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

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