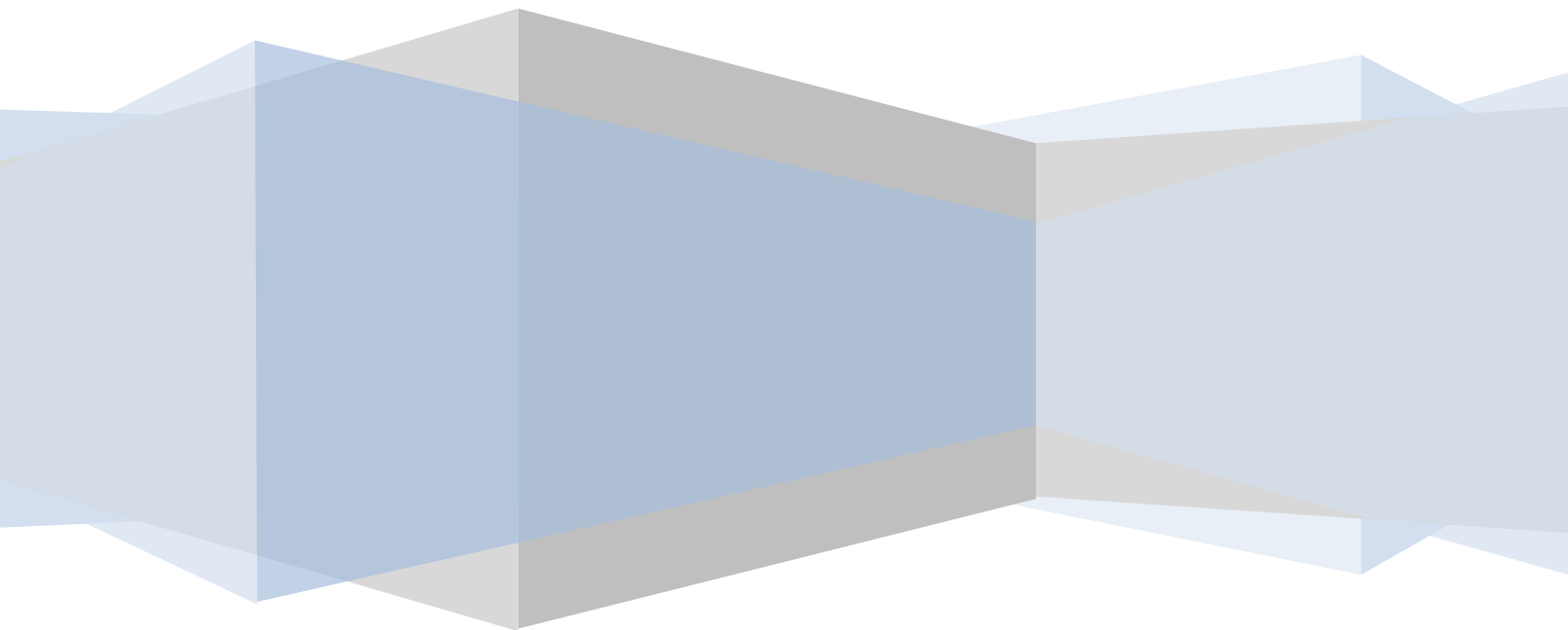


Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΗΣ ΚΥΠΡΟΥ ΚΑΙ Η ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΑΜΟΙΒΗ.

Μεταπτυχιακό στη Δημόσια Διοίκηση (MPA)

Νικολέτα Βασιλείου

2014



Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της πτυχιακής εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους βοήθησαν στην υλοποίησή της.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω από τα βάθη της καρδιάς μου την οικογένεια μου, για την στήριξη και κατανόηση που έδειξαν κατά την διάρκεια των σπουδών μου και στην συγγραφή της εργασίας μου. Η συμβολή τους ήταν πολύτιμη γιατί με στήριξαν οικονομικά ώστε να ολοκληρωθεί ομαλά και χωρίς καθυστέρηση το μεταπτυχιακό μου καθώς και το ότι μου πρόσφεραν την ψυχολογική στήριξη που είχα ανάγκη για να τα καταφέρω με επιτυχία στην ολοκλήρωση του μεταπτυχιακού αυτού.

Τέλος, ιδιαίτερα θέλω να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου, που ανέλαβε την επίβλεψή μου, κ. Ακρίβο Χρήστο, για την υπομονή, την επιμονή και την εξαιρετική βοήθεια που μου παρείχε αλλά και τις παρατηρήσεις τις οποίες μου έκανε οι οποίες είχαν ως αποτέλεσμα την ολοκλήρωσης μιας ορθά δομημένης διατριβής.

Περίληψη

Η δημόσια υπηρεσία τόσο στην Κύπρο όσο και στο εξωτερικό αποτελεί τον κεντρικό πυλώνα λειτουργίας ενός κράτους, το οποίο σκοπό έχει την εύρυθμη λειτουργία της δημόσιας υπηρεσίας και κατ' επέκταση την παροχή ενός κράτους δικαίου. Για να μπορέσει μια δημόσια υπηρεσία να ταχθεί στις υπηρεσίες του κοινωνικού συνόλου πρέπει να στηρίζεται σε γερά θεμέλια και να υπάρχει σωστή λειτουργία τόσο σε θέματα εσωτερικής διοίκησης όσο και σε ζητήματα που αφορούν τους ίδιους τους δημόσιους υπαλλήλους.

Ο δημόσιος υπάλληλος όπως και κάθε υπάλληλος του ιδιωτικού τομέα, αποζητά την ικανοποίηση μέσα από την επίτευξη των εργασιακών του στόχων ενώ αποζητά υγιείς εργασιακές σχέσεις, ευχάριστο περιβάλλον εργασίας και αναγνώριση και ανταπόδοση των κόπων του. Από την άλλη, η δημόσια υπηρεσία, αν και έχει καταντήσει ο Μεφιστοφελής της εποχής μας, με την γραφειοκρατία και τη διαφθορά να χωλαίνουν τα σαθρά θεμέλια της δημόσιας υπηρεσίας, οφείλει να προχωρήσει σε δραστικές αλλαγές σε ζητήματα οργάνωσης και διοίκησης για να αποβεί ένα υγιές όργανο το οποίο θα προσφέρει με επάρκεια και λειτουργικότητα στο κοινωνικό σύνολο αλλά και στα άτομα που απαρτίζουν το δυναμικό του.

Μέρος αυτών των αλλαγών, αποτελεί η ορθή αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων το οποίο από τη μια μεριά θα βοηθήσει τον δημόσιο υπάλληλο να αντιληφθεί σε πιο σημείο βρίσκεται και από την άλλη θα βοηθήσει την ίδια τη δημόσια υπηρεσία να αντιληφθεί που υπάρχουν κενά στην στελέχωσή της και να προσπαθήσει να τα συμπληρώσει. Η εργασία αυτή, αναλύει τους τρόπους αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων και χαράσσει την ιστορική διαδρομή της αξιολόγησης τόσο σε άλλους τομείς όσο και στον Κυπριακό δημόσιο τομέα, ενώ παράλληλα αναλύει τα ενδεχόμενα προβλήματα που παρουσιάζονται κατά την αξιολόγηση καθώς και τρόπους αποφυγής τους. Μέσα από την εργασία φαίνεται ότι με τη σωστή και ενδεδειγμένη αξιολόγηση, τα αποτελέσματα που προκύπτουν εάν και εφόσον είναι αντικειμενικά, συντείνουν σε μια αξιοπρεπή και λειτουργική δημόσια υπηρεσία ταγμένη στις επιταγές του κοινωνικού συνόλου.

Abstract

The public service both in Cyprus and abroad is the core foundation of the State's functionality which aims to the smooth operation of its public service and accordingly to the provision of a democratic state. A public service which wishes to stand for the services of the public, must be based on solid grounds and foundations and it be managed properly both in terms of inside operation as well as in relation to the public employees per se.

The employee in the public sector as well as any other employee in the private sector, seeks the satisfaction of achieving his aims within his employment and he seeks proper and healthy relation within his working environment while he wants to be acknowledged by his colleagues and his employers. On the other hand, the public service has ended as the Mefistofeleo four age, with the bureaucracy and corruption to ail the precarious foundations of the public sector. Therefore, the public service must proceed to radical changes in matters of organization and management in order to be transformed to a healthy organization which will offer adequate services both to the citizens as well as to its employees.

The proper evaluation of the employees forming part of the public sector, is a part towards the change. The evaluation will aid the employee to understand where he stands with his work and on the other side, it will help the public service to apprehend its gaps and fill them out. This current project, analyses the methods of evaluation of the public employees and refers to the historical aspect of this evaluation process. Further more, it analyses the possible problems which may arise in the evaluation and it recommends methods to avoid these problems. Through this research it is evident that with the proper and scrupulous evaluation, the outcome of the evaluation if it is objective, will aid in the decent and proper functionality of the public service.

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες	ii
Περίληψη	iii
Abstract	iv
Περιεχόμενα	v
Κεφάλαιο 1	1
1.1 Ο Ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού (ΔΑΔ).....	1
Κεφάλαιο 2	5
2.1 Εισαγωγή στα συστήματα αξιολόγησης: θεωρία και πράξη.....	5
2.1.1 Ιστορική αναδρομή.....	5
2.1.2 Έννοια-ορισμός της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων.....	7
2.2 Η αξιολόγηση της απόδοσης στην πράξη.....	9
2.2.1 Σκοπός της αξιολόγησης των εργαζομένων.	9
2.2.2 Πλεονεκτήματα της αξιολόγησης	11
2.2.3 Διαδικασία αξιολόγησης.....	12
2.2.4 Μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης	14
2.2.5 Σφάλματα κατά την αξιολόγηση.....	17
2.2.6 Τρόποι αποφυγής σφαλμάτων	21
Κεφάλαιο 3	22
3.1 Η εφαρμογή της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων στον Δημόσιο Τομέα	22
3.1.1 Ιστορική αναδρομή στην αξιολόγηση των δημόσιων υπαλλήλων μέχρι σήμερα	22
3.1.2 Η υπάρχουσα κατάσταση στον Κυπριακό Δημόσιο Τομέα	22
3.2 Νομοθετικό Πλαίσιο	29
Οι περί Δημόσιας Υπηρεσίας (Αξιολόγησης Υπαλλήλων) (Τροποποιητικοί) Κανονισμοί του 2011 (Κ.Δ.Π. 129/2011).....	30

Κεφάλαιο 4	33
4.1 Η σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με την αμοιβή	33
4.1.1 Αμοιβή εργαζομένων	33
4.1.2 Συστήματα αμοιβών	36
Κεφάλαιο 5	40
5.1. Μεθοδολογία έρευνας	40
5.1.1 Περιορισμοί της έρευνας	40
5.1.2 Τρόποι διεξαγωγής της έρευνας – δευτερογενής πηγές έρευνας	40
Κεφάλαιο 6	42
6.1. Συμπέρασμα και προτάσεις	42
Βιβλιογραφία	45
Παραρτήματα	47

Κεφάλαιο 1

1.1 Ο Ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ).

Ζούμε σε ένα κόσμο όπου τα πάντα μεταβάλλονται με γρήγορους ρυθμούς. Το τελευταίο διάστημα παρατηρείται μεγάλο ενδιαφέρον στον ανθρώπινο παράγοντα όσο αφορά τις επιχειρήσεις. Αυτό συμβαίνει λόγω των μεταρρυθμίσεων που παρατηρούνται στο εργασιακό περιβάλλον. Οι διάφοροι οργανισμοί αναγκάζονται να προσαρμοστούν στις νέες ανάγκες της αγοράς κι έτσι υιοθετούν νέους και ευέλικτους τρόπους λειτουργίας προκειμένου να ανταπεξέλθουν. Γι'αυτό το λόγο ανανεώνονται συνεχώς για να καταφέρουν να κατακτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για την επίτευξη αυτού του στόχου χρειάζονται οι άνθρωποι πόροι οι οποίοι θα πρέπει να αφοσιωθούν και να εργαστούν σκληρά.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) αποτελεί απαραίτητο κομμάτι της διοικητικής λειτουργίας ενός οργανισμού. Η ΔΑΠ έχει ως ρόλο την μελέτη, την εφαρμογή και την εποπτεία δραστηριοτήτων οι οποίες σχετίζονται με την προαγωγή του ανθρώπινου παράγοντα στις διάφορες επιχειρήσεις. Επίσης περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη και αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων στον εργασιακό χώρο για να πετύχει την επίτευξη των στόχων που έχει η επιχείρηση. Λόγω του μεγάλου ανταγωνισμού, που υπάρχει στο κόσμο των επιχειρήσεων, οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να πάρουν άμεσα και αποτελεσματικά μέτρα για το τμήμα του προσωπικού αλλά και γενικότερα για όλους τους εργαζόμενους σε όποια τμήματα και αν βρίσκονται.

Όπως υποστηρίζει ο French (1994), με τον όρο “Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων” εννοούμε την φιλοσοφία, τις πρακτικές και τις διαδικασίες που συνδέουν το πώς διαχειρίζεται τα άτομα ένας οργανισμός (French, 1994). Ο όρος Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων συχνά χρησιμοποιείται και ως Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Αυτό προκύπτει από την μετάφραση αγγλικού όρου “human resource management” από την οποία ο όρος πόρος μπορεί να θεωρηθεί και ως κάτι αναλώσιμο. Παρόλα αυτά σε αυτή την εργασία θα χρησιμοποιούμε τον όρο ΔΑΠ αναφερόμενοι στο εργατικό προσωπικό το οποίο θα αποφέρει κέρδη και ανταγωνιστικό

πλεονέκτημα στην επιχείρηση. Στην επιχείρηση κάθε τμήμα ξεχωριστά θέτει κάποιους βασικούς στόχους. Για παράδειγμα στο τμήμα Ανθρώπινων Πόρων το οποίο μελετάμε, οι στόχοι οι οποίοι θέτονται είναι η βελτίωση της παραγωγικότητας και η επίλυση των προβλημάτων που έχει το προσωπικό όπως και η επικοινωνία με τα στελέχη γραμμής. Σύμφωνα με το μάνατζμεντ “ανθρώπινοι πόροι” ορίζονται ως τα χαρακτηριστικά των ανθρώπων στο εργασιακό τους περιβάλλον, για παράδειγμα η εξυπνάδα τους, η εργατικότητα τους, η προσήλωση τους και η εργασιακή τους εμπειρία. Οι Jackson και Schuler (2000) τονίζουν ότι οι ανθρώπινοι πόροι είναι οι δεξιότητες και η θέληση για απόδοση εργασίας έτσι ώστε να δημιουργήσουν και να ολοκληρώσουν την μέθοδο τους, το όραμα και τους στόχους που προϋποθέτει η επιχείρηση (Jackson *et al.*, 2000). Η διοίκηση έχει ως απώτερο στόχο όλα τα πιο πάνω χαρακτηριστικά να τα αντιληφθεί και να τα καλλιεργήσει.

Θεμελιώδης λειτουργίες του τμήματος ανθρώπινων πόρων είναι οι εξής:

- Ο προγραμματισμός και ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας.
- Ο έλεγχος της προόδου του προσωπικού και η αξιολόγησή του.
- Η επιλογή προσωπικού σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης.
- Η προαγωγή των ανθρώπινων πόρων.
- Ο προσδιορισμός και η χορήγηση μισθών και κινήτρων.
- Ο χειρισμός των σχέσεων των υπαλλήλων.
- Οι αλλαγές στην υπηρεσιακή κατάσταση (για παράδειγμα οι μεταθέσεις των υπαλλήλων).
- Η τάξη η οποία πρέπει να επικρατεί στον εργασιακό χώρο και η αντιμετώπιση παραπόνων.
- Οι συνθήκες εργασίας (περιλαμβάνει: την καθαριότητα και την ασφάλεια του χώρου της επιχείρησης).

Μια από τις πιο βασικές λειτουργίες της ΔΑΠ μπορεί να θεωρηθεί ο προγραμματισμός. Μέσα στον προγραμματισμό περιλαμβάνεται η επιλογή του προσωπικού όπως και των ικανών υποψηφίων για να εργαστούν στην εταιρεία καθώς αυτό έχει άμεση σχέση με την κουλτούρα του οργανισμού. Η διοίκηση της επιχείρησης έχει ως κύριο μέλημα να επιλέγει ικανά άτομα ώστε να μπορούν να προσαρμοστούν άμεσα στο έργο το οποίο θα τους ανατεθεί. Υπάρχουν αρκετοί τρόποι ώστε να γίνει η επιλογή του προσωπικού. Αρχικά μια από τις πιο σημαντικές

μεθόδους είναι η συλλογή βιογραφικών σημειωμάτων, τα οποία αποστέλλουν οι ενδιαφερόμενοι στο υπεύθυνο άτομο για τις προσλήψεις. Μέσω της συνέντευξης το άτομο το οποίο αναλαμβάνει τις προσλήψεις γνωρίζει προσωπικά τον υποψήφιο και με αυτό τον τρόπο δημιουργεί μια ολοκληρωμένη εικόνα για την προσωπικότητα και τα προσόντα του ατόμου αυτού. Επίσης μια άλλη μέθοδος είναι όταν πρόκειται να προσλάβουν άτομα τα οποία έχουν εργαστεί ξανά σε παρόμοια τμήματα και οι ικανότητες τους είναι ήδη δοκιμασμένες στου τομείς αυτών. Τα άτομα αυτά προτείνονται από τρίτους οι οποίοι γνωρίζουν τις ικανότητες τους. Στην περίπτωση στην οποία θα γίνει πρόσληψη πολλών ατόμων η διαδικασία επιλογής είναι οι διαγωνισμοί. Τελευταίος τρόπος αλλά όχι ιδιαίτερα σημαντικός αποτελούν οι αγγελίες οι οποίες αναζητούν προσωπικό αναγράφοντας τα χαρακτηριστικά στοιχεία τα οποία αποζητούν από τον ενδιαφερόμενο.

Μείζων θέμα αποτελεί η υγεία και η ασφάλεια του προσωπικού. Θα πρέπει να παίρνονται προληπτικά μέτρα για επαγγελματικά ατυχήματα και γενικά να επικρατούν καλές συνθήκες εργασίας. Αν το περιβάλλον στο οποίο εργάζονται δεν παρέχει ασφάλεια στους εργαζομένους τότε υπάρχει πιθανότητα οι εργαζόμενοι να επηρεαστούν αρνητικά και να χαθεί κάθε διάθεση για δημιουργική και αποτελεσματική εργασία. Εξάλλου εάν δεν υπάρχει ασφάλεια δεν μπορεί το άτομο να λειτουργήσει σωστά.

Η ΔΑΠ έχει ως βασική της λειτουργία την εκπαίδευση των εργαζομένων. Μέσα από την λειτουργία αυτή δίνει τη δυνατότητα στον εργαζόμενο να αναπτύξει τους ορίζοντες του, να καλυτερεύσει τον τρόπο με τον οποίο εργάζεται στην εταιρεία και να αναδείξει τις ηγετικές του ικανότητες. Αυτό μπορεί να θεωρηθεί κάτι σαν επένδυση από μέρους των επιχειρήσεων, μιας και έχει ζωτική σημασία στην αποτελεσματικότητά τους. Παράλληλα με την εκπαίδευση των υπαλλήλων θα πρέπει να υπάρχει και η κατάλληλη αξιολόγηση. Αντικείμενο αξιολόγησης ορίζεται η απόδοση του υπαλλήλου στο να πραγματοποιήσει και να τελειώσει ένα έργο.

Διάφοροι ερευνητές έχουν ασχοληθεί με το τι σημαίνει αξιολόγηση δίνοντας ο καθένας τη δική του σημασία και βαρύτητα. Στο βιβλίο του ο Ζαβλανός υποστηρίζει ότι με την αξιολόγηση εννοούμε τους καρπούς μιας δραστηριότητας μέσα σε ένα χρονικό πλαίσιο (Ζαβλανός, 2002). Αντίθετα ο Cambell (1990) θεωρεί ότι το πώς αποδίδει ένας υπάλληλος είναι διαφορετικό από το τι παράγει (Cambell, 1990). Συμπληρώνει ότι το τι μπορεί να πράξει κάθε υπάλληλος μπορεί να επηρεαστεί από άλλους παράγοντες. Ο Φαναριώτης πιστεύει ότι η

αξιολόγηση έχει να κάνει με την απόδοση κάθε υπαλλήλου συγκριτικά με τους συναδέλφους του (Φαναριώτη, 2004). Η Ξηροτύρη-Κουφίδου αναφέρει ότι η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για την διαδικασία των μεταθέσεων των μισθών και του προγραμματισμού (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010). Η διοικητική επιστήμη προσεγγίζει την αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων ως μέσο ελέγχου γι' αυτό και χρησιμοποιεί την παρατήρηση και πρότυπα εργασίας. Επομένως έχουμε τον προϊστάμενο, δηλαδή το άτομο το οποίο βαθμολογεί το προσωπικό συγκρίνοντάς το μεταξύ του. Παρόλα αυτά η διοικητική επιστήμη εξηγεί την αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων παρατηρώντας και σημειώνοντας τις αποδόσεις τους αλλά από τη άλλη βασίζεται στην αδιάλλακτη πρόοδο τους μαθαίνοντας τους να βάζουν στόχους, δίνοντας τους κίνητρα και πληροφορώντας τους συνεχώς. Στην ουσία ο αξιολογούμενος, δηλαδή ο εργαζόμενος λαμβάνει μέρος και ο ίδιος την διαδικασία της αξιολόγησης (Παπαλεξανδρή κ.α., 2003).

Κεφάλαιο 2

2.1 Εισαγωγή στα συστήματα αξιολόγησης: θεωρία και πράξη

2.1.1 Ιστορική αναδρομή

Εδώ και αρκετά χρόνια, από την πρώτη στιγμή που οι άνθρωποι ξεκίνησαν να εργάζονται σε ομάδες η οργάνωση και η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού υπάρχει στις επιχειρήσεις. Ένας από τους λόγους που συνέβαινε αυτό ήταν ότι οι άνθρωποι που συνεργάζονται μεταξύ τους θέτουν κοινούς στόχους και γι'αυτό το λόγο πρέπει να υπάρχει συντονισμός μεταξύ τους όπως και σωστή κατανομή εργασίας ώστε ο εργαζόμενος να μπορεί να ακολουθεί τα καθήκοντα του πιστά έχοντας ως αποτέλεσμα την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Ακόμη ο σκοπός για τον οποίο γινόταν η αξιολόγηση ήταν γιατί βοηθούσε στο να εξακριβωθεί εάν η ανταμοιβή του εργαζομένου η οποία στηριζόταν στις αποδόσεις του στην εταιρεία ήταν δικαιολογημένη.

Ο Frederick Winslow Taylor, μέσα από το συγγραφικό του έργο “Αρχές Επιστήμης Μάρκετινγκ” γύρω στη δεκαετία του 1910 θεωρήθηκε ως ο θεμελιωτής της επιστήμης της Οργάνωσης και Διοίκησης (Παπαλεξανδρή κ.α., 2003). Ήταν ο πρώτος ο οποίος απέδειξε πως πρέπει να εκτελείται μια εργασία. Είχε διατυπώσει την ιδέα ότι οι εργαζόμενοι κυρίως υποκινούνται από τον μισθό. Αναλύοντας την θεωρία του υποστήριζε πως αυτό είχε ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να ενθαρρύνονται και έτσι να εργάζονται πιο σκληρά και να μεγιστοποιήσουν την παραγωγικότητά τους. Ο Frederick Taylor θεωρούσε πως σκοπός της διοίκησης θα έπρεπε να είναι το να εξασφαλιστεί η μέγιστη ευημερία του εργοδότη αλλά παράλληλα και του εργαζομένου. Θεωρούσε πως η αύξηση της παραγωγικότητας θα επέφερε πιο ψηλούς μισθούς αλλά και αύξηση των κερδών ενός οργανισμού (Frederick Taylor, 1911). Μέσα από την αναφορά του Ξυροτύρη-Κουφίδου στον Pughetal., η ευημερία του εργοδότη δεν είναι μόνο τα γρήγορα κέρδη που κάνει η επιχείρηση αλλά και το πώς οι δραστηριότητες της μπορούν να αναπτυχθούν έτσι ώστε να μπορούν να επιφέρουν υψηλούς μισθούς (Ξυροτύρη-Κουφαλίδου, 2010). Από την άλλη για τον εργαζόμενο ευημερία δεν είναι μόνο ο υψηλός μισθός αλλά η ικανοποίηση να μπορεί να φέρει ει πέρας την εργασία που έχει αναλάβει και είναι

ανάλογη των ικανοτήτων και γνώσεων των οποίων έχει και έτσι ο μισθός του να είναι ανάλογος της παραγωγικότητας του.

Αρκετά σημαντική είναι και η θεωρία που ανέπτυξε, ο πατέρας της Θεωρίας της Διοίκησης, έτσι όπως αποκαλούσαν τον Henri Fayol, (Γάλλος μηχανικός) ο οποίος μετά τον Taylor είχε ασχοληθεί εκτενέστερα με τα υψηλά ιεραρχικά επίπεδα της οργάνωσης και της διοικητικής πυραμίδας και ανέλυσε τα καθήκοντα που είχαν τα διοικητικά στελέχη. Ο Henri Fayol δημοσίευσε τις “14 Αρχές της Διαχείρισης” του στο βιβλίο “*Διοίκηση Industrielle et Generale*” και ήταν μια από τις πρώτες και πιο ολοκληρωμένες θεωρίες της διαχείρισης που δημιουργήθηκαν. Οι “14 Αρχές της Διαχείρισης” ήταν μια αρκετά σημαντική επιρροή στη σύγχρονη θεωρία της διαχείρισης καθώς παρείχε την δυνατότητα στους εργοδότες να μάθουν πώς να οργανώνουν και αλληλοεπιδρούν με τους εργαζομένους τους σε ένα αποδοτικό τρόπο (Henri Fayol, 1914).

Ένας άλλος εκπρόσωπος της κλασσικής θεωρίας ήταν ο Max Weber ο οποίος ασχολήθηκε ιδιαίτερα με τις μεθόδους έρευνας των κοινωνικών επιστημών, δίνοντας περισσότερη έμφαση στο διοικητικό φαινόμενο. Ισχυριζόταν ότι η γραφειοκρατία είναι το πλέον λογικό μέσο για την άσκηση ελέγχου πάνω στους υπαλλήλους. Υποστήριζε ότι η γραφειοκρατία η οποία κατά την γνώμη του δεν είναι αρνητικό φαινόμενο, αλλά είναι μια θεωρία οργάνωσης που εισακούει ιδιαιτέρως στις ανάγκες των μεγάλων και πολύπλοκων οργανισμών. Τα βασικότερα χαρακτηριστικά της, είναι οι στενά καθορισμένες αρμοδιότητες, οι αυστηροί κανόνες και η εφαρμογή του ιεραρχικού συστήματος οργάνωσης.

Αργότερα με τη σειρά του ο Luther Gulick διατύπωσε τον ορισμό για το πώς ακριβώς λειτουργεί το Μάνατζμεντ. Ο ορισμός αυτός με την πάροδο του χρόνου αποδείχτηκε ως ο πιο έγκυρος και αποτέλεσε την βάση πολλών παραλλαγών όπως η στελέχωση, ο συντονισμός η οργάνωση αλλά και ο προϋπολογισμός. Έτσι δίκαια παίρνει και αυτός τον τίτλο του θεμελιωτή της Επιστημονικής Διοίκησης.

Ο Henry Laurence Gantt ήταν φίλος του Frederick Winslow Taylor λόγω του ότι εργάστηκε μαζί του μέχρι το 1893, και ανέπτυξε μια δική του θεωρία η οποία βασιζόταν στο ότι είναι αρκετά σημαντικό να υπάρχει καλή συνεννόηση και συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων και των ηγετών ενός οργανισμού. Θεωρεί πως είναι απαραίτητο να υπάρχει εκπαίδευση στο

προσωπικό ενός οργανισμού αλλά και το ότι θα πρέπει να λαμβάνουν μέρος στα διοικητικά προβλήματα που έχουν να αντιμετωπίσουν. Επίσης έδωσε έμφαση στη σημασία του χρόνου και του κόστους για το σχεδιασμό και τον έλεγχο της εργασίας.

Γύρω στο 1920 είχαν ξεκινήσει οι πρώτες αμφισβητήσεις επάνω στην θεωρία του Taylor. Οι κυριότεροι “αντίπαλοι” του ήταν ο Elton Mayo και F.Roethlisberger οι οποίοι υποστήριζαν ότι οι επιχειρήσεις θα έπρεπε να επιτρέπουν στους εργαζόμενους να συμμετέχουν ενεργά σε θέματα τα οποία τους αφορούν όπως τις συνθήκες και μεθόδους εργασίας. Αυτό θα βοηθούσε στην ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων και με αυτό τον τρόπο θα ήταν πιο πρόθυμοι στο να συνεργαστούν μεταξύ τους. Αυτή η θεωρία ονομάστηκε “κίνημα ανθρωπίνων σχέσεων”.

Σταδιακά μέσα από διάφορες αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν, στις αρχές του 20^{ου} αιώνα με την αλλαγή της ΔΑΠ ο ρόλος της αξιολόγησης έχει τροποποιηθεί λαμβάνοντας άλλες διαστάσεις. Η σύγχρονη αντίληψη δίνει κύρος στις δυνατότητες για τις μελλοντικές επιδόσεις, έχοντας όμως ως στόχο τη συνεχή εξέλιξη και μάθηση, την υπευθυνότητα αλλά παράλληλα και την υποκίνηση των εργαζομένων για υψηλές επιδόσεις. Μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο το κράτος αναθέτει την διοίκηση προσωπικού σε εξειδικευμένα άτομα. Εκείνη την περίοδο είχε γίνει η μεγαλύτερη νίκη των συνδικάτων όπου έγινε η διαπραγμάτευση των όρων εργασίας των εργαζομένων.

2.1.2 Έννοια-ορισμός της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων

Κάθε οργανισμός έχει την ανάγκη να γνωρίζει την απόδοση που έχουν οι εργαζόμενοι του. Αυτό μπορεί να το επιτύχει μαζεύοντας πληροφορίες, έχοντας συχνή ενημέρωση για τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι λειτουργούν και εκτελούν τις εργασίες τους, εάν η επίτευξη της εργασίας τους είναι επιτυχής ή εάν δεν γίνεται σωστή επίτευξη του έργου του οποίου αναλαμβάνει να φέρει εις πέρας σύμφωνα με τα κριτήρια που έχει καθορίσει κάθε οργανισμός από την αρχή.

Οι πιο πάνω στόχοι πραγματοποιούνται μέσω της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων. Στην δημόσια υπηρεσία αντιμετωπίζουμε όμως κάποιου είδους προβλήματα στον τρόπο αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων. Αυτό συμβαίνει λόγω του ότι ενδέχεται σε κάποιες περιπτώσεις να επηρεάζεται από το πολιτικό καθεστώς ή λόγω του ότι εάν η αξιολόγηση γίνεται σε μικρά τμήματα όπου ο προϊστάμενος, στην περίπτωση αυτή αξιολογητής

έχει στενές σχέσεις με τους εργαζομένους που στην προκειμένη περίπτωση είναι η αξιολογούμενοι τότε δεν μπορεί να είναι εντελώς αντικειμενικός λόγω του ότι εμπλέκονται συναισθηματικοί δεσμοί. Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι μια διαδικασία κατά την οποία ο αξιολογητής προσπαθεί να καθορίσει την αξία των εργαζομένων, συγκρίνει με άλλους εργαζομένους κατά πόσο είναι καλύτεροι ή χειρότεροι αποδοτικά από αυτούς, αλλά και κατά πόσο καλά ανταποκρίνονται στην εργασία τους (Φαναριώτη, 2004).

Πολλοί ερευνητές έχουν ασχοληθεί αρκετά τις τελευταίες δεκαετίες με την έννοια του όρου αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων και έχουν δοθεί ποικίλες διαστάσεις στην ερμηνεία αυτή. Μερικές από τις ερμηνείες οι οποίες δόθηκαν είναι οι εξής:

Οι Osborne και Gaebler (1992) είχαν δηλώσει πως εάν δεν αξιολογήσεις το αποτέλεσμα μιας εργασίας, τότε δεν μπορείς να διακρίνεις την επιτυχία από τη αποτυχία. Ένα σύστημα αξιολόγησης, έχει ως στόχο να εντοπίσει τις ασυμφωνίες της πραγματικής απόδοσης των εργαζομένων με αυτήν της επιθυμητής, να βρει πως είναι οι αδυναμίες έτσι ώστε να προσπαθήσει να βρει λύσεις και να προχωρήσει στη λήψη διορθωτικών μέτρων έχοντας ως στόχο το να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων αλλά παράλληλα και να αυξήσει την αποδοτικότητα του οργανισμού (Boone *etal.*, 2005; Wilson *etal.*, 2000). Σύμφωνα με το Moulder (2001) οι αξιολογήσεις της απόδοσης των εργαζομένων είναι αρκετά χρήσιμες λόγω του ότι βοηθούν τους εργαζόμενους στο να βάζουν στόχους και οι στόχοι απόδοσης ρυθμίζουν άμεσα την προσπάθεια αλλά και τη δράση των ατόμων (Moulder, 2001). Ο M. Ζαβλάνος με τη σειρά του όρισε την αξιολόγηση της απόδοσης ως το σύνολο από τα αποτελέσματα μιας εργασίας η οποία γίνεται σε μια συγκεκριμένη περίοδο (Ζαβλάνος, 2002).

Επίσης για την τυπική οργάνωση μιας επιχείρησης η αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί θεωρείται ως ένας χρήσιμος οδηγός στην προσπάθεια της να οργανώσει συστήματα παραγωγών, αμοιβών, μεταθέσεων, προγραμματισμό ανθρωπίνου δυναμικού (Ξηροτύρη-Κουφαλίδου, 2010).

Η αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων πρέπει να έχει κάποια χαρακτηριστικά όπως άλλωστε και κάθε σύστημα ελέγχου. Τα χαρακτηριστικά αυτά που πρέπει να την διακατέχουν είναι η ακρίβεια στο θέμα των μετρήσεων και των πληροφοριών, πρέπει να υπάρχει αντικειμενικότητα, οι πληροφορίες του συστήματος πρέπει να διανέμονται στα στελέχη τα οποία

είναι υπεύθυνα για το σκοπό αυτό, να υπάρχει ευελιξία, ο έλεγχος πρέπει να επικεντρώνεται στα κρίσιμα σημεία, να υπάρχει οικονομικότητα αλλά και αποδοχή.

2.2 Η αξιολόγηση της απόδοσης στην πράξη

2.2.1 Σκοπός της αξιολόγησης των εργαζομένων.

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων θεωρείτο ένα διοικητικό καθήκον που μπορεί να εκτελεσθεί από διάφορα άτομα ή ομάδες ατόμων και είναι η πρωταρχική ευθύνη του τμήματος ανθρωπίνων πόρων.

Μια από τις πιο βασικές λειτουργίες του είναι η διαδικασία αξιολόγησης των εργαζομένων, που αφορούσε τη μέτρηση απόδοσης του προσωπικού στην εργασία που έχουν αναλάβει να διεκπεραιώσουν.

Βασικό μέλημα των υπευθύνων προσωπικού θα πρέπει να αποτελεί η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, η οποία θα πρέπει να γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα. Αυτό θα προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα, μιας και τα δεδομένα και οι πληροφορίες που προκύπτουν από την αξιολόγηση της απόδοσης είναι χρήσιμα, τόσο για την πορεία της επιχείρησης όσο και για την ανάπτυξη του ίδιου του εργαζομένου. Άλλωστε, *«εάν δεν αξιολογείς τα αποτελέσματα της εργασίας, δεν μπορείς να ξεχωρίσεις την επιτυχία από την αποτυχία»* (Osborne *etal.*, 1992). Η απόδοση των εργαζομένων μπορεί να θεωρηθεί το συνολικό αποτέλεσμα που παράγεται σε μια συγκεκριμένη εργασία ή δραστηριότητα κατά την διάρκεια καθορισμένης χρονικής περιόδου.

Συνεπώς, οι μάνατζερ πρέπει να γνωστοποιούν τουλάχιστο μια φορά το χρόνο στους υπαλλήλους τα δυνατά και αδύνατα σημεία της απόδοσης τους με βάση την αξιολόγηση που έχει προηγηθεί. Σκοπός του συστήματος αξιολόγησης είναι:

- Να επιβεβαιωθεί εάν ο εργαζόμενος με βάση την απόδοση του είναι ο αρμόζων για τη θέση εργασίας, αν δηλαδή η δεξιότητες και το ταλέντο του είναι τα κατάλληλα για τη θέση στην οποία βρίσκεται.

- Να προσδιοριστεί η μελλοντική απασχόληση του εργαζομένου, αν θα παραμείνει στην ίδια θέση, αν θα μετατεθεί σε κάποια άλλη που του αρμόζει καλύτερα ή αν θα πάρει προαγωγή κ.α.
 - Η παρότρυνση των εργαζομένων και η παροχή κινήτρων για βελτίωση της παραγωγικότητας τους στην εργασία.
 - Να εξυπηρετεί τα στελέχη της επιχείρησης ώστε να μπορούν να εντοπίζουν τα οποιαδήποτε προβλήματα δεν είχαν καταχωρηθεί ακόμη.
 - Η ανακάλυψη αφανούς δυναμικού στους εργαζόμενους.
 - Να επισημανθούν περιπτώσεις όπου οι εργαζόμενοι έχουν χαμηλότερη απόδοση από το επιδιωκόμενο πρότυπο και έτσι με τα κατάλληλα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης να έχουν την δυνατότητα να βελτιωθούν.
 - Να ελεγχθεί με βάση την απόδοση το σύστημα ανταμοιβών (κατά πόσο μπορεί ή πρέπει να αλλάξει η αμοιβή του εργαζομένου/ αυξήσεις/ βραβεία)
 - Να διαπιστωθούν προβλήματα προσωπικού χαρακτήρα που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων καθώς και το να επιτευχθεί το αίσθημα δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων.
- (Χυτήρης, 2001)

Επομένως για να γίνει αποτελεσματικά η αξιολόγηση χρειάζεται πληροφόρηση, παρακολούθηση, έλεγχος, και συνεχής αξιολόγηση των εργαζομένων, γι' αυτό και ο υπεύθυνος για την αξιολόγηση θα πρέπει να βρίσκεται κοντά στους αξιολογούμενους.

2.2.2 Πλεονεκτήματα της αξιολόγησης

Η συνεπής και συστηματική αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων ενός οργανισμού παρέχει πολλά πλεονεκτήματα τόσο στην πορεία του οργανισμού, στον ίδιο τον προϊστάμενο, όσο και στην ανάπτυξη του εργαζόμενου.

Για τον οργανισμό, το κύριο πλεονέκτημα είναι η δυνατότητα δημιουργίας μιας αφετηρίας ώστε να μπορεί να εκσυγχρονίσει, αλλά και να αναπτύξει τις ικανότητες και τα προσόντα του προσωπικού που έχει ήδη (Φαναριώτη, 2004). Μέσω της αξιολόγησης δημιουργείται ένα μέσο επικοινωνίας μεταξύ του οργανισμού και του προσωπικού για τους κοινούς στόχους που έχει το τμήμα και ο οργανισμός. Παράλληλα, με την αξιολόγηση ο οργανισμός έχει την δυνατότητα να δημιουργεί ένα αρχείο στο οποίο να περιλαμβάνει τις αποδόσεις των υπαλλήλων του οργανισμού με απώτερο σκοπό την προαγωγή του προσωπικού.

Από την μεριά των εργαζομένων η αξιολόγηση είναι μέσο ενημέρωσης, για την απόδοσή τους στην εργασία τους. Μέσω της αξιολόγησης επιτυγχάνεται ο συνδυασμός από τις ενέργειες των εργαζομένων με τα αποτελέσματα που επιδιώκει να έχει ο οργανισμός, και να υπάρχει εκτίμηση της συμβολής του εργαζομένου ώστε να επιτευχθούν με επιτυχία οι στόχοι του οργανισμού. Ακόμη αυτό είναι ένας τρόπος ώστε να γνωρίζουν τις ικανότητες των εργαζομένων αλλά και να εκτιμάται η συμβολή τους στην επίτευξη των εργασιακών στόχων.

Για τον προϊστάμενο ένα βασικό πλεονέκτημα της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων είναι ότι μέσα από την αξιολόγηση μπορούν να βρουν τις δεξιότητες αλλά και τις αδυναμίες των υφισταμένων και να τις αξιολογούν έχοντας ως στόχο την μεγιστοποίηση της απόδοσής τους.

Συνεπώς το να υπάρχει το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων σε οποιοδήποτε οργανισμό είναι αρκετά σημαντικό λόγω του ότι βοηθά στη βελτίωση της εσωτερικής οργάνωσης του αλλά είναι και ένα είδος εσωτερικού μηχανισμού ο οποίος βοηθά στην ανάπτυξη και προετοιμασία του προσωπικού ώστε να μπορούν να αναλάβουν περισσότερες ευθύνες και αρμοδιότητες στον οργανισμό. Σκοπός της αξιολόγησης είναι να υπάρξει ένας είδος συζήτησης μεταξύ του αξιολογητή και του αξιολογούμενου πριν την βαθμολογία έτσι ώστε να δημιουργείται μια γενική γνώμη για τους στόχους τους οποίους έχει ο

οργανισμός, αλλά και τις αδυναμίες που μπορεί να έχει ο αξιολογούμενος. Η αξιολόγηση αυτή δεν πρέπει να γίνεται εξ αποστάσεως για να είναι πιο αντικειμενική και ο αξιολογητής θα πρέπει να είναι κατάλληλος ώστε να μπορεί να αξιολογήσει σωστά. Μέσω της αξιολόγησης επιτυγχάνεται η αναθεώρηση και η αλλαγή σε πολλά ζητήματα τα οποία αφορούν τον οργανισμό αλλά και τους εργαζομένους. Μέσω της αξιολόγησης ο εργαζόμενος έχει την δυνατότητα να δει τι εντύπωση έχει για αυτόν ο προϊστάμενος του, πώς τον βλέπει, αλλά παράλληλα και τι περιμένει ο οργανισμός από αυτόν στο αμέσως επόμενο διάστημα (Γεωργακοπούλου, 2014).

2.2.3 Διαδικασία αξιολόγησης

Μια αξιόπιστη μέθοδος αξιολόγησης των εργαζομένων θα πρέπει να εκτελείται από τους προϊσταμένους των τμημάτων ή γενικά από τα ανώτατα κλιμάκια ενός οργανισμού. Αρχικά πριν την οποιαδήποτε αξιολόγηση η εταιρεία θα πρέπει να αποφασίσει την στρατηγική κατεύθυνση που θα επακολουθήσει και έπειτα να δουν τις ανάγκες που έχει το κάθε τμήμα και να την προσαρμόσουν σε αυτές. Ακολουθώντας οι εργαζόμενοι θέτουν κάποιους στόχους οι οποίοι προωθούν τη συνολική στρατηγική και έπειτα όλοι μαζί, ηγεσία και εργαζόμενοι ορίζουν τα πλαίσια στα οποία θα βασιστεί η αξιολόγηση.

Ο βασικότερος στόχος της αξιολόγησης των εργαζομένων είναι να αξιολογείται η απόδοση τους συγκριτικά με τους στόχους της επιχείρησης, να βλέπουν που βρίσκονται σε σχέση με τους στόχους που έχει ο οργανισμός αλλά και κατά πόσο έχουν ανάγκη για βελτίωση. Οι πληροφορίες που παρέχονται από τη αξιολόγηση είναι σημαντικές και για τον προϊστάμενο αλλά και για τον εργαζόμενο εξίσου, γιατί με αυτό τον τρόπο έχει την δυνατότητα να ενημερώνεται για το τι συμβαίνει αλλά και πώς μπορεί να δραστηριοποιηθεί πιο καλά σε κάποιον τομέα που ίσως έχει αδυναμίες (Κανελλόπουλος, 2002).

Βέβαια για να γίνει σωστά μια αξιολόγηση, η οποία θα είναι αντικειμενική και αξιόπιστη θα πρέπει να έχει ένα ενιαίο χαρακτήρα και για να γίνει αυτό υπάρχουν συγκεκριμένες διαδικασίες. Ακολουθώντας έχουμε τη σειρά στην οποία βασίζεται η σωστή δημιουργία διαδικασίας αξιολόγησης (Ξυροτύρη-Κουφαλίδου, 2010).

➤ **Η ανάλυση του έργου μιας συγκεκριμένης θέσης (job analysis).**

Απαρτίζει το πρώτο βήμα στην διαδικασία αξιολόγησης λόγω του ότι, πρώτα πρέπει να γνωρίζουμε τι ζητάμε από τον εργαζόμενο και έπειτα μπορούμε να κρίνουμε για τον τρόπο με τον οποίο ενεργεί. Η ανάλυση αυτή αφορά την μελέτη των καθηκόντων και υποχρεώσεων, οι οποίες έχουν άμεση σχέση με τις ικανότητες, τα προσόντα, τους οικονομικούς πόρους, τον τρόπο συμπεριφοράς για την εκπλήρωση των στόχων που έχουν τεθεί καθώς και την αποτελεσματικότητα που ο εργαζόμενος θα πρέπει να έχει όταν εκτελεί τις εργασιακές του υποχρεώσεις.

➤ **Καθορισμός επιθυμητών αποτελεσμάτων.**

Με την διαδικασία αυτή ξεχωρίζεται η επιτυχία από την αποτυχία. Μέσα από αυτή τη διαδικασία καθορίζονται οι τρόποι συμπεριφοράς ή τα αποτελέσματα τα οποία συμβάλουν στο να είναι επιτυχημένη η εκτέλεση του έργου αλλά παράλληλα και τα αποτελέσματα που δεν θεωρούνται αποδεκτά. Η στάθμιση αυτή έχει τη δυνατότητα να γίνει κατά εκτίμηση ή να γίνει ανάλογα με βάση τα αποτελέσματα των στοιχείων αυτών στο κόστος ή στα κέρδη του οργανισμού.

➤ **Την ανάπτυξη τρόπων μέτρησης των αποτελεσμάτων**

Αυτό γίνεται, υιοθετώντας συνήθως ένα είδος κλίμακας, έτσι ώστε να αποφευχθούν σφάλματα, να ενισχυθεί η αξιοπιστία της αξιολόγησης και παράλληλα να γίνεται πιο εύκολο το έργο της αξιολόγησης. Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων απαρτίζει μια δομημένη λειτουργία του τμήματος προσωπικού η οποία εκτελείται από άλλα άτομα. Αυτό όμως επηρεάζει συναισθηματικά την διαδικασία αξιολόγησης. Ωστόσο για να υπάρχει πιο καλή εξυπηρέτηση στις ατομικές επιδιώξεις αλλά και στους στόχους που έχει κάθε επιχείρηση θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη το ανθρώπινο στοιχείο της αξιολόγησης της απόδοσης (Τερζίδης κ.α., 2004).

2.2.4 Μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης

Η απόδοση των εργαζομένων είναι το σύνολο των αποτελεσμάτων που παράγονται σε μια συγκεκριμένη εργασία ή δραστηριότητα κατά τη διάρκεια συγκεκριμένης χρονικής περιόδου. Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων κρίνεται εξαιρετικά σημαντική για την ανάπτυξη της επιχείρησης. Για τα λόγο αυτό είναι κρίσιμης σημασίας, να επιλεγθεί η κατάλληλη μέθοδος για την αξιολόγηση των συγκεκριμένων υπαλλήλων. Οι υπεύθυνοι, προκειμένου να επιλέξουν την κατάλληλη μέθοδο για την επιχείρηση θα πρέπει να λάβουν υπόψη το σκοπό της αξιολόγησης. Εάν ο βασικός σκοπός είναι η επιλογή ατόμων για προαγωγή, εκπαίδευση και πληρωμή ανάλογα με την αξία προκρίνονται οι παραδοσιακές μέθοδοι αξιολόγησης ενώ αντίθετα εάν στόχος είναι η ανάπτυξη των εργαζομένων και η υποβοήθηση αυτών ώστε να γίνουν περισσότερο αποτελεσματικοί τότε οι μέθοδοι που βασίζονται στην συνεργασία θεωρούνται καταλληλότερες. Οι κυριότερες μέθοδοι για την αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων κατατάσσονται σε τέσσερεις βασικές κατηγορίες:

I. Αξιολόγηση με βάση τη σύγκριση

Η αξιολόγηση ενός συγκεκριμένου εργαζόμενου είναι γενική και ουσιαστικά πραγματοποιείται σύγκριση αυτού του εργαζόμενου σε άλλους προκειμένου να προσδιοριστεί η αποδοτικότητα της συμπεριφοράς του (Ξυροτύρη-Κουφαλίδου, 2010). Ο τρόπος αυτός αξιολόγησης δημιουργεί διαφωνίες μεταξύ των εργαζομένων και των εκτιμητών και δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην διαδικασία της υποκίνησης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού.

Οι βασικές μέθοδοι της συγκεκριμένης κατηγορίας είναι:

- Η μέθοδος της απλής κατάταξης (**Ranking method**), η οποία απευθύνεται σε μικρές επιχειρήσεις και κατατάσσει τους υπαλλήλους βάσει βαθμολογίας σε πρώτο, δεύτερο, τρίτο κλπ (Μούζα-Λαζαρίδη, 2006).

- Η μέθοδος της εναλλακτικής κατάταξης (***alter nation ranking method***), με την οποία ο προϊστάμενος συγκρίνει τους υπαλλήλους μεταξύ τους και καταλήγει σε μία κατάταξη αυτών βάσει της συγκεκριμένης σύγκρισης (Τερζίδης κ.α., 2004).
- Η μέθοδος κατανομής βαθμών (***method of ranking distribution***), κατά την οποία οι εργαζόμενοι βαθμολογούνται σε κλίμακα των 100 και ανάλογα με την βαθμολογία τους κατατάσσονται στον κατάλογο.
- Η μέθοδος σύγκρισης ζευγαριών (***paired comparison method***), που αφορά κυρίως την αξιολόγηση υφισταμένων και γίνεται σύγκριση αυτών ανά ζεύγη για κάθε χαρακτηριστικό που κρίνεται απαραίτητο. Κρίνεται πολύ αξιόπιστη και τεχνικά ακριβής για τον καθορισμό των ατομικών διαφορών (Κανελλόπουλος, 2002).
- Η μέθοδος της υποχρεωτικής διασποράς (***forced distribution method***), βάσει της οποίας οι εργαζόμενοι κατατάσσονται σε κατηγορίες (καθόλου αποδοτικός, μέτρια αποδοτικός κλπ) και ακολούθως γίνεται υπολογισμός των εκάστοτε ποσοστών όλων αυτών των κατηγοριών. Η συγκεκριμένη μέθοδος μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην περίπτωση που ο οργανισμός θέλει να δώσει κάποιες επιπλέον παροχές στους πιο αποδοτικούς εκ των εργαζομένων.

II. Αξιολόγηση με βάση απόλυτα κριτήρια

Διενεργείται μέσω ερωτηματολογίων και έχει ως στόχο να αξιολογηθεί ο υπάλληλος βάσει συγκεκριμένων χαρακτηριστικών και βάσει συγκεκριμένων εργασιακών καθηκόντων.

Αποτελούν μία διαφορετική προσέγγιση από την αξιολόγηση βάσει σύγκρισης και δίνουν έμφαση σε αντικειμενικά κριτήρια. Οι πιο διαδεδομένες μέθοδοι αξιολόγησης με βάση απόλυτα κριτήρια είναι οι ακόλουθες:

- Μέθοδος της γραμμικής κλιμακωτής κατάταξης (***graphic rating scale method***), η οποία χρησιμοποιείται ευρέως και επικεντρώνεται σε συγκεκριμένες συμπεριφορές και χαρακτηριστικά που έχουν άμεση σχέση με την εργασιακή απόδοση. Στο

ερωτηματολόγιο δίνεται έμφαση στα πρότυπα εργασίας και στην ανάλυση της θέσης και λιγότερο σε στοιχεία που αφορούν την αφοσίωση και την δέσμευση του εργαζομένου στην επιχείρηση.

- Μέθοδος του σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου (**weighted checklist**), που περιλαμβάνει λίστα με όλα τα χαρακτηριστικά του εργαζόμενου, τα οποία καλείται να αξιολογήσει ο εκτιμητής. Η κύρια διαφορά με την προηγούμενη μέθοδο είναι ότι έχουν καθοριστεί συντελεστές βαρύτητας για κάθε χαρακτηριστικό ή διαφορά τους οποίους δεν γνωρίζει πριν την αξιολόγηση ο εκτιμητής.
- Μέθοδος της υποχρεωτικής επιλογής (**forced-choice system**), η οποία αποτελεί παραλλαγή της μεθόδου σταθμισμένου ελέγχου, με μόνη διαφορά ότι ο εκτιμητής δεν λαμβάνει τις ενδεχόμενες απαντήσεις αλλά επιλέγει την πρόταση που αντιπροσωπεύει καλύτερα την συμπεριφορά ή τα χαρακτηριστικά του υπαλλήλου.
- Αξιολόγηση μέσω ελεύθερης έκθεσης (**essay**), κατά την οποία ο αξιολογητής γράφει έκθεση για την απόδοση κάθε εργαζόμενου, καταγράφοντας την συμπεριφορά και επισημαίνοντας τις ικανότητές του.
- Μέθοδος κρίσιμων χαρακτηριστικών (**critical incident method**), που αφορά την καταγραφή των θετικών ή αρνητικών συμπεριφορών, των επιτυχιών και των αποτυχιών στην εκτέλεση της εργασίας σε όλο το διάστημα της αξιολόγησης.

III. Αξιολόγηση με βάση την επίτευξη αντικειμενικών στόχων

Η αξιολόγηση βάσει αντικειμενικών στόχων είναι γνωστή με Διοίκηση μέσω Στόχων (**management by objectives**). Εμπνευστής της μεθόδου είναι ο Peter Drucker και παρουσίασε την διαδικασία αυτή στο βιβλίο του «Διοίκηση μέσω Στόχων» .

Βασικά σημεία της μεθόδου αυτής είναι: α) η ανάμειξη των εργαζομένων στην στοχοθεσία και στην δυναμική της επιχείρησης, β) τακτικές διαδραστικές συναντήσεις μεταξύ του προϊσταμένου και των εργαζομένων προκειμένου να διατηρηθούν αρμονικές οι σχέσεις

εντός του οργανισμού, γ) σαφήνεια των στόχων, δ) δέσμευση των εργαζομένων στην στρατηγική της επιχείρησης και τέλος ε) σύνδεση των προσωπικών στόχων των εργαζομένων με τους επιχειρησιακούς στόχους του οργανισμού. Κατά τον (Dessler G. 2005) , τα στάδια της μεθόδου αυτής είναι α) στοχοθεσία της επιχείρησης β) στοχοθεσία του τμήματος, γ) συζήτηση των στόχων σε επίπεδο τμήματος, δ) καθορισμός αναμενόμενων αποτελεσμάτων, ε) εξέταση αποτελεσμάτων και στ) ανατροφοδότηση. Η αξιολόγηση των υπαλλήλων μέσω της στοχοθεσίας δίνει την δυνατότητα για πλήρη εξατομίκευση των στόχων και συνεπώς αποδεικνύεται ιδιαίτερα ακριβής και αξιόπιστη. Η εξατομίκευση αυτή όμως δημιουργεί ορισμένα προβλήματα στην περίπτωση που θα θελήσουμε να συνδέσουμε άμεσα το σύστημα αμοιβών των στελεχών. Σε μια τέτοια περίπτωση είναι δύσκολο να εφαρμοστεί ένα απόλυτα δίκαιο σύστημα ανταμοιβών λόγω ακριβώς της εξατομίκευσης των στόχων (Ξυροτύρη-Κουφαλίδου, 2010).

IV. Αξιολόγηση με άμεση μέτρηση της αποδοτικότητας

Με την μέθοδο αυτή πραγματοποιείται η αξιολόγηση του εργαζομένου βάσει των αποτελεσμάτων που αυτός παράγει όπως οι μονάδες προϊόντος που έχουν πωληθεί, το ποσοστό των ελαττωματικών, οι αιτήσεις που έχουν διεκπεραιωθεί κλπ. Η μέθοδος αυτή έχει το πλεονέκτημα ότι το πόρισμα της αξιολόγησης δεν επηρεάζεται από εξωτερικούς παράγοντες αλλά και το μειονέκτημα ότι δημιουργεί αισθήματα ανταγωνισμού και εχθρότητας μεταξύ των εργαζομένων.

2.2.5 Σφάλματα κατά την αξιολόγηση

Η διαδικασία της αξιολόγησης ενέχει τον κίνδυνο του σφάλματος και ως εκ τούτου δύσκολα μπορεί να χαρακτηριστεί αντικειμενική. Ένα σύστημα αξιολόγησης θα καταφέρει να έχει αποτελεσματικότητα, εάν αυτό θα αποτελεί το συνδυασμό πολλών παραγόντων όπως η εγκυρότητα των στοιχείων που θα χρησιμοποιηθούν στην αξιολόγηση, η ύπαρξη ξεκάθαρων κριτηρίων, καθώς και ένας έμπειρος αξιολογητής. Η αντικειμενική αξιολόγηση είναι ένας στόχος που δύσκολα μπορεί να επιτευχθεί.

Ένας προϊστάμενος/αξιολογητής για να μπορεί να κρίνει αντικειμενικά την απόδοση των εργαζομένων του χρειάζεται να έχει την απαραίτητη γνώση, πληροφορίες και δεδομένα από την εργασία τα οποία έχουν συμβεί στο παρελθόν και έχει καταχωρήσει στην μνήμη του και πάνω

σε αυτά θα βασιστεί κατά την περίοδο της αξιολόγησης. Λόγω όμως της επαγγελματικής, φιλικής, οικογενειακής ή άλλης σχέσης ανάμεσα στον αξιολογούμενο με τον αξιολογητή, σε πολλές περιπτώσεις δεν είναι εφικτό να μείνει συναισθηματικά ουδέτερος έχοντας ως αποτέλεσμα η αξιολόγηση να χαρακτηρίζεται από ένα βαθμό μεροληψίας και υποκειμενικότητας. Πολλοί είναι οι λόγοι κατά τους οποίους ο βαθμολογητής μπορεί να σφάλει, άλλοτε από την απροθυμία τους να δημιουργήσουν ένα αρχείο για το κάθε υπάλληλο όπου θα περιλαμβάνει πληροφορίες για την συμβολή του στην εταιρεία και άλλοτε είναι επειδή προτιμούν να αποφύγουν την συναισθηματική πίεση αφού μέσω μιας αρνητικής κριτικής μπορεί να προκαλέσει αρνητική επίπτωση στην αυτοπεποίθηση και απόδοση του εργαζομένου.

Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αξιολόγησης ο αξιολογητής είναι πιθανόν να κάνει σφάλματα, αυτά τα σφάλματα μπορεί να είναι είτε συνειδητά και σκόπιμα είτε ασυνείδητα. Συνειδητά σφάλματα είναι όταν ο αξιολογητής για δικούς του λόγους βαθμολογεί τον υφιστάμενο του χαμηλότερα ή υψηλότερα από αυτό που τον αντιπροσωπεύει. Οι λόγοι που συμβαίνει αυτό είναι:

Βαθμολογεί προς τα πάνω:

- Για να βοηθήσει ή να καλύψει τον υφιστάμενο του σε περίπτωση που η απόδοση του δεν ήταν η αναμενόμενη.
- Για να μπορεί να πάρει αύξηση ο υφιστάμενος του.
- Για να καλύψει τυχόν προβλήματα που υπάρχουν στο τμήμα του.
- Για να αποφύγει την ρήξη με τον υφιστάμενο του.

Βαθμολογεί προς τα κάτω:

- Για να έχει απτά στοιχεία πως ο υφιστάμενος του δεν είναι ο κατάλληλος για την θέση εκείνη
- Για να τον “ταρακουνήσει” και να του επιδείξει τη εξουσία του.

Από την άλλη τα ασυνείδητα σφάλματα είναι αυτά που ο αξιολογητής δεν αντιλαμβάνεται πως τα διαπράττει. Για παράδειγμα στην περίπτωση όπου ο αξιολογητής έχει ένα πρότυπο καλού εργαζομένου και αναγνωρίζει στον αξιολογούμενο ένα με δύο στοιχεία τα

οποία εμπίπτουν στο πρότυπο του, έτσι μπορεί να διαπράξει το σφάλμα και να τον αξιολογήσει υψηλά ακόμη κι αν αυτός δεν τα έχει. Στην συνέχεια θα εξετάσουμε τα σφάλματα του βαθμολογητή:

“Μου μοιάζει” (similar-to-me effect)

Είναι το σφάλμα το οποίο κάνουν οι περισσότεροι άνθρωποι, όταν κρίνουν θετικότερα αυτούς που τους μοιάζουν ή έχουν κοινά χαρακτηριστικά μαζί τους από εκείνους που δεν τους μοιάζουν. Η έρευνα έδειξε πως η επίδραση αυτή είναι ισχυρή ιδιαίτερα στις περιπτώσεις που η ομοιότητα βασίζεται σε δημογραφικά χαρακτηριστικά όπως για παράδειγμα (η φυλή, το φύλο, σπουδές, θρησκεία, πολιτική πράξη κτλ.) μπορεί να οδηγήσουν σε αποφάσεις που εισάγουν διακρίσεις (Noe *et al.*, 2007). Αυτό συμβαίνει λόγω του ότι θεωρούν τους εαυτούς τους αποτελεσματικότερους και έτσι στην περίπτωση που οι άλλοι έχουν κοινά χαρακτηριστικά με αυτούς, αυτό στα μάτια του αξιολογητή τους κάνει αυτόματα αποτελεσματικούς. Δηλαδή η σύγκριση αυτή και η συμπάθεια τους οδηγεί στο να βαθμολογούν πιο υψηλά, από ότι αξίζουν πραγματικά.

Προκαταλήψεις - Στερεότυπα (stereotyping-prejudice)

Πολλές είναι οι περιπτώσεις όπου στοιχεία όπως το φύλο, το ντύσιμο ή ακόμη και η ηλικία επηρεάζουν τις αξιολογήσεις με αποτέλεσμα λόγω αυτών των προκαταλήψεων η βαθμολογία να μην είναι καθόλου κοντά στην πραγματικότητα. Τέτοια παραδείγματα, αποτελούν οι εντυπώσεις ότι οι νεότεροι είναι παραγωγικότεροι από τους μεγαλύτερους και το γεγονός ότι σε ορισμένες περιπτώσεις οι άνδρες λαμβάνουν καλύτερες αξιολογήσεις από τις γυναίκες.

Φωτοστέφανο (halo effect)

Στην περίπτωση αυτή ο βαθμολογητής επηρεάζεται από ένα χαρακτηριστικό του αξιολογούμενου είτε αυτό είναι αρνητικό είτε είναι θετικό και τον βαθμολογεί σε όλα τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά του βασιζόμενος σε αυτό. Έτσι η βαθμολογία ακόμα και για διαφορετικές διαστάσεις της απόδοσης του παραμένει σχεδόν η ίδια μιας και ο βαθμολογητής αξιολογεί υποκειμενικά.

Αξιολόγηση βασισμένη στην πρόσφατη απόδοση (recency effect)

Ο αξιολογητής κάνει το σφάλμα αυτό λόγω του ότι πολλές φορές υπάρχει μεγάλο χρονικό περιθώριο ανάμεσα στις αξιολογήσεις και είναι πολύ πιθανόν ο αξιολογητής να μην θυμάται όλα τα συμβάντα που έχουν συμβεί μέσα σε αυτό το χρονικό πλαίσιο. Έτσι λόγω του ότι θυμάται μόνο τα πρόσφατα συμβάντα αξιολογεί τον υφιστάμενό του με βάση αυτά και επειδή η αξιολόγηση δεν αντιπροσωπεύει τις αποδόσεις και τις επιδόσεις που είχε όλη τη χρονιά δημιουργείται το σφάλμα αξιολόγησης.

Αντιπαραβολή

Το σφάλμα αντιπαραβολής συμβαίνει όταν ο βαθμολογητής συγκρίνει άτομα μεταξύ τους και ενώ θα έπρεπε να αξιολογεί τις αποδόσεις τους με κάποια κριτήρια τα οποία είναι απαραίτητα για την άριστη εκτέλεση της εργασίας. Για παράδειγμα όταν ένας ικανός υπάλληλος εργάζεται με δύο εξαιρετικούς συναδέλφους του και αξιολογηθεί με βάση τους εξαιρετικούς συναδέλφους του και η βαθμολογία του είναι χαμηλότερη από αυτή που τον αντιπροσωπεύει τότε έχουμε σφάλμα αντιπαραβολής (Noe *et al.*, 2007).

Σφάλμα κατανομής

Το σφάλμα κατανομής συμβαίνει λόγω του ότι ο βαθμολογητής επιλέγει να χρησιμοποιεί ένα μόνο μέρος της βαθμολογικής κλίμακας. Το λάθος επιείκειας παρατηρείται όταν ο αξιολογητής, αξιολογεί όλους τους εργαζομένους στα υψηλότερα επίπεδα της κλίμακας. Λάθος αυστηρότητας έχουμε στην περίπτωση όπου ο αξιολογητής, αξιολογεί όλους τους εργαζομένους στα κατώτερα επίπεδα της κλίμακας. Από την άλλη η κεντρική τάση συμβαίνει όταν ο βαθμολογητής, αξιολογεί τους εργαζομένους στην μέση της κλίμακας. Αυτά τα σφάλματα προκαλούν δύο επιπτώσεις: “Πρώτον, δυσφορούν τη διάκριση μεταξύ των υπαλλήλων που έχουν βαθμολογηθεί από το ίδιο άτομο. Δεύτερον, δημιουργούν προβλήματα στη σύγκριση της απόδοσης ατόμων που έχουν βαθμολογηθεί από διαφορετικούς βαθμολογητές” (Noe *et al.*, 2007). Όταν ένας βαθμολογητής αξιολογεί με επιείκεια ενώ ένας άλλος αυστηρά, τότε οι υπάλληλοι που βαθμολογήθηκαν από τον αυστηρό βαθμολογητή θα έχουν λιγότερες απολαβές από τους εργαζόμενους που βαθμολογήθηκαν από τον επιεική βαθμολογητή.

Τάση προς το κέντρο (central tendency).

Η περίπτωση αυτή συμβαίνει όταν ο αξιολογητής κινείται προς τα κέντρο της κλίμακας ακόμη και αν η απόδοση των εργαζομένων είναι υψηλότερη ή χαμηλότερη από το κέντρο. Έτσι ο αξιολογητής ακολουθεί μια μέση λύση με αποτέλεσμα όλοι οι υπάλληλοι να φαίνονται "καλοί" και ως εκ τούτου η αξιολόγηση να μην εκπληρώνει τον σκοπό για τον οποίο γίνεται.

2.2.6 Τρόποι αποφυγής σφαλμάτων

Τα σφάλματα που προκύπτουν κατά την αξιολόγηση είναι δύσκολο έως ακατόρθωτο να εξαλειφθούν. Παρόλα αυτά μπορούν να μειωθούν μέσω κάποιων ενεργειών.

Οι αξιολογητές μπορούν να περάσουν από μια εκπαίδευση έτσι ώστε να κατανοήσουν τους πραγματικούς σκοπούς και λόγους που γίνεται η αξιολόγηση, κάποιιοι από τους λόγους είναι οι προαγωγές ή η εκπαίδευση που πρέπει να δοθεί στους εργαζόμενους έτσι ώστε να αυξηθεί η απόδοσή τους. Ακόμη πρέπει να κατανοήσουν κάτω από ποιες μεθόδους γίνεται μια αξιολόγηση, τα κριτήρια και τα πρότυπα απόδοσης καθώς και το ότι η συχνή αξιολόγηση είναι χρήσιμη φτάνει όμως να αποφεύγονται τα σφάλματα.

Με τη συχνή αξιολόγηση, ο αξιολογητής θα έχει την ευχέρεια να μπορεί να δημιουργήσει ένα αρχείο για τον κάθε εργαζόμενο και έτσι να καταγράφει την συμπεριφορά των εργαζομένων και την απόδοσή τους, έχοντας έτσι αποδεικτικά στοιχεία από διάφορες περιόδους τους και να μην βασίζεται μόνο στις πιο πρόσφατες.

Επίσης τα σφάλματα αξιολόγησης ίσως μειωθούν αισθητά με τις κατάλληλες μεθόδους βαθμολόγησης και την χρήση κλιμάκων για βαθμολόγηση, φτάνει ο βαθμολογητής να είναι αντικειμενικός και να μην επηρεάζεται από φιλικές, συγγενικές και άλλες σχέσεις που είναι πιθανόν να έχει με τους βαθμολογούμενους. Αυτό μπορεί να αποφευχθεί όταν γίνεται επιβράβευση των αξιολογητών, στις περιπτώσεις που είναι ακριβής, αντικειμενικοί και κάνουν δίκαιη αξιολόγηση.

Κεφάλαιο 3

3.1 Η εφαρμογή της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων στον Δημόσιο Τομέα

3.1.1 Ιστορική αναδρομή στην αξιολόγηση των δημόσιων υπαλλήλων μέχρι σήμερα

Η σύνδεση της αξιολόγηση των υπαλλήλων με τις αμοιβές τους έκανε την αρχή της στον ιδιωτικό τομέα. Ο Taylor πίστευε ότι τα λεφτά είναι ένα από τα πιο σημαντικά κίνητρα για την ανάπτυξη και την πρόοδο της ποιότητας στην δουλειά. Ο Καναδάς το 1964 ήταν η πρώτη χώρα η οποία καθιέρωσε επίσημο σύστημα ανάπτυξης των απολαβών των δημοσίων υπαλλήλων προσφέροντας μπόνους και ετήσια αύξηση στην αμοιβή του κάθε υπαλλήλου η οποία συνδέεται με την απόδοση και ενισχύει το βασικό του μισθό. Σε όλο τον υπόλοιπο κόσμο πλην του Καναδά οι απολαβές δεν περιλαμβάνονταν στην αμοιβή αλλά ούτε και στην σύνταξη. Τέλη του 1970 έγινε η πρώτη επαφή μεταξύ της απόδοσης με τις αμοιβές των δημοσίων υπαλλήλων. Στις ΗΠΑ διαχώρισαν την αξιολόγηση από την αμοιβή των υπαλλήλων ανάλογα με την κάθε κλίμακα του δημοσίου. Σε διάφορες χώρες της Ευρώπης στις αρχές του 1980, στις κεντρικές κρατικές υπηρεσίες μεταρρύθμισαν τον κατάλογο των μισθών των υπαλλήλων. Σταδιακά παρατηρούμε στα μετέπειτα χρόνια να γίνεται σύνδεση των αμοιβών με την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων και σε άλλες χώρες.

3.1.2 Η υπάρχουσα κατάσταση στον Κυπριακό Δημόσιο Τομέα

Για αρκετά χρόνια η Δημόσια Υπηρεσία υπηρετούσε το κράτος με μαχητικότητα και αποδοτικότητα. Στην παρούσα φάση λόγω των ιδιαίτερα δύσκολων οικονομικών και τεχνολογικών προκλήσεων που υπάρχουν στις μέρες μας την αναγκάζουν να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις αυτές. Η Δημόσια Υπηρεσία έχει την δυνατότητα να αναπτύξει την οικονομία κάνοντας καθοριστικές διαθρωτικές μετατροπές οι οποίες θα την κάνουν πιο αποτελεσματική αλλά και θα ελαχιστοποιήσουν την γραφειοκρατία η οποία υπάρχει σε μεγάλο βαθμό στις πλείστες υπηρεσίες.

Υπηρεσία Δημόσια Διοίκησης και Προσωπικού της Δημόσιας Υπηρεσίας Κύπρου

Η Υπηρεσία Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού (ΥΔΔΠ) είναι ο κεντρικός φορέας για θέματα διοίκησης προσωπικού στη Δημόσια Υπηρεσία και έχει άμεση ευθύνη στον τομέα αυτό για όλους τους εργοδοτούμενους από το Κράτος, όπως δημόσιους υπαλλήλους, αστυνομικούς, πυροσβέστες, στρατιωτικούς, εκπαιδευτικούς κ.α. ενώ ασκεί συμβουλευτικό ρόλο σε εργοδοτούμενους του ευρύτερου κρατικού τομέα, όπως υπαλλήλους ημικρατικών οργανισμών και αρχών τοπικής διοίκησης. Τα κυριότερα δημοσιοϋπαλληλικά ζητήματα που επιλαμβάνεται η Υπηρεσία, αφορούν μισθολόγιο, ωράρια, άδειες, επιδόματα, αξιολογήσεις υπαλλήλων, επισκοπήσεις προσωπικού, προσλήψεις κ.α. Η οργάνωση της ΥΔΔΠ στηρίζεται σε 4 λειτουργικούς πυλώνες, μεταξύ αυτών και τον Τομέα Διοίκησης Προσωπικού. Ο Τομέας αυτός είναι αρμόδιος για τον χειρισμό θεμάτων που αφορούν τη διαμόρφωση πολιτικής αναφορικά με τους όρους υπηρεσίας των κρατικών υπαλλήλων τόσο γενικής όσο και χρηματικής φύσεως.

Στα πλαίσια επίτευξης των στόχων της Δημόσιας Υπηρεσίας, που δεν είναι άλλοι από την κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη και ευημερία του κοινωνικού συνόλου, δεν υπάρχει αμφιβολία ότι ο πιο ουσιαστικός μηχανισμός που πρέπει να λειτουργεί ικανοποιητικά είναι το σύστημα ενεργοποίησης και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού. Η ποιότητα και ο αριθμός του ανθρώπινου δυναμικού, τα συστήματα που ακολουθεί, τα μέσα που διαθέτει καθώς και ποικίλοι περιβαλλοντικοί παράγοντες, αποτελούν βασικούς συντελεστές της επιτυχίας του. Εξάλλου, το προσωπικό χρειάζεται κίνητρα που να του υποκινούν το ενδιαφέρον και να διατηρούν αδιάπτωτη την προσοχή του στην αποτελεσματική προσφορά υπηρεσιών. Όλες οι επιμέρους πτυχές του συστήματος Διοίκησης του Προσωπικού, από το στάδιο της πρόσληψης μέχρι και το στάδιο της αφυπηρέτησης, είναι σημαντικές για την εύρυθμη λειτουργία της Υπηρεσίας και εάν το σύστημα χωλαίνει, τότε δημιουργούνται αντικίνητρα με όλες τις δυσμενείς επιπτώσεις που μπορεί να ακολουθούν μια τέτοια εξέλιξη.

Ορισμός Παραγωγικότητας.

Στην απλούστερη μορφή της, η έννοια παραγωγικότητα, εννοεί την εργασία η οποία έχει τα στοιχεία της ικανότητας, της αποτελεσματικότητας, της προθυμίας και της οικονομικής παραγωγής. Η 'ικανότητα' διαλαμβάνει και εξυπνοεί την ποιότητα και το επίπεδο αποδοτικότητας των πόρων είτε αυτοί είναι άνθρωποι, χρήματα, υλικά, εξοπλισμός κλπ., που χρησιμοποιούνται για να παραχθεί ορισμένο επίπεδο υπηρεσίας. Η 'αποτελεσματικότητα' είναι το 'αποτέλεσμα' θετικό ή αρνητικό που προσφέρει μια υπηρεσία. Αν λοιπόν, το αποτέλεσμα δεν

εξυπηρετεί το σκοπό που πρέπει, στο χρόνο που πρέπει με το χαμηλότερο δυνατό κόστος και με τον επιθυμητό βαθμό ποιότητας, τότε οπωσδήποτε η παραγωγικότητα χωλαίνει.

Ο όρος παραγωγικότητα μπορεί να οριστεί επιστημονικά και γενικά ως λόγος της συνολικής εκροής – output (αξία προϊόντων, υπηρεσιών κλπ.) προς τη συνολική εισροή – input (ανθρώπινο δυναμικό, υλικά μέσα, κεφάλαιο κλπ.) κατά την πιο κάτω εξίσωση:

$$\text{Παραγωγικότητα} = \frac{\text{Εκροές (Output)}}{\text{Εισροές (Input)}}$$

Η έννοια της παραγωγικότητας όπως ορίζεται πιο πάνω μπορεί να εφαρμοστεί σε οποιαδήποτε εργασία και σε οποιοδήποτε τομέα δραστηριοτήτων ή σε ολόκληρο το φάσμα της οικονομίας. Ως εκ τούτου, η αύξηση της παραγωγικότητας μπορεί να γίνει είτε με ελάττωση των απαιτούμενων παραγωγικών συντελεστών (εισροές) είτε με αύξηση και βελτίωση των εκροών (αποτέλεσμα), είτε και με τα δύο.

Οι παρωχημένες δομές τις Δημόσιας Υπηρεσίας οι οποίες υπάρχουν από το 1960, δεν μπορούν να καλύψουν τις απαιτήσεις του σήμερα αλλά ούτε και τις απαιτήσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Έτσι ο στόχος της Κυβέρνησης είναι η Δημόσια Υπηρεσία να μεταρρυθμιστεί με βάση τα νέα δεδομένα και ζητούμενα της εποχής έτσι ώστε να αφήσει στις μετέπειτα γενεές ένα σύγχρονο μοντέλο διοίκησης, οι οποίοι βασικό μέλημα θα έχουν την σωστή και γρήγορη εξυπηρέτηση του πολίτη αλλά και των αναγκών διακυβέρνησης της χώρας.

Επιπλέον πρέπει να κάνει αναδόμηση των θεσμών των οποίων προϋπήρχαν, να εξετάσει τον τρόπο λειτουργίας που είχαν οι Δημόσιες Υπηρεσίες οι οποίες είναι προσκολλημένες σε παλαιές και ξεπερασμένες αντιλήψεις, να εισάγει νέες μεθόδους στις οποίες μπορεί να συμπεριληφθεί και η τεχνολογική μέθοδος αλλά και να παρέχει μια πιο άμεση εξυπηρέτηση στους πολίτες. Μέσω της εισδοχής της τεχνολογίας η οποία πλέον είναι μια βασική ανάγκη για τις υπηρεσίες μπορούν πιο εύκολα να γίνεται πιο οργανωμένα και πιο σωστά μια δουλειά με υψηλότερες αποδόσεις. Με αυτό τον τρόπο η Δημόσια Υπηρεσία θα γίνει πιο προσαρμόσιμη χρησιμοποιώντας νέες και πρωτοποριακές μεθόδους. Παράλληλα μέσω της οργανωτικής ανασυγκρότησης και καλύτερης αξιοποίησης των πόρων θα έχει τη δυνατότητα να ελαχιστοποιήσει το κόστος, ενώ από την άλλη, η αποτελεσματικότητα της θα αυξηθεί. Επίσης το σύστημα με το οποίο γίνεται η αξιολόγηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων θα είναι πιο

δίκαιο, επικροτώντας τους εργαζόμενους οι οποίοι είναι πιο αποδοτικοί αλλά θα επιλύει τις αδυναμίες τις οποίες θα επισημαίνει. Όλα αυτά η κυβέρνηση θα τα καταφέρει μέσα από την αναβάθμιση της τεχνολογίας και παρέχοντας στους εργαζόμενους ένα είδος εκπαίδευσης ώστε να ενισχύσει τα προσόντα τα οποία ήδη έχουν.

Επιπροσθέτως έχει δημιουργηθεί το σχέδιο δράσης, το οποίο είναι ένα λειτουργικό σχέδιο δράσης όπου ξεκίνησε το 2013. Το σχέδιο αυτό αφορά συγκεκριμένες αλλαγές που πρέπει να γίνουν στην Δημόσια Υπηρεσία, με άλλα λόγια θέτει κάποιες κύριες αρχές οι οποίες συμβάλλουν στην αναδιοργάνωση της Δημόσιας Υπηρεσίας. Το σχέδιο αυτό είναι το αρχικό στάδιο ενός προγράμματος τροποποίησης όπου και θα μεταβάλλεται και να προσαρμόζεται αναλόγως στα δεδομένα που υπάρχουν. Η επιτυχία του σχεδίου αυτού θα κριθεί ανάλογα με την αποδοχή του από τους δημόσιους υπαλλήλους όπως επίσης και στα αποτελέσματα της σύσκεψης όλων των εμπλεκόμενων.

Το σχέδιο δράσης χωρίζεται σε τρεις περιόδους:

Το 2013 και 2014 είναι η περίοδος της αλλαγής. Στην φάση αυτή δημιουργούνται οι βάσεις και ξεκινά η ανασυγκρότηση των τομέων των οποίων έχει αποφασισθεί να γίνει η πρώτη τροποποίηση. Ακολούθως το 2014 και 2015 στην φάση την οποία βρισκόμαστε τώρα, είναι η περίοδος των βελτιώσεων όπου γίνονται οι βελτιώσεις και η προσαρμογή. Τέλος, το 2016 είναι η τελική φάση που αφορά το αποτέλεσμα, δηλαδή μια αρκετά πιο γρήγορη, αποτελεσματικότερη και υπεύθυνη Δημόσια Υπηρεσία.

Είναι αυτονόητο ότι η Δημόσια Υπηρεσία πρέπει να διαφυλάσσει πάντοτε την ελευθερία και τον τεχνοκρατικό της χαρακτήρα, για να έχει την δυνατότητα να διευκολύνει τις προγραμματικές δράσεις όλων με πυρήνα πάντα το να εξυπηρετεί τα συμφέροντα του κράτους και να καλύπτει τις ανάγκες των πολιτών. Εντούτοις λόγω του ότι το κατά πόσο αποτελεσματική είναι η Δημόσια Υπηρεσία φαίνεται από το πόσο καλά μπορεί και εξυπηρετεί άμεσα και αποτελεσματικά το πολίτη και έναντι του κόστους, θα πρέπει να προσπαθήσει να καλυτερεύσει ακόμα περισσότερο έτσι ώστε να ανταποκρίνεται άμεσα στις ανάγκες της σημερινής εποχής. Όταν υπάρχει αύξηση της αποδοτικότητας τότε υπάρχει αυτόματα και αύξηση παραγωγικότητας και μείωση του κόστους. Αυτό συμβαίνει γιατί το ένα επιδρά στο άλλο. Για να πραγματοποιηθεί αυτό θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν οι καλύτερες πραχτικές και να σχεδιαστούν νέες

διαδικασίες με βάση το τι επικρατεί σε όλο τον κόσμο έχοντας πιο πολλά αποτελέσματα και λιγότερα έξοδα.

Όπως προαναφέραμε το σχέδιο δράσεις είναι ένα λειτουργικό σχέδιο όπου θέτει συγκεκριμένες αλλαγές οι οποίες είναι απαραίτητες να εφαρμοστούν στην Δημόσια Υπηρεσία και οι οποίες έχουν κωδικοποιηθεί σε τέσσερις άξονες. Σκοπός του σχεδίου είναι οι υπηρεσίες του κράτους να γίνουν πιο προσιτές και πιο φιλικές στο πολίτη. Ακόμη έχουν ως στόχο τους να γίνουν πιο γρήγορες, δηλαδή να εξυπηρετούν πιο άμεσα τους πολίτες αποφεύγοντας τις χρονοβόρες διαδικασίες που υπάρχουν και να υπάρχει αποτελεσματικότητα σε ότι έχει σχέση με την κοινωνική δικαιοσύνη και την ανάπτυξη.

Ακολούθως καταγράφονται οι δράσεις/μέτρα εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης που περιλαμβάνονται στο Στρατηγικό Σχέδιο του Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού (2007-2013) για τη Δημόσια Διοίκηση και την ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού.

Ο 1^{ος} άξονας βασίζεται στην βελτίωση της λειτουργικότητας των υπουργείων/ τμημάτων/ υπηρεσιών. Στον άξονα αυτό περιλαμβάνεται η εντατικοποίηση της εισαγωγής και εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (Common Assessment Framework “CAF”) στα τμήματα που προαναφέραμε όπου γίνεται αυτο-αξιολόγηση και μέτρηση της απόδοσης τους, έχοντας ως στόχο την εύρεση των διοικητικών αδυναμιών αλλά και το να βρουν τρόπους ώστε να έχουν καλύτερα μέτρα με απώτερο σκοπό να αυξήσουν την αποτελεσματικότερη λειτουργία των υπηρεσιών της Δημόσιας Διοίκησης αλλά και την ποιότητα των υπηρεσιών οι οποίες παρέχονται προς τους πολίτες. Παράλληλα να υπάρχει άμεση ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης. Το Νομοσχέδιο με τίτλο “Ο Περί Καθιέρωσης Συστήματος Στόχων Μέτρησης της Αποδοτικότητας των Υπηρεσιών Διοίκησης Νόμος” έχει ήδη ετοιμασθεί και θα καθορίζονται σε κάθε υπουργείο/υπηρεσία/τμήμα οι στρατηγικοί στόχοι για το έτος οι οποίοι θα πρέπει να εφαρμόζονται μέσω κάποιων συγκεκριμένων ενεργειών και δράσεων. Έτσι το κατά πόσο οι στόχοι επιτεύχθηκαν με επιτυχία θα υπολογίζεται στη βάση προκαθορισμένων δεικτών και θα υπάρχει η δυνατότητα να βλέπουν κατά πόσο υπάρχει απόδοση έχοντας ως αποτέλεσμα τη δυνατή λήψη διορθωτικών μέτρων όπου χρειάζεται. Επίσης κάθε υπηρεσία θα μπορεί να ελέγχεται κατά πόσο έφερε εις πέρας τους στόχους της λόγω του ότι θα συνδέεται με την αξιολόγηση της απόδοσης των δημόσιων υπαλλήλων μέσα από διάφορες ρυθμίσεις που υπολογίζονται να υπάρξουν από τη μελέτη η

οποία ασχολείται με την αναθεώρηση του Συστήματος Αξιολόγησης. Οι πρόνοιες του Νομοσχεδίου υπολογίζεται να έρθουν σε εφαρμογή σταδιακά από τα μέσα του 2014 με χρονοδιάγραμμα πλήρους εφαρμογής σε όλα τα υπουργεία/τμήματα/υπηρεσίες μέχρι το τέλος του 2016.

Κατά την εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης περιλαμβάνονται οι ακόλουθες ενέργειες:

Να εντοπίζονται δημόσιες υπηρεσίες οι οποίες έχουν ως στόχο τους μέσω των προγραμμάτων Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης να βελτιωθούν. Οι διευθυντικές ομάδες θα ενημερώνονται από το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού και την ΚΑΑΔ για τα οφέλη που θα τους επιφέρει η εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης και παράλληλα τους παρέχουν έμπρακτη υποστήριξη όπου ζητείται κατά τη διαδικασία που γίνεται η αυτοαξιολόγηση. Ακόμη γίνεται εκπαίδευση των εργαζομένων των διαφόρων υπηρεσιών για το έργο την αποστολή, τα κριτήρια αυτοαξιολόγησης, βαθμολόγησης αλλά και τη φιλοσοφία που έχει το Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης. “Υποβολή τελικής έκθεσης της Ομάδας Αυτοαξιολόγησης με εισηγήσεις για βελτιώσεις προς τη διεύθυνση του οικείου οργανισμού. Ανάλυση ευθύνης από τη διεύθυνση του κάθε οργανισμού για επεξεργασία Σχεδίου Δράσης, με βάση την Έκθεση Αυτοαξιολόγησης, για τα μέτρα που πρέπει να ληφθούν για βελτίωση του οργανισμού. Καθοδήγηση και περαιτέρω εκπαίδευση από το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού και την ΚΑΑΔ, εκεί όπου αυτό ζητείται” (Κυπριακή Δημοκρατία, Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης, 2010-2014). Τέλος πρέπει κάθε 2 με 3 χρόνια να γίνεται επανάληψη της αυτοαξιολόγησης.

Ο 2ος άξονας αφορά τη δημιουργία μιας πιο υπόλογης και διάφανης δημόσιας υπηρεσίας καθώς και ποιοτική αναβάθμιση των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Ο 3^{ος} άξονας αφορά την βελτίωση της διαδικασίας επιλογής, πρόσληψης, αξιοποίησης και ανέλιξης προσωπικού καθώς και βελτίωση της απόδοσης του. Ο άξονας αυτός εμπεριέχει την εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων.

Είναι γνωστό πως οι εργαζόμενοι στις δημόσιες υπηρεσίες της Κύπρου μπορούν να συγκριθούν σε θέματα που αφορούν γνώσεις, προσόντα, διάθεση για εργασία και δεν υστερούν σε τίποτα από άλλους εργαζομένους σε δημόσιες υπηρεσίες των Ευρωπαϊκών Χωρών. Λόγω

όμως του ότι το μοντέλο δημόσιας διοίκησης είναι προσκολλημένο σε παλαιές και ξεπερασμένες αντιλήψεις, στερεί την ευκαιρία από τους εργαζομένους να αναδειχθούν και να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητες τους. Επομένως είναι αναγκαίο να υπάρξουν μεταρρυθμίσεις στο σύστημα αξιολόγησης των υπαλλήλων έτσι ώστε να εκσυγχρονιστεί και να υπάρξει ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και η πιο ορθολογική αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων.

Το σύστημα αξιολόγησης υπαλλήλων το οποίο υπάρχει μπορεί να χαρακτηριστεί ως ισοπεδωτικό και αφαιρεί κάθε λογική κινήτρων και ανταμοιβής της αποδοτικότητας ενώ ένα σύγχρονο σύστημα αξιολόγησης υπαλλήλων επιβάλλεται να ξεχωρίζει και να επιδεικνύει αξιοκρατικά την απόδοση των εργαζομένων και όπου διακρίνει χαμηλή απόδοση να την αντιμετωπίζει.

Η εισαγωγή του νέου αυτού συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων στις δημόσιες υπηρεσίες, έχει ως στόχο: να εντοπίσει τις πιθανές ελλείψεις και αδυναμίες που μπορεί να έχουν μερικοί εργαζόμενοι με απώτερο σκοπό την βελτίωση της απόδοσης του. Να έχουν τη δυνατότητα να αναγνωρίζουν μέσω μιας σωστής αξιολόγησης η οποία θα είναι δίκαιη, και αντικειμενική, τις δυνατότητες των υπαλλήλων έτσι να μπορούν να εκτιμούν ποιοι εργαζόμενοι μπορεί να πάρουν προαγωγή κτλ. Από την άλλη αυτό θα βοηθήσει και στο να καλυτερεύσει η επικοινωνία μεταξύ των προϊσταμένων και υφισταμένων. Εκτιμάται πως το νέο αυτό σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων έχει ήδη σχεδιαστεί αλλά θα τεθεί σε διαδικασία διαβούλευσης στο τέλος του έτους.

Τέλος ο 4ος άξονας αφορά την ενίσχυση της οργανωτικής ανάπτυξης και της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού μέσω της συστηματικής λειτουργίας της μάθησης στη δημόσια υπηρεσία.

3.2 Νομοθετικό Πλαίσιο

Ο τρόπος επάνδρωσης της Δημόσιας Υπηρεσίας, οι όροι διορισμού, προαγωγής, απασχόλησης και αφυπηρέτησης των δημόσιων υπαλλήλων, η διάρθρωση της Δημόσιας Υπηρεσίας, τα ωφελήματα, τα καθήκοντα, οι υποχρεώσεις και τα δικαιώματα των υπαλλήλων, ο πειθαρχικός κώδικας και οι διοικητικές, λογιστικές και άλλες διαδικασίες που πρέπει να ακολουθούνται, διαλαμβάνονται σε σχετικές νομοθετικές, κανονιστικές και διοικητικές διατάξεις.

Η διοίκηση στις ενέργειες της, είτε αυτές αφορούν οποιοδήποτε πολίτη εκτός της Δημόσιας Υπηρεσίας, είτε δημόσιους υπαλλήλους, δεν μπορεί να δρα απεριόριστα και κατ' αρέσκεια. Οι δραστηριότητες, οι ενέργειες και οι αποφάσεις της πρέπει να διέπονται από το νόμο και να εδράζονται στους κανόνες του δικαίου, δηλαδή, θα πρέπει να διέπονται από την αρχή της νομιμότητας, γιατί στο Κράτος Δικαίου, στα Δημοκρατικά Πολιτεύματα, η δημοκρατία καθίσταται έννοια χωρίς περιεχόμενο, όταν δεν διασφαλίζεται η υπεροχή του νόμου σε κάθε ενέργεια της διοίκησης. Είναι βασική συνταγματική επιταγή ότι *‘πάντες είναι ίσοι ενώπιον του νόμου, της διοικήσεως και της δικαιοσύνης και δικαιούται να τύχωσι ίσης προστασίας και μεταχειρίσεως’* (Άρθρο 28 του Συντάγματος της Κυπριακής Δημοκρατίας). Είναι στα πλαίσια αυτά που υπάρχουν και οι σχετικές νομοθετικές, κανονιστικές και άλλες διατάξεις που διέπουν τον τρόπο λειτουργίας της Δημόσιας Υπηρεσίας και τη διασφάλιση των λειτουργικών ενεργειών της διοίκησης, όσον αφορά τις ενέργειες της έναντι των ίδιων των δημόσιων υπαλλήλων.

Οι περί Δημόσιας Υπηρεσίας (Αξιολόγησης Υπαλλήλων) (Τροποποιητικοί) Κανονισμοί του 2011 (Κ.Α.Π. 129/2011).

Στις 15 Απριλίου του 2011 (αρ.4489) μετά από μακροχρόνια προετοιμασία και διαβουλεύσεις τροποποιήθηκαν οι περί Δημόσιας Υπηρεσίας (Αξιολόγησης Υπαλλήλων) Κανονισμοί, οι οποίοι εκδόθηκαν από το Υπουργικό Συμβούλιο με βάση το άρθρο 87 των περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμων του 1990 έως 2009. Οι Κανονισμοί αφού κατατέθηκαν στη Βουλή των Αντιπροσώπων και εγκρίθηκαν από αυτή, δημοσιεύτηκαν στην Επίσημη Εφημερίδα της Δημοκρατίας σύμφωνα με το εδάφιο (3) του άρθρου 3 του περί Καταθέσεως στη Βουλή των Αντιπροσώπων των Κανονισμών και Εκδόθηκαν με Εξουσιοδότηση Νόμου, Νόμου (Ν. 99 του 1989 όπως τροποποιήθηκε με τους Νόμους 227 του 1990 μέχρι 3(Ι) του 2010). Η ανάγκη για μια ριζική αλλαγή και βελτίωση ενός θεσμικού πλαισίου ήταν αναγκαία, έτσι ώστε να δινόταν μια νέα διαμόρφωση της Δημόσιας Διοίκησης. Οι νέοι κανονισμοί έχουν ως στόχο την ευθυγράμμιση του Υπαλληλικού Δικαίου με το Κοινοτικό Δίκαιο καθώς επίσης με την τελευταία νομολογία του συμβουλίου της επικράτειας.

Τα κριτήρια αξιολόγησης είναι διαφορετικά σε κάθε περίπτωση και εξαρτώνται από τη θέση που έχει το κάθε μέλος του προσωπικού. Ο κανονισμός 2-(1) ερμηνεύει τους παρακάτω όρους ως εξής:

“άμεσα προϊστάμενος” ορίζεται ο λειτουργός ο οποίος ελέγχει τον υπάλληλο που θα αξιολογήσει και έχει πιο υψηλή θέση από αυτόν. Επίσης κατέχει γνώσεις της εργασίας του αξιολογούμενου ατόμου και η άποψή του γι’ αυτό θα είναι αντικειμενική και υπεύθυνη βάσει της απόδοσης και των ικανοτήτων του υπαλλήλου.

“διοικητικά προϊστάμενος” ορίζεται ο προϊστάμενος του ίδιου κλάδου ή υποδιαίρεσης της υπηρεσίας ή ο προϊστάμενος του τμήματος στο οποίο ανήκει ο υπάλληλος που αξιολογείται.

Σύμφωνα με τον κανονισμό 3 (επικεντρωνόμαστε) στην παράγραφο (β) και (γ) ο σκοπός της αξιολόγησης των δημόσιων υπαλλήλων περιγράφεται με τους πιο κάτω τρόπους:

3-(β) στο να διαπιστώσουν και να προσδιορίσουν κατά πόσο οι υπάλληλοι είναι κατάλληλοι για να προαχθούν σε ανώτερη κλίμακα.

3-(γ) για να βοηθήσουν την ανέλιξη του προσωπικού και την σωστή λειτουργία της δημόσιας υπηρεσίας. Ο τρόπος αξιολόγησης γίνεται με υπηρεσιακές εκθέσεις.

Στον κανονισμό 7 στις παραγράφους (2) και (3) περιγράφει την ετοιμασία των υπηρεσιακών εκθέσεων.

7-(2) “Η ομάδα αξιολόγησης ορίζεται από το Γενικό Διευθυντή σε σχέση με υπαλλήλους που υπάγονται στο Υπουργείο και σε σχέση με υπαλλήλους που υπάγονται σε οποιαδήποτε υπ’ αυτό Τμήμα σε συνεννόηση με το οικείο Προϊστάμενο Τμήματος, που υπάγεται στο Υπουργείο του, στην υπηρεσία του οποίου υπηρέτησαν οι αξιολογούμενοι υπάλληλοι και γνωστοποιείται στην Επιτροπή όχι αργότερα από την 31^η Δεκεμβρίου κάθε χρόνου για τον οποίο θα γίνεται αξιολόγηση, αν πρόκειται για σύνταξη Ετήσιων Εκθέσεων. Στην περίπτωση Εξαμηνιαίων Εκθέσεων η ομάδα αξιολόγησης μπορεί να ορίζεται δύο φορές το χρόνο, αν τούτο κρίνεται αναγκαίο. Στο σχετικό κατάλογο που θα διαβιβάζεται θα πρέπει να αναφέρονται τα ονόματα και οι θέσεις των υπαλλήλων για τους οποίους θα γίνεται η αξιολόγηση καθώς και η ιεραρχική τους σχέση με την ομάδα αξιολόγησης ή τον αξιολογούμενο υπάλληλο, ανάλογα με την περίπτωση:

Νοείται ότι πρόκειται για τη σύνταξη Ετήσιων Εκθέσεων για το έτος 1990, η ομάδα αξιολόγησης γνωστοποιείται στην Επιτροπή όχι αργότερα από την 21^η Ιανουαρίου 1991.”

7-(3) “ Στην περίπτωση Ανεξάρτητου Γραφείου ή Υπηρεσίας ή άλλης Υπηρεσίας ή άλλου Γραφείου που δεν υπάγονται σε Υπουργείο, η ομάδα αξιολόγησης ορίζεται από τον Προϊστάμενο του Τμήματος.”

Στον κανονισμό 8 εξηγεί την διαδικασία της αξιολόγησης.

8-(1) ο αξιολογούμενος υπάλληλος συμπληρώνει την εξαμηνιαία υπηρεσιακή έκθεση που αφορά στο Μέρος Ι του Παραρτήματος “Α” και στο Μέρος ΙΑ του Παραρτήματος “Β” τα ατομικά και υπηρεσιακά του στοιχεία.

8-(2) ο προϊστάμενος του αξιολογούμενου συμπληρώνει άμεσα το Μέρος ΙΒ του Παραρτήματος “Β” με τυχόν σχόλια τα οποία έγιναν από τον αξιολογούμενο υπάλληλο και παρατηρήσεις που έγιναν από το προϊστάμενο κατά την διαδικασία της αξιολόγησης.

8-(3) τα Μέρη II, III και IV του Παραρτήματος “Α” και τα Μέρη II, III, IV και V του Παραρτήματος “Β” συμπληρώνονται από την ομάδα αξιολόγησης ή από τον άμεσα προϊστάμενο του αξιολογούμενου.

παράγραφο 8-(4) αναφέρει ότι πρόεδρος της ομάδας αξιολόγησης είναι ένα άτομο ιεραρχικά ανώτερο.

8-(5) οι αποφάσεις που θα πάρει η ομάδα αξιολόγησης εξαρτώνται από την πλειοψηφία. Εάν δεν δημιουργηθεί πλειοψηφία τότε μετρά περισσότερο αυτό που υποστηρίζει ο ιεραρχικά ανώτερος. Εάν κάποιο από τα μέλη της ομάδας διαφωνεί με αυτή τη απόφαση έχει το δικαίωμα να αναφέρει τους λόγους για τους οποίους διαφωνούν στο κατάλληλο μέρος της έκθεσης.

8-(6) εάν ο αξιολογούμενος υπάλληλος τύχει να μετατεθεί πριν την ολοκλήρωση του έτους τότε ο προϊστάμενος αξιολογητής του θα πρέπει να ετοιμάσει προσχέδιο αξιολόγησης και να το παραδώσει τον οικείο προϊστάμενο του τμήματος όπου έχει μετακινηθεί ο αξιολογούμενος, για να ληφθεί υπόψη, εφόσον ότι ο αξιολογούμενος εργάστηκε για τουλάχιστο δύο μήνες για του σκοπούς αξιολόγησης στο Παράρτημα Α και τρεις μήνες για σκοπούς αξιολόγησης στο Παράρτημα Β.

Με βάση τον κανονισμό 11 παράγραφο (3) για να θεωρείται όσο γίνεται πιο δίκαιη και αντικειμενική η αξιολόγηση του προσωπικού θα πρέπει οι επιβλέποντες να παίρνουν σημειώσεις για τις άριστες επιδόσεις αλλά και για παραλήψεις των υπαλλήλων κατά την διάρκεια του χρόνου.

11-(4) εάν ο υπάλληλος έχει καθήκοντα για τα οποία η αξιολόγηση του δεν εφαρμόζεται αυτό θα πρέπει να καταγράφεται στο σχετικό μέρος της έκθεσης.

Κεφάλαιο 4

4.1 Η σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με την αμοιβή

Σημαντικό ρόλο σε μια επιχείρηση παίζει η αξιολόγηση του προσωπικού η οποία συνδυάζει τις αμοιβές των υπαλλήλων με την απόδοσή τους. Έτσι εάν ένα άτομο δουλεύει με περισσότερο ζήλο και έχει περισσότερα προσόντα θα πρέπει να αμείβεται περισσότερο από κάποιο άλλο άτομο το οποίο έχει λιγότερες ικανότητες. Ο συνδυασμός της απόδοσης με την αμοιβή προϋποθέτει ένα αξιόπιστο και αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης το οποίο θα ελέγχει το πόσο αποδίδει ο κάθε υπάλληλος. Ως φυσικό επακόλουθο για να υπάρχει αυτή η σύνδεση στις δημόσιες υπηρεσίες, χρειάζεται ο προσδιορισμός του αποτελέσματος του οποίου επιθυμεί η επιχείρηση και η αξιολόγησή τους.

4.1.1 Αμοιβή εργαζομένων

Αμοιβή ορίζεται αυτά που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι με βάση την εργασία που προσφέρουν. Εάν το σύστημα αμοιβών διοικείται με ορθό τρόπο τότε ο οργανισμός έχει τη δυνατότητα να φέρει εις πέρας τους αντικειμενικούς του σκοπούς προσλαμβάνοντας και διατηρώντας παραγωγικό έμψυχο δυναμικό. Ένα ολοκληρωμένο σύστημα αμοιβών μπορεί να δώσει κίνητρα στους εργαζόμενους για να αποδώσουν και να εργαστούν περισσότερο. Τα συστήματα αμοιβών και τα δομικά τους στοιχεία παίζουν σημαντικό ρόλο στην ικανοποίηση των υπαλλήλων και κατ' επέκταση όλης της επιχείρησης.

Η αμοιβή διακρίνεται στην άμεση και την έμμεση οικονομική παροχή. Όταν αναφερόμαστε στην άμεση οικονομική παροχή εννοούμε το μισθός ή το ημερομίσθιο που λαμβάνει ο εργαζόμενος. Επιπρόσθετα περιλαμβάνει την ανταμοιβή που μπορεί να λάβει ο εργαζόμενος για την επιπρόσθετη προσπάθεια που καταβάλλει για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Από την άλλη η έμμεση οικονομική παροχή αφορά τα πρόσθετα οφέλη που μπορεί να λάβει ο κάθε εργαζόμενος άσχετα με την παραγωγικότητα του στην εργασία. Αυτά τα οφέλη είναι οι ασφάλεια ζωής, άδειες, κλπ (Χυτήρης, 2001).

Στις μέρες μας ο παράγοντας αμοιβή λαμβάνει σημαντικό ρόλο στην καθημερινότητα του ανθρώπου. Η αμοιβή πρέπει να καλύπτει τις βιοτικές ανάγκες των εργαζομένων αλλά παράλληλα να τους προσφέρει την δυνατότητα ακόμη για αποταμιεύσεις, επενδύσεις και γενικά να μπορούν μέσω του μισθού τους να έχουν μια άνετη ζωή (Παπαλεξανδρή κ.α., 2003).

Επιπλέον όταν οι εργαζόμενοι δεν είναι αρκετά ικανοποιημένοι από το μισθό τους έχει ως αποτέλεσμα εκτός από την αποχώρηση των υπαλλήλων από την επιχείρηση και άλλες επιπτώσεις, όπως για παράδειγμα να υπάρχει μείωση στην παραγωγικότητα και παράλληλα να υπάρχει χαμηλή απόδοση των εργαζομένων. Ακόμη όταν οι προσδοκίες των εργαζομένων για την αμοιβή τους είναι υψηλότερη από αυτά που λαμβάνουν αυτό μπορεί να προκαλέσει απεργίες.

Από την άλλη όψη του νομίσματος, αντίθετα αποτελέσματα μπορεί να προκαλέσουν και οι υπερβολικά υψηλοί μισθοί καθώς προκαλούν αρνητικές επιπτώσεις. Αυτό συμβαίνει λόγω του ότι μειώνει την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης και παράλληλα προκαλεί επιπλέον άγχος για την εκτέλεση των στόχων της εταιρίας στους υπεύθυνους εργαζομένους.

Ποικίλα θέματα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη όσο αφορά τις αμοιβές των εργαζομένων. Μερικά από αυτά είναι ο χρόνος που αφιερώνει ένας εργαζόμενος για την εκτέλεση της εργασίας του, το έργο το οποίο παράγει, κατά πόσο αποδοτικός είναι στην εργασία του, οι ικανότητες και η μόρφωση η οποία διαθέτει. Επιπρόσθετα μια επιχείρηση οφείλει να γνωρίζει που κυμαίνονται οι μισθοί στην ευρύτερη αγορά εργασίας, οι αμοιβές οι οποίες δίνει καθώς και τα ημερομίσθιά της να αποτελούν κίνητρο για νέο κόσμο να θέλει να εργαστεί στη συγκεκριμένη επιχείρηση. Μέσω αυτών των παραγόντων ο οργανισμός θα έχει τη δυνατότητα να δημιουργήσει ένα επιτυχημένο και άρτιο σύστημα.

Ανάλογα με την θέση την οποία κατέχει ο κάθε εργαζόμενος θα πρέπει και να αμείβεται, η αμοιβή δηλαδή θα πρέπει να γίνεται ιεραρχικά και δίκαια. Με αυτό τον τρόπο θα επιτευχθεί η δικαιοσύνη και η ισότητα μέσα στον εργασιακό χώρο καθώς και θα μειωθούν τα παράπονα και τα προβλήματα μέσα στο περιβάλλον της επιχείρησης.

Οι αμοιβές οι οποίες δίνονται πρέπει να βασίζονται στο προϋπολογισμό της εταιρείας και να συνάδουν με τα έξοδα της επιχείρησης χωρίς να τα ξεπερνούν. Η στρατηγική που ακολουθεί κάθε εταιρεία είναι ο καθρέφτης της εταιρικής της ταυτότητας (Whetten *et al.*, 1998).

Η αξιολόγηση της απόδοσης των δημόσιων υπηρεσιών συνδέονται με τις αμοιβές των δημόσιων υπαλλήλων (Performance-Related Pay for Government employees). Τα συστήματα αυτά στηρίζονται στις πιο κάτω υποθέσεις: οι δημόσιες υπηρεσίες έχουν τη δυνατότητα να μετρήσουν τα αποτελέσματα του κάθε ατόμου που αξιολογείται ή της υπηρεσίας γενικότερα. Επίσης διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο για την συνολική απόδοση του οργανισμού και τέλος η επιπρόσθετη πληρωμή μπορεί να αποτελεί κίνητρο για τους αποδέχτες της.

Υπάρχουν πολλά πλεονεκτήματα της Performance-Related Pay. Πρώτα απ' όλα αυξάνει την αποδοτικότητα του προσωπικού καθώς και διαμορφώνει την ανάπτυξη της επιχείρησης. Επιπλέον παρέχει ερεθίσματα για να εργάζονται πιο αποτελεσματικά οι υπάλληλοι. Δίνει κίνητρα στο να καταβάλει μεγαλύτερη προσπάθεια το προσωπικό και ευνοεί την λογοδοσία του απλού προσωπικού καθώς και των διευθυντικών στελεχών. Παράλληλα βοηθά στην βελτίωση των διοικητικών διαδικασιών, συντείνει στην αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και συνεισφέρει στην λήψη αποφάσεων από όλους τους εργαζόμενους.

Στις χώρες του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης εφαρμόζονται τα συστήματα Performance-Related Pay for Government employees. Παρατηρείτε ότι η σύνδεση της απόδοσης με την αμοιβή πραγματοποιείται σε διάφορες κατηγορίες υπαλλήλων του δημοσίου και όχι μόνο σε διευθυντικά στελέχη. Επιπλέον γίνεται επιβράβευση περισσότερο σε ομάδες παρά σε αυτόνομα άτομα. Επίσης παρατηρείται διαφοροποίηση όσο αφορά τα κριτήρια τα οποία καθορίζουν την απόδοση. Κάποια από αυτά τα κριτήρια είναι οι ικανότητες και δεξιότητες, η συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων, η αλληλεγγύη μεταξύ των συναδέλφων και η διαπροσωπικές σχέσεις. Το γεγονός ότι η αμοιβή συνδέεται με την απόδοση των υπαλλήλων αποτελεί ισχυρό κίνητρο για καλύτερη απόδοση του προσωπικού σε όλες τις βαθμίδες της επιχείρησης αφού τους παρακινεί στο να εργαστούν πιο σκληρά και αποδοτικά.

4.1.2 Συστήματα αμοιβών

Υπάρχουν τρεις κατηγορίες οι οποίες αποτελούν τις οικονομικές αμοιβές. Οι κατηγορίες αυτές είναι:

- Οι σταθερές ή άμεσες αμοιβές τις οποίες παίρνουν οι υπάλληλοι για την εργασία που προσφέρουν για συγκεκριμένο χρόνο.
- Οι μεταβλητές αμοιβές οι οποίες σχετίζονται με την απόδοση των υπαλλήλων.

Οι λοιπές παροχές που παρέχονται στους εργαζομένους είτε λόγω της νομοθεσίας (επίδομα γάμου, ασφάλιση) είτε λόγω επιλογής της επιχείρησης/οργανισμού (σίτιση, παροχή αυτοκινήτου).

Ας δούμε αναλυτικότερα την κάθε κατηγορία ξεχωριστά.

➤ Σταθερές αμοιβές:

Πληρωμή με σταθερό μισθό

Αρκετές επιχειρήσεις δίνουν στους εργαζομένους τους ένα σταθερό μισθό ανάλογα από το είδος εργασίας που κάνουν αλλά και τα δεδομένα της αγοράς. Οι αμοιβές τους είναι ανάλογες των καθηκόντων τους, των προσόντων τους, των γνώσεων τους αλλά και της εμπειρίας της οποίας έχουν.

➤ Μεταβλητές αμοιβές

Αμοιβή με το κομμάτι

Αυτό είναι ένα από τα παλιότερα συστήματα κινήτρων το οποίο στηρίζεται στην αμοιβή με το κομμάτι. Στην περίπτωση αυτή οι εργαζόμενοι αμείβονται ανάλογα με αυτό που παράγουν. Τα άτομα τα οποία η παραγωγή τους υπερβαίνει το πρότυπο, επωφελούνται περισσότερο σε κέρδη σε αντίθεση με τα άτομα τα οποία δεν υπερβαίνουν την απαιτούμενη παραγωγή. Ο λόγος για τον οποίο οι οργανισμοί συνήθως χρησιμοποιούν το σύστημα αυτό είναι για λόγους ελέγχου του εργατικού κόστους. Το μειονέκτημα του συστήματος αυτού είναι ότι δεν προτρέπει τους υπαλλήλους να δουλεύουν με ομαδικότητα για τους κοινούς στόχους της εταιρείας και αυτό ίσως επιφέρει αρνητικά αποτελέσματα στα επίπεδα παραγωγικότητας του

οργανισμού λόγω του ότι αλλιώς είναι η παραγωγικότητα ως σύνολο και αλλιώς για τον κάθε υπάλληλο χωριστά. Το σύστημα αυτό διατυπώθηκε από το Frederick Winslow Taylor.

Αμοιβή με βάση τον πρότυπο χρόνο

Αυτό το σύστημα αμοιβών είναι αρκετά κοντά στο σύστημα αμοιβής με το κομμάτι, με την μόνη διαφορά ότι εδώ ο υπολογισμός γίνεται με μονάδες χρόνου. Στην περίπτωση αυτή οι εργοδότες ή προϊστάμενοι θέτουν ένα συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι πρέπει να εκτελέσουν τις εργασίες. Εάν οι εργαζόμενοι καταφέρουν και εκτελέσουν τις εργασίες αυτές μέσα στα χρονικά πλαίσια ο μισθός υπολογίζεται από τον πολλαπλασιασμό της ωριαίας αμοιβής επί το σύνολο των ωρών των οποίων εργάστηκαν (Χυτήρης, 2001).

Ατομικά βραβεία

Μαζί με τον μισθό που παίρνει ο υπάλληλος, όταν φέρει με επιτυχία κάποιο στόχο της επιχείρησης τότε παίρνει bonus. Όσο περισσότερο προσπαθεί κάποιος υπάλληλος ο εργοδότης του το αναγνωρίζει και των ανταμείβει ανάλογα. Αυτό είναι ένα ισχυρό κίνητρο για τους εργαζομένους ώστε να μάχονται περισσότερο για μεγαλύτερη παραγωγικότητα. Οι εργαζόμενοι από την μια έχουν ήδη εξασφαλισμένη την βασική τους αμοιβή και έτσι με τα bonus αυξάνει τα κίνητρά τους και την θέληση τους για δουλειά. Παράλληλα οι εργαζόμενοι είναι αρκετά ικανοποιημένοι από το επάγγελμα τους λόγω του ότι λαμβάνουν περισσότερα λεφτά και νιώθουν πως αναγνωρίζεται η προσφορά τους (Παπαλεξανδρή, 2003).

Ομαδικά βραβεία

Πέραν της ατομικής εργασίας υπάρχουν τομείς στους οποίους οι υπάλληλοι εργάζονται ομαδικά. Έτσι η απόδοση όπως και τα σχετικά bonus που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι μοιράζονται αναλόγως σε όλους όσους απαρτίζουν την ομάδα. Πολλές φορές όμως αρκετοί εργαζόμενοι είναι απογοητευμένοι από το σύστημα αυτό λόγω του ότι μπορεί να βγάλουν περισσότερη δουλειά από άλλους που είναι στην ίδια ομάδα. Από την άλλη είναι αρκετά καλό για τις περιπτώσεις που μια συγκεκριμένη δουλειά απαιτεί τη συμμετοχή εργαζομένων από διαφορετικές ειδικότητες ή με διαφορετικές γνώσεις.

Προμήθειες

Οι προμήθειες είναι ένας τρόπος αμοιβής των εργαζομένων. Λειτουργεί σαν κίνητρο καθώς αποτελεί τη σύνδεση μεταξύ της οικονομικής αποζημίωσης των εργαζομένων και της απόδοσης τους. υπάρχουν δύο τρόποι απόδοσης της προμήθειας, το άμεσο σύστημα προμήθειας με το οποίο οι εργαζόμενοι αμείβονται εξολοκλήρου με προμήθεια και το έμμεσο σύστημα προμηθειών όπου παίρνουν ένα σταθερό μέρος σαν αμοιβή και το άλλο σαν προμήθεια.

Επίδομα Αξίας (Merit Pay)

Είναι η ετήσια προσαύξηση που συνδέει την απόδοση του υπαλλήλου κατά τη διάρκεια του προηγούμενου έτους. Ακόμη παροτρύνει τους υπαλλήλους μιας και συνδέει τις αυξήσεις στον μισθό με την ατομική απόδοση. Για παράδειγμα ένας εργαζόμενος με υψηλή απόδοση λαμβάνει αύξηση περισσότερη από ένα άλλο εργαζόμενο με πιο χαμηλή απόδοση που λαμβάνει πιο χαμηλή αύξηση.

Διανομή Κερδών

Ένα ακόμα κίνητρο αποτελεί η διανομή κερδών. Σύμφωνα με αυτή, τα κέρδη του οργανισμού διαμοιράζονται στους εργαζόμενους και έχει ως κύριο στόχο την επίτευξη κέρδους. Όταν επιτευχθεί ο στόχος που προαναφέρθηκε, ένα ποσοστό των επιπλέον κερδών μπαίνει σε κοινό ταμείο προκειμένου να μοιραστεί στους συμμετέχοντες. Πολλές φορές γίνεται ίση κατανομή του ποσού σε όλους τους εργαζόμενους, ενώ άλλες φορές λαμβάνεται υπόψη η ιεραρχία ή και ο ρόλος που διαδραμάτισαν για την επίτευξη έργου.

Επίσης πέραν από τις χρηματικές αμοιβές οι υπάλληλοι λαμβάνουν πρόσθετες παροχές. Μερικές από αυτές τις παροχές είναι το αυτοκίνητο που μπορεί να παρέχει η εταιρεία στον υπάλληλο, τη κάλυψη δαπανών όπως για παράδειγμα κάλυψη δαπανών ή

τα έξοδα μετακινήσεων, περισσότερες μέρες άδεια,, δάνεια με χαμηλό επιτόκιο κλπ (Τερζίδης κ.α., 2004).

Κεφάλαιο 5

5.1. Μεθοδολογία έρευνας

5.1.1 Περιορισμοί της έρευνας

Στα αρχικά στάδια της διπλωματικής εργασίας είχε δημιουργηθεί ένα ερωτηματολόγιο με απώτερο σκοπό να διεξαχθεί η πρωτογενής έρευνα και να υπάρξει ποσοτική ανάλυση των αποτελεσμάτων. Είχαν δοθεί 100 ερωτηματολόγια σε δημόσια υπηρεσία αλλά λόγω του ότι ο αριθμός των απαντημένων ερωτηματολογίων ήταν αρκετά μικρός, έτσι δεν μπορούσε να χρησιμοποιηθούν τα στοιχεία αυτά για την ποσοτική ανάλυση λόγω του ότι θα ήταν λανθασμένη. Για το λόγο αυτό αρκεστήκαμε στη δευτερογενή διεξαγωγή της έρευνας.

5.1.2 Τρόποι διεξαγωγής της έρευνας – δευτερογενής πηγές έρευνας

Η μεθοδολογία της παρούσας έρευνας στηρίχτηκε αποκλειστικά στη μελέτη δημοσιευμένων ερευνών σχετικών με το ζήτημα της έρευνας. Πραγματοποιήθηκε δευτερογενής έρευνα σε ξένη και ελληνική βιβλιογραφία αλλά και στο διαδίκτυο, τόσο για το θεωρητικό υπόβαθρο αλλά και για την βοήθεια εξαγωγής συμπερασμάτων. Λόγω του ότι η παρούσα έρευνα αφορά το δημόσιο τομέα, υπάρχουν αρκετές έρευνες οι οποίες ασχολούνται εις βάθος με τους νόμους της κυβέρνησης. Η κίνηση αυτή είναι υποχρεωτική διότι η κάθε ενέργεια η οποία διεξάγεται για την λειτουργία του κράτους (δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς) πρέπει πρώτα να νομιμοποιούνται από την Βουλή.

Εφόσον λοιπόν η έρευνα αφορά τη δημόσια υπηρεσία της Κύπρου, καταρχήν έγινε εκτενής αναζήτηση σχετικών πληροφοριών από το διαδίκτυο και τις υπάρχουσες ιστοσελίδες της Δημόσιας Υπηρεσίας. Περαιτέρω, έγινε έρευνα στην ιστοσελίδα του Παγκύπριου Δικηγορικού Συλλόγου καθώς και της ηλεκτρονικής νομικής βιβλιοθήκης που υπάρχει για να ανευρεθεί η ισχύουσα νομοθεσία και κανονισμοί. Τέλος, χρησιμοποιήθηκαν βιβλία και άρθρα που αφορούν

τη δομή της Δημόσιας Υπηρεσίας τόσο στην Κύπρο όσο και στο εξωτερικό για να γίνει μια σύγκριση των συστημάτων και να αναλυθούν οι καταλληλότεροι τρόποι αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων. Το σημαντικό σε τέτοιου είδους εργασίες, είναι να βρίσκει κανείς τόσο παλαιότερες βιβλιογραφίες που θα δείχνουν την πορεία της αξιολόγησης όσο και σύγχρονες μελέτες για να γνωρίζει κανείς τι πρόοδοι έχουν γίνει και πού υστερεί ο τομέας της αξιολόγησης.

Κεφάλαιο 6

6.1. Συμπέρασμα και προτάσεις

Μέσα από τη διερεύνηση ξένης και ελληνικής βιβλιογραφία συμπεράναμε πως η αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων του δημόσιου τομέα εξυπηρετεί διοικητικούς αλλά και αναπτυξιακούς σκοπούς. Είναι ένα εργαλείο το οποίο βοηθά στο να γίνουν πιο αποδοτικοί οι υπάλληλοι αλλά και στο σχεδιασμό της σταδιοδρομίας τους στον χώρο εργασίας τους. Παράλληλα είναι η έδρα για τον καθορισμό προαγωγών, απολύσεων και αυξήσεων. Επίσης λόγω της αντικειμενικότητας που υπάρχει στην σύγκριση των αποδόσεων των υπαλλήλων, αυτό βοηθά τις δημόσιες υπηρεσίες να έχουν μια ξεκάθαρη εικόνα για τις αποδόσεις των υπαλλήλων τους και έτσι οι διευθυντές να είναι δίκαιοι στη λήψη αποφάσεων. Για να συμβεί αυτό επιβάλλεται να υπάρχουν ξεκάθαρα κριτήρια που αφορούν την απόδοση και τη συμπεριφορά τους έτσι ώστε να ξεχωρίζουν μεταξύ τους οι υπάλληλοι. Την ίδια στιγμή όμως, φτιάχνει ένα πλαίσιο όπου ευθυγραμμίζει τους στρατηγικούς στόχους της υπηρεσίας με τους ατομικούς στόχους ανάπτυξης εργαζομένων. Ο αναπτυξιακός ρόλος της αξιολόγησης απασχολεί πιο πολύ τους υπαλλήλους μιας και παρέχει ανατροφοδότηση για το επίπεδο της απόδοσης τους βοηθώντας τους έτσι με αυτό το τόπο να αντιληφθούν την εικόνα που έχουν οι διευθυντές τους και να σχεδιάσουν την επαγγελματική τους εξέλιξη. Υπάρχουν διάφοροι μέθοδοι αξιολόγησης των εργαζομένων. Μία από τις μεθόδους αυτές είναι η συγκριτική μέθοδος στην οποία καταγράφονται και χωρίζονται σε κατηγορίες οι αποδόσεις των υπαλλήλων. Η αξιολόγηση που γίνεται βασιζόμενη στα αποτελέσματα αποτελεί μια πιο σύνθετη μέθοδο που παρόλα αυτά προσδίδει αντικειμενικότητα στην διαδικασία καθώς η αξιολόγηση στηρίζεται σε προκαθορισμένα επιθυμητά αποτελέσματα. Τέλος οποιαδήποτε μέθοδο και να ακολουθήσει, σημαντικό είναι να υπάρξει εκπαίδευση όλων των συμμετεχόντων στα σφάλματα που υπάρχουν κατά τη διαδικασία αυτή με απώτερο σκοπό την αύξηση της εγκυρότητας των δεδομένων που θα προκύψουν από αυτήν.

Από έρευνες που έγιναν στο εξωτερικό έδειξαν πως οι περισσότερες δημόσιες υπηρεσίες δεν ακολουθούν πάντα ένα συγκεκριμένο μοντέλο αξιολόγησης αλλά παρόλα αυτά κάνουν αξιολόγηση στους υπαλλήλους τους τουλάχιστον 1-2 φορές τα χρόνια.

Στης σύγχρονες δημόσιες υπηρεσίες και δημόσιους οργανισμούς, η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων είναι μια κύρια λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Χρησιμοποιώντας διάφορα μέσα όπως για παράδειγμα κριτήρια, διάφορα έντυπα, κανόνες κλπ., η λειτουργία αυτή προσπαθεί να συστηματοποιήσει και να σχηματίσει με ενιαίο και άμεσα συγκρίσιμο τρόπο και έπειτα χρησιμοποιώντας την γνώμη των διευθυντών ή προϊσταμένων των υπαλλήλων να ενημερωθεί για την απόδοση των υπαλλήλων τους. Το σύστημα αξιολόγησης δίνει μια γενική εικόνα για την πραγματική κατάσταση των εργασιακών σχέσεων που υπάρχει σε μια συγκεκριμένη επιχείρηση και όχι απλά το τι επικρατεί την δεδομένη χρονική περίοδο στην οποία έγινε η αξιολόγηση.

Κάθε επιχείρηση εφαρμόζει τους δικούς της μεθόδους αξιολόγησης, και είναι πάντα σύμφωνα με τους στόχους που θέτει κάθε επιχείρηση. Επίσης μια τεκμηριωμένη και σωστή αξιολόγηση ενημερώνει τον κάθε υπάλληλο για την απόδοση του κατά πόσο χρειάζεται βελτίωση, σε πιο σημείο βρίσκεται, τι αλλαγές χρειάζονται, έτσι ώστε να φτάσει στο επιθυμητό επίπεδο απόδοσης ή για να έχει την δυνατότητα για προαγωγή.

Ένα από τα πλέον βασικότερα ζητήματα κατά τη διαδικασία αξιολόγησης είναι ποιος θεωρείται κατάλληλος υπεύθυνος αξιολογητής. Ποιος θα κάνει την αξιολόγηση και πόσο συχνά θα ήταν καλό να γινόταν; συνήθως το ρόλο αυτό τον αναλαμβάνει ο προϊστάμενος κάθε τμήματος μιας επιχείρησης, εντούτοις όμως τα τελευταία χρόνια όμως βλέπουμε όμως να υπάρχει η αυτοαξιολόγηση, την αξιολόγηση από άλλα άτομα όμως συναδέλφους ή άτομα εκτός υπηρεσίας, πελάτες κτλ. Η αξιολόγηση καλό θα ήταν να γίνεται περισσότερο από μια φορά το χρόνο έτσι ώστε οι υπάλληλοι να γνωρίζουν την απόδοση τους και να παίρνουν άλλοτε επιβράβευση και άλλοτε να μαθαίνουν τις χαμηλές τους επιδόσεις ώστε να εργάζονται πιο σκληρά. Επίσης καλό θα ήταν να γίνεται επαναπληροφόρηση των αξιολογούμενων όσο αφορά τις επιδόσεις τους καθώς αυτό αποτελεί σημαντικό ζήτημα για της μετέπειτα αποδόσεις τους. κατά τη διάρκεια τις συνέντευξης που γίνεται μεταξύ αξιολογούμενου και αξιολογητή θα πρέπει να γίνεται λεπτομερής και σαφής συζήτηση για τα ζητήματα της απόδοσης του αξιολογούμενου έτσι ώστε να κατανοήσει πια είναι τα δυνατά και πια τα αδύνατα του σημεία. Έτσι θα κατανόηση τις ελλείψεις του και θα μπορεί να γίνει πιο αποδοτικός στους νέους στόχους που θα θέσει η εταιρεία. Για την επίτευξη του στόχου αυτού σημαντικό ρόλο παίζει η σωστή επικοινωνία, αντικειμενικότητα και διαλλακτικότητα μεταξύ του αξιολογητή και

αξιολογούμενου ώστε να λαμβάνονται από κοινού οι αποφάσεις για τη σωστή και ομαλή λειτουργία της εταιρείας.

Προκειμένου να ανταπεξέλθει με υπευθυνότητα στις Ευρωπαϊκές και διεθνείς προκλήσεις η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει πάντα να βρίσκει τους πιο σωστούς τρόπους εφαρμογής των λειτουργιών της. Μέσα από την βιβλιογραφία αυτή υπήρχε μια έρευνα η οποία αναφερόταν στην αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού και στις διαδικασίες που την καθορίζουν. Μέσω της θεωρητικής επισκόπησης αναπτύσσονται κάποιες προτάσεις για μελλοντική ποιοτική και ποσοτική έρευνα. Οι προτάσεις αυτές είναι οι εξής:

- Να εξελιχθεί η αξιολόγηση ούτως ώστε να αποτελεί χρήσιμο εργαλείο για τον ευρύτερο Δημόσιο Τομέα
- Εάν υπάρχουν ιδιαίτερες εργασιακές ομάδες, να εφαρμοστούν τα κατάλληλα συστήματα αξιολόγησης.
- Να εξερευνηθεί η επίδραση του συστήματος αμοιβής στην ολική απόδοση των εργαζομένων.
- Να μελετηθεί η επίδραση της ψυχολογίας των εργαζομένων στην απόδοση τους.
- Να ελαχιστοποιηθούν οι συγκρούσεις κατά τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού
- Να ελαχιστοποιηθούν οι διενέξεις κατά την πολιτική μισθοδοσίας.

Οι προτάσεις οι οποίες προαναφέρθηκαν επικεντρώνονται στον ανθρώπινο παράγοντα και στο κατά πόσο μπορεί να επηρεαστεί η απόδοση του από διάφορους παράγοντες που επηρεάζονται από τη εργασία του. Ο σκοπός των πιο πάνω ερευνών είναι να δείξει ότι οι ικανότητες των υπαλλήλων επηρεάζονται άμεσα με την αποδοτικότητα τους και την παραγωγικότητα τους και πως αυτό μπορούν να το προβλέψουν χρησιμοποιώντας το προς όφελος της κάθε υπηρεσίας. Είναι στο χέρι του διευθυντή να παρακινήσει το προσωπικό του βρίσκοντας το σωστό τρόπο έτσι ώστε να ευαισθητοποιήσει τους υπαλλήλους του και να αυξήσουν την απόδοση αλλά και την παραγωγή εργασίας τους έτσι ώστε να έχει ως αποτέλεσμα μια καλύτερη εικόνα της επιχείρησης. Με την παρακίνηση ο υπάλληλος θα αυξήσει την παραγωγικότητα του ενώ παράλληλα θα βοηθήσουν την επιχείρηση οικονομικά και ηθικά.

Βιβλιογραφία

Βιβλία :

1. Ζαβλάνος, Μύρων (2002)“*Οργανωτική Συμπεριφορά*”Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε.
2. Κανελλόπουλος Χ., “*Διοίκηση Προσωπικού-Ανθρώπινου Δυναμικού*”, Αθήνα 2002
3. Μούζα-Λαζαρίδη, Άννα-Μαρία (2006)“*Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*”Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική
4. Ξηροτύρη-Κουφίδου, Στυλιανή.(2010)“*Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*” Αθήνα: Εκδόσεις Ανίκουλα
5. Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ., (2003)“*Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*”, Εκδόσεις Γ. Μπένου
6. Τερζίδης, Κώστας & Τζωρτζάκης, Κώστας (2004)“*Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*” Αθήνα: Εκδόσεις Rosili
7. Φαναριώτη, Π. (2004)“*Εργασιακές Σχέσεις*” Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε.
8. Χυτήρης Λ., (2001)“*Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*”, Εκδόσεις Interbooks
9. Moulder, E., (2001), Performance Appraisal for Local Government Employees: Programs and Practices, Special Data Issue, Washington DC, International City Managers Association.
10. R.Noë,J.Hollenbeck, B. Gerhart, P. Wright, “*Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων*”, εκδ. Παπαζηση, Αθήνα 2007, Τόμος Β’
11. Whetten D. A & Godfrey P., (1998). *Identity in Organizations: Developing Theory through Conversations*, Thousand Oaks, CA: Sage

Ηλεκτρονική Βιβλιογραφία:

1. Robert Dransfiel “Human Resource Management”, ed.1st Heinemann (2000)
http://books.google.com.cy/books?hl=el&lr=&id=Eq3Tcd9gYn8C&oi=fnd&pg=PA69&dq=The+Performance+Of+Employees+Management+Essay&ots=NUKIW0C-Eq&sig=qoiRXrkCVoUrT8AqhWVm9dMm8eo&redir_esc=y#v=onepage&q=The%20Performance%20Of%20Employees%20Management%20Essay&f=false
1. Σχέδιο Δράσης για τη Μεταρρύθμιση της Δημόσιας Υπηρεσίας , Σεπτέμβριο 2013
[http://www.moi.gov.cy/moi/pio/pio.nsf/all/69E81F693518A7B0C2257BBB0034E896/\\$file/%CE%A3%CE%A7%CE%95%CE%94%CE%99%CE%9F%20%CE%94%CE%A1%CE%91%CE%A3%CE%97%CE%A3%201.pdf?openelement](http://www.moi.gov.cy/moi/pio/pio.nsf/all/69E81F693518A7B0C2257BBB0034E896/$file/%CE%A3%CE%A7%CE%95%CE%94%CE%99%CE%9F%20%CE%94%CE%A1%CE%91%CE%A3%CE%97%CE%A3%201.pdf?openelement)
2. [http://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/All/ABB8813BD381BF6FC2257A6E002E0EBC/\\$file/KANONISMOI-AXIOLOGISI.pdf?Openelement](http://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/All/ABB8813BD381BF6FC2257A6E002E0EBC/$file/KANONISMOI-AXIOLOGISI.pdf?Openelement)
3. Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού
http://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/page41_gr/page41_gr?OpenDocument
4. Γεωργακοπούλου, Β., Συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης. Διαθέσιμο στο
<http://www.otoe.gr/GESS/drasthriothtes/meletes/ARTICLEAXIOL.htm>
5. <http://education-portal.com/academy/lesson/frederick-taylor-theories-principles-contributions-to-management.html#lesson>
6. <http://www.mindtools.com/pages/article/henri-fayol.htm>
7. Γεωργακοπούλου Β., <http://www.otoe.gr/GESS>

Παραρτήματα

Κ.Δ.Π. 386/90

1594

ενικές
απαιτήσεις.

12. Για την ετοιμασία των Εκθέσεων που αφορούν οι Κανονισμοί αυτοί και γενικά για την καλύτερη εφαρμογή των Κανονισμών αυτών οι αρμόδιοι λειτουργοί θα καθοδηγούνται από εγκύκλιες οδηγίες του Υπουργού Οικονομικών, που θα εκδίδονται είτε από τον ίδιο είτε εκ μέρους του.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «Α»

(Κανονισμός 5)

Εξαμηνιαία Υπηρεσιακή Έκθεση για
μόνιμο υπάλληλο που υπηρετεί με δοκιμασία
ή για προσωρινό υπάλληλο κατά τα δύο
πρώτα χρόνια της υπηρεσίας του

ΜΕΡΟΣ Ι — ΑΤΟΜΙΚΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

(Να συμπληρωθεί από τον αξιολογούμενο υπάλληλο)

Εξάμηνη περίοδος για την οποία υποβάλλεται η έκθεση:

Από Μέχρι

Ονοματεπώνυμο

(Επώνυμο με κεφαλαία)

Θέση

Περιγράψτε, σε συντομία, τα καθήκοντα που έχετε εκτελέσει κατά τη διάρκεια της πιο πάνω περιόδου:

.....
.....
.....
.....
.....

Περίοδος δοκιμασίας ή προσωρινής υπηρεσίας:

Από Μέχρι

Ημερομηνία

Υπογραφή αξιολογούμενου
υπαλλήλου.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

ΜΕΡΟΣ ΙΙ — ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΑΞΙΑΣ ΤΟΥ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ

(Οι Λειτουργοί Αξιολόγησης οφείλουν να γνωρίζουν τους Κανονισμούς που διέπουν την αξιολόγηση των υπαλλήλων και την ετοιμασία των Υπηρεσιακών Εκθέσεων).

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ:

(Σημειώστε "ν" στον κατάλληλο χώρο):

	Πολύ ικανο- ποιητικά	Ικανο- ποιη- τικά	Μη ικανο- ποιητικά
(1) Απόδοση: Αποδίδει στην εκτέλεση της εργασίας του; (Λάβετε υπόψη τους παρά- γοντες ποσότητα και ποιότητα)	☐	☐	☐
(2) Υπηρεσιακό ενδιαφέρον: Επιδεικνύει ενδιαφέρον και ζήλο κατά την εκτέλεση της εργασίας του;	☐	☐	☐
(3) Υπευθυνότητα: Επιδεικνύει υπευθυνότητα και σοβαρότητα στα καθήκοντά του;	☐	☐	☐
(4) Πρωτοβουλία: Επιδεικνύει πρωτοβουλία κατά την άσκηση των καθηκόντων του και είναι πρόθυμος να αναλαμ- βάνει ευθύνες;	☐	☐	☐
(5) Συνεργασία/Σχέσεις: Συνεργάζεται με τους προϊστα- μένους του και τους άλλους συναδέλφους του κατά τη διεκ- περαίωση του υπηρεσιακού έργου και έχει αρμονικές σχέσεις μαζί τους;	☐	☐	☐
(6) Συμπεριφορά προς τους πολίτες: Εξυπηρετεί με προθυμία, ευγένεια και υπομονή τους πολίτες και γενικά όσους συναλλάσσονται με την υπηρεσία του;	☐	☐	☐

Αιτιολογείστε τις αρνητικές απαντήσεις και/ή δυσμενείς κρίσεις σας
δίνοντας λεπτομέρειες σε κάθε περίπτωση:

.....
.....
.....
.....

ΜΕΡΟΣ ΙΙΙ — ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΤΗΤΑ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ (όπου εφαρμόζεται)

Ο αξιολογούμενος υπάλληλος είναι κατάλληλος/ακατάλληλος για να μονιμοποιηθεί/να διατηρηθεί στην υπηρεσία.

Σε περίπτωση που ο υπάλληλος κρίνεται σαν ακατάλληλος, αιτιολογείστε την κρίση σας αυτή.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ΜΕΡΟΣ ΙV

Η αξιολόγηση αποφασίστηκε από τριμελή ομάδα αξιολόγησης/το διοικητικά προϊστάμενο και τον άμεσα προϊστάμενο/τον άμεσα προϊστάμενο του αξιολογούμενου υπαλλήλου ομόφωνα/κατά πλειοψηφία, διαφωνούντ ... τ ... κ ...

τ ... οποι... οι λόγοι διαφωνίας είναι:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΝΤΕΣ:

1.
2.
3.

(Ονοματεπώνυμο και θέση)

(Υπογραφή)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «Β»

(Κανονισμός 6(1))

ΕΝΤΥΠΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ
ΕΤΗΣΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗ ΕΚΘΕΣΗ ΓΙΑ ΤΟ ΕΤΟΣ.....

ΜΕΡΟΣ Ι — ΑΤΟΜΙΚΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Α. (Να συμπληρωθεί από τον αξιολογούμενο υπάλληλο)

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ/ΤΜΗΜΑ/ΓΡΑΦΕΙΟ/ΥΠΗΡΕΣΙΑ

Ονοματεπώνυμο
(Επώνυμο με κεφαλαία)

Θέση που κατέχετε τώρα και ημερομηνία διορισμού ή προαγωγής σ' αυτή:

1. Περιγράψετε, σε συντομία, τα καθήκοντα που έχετε εκτελέσει κατά τη διάρκεια του έτους:

2. Αν έχετε οποιαδήποτε προβλήματα με τα καθήκοντά σας αναφέρετε λεπτομέρειες και δηλώστε αν προτιμάτε οποιαδήποτε άλλη εργασία:

3. Αναφέρετε κατά πόσο είχατε ευκαιρίες χρησιμοποίησης των εμπειριών, ικανοτήτων και γνώσεών σας:

4. Αναφέρετε αν έχετε στο μεταξύ αποκτήσει πρόσθετα προσόντα (α) σχετικά με τα καθήκοντά σας και (β) άλλα προσόντα:

Ημερομηνία

Υπογραφή αξιολογούμενου
υπαλλήλου.

Β. (Να συμπληρωθεί από τον άμεσα προϊστάμενο λειτουργό του αξιολογούμενου υπαλλήλου)

1. Αναφέρετε τυχόν σχόλιά σας σε σχέση με τις πληροφορίες που δόθηκαν από τον αξιολογούμενο υπάλληλο:

.....
.....
.....

2. Έχουν σημειωθεί κατά τη διάρκεια του χρόνου οποιεσδήποτε παραλείψεις ή ελλείψεις του υπαλλήλου σε σχέση με τη διεξαγωγή της εργασίας του, που δυνατόν να επηρεάσουν δυσμενώς την αξιολόγησή του και έχουν υποδειχθεί προς τον υπάλληλο τέτοιες παραλείψεις ελλείψεις;

.....
.....
.....

3. Είναι τα καθήκοντα που εξετέλεσε ο υπάλληλος εκείνα που προβλέπονται από το Σχέδιο Υπηρεσίας της θέσης του;

.....

Ημερομηνία

Υπογραφή
άμεσα προϊστάμενου λειτουργού

.....
(Ονοματεπώνυμο)

.....
(Θέση)

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

ΜΕΡΟΣ II — ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΑΞΙΑΣ ΤΟΥ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ

(Οι Λειτουργοί Αξιολόγησης οφείλουν να γνωρίζουν τους Κανονισμούς που διέπουν την αξιολόγηση των υπαλλήλων και την ετοιμασία των Υπηρεσιακών Εκθέσεων).

Σ η μ ε ί ω σ η : Σε περίπτωση που ο υπάλληλος έχει διακριθεί σε εξαιρετικό βαθμό σε σχέση με οποιοδήποτε από τα στοιχεία αξιολόγησης δεν αξιολογείται για το στοιχείο αυτό στο Μέρος αυτό. Η δέουσα αναφορά θα πρέπει να γίνεται στο Μέρος III.

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ:

(Σημειώστε "ν" στον κατάλληλο χώρο)

	Πολύ ικανο- ποιητικά	Ικανο- ποιη- τικά	Μη ικανο- ποιητικά
(1) Επαγγελματική κατάρτιση: Παρακολουθεί τις εξελίξεις στον τομέα της εργασίας του και εμπλουτίζει τις γνώσεις του γι' αυτή;	☐	☐	☐
(2) Απόδοση: Αποδίδει στην εκτέλεση της εργασίας του; (Λάβετε υπόψη τους παράγοντες, ποσότητα και ποιότητα)	☐	☐	☐
(3) Υπηρεσιακό ενδιαφέρον: Επιδεικνύει το ενδεικνύμενο ενδιαφέρον και ζήλο κατά την εκτέλεση της εργασίας του;	☐	☐	☐
(4) Υπευθυνότητα: Επιδεικνύει υπευθυνότητα και σοβαρότητα στα καθήκοντά του;	☐	☐	☐
(5) Πρωτοβουλία: Επιδεικνύει πρωτοβουλία κατά την άσκηση των καθηκόντων του και είναι πρόθυμος να αναλάβει ευθύνες;	☐	☐	☐
(6) Συνεργασία/Σχέσεις: Συνεργάζεται με τους προϊσταμέ- νους του και τους άλλους συναδέλφους του κατά τη διεκ- περαίωση του υπηρεσιακού έργου και έχει αρμονικές σχέσεις μαζί τους;	☐	☐	☐

