



Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

" Δημόσια Διοίκηση "

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

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

ΑΡΗΣ ΦΙΛΙΠΠΟΥ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΓΕ. ΑΘΑΝΑΣΟΠΟΥΛΟΣ

ΠΑΦΟΣ

2016

Περίληψη

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

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

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

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

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

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

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

ABSTRACT

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

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

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

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

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

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

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

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

	Σελ
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	ii
1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
2 ΣΚΟΠΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	3
3 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ.....	7
3.1 Στρατηγική αντιστοιχία.....	7
3.2 Εγκυρότητα.....	7
3.3 Αξιοπιστία.....	7
3.4 Αποδεκτικότητα.....	8
3.5 Συγκεκριμενοποίηση.....	8
4 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	8
5 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	10
5.1 Οι αντικειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης.....	10
5.1.1 Η μέτρηση παραγωγής :.....	10
5.1.2 Οι πωλήσεις σε χρηματικές μονάδες:.....	10
5.1.3 Προσωπικά στοιχεία εργαζομένου:.....	11
5.1.4 Μετρήσεις αποτελεσματικότητας:.....	11
5.1.5 Η μέτρηση της απόδοσης των στελεχών:.....	11
5.2 Υποκειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης.....	11
5.2.1 Συγκριτικές μέθοδοι.....	12

6	ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	17
7	ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	18
8	Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ	21
9	Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑ.....	24
9.1	Διοίκηση με βάση της απόδοση (Performance Management) και Σύνδεση της Απόδοσης με τον Προϋπολογισμό (Performance Budgeting)	24
9.1.1	Διοίκηση με βάση της απόδοση (Performance Management).....	25
9.1.2	Η σύνδεση της απόδοσης με τον Προϋπολογισμό (Performance Budgeting).....	26
9.2	Σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης των δημοσίων υπηρεσιών με τις αμοιβές των δημοσίων υπαλλήλων (Performance – Related Pay for Government employee	28
10	ΕΥΡΩΠΑΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ.....	33
10.1	Εφαρμογή Συστήματος Αξιολόγησης.....	33
10.2	Σύνδεση της απόδοσης των δημόσιων υπαλλήλων με την αμοιβή.....	37
11	Η ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ.....	41
11.1	Η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων μέχρι σήμερα.....	41
11.2	Διοίκηση Μέσω Στόχων.....	43
11.3	Κοινό πλαίσιο αξιολόγησης.....	44
12	Η ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΤΟ ΚΥΠΡΙΑΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ.....	47
13	ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ, ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	52
14	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	56

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση του Πανεπιστημίου Νεάπολης, Πάφου. Πρωτίστως, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή, κ. Κωνσταντίνο Γε. Αθανασόπουλο, για την ενθάρρυνση, την καθοδήγηση, τα εποικοδομητικά του σχόλια και την ταχύτατη ανταπόκριση σε όποια βοήθεια του ζήτησα.

Όλους τους καθηγητές του Πανεπιστημίου Νεάπολης, Πάφου που εκτός από τις γνώσεις που μου μετέδωσαν κατά τη διάρκεια της φοίτησής μου, τόνισαν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τη σημασία της δια βίου μάθησης.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω τη σύζυγό μου Στέλλα και τα παιδιά μου Λεόντιο, Ευαγγέλια και Ανθούλλα για την ηθική στήριξη αλλά και την ουσιαστική βοήθεια που μου παρείχαν σε όλα τα στάδια εκπόνησης της έρευνας.

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό σε παγκόσμιο πλέον επίπεδο, οι ανθρώπινοι πόροι αποκτούν μεγαλύτερη σημασία μιας και μπορούν να αποτελέσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενός οργανισμού.

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

Στο δημόσιο τομέα, η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί κρίσιμο σημείο για την εξυπηρέτηση του πολίτη, την διαχείριση του προσωπικού και την εξοικονόμηση πόρων.

Πριν από τον δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο, σύμφωνα με τον Spriegel (1962) ο συντελεστής που καθόριζε το βαθμό αποδοτικότητας των εργαζομένων ήταν η συνολική τους παρουσία στον εργασιακό χώρο. Προγενέστερες ενδείξεις αποδοτικότητας λαμβάνονταν υπόψη και συνυπολογίζονταν στην σκιαγράφηση των επαγγελματικών τους προφίλ.

Αναγνωρίζοντας τους περιορισμούς και την δυσκολία εφαρμογής της παραπάνω μεθοδολογίας, το 1950 σχεδιάστηκε ένα καινούργιο σύστημα αξιολόγησης βασιζόμενο στη διοίκηση βάσει στόχων. Ο McGregor υποστήριξε ότι η αξιολόγηση του προσωπικού πρέπει να γίνεται βάσει βραχυπρόθεσμων στόχων που κατά καιρούς η επιχείρηση υιοθετεί. Ο σχεδιασμός των στόχων πρέπει να πραγματώνεται με σαφήνεια ώστε να είναι εξειδικευμένοι, μετρήσιμοι, χρονικά προσδιορισμένοι και να αποτελούν μέρος ενός συνολικού σχεδίου δράσης. Οι παραπάνω κατευθυντήριες δομές προσανατολίζουν τόσο τους εργαζόμενους όσο και την διαδικασία της αξιολόγησης εφόσον κάνουν αντιληπτά τα όρια της αξιολογικής κρίσης γνωστοποιώντας τις απαιτήσεις και τα καθήκοντα κάθε θέσης εργασίας. Το σύστημα της αξιολόγησης βάσει στόχων, ανέτρεψε τις στερεοτυπικές αντιλήψεις που είχαν διαμορφωθεί όσον αφορά το ρόλο του βαθμολογητή. Ο

επαναπροσδιορισμός της σημαντικότητας του αποκαταστάθηκε προβάλλοντας την δράση του αξιολογητή ως καθοδηγητική τονίζοντας την υποστηρικτική του συνεισφορά στο όλο σύστημα της αξιολόγησης. Αν και το παραπάνω σύστημα αξιολόγησης μεθοδολογικά θα μπορούσε να θεωρηθεί αξιόπιστο εν συγκρίσει με τα προηγούμενα, παρόλα αυτά παρουσιάζει και ορισμένα μειονεκτήματα. Η πολυπλοκότητα στη χρήση του απαιτεί υψηλό βαθμό εργασιακής ανάλυσης για να ορισθούν ποιες διαστάσεις απόδοσης μετρούν τους ευκαίους σκοπούς(Murphy, K.- Cleveland, J. 1995). Επίσης χρειάζονται υψηλά επίπεδα διαχειριστικής δέσμευσης και χρόνος για να επιτευχθεί η αλλαγή στον προσανατολισμό της σκέψης των εργαζομένων (Patten, T.H., Jr 1977).

Με το πέρασμα των χρόνων γίνεται ξεκάθαρο ότι το κρίσιμο στοιχείο σε κάθε μέτρηση αξιολόγησης είναι εκτός από τα δομικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου και η απόδοση του βαθμολογητή. Το 1980 πραγματοποιήθηκε η μεγάλη αλλαγή μέσα από την γνωσιακή επανάσταση στην έρευνα της αξιολόγησης προτείνοντας γνωσιακά μοντέλα στην προσπάθεια να ερμηνεύσουν και να εξηγήσουν την απόδοση των αξιολογητών.

Στην πράξη, η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού είναι μια διαδικασία με την οποία η Διοίκηση προσπαθεί να προσδιορίσει το πόσο καλά ανταποκρίνεται ένας υπάλληλος στην εργασία του και πόσο καλύτερος ή χειρότερος είναι σε σύγκριση με άλλους της ίδιας εργασιακής ομάδας. Αποτελεί, συνεπώς, μια δομημένη διαδικασία που αποσκοπεί στο να εκτιμήσει και να επηρεάσει τη συμβολή του εργαζόμενου στην αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας.

Η αξιολόγηση υπαλλήλων κατά McIntyre & Salas (1995), μπορεί να εφαρμοστεί και για την εκτίμηση της αποτελεσματικότητας ομάδων εργασίας και ολόκληρων τμημάτων μιας επιχείρησης. Η συστημική προσέγγιση είναι το κατάλληλο μεθοδολογικό εργαλείο για την εκτίμηση της αποτελεσματικότητας μιας ομάδας. Η αξιολόγηση λαμβάνει πλέον τη μορφή και διέπεται από τις αρχές της θεωρίας των συστημάτων. Η ατομική αξιολόγηση των υπαλλήλων στερείται νοήματος αν δεν γίνει συγκριτική εξέταση μέσα στα ομαδικά πλαίσια και στοχοθεσίες.

Σήμερα είναι φανερό ότι η αξιολόγηση πέρα από αντικειμενικά-συμπεριφοριστικής μορφής κριτήρια, πρέπει να λαμβάνει υπόψη την επιχειρησιακή κουλτούρα και κοινωνικο- συναισθηματικούς παράγοντες (π.χ αυτοεκτίμηση,

οικογενειακά και κοινωνικά δίκτυα) που επηρεάζουν την απόδοση. Είναι έκδηλο ότι πέρα από την ανάλυση των προσωπικών δεξιοτήτων πρέπει να εντοπιστούν και να καταγραφούν τα συγκρουσιακά στοιχεία που εμποδίζουν (ή ενισχύουν) την απόδοση των εργαζομένων. Παράλληλα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη εξωγενείς παράγοντες που δρουν προς μια θετική ή αρνητική κατεύθυνση, όπως το οικογενειακό περιβάλλον του υπαλλήλου, οι πολιτικές και κοινωνικές εξελίξεις και η διεθνής οικονομική συγκυρία.

Η αξιολόγηση πρέπει να συνδεθεί με την δια βίου εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων και να είναι πολύπλευρη υπό την έννοια ότι θα είναι η συνισταμένη πορισμάτων που προέρχονται από αυτοαξιολογήσεις, αξιολογήσεις υφισταμένων, συναδέλφων και ανωτέρων, από ποσοτικές και ποιοτικές διαστάσεις μια πληθώρας μεταβλητών, που θα είναι είτε άμεσες και σχετικές με το αντικείμενο είτε έμμεσες και θα αφορούν παράπλευρες δεξιότητες, όπως επικοινωνία, ηγετικές ικανότητες, ομαδικότητα, δημιουργικότητα κ.λ.π. Αναγκαία είναι επίσης η κατασκευή αναλυτικών προσοντολογίων και εντύπων όπου θα περιγράφονται αναλυτικά οι απαιτήσεις και τα καθήκοντα κάθε θέσης εργασίας, η ελάχιστη απαιτούμενη απόδοση και η μέγιστη επιθυμητή αποτελεσματικότητα. Η αξιολόγηση πρέπει να αποφεύγει υποκειμενικές κρίσεις και γενικές διαπιστώσεις και να αντικατοπτρίζει την διάρκεια της απόδοσης και όχι αποσπασματικά τμήματα της.

Η έννοια όμως, της αξιολόγησης των εργαζομένων είναι ένα αμφιλεγόμενο ζήτημα, που κατά καιρούς έχει προκαλέσει διαφωνίες και συγκρούσεις μεταξύ εργοδοτών και υπαλλήλων

2. ΣΚΟΠΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Οι σκοποί της μέτρησης απόδοσης των εργαζομένων είναι πολυποίκιλοι με σημαντικότερους την παρακίνηση, την αποτελεσματική μέτρηση της απόδοσης, τη βελτίωση της παραγωγικότητας και τη διευκόλυνση του στρατηγικού προγραμματισμού (Jackson και Schuler, 2003).

Οι οργανισμοί έχουν ανάγκη από σταθερό επίπεδο υψηλής απόδοσης των εργαζομένων τους, με σκοπό την επιβίωση τους σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον (Newstorm και Davis, 2002). Κατά τους Bratton και Gold (2003),

αναφέρεται μια σειρά βασικών σκοπών του οποίους εξυπηρετεί ένα σύστημα αξιολόγησης όπως:

- Τη δημιουργία και διατήρηση ικανοποιητικού επιπέδου εκτέλεσης των έργων από τους εργαζομένους
- Τη μέγιστη απόδοση για όλο τον οργανισμό
- Τη διαρκή ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού παράλληλα με τους γενικούς στόχους της εταιρείας
- Τη δημιουργία κλίματος συνέργειας μεταξύ της εταιρίας και των εργαζομένων
- Τη διευκόλυνση του προσδιορισμού του κόστους εργασίας και της πολιτικής των αμοιβών.
- Τη καθιέρωση της «εργασιακής ειρήνης».
- Τη στήριξη των δίκαιων αμοιβών.
- Τη δημιουργία κινήτρων που υποκινούν
- Την υποστήριξη κατά τη λήψη αποφάσεων για συστήματα προαγωγών, μεταθέσεων, αμοιβών, προγραμματισμού δυναμικού.
- Τη διαπίστωση ισχυρών πλευρών και αδυναμιών καθενός από τους αξιολογούμενους.
- Τη δημιουργία βάσης για ακριβείς προβλέψεις κατά την επιλογή νέων εργαζομένων
- Τη μεσοπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη βελτίωση του επιπέδου των παραγόμενων προϊόντων / υπηρεσιών προς τους πελάτες.
- Τη θέσπιση στόχων κοινών αποδεκτών από τη Διοίκηση και το προσωπικό για την επόμενη περίοδο
- Την ενθάρρυνση της επικοινωνίας και κατανόησης μεταξύ αξιολογητών και αξιολογουμένων με σεβασμό στις ευθύνες εργασίας στους στόχους αξιολόγησης και στο εργασιακό περιβάλλον.

Σύμφωνα με τους Mahesh και Lee (2003) οι προσδοκίες κάθε διευθυντή από την αξιολόγηση της απόδοσης είναι:

- Η μετατροπή των στόχων της επιχείρησης σε στόχους κάθε εργαζομένου
- Η πληροφόρηση των προσδοκιών της διοίκησης σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων.
- Η πληροφόρηση των εργαζομένων για την απόδοσή τους σε σχέση με τους στόχους της διοίκησης.
- Η εκπαίδευση των εργαζομένων με σκοπό την επίτευξη των στόχων/απαιτήσεων.
- Η διάγνωση των δυνατών και των αδύνατων σημείων των εργαζομένων
- Ο καθορισμός του είδους των δραστηριοτήτων ανάπτυξης οι οποίες θα βοηθήσουν τον εργαζόμενο να χρησιμοποιήσει τις δεξιότητές του με σκοπό να βελτιώσει την απόδοσή στη τρέχουσα εργασία.

Ειδικότερα η αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζόμενου έχει τους παρακάτω σκοπούς (Τερζίδης-Τζωρτζάκης, 2004) :

- Υποκίνηση των εργαζομένων για τη δημιουργία και διατήρηση ενός υψηλού επιπέδου απόδοσης.
- Εξακρίβωση εάν ένας εργαζόμενος είναι ο κατάλληλος για μια θέση εργασίας
- Ανακάλυψη αφανούς δυναμικού ανάμεσα στους εργαζόμενους.
- Επισήμανση της ανάγκης για ανάπτυξη και εξέλιξη των εργαζομένων.
- Βελτίωση σχέσεων προϊσταμένων και υφισταμένων
- Αποκάλυψη της αιτίας πολλών προβλημάτων
- Λήψη αποφάσεων για προαγωγές, μεταβολές προσωπικού και μισθολογικές μεταβολές.
- Καθορισμός ατομικών στόχων που με τη σειρά τους συμβάλλουν στην επίτευξη των γενικότερων στόχων του οργανισμού
- Επίτευξη του αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων.
- Ενίσχυση του αισθήματος υπευθυνότητας των εργαζομένων

- Εκτίμηση της ανάγκης κατάρτισης και ανάπτυξης που βοηθά στη βελτίωση της απόδοσης, προγραμματισμού σταδιοδρομίας και προσδιορισμού στόχων απόδοσης
- Ανάπτυξη των ικανοτήτων των υπαλλήλων
- Επιβράβευσης της συμπεριφοράς τους
- Συμμόρφωση του οργανισμού με την σχετική ισχύουσα νομοθεσία
- Παρακίνηση των υπαλλήλων
- Διαμόρφωση της στρατηγικής του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων (Αριθμός προσλήψεων, αμοιβές, εκπαίδευση κλπ)
- Βελτίωσης της οριζόντιας και κάθετης επικοινωνίας

Οι έρευνες έχουν δείξει ότι η αξιολόγηση της απόδοσης είναι από τις βασικές πηγές ανταγωνιστικότητας. Προσδιορίζει τις ανάγκες κατάρτισης, καθορίζει τη σταδιοδρομία και θέτει τα επίπεδα ανταμοιβής, ενώ χρησιμοποιείται και στο σχεδιασμό ανθρώπινου δυναμικού και στη διαδικασία στρατολόγησης και επιλογής (Bratton και Gold, 1999). Τα προγράμματα αξιολόγησης μπορούν να γίνουν αποτελεσματικότερα εάν η διοίκηση καθορίσει στόχους και επιλέξει κατάλληλες τεχνικές αξιολόγησης για να τους πετύχει (Oberg, 1999). Οι στόχοι μίας επιχείρησης θα πρέπει να συνοδεύονται πάντα από ένα σύστημα αξιολόγησης και ανταμοιβών (κινήτρων), καθώς επίσης και από σύστημα όχι μόνο μέτρησης αλλά και βελτίωσης της αποδοτικότητας της επιχείρησης (Θερίου, 2002). Η ανταγωνιστικότητα μια επιχείρησης βασίζεται στην αύξηση της παραγωγικότητας, μέσω συνεχούς αξιολόγησης. Η δε παραγωγικότητα εξαρτάται από τον έλεγχο των αλληλοεπιδράσεων τριών τουλάχιστον μεταβλητών, του κεφαλαίου, της τεχνολογίας και των ανθρώπινων πόρων. Η αύξηση της παραγωγικότητας λόγω του κεφαλαίου μετριέται από πολύπλοκα λογιστικά συστήματα. Η αύξηση λόγω της τεχνολογίας εκτιμάται μέσα από συστήματα ελέγχου παρόμοιων λειτουργιών. Η συνεισφορά των ανθρώπινων πόρων ενός οργανισμού στην παραγωγικότητα είναι πολύ δύσκολο να μετρηθεί, αλλά μπορεί να εκτιμηθεί από την άποψη των αποτελεσμάτων μιας εργασίας ή των εργασιακών συμπεριφορών μιας ορισμένης χρονικής περιόδου (Huber και Fuller, 1998)

3. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Αν και υπάρχουν ποικίλες απόψεις σχετικά με τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της απόδοσης, ξεχωρίζουν πέντε από αυτά: στρατηγική αντιστοιχία, εγκυρότητα, αξιοπιστία, αποδεκτικότητα και συγκεκριμενοποίηση. (Αθανασόπουλος, 2007)

3.1. Στρατηγική αντιστοιχία

Στρατηγική αντιστοιχία είναι ο βαθμός στον οποίον ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης “εκμαιεύει” μια εργασιακή απόδοση που συνάδει με τη στρατηγική, τους στόχους και την κουλτούρα της επιχείρησης. Εάν μια εταιρεία δίνει έμφαση στην εξυπηρέτηση του πελάτη, τότε το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης που εφαρμόζει πρέπει να αξιολογεί πόσο καλά εξυπηρετούν οι υπάλληλοι τους πελάτες της εταιρείας. Η στρατηγική αντιστοιχία δίνει έμφαση στην ανάγκη καθοδήγησης των υπαλλήλων από το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης με σκοπό την επιτυχή πορεία της επιχείρησης. Αυτό προϋποθέτει συστήματα αρκετά ευέλικτα, ευπροσάρμοστα στις αλλαγές της στρατηγικής θέσης της εταιρείας.

3.2. Εγκυρότητα

Εγκυρότητα είναι ο βαθμός στον οποίον μια μέτρηση της απόδοσης αξιολογεί όλες τις συναφείς, και μόνο τις συναφείς, πτυχές της απόδοσης. Αυτή συχνά αναφέρεται και ως “εγκυρότητα περιεχομένου”. Θα πρέπει να χρησιμοποιείται κάποια μέτρηση της απόδοσης, όπως η εποπτική βαθμολόγηση της απόδοσης με βάση ένα σύνολο διαστάσεων ή μέτρων των αντικειμενικών αποτελεσμάτων που παράγονται κατά την εργασία. Η εγκυρότητα αφορά τη μεγιστοποίηση της αλληλεπικάλυψης της πραγματικής εργασιακής απόδοσης και της μέτρησης της εργασιακής απόδοσης. Μια “παραποιημένη” αξιολογεί άσχετες πτυχές της απόδοσης ή πτυχές που δεν σχετίζονται με την εργασία. Η μέτρηση της απόδοσης πρέπει να επιδιώκει να ελαχιστοποιεί την “παραποίηση”, η πλήρης εξάλειψη της όμως είναι σπάνια

3.3. Αξιοπιστία

Η αξιοπιστία αναφέρεται στη συνοχή μια μέτρησης της απόδοσης. Ένας σημαντικό τύπος αξιοπιστίας είναι η αξιοπιστία μεταξύ των βαθμολογητών: η συνοχή μεταξύ των ατόμων που αξιολογούν τη απόδοση του υπαλλήλου. Μια μέτρηση της απόδοσης έχει αξιοπιστία μεταξύ των βαθμολογητών όταν δύο άτομα αξιολογούν το ίδιο (ή σχεδόν το

ίδιο) τη εργασιακή απόδοση ενός υπαλλήλου. Τα στοιχεία δείχνουν ότι οι περισσότερες υποκειμενικές μετρήσεις της εργασιακής απόδοσης παρουσιάζουν χαμηλή αξιοπιστία (King, Hunter and Schmidt, 1980). Όσον αφορά κάποιες μετρήσεις, ο βαθμός στον οποίο όλα τα βαθμολογούμενα στοιχεία χαρακτηρίζονται από μία εσωτερική συνοχή είναι σημαντικός (αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής). Επιπλέον, η μέτρηση θα πρέπει να είναι διαχρονικά αξιόπιστη (αξιοπιστία επαναληπτικών μετρήσεων). Μετρήσεις που καταλήγουν σε βαθμολογίες με υψηλές αποκλίσεις ανάλογα με το χρόνο πραγματοποίησης τους δεν διαθέτουν αξιοπιστία επαναληπτικών μετρήσεων.

3.4. Αποδεκτικότητα

Η αποδεκτικότητα αναφέρεται στο κατά πόσο τα άτομα που χρησιμοποιούν μια μέτρηση της απόδοσης την αποδέχονται. Αρκετές πολυσύνθετες μετρήσεις της απόδοσης είναι σε μεγάλο βαθμό έγκυρες και αξιόπιστες, αλλά είναι τόσο χρονοβόρες ώστε οι μάνατζερ αρνούνται να τις χρησιμοποιήσουν. Εξάλλου, μπορεί να μην την αποδέχονται και οι αξιολογούμενοι από τη συγκεκριμένη μέτρηση. Η αποδεκτικότητα επηρεάζεται από το βαθμό στον οποίο οι υπάλληλοι πιστεύουν ότι το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης είναι αμερόληπτο.

3.5. Συγκεκριμενοποίηση

Η συγκεκριμενοποίηση αναφέρεται στο βαθμό στον οποίον μια μέτρηση της απόδοσης πληροφορεί τους υπαλλήλους σχετικά με το τι προσδοκείται από αυτούς και πώς αυτοί μπορούν να εκπληρώσουν αυτές τις προσδοκίες. Η συγκεκριμενοποίηση σχετίζεται τόσο με τους στρατηγικούς όσο και τους συναφείς με την εξέλιξη των υπαλλήλων στόχους της αξιολόγησης της απόδοσης. Εάν μια μέτρηση δεν προσδιορίζει τι ακριβώς πρέπει να κάνει ένας υπάλληλος για να βοηθήσει της εταιρείας να επιτύχει τους στρατηγικούς στόχους της, τότε η μέτρηση αυτή δεν επιτυγχάνει το στρατηγικό στόχο της. Επιπροσθέτως, εάν η μέτρηση δεν καταφέρει να επισημάνει τα προβλήματα απόδοσης των υπαλλήλων, τότε είναι σχεδόν αδύνατο γι' αυτούς να διορθώσουν την απόδοσή τους.

4. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η απαίτηση για ακριβή μέτρηση και αξιολόγηση της απόδοσης οδήγησε τους Smith & Kendall να σταθμίσουν ένα ψυχομετρικό εργαλείο βασιζόμενο στις εργασιακές

συμπεριφορές (BARS). Επίσης οι Blanz & Ghiselli δημιούργησαν μια νέα κλίμακα, μελετώντας την εργασιακή συμπεριφορά μέσω παρατήρησης (MSS). Παρόλα αυτά από την εμπειρική τους εφαρμογή διάφανη ότι αν και το BARS εξαγάγει πιο αξιόπιστα αποτελέσματα από το MSS, ωστόσο καμία μέθοδος από μόνη της δεν καλύπτει την ανάγκη για ακριβείς μετρήσεις.

Η δημιουργία μιας αξιόπιστης μεθόδου αξιολόγησης συμπεριφοράς προσωπικού πρέπει να βασίζεται σε μια σειρά βασικών διαδικασιών, όπως οι ακόλουθες:

- Η ανάλυση του έργου μιας συγκεκριμένης θέσης. Η ανάλυση αποβλέπει στη μελέτη των καθηκόντων και των υποχρεώσεων, των οικονομικών πόρων, του τρόπου συμπεριφοράς για την επίτευξη των στόχων και τον καθορισμό των γνώσεων και των ικανοτήτων που απαιτούνται για την εκτέλεση του συγκεκριμένου έργου με επιτυχία.

- Καθορισμός επιθυμητών αποτελεσμάτων. Με τον τρόπο αυτό, διαχωρίζεται η επιτυχία από την αποτυχία. Οι Osborne και Gaebler (1992), άλλωστε, αναφέρουν ότι αν δεν προσδιορίσεις την αποτυχία δεν θα μπορέσεις να την διορθώσεις. Πρέπει να καθοριστούν τα αποτελέσματα ή οι τρόποι συμπεριφοράς που οδηγούν στην επιτυχημένη εκτέλεση του έργου αλλά και τα αποτελέσματα και οι συμπεριφορές που θεωρούνται μη αποδεκτές. Η στάθμιση της συμβολής όλων αυτών στο αποτέλεσμα μπορεί να γίνει ανάλογα με το αποτέλεσμα των στοιχείων αυτών στο κόστος ή στα κέρδη της επιχείρησης.

- Ανάπτυξη τρόπων μέτρησης των αποτελεσμάτων, υιοθετώντας συνήθως ένα είδος κλίμακας για να αποφευχθούν σφάλματα και να ενισχυθεί η αξιοπιστία της αξιολόγησης.

Προκειμένου δε, ένα σύστημα αξιολόγησης να είναι αποτελεσματικό, θα πρέπει να είναι:

- Συγκεκριμένο και σαφές σε όλους
- Ευθυγραμμισμένο και ταιριαστό με τις ιδιαιτερότητες της κάθε επιχείρησης
- Αποδεκτό από τους αξιολογούμενους
- Αξιόπιστο και όσο γίνεται αντικειμενικό
- Εστιασμένο στους στόχους και τα αποτελέσματα

- Αποδοτικό με την έννοια του αποδεκτού κόστους διαχείρισης

5. ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Υπάρχουν πολλές και διαφορετικές μέθοδοι αξιολόγησης, πολλές από αυτές έχουν μειονεκτήματα και άλλες δεν χρησιμοποιούνται σωστά λόγω της διστακτικότητας των προϊσταμένων. Οι μέθοδοι χωρίζονται σε αντικειμενικές και υποκειμενικές. Οι αντικειμενικές μέθοδοι ή αλλιώς ποσοτικές αναφέρονται σε αριθμητικά-ποσοτικά δεδομένα και οι υποκειμενικές (ποιοτικές) βασίζονται στην ανθρώπινη κρίση και τον χαρακτήρα.

5.1. Οι αντικειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης

Στις αντικειμενικές μεθόδους εκτιμάται ο εργαζόμενος βάση αριθμητικών δεδομένων όπως για παράδειγμα ο αριθμός πωλήσεων ανά εβδομάδα, ο αριθμός απουσιών από τη δουλειά, αριθμός λαθών. Βασικό μειονέκτημα των αντικειμενικών μεθόδων είναι ότι δε μπορούν να εφαρμοστούν σε επαγγέλματα που το παραγόμενο έργο έχει ποιοτικό χαρακτήρα (π.χ. γραμματέας, διοικητικό στέλεχος κλπ), αλλά και όταν αστάθμητοι παράγοντες-εκτός του ελέγχου του ατόμου- επηρεάζουν το παραγόμενο έργο. Σε αυτή τη κατηγορία έχουμε πέντε μεθόδους αξιολόγησης.

5.1.1. Η μέτρηση παραγωγής :

Οι αντικειμενικές μέθοδοι βασίζονται σε μετρήσιμα κριτήρια και στοιχεία (π.χ. ποσοστά πωλήσεων, αριθμός παραγόμενων προϊόντων, αριθμός λαθών κλπ). Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται αποτελεσματικά όταν ο εργαζόμενος παράγει μετρήσιμο προϊόν με φυσική υπόσταση.

5.1.2. Οι πωλήσεις σε χρηματικές μονάδες:

Σε αυτή τη μέθοδο χρησιμοποιείται ο όγκος των πωλήσεων που πραγματοποιεί ο αρμόδιος εργαζόμενος σε ένα χρονικό διάστημα. Ο οργανισμός ορίζει ένα συγκεκριμένο επίπεδο απόδοσης και σε περίπτωση που ο εργαζόμενος το υπερβεί, τότε θα επωφεληθεί επιπρόσθετης αμοιβής. Και σε αυτή την μέθοδο μπορούν να γίνουν διαστρεβλώσεις, εξαιτίας διαφόρων παραγόντων που διαφοροποιούν την απόδοση των υπαλλήλων και δεν έχει να κάνει με την ικανότητά τους.

5.1.3. Προσωπικά στοιχεία εργαζομένου:

Στα προσωπικά στοιχεία του εργαζομένου αναφέρονται πληροφορίες που έχουν άμεση σχέση με την εργασία του. Δηλαδή, καταγράφονται οι απουσίες που μπορεί να κάνει, οι καθυστερήσεις, επιπλήξεις και πειθαρχικές πράξεις ακόμα και πιθανές ποινές που έχει δεχτεί ο εργαζόμενος. Με τη μέθοδο παρουσιάζονται πολλά προβλήματα κυρίως στην πιθανότητα μιας λανθασμένης κρίσης των γεγονότων (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς, 2003).

5.1.4. Μετρήσεις αποτελεσματικότητας:

Αυτές αφορούν δείγματα εργασίας κάτω από ελεγχόμενες συνθήκες που αναπαριστούν την εργασιακή πραγματικότητα. Για παράδειγμα, όλοι οι εργαζόμενοι που εργάζονται στο τηλεφωνικό κέντρο της επιχείρησης, μπορεί να δεχτούν ένα πακέτο κλήσεων και να αξιολογηθούν με βάση την απόδοση, την ακρίβεια και τη συνέπεια στη διεκπεραίωσή τους. Όμως και σε αυτή τη μέθοδο εμφανίζονται προβλήματα καθώς οι πληροφορίες μπορεί να είναι ελλιπείς και ανεπαρκείς, δεδομένου ότι ελάχιστες εργασίες μπορούν να αναπαραχθούν και να ελεγχθούν, οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ότι θα αξιολογηθούν και πιάζονται για να αποδώσουν περισσότερο και καθώς έχει αποδειχτεί και πολύ δαπανηρή και χρονοβόρα

5.1.5. Η μέτρηση της απόδοσης των στελεχών:

Για την αξιολόγηση της απόδοσης στελεχών είναι σκόπιμο να συμπεριλαμβάνονται αντικειμενικά κριτήρια, όπως είναι η απόδοση της ομάδας που ηγείται το στέλεχος ή το ύψος των πωλήσεων, τα κέρδη, η μείωση των ελαττωματικών προϊόντων, η μείωση του δείκτη αποχωρήσεων κ.ά. (Κωστής – Πετμεζάς, 2006).

5.2. Υποκειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης

Οι υποκειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης στηρίζονται κυρίως στην ανθρώπινη κρίση και έχουν ποιοτικό χαρακτήρα. Αφορούν στη χρήση κάποιων κρίσεων που κάνουν συνήθως οι προϊστάμενοι για το υφιστάμενο προσωπικό τους. Ωστόσο, οι υποκειμενικές μέθοδοι δε μπορούν να διασφαλίσουν επίσης την απόλυτη ακρίβεια του αποτελέσματος της αξιολόγησης, καθώς μπορούν να επηρεαστούν από τις προκαταλήψεις και μεροληψίες των αξιολογητών. Για παράδειγμα, ένας αξιολογητής μπορεί να επηρεαστεί από μια μόνο διάσταση, είτε θετική είτε αρνητική, της εικόνας του αξιολογούμενου και η κρίση αυτή να επηρεάσει όλες τις άλλες διαστάσεις. Επίσης, συχνά οι προϊστάμενοι

θέλοντας να δείξουν επιείκεια ή να αποφύγουν τη δυσαρέσκεια των υφισταμένων τους, κάνουν λιγότερο αρνητικές αξιολογήσεις ή τείνουν να βαθμολογούν όλους τους υφισταμένους προς το μέσο όρο. Σε αυτές τις μεθόδους δίνει έμφαση το σύστημα αξιολόγησης ενός οργανισμού και μπορεί να χρησιμοποιηθεί από οποιονδήποτε μπορεί να αξιολογήσει τον εργαζόμενο. Αυτοί μπορεί να είναι οι υφιστάμενοι, οι συνάδελφοι, προϊστάμενοι ακόμα και οι πελάτες.

Οι υποκειμενικές μέθοδοι χρησιμοποιούνται κυρίως για να μετρηθεί η συμπεριφορά του εργαζομένου αλλά και τα αποτελέσματα της εργασίας του. Οι υποκειμενικές μέθοδοι χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: τις συγκριτικές μεθόδους και την αξιολόγηση με βάση τα απόλυτα πρότυπα απόδοσης (Performance standards)

5.2.1. Συγκριτικές μέθοδοι

Στις συγκριτικές μεθόδους βασίζεται η ιδέα της κατάταξης των εργαζομένων από τον καλύτερο στον χειρότερο. Υπάρχουν τρία είδη μεθόδων αξιολόγησης με σύγκριση:

Κατάταξη (Ranking)

Είναι η πιο απλή μέθοδος αφού δεν είναι χρονοβόρα, δεν απαιτεί χρηματικούς πόρους και είναι κατανοητή. Ουσιαστικά ο επόπτης κατατάσσει τους εργαζομένους από τον καλύτερο στον χειρότερο, βάσει της συνολικής απόδοσής τους. Επιπλέον, μπορεί να χρησιμοποιηθεί και η εναλλακτική κατάταξη κατά την οποία κατατάσσεται πρώτα ο καλύτερος, μετά ο χειρότερος, έπειτα ο δεύτερος καλύτερος, κ.ο.κ. (Ζαβλάνος, 2002)

Κατάταξη σε ζευγάρια

Σε αυτή τη μέθοδο πρώτα δημιουργούνται πιθανά ζευγάρια υπαλλήλων. Στη συνέχεια ο επόπτης αξιολογεί ανά ζευγάρι και επιλέγει τον καλύτερο. Αυτό γίνεται αρκετές φορές και στο τέλος ο κάθε εργαζόμενος κατατάσσεται βάσει σε σχέση με το πόσες φορές επιλέχθηκε στο ζευγάρι. Αυτός που επιλέχθηκε τις περισσότερες φορές ως ο καλύτερος κατατάσσεται πρώτος. Για την σωστή χρήση της συγκεκριμένης μεθόδου χρειάζονται πολλοί συνδυασμοί εργαζομένων ακόμα κ αν είναι λίγοι. Υπάρχει ένας αριθμητικός τύπος ο οποίος προσδιορίζει τον αριθμό των πιθανών ζευγαριών και είναι: $N*(N-1)/2$, (όπου N ο αριθμός εργαζομένων). Η συγκεκριμένη μέθοδος είναι περισσότερο πολύπλοκη από την απλή κατάταξη αλλά τα αποτελέσματά της είναι πιο έγκυρα (Παπαστεφανάκη, 2006).

Μέθοδος της επιβεβλημένης επιλογής (Forced Choice)

Στη μέθοδο αυτή ο αξιολογητής κατατάσσει τους εργαζομένους σε ορισμένες κατηγορίες απόδοσης. Τέτοια κατάταξη μπορεί να είναι η εξής:

ΕΠΙΠΕΔΟ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΚΑΤΑΤΑΞΗΣ
Επίπεδο 1: Ο εργαζόμενος είναι κάτω από το αποδεκτό επίπεδο απόδοσης	5% του συνόλου των αξιολογούμενων
Επίπεδο 2: Ο εργαζόμενος ανταποκρίνεται στο αποδεκτό επίπεδο απόδοσης αλλά συνιστάται βελτίωση	15% του συνόλου των αξιολογούμενων
Επίπεδο 3: Ο εργαζόμενος έχει ένα καλό επίπεδο	50% του συνόλου των αξιολογούμενων
Επίπεδο 4: Ο εργαζόμενος έχει υψηλό επίπεδο απόδοσης	20% του συνόλου των αξιολογούμενων
Επίπεδο 5: Ο εργαζόμενος επιτυγχάνει εξαιρετική επίδοση	10% του συνόλου των αξιολογούμενων

(ΠΗΓΗ: Παπαλεξανδρή, 2003:339)

Εναλλακτικά, αντί να συγκρίνεται η απόδοση ενός εργαζόμενου με αυτή των συναδέλφων του, η αξιολόγηση μπορεί να βασίζεται σε πρότυπα απόδοσης. Με αυτό τον τρόπο, επιλέγονται συγκεκριμένα θέματα (γνώσεις, ικανότητες, στάσεις κ.ά.). Αυτά αφού αξιολογηθούν, ο αξιολογητής κρίνει αν ο αξιολογούμενος είναι επαρκής σε αυτά τα θέματα, χωρίς να γίνεται σύγκριση μεταξύ των εργαζομένων.

5.2.2. Αξιολόγηση με βάση απόλυτα πρότυπα απόδοσης (Performance Standards)

Γραφικές κλίμακες κατάταξης (Graphic Rating Scales)

Γενικά είναι η πιο διαδεδομένη μέθοδος αξιολόγησης κατά την οποία ο αξιολογητής βαθμολογεί την απόδοση του αξιολογούμενου χρησιμοποιώντας γραφικές κλίμακες. Για τις γραφικές κλίμακες κατάταξης αρχικά προσδιορίζονται ορισμένοι τομείς

που κρίνονται αναγκαίο να αξιολογηθούν (π.χ. ικανότητα ηγεσίας, γνώση ου αντικειμένου, ποιότητα εργασίας, ικανότητα εργασίας κ.ο.κ.). κατόπιν επιλέγεται μια κλίμακα διαβάθμισης που καλύπτει όλο το εύρος κάθε τομέα (π.χ. χαμηλό έως υψηλό, μη ικανοποιητική έως εξαιρετική κ.ο.κ.). Η κλίμακα αυτή είναι συνήθως πεντάβαθμη, επτάβαθμη ή εννιάβαθμη. Ο αξιολογητής καλείται να χαρακτηρίσει την απόδοση του εργαζομένου σημειώνοντας μια τιμή της κλίμακας για κάθε τομέα που αξιολογείται (Παπαστεφανάκη, 2006).

Σταθμισμένος κατάλογος (Checklists)

Με αυτή την μέθοδο παρέχεται στον αξιολογητή μια λίστα με διάφορα χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς των εργαζομένων, τα οποία έχουν σχέση με την εργασία τους, έπειτα ο αξιολογητής καλείται να σημειώσει με «ναι» ή «όχι» αυτά που χαρακτηρίζουν τους εργαζόμενους. Η μορφή του καταλόγου μπορεί να είναι απλή και τα σημεία που εξετάζονται να έχουν την ίδια βαρύτητα ή να έχουν τη μορφή σταθμισμένου καταλόγου. Σε αυτή τη μέθοδο ο αξιολογητής δε γνωρίζει την βαρύτητα της κάθε πρότασης η οποία είναι γνωστή μόνο στο τμήμα προσωπικού. Η μέθοδος αυτή απαιτεί πολύ χρόνο για την κατασκευή της λίστας και είναι απαραίτητη η εφαρμογή διαφορετικής λίστας για διαφορετικές θέσεις εργασίας. Παρακάτω δίνεται παράδειγμα για ωρομίσθιους υπαλλήλους (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς, 2003).

Κρίσιμα περιστατικά (Critical Incident Method)

Στη συγκεκριμένη μέθοδο χρησιμοποιείται ένα ημερολόγιο για κάθε ένα εργαζόμενο ξεχωριστά. Έτσι ο προϊστάμενος σημειώνει κάθε κίνηση του εργαζόμενου που αφορά την απόδοσή του. Στο τέλος κάνει μια τελική αξιολόγηση βάσει όλων των σημειώσεών του. Αυτή η μέθοδος δεν είναι απόλυτα ικανοποιητική και επιπλέον απαιτεί πάρα πολύ χρόνο. Παρόλα αυτά θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ως βοηθητική για τις υπόλοιπες μεθόδους (Αθανασόπουλος, 2007)

Κλίμακες αξιολόγησης της συμπεριφοράς στην εργασία (Behaviourally anchored rating scales-B.A.R.S. and Behavioural Observation Scales-B.O.B.S.)

Πρόκειται για μία μέθοδο που εντοπίζει και προσδιορίζει συμπεριφορές σχετιζόμενες με το αντικείμενο εργασίας και με βάση αυτές αξιολογείται ο εργαζόμενος. Συγκεκριμένα, για κάθε κριτήριο π.χ. ποιότητα εργασίας, δημιουργείται μία κλίμακα βαθμολόγησης από το άριστο μέχρι το ανεπαρκές και ο προϊστάμενος καλείται να τοποθετήσει τον υπάλληλο σε εκείνη τη βαθμίδα που αντιπροσωπεύει καλύτερα την

απόδοση του ως προς το εν λόγω κριτήριο. Η ανάπτυξη και εφαρμογή της μεθόδου αυτής απαιτεί χρόνο και χρήμα (Παπαλεξανδρή, 2003:343).

Αξιολόγηση με τη βοήθεια ψυχολόγων (psychological appraisals)

Στην μέθοδο αυτή συμμετέχει ένας ειδικός ψυχολόγος στην διαδικασία της αξιολόγησης. Εδώ ο ψυχολόγος αναλύει τις μελλοντικές δυνατότητες των εργαζομένων και όχι την παρελθούσα απόδοσή τους. Η μέθοδος αυτή είναι χρονοβόρα και απαιτεί μεγάλα χρηματικά ποσά, γι' αυτό το λόγο δεν χρησιμοποιείται συχνά. Οι μεγάλες εταιρίες κυρίως την χρησιμοποιούν για την αξιολόγηση ανώτερων και νέων στελεχών πάνω στα οποία σχεδιάζει να επενδύσει.

Κέντρα αξιολόγησης (assessment centers)

Η συγκεκριμένη μέθοδος χρησιμοποιείται και στην επιλογή προσωπικού, όπου αξιολογούνται οι εργαζόμενοι αλλά κυρίως τα ανώτερα στελέχη. Η αξιολόγηση γίνεται είτε σε κάποιο εκπαιδευτικό κέντρο είτε σε κάποιο ξενοδοχείο (Αθανασόπουλος, 2007).

Τι περιλαμβάνουν:

Οι ασκήσεις προσομοίωσης, τα ψυχομετρικά τεστ και οι συνεντεύξεις είναι τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται συνήθως στα Κέντρα Αξιολόγησης. Μέσω αυτών, μετράται η απόδοση ενός γκρουπ υποψηφίων σχετικά με τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις συμπεριφορές που απαιτούνται σε μία συγκεκριμένη εργασία. Οι δοκιμασίες ποικίλουν από οργανισμό σε οργανισμό καθώς κάθε επιχείρηση χρησιμοποιεί τις ασκήσεις εκείνες που θα αξιολογήσουν τις ικανότητες που ταιριάζουν στις ανάγκες που επιδιώκουν να καλύψουν. Ωστόσο, αν και η δομή και το χρονοδιάγραμμα των διαδικασιών αξιολόγησης μπορεί να διαφέρουν από εταιρεία σε εταιρεία, συνήθως ακολουθείται μία κοινή πορεία και όλες οι διαδικασίες έχουν ορισμένα χαρακτηριστικά που αξιολογούν συγκεκριμένες δεξιότητες.

5.3. Συμμετοχή στην αξιολόγηση

Τα τελευταία χρόνια η αξιολόγηση έχει εξελιχθεί σημαντικά. Ο αξιολογούμενος έχει την δυνατότητα να αξιολογήσει τον εαυτό του, να αξιολογηθεί από το κοινό από συναδέλφους και φυσικά από προϊσταμένους. Έτσι η αξιολόγηση δεν είναι μονόπλευρη αλλά παίρνει πολλές διαστάσεις που βοηθούν τον αξιολογούμενο να έχει μια σωστή αντιμετώπιση.

5.3.1. Αυτοαξιολόγηση

Η αυτοαξιολόγηση γίνεται όταν ο προϊστάμενος ζητά από τον εργαζόμενο να αξιολογήσει τον εαυτό του. Στη συγκεκριμένη περίπτωση ο εργαζόμενος συχνά δείχνει ιδιαίτερη επιείκεια από ότι ο προϊστάμενος. Αυτό είναι απόλυτα φυσιολογικό, όπως και το ότι μια αυτοαξιολόγηση μπορεί να είναι πιο έγκυρη όταν το άτομο αξιολογήσει πραγματικά τον εαυτό του. Και αυτό γιατί γνωρίζει τις δυνατότητές του περισσότερο από τον καθένα και επίσης ξέρει που είναι πιο αποδοτικός (Ζαβλάνος, 2002).

5.3.2. Αξιολόγηση από συναδέλφους

Η μέθοδος αυτή θεωρείται πολύ αξιόπιστη βάσει πολλών ερευνών. Εδώ παρατηρείται ότι οι συνάδελφοι μπορεί να αξιολογήσουν άψογα έναν συνάδελφό τους και τα αποτελέσματα να είναι πολύ καλά. Αυτό κυρίως γίνεται όταν ο προϊστάμενος δεν έχει τον χρόνο να παρατηρήσει και να αξιολογήσει το προσωπικό του. Παρ' όλα αυτά η μέθοδος αυτή έχει σημαντικά μειονεκτήματα, αφού τις περισσότερες φορές παρουσιάζονται δυσκολίες. Πολλοί εργαζόμενοι αρνούνται να αξιολογήσουν έναν συνάδελφό τους και αυτό γιατί φοβούνται μη θεωρηθούν κατώτεροι από αυτούς. Επίσης, μια τέτοια αξιολόγηση μπορεί να δημιουργήσει ρήξη μεταξύ των εργαζομένων λόγω αρνητικής αξιολόγησης. Ακόμη υπάρχει η μεγάλη δυνατότητα άνισης αξιολόγησης λόγω συναισθηματικών σχέσεων (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς, 2003:348).

5.3.3. Αξιολόγηση από υφισταμένους

Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται συχνά τα τελευταία χρόνια, αφού είναι ένας αρκετά έγκυρος τρόπος να αξιολογηθούν οι προϊστάμενοι. Οι υφισταμένοι γνωρίζουν τις δυνατότητες των ανωτέρων τους και είναι σε θέση να τους αξιολογήσουν κατάλληλα. Βέβαια, μπορεί να γίνει σκόπιμη παραποίηση της αξιολόγησης αφού ο προϊστάμενος μπορεί να προσδιορίσει την πηγή πληροφόρησης. Γι ' αυτό το λόγο οι αξιολογήσεις αυτές γίνονται ανώνυμα για την καλύτερη αξιοποίησή τους. Είναι αναγκαίο να υπάρχει εμπιστοσύνη και επικοινωνία μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων για να υπάρξει μια αντικειμενική αξιολόγηση. Η συγκεκριμένη μέθοδος χρησιμοποιείται για τη βελτίωση της απόδοσης των στελεχών.

5.3.4. Αξιολόγηση από το κοινό

Συνήθως εκτελείται σε οργανισμούς όπου το αντικείμενο τους είναι η εξυπηρέτηση κοινού και παροχής υπηρεσιών. Εδώ προσπαθούν να εκτιμήσουν την άποψη που έχει το

κοινό για τον υπάλληλο που τον εξυπηρετεί αλλά και τις διάφορες υπηρεσίες που του παρέχει. Μέσα από αυτές τις απόψεις θα μπορέσει να γίνει καλύτερα και ο διαχωρισμός των εργαζομένων. Βέβαια, είναι δύσκολο να γνωρίζεις αν το κοινό είναι ικανοποιημένο, ειδικά όταν δεν υπάρχει το στοιχείο της επαναπληροφόρησης (Αθανασόπουλος, 2007).

5.3.5. Αξιολόγηση 360 Μοιρών

Η μέθοδος των 360 μοιρών έχει ως σκοπό να αξιολογήσει το προσωπικό ενός οργανισμού μέσω πολλαπλών πηγών. Το προσωπικό αξιολογεί το προσωπικό, δηλαδή ένας εργαζόμενος αξιολογείται από τον προϊστάμενο, τους συναδέλφους κ.τ.λ. Η μέθοδος αυτή προσπαθεί να πετύχει μια σφαιρική και ευρεία αξιολόγηση του εργαζόμενου, χρησιμοποιώντας όσα άτομα συνεργάζονται και έχουν σχέση με το άτομο (ομοβάθμιοι, υφιστάμενοι, προϊστάμενοι). Η μέθοδος των 360 μοιρών ετοιμάζεται μέσω ενός ερωτηματολογίου, οι ερωτήσεις του οποίου αφορούν τις δεξιότητες, τις γνώσεις, το τρόπο αντιμετώπισης και τις ικανότητες. Το ερωτηματολόγιο δίνεται σε μια ομάδα ατόμων συμπεριλαμβανομένου του προϊστάμενου, του διευθυντή, συναδέλφων και ίσως κάποιες φορές ανάλογα με τη φύση της εργασίας, και των πελατών. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο συμπληρώνεται και από το άτομο που αξιολογείται. Συλλέγονται όλα τα ερωτηματολόγια, τα οποία είναι ανώνυμα, και ο προϊστάμενος του εργαζόμενου που αξιολογήθηκε έχει την υποχρέωση να μεταφέρει τα αποτελέσματα. Βασικό στοιχείο της συγκεκριμένης μεθόδου είναι η καταλληλότητα της να αξιολογούνται υψηλόβαθμα στελέχη επιχειρήσεων τα οποία σπάνια είναι εφικτό να αξιολογηθούν. Επιπλέον, η μέθοδος αποσκοπεί ώστε ο εργαζόμενος να λάβει την εντύπωση που προκαλεί το άτομο του μέσα στον εργασιακό του χώρο από όσα άτομα συνεργάζεται. Με αυτό τον τρόπο, είναι σε θέση να συγκρίνει την αυτοκριτική που έκανε ο ίδιος με το αποτέλεσμα που λαμβάνει από την αξιολόγηση ώστε να βρει τις αποκλίσεις και τις συγκλίσεις που υπάρχουν. Η μέθοδος αυτή χαρακτηρίζεται μεν αποτελεσματική, αλλά σημαντικό είναι να προϋπάρχει μια οργανωτική κουλτούρα, διότι δεν είναι πάντα αποδεκτό, ο προϊστάμενος να λαμβάνει αρνητική αξιολόγηση από τους υφιστάμενους του.

6. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Σύμφωνα με τον Larson (1984), η αξιολόγηση αποτελεί δομικό στοιχείο κάθε επιχειρησιακού συστήματος ελέγχου και διοίκησης, γιατί παρέχει μια πληθώρα ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων, σχετικών με την εργασιακή συμπεριφορά, τα οποία

μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ανατροφοδότηση υπαλλήλων και προϊσταμένων και την εν γένει ανάπτυξη της εταιρείας.

Οι Dubinsky & Mattson (1979), Jaworski et al (1993), Babakus et al (1996), Cotton & Tuttle (1986), έδειξαν με τις έρευνές τους ότι ο καταλυτικότερος ρόλος της αξιολόγησης αφορά τη μείωση της αμφιβολίας από την πλευρά των εργαζομένων και της διοίκησης. Αυτό σημαίνει ότι ο εργαζόμενος μπορεί ανά πάσα στιγμή να πληροφορηθεί την ποιότητα της απόδοσης του σε σύγκριση με συναδέλφους του, να ελέγξει την συμβατικότητα των φιλοδοξιών του με την πολιτική και τους στόχους του οργανισμού και να ανασυνθέσει την εξελικτική του πορεία μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο εργασιακό πλαίσιο. Στο εξωτερικό η αξιολόγηση συνδέεται με την δίκαιη κατανομή μισθών, αυξήσεων, αδειών ή προαγωγών. Επιπλέον, η αξιολόγηση μπορεί να αναχθεί σε έννοιες όπως εργασιακή αυτοεκτίμηση και ικανοποίηση, επαγγελματική πληρότητα και κοινωνική καταξίωση, που αντιμετωπίζουν τον εργαζόμενο ως προσωπικότητα και όχι απλώς παραγωγική μονάδα. Ίσως η σημαντικότερη εφαρμογή και ο βασικότερος σκοπός της αξιολόγησης είναι η κατάρτιση και επιμόρφωση των εργαζομένων.

Επίσης, αξιολογούνται οι εργασιακές συμπεριφορές των υπαλλήλων, περιγράφονται οι ανάγκες τους και οι ελλείψεις, οι οποίες μετατρέπονται σε εκπαιδευτικούς στόχους. Γίνεται φανερό ότι η αξιολόγηση πρέπει να εναρμονίζεται με την ανάγκη των σύγχρονων οργανισμών για αλλαγή και ευελιξία μέσω της δια βίου κατάρτισης. Αυτό ξεφεύγει από την αρχική συμπεριφοριστική αντίληψη περί αξιολόγησης, η οποία τη συνέδεε με τον έλεγχο, και την αύξηση της παραγωγής. Είναι προφανές ότι ένα τέτοιο εγχείρημα που έχει ως κατακλείδα της εκπαίδευση είναι και χρονοβόρο και δαπανηρό και δεν μπορεί εύκολα να εφαρμοστεί στην ολότητα του. Όμως τα οφέλη είναι πολλαπλασιαστικά και μακροχρόνια.

7. ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Σύμφωνα με τον Piggot- Irvine (2003) η αξιολόγηση μπορεί να έχει αρνητικές συνέπειες στο εργασιακό περιβάλλον, εφόσον δεν είναι αρκούντως δομημένη και συστηματική. Αυτό είναι ιδιαίτερα αληθές για χώρες όπως την Κύπρο, της οποίας η επιχειρησιακή κουλτούρα, όπου υπάρχει, είναι βασισμένη περισσότερο στις κοινωνικό-συναισθηματικές σχέσεις των εργαζομένων σε γραφειοκρατικές- ιεραρχικές κατανομές

αρμοδιοτήτων και υπάρχει έντονη αλληλοεπικάλυψη ευθυνών. Στην χώρα μας η αξιολόγηση έχει μια “a priori” αρνητική χροιά και έχει συνδεθεί στην συνείδηση των εργαζομένων με αναχρονιστικές και παρωχημένες πολιτικές ελεγκτικού περιεχομένου. Επιπλέον, πολλά από τα λάθη των εργαζομένων και η επιφανειακή αστοχία των επιλογών τους, οφείλονται σε λάθος δομές του συστήματος και σε εγγενή χαρακτηριστικά του δημόσιου τομέα. Πολύ συχνά, υπάρχει ο κίνδυνος να εκπέσει της αξίας της αξιολόγησης και να μεταβληθεί είτε σε μια διαδικασία ρουτίνας είτε σε εργαλείο άσκησης πίεσης από την εργοδοσία προς τους προϊσταμένους. Η χρήση της, όσο συστηματική και αν είναι δεν μπορεί να άρει άμεσα οργανωτικές δυσλειτουργίες και αδόκιμες πολιτικές, που για πολύ καιρό κυριαρχούν στο δημόσιο τομέα.

Από την άλλη πλευρά, η αποτελεσματικότητα της έγκειται σε μεγάλο βαθμό στην αντικειμενικότητα του αξιολογητή, στην ενάργεια των κριτηρίων του, στην ίδια την προσωπικότητα και στους διακριτικούς χειρισμούς που επιβάλλονται. Εάν ο αξιολογητής είναι εμπαθής ή βασίζει τις κρίσεις του σε προσωπικές εμπειρίες, ασαφής στόχους και υποκειμενικούς παράγοντες, τότε η αξιολόγησης έχει αρνητικά αποτελέσματα.

Σε αυτά πρέπει να προστεθούν:

- Το φαινόμενο της άλω (Halo Effect), ή σύνδρομο του φωτοστέφανου: Αυτό το λάθος αφορά στην αξιολόγηση ενός ατόμου σε διαφορετικές διαστάσεις της απόδοσής του, στις οποίες λαμβάνει παρόμοιο/γενικευμένο βαθμό. Το πρόβλημα αυτό προκύπτει όταν ο βαθμολογητής καθορίζει παρόμοιες βαθμολογίες για διαφορετικές διαστάσεις της απόδοσης, βασιζόμενος στη γενική εντύπωση που έχει σχηματίσει για τον αξιολογούμενο, οπότε η γενική εικόνα διαστρεβλώνει τη βαθμολόγηση αρκετών από τις διαστάσεις του βαθμολογούμενου και οι οποίες μπορεί να αξίζουν πολύ διαφορετική αξιολόγηση από τη γενική εικόνα που έχει αποκομίσει ο βαθμολογητής (Guilford, 1954).

- Λάθη επιείκειας: Στην περίπτωση αυτή, οι βαθμολογητές δίνουν στη μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων υψηλότερους βαθμούς από την πραγματική τους αξία. Αυτό συνιστά στοιχείο της οργανωτικής κουλτούρας και συμβαίνει συνήθως στην Κύπρο στο δημόσιο τομέα και στην Αμερική στο στρατό.

- Λάθη αυστηρότητας: Αυτό είναι το αντίθετο από το προηγούμενο, όταν οι βαθμολογητές εκτιμούν τους εργαζομένους με αυστηρότητα, χωρίς καμία επιείκεια.

- Τάση προς το κέντρο: Εδώ ο αξιολογητής εκτιμά τους εργαζομένους κατά μέσο όρο σε ίδια βάση, χωρίς να λαμβάνει υπόψη του τις υψηλές και χαμηλές βαθμολογίες της κλίμακας.

- Το φαινόμενο της οικειότητας (Dorplanger Effect) που αναφέρεται στις περιπτώσεις που η ομοιότητα των χαρακτηριστικών μεταξύ αξιολογούμενου και αξιολογητή επιφέρει θετική στρέβλωση της βαθμολογίας. Μάλιστα έρευνες έχουν αποδείξει ότι λευκοί αξιολογητές έδιναν συστηματικά υψηλότερες αξιολογήσεις σε λευκούς υφισταμένους και χαμηλότερες σε έγχρωμους ή αλλοδαπούς. Η εξήγηση του φαινομένου αυτού βρίσκεται στην αλλοίωση των χαρακτηριστικών της έσω- ομάδας. Ο Seriff στα πειράματα του επιβεβαίωσε ότι τα μέλη της ίδιας ομάδας έχουν μη ρεαλιστικές αντιλήψεις για τις μεταξύ τους σχέσεις, υπερβάλλουν θετικά στις κρίσεις τους για τα επιτεύγματα τους και υποβιβάζουν όσους δεν ανήκουν στην ίδια ομάδα.

- Το φαινόμενο Veblen που περιγράφει την τάση των αξιολογητών να επιλέγουν μεσαίες τιμές κατά τις κρίσεις τους από φόβο μήπως υποτιμήσουν ή υπερτιμήσουν την απόδοση των εργαζομένων. Στην Κύπρο βέβαια, περισσότερες φορές η κατανομή των τιμών είναι θετικά κυρτωμένη: Επειδή οι κοινωνικο- συναισθηματικές σχέσεις έχουν βαρύνουσα σημασία, οι αξιολογητές τείνουν να βαθμολογούν με άριστα τους υπαλλήλους (Dorfam , 1961).

- Λάθη ορισμού στα πρότυπα της αξιολόγησης: Εδώ παρουσιάζονται προβλήματα σε λάθη που κάνουν οι αξιολογητές γύρω από την κλίμακα της εκτίμησης (κακός ή επαρκής). Μπορεί να έχουν διαφορετική προσωπική ερμηνεία στις λέξεις και να εκτιμούν σύμφωνα με τα δεδομένα τους και σε αντίθεση με αυτό που έχει ορίσει η επιχείρηση. Ωστόσο, αυτό διορθώνεται με την ενημέρωση και την εκπαίδευσή τους.

- Οι προσωπικές προκαταλήψεις: Για παράδειγμα προκαταλήψεις, όσον αφορά το φύλο, την εθνικότητα, τις προσωπικές προτιμήσεις, τα εξωτερικά χαρακτηριστικά κ.ά., τα οποία επηρεάζουν πολύ τον αξιολογητή και δημιουργούν σφάλματα στην αξιολόγηση

- Τέλος είναι γνωστή η ρήση ότι οι Έλληνες βασίζουν την απόδοση τους κυρίως στο φιλότιμο, το οποίο όμως είναι μια μη μετρίσιμη έννοια, ασταθής και απρόβλεπτη. Σε όλες τις περιπτώσεις ο αξιολογητής πρέπει να αποφεύγει προσωπικούς χαρακτηρισμούς και να κρίνει αποκλειστικά συμπεριφορές και όχι τον χαρακτήρα.

8. Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων, η διαδικασία του προσδιορισμού του έργου, του ελέγχου αλλά και της χρήσης αντικειμενικών δεικτών για την εκτίμηση της απόδοσης σε συχνά και τακτικά διαστήματα αποτελεί ή πρέπει να αποτελεί βασικό μέλημα των υπεύθυνων προσωπικού στο δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα. Το βασικό ερώτημα που τίθεται στο σημείο αυτό είναι κατά πόσο μπορεί να αξιολογηθεί το αποτέλεσμα της εργασίας του δημόσιου υπάλληλου ή το αποτέλεσμα λειτουργίας μια δημόσιας υπηρεσίας με αντικειμενικά και ποσοτικά κριτήρια. Υπάρχουν δείκτες μέτρησης της απόδοσης που σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα, τη σχέση κόστους και απόδοσης, την επιχειρησιακή αποδοτικότητα, την ικανοποίηση του συναλλασσόμενου και την ποιότητα των υπηρεσιών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον έλεγχο και την εξαγωγή συμπερασμάτων (Poister Theodore, 2003).

Για την χρήση των παραπάνω εργαλείων, απαιτείται η αποσαφήνιση του οράματος της υπηρεσίας, του σκοπού της και των επιμέρους στόχων της. Κι ενώ το όραμα αναφέρεται στα γενικούς σκοπούς λειτουργίας της υπηρεσίας, οι επιμέρους στόχοι θα πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, εφικτοί, ρεαλιστικοί και χρονικά δεσμευτικοί (Broom- Harris-Jackson-Marshall, 1998).

Όταν οι στόχοι της υπηρεσίας έχουν τα παραπάνω χαρακτηριστικά, καθορίζεται με σαφήνεια το επιτυχές αποτέλεσμα. Οι στόχοι αυτοί μπορούν να αποτυπώνονται σαν ποσοστό (αριθμός εξυπηρετούμενων πολιτών προς το σύνολο των πολιτών ενός δήμου) , σε μέσο όρο (μέσος αριθμός παιδιών ανά καθηγητή) ή σε απόλυτους αριθμούς (βεβαιούμενα έσοδα τον μήνα Ιούνιο). Θα πρέπει να σημειώσουμε ότι οι έννοιες της μείωσης του κόστους και της κερδοφορίας δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην παροχή δημοσίων υπηρεσιών χωρίς αλλαγή του νοήματός τους. Άλλωστε, οι παραπάνω έννοιες δημιουργήθηκαν στο βιομηχανικό κλάδο, ο οποίος χαρακτηρίζεται από σχετική ομοιογένεια σε αντίθεση με την δημόσια διοίκηση που περιλαμβάνει πολλές διαφορετικές λειτουργίες και παροχές (Evans-Bellamy, 1995). Για το λόγο αυτό, θα πρέπει να αποσαφηνιστεί ο τρόπος υπολογισμού της αποτελεσματικής εργασίας προκειμένου να μπορεί μετά να αξιολογηθεί. Για παράδειγμα, η διεκπεραίωση μίας υπόθεσης από έναν διοικητικό υπάλληλο δεν σχετίζεται μόνο με τις εργατοώρες που

δαπανήθηκαν αλλά και με την αποτελεσματικότητα της εργασίας του (παράπονα, επαναληπτικές εργασίες κλπ) (Anthony-Dearden-Govindarajan, 1992). Επιπρόσθετα, η δημόσια διοίκηση χαρακτηρίζεται ως εντάσεως εργασίας κλάδος με συνέπεια πολλές φορές να μην σχετίζονται ο συνδυασμός πόρων, η διοικητική λειτουργία με το αποτέλεσμα (δημόσιο αγαθό). Σύμφωνα με τον Dixit, η μέτρηση της απόδοσης των υπαλλήλων στον δημόσιο τομέα είναι περισσότερο πολύπλοκη από τον ιδιωτικό τομέα για τους ακόλουθους λόγους:

- Είναι δυσχερές ο σαφής προσδιορισμός των παρεχόμενων υπηρεσιών ή του παραγόμενου προϊόντος του προϊόντος των δημοσίων οργανισμών. Για παράδειγμα, μπορεί να θεωρηθεί ως μέτρο αξιολόγησης της απόδοσης των εκπαιδευτικών, ο αριθμός των εισακτέων υποψηφίων σπουδαστών στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Αλλά, με τον τρόπο αυτό δεν αξιολογείται η συμβολή των εκπαιδευτικών στην κοινωνικοποίηση του μαθητή, στην ομαδική εργασία ή η συμμετοχή τους στην ανάδειξη των δυνατοτήτων των μαθητών.

- Το αποτέλεσμα της εργασίας των δημοσίων υπαλλήλων δεν πωλείται και συνεπώς, δεν μπορεί και να τιμολογηθεί. Για παράδειγμα, δεν μπορεί να κοστολογηθεί η εργασία ενός εργαζομένου στην υπηρεσία καθαριότητας ενός δήμου μιας και φροντίζει την πόλη και έμμεσα προστατεύει την δημόσια υγεία.

- Στον ίδιο οργανισμό παρέχονται πολλές διαφορετικές υπηρεσίες, χρησιμοποιώντας διαφορετικά μέσα, διαφορετικούς πόρους και απευθυνόμενες σε διαφορετικούς αποδέκτες. Για παράδειγμα, η μείωση των θυμάτων του ιού της γρίπης μπορεί να οφείλεται στην αποτελεσματική λειτουργία των κρατικών κέντρων αντιμετώπισης ασθενειών, είτε στην σωστή ενημέρωση των πολιτών από τους επισκέπτες υγείας είτε στην αγορά φαρμακευτικής αγωγής. Το θέμα της δημόσιας υγείας, αφορά όχι μόνο τις υπηρεσίες παροχής υπηρεσιών υγείας, αλλά και τις υπηρεσίες προμηθειών, τους εκπαιδευτικούς κλπ/ και συνεπώς, το αποτέλεσμα είναι πολυπαραγοντικό.

- Τα προϊόντα των δημοσίων υπηρεσιών μπορεί να είτε συμπληρωματικά είτε υποκατάστατα. Για παράδειγμα, η απαγόρευση του καπνίσματος στους εσωτερικούς χώρους προστατεύει την δημόσια υγεία αλλά έχει προκαλέσει μείωση των κρατικών

εσόδων και μείωση του κύκλου εργασιών της συγκεκριμένης οικονομικής ομάδας που ασχολείται με την παροχή υπηρεσιών εστιατορίων, ποτοπωλείων κλπ.

- Θεωρείται δύσκολη η συλλογή πληροφοριών για την λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών. Ως πηγές για την συλλογή πληροφοριών μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε έρευνες, χρηματοοικονομικές αναλύσεις, απευθείας παρατήρηση, διοικητικά αρχεία, δοκιμές κλπ. Άλλωστε, στις δημόσιες υπηρεσίες υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες για όλες τις υποθέσεις που διεκπεραιώνονται και λεπτομερή στοιχεία για όλες τις ακολουθούμενες διαδικασίες. Οι πληροφορίες αυτές, βέβαια, χρειάζονται συλλογή, διαλογή και επεξεργασία προκειμένου να χρησιμοποιηθούν ως νούμερα βάσης για την διαμόρφωση των επιδιωκόμενων στόχων.

Σε όλα τα επίπεδα της δημόσιας διοίκησης (κρατικό, περιφερειακό και αποκεντρωμένο), προαναγγέλλονται νέοι θεσμοί και πολιτικές για την αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων προκειμένου να βελτιωθεί η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα αυτής (Evans-Bellamy, 1995). Είναι έκδηλο ότι πέρα από την ανάλυση των προσωπικών δεξιοτήτων πρέπει να εντοπιστούν και να καταγραφούν τα συγκρουσιακά στοιχεία που εμποδίζουν (ή ενισχύουν) την απόδοση των εργαζομένων (Παπάνης, 2007). Για να ενισχυθεί η παραγωγικότητα, οι διοικητές των οργανισμών θα πρέπει να σχεδιάσουν το σύστημα αξιολόγησης των υπαλλήλων με κατεύθυνση την ανάπτυξη. Η ανάπτυξη του οργανισμού προϋποθέτει την ορθή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, την ανάπτυξή του και την συνετή αξιολόγηση της πραγματικής τους απόδοσης. Οι διοικητές οφείλουν να ενθαρρύνουν τους προϊσταμένους που διεξάγουν τις αξιολογήσεις, μέσω γραπτών αναφορών ή συζητήσεων να λαμβάνουν υπόψη τους τις ικανότητες των υπαλλήλων και να επιδιώκουν την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των τελευταίων. Η τμηματοποίηση των εκτενών γραφειοκρατικών διαδικασιών σε μικρότερες διαδικασίες θα βοηθήσει την ηγεσία του δημόσιου τομέα στην δημιουργία συγκεκριμένων συστημάτων αξιολόγησης. Η επιστήμη της Δημόσιας Διοίκησης θεωρεί ότι οι υπάλληλοι των δημοσίων υπηρεσιών φέρουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά (Heslin-VandeWalle, 2008).

- Παρακινούνται μέσω συγκεκριμένων κινήτρων,
- Τα κίνητρα σχετίζονται περισσότερο στη φύση της εργασίας παρά στα προσωπικά τους χαρακτηριστικά,
- Τα κίνητρα αυτά επηρεάζουν την στάση τους απέναντι στην εργασία και τις γραφειοκρατικές δομές,
- Διακρίνονται από ανταγωνιστικότητα,
- Ανάλογα με την θέση που κατέχουν στην ιεραρχία, μεταβάλλονται και οι συμπεριφορές των υπαλλήλων.

Βάσει των παραπάνω παραδοχών, ο Wise (2000) κατηγοριοποίησε τους δημόσιους υπαλλήλους ανάλογα με τα κίνητρα που έχει και την συμπεριφορά του στην αντιπροσωπευτική γραφειοκρατία. Επιπλέον οι Buelens και Van den Broeck σημειώνουν ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι εμφανίζουν λιγότερες εργατοώρες εργασίας και μικρότερη διάθεση για ζήλο καθώς και ότι παρακινούνται περισσότερο από ένα φιλικό περιβάλλον από ότι οι αντίστοιχοι υπάλληλοι τους ιδιωτικού τομέα. Η ικανοποίηση μέσα από την εργασία μπορεί να μετρηθεί τόσο με πρακτικά εργαλεία, όπως είναι οι μέρες απουσίας ή οι χρηματοοικονομικές αποδόσεις αλλά και με ανθρωπολογικά κριτήρια όπως είναι η ευεξία των εργαζομένων αλλά και η γενική τους υγεία (Tsutsumi, 2005).

9. Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑ

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

Σε κάθε χώρα υπάρχουν διαφορετικές πρακτικές για τον προσδιορισμό της απόδοσης, την εκτίμηση και την τελική αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων, οι οποίες ομαδοποιούνται σε δύο κύριες κατηγορίες:

- Διοίκηση με βάση την απόδοση (Performance Management) και
- Η σύνδεση της απόδοσης με τον Προϋπολογισμό (Performance Budgeting)

9.1.1. Διοίκηση με βάση της απόδοση (Performance Management)

Η Διοίκηση με βάση την απόδοση περιλαμβάνει δραστηριότητες που θα εξασφαλίζουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Χρησιμοποιείται κυρίως σε οργανισμούς που στηρίζονται στην συναλλαγή (αλληλεπίδραση) όπως η εκπαίδευση, οι δημόσιες υπηρεσίες, οι δήμοι κλπ. Οι Armstrong και Baron (1998) δίνουν τον ακόλουθο ορισμό «η Δ.μ.τ.Α. αποτελεί μία στρατηγική και ολοκληρωμένη προσέγγιση για την βελτίωση της λειτουργίας των οργανισμών που στηρίζεται στην απόδοση των ανθρώπων που δουλεύουν σε αυτούς και στην ανάπτυξη των ικανοτήτων των ομάδων και όλων των συμβαλλόμενων στο αποτέλεσμα»

Σύμφωνα με το Αμερικάνικο Γραφείο για την Διαχείριση του Προσωπικού, η Δ.μ.τ.Α. αποτελείται από ένα σύστημα όπου:

- Η κάθε εργασία προσχεδιάζεται και καθορίζονται να αναμενόμενα αποτελέσματα,
- Η απόδοση της εργασίας παρακολουθείται
- Η ικανότητα του προσωπικού να εργαστεί αναπτύσσεται,
- Η απόδοση αξιολογείται και τα αποτελέσματα ομαδοποιούνται,
- Η καλύτερη απόδοση επιβραβεύεται.

Ο κύριος στόχος της Δ.μ.τ.Α. στον δημόσιο τομέα είναι να ευθυγραμμίσει τις απαιτήσεις των ενδιαφερόμενων μερών και της κουλτούρας του δημοσίου τομέα με τις συνεχώς μεταβαλλόμενες δημόσιες υπηρεσίες και τους περιορισμένους διαθέσιμους πόρους. Στη σημερινή εποχή, η Δ.μ.τ.Α. έχει σαν πρόκληση να αντιμετωπίσει την ανάγκη για μεγαλύτερη διαφάνεια, την ορθότερη απόδοση και διάχυση των ευθυνών, να ενσταλάξει την συνέχεια στην λειτουργία των υπηρεσιών και να εδραιώσει καλύτερες στρατηγικές για την επίτευξη όλων των παραπάνω. (Katasonova,2009)

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

Βασική προτεραιότητα για τις κυβερνήσεις πλέον αποτελεί ο στρατηγικός σχεδιασμός των κρατικών λειτουργιών ώστε να παρέχουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα στους πολίτες με το μικρότερο δυνατό κόστος. Ο περιορισμός των δημοσίων δαπανών και η προσεκτική κατάρτιση προϋπολογισμού διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην επιβίωση και την ανάπτυξη των σημερινών κρατών. Στον δημόσιο τομέα, η κατάρτιση προϋπολογισμού, δηλαδή η πρόβλεψη για τα δημόσια έσοδα και τις δημόσιες δαπάνες, είναι μία πολύπλοκη διαδικασία που απαιτεί προετοιμασία, διαπραγματεύσεις, και ψήφιση από το κοινοβουλευτικό σώμα. Ο Peter Van der Knaap τονίζει ότι ο βασικός στόχος του προϋπολογισμού είναι να παρουσιάσει πληροφορίες γύρω από τις επιδιωκόμενους και επιτευχθέντες σκοπούς των δημοσίων υπηρεσιών και το κόστος όλων αυτών των μέτρων. Οι παραπάνω λόγοι, οδηγούν τις κυβερνήσεις στην σύνδεση της απόδοσης με τον Προϋπολογισμό· μία προσέγγιση που μπορεί να οριστεί ως μια οικονομική φόρμα που συνδέει τα οικονομικά έσοδα με μετρήσιμα αποτελέσματα. Αφορά τους Προϋπολογισμούς που περιέχουν αιτιολογικές εκθέσεις και επιδιωκόμενους στόχους για όλες τις κυβερνητικές δαπάνες. Σύμφωνα με τους Segal και Summer(2002:2), «η απόδοση που συνδέεται με τον Προϋπολογισμό αποτελεί συνδυασμό των τελικών αποτελεσμάτων, της στρατηγικής και των δραστηριοτήτων».

Ιστορικά, η επιτροπή Hoover (Η.Π.Α.) προσπάθησε το έτος 1949 να αξιολογήσει την απόδοση στους δημόσιους οργανισμούς και να συνδέσει τα προκύπτοντα αποτελέσματα απόδοσης με τον οικονομικό προϋπολογισμό των υπηρεσιών. Κατά τις δεκαετίες του 1950 και 1960 πολλές χώρες-μέλη του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Ο.Ο.Σ.Α.), συμπεριλαμβανομένων και των Ηνωμένων πολιτειών, άρχισαν να χρησιμοποιούν δείκτες απόδοσης στις υπηρεσίες τους προσανατολισμένους κυρίως στο αποτέλεσμα των εργασιών και όχι στο κόστος λειτουργίας των υπηρεσιών. Τα παραπάνω συστήματα αξιολόγησης απέτυχαν στην αποστολή τους επειδή χρησιμοποιούσαν σταθερούς παράγοντες όχι μεταβλητές συνισταμένες για την αποτύπωση της απόδοσης καθώς και γιατί δεν χρησιμοποιούνταν από την ηγεσία ως μέσο παρακίνησης των εργαζομένων. Τις επόμενες δεκαετίες δεν έγιναν αξιόλογες προσπάθειες για την σύνδεση απόδοσης και προϋπολογισμών. Η

προσέγγιση αυτή αναβίωσε τα τελευταία χρόνια κυρίως λόγω της ανάγκης περιορισμού του κράτους και των κρατικών δαπανών. Το συνεχώς μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον και οι αυξημένες απαιτήσεις των πολιτών για ποιοτικές δημόσιες υπηρεσίες, οδήγησαν τις κυβερνήσεις σε αναζήτηση νέων τρόπων για την λειτουργία των δημόσιων οργανισμών. Ο ΟΟΣΑ δημοσίευσε το 2007 έρευνα που διενεργήθηκε σε οκτώ χώρες σχετικά με το αν οι πληροφορίες που αφορούν την απόδοση στο δημόσιο τομέα επηρεάζουν την κατάρτιση του κρατικού προϋπολογισμού. Οι κυβερνήσεις αυτές αναλύοντας την παρούσα κατάσταση επιδιώκουν τον επανασχεδιασμό της κρατικής μηχανής μέσα από την επιστημονική εφαρμογή μεθόδων διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Βασικός παράγοντας για την επιτυχία της παραπάνω προσπάθειας αποτελεί η χρήση των κατάλληλων μεθόδων αξιολόγησης της απόδοσης. Στα αρχικά βήματα της σύνδεσης απόδοσης και κρατικής λειτουργίας χρησιμοποιήθηκαν μέθοδοι από τις κοινωνικές επιστήμες, αλλά, καθώς και οι οικονομικοί περιορισμοί γίνονται όλο και μεγαλύτεροι, οι κυβερνήσεις δίνουν περισσότερη έμφαση στη σχέση χρήματος – επίτευξης αποτελεσμάτων (value for money) και σε μεθόδους προσανατολισμένες στα αποτελέσματα.

Η πολυπλοκότητα του κρατικού μηχανισμού επιβάλλει προσοχή, σαφήνεια και αποδεκτές συγκρίσεις. Κατά την φάση των αξιολογήσεων, πολλές κυβερνήσεις επιχείρησαν την σύνδεση της απόδοσης των επιμέρους οργανισμών με την συνολική οικονομική πορεία της κεντρικής κυβέρνησης σύγκριση ανεδαφική και αναποτελεσματική. Ο Καναδάς ακολούθησε μια διαφορετική πρακτική, χρησιμοποιώντας εξωτερικούς συμβούλους για τον έλεγχο και την αξιολόγηση των κρατικών του υπηρεσιών. Όμως, απέτυχε στο στόχο του μιας και οι εξωτερικοί σύμβουλοι δεν κατάφεραν να εντυπώσουν στους σκοπούς και τις γραφειοκρατικές διαδικασίες των υπηρεσιών με αποτέλεσμα να μην δώσουν αξιόλογα αποτελέσματα ελέγχου. Το 1999, ο Ο.Ο.Σ.Α. εισήγαγε την πολιτική των «Καλύτερων Πρακτικών» (Best Practices). Η πολιτική αυτή βασίζεται σε τρεις κυρίως «ανάγκες» :

- την ανάγκη για εμπλοκή των Υπουργείων Οικονομικών της κάθε χώρας με την δημόσια διοίκηση,
- την ανάγκη η αξιολόγηση να εξαρτάται από τη ζήτηση και όχι από τις παροχές

- την ανάγκη για συνεχή έλεγχο και παρακολούθηση.

Οι λόγοι που τόσες χώρες καταφεύγουν στην σύνδεση της απόδοσης με τον Προϋπολογισμό είναι διάφοροι, ανάμεσά τους η χρηματοοικονομική κρίση, η έντονη ανάγκη για περιορισμό των δημοσίων δαπανών, η αλλαγή στην πολιτική ηγεσία ή η συνολική προσπάθεια αναμόρφωσης του δημόσιου τομέα. Σε πολλές από τις παραπάνω χώρες, η σύνδεση της απόδοσης με τον Προϋπολογισμό και η διοίκηση με βάση την απόδοση αποτελούν συμπληρωματικές πρακτικές που υιοθετήθηκαν ταυτόχρονα. Γενικά, οι κυβερνήσεις υιοθέτησαν συστήματα διοίκησης προσανατολισμένης στην απόδοση και στον οικονομικό προϋπολογισμό για τέσσερις λόγους :

- Για βελτίωση της αποτελεσματικότητας
- Για βελτίωση του τρόπου λήψης αποφάσεων, κατά τη διαδικασία κατάρτισης των οικονομικών προϋπολογισμών,
- Για βελτίωση της διαφάνειας και λογοδοσίας και
- Για την επίτευξη οικονομίας.

9.2. Σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης των δημοσίων υπηρεσιών με τις αμοιβές των δημοσίων υπαλλήλων (Performance – Related Pay for Government employees)

Με τον όρο μισθοδοσίας βάση απόδοσης (Performance – Related Pay) αναφερόμαστε σε όλα τα συστήματα που συνδέουν την απόδοση των δημοσίων υπηρεσιών με τις αμοιβές των υπαλλήλων τους. Οι πολιτικές P.R.P. σχεδιάζονται για συγκεκριμένες ομάδες υπαλλήλων και δεν εφαρμόζονται ομοιόμορφα σε όλο το φάσμα του δημόσιου τομέα. Αφορούν ποσοστό της αμοιβής των δημοσίων υπαλλήλων που διανέμεται σε ετήσια συνήθως βάση και όχι το σύνολο του μισθού που λαμβάνουν για τις υπηρεσίες που προσφέρουν . Στις αναλύσεις της προσέγγισης αυτής δεν περιλαμβάνονται οι αυτόματες μισθολογικές αυξήσεις από προαγωγές, αλλαγή κλιμακίου ή βαθμού, οι οποίες δεν σχετίζονται με την απόδοση, καθώς και διάφορα επιδόματα τα οποία σχετίζονται με την κατοχή συγκεκριμένης θέσης (όπως για παράδειγμα το επίδομα διαχειριστικών λαθών που δίνεται σε κατηγορίες δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα που ασχολούνται με πληρωμές ή εισπράξεις ποσών) ή συνδέονται με τις συνθήκες εργασίας

των υπαλλήλων (όπως για παράδειγμα το επίδομα ανθυγιεινής εργασίας που δίνεται στους εργάτες καθαριότητας). Διαχωρίζεται ανάλογα με το εύρος εφαρμογής του σε μισθοδοσία βάση απόδοσης οργανισμού (Organisation PRP) ή διεύθυνσης (Team PRP). Τα συστήματα αυτά βασίζονται στις παρακάτω υποθέσεις :

- ότι οι δημόσιες υπηρεσίες μπορούν να μετρήσουν επακριβώς τα αποτελέσματα του ατόμου που αξιολογείται ή της ομάδας / τμήματος ή της υπηρεσίας.

- ότι οι ατομικές επιδόσεις ή οι επιδόσεις των ομάδων / τμημάτων συμβάλλουν στην συνολική απόδοση της υπηρεσίας, και

- ότι η επιπλέον πληρωμή μπορεί να διαχειριστεί με τέτοιο τρόπο που να κεφαλαιοποιεί την αναμενόμενη αξία της ως κινήτρου για τους αποδέκτες της.

Η μισθοδοσία με βάση την απόδοση εμφανίζει πολλά πλεονεκτήματα τόσο για τον ίδιο τον εργαζόμενο όσο και για την δημόσια υπηρεσία. Ένα βασικό πλεονέκτημα της P.R.P πρακτικής είναι μεσοπρόθεσμα αυξάνει την αποδοτικότητα των υπαλλήλων και μακροπρόθεσμα δημιουργεί βάσεις ανάπτυξης της υπηρεσίας (Victor Lavy, 2002).

Επιπρόσθετα:

- Δημιουργεί ερεθίσματα για πιο αποτελεσματική εργασία,
- Βελτιώνει την προσπάθεια παρακίνησης του προσωπικού,
- Ενισχύει την λογοδοσία των διευθυντών και των υπαλλήλων,
- Βοηθά στην συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων,
- Συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
- Εξελίσσει τις διοικητικές διαδικασίες,
- Βελτιώνει τον έλεγχο της απόδοσης του προσωπικού και των συνολικών δαπανών.

Προκειμένου για την εφαρμογή ενός τέτοιου τύπου μισθολογίου, ο Ο.Ο.Σ.Α. διάκρινε δύο τύπους για την μέτρηση της απόδοσης στους δημόσιους οργανισμούς : την

εκτίμηση βάσει των επιτευχθέντων στόχων και τον καθορισμό των σημαντικών σημείων σε κάθε εργασία.

Η σύνδεση της απόδοσης με τις αμοιβές των εργαζομένων αποτελεί πρακτική που ξεκίνησε στον ιδιωτικό τομέα. Μεγάλος υποστηρικτής της μεθόδου αυτής ήταν ο Taylor, (1896) που θεωρούσε ότι το χρήμα αποτελεί ισχυρό κίνητρο για την αύξηση της παραγωγικότητας και την βελτίωση της ποιότητας στην εργασία. Στη Γαλλία, η έκδοση των Γενικών Κανόνων του έτους 1949 για τους δημοσίους υπαλλήλους, διευκρίνιζε ότι ατομικά ή συλλογικά μπόνους μπορούν να δοθούν περιοδικά στους δημοσίους υπαλλήλους ως αναγνώριση εξαιρετικής απόδοσης. Στην Ιαπωνία υπήρχε πρόβλεψη για ένα ειδικό επίδομα για τους δημόσιους υπαλλήλους από τις αρχές της δεκαετίας του 1950. Πρωτοπόρος, όμως, στην εισαγωγή αυτής της πρακτικής στον δημόσιο τομέα εμφανίστηκε η κυβέρνηση του Καναδά το 1964 που θέσπισε επίσημο σύστημα αύξησης των αμοιβών των δημοσίων υπαλλήλων μέσω επιχορηγημάτων (bonus) και προσαυξήσεις αξιών (Merit increments) Όπου ως επιχορηγήματα (Bonus) ορίζουμε τις εφάπαξ πληρωμές που δεν ενσωματώνονται στον βασικό μισθό και μπορεί να αφορούν την καταβολή κάποιου κατ' αποκοπή χρηματικού ποσού ή να είναι ποσοστό του βασικού μισθού και ως προσαυξήσεις αξιών (Merit increments) ορίζουμε την ετήσια ποσοστιαία αύξηση του μισθού που σχετίζεται με την απόδοση και συμπληρώνει τον βασικό μισθό. Μέχρι εκείνη τη στιγμή, σε όλες τις χώρες, εκτός του Καναδά, οι ανταμοιβές και οι παροχές δεν συμπεριλαμβάνονταν, δεν ενσωματώνονταν στο μισθό ή στον υπολογισμό της σύνταξης ή παρεχόταν σε μια μακροχρόνια βάση. Το πρώτο ρεύμα πραγματικής σύνδεσης της απόδοσης με το μισθό των δημοσίων υπαλλήλων στις αναπτυγμένες χώρες ξεκίνησε στα τέλη της δεκαετίας του 1970, με τις Η.Π.Α. να διαφοροποιούν την αξιολόγηση και την αμοιβή των υπαλλήλων με διαφορετικό τρόπο στα ανώτερα από ότι στα μεσαία στρώματα του δημοσίου.

Στην Ευρώπη, η Δανία, η Ολλανδία, η Νέα Ζηλανδία, η Ισπανία, η Σουηδία και το Η.Β., μετέβαλλαν το μισθολόγιο των υπαλλήλων των κεντρικών κρατικών υπηρεσιών στις αρχές της δεκαετίας του 1980. Πειραματικές πολιτικές εφαρμόστηκαν, στη δεκαετία του 1980, σε επιλεγμένες δημόσιες υπηρεσίες στη Φινλανδία, στην Ιταλία και στο Γερμανικό ταχυδρομικό σύστημα. Λίγα χρόνια αργότερα την προσπάθεια σύνδεσης των αμοιβών με την απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων ακολούθησαν η Φινλανδία, η

Ιρλανδία και η Ιταλία. Την επόμενη δεκαετία η Γερμανία , η Ουγγαρία και η Ελβετία υιοθέτησαν παρόμοιες πρακτικές αποκλειστικά για τα διευθυντικά στελέχη των υπουργείων και των μεγάλων δημόσιων οργανισμών. Παράλληλα, σε πολλές χώρες, όπως η Αυστραλία, η Δανία, η Ουγγαρία και οι Η.Π.Α., οι οποίες δεν προβλέπουν στον γενικό προϋπολογισμό τους τα επιπλέον χρήματα που απαιτούνται για τα επιχορηγήματα στους μισθούς των δημοσίων υπαλλήλων τους που διακρίθηκαν για την επίδοσή τους ή για τα αποτελέσματα της εργασίας τους αλλά κάθε δημόσια υπηρεσία ή δημόσιος οργανισμός περιλαμβάνει τις αμοιβές αυτές στις δαπάνες του.

Αντίθετα, στον Καναδά, στην Φινλανδία, στην Ιρλανδία, στην Κορέα και στην Ισπανία υπάρχουν ειδικοί προϋπολογισμοί για τη χρηματοδότηση των επιπλέον χρημάτων που απαιτούνται για την επιβράβευση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων τους. Στις χώρες του Ο.Ο.Σ.Α που εφαρμόζονται συστήματα σύνδεσης της αμοιβής με την απόδοσης στις δημόσιες υπηρεσίες παρατηρούμε τα ακόλουθα:

- Οι πολιτικές σύνδεσης της απόδοσης με το μισθό εφαρμόζονται σε όλο και περισσότερες κατηγορίες δημοσίων υπαλλήλων, πέραν των ανώτερων διευθυντικών στελεχών.
- Υπάρχει μια προτίμηση πλέον προς την επιβράβευση ομάδων / τμημάτων και όχι ατόμων (Ηνωμένο Βασίλειο, Φινλανδία, Κορέα).
- Οι διοικητικές διαδικασίες μεταβάλλονται σε πιο ευέλικτες και πιο αποκεντρωμένες όσον αφορά την λήψη αποφάσεων.
- Υπάρχει μεγάλη διαφοροποίηση ως προς τα κριτήρια σύμφωνα με τα οποία εκτιμάται η απόδοση. Γενικά, το πιο σημαντικά κριτήρια που αναφέρονται είναι : τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται από τον κάθε υπάλληλο, ικανότητες και δεξιότητες, διαπροσωπικές σχέσεις και συνεργατικότητα, συναδελφικότητα, ηγετικές και διευθυντικές ικανότητες.
- Τα συστήματα διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στις παραπάνω αναφερόμενες χώρες είτε βασίζονται στην εξέλιξη του υπαλλήλου στην ιεραρχία είτε στην ευθύνη της θέση που κατέχει, τείνουν να επικεντρώνονται στις δεξιότητες των υπαλλήλων και στα αποτελέσματα της εργασίας τους.

Η σύνδεση μισθοδοσίας των δημοσίων υπαλλήλων με την απόδοσή τους εφαρμόζεται σε αρκετές χώρες πλέον, και μπορεί να αποτελέσει κίνητρο για την βελτίωση της απόδοσης των υπαλλήλων όλων των βαθμίδων. Η επιπλέον χρηματική αμοιβή παρακινεί τον εργαζόμενο για αποδοτικότερη εργασία. Επιπλέον, η P.R.P. προσελκύει στον δημόσιο τομέα ταλαντούχα και ικανά στελέχη σε υπεύθυνες θέσεις . Θετικά αποτελέσματα ως προς αυτή την κατεύθυνση έχουν αναφερθεί στη Δανία, τη Φινλανδία και τη Σουηδία. Στον δημόσιο τομέα της Δανίας το 57% των διευθυντικών στελεχών, κινητοποιήθηκε να αποδεσμεύει από τον ιδιωτικό τομέα λόγω της πολιτικής σύνδεσης της μισθοδοσίας με την απόδοση. Παρόμοιες εμπειρίες προκύπτουν στην Αγγλία και Ουαλία, κυρίως αναφορικά με την προσέλκυση των πιο ικανών δασκάλων. Επίσης, ο Edward P. Lazear παρατήρησε ότι η ύπαρξη υψηλών επιχορηγημάτων (bonus) στο δημόσιο εκτός του ότι προσελκύει τους φιλόδοξους και ικανούς υπαλλήλους, επιπλέον αποτρέπει τους λιγότερο άξιους να αναζητήσουν θέση στους δημόσιους οργανισμούς.

Σαν μειονεκτήματα της μεθόδου καταγράφονται τα ακόλουθα:

α) το φαινόμενο της αναστολής εκτέλεσης εργασιών (the ratchet effect) όπου οι υπάλληλοι εμφανίζουν μειωμένη απόδοση προκειμένου να δώσουν λανθασμένες εκτιμήσεις σαν δεδομένα σύγκρισης. Με τον τρόπο αυτό, κατά την αξιολόγησή τους εμφανίζονται αποδοτικότεροι βάσει των δεδομένων βάσης και εξασφαλίζουν επιβράβευση χωρίς ουσιαστική μεταβολή στην απόδοσή τους (Burgess-Simon-Marisa, 2003).

β) η αμοιβή μπορεί να μην είναι ικανοποιητικό μέσο παρακίνησης. Διακρίνουμε ιδιαιτερότητα στους δημοσίους υπαλλήλους μιας και οι αμοιβή που λαμβάνουν δεν αποτελεί το μόνο σημαντικό χαρακτηριστικό της εργασίας αλλά υπάρχουν και άλλα χαρακτηριστικά που φέρουν βαρύτητα όπως η μονιμότητα, η αναγνώριση, η σταθερότητα στην εργασία κλπ . Ιδιαίτερα, στα διευθυντικά επίπεδα, ο μισθός φαίνεται ότι να έχει, επίσης, μικρότερη σημασία, καθώς ενδιαφέρουν περισσότερο οι προκλήσεις και οι διαφορετικές ευκαιρίες που παρουσιάζει η εργασία σ' αυτά τα επίπεδα, καθώς και η αίσθηση των επιτευγμάτων που επιτυγχάνονται

γ) η πολυπλοκότητα των διοικητικών διαδικασιών που καθιστά δυσχερή των προσδιορισμό των στόχων. Η σύνδεση χρηματικής επιβράβευσης με στόχους απόδοσης δεν προσφέρει πραγματικό κίνητρο για την εργασία μιας και είναι πολύπλοκο να προσδιορίσεις τον υπεύθυνο υπάλληλο της επιτυχίας ή της αποτυχίας καθώς και να υπολογίσεις το μέγεθος της επιτυχίας μιας διαδικασίας.

10. ΕΥΡΩΠΑΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ

10.1. Εφαρμογή Συστήματος Αξιολόγησης

Σύμφωνα με τα στατιστικά στοιχεία του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) όσον αφορά στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού η κάθε χώρα αποδίδει και διαφορετική αξία στο Σύστημα Αξιολόγησης των υπαλλήλων.

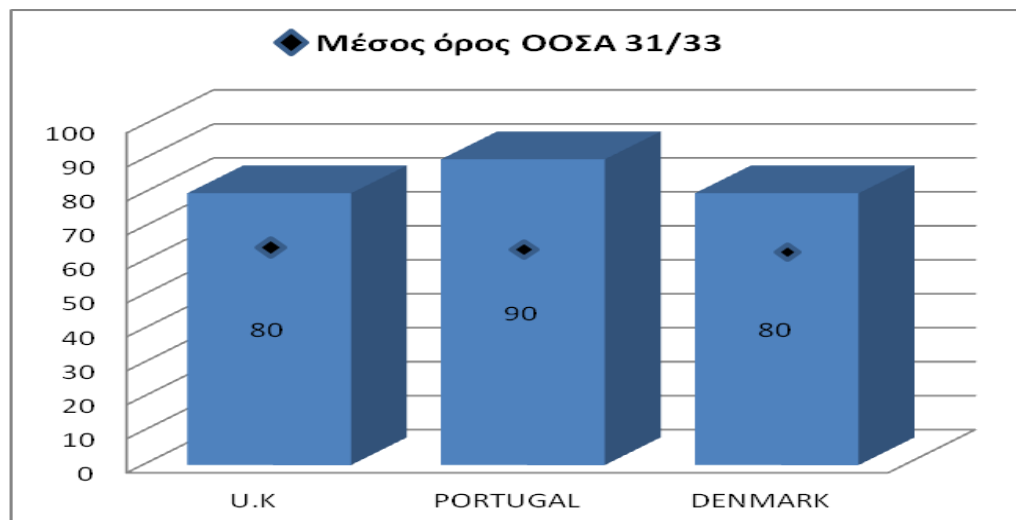
Οι χώρες οι οποίες αξιοποιούν το σύστημα αξιολόγησης σε μεγαλύτερο βαθμό από το μέσο όρο των χωρών του ΟΟΣΑ το οποίο απεικονίζεται στο Πίνακα 1 είναι η Πορτογαλία, η Αγγλία και η Δανία.

Στη Πορτογαλία η αξιολόγηση της απόδοσης είναι υποχρεωτική και το σύστημα αξιολόγησης το οποίο χρησιμοποιείται είναι η αξιολόγηση βάσει αντικειμενικών στόχων γνωστή ως Διοίκηση μέσω Στόχων (management by objectives) δίνοντας έμφαση στην ανάπτυξη των ικανοτήτων των υπαλλήλων. Εμπνευστής της μεθόδου είναι ο Peter Drucker και παρουσίασε την διαδικασία αυτή στο βιβλίο του «Διοίκηση μέσω Στόχων» (1954). 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 (2000), 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 (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001) .

Στην Αγγλία και την Δανία η αξιολόγηση είναι και πάλι υποχρεωτική για όλους σχεδόν τους δημοσίους υπαλλήλους όπου πραγματοποιείται συνάντηση μεταξύ του αξιολογούμενου υπαλλήλου και του άμεσα ιεραρχικά ανωτέρου του. Τα κριτήρια τα οποία χρησιμοποιούνται κατά την αξιολόγηση περιλαμβάνουν το είδος των εργασιών που εκτελούνται, η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα καθώς και η βελτίωση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων τους. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο όσον αφορά στην επαγγελματική ανέλιξη των δημόσιων υπαλλήλων.

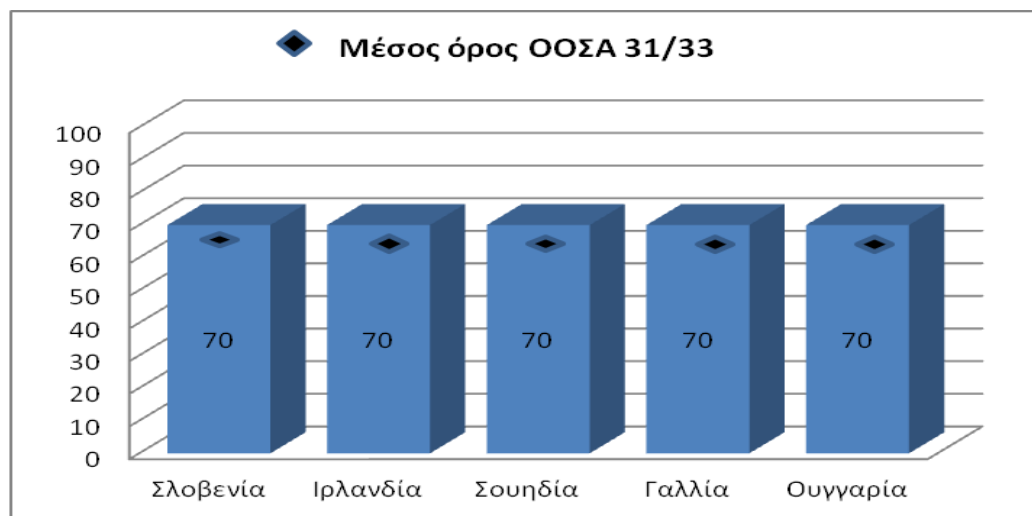
Πίνακας 1



Όσον αφορά στις χώρες οι οποίες βρίσκονται λίγο πιο πάνω από το μέσο όρο των χωρών του ΟΟΣΑ το οποίο απεικονίζεται στον Πίνακα 2 συμπεριλαμβάνονται η Σλοβενία, η Ιρλανδία, η Σουηδία η Γαλλία και η Ουγγαρία. Στις χώρες αυτές η

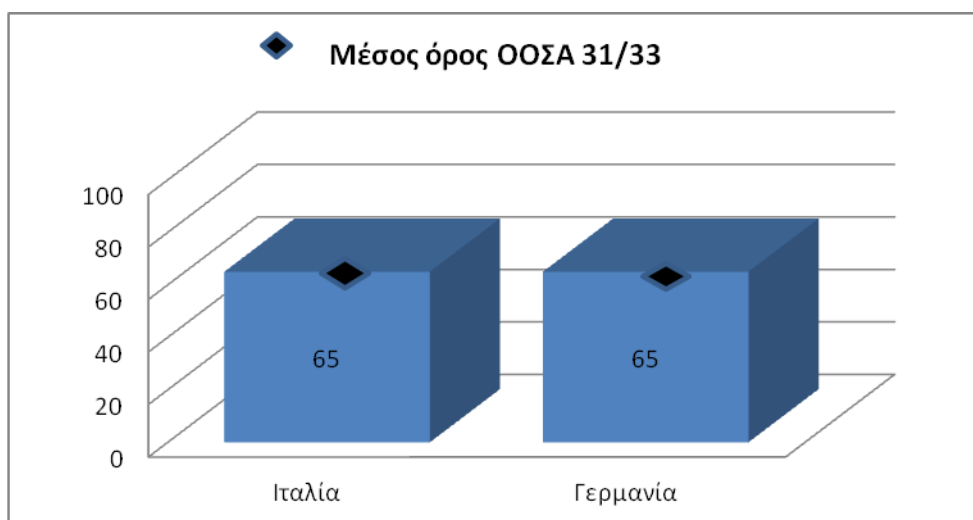
αξιολόγηση είναι υποχρεωτική για σχεδόν όλους τους εργαζόμενους και πραγματοποιούνται συναντήσεις είτε κάθε εξάμηνο, είτε μια φορά το χρόνο με γραπτή ανατροφοδότηση από τον ιεραρχικά ανώτερό. Τα κριτήρια τα οποία χρησιμοποιούνται, συμπεριλαμβάνουν τις δραστηριότητες που αναλαμβάνονται, την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα και την ανάπτυξη ικανοτήτων και δεξιοτήτων. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο όσον αφορά στην επαγγελματική ανέλιξη των δημόσιων υπαλλήλων.

Πίνακας 2



Στο μέσο όρο των χωρών του ΟΟΣΑ το οποίο απεικονίζεται στον Πίνακα 3 βρίσκεται η Ιταλία και η Γερμανία. Η αξιολόγηση στη Γερμανία είναι υποχρεωτική σχεδόν για όλους τους υπαλλήλους και πραγματοποιείται κάθε δύο χρόνια με συναντήσεις και γραπτή ανατροφοδότηση, ενώ στη Ιταλία πραγματοποιείται κάθε χρόνο. Και σε αυτές τις χώρες η αξιολόγηση λαμβάνεται υπόψη στην επαγγελματική ανέλιξη των δημόσιων υπαλλήλων.

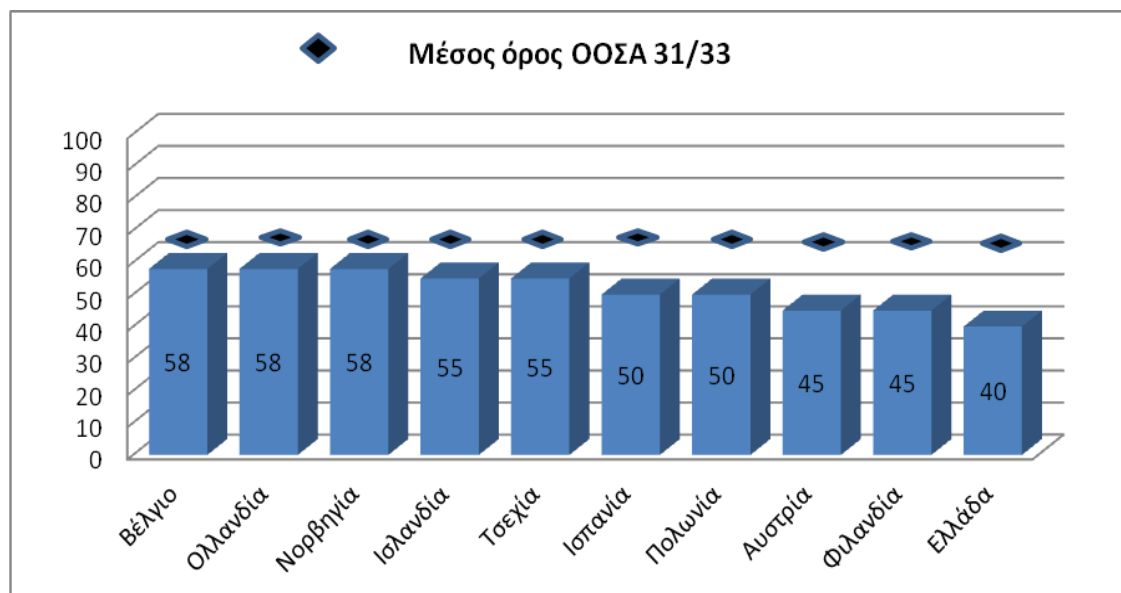
Πίνακας 3



Οι χώρες οι οποίες βρίσκονται κάτω από το μέσο όρο των χωρών του ΟΟΣΑ το οποίο απεικονίζεται στον Πίνακα 4 είναι η Ισλανδία, η Νορβηγία, η Ολλανδία, η Τσεχία, το Βέλγιο, η Αυστρία, η Ελλάδα, η Φιλανδία, η Πολωνία και η Ισπανία. Στις περισσότερες από τις χώρες αυτές η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων δεν είναι υποχρεωτική και τα αποτελέσματα της αξιολόγησης δεν λαμβάνονται υπόψη για θέματα προαγωγών και επαγγελματικής ανέλιξης.

Στη μόνη χώρα στην οποία δεν εφαρμόζεται οποιοδήποτε επίσημο σύστημα αξιολόγησης είναι στη Σλοβακία.

Πίνακας 4



10.2. Σύνδεση της απόδοσης των δημόσιων υπαλλήλων με την αμοιβή

Η αξιολόγηση του εργαζομένου είναι σημαντικό εργαλείο για όποιον οργανισμό θέλει να συνδέσει τις αμοιβές των εργαζομένων της με την απόδοσή τους. Με αυτή τη λογική το άτομο που αποδίδει περισσότερο επειδή εργάζεται με περισσότερο ζήλο ή διαθέτει περισσότερες ικανότητες θα πρέπει να λαμβάνει μεγαλύτερες αποδοχές από τον συνάδελφό του που αποδίδει λιγότερο από αυτόν.

Η σύνδεση της απόδοσης των εργαζομένων με την αμοιβή τους έχει ως απαραίτητη προϋπόθεση την δημιουργία ενός αξιόπιστου και αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων (Marsden-Belfield, 2006). Κατά συνέπεια, προκειμένου να υπάρξει ουσιαστική συσχέτιση μεταξύ κινήτρων και απόδοσης στους δημόσιους υπαλλήλους απαιτείται ο προσδιορισμός του επιθυμητού αποτελέσματος και η αξιολόγηση της απόδοσης αυτών (Festré, 2008). Η διαμόρφωση του συστήματος

γίνεται σε τρεις φάσεις: Πρώτον, αποτιμάται κάθε διαφορετική θέση εργασίας με χρήση της διαδικασίας ανάλυσης έργου, δεύτερον, διεξάγεται έρευνα για τις συνθήκες στην αγορά εργασίας και το επίπεδο αμοιβών ώστε να εξασφαλίζεται η εξωτερική δικαιοσύνη όπως αναφέρθηκε παραπάνω και τρίτον, αποδίδεται ένας μισθός σε κάθε θέση εργασίας επιτυγχάνοντας ισορροπία και εσωτερική-εξωτερική δικαιοσύνη.

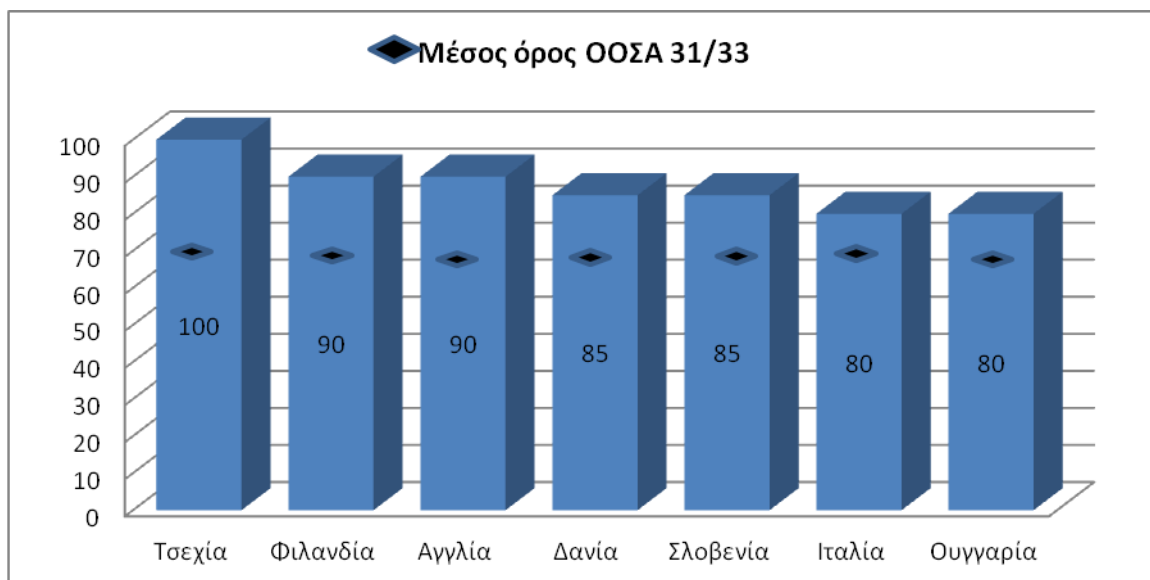
Οι οικονομικές αμοιβές αποτελούνται από τρεις κατηγορίες:

- Τις άμεσες ή σταθερές αμοιβές που λαμβάνει ο κάθε εργαζόμενος για την εργασία που προσφέρει για συγκεκριμένο χρόνο (μισθός).
- Τις μεταβλητές αμοιβές οι οποίες συνδέονται με την απόδοσή του.
- Τις λοιπές παροχές που προσφέρονται στους εργαζομένους είτε λόγω νομοθεσίας π.χ. επίδομα αδείας, επίδομα γάμου, ασφάλιση, είτε με πρωτοβουλία της επιχείρησης όπως πρόσθετη ασφάλιση, σίτιση, μεταφορά, αυτοκίνητο. Ένα άρτια σχεδιασμένο σύστημα αμοιβών μπορεί να παρακινήσει τους εργαζομένους για μεγαλύτερη απόδοση. Το σύστημα αμοιβών και τα δομικά του στοιχεία είτε αυτά είναι σταθερές ή μεταβλητές αποδοχές επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων και κατά επέκταση τον ίδιο τον οργανισμό στο σύνολό του. (Πολυχρονίου , 2007) .

Σύμφωνα με τα στατιστικά στοιχεία του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) όσον αφορά τη σύνδεση της απόδοσης των υπαλλήλων με την αμοιβή, εφαρμόζεται σε διαφορετικό βαθμό σε κάθε χώρα.

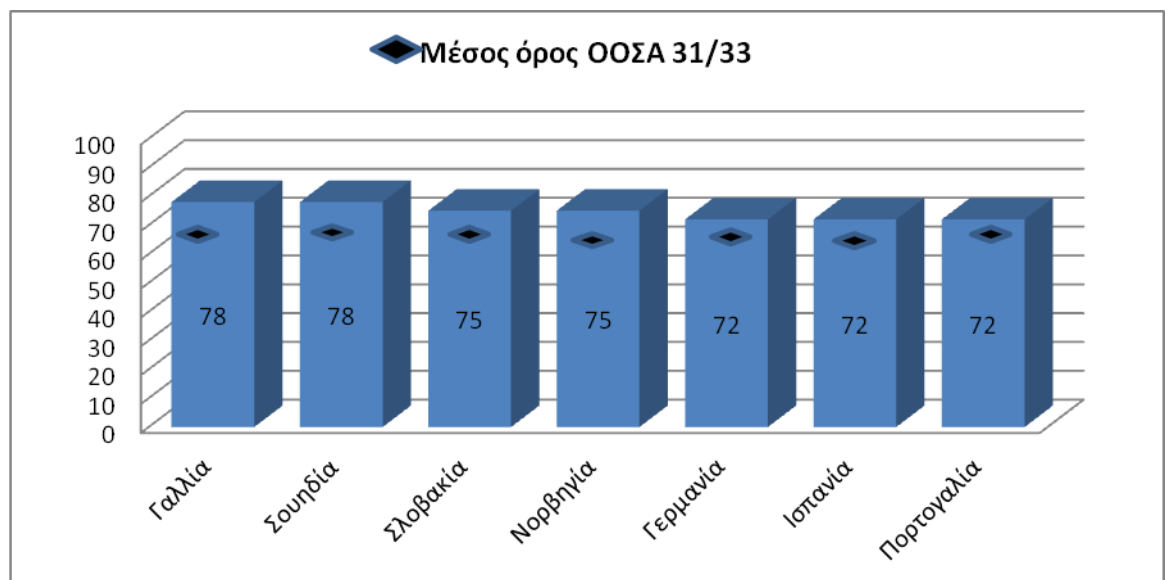
Στις χώρες στις οποίες η εφαρμογή σύνδεσης της αμοιβής με την απόδοση βρίσκεται πάνω από το μέσο όρο των χωρών του ΟΟΣΑ το οποίο απεικονίζεται στον Πίνακα 5 είναι η Τσεχία, η Φιλανδία, η Αγγλία, η Δανία, η Σλοβενία, η Ιταλία και η Ουγγαρία. Με βάση την απόδοση του ο εργαζόμενος μπορεί να αμείβεται τόσο με εφάπαξ πληρωμές (one-off bonuses) όσο και με αύξηση στο βασικό του μισθό. Επιπλέον τα αποτελέσματα της απόδοσης συμβάλλουν στη λήψη αποφάσεων όσον αφορά στις προαγωγές.

Πίνακας 5



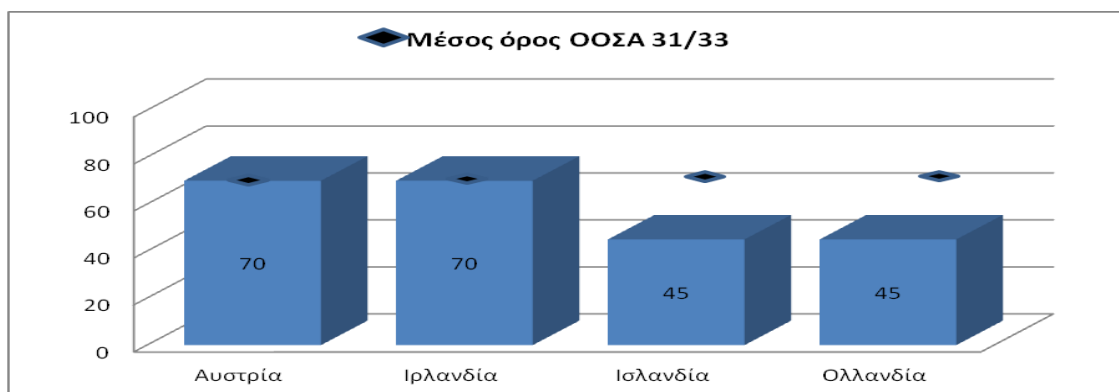
Οι χώρες οι οποίες βρίσκονται λίγο πιο πάνω από το μέσο όρο των χωρών του ΟΟΣΑ το οποίο απεικονίζεται στον Πίνακα 6 είναι η Γαλλία, η Σουηδία, η Σλοβακία, η Νορβηγία, η Γερμανία, η Πορτογαλία και η Ισπανία. Στη Γαλλία, Γερμανία και Σουηδία το ποσοστό αύξησης των αποδοχών των υπαλλήλων το οποίο μπορεί να φτάσει μέχρι και το 40% του βασικού μισθού, στηρίζεται στην αξιολόγηση της απόδοσης τους. Στη Γερμανία και Ισπανία με βάση την απόδοση των υπαλλήλων μπορεί να δοθεί μόνον το οποίο μπορεί να αντιπροσωπεύει το 6-10% του βασικού μισθού. Στην Σλοβακία το μόνον δίνεται κάθε μήνα και μπορεί να αντιπροσωπεύει το 100% του βασικού μισθού. Στη Πορτογαλία η εξαιρετική απόδοση μπορεί να ανταμειφθεί με μόνον που αντιστοιχούν στις αποδοχές ενός μηνός. Περίπου το 25% των δημοσίων υπαλλήλων αξιολογήθηκαν ως εξαιρετικοί το 2008 και το 2009, ενώ από το 2011 έχουν παγοποιηθεί οι επιπλέον αποδοχές.

Πίνακας 6



Οι χώρες που βρίσκονται ακριβώς στο μέσο όρο των χωρών του ΟΟΣΑ είναι η Αυστρία και η Ιρλανδία και αυτές που βρίσκονται κάτω από το μέσο όρο είναι η Ισλανδία και η Ολλανδία όπως φαίνεται και στον Πίνακα 7. Η σύνδεση της αξιολόγησης με την αμοιβή στις χώρες αυτές δεν χρησιμοποιείται σε όλους τους δημόσιους οργανισμούς και οι υπάλληλοι αμείβονται με μπόνους που μπορεί να φτάσουν μέχρι και το 10% του βασικού μισθού.

Πίνακας 7



Στην Ελλάδα, το Βέλγιο και την Πολωνία, δεν υπάρχει ακόμη σύνδεση της αμοιβής των υπαλλήλων με την αποδοτικότητά τους.

11. Η ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

11.1. Η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων μέχρι σήμερα

Ο θεσμός της αξιολόγησης των υπαλλήλων του Κράτους καθιερώθηκε για πρώτη φορά με το διάταγμα της 22ας Νοεμβρίου 1833 (ΦΕΚ 37/4-12-1833). Το συγκεκριμένο διάταγμα περιείχε το «Βιβλίο ποιότητας των δημοσίων υπηρετών», στο οποίο αναγράφονταν όλα εκείνα τα στοιχεία με βάση τα οποία αξιολογούνταν τα όργανα του Κράτους (Παπαχατζή, 1983). Το βιβλίο ποιότητας εξασφάλιζε την ευθύνη των υπαλλήλων κατά την άσκηση των καθηκόντων τους και παρείχε στην Κυβέρνηση την δυνατότητα να διατηρεί προσωπικούς φακέλους των υπαλλήλων με προσωπικά στοιχεία και να τους χρησιμοποιεί για να εξασφαλίσει το ήθος και την δέσμευσή του. Ο ν.1811/1951 «Περί Κώδικος καταστάσεως των Δημοσίων Διοικητικών Υπαλλήλων» αποτελεί το πρώτο νομοθέτημα της μεταπολεμικής περιόδου που ρύθμιζε συστηματικά την οργάνωση του δημοσιοϋπαλληλικού σώματος (Πικραμένος, 2009). Ο κυρωθείς αυτός πρώτος δημοσιοϋπαλληλικός κώδικας θέσπισε νέο σύστημα αξιολόγησης βασιζόμενο σε δεκαοκτώ κριτήρια, και δέσμευε τους υπεύθυνους διευθυντές για την εφαρμογή του με την θέσπιση πειθαρχικών κυρώσεων στις περιπτώσεις πλημμελούς συμπλήρωσης εκθέσεων αξιολόγησης για τους υπαλλήλους. Το σύστημα αυτό, όμως

αποδείχτηκε αναξιόπιστο και ανεπαρκές για την αξιολόγηση των ικανοτήτων και της εργατικότητας των δημοσίων υπαλλήλων.

Με το Π.Δ. 581/1984, εισάγεται ένα νέο σύστημα αξιολόγησης για τον δημόσιο τομέα για την ορθή εκτίμηση και την εξέταση όλων των παραγόντων και των προσόντων (τυπικών και ουσιαστικών) του υπαλλήλου με την δέσμευση στις συνταγματικά κατοχυρωμένες αρχές, της αμεροληψίας, της ουδετερότητας και της νομιμότητας. Μερικά χρόνια αργότερα, με τη διάταξη του άρθρου 54 του Ν. 1943/1991 επαναφέρθηκε σε ισχύ το άρθρο 128 του Π.Δ. 611/1977 (Υπαλληλικός Κώδικας) σχετικά με το θέμα της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων και το οποίο αντικαταστάθηκε ορίζοντας ότι:

«Καθιερώνεται από 1/1/1992 σύστημα αξιολόγησης των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου, πλην των εκπαιδευτικών λειτουργών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Βασικές αρχές και κατευθύνσεις του συστήματος αξιολόγησης είναι η αντικειμενική και αμερόληπτη στάθμιση της επαγγελματικής ικανότητας και καταλληλότητας των υπαλλήλων σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας τους και τα καθήκοντα που ασκούν, βάσει σαφώς προσδιορισμένων κριτηρίων, σε συνάρτηση με τους καθορισμένους στόχους και δείκτες, που επιτρέπουν την εκτίμηση της απόδοσης των υπαλλήλων εντός ορισμένης χρονικής περιόδου, με σκοπό την αποδοτικότερη λειτουργία των υπηρεσιών».

Με τις διατάξεις του Π.Δ. 318/1992 (ΦΕΚ161/τ.Α΄/25.9.1992) «Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών –πλην των εκπαιδευτικών λειτουργών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης– και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου» καθορίζονται οι περιπτώσεις κατά τις οποίες απαιτείται αξιολόγηση, τα κριτήρια της αξιολόγησης, ο τύπος, η διαδικασία και τα όργανα αξιολόγησης, καθώς και τα δικαιώματα και οι εγγυήσεις υπέρ των υπαλλήλων σε σχέση με αυτή. Επιπρόσθετα, με απόφαση του Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης καθορίζεται το ποσοστό των υπαλλήλων που μπορούν να αξιολογούνται σε σχέση με τους βαθμούς ή τις κλίμακες του συστήματος αξιολόγησης με τον ανώτερο ή τον κατώτερο βαθμό. Καθορίζονται αποκλίσεις από το γενικό πλαίσιο της ποσοστιαίας κλιμάκωσης της αξιολόγησης των υπαλλήλων, εφόσον δικαιολογούνται από τη φύση των ασκούμενων κατά υπηρεσία καθηκόντων. Συγκροτείται ,με απόφαση του Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης, Κεντρική Επιτροπή Αξιολόγησης με μέλη:

- τον πρόεδρο του Ελεγκτικού Συνεδρίου, ως πρόεδρο, και αναπληρωτή του έναν από τους αντιπροέδρους του Ελ.Συν.,
- δύο καθηγητές διοικητικής επιστήμης ή διοίκησης επιχειρήσεων ΑΕΙ,
- ένα γενικό διευθυντή του Υπουργείου Προεδρίας της Κυβέρνησης και
- έναν εκπρόσωπο της Α.Δ.Ε.Δ.Υ.

Σύμφωνα με τη διάταξη του άρθρου 14 του ΠΔ 318/92, την αξιολόγηση ενεργούν αυτοτελώς δύο, το πολύ, προϊστάμενοι, ανάλογα με τη θέση του αξιολογούμενου στην ιεραρχία της οικείας υπηρεσίας, δηλαδή ο οικείος προϊστάμενος του υπαλλήλου και ο αμέσως ανώτερος προϊστάμενος αυτού, όταν υπάρχει.

Με τη διάταξη του άρθρου 17 του ΠΔ 318/1992 ορίζεται ότι ο αξιολογητής βαθμολογεί αντικειμενικά, εκθέτοντας με ευσυνειδησία και αίσθημα ευθύνης τη δίκαιη γνώμη του για τον υπάλληλο. Η βαθμολογία του αξιολογητή πρέπει να απορρέει από γεγονότα «αντικειμενικώς ακριβή και όχι από απλές υπόνοιες, ανεύθυνες εισηγήσεις, σχόλια ή πληροφορίες ούτε από μεμονωμένα και τυχαία περιστατικά».

11.2. Διοίκηση Μέσω Στόχων

Με τον ν. 3230/2004 «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις», εισήχθη στην ελληνική δημόσια διοίκηση η έννοια της Διοίκησης μέσω Στόχων (Management by Objectives). Η διοίκηση μέσω στόχων, όπως αυτή ορίζεται δια του προαναφερόμενου νόμου, αφορά την διαδικασία προσδιορισμού σαφών επιδιώξεων-επιδόσεων στα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορέα και εν συνεχεία την διάχυση των γενικότερων αυτών επιδιώξεων υπό μορφή εξειδικευμένων δράσεων σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο. Σε κάθε επίπεδο οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι δεσμεύονται σε ετήσια βάση για την υλοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών και την επίτευξη συγκεκριμένων ποσοτικών και ποιοτικών αποτελεσμάτων, λαμβανομένων υπόψη και των δεικτών αποδοτικότητας γενικών ή ειδικών όπου υπάρχουν. Ως γενικοί δείκτες ορίζονται:

- α) ο χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα πολιτών,
- β) το ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται,
- γ) η εφαρμογή νέων τεχνολογιών και

δ) το κόστος διαχείρισης και η ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών. Οι ειδικοί δείκτες ορίζονται συμπληρωματικά, για κάθε Υπηρεσιακή Μονάδα και πρέπει να αντιστοιχούν στο είδος των παρεχομένων από αυτές υπηρεσιών. Σκοποί του νέου νόμου ήταν να βελτιωθεί η εξυπηρέτηση του πολίτη, η ενίσχυση της διαφάνειας, η πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων, η επαύξηση της εμπιστοσύνης του πολίτη προς την δημόσια διοίκηση και η καλύτερη εκπλήρωση των αναγκών του. Οι διατάξεις του νόμου αυτού, αναφορικά με το σύστημα Διοίκησης μέσω Στόχων, εφαρμόζονται στις υπηρεσίες του Δημοσίου, τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου, και τους Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού ενώ οι διατάξεις που αφορούν τους δείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, εφαρμόζονται στις δημόσιες υπηρεσίες και τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.).

11.3. Κοινό πλαίσιο αξιολόγησης

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) είναι ένα μοντέλο αυτο-αξιολόγησης των επιδόσεων ενός Δημόσιου Οργανισμού, βάσει των τεχνικών Διοίκησης Ποιότητας. Προέκυψε από την συνεργασία μεταξύ των υπουργείων Δημόσιας Διοίκησης της Ευρωπαϊκής Ένωσης, στην προσπάθεια να εισαχθούν οι αρχές Διοίκησης Ποιότητας στου δημόσιους οργανισμούς της Ε.Ε. Το μοντέλο λειτουργεί στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ύστερα από συνεννόηση με τους Γενικούς Διευθυντές των Υπουργείων Δημόσιας Διοίκησης, και συνιστά ένα ιδιαίτερα ήπιο, αλλά ταυτόχρονα απλό και εύχρηστο εργαλείο σε σύγκριση με ένα πλήρως ανεπτυγμένο μοντέλο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η πρώτη έκδοση παρουσιάστηκε το 2000 και στη συνέχεια αναθεωρήθηκε το 2002. Μέχρι το 2005 περίπου 900 ευρωπαϊκές υπηρεσίες δημόσιες διοίκησης εφάρμοσαν το ΚΠΑ για να βελτιώσουν τη λειτουργία τους. Στην Ελλάδα, η εφαρμογή του ΚΠΑ επιτρέπει την εφαρμογή του ν.3230/2004. Η δομή του ΚΠΑ αποτελείται από εννέα κριτήρια τα οποία αναφέρονται στις βασικές πτυχές μιας οργάνωσης και εξετάζονται σε κάθε μορφή διοικητικής ανάλυσης:

α) ηγεσία, β) στρατηγική και Προγραμματισμός, γ) διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, δ) εξωτερικές Συνεργασίες και Πόροι, ε) διοίκηση Διαδικασιών και Αλλαγών, στ) αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πελάτη-πολίτη, ζ) αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό, η) Αποτελέσματα σχετικά με την Κοινωνία και θ) κύρια Αποτελέσματα. Βάσει των εγκυκλίων ΔΠΙΑ/Φ. 1/6-4-2005 και ΔΠΙΑ/Φ.1/οικ. 6304/12-3-2007 του Υπουργείου Εσωτερικών οι υπηρεσίες και φορείς του Ελληνικού Δημοσίου υποχρεούνται να ενημερώνουν την ΔΠΙΑ για την εφαρμογή και τα αποτελέσματα της εφαρμογής του ΚΠΑ. Το ΚΠΑ δεν αφορά στην αξιολόγηση της ουσίας των δημόσιων πολιτικών που εφαρμόζει μια δημόσια οργάνωση αλλά αξιολογεί τη διοικητική της λειτουργία. Επίσης, δεν αξιολογεί το προσωπικό της δημόσιας οργάνωσης σε οποιοδήποτε ιεραρχικό επίπεδο ευθύνης.

Το Κ.Π.Α. εξετάζει αποκλειστικά την αποτελεσματικότητα και όχι την αποδοτικότητα των δημοσίων υπαλλήλων χρησιμοποιώντας ειδικούς δείκτες αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού, για παράδειγμα:

- Δείκτες που αφορούν την ικανοποίηση (π.χ. επίπεδα απουσιών ή ασθένειας, βαθμός κινητικότητας του προσωπικού, αριθμός παραπόνων)
- Δείκτες που αφορούν την απόδοση (π.χ. μέτρα παραγωγικότητας, αποτελέσματα αξιολόγησης προσωπικού) Επίπεδα χρήσης των τεχνολογικών και πληροφοριακών συστημάτων από τους υπαλλήλους
- Δείκτες που αφορούν την ανάπτυξη των ικανοτήτων (π.χ. βαθμός συμμετοχής και επιτυχίας στις εκπαιδευτικές δραστηριότητες, αποτελεσματικότητα των προϋπολογισμών που διατίθενται για επιμόρφωση)
- Αποδεικτικά στοιχεία για την ικανότητα συνεργασίας με τους πολίτες/πελάτες και ανταπόκρισης στις ανάγκες τους
- Βαθμός κινητικότητας του προσωπικού μέσα στην οργάνωση
- Δείκτες που αφορούν την κινητικότητα και τη συμμετοχή (π.χ. βαθμός ανταπόκρισης στις έρευνες για το προσωπικό, αριθμός προτάσεων για καινοτομία, συμμετοχή στις εσωτερικές ομάδες συζήτησης)

- Αριθμός/συχνότητα επιβράβευσης ατόμων και ομάδων
- Αριθμός καταγεγραμμένων υποθέσεων πιθανής σύγκρουσης συμφερόντων

11.4. Εφαρμογή νέου συστήματος αξιολόγησης

Με το νόμο 4250/26-3-14 "Διοικητικές απλουστεύσεις – Καταργήσεις, Συγχωνεύσεις Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημόσιου Τομέα – Τροποποίηση διατάξεων Π.Δ. 318/1992 (Α' 161) και λοιπές ρυθμίσεις", εισάγει τη συγκριτική αξιολόγηση στον προσδιορισμό των ανώτατων ποσοστών των δημοσίων υπαλλήλων ανά κλίμακα βαθμολογίας. Σκοπός της ρύθμισης αυτής είναι να αποδοθεί η βαρύνουσα σημασία που θα πρέπει να έχει κάθε σύστημα αξιολόγησης και να αρθούν οι στρεβλώσεις και η απαξίωση του παρόντος συστήματος αξιολόγησης. Η ρύθμιση είναι μεταβατική και σύντομα θα θεσμοθετηθεί μόνιμο σύστημα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων, καθώς και επιλογής γενικών διευθυντών, τμηματάρχων και προϊσταμένων.

Η βαθμολόγηση της συντριπτικής πλειοψηφίας των υπαλλήλων με βαθμούς 9 και 10, όπως συμβαίνει μέχρι σήμερα, αναιρεί τη σημασία και τη λογική της αξιολόγησης και την καθιστά ανούσια, ενώ αντίθετα θα έπρεπε να αποτελεί εργαλείο παρακίνησης για τον αξιολογούμενο και μεγιστοποίησης της απόδοσης του φορέα.

Τα ανώτατα ποσοστά υπαλλήλων που είναι δυνατόν να αξιολογούνται (με την κλίμακα βαθμών του άρθρου 8 του Π.Δ. 318/1992) καθορίζονται ως εξής:

- α. Με τους βαθμούς 9 έως 10 αξιολογείται ποσοστό έως και 25% των υπαλλήλων.
- β. Με τους βαθμούς 7 έως 8 αξιολογείται ποσοστό έως και 60% των υπαλλήλων.
- γ. Με τους βαθμούς 1 έως 6 αξιολογείται ποσοστό έως και 15% των υπαλλήλων.

Τα ποσοστά αυτά υπολογίζονται επί του συνόλου των υπαλλήλων που υπηρετούν στην ίδια Γενική Διεύθυνση. Ο επιμερισμός των ποσοστών αξιολόγησης σε κάθε Γενική Διεύθυνση γίνεται με απόφαση του οικείου Προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης στο σύνολο των υποκείμενων οργανικών μονάδων μέχρι και επιπέδου Τμήματος ή αντιστοίχου επιπέδου οργανικής μονάδας. Για τον επιμερισμό αυτό λαμβάνονται υπόψη κριτήρια, ιδίως:

α. Η παραγωγικότητα των μονάδων

β. Οι αρμοδιότητες των οργανικών μονάδων σε σχέση με τις προτεραιότητες της ασκούμενης πολιτικής

γ. Η κατανομή των υπαλλήλων ανά οργανική μονάδα.

Η θέσπιση ανώτατων ποσοστών ανά κλίμακα αξιολόγησης στοχεύει στην αποκατάσταση του ρόλου και του θεσμού της αξιολόγησης. Ο επιμερισμός των ποσοστών εξασφαλίζει την αντικειμενικότητα στην αξιολόγηση και την κατά το δυνατόν δικαιότερη αξιολόγηση των υπαλλήλων. Τέλος, οι αποκλειστικές προθεσμίες που ορίζονται με τις διατάξεις του άρθρου αυτού αποσκοπούν στο να αποκαταστήσουν το κύρος και την υποχρεωτικότητα της αξιολόγησης.

12. Η ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΤΟ ΚΥΠΡΙΑΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Σύμφωνα με τους περί Δημόσιας Υπηρεσίας (Αξιολόγησης Υπαλλήλων) Κανονισμοί του 1999 της Κύπρου οι Δημόσιοι Υπάλληλοι Αξιολογούνται από τριμελής ομάδα αξιολόγησης στην οποία απαραίτητα μετέχουν ο διοικητικά προϊστάμενος και ο άμεσα προϊστάμενος του αξιολογούμενου υπαλλήλου.

Οι λειτουργοί Αξιολόγησης θα πρέπει κατά την αξιολόγηση :

- να τηρούν πιστά τους Κανονισμούς και τις Εγκύκλιες οδηγίες που αφορούν την αξιολόγηση των υπαλλήλων
- να προσπαθούν ώστε κατά την αξιολόγηση να εφαρμόζεται ενιαίο μέτρο κρίσεως
- Να μην επηρεάζονται από εκτιμήσεις ή γνώμες για τον υπάλληλο οι οποίες έγιναν ή εκφράστηκαν σε σχέση με προηγούμενα έτη αξιολόγησης
- Να αξιολογούν τον υπάλληλο χωριστά για κάθε μέρος της Έκθεσης για την περίοδο για την οποία αυτή αναφέρεται.
- Να καταβάλουν κάθε προσπάθεια ώστε η αξιολόγηση που γίνεται από αυτούς να αντικατοπτρίζει την πραγματική αξία του υπαλλήλου

- Να μην διστάζουν για το συμφέρον τόσο της υπηρεσίας όσο και του αξιολογούμενου υπαλλήλου να προβαίνουν σε χαμηλές αξιολογήσεις αν αυτές δικαιολογούνται από την απόδοση του υπαλλήλου
- Να γνωρίζουν ότι οι υπάλληλοι δεν έχουν μόνο δυνατότητες αλλά και ελλείψεις.
- Να λειτουργούν με υπευθυνότητα και περίσκεψη και να αιτιολογούν τεκμηριωμένα τις κρίσεις του αποφεύγοντας γενική και αόριστη φρασεολογία.

Έντυπο αξιολόγησης (Υπηρεσιακή Έκθεση)

Για την αξιολόγηση των Δημόσιων Υπαλλήλων συντάσσονται οι ακόλουθες Υπηρεσιακές Εκθέσεις.

Εξαμηνιαίες Εκθέσεις για την αξιολόγηση των υπαλλήλων που διορίζονται υπό δοκιμασία σε μόνιμη θέση και που καλύπτουν τη χρονική περίοδο της δοκιμασίας η οποία είναι δύο χρόνια. Οι Εκθέσεις αυτές αποβλέπουν κυρίως στη διαπίστωση της καταλληλότητας των υπαλλήλων που τελούν υπό δοκιμασία για μονιμοποίηση.

Ετήσιες Εκθέσεις για αξιολόγηση υπαλλήλων μετά την επικύρωση του διορισμού τους σε μόνιμη θέση. Οι Εκθέσεις αυτές αποβλέπουν στη διαπίστωση, εκτίμηση και προσδιορισμό του βαθμού καταλληλότητας των υπαλλήλων για προαγωγή και στην υποβοήθηση της ανάπτυξης ικανοτήτων.

Τα κριτήρια αξιολόγησης σύμφωνα με τις Εκθέσεις αυτές είναι η επαγγελματική κατάρτιση, απόδοση, υπηρεσιακό ενδιαφέρον, υπευθυνότητα, πρωτοβουλία, συνεργασία/σχέσεις, συμπεριφορά προς τους πολίτες, διευθυντικές/διοικητικές ικανότητες. Η κλίμακα αξιολόγησης των πιο πάνω κριτηρίων είναι εξαιρέτα, πολύ ικανοποιητικά, ικανοποιητικά, και μη ικανοποιητικά.

Το περιεχόμενο της ετήσιας έκθεσης για την αξιολόγηση των υπαλλήλων μετά την επικύρωση του διορισμού τους σε μόνιμη θέση είναι το ακόλουθο:

- Στο Μέρος Ι συμπληρώνονται από τον αξιολογούμενο υπάλληλο τα ατομικά και υπηρεσιακά του στοιχεία .

• Στο Μέρος II γίνεται η εκτίμηση της επαγγελματικής αξίας του υπαλλήλου. Τα κριτήρια της αξιολόγησης είναι :

1) Επαγγελματική κατάρτιση : Παρακολουθεί τις εξελίξεις στον τομέα της εργασίας του και εμπλουτίζει τις γνώσεις του

2) Απόδοση :Αποδίδει στην εκτέλεση της εργασίας του

3) Υπηρεσιακό ενδιαφέρον : Επιδεικνύει το ενδεικνύόμενο ενδιαφέρον και ζήλο κατά την εκτέλεση της εργασίας του

4) Υπευθυνότητα : Επιδεικνύει υπευθυνότητα και σοβαρότητα στα καθήκοντα του

5) Πρωτοβουλία : Επιδεικνύει πρωτοβουλία κατά την άσκηση των καθηκόντων του και είναι πρόθυμος να αναλάβει ευθύνες

6) Συνεργασία /Σχέσεις: Συνεργάζεται με τους προϊστάμενους του και τους άλλους συναδέλφους του κατά τη διεκπεραίωση του υπηρεσιακού έργου και έχει αρμονικές σχέσεις μαζί τους

7) Συμπεριφορά προς τους πολίτες: Εξυπηρετεί με προθυμία ευγένεια τους πολίτες και γενικά όσους συναλλάσσονται με την υπηρεσία του

8) Διευθυντική διοικητική ικανότητα: Διαθέτει τις απαιτούμενες ικανότητες για αποτελεσματικό προγραμματισμό ,οργάνωση , διεύθυνση ,συντονισμό εποπτεία και έλεγχο της εργασίας του και του προσωπικού που έχει ή που μπορεί να έχει στη διάθεση του. Ικανότητα να επικοινωνεί καθοδηγεί ενημερώνει παρακινεί τους υπαλλήλους και αναπτύσσει τις επαγγελματικές του δυνατότητες. Ικανότητα αντικειμενικής αξιολόγησης

Για κάθε κριτήριο αξιολόγησης υπάρχουν τέσσερις διαβαθμίσεις, εξάριετα, πολύ ικανοποιητικά, ικανοποιητικά, και μη ικανοποιητικά.

• Στο Μέρος III συμπληρώνεται κατά πόσο η υπάλληλος είναι έτοιμος για προαγωγή αιτιολογώντας τη κρίση αυτή.

• Το Μέρος IV υπογράφεται από τους αξιολογητές και

- Το Μέρος V υπογράφεται από τον αξιολογούμενο, έτσι με τον τρόπο αυτό η υπηρεσιακή έκθεση γνωστοποιείται υποχρεωτικά στον υπάλληλο.

Υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης

Όσον αφορά το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης απόδοσης στη Δημόσια Υπηρεσία στη Κύπρο τέθηκε σε ισχύ το 1990 και χρησιμοποιείται, στην πράξη, σχεδόν αποκλειστικά για σκοπούς αξιολόγησης των δυνατοτήτων του υπαλλήλου για προαγωγή και όχι για σκοπούς προσωπικής ανάπτυξής του. Η κυριότερη αδυναμία του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης είναι η ισοπέδωση των βαθμολογιών μεταξύ του προσωπικού, δηλαδή η αξιολόγηση του 98% των δημόσιων υπαλλήλων ως εξαιρετών. Άλλες αδυναμίες του υφιστάμενου συστήματος είναι:

- Η χρήση των ίδιων κριτηρίων αξιολόγησης για όλους του υπαλλήλους χωρίς αυτά να συνδέονται με το επίπεδο ευθύνης της θέσης
- Η ανεπαρκής κλίμακα αξιολόγησης (Εξάριετα, Πολύ Ικανοποιητικά, Ικανοποιητικά και Μη Ικανοποιητικά)
- Τα κριτήρια αξιολόγησης που έχουν μετατραπεί σε κλίμακα βαθμολογίας
- Η μη ικανοποιητική επεξήγηση των κριτηρίων αξιολόγησης
- Η έλλειψη καθορισμού προσωπικών στόχων και, ως αποτέλεσμα, η ασάφεια για το τι αναμένεται από τον κάθε υπάλληλο
- Η έλλειψη μηχανισμών εποπτείας και ελέγχου της διαδικασίας αξιολόγησης
- Η απροθυμία/ ατολμία των αξιολογητών για αντικειμενική αξιολόγηση
- Η αδυναμία των αξιολογουμένων να δεχθούν κριτική
- Η ανεπαρκής επιμόρφωση τόσο των αξιολογητών όσο και των αξιολογουμένων
- Η έλλειψη δέσμευσης από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη

Αναγνωρίζοντας το γεγονός ότι η αξιολόγηση της απόδοσης προσωπικού αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο και Διοίκησης και μια βασική λειτουργία της Διοίκησης

Ανθρώπινου Δυναμικού που βοηθά τον οποιονδήποτε οργανισμό στη βελτίωση της εσωτερικής του οργάνωσης, καθώς και στην ανάπτυξη του προσωπικού και την προετοιμασία του για ανάληψη αυξημένων αρμοδιοτήτων και ευθυνών, ανατέθηκε σε Ιδιωτικό Οίκο ο σχεδιασμός ενός νέου Συστήματος Αξιολόγησης Απόδοσης Προσωπικού στη Δημόσια Υπηρεσία. Ο εν λόγω Οίκος, σε συνεργασία με το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού, κατέληξε στην ετοιμασία προσχεδίου του νέου συστήματος και συμφωνήθηκαν οι πιο κάτω βασικές αρχές και στόχοι του συστήματος:

- Αξιοποίηση του συστήματος για σκοπούς ανάπτυξης και επιμόρφωσης του προσωπικού, όχι μόνο για σκοπούς προαγωγής
- Αύξηση του αριθμού των εντύπων με βάση τα ιεραρχικά επίπεδα του προσωπικού έτσι ώστε να λαμβάνεται υπόψη το επίπεδο ευθύνης του
- Διαφοροποίηση των κριτηρίων αξιολόγησης με βάση τα ιεραρχικά επίπεδα
- Διεύρυνση της βαθμολογικής κλίμακας

Συμφωνήθηκε σχετικά ότι το σύστημα θα πρέπει να στοχεύει:

- Στο δίκαιο, αντικειμενικό και συνεπή τρόπο αξιολόγησης
- Στη σαφήνεια ως προς το αναμενόμενο επίπεδο απόδοσης και τις συμπεριφορές που πρέπει να επιδεικνύει το κάθε επίπεδο προσωπικού
- Στον εντοπισμό των τομέων βελτίωσης και προσωπικής ανάπτυξης του κάθε ατόμου και στην παροχή καθοδήγησης
- Στη διαμόρφωση της σωστής κουλτούρας και νοοτροπίας σε θέματα απόδοσης
- Στην αξιολόγηση της δυνατότητας του ατόμου για προαγωγή
- Στην ενδυνάμωση της επικοινωνίας μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων και
- Στη βελτίωση της παραγωγικότητας

13. ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ, ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Διαπιστώσεις-Συμπεράσματα

Είναι φανερό ότι η αξιολόγηση είναι μια σύνθετη διαδικασία που περιλαμβάνει ένα πλήθος γνωστικών δεξιοτήτων, ψυχολογικών διεργασιών και επιστημονικής αξιοποίησης τους μέσω έγκυρων, αδιάβλητων και αξιόπιστων μετρήσεων. Εξ ορισμού η αξιολόγηση δεν μπορεί να γίνεται από ένα μόνο άτομο, αλλά από μια ομάδα υπευθύνων, τόσο από τον χώρο του οργανισμού, όσο και από εξωτερικούς συνεργάτες, οι οποίοι θα μπορούν να παράγουν, να αναλύουν και να ερμηνεύουν δεδομένα από πολλές πηγές με υψηλό δείκτη αξιοπιστίας.

Ένα επιτυχημένο σύστημα αξιολόγησης πρέπει αφενώς να σχετίζεται με την εν λόγω θέση εργασίας και αφετέρου να είναι αποδεκτή και από τους αξιολογητές και από τους αξιολογούμενους.

Επίσης πέρα από τη σχετικότητα με το αντικείμενο και την καθολική αποδοχή, το σύστημα αξιολόγησης πρέπει να είναι ευαίσθητο, αξιόπιστο και πρακτικό στη διάκριση ανάμεσα στην αποτελεσματικότητα και στην αναποτελεσματικότητα των αξιολογούμενων.(Cascio, 1982)

Η τακτική και συνεπής αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων σε έναν οργανισμό προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα τόσο για την πορεία του οργανισμού, όσο και για την ανάπτυξη του ίδιου του εργαζόμενου. Ένα βασικό πλεονέκτημα της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων από την πλευρά του προϊσταμένου και της επιχείρησης είναι ότι δύνανται να αποκαλύψουν τόσο τις δεξιότητες όσο και τις αδυναμίες των υφισταμένων, και κατά τον Drucker (1954) να αξιολογήσουν όλες αυτές με σκοπό την μεγιστοποίηση της απόδοσης τους. Ένα άρτια σχεδιασμένο σύστημα αξιολόγησης που είναι εναρμονισμένο με την στρατηγική και το όραμα της επιχείρησης, κατευθύνει τους εργαζόμενους στην τέλεση των σημαντικότερων εργασιών και τους πληροφορεί για τα αποτελέσματα της εργασίας τους αλλά και την αξιολόγηση αυτών τόσο από τους προϊσταμένους τους όσο και από τους συναδέλφους και τους υφισταμένους τους (Jackson and Schuler, 2003). Παρομοίως, οι Gratton et al.(1999) υποστηρίζουν ότι οι παραπάνω σκοποί εξυπηρετούνται με την αξιολόγηση της απόδοσης, εφόσον αυτή είναι ευθυγραμμισμένη με την ανταγωνιστική στρατηγική της επιχείρησης και ταιριάζει με την κουλτούρα της. Η θέσπιση στόχων είναι ένα σημαντικό στοιχείο για την υποκίνηση των εργαζομένων. Οι στόχοι αυτοί που αφορούν τόσο την επιχείρηση όσο

και την εξέλιξη των ίδιων των υπαλλήλων μπορούν να διεγείρουν την προσπάθεια τους, να συγκεντρώσουν την προσοχή τους, να αυξήσουν την επιμονή τους και να τους ενθαρρύνουν για να βρουν νέους και καλύτερους τρόπους εργασίας.

Γενικά, η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί δομημένη λειτουργία του τμήματος προσωπικού που όμως εκτελείτε από άλλα άτομα, γεγονός που εισάγει και συναισθηματική διάσταση στην διαδικασία. Το ανθρώπινο στοιχείο της αξιολόγησης της απόδοσης θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη, ώστε να εξυπηρετούνται καλύτερα τόσο οι ατομικές επιδιώξεις όσο και οι στόχοι των οργανισμών.

Βεβαίως, η αξιολόγηση των εργαζομένων είναι άμεσα συνδεδεμένη με την επιχειρησιακή αλλαγή και κουλτούρα και γι αυτό αποκτά βαρύνουσα σημασία σε μεταβατικές εποχές, όπως η παρούσα. Επιπλέον απαίτηση του ανταγωνιστικού και διεθνοποιημένου περιβάλλοντος είναι η εξειδίκευση, η ευελιξία των δομών και η πρόβλεψη μέσω του συνδυασμού ετερόκλητων γεγονότων. Μέσω της αξιολόγησης μπορούν να παραμείνουν τελικά στις επιχειρήσεις εργαζόμενοι με ιδεολογίες συμβατές ως προς τα χαρακτηριστικά αυτά.

Προτάσεις

Η αξιολόγηση των εργαζομένων τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα είναι ένα δύσκολο έργο που προκαλεί συγκρούσεις μεταξύ εργοδοτών και υπαλλήλων. Στη Κυπριακή Δημόσια Διοίκηση, η αξιολόγηση αποτελεί μια τυπική γραφειοκρατική και κοστοβόρα διαδικασία χωρίς κανένα ουσιαστικό όφελος και χρησιμοποιείται, στην πράξη, σχεδόν αποκλειστικά για σκοπούς αξιολόγησης των δυνατοτήτων του υπαλλήλου για προαγωγή και όχι για σκοπούς προσωπικής ανάπτυξής του. Η κυριότερη αδυναμία του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης είναι η ισοπέδωση των βαθμολογιών μεταξύ του προσωπικού, δηλαδή η αξιολόγηση του 98% των δημόσιων υπαλλήλων ως εξάιρετων. Στην πράξη είναι ιδιαίτερα δύσκολο να αναπτυχθεί ένα σύστημα που να μετρά αντικειμενικά και έγκυρα τις δεξιότητες των υπαλλήλων και το παραγόμενο αποτέλεσμα, να αξιολογεί τη συμπεριφορά τους και να παρέχει κατάλληλες πληροφορίες που αφορούν τη μελλοντική τους εξέλιξη. Στόχος ενός συστήματος Αξιολόγησης είναι η θετική υποκίνηση, η σωστή αξιοποίηση και η απρόσκοπτη ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού της επιχείρησης, με τη διασφάλιση συνθηκών ίσης μεταχείρισης, ισότητας ευκαιριών και διαφάνειας και με βασικό εργαλείο τη συστηματική και τεκμηριωμένη

εκτίμηση της εργασιακής απόδοσης. Έτσι κάθε σύστημα αξιολόγησης για να είναι αποτελεσματικό πρέπει να διέπεται από κάποιες προϋποθέσεις .Οι προϋποθέσεις αυτές πρέπει να είναι:

Η εκτίμηση της εργασιακής απόδοσης πρέπει να είναι τεκμηριωμένη και να βασίζεται σε συγκεκριμένες και ρεαλιστικές υπηρεσιακές προδιαγραφές για κάθε θέση εργασίας ή ευθύνης , και σε αιτιολογημένη, λεπτομερή και σαφή διαμόρφωση των αξιολογικών κρίσεων/εκτιμήσεων και προτάσεων των αξιολογητών, με άξονα τα συγκεκριμένα εργασιακά καθήκοντα και την ανταπόκριση σε αυτά του εργαζόμενου κατά την περίοδο αναφοράς της αξιολόγησής του.

Κανείς δεν θα πρέπει να κρίνεται γενικά και αόριστα, αλλά σε σχέση με τις απαιτήσεις της εργασίας του, το επίπεδο αρμοδιότητας που έχει να επηρεάσει το επιθυμητό αποτέλεσμα-στόχο, καθώς και το επίπεδο ευθύνης που του αναλογεί, στη συγκεκριμένη θέση που κατέχει.

Αξιολογητές και αξιολογούμενοι οφείλουν να έχουν κατά το δυνατόν ενιαία αντίληψη για τα κριτήρια και τα επίπεδα ανταπόκρισης σε αυτά, για κάθε βαθμίδα απόδοσης (διακεκριμένη, ικανοποιητική, κλπ)

Η διαμόρφωση ενιαίας αντίληψης υποβοηθείται και ελέγχεται από τη σκιαγράφηση της τυπικά αναμενόμενης απόδοσης που αντιστοιχεί σε κάθε κριτήριο και κλίμακα της βαθμολογίας/αξιολογικής κατάταξης, για κάθε κατηγορία προσωπικού.. Η σκιαγράφηση αυτή πρέπει να είναι σαφής, εγκεκριμένη και γνωστή σε κάθε αξιολογητή και αξιολογούμενο.

Να ενθαρρύνεται η ενεργή συμμετοχή του αξιολογούμενου στη διαδικασία (προετοιμασία συνέντευξης με βάση συγκεκριμένο checklist/κατάλογο σημείων προς συζήτηση, αιτιολογημένη αυτοαξιολόγηση, ουσιαστική συζήτηση κατά τη συνέντευξη), πριν ο κάθε αξιολογητής διαμορφώσει και καταγράψει την κρίση του.

Οι εκτιμήσεις και οι προτάσεις του αξιολογητή για τον αξιολογούμενο (απόδοση, αναγκαία βελτίωση, δυνατότητες εξέλιξης κλπ) θα πρέπει να διαμορφώνονται και ξνα καταγράφονται μετά από Συνέντευξη.

Η Συνέντευξη Αξιολόγησης είναι κομβική διαδικασία του συστήματος και αποτελεί ουσιώδη προϋπόθεση της διαφάνειας, του κύρους και της τεκμηρίωσης των αξιολογικών κρίσεων, πριν αυτές οριστικοποιηθούν.

Θα πρέπει να προβλέπονται σαφείς και θεσμοθετημένες διαδικασίες, κριτήρια και όργανα εφαρμογής του συστήματος αξιολόγησης.

Τα κριτήρια, οι τρόποι βαθμολογίας, οι διαδικασίες, τα πάσης φύσεως έντυπα και τα όργανα εποπτείας του καταγράφονται και εξειδικεύονται σε Ειδικό Κανονισμό, τον οποίο γνωρίζουν όλοι οι αξιολογητές και αξιολογούμενοι.

Αξιολόγηση των αξιολογητών για την ορθότητα - τεκμηρίωση των κρίσεών τους και για την τήρηση των κανόνων του συστήματος, με αντίστοιχο κριτήριο στα έντυπα αξιολόγησης στελεχών.

Ο αξιολογούμενος λαμβάνει γνώση της υπηρεσιακής του αξιολόγησης, καταγράφει τις παρατηρήσεις του και μπορεί να ζητήσει την αναθεώρησή της, από ειδικό υπηρεσιακό όργανο, στο οποίο συμμετέχει και εκπρόσωπος-οι του Συλλόγου εργαζομένων.

Παρακολουθείται συστηματικά η σωστή εφαρμογή και ο τρόπος αξιοποίησης της αξιολόγησης στην εκπαίδευση, στην υπηρεσιακή εξέλιξη, στα συστήματα κινήτρων, ώστε να παρέμβουν εάν χρειαστούν βελτιώσεις/αλλαγές στο εφαρμοζόμενο σύστημα, ή στις εφαρμογές του.

Λήψη κατάλληλων μέτρων (εκπαίδευση - επιμόρφωση - κίνητρα- σχεδιασμός καριέρας κ.λπ.) για την αντιμετώπιση υπηρεσιακών ελλείψεων ή αδυναμιών, που εντοπίζονται από το σύστημα αξιολόγησης.

Οι παραπάνω προϋποθέσεις, σκιαγραφούν ένα πλαίσιο, που θα μπορούσε να ξεπεράσει αρκετά προβλήματα αξιοπιστίας και αποδοχής των συστημάτων αξιολόγησης, χωρίς να αποτελούν γενική συνταγή και να εξαντλούν το θέμα.

14.ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αθανασόπουλος Κ., (2007), *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων*, εκδόσεις Παπαζήση σ.15-20, 29, 50, 86 Τόμος Β΄

Έκδοση του Ο.Ο.Σ.Α. «Performance-related Pay Policies for Government Employees» , 2005 σελ. 26-31

Έκδοση του Ο.Ο.Σ.Α. «Performance-related Pay Policies for Government Employees» ,2005 σελ. 82-100

Ζαβλάνος, Μ. (2002), *Οργανωτική Συμπεριφορά*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα σ. 117, 187

Θερίου, Ν. Γ. (2002): «Παραγωγικότητα και απόδοση σε επίπεδο επιχείρησης», ΣΠΟΥΔΑΙ, *Περιοδική Επιστημονική Έκδοση του Πανεπιστημίου Πειραιώς*, 52 (3) σ 153.

Κ. Κωστής - Σ. Πετμεζάς (2006), *Η ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας κατά τον 19ο αιώνα (1830-1914)*, εκδόσεις Αλεξάνδρεια, Αθήνα σ. 253-255

Μαυρομιχάλη, Κ. (2011) Η αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων και η σύνδεση της με την αμοιβή (εργασία), Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης, Αθήνα.

Ξηροτύρη-Κουφίδου, Στυλιανή (2001) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η προσέλευση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον* . Αθήνα: Εκδόσεις Ανίκουλα, σ 185.

Παπαλεξανδρή, Ν.- Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα:Μπένου, σ. 336-348

Παπάνης Ευστράτιος (2007), [http:// epapanis.blogspot.com](http://epapanis.blogspot.com),

Παπαστεφανάκη Σ. (2006) *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων* σ.48-49

Παπαχατζή Γ. (1983) *Σύστημα του ισχύοντος στην Ελλάδα Διοικητικού Δικαίου*, Εκδόσεις Σάκκουλα Αθήνα

Περί Δημόσιας Υπηρεσίας (Αξιολόγησης Υπαλλήλων) Κανονισμοί του 1990-1999.

Πικραμένος Μ. (2009) Το νομικό καθεστώς των ανωτέρων δημοσίων υπαλλήλων.
www.epkodi.gr

Πολυχρονίου Π., (2007) «HR Practices in Greek Organizations: Financial Participation, Compensation System and Employee Satisfaction, European Reward Management Conference» The European Institute for Advanced Studies in Management, 17-19 December'

Τερζίδης Κ.- Τζωρτζάκης Κ. (2004) ,*Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων* , Rosili σ.136

Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού. Οι περί Δημοσίας (Αξιολόγηση Υπαλλήλων) Κανονισμοί.1990 <<http://www.mof.gov.cy/mof/papd>

Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης,
www.ydmed.gov.gr.

Φαναριώτης, Π. (1990),*Διοίκηση Προσωπικού*. Αθήνα: Σταματούλης

ARMSTRONG, M. and BARON, A. (1998) Performance management: the new realities. London: Institute of Personnel and Development, σ.69-72

Anthony, R.N., Dearden, J. and Govindarajan, V., (1992) «Management Control Systems», Irwin, Homewood, IL,.

Babakus, Emin, David W. Cravens, Mark Johnston and William C. Moncrief (1996), "Examining the hole of Organizational Variables in the Salesperson Job Satisfaction Model," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 20 (Summer), 33-35.

Bratton, J., Gold, J. (1999) *Human Resource Management: Theory & Practice* Second Edition MacMillan, London

Bratton, J., Gold, J. (2003) *Human Resource Management Theory and Practice*. Great Britain: Palgrave MacMillan.

Broom, C. A., Harris, J., Jackson, M., and Marshall, M (1998) Public Productivity & Management Review

Buelens, M. and Van den Broeck, H. (2007). «An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations», *Public Administration Review*

Burgess, Simon, and Marisa Ratto. (2003). “The Role of Incentives in the Public Sector: Issues and Evidence.” *Oxford Review of Economic Policy*

Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11, 55-60.

David Osborne and Ted Gaebler, *Reinventing Government* (Reading, Ma.: Addison Wesley, 1992), chapter 1.

Dixit, A. (2002). «Incentives and Organizations in the Public Sector: An Interpretative Review», *The Journal of Human Resources*

Dorfam J. (1961) *Thorsten Veblen and his America* New York, Augustus M. Kelley

Drucker, P. (1954) «The practice of Management». Harper and Row, New York

Dubinsky A, Mattson B.E. (1979). Consequences of role conflict and ambiguity experienced by retail sales people. *Journal of Retailing*, 55(4), 70-75.

Edward P. Lazear , (2000) Performance Pay and Productivity, *The American Economic Review*

Evans P and Bellamy S (1995) Quality Management In The Australian Public Sector. *International Journal of Public sector management*, σ.30-38

Festré A. (2008), «Motivation, incentives and performance in the public sector», www.webssa.net

Gary Dessler (2000), *Human Resource Management*

Geoffrey F. Segal and Adam B. Summers (2002) *Citizen Budget reports: Improving Performance and Accountability in Government*, Reason Public Institute, Policy Study No 292

Guilford, J.P. 1954. Psychometric Methods. McGraw-Hill Education. ISBN 0070251290

Heslin P.A. & VandeWalle (2008) Manager's implicit assumptions about personnel

<http://npgfuture.blogspot.com/2009/04/360.html>, 04/11/10

Huber, V.L., Fullers, S.R (1998) *Human Resource Management: Performance Appraisal*. University of Washington School of Business Administration.

Jackson E.S & Schuler, R (2003), *Managing Human Resources through Strategic Partnerships*, (8th Ed.) Thomson South-Western Publishing

Jaworski BJ & Kumar A.(1993). MARKOR: A measure of market Orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467-477.

King L., Hunter J. and Schmidt (1980), Halo in a Multidimensional Forced-Choice Performance Evaluation Scale, *Journal of Applied Psychology* 65, σ.507-510

Latham, G. P., & Wexley, K. N. (1977). Behavioral observation scales for performance appraisal purposes. *Personnel Psychology*, 30, 255-257.

Locke, E.A., Shaw, K.N., Saari, L.M. & Latham, G.P. (1981) Marsden, D. (2001) «Teachers and performance management: one year on (Provisional results) », Centre for Economic Performance, London School of Economics.

Mahesh, M., Lee, J. (2003) Performance Appraisal Methods in Manufacturing Industries- Review and Suggestions. Engineering and Technology Management Program. University of Louisiana at Lafayette. USA.

Marsden, D. (2001) «Teachers and performance management: one year on (Provisional results) », Centre for Economic Performance, London School of Economics.

Marsden, David and Belfield, Richard (2006) Pay for performance where output is hard to measure

McIntyre, R. & Salas, E. (1995). Measuring and managing for team performance: Emerging principles from complex environments. In R. Guzzo and E. Salas (Eds.), Team

Effectiveness and Decision Making in Organizations, San Francisco, CA: Jossey-Bass., σ. 9-12

Michael Armstrong and Angela Baron (1998) *Managing Performance: Performance Management in Action*

Ministry of Finance, The Netherlands

Murphy, K., & Cleveland, J. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational and goal-oriented perspectives*. Newbury Park, CA: Sage.

Newstrom, J.W. Davis, K. (2002) *Organizational Behavior – Human Behavior at work*. McGraw-Hill. London

Occupational psychology-employee-evaluation: <http://e-psychology.gr/work-psychology/451>

OECD “General Framework of PRP systems across OECD countries” OECD Observer, 10/2004 “Public Sector Modernisation: governing for performance”

OECD Public Employment and management-Human Resources management country profiles, last update 06/12/12, www.oecd.org

OECD, Private Pay for Public Work. Performance-related pay for public sector managers, 1993

Patten, T.H., Jr (1977), *Pay: Employee Compensation and Incentive Plans*, p. 352 Free Press, London.

Piggot-Irvine, E. (2003a). Appraisal training focused on what really matters. *The International Journal of Educational Management*, 17(6), 254-256.

Piggot-Irvine, E. (2003b). Key features of appraisal effectiveness. *International Journal of Educational Management*, 17(4), 170-173

Poister Theodore (2003), *Measuring Performance in public and non profit organizations*, Jossey – Bass, σ 109

Smith, P., & Kendall, L. Retranslation of expectations: An approach to the construction of unambiguous anchors for rating scales. *Journal of Applied Psychology*, 1414997-6135,5,.

Sousa-Poza, Alfonso & Sousa-Poza, Andres A, (2000). "*Taking Another Look at the Gender/Job-Satisfaction Paradox*," Kyklos, Wiley Blackwell

Spriegel, W.R. (1962), Company practices in appraisal of managerial performance, *Personnel*, Vol. 39, pp. 77.

Taylor Fr. (1896) "The adjustment of wages to efficiency; three papers ..." New York, For the American economic association by the Macmillan company; London, S. Sonnenschein & co.

Tsutsumi, A. (2005), "Psychosocial factors and health: community and workplace study", *Journal of Epidemiology*, Vol. 15 No. 3.

Victor Lavy, (2002) "Evaluating the Effect of Teachers' Performance Incentives on Pupils' Achievements," *Journal of Political Economy*

Wayne F. Cascio (1982) Costing Human Resources

Wise, Lois Recascino. 2000. *The Public Service Culture*. In *Public Administration Concepts and Cases*, 7th ed., edited by Richard J. Stillman II,

www.wikipedia.org