Neapolis University Pafos

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

"Δημόσια Διοίκηση "

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΣΜΟΙ

ΝΙΚΗ ΝΙΚΟΛΑΟΥ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΓΕ. ΑΘΑΝΑΣΟΠΟΥΛΟΣ

ΠΑΦΟΣ

2014

Περίληψη

Η παρούσα εργασία αποτυπώνει την σημασία της αξιολόγησης της απόδοσης στο δημόσιο τομέα προκειμένου να εκπληρωθούν οι γενικοί και ειδικοί στόχοι των δημοσίων υπηρεσιών.

Σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον ένας από τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας των σύγχρονων οργανισμών αναδεικνύεται το Ανθρώπινο Δυναμικό. Οι Οργανισμοί αντιλαμβανόμενοι τη σπουδαιότητά του, δίνουν έμφαση στους τομείς διοίκησης προσωπικού και στην βελτίωση των χρησιμοποιούμενων μεθόδων με απώτερο σκοπό την επίτευξη υψηλότερου επιπέδου αποτελεσμάτων.

Η οικονομική κρίση που επικρατεί σε όλες τις ανεπτυγμένες χώρες και πλήττει ιδιαίτερα την Κύπρο έχει επιβάλλει την αναγκαιότητα της διαχείρισης του κόστους του δημοσίου τομέα και της βελτίωσης της αποδοτικότητάς του. Σημαντικός παράγοντας σε αυτό το εγχείρημα αποτελεί η αξιοποίηση των ικανοτήτων των υπαλλήλων που επιτυγχάνεται μέσω της αξιολόγησης της συμπεριφοράς και της απόδοσής τους.

Τις τελευταίες δεκαετίες παρατηρείται μια στροφή γύρω από το πώς ένας οργανισμός μπορεί να διαμορφώσει και να διατηρήσει τον πυρήνα μοναδικών ικανοτήτων που θα τον βοηθήσουν να αποκτήσει προβάδισμα έναντι των ανταγωνιστών και μόνιμο συγκριτικό πλεονέκτημα μέσω μιας διαδικασίας συνεχούς εξέλιξης και ανάπτυξης. Η αλλαγή αυτή που αντικατοπτρίζεται πρώτα σε θεωρητικό επίπεδο και ακολούθως στις επιχειρηματικές πρακτικές συγκαταλέγει τους Ανθρώπινους Πόρους μεταξύ εκείνων των παραγόντων που αποτελούν το *«κλειδί»* της επιτυχίας.

Τομείς όπως η πρόσληψη, εκπαίδευση, ανάπτυξη και εξέλιξη, αξιολόγηση, μισθολογική πολιτική αποτελούν πεδία αδιάλειπτης έρευνας και αναζήτησης τρόπων βελτιστοποίησης για το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού κάθε επιχείρησης που επιθυμεί να έχει διάρκεια, βιωσιμότητα και μοναδικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Η έμφαση στα παραπάνω ζητήματα είναι εκ των πραγμάτων περισσότερο αναγκαία σε οργανισμούς που έχουν σαν κύριο αντικείμενο δραστηριότητας την παροχή υπηρεσιών

Με δεδομένη την αναγνώριση που αποδίδεται στην Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων οι στόχοι της παρούσας διπλωματικής εργασίας, με βάση τη βιβλιογραφική έρευνα είναι,

η ενασχόληση με τη σημασία της Αξιολόγησης Προσωπικού στη Δημόσια Διοίκηση, η μεθοδολογία και οι προβληματισμοί. Η δομή της παρούσας εργασίας κινείται πάνω σε άξονες. Περιλαμβάνει βιβλιογραφική ανασκόπηση του σκοπού, του σχεδιασμού συστήματος και των μεθόδων αξιολόγησης. Αναλύονται οι στόχοι της αξιολόγησης, τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της διαδικασίας για τον οργανισμό και τα λάθη που συχνά προκύπτουν. Στη συνέχεια η εργασία επικεντρώνεται στην αξιολόγηση της απόδοσης στο δημόσιο τομέα σε διεθνές και Ευρωπαϊκό επίπεδο και παρουσιάζει το ισχύον σύστημα αξιολόγησης στο Δημόσιο Τομέα της Ελλάδας και της Κύπρου. Αναλύεται η ισχύουσα νομοθεσία στο δημόσιο τομέα και η αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης. Τέλος, επισημαίνονται τα διάφορα προβλήματα στην αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων καθώς και οι προσπάθειες που γίνονται για την αναβάθμιση του συστήματος αξιολόγησης στη Δημόσια Υπηρεσία.

ABSTRACT

This dissertation illustrates the importance of performance evaluation in the public sector in order to meet the general and specific objectives of public services.

In an intense competitive environment, one of the critical success factors of modern organizations is Human Resources. The Organizations realizing its importance emphasize the areas of personnel management and the improvement of the methods used with a view to achieve higher level of results.

The economic crisis that exists in all developed countries which affects particularly Cyprus has imposed the necessity of cost management in the Public Sector and the improvement of its profitability. An important factor in this project is the utilisation of the employees skill's obtained through the evaluation of their behavior and performance.

In recent decades there has been a change on how an organization can develop and maintain the unique core competencies that will help it to get ahead of the competition and enduring competitive advantage through a process of continuous development and growth. This change was reflected firstly in theory and then, in business practices considering the Human Resources among those factors which are the "key" to success.

Areas such as recruitment, training, development and ongoing evaluation, wages policy are areas of uninterrupted research and search of ways to improve the Human Resources department of any organisation that wishes to be viable with a unique competitive advantage. The emphasis on these issues is in fact more necessary for organizations which have as their main activity the provision of services

Given the recognition attributed to Human Resources the objective of this dissertation, based on a literature search, is to deal with the importance of Personnel Evaluation in Public Administration, the methodology and reflection. The structure of this dissertation is based on axes and includes bibliographical review of the scope, the system design and the evaluation methods. It analyzes the objectives of the evaluation, the advantages and disadvantages of the procedure used by the organization and the errors that frequently occur. Furthermore it focuses on the performance evaluation in the Public Sector at International and European level, presenting the current evaluation

system in the Public Sector in Greece and Cyprus. The current legislation of the Public Sector and how the evaluation results can be utilized are analyzed. Finally, the various problems of the evaluation of the Public Servants and the efforts being made to upgrade the evaluation system in the Public Service are identified

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Σελ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ..... ii

1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ..... 1

2 ΣΚΟΠΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ..... 3

3 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ..... 7

3.1 Στρατηγική αντιστοιχία..... 7

3.2 Εγκυρότητα..... 7

3.3 Αξιοπιστία..... 7

3.4 Αποδεκτικότητα..... 8

3.5 Συγκεκριμενοποίηση..... 8

4 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ..... 8

5 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ..... 10

5.1 Οι αντικειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης..... 10

5.1.1 Η μέτρηση παραγωγής :..... 10

5.1.2 Οι πωλήσεις σε χρηματικές μονάδες:..... 10

5.1.3 Προσωπικά στοιχεία εργαζομένου:..... 11

5.1.4 Μετρήσεις αποτελεσματικότητας:..... 11

5.1.5 Η μέτρηση της απόδοσης των στελεχών:..... 11

5.2 Υποκειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης..... 11

5.2.1 Συγκριτικές μέθοδοι..... 12

6 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ..... 17

7 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ..... 18

8 Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ 21

9 Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑ..... 24

9.1 Διοίκηση με βάση της απόδοση (Performance Management) και Σύνδεση της Απόδοσης με τον Προϋπολογισμό (Performance Budgeting) 24

9.1.1 Διοίκηση με βάση της απόδοση (Performance Management)..... 25

9.1.2 Η σύνδεση της απόδοσης με τον Προϋπολογισμό (Performance Budgeting)..... 26

9.2 Σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης των δημοσίων υπηρεσιών με τις αμοιβές των δημοσίων υπαλλήλων (Performance – Related Pay for Government employee 28

10 ΕΥΡΩΠΑΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ..... 33

10.1 Εφαρμογή Συστήματος Αξιολόγησης..... 33

10.2 Σύνδεση της απόδοσης των δημόσιων υπαλλήλων με την αμοιβή..... 37

11 Η ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ..... 41

11.1 Η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων μέχρι σήμερα..... 41

11.2 Διοίκηση Μέσω Στόχων..... 43

11.3 Κοινό πλαίσιο αξιολόγησης..... 44

12 Η ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΤΟ ΚΥΠΡΙΑΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ..... 47

13 ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ, ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ..... 52

14 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ..... 56