

*Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Δημόσιας Διοίκησης*

**ΘΕΜΑ:**

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

**«Η περίπτωση της Ελλάδας»**

**Διπλωματική εργασία**

**Ονοματεπώνυμο Φοιτήτριας : Νεάρχου Άντρη (1113304789)**

**Επιβλέπων καθηγητής: κ. Κωσταντίνος Αθανασόπουλος**

**Πάφος 2013 – 2014**

## **Περιεχόμενα**

|                                                   |          |
|---------------------------------------------------|----------|
| <b>Πίνακας Συντμήσεων και Συντομογραφιών.....</b> | <b>2</b> |
| <b>Abstract.....</b>                              | <b>5</b> |
| <b>Περίληψη.....</b>                              | <b>6</b> |
| <b>Εισαγωγή.....</b>                              | <b>7</b> |

## **Μέρος 1<sup>ο</sup>**

### **Βασικές Έννοιες**

|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| 1.1 Η έννοια της Δημόσιας Διοίκησης.....                       | 9  |
| 1.2 Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων .....                            | 10 |
| 1.3 Δημόσιοι υπάλληλοι.....                                    | 13 |
| 2.1_Ορισμός της έννοιας της αξιολόγησης.....                   | 15 |
| 2.2 Στάδια για την ανάπτυξη Συστήματος Αξιολόγησης.....        | 17 |
| 2.3 Χαρακτηριστικά Αποτελεσματικού Συστήματος Αξιολόγησης..... | 19 |
| 2.4 Συστήματα– Μέθοδοι Αξιολόγησης.....                        | 20 |
| 2.5 Συνέντευξη αξιολόγησης .....                               | 26 |
| 2.6 Συμμετέχοντες στην Αξιολόγηση.....                         | 27 |
| 2.7 Η Αξιολόγηση και οι Κίνδυνοι της.....                      | 29 |
| 3.1 Η έννοια της παρακίνησης.....                              | 32 |
| 3.2 Η έννοια της αμοιβής.....                                  | 32 |
| 3.3 Κριτήρια ενός δίκαιου συστήματος αμοιβών.....              | 34 |
| 3.4 Η σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση των εργαζομένων ..... | 35 |
| Βιβλιογραφία .....                                             | 37 |

## **Μέρος 2<sup>ο</sup>**

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

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

## **Μέρος 3<sup>ο</sup>**

### **Η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων της Ελλάδας**

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

## **Abstract**

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

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

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

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

## **Περίληψη**

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

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

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

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

## **Εισαγωγή**

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

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