούσα μελέτη αφορά, αφενός μία προσπάθεια ανάλυσης, εκτίμησης και σύγκρισης, των μέχρι τώρα πρακτικών και μεθόδων αξιολόγησης των Δημόσιων Λειτουργιών του Ελληνικού Δημόσιου Τομέα, με τις νέες τάσεις στην αξιολόγηση ΑΔ, και ειδικότερα την μελέτη νέων τεχνολογιών και εφαρμογών, που θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) και ειδικότερα στην Αξιολογητική διαδικασία, και να καταστούν εύχρηστες, βιώσιμες και λειτουργικές στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση, υπηρετώντας πάντα το όραμα ενός αποτελεσματικότερου και αποδοτικότερου Δημόσιου Τομέα.

Abstract

In the last decades, the Greek Public Sector seems to be under-functioning and declining, guided by continuous administrative reforms and reorganizations, which, while aiming at its more efficient and effective operation, unfortunately cultivate an entirely unsafe environment, both for those serving in it, business partners and the citizens. At the same time, the demands of the citizens from the State and its organizations are constantly increasing, both for benefits and quality services, while the available financial resources are decreasing more and more. Social and economic changes at the global level create a continuous competitive environment between States, which compete with each other in everything, but much more in their functionality and the transparency of their services-goods. Under these conditions, the use of new technologies, with new business models of the private sector, which could be adapted accordingly in the public sector for more effective, efficient, and competitive services to citizens, is necessary. Electronic Governance (Management with Information Technology and Communication Systems) with the new tools that supplies (information systems and innovative applications), occupies a leading role in the public sector as well, in order to solve serious administrative and operational issues. Within the much discussed and controversial administrative reforms, as a burning issue of the State, the Evaluation of the Human Resources of the Public Sector is also included, since it is one of the most important factors that cooperate in the correct or distorted operation of the Public Administration. The present study concerns, on the one hand, an attempt to analyze, evaluate and compare the up to now practices and methods of evaluation of Public Officials of the Greek Public Sector, with the new trends in HR evaluation, and in particular the study of new technologies and applications, which could be utilized in Human Resources Management (HRM) and in particular in the Evaluation process, and to become easy to use, sustainable and functional in the Greek Public Administration, always serving the vision of a more effective and efficient Public Sector.

Συντομογραφίες

ΑΔ: Ανθρώπινο Δυναμικό
ΤΠΕ: Τεχνολογίες Πληροφορικής κ Επικοινωνιών
ΔΑΠ: Διοίκηση Ανθρώπινου Πόρων
ΔΑΔ: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
ΔΟΠ: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
ΕΕ: Ερευνητικό Ερώτημα
ΝΔΜ: Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ
ΚΠΑ: Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης
ΔΙΠΑ: Διεύθυνση
ΥΠ.ΕΣ: Υπουργείο Εσωτερικών
IT : Information Technology
HR: Human Resources
HRM: Human Resources Management
e-HRM: Electronic Human Resources Management
AI: Artificial Intelligent
TN: Τεχνητή Νοημοσύνη
I-HRM: Intelligent Human Resources Management
HR-Analytics: Human Resources Management
BD: Big Data
TNΔ: Τεχνικά Νευρωνικά Δίκτυα

Κατάλογος Περιεχομένων

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες.....	3
i Περίληψη	4
ii Abstract.....	5
Συντομογραφίες.....	6
Κεφάλαιο 1.....	8
Εισαγωγή	8
1.1 Αντικείμενο και στόχοι της εργασίας	8
1.2 Δομή	11
1.3 Μεθοδολογία.....	12
Κεφάλαιο 2.....	14
Θεωρητική Επισκόπηση του Επιστημονικού Πεδίου.....	14
2.1 Η έννοια του Κράτους, Τα συστατικά του στοιχεία και η Δημόσια Διοίκηση.....	14
2.2 Οι βασικές αρχές της Διοίκησης και το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ.....	18
2.3 Οι Βασικές αρχές της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.....	22
2.4 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) και οι λειτουργίες της - Εκπαίδευση και Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	27
2.5 Η Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	33
2.6 Μεθοδολογίες αξιολόγησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	41
2.7 Η συνέντευξη αξιολόγησης ως υποστηρικτικό εργαλείο των μεθόδων αξιολόγησης.....	47
2.8 Οι σύγχρονες τάσεις στις μεθοδολογίες αξιολόγησης ΑΔ και η αναδιαμόρφωση της αξιολογητικής διαδικασίας.....	50
Κεφάλαιο 3.....	53
Τρέχουσα κατάσταση στην Ελλάδα σε επίπεδο διακυβέρνησης και προκλήσεις.....	53
3.1 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση	53
3.2 Ιστορική αναδρομή στα Συστήματα/Μεθοδολογίες Αξιολόγησης Ανθρώπινου Δυναμικού στο Δημόσιο Τομέα στην Ελλάδα μέχρι και σήμερα	55
3.3 Το προγενέστερο σύστημα αξιολόγησης Ανθρώπινου Δυναμικού στο Δημόσιο Τομέα που ψηφίσθηκε με το Νόμο 4369/16.....	66
3.4 Προκλήσεις στην εφαρμογή του συστήματος ΔΑΔ στον Ελληνική Δημόσια Διοίκηση.....	72
3.5 Οι νέες μεταρρυθμίσεις του συστήματος αξιολόγησης με το Ν4940/2022 και το Ισχύον Σύστημα Αξιολόγησης.....	77
Κεφάλαιο 4	84
Πληροφοριακά Συστήματα και Εφαρμογές Υποστήριξης των λειτουργιών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	84
4.1 Τα δεδομένα και οι σύγχρονες τάσεις στα πληροφοριακά συστήματα γενικότερα της ΔΑΔ και ειδικότερα της αξιολογητικής διαδικασίας της εργασιακής απόδοσης	84
4.2 Τεχνητή Νοημοσύνη (Artificial Intelligence): Η διαχείριση-διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (HR) στην εποχή της τεχνητής νοημοσύνης.....	85
4.3 Παραδείγματα συστημάτων υποστήριξης της ΔΑΔ.....	87
4.4 Τα πλεονεκτήματα και τα οφέλη των νέων πληροφορικών συστημάτων και εφαρμογών.....	93
4.5 Προκλήσεις και εμπόδια υιοθέτησης των νέων πληροφορικών συστημάτων και εφαρμογών	95
Κεφάλαιο 5.....	102
Συμπεράσματα και Προτάσεις για την αναβάθμιση του συστήματος αξιολόγησης του ΑΔ του Δημόσιου Τομέα.....	102
Βιβλιογραφία.....	105

Κεφάλαιο 1 - Εισαγωγή

1.1 Αντικείμενο και στόχοι της εργασίας

“ Το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού, ιδιωτικού και μη αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα, στην προσπάθεια του να πετύχει τους στόχους του, καθώς αποτελεί μέρος της παραγωγής, του οποιοδήποτε προσφερόμενου προϊόντος” [1]. Κανένας οργανισμός ή επιχείρηση δεν μπορεί να λειτουργήσει με αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα, όταν το ανθρώπινο δυναμικό του, που στηρίζει τις εσωτερικές και εξωτερικές διαδικασίες του προσφερόμενου αγαθού/προϊόντος/παροχής, είναι υποστελεχομένο, ελλιπώς ή λάθος εκπαιδευμένο και γενικώς ανεπαρκές, είτε σε ποσότητα, είτε σε ποιότητα και λειτουργικότητα υπηρεσιών.

Για την παραγωγή ενός προϊόντος /αγαθού /παροχής οι βασικοί παράγοντες είναι :

- το κεφάλαιο (οικονομικοί πόροι),
- το ανθρώπινο δυναμικό (οι εργαζόμενοι),
- οι φυσικοί πόροι (εγκαταστάσεις, εξοπλισμός),
- οι τεχνολογικοί πόροι (πληροφοριακά συστήματα) και
- η οργανωτική κουλτούρα της εταιρείας /οργανισμού (το σύστημα των κοινών πεποιθήσεων και αξιών που διαμορφώνεται εντός ενός οργανισμού)

Το ΑΔ ενός οργανισμού ιδιωτικού και μη είναι ένας από τους βασικότερους συντελεστές, τόσο για να παρέχει/προσφέρει τις υπηρεσίες/αγαθά που διαθέτει (εξωτερικές διαδικασίες), όσο και για να εξασφαλίσει την εσωτερική του λειτουργία και υπόσταση, διεκπεραιώνοντας διαδικασίες όπως οι προσλήψεις του προσωπικού της, μισθοδοσία, εξασφάλιση πόρων και υποδομών κ.α.).

Αφού λοιπόν αντιλαμβανόμαστε το ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού, (εσωτερικά στη λειτουργία ενός οργανισμού αλλά και εξωτερικά στην αυτή καθαυτή παροχή των υπηρεσιών -αγαθών), δεν μπορούμε να αμφισβητήσουμε και τη σημασία του Ανθρώπινου Δυναμικού του Δημόσιου Τομέα, για την εύρυθμη λειτουργία του Κράτους (το οποίο υπηρετεί), με την ευρύτερη έννοια του.

Η συνεισφορά των εργαζομένων της Δημόσιας Διοίκησης, στην λειτουργία του Κράτους, είναι καθοριστική. Ακριβώς όπως και στη λειτουργία μίας επιχείρησης, η λειτουργία ενός Κράτους περιλαμβάνει, τόσο τις εσωτερικές λειτουργικές του ανάγκες (νομοθεσία, προσλήψεις, μισθοδοσία, χάραξη στρατηγικής, διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, διαχείριση οικονομικών πόρων κ υποδομών κ.α.), όσο και τις εξωτερικές (υπηρεσίες-αγαθά που παρέχει προς τους πολίτες της επικράτειας του και όχι μόνο). Το ανθρώπινο δυναμικό της Δημόσιας Διοίκησης εξυπηρετεί λοιπόν αυτές τις εσωτερικές και εξωτερικές ανάγκες του Κράτους των οποίων η λειτουργία είναι αδύνατη χωρίς αυτό.

Πιο συγκεκριμένα όταν αναφερόμαστε στο Ανθρώπινο Δυναμικό Δημόσιου Τομέα στην Ελλάδα, μιλάμε για το μόνιμο διορισμένο προσωπικό, που πληρεί συγκεκριμένα κριτήρια (ανάλογα με την εκάστοτε θέση εργασίας) και καλείται να φέρει εις πέρας συγκεκριμένες δραστηριότητες και διαδικασίες, οι οποίες είτε αφορούν καίριες λειτουργίες της Κρατικής μηχανής, είτε αφορούν σε παροχές και υπηρεσίες προς τους πολίτες της Ελληνικής Επικράτειας, ως αναφαίρετο δικαίωμα τους ή αγαθό.

Η μεγάλη διαφορά αυτού του ανθρώπινου δυναμικού, έναντι του ΑΔ ενός ιδιωτικού οργανισμού ή μιας ιδιωτικής επιχείρησης, έγκειται αφενός στην ιδιαιτερότητα των υπηρεσιών που αυτό παράγει /παρέχει/προσφέρει/διανέμει και αφετέρου στην μονιμότητα των στελεχών που το απαρτίζουν. Την ίδια στιγμή οι εσωτερικές λειτουργικές ανάγκες ενός Δημόσιου Οργανισμού και αλλά και γενικότερα της Δημόσιας Διοίκησης, απαιτείται να διεκπεραιώνονται με διαφάνεια και με όσο το δυνατόν λιγότερους πόρους αφού πραγματοποιούνται με δημόσιο χρήμα, που εισπράττεται από τους φορολογούμενους, για να αναδιανεμηθεί ορθά, υπηρετώντας πάντα την αρχή της Ανταποδοτικότητας. Με τον όρο ανταποδοτικότητα νοείται η συμμετοχή κάθε φορολογούμενου, τόσο στη χρηματοδότηση (φορολογία-ασφαλιστικές εισφορές) όσο και στην απόλαυση των παρεχόμενων υπηρεσιών από το κράτος. Το Κράτος αναδιανέμει, χωρίς να του επιτρέπονται περιθώρια λάθους, καθυστέρησης αλλά και κέρδους, με μοναδικό του γνώμονα το δημόσιο συμφέρον και τη συνεχόμενη αναβάθμιση του βιοτικού επιπέδου των πολιτών του αλλά και γενικότερα των συναλλασσόμενων του (τουρίστες, ομογενείς, μετανάστες κ.α.). Άλλες θεμελιώδεις συνταγματικές αρχές οι οποίες καθορίζουν την αναδιανομή του δημόσιου πλούτου είναι η Αρχή της Ισότητας, της Αναλογικότητας και η Αρχή της Κοινωνικής Αλληλεγγύης, με τις οποίες καλείται ο κρατικός μηχανισμός να εξισορροπήσει ενδεχόμενες κοινωνικές και οικονομικές ανισότητες που προκύπτουν από τις εκάστοτε πολιτικές αναδιανομής αγαθών και υπηρεσιών.

Η παροχή των υπηρεσιών-αγαθών ενός Κράτους από τη Δημόσια Διοίκηση (υπηρεσίες οι οποίες αποτελούν δικαιώματα και αγαθά προς τους πολίτες, φορολογούμενους και ψηφοφόρους) γίνεται τουλάχιστον για τις περισσότερες από αυτές αποκλειστικά από το Κράτος (αγαθά μονοπωλιακού χαρακτήρα) χωρίς την εναλλακτική της παροχής τους από άλλο φορέα, οργανισμό ιδιωτικού χαρακτήρα (υγειονομική περίθαλψη, συντάξεις, παροχή δημόσιων πιστοποιητικών, έργα υποδομών, επιδόματα κοινωνικού χαρακτήρα κ.α.). Ταυτόχρονα, στην πλειονότητα τους αυτά τα αγαθά/υπηρεσίες του Κράτους όταν παρέχονται σε κάποιους, συνήθως στερούνται από κάποιους άλλους. Αυτό από μόνο του επιβάλλει πλεονάζουσα λειτουργικότητα, διαφάνεια και αμεροληψία από μέρους της Κρατικής Μηχανής και των λειτουργών της.

Την ίδια στιγμή αυτή η σταθερότητα της εργασιακής σχέσης του ΑΔ με τον Δημόσιο Τομέα (λόγω της μονιμότητας της θέσης αυτής καθαυτής), η οποία θεωρείται δεδομένη, ως δικαίωμα κατακτηθέν επί του διορισμού του εκάστοτε υπαλλήλου, δημιουργεί ένα διαφορετικό εργασιακό περιβάλλον, στο οποίο επιβάλλεται να δοθούν επιπλέον κίνητρα απόδοσης και παραγωγικότητας. Στην περίπτωση ενός Δημόσιου Οργανισμού στελεχωμένου με μόνιμο διορισμένο προσωπικό σε προσωποπαγείς θέσεις, όπως είθισται στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα, ένα διαφανές και λειτουργικό σύστημα αξιολόγησης ΑΔ είναι απαραίτητο, τόσο για να θωρακίσει την λειτουργικότητα του ίδιου του οργανισμού και των υπηρεσιών που αυτός προσφέρει, αλλά και για να κινητοποιήσει τους ίδιους τους εργαζόμενους του για ανώτερη και αποτελεσματικότερη απόδοση. Εδώ ο ενδο-υπαλληλικός ανταγωνισμός μεταξύ προσωπικού, σε αντίθεση με τον ιδιωτικό τομέα, δεν υφίσταται ή τουλάχιστον δεν καθορίζει την ενδο-υπηρεσιακή εξέλιξη και απόδοση του εργαζόμενου, μιας και κανενός η θέση δεν απειλείται από κάποιον άλλον (ίσως καμία φορά μόνο το πόστο του, δηλαδή το εργασιακό περιεχόμενο, αλλά ποτέ η θέση).

Εξαιτίας λοιπόν και της μονιμότητας του ΑΔ στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα αλλά κυρίως της ιδιαίτερης φύσης των υπηρεσιών που παρέχει και των αγαθών που προσφέρει, η ορθή, αντικειμενική και αμερόληπτη αξιολόγηση του, με μία μεθοδολογία που λαμβάνει υπόψη όλες τις παραμέτρους, που επηρεάζουν την απόδοση του, είναι επιτακτική. Επιτακτική, όχι μόνο για την αποδοτικότερη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης, ως οργανισμού και την αποτελεσματικότητα της παροχής των αγαθών /υπηρεσιών του προς τους πολίτες και αλλά και για τη λειτουργική διαφάνεια του με την ευρύτερη έννοια. Σε όλες τις σύγχρονες και δημοκρατικές κοινωνίες οι λειτουργίες του Κράτους οφείλουν να είναι διαφανείς, χωρίς περιθώρια λάθους, και με χρήση μόνο των αναγκαίων δαπανών, δεδομένου των περιορισμένων οικονομικών πόρων και του πλήθους των υπηρεσιών που καλείται να παρέχει. Οι πολίτες των σύγχρονων κοινωνιών απαιτούν τόσο από το Κράτος τους όσο και από τα άλλα Κράτη (που πιθανόν να κατοικούν ή να επισκέπτονται) ποιοτικές υπηρεσίες-αγαθά στο συντομότερο δυνατό χρόνο, με το λιγότερο δυνατό κόστος και με τον λειτουργικότερο και αποδοτικότερο τρόπο. Κράτη με λειτουργικές και διαφανείς δημόσιες υπηρεσίες λειτουργούν ως πρότυπο για άλλα, που προσπαθούν να επιτύχουν αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα, ενώ ταυτόχρονα αποτελούν πόλο έλξης για επενδυτές και αναπτυξιακές πολιτικές. Το ποσοστό λειτουργικότητας και διαφάνειας της Δημόσιας Διοίκησης ενός κράτους καθορίζει σε μεγάλο βαθμό και τις πολιτικές και εκλογικές της εξελίξεις. Ανέκαθεν η εύρυθμη ή όχι λειτουργία του Κρατικού Μηχανισμού αποτελούσε ένα από τα μεγαλύτερα προεκλογικά όπλα των εκάστοτε κυβερνήσεων αλλά και της εκάστοτε αντιπολίτευσης.

Η Δημόσια Διοίκηση οφείλει να δρα με μοναδικό γνώμονα το Δημόσιο Συμφέρον και καλείται αυτό να το κάνει με διαφάνεια, αντικειμενικότητα και με το λιγότερο δυνατό κόστος. Οι δημόσιοι λειτουργοί-υπάλληλοι φέρουν ταυτόχρονα μεγάλη ευθύνη αλλά και μίας μορφής, “κοινωνική εξουσία” που μπορεί να ευνοήσει ή και να δυσχεράνει, τόσο τη θέση του ίδιου του Κράτους όσο και αυτή των συμπολιτών τους.

Εξαιτίας των ανωτέρω αντιλαμβανόμαστε ότι ένα δίκαιο, αντικειμενικό και αξιοκρατικό σύστημα αξιολόγησης Ανθρώπινου Δυναμικού, όχι μόνο επιβάλλεται στον Δημόσιο Τομέα ενός Κράτους, αλλά αποτελεί μονόδρομο για την εύρυθμη και διαφανή λειτουργία του. Και αφού διανύουμε την Εποχή των νέων Τεχνολογιών, της Πληροφορίας και της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, δεν θα μπορούσε ένα τέτοιο σύστημα αξιολόγησης ΑΔ να στηριχθεί σε απαρχαιωμένες τακτικές και μεθόδους άλλων καιρών, παρά να υποστηριχθεί από ένα σύγχρονο, καινοτόμο και πολυδύναμο Πληροφοριακό σύστημα. Ένα πληροφοριακό σύστημα ορθά δομημένο, λειτουργικό, ταχύρρυθμο, αμερόληπτο, εύχρηστο και διαθέσιμο για όλους, που να υπηρετεί την αξιοκρατία και τη διαφάνεια.

Μέχρι σήμερα στον ελληνικό Δημόσιο Τομέα δυστυχώς δεν έχει εφαρμοστεί ένα τέτοιο Πληροφοριακό Σύστημα Αξιολόγησης ΑΔ, αν και τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει κάποιες κυβερνητικές προσπάθειες εκσυγχρονισμού των παλαιότερων συστημάτων αξιολόγησης ΑΔ, οι οποίες όμως παραμένουν ακόμα, σε πρώιμο στάδιο. Μόλις το 2018 με το Ν 4533/2018 με το άρθρο 9 νομοθετείται η Ηλεκτρονική Αξιολόγηση στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση.

Πιο συγκεκριμένα το σύστημα αξιολόγησης ΑΔ στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα έχει υποστεί αρκετές μεταρρυθμίσεις, ωστόσο η αξιολόγηση των εργαζομένων στους Δημόσιους Οργανισμούς έχει προβλεφθεί ως διαδικασία από τις απαρχές της συστάσεως της Δημόσιας Διοίκησης και θεσμοθετήθηκε για πρώτη φορά με Βασιλικό Διάταγμα το 1833 [2].

Το ισχύον σύστημα αξιολόγησης ψηφίζεται με το Ν 4940/2022, ο οποίος συμπληρώνει αλλά και μεταβάλλει το νομοθέτημα για την αξιολόγηση των Δημοσίων Υπαλλήλων του Νόμου 4369/2016 (ΦΕΚ 33Α / 27 Φεβρουαρίου 2016) και τις μεταγενέστερες τροποποιήσεις του. Ο Ν 4369/2016 προσπάθησε να εισάγει ένα ενιαίο πλαίσιο για την αξιολόγηση του προσωπικού του Δημόσιου Τομέα, τη στοχοθεσία των Υπηρεσιών, τις προαγωγές των υπαλλήλων καθώς και την ανάδειξη των προϊσταμένων. Το πλαίσιο αυτό φιλοδοξούσε να αντικαταστήσει συνολικά τα επιμέρους νομοθετικά κείμενα, προκαλώντας βέβαια και αντιδράσεις τις οποίες θα δούμε παρακάτω, όμως πάνω που ξεκίνησε να εφαρμόζεται, το 2022 έρχεται πάλι νέο σύστημα αξιολόγησης το οποίο βρίσκεται και σε ισχύ.

Η παρούσα μελέτη μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης όλων των Συστημάτων Αξιολόγησης Ανθρώπινου Δυναμικού, που εφαρμόστηκαν στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα, από την αρχή της λειτουργίας του μέχρι και το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο, στοχεύει πρωτίστως στην παρουσίαση της εξέλιξης της αξιολογητικής διαδικασίας των εργαζομένων της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, και έπειτα στην ανάλυση και σύγκριση των μεθόδων και συστημάτων αυτών, με τις σύγχρονες τάσεις στις μεθοδολογίες της αξιολόγησης του ΑΔ. Μέσα από την καταγραφή των ελλείψεων της ισχύουσας αξιολογητικής διαδικασίας των δημοσίων υπαλλήλων, και τη διαπίστωση της μεγάλης απόκλισης της από τα νέα δεδομένα της Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού και τις σύγχρονες αξιολογητικές μεθοδολογίες και διαδικασίες, που αυτή υιοθετεί, στοχεύει σε αναπτυξιακές και τεχνολογικές προτάσεις, εμπνευσμένες από τον ιδιωτικό τομέα, που θα μπορούσαν να καλύψουν το κενό που έχει επιφέρει η έλλειψη αναπτυξιακής κουλτούρας στη ΔΑΔ του Δημόσιου Τομέα και να αναδιαμορφώσουν της διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων.

Ειδικότερα η εργασία στοχεύει να απαντήσει στα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα:

1. Ποιες ιδιαιτερότητες αντιμετωπίζουν οι λειτουργίες της ΔΑΔ στον Δημόσιο Τομέα;
2. Ποια είναι η τρέχουσα κατάσταση όσον αφορά την εφαρμογή ενός Συστήματος Αξιολόγησης του Ελληνικού Δημόσιου Τομέα και πως έχει διαμορφωθεί με την πάροδο του χρόνου;
3. Ποιες είναι οι μεθοδολογίες και οι σύγχρονες τάσεις στη ΔΑΔ, που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν για να αντιμετωπιστούν οι προκλήσεις του δημόσιου τομέα
4. Πώς οι σύγχρονες τεχνολογίες μπορούν να αξιοποιηθούν για την εγκαθίδρυση ενός σύγχρονου συστήματος αξιολόγησης που θα προάγει την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση
5. Ποιες είναι οι προκλήσεις και τα εμπόδια που πρέπει να αντιμετωπιστούν για την υιοθέτηση ενός σύγχρονου συστήματος αξιολόγησης υποστηριζόμενου από Πληροφοριακά Συστήματα;

1.2 Δομή

Στα επόμενα κεφάλαια της εργασίας ακολουθεί η θεωρητική επισκόπηση του επιστημονικού πεδίου της μελέτης, προκειμένου να παρουσιαστούν και να εξηγηθούν βασικές έννοιες, όπως η έννοια του Κράτους, τα συστατικά του στοιχεία και η Δημόσια Διοίκηση, καθώς και οι βασικές αρχές του Management (Διοίκηση-Εκπαίδευση-Αξιολόγηση Α.Δ.) και της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, οι οποίες θα μας βοηθήσουν να κατανοήσουμε τη λειτουργία

της Δημόσιας Διοίκησης γενικά, με ότι ο όρος αυτός περιλαμβάνει, αλλά και να αποκωδικοποιήσουμε τις ανάγκες της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης.

Έπειτα πραγματοποιείται μία καταγραφή των μεθοδολογιών της αξιολογητικής διαδικασίας του ΑΔ γενικά, και των κατηγοριών, στις οποίες αυτές διαχωρίζονται, ανάλογα με τα κριτήρια της εργασιακής απόδοσης που επιθυμεί κανείς να λάβει υπόψη. Στην ανωτέρω καταγραφή των μεθόδων αναλύονται και τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα τους, καθώς και πως θα μπορούσαν αυτές να εφαρμοστούν ανάλογα με τις εκάστοτε ανάγκες.

Στο επόμενο κεφάλαιο (Κεφάλαιο 3) γίνεται μία παρουσίαση της τρέχουσας κατάστασης στην Ελλάδα σε επίπεδο διακυβέρνησης. Συγκεκριμένα αναλύεται ο ρόλος της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα, με ότι αυτός περιλαμβάνει και από ποιους αυτή στελεχώνεται, τι υπηρετεί και αλλά και τι εξυπηρετεί. Η ιστορική αναδρομή στα Συστήματα/Μεθοδολογίες Αξιολόγησης Ανθρώπινου Δυναμικού στο Δημόσιο Τομέα στην Ελλάδα, μέχρι και σήμερα, που ακολουθεί, μας βοηθά να κατανοήσουμε την εξέλιξη των διαδικασιών της αξιολόγησης της εργασιακής απόδοσης των Δημοσίων Υπαλλήλων, μέχρι να καταλήξουμε στο υπάρχον νομοθετικό πλαίσιο και τις μεθόδους, που αυτό περιλαμβάνει (Ν. 4369/16 και Ν. 4940/2022).

Οι προκλήσεις που προκύπτουν από το υπάρχον καθεστώς της αξιολογητικής διαδικασίας, οδηγούν στην ανάγκη της μελέτης και παρουσίασης των σύγχρονων τάσεων και πρακτικών, που ακολουθούνται από τις Διοικήσεις Ανθρώπινου Δυναμικού, κυρίως στον ιδιωτικό τομέα, με τις οποίες επιτυγχάνουν τα υψηλά ποσοστά αποδοτικότητας και την αποτελεσματικότητα των οργανισμών που υπηρετούν. Και επειδή διανύουμε την εποχή της 4^{ης} Βιομηχανικής Επανάστασης, τα νέα Συστήματα/Μεθοδολογίες/Εφαρμογές Αξιολόγησης Ανθρώπινου Δυναμικού, που παρουσιάζονται στη παρούσα μελέτη, αφορούν σε Πληροφοριακά Συστήματα ΔΑΔ, και εφαρμογές προηγμένης τεχνολογίας (Τεχνητή Νοημοσύνη), ενώ απώτερος στόχος είναι να αναδείξουμε, πώς αυτές μπορούν με τα εργαλεία που διαθέτουν, να εξυπηρετήσουν όλη τη λειτουργικότητα της ΔΑΔ, αλλά και πολύ περισσότερο την αξιολόγηση της εργασιακής απόδοσης στο Δημόσιο Τομέα. Ακολουθούν τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των ανωτέρω σύγχρονων εφαρμογών της ΔΑΔ και της αξιολόγησης ΑΔ και καταλήγουμε σε προτάσεις για την διαμόρφωση του συστήματος αξιολόγησης του Δημοσίου Τομέα, σύμφωνα με τις σύγχρονες αυτές μεθόδους /πρακτικές, αφού πρωτίστως διαπιστώνεται η ανάγκη αλλαγής της συνολικής κουλτούρας της ΔΑΔ του Ελληνικού Δημοσίου Τομέα.

1.3.Μεθοδολογία

Η παρούσα μελέτη ξεκίνησε με αφορμή τις τελευταίες μεταρρυθμίσεις του Συστήματος Αξιολόγησης του Ελληνικού Δημοσίου Τομέα (2016-2022) και την ανάγκη της κατανόησης των μεταρρυθμίσεων που προσδοκούσε το νέο πλαίσιο να φέρει καθώς και των αντιδράσεων που η εφαρμογή του προκάλεσε. Εδώ αξίζει να σημειωθεί ότι η αξιολόγηση του Δημοσίου Τομέα στην Ελλάδα είναι ένα φλέγον ζήτημα που απασχολεί εδώ και χρόνια όλες τις κυβερνήσεις. Από την αρχή της ύπαρξης της η αξιολόγηση του ΑΔ στην Ελλάδα, δεν έγινε ποτέ αποδεκτή, παρά τη σύμφωνη γνώμη όλων των εμπλεκομένων και μη, για την αναγκαία εφαρμογή του θεσμού. Μελετώντας λοιπόν το ισχύον θεσμικό πλαίσιο και τις διαδικασίες του, ακολούθησε η ανάγκη για την καταγραφή όλων των συστημάτων αξιολόγησης της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης (από την αρχή της δημιουργίας της), η μελέτη της εφαρμογής της, τα

αποτελέσματα της (όπου αυτή η εφαρμογή επήλθε) και πώς αυτή διαμορφώθηκε με την πάροδο του χρόνου (EE2&). Σκοπός ήταν να εξεταστεί η τρέχουσα κατάσταση όσον αφορά την εφαρμογή ενός αποδοτικού και αποτελεσματικού Συστήματος Αξιολόγησης του Ελληνικού Δημόσιου Τομέα και πώς βέβαια αυτό θα μπορούσε να υποστηριχθεί από τις τεχνολογίες των ΤΠΕ. Πριν από αυτό έγινε μελέτη και καταγραφή του θεωρητικού υπόβαθρου του επιστημονικού πεδίου, στο οποίο υπάγεται η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και η Αξιολόγηση της Εργασιακής Απόδοσης και αναζητήθηκαν οι μεθοδολογίες που ακολουθούνται στη ΔΑΔ γενικά και στην αξιολογητική διαδικασία ειδικά, προκειμένου να διαπιστώσουμε, ποιες από αυτές υιοθετούνται ή θα μπορούσαν να εφαρμοστούν στην αξιολόγηση της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης (EE3). Μετά τη διαπίστωση των ελλείψεων του ελληνικού συστήματος αξιολόγησης των Δημοσίων υπαλλήλων, σε μεθόδους και τεχνικές, καθώς και των προκλήσεων, που ήρθε να αντιμετωπίσει η εν λόγω αξιολογητική διαδικασία, μελετήθηκαν οι ιδιαιτερότητες που αντιμετωπίζουν γενικά οι λειτουργίες της ΔΑΔ στον Δημόσιο Τομέα (EE1). Τι είναι αυτό που διαφοροποιεί τον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα, σαν επιχειρησιακό περιβάλλον από τον Ιδιωτικό Τομέα, αλλά και ποιες αδυναμίες καλείται να αντιμετωπίσει ειδικότερα η αξιολογητική διαδικασία του ΑΔ του; Αναζητήθηκαν οι σύγχρονες τάσεις στη ΔΑΔ και στην αξιολόγηση του ΑΔ, που αυτή περιλαμβάνει, με πληροφοριακά συστήματα και εφαρμογές του ιδιωτικού τομέα που την αναδιαμορφώνουν, τόσο λειτουργικά όσο και σε επίπεδο κουλτούρας, επιτυγχάνοντας μεγάλα ποσοστά επιχειρησιακής απόδοσης και αποτελεσματικότητας. Τέλος μελετήθηκε μία πληθώρα εφαρμογών και εργαλείων προηγμένης τεχνολογίας και πληροφοριακών συστημάτων του ιδιωτικού τομέα, που εξυπηρετούν τη ΔΑΔ και την αξιολογητική διαδικασία του ΑΔ καθώς και πώς αυτά θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν και να αναδιαμορφώσουν την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, πετυχαίνοντας τα βέλτιστα ποσοστά εργασιακής απόδοσης και συνολικής επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας, αφού όμως αναζητήθηκαν και οι προβληματικές που ενδεχομένως τα ίδια να φέρουν, ανά περίπτωση καθώς και οι αμφισβητήσεις τους (EE4). Καταλήγοντας μελετήσαμε τις προκλήσεις και τα εμπόδια που πρέπει να αντιμετωπιστούν για την υιοθέτηση ενός σύγχρονου συστήματος αξιολόγησης ΑΔ υποστηριζόμενου από Πληροφοριακά Συστήματα και δώσαμε τις προτάσεις μας για την αναδιαμόρφωση της αξιολογητικής διαδικασίας στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα η οποία δεν είναι δυνατό να επιτευχθεί χωρίς τη διαμόρφωση αναπτυξιακής κουλτούρας στη ΔΑΔ (EE5).

Κεφάλαιο 2 - Θεωρητική Επισκόπηση του Επιστημονικού Πεδίου

Μιας και το θέμα της παρούσας μελέτης εστιάζει στην Αξιολόγηση ΑΔ της Δημόσιας Διοίκησης και πως μπορεί αυτό να υπηρετηθεί από ηλεκτρονικές -ψηφιακές διαδικασίες και σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα και μεθοδολογίες είναι απαραίτητο να προβούμε σε μία σύντομη περιγραφή του σχετικού επιστημονικού πεδίου. Σε πρώτο επίπεδο θα προσπαθήσουμε να εξηγήσουμε τη περιλαμβάνει η έννοια και οι ρόλοι του Κράτους και τι εξυπηρετεί η Δημόσια Διοίκηση. Θα ακολουθήσει ανάλυση των βασικών συστατικών στοιχείων του Μάνατζμεντ που αποτελεί το βασικό εργαλείο της οργάνωσης και επισκόπηση των τριών βασικών διαδικασιών που περιλαμβάνει η Διοίκηση ΑΔ, τη Διοίκηση, την Εκπαίδευση-Ανάπτυξη Α.Δ. -και Αξιολόγηση Α.Δ. Με αυτό τον τρόπο θα γίνει ευκολότερα κατανοητό το επιστημονικό πεδίο μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται και εξελίσσεται η αξιολόγηση του Α.Δ της Δημόσιας Διοίκησης.

2.1 Η έννοια του Κράτους, τα συστατικά του στοιχεία και η Δημόσια Διοίκηση

Το Κράτος είναι πλέον πανταχού παρόν και συνδέεται με ολόκληρο τον πλανήτη. Πρόκειται για ένα μόρφωμα που πλαισιώνει, εποπτεύει, καθορίζει και επιτηρεί διαρκώς το μεγαλύτερο μέρος των ανθρώπινων δραστηριοτήτων σε όλο τον κόσμο. Σε ολόκληρη τη γη, με εξαίρεση ίσως κάποιες εκτάσεις της, υπάρχουν οριοθετημένες περιοχές που ονομάζονται Κράτη, καθένα από τα οποία φέρει ένα μοναδικό και ξεχωριστό όνομα. Η έννοια του Κράτους μελετήθηκε, τροποποιήθηκε και εξελίχθηκε αρκετά μέχρι να αποκτήσει τα χαρακτηριστικά που έχει σήμερα.

Σήμερα με τον όρο «Κράτος» εννοούμε μια οργανωμένη κοινωνία ανθρώπων, εγκατεστημένων σε συγκεκριμένη χώρα, η οποία ασκεί στα μέλη της αυτοδύναμη εξουσία και έχει τη μορφή του νομικού προσώπου [3]. Μέχρι όμως να φτάσουμε στον παραπάνω ορισμό, η έννοια του κράτους ακολούθησε μια μακροχρόνια εξελικτική πορεία από την αρχαιότητα μέχρι σήμερα, καθώς οι άνθρωποι των διαφόρων κοινωνιών κάθε εποχής προσέδιδαν σε αυτή διαφορετικό περιεχόμενο. Η έννοια του κράτους έγινε αντικείμενο μελέτης από σπουδαίους στοχαστές, συγγραφείς και πολλούς άλλους ανθρώπους του πνεύματος από την Ελληνική Αρχαιότητα έως την Αναγέννηση. Έτσι εκτός από τον παραπάνω ορισμό, που έχει σα βάση τη θεωρία της νομικής προσωπικότητας του κράτους, έχουν διατυπωθεί και πολλοί άλλοι που αντιστοιχούν στις διάφορες θεωρίες περί του κράτους [4].

Ο Πλάτωνας και ο Αριστοτέλης όταν αναφέρονται στο «κράτος» χρησιμοποιούν τον όρο **πολίτευμα** αν και γενικά έχουν διαφορετική προσέγγιση ως προς το θέμα. Πιο συγκεκριμένα ο Αριστοτέλης : *«Επειδή βλέπουμε ότι κάθε πόλις αποτελεί κοινωνία ανθρώπων και κάθε τέτοια κοινωνία έχει συσταθεί προς επιδίωξη ενός αγαθού (γιατί όλοι καταβάλλουν κάθε προσπάθεια για την επίτευξη αυτού που θεωρούν αγαθό), είναι φανερό ότι όλες αυτές οι κοινωνίες αποβλέπουν σε ορισμένο αγαθό, και μάλιστα στο κυριότερο, που είναι ο σκοπός τον οποίο έχει η κυριότερη από τις κοινωνίες ανθρώπων και η οποία περιλαμβάνει όλες τις άλλες. Αυτή είναι η αποκαλούμενη πόλις και πολιτική κοινωνία»* [5]. Σε άλλο σημείο του έργου του δίνει τον εξής ορισμό: *«Η (...) κοινωνία που σχηματίζεται από περισσότερες κομποπόλεις είναι τέλεια*

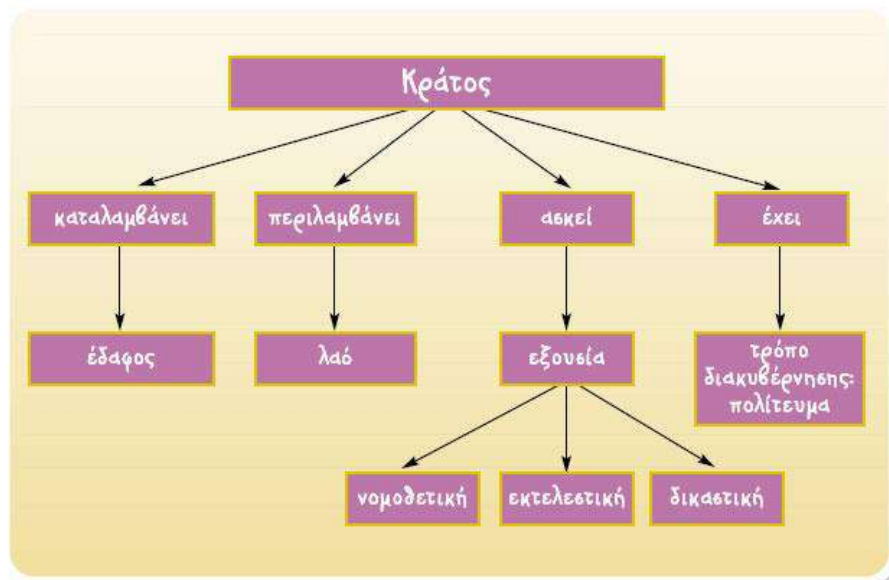
πόλις, η οποία, πρέπει να λεχθεί, είναι αυτάρκης σε όλα, σχηματίστηκε για την επιβίωση και υπάρχει για το «εν ζην» των πολιτών» [6].

Ένας άλλος μεγάλος διανοητής ο Κικέρων, επηρεασμένος από την αρχαιοελληνική σκέψη, παρουσιάζει τον εξής ορισμό της rei publicae και συγχρόνως του λαού ως συστατικού της στοιχείου: «Δημόσια υπόθεση [Πολιτεία] είναι λοιπόν η υπόθεση του λαού: ο δε λαός, όχι πλήθος ανθρώπων τυχαία συναθροισμένων, αλλά πολυπληθής ομάδα την οποία συνέχει συναίνεση δικαίου και κοινότητα συμφερόντων» [7]. Σε μεταγενέστερη εποχή ο Niccolò Machiavelli κάνει χρήση του όρου «κρατικό συμφέρον (regione di stato)», όταν αναφέρεται στο πρόβλημα της αποτελεσματικής διακυβέρνησης [7]. Επιπλέον ο Jean Bodin με τον όρο «republicae» εισήγαγε την έννοια της κυριαρχίας ως στοιχείο του κράτους, είτε μοναρχικού είτε λαϊκού είτε αριστοκρατικού [7].

Όλες οι ανωτέρω ορισμοί που διατυπώθηκαν από τους ανωτέρω στοχαστές προκειμένου να ερμηνεύσουν το κοινωνικό φαινόμενο του «Κράτους», με ότι αυτό περιλαμβάνει, και ενώ μπορεί τελικά να μην κατάφεραν να ορίσουν επακριβώς τι είναι το «κράτος», εξαιτίας της δυσκολίας τους να διακρίνουν το «κράτος» αυτό κάθε αυτό από το «πολίτευμα», προετοίμασαν το έδαφος για να εξεταστεί και να μελετηθεί το κράτος ως πλαίσιο της πολιτικής εξουσία.

Τελικά σήμερα στην μέχρι τώρα της μορφή, η έννοια του **κράτους** περιλαμβάνει τρία στοιχεία:

- το **έδαφος**, δηλαδή μια γεωγραφική περιοχή που ορίζεται από σύνορα,
- τον **λαό**, το σύνολο των ατόμων που ζουν μόνιμα σε αυτό το χώρο και
- την **εξουσία**, την ευθύνη που έχει το κράτος να οργανώνει τη ζωή των κατοίκων με νόμους και να ελέγχει την τήρησή τους [8].



Σχήμα 1.1 Τα συστατικά στοιχεία του Κράτους [8]

Ετυμολογικά, η λέξη «κράτος» προέρχεται από το ρήμα «κρατέω» (ή «κρατύνω») που σημαίνει εξουσιάζω. Αν και στη λέξη «κράτος» αποδίδονται, ανάλογα με τα συμφραζόμενα, πολλά και διαφορετικά νοήματα, ο πυρήνας της έννοιας «κράτος» συνίσταται στην ασκούμενη πρωτογενή εξουσία.

Κράτος = μια απρόσωπη και αυτοδύναμη μορφή εξουσίας που ασκείται σε καθορισμένη χώρα.

Η εξουσία αυτή νοείται ως πρωτογενής. Δεν προέρχεται ούτε παράγεται από κάπου αλλού και ονομάζεται «κυριαρχία». Έτσι διαφοροποιείται από την εξουσία που ασκείται από άλλους θεσμούς ή πρόσωπα. Οι οργανισμοί της τοπικής αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ, δηλαδή Δήμοι, Περιφέρειες) ή η Ευρωπαϊκή Ένωση και άλλοι διεθνείς οργανισμοί ασκούν και αυτοί εξουσία, αλλά αυτή είναι παράγωγη, καθώς τους δίδεται, παραχωρείται, από το Κράτος [9].

Η πρωτογενής εξουσία του κράτους ασκείται εντός ή επί μίας καθορισμένης χώρας, της επικράτειας, και ενός συνόλου ανθρώπων που διαβιούν εντός αυτής. Κάποιοι από τους κατοίκους αυτούς ενώνονται με το κράτος με νομικό δεσμό που ονομάζεται ιθαγένεια ή υπηκοότητα ή πολιτότητα (ιδιότητα του πολίτη), και συγκροτούν το λαό του κράτους.

Συνεπώς, τα στοιχεία του κράτους είναι:

- η κυριαρχία (εξουσία),
- η επικράτεια(το έδαφος) και
- ο λαός.

Σύμφωνα με τον νομικό ορισμό του γερμανού δημοσιολόγου Georg Jellinek (Γιέλινεκ [10]): «Κράτος είναι το με πρωτογενή εξουσιαστική ισχύ εξοπλισμένο νομικό πρόσωπο ενός λαού, ο οποίος είναι εγκατεστημένος σε ορισμένη χώρα». Από την άλλη, ο Έλληνας συνταγματολόγος Αριστόβουλος Μάνεσης ορίζει ως κράτος την «οργάνωση εξουσίας αυτοδύναμης, η οποία διέπει τη συμβίωση του συνόλου των ανθρώπων που διαβιούν εντός ορισμένης χώρας» [11].

Τελικά, τα συστατικά στοιχεία του Κράτους, ο λαός, η χώρα και η εξουσία γίνονται ένα σώμα μόνο με το «δίκαιο», είναι νομικώς θεσπισμένα, σε μια εξουσιαστικά οργανωμένη πολιτική κοινωνία που μορφοποιεί μία κοινή διαβίωση σε μία συγκεκριμένη χώρα ενός συγκεκριμένου λαού.

Πέρα από τον ορισμό του αυτό καθέ αυτό, η έκταση και το περιεχόμενο της δραστηριότητάς του Κράτους αποτελούν επίσης θέμα μεγάλης συζήτησης, τόσο σε ακαδημαϊκό όσο και σε πολιτικό επίπεδο, και ποικίλλει μεταξύ των πολιτικών ιδεολογιών:

Συντηρητικός (Ρεπουμπλικανός): περιορισμένος ρόλος του κράτους
Σοσιαλδημοκράτης (Φιλελεύθερος): ισχυρότερος ρόλος του κράτους

Ωστόσο, είναι ευρέως αποδεκτό ότι το κράτος με όλες τις παραπάνω έννοιες και τα επιμέρους συστατικά του, έχει να διαδραματίσει πολλούς σημαντικούς και κρίσιμους ρόλους στη σύγχρονη κοινωνία και οικονομία. Εδώ παρατίθενται μερικοί μόνο από τους σημαντικότερους:

- Το Κράτος δημιουργεί νόμους και άλλους τύπους κανόνων που αποσκοπούν στην εύρυθμη και ισότιμη συμπεριφορά των πολιτών αλλά και στην ομαλή δράση των επιχειρήσεων. Η διαμόρφωση της νομοθεσίας του κράτους αφορά σε Νόμους και

Κανόνες, οι οποίοι διασφαλίζουν την ήρεμη συνύπαρξη των πολιτών, με την εξασφάλιση της όσο τον δυνατόν μικρότερης σύγκρουσης συμφερόντων

- Την ίδια στιγμή το Κράτος είναι επιβαρυνόμενο και με την εφαρμογή και την επιβολή αυτών των νόμων και κανόνων (μέσω ελέγχων-ελέγχων, κυρώσεων, αδειών κ.λπ.)
- Παρέχει ορισμένες σημαντικές υπηρεσίες σε αποκλειστικότητα συνήθως (π.χ. εθνική άμυνα, ασφάλεια/αστυνόμευση, δικαιοσύνη, υγεία, εκπαίδευση, συντάξεις, προστασία του περιβάλλοντος κ.λπ.)
- Είναι υπεύθυνο για την δημιουργία και την λειτουργία υποδομών ζωτικής σημασίας για την επικράτεια του (π.χ. δρόμοι, λιμάνια)
- Μεριμνά για την μείωση των ανισοτήτων με την αναδιανομή του εισοδήματος, από τους πολίτες με υψηλότερο βιοτικό επίπεδο (λόγω οικονομικής ευημερίας) σε αυτούς με φτωχότερο στάτους που δεν μπορούν να ανταπεξέλθουν οικονομικά στις βασικές βιωτικές ανάγκες ή βρίσκονται σε πολύ δύσκολες καταστάσεις (π.χ. άνεργοι).
- Προωθεί την ανάπτυξη – διαχείριση των επιχειρηματικών κύκλων και επαγρυπνά για την ύφεση, την στασιμότητα και την ανάπτυξη της οικονομικής δραστηριότητας της επικράτειας του [12]

Η Δημόσια Διοίκηση [13] είναι το όργανο-εργαλείο του Κράτους, με το οποίο ασκείται η «εξουσία» στο «λαό συγκεκριμένης επικράτειας». Είναι ο συνδετικός κρίκος προκειμένου τα τρία συστατικά του κράτους να επιτελέσουν το ρόλο τους. Με την Δημόσια Διοίκηση το Κράτος αποκτά «πρόσωπο» με σκοπό να εξυπηρετήσει τους σκοπούς της ύπαρξης του, την ευημερία των πολιτών του και την διατήρηση της ισορροπίας του κοινού βίου.

Η Δημόσια Διοίκηση ως «όργανο», αποτελείται από τρεις κλάδους:

- **τον νομοθετικό**
- **τον εκτελεστικό (=κυβερνητικό) και**
- **τον δικαστικό.**

Οι ανωτέρω κλάδοι της Δημόσιας Διοίκησης είναι οι ρόλοι που αναλαμβάνει να διαδραματίσει το κράτος ασκώντας τις τρεις μορφές εξουσίας του:

- τη νομοθετική εξουσία
- την εκτελεστική εξουσία
- την δικαστική εξουσία

Αρκετά συχνά χρησιμοποιούμε τον όρο κυβέρνηση για να αναφερθούμε σε όλους τους νομικούς, πολιτικούς και διοικητικούς οργανισμούς που ανήκουν στο κράτος, και προέρχονται και από τους τρεις ανωτέρω κλάδους. Με τον όρο όμως Δημόσια Διοίκηση αναφερόμαστε στην στενότερη έννοια της κυβέρνησης και συγκεκριμένα στην **εκτελεστική εξουσία** που ασκεί το Κράτος και η οποία πιο συγκεκριμένα ασκείται από τους δημόσιους διοικητικούς οργανισμούς διαφόρων στρωμάτων. Αυτοί οι διοικητικοί οργανισμοί του κράτους είναι που εκτελούν όλες τις νομοθετικές, δικαστικές και κυβερνητικές αποφάσεις υπηρετούν το Κράτος και κατ' επέκταση και τους πολίτες της επικράτειας του.

Πιο συγκεκριμένα με τον όρο Δημόσια Διοίκηση αναφερόμαστε στην Κρατική Μηχανή που στο σύνολο της έχει στόχο την επίτευξη συγκεκριμένου αποτελέσματος για την ικανοποίηση του γενικού συμφέροντος των πολιτών του Κράτους. Επίσης σχετίζεται με την οργάνωση των περισσότερων κρατικών υπηρεσιών και ασκείται σε πλήθος φορέων του Δημοσίου, όπως Υπουργεία και Δημόσιους Οργανισμούς [14].

Κι ενώ η Δημόσια Διοίκηση είναι το πρόσωπο που αποκτά η έννοια του Κράτους για να επιτελέσει το καθήκον της και το όργανο με το οποίο εξυπηρετούνται οι διάφοροι σκοποί και ρόλοι του, οι Δημόσιοι Υπάλληλοι είναι τα γρανάζια αυτής της Κρατικής Μηχανής, που χωρίς αυτούς δεν είναι δυνατόν να λειτουργήσει. Οι δημόσιοι υπάλληλοι υπηρετούν και εξυπηρετούν τις τρεις μορφές εξουσίας του Κράτους με Δούρειο Ίππο την Δημόσια Διοίκηση.

Ο ρόλος της δημόσιας διοίκησης για την εύρυθμη λειτουργία ενός Κράτους είναι καθοριστικός. Μια χώρα με πολλούς πόρους τόσο φυσικούς όσο και ανθρώπινους, άφθονο ειδικευμένο εργατικό δυναμικό και σημαντικά κεφάλαια, μπορεί να είναι σχετικά φτωχή, όταν δεν διαθέτει διοικητικά στελέχη ικανά, να συνδυάσουν αποδοτικά αυτούς τους πόρους, για την παραγωγή και διανομή ωφέλιμων αγαθών και υπηρεσιών [14]. Μια λειτουργική και αποτελεσματική Δημόσια Διοίκηση απαιτεί διοικητικά στελέχη ικανά που θα μπορούν να ανταπεξέρχονται στις καθημερινές προκλήσεις της διακυβέρνησης ενός Κράτους και θα δρουν με μοναδικό γνώμονα το δημόσιο συμφέρον στο λιγότερο δυνατό κόστος .

2.2 Οι βασικές αρχές της Διοίκησης και το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ

Σε κάθε οργανισμό/επιχείρηση το σύνολο των ανθρώπων/εργαζομένων που τον απαρτίζουν δραστηριοποιείται συντονισμένα και βρίσκεται πάντα προσηλωμένο στους στόχους που έχει ορίσει ο οργανισμός για μια μελλοντική κατάσταση την οποία επιθυμεί να κατακτήσει .Αυτός είναι και ο απότερος σκοπός της λειτουργίας ενός Οργανισμού Δημόσιου ή Ιδιωτικού. Η επίτευξη των στόχων του είναι η κατάκτηση μιας συγκεκριμένης μελλοντικής κατάστασης η οποία έχει βέβαια οριστεί από την αρχή της οργανωτικής του λειτουργίας, ενδέχεται όμως και να μεταβληθεί μερικώς, όταν το περιβάλλον και οι συνθήκες μεταβληθούν και άρα διαφοροποιηθεί και το συμφέρον του οργανισμού. Αυτόν ακριβώς το σκοπό εξυπηρετεί το “Μάνατζμεντ”.

«Μάνατζμεντ είναι η δραστηριότητα με την οποία επιτυγχάνεται κάποιο έργο μέσω άλλων ανθρώπων». (American Management Association, 1969)

«Μάνατζμεντ είναι το σύνολο διαδικασιών και ελέγχων με τις οποίες εξασφαλίζεται η διατήρηση της οργανωτικής σύνδεσης και η κατεύθυνση της ομάδας ανθρώπων που επιδιώκει ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα». (Massie, 1979)

«Μάνατζμεντ είναι η διαδικασία του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της ηγεσίας και του ελέγχου, οι προσπάθειες των μελών της οργάνωσης και των άλλων παραγωγικών πόρων, για την επιτυχία των καθορισμένων στόχων της οργάνωσης». (Stonner & Wakhel, 1986)

Μάνατζμεντ είναι ο τρόπος δουλειάς με άλλους και μέσω άλλων για την επιτυχία των αντικειμενικών στόχων του οργανισμού, αλλά και των μελών του». (Montana & Charnov, 1993)

Ο όρος «**Management**» αποδίδεται με τον ελληνικό όρο «**Δίοικηση Επιχειρήσεων**». Management είναι η χρησιμοποίηση των υλικών, ανθρώπινων και οικονομικών πόρων, σε συνδυασμό με τη σχεδίαση, τη δομή και την ανάπτυξη του οργανισμού, καθώς επίσης και ο καθορισμός στόχων και η επιλογή κριτηρίων για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του. Το Management ορίζει τα πρότυπα, καταρτίζει προϋπολογισμούς, καταστρώνει σχέδια, πραγματοποιεί ελέγχους, συντονίζει, κατευθύνει, παρακινεί τα στελέχη και τέλος παίρνει αποφάσεις.

Ο Henri Fayol (1841-1925), Γάλλος Μηχανικός, ήταν ο πρώτος που περιέγραψε τις τέσσερις διοικητικές λειτουργίες όταν ήταν ΓΔ (CEO) μιας μεγάλης εταιρείας εξόρυξης μεταλλευμάτων στα τέλη του 19ου αιώνα. Ο Fayol παρατήρησε ότι τα διοικητικά στελέχη σε όλα τα επίπεδα, δουλεύοντας σε έναν κερδοσκοπικό ή μη οργανισμό, πρέπει να εκτελούν καθεμία από τις παρακάτω λειτουργίες:

- Σχεδιασμός (planning),
- Οργάνωση (organizing),
- Ηγεσία (leading),
- Έλεγχος (controlling) [14]

Αυτές είναι και οι τέσσερις βασικές λειτουργίες της Διοίκησης. Μέσα από αυτές τις λειτουργίες και με συντονισμένη προσπάθεια από όλους τους εμπλεκόμενους μπορεί να είναι λειτουργική μια επιχείρηση -οργανισμός και να επιτύχει τους προκαθορισμένους επιδιωκόμενους στόχους.

Συνήθως τα ανώτερα σε βαθμίδα διοικητικά στελέχη (αλλά και με την βοήθεια της βάσης της πυραμίδας πολλές φορές -feedback) ξεκινώντας από το στάδιο του σχεδιασμού (planning), καθορίζουν τους προσδοκώμενους στόχους, προσδιορίζοντας την μελλοντική κατάσταση, στην οποία θέλουν να φτάσουν και επιλέγοντας την πιο συμφέρουσα πολιτική. Προγραμματισμός είναι η διαδικασία καθορισμού των στόχων του οργανισμού και η επιλογή των μέσων για την επίτευξη τους σε συγκεκριμένους χρόνους, με το αντίστοιχο προβλεπόμενο κόστος και ωφέλεια [14]. Οι προγραμματισμένοι στόχοι μπορούν να είναι στρατηγικοί και να αφορούν μακροπρόθεσμα σχέδια και δράσεις ή λειτουργικοί και να προσδιορίζουν βραχυπρόθεσμες δράσεις. Με τον σχεδιασμό γεφυρώνεται η παρούσα κατάσταση με μια μελλοντική, την επιδιωκόμενη. Ένας σωστός σχεδιασμός απαιτεί τρία βήματα :

1. Σαφής προσδιορισμός των στόχων
2. Σαφής προσδιορισμός των τρόπων κ μεθόδων που πρέπει να ακολουθηθούν για να επιτευχθούν οι στόχοι
3. Σαφής προσδιορισμός του τρόπου κατανομής /αξιοποίησης των επιχειρησιακών πόρων, για την κατάκτηση των στόχων

Η λειτουργία του προγραμματισμού προσδιορίζει πόσο αποδοτική και αποτελεσματική είναι η επιχείρηση και καθορίζει την στρατηγική του οργανισμού [14]. Αν θέλουμε να συγκεκριμενοποιήσουμε τις δράσεις του σταδίου του σχεδιασμού -προγραμματισμού της διοίκησης ενός οργανισμού θα ήταν κάπως έτσι :

1. Σαφής καθορισμός της αποστολής του οργανισμού. Σε αυτό το στάδιο προσδιορίζεται το όραμα του οργανισμού.
2. Εκτίμηση και αξιολόγηση του περιβάλλοντος δραστηριοποίησης του οργανισμού .Σε αυτό το στάδιο είναι σημαντικό να αναλυθούν τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον.
3. Σαφής και ξεκάθαρος καθορισμός των στόχων .Εδώ πρέπει να σημειωθεί ότι αυτοί οι στόχοι πρέπει να κριθούν αντικειμενικοί και να γίνουν όσο το δυνατόν περισσότερο αποδεκτοί προκειμένου να υπηρετηθούν συντονισμένα από όλους τους εμπλεκόμενους .

4. Διαμόρφωση και επιλογή των καλύτερων και αποδοτικότερων πολιτικών με το λιγότερο κόστος και την μεγαλύτερη ωφέλεια .

5. Καθορισμός των δράσεων που περιλαμβάνει η επιλεγμένη πολιτική .Εδώ πρέπει να προσδιοριστεί ποιες ακριβώς ενέργειες πρέπει να γίνουν από πλευράς Οργανισμού .

6. Δημιουργία των λειτουργικών προγραμμάτων

Τα «μυστικά» για έναν καλό οργανωμένο και αποδοτικό σχεδιασμό /προγραμματισμό είναι η Ποσοτικοποίηση και Ευθύνη [14]

Στο στάδιο της **οργάνωσης (organizing)** τα αρμόδια διοικητικά στελέχη είναι επιβαρυνόμενα με την κατάτμηση του συνολικού έργου του Οργανισμού σε επιμέρους έργα (Οργανόγραμμα). Με την οργάνωση διαμορφώνεται η επιχειρησιακή δομή (organizational structure), όπου ρυθμίζονται οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, ορίζονται τα καθήκοντολόγια, διανέμονται οι θέσεις ευθύνης και διαχωρίζονται με σαφήνεια τα ποικίλα αντικείμενα εργασιών. Οι εργαζόμενοι οργανώνονται σε τμήματα και διευθύνσεις με ξεχωριστές αρμοδιότητες, υποχρεώσεις και καθήκοντα. Έπειτα ορίζονται οι σχέσεις μεταξύ των επιμέρους τμημάτων και διευθύνσεων και οι τρόποι αλληλεπίδρασης μεταξύ αυτών και των εργαζομένων. Και ως απόρροια της ανωτέρω διαδικασίας διαμορφώνονται οι δομές εξουσίας (lines of authority) για να επιμεριστούν οι ευθύνες και να καθοριστεί η ιεραρχία που εξασφαλίζει την εύρυθμη επιχειρησιακή λειτουργία. Μόνο με μια καλά οργανωμένη επιχειρησιακή δομή εξασφαλίζεται η συντονισμένη εργασιακή δράση και τελικά η επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Επίσης εδώ αξίζει να σημειωθεί ότι με μία λειτουργική κατάτμηση του συνόλου του έργου είναι εφικτή μία ενδεχόμενη μεταβολή σε κάποιο στάδιο των δραστηριοτήτων. Μία αλλαγή στο εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού μπορεί να επιφέρει την ανάγκη αλλαγής πολιτικής και πολλές φορές αντικατάστασης εργασιών. Μόνο μια λειτουργική οργανωτική δομή επιτρέπει τέτοιου είδους ευελιξία και ευκολία κινήσεων.

Με την **ηγεσία (leading)** πραγματοποιείται ο συντονισμός και η εκτέλεση των εργασιών. Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη του οργανισμού καλούνται να παίζουν το ρόλο του παρακινήτη και υποκινητή απέναντι στους των υφιστάμενους τους, προκειμένου οι τελευταίοι να κατανοήσουν τον ρόλο τους στην επιχειρησιακή αλυσίδα αλλά και την ευρύτερη σημασία των δράσεων τους στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η ηγεσία και τα στελέχη της έχουν καθορισμένο το όραμα του Οργανισμού και καλούνται να το επικοινωνήσουν με τους υπόλοιπους εργαζόμενους. Με την ηγεσία η διοίκηση αποκτά διαπροσωπική διάσταση και καλείται να διαχειριστεί τον ανθρώπινο παράγοντα, με εργαλεία της την εξουσία, την πειθώ και άλλες επικοινωνιακές ικανότητες και τακτικές (Η δυναμική των ομάδων) προκειμένου όλα τα στελέχη του οργανισμού να λειτουργήσουν με τον καλύτερο και αποδοτικότερο τρόπο υπηρετώντας τα επιχειρησιακά συμφέροντα και τους τελικούς στόχους .Τελικά το λειτουργικό αποτέλεσμα της ηγεσίας σε ένα υψηλό επίπεδο υποκίνησης (motivation) αλλά και δέσμευσης (commitment) από τους υπαλλήλους μέλη προς την επιχείρηση. [14] Έτσι επιτυγχάνεται ένα ευχάριστο κλίμα προσφοράς και εργασιακής δράσης από πλευράς εργαζομένων και αμοιβαίας εκτίμησης του οράματος του Οργανισμού και των στόχων του. Εδώ αξίζει να σημειωθεί ότι σε όλες τις λειτουργίες της Διοίκησης ο στόχος είναι η αποδοτικότητα και η επίτευξη των στόχων(αποτελεσματικότητα). Με την ηγεσία, αυτή η ανησυχία της επίτευξης του στόχου μεταλαμπαδεύεται από τα ηγετικά στελέχη μέχρι και στον τελευταίο εργαζόμενο, για αυτό

πρέπει οι στόχοι που καθορίζονται στο στάδιο του σχεδιασμού να είναι πάντα αντικειμενικοί αλλά και αποδεκτοί, αν είναι δυνατόν από όλες τις βαθμίδες της ιεραρχίας.

Ότι ακριβώς ισχύει στις βασικές λειτουργίες του μάνατζμεντ στον ιδιωτικό τομέα, υιοθετείται ή τουλάχιστον επιβάλλεται να εφαρμοστεί και στην Διοίκηση του Δημόσιου Τομέα. Οι απαιτήσεις του μάνατζμεντ στο Δημόσιο Τομέα, όμως είναι αρκετά περισσότερες, λόγω της πολυπλοκότητας της οργάνωσης αυτής καθαυτής (σύγκρουση πολλών και διαφορετικών συμφερόντων, παροχές και αγαθά μονοπωλιακού χαρακτήρα). Στις μέρες μας σε αντίθεση με το παρελθόν παρατηρείται μία μεγάλη και παγκόσμια όξυνση προβλημάτων, τα οποία μέρα με τη μέρα παρουσιάζουν και μεγαλύτερη πολυπλοκότητα σε σχέση με αυτά του παρελθόντος. Η διεθνοποίηση και η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας συνέβαλλαν κατά πολύ σε αυτό, λόγω της αλματώδους αύξησης των εμπλεκομένων, στα σύγχρονα οικονομικά παιχνίδια συμφερόντων. Μεγάλες και διαρκείς οικονομικές κρίσεις επηρεάζουν ολόκληρο τον πλανήτη. Την ίδια στιγμή αυτά τα νέα χαρακτηριστικά της παγκόσμιας οικονομίας, μαζί με την αλματώδη ανάπτυξη των ΤΠΕ μετασχηματίζουν την επιχειρηματική δραστηριότητα, τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα (ηλεκτρονικό εμπόριο, παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών κ.α). Όλα τα ανωτέρω έρχεται να συμπληρώσει και η διαρκής μείωση των κρατικών πόρων, από πλευράς κυβερνήσεων, ως απόρροια των διεθνών οικονομικών κρίσεων. Σε αυτές τις νέες και συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες, οι πολίτες των κρατών έχουν χάσει την εμπιστοσύνη τους στις κυβερνητικές πολιτικές, οι οποίες καλούνται με πολύ περιορισμένους κρατικούς πόρους, να ανταποκριθούν σε συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις για καλύτερες και ποιοτικότερες υπηρεσίες. Σήμερα η Δημόσια Διοίκηση οφείλει να αντιμετωπίσει όλες τις ανωτέρω προκλήσεις με νέες μεθόδους - καινοτομίες οργάνωσης και λειτουργίας, οι οποίες πρωτίστως έχουν εφαρμοστεί με επιτυχία στον ιδιωτικό τομέα και τώρα υιοθετούνται από τον δημόσιο, οδηγώντας σε ένα νέο μοντέλο λειτουργίας της Δημόσιας διοίκησης, **το μοντέλο του «Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (New Public management)» - “It is business-like, but it is not like business”**.

Το ΝΔΜ ανέτειλε τη δεκαετία του 1970, και ήλθε σε σύγκρουση με την κλασική έννοια της δημόσιας γραφειοκρατίας, όπως την είχε περιγράψει ο Weber. Πιο συγκεκριμένα, το ΝΔΜ ενδιαφέρεται για τον μακροπρόθεσμο προγραμματισμό, τη δυναμική στοχοθεσία, επιδιώκει την επιτυχία της οργάνωσης, καθιερώνει την απλή δομή, δίνει έμφαση στα αποτελέσματα και εκχωρεί αρμοδιότητες στους εργαζομένους [15]. Σύμφωνα με τον Μιχαλόπουλο, το ζητούμενο είναι «η μετάβαση από μία διοίκηση διαδικασιών σε μία αποτελεσμάτων».

Το ανωτέρω μοντέλο έρχεται να συμπληρώσει/εμπλουτίσει το παραδοσιακό Βεμπεριανό γραφειοκρατικό μοντέλο. Το Βεμπεριανό γραφειοκρατικό μοντέλο πάνω στο οποίο ήταν μέχρι πρότινος, δομημένη ολόκληρη η οργάνωση της Δημόσιας Διοίκησης, έχει ως βασικούς στόχους/επιδιώξεις τα εξής:

- την τήρηση νόμων
- την πιστή εφαρμογή διαδικασιών
- και την αμεροληψία, με την ίση μεταχείριση όλων των πολιτών.

Το μοντέλο του ΝΔΜ κρατάει τις ανωτέρω βασικές αρχές του παραδοσιακού μοντέλου και ταυτόχρονα εξελίσσει την οργανωτική διαδικασία συνδυάζοντας και κάποιους επιπλέον στόχους/επιδιώξεις που προέρχονται από τον ιδιωτικό τομέα (επιπλέον αυτών του Βεμπεριανού μοντέλου) όπως είναι:

- το χαμηλό λειτουργικό κόστος
- η ποιότητα υπηρεσιών
- η αποδοτικότητα στην χρήση των πόρων
- η αποτελεσματικότητα
- η ελευθερία και
- η ευελιξία στην διοίκηση με στόχο την επίτευξη αποτελεσμάτων [12]

Πιο συγκεκριμένα με το νέο αυτό μοντέλο οργάνωσης ο σύγχρονος Δημόσιος Τομέας αποσκοπá και καταφέρνει τη μείωση του κόστους παροχής των υπηρεσιών του, για την όσο το δυνατόν μικρότερη επιβάρυνση της κοινωνίας. Επίσης για τους ίδιους λόγους προάγεται η αυξημένη υπευθυνότητα και λογοδοσία. Με την πραγματοποίηση συστηματικών ελέγχων και τη συστηματική μέτρηση των αποτελεσμάτων και της απόδοσης των διαφόρων φορέων του Δημοσίου παρακολουθείται η λειτουργικότητα τους και επιτυγχάνεται η αποδοτικότερη χρήση των διαθέσιμων πόρων. Η αυξημένη ελευθερία και ευελιξία στην εσωτερική διοίκηση των δημόσιων οργανισμών είναι ακόμη ένα ζητούμενο για το σύγχρονο Δημόσιο μανατζμεντ καθώς και η παροχή κινήτρων για την επίτευξη υψηλότερης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας. Με το νέο μοντέλο προωθείται η αποκέντρωση της παροχής των δημόσιων υπηρεσιών σε πολλούς μικρούς, περιορισμένων λειτουργιών (με παροχή μικρού αριθμού υπηρεσιών), ευέλικτους και ευκολότερα διοικήσιμους φορείς, αντί των ήδη υπαρχόντων λιγότερων, μεγαλύτερων, πολυλειτουργικών φορέων (οι οποίες προσφέρουν πολλές και διαφορετικές υπηρεσίες), οι οποίοι όμως είναι λιγότερο ευέλικτοι και δυσκολότερα ελέγξιμοι και διοικήσιμοι. Επίσης επιδιώκεται η μεγίστη δυνατή χρήση υπηρεσιών, από τον ιδιωτικό τομέα (outsourcing) και γενικότερα η εισαγωγή «μηχανισμών αγοράς», όπως ο ανταγωνισμός μεταξύ αντίστοιχων δημόσιων φορέων, αλλά και ιδιωτικών, η αμοιβή βάσει απόδοσης, τα συμβόλαια μεταξύ των κεντρικών-επιτελικών υπηρεσιών (υπουργείων) και των παρόχων υπηρεσιών (δημοσίων ή ιδιωτικών). Γενικά η φιλοσοφία του Νέου Δημοσίου Μανατζμεντ εμπεριέχει την αντιμετώπιση του πολίτη ως πελάτη κάτι που δεν συνέβαινε έως τώρα στην Δημόσια Διοίκηση. Κι αυτό επιβάλλει στις Δημόσιες υπηρεσίες την υιοθέτηση λειτουργικών καινοτομιών και συστημάτων ΤΠΕ (όπως και στον ιδιωτικό τομέα) για αποδοτικότερες και αποτελεσματικότερες παροχές. Κι αν στον ιδιωτικό τομέα, όλα γίνονται για να μείνει ευχαριστημένος ο πελάτης και να μην στραφεί σε ανταγωνιστικά αγαθά, στο Νέο Δημόσιο Μανατζμεντ, όλα γίνονται για μείνει ευχαριστημένος ο πολίτης-ψηφοφόρος. Ο πολίτης δεν πρέπει να είναι πια ο συναλλασσόμενος, που χρειάζεται να αφιερώσει πολύ χρόνο για να του παρασχεθεί μία δημόσια υπηρεσία ή να του χορηγηθεί ένα δημόσιο αγαθό. Αντίθετα ο καινούργιος Δημόσιος Τομέας οφείλει να ανταποκρίνεται άμεσα και με τον πιο αποδοτικό τρόπο στις ανάγκες των ωφελούμενων του και γιατί όχι να μεριμνά για αυτούς πριν από αυτούς.

2.3 Βασικές αρχές της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Οι πολλοί, διαφορετικοί και κρίσιμοι ρόλοι που καλείται να διαδραματίσει το Κράτος στις σύγχρονες κοινωνίες και οικονομίες απαιτούν περισσότερη μεθοδικότητα και

λειτουργικότητα. Όλες οι κρατικές δραστηριότητες, όπως η δημιουργία νόμων, η παροχή αγαθών - υπηρεσιών, εποπτεία - κρατικός έλεγχος, διανομή πλούτου, δημιουργία υποδομών, προϋποθέτουν σωστή, έγκαιρη και αμερόληπτη διαμόρφωση πολιτικών και λήψη αποφάσεων. Τα πολλά και ετερογενή συμφέροντα, εντός και εκτός της επικράτειας ενός κράτους, που αφορά αυτή η διαμόρφωση πολιτικών επιβάλλουν διαφάνεια, αποτελεσματικότητα και τεκμηριωμένη αποδοτικότητα. Οι συνεχώς μειωμένοι κρατικοί πόροι δεν αφήνουν περιθώρια για λάθος κινήσεις, από πλευράς κυβερνήσεων. Οι κυβερνητικές στρατηγικές πρέπει να διαμορφώνονται, λαμβάνοντας υπόψη τεκμηριωμένα στοιχεία και η λήψη αποφάσεων να οδηγεί με σιγουριά προς τη σωστή κατεύθυνση. Η ταυτόχρονη αλματώδης ανάπτυξη των ΤΠΕ και η όλο και συχνότερη επιτυχημένη χρήση τους από επιχειρησιακά περιβάλλοντα του ιδιωτικού τομέα, δημιουργεί ένα καινούργιο κόσμο πολλών δεδομένων, ιδιαίτερα χρήσιμο για τη διαμόρφωση στρατηγικών και τη λήψη αποφάσεων. Ιδιαίτερα προηγμένα πληροφοριακά λειτουργικά συστήματα και συστήματα λήψης αποφάσεων και χάραξης στρατηγικής μπορούν να χρησιμοποιηθούν από το Δημόσιο Τομέα επιτυγχάνοντας την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα που προάγει το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ. Τα ανωτέρω πληροφοριακά συστήματα με την συλλογή και ανάλυση των δεδομένων εξασφαλίζουν αρχικά την κατανόηση των πραγματικών αναγκών και προβλημάτων της κοινωνίας και έπειτα τη διαμόρφωση στοχευμένων πολιτικών, ενώ την ίδια στιγμή αφήνουν πίσω, τους χρονοβόρους και δαπανηρούς κυβερνητικούς πειραματισμούς. Κι επειδή τα δεδομένα ενός κράτους είναι κατά πολύ περισσότερα και σημαντικότερα από αυτά μιας επιχείρησης του ιδιωτικού τομέα (μιας και αφορούν την ευημερία των πολιτών και την λειτουργικότητα ενός κράτους) αυτές οι τεχνολογικές εξελίξεις δεν θα μπορούσαν να μην αφορούν και την κυβερνητική πρωτοβουλία.

Με τον όρο "Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση" περιγράφουμε αυτό τον νέο τρόπο της κυβερνητικής δράσης, με τη χρήση δεδομένων ΤΠΕ που διαμορφώνουν εκ νέου, τόσο την εσωτερική λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης ενός κράτους, με τον μετασχηματισμό των διαδικασιών, όσο και την διαμόρφωση των πολιτικών της. Οι περισσότερες από τις κυβερνητικές εργασίες αφορούν συναλλαγές με πολίτες και επιχειρήσεις πολύ χρονοβόρες, περίπλοκες και με απαιτήσεις πολλών και διαφορετικής προέλευσης εγγράφων και πιστοποιητικών διαφορετικών κρατικών φορέων. Συνήθως για την διεκπεραίωση μιας δημόσιας υπηρεσίας -παροχής απαιτείται ένα πλήθος εργαζομένων -υπαλλήλων (τις περισσότερες φορές κι από πολλούς και διαφορετικούς οργανισμούς) για να συγκεντρωθούν και να εξεταστούν ένα μεγάλος όγκος δικαιολογητικών και εγγράφων. Οι ανωτέρω διαδικασίες τα τελευταία χρόνια ανεβάζουν κατά πολύ το λειτουργικό κόστος του Δημόσιου τομέα και επιφέρουν μεγάλες καθυστερήσεις και δυσaréσκεια στους πολίτες - συναλλασσόμενους, αφού δεν ανταποκρίνονται, ούτε στις απαιτήσεις τους, αλλά ούτε και στις ανάγκες τους. Με την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και την χρήση των ΤΠΕ μειώνονται τα υψηλά λειτουργικά κόστη (πόροι και ανθρώπινο δυναμικό) και οι χρόνοι απόκρισης, ενώ ταυτόχρονα βελτιώνονται οι λειτουργικές διαδικασίες και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση με τον κατάλληλο ανασχεδιασμό και μετασχηματισμό των διαδικασιών -υπηρεσιών και πολλές φορές και ολόκληρων οργανισμών και φορέων καταργεί ότι είναι περιττό, και συνεχίζει με τα απαραίτητα, αυξάνοντας όμως την αποτελεσματικότητα τους [12] .

Εδώ αξίζει να διευκρινιστεί η διαφορά της “Ηλεκτρονικής Δημόσιας Διοίκησης – Διακυβέρνησης” από μία Δημόσια Διοίκηση που απλώς υποστηρίζεται από ΤΠΕ. Με τον όρο Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση αναφερόμαστε στη χρήση των ΤΠΕ από την Δημόσια Διοίκηση για την ηλεκτρονική υποστήριξη, τόσο των εσωτερικών λειτουργιών των Δημόσιων Οργανισμών (μέσω εσωτερικών πληροφοριακών συστημάτων), όσο και των συναλλαγών και της αμφίδρομης επικοινωνίας και συνεργασίας τους με το εξωτερικό τους περιβάλλον (μέσω “εξωστρεφών” πληροφοριακών συστημάτων που βασίζονται στο Internet ή σε άλλα ηλεκτρονικά κανάλια, π.χ. κινητή τηλεφωνία) [12].

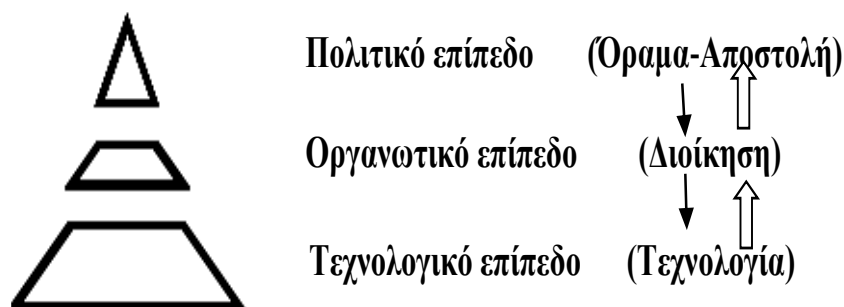


Σχήμα 1.1 Βασικές διαστάσεις Ηλεκτρονικής Δημόσιας Διοίκησης

Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση περιλαμβάνει επιπλέον χαρακτηριστικά πέραν της απλής υποστήριξης των λειτουργικών διαδικασιών του Δημόσιου τομέα από την τεχνολογία. Εδώ δεν έχουμε μόνο απλή ψηφιοποίηση δεδομένων και τη λειτουργική αναβάθμιση με τη χρήση του ίντερνετ αλλά και μετασχηματισμό και ανασχεδιασμό διαδικασιών, καθώς επίσης και εμπλουτισμό των δημόσιων υπηρεσιών με νέες, που μέχρι πρότινος δεν ήταν δυνατό να παρασχεθούν. Κι όταν μιλάμε για μετασχηματισμό, αυτός μπορεί να περιλαμβάνει ακόμη και ανακαθορισμό των στόχων και των στρατηγικών των Δημόσιων Οργανισμών. Οι δυνατότητες των ΤΠΕ στην Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση μεταβάλλουν και τους τρόπους επικοινωνίας του Δημόσιου Τομέα με τον πολίτη με βασικούς στόχους πάντα την αυξημένη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του. Με τα νέα δεδομένα είναι δυνατόν να παρέχονται υπηρεσίες από πλευράς δημόσιων υπηρεσιών, χωρίς να χρειάζεται να το αιτηθεί προηγουμένως ο πολίτης.

Καταλήγοντας αντιλαμβανόμαστε την μεγάλη διαφορά μεταξύ της απλής ψηφιοποίησης των δεδομένων ενός Οργανισμού και της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης του. Σίγουρα οι παρούσες

συνθήκες επιβάλλουν την υποστήριξη του Δημόσιου Τομέα από προηγμένα πληροφοριακά συστήματα που θα τον κάνουν λειτουργικότερο, τόσο εσωτερικά (εσωτερικές λειτουργικές ανάγκες) όσο και εξωτερικά (επικοινωνία και παροχή υπηρεσιών) και αυτό εμπεριέχει η Ηλεκτρονική Δημόσια Διοίκηση, αλλά το Σύγχρονο Δημόσιο Μάνατζμεντ και ο συνεχής ανταγωνισμός μεταξύ των Κρατών επιτάσσει ανασχεδιασμούς και μετασχηματισμούς διαδικασιών και οργανωτικών δομών για αποτελεσματικότερες και αποδοτικότερες δημόσιες υπηρεσίες και παροχές. Στην Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση έχουμε στοχευμένη αλλαγή στην μορφή της Δημόσιας Διοίκησης. Με την συλλογή και αξιολόγηση των ψηφιακών δεδομένων διαμορφώνονται στοχευμένες στρατηγικές και πολιτικές, με βάση την προσφορά αξίας και όχι την απλή διεκπεραίωση των διαδικασιών. Βασικές επιδιώξεις είναι όχι μόνο η λειτουργικότητα αλλά η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών και μακροπρόθεσμα η δημοτικότητα της Δημόσιας Διοίκησης προκειμένου το ίδιο το Κράτος να καταστεί πόλος έλξης επενδυτικών κεφαλαίων.



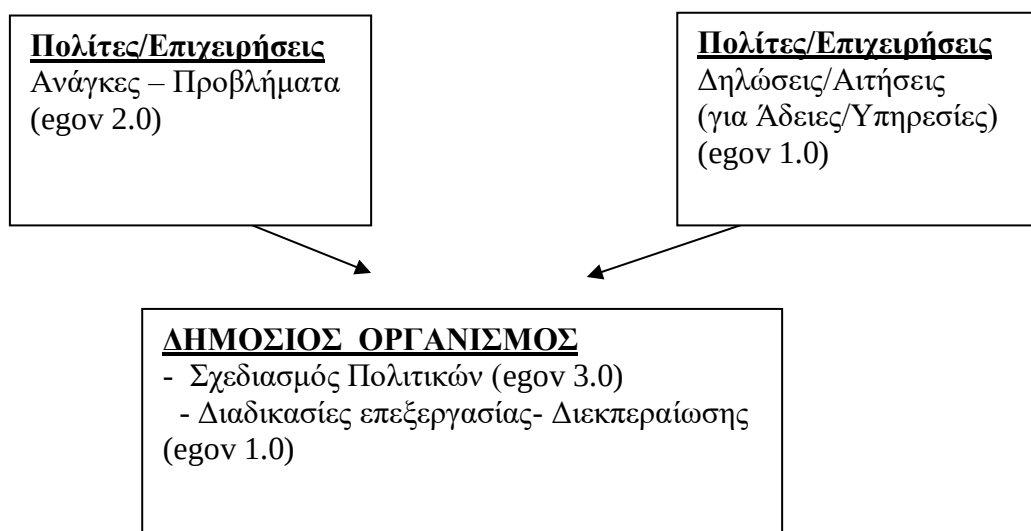
Η μετασχηματική επίδραση των ΤΠΕ στη Δημόσια Διοίκηση
Σχήμα 2.3 [12]

Υπάρχουν τρεις διαφορετικές προσεγγίσεις της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης σε σχέση με τις βασικές επιδιώξεις και τους στόχους του μετασχηματισμού της διοικητικής διαδικασίας.

- **Η διαχειριστική (ή επιχειρηματική) προσέγγιση (managerial or entrepreneurial approach),** όπου ο μετασχηματισμός των λειτουργικών διαδικασιών αποσκοπά να μειωθεί το λειτουργικό κόστος, ο χρόνος διεκπεραίωσης και απόκρισης των εργασιών. Η ανωτέρω προσέγγιση περισσότερο αφορά την βελτιστοποίηση των συναλλαγών των πολιτών με τη Δημόσια Διοίκηση με βασικές επιδιώξεις την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.
Πρώτη γενεά e-government/e-governance 1.0 [12]
- **Η συμμετοχική προσέγγιση (participatory approach)** όπου οι διαδικασίες του μετασχηματισμού και ανασχεδιασμού αφορούν στην ενίσχυση της αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ δημόσιων οργανισμών και πολιτών. Σε αυτή τη προσέγγιση οι βασικές επιδιώξεις των οργανωτικών αλλαγών εστιάζουν στην δημιουργία του

κατάλληλου περιβάλλοντος (ηλεκτρονικά κανάλια επικοινωνίας) για σχετικές ενημερώσεις, διαβουλεύσεις, ψηφοφορίες μεταξύ της δημόσιας διοίκησης και των πολιτών σχετικά με καίρια ζητήματα της κοινωνίας. Φυσικά και η μείωση του απαιτούμενου κόστους/ χρόνου τους, και για τις δύο πλευρές είναι επίσης ζητούμενο στα πλαίσια της μέτρησης της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας. Εδώ περισσότερο μας απασχολεί να εξασφαλιστεί η συμμετοχή των πολιτών στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων (μέσω των ηλεκτρονικών διαβουλεύσεων κ συζητήσεων), καθώς και η όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ενημέρωσή τους, παρά η λειτουργικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και οι χρόνοι απόκρισης της Δημόσιας Διοίκησης. Βέβαια το ένα δεν αναιρεί το άλλο μιας και με την ενίσχυση της συμμετοχικής παρουσίας του πολίτη σε δημόσιες συζητήσεις και διαβουλεύσεις και την αμφίδρομη επικοινωνία των δύο μερών (πολίτης -κράτος), δίνεται στη Δημόσια Διοίκηση το κατάλληλο feedback για την κατανόηση των πραγματικών κοινωνικών αναγκών και τον κατάλληλο ανασχεδιασμό πολιτικών, διαδικασιών, δομών και στόχων για αποδοτικότερες και αποτελεσματικότερες Δημόσιες Υπηρεσίες. Η παροχή πληροφοριών στους πολίτες σε σχέση με τις κρατικές δαπάνες, τις αποφάσεις κ.α. καθώς και οι ηλεκτρονικές διαβουλεύσεις ή οι ηλεκτρονικές ψηφοφορίες είναι κάποιες από τις οργανωτικές δράσεις της συμμετοχικής προσέγγισης και αφορούν στην **δεύτερη γενεά e-government/e-governance 2.0** [12]

- η τρίτη προσέγγιση παρότι είναι ακόμα υπό διαμόρφωση και αντικείμενο μελέτης και επιστημονικής έρευνας αξίζει να αναφερθεί. Σε αυτή τη προσέγγιση της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, οι βασικές επιδιώξεις της μετασχηματικής διαδικασίας είναι η υποστήριξη και ενίσχυση των λειτουργιών του σχεδιασμού δημόσιων πολιτικών και λήψης αποφάσεων της δημόσιας διοίκησης. Εδώ απτότερος στόχος είναι η συλλογή και αξιολόγηση δεδομένων για την πιο ορθή και στοχευμένη διαμόρφωση πολιτικών. Η παραπάνω προσέγγιση, η οποία είναι ακόμα αναδυόμενη αφορά στην Τρίτη γενεά - **government/e-governance 3.0** [12] και προϋποθέτει τη χρήση όχι μόνο των κλασσικών μεθόδων ΤΠΕ αλλά και νέων αναπτυσσόμενων τεχνολογιών και εφαρμογών που εστιάζουν στη συλλογή και επεξεργασία μεγάλου όγκου δεδομένων. Μεγάλες αποθήκες δεδομένων μαζί με τα κατάλληλα εργαλεία εξόρυξης γνώσης από αυτά, αποτελούν τα βασικά χαρακτηριστικά των νέων τεχνολογιών και της επιχειρησιακής ευφυίας που βοηθούν τη Δημόσια Διοίκηση να κατανοήσει το παρελθόν, να προβλέψει το μέλλον και να δράσει με μεθοδικότητα (Internet of Things (IoT), big data, business analytics, artificial intelligence, blockchain, gamification κ.α.).



Σχήμα 2.4 Οι διαφορετικές προσεγγίσεις της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στη Δημόσια Διοίκηση σε σχέση με τις διαδικασίες . [12]

Βασική επιδίωξη και των τριών γενεών της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης είναι η Δημόσια Διοίκηση να φτάσει, στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό το νέο μοντέλο δημοκρατίας, τη **“Συμμετοχική Δημοκρατία”**. Το ανώτερο μοντέλο δημοκρατίας προέκυψε από την συνεχώς αυξανόμενη δυσπιστία και καχυποψία των πολιτών των Κρατών απέναντι στις Δημοκρατικές διαδικασίες, στη λήψη αποφάσεων, στις κυβερνητικές πολιτικές και στο τρόπο λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης. Σίγουρα κάποια πολιτικά σκάνδαλα επιβάρυναν αυτό το αρνητικό κλίμα απέναντι στις σύγχρονες κυβερνήσεις, όμως και οι συνεχώς μειωμένοι κρατικοί πόροι και οι περιορισμένοι προϋπολογισμοί επιβάλλουν διαφάνεια από πλευράς πολιτικών και μεγαλύτερη συμμετοχή από πλευράς πολιτών στην διαδικασία λήψης αποφάσεων. Το μοντέλο της Συμμετοχικής Δημοκρατίας συνδυάζει τη λήψη αποφάσεων από τους εκλεγμένους εκπροσώπους των πολιτών (π.χ. βουλευτές, μέλη νομαρχιακών ή δημοτικών συμβουλίων, κλπ.), που είναι το βασικό στοιχείο της υφιστάμενης ‘αντιπροσωπευτικής δημοκρατίας’ (representative democracy), με την εκτεταμένη συμμετοχή των πολιτών στην λήψη των αποφάσεων αυτών, π.χ. μέσω υποβολής αιτημάτων, αναγκών, προτάσεων, απόψεων, σχολίων, κλπ. [12]. Βέβαια αυτή η εκτεταμένη εμπλοκή των πολιτών δεν έχει ως στόχο να μεταφέρει τη λήψη αποφάσεων στα χέρια των πολιτών, ως αποκλειστικό τους προνόμιο, κάτι που θα συνέβαινε στην άμεση δημοκρατία αλλά μόνο να ενισχύσει την παρουσία τους. Προς αυτή λοιπόν την κατεύθυνση δημιουργείται και ένα νέο μοντέλο Δημόσιας Διοίκησης αυτό της **ανοικτής – συμμετοχικής δημόσιας διοίκησης (open and participative government)** [12].

Το νέο αυτό μοντέλο περιλαμβάνει συνεχή και αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ της δημόσιας διοίκησης και τους πολίτες/συναλλασσόμενους της. Οι πολίτες/συναλλασσόμενοι πληροφορούνται εκτενώς από τους δημόσιους οργανισμούς για τις δαπάνες τους, τις διαδικασίες τους, τις δράσεις τους και τις αποφάσεις και τους στόχους τους, ενώ την ίδια στιγμή έχουν τη δυνατότητα να υποβάλλουν ερωτήματα, αιτήματα, προτάσεις, απόψεις, ιδέες, σχόλια και παράπονα.

2.4 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) και οι λειτουργίες της - Εκπαίδευση και Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού

Το Ανθρώπινο Δυναμικό μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα στην προσπάθεια του να πετύχει τους στόχους του, καθώς αποτελεί βασικό μέρος του προσφερόμενου προϊόντος [1]. Άλλωστε, οι άνθρωποι πόροι αποτελούν «το πιο απαιτητικό στοιχείο των εισροών της επιχείρησης ως προς τη διοίκηση και την διαχείρισή τους» [16]. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ή Πόρων αποτελεί μέρος της διοικητικής λειτουργίας ενός οργανισμού, ενώ ως βάση της επιστήμης του management, ο όρος

«ανθρώπινοι πόροι» περιλαμβάνει όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που φέρουν οι άνθρωποι στο χώρο εργασίας τους ευφυΐα, ικανότητες, αφοσίωση, πείρα και δεξιότητες, και την ικανότητα για μάθηση [17]. Τον συνδυασμό όλων αυτών των ικανοτήτων και την αλληλεπίδρασή τους στη δραστηριότητα της επιχείρησης αποσκοπεί η διοίκηση να προβλέψει και να καλλιεργήσει και αυτό ακριβώς το έργο καλείται να υπηρετήσει μέσω της ΔΑΔ ή ΔΑΠ.

Τα βασικά στάδια-συστατικά της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού τα οποία καθορίζουν και τις δράσεις της είναι τα ακόλουθα:

- Πρόσληψη
- Εκπαίδευση
- Καθοδήγηση
- Παρακίνηση

Η ποιότητα των ανωτέρω διαδικασιών καθορίζει και την ποιότητα των στελεχών του ανθρώπινου δυναμικού και αυτοί με τη σειρά τους, σε πολύ μεγάλο βαθμό την ικανοποίηση των πελατών /συναλλασσόμενων ανάλογα με τη φύση του οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), ή αλλιώς Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ), ονομάζεται η διοικητική λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με τη διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια της οργάνωσης [1]. Περιλαμβάνει όλες εκείνες τις διοικητικές δράσεις, οι οποίες αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού. Η οργάνωση, η προσέλκυση, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, η ανταμοιβή, η καθοδήγηση, και η παρακίνηση των εργαζομένων μιας επιχείρησης -οργανισμού είναι μερικές από αυτές τις δράσεις. Με τον όρο «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων» αναφερόμαστε στη φιλοσοφία, τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τις πρακτικές που σχετίζονται με τη διαχείριση των ανθρώπων.

Βασικές επιδιώξεις της ΔΑΠ είναι οι εξής :

- η αποδοτικότητα και η ανταγωνιστικότητα των ανθρώπινων πόρων του οργανισμού
- η καλύτερη ποιότητα στο τελικό προϊόν /παροχή της παραγωγικής διαδικασίας
- η εποπτεία και η διατήρηση των εργασιακών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων και των νομικών κανόνων του επιχειρησιακού περιβάλλοντος
- η καλλιέργεια στο ΑΔ κλίματος αφοσίωσης και εμπιστοσύνης στη διοίκηση και στο όραμα/στόχους του οργανισμού
- η συμμετοχή στην επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων της παραγωγικής διαδικασίας, με προσήλωση στο συνολικό όραμα του οργανισμού
- οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι, παραγωγικοί και ικανοί προσανατολισμένοι στον πελάτη/συναλλασσόμενο και τους στόχους της επιχείρησης, και όλα αυτά λαμβάνοντας υπόψη τις εργασιακές σχέσεις, την υγεία, την ασφάλεια και τη δικαιοσύνη και θεωρώντας τον άνθρωπο ως το σημαντικότερο παράγοντα για την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης [1].

Η Εκπαίδευση του Α.Δ. αποτελεί μέρος της λειτουργικής διαδικασίας της ΔΑΠ και αφορά στις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για να προσδώσουν στους καινούργιους υπαλλήλους ή στο υπάρχον προσωπικό ενός οργανισμού, τις δεξιότητες εκείνες που απαιτούνται για να φέρουν σε πέρας τις εργασίες τους. Τα τελευταία χρόνια οι σύγχρονες διοικήσεις έχουν επενδύσει πολύ περισσότερο σε εκπαιδευτικές δράσεις. Εξαιτίας της αλματώδους ανάπτυξης

της τεχνολογίας και της συμμετοχής της σε όλους τους κλάδους της παραγωγικής διαδικασίας ενός αγαθού/υπηρεσίας έχει αυξηθεί κατά πολύ ο μέσος όρος εκπαίδευσης των εργαζομένων σε τεχνολογικές δεξιότητες. Την ίδια στιγμή οι ίδιες οι εκπαιδευτικές ανάγκες μιας επιχείρησης αλλάζουν και εξελίσσονται αποζητώντας επιπλέον επαγγελματικές δεξιότητες από τους εργαζόμενους (πέραν του επιχειρησιακού τους αντικειμένου αυτού καθαυτού), όπως η διαχείριση ομάδων, διαχείριση κρίσεων, επικοινωνιακές δεξιότητες κ.α. Σήμερα ακόμα ένας εργάτης παραγωγής εκπαιδεύεται κατά μέσο όρο 37 ώρες το χρόνο. Ταυτόχρονα η εκπαίδευση του Α.Δ. παίζει καθοριστικό ρόλο στην διαμόρφωση της στρατηγικής και στην τελική επίτευξη των καθορισμένων στόχων. Σύμφωνα με έναν εκπαιδευτή: *«Δεν επικεντρώνουμε πια την προσοχή μας στους παραδοσιακούς εκπαιδευτικούς στόχους. Συνεργαζόμαστε με τους μάνατζερ και τους βοηθάμε να εντοπίσουν τους στρατηγικούς στόχους τους, καθώς επίσης τις δεξιότητες και τη γνώση που απαιτεί η επίτευξη των στόχων αυτών. Στη συνέχεια συνεργαζόμαστε για να διαπιστώσουμε αν το προσωπικό μας διαθέτει πράγματι αυτές τις δεξιότητες και τη γνώση, και εάν αυτό δεν συμβαίνει, τότε συζητάμε τις εκπαιδευτικές ανάγκες»* [18].

Πολλές φορές όμως αδυνατούμε να κατανοήσουμε τη διαφορετική σημασία της Εκπαίδευσης του ΑΔ ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης και της Ανάπτυξης του ΑΔ. Ίσως γιατί θεωρούμε ότι το ένα εμπεριέχεται ή συμπληρώνει το άλλο, όμως μιλάμε για δύο διαφορετικές έννοιες που περιλαμβάνουν διαφορετικά χαρακτηριστικά. Πιο συγκεκριμένα η εκπαίδευση, όπως προαναφέρθηκε, έχει κύριο μέλημα της την παροχή προς τους εργαζόμενους συγκεκριμένων δεξιοτήτων, προκειμένου να διορθωθούν τυχόν ανεπάρκειες και αδυναμίες στην επίδοση τους ή να αποκτηθούν νέες δεξιότητες. Για παράδειγμα, η παροχή μιας νέας υπηρεσίας ή η παραγωγή ενός καινούργιου προϊόντος σε έναν οργανισμό απαιτεί από τους εργαζόμενους του να μάθουν μία νέα διαδικασία παροχής/παραγωγής του αγαθού. Σε αυτή τη περίπτωση η εκπαίδευση έρχεται να καλύψει τις ανάγκες της επιχείρησης για νέα τεχνογνωσία.

Αντίθετα, η ανάπτυξη αποτελεί προσπάθεια να αποκτήσουν οι εργαζόμενοι τις ικανότητες που θα χρειαστεί η επιχείρηση στο μέλλον. Πιο συγκεκριμένα η ανάπτυξη ΑΔ περιλαμβάνει κυρίως εκπαιδευτικά προγράμματα που έχουν ως στόχο την ευρύτερη βελτίωση των γνώσεων του ΑΔ και όχι μόνο τις συγκεκριμένες επαγγελματικές δεξιότητες που απαιτεί η εκάστοτε θέση. Επίσης με την Ανάπτυξη ΑΔ υποστηρίζεται η οργάνωση όλων των σταδίων της εκπαίδευσης όπως είναι η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών, ο σχεδιασμός των επιμορφωτικών προγραμμάτων, ο καθορισμός εκπαιδευτικών μεθόδων, και τελικά η εφαρμογή και η αξιολόγηση του συμφωνηθέντος εκπαιδευτικού προγράμματος του οργανισμού. Η ανάπτυξη Α.Δ. εμπεριέχει κυρίως δράσεις και ενέργειες εκπαιδευτικού χαρακτήρα που αφορούν όμως το σύνολο του εργατικού δυναμικού του οργανισμού και αποσκοπούν σε μία επιχειρησιακή εξέλιξη (σε ότι έχει να κάνει με το Α.Δ.). Αντίθετα η εκπαίδευση εστιάζει σε εκπαιδευτικές ενέργειες στοχευμένες σε συγκεκριμένη μερίδα εργαζομένων ή και ατομικά όπου υφίσταται ανάγκη για απόκτηση συγκεκριμένων δεξιοτήτων και γνώσεων. Η διεθνοποίηση του επιχειρηματικού κόσμου, η πολυπλοκότητα του σύγχρονου επιχειρησιακού περιβάλλοντος (πολλοί οι συμμετέχοντες με ετερογενή συμφέροντα) και οι συνεχόμενες τεχνολογικές εξελίξεις απαιτούν μεγαλύτερη ευελιξία στην οργάνωση των επιχειρήσεων και γρηγορότερη απόκριση τους και αυτές τις ανάγκες καλείται να υπηρετήσει η Ανάπτυξη ΑΔ και να δημιουργήσει ικανά εργασιακά στελέχη να ανταποκριθούν στις

συνεχόμενα αυξανόμενες επιχειρησιακές απαιτήσεις (σε χρόνο, ποιότητα, απόδοτικότητα, αποτελεσματικότητα και τελικά ανταγωνιστικότητα).

Η Διαχείριση Καριέρας (Career Management), ο Σχεδιασμός Καριέρας (Career Planning) και η Ανάπτυξη Καριέρας (Career Development) είναι οι τρεις βασικές λειτουργικές διαδικασίες της Ανάπτυξης ΑΔ με απότερη επιδίωξη την **Ανάπτυξη Στελεχών (Management Development)**.

Με τη Διαχείριση Καριέρας (Career Management) σχεδιάζεται και μορφοποιείται η πρόοδος των εργαζομένων ενός οργανισμού όπως αυτή διαμορφώνεται από τις επιχειρησιακές ανάγκες και τις μετρήσεις απόδοσης των υπαλλήλων. Σε αυτή τη λειτουργική /οργανωσιακή διαδικασία λαμβάνονται πάντα υπόψη και τα προσόντα και οι επιπλέον δεξιότητες των εργαζομένων.

Με τον Σχεδιασμό Καριέρας (Career Planning) δίνεται η δυνατότητα στον ίδιο τον εργαζόμενο να αντιληφθεί και να κατανοήσει τις προσωπικές του εργασιακές δεξιότητες, γνώσεις αλλά και τις προτιμήσεις και τα ενδιαφέροντα του, προκειμένου να προβεί στον καθορισμό των προσωπικών του κινήτρων και τον κατάλληλο σχεδιασμό δράσεων για την επίτευξη των εργασιακών του στόχων.

Στην Ανάπτυξη Καριέρας (Career Development) πραγματοποιείται μια σειρά δραστηριοτήτων καθ' όλη τη διάρκεια της εργασιακής σχέσης του υπαλλήλου με τον οργανισμό οι οποίες αφορούν στην αναζήτηση, τη διαμόρφωση και την επίτευξη της ενδο-υπηρεσιακής του επιτυχίας.

Η Ανάπτυξη Στελεχών (Management Development) αφορά στη συστηματική διαδικασία διαμόρφωση και ανάπτυξη των στελεχειακών πόρων της επιχείρησης /οργανισμού. Βασικές επιδιώξεις της ανωτέρω λειτουργίας είναι η δημιουργία ικανών, αποτελεσματικών και αποδοτικών στελεχών διοίκησης (μάνατζερ), προκειμένου να βελτιωθεί η συνολική αποτελεσματικότητα της επιχειρηματικής διαδικασίας. Τα διοικητικά στελέχη που προκύπτουν από τις δράσεις της ανωτέρω λειτουργίας είναι προετοιμασμένα για μεγαλύτερο μερίδιο ευθύνης και περισσότερο έτοιμα να ανταποκριθούν στα συνεχώς ανταγωνιστικά επιχειρησιακά περιβάλλοντα και τις όλο και μεγαλύτερες επιχειρησιακές απαιτήσεις. Προετοιμάζονται και εκπαιδεύονται για να αντιμετωπίζουν γρηγορότερα και ορθότερα τις αλλαγές, να λαμβάνουν έγκαιρα τις ορθές αποφάσεις και να αναπτύσσουν συνεχώς τη δημιουργικότητα και την εφευρετικότητα τους. Η ανάπτυξη στελεχών στοχεύει και επενδύει και στην εισαγωγή καινοτομιών από μέρους των διοικητικών στελεχών προκειμένου να αναβαθμιστεί η συνολική παραγωγική διαδικασία.

Συνοψίζοντας αξίζει να σημειωθεί ότι από όλες τις ανωτέρω λειτουργικές διαδικασίες της Δ.Α.Δ. προκύπτουν και οι σύγχρονες τάσεις της, οι οποίες είναι:

- ανθρώπινοι πόροι/ανθρώπινο δυναμικό ως ένα ακόμα ανταγωνιστικό επιχειρησιακό πλεονέκτημα
- συνεχής και επαναλαμβανόμενη εκπαίδευση των εργαζομένων για απόκτηση όλων και περισσότερων επαγγελματικών δεξιοτήτων πέραν των αναγκαίων της θέσης ευθύνης τους
- δημιουργία εργασιακού κλίματος εμπιστοσύνης και αφοσίωσης στο επιχειρησιακό όραμα και τις στόχους του οργανισμού

- επένδυση και στόχευση στην ενδυνάμωση των εργαζομένων όχι μόνο σε σχέση με τις δεξιότητες τους αλλά και σε σχέση με τους υπηρεσιακούς τους ρόλους και τις ευθύνες που απορρέουν από αυτούς (περισσότερες αρμοδιότητες για περισσότερη επιχειρησιακή ευελιξία)
- παρότρυνση και ενθάρρυνση για μετασχηματισμό των εξατομικευμένων δράσεων σε δράσεις που περιλαμβάνουν την αποτελεσματική λειτουργία ομάδων (διαβουλεύσεις, συζητήσεις, ομαδικά projects επίτευξης συγκεκριμένων στόχων κ.α.)
- προώθηση και υιοθέτηση των αξιόπιστων τεχνικών και στρατηγικών της ΔΑΔ δεδομένου της αξιοπιστίας και της δικαιοσύνης που πρεσβεύουν οι πολιτικές της

Μετά την αποσαφήνιση των δύο αυτών εννοιών της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης Α.Δ και των στοιχείων που αυτές περιλαμβάνουν, αντιλαμβανόμαστε ότι η αξιολόγηση Α.Δ. επηρεάζεται και από τις δύο διαδικασίες, όμως με πολύ πιο άμεσο τρόπο, από αυτή της εκπαίδευσης. Δεν μπορούμε να επενδύσουμε σε κανένα λειτουργικό και αποδοτικό σύστημα αξιολόγησης Α.Δ., όταν δεν έχουμε πρωτίστως δομήσει ένα λειτουργικό και προσοδοφόρο εκπαιδευτικό σύστημα για τους εργαζόμενους μας. Για να αξιολογήσεις το προσωπικό και τις δεξιότητες του πρέπει, πρωτίστως να το έχεις εκπαιδεύσει επαρκώς και να του έχεις μεταφέρει, με την κατάλληλη εκπαιδευτική διαδικασία, όλες τις απαιτούμενες τεχνικές, και όχι μόνο, δεξιότητες της θέσης του. Η εκπαίδευση και η αξιολόγηση Α.Δ. θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι δύο συγκοινωνούντα δοχεία, όπου και οι δύο πλευρές παίρνουν και δίνουν δεδομένα, τα οποία χρησιμοποιούν για την ίδια τη λειτουργικότητα τους αλλά και για την ανάπτυξη και εξέλιξη των διαδικασιών τους. Ένα σύγχρονο και καρποφόρο εκπαιδευτικό πρόγραμμα φροντίζει την αέναη μεταφορά της γνώσης σε όλο το επιχειρησιακό και εργασιακό περιβάλλον του οργανισμού (χωρίς διακρίσεις και καθυστερήσεις) και την άμεση κάλυψη των νέων αναγκών για τεχνογνωσία και δεξιότητες. Ένα σύστημα αξιολόγησης «επενδυτικού χαρακτήρα» (επένδυση στους ανθρώπινους πόρους) δίνει το κατάλληλο/αναγκαίο feedback, με τις σχετικές αδυναμίες και ελλείψεις του προσωπικού, για να μπορέσει η ηγεσία να αναπτύξει τα σωστά εκπαιδευτικά προγράμματα για τους εργαζόμενους της που το έχουν πραγματική ανάγκη. Η έγκαιρη και στοχευμένη εκπαίδευση είναι αυτή που θα δώσει τελικά και πολύ καλά ποσοστά απόδοσης και όλη αυτή η διαδικαστική αλυσίδα θα εξαφανίσει το δυσάρεστο κλίμα που φέρει συνήθως η ίδια η Αξιολόγηση του ΑΔ. Από τα παραπάνω προκύπτει ότι τόσο η εκπαίδευση όσο και η αξιολόγηση είναι δύο διαδικασίες που θα πρέπει να γίνονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα, προκειμένου τα δεδομένα τους να είναι επικαιροποιημένα και έτοιμα για εκμετάλλευση και άμεση δράση σε προγράμματα και πολιτικές .

Όπως κάθε είδους οργάνωση και διοικητική διαδικασία έτσι και η οργάνωση της εκπαίδευσης και η ανάπτυξη των προγραμμάτων και δράσεων της έχει και αυτή συγκεκριμένα λειτουργικά βήματα.

1ο βήμα: Αναγνώριση των γνώσεων και των δεξιοτήτων που απαιτούνται. Σε πρώτο επίπεδο πρέπει να γίνει μία λεπτομερής ανάλυση της κατάστασης στην οποία θέλουμε να φτάσουμε. Επιβάλλεται να κατανοήσουμε εξαρχής τις δεξιότητες και γνώσεις που θα πρέπει να αποκτήσει το προσωπικό για να ανταπεξέλθει στις δεδομένες συνθήκες. Πιο συγκεκριμένα μία λεπτομερής ανάλυση της εκάστοτε θέσης ενός εργαζόμενου, με σαφή καθορισμό του καθηκοντολογίου και των απαιτούμενων δράσεων του πόστου του, μπορεί να φανεί φοβερά

χρήσιμη στην οργάνωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Επίσης από την ανωτέρω διαδικασία αποφεύγονται και ζητήματα αποποίησης/ανάληψης ευθυνών.

2ο βήμα: Αναγνώριση των σημερινών επιπέδων γνώσης και δεξιοτήτων. Σε αυτό το δεύτερο βήμα πρέπει να πραγματοποιηθεί μία ανάλυση και καταγραφή του γνωσιακού επιπέδου των εργαζομένων. Η συγκεκριμένη διαδικασία αφορά την καταγραφή της παρούσας κατάστασης του οργανισμού σε ότι έχει να κάνει με το εργατικό δυναμικό του και τις δεξιότητες και γνώσεις που αυτό κατέχει. Μπορεί εκ πρώτης αυτή η διαδικασία να θεωρείται περιττή και χρονοβόρα, όμως είναι πολύ σημαντικό στάδιο της οργανωτικής διαδικασίας. Ένα λειτουργικό σύστημα αξιολόγησης Α.Δ θα ήταν πολύ χρήσιμο σε αυτή τη φάση της οργάνωσης και θα εκμηδένιζε και τους χρόνους απόκρισης. Είναι φοβερά προσοδοφόρο και χρήσιμο να υπάρχει μια εκτίμηση της παρούσας κατάστασης (σε γνωσιακό επίπεδο), στην οποία βρίσκονται οι εργαζόμενοι και μάλιστα σε τακτά χρονικά διαστήματα μιας κι έτσι επιτυγχάνεται ευελιξία σε αντιμετωπίσεις κρίσεων και μεγάλων αλλαγών στην επιχειρηματική διαδικασία. Τα επιχειρησιακά περιβάλλοντα και οι συνθήκες όπου αυτά δραστηριοποιούνται είναι συνεχώς μεταβαλλόμενα. Αυτές τις συνεχείς μεταβολές μπορείς να τις αντιμετωπίσεις μόνο αν ξέρεις τι ακριβώς διαθέτεις και που θέλεις να φτάσεις.

3ο βήμα: Αναγνώριση των εκπαιδευτικών αναγκών. Για να φτάσεις εκεί που θέλεις οφείλεις να αναγνωρίσεις τις αδυναμίες σου και να δουλέψεις με αυτές για να επιτύχεις τους στόχους σου. Σε αυτό το βήμα τα διοικητικά στελέχη καλούνται να αναγνωρίσουν ποιες είναι οι εκπαιδευτικές ανάγκες που απαιτούνται και από ποιους. Σε αυτό το στάδιο πρέπει να γίνει αντιπαράθεση των προαπαιτούμενων γνώσεων και δεξιοτήτων των θέσεων εργασίας και των γνώσεων και δεξιοτήτων που κατέχουν τώρα οι εργαζόμενοι. Στις νέες προσλήψεις το βιογραφικό του νεοπροσληθέντος υπαλλήλου συγκρίνεται με τις απαιτήσεις της θέσης και ανάλογα με τις γνωσιακές ελλείψεις καθορίζονται και τα εκπαιδευτικά προγράμματα. Όταν όμως μιλάμε για το ήδη υπάρχον προσωπικό τότε τα δεδομένα της αξιολόγησης συγκρίνονται με τις γνωσιακές και δεξιοτεχνικές απαιτήσεις της θέσης και καταγράφονται οι εκάστοτε εκπαιδευτικές ανάγκες. Τα δεδομένα συλλέγονται ξεχωριστά για κάθε εργαζόμενο και κάθε θέση για να διαμορφώσουν το συνολικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα του οργανισμού. Πολύ σημαντική και εδώ η επικαιροποίηση των δεδομένων που λαμβάνονται υπόψη τόσο από το σύστημα αξιολόγησης όσο και από τα δεδομένα της ανάλυσης της θέσης.

4ο βήμα: Προετοιμασία του συνολικού προγράμματος. Σε αυτό το στάδιο γίνεται η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών του οργανισμού και αφού τεθούν προτεραιότητες προετοιμάζονται και οργανώνονται οι εκπαιδευτικές δράσεις. Επειδή δεν είναι δυνατή πάντα η ταυτόχρονη κάλυψη όλων των εκπαιδευτικών αναγκών τα διοικητικά στελέχη αξιολογούν την αναγκαιότητα της εκπαίδευσης. Όπως και να έχει οι εκπαιδευτικές ανάγκες παραμένουν και ένα καλά οργανωμένο εκπαιδευτικό σύστημα θα πρέπει να ανταποκρίνεται άμεσα σε αυτές, προτού επιβαρυνθεί το επιχειρησιακό πλάνο και αποτέλεσμα.

5ο βήμα: Η λήψη αποφάσεων για την εκπαίδευση. Θα πρέπει να ληφθούν αποφάσεις συγκεκριμένες, σχετικά με τις εκπαιδευτικές μεθόδους, την διάρκεια των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, τον τόπο διεξαγωγής, τους εκπαιδευτές, την κάλυψη των κενών θέσεων που θα αφήσουν οι εκπαιδευόμενοι και γενικώς όλες οι λεπτομέρειες της διεξαγωγής των εκπαιδευτικών δράσεων.

6ο βήμα: Αξιολόγηση. Το τελικό στάδιο της οργάνωσης της εκπαίδευσης, η αξιολόγηση του προγράμματος είναι και αυτό που θα ανατροφοδοτήσει με τα κατάλληλα δεδομένα το εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Ότι έχουμε προσκομίσει από την επιμορφωτική διαδικασία (μεθόδους, γνώσεις, τακτικές, γνωσιακά αντικείμενα, εμπειρίες) αλλά και ο τρόπος και ο βαθμός της μεταφοράς και εμπέδωσης της γνώσης θα δώσουν στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα το απαραίτητο feedback προκειμένου να βελτιωθεί και να εξελιχθεί για την επόμενη χρήση του. Στα περισσότερα σύγχρονα αλλά και παραδοσιακά εκπαιδευτικά προγράμματα μετά την ολοκλήρωση τους, συνήθως ακολουθεί μία εξεταστική διαδικασία επί της διδαχθείσας ύλης, προκειμένου να διαπιστωθεί η κατανόηση και η εμπέδωση του επιμορφωτικού υλικού. Τα αποτελέσματα αυτής της τυπικής και σύντομης συνήθως διαδικασίας δείχνουν βραχυπρόθεσμα το βαθμό κατανόησης του γνωστικού αντικείμενου, από πλευράς διδασκόμενων. Στην αξιολόγηση όμως του εκπαιδευτικού προγράμματος συμμετέχουν και οι εκπαιδευόμενοι αξιολογώντας τόσο το σύνολο του προγράμματος όσο και τα επιμέρους στοιχεία του (διαδικασίες, μέθοδοι, τακτικές, χρονοδιάγραμμα, τους εκπαιδευτές, τις θεματικές ενότητες τη χρηστικότητα της εκπαίδευσης κ.α.). Έτσι η αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού προγράμματος θα αξιολογηθεί σε πρώτο χρόνο από την τελική εξέταση των συμμετεχόντων και μεταγενέστερα θα αποτυπωθεί στο αντικείμενο εργασιών των εργαζομένων και στην επίτευξη των στόχων τους (μέσω της αξιολόγησης Α.Δ.). Την ίδια στιγμή από την αξιολόγηση των εκπαιδευόμενων προκύπτει η αποδοχή του εκπαιδευτικού προγράμματος από τους εργαζόμενους και κατά πόσο αυτό ανταποκρίθηκε στις ανάγκες τους. Έτσι δημιουργείται μία ολοκληρωμένη εικόνα από την αξιολογητική διαδικασία που είναι ικανή να χρησιμοποιηθεί για μελλοντικές εκπαιδευτικές δράσεις.

Οι μέθοδοι των εκπαιδευτικών προγραμμάτων μπορεί να ποικίλουν. Με την ανάπτυξη της τεχνολογίας και των πληροφοριών δε, η ποικιλία αυτή έχει μεγαλώσει ακόμα περισσότερο με πολύ πιο ενδιαφέρουσες για τους εκπαιδευόμενους πρακτικές. Πέρα από τις παραδοσιακές μεθόδους εκπαίδευσης, όπως είναι οι παρουσιάσεις -επιδείξεις, η πρακτική άσκηση, οι ομιλίες και οι ερευνητικές εργασίες, σε όλο και περισσότερα σύγχρονα επιχειρησιακά περιβάλλοντα συναντάμε και νεωτεριστικές μεθόδους εκπαίδευσης, όπως αυτές της προσομοίωσης, οπτικοακουστικά βοηθήματα, μελέτες περίπτωσης, ασκήσεις ρόλων και επιχειρησιακά παιχνίδια. Οι ανωτέρω μέθοδοι αλλάζουν ριζικά το προφίλ της εκπαίδευσης και το κάνουν ιδιαίτερα ελκυστικό για τους εργαζόμενους σε αντίθεση με το παρελθόν, όπου πολλές φορές η εκπαιδευτική διαδικασία προκαλούσε αρνητικά συναισθήματα και ανασφάλεια στους εκπαιδευόμενους.

2.5 Η Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Με τον όρο αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού συνήθως αναφερόμαστε στην αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων μιας επιχείρησης ή ενός Οργανισμού. Για τα διοικητικά στελέχη ενός οργανισμού αυτή η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα βασικότερα αντικείμενα εργασιών τους. Αυτή είναι η κύρια δραστηριότητα των διευθυντικών στελεχών, να αντλήσουν αυτές τις τιμές απόδοσης και να οργανώσουν και να συντονίσουν αναλόγως το επιχειρησιακό τους περιβάλλον. Στην έννοια της αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού έχουν αποδοθεί κατά καιρούς πολλές και διάφορες ερμηνείες.

Έναν ευρέως αποδεκτό ορισμό μας δίνουν οι Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς στο σύγγραμμα τους (2003), ως η διαδικασία «αξιολόγησης-εκτίμησης του εργαζομένου με σκοπό να ορισθεί ο βαθμός στον οποίο αυτός φέρνει σε πέρας τη δουλειά του αποδοτικά» [19]. Παρόμοια, η αξιολόγηση της απόδοσης μπορεί να ορισθεί ως «το σύνολο των αποτελεσμάτων τα οποία παράγονται σε μια συγκεκριμένη εργασία ή δραστηριότητα κατά τη διάρκεια συγκεκριμένης χρονικής περιόδου» [20]. Εξετάζοντας την αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων στο Δημόσιο τομέα, ο Φαναριώτης (1997) προσδιόρισε την αξιολόγηση της απόδοσης ως τη «διαδικασία με την οποία η Διοίκηση προσπαθεί να προσδιορίσει το πόσο καλά ανταποκρίνεται ένας υπάλληλος στην εργασία του και πόσο καλύτερος ή χειρότερος είναι σε σύγκριση με άλλους της ίδιας εργασιακής ομάδας» [21]. Η Δραμαλιώτη Εύη (2016) [22] σε άρθρο της έθεσε την αξιολόγηση της απόδοσης στο πλαίσιο της μέτρησης έναντι κριτηρίων, ορίζοντας ότι η αξιολόγηση «αποτελεί τη διοικητική λειτουργία που επιδιώκει τη μέτρηση της απόδοσης με βάση προκαθορισμένα κριτήρια ώστε να βελτιωθούν τα παραγόμενα αποτελέσματα στο μέλλον σε δύο επίπεδα, τόσο για τον οργανισμό ως ολότητα (βελτίωση της απόδοσης της οργάνωσης σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει), όσο και για τον εργαζόμενο ατομικά». Γενικά, η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί δομημένη λειτουργία του τμήματος προσωπικού, που όμως εκτελείται από άλλα άτομα, γεγονός που εισάγει και συναισθηματική διάσταση στην διαδικασία. Το ανθρώπινο στοιχείο της αξιολόγησης της απόδοσης θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη, ώστε να εξυπηρετούνται καλύτερα τόσο οι ατομικές επιδιώξεις όσο και οι στόχοι της επιχείρησης [16].

Τελικά βάσει των ανωτέρω ορισμών καταλήγουμε ότι η απόδοση του εργαζομένου έχει να κάνει με το κατά πόσο ο ίδιος αποδίδει στο καθηκοντολόγιο του και στις εργασίες που του έχουν ανατεθεί, σε τι χρόνο και βαθμό και σε αναλογία πάντα με το κόστος του (μισθός του) αλλά και τους επιχειρησιακούς στόχους και το όραμα του Οργανισμού. Επίσης τις περισσότερες φορές λαμβάνεται υπόψη και η εργασιακή απόδοση των συναδέλφων μιας και τα δεδομένα της απόδοσης είναι συγκρίσιμα (ανταγωνιστικό κλίμα). Αφού λοιπόν στην αξιολόγηση της απόδοσης λαμβάνονται υπόψη και άλλοι παράμετροι, εκτός από την τέλεση της εργασίας αυτής καθαυτής προκύπτει ότι πρέπει εξ αρχής να καθοριστεί με σαφήνεια το έργο καθώς και το χρονοδιάγραμμα της υλοποίησής του. Την ίδια στιγμή το αποτέλεσμα της εργασίας ενός εργαζομένου αποτελεί ένα μέγεθος συγκρίσιμο (σε σχέση με άλλους εργαζομένους και όχι μόνο), ενώ βαθμολογείται και το ποσοστό της επίτευξής του, η ποιότητα του καθώς και τα επιμέρους χαρακτηριστικά του κ.α.

Σύμφωνα με το σχέδιο πρότασης του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης που τέθηκε σε δημόσια διαβούλευση το 2014 [23], η απόδοση των υπαλλήλων αξιολογείται «με βάση την αξιοποίηση των γνώσεων και δεξιοτήτων τους, σε σύγκριση με τις απαιτήσεις των θέσεων που κατέχουν. Έμφαση δίνεται στον προσδιορισμό και την κατανόηση του τι είναι αυτό που αναμένεται από τους υπαλλήλους, αλλά και για το πως θα επιτευχθούν τα αναμενόμενα αποτελέσματα.» Η σύγχρονη αντίληψη αποτυπώνεται και στον πλέον πρόσφατο νόμο ν.4369/2016 (33Α'), όπου ορίζεται ότι «Η αξιολόγηση και η συμμετοχή των δημοσίων υπαλλήλων στην διαδικασία θέσης στόχων, όπως και γενικότερα στην λειτουργία της διοίκησης, αποσκοπούν στη βελτίωση της ατομικής απόδοσης κάθε υπαλλήλου και συνολικά της απόδοσης της δημόσιας υπηρεσίας».

Κι αφού η αξιολόγηση αφορά και στη συνολική απόδοση ενός οργανισμού εδώ αξίζει να αναφερθεί και ο όρος **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας Δ.Ο.Π. (Total Quality Management)**, ένας όρος πολύ στενά συνυφασμένος, τόσο με την έννοια της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων, όσο και με την συνολική αποδοτικότητα ενός οργανισμού. Η σύγχρονη καταναλωτική τάση δίνει περισσότερη σημασία στην ποιότητα του τελικού προϊόντος /υπηρεσίας και λιγότερο στην τιμή. Όλο και περισσότεροι καταναλωτές / συναλλασσόμενοι / πελάτες φαίνεται τα τελευταία χρόνια να επιλέγουν ποιοτικότερες υπηρεσίες και αγαθά, ακόμα κι αν χρειαστεί να τους κοστίσει αυτό κάτι παραπάνω. Η ανωτέρω τάση οδήγησε και τις επιχειρήσεις και τις διοικήσεις τους να στραφούν και να επενδύσουν περισσότερο στην ποιότητα του τελικού τους προϊόντος. Η βελτίωση όμως της ποιότητας του τελικού προσφερόμενου αγαθού προϋποθέτει συνολική /ολική ποιότητα σε όλες τις δράσεις της επιχειρηματικής και παραγωγικής διαδικασίας .

Γενικά με τον όρο “**ποιότητα**” αναφερόμαστε στο σύνολο των χαρακτηριστικών μιας οντότητας (προϊόν, υπηρεσία, διεργασία, οργανισμός, σύστημα ή συνδυασμός αυτών) που της αποδίδουν την ικανότητα να ικανοποιεί συγκεκριμένες απαιτήσεις [24] ή ακόμα και την καταλληλότητα για χρήση [25]

Πιο συγκεκριμένα η **ποιότης** βάσει βιβλιογραφίας είναι [26]:

1. Η συμμόρφωση με τις προδιαγραφές, ώστε το τελικό προϊόν ή η προσφερόμενη υπηρεσία να ανταποκρίνεται στους αρχικούς στόχους, σκοπούς αλλά και τις αποκλίσεις που ορίστηκαν εξ αρχής από τους δημιουργούς τους.
2. Η δυνατότητα ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας να υπηρετεί κατά το δυνατό καλύτερα τον ρόλο, τον οποίο καλείται να διαδραματίσει, δηλαδή τον σκοπό και την χρήση για την οποία προορίζεται.
3. Η καλύτερη τιμή ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας, ώστε να επιτυγχάνεται η βέλτιστη σχέση κόστους /ωφελείας.
4. Η υποστήριξη μετά την πώληση ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας ώστε να εξασφαλίζεται και να επεκτείνεται η ποιότητα τους καθ’ όλη τη διάρκεια της χρήσης τους.
5. Η ποιότητα μέσα από ένα ψυχολογικό πρίσμα το οποίο αφορά στην εκπλήρωση ανθρωπίνων αναγκών, status symbol όσο αυτό είναι εφικτό.
6. Ένα προϊόν ή μία υπηρεσία καλύτερη συγκριτικά με τα αντίστοιχα προϊόντα ή υπηρεσίες.
7. Ένα χαρακτηριστικό εισόδου ενός προϊόντος ή υπηρεσίας στην αγορά.
8. Η φιλοσοφία των επιχειρησιακών διαδικασιών(κυρίως εσωτερικών αλλά και εξωτερικών), η οποία πρέπει να υπηρετεί το συνολικό όραμά της επιχείρησης και να εξυπηρετεί τους στόχους της , με τρόπο πλήρως συμβατό με τις αξίες της.

Με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας οργανώνονται διοικητικά όλες οι επιχειρηματικές διαδικασίες, προκειμένου να λειτουργήσουν ασφαλέστερα και ποιοτικότερα και με απώτερο σκοπό πάντα την ποιότητα του τελικού προϊόντος. Ο επίσημος ορισμός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ή της Ολικής Διαχείρισης της Ποιότητας, όπως αναφέρεται και στο πρότυπο ISO 8402) είναι: *«Τρόπος διοίκησης ενός οργανισμού εστιαζόμενος στην Ποιότητα, ο οποίος βασίζεται στη συμμετοχή όλων των μελών του και στοχεύει στη μακροπρόθεσμη επιτυχία μέσω της ικανοποίησης του πελάτη και στην παροχή οφελών σε όλα τα μέλη του οργανισμού και στην κοινωνία με το μικρότερο κόστος»*. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και η αξιολόγηση της απόδοσης μπορούν να συνυπάρχουν βελτιώνοντας την οργανωτική απόδοση (Carson et a

1991: 32). Σύμφωνα με τον Deming (1985), στους οργανισμούς που εφαρμόζονται συστήματα διοίκησης ολικής ποιότητας είναι πιο εύκολη η αξιολόγηση των εργαζομένων [17].

Για μια επιχείρηση/οργανισμό η εξασφάλιση της ποιότητας αποτελεί το μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τα σύγχρονα συστήματα Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας εστιάζοντας στην αξιολόγηση όλων των επιμέρους λειτουργιών/διαδικασιών και στοιχείων που συντελούν στην παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών, εισήγαγαν μια νέα αντίληψη σχετικά με τον ρόλο μιας επιχείρησης και τα μέσα που χρησιμοποιεί για να επιτύχει τους σκοπούς της. Η εξασφάλιση της ποιότητας του τελικού αγαθού προϋποθέτει τη διασφάλιση της ποιότητας σε όλα τα στάδια της παραγωγικής και επιχειρησιακής διαδικασίας (από την ηγεσία και το σχεδιασμό μέχρι τη ΔΑΔ και τη διαχείριση των πόρων οικονομικών και μη). Από τις στρατηγικές της διοίκησης ολικής ποιότητας δεν μπορεί να λείψει και η διαδικασία της αξιολόγησης του Α.Δ. Επιβάλλεται και εδώ η εξασφάλιση της ποιότητας, τόσο στις επιμέρους διαδικασίες της αξιολόγησης Α.Δ. όσο και στο ίδιο το σύστημα/μέθοδος που έχει επιλεγεί. Με τη διοίκηση Ολικής Ποιότητας συλλέγονται, μελετώνται και αξιολογούνται συνεχώς δεδομένα απόδοσης όλων των επιμέρους συντελεστών και σταδίων της παραγωγικής διαδικασίας, υπηρετώντας πάντα την επιχειρησιακή αρτιότητα /ποιότητα.

Στα πλαίσια της περιγραφής της ΔΟΠ και των στοιχείων που αυτή περιλαμβάνει, αξίζει να αναφερθούμε και στο Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) (*Common Assessment Framework (CAF)*), που αποτελεί ένα από τα πρότυπα της ΔΟΠ, και το οποίο σχεδιάστηκε από την Ομάδα Καινοτόμων Δημοσίων Υπηρεσιών (*Innovation Public Services Group*) λειτουργώντας στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, και κατόπιν συνεννόησης με τους Γενικούς Διευθυντές των Υπουργείων Δημόσιας Διοίκησης. Το ΚΠΑ έχει εμπνευστεί από το Πρότυπο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος, για Διοίκηση Ποιότητας (*European Foundation Quality Management - EFQM*) και το πρότυπο του Γερμανικού Πανεπιστημίου Διοικητικών Επιστημών Spreyer [17].

Πιο συγκεκριμένα με το ΚΠΑ αναφερόμαστε σε ένα πλαίσιο αρχών, κριτηρίων και μεθόδων οργάνωσης και διοίκησης ενός δημόσιου οργανισμού που επιδιώκει μέσω της τήρησης και εφαρμογής του, την βελτίωση της διοικητικής διαδικασίας και την εξεύρεση του αποδοτικότερου τύπου διοίκησης. Το ΚΠΑ είναι ένα μοντέλο αυτο-αξιολόγησης των επιδόσεων ενός Δημόσιου Οργανισμού, βάσει των τεχνικών Διοίκησης Ποιότητας. Δεν είναι μοντέλο αξιολόγησης ΑΔ, όμως αποτελεί ένα εργαλείο αξιολόγησης της απόδοσης των δημοσίων υπηρεσιών. Προέκυψε από την επιδίωξη της Ευρωπαϊκής Ένωσης να εισαχθούν οι ενιαίες αρχές Διοίκησης Ποιότητας, σε όλες τις Δημόσιες υπηρεσίες των χωρών της Ενωμένης Ευρώπης. Το ΚΠΑ αποτέλεσε και αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο για την επίτευξη αυτού του στόχου και δημιουργήθηκε και εξελίσσεται συνεχώς από τη συνεργασία μεταξύ των υπουργείων Δημόσιας Διοίκησης των ευρωπαϊκών χωρών. Η πρώτη πιλοτική του έκδοση δημιουργήθηκε το Μάιο του 2000 και παρουσιάστηκε στη Πρώτη Συνδιάσκεψη Ποιότητας, για τη Δημόσια Διοίκηση, που πραγματοποιήθηκε στη Λισσαβόνα, ενώ στη συνέχεια αναθεωρήθηκε το 2002 και ακολούθησαν έπειτα κι άλλες εκδόσεις της. Στην Ελλάδα, το ΚΠΑ πρωτο-εφαρμόζεται με το ν.3230/2004. Υπεύθυνος φορέας για την τήρηση και εφαρμογή του πλαισίου στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση είναι η ΔΙΠΑ (Δ/νση Ποιότητας και Αποδοτικότητας, Τμήμα Τεκμηρίωσης και Καλύτερων Πρακτικών) του ΥΠ.ΕΣ. Στα πλαίσια αυτών των αρμοδιοτήτων της η ΔΙΠΑ, εξέδωσε και τον Οδηγό Εφαρμογής, ο οποίος

περιλαμβάνει αναλυτικές πληροφορίες για τον τρόπο εφαρμογής του ΚΠΑ, ενώ με την εγκύκλιο ΔΙΠΑ/Φ.1/οικ.9537/12-4-2007 με θέμα: «*Οδηγίες για τη Σύσταση και Λειτουργία της Ομάδας Αυτοαξιολόγησης και το ρόλο του Προέδρου*» καθορίζονται όλες εκείνες οι λεπτομέρειες και οι προαπαιτούμενες διαδικασίες, για την επιτυχή εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης. Στις εγκυκλίους ΔΙΠΑ/Φ. 1/6-4-2005 και ΔΙΠΑ/Φ.1/οικ. 6304/12-3-2007 του Υπουργείου Εσωτερικών ορίζεται η υποχρέωση των δημόσιων υπηρεσιών του Ελληνικού Δημόσιου Τομέα να ενημερώνουν την ΔΙΠΑ για την εφαρμογή και τα αποτελέσματα της εφαρμογής του ΚΠΑ.

Η δομή του ΚΠΑ αποτελείται από εννέα κριτήρια τα οποία εξετάζονται σε κάθε μορφή διοικητικής ανάλυσης [13]:

α) ηγεσία, β) στρατηγική και προγραμματισμός, γ) διοίκηση ανθρώπινου Δυναμικού, δ) εξωτερικές συνεργασίες και πόροι, ε) διοίκηση διαδικασιών και αλλαγών, στ) αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πελάτη-πολίτη, ζ) αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό, η) αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία και θ) κύρια αποτελέσματα.

Με την εφαρμογή του ΚΠΑ αξιολογείται η διοικητική απόδοση των δημοσίων υπηρεσιών και εξετάζεται αποκλειστικά η αποτελεσματικότητα αυτών, με συγκεκριμένους δείκτες αποτελεσματικότητας. Όπως :

- Δείκτες που αφορούν την ικανοποίηση (π.χ. επίπεδα απουσιών ή ασθένειας, βαθμός κινητικότητας του προσωπικού, αριθμός παραπόνων)
- Δείκτες που αφορούν την απόδοση (π.χ. μέτρα παραγωγικότητας, αποτελέσματα αξιολόγησης προσωπικού), επίπεδα χρήσης των τεχνολογικών και πληροφοριακών συστημάτων από τους υπαλλήλους
- Δείκτες που αφορούν την ανάπτυξη των ικανοτήτων (π.χ. βαθμός συμμετοχής και επιτυχίας στις εκπαιδευτικές δραστηριότητες, αποτελεσματικότητα των προϋπολογισμών που διατίθενται για επιμόρφωση)
- Αποδεικτικά στοιχεία για την ικανότητα συνεργασίας με τους πολίτες/πελάτες και ανταπόκρισης στις ανάγκες τους
- Βαθμός κινητικότητας του προσωπικού μέσα στην οργάνωση
 - Δείκτες που αφορούν την κινητικότητα και τη συμμετοχή (π.χ. βαθμός ανταπόκρισης στις έρευνες για το προσωπικό, αριθμός προτάσεων για καινοτομία, συμμετοχή στις εσωτερικές ομάδες συζήτησης)
 - Αριθμός/συχνότητα επιβράβευσης ατόμων και ομάδων
 - Αριθμός καταγεγραμμένων υποθέσεων πιθανής σύγκρουσης συμφερόντων [17]

Μετά όμως την ανάλυση των επιμέρους λειτουργιών της Διοίκησης και ενώ εκ πρώτης το ζήτημα της αξιολόγησης του ΑΔ ενός οργανισμού φαίνεται να τοποθετείται στη λειτουργία του ελέγχου μιας και η αξιολόγηση έχει να κάνει με μετρήσεις απόδοσης και αποτελεσματικότητας και επίτευξης στόχων, εντούτοις αντιλαμβανόμαστε ότι το ζήτημα είναι πολύ πιο βαθύ και σύνθετο. Ένα λειτουργικό και αποδοτικό σύστημα αξιολόγησης ΑΔ αφορά και αλληλοεπιδρά με όλες τις λειτουργίες του μάνατζμεντ και της διοίκησης καθώς και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Κατά τον σχεδιασμό του οράματος και τον προγραμματισμό των στόχων πρέπει, όπως προαναφέρθηκε να γίνει σωστή εκτίμηση και αξιολόγηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού. Το ΑΔ ενός οργανισμού αποτελεί μέρος του εσωτερικού επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Δεν είναι δυνατόν κανένα διοικητικό

στέλεχος να προβεί σε καθορισμό στόχων, χωρίς να εκτιμήσει και να αξιολογήσει τις δυνατότητες του εργατικού δυναμικού του. Το σύστημα αξιολόγησης ΑΔ είναι αυτό που θα δώσει τις απαραίτητες πληροφορίες για τις πραγματικές δυνατότητες και ανάγκες των εργαζομένων και κατά πόσο αυτοί μπορούν να συμβαδίσουν με το όραμα του οργανισμού, ενώ το σύστημα Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας θα αξιολογήσει την ποιότητα όλων των επιχειρηματικών διαδικασιών ακόμα και αυτών της αξιολόγησης του Α.Δ.. Πολλές φορές μπορεί να χρειαστεί να ανασταλούν και ορισμένοι προκαθορισμένοι στόχοι όταν το εργατικό δυναμικό δεν είναι σε θέση να ανταπεξέλθει σε αυτούς (λόγω έλλειψης προσωπικού ή έλλειψης συγκεκριμένης κατάρτισης). Σε κάθε περίπτωση ένα λειτουργικό σύστημα αξιολόγησης ΑΔ μπορεί να δώσει πολύ χρήσιμο feedback για καλύτερο προγραμματισμό και σχεδιασμό στόχων που είναι εφικτό να επιτευχθούν από πλευράς του οργανισμού.

Την ίδια στιγμή και η λειτουργία της διοίκησης μπορεί να επηρεαστεί από την αξιολόγηση του ΑΔ. Τυχόν διορθωτικές οργανωτικές αλλαγές εντός του οργανισμού, μπορούν να προκύψουν από τα δεδομένα της αξιολόγησης του ΑΔ. Μία αλλαγή στα καθηκοντολόγια μιας ομάδας υπαλλήλων ή και αλλαγή διεύθυνσης/τμήματος (ως συνέπεια της αξιολόγησης), μπορεί να επιφέρει μεγάλες αλλαγές στο τελικό αποτέλεσμα ή ακόμα και να επιβάλει αναθεώρηση των στόχων.

Για τα διοικητικά στελέχη της ηγεσίας είναι απαραίτητη η πληροφορία του συστήματος αξιολόγησης ΑΔ. Στα σύγχρονα συστήματα αξιολόγησης των εργαζομένων λαμβάνεται υπόψη και η ψυχολογία του υπαλλήλου καθώς και οι κοινωνικές του δεξιότητες. Πέρα από την αξιολόγηση του εργαζόμενου σε ότι έχει να κάνει με την γνώση του εργασιακού του αντικειμένου και την απόδοση και αποτελεσματικότητα του, λαμβάνονται υπόψη και η συνεργασία του με τους συναδέλφους, η προσαρμοστικότητα του σε αλλαγές, η διάθεση του για εκπαίδευση κ.α. Αυτές είναι μόνο λίγες από τις πολλές και χρήσιμες πληροφορίες που μπορεί να χρησιμοποιήσει ένα ηγετικό στέλεχος προκειμένου να συντονίσει το προσωπικό του και να το κάνει να συμβαδίσει με το όραμα του οργανισμού. Επίσης εδώ αξίζει να σημειωθεί ότι το περιεχόμενο και η φιλοσοφία ενός συστήματος αξιολόγησης ΑΔ σε έναν οργανισμό καθρεφτίζει και το προφίλ της ηγεσίας του. Πολύ αυστηρά και μονοδιάστατα συστήματα αξιολόγησης ΑΔ, με περισσότερο τιμωρητικό και όχι διορθωτικό χαρακτήρα(καθώς τα αποτελέσματα τους συνδέονται αποκλειστικά με τις αμοιβές, τις προαγωγές, τις άδειες και όχι με την επιμορφωτική διαδικασία και την Ανάπτυξη του Α.Δ.), που αντλούν δεδομένα μόνο από μετρήσεις απόδοσης και στοχοθεσίες, χωρίς να λαμβάνουν υπόψη άλλους παράγοντες του επιχειρησιακού περιβάλλοντος (λειτουργικότητα υπηρεσιών, λειτουργικότητα υποδομών και εξοπλισμού, εργασιακό κλίμα, ψυχολογία κ.α.) δίνουν και την εικόνα μιας ηγεσίας που δεν την αφορά ενδεχομένως να ενσωματώσει στο όραμα της το εργατικό δυναμικό της, ενώ είναι πολύ πιθανό και να προβεί εύκολα σε αντικατάσταση του. Τέτοιου τύπου τακτικές συναντάμε κυρίως στα παραδοσιακά μοντέλα διοίκησης, με μοντέλα αξιολόγησης, όπου δίνεται κυρίως έμφαση στην βαθμολόγηση μιας σειράς κριτηρίων, ενώ ο ίδιος ο θεσμός της μέτρησης της απόδοσης λειτουργεί κυρίως ως εργαλείο ελέγχου. Η ανωτέρω στείρα κατά τα άλλα διαδικασία, μιας και δεν μεριμνά για την ανάδειξη αδυναμιών και τη δημιουργία κινήτρων στους εμπλεκόμενους, καταλήγει μόνο σε μια τυπική σύγκριση των αξιολογούμενων μεταξύ τους, εξυπηρετώντας περισσότερο ιεραρχικά συμφέροντα.

Από την άλλη στα σύγχρονα μοντέλα διοίκησης, τέτοιου είδους διαδικασίες και μεθοδολογίες αξιολόγησης αποτελούν παρελθόν. Εδώ ο ρόλος του αξιολογούμενου παύει να είναι παθητικός, αλλά πολύ ενεργητικός, σε μία εξ' ολοκλήρου διαδραστική διαδικασία με όλους τους εμπλεκόμενους (αξιολογούμενους-αξιολογητές-ηγεσία). Σε αυτά τα μοντέλα αξιολόγησης η μέτρηση της απόδοσης έχει περισσότερο έναν αναπτυξιακό και επενδυτικό χαρακτήρα, παρά τιμωρητικό. Οι σύγχρονες ηγεσίες προτάσσουν την ιδέα της επένδυσης στο ΑΔ του οργανισμού τους και περισσότερο παρακινούν για επαυξημένη υπευθυνότητα και απόδοση, παρά εκφοβίζουν με τιμωρητικές πολιτικές. Πάνω σε αυτή τη φιλοσοφία στηρίζεται ένα σύστημα αξιολόγησης, που προτεραιότητα του είναι η ανάδειξη και η καταπολέμηση των αδυναμιών και η καλλιέργεια δεξιοτήτων στους εργαζόμενους, με συνεχείς επενδύσεις σε εκπαιδευτικά προγράμματα. Ο αξιολογούμενος έχει ουσιαστικό ρόλο στη διαδικασία, αφού συμμετέχει ενεργά ακόμη και στην στοχοθεσία και τον καθορισμό των δράσεων. Ένα σύστημα αξιολόγησης με όλα αυτά τα χαρακτηριστικά στοιχεία δεν είναι δυνατό να απαξιωθεί από τους εργαζόμενους αλλά και από κανέναν άλλο εμπλεκόμενο, όπως συνήθως συνέβαινε με τα αρχαιολογικές μεθοδολογίες αξιολόγησης ΑΔ. του παρελθόντος.

Επίσης, οι σύγχρονες τάσεις στη διοίκηση προωθούν και επενδύουν σε συστήματα αξιολόγησης Α.Δ. τα οποία δίνουν έμφαση στην αξιολόγηση της συλλογικής προσπάθειας και της επίτευξης των στόχων (απόδοση τμημάτων ή διευθύνσεων) και λιγότερο στην ατομική αξιολόγηση των εργαζομένων. Η τάση αυτή εμπνέεται από τη φιλοσοφία της συλλογικότητας και της θεωρίας ότι δεν μπορεί η απόδοση των εργαζομένων να αξιολογηθεί και να εκτιμηθεί, έξω από το πλαίσιο μέσα στο οποίο αναπτύσσεται. Σήμερα τα νέα επιχειρηματικά περιβάλλοντα επιβάλλουν επαναπροσδιορισμό ρόλων εντός της επιχειρηματικής διαδικασίας, αποκέντρωση εξουσιών, περιορισμό των λειτουργιών ελέγχου και λήψης αποφάσεων των προϊσταμένων και ενδυνάμωση του ρόλου των υφισταμένων/εργαζομένων. Έτσι εξασφαλίζεται αυξημένη λειτουργικότητα και ευελιξία εντός της επιχείρησης. Η πληροφορία είναι διάχυτη σε όλη την πυραμίδα της παραγωγής (από την ηγεσία μέχρι την παραγωγή και πάλι πίσω) και οι εργαζόμενοι λειτουργούν σχεδόν αποκλειστικά σε ομάδες, οι οποίες αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους, αυξάνοντας συνεχώς τον αριθμό των εμπλεκομένων μιας διαδικασίας. Αυτή η κάθετη ροή της πληροφορίας συμβάλλει και στην αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη επικοινωνία μεταξύ των εμπλεκομένων. Η ΔΟΠ εξασφαλίζει την ποιότητα στις επιμέρους διαδικασίες, ώστε να μπορεί να γίνει έπειτα και η αξιολόγηση της απόδοσης του κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά (*Deming, 1986*). Έτσι ο εργαζόμενος και η απόδοση του εξετάζονται και αξιολογούνται στα πλαίσια της λειτουργικότητας, επίτευξης των στόχων και αποδοτικότητας του τμήματος, στο οποίο εργάζεται. Με αυτό το τρόπο η αξιολόγηση αφορά, τόσο στην ατομική απόδοση όσο και στην απόδοση της συμμετοχής των εργαζομένων στην διαδικασία της εξασφάλισης της ολικής ποιότητας του οργανισμού /επιχείρησης. Επιπλέον η υιοθέτηση των αρχών της ΔΟΠ εξασφαλίζει την ασφαλή εφαρμογή συστημάτων αξιολόγησης απόδοσης, με ασφαλή αποτελέσματα αξιολόγησης Α.Δ..

Βέβαια πρέπει να παραδεχτούμε ότι όσο άρτια δομημένη λειτουργία κι αν καταφέρουμε να έχουμε, η αξιολόγηση γίνεται από άνθρωπο και όχι από μηχανή. Γι' αυτό και είναι πολύ σημαντικό να διατηρηθεί η αντικειμενική κρίση ανεπηρέαστη από προσωπικές αντιλήψεις και συναισθήματα, που μπορεί να αλλοιώσουν το τελικό αποτέλεσμα και να στοιχήσουν, τόσο στον αξιολογούμενο όσο και στον ίδιο τον Οργανισμό. Αδιαπραγμάτευτη και αυτονόητη

πρέπει να είναι η αναγκαία αξιοκρατία, ενώ οι αξιολογούμενοι πρέπει να αντιμετωπίζονται από τους αξιολογητές τους με αμεροληψία και κατανόηση. Σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 17 «Αμεροληψία Αξιολόγησης» του Π.Δ. 318/1992 (ΦΕΚ 161Α): «1. *Ο αξιολογητής βαθμολογεί αντικειμενικά, εκθέτοντας με ευσυνειδησία και αίσθημα ευθύνης τη δίκαιη γνώμη του για τον υπάλληλο. 2. Η βαθμολογία του αξιολογητή πρέπει να απορρέει από γεγονότα αντικειμενικώς ακριβή και όχι από απλές υπόνοιες, ανεύθυνες εισηγήσεις, σχόλια ή πληροφορίες ούτε μεμονωμένα και τυχαία περιστατικά.*».

Πιο συγκεκριμένα και συνοψίζοντας καταλήγουμε στο ότι, προκειμένου να είναι αποτελεσματικό ένα σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να ορίζεται ως :

- Συγκεκριμένο και σαφές σε όλους,
- Ευθυγραμμισμένο και ταιριαστό με τις ιδιαιτερότητες της κάθε επιχείρησης,
- Αποδεκτό από τους αξιολογούμενους,
- Αξιόπιστο και όσο γίνεται αντικειμενικό,
- Εστιασμένο στους στόχους και τα αποτελέσματα,
- Αποδοτικό με την έννοια του αποδεκτού κόστους διαχείρισης [19]

Ωστόσο κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων είναι πολύ πιθανό να προκύψουν και σφάλματα οδηγώντας στην μείωση της αξιοπιστίας του συνολικού συστήματος αξιολόγησης. Τα σφάλματα αυτά διακρίνονται σε δύο κατηγορίες [27] :

- **Τα ασταθή σφάλματα** (Variable errors), τα οποία αφορούν σε πιθανά διαφορετικά πορίσματα αξιολόγησης από πλευράς δύο ή περισσότερων αξιολογητών ή διαφορετικές εκθέσεις από έναν αξιολογητή που αξιολόγησε σε δύο ή περισσότερους διαφορετικούς χρόνους.

- **Τα σταθερά σφάλματα** (Constant error), τα οποία αφορούν σε ομοιότητες, που μπορούν να εντοπιστούν κατά την διαδικασία της αξιολόγησης και οφείλονται συνήθως στην συνήθεια που πολλές φορές παρουσιάζει ο αξιολογητής να βαθμολογεί όλα τα χαρακτηριστικά ενός υπαλλήλου με τον ίδιο βαθμό ή να βαθμολογεί με τον ίδιο βαθμό μία ομάδα εργαζομένων κατατάσσοντας τους σε υψηλή ή χαμηλή βαθμίδα όλους με ενιαίο τρόπο. [28]

- **Το φαινόμενο της οικειότητας**, όπου οι αξιολογητές εντοπίζουν στους αξιολογούμενους τους, παρόμοια /οικεία χαρακτηριστικά με τους ίδιους και αυτό τους οδηγεί σε ευνοϊκότερη αξιολόγηση τους [29]

- **Τα λάθη της πληροφόρησης** τα οποία αφορούν στην λανθασμένη αξιολόγηση ενός αξιολογητή ο οποίος έχει λάβει λανθασμένες ή ελλιπείς πληροφορίες .

- **Τα επαναλαμβανόμενα αποτελέσματα αξιολόγησης**, τα οποία κατά τους Gabris και Mitchell (1989), αποτελούν επίσης βασικά σφάλματα της διαδικασίας αξιολόγησης ΑΔ. Εδώ ο αξιολογούμενος λαμβάνει κάθε χρόνο τα ίδια αποτελέσματα από τις αξιολογήσεις του. Το φαινόμενο αυτό έχει ονομαστεί **Mathew effect** και περιγράφει την κατάσταση κατά την οποία η απόδοση του αξιολογούμενου δεν αλλάζει ακόμα κι αν προσπαθεί σκληρά για αυτό, καθώς οι προηγούμενες αξιολογήσεις του προκαταβάλουν πάντα τις μελλοντικές του προσπάθειες και τις νέες αξιολογήσεις και τα αποτελέσματα τους [17].

-**Το φαινόμενο της γενίκευσης (the Halo Effect)**, όπου ο αξιολογητής αποδίδει βαρύτητα σε ένα χαρακτηριστικό και αυτό επηρεάζει την κρίση του και σε άλλα χαρακτηριστικά, π.χ. επειδή όταν ένας υπάλληλος είναι ευγενικός στους τρόπους με τους πελάτες ο αξιολογητής

επηρεάζεται και έχει στο μυαλό του ότι είναι και αποτελεσματικός στις εργασίες που αναλαμβάνει ή ότι είναι και τυπικός στις ώρες προσέλευσης-αποχώρησης που ενδεχομένως ο υπάλληλος να μην είναι [29]

Καταλήγοντας αντιλαμβανόμαστε ότι η διαδικασία της αξιολόγησης του Α.Δ έχει σίγουρα πολλά πλεονεκτήματα όπως είναι η ανατροφοδότηση των εργαζομένων από τα στοιχεία απόδοσης τους και η περαιτέρω ανάπτυξη του Α.Δ., με ανάλυση των υπηρεσιακών και εκπαιδευτικών αναγκών, η δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης από πλευράς εργαζομένων, προς τις διοικήσεις και τις στρατηγικές λήψης αποφάσεων ενώ την ίδια στιγμή καθορίζει το σύστημα αμοιβών, επιβραβεύσεων, το τρόπο κατανομής θέσεων ευθύνης και διαμόρφωσης του οργανογράμματος κ.α. Ταυτόχρονα όμως μπορεί να παρουσιάσει και κάποια μειονεκτήματα όταν η δομική της οργάνωση δεν έχει γίνει άρτια και δεν περιλαμβάνει αντικειμενικά κριτήρια τα οποία είναι ευρέως αποδεκτά τόσο από τη διοίκηση του οργανισμού όσο και από τους αξιολογητές και τους αξιολογούμενους. Τα πιθανά σφάλματα που μπορεί να προκύψουν από την ίδια τη διαδικασία και τις εσφαλμένες κρίσεις όχι μόνο δεν βοηθούν στην Ανάπτυξη του Α.Δ., αλλά είναι πιθανό να υπονομεύουν την συνολική αποδοτικότητα της επιχείρησης και να καταστρέψουν το όραμα του οργανισμού.

2.6 Μεθοδολογίες Αξιολόγησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων έχει να κάνει με την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων (των οποίων εξετάζεται και ο βαθμός καθώς και η ποιότητα τους) που προκύπτουν από την εργασία τους και αφορά σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων θεωρείται υψίστης σημασίας για την ανάπτυξη ενός οργανισμού. Για το λόγο αυτό είναι σημαντικό να επιλεγθεί και η κατάλληλη μεθοδολογία για αυτή την αξιολόγηση. Τα διοικητικά/διευθυντικά στελέχη καλούνται προτού επιλέξουν την μέθοδο αξιολόγησης που ταιριάζει στο προφίλ του οργανισμού τους να λάβουν υπόψη πρωτίστως το σκοπό και τους στόχους της αξιολογητικής διαδικασίας. Οι παραδοσιακοί μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης εξυπηρετούν συγκεκριμένους επιχειρησιακούς σκοπούς, όπως είναι η προαγωγές των υπαλλήλων, η ανάλογη διαμόρφωση των αμοιβών τους καθώς και η εκπαίδευση τους, προκειμένου να καλυφθούν οι ελλείψεις που προέκυψαν από την αξιολογητική διαδικασία των εργαζομένων. Αντίθετα μέθοδοι αξιολόγησης, οι οποίες βασίζονται στη συνεργασία, την αλληλεπίδραση και τη διάδραση μεταξύ ηγεσίας, αξιολογητών και αξιολογούμενων υπηρετούν ανώτερους και βαθύτερους επιχειρησιακούς στόχους, όπως αυτοί της ανάπτυξης του Α.Δ. και της επένδυσης στους ανθρώπινους πόρους προκειμένου να επιτευχθεί συνολική αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα εντός της επιχείρησης.

Οι κυριότερες μέθοδοι για την αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων κατατάσσονται σε τέσσερις βασικές κατηγορίες :

Ι. Αξιολόγηση με βάση τη σύγκριση. Στη συγκεκριμένη μέθοδο η αξιολόγηση της απόδοσης ενός εργαζομένου συγκρίνεται με αυτή των άλλων προκειμένου να προσδιοριστεί η αποδοτικότητα του. [27] Δυστυχώς όμως η ανωτέρω πρακτική καλλιεργεί εντάσεις και

αρνητικό κλίμα μεταξύ των εργαζομένων και των εκτιμητών και δεν βοηθά στην ανάπτυξη του Α.Δ.

Ωστόσο οι βασικές τεχνικές της συγκεκριμένης κατηγορίας είναι:

- **Η μέθοδος της απλής κατάταξης (Ranking method)**. Με την ανωτέρω μέθοδο οι υπάλληλοι ανάλογα με την αξιολόγηση της απόδοσης τους κατατάσσονται και στην επιχειρησιακή ιεραρχία/βαθμίδα (υπάλληλος 1,2,3 κλπ). Η τεχνική της απλής κατάταξης μπορεί να φανεί λειτουργική, μόνο σε μικρά επιχειρησιακά περιβάλλοντα με περιορισμένο αριθμό εργαζομένων [28].
- **Η μέθοδος της εναλλακτικής κατάταξης (alternation ranking method)**, με την οποία ο ανώτερος σε ιεραρχία εργαζόμενος (προϊστάμενος) συγκρίνει τις αποδόσεις των υφισταμένων του μεταξύ τους και καταλήγει σε μία κατάταξη αυτών [16]. Η διαδικασία της κατάταξης περιλαμβάνει τη λίστα με το σύνολο των εργαζομένων του οργανισμού /τμήματος κλπ. Ο αξιολογητής ξεκινά με την τοποθέτηση του αποδοτικότερου εργαζόμενου στο νούμερο 1 της κατάταξης και τον λιγότερο αποδοτικό στο τελευταίο νούμερο της λίστας. Έπειτα συνεχίζεται η κατάταξη των υπολοίπων.
- **Η μέθοδος κατανομής βαθμών (method of ranking distribution)**, όπου οι εργαζόμενοι αξιολογούνται με την διαδικασία της βαθμολόγησης στη κλίμακα του 100 και ανάλογα με τη βαθμολογική τους κατάταξη πραγματοποιείται και η επιχειρησιακή τους κατάταξη [17].
- **Η μέθοδος σύγκρισης ζευγαριών (paired comparison method)**, στην οποία πραγματοποιείται σύγκριση της εργασιακής απόδοσης των υφισταμένων σε ζεύγη. Η ανωτέρω συγκριτική διαδικασία γίνεται για κάθε εργασιακό χαρακτηριστικό που κρίνεται απαραίτητο, ενώ θεωρείται αρκετά αξιόπιστη και τεχνικά ακριβής για τον καθορισμό των διαφορών μεταξύ των εργαζομένων [30]. Βέβαια θα πρέπει να υπάρξει και αξιοκρατική και δίκαιη επιλογή των ζευγαριών. Επίσης η ανωτέρω μέθοδος μπορεί να συμπεριλάβει και την αξιολόγηση σε σύγκριση με παραπάνω από δύο εργαζόμενους. Τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης μεθόδου δίνουν μία εικόνα για την συγκριτική απόδοση των εργαζομένων ως προς ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό κάθε φορά (π.χ. ποιος είναι πιο επικοινωνιακός, πιο ευέλικτος στις εργασιακές κρίσεις κ.α.)
- **Η μέθοδος της υποχρεωτικής διασποράς (forced distribution method)**, στην οποία οι υπάλληλοι κατατάσσονται σε κατηγορίες απόδοσης ανάλογα με την συνολικό τους εργασιακό προφίλ (καθόλου αποδοτικός, μέτρια αποδοτικός, πολύ αποδοτικός). Έπειτα υπολογίζονται τα ποσοστά απόδοσης, λαμβάνοντας υπόψη όλα τα ποσοστά των κατηγοριών. Η συγκεκριμένη μέθοδος μπορεί να φανεί πολύ χρήσιμη σε διοικήσεις που επιθυμούν να προβούν σε μισθολογικές αυξήσεις των αποδοτικότερων υπαλλήλων ή αντίθετα σε περικοπές εργαζομένων ή αντίστοιχα σε μισθολογικές δράσεις που θα αφορούν σε συγκεκριμένη μερίδα του προσωπικού.

II. Αξιολόγηση με βάση απόλυτα κριτήρια.

Η συγκεκριμένη μέθοδος πραγματοποιείται μέσω ερωτηματολογίων από τα οποία προκύπτει το ποσοστό απόδοσης σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και εργασιακές δεξιότητες. Οι ερωτήσεις αφορούν σε συγκεκριμένα εργασιακά καθήκοντα. Σε αντίθεση με την αξιολόγηση βάσει σύγκρισης εδώ έχουμε συγκεκριμένα, προκαθορισμένα και αντικειμενικά κριτήρια από τα οποία προκύπτουν οι αποδόσεις.

Οι πιο διαδεδομένες μέθοδοι αξιολόγησης με βάση απόλυτα κριτήρια είναι οι ακόλουθες:

- **Μέθοδος της γραμμικής κλιμακωτής κατάταξης (graphic rating scale method)**, η ανωτέρω μέθοδος χρησιμοποιείται ευρέως ενώ το βασικό χαρακτηριστικό της είναι ότι δίνει έμφαση σε συγκεκριμένες συμπεριφορές και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που αφορούν στην εργασιακή απόδοση των αξιολογούμενων. Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει κυρίως ερωτήσεις που αφορούν σε πρότυπα εργασίας και λεπτομερή ανάλυση της θέσης. Λιγότερο έως και καθόλου εξετάζονται και αξιολογούνται στοιχεία που αφορούν στην αφοσίωση των υπαλλήλων στην επιχείρηση και την εργασιακή τους δέσμευση. Η συγκεκριμένη μέθοδος έχει πλεονεκτήματα αλλά και μειονεκτήματα. Στα θετικά χαρακτηριστικά της περιλαμβάνονται η ευκολία στη χρήση της και οι πολλές διαβαθμίσεις που μπορεί να προκύψουν στις επιδόσεις των αξιολογούμενων. Επίσης τα αποτελέσματα μπορούν και να συγκριθούν μεταξύ τους ενώ η συνολική μεθοδολογία και διαδικασία είναι ευρέως αποδεκτή από τους εμπλεκόμενους λόγω της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας της. Στα μειονεκτήματα της μεθόδου συγκαταλέγονται τα πιθανά σφάλματα από τις εσφαλμένες κρίσεις των αξιολογητών καθώς και οι κάποιες ασάφειες που μπορεί να προκύψουν στους τρόπους βαθμολόγησης.

- **Μέθοδος του σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου (weighted checklist)**, που περιλαμβάνει λίστα με όλα τα χαρακτηριστικά του εργαζόμενου, τα οποία καλείται να αξιολογήσει ο εκτιμητής. Στη συγκεκριμένη μέθοδο δημιουργείται μία λίστα χαρακτηριστικών και ο αξιολογητής καλείται να τσεκάρει εκείνα τα χαρακτηριστικά που καθορίζουν τον αξιολογούμενο. Η κύρια διαφορά με την προηγούμενη μέθοδο είναι ότι έχουν καθοριστεί συντελεστές βαρύτητας ή προκαθορισμένες βαθμολογίες για κάθε χαρακτηριστικό τις οποίες δεν γνωρίζει πριν την αξιολόγηση ο εκτιμητής. Έτσι αποφεύγονται πιθανά σφάλματα όπως η αυστηρή κρίση ή η επιείκεια του αξιολογητή για κάποιους συγκεκριμένους εργαζόμενους. Τα αποτελέσματα της αξιολογητικής διαδικασίας συλλέγονται από τους ειδικούς της δ/σης Ανθρώπινων Πόρων από τους οποίους δίνεται και η τελική βαθμολογία.

- **Μέθοδος της υποχρεωτικής επιλογής (forced-choice system)**, η οποία αποτελεί παραλλαγή της μεθόδου σταθμισμένου ελέγχου, με μία προσπάθεια να μετριαστούν οι επιεικείς από πλευράς αξιολογητή κρίσεις. Στη παρούσα μέθοδο ο εκτιμητής δεν λαμβάνει τις ενδεχόμενες απαντήσεις αλλά επιλέγει μέσα από μία λίστα, την πρόταση που αντιπροσωπεύει καλύτερα την συμπεριφορά ή τα χαρακτηριστικά του υπαλλήλου. Εδώ επίσης δεν δίνονται οι βαθμολογίες των προτάσεων όμως είναι σχετικά εμφανές ποιες είναι περισσότερο επιθυμητές. Δίνονται ζεύγη προτάσεων τα οποία είναι έτσι διαμορφωμένα ώστε να είναι το ίδιο αρεστά ή αρνητικά (ωστόσο μία μόνο αφορά στην εργασιακή απόδοση) και ο αξιολογητής επιλέγει την πρόταση που αντιπροσωπεύει καλύτερα τον αξιολογούμενο του. Ένα βασικό μειονέκτημα της μεθόδου είναι η δυσκολία στην δημιουργία των προτάσεων. Επίσης τα αποτελέσματα της μεθόδου δεν προκύπτουν με αρίθμηση αλλά με περιγραφή της εργασιακής απόδοσης (έξοχη,

μέτρια κλπ) το οποίο δεν βοηθά στο να προκύψουν τα αδύναμα χαρακτηριστικά του αξιολογούμενου.

- **Αξιολόγηση μέσω ελεύθερης έκθεσης (essay)**, κατά την οποία ο αξιολογητής γράφει εκτενή αναφορά για την απόδοση κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά, καταγράφοντας την συμπεριφορά και επισημαίνοντας τις δεξιότητες του. Η έκθεση περιλαμβάνει λεπτομερή περιγραφή όλων των χαρακτηριστικών που θεωρεί ο αξιολογητής ότι πρέπει να αναφέρει (οι εργασιακές γνώσεις, συμπεριφορές, ιδιαίτερες ικανότητες, τυχόν συμβάντα εντός του εργασιακού περιβάλλοντος κ.α.). Η συγκεκριμένη μέθοδος είναι αρκετά χρονοβόρα ενώ δεν προκύπτει από τα αποτελέσματα της βαθμολογία ώστε να συγκριθούν τα δεδομένα της αξιολόγησης.

- **Μέθοδος κρίσιμων χαρακτηριστικών (critical incident method)**, που αφορά την καταγραφή συγκεκριμένων συμβάντων/συμπεριφορών των εργαζομένων (θετικών ή αρνητικών) καθώς και των επιτυχιών και αποτυχιών που έχει καταφέρει ο αξιολογούμενος κατά την εκτέλεση της εργασίας και για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Εδώ ο αξιολογητής καταγράφει σε ένα ημερολόγιο/σημειωματάριο συγκεκριμένες δράσεις των αξιολογούμενων θετικές ή αρνητικές οι οποίες είναι χρήσιμες για την αξιολόγηση της απόδοσης του. Τα αποτελέσματα συζητούνται μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου ώστε να εκτιμηθεί και από τους δύο η αποδοτικότητα του τελευταίου. Το βασικό πλεονέκτημα της μεθόδου είναι ότι η αξιολόγηση της απόδοσης βασίζεται σε συγκεκριμένα γεγονότα τα οποία τελέστηκαν σε συγκεκριμένο και ορισμένο χρονικό διάστημα σε αντίθεση με άλλες μεθόδους που αφορούν σε αποδόσεις του σχετικά πρόσφατου παρελθόντος. Επίσης προκύπτουν με σαφήνεια οι αδυναμίες του εργαζόμενου και τα σημεία που χρίζουν βελτίωσης. Όμως τα αποτελέσματα της απόδοσης δεν είναι εύκολα συγκρίσιμα μεταξύ τους, ενώ η όλη διαδικασία επιβάλλει στενή και συνεχή παρακολούθηση των υπαλλήλων από τους προϊσταμένους τους, με συνέπεια να καταναλώνουν πολλές επιπλέον εργατοώρες. Επίσης αξίζει να σημειωθεί ότι η ανωτέρω μέθοδος αξιολόγησης δεν είναι ιδιαίτερα αρεστή στους αξιολογούμενους μιας και επιβάλλει ένα διαρκές καθεστώς παρακολούθησης και δημιουργεί ένα αρνητικό κλίμα αστυνόμευσης εντός της επιχείρησης.

- **Κέντρα αξιολόγησης (assessment centers)**. Σε αυτή τη μέθοδο αξιολόγησης οι αξιολογούμενοι καλούνται, να συμμετάσχουν σε καταστάσεις παρόμοιες με τις επιχειρησιακές, προκειμένου να καταγραφεί και να εκτιμηθεί το πως θα αντιδρούσαν σε αυτές, βάσει των γνωσιακών και όχι μόνο δεξιοτήτων τους. Τα ανωτέρω κέντρα λειτουργούν σαν προσομοιωτές της συμπεριφοράς των εργαζομένων και βοηθούν τους αξιολογητές να διακρίνουν πέρα από τις δεξιότητες της θέσης και επιπλέον ικανότητες των υπαλλήλων (επικοινωνιακές, διοικητικές κ.α.). Τα πλεονεκτήματα της συγκεκριμένης μεθόδου είναι η επαναπληροφόρηση που παρέχει στους εργαζομένους και η οποία βοηθά στην βελτίωση της αποδοτικότητάς τους, ενώ σαν διαδικασία είναι αρκετά δημοφιλής και ευχάριστη για τους αξιολογούμενους λόγω των δράσεων της (ομαδικές συζητήσεις, συνεντεύξεις, υπόδοση ρόλων κ.α.). Η παρούσα μεθοδολογία χρησιμοποιείται ευρέως από τις επιχειρήσεις για την ανάδειξη διευθυντικών στελεχών με υψηλά στάνταρτς και βοηθά αρκετά στον προσδιορισμό των προαγωγών. Τα αποτελέσματα απόδοσης που προκύπτουν είναι έγκυρα και αξιόπιστα και άμεσα διαθέσιμα στους αξιολογούμενους για την βελτίωση της απόδοσης τους. Όμως οι αξιολογητές βασίζονται σε περιορισμένες παρατηρήσεις και για μικρό χρονικό διάστημα ενώ

η όλη η διαδικασία επιβάλλει υψηλό κόστος. Παρόλα αυτά σαν μέθοδος ενδείκνυται για την ανάδειξη δεδομένων απόδοσης σε νεοεισερχόμενους υπαλλήλους για τους οποίους δεν είναι ακόμη γνωστές οι ικανότητες τους.

- **Μέθοδος μέτρησης της συμπεριφοράς (behaviorally anchored rating scales, ή BARS).** Εδώ επίσης, αξιολογούνται συγκεκριμένες συμπεριφορές των εργαζομένων που έχουν να κάνουν με τα καθήκοντα της θέσης τους. Η διαφορά της ανωτέρω μεθόδου έγκειται στον αριθμό των εμπλεκόμενων στην αξιολογητική διαδικασία. Στο πρώτο στάδιο της μία ομάδα έμπειρων εργαζομένων (προϊσταμένων και μη) αναλαμβάνει να καθορίσει τα ιδανικά επίπεδα ανταπόκρισης στη θέση ή την εργασία και τις ευθύνες της. Σε δεύτερο στάδιο μία άλλη ομάδα υπαλλήλων καταγράφει συγκεκριμένα περιστατικά από τα οποία προκύπτουν και τα ποσοστά της απόδοσης. Έπειτα μία τρίτη ομάδα (ο καθένας όμως μόνος του) αναλαμβάνει να αντιστοιχίσει τις παραμέτρους που όρισε η 1^η ομάδα με τα περιστατικά της 2^{ης}. Όπου συγκλίνει η πλειοψηφία θεωρείται δεδομένο. Στο τέταρτο στάδιο τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να καθορίσουν τις διαβαθμίσεις της κάθε συμπεριφοράς (όπως εξαιρετική, μέτρια, αποδεκτή, κακή, φτωχή, κ.α.). Κι εδώ με την πλειοψηφία διαμορφώνονται τα χαρακτηριστικά. Στο τελευταίο στάδιο η κλίμακα που έχει διαμορφωθεί χρησιμοποιείται σε πιλοτικό στάδιο. Ωστόσο η ανωτέρω διαδικασία θα μπορούσε να γίνει και από 2 ομάδες αντί για τέσσερις. Η μέθοδος μέτρησης της συμπεριφοράς αποτελεί μία σχετικά αποδεκτή μέθοδο από τους αξιολογούμενους μιας και μπορεί να αναδείξει αδυναμίες οι οποίες θα μπορούσαν να συζητηθούν και να βελτιωθούν. Όμως το βασικό μειονέκτημα της είναι οι χρονοβόρες και δαπανηρές διαδικασίες καθώς και ο μεγάλος αριθμός των εμπλεκόμενων (αν και η εμπειρία που απαιτείται από μέρους τους αναβαθμίζει τη διαδικασία της αξιολόγησης) που θα πρέπει να απασχοληθούν και ίσως αυτό να αποβεί ζημιογόνο για την παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης /οργανισμού.

- **Η μέθοδος αξιολόγησης της παρατηρούμενης συμπεριφοράς (behavioral observation scale, ή BOS),** που είναι παρόμοια με την προηγούμενη με κάποιες μικρές παραλλαγές. Στην παρούσα μέθοδο δεν έχουμε μόνο μία βαθμολογική κλίμακα της συμπεριφοράς/απόδοσης των εργαζομένων αλλά περισσότερες. Αυτό από μόνο διευκολύνει την αξιολόγηση ειδικά όταν η απόδοση των αξιολογούμενων μεταβάλλεται κατά το χρονικό διάστημα της διαδικασίας. Επίσης ακόμη μία διαφορά είναι ότι εδώ δεν έχουμε το τέταρτο στάδιο και χρησιμοποιείται η βαθμολογική κλίμακα της μεθόδου με κλιμακωτή κατάταξη (πέντε επίπεδα απόδοσης από τα οποία ο αξιολογητής επιλέγει αυτό που ταιριάζει περισσότερο στον αξιολογούμενο)..Και σε αυτή τη μέθοδο έχουμε έγκυρες αναλύσεις εργασιών από έμπειρο προσωπικό πράγμα που αναβαθμίζει την αξιολογητική διαδικασία ενώ ταυτόχρονα την απλοποιεί.

- **Η μέθοδος μέτρησης της αναμενόμενης συμπεριφοράς (behavioral expected scales, ή BOS).** Με την ανωτέρω μέθοδο, η οποία έχει αρκετά κοινά στοιχεία και με τις δύο προηγούμενες, αξιολογείται η συμπεριφορά που αναμένεται να έχει ο εργαζόμενος. Ο αξιολογητής έχει μία λίστα με ενδεχόμενες συμπεριφορές, οι οποίες αντιστοιχούν και σε συγκεκριμένες βαθμολογίες και καλείται να επιλέξει μία μόνο που ταιριάζει και χαρακτηρίζει καλύτερα των αξιολογούμενο.

III. Αξιολόγηση με βάση την επίτευξη αντικειμενικών στόχων, γνωστή και ως Διοίκηση μέσω στόχων (management by objectives).

Η ανωτέρω διαδικασία προτάθηκε το 1954 από τον Peter Drucker στο βιβλίο του «Διοίκηση μέσω Στόχων» (1954) και αποτελεί μέχρι και σήμερα μία ευρέως διαδεδομένη και αποδεκτή μέθοδο διοίκησης και μεθοδολογία αξιολόγησης της απόδοσης. Τα βασικά και απαραίτητα βήματα της μεθόδου είναι τα εξής:

1. Σαφής καθορισμός από πλευρά προϋσταμένων και υφισταμένων (από κοινού) των καθηκόντων, αρμοδιοτήτων και ευθυνών που αναλαμβάνει ο κάθε εργαζόμενος.
2. Οι προϊστάμενοι σε συνεργασία πάντα με τους εργαζομένους πρέπει να καθορίσουν τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Οι στόχοι επιβάλλεται να είναι αποδεκτοί και από τις δύο πλευρές, αντικειμενικοί, ρεαλιστικοί, μετρήσιμοι, σαφείς, ξεκάθαροι και να έχουν περιθώρια ευελιξίας και αναπροσαρμογής σε περίπτωση οποιασδήποτε μεταβολής του επιχειρησιακού περιβάλλοντος (εσωτερικού ή εξωτερικού).
3. Ο εκάστοτε υφιστάμενος διαμορφώνει βάσει των προκαθορισμένων του στόχων το ατομικό σχέδιο δράσης του.
4. Ανά τακτά χρονικά διαστήματα (τα οποία καθορίζονται εξαρχής) γίνεται σύγκριση και έλεγχος των αποτελεσμάτων σε σχέση με το σχέδιο δράσης και αν υπάρχουν αποκλίσεις από αυτό, πραγματοποιείται αναπροσαρμογή/αναθεώρηση του σχεδίου δράσης ή και των ίδιων των στόχων, όπου το επιβάλλουν οι συνθήκες.
5. Μετά το πέρας του προκαθορισμένου χρονικού διαστήματος, πραγματοποιείται η αξιολόγηση από τους υφισταμένους και η σύγκριση των αποτελεσμάτων σε σχέση με τους προκαθορισμένους στόχους ή τους αναθεωρημένους. Αξιολογητές και αξιολογούμενοι συζητούν και μελετούν τα δεδομένα και τις δυσκολίες που αντιμετώπισαν οι τελευταίοι στην επίτευξη των στόχων.
6. Στο τελευταίο στάδιο γίνεται ο καθορισμός των νέων στόχων, βάσει της εμπειρίας της προηγούμενης περιόδου για να πραγματοποιηθεί η επόμενη αξιολόγηση.

Βασικά πλεονεκτήματα της μεθόδου, τα οποία την καθιστούν και αρκετά αξιόπιστη είναι συμμετοχή και εμπλοκή των εργαζομένων στην στοχοθεσία και στην επιχειρησιακή στρατηγική, η διάδραση μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων σε ένα πολύ συνεργατικό κλίμα, ο σαφής καθορισμός των στόχων, αφοσίωση των εργαζομένων στην στρατηγική της επιχείρησης και ταύτιση των προσωπικών στόχων των εργαζομένων με τους συνολικούς επιχειρησιακούς στόχους. Οι στόχοι ως το μόνο δεσμευτικό στοιχείο στην απόδοση αφήνουν πολλά περιθώρια ευελιξίας, πρωτοβουλιών, καινοτομιών και πειραματισμών ενώ λειτουργούν και ως μέσο υποκίνησης για το εργατικό δυναμικό. Οι στόχοι εξατομικεύονται, το ίδιο και τα ποσοστά εργασιακής απόδοσης, αν και αυτή η εξατομίκευση δυσκολεύει αρκετά το σύστημα ανταμοιβών [27]. Αφού οι στόχοι είναι διαφορετικοί και προσωποποιημένοι δεν είναι εύκολο να διαμορφωθεί ένα δίκαιο σύστημα ανταμοιβών. Αυτό είναι και το βασικότερο μειονέκτημα της μεθόδου.

IV. Αξιολόγηση με άμεση μέτρηση της αποδοτικότητας

Στη παρούσα μέθοδο αξιολογείται η απόδοση του εργαζόμενου βάσει των αποτελεσμάτων που αυτός παράγει ή τα ποσοτικά αποτελέσματα που αυτός επιτυγχάνει (αριθμός πωλήσεων, τεμάχια παραγωγής, αριθμός συναλλασσόμενων, αριθμός διεκπεραιωμένων υποθέσεων). Επίσης αυτά τα ποσοτικά αποτελέσματα μπορεί να αφορούν και στις ζημίες που μπορεί να έχει επιφέρει ο υπάλληλος (αριθμός ελαττωματικών προϊόντων που παρήγαγε, αριθμός εκκρεμοτήτων, δυσαρεστημένων πελατών κ.α.). Η ανωτέρω μεθοδολογία μπορεί να χρησιμοποιηθεί μόνο όταν η απόδοση του εργαζόμενου είναι ποσοτικά μετρήσιμη. Βασικό μειονέκτημα της διαδικασίας είναι ότι κατά την αξιολόγηση δεν λαμβάνονται υπόψη άλλοι παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν την απόδοση του εργαζόμενου (εξωτερικοί οικονομικοί παράγοντες, εσωτερικές ελλείψεις κ.α.). Επίσης οι εργαζόμενοι έχουν την τάση να εστιάζουν και να αφοσιώνονται στο βραχυπρόθεσμο στόχο της αύξησης της παραγωγικότητας τους (με κάθε τρόπο) χωρίς να επενδύουν σε μακροπρόθεσμα ατομικά σχέδια δράσεις για προσωπική βελτίωση εξάλειψη αδυναμιών. Ακόμη με την αξιολόγηση με άμεση μέτρηση της αποδοτικότητας δημιουργείται και ένα αρνητικό ανταγωνιστικό κλίμα μεταξύ των εργαζομένων.

2.7 Η συνέντευξη αξιολόγησης ως υποστηρικτικό εργαλείο των μεθόδων αξιολόγησης

Η συνέντευξη αξιολόγησης αφορά ένα επιπλέον εργαλείο που χρησιμοποιείται στο πλαίσιο της αξιολόγησης και περιλαμβάνεται συνήθως στο τελευταίο στάδιο στις περισσότερες μεθοδολογίες και συστήματα αξιολόγησης. Μέσω της συνέντευξης ο εργαζόμενος πληροφορείται για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης του θετικά ή αρνητικά και αντιλαμβάνεται πως γίνεται αντιληπτή η απόδοση του από τους ανωτέρους του. Στη περίπτωση των θετικών αποτελεσμάτων υποκινείται να συνεχίσει την υποδειγματική του εργασιακή συμπεριφορά ενώ στη περίπτωση αρνητικής αξιολόγησης ενημερώνεται από τον αξιολογητή του για προτάσεις βελτίωσης και διορθωτικές κινήσεις. Η διαδικασία της συνέντευξης φέρνει τον αξιολογητή και τον αξιολογούμενο πιο κοντά μέσω της συζήτησης που περιλαμβάνει, ενώ αποτελεί και μία μορφή άτυπης συμφωνίας και αποδοχής των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης και από τις δύο πλευρές. Η διαδικασία της συνέντευξης προκειμένου να είναι προσοδοφόρα τόσο για τον αξιολογούμενο, όσο και για το συνολικό σύστημα της αξιολόγησης χρειάζεται να περιλαμβάνει:

- Κριτική ανασκόπηση όλων των σταδίων και δράσεων της αξιολόγησης που πραγματοποιήθηκε.
- Μία ενδελεχή αναφορά και συζήτηση των πιθανών προβλημάτων και αδυναμιών ή και σφαλμάτων, που προέκυψαν κατά την διαδικασία της αξιολόγησης.
- Αποδοχή και από τις δύο πλευρές του αξιολογητή και του αξιολογούμενου, των προτάσεων βελτίωσης της απόδοσης του αξιολογούμενου. Είναι πολύ σημαντικό ο αξιολογούμενος να κατανοήσει τις αδυναμίες του και να συμφωνήσει στις μελλοντικές δράσεις αυτοβελτίωσης του, οι οποίες θα προκύψουν, από κοινού μέσω της συζήτησης κατά τη συνέντευξη.
- Σύγκριση των ποσοστών απόδοσης του υπαλλήλου με τους μακροχρόνιους στόχους που είχαν τεθεί, από μέρους του εξαρχής και σε σχέση πάντα με τις προσωπικές του επιδιώξεις, για την εργασιακή του καριέρα /σταδιοδρομία. Σε αυτό το στάδιο της συζήτησης είναι

σημαντικό να εξετασθούν οι παράγοντες που οδήγησαν σε πιθανές αποκλίσεις από τους αρχικούς στόχους, καθώς και κατά πόσο εφικτοί ήταν τελικά αυτοί οι στόχοι.

- Σαφής και κοινά αποδεκτός καθορισμός των μελλοντικών σχεδίων δράσης για το επόμενο εργασιακό έτος, τόσο σε προσωπικό επίπεδο (ατομικές δράσεις) όσο και σε συλλογικό (συλλογικές δράσεις).

- Λήψη αποφάσεων σχετικά με τα δεδομένα των προηγούμενων σταδίων της συνέντευξης. Βάσει όλων των στοιχείων που αποκομίστηκαν από τη συζήτηση θα ληφθούν αποφάσεις και θα χαραχθούν συνολικές στρατηγικές βελτίωσης.

- Η αρχειοθέτηση των αποτελεσμάτων της αξιολογητικής διαδικασίας. Είναι απαραίτητη διαδικασία η διατήρηση αρχείου αξιολόγησης και συντελεί στη φερεγγυότητα του συνολικού συστήματος. Βασική επιδίωξη του αρχείου είναι η δυνατότητα να ανατρέξει οποιοσδήποτε εμπλεκόμενος σε όλα τα στάδια της διαδικασίας της αξιολόγησης ακόμη και προηγούμενων ετών, ενώ τα ίδια τα δεδομένα του αποτελούν πηγή πληροφορίας και στατιστικών για την κατανόηση και τη σύνδεση ποικίλων επιχειρησιακών προβλημάτων.

- Η δυνατότητα υποβολής ένστασης από τον αξιολογούμενο σε ότι έχει να κάνει με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης. Ο αξιολογούμενος έχει τη δυνατότητα να αμφισβητήσει τόσο τα αποτελέσματα της αξιολόγησης όσο και τις προτάσεις βελτίωσης.

Μέθοδοι αξιολόγησης με βάση τη σύγκριση

- 1) Η μέθοδος της απλής κατάταξης (Ranking method)
- 2) Η μέθοδος της εναλλακτικής κατάταξης (alternation ranking method)
- 3) Η μέθοδος κατανομής βαθμών (method of ranking distribution)
- 4) Η μέθοδος σύγκρισης ζευγαριών (paired comparison method)
- 5) Η μέθοδος της υποχρεωτικής διασποράς (forced distribution method)

Μέθοδοι αξιολόγησης με βάση απόλυτα κριτήρια

- 1) Μέθοδος της γραμμικής κλιμακωτής κατάταξης (graphic rating scale method)
- 2) Μέθοδος του σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου (weighted checklist)
- 3) Μέθοδος της υποχρεωτικής επιλογής (forced-choice system),
- 4) Αξιολόγηση μέσω ελεύθερης έκθεσης (essay)
- 5) Μέθοδος κρίσιμων χαρακτηριστικών (critical incident method)
- 6) Κέντρα αξιολόγησης (assessment centers)
- 7) Μέθοδος μέτρησης της συμπεριφοράς (behaviorally anchored rating scales, ή BARS)
- 8) Η μέθοδος αξιολόγησης της παρατηρούμενης συμπεριφοράς (behavioral observation scale, ή BOS)
- 9) Η μέθοδος μέτρησης της αναμενόμενης συμπεριφοράς (behavioral expected scales, ή BOS)

Αξιολόγηση με βάση την επίτευξη αντικειμενικών στόχων/ Διοίκηση μέσω στόχων (management by objectives).

Βήματα

- Σαφής καθορισμός καθηκόντων
- σαφής καθορισμός στόχων
- διαμόρφωση ατομικού σχεδίου δράσης
- σύγκριση και έλεγχος των αποτελεσμάτων σε σχέση με το ατομικό σχέδιο δράσης
- αξιολόγηση

Αξιολόγηση με άμεση μέτρηση της αποδοτικότητας

- μέτρηση της θετικής ποσοτικής απόδοσης
- μέτρηση της αρνητικής ποσοτικής απόδοσης

Σχήμα 2.5 Κατηγοριοποίηση των μεθόδων αξιολόγησης με βάση τα κριτήρια.

2.8 Οι σύγχρονες τάσεις στις μεθοδολογίες αξιολόγησης ΑΔ και η αναδιαμόρφωση της αξιολογητικής διαδικασίας

Εδώ και αρκετό καιρό παρατηρείται μία τάση αναθεώρησης ή ακόμη και εγκατάλειψης των παραδοσιακών μεθόδων αξιολόγησης, όπως αυτές της αφηγηματικής έκθεσης, της διαγραμματικής κλίμακας, της απλής κατάταξης και της εναλλάξ κατάταξης, της κατανομής βαθμών, της σύγκρισης ζευγαριών, των κρίσιμων περιστατικών, του σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου, της υποχρεωτικής διασποράς και της υποχρεωτικής επιλογής. Η μεγάλη και συνεχής μεταβολή του εργασιακού περιβάλλοντος, τόσο εσωτερικά (εντός των οργανισμών/εταιρειών) όσο και εξωτερικά (στο εξωτερικό πεδίο δράσης τους) επέβαλλε αυτή την ανάγκη υιοθέτησης νέων μεθόδων μέτρησης και αξιολόγησης της εργασιακής απόδοσης. Η ίδια η φύση της εργασίας έχει μεταβληθεί και συνεχίζει να μεταβάλλεται ραγδαία, με εργαζόμενους να μετακινούνται συνεχώς σε νέα εργασιακά περιβάλλοντα και υπηρεσιακές μονάδες, με βραχυπρόθεσμους και συνεχώς μεταβαλλόμενους στόχους, που απαιτούν ευελιξία και διαρκείς αλλαγές και αναθεωρήσεις στα σχέδια δράσης, τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο. Για τους ίδιους λόγους ραγδαία και συνεχής είναι και η εναλλαγή των καθηκόντων και των υποχρεώσεων των εργαζομένων καθώς και οι στόχοι που καλούνται να υπηρετήσουν. Η παγκοσμιοποίηση της αγοράς μεταβάλλει και το φυσικό περιβάλλον της εργασίας, με προϊσταμένους και υφισταμένους, πολλές φορές να μην βρίσκονται στον ίδιο χώρο εργασίας, με ότι αυτό συνεπάγεται για την αξιολογητική διαδικασία. Την ίδια στιγμή η καλλιέργεια κλίματος συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων καθώς και η διατήρηση του, επιφέρουν και βέλτιστα ποσοστά εργασιακής απόδοσης, για αυτό και τα παραδοσιακά μοντέλα αξιολόγησης με μεθόδους σύγκρισης των υπαλλήλων, τείνουν να εγκαταλείπονται προς αποφυγήν δυσάρεστων και ανταγωνιστικών σχέσεων μεταξύ της ομάδας. Επίσης η πραγματοποίηση των στόχων ενός οργανισμού επιβάλλει και τη συμμετοχή στο σχετικό σχέδιο δράσης και των κατάλληλα καταρτισμένων και ταλαντούχων εργαζομένων. Η προσέλκυση και η διατήρηση των ικανών υπαλλήλων στις σωστές θέσεις συνδράμουν και στην αποτελεσματικότητα και στην αποδοτικότητα μιας επιχείρησης /ενός οργανισμού. Για αυτό το λόγο είναι πολύ σημαντικό η διοίκηση ενός οργανισμού να ενδιαφέρεται και να μεριμνά για τη σωστή στελέχωση του αλλά και την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της προς αποφυγή των οικειοθελών αποχωρήσεων των εργαζομένων που επιφέρουν περιττά κόστη από συνεχείς προσλήψεις, εκπαιδεύσεις και αποζημιώσεις. Προς αυτή τη κατεύθυνση πρέπει να κινείται και η αξιολογητική διαδικασία της απόδοσης των εργαζομένων με κοινά αποδεκτό πλαίσιο και κανόνες από όλους τους εμπλεκόμενους που θα επιφέρει μακροπρόθεσμα και υψηλά δεδομένα απόδοσης αλλά και συνολική αφοσίωση στην εταιρεία. Τα παραδοσιακά μοντέλα αξιολόγησης στη πλειονότητα τους δεν φρόντιζαν για τις συνεργατικές σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων, ίσως και να τις υπονόμευαν πολλές φορές, ενώ η ικανοποίηση των εργαζομένων δεν αποτελούσε σημαντική παράμετρο για υψηλά επίπεδα εργασιακής απόδοσης. Δεν είναι δύσκολο λοιπόν να αντιληφθεί κανείς γιατί οι εργαζόμενοι ανά τον κόσμο έδειχναν και σε ορισμένες περιπτώσεις συνεχίζουν να δείχνουν αυξημένη αποστροφή και μειωμένη αποδοχή στο θεσμό της αξιολόγησης. Αυτός ίσως θα έπρεπε να είναι και ο βασικότερος λόγος της ανάγκης να εγκαταλειφθούν τα παλιά παραδοσιακά και αναχρονιστικά συστήματα και να διαμορφωθούν και να υιοθετηθούν καινοτόμες μέθοδοι που θα

αναδιαμορφώσουν τον ίδιο το θεσμό και τη φιλοσοφία του και θα συνδράμουν στην τόσο αναγκαία ανάπτυξη του ΑΔ.

Οι σύγχρονες τάσεις στην αξιολόγηση επιφέρουν σημαντικές αλλαγές όχι μόνο στις μεθοδολογίες και τα συστήματα αλλά και στην αρχική θεώρηση της έννοιας της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού και στο περιεχόμενο της. Ο ίδιος ο ρόλος της παύει να είναι πλέον αξιολογητικός και γίνεται περισσότερο αναπτυξιακός [31]. Η νέα τάση στη ΔΑΔ εστιάζει στις σωστές προσλήψεις και σε αναπτυξιακές δράσεις. Η αξιολογητική διαδικασία δεν εστιάζει πια στην μέτρηση της παρελθούσας απόδοσης, αλλά αφού εξασφαλιστεί η ορθολογιστική και κατάλληλη στελέχωση όλων των βαθμίδων ενός οργανισμού, μεριμνά περισσότερο για την συνεχή ανάπτυξη/βελτίωση της μελλοντικής απόδοσης. Για αυτό και τα μέσα που προτιμώνται για το βέλτιστο αναπτυξιακό αποτέλεσμα είναι η παροχή κινήτρων για παρακίνηση και αυτοβελτίωση /μάθηση, ενώ εκλείπουν ή περιορίζονται οι τιμωρίες και οι ανταμοιβές. Είναι η ανάγκη της Ανάπτυξης του ΑΔ και της ικανοποίησης των εργαζομένων που καθοδηγούν τις νέες μεθόδους. Επίσης εισάγονται νέοι όροι και ανάγκες, όπως η «ανατροφοδότηση» και η συνεχής «επικοινωνία» καθώς και η «ευκινησία» και η «ευελιξία» του συστήματος. Οι κλίμακες αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται από τους πρωτοπόρους του κλάδου δεν περιλαμβάνουν βαθμούς, ενώ οι σύγχρονες μέθοδοι περιλαμβάνουν μία σειρά αναπτυξιακών βημάτων [32]. Οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται δεν περιλαμβάνουν ποσοτικά μετρήσιμα αποτελέσματα και την ίδια στιγμή εγκαταλείπεται ο στατιστικός χειρισμός τέτοιου είδους ποσοτικών δεδομένων για λόγους σύγκρισης [33]. Παρατηρείται μία γενική αναθεώρηση των υφιστάμενων πρακτικών και συστημάτων αξιολόγησης, που εστιάζει πια στην μελέτη κουλτούρας και νοοτροπίας των οργανισμών, και στην ανάλυση του οράματος, της στρατηγικής και των αξιών τους, παράμετροι οι οποίοι μαζί με την ικανοποίηση του προσωπικού θα καθορίσουν και τις νέες μεθόδους της αξιολογητικής διαδικασίας. Και έτσι αλλάζουν και οι ρόλοι των εμπλεκόμενων, του αξιολογητή και του αξιολογούμενου στην όλη διαδικασία. Ο προϊστάμενος δεν είναι πια υπεύθυνος μόνο για την αξιολόγηση των υφισταμένων του, αλλά καλείται να διαδραματίσει ένα πιο ουσιαστικό ρόλο, περισσότερο συμβουλευτικό, βοηθητικό, καθοδηγητικό και αναπτυξιακό. Την ίδια στιγμή, οι αξιολογούμενοι στα σύγχρονα συστήματα αξιολόγησης αποκτούν ένα ρόλο πιο συμμετοχικό στην όλη διαδικασία, αφήνοντας πίσω τις όποιες αντιδραστικές συμπεριφορές, εμπιστευόμενοι, τόσο τον ίδιο το θεσμό όσο και τις προθέσεις όλων των εμπλεκόμενων. Η συνέντευξη της αξιολόγησης αποκτά νέο περιεχόμενο και σκοπό, με τον αξιολογητή να προσπαθεί να παρακινήσει τον αξιολογούμενο, προκειμένου να διαμορφώσει τους δικούς του στόχους και όχι να του επιβάλει τη δική του γνώμη και να απαιτεί συμμόρφωση με αυτή [33]. Οι ανεπίσημες συναντήσεις και συζητήσεις μεταξύ των εργαζομένων και των προϊσταμένων αλλά και οι ομαδικές συνεδριάσεις πληθαίνουν, ενώ τείνουν να αντικαταστήσουν τις ετήσιες αξιολογήσεις απόδοσης του προσωπικού, μεταβάλλοντας τη κουλτούρα και τη φιλοσοφία του θεσμού της αξιολόγησης και συνολικά της ανάπτυξης του ΑΔ. Τα δεδομένα που συλλέγονται για να αποδώσουν και να ποσοτικοποιήσουν την εργασιακή απόδοση προέρχονται από όλο και περισσότερες και διαφορετικές πηγές, προκειμένου να ληφθούν υπόψη όλοι οι παράγοντες που την καθορίζουν και την επηρεάζουν. Την ίδια στιγμή η ανάπτυξη των ΤΠΕ δίνει νέα εργαλεία, εκμηδενίζει τους χρόνους και ελαχιστοποιεί τα σφάλματα και τις μη αντικειμενικές κρίσεις.

Η μέθοδος αξιολόγησης των «360 μοιρών» αποτελεί ένα τέτοιο παράδειγμα σύγχρονης μεθόδου αξιολόγησης, η οποία περιλαμβάνει τις ανωτέρω καινοτόμες τεχνικές, με συλλογή δεδομένων απόδοσης από πολλές και διαφορετικές πηγές (πελάτες, συναδέλφους, προϊστάμενους, επόπτες, αυτό-αξιολόγηση κ.α.) και με ανώνυμα ερωτηματολόγια διαμορφωμένα σύμφωνα με την κουλτούρα και τους στόχους των οργανισμών, η οποία αν συνδυάσει και τα οφέλη της αξιολόγησης μέσω λογισμικών και αντικειμενικών στόχων μπορεί να υποστηρίξει με μεγάλη επιτυχία τόσο την αξιολογητική διαδικασία όσο και την ευρύτερη ανάπτυξη του ΑΔ. Η κυκλική επαναπληροφόρηση που περιλαμβάνει η ανωτέρω μέθοδος δίνει δεδομένα απόδοσης, περιλαμβάνοντας όλο το εργασιακό περιβάλλον και τις εσωτερικές και εξωτερικές εργασιακές συνθήκες. Επίσης στις σύγχρονες μεθόδους αξιολόγησης περιλαμβάνεται και αυτή με τη βοήθεια ψυχολόγων, οι οποίοι συμμετέχουν στην αξιολογητική διαδικασία μόνιμα ή περιστασιακά με συνεντεύξεις και ψυχολογικά τεστ, αποσκοπώντας στην συλλογή δεδομένων ανθρωποκεντρικού χαρακτήρα (όπως η διάθεση του υπαλλήλου, η ικανοποίηση του, τα συναισθήματα του, οι ανησυχίες του κ.α.). Η ανωτέρω μέθοδος εστιάζει περισσότερο στη θεωρία της υπόθεσης του «κοινωνικού ανθρώπου» (με βάση το πείραμα Hawthorne, του διάσημου Αμερικανού ψυχολόγου και επιστήμονα διαχείρισης Mayo, ο οποίος παρουσιάζει τον άνθρωπο ως σύνθετο «κοινωνικό άτομο», και καταλήγει πως αν και τα χρήματα και το υλικό έχουν σημαντικό αντίκτυπο στον ενθουσιασμό του, ο καθοριστικός παράγοντας δεν είναι οι υλικές ανταμοιβές, αλλά η ικανοποίηση των ψυχολογικών αναγκών ενός κοινωνικού ατόμου και συνδέει έτσι την εργασιακή του απόδοση με αυτή του τη φύση [34] .

Οι παραπάνω μεθοδολογίες αξιολόγησης χρειάζονται και δεδομένα τα οποία για να δώσουν αντικειμενικά και αξιόπιστα αποτελέσματα στην αξιολογητική διαδικασία οφείλουν να είναι πολλά, επικαιροποιημένα, και να προέρχονται από πολλές και διαφορετικές πηγές.

Κεφάλαιο 3 - Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα η κατάσταση στην Ελλάδα σε επίπεδο Διακυβέρνησης και προκλήσεις.

3.1 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση

Η Ελληνική δημόσια διοίκηση εντάσσεται στην κατά το άρθρο 26 § 2 του Συντάγματος εκτελεστική λειτουργία της πολιτείας. Το ισχύον Σύνταγμα περιέχει διατάξεις οι οποίες αφενός εισάγουν ορισμένες θεμελιώδεις αρχές και αφετέρου θεσπίζουν βασικούς κανόνες για την οργάνωση και λειτουργία της δημόσιας διοίκησης στην ελληνική επικράτεια καθώς και για την υπηρεσιακή κατάσταση των οργάνων της. Οι κυριότερες συνιστώσες του συνταγματικού πλαισίου για τη δημόσια διοίκηση είναι:

- α) η καθιέρωση του αποκεντρωτικού συστήματος (101 § 1),
- β) η πρόβλεψη ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι εκτελεστές της θέλησης του κράτους και υπηρετούν το λαό, οφείλουν δε πίστη στο Σύνταγμα και αφοσίωση στην πατρίδα (103 § 1),
- γ) η κατοχύρωση της αρχής της μονιμότητας για τους δημοσίους υπαλλήλους που κατέχουν οργανικές θέσεις (103 § 4) και
- δ) η θέσπιση ελέγχου για την πρόσληψη των υπαλλήλων του δημοσίου και του ευρύτερου δημόσιου τομέα από ανεξάρτητη αρχή (άρθρο 103 § 7), με σκοπό την εμπέδωση της αρχής της διαφάνειας [35].

Πιο συγκεκριμένα *Στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα το εργατικό δυναμικό του αποτελεί τους εκτελεστές της θέλησης του κράτους και του υπηρέτες του λαού. Οφείλουν δε να ασκούν τα καθήκοντά τους με τρόπο αμερόληπτο, να τηρούν την εχεμύθεια σε θέματα που αφορούν την υπηρεσία τους και να επιδεικνύουν αξιοπρεπή και καλή συμπεριφορά στον χώρο της εργασίας τους* (άρθρο 103 Συντάγματος).

Οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι τα έμμισθα όργανα του κράτους, τα διατελούντα εν προαιρετική, αμέσου, υπηρεσιακή και πειθαρχική προς αυτό σχέση (Ν.1811/1951).

Σύμφωνα με το ισχύον Σύνταγμα, Άρθρο 4, παρ. 4, «μόνο Έλληνες πολίτες είναι δεκτοί σε όλες τις δημόσιες λειτουργίες, εκτός από τις εξαιρέσεις που εισάγονται με ειδικούς νόμους», εξασφαλίζεται η δυνατότητα πρόσβασης στον δημόσιο τομέα μόνο στους Έλληνες πολίτες. Με τον ν. 2431/1996, «Διορισμός ή πρόσληψη πολιτών της Ε.Ε. στη δημόσια διοίκηση», διαμορφώθηκαν οι κανόνες για τον διορισμό των Ευρωπαίων πολιτών στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Λίγο αργότερα ψηφίστηκε ο ν. 2683/1999, με τον οποίο κυρώθηκε ο νέος Υπαλληλικός Κώδικας. Η δημόσια διοίκηση στελεχώνεται από ικανό αριθμό εργαζομένων (768.009 το 2010) [36].

Από το 1990 μέχρι και σήμερα γίνονται προσπάθειες για τη δημιουργία ενός πιο αξιοκρατικού συστήματος προσλήψεων στον δημόσιο τομέα, με διαγωνισμούς και εξετάσεις. Με τον Ν 1943/1991 και ν.2190/1994 (γνωστός και ως νόμος Πεπονή) νομοθετείται η διαδικασία των προσλήψεων του προσωπικού του δημόσιου τομέα. Η Ανεξάρτητη Αρχή Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ) εποπτεύει την διεξαγωγή των εξετάσεων και των διαγωνισμών που αφορούν στην στελέχωση της Δημόσιας Διοίκησης. Η έκθεση για την «Ελληνική Διοίκηση 2000», η «Έκθεση των 100» και η έκθεση για την «Ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση» [37] αποτελούν μερικές ακόμη προσπάθειες των κυβερνήσεων για αποδοτικότερη Δημόσια Διοίκηση [38].

Ο ν. 3979/2011 για την «ηλεκτρονική διακυβέρνηση και λοιπές διατάξεις» (Φ.Ε.Κ. 138Α/16-6-2011) συμβάλλει στην απλούστευση των διαδικασιών, στη μείωση της γραφειοκρατίας, στην ελάφρυνση των πολιτών και των επιχειρήσεων, στην ενίσχυση της λογοδοσίας και στην ευθύνη της δημόσιας διοίκησης, και τέλος στην εμπέδωση της διαφάνειας και της χρηστής διαχείρισης. Πρόκειται να συμβάλει στην αποτελεσματικότερη λειτουργία του κράτους και της δημόσιας διοίκησης και στην αύξηση της αποδοτικότητας των δημοσίων υπηρεσιών και λειτουργιών [38].

Μέχρι και σήμερα όμως για την κάλυψη των θέσεων εργασίας απαιτούνται κυρίως τα τυπικά κριτήρια, ενώ η υπηρεσιακή ανέλιξη των εργαζομένων πραγματοποιείται κυρίως με βάση την αρχαιότητα. Ο παλαιότερος στην υπηρεσία (και όχι στο αντικείμενο εργασιών που καθορίζει την εργασιακή εμπειρία) είναι αυτός που θα ανέλθει υπηρεσιακά σε θέσεις ευθύνης, ακόμα κι αν ο υπηρεσιακός του βίος και η εργασιακή του απόδοση δεν το δικαιολογούν. Ακόμα και ο εργαζόμενος που δεν αποδίδουν παραμένουν στο εργατικό δυναμικό και τις περισσότερες φορές και στην ίδια τη θέση, παρά την μη παραγωγικότητα τους στο ίδιο το αντικείμενο. Δε δίνεται καμία δυνατότητα αλλαγής εργασιακού αντικειμένου, προκειμένου τα προσόντα του υπαλλήλου να συμβαδίζουν με το αντικείμενο εργασιών του. Συγκεκριμένα, αφού οι προσλήψεις γίνονται με βάση τα τυπικά προσόντα, και μόνο, δεν γίνεται καμία αξιολόγηση των επιπλέον προσωπικών προσόντων και δεξιοτήτων του υπαλλήλου για την τοποθέτηση του σε θέση. Οι μισθοδοσία των υπαλλήλων ορίζεται από την νομοθεσία και δεν διαφέρει ως προς το αντικείμενο εργασιών, το φόρτο εργασίας ή τη θέση, αλλά ως προς τα χρόνια υπηρεσίας και τα τυπικά προσόντα (τίτλος σπουδών ανεξαρτήτως συνάφειας γνωστικού αντικειμένου) και τη θέση ευθύνης (η οποία επίσης έχει αποκτηθεί βάσει υπηρεσιακής παλαιότητας και μόνο). Πολύπλοκες διαδικασίες και νομικές ρυθμίσεις, σχετικά με το προσωπικό, κάνουν τις υπηρεσιακές μετακινήσεις των εργαζομένων σε άλλες θέσεις (είτε λόγω υπηρεσιακών αναγκών είτε για καλύτερη προσωπική εργασιακή απόδοση) πολύ δύσκολες και χρονοβόρες. Το επιχειρησιακό περιβάλλον της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης στερείται κινήτρων απόδοσης και εργασιακού ζήλου. Ένα διαρκώς αυξανόμενο κλίμα αμφισβήτησης από πλευράς εργαζομένων προς τις Διοικήσεις του Δημόσιου Τομέα έχει οδηγήσει στη διαμόρφωση ενός ΑΔ με μικρά ποσοστά απόδοσης, αδιάφορου για το συνολικό όραμα και τους επιχειρησιακούς του στόχους. Κι αν καμία φορά υπάρξει υψηλή απόδοση, αυτή συνήθως είναι αποτέλεσμα αλτρουισμού και φιλότιμου. Μέσα σε ένα τέτοιο στείρο, μη λειτουργικό και καθόλου παραγωγικό εργασιακό περιβάλλον οι εργαζόμενοι δεν αποβλέπουν σε καμία υπηρεσιακή ανέλιξη (παρά μόνο λόγω αρχαιότητας) και έτσι δεν προσπαθούν για καμία καλύτερη εργασιακή απόδοση ή βελτίωση των προσωπικών τους προσόντων. Αφού η περισσότερη προσπάθεια δεν αναγνωρίζεται/ανταμείβεται και την ίδια στιγμή η μειωμένη απόδοση δεν επιφέρει εργασιακές αλλαγές και ανακατατάξεις, η παραγωγική διαδικασία δεν βελτιώνεται ποτέ και οι δείκτες απόδοσης, αντί να ανεβαίνουν, μένουν σταθεροί ή τις περισσότερες φορές πέφτουν. Εδώ αξίζει να σημειωθεί ότι στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα είναι φανερά υποβαθμισμένη και η λειτουργία της εκπαίδευσης των εργαζομένων, που αποτελεί έναν επιπλέον συντελεστή μειωμένης απόδοσης. Κατά την πρόσληψη ενός νεοεισαχθέντα εργαζόμενου στη Δημόσια Διοίκηση είναι πάρα πολύ καθυστερημένη ή και ανύπαρκτη τις περισσότερες φορές η εκπαίδευση του στο γνωστικό αντικείμενο και τις απαιτήσεις της καταληφθείσας θέσης, ενώ ταυτόχρονα δεν υπάρχει σαφής καθορισμός του καθηκοντολογίου

και των αρμοδιοτήτων, που απορρέουν από τη θέση. Ένας νεοπροσλαμβανόμενος δημόσιος υπάλληλος συνήθως εκπαιδεύεται εν ώρα υπηρεσίας από τους παλαιότερους συναδέλφους (αν φέρουν κουλτούρα συναδελφικότητας και τον απαιτούμενο χρόνο) και με όποιες γνώσεις του εργασιακού αντικειμένου διαθέτουν μιας και αυτοί με τη σειρά τους είναι εμπειρικά καταρτισμένοι και όχι θεωρητικά. Η έλλειψη έγκαιρης και ενιαίας εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων επιφέρει πέρα από τη μειωμένη απόδοση και μεγάλες διαφορές στις επιχειρησιακές και λειτουργικές διαδικασίες μεταξύ εργαζομένων της ίδιας θέσης σε διαφορετικές όμως περιοχές. Αφού το καθηκοντολόγιο και οι αρμοδιότητες δεν είναι σαφείς και εξαρχής καθορισμένες, ο ελληνικός Δημόσιος Τομέας καταλήγει να παρέχει τις ίδιες υπηρεσίες/αγαθά (ίσως με διαφορετική ποιότητα) με διαφορετικό τρόπο και σε διαφορετικούς χρόνους από διαφορετικά καταρτισμένους υπαλλήλους.

Δυστυχώς τα χαρακτηριστικά της ΔΑΔ της σύγχρονης Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης δεν ακολουθούν τις σύγχρονες τάσεις της ΔΑΔ και των αξιόπιστων πολιτικών της. Στους περισσότερους δημοσίους οργανισμούς της χώρας μας, λίγοι είναι αυτοί που δίνουν εντολές (περιορισμένος αριθμός των διοικητικών στελεχών και των θέσεων υψηλής ευθύνης) και πολλοί αυτοί που εκτελούν αυτές τις εντολές, χωρίς να μπορούν να λειτουργήσουν ευέλικτα (λόγω περιορισμένων αρμοδιοτήτων). Τα πολλά και δυσλειτουργικά ιεραρχικά επίπεδα ανάμεσα στη λήψη αποφάσεων και στην εκτέλεση των διαδικασιών καθιστούν ιδιαίτερα χρονοβόρα και με πολλά περιθώρια λάθους τη παραγωγική διαδικασία. Επίσης τις περισσότερες φορές οι πολλοί που καλούνται να εκτελέσουν αυτές τις αποφάσεις δεν συμμετέχουν καθόλου στη διαδικασία διαμόρφωσης πολιτικών και σχεδιασμού δράσεων και διαδικασιών. Εξαιτίας των πολλών και διαφορετικών εμπλεκομένων, με λίγες όμως εργασιακές δυνατότητες (αφού ο καθένας προσφέρει και από λίγο στο τελικό προσφερόμενο αγαθό) το ΑΔ δεν έχει την απαραίτητη ευελιξία για την αντιμετώπιση έκτακτων υπηρεσιακών αναγκών και την επίλυση πιθανών επιχειρησιακών προβλημάτων. Η παραπάνω δυσλειτουργική δομή οργάνωσης οδηγεί σε χαμηλά ποσοστά απόδοσης των περισσότερων υπαλλήλων και ίσως σε κάποια αποδοτικότητα, για λίγους μόνο εργαζόμενους. Η μεγάλη επιχειρησιακή απόσταση μεταξύ των στελεχών στην αλυσίδα της παραγωγικής διαδικασίας οδηγεί σε συνεχείς παρανοήσεις και ασάφειες ενώ δεν είναι δυνατό να καλλιεργηθεί κλίμα αφοσίωσης στο όραμα και τους μακροπρόθεσμους στόχους του εκάστοτε οργανισμού.

3.2 Ιστορική Αναδρομή στα συστήματα αξιολόγησης στο Δημόσιο Τομέα στην Ελλάδα

Για πρώτη φορά με το ΦΕΚ 37/04-12-1833 καθιερώνεται στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση ο θεσμός της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων. Με το Διάταγμα της 3ης Αυγούστου 1833 *«περί εισαγωγής των βιβλίων ποιότητας των δημοσίων υπηρετών»* καθιερώθηκε σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Το ανώτερο διάταγμα προσπάθησε να ελέγξει τους υπαλλήλους και να αξιολογήσει τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις δραστηριότητες της εργασίας τους σε όλους τους κλάδους της διοικητικής υπηρεσίας, ώστε να αποκτήσει η Κυβέρνηση ακριβή γνώση για τους υπαλλήλους της και για το ποιες υπηρεσίες αυτοί προσέφεραν. Στόχος της Αντιβασιλείας ήταν η δημιουργία μιας αποτελεσματικής και λειτουργικής δημόσιας διοίκησης, που θα κάλυπτε τις ανάγκες της τάξης, της ασφάλειας, της εκπαίδευσης και της δικαιοσύνης. [38]. Το “βιβλίο ποιότητας των δημοσίων

υπαλλήλων”, περιλάμβανε όλα εκείνα τα απαραίτητα στοιχεία για την αξιολόγηση του εργατικού δυναμικού του κράτους [39]. Ο θεσμός αυτός αφορούσε όλους τους υπαλλήλους της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης και μέσω του σχετικού βιβλίου ποιότητας, η Κυβέρνηση του Κράτους μπορούσε να έχει μία πλήρη εικόνα της εργασιακής κατάστασης των υπαλλήλων της προκειμένου να τους αξιολογήσει, τόσο για τις γνώσεις και δεξιότητες τους, όσο και για τις δραστηριότητες τους.

Το 1951 με το Νόμο Ν 1811/16/05/1951 ΦΕΚ Α 141 ***Περί κώδικος καταστάσεως των Δημόσιων Διοικητικών Υπαλλήλων***, κυρώνεται ο πρώτος δημοσιονομικός κώδικας, ο οποίος θεσπίζει και νέο σύστημα αξιολόγησης για το προσωπικό της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης το οποίο βασίζεται σε 18 κριτήρια (ήθος, γνώσεις, σπουδές κλπ.) και δεσμεύει τους προϊσταμένους αξιολογητές, με πειθαρχικές κυρώσεις σε περίπτωση συμπλήρωσης εσφαλμένου φύλλου αξιολόγησης. Σύμφωνα με το άρθρο 1 παρ. 1 ο νόμος έχει ως σκοπό την καθιέρωση ενιαίων κανόνων που θα διέπουν την υπηρεσιακή κατάσταση των δημοσίων υπαλλήλων, στα πλαίσια της ισότητας και της δικαιοσύνης. Επίσης επιχειρείται να διασφαλιστεί η ορθή επιλογή του προσωπικού των δημόσιων υπηρεσιών, η λειτουργική σταδιοδρομία τους και η αξιοκρατική τους προαγωγή. Με το άρθρο 92 παρ. 1 προβλέπεται η τήρηση φακέλου από την υπηρεσία με την υπηρεσιακή κατάσταση του εκάστοτε υπαλλήλου σχετικά με το ήθος, τη νομιμοφροσύνη, την εργασιακή ποιότητα και την υπηρεσιακή του ικανότητα ενώ με την παρ. 2 του ίδιου άρθρου θεσμοθετείται η υποχρέωση της συμπλήρωσης κάθε έτους των φύλλων αξιολόγησης του προηγούμενου εργασιακού έτους και όλοι οι κανόνες που τη διέπουν. Η ανωτέρω έκθεση πρέπει να συμπληρώνεται ***μετά προτάσεως περί της κατά απόλυτον εκλογήν ή κατ’εκλογήν ή κατά αρχαιότητα προαγωγής ή περί μη προαγωγής***. Κατά το άρθρο 100 παρ. 2-5 διενεργούνταν και οι αντίστοιχες προαγωγές σε βαθμούς ανάλογα με τις υπηρεσιακές επιδόσεις των υπαλλήλων. Εδώ διαπιστώνεται ότι με το ανωτέρω σύστημα γίνεται μία προσπάθεια σύνδεσης της αξιολόγησης της απόδοσης με ουσιαστικά εργασιακά κριτήρια. Επίσης καθιερώνεται και η σύνδεση με τις προαγωγές.

Στον επόμενο ***Δημοσιονομικό Κώδικα ΠΔ 611/1977*** (ΦΕΚ Α 198) δεν επήλθαν φοβερές αλλαγές αλλά στο άρθρ. 96 παρ.1 προβλεπόταν επίδομα ευδόκιμου παραμονής. Στο άρθρο 128 οριζόταν οι διαδικασίες και το περιεχόμενο της αξιολόγησης. Το 1983, με το Ν. 1400 καθιερώνεται το δεύτερο στη σειρά σύστημα αξιολόγησης των οργάνων του Κράτους, με βάση το ***ΠΔ 581/1984 ΦΕΚ Α 207 «Αξιολόγηση ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των Δημοσίων Υπηρεσιών και Ν.Π.Δ.Δ. πλην των εκπαιδευτικών»***, στο οποίο παραπέμπει και ο Ν. 1586/1986, ο οποίος αφορά στις προαγωγές των δημοσίων υπαλλήλων. Με το ανωτέρω προεδρικό διάταγμα θεσμοθετείται ένα νέο σύστημα αξιολόγησης, για την Δημόσια Διοίκηση το οποίο εστιάζει στην ορθή εκτίμηση και αξιολόγηση όλων των παραγόντων και των δεξιοτήτων/προσόντων (τυπικών και ουσιαστικών) του εκάστοτε υπαλλήλου. Επίσης κυρώνεται η δέσμευση στις συνταγματικά θεμελιώδεις αρχές της αμεροληψίας, της ουδετερότητας και της νομιμότητας. Πιο συγκεκριμένα δίνεται ιδιαίτερη σημασία στην τάση και στην ικανότητα του εκάστοτε εργαζόμενου να ανταποκρίνεται στις υπηρεσιακές ανάγκες με την πρόταση και εφαρμογή νέων μεθόδων και καινοτόμων διαδικασιών που θα μπορούσαν να απλοποιήσουν το σύνολο της επιχειρησιακής διαδικασίας. Επίσης στην αξιολόγηση της απόδοσης λαμβάνεται υπόψη και η προθυμία του υπαλλήλου να αναλάβει ευθύνες και επιπλέον επιχειρησιακούς στόχους πέραν από αυτούς των αρμοδιοτήτων

του ενώ αντίθετα η άρνηση ανάληψης ευθυνών αποτελεί αρνητικό στοιχείο για την απόδοση του. Κάθε κριτήριο αξιολόγησης/ουσιαστικό προσόν βαθμολογούνταν με βαθμολογική κλίμακα από το α έως το ε (μέθοδος διαγραμματικής κλίμακας) η οποία προσδιόριζε και το βαθμό που κατέχει ο κάθε υπάλληλος το αντίστοιχο προσόν (με το α να αποτελεί τον ανώτερο βαθμό και το ε τον κατώτερο). Τη βαθμολογία συνόδευε υποχρεωτικά και λεπτομερής έκθεση με τα πραγματικά χαρακτηριστικά και συμβάντα που δικαιολογούσαν και το βαθμό. Στο άρθρο 9 προβλεπόταν προκαταρκτικές συνεντεύξεις μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου δύο φορές το χρόνο, προκειμένου να συζητηθεί η συνολική εργασιακή απόδοση και λειτουργικότητα της υπηρεσιακής μονάδας/τμήματος και η εξεύρεση προτάσεων βελτίωσης της απόδοσης του υπαλλήλου. Μάλιστα προβλέπονταν και ειδικό ερωτηματολόγιο στο οποίο ο αξιολογούμενος παρέθετε τις προτάσεις του για καλύτερη αξιοποίηση των προσόντων του στην επιχειρησιακή διαδικασία, για τις εκπαιδευτικές του ανάγκες, και τις συνολικές λειτουργικές ανάγκες της υπηρεσίας, ενώ παρουσίαζε και τους πιθανούς παράγοντες που δυσχέραιναν το έργο του.

Λίγα χρόνια μετά, το άρθρο 54 του Ν 1943/1991 ΦΕΚ Α 50 επαναφέρει σε ισχύ το άρθρο 128 του Π.Δ. 611/1977 (Υπαλληλικός Κώδικας), το οποίο αντικαταστάθηκε ορίζοντας ότι : *«Καθιερώνεται από 1/1/1992 σύστημα αξιολόγησης των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου, πλην των εκπαιδευτικών λειτουργιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Βασικές αρχές και κατευθύνσεις του συστήματος αξιολόγησης είναι η αντικειμενική και αμερόληπτη στάθμιση της επαγγελματικής ικανότητας και ακαταλληλότητας των υπαλλήλων σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας τους και τα καθήκοντα που ασκούν, βάσει σαφώς προσδιορισμένων κριτηρίων, σε συνάρτηση με τους καθορισμένους στόχους και δείκτες, που επιτρέπουν την εκτίμηση της απόδοσης των υπαλλήλων εντός ορισμένης χρονικής περιόδου, με σκοπό την αποδοτικότερη λειτουργία των υπηρεσιών»*. Με την ανωτέρω άρθρο λοιπόν κατοχυρώνονται οι περιπτώσεις κατά τις οποίες απαιτείται αξιολόγηση, οι κανόνες της αξιολογητικής διαδικασίας, τα κριτήρια, οι επιμέρους διαδικασίες, τα όργανα αξιολόγησης καθώς και τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των αξιολογούμενων και των αξιολογητών. Επίσης εισάγονται για πρώτη φορά στο θεσμό της αξιολόγησης οι έννοιες «κριτήρια», «στόχοι», «δείκτες». Με το άρθρο 11 εισάγεται η «αυτοαξιολόγηση» και με το άρθρο 24 η ειδική κατάσταση αξιολόγησης, κατά το άρθρο 54 παρ. 8 του Ν. 1943/1991 ειδική κατάσταση, στην οποία ο προϊστάμενος καταχωρεί τους υπαλλήλους της οργανικής μονάδας της οποίας προΐσταται, με τη σειρά που τους αξιολογεί, προτάσσοντας τον υπάλληλο, που κατά την κρίση του θεωρεί ως υπερέχοντα. Επίσης στο ίδιο άρθρο παρ.2 εισάγεται «η ποσόστωση» η οποία καθορίζει με απόφαση του Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης το ανώτατο ποσοστό των δημοσίων υπαλλήλων που μπορεί να αξιολογηθεί με τον ανώτατο ή τον κατώτατο βαθμό. Επίσης με απόφαση του υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης συγκροτείται και Κεντρική επιτροπή αξιολόγησης η οποία απαρτίζεται από:

- τον πρόεδρο του Ελεγκτικού Συνεδρίου, ως πρόεδρο, και αναπληρωτή του έναν από τους αντιπροέδρους του Ελ.Συν.,
- δύο καθηγητές διοικητικής επιστήμης ή διοίκησης επιχειρήσεων ΑΕΙ,
- ένα γενικό διευθυντή του Υπουργείου Προεδρίας της Κυβέρνησης και
- έναν εκπρόσωπο της Α.Δ.Ε.Δ.Υ., ενώ

ως γραμματέας της επιτροπής ορίζεται υπάλληλος του Υπουργείου Προεδρίας της Κυβέρνησης [17].

Την ίδια στιγμή σε κάθε υπουργείο ή αυτοτελή δημόσια υπηρεσία και σε κάθε νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου, που έχει δικό του υπηρεσιακό συμβούλιο, συγκροτείται από τον οικείο Υπουργό ειδική επιτροπή αξιολόγησης η οποία απαρτίζεται από:

- τα μέλη του Υπηρεσιακού Συμβουλίου

- τον Γενικό Δ/ντη της Γενικής Δ/νσης Διοικητικής Υποστήριξης όπου υπάρχει ή το Δ/ντη Προσωπικού και το Δ/ντη Γενικής Επιθεώρησης (πάλι όπου υπάρχει).

Οι δημόσιες υπηρεσίες οι οποίες δεν έχουν δικό τους υπηρεσιακό συμβούλιο υπάγονται στην επιτροπή αξιολόγησης του Υπουργείου από το οποίο εποπτεύονται.

Βασική αρμοδιότητα της ειδικής επιτροπής αξιολόγησης είναι να εισηγηθεί στον αρμόδιο Υπουργό τα ανώτερα και κατώτερα ποσοστά δημοσίων υπαλλήλων που θα συμμετάσχουν και θα αξιολογηθούν από το σύστημα. Επίσης ο οικείος Υπουργός ή το διοικητικό συμβούλιο της δημόσιας υπηρεσίας ή οποιοσδήποτε προϊστάται του αξιολογητή, έχει τη δυνατότητα να ζητήσει την διεξαγωγή έρευνας σε περίπτωση που πέσει στην αντίληψη του μη αντικειμενική αξιολόγηση υπαλλήλων από τους αξιολογητές τους. Την αξιολόγηση κάθε αξιολογούμενου διεξάγουν αυτοτελώς έως δύο προϊστάμενοι, ο προϊστάμενος του υπαλλήλου και ο αμέσως επόμενος προϊστάμενος αυτού (αν υπάρχει), ανάλογα πάντα με τη θέση που κατέχει ο αξιολογούμενος. Στη περίπτωση αποσπασμένου υπαλλήλου, η αξιολόγηση του γίνεται από τους προϊσταμένους της υπηρεσίας όπου έχει αποσπασθεί εκτός αν η αξιολόγηση αφορά χρονικό διάστημα προγενέστερο της απόσπασης. Μόνο για όσους υπαλλήλους κατέχουν θέση προϊσταμένου αξιολογείται και βαθμολογείται το κριτήριο της διοικητικής ικανότητας. Οι εκθέσεις αξιολόγησης συμπληρώνονται για όλους τους υπαλλήλους (ανεξαρτήτως εκπαίδευσης) τον Ιανουάριο κάθε έτους και αφορούν στην αξιολόγηση της απόδοσης του προηγούμενου έτους. Από την ετήσια αξιολόγηση εξαιρούνται μόνο οι υπάλληλοι της Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης, των οποίων η φόρμα συμπληρώνεται κάθε δύο έτη. Ο αξιολογητής υποχρεούται στην συμπλήρωση της φόρμας αξιολόγησης των υφισταμένων του μέσα στο πρώτο δεκαπενθήμερο του Ιανουαρίου. Ωστόσο αν στο μεταξύ ο αξιολογητής έχει μετατεθεί, αποσπασθεί ή έχει επέλθει οποιαδήποτε αλλαγή στην υπηρεσιακή του καριέρα, υποχρεούται να αξιολογήσει όλους τους υφισταμένους του που υπηρέτησαν, τουλάχιστον για πέντε μήνες μέσα στο χρονικό διάστημα που αφορά η διαδικασία.

Με τη διάταξη του άρθρου 17 του ΠΔ 318/1992 ορίζονται τα εξής: *Ο αξιολογητής βαθμολογεί αντικειμενικά, εκθέτοντας με ευσυνειδησία και αίσθημα ευθύνης τη δίκαιη γνώμη του για τον υπάλληλο. Η βαθμολογία του αξιολογητή πρέπει να απορρέει από γεγονότα «αντικειμενικώς ακριβή και όχι από απλές υπόνοιες, ανεύθυνες εισηγήσεις, σχόλια ή πληροφορίες ούτε από μεμονωμένα και τυχαία περιστατικά».* Επίσης σύμφωνα με τις διατάξεις του Υπαλληλικού κώδικα (ΠΔ 611/1977), ο αξιολογητής ελέγχεται καθ' όλη τη διαδικασία της αξιολόγησης και πολύ περισσότερο για την αντικειμενικότητα της κρίσης του. Αν διαπιστωθεί μη αντικειμενική κρίση του, η οποία να αφορά σε αδικαιολόγητα αυστηρή ή επιεική αξιολόγηση υφισταμένου, ακολουθεί υποχρεωτικά σε βάρος του πειθαρχική διαδικασία, η οποία μπορεί να προκαλέσει κώλυμα σε σχέση με την υπηρεσιακή του εξέλιξη σε ανώτερη θέση ευθύνης. Τα κριτήρια αξιολόγησης ορίστηκαν σε 16 με αυτά να διαχωρίζονται σε πέντε επιμέρους ομάδες με τα χαρακτηριστικά του υπαλλήλου που έπρεπε

να ληφθούν υπόψη (γνώση του αντικειμένου, διοικητικές ικανότητες, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα, υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά και αποτελεσματικότητα). Η συνέντευξη ήταν προαιρετική ανάλογα με την πρόθεση του αξιολογητή ενώ στο άρθ. 12 προβλέπεται η χρήση ειδικού εντύπου όπου παρατίθενται αναλυτικά οι στόχοι κατά σειρά προτεραιότητας, το χρονοδιάγραμμα εφαρμογής τους, ο βαθμός επίτευξης τους και η αιτιολογία απόκλισης τους, ενώ όλα αυτά προσυπογράφονται από τους προϊστάμενους. Στο άρθ. 17 όμως της νέας διάταξης εξασφαλίζεται η αμεροληψία του αξιολογητή χωρίς όμως να κινδυνεύει με πειθαρχικές ποινές. Η ποσόστωση παραμένει και πραγματώνεται με την υπ'αρ. ΔΙΔΑΔ /Φ32 /47/1353/93 ΦΕΚ 8 Β Απόφαση του Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης .

Ο νόμος 2683/1999 ΦΕΚ 19 Α <<**Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημόσιων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. και λοιπές διατάξεις**>> θεσπίζει σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων με βασικές αρχές αυτές της αμεροληψίας, της επαγγελματικής ικανότητας και της αποδοτικότητας εμπλέκοντας στο έργο της διαμόρφωσης των διαδικασιών της τη γνώμη της Α.Δ.Ε.Δ.Υ. Επίσης ρυθμίζει επιπλέον τα ζητήματα των προαγωγών.

Με την αναθεώρηση του **2001**, κατοχυρώνεται συνταγματικά με το αρθ. 103 παρ. 7 Συντ. η αντικειμενικότητα στην πρόσληψη των δημοσίων υπαλλήλων και η υιοθέτηση αντικειμενικών και αξιοκρατικών κριτηρίων. Βάσει του αρθ. 81 παρ.1 *«Τα ουσιαστικά προσόντα των υπαλλήλων αξιολογούνται βάσει συστήματος αξιολόγησης, το οποίο διέπεται από τις αρχές της αμεροληψίας, της επαγγελματικής ικανότητας του υπαλλήλου και της αποδοτικότητάς του»*. Τελικά στο σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται (και θα συνεχίσει να βρίσκεται σε ισχύ παρά τις μετέπειτα νομοθεσίες, ενώ θα καταργηθεί εντέλει από το Ν 4369/2016) τα κριτήρια αξιολόγησης διαφέρουν ανάλογα με την κατηγορία και την θέση που κατέχει ο υπάλληλος.

Πιο συγκεκριμένα έχουμε τρεις διαφορετικές εκθέσεις αξιολόγησης με διαφορές και στα κριτήρια αξιολόγησης οι οποίες αφορούν α) στην απόδοση των προϊσταμένων οργανικών μονάδων από τους διευθυντές τους (προϊσταμένους τους), β) στην απόδοση των υφισταμένων, κατηγοριών ΠΕ,ΤΕ και ΔΕ από τους προϊστάμενούς τους και γ) στην απόδοση των υφισταμένων κατηγοριών ΥΕ από τους προϊσταμένους τους

1. Αξιολόγηση προϊσταμένων οργανικών μονάδων

Στη συγκεκριμένη κατηγορία τα κριτήρια αξιολόγησης είναι δεκαέξι και χωρίζονται σε πέντε διαφορετικές ομάδες με αυτά τα επιμέρους κριτήρια της κάθε ομάδας να έχουν ως εξής:

I. Γνώση του αντικειμένου

1. Επαγγελματική επάρκεια (θεωρητική κατάρτιση, ειδικές γνώσεις και εμπειρία).
2. Ικανότητα εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του.
3. Σφαιρική γνώση του αντικειμένου του φορέα (Υπουργείου, αυτοτελούς δημόσιας υπηρεσίας ή Ν.Π.Δ.Δ.).

II. Διοικητικές Ικανότητες

4. Ικανότητα να προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει, και ελέγχει τις εργασίες της μονάδας του.
5. Ικανότητα να επικοινωνεί, καθοδηγεί, ενημερώνει, παρακινεί τους υπαλλήλους και αναπτύσσει τις επαγγελματικές τους δυνατότητες.
6. Ικανότητα αντικειμενικής αξιολόγησης.

7. Ικανότητα δημιουργίας πνεύματος ομάδος.
8. Ικανότητα λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων και αντιμετώπισης προβλημάτων (και σε έκτακτα περιστατικά).

III. Ενδιαφέρον και δημιουργικότητα

9. Ενδιαφέρον και αφοσίωση στην εργασία.
10. Πρωτοβουλία - Καινοτομίες, εκπόνηση σχετικών με την υπηρεσία μελετών, άρθρων ή προτάσεων και βράβευση τέτοιων εργασιών.
11. Ανάλυση ευθυνών.

IV. Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά

12. Συμπεριφορά προς πολίτες. Εξυπηρέτηση κοινού (μόνο για τους υπαλλήλους που λόγω αρμοδιοτήτων έχουν συναλλαγή με το κοινό).
13. Επικοινωνία και συνεργασία με συναδέλφους και άλλες υπηρεσίες.

V. Αποτελεσματικότητα

14. Ικανότητα θέσης και επίτευξης στόχων.
 15. Ποιότητα και ποσότητα εργασίας.
 16. Εξοικονόμηση πόρων (όχι μόνο οικονομικών, αλλά και εργασίας, χρόνου, κλπ.).
- Σε όλες τις ανωτέρω ομάδες κριτηρίων η βαθμολογία του αξιολογητή μπορεί να κυμανθεί από το 1 έως το 10, ενώ απαιτείται ειδική και συγκεκριμένη αιτιολογία του αξιολογητή για βαθμολογία κάθε κριτηρίου με βαθμούς από 9 ή 10 και από 4 και κάτω, βάσει πραγματικών στοιχείων.

2. Αξιολόγηση υπαλλήλων κατηγοριών ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ οι οποίοι δεν προΐστανται τμήματος ή διεύθυνσης.

Στη συγκεκριμένη κατηγορία τα κριτήρια αξιολόγησης είναι δέκα (10), τα οποία κατατάσσονται σε τέσσερις κατηγορίες και παρουσιάζονται ως εξής:

I. Γνώση του αντικειμένου

1. Επαγγελματική επάρκεια (θεωρητική κατάρτιση, ειδικές γνώσεις και εμπειρία).
2. Ικανότητα εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του.
3. Σφαιρική γνώση του αντικειμένου του φορέα (Υπουργείου, αυτοτελούς δημόσιας υπηρεσίας ή Ν.Π.Δ.Δ.).

II. Ενδιαφέρον και δημιουργικότητα

4. Ενδιαφέρον και αφοσίωση στην εργασία.
5. Πρωτοβουλία - Καινοτομίες, εκπόνηση σχετικών με την υπηρεσία μελετών, άρθρων ή προτάσεων και βράβευση τέτοιων εργασιών.
6. Ανάλυση ευθυνών.

III. Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά

7. Συμπεριφορά προς πολίτες. Εξυπηρέτηση κοινού. (μόνο για τους υπαλλήλους που λόγω αρμοδιοτήτων έχουν συναλλαγή με το κοινό).
8. Επικοινωνία και συνεργασία με συναδέλφους και άλλες υπηρεσίες.

III. Αποτελεσματικότητα.

9. Ποιότητα και ποσότητα εργασίας.
10. Ικανότητα να προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις εργασίες του .

Εδώ συγκριτικά με την πρώτη έκθεση αξιολόγησης, η οποία αφορά στην απόδοση των προισταμένων των οργανικών μονάδων παρατηρούμε ότι απουσιάζει η κατηγορία “Διοικητικές Ικανότητες” με τα επιμέρους κριτήρια της, ενώ διαφέρουν και τα κριτήρια της κατηγορίας “Αποτελεσματικότητα”.

3. Αξιολόγηση υπαλλήλων κατηγορίας ΥΕ.

Εδώ τα κριτήρια είναι στο σύνολο τους επτά (7) και επιμερίζονται σε τρεις ομάδες :

I Ενδιαφέρον και Δημιουργικότητα

1. Ενδιαφέρον και αφοσίωση στην εργασία.
2. Πρωτοβουλία - Καινοτομίες.
3. Ανάλυση ευθυνών.

II Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά

4. Συμπεριφορά προς πολίτες. Εξυπηρέτηση κοινού.
5. Επικοινωνία και συνεργασία με συναδέλφους και άλλες υπηρεσίες

III Αποτελεσματικότητα

6. Ποσότητα εργασίας
7. Ποιότητα εργασίας

Σε αντίθεση με τις προηγούμενες εκθέσεις αξιολόγησης, εδώ δεν λαμβάνονται υπόψη κριτήρια σχετικά με την “Γνώση του αντικειμένου” και τις “Διοικητικές Ικανότητες” των υπαλλήλων. Τα κριτήρια που αφορούν στις διοικητικές ικανότητες απουσιάζουν, αφού δεν καθορίζουν την ίδια τη θέση των υπαλλήλων ΥΕ. Όμως είναι απορίας άξιο γιατί απουσιάζουν και τα κριτήρια της γνώσης του αντικειμένου.

Εδώ αξίζει να σημειωθεί ότι και στις τρεις κατηγορίες αξιολόγησης (προϊσταμένων, και υφισταμένων ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ και ΥΕ) η πρώτη σελίδα της φόρμας της έκθεσης αξιολόγησης συμπληρώνεται από τους αξιολογούμενους με τα προσωπικά τους στοιχεία, τους τίτλους σπουδών, την εκπαίδευση, τις πιθανές επιμορφώσεις τους καθώς και το έργο που επιτελέστηκε από τους ίδιους. Το τελικό έργο του αξιολογούμενου αφορά τόσο τα αποτελέσματα που επέφερε στα πλαίσια της θέσης του όσο και τυχόν δράσεις που του ανατέθηκαν πέρα από τα καθήκοντα του. Επίσης δίνεται η δυνατότητα στον αξιολογούμενο σε διακριτή ενότητα να αναφέρει τυχόν μελέτες, άρθρα, βραβεύσεις και προτάσεις στις οποίες ενδεχομένως να έχει συμμετάσχει καθώς και τις δυσκολίες και προβλήματα που μπορεί να αντιμετώπισε στην τέλεση της εργασίας του. Στο τέλος του φύλλου αξιολόγησης δίνεται η δυνατότητα στον αξιολογητή να αναφερθεί με πραγματικά στοιχεία σε πιθανές εξαιρετικές επιδόσεις του αξιολογούμενου, οι οποίες σε επόμενο στάδιο θα αξιολογηθούν από την ειδική επιτροπή αξιολόγησης κι αν γίνουν αποδεκτές, θα δοθεί η δυνατότητα τα κριτήρια απόδοσης, που σχετίζονται με αυτές τις επιδόσεις, να βαθμολογηθούν με βαθμό 10. Ταυτόχρονα δίνεται η δυνατότητα στον αξιολογητή σε ξεχωριστή ενότητα να παραθέσει πιθανές προτάσεις βελτίωσης της απόδοσης του αξιολογούμενου.

Κι έπειτα από τη συνεχή και πολυετή διαμόρφωση του συστήματος αξιολόγησης και των διαδικασιών της, το 2004, με το Ν 3230/2004 ΦΕΚ 44 Α /11-02-04 “Καθιέρωση Συστήματος Διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και λοιπές διατάξεις” εισάγεται στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση ένας νέος όρος διακυβέρνησης και Διοίκησης, η **Διοίκηση μέσω Στόχων (Management by Objectives)**. Η Διοίκηση μέσω στόχων περιλαμβάνει τον λεπτομερή και σαφή καθορισμό των επιδιώξεων-στόχων κάθε οργανισμού ή δημόσιας

υπηρεσίας στα ανώτατα ιεραρχικά κλιμάκια του φορέα, προκειμένου να εξασφαλιστεί από αυτούς και τους υφισταμένους τους η επίτευξη τους. Σε όλη την υπηρεσιακή πυραμίδα προϊστάμενοι και υφιστάμενοι ανάλογα με το μερίδιο της ευθύνης που ορίζει η θέση τους δεσμεύονται σε ετήσια βάση να φέρουν συγκεκριμένα ποσοτικά και ποιοτικά αποτελέσματα και να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους και επιδιώξεις. Λαμβάνονται βέβαια πάντα υπόψη και συγκεκριμένοι ειδικοί και γενικοί δείκτες αποδοτικότητας, οι οποίοι διαμορφώνονται εξαρχής ανάλογα με τη φύση της δημόσιας υπηρεσίας, τα αντικείμενα των εργασιών της και των αγαθών που διανέμει.

Ως γενικοί δείκτες ορίζονται:

- α) ο χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα πολιτών,
- β) το ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται,
- γ) η εφαρμογή νέων τεχνολογιών και
- δ) το κόστος διαχείρισης και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Ειδικά οι ειδικοί δείκτες ορίζονται συμπληρωματικά και διαφέρουν ανά φορέα εξαιτίας των διαφορετικών κάθε φορά παρεχόμενων υπηρεσιών. Βασικές επιδιώξεις του νόμου ήταν η εφαρμογή κάποιων βασικών αρχών του ιδιωτικού μανάτζμεντ για ποιοτικότερες και αποδοτικότερες υπηρεσίες και αγαθά. Η εξυπηρέτηση του πολίτη, η ορθότερη και αποδοτικότερη χρήση των διαθέσιμων πόρων οικονομικών και λοιπών, η ενίσχυση της διαφάνειας είναι μόνο μερικές από τους βασικούς στόχους του νομοθετήματος. Η έλλειψη εμπιστοσύνης των πολιτών προς τη λήψη αποφάσεων και προς το ίδιο το Κράτος επιβάλλει στη Δημόσια Διοίκηση να λειτουργήσει με διαφορετική φιλοσοφία εστιασμένη πια στην αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση των αναγκών των πολιτών. Αυτή την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών υπηρετούν οι γενικοί και ειδικοί δείκτες. Την ίδια στιγμή και για πρώτη φορά στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση συστήθηκαν στα Υπουργεία και στις Περιφέρειες, Δ/νσεις ή Τμήματα Ποιότητας και Μέτρησης Αποδοτικότητας και Αποτελεσματικότητας τα οποία επιβαρύνονται με την παρακολούθηση αυτών των αποτελεσμάτων και την παρουσίαση συγκεκριμένων προτάσεων για τη βέλτιστη λειτουργία των Δημόσιων υπηρεσιών.

Με τον ν.3230/2004, διαμορφώνεται και θεσμοθετείται για πρώτη φορά ένα ολοκληρωμένο σύστημα αξιολόγησης, το οποίο περιλαμβάνει την αξιολόγηση της ετήσιας απόδοσης των δημοσίων λειτουργιών. Πιο συγκεκριμένα με το καθορισμένο σύστημα οι δημόσιοι υπάλληλοι αξιολογούνται σε τρεις ενότητες:

- α) Την αποτελεσματική πραγμάτωση των προκαθορισμένων στόχων της εκάστοτε δημόσιας υπηρεσίας /μονάδας /τμήματος.
- β) Την αποδοτική εκτέλεση του προκαθορισμένου έργου τους. Εδώ λαμβάνονται υπόψη κριτήρια όπως η ποιότητα του έργου, ο χρόνος εκτέλεσης του, η χρήση των διαθέσιμων πόρων ορθολογική ή μη κ.α.
- γ) Τις ιδιαίτερες ικανότητες και δεξιότητες που επέδειξαν οι υπάλληλοι προκειμένου να ανταποκριθούν στις επιχειρησιακές διαδικασίες και δράσεις του τελικού τους έργου. Εδώ αξιολογούνται συγκεκριμένα χαρακτηριστικά των υπαλλήλων όπως είναι η συνεργασία, η επικοινωνία, η ευελιξία, η δημιουργικότητα κ.α.

Οι ανωτέρω ενότητες έχουν διαφορετική βαρύτητα ανάλογα με την θέση που κατέχει ο αξιολογούμενος στην ιεραρχία της υπηρεσιακής πυραμίδας. Πιο συγκεκριμένα :

- θέσεις προϊσταμένων γενικής δ/νσης (80% αξιολόγηση βάσει της επίτευξης στόχων και 20% βάσει δεξιοτήτων)
- θέσεις προϊσταμένων δ/νσης /τμημάτων /μονάδων (60% αξιολόγηση βάσει της επίτευξης των στόχων και 40% βάσει της αποδοτικότητας του έργου και των δεξιοτήτων των υπαλλήλων)
- υπάλληλοι χωρίς θέση ευθύνης, κατηγοριών ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ (20% αξιολόγηση βάσει της επίτευξης των στόχων και 80% βάσει αποδοτικότητας και δεξιοτήτων)
- υπάλληλοι χωρίς θέση ευθύνης της κατηγορίας ΥΕ (αποκλειστικά βάσει της αποδοτικότητας της εκτέλεσης του έργου και των δεξιοτήτων τους)

Από τα ανωτέρω αντιλαμβανόμαστε ότι το συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης εστιάζει περισσότερο στην αποτελεσματικότητα της επίτευξης των στόχων, όταν ο αξιολογούμενος κατέχει θέση ευθύνης και μάλιστα αυτό αυξάνει όσο ανεβαίνει ιεραρχικά και η θέση, ενώ την ίδια στιγμή, όσο χαμηλότερα βρίσκεται κανείς στην επιχειρησιακή πυραμίδα, τόσο περισσότερο η αξιολόγηση του καθορίζεται από το βαθμό εκτέλεσης του παραγόμενου έργου και τις προσωπικές του δεξιότητες. Έτσι τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη καλούνται να διαχειριστούν την υφιστάμενη ομάδα τους προκειμένου να επιτευχθούν οι προκαθορισμένοι στόχοι της, ενώ οι υφιστάμενοι καλούνται να αναπτύξουν όσο περισσότερο μπορούν τις προσωπικές τους δεξιότητες για να καταφέρουν να εκτελέσουν με αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα το έργο που τους έχει ανατεθεί. Ο ανωτέρω νόμος καθόριζε με σαφήνεια και τη διαδικασία της στοχοθεσίας όμως δυστυχώς δεν εφαρμόστηκε με επιτυχία στο σύνολο της Δημόσιας Διοίκησης. Κι αφού το συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης του δημόσιου Τομέα στηρίζεται και αυτοκαθορίζεται με την ιεραρχία και την υπηρεσιακή εξέλιξη των υπαλλήλων δεν θα μπορούσαν να μη θεμελιωθούν και τα κριτήρια με βάση τα οποία πραγματοποιείται αυτή η υπηρεσιακή εξέλιξη.

Ο Ν 3528/2007 ΦΕΚ 26/09-02-2007 «*Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.*» προβλέπει ακριβώς αυτά τα κριτήρια, με τα οποία επιτυγχάνεται η εξέλιξη των δημοσίων υπαλλήλων. Επειδή όμως δεν εκδόθηκε ποτέ το σχετικό Π.Δ. με τις διαδικασίες της αξιολόγησης, εξακολούθησε να ισχύει το ΠΔ 318/1992. Το σύστημα όμως του 2007 ήταν καινοτόμο σε σχέση με τα κριτήρια επιλογής προϊσταμένων και Δ/ντων μονάδων αφού εστίαζε περισσότερο στα αντικειμενικά κριτήρια και προσόντα και καθιέρωνε ένα δίκαιο και αξιοκρατικό σύστημα μοριοδότησης.

Από το 2008 έως και το 2013 ακολούθησε μία σωρεία νομοθετικών ρυθμίσεων και διατάξεων οι οποίες όμως καθοδηγούνταν από τις Ευρωπαϊκές απαιτήσεις των Κρατών Μελών της Ευρωζώνης, στα πλαίσια της εξασφάλισης της οικονομικής ασφάλειας της Ε.Ε.. Στο άρθρο 1 παρ. 1 του Ν3845/2010 ΦΕΚ 65^Α /06-05-2010 ρυθμίζονται όλα τα ζητήματα σχετικά με την εφαρμογή του μηχανισμού στήριξης της Ελληνικής οικονομίας από τα Κράτη μέλη της ζώνης του ευρώ και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (ΔΝΤ). Στα δημοσιονομικά μέτρα που επιβλήθηκαν στα πλαίσια του προγράμματος επιβλήθηκαν μειώσεις του μισθολογικού κόστους του δημοσίου και μειώσεις προσλήψεων, καθώς επίσης και το ενιαίο μισθολόγιο που καθόριζε την ενιαία αμοιβή των υπαλλήλων, στην οποία περιλαμβάνονταν μόνο ο βασικός μισθός και συγκεκριμένα επιδόματα.

Με το άρθρο 11 του Ν 3833/2010 ΦΕΚ 40^Α /15-03-2010 <<Προστασία της Εθνικής Οικονομίας -Επείγοντα μέτρα για την αντιμετώπιση της δημοσιονομικής κρίσης>> θεσπίζεται ο κανόνας που διέπει τις προσλήψεις στο δημόσιο και ο οποίος επιτρέπει την πρόσληψη ενός

νεοεισακτέου για κάθε πέντε αποχωρήσεις. Σε αυτές τις δύσκολες δημοσιονομικές συνθήκες ψηφίστηκε ο Ν 4024/2011 ΦΕΚ Α 226 <<Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις - ενιαίο μισθολόγιο - βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2012-2015>>. Στο δεύτερο κεφάλαιο του ανωτέρω νόμου καθιερώνεται νέο σύστημα προαγωγών και μισθολογικής εξέλιξης. Οι βαθμοί αυξάνονται σε έξι και η μονιμοποίηση των υπαλλήλων επέρχεται μεν μετά το πέρας της διετούς δοκιμαστικής περιόδου αλλά συνδέεται και με την αξιολόγηση. Επίσης και η προαγωγή στον επόμενο βαθμό συνδέεται με την αξιολόγηση, την απόδοση και την επίτευξη των στόχων. Στην παρ. 6 ο νομοθέτης θέτει περιοριστικά ποσοστά και στην βαθμολογική εξέλιξη για όλες τις κατηγορίες του προσωπικού ενώ με το άρθρο 10 συνδέεται η ανάληψη θέσης ευθύνης με την επίτευξη της στοχοθεσίας (τουλάχιστον στο 90%). Όμως πάλι δεν εκδόθηκε και το σχετικό ΠΔ που θα όριζε τις διαδικασίες της αξιολόγησης και τα κριτήρια της και έτσι το ανωτέρω σύστημα αξιολόγησης προαγωγών δεν εφαρμόστηκε εντέλει.

Με το άρθρο 90 του Ν 4172/2013 ΦΕΚ 167 Α νομοθετεί την οκτάμηνη διαθεσιμότητα των δημοσίων υπαλλήλων, των οποίων οι οργανικές τους θέσεις έχουν καταργηθεί κατόπιν τεκμηριωμένων εκθέσεων αξιολόγησης των δομών των δημόσιων υπηρεσιών και της στελέχωσης τους. Με την ανωτέρω διάταξη δίνεται για πρώτη φορά η δυνατότητα απόλυσης δημοσίων υπαλλήλων μετά τη λήξη της οκτάμηνης διαθεσιμότητας ορίζοντας βέβαια και κάποιες εξαιρέσεις. Οι υπάλληλοι που ανήκαν στις εξαιρέσεις θα μετατάσσονταν σε άλλους φορείς του δημοσίου ανάλογα με την ειδικότητα και τον κλάδο τους και με επιλογή προτεραιότητας βάσει των προσόντων τους. Για την αποτίμηση των ανωτέρω προσόντων εκδόθηκε η ΔΙΠΔΔ/Β2/Δ/10/οικ. 22738/16-08-2013. Η ανωτέρω διάταξη καταργήθηκε βέβαια με το Ν 4325/2015 ΦΕΚ 47 Α /11-05-2015 με το άρθρο 21.

Στις 23/06/2014 έρχεται ο Ν 4250/2014: *Διοικητικές Απλουστεύσεις Καταργήσεις, Συγχωνεύσεις Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα- Τροποποίηση Διατάξεων του π.δ. 318/1992 (Α' 161) και λοιπές ρυθμίσεις*. Το Γ Κεφάλαιο του παρόντος νόμου αφορά στη νέα προσπάθεια της διαμόρφωσης του συστήματος Αξιολόγησης του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών και συγκεκριμένα στην τροποποίηση των διατάξεων του ΠΔ 318/1992 (Α 161). Με το άρθρο 20 εισάγεται και πάλι η ποσόστωση στη διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης και καθορίζονται τα ανώτατα ποσοστά ανά κλίμακα βαθμολόγησης. Το άρθρο 20 του νέου Νόμου αντικαθιστά το άρθρο 7 του π.δ. [318/1992](#) ως εξής:

1. Τα ανώτατα ποσοστά υπαλλήλων που είναι δυνατόν να βαθμολογούνται με την κλίμακα βαθμών του άρθρου 8 καθορίζονται ως εξής:

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

2. Στις περιπτώσεις που από την εφαρμογή των ανωτέρω ποσοστών προκύπτει κλάσμα μισής μονάδας και άνω λογίζεται, ως ακέραιη μονάδα.

3. Όπου κατά τη βαθμολόγηση δεν εξαντληθεί το ανώτατο επιτρεπόμενο κατά κλίμακα ποσοστό, το υπολειπόμενο μέρος που δεν χρησιμοποιήθηκε, προσαυξάνει το ποσοστό της αμέσως κατώτερης κλίμακας βαθμολόγησης.

4. Τα ποσοστά της παραγράφου 1 του παρόντος άρθρου υπολογίζονται επί του συνόλου των

υπαλλήλων που υπηρετούν στην ίδια Γενική Διεύθυνση.

5. Ο επιμερισμός των ποσοστών ανά κλίμακα βαθμολόγησης σε κάθε Γενική Διεύθυνση γίνεται με απόφαση του οικείου Προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης στο σύνολο των υποκείμενων οργανικών μονάδων μέχρι και επιπέδου Τμήματος ή αντιστοίχου επιπέδου οργανικής μονάδας.

Με το άρθρο 24 του ίδιου νόμου αντικαθίσταται το άρθρο του π.δ. [318/1992](#), και αλλάζει ο αριθμός των αξιολογητών από δύο σε έναν. Σύμφωνα με την τροποποίηση του άρθρου υπεύθυνος για την συμπλήρωση της έκθεσης αξιολόγησης είναι αποκλειστικά ο προϊστάμενος της αμέσως υπερκείμενης οργανικής μονάδας εκείνης που υπηρετεί ο αξιολογούμενος, όταν υπάρχει, κατόπιν γραπτής και τεκμηριωμένης εισήγησης του άμεσου προϊσταμένου του, η οποία αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της έκθεσης αξιολόγησης του υπαλλήλου. Στο άρθρο 22 προβλέπονταν η καταγραφή και παρουσίαση στους αξιολογούμενους μέτρων για την βελτίωση της απόδοσης τους εφόσον κρίθηκαν με βαθμό από έξι και κάτω. Το δικαίωμα της ένστασης μεταβάλλεται και δίνεται μόνο σε όσους έχουν βαθμολογηθεί με βαθμό από 6 και κάτω και προκύπτει αποδεδειγμένη αμεροληψία ή πλάνη από μέρους του αξιολογητή. Οι αντιδράσεις στο ανωτέρω νομοσχέδιο ήταν πάρα πολλές και οδήγησαν ακόμα και στην άρνηση της συμπλήρωσης της φόρμας αυτό-αξιολόγησης από τους αξιολογούμενους. Η ΔΙΔΑΔ /Φ 32.12 /645/οικ. 20907/27-08-2014 ΑΔΑ 71Ψ 6Χ -Μ5Λ του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης μεταξύ άλλων δίνει τις σχετικές διευκρινήσεις για την καταγραφή των μέτρων βελτίωσης των αξιολογούμενων, προσπαθώντας να καθησυχάσει τις αντιδράσεις και ξεκαθαρίζει ότι η αξιολόγηση δύναται να ολοκληρωθεί ακόμη και χωρίς την αυτοαξιολόγηση των υπαλλήλων. Όμως η ανωτέρω διάταξη δεν κατέστη αρκετή για να κατευνάσει το μεγάλο αρνητικό κλίμα απέναντι στο νέο σύστημα αξιολόγησης, το οποίο τελικά κατέστη ανεφάρμοστο και από πολλές συνεδριάσεις αντισυνταγματικό. Οι περισσότερες αντιδράσεις αφορούσαν στο άρθρο 20 του νόμου και την επιβολή της ποσόστωσης στην διαδικασία της βαθμολόγησης.

Ο Ν4275/2014 Α 149 «*Τροποποίηση Διατάξεων του Κώδικα Κατάστασης Δημόσιων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. (Ν.3528/2007) Επιλογή Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων και άλλες διατάξεις*» καθορίζει το νέο σύστημα επιλογής προϊσταμένων τροποποιώντας αυτό του 2007. Με τις διατάξεις του συστήνονται νέα όργανα επιλογής προϊσταμένων:

1.το Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων και το Συμβούλιο Συνέντευξης Προϊσταμένων τα οποία ήταν αρμόδια για την εκλογή Προϊσταμένων εντός του οικείου φορέα και

2. το Κεντρικό Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων και το Κεντρικό Συμβούλιο Συνέντευξης Προϊσταμένων τα οποία είχαν την ευθύνη της εκλογής Προϊσταμένων στις οριζόντιες θέσεις ευθύνης (θέσεις επιπέδου γενικής δ/νσης και δ/νσης με όμοιες αρμοδιότητες σε όλους τους φορείς πχ. Δ/νση Πληροφορικής κ.α.) όλων των φορέων που υπάγονταν στο νόμο .

3.το Συμβούλιο Υπηρεσιακής Κατάστασης Προϊσταμένων Γενικών Δ/νσεων το οποίο ήταν υπεύθυνο για θέματα υπηρεσιακής κατάστασης των Προϊσταμένων των γενικών Δ/νσεων .

Επίσης καθορίστηκαν και τα στάδια επιλογής των προϊσταμένων τα οποία περιλάμβαναν :

1.η πλήρωση αναγκαίων προϋποθέσεων και τα απαραίτητα προσόντα .

2.η γραπτή εξέταση υπό την εποπτεία του ΑΣΕΠ

3.η συνέντευξη

3.3 Το προγενέστερο σύστημα αξιολόγησης Ανθρώπινου Δυναμικού στο Δημόσιο Τομέα που ψηφίσθηκε με το Νόμο 4369/16.

Κι ενώ έτσι διαμορφώθηκε η αξιολόγηση των Υπαλλήλων του Δημοσίου Τομέα στην Ελλάδα μέχρι και το 2016, με το Ν4369/2016 και τις μετέπειτα τροποποιήσεις του και τις επιπλέον νομοθετικές ρυθμίσεις εφαρμόστηκε ένα νέο σύστημα αξιολόγησης της Δημόσιας Διοίκησης. Με το ν 4369/2016 και το ΦΕΚ 33/27-02-2016 Τεύχος Α «*Συνιστάται Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης (εφεξής Μητρώο), στο οποίο εντάσσονται υποψήφιοι για την κάλυψη διοικητικών θέσεων αυξημένης ευθύνης, όπως αυτές καθορίζονται στις διατάξεις του παρόντος νόμου. Το Μητρώο τηρείται ηλεκτρονικά από το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.) και είναι αναρτημένο στην επίσημη ιστοσελίδα του*». Στο συγκεκριμένο μητρώο καταχωρούνται όλοι οι μόνιμοι δημόσιοι υπάλληλοι (με προσωπική τους αίτηση) καθώς και αυτοί που εργάζονται με καθεστώς ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου, που κατέχουν όμως τα καθορισμένα (επίσης με τον ανωτέρω νόμο) προσόντα ως υποψήφιοι για θέσεις υψηλής ευθύνης του Δημοσίου Τομέα. Απαραίτητη προϋπόθεση για την εγγραφή των υπαλλήλων στο Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών είναι επίσης (πέρα από τα τυπικά προσόντα) η, τουλάχιστον για δύο συνεχείς περιόδους, συμμετοχή τους στην διαδικασία της αξιολόγησης και με τελικό βαθμό ίσο ή άνω του 75% ανά χρονική περίοδο. Με την ανωτέρω διάταξη συνίσταται για πρώτη φορά για την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση ένα μητρώο με στελέχη υψηλών προσόντων (εκπαίδευσης και εμπειρικής γνώσης) με σκοπό αυτά να αξιοποιηθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο σε θέσεις υψηλής ευθύνης. Συγκεκριμένα με τα άρθρα 6, 7 και 8 καθορίζονται και οι θέσεις ευθύνης που μπορούν να καλυφθούν από τα μέλη του Μητρώου (*Θέσεις φορέων κεντρικής διοίκησης που στελεχώνονται από μέλη του Μητρώου, θέσεις Γενικών Γραμματέων, αναπληρωτών Γενικών Γραμματέων και Ειδικών Γραμματέων, και Θέσεις ευρύτερου δημόσιου τομέα που στελεχώνονται επίσης από μέλη του Μητρώου*) καθώς και η προβλεπόμενη διαδικασία λήψης της εκάστοτε θέσης.

Στο Β μέρος του ίδιου νόμου στα άρθρα 14 έως 24, νομοθετείται και το νέο σύστημα αξιολόγησης του Δημοσίου Τομέα **«Αξιολόγηση, Στοχοθεσία, Κοινωνική λογοδοσία και συμμετοχή»**, το πεδίο εφαρμογής του, οι εξαιρέσεις του και οι διαδικασίες υλοποίησης του. Ενώ συγκεκριμένα με το άρθρο 22 του ίδιου νόμου εισάγεται η στοχοθεσία στη Δημόσια Διοίκηση, η οποία καθορίζει αρκετές λειτουργικές της διαδικασίες. Μάλιστα συνδέεται και με την αξιολόγηση αφού περιλαμβάνεται σε κάποια κριτήρια της. Με το ανωτέρω άρθρο ορίζεται η υποχρεωτικότητα της στοχοθεσίας από όλη την ιεραρχική πυραμίδα ξεκινώντας από τις Διοικήσεις, τις Γενικές Δ/νσεις, τις Δ/νσεις, τα Τμήματα και φτάνοντας μέχρι τους επιμέρους υπαλλήλους. Επιβάλλεται η σύσταση ολομέλειας Δ/νσεων κι επιμέρους μονάδων ή τμημάτων προκειμένου να συζητηθούν και να διαμορφωθούν οι τελικοί στόχοι.

Πιο συγκεκριμένα για την αξιολόγηση, σε σχέση με τους αξιολογητές των υφισταμένων επαναφέρεται ο θεσμός του δεύτερου αξιολογητή (*αξιολογητές των υπαλλήλων και των προϊσταμένων οργανικών μονάδων κατά τις διατάξεις του παρόντος είναι οι δύο ιεραρχικά προϊστάμενοι τους κατά τη σειρά της οργανικής διάρθρωσης με τον τρόπο που ορίζεται στο*

επόμενο άρθρο. Αρθ. 15.). Επίσης εισάγεται ο θεσμός της αξιολόγησης των προϊσταμένων από τους υφισταμένους τους και μάλιστα με τη διατήρηση της ανωνυμίας των τελευταίων.

Η έκθεση αξιολόγησης συντάσσεται από τους αρμόδιους αξιολογητές υποχρεωτικά εντός του πρώτου τριμήνου κάθε έτους (δίνεται μεγαλύτερο χρονικό περιθώριο, έναντι του προηγούμενου συστήματος) και περιλαμβάνει τουλάχιστον:

α)Τους τίτλους σπουδών του υπαλλήλου, καθώς και τις δραστηριότητες επιμόρφωσης, κατά το έτος στο οποίο αναφέρεται η αξιολόγηση,

β)Συνοπτική περιγραφή του έργου που επιτελέστηκε από την οργανική μονάδα (Διεύθυνση, Τμήμα) στην οποία ανήκει ο αξιολογούμενος, κατά την περίοδο που αξιολογείται.

γ)Συνοπτική περιγραφή του έργου που επιτελέστηκε από τον αξιολογούμενο, κατά την περίοδο που αξιολογείται.

δ)Τα στοιχεία της συμβουλευτικής συνέντευξης του άρθρου 19.

ε)Τη βαθμολογία του αξιολογούμενου βάσει των κριτηρίων.

Με αυτό το νέο σύστημα οι εκθέσεις αξιολόγησης αφορούν δύο κατηγορίες υπαλλήλων 1) τους προϊσταμένους οργανικών μονάδων (οι οποίοι όμως αξιολογούνται και από τους προϊσταμένους τους αλλά και από τους υφισταμένους τους, και 2) τους Υφισταμένους κατηγορίας ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ και ΥΕ, που δεν κατέχουν όμως θέση ευθύνης. Στο παρόν σύστημα, η αξιολόγηση των υπαλλήλων χωρίς θέση ευθύνης αντιμετωπίζεται ενιαία, ανεξαρτήτου κατηγορίας (ΠΕ,ΤΕ, ΔΕ ή ΥΕ). Επίσης αλλάζει και η βαθμολογική κλίμακα του συστήματος. Τα επιμέρους κριτήρια αξιολόγησης βαθμολογούνται με ένα ακέραιο αριθμό από το 1 έως το 100, με τις βαθμολογίες να αντιστοιχούν σε συγκεκριμένα επίπεδα απόδοσης 90-100: Άριστος, 75-89 : Πολύ επαρκής, 60-74: Επαρκής, 50-59: Μερικώς επαρκής, 40-49: Μέτριος, 25-39: Ανεπαρκής, 0-24: Ακατάλληλος. Ενώ καθιερώνεται και το στάδιο της συμβουλευτικής συνέντευξης, το οποίο είναι υποχρεωτικό να περιλαμβάνεται στην έκθεση αξιολόγησης όλων των αξιολογούμενων. Επίσης δίνεται η δυνατότητα στον αξιολογούμενο να ζητήσει προθεσμία προκειμένου να παραθέσει κατά τη συμβουλευτική συνέντευξη τυχόν απόψεις/αντιρρήσεις του. Η συμβουλευτική συνέντευξη διενεργείται από τον α' Αξιολογητή, πριν από την ολοκλήρωση της αξιολόγησης. Τα μέτρα βελτίωσης που μπορεί να περιλαμβάνει συμπληρώνονται υποχρεωτικά αν ο μέσος όρος βαθμολογίας της έκθεσης είναι μικρότερος του 60 και προτείνονται από τον α' Αξιολογητή. Αν προτείνονται μέτρα βελτίωσης, αυτά λαμβάνονται υποχρεωτικά υπόψη από τον αξιολογητή κατά την επόμενη περίοδο αξιολόγησης του υπαλλήλου. Ο αξιολογητής οφείλει να σημειώσει τα μέτρα βελτίωσης που έλαβε ο ίδιος και η υπηρεσία προκειμένου να βοηθήσουν τον υπάλληλο να βελτιώσει την απόδοσή του. Αν παραλειφθεί η υποχρέωση αυτή, η παράλειψη αυτή λαμβάνεται υποχρεωτικά υπόψη ως δυσμενές στοιχείο από τον προϊστάμενο του αξιολογητή κατά την αξιολόγηση του τελευταίου. Επιπλέον για βαθμολογία κάθε επιμέρους κριτηρίου με βαθμό 90 και πάνω ή μικρότερη του 60, απαιτείται από κάθε αξιολογητή η παράθεση ειδικής αιτιολογίας, η οποία θα βασίζεται σε πραγματικά περιστατικά και αντικειμενικά στοιχεία. Αν η απόκλιση μεταξύ των δύο (2) αξιολογητών υπερβαίνει τις είκοσι τέσσερις (24) εκατοστιαίες μονάδες, αρμόδια για τη βαθμολόγηση είναι η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης, στην οποία παραπέμπεται υποχρεωτικά η σχετική έκθεση αξιολόγησης. Η φόρμα αξιολόγησης περιλαμβάνει ξεχωριστή ενότητα για τα στοιχεία και τα αποτελέσματα της Ειδικής Επιτροπής. Ο αξιολογούμενος υπάλληλος έχει δικαίωμα να ασκήσει ένσταση ενώπιον της ΕΕΑ, αν ο Μέσος Όρος βαθμολογίας της Έκθεσης

είναι μικρότερος του εβδομήντα πέντε (75) ή εφόσον λάβει, σε επιμέρους κριτήριο βαθμολογία μικρότερη του 60. Η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης δύναται είτε να οριστικοποιήσει είτε να διορθώσει τη βαθμολογία της έκθεσης αξιολόγησης με παράθεση πλήρους αιτιολογίας.

Με την υπ'αρ. ΔΙΔΑΔ/Φ.32.14/750/οικ.32768 Υπουργική Απόφαση με ημερομηνία δημοσίευσης την 30/12/2016 καθορίζεται η μορφή και το περιεχόμενο των Εντύπων Έκθεσης Αξιολόγησης, σύμφωνα πάντα με τις διατάξεις του ν. 4369/2016. Τα κριτήρια αξιολόγησης με το νέο σύστημα τροποποιούνται μερικώς, και έχουν ως εξής ανά κατηγορία:

1. Αξιολόγηση Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων (από τους προϊσταμένους τους) - ΕΝΤΥΠΟ Α

Στη συγκεκριμένη κατηγορία τα κριτήρια αξιολόγησης είναι έντεκα (11) και επιμερίζονται σε τέσσερις κατηγορίες.

I. Γνώση του Αντικειμένου, Αντίληψη, Ενδιαφέρον και Δημιουργικότητα

α) Επαγγελματική επάρκεια: αφορά στην αξιολόγηση της γνώσης του αντικειμένου της δημόσιας διοίκησης, η ικανότητα οργάνωσης του ατομικού και συλλογικού φόρτου εργασίας, και η ευθυκρισία.

β) Αντίληψη και ικανότητα λύσης προβλημάτων: όπου αξιολογείται η ορθή σύλληψη των προβλημάτων, η ικανότητα αντίληψης σύνθετων καταστάσεων και η θέση προτεραιοτήτων, καθώς και η πρόβλεψη και έγκαιρη αντιμετώπιση συνεπειών και η ορθή διαχείριση κρίσεων.

γ) Πρωτοβουλία – Καινοτομίες: εδώ γίνεται εκτίμηση της ανάπτυξης δημιουργικών και πρακτικών λύσεων, της δυνατότητας για συνεχή βελτίωση της απόδοσης και δημιουργικότητας και η εισαγωγή και αποδοχή καινοτόμων μεθόδων.

II. Υπηρεσιακές σχέσεις και Συμπεριφορά

δ) Συμπεριφορά προς πολίτες - Εξυπηρέτηση του κοινού (μόνο για όσους προϊσταμένους έρχονται σε επαφή με το κοινό)

ε) Επικοινωνία και συνεργασία με τους προϊσταμένους.

στ) Επικοινωνία και συνεργασία με τους υφισταμένους.

II. Διοικητικές ικανότητες

ζ) Ικανότητα να προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις εργασίες της μονάδας του: εδώ αξιολογείται η ηγετική ικανότητα, ιδίως ως προς την προετοιμασία μελλοντικών στελεχών και την κατανομή έργου στο προσωπικό ευθύνης τους.

η) Ικανότητα να καθοδηγεί, ενημερώνει, παρακινεί τους υπαλλήλους, να αναπτύσσει τις επαγγελματικές και προσωπικές ικανότητες και δεξιότητες τους, να παρέχει κίνητρα συνεχούς επιμόρφωσης, να δίνει παραδείγματα εξωστρεφούς παρουσίας σε συνέδρια, ημερίδες και διεθνείς διοργανώσεις

θ) Ικανότητα αντικειμενικής και αμερόληπτης αξιολόγησης.

ι) Ικανότητα λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων, ιδίως σε συνθήκες κρίσης.

IV. Αποτελεσματικότητα

ια) Βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής του στοχοθεσίας (κατά τη βαθμολόγηση του κριτηρίου αυτού απαιτείται πάντα παράθεση ειδικής αιτιολογίας)

2. Αξιολόγηση υπαλλήλων κατηγοριών ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ και ΥΕ - ΕΝΤΥΠΟ Β

Στη συγκεκριμένη κατηγορία υπαλλήλων τα κριτήρια αξιολόγησης είναι στο σύνολο τους δέκα (10) και επιμερίζονται σε τρεις ενότητες. Από την παρούσα έκθεση απουσιάζει η κατηγορία των διοικητικών ικανοτήτων.

I. Γνώση του Αντικειμένου, Αντίληψη, Ενδιαφέρον και Δημιουργικότητα

- α) Διοικητική ικανότητα, επαγγελματική επάρκεια, δυνατότητα εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του υπαλλήλου
- β) Ολοκληρωμένη γνώση του διοικητικού έργου του φορέα (Υπουργείου, αυτοτελούς δημόσιας υπηρεσίας ή Ν.Π.Δ.Δ.)
- γ) Επίδειξη ενδιαφέροντος, ανάπτυξη δεξιοτήτων και αφοσίωση κατά την εκτέλεση των υπηρεσιακών καθηκόντων
- δ) Πρωτοβουλία, καινοτομίες, ιεράρχηση προτεραιοτήτων, συντονισμός και προγραμματισμός του έργου
- ε) Εκπόνηση σχετικών μελετών, άρθρων ή προτάσεων και βράβευση τέτοιων εργασιών (Το κριτήριο αυτό βαθμολογείται μόνο εφόσον υπάρχουν βραβεύσεις ή τα σχετικά άρθρα, μελέτες ή προτάσεις που αξιοποιήθηκαν από τη δημόσια διοίκηση, άλλως δεν λαμβάνεται υπόψη κατά την εξαγωγή του μέσου όρου.)
- στ) Ανάλυση ευθυνών και ικανότητα άσκησης πολλαπλών καθηκόντων συναφών προς τη φύση της υπηρεσίας. Ιεράρχηση προτεραιοτήτων, συντονισμός και προγραμματισμός του έργου

II. Υπηρεσιακές Σχέσεις και Συμπεριφορά

- ζ) Επικοινωνία και άριστη συνεργασία με συνυπηρετούντες στην ίδια ή άλλη υπηρεσιακή μονάδα υπαλλήλους
- η) Συμπεριφορά προς τους πολίτες, καθώς και άμεση εξυπηρέτηση των αναγκών τους (στο κριτήριο αυτό αξιολογούνται μόνο οι υπάλληλοι που λόγω των αρμοδιοτήτων τους έρχονται σε επικοινωνία με το κοινό)

III. Αποτελεσματικότητα

- θ) Ποσοτική και ποιοτική εργασιακή απόδοση (ιδίως: διαχείριση κρίσεων, αναβάθμιση εργασιακού περιβάλλοντος, προστιθέμενη αξία διοικητικού έργου)

ι) Βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής στοχοθεσίας και συμμετοχής στη στοχοθεσία του Τμήματος (Κατά τη βαθμολόγηση του κριτηρίου αυτού απαιτείται πάντοτε ειδική και τεκμηριωμένη αιτιολογία. Απαιτείται προ της βαθμολογίας η σύγκληση της Ολομέλειας του Τμήματος για τη συλλογική αξιολόγηση και την ατομική αυτό-αξιολόγηση κάθε υπαλλήλου).

Εδώ ο θεσμός της αυτό-αξιολόγησης διαφέρει από την αυτό-βαθμολόγηση του αξιολογούμενου και συνδέεται περισσότερο με την ατομική και τη συλλογική στοχοθεσία και λιγότερο με την προσωπική εργασιακή απόδοση.

Μία επιπλέον καινοτομία του συστήματος είναι η σύσταση της **Δ/σης Παρακολούθησης και Στατιστικής Ανάλυσης των Βαθμολογιών Αξιολόγησης**, υπό τη Γενική Δ/ση Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, υπό την εποπτεία του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης (παρ.15). Αρμοδιότητα της ανωτέρω δ/σης είναι οι παρακολούθηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης του ΑΔ και η εξαγωγή στατιστικών δεδομένων ενώ εκδίδει σε ετήσια βάση και τις σχετικές οδηγίες της βαθμολόγησης. Σε περίπτωση παρατήρησης συστηματικής εμφάνισης ακραίων βαθμολογιών κατόπιν σχετικής της εισήγησης και Απόφασης του Κυβερνητικού Συμβουλίου Μεταρρύθμισης μπορεί να εφαρμοστεί «συντελεστής διόρθωσης».

Με το Ν 4533/2018 στις 27/03/2018 με το άρθρο 9 νομοθετείται η Ηλεκτρονική Αξιολόγηση στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Συγκεκριμένα *‘‘Η περίπτωση α’ της παρ. 2 του άρθρου 16 του ν. 4369/2016 (Α’ 33) αντικαθίσταται ως εξής: «2.α) Οι εκθέσεις αξιολόγησης συντάσσονται από τους αρμόδιους αξιολογητές υποχρεωτικά εντός του πρώτου τριμήνου κάθε έτους. Η ηλεκτρονική διεξαγωγή της διαδικασίας αξιολόγησης των υπαλλήλων και των προϊστάμενων οργανικών μονάδων διενεργείται μέσω ειδικής πλατφόρμας, που εντάσσεται στο Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου»*. Την 10 Μαΐου 2018 κοινοποιείται στις αρμόδιες υπηρεσίες και η Εγκύκλιος με Αριθμ. Πρωτ.: ΔΑΠΔΕΠ/Φ.2/ 32 /οικ.17115 η οποία δίνει τις σχετικές οδηγίες εφαρμογής του Νόμου. Επίσης με το άρθρο 9 θεσμοθετούνται και άλλα ζητήματα σχετικά με τις επιμέρους διαδικασίες του νέου συστήματος αξιολόγησης όπως η ευθύνη της εκάστοτε Δ/σης Προσωπικού για την εποπτεία των διαδικασιών, οι ευθύνη των αξιολογητών και τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των αξιολογούμενων (περί γνωστοποίησης των αποτελεσμάτων και πρόσβασης τους στα αποτελέσματα), ενώ παραμένει και η ανωνυμία της αξιολόγησης των προϊσταμένων από τους υφισταμένους τους.

Με το Ν 4590/ 2019 και το άρθρο 43 έρχονται κάποιες νέες τροποποιήσεις του Ν4369/2016 (Α’33) και του Ν 4440/2016 (Α’224) σχετικά με κάποια διαδικαστικά ζητήματα, όπως ο χρόνος που πρέπει να προΐστατο κάποιος κατά το προηγούμενο έτος, προκειμένου να υποχρεούται σε αξιολόγηση των υφισταμένων του (**τροποποιείται από πέντε μήνες σε έξι μήνες**). Επίσης γίνεται ειδική μνεία για το ενδεχόμενο *«Αν ο προϊστάμενος άσκησε καθήκοντα για έξι (6) τουλάχιστον μήνες αλλά η υπαλληλική σχέση λύθηκε, λόγω παραίτησης ή αυτοδίκαιης απόλυσης από την υπηρεσία, οι εκθέσεις αξιολόγησης συντάσσονται και υποβάλλονται με μέριμνα της αρμόδιας μονάδας προσωπικού, πριν από την αποχώρησή του»*.

Με την υπ’αρ. **ΔΑΠΔΕΠ/Φ.2 /35/οικ.18485** Υπουργική Απόφαση με ημερομηνία δημοσίευσης την **24/05/2018** καθορίζεται το χρονικό διάστημα διενέργειας της αξιολόγησης για την αξιολογική περίοδο του έτους 2017 (το οποίο πάλι θα τροποποιηθεί με την υπ’αρ.

ΔΑΠΔΕΠ/Φ.2/40/οικ.21465 Υπουργική Απόφαση 15/06/2018, λόγω της μεταβατικής περιόδου από το προηγούμενο καθεστώς στο νέο) και των επιμέρους φάσεων αυτής. Επίσης με την πρώτη Υ.Α. διαμορφώνεται και το περιεχόμενο του ανώνυμου ερωτηματολογίου αξιολόγησης των προϊσταμένων από τους υφισταμένους.

Συγκεκριμένα τα κριτήρια αξιολόγησης που αφορούν στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο είναι πέντε και βαθμολογούνται από τους υφισταμένους στην κλίμακα από το 0 έως το 100.

Ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης Προισταμένων από τους Υφισταμένους

Κριτήρια αξιολόγησης Προισταμένων

- α) Ικανότητα διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού
- β) Ικανότητα αποτελεσματικής καθοδήγησης των υφισταμένων, υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά
- γ) Ικανότητα διαχείρισης κρίσεων
- δ) Ανάλυση ευθύνης
- ε) Δεκτικότητα στην εισαγωγή νέων μεθόδων και νέων τεχνολογιών

Με τις βαθμολογίες να αντιστοιχούν σε συγκεκριμένα επίπεδα απόδοσης 90-100 : Άριστος, 75-89 : Πολύ επαρκής, 60-74 : Επαρκής, 50-59 : Μερικώς επαρκής, 40-49 : Μέτριος, 25-39: Ανεπαρκής, 0-24 : Ακατάλληλος, ενώ σημειώνονται και τα εξής :

- Ο Προϊστάμενος Τμήματος αξιολογείται από τους υφισταμένους, εφόσον αυτοί είναι τουλάχιστον τρεις (3).
- Ο Προϊστάμενος Διεύθυνσης αξιολογείται από τους προϊσταμένους Τμημάτων, και εφόσον αυτοί δεν είναι τουλάχιστον τρεις (3), από το σύνολο των υπαλλήλων της Διεύθυνσης.
- Ο Προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης αξιολογείται από τους Προϊσταμένους επιπέδου Διεύθυνσης και Τμήματος της Γενικής Διεύθυνσης.

Μετά τις ανωτέρω διατάξεις, Υπουργικές Αποφάσεις και νομοθετικές ρυθμίσεις ακολουθούν οι σχετικές Εγκύκλιοι του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης, με τις απαιτούμενες προπαρασκευαστικές δράσεις προκειμένου να τεθεί σε εφαρμογή το νέο σύστημα αξιολόγησης, με εναρκτήριο έτος το 2017.

Συγκεκριμένα με την **υπ'αρ. ΔΑΠΔΕΠ/Φ.2/31/οικ.14951 Αθήνα, 24 Απριλίου 2018 Εγκύκλιο του Υπουργείου** ανακοινώνεται η λειτουργία της ηλεκτρονικής εφαρμογής που θα εξυπηρετεί τη διαδικασία της αξιολόγησης και ζητείται από όλες τις δ/νσεις προσωπικού να προβούν άμεσα στη συνεχή επικαιροποίηση των στοιχείων του Μητρώου Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου. Επειδή η ανωτέρω ηλεκτρονική εφαρμογή για την αξιολόγηση προσωπικού θα αποτελεί λειτουργικότητα του ανωτέρω Μητρώου, καλούνται όλοι οι υπεύθυνοι των οργανικών μονάδων να προβούν σε περαιτέρω υποβοήθηση του συνόλου του έργου και να μεταβούν στην εφαρμογή της απογραφής, στη «Διαχείριση Υπαλλήλων», να επιλέξουν «Εξαγωγή σε excel», να εξάγουν σε πίνακα όλο το προσωπικό τους και με αυτό το αρχείο να προβούν μετέπειτα σε σύνδεση των αξιολογούμενων με τους αξιολογητές.

Ο διαδικτυακός τόπος <http://www.apografi.gov.gr> «Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου» ανήκει στο Υπουργείο Εσωτερικών. Ο εν λόγω διαδικτυακός τόπος μέσω διαδικτυακών υποδομών και εφαρμογών λογισμικού ανοικτού και κλειστού κώδικα προσφέρει σε όλους (εφεξής, χρήστης/επισκέπτης) υπηρεσίες ενημέρωσης, συμμετοχής, διαβούλευσης και τεχνολογικές εφαρμογές που αφορούν την «**Απογραφή Αμειβομένων Δημοσίου**». Το ηλεκτρονικό αυτό μητρώο του Δημοσίου διαμορφώθηκε μέσω μιας διαδραστικής διαδικασίας. Οι υπεύθυνοι των εκάστοτε Δ/νσεων Προσωπικού καλούνται να ενημερώνουν και να επικαιροποιούν τα στοιχεία του προσωπικού της μονάδας τους στην ηλεκτρονική πλατφόρμα. Από την άλλη μεριά ο εκάστοτε υπάλληλος και όχι μόνο, μπορεί να αντλήσει από αυτή πληροφορίες σε σχέση με το εργατικό δυναμικό της Δημόσιας Διοίκησης. Έτσι η συγκεκριμένη ηλεκτρονική πλατφόρμα δεν εξυπηρετεί μόνο τις ανάγκες και τις διαδικασίες της αξιολόγησης του ΑΔ του Δημόσιου Τομέα, αλλά ουσιαστικά αποτελεί το ηλεκτρονικό μητρώο του ΑΔ του Ελληνικού Δημόσιου Τομέα και εξυπηρετεί αρκετές από τις βασικές του ανάγκες. Στην ανωτέρω πύλη καλούνται όλοι οι εμπλεκόμενοι της αξιολογητικής διαδικασίας (αξιολογούμενοι και αξιολογητές, διοικήσεις και δ/νσεις) να συμπληρώσουν και να καταχωρήσουν τα αποτελέσματα των ορισμένων αξιολογητικών δράσεων στις ορισμένες από το Νόμο προθεσμίες. Μέσω της νέας εφαρμογής κάθε υπάλληλος μπορεί να ενημερωθεί όχι μόνο για τη διαδικασία της αξιολόγησης του, αλλά και για το προσωπικό του εργασιακό προφίλ, να προμηθευτεί βεβαιώσεις με τα στοιχεία που αυτό το προφίλ περιλαμβάνει, να ενημερωθεί για τις διαθέσιμες θέσεις της δημόσιας διοίκησης, που αφορούν στο νόμο της κινητικότητας, και να προβεί σε ηλεκτρονική αίτηση μετάταξης σε αυτές. Επίσης η σελίδα περιλαμβάνει τα Ψηφιακά οργανογράμματα του Ελληνικού Δημόσιου Τομέα και τα περιγράμματα θέσεων καθώς και στατιστικά δεδομένα για τον αριθμό του προσωπικού, ανά υπουργείο συμπεριλαμβάνοντας και τις νέες προσλήψεις, ανά φορέα καθώς και τις μετακινήσεις του προσωπικού του (λόγω συνταξιοδότησης, μετάθεσης, απόλυσης κ.α.) ανά μήνα. Το ηλεκτρονικό μητρώο του ΑΔ του ελληνικού Δημόσιου τομέα, που διαμορφώθηκε με την ανωτέρω εφαρμογή αποτέλεσε μία από τις μεγαλύτερες και αναγκαίες μεταρρυθμίσεις του κλάδου της ΔΑΔ για την Δημόσια Διοίκηση ανοίγοντας και το δρόμο της κινητικότητας (με αρκετές ακόμη παθογένειες) και της διαμόρφωσης καριέρας των δημοσίων υπαλλήλων.

3.4 Προκλήσεις στην εφαρμογή του συστήματος ΔΑΔ στον Ελληνική Δημόσια Διοίκηση

Από την Μεταπολίτευση και μετά ο δημόσιος τομέας στην Ελλάδα χαρακτηρίστηκε από έλλειψη διαφάνειας και αξιοκρατίας. Το προσωπικό της Δημόσιας Διοίκησης διαμορφωνόταν για πολλά χρόνια από ένα πελατειακό και ψηφοθηρικό σύστημα προσλήψεων, επανδρώνοντας το Δημόσιο Τομέα με ένα εργατικό δυναμικό, συνεχώς αυξανόμενο αλλά χαμηλών και αμφίβολων προσόντων. Συνεχείς και ιδιαίτερα αυξημένες προσλήψεις και μετακινήσεις δημοσίων υπαλλήλων, κατά τις προεκλογικές περιόδους, σε δημόσιους φορείς, χωρίς οργανογράμματα και περιγράμματα θέσεων, οδήγησαν για πολλά χρόνια σε ένα περισσότερο ζημιογόνο, παρά παραγωγικό δημόσιο τομέα. Υπό αυτές τις συνθήκες η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης έτεινε να φθίνει συνεχώς, ενώ η αξιολόγηση του ΑΔ της αποτελούσε μία τυπική διεκπεραιωτική και καθόλου προσοδοφόρα διαδικασία, με αποτελέσματα αμφιβόλου ποιότητας.

Από το 2000 με την σύσταση του ΑΣΕΠ και τη νομοθέτηση μιας διαφανούς και αξιοκρατικής διαδικασίας προσλήψεων, έγινε μία προσπάθεια μετριασμού τουλάχιστον των αναξιοκρατικών κριτηρίων τοποθέτησης του ΑΔ και εξάλειψης του φαινομένου των προσλήψεων που καθοδηγούνταν από πελατειακές σχέσεις. Όμως η έλλειψη οργανογραμμάτων ή ύπαρξη τέτοιων μη επικαιρομένων, δεν διευκόλυνε καθόλου την κάλυψη των πραγματικών αναγκών της Δημόσιας Διοίκησης σε προσωπικό. Για πολλά χρόνια η προκήρυξη θέσεων σε δημόσιους οργανισμούς (οι οποίοι μπορεί ενδεχομένως να στελεχώνονταν με τις διαδικασίες του ΑΣΕΠ) δεν πραγματοποιούνταν κατόπιν τεκμηριωμένης ανάλυσης των υπηρεσιακών αναγκών κάθε φορέα και κάθε μονάδας, αλλά περισσότερο εξυπηρετούσαν πολιτικές και κομματικές στρατηγικές. Έτσι η Δημόσια Διοίκηση κατέληξε με αρκετές ζημιολόγες υπηρεσίες με το προσωπικό τους να πλεονάζει (πολλές φορές χωρίς οργανική θέση ή υπηρεσιακό αντικείμενο) και με άλλες να πάσχουν από λειτουργικότητα, λόγω φοβερών ελλείψεων ανθρώπινου δυναμικού. Οι ανωτέρω πρακτικές δημιούργησαν ένα κλίμα καχυποψίας και αρνητισμού απέναντι στη συνολική εικόνα του Κράτους, που υπηρετεί η Δημόσια Διοίκηση και εξαιτίας αυτού οι κυβερνήσεις έκαναν κατά καιρούς κάποιες προσπάθειες εξυγίανσης του Δημόσιου τομέα και της επάνδρωσης του με περισσότερο διαφανή και μεθοδικό τρόπο, οι οποίες όμως έπασχαν από στοχευμένη στρατηγική. Οι περισσότερες δράσεις και πάλι συνέχιζαν για αρκετά χρόνια και εμπνεόταν από ψηφοθηρικούς λόγους (ικανοποίηση των ψηφοφόρων), παρά για λόγους αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της Δημόσιας Διοίκησης. Έτσι μετά την σύσταση του ΑΣΕΠ είχαμε αξιοκρατικές και διαφανείς προσλήψεις μονίμων δημοσίων υπαλλήλων, οι οποίες όμως ή δεν ήταν αρκετές (γιατί οι περισσότερες πάγιες θέσεις καλύπτονταν από συμβασιούχους/αναπληρωτές, έκτακτους κ.α.) ή στόχευαν σε λάθος ανάγκες, ενώ τις περισσότερες φορές απευθύνονταν σε υποψηφίους με χαμηλή εκπαίδευση και περιορισμένα προσόντα. Το άρθρο 32 του ν 4369/2016 και οι διατάξεις που αυτό περιλαμβάνει, περί της δυνατότητας μεταβολής της αρχικής θέσης διορισμού ενός δημοσίου υπαλλήλου είναι χαρακτηριστικό παράδειγμα της μη ορθής και αναποτελεσματικής διαμόρφωσης πλάνου προσλήψεων. Συγκεκριμένα με το ανωτέρω άρθρο : *το τρίτο εδάφιο της παρ. 21 του άρθρου ένατου του ν. 4057/2012 (Α' 54) αντικαθίσταται με τα ακόλουθα εδάφια ως εξής: «Με απόφαση κατανομής του Υπουργού Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, δύναται να μεταβάλλεται εντός του ίδιου ή όμορου νομού, ο φορέας διορισμού των περιλαμβανομένων σε πίνακες διοριστέων του Α.Σ.Ε.Π. και των φορέων, καθώς και των διοριστέων που υπάγονται στις διατάξεις της περ. 3 της υποπαραγράφου ΣΤ1 της παραγράφου ΣΤ' του άρθρου πρώτου του ν. 4093/2012, σε όλως εξαιρετικές και επείγουσες περιπτώσεις, κατόπιν τεκμηριωμένου αιτήματος του Υπουργού του νέου φορέα διορισμού. Αν ο διοριστέος δεν αποδεχτεί τη νέα θέση διορισμού, διατηρεί το δικαίωμα διορισμού του στην αρχική θέση, κατόπιν έκδοσης σχετικής απόφασης κατανομής του Υπουργού Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης». Με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης ρυθμίζεται κάθε σχετικό θέμα που αφορά στη διαδικασία μεταβολής της υπηρεσίας ή του φορέα διορισμού. Η ανωτέρω νομοθετική ρύθμιση αφήνει ένα ανοιχτό παράθυρο στην δυνατότητα να μην καλυφθεί από επιτυχόντες του ΑΣΕΠ, η αρχικώς προκηρυσσόμενη θέση μιας προκήρυξης, αλλά μία άλλη που ενδεχομένως και να μην είχε εξαρχής προκηρυχθεί ως κενή και αυτό θα μπορούσε να αφορά τόσο τον ίδιο το φορέα και υπηρεσία όσο και διαφορετικό, ακυρώνοντας την όλη*

διαδικασία των προσλήψεων. Επίσης είναι χαρακτηριστικό πόσο μεγάλο είναι ακόμη και σήμερα το ποσοστό των προσλήψεων που αφορά σε θέσης Δευτεροβάθμιας και Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης, σε ένα δημόσιο τομέα που λόγω των τεχνολογικών εξελίξεων και της πληθώρας νομοθετικών ρυθμίσεων, που καλείται να ακολουθήσει, οι απαιτήσεις του σε επιστημονικό προσωπικό αυξάνουν συνεχώς.

Δεδομένου των ανωτέρω δυσμενών συνθηκών και ο θεσμός της αξιολόγησης του ΑΔ στον Ελληνικό δημόσιο τομέα δεν είχε τα σωστά θεμέλια για να στηριχθεί σε αξιοκρατικές και διαφανείς διαδικασίες. Σε ένα υπερστελεχωμένο ή υποστελεχωμένο επιχειρησιακό περιβάλλον, με φορείς χωρίς οργανογράμματα και περιγράμματα θέσης, με υπαλλήλους χωρίς καθηκοντολόγια, η αξιολόγηση του προσωπικού κατέληξε σε μία καθιερωμένη ετήσια υποχρέωση των προϊσταμένων, χωρίς να δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα, ούτε από τους εμπλεκόμενους, αλλά ούτε και από τις διοικήσεις και χωρίς να επιφέρει καμία ουσιαστική αλλαγή στην επιχειρησιακή διαδικασία. Τα φύλλα αξιολόγησης των υπαλλήλων συμπληρώνονταν κάθε χρόνο με τέτοιο τυπικό και διεκπεραιωτικό τρόπο (με μέτριες βαθμολογίες) ώστε και όλοι οι υπάλληλοι να μείνουν ευχαριστημένοι αλλά και οι αξιολογητές να παραμείνουν συμπαθείς, χωρίς την υποχρέωση τεκμηρίωσης των όσων αξιολογούν (όσο οι βαθμολογίες παραμένουν σε μέτρια επίπεδα) .

Με το Ν 4369/2016 έγινε μία προσπάθεια βελτίωσης του θεσμού της αξιολόγησης του ΑΔ του Δημόσιου Τομέα, αν και αυτό είχε αρκετά τρωτά σημεία όπως θα δούμε. Αρχικά ο συγκεκριμένος νόμος βρήκε ένα Δημόσιο Τομέα σε μία μεγάλη και συνεχώς αυξανόμενη παρακμή. Μετά την υπερεστελέχωση του έως και τα μέσα της δεκαετίας του 2000, ήρθε η οικονομική κρίση του 2008, κατά την οποία η Δημόσια Διοίκηση άρχισε να υποστελεχώνεται και να παρηκμάζει, λόγω των μειωμένων διαθέσιμων πόρων (οικονομικούς, ανθρώπινους, τεχνολογικές και όχι μόνο υποδομές). Οι περιορισμένοι πόροι οδήγησαν τις κυβερνήσεις στο πάγωμα των προσλήψεων στο Δημόσιο Τομέα, για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα, αδιαφορώντας για τις πάγιες και λειτουργικές ανάγκες των δημοσίων υπηρεσιών. Στο μεγαλύτερο μέρος του το ελληνικό Δημόσιο καταλήγει να υπολειτουργεί, τόσο για τους πολίτες και τις παρεχόμενες υπηρεσίες του, όσο και για τους εργαζόμενους του, οι οποίοι καταλήγουν να εργάζονται σε πολύ δύσκολες συνθήκες, χωρίς τις στοιχειώδεις για πολλά χρόνια, λόγω αδυναμίας των κρατικών προϋπολογισμών να ανταπεξέλθουν υποδομές και με αρκετά μειωμένες αποδοχές, μετά την εφαρμογή του ενιαίου μισθολογίου το 2011 και τις κατακόρυφες περικοπές μισθών που αυτό επέφερε. Ενώ ταυτόχρονα το σύστημα μισθολογικής και υπηρεσιακής ανέλιξης των Δημοσίων Υπαλλήλων, με την αναγνώριση της προϋπηρεσίας και τις κρίσεις των προϊσταμένων έχει και αυτό μείνει σε αδράνεια στις μισθολογικές απαιτήσεις. Όλα αυτά σε συνδυασμό με τις συνεχείς ασφαλιστικές μεταρρυθμίσεις, οδήγησαν σε ένα τεράστιο κύμα συνταξιοδότησης των δημοσίων υπαλλήλων, το οποίο δεν αναπληρώθηκε ποτέ, με νέες προσλήψεις. Ήταν δεδομένο λοιπόν ότι σε ένα τέτοιο κλίμα εργασιακής αβεβαιότητας και παρακμής του δημοσιοϋπαλληλικού θεσμού, οι δημόσιοι υπάλληλοι θα απαξίωναν, ένα οποιοδήποτε εγχείρημα αξιολόγησης της εργασιακής τους απόδοσης. Ο νομοθέτης εδώ έρχεται να εφαρμόσει ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης σε ένα επιχειρησιακό περιβάλλον, που πάσχει εξ αρχής από λειτουργικότητα και αποδοτικότητα, εξαιτίας όμως κυβερνητικών πολιτικών και ελλείψει στοιχειωδών επενδύσεων σε πόρους (οικονομικούς, τεχνολογικούς, ανθρώπινους,

εκπαιδευτικούς κ.α.). Την ίδια στιγμή που οι τεχνολογικές εξελίξεις είναι ραγδαίες και το ελληνικό δημόσιο καλείται να αναδιαμορφωθεί και να εξελιχθεί, η εκπαίδευση σε ένα προσωπικό, που όπως προαναφέραμε υστερεί τις περισσότερες φορές και σε επιστημονικό υπόβαθρο, είναι πενιχρή έως ανύπαρκτη, δεδομένου των περιορισμένων πόρων. Είναι σίγουρο λοιπόν ότι υπό αυτές τις συνθήκες η προσωπική εργασιακή απόδοση των εργαζομένων θα είναι μειωμένη και αυτό κάνει το όλο εγχείρημα του νομοσχεδίου να αντιμετωπίζεται με περισσότερη καχυποψία από μεριάς αξιολογούμενων και όχι μόνο. Και πολύ περισσότερο όταν συζητήθηκε (γιατί τελικά δεν συμπεριλήφθηκε στο νόμο) και ο θεσμός της ποσόστωσης στην αξιολόγηση της απόδοσης, ο οποίος προκαθόριζε ένα ποσοστό εργαζομένων ανά μονάδα, το οποίο θα αξιολογούνταν με βαθμό κάτω του μετρίου, με ότι αυτό συνεπάγεται, για το νέο σύστημα αξιολόγησης (μισθολογικές κυρώσεις, πειθαρχικές ποινές κ.α.)

Επίσης ο συγκεκριμένος νόμος ψηφίστηκε και επιχείρησε να εφαρμοστεί προτού λυθεί το τεράστιο πρόβλημα των οργανογραμμάτων και των περιγραμμάτων θέσεων στους περισσότερους δημόσιους φορείς. Πιο συγκεκριμένα η πλειονότητα των δημόσιων οργανισμών περιλάμβανε (και ίσως ακόμα περιλαμβάνει) μη επικαιροποιημένα οργανογράμματα, τα οποία είχαν διαμορφωθεί αρκετά χρόνια πριν, και σε καμία περίπτωση δεν ανταποκρίνονταν σε εμπεριστατωμένα δεδομένα και δεν μπορούν να καθορίσουν τις πραγματικές ανάγκες των δημόσιων υπηρεσιών. Ακριβώς λόγω της έλλειψης έγκυρων οργανογραμμάτων και για όλο το χρονικό διάστημα που απαιτείτο για να αναδιαμορφωθούν αρκετοί οργανισμοί δεν ήτο δυνατόν να συμμετάσχουν ούτε και στην διαδικασία της κινητικότητας (είτε για να δεχθούν, είτε για να προσφέρουν προσωπικό). Την ίδια στιγμή στο μεγαλύτερο μέρος του στο Δημόσιο Τομέα απουσίαζαν τα περιγράμματα θέσης. Οι δημόσιοι υπάλληλοι που προσλαμβάνονταν κατά καιρούς, δεν λάμβαναν ποτέ σαφή καθορισμό του καθηκοντολογίου και των ευθυνών της θέσης, που αναλάμβαναν να υπηρετήσουν, ενώ τις περισσότερες φορές εκπαιδευόνταν και καθοδηγούνταν από τους παλαιότερους συναδέλφους, για τις αρμοδιότητές τους. Δεν είναι δυνατό να εφαρμοστεί κανένα σύστημα αξιολόγησης ΑΔ, χωρίς προηγουμένως να έχει εφαρμοστεί άρτια ο καθορισμός των αρμοδιοτήτων και η στοιχειώδης εκπαίδευση του προσωπικού σε αυτές καθώς και η συμφωνία των απαιτούμενων στοιχείων απόδοσης.

Πέρα από την αντίδραση σε ατομικό επίπεδο των δημοσίων υπαλλήλων στο νέο νομοσχέδιο της αξιολόγησης, ο Δημόσιος Τομέας αντιστάθηκε και σε συλλογικό επίπεδο, με το ανώτατο συνδικαλιστικό όργανο των δημοσίων υπαλλήλων, την ΑΔΕΔΥ να πρωτοστατεί και να οργανώνει τις απεργιακές κινητοποιήσεις και την αποχή από την εφαρμογή του. Η συμμετοχή σε αυτές άγγιξε μέχρι και το 70% ενώ διήρκεσαν από το 2017 έως και το 2021. Το σύνολο των εργαζομένων αντιδρούσε μεταξύ άλλων:

1) Στο σύνολο του νομοσχεδίου και του περιεχομένου του, υποστηρίζοντας ότι με πρόσχημα την αξιοκρατία, τον εκδημοκρατισμό και την κοινωνική λογοδοσία στη Δημόσια Διοίκηση, για αποδοτικότερο και αποτελεσματικότερο Δημόσιο τομέα, η αξιολόγηση προωθείται σαν μέρος της συνολικής προσπάθειας των Μνημονιακών πολιτικών για την αναδιάρθρωση του Κράτους, και των εργασιακών του σχέσεων. Μία αναδιάρθρωση αμφιβόλου προθέσεων αφού φαίνεται να εξυπηρετεί τα ιδιωτικά επενδυτικά κεφάλαια που επιχειρούν να αναλάβουν μεγάλο κομμάτι των λειτουργιών της Δημόσιας Διοίκησης, προκαλώντας συρρίκνωση έως και

εξαφάνιση του κοινωνικού της χαρακτήρα, ξεπούλημα της δημόσιας περιουσίας και περιορισμό του κρατικού ελέγχου στα επιχειρηματικά συμφέροντα.

2) Στην εφαρμογή του νόμου χωρίς προηγουμένως να έχουν ολοκληρωθεί κάποιες συγκεκριμένες απαραίτητες διαδικασίες όπως, η διαμόρφωση περιγραμμάτων θέσεων, καθηκοντολογίων, αντικειμενικής και ρεαλιστικής στοχοθεσίας και αξιολόγησης μονάδων, η τοποθέτηση νέων Προισταμένων, Δ/ντων και Γενικών Δ/ντών. Οι προϊστάμενοι που κλήθηκαν να αξιολογήσουν δεν είναι τοποθετημένοι με αξιοκρατικά κριτήρια αλλά με Υπουργικές Αποφάσεις καθοδηγούμενες κυρίως από κομματικά κριτήρια.

3) Στο νέο σύστημα αξιολόγησης των προϊσταμένων από τους υφισταμένους τους και ιδιαίτερα στο ανώνυμο ερωτηματολόγιο που αυτό περιλαμβάνει, υποστηρίζοντας τη διασφάλιση αφενός του δικαιώματος των προϊσταμένων να μπορούν να λάβουν γνώση της αξιολόγησης τους και αφετέρου του δικαιώματος των υφισταμένων να μπορούν να εκφράσουν ελεύθερα τη κρίση τους χωρίς φόβο.

4) Στο ποσοστό 15% ανά μονάδα/δ/νση των δημοσίων υπαλλήλων που σύμφωνα με το αρχικό νομοσχέδιο υποχρεωτικά έπρεπε να αξιολογηθεί έως ανεπαρκές.

5) Στην αξιολόγηση της απόδοσης σε ένα εργασιακό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από τεράστιες ελλείψεις σε υποδομές, εξοπλισμό, σε μέσα και σε Ανθρώπινο Δυναμικό και σε ένα κλίμα συνολικής απαξίωσης του θεσμού του Δημοσίου Υπαλλήλου, με χαμηλές απολαβές και χαμηλή, έως ανύπαρκτη εκπαίδευση. Καμία αντικειμενικότητα δεν μπορεί να επιτευχθεί κατά την αξιολογητική διαδικασία, υπό αυτές τις εργασιακές συνθήκες και όταν συνυπάρχουν ταυτόχρονα κι άλλες εργασιακές σχέσεις με τον ιδιωτικό τομέα (απευθείας ανάθεση έργων στον ιδιωτικό τομέα, όπως οι εισηγήσεις απονομών συντάξεων), οι οποίες παραμένουν αόρατες για το θεσμό της αξιολόγησης.

6) Στις συμμετοχικές διαδικασίες που περιλαμβάνει το νέο σύστημα και οι οποίες θα διαμορφώνουν τη στοχοθεσία των φορέων (μια στοχοθεσία που δεν καθοδηγείται από αντικειμενικούς και επιτεύξιμους επιχειρησιακούς στόχους βάσει δεδομένων αλλά από τις εκάστοτε κυβερνητικές επιδιώξεις) υποστηρίζοντας, ότι η εν λόγω διαμόρφωση στόχων δεν ακολουθεί ποτέ καμία συλλογική διαδικασία αλλά καθορίζεται από τις Κεντρικές Διοικήσεις ενώ καμία ολομέλεια τμήματος και εργαζομένων δεν μπορεί να εναντιωθεί σε αυτή.

7) Στις ατομικές επιβραβεύσεις και τιμωρίες που το νέο σύστημα επιφέρει (χωρίς σαφείς αναπτυξιακές πολιτικές), παρά τις συνεχείς διαβεβαιώσεις των κυβερνήσεων για το αντίθετο. Συγκεκριμένα με την παρ. 1 & 3 του αρθ. 12 του Ν.4354/2015 προβλέπεται οι υπάλληλοι που θα βαθμολογηθούν με άριστα για τρεις συνεχείς χρονιές να μπορούν να εξελίσσονται ταχύτερα στην μισθολογική κλίμακα, λαμβάνοντας ένα επιπλέον Μισθολογικό Κλιμάκιο (ΜΚ) ενώ αντίθετα, όσοι κριθούν για τρεις συνεχείς χρονιές ως «ανεπαρκείς» (25-39 στα 100) ή ως «ακατάλληλοι για την υπηρεσία» (0-25 στα 100), κινδυνεύουν με αναστολή της αυτόματης μισθολογικής τους εξέλιξης. Επίσης, «οι ακατάλληλοι» για την υπηρεσία δύναται να μετακινηθούν σε άλλες θέσεις. Την ίδια στιγμή ο Ν 4440/2016 αρθ. 9 παρ. 2, με το καθεστώς της κινητικότητας προβλέπει τη δυνατότητα υποχρεωτικής μετακίνησης υπαλλήλων, βάσει υπηρεσιακών αναγκών ακόμα και εκτός νομού. Όλα αυτά αλλάζουν το εργασιακό περιβάλλον του Δημοσίου ανοίγοντας το δρόμο στις υποχρεωτικές μετακινήσεις των δημοσίων υπαλλήλων ακόμα και στην άρση της μονιμότητάς τους.

3.5 Οι νέες μεταρρυθμίσεις του Νόμου 4940/2022 και το Ισχύον Σύστημα Αξιολόγησης

Μέσα σε αυτό το αρνητικό κλίμα του συνόλου των εργαζομένων σε ατομικό και σε συλλογικό επίπεδο απέναντι στο σύστημα αξιολόγησης του Ν 4369/2016 και των μετέπειτα τροποποιήσεων και διατάξεων και ενώ ξεκίνησε να εφαρμόζεται έστω και σε ένα μικρό μέρος του Δημοσίου Τομέα με τις αντιδράσεις να αρχίζουν να μετριάζονται (κυρίως λόγω της σύνδεσης του με το νόμο της κινητικότητας που χρησιμοποιήθηκε από τις κυβερνήσεις ως ο βασικότερος μοχλός πίεσης) στις **09/06/2022** έχουμε την ψήφιση του νέου νομοσχεδίου **«Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις»** και για το οποίο εκδόθηκε το σχετικό 112/Α/14-06-2022 ΦΕΚ Νόμος 4940/2022. Σκοπός και αντικείμενο του εν λόγω νομοσχεδίου είναι ο καθορισμός ενός ενιαίου πλαισίου δεξιοτήτων για το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης, η θέσπιση ενός νέου, λειτουργικού και διαφανούς πλαισίου στοχοθεσίας και αξιολόγησης της απόδοσης στον δημόσιο τομέα, η εγκαθίδρυση του θεσμού του Συμβούλου Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού στη δημόσια διοίκηση, η καθιέρωση ενός συστήματος ανταμοιβής των δημοσίων υπαλλήλων και η υιοθέτηση μεθόδου αυτοαξιολόγησης των υπηρεσιών και φορέων του δημοσίου τομέα. Εισάγονται, επίσης, ρυθμίσεις για τους συνεργάτες των ιδιαίτερων γραφείων των μελών της Κυβέρνησης, των Υφυπουργών, των Γενικών και Ειδικών Γραμματέων του άρθρου 46 του ν. 4622/2019 (Α' 133), με σκοπό τη διασφάλιση της ακεραιότητας και της λογοδοσίας των εν λόγω προσώπων, μέσω της δημοσιοποίησης των στοιχείων τους, καθώς και της συμπλήρωσης των υποχρεώσεών τους, τόσο κατά τη διάρκεια της εκτέλεσης των καθηκόντων τους, όσο και μετά από τον τερματισμό της. Με τα άρθρα 3 και 4 καθορίζονται το πλαίσιο εφαρμογής καθώς και οι απαιτούμενες δεξιότητες των δημοσίων υπαλλήλων οι οποίες προάγουν την εξυπηρέτηση του πολίτη, την ομαδικότητα και την επίτευξη της στοχοθεσίας .

Στο Β μέρος του Νομοσχεδίου καθορίζεται το νέο σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού του Δημοσίου Τομέα. Το νέο σύστημα επιφέρει πάλι αλλαγή στον αριθμό των αξιολογητών. Με το αρθρ. 7 *Ως Αξιολογητής των υπαλλήλων και των προϊσταμένων των οργανικών μονάδων, ορίζεται ο άμεσα ιεραρχικά προϊστάμενός τους* (και ακολουθούν οι εξαιρέσεις και οι λοιπές σχετικές διατάξεις). Με την παρ. 5 του άρθρ. 8 παραμένει η ηλεκτρονική διαδικασία αξιολόγησης των υπαλλήλων και των προϊσταμένων οργανικών μονάδων η οποία διενεργείται μέσω ειδικής πλατφόρμας που εντάσσεται στο Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου της περ. β' της παρ. 1 του άρθρου 2 του ν. 3845/2010 (Α' 65). Στην εν λόγω πλατφόρμα καταχωρούνται, κατ' ελάχιστο, οι ημερομηνίες διεξαγωγής των συζητήσεων, υποχρεωτικής ή προαιρετικής φύσης, μεταξύ Αξιολογητή και αξιολογούμενου.

Στο Κεφάλαιο Γ εισάγεται και καθορίζεται η στοχοθεσία. Θεσμοθετείται όλη η διαδικασία της στοχοθεσίας από την κορυφή της διοικητικής πυραμίδας έως και την διάχυση και αποδοχή της από όλους τους υφισταμένους. Χαρακτηριστικό του νομοσχεδίου είναι η καταχώρηση της στοχοθεσίας σε ηλεκτρονική πλατφόρμα της Γενικής Γραμματείας Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα του Υπουργείου Εσωτερικών η οποία είναι και η καθύλην αρμόδια για την παρακολούθηση της και την μελέτη των στατιστικών της δεδομένων .Επίσης αξίζει να

σημειωθεί ότι το πλάνο των στόχων δύναται να τροποποιηθεί μόνο μία φορά κατά το έτος (παρ.9)

Στο Κεφάλαιο Δ έχουμε το νέο σύστημα αξιολόγησης του Προσωπικού του Δημοσίου Τομέα. Με τα άρθρα 10, 11 και 12 νομοθετείται η νέα διαδικασία αξιολόγησης προϊσταμένων και υπαλλήλων αντίστοιχα. Πιο συγκεκριμένα η διαδικασία της αξιολόγησης πραγματοποιείται κατά τη διάρκεια του έτους αναφοράς (και όχι κατά το επόμενο έτος του έτους αξιολόγησης όπως συνέβαινε στα προηγούμενα συστήματα αξιολόγησης) και ολοκληρώνεται σε τρία διαφορετικά στάδια σε τρεις διαφορετικές χρονικές περιόδους εντός του έτους αναφοράς.

Αξιολόγηση Προισταμένων (αρθ.10)

1^ο Στάδιο κατά τον μήνα Ιανουάριο ο αξιολογητής :

α)καλεί τον αξιολογούμενο σε συζήτηση για τον προγραμματισμό των εργασιών του έτους οι οποίες περιλαμβάνουν:

i)τον καθορισμό των στόχων της οικείας οργανικής μονάδας για το έτος αναφοράς, σύμφωνα με όσα ορίζονται στο άρθρο 9,

ii)τις προσδοκίες του αξιολογούμενου και του Αξιολογητή για το έτος αναφοράς,

iii)το Σχέδιο Ανάπτυξης του αξιολογούμενου που πρόκειται να υλοποιηθεί εντός του έτους αναφοράς.

Κατόπιν της ανωτέρω συζήτησης καταχωρεί, τους προς αξιολόγηση στόχους στο έντυπο επίτευξης στόχων με τη συμπλήρωση και υποβολή του οποίου, τελείται η αξιολόγηση του επιπέδου επίτευξης στόχων, και επικαιροποιεί και οριστικοποιεί, σε συνεργασία και συμφωνία με τον αξιολογούμενο, το ως άνω Σχέδιο Ανάπτυξης. Σε περίπτωση όμως μη επίτευξης συμφωνίας, ο Αξιολογητής αποφασίζει σχετικά.

2^ο στάδιο κατά τον μήνα Μάιο ο αξιολογητής:

α)καλεί τον αξιολογούμενο σε συζήτηση προκειμένου να ερευνηθεί η πρόοδος του από το πρώτο στάδιο έως και το παρόν στάδιο η οποία περιλαμβάνει :

i) τη πορεία και το βαθμό επίτευξης των καθορισθέντων στόχων του 1^{ου} σταδίου, και σύμφωνα πάντα με τη στοχοθεσία, όπως αυτή καθορίζεται στο αρθρ. 9.

ii) την πρόοδο των του δεξιοτήτων του αξιολογούμενου, όπως αυτές έχουν διαμορφωθεί, κατά την μέχρι τώρα, πορεία υλοποίησης του Σχεδίου Ανάπτυξης.

iii)την πρόοδο υλοποίησης του Σχεδίου Ανάπτυξης

iv)τη λειτουργία της οργανικής μονάδας τμήματος και ιδιαίτερα σχετικά με τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, τη συνεργατικότητα κ.α.

Κατόπιν της ανωτέρω συζήτησης, ο αξιολογητής, σε συνεννόηση και συνεργασία με τον αξιολογούμενο, επικαιροποιεί την αναφορά επίτευξης των στόχων (εφόσον διαπιστωθεί ανάγκη αναθεώρησης των προς αξιολόγηση στόχων) και το Σχέδιο Ανάπτυξης του αξιολογούμενου, (εφόσον απαιτείται από την πορεία υλοποίησής του). Σε περίπτωση μη επίτευξης συμφωνίας, ο Αξιολογητής αποφασίζει σχετικά .

3^ο Στάδιο κατά τον μήνα Δεκέμβριο :

α) οι άμεσα ιεραρχικά υφιστάμενοι συμπληρώνουν και υποβάλουν το Έντυπο Σφυγμού ομάδας για το έτος αναφοράς. Το συγκεκριμένο έντυπο περιλαμβάνει το σφυγμό της ομάδας και τις εργασιακές σχέσεις μεταξύ των μελών της, τους ρυθμούς λειτουργίας της και το συνεργατικό επιχειρησιακό της κλίμα. Η συμπλήρωση του εντύπου από τους υφισταμένους είναι υποχρεωτική και επώνυμη .

β) ο αξιολογητής καλεί τον αξιολογούμενο σε συζήτηση προκειμένου να αναλυθεί η απόδοση του για το έτος αναφοράς, η οποία πρέπει να περιλαμβάνει

i) το βαθμό επίτευξης των ορισθέντων στόχων,

ii) την πρόοδο των δεξιοτήτων του σύμφωνα με την υλοποίηση του Σχεδίου Ανάπτυξης και

iii) τη λειτουργικότητα της ομάδας σύμφωνα με το έντυπο Σφυγμού της ομάδας.

γ) Ο αξιολογητής συντάσσει και υποβάλει στην αρμόδια μονάδα του φορέα :

i) το έντυπο αξιολόγησης

ii) το Σχέδιο Ανάπτυξης του επόμενου έτους.

Το έντυπο αξιολόγησης επίσης πέρα από τη βαθμολογία των επιμέρους δεξιοτήτων, περιλαμβάνει και την επιλογή των αναπτυγμένων και των προς ανάπτυξη δεξιοτήτων, η οποία προκύπτει από τη βαθμολογία αυτών, όπως αυτή ορίζεται στο άρθρ. 11 του νόμου. Η συνολική βαθμολογία των προϊσταμένων κυμαίνεται από το 1 έως το 5 (με άριστα το 5), και προκύπτει από το άθροισμα της σταθμισμένης βαθμολογίας στα τρία επιμέρους στοιχεία :

1) Στο βαθμό επίτευξης των στόχων (50%), ο οποίος αφορά στο μέσο όρο της βαθμολογίας των στόχων στην αρνητική κλίμακα (1 έως 5), ως εξής : α) «πολύ χαμηλή επίτευξη στόχου» = ένα (1), β) «χαμηλή επίτευξη στόχου» = δύο (2), γ) «μερική επίτευξη στόχου» = τρία (3), δ) «επίτευξη στόχου» = τέσσερα (4), ε) «σημαντική υπέρβαση στόχου» = πέντε (5).)

2) Στην αποτύπωση δεξιοτήτων προϊσταμένου (40%), η οποία αφορά στο μέσο όρο της βαθμολογίας των επιμέρους δεξιοτήτων σε πενταβάθμια περιγραφική κλίμακα (1 έως 5), ως εξής : α) «ελάχιστα ή καθόλου στοιχεία της δεξιότητας» = ένα (1), β) «περιορισμένα στοιχεία της δεξιότητας» = δύο (2), γ) «επαρκή στοιχεία της δεξιότητας» = τρία (3), δ) «αρκετά στοιχεία της δεξιότητας» = τέσσερα (4), ε) «πολλά στοιχεία της δεξιότητας» = πέντε (5).

3) Στο σφυγμό της ομάδας (10%), η οποία αφορά στο μέσο όρο που προκύπτει από τη βαθμολογία των ερωτήσεων του Εντύπου του Σφυγμού της Ομάδας, κάθε μία εκ των οποίων βαθμολογείται σε πενταβάθμια περιγραφική κλίμακα 1 έως 5 ως εξής : α) «διαφωνώ απόλυτα» = ένα (1), β) «διαφωνώ μερικώς» = δύο (2), γ) «ούτε διαφωνώ - ούτε συμφωνώ» = τρία (3), δ) «συμφωνώ αρκετά» = τέσσερα (4), ε) «συμφωνώ απόλυτα» = πέντε (5).

Στις περιπτώσεις που η συνολική βαθμολογία του αξιολογούμενου, ή η επιμέρους βαθμολογία των δεξιοτήτων του, ή η επιμέρους βαθμολογία της επίτευξης των στόχων, δεν υπερβαίνει το 2, τότε ο αξιολογητής υποχρεούται σε τεκμηρίωση και αναλυτική αιτιολογία της αξιολόγησης του, ενώ δεν υποβάλλεται και νέο Σχέδιο Ανάπτυξης.

Επίσης σύμφωνα με την παρ. 10 του άρθρου 86 του ν. 3528/2007 (Α' 26) και την παρ. 8 του άρθρου 89 του ν. 3584/2007 (Α' 143), κάθε τέτοια περίπτωση αξιολόγησης, συνιστά σοβαρό υπηρεσιακό λόγο απαλλαγής του Προισταμένου από τα καθήκοντα του. Ωστόσο ο αξιολογούμενος Προιστάμενος δύναται να υποβάλει ένσταση, η οποία αν ευδοκιμήσει, ο

αξιολογητής ενημερώνεται σχετικά και συντάσσει αναδρομικά το Σχέδιο Ανάπτυξης. Τελικά η έκθεση αξιολόγησης προϋσταμένου στο σύνολο της περιλαμβάνει:

- α) τη βαθμολογία του αξιολογούμενου, σύμφωνα με το άρθρο 11,
- β) την υποχρεωτική επιλογή τριών (3) δεξιοτήτων προς ανάπτυξη και μίας (1) έως τριών (3) αναπτυγμένων δεξιοτήτων και
- γ) την ειδική αιτιολογία, όπου απαιτείται.

Αξιολόγηση Υπαλλήλων (αρθ. 12)

Και σε αυτή τη περίπτωση η αξιολόγηση πραγματοποιείται εντός του έτους αναφοράς σε τρία διαδοχικά στάδια .

1^ο Στάδιο κατά τον μήνα Ιανουάριο ο αξιολογητής, αφού έχει προηγηθεί η συμφωνία και ο καθορισμός των στόχων από τους Προισταμένους και τους Αξιολογητές αυτών και το Σχέδιο Ανάπτυξης του έτους αναφοράς(παρ. 1 αρθ 10 περ. α) :

α) καλεί τον αξιολογούμενο για συζήτηση η οποία περιλαμβάνει :

- i) το ρόλο του υπαλλήλου εντός της ομάδας στα πλαίσια της επίτευξης των αρχικά καθορισμένων στόχων
- ii) τις προσδοκίες του αξιολογούμενου και του αξιολογητή για το έτος αναφοράς
- iii) το Σχέδιο Ανάπτυξης του αξιολογούμενου, το οποίο επρόκειτο να υλοποιηθεί.

Έπειτα από την ανωτέρω συζήτηση και κατόπιν συμφωνίας και συνεργασίας με τον αξιολογούμενο, ο αξιολογητής επικαιροποιεί και οριστικοποιεί το ανωτέρω Σχέδιο Ανάπτυξης. Στην περίπτωση μη συμφωνίας ο αξιολογητής αποφασίζει σχετικά.

2^ο Στάδιο κατά τον μήνα Μαίο και αφού έχουν ολοκληρωθεί οι διαδικασίες συζητήσεων και επισκόπησης της προόδου των προϋσταμένων των μονάδων (άρθρ. 10 παρ. 1 περ. β) ο Αξιολογητής:

α) καλεί τον αξιολογούμενο για συζήτηση επισκόπησης της προόδου του, από την έναρξη του έτους έως τώρα, η οποία περιλαμβάνει:

- i) τον ρόλο του υπαλλήλου, εντός της μονάδας και στο πλαίσιο υλοποίησης των στόχων της,
- ii) την πρόοδο υλοποίησης του Σχεδίου Ανάπτυξης,
- iii) το επίπεδο των δεξιοτήτων του, όπως αυτό διαμορφώνεται με την υλοποίηση των δράσεων του Σχεδίου Ανάπτυξης,
- iv) την άποψη του αξιολογούμενου σχετικά με την εν γένει λειτουργία της οργανικής μονάδας, σε σχέση με τις εργασιακές σχέσεις και τη συνεργατικότητα της καθώς και κάθε άλλο στοιχείο ή πρόταση θα μπορούσε να αφορά στις επιχειρησιακές διαδικασίες και προτάσεις βελτίωσης ή απλούστευσης αυτών κ.α.

Μετά την ανωτέρω συζήτηση ακολουθεί από τον αξιολογητή και κατόπιν συνεργασίας και συμφωνίας με τον αξιολογούμενο, η επικαιροποίηση του Σχεδίου Ανάπτυξης. Σε περίπτωση μη επίτευξης συμφωνίας, ο Αξιολογητής αποφασίζει σχετικά,

3^ο Στάδιο κατά το μήνα Δεκέμβριο και μετά την ολοκλήρωση του τρίτου σταδίου της αξιολόγησης των Προισταμένων ο αξιολογητής :

α) καλεί τον αξιολογούμενο υπάλληλο σε συζήτηση η οποία περιλαμβάνει το επίπεδο δεξιοτήτων του, λαμβάνοντας πάντα υπόψη και την υλοποίηση των δράσεων του σχεδίου ανάπτυξης .

Μετά το πέρας της ανωτέρω συζήτησης συντάσσει και υποβάλλει στην αρμόδια μονάδα του φορέα :

- i) Την Έκθεση αξιολόγησης του υπαλλήλου
- ii) Το Σχέδιο Ανάπτυξης του επόμενου έτους

Ενώ η επιλογή των αναπτυγμένων και των προς ανάπτυξη δεξιοτήτων τελείται με την υποβολή του εντύπου αποτύπωσης δεξιοτήτων υπαλλήλου. Στη παρ. 2 του ιδίου άρθρου ορίζεται ότι σε περίπτωση που ο αξιολογητής (με πραγματικά και συγκεκριμένα περιστατικά) κρίνει ότι το επίπεδο δεξιοτήτων του αξιολογούμενου καθιστά δύσκολη την ανάληψη βελτιωτικών και αναπτυξιακών πρωτοβουλιών, αφενός δεν συντάσσει Σχέδιο Ανάπτυξης, δεν επιλέγει αναπτυγμένες δεξιότητες και προς ανάπτυξη στο ειδικό έντυπο απόδοσης δεξιοτήτων, ενώ υποχρεούται στη σύνταξη της έκθεσης αξιολόγησης, με πλήρη και λεπτομερή αιτιολογία της κρίσης του και αναφοράς των συγκεκριμένων περιστατικών. Η ανωτέρω περίπτωση αξιολόγησης παραπέμπεται στο Υπηρεσιακό Συμβούλιο του οικείου φορέα για τη διαμόρφωση κρίσης σύμφωνα με το άρθρο 83 του ν. 3528/2007 (Α' 26) και το άρθρο 86 του ν. 3584/2007 (Α' 143), ενώ ο αξιολογούμενος δύναται να υποβάλει ένσταση, η οποία αν ευδοκιμήσει και έχει ασκηθεί σύμφωνα με την περ. α) της παρ. 1 του άρθρου 14 του παρόντος, τότε ο Αξιολογητής, μόλις λάβει γνώση της σχετικής απόφασης, συντάσσει αναδρομικά για το έτος αναφοράς, το Σχέδιο Ανάπτυξης και το έντυπο αποτύπωσης δεξιοτήτων υπαλλήλου, επιλέγοντας αναπτυγμένες και προς ανάπτυξη δεξιότητες. Τελικά η έκθεση αξιολόγησης των υπαλλήλων περιλαμβάνει στο σύνολο της :

- α) την υποχρεωτική επιλογή τριών (3) δεξιοτήτων προς ανάπτυξη και μίας (1) έως τριών (3) αναπτυγμένων δεξιοτήτων και
- β) την ειδική αιτιολογία, όπου απαιτείται.

Με το άρθρ. 13 του νομοσχεδίου δίνεται η δυνατότητα στους αξιολογητές να ξεχωρίσουν λόγω απόδοσης τους αξιολογούμενους που επέδειξαν υψηλό επίπεδο σε μία ή περισσότερες δεξιότητες ή σε ένα ή περισσότερα θεματικά πεδία .Μετά την λεπτομερή αναφορά των περιστατικών από τους αξιολογητές στην έκθεση αξιολόγησης των αξιολογούμενων (στο ειδικό προς τούτο πεδίο) η συγκεκριμένη έκθεση υποβάλλεται προς έλεγχο και έγκριση στην Επιτροπή Εποπτείας Αξιολόγησης του άρθρου 15. Με το άρθρο αυτό συστήνονται οι Επιτροπές Εποπτείας και Αξιολόγησης (2ετούς θητείας), οι οποίες επιβαρύνονται με:

- α) την εξέταση των ενστάσεων των αξιολογούμενων σύμφωνα με όσα ορίζονται στο άρθρο 14,
- β) τον έλεγχο και την έγκριση των εκθέσεων αξιολόγησης υπαλλήλου υψηλής απόδοσης του άρθρου 13,
- γ) την εξέταση των εισηγήσεων των καθ' ύλην αρμόδιων μονάδων της Γενικής Γραμματείας Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα σύμφωνα με την παρ. 6 του άρθρου 8 και την παρ. 11 του άρθρου 9, και τη λήψη σχετικών διορθωτικών μέτρων.

Στο Γ μέρος του νόμου έχουμε για πρώτη φορά την εισαγωγή του θεσμού του Συμβούλου Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς και τις αρμοδιότητες αυτού του νέου ρόλου, τις διαδικασίες ανάληψης της θέσης, καθώς και τις προϋποθέσεις συμμετοχής σε αυτές. Επίσης στο άρθ.18 και αρθ. 19 .θεσμοθετείται η σύσταση και η τήρηση του Μητρώου Συμβούλων Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού και καθορίζονται οι διαδικασίες εγγραφής σε αυτό και η σύνδεση του με το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔ) .

Και σε αυτό το νομοσχέδιο υπήρξαν και υπάρχουν αντιδράσεις. Συγκεκριμένα μερικά από τα ζητήματα που προκύπτουν από το ανωτέρω νομοσχέδιο είναι τα εξής :

- 1) Το πολυσυζητημένο μόνους που συμπεριλαμβάνεται στο νομοσχέδιο και συνδέεται με την αξιολόγηση των υπαλλήλων, αφορά συγκεκριμένη μερίδα δημοσίων υπαλλήλων που συμμετέχουν σε συγκεκριμένες στοχοθεσίες και όχι στο σύνολο του δημόσιου τομέα. Οι ανωτέρω διατάξεις οδηγούν σε διχασμό της δημόσιας διοίκησης και σε δημοσίους υπαλλήλους δύο ή και περισσότερων ταχυτήτων. Επίσης το συνολικό ποσό που θα διατεθεί για την απονομή αυτών των μόνους είναι δυσανάλογα μικρό σε σχέση με τις μισθολογικές απαιτήσεις του Δημοσίου.
- 2) Το νέο μοντέλο αξιολόγησης προβλέπει top-bottom στοχοθεσία, η οποία διαμορφώνεται αποκλειστικά από την ηγεσία, χωρίς ουσιαστική συμμετοχή των δημοσίων υπαλλήλων στη διαδικασία διαμόρφωσης του σχεδίου δράσης. Τέτοιου είδους τακτικές διαμόρφωσης στόχων έχουμε δει να μην αποδίδουν, αφού συνήθως οδηγούν σε μη αντικειμενικούς και επιτεύξιμους στόχους. Η λάθος και μη αντικειμενική στοχοθεσία οδηγεί μοιραία σε χαμηλά επίπεδα απόδοσης υπηρεσιών και χαμηλές αξιολογήσεις υπαλλήλων με ότι αυτό συνεπάγεται .Και μιας και μιλάμε για στοχοθεσία, αξίζει να αναφέρουμε ότι κανένας δημόσιος οργανισμός δεν είναι σε θέση να απεικονίσει με νούμερα (τουλάχιστον έως τώρα) τόσο των επιχειρησιακών του διαδικασιών(π.χ. αριθμός αρμοδιοτήτων και δραστηριοτήτων ανά τμήμα) όσο και των εκκρεμών του υποθέσεων (μεγάλος όγκος υποθέσεων, οι οποίες συσσωρεύτηκαν λόγω της παρακμής του Δημόσιου Τομέα, της υποστελέχωσης του μετά την οικονομική κρίση του 2008 και των απαρχαιωμένων τακτικών του) και των χρόνων απόκρισης του σε αυτές τις εκκρεμότητες. Καμία στοχοθεσία δεν μπορεί να διαμορφωθεί αν δεν βασιστούμε σε μετρήσιμα δεδομένα.
- 3) Επίσης καταργείται ο θεσμός του δεύτερου αξιολογητή αφήνοντας περισσότερα περιθώρια για αναξιοκρατικές κρίσεις, που καθοδηγούνται από προσωπικές διαφωνίες μεταξύ υπαλλήλου και προϊσταμένου. Την ίδια στιγμή καθιερώνεται η «αξιολόγηση» των υπαλλήλων μεταξύ τους με την αποτίμηση του «σφυγμού της ομάδας». η οποία ενδεχομένως να διχάσει περισσότερο την ομάδα, παρά να την ενώσει.
- 4) Το παρόν νομοσχέδιο δίνει μεγαλύτερη βαρύτητα στην αξιολόγηση των προϊσταμένων, ενώ δεν έχει ακόμη διασφαλίσει την αξιοκρατική και αντικειμενική τους τοποθέτηση. Το μεγαλύτερο ποσοστό των προϊσταμένων της δημόσιας διοίκησης είναι ακόμη τοποθετημένο με Υπουργικές αποφάσεις, ενώ η επιπλέον μοριοδότηση της υπηρεσίας τους σε θέσεις ευθύνης αποκλείει αρκετό κόσμο από την υπηρεσιακή ανέλιξη σε αυτές τις θέσεις.
- 5) Επίσης για άλλη μία φορά έχουμε ένα σύστημα αξιολόγησης το οποίο δεν καθοδηγείται από τεκμηριωμένα δεδομένα εργασιακής απόδοσης (που θα έπρεπε να αφορούν στον αριθμό των υποθέσεων που διεκπεραιώθηκαν, το πλήθος των

εκκρεμοτήτων, τις εργασιακές συνθήκες της εκάστοτε θέσης και τις επιχειρησιακές αλλαγές που ενδεχομένως να καθόρισαν την εργασιακή απόδοση) αλλά από τις εκάστοτε κρίσεις των εμπλεκόμενων χωρίς να μπορούν να εξασφαλίσουν την αντικειμενικότητα των εκθέσεων και των αποτελεσμάτων τους. Το νέο σύστημα αξιολόγησης περιλαμβάνει αξιολογητικές εκθέσεις στις οποίες όμως δεν περιλαμβάνονται πουθενά τα πραγματικά δεδομένα απόδοσης αλλά ούτε και οι πολλοί και διαφορετικοί παράγοντες που την επηρεάζουν. Για να υπηρετηθεί και να επιτευχθεί η στοχοθεσία ακόμα κι αν υποθέσουμε ότι έχει διαμορφωθεί ορθολογιστικά, δεν εξαρτάται μόνο από τις ατομικές εργασιακές αποδόσεις του εκάστοτε υπαλλήλου και προϊσταμένου. Για αυτούς τους λόγους και η ανωτέρω αξιολογητική διαδικασία θα γίνει μία τυπική και διεκπεραιωτική υποχρέωση των εμπλεκόμενων οι οποίοι κάθε φορά θα στοχοθετούν με επιφυλακτικότητα και μετριοπαθή στάση, προκειμένου να μπορούν να έχουν πάντα επιτεύξιμους στόχους.

Το ανωτέρω σύστημα αξιολόγησης είναι αυτό το οποίο βρίσκεται σε ισχύ και μάλιστα τη δεδομένη στιγμή, βρισκόμαστε στη διενέργεια του 1^{ου} Σταδίου της Αξιολόγησης (Ορισμός Στοχοθεσίας Α τριμήνου του 2023) .

Κεφάλαιο 4 - Πληροφοριακά Συστήματα και Εφαρμογές Υποστήριξης των λειτουργιών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

4.1 Τα δεδομένα και οι σύγχρονες τάσεις στα πληροφοριακά συστήματα γενικότερα της ΔΑΔ και ειδικότερα της αξιολογητικής διαδικασίας της εργασιακής απόδοσης

Κατά το παρελθόν όλα αυτά τα δεδομένα δεν ήταν δυνατό πρωτίστως να συγκεντρωθούν, αλλά και πολύ περισσότερο να επεξεργαστούν λόγω όγκου αλλά και λόγω της ποικιλίας τους. Το 1980 αποτέλεσε, δεκαετία ορόσημο γενικότερα για τη ΔΑΔ, μετά την εισαγωγή των συστημάτων υπολογιστών σε ένα μεγάλο μέρος των βασικών λειτουργιών της. Αρχικά, οι υπεύθυνοι του ΑΔ χρησιμοποίησαν τα πληροφοριακά συστήματα σε περιορισμένες λειτουργικές διαδικασίες, όπως η τήρηση αρχείων βασικών δραστηριοτήτων και η αποθήκευση των αιτήσεων εργασίας. Ωστόσο, με την πρόοδο της τεχνολογίας πληροφοριών (IT) οι αρμόδιοι της ΔΑΔ άρχισαν με την βοήθεια των πληροφοριακών συστημάτων να διεκπεραιώνουν τα περισσότερα από τα καθημερινά τους καθήκοντά αλλά και να λαμβάνουν αποφάσεις για στρατηγικά ζητήματα, βασιζόμενοι στην αξιοποίηση εξελιγμένων συστημάτων υπολογιστών. Με λίγα λόγια αυτή είναι η ηλεκτρονική μορφή της ΔΑΔ. Το e – HRM (Electronic Human Resources Management) είναι και ο γενικότερος όρος που μπορεί να αποδοθεί για τη χρήση της τεχνολογίας των υπολογιστών στη λειτουργία της Διοίκησης του ΑΔ. Τις τελευταίες δύο δεκαετίες, το e – HRM φαίνεται ότι έγινε κοινός όρος για την αναφορά στο εικονικό ΑΔ και στην ηλεκτρονικά υποβοηθούμενη ΔΑΔ, στην οποία η τεχνολογία πληροφοριών, χρησιμοποιείται για την υλοποίηση των συνολικών δραστηριοτήτων του ΑΔ, εντός μίας επιχείρησης. Γενικά, το e – HRM πέρα από τις αλλαγές στις διαδικασίες έφερε και άλλα οφέλη, όπως βελτίωση της συνολικής αποδοτικότητας της ΔΑΔ, μειώνοντας το λειτουργικό κόστος, τα διοικητικά βάρη, και διευκολύνοντας τον προγραμματισμό του ΑΔ. Και ενώ η επιστήμη των ΤΠΕ εξελίσσεται ραγδαία, μαζί με αυτήν εξελίσσονται και οι εφαρμογές και οι τεχνικές που υπηρετούν την ΔΑΔ και δει την e-HRM, η οποία μετά τη συλλογή και αξιοποίηση των δεδομένων και τα HR Analytics μετεξελίχθηκε στη λεγόμενη «έξυπνη» (I -HRM). Αυτές οι εξελίξεις οδήγησαν στην ευημερία ακόμα πιο προηγμένων τεχνολογιών, όπως η Τεχνητή Νοημοσύνη, η οποία και έχει αρχίσει να κατακτά τον κλάδο της ΔΑΔ, διότι έχει βελτιστοποιήσει πολλές από τις πρακτικές του [40]. Με τον καιρό, με την εμφάνιση και εδραίωση του διαδικτύου και με τη συνεχή εξέλιξη των ΤΠΕ, τα πληροφοριακά συστήματα του ΑΔ έγιναν απαραίτητα εργαλεία για τη διαχείριση των λειτουργιών του ΑΔ. Με αυτή την ανάπτυξη λοιπόν των ΤΠΕ και τις δυνατότητες και τα εργαλεία τους παρέχεται πλέον η δυνατότητα της συλλογής, επεξεργασίας και ταυτόχρονα της δημιουργίας γνώσης από τεράστιους όγκους δεδομένων και μεγάλης ποικιλίας προέλευσης. Νέες εφαρμογές συλλογής και αξιοποίησης τέτοιων δεδομένων επιχειρησιακής απόδοσης, χρησιμοποιούνται από μεγάλες διεθνείς εταιρείες για την πρόσληψη, την ανάπτυξη και την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού τους. Ο όρος Analytics στον χώρο του HR περιλαμβάνει τη χρήση τεχνικών ανάλυσης δεδομένων για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού, με στόχο τη βελτίωση τόσο της απόδοσης των εργαζομένων όσο και την αφοσίωση και παραμονή τους σε αυτόν. Με τη συνδρομή τους, η ΔΑΔ τεκμηριώνει τη λήψη αποφάσεων, εκμηδενίζοντας τους χρόνους απόκρισης και βελτιστοποιεί την αποδοτικότητα της.

4.2 Τεχνητή Νοημοσύνη (Artificial Intelligence): Η διαχείριση-διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (HR) στην εποχή της τεχνητής νοημοσύνης.

Η έρευνα γύρω από την τεχνητή νοημοσύνη, όπως την αντιλαμβανόμαστε σήμερα, αναδείχτηκε το 1956, στο συνέδριο του Dartmouth, το οποίο συνέβαλε στη σύγχρονη κατανόηση και διάρθρωση των σχετικών ορισμών του ΑΙ [41]. Ανάλογα με την πολυπλοκότητα της τεχνολογίας και των διεργασιών που αυτή περιλαμβάνει υπάρχουν και πολλοί ορισμοί καθώς και υποκατηγορίες αυτών. Οι ειδικοί συμφωνούν ότι είναι μάλλον δύσκολο να καταλήξουμε στην ύπαρξη ενός ενιαίου ορισμού που να συμπεριλαμβάνει όλο το φάσμα της τεχνητής νοημοσύνης. Γενικά μιλώντας και προκειμένου να κατανοηθεί το φαινόμενο, μπορούμε να πούμε ότι η τεχνητή νοημοσύνη έχει να κάνει με την προσπάθεια ή την πρόθεση που επιτρέπει στους υπολογιστές να συμπεριφέρονται με τρόπους, οι οποίοι μιμούνται την ανθρώπινη ευφυΐα. Η τεχνητή νοημοσύνη διαθέτει μία μεγάλη πληθώρα εφαρμογών στο σύγχρονο επιχειρηματικό πλαίσιο, όπως είναι για παράδειγμα οι επαναλαμβανόμενες, χαμηλής προστιθέμενης αξίας, εργασίες [41]. Οι εφαρμογές της έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν απτά επιχειρηματικά οφέλη σε ένα οργανισμό, όπως η ικανότητα συλλογής και ανάλυσης μεγάλων όγκων δεδομένων, η μείωση του χρόνου καταχώρησης και επεξεργασίας των δεδομένων, ενώ ελαχιστοποιεί και τις πιθανότητες λάθους. Τα τμήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που έχουν επενδύσει στην εφαρμογή της τεχνητής νοημοσύνης στις ενδουπηρεσιακές διαδικασίες τους αναφέρουν εντυπωσιακά αποτελέσματα και πιστεύουν ότι το μέλλον της ανήκει. Ωστόσο η τεχνητή νοημοσύνη δεν είναι κάποια μαγική μηχανή. Πρόκειται για ένα ευρύ φάσμα αλγορίθμων και εργαλείων μηχανικής μάθησης που μπορούν να τροφοδοτήσουν με δεδομένα, να προσδιορίσουν τα πρότυπα και να βελτιστοποιήσουν και να προβλέψουν τις τάσεις. Τα συστήματα αυτά έχουν τη δυνατότητα να κατανοήσουν την ομιλία, να αναγνωρίσουν τις φωτογραφίες και να χρησιμοποιήσουν την αντιστοίχιση προτύπων για να πάρουν δεδομένα σχετικά με τη διάθεση, την ειλικρίνεια και ακόμη και την προσωπικότητα. Αυτοί οι αλγόριθμοι δεν είναι «δισθητικοί», όπως τα ανθρώπινα όντα, αλλά είναι γρήγοροι, ώστε να μπορούν να αναλύουν εκατομμύρια κομμάτια πληροφοριών σε δευτερόλεπτα και να τα συσχετίζουν γρήγορα με πρότυπα και μοτίβα [41]. Τα συστήματα ΑΙ μπορούν να προβλέψουν και να μάθουν από ένα τεράστιο και συνεχώς μεταβαλλόμενο όγκο δεδομένων, σε μικρό χρόνο, δημιουργώντας αναφορές πιθανών αποτελεσμάτων και διαμορφώνοντας τις βέλτιστες αποφάσεις, με βάσει συγκεκριμένα κάθε φορά πολλά και διαφορετικά κριτήρια. Η Siri, η Alexa και η Google, το Facebook και το Netflix χρησιμοποιούν ΑΙ. Επίσης οι εφαρμογές GPS, οι οποίες επεξεργάζονται τα δεδομένα των κυκλοφοριακών συνθηκών σε πραγματικό χρόνο για να προβλέψουν την ταχύτερη διαδρομή, χρησιμοποιούν ΑΙ όπως και τα φίλτρα εντοπισμού ανεπιθύμητων email. Τέτοιου είδους συστήματα μπορούν να αλλάξουν καθοριστικά τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Η εποχή της τεχνητής νοημοσύνης έφτασε και ολοένα και περισσότερα τμήματα HR υιοθετούν τις σχετικές τεχνολογίες παρά τις αρκετές ανησυχίες και αμφισβητήσεις του παρελθόντος. Σε έρευνα του Institute for Business Value της IBM, στην οποία συμμετείχαν περίπου 400 επικεφαλής διευθύνσεων Ανθρώπινου Δυναμικού, διαπιστώθηκε ότι οι μισοί αναγνωρίζουν τη δύναμη της γνωστικής πληροφορικής να

μετασχηματίζει βασικούς τομείς του ανθρώπινου δυναμικού, όπως η απόκτηση ταλέντων και η ανάπτυξη ανθρώπων [41]. Αλγόριθμοι υπολογιστών που έχουν σχεδιαστεί για να προσομοιώνουν ανθρώπινες συνομιλίες, προσλαμβάνουν εργαζόμενους, απαντούν σε γενικές ερωτήσεις HR και εξατομικεύουν τις μαθησιακές εμπειρίες. Ειδικότερα η ΑΙ μπορεί να εξυπηρετήσει όλες τις λειτουργικές διαδικασίες της ΔΑΔ:

- Κινητικότητα και αντικατάσταση εργαζομένων (Πρόβλεψη κινητικότητας και αντικατάστασης εργαζομένων με Τεχνητά Νευρωνικά Δίκτυα ΤΝΔ (Artificial Neural Networks))
- Αναζήτηση υποψηφίων, Συνέντευξη και Αξιολόγηση τους για πρόσληψη (Αναζήτηση υποψηφίων με Μηχανές Αναζήτησης βασισμένες στη γνώση (Knowledge – based SE) και Άντληση δεδομένων από βιογραφικά με Εξαγωγή Πληροφορίας και ΤΝΔ)
- Εκπαίδευση εργαζομένων (Πρόβλεψη των ελλείψεων και των εκπαιδευτικών αναγκών με ΤΝΔ, με Μηχανές Αναζήτησης βασισμένες στη γνώση και Εξόρυξη Δεδομένων (Data Mining), και ανάπτυξη της προσωποποιημένης εκπαίδευσης)
- Ενσωμάτωση και ορθολογιστική κατανομή του προσωπικού (οι Γενετικοί Αλγόριθμοι (Genetic Algorithms) και οι μηχανές αναζήτησης βασισμένες στη γνώση, μπορούν να βοηθήσουν στη σωστή τοποθέτηση των υπαλλήλων και στη σωστή ανάθεση καθηκόντων και θέσεων ευθύνης)
- Διαχείριση σχέσεων εργαζομένων (εργασία σε ομαδικά συνεργατικά δίκτυα και με τη βοήθεια της Διαδραστικής Φωνητικής Απόκρισης (IVR))
- Αξιολόγηση Απόδοσης και Σχεδιασμός συστημάτων αποζημιώσεων των υπαλλήλων (Εξαγωγή Πληροφορίας (Information Extraction), η εξόρυξη δεδομένων ως μία τεχνική ανακάλυψης γνώσης και Εξόρυξη Δεδομένων (Data Mining))
- Ευφυής αυτοματοποίηση (Διαδραστική Φωνητική Απόκριση (IVR))
- Λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων (Προγραμματισμός και ανάλυση ΑΔ και Αποφάσεις Στελέχωσης με τεχνικές Εξαγωγής Πληροφορίας (Information Extraction) και Εξόρυξης Κειμένου και ΤΝΔ και Γενετικούς Αλγόριθμους για αναζήτηση γρήγορων και αποδοτικών λύσεων σε περιόδους κρίσεων)
- Δέσμευση υπαλλήλων (Εξόρυξη Κειμένου (Text Mining) για ανάλυση των συναισθημάτων και παροχή των κατάλληλων κινήτρων στους εργαζόμενους)

Μερικές από τις τάσεις που επικρατούν στον ιδιωτικό τομέα όσον αφορά τα πληροφοριακά συστήματα ΔΑΔ που μπορούν να υποστηρίξουν και την αξιολόγηση της εργασιακής απόδοσης σήμερα περιλαμβάνουν:

- ΑΙ και αυτοματοποίηση στις προσλήψεις: Με την έλευση, αλλά και τη συνεχόμενη ανάπτυξη της Τεχνητής Νοημοσύνης (ΑΙ), καθώς και την όλο και μεγαλύτερη αυτοματοποίηση του HR, το πεδίο του recruitment θα είναι τελείως διαφορετικό. Έτσι, οι αρχικές επαφές με τους υποψηφίους ενδεχομένως να πραγματοποιούνται από chat bots, τα οποία θα αποτελούν το πρώτο στάδιο ελέγχου, ενώ μια σειρά από εφαρμογές θα μπορούν να ξεχωρίζουν τα πλασματικά βιογραφικά ή τα βιογραφικά που ανταποκρίνονται στις προσφερόμενες θέσεις. Όλα τα παραπάνω δημιουργούν έναν όγκο δεδομένων, τον οποίο οι εταιρείες διαχειρίζονται αποτελεσματικότερα, αξιοποιώντας τα Analytics.

- Εικονικά προγράμματα ένταξης και εκπαίδευσης: Καθώς τα διάφορα προγράμματα εκπαίδευσης ή ένταξης στην εταιρεία γίνονται όλο και πιο διαδραστικά και εικονικά, τα επιμέρους δεδομένα ταξινομούνται και οργανώνονται από τους οργανισμούς μέσα από τα Analytics, έτσι ώστε να κατανοήσουν τα σημεία που υστερεί είτε το ίδιο το πρόγραμμα είτε ο εκάστοτε υποψήφιος, με στόχο την αναβάθμιση και τη βελτίωσή τους.

- Διαχείριση της απόδοσης: Χάρη στα εργαλεία που προσφέρουν τα HR analytics, οι εταιρείες λαμβάνουν περισσότερο αναλυτικά και προσωποποιημένα δεδομένα σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων, τα οποία είναι σε θέση να βοηθήσουν όχι μόνο στο recruitment, αλλά αφενός στο σχεδιασμό μιας διάδοχης κατάστασης και αφετέρου στον σχεδιασμό της επαγγελματικής σταδιοδρομίας του κάθε εργαζομένου.

- Προβλέψεις: Τα Analytics προσφέρουν μια πλούσια πηγή δεδομένων για το ανθρώπινο δυναμικό, η οποία χρησιμοποιείται από τις εταιρείες για να αναγνωριστούν τόσο οι πιθανοί κίνδυνοι αποχώρησης και να εφαρμοστούν προληπτικά μέτρα, όσο και τα προτερήματα και οι αδυναμίες των εργαζομένων, γεγονός που χρησιμεύει στη δημιουργία καλύτερων και αποτελεσματικότερων ομάδων.

4.3 Παραδείγματα συστημάτων υποστήριξης της ΔΑΔ

Μία πληθώρα εφαρμογών με διαφόρων ειδών λογισμικά, χρησιμοποιούνται ευρέως στον ιδιωτικό τομέα και μπορούν και να προσφέρουν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες στην εκάστοτε ΔΑΔ και τις λειτουργίες της, και μάλιστα με προσωποποιημένες παροχές που καθορίζονται από τις εκάστοτε διαφορετικές ανάγκες και απαιτήσεις. Παρακάτω παρατίθενται μερικές από αυτές:

1. Cycom Human Recourses System

Το Human Recourses System της εταιρείας Cycom business solutions, παρέχει το εργαλείο για την ελαχιστοποίηση του χρόνου που αφιερώνουν οι εταιρείες για τη δημιουργία των εσωτερικών τους συναλλαγών, την καταγραφή τους, τη διατήρησή τους και την παραγωγή ουσιαστικών πληροφοριών από αυτές. Το ανωτέρω λογισμικό μπορεί να αποτελέσει ένα χρήσιμο εργαλείο, για μια εταιρεία-οργανισμό, αφού έχει τη δυνατότητα να χειριστεί όλες τις δράσεις που απαιτούνται από ένα Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, από την πρόσληψη, το χειρισμό διαφορετικών εφαρμογών, την αξιολόγηση και τη βαθμολόγηση εργαζομένων μέχρι την ανάπτυξη του ΑΔ. Το **Cycom HR Officer** και **Cycom HR Self Service** – ενσωματώνει τις διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιώντας την υποδομή τεχνολογίας πληροφοριών που αυτοματοποιεί όλες τις εσωτερικές διαδικασίες HR. Με την εφαρμογή αυτών των ενοτήτων, η παραγωγικότητα του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού αυξάνεται δραστικά και ταυτόχρονα οι εργαζόμενοι της εταιρείας αφιερώνουν το χρόνο τους στις εργασίες τους, αντί να συμπληρώνουν φόρμες και διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας. Με τις εφαρμογές του ανωτέρω λογισμικού, το σύστημα δίνει τη δυνατότητα της δημιουργίας αναφορών, χρησιμοποιώντας τα εργαλεία αναφοράς (Excel, Crystal Reports,

Oracle Reports κ.λπ.) μέσα σε λίγα λεπτά, εκμεταλλευόμενοι την εύκολη και ανοιχτή πολιτική μοντέλων δεδομένων με εύκολους, ευανάγνωστους, αγγλικούς πίνακες και στήλες για την εύκολη παραγωγή των απαιτούμενων πληροφοριών. Υπάρχουν περισσότερες από 100 τυπικές αναφορές στο Σύστημα Ανθρώπινου Δυναμικού, από πληροφορίες σχετικές με τις άδειες και τα επαγγελματικά ταξίδια έως και στατιστικές. Το σύστημα παρέχει τη δυνατότητα της διπλής εισόδου από τον HR Officer (χρησιμοποιείται από τη διεύθυνση και το τμήμα HR) και του HR Self Service (χρησιμοποιείται από κάθε εργαζόμενο από τον δικό του σταθμό εργασίας μέσω του προγράμματος περιήγησης ιστού). Δίνεται έτσι η παροχή πρόσβασης σε κάθε εργαζόμενο – για τις δικές του πληροφορίες, για ένα τμήμα ανθρώπινου δυναμικού χωρίς προβλήματα που επικεντρώνεται στην πραγματική εργασία ανθρώπινου δυναμικού. Οι χρήστες μπορούν να υποβάλουν τις άδειές τους στους διαχειριστές τους και αυτοί να τις εγκρίνουν ηλεκτρονικά. Οι λειτουργίες ολοκληρώνονται χωρίς έγγραφα και αυτοματοποιούν την όλη διαδικασία. Ακόμα και η αξιολόγηση του εργαζόμενου μπορεί να διενεργηθεί βασισμένη σε ένα άρτιο και πολύ καλά ενημερωμένο προσωπικό εργασιακό προφίλ. Μια ροή εργασιών θα αναλάβει τον έλεγχο που προκύπτει σε ένα τελικό έγγραφο για σκοπούς αρχειοθέτησης. Ο απαραίτητος αυτοματισμός εγκαθίσταται σε μία ροή εργασιών από λειτουργίες με ελαχιστοποίηση της παρέμβασης των χρηστών.

2.DeltaLink ALTUS – SAP based Human Capital Management solution as a service

Το **DeltaLink ALTUS** της εταιρείας Deltasoft αποτελεί μία ακόμη παρόμοια πρόταση λογισμικού για αυτοματοποιημένη και ορθολογιστική διαχείριση του ΑΔ γενικά, αλλά και ειδικότερα μπορεί να εξυπηρετήσει και την αξιολόγηση της εργασιακής απόδοσης. Η DeltaLink ALTUS, παρέχεται ως υπηρεσία και βασισμένη στο λογισμικό SAP – καλύπτει όλες τις εσωτερικές διεργασίες της ΔΑΔ με τις εξής δυνατότητες:

- Λειτουργία cloud με συνδρομή(με δυνατότητες ανάπτυξης από υβριδικό έως πλήρες)
- παροχή υπηρεσιών ανθρώπινου δυναμικού
- Δυνατότητες πλήρους ενοποίησης με υπάρχουσες εφαρμογές ανθρώπινου δυναμικού καθώς και με υπάρχοντα στοιχεία στην εφαρμογή SAP ERP, όπως λογιστική, και έλεγχος .

Η ενότητα SAP ERP Human Capital Management είναι εξαιρετικά ισχυρή, ευέλικτη και επεκτάσιμη, βασίζεται σε δεκαετίες ανάπτυξης και καινοτομίας και χρησιμοποιείται από μερικούς από τους μεγαλύτερους οργανισμούς παγκοσμίως (Coca Cola, BMW, British American Tobacco, Kawasaki, eBay, McLaren) [42]

3.ProfileXT TM

Το **ProfileXT TM** της εταιρείας Lever Learning είναι ένα πληροφοριακό σύστημα για την αξιολόγηση των ανθρώπινων δεξιοτήτων αλλά και την πρόβλεψη της εργασιακής απόδοσης εξατομικευμένα, με βάση τα αποτελέσματα της προηγούμενης αξιολόγησης στην εργασία. Ένα από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά του ανωτέρω συστήματος είναι το “job matching”, που δίνει τη δυνατότητα στα διοικητικά στελέχη ενός οργανισμού να διακρίνουν

την καταλληλότητα κάποιου υποψηφίου για μία θέση εργασίας που χρειάζεται να καλυφθεί. Το σύστημα εντοπίζει τα χαρακτηριστικά του κάθε υποψηφίου και μετά τη σύγκρισή τους με εκείνα που απαιτούνται για την επίτευξη υψηλής αποδοτικότητας στη συγκεκριμένη θέση εργασίας, δίνει τα σχετικά δεδομένα για την καταλληλότητα της εκάστοτε πρόσληψης. Με την αξιολόγηση των ατομικών δεξιοτήτων και την επιλογή των κατάλληλων στελεχών στις κατάλληλες θέσεις (βάσει εργασιακής απόδοσης και εργασιακών απαιτήσεων ανά θέση) καταλήγουμε σε:

- Μείωση των οικειοθελών αποχωρήσεων.
- Αποτελεσματικές προαγωγές.
- Αύξηση παραγωγικότητας και κερδοφορίας.
- Περιορισμό εργασιακού άγχους.
- Αποδοτική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.
- Βελτίωση επικοινωνίας και ποιότητας εργασίας.

Το ProfileXT™ έχει τη δυνατότητα σαν σύστημα αξιολόγησης να μετράει παράλληλα:

- Τρόπο σκέψης και μάθησης.
- Εργασιακά ενδιαφέροντα/κίνητρα.
- Χαρακτηριστικά συμπεριφοράς.

Τα ανωτέρω στοιχεία συλλέγονται, επεξεργάζονται, συσχετίζονται και συνδυάζονται προκειμένου να μας δώσουν μία ολοκληρωμένη εικόνα για κάθε άτομο, υποψήφιο ή υφιστάμενο εργαζόμενο, και να κατανοήσουμε σε βάθος τις δυνατότητές του να ανταποκριθεί με μέγιστη επιτυχία σε μια θέση εργασίας. Έτσι Το ProfileXT™ μπορεί να χρησιμοποιηθεί για επιλογή προσωπικού, τοποθέτηση, προαγωγή, σχεδιασμό διαδοχής (succession planning), αξιολόγηση απόδοσης, coaching και αυτό-βελτίωση. Με τα δεδομένα ενός τέτοιου συστήματος, μπορεί να εξηγηθεί γιατί κάποιοι από τους εργαζομένους αποδίδουν εξαιρετικά και άλλοι, με τα ίδια τυπικά προσόντα, μέτρια.

4.Profiles Sales Assessment™

Το **Profiles Sales Assessment™** της ίδιας εταιρείας είναι ένα εργαλείο αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού που χρησιμοποιείται κυρίως για την επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων για τις θέσεις πωλήσεων ενός οργανισμού αλλά και για την παρακίνησή τους για αύξηση της απόδοσής τους. Το εργαλείο βασίζεται σε “μοντελοποίηση της θέσης εργασίας”. Τα δεδομένα των πωλήσεων συλλέγονται και επεξεργάζονται προκειμένου να ξεχωρίσουν οι εργαζόμενοι -πωλητές με τις υψηλότερες αποδόσεις και να διαχωριστούν τα χαρακτηριστικά που τους καθιστούν παραγωγικότερους σε συγκεκριμένες θέσεις εργασίας. Έπειτα δίνεται η δυνατότητα της μοντελοποίησης της θέσης εργασίας προκειμένου να προσαρμοστούν και οι υπόλοιποι εργαζόμενοι και να οδηγηθούν με συγκεκριμένα βήματα στη βέλτιστη απόδοση υπηρετώντας έτσι και την ανάπτυξη του ΑΔ. Η ανωτέρω μοντελοποίηση μπορεί να εξατομικευτεί σε κάθε οργανισμό προκειμένου να καλύψει τις εκάστοτε μοναδικές ανάγκες της κάθε υπηρεσίας που αυτός παρέχει. Το Profiles Sales Assessment™ δίνει τη δυνατότητα της αξιολόγησης ενός εργαζόμενου με βάση τις ιδιότητες που απαιτούνται για να έχει υψηλή

απόδοση και μπορεί να προβλέψει την απόδοσή του σε επτά κρίσιμες συμπεριφορές πωλήσεων:

1. *Αναζήτηση πελατών*
2. *Διστακτικότητα στην επίσκεψη*
3. *Κλείσιμο πώλησης*
4. *Πρωτοβουλία*
5. *Εργασία σε ομάδα*
6. *Οικοδόμηση και διατήρηση σχέσεων*
7. *Προτίμηση παροχών*

5. Profiles Performance Indicator TM

Το **Profiles Performance Indicator TM** είναι ένα εργαλείο αξιολόγησης της εργασιακής απόδοσης που παρέχει πολύτιμες πληροφορίες για την υιοθέτηση των καλύτερων πρακτικών για την εξατομικευμένη βέλτιστη απόδοση των εργαζομένων. Συλλέγοντας και συμπεριφορικά δεδομένα των εργαζομένων δίνει τη δυνατότητα στα διευθυντικά στελέχη ενός οργανισμού να χρησιμοποιήσουν αυτή τη γνώση για να ενισχύσουν το ηθικό, τη παραγωγικότητα και την τελική απόδοση τους. Οι αποτελεσματικές αξιολογήσεις απόδοσης του ανωτέρω συστήματος μπορούν να λύσουν σοβαρά ζητήματα του εργασιακού περιβάλλοντος όπως το άγχος, την απογοήτευση και τη σύγκρουση που σχετίζεται με την εργασία, και να δώσουν δεδομένα για την ενίσχυση και των καθορισμό των απαιτούμενων κινήτρων των εργαζομένων. Οι ατομικές αναφορές αξιολόγησης μπορούν να δώσουν και εξατομικευμένες προτάσεις βελτίωσης μιας κανένας εργαζόμενος δεν λειτουργεί με τον ίδιο τρόπο ούτε τον αφορούν τα ίδια κίνητρα για καλύτερη εργασιακή απόδοση. Πιο συγκεκριμένα οι ανωτέρω αναφορές περιέχουν σημαντικές πληροφορίες για το εργατικό δυναμικό, περιγράφοντας και συμπεριφορικές τάσεις (σχετικές πάντα με τη θέση ευθύνης) οι οποίες αφορούν σε εννέα περιοχές-κλειδιά:

- *Παραγωγικότητα*
- *Ποιότητα εργασίας*
- *Πρωτοβουλία*
- *Ομαδική εργασία*
- *Επίλυση προβλημάτων*
- *Προσαρμογή στην αλλαγή*
- *Ανταπόκριση στο άγχος και τις συγκρούσεις*
- *Κίνητρα εργασίας*
- *Κινητήριος ενέργεια*

6. Customer Service Profile TM

Το **Customer Service Profile TM** είναι ένα άλλο εργαλείο αξιολόγησης που χρησιμοποιείται για την επιλογή και την αξιολόγηση απόδοσης των υπαλλήλων σε συγκεκριμένες θέσεις εξυπηρέτησης πελατών σε έναν οργανισμό. Εφαρμόζεται προσαρμοσμένα σε διάφορους

κλάδους όπως φιλοξενία, υγειονομική περίθαλψη, χρηματοοικονομικές υπηρεσίες και λιανικό εμπόριο. Η εργασιακή απόδοση αλλά και η συνολική απόδοση ενός οργανισμού καθορίζεται και από την αποδοχή και ικανοποίηση του κοινού στο οποίο απευθύνεται -παρέχει υπηρεσίες. Το ανωτέρω σύστημα εξυπηρετεί ακριβώς αυτό το σκοπό. Οι θέσεις εξυπηρέτησης πελατών, τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα απαιτούν ένα συγκεκριμένο σύνολο χαρακτηριστικών συμπεριφοράς, τα οποία μπορεί να είναι δύσκολο να βρεθούν ή να εντοπιστούν σε όλους τους υποψήφιους για την εργασία. Η αξιολόγηση Customer Service Profile TM μετρά πόσο καλά ταιριάζει ένα άτομο σε συγκεκριμένες θέσεις εξυπηρέτησης πελατών σε έναν οργανισμό σε διάφορους κλάδους, όπως φιλοξενία, υγειονομική περίθαλψη, χρηματοοικονομικές υπηρεσίες αλλά και λιανικό εμπόριο. Το Customer Service Profile TM είναι μια εύχρηστη online αξιολόγηση που μετρά:

- Την κουλτούρα εξυπηρέτησης που διέπει τον υποψήφιο ή εργαζόμενο.
- Τα ακόλουθα χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς, κρίσιμης σημασίας για την παροχή εξυπηρέτησης:

- a. *Εμπιστοσύνη*
- b. *Ενσυναίσθηση*
- c. *Εστίαση*
- d. *Διακριτικότητα*
- e. *Συμμόρφωση*
- f. *Ευελιξία*
- g. *Ευχέρεια λόγου και αριθμών.*

Έτσι εξασφαλίζεται η δημιουργία και υιοθέτηση μιας ενιαίας κουλτούρας εξυπηρέτησης με συγκεκριμένα στάνταρτς, η βέλτιστη ικανοποίηση των πελατών-ωφελοϋμένων και η ανάπτυξη της πιστότητάς τους καθώς και η ικανοποίηση των αποτελεσματικών στελεχών εξυπηρέτησης. Οι κατάλληλοι άνθρωποι τοποθετούνται στις σωστές θέσεις υπηρετώντας ενιαίο και κοινό αποδεκτό σκοπό.

7. CheckPoint 360o Feedback System TM

Το **CheckPoint 360° Feedback SystemTM** είναι ένα δυναμικό εργαλείο αξιολόγησης που απευθύνεται στους διευθυντές/προϊσταμένους κάθε βαθμίδας παρέχοντας τους τις πληροφορίες εκείνες που θα τους βοηθήσουν να αποκτήσουν αυτογνωσία για τις ηγετικές και διοικητικές τους ικανότητες και να εντοπίσουν με ακρίβεια τα δυνατά τους σημεία, τις περιοχές ανάπτυξης και τη συνολική απόδοση της εργασίας τους. Το ανωτέρω σύστημα μπορεί να αποτελέσει τη βάση για ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα ανάπτυξης ικανοτήτων διοίκησης, που επηρεάζει θετικά την ανάπτυξη ενός manager και συνολικά την επιτυχία ενός οργανισμού. Στην αξιολογητική διαδικασία επιβάλλεται να συμμετέχουν και οι εργαζόμενοι σε θέσεις ευθύνης με δεδομένα εργασιακής απόδοσης που θα προέρχονται τόσο από αυτοαξιολόγηση όσο και από την αξιολόγηση των υφισταμένων τους. Στα σύγχρονα συστήματα αξιολόγησης η διαδικασία είναι συμμετοχική. Οι υφιστάμενοι πρέπει να φέρουν άποψη για την εργασιακή απόδοση των προϊσταμένων τους μια και αυτή καθορίζει και τη δική τους εργασιακή απόδοση. Ακόμα και οι ικανοί managers αγωνίζονται συνήθως να αυξήσουν

την αποτελεσματικότητά τους, χωρίς ενδεχομένως να έχουν τις κατάλληλες πληροφορίες που θα τους βοηθήσουν να βελτιστοποιήσουν τις γνώσεις και τις ικανότητές τους και τελικά να αποδώσουν στο βέλτιστο. Το CheckPoint 360° Feedback System™ δίνει στους managers κάθε βαθμίδας αυτές τις πληροφορίες, βοηθώντας τους να αποκτήσουν αυτογνωσία για τις ηγετικές και διοικητικές τους ικανότητες και να εντοπίσουν με ακρίβεια τα δυνατά τους σημεία, τις περιοχές ανάπτυξης και τη συνολική απόδοση της εργασίας τους. Οι managers με τα δεδομένα του συστήματος αξιολογούν τον εαυτό τους και συγκρίνουν τη δική τους εικόνα με την εικόνα που έχουν οι άλλοι προϊστάμενοι - ομόβαθμοι καθώς και οι άμεσα υφιστάμενοι τους για αυτούς. Η αναφορά που λαμβάνουν αποτελεί τη βάση για τον σχεδιασμό και την εκτέλεση ενός πλάνου προσωπικής επαγγελματικής ανάπτυξης. Μπορεί επίσης να βοηθήσει τους ηγέτες να ανακαλύψουν ζητήματα διοίκησης που θα μπορούσαν να βελτιώσουν την παραγωγικότητα, το ηθικό και την ικανοποίηση των εργαζομένων τους. Πιο συγκεκριμένα το CheckPoint 360° Feedback System™ μετρά δεκαοκτώ (18) εργασιακές δεξιότητες, απαραίτητες για αποτελεσματικές επιδόσεις:

- Επικοινωνία (ακούει ενεργητικά τους άλλους, επεξεργάζεται τις πληροφορίες, επικοινωνεί αποτελεσματικά)
- Ηγεσία (εμπνέει εμπιστοσύνη, παρέχει καθοδήγηση, αναθέτει αρμοδιότητες)
- Ικανότητα προσαρμογής (προσαρμόζεται στις περιστάσεις, σκέφτεται δημιουργικά)
- Σχέσεις (αναπτύσσει προσωπικές σχέσεις, διευκολύνει την επιτυχία της ομάδας)
- Διαχείριση εργασιών (εργάζεται αποδοτικά, αποτελεσματικά)
- Παραγωγικότητα (αναλαμβάνει δράση, επιτυγχάνει αποτελέσματα)
- Ανάπτυξη άλλων (καλλιεργεί τα talέντα, παρακινεί με επιτυχία)
- Προσωπική ανάπτυξη (επιδεικνύει δέσμευση, επιζητά βελτίωση)

Το Σύστημα Αξιολόγησης CheckPoint 360° Feedback System™ εκτός από τα ατομικά report ανάπτυξης για κάθε manager δημιουργεί ένα Organizational Management Analysis Report, που αποτελεί το χάρτη της κατεύθυνσης ενός οργανισμού προς τη βέλτιστη απόδοση του. Το Organizational Management Analysis Report αποτελεί βασικό εργαλείο ανάπτυξης του οργανισμού. Η αναφορά παρουσιάζει ένα σύνολο πληροφοριών που συγκεντρώθηκαν βάσει των ατομικών αποτελεσμάτων της εφαρμογής του CheckPoint στο σύνολο των στελεχών. Τα συμπεράσματα αποτελούν ουσιαστικά μια σύνοψη των απόψεων για την ομάδα των στελεχών, όπως αυτές εκφράζονται στις απαντήσεις των προϊσταμένων, των ομόβαθμων και των υφισταμένων τους. Το Organizational Management Analysis Report είναι σημαντικό γιατί περιγράφει το «πού βρισκόμαστε», αποτελώντας έτσι οδηγό μελλοντικής ανάπτυξης βασισμένο σε ακριβή στατιστικά στοιχεία. Επίσης εξετάζει την κουλτούρα της εταιρείας και παρέχει σημαντική πληροφόρηση για την ευθυγράμμιση της ομάδας διοίκησης με τους στόχους και τις επιδιώξεις του οργανισμού. Αυτή η πληροφόρηση χρησιμοποιείται για την ανάλυση των προσδοκιών του ανθρώπινου κεφαλαίου της εταιρείας σε συνδυασμό με τους μακροπρόθεσμους στόχους του οργανισμού. Τα συμπεράσματα αποτελούν ταυτόχρονα και ανάλυση των προτεραιοτήτων ενός οργανισμού για ανάπτυξη, καθώς και των εκπαιδευτικών αναγκών της εταιρείας.

4.4 Τα πλεονεκτήματα και τα οφέλη των νέων πληροφορικών συστημάτων και εφαρμογών

Τα οφέλη που προκύπτουν από την αξιοποίηση των HR Analytics και τα σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα που εδραιώνονται σιγά σιγά στην ΔΑΔ είναι πολλά και την αναδιαμορφώνουν ραγδαία τόσο αυτή στο σύνολο της, όσο και τις επιμέρους λειτουργικές διαδικασίες που περιλαμβάνει. Η αξιοποίηση των δεδομένων βοηθά τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς να γίνουν περισσότερο στρατηγικοί, και να ανταποκρίνονται άμεσα και ταχύτατα στις ξαφνικές προκλήσεις της ανταγωνιστικής αγοράς αλλά και να προγραμματίζουν με ορθολογισμό και τεκμηρίωση τις μελλοντικές τους ενέργειες και δράσεις. Οι σύγχρονες διοικήσεις ανθρώπινου δυναμικού με τα νέα εργαλεία που τους δίνονται μπορούν να έχουν πια μία πλήρη και ξεκάθαρη εικόνα των εργασιακών συνθηκών και της επιχειρησιακής πραγματικότητας εντός του οργανισμού τους, που απεικονίζεται με δεδομένα και από το εσωτερικό (εργασιακά προφίλ, επιδόσεις και αποδόσεις, βιογραφικά στοιχεία, εργασιακές σχέσεις, εκπαίδευση κ.α.) αλλά και από το εξωτερικό περιβάλλον τους (ικανοποίηση του πελατειακού κοινού χρόνοι διεκπεραίωσης αιτημάτων και παροχής υπηρεσιών κ.α.). Πιο συγκεκριμένα, ορισμένα από τα οφέλη που προκύπτουν είναι:

— Βελτίωση της διαδικασίας προσλήψεων

Τα HR Analytics και τα σύγχρονα συστήματα ΔΑΔ που έχουν τη δυνατότητα να συλλέγουν και να εξάγουν γνώση από τα δεδομένα, μπορούν να αναδιαμορφώσουν τις διαδικασίες των προσλήψεων των εργαζομένων με την επιλογή του καλύτερου υποψηφίου εξασφαλίζοντας τη βέλτιστη εργασιακή απόδοση στη κατάλληλη θέση ευθύνης. Ίσως αυτή η αλλαγή που μπορούν να φέρουν στη στελέχωση ενός οργανισμού/εταιρείας είναι και η μεγαλύτερη συνεισφορά μιας και αυτή αποτελεί τη βάση του HR. Όταν από την αρχή σε έναν οργανισμό εξασφαλιστεί η στελέχωση του με το κατάλληλο και άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό, τότε η επιχειρησιακή απόδοση και αποτελεσματικότητα είναι σχεδόν δεδομένες. Τα δεδομένα πέρα από τους καλύτερους υποψηφίους μπορούν να προσδιορίσουν και τις καλύτερες τακτικές, εργασιακές μεθόδους αλλά και δυσλειτουργίες για να αδιαμορφώσουν και καριέρες αλλά και επιχειρησιακές διαδικασίες.

— Μείωση των αποχωρήσεων

Σε μία συνεχώς ανταγωνιστική παγκόσμια αγορά και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι μπορούν με τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις εκπαιδεύσεις τους να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Είναι σύνηθες στις μέρες μας οι εργαζόμενοι να επιδιώκουν την αλλαγή του εργασιακού τους περιβάλλοντος, ειδικότερα οι νεότεροι σε ηλικία, είτε για καλύτερες απολαβές, είτε για καλύτερες συνθήκες εργασίας ή ακόμα και για υψηλότερη εργασιακή αναγνώριση από την ίδια τη ΔΑΔ. Οι αποχωρήσεις των εργαζομένων για έναν οργανισμό αποτελούν ζημιογόνα διαδικασία μιας και φέρουν μαζί τους νέες προσλήψεις, με ανεκπαίδευτο πάλι προσωπικό που

απαιτεί χρόνο και χρήμα για να καταστεί και πάλι η κενή εργασιακή θέση το ίδιο παραγωγική. Η αξιοποίηση των δεδομένων και τα HR analytics μπορούν να αναγνωρίσουν τόσο τους παράγοντες που επηρεάζουν τις αποχωρήσεις όσο και τα διορθωτικά μέτρα που μπορούν να εφαρμοστούν για να αποφευχθούν αυτές στο μέλλον (με παροχή κινήτρων κ.α). Ακόμα και η βελτίωση του employee experience (ένας νέος σχετικά όρος για τα εργασιακά δεδομένα) μπορεί να εξυπηρετηθεί από τα δεδομένα και να συμβάλει και αυτό με τη σειρά του στην μείωση των αποχωρήσεων και στην ευχαρίστηση του ανθρώπινου δυναμικού. Όλο και περισσότερες διοικήσεις αντιλαμβάνονται πλέον ότι οι εργαζόμενοι που είναι ευχαριστημένοι μέσα στο εργασιακό τους περιβάλλον έχουν και υψηλή εργασιακή απόδοση. Ενώ η δέσμευση των εργαζομένων (employee engagement) αποτελεί έναν βασικό παράγοντα που επιδρά στην παραγωγικότητα.

— Αύξηση της παραγωγικότητας του ανθρώπινου δυναμικού

Τα HR Analytics μπορούν οδηγήσουν σε καθοριστικές αλλαγές σε ολόκληρες επιχειρησιακές διαδικασίες ή και να καταργήσουν μερικές από αυτές, προκειμένου να επιτευχθεί η βέλτιστη παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα. Κι επειδή η παραγωγικότητα επηρεάζεται από πολλές και διαφορετικές παραμέτρους (πέραν της εργασιακής απόδοσης), μόνο με τη μελέτη και την ανάλυση των δεδομένων από πολλές και ποικίλες πηγές μπορούμε να οδηγηθούμε σε τεκμηριωμένη και προσοδοφόρα αναδιαμόρφωση διαδικασιών, στόχων και στρατηγικών.

— Ανάπτυξη των ταλέντων

Για έναν οργανισμό που προσδοκά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα έπρεπε να τον ενδιαφέρει το άρτια εκπαιδευμένο, ικανό και ταλαντούχο εργατικό δυναμικό, όχι μόνο σε επίπεδο προσέλκυσης του κατά την πρόσληψη αλλά και σε επίπεδο ανάπτυξης του μέσα στο κατάλληλα διαμορφωμένο εργασιακό περιβάλλον. Τα δεδομένα είναι σε θέση να απεικονίσουν όχι μόνο τις εργασιακές δυσλειτουργίες και ελλείψεις αλλά και τις καλύτερες εργασιακές αποδόσεις και δυνατότητες, οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως παράδειγμα για τους υπόλοιπους εργαζόμενους ή και να αξιοποιηθούν σε διαφορετικές θέσεις ευθύνης ή και project. Η αναγνώριση των ικανών υπαλλήλων από τη ΔΑΔ δίνει κίνητρα τόσο στους ίδιους όσο και στο σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού ενώ καλλιεργεί και την εμπιστοσύνη των εργαζομένων απέναντι στις διοικήσεις και τον οργανισμό.

— Αναδιαμόρφωση της αξιολόγησης της εργασιακής απόδοσης

Τα HR Analytics αλλάζουν ριζικά το θεσμό της αξιολόγησης της εργασιακής απόδοσης. τεκμηριώνουν και αναλύουν τις δυσλειτουργίες και αδυναμίες των αποδόσεων των εργαζομένων, υπολογίζοντας και άλλες παραμέτρους που μπορούν να συντελέσουν στη μειωμένη εργασιακή απόδοση, αναδιαμορφώνουν διαδικασίες και καθοδηγούν τις δράσεις για την εξάλειψή τους. Αν και αυτές οι ενδεχόμενες δυσλειτουργίες απόδοσης ελαχιστοποιούνται, αφού η αξιοποίηση των δεδομένων έχει εξασφαλίσει την κατάλληλη στελέχωση του

οργανισμού και έχει διαμορφώσει και τις αναγκαίες εκπαιδευτικές δράσεις εξατομικευμένα. Με αυτά τα δεδομένα η εργασιακή απόδοση είναι σχεδόν δεδομένη, σε ότι αφορά την προσωπική εργασιακή επίδοση ή μπορεί απλώς να επιδέχεται βελτίωσης με τα κατάλληλα αναπτυξιακά προγράμματα.

4.5 Προκλήσεις και εμπόδια υιοθέτησης των νέων πληροφορικών συστημάτων και εφαρμογών

Η συζήτηση γύρω από τα HR analytics και τα πληροφοριακά συστήματα της ΑΙ στην ΔΑΔ σχετικά με τη χρησιμότητα και την εφαρμογή τους δεν είναι καινούργια. Αντιθέτως απασχολεί τους ειδικούς του χώρου εδώ και αρκετά χρόνια. Ο λόγος που η συζήτηση αυτή όχι μόνο παραμένει ανοιχτή, αλλά και φαίνεται να τίθεται όλο και πιο ψηλά στις προτεραιότητες των εταιρειών είναι, εν μέρει, η διαφορά που παρατηρείται ως προς τον βαθμό ετοιμότητας και υιοθέτησης των σχετικών τεχνολογιών και στρατηγικών. Ο λόγος είναι ότι όλες αυτές οι εφαρμογές και οι νέες τεχνολογίες είναι καινούριες και όσο συναρπαστικές και αν φαίνονται, δεν έρχονται χωρίς κινδύνους και προκλήσεις που θα πρέπει να αντιμετωπιστούν. Η αλήθεια είναι ότι η αποτελεσματική εφαρμογή της ΑΙ σε θέματα HR, παρουσιάζει διαφορετικές προκλήσεις από ότι σε άλλους τομείς. Οι προκλήσεις κυμαίνονται από θεωρητικές έως και πολύ πρακτικές, εφόσον οι αποφάσεις αυτές θα επηρεάζουν άμεσα ανθρώπους και θα δημιουργούν συγκρούσεις με κοινωνικές προεκτάσεις [43]. Σχεδόν όλοι οι ειδικοί του χώρου κατανοούν και αποδέχονται την καθοριστική συνεισφορά των νέων αυτών τεχνολογιών, σε όλες τις λειτουργίες της ΔΑΔ αλλά και πολύ περισσότερο σε επιμέρους δράσεις της, όπως οι προσλήψεις, η εκπαίδευση και η αξιολόγηση, όμως λίγοι είναι τελικά αυτοί που καταλήγουν να επενδύσουν σε τέτοιου είδους συστήματα. Παρακάτω παρατίθενται οι βασικότεροι λόγοι της μη υιοθέτησης τους:

-η λάθος εκτίμηση της συσχέτισης του κόστους με τα οφέλη

Μια μεγάλη μερίδα ανώτερων στελεχών των διοικήσεων σύγχρονων εταιρειών θεωρεί ότι η χρήση των HR Analytics προϋποθέτει μεγάλες επενδύσεις σε τεχνολογικό εξοπλισμό και σε δαπανηρά εκπαιδευτικά προγράμματα εργαζομένων προκειμένου να εξασφαλιστεί η άρτια αποδοτικότητα τους. Πολλές φορές ίσως να απαιτείται και η πρόσληψη νέων στελεχών σε θέσεις ευθύνης που να κατέχουν και την απαιτούμενη τεχνογνωσία και σχέση με τον κλάδο, τόσο του μανατζμεντ όσο και της πληροφορικής, προσόντα που μέχρι πρωτινός ίσως να μην απαιτούνταν. Όλες αυτές οι νέες απαιτήσεις προϋποθέτουν και επιχειρησιακό χρόνο για να επέλθουν τα νέα επιχειρησιακά δεδομένα, ο οποίος δεν είναι πάντα διαθέσιμος, σε ένα διαρκώς ανταγωνιστικό περιβάλλον αγοράς κι αν βρεθεί, ίσως επιφέρει για κάποιο χρονικό διάστημα και μειωμένη παραγωγικότητα τόσο εργασιακή όσο και επιχειρησιακή.

-η ελλιπής εκπαίδευση των στελεχών των ΔΑΔ σε θέματα πληροφορικής

Τα στελέχη της σύγχρονης ΔΑΔ, προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις νέες προκλήσεις και εξελίξεις του κλάδου, επιβάλλεται να έχουν μία πολύπλευρη εκπαίδευση και κατάρτιση, πέραν των καθιερωμένων γνώσεων του μάνατζμεντ. Τα νέα δεδομένα επιβάλλουν καλή γνώση των ΤΠΕ και των εργαλείων που αυτά διαθέτουν για τη ΔΑΔ αλλά και ενημέρωση για τα συνεχώς μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα των πληροφοριακών συστημάτων και των δυνατοτήτων που αυτά προσφέρουν. Ένας μάνατζερ μιας εταιρείας με ελλείψεις ενημέρωσης και κατάρτισης σε θέματα πληροφορικής και νέων τεχνολογιών δεν μπορεί να εκτιμήσει πρωτίστως και έπειτα να αξιοποιήσει την ανάλυση των δεδομένων ακόμα κι αν υπάρχει ο κατάλληλος τεχνολογικός εξοπλισμός. Έτσι οι εταιρείες πρέπει πρώτα να επενδύσουν σε ικανά και ενημερωμένα στελέχη και έπειτα στα κατάλληλα προσαρμοσμένα στις ανάγκες τους πληροφοριακά συστήματα που θα εξυπηρετούν τη ΔΑΔ.

— η πολυπλοκότητα των αποφάσεων που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό

Οι αποφάσεις και οι δράσεις του HR διαφέρουν σε σχέση με αυτές άλλων πεδίων. Η εργασιακή απόδοση των εργαζομένων εξαρτάται από πολλές και διαφορετικές παραμέτρους προσδίδοντας αυξημένη πολυπλοκότητα στη λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό. Για παράδειγμα, πως θα μπορούσε να χαρακτηριστεί κάποιος ως καλός υπάλληλος; Υπάρχουν διάφορες διαστάσεις, ως προς αυτόν το χαρακτηρισμό και η μέτρηση αυτών των επιμέρους χαρακτηριστικών απαιτεί ακρίβεια [43]. Οι βαθμολογίες για την αξιολόγηση της απόδοσης, που αποτελεί την πιο διαδεδομένη μέθοδο έχει κατακριθεί από πολλούς για θέματα αξιοπιστίας και εγκυρότητας, με αποτέλεσμα να μην την εμπιστεύονται οι εργοδότες [44]. Η ιδιαιτερότητα της ατομικής απόδοσης είναι ότι στοιχειοθετείται από πολλές και περίπλοκες εργασίες που είναι αλληλεξαρτώμενες και από άλλες και αυτό είναι που την κάνει και δυσκολότερη από αυτή της ομαδικής απόδοσης. Είναι γεγονός ότι είναι δύσκολο να ποσοτικοποιηθεί η συσχέτιση για την απόδοση μεταξύ ατόμου, ομάδας και οργανισμού [45].

-“ η αντίσταση στην αλλαγή” των εργαζομένων

Όλοι οι εργαζόμενοι τείνουν να παρουσιάζουν μία μορφή αντίστασης σε ενδεχόμενες αλλαγές του επιχειρησιακού τους περιβάλλοντος, εξαιτίας του φόβου τους για την μείωση της εργασιακής τους απόδοσης. Είναι η φύση του ανθρώπου και η φυγόπονη τάση του, να επιλέγει πάντα να λειτουργεί εκ του ασφαλούς, προτιμώντας παγιωμένες και δοκιμασμένες επιχειρησιακές διαδικασίες που του είναι οικείες και γνώριμες ακόμα κι αν αυτές απαιτούν περισσότερο χρόνο και κόπο. Ακόμα περισσότερο οι επιχειρησιακές αλλαγές που επιβάλουν και τεχνολογικές υποδομές και χρήση νέων πληροφοριακών συστημάτων δημιουργούν ανασφάλεια σε ένα ελλιπώς καταρτισμένο (σε θέματα τεχνολογίας και πληροφορικής) ΑΔ.

— οι αυξημένες απαιτήσεις σε τεχνολογικές υποδομές στο σύνολο του οργανισμού και τις επιχειρησιακές του διαδικασίες

Σίγουρα οι χρήση των σύγχρονων πληροφοριακών συστημάτων της ΔΑΔ ενός οργανισμού προϋποθέτει και την ύπαρξη του κατάλληλου τεχνολογικού εξοπλισμού. Ακόμη και σήμερα πολλές επιχειρήσεις δεν έχουν καταφέρει να εξασφαλίσουν την απαραίτητη και κατάλληλη υποδομή σε τεχνολογικό επίπεδο για τις βασικές εσωτερικές τους επιχειρησιακές διαδικασίες, πόσο μάλλον να επενδύσουν σε πληροφοριακά συστήματα ΔΑΔ και σε εφαρμογές HR Analytics.

— η καχυποψία των διοικήσεων απέναντι στις υπηρεσίες outsourcing

Μία πληθώρα πληροφοριακών συστημάτων και εφαρμογών επανδρωμένες με τα κατάλληλα λογισμικά που μπορούν να εξυπηρετήσουν όλες τις λειτουργίες της ΔΑΔ, παρέχονται πλέον με τη μορφή outsourcing (εξωτερικής παροχής) από τους ειδικούς του κλάδου της πληροφορικής που δραστηριοποιούνται σε ιδιωτικές εταιρείες και μπορούν να παρέχουν υπηρεσίες προσαρμοσμένες στις ανάγκες του εκάστοτε οργανισμού. Ακριβώς λόγω της δυσκολίας της επιλογής του κατάλληλου και αναγκαίου κάθε φορά συστήματος ή ενός λογισμικού που να ταιριάζει σε ένα ήδη υπάρχων σύστημα το οποίο επιδέχεται περαιτέρω ανάπτυξης οι εξωτερικοί πάροχοι μπορούν να καλύψουν αυτές τις ανάγκες και μάλιστα σε πολύ ανταγωνιστικές τιμές και με πολύ υψηλά επίπεδα ασφάλειας . Όμως συχνά οι διοικήσεις των εταιρειών αμφισβητούν την αξιοπιστία του outsourcing και φοβούμενοι την εξάρτηση της επιχειρηματικής τους δραστηριότητας από ιδιωτικές εταιρείες παροχής λογισμικών και συστημάτων ή απέχουν από τις τεχνολογικές εξελίξεις ή αναγκάζονται να επενδύσουν σε υποδομές και εφαρμογές που θα διαχειρίζονται και θα λειτουργούν από τα αντίστοιχα τμήματα των εταιρειών του κλάδου της πληροφορικής (με ότι κι αν αυτό σημαίνει για την στελέχωση της εταιρείας αριθμητικά και ποιοτικά).

— η έλλειψη αναπτυξιακής κουλτούρας στη ΔΑΔ και τις στρατηγικές της

Δυστυχώς η υιοθέτηση αναπτυξιακής κουλτούρας στη ΔΑΔ και η αναδιαμόρφωση των λειτουργιών της βάσει αυτής, ενώ αποτελεί αναγκαιότητα για την εξασφάλιση της βέλτιστης απόδοσης, εργασιακής και επιχειρησιακής, δεν είναι δεδομένη για το σύνολο της επιχειρησιακής κοινότητας. Η ΔΑΔ ενός οργανισμού έχει ανάγκη από πολιτικές και δράσεις αναπτυξιακής φύσεως, οι οποίες θα απευθύνονται σε ένα ευχαριστημένο και σε γενικές γραμμές μη μεταβαλλόμενο ΑΔ (με ελάχιστες αποχωρήσεις) .Ο σχεδιασμός της επαγγελματικής σταδιοδρομίας του κάθε εργαζομένου και η συνεχής εργασιακή του εξέλιξη μέσα σε αυτή είναι αυτό που καθορίζει και την αναπτυξιακή κουλτούρα της ΔΑΔ. Χωρίς αυτή τη βασική προϋπόθεση καμία διοίκηση δεν πρόκειται ποτέ να δαπανήσει χρόνο και χρήμα στα πληροφορικά συστήματα της ΔΑΔ και αν το κάνει θα είναι μάταιος κόπος.

– η συζήτηση γύρω από τα προσωπικά δεδομένα και τη διαχείριση τους

Οι μεγαλύτεροι αντίπαλοι των πληροφοριακών συστημάτων γενικά αλλά και πολύ περισσότερο στη ΔΑΔ είναι και αυτοί που ανησυχούν για την κατοχή, ορθή χρήση και αξιοποίηση των ευαίσθητων προσωπικών δεδομένων. Και η αλήθεια είναι πως τα δεδομένα του ΑΔ μιας εταιρείας ή ενός οργανισμού είναι και ευαίσθητα και προσωπικά γιατί αφορούν σε ανθρώπους για αυτό και χρίζουν ιδιαίτερης μεταχείρισης και απαιτούν υψηλά επίπεδα ασφάλειας. Στα πλαίσια της λειτουργίας των προηγμένων πια συστημάτων και λογισμικών, διαμορφώνεται πλέον ένα πλήρως παρακολουθούμενο εργασιακό περιβάλλον, στο οποίο τα πάντα θεωρούνται δεδομένα ανάλυσης. Ακόμα και οι ενδεχόμενες συζητήσεις προσωπικών ενδιαφερόντων μεταξύ εργαζομένων θα μπορούσαν να διαμορφώσουν προσωποποιημένες αναπτυξιακές δράσεις. Όμως ποια είναι τα όρια για την συλλογή και καταγραφή τους και σε τι βαθμό είναι νομικά και συνταγματικό ορθό να καταγράφεται το εργασιακό περιβάλλον στο βωμό της ανάλυσης των δεδομένων και των πλεονεκτημάτων που αυτή επιφέρει. Πως μπορεί ο εργαζόμενος να λειτουργεί και να δρα ελεύθερα σε ένα τέτοιο εργασιακό περιβάλλον; Την ίδια στιγμή μετά τη συλλογή τους και η διαχείριση τους φέρει κινδύνους όταν δεν γίνεται σωστά (έκθεση δεδομένων και κακή χρήση τους). Όταν για παράδειγμα αναλύουμε δεδομένα που σχετίζονται με την τάση ενός εργαζόμενου να εγκαταλείψει την εταιρεία και να στραφεί σε άλλο εργασιακό περιβάλλον είναι πολύ πιθανό, πέρα από τα οφέλη για τη υιοθέτηση εξατομικευμένων δράσεων για την παραμονή του υπαλλήλου, να προκύψουν και αρνητικές συμπεριφορές από τη μεριά των μάνατζερς και των συναδέλφων, και τελικά ο υπάλληλος να καταλήξει σε μία διαφορετική και κακή μεταχείριση.

– η ανησυχία για την αντικατάσταση ή τη κατάργηση θέσεων εργασίας

Η χρήση προηγμένων τεχνολογιών στη ΔΑΔ όπως είναι τα ΤΝΔ, δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να καταργήσουν συγκεκριμένες θέσεις εργασίας που περιλαμβάνουν επαναλαμβανόμενες διαδικασίες και απαιτούν περιορισμένες δυνατότητες. Αυτές τις θέσεις μπορούν να τις αντικαταστήσουν έξυπνες μηχανές, οι οποίες μπορούν να ανταπεξέλθουν στις περιορισμένες απαιτήσεις τους σε ελάχιστο χρόνο. Αυτή η αντικατάσταση μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο επιχειρείν όμως, αποτελεί μεγάλη ανασφάλεια για τους εργαζόμενους, που βλέπουν την αγορά εργασίας να συρρικνώνεται. Βέβαια η χρήση τέτοιων τεχνολογιών ταυτόχρονα με την κατάργηση κάποιων θέσεων ανοίγει και νέες θέσεις εργασίας, οι οποίες όμως αφορούν τους ειδικούς του κλάδου, οι οποίοι θα κληθούν να διαμορφώσουν, να συμβουλευθούν και να εισάγουν τις νέες τεχνολογίες.

– η καχυποψία και η ανασφάλεια του ανθρώπου απέναντι στις μηχανές

Παρά τις τεχνολογικές εξελίξεις και τα οφέλη που αυτές έχουν φέρει στην ζωή μας, οι περισσότεροι άνθρωποι ακόμη φαίνεται να δείχνουν μία καχυποψία απέναντι στις μηχανές. Ίσως λόγω της ελλιπής γνώσης για αυτές ή και αντίθετα λόγω της κατανόησης των υψηλών

δυνατοτήτων που αυτές έχουν. Η αλήθεια είναι πως τα δεδομένα που διαχειρίζονται τα σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα, ακριβώς λόγω της γνώσης που προσφέρουν, έχουν μεγάλη αξία και είναι πολύ σημαντικό το πώς θα χρησιμοποιηθούν και από ποιους. Αποτελούν δε και μία μορφή εξουσίας στη σύγχρονη εποχή της πληροφορίας, που διανύουμε. Για αυτό και τα ζητήματα ασφάλειας είναι που ανησυχούν και τους περισσότερους αμφισβητητές τους. Ταυτόχρονα οι άνθρωποι έχουν την τάση να δείχνουν μεγαλύτερη κατανόηση και επιείκεια απέναντι στα επιχειρησιακά λάθη, για τα οποία ευθύνεται ο ανθρώπινος παράγοντας, παρά στο λάθος μία μηχανής. Είναι πολύ σημαντικό για την αποδοτικότητα οποιουδήποτε πληροφοριακού συστήματος και τεχνολογικής εφαρμογής να κερδίσει την εμπιστοσύνη και την αποδοχή του ΑΔ που θα εξυπηρετήσει, για να μπορέσει να ενσωματωθεί ομαλά αλλά και να αποδώσει τα βέλτιστα. Είναι πολύ συνηθισμένο χρήστες προηγμένων συστημάτων, εξαιτίας του φόβου και των εκπαιδευτικών τους ελλείψεων να μην μπορούν να αξιοποιήσουν όλες τις δυνατότητες που τους παρέχονται από αυτά.

— η αναγκαιότητα της ανθρώπινης κρίσης

Καμία προηγμένη τεχνολογία δεν είναι δυνατόν να αντικαταστήσει εντελώς τον ανθρώπινο παράγοντα. Οι νέες εφαρμογές δίνουν αρκετές δυνατότητες στη ΔΑΔ, εξαλείφοντας τις προκαταλήψεις και τις υποκειμενικότητες, όμως δεν είναι πάντα δεδομένο ότι θα πάρουν και της σωστές αποφάσεις. Στις διαδικασίες των προσλήψεων θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν στο αρχικό στάδιο της επιλογής των υποψηφίων με τα ελάχιστα προκαθορισμένα απαιτούμενα προσόντα της θέσης, όμως η τελική επιλογή για πρόσληψη θα πρέπει να συμπεριλάβει και την ανθρώπινη κρίση, που θα εντοπίσει και άλλες δεξιότητες και προσόντα, που μία μηχανή θα παραέβλεπε. Ειδικά η χρήση τεχνητής νοημοσύνης στη ΔΑΔ, ελλοχεύει περισσότερους κινδύνους, λόγω των διαφορετικών και ετερόκλητων ατόμων και συμπεριφορών που καλείται να διαχειριστεί και να λάβει υπόψιν για τις αποφάσεις της. Ειδικότερα η απόδοση των εργαζομένων έχει και πολλές σύνθετες κοινωνικό-ψυχολογικές διαστάσεις όσον αφορά την μεταξύ τους σχέση αλλά και την ανταγωνιστικότητα. Καθορίζεται και από την αξία που πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι έχουν στον οργανισμό, την παρούσα θέση καθώς και τις προσδοκίες τους για το μέλλον. Όλα αυτά επηρεάζουν τον ίδιο τον οργανισμό αλλά και τον κάθε υπάλληλο μεμονωμένα όσον αφορά την απόδοση [43]. Αυτή λοιπόν τη διάσταση της εργασιακής απόδοσης οι προηγμένες τεχνολογίες της ΑΙ δεν μπορούν ακόμη να την συλλάβουν.

— αμφιβολίες για την ποιότητα και την ποσότητα των δεδομένων

Οι νέες δυνατότητες ανάλυσης και αξιοποίησης των δεδομένων για εξόρυξη γνώσης και διαμόρφωση τεκμηριωμένων στόχων, προϋποθέτει και δεδομένα μεγάλου όγκου και ποικιλίας. Η μηχανική μάθηση απαιτεί μεγάλους όγκους δεδομένων για να παράγει αξιόπιστα αποτελέσματα [46]. Είναι πολύ σημαντικό όμως για την ορθή απόδοση των συστημάτων αλλά και για τη συνολική επιχειρησιακή απόδοση τα δεδομένα αυτά να είναι και ποιοτικά. Πολλές

φορές η έλλειψη της απαραίτητης τεχνογνωσίας, από πλευράς διοικήσεων, μπορεί να οδηγήσει σε χρήση πληροφοριακών συστημάτων με μη έγκυρα, επικαιροποιημένα και τελικά μη ποιοτικά δεδομένα, με ότι αυτό συνεπάγεται για την εξαγωγή γνώσης από αυτά.

Πιο συγκεκριμένα όπως προαναφέρθηκε το ΑΙ δεν μπορεί να λειτουργήσει χωρίς «training data» και αυτό γιατί οι αλγόριθμοι μαθαίνουν από το παρελθόν. Εάν λοιπόν στη ΔΑΔ επικρατούν αναχρονιστικές πρακτικές διοίκησης οι οποίες χαρακτηρίζονται από προκαταλήψεις και διακρίσεις, ή είναι υπερβολικά ιεραρχικές, τότε η αξιοποίηση της τεχνητής νοημοσύνης μπορεί να καταλήξει απλά να θεσμοθετήσει όλα όσα πρέπει να αλλάξουν. Για αυτό τον λόγο, χρειαζόμαστε τεχνολογία ΑΙ που να είναι διαφανής και «ευέλικτη» ώστε να μπορέσουμε να ελέγχουμε τους αλγόριθμους και να διασφαλίζουμε ότι κάνουν τα σωστά πράγματα. Ακριβώς όπως τα πρώτα αυτοκίνητα δεν πήγαιναν πάντα ευθεία, οι πρώτοι αλγόριθμοι θα χρειαστούν «προφυλακτήρες» και «κουμπιά ρύθμισης» έτσι ώστε να μάθουμε πώς να τους κάνουμε πιο ακριβείς [47].

Τα συστήματα ΤΝ σε τέτοιες περιπτώσεις μπορούν να παγιώσουν τις προκαταλήψεις. Για παράδειγμα σε μία εταιρεία που δεν έχει στο ανθρώπινο δυναμικό της γυναίκες οδηγούς ή δεν έχει προσλάβει ποτέ αλλοδαπούς εργαζόμενους ή αλλοδαπούς οδηγούς, τότε το σύστημα προσλήψεων του ΑΙ θα κατέληγε στο συμπέρασμα ότι οι γυναίκες και οι αλλοδαποί οδηγοί έχουν πολύ λιγότερες πιθανότητες να προσληφθούν. Έτσι, θα δημιουργηθούν τόσο κοινωνικά όσο και νομικά ζητήματα. Αυτό ακριβώς συνέβη πριν από 3 χρόνια στην Amazon, όταν ανακάλυψε πως ο αλγόριθμος της είχε αυτό ακριβώς το πρόβλημα. Με βάση τα ιστορικά στοιχεία αποδοτικότητας, ο αλγόριθμος έδωσε υψηλές βαθμολογίες στους υποψήφιους λευκούς άνδρες. Όταν το φύλλο των αιτούντων δεν συμπεριλήφθηκε ως χαρακτηριστικό για τον αλγόριθμο, τα χαρακτηριστικά που ήταν συνδεδεμένα με γυναίκες υποψήφιες όπως πχ μαθήματα yoga που προτιμούν οι γυναίκες, τους απέκλειε. Η Amazon σταμάτησε να χρησιμοποιεί το συγκεκριμένο σύστημα καθώς δεν υπήρχε τρόπος να διορθωθεί [48] Είναι πολύ σημαντικό λοιπόν τέτοιου είδους μεροληψίες να εξαλειφθούν προσεκτικά από τους αλγόριθμους αν και θα χρειαστεί χρόνος για να γίνει αυτό σωστά και να μπορούμε να εξασφαλίσουμε την ποιότητα των δεδομένων που αναλύει το σύστημα.

Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω, καταλήγουμε στο ότι τα οφέλη των προηγμένων τεχνολογιών στη ΔΑΔ είναι αδιαμφισβήτητα μεγάλα αλλά και η ανάγκη της ορθής και υπό προϋποθέσεις χρήσης τους είναι επιτακτική. Η σύγχρονη ΔΑΔ έχει ανάγκη από σύγχρονες και προηγμένες τεχνολογίες που να εξυπηρετήσουν όμως τις λειτουργίες της με ερμηνευτικά και διαφανή συστήματα ΤΝ. Με άλλα λόγια, κάθε φορά που το σύστημα λαμβάνει μια απόφαση, θα πρέπει να αιτιολογήσει γιατί έλαβε αυτή την απόφαση, έτσι ώστε εμείς ως άνθρωποι να μπορούμε να αποφασίσουμε εάν τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται είναι σωστά και ακριβή [41]. Σε άλλους τομείς όπου χρησιμοποιείται το ΑΙ και οι εφαρμογές του, όπως για παράδειγμα στη μηχανική και στη λειτουργία των οχημάτων χωρίς οδηγό, οι πιθανές αδυναμίες των συστημάτων, αναλύονται προκειμένου να διαπιστωθούν οι αιτίες που τις προκάλεσαν. Όταν ένα από τα νέας τεχνολογίας λεωφορεία χωρίς οδηγό συντριβεί, θα χρειαστεί να αφιερωθεί κάποιος χρόνος για να διαγνωστεί το πως συνέβη και γιατί τα αλγοριθμικά συστήματα απέτυχαν και σε πιο σημείο δεν απέδωσαν όπως περιμέναμε. Το ίδιο ακριβώς θα πρέπει να γίνει και στη χρήση τέτοιων αλγορίθμων στη ΔΑΔ. Μετά την άντληση των αποτελεσμάτων θα πρέπει να αναλυθούν και οι αιτίες. Απαιτείται μία εκπαίδευση των συστημάτων

προκειμένου να μάθουν να δουλεύουν σωστά. Ειδικά στον τομέα της ΔΑΔ και δει στην αξιολογητική διαδικασία η ανωτέρω εκπαίδευση είναι επιτακτική. Γιατί αν οι εφαρμογές της τεχνητής νοημοσύνης παρουσιάσουν μία λανθασμένη αξιολόγηση για έναν εργαζόμενο ή μία λάθος προσαρμογή μισθού θα πρέπει το λάθος να διαγνωστεί και να διορθωθεί έγκαιρα.

Κεφάλαιο 5 - Συμπεράσματα και Προτάσεις για την αναβάθμιση του συστήματος αξιολόγησης του ΑΔ του Δημόσιου Τομέα

Όπως αντιλαμβανόμαστε από τα όσα έχουν αναφερθεί στη παρούσα μελέτη η αξιολογητική διαδικασία του προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης απέχει έτη φωτός από τις σύγχρονες τάσεις και τις νέες μεθοδολογίες της αξιολόγησης ΑΔ. Σίγουρα υστερεί σε τεχνολογικό εξοπλισμό, και υποδομές αλλά κυρίως σε αναπτυξιακή κουλτούρα εντός της ΔΑΔ της. Οι νομοθετικές ρυθμίσεις μετά το 2016, εισήγαγαν μεν την αναγκαία στρατηγική της στοχοθεσίας (με αμφισβητήσιμο βέβαια περιεχόμενο), εμπνεόμενες από το ιδιωτικό μάνατζμεντ, όμως σε καμία περίπτωση δεν αναδιαμόρφωσαν την αξιολογητική διαδικασία της εργασιακής απόδοσης, ούτε προσέδωσαν αναπτυξιακό χαρακτήρα στην ΔΑΔ του δημόσιου τομέα. Αποτέλεσαν περισσότερο μία προσπάθεια συμμαζέματος του ΑΔ της, με τη δημιουργία των αναγκαίων οργανογραμμάτων και την κατηγοριοποίηση των στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης, σε μία ενιαία ηλεκτρονική πλατφόρμα με κάποιες περιορισμένες δυνατότητες εξυπηρέτησης των εκάστοτε ΔΑΔ και περισσότερο συμπληρωματικά, συμπεριέλαβαν στις μεταρρυθμίσεις τους και το θεσμό της αξιολόγησης με την ψηφιοποίηση του (ηλεκτρονική πλέον η διαδικασία καταχώρησης των δεδομένων), χωρίς όμως να προβούν σε αναπτυξιακές και αναδιαμορφωτικές δράσεις. Κυρίως εξυπηρετήθηκε ο σκοπός της καταγραφής, ομαδοποίησης και απαρίθμησης του Δημόσιου Τομέα και των ελλείψεων ή πλεονασματικών θέσεων ευθύνης του. Κανείς δεν αμφισβητεί και τη σημασία των ανωτέρω σκοπών, όμως σε καμία περίπτωση, καμία από τις ανωτέρω τροποποιήσεις του θεσμού της αξιολόγησης του δημόσιου τομέα δεν άλλαξε καθοριστικά τα δεδομένα, αναπτυξιακά τουλάχιστον αλλά και διαδικαστικά. Ίσως η ενίσχυση των συμμετοχικών διαδικασιών που προσπαθεί να εισάγει η τελευταία τροπολογία του Ν 4940/2022, με τις επαναλαμβανόμενες συζητήσεις του αξιολογητή και του αξιολογούμενου πριν την κατάληξη της αξιολόγησης, να είναι μία προσπάθεια πιο συμμετοχικής προσέγγισης του θεσμού, και πάλι όμως το σύστημα χωλαίνει.

Οι συμμετοχικές διαδικασίες πρέπει να εισαχθούν κυρίως στο αρχικό και στο τελευταίο στάδιο της αξιολογητικής διαδικασίας, δηλαδή στη στοχοθεσία και στον τελικό καθορισμό των αναγκαίων αναπτυξιακών πολιτικών (που θα επιφέρουν και τη ζητούμενη εργασιακή απόδοση). Γιατί αυτούς τους σκοπούς οφείλει να εξυπηρετεί ένα σύγχρονο και αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης. Το κατάλληλο και τεκμηριωμένο feedback του αξιολογητικού συστήματος και οι συμμετοχικές του διαδικασίες είναι που θα καθοδηγήσουν την ορθολογιστική στοχοθεσία (με δεδομένα από όλη την επιχειρησιακή πυραμίδα) και θα καθορίσουν τις αναπτυξιακές ανάγκες του ΑΔ.

Η αξιοποίηση των HR Analytics δεν σημαίνει απαραίτητα την αγορά ακριβών λογισμικών, την υιοθέτηση χρονοβόρων διαδικασιών ή τη διαμόρφωση μεγάλων ομάδων. Η αρχή μπορεί να γίνει συζητώντας με τους εργαζομένους σε μικρότερες ομάδες, καταγράφοντας τις απόψεις τους, καθώς και με την πιο ενεργή εμπλοκή, τόσο των managers όσο και πολλών τμημάτων, με στόχο τη δημιουργία ενός σχεδίου, το οποίο θα το αποδεχτούν, θα δεσμευτούν σε αυτό και θα το υπηρετήσουν όλοι. Ο εν λόγω σχεδιασμός πρέπει να συμφωνηθεί και να κοινοποιηθεί σε όλους για να το κατανοήσει το σύνολο του ΑΔ, αλλά και να προτείνει ιδέες, με στόχο τη βελτίωση του employee experience που θα συνδράμει και στην εργασιακή απόδοση. Έχει αποδειχθεί και στη πράξη ότι όταν οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη διαμόρφωση σχεδίων και

δράσεων τους είναι πιο εύκολο να μείνουν πιστοί σε αυτά. Ίσως γιατί περιλαμβάνουν τις δικές τους προτεραιότητες και ανάγκες. Αυτές οι προτάσεις των εργαζομένων για το σχέδιο δράσης του εκάστοτε οργανισμού αποτελούν και αυτές με τη σειρά τους δεδομένα για αξιοποίηση και ανάλυση. Τι είναι αυτό που απασχολεί περισσότερο τις εκάστοτε ομάδες εργαζομένων, υπάρχει κάποια τάση ή συμφωνία για κάποια ζητήματα (όπως αδυναμίες, ελλείψεις, εκπαίδευση);

Έπειτα επιβάλλεται μία αναδιαμόρφωση των επιχειρησιακών διαδικασιών του Δημόσιου Τομέα (τόσο των εσωτερικών όσο και των υπηρεσιών που παρέχει) που θα καθοδηγηθεί πάلي από συμμετοχικές δράσεις (bottom up), θα επιτρέψει την ολοκληρωμένη ψηφιοποίηση τους και την ανάλυση των ποιοτικών δεδομένων, που θα προκύπτουν από αυτές. Δεν είναι δυνατό να στοχεύεις σε εργασιακή απόδοση και γρήγορες αποκρίσεις εργαζομένων, όταν οι επιχειρησιακές σου διαδικασίες εμπεριέχουν χρονοβόρες τακτικές και αναχρονιστικές πρακτικές διεκπεραίωσης αιτημάτων. Τέτοιου είδους τακτικές δεν επιρρεάζουν μόνο τις ατομικές και ομαδικές αποδόσεις αλλά και το συνολικό σχέδιο δράσης και προγραμματισμό. Όταν από τις πολύπλοκες διαδικασίες προκύπτουν συνεχώς δυσλειτουργικότητες και αδυναμίες, είναι αδύνατον ένας οργανισμός να μείνει πιστός στη στοχοθεσία του με ότι αυτό συνεπάγεται (ανακαθορισμός των στόχων, σπατάλη εργασιακού χρόνου κ.α.).

Δυστυχώς μέχρι πρότινος ο ελληνικός Δημόσιος Τομέας δραστηριοποιούνταν με πολύ απαρχαιομένες τεχνολογικές υποδομές και δυσλειτουργικά πληροφοριακά συστήματα, που δεν επιδέχονταν περαιτέρω ανάπτυξης και διαλειτουργικότητας. Αυτός είναι και ο λόγος που καθυστέρησε και καθυστερεί ακόμη, η ολοκληρωτική ψηφιοποίηση όλων των επιχειρησιακών διαδικασιών του, σε συνδυασμό με την αυξημένη γραφειοκρατία αυτών των διαδικασιών και τον μεγάλο αριθμό των διαφορετικών δημόσιων οργανισμών, που εμπλέκονται σε αυτές. Στα πλαίσια της αναγκαίας και άμεσης ψηφιοποίησης των επιχειρησιακών διαδικασιών, οι εκάστοτε οργανισμοί του Δημόσιου Τομέα υιοθέτησαν κυρίως πληροφοριακά συστήματα και εφαρμογές, στοχεύοντας περισσότερο σε γρηγορότερες και πιο αυτοματοποιημένες διαδικασίες, ενώ μόλις την τελευταία δεκαετία πραγματοποιείται μία σημαντική προσπάθεια εκσυγχρονισμού τους, προκειμένου να παρέχονται εξ'ολοκλήρου ηλεκτρονικές υπηρεσίες προς τους πολίτες αλλά και τα ίδια τα συστήματα (όπου αυτό είναι εφικτό) να διαλειτουργούν μεταξύ τους. Όμως η ΔΑΔ του Δημόσιου Τομέα δεν συμπεριλαμβάνεται ακόμη στις προτεραιότητες των διοικήσεων για επενδύσεις αναπτυξιακού χαρακτήρα.

Οι προτάσεις της παρούσας μελέτης εστιάζουν στο να καλυψουν ακριβώς αυτό το κενό. Διανύοντας την εποχή της 4^{ης} Βιομηχανικής Επανάστασης (Industry 4) και με την αξιοποίηση των εργαλείων που αυτή περιλαμβάνει (πολλές τεχνολογίες και συναφή πρότυπα που βασίζονται σε υπηρεσίες cloud, διάφορες δραστηριότητες προγραμματισμού πόρων, Internet of things (IoT) κ.α.), μπορούμε να διαχειριστούμε με τον καλύτερο δυνατό τρόπο το ΑΔ της δημόσιας διοίκησης και τελικά να επιτύχουμε έναν αποδοτικότερο και αποτελεσματικότερο Ελληνικό Δημόσιο Τομέα. Ειδικά ο τομέας της ΔΑΔ σε έναν οργανισμό, είναι πιο εύκολο να αναπτυχθεί και να αναβαθμιστεί με τεχνολογικές καινοτομίες, γιατί μπορεί να λειτουργεί παράλληλα και συνδυαστικά, με τα υπόλοιπα επιχειρησιακά τμήματα αντλώντας δεδομένα από αυτά, με υπηρεσίες από παρόχους του ιδιωτικού τομέα που δεν θα επιφέρουν μεγάλες αλλαγές στις επιχειρησιακές διαδικασίες για την εφαρμογή τους και που εγγυόνται την ασφάλεια, τη συντήρηση καθώς και τη βέλτιστη απόδοση τους. Το μόνο θετικό της

καθυστερημένης ανταπόκρισης της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης στις τεχνολογικές προκλήσεις και εξελίξεις είναι ότι τώρα πια ο κλάδος της Πληροφορικής είναι αρκετά έμπειρος και κατάλληλα καταρτισμένος για να εξυπηρετήσει ακόμη και τις πιο πολύπλοκες υπηρεσιακές ανάγκες και μάλιστα με πολύ μικρότερο κόστος από αυτά του παρελθόντος. Η στοχοθεσία και η διαμόρφωση πολιτικών ειδικά σε επιχειρησιακά περιβάλλοντα, όπως αυτά του Δημόσιου Τομέα (που περιλαμβάνουν μεγάλο αριθμό και ποικιλία δεδομένων και διαδικασιών), και τα οποία δεν επιδέχονται περιθώρια λάθους και χαμηλής απόκρισης, απαιτούν μία ρεαλιστική απεικόνιση της επιχειρησιακής πραγματικότητας, τόσο της εσωτερικής όσο και της εξωτερικής. Αυτή η πραγματικότητα μπορεί να αποδοθεί μόνο από τα μεγάλα δεδομένα και την ανάλυση τους. Και τα δεδομένα της εργασιακής απόδοσης και όχι μόνο, της ΔΑΔ αποτελούν απαραίτητο είδος γνώσης για την επίτευξη της αποτελεσματικότητας του Δημόσιου Τομέα. Μόνο οι οργανισμοί που θα ασχοληθούν με τα HR Analytics θα καταφέρουν να δουν τη γενική εικόνα της λειτουργίας τους, και να προβούν στις κατάλληλες δράσεις, με αναδιαμόρφωση επιχειρησιακών διαδικασιών και με αναπτυξιακές πολιτικές, οι οποίες θα διορθώσουν τυχόν ανορθογραφίες του συστήματος. Θα κατορθώσουν, δηλαδή, να εστιάσουν στο δάσος και όχι μόνο στα μεμονωμένα δέντρα, βελτιώνοντας το employee engagement, το retention, το wellness, την παραγωγικότητα, το employee experience και την εργασιακή κουλτούρα του οργανισμού τους [49].

Καταλήγοντας αξίζει να τονιστεί ότι οι προηγμένες τεχνολογίες μπορούν να συνδράμουν και μεμονωμένα στην αξιολογητική διαδικασία με κάποιους περιορισμούς βέβαια, αλλά τα βέλτιστα στην εργασιακή απόδοση θα τα αποδώσει η υιοθέτηση αναπτυξιακής και συμμετοχικής κουλτούρας σε όλο το λειτουργικό πλαίσιο της ΔΑΔ. Καμία έξυπνη μηχανή δεν μπορεί να επιφέρει θαύματα εργασιακής απόδοσης, αν οι διοικήσεις δεν επενδύσουν σε αναπτυξιακές πολιτικές προκειμένου να ενδυναμώσουν το ΑΔ. Οι μηχανές μόνο θα συλλέγουν και θα αναλύουν δεδομένα προς αξιοποίηση. Το στοίχημα είναι να αξιοποιηθούν και σωστά. Δε μένει παρά να αναμένουμε τις εξελίξεις.

ΤΕΛΟΣ

1 REFERENCES

- [1] Α. Ανδρουτσοπούλου, *Διαλέξεις Μαθήματος Διοίκηση Ψηφιακών Επιχειρήσεων και Οργανισμών, ΕΝΟΤΗΤΑ Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Π.Μ.Σ. Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση Πανεπιστήμιο Αιγαίου.*
- [2] Βασιλικό Διάταγμα με αρ. 1 <<Περί εισαγωγής βιβλίων της Ποιότητας των Δημοσίων Υπηρετών >>, δημοσιευθέν στο αρ. 37ο ΦΕΚ της 22ας Νοεμβρίου 1833, 1833.
- [3] Δημητρόπουλος Α, Γενική Συνταγματική Θεωρία Τόμος Α σελ.113+.
- [4] «ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΤΟΥ ΚΡΑΤΟΥΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΜΟΡΦΩΝ ΤΟΥ».
- [5] Αριστοτέλης, Αριστοτέλους Πολιτικά Βιβλίο Α κεφάλαιο1 «Επειδή πάσαν πόλιν... κοινωνία πολιτική».
- [6] Αριστοτέλης, Αριστοτέλους, Πολιτικά, βιβλ. Α', κεφ. 2 « Η δ' εκ πλειόνων κωμών... του ευ ζήν».
- [7] Κ. Μαυριά, Συνταγματικό Δίκαιο, Δεύτερη Έκδοση κατά το αναθεωρημένο Σύνταγμα, σελ.52.
- [8] Κοινωνική και Πολιτική Αγωγή ΣΤ δημοτικού ,2η θεματική ενότητα, Το άτομο και η πολιτεία.
- [9] «<https://repository.kallipos.gr/retrieve/e775136c-123d-498c-acf8-9b35d1080169>,» [Ηλεκτρονικό].
- [10] Δ. Τσάτσος, Συνταγματικό Δίκαιο, Α' τόμος, 93 επ. Για την περί κράτους θεωρία του Jellinek, βλ. επίσης, Α. Ράικος,.
- [11] Α. Μάνεσης, Συνταγματικών Δίκαιον, Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Θεσσαλονίκη: Αφοί Π. Σάκκουλα 1967, 39..
- [12] Ε.ΛΟΥΚΗΣ, *Εισαγωγή στην Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, Διάλεξη Μαθήματος Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 1 , Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ , Πανεπιστήμιο Αιγαίου.*
- [13] wikipedia. [Ηλεκτρονικό].
- [14] Α. Ανδρουτσοπούλου, *"Εισαγωγή στη Διοίκηση" Διαλέξεις Μαθήματος Διοίκηση Ψηφιακών Επιχειρήσεων και Οργανισμών , Μεταπτυχιακού προγράμματος "Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση " Τμήμα Μηχανικών και Πληροφοριακών Συστημάτων, Πανεπιστήμιο Αιγαίου.*
- [15] Ν.Μιχαλόπουλος, ΑΠΟ ΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ MANAGEMENT, Παπαζήσης, 2003.
- [16] Μ., Κ. Τερζίδης Π Κ. Τζωρτζάκης, ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ, ROSILI, 2004.
- [17] Κ.Μαυρομιχάλη, «Η αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων και η σύνδεσή της με την αμοιβή,» 2011. [Ηλεκτρονικό].
- [18] Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ,Κεφάλαιο 6Εκπαίδευση και Ανάπτυξη του Προσωπικού.
- [19] Δ. Π. Ν. Μπουραντάς, ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ, Μπένου, 2003.
- [20] Μ. Ζαβλάνος, ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ, Σταμούλης, 2002.
- [21] Π. Φαναριώτης, Διοίκηση Προσωπικού, Εκδόσεις Σταμούλη, 1997.
- [22] Ε. ΔΡΑΜΑΛΙΩΤΗ, «Η «τέχνη» της αξιολόγησης»,» 2016.

- [23] Υ. Δ. Μ. Η. Διακυβέρνησης, ««Σύστημα Αξιολόγησης της Απόδοσης και Εξέλιξης των Υπαλλήλων του Δημοσίου Τομέα»».
- [24] P. B. Crosby, Quality is free The Art of Making Quality Certain, 1980.
- [25] Frank Gryna, Richard Chua , Joseph Defeo, Juran's Quality Planning and Analysis for Enterprise Quality 5th, England: McGraw-Hill, Boston, ©2007, 2007.
- [26] «"Ο ορισμός της ποιότητας",» [Ηλεκτρονικό].
- [27] Σ. Ξ. Κουφίδου, ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ, ΚΤΙΖΟΝΤΑΣ ΤΑ ΘΕΜΕΛΙΑ ΓΙΑ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΩΝ, ΑΝΙΚΟΥΛΑ, 2001.
- [28] Ά. Μ. Μ. Λαζαρίδη, ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ, ΚΡΙΤΙΚΗ, 2006.
- [29] Ρόντος, Ευστράτιος κ Παπάνης Κώστας, «Αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων,» 2007.
- [30] Χ. Κανελλόπουλος, Αξιολόγηση Προσωπικού:Θεωρία και παρουσίαση περιπτώσεων από τη διεθνή πράξη, Αθήνα, 1979.
- [31] Δ. Μ. Ν. Παπαλεξανδρή, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Αθήνα : ΠΟΛΙΤΕΙΑ , 2016.
- [32] Δ. Τ. Α.Κατσαλής, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, FINANCIAL FORUM, 2009.
- [33] Κ. Χαράλαμπος, Διοίκηση Προσωπικού -Ανθρώπινου Δυναμικού, ΠΟΛΙΤΕΙΑ, 2002.
- [34] Η. Θ. τ. α. σ. κ. η. ε. τ. σ. οργανώσεις, «yestherapyhelps.com,» 2 2023. [Ηλεκτρονικό].
- [35] Μ. Ν. Πικραμένος, «ΤΟ ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΚΑΘΕΣΤΩΣ ΤΩΝ ΑΝΩΤΑΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΥΠΟ ΔΙΑΡΚΗ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ,» ΕΝΩΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΑΣΠΙΣΗ ΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ , 2018.
- [36] Κ.-Τ. Νίκη, Καλτσόγια-ΤουρναΚριτήρια Επιλογής των Ανώτερων Στελεχών της Ελληνικής Δημόσιας Διοικήσεως και οι Πραγματικές Προϋποθέσεις Εφαρμογής τους, Επιθεώρηση Διοικητικής Επιστήμης 2, σελ. 31-80., 1996.
- [37] Α. Μακρυδημήτρης, Το κράτος των πολιτών. Προβλήματα μεταρρύθμισης και εκσυγχρονισμού., Αθήνα : Εκδόσεις Λιβάνη , 2006.
- [38] Γ. Μ. ΑΣΠΡΙΔΗΣ , Εισαγωγή στην πολιτική και διοικητική οργάνωση του Ελληνικού Κράτους, 2013.
- [39] Γ. Παπαχατζής, Σύστημα του ισχύοντος στην Ελλάδα διοικητικού δικαίου, Αθήνα, 1983.
- [40] O. Yabanci, "From Human Resource Management to Intelligent Human Resource Managemen - A conceptual perspective. Human – Intelligent," 2020.
- [41] Α. Κορρέ, «Artificial Intelligence: Το HR στην εποχή της τεχνητής νοημοσύνης,» 2018.
- [42] Α. Ρ. –. Α. Μ. ο. Deltasoft, Interviewee, *Λογισμικό ΔΑΔ/ HR Software 2014 – Deltasoft*. [Συνέντευξη]. 24 September 2021.
- [43] Ε. Τσαντιλογιάννης, «Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού με χρήση υπολογιστικής νοημοσύνης (AI),» 2021.
- [44] Tavis, Cappelli Peter and Anna, "The Performance Management Revolution," no. Employee Performance Management, 2016.
- [45] Smith, Angelo DeNisi and Caitlin E., "Performance Appraisal, Performance Management, and Firm-Level Performance: A Review, a Proposed Model, and New Directions for Future Research," vol. 8, no. 1, 2014.
- [46] P. Capelli, "There's No Such Thing as Big Data in HR," no. Analytics and data science, 2017.
- [47] Α. Σταθακοπούλου-Στάικου, «Διπλωματική Εργασία :Τεχνητή Νοημοσύνη στη Διοίκηση του Ανθρώπινου,» Αθήνα, 2020.
- [48] «Amazon scrapped 'sexist AI' tool,» αρ. TECHNOLOGY NEWS, 2018.

- [49] Χ. Παυλάκης, «Data & Analytics in HR: Εστιάζοντας στο δάσος και όχι στο δέντρο,» αρ. HR Analytics, 2020.
- [50] X. X. Yang Yang, "Research on the Development of Human Resources in Public Sectors Based on the Theory of "Social Man", " 2020.
- [51] Μ.Λιάσκου, *ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΟΜΕΝΗ ΜΕΡΑ*, 2017.
- [52] Yes.therapyhelps.com, «Η θεωρία των ανθρωπίνων σχέσεων και η εφαρμογή τους στις οργανώσεις,» 2 2023. [Ηλεκτρονικό].