

2014

$\beta \ddot{y} - \pm \frac{3}{4}^1 \zeta \gg \dot{\iota}^3 \cdot \tilde{A} \cdot \ddot{A} \cdot \hat{A} \pm \dot{A} \dot{\iota}' \zeta \tilde{A} \cdot \hat{A} \ddot{A} E$   
 $\beta \ddot{y}' \cdot \frac{1}{4} \zeta \tilde{A}^{-} \acute{E} \frac{1}{2} \mathring{A} \mathring{A} \pm \gg \gg \textcircled{R} \gg \acute{E} \frac{1}{2} \textcircled{0} \pm^1 \cdot \tilde{A}$   
 $\beta \ddot{y} \ddot{A} \cdot \hat{A} \frac{1}{4} \mu \ddot{A} \cdot \frac{1}{2} \pm \frac{1}{4} \zeta \textcircled{1}^2 \textcircled{R} \cdot - \dot{A} \mu \acute{A}^{-} \dot{A}$

Koumasta, Elena

$\beta \ddot{y} \acute{A} \dot{\iota}^3 \acute{A} \pm \frac{1}{4} \frac{1}{4} \pm \cdot \frac{1}{4} \dot{\iota} \tilde{A}^1 \pm \hat{A} \textcircled{1} \zeta^{-0} \cdot \tilde{A} \cdot \hat{A}, \textcircled{E} \zeta \gg \textcircled{R} \ddot{Y}^1 \textcircled{0} \zeta \frac{1}{2} \zeta \frac{1}{4} \textcircled{1}^0 \hat{\iota} \frac{1}{2} \cdot \dot{A}^1 \tilde{A} \ddot{A} \cdot \frac{1}{4} \hat{\iota} \frac{1}{2} \textcircled{0} \pm^1 \textcircled{1} \zeta^{-0} \cdot$   
 $\beta \ddot{y} \pm \frac{1}{2} \mu \dot{A}^1 \tilde{A} \tilde{A} \textcircled{R} \frac{1}{4} \textcircled{1} \zeta \cdot \mu^{-} \dot{A} \zeta \gg \textcircled{1} \hat{A} \textcircled{-} \textcircled{A} \zeta \hat{A}$

<http://hdl.handle.net/11728/6743>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository

*Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Δημόσιας Διοίκησης*

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ**

**«Η αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων και η σύνδεση της με την αμοιβή. Η περίπτωση της Κύπρου»**

**Κουμάστα Έλενα (Id number:1113304543)**

**Επιβλέπων καθηγητής : κ. Κωνσταντίνος Αθανασόπουλος**

**Πάφος, 2014**

<b>ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ</b>	<b>σελ</b>
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....	1
ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	2
ABSTRACT .....	4
ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΜΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ .....	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	6
<b>ΕΝΟΤΗΤΑ Α : ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ</b>	
A1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ .....	8
A2. Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ .....	10
A3.1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ..	14
A3.2 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ...	18
A3.3 ΣΦΑΛΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ.	20
A3.4 ΑΙΤΙΕΣ ΑΛΛΟΙΩΣΗΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΩΝ .....	22
A 3.5 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ..	23
I. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΑΠΟΛΥΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ	
II. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΣΥΓΚΡΙΣΗ	
III. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ	
IV. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕ ΑΜΕΣΗ ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	
A 3.6 Η ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΕΠΑΝΑΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	29
A4. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΑΜΟΙΒΗΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ.....	31
A4.1 ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΜΟΙΒΩΝ .....	33
A5. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ .....	34
A5.1 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΙΝΗΤΡΩΝ .....	35
<b>Βιβλιογραφία 1<sup>ης</sup> ενότητας</b> .....	37

**ΕΝΟΤΗΤΑ Β : Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ  
ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ**

B1.ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ .....	39
B2.ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ .....	40
B3.ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ .....	43
B4.ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΜΕ ΣΕΙΡΑ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΜΕ ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΗΝ ΑΜΟΙΒΗ .....	44
B4.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΟΥΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ.	44
B4.2 ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ.....	45
B4.3 ΧΡΗΜΑΤΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ .....	47
B4.4 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΗΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ- Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑ .....	49
<b>Βιβλιογραφία 2<sup>ης</sup> Ενότητας</b> .....	54

**ΕΝΟΤΗΤΑ Γ : ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ  
ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΗΣ ΚΥΠΡΟΥ**

Γ1.1 ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ .....	56
Γ1.2 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ .....	58
Γ1.3 ΟΙ ΑΛΛΑΓΕΣ ΠΟΥ ΕΡΧΟΝΤΑΙ.....	63

## Γ2.ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΑΝΑΦΟΡΑ

Γ2.1 Η ΕΥΡΩΠΑΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΑ..... 65

Γ2.2 Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ..... 68

**Βιβλιογραφία 3<sup>ης</sup> ενότητας** ..... 75

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

 ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ ..... 77

 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ..... 79

 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ..... 79

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

## **Ευχαριστίες**

Κατ' αρχάς επιθυμώ να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή μου Κο Κων/νο Αθανασόπουλο, για την καθοδήγηση, την εμπιστοσύνη και την τιμή που μου έκανε, αναλαμβάνοντας την επίβλεψη της διπλωματικής μου εργασίας.

Επίσης θα ήθελα να εκφράσω ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένεια μου για τη συμπαράσταση , τη βοήθεια και τη στήριξη τους μέχρι να φέρω εις πέρας την παρούσα εργασία .

## Περίληψη

Παρακολουθώντας τις σύγχρονες παγκόσμιες εξελίξεις στον ιδιωτικό τομέα, πληθώρα κρατικών οργανισμών σε όλο τον κόσμο εντάσσουν τα συστήματα αξιολόγησης των εργαζομένων τους ως αναπόσπαστο μέρος της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού τους. Απώτερος στόχος για όλους είναι η βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της κρατικής μηχανής.

Ο στόχος της παρούσας εργασίας είναι να αναδείξει την αναγκαιότητα της αξιολόγησης της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων για την εκπλήρωση των γενικών και ειδικών στόχων των δημοσίων υπηρεσιών. Μελετώντας όμως τα υφιστάμενα συστήματα αξιολόγησης εντοπίζονται πληθώρα προβλημάτων που καθιστούν τα συστήματα αναξιόπιστα και «ισοπεδωτικά». Γι αυτό στην εργασία αυτή μελετάται η σύνδεση του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης με σειρά κινήτρων με έμφαση στην αμοιβή, έτσι ώστε η αξιολόγηση της απόδοσης να επανακτήσει και πάλι τους στόχους της.

Η εργασία αυτή αποτελείται από τρεις ενότητες. Στην πρώτη ενότητα γίνεται μια γενική προσέγγιση και ανάλυση βασικών εννοιών. Συγκεκριμένα αναλύονται η έννοια της δημόσιας διοίκησης, ο ορισμός του δημόσιου υπαλλήλου, η έννοια και η σημασία της αξιολόγησης της απόδοσης καθώς και η έννοια της αμοιβής και της υποκίνησης.

Η δεύτερη ενότητα επικεντρώνεται στην αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων. Δίνεται έμφαση κυρίως στις αδυναμίες που παρουσιάζονται στα υφιστάμενα συστήματα αξιολόγησης στο Δημόσιο τομέα και στο πόσο επιτακτική κρίνεται η ανάγκη σύνδεσης τους με κίνητρα, τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά ,έτσι ώστε το προσωπικό να εργάζεται εξίσου αποδοτικά για να μπορέσει να φέρει τα μέγιστα αποτελέσματα στον τομέα ευθύνης τους.

Στην τρίτη ενότητα αναλύεται το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων στην υπό μελέτη χώρα μας που είναι η Κύπρος και παρουσιάζονται τα προβλήματα του εν λόγω συστήματος, οι συνέπειες που προκύπτουν καθώς και οι ενδεχόμενες αλλαγές που έπονται. Παράλληλα, γίνεται μια ενδεικτική αναφορά στα συστήματα αξιολόγησης σε χώρες της Ευρώπης και στην Ελλάδα σε μια προσπάθεια σύγκρισης των συστημάτων αυτών.

Τέλος, παρατίθεται ο επίλογος, τα γενικά συμπεράσματα/διαπιστώσεις και οι προτάσεις του συγγραφέα για τη βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης που υπάρχει και εφαρμόζεται στο Κυπριακό Δημόσιο ,έτσι ώστε να καταστεί ένα αξιόλογο εργαλείο εμπέδωσης της αξιοκρατίας και κατ' επέκταση ορθής στελέχωσης των υπηρεσιών.



## **ABSTRACT**

After watching the latest global developments in the private sector, multiple government agencies around the world integrate employee evaluation systems as an integral part of the management of their human resources. The ultimate goal for everyone is to improve their efficiency and effectiveness.

The objective of this paper is to highlight the necessity of assessing the performance of public officials to fulfill the general and specific objectives of public services. By studying the existing evaluation systems, a number of problems that make the systems unreliable and "leveling" have been identified. In the present study, we investigated the connection of performance evaluation system with a series of incentives with emphasis on pay, so that the performance evaluation system can regain its objectives.

This thesis consists of three sections. The first section gives a general view of the problem and analyzes the key concepts, such as the concept of public administration, the definition of public official, the meaning and the importance of performance evaluation and the concept of pay and incentives.

The second section focuses on evaluating the performance of public officials. This section primarily emphasizes the weaknesses in the existing evaluation systems in the public sector and stresses how important it is to form a link between performance and incentives, both internally and externally, so that employees can maximize their efficiency.

The third section analyzes the current performance appraisal system for civil servants in Cyprus and presents the problems of the system, the consequences of these problems and the possible changes that may follow. Also, reference is made to the evaluation systems in other European countries and specifically to Greece in an effort to compare these systems.

Finally, the conclusion presents the general findings and recommendations on how to improve the existing evaluation system in the Cypriot Government so as to become a valuable tool for creating meritocracy and to ensure proper staffing levels.

## **ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΜΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ**

<b>P.R.P</b>	Performance- Related Pay
<b>M.B.O</b>	Management by objectives
<b>M.B.Σ</b>	Μάνατζμεντ Βάσει στόχων
<b>Δ.Α.Π</b>	Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων
<b>Η.Π.Α</b>	Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής
<b>Η.Β</b>	Ηνωμένο Βασίλειο
<b>Ο.Ο.Σ.Α</b>	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
<b>Π.Ε</b>	Πανεπιστημιακή Εκπαίδευσης
<b>Τ.Ε</b>	Τεχνολογικής Εκπαίδευσης
<b>Δ.Ε</b>	Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
<b>Υ.Ε</b>	Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης
<b>Υ.Κ</b>	Υπαλληλικός Κώδικας
<b>Κ.Δ.Π</b>	Κανονιστική Διοικητική Πράξη
<b>Δ/ΝΣΗΣ</b>	Διεύθυνσης
<b>Ε.Δ.Υ</b>	Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας
<b>ΦΕΚ</b>	Φύλλο Εφημερίδας Κυβερνήσεως