



Συμβουλευτική & Στρατηγικές Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού σε Δημόσιο και Ιδιωτικό Τομέα



Κρήτας Δημήτρης

Επιβλέπων: **Νίκος Παπαδάκης**, Καθηγητής Τμήματος Πολιτικής
Επιστήμης Πανεπιστημίου Κρήτης

Πτυχιακή Εργασία

Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης
Σχολή Κοινωνικών, Οικονομικών & Πολιτικών Επιστημών
Πανεπιστήμιο Κρήτης
Ρέθυμνο 2015



Στη μητέρα και στον πατέρα μου...

Σύντομο Βιογραφικό Σημείωμα

Ο Κρήτας Δημήτρης είναι απόφοιτος του 1ου Γενικού Λυκείου Δράμας, αριστούχος τελειόφοιτος του Τμήματος Πολιτικής Επιστήμης, της Σχολής Κοινωνικών, Οικονομικών και Πολιτικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Κρήτης και υπότροφος του προγράμματος προπτυχιακών υποτροφιών του Ιδρύματος Κρατικών Υποτροφιών (ΙΚΥ). Γνωρίζει αγγλικά και λίγα γερμανικά.

Έχει παρακολουθήσει και εξεταστεί επιτυχώς σε εξ αποστάσεως μαθήματα 7 εβδομάδων του Πανεπιστημίου του Εδιμβούργου (University of Edinburg) με θέμα «Εισαγωγή στη Φιλοσοφία» (Introduction to Philosophy), 3 εβδομάδων του Πανεπιστημίου Επιστήμης και Τεχνολογίας του Χονγκ Κονγκ (Hong Kong University of Science and Technology) με θέμα «Επιστήμη, Τεχνολογία και Κοινωνία στη Κίνα» (Science, Technology, and Society in China), καθώς επίσης και 7 εβδομάδων του Πανεπιστημίου Γουέσλιαν (Wesleyan University) με θέμα «Οι αρχαίοι Έλληνες» (The Ancient Greeks) μέσω του οργανισμού Coursera.

Έχει παρακολουθήσει πλήθος επιστημονικών ημερίδων, διαλέξεων και συνεδρίων που πραγματοποιήθηκαν στο Ρέθυμνο και την Αθήνα, ενώ έχει συμμετάσχει σε φοιτητικές προσομοιώσεις του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών (ThessISMUN), των θεσμών της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Eurosimulation Athens), του Μοντέλου Βουλής των Ελλήνων (MBE), όπου βραβεύθηκε με βραβείο Δημοκρατικής Συμμετοχής, της Πρότυπης Προσομοίωσης Δημοτικού Συμβουλίου (ΠΠΔΣ), όπου βραβεύθηκε και με βραβείο 3^{ης} καλύτερης συμμετοχής, που πραγματοποιήθηκαν στην Ελλάδα, ενώ υπήρξε μέλος της Οργανωτικής Επιτροπής και συνιδρυτής της πρώτης Ιστορικής Προσομοίωσης Κρίσεων, Ασφάλειας, Διπλωματίας και Εξωτερικής Πολιτικής στην Ελλάδα, (Athens Security Exercise 2013) με θέμα τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, που διοργανώθηκε από τον Επιστημονικό Όμιλο Νέων Πολιτικών Επιστημόνων.

Υπήρξε μέλος της Οργανωτικής Επιτροπής του 1^{ου} Πανελληνίου Συνεδρίου Νέων για τον Κοινοβουλευτισμό και τη Δημοκρατία που τελέστηκε υπό την Αιγίδα της Α.Ε. του Προέδρου της Ελληνικής Δημοκρατίας, κ. Καρόλου Παπούλια, ως Υπεύθυνος της Επιτροπής του Τομέα του Συνεδρίου «Κράτος και Δημοκρατία». Έχει συμμετάσχει ως εθελοντής στη τελετή αναγόρευσης του Γεωργίου Τσεμπελή, ως Επίτιμου Διδάκτορα του Τμήματος Πολιτικής Επιστήμης Π. Κ., καθώς επίσης και στη διοργάνωση άλλων συνεδρίων και επιστημονικών συμποσίων ίδιου Τμήματος και άλλων φορέων, ενώ έχει διατελέσει Ειδικός Γραμματέας/Συντονιστής της Αντιπροσωπείας Κρήτης του Επιστημονικού Ομίλου

Νέων Πολιτικών Επιστημόνων, μέλος της Υποδιεύθυνσης Επικοινωνίας και Μέσων του ίδιου οργανισμού και έχει τιμηθεί για τη προσφορά του σε αυτόν.

Σήμερα, είναι Τομεάρχης του Διοικητικού Τομέα Νοτίου Ελλάδας του Ελληνικού Οργανισμού Πολιτικών Επιστημόνων, θέση από την οποία είναι υπεύθυνος για την Αντιπροσωπεία Κορίνθου, την Αντιπροσωπεία Κρήτης, ετοιμάζοντας παράλληλα τη σύσταση της Αντιπροσωπείας του οργανισμού στη Ρόδο.

Περίληψη

Η εμφάνιση των σύγχρονων πολυεπίπεδων και πολυπαραμετρικών ζητημάτων που αναδείχθηκαν στους τομείς διοίκησης, διαχείρισης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού ενίσχυσαν τις ανάγκες για την αξιοποίηση της επιστημονικής γνώσης στον τομέα αυτόν. Έτσι, ενισχύθηκε η έννοια και η σημασία της συμβουλευτικής, όπου εμπειρογνώμονες σύμβουλοι με επιστημονική γνώση και με εμπειρία ασχολούνται με ζητήματα που αφορούν τους τομείς αυτούς. Στη παρούσα πτυχιακή εργασία επιδιώκεται να εξεταστεί η σημασία της συμβουλευτικής και οι τομείς των οποίων επιλαμβάνεται ένας σύμβουλος τόσο όσον αφορά τον δημόσιο, όσο και τον ιδιωτικό τομέα. Έτσι, μετά από μια σύντομη ιστορική προσέγγιση των διαφόρων επί μέρους θεωριών οργάνωσης, διοίκησης και διαχείρισης οργανισμών και επιχειρήσεων, όπως αυτές αναπτύχθηκαν κατά τον 19^ο και 20^ο αιώνα, θα ακολουθήσει μια προσπάθεια προσέγγισης των ζητημάτων που επιλαμβάνεται ένας σύμβουλος. Ο συσχετισμός ιδιωτικού και δημόσιου τομέα θα απασχολήσει επίσης τη παρούσα εργασία, ενώ ζητήματα όπως η στρατηγική διαχείριση ανθρωπίνων πόρων, η ανάλυση εργασίας, η εκπαίδευση προσωπικού, η διαχείριση απόδοσης, οι αμοιβές προσωπικού, το δημόσιο συμφέρον, η δημόσια διοίκηση, η ποιότητα και αξιολόγηση υπηρεσιών είναι οι κύριοι τομείς που θα εξεταστούν.

Σημαντικοί όροι: μοντέλα οργάνωσης και διοίκησης, συμβουλευτική, ιδιωτικός τομέας, δημόσιος τομέας, στρατηγικές ανάπτυξης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, ανάλυση εργασίας, διαχείριση απόδοσης, νέο δημόσιο μανάτζμεντ, δημόσια διακυβέρνηση, ποιότητα υπηρεσιών

Summary

The last decades, modern multilevel and multi-parameter issues are highlighted on the areas of human resources management and development, which have strengthened the needs of usage of scientific knowledge. In that way, the concept and the importance of consultancy have strengthened, and expert consultants with scientific knowledge and experience are dealing with issues, which are related in these areas. This graduation working paper is going to examine the importance of consultancy and the areas, which a consultant is dealing with the public and the private sector. After a brief historical approach of different theories of labor organization, administration and management of organizations and

businesses, such as those developed in the 19th and 20th century, there will be an attempt to approach the issues which a consultant is dealing with. Also, this working paper will consider the correlation of public and private sector, and other issues such as the strategic management of human resources, job analysis, staff training, performance management, staff 's costs, public interest, public administration, and quality and evaluation services..

Key words: models of labor organization and management, consultancy, private sector, public sector, strategies of development and management in human resource, job analysis, management performance, new public management, public governance, quality of service

Περιεχόμενα

1. Εισαγωγή.....σελ.	8
2. Προσεγγίσεις και μοντέλα οργάνωσης και διοίκησης	σελ. 9
3. Η σημασία και η έννοια της Συμβουλευτικής στη διαχείριση και στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.....σελ.	13
4. <u>Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού στον Ιδιωτικό Τομέα</u>	
4.1 Στρατηγικός σχεδιασμός, στρατηγική διαχείρισης και ανάπτυξης ανθρωπίνων πόρων & στρατηγικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....σελ.	19
4.2 Ανάλυση και περιγραφή θέσεων εργασίας και αρμοδιοτήτων	σελ 21
4.3 Εκπαίδευση, κατάρτιση και ανάπτυξη προσωπικού.....σελ.	24
4.4 Διαχείριση και Αξιολόγηση Απόδοσης προσωπικού.....σελ.	31
4.5 Αμοιβές και παροχές ανθρώπινου δυναμικού.....σελ.	33
5. <u>Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού στον Δημόσιο Τομέα</u>	
5.1 Δημόσιος τομέας, Δημόσια Διοίκηση, Δημόσιο Συμφέρον και προκλήσεις.....σελ.	38
5.2 Σύγχρονη Διοίκηση, από το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ στη Δημόσια Διακυβέρνηση: μεταρρύθμιση & εκσυγχρονισμός της Δημόσιας Διοίκησης	σελ. 40
5.3 Δημόσιοι Υπάλληλοι, Στελέχωση & Ανάπτυξη Ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης μέσα από τη διάγνωση αναγκών και το reskilling.....σελ.	46
5.4 Έλεγχος και Αξιολόγηση Δημόσιας Διοίκησης: προκλήσεις & δυσκολίες.....σελ.	51
5.5 Ποιότητα της Δημόσιας Διοίκησης & Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....σελ	53
6. Η διεθνής τάση για το competency framework.....σελ.	56
7. Κριτική επισκόπηση και συμπεράσματα.....σελ.	58
8. Βιβλιογραφία.....σελ.	61
9. Παράρτημα.....σελ.	65

Πίνακες και Σχεδιαγράμματα

- Σχεδιάγραμμα 1: Γενικό πλαίσιο δράσης συμβούλου.....σελ. 14
- Σχεδιάγραμμα 2: Τομείς που επιλαμβάνεται η συμβουλευτική με στόχο την επιτυχή επίτευξη στόχων και σκοπών της επιχείρησης ή του οργανισμού.....σελ. 18
- Σχεδιάγραμμα 3: Πίνακας λειτουργιών που σχετίζονται με την ανάλυση εργασίας.....σελ. 23
- Πίνακας 4: Πίνακας μεθόδων διδασκαλίας και όγκου πληροφοριών που θυμάται ο εκπαιδευόμενος.....σελ. 28
- Πίνακας 5: Φάση Κύκλου Επιχείρησης.....σελ. 35
- Σχεδιάγραμμα 6: Σχεδιάγραμμα Δημοσίου Τομέα.....σελ. 38
- Σχεδιάγραμμα 7: Σχεδιάγραμμα αποτύπωσης ενός ολοκληρωμένου Συστήματος Στρατηγικής Ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης.....σελ. 49
- Πίνακας 8: Πίνακας Διαχωρισμού Αναγκαίων Δεξιοτήτων με βάση τη φύση της θέσης.....σελ. 50

1.Εισαγωγή

Οι συνεχείς μεταβολές και η ανάδειξη όλο και περισσότερων αναγκών στον τομέα της ανάπτυξης και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στον ιδιωτικό και στον δημόσιο τομέα που οδήγησαν και στην περαιτέρω ανάπτυξη του τομέα της συμβουλευτικής -τομέας που στη χώρα μας τα τελευταία χρόνια άρχισε να αναπτύσσεται δυναμικά- ήταν από τους βασικούς παράγοντες που οδήγησαν στην απόφαση για τη συγγραφή της συγκεκριμένης πτυχιακής εργασίας.

Στη παρούσα μελέτη θα γίνει μια προσπάθεια προσέγγισης του ζητήματος της συμβουλευτικής στον τομέα της διοίκησης, διαχείρισης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού στο ευρύτερο φάσμα δημοσίου και ιδιωτικού τομέα. Για τις ανάγκες της προσπάθειας αυτής, η θεματική θα διαμοιραστεί σε επιμέρους ζητήματα προς προσέγγιση και ανάλυση, ώστε στο τέλος μετά από την ανάλυση κάποιων σύνθετων παραμέτρων και ζητημάτων να διαμορφώνεται μια ολοκληρωμένη εικόνα στον αναγνώστη για το τι είναι η συμβουλευτική και ποιες οι κύριες σύγχρονες τάσεις και μέθοδοι ανάπτυξης, διαχείρισης και διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Με σκοπό την καλύτερη και ουσιαστικότερη προσέγγιση του θέματος, στο πρώτο μέρος της παρούσας θα αναλυθούν κάποιες έννοιες και στη πορεία κάποια πιο εξειδικευμένα ζητήματα. Σε αυτό το πλαίσιο οι υποενότητες στις οποίες θα μοιραστεί το θέμα χάριν μελέτης και καλύτερης κατανόησης είναι η παράθεση εν συντομία κάποιων κύριων μοντέλων οργάνωσης του ρόλου του ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις και το πώς αυτά εξελίχθηκαν ιστορικά.

Έπειτα, θα γίνει μια προσπάθεια διασαφήνισης των αντικειμένων ενασχόλησης του εξειδικευμένου και αναδυόμενου -σύμφωνα με τις σύγχρονες τάσεις- τομέα της συμβουλευτικής, ως ένα ιδιαίτερο εργαλείο στο σύγχρονο management και τις προκλήσεις που έχουν αναδειχθεί, καθώς και του τρόπου με τον οποίο αντιμετωπίζεται από τον σύμβουλο η ανάπτυξη και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στους τομείς που αυτός παρεισφρύνει.

Μετά την σύντομη αναφορά στα μοντέλα οργάνωσης και διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και την ανάλυση της έννοιας και της χρησιμότητας της συμβουλευτικής θα ακολουθήσει η ανάλυση της έννοιας του στρατηγικού σχεδιασμού διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων και η αντιμετώπισή του ως έναν παράγοντα ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στη πορεία και μετά τη διασαφήνιση των ζητημάτων αυτών, λόγω του γεγονότος ότι η ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων είναι ένα πολυπαραμετρικό ζήτημα, θα γίνει μια

προσπάθεια εξέτασης πιο αναλυτικά κάποιων επιμέρους κρίσιμων παραμέτρων με τις οποίες ασχολείται στο πλαίσιο της συμβουλευτικής ένας σύμβουλος, για έναν οργανισμό ή επιχείρηση, όπως η περιγραφή θέσης και αρμοδιοτήτων με βάση τις ανάγκες, τους στόχους και σκοπούς της επιχείρησης συναρτήσει των ικανοτήτων και δυνατοτήτων του προσωπικού, το πολύ κρίσιμο ζήτημα της εκπαίδευσης, κατάρτισης και εξειδίκευσης προσωπικού, καθώς επίσης και τον ρόλο της αμοιβής του ανθρώπινου δυναμικού, ως ένα εργαλείο παρακίνησης και ενίσχυσης της αποδοτικότητας.

Στο επόμενο σκέλος της παρούσας εργασίας θα γίνει ιδιαίτερη αναφορά στη δημόσια διοίκηση, τις σύγχρονες μορφές και μοντέλα οργάνωσης και ανάπτυξης που έχουν αναπτυχθεί, με τις οποίες επιδιώκεται να απαντηθούν οι κρίσιμες σύγχρονες προκλήσεις.

Τέλος, θα ακολουθήσει μια κριτική ανασυγκρότηση τόσο προς τη δομή και το περιεχόμενο της παρούσας προσπάθειας εστιάζοντας στα αδύναμα σημεία και στα θετικά στοιχεία της, όσο και ως προς τα ζητήματα που αυτή θίγει, με κάποια συμπεράσματα που ανέκυψαν κατά τη μελέτη και συγγραφή της.

2. Προσεγγίσεις και μοντέλα οργάνωσης και διοίκησης

Κατά την ανάπτυξη και στις διάφορες φάσεις που πέρασε το σύγχρονο βιομηχανοποιημένο κεφαλαιοκρατικό σύστημα, μετά την βιομηχανική επανάσταση ο ρόλος του εργαζομένου έχει εξελιχθεί ακολουθώντας την πορεία εξέλιξης των απαιτήσεων και των αναγκών εργασίας των επιχειρήσεων και των οργανισμών.

Ήδη, κατά τον 19^ο και 20^ο αιώνα αποκρυσταλλώθηκαν τέσσερις κύριες θεωρήσεις οργάνωσης οι οποίες αποσκοπούσαν στην ερμηνεία του ρόλου του εργαζομένου ως άτομο που συνεισφέρει στην ευημερία ενός οργανισμού. Σε γενικές γραμμές αυτές ήταν η κλασική προσέγγιση, η προσέγγιση των ανθρώπινων σχέσεων, η ορθολογική προσέγγιση και οι σύγχρονες προσεγγίσεις. Την σημασία και την αλληλοσύνδεση της σχέσης επιχείρησης, του ανθρώπινου δυναμικού που εργάζονταν σε αυτές και της παραγωγικότητας αντιλήφθηκε η κλασική προσέγγιση,¹ η

Η κλασική ή μηχανιστική
προσέγγιση

¹ Η κλασική προσέγγιση είναι ευρέως γνωστή και ως μηχανιστική προσέγγιση.

οποία αντιλαμβάνονταν και ερμήνευε μια επιχείρηση, ή έναν οργανισμό ως ένα τυποποιημένο σύστημα, στο οποίο μπορούν να πραγματοποιηθούν προβλέψεις ως προς τα αποτελέσματα και τη λειτουργία του όπως σε μια μηχανή, ενώ σε κύριο ζητούμενο ανήγαγε την αντιμετώπιση της οργανωτικής αταξίας και την εξειδίκευση. Κύριες θεωρίες που συγκρότησαν την προσέγγιση αυτή, ήταν η θεωρία του επιστημονικού μανάτζμεντ του Fredrick Taylor, της κλασικής διοίκησης του Henri Fayol, και της γραφειοκρατίας του Max Weber.²

Πριν ακόμη τη δεκαετία του 1920 ο Max Weber είχε ήδη θεμελιώσει με το έργο του την σημαντική, για τη διοίκηση, έννοια της γραφειοκρατίας (bureaucratized), με την οποία βέβαια εννοεί κάτι διαφορετικό από αυτό που εννοείται με την επίκληση του όρου με αρνητική έννοια στις μέρες μας. Η έννοια της γραφειοκρατίας και της γραφειοκρατικής διοίκησης, κατά το Weber, θεωρείται ως *«η πλέον ολοκληρωμένη μορφή άσκησης εξουσίας όσον αφορά την ακρίβεια, τη σταθερότητα, την πειθαρχία, την αυστηρότητα και τη φερεγγυότητα [...], ενώ είναι υπό όλες τις έννοιες η τυπικά ορθολογικότερη μορφή άσκησης εξουσίας»*, [επιπλέον, το ουσιαστικότερο χαρακτηριστικό, το οποίο θεωρείται και ως ποιοτικό πλεονέκτημα της έννοιας της γραφειοκρατικής διοίκησης είναι η ίδια] *«η εξειδικευμένη γνώση, ο αναντικατάστατος χαρακτήρας της οποίας καθορίζεται από τη σύγχρονη τεχνική και την οικονομική οργάνωση της προμήθειας αγαθών»*.³

Ειδικά με το έργο του Fredrick Taylor «Αρχές Επιστημονικής Διοίκησης», πραγματοποιήθηκε ουσιαστικά για πρώτη φορά μια συστηματική προσπάθεια εισαγωγής ενός μοντέλου εφαρμογής επιστημονικών μεθόδων και τεχνικών για τη μέτρηση και τον έλεγχο της εργασίας με κύριο σκοπό τη μείωση της αναποτελεσματικότητας, ενώ με το έργο του Henri Fayol «Βιομηχανική και Γενική Διοίκηση» εισήχθη μια διοικητική θεωρία η οποία βασίστηκε στην μακροχρόνια εμπειρία ίδιου του Henri Fayol στη γαλλική βιομηχανία. Η διοικητική αυτή θεωρία, σχετιζόταν δομική και λειτουργική υποδιαίρεση των δραστηριοτήτων της διοίκησης στα στοιχεία του προγραμματισμού, της οργάνωσης της διοίκησης και του συντονισμού και του ελέγχου της. Τις θεωρίες αυτές αξιοποίησε ο Ford, ο οποίος και συνέλαβε την ιδέα της γραμμής – αλυσίδας παραγωγής βοηθώντας και αυτός με τη σειρά του στη δημιουργία ενός νέου μοντέλου μαζικής παραγωγής, για τη στήριξη του οποίου χρειαζόνταν και η μαζική κατανάλωση.⁴

² Δήμητρα Ιορδανόγλου, *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις, Νέες τάσεις και πρακτικές*, Κριτική, 2008, σελ 23-24

³ Weber Max μτφρ. Γκιούρας Θαν., *Οικονομία και Κοινωνία, Κοινωνιολογικές Έννοιες*, Σαββάλας, 2005, σελ. 252-253

⁴ Δασκαλάκης Δημοσθένης, *Βιομηχανική Κοινωνιολογία και Βιομηχανικές Σχέσεις*, Παπαζήσης, 2013, σελ. 66-67

Η προσέγγιση των
ανθρωπίνων σχέσεων

Στη πορεία, ως αντίδραση -αρχικά- στην ανάπτυξη και διάδοση του Φορντισμού και του Τεϋλορισμού, αναπτύχθηκε η προσέγγιση των ανθρωπίνων σχέσεων, με την οποία ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στη σημασία των κοινωνικοψυχολογικών παραγόντων όπως οι αξίες, η στάση και τα κίνητρά των εργαζομένων στον χώρο εργασίας τους, ενώ με τα πειράματα και τις έρευνες του κύριου εκφραστή της προσέγγισης αυτής, Elton Mayo, αποδείχθηκε πως η παραγωγικότητα των εργαζομένων επηρεάζεται καθοριστικά από τη σημασία των κοινωνικών παραγόντων και της ομαδικής ψυχολογίας για τη συμπεριφορά των εργαζομένων, δηλαδή με άλλα λόγια την αξία που έχει η συμμετοχή των ίδιων των εργαζομένων στην ομάδα και το αυξημένο ενδιαφέρον που έδειχναν οι μάντζερ. Στη πορεία και καθώς εξελίσσονταν τα συστήματα οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων και ο διάλογος πάνω σε αυτά, αναδείχθηκε πρώτα από τον Herbert Simon, μια νέα προσέγγιση, η ορθολογική προσέγγιση, σύμφωνα με την οποία οι οργανισμοί λειτουργούν τόσο ως συστήματα λήψης αποφάσεων, όσο και ως συστήματα επίλυσης προβλημάτων.⁵

Κατά τη δεκαετία του 1950 με το κίνημα των Επιστημών της Συμπεριφοράς, με εκπροσώπους τον Maslow, Bernard, Likert, McGregor και άλλους επιδιώχθηκε η σε βάθος διερεύνηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς ως κομμάτι του οργανωτικού και διοικητικού φαινομένου, μελετώντας ζητήματα όπως αυτό της ηγεσίας, της παρακίνησης, των συγκρούσεων κ.α. αναδεικνύοντας τις διαφορές που υπάρχουν πολλές φορές ανάμεσα στα συμφέροντα και τον τρόπο αντίληψής τους από τα άτομα και από τις επιχειρήσεις. Παράλληλα, το ίδιο χρονικό διάστημα αναπτύχθηκε η νεοκλασική οργανωτική θεωρία, των Simon, Cyert και March η οποία πλέον αντιλαμβάνοταν και ερμήνευε τις επιχειρήσεις ως οντότητες που χαρακτηρίζονται από την ύπαρξη κάποιου συγκεκριμένου σκοπού και τον ορθολογισμό, θέτοντας ταυτόχρονα το ζήτημα της χρήσης της στατιστικής, του γραμμικού προγραμματισμού και των μαθηματικών μοντέλων λήψης αποφάσεων.⁶

Τις δυο δεκαετίες, από το 1960 έως και τα τέλη του 1970 αναπτύχθηκε κυρίως στις ΗΠΑ από ακαδημαϊκούς η ενδεχομενική θεωρία, με κύριο εκφραστή της τον Fred Luthams, κατά την οποία τα ζητήματα Οργάνωσης και Διοίκησης πρέπει να εξετάζονται υπό μορφή των ενδεχομένων (ΑΝ συμβαίνει αυτό, ΤΟΤΕ υπάρχουν πολλές πιθανότητες να συμβεί εκείνο).⁷

Η ενδεχομενική
θεωρία

⁵Δήμητρα Ιορδανόγλου, ό.π. σελ. 25-27

⁶ Χατζηπαντελή Παναγιώτα, *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Στελέχωση, Παρακίνηση, Αμοιβές, Διαχείριση Υπαλληλικής Σχέσης και Εργασιακό Κλίμα, Μεταίχιμο*, 1999, σελ. 18 - 19

⁷ Μάντζαρης Γιάννης, *Σύγχρονη Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Γκιούρδας, 2006, σελ. 146

Το μοντέλο της
ευέλικτης επιχείρησης

Μετά το 1980 και με τις αλλαγές που σταδιακά επέρχονταν στην παγκόσμια κατανομή εργασίας, ενθαρρύνθηκαν νέες εξελίξεις όσον αφορά την οργάνωση και κατανομή της εργασίας τις οποίες προσπάθησε να αποδώσει το μοντέλο της ευέλικτης επιχείρησης (flexible firm model) του Atkinson. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, αλλάζει έτσι η οργάνωση παραγωγής ώστε να ικανοποιούνται οι απαιτήσεις στο διαφοροποιημένο πλέον ανταγωνιστικό παγκόσμιο περιβάλλον, μέσα από τον διαχωρισμό των εργαζομένων σε βασικούς, δηλαδή εργατικό δυναμικό «πυρήνα» και σε εργαζομένους στη «περιφέρεια».⁸ Με τον διαχωρισμό του ανθρώπινου δυναμικού σε αυτές τις δυο κατηγορίες, εισήχθη ο κατακερματισμός της αγοράς εργασίας σε δυο υποαγορές που, ωστόσο, δεν έχουν τα ίδια δικαιώματα και ευκαιρίες. Πλέον, με αυτό το μοντέλο εγκαθιδρύεται η έννοια της λειτουργικής και της αριθμητικής ευελιξίας, όπου η μεν λειτουργική ευελιξία στηρίζεται στην ικανότητα του εργαζομένου να αναλαμβάνει πολλά καθήκοντα, πράγμα που απαιτεί πολλαπλά προσόντα και άρα αφορά κυρίως το εργατικό δυναμικό του πυρήνα, ενώ η δε αριθμητική ευελιξία συνίσταται στην δυνατότητα του εργοδότη να αυξομειώνει τον αριθμό των απασχολούμενων ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης και αφορά κυρίως τους περιφερειακούς εργαζόμενους, οι οποίοι βρίσκονται σε δυσμενέστερη θέση. Επιπλέον, οι δυο αρχικές μορφές συμπληρώνονται και από την εσωτερική και εξωτερική ευελιξία, οι οποίες αφορούν τη κύρια και βοηθητική αγορά εργασίας αντιστοίχως, με τη μεν εσωτερική ευελιξία να αποτυπώνει αλλαγές στην οργάνωση του προσωπικού εντός των επιχειρήσεων και την εξωτερική να αντικατοπτρίζει τις ροές δυναμικού από και προς τις επιχειρήσεις.⁹

Μετά το 1990 και κατά τις τελευταίες δυο δεκαετίες μέχρι τις μέρες μας, πλέον λόγω του ιδιαίτερα σύνθετου, πολυπαραμετρικού παγκοσμιοποιημένου πεδίου της διεθνοποιημένης αγοράς εργασίας και της ελεύθερης κίνησης κεφαλαίων, αλλά και λόγω της ταχύτατης ανάπτυξης του διαδικτύου, των νέων μέσων και τεχνολογιών, η οργάνωση, διαχείριση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων στο ευρύτερο πλαίσιο της οργάνωσης επιχειρήσεων, οργανισμών τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα γίνεται όλο και πιο πολύπλοκη και πολυεπίπεδη, έχοντας ως αποτέλεσμα τόσο για την κατανόηση της, όσο και για την αντιμετώπιση των όποιων προβλημάτων ανακύπτουν να αναπτύσσονται νέες θεωρίες. Θεωρίες όπως η θεωρία της λήψης αποφάσεων, η οποία αντιλαμβάνεται την οργάνωση ως ένα «διαρκές σύνολο δομών αποτελούμενο κυρίως από εργασιακές διαδικασίες, ένα σταθερό δηλαδή δημιούργημα

Σύγχρονες θεωρίες

⁸ Leat Mike, Κουζής Γιάννης, Κουτρούκης Θεόδωρος, *Εργασιακές Σχέσεις, Μια επιστημονική προσέγγιση*, Κριτική, 2009, σελ: 79-80

⁹ Τοπαλίδη Βικτωρία, *Οι ευέλικτες εργασιακές σχέσεις σε Ευρώπη και Ελλάδα*, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2012, σελ 17-18

που υπόκειται πάντα στην επίδραση και επιρροή μέτρων και συνθηκών»,¹⁰ η συστημική θεωρία του Von Bertalanffy, η οποία αντιμετωπίζει τις οργανώσεις ως σύνθετα συστήματα που αφενός μεν χρειάζονται διάδραση μεταξύ των μερών τους, αφετέρου δε, με το περιβάλλον ώστε να κατορθώσουν να συνεχίσουν να υπάρχουν, θεωρίες όπως αυτές του «χάους» που δίνουν έμφαση στον ρόλο του εργαζομένου, της γνώσης, την καινοτομία, την ανάπτυξη του εργαζομένου τόσο ως μονάδα, όσο και ταυτοχρόνως ως μέλος ομάδας¹¹ επεδίωξαν να δώσουν λύσεις κυρίως σε ζητήματα του ιδιωτικού τομέα. Επίσης, θεωρίες όπως του Michael Hammer με την αντίληψη της γενικής και εκ βάθρων αναδιάρθρωσης (reengineering),¹² και με τη σταδιακή υιοθέτηση και μετάβαση στο νέο δημόσιο μάνατζμεντ (new public management – nrm) για τον δημόσιο τομέα επιδιώχθηκε να ερμηνευθούν και να αντιμετωπιστούν οι προκλήσεις της σύγχρονης πραγματικότητας όπως έγινε και στον ιδιωτικό τομέα.

3. Η σημασία και η έννοια της Συμβουλευτικής¹³ στη διαχείριση και στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού¹⁴

Στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο σύστημα, το οποίο διαρκώς μεταβάλλεται κοινωνικά, οικονομικά, πολιτικά και επιχειρηματικά με ραγδαίους ρυθμούς, με την διαρκή αύξηση και ενίσχυση της έννοιας του ανταγωνισμού οι σύγχρονες επιχειρήσεις καλούνται διαρκώς να αντιμετωπίζουν καθημερινά πολυεπίπεδες προκλήσεις, αξιοποιώντας παράλληλα τις όποιες ευκαιρίες δημιουργούνται, ώστε να αναπτυχθούν περαιτέρω μέσω της καινοτομίας, της ορθολογικής διαχείρισης πόρων και της επένδυσης στους τομείς όπου έχουν συγκριτικά πλεονεκτήματα. Έτσι, παρ' όλο που κατά το παρελθόν η συμβουλευτική στον τομέα της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού ως επάγγελμα έχει κατακριθεί και ήταν παρεξηγημένη, υπάρχουν ωστόσο κάποια πρότυπα για την αριστεία στη παροχή συμβουλών, καθώς πλέον η διαδικασία της παροχής συμβουλών ανθρώπινων πόρων

¹⁰ Μάντζαρης Γιάννης, ό.π. σελ. 147

¹¹ Δήμητρα Ιοδράνογλου, ό.π., 2008, σελ. 28-29

¹² Φαναριώτης Π. *Διοίκηση Προσωπικού, Εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού*, Σταμούλης, σελ 39-40

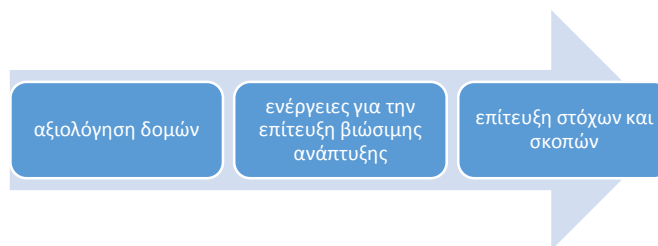
¹³ Βλ. σχεδιάγραμμα «Τομείς που επιλαμβάνεται η συμβουλευτική με στόχο την επιτυχή επίτευξη στόχων και σκοπών της επιχείρησης ή του οργανισμού» σελ. 11

¹⁴ Excellence & Lean Management Consultants: Συμβουλευτικές υπηρεσίες στη Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού, <<http://www.excellence-lean.gr/υπηρεσίες/συμβουλευτικός-μελετητικός-τομέας/διαχείριση-ανάπτυξη-ανθρώπινου-δυνα/>> [Ανακτήθηκε: 29/2/2015]

βρίσκεται στο επίκεντρο της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης,¹⁵ ενώ οι σύγχρονες ανάγκες την έχουν φέρει στο προσκήνιο έχοντας αναπτύξει τα κατάλληλα εργαλεία. Έχει τεκμηριωθεί ότι ως συμβουλευτική ορίζεται εκείνη η διαδικασία μεταφοράς γνώσεων και δεξιοτήτων από το ένα μέρος, τον σύμβουλο, στο άλλο τον πελάτη, παρέχοντας ουσιαστικά την εμπειρογνωμοσύνη του.¹⁶

Με βάση αυτά τα δεδομένα, για να ανταπεξέλθουν κυρίως τόσο οι ιδιωτικές, οι δημόσιες επιχειρήσεις όσο και ευρύτερα ο δημόσιος τομέας στο σύγχρονο διεθνοποιημένο ανταγωνιστικό πλαίσιο που έχει διαμορφωθεί οφείλουν να αξιολογούν τις δομές τους και να κατευθύνουν συντονισμένα τις προσπάθειές τους προς την επίτευξη μιας βιώσιμης ανάπτυξης στο μέλλον. Για την επίτευξη του στόχου της βιώσιμης ανάπτυξης μιας επιχείρησης, ή ενός οργανισμού η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων έχει ίσως έναν από τους πιο σημαντικούς ρόλους. Η σημασία της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού έχει αποκτήσει ακόμη πιο ουσιαστικό και βαρύνουσα σημασία λόγω ακόμη περισσότερο με την ύπαρξη της παγκόσμιας οικονομικής ύφεσης, την ανασφάλεια που αυτή φέρει στους εργαζομένους, την πίεση και απογοήτευση με αποτέλεσμα να δημιουργούνται αρνητικά για την επιχείρηση αποτελέσματα.

Σχεδιάγραμμα 1: Γενικό πλαίσιο δράσης συμβούλου



Σε αυτή τη κατάσταση ιδιαίτερη σημασία και προστιθέμενη αξία έχει αποκτήσει η έννοια της συμβουλευτικής (consultancy) σε επιχειρήσεις και οργανισμούς, η οποία μπορεί να λειτουργήσει ad hoc στην αντιμετώπιση των προαναφερθέντων ζητημάτων που ανέκυψαν, αναγάγοντας την ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα ως ένα κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη αυτών των στόχων και σκοπών.

Μέσα από την αξιοποίηση της συσσωρευμένης επιστημονικής γνώσης και εμπειρίας με τη συμβουλευτική μπορούν να πραγματοποιηθούν στοχευμένες παρεμβάσεις σε κάθε πλευρά και σε όλο το φάσμα λειτουργίας και δομών μιας επιχείρησης όπως για παράδειγμα από το marketing, την οργάνωση και ανάπτυξη πωλήσεων έως την ανάπτυξη,

¹⁵ Bail Drake, *Consultancy: Key Strategies and Tactics*, ERIC publication, Human Resource Development Consultancy Network American Society for Training and Development, 1987-88, σελ. 3

¹⁶ G. Jan van Helden,*, Harrie Aardemab, Henk J. ter Bogtc, Tom L.C.M. Grootd, *Knowledge creation for practice in public sector management accounting by consultants and academics: Preliminary findings and directions for future research*, Management Accounting Research 21 (2010), Elsevier, σελ. 83, επίσης βλ. Jacobson, N., Butterill, D., Coering, P., 2005. *Consulting as a strategy for knowledge transfer*, The Milbank Quarterly 83, σελ. 299-322

οργάνωση και διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού κ.α. με στόχο πάντοτε τη βελτίωση απόδοσης της επιχείρησης και του παραγόμενου αποτελέσματος με ορθολογική διαχείριση των δεδομένων.

«Αποστολή [τόσο του συμβούλου, όσο και της έννοιας της συμβουλευτικής γενικότερα] είναι να μπορεί να χρησιμεύσει ως σημείο αναφοράς για τα συμφέροντα των μελών και των δυναμικών μελών που σχετίζονται με την ανάπτυξη της θεωρίας και της πρακτικής της διαβούλευσης»¹⁷, ενώ πιο απλά και συγκεκριμένα όσον αφορά τον τομέα της συμβουλευτικής αναφορικά με τη διαχείριση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού ο σύμβουλος εργάζεται και χαράσσει μέσα από συζήτηση προτάσεις πάνω στους τομείς της οργάνωσης του προσωπικού, του συστήματος διοίκησης με βάση την απόδοση, την εκπαίδευση, κατάρτιση και ανάπτυξη δεξιοτήτων του προσωπικού, τη διαχείριση ταλέντων και την ανάδειξη των κοινών στόχων, του οράματος και των μέσων με τα οποία θα επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί. Μάλιστα πλέον λόγω της συνεχούς ενίσχυσης του ανταγωνιστικού πλαισίου στο τομέα, ορισμένοι σύμβουλοι διαδίδουν συγκεκριμένα είδη εμπειρογνωμοσύνης και εξειδίκευσης, ώστε να είναι αναγνωρίσιμοι στην αγορά, ενώ σύμβουλοι που είναι συνεργαζόμενοι και συμβεβλημένοι με διεθνείς εταιρείες συμβούλων υιοθετούν σετ εργαλείων που έχουν αναπτυχθεί διεθνώς, σε αντίθεση με συμβούλους που εργάζονται σε μικρές επιχειρήσεις, οι οποίοι συνήθως είναι λιγότερο καθοδηγούμενοι από αυτά τα σετ εργαλείων.¹⁸ Επιπλέον, οι σύμβουλοι συχνά δημιουργούν τα εργαλεία και τη γνώση που καθημερινά χρειάζονται. Έτσι, παράγουν «εφαρμοσμένη γνώση», καθώς ο στόχος τους έγκειται στην άμεση εφαρμογή της γνώσης που παράγουν ώστε να απαντήσουν στα ζητήματα που απασχολούν τους πελάτες τους, αξιοποιώντας όλη την σύγχρονη παραγόμενη επιστημονική γνώση που διαρκώς εξελίσσεται για παράδειγμα μέσα από επιστημονικές δημοσιεύσεις σε επιστημονικά περιοδικά και άλλα μέσα.¹⁹

Ο ρόλος της
συμβουλευτικής στη
διαχείριση ανθρώπινων
πόρων

Η ανάγκη ύπαρξης
ορθολογικού συστήματος
αξιολόγησης & διαχείρισης

Η ορθολογική διαχείριση ανθρώπινων πόρων, με την εφαρμογή των βέλτιστων πρακτικών που προκύπτουν από την θεωρία και την εμπειρική εφαρμογή της με τη προσαρμογή τους στα δεδομένα της εκάστοτε επιχείρησης μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερα και αποδοτικότερα αποτελέσματα. Με την υιοθέτηση των

¹⁷ Bail Drake, ό.π σελ. 5

¹⁸ Jacobson, N., Butterill, D., Coering, P., 2005, ό.π., σελ. 302 και Czarniawska, B., Mazza, C., 2003. *Consulting as a liminal space*. Human Relations 56, σελ. 267–290

¹⁹ Jacobson, N., Butterill, D., Coering, P., 2005, ό.π., σελ. 317.

καλών πρακτικών αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό στα νέα, συνεχώς μεταβαλλόμενα δεδομένα, με την ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού προς τη κατεύθυνση της επίτευξης των στρατηγικών στόχων μπορεί το ίδιο το ανθρώπινο δυναμικό να καταστεί ο κύριος παράγοντας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης. Άλλωστε, η εκάστοτε επιχείρηση εφαρμόζει πλήθος συστημάτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που αφορά είτε διαδικαστικά μέτρα όπως είναι η μισθοδοσία, είτε πολύπλοκες στρατηγικές ενεργητικής συμμετοχής των εργαζομένων.

Με βάση τα όσα αναλύονται γίνεται αντιληπτό ότι η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό είναι η ίδια η βάση για την αποδοτικότητα όλων των υπολοίπων επενδύσεων της επιχείρησης σε πόρους ή μέσα, αφού σε μεγάλο βαθμό οι υπόλοιπες επενδύσεις εξαρτώνται από τους ανθρώπους που τις διαχειρίζονται.

Για την επίτευξη του στόχου της καλύτερης διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, κρίνεται αναγκαία η εμφύσηση στο ανθρώπινο δυναμικό της κοινής αντίληψης, της κατάλληλης κατανόησης της κατεύθυνσης, των στόχων και των μέσων της επιχείρησης με τα οποία συνδέεται και εμπνέει τους πελάτες και τη κοινωνία, δηλαδή το περιβάλλον στο οποίο υπάρχει. Σε αυτό το πλαίσιο ο ρόλος του συμβούλου είναι πολλαπλός, αφενός μεν εργάζεται προς τη κατεύθυνση της αξιολόγησης και διατύπωσης της κατεύθυνσης και αποστολής της επιχείρησης, ή του οργανισμού, με παράλληλη ανάδειξη των χαρακτηριστικών εκείνων αξιών που στήριζαν την έως τώρα πορεία της επιχείρησης, αφετέρου δε, ο σύμβουλος πρέπει να δουλέψει προς τη κατεύθυνση του ορισμού των προτεραιοτήτων εκείνων με τις οποίες η επιχείρηση ή ο οργανισμός θα στηρίξει τη μελλοντική του ανάπτυξη και τις δραστηριότητές του, περνώντας παράλληλα το κοινό πλαίσιο αντίληψης και στάσης του εργατικού δυναμικού και εξασφαλίζοντας έτσι την ενεργητική συμμετοχή του στη νέα προσπάθεια.

Μέσα από τη εφαρμογή ενός ορθολογικού συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης εργαζομένων προωθείται καλύτερα η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, ενώ παράλληλα να επιτυγχάνεται η καλύτερη ανάπτυξη των ανθρώπων της μέσα από ένα σύστημα πολιτικής αναγνώρισης και ανταμοιβών της επιχείρησης που είναι συνδεδεμένο με το οργανόγραμμα της επιχείρησης και τις περιγραφές εργασίας. Ο σύμβουλος σε αυτό τον τομέα μπορεί να βοηθήσει στην αποτύπωση του συστήματος διοίκησης της απόδοσης, ορίζοντας με την επιχείρηση τα ποσοτικά και ποιοτικά εκείνα κριτήρια²⁰ για την εκάστοτε θέση εργασίας, αναλαμβάνοντας παράλληλα την εκπαίδευση των ανθρώπων της επιχείρησης στη χρήση του

²⁰ Ως ποσοτικά κριτήρια μπορούν να θεωρηθούν μετρήσιμοι δείκτες αποδοτικότητας, ενώ ως ποιοτικά μπορούν να θεωρηθούν οι επιθυμητές συμπεριφορές που επιδεικνύουν ή όχι οι εργαζόμενοι.

συστήματος διοίκησης απόδοσης. Τέλος, ο σύμβουλος πέραν της αποτύπωσης του συστήματος διαχείρισης της απόδοσης θέτει τις αρχές για τον εντοπισμό και επιβράβευση των πιο αξιόλογων εργαζομένων της, παρέχοντας καθοδήγηση για τα πλάνα περαιτέρω ανάπτυξής και αξιοποίησής τους.

Η βέλτιστη οργάνωση της εκάστοτε επιχείρησης με την ομαλή ροή της εργασίας, χωρίς αλληλεπικαλύψεις και με την επίγνωση του εκάστοτε εργαζομένου στο τι ακριβώς του ζητείται είναι ένας ακόμη κρίσιμος παράγοντας τον οποίο επιλαμβάνεται ο σύμβουλος. Για τη βέλτιστη διαχείριση και οργάνωση του εκάστοτε οργανισμού ή επιχείρησης, ο σύμβουλος ορίζει τις κατάλληλες δεξιότητες που απαιτούνται για τους κατόχους της κάθε θέσης, το τι προσφέρει η κάθε θέση για την επιχείρηση και το ποια είναι τα κριτήρια απόδοσης, μέσα από τη περιγραφή θέσεων, αρμοδιοτήτων και προσδοκώμενων αποτελεσμάτων. Εκτός των άλλων θα πρέπει να προβλεφθούν κενά ή αλλαγές που ενδεχομένως θα χρειαστούν υπό το πλέγμα των διαρκώς μεταβαλλόμενων συνθηκών καθώς και να επαναδιατυπωθούν η οργάνωση και η περιγραφή εργασίας, ώστε να αναδειχθούν τυχόν νέα κενά, νέες θέσεις, υπευθυνότητες ή δεξιότητες που ενδεχομένως θα προκύψουν.

Περιγραφή θέσης και
δεξιοτήτων ανθρώπινου
δυναμικού

Κατάρτιση - εκπαίδευση
προσωπικού & πολιτική
αμοιβών

Για τη κάλυψη των ειδικών αναγκών των θέσεων εργασίας σε έναν οργανισμό και τη διαχείριση των ταλέντων κρίνεται σκόπιμη η κατάρτιση και υλοποίηση ενός συστήματος εκπαίδευσης και κατάρτισης μέσα από κατάλληλα προγράμματα και μεθόδους βοηθώντας την επιχείρηση να αξιοποιήσει το προσωπικό της με τον βέλτιστο δυνατό τρόπο.

Τέλος, στον τομέα της συμβουλευτικής στη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων εμπίπτει και ο τομέας της πολιτικής αμοιβών και παροχών προς τους εργαζομένους. Σε αυτόν τον τομέα ο σύμβουλος προτείνει την κατεύθυνση της πολιτικής αμοιβών με βάση τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, δεδομένα και προσόντα της επιχείρησης, καταθέτοντας τρόπους, προτάσεις και μέτρα για την επιτήρηση του προϋπολογισμού κόστους μισθοδοσίας και για τη βελτίωση των διαδικασιών μισθοδοσίας με στόχο την μείωση του κόστους διαχείρισης, με παράλληλη αύξηση της παραγωγικότητας του ανθρώπινου δυναμικού.

Πέραν των άλλων χρήσιμων υπηρεσιών που μπορούν να παρασχεθούν από τη συμβουλευτική στον τομέα της ανάπτυξης και διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, η συμβουλευτική μπορεί να λειτουργήσει και ως ένα εργαλείο διατήρησης, ανάπτυξης και

επαναπροσδιορισμού καριέρας για το ανθρώπινο δυναμικό, τον κάθε εργαζόμενο, υπό τη μορφή της επαγγελματικής συμβουλευτικής.

Στις σύγχρονες απαιτήσεις η διατήρηση και πολλώ δε μάλλον η ανέλιξη στην εργασία για τον σύγχρονο εργαζόμενο έχει γίνει ένα αρκετά δύσκολο ζήτημα για τον λόγο ότι η διατήρηση ή η ανέλιξη στην καριέρα του εργαζομένου σημαίνει a priori διατήρηση του ενδιαφέροντος, του ενθουσιασμού, της ικανοποίησης και της δημιουργικότητας για τη θέση του, αισθήματα που θα τον οδηγήσουν στο να είναι πιο αποδοτικός. Με την ύπαρξη συμβούλου που ασχολείται με το ζήτημα της ανάπτυξης εργασίας είναι εφικτό να διατηρούνται πιο δραστήριοι και αποδοτικοί οι εργαζόμενοι, να εξοπλίζονται με καλύτερες δεξιότητες για την αντιμετώπιση των πολυσύνθετων προκλήσεων που καλούνται καθημερινά να αντιμετωπίζουν, να ενημερώνουν τους εργαζομένους τους για τις δυνατότητες διαχείρισης και αξιοποίησης της απόδοσής τους, να καθορίζονται από κοινού προσωπικοί στόχοι και σχέδια δράσεις, καθώς επίσης και να καλλιεργείται το αίσθημα αλληλοανταπόκρισης ανάμεσα στις απαιτήσεις εργαζομένου από την επιχείρηση, αλλά και στις απαιτήσεις της επιχείρησης από τον εργαζόμενο. Επιπρόσθετα, μέσα από την πραγματοποίηση εργαστηρίων καριέρας με συμμετοχή ομάδων εργαζομένων μπορούν οι εργαζόμενοι να αποκτήσουν περισσότερη αυτοεκτίμηση, αυτοεπίγνωση και αυτοπεποίθηση, ενώ έρευνες έχουν δείξει ότι με την συμμετοχή εργαζομένων σε εργαστήριο ανάπτυξης καριέρας οι συμμετέχοντες αποφασίζουν να βελτιωθούν πραγματοποιώντας αλλαγές στον τρόπο που χειρίζονται ζητήματα της δουλειάς τους και να προσδιορίσουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα που χρειάζονται για τη περαιτέρω βελτίωση και ανάπτυξή τους.²¹

Η συμβουλευτική ως εργαλείο διατήρησης ενδιαφέροντος & ανάπτυξης καριέρας

Σχεδιάγραμμα 2: Τομείς που επιλαμβάνεται η συμβουλευτική με στόχο την επιτυχή επίτευξη στόχων και σκοπών της επιχείρησης ή του οργανισμού



²¹ Τριπερίνα Ι., Διαχείριση Καριέρας και Απόδοση, Εφαρμόζοντας την ψυχολογία στην εργασία, Clever Career, 2002, σελ. 145-154

4. Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού στον Ιδιωτικό Τομέα

4.1 Στρατηγικός σχεδιασμός, στρατηγική διαχείρισης και ανάπτυξης ανθρωπίνων πόρων & στρατηγικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Στις ημέρες μας που υπάρχει ταχύτατη διάδοση της τεχνογνωσίας πολύ σημαντικό ρόλο για πολλές επιχειρήσεις και οργανισμούς έχει λάβει η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό τους, γεγονός που τους βοηθά να διαφοροποιήσουν το προϊόν, ή τις υπηρεσίες που παρέχουν από τους ανταγωνιστές τους. Χαράσσοντας τον στρατηγικό της σχεδιασμό, μια επιχείρηση ουσιαστικά εντοπίζει εκείνα τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της, που λειτουργούν ως πλεονεκτήματα ή και μειονεκτήματα, τα οποία τη διαφοροποιούν από τους ανταγωνιστές της, αξιοποιώντας τα και αναδεικνύοντάς τα με τέτοιο τρόπο, ώστε να δημιουργεί και να διατηρεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Με την έννοια της «στρατηγικής» εννοείται ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός ενός οργανισμού, ή πιο συγκεκριμένα και αναλυτικά, στρατηγική *«είναι ο προσανατολισμός και το πεδίο εφαρμογής ενός οργανισμού μακροπρόθεσμα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον μέσω της εναρμόνισης πόρων και ικανοτήτων με στόχο την ικανοποίηση των προσδοκιών των ομάδων διακύβευσης συμφερόντων του οργανισμού»*.²²

Η θεμελιώδης έννοια της στρατηγικής

Υπάρχουν διαφορετικά πεδία και τομείς χάραξης στρατηγικής σε μια επιχείρηση. Για τη χάραξη στρατηγικής είναι κρίσιμο να εντοπισθεί και να ορισθεί ένα συγκεκριμένο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εκάστοτε επιχείρησης σε έναν συγκεκριμένο τομέα, σε σχέση πάντοτε με τον ανταγωνιστή της και στον ίδιο τομέα. *«Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα [μπορεί να νοηθεί] ως το σύνολο των παραγόντων που επιτρέπουν μια επιχείρηση να διαφοροποιεί τα προϊόντα της από εκείνα των ανταγωνιστών της, ώστε να αποκτά μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς»*.²³ Ειδικά στο σύγχρονο διεθνοποιημένο σύστημα, όπου ο ανταγωνισμός είναι έντονος, μια επιχείρηση για να κατορθώσει να είναι ανταγωνιστική και βιώσιμη αποτελεσματικά και μακροχρόνια, πρέπει να διαθέτει

Η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

²² Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, επιμ. Κωνσταντόπουλος Ν., μτφρ. Νικολάου Ηρώ, Βασικές Αρχές Στρατηγικής των Επιχειρήσεων, Κριτική, 2011, σελ. 33

²³ Gary Dessler, μτφρ Μελισσοουργός Γ., επιμ. Κέφης Βασ., Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, Βασικές Έννοιες και σύγχρονες τάσεις, Κριτική, Οκτώβριος 2012, σελ. 46

τουλάχιστον ένα ή παραπάνω ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε έναν ή παραπάνω τομείς, που θα τη βοηθήσουν να διαφοροποιείται, να έχει τη δική της ξεχωριστή ταυτότητα και άρα βασιζόμενη σε αυτή να αυξήσει το μερίδιο αγοράς που της αντιστοιχεί.

Στρατηγική διαχείριση &
στρατηγική διαχείριση
ανθρώπινων πόρων

Ευρύτερα, η έννοια της στρατηγικής διαχείρισης μπορεί να εξηγηθεί ως η διαδικασία εκείνη, ή η προσέγγιση με την οποία είναι δυνατόν να αντιμετωπιστούν όλες εκείνες οι ανταγωνιστικές προκλήσεις που μια επιχείρηση αντιμετωπίζει διαρκώς. Επίσης, η στρατηγική διαχείριση *«μπορεί να θεωρηθεί και ως διαχείριση προτύπου, ή σχεδίου που ενσωματώνει τους σημαντικότερους στόχους, πολιτικές και αλληλουχίες δράσεων μιας επιχείρησης εντός ενός συνεκτικού συνόλου»*.²⁴

Σε αυτό το πλαίσιο ο ιδιαίτερος τρόπος διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και η περαιτέρω επένδυση σε αυτό μπορεί να οδηγήσει στην ανάδειξή του ως ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον στρατηγικό σχεδιασμό μιας επιχείρησης. *«Στρατηγική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαμόρφωση και εκτέλεση πολιτικών και πρακτικών ανάπτυξης δυναμικού, οι οποίες δημιουργούν εκείνες τις ικανότητες και συμπεριφορές των εργαζομένων που χρειάζεται μια επιχείρηση για να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους»*.²⁵

Με τα όσα προαναφέρθηκαν γίνεται εμφανής ο ουσιώδης ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση με τον στρατηγικό σχεδιασμό της ίδιας της επιχείρησης. Για την επίτευξη του στόχου: οι άνθρωποι πόροι να αποτελέσουν το στρατηγικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της ίδιας της επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, πρέπει να μελετηθούν καλά τα ιδιαίτερα και θεμελιώδη χαρακτηριστικά και οι δυνατότητες τόσο της επιχείρησης, όσο και των εργαζομένων της, να καταρτισθεί ένα ολοκληρωμένο σχέδιο δράσης που θα εξυπηρετηθεί επιμέρους από όλους τους εργαζομένους, από τη θέση του καθενός μέσα από την επιλογή και εφαρμογή των κατάλληλων πολιτικών.

Στον βαθμό που θα επιτευχθεί για τον εκάστοτε εργαζόμενο να προσαρμοστεί, να αντιληφθεί και να υιοθετήσει με επιμέλεια και ευσυνειδησία τις νέες απαιτήσεις και προσδοκίες της επιχείρησης, αξιοποιώντας τις ιδιαίτερες δεξιότητες, ικανότητες και γνώσεις του στο αντικείμενο του, αλλά και βελτιώνοντας τις μέσω της επανακατάρτισης θα κριθεί το εάν θα μπορέσει μια επιχείρηση να πετύχει ή όχι τους στόχους της. Για παράδειγμα κάποιες επιχειρήσεις δίνουν έμφαση στην παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών, ώστε να καλύψουν τα αυξημένα κόστη τους, σε αντίθεση με άλλες που δίνουν έμφαση στα χαμηλά

²⁴ Noe R, Hollenbeck J, Gerhart B, Wright P. επιμ. Αθανασόπουλος Κωνσταντίνος, *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων*, Τόμος Α', Παπαζήσης, 2006, σελ. 78 βλ. επίσης και J. Quinn, *Strategies for Change: Logical Incrementalism* (The Irwin Series in Management and the Behavioral Sciences), Quinn, 1980

²⁵ Jeffrey Schmidt, *The Correct Spelling of M&A Begins with HR*, HR Magazine, 2001 σελ 102-108 και Garry Dessler, ό.π. σελ 47

κόστη. Πιο συγκεκριμένα και για να γίνει πιο κατανοητό το ζήτημα του στρατηγικού σχεδιασμού αναφορικά με τη παροχή στρατηγικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, στην Ελλάδα, πρόσφατα είδαμε την Aegean Airlines να έρχεται αντιμέτωπη με την Ryanair στη παροχή υπηρεσιών αερομεταφοράς.

Το παράδειγμα της
Aegean Airlines και
της Ryanair

Η μεν Aegean Airlines -αρχικώς τουλάχιστον- αν και είχε αυξημένα κόστη μεταφοράς αναδείκνυε και έδινε το βάρος στη παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών του προσωπικού της, με φιλοξενία μέσω παροχής δωρεάν αναψυκτικού, νερού και κάποιου σνακ, σε αντίθεση με τη Ryanair που δεν παρείχε δωρεάν κάτι παρά μόνο τη μεταφορά. Στην μεν Aegean Airlines, είχες συγκεκριμένο αριθμό θέσης καθίσματος από το check in και αρχικά μπορούσες να έχεις μια χειραποσκευή και μια αποσκευή έως 20 κιλά για μεταφορά χωρίς χρέωση, ενώ στη Ryanair μόνο μια χειραποσκευή έως 10 κιλά και δεν είχες συγκεκριμένο αριθμό θέσης. Σταδιακά, όταν αυτές οι δυο εταιρίες αερομεταφοράς επιβατών συναντήθηκαν ανταγωνιστικά στην Ελλάδα, άλλαξαν εν μέρει τον στρατηγικό τους σχεδιασμό. Απ' τη μια η Aegean Airlines διατήρησε και προσπάθησε περαιτέρω να αναδείξει την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών, αφαιρώντας όμως την αποσκευή ως 20 κιλά για μεταφορά χωρίς χρέωση στο πλαίσιο συμπίεσης του κόστους εισιτηρίου μεταφοράς, απ' την άλλη, η Ryanair άλλαξε τη πολιτική μεταφοράς εφαρμόζοντας πιο αυστηρά μέτρα μεταφοράς με απόκτηση πλέον συγκεκριμένου αριθμού θέσης κατά το check in όπως η Aegean, ενώ «απάντησε» στις προωθούμενες αλλαγές στον στρατηγικό σχεδιασμό της Aegean –καθώς δε θα μπορούσε να αλλάξει την ποιότητα μεταφοράς χωρίς να επηρεαστεί το κόστος- με παροχή της δυνατότητας μεταφοράς μιας επιπλέον μικρής βαλίτσας χειραποσκευής συγκεκριμένων διαστάσεων χωρίς περιορισμό βάρους όμως.

4.2 Ανάλυση και περιγραφή θέσεων εργασίας και αρμοδιοτήτων²⁶

Ανάλυση εργασίας

Κάθε επιχείρηση έχει να φέρει εις πέρας μια ορισμένη εργασία, για τον καλύτερο συντονισμό και το καλύτερο αποτέλεσμα της οποίας, την κατανέμει σε επιμέρους εργασίες. Τις ανάγκες της κατανομής εργασίας έρχεται να καλύψει η ανάλυση εργασίας, ή αλλιώς ανάλυση έργου, ή ανάλυση θέσεων εργασίας (job analysis).

²⁶ Βλ. Πίνακα λειτουργιών που σχετίζονται με την ανάλυση εργασίας σελ. 23 καθώς επίσης και παράρτημα σελ. 65 Σχεδιάγραμμα Ι: Διαδικασία Ανάλυσης Εργασίας»

«Η ανάλυση εργασίας είναι μια διαδικασία συλλογής δεδομένων και πληροφοριών που αφορούν κυρίως (α) στο τι κάνει και ποια καθήκοντα του φορέα της κάθε θέσης εργασίας, (β) στις συνθήκες του φυσικού περιβάλλοντος όπου εκτελείται η εργασία και (γ) στα προσόντα που πρέπει να έχει ο φορέας της θέσης για να εκτελέσει αποτελεσματικά και ικανοποιητικά τη δουλειά του».²⁷

Για τις ανάγκες ανάλυσης θέσεων εργασίας γίνεται αναλυτική περιγραφή των ευθυνών, των καθηκόντων, των αναγκαίων δεξιοτήτων των εργαζομένων στην εκάστοτε θέση, ενώ οι πληροφορίες που ανακύπτουν από την ανάλυση εργασίας βοηθούν και στην περιγραφή θέσεων και προσόντων και μπορούν να οδηγήσουν στην λήψη απόφασης για τη πρόσληψη ή μη επιπλέον εργαζομένων. Η ανάλυση εργασίας έχει δυο φάσεις που η δεύτερη είναι απόρροια της πρώτης: α) την περιγραφή εργασίας, όπου γίνεται αναλυτική περιγραφή των απαιτήσεων και αναγκών της θέσης, και β) την προδιαγραφή εργασίας όπου μετά την ανάλυση των δεδομένων που έχουν περισυλλεγεί από τη περιγραφή εργασίας, καταρτίζεται ένας κατάλογος με τις αναγκαίες δεξιότητες, προσόντα και χαρακτηριστικά ιδιοσυγκρασίας που χρειάζονται για τη συγκεκριμένη θέση από πλευράς υπαλλήλου. Γίνεται κατανοητό λοιπόν ότι στη πρώτη φάση γίνεται ανάλυση των χαρακτηριστικών της θέσης και των αναγκών που υπάρχουν σε αυτήν, ενώ στη δεύτερη φάση τυποποιούνται τα αναγκαία προσόντα του εργαζομένου που απαντούν και καλύπτουν τα χαρακτηριστικά της θέσης.

Η περιγραφή & προδιαγραφή στην ανάλυση εργασίας

Μέθοδοι ανάλυσης θέσεως εργασίας

Την ανάλυση θέσεως εργασίας αρκετές φορές κάνουν υπάρχοντες εργαζόμενοι της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων, ή αναλυτές θέσεως εργασίας, ενώ οι μέθοδοι ανάλυσης θέσεως εργασίας ποικίλουν, από τη παρατήρηση, τη διατήρηση ημερολογίου από τον εργαζόμενο, την διαδικασία συνέντευξης, την συμπλήρωση ερωτηματολογίου, τη συλλογή στοιχείων και δεδομένων από το διαδίκτυο, τη μελέτη κινήσεων ή ακόμη και την εκτέλεση της εργασίας από τον ίδιο τον αναλυτή.²⁸

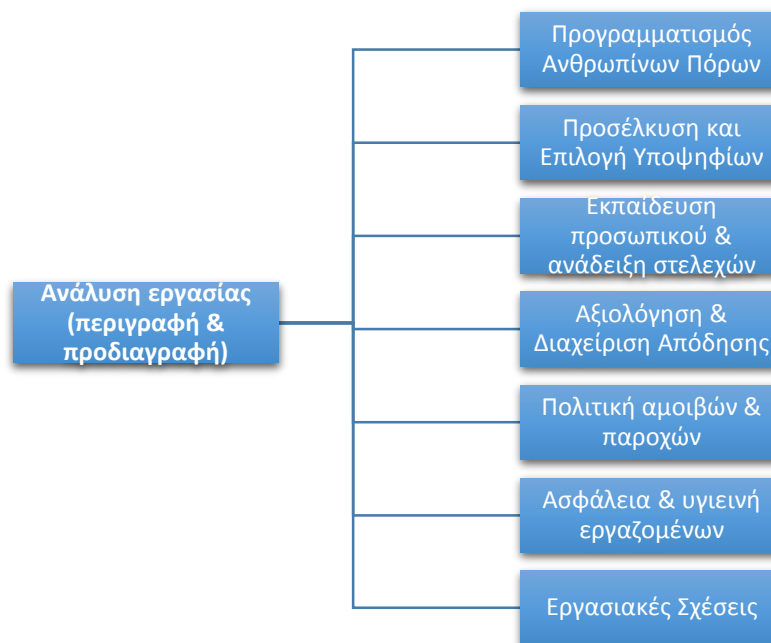
Η περιγραφή εργασίας είναι μια διαδικασία η οποία δεν έχει μια de facto και κατά κανόνα τυπολογία, αλλά προσαρμόζεται ανάλογα με το μέγεθος και τον τύπο της επιχείρησης. Συνήθως, όμως, σε μια περιγραφή εργασίας εμπεριέχεται η ταυτότητα της εργασίας (τίτλος θέσης, τμήμα, σε ποιους αναφέρεται, μισθολογική κλίμακα κλπ), την περίληψη της εργασίας που πρέπει να έρθει εις πέρας από τη θέση αυτή, τις βασικές ευθύνες και καθήκοντα που έχει ο εργαζόμενος στη θέση αυτή, τα πρότυπα θεμιτής απόδοσης του

²⁷ Χυτήρης Λεωνίδας, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Interbooks, 2001, σελ. 47

²⁸ Gary Dessler, μτφρ Μελισσοουργός Γ., επιμ. Κέφης Βασ., Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, Βασικές Έννοιες και σύγχρονες τάσεις, Κριτική, Οκτώβριος 2012, σελ 118 – 122

εργαζομένου για τη θέση αυτή, το περιβάλλον, οι συνθήκες εργασίας και τα όρια εξουσίας της θέσης. Η προδιαγραφή είναι εκείνη η διαδικασία της ανάλυσης εργασίας, κατά την οποία λαμβάνεται υπόψιν το ελάχιστο προσόντων που χρειάζεται να έχει κάποιος για να εκτελέσει τα καθήκοντά του στη θέση εργασίας. Μπορούμε να πούμε ότι η προδιαγραφή είναι ένας κατάλογος προσόντων και ικανοτήτων που απαιτούνται για τη περαίωση των αναγκών της θέσης εργασίας. Για την κατάρτιση του καταλόγου αυτού ο αναλυτής εργασίας μπορεί να αντλήσει πληροφορίες από υπάρχοντες εργαζομένους, στελέχη ή και από εμπειρία από άλλες επιχειρήσεις, ενώ συνήθως η προδιαγραφή θέσης εργασίας αποτελεί ένα ξεχωριστό έντυπο ή ακολουθεί ως τελευταίο φύλλο της περιγραφής εργασίας.²⁹

Σχεδιάγραμμα 3: Πίνακας λειτουργιών που σχετίζονται με την ανάλυση εργασίας



Πηγή πίνακα: Χυτήρης Λεωνίδα, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, *Interbooks*, 2001, σελ. 51, Ελαφρώς τροποποιημένος

Εκτός των άλλων πλεονεκτημάτων που έχει η διαδικασία της ανάλυσης εργασίας, επιδρά θετικά στο ηθικό του προσωπικού, ενώ βοηθά άμεσα στην αύξηση και στην ανάπτυξη της αποδοτικότητάς του, βοηθώντας το παράλληλα να αντιληφθεί το γεγονός ότι

²⁹ Χυτήρης Λεωνίδα, ό.π., σελ. 59-60

η εργασία που εκτελεί έχει νόημα και ότι συμβάλλει και αυτό από τη θέση του στην επίτευξη των γενικότερων σκοπών και στόχων του οργανισμού.³⁰

4.3 Εκπαίδευση, κατάρτιση και ανάπτυξη προσωπικού

Πολύ σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την αποδοτικότητα του προσωπικού με τον τρόπο που λειτουργεί μια επιχείρηση είναι αυτός της κατάλληλης εκπαίδευσης, μετεκπαίδευσης και εξειδίκευσης πάνω στο ιδιαίτερο αντικείμενο ενασχόλησης του, έννοιες που σε σημαντικό βαθμό επηρεάζουν και την αποδοτικότητα του εργαζομένου.

Σίγουρα, κατά την πρόσληψη του προσωπικού και για κάποιο χρονικό διάστημα οι δεξιότητες, οι ικανότητες και οι γνώσεις του εργαζομένου ανταποκρίνονται στις όποιες απαιτήσεις της θέσης όπου έχει ορισθεί, όμως οι ταχύτατες εξελίξεις στους μετασχηματισμούς της παγκόσμιας οικονομίας, στον παγκόσμιο ανταγωνισμό, οι τεχνολογικές εξελίξεις, και οι ανάγκες μετασχηματισμού και αναπροσαρμογής της ίδιας της επιχείρησης σε αυτά τα δεδομένα καθιστούν αναγκαία και κρίσιμη την ανανέωση των γνώσεων και την επανακατάρτιση του προσωπικού επί του αντικειμένου του. Επίσης, στο σύγχρονο διεθνοποιημένο ανταγωνιστικό σύστημα είναι επιλογή πολλών επιχειρήσεων η κατάρτιση και διαρκής εκπαίδευση του προσωπικού με στόχο τη δημιουργία και διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στον τομέα της ανάπτυξης ανθρωπίνων πόρων.

Τέλος, ας μην αμελούμε ότι για όσο χρονικό διάστημα ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις επιχειρήσεις συμπεριλαμβάνει και την έννοια του τεχνολογικού ανταγωνισμού, οι ανάγκες ανανέωσης των γνώσεων και ικανοτήτων του προσωπικού ακόμη και στον τομέα αξιοποίησης του τεχνολογικού ανταγωνισμού θα παραμένει μια αναγκαία διαδικασία, αν και δυστυχώς λόγω της δυσκολίας στη διερεύνηση της σχέσης ανάμεσα στην ανάπτυξη στελεχών (employee development) και στην οργανωσιακή απόδοση (organizational performance), πολλές φορές κάποιες επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται την περαιτέρω

³⁰ Φαναριώτης Π, *Διοίκηση Προσωπικού, Εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού*, Σταμούλης, σελ. 117-118

εκπαίδευση και κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού πιο πολύ ως ένα ακόμη κόστος, παρά ως μια επένδυση βαρύνουσας σημασίας στην ίδια την επιχείρηση και στο μέλλον της.

Διασαφήνιση
εννοιών & όρων

Για τις ανάγκες καλύτερης κατανόησης του ζητήματος, θα γίνει η διευκρίνιση κάποιων όρων και εννοιών. Με τον όρο επαγγελματική εκπαίδευση εννοείται η παροχή εφοδίων τόσο μέσα από τη διαδικασία της διδασκαλίας, όσο και με την εξάσκηση ενός επαγγέλματος, ενώ με τον όρο μετεκπαίδευση εννοείται ουσιαστικά η συμπληρωματική εκπαίδευση, την οποία πραγματοποιούμε εφόσον και μετά το πέρας κάποιας εκπαίδευσης.³¹ Στις μέρες μας η έννοια της κατάρτισης έχει αποκτήσει βαρύνουσα σημασία, ως ένα εργαλείο βελτίωσης και αναβάθμισης τόσο των γνώσεων όσο και των ικανοτήτων, με παράλληλη απόκτηση νέων δεξιοτήτων βοηθώντας στην συνέχιση της επαγγελματικής ανάπτυξης. Ως κατάρτιση στο πλαίσιο της ανάπτυξης προσωπικού μπορεί να νοηθεί *«η σχεδιασμένη προσπάθεια που καταβάλλεται προκειμένου οι υπάλληλοι να αποκτήσουν σχετικές με την εργασία τους γνώσεις, ικανότητες και συμπεριφορές»*.³² Είναι σημαντικό επίσης να διαχωριστεί η έννοια της εκπαίδευσης από αυτήν της κατάρτισης, καθώς η εκπαίδευση αφορά κυρίως τη δημιουργία ενός γενικού και ευρύτερου πλαισίου γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων, ενώ η κατάρτιση αποσκοπεί κυρίως στη μετάδοση κάποιων εξειδικευμένων γνώσεων επί πρακτικών κυρίως ζητημάτων για ένα συγκεκριμένο αντικείμενο. Τέλος, *«ανάπτυξη (development), σημαίνει παροχή ευκαιριών για διεύρυνση της προσωπικότητας, προσαρμογή στην εργασία και έμφαση στις ηγετικές ικανότητες των ατόμων τα οποία έχουν επιλεγεί για διοικητικά κι εποπτικά καθήκοντα»*.³³

Ο ρόλος της εκπαίδευσης και της κατάρτισης είναι κρίσιμος αφενός μεν για την διατήρηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης, αλλά και τη διατήρηση της αποδοτικότητας των ίδιων των εργαζομένων της. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται τόσο η ενίσχυση των γνώσεων των εργαζομένων για το αντικείμενό τους, τον διεθνή ανταγωνισμό, τα μέσα, τις τεχνολογίες και τους τρόπους αξιοποίησής τους, ενώ παράλληλα βοηθά το προσωπικό να αντιληφθεί την αξία της ομαδικής εργασίας, της καινοτομίας και της δημιουργικότητας,³⁴ όλα αυτά σε συνδυασμό με την ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων

³¹ Κανελλόπουλου Χ, Το μέλλον της αναπτύξεως ηγετικών στελεχών στην Ελλάδα, στη Δ. Γερμανία, στη Μ. Βρετανία και στις ΗΠΑ, Σπουδαί, 1978, σελ: 10

³² Noe R, Hollenbeck J, Gerhart B, Wright P. επιμ. Αθανασόπουλος Κωνσταντίνος, *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων*, Τόμος Α', Παπαζήσης, 2006, σελ. 338

³³ Κανελλόπουλου Χ., Διοίκηση Προσωπικού, Τα ανθρώπινα Προβλήματα του Μάνατζμεντ, Σε οργανισμούς, επιχειρήσεις και υπηρεσίες, Θεωρία και Πράξη, Κανελλόπουλος, 1991, σελ.256

³⁴ Noe R, Hollenbeck J, Gerhart B, Wright P, ό.π. σελ. 338

αποσκοπούν στη αίσθηση μεγαλύτερης ασφάλειας, αλλά και συμμετοχικότητας των εργαζομένων στις δραστηριότητές της βοηθώντας στη ταύτιση επιχείρησης εργαζομένου.³⁵

Ακριβώς λόγω της σημασίας του εκπαιδευτικού προγράμματος, είναι κρίσιμη η κατάλληλη κατάρτισή του, η οποία πρέπει να αποσκοπεί στη παροχή των κατάλληλων εφοδίων γνώσεων, νοοτροπίας, συμπεριφορών και ικανοτήτων στο προσωπικό. Γι αυτό τον λόγο πρέπει να καταρτίζεται ένα τέτοιο πρόγραμμα το οποίο να έχει ξεκάθαρους στόχους και κατά το δυνατόν μετρήσιμα αποτελέσματα, ενώ κάθε πρόγραμμα πρέπει να έχει συγκεκριμένες ομάδες προσωπικού στις οποίες απευθύνεται. Οι άξονες στους οποίους μπορεί ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης, ή κατάρτισης να αποσκοπεί είναι:

- «να είναι ενημερωτικό εφοδιάζοντας με γνώσεις (*cognitive knowledge*)
- να αποσκοπεί στην ανάπτυξη ικανοτήτων (*skill – based outcomes*)
- να αποσκοπεί στην αλλαγή στάσεων, αξιών, νοοτροπίας (*affective outcomes*)»³⁶

Η εκπαίδευση υπό τη μορφή της επένδυσης στη περαιτέρω ανάπτυξη των δεξιοτήτων του προσωπικού των επιχειρήσεων μπορεί να επιτυγχάνεται μέσα από διάφορες μορφές, ως προς τη τυποποίηση και αναγνώρισή της μπορεί να είναι επίσημη, ή ανεπίσημη εκπαίδευση (*formal - informal*) με μη πιστοποιημένες διαδικασίες,³⁷ ως προς τους στόχους της μπορεί να διαχωριστεί σε γενική, ή ειδική εκπαίδευση (*general – specialized*) και θεωρητική, ή πρακτική (*theoretical – practical*), ενώ μπορεί να απευθύνεται σε διαφορετικές ομάδες προσωπικού. Μπορεί να απευθύνεται σε όλα τα επίπεδα μιας επιχείρησης, σε απλούς υπαλλήλους, σε μεσαία ή κατώτερα ηγετικά στελέχη, ή σε ανώτερα ηγετικά στελέχη.

Μορφές &
Κατηγορίες
εκπαίδευσης

Ως επίσημη εκπαίδευση εννοείται η εκπαίδευση που πραγματοποιείται από ιδρύματα όπως τα ΑΕΙ, ΑΤΕΙ και τα ΙΕΚ. Σε αυτό το στάδιο της εκπαίδευσης ο στόχος για τον εκπαιδευόμενο είναι να αποκτήσει ένα πρώτο πλέγμα γνώσεων, οι οποίες θα είναι η βάση ομαλής εκτέλεσης κάποιων αρμοδιοτήτων στην επιχείρηση. Οι γνώσεις που θα λάβει ο εκπαιδευόμενος σε αυτό το στάδιο της εκπαίδευσης πιστοποιούνται από κάποιο τίτλο ως δίπλωμα, πτυχίο κλπ. Ορισμένες επιχειρήσεις σε συγκεκριμένους κλάδους, στο εξωτερικό κυρίως, δίνουν τη δυνατότητα στο προσωπικό τους τη δυνατότητα να πραγματοποιήσει και μεταπτυχιακό το οποίο σχετίζεται άμεσα με τις αρμοδιότητες και τη θέση τους. Στον

³⁵ Κανελλόπουλου Χαρ, ό.π. σελ 257-258

³⁶ Ξηροτύρη – Κουφίδου Στέλα, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*, Ανικούλα, 2001, σελ. 162

³⁷ Συλλογικό Έργο, Επιμ. Παπαδάκης Ν. – Σπυριδάκης Μ., *Αγορά Εργασίας, Κατάρτιση, Δια Βίου μάθηση & απασχόληση, Δομές, Θεσμοί και Πολιτικές*, στο κεφ. Χριστίνας Καρακιουλάφη, *Η ποιότητα εργασίας και της απασχόλησης στην ελληνική αγορά εργασίας*, Σιδέρης, 2010, σελ. 51

αντίποδα υπάρχει η ανεπίσημη εκπαίδευση από την οποία αναμένεται η πρόσκτηση ορισμένων ουσιαστικών γνώσεων και δεξιοτήτων, από μη επίσημες διαδικασίες (πχ διαλέξεις, σεμινάρια) χωρίς την απονομή κάποιου επίσημου τίτλου.

Η γενική εκπαίδευση, προσβλέπει στην απόκτηση από τον εκπαιδευόμενο κάποιων γνώσεων και δεξιοτήτων επί κάποιων θεμάτων γενικής φύσεως, όπως για παράδειγμα η ευρύτερη λειτουργία και άσκηση ενεργειών από τις διοικητικές θέσεις, ενώ η ειδική εκπαίδευση σε έναν συγκεκριμένο τομέα, σε μια συγκεκριμένη θέση π.χ. διαχείριση ενός νέου μηχανήματος για τη παραγωγή ενός προϊόντος.

Η θεωρητική εκπαίδευση αποσκοπεί στην ευρύτερη διεύρυνση των γνώσεων και ικανοτήτων του εκπαιδευομένου, ενώ η πρακτική εκπαίδευση αποσκοπεί στην απόκτηση κάποιων εμπειριών, δεξιοτήτων και γνώσεων για την αντιμετώπιση κάποιων συγκεκριμένων ζητημάτων.

Κατά τη πρόσληψη ενός νέου ατόμου σε μια επιχείρηση είναι σημαντικό να υπάρχει ένα χρονικό διάστημα εξοικείωσης και προσαρμογής του εργαζομένου, το οποίο θα πρέπει να πραγματοποιηθεί κατά το δυνατόν ομαλότερα. Για τον λόγο αυτό είναι σημαντικό να οργανώνονται και να πραγματοποιούνται κάποια προγράμματα ενημέρωσης των νεοπροσληφθέντων. Αυτά τα προγράμματα αποσκοπούν στην ομαλή προσαρμογή, στην εκμάθηση των χώρων, στην γνωριμία με τους συνεργάτες, στη παρουσίαση του τρόπου και των κανόνων λειτουργίας της επιχείρησης, των προϊόντων που παράγει, των οικονομικών ζητημάτων που απασχολούν την επιχείρηση κλπ. Με την επιτυχή εξοικείωση και προσαρμογή του νεοπροσληφθέντος αυτός μαθαίνει για το όραμα και τους στόχους της επιχείρησης, προωθείται η γρηγορότερη ένταξή του στο υπόλοιπο προσωπικό και η κοινωνικοποίησή του, αισθανόμενος ταυτοχρόνως ότι είναι καλοδεχούμενος.

Η εκπαίδευση των νεοπροσληφθέντων εργαζομένων της επιχείρησης στη νέα τους θέση, ή η εκπαίδευση υπαλλήλων που μετακινήθηκαν από μια θέση σε μια άλλη, για το πώς πρέπει να εκτελεσθεί μια συγκεκριμένη εργασία μπορεί να έχει δυο τουλάχιστον κύριες εκδοχές. Η μια και πιο ευρέως διαδεδομένη, λόγω του χαμηλού της κόστους, είναι αυτή της διάδοσης της μεθόδου και του τρόπου εκτέλεσης εργασίας μέσω της καθοδήγησης του νέου εργαζομένου κατά την εκτέλεση της εργασίας από έναν έμπειρο, παλαιότερο, υπάλληλο, ή κάποιον προϊστάμενο. Η άλλη, πιο εξειδικευμένη εκπαίδευση είναι η προκαταρκτική εκπαίδευση, η οποία μπορεί να λάβει χώρα και υπό τη μορφή «προσομοίωσης» (simulated learning) σε έναν χώρο που διαθέτει η επιχείρηση, ο οποίος προσομοιάζει με τον χώρο εργασίας και στον οποίο μπορεί ο νέος εργαζόμενος να εκπαιδευθεί.

Πλέον, πέρα από τις τυπικές μεθόδους εκπαίδευσης ή καλύτερα εγκλιματισμού εργαζομένων έχει εδραιωθεί η έννοια της δια βίου εκπαίδευσης και μάθησης. Έννοια που έγκειται στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν τη δυνατότητα συμμετοχής σε εκπαιδευτικές εμπειρίες που θα τους επιτρέψουν να ανοίξουν οι ορίζοντές τους, να βελτιωθεί η ικανότητα λήψης αποφάσεων και να καλλιεργηθούν επιμέρους δεξιότητες που θα τους βοηθήσουν στην προσωπική, αλλά και επαγγελματική τους ανάπτυξη.³⁸ Άλλωστε, ειδικά σε ευρωπαϊκές χώρες εξέχοντα πλέον ρόλο έχει αποκτήσει η δια βίου μάθηση, εκπαίδευση και κατάρτιση ευρύτερα μέσα και από τις ασκούμενες πολιτικές από τις οποίες έχει αναχθεί σε σημαίνοντα στόχο, στο πλαίσιο της διαμόρφωσης μιας κοινωνίας της πληροφορίας και των «δεξιοτήτων, κι αυτό γιατί εστιακό σημείο της τομής ανάπτυξης, ανταγωνιστικότητας και προόδου θεωρείται η σχέση μάθησης (*learning relationship*), δηλαδή το αποτέλεσμα της ικανότητας του ατόμου να μαθαίνει, καθώς και τις ικανότητες του να επιλέγει τη μαθαίνει».³⁹

Εκτός των μεθόδων εκπαίδευσης του νέου προσωπικού η εκπαίδευση και συνεχής ανανέωση τη γνώσης και των ικανοτήτων του υπολοίπου προσωπικού είναι πολύ σημαντική. Οι μέθοδοι αυτοί θα πρέπει βέβαια να προσαρμόζονται στο αντικείμενο και τις απαιτήσεις του προγράμματος, ενώ από ειδικές μελέτες και έρευνες γνωρίζουμε ότι ο καλύτερος συνδυασμός μεθόδων εκπαίδευσης είναι αυτός που συνδυάζει τόσο την ομιλία όσο και την επίδειξη, γιατί με αυτόν τον τρόπο ο όγκος πληροφοριών που θυμάται ο εργαζόμενος είναι πολύ μεγαλύτερος.⁴⁰

Πίνακας 4: Πίνακας μεθόδων διδασκαλίας και όγκου πληροφοριών που θυμάται ο εκπαιδευόμενος

Μέθοδοι Διδασκαλίας	Όγκος πληροφοριών που μπορεί να θυμάται ο εκπαιδευόμενος	
	Μέχρι 3 Ημέρες	Μετά από 3 ημέρες
Μόνον Ομιλία	70%	10%
Μόνον Επίδειξη	72%	20%
Συνδυασμός Ομιλίας και Επίδειξης	85%	65%

Πηγή στοιχείων και πίνακα: Φαναριώτης Π. Διοίκηση Προσωπικού, Εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού, Σταμούλης, σελ. 304

³⁸ Gary Dessler, μτφρ Μελισσουργός Γ., επιμ. Κέφης Β., Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, Βασικές Έννοιες και σύγχρονες τάσεις, Κριτική, Οκτώβριος 2012, σελ. 250

³⁹ Συλλογικό Έργο, Επιμ. Παπαδάκης Ν. – Σπυριδάκης Μ., ό.π. στο κεφ. Ν. Παπαδάκη & Μ. Σπυριδάκη, Αγορά Εργασίας, Κατάρτιση και Απασχόληση: Μια διακυβεύσιμη σχέση, μια επίμονη μεταρρυθμιστική προτεραιότητα, Σιδέρης, 2010, σελ. 17

⁴⁰ Φαναριώτης Π, ό.π. σελ. 304

Κατώτερα και
μεσαία στελέχη

Για την εκπαίδευση κατωτέρων και μεσαίων ηγετικών στελεχών είναι σημαντικό να ληφθεί υπόψιν ότι ακόμη και ένας απλός προϊστάμενος ή διευθυντής ενός μικρού τμήματος κατά την άσκηση των καθηκόντων θα έρθει αντιμέτωπος με διάφορα ζητήματα, όπως καθοδηγεί τους υφισταμένους του, να διευθετεί τυχόν προβλήματα που εμποδίζουν την ομαλή λειτουργία του τμήματός του, πράγμα που σημαίνει γνώση εκ των έσω του πως λειτουργεί το τμήμα, ειδικές γνώσεις, εμπειρίες και πειθαρχία σε συνδυασμό με ηγετικό χαρακτήρα. Σε αυτό πλαίσιο είναι σημαντική η εκπαίδευση του στελέχους να περιλαμβάνει τόσο θεωρητική εκπαίδευση (theoretical), υπό μορφή σεμιναρίων διαλέξεων και συζητήσεων, όσο και πρακτική εξάσκηση (in-basket exercise), όπου το στέλεχος – εκπαιδευόμενος παρατηρείται και αξιολογείται για τις λύσεις που δίνει σε διάφορα τρέχοντα προβλήματα. Πέραν αυτών, μέσα προαναφερόμενα προγράμματα εκπαίδευσης, όπως η εκπαίδευση «κατά τη διάρκεια εκτέλεσης εργασίας», ή η εκπαίδευση υπό τη μορφή «προσομοίωσης», υποδυόμενους ρόλους (role playing) και η εκπαίδευση με εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation), όπου ένας προϊστάμενος τμήματος παραγωγής μετατίθεται και αναλαμβάνει θέση προϊσταμένου τμήματος πωλήσεων, μπορούν να βοηθήσουν στην καλλιέργεια και ανάπτυξη των δεξιοτήτων και χαρακτηριστικών που χρειάζεται τέτοιο στέλεχος.⁴¹

Τέλος, ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να δίνεται στην ανάπτυξη και την εκπαίδευση των ανωτέρων ηγετικών στελεχών, τα οποία εκτός των μεθόδων για την εκπαίδευση κατωτέρων και μεσαίων στελεχών μπορούν να ακολουθήσουν και κάποιες επιπλέον μεθόδους, αφού για τη δική τους θέση είναι σημαντικό πέραν των εμπειριών, γνώσεων και δεξιοτήτων η κατοχή μιας γενικότερης και ευρύτερης μόρφωσης και εκπαίδευσης. Στη βάση αυτής της λογικής τα ανώτερα ηγετικά στελέχη, τα οποία συνήθως έχουν και κάποια πρότερη εμπειρία και γνώσης διοίκησης μπορούν να εκπαιδευτούν μέσα από μεθόδους όπως αυτή των επιχειρηματικών παιχνιδιών (business games), όπου οι εκπαιδευόμενοι χωρίζονται σε ανταγωνιζόμενες μεταξύ τους ομάδες, με χρήση των σύγχρονων μέσων και δεδομένων, με την εκπαίδευση ευαισθησίας (sensitivity training) η οποία αποσκοπεί στο να μην δημιουργούνται προβλήματα συμπεριφοράς μεταξύ των ανθρώπων που θα διευθύνει το στέλεχος στο μέλλον, ή μεταξύ των ομόβαθμών του. Για αυτή τη μέθοδο πραγματοποιούνται ομάδες εκπαιδευομένων, όπου μέσα από τη συζήτηση ο εκπαιδευτής παροτρύνει τους εκπαιδευομένους να συμμετέχουν

Ανώτερα
ηγετικά
στελέχη

⁴¹ Ξηροτύρη – Κουφίδου Στέλα, ό.π. σελ. 165-166

και να ασκήσουν κριτική ο ένας στον άλλο για τη συμπεριφορά τους και τη συμπεριφορά της ομάδας.⁴²

Μέθοδοι
αξιολόγησης &
απολογισμού
εκπαιδευτικού
προγράμματος

Με το πέρας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι σημαντικός ο απολογισμός τους και η αξιολόγησή τους, κάτι στο οποίο όπως θα δούμε ενυπάρχουν αρκετές δυσκολίες λόγω του ότι δεν είναι εύκολο να βρεθούν και να ορισθούν αντικειμενικά κριτήρια αξιολόγησης. Υπάρχουν αρκετές και διαφορετικές ως προς τη μεθοδολογία, τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα μεθοδεύσεις για την αξιολόγηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος σχολές.

Ο Mark Easterby-Smith ταξινομεί σε τέσσερις κύριες σχολές αξιολόγησης εκπαιδευτικού προγράμματος, την πειραματική που αξιοποιείται κυρίως από ερευνητές κοινωνικών επιστημών, η οποία όμως δύσκολα μπορεί να εφαρμοστεί σε επιχειρήσεις και αμφισβητείται η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων της, η χωρίς στόχους αξιολόγηση, η οποία θεωρεί πως δε πρέπει να ξεκινά από τους στόχους, θεωρώντας ότι εάν ο αξιολογητής ξέρει τι πρέπει να βρει είναι πολύ πιθανό να το βρει. Για την απόκτηση συμπερασμάτων στη χωρίς στόχους αξιολόγηση ο αξιολογητής συζητά με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (εκπαιδευτές, εκπαιδευόμενους κλπ) και παρατηρεί την διαδικασία χωρίς να κρατά το πρόγραμμα της εκπαίδευσης ως οδηγό, ενώ η μέθοδος αυτή προϋποθέτει ότι ο αξιολογητής παραμένει ανεξάρτητος παρατηρητής της διαδικασίας. Η τρίτη, που είναι και η πιο διαδεδομένη και αξιοποιήσιμη μέθοδος, αυτή της συστημικής αξιολόγησης, η οποία δίνει έμφαση στους αντικειμενικούς στόχους της εκπαίδευσης, οι οποίοι πρέπει να είναι επαρκώς και σαφώς προσδιορισμένοι, ενώ σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή θα πρέπει οι στόχοι να είναι τέτοιοι που να είναι δυνατόν μετά την εκπαίδευση να παρατηρηθεί η διαφορά στη συμπεριφορά των εργαζομένων. Μάλιστα το θετικό της συστημικής αξιολόγησης είναι ότι εφόσον εντοπίσει απώλεια στόχων – αποτελέσματος, παρεμβαίνει στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, ώστε να διορθωθεί η απώλεια σε επόμενη εκπαίδευση. Η επίσης αρκετά διαδεδομένη μέθοδος αξιολόγησης, αυτή της προσχεδιασμένης αξιολόγησης σχετίζεται με τον a priori καθορισμό κάποιων κριτηρίων αξιολόγησης, με τους δείκτες και στόχους αξιολόγησης. Το πρόβλημα σε αυτήν την μέθοδο είναι ότι είναι δύσκολο να βγάλει κάποιος συμπεράσματα σε μια ερώτηση του κατά πόσο ωφελήθηκαν οι εκπαιδευόμενοι με απαντήσεις του είδους ωφελήθηκαν 40% λίγο, 40% πολύ, 20% καθόλου.⁴³

⁴² Ξηροτύρη – Κουφίδου Στέλα, ό.π. σελ 167-168

⁴³ Συλλογικό Έργο, Επιμ. Κανελλόπουλος Χ, *Αξιοποίηση προσωπικού με ανάπτυξη στελεχών και βελτίωση οργάνωσης*, στο κεφ. Αξιολόγηση της Εκπαίδευσης Στελεχών του Γιάννη Χαλά, International Publishing, 1990, σελ. 287-322

4.4 Διαχείριση και Αξιολόγηση Απόδοσης προσωπικού⁴⁴

Η έννοια της διαχείριση της απόδοσης (performance appraisal) είναι μια ευρύτερη έννοια που εμπεριέχει και την έννοια της αξιολόγησης απόδοσης. Τόσο η διαχείριση όσο και η αξιολόγηση της απόδοσης είναι δυο πολύ βασικές και βαρύνουσας σημασίας έννοιες. Με την αξιολόγηση της απόδοσης και στη πορεία την διαχείριση της δεν επιδιώκεται απλώς και μόνο η μέτρηση της αποδοτικότητας του προσωπικού. Η διαχείριση απόδοσης προσωπικού είναι μια διαρκής διαδικασία, με την οποία σε πρώτη φάση μετريέται η αποδοτικότητα του προσωπικού (αξιολόγηση απόδοσης) με στόχο στη πορεία την βελτίωση, ή εν πάση περιπτώσει τη διατήρηση της απόδοσης σε υψηλά επίπεδα.

Διαφορά
διαχείρισης και
αξιολόγησης
απόδοσης

Σίγουρα η ίδια η διαδικασία της αξιολόγησης απόδοσης ενέχει σημαντικά ρίσκα αφού μέσω αυτής πρέπει να ποσοτικοποιηθούν θεωρητικές και αφηρημένες έννοιες ενώ μέσω αυτήν μπορεί για παράδειγμα να δημιουργηθεί αρνητικό κλίματος πίεσης, ή άγχους των εργαζομένων, οι οποίοι γνωρίζουν ότι από αυτή τη διαδικασία θα κριθούν οι αμοιβές τους, ή ακόμη – ακόμη και η ίδια η διαδικασία μπορεί να επηρεάζεται από ενδεχόμενη ακούσια, ή εκούσια μεροληψία του αξιολογητή που θα μπορούσε να θέσει εν κινδύνω την όλη διαδικασία. Παρ' όλα αυτά είναι μια καίρια διαδικασία που δε μπορεί να αποφευχθεί λόγω των ζητημάτων που εξαρτώνται από αυτήν όπως θα δούμε στη πορεία. Για τη καλύτερη προσέγγιση του ζητήματος όμως είναι σημαντικό να διασαφηνιστεί ο όρος της διαχείρισης και της αξιολόγησης απόδοσης, αλλά και να αναλυθούν κάποιες εγκεκριμένες διαδικασίες και μέθοδοι πραγματοποίησης της.

Με τον όρο «αξιολόγηση απόδοσης εννοείται η εκτίμηση της τρέχουσας ή της παρελθούσης απόδοσης ενός εργαζομένου σε σχέση με τα πρότυπα απόδοσης που έχουν τεθεί για τη θέση»⁴⁵ στην οποία βρίσκεται. Με τον όρο διαχείριση απόδοσης, έννοια που είναι συνυφασμένη με αυτή της αξιολόγησης απόδοσης, εννοείται η «οργανωτική εκείνη λειτουργία η οποία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ίδια την εκτέλεση εργασίας, με τη λειτουργία της ηγεσίας (δηλαδή της παροχής καθοδήγησης από τον προϊστάμενο προς τους υφισταμένους), τις αμοιβές και με την εκπαίδευση».⁴⁶ Για τις ανάγκες της πραγματοποίησης της αξιολόγησης και εν τέλει διαχείρισης της απόδοσης, χρειάζεται να τεθούν εξ αρχής

⁴⁴ Βλ. Παράρτημα «Σχεδιάγραμμα II: Τυπικό έντυπο γραφικής αξιολόγησης εργαζομένου», σελ 66 καθώς και III «Έντυπο μεθόδου εναλλασσόμενης ταξινόμησης ως προς συγκεκριμένο προσόν», σελ. 69

⁴⁵ Gary Dessler – Επιμ. Κέφης Βασίλης – Μτφρ. Μελισσούργος Γιώργος, *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις*, Κριτική, 2012 σελ. 275

⁴⁶ Χατζηπαντελή Παναγιώτα, *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Στελέχωση, Παρακίνηση, Αμοιβές, Διαχείριση Υπαλληλικής Σχέσης και Εργασιακό Κλίμα*, Μεταίχιμο, 1999, σελ. 75

κάποια κοινώς αποδεκτά πρότυπα απόδοσης, με βάση τα οποία ο εργαζόμενος μετά την αξιολόγηση απόδοσής του θα μπορεί να λάβει κάποια σχόλια με τα οποία θα μπορεί να βελτιωθεί αντιμετωπίζοντας τυχόν ελλείψεις και ανεπάρκειές του, ή να συνεχίσει να αποδίδει εξίσου καλά. Επίσης, η αξιολόγηση απόδοσης μπορεί να λειτουργήσει ως ένα εργαλείο με βάση το οποίο μπορούν να ληφθούν οι κατάλληλες αποφάσεις από τους προϊσταμένους για τους υφισταμένους τους αναφορικά με την μισθοδοσία (πχ αυξήσεις ή μειώσεις στις αποδοχές), την ύπαρξη ή όχι ανάγκης προσλήψεων προσωπικού σε κάποιον τομέα, την ανάγκη πραγματοποίησης κάποιας μετάθεσης ή προαγωγής, την ανάγκη κατάρτισης προγραμμάτων εκπαίδευσης του προσωπικού ή ακόμη και στην απόλυση του εργαζομένου.

Ευρύτερα μπορούμε να πούμε ότι με την αξιολόγηση μπορούν να αναδειχθούν όλες εκείνες οι αδυναμίες και ελλείψεις που καθιστούν μη παραγωγικό το προσωπικό, ώστε να αντιμετωπισθούν, ή να αναδειχθούν εκείνα τα θετικά στοιχεία τα οποία θα μπορούσαν να λειτουργήσουν θετικά ως καλές πρακτικές και να βελτιωθεί η απόδοση. Πέραν αυτών, οι υπάλληλοι μπορούν μέσα από την αξιολόγηση να αντιληφθούν τα αδύνατα και δυνατά σημεία στην εργασιακή τους δραστηριότητα και να αναθεωρήσουν κάποια στοιχεία της σταδιοδρομίας που είχαν προγραμματίσει.

Για να μην δημιουργηθούν προβλήματα κατά την αξιολόγηση απόδοσης, αυτή πρέπει να τηρεί κάποιες προϋποθέσεις και να έπεται κάποιων διαδικασιών που βοηθούν στην ομαλή πραγματοποίησή της. Πιο συγκεκριμένα η αξιολόγηση απόδοσης πρέπει να λαμβάνει χώρα αφού έχει προηγηθεί η ανάλυση εργασίας,⁴⁷ με την οποία οριοθετείται το τι περιμένουμε και τι όχι από τον εργαζόμενο. Έπειτα, πρέπει να έχει καθοριστεί σαφώς και επαρκώς πριν την αξιολόγηση το τι σημαίνει επιτυχημένη εκτέλεση εργασίας και το τι αναμένεται από αυτόν στη θέση από όπου βρίσκεται. Τρίτος σημαντικός παράγοντας που κρίνει την αξιοπιστία της αξιολόγησης είναι η ανάπτυξη εκείνων των τρόπων με τους οποίους θα μετρηθεί η επίτευξη των στόχων.

Για τη πραγματοποίηση της αξιολόγησης υπάρχουν διάφοροι μέθοδοι.

Οι κυριότερες μέθοδοι είναι: α) οι μέθοδοι συγκρίσεως (comparative procedures), που βασίζονται στο αξίωμα ότι μια αξιολόγηση μπορεί να γίνει σε ένα συγκεκριμένο πρόσωπο σε σχέση με άλλα, β) οι μέθοδοι των σταθερών κριτηρίων (absolute standards), όπου το άτομο βαθμολογείται σύμφωνα με κάποια συγκεκριμένα κριτήρια ως προς ένα, ή περισσότερα χαρακτηριστικά για τα οποία ο εκτιμητής καλείται να απαντήσει για το εάν κατέχει ο εργαζόμενος κάποιο

Μέθοδοι αξιολόγησης

⁴⁷ Για την ανάλυση εργασίας βλέπε σελ. 12.

συγκεκριμενοποιημένο χαρακτηριστικό, ενώ σε δεύτερη φάση καλείται να βαθμολογήσει το χαρακτηριστικό αυτό σε μια κλίμακα, γ) οι μέθοδοι αξιολόγησης με βάση την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων (management by objectives), η οποία στηρίζεται στο σκεπτικό ότι η επίτευξη κάποιων στόχων μπορεί να μετρηθεί μόνο όταν συγκρίνεται το αποτέλεσμα που έχει επιτευχθεί με αυτό το αποτέλεσμα που θα έπρεπε να έχει επιτευχθεί, δ) οι μέθοδοι της άμεσης καταμέτρησης, οι οποίες όμως περιορίζονται σε εργασίες που υπάρχει η δυνατότητα ποσοτικοποίησης των αποτελεσμάτων.⁴⁸

Η διαχείριση απόδοσης αξιοποιεί το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης, ενώ για να είναι αποτελεσματική πρέπει αφενός μεν να αναπτύσσεται κατά περίπτωση, για τη συγκεκριμένη επιχείρηση ή οργανισμό και να σχεδιάζεται κατά τέτοιο τρόπο που να έχει ως αφετηρία τους στόχους της επιχείρησης, αφετέρου δε να είναι εφαρμόσιμη σε όλο το σύνολο της επιχείρησης και όχι αποσπασματικά, καθώς επίσης και να δίνεται με το σύστημα διαχείρισης η δυνατότητα αξιοποίησής του από τον εκάστοτε προϊστάμενο μονάδας της επιχείρησης. Για την επιτυχή διαχείριση απόδοσης είναι αναγκαία η κατάρτιση πρώτα ενός συμφώνου απόδοσης, στο οποίο θα αναφέρονται σαφώς οι στόχοι απόδοσης του υπαλλήλου, οι δείκτες μέτρησης της απόδοσής του, τα τυπικά και τα ουσιαστικά προσόντα και ικανότητες που απαιτούνται και οι αρχές και μεθοδολογία που πρέπει να τηρηθεί κατά την εκτέλεση των καθηκόντων. Μετά τη κατάρτιση ενός συμφώνου απόδοσης, χρειάζεται μια διαρκής και συνεχή παρακολούθηση και μέτρηση της απόδοσης, γεγονός που διαφοροποιεί την διαχείριση απόδοσης από την αξιολόγηση απόδοσης που πραγματοποιείται σε συγκεκριμένο και για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Τέλος, τυχόν προβλήματα που ανακύψουν κατά την διαχείριση της απόδοσης είναι σημαντικό να αναγνωρισθούν και να γίνουν κατανοητά από τον ίδιο τον εργαζόμενο ώστε να μπορέσει να τα διορθώσει.⁴⁹

4.5 Αμοιβές και παροχές ανθρώπινου δυναμικού

Η εξασφάλιση ενός δίκαιου συστήματος αμοιβών και παροχών προς το προσωπικό μιας επιχείρησης είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας καθώς έως έναν βαθμό από αυτές

⁴⁸ Ξηροτύρη-Κουφίδου Στέλα, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Η πρόσκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*, Ανικούλα, 2001, σελ. 178 - 186

⁴⁹ Χατζηπαντελή Παναγιώτα, *ό.π.* σελ. 75-79

κρίνεται και η αποδοτικότητα του προσωπικού, αφού οι αμοιβές και οι παροχές λειτουργούν ως ένα κίνητρο καλύτερης αποδοτικότητας. Για την υλοποίηση μιας εργασίας χρειάζεται αφενός μεν να υπάρχουν οι αναγκαίες ικανότητες στον υπάλληλο, αφετέρου δε να του δίνονται και τα κατάλληλα κίνητρα, ώστε να παρακινηθεί. Σε αυτά τα κίνητρα μπορούν να ενταχθεί η αμοιβή για την εκπλήρωση της εργασίας ενδεχομένως και κάποια bonus ως βραβεία, ή η παροχή οικονομικής απολαβής που μπορεί να μην σχετίζεται με την εργασία αυτή καθ' αυτή, όπως είναι για παράδειγμα το δώρο διακοπών. Για τη κατάρτιση και υλοποίηση ενός δίκαιου και ορθολογικού συστήματος αμοιβών χρειάζεται να έχει προηγηθεί η ανάλυση εργασίας, ώστε να είναι γνωστές οι αρμοδιότητες και υπευθυνότητες για τις οποίες αμείβεται ο υπάλληλος και να μπορούν παράλληλα να συγκριθούν τα αποτελέσματα της εργασίας του με τους στόχους που είχαν τεθεί για να δοθούν τυχόν bonus.

Παράγοντες που επηρεάζουν το ύψος της αμοιβής

Αν και κατά το παρελθόν η χάραξη μιας πολιτικής αμοιβών ήταν κάπως πιο απλή διαδικασία, στις ημέρες μας λόγω του διεθνούς ανταγωνισμού, της τάσης εξαγορών και συγχωνεύσεων επιχειρήσεων και των κοινωνικών διεκδικήσεων των εργαζομένων έχει γίνει μια πιο σύνθετη διαδικασία. Μια διαδικασία, η οποία πάντως φαίνεται να διαμορφώνεται προς τη κατεύθυνση των πιο ευέλικτων μορφών αμοιβών, που επηρεάζονται από παράγοντες όμως η ατομική ή ομαδική επίδοση και όχι από τόσο από το κόστος ζωής ή έτη υπηρεσίας, ενώ ενισχύεται η διαπραγμάτευση ανάμεσα σε υπαλλήλους και στην επιχείρηση και όχι σε εθνικό επίπεδο, με παράλληλη ανάδειξη συστημάτων πρόσθετων παροχών όμως η διανομή κερδών κλπ. Εντούτοις υπάρχουν κάποιοι σταθεροί παράγοντες που επηρεάζουν τις αμοιβές της επιχείρησης προς τους εργαζομένους, οι οποίοι μπορούν να συνοψιστούν στους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες. Οι μεν εσωτερικοί παράγοντες είναι αυτοί της επιχείρησης όπως οι απαιτήσεις των εργαζομένων, οι δυνατότητες που έχει η επιχείρηση για παροχές, η φάση οργανωτικού κύκλου στον οποίο βρίσκεται η επιχείρηση,⁵⁰ η οργανωσιακή στρατηγική και κουλτούρα της επιχείρησης. Οι δε εξωτερικοί παράγοντες σχετίζονται με την κυβερνητική πολιτική και τα πλαίσια τα οποία αυτή θέτει για τη πολιτική αμοιβών και παροχών, τις πιέσεις των συνδικάτων, την προσφορά και ζήτηση στο τομέα των ειδικοτήτων που αναφέρεται η αμοιβή και τις αμοιβές των ανταγωνιστών.⁵¹

⁵⁰ Βλ. πίνακα «Φάση Κύκλου Επιχείρησης» σελ. 35

⁵¹ Ξηροτύρη Κουφίδου – Στέλα, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*, Ανικούλα, 2001, σελ. 219 - 222

Πίνακας 5: Φάση Κύκλου Επιχείρησης

Αμοιβές	Εισαγωγή	Ανάπτυξη	Ωρίμανση	Παρακμή
Μισθοί	Βασικοί, ελάχιστα ανταγωνιστικοί	Μέτριοι	Πάνω από το επίπεδο της αγοράς	Υψηλές αποδοχές με πιέσεις για μείωση
Κίνητρα	Συμμετοχή στα κέρδη, δυνατότητες απόκτησης μετοχών	Χρηματικά κίνητρα για επίτευξη στόχων, παροχή μετοχών	Χρηματικά κίνητρα, συστήματα κινήτρων, παροχή μετοχών	Μειωμένα χρηματικά κίνητρα, σχέδια μείωσης κόστους κινήτρων
Πρόσθετες Παροχές	Πολύ βασικές, κάτω του μέσου επιπέδου της αγοράς	Σειρά πρόσθετων παροχών σε μέτριο επίπεδο, περιορισμένες ειδικές παροχές σε ανώτατα στελέχη	Ουσιαστικές πρόσθετες αμοιβές σε είδος και ύψος, ειδικές παροχές σε όλα τα ανώτατα στελέχη	Μείωση κόστους πρόσθετων παροχών, πάγωμα στις ειδικές παροχές ανωτάτων στελεχών

Πηγή πίνακα: R.L. Mathis & J.H Jackson, Human Resource Management, West Publ. Corporation, 1994, σελ. 359, όπως μεταφέρεται στο Λεωνίδας Χυτήρης, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Interbooks, 2001, σελ. 172

Προφανώς βέβαια, πέρα των παραγόντων που αναφέρθηκαν παραπάνω σημαντικό ρόλο για τις αμοιβές παίζει και η ιεραρχική βαθμίδα στην οποία βρίσκεται η θέση εργασίας του υπαλλήλου, καθώς οι μισθοί του προσωπικού και των στελεχών της διοίκησης διαφοροποιούνται και με βάση τη σπουδαιότητα της θέσης, τις ιδιαίτερες δεξιότητες, γνώσεις και ικανότητες που ζητούνται βαθμιδωτά και ιεραρχικά.⁵²

Η δίκαιη κατανομή αποδοχών και bonus είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας παρακίνησης και υποκίνησης του εργαζομένου. Γι αυτόν τον λόγο είναι πολύ σημαντικό ένα σύστημα αμοιβών να μην είναι απλώς δίκαιο, αλλά και να γίνεται κατανοητό και αποδεκτό από τον εργαζόμενο ότι είναι όντως δίκαιο. Έτσι, το να επικοινωνηθεί καταλλήλως στον εργαζόμενο το σύστημα αμοιβής είναι καίριας σημασίας, ενώ θα πρέπει να είναι ενιαίο για όλους, ή εάν δεν είναι θα πρέπει να είναι κατανοητό για ποιους λόγους δεν είναι ενιαίο.

Με το πέρασμα του χρόνου έχουν αποκρυσταλλωθεί κάποια συγκεκριμένα συστήματα αμοιβών και παροχών. Οι βασικότερες πολιτικές αμοιβής μπορούν να χωριστούν σε δυο κύριες κατηγορίες σε αυτές που χαρακτηρίζονται από συστήματα αμοιβής τα οποία α) βασίζονται στις ατομικές αμοιβές με βάση τις ικανότητες του προσωπικού, και β) σε αυτά τα συστήματα

Είδη συστημάτων
& πολιτικών
αμοιβής

⁵² French N., Human Resources Management, Houghton Mifflin Company, 1986, σελ 17-23 και Κανελλόπουλου Χ., Διοίκηση προσωπικού και Διευθυντικά Στελέχη Διοίκησης Προσωπικού στην Ελλάδα, ΕΛΚΕΠΑ, 1990 σελ. 54-55

που βασίζονται στην απόδοση, για τα οποία συναντάμε και κάποιες παραλλαγές αλλά ως επί το πλείστον λειτουργούν αμείβοντας τον υπάλληλο:

α) με βάση μια ορισμένη από πριν μονάδα χρόνου (π.χ. ώρα, ή ημέρα),

β) με βάση την εργασία ανά κομμάτι (όσο περισσότερα κομμάτια παράγονται τόσο μεγαλύτερη αμοιβή),

γ) για την εργασία με βάση τη πρότυπη ώρα (standard – hour plan) (προσομοιάζει με το σύστημα αμοιβής ανά κομμάτι, με τη διαφορά ότι το πρότυπο εκφράζεται σε χρόνο),

δ) με βάση κάποιο σύστημα συμμετοχής στα κέρδη (gains – sharing plans).⁵³

Όσον αφορά τις πολιτικές αμοιβής που βασίζουν την αμοιβή του εργαζομένου στις ιδιαίτερες ικανότητες του καθενός, σε αυτές ιδιαίτερη σημασία έχει η εμπειρία του εργαζομένου, καθώς θεωρούν ότι η εμπειρία αυξάνει την παραγωγικότητα και τη καλύτερη διαχείριση καταστάσεων, την αρχαιότητα, καθώς θεωρούν πως η αφοσίωση του εργαζομένου προς την επιχείρηση πρέπει να ανταμείβεται, τις δυνατότητες του εργαζομένου με βάση τις ικανότητες και την εκπαίδευσή του ακόμη και αν δε χρησιμοποιεί στη παρούσα φάση τα προσόντα του αυτά και τέλος ο παράγοντας της επίδοσης.⁵⁴ Μπορούμε να πούμε από την εμπειρία ότι συνήθως οι πολιτικές αμοιβής με βάση τις ικανότητες αξιοποιούνται στον δημόσιο τομέα, σε εργασίες που δεν είναι εύκολο να βγει ξεκάθαρο συμπέρασμα για την αποδοτικότητα του εργαζομένου, ή για ανώτερα στελέχη.

Πολιτικές αμοιβών & παροχών σε ανώτερα - ανώτατα στελέχη & συμβούλους

Ανεξαρτήτως της πολιτικής αμοιβών, η οποία βέβαια επιλέγεται με βάση τον στρατηγικό σχεδιασμό, τη στόχευση και τους σκοπούς της επιχείρησης, για πολλούς λόγους διαφοροποιείται ο τρόπος αμοιβής των ανώτερων/ανώτατων στελεχών⁵⁵ και των νομικών και οικονομικών συμβούλων από ότι για τους υπόλοιπους εργαζομένους. Οι κυριότεροι λόγοι της διαφοροποίησης αμοιβής είναι ότι αφενός είναι

δυσκολότερο να συγκριθεί η εργασία των ανωτέρων και ανωτάτων στελεχών –σε ορισμένες περιπτώσεις είναι και ανέφικτο- αφετέρου δε η σπουδαιότητα της θέσης, της εμπειρίας, των δεξιοτήτων και της γνώσης των στελεχών που λαμβάνουν καθημερινά κρίσιμες για το μέλλον της επιχείρησης αποφάσεις οδηγεί σε διαφορετικού τύπου αμοιβές. Σε αυτά τα στελέχη το ύψος των αποδοχών καθορίζεται από τη κρισιμότητα της θέσης, το πόσο

⁵³ βλ. αναλυτικά Κανελλόπουλος Χ, *Διοίκηση Προσωπικού, Τα ανθρώπινα προβλήματα του μάναντζμεντ (σε Οργανισμούς, Επιχειρήσεις και Υπηρεσίες), Θεωρία και Πράξη*, Κανελλόπουλος, 1991, σελ. 366-370

⁵⁴ Ξηροτύρη Κουφίδου – Στέλα, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, ό.π. σελ 240-242

⁵⁵ Ενδεικτικά αναφέρεται ότι οι μέσες ετήσιες απολαβές των ανωτάτων στελεχών επιχειρήσεων στην Αμερική κυμαίνονται από 95 έως 150 φορές μεγαλύτερες από τις απολαβές του μέσου εργαζομένου στην ίδια επιχείρηση, ενώ στην Ευρώπη περί τις 20 φορές. βλ. Baytos L, *Board Compensation Committees: Collaboration or Confrontation? Compensation and Benefits Review*, May – June 1991, σελ. 33-38 και Reingold J, *Executive Pay*, Business Week, April 21, 1997, σελ. 58-66

πληρώνεται στην αγορά για την αντίστοιχη θέση κάποιος με τις αντίστοιχες δεξιότητες και εμπειρία, ενώ συνήθως πέραν του μισθού στο πακέτο αμοιβής συμπεριλαμβάνονται χρηματικές επιβραβεύσεις, παροχές, οφέλη και ειδικά προνόμια. Οι νομικοί, οικονομικοί και άλλοι σύμβουλοι, οι οποίοι απασχολούνται ως εξειδικευμένοι επιστήμονες στις επιχειρήσεις σε θέσεις μη εποπτικές, τόσο λόγω του γεγονότος ότι το έργο που καλούνται να φέρουν εις πέρας πρέπει να είναι πρωτότυπο και δημιουργικό με βάση τις εξειδικευμένες γνώσεις τους, όσο και λόγω του ότι η συμβολή τους στα οικονομικά μεγέθη δε μπορεί επακριβώς να υπολογιστεί -ειδικά εάν ληφθεί υπ' όψιν ότι η εφαρμογή των προτάσεων και ιδεών τους δεν εξαρτάται από αυτούς, αλλά από τους συναδέλφους τους στα παραγωγικά τμήματα- αμείβονται με βάση τη θέση που κατέχουν, την αξιολόγηση της εμπειρίας τους, της δημιουργικότητάς τους, των ικανοτήτων τους στην επίλυση προβλημάτων, την τεχνική τους γνώση και κατάρτιση συναρτήσει των αμοιβών στον κλάδο τους στην αγορά εργασίας.⁵⁶

⁵⁶ Χυτήρης Λ., *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Interbooks, σελ. 183-186

5. Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού στον Δημόσιο Τομέα

5.1 Δημόσιος τομέας, Δημόσια Διοίκηση, Δημόσιο Συμφέρον και προκλήσεις

Δημόσιος τομέας

Έχουν δοθεί αρκετές ερμηνείες και ορισμοί για τον διαχωρισμό του «δημόσιου τομέα» από τον «ιδιωτικό τομέα». Η πιο απλοϊκή προσπάθεια διαχωρισμού τους μπορεί να βασιστεί στην ετυμολογία της ίδιας της λέξης «δημόσιος» και «ιδιωτικός», όπου στον μεν δημόσιο τομέα νοείται εκείνος ο τομέας που ανήκει στον «δήμο», δηλαδή στο κράτος και στον λαό, ενώ στον δε ιδιωτικό τομέα, νοείται εκείνος ο τομέας που αναφέρεται και σχετίζεται με ένα άτομο ως μια ξέχωρη προσωπικότητα και όχι ως μέλος κάποιου ευρύτερου συνόλου. Από νομικής άποψης στον δημόσιο τομέα συμπεριλαμβάνονται όλοι οι κρατικοί φορείς και δομές, ανεξάρτητα από το καθεστώς δικαίου (π.χ. καθεστώς Δημοσίου Δικαίου, ή Ιδιωτικού Δικαίου) που τους διέπει.

Σχεδιάγραμμα 6: Σχεδιάγραμμα Δημοσίου Τομέα⁵⁷



Πηγή σχεδιαγράμματος: Συλλογικό Έργο, Επιστημ. Υπεύθυνος Θεοφανίδης Σταύρος, *Η Δημόσια Διοίκηση Μπροστά Στην Πρόκληση του 21ου αιώνα*, Ακαδημία Αθηνών – Επιτροπή Ερευνών, 1998, σελ. 8

⁵⁷ Η Δημόσια Διοίκηση με τη στενή έννοια είναι η Κυβέρνηση και η Κεντρική Διοίκηση (στενός δημόσιος τομέας), ενώ με την ευρεία έννοια συμπεριλαμβάνονται όλες οι βαθμίδες της πυραμίδας. Η βάση της πυραμίδας αποκαλείται και ως «ευρύτερος δημόσιος τομέας».

Η Δημόσια Διοίκηση σχετίζεται με τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας του διοικητικού συστήματος μιας χώρας, είναι μια ευρύτερη έννοια, η οποία περιλαμβάνει όλο το φάσμα της κρατικής οργάνωσης και τις δραστηριότητες, εκτός της βουλής (νομοθεσίας) και των δικαστηρίων (δικαιοσύνη).⁵⁸ Με την έννοια της Δημόσιας Διοίκησης εννοείται εκείνο το σύνολο διοικητικών υπηρεσιών, οι οποίες σχετίζονται άμεσα και υπάγονται στην εκτελεστική λειτουργία, βασίζονται στην σημασία και την έννοια της δημόσιας υπηρεσίας, στην οποία εναποθέεται η αποστολή της επίτευξης του σκοπού της υπηρετήσης και προάσπισης της έννοιας του δημοσίου συμφέροντος. Ως δημόσια διοίκηση, λοιπόν, μπορεί να θεωρηθεί κάθε κρατική οργάνωση διαρκούς χαρακτήρα, η οποία υπάρχει με σκοπό να προσφέρει τις υπηρεσίες της στην κοινωνία.⁵⁹

Δημόσια
Διοίκηση &
Δημόσιο
συμφέρον

Ως υπηρεσίες στη κοινωνία, δηλαδή ως σκοπός της Δημόσιας Διοίκησης μπορεί να θεωρηθεί: α) η εξυπηρέτηση των πολιτών και διευκόλυνση της καθημερινής τους ζωής, β) η ενίσχυση και προώθηση της ανάπτυξης και προόδου της χώρας, γ) η προαγωγή του δημοσίου συμφέροντος,⁶⁰ δ) η κοινωνική δικαιοσύνη, ε) η προστασία του φυσικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος, στ) η συμβολή στον εκσυγχρονισμό της κοινωνίας.⁶¹

Στο πέρασμα του χρόνου διαμορφώθηκαν κάποια συστήματα οργάνωσης της Δημόσιας Διοίκησης. Αυτά μπορούν να συνοψιστούν στο συγκεντρωτικό, το αποκεντρωτικό και το ομοσπονδιακό σύστημα. Στις μέρες μας βέβαια λόγω της πολυπλοκότητας των ζητημάτων που έχουν αναδειχθεί δεν είναι εύκολος πάντοτε ο διαχωρισμός και η κατηγοριοποίηση με βάση τα χαρακτηριστικά της Δημόσιας Διοίκησης στο εκάστοτε κράτος, καθώς μπορεί να δανείζεται επί μέρους χαρακτηριστικά για τη καλύτερη λειτουργικότητα του.

Το κράτος -υπό την ευρεία έννοια- τα τελευταία χρόνια ήρθε αντιμέτωπο με πλήθος ζητημάτων τα οποία αναδείχθηκαν. Μετά τις δυο ενεργειακές και οικονομικές κρίσεις της δεκαετίας του 1970 εμφανίσθηκαν νέα ζητήματα και προκλήσεις οι οποίες έπρεπε να απαντηθούν. Προκλήσεις όπως: η περιστολή των κρατικών δαπανών, η μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης με σκοπό τη

Οι προκλήσεις
στο σύγχρονο
διεθνοποιημένο
περιβάλλον

Συστήματα
οργάνωσης
της Δημόσιας
Διοίκησης

⁵⁸ Αναλυτικά για την νομική έννοια της Δημόσιας Διοίκησης βλ. Δημότροπουλος Ανδρ., *Σύστημα Συνταγματικού Δικαίου*, Σάκκουλα, 2011, σελ. 1283-1284

⁵⁹ Φλογαΐτης Σπ, *Το ελληνικό διοικητικό σύστημα*, Σάκκουλας, 1987, σελ. 34

⁶⁰ Η έννοια του δημοσίου συμφέροντος (public interest) το οποίο προασπίζει και υπηρετεί η δημόσια διοίκηση, είναι μια αόριστη νομική έννοια. Για τις ανάγκες προσέγγισης της έννοιας του δημοσίου συμφέροντος, γενικά μπορεί να ειπωθεί ότι είναι εκείνη η ωφέλεια της οποίας το υποκείμενο είναι ο λαός πιο αναλυτικά βλ. Ε. Σπηλιωτόπουλο, *Εγχειρίδιο Διοικητικού Δικαίου Ι*, Σάκκουλα, 2002, σελ. 95

⁶¹ Συλλογικό Έργο, Επιστημ. Υπόθυνος Θεοφανίδης Σταύρος, *Η Δημόσια Διοίκηση Μπροστά Στην Πρόκληση του 21^{ου} αιώνα*, Ακαδημία Αθηνών – Επιτροπή Ερευνών, 1998, σελ. 13

θέσπιση και υλοποίηση πιο εύκαμπτων και λιγότερο εκτεταμένων διοικητικών και γραφειοκρατικών δομών, η αντιμετώπιση της διαφθοράς, της κακοδιαχείρισης και τη κακοδιοίκησης στο ευρύτερο φάσμα της δημόσιας διοίκησης, η εισαγωγή της έννοιας και της σημασίας της καινοτομίας και των «καλών πρακτικών», καθώς και η ταχύτατη ανάπτυξη και διάδοση των νέων μέσων και τεχνολογιών σε συνδυασμό με την εμφάνιση ενός ισχυρού διεθνοποιημένου ανταγωνισμού κ.α. έπρεπε να αντιμετωπιστούν.

Ο ιδιωτικός τομέας αντιμετώπιζε ήδη όλα αυτά τα ζητήματα με τη θέσπιση νέων μοντέλων οργάνωσης, διαχείρισης καθώς και νέων προτύπων. Σε αυτή τη βάση, για την αντιμετώπιση όλων αυτών των πολυπαραμετρικών θεμάτων επικράτησε η λογική ενός νέου μοντέλου, σύμφωνα με το οποίο θα υιοθετούνταν κάποιοι επιτυχημένοι παράγοντες, δείκτες και σημεία αναφοράς από τον ιδιωτικό τομέα και στον δημόσιο, ώστε να αντιμετωπιστούν παρομοίως οι προκλήσεις που αντιμετώπιζε. Σε αυτό το πλαίσιο έννοιες όπως η αποδοτικότητα, η ποιότητα, ο ανταγωνισμός, η αξιολόγηση κ.α. υιοθετήθηκαν ή επιδιώχθηκε να υιοθετηθούν στη δημόσια διοίκηση «καθ' ομοίωση» με τον ιδιωτικό τομέα, ενώ θεωρήθηκε ότι η απάντηση της Δημόσιας Διοίκησης στις σύγχρονες προκλήσεις θα ήταν η προσαρμογή της σε νέα πιο ευέλικτα και προσαρμοστικά μοντέλα και πρότυπα. Αυτή την προσπάθεια «εκσυγχρονισμού» και «μεταρρύθμισης» της δημόσιας διοίκησης ήρθε να καλύψει το θεωρητικό πλαίσιο της «Νέας Δημόσιας Διοίκησης» (new public management – nrm).

5.2 Σύγχρονη Διοίκηση, από το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ στη Δημόσια Διακυβέρνηση: μεταρρύθμιση & εκσυγχρονισμός της Δημόσιας Διοίκησης

Η σύγχρονη
Διοίκηση & η
αντιμετώπιση των
προσλήσεων από
το ΝΔΜ

Με σκοπό την αντιμετώπιση των σύγχρονων προκλήσεων το «Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ» (new public management), σταδιακά και μετά τις δυο μεγάλες ενεργειακές και οικονομικές κρίσεις της δεκαετίας του 1970, αλλά και λόγω της ανάδειξης της παγκοσμιοποιημένης –πλέον- αγοράς με τον περιορισμό των δυνατοτήτων μεμονωμένων παρεμβάσεων σε αυτήν από τα εθνικά κράτη, αναδείχθηκε ως η επικρατέστερη θεωρητική προσέγγιση για την «εξυγίανση» και «μεταρρύθμιση» του δημοσίου τομέα, ή αλλιώς για τη

αναδιάρθρωσή του με σκοπό την αναπροσαρμογή του στα νέα δεδομένα σε πλήθος χωρών με τελείως διαφορετική διοικητική, κοινωνική δομή και παράδοση, με κύρια υποδείγματα διοίκησης αυτά που εφαρμόστηκαν αρχικά στο Ηνωμένο Βασίλειο, τη Νέα Ζηλανδία και την Αυστραλία και στη πορεία διαδόθηκαν μέχρι τη Μογγολία, τη Σουηδία και τον Καναδά.⁶² Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ ουσιαστικά ήρθε ως απάντηση στη κριτική που ασκούταν για τουλάχιστον δυο δεκαετίες, ότι δεν είναι αρκετά αποδοτικός και αποτελεσματικός ο δημόσιος τομέας, ώστε να καλυφθούν και να απαντηθεί αφενός μεν η κριτική με νέες τεχνικές διαχείρισης και λογιστικής,⁶³ αφετέρου δε να αντιμετωπιστούν τα αδιέξοδα που προκλήθηκαν από τις προηγούμενες γραφειοκρατικές μορφές οργάνωσης μετατοπίζοντας τη στοχοθεσία της διοίκησης στον δημόσιο τομέα.

Η σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση για να μπορέσει να ανταπεξέλθει στις προκλήσεις έπρεπε να είναι αποτελεσματική από άποψης οικονομικών όρων, να έχει ευέλικτες διοικητικές και οργανωτικές δομές και προσαρμοστικότητα στο διαρκώς μεταβαλλόμενο διεθνές περιβάλλον, να λειτουργεί με διαφανείς διαδικασίες και να εμπνέει τον αξιοπιστία και σεβασμό.⁶⁴ Για τις ανάγκες κάλυψης αυτών των ζητημάτων στον δημόσιο τομέα, το μοντέλο του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ προχώρησε στην αποδοχή, υιοθέτηση και μεταφορά διαφόρων υποδειγμάτων, τεχνικών και τρόπων διαχείρισης του ιδιωτικού επιχειρηματικού μάνατζμεντ, στον δημόσιο τομέα εμπλουτίζοντάς το και προσθέτοντας στοιχεία πολιτικών και νομικών επιστημών που ήταν αναγκαία, ώστε να τηρηθούν κάποιες αναλογίες στην αντιστοίχιση των ζητημάτων της δημόσιας διοίκησης και διαχείρισης σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα και να καλυφθεί το νομικό κομμάτι της όλης διαδικασίας.⁶⁵

Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ ήρθε σε αντίθεση με τη κλασική γραφειοκρατία και τη θεωρία της δημόσιας διοίκησης μετατοπίζοντας τα ζητούμενα από την έμφαση στις διαδικασίες παραγωγής και τη σωστή χρήση των κανόνων δικαίου, στη στόχευση της βελτίωσης ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες, τους οποίους αντιλαμβάνεται ως πελάτες. Με το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ επιδιώκεται ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός των στόχων της Δημόσιας Διοίκησης, δίνοντας

⁶² Kettl D, *The Global Public Management Revolution*, Brookings Institution Press, 2000, σελ. 1-9

⁶³ G. Jan van Helden, Harrie Aardemab, Henk J. ter Bogtc, Tom L.C.M. Grootd, *Knowledge creation for practice in public sector management accounting by consultants and academics: Preliminary findings and directions for future research*, Management Accounting Research 21 (2010), Elsevier, σελ. 83 <<http://www.journals.elsevier.com/management-accounting-research>> [Ανακτήθηκε 15/4/2015]

⁶⁴ Επιμ. Μακρυδημήτρης Αντ., Μαρούδας Λεω, Πραβίτα Μαρ., «Σύγχρονες τάσεις στη Διοικητική Επιστήμη, Νέα Δημόσια Διοίκηση, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Κοινωνία», Πρακτικά 2^{ου} Συνεδρίου Διοικητικών Επιστημόνων, στο Αγγελόπουλος Κων, «Σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση: Οι νέες απαιτήσεις και ο καταλύτης για το βέλτιστο αποτέλεσμα», Σάκκουλα, 2009, σελ. 567-568

⁶⁵ G. Jan van Helden, Harrie Aardemab, Henk J. ter Bogtc, Tom L.C.M. Grootd, ό.π. σελ. 84

ιδιαίτερη σημασία και έμφαση στην αποτελεσματικότητα, την αυξημένη αποδοτικότητα, την οικονομικότητα των διοικητικών δράσεων και τη διοίκηση μέσω στόχων⁶⁶ (MbO και MbR).⁶⁷

Με τη θεωρία του «NPM» δίνεται έμφαση στην προσωπική επίδοση και ευθύνη του υπαλλήλου, οι επιδόσεις του οποίου αξιολογούνται συναρτήσει άλλων σε αντίστοιχες θέσεις, και για την οποία επίδοσή του βραβεύεται ηθικά και οικονομικά. Μπορούμε να πούμε ότι τόσο ως προς τις ανάγκες, όσο και ως προς τις απαιτήσεις του ανθρώπινου δυναμικού, αυτό αντιμετωπίζεται εξατομικευμένα. Η έννοια της οικονομικότητας, η οποία έχει αναχθεί σε θεμελιώδη έννοια, απαντάται στην εκτίμηση του οικονομικού κόστους, σε συσχέτιση πάντα με το όφελος, ενώ αποτυπώνεται στους οικονομικούς προϋπολογισμούς, κατ' αντιστοιχίαν με τον ιδιωτικό τομέα. Ουσιαστικά το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ αποτελεί μια ολοκληρωμένη πρόταση οργάνωσης των σχέσεων κράτους, αγοράς κοινωνίας πολιτών με την οποία δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην ενίσχυση της αυτονομίας και της οργανωσιακής ευελιξίας των δομών, στη διοίκηση αποτελεσμάτων μέσω δεικτών και στόχων, στη μέτρηση αποτελεσμάτων και επιδόσεων σε επίπεδο οργάνωσης ομάδας και ατόμων, στον έλεγχο των δημόσιων δαπανών με κριτήριο την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα, στη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων βάσει της γνώσης, στην αξιοποίηση των σύγχρονων μέσων και τεχνολογιών, στην κατάργηση των εμποδίων που σχετίζονται με την ανάπτυξη των αγορών και της επιχειρηματικότητας, στη λήψη αποφάσεων με διαφάνεια και ευρεία κοινωνική διαβούλευση, και στη βελτίωση όλων των παρεχομένων υπηρεσιών προς τους πολίτες.⁶⁸

Παράγοντες που επηρεάζουν τον Δημόσιο Τομέα & τα μεταρρυθμιστικά σχέδια

Βέβαια, σε κάθε κράτος υπάρχουν διάφοροι επιμέρους κοινωνικοοικονομικοί και πολιτικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη μορφή και την ικανότητα του δημοσίου τομέα. Τέτοιοι παράγοντες είναι ο εθνικός κατακερματισμός, η ύπαρξη ή μη και η μορφή που έχει η κοινωνία πολιτών, η ύπαρξη ή όχι οικονομικής κρίσης, η ύπαρξη ενδεχόμενης πολιτικής

⁶⁶ Ταβλαδωράκη Ευαγγελία, Επιμ. Πεντάς Ι., *Εγχειρίδιο Οργάνωσης και Λειτουργίας του Κράτους & Δημόσιας Διοίκησης*, Γκιούδρας – Εκπαιδευτικός Οργανισμός Alexander, 2007, σελ. 188-189

⁶⁷ MbO & MbR με τα αρχικά αυτά εννοείται η διοίκηση και διαχείριση με βάση τους στόχους (MbO), ή η διοίκηση και διαχείριση βάσει αποτελεσμάτων (MbR). Με τις έννοιες αυτές εννοείται η διαδικασία καθορισμού των στόχων στο πλαίσιο ενός οργανισμού, έτσι ώστε ο τρόπος διοίκησης και διαχείρισης του να συμφωνεί με τους στόχους του, ενώ οι εργαζόμενοι θα πρέπει να κατανοήσουν τι πρέπει να κάνουν στην οργάνωση για την επίτευξή τους. Είναι έννοιες που εισάγονται κατά κύριο λόγο από τον Drucker και αναφέρονται κυρίως στον ιδιωτικό τομέα. Αναλυτικά βλ. Drucker P., *The Practice of Management*, HarperCollins Publishers, 1954

⁶⁸ Καρκατσούλης Π., *Το κράτος σε Μετάβαση, Από τη «διοικητική μεταρρύθμιση» και το «νέο δημόσιο μάνατζμεντ» στη «διακυβέρνηση»*, Σιδέρης, 2004, σελ. 39-45 και Jones L.R – Thompson F, *Public Management: Institutional Renewal for the Twenty-first Century*, στο *Research into Public Policy Analysis and Management*, Τόμος 10, JAI Press Inc, 1999, σελ. 14

αστάθειας, η εξάρτηση ενός κράτους από τη παροχή βοήθειας κ.α.⁶⁹ Όλοι αυτοί οι παράγοντες πρέπει να λαμβάνονται υπόψιν σε μια μεταρρυθμιστική και εκσυγχρονιστική προσπάθεια από μια κατά το δυνατόν περισσότερο «πολιτικά ουδέτερη» σκοπιά, ώστε να είναι κατά το δυνατόν πιο πετυχημένο το πλαίσιο αναμόρφωσης της δημόσιας διοίκησης.

Ο εκσυγχρονισμός
& η μεταρρύθμιση
της Δημόσιας
Διοίκησης

Όσον αφορά τον εκσυγχρονισμό τόσο ευρύτερα στον δημόσιο τομέα, όσο και πιο συγκεκριμένα στις δημόσιες επιχειρήσεις αυτός αναφέρεται και περιλαμβάνει τον θεσμικό, διοικητικό, οργανωτικό, οικονομικό και τεχνολογικό εκσυγχρονισμό στο πλαίσιο μιας πιο αποτελεσματικής και ανταγωνιστικής λειτουργίας των δημοσίων δομών με τη μετάβαση εκ μέρους των δημοσίων επιχειρήσεων στη χάραξη μιας νέας εξωστρεφούς στρατηγικής.⁷⁰

Η έννοια του εκσυγχρονισμού συνήθως συνοδεύεται από την έννοια της μεταρρύθμισης της Δημόσιας Διοίκησης στην οποία ενυπάρχουν και συμπεριλαμβάνονται άλλες επί μέρους παράμετροι και έννοιες. Στη μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης εξέχουσα θέση έχει η σημασία του ελέγχου και της αξιολόγησης,⁷¹ του ανασχεδιασμού των δομών της ίδιας της Δημόσιας Διοίκησης και της αξιοποίησης νέων μέσων και τεχνολογιών όπως για παράδειγμα με τα νέα πληροφοριακά συστήματα.

Με τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό να φαντάζουν μονόδρομος στο σύγχρονο διεθνοποιημένο οικονομικό περιβάλλον, με παράλληλη αύξηση της πολυπλοκότητας των κοινωνικών προβλημάτων και την αύξηση των αιτημάτων και απαιτήσεων της κοινωνίας η Δημόσια Διοίκηση βρίσκεται σε μια εν γένει αντίφαση. Από τη μια εντείνονται οι οικονομικοί περιορισμοί με προγράμματα μείωσης και περιστολής των κρατικών δαπανών, από την άλλη οι αρμοδιότητες της Δημόσιας Διοίκησης και τα ζητήματα για τα οποία πρέπει να επιληφθεί συνεχώς αυξάνουν και είναι όλο και πιο περίπλοκα, ενώ παράλληλα πρέπει να είναι πιο αποτελεσματική και παραγωγική. Η μόνη πιθανή διέξοδος σε αυτό το ζήτημα φαίνεται πως είναι η υιοθέτηση, η αναδιάρθρωση και ο ανασχεδιασμός νέων μορφών οργάνωσης και λειτουργίας σε όλο το εύρος της Δημόσιας Διοίκησης, με την παράλληλη εισαγωγή των πληροφοριακών συστημάτων στη λειτουργία της. Με αυτόν τον τρόπο θα επιτευχθεί η μείωση του χρόνου και του κόστους εκτέλεσης των διαδικασιών, η αύξηση της ικανοποίησης του πολίτη – πελάτη, και η διασφάλιση της καθορισμένης ποιότητας του τελικού αποτελέσματος, η αύξηση της απόδοσης της Δημόσιας Διοίκησης

⁶⁹ Poladino Charles, *Measuring Public Sector Capacity*, Elsevier, 2000, σελ.806-812

⁷⁰ Μπαμπανάσης Στεργ. - Γκοτσιάς Απ., *Δημόσιες Επιχειρήσεις, Οργάνωση και Διοίκηση*, Παπαζήσης, 1999, σελ.646-653

⁷¹ Η σημασία του ελέγχου και της αξιολόγησης είναι έννοιες που θα αναλυθούν σε ξεχωριστό κεφάλαιο. Βλ. κεφ. 5.4 Έλεγχος και Αξιολόγηση Δημόσιας Διοίκησης: προκλήσεις & δυσκολίες σελ: 51

και η ενίσχυση της νομιμοποίησης και της εμπιστοσύνης των πολιτών στους θεσμούς και το κράτος.⁷²

Βέβαια, παρόλη την αναγκαιότητα των μεταρρυθμίσεων και του εκσυγχρονισμού, υπάρχουν αρκετά ζητήματα που χρήζουν περαιτέρω διερεύνησης. Κάποιοι, λαθεμένα θεωρούν η μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης και των δημοσίων υπηρεσιών είναι μια απλή υπόθεση, θεωρώντας ότι η μεταρρύθμιση της Δ.Δ αναφέρεται απλώς στη μετατροπή από το παλιό πρότυπο (παλιά δημόσια διοίκηση και γραφειοκρατία) σε ένα νέο (Νέα Δημόσια Διοίκηση).

Μια κριτική προσέγγιση στη μεταρρύθμιση του εκσυγχρονισμό υπό το πρίσμα του ΝΔΜ

Τελευταία όλο και περισσότεροι εμπειρογνώμονες αμφιβάλλουν ότι υπάρχει ένα γενικό και καθολικό πρότυπο μιας «νέας δημόσιας διοίκησης». Αν και σε γενικές γραμμές, το παλιό παράδειγμα απορρίφθηκε ως υπερβολικά ιεραρχικό, άκαμπτο, εχθρικό προς την κρίση, με κλειστές και αδιαφανείς διαδικασίες, καθώς και ότι δεν επικεντρωνόταν στην αποτελεσματικότητα και στην ενίσχυση της απόδοσης, όμως οι αλλαγές στον δημόσιο τομέα πέραν του γεγονότος ότι μπορεί να λύνουν κάποια προβλήματα, μπορούν επίσης να δημιουργούν και κάποια άλλα, ή ακόμη – ακόμη μπορεί να συμβάλουν αρχικά στη επίλυση κάποιων προβλημάτων, όμως στη πορεία μπορεί να οδηγούν σε νέες στρεβλώσεις και προβλήματα στους ίδιους τομείς όπου πρότερα είχαν παρέμβει. Έχει ειπωθεί λοιπόν ότι με τις μεταρρυθμίσεις μπορούν να προκαλέσουν «κύματα διαφορετικών αποτελεσμάτων» τα οποία είναι δύσκολο να προβλεφθούν, με βελτιώσεις σε κάποιες πολιτικές και αλλοιώσεις σε άλλες. Αλλοιώσεις που μπορεί να αναφέρονται σε ευαίσθητα ζητήματα όπως για παράδειγμα στην ενίσχυση της δικαιοσύνης, της ισότητας, της σταθερότητας, της εξασφάλισης των κοινωνικών δικαιωμάτων κ.α. Βέβαια, κανείς δεν μπορεί να αρνηθεί την ύπαρξη ανάγκης μεταρρύθμισης στις εθνικές υπηρεσίες, αλλά είναι σημαντικό να γίνεται αντιληπτό πως μπορεί να υπάρχουν και αρνητικές συνέπειες με τις μεταρρυθμίσεις όπως η αρνητική επιρροή του ηθικού και την εμπιστοσύνης των εργαζομένων στη δημόσια διοίκηση, ή τη «καταστροφή της θεσμικής μνήμης», γεγονός που καθιστά ιδιαίτερα σημαντική την αποφυγή της υπεραισιοδοξίας ότι με τις μεταρρυθμίσεις και τον εκσυγχρονισμό θα λυθούν όλα τα προβλήματα, χωρίς πάντως αυτό να σημαίνει ότι τα πράγματα δε μπορούν να βελτιωθούν ως συνέπεια των μεταρρυθμιστικών πρωτοβουλιών.⁷³

⁷² Βλ. αναλυτικά Καλύβα Ελ. – Γκοτζαμάνη Αικατ., *Ανασχεδιασμός Διαδικασιών Δημόσιας Διοίκησης με χρήση Πληροφοριακών Συστημάτων: Ένα Θεωρητικό Πλαίσιο*, ΕΣΔΟ, 2011, σελ. 330-344

⁷³ Christoph Demmke, Thomas Henökl, Timo Moilanen, *What are Public Services Good at? Success of Public Services in the Field of Human Resource Management*, European Institute of Public Administration, 2008, σελ. 16 -21

Αν και υπάρχουν σημαντικές δυσκολίες λοιπόν στην εξασφάλιση αξιόπιστων συμπερασμάτων για τα αποτελέσματα μιας μεταρρύθμισης πριν αυτή εφαρμοστεί, ωστόσο με την κατάρτιση ενός αξιόπιστου συστήματος ανάλυσης επιπτώσεων των μεταρρυθμίσεων είναι δυνατόν σε βάθος χρόνου να δημιουργηθούν εκείνες οι προϋποθέσεις διαχείρισης των προβλημάτων που ενδεχομένως θα ανακύψουν από τις μεταρρυθμίσεις.

Τέλος, δε πρέπει να αμελείται το γεγονός ότι παρόλη τη χρησιμότητα των μεταρρυθμίσεων και της αξιοποίησης παραδειγμάτων του ιδιωτικού τομέα, δε μπορούν και δε πρέπει οι διαφορές του δημοσίου τομέα και του ιδιωτικού να εξαλειφθούν στο πλαίσιο μιας κάποιας ορθολογικότητας και τα στοιχεία και μοντέλα που «λαμβάνονται ως καλές πρακτικές» πρέπει να αναπροσαρμόζονται στους διαφορετικούς στόχους και σκοπούς του δημοσίου τομέα μέσα από κάποιες αντιστοιχήσεις. Άλλωστε, η φύση και ο χαρακτήρας του δημοσίου τομέα (το γενικό – δημόσιο συμφέρον), ο κοινωνικός χαρακτήρας που έχει και οι ιδιαιτερότητες που παρουσιάζονται σε αυτόν σε σχέση με τον ιδιωτικό πολλές φορές δεν επιτρέπουν υιοθέτηση αμιγώς εξορθολογιστικών λογικών στη βάση του «κέρδους».

Η Δημόσια
Διακυβέρνηση ως
απάντηση στο ΝΔΜ

Με βάση τον διαφορετικό χαρακτήρα του δημοσίου από τον ιδιωτικό τομέα, και με τη κριτική που ασκήθηκε στο μοντέλο της νέας δημόσιας διοίκησης, τα τελευταία έτη αναπτύχθηκε μια νέα διοικητική θεώρηση της Δημόσιας Διακυβέρνησης (public governance), σύμφωνα με την οποία η Δημόσια Διοίκηση λειτουργεί ως ένα εξελιγμένο γραφειοκρατικό σύστημα που ναι μεν εστιάζει στην αποτελεσματικότητα, και την υπευθυνότητα, χωρίς όμως να απεμπολεί την έννοια της κοινωνικής δικαιοσύνης και αξιοποιώντας την έννοια της κοινωνίας πολιτών, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση και σημασία στον ρόλο και την έννοια των ομάδων πίεσης και της κοινωνικής εταιρικής ευθύνης, έννοιες που είχαν υποβαθμιστεί με τη νέα δημόσια διοίκηση, η οποία κατηγορήθηκε από πολλούς ότι με την αυστηρή προσήλωση στην αποκόμιση κέρδους μετέτρεπε τους ανθρώπους της δημόσιας διοίκησης σε «πόρους επιχείρησης», έχοντας ως αποτέλεσμα την αποκένωση του κράτους, τις απολύσεις, τη μη προαγωγή, την αποπροσωποποίηση των σχέσεων και την ανθρωπών ως αριθμών και την αντιδημοκρατικότητά της. Με τη θεωρία της Δημόσιας Διακυβέρνησης επιχειρείται η απάντηση στη αγγλοσαξονική πρόταση για διαχείριση του δημοσίου τομέα στη βάση ενός καθαρά επιχειρηματικού σκεπτικού όπως ο ιδιωτικός τομέας, υπενθυμίζοντας παράλληλα ότι η αποτελεσματικότητα πρέπει να συμβαδίζει με τη κοινωνική δικαιοσύνη και την συνδιαμόρφωση της δημόσιας ατζέντας από τις διάφορες κοινωνικές ομάδες. Η Δημόσια Διακυβέρνηση είναι ένα νέο μοντέλο το οποίο δίνει έμφαση στη σχέση κράτους και πολίτη με την ανάπτυξη των διαδικτυακών δομών και στην ανάπτυξη και διατήρηση των κοινωνικών αξιών, χωρίς να τα θυσιάζει όλα χάριν της

αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας, δανειζόμενη τις καλές πρακτικές του ιδιωτικού τομέα χωρίς να απωλέσει όμως την κοινωνική αποστολή του δημοσίου τομέα.⁷⁴

5.3 Δημόσιοι Υπάλληλοι, Στελέχωση & Ανάπτυξη Ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης μέσα από τη διάγνωση αναγκών και το reskilling

Στο πέρασμα των χρόνων συγκροτήθηκαν διάφορες προσεγγίσεις για τους τρόπους στελέχωσης της δημόσιας διοίκησης. Κατά το παρελθόν και ιδιαίτερα τις δεκαετίες 1950 και 1960 με την ανάπτυξη του κόμματος «καρτέλ», είχαν επικρατήσει λογικές στελέχωσης της Δημόσιας Διοίκησης με κομματικά στελέχη, ενώ ήταν θολή η διάκριση ανάμεσα στο κόμμα και τη Δ.Δ. Στις μέρες ως επί το πλείστον στα δυτικά κράτη αυτό το σύστημα έχει παρέλθει και πλέον γίνονται προσπάθειες στελέχωσης της Δ.Δ κατά το δυνατόν με πιο αξιοκρατικές και διαφανείς διαδικασίες στο πλαίσιο μιας νέας λογικής βελτίωσης της ποιότητας και της απόδοσης της Δ.Δ. με ταυτόχρονη περιστολή δαπανών.

Η Δημόσια Διοίκηση στελεχώνεται από τους δημοσίους υπαλλήλους, οι οποίοι *«αποτελούν το όργανο του Κράτους που τελεί σε ιεραρχική σχέση προς αυτό, παρέχει τις υπηρεσίες του και εκτελεί τα καθήκοντά του με βάση την προσωπική αξία και τις ικανότητές του κατά τρόπο σταθερό και έμμισθο στη διάρκεια της επαγγελματικής του σταδιοδρομίας. Ως αποστολή του έχει να υπηρετεί το δημόσιο συμφέρον και να πραγματώνει τη βούληση του κράτους, όπως αυτή διαμορφώνεται και εκφράζεται από τα αρμόδια όργανα και τις διαδικασίες με αποτελεσματικότητα και αμεροληψία στο πλαίσιο των νόμων και των αρχών της χρηστής διοίκησης»*.⁷⁵ Ακριβώς για να επιτευχθούν οι σύνθετοι στόχοι και οι

Οι δημόσιοι υπάλληλοι
ως όργανο της
δημόσιας διοίκησης στη
διάθεση της επίτευξης
των στόχων και σκοπών
της

⁷⁴ Χριστοδουλάκη Μ., επιβλ. Μαυρομούστακου Η.-Α., *Η έννοια της μέτρησης, της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση σύμφωνα με τις αρχές του νέου δημόσιου μάνατζμεντ*, Πανεπιστήμιο Κρήτης 2012, σελ. 19-20, βλ. επίσης και: Σωτηρόπουλος Δ., *Παραδόσεις στα πλαίσια του μαθήματος Κράτος και Δημόσια Διοίκηση, Γενική Φάση Σπουδών Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης*, 2006 καθώς επίσης και Καρκατσούλης Π., *Το κράτος σε Μετάβαση, Από τη «διοικητική μεταρρύθμιση» και το «νέο δημόσιο μάνατζμεντ» στη «διακυβέρνηση»*, Σιδέρης, 2004, σελ. 311-321

⁷⁵ Μακρυδημήτρης Α.- Πραβίτα Μ., *Διοικητική Επιστήμη Ι: Δημόσια Διοίκηση, Στοιχεία Διοικητικής Οργάνωσης*, Σάκκουλα, 2012, σελ. 495

σκοποί της δημόσιας διοίκησης, είναι αναγκαίο να υπάρχουν ορισμένες προϋποθέσεις, χαρακτηριστικά, δεξιότητες και ικανότητες κατά την επιλογή των στελεχών, δηλαδή των δημοσίων υπαλλήλων, που θα την απαρτίζουν και θα εκφράζουν – υλοποιούν τη βούλησή της με σκοπό πάντοτε το δημόσιο συμφέρον.

Τα χαρακτηριστικά αυτά μπορούν να συνοψιστούν στην εξασφάλιση του γεγονότος ότι τη δημόσια διοίκηση ασκούν κατάλληλα εκπαιδευμένα στελέχη με επαγγελματικό τρόπο, τα οποία βοηθούν στην διασφάλιση και προαγωγή της κατάλληλης επαγγελματικής ποιότητας και καταλληλότητας των υπηρεσιών δημόσιας διοίκησης, ενώ παράλληλα με αυτόν τον τρόπο υπηρετείται η αρχή της αποτελεσματικότητας των δημοσίων υπηρεσιών. Η προώθηση και διασφάλιση των εννοιών της καταλληλότητας των υπηρεσιών, της αποδοτικότητας και της παροχής της κατάλληλης ποιότητας μπορούν να επιτευχθούν με τον κατά το δυνατόν πιο αξιοκρατικό τρόπο στελέχωσης των δημοσίων υπηρεσιών, ενώ οι έννοιες που προαναφέρθηκαν είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με αυτές του κράτους δικαίου και της ισότητας των πολιτών.⁷⁶

Η ανάπτυξη
ανθρώπινου
δυναμικού ως
μέσο καλύτερης
εργασιακής
απόδοσης

Στο σύγχρονο ανταγωνιστικό πλαίσιο με τη διαρκή ανάπτυξη νέων μέσων και τεχνολογιών και με την εμφάνιση σύνθετων προβλημάτων η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού δε μπορεί παρά να αποτελεί μια μεταρρυθμιστική διαδικασία σε προτεραιότητα, η οποία είναι αναγκαία ως παράγοντας διαχείρισης και αξιοποίησης των νέων εργαλείων που δημιουργούνται. Είναι τόσο σημαντική λόγω του γεγονότος ότι το ίδιο το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τον πλέον κρίσιμο παράγοντα επίτευξης της διοικητικής μεταρρύθμισης, καθώς με τη βελτίωση γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να ξεπεραστούν αρκετά προβλήματα που αντιμετωπίζει η Δ.Δ.

Σε αυτό το πλαίσιο μπορεί να γίνει αντιληπτό ότι μόνο με την ύπαρξη ενός ολοκληρωμένου συστήματος ανίχνευσης των αναγκών ανάπτυξης, εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης σε πρώτη φάση και στη πορεία με την κατάρτιση και υλοποίηση προγραμμάτων που ανταποκρίνονται σε αυτές τις ανάγκες⁷⁷ μπορεί να επιτευχθεί η ανανέωση και ενίσχυση των γνώσεων, των δεξιοτήτων και ικανοτήτων του προσωπικού της Δ.Δ, η βελτίωση της αποδοτικότητας του

Κοινό Πλαίσιο
λειτουργίας και
στελέχωσης της
ΔΔ στην ΕΕ

⁷⁶ Κοντιάδης Ξ, *Είναι μια άλλη δημόσια διοίκηση εφικτή;*, Θεωρία και Πράξη Διοικητικού Δικαίου, Τευχ. 3/2009, σελ 281

⁷⁷ Βλ. Σχεδιάγραμμα «Αποτύπωση ενός ολοκληρωμένου Συστήματος Στρατηγικής Ανάπτυξης του Ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης» σελ. 36

προσωπικού, η καλύτερη αξιοποίηση νέων τεχνολογιών και νέων δυνατοτήτων που αναδεικνύονται με αυτές, η καλλιέργεια μεγαλύτερης αυτοπεποίθησης, η καλύτερη αποδοτικότερη και ορθολογικότερη διαχείριση και αξιοποίηση των διατιθέμενων πόρων στις δομές της Δημόσιας Διοίκησης από το προσωπικό της.

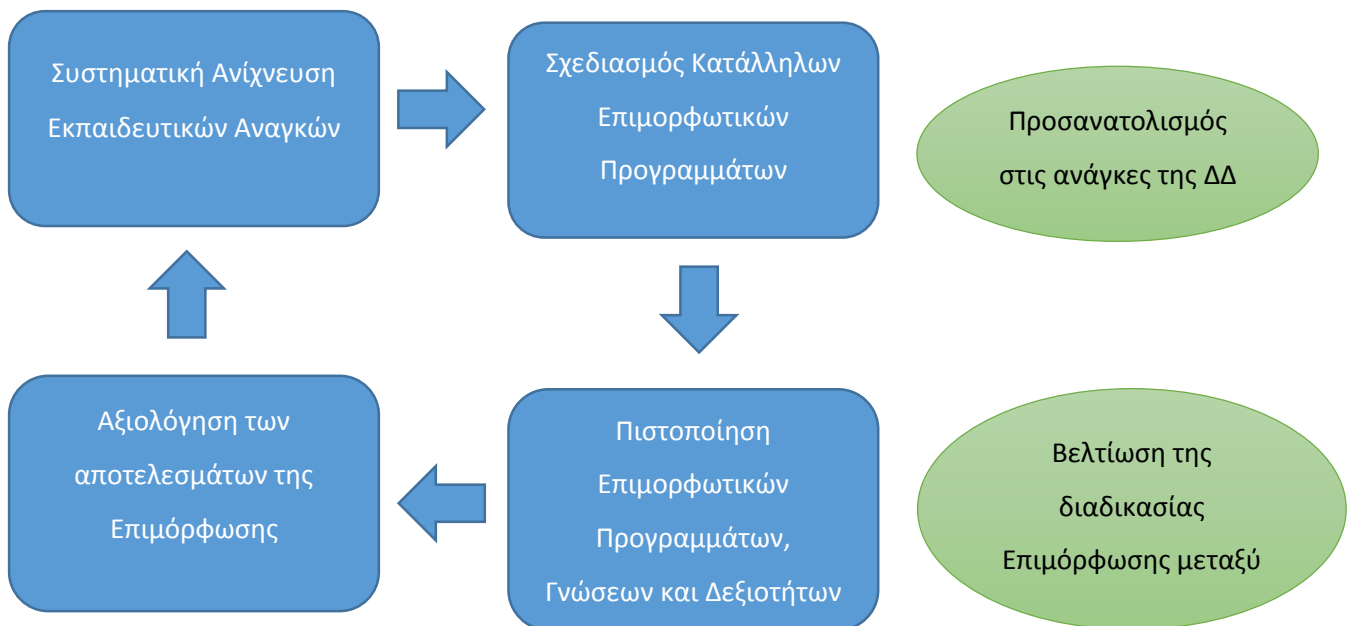
Η αντίληψη αυτή σε μεγάλο βαθμό έχει επικρατήσει στον «δυτικό κόσμο» ευρύτερα και πιο συγκεκριμένα στην Ευρωπαϊκή Ένωση, όπου ιδιαίτερα τη τελευταία δεκαετία εντείνονται οι προσπάθειες για την εκπαίδευση, επιμόρφωση και κατάρτιση του προσωπικού του δημοσίου τομέα, με παράλληλη ενίσχυση των δεξιοτήτων και ικανοτήτων του, στη προσπάθεια βελτίωσης των παρεχομένων υπηρεσιών, μέσα από την κατάρτιση καταλληλότερων πολιτικών για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και την υιοθέτηση των «βέλτιστων πρακτικών», ενώ υιοθετείται ένα κοινό πλαίσιο λειτουργίας και στελέχωσης της δημόσιας διοίκησης και των δημοσίων υπηρεσιών. Έτσι, όσον αφορά τις χώρες-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, παρά τις όποιες διαφοροποιήσεις στις δομές, τις διαδικασίες και τα μεγέθη των υπηρεσιών και των οργανισμών, υπάρχει ένα γενικό πλαίσιο με κοινά χαρακτηριστικά, όπως η επαγγελματική διαχείριση της Δημόσιας Διοίκησης, η οποία διαχωρίζεται σαφώς από τη πολιτική με καθορισμένες αρμοδιότητες, οι δημόσιοι υπάλληλοι προσλαμβάνονται και προωθούνται μέσω ανταγωνιστικών, αξιοκρατικών και διαφανών διαδικασιών, υπάρχει προβλέψιμη επαγγελματική σταδιοδρομία για τους δημοσίους υπαλλήλους, οι οποίοι λαμβάνουν κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας την κατάλληλη κατάρτιση, υπάρχουν νομικοί περιορισμοί στην ελεύθερη συμμετοχή των δημοσίων υπαλλήλων στις πολιτικές και οικονομικές δραστηριότητες, ώστε να μη καταχρώνται την θέση τους, το σύστημα αποδοχών καθορίζεται από το νόμο με αντικειμενικά και διαφανή κριτήρια, η διαχείριση και διοίκηση των δημοσίων υπαλλήλων γίνεται κατά τέτοιο τρόπο ώστε να εξασφαλίζεται ότι είναι αποδοτικοί και ότι τηρούνται κοινά πρότυπα σε όλες τις υπηρεσίες, οι δαπάνες για αμοιβές και ο αριθμός του προσωπικού αποσκοπεί και στοχεύει στο να είναι κατά το δυνατόν πιο αποτελεσματικές οι υπηρεσίες και να μπορούν να ελέγχονται κατάλληλα.⁷⁸

Όσον αφορά την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα, αυτή ουσιαστικά επικεντρώνεται στην βελτιστοποίηση του γνωστικού κεφαλαίου του προσωπικού, μέσα από μια συνεχή διαδικασία και προσπάθεια διεύρυνσης των γνώσεων και δεξιοτήτων του, ώστε να υπάρχουν καλύτερα αποτελέσματα στην υλοποίηση των οργανωσιακών στόχων, επιδιώκοντας -παράλληλα- την ευρύτερη βελτίωση της εργασιακής

⁷⁸ Cardona Francisco, *Modernising The Civil Service*, OECD, SIGMA - Support for Improvement in Governance and Management, June 2009, σελ. 2-3

απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού μέσω της δια βίου μάθησης και εκπαίδευσης.⁷⁹ Άλλωστε, στο σύγχρονο περιβάλλον για την επαρκή περαιώση των υποθέσεων και των αρμοδιοτήτων μιας θέσης χρειάζεται κάτι παραπάνω από γνώσεις και δεξιότητες του προσωπικού που στελεχώνει τη δημόσια διοίκηση, καθώς ένας υπάλληλος χρειάζεται πέραν των άλλων και την ικανότητα να αντιμετωπίζει τις πολυσύνθετες απαιτήσεις μέσω της κινητοποίησης των ψυχοκοινωνικών πόρων, των στάσεων και των δεξιοτήτων του σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο, γεγονός που οδήγησε το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο και το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο στη θέσπιση ενός Ευρωπαϊκού Πλαισίου για τις βασικές ικανότητες και τη δια βίου μάθηση ήδη από το 2006.⁸⁰

Σχεδιάγραμμα 7: Αποτύπωση ενός ολοκληρωμένου Συστήματος Στρατηγικής Ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης



Πηγή σχήματος: Επιμ. Παπαδάκης Ν. – Σπυριδάκης Μ., *Αγορά Εργασίας, Κατάρτιση, Δια Βίου Μάθηση, & Απασχόληση, Δομές, Θεσμοί και Πολιτικές*, Σιδέρης, 2010 σελ. 276

⁷⁹ Καρκατσούλης Π., *Το κράτος σε Μετάβαση, Από τη «διοικητική μεταρρύθμιση» και το «νέο δημόσιο μάνατζμεντ» στη «διακυβέρνηση»*, Σιδέρης, 2004, σελ. 270-274

⁸⁰ Παπαδάκης Ν., *MODULE 5: HRM & HRD Human resources & capacity building (the competence based approach)*, Astana, διαφ. 11

Μάλιστα πλέον για κάποιες θέσεις στον δημόσιο τομέα, πέραν των συνηθισμένων απαιτήσεων για έναν υποψήφιο, όπως είναι η ύπαρξη κατάλληλου εκπαιδευτικού υποβάθρου, η επιπλέον εξειδικευμένη κατάρτιση, η γενικότερη επαγγελματική εμπειρία και σχετική ειδική εμπειρία αναφορικά με τη δουλειά, καθώς και οι λοιπές προϋποθέσεις που προβλέπονται στο νόμο, ή το θεσμικό πλαίσιο, ανάλογα με τις απαιτήσεις σε ικανότητες, δυνατότητες και δεξιότητες που είναι αναγκαίες για την επιτυχή περαίωση των αρμοδιοτήτων μιας θέσης κατηγοριοποιούνται τα χαρακτηριστικά του υποψηφίου προς πρόσληψη αναλόγως και με το εάν η θέση που είναι προς πλήρωση έχει χαρακτήρα διαχειριστικό, διοικητικό και τεχνοκρατικό, ή όχι και το εάν ο υποψήφιος έχει ή όχι τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά.⁸¹

Πίνακας 8: Πίνακας Διαχωρισμού Αναγκαίων Δεξιοτήτων με βάση τη φύση της θέσης

Τεχνοκρατικό/Διαχειριστικό Επίπεδο	Μη τεχνοκρατικό/διαχειριστικό Επίπεδο
Επικοινωνία	Προφορική και γραπτή επικοινωνία
Ομαδική Δουλειά	Ομαδική Δουλειά
Συνεχής Ανάπτυξη	Συνεχής Ανάπτυξη
Διαχείριση εργασίας	Διαχείριση Εργασίας
Ανάλυση των πληροφοριών, στρατηγικός σχεδιασμός και λήψη αποφάσεων	Ανάλυση πληροφοριών και λήψη αποφάσεων
Ηγεσία	

Πηγή: Παπαδάκης Ν., *MODULE 5: HRM & HRD Human resources & capacity building (the competence based approach)*, Astana, διαφ. 9

⁸¹ Για τη κατηγοριοποίηση βλ. τον πίνακα 8 που ακολουθεί.

5.4 Έλεγχος και Αξιολόγηση Δημόσιας Διοίκησης: προκλήσεις & δυσκολίες

Η λογική της καλύτερης δυνατής απόδοσης με το λιγότερο δυνατό κόστος στον δημόσιο τομέα δε θα μπορούσε παρά να συνδυάζεται με την έννοια του ελέγχου και της αξιολόγησης σε αυτόν. Έννοιες που συμπεριλαμβάνουν διαφορετικά νοήματα και σημασίες, ενώ έχουν διαφορετικό νομοθετικό πλαίσιο σε κάθε χώρα. Η δυνατότητα του ελέγχου των οργάνων της Διοίκησης είναι αναγκαία για την εξασφάλιση της τήρησης των κανόνων της νομιμότητας, τη προστασία των δικαιωμάτων των πολιτών και την αντιμετώπιση φαινομένων διαφθοράς.

Η έννοια του
ελέγχου στη
Δημόσια Διοίκηση
και οι αρχές
ελέγχου

Ο έλεγχος στη Δημόσια Διοίκηση μπορεί να έχει διάφορες μορφές και αρχές ελέγχου, μπορεί να είναι κοινοβουλευτικός, δικαστικός ή διοικητικός έλεγχος. Στην Ελλάδα και σύμφωνα με το ελληνικό νομοθετικό πλαίσιο μπορεί να πραγματοποιείται ο έλεγχος είτε από το κοινοβούλιο μέσω του κοινοβουλευτικού ελέγχου στον εκάστοτε αρμόδιο υπουργό, ο οποίος φέρει τη πολιτική ευθύνη αποφάσεων, ή παραλήψεων του τομέα Δημόσιας Διοίκησης του οποίου είναι υπεύθυνος και τον δικαστικό έλεγχο, καθώς σύμφωνα με το άρθρο 20 παρ. 1 του συντάγματος προβλέπεται η δυνατότητα προσφυγής του πολίτη στη δικαιοσύνη εφόσον θίγεται από πράξεις ή παραλήψεις της Δ.Δ. Πέραν αυτών των μορφών ελέγχου υπάρχει -σύμφωνα με το ελληνικό νομοθετικό και θεσμικό πλαίσιο- ο έλεγχος από το Σώμα Επιθεωρητών – Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης, το οποίο είναι επιφορτισμένο με την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία της Διοίκησης αναδεικνύοντας τυχόν φαινόμενα κακοδιαχείρισης, διαφθοράς, κακοδιοίκησης, αναποτελεσματικότητας και αδιαφανών διαδικασιών, έχοντας τη δυνατότητα διενέργειας επιθεωρήσεων με σκοπό τη συλλογή του απαραίτητου αποδεικτικού υλικού για την άσκηση ποινικών, ή πειθαρχικών διώξεων, ενώ δίνεται ακόμη και η δυνατότητα ελέγχου των δηλώσεων περιουσιακής κατάστασης των υπαλλήλων που υπηρετούν στο Δημόσιο. Ο θεσμός του Γενικού Επιθεωρητή Δημόσιας Διοίκησης, είναι ένας ακόμη πολύ σημαντικός θεσμός ο οποίος δεν έχει μόνον κατασταλτικό χαρακτήρα, αλλά και προληπτικό έχοντας τη δυνατότητα παρεμβάσεων με προτάσεις. Ο Γενικός Επιθεωρητής Δημόσιας Διοίκησης φροντίζει για την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία της διοίκησης αναδεικνύοντας τυχόν φαινόμενα κακοδιοίκησης, κακοδιαχείρισης και διαφθοράς, ενώ συντονίζει παράλληλα το έργο του σώματος Επιθεωρητών – Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης, καθώς

και ελέγχει, αξιολογεί και παρακολουθεί τα σώματα επιθεώρησης και ελέγχου δημόσιας διοίκησης.⁸²

Στην Ελλάδα κυρίως από τα τέλη της δεκαετίας του 1980 και στις αρχές της δεκαετίας του 1990 αναδείχθηκε ένα νέο θεσμικό πλαίσιο και κάποιες πρόσθετες και νέες μορφές ελέγχου. Οι νέες αυτές μορφές ελέγχου είναι οι ανεξάρτητες διοικητικές αρχές, των οποίων οι αρμοδιότητες, οι δομές και στα λειτουργικά τους στοιχεία αντλήθηκαν από τη διεθνή εμπειρία, ενώ αναγνωρίστηκαν ως διοικητικά όργανα, κατατάχθηκαν συστηματικά σε δυο κατηγορίες: αυτή της προστασίας των δικαιωμάτων και αυτή της οικονομικής ρύθμισης και προικίσθηκαν με εγγυήσεις ανεξαρτησίας, για την ενίσχυση του ελέγχου της δημόσιας διοίκησης πέρα από πολιτικές επιρροές⁸³ και με σκοπό τον καλύτερο έλεγχο των νέων πεδίων της ΔΔ που είχαν αναδειχθεί. Οι ανεξάρτητες διοικητικές αρχές, πέραν της διαφοροποίησής τους αναφορικά με τους τομείς προστασίας δικαιωμάτων και της οικονομικής ρύθμισης, μπορούν να διακριθούν και ανάμεσα σε αυτές που προβλέπονται από τον κοινό νομοθέτη και σε αυτές που απολαμβάνουν συνταγματικής κατοχύρωσης, ενώ μετά την Συνταγματική Αναθεώρηση του 2001, στο άρθρο 101^A του συντάγματος περιλαμβάνονται κατευθύνσεις και αρχές για τον τρόπο συγκρότησης, οργάνωσης και λειτουργίας των ανεξάρτητων αρχών. Μάλιστα, οι ανεξάρτητες διοικητικές αρχές σύμφωνα με το άρθρο 2, παρ. 1 του Ν.3051/2002 του Κανονισμού της Βουλής των Ελλήνων υπόκεινται σε κοινοβουλευτικό έλεγχο, χωρίς όμως αυτό να συνιστά κάποιο είδος ιεραρχικής υποταγής τους, αλλά κυρίως για να δοθεί η δυνατότητα ενημέρωσης, συζήτησης και προβληματισμού της βουλής επί των ζητημάτων που εντοπίζονται και αναδεικνύονται στις ετήσιες εκθέσεις των ανεξάρτητων αυτών αρχών.⁸⁴

Το θεσμικό πλαίσιο των ανεξάρτητων διοικητικών αρχών στην Ελλάδα

Από τον έλεγχο στην αξιολόγηση, δυο έννοιες αλληλοσυμπληρούμενες που δε πρέπει να συγχέονται

Πέραν του ελέγχου στον δημόσιο τομέα, ως προς τη νομιμότητα, των πράξεων τη προστασία των δικαιωμάτων των πολιτών κ.α., ουσιαστικής σημασίας και ρόλο έχει και η αξιολόγηση της Δημόσιας Διοίκησης, των δομών και του προσωπικού της, η οποία είναι μια έννοια που αναδείχθηκε κυρίως από τις αρχές της Νέας Δημόσιας Διοίκησης. Βέβαια, ο έλεγχος και η αξιολόγηση της Δημόσιας Διοίκησης δεν πρέπει να συγχέονται ως έννοιες, καθώς ο έλεγχος επικεντρώνεται ως διαδικασία στη νομιμότητα, τη κανονικότητα των

⁸² Μακρυδημήτρης Α.- Πραβίτα Μ., *Διοικητική Επιστήμη Ι: Δημόσια Διοίκηση, Στοιχεία Διοικητικής Οργάνωσης*, Σάκκουλα, 2012, σελ. 563-572

⁸³ Μαυρομούστακου Η.-Α, *Σύγχρονες Μορφές Διοίκησης, Μια συγκριτική & ευρωπαϊκή προσέγγιση των Ανεξάρτητων Διοικητικών Αρχών*, Νομική Βιβλιοθήκη, 2012, σελ. 11-19

⁸⁴ Μακρυδημήτρης Α.- Πραβίτα Μ., ό.π. σελ. 580-584

πράξεων και στην ορθολογική χρήση των πόρων, ενώ η αξιολόγηση είναι μια αναλυτικότερη διαδικασία⁸⁵

Ως διαδικασία η αξιολόγηση επηρεάζεται από τη δομή διακυβέρνησης κάθε οργάνωσης, από τον τρόπο διαχείρισης και διοίκησης της, ενώ με αυτή μετράται η αποτελεσματικότητα, η επίτευξη των στόχων και σκοπών του οργανισμού. Η αξιολόγηση ως ένας μηχανισμός εποπτείας, είναι εκείνη η διαδικασία κατά την οποία μπορεί να εκτιμηθεί ένα πρόγραμμα, μια δημόσιας πολιτική ή ένας σχεδιασμός με βάση τα επιδιωκόμενα/αναμενόμενα αποτελέσματα και τα πραγματικά αποτελέσματα και να γίνει συσχετισμός των στόχων, της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας και της οικονομικότητας του οργανισμού και κατ' επέκταση της Δημόσιας Διοίκησης, παρέχοντας αξιόπιστες, χρήσιμες και αναγκαίες πληροφορίες για τη λειτουργία της ΔΔ και των δομών της, δίνοντας τη δυνατότητα βελτίωσής της.⁸⁶

5.5 Ποιότητα της Δημόσιας Διοίκησης & Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Με τις σύγχρονες θεωρίες για τη δημόσια διοίκηση, επιδιώχθηκε να υπερκεραστούν τα σύνθετα προβλήματα και η κρίση που αναδείχθηκε στη δημόσια διοίκηση και τον δημόσιο τομέα ευρύτερα, για τον οποίο ασκήθηκε κριτική ότι είναι ιδιαίτερα δύσκαμπτος, βραδυκίνητος και συντηρητικός,⁸⁷ με τη αξιοποίηση νέων μεθόδων και πρακτικών όπως με την αξιοποίηση της έννοιας της «ποιότητας».

⁸⁵Nagaragian Nigel, Vanheukelen Marc, *Evaluating EU Expenditure Programmes: A Guide*, European Commission, 1997, σελ. 10 και Επιμ. Μακροδημήτρης Αντ., Μαρούδας Λεω, Πραβίτα Μαρ., «Σύγχρονες τάσεις στη Διοικητική Επιστήμη, Νέα Δημόσια Διοίκηση, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Κοινωνία», Πρακτικά 2ου Συνεδρίου Διοικητικών Επιστημόνων, στο Αργυριάδης Δ., Λιβεράκος Π, Ντινάκη Φ, Φαλάρας Ε, Μαντέ Σ., «Εφαρμογή Δεικτών Αξιολόγησης στη Δημόσια Διοίκηση: Αξιολόγηση Έργου Ελεγκτικών Μηχανισμών της Δημόσιας Διοίκησης – Γενικός Επιθεωρητής Δημόσιας Διοίκησης», Σάκκουλα, 2009, σελ. 554

⁸⁶ Επιμ. Μακροδημήτρης Αντ., Μαρούδας Λεω, Πραβίτα Μαρ., ό.π. σελ. 553

⁸⁷ Βλ. Μακροδημήτρης Α., *Θεσμοί της Ελληνικής Κοινωνίας, Για μια Δημόσια Διοίκηση που αποδίδει και επικοινωνεί με τους πολίτες*, Σάκκουλα, 1998, σελ. 105-107

Η ποιότητα είναι μια σύνθετη έννοια, η οποία μπορεί να τυγχάνει πολυεπίπεδης ανάλυσης ως τη φιλοσοφία διοίκησης, την ιδιότητα, αλλά και ως τη μεθοδολογία επίλυσης προβλημάτων.⁸⁸ Ειδικά με την θεωρία της νέας δημόσιας διοίκησης, αλλά και της δημόσιας διακυβέρνησης τίθεται και αναδεικνύεται περαιτέρω το ζήτημα της ποιότητας στον δημόσιο τομέα. Η ύπαρξη ή μη της ποιότητας μπορεί να γίνει αντιληπτή από την ικανοποίηση ή όχι των πολιτών που εξυπηρετούνται από την εκάστοτε δημόσια υπηρεσία και τα αποτελέσματα της εξυπηρέτησης αυτής. Δίνοντας έναν ορισμό για την ποιότητα θα μπορούσαμε να πούμε ότι η ποιότητα αναφέρεται σε εκείνο το σύνολο των χαρακτηριστικών μιας οντότητας τα οποία αφορούν στην ικανότητά της να ικανοποιεί εκφρασμένες και συναγόμενες ανάγκες, ενώ οι δυο κύριες αρχές της στον δημόσιο τομέα είναι ότι ο πολίτης δεν είναι μόνο υποκείμενο συνταγματικά κατοχυρωμένων δικαιωμάτων σε σχέση με το κράτος, αλλά και πελάτης του, στη λογική ότι απευθύνεται σε αυτό για παροχή υπηρεσιών -μάλιστα πολλές φορές μονοπωλιακού χαρακτήρα. Δεύτερη αρχή της ποιότητας είναι το γεγονός ότι η εξυπηρέτηση του πολίτη – πελάτη, είναι αυτή η οποία υπαγορεύει την έκταση και τη ποιότητα των εσωτερικών αλλαγών στη δομή, τις διαδικασίες και το ανθρώπινο δυναμικό των δημοσίων υπηρεσιών, στις οποίες πάντως πρέπει να ισχύουν οι αρχές της ισότιμης και διαφανούς πρόσβασης όλων των πολιτών.⁸⁹

Η έννοια της
Ποιότητας & η
ανάδειξή της σε
ουσιαστικό
παράγοντα στη
διοίκηση

Τα χαρακτηριστικά
της Διοίκησης
Ολικής Ποιότητας

Έτσι, μέσα από την έννοια της ποιότητας αναδείχθηκε ένα σύγχρονο μοντέλο διοίκησης, μια ξεχωριστή φιλοσοφία στον τομέα της διοίκησης, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management – TQM), η οποία ουσιαστικά είναι μια ολοκληρωμένη στρατηγική που αποβλέπει στη συνεχή βελτίωση και αλλαγή,⁹⁰ ώστε να επιτευχθεί η καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση του πελάτη, με την επίτευξη του αποτελέσματος που αυτός επιθυμεί. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο της ΔΟΛΠ, ένας οργανισμός ή μια επιχείρηση υπάρχει για να εξυπηρετεί τον πελάτη, ο οποίος στη πραγματικότητα είναι και ο λόγος ύπαρξής της.⁹¹ Σε αυτό το πλαίσιο, υπάρχουν ορισμένα χαρακτηριστικά της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που τη χαρακτηρίζουν τα οποία είναι:

- ✓ «η έμφαση στην ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη,
- ✓ η έμφαση στις διαδικασίες και στη συνεχή βελτίωσή τους,

⁸⁸ Smith G. F, *Quality Problem Solving*, ASQ quality press, 1998, σελ. 46

⁸⁹ Καρκατσούλης Π. *Το κράτος σε Μετάβαση, Από τη «διοικητική μεταρρύθμιση» και το «νέο δημόσιο μάνατζμεντ» στη «διακυβέρνηση»*, Σιδέρης, 2004, σελ. 55 -62

⁹⁰ Βλ. Madhav N. Sinha, *Gaining perspectives: the future of TQM in public sectors*, The TQM Magazine, Vol. 11, No 6, 1999, σελ. 414 - 418

⁹¹ Mohammad Talha, *Total Quality Management: An overview*, The Bottom Line, Vol. 17, No. 1, 2004, σελ. 14-19

- ✓ η ομαδική εργασία και η ενεργός συμμετοχή όλων των εργαζομένων του οργανισμού στη προσπάθεια για τη συνεχή βελτίωση,
- ✓ η αφοσίωση της Διοίκησης στη ποιότητα
- ✓ και η λήψη αποφάσεων με βάση τα αντικειμενικά δεδομένα και μετρήσεις.»⁹²

Συνοπτικά, λοιπόν, μπορεί να αναφερθεί ότι για τις ανάγκες επιτυχούς εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, είναι αναγκαία η ύπαρξη ενός τεκμηριωμένου συστήματος διαχείρισης της ποιότητας, οι κατάλληλες τεχνικές και τα εργαλεία εκείνα που θα συμβάλουν στη διαχείριση της ποιότητας και η ομαδική εργασία και συνεργασία των ατόμων.

Κατά τις προσπάθειες υιοθέτησης του μοντέλου της ΔΟΛΠ στον δημόσιο τομέα, ώστε να αποκτήσει διάφορα οφέλη στο πλαίσιο της λογικής «πολίτης – πελάτης», όπως θα δούμε υπήρξαν σοβαρά προβλήματα. Το ουσιαστικό πλεονέκτημα της εφαρμογής του μοντέλου της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση έγκειται στη σημαντική μείωση των αστοχιών και των σφαλμάτων, με αύξηση της ικανοποίησης του πολίτη – πελάτη για τις παρεχόμενες σε αυτόν υπηρεσίες, καθώς και αύξηση της ικανοποίησης του εργαζομένου που δε θα χρειαστεί να παρέχει ξανά την ίδια υπηρεσία διορθώνοντας το λάθος και εισπράττοντας την διαμαρτυρία του εξυπηρετούμενου. Άλλωστε, με την βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών μπορεί να επιτευχθεί και η αύξηση της ποσότητας των παρεχομένων υπηρεσιών στον ίδιο χρονικό διάστημα με παράλληλη ανάπτυξη της δημιουργικότητας και της καινοτομίας. Όπως είναι φυσικό όμως, κατά την εφαρμογή αυτού του μοντέλου με τις αλλαγές που ενυπάρχουν σε αυτό ανέκυψαν κάποια ζητήματα όπως το γεγονός της διαφορετικής φύσης και μορφής του δημοσίου από τον ιδιωτικό τομέα. Στον δημόσιο τομέα κάθε υπηρεσία δεν είναι ποτέ η ίδια, αφού προσαρμόζεται κάθε φορά ώστε να ικανοποιηθούν οι ιδιαίτερες και ξεχωριστές ανάγκες του πολίτη-πελάτη, ενώ παράλληλα στον δημόσιο τομέα υπάρχουν συγκεκριμένοι κανονισμοί, τύποι και νόρμες που δύσκολα προσαρμόζονται και μεταβάλλονται σε αντίθεση με ότι συμβαίνει στον ιδιωτικό τομέα και την ελεύθερη αγορά. Η εργασιακή κουλτούρα, επίσης, στον δημόσιο τομέα είναι τελείως διαφορετική από τον ιδιωτικό. Έπειτα, ανακύπτουν ερωτήματα για τις διαδικασίες αξιολόγησης των δημοσίων οργανισμών, οι οποίοι δεν αξιολογούνται σύμφωνα με τη παραγωγικότητά τους και τα στελέχη του δημοσίου τομέα δεν αμείβονται σύμφωνα με την επίτευξη ορισμένων ποιοτικών στόχων,

Οφέλη και
προβλήματα που
ανακύπτουν κατά
την εφαρμογή της
ΔΟΛΠ στον
Δημόσιο Τομέα

⁹² Επιμ. Μακροδημήτρης Αντ., Μαρούδας Λεω, Πραβίτα Μαρ., «Σύγχρονες τάσεις στη Διοικητική Επιστήμη, Νέα Δημόσια Διοίκηση, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Κοινωνία», Πρακτικά 2ου Συνεδρίου Διοικητικών Επιστημόνων, Σάκκουλα, 2009, στο Μπεσίλα-Βήκα Ευρυδίκη – Λυκογιάννη Βασιλική, Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον Δημόσιο Τομέα, σελ. 70

ενώ το «προσωπικό πρώτης γραμμής», δηλαδή οι εργαζόμενοι που έρχονται σε επαφή με τους πολίτες, συνήθως είναι χαμηλόμισθοι, χωρίς σαφείς καθορισμένους και διατυπωμένους στόχους από την ανώτερη διοίκηση. Τέλος, μια τέτοια αλλαγή χρειάζεται πολιτική βούληση, η οποία όμως έχει σημαντικό πολιτικό κόστος κατά την εφαρμογή μιας τέτοιας αλλαγής καθώς ανακύπτουν προβλήματα που δυσχεραίνουν την εφαρμογή της και τότε εγκαταλείπεται.⁹³

6. Η διεθνής τάση για το competency framework

Τόσο στον δημόσιο τομέα όσο και στον ιδιωτικό, όπως ειπώθηκε και παραπάνω η ανάγκη διαχείρισης της απόδοσης είναι μια σύνθετη διαδικασία που καθορίζεται από τη σχέση επιδιωκόμενης απόδοσης και τελικής απόδοσης. Σε αυτό το πλαίσιο πλέον έχει αναπτυχθεί μια αποτελεσματική εργαλειακή μέθοδος για την αξιολόγηση, διατήρηση, τη παρακολούθηση των γνώσεων, των δεξιοτήτων και χαρακτηριστικών των εργαζομένων, το competency framework.

Με το competency framework, το οποίο ουσιαστικά είναι ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο μέσα από το οποίο παρέχεται η δυνατότητα μέτρησης των τρεχόντων επιπέδων ικανότητας του προσωπικού, ώστε να είναι δυνατόν να εξακριβωθεί ότι τα μέλη του προσωπικού ενός οργανισμού, ή μιας επιχείρησης έχουν την απαραίτητη εμπειρογνωμοσύνη για να φέρουν εις πέρας τα καθήκοντά τους και για να παρέχουν προστιθέμενη αξία στην επιχείρηση. Επιπλέον, με το competency framework οι διαχειριστές μπορούν με βάση τα δεδομένα που προκύπτουν και προσδιορίζοντας συγκεκριμένες συμπεριφορές και δεξιότητες που είναι αναγκαίες για κάθε θέση και ρόλο να λαμβάνουν ασφαλείς και συνειδητές αποφάσεις σχετικά με τις προσλήψεις, τη διατήρηση, ή την διαδοχή και αλλαγή των στρατηγικών στόχων και μέσων του οργανισμού, καθώς και να μπορούν να προϋπολογίζουν και να καταρτίζουν σχέδια για την εκπαίδευση και την ανάπτυξη της επιχείρησής με βάση τις πραγματικές της ανάγκες.⁹⁴

⁹³ Επιμ. Μακρυδημήτρης Αντ., Μαρούδας Λεω, Πραβίτα Μαρ., σελ. 72-75

⁹⁴ Διαδικτυακός ιστότοπος συμβουλευτικής καριέρας «Mind Tools», *Developing a Competency Framework Linking Company Objectives and Personal Performance*:

<http://www.mindtools.com/pages/article/newlSS_91.htm> [Ανακτήθηκε 24/6/2015]

Ουσιαστικά, το competency framework, μπορεί να γίνει κατανοητό ως ένα εργαλείο, όπου η επιλογή και η επάνδρωση προσωπικού ολοκληρώνεται και συσχετίζεται με την εξέλιξη της κουλτούρας της κυβέρνησης και της συλλογικής ταυτότητας, ενώ η ΕΕ έχει συμπεριλάβει αυτό το εργαλείο και κατά τη χάραξη της Ευρωπαϊκής Στρατηγικής EU2020. Στην ΕΕ 2020, η αρμοδιότητα (competence) είναι ένα πιο παραγωγικό και αποδοτικό πρότυπο της αναβάθμισης των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού που συσχετίζονται με τη θέση εργασίας τους, καθώς επίσης και συνδέονται με την ανάπτυξη των νέων ικανοτήτων προκειμένου να προσαρμοστούν στις διαρκείς μεταβολές και αλλαγές. Όπως προκύπτει και από τον ΟΟΣΑ, η «αρμοδιότητα» είναι κάτι παραπάνω από απλές γνώσεις και δεξιότητες, περιλαμβάνει τη δυνατότητα συσχετισμού των περίπλοκων απαιτήσεων πλησιάζοντας και επιστρατεύοντας ψυχοκοινωνικό δυναμικό (συμπεριλαμβανομένων δεξιοτήτων και συμπεριφορών σε ένα γενικό πλαίσιο). Μάλιστα, στο Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Αναφοράς για τις βασικές ικανότητες (2006), η ικανότητα (competence) λαμβάνεται υπόψιν ως ένας συνδυασμός γνώσης, δεξιοτήτων και συμπεριφορών που είναι κατάλληλος για μια ιδιαίτερη κατάσταση, ενώ στις βασικές ικανότητες (key-competencies) συμπεριλαμβάνει εκείνες τις ικανότητες που υποστηρίζουν τη προσωπική ολοκλήρωση, τη κοινωνική ένταξη, την ιδιότητα του ενεργού πολίτη και την απασχόληση (Commission, 2005 & Cluster KCs 2010).⁹⁵

Βέβαια, η ίδια η διαδικασία δημιουργίας ενός τέτοιου πλαισίου ικανοτήτων έχει τις ιδιαιτερότητές της, ως σύνθετη πολυπαραμετρική διαδικασία και ως ένα ιδιαίτερο εργαλείο ενέχει κάποιων δυσκολιών. Για παράδειγμα, υπάρχουν δυσκολίες στο να αναγνωριστούν, να αναπτυχθούν και να διασυνδεθούν οι αξίες, τα γνωρίσματα, οι συμπεριφορές και τα κίνητρα με την υψηλή επίδοση.

Η έννοια του competency framework ανάγεται στις δεκαετίες του '80 και του '90, όπου το competency management αναπτύχθηκε στον ιδιωτικό τομέα των ΗΠΑ και το Ηνωμένο Βασίλειο και εισήχθη στο δημόσιο τομέα από τις αρχές της δεκαετίας του '90, ενώ κατά τη δεκαετία του 2000-2010 ο ρόλος του επισημάνθηκε και συσχετίστηκε με τη γενική τάση της ΕΕ προς την δια βίου μάθηση και τις ικανότητες-«κλειδιά» μάθησης και εργασίας, ενώ η γενική τάση διαμορφώθηκε με τη διαδικασία της μετάβασης από το καθεστώς διαχείρισης που βασίζεται σε διαχείριση με βάση τις επιδόσεις, τις αρμοδιότητες – ικανότητες, τη ρύθμιση στόχων, όπως είναι η περίπτωση του ιδιωτικού τομέα. Στο πλαίσιο

⁹⁵ Παπαδάκης Ν., *MODULE 5: HRM & HRD Human resources & capacity building (the competence based approach)*, Astana, διαφ 10-12

της «απόδοσης και στρατηγικής διαχείρισης» της προσέγγισης για τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού βασιζόμενη στην ανάπτυξη σε όλο τον κόσμο.⁹⁶

7. Κριτική ανασκόπηση και συμπεράσματα

Κατά τη προσπάθεια προσέγγισης ενός πολυπαραμετρικού ζητήματος όπως αυτό της συμβουλευτικής και της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, πολλώ δε μάλλον όταν συμπεριλαμβάνεται και ο δημόσιος και ο ιδιωτικός τομέας και άρα εν γένει είναι μη περιοριζόμενο ως προς αυτά στα οποία περιλαμβάνει είναι δύσκολο να υπάρξει μια καθολική προσέγγιση και ανάλυση. Με βάση αυτό το δεδομένο, θεωρήθηκε πολύ σημαντικό να καταταμηθεί η θεματική κατά τέτοιο τρόπο που θα γινόταν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο κατανοητή στον αναγνώστη. Γι αυτό τον λόγο στην έναρξη της παρούσας πτυχιακής εργασίας έγινε μια σύντομη αναφορά στις θεωρίες οργάνωσης, διαχείρισης και διοίκησης επιχειρήσεων και το πώς αυτές ιστορικά εξελίχθηκαν ως μια γνωσιακή βάση για τον αναγνώστη, ώστε να ακολουθήσει η παράθεση της σημασίας και των τομέων που επλαμβάνεται η συμβουλευτική. Τομείς, οι οποίοι στη πορεία αναλύονται χωρίς όμως πάρα πολλές λεπτομέρειες με αναφορές όμως στα μοντέλα, τα πλεονεκτήματα, τα μειονεκτήματα και τις έννοιες, όσο χρειάζεται για να υπάρξει μια συνολική εικόνα και να γίνει κατανοητό σε γενικές γραμμές το τι γίνεται σε κάθε έναν απ' αυτούς τους τομείς.

Με το πέρασμα στον Δημόσιο Τομέα και τη Δημόσια Διοίκηση και πάλι γίνεται ένα εισαγωγικό κεφάλαιο, στο οποίο επεξηγούνται και διασαφηνίζονται κάποιες βασικές και θεμελιώδεις έννοιες, όπως αυτή του «δημοσίου συμφέροντος» και της «δημόσιας διοίκησης», ώστε να μπορεί να γίνει κατανοητό για ποιες δομές και για ποιους λόγους αναδείχθηκαν ποια προβλήματα και ποιες προτάσεις προκρίθηκαν ως οι βέλτιστες τα τελευταία χρόνια, με τη παράθεση των κύριων θεωρητικών ρευμάτων, αυτού της Νέας Δημόσιας Διοίκησης και της Δημόσιας Διακυβέρνησης, η οποία εμφανίζεται ως μια

⁹⁶ Παπαδάκης Ν., *MODULE 5: HRM & HRD Human resources & capacity building (the competence based approach)*, Astana, διαφ 14 -16

«απάντηση» στη Δημόσια Διοίκηση επαναφέροντας παραμέτρους που η Νέα Δημόσια Διοίκηση άφηγε εκτός.

Εσκεμμένα στη παρούσα εργασία δεν προχώρησα σε μια αναλυτική και εκτεταμένη παράθεση ποσοτικών και εμπειρικών στοιχείων από διεθνείς οργανισμούς, επιχειρήσεις και κράτη για τα ζητήματα που αναλύονται, αν και για παράδειγμα θα είχε ενδιαφέρον να παρατεθούν στοιχεία για τον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα στις ΗΠΑ, την Ευρώπη, την Ιαπωνία και την Ελλάδα συγκριτικά, αφενός επειδή το εγχείρημα θα ήταν αρκετά δύσκολο και μεγαλεπήβολο από άποψη ερμηνείας των δεδομένων (η απλή παράθεση αριθμών δε θα είχε ιδιαίτερο νόημα) από άποψη γνωστικού υποβάθρου, αφετέρου, δε, μετά την ανάλυση, νομοτελειακά ακολουθούν οι προτάσεις πολιτικής, γεγονός όμως που θα «βάρυνε» μια ήδη βεβαρυμμένη από το εύρος των θεματικών και την έκταση προσπάθεια και θα ανέβαζε ακόμη ψηλότερα τον γνωστικό «πήχη» τόσο για τον γράφοντα, όσο και για τον αναγνώστη. Με τη χρήση και την αξιοποίηση σχεδιαγραμμάτων και με την κατηγοριοποίηση εννοιών σε πίνακες επιδιώχθηκε η καλύτερη και ευκολότερη μετάδοση κάποιων εννοιών στον αναγνώστη, ενώ με την παράθεση ενός παραρτήματος στο οποίο υπάρχουν κάποια δείγματα φύλλων ανάλυσης εργασίας και αξιολόγησης απόδοσης κ.α. γίνεται μια προσπάθεια να παρατεθεί στη πράξη αυτό που εν περιλήψει και εν συντομία περιγράφεται στα αντίστοιχα κεφάλαια.

Όσον αφορά την ανασκόπηση ως προς το νοηματικό περιεχόμενο της παρούσας εργασίας πολλά μπορούν να ειπωθούν δεδομένου ότι ζητήματα που προσεγγίζονται, είναι ζητήματα που απασχολούν τη καθημερινότητα στην σύγχρονη Ελλάδα, αλλά και τον υπόλοιπο κόσμο ιδίως μετά την ανάδειξη της οικονομικής κρίσης και τα ζητήματα μεταρρύθμισης του δημοσίου τομέα που εντάθηκαν.

Γίνεται κατανοητή η ουσιαστική συμβολή και η σημαντικότητα του συμβούλου στο να υπερκεραστούν τα πολυσύνθετα προβλήματα και ζητήματα που έχουν ανακύψει στη σύνθετη πραγματικότητα, ενώ πλέον παράμετροι όπως η ανάλυση εργασίας, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, η ανάπτυξη και εκπαίδευσή του λόγω των ταχύτατων εξελίξεων οδηγούν νομοτελειακά στην ενδυνάμωση του ρόλου ενός επιστήμονα και εμπειρογνώμονα που ασχολείται με αυτά τα ζητήματα και αναλαμβάνει να δώσει απαντήσεις σε αυτά είτε στον ιδιωτικό, είτε στον δημόσιο τομέα.

Όσον αφορά τον συσχετισμό δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, δυστυχώς πολλές φορές δεν λαμβάνεται υπόψιν η διαφορετική φύση ιδιωτικού και δημοσίου τομέα, ώστε να γίνουν οι αναγκαίες αναπροσαρμογές στα διαφορετικά δεδομένα. Για παράδειγμα θα έπρεπε να συμβαίνει λόγω της διαφορετικής φύσης του ιδιωτικού από τον δημόσιο τομέα, αλλά και

από χώρα σε χώρα, ενώ εν αντιθέσει επιδιώκεται με ένα ευρύτερο πλαίσιο να δομηθούν καθολικές θεωρίες που με τις οποίες επιδιώκεται να ερμηνευτούν και να υπερκεραστούν πολυσύνθετα ζητήματα, γεγονός που δε βοηθά ουσιαστικά στην επίλυση κρίσιμων ζητημάτων. Άλλωστε, ούτε στον σύνολο τους οι δημόσιοι, ή οι ιδιωτικοί οργανισμοί είναι ομοειδής, γεγονός που θα έπρεπε να σημαίνει ότι ακόμη και αν αντιμετώπιζαν τα ίδια προβλήματα, που πολλές φορές δεν αντιμετωπίζουν καν τα ίδια προβλήματα, θα έπρεπε να υπάρχει διαφοροποίηση ως προς τις μεθόδους και τους τρόπους αντιμετώπισης αυτών των προβλημάτων με βάση τις ιδιαιτερότητές τους. Ξεκινώντας από αυτή τη λάθος αφετηρία και παρά τις όποιες καλές προθέσεις πολλές φορές μπορεί να υποτιμώνται προβλήματα που θα ανακύψουν με την υιοθέτηση τέτοιων λογικών τα οποία ενδεχομένως κάποιες φορές να είναι ακόμη πιο δυσεπίλυτα από αυτά που αρχικώς επιδιώκονταν να αντιμετωπιστούν.

Ως γεγονός το παραπάνω, εύκολα οδηγεί αρκετούς μελετητές και θεωρητικούς στο συμπέρασμα ότι θα πρέπει πέρα από στερεότυπα και ιδεοληψίες με κάποια επιστημονικά ποσοτικά και ποιοτικά κριτήρια να δημιουργηθούν κάποια ερμηνευτικά εργαλεία με τα οποία θα γίνονται ουσιαστικές και σαφείς οριοθετήσεις και διαφοροποιήσεις μεταξύ δημοσίων και ιδιωτικών οργανισμών, αποφεύγοντας τις υπεραπλουστευμένες προσεγγίσεις, η οποίες κάποιες φορές μπορεί να είναι παραπλανητικές. Βέβαια, με αυτόν τον τρόπο ενδεχομένως θα ερχόμασταν σε αντίθεση με την άποψη μεγάλων θεωρητικών όπως ο Hebert Simon και ο Max Weber οι οποίοι τόνιζαν τις ομοιότητες μεταξύ των οργανισμών και υποστήριζαν ότι οι δημόσιες υπηρεσίες και οι ιδιωτικές επιχειρήσεις μοιάζουν περισσότερο από ότι διαφέρουν.⁹⁷ Ακόμη και έτσι όμως η απάντηση μπορεί να αναζητηθεί στο γεγονός ότι με το πέρασμα των χρόνων οι διαφοροποιήσεις και η εξέλιξη στις δομές, την οργάνωση, τη διάρθρωση και τη σκοπιμότητα των οργανισμών επέφεραν μια νέα πραγματικότητα όπου ακόμη και αν το σκεπτικό παραμένει το ίδιο, ωστόσο ο τρόπος και η μέθοδος για να επιτευχθούν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα ποικίλει και διαφοροποιείται κατά περίπτωση ανάλογα με το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον και τις διαφοροποιήσεις στα οικονομικά, πολιτικά και κοινωνικά δεδομένα κάθε φορά.

⁹⁷ Rainey Hal G., *Understanding and Managing Public Organizations*, Jossey Bass, στη Τρίτη Έκδοση, 2003, σελ. 48 βλ. και Demmke Christoph, Henökl Thomas, Moilanen Timo, *What are Public Services Good at? Success of Public Services in the Field of Human Resource Management*, Report to the 50th Meeting of the Directors-General of Public Services of the Member States of the European Union, European Institute of Public Administration, 2008, σελ. 75

8. Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

- Δασκαλάκης Δημοσθένης, *Βιομηχανική Κοινωνιολογία και Βιομηχανικές Σχέσεις*, Παπαζήσης, 2013
- Ευαγγελία Γ. Ταβλαδωράκη, Επιμ. Πεντάς Ι., *Εγχειρίδιο Οργάνωσης και Λειτουργίας του Κράτους & Δημόσιας Διοίκησης*, Γκιούδρας – Εκπαιδευτικός Οργανισμός Alexander, 2007
- Συλλογικό Έργο, Επιστημ. υπ. Θεοφανίδης Στ., *Η Δημόσια Διοίκηση Μπροστά Στην Πρόκληση του 21ου αιώνα*, Ακαδημία Αθηνών – Επιτροπή Ερευνών, 1998
- Ιορδανόγλου Δήμητρα, *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις, Νέες τάσεις και πρακτικές*, Κριτική, 2008
- Καλύβα Ελ. – Γκοτζαμάνη Αικατ., *Ανασχεδιασμός Διαδικασιών Δημόσιας Διοίκησης με χρήση Πληροφοριακών Συστημάτων: Ένα Θεωρητικό Πλαίσιο*, ΕΣΔΟ, 2011
- Επιμ. Κανελλόπουλος Χ., συλλογικό έργο, *Αξιοποίηση προσωπικού με ανάπτυξη στελεχών και βελτίωση οργάνωσης*, στο κεφ. Αξιολόγηση της Εκπαίδευσης Στελεχών του Γιάννη Χαλά, International Publishing, 1990
- Κανελλόπουλος Χ, *Διοίκηση προσωπικού και Διευθυντικά Στελέχη Διοίκησης Προσωπικού στην Ελλάδα*, ΕΛΚΕΠΑ, 1990
- Κανελλόπουλος Χ, *Διοίκηση προσωπικού, Τα ανθρώπινα προβλήματα του μανάτζμεντ, (σε Οργανισμούς, Επιχειρήσεις και Υπηρεσίες), Θεωρία και Πράξη*, Κανελλόπουλος, 1991
- Καρκατσούλης Π., *Το κράτος σε Μετάβαση, Από τη «διοικητική μεταρρύθμιση» και το «νέο δημόσιο μανάτζμεντ» στη «διακυβέρνηση»*, Σιδέρης, 2004
- Κοντιάδης Ξ, *Είναι μια άλλη δημόσια διοίκηση εφικτή;*, Θεωρία και Πράξη Διοικητικού Δικαίου, Τευχ. 3/2009, σελ. 276-285
- Μακρυδημήτρης Α., *Θεσμοί της Ελληνικής Κοινωνίας, Για μια Δημόσια Διοίκηση που αποδίδει και επικοινωνεί με τους πολίτες*, Σάκκουλα, 1998
- Επιμ. Μακρυδημήτρης Αντ., Μαρούδας Λεω, Πραβίτα Μαρ., *«Σύγχρονες τάσεις στη Διοικητική Επιστήμη, Νέα Δημόσια Διοίκηση, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Κοινωνία»*, Πρακτικά 2^{ου} Συνεδρίου Διοικητικών Επιστημόνων, Σάκκουλα, 2009
- Μακρυδημήτρης Α.- Πραβίτα Μ., *Διοικητική Επιστήμη Ι: Δημόσια Διοίκηση, Στοιχεία Διοικητικής Οργάνωσης*, Σάκκουλα, 2012

- Μάντζαρης Γιάννης, *Σύγχρονη Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Γκιούρδας, 2006
- Μπαμπανάσης Στεργ. - Γκοτσιάς Απ., *Δημόσιες Επιχειρήσεις, Οργάνωση και Διοίκηση*, Παπαζήσης, 1999
- Μαυρομούστακου Η.-Α, *Σύγχρονες Μορφές Διοίκησης, Μια συγκριτική & ευρωπαϊκή προσέγγιση των Ανεξάρτητων Διοικητικών Αρχών*, Νομική Βιβλιοθήκη, 2012
- Ξηροτύρη-Κουφίδου Στέλα, *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Η πρόσκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*, Ανικούλα, 2001
- Επιμ. Παπαδάκης Ν. – Σπυριδάκης Μ., *Αγορά Εργασίας, Κατάρτιση, Δια Βίου Μάθηση, & Απασχόληση, Δομές, Θεσμοί και Πολιτικές*, Σιδέρης, 2010
- Σπηλιωτόπουλος Ε., *Εγχειρίδιο Διοικητικού Δικαίου Ι*, Σάκκουλα, 2002
- Σωτηρόπουλος Δ., *Παραδόσεις στα πλαίσια του μαθήματος Κράτος και Δημόσια Διοίκηση, Γενική Φάση Σπουδών Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης*, 2006
- Ταβλαδωράκη Ευαγγελία, Επιμ. Πεντάς Ι., *Εγχειρίδιο Οργάνωσης και Λειτουργίας του Κράτους & Δημόσιας Διοίκησης*, Γκιούδρας – Εκπαιδευτικός Οργανισμός Alexander, 2007
- Φλογαΐτης Σπ, *Το ελληνικό διοικητικό σύστημα*, Σάκκουλας, 1987
- Χατζηπαντελή Παναγιώτα, *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Στελέχωση, Παρακίνηση, Αμοιβές, Διαχείριση Υπαλληλικής Σχέσης και Εργασιακό Κλίμα*, Μεταίχμιο, 1999
- Χριστοδουλάκη Μ., επιβλ. Μαυρομούστακου Η.-Α., *Η έννοια της μέτρησης, της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση σύμφωνα με τις αρχές του νέου δημόσιου μανάτζμεντ*, Πανεπιστήμιο Κρήτης, 2012
- Χυτήρης Λεωνίδα, *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Interbooks, 2001

Μεταφρασμένα:

- Gary Dessler – Επιμ. Κέφης Βασίλης – Μτφρ. Μελισσούργος Γιώργος, *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις*, Κριτική, 2012
- Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, επιμ. Κωνσταντόπουλος Ν., μτφρ. Νικολάου Ηρώ, *Βασικές Αρχές Στρατηγικής των Επιχειρήσεων*, Κριτική, 2011
- Leat Mike, Κουζής Γιάννης - Κουτρούκης Θεόδωρος, *Εργασιακές Σχέσεις, Μια επιστημονική προσέγγιση*, Κριτική, 2009
- Noe R, Hollenbeck J, Gerhart B, Wright P. επιμ. Αθανασόπουλος Κωνσταντίνος, *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων*, Τόμος Α', Παπαζήσης, 2006

- Weber Max μτφρ. Γκιούρας Αθ., *Οικονομία και Κοινωνία, Κοινωνιολογικές Έννοιες*, Σαββάλας, 2005

Ξενογλωσση

- Bail Drake, *Consultancy: Key Strategies and Tactics*, ERIC, Human Resource Development Consultancy Network American Society for Training and Development, 1987-88
- Baytos L, *Board Compensation Committees: Collaboration or Confrontation? Compensation and Benefits Review*, May – June 1991
- Cardona Francisco, *Modernising The Civil Service*, OECD, SIGMA - Support for Improvement in Governance and Management, June 2009
- Demmke Christoph, Henökl Thomas, Moilanen Timo, *What are Public Services Good at? Success of Public Services in the Field of Human Resource Management, Report to the 50th Meeting of the Directors-General of Public Services of the Member States of the European Union*, European Institute of Public Administration, 2008
- Drucker P., *The Practice of Management*, HarperCollins Publishers, 1954
- Czarniawska, B., Mazza, C., *Consulting as a liminal space*, Human Relations 56, 2003
- French N., *Human Resources Management*, Houghton Mifflin Company, 1986
- G. Jan van Helden, Harrie Aardemab, Henk J. ter Bogtc, Tom L.C.M. Grootd, *Knowledge creation for practice in public sector management accounting by consultants and academics: Preliminary findings and directions for future research*, Management Accounting Research 21 (2010), Elsevier
- Jacobson, N., Butterill, D., Coering, P., *Consulting as a strategy for knowledge transfer*, The Milbank Quarterly 83, 2005
- Jeffrey Schmidt, *The Correct Spelling of M&A Begins with HR*, HR Magazine 46, 2001
- Jones L.R – Thompson F, *Public Management: Institutional Renewal for the Twenty-first Century*, στο *Research into Public Policy Analysis and Management*, Τόμος 10, JAI Press Inc, 1999
- Kettl D, *The Global Public Management Revolution*, Brookings Institution Press, 2000

- Madhav N. Sinha, *Gaining perspectives: the future of TQM in public sectors*, The TQM Magazine, Vol. 11, No 6, 1999
- Nagaragian Nigel, Vanheukelen Marc, *Evaluating EU Expenditure Programmes: A Guide*, European Commission, 1997
- Papadakis N., *MODULE 5: HRM & HRD Human resources & capacity building (the competence based approach)*, Astana, 2011
- Poladino Charles, *Measuring Public Sector Capacity*, Elsevier, 2000
- Quinn J., *Strategies for Change: Logical Incrementalism (The Irwin Series in Management and the Behavioral Sciences)*, Quinn J., 1980
- Rainey H., *Understanding and Managing Public Organizations*, Jossey-Bass, Τρίτη Έκδοση, 2003
- Reingold J, *Executive Pay*, Bussiness Week, April 21, 1997
- Sherman A.& al., *Managing Human Resources*, South-Western, 1998
- Smith G. F, *Quality Problem Solving*, ASQ quality press, 1998
- Talha Mohammad, *Total Quality Management: An overview*, The Bottom Line, Vol. 17, No. 1, 2004

Διαδικτυακές Πηγές

- Διαδικτυακός ιστότοπος εταιρείας «Excellence & Lean Management Consultants» στον τομέα των συμβουλευτικών υπηρεσιών, υπηρεσιών εκπαίδευσης στελεχών: <http://www.excellence-lean.gr/>
- Διαδικτυακός ιστότοπος «Elsevier», παροχής πληροφοριών που προωθούν βελτιώνουν την απόδοση της επιστήμης ευρύτερα, μέσα από διάδοση επιστημονικών άρθρων και βιβλία: <http://www.elsevier.com/>
- Διαδικτυακός ιστότοπος διεθνούς επιστημονικού περιοδικού «Human Relations»: <http://hum.sagepub.com/>
- Διαδικτυακός ιστότοπος συμβουλευτικής καριέρας «Mind Tools»: <http://www.mindtools.com>

9. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Σχεδιάγραμμα I: Διαδικασία ανάλυσης εργασίας



Πηγή σχεδιαγράμματος: Sherman A.& al., *Managing Human Resources*, South-Western, 1998, σελ 91 όπως αυτό μεταφέρεται και με μικρές τροποποιήσεις στο σχήμα στο Χυτήρης Λ, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Interbooks, 2001, σελ. 54

Σχεδιάγραμμα II: Τυπικό έντυπο γραφικής αξιολόγησης εργαζομένου

Απόσπασμα εντύπου βαθμολόγησης

Όνομα Εργαζομένου:..... Επίπεδο: νέος εργαζόμενος

Όνομα Προϊσταμένου:.....

Βασικές αρμοδιότητες εργασίας:

Αποτελέσματα – επιδιωκόμενοι στόχοι:

1.....

1.....

2.....

2.....

3.....

3.....

4.....

4.....

Συμπεριφορική αξιολόγηση ικανοτήτων:

Επικοινωνία

1

2

3

4

5

Κατώτερος των προσδοκιών
Ακόμη και με παροχή καθοδήγησης, δεν είναι σε θέση να διεκπεραιώσει απλές μορφές επικοινωνίας (όπως φόρμες, έντυπα και αρχεία) με ταχύτητα και ακρίβεια. Για τα παραγόμενα αντικείμενα απαιτούνται αρκετές διορθώσεις. Ακόμη και με παροχή καθοδήγησης δεν είναι σε θέση να προσαρμόσει τον τρόπο του και τα αντικείμενα ώστε να επικοινωνήσει με βάση απλές πληροφορίες.

Ανταποκρίνεται στις προσδοκίες
Με παροχή καθοδήγησης είναι σε θέση να διεκπεραιώσει απλές μορφές επικοινωνίας (όπως φόρμες έντυπα και αρχεία) με ταχύτητα και ακρίβεια. Για τα παραγόμενα αντικείμενα απαιτούνται αρκετές διορθώσεις. Με παροχή καθοδήγησης είναι σε θέση να προσαρμόσει τον τρόπο του και τα αντικείμενα ώστε να επικοινωνήσει με βάση απλές πληροφορίες.

Είναι υποδειγματικός
Είναι σε θέση, χωρίς καθοδήγησης, να διεκπεραιώσει διάφορες μορφές επικοινωνίας (όπως φόρμες, έντυπα και αρχεία) με σαφή και ακριβή τρόπο. Για τα παραγόμενα αντικείμενα δεν απαιτούνται διορθώσεις ή απαιτούνται ελάχιστες διορθώσεις. Με παροχή καθοδήγησης είναι σε θέση να προσαρμόσει τον τρόπο του και τα αντικείμενα ώστε να επικοινωνήσει με βάση απλές πληροφορίες.

(συνεχίζεται στην επόμενη σελίδα)

Οργανωτική τεχνογνωσία

1 2 3 4 5

Κατώτερος των προσδοκιών (σημειώστε εδώ τα πρότυπα απόδοσης)	Ανταποκρίνεται στις προσδοκίες (σημειώστε εδώ τα πρότυπα απόδοσης)	Είναι υποδειγματικός (σημειώστε εδώ τα πρότυπα απόδοσης)
--	--	--

Προσωπική αποτελεσματικότητα

1 2 3 4 5

Κατώτερος των προσδοκιών (σημειώστε εδώ τα πρότυπα απόδοσης)	Ανταποκρίνεται στις προσδοκίες (σημειώστε εδώ τα πρότυπα απόδοσης)	Είναι υποδειγματικός (σημειώστε εδώ τα πρότυπα απόδοσης)
--	--	--

Ομαδική εργασία

1 2 3 4 5

Κατώτερος των προσδοκιών (σημειώστε εδώ τα πρότυπα απόδοσης)	Ανταποκρίνεται στις προσδοκίες (σημειώστε εδώ τα πρότυπα απόδοσης)	Είναι υποδειγματικός (σημειώστε εδώ τα πρότυπα απόδοσης)
--	--	--

Επίτευξη στόχων επιχείρησης

1 2 3 4 5

Κατώτερος των προσδοκιών (σημειώστε εδώ τα πρότυπα απόδοσης)	Ανταποκρίνεται στις προσδοκίες (σημειώστε εδώ τα πρότυπα απόδοσης)	Είναι υποδειγματικός (σημειώστε εδώ τα πρότυπα απόδοσης)
--	--	--

Αξιολόγηση αποτελεσμάτων

Επίτευγμα 1:.....

1 2 3 4 5

Μικρή επίδραση Η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των λειτουργιών παρέμειναν ίδιες ή βελτιώθηκαν ελάχιστα. Η ποιότητα των προϊόντων παρέμεινε ίδια ή βελτιώθηκε ελάχιστα.	Μεσαία επίδραση Η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των λειτουργιών βελτιώθηκαν αρκετά. Η ποιότητα των προϊόντων βελτιώθηκε αρκετά.	Υψηλή Επίδραση Η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των λειτουργιών βελτιώθηκαν πάρα πολύ. Η ποιότητα των προϊόντων βελτιώθηκε πάρα πολύ.
--	---	--

(συνεχίζεται στην επόμενη σελίδα)

Επίτευγμα 2:.....

1

2

3

4

5

Μικρή επίδραση	Μεσαία επίδραση	Υψηλή Επίδραση
<p>Η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των λειτουργιών παρέμειναν ίδιες ή βελτιώθηκαν ελάχιστα.</p> <p>Η ποιότητα των προϊόντων παρέμεινε ίδια ή βελτιώθηκε ελάχιστα.</p>	<p>Η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των λειτουργιών βελτιώθηκαν αρκετά.</p> <p>Η ποιότητα των προϊόντων βελτιώθηκε αρκετά.</p>	<p>Η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των λειτουργιών βελτιώθηκαν πάρα πολύ.</p> <p>Η ποιότητα των προϊόντων βελτιώθηκε πάρα πολύ.</p>

Περιγραφή:

.....

.....

.....

.....

.....

Ζητήματα προς περαιτέρω ανάπτυξη	Ενέργειες	Ημερομηνία ολοκλήρωσης

Υπογραφή Προϊσταμένου:.....Ημερομηνία:.....

Υπογραφή Εργαζομένου:.....Ημερομηνία:.....

Ο εργαζόμενος που υπογράφει δηλώνει ότι έλαβε γνώση της ως άνω αξιολόγησης, αλλά όχι κατ' ανάγκη ότι συμφωνεί με αυτήν.

Πηγή: Elaine D Pulakos, “Sample Performance Rating Form”, *Performance Management: A roadmap for developing, implementing and evaluating performance management Systems*, SHRM Foundation 2004, σελ. 16-17 όπως μεταφέρεται στο Gary Dessler – Επιμ. Κέφης Βασίλης – Μτφρ. Μελισσούργος Γιώργος, *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις*, Κριτική, 2012, σελ. 282-283

Σχεδιάγραμμα III: Έντυπο μεθόδου εναλλασσόμενης ταξινόμησης ως προς συγκεκριμένο προσόν

Ως προς το προσόν:.....

Σχετικά με το προσόν το οποίο μετράτε, αναφέρετε όλους τους εργαζόμενους που επιθυμείτε να ταξινομήσετε. Σημειώστε το όνομα εκείνου με την υψηλότερη βαθμολογία στη γραμμή 1 και εκείνου με τη χαμηλότερη βαθμολογία στη γραμμή 10. Έπειτα σημειώστε τον εργαζόμενο με τη δεύτερη υψηλότερη βαθμολογία στη γραμμή 2 και εκείνον με τη δεύτερη χαμηλότερη βαθμολογία στη γραμμή 9 κ.ο.κ. Συνεχίστε μέχρι να σημειώσετε το σύνολο των εργαζομένων.

Εργαζόμενος με την υψηλότερη βαθμολογία

- | | |
|--------|---------|
| 1..... | 6..... |
| 2..... | 7..... |
| 3..... | 8..... |
| 4..... | 9..... |
| 5..... | 10..... |

Εργαζόμενος με τη χαμηλότερη βαθμολογία