**Neapolis University**

**HEPHAESTUS Repository** **http://hephaestus.nup.ac.cy**

Department of Economics and Business Master in Public Administration (MPA)

2014

# þÿ £ Å Ã Ä ® ¼ ± Ä ±  ± ¾ ¹ ¿ » Ì ³ · Ã · Â  ´ · ¼ ¿

Constantia, Constantinou

þÿ  Á Ì ³ Á ± ¼ ¼ ±  " · ¼ Ì Ã ¹ ± Â  " ¹ ¿ ¯ º · Ã · Â ,  £ Ç ¿ » ®  Ÿ ¹ º ¿ ½ ¿ ¼ ¹ º Î ½  • À ¹ Ã Ä · ¼ Î ½  º ± ¹  " ¹ ¿ ¯ º
þÿ  ± ½ µ À ¹ Ã Ä ® ¼ ¹ ¿  • µ ¬ À ¿ » ¹ Â  ¬ Æ ¿ Å

http://hdl.handle.net/11728/6719

*Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository*

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΝΕΑΠΟΛΙΣ ΠΑΦΟΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία**

# ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

**ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΑ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ**

**ΠΑΦΟΣ, 2014**

**Επιβλέπων Καθηγητής: ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΑΘΑΝΑΣΟΠΟΥΛΟΣ**

**ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση του Πανεπιστημίου Νεάπολις, Πάφου. Πρωτίστως θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή, κ. Κωνσταντίνο Αθανασόπουλο, για την πολύτιμη καθοδήγησή του, τις συμβουλές του, την άψογη συνεργασία μας και τη συμβολή του στην προσπάθεια ολοκλήρωσης της Διπλωματικής μου Εργασίας. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τον υπεύθυνο καθηγητή του Μεταπτυχιακού προγράμματος κ. Σπύρο Βλιάμο, καθώς και τους καθηγητές κ. Ανδρέα Μολέσκη και κ. Χρίστο Ακρίβο για την συνεχή υποστήριξη μέχρι την ολοκλήρωση του προγράμματος.

# ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ως φοιτήτρια του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης, έχω επιλέξει για τη διπλωματική μου μελέτη θέμα με τίτλο : « Συστήματα Αξιολόγησης Δημοσίων Υπαλλήλων ».

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.

Στις μέρες μας, το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης της τεχνολογικής εξέλιξης καθώς επίσης και ο διεθνής ανταγωνισμός, ασκούν πιέσεις σε όλες τις υπηρεσίες, τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημόσιου τομέα με σκοπό την πιο άμεση και γρήγορη προσαρμογή τους στο νέο εξελισσόμενο περιβάλλον. Η αποτελεσματικότητα της παροχής των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα αποτελεί και το βασικότερο λόγο για αναβάθμιση και εκσυγχρονισμό 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.

Η δομή της παρούσας εργασίας χωρίζεται σε τρία κεφάλαια.

Στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας γίνεται αναφορά στις βασικές έννοιες της αξιολόγησης, στο σκοπό , τα πλεονεκτήματα ,τα προβλήματα , τις προϋποθέσεις και τα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στις πλέον γνωστές και εφαρμοσμένες μεθόδους αξιολόγησης καθώς επίσης και στα σφάλματα κατά τη διαδικασία αξιολόγησης .

Το τρίτο κεφάλαιο αναδεικνύει τον τρόπο της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων καθώς και τις πρακτικές που εφαρμόζονται σε ευρωπαϊκό και παγκόσμιο επίπεδο. Επίσης, αναλύεται και παρουσιάζεται η εξέλιξη του σύγχρονου θεσμικού πλαισίου της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα. Η διοίκηση μέσω στόχων και το κοινό πλαίσιο αξιολόγησης αναλύονται ως μεθοδολογίες μέτρησης της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα. Παράλληλα στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται το θεσμικό πλαίσιο του συστήματος αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων στη Κύπρο ,η καταγραφή των κριτηρίων που χρησιμοποιούνται στη σχετική διαδικασία καθώς και οι αδυναμίες και οι εισηγήσεις για βελτίωση της υφιστάμενης κατάστασης .

Η εργασία ολοκληρώνεται με την παράθεση των κυριότερων συμπερασμάτων.

# ABSTRACT

As a student in the Department of Public Administration, I have chosen for my dissertation study the topic entitled: "Evaluation System for Public Civil Servants."

In the public sector, the evaluation of employee performance is a critical point for the citizen service, the personnel management and financial savings.

Nowadays, the globalization of technological development as well as the international competition, put pressure on all services, both in the private and public sectors for a more direct and rapid adaptation to the new evolving environment. The effectiveness of the provision of public sector services determines the main reason for its upgrading and modernization. An important factor in this project is the development of skills of the employees obtained by evaluating their behavior and performance.

The structure of this paper is divided into three chapters.

In the first chapter, reference is made to the basic concepts of evaluation, the purpose, advantages, problems, conditions and characteristics of an effective evaluation system.

The second chapter refers to the most known and applied evaluation methods as well as the errors in the evaluation process.

The third chapter shows the methods of evaluation of civil servants and the practices applied at European and global level. Furthermore, the evolution of the modern institutional framework for evaluation of civil servants in Greece is analyzed and presented. Management by objectives and the Common Assessment Framework are analyzed as methodologies for measuring the effectiveness of public administration in Greece. Alongside in this chapter the institutional framework of the evaluation system for public servants in Cyprus and the record of the criteria used in the process are presented as well as the weaknesses and suggestions for improving the current situation.

The dissertation is completed with an outline of the main conclusions.

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

**ΠΕΡΙΛΗΨΗ** ..... II

**ABSTRACT** ..... III

**ΕΙΣΑΓΩΓΗ** ..... 1

**1. ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ: Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ** ..... 2

1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ..... 2
1.2 ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ..... 3
1.3 ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ..... 4
1.4 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ..... 5
1.5 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ..... 6
1.6 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ..... 7
1.7 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ..... 9

**2. ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ** ..... 12

2.1 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ..... 13
*2.1.1. Μέτρηση της παραγωγής* ..... *13*
*2.1.2 Η μέτρηση της απόδοσης των στελεχών* ..... *13*
*2.1.3 Πωλήσεις σε χρηματικές μονάδες :* ..... *14*
*2.1.4 Μετρήσεις αποτελεσματικότητας :* ..... *14*
*2.1.5 Προσωπικά στοιχεία εργαζομένου:* ..... *14*
2.2 ΥΠΟΚΕΙΜΕΝΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ..... 14
*2.2.1 Συγκριτικές μέθοδοι αξιολόγησης* ..... *15*
2.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΑΠΟΛΥΤΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ..... 17
2.4 ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ..... 19
*2.4.1 Αυτοαξιολόγηση:* ..... *19*
*2.4.2 Αξιολόγηση από Συναδέλφους:* ..... *20*
*2.4.3 Αξιολόγηση από Υφιστάμενους :* ..... *21*
*2.4.4 Αξιολόγηση από Πελάτες:* ..... *21*
*2.4.5 Αξιολόγηση 360 Μοιρών:* ..... *22*
2.5 ΣΦΑΛΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ..... 23

**3. Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ** ..... 25

3.1 ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ ..... 25
3.2 ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ ..... 28
*3.2.1Διοίκηση με βάση την απόδοση (Performance Management)* ..... *28*
*3.2.2 Η σύνδεση της απόδοσης με τον προϋπολογισμό (Performance Budgeting)* ..... *29*
3.3 Η ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΜΕ ΤΙΣ ΑΜΟΙΒΕΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ( PERFORMANCE RELATED PAY) ..... 33
3.4 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ..... 39
*3.4.1 Η αξιολόγηση των Δημοσίων Υπαλλήλων στην Ελλάδα* ..... *39*
*3.4.2 Το υπάρχον σύστημα Αξιολόγησης στην Ελλάδα* ..... *41*
*3.4.3 Διοικητική μεταρρύθμιση και τωρινή κατάσταση στο Ελληνικό Δημόσιο* ..... *42*
3.5 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ..... 44
*3.5.1 Διοίκηση μέσω στόχων στο Δημόσιο και ευρύτερο Δημόσιο Τομέα* ..... *44*
*3.5.2 Κοινό πλαίσιο αξιολόγησης για τους δημόσιους οργανισμούς* ..... *46*
3.6 ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΟ ΚΥΠΡΙΑΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ..... 48
*3.6.1 Η αξιολόγηση των Δημοσίων Υπαλλήλων στη Κυπριακή Δημόσια Διοίκηση* ..... *48*

*3.6.2 Σκοπός της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων* ..... *49*
*3.6.3 Υφιστάμενο Σύστημα Αξιολόγησης* ..... *50*
*3.6.4 Αδυναμίες του Υφιστάμενου Συστήματος* ..... *53*
*3.6.5 Συνέπειες από την ισοπέδωση στην αξιολόγηση* ..... *55*
*3.6.6 Πώς μπορεί να διορθωθεί η κατάσταση* ..... *56*

**ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ** ..... **57**

**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ** ..... **59**

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ..... 59
ΞΕΝΗ ..... 60
ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ ..... 61

# ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η αξιολόγηση του προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης αποτελεί μια διαδικασία που στοχεύει στην διαπίστωση των ικανοτήτων των υπαλλήλων και μπορεί να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις για αύξηση της παραγωγικότητας των δημόσιων λειτουργών και οργανισμών προς όφελος του συνόλου των πολιτών.

Τις τελευταίες δεκαετίες η μείωση των πόρων που διατίθενται για τη Δημόσια Διοίκηση, η οικονομική κρίση και ο στόχος για μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα σε όλες τις βαθμίδες της Δημόσιας Διοίκησης αύξησαν το ενδιαφέρον για την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση του διαθέσιμου Ανθρώπινου Δυναμικού. Για το λόγο αυτό η δημιουργία και εφαρμογή ενός αποτελεσματικού και όσον το δυνατό πιο αντικειμενικού συστήματος αξιολόγησης αποτελούν προτεραιότητα κάθε Διοίκησης.

Με τις σύγχρονες αντιλήψεις αξιολόγηση είναι η διαδικασία μέτρησης του βαθμού προσέγγισης των στόχων μιας σχεδιασμένης απόδοσης για να διαπιστωθούν αποκλίσεις και να ληφθούν διορθωτικά μέτρα ώστε η απόδοση να προσαρμοστεί σε αυτά που έχουν σχεδιαστεί. Είναι αναγκαίο η αξιολόγηση να στηρίζεται σε μετρήσιμους ποσοτικούς και ποιοτικούς δείκτες που αφορούν συγκεκριμένους στόχους. (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003 :315)

Για την ομαλή λειτουργία των υπηρεσιών του κράτους είναι απαραίτητος ένας αποτελεσματικός δημόσιος τομέας. Η αποκλειστικότητα εξάλλου της παροχής κάποιων υπηρεσιών ή τμημάτων του δημόσιου τομέα αποτελεί τον βασικότερο λόγο για αναβάθμιση. Επομένως μια Δημόσια Υπηρεσία που στοχεύει στην αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας πρέπει να εστιάζει σε συστήματα βελτίωσης της παραγωγικότητας όσο και της ποιότητας του Ανθρώπινου Δυναμικού της.

Η αξιολόγηση παρέχει τις σωστές πληροφορίες και τα αντικειμενικά κριτήρια για προαγωγή, αμοιβή ή μετακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού και αναδεικνύει τις ανάγκες για περαιτέρω εκπαίδευση. (Ξηροτύρη-Κουφίδου,2001:173)Για να επιτευχθούν όμως οι στόχοι αυτοί πρέπει η αξιολόγηση να διεξάγεται με τρόπο ομαλό και ορθό, βάσει κριτηρίων τα οποία να πληρούν τις προϋποθέσεις της αξιοπιστίας, της εγκυρότητας, της έλλειψης προκαταλήψεων, της αντικειμενικότητας και της σύνδεσης τόσο με τους

στόχους της υπηρεσίας όσο και με τους αντικειμενικούς στόχους της κάθε θέσης εργασίας.

Η εφαρμογή συστημάτων αξιολόγησης στη δημόσια διοίκηση, αποσκοπεί στον εκσυγχρονισμό και την αποτελεσματική λειτουργικότητα των δημόσιων οργανισμών, προσφέροντας μία πιο βελτιωμένη εξυπηρέτηση των πολιτών. Η αποκλειστικότητα εξάλλου της παροχής κάποιων υπηρεσιών ή τμημάτων του δημόσιου τομέα αποτελεί και το βασικότερο λόγο για την αναβάθμιση και τον εκσυγχρονισμό του.

Η αποστολή της δημόσιας διοίκησης πρέπει να διαμορφώνεται σύμφωνα με την αρχή του σεβασμού και της εξυπηρέτησης του πολίτη και να έχει κυρίαρχο προσανατολισμό όχι μόνο την διεκπεραίωση των θεσμικά καθορισμένων αρμοδιοτήτων αλλά και την παροχή υπηρεσιών ποιότητας, όπως υπαγορεύονται από την σύγχρονη διοικητική επιστήμη και τις τάσεις που κυριαρχούν στον ευρωπαϊκό και διεθνή χώρο.

Ένα επιτυχημένο σύστημα αξιολόγησης βοηθά να εφαρμόζει σωστά και με ακρίβεια όλους τους στόχους, είτε αυτοί είναι βραχυπρόθεσμοι είτε αυτοί είναι μακροπρόθεσμοι.

# 1. Βασικές έννοιες: Η έννοια της αξιολόγησης

## 1.1 Ορισμός της Αξιολόγησης

Μια από τις βασικότερες λειτουργίες του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων είναι η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού. Η αξιολόγηση είναι μια έννοια ευρέως διαδεδομένη. Αποτελεί μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων για την ανάπτυξη και εξέλιξη μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.
Η αξιολόγηση ορίζεται ως η διαδικασία κατά την οποία μετρούμε ή διατυπώνουμε την απόδοση των υπαλλήλων βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων που έχουν θεσπισθεί για τη θέση που κατέχει .(Παπαδάκης ,2007:121)

Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι μια συστηματική εκτίμηση, η οποία προέρχεται από τον άμεσα ιεραρχικά προϊστάμενο και αναφέρεται στην εκτέλεση της εργασίας από τον εργαζόμενο καθώς επίσης και στις δυνατότητές του για προοπτική και εξέλιξη αποτελώντας έτσι μια διαδικασία διαπίστωσης αλλά και καταγραφής της απόδοσης του εργαζομένου για το παρόν και το μέλλον. Η αξιολόγηση αποσκοπεί στην ορθολογικότερη διοίκηση του προσωπικού γι αυτό και δεν αξιολογείται το άτομο ως προσωπικότητα αλλά ως εργαζόμενος, δηλαδή μόνο αναφορικά με τη διάσταση και τη

σχέση που έχει ως μέλος ενός πλαισίου ή ως εργαζόμενος που εφαρμόζει συγκεκριμένες οδηγίες ή διαδικασίες ή τεχνικές ( Βάλβης , 1999:131).

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 ( Φαναριώτης, 1990:207).

«Η αξιολόγηση αποτελεί ένα μέτρο ελέγχου του βαθμού στον οποίο το στέλεχος έχει συμβάλει στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από την επιχείρηση /οργανισμό και τους οποίους οφείλει να επιδιώξει » (Ξηροτύρη –Κουφίδου ,2001 σελ.171).

Η αξιολόγηση αποτελεί την πρακτική του να είσαι αρκετά ταπεινός έτσι ώστε να παραδεχτείς ότι κάποιος άλλος είναι καλύτερος σε κάτι και αρκετά σοφός έτσι ώστε να μάθεις τον τρόπο με τον οποίο θα γίνεις αντάξιος και ακόμα να τον ξεπεράσεις σε αυτό ( Eco Smes, 2004 Περιβαλλοντική αξιολόγηση ).

## 1.2 Σκοπός και πλεονεκτήματα της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων

Η αξιολόγηση αποτελεί μια δομημένη διαδικασία 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 ανάπτυξη του οργανισμού (Τερζίδης –Τζωρτζάκης ,2004:135).

Ο 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 της εταιρείας και να ανασυνθέσει την εξελικτική του πορεία μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο εργασιακό πλαίσιο.

Η αξιολόγηση συνδέεται με την δίκαιη κατανομή μισθών, αυξήσεων, αδειών και προαγωγών. Η σημαντικότερη εφαρμογή και ο βασικότερος σκοπός της αξιολόγησης είναι η κατάρτιση και επιμόρφωση των εργαζομένων, η μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων, η παρακίνηση των εργαζομένων, η βελτίωση της παραγωγικότητας και η

διευκόλυνση του στρατηγικού προγραμματισμού . Ως εκ τούτου αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου έχει τους παρακάτω σκοπούς: ( Τερζίδης - Τζωρτζάκης, 2004:136 ):

- Βοηθά στην υποκίνηση των εργαζομένων για τη δημιουργία και διατήρηση ενός υψηλού επιπέδου απόδοσης
- Η ανακάλυψη αφανούς δυναμικού ανάμεσα στους εργαζόμενους
- Βελτίωση της οριζόντιας και κάθετης επικοινωνίας μέσα στον οργανισμό
- Η αξιολόγηση συμβάλει στη λήψη αποφάσεων για προαγωγές προσωπικού
- Βοηθά στον καθορισμό των ατομικών στόχων που με τη σειρά τους συμβάλλουν στην επίτευξη των γενικότερων στόχων της επιχείρησης
- Την ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών του οργανισμού
- Η επίτευξη του αισθήματος της δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων
- Η ενίσχυση του αισθήματος υπευθυνότητας των εργαζομένων
- Η εξακρίβωση αν ένας εργαζόμενος είναι ο κατάλληλος για μια θέση εργασίας , αν δηλαδή γίνεται σωστή χρήση των δεξιοτήτων και των ταλέντων στη θέση που έχει τοποθετηθεί

## 1.3 Σημασία της αξιολόγησης

Η ύπαρξη συστήματος αξιολόγησης σε οποιοδήποτε οργανισμό βοηθά στη βελτίωση της εσωτερικής οργάνωσής του και αποτελεί έναν εσωτερικό μηχανισμό ανάπτυξης του προσωπικού και προετοιμασίας του για την ανάληψη αυξημένων αρμοδιοτήτων και ευθυνών. Η διαδικασία της αξιολόγησης, ειδικά όταν αυτή περιέχει αυτοαξιολόγηση και οργανωμένη συζήτηση – συνέντευξη αξιολογητή και αξιολογούμενου πριν τη βαθμολογία, είναι μια ευκαιρία ουσιαστικής και συγκροτημένης ανταλλαγής απόψεων για τους στόχους της επιχείρησης, τα ισχυρά σημεία και τις ελλείψεις της λειτουργικής μονάδας στην οποία ανήκει ο αξιολογούμενος ( Τερζίδης - Τζωρτζάκης ,2004:134-136 ).

Είναι, σε κάθε περίπτωση, μια καλή ευκαιρία να μάθει ο αξιολογούμενος πως τον βλέπει ο προϊστάμενός του, για ποιούς λόγους και γενικότερα τι περιμένει η επιχείρηση από αυτόν στο αμέσως επόμενο διάστημα ( Τερζίδης - Τζωρτζάκης, 2004:136).

Έχει πολύ μεγάλη σημασία ο υπάλληλος πλέον, για να προαχθεί δεν αρκεί να αξιολογηθεί θετικά, να είναι ένας καλός υπάλληλος αλλά να είναι και συγκριτικά καλύτερος από άλλους συναδέλφους, για να υπάρχει το στοιχείο της συγκριτικής αξιολόγησης, προκειμένου να επιτύχει την ανέλιξή του. (www.otoe.gr/GESS/drasthriothtes/meletes/ARTICLEAXIOL.htm).

## 1.4 Διαδικασία της αξιολόγησης

Η διαδικασία μιας αξιόπιστης μεθόδου αξιολόγησης προσωπικού βασίζεται σε μια σειρά διαδικασιών που είναι οι ακόλουθες (Ξυροτύρη - Κουφίδου, 2001:175) :

- Η ανάλυση του έργου μιας συγκεκριμένης θέσης (job analysis ). Η ανάλυση αυτή αποσκοπεί 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. Η ανάλυση του έργου μιας συγκεκριμένης θέσης γίνεται κατά τη διάρκεια προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού.
- Καθορισμός επιθυμητών αποτελεσμάτων. Με τον τρόπο αυτό καθορίζεται η επιτυχία από την αποτυχία. Πρέπει να καθοριστούν τα αποτελέσματα ή οι τρόποι συμπεριφοράς που οδηγούν στην επιτυχημένη εκτέλεση του έργου. 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.
- Την ανάπτυξη τρόπων μέτρησης των αποτελεσμάτων ,υιοθετώντας συνήθως ένα είδος κλίμακας για να αποφευχθούν και να ενισχυθεί η αξία της αξιολόγησης .

Προκειμένου να είναι αποτελεσματικό ένα σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να ορίζεται ως (Παπαλεξανδρή- Μπουραντάς, 2003:320) :

- 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 στα αποτελέσματα
- Αποδοτικό με την έννοια του αποδεκτού κόστους διαχείρισης

## 1.5 Προϋποθέσεις αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης

Η αξιολόγηση των εργαζομένων τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα είναι ένα δύσκολο έργο που προκαλεί συγκρούσεις μεταξύ εργοδοτών και υπαλλήλων. 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. Γενικά η αποτελεσματικότητα αποδίδεται αν το σύστημα το οποίο εφαρμόζεται είναι λειτουργικό και ταυτόχρονα περιλαμβάνει όλα εκείνα τα απαραίτητα στοιχεία τα οποία πρέπει να τηρούνται και να είναι απαραίτητα για την επιτυχημένη διεκπεραίωση της. Έτσι κάθε σύστημα αξιολόγησης για να είναι αποτελεσματικό πρέπει να διέπεται από κάποιες προϋποθέσεις .Οι προϋποθέσεις αυτές πρέπει να είναι (Παπαλεξανδρή- Μπουραντάς, 2003:352-354) :

- η εγκυρότητα: ως προς το περιεχόμενο, δηλαδή να καλύπτει τις πιο σημαντικές παραμέτρους της εκάστοτε θέσης εργασίας
- αντικειμενικότητα : ένα αντικειμενικό σύστημα αξιολόγησης πρέπει να αξιολογεί τους εργαζόμενους σύμφωνα με την απόδοση τους και όχι σύμφωνα με τον χαρακτήρα τους, να είναι σχεδιασμένο να υποκινεί τους υπαλλήλους, να δημιουργεί αποδοτικότερους υπαλλήλους και να παρουσιάζει ομοιογένεια στα χρησιμοποιούμενα κριτήρια
- αποδοτικότητα :πρέπει να είναι εναρμονισμένο με τις ιδιαιτερότητες και την κουλτούρα κάθε επιχείρησης και να παρέχει στον αξιολογητή την δυνατότητα της σύγκρισης των βαθμολογιών των υπαλλήλων
- ευαισθησία, αξιοπιστία και πρακτικότητα στη διάκριση ανάμεσα στην αποτελεσματικότητα και στην αναποτελεσματικότητα των αξιολογουμένων
- Αξιοπιστία : Η αξιοπιστία μετριέται με τρείς τρόπους ή διαφορετικά υπάρχουν τρία είδη αξιοπιστίας α) η ενδο-βαθμολογική αξιοπιστία ή συνέπεια μεταξύ των εκτιμήσεων μεταξύ δύο βαθμολογητών β) η εσωτερική αξιοπιστία ή συνέπεια μεταξύ διαφορετικών παραγόντων απόδοσης γ) η διαχρονική αξιοπιστία ή σταθερότητα των εκτιμήσεων μέσα στο χρόνο
- Συγκρισιμότητα :Ένα από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά του συστήματος αξιολόγησης είναι να επιτρέπει την εφαρμογή των σωστών συγκρίσεων μεταξύ των εργαζομένων ακόμα και αν ανήκουν σε διαφορετικά τμήματα και κατέχουν διαφορετικές θέσεις εργασίας .Οι διαστάσεις αξιολόγησης θα πρέπει να είναι όσο

το δυνατό κοινές στις διαφορετικές θέσεις εργασίας ακόμα και αν κάθε κριτήριο μπορεί να ερμηνεύεται διαφορετικά .

- Συνάφεια με τη θέση : Οι διαστάσεις αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται θα πρέπει να προσαρμόζονται στα χαρακτηριστικά και στις απαιτήσεις της θέσης του εκάστοτε αξιολογουμένου. Θα πρέπει να αξιολογούνται οι διαστάσεις εκείνες που έχουν τη μεγαλύτερη βαρύτητα και σημαντικότητα στην κάθε θέση εργασίας
- Εκπαιδευμένοι αξιολογητές : Η εκπαίδευση των αξιολογητών είναι ένας από τους σημαντικούς παράγοντες για το σχεδιασμό ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης. Μια συνηθισμένη ανεπάρκεια των συστημάτων αξιολόγησης είναι το γεγονός ότι οι αξιολογητές σπάνια λαμβάνουν την κατάλληλη εκπαίδευση σχετικά με το πώς να διενεργούν μια αποτελεσματική αξιολόγηση. Η εκπαίδευση θα πρέπει να λαμβάνει σαφείς και λεπτομερείς οδηγίες και να δίνει έμφαση στη σημασία της αντικειμενικής και αμερόληπτης αξιολόγησης
- Συνεχής και ανοικτή επικοινωνία: ένα καλά σχεδιασμένο σύστημα αξιολόγησης παρέχει υψηλό βαθμό επαναπληροφόρησης σε μια συνεχή βάση. Η συνέντευξη αξιολόγησης αποτελεί μια εξαιρετική ευκαιρία και για τα δύο μέρη να ανταλλάξουν τις απόψεις τους και δεν θα πρέπει σε καμιά περίπτωση να υποκαθιστά την καθημερινή επικοινωνία προϊσταμένου και υφισταμένου σχετικά με τη διοίκηση της απόδοσης .Άρα η συνεχής και η ανοικτή επικοινωνία είναι ένα πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό ενός επιτυχημένου συστήματος αξιολόγησης
- Εκθέσεις απολογισμού της απόδοσης : Η συνεχής διατήρηση αρχείων σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων ενός οργανισμού είναι ζωτικής σημασίας για το σχεδιασμό των μελλοντικών συστημάτων αξιολόγησης

## 1.6 Προβλήματα ενός συστήματος αξιολόγησης

Στο τέλος κάθε αξιολόγησης ο εργαζόμενος ενημερώνεται για τα αποτελέσματα και αυτά τα μπαίνουν στο φάκελό του. Όπως είναι φυσικό πιθανότατα να υπάρξουν αντιδράσεις από τους εργαζόμενους. Δηλαδή, να παρουσιαστούν προβλήματα που πρέπει να αντιμετωπισθούν. Τέτοια προβλήματα μπορεί να είναι:

- Η αποδοχή από τον εξεταζόμενο. Προϋπόθεση για την επιτυχία ενός συστήματος αξιολόγησης είναι η αποδοχή από τον εξεταζόμενο. Εάν αυτή δεν επιτευχθεί υπάρχει αντίσταση κατά του συστήματος αξιολόγησης. Συνήθως αυτό συμβαίνει

σε περιπτώσεις που η αξιολόγηση είναι ανεπαρκώς τεκμηριωμένη. Σε αυτή τη περίπτωση ο εργαζόμενος δε μπορεί να δεχτεί τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και δημιουργείται πρόβλημα προς το σύστημα . Η αποδοχή της αξιολόγησης δεν είναι εύκολο να επιτευχθεί παρόλα αυτά η διοίκηση της επιχείρησης οφείλει να ενισχύσει την εισαγωγή ενός συστήματος αξιολόγησης και ότι θα πρέπει να επιτρέψει στους εργαζομένους να συμμετέχουν στη φάση διαμόρφωσης ενός τέτοιου συστήματος, ιδιαίτερα σε ότι αφορά τα κριτήρια αξιολόγησης. (Κωνσταντίνος Τερζίδης 2004:262).

- Ο ορισμός των κριτηρίων αξιολόγησης. Επειδή η αξιολόγηση απόδοσης οφείλει να αναφέρεται στο περιεχόμενο και στον τρόπο εργασίας ενός εργαζομένου καθώς επίσης και στο αποτέλεσμα της εργασίας του είναι απαραίτητο τα χαρακτηριστικά αξιολόγησης να προκύπτουν από την περιγραφή της θέσης εργασίας. Ανάλογα με τη θέση μπορεί να υπάρχουν διαφορετικά κριτήρια για την αξιολόγηση της απόδοσης, και γι' αυτό το λόγο συνήθως είναι αδύνατη η χρησιμοποίηση ενός ενιαίου καταλόγου κριτηρίων αξιολόγησης. Προβλήματα προκύπτουν με τις αλλαγές που συμβαίνουν στο εργασιακό περιβάλλον που αλλάζουν τις απαιτήσεις της απόδοσης της θέσης. Επειδή τέτοιες αλλαγές δεν είναι πάντα εύκολο να αναγνωρισθούν, υπάρχει ο κίνδυνος αξιολόγησης μιας θέσης με λάθος κριτήρια. Υπάρχουν εργασίες οι οποίες μπορούν να εκτελεσθούν με εντελώς διαφορετικό τρόπο χωρίς όμως να είναι δυνατόν να αξιολογηθεί αντικειμενικά η ποιότητα των εναλλακτικών λύσεων (Κωνσταντίνος Τερζίδης 2004:263).
- Προβλήματα αντικειμενικότητας και σύγκρισης αξιολογήσεων. Η έλλειψη αντικειμενικότητας μπορεί να οφείλεται σε συμπάθειες ς ή αντιπάθειες του αξιολογητή. Μια άλλη αιτία αποτελούν οι τάσεις. Δηλαδή η τάση που έχουν πολλοί αξιολογητές να αξιολογούν βάσει του κέντρου της κλίμακας αξιολόγησης. Αυτό συνήθως οφείλεται στο ότι πολλοί αξιολογητές δεν είναι σίγουροι για την κρίσης τους, γιατί δεν διαθέτουν ικανοποιητικές πληροφορίες για το πρόσωπο που κρίνουν. Προκειμένου να εξασφαλιστεί δίκαιη μεταχείριση και αντικειμενικότητα συνιστάται η αξιολόγηση να γίνεται από δύο κριτές που θα αξιολογούν ανεξάρτητα ο ένας από τον άλλο. Ακόμη και σε αυτή τη περίπτωση, η κρίση των δύο να είναι αντίθετη μεταξύ τους χωρίς αυτό να

σημαίνει έλλειψη αντικειμενικότητας των κριτών αλλά προκύπτει από αίτια στο σύστημα αξιολόγησης (Κωνσταντίνος Τερζίδης 2004:263).

- Ορισμό των αξιολογητών. Πολύ σημαντικό είναι η επιλογή των αξιολογητών και συνήθως πρέπει να επιλέγονται ως αξιολογητές εκείνοι που διαθέτουν τις καλύτερες πληροφορίες για τον εργαζόμενο για να υπάρχει αντικειμενική αξιολόγηση . Το πρόβλημα που προκύπτει είναι, ότι τα άτομα που διαθέτουν τις κατάλληλες πληροφορίες δεν είναι πάντα και τα πλέον κατάλληλα για να κρίνουν αντικειμενικά. Έτσι, είναι δυνατόν οι συνάδελφοι και οι υφιστάμενοι να διαθέτουν πιο κατάλληλες πληροφορίες απ' ότι ο προϊστάμενος. (Κωνσταντίνος Τερζίδης 2004:264).

## 1.7 Χαρακτηριστικά συστήματος αξιολόγησης

Τα κύρια χαρακτηριστικά του συστήματος αξιολόγησης είναι (Ακαδημία Αθηνών – Επιτροπή Ερευνών ,1998) :

- Τα έντυπα αξιολόγησης με τα οποία επιδιώκεται η αξιολόγηση των ικανοτήτων, η επαγγελματική κατάρτιση και η προσωπικότητα του αξιολογούμενου υπαλλήλου, ενώ ταυτόχρονα συνδέεται άμεσα με την αποστολή, τους σκοπούς και στόχους, την αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα της θέσης εργασίας, της υπηρεσιακής μονάδας και του οργανισμού, πρέπει να είναι απλά, κατανοητά, εύχρηστα και λειτουργικά από τους κρινόμενους αλλά και από τους κριτές. Σ αυτά να προβλέπεται η συμπλήρωση ειδικού ερωτηματολογίου με σκοπό την άμεση συμμετοχή του υπαλλήλου στη διαδικασία, ώστε να εξασφαλισθεί η αντικειμενικότερη κατά το δυνατό αξιολόγησή του. Αυτό σημαίνει ότι τόσο ο υπάλληλος όσο και ο αξιολογητής του , αντιμετωπίζονται ως υπεύθυνα άτομα και καθένας τίθεται ενώπιον των ευθυνών του, για την ευθύτητα και αντικειμενικότητα που πρέπει να διέπει το όλο σύστημα αξιολόγησης. Αυτό επιτυγχάνεται και με συνέντευξη που είναι χρήσιμο να διεξάγεται πριν την συμπλήρωση του εντύπου. Το μέτρο αυτό αποβλέπει όχι μόνο στο να υποβοηθήσει την αποτελεσματικότερη αξιολόγηση του υπαλλήλου, αλλά και την καλύτερη λειτουργία και υψηλότερη απόδοση της αντίστοιχης υπηρεσιακής μονάδας, όπως και τη βελτίωση της απόδοσης του υπαλλήλου και την καλύτερη αξιοποίηση των ικανοτήτων του. (Ακαδημία Αθηνών –Επιτροπή Ερευνών, 1998:180-181)

- Τα ουσιαστικά προσόντα τα οποία περιλαμβάνονται στην αξιολόγηση και στα οποία αξιολογούνται οι υπάλληλοι είναι τα εξής: επαγγελματική κατάρτιση, υπηρεσιακό ενδιαφέρον, ποσοτική απόδοση, ποιοτική απόδοση, πρωτοβουλία, διοικητική ικανότητα, ευθύνη επί των αποτελεσμάτων. Αυτά έχουν ως γνώμονα την απεικόνιση των ικανοτήτων του υπαλλήλου, την γνώση και κατανόηση των στοιχείων του και την προσπάθεια βελτίωσης του στα στοιχεία που υστερεί. (Ακαδημία Αθηνών –Επιτροπή Ερευνών, 1998,:181-182)
- Σε κάθε αξιολογική κλίμακα κάθε ουσιαστικού προσόντος αντιστοιχεί ένας βαθμός. Υπάρχουν μέθοδοι αξιολόγησης όπου στην βαθμολόγηση των ουσιαστικών προσόντων χρησιμοποιείται η αλφαβητική κλίμακα και σε άλλα που χρησιμοποιείται η αριθμητική. Η καθιέρωση της αλφαβητικής κλίμακας κρίνεται σκοπιμότερη γιατί θεωρείται ότι επηρεάζει λιγότερο ψυχολογικά, τόσο τον αξιολογητή όσο και τον υπάλληλο που αξιολογείται, από ότι η χρησιμοποίηση αριθμών ή επιθετικών προσδιορισμών (άριστος, καλός, κλπ). Ακόμη, δεν προβλέπεται να βαθμολογείται συνολικά ο υπάλληλος με ένα τελικό βαθμό, για να αποφεύγεται ο προσανατολισμός και η κατά τυπικό τρόπο δέσμευση των οργάνων που θα κρίνουν για την προαγωγή ή τοποθέτηση του υπαλλήλου. Για να βαθμολογήσει ο αξιολογητής το κάθε προσόν, σημειώνει στην αντίστοιχη στήλη της αξιολογικής κλίμακας, στην οποία κατατάσσει τον υπάλληλο, το βαθμό που προβλέπεται για την κλίμακα αυτή. (Ακαδημία Αθηνών –Επιτροπή Ερευνών, 1998:182-183)
- Αξιολογητές αναφέρονται εκείνοι οι προϊστάμενοι οι οποίοι αξιολογούν τους υφισταμένους τους. Υπάρχουν οι αξιολογητές υπαλλήλων και οι αξιολογητές προϊσταμένων. Τις αξιολογήσεις ενεργούν δύο το πολύ προϊστάμενοι, δηλαδή ο άμεσος προϊστάμενος και ο αμέσως ανώτερος προϊστάμενος του κρινόμενου. Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί από τους αξιολογητές στην αμεροληψία αξιολόγησης και είναι αναγκαίο οι αξιολογητές να διέπονται από αντικειμενικότητα, ευσυνειδησία και υπευθυνότητα, όσο και να θεμελιώνουν την κρίση τους σε αντικειμενικά ακριβή γεγονότα. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθεί, ότι στον υπαλληλικό κώδικα χαρακτηρίζεται σαν πειθαρχικό παράπτωμα η σύνταξη υπηρεσιακών εκθέσεων χωρίς την επιβαλλόμενη αμεροληψία και αντικειμενικότητα, όπως και η μη έγκαιρη κατάρτιση τους. Οι αξιολογητές πρέπει να παρουσιάζουν ορθή κριτική ικανότητα και να

αποδέχονται τον ρόλο του αξιολογητή με επαγγελματισμό ώστε να μην κατατάσσουν τους υπαλλήλους στην πρώτη αξιολογική κλίμακα είτε σε ένα προσόν, είτε σε όλα τα προσόντα, γιατί η σύμπτωση όλων των προσόντων σε όλους τους υπαλλήλους στον ανώτατο βαθμό είναι σπανιότατο φαινόμενο και καταργεί ουσιαστικά την αξία της αξιολόγησης. Επίσης το φαινόμενο οι περισσότεροι αξιολογητές, να αξιολογούν τους υπαλλήλους τους με υποκειμενικά ή συναισθηματικά κριτήρια στον ανώτατο βαθμό μετατρέπει τους ελάχιστους ευσυνείδητους αξιολογητές σε ρόλο κακού συναδέλφου και τους υπαλλήλους που κρίνονται, στους λίγους ανεπαρκείς υπαλλήλους έναντι όλων των υπολοίπων. Η κατάταξη στην πρώτη κλίμακα προϋποθέτει την ύπαρξη των σχετικών ουσιαστικών προσόντων σε ασυνήθιστο βαθμό και όχι απλά σε πολύ καλό επίπεδο. Επίσης είναι αναγκαίο οι αξιολογητές να μην επηρεάζονται από παρεμβάσεις (πολιτική ηγεσία, κομματικές ή και άλλες πεποιθήσεις, συνδικαλιστές) υπέρ ή κατά του κρινόμενου. (Ακαδημία Αθηνών –Επιτροπή Ερευνών, 1998:185-186)

- Χρόνος κατάρτισης εκθέσεων - γνωστοποίηση. Ο χρόνος κατάρτισης των εκθέσεων αξιολόγησης των ουσιαστικών προσόντων είναι συνήθως ο Ιανουάριος κάθε έτους. Σύνταξη έκθεσης αξιολόγησης καταρτίζει ο εκάστοτε προϊστάμενος στον οποίο υπηρέτησε ο κρινόμενος για πέντε τουλάχιστον μήνες για το έτος που διανύθηκε. Η έκθεση αξιολόγησης γνωστοποιείται υποχρεωτικά στον υπάλληλο, ανεξάρτητα από το περιεχόμενό της. Ανεξάρτητα από την παραπάνω γνωστοποίηση, που αποτελεί υποχρέωση της υπηρεσίας, ο υπάλληλος έχει δικαίωμα να ενημερώνεται για τις εκθέσεις αξιολόγησής του οποτεδήποτε θελήσει και ακόμη να ζητά αντίγραφο , που η υπηρεσία υποχρεούται να χορηγεί. (Ακαδημία Αθηνών –Επιτροπή Ερευνών, 1998:186-187)
- Ενστάσεις. Τόσο για την προστασία των υπαλλήλων, όσο και για την άσκηση του έργου της αξιολόγησης με την επιβαλλόμενη αντικειμενικότητα και υπευθυνότητα, παρέχεται στον υπάλληλο δικαίωμα ένστασης, μέσα σε εύλογο χρονικό διάστημα, από τη γνωστοποίηση της έκθεσης. Οι ενστάσεις είναι δύο ειδών: α) ένσταση διόρθωσης, με αίτημα τη βελτίωση βαθμολογίας και β) ένσταση μεροληψίας, με αίτημα την εξολοκλήρου διαγραφή της έκθεσης. Εκείνο το οποίο κρίνεται σκόπιμο να τονισθεί, είναι ότι η ένσταση του υπαλλήλου πρέπει να είναι θεμελιωμένη σε συγκεκριμένα στοιχεία και πραγματικά

περιστατικά και όχι σε γενικότητες, αόριστες κρίσεις, ή απλώς αντιρρήσεις και αμφισβητήσεις για την αξιολόγησή του. (Ακαδημία Αθηνών –Επιτροπή Ερευνών, 1998:187-188)

- Το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού πρέπει να διέπεται από ορισμένες βασικές αρχές, να διαρκεί και να επαναλαμβάνεται σε όλη τη διάρκεια της υπαλληλικής σταδιοδρομίας και να μην περιορίζεται στα πρώτα χρόνια, να συνδέεται άμεσα με το σύστημα βαθμολογικής και μισθολογικής εξέλιξης, με το σύστημα μέτρησης της εκτελούμενης εργασίας, τα πρότυπα απόδοσης και τον προγραμματισμό δράσης ιδιαίτερα τον ετήσιο, έτσι ώστε η απόδοση του προσωπικού να είναι μετρήσιμη και δυνατή να αξιολογηθεί ποσοτικά και ποιοτικά και να συνδέεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα της θέσης εργασίας, , της οργανικής υπηρεσιακής μονάδας αλλά και του οργανισμού. Για τους ανωτέρω λόγους είναι αναγκαίο να διέπεται από τις ακόλουθες αρχές:
    - Αρχή της περιοδικότητας, που επαναλαμβάνεται κάθε χρόνο μέχρι, ο υπάλληλος να εξέλθει της υπηρεσίας για οποιοδήποτε λόγο.
    - Αρχή της ενότητας και ομοιόμορφης κρίσης για όλο το προσωπικό της δημόσιας διοίκησης ανεξάρτητα από την κατηγορία στην οποία ανήκει και το βαθμό που κατέχει. Με την καθιέρωση ανάλογου εντύπου εκθέσεως αξιολόγησης επιδιώκεται η αξιολόγηση των ικανοτήτων, η επαγγελματική κατάρτιση και η προσωπικότητα του αξιολογούμενου υπαλλήλου, ενώ ταυτόχρονα συνδέεται άμεσα με την αποστολή, τους σκοπούς και στόχους, την αποδοτικότητα-αποτελεσματικότητα της θέσης εργασίας, της υπηρεσιακής μονάδας και του οργανισμού. (Ακαδημία Αθηνών –Επιτροπή Ερευνών, 1998:197) :

## 2. Μέθοδοι αξιολόγησης

Η σπουδαιότητα της αξιολόγησης των εργαζομένων οδήγησε στη δημιουργία μεθόδων αξιολόγησης .Οι μέθοδοι αξιολόγησης χωρίζονται σε αντικειμενικές και υποκειμενικές (Παπαλεξανδρή - Μπουραντάς ,2003:334-337) :

Οι αντικειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης ή αλλιώς ποσοτικές είναι αυτές που στηρίζονται στα αποτελέσματα και εφαρμογή περισσότερο σε εργαζόμενους στη παραγωγή ενώ οι υποκειμενικές μέθοδοι ή αλλιώς ποιοτικές χρησιμοποιούνται για να εκτιμηθούν τάσεις

ή συμπεριφορές. Ένα πλήρες σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να χρησιμοποιεί τόσο αντικειμενικά όσο και υποκειμενικά κριτήρια .

## 2.1 Αντικειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης

Οι αντικειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης, εξ ορισμού αξιολογούν κάποια κριτήρια που είναι μετρήσιμα. Η αξιολόγηση αυτή καθορίζεται στην βάση της εργασίας και της παραγωγής ενός υπαλλήλου. Ο προϊστάμενος, θα λάβει υπόψη ως κριτήρια αξιολόγησης την ποσοτική και ποιοτική παραγωγή του υπαλλήλου.

Ο εργαζόμενος αξιολογείται από τον αριθμό παραγόμενων προϊόντων, δηλαδή την εργασία του σε καθημερινή, εβδομαδιαία ή μηνιαία βάση. Για να είναι όμως αντικειμενικό το κριτήριο της παραγωγικότητας του υπαλλήλου, πρέπει να ληφθούν υπόψη παράγοντες οι οποίοι διευκόλυναν ή δυσχέραναν την παραγωγή των προϊόντων, όπως για παράδειγμα οι καιρικές συνθήκες σε περίπτωση που επηρεάζουν την άσκηση ενός επαγγέλματος.

Ο αριθμός λαθών και οι αιτίες αυτών μπορούν να παίξουν ρόλο στην αξιολόγηση του υπαλλήλου και κυρίως σε συνάρτηση με τα χρόνια εμπειρίας του. Οι απουσίες από την εργασία, η κατάρτιση ή η επιμόρφωση που παρακολούθησε ένας υπάλληλος και ο ρυθμός ανέλιξης που παρουσιάζει ανάλογα με τα χρόνια πείρας του είναι αντικειμενικά στοιχεία προς αξιολόγηση (http://npgfuture.blogspot.com/2010/03/blog-post_15.html)
Στη κατηγορία των αντικειμενικών μεθόδων υπάγονται οι πέντε μέθοδοι που ακολουθούν :

### 2.1.1. Μέτρηση της παραγωγής

Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται στη βιομηχανία και αφορά τη μέτρηση των ετοίμων προϊόντων που έχουν παραχθεί από κάθε εργαζόμενο, των αντίστοιχο αριθμό ελαττωματικών μονάδων ή οποιοδήποτε άλλο δείκτη της παραγωγής .Αυτός ο τρόπος αξιολόγησης εφαρμόζεται κυρίως σε εργαζόμενους χαμηλών βαθμίδων και είναι αποτελεσματικός μόνον όταν μια επιχείρηση παράγει ένα μετρήσιμο προϊόν. (Ξηροτύρη –Κουφίδου ,2001:185)

### 2.1.2 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,

λόγου χάρη ή το ύψος των πωλήσεων, τα κέρδη, η μείωση των ελαττωματικών προϊόντων, η μείωση του δείκτη αποχωρήσεων (Παπαστεφανάκη ,Σ,2006:48)

**2.1.3 Πωλήσεις σε χρηματικές μονάδες :**

Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιεί των όγκων των συνολικών πωλήσεων που πραγματοποιεί ο εργαζόμενος σε ένα χρονικό διάστημα, ορίζοντας ένα ελάχιστο επίπεδο πωλήσεων, γι αυτό και εφαρμόζεται στην αξιολόγηση των πωλητών. Οποιαδήποτε απόδοση υπερβαίνει αυτό το επίπεδο αμείβεται με πρόσθετη αμοιβή. ( Ξηροτύρη –Κουφίδου, 2001,:185)

**2.1.4 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 διεκπεραίωση 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 πιέζονται για να αποδώσουν περισσότερο και καθώς έχει αποδειχτεί πολύ δαπανηρή και χρονοβόρα Παπαλεξανδρή - Μπουραντάς ,2003:337).

**2.1.5 Προσωπικά στοιχεία εργαζομένου:**

Στα προσωπικά στοιχεία του εργαζομένου αναφέρονται πληροφορίες που έχουν άμεση σχέση με την εργασία του. Καταγράφονται οι απουσίες που μπορεί να κάνει, οι καθυστερήσεις, επιπλήξεις και πειθαρχικές πράξεις ακόμα και πιθανές ποινές που έχει δεχτεί ο εργαζόμενος. Στη συγκεκριμένη μέθοδο παρουσιάζονται πολλά προβλήματα κυρίως στην πιθανότητα μιας λανθασμένης κρίσης των γεγονότων (Παπαλεξανδρή - Μπουραντάς ,2003:336).

## 2.2 Υποκειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης

Οι υποκειμενικές μέθοδοι, οι οποίες εφαρμόζονται πολύ συχνότερα, αφορούν στη χρήση κάποιων κρίσεων που κάνουν συνήθως οι προϊστάμενοι για το υφιστάμενο προσωπικό τους. Ωστόσο, οι υποκειμενικές μέθοδοι δε μπορούν να διασφαλίσουν 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 (Παπαλεξανδρή - Μπουραντάς, 2003:337).

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. 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). χρονοβόρα (http://e-psychology.gr/work-psychology/451-occupational-psychologyemployee-evaluation)

### 2.2.1 Συγκριτικές μέθοδοι αξιολόγησης

Στις συγκριτικές μέθοδοι αξιολόγησης στηρίζεται η ιδέα της κατάταξης από τον καλύτερο προς τον χειρότερο. Τα συστήματα αυτά αξιολόγησης εμφανίζουν ικανοποιητικό βαθμό τυποποίησης και ευκολία εφαρμογής. Εκτός του ότι επηρεάζονται από προσωπικές αντιλήψεις των προϊσταμένων για τους υφισταμένους τους ,υπάρχει και περιορισμένη πληροφόρηση του εργαζομένου για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης στα πλαίσια της τήρησης καλού τμήματος και εξασφάλιση της συνεργασίας στο χώρο εργασίας. Οι συνηθέστερα χρησιμοποιούμενες μέθοδοι που καταλήγουν σε αξιοποιήσιμα για σύγκριση συμπεράσματα είναι η απλή κατάταξη, η κατάταξη σε ζευγάρια, η μέθοδος της επιβεβλημένης επιλογής και η μέθοδος της κατανομής βαθμών (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001:178).

- **Κατάταξη (Ranking)** :Με τη μέθοδο αυτή συγκρίνονται οι υπάλληλοι απευθείας μεταξύ τους. Στην ουσία ο αξιολογητής κατατάσσει τους υπαλλήλους σε σειρά από τον καλύτερο προς τον χειρότερο βάσει της απόδοσης τους. Από τα πλεονεκτήματα που παρουσιάζει αυτή η μέθοδος είναι η ευκολία στη διαχείριση και η ερμηνεία των συμπερασμάτων από τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και το γεγονός ότι δεν είναι χρονοβόρα διαδικασία και δεν απαιτεί υψηλούς χρηματικούς πόρους (Ζαβλάνος,2002:117).

- **Κατάταξη σε ζευγάρια** :Σε αυτή τη μέθοδο δημιουργούνται όλα τα πιθανά ζευγάρια υπαλλήλων και στη συνέχεια ο προϊστάμενος αξιολογεί ανά ζευγάρι και επιλέγει τον καλύτερο. Η τελική κατάταξη κάθε εργαζόμενου διαμορφώνεται από τον αριθμό που επιλέχθηκε ως ο καλύτερος εργαζόμενος στο ζευγάρι. Αυτός που επιλέχθηκε τις περισσότερες φορές ως ο καλύτερος κατατάσσεται πρώτος. Προκειμένου να χρησιμοποιηθεί σωστά η μέθοδος αυτή πρέπει να πραγματοποιηθούν πολλοί συνδυασμοί ζευγαριών ακόμα και όταν οι εργαζόμενοι 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 διαδικασία είναι πιο πολύπλοκη αλλά περισσότερο αξιόπιστη από την απλή κατάταξη. (Παπαστεφανάκη, 2006:49)
- **Μέθοδος της επιβεβλημένης επιλογής (Forced Choice):** Στη συγκεκριμένη μέθοδο υπάρχουν προκαθορισμένες κατηγορίες απόδοσης, στις οποίες είναι υποχρεωμένος ο αξιολογητής να κατατάξει τους εργαζόμενους. Για παράδειγμα μπορεί το 5% του συνόλου των αξιολογούμενων να κατατάσσονται ως μη ικανοποιητικοί το 15% ως απλώς ικανοποιητικοί ,το 50% ως καλοί ,το 20% ως πολύ καλοί και το 10% ως εξαιρετικοί. Ο αξιολογητής είναι υποχρεωμένος να κατατάξει τον αξιολογούμενο σε μια από τις παραπάνω ομάδες . Η συγκεκριμένη μέθοδος μπορεί να χρησιμοποιηθεί για παράδειγμα στις περιπτώσεις όπου μια επιχείρηση επιθυμεί να δώσει επί πλέον παροχές ή αμοιβές μόνο σε ένα ποσοστό εργαζομένων με βάση την αποδοτικότητα τους. ( Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003:339)

Εναλλακτικά, αντί να συγκρίνεται η απόδοση ενός εργαζομένου 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 μμεταξύ των εργαζόμενων.

Οι μέθοδοι σύγκρισης δεν υπόκεινται στα σταθερά σφάλματα επιείκειας αυστηρότητας ή κεντρικής τάσης. Παρουσιάζουν όμως το μειονέκτημα ότι η αξιολόγηση βασίζεται στη γενική εικόνα του κάθε υπαλλήλου, χωρίς να αναλύονται τα επί μέρους χαρακτηριστικά του καθενός. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε λανθασμένες εκτιμήσεις αλλά και σε διαφωνίες ,τόσο μεταξύ των εκτιμητών όσο και μεταξύ των εργαζομένων .

## 2.3 Αξιολόγηση με βάση τα απόλυτα πρότυπα απόδοσης

Τα Απόλυτα Πρότυπα απόδοσης αποτελούν μεθόδους με τις οποίες η αξιολόγηση γίνεται με :

- **Με γραφικές κλίμακες (Graphic Rating Scales)** κατάταξης στις οποίες αποδίδεται στον αξιολογούμενο ένας βαθμός απόδοσης. Επίσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν και συντελεστές στάθμισης**.** 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 του 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,2006:49)
- **Σταθμισμένο κατάλογο(Checklists)** στον οποίο ο αξιολογητής συμπληρώνει με ένα ναι ή όχι μια λίστα διάφορα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς και το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού καταλήγει σε ένα αποτέλεσμα για την απόδοση του εργαζομένου**.** 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 ( Παπαλεξανδρή –Μπουραντάς ,2003:.340-342).
- **Κρίσιμα περιστατικά (Critical Incident Method).**Τα κρίσιμα περιστατικά λειτουργούν ως εξής: τηρείται ένα ημερολόγιο για κάθε εργαζόμενο όπου καταγράφονται χαρακτηριστικά περιστατικά (κρίσιμα) που προσδιορίζουν την απόδοση και την συμπεριφορά του . Με βάση τα εν λόγω περιστατικά παρέχεται

συγκεκριμένη ανάδραση στους υπαλλήλους σχετικά με το ποιες εργασίες εκτελούν ικανοποιητικά και ποιες ανεπαρκώς .(Αθανασόπουλος ,2007:29)

- **Κλίμακες αξιολόγησης της συμπεριφοράς στην εργασία (Behaviourally anchored rating scales-B.A.R.S. and Behavioural Observation Scales-B.O.B.S.)** στις οποίες δίδεται έμφαση στις λεπτομέρειες της συμπεριφοράς του εργαζόμενου με τη χρήση παραδειγμάτων τα οποία αντιπροσωπεύουν επίπεδα απόδοσης. 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 –Μπουραντάς ,2003 :343).
- **Αξιολόγηση από ψυχολόγους** : στη μέθοδο αυτή η επιχείρηση συνεργάζεται με ένα ψυχολόγο, ο οποίος αναλαμβάνει να συλλέξει πληροφορίες για τον κάθε υπάλληλο μέσα από συνεντεύξεις ψυχολογικά τεστ και συζητήσεις με τον προϊστάμενο του. Ο ψυχολόγος καταγράφει τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τις παραπάνω διαδικασίες και εξάγει συμπεράσματα για τη μελλοντική απόδοση του κάθε εργαζομένου. Όπως είναι λογικό λίγες επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να συνεργαστούν με ένα ειδικό επιστήμονα για την αξιολόγηση και όσες μπορούν τον χρησιμοποιούν κυρίως για τα ανώτερα και νέο-προσληφθέντα στελέχη.
- **Κέντρα αξιολόγησης** : Τα κέντρα αξιολόγησης της απόδοσης χρησιμοποιούνται συνήθως για αποφάσεις επιλογής και προαγωγής και είναι μια διαδικασία μέτρησης της μελλοντικής απόδοσης με τη διαδικασία να υλοποιείται σε ένα κέντρο αξιολόγησης με πολλαπλούς βαθμολογητές. Πρόκειται για προϊσταμένους που έχουν τη δυνατότητα να αξιολογούν διαφορετικής φύσης θέσεις εργασίας. Το κέντρο αξιολόγησης βρίσκεται συνήθως εκτός εργασιακού χώρου για παράδειγμα σε ένα συνεδριακό κέντρο .Συνήθως συμμετέχουν 6-12 υπάλληλοι κάθε φορά. Τα κέντρα αξιολόγησης χρησιμοποιούνται για να εξακριβωθεί κατά πόσον οι υπάλληλοι διαθέτουν τα προσωπικά χαρακτηριστικά, τις διοικητικές και διαπροσωπικές δεξιότητες που απαιτούνται για διευθυντικές θέσεις .

Οι τύποι ασκήσεων που χρησιμοποιούνται σε κέντρα αξιολόγησης περιλαμβάνουν ομαδικές συζητήσεις μεταξύ ομοβάθμιων, συνεντεύξεις, πρακτική εξάσκηση και αναθέσεις υποθετικών ρόλων.

Η διαδικασία αξιολόγησης περιλαμβάνει τέσσερα στάδια στα οποία παρευρίσκονται μόνο οι βαθμολογητές. Πρώτον περιγράφεται η συμπεριφορά του καθενός στις μεθόδους μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν, από τους επιμέρους παρατηρητές χωριστά και στη συνέχεια ακολουθεί η αξιολόγηση του. Κάθε παρατηρητής βαθμολογεί τον υπάλληλο και παρουσιάζει στους υπολοίπους τα δεδομένα της μέτρησης και τους λόγους που τον οδήγησαν στις συγκεκριμένες αποφάσεις. Ακολουθεί μια μεταξύ τους συζήτηση για συμπεράσματα και καταλήγουν ομόφωνα σε μια τελική βαθμολογία που αποτελεί και την αξιολόγηση του ατόμου. Η μορφή αυτού του συστήματος απαιτεί την απομάκρυνση από το χώρο εργασίας για κάποιες μέρες κατά τις οποίες οι ειδικοί προϊστάμενοι και ψυχολόγοι επιχειρούν να εντοπίσουν τα ισχυρά στοιχεία κάθε υπαλλήλου όπως και τα σημεία στα οποία μειονεκτούν και ενδεχομένως χρήζουν εκπαιδευτικής υποστήριξης . Πρόκειται για μια αρκετά δαπανηρή από άποψη χρόνου και κόστους μέθοδο γιατί όχι μόνο οι εργαζόμενοι απέχουν από τα καθήκοντα τους αλλά και οι προϊστάμενοι που πραγματοποιούν την αξιολόγηση και επιπλέον η επιχείρηση καλείται να πληρώσει έξοδα μεταφοράς και διαμονής για όλους τους συμμετέχοντες στη διαδικασία. Οι ασκήσεις του κέντρου αξιολόγησης αποσκοπούν να εκτιμήσουν τις διοικητικές και διαπροσωπικές δεξιότητες των υπαλλήλων. Οι δεξιότητες που συνήθως μετρούνται είναι η ηγετική ικανότητα, η προφορική και γραπτή επικοινωνία, η κρίση , η οργανωτική ικανότητα και η αντοχή του στρες.( Αθανασόπουλος ,2007:86)

## 2.4 Σύγχρονες μορφές αξιολόγησης

Η σύγχρονη μορφή αξιολόγησης παρέχει στον εργαζόμενο τη δυνατότητα να αξιολογήσει τον εαυτό του, αλλά και να αξιολογηθεί από τους συναδέλφους του από πελάτες και από τους προϊσταμένους του.

### 2.4.1 Αυτοαξιολόγηση:

Η πραγματοποίηση αυτοκριτικής από τους ίδιους τους εργαζόμενους αποδεικνύεται ένα ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο όταν ο απώτερος στόχος της αξιολόγησης είναι η περαιτέρω

πνευματική ανάπτυξη. Το θετικό στοιχείο είναι ότι το άτομο είναι σε θέση να εντοπίζει και να αναγνωρίζει σημεία στα οποία πρέπει να δώσει μεγαλύτερη προσοχή και να θέτει προσωπικούς στόχους προς επίτευξη. Ο κίνδυνος που έχει η μέθοδος είναι ότι ο υπάλληλος ενδεχομένως να σταθεί πολύ επιεικής ή αντίστοιχα πολύ επικριτικός σε σχέση με την απόδοσή του. Είναι ανθρώπινο οι υφιστάμενοι να αξιολογούν πιο θετικά τον εαυτό τους από ότι οι άμεσα προϊστάμενοί τους. Οι κρίσεις τους είναι συνήθως μεροληπτικές και λιγότερο αντικειμενικές όσον αφορά την απόδοση και τα επιτεύγματά τους. Συνεπώς οι πληροφορίες που αυτοί δίνουν θα πρέπει να συνδυάζονται με τις αξιολογήσεις του άμεσου προϊστάμενου τους. Έχει βρεθεί ότι το 40% των αυτοαξιολογουμένων τοποθετεί τον εαυτό του στο ανώτερο 10% ενώ μόλις ένα ποσοστό 1-2 % κάτω από το μέσο όρο έτσι οι αυτοαξιολογήσεις αποβαίνουν τελικά εις βάρος των ικανοτέρων ή αυτών που αξιολογούνται με ειλικρίνεια. Τα προβλήματα που συνήθως συναντώνται από την πλευρά των εργαζομένων είναι η δυσκολία ερμηνείας των απαιτήσεων και μέτρησης της πραγματοποιηθείσας απόδοσης, η ισορροπία μεταξύ των προσωπικών στόχων και εκείνων που θέτει η επιχείρηση, ο υπολογισμός του βαθμού επίτευξης τους και η ικανότητα αντίληψης των αρνητικών συμπερασμάτων που ενδεχομένως προκύπτουν. Η αυτοαξιολόγηση χρησιμοποιείται ως συμπληρωματική μέθοδος σε περιπτώσεις κατά τις οποίες ο προϊστάμενος λόγω της φύσης της εργασίας δεν έχει επαρκή εποπτεία του έργου του υφισταμένου ώστε να μπορεί να αξιολογήσει έγκυρα και αξιόπιστα την απόδοση του. Το ορθότερο είναι η αυτοαξιολόγηση να εφαρμόζεται σε συνδυασμό με κάποια άλλη μέθοδο εκτίμησης προηγούμενης ή μελλοντικής απόδοσης. Πρόκειται για ένα σημαντικό σύστημα που επιτρέπει στον εργαζόμενο να έχει άμεση συμμετοχή στη διαδικασία αξιολόγησης και να συνεισφέρει στη βελτίωση του ιδίου και του συνολικού οργανισμού. ( Ζαβλάνος, 2002:187).

**2.4.2 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 και Μπουραντάς 2003:348).

**2.4.3 Αξιολόγηση από Υφιστάμενους :**

Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται συχνά τα τελευταία χρόνια, αφού είναι ένας αρκετά έγκυρος τρόπος να αξιολογηθούν οι προϊστάμενοι. Οι υφιστάμενοι 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. (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003:349)

**2.4.4 Αξιολόγηση από Πελάτες:**

Αυτή η μέθοδος αξιολόγησης εφαρμόζεται και χρησιμοποιείται από τους πελάτες είτε αυτοί είναι εσωτερικοί, είτε είναι εξωτερικοί. Λόγω της ιδιαίτερης φύσης των υπηρεσιών –το προϊόν συχνά παράγεται και καταναλώνεται αμέσως- οι επόπτες ,οι ομοβάθμιοι και οι υφιστάμενοι συνήθως δεν έχουν την ευκαιρία να παρακολουθούν τη συμπεριφορά των υπαλλήλων. Αντίθετα ο πελάτης είναι το μοναδικό άτομο που είναι παρών και μπορεί να παρακολουθήσει την απόδοση του υπαλλήλου και επομένως αποτελεί τη καλύτερη πηγή πληροφόρησης σχετικά με την απόδοση. Πολλές εταιρείες στους κλάδους των υπηρεσιών κινούνται προς την κατεύθυνση της αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων από τους πελάτες .

Η χρησιμοποίηση της αξιολόγησης της απόδοσης του υπαλλήλου από τους πελάτες ενδείκνυται σε δύο περιπτώσεις. Πρώτον όταν η θέση του υπαλλήλου απαιτεί άμεση εξυπηρέτηση του πελάτη ή τη σύνδεση του πελάτη με άλλες υπηρεσίες της εταιρείας. Δεύτερον, οι αξιολογήσεις από τους πελάτες ενδείκνυνται όταν η εταιρεία ενδιαφέρεται να συλλέξει πληροφορίες για να καθορίσει ποιά προϊόντα και υπηρεσίες επιθυμεί ο πελάτης. Δηλαδή οι αξιολογήσεις των πελατών εξυπηρετούν ένα στρατηγικό στόχο ενσωματώνοντας στρατηγικές μάρκετινγκ σε συναφείς με ανθρώπινους πόρους δραστηριότητες και πολιτικές .Οι αξιολογήσεις των πελατών που συγκεντρώνονται για το σκοπό αυτό είναι χρήσιμες διότι αφενός συμβάλλουν στην αξιολόγηση των

υπαλλήλων και αφετέρου καθορίζουν κατά πόσο είναι αναγκαίες οι αλλαγές σε άλλες δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (όπως η κατάρτιση και το σύστημα αντιπαροχών) ώστε να βελτιωθεί η εξυπηρέτηση των πελατών .Το αδύνατο σημείο αυτών των αξιολογήσεων είναι το κόστος τους και για το λόγο αυτό τέτοιες αξιολογήσεις πραγματοποιούνται μια φορά το χρόνο και για μικρό χρονικό διάστημα (Αθανασόπουλος 2007:50).

**2.4.5 Αξιολόγηση 360 Μοιρών:**

Η μέθοδος των 360 μοιρών έχει ως σκοπό να αξιολογήσει προσωπικό μιας εταιρείας ή 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. Ο εργαζόμενος στα πλαίσια μιας προσωπικής συνάντησης με τον προϊστάμενο του ενημερώνεται για το αποτέλεσμα της αξιολόγησης του. 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 ( http://npfuture.blogspot.com/2009/04/360.html.04/11/10).

Σύμφωνα με όσα έχουν αναπτυχθεί, η καλύτερη πηγή πληροφόρησης σχετικά με την απόδοση εξαρτάται από τη φύση της εργασίας. Πρέπει κανείς να επιλέγει την πηγή ή τις πηγές που εξασφαλίζουν την καλύτερη παρακολούθηση της συμπεριφοράς και των αποτελεσμάτων των υπαλλήλων. Η κάθε επιχείρηση και κάθε οργανισμός ανάλογα με τις πολιτικές της και τους στόχους της πρέπει να επιλέξει τη μέθοδο που ταιριάζει καλύτερα στη περίπτωση της .Το πρόβλημα δεν έγκειται αποκλειστικά σε ποιά μέθοδο θα διαλέξει αλλά και ποιος θα είναι ο αξιολογητής .Οι αξιολογητές πρέπει να έχουν την ικανότητα, το ταλέντο, τις γνώσεις, την εμπειρία και τη σωστή εκπαίδευση ώστε να φέρουν εις πέρας το δύσκολο έργο της αξιολόγησης. (Αθανασόπουλος ,2007:51)

## 2.5 Σφάλματα αξιολόγησης

Τα γενικά σφάλματα που είναι δυνατόν να προκύψουν κατά την διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων, και να μειώσουν έτσι την αξιοπιστία οποιουδήποτε είναι (Ξηροτύρη– Κουφίδου, 2001:176):

1) Τα ασταθή σφάλματα (Variable errors). Πρόκειται για διάσταση των απόψεων και ασυμφωνία των εκτιμητών για ένα συγκεκριμένο θέμα.
2) Τα σταθερά σφάλματα (Constant errors). Στην περίπτωση αυτή έχουμε την επανάληψη ομοιόμορφης βαθμολόγησης για ομάδες εργαζομένων, στερώντας τους με αυτόν τον τρόπο το χαρακτηριστικό της διαφορετικότητας.

Τα πιο συνηθισμένα σφάλματα αξιολόγησης είναι τα εξής :

**Επιείκεια ή Αυστηρότητα** : Υπάρχει πιθανότητα ο αξιολογητής να διαπράττει λάθη επιείκειας στην προσπάθεια του να μη δυσαρεστήσει τους υφιστάμενους του με αποτέλεσμα ο μέσος όρος των μετρήσεων της εκτίμησης του να είναι κοντά στο άριστα χωρίς αυτό το αποτέλεσμα να αντικατοπτρίζει την πραγματική εικόνα. Ακριβώς το αντίθετο συμβαίνει με τα λάθη αυστηρότητας να έχει χαμηλές βαθμολογίες .

**Σφάλματα στα πρότυπα της αξιολόγησης**: Σε αυτή την κατηγορία παρουσιάζονται προβλήματα από λάθη που κάνουν οι αξιολογητές γύρω από τη κλίμακα εκτίμησης ( κακός ή επαρκής ) γιατί ο καθένας έχει μια προσωπική ερμηνεία για τις λέξεις.

**Προσωπικές προκαταλήψεις**: Τα πιο συνηθισμένα παραδείγματα είναι οι προκαταλήψεις σχετικά με το φύλο την εθνικότητα και τα εξωτερικά χαρακτηριστικά.

**Αντιπαραβολή** :Είναι το σφάλμα που κάνει ο βαθμολογητής όταν συγκρίνει άτομα μεταξύ τους χωρίς όμως αντικειμενικά κριτήρια. Για παράδειγμα ένας ικανός υπάλληλος βαθμολογείται σε σύγκριση με εξαιρετικούς συναδέλφους και έτσι παίρνει βαθμολογία χαμηλότερη από αυτή που του αξίζει.

**Πρόσφατα/Recency** : Ο αξιολογητής «παρασύρεται» από πρόσφατα δεδομένα.

**Τάση προς το κέντρο** :Το φαινόμενο Veblen περιγράφει την τάση των αξιολογητών να επιλέγουν μεσαίες τιμές, από φόβο μήπως υποτιμήσουν ή υπερτιμήσουν την απόδοση των εργαζομένων. Στη περίπτωση αυτή ο βαθμολογητής κατατάσσει όλους τους υπαλλήλους στη μέση κλίμακα της απόδοσης και δεν χρησιμοποιεί ψηλές ή χαμηλές βαθμολογίες

**Horns/Halo Effect Γενίκευση της κρίσης ή σύνδρομο του φωτοστέφανου :**Το «σύνδρομο του φωτοστέφανου» εμφανίζεται όταν ο αξιολογητής επηρεάζεται από την γενική εικόνα που έχει για τον υπάλληλο του, και σύμφωνα με αυτή την εικόνα δίνει παρόμοιο βαθμό σε διαφορετικές διαστάσεις της απόδοσης του. Το σφάλμα αυτό μπορεί να είναι θετικό ή αρνητικό και να δίνει ταυτόχρονα θετικές ή αρνητικές βαθμολογίες. Στο παρελθόν θεωρούσαν πως το σφάλμα της γενικευμένης κρίσης ήταν το σημαντικότερο πρόβλημα στη διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης (Παπαλεξανδρή - Μπουραντάς ,2003:356).

**Ομοιότητα/Similarity** : Το «μου μοιάζει» είναι το σφάλμα που κάνουμε όταν κρίνουμε θετικότερα αυτούς που μας μοιάζουν από εκείνους που δεν μας μοιάζουν. Η έρευνα έδειξε ότι αυτή η επίδραση είναι ισχυρή και όταν η ομοιότητα βασίζεται σε δημογραφικά χαρακτηριστικά, όπως η φυλή ή το φύλο μπορεί να οδηγήσει σε αποφάσεις που εισάγουν διακρίσεις .Οι περισσότεροι από εμάς θεωρούμε τον εαυτό μας αποτελεσματικό και έτσι αν κάποιοι άλλοι είναι σαν και εμάς ,όσον αφορά τη φυλή το φύλο, τη μόρφωση τις στάσεις ή τις πεποιθήσεις τότε υποθέτουμε ότι είναι και αυτοί αποτελεσματικοί (Αθανασόπουλος ,2007:82).

**Πρώτες Εντυπώσεις/First impressions**

**Λάθη πληροφόρησης:** όταν οι αξιολογητές προβαίνουν σε λανθασμένη αξιολόγηση λόγω λανθασμένης ή ελλιπούς πληροφόρησης

Τα σφάλματα αξιολόγησης δεν μπορούν να εξαλειφθούν αλλά μπορούν να μειωθούν αν γίνουν ενέργειες για :

- Εκπαίδευση των αξιολογητών ως προς τους σκοπούς της αξιολόγησης (πχ ανταμοιβή, προαγωγή και εκπαίδευση )τις μεθόδους τα κριτήρια και πρότυπα απόδοσης ,τη συχνότητα αξιολόγησης, τα σφάλματα ποια είναι και πώς να αποφεύγονται .
- Τήρηση αρχείου αποδεικτικών στοιχείων απόδοσης. Συνεχής καταγραφή συμπεριφορών και επιδόσεων
- Επανακαθορισμός και εφαρμογή σαφών και ποσοτικά μετρήσιμων κριτηρίων, όπου αυτό είναι δυνατό και προτύπων απόδοσης που να σχετίζονται όσο γίνεται περισσότερο με την εργασία
- Επιλογή και χρήση κατάλληλων μεθόδων και κλιμάκων βαθμολογίας
- Επιβράβευση των προϊσταμένων, αξιολογητών που κάνουν ακριβή αντικειμενική και δίκαιη αξιολόγηση.

## 3. Η αξιολόγηση των Υπαλλήλων του Δημόσιου Τομέα

### 3.1 Στόχοι και σκοπός της αξιολόγησης του Δημόσιου Τομέα

Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων ,η διαδικασία προσδιορισμού του έργου του ελέγχου και της χρήσης αντικειμενικών δεικτών για την εκτίμηση της απόδοσης σε συχνά και τακτικά διαστήματα πρέπει να αποτελεί κύριο μέλημα των υπευθύνων προσωπικού στο δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα (Poister,2003). Το αποτέλεσμα της εργασίας του δημόσιου υπαλλήλου ή το αποτέλεσμα λειτουργίας μιας δημόσιας υπηρεσίας με αντικειμενικά και ποσοτικά κριτήρια είναι δύσκολο να αξιολογηθεί .

Υπάρχουν δείκτες μέτρησης της απόδοσης που σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα, τη σχέση κόστους και απόδοσης την επιχειρησιακή αποδοτικότητα ,την ικανοποίηση του πολίτη και την ποιότητα των υπηρεσιών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον έλεγχο και την εξαγωγή συμπερασμάτων. Παρακολουθώντας τις σύγχρονες παγκόσμιες εξελίξεις στον ιδιωτικό τομέα, οι περισσότεροι κρατικοί οργανισμοί σε όλο το κόσμο εντάσσουν τα συστήματα αξιολόγησης των εργαζομένων τους, ως αναπόσπαστο μέρος

της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού τους. Απώτερος στόχος για όλους είναι η βελτίωσης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της κρατικής μηχανής.

Οι λόγοι εφαρμογής μεθόδων μέτρησης απόδοσης – αποτελεσματικότητας – αποδοτικότητας έχουν ως αφετηρία την οικονομικότερη, αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης στον προσδιορισμό και τη διόρθωση πιθανών δυσλειτουργιών. Εξίσου σημαντικοί παράγοντες, που έχουν ωθήσει τις κυβερνήσεις των χωρών-μελών του ΟΟΣΑ στη χρήση μεθόδων μέτρησης απόδοσης – αποτελεσματικότητας – αποδοτικότητας, είναι η διαφάνεια στο δημόσιο τομέα και η λογοδοσία (Kloot and Martin, 2000; Ghobadian and Ashworth, 1994). Η διαφάνεια αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την ενίσχυση της σχέσης εμπιστοσύνης μεταξύ πολιτών και Δημόσιας Διοίκησης. Μόνο όταν οι δημόσιοι οργανισμοί κερδίσουν την εμπιστοσύνη των πολιτών είναι δυνατό να επιτύχουν τους στόχους τους. Η λογοδοσία με τη σειρά της είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη διαφάνεια.

Η λειτουργία της δημόσιας υπηρεσίας αναφέρεται σε γενικούς σκοπούς και επί μέρους στόχους, που πρέπει να είναι μετρήσιμοι και συγκεκριμένοι, για να καθοριστεί το αποτέλεσμα. (Poister, 2003:109) Οι στόχοι πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, εφικτοί, ρεαλιστικοί και χρονικά δεσμευτικοί. Θα πρέπει να καθοριστεί ο τρόπος της αποτελεσματικής εργασίας για να μπορεί μετά να αξιολογηθεί. 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 στο δημόσιο τομέα είναι περισσότερο πολύπλοκη από τον ιδιωτικό τομέα για τους ακολούθους λόγους :

- Είναι δύσκολος ο σαφής προσδιορισμός των παρεχόμενων υπηρεσιών ή του παραγόμενου προϊόντος των δημοσίων οργανισμών
- Το αποτέλεσμα της εργασίας των δημοσίων υπαλλήλων δεν πωλείται και συνεπώς δεν μπορεί να τιμολογηθεί
- Στον ίδιο οργανισμό παρέχονται πολλές διαφορετικές υπηρεσίες χρησιμοποιώντας διαφορετικά μέσα, διαφορετικούς πόρους και απευθυνόμενος σε διαφορετικούς αποδέκτες .Για παράδειγμα το θέμα της δημόσιας υγείας αφορά

όχι μόνο τις υπηρεσίες παροχής υπηρεσιών υγείας, αλλά και τις υπηρεσίες προμηθειών.

- Θεωρείται δύσκολη η συλλογή πληροφοριών για τη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών. Ως πηγές για τη συλλογή πληροφοριών μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε έρευνες, χρηματοοικονομικές αναλύσεις, διοικητικά αρχεία, δοκιμές κλπ .Στις δημόσιες υπηρεσίες υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες για όλες τις υποθέσεις που διεκπεραιώνονται και λεπτομερή στοιχεία για όλες τις ακολουθούμενες διαδικασίες και τη 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 ,P ., Bellamy,S., 1995:32).

Για να ενισχυθεί η παραγωγικότητα στη δημόσια διοίκηση 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 σωστή αξιολόγηση της πραγματικής τους απόδοσης. Οι διευθυντές 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 τους (Παπάνης- Ρόντος ,2007).

Η επιστήμη της Δημόσιας Διοίκησης θεωρεί ότι οι υπάλληλοι των δημοσίων υπηρεσιών φέρουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ( Heslin ,P., Wande ,W., 2008:219-223).

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

## 3.2 Παγκόσμια Εμπειρία στην Αξιολόγηση του Δημόσιου Τομέα

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)

### 3.2.1Διοίκηση με βάση την απόδοση (Performance Management)

Η Διοίκηση απόδοσης είναι ο συνδυασμός επίσημων και ανεπίσημων διαδικασιών και πρακτικών οι οποίες χρησιμοποιούνται για να ωθήσουν τους εργαζόμενους να εστιάσουν τη προσοχή τους σε δραστηριότητες αποφάσεις και συμπεριφορές που θα εξασφαλίζουν την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του οργανισμού . Η διοίκηση απόδοσης αφορά στην : (www.icbs.gr/innet/UsersFiles/.../Performance%20management.pdf).

- επιχειρησιακή επιτυχία: Πως επικοινωνούμε ξεκάθαρα στους ανθρώπους μας τι εννοούμε με τον όρο επιχειρησιακή επιτυχία στο συγκεκριμένο οργανισμό και πως αυτό τους επηρεάζει. Πως θέτουμε σαφείς, μετρήσιμους και ικανούς να προσφέρουν προκλήσεις στόχους .
- ευθυγράμμιση: πως μπορούμε να ευθυγραμμίσουμε τα εταιρικά σχέδια με τις ατομικές εργασίες και τη συμβολή των ανθρώπων. Πως δημιουργούμε διάλογο απόδοσης με τους ανθρώπους μας
- εστίαση: Πως μπορούμε να βοηθήσουμε τα άτομα να εστιάσουν την ενέργεια τους και τις δράσεις τους στα πραγματικά κριτικά σημεία για την επιχειρησιακή επιτυχία. Πώς να δώσουμε προτεραιότητα στους τομείς πραγματικής αξίας .
- επιτεύγματα: πως πρέπει να ορίζουμε να επιτυγχάνουμε και να παράγουμε τα σωστά αποτελέσματα
- ικανότητες :πως αναπτύσσουμε στους ανθρώπους μας τις σωστές ικανότητες δεξιότητες και επαγγελματικές συμπεριφορές προκειμένου να φτάσουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα

Το σύστημα διοίκησης της απόδοσης είναι μια διαδικασία για την καθιέρωση μιας κοινής γλώσσας για το τι πρέπει να επιτευχθεί και πως θα επιτευχθεί . Το τι πρέπει να επιτευχθεί καθορίζεται από τους στόχους και τα κριτήρια απόδοσης που η εταιρική στρατηγική θέτει για κάθε άτομο. Ο τρόπος με τον οποίο τα επιθυμητά αποτελέσματα θα

επιτευχθούν υποδεικνύεται από τις δεξιότητες που πρέπει να επιδεικνύει το άτομο στη καθημερινή του ζωή. Η απόδοση αξιολογείται και τα αποτελέσματα ομαδοποιούνται και η καλύτερη απόδοση επιβραβεύεται.

Σύμφωνα με τους Armstrong και Baron « 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 Διοίκησης με βάση την απόδοση 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 (Amstrong ,M., Baron, A., 1998)

### 3.2.2 Η σύνδεση της απόδοσης με τον προϋπολογισμό (Performance Budgeting)

Μία από τις πρώτες ουσιαστικές προσπάθειες προσδιορισμού της αποδοτικότητας των δημοσίων υπαλλήλων ξεκίνησε στις ΗΠΑ το 1949, όταν ο Πρόεδρος Hoover προσπάθησε να συνδέσει τη συνολική παραγωγικότητα ενός Δημόσιου Οργανισμού με τον προϋπολογισμό του.

Από τις αρχές της δεκαετίας του 1980 σε πολλές χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Ο.Ο.Σ.Α.) εφάρμοσαν δείκτες προκειμένου να παρακολουθούν την απόδοση των Οργανισμών τους. Το αποτέλεσμα ήταν να ταυτιστεί το μοντέλο του προϋπολογισμού προγραμμάτων με την πολιτική επιλογή της συρρίκνωσης του κρατικού τομέα, την οποία υιοθέτησαν πολλές εθνικές κυβερνήσεις. Έτσι σε πολλές χώρες η εφαρμογή του προϋπολογισμού προγραμμάτων ταυτίζεται με τη μείωση των δημόσιων δαπανών (OECD,2008).

Οι προϋπολογισμοί προγραμμάτων συνδέονται με την ανάπτυξη ενός συστήματος στο οποίο οι φορείς δεν επικεντρώνονται στο πώς θα αυξήσουν τους οικονομικούς πόρους που θα τους διανεμηθούν, αλλά στο πώς θα αξιοποιήσουν με αποτελεσματικό τρόπο τους πόρους που έχουν στη διάθεσή τους (Aristovnik and Seljak, 2009).

Στο πλαίσιο ενός προϋπολογισμού προγραμμάτων, είναι σημαντικό να υπάρχει ένα σωστό μείγμα δεικτών επίδοσης που να δίνει έμφαση τόσο στην αποδοτικότητα όσο και στην αποτελεσματικότητα του δημόσιου τομέα (τεχνικής και οικονομικής φύσης). Η αποδοτικότητα αναφέρεται στη σχέση εισροών-εκροών, ενώ η αποτελεσματικότητα έχει να κάνει με τη σχέση εισροών-αποτελεσμάτων και εκροών-αποτελεσμάτων (Mandl et al., 2008).

Σημαντικοί παράγοντες που έχουν ωθήσει τις κυβερνήσεις των χωρών μελών του ΟΟΣΑ στη χρήση μεθόδων μέτρησης αποτελεσματικότητας –αποδοτικότητας είναι η διαφάνεια στο δημόσιο τομέα και η λογοδοσία (Kloot and Martin, 2000; Ghobadianand Ashworth, 1994). Αυτό συμβαίνει, διότι η διαφάνεια αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την ενίσχυση της σχέσης εμπιστοσύνης μεταξύ πολιτών και Δημόσιας Διοίκησης. Μόνο όταν οι δημόσιοι οργανισμοί κερδίσουν την εμπιστοσύνη των πολιτών είναι δυνατό να επιτύχουν τους στόχους τους.

Τις τελευταίες τρεις δεκαετίες έχουν εφαρμοστεί ποικίλες πτυχές και παραλλαγές του προϋπολογισμού προγραμμάτων σε διάφορες χώρες της ΕΕ και του ΟΟΣΑ που συνδέονται κυρίως με μεταρρυθμίσεις που έχουν ως βασικό στόχο τη θεσμοθέτηση μηχανισμών μέτρησης της επίδοσης του δημόσιου τομέα.

Πάνω από 40% των χωρών του ΟΟΣΑ είχαν ξεκινήσει πριν από το 1997 μεταρρυθμίσεις που εντάσσουν τη δημοσιονομική πολιτική. Η Αυστραλία και η Ζηλανδία στράφηκαν από τη δεκαετία του 1980 στη διοίκηση με βάση την απόδοση και τη σύνδεση της απόδοσης με τον προϋπολογισμό. Ακολούθησαν από τις αρχές έως τα μέσα του 1990 η Δανία, ο Καναδάς ,η Φινλανδία ,η Γαλλία ,η Σουηδία, το Ηνωμένο Βασίλειο και οι ΗΠΑ ,ενώ από τα τέλη του 1990 έως τις αρχές του 21$^{ου}$ αιώνα η Αυστρία, η Γερμανία και η Ελβετία υιοθέτησαν παρόμοιες πρακτικές. (OECD,2004)

Οι λόγοι που τόσες χώρες καταφεύγουν στη σύνδεση της απόδοσης με τον Προϋπολογισμό είναι διάφοροι ανάμεσά τους η χρηματοοικονομική κρίση, η έντονη

ανάγκη για περιορισμό των δημοσίων δαπανών, η αύξηση της διαφάνειας, και η συνολική προσπάθεια αναμόρφωσης του δημόσιου τομέα.

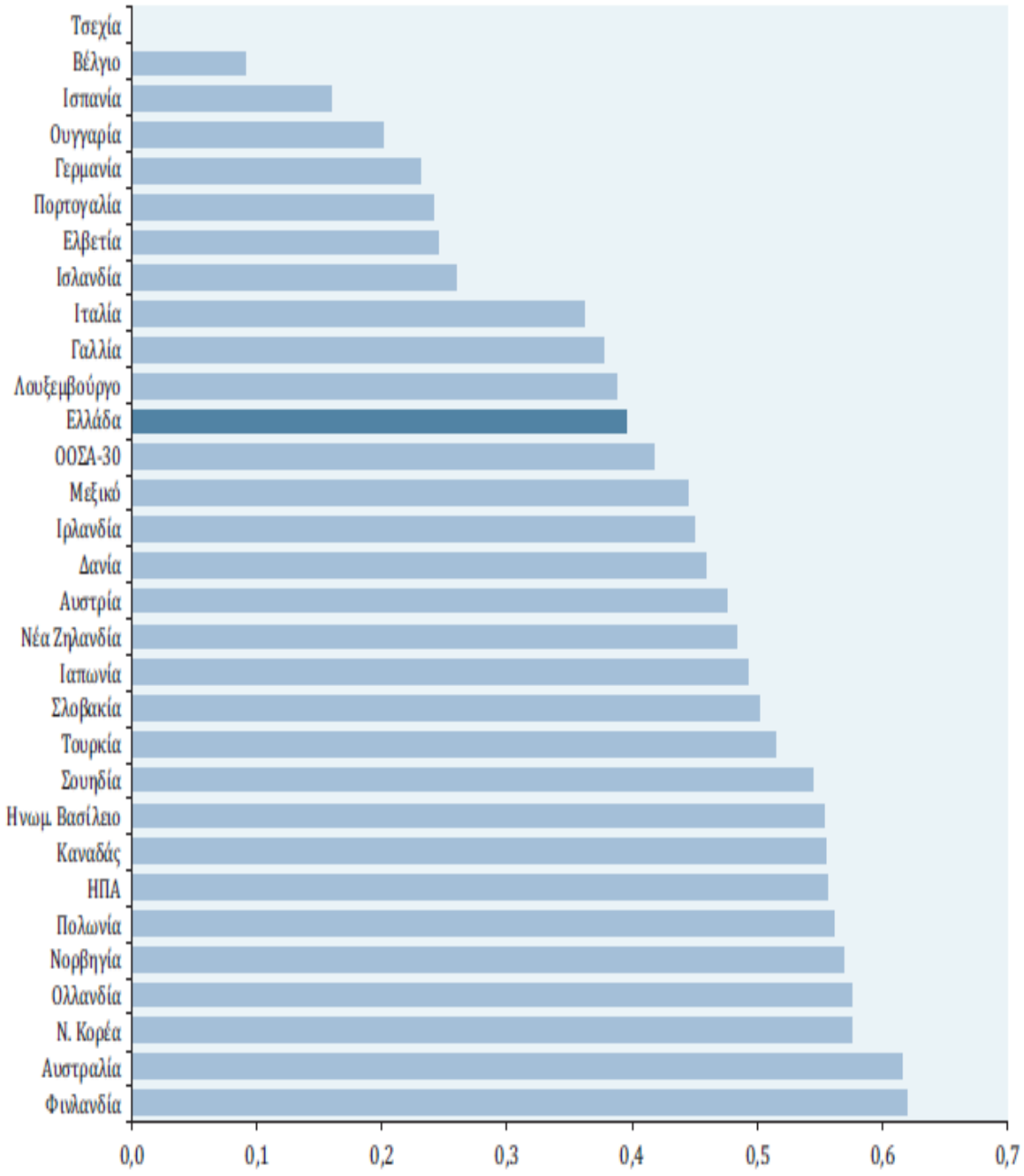
Σε πολλές από τις παραπάνω χώρες, η σύνδεση της απόδοσης με τον προϋπολογισμό και η διοίκηση με βάση την απόδοση, αποτελούν συμπληρωματικές πρακτικές που υιοθετήθηκαν ταυτόχρονα. Ο προϋπολογισμός προγραμμάτων έχει τη δυνατότητα να συμβάλει στη βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων και των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα.

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

Στο Διάγραμμα 1 παρουσιάζεται ένας δείκτης που καταγράφει σε ποιό βαθμό η εκάστοτε χώρα έχει αναπτύξει συστήματα τα οποία επιτρέπουν τη χρήση της πληροφορίας για την επίδοση στη διαδικασία κατάρτισης και εκτέλεσης του προϋπολογισμού. Ο δείκτης βασίζεται σε 14 ερωτήσεις που αφορούν το είδος της πληροφορίας, τη διαδικασία με την οποία θέτονται οι στόχοι, το κατά πόσο η πληροφορία χρησιμοποιείται στις αποφάσεις της κεντρικής διοίκησης κ.λπ. Ο δείκτης παίρνει τιμές από 0 (κανένα σύστημα μέτρησης και χρήσης της πληροφορίας για την επίδοση) έως 1 (πλήρως ανεπτυγμένα συστήματα για τη χρήση και τη μέτρηση της επίδοσης). Παρατηρούμε ότι σε μεγαλύτερο βαθμό οι χώρες που έχουν αναπτύξει συστήματα για τη μέτρηση και τη χρήση των πληροφοριών για την επίδοση είναι η Φινλανδία , η Αυστραλία ,η Νότιος Κορέα και η Ολλανδία.

**Διάγραμμα 1 - Βαθμός χρήσης δεικτών επίδοσης στο δημοσιονομικό σύστημα**




Πηγή : OECD( 2009 b) Government at a Glance 2009, Paris: OECD.

Ο Πίνακας 1 δείχνει το έτος ή τη χρονική περίοδο στην οποία ξεκίνησε για πρώτη φορά ευρύτατη χρήση δεικτών επίδοσης στο δημοσιονομικό σύστημα της εκάστοτε χώρας. Παρατηρούμε ότι η πρώτη χώρα που ξεκίνησε κάτι τέτοιο ήταν ο Καναδάς τη δεκαετία του 1970, ενώ ακολούθησαν οι σκανδιναβικές χώρες τη δεκαετία του 1980. Αντίθετα, η Ελλάδα κατατάσσεται στις χώρες που δεν έχουν ακόμη προχωρήσει σε ευρεία χρήση δεικτών για τη μέτρηση της επίδοσης του δημόσιου τομέα της.

**Πίνακας 1 - Το έτος στο οποίο χρησιμοποιήθηκαν για πρώτη φορά ευρέως δείκτες για τη μέτρηση της επίδοσης στον δημόσιο τομέα**

| Χώρα | Έτος | Χώρα | Έτος |
|---|---|---|---|
| **Καναδάς** | Μέσα 1970 | Γαλλία | 2001 |
| **Νορβηγία** | 1986 | Ιαπωνία | 2002 |
| **Φινλανδία** | 1988 | Μεξικό | 2002 |
| **Σουηδία** | 1989 | Ολλανδία | 2002 |
| **Ισπανία** | ΑΡΧΕΣ 1990 | Πολωνία | 2003 |
| **Δανία** | 1991 | Πορτογαλία | 2004 |
| **Αργεντινή** | 1992 | Σλοβακία | 2004 |
| **Ηνωμένες Πολιτείες** | 1993 | Ν. Κορέα | 2004 |
| **Ν. Ζηλανδία** | 1994 | Τουρκία | 2004 |
| **Ισλανδία** | 1996 | Βενεζουέλα | 2006 |
| **Γερμανία** | 1997-2002 | Βέλγιο | - |
| **Βραζιλία** | 1998 | Κόστα Ρίκα | - |
| **Χιλή** | 1998 | Τσεχία | - |
| **Ην. Βασίλειο** | 1998 | Ελλάδα | - |
| **Αυστραλία** | 1999 | Ουγγαρία | - |
| **Αυστρία** | 2000 | Ισραήλ | - |
| **Ιταλία** | 2000 | Λουξεμβούργο | - |
| **Σλοβενία** | 2000 | Ελβετία | - |

Πηγή: OECD (2007), OECD International Budget Practices and Procedures Database

## 3.3 Η σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης των δημοσίων υπηρεσιών με τις αμοιβές των δημοσίων υπαλλήλων ( Performance Related Pay)

Η αξιολόγηση του εργαζόμενου είναι σημαντικό εργαλείο για όποια επιχείρηση θέλει να συνδέσει τις αμοιβές των εργαζομένων της με την απόδοση τους . Με αυτή τη λογική το άτομο που αποδίδει περισσότερο επειδή εργάζεται με περισσότερο ζήλο ή διαθέτει περισσότερες ικανότητες θα πρέπει να λαμβάνει περισσότερες αποδοχές από τον συνάδελφο του που αποδίδει λιγότερο από αυτόν. Με βάση τη διαπίστωση αυτή κυρίαρχο πρόβλημα κάθε εργαζόμενου είναι η αμοιβή αφού μέσω αυτής καλύπτει το

σύνολο των βασικών αναγκών του, ενώ παράλληλα η αμοιβή παίζει σπουδαίο ρόλο και στην επιχείρηση (Performance- Related Pay Policies across OECD Countries,2005)

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 (OECD,2005:20).

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 τις προσέγγισης αυτής δεν περιλαμβάνονται οι αυτόματες μισθολογικές αυξήσεις από προαγωγές, αλλαγές κλίμακας 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. Διαχωρίζεται ανάλογα με το εύρος εφαρμογής του σε μισθοδοσία βάση απόδοσης οργανισμού (Organisation PRP) ή διεύθυνσης (Team PRP).(OECD, 1993). 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 ότι μεσοπρόθεσμα αυξάνει την αποδοτικότητα των υπαλλήλων και μακροπρόθεσμα δημιουργεί βάσεις ανάπτυξης της υπηρεσίας. Επιπρόσθετα: (Παπαλεξανδρή –Μπουραντάς ,2003:378)

- 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.

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. Ένα αποτελεσματικό σύστημα αμοιβών αποσκοπεί στην εξασφάλιση εσωτερικής και εξωτερικής 'δικαιοσύνης' και συμβάλει στην επίτευξη της συνολικής στρατηγικής της επιχείρησης. Η εσωτερική δικαιοσύνη συνεπάγεται ότι οι περισσότερο απαιτητικές και υπεύθυνες θέσεις εργασίας όπως και οι υπάλληλοι με τα περισσότερα προσόντα αμείβονται όπως τους αρμόζει. Η εξωτερική δικαιοσύνη συνεπάγεται την ισορροπία της μισθολογικής πολιτικής που ακολουθεί ο οργανισμός σε σχέση με ανάλογες θέσεις και το πώς αυτές αποτιμώνται στην αγορά εργασίας. Η διαμόρφωση ενός συστήματος αμοιβών γίνεται σε τρείς 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 και τρίτον, αποδίδεται ένας μισθός σε κάθε θέση εργασίας επιτυγχάνοντας ισορροπία και εσωτερική-εξωτερική δικαιοσύνη. (Χυτήρης, 2001:175)

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 ( Χυτήρης ,2001:222)

Τα τελευταία χρόνια στο χώρο των οργανισμών παρατηρήθηκε ότι οι εργαζόμενοι αμείβονται σύμφωνα με την απόδοση τους ,την εμπειρία τους ,την αρχαιότητα τους τις ικανότητες τους και τις δυνατότητες τους .Δηλαδή αμείβονται ανάλογα με το αν μπορούν

να εκτελέσουν μόνοι τους μια εργασία χωρίς επίβλεψη. Ο τρόπος αυτός έχει επιφέρει πλεονεκτήματα όπως :

- ενθάρρυνση ώστε οι εργαζόμενοι να αλλάζουν θέσεις εργασίας
- επιλύθηκαν τα προβλήματα των απουσιών και μειώθηκαν σε σύγκριση με παλαιότερα
- υποκίνηση και διερεύνηση των γνώσεων
- Αύξηση των αποδοχών του εργαζόμενου
- Ευελιξία του απασχολούμενου εργατικού δυναμικού γεγονός που βελτιώνει την παραγωγικότητα

Η σύνδεση αμοιβής και παραγωγικότητας επίσης αποτελεί καθοριστικό παράγοντα των επιρροών στον εργασιακό χώρο. Γεγονός που έχει κατανοηθεί εδώ και πολλές δεκαετίες όπου και αποτελεί κυρίαρχο μέλημα του συστήματος αμοιβών κάθε επιχείρησης ή οργανισμού της ιδιωτικής ή της δημόσιας οικονομικής δραστηριότητας.

Τα κυριότερα ζητήματα που αναφέρονται στο θέμα της αμοιβής – παραγωγικότητας και απόδοσης για τον εργαζόμενο είναι:

- Η φροντίδα της επιχείρησης για ικανοποίηση των εργαζομένων σε ότι αφορά στο θέμα της αμοιβής, ώστε ο κάθε εργαζόμενος να αισθάνεται ότι αναγνωρίζεται η προσπάθεια του, ότι αποτελεί μέλος μιας κοινωνικής ομάδας που φροντίζει για τα συμφέροντά του και που ενδιαφέρεται για την αξιοπρεπή του διαβίωση.
- Η σύνδεση της αμοιβής με την παραγωγικότητα, ώστε ο ικανός εργαζόμενος να αξιοποιεί τις δυνατότητες του στο πλαίσιο της πραγματικής του απόδοσης.
- Τέλος, η ορθολογική αξιολόγησή του στη βάση των γνωστών επιστημονικών και τεχνικών μεθόδων αξιολόγησης του προσωπικού που ισχύουν διεθνώς (απλότητα, σαφήνεια, αντικειμενικότητα και προσαρμοστικότητα στις ειδικές συνθήκες της επιχείρησης – ευελιξία), ώστε να εξασφαλίζεται απρόσκοπτα η βαθμολογική (ηθική) και μισθολογική (υλική) του εξέλιξη

Η ανταμοιβή βάσει της απόδοσης του εργαζομένου αφορά την ανταμοιβή μέσω αύξησης επί της βασικής αμοιβής ή με πρόσθετη παροχή ( bonus) στους εργαζομένους η οποία αποτελεί αποτέλεσμα της προσωπικής τους απόδοσης για ένα συγκεκριμένο διάστημα συνήθως το προηγούμενο έτος .

Η ανταμοιβή βάσει της απόδοσης περιλαμβάνει δύο συστήματα βάσει των οποίων μπορεί να προσδιοριστεί η εν λόγω αμοιβή .Συγκεκριμένα περιλαμβάνει το Αξιολογικό Σύστημα (Merit Based System) και το στοχοθετικό σύστημα (Goal Based System ). Το Αξιολογικό σύστημα περιλαμβάνει την αξιολόγηση από τον άμεσα προϊστάμενο της απόδοσης κάθε υφισταμένου κατά τη διάρκεια του έτους. Τα στοχοθετικά συστήματα είναι πιο αντικειμενικά αλλά δεν μπορούν να εφαρμοστούν σε όλες τις υπηρεσίες. (OECD,2005:19-20)

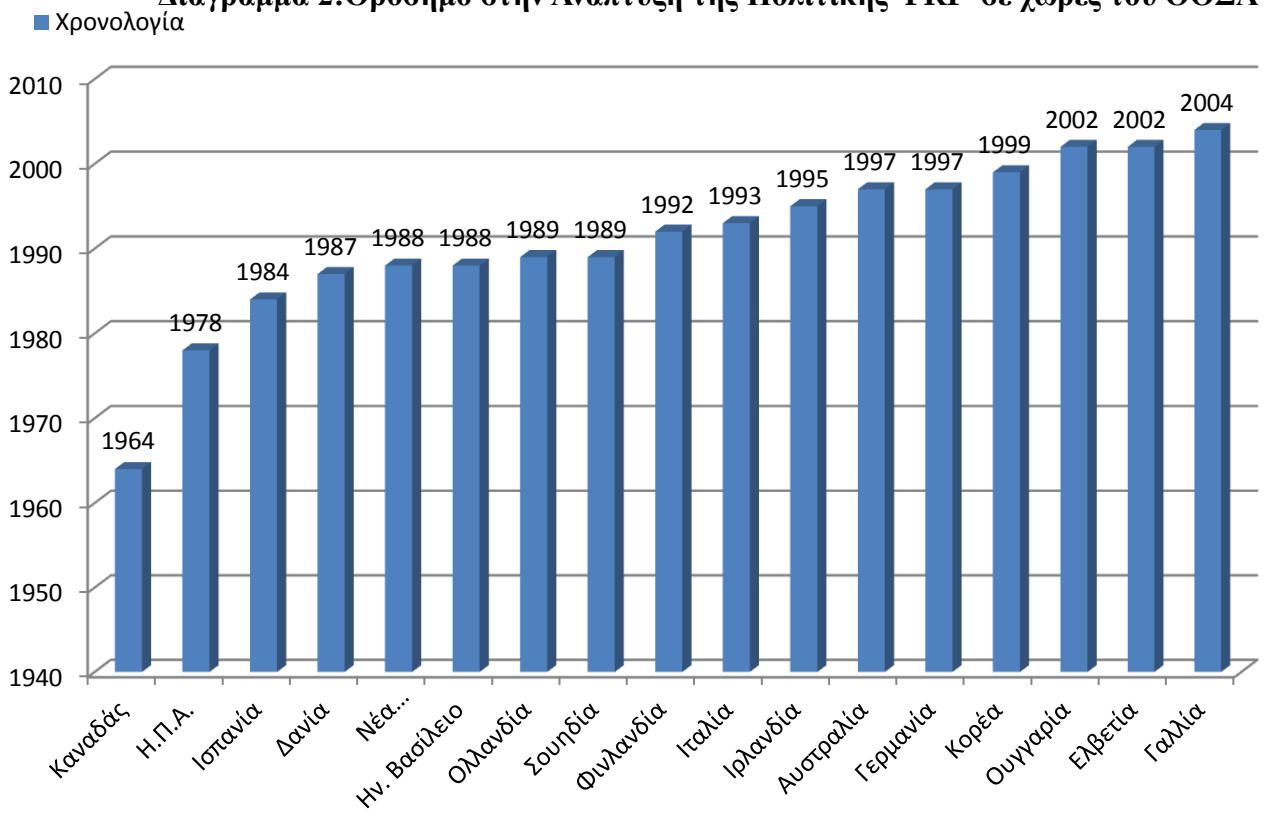
Η επιπλέον χρηματική αμοιβή παρακινεί τον εργαζόμενο για αποδοτικότερη εργασία. Και η σύνδεση της μισθοδοσίας των δημοσίων υπαλλήλων με την απόδοσή τους εφαρμόζεται σε αρκετές χώρες πλέον, και μπορεί να αποτελέσει κίνητρο για την βελτίωση της απόδοσης των υπαλλήλων όλων των βαθμίδων. Επί πλέον η σύνδεση της απόδοσης με την αμοιβή προσελκύει στο Δημόσιο τομέα προσοντούχα και ικανά στελέχη.

Η σύνδεση της απόδοσης με τις αμοιβές των εργαζομένων αποτελεί πρακτική που ξεκίνησε στον ιδιωτικό τομέα. Υποστηρικτής της μεθόδου ήταν ο Taylor(1896) που θεωρούσε ότι το χρήμα αποτελεί ισχυρό κίνητρο για τη αύξηση της παραγωγικότητας και τη βελτίωση της ποιότητας στην εργασία . Στη Γαλλία το 1949 και στην Ιαπωνία το 1950 μπορούσε να δοθεί επίδομα στους δημοσίους υπαλλήλους ως αναγνώριση εξαιρετικής απόδοσης. 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. (OECD,2005:17)

Ακολούθησαν στη δεκαετία του 1980 η Δανία ,η Ολλανδία, η Νέα Ζηλανδία , η Ισπανία, η Σουηδία, το Ηνωμένο Βασίλειο και οι Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής. Λίγο αργότερα τη δεκαετία του 1990 στην προσπάθεια σύνδεσης των αμοιβών με την απόδοση των υπαλλήλων η Φινλανδία ,η Ιρλανδία η Αυστραλία και η Ιταλία. Πολύ πρόσφατα στο τέλος του 1990 και μέχρι τις αρχές του 2000 χώρες όπως η Κορέα ,η Γερμανία και η

Ελβετία καθώς και χώρες της Ανατολικής Ευρώπης όπως Τσεχία ,Ουγγαρία ,Πολωνία και Σλοβακία εφάρμοσαν πολιτικές PRP .Το 2004 η Γαλλία άρχισε πειραματικά την εισαγωγή των PRP για διευθυντές πιλοτικά σε έξι υπουργεία .Αναλυτικά η χρονολογία στο διάγραμμα 2.

**Διάγραμμα 2:Ορόσημο στην Ανάπτυξη της Πολιτικής PRP σε χώρες του ΟΟΣΑ**



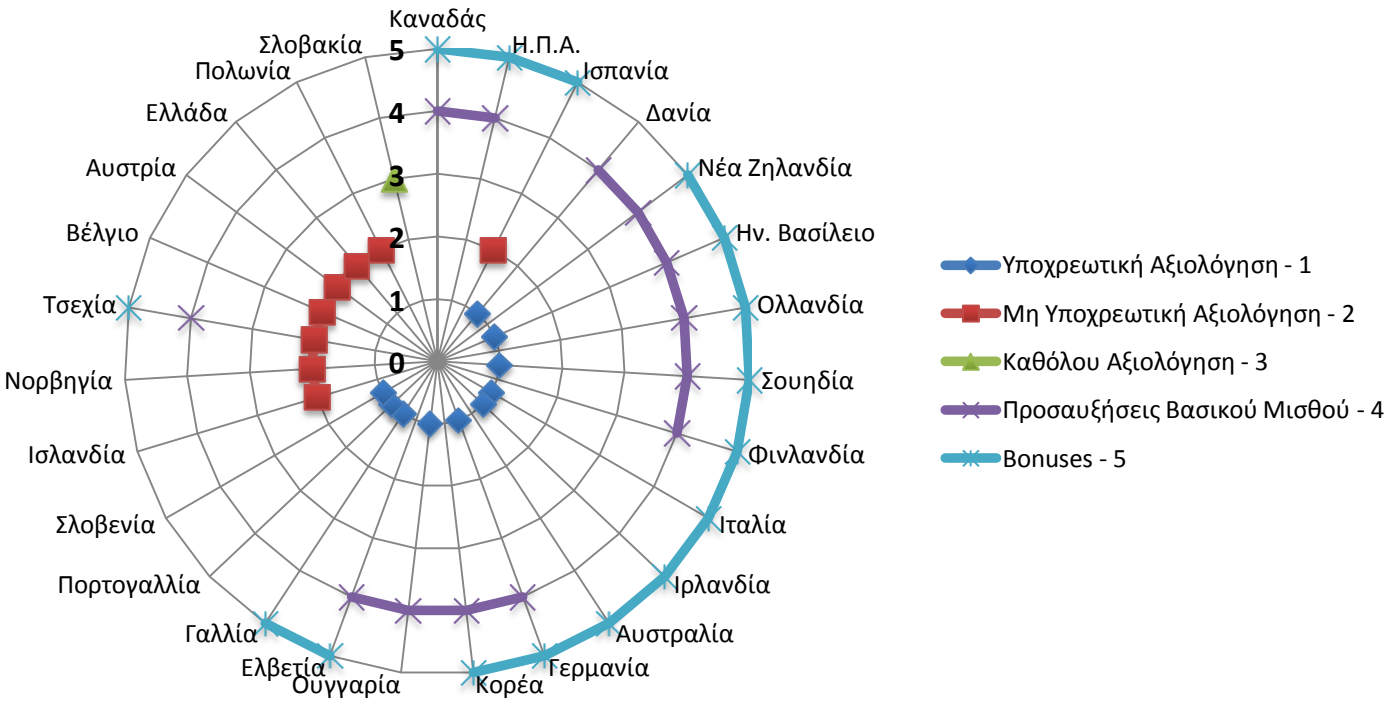

**Πηγή:** OECD (2005) :Performance -related pay policies for Government Emploeyees :p30

Στο διάγραμμα 3 βλέπουμε τις χώρες που εφαρμόζουν συστήματα αξιολόγησης και αύξησης των αμοιβών μέσω επιχορηγημάτων (bonus) και προσαυξήσεις αξιών (Merit increments. Χώρες που είναι υποχρεωτική η αξιολόγηση είναι το Ηνωμένο Βασίλειο, η Δανία ,η Πορτογαλία, η Σλοβενία ,η Ιταλία ,η Ιρλανδία ,η Σουηδία, η Γαλλία, η Ουγγαρία και η Γερμανία. Χώρες που δεν είναι υποχρεωτική η αξιολόγηση είναι η Ισλανδία ,η Νορβηγία ,η Ολλανδία ,το Βέλγιο ,η Αυστρία , η Ολλανδία ,η Φινλανδία, η Πολωνία και η Ισπανία ενώ στη Σλοβακία δεν υπάρχει καθόλου αξιολόγηση.

Όπως παρατηρούμε στο διάγραμμα 3, χώρες όπως η Ν. Ζηλανδία. το Ηνωμένο Βασίλειο, η Ολλανδία ,η Σουηδία η Φινλανδία, η Γερμανία η Κορέα ,η Ελβετία οι Η.Π.Α και ο

Καναδάς εφαρμόζουν συστήματα αύξησης του μισθού συνδυασμένα ταυτόχρονα με προσαυξήσεις και bonus ενώ χώρες όπως η Ισπανία ,η Γαλλία ,η Αυστραλία, η Ιρλανδία, η Ιταλία, η Δανία και η Ουγγαρία εφαρμόζουν συστήματα αύξησης του βασικού μισθού μόνο με bonus ή και μόνο με προσαυξήσεις. Οι προσαυξήσεις και τα bonus προσαρμόζονται με ποσοστιαία αναλογία επί του βασικού μισθού ( μέσος όρος 20% - 25%).

**Διάγραμμα 3: Χώρες που εφαρμόζουν σύνδεση της Απόδοσης με την Αμοιβή**




**Πηγή:** OECD (2005) :Performance -related pay policies for Government Emploeyees p:58-60

## 3.4 Συστήματα αξιολόγησης στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα

### 3.4.1 Η αξιολόγηση των Δημοσίων Υπαλλήλων στην Ελλάδα

Το σύστημα προαγωγών, καθώς και το σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης, είναι πολύπλοκα και πολυδιάστατα προβλήματα και έχουν απασχολήσει την ίδια τη διοίκηση. Για την ομοιόμορφη και συστηματική αντιμετώπιση του προβλήματος αυτού καθιερώθηκαν νομοθετήματα που μπορεί να θεωρηθούν σταθμοί στην εξέλιξη της δημοσιοϋπαλληλίας.( Παπαχατζή , 1983:431-444)

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 ποιότητος των δημοσίων υπηρετών» στο οποίο αναγράφονταν όλα εκείνα τα στοιχεία με βάση τα οποία αξιολογούνταν όλα τα όργανα του Κράτους (Παπαχατζή,1983) .Το βιβλίο ποιότητος εξασφάλιζε την ευθύνη των υπαλλήλων κατά την άσκηση των καθηκόντων τους και παρείχε στη Κυβέρνηση τη δυνατότητα να διατηρεί προσωπικούς φακέλους των υπαλλήλων με τα προσωπικά τους στοιχεία και να τους χρησιμοποιεί για να εξασφαλίσει το ήθος και την δέσμευση τους .

Ο ν.1811/1951γνωστός ως «Περί Κώδικος καταστάσεως των Δημοσίων Διοικητικών Υπαλλήλων» αποτελεί το πρώτο νομοθέτημα της μεταπολεμικής περιόδου που ρύθμισε συστηματικά την οργάνωση του δημοσιοϋπαλληλικού σώματος (Πικραμένος ,2009 ).

Με το Π.Δ. 581/1984 εισάγεται ένα νέο σύστημα αξιολόγησης για το δημόσιο τομέα για την ορθή εκτίμηση και την εξέταση όλον των παραγόντων και των προσόντων (τυπικών και ουσιαστικών) 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».

### 3.4.2 Το υπάρχον σύστημα Αξιολόγησης στην Ελλάδα

Τον Ιούνιο του 2003 είδε το φώς της δημοσιότητας ένα άλλο σχέδιο προεδρικού διατάγματος «για την αξιολόγηση του μόνιμου προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών και υπηρεσιών Ν.Π.Δ.Δ» Σύμφωνα με το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης μόνιμου προσωπικού της δημόσιας διοίκησης , η αξιολόγηση στηρίζεται σε δύο βασικά κριτήρια :

- Την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων , η οποία δεν παραβλέπει τα ατομικά χαρακτηριστικά και εστιάζει το ενδιαφέρον της στην αξιολόγηση του βαθμού επίτευξης προκαθορισμένων στόχων και αποτελεσμάτων

- Την ικανότητα -προσφορά των υπαλλήλων . Εδώ επικεντρώνεται η προσοχή στην αξιολόγηση των προσωπικών ατομικών χαρακτηριστικών όπως πχ προσόντα, ικανότητες ,συμπεριφορά κτλ

Οι δύο αυτοί τύποι αξιολόγησης διαχωρίζονται και από την θεωρητική σκέψη .Ο πρώτος τύπος αποτελεί την «σύγχρονη» ως μεταγενέστερη και ο δεύτερος την «παραδοσιακή » (Πικραμένος,2009)

Οι βασικοί στόχοι του νέου συστήματος είναι :

- Η βελτίωση της αποτελεσματικότητος της δημόσιας διοίκησης, με την καθιέρωση της «διοίκησης μέσω στόχων »
- Η ανάπτυξη και η ορθή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και η μέσω αυτού δημιουργία στελεχών για τη δημόσια διοίκηση
- Η υιοθέτηση μιας νέας διοικητικής συμπεριφοράς εκ μέρους των διοικητικών στελεχών και η εδραίωση μιας νέας διοικητικής κουλτούρας

Τα βασικά χαρακτηριστικά του νέου συστήματος αξιολόγησης είναι η ενσωμάτωση στο νέο σύστημα , των αρχών της χρηστής διοίκησης , του προσανατολισμού προς τον πολίτη, της συμμετοχικής δημοκρατίας και διοίκησης και της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης .

Η αξιολόγηση τν υπαλλήλων γίνεται με εκθέσεις τις οποίες συμπληρώνουν οι αξιολογητές και ο αξιολογούμενος υπάλληλος .

### 3.4.3 Διοικητική μεταρρύθμιση και τωρινή κατάσταση στο Ελληνικό Δημόσιο

Αλλαγές εκ βάθρων στον τρόπο αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων φέρνει το νομοσχέδιο του υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης με το νόμο Ν. 4250/2014 « Διοικητικές απλουστεύσεις – Καταργήσεις, Συγχωνεύσεις Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημόσιου Τομέα – Τροποποίηση διατάξεων Π.Δ. 318/1992 (Α' 161) και λοιπές ρυθμίσεις", το οποίο βρίσκεται ένα βήμα πριν από τη δημοσιοποίηση και κατάθεσή του στη Βουλή.

Ειδικότερα, το υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης, σπεύδει να «κλείσει» τα τελευταία ανοιχτά μέτωπα και να προωθήσει αλλαγές για τις οποίες έχει ήδη δεσμευτεί. Μία από αυτές, είναι και ο τρόπος αξιολόγησης των εργαζομένων στο Δημόσιο, αφού η

διαδικασία αυτή θα αποτελέσει και πρόκριμα για την αναδιοργάνωση του Δημοσίου και τις απαραίτητες μετακινήσεις ή και απομακρύνσεις υπαλλήλων.

Βασικό στοιχείο της νέας ρύθμισης θα αποτελεί η ποσόστωση στις βαθμολογήσεις, γιατί όπως σημειώνεται από το υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης, σήμερα σχεδόν όλοι οι δημόσιοι υπάλληλοι βαθμολογούνται με άριστα. 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 σημερινή απαξίωση»

Όπως αναφέρεται στο σχέδιο νόμου, 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.

Η διαδικασία αξιολόγησης θα είναι καθοριστική το επόμενο διάστημα, με τους υπαλλήλους που θα εμφανίζουν τις χαμηλότερες βαθμολογίες στις εκθέσεις να έχουν αυξημένες πιθανότητες να τεθούν σε καθεστώς διαθεσιμότητας / κινητικότητας ή ακόμη και να εξέλθουν οριστικά από το Δημόσιο.

Με το νέο νομοσχέδιο, θα υποχρεώνονται στο εξής οι αξιολογητές όχι μόνο να ιεραρχήσουν τους υπαλλήλους βαθμολογώντας τις επιδόσεις τους και την επίτευξη στόχων που έχουν τεθεί, αλλά λαμβάνοντας υπόψη -ως κριτήριο- ότι υπάρχει συγκεκριμένη πρόβλεψη για το πόσοι μπορούν να αριστεύουν σε κάθε φορέα. «Δεν μπορεί το 100% των υπαλλήλων να εμφανίζονται αριστούχοι, χάνει το νόημά της η αξιολόγηση με αυτό τον τρόπο», σχολιάζουν κύκλοι του υπουργείου. Πρακτικά, στο εξής, μέσω των νέων ρυθμίσεων θα υπάρξουν συγκεκριμένες ποσοστώσεις για τις αντίστοιχες κλίμακες βαθμολόγησης, στις οποίες και θα τοποθετούνται οι υπάλληλοι κατόπιν της αξιολόγησής τους. Έτσι, το νομοσχέδιο εισάγει την ποσόστωση - τη συγκριτική δηλαδή αξιολόγηση στον προσδιορισμό των ανώτατων ποσοστών των δημοσίων υπαλλήλων ανά κλίμακα βαθμολογίας.

Το παρών σχέδιο νόμου είναι το 5ο ή 6ο στη σειρά, από ψηφισμένους νόμους και προεδρικά διατάγματα, τα οποία διαχρονικά εκδόθηκαν για να «αναμορφώσουν» το πολύπαθο δημόσιο.( Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης)

1) Π.Δ. 318/1992 (ΦΕΚ 161 Α 25.09.1992): Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημόσιων υπηρεσιών και των νομικών πρόσωπων δημοσίου δικαίου
2) Ν. 3230/2004 (ΦΕΚ 44 Α 11.2.2004): Καθιέρωση Συστήματος «Διοίκησης Μέσω Στόχων» στην ελληνική δημόσια διοίκηση
3) Ν. 3528/2007 (ΦΕΚ 26 Α 09.02.2007): Κώδικας κατάστασης δημοσίων πολιτικών διοικητικών υπαλλήλων και υπαλλήλων ν.π.δ.δ.
4) Ν. 3839/2010 (ΦΕΚ 51 Α 29.03.2010): Σύστημα Επιλογής Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων Με Αντικειμενικά Και Αξιοκρατικά Κριτήρια -Σύσταση Ειδικού Συμβουλίου Επιλογής Προϊσταμένων (Ει.Σ.Ε.Π.) Και Λοιπές Διατάξεις
5) Ν. 4024/2011 (226 Α 27.10.2011): Ενιαίο μισθολόγιο – Βαθμολόγιο, Στοχοθεσία και κίνητρα επίτευξης στόχων

## 3.5 Μεθοδολογία Μέτρησης Αποτελεσματικότητας στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση

### 3.5.1 Διοίκηση μέσω στόχων στο Δημόσιο και ευρύτερο Δημόσιο Τομέα

Με το νόμο 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 με το οποίο επιδιώκεται η αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών και η ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης. (Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης )

Η διοίκηση μέσω στόχων ορίζεται ως η διαδικασία προσδιορισμού σαφών επιδιώξεων, επιδόσεων στα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορέα και εν συνεχεία η 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 .

Ο βασικός νόμος καθιερώνει τη μέτρηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της διοίκησης .Σκοπός της μέτρησης είναι η αξιολόγηση των υπηρεσιών της διοίκησης με την οποία επιδιώκεται η εξυπηρέτηση του πολίτη , η επαύξηση της εμπιστοσύνης του και του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών του από αυτή , η ενίσχυση της διαφάνειας στη Διοικητική δράση , η πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και γενικότερα η άσκηση της διοίκησης προς όφελος του πολίτη.

Για τις ανάγκες του νόμου αυτού αποδοτικότητα θεωρείται η μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων από τις δράσεις της Διοίκησης με δεδομένους πόρους και αποτελεσματικότητα η επίτευξη συγκεκριμένων και προκαθορισμένων στόχων.

Δείκτες μέτρησης είναι τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την αποτίμηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας . Όπως αναφέρεται στις διατάξεις του άρθρου 5 του ίδιου νόμου, οι δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας χωρίζονται σε δύο κυρίως κατηγορίες: i) Γενικοί δείκτες και ii) Ειδικοί δείκτες. Οι γενικοί δείκτες ορίζονται εκ του νομοθέτη ως: «- ο χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα πολιτών, - το ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται, - η εφαρμογή νέων τεχνολογιών, - 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 παρεχόμενων από αυτές υπηρεσιών.

Για τη μέτρηση της επίδοσης μιας Δημόσιας οργάνωσης θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη το κριτήριο της αποτελεσματικότητας όσο και της αποδοτικότητας γιατί οι δύο έννοιες αλληλοσυμπληρώνονται. Θα πρέπει μια δημόσια οργάνωση να είναι τόσο αποτελεσματική όσο και αποδοτική, καθώς δεν αρκεί να είναι αποτελεσματική κατασπαταλώντας τους διαθέσιμους πόρους ή αποδοτική επιτυγχάνοντας αποτελέσματα που αποκλίνουν από τους προδιαγραμμένους στόχους ή σκοπούς της .

Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας βοηθά στον προσδιορισμό του βαθμού απόκλισης μεταξύ προγραμματισθέντων σκοπών και στόχων των αποτελεσμάτων .

Η εν λόγω μέτρηση αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο διοίκησης των δημοσίων οργανώσεων καθώς συμβάλλει στην αξιοποίηση της επαναπληροφόρησης δηλαδή της

αντιστοίχησης των διοικητικών εκροών και αποτελεσμάτων προς τις ανάγκες των πολιτών και των κοινωνικών αιτημάτων στην ομαλή, συστηματική και με κανονικότητα συλλογή αξιόπιστων και αξιοποιήσιμων δεδομένων ορθολογική διαμόρφωση δημοσίων πολιτικών, στη λήψη ανάλογων αποφάσεων καθώς και στη βελτίωση της προγραμματικής ικανότητας και του οργανισμού σχεδιασμού της διοίκησης κάθε τύπου Δημόσιας Οργάνωσης . (www.nestor.com.gr/articles.php?artid=1&lang_id=1)

Με το Ν3230/2004 καθιερώνεται ένα ολοκληρωμένο σύστημα της αξιολόγησης της ετήσιας απόδοσης των υπαλλήλων σύμφωνα με το οποίο οι υπάλληλοι θα αξιολογούνται σε τρεις ενότητες :

- Την αποτελεσματική υλοποίηση των ετήσιων προκαθορισμένων στόχων κάθε υπηρεσιακής μονάδας
- Την επιτυχή εκτέλεση του έργου τους ( ποιότητα παραγόμενου έργου χρόνος εκτέλεσης αυτού , καθώς και ορθολογική διαχείριση των διαθέσιμων πόρων )
- Τις ικανότητες και δεξιότητες που επέδειξαν οι υπάλληλοι κατά την εκτέλεση του έργου τους

Οι ανωτέρω ενότητες συνοψίζονται με διαφορετική κάθε φορά βαρύτητα ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο στο οποίο ανήκει ο αξιολογούμενος .

**3.5.2 Κοινό πλαίσιο αξιολόγησης για τους δημόσιους οργανισμούς**

Το Κοινό πλαίσιο αξιολόγησης αποτελεί ένα μέσο αυτό-αξιολόγησης των δημοσίων υπηρεσιών και είναι αποτέλεσμα της συνεργασίας των υπουργών της ΕΕ αρμοδίων για θέματα Δημόσιας Διοίκησης και αναπτύχθηκε από την Ομάδα Καινοτόμων Υπηρεσιών του Ευρωπαϊκού Δικτύου Δημόσιας Διοίκησης .Η εν λόγω ομάδα αποτελείται από εθνικούς εμπειρογνώμονες και προωθεί τις ανταλλαγές και τη συνεργασία σε σχέση με καινοτομίες για εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Υπηρεσίας και άλλα μέτρα που αφορούν στη παροχή δημόσιων υπηρεσιών στα κράτη μέλη της ΕΕ. Το κοινό πλαίσιο αξιολόγησης βασίζεται στη φιλοσοφία ότι τα άριστα αποτελέσματα ως προς την οργανωτική απόδοση τους πελάτες- πολίτες και την κοινωνία βασίζονται στην ηγεσία τη στρατηγική και τον προγραμματισμό, το ανθρώπινο δυναμικό τις συνεργασίες τους πόρους και τις διοικητικές διαδικασίες. (Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης « Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης »)

Το μοντέλο του ΚΠΑ αποτελείται από εννέα κριτήρια που αφορούν τους πέντε τομείς προϋποθέσεων και τους τέσσερεις τομείς αποτελεσμάτων μιας οργάνωσης τους οποίους καλούνται τα ίδια τα στελέχη του οργανισμού. Καθένα από τα εννέα κριτήρια υποδιαιρείται σε υποκριτήρια τα οποία προσδιορίζουν τα κύρια σημεία που θα πρέπει να εξετάζονται κατά τη διαδικασία αυτοαξιολόγησης ενός δημόσιου οργανισμού ή ενός τμήματος αυτού. Τα κριτήρια είναι α) ηγεσία β) στρατηγική και προγραμματισμός γ) διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού δ) εξωτερικές συνεργασίες και πόροι ε) διοίκησης διαδικασιών και αλλαγών στ) αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη – πελάτη ζ) αποτελέσματα για το ανθρώπινοι δυναμικό η) αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία θ) κύρια αποτελέσματα .Το ΚΠΑ δεν αφορά στην αξιολόγηση 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 .

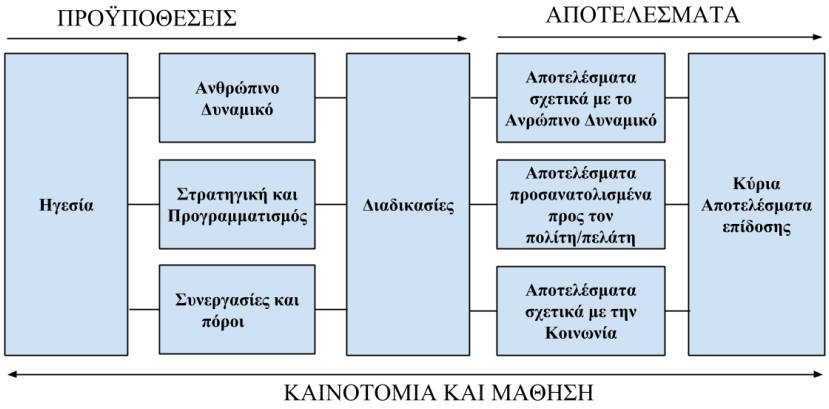
Το κοινό πλαίσιο αξιολόγησης εξετάζει αποκλειστικά την αποτελεσματικότητα και όχι την αποδοτικότητα των δημοσίων υπαλλήλων χρησιμοποιώντας ειδικούς δείκτες αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού για παράδειγμα :

- Δείκτες που αφορούν την ικανοποίηση (πχ επίπεδα απουσιών ή ασθενείας , βαθμός κινητικότητας του προσωπικού ,αριθμός παραπόνων )
- Δείκτες που αφορούν την απόδοση (πχ μέτρα παραγωγικότητας αποτελέσματα αξιολόγησης προσωπικού)
- Επίπεδα χρήσης των τεχνολογικών και πληροφοριακών συστημάτων από τους υπαλλήλους
- Δείκτες που αφορούν την ανάπτυξη των ικανοτήτων ( πχ 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 ανταπόκριση στις ανάγκες τους
- Βαθμός κινητικότητας του προσωπικού μέσα στην οργάνωση
- Δείκτες που αφορούν τη κινητικότητα και τη συμμετοχή ( πχ 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

Η δομή του ΚΠΑ παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα :

**Διάγραμμα 4 - Δομή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης – Πηγή : Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης**

**ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΚΠΑ**




## 3.6 Σύστημα αξιολόγησης στο Κυπριακό Δημόσιο Τομέα

### 3.6.1 Η αξιολόγηση των Δημοσίων Υπαλλήλων στη Κυπριακή Δημόσια Διοίκηση

Το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης στη Κυπριακή Δημόσια Υπηρεσία τέθηκε σε ισχύ με νόμο του 1990. Οι περί δημοσίας υπηρεσίας (αξιολόγηση υπαλλήλων) Κανονισμοί 1990-1999.Κ.Δ.Π 133/89,386/90 ,535/2002 εγκύκλιος αρ. 894 ημερ. 1/7/89 χρησιμοποιείται στην πράξη σχεδόν αποκλειστικά για σκοπούς αξιολόγησης των δυνατοτήτων του υπαλλήλου για προαγωγή.

Στο υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης το βασικό κριτήριο για την υπηρεσιακή εξέλιξη των υπαλλήλων αποτελούν οι εκθέσεις αξιολόγησης των ουσιαστικών τους προσόντων. Τα ουσιαστικά προσόντα των υπαλλήλων αξιολογούνται βάσει συστήματος αξιολόγησης, το οποίο διέπεται από τις αρχές της αμεροληψίας, της επαγγελματικής ικανότητας του υπαλλήλου και της αποδοτικότητάς του.

Η αξιολόγηση του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών γίνεται με τις υπηρεσιακές εκθέσεις και αποβλέπει στην αντικειμενική και αμερόληπτη στάθμιση της επαγγελματικής ικανότητας και καταλληλότητας των υπαλλήλων σε σχέση με το αντικείμενο εργασίας και τα καθήκοντα που ασκούν.

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης καταχωρούνται στο προσωπικό φάκελο κάθε υπαλλήλου το οποίο συγκροτείται μετά τον διορισμό του . Ειδικότερα ο προσωπικός φάκελος περιλαμβάνει α) Τα στοιχεία της ταυτότητας του υπαλλήλου β) Τους τίτλους σπουδών ή άλλα τυπικά προσόντα γ) αποφάσεις, έγγραφα ή άλλα στοιχεία που αναφέρονται στην υπηρεσιακή γενικά κατάσταση και δραστηριότητα του υπαλλήλου στα οποία συμπεριλαμβάνονται και οι εκθέσεις αξιολόγησης των ουσιαστικών τους προσόντων δ) κάθε άλλο στοιχείο που ο υπάλληλος καταθέτει ο ίδιος στην υπηρεσία του ζητώντας να συμπεριληφθεί στο προσωπικό του μητρώο ,εφόσον σχετίζεται με τα υπηρεσιακά του καθήκοντα ( www.mof.gov.cy/mof/papd).

**3.6.2 Σκοπός της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων**

Η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων γίνεται με υπηρεσιακές εκθέσεις και αποβλέπει κυρίως (www.mof.gov.cy/mof/papd ):

α) στη διαπίστωση της καταλληλότητας των υπαλλήλων που τελούν επί δοκιμασία για μονιμοποίηση στη δημόσια υπηρεσία ή ανάλογα με την περίπτωση της καταλληλότητας των υπαλλήλων που διορίζονται σε θέση από την επιτροπή από μήνα σε μήνα ή με σύμβαση για διατήρηση των υπηρεσιών τους

β) στη διαπίστωση εκτίμηση και προσδιορισμό του βαθμού της καταλληλότητας των υπαλλήλων για προαγωγή

γ) στην υποβοήθηση της ανάπτυξης των ικανοτήτων ,της υπηρεσιακής ανέλιξης των υπαλλήλων καθώς και της ορθολογιστικής λειτουργίας και διεύθυνσης της δημόσιας υπηρεσίας .

Η αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης εξασφαλίζεται όταν αυτή είναι:

- Αντικειμενική: Είναι καθήκον όλων των παραγόντων της αξιολόγησης να εκφράζουν δίκαιες και ειλικρινείς κρίσεις, να αναφέρουν τα δυνατά σημεία όσο και τις αδυναμίες του κρινόμενου, ώστε να δίνεται σαφής η εικόνα του στα πλαίσια του υπηρεσιακού περιβάλλοντος
- Εποικοδομητική: Οι κρίσεις στοχεύουν στη γενικότερη ανάπτυξη των υπαλλήλων και στη βελτίωση των αδυναμιών που έχουν διαπιστωθεί.

- Συνεπής: Ότι λέγεται και γράφεται από τους κριτές αποτελεί δείγμα αξιοπιστίας τους όχι μόνο απέναντι στους υφισταμένους τους αλλά και στους ιεραρχικά ανώτερους τους

**3.6.3 Υφιστάμενο Σύστημα Αξιολόγησης**

Στο υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης το βασικό κριτήριο για την υπηρεσιακή εξέλιξη των υπαλλήλων αποτελούν οι εκθέσεις αξιολόγησης των ουσιαστικών τους προσόντων «Τα ουσιαστικά προσόντα των υπαλλήλων αξιολογούνται βάσει συστήματος αξιολόγησης, το οποίο διέπεται από τις αρχές της αμεροληψίας, της επαγγελματικής ικανότητας του υπαλλήλου και της αποδοτικότητας του ». Συντάσσονται οι ακόλουθες κατηγορίες υπηρεσιακών εκθέσεων :

- Εξαμηνιαίες Εκθέσεις για αξιολόγηση των υπαλλήλων που διορίζονται επί δοκιμασία σε μόνιμη θέση που καλύπτουν τη χρονική περίοδο της δοκιμασίας ή των υπαλλήλων που διορίζονται σε θέση από την επιτροπή από μήνα σε μήνα ή με σύμβαση κατά τα πρώτα δύο χρόνια της υπηρεσίας τους.
- Ετήσιες εκθέσεις για την αξιολόγηση των υπαλλήλων μετά την επικύρωση του διορισμού τους σε μόνιμη θέση ή ανάλογα με την περίπτωση, μετά τη συμπλήρωση δύο ετών ευδόκιμης υπηρεσίας από υπάλληλο που υπηρετεί σε θέση από μήνα σε μήνα ή με σύμβαση .

Οι Εκθέσεις αυτές αποβλέπουν στη διαπίστωση, εκτίμηση και προσδιορισμό του βαθμού καταλληλότητας των υπαλλήλων για προαγωγή και στην υποβοήθηση της ανάπτυξης ικανοτήτων.

Εξαμηνιαία υπηρεσιακή έκθεση για μόνιμο υπάλληλο που υπηρετεί με δοκιμασία ή για προσωρινό υπάλληλο κατά τα δύο πρώτα χρόνια της υπηρεσίας του ( Κανονισμός 5(1)) Κ.Δ.Π 294/99 ,Παράρτημα Α :

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

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

1) Η απόδοση : Αποδίδει ο υπάλληλος στην εκτέλεση της εργασίας του

2) Υπηρεσιακό ενδιαφέρον: Επιδεικνύει ενδιαφέρον και ζήλο κατά την εκτέλεση της εργασίας του
3) Υπευθυνότητα : Επιδεικνύει υπευθυνότητα και σοβαρότητα στα καθήκοντα του
4) Πρωτοβουλία :Επιδεικνύει πρωτοβουλία κατά την άσκηση των καθηκόντων του και είναι πρόθυμος να αναλάβει ευθύνες
5) Συνεργασία /σχέσεις : Συνεργάζεται με τους προϊσταμένους του και τους άλλους συναδέλφους του κατά τη διεκπεραίωση του υπηρεσιακού έργου και έχει αρμονικές σχέσεις μαζί τους
6) Συμπεριφορά προς τους πολίτες: Εξυπηρετεί με προθυμία ευγένεια και υπομονή τους πολίτες και γενικά όσους συναλλάσσονται με την υπηρεσία του

Στο Μέρος ΙΙΙ συμπληρώνεται η καταλληλότητα του υπαλλήλου και αιτιολογείται η κρίση αυτή και το Μέρος IV υπογράφεται από τους αξιολογούντες λειτουργούς . Η υπηρεσιακή έκθεση γνωστοποιείται υποχρεωτικά στον υπάλληλο, ανεξάρτητα από το περιεχόμενο της δηλαδή γνωστοποιούνται όλες οι εκθέσεις .

Ετήσια έκθεση για την αξιολόγηση των υπαλλήλων μετά την επικύρωση του διορισμού τους σε μόνιμη θέση . Παράρτημα Β:

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

Στο Μέρος ΙΙ 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 ενδεικνυόμενο 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 .

Στο Μέρος ΙΙΙ συμπληρώνεται η καταλληλότητα του υπαλλήλου και αιτιολογείται η κρίση αυτή κατά πόσο ο υπάλληλος είναι έτοιμος για προαγωγή και το Μέρος IV υπογράφεται από τους αξιολογούντες λειτουργούς . Η υπηρεσιακή έκθεση γνωστοποιείται υποχρεωτικά στον υπάλληλο, ανεξάρτητα από το περιεχόμενο της δηλαδή γνωστοποιούνται όλες οι εκθέσεις.

Διαβάθμιση κριτηρίων : Για κάθε κριτήριο αξιολόγησης προβλέπεται κλιμάκωση σε τρείς ποιοτικές διαβαθμίσεις·
Κατηγορία Α: Πολύ ικανοποιητικό, Ικανοποιητικό ,Μη ικανοποιητικό
Κατηγορία Β: Εξαίρετος , Πολύ ικανοποιητικό, Ικανοποιητικό, Μη ικανοποιητικό

Η αξιολόγηση γίνεται από τριμελή ομάδα όπως καθορίζεται στον κανονισμό 7(1) όπου τούτο είναι δυνατό. Όπου αυτό δεν είναι δυνατό η αξιολόγηση θα γίνεται από τον διοικητικά προϊστάμενο και τον άμεσα προϊστάμενο του αξιολογούμενου υπαλλήλου. Στην ομάδα αξιολόγησης προεδρεύει το μέλος που είναι ιεραρχικά ανώτερο. Οι αξιολογητές πρέπει να είναι αμερόληπτοι και να αναφέρονται τόσο στην αντικειμενικότητα, ευσυνειδησία και υπευθυνότητα του αξιολογητή όσο και στην υποχρέωση του να θεμελιώσει την κρίση του σε αντικειμενικώς ακριβή γεγονότα .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

Τόσο για την προστασία των υπαλλήλων όσο και για την άσκηση του έργου της αξιολόγησης με την επιβαλλόμενη αντικειμενικότητα και υπευθυνότητα παρέχεται στον υπάλληλο δικαίωμα ένστασης .Ο υπάλληλος ο οποίος αξιολογείται έχει το δικαίωμα να κάνει ένσταση είτε για μεροληψία του αξιολογητή είτε λόγω πλάνης περί των πραγμάτων. Η διαδικασία για να είναι αντικειμενική και αξιοκρατική θα πρέπει να περιλαμβάνει από την πλευρά του αξιολογούμενου που κάνει την ένσταση δικαιολογημένη και εμπεριστατωμένη θεμελίωση των ισχυρισμών καθώς και αληθινά στοιχεία που μπορούν να αποδείξουν τα λανθασμένα και ανακριβή γεγονότα που ειπώθηκαν από τον αρμόδιο αξιολογητή. (www.mof.gov.cy ,):

### 3.6.4 Αδυναμίες του Υφιστάμενου Συστήματος

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 ισοπεδωτική αξιολόγηση των βαθμολογιών μεταξύ του προσωπικού και η αξιολόγηση όλων σχεδόν των υπαλλήλων ως εξαίρετων . Το φαινόμενο της πλήρους ισοπέδωσης της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων στο επίπεδο του «Εξαίρετος», παρά τις επανειλημμένες υποδείξεις της Επιτροπής, παρατηρείται σε όλες σχεδόν τις Υπηρεσίες και τα Τμήματα της Δημόσιας

Υπηρεσίας και εμποδίζουν την Επιτροπή να επιτελέσει αξιοκρατικά το έργο της, δηλαδή να επιλέξει τους καταλληλότερους για προαγωγή. Το μέγεθος του προβλήματος φαίνεται στον πιο κάτω Πίνακα. Συγκεκριμένα, κατά το 2009, το τελευταίο έτος για το οποίο υπάρχουν πλήρη στοιχεία, ποσοστό 70,94% των υπαλλήλων αξιολογήθηκε στα περισσότερα στοιχεία ως «Εξαίρετος» (www.mof.gov.cy).

**Πίνακας 2 - Αξιολόγηση δημοσίων υπαλλήλων κατά τα έτη 2007, 2008, 2009**

| **Επίπεδο αξιολόγησης** | **Ποσοστιαία αναλογία** | | |
|---|---|---|---|
| | **2007** | **2008** | **2009** |
| i) Σε όλα τα στοιχεία Εξαίρετος (8 από τα 8) | 69,50% | 71,19% | 70,94% |
| ii) Σε όλα τα στοιχεία Εξαίρετος πλην ενός, χωρίς οποιαδήποτε αρνητικά* | 21,98% | 21,02 % | 22,74% |
| iii) Στα περισσότερα στοιχεία Εξαίρετος, χωρίς αρνητικά | 6,15% | 5,85% | 5,21% |
| iv) Στα μισά στοιχεία Εξαίρετος, χωρίς αρνητικά (4 από 8) | 1,37% | 0,72% | 0,38% |
| v) Σε τουλάχιστον 3 από 8 στοιχεία Εξαίρετος, χωρίς αρνητικά | 0,43% | 0,20% | 0,12% |
| vi) Σε 1-2 στοιχεία Εξαίρετος, χωρίς αρνητικά | 0,17% | 0,15% | 0,09% |
| vii) Σε κανένα στοιχείο Εξαίρετος | 0,10% | 0,15% | 0,09% |
| viii) Θεωρήθηκαν άκυρες οι Εκθέσεις | 0,30% | 0,72% | 0,43% |

**Αρνητική θεωρείται βαθμολογία στο επίπεδο "Μέτριος" ή "Ανεπαρκής".* Πηγή :Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας

Άλλες αδυναμίες του υφιστάμενου συστήματος είναι :

- Χρήση των ίδιων κριτηρίων αξιολόγησης για όλους του υπαλλήλους χωρίς αυτά να συνδέονται με το επίπεδο ευθύνης της θέσης

- Ανεπαρκής κλίμακα αξιολόγησης (Εξαίρετα, Πολύ Ικανοποιητικά, Ικανοποιητικά και Μη Ικανοποιητικά)
- Τα κριτήρια αξιολόγησης που έχουν μετατραπεί σε κλίμακα βαθμολογίας
- Μη ικανοποιητική επεξήγηση των κριτηρίων αξιολόγησης
- Έλλειψη καθορισμού προσωπικών στόχων και ως αποτέλεσμα, η ασάφεια για το τι αναμένεται από τον κάθε υπάλληλο
- Έλλειψη μηχανισμών εποπτείας και ελέγχου της διαδικασίας αξιολόγησης
- Απροθυμία/ ατολμία των αξιολογητών για αντικειμενική αξιολόγηση
- Αδυναμία των αξιολογουμένων να δεχθούν κριτική
- Ανεπαρκής επιμόρφωση τόσο των αξιολογητών όσο και των αξιολογουμένων
- Έλλειψη δέσμευσης από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη.

### 3.6.5 Συνέπειες από την ισοπέδωση στην αξιολόγηση

Η ισοπέδωση όλων των υπαλλήλων ή σχεδόν όλων κατά την αξιολόγηση επιφέρει πάρα πολλά δεινά και πολύ μεγάλο κόστος στον δημόσιο τομέα της Κύπρου. Από τη στιγμή που δεν επιβραβεύονται οι καλύτεροι και δεν επικρατεί αξιοκρατία στις προαγωγές με βάση την αξία πολλά προβλήματα επισωρεύονται. Από τη μη ορθή αξιολόγηση μπορούν να αναφερθούν τα ακόλουθα προβλήματα (www.mof.gov.cy/mof/papd):

- Κατάργηση της αξιοκρατίας
- Κακό κλίμα στην υπηρεσία
- Οι άριστοι υπάλληλοι λόγω έλλειψης κινήτρων χάνουν σταδιακά το ενδιαφέρον τους
- Τα αρμόδια όργανα επιλογής όπως είναι η ΕΔΥ ,τα συμβούλια των ημικρατικών οργανισμών και άλλων νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου μη έχοντας ενώπιον τους καθαρές εικόνες για τους καλύτερους υποκύπτουν σε θελληματικά και αθέλητα λάθη με αποτέλεσμα να ακυρώνονται αρκετές από τις αποφάσεις τους
- Η ακύρωση αποφάσεων πέραν της αναστάτωσης που προκαλεί στις υπηρεσίες προϋποθέτει και μεγάλα έξοδα,αφού πολλές φορές από τις διαδικασίες επαναλαμβάνονται δύο και τρείς φορές

### 3.6.6 Πώς μπορεί να διορθωθεί η κατάσταση

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
- Προσθήκη βαρύτητας στα κριτήρια ανάλογα με τα καθήκοντα της θέσης
- Προσωπική συνέντευξη προϊστάμενου με τον αξιολογούμενο κατά την παράδοση του εντύπου αξιολόγησης και επεξήγηση των σημείων βελτίωσης όπου χρειάζεται.

Το σύστημα θα πρέπει να στοχεύει στα πιο κάτω:

- 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
- στην αξιολόγηση της δυνατότητας του ατόμου για προαγωγή
- στην ενδυνάμωση της επικοινωνίας μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων
- στη βελτίωση της παραγωγικότητας
- στη δημιουργία της απαραίτητης κουλτούρας σε θέματα αξιολόγησης απόδοσης.

Για σκοπούς καθοδήγησης και ανάπτυξης του προσωπικού να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στην ανάγκη για συνεχή βελτίωση, ανάπτυξη και επιμόρφωση του προσωπικού καθώς και στην εξοικείωση του προσωπικού με τα κριτήρια που θα χρησιμοποιούνται για την αξιολόγησή του για σκοπούς προαγωγής. Θα πρέπει να αξιολογείται ο βαθμός βελτίωσης και να εντοπίζονται τα συγκριτικά δυνατά και λιγότερο δυνατά σημεία του υπαλλήλου. Επιπρόσθετα, να τύχουν επεξεργασίας τα κριτήρια αξιολόγησης για κάθε ιεραρχικό επίπεδο. (www.mof.gov.cy/papd )

## ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Στην παρούσα εργασία έγινε μια περιγραφή των βασικών συστημάτων αξιολόγησης στο Δημόσιο Τομέα ,των αρχών πάνω στα οποία στηρίχθηκαν αυτά τα συστήματα καθώς και κάποια σύγχρονα συστήματα αξιολόγησης. Τα συστήματα αυτά χρειάζονται ίσως προσαρμογές ή και πολλές τροποποιήσεις για να εφαρμοστούν σε συγκεκριμένους τομείς.

Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι αναγκαία ώστε να αναπτύσσεται και να εξελίσσεται ο εργαζόμενος και μέσα από αυτόν η αποτελεσματική λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης. Μέσα από την διαρκή αξιολόγηση η Διοίκηση είναι σε θέση να συλλέγει εκείνα τα στοιχεία που είναι απαραίτητα για την οριοθέτηση των προτεραιοτήτων, τη χάραξη των αναγκαίων πολιτικών, την υιοθέτηση συγκεκριμένων προτάσεων και τέλος την ανάληψη διορθωτικών δράσεων για τη συνεχή ποιοτική αναβάθμιση του παραγόμενου έργου και του δυναμικού της Διοίκησης.

Η αξιολόγηση πρέπει να είναι δίκαιη, αμερόληπτη και τεκμηριωμένη. Στόχος του συστήματος αξιολόγησης είναι η θετική υποκίνηση, η σωστή αξιοποίηση και η απρόσκοπτη ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού της, με τη διασφάλιση συνθηκών ίσης μεταχείρισης, ισότητας ευκαιριών και διαφάνειας και με βασικό εργαλείο τη συστηματική και τεκμηριωμένη εκτίμηση της εργασιακής απόδοσης.

Με την αξιολόγηση η δημόσια διοίκηση γίνεται πιο αποδοτική, αξιοκρατική, διαφανής, οικονομική και αποτελεσματική. Η εξισορρόπηση όλων αυτών των ιδιοτήτων παρουσιάζεται ως ένα εγχείρημα απαιτητικό και δύσκολο.

Παράλληλα, αναγνωρίζεται η αναγκαιότητα, για την δημόσια διοίκηση, της ύπαρξης ικανοποιημένου προσωπικού, που με τη σειρά του αποδίδει και φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Αυτό συνεπάγεται εξέλιξη, αναδιαμόρφωση και εκσυγχρονισμό των συνθηκών εργασίας, των συστημάτων αξιολόγησης, των διαδικασιών επιλογής και απόδοσης προαγωγών, καθώς επίσης και των πολιτικών αμοιβής και ανταμοιβής των εργαζομένων.

Σκοπός της μέτρησης είναι η αξιολόγηση των υπηρεσιών της διοίκησης με την οποία επιδιώκεται η εξυπηρέτηση του πολίτη , η επαύξηση της εμπιστοσύνης του και του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών του από αυτή , η ενίσχυση της διαφάνειας στη Διοικητική δράση , η πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και γενικότερα η άσκηση της διοίκησης προς όφελος του πολίτη.

Η εφαρμογή ενός προσεκτικά σχεδιασμένου, δυναμικού και ευέλικτου, προσαρμοσμένου στη δημοσιονομική πραγματικότητα κάθε χώρας αλλά και βασισμένου σε παραδείγματα που τηρούνται στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα διεθνούς συστήματος αμοιβών βάσει απόδοσης των δημοσίων λειτουργών μπορεί να συμβάλει σημαντικά στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των δημοσίων υπηρεσιών.

Εφαρμογή μοντέλων Διοίκησης μέσω στόχων στις Υπηρεσίες της Δημόσιας Διοίκησης, και καθορισμού δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας, ώστε η αξιολόγηση να λαμβάνει χώρα στη βάση μέτρησης του βαθμού επίτευξης συγκεκριμένων προκαθορισμένων στόχων. Με αυτόν τον τρόπο, μετράται με αντικειμενικά κριτήρια η αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού και περιορίζεται στο ελάχιστο η εισαγωγή υποκειμενικών παραγόντων και κριτηρίων.

Η εισαγωγή και η πιστοποίηση ενός Συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση επιφέρει πολλαπλά οφέλη. Τα οφέλη αυτά είναι καταρχήν εσωτερικά και προκύπτουν από την επίτευξη της καλύτερης εσωτερικής λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης. Σημαντικότερα όμως είναι τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν στις σχέσεις της δημόσιας διοίκησης με το εξωτερικό περιβάλλον, δηλαδή οφέλη σε σχέση με τις συναλλαγές του της δημόσιας διοίκησης με τους πελάτες/πολίτες. Επειδή κεντρικό σημείο σε όλα τα Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας είναι η θέσπιση στόχων, η συνεχής βελτίωση και η ικανοποίηση του πολίτη, ένα Σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας επιφέρει σε βάθος χρόνου καλύτερα αποτελέσματα, ανάπτυξη εργασιών, ανταγωνιστικότητα και αξιοπιστία των υπηρεσιών της διοίκησης

# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

## ΕΛΛΗΝΙΚΗ


Αθανασόπουλος Γε, Κ.,(2007) *Διαχείριση* Ανθρώπινων Πόρων ,Τόμος Β, Εκδόσεις, Παπαζήση ,Αθήνα

Ακαδημία Αθηνών – Επιτροπή Ερευνών, (1998) *Η Δημόσια Διοίκηση μπροστά στην πρόκληση του 21ου αιώνα*, Αθήνα

Βάλβης**,** Μ.**,(1999)** *Η διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων και η αλλαγή* ,Νέα Σύνορα Αντώνης Α. Λιβάνης , Αθήνα

Ζαβλάνος, Μ., 2002*, Οργανωτική συμπεριφορά,* Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα

Ζευγαρίδης, Σ., και Σταματιάδης, Γ., (1989) *Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού*, Organopublica ,Αθήνα

Κανελλόπουλου, Χ., (1981) Δ*ιοίκηση Προσωπικού: Τα Ανθρώπινα Προβλήματα του Μάνατζμεντ*, Αθήνα

Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, (2005), Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης, Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας, Αθήνα

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

Παπαδάκης ,Β., (2007) *Στρατηγική των επιχειρήσεων :Ελληνική και Διεθνής εμπειρία* Τόμος Α:Θεωρία ,Εκδόσεις Μπένου ,Αθήνα

Παπαλεξανδρή, & Μπουραντάς ,(2003) *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

Παπαστεφανάκη, Σ., (2008). Σημειώσεις μαθήματος: Δ*ιοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού* Α.Τ.Ε.Ι. Κρήτης

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

Τερζίδης , Κ.,(2004) *Μάνατζεμεντ –Στρατηγική προσέγγιση* ,Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική

Τερζίδης, Κ.,- Τζωρτζάκης, Κ., (2004) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, εκδόσεις Rosili,Αθήνα

Φαναριώτης, Π.,(1990) *Διοίκηση Προσωπικού*, Εκδόσεις Σταματούλη, Αθήνα

Χυτήρης, Λ., (**2001**) Δ*ιοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks. Αθήνα

**ΞΕΝΗ**

Aristovnik, Aleksander, and Janko Seljak. ( 2009 ) "Performance budgeting: selected international experiences and some lessons for Slovenia." p.271-291

Armstrong, Michael, and Angela Baron. ( 2000) : "Performance management." *Human resource management* ,p.69-84 .

Dixit, Avinash.,( 2002) "Incentives and organizations in the public sector: An interpretative review." *Journal of human resources* ,p .696-727

Evans, P., & Bellamy, S. (1995). Performance evaluation in the Australian public sector: The role of management and cost accounting control systems. *International Journal of Public Sector Management*, *8*(6), 30-38.

Ghobadian, Abby, and John Ashworth. (1994):"Performance measurement in local government–concept and practice." *International Journal of Operations & Production Management*, p 35-51

Heslin, Peter A., and Don VandeWalle, ( 2008) "Managers' implicit assumptions about personnel." *Current Directions in Psychological Science* 17.3 : 219-223.

Kloot, Louise, and John Martin.( 2000) "Strategic performance management: A balanced approach to performance management issues in local government." *Management Accounting Research* 11.2 : 231-251.

Mandl, U., Dierx, A. and Ilzkovitz, F. (2008). “The effectiveness and efficiency of

public spending”, Economic Papers 301, European Commission.p.231-251

OECD, (1993), Private Pay for Public Work. Performance-related pay for public s

OECD Observer, 10/2004 “ Public Sector Modernisation: governing for performance

OECD (2004). OECD Journal on Budgeting, 4 (3), Paris: OECD.

OECD. (2005), «*Performance-related Pay Policies for Government Employees»*

OECD (2007). OECD Budget Practices and Procedures Survey, Paris: OECD.

OECD (2008). Performance Budgeting: A User’s Guide, Policy Brief, Paris: OECD.

OECD (2009a). Measuring Government Activity, Paris: OECD.

OECD (2009b). Government at a Glance 2009, Paris: OECD.

Poister, Theodore (2003) “*Measuring Performance in public and non profit organizations*”, Jossey - Bass

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.

## ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

ΓΕΩΡΓΑΚΟΠΟΥΛΟΥ, Βασιλική Ν. «*Συστήματα Αξιολόγησης Απόδοσης»*. <http://www.otoe.gr/GESS/drasthriothtes/meletes/ARTICLEAXIOL.htm>.

Διοίκηση της Απόδοσης (Performance Management). www.icbs.gr/innet/UsersFiles/.../Performance%20management.pdf

EcoSmes Περιβαλλοντική Αξιολόγηση http://www.ecosmes.net/cm/navContents?

Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας , www.mof.gov.cy ,

ΝΕΣΤΩΡ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ, Διοίκηση μέσω στόχων στον Δημόσιο και ευρύτερο Δημόσιο Τομέα <http://www.nestor.com.gr/articles.php?artid=1&lang_id=1>.

Παπάνης, Ευστράτιος, και Κώστας Ρόντος. "Ελληνική Κοινωνική Έρευνα -Greek

Social Research." *: Αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων*. N.p., n.d. Web. 16 July 2014. <http://epapanis.blogspot.com/2007/09/blog-post_285.html>.

Πικραμένος Μ., 2009. *Το νομικό καθεστώς των ανώτατων δημόσιων υπαλλήλων* www.epkodi.gr

Στεργίου, Νεκταρία. "Η αξιολόγηση του προσωπικού." *Πύλη Ψυχολογίας*. <http://e-psychology.gr/work-psychology/451-occupational-psychology-employee-evaluation>.

«Ταξιδεύοντας για ένα αύριο." *: Η μέθοδος των 360 μοιρών*. N.p., 28 Mar. 2013.. <http://npgfuture.blogspot.com/2009/04/360.html>.

"Ταξιδεύοντας για ένα αύριο." *: Αντικειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης*.N.p., 15 Mar. 2010.. <http://npgfuture.blogspot.com/2010/03/blog-post_15.html>.

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

*Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης & Αποκέντρωσης* "Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης." www.gspa.gr/.../eCPortal.asp?id=3771&nt=19&lang=1&pID=235&p2ID...

Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης " «Διατήρηση συστημάτων αξιολόγησης και επιλογής» <http%3A%2F%2Fwww.ydmed.gov.gr%2F%3Fp%3D993>.

Υπουργείο Διοικ. Μεταρ. & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2012. *Συνέντευξη Τύπου Δημήτρη Ρέππα, Υπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, για το σχέδιο Π.Δ. αξιολόγησης στο Δημόσιο*. http://www.ydmed.gov.gr/?p=1776

Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Στοχοθεσία /Δείκτες Μέτρησης Αποδοτικότητας και Αποτελεσματικότητας http://www.gspa.gr/%283716575124392252%29/eCPortal.asp?id=3813&nt=19&lang=1&pID=235&p2ID=811&lang=1