



Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων - Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης

Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων - Πανεπιστήμιο Πειραιά

Διαπανεπιστημιακό Διατμηματικό

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

«Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση»

Management στον Δημόσιο και Ιδιωτικό Τομέα

&

Αξιολόγηση Υπαλλήλων στον Δημόσιο Τομέα

Χαράλαμπος Α. Παντιώρας

Επιβλέπων : Γεώργιος Γαλανός, καθηγητής

Κόρινθος, Σεπτέμβριος 2016



Department of Political Studies and International Relations - University of Peloponnese

Department of Economics - Democritus University of Thrace

Department of Economics - Aristotle University of Thessaloniki

Department of Business Administration - University of Piraeus

Interuniversity Interdepartmental

Master Program in

«Local and Regional Government and Development»

Management in the Public and Private Sector

&

Evaluation of Employees in the Public Sector

Charalampos A. Pantioras

Corinth, September 2016

Management στον Δημόσιο και Ιδιωτικό Τομέα & Αξιολόγηση Υπαλλήλων στον Δημόσιο Τομέα

Σημαντικοί Όροι

Management, Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, Δημόσια Διοίκηση, Πολίτης-Πελάτης, Αξιολόγηση στον Δημόσιο Τομέα, Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

Περίληψη

Σε μια εποχή κρίσης όπως η σημερινή, όπου οι πόροι (ανθρώπινοι, υλικοί, οικονομικοί κλπ) λιγοστεύουν, το μάνατζμεντ τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα καλείται να αποτελέσει τη λύση αφενός στα προβλήματα που προκαλούνται και αφετέρου τη θρυαλλίδα που θα οδηγήσει σε μια έκρηξη προόδου και οικονομικής ευρωστίας ολόκληρη τη κοινωνία.

Με την παρούσα εργασία γίνεται μια ανασκόπηση του μάνατζμεντ στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα καθώς και στις προοπτικές που δημιουργούνται με το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (ΝΔΜ) για τη βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών του δημοσίου. Προσπαθεί να ανακαλύψει τα εσωτερικά προβλήματα του δημόσιου τομέα και να προτείνει λύσεις διαμέσου της αξιοκρατικής αξιολόγησης των υπαλλήλων.

Τέλος παρουσιάζονται τα συμπεράσματα που προκύπτουν αναλύοντας τους προαναφερόμενους όρους συναρτώμενους από τις ανάγκες της εποχής αλλά και της κοινωνίας ευρύτερα.

Management in the Public and Private Sector & Evaluation of Employees in the Public Sector

Keywords: Management, New Public Management, Public Administration, Citizen-Customer, Evaluation in the Public Sector, Common Assessment Frame (CAF).

Abstract

Nowadays we live in a period of economical crisis, the resources (human, material, financial, etc.) are reduced and management both in private and public sector has first to provide a solution to the problems that are caused and second to be the fuse that will cause a blast of progress and financial evolution throughout the society.

In this thesis we study the term of management in the private and public sector and the prospects that are created by the New Public Management, especially for the improvement of public services. Also we try to find out the internal problems of the public sector and to propose solutions about the meritocratic evaluation of employees.

Finally we result in the conclusions by analyzing the management linked to the conditions of the era and the special needs of our society.

Περιεχόμενα

	σελίδα
Περίληψη	3
Εισαγωγή	7
Κεφάλαιο 1. Διοίκηση και Management στον Δημόσιο Τομέα	8
1.1 Παρούσα κατάσταση του Δημοσίου Τομέα	8
1.2 Προσωπικό Δημοσίου τομέα – Στελέχωση	9
1.3 Τα προβλήματα που καλείται να αντιμετωπίσει η Δημόσια Διοίκηση	10
1.4 Το νέο Δημόσιο Management και ο πολίτης – πελάτης	11
1.5 Διορθωτικές Παρεμβάσεις στον Δημόσιο Τομέα σε σχέση με το Management με στόχο την ποιότητα υπηρεσιών	14
Κεφάλαιο 2. Διοίκηση και Management στον Ιδιωτικό Τομέα	16
2.1 Ιστορική Εξέλιξη του Management	16
2.2 Ορισμοί των εννοιών Διαχείρισης/Διοίκησης (Management)	20
2.3 Το Management και οι προκλήσεις του σήμερα	21
2.4 Σύγκλιση – Απόκλιση Δημοσίου και Ιδιωτικού τομέα	24
Κεφάλαιο 3. Αξιολόγηση στο Δημόσιο Τομέα	25
3.1 Εισαγωγή	25
3.2 Διαφοροποίηση στην αξιολόγηση Δημοσίων Οργανισμών και Ιδιωτικού τομέα	26
3.3 Διαδικασία και δυσκολίες αξιολόγησης του προσωπικού	28
3.4 Μέθοδοι Αξιολόγησης	30
3.4.1 Με βάση τα χαρακτηριστικά	31
3.4.2 Με βάση τη συμπεριφορά	33
3.4.3 Με βάση τα αποτελέσματα μέτρησης	34
3.4.4 Με βάση την αξιολόγηση δυνατοτήτων	36
3.5 Σύγχρονη νομοθεσία περί αξιολόγησης στο Δημόσιο τομέα	37
3.6 Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης – Γενικές Αρχές	44

3.6.1	Εισαγωγή	44
3.6.2	Σκοπός του ΚΠΑ	44
3.6.3	Δομή ΚΠΑ	45
3.6.4	Οφέλη από την εφαρμογή του ΚΠΑ	47
3.6.5	Το ΚΠΑ ως βάση για Οργανωσιακή Μάθηση και για Μεταρρύθμιση στη Δημόσια Διοίκηση	48
	Κεφάλαιο 4. Συμπεράσματα	49

Εισαγωγή

Η σύγχρονη εποχή χαρακτηρίζεται από συνεχείς εξελίξεις σε όλους τους τομείς του παγκόσμιου γίνεσθαι που εξαιτίας της επανάστασης στη ροή των πληροφοριών κυριαρχούν στην καθημερινότητα μας. Στο περιβάλλον αυτό, του παγκόσμιου “χωριού”, οι μέθοδοι λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης οφείλουν να ανταποκρίνονται στην εποχή και τον πολίτη.

Η συγγραφή της παρακάτω εργασίας έγινε στα πλαίσια της ολοκλήρωσης του μεταπτυχιακού προγράμματος “Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση” και αποτελείται από δύο μέρη.

Το πρώτο περιλαμβάνει τη θεωρητική τεκμηρίωση του θέματος και παρουσιάζεται σε τρία κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο αναπτύσσονται οι διαπιστώσεις και οι προβληματισμοί σχετικά με την υπάρχουσα κατάσταση στη Δημόσια Διοίκηση, τις τάσεις του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ, τον Πολίτη-Πελάτη και τις τυχόν διορθωτικές παρεμβάσεις που απαιτούνται στον δημόσιο τομέα με στόχο την ποιοτικότερη παροχή υπηρεσιών. Στο δεύτερο κεφάλαιο αναπτύσσονται οι βασικές αρχές και πρακτικές του management στον ιδιωτικό τομέα και τυχόν συγκλίσεις με τον δημόσιο, ενώ στο τρίτο κεφάλαιο αναφέρονται και τεκμηριώνονται τα θέματα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων.

Στο δεύτερο μέρος παρουσιάζονται τα συμπεράσματα που προέκυψαν τόσο από την ανάλυση του θέματος όσο κι από την μελέτη της βιβλιογραφίας με στόχο να προταθούν νέα μονοπάτια τόσο στη διαχείριση του προσωπικού στον δημόσιο τομέα όσο και στην εν γένει πρόοδο του ίδιου του υπαλλήλου, ώστε να ανταποκρίνεται δίχως χρονοκαθυστερήσεις στις ανάγκες της εποχής αλλά και στην αποκατάσταση της χαμένης εμπιστοσύνης μεταξύ πολίτη και κράτους.

Στη Ευρώπη των Εθνών η αλλαγή στη δημόσια διοίκηση έχει ήδη ξεκινήσει και αποδίδει καρπούς κυρίως στη βέλτιστη εξυπηρέτηση του κοινωνικού συνόλου από τις δημόσιες υπηρεσίες.

Τέλος, οφείλουμε να αντιληφθούμε παρά την επιφυλακτικότητα που μας διακατέχει σε οτιδήποτε νέο ότι η σωστή και προοδευτική λειτουργία των κρατικών υπηρεσιών είναι δείγμα προηγμένου πολιτισμού για την κοινωνία και τους πολίτες της.

Κεφάλαιο 1. Διοίκηση και Management στον Δημόσιο Τομέα

1.1 Παρούσα κατάσταση του Δημοσίου Τομέα

Ένα από τα θέματα που αφορούν τη σύγχρονη επικαιρότητα και ιδιαίτερα στη Χώρα μας τυγχάνει συνεχούς μελέτης και συζήτησης από επιστημονικούς και άλλους φορείς είναι το φάσμα της διοίκησης στο δημόσιο τομέα και τα χαρακτηριστικά του.

Αν και ο μέσος πολίτης δεν αντιλαμβάνεται πλήρως το μέγεθος της σπουδαιότητας της δημόσιας διοίκησης, για τη διαμόρφωση της καθημερινότητας του, η διατύπωση ενός απλουστευμένου ορισμού για την ουσία της είναι παρακινδυνευμένη γιατί εμπεριέχει την πιθανότητα της τελικής λανθασμένης θεώρησης του όρου.

Αρχικά, θέλοντας να αποκρυπτογραφήσουμε τον όρο διοίκηση καταλήγουμε στους ανθρώπους, την ομαδική δράση, την αλληλεπίδραση καθώς και τη συνεργατική δραστηριότητα.

Ουσιαστικά, κι όπως αναφέρει ο Chandler το 2003, η Δημόσια Διοίκηση είναι το σύνολο των διοικητικών μηχανισμών ή οργανισμών του κράτους, που αναπτύσσουν τη δραστηριότητα τους στο κεντρικό, το περιφερειακό και το τοπικό επίπεδο και είναι αρμόδιοι για την εφαρμογή των νόμων και των προγραμμάτων της δημόσιας πολιτικής, όπως αυτά καθορίζονται και οριστικοποιούνται σε τελικό στάδιο από την εκάστοτε πολιτική ηγεσία με κυρίαρχο στόχο την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος χωρίς να ανάγεται στη σφαίρα της νομοθεσίας και της δικαιοσύνης

Οι παραπάνω διοικητικές υπηρεσίες υπάγονται στην εκτελεστική λειτουργία. Το χαρακτηριστικό που διακρίνει τη διοίκηση, μέσα στο πλαίσιο της εκτελεστικής λειτουργίας, από τις άλλες δύο (νομοθετική και δικαστική), είναι η προσπάθεια και η δράση που ενυπάρχει μέσα στην ίδια τη δημόσια διοίκηση.

Η δομή της δημόσιας διοίκησης σε σχέση με την τεχνική της αφορά τις έννοιες της δημόσιας υπηρεσίας καθώς και του δημοσίου υπαλλήλου, ένα σύνολο κρατικών οργάνων στα οποία ανατίθενται συγκεκριμένες νόμιμες δραστηριότητες με αντικειμενικό σκοπό την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος και του κοινωνικού συνόλου.

Η δημόσια διοίκηση μπορεί να γίνει αντιληπτή ως ένας κλάδος της πολιτικής ανάλυσης, παρόλο που κάθε γνωστική περιοχή αγγίζει και άλλα επιστημονικά πεδία, όπως την οικονομική θεωρία και το management.

Συνεχίζοντας ο Chandler το 2003 αναφέρει ότι η δημόσια διοίκηση συνήθως ασκείται σε μεγάλη κλίμακα και αφορά πλήθος μεγάλων διασυνδεδεμένων οργανισμών η λειτουργία

των οποίων απαιτεί τεράστιους οικονομικούς πόρους και ανθρώπινο δυναμικό, προκειμένου να φέρουν εις πέρας το έργο της διασφάλισης του βασικού πλαισίου για τη διατήρηση ενός ικανοποιητικού επιπέδου διαβίωσης για μεγάλους πληθυσμούς.

Πρόκειται για μια δέσμη φορέων και οργανισμών δημοσίου ενδιαφέροντος που κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων τους χειρίζονται δημόσια εξουσία και διαθέτουν διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια προκειμένου να εξυπηρετούν αποτελεσματικά την επίτευξη των δημοσίων σκοπών και την παροχή αγαθών και υπηρεσιών προς το κοινωνικό σύνολο.

1.2 Προσωπικό Δημοσίου τομέα - Στελέχωση

Ο δημόσιος υπάλληλος, *civil servant* όπως αναφέρεται στην αγγλική γλώσσα, αποτελεί, αν μεταφράσουμε κυριολεκτικά, τον υπηρέτη του δημοσίου συμφέροντος. Είναι εκείνος που επιλέχθηκε με βάση συγκεκριμένα κριτήρια για να εργαστεί στις δημόσιες υπηρεσίες ενός κράτους εκφράζοντας με σοβαρότητα και αμεροληψία την κρατική βούληση που πηγάζει από τα θεσμοθετημένα όργανα αυτού, πάντα όμως σε ένα πλαίσιο ηθικής και νομιμότητας που ορίζεται από τους νόμους. Επιπλέον οφείλει να συμπεριφέρεται με σεβασμό και ευγένεια στον συμπολίτη του που θα αναζητήσει τις υπηρεσίες του για την επίλυση του θέματος που τον απασχολεί.

Η άσκηση των καθηκόντων των δημοσίων υπαλλήλων ορίζεται από την νομοθεσία του κάθε κράτους (δημοσιούπαλληλικό δίκαιο) χωρίς να επηρεάζεται από τις πολιτικές αλλαγές που τυχόν συμβούν σε αυτό. Η υπηρεσία και η αρωγή προς τον πολίτη είναι πέρα και πάνω από ιδεολογικούς συμβιβασμούς υποτέλειας και ευνοιοκρατίας προς τους εκάστοτε αιρετούς. Το αποτέλεσμα που λαμβάνει ο πολίτης στο πρόβλημα του από τη δημόσια υπηρεσία είναι κοινωνικό αγαθό και δεν πρέπει να εδράζεται στη θετική ή αρνητική βούληση του υπαλλήλου.

Ωστόσο, ανατρέχοντας σε πρακτικές του παρελθόντος διαπιστώνει κανείς ότι για τη στελέχωση του δημοσίου τομέα κυριαρχούσε η αντίληψη της δημιουργίας του κομματικού στρατού που μελλοντικά θα ανταπέδιδε με την ψήφο του την μεροληψία που επέδειξαν οι κυβερνώντες στον διορισμό του.

Στη Χώρα μας το παραπάνω φαινόμενο σε συνδυασμό με τις μεθόδους αξιολογήσεως και προαγωγής των δημοσίων υπαλλήλων συντέλεσε αναπόδραστα στη διάβρωση και τη διαφθορά σημαντικού μέρους αυτών πράγμα που επηρέασε άμεσα την ποιότητα των δημοσίων υπηρεσιών. Γιατί τελικά (Ν.Αντώνακας, Ν.Κωνσταντόπουλος & Ι.

Σειμένης, 2014) η ποιότητα ενός παραγόμενου κοινωνικού αγαθού εξαρτάται από την ποιότητα του προσωπικού, του ανθρωπίνου παράγοντα που το σχεδιάζει και το εκτελεί.

Η σοβαρότερη προσπάθεια για προσλήψεις στο δημόσιο με αντικειμενικά κριτήρια εκφράστηκε με τον νόμο 2190/1994 – ‘‘Νόμος Πεπονή’’ όπου προβλέφθηκε η ίδρυση ανεξάρτητης αρχής με την ονομασία Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ) με αποστολή την διασφάλιση της ορθότητας των προσλήψεων τακτικού και εποχικού προσωπικού στον ευρύτερο δημόσιο τομέα.

Δεν εποπτεύεται από την Ελληνική κυβέρνηση αλλά από τη Βουλή των Ελλήνων και υπόκειται σε δικαστικό έλεγχο. Ο θεσμός ενισχύθηκε περαιτέρω με την αναθεώρηση του Συντάγματος το 2001.

1.3 Τα προβλήματα που καλείται να αντιμετωπίσει η Δημόσια Διοίκηση.

Τα κύρια προβλήματα που ταλανίζουν τη σύγχρονη δημόσια διοίκηση και αποτελούν τροχοπέδη στην ανάπτυξη του δημοσίου τομέα για τη μετατροπή του σε υπηρεσίες με δομές ευρωπαϊκού προσανατολισμού είναι τα κάτωθι :

α. Το προσωπικό, ευρύτερα, της Δημόσιας Διοίκησης, αν και καταβάλλονται προσπάθειες από το κεντρικό κράτος για την επιμόρφωση και εκπαίδευσή του, συνεχίζει να παρουσιάζει προβλήματα στην εργασιακή απόδοση λόγω:

- Ελλιπούς ή λανθασμένης αξιοποίησης του, σε συνδυασμό με την ανυπαρξία εξειδικευμένων υπαλλήλων σε κρίσιμους τομείς .

- Παλαιάς νοοτροπίας ασκήσεως διοίκησης από τα διευθυντικά στελέχη και όχι κανόνων σύγχρονου management.

β. Δυσκολία στην ανάπτυξη ομαδικής συνεργασίας λόγω περιχαράκωσης σε αρμοδιότητες και τύπους θεσμικών πλαισίων που σκοπό έχουν την εξυπηρέτηση των όποιων προνομίων των ‘‘συντεχνιών’’.

γ. Σχεδόν μηδενική αλληλεπίδραση με τον ιδιωτικό τομέα ο οποίος κινείται με ταχύτατους ρυθμούς σε σχέση με τον δημόσιο, φαινόμενο που προκαλεί τη συνεχή

υστέρησή του δευτέρου με αρνητικές συνέπειες στην ανάπτυξη και την πρόοδο του κράτους.

δ. Οι συνήθως χαμηλές αμοιβές για τους μέσους υπαλλήλους δρα αρνητικά στην προσέλκυση στελεχών με γνώσεις και όραμα, που προτιμούν με τη σειρά τους την συνεχώς επιταχυνόμενη και πολλά υποσχόμενη δυναμικότητα του ιδιωτικού τομέα.

ε. Τα φαινόμενα διαφθοράς, που εμφανίζονται κυρίως σε υπηρεσίες που συναλλάσσονται με τον απλό πολίτη ή και τον επιχειρηματία δρουν αρνητικά στην ανάπτυξη της εμπιστοσύνης προς το κράτος, αποτέλεσμα του ελλείμματος σε ηθικές αξίες και πίστης στο λειτούργημα.

στ. Η νοοτροπία που συνεχώς ενσταλάζεται και διατρέχει μεγάλο αριθμό πολιτών, κυρίως χαμηλής μόρφωσης, που θεωρούν το κράτος εχθρό της καθημερινότητας τους και το δημόσιο υπάλληλο ως απλό υποχείριο, δίχως προσωπικότητα, που τηρεί απλά τη νομιμότητα χωρίς διάθεση για πραγματική συμμετοχή στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν.

ζ. Τέλος οι συχνές διοικητικές εναλλαγές στο δημόσιο τομέα, σε υψηλό επίπεδο, λειτουργούν αρνητικά τόσο στην παραγωγή έργου όσο και στις διαμορφωμένες σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων. Συνήθως, σύμφωνα και με τον Σωτηρόπουλο το 1983, με τις πολιτικές αλλαγές επέρχονται και αλλαγές στις ηγεσίες των υπηρεσιών και των οργανισμών του δημοσίου οι οποίες συντελούν στην απομάκρυνση από τη στοχοθεσία του οργανισμού για μεγάλο χρονικό διάστημα δεδομένου της ενημέρωσης που απαιτείται για τα νέα στελέχη. Πολλές φορές προκύπτουν και ερωτηματικά για την αξία και επάρκεια των νέων προϊσταμένων γιατί η τοποθέτηση τους προκύπτει σύμφωνα με τις πολιτικές τους ιδέες και όχι με βάση αξιολογικά κριτήρια.

1.4 Το νέο Δημόσιο Management και ο πολίτης - πελάτης

Αντιλαμβανόμενες οι ανά τον κόσμο κυβερνήσεις τις αβελτηρίες και τα προβλήματα του κλασσικού γραφειοκρατικού τρόπου διοίκησης προσπάθησαν, περί τα τέλη του 1970 με αρχές του 1980, να εισάγουν στον δημόσιο τομέα από τον ιδιωτικό αξίες και οικονομικές αρχές της αγοράς προκειμένου να ανταποκριθεί στις ανάγκες της εποχής του και να παράγει έργο υψηλότερης ποιότητας.

Γενικά στο management υπάρχουν τρεις άξονες: η στρατηγική, η διαχείριση των εσωτερικών τμημάτων μιας οργάνωσης και η διαχείριση των εξωτερικών στοιχείων που περιβάλλουν μια οργάνωση.

Ειδικότερα το Ν.Δ.Μ όπως αναφέρει στο άρθρο του, Origin and theoretical basis of New Public Management, το 2001, ο Gernord Gruening, προήλθε από τις ΗΠΑ και τη Μ.Βρετανία όπου επιστήμονες που εργάστηκαν στον ιδιωτικό τομέα θέλοντας να βελτιώσουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες του δημοσίου αξιοποίησαν αρχές του management του ιδιωτικού τομέα, στη συνέχεια επεκτάθηκε στην Αυστραλία την Σκανδιναβία και τέλος στην υπόλοιπη Ευρώπη.

Βασικό χαρακτηριστικό της νέας αντίληψης είναι ότι ο κύριος ρόλος της Δημόσιας Διοίκησης συνίσταται στην προσφορά υπηρεσιών και όχι στην άσκηση εξουσίας μέσω αυταρχικών μεθόδων και άσκησης καταπιεστικών ελέγχων και ότι η αποστολή αυτή επιτυγχάνεται μέσω μιας διαφορετικής προσέγγισης των σκοπών της. Με βάση την προσέγγιση αυτή ο ρόλος και το αποτέλεσμα των ενεργειών της διοίκησης αξιολογούνται αποκλειστικά με ποιοτικούς όρους και με κεντρικό άξονα την ικανοποίηση των αναγκών του κοινού.

Το ΝΔΜ στηρίζεται σε δύο δόγματα: του περιορισμού των διαφορών ανάμεσα σε ιδιωτικό και δημόσιο τομέα και στην αλλαγή του τρόπου λειτουργίας των δημοσίων οργανισμών, από την προσήλωση στους κανόνες προς τον προσανατολισμό τους στα αποτελέσματα (Hood, 1995) με κυρίαρχα χαρακτηριστικά : α) "ιδιωτικό καλό, δημόσιο κακό" β) ανταγωνισμός γ) συγκέντρωση δ) αποκέντρωση ε) κατακερματισμός.

Ας προσπαθήσουμε όμως να εντυπώσουμε στις βασικές αρχές του ΝΔΜ που περιγράφονται λεπτομερειακά στη σελ.16 του προαναφερόμενου άρθρου του Gernord Gruening:

α. Μειώσεις στους προϋπολογισμούς. Όλοι οι μελετητές θεωρούν ότι σε εποχές κρίσης όπως η σημερινή απαιτείται η άμεση περιστολή των κρατικών δαπανών.

β. Ιδιωτικοποιήσεις. Κυβερνητικές υπηρεσίες ή περιουσιακά στοιχεία του δημοσίου τομέα μεταβιβάζονται στον ιδιωτικό με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας του δημοσίου.

γ. Διαχωρισμός της παροχής από την παραγωγή. Αν και επηρεάζονται άμεσα από το κόστος των συναλλαγών οι επιστήμονες θεωρούν ότι το τελικό αποτέλεσμα ρυθμίζει ευνοϊκά την όλη διαδικασία.

δ. Τέλη χρήσεως και χρήση κουπονιών. Αντλώντας παραδείγματα από το marketing ο πολίτης – πελάτης μπορεί να κάνει χρήση και των δύο προαναφερομένων στις δημόσιες υπηρεσίες με τη μορφή του one –stop shop αγοράζοντας ουσιαστικά υπηρεσίες.

ε. Ανταγωνισμός. Η έννοια του στον δημόσιο τομέα αφορά κυρίως τον εσωτερικό ανταγωνισμό σε κάποιο οργανισμό με στόχο να αυξηθεί τελικά η παραγωγικότητα των υπαλλήλων. Σκοπός είναι να παρέχει στα διευθυντικά στελέχη ελευθερία κινήσεων και ευκαμψία στις αποφάσεις τους.

στ. Διαχωρισμός της πολιτικής από τη Διοίκηση καθώς και χρήση της αποκέντρωσης. Είναι ολοφάνερο, ότι για τον δημόσιο τομέα είναι λανθασμένη η συνεχής εναλλαγή διευθυντικών στελεχών ειδικότερα κατόπιν αλλαγής της πολιτικής κατάστασης. Η αποκέντρωση εδράζεται τόσο στην απόφαση όσο και στη συγκέντρωση των εξουσιών, είναι αδύνατον όλοι οι τομείς ενός οργανισμού να λαμβάνουν κατεύθυνση από ένα και μόνο κέντρο δομημένο με υπερεξουσίες

ζ. Μέτρηση και έλεγχος των επιδόσεων. Όπως στον ιδιωτικό τομέα υπάρχει συνεχής έλεγχος σε όλα τα στάδια των διεργασιών ομοίως και στον δημόσιο τομέα πρέπει να υφίσταται δημιουργικός έλεγχος που θα συντελεί στην πρόοδο των εργασιών αλλά και των ίδιων των στελεχών.

η. Στρατηγικός σχεδιασμός και διαχείριση των αλλαγών. Κάνοντας χρήση των πλεονεκτημάτων του στρατηγικού σχεδιασμού σε συνδυασμό με τον επανακαθορισμό της εργασιακής διαδικασίας, του προϋπολογισμού αλλά και του εργασιακού μοντέλου δίνεται η δυνατότητα για παραπέρα ώθηση στο δημόσιο τομέα.

θ. Χρήση των δυνατοτήτων της επιστήμης της Πληροφορικής. Αναντίρρητα στη σύγχρονη εποχή η χρήση της πληροφορικής σε όλη τη δομή της δημόσιας διοίκησης αλλά και στην παροχή των κοινωνικών αγαθών στους πολίτες είναι τουλάχιστον υποχρεωτική.

ι. Εξορθολογισμός στη χρήση των διοικητικών δομών και των δικαιοδοσιών. Σε όλο το φάσμα του δημοσίου τομέα διακρίνεται ένα πολυδαίδαλο σχήμα εξουσιών και αρμοδιοτήτων που αρκετές φορές συντελούν στη βραχυκύκλωση των αποφάσεων της κεντρικής διοίκησης.

κ. Δημοκρατικοποίηση και περαιτέρω ενεργή συμμετοχή του πολίτη. Ειδικά η συμμετοχή των πολιτών στη διαμόρφωση του δημοσίου τομέα θα συνδράμει θετικά αφενός στην αναγνώριση των αναγκών των ιδίων αλλά και στην ορθολογική οργάνωση των υπηρεσιών βασισμένη στους κανόνες της δημοκρατίας και του πλουραλισμού.

Στην εποχή μας οι δημόσιοι οργανισμοί που εφαρμόζουν το ΝΔΜ ανταποκρίνονται στα κελεύσματα της κοινωνίας αφήνοντας πίσω στοιχεία όπως η εσωστρέφεια και η στείρα γραφειοκρατία, κάνοντας εξορθολογιστικές παρεμβάσεις στην οργάνωση τους. Οι υπάλληλοι παύουν να είναι τα άβουλα εργαλεία έκφρασης των σκέψεων των προϊσταμένων αλλά εξατομικευμένα αντιμετωπίζονται ως προσωπικότητες όπου ο αποδοτικότερος αμείβεται για την προσπάθεια που καταβάλει.

Η ιδέα του πολίτη – πελάτη είναι απότοκο του ΝΔΜ όπου ο απλός πολίτης που λαμβάνει είτε τα προϊόντα ενός οργανισμού πληρώνοντας αντίτιμο είτε κάνει χρήση του δημοσίου αγαθού χωρίς χρήματα έχει ένα σύνολο απαιτήσεων και προσδοκιών από τον δημόσιο τομέα.

Έτσι ουσιαστικά έχουν διαμορφωθεί δύο κατηγορίες δικαιωμάτων των πολιτών (Ο ρόλος του πολίτη στη σύγχρονη δημόσια διοίκηση Ευρυδίκη Μπεσίλα –Βήκα, σελ 16):

α. Τα διαδικαστικά δικαιώματα (procedural rights), τα οποία πηγάζουν από τη σχέση του πολίτη με μια συγκεκριμένη υπηρεσία, και τα οποία μπορούν να θεμελιώσουν αξίωση για αποζημίωση. Η κατηγορία αυτή των δικαιωμάτων αφορά κυρίως διαδικασίες διαχείρισης παραπόνων και κοινοποίηση ή δημοσιοποίηση πληροφοριών για τις δημόσιες υπηρεσίες υπό μορφή Χάρτη Δικαιωμάτων.

β. Τα ουσιαστικά δικαιώματα, τα οποία δίνουν έμφαση στη συμμετοχή των πολιτών στη διαμόρφωση των κοινών στόχων του κοινωνικού συνόλου.

Τα δικαιώματα αυτά από νομική άποψη δεν είναι ατομικά δικαιώματα ούτε κοινωνικά και αν και έχουν πολιτική διάσταση δεν ανήκουν στην κατηγορία των πολιτικών δικαιωμάτων. Είναι όμως σημαντικά για κοινωνικές ομάδες που διαβιούν στα όρια του κοινωνικού αποκλεισμού, που θέλουν να συμμετάσχουν όχι για ιδεολογικούς σκοπούς αλλά για να προασπίσουν τα δικαιώματα τους.

Εφαρμογή των παραπάνω είναι η δημιουργία των Κέντρων Εξυπηρέτησης του Πολίτη (ΚΕΠ) καθώς και η δημιουργία συμβουλευτικών φορέων κυρίως στο επίπεδο των ΟΤΑ αλλά και φορείς που προέκυψαν με μέριμνα της κεντρικής κυβέρνησης όπως ο Συνήγορος του Πολίτη, του καταναλωτή κλπ.

1.5 Διορθωτικές Παρεμβάσεις στον Δημόσιο Τομέα σε σχέση με το Management με στόχο την ποιότητα των υπηρεσιών.

Αντικειμενικός στόχος των οργανισμών του δημοσίου είναι η ικανοποίηση των αναγκών της κοινωνίας υπό το πρίσμα των περιορισμών που θέτουν οι προϋπολογισμοί των υπηρεσιών, η στελέχωση τους καθώς και η εργασιακή κουλτούρα των υπαλλήλων.

Επιπλέον, λόγω της περιοριστικής δημοσιονομικής πολιτικής το ενδιαφέρον για την μείωση του κόστους λειτουργίας θεωρείται βασικότερο από την βελτίωση της ποιότητας στο παρεχόμενο εργασιακό αποτέλεσμα. Είναι κοινά γνωστό ότι το τελευταίο χρονικό διάστημα οι οικονομικοί πόροι δεν αρκούν και ούτε τελικά ανταποκρίνονται στην εξυπηρέτηση του κοινού.

Επιπρόσθετα, οι οργανισμοί του Δημοσίου δεν έχουν την ευελιξία και τον στρατηγικό σχεδιασμό του ιδιωτικού τομέα, λόγω πολιτικών παρεμβάσεων για την εξυπηρέτηση κομματικών συμφερόντων. Ακόμα και στον χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα δεν υπάρχουν δυνατότητες για ένα σύστημα που να διακρίνεται για την ευελιξία του σε θέματα αμοιβών και παροχής κινήτρων.

Τι όμως μπορεί να βελτιωθεί και να συντελέσει στην παροχή καλύτερων υπηρεσιών προς τον πολίτη ;

Αρχικά, οι υπηρεσίες του δημοσίου τομέα οφείλουν να καθορίσουν και να περιγράψουν τα χαρακτηριστικά της κάθε θέσης που καλούνται να καλύψουν οι εργαζόμενοι και με βάση τα οποία θα αξιολογούνται από τους προϊσταμένους τους. Ουσιαστικά απαιτείται ένα είδος "χαρτογράφησης" θέσεων όπου με κάθε λεπτομέρεια θα περιγράφονται τα καθήκοντα και θα δίδεται στον εργαζόμενο κατεύθυνση στην εργασία του με σαφή τρόπο δίχως γκριζες ζώνες που συνήθως οδηγούν σε αυθαιρεσίες.

Ύστερα πρέπει να υπάρξει στοχοθεσία σύμφωνα με την αποστολή του οργανισμού και τις δυνατότητες του προσωπικού διότι μέσα από την κυρίαρχη αίσθηση του κοινού σκοπού αυξάνεται η απόδοση.

Συνεχής εκπαίδευση και ενημέρωση επί της τρέχουσας πραγματικότητας, που καλούνται οι υπάλληλοι να αντιμετωπίσουν, αποφεύγοντας την οπισθοδρόμηση και λειτουργώντας θετικά στην ποιοτική απόδοση και παραγωγικότητα.

Άμεση σύνδεση της αμοιβής με την αποδοτικότητα στην εργασία. Στον σύγχρονο δημόσιο τομέα υπάρχουν, λανθασμένα, για όλους τα ίδια επιδόματα που δεν διαχωρίζουν τους άριστους αλλά τελικά συντελούν στην ομαδοποίηση των αμοιβών των υπαλλήλων. Είναι σίγουρο πως όταν ο κάθε υπάλληλος νοιώθει πως η εργασία του αμείβεται αναλόγως της προσπάθειας και τη ποιότητας θα προσπαθήσει να αποδώσει ακόμα περισσότερο.

Πλήρης εφαρμογή των νέων τεχνολογιών και ειδικότερα της πληροφορικής σε όλους τους τομείς του δημοσίου, σε συνδυασμό με την κωδικοποίηση της ήδη υπάρχουσας εργασίας που θα λειτουργήσει σαν βατήρας για την παραπέρα εξέλιξη της εργασίας.

Τέλος οφείλουμε να αναφερθούμε και στο ρόλο του προϊσταμένου – ηγέτη που μακριά από γραφειοκρατικά πρότυπα του παρελθόντος πρέπει να καθοδηγήσει τους υφισταμένους του στην αντιμετώπιση των προκλήσεων της νέας εποχής. Κύριο χαρακτηριστικό τη δυναμικής του θα είναι να πείσει τους απλούς υπάλληλους, κερδίζοντας την εμπιστοσύνη τους, για την υλοποίηση του κοινού σκοπού γεγονός που αναπόδραστα θα συντελέσει στην ανάπτυξη καινοτομικών απόψεων για την κατάκτηση της προόδου.

Άλλωστε ο αποτελεσματικός ηγέτης καθοδηγεί, παίρνει πρωτοβουλίες ανοίγει ορίζοντες και επιδιώκει να βελτιώνει συνεχώς το κλίμα και την πραγματικότητα μέσα και για την ομάδα του.

Κεφάλαιο 2. Διοίκηση και Management στον Ιδιωτικό Τομέα

2.1 Ιστορική Εξέλιξη του Management

Οι πρώτες απόπειρες αναφοράς στο Management εμφανίζονται περί τον 18^ο αιώνα με την αρχή της Βιομηχανικής επανάστασης στην Αγγλία και ακολουθούν αργότερα η υπόλοιπη Ευρώπη καθώς και οι ΗΠΑ. Συγκεκριμένα κάποιοι συγγραφείς όπως ο Charles Babbage (1792-1871) ήταν ιδιαίτερα διορατικοί ώστε να αντιληφθούν ότι η ανάπτυξη του βιομηχανικού κόσμου απαιτούσε τη συστηματική μελέτη του μάνατζμεντ, της εργασίας και της τυποποίησης των εργασιακών λειτουργιών, κυρίως της αναπτυσσόμενης ελαφριάς βιομηχανίας, σε μια νέα απαιτητική πραγματικότητα (Πετρίδου, 1998).

Ωστόσο η βιομηχανική ανάπτυξη εξελίσσεται και μαζί της μεταλλάσσεται τόσο το εργατικό δυναμικό όσο και η παραγωγή που γίνεται μαζικότερη αλλά και με περισσότερες απαιτήσεις. Η πρώτη προσεγμένη προσέγγιση θα είναι το επιστημονικό μάνατζμεντ (Scientific Management) που μελετάται και δημιουργείται από επιστήμονες και μηχανικούς που ενδιαφέρονται για την αποδοτικότητα του εργαζόμενου σε δεδομένη χρονική περίοδο (Μπούκης, 1993,σελ 29)

Στη συνέχεια ο Henry Fayol που θεωρείται ο πατέρας της διαχείρισης αναφέρθηκε στο μάνατζμεντ του συνόλου της επιχείρησης και όρισε ως λειτουργίες του τον

προγραμματισμό, την οργάνωση, την καθοδήγηση, τον συντονισμό και τον έλεγχο. ((Μπούκης, 1993,σελ 31)

Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθούμε περιληπτικά στους θεωρητικούς του μάνατζμεντ με κάποια στοιχεία της θεωρίας που ανέπτυξαν:

α. Robert Owen (1771-1858). Πίστευε στον τεχνολογικό αλλά και στον κοινωνιολογικό χαρακτήρα της βιομηχανικής επανάστασης που αντί οι εργάτες να απελευθερώνονται παρήγαγε μια νέα μορφή δουλείας. Στο εργοστάσιο του στη Σκωτία πέτυχε την αύξηση της παραγωγής δημιουργώντας ευέλικτα ωράρια και βελτιώνοντας τις συνθήκες εργασίας. Ήταν από τους πρώτους που αντιλήφθηκε την κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων.

β. Adam Smith (1723-1790). Πίστευε στον καταμερισμό της εργασίας σε κάθε επιχείρηση έχοντας καταλήξει σε 3 βασικά πλεονεκτήματα :

1. Εξοικονόμηση του χρόνου που χάνονταν με την αλλαγή από τη μια εργασία την άλλη.
2. Η επανάληψη της εργασίας συντελούσε στην απόκτηση δεξιοτήτων.
3. Οι εργαζόμενοι εξειδίκευσαν τις προσπάθειές τους και επινόησαν μηχανές και εργαλεία με αποτέλεσμα την καλύτερη εκτέλεση της εργασίας.

Στα 1776 θα καταλήξει στο ότι "Η καλύτερη μέθοδος για να κάνεις μια δύσκολη εργασία είναι όταν την ίδια τη διχοτομήσεις σε μικρά κομμάτια για να γίνεται περισσότερο κατανοητή".

γ. Frederic Taylor (1856-1915). Ο Taylor πίστευε στην οικονομική ευημερία που θα προέρχονταν από τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων λόγω της αύξησης της απόδοσής τους. Η δε μεγιστοποίηση στην απόδοση θα προέρχονταν από έναν ειδικό επιστήμονα στο μάνατζμεντ που θα ανασχεδίαζε την εργασία και θα βελτιώνε τη στάση των εργαζομένων απέναντι στη δουλειά τους. Η συνεργασία μεταξύ διευθυνσης και εργαζομένων θα συντελούσε στην κοινωνική πρόοδο και στην καλύτερευση των συνθηκών εργασίας. Οι απόψεις τους για την μέθοδο ενάσκησης της διοικήσεως έμειναν στην ιστορία ως «Τεϋλορισμός». Οι γενικές αρχές που πρόσβευε ήταν :

1. Ανάπτυξη συστήματος αυστηρών προδιαγραφών.
2. Προσαρμοστικότητα εργαλείων και μηχανών.
3. Ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση.
4. Εκπαίδευση του προσωπικού.
5. Επιβράβευση των αποδοτικότερων εργατών.
6. Καταμερισμός εργασίας.
7. Εξειδίκευση της εργασίας.

δ. Frank Gilbreth (1868-1924) και Lillian (1878-1927). Ο Frank και η Lillian Gilbreth ήταν σύγχρονοι θεωρητικοί του Taylor αλλά ανταγωνιστές του. Κατέταξαν τις κινήσεις που γίνονταν σε μια εργασία σε δεκαεπτά κατηγορίες και χρησιμοποίησαν την κατάταξη για να αναλύσουν τις ενέργειες των εργατών. Κατόπιν καθιερώνοντας τον όρο *therblig* (αναγραμματισμός του ονόματος του) περιέγραψε τις δεκαεπτά ενέργειες τις οποίες και ανέλυσε προσπαθώντας να βελτιώσει την απόδοση κάθε μιας μειώνοντας τον αριθμό των ενεργειών που απαιτούνταν για την ολοκλήρωση της δουλειάς, διαδικασία που ονομάστηκε απλοποίηση εργασίας.

Η γυναίκα του, η Lillian, ως ψυχολόγος, ενδιαφέρθηκε για τους ανθρώπους υποστηρίζοντας ότι το επιστημονικό μάνατζμεντ ήταν ένα εργαλείο που έπρεπε να χρησιμοποιείται για τη βελτίωση της θέσης τόσο των εργαζομένων όσο και των καταναλωτών. (Μάνατζμεντ, Δεύτερη Αμερικανική Έκδοση, Patrick J. Montana και Bruce H. Charnow, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 1993, σελ.32)

ε. Henry Fayol (1841-1925). Είναι ο πατέρας της θεωρίας της Διαχείρισης. Ασχολήθηκε με το μάνατζμεντ ολόκληρου του οργανισμού και όρισε τις διευθυντικές λειτουργίες που μπορούσαν να εφαρμοστούν σε όλες τις ανθρώπινες δραστηριότητες καταλήγοντας σε 14 αρχές του μάνατζμεντ:

1. Ανάλυση εργασίας που οδηγεί σε εξειδίκευση.
2. Εξουσιοδότηση είναι η παροχή δικαιώματος άσκησης εξουσίας μέσα στην επιχείρηση και είναι στενά συνδεδεμένη με την ηθική.

3. Πειθαρχία είναι η επιβολή τιμωρίας όταν απαιτείται.
4. Ενότητα διοίκησης. Κάθε εργαζόμενος δέχεται εντολές από μόνο έναν προϊστάμενο.
5. Ενότητα κατεύθυνσης. Ο οργανισμός θα πρέπει να έχει ένα κοινό στόχο και να προσπαθεί να τον προωθή σε όλες του τις δραστηριότητες.
6. Ατομική υπακοή. Οι στόχοι της επιχείρησης έχουν προτεραιότητα απέναντι στους προσωπικούς στόχους.
7. Ανταμοιβή. Κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να αποζημιώνεται για την εργασία του, σύμφωνα με κανόνες που εφαρμόζονται για όλους.
8. Συγκεντρωτισμός. Η ευθύνη και η λήψη αποφάσεων επικεντρώνεται στα στελέχη.
9. Διοικητική κλίμακα. Τα στελέχη της επιχείρησης είναι τοποθετημένα σε μια διοικητική κλίμακα που είναι βαθμωτή ή ιεραρχική.
10. Τάξη. Οι πόροι μια επιχείρησης πρέπει να βρίσκονται στη σωστή θέση τον κατάλληλο χρόνο, αυτή η τάξη εξασφαλίζει τη μέγιστη απόδοση.
11. Ισότητα. Οι εργαζόμενοι πρέπει να νοιώθουν ότι τους μεταχειρίζονται ισότιμα και δίκαια.
12. Σταθερότητα προσωπικού. Οι επιχειρήσεις πρέπει να διατηρούν τα στελέχη τους για να είναι επιτυχημένες.
13. Πρωτοβουλία. Η διοίκηση οφείλει να ενθαρρύνει την ατομική πρωτοβουλία των εργαζομένων.
14. Αίσθημα ενότητας. Η διοίκηση θα πρέπει να ενθαρρύνει την αρμονία και τα κοινά ενδιαφέροντα που οδηγούν σε καλές σχέσεις μεταξύ του προσωπικού.

στ. Max Weber (1864-1920). Οι θεωρίες του βασίστηκαν στην ανερχόμενη γερμανική οικονομία της εποχής του και είναι γνωστός ως ‘ο πατέρας της Γραφειοκρατίας’. Ένας οργανισμός που βασίζεται σε ορθολογικό τρόπο εξουσιοδότησης, είναι αρκετά αποδοτικός και ικανός να προσαρμοστεί σε αλλαγές του εξωτερικού

περιβάλλοντος. Ο Weber πίστευε ότι τηρούμε τους γραφειοκρατικούς κανονισμούς επειδή πιστεύουμε ότι συμπίπτουν με τον ηθικό μας κώδικα, ούτε καν επειδή φοβόμαστε κάποιον αρμόδιο επόπτη, αλλά γιατί τους βλέπουμε σαν αντικειμενικά μέσα για την επιτυχία των σκοπών της οργάνωσης. Ισχυρίζεται ότι «η απόδοση του καθενός είναι μαθηματικά υπολογισμένη, το κάθε άτομο αποτελεί ένα μικρό γρανάζι του μηχανισμού, συνειδητοποιώντας το, η μοναδική του έγνοια είναι να μπορέσει να γίνει ένα μεγαλύτερο γρανάζι».

2.2 Ορισμοί των εννοιών Διαχείρισης/Διοίκησης (Management)

Ενσκήπτοντας λεπτομερώς στην επιστήμη του management κατανοούμε ότι ασχολείται με τον προγραμματισμένο σχεδιασμό και τη λήψη των αποφάσεων. Είναι ένα σύστημα συνδυασμού των κάτωθι λειτουργιών:

α. Προγραμματισμός. Προσδιορίζονται οι στόχοι, η στρατηγική, οι τακτικές, οι ενέργειες και τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν για την υλοποίηση των στόχων σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

β. Οργάνωση. Ο προγραμματισμός διαιρείται σε επιμέρους εργασίες ή καθήκοντα που ανατίθενται σε συγκεκριμένα άτομα και διαμορφώνονται οι σχέσεις μεταξύ αυτών όπως και μεταξύ των πόρων της κοινωνικής οργάνωσης.

γ. Διεύθυνση. Είναι η λειτουργία μέσω της οποίας επηρεάζεται η ανθρώπινη συμπεριφορά (ηγεσία, εμπύχωση, ενθάρρυνση, υποκίνηση, καθοδήγηση).

δ. Έλεγχος. Καθορίζονται τα πρότυπα με βάση τα οποία θα μετρηθούν τα αποτελέσματα, η σύγκριση με τους στόχους, ο εντοπισμός και η μέτρηση των αποκλίσεων μεταξύ των στόχων και των αποτελεσμάτων, η διάγνωση και ανάλυση των αιτιών των τυχόν αποκλίσεων κι ο καθορισμός διορθωτικών ενεργειών για την εξάλειψη των αιτιών των αποκλίσεων (Μπουραντάς, 1992,σελ 13-14).

Μάλιστα όπως προσθέτει κι ο ίδιος συγγραφέας : «Οι λειτουργίες αυτές είναι αποτέλεσμα της συνύπαρξης τεσσάρων βασικών συντελεστών: α) γνώσεις, β) ικανότητες, γ) φιλοσοφία ή κουλτούρα, δ) συστήματα». Οι συντελεστές είναι εξίσου σημαντικοί κι αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, αφού αρκεί η έλλειψη του ενός για να είναι αδύνατη η άσκηση του μανατζμεντ.

Η λέξη management προέρχεται άμεσα από τη γαλλική λέξη ménage που σημαίνει νοικοκυριό. Ωστόσο, κατά τη διάρκεια της πρακτικής στον όρο δόθηκε ποικίλο περιεχόμενο που σχετίζεται με τις έννοιες της διοίκησης, της διεύθυνσης, της ηγεσίας της διεύθυνσης και της διαχείρισης.

Ο Π.Ντράκερ εκτιμά ότι «Management σημαίνει εκτέλεση της εργασίας μέσω άλλων ή ότι κάποιος διευθύνει την εργασία των άλλων».

Ο Paul Hersey και ο Kenneth Blanchard ορίζουν το μάνατζμεντ σαν μια εργασία που πραγματοποιείται με άτομα και δια μέσου ατόμων και ομάδων για την εκπλήρωση των σκοπών ενός οργανισμού.

Ο Richard Dalt ορίζει το μάνατζμεντ σαν την εκπλήρωση των σκοπών του οργανισμού μέσω προγραμματισμού, οργάνωσης, διεύθυνσης και ελέγχου των πηγών του οργανισμού.

Η ηγεσία όμως διαφέρει από το μάνατζμεντ διότι αυτό είναι μία μορφή ηγεσίας για να πραγματοποιηθούν οι σκοποί ενός οργανισμού. Ομοίως διοίκηση είναι ένας άλλος όρος για το μάνατζμεντ, που χρησιμοποιείται για τα σχολεία, τους δημόσιους οργανισμούς και τα νοσοκομεία. Η έννοια του μάνατζμεντ περιλαμβάνει και την έννοια της κοινωνικής διαδικασίας αφού λαμβάνει υπόψη τις σχέσεις μεταξύ των ατόμων προκειμένου να τις χρησιμοποιήσει για την υλοποίηση των προκαθορισμένων στόχων.

Συγκεκριμένα για τη διοίκηση, μπορούμε να την ορίσουμε σαν «την αποτελεσματική χρησιμοποίηση και αξιοποίηση φυσικών και ανθρώπινων πόρων με στόχο την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων, τη δημιουργία μιας δυναμικής, λειτουργικής δομής, την ικανοποίηση αναγκών, τόσο «των πελατών» όσο και του ευρύτερου κοινού, την επίτευξη των προσωπικών στόχων του προσωπικού, με αίσθημα ικανοποίησης και υψηλό ηθικό».

Τα τελευταία χρόνια υφίσταται μια νέα προσέγγιση στη διοίκηση οργανισμών γνωστή ως διοίκηση βάσει στόχων. Ο προϊστάμενος μιας διοικητικής ιεραρχίας θέτει για κάθε υφιστάμενο σαφείς στόχους που πρέπει να επιτευχθούν έτσι ώστε ο στόχος του οργανισμού να γίνει και κτήμα του υφισταμένου. Ο υφιστάμενος νοιώθοντας την σημαντικότητα του στόχου θα δώσει όλες τις δυνάμεις για την επίτευξη του γεγονός που θα συμβάλει έμμεσα στην επιτυχία των «μεγάλων» στόχων του οργανισμού.

2.3 Το Management και οι προκλήσεις του σήμερα

Στη σύγχρονη εποχή το μάνατζμεντ, σύμφωνα με σημειώσεις του καθηγητή Γαλάνου Γ. το 2015, αφορά «τη χρησιμοποίηση υλικών, ανθρώπινων και οικονομικών πόρων σε συνδυασμό με τη σχεδίαση τη δομή και την ανάπτυξη του οργανισμού καθώς και ο καθορισμός στόχων και η επιλογή κριτηρίων για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητάς του» .

Συνεχίζοντας ο καθηγητής συγκεκριμενοποιεί τις εργασίες που περιλαμβάνει το μάνατζμεντ που σχετίζονται με :

- α. Την κατάρτιση προτύπων
- β. Την κατάρτιση προϋπολογισμών
- γ. Την κατάρτιση σχεδίων ανάπτυξης, πωλήσεων κ.α
- δ. Την κατάρτιση και υλοποίηση διαδικασιών ελέγχου.

με ιδιαίτερη αποστολή για τον manager την παρακολούθηση της απόδοσης και υλοποίησης διορθωτικών ενεργειών σε περίπτωση που διαπιστωθούν αποκλίσεις από τον αρχικό σχεδιασμό.

Επιπλέον ένας άλλος ορισμός του σύγχρονου management διευκρινίζει ότι «πρόκειται για ένα σύστημα ενεργειών που υλοποιεί ο προϊστάμενος ώστε να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα, με τη συνεργασία άλλων ανθρώπων και με την αποτελεσματική αξιοποίηση συγκεκριμένων πόρων». Το μάνατζμεντ είναι ένα σύνολο ενεργειών και απέχει πολύ από μια απλή στατική κατάσταση. Καθοδηγείται από ένα σύνολο επιθυμητών αποτελεσμάτων ή στόχων με κύριο εργαλείο την αποτελεσματική αξιοποίηση των διατιθέμενων πόρων. Εξέχοντα ρόλο διαδραματίζει ή συνεργασία μέσα στην επιχείρηση καθώς το μάνατζμεντ δεν περιλαμβάνει μόνο τον προϊστάμενο αλλά αφορά την επίτευξη αποτελεσμάτων μέσα από την εργασία των άλλων.

Επιπλέον (Γ. Γαλάνος, 2015) στην αμερικάνικη ορολογία ως παράγοντες του management αναφέρονται τα Six M (έξι M) :

- α. Men (άνθρωποι- εργασία)
- β. Materials (υλικά)
- γ. Machines (μηχανές)
- δ. Managers (οργανωτικά – διοικητικά στελέχη)
- ε. Money (κεφάλαια)
- στ. Market (αγορά)

Η σημασία του μάνατζμεντ στον ιδιωτικό τομέα για την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης είναι εξαιρετικά μεγάλη καθώς με το κατάλληλο management, χειρισμό και συντονισμό του ανθρώπινου δυναμικού είναι δυνατή η αύξηση της παραγωγικότητας ώστε να μην παρατηρείται σπατάλη ανθρωπίνων πόρων . Το management ελαττώνει τη δαπάνη για την υλοποίηση του επιθυμητού αποτελέσματος που ακόμα κι αν δεν είναι το άριστο δυνατό, θα τείνει προς αυτό βελτιώνοντας έτσι την αποδοτικότητα της επιχείρησης. Πέρα από τους ανθρώπινους πόρους (αλλά μέσα από αυτούς) το αποτελεσματικό μάνατζμεντ βελτιώνει την αποδοτικότητα των κεφαλαίων της κάθε επιχείρησης με την καλύτερη αξιοποίηση τους, ώστε να αποδίδουν υψηλότερα κέρδη.

Όσον αφορά τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει το μάνατζμεντ στις ημέρες μας κι ακολουθώντας τις απόψεις του Andrew J. Durbin το 2004 συνοψίζονται στις κάτωθι :

α. Ολική ποιότητα. Η σύγχρονη διοίκηση κατευθύνεται στην βελτίωση της απόδοσης μεγιστοποιώντας την ικανοποίηση των πολιτών και βελτιώνοντας συνεχώς τις συνθήκες.

β. Οργανισμοί που βασίζονται στην ομάδα. Η ομάδα με την ευρύτερη έννοια αποτελεί το κύτταρο του οργανισμού – επιχείρησης που έχει την εξουσία να οργανώσει και να ολοκληρώσει εργασίες. Τέτοιες ομάδες είναι η διοίκηση, το εργατικό δυναμικό αντίστοιχα, ομάδες που σκοπό έχουν την εκτέλεση του έργου και ομάδες που ασχολούνται με τη βελτίωση της ποιότητας.

γ. Περιορισμός της παραγωγής. Προκειμένου ένας οργανισμός να είναι ανταγωνιστικός πρέπει να υποστεί περιορισμό της παραγωγής για να εξασφαλιστεί το σωστό μέγεθος το οργανισμού με στόχο τη μέγιστη αποδοτικότητα.

δ. Επανασχεδιασμός. Αναφέρεται στον ριζικό επανασχηματισμό των διαδικασιών ενός οργανισμού ώστε να επιτευχθούν σημαντικές βελτιώσεις στην απόδοση.

ε. Η πόλωση του εργασιακού περιβάλλοντος. Στην εποχή μας, εξαιτίας της ανάπτυξης υψηλής τεχνολογίας, οι διαφορές στους εξειδικευμένους, με υψηλούς μισθούς, και στους χαμηλόμισθους λιγότερο εξειδικευμένους, αυξάνεται ενώ μειώνεται ο αριθμός των ατόμων με μέση εξειδίκευση και μέσους μισθούς. Η πρόκληση για τον σύγχρονο μάνατζερ είναι σε ένα διχασμένο εργασιακό περιβάλλον να διατηρήσει τα κίνητρα των ατόμων που κατέχουν χαμηλόμισθες θέσεις εργασίας χωρίς προοπτικές.

Επιπλέον έχει να αντιμετωπίσει και πρόσθετους παράγοντες όπως:

α. Η αποτελεσματική εργασία και οι απαιτήσεις της οικογένειας. Κυρίαρχος στόχος για τον μάνατζερ αποτελεί από τη μία η ικανοποίηση των ειδικών αναγκών των εργαζομένων με σημαντικές οικογενειακές υποχρεώσεις και από την άλλη η διατήρηση της υψηλής παραγωγικότητας καθιστώντας τον καθένα υπεύθυνο για τα αποτελέσματα της εργασίας του.

β. Η εφαρμογή των ηθικών κανόνων. Όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να παροτρύνονται μέσα από το παράδειγμα των προϊσταμένων να λειτουργούν με ηθικούς κώδικες.

γ. Τα εργατικά συνδικάτα. Σκοπός του μάνατζερ είναι η εύρεση τρόπου ώστε η εργασία να διεξάγεται σε ένα ασφαλές περιβάλλον ταυτόχρονα με τη δημιουργία θετικών εργασιακών συνθηκών για τους υπαλλήλους.

2.4 Σύγκλιση – Απόκλιση Δημόσιου και Ιδιωτικού τομέα

Σύμφωνα με την άποψη των Benn και Gaus (1983) οι δημόσιοι οργανισμοί και υπηρεσίες εδράζουν τη διαφορετικότητα τους από τις ιδιωτικές επιχειρήσεις επειδή οι πρωταρχικοί σκοποί και στόχοι είναι εκ φύσεως διαφορετικοί. Επιπλέον, ο τρόπος διασφάλισης των πόρων για τη συνεχή επιβίωση τους διαφέρει ριζικά, με άμεση συνέπεια και τον διαφορετικό τρόπο ενάσκησης του μάνατζμεντ.

Οι Perry και Rainey (1988) τονίζουν ότι σημαντικές ανομοιογένειες εμφανίζονται στο περιβάλλον, τους περιορισμούς και τη γενική κουλτούρα των υπαλλήλων. Επιπλέον κυριαρχεί η άποψη ότι είναι θέμα καθαρά κέρδους και ζημίας όπου στον δημόσιο τομέα για το κοινωνικό σύνολο είναι κοινές ενώ στον ιδιωτικό τομέα αφορούν ξεκάθαρα τον ιδιώτη. Άλλα κριτήρια είναι η ιδιοκτησία και η δικαιοδοσία δεδομένου ότι στους δημόσιους οργανισμούς οι έννοιες αυτές είναι διάχυτες και δεν αποδίδουν σε συγκεκριμένα πρόσωπα ευθύνες και καθήκοντα. Οι προαναφερόμενοι συγγραφείς συνεχίζοντας αναφέρουν ότι οι ιδιαιτερότητες του δημοσίου τομέα περιορίζουν τη γέννηση και εισαγωγή νέων ιδεών οι οποίες γίνονται πιο άμεσα προσφιλείς στον ιδιωτικό τομέα και κυρίως όσες περιστρέφονται γύρω από θέματα οράματος, αποστολής και στρατηγικής.

Οι Vasu M, Stewart D, και Garson D. (1998) καταλήγουν στο ότι τελικός σκοπός της ιδιωτικής επιχείρησης είναι να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της, διότι αν δεν το κάνει, το λιγότερο που θα συμβεί είναι να αποτύχει να επιβιώσει στην αγορά στην οποία

δραστηριοποιείται κι από την οποία πρέπει να αντλήσει τα κεφάλαια. Σε αντίθεση οι δημόσιοι οργανισμοί αντλούν τη δύναμη τους από το νόμο και τα κεφάλαια που χρειάζονται προέρχονται από τους φόρους με δέσμευση και τελικό στόχο την παροχή ποιοτικών δημοσίων υπηρεσιών.

Ο δημόσιος τομέας μπορεί να κατανοηθεί καλύτερα στα πλαίσια βασικών μοντέλων που χρησιμοποιούνται για την περιγραφή και ερμηνεία των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του. Τα μοντέλα αυτά συνθέτουν τον πυρήνα αυτού που σήμερα αποκαλείται δημόσια διοίκηση ή δημόσιο μάνατζμεντ και προέρχονται από το σύνολο των κοινωνικών επιστημών. Η διοίκηση του δημοσίου τομέα συνδέεται στενά τόσο με τη δημόσια πολιτική (τη διαμόρφωση και υλοποίηση πολιτικών) όσο και με τη δημόσια διοίκηση. Ο πλήρης διαχωρισμός διοικητικής δράσης, πολιτικών και διοίκησης στον δημόσιο τομέα είναι ανέφικτος. (Lane, 2001)

Γενικότερα, σε ένα σύστημα που διακρίνεται από εισροές που πρέπει να μετατραπούν σε εκροές, όπως είναι στην ιδιωτική επιχείρηση, βασική επιδίωξη είναι η αποδοτικότητα. Αυτό σημαίνει το μέγιστο δυνατό επίπεδο εκροών για τις δοσμένες εισροές. Στον δημόσιο οργανισμό πρωταρχικός στόχος είναι η ισότητα και η δικαιοσύνη στην διανομή των υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Ο διαχωρισμός ιδιωτικού και δημοσίου στις περισσότερες χώρες του κόσμου συνήθως γίνεται σε θεσμικό επίπεδο, μέσω ειδικών ρυθμίσεων στα πλαίσια του Συντάγματος. Οτιδήποτε δεν συμπεριλαμβάνεται στον οριζόμενο ως δημόσιο τομέα εντάσσεται στον ιδιωτικό ή στην οικονομία της αγοράς. Η σχέση μεγέθους των δύο τομέων ποικίλει επίσης σημαντικά μεταξύ των χωρών, ανάλογα με το στάδιο της οικονομικής τους ανάπτυξης, την κουλτούρα τους και την επικρατούσα πολιτική κατάσταση. (Lane, 2001)

Κεφάλαιο 3. Αξιολόγηση στο Δημόσιο Τομέα

3.1 Εισαγωγή

Η αξιολόγηση ως έννοια προϋπήρχε τόσο στον δημόσιο όσο και στο ιδιωτικό τομέα, ειδικά στο δημόσιο αφορά στην ορθή κρίση και εκτίμηση των αποτελεσμάτων της εργασίας, της διοικητικής ικανότητας ατόμων και υπηρεσιακών μονάδων στη βάση πραγματικών αποτελεσμάτων. Επιπρόσθετα, η αξιολόγηση αποτελεί δημοκρατική διαδικασία που θεμελιώνει το πολίτευμα και προάγει την ποιότητα της διαδικασίας της δημόσιας διαβούλευσης. Ειδικότερα, την ανταλλαγή απόψεων στο πλαίσιο ενός γόνιμου και

εποικοδομητικού διαλόγου και στην εκτίμηση δημόσιων πολιτικών για τη λήψη αποφάσεων για τα κοινά, καθώς και στην αποτίμηση του έργου της πολιτικής και της κρατικής εξουσίας.

Η αξιολόγηση συμπληρώνει και κλείνει τον κύκλο της διοίκησης που απαρτίζεται από τον σχεδιασμό, την υλοποίηση και την αξιολόγηση. Χωρίς την αξιολόγηση είναι αδύνατον να κριθεί η ορθότητα του σχεδιασμού και των στόχων καθώς και η εφαρμογή οποιασδήποτε στρατηγικής. Εδράζεται σε δύο πυλώνες, την εσωτερική και την εξωτερική αξιολόγηση.

Η εσωτερική γίνεται από την ίδια την οργάνωση και βασίζεται στην σύγκριση των στόχων που έχουν τεθεί και στα αποτελέσματα που έχουν επιτευχθεί. Η εξωτερική αξιολόγηση γίνεται από τους πολίτες και τους φορείς που εμπλέκονται στην λειτουργία της συγκεκριμένης υπηρεσίας, είτε ως αποδέκτες των υπηρεσιών της, είτε ως συνεργαζόμενες υπηρεσίες και φορείς βασιζόμενη στην αποδοχή των δράσεων της οργάνωσης από την κοινωνία.

Μάλιστα στη δημόσια διοίκηση, αποτελεί και την επιστημονική βάση για την δημιουργία πολιτικής, αφού έτσι ανιχνεύεται το εξωτερικό περιβάλλον των οργανώσεων και γίνεται κατανοητό τι είναι αυτό που θέλει η κοινωνία από το κράτος. Αυτό συνδυάζεται με την εσωτερική αξιολόγηση που αποκρυπτογραφεί τις δυνατότητες των οργανωτικών δομών για να επιτύχουν ή όχι τους στόχους της δημόσιας πολιτικής ολοκληρώνοντας τον κύκλο ποιοτικής λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης.

Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν ότι σκοπός της αξιολόγησης (Θ.Σ.Μπάκα,2014) είναι η τεκμηρίωση των αποφάσεων της Διοικήσεως σε θέματα που αφορούν :

- α. Προσλήψεις,
- β. Μισθοδοσία
- γ. Προαγωγές και μεταθέσεις
- δ. Ειδικές αποζημιώσεις και επιβραβεύσεις
- ε. Εκπαίδευση και κατάρτιση και
- στ. Λύση της υπαλληλικής σχέσης

3.2 Διαφοροποίηση στην αξιολόγηση Δημοσίων Οργανισμών και Ιδιωτικού τομέα.

Η αξιολόγηση είναι προϋπόθεση και αρχή της αποτελεσματικότητας και είναι η διαδικασία που εφαρμόζεται σε όλες τις ανθρώπινες δραστηριότητες, οικονομικές και κοινωνικές. Συγκεκριμένα, για το ανθρώπινο δυναμικό η αξιολόγηση οφείλει να είναι αντικειμενική, αξιοκρατική δίχως παρεκκλίσεις ευνοιοκρατίας γεγονός που συντελεί στην ατομική και κοινωνική πρόοδο του ατόμου.

Η μέθοδος αξιολόγησης του ευρύτερου δημόσιου τομέα, αφαιρώντας τις ένοπλες δυνάμεις που από χρόνια υπάρχει ολοκληρωμένο και αντικειμενικό σύστημα αξιολόγησης των στελεχών τους, είναι μια διαδικασία με ιδιαιτερότητες και με μεγαλύτερο βαθμό δυσκολίας από ότι στις ιδιωτικές επιχειρήσεις. Ο ιδιωτικός τομέας κυριαρχείται από το δόγμα του κέρδους που αναλύεται στα έσοδα και τα έξοδα της εταιρείας. Αναλύοντας σε μια επιχείρηση τα αποτελέσματα χρήσης, τον ισολογισμό και τις ταμειακές ροές για ένα διάστημα κάποιων χρόνων είναι δυνατόν να διακρίνουμε την αποτελεσματικότητα και τη βιωσιμότητα της ίδιας αλλά και των υπαλλήλων της.

Οι όροι όμως που ενυπάρχουν στον ιδιωτικό τομέα δεν είναι δυνατόν να αποτελέσουν τα βασικά κριτήρια στον δημόσιο καθότι εκλείπουν τα έσοδα από την κερδοφορία της επιχείρησης καθότι οι οικονομικοί πόροι προέρχονται κυρίως από τη φορολογική δυνατότητα των πολιτών. Επιπλέον στον δημόσιο τομέα πρέπει να κυριαρχούν η ισότητα και η δίκαιη κατανομή των υπηρεσιών προς τον πολίτη που στον ιδιωτικό τομέα δεν αποτελεί ούτε καν αντικείμενο μελέτης.

Κατόπιν, πολλοί δημόσιοι οργανισμοί είναι αδύνατον να προσδιορίσουν σε ποια “αγορά” απευθύνονται. Από τη στιγμή που στην ιδιοσυστασία τους δεν εμπεριέχεται το στοιχείο της πώλησης αγαθού ή υπηρεσίας, αδυνατούν να διακρίνουν ποιοι είναι οι αποδέκτες των υπηρεσιών που προσφέρουν καθώς και ποιοι άλλοι εξωτερικοί παράγοντες δραστηριοποιούνται στον ίδιο τομέα.

Οι πολίτες – πελάτες απευθύνονται για επίλυση των προβλημάτων τους στους δημόσιους οργανισμούς εξ ανάγκης αφού σχετίζονται με την παροχή υπηρεσιών σε κοινωνικά αγαθά ή πολιτικά δικαιώματα. Το σημαντικότερο όμως χαρακτηριστικό είναι ότι η ανυπαρξία αγοραστικού κοινού για κάποιον οργανισμό οδηγεί επαγωγικά και στην

ανυπαρξία ανταγωνισμού που στον ιδιωτικό τομέα καθορίζει την επιβίωση των εταιρειών και φανερώνει τις τάσεις προτιμήσεις των πελατών.

Ακόμα κι ο έλεγχος στον δημόσιο οργανισμό γίνεται για την νομιμότητα των δαπανών και των διαδικασιών όχι για την σκοπιμότητα και τους στόχους που είχαν να εκπληρώσουν.

Ωστόσο οι παραπάνω διαπιστώσεις έχουν άμεσες επιπτώσεις στην αξιολόγηση του υπαλλήλου, ατομικά, αφού χωρίς την ύπαρξη αντικειμενικών κριτηρίων δεν υφίσταται και δεν έχει έρεισμα η όλη σκέψη για αξιολόγηση. Αντίθετα στον ιδιωτικό τομέα η αγορά καθορίζει τα κριτήρια για τον υπάλληλο και ουσιαστικά δεν χρειάζεται να υπακούσει σε κάποιον νόμο. Στόχος, είναι η απόδοση του ιδιωτικού υπαλλήλου να συνοδευτεί με την κατάλληλη αμοιβή για να συνεχίσει να λειτουργεί για το συμφέρον του επιχειρηματία.

Στο δημόσιο τομέα η ατομική αξιολόγηση τις περισσότερες φορές δε γίνεται ή εφαρμόζεται εικονικά γεγονός που προκαλεί πρόβλημα στο πνεύμα του εργασιακού περιβάλλοντος εγείροντας ερωτηματικά για την αμοιβή του υπαλλήλου καθώς και για την έλλειψη υποκίνησης. Ο υπάλληλος που στερείται υποκίνησης και ενδιαφέροντος για την εργασία του επηρεάζεται αρνητικά στην αποδοτικότητά του καθώς και στην αποτελεσματικότητα αφού παρουσιάζει απροθυμία για συμμετοχή σε εργασίες που δεν είναι υποχρεωτικές και τελικά απαθής οδηγείται σε εργασιακή μεμψιμοιρία όπου αρνείται έντεχνα να αναλάβει τις ευθύνες που του αναλογούν, καταλαμβάνοντας εικονικά τη θέση εργασίας.

Γίνεται αντιληπτό ότι για τον δημόσιο τομέα απαιτείται ένα σύστημα αξιολόγησης που θα εδράζεται στη συμμετοχή, στην ανάληψη ευθύνης και πρωτοβουλίας από τον υπάλληλο και που θα είναι διαφανές με κύριο συμμετόχο τον απλό πολίτη που θα είναι κι ο ουσιαστικός αξιολογητής του δημοσίου υπαλλήλου.

3.3 Διαδικασία και δυσκολίες αξιολόγησης του προσωπικού

Ο κάθε προϊστάμενος ή γενικότερα ο αξιολογών, διαμέσου της διαδικασίας της αξιολόγησης επιδιώκει τη διαπίστωση του επιπέδου στο οποίο βρίσκεται το προσωπικό από άποψη ικανοτήτων, απόδοσης και συμπεριφοράς στην εργασία. Τα στοιχεία αυτά αν συνδυαστούν μεταξύ τους διαμορφώνουν τη γενικότερη εικόνα του υπαλλήλου και

συνδράμουν στην ευρύτερη αξιολόγηση του συνόλου των υπαλλήλων αντλώντας επικοινωνιακά στοιχεία για την παραπέρα ανάπτυξη και πρόοδο της εταιρείας ή του οργανισμού .

Τα στοιχεία τα οποία λαμβάνονται υπόψη για την αξιολόγηση του προσωπικού κατατάσσονται στις παρακάτω ειδικές κατηγορίες (Θ.Σ.Μπάκα,2014):

- α. Προσωπικά στοιχεία, στα οποία περιλαμβάνονται:
 - 1. Η προσωπική και οικογενειακή κατάσταση
 - 2. Το εκπαιδευτικό υπόβαθρο
 - 3. Η εμπειρία
 - 4. Η κατάσταση υγείας του προσωπικού και
 - 5. Η πρόοδος του υπαλλήλου εντός της υπηρεσίας
- β. Στοιχεία συμβολής του προσωπικού στην παραγωγή, όπως:
 - 1. Η ποιότητα εργασίας
 - 2. Οι φθορές και οι σπατάλες που προκαλούνται εξαιτίας των υπαλλήλων
 - 3. Οι έπαινοι, τα παράπονα και τα λάθη
 - 4. Οι αμοιβές και
 - 5. Τα ατυχήματα
- γ. Αποτελέσματα από ειδικές δοκιμασίες
 - 1. Οι κλίσεις
 - 2. Τα ενδιαφέροντα και
 - 3. Προσωπικά χαρακτηριστικά

Στη συνέχεια η διαδικασία αξιολόγησης περιλαμβάνει εκ μέρους των προϊσταμένων τη συμπλήρωση των φύλλων αξιολόγησης γνωστών και ως φύλλων

ποιότητας ή εκθέσεις ικανότητας. Στα έντυπα αυτά καταχωρούνται όλοι οι παράγοντες που θεωρούνται κρίσιμοι από τη διοίκηση για την απεικόνιση της συμπεριφοράς αλλά και της υπηρεσιακής ικανότητας του κρινόμενου. Παραπλεύρως των παραγόντων καταχωρούνται και οι διάφορες διαβαθμίσεις που ακολουθεί ο κάθε παράγοντας χωριστά. Η περιγραφή των διαβαθμίσεων γίνεται με τη χρησιμοποίηση συγκεκριμένων χαρακτηριστικών όπως π.χ κακός, μέτριος, καλός, πολύ καλός άριστος ή και με την αναγραφή αριθμητικής βαθμολογίας για κάθε παράγοντα που κυμαίνεται από το 1 έως το 20 ή από το 1 έως το 100. Υφίσταται όμως και περιγραφική ανάπτυξη προκειμένου να αιτιολογείται η κρίση του προϊστάμενου συνήθως με τυποποιημένο τρόπο για την αποφυγή τυχόν παρανοήσεων από τον υφιστάμενο. Για την εξασφάλιση μεγαλύτερης αντικειμενικότητας στη διαδικασία οι κρίνοντες πρέπει να είναι τουλάχιστον δύο δηλαδή ο άμεσος προϊστάμενος και ο αμέσως επόμενος π.χ Τμηματάρχης και Διευθυντής. (Θ.Σ.Μπάκα,2014)

Έπειτα, το σύνολο των κρίσεων συγκεντρώνεται και βάσει αυτών εξάγονται συμπεράσματα για την εικόνα του υπαλλήλου σε δεδομένες χρονικές περιόδους όπως κατά την περίοδο των προαγωγών ή οποτεδήποτε προκύψει ανάγκη από τη διοίκηση. Συνήθως, για τη συχνότητα σύνταξης δεν υπάρχουν περιορισμοί, στο τέλος όμως κάθε έτους υποχρεωτικά συντάσσονται εκθέσεις αξιολόγησης για όλο το προσωπικό.

Στην όλη διαδικασία της αξιολόγησης εμφανίζονται δυσκολίες είτε λόγω αντικειμενικών παραγόντων π.χ. αναρρωτικές άδειες είτε κι από το γεγονός ότι άνθρωποι πρέπει να κρίνουν ανθρώπους που αποτελεί από μόνο του μειονέκτημα. Τέτοιες συνήθως δυσκολίες είναι (Θ.Σ.Μπάκα,2014):

- α. Η δυσχέρεια στη σαφή περιγραφή των διαφόρων δραστηριοτήτων του εργαζόμενου
- β. Ψυχολογικός επηρεασμός της αξιολόγησης.
- γ. Δυσκολία στην εκτίμηση της συμπεριφοράς κατά τη διάρκεια εκτέλεσης του έργου.
- δ. Λανθασμένη εξαγωγή συμπερασμάτων.
- ε. Δυσχέρεια στην εκτίμηση της συμβολής του ατόμου στην ομαδική εργασία.

στ. Αντιθέσεις των εργατικών ενώσεων, διότι τα αποτελέσματα αξιολόγησης του προσωπικού, μειώνουν την επίδρασή τους, πάνω σε ζητήματα διοίκησης, απεργιών, προαγωγών, των απολύσεων κ.λπ.

3.4 Μέθοδοι Αξιολόγησης

3.4.1 Με βάση τα χαρακτηριστικά

α. Ελεύθερη έκθεση :

Είναι η πιο απλή μέθοδος και στόχο έχει την αποφυγή από τον αξιολογητή να αξιολογήσει με βάση δομημένες φόρμες και ειδικά έντυπα. Δίνονται πληροφορίες και χαρακτηριστικά του αξιολογούμενου συνδυαζόμενα και με άλλες μορφές αξιολόγησης δίνοντας τη δυνατότητα στον αξιολογητή να σχολιάσει και να γράψει ότι αυτός νομίζει σε σχέση με τα αδύνατα και δυνατά σημεία του αξιολογούμενου καθώς και τις προοπτικές ή το δυναμικό που αυτός διαθέτει. Μειονέκτημα της είναι ότι απαιτείται πολύς χρόνος για την σύνταξη της και ενέχει κίνδυνος για αυξημένη υποκειμενικότητα.

β. Αξιολόγηση από ειδικό ή μέθοδος ανακεφαλαίωσης ή επιτόπιας επιθεώρησης:

Ειδικός επιστήμονας λαμβάνει συνέντευξη από τον άμεσο προϊστάμενο για καθέναν από τους υφιστάμενους του και συμπληρώνει φύλλο αξιολόγησης όπου κατατάσσει τους αξιολογούμενους. Στη συνέχεια παραδίδεται το φύλλο στον προϊστάμενο όπου αν κρίνει κάνει αλλαγές προς το δικαιότερο. Ωστόσο, η συγκεκριμένη μέθοδος εμφανίζει μειονεκτήματα :

1. Υποβαθμίζεται η εξουσία κι ο ρόλος του προϊσταμένου να έχει την βαρύνουσα άποψη κατά την αξιολόγηση.

2. Ο αξιολογών επιστήμονας πρέπει να γνωρίζει αρκετά τα χαρακτηριστικά της εργασίας για τα οποία θα βαθμολογήσει τον εργαζόμενο.

3. Απαιτεί περισσότερο χρόνο και κοστίζει περισσότερο.

4. Δυνατόν να προκαλέσει πιθανή αντιπαράθεση μεταξύ του ειδικού και του προϊσταμένου.

γ. Διαγραμματικής κλίμακας:

Η συγκεκριμένη είναι η πλέον εφαρμοζόμενη μέθοδος και η περισσότερο αντικειμενική στην κατηγορία της. Ο αξιολογητής βαθμολογεί τον αξιολογούμενο ως προς συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που εκ των προτέρων έχουν καθορισθεί. Για να βοηθηθεί ο αξιολογητής στο πώς να βαθμολογήσει αλλά και ο αξιολογούμενος στο να κατανοήσει σε τι και πόσο υστερεί, τόσο τα αξιολογούμενα χαρακτηριστικά όσο και τα επίπεδα στην κλίμακα βαθμολογίας π.χ. εξαιρετική, πολύ καλή, ικανοποιητική, μέτρια, κάτω του μετρίου, απαράδεκτη, ορίζονται στο ειδικό έντυπο αξιολόγησης που χρησιμοποιείται. Η μέθοδος αυτή απαιτεί αρκετή προεργασία, για να ορισθούν με σαφήνεια οι παράγοντες που αξιολογούνται και η κλίμακα βαθμολογίας ώστε να αποφευχθούν λάθη παρερμηνείας από τον αξιολογητή. Είναι η μέθοδος που χρησιμοποιείται στην ελληνική δημόσια διοίκηση και δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να αξιολογήσει όσα χαρακτηριστικά ή παράγοντες αυτή νομίζει ως κρίσιμα και με όποια κλίμακα νομίζει ότι διασφαλίζεται η μεγαλύτερη αντικειμενικότητα.

δ. Σύγκριση μεταξύ των υπαλλήλων όπου στη μέθοδο αυτή εμπεριέχονται πέντε υποκατηγορίες οι οποίες επιγραφικά είναι:

1. Η μέθοδος της απλής κατάταξης ή ταξινόμησης (ranking procedures) όπου είναι η πιο παλιά και απλή μέθοδος αξιολόγησης

2. Η μέθοδος της "εναλλάξ" κατάταξης (alternative ranking) με την οποία σύμφωνα με τους Τερζίδη και Τζωρτζάκη (2004) ο προϊστάμενος συγκρίνει τους υπαλλήλους μεταξύ τους και καταλήγει σε μία κατάταξη αυτών βάση της συγκεκριμένης σύγκρισης.

3. Η μέθοδος της κατανομής βαθμών όπου κατ' αυτή τη μέθοδο ο αξιολογητής πρέπει να κατανείμει ένα σύνολο βαθμών, συνήθως 100, μεταξύ των υφισταμένων του, με βάση τη σχετική τους αξία.

4. Η μέθοδος σύγκρισης ζευγαριών (paired comparison) όπου οι αξιολογούμενοι συγκρίνονται κατά ζευγάρια. Η κατάταξη του κάθε αξιολογούμενου προκύπτει από το πόσες φορές υπερέρχει έναντι όλων των άλλων.

5. Η μέθοδος υποχρεωτικής διασποράς (forced distribution method) βάσει της οποίας οι εργαζόμενοι κατατάσσονται σε κατηγορίες όπου συνήθως είναι : "Εξαιρετική", "Πάνω από μέτρια", "Μέτρια", "Κάτω από μέτρια", "Απαράδεκτη" και ακολούθως γίνεται υπολογισμός των εκάστοτε ποσοστών όλων αυτών των κατηγοριών (French w., 1994)

3.4.2 Με βάση τη συμπεριφορά

α. Ελεγχόμενος κατάλογος: Είναι η περισσότερο χρησιμοποιούμενη μέθοδος στην οποία ο αξιολογητής μέσω ενός καταλόγου με διάφορες βαθμίδες αξιολόγησης που σχετίζονται με την συγκεκριμένη εργασία είναι υποχρεωμένος να σημειώσει με 'ναι' ή 'όχι' αυτά που χαρακτηρίζουν τον αξιολογούμενο. Υπάρχουν δύο είδη αυτό του σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου όπου η κάθε διάσταση αξιολόγησης έχει διαφορετική βαρύτητα και η οποία δεν είναι γνωστή στον αξιολογητή και η υποχρεωτική επιλογή. Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή δίνονται στον αξιολογητή ζεύγη προτάσεων περιγραφής χαρακτηριστικών ή συμπεριφοράς, όπου εδώ βρίσκεται και η δυσκολία της μεθόδου, από τα οποία είναι υποχρεωμένος να επιλέξει εκείνη τη συμπεριφορά που κρίνει ότι ανταποκρίνεται περισσότερο στον υφιστάμενο του. Οι περιγραφές είναι σχεδιασμένες ώστε και οι δύο να εμφανίζονται θετικές ή αρνητικές αλλά στην ουσία μόνο μία από αυτές έχει σχέση με την εργασιακή απόδοση. (Παπαγιαννάκη, 2009)

β. Κρίσιμα περιστατικά : Σύμφωνα με τους Κλουκινιώτου (2002), Χυτήρης (2001) και Παπαγιαννάκη (2009) η μέθοδος των κρίσιμων περιστατικών κατά την οποία ο αξιολογητής καταγράφει συγκεκριμένα περιστατικά εξαιρετικής ή απαράδεκτης συμπεριφοράς του εργαζομένου και με βάση αυτά τον αξιολογεί. Η καταγραφή των κρίσιμων περιστατικών πρέπει να καλύπτει όλη την περίοδο αξιολόγησης, ώστε ν' αποφεύγεται ο κίνδυνος να δίνεται βαρύτητα μόνο σε πρόσφατα γεγονότα και επιδόσεις. Τα μειονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι ότι:

1. Απαιτείται να τηρείται ειδικό βιβλίο ή φάκελος για κάθε αξιολογούμενο, στον οποίο γράφονται με χρονική σειρά τα κρίσιμα περιστατικά
2. Έχει την "ευχέρεια" ο αξιολογητής να δείξει προκατάληψη σε βάρος του υφισταμένου του καταγράφοντας μόνο (ή περισσότερα) αρνητικά περιστατικά

3. Δεν επιτρέπει τη σύγκριση μεταξύ αξιολογούμενων ή μεταξύ τμημάτων και

4. Οι ίδιοι οι αξιολογούμενοι την θεωρούν πολλή υποκειμενική και τη χαρακτηρίζουν ως "μαύρη βίβλο", ακριβώς διότι δεν γνωρίζουν τι καταγράφει και πόσο αντικειμενικά, ο προϊστάμενος - αξιολογητής τους.

γ. Κλίμακες Αξιολόγησης : Είναι γραφικές και περιγράφονται τρία σημαντικά περιστατικά (καλής , μέτριας και κακής συμπεριφοράς) τοποθετούνται πάνω σε μια κλίμακα κατά μια τυχαία σειρά, ώστε να μην είναι δυνατή η εκτίμηση της αξίας κάθε δήλωσης. Οι αξιολογητές σημειώνουν "+" όταν η απόδοση του υπαλλήλου ξεπερνά το κριτήριο και "-" όταν είναι κατώτερη και "0" όταν είναι ίση. Το μειονέκτημα της κλίμακας αυτής είναι η δυσκολία στη χρήση και ο πολύς χρόνος που χρειάζεται για να δημιουργηθεί.

3.4.3 Με βάση τα αποτελέσματα μέτρησης

Αρχικά λαμβάνεται υπόψη η μέθοδος με την οποία προσμετράτε η παραγωγικότητα του εργαζόμενου και εφαρμόζεται για όσες θέσεις εργασίας η απόδοση του εργαζόμενου μπορεί να ποσοτικοποιηθεί και να μετρηθεί με βάση το τι προσφέρει στην επιχείρηση. Τα μειονεκτήματα της μεθόδου είναι :

α. Όταν η απόδοση του εργαζόμενου δεν εξαρτάται από αυτόν αλλά κι από άλλους ανασταλτικούς παράγοντες όπως οι συνθήκες αγοράς, η έλλειψη μηχανημάτων, υλικών κλπ.

β. Το ενδιαφέρον των εργαζομένων επικεντρώνεται σε βραχυχρόνια ή μεσοχρόνια αποτελέσματα κι όχι στα μακροχρόνια όπως είναι η γενική φήμη και εικόνα της επιχείρησης.

γ. Επειδή στόχος των εργαζομένων είναι η επίτευξη αποτελεσμάτων λειτουργούν χωρίς να λαμβάνουν υπόψη την ορθότητα των χρησιμοποιούμενων μεθόδων.

δ. Λόγω του δημιουργούμενου ανταγωνισμού στο χώρο εργασίας πιθανόν να προκύψουν συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων αφού θα υπάρχει ατομισμός και έλλειψη συνεργασίας.

Στη συγκεκριμένη κατηγορία αξιολόγησης οφείλουμε να εντάξουμε και τη μέθοδο που προκύπτει διαμέσου της διοικητικής λειτουργίας των αντικειμενικών στόχων. Η μέθοδος αυτή για πρώτη φορά προτάθηκε το 1954 από τον Peter Drucker, ως μια φιλοσοφία διοίκησης, σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι, αφού συνεργασθούν με τους προϊσταμένους τους, θέτουν στόχους (π.χ. ύψος πωλήσεων, πρότυπα ποιότητας, κόστος παραγωγής, μείωση σκάρτων, κέρδη, κ.λπ.) και στη συνέχεια αξιολογούνται ανάλογα με τον βαθμό επίτευξής τους. Η μέθοδος αυτή υποκινεί σε μεγάλο βαθμό τους εργαζόμενους και τους δίνει τα κατάλληλα κίνητρα έτσι ώστε να καλύψουν τις αδυναμίες τους. Καθ' όλη τη διαδικασία παρέχεται σε τακτά χρονικά διαστήματα επανατροφοδότηση στους εργαζομένους σε σχέση με τους στόχους που έχουν τεθεί.

Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου είναι :

- α. Τα ποσοτικά αποτελέσματα είναι εύκολα μετρήσιμα και μειώνεται ο κίνδυνος υποκειμενικότητας σε σχέση με την αξιολόγηση ατομικών χαρακτηριστικών.
- β. Αναπτύσσει την πρωτοβουλία και καινοτομία των εργαζομένων.
- γ. Αυξάνει την παρακίνηση των εργαζομένων για βελτίωση της απόδοσης τους.
- δ. Συμβάλλει στον καλύτερο συντονισμό του όλου έργου της επιχείρησης, αφού οι στόχοι καθορίζονται κλιμακωτά από την ανώτατη ηγεσία μέχρι το λειτουργικό επίπεδο του απλού εκτελεστή εργαζομένου.

Σύμφωνα με την Μαμουλάκη (2011) τα μειονεκτήματα που προκύπτουν για την προαναφερόμενη μέθοδο είναι τα κάτωθι:

- α. Τα ανώτατα στελέχη χρειάζονται χρόνο και αφοσίωση για την εφαρμογή της.
- β. Απαιτείται εκπαίδευση όλων των εργαζομένων.
- γ. Είναι αναγκαία η γραφειοκρατική εργασία
- δ. Δεν ταιριάζει για εργασίες με ελάχιστη ή καθόλου ευελιξία,

ε. Η αξιολόγηση μπορεί να μην είναι αμερόληπτη, να αποδίδονται ευθύνες στον υφιστάμενο για τυχόν λάθη, με αποτέλεσμα να ψυχραίνονται οι σχέσεις υφισταμένου-προϊσταμένου,

στ. Οι στόχοι μπορεί να μην έχουν καθοριστεί τέλεια

η. Υπάρχει η πιθανότητα να μην αναγνωριστεί η προσπάθεια κάποιου, με αποτέλεσμα να νιώθει πικρία και να μην θέλει να ξαναποδώσει (υπάρχει δηλαδή κάτι σαν αντικίνητρο).

3.4.4 Με βάση την αξιολόγηση δυνατοτήτων

Η συγκεκριμένη κατηγορία αξιολόγησης εστιάζει στις ικανότητες και δυνατότητες του εργαζόμενου για να αποδώσει στο μέλλον σε συγκεκριμένες θέσεις χωρίς όμως να επεξεργάζεται την προσφορά του εργαζόμενου κατά το παρελθόν.

Οι πιο γνωστές μέθοδοι της κατηγορίας είναι :

α. Η ψυχολογική αξιολόγηση. Επιχειρήσεις σε μόνιμη ή περιστασιακή βάση απασχολούν βιομηχανικούς ψυχολόγους ή γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων, για να αξιολογήσουν το δυναμικό των εργαζομένων τους. Η διαδικασία βασίζεται στις πληροφορίες και διάφορα στοιχεία που προκύπτουν από συνεντεύξεις με τους αξιολογούμενους, από ψυχολογικά τεστ, από συζητήσεις με τους προϊσταμένους και από άλλου τύπου αξιολογήσεις. Ο αξιολογητής (βιομηχανικός ψυχολόγος) με βάση τις πληροφορίες που συγκεντρώνει συντάσσει έκθεση, που αφορά την πνευματική ικανότητα, τη συναισθηματική ωριμότητα, το ενδιαφέρον για την εργασία, την αφοσίωση στην επιχείρηση, κ.ά. και κάνει εκτίμηση για τη μελλοντική απόδοση του αξιολογούμενου. Επειδή όμως αυτή η μέθοδος κοστίζει πολύ, χρησιμοποιείται περισσότερο μόνο για την αξιολόγηση στελεχών ή για να ληφθούν αποφάσεις όταν πρόκειται για ανάθεση αρμοδιοτήτων και τοποθέτηση υποψηφίων σε συγκεκριμένες θέσεις. Επίσης, ένα κρίσιμο σημείο στην διαδικασία αυτή που χρήζει ιδιαίτερης προσοχής είναι ότι η ακρίβεια των αποτελεσμάτων εξαρτάται από τις ικανότητες και την εμπειρία του αξιολογητή.

β. Κέντρα αξιολόγησης (assessment centers). Με τη μέθοδο αυτή πάλι αξιολογείται το δυναμικό των εργαζομένων. Διενεργείται από ομάδα ειδικών ψυχολόγων και συμβούλων επιχειρήσεων. Χρησιμοποιείται κυρίως για την αξιολόγηση των ικανοτήτων

και της καταλληλότητας στελεχών, για πρόσληψη, προαγωγή, ανάθεση αρμοδιοτήτων και τοποθετήσεων.

3.5 Σύγχρονη νομοθεσία περί αξιολόγησης στο Δημόσιο τομέα.

Η σύγχρονη νομοθεσία που ορίζει τη μέθοδο και τις λεπτομέρειες αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων είναι ο νόμος υπ αριθ. 4369 της 27 Φεβρουαρίου 2016. Ειδικότερα στο θεσμικό πλαίσιο υπάρχουν οι κάτωθι αλλαγές:

α. Αρχικά περιλαμβάνεται η σύσταση Εθνικού Μητρώου Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης (θα τηρείται στο ΑΣΕΠ) στο οποίο περί τους 40.000 – 45.000 είναι οι δημόσιοι υπάλληλοι που μπορούν να συμμετάσχουν. Με βάση το Μητρώο, το οποίο θα τεθεί σε λειτουργία έως 31.7.2016, θα καλύπτονται διοικητικές θέσεις αυξημένης ευθύνης στο Δημόσιο. Από το Μητρώο θα επιλέγονται και οι Γενικοί Γραμματείς και Ειδικοί Γραμματείς των υπουργείων με εξαίρεση τους Γενικούς Γραμματείς που προΐστανται αυτοτελών Γενικών Γραμματειών. Η επιλογή θα γίνεται από τον οικείο υπουργό κατόπιν πρόσκλησης εκδήλωσης ενδιαφέροντος και αξιολόγησης των προσόντων των υποψηφίων από Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Διοικήσεων (ΕΣΕΔ) που εισηγείται σχετικά. Στο Μητρώο θα μπορούν να ενταχθούν κατόπιν αίτησής τους :

1. Τακτικοί πολιτικοί υπάλληλοι, μόνιμοι και υπάλληλοι με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου (Ι.Δ.Α.Χ.) κατηγορίας ΠΕ ή ΤΕ του Δημοσίου, Αποκεντρωμένων Διοικήσεων, ΝΠΔΔ, ΟΤΑ α΄ και β΄ βαθμού, Ανεξαρτήτων Αρχών, εφόσον πληρούν τουλάχιστον μία από τις ακόλουθες προϋποθέσεις:

(α) Είναι κάτοχοι αναγνωρισμένου διδακτορικού διπλώματος

(β) Είναι απόφοιτοι της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

(γ) Είναι κάτοχοι αναγνωρισμένου μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών τουλάχιστον ετήσιας φοίτησης

(δ) Έχουν διατελέσει προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης επί 3 τουλάχιστον έτη ή προϊστάμενοι Διεύθυνσης επί δέκα (10) τουλάχιστον έτη

2. Μέλη ΔΕΠ Πανεπιστημίων και ΕΠ ΤΕΙ,

3. Το επιστημονικό προσωπικό των συνταγματικά κατοχυρωμένων Ανεξάρτητων Αρχών, με πενταετή τουλάχιστον προϋπηρεσία σε αυτές.

β. Κατόπιν καθορίζεται το νέο σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού στο δημόσιο στη βάση σημαντικών παραμέτρων όπως τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα του κάθε υπαλλήλου, οι εκθέσεις αξιολόγησης των προϊσταμένων του ,ενώ στην τελική του αξιολόγηση θα προσμετράτε, για πρώτη φορά, η βαθμολόγησή του από υφισταμένους του αλλά και τυχόν παρατηρήσεις πολιτών για το έργο που επιτελείται στην υπηρεσία όπου υπηρετεί.

γ. Επειτα με διατάξεις εισάγονται διαδικασίες που καθιερώνουν νέο τρόπο επιλογής των προϊσταμένων στο δημόσιο (τμηματάρχες, διευθυντές, γενικοί διευθυντές) αλλά και το νέο σύστημα προαγωγής των υπαλλήλων.

Για την επιλογή προϊσταμένων καθιερώνονται τέσσερα συστήματα μοριοδότησης:

α. τυπικά προσόντα και προσόντα επαγγελματικής κατάρτισης,

β. εμπειρία και άσκηση καθηκόντων ευθύνης,

γ. αξιολόγηση, και

δ. δομημένη συνέντευξη.

Σκοπός της συνέντευξης είναι να διαμορφωθεί γνώμη για την προσωπικότητα, την ικανότητα και την καταλληλότητα του υποψηφίου. Θα γίνεται από ανεξάρτητη επιτροπή όπου τον πρώτο λόγο θα έχει το ΑΣΕΠ και θα τηρούνται πρακτικά.

Τέλος ρυθμίζονται διάφορα άλλα θέματα του υπουργείου Εσωτερικών ανάμεσα σε αυτά και η δυνατότητα επιπλέον (έως και) πενταετούς παραμονής των δημοσίων υπαλλήλων που συμπληρώνουν 35ετία, στην υπηρεσία τους.

Ωστόσο ο κύριος άξονας που καθορίζει και τις γενικές κατευθύνσεις του νόμου είναι η άμεση ενεργοποίηση των βαθμολογικών προαγωγών στους δημοσίους υπαλλήλους, οι οποίες είχαν “παγώσει” τα προηγούμενα χρόνια λόγω των δεσμεύσεων περί «μικρότερου κράτους» και περί μειώσεων των δημοσιονομικών δαπανών, με ουσιαστικό στόχο την αποσύνδεση της βαθμολογικής και μισθολογικής εξέλιξης. Μάλιστα το Υπουργείο Εσωτερικών ζήτησε σε πολύ μικρό διάστημα να καταρτιστούν από τα Υπηρεσιακά Συμβούλια οι πίνακες προακτέων.

Για την κατάρτιση των πινάκων ίσχυσαν ότι :

α. Οι υπάλληλοι, οι οποίοι υπηρετούν κατά τη δημοσίευση του ν. 4369/2016 (27.2.2016) κατατάσσονται από 1.1.2016 αυτοδικαίως στους βαθμούς της κατηγορίας που υπηρετούν, και με βάση τον συνολικό χρόνο πραγματικής δημόσιας υπηρεσίας που έχει αναγνωριστεί για τη βαθμολογική ή τη μισθολογική τους εξέλιξη. Πλεονάζων χρόνος θεωρείται ότι διανύθηκε στον βαθμό κατάταξης.

β. Για την κατάταξη δεν θα υπολογίζονται:

1. Ο χρόνος της αργίας είτε εξαιτίας ποινικής δίωξης που κατέληξε σε οποιαδήποτε καταδίκη είτε εξαιτίας πειθαρχικής δίωξης που κατέληξε σε πειθαρχική ποινή τουλάχιστον προστίμου αποδοχών τριών μηνών

2. Ο χρόνος της αδικαιολόγητης αποχής από τα καθήκοντα

3. Ο χρόνος της προσωρινής παύσης

4. Ο χρόνος της άδειας άνευ αποδοχών που δεν αποτελεί χρόνο πραγματικής δημόσιας υπηρεσίας

5. Ο χρόνος της αναστολής άσκησης καθηκόντων εφόσον στη συνέχεια ο υπάλληλος τέθηκε σε αργία

6. Το χρονικό διάστημα κατά το οποίο στερήθηκε ο υπάλληλος το δικαίωμα για προαγωγή

7. Χρονικό διάστημα ίσο προς το μισό του απαιτούμενου προς προαγωγή χρόνου, σε περίπτωση επιβολής της πειθαρχικής ποινής του υποβιβασμού.

γ. Για την κατάταξη, στον συνολικό χρόνο πραγματικής δημόσιας υπηρεσίας δεν υπολογίζεται το μισό του πέραν της δεκαετίας χρόνου που διανύθηκε με τυπικό προσόν κατώτερης κατηγορίας.

δ. Υπάλληλοι οι οποίοι υπηρετούν σε κατηγορία χωρίς να κατέχουν το απαιτούμενο τυπικό προσόν κατατάσσονται στους βαθμούς της κατηγορίας που υπηρετούν, με προσθήκη ενός έτους στον χρόνο που απαιτείται για προαγωγή στον επόμενο βαθμό με εξαίρεση τον εισαγωγικό βαθμό.

ε. Για την κατάταξη θα εκδίδονται διαπιστωτικές πράξεις που δεν θα δημοσιεύονται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.

Το ΥΠΕΣ για να διευκολύνει τη διαδικασία στην εγκύκλιο που κυκλοφόρησε δίνει και τα κάτωθι παραδείγματα :

α. Υπάλληλος κατηγορίας ΠΕ (Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης), κάτοχος διδακτορικού διπλώματος, με συνολική πραγματική δημόσια υπηρεσία έως 1η.1.2016 δέκα έτη, κατατάσσεται κατ' αρχάς στον εισαγωγικό βαθμό Β' (λόγω του διδακτορικού διπλώματος) και βάσει των δέκα ετών συνολικής υπηρεσίας κατατάσσεται τελικά την 1η.1.2016 στον Α' βαθμό με πλεονάζοντα χρόνο στον βαθμό αυτό 4 έτη.

β. Τι γίνεται αν κάποιος είναι αριστούχος απόφοιτος ΕΣΔΔΑ (Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης), κάτοχος διδακτορικού διπλώματος και έχει συνολικό χρόνο πραγματικής δημόσιας υπηρεσίας κατά την 1η.1.2016 τρία έτη, εκ των οποίων το 1 έτος και 6 μήνες = χρόνος φοίτησης στην ΕΣΔΔΑ και το υπόλοιπο χρονικό διάστημα 1 έτους και 6 μηνών είναι ο χρόνος που έχει μεσολαβήσει από την επομένη της αποφοίτησής του - διορισμό του έως και την 1η.1.2016; Κατατάσσεται στον Β' βαθμό, ως απόφοιτος της ΕΣΔΔΑ, και βάσει του χρόνου που υπολογίζεται για κατάταξη, ο οποίος ανέρχεται συνολικά σε δέκα έτη (6 έτη λόγω κατοχής διδακτορικού διπλώματος + 3 έτη πραγματικής δημόσιας υπηρεσίας + 1 έτος ως αριστούχος απόφοιτος) κατατάσσεται τελικά στον Β' βαθμό, με πλεονάζοντα χρόνο 10 έτη. Και αυτό, δεδομένου ότι δεν έχουν διανυθεί στον εισαγωγικό βαθμό δύο συναπτά έτη, με τη συμπλήρωση των οποίων (εν προκειμένω ύστερα από έξι μήνες) θα δύναται να εγγραφεί στον πίνακα προακτέων για την προαγωγή του στον Α' βαθμό με συνυπολογισμό του πλεονάζοντος χρόνου που θα κατέχει κατά την ημερομηνία προαγωγής του.

γ. Πώς θα υπολογισθεί ο χρόνος κατάταξης για υπάλληλο κατηγορίας ΠΕ, με ημερομηνία διορισμού τις 31.12.1990 και με συνολικό χρόνο πραγματικής δημόσιας υπηρεσίας 25 έτη έως τις 31.12.2015, ο οποίος μετατάχθηκε σε ανώτερη κατηγορία ΠΕ στις 31.12.2010, ενώ απέκτησε τον τίτλο σπουδών της ΠΕ κατηγορίας στις 1.9.2010;

Θα ληφθούν υπ' όψιν τα εξής:

α. 5 έτη και 4 μήνες πραγματικής δημόσιας υπηρεσίας ως ΠΕ (από 1.9.2010, ημερομηνία κτήσης του τυπικού προσόντος ΠΕ έως και 31.12.2015)

β. 14 έτη και 10 μήνες. Το διάστημα αυτό προκύπτει ως εξής: α) από 31.12.1990 (ημερομηνία διορισμού του υπαλλήλου) έως 1.9.2010 (ημερομηνία κτήσης του τυπικού προσόντος ΠΕ)= 19 έτη και 8 μήνες, διάστημα από το οποίο υπολογίζονται 10 έτη, β) από το υπόλοιπο συνολικό χρονικό διάστημα των 9 ετών και 8 μηνών λαμβάνεται επίσης υπόψη το μισό του πέραν της δεκαετίας χρόνου ήτοι $[(9 \text{ έτη και } 8 \text{ μήνες})/2]= 4 \text{ έτη και δέκα μήνες, οπότε } (\alpha) + (\beta) = 14 \text{ έτη και } 10 \text{ μήνες.}$

Έτσι, εν τέλει ο υπάλληλος αυτός διαθέτει συνολικό χρόνο για κατάταξη 20 έτη και 2 μήνες, οπότε και κατατάσσεται τελικά στον Α' βαθμό με πλεονάζοντα χρόνο 7 έτη και 2 μήνες.

Για τη βαθμολογική κατάταξη και προαγωγή των υπαλλήλων δεν απαιτείται πλέον η προηγούμενη αναγνώριση συνάφειας του μεταπτυχιακού τίτλου ή του διδακτορικού διπλώματος, αλλά αρκεί και απαιτείται η κατάθεση του σχετικού μεταπτυχιακού τίτλου ή διδακτορικού διπλώματος στην υπηρεσία με αίτηση του υπαλλήλου. Επίσης ο χρόνος κατάθεσης του σχετικού μεταπτυχιακού τίτλου ή διδακτορικού διπλώματος αποτελεί την αφετηρία υπολογισμού του πλεονάζοντος χρόνου που διαθέτει ο υπάλληλος. Σε κάθε περίπτωση οι μεταπτυχιακοί τίτλοι ή τα διδακτορικά διπλώματα της αλλοδαπής θα πρέπει να είναι αναγνωρισμένοι και ισότιμοι σύμφωνα με τα οριζόμενα στο ΠΔ 50/2001, όπως ισχύει, και τη σχετική κείμενη νομοθεσία.

Ιδιαίτερη μέριμνα θα πρέπει να λάβουν οι αρμόδιες υπηρεσίες κατά την κατάρτιση των πινάκων προακτέων, λαμβάνοντας υπόψη τις σχετικές διατάξεις περί μείωσης ή προσαύξησης του κατά περίπτωση απαιτούμενου χρόνου προαγωγής.

Σύμφωνα με την ηλεκτρονική έκδοση της εφημερίδας Βήμα (<http://www.tovima.gr/society/article/?aid=788866>) προκύπτουν στοιχεία από τους παρακάτω πίνακες:

Η βαθμολογική διάρθρωση των θέσεων θα έχει ως εξής:

α. Κατηγορία Ειδικών Θέσεων:

- Βαθμός 1ος

- Βαθμός 2^{ος}

β. Κατηγορία ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ, ΥΕ:

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ/				
ΒΑΘΜΟΣ	ΠΕ	ΤΕ	ΔΕ	ΥΕ
Εισαγωγικός	Δ'	Δ'	Δ'	Ε'
	Γ'	Γ'	Γ'	Δ'
	Β'	Β'	Β'	Γ'
Καταληκτικός	Α'	Α'	Α'	Β'

Ως προς τον εισαγωγικό βαθμό για ειδικές περιπτώσεις με αυξημένα προσόντα ορίζονται τα εξής:

α. Για τους υπάλληλους κατηγορίας ΠΕ και ΤΕ, κατόχους διδακτορικού διπλώματος εισαγωγικός βαθμός είναι ο Β'.

β. Για τους υπάλληλους κατηγορίας ΠΕ και ΤΕ, κατόχους μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών εισαγωγικός βαθμός είναι ο Γ'.

γ. Για τους αποφοίτους της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης εισαγωγικός βαθμός είναι ο βαθμός Β', με πλεονάζοντα στο βαθμό αυτό το χρόνο φοίτησης στην ΕΣΔΔΑ και επιπλέον ένα χρόνο εφόσον είναι αριστούχοι.

Διευκρινίζεται ότι όλοι ανεξαιρέτως οι υπάλληλοι θα πρέπει να διανύσουν στον κατά περίπτωση εισαγωγικό βαθμό υποχρεωτικά δύο συναπτά έτη, ανεξαρτήτως των πρόσθετων τυπικών προσόντων (μεταπτυχιακού τίτλου ή διδακτορικού διπλώματος ή αποφοιτηρίου δημοσίου ΙΕΚ) που αποκτούν κατά τα δύο έτη αυτά. Ο απαιτούμενος χρόνος για την προαγωγή από βαθμό σε βαθμό ανά κατηγορία είναι ο εξής:

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΠΕ	ΤΕ	ΔΕ	ΥΕ
/ΒΑΘΜΟΣ				
Ε'	-	-	-	2 έτη
Δ'	2 έτη	2 έτη	2 έτη	10 έτη
Γ'	5 έτη	6 έτη	8 έτη	10 έτη
Β'	6 έτη	6 έτη	6 έτη	Καταληκτικός (22 έτη - 0μ. - 0ημ.)
Α'	Καταληκτικός (13 έτη - 0μ. - 0ημ.)	Καταληκτικός (14 έτη - 0μ. - 0ημ.)	Καταληκτικός (16 έτη - 0μ. - 0ημ.)	-

Ο ανωτέρω προβλεπόμενος χρόνος παραμονής στο βαθμό ανά κατηγορία προσαυξάνεται κατά ένα έτος για υπαλλήλους, οι οποίοι δεν κατέχουν το τυπικό προσόν της κατηγορίας, στην οποία υπηρετούν. Συγκεκριμένα για τους υπαλλήλους αυτούς, ο χρόνος προαγωγής από βαθμό σε βαθμό, με εξαίρεση τον εισαγωγικό βαθμό, διαμορφώνεται ως εξής:

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΠΕ	ΤΕ	ΔΕ	ΥΕ
/ΒΑΘΜΟΣ				
Ε'	-	-	-	2 έτη
Δ'	2 έτη	2 έτη	2 έτη	11 έτη
Γ'	6 έτη	7 έτη	9 έτη	11 έτη
Β'	7 έτη	7 έτη	7 έτη	Καταληκτικός (24 έτη - 0μ. - 0ημ.)
Α'	Καταληκτικός (15 έτη - 0μ. - 0ημ.)	Καταληκτικός (16 έτη - 0μ. - 0ημ.)	Καταληκτικός (18 έτη - 0μ. - 0ημ.)	-

3.6 Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ)- Γενικές Αρχές

3.6.1 Εισαγωγή

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, ΚΠΑ (ή Common Assessment Framework, CAF) αποτελεί ένα μέσο αυτο - αξιολόγησης των δημοσίων υπηρεσιών, το οποίο διαμορφώθηκε από την Ομάδα Καινοτόμων Δημοσίων Υπηρεσιών (Innovation Public Services Group) που λειτουργεί στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης και στην οποία συμμετέχει ενεργά και η χώρα μας. Το Κ.Π.Α. συνιστά ένα απλό, οικονομικό και εύχρηστο εργαλείο μέτρησης των επιδόσεων των οργανώσεων του δημοσίου τομέα. Δίνει τη δυνατότητα άμεσης αποτύπωσης της υφιστάμενης κατάστασης σε μια δημόσια υπηρεσία μέσω της αυτο-αξιολόγησης. Το συγκεκριμένο μοντέλο έχει σχεδιαστεί ούτως ώστε να είναι δυνατή η χρησιμοποίησή του από όλες τις δημόσιες υπηρεσίες σε κεντρικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο, με την ενεργό συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού της ίδιας της υπηρεσίας.(Γ. Γαλανός,2015)

3.6.2 Σκοπός του ΚΠΑ

Το ΚΠΑ έχει τέσσερις κυρίους σκοπούς (Γ. Γαλανός,2015):

α. Να εισαγάγει στη δημόσια διοίκηση τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και προοδευτικά να την οδηγήσει, μέσω της χρήσης και της κατανόησης της αυτόαξιολόγησης σε έναν ολοκληρωμένο κύκλο ποιότητας αποτελούμενο από τον Προγραμματισμό, την Εκτέλεση, τον Έλεγχο και την Ανάδραση,

β. Να διευκολύνει την αυτό-αξιολόγηση μιας δημόσιας υπηρεσίας προκειμένου να αποτυπωθεί επαρκώς η υφιστάμενη κατάσταση και να σχεδιαστούν δράσεις προόδου.

γ. Να αποτελέσει τη «γέφυρα» μεταξύ των διαφορετικών μοντέλων που χρησιμοποιούνται στη διοίκηση ποιότητας,

δ. Να διευκολύνει τη συγκριτική μάθηση μεταξύ των οργανώσεων του δημοσίου τομέα.

3.6.3 Δομή ΚΠΑ



Εικόνα 4.1. Η δομή Του ΚΠΑ

Η δομή του Κ.Π.Α. αποτελείται από εννέα (9) κριτήρια αξιολόγησης που είναι η ηγεσία, η στρατηγική και προγραμματισμός, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, εξωτερικές συνεργασίες και πόροι, η διοίκηση διαδικασιών και αλλαγών, τα αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πελάτη/πολίτη, τα αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό, αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία και τα κύρια αποτελέσματα τα οποία καλύπτουν τις βασικές πτυχές της λειτουργίας μιας οργάνωσης και εξετάζονται σε κάθε μορφή διοικητικής ανάλυσης. Τα κριτήρια 1-5 σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά των προϋποθέσεων λειτουργίας μιας δημόσιας οργάνωσης. Δηλαδή το τι κάνει η δημόσια οργάνωση και πώς προσεγγίζει τα έργα της, ώστε να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η αξιολόγηση των δράσεων που συνδέονται με τις προϋποθέσεις απόδοσης πρέπει να βασίζονται στην Ομάδα Αξιολόγησης Προϋποθέσεων. Από το κριτήριο 6 ως το 9, η εστίαση της αξιολόγησης μετατοπίζεται στα κριτήρια των αποτελεσμάτων. Στον τομέα αυτό μετράται ο βαθμός ικανοποίησης του υπηρετούντος προσωπικού στη δημόσια υπηρεσία, των πολιτών/πελατών όπως και της κοινωνίας γενικότερα από τον τρόπο λειτουργίας της δημόσιας υπηρεσίας. Έχουμε επίσης εσωτερικούς δείκτες απόδοσης που δείχνουν κατά πόσο έχουμε πετύχει τους στόχους που έχουμε θέσει για τον εαυτό μας – τα αποτελέσματα δηλαδή. Καθένα από τα εννέα αυτά κριτήρια, υποδιαιρείται σε δέσμη υποκριτηρίων, τα οποία προσδιορίζουν τα κύρια σημεία που θα πρέπει να εξετάζονται κατά τη διαδικασία αξιολόγησης μιας οργάνωσης. Συνολικά υπάρχουν 28 υποκριτήρια και για κάθε υποκριτήριο παρατίθεται μια σειρά δεικτών - παραδειγμάτων, τα οποία βοηθούν στην αποτελεσματικότερη κατανόηση του βαθμού επιτυχούς λειτουργίας της οργάνωσης, σε σχέση με το συγκεκριμένο κάθε φορά

κριτήριο αξιολόγησης της δράσης της. Τα παραδείγματα αυτά αποτέλεσαν τη βάση για τη διαμόρφωση ερωτηματολογίου με περισσότερες από 200 ερωτήσεις για όλο το ΚΠΑ. Δηλαδή απαρτίζεται από ένα σύνολο κριτηρίων που έχουν γίνει ευρέως αποδεκτά από όλο τον ευρωπαϊκό δημόσιο τομέα, και καλύπτουν διεξοδικά οτιδήποτε σχετίζεται με τη δράση της κάθε υπηρεσίας.

Ο λόγος που χρησιμοποιούνται τόσες πολλές ερωτήσεις και κριτήρια για να αξιολογηθεί η δράση της δημόσιας οργάνωσης είναι γιατί η διαδικασία της αξιολόγησης είναι πολύ δυσκολότερη και διαφορετική στον δημόσιο τομέα απ' ότι στον ιδιωτικό. Στον ιδιωτικό τομέα έχουμε δύο όψεις : τα έσοδα και τα έξοδα. Έτσι σε μία ιδιωτική επιχείρηση, μόνο με τα αποτελέσματα χρήσης, τον ισολογισμό και ενδεχομένως τις ταμειακές ροές για ένα διάστημα 2 ή 3 ετών, μπορούμε με άνεση να εκφράσουμε άποψη για την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα, την βιωσιμότητα της. Αντίθετα στον δημόσιο τομέα λείπει ο παράγοντας «έσοδα», επομένως η διαφορά με τα έξοδα δεν υπάρχει για να δημιουργήσει κέρδος ή ζημία και έτσι η έννοια της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας δεν μπορεί να αποδοθεί με όρους ιδιωτικής επιχείρησης. Και αυτό διότι οι όροι αυτοί όπως χρησιμοποιούνται στο management αποτελούν την βάση για την κερδοφορία των επιχειρήσεων. Όμως στην δημόσια διοίκηση οι όροι αυτοί δεν είναι το μόνο ζητούμενο αλλά εξίσου, αν όχι, σημαντικότεροι είναι οι όροι της ισότητας και της δίκαιης κατανομής των υπηρεσιών σε όλους τους πολίτες, κάτι που δεν ενδιαφέρει τον ιδιωτικό τομέα. (Γ. Γαλανός,2015)

3.6.4 Οφέλη από την εφαρμογή του ΚΠΑ

α. Εφαρμόζεται σε όλες τις δημόσιες οργανώσεις, ανεξαρτήτως αποστολής, θεσμικού ρόλου και

διοικητικών λειτουργιών τους.

β. Αποτελεί ένα εύχρηστο, απλό και κοινά αποδεκτό εργαλείο αυτοαξιολόγησης για τον εντοπισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων της δημόσιας οργάνωσης.

γ. Είναι μια “νοητή” γέφυρα ανάμεσα στις προϋποθέσεις που πρέπει να εξασφαλίσει η δημόσια οργάνωση για τη βελτίωση της διοικητικής της λειτουργίας με τα αποτελέσματα της δράσης της.

δ. Παρέχει τη δυνατότητα αποτύπωσης, σε ένα γραπτό κείμενο, της υφιστάμενης κατάστασης της οργάνωσης και των βελτιωτικών δράσεων που πρέπει να αναληφθούν.

ε. Προωθεί τη διάχυση της πληροφόρησης για τις διοικητικές λειτουργίες, διαδικασίες και αποτελέσματα στο σύνολο του προσωπικού.

στ. Δύναται να αποτελέσει το εφαλτήριο για τη δημιουργία ιδεών, πρωτοβουλιών και καινοτομιών.

ζ. Δημιουργείται ενθουσιασμός και καλλιεργείται ένα θετικό κλίμα στο προσωπικό (ως απόρροια της προσπάθειας της οργάνωσης να βελτιωθεί)

η. Παρέχει ένα συγκροτημένο πλαίσιο χρήσης δεικτών μέτρησης και αξιολόγησης σε τακτή χρονική βάση.

θ. Αποτελεί την προϋπόθεση για τη διεκδίκηση του βραβείου ποιότητας.

3.6.5 Το ΚΠΑ ως βάση για Οργανωσιακή Μάθηση και για Μεταρρύθμιση στη Δημόσια Διοίκηση

Η αξιολόγηση είναι μία συνεχής ανάδραση, έτσι σε κάθε βήμα της διοίκησης μπορεί να βοηθήσει στην ανάπτυξη της οργανωσιακής μάθησης μέσω της σύγκρισης των στόχων που είχαν τεθεί και αυτών που επιτεύχθηκαν. Η διαδικασία μπορεί να φτάσει σε ένα πιο προχωρημένο στάδιο ώστε η οργάνωση να μάθει πώς να ανιχνεύει σωστά το περιβάλλον και να διαμορφώνει αποτελεσματικές στρατηγικές, συνιστά την μάθηση πώς να μαθαίνεις (C. Argyris & D. Schon, 1978).

Κατά τις B. Levitt & J. March το 1988 η οργανωσιακή μάθηση βασίζεται σε προγραμματισμένες διαδικασίες, εξαρτάται από ιστορικά γεγονότα και από την εργασία που είναι προσανατολισμένη σε στόχους. Οι οργανώσεις μαθαίνουν από την άμεση εμπειρία, την εμπειρία των άλλων και την κατασκευή εννοιολογικών πλαισίων ή προτύπων για να ερμηνευτεί η εμπειρία. Αυτό στα περισσότερα σημεία ταυτίζεται με τον κύκλο μάθησης που προτείνεται στο ΚΠΑ. Δηλαδή η μάθηση προκύπτει από την εμπειρία της ίδιας της οργάνωσης που αξιολογεί μόνη τις δράσεις της, χωρίς εξωτερικά «δάνεια» και ταυτόχρονα χρησιμοποιεί εννοιολογικά πλαίσια – ακριβώς όπως είναι το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης – για να ερμηνεύσει αυτή την εμπειρία. Ταυτόχρονα μαθαίνει και μπορεί να

ερμηνεύσει γιατί οι λειτουργίες της οργάνωσης δεν ανταποκρίνονται στις τυχόν προσδοκίες των πολιτών και έτσι μπορεί να θέσει στόχους βελτίωσης.

Κρίσιμο σημείο στις διαδικασίες μάθησης είναι το ερώτημα κατά πόσο η εμπειρία είναι μία αντικειμενική ή υποκειμενική διαδικασία μάθησης. Παρότι η εμπειρία είναι μια πολύ βαθύτερη διαδικασία μάθησης από ότι η θεωρητική – βασισμένη στην θεωρία και τις εμπειρίες των άλλων – μάθηση, εντούτοις δεν είναι αντικειμενική διαδικασία αλλά βασίζεται στην ατομική – υποκειμενική μάθηση των ατόμων. Ίσως έτσι μπορεί να εξηγηθεί καλύτερα γιατί τα ίδια συστήματα επιτυγχάνουν σε κάποιες χώρες ενώ σε άλλες όχι ή όπως χαρακτηριστικά γράφει ο C. Pollitt το 2004 η μεταρρύθμιση στην δημόσια διοίκηση βασίζεται στην ψευδαίσθηση των τυποποιημένων λύσεων.

Κεφάλαιο 4. Συμπεράσματα

Στην εποχή μας η οργάνωση και η διοίκηση τόσο των οργανισμών του δημοσίου τομέα όσο και των επιχειρήσεων στον ιδιωτικό, ταυτίζονται αναπόδραστα με την έννοια και τη χρησιμότητα του μανάτζμεντ. Το μανάτζμεντ δεν προήλθε από παρθενογένεση, είναι κάτι που καλλιεργήθηκε και αναπτύχθηκε στο πέρασμα του χρόνου προερχόμενο από την αδήριτη ανάγκη της κατάλληλης οργάνωσης στην εργασία. Είναι η ικανότητα και η μέθοδος στη διοίκηση με την οποία άλλωστε αναπτύσσει αμφίδρομη σχέση, δεν υφίσταται η μία έννοια δίχως την ύπαρξη της άλλης.

Ο κάθε οργανισμός και επιχείρηση επιτυγχάνουν τους στόχους τους διαμέσου των υπαλλήλων τους που καθοδηγούνται από τον μανάτζερ – ηγέτη. Οι εργαζόμενοι και το μορφωτικό τους επίπεδο αποτελούν προϋπόθεση και καταλυτικό παράγοντα για την ενάσκηση του μανάτζμεντ στις ημέρες μας.

Η ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων ή και των υπηρεσιών εξαρτάται καθοριστικά από τη δημιουργία εφαρμογής ενός ορθολογικού συστήματος διοίκησης σε συνδυασμό με τη διαχείριση της παραγωγικής διαδικασίας.

Το κίνημα του νέου δημοσίου μανάτζμεντ είναι ένα φαινόμενο που διακρίνει την εποχή μας. Ιδιότητες του μανάτζμεντ από τον ιδιωτικό τομέα όπως ο στρατηγικός προγραμματισμός, κερδίζουν τη θέση τους στη δημόσια διοίκηση με στόχο τη βελτίωση των αποτελεσμάτων και την καθιέρωση της στοχοθεσίας. Πλέον κυριαρχεί η ιδέα της παροχής βελτιωμένων υπηρεσιών στον απλό πολίτη-πελάτη και όχι η γραφειοκρατική

διαδικασία που αφαιμάσσε την ενέργεια και τη θετική παραγωγικότητα του δημοσίου υπαλλήλου.

Το κράτος περιορίζεται στον έλεγχο των διαδικασιών και της ποιότητας των υπηρεσιών και παύει να αποτελεί τον βασικό διαμορφωτή πολιτικών. Παράλληλα το ΝΔΜ δίνει τη δυνατότητα συνεργασίας ανάμεσα στον δημόσιο τομέα και σε εταιρείες του ιδιωτικού σκοπεύοντας στην ποιοτική αναβάθμιση υπηρεσιών αλλά και στην άντληση τεχνογνωσίας από τους ειδικούς. Ωστόσο, πρέπει εξ αρχής να καθορίζονται οι κανόνες συνεργασίας για να μην υπάρχουν υπόνοιες για τη διαφάνεια και τη συνεργασία των παραγόντων ενισχύοντας την εμπιστοσύνη του πολίτη προς τους θεσμούς.

Επιπλέον στα κράτη της Ευρωπαϊκής Ένωσης παρατηρείται προσπάθεια για σύγκλιση στην άσκηση της δημόσιας διοίκησης σε κοινοτικό άλλα και εθνικό πλαίσιο όπου μακριά από αγκυλώσεις του παρελθόντος θα καθιερωθεί ένα ενιαίο σύστημα διοίκησης που θα λαμβάνει υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κουλτούρας και νοοτροπίας του κάθε κράτους μέλους.

Ωστόσο το εργαλείο που θα οδηγήσει στην πρόοδο και την ανάπτυξη της δημόσιας διοίκησης είναι η αντικειμενική αξιολόγηση του στελέχους που αναπόδραστα θα συντελέσει στην υποχρέωση του κάθε προϊσταμένου να γνωρίσει λεπτομερώς τους υφιστάμενους του προκειμένου να επιτύχει να βελτιώσει την απόδοση του τομέα υπευθυνότητας του. Η σωστή συνεργασία θα αποτελεί την αιμάτωση του δημόσιου οργανισμού που θα διατρέχει όλα τα επίπεδα διοικήσεως όπου με τη συνεχή διαβούλευση και αλληλοτροφοδότηση θα επιτυγχάνεται αφενός η σωστή χρήση των πόρων και αφετέρου το παραγόμενο αποτέλεσμα θα είναι ποιοτικότερο από το ήδη υπάρχον.

Η αξιολόγηση και ειδικότερα η έκθεση αξιολόγησης πρέπει να αποτελέσει ένα αξιόπιστο εργαλείο που θα συνδράμει στην ιεραρχική και βαθμολογική εξέλιξη του υπαλλήλου προκειμένου η αξιοκρατία να ενυπάρχει στο δημόσιο τομέα. Η αξιολόγηση λειτουργεί πάντα με βάση την εξειδίκευση και το ‘‘ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση’’ πρέπει να αποτελέσει δόγμα για τη στελέχωση του δημοσίου τομέα όπου και οι προσλήψεις θα γίνονται βασισμένες σε προσόντα και όχι σε γνωριμίες ή εξυπηρετήσεις κομματικών στελεχών.

Άρα για να επιτευχθεί κι ο εξορθολογισμός του δημοσίου τομέα θεωρείται αδήριτη ανάγκη η ύπαρξη ενός συστήματος αξιολόγησης που θα διακρίνεται για

την ευελιξία και τη στοχοποιημένη αποτελεσματικότητα του. Τα προκύπτοντα αποτελέσματα θα πρέπει να είναι ακριβή για τον υπάλληλο και θα είναι οι βασικοί συντελεστές για την εξέλιξη του.

Η αξιολόγηση με αντικειμενικά κριτήρια οφείλει να προκαλεί τη βελτίωση και την πρόοδο του εργαζομένου, να δίνει κίνητρα για πρόοδο και απόδοση που τελικά τα θετικά αποτελέσματα της θα καταλήγουν αρχικά στην υπηρεσία ή στον οργανισμό και σε δεύτερη φάση στον πολίτη που θα απολαμβάνει ποιοτικότερες υπηρεσίες από το κράτος του.

Καταλήγουμε λοιπόν ότι η αύξηση της αποδοτικότητας στο δημόσιο τομέα είναι σίγουρα θέμα ορθής αξιολόγησης των υπαλλήλων αλλά δεν αποτελεί στόχο μόνο για την κορυφή της ιεραρχικής πυραμίδας, είναι ουσιαστικά μια ‘επανάσταση’, μία τομή στις δομές του συστήματος διοίκησης, ένα φαινόμενο που θα πρέπει να ταρακουνήσει όλο το οικοδόμημα της δημόσιας διοίκησης τόσο τους προϊστάμενους όσο και τους υπαλλήλους και που τελικά θα οδηγήσει σε μια βελτιωμένη διοίκηση διαπνεόμενη από την αξιοκρατία και τη δικαιοσύνη, παράγοντες που άλλωστε, αποτελούν και πυλώνες του πολιτεύματος μας.

Βιβλιογραφία

Ελληνική

1. Γαλανού Γ. (2015), Σημειώσεις για το μάθημα Management στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα.
2. Ε.Δραμαλιώτη, Ι. Μπαλαμπανίδης, (2015) Συστήματα αξιολόγησης δημοσίων υπαλλήλων
3. Κλουκινιώτου, Ε., (2002), Το σύστημα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων, Αθήνα: Εκδόσεις Εθνικό κέντρο δημόσιας διοίκησης
4. Μπάκα Σ. Θωμά (2014), Σημειώσεις για το μάθημα Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στο Εκπαιδευτικό σύστημα.
5. Ε.Μπεσίλα –Βήκα, (2011), Ο ρόλος του πολίτη στη σύγχρονη δημόσια διοίκηση.
6. Μπούκης Σώτος Δ., Σ.Μ. (1993) Βασικό μάνατζμεντ και διαπροσωπικές σχέσεις. 2η έκδ. Αθήνα: Ο.Π.Ε. / Ι.Ε.Σ.
7. Παπαστεφανάκη, Σ., (2006). Σημειώσεις Μαθήματος Διαχείριση ανθρώπινων πόρων, Ηράκλειο: Εκδόσεις Ανώτατο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης – Τμήμα διοίκησης επιχειρήσεων
8. Πετρίδου Ε., Ε.Π. ,(1998), Διοίκηση-Μάνατζμεντ: μια εισαγωγική προσέγγιση. Θεσσαλονίκη: “Ζυγός”.

9. Χ. Πιτσούλη (2012), Το νέο σύστημα επιλογής προϊστάμενων οργανικών μονάδων στις δημόσιες μονάδες.
10. Σωτηρόπουλος Δ.Α (1983) Κρατική γραφειοκρατία και πολιτικά κόμματα στη μεταπολιτευτική Ελλάδα : Μια σχέση ανισορροπίας, Ελληνική επιθεώρηση πολιτικής επιστήμης,2, 83-100
11. Χατζηκιάν Ι. (2010), Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων.
12. Χυτήρης, Λ., (2001), Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks
13. ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 4369, «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων(διαφάνεια –αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις», 2016. ΦΕΚ τεύχος Α' – αρ. φύλλου 33 της 27/2/2016

Ξενόγλωσση

1. C. Hood, (1995), From old public administration to new public management. Public money and management.
2. G. Gruening, (2001), Origin and theoretical basis of New Public Management. International Public management Journal 4 1-25
3. Patrick J. Montana και Bruce H. Charnow, (1993) Management, Δεύτερη Αμερικανική Έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
4. Arthur A. Thomson, Jr, A.J.Strickland III, John E. Gamble, (2010) Σχεδιασμός & Υλοποίηση Επιχειρησιακής Στρατηγικής. Η Αναζήτηση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος. Εκδόσεις Utopia
5. G. Wilson, Vincent Roscingo, (2015), End of an era? Managerial losses of African American and Latinos in the public sector. Social Science Research 54 36-49
6. Jan van Helden, Shahzad Uddin, (2015), Public sector management accounting in emerging economies: A literature review. Critical Perspectives on Accounting.
7. Chris Silvia, Michael Mc Guire, (2010), Leading public sector networks: An empirical examination of integrative leadership behaviors. The Leadership Quarterly 21 264-277

8. Junaid Ashraf, Shahzad Uddin, (2015), New public management, cost savings and regressive effects: A case from a less developed country. *Critical Perspectives on Accounting*
9. R. F. Spek, Frank H.M. Verbeeten, (2014), The use of performance measurement systems in the public sector : Effects on performance. *Management Accounting Research*
10. Sven Modell, Strategy, political regulation and management control in the public sector: Institutional and critical perspectives, (2012), *Management Accounting Research* 23 278-295.
11. Mikael Caker, Sven Siverbo, (2011), Management control in public sector Joint Ventures, *Management Accounting Research*, 22 330-348
12. N.P. Antonakas, N. Konstantopoulos, I. Seimenis, (2014) Human Resource Management's role in the public sector and the level of corruption: The case of Greek Tax Administration. *ScienceDirect* 148 455-462.
13. French W., (1994), *Human Resources Management* (3η έκδοση), Boston: Houghton Mifflin
14. T. Watson, (2012), The evolution of public relations measurement and evaluation. *Public Relations Review* 38 390-398
15. J. Barry, E. Berg, J. Chandler , (2003), Movement and change in the public sector. *Public Management review*. 433-448
16. A. Arundel, Luca Casali, Hugo Hollanders, (2015), How European public sector agencies innovate: The use of bottom-up policy-dependent and knowledge-scanning innovation methods, *Research Policy*, 44 1271-1282
17. DuBrin Andrew J., Ν.Σ. (2004), *Γενικές Αρχές Management*. 2η έκδ. Αθήνα: "ΕΛΛΗΝ" Γ. Παρίκος & ΣΙΑ Ε.Ε.
18. S.I. Benn, G. Gaus (1983), *Public and Private in Social Life*. Croom Helm
19. Vasu, M., Stewart, D & Garson. G.D (1998). *Organizational behavior and public management*, New York, NY: Marcel Dekker
20. J.E Lane (2001), *From- Long Term To Short-Term Contracting*, Public administration

21. Pollitt, C., (2004), Από το εκεί στο εδώ, από το τώρα στο μετά: Αγοράζοντας και Δανείζοντας μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση. Εισήγηση στο 9ο Διεθνές Συνέδριο του δικτύου CLAD, 2-5/11/2004, Madrid Spain.
22. Levitt, B. J.G. March,(1988).Organizational learning. Annual Review of Sociology.14:319-340

Διαδίκτυο

1. Μαμουλάκη Ζ.Ι, 2011. Προγραμματισμός και μέθοδοι λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων,<http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse2/sdo/log/2011/MamoulakiZoiIoanna/attacheddocument-1305097691-741480-13726/Mamoulaki2011.pdf>
2. Παπαγιαννάκη, Μ., 2009. Μεταπτυχιακή διατριβή με θέμα την ανάπτυξη συστήματος αξιολόγησης προσωπικού σε οργανισμό παροχής υπηρεσιών υγείας. Χανιά, Πολυτεχνείο Κρήτης – Τμήμα μηχανικών παραγωγής και διοίκησης. στο <http://poseidon.library.tuc.gr/artemis/MT2010-0007/MT20100007.pdf>