

2014

$\beta \bar{y} \in \hat{A} \tilde{A} \hat{A} \otimes \frac{1}{4} \pm \hat{A} \pm \pm \frac{3}{4} \hat{1} \zeta \gg \hat{1}^3 \cdot \tilde{A} \cdot \hat{A} \hat{A} \cdot \hat{A}$   
 $\beta \bar{y} \pm \hat{A} \hat{1} \hat{1} \zeta \tilde{A} \cdot \hat{A} \mu \hat{A}^3 \pm \hat{1} \zeta \frac{1}{4} - \frac{1}{2} \hat{E} \frac{1}{2} : \pm \hat{1} \hat{A} \frac{1}{2}$   
 $\beta \bar{y}^0 \pm \hat{1} \hat{A} \hat{A} \zeta \hat{A} \neg \tilde{A} \mu^1 \hat{A}^2 \mu \gg \hat{A}^- \hat{E} \tilde{A} \cdot \hat{A} . \text{---}$   
 $\beta \bar{y} \hat{A} \mu \hat{A}^- \hat{A} \hat{A} \hat{E} \tilde{A} \cdot \hat{A} \cdot \hat{A} \bullet , \frac{1}{2} \hat{1}^0 \otimes \hat{A} \alpha \hat{A} \neg \hat{A}$

Tzivanakos, Athanasios

$\beta \bar{y} \hat{A} \hat{1}^3 \hat{A} \pm \frac{1}{4} \frac{1}{4} \pm \text{''} \cdot \frac{1}{4} \hat{1} \tilde{A}^1 \pm \hat{A} \text{''} \hat{1} \zeta^{-0} \cdot \tilde{A} \cdot \hat{A} , \hat{E} \zeta \zeta \gg \otimes \hat{Y} \hat{1}^0 \zeta \frac{1}{2} \zeta \frac{1}{4} \hat{1}^0 \hat{1} \frac{1}{2} \bullet \hat{A}^1 \tilde{A} \hat{A} \cdot \frac{1}{4} \hat{1} \frac{1}{2} \hat{0} \pm \hat{1} \text{''} \hat{1} \zeta^{-0} .$   
 $\beta \bar{y} \pm \frac{1}{2} \mu \hat{A}^1 \tilde{A} \hat{A} \otimes \frac{1}{4} \hat{1} \zeta \bullet \mu \neg \hat{A} \zeta \gg \hat{1} \hat{A} \neg \hat{A} \zeta \hat{A}$

<http://hdl.handle.net/11728/6722>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository



Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης  
Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

## Συστήματα Αξιολόγησης της Απόδοσης Εργαζομένων:

Αδυναμίες και προτάσεις βελτίωσης.  
Η περίπτωση της Εθνικής Τράπεζας.

---

Τζιβανάκος Αθανάσιος

Επιβλέπων Καθηγητής: Ακρίβος Χρήστος

Πάφος 2014

## Περίληψη

Οι αδυναμίες της δημόσιας διοίκησης αποτελούν αναμφισβήτητα έναν από τους σημαντικούς παράγοντες που επιβραδύνουν την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη. Η αποτελεσματικότητα του δημόσιου τομέα επηρεάζει άμεσα την οικονομία. Οι δραστηριότητες της δημόσιας διοίκησης συνδέονται και επηρεάζουν τη λειτουργία και την αποδοτικότητα του ιδιωτικού τομέα. Ως εκ τούτου, η χαμηλή ποιότητα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης είναι ανασταλτική για την ανάπτυξη. Στη χαμηλή ποιότητα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης συνεισφέρει και η διαμορφωθείσα δημοσιοϋπαλληλική νοοτροπία που καλλιεργεί τη μετριότητα, την ευθυνοφοβία, την τυπολατρία και, το χειρότερο, την αδιαφορία, με αποτέλεσμα ικανά και δημιουργικά στελέχη να παραμορφώνονται και να αφομοιώνονται στο παθολογικό αυτό σύστημα.

Η ελληνική δημόσια διοίκηση ελάχιστα, έως καθόλου, προβληματίζεται με τις έννοιες της διοίκησης αποτελεσμάτων και ποιότητας υπηρεσιών. Έτσι λοιπόν, η εφαρμογή μίας σύγχρονης μεθόδου αξιολόγησης των στελεχών της δημόσιας διοίκησης είναι ένα έργο δύσκολο και ρηξικέλευτο μαζί, στο οποίο πρέπει να συμμετάσχουν και να συμβάλλουν όλοι οι εμπλεκόμενοι, σε κοινή προσπάθεια για την, κατά το δυνατόν, αντικειμενικότερη και δικαιότερη αξιολόγηση των στελεχών της δημόσιας διοίκησης, γιατί ακριβώς από την επιτυχία αυτή εξαρτάται η χρησιμότητα και η αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης.

Ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζεται το πρόβλημα της αξιολόγησης και των προαγωγών του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης και τα μέτρα που κατά καιρούς λαμβάνονται, αποτελούν σαφή ένδειξη της έλλειψης συνοχής και συνέχειας που απαιτείται στους επιμέρους θεσμούς της δημόσιας διοίκησης. Τις τελευταίες δεκαετίες η μείωση των πόρων που διατίθενται για τη Δημόσια Διοίκηση, η οικονομική κρίση και ο στόχος για μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα αύξησαν το ενδιαφέρον για την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση του διαθέσιμου δυναμικού. Αποτελεσματικό μέσο για την επίτευξη αυτού του στόχου είναι η αξιολόγηση. 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 και επίτευξης των στόχων μιας σχεδιασμένης απόδοσης για να διαπιστωθούν αποκλίσεις και να ληφθούν διορθωτικά μέτρα ώστε η απόδοση να προσαρμοστεί σε αυτά που έχουν σχεδιαστεί. 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. Ένα επιτυχημένο σύστημα αξιολόγησης βοηθά να εφαρμόζει σωστά και με ακρίβεια όλους τους στόχους, είτε αυτοί είναι βραχυπρόθεσμοι είτε αυτοί είναι μακροπρόθεσμοι.

Η παρούσα εργασία στοχεύει και στην εμπειρική διερεύνηση θεμάτων που σχετίζονται με την διαδικασία αξιολόγησης προσωπικού. Αντικείμενο μελέτης αποτελεί ένας χρηματοπιστωτικός οργανισμός, η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, που δραστηριοποιείται στην ελληνική και διεθνή αγορά.

## Περιεχόμενα

Περίληψη.....	i
Ευχαριστίες.....	ii
Περιεχόμενα.....	iii
1. Εισαγωγή - Προβληματισμοί.....	1
2. Μελέτη - Έρευνα .....	2
3. Χαρακτηριστικά - Προτάσεις.....	4
4. Συστήματα - Μεθοδολογίες .....	7
4.1. Μέθοδοι αξιολόγησης προηγούμενης απόδοσης .....	8
4.2. Μέθοδοι αξιολόγησης μελλοντικής απόδοσης .....	14
5. Η συμμετοχή στην αξιολόγηση .....	17
6. Αποτελεσματικότητα αξιολόγησης εργαζομένων.....	19
7. Προβλήματα ενός συστήματος αξιολόγησης .....	21
8. Τα λάθη της αξιολόγησης.....	22
9. Διοικητική μεταρρύθμιση και τωρινή κατάσταση .....	23
10. Συμπεράσματα – Σημασία για τη Δημόσια Διοίκηση .....	26
11. Η περίπτωση της Εθνικής Τράπεζας.....	27
11.1. Προφίλ της Εθνικής Τράπεζας.....	28
11.2. Έννοια και σκοπός της αξιολόγησης .....	31
11.3. Φιλοσοφία και αρχές του συστήματος.....	32
11.4. Τα γενικά κριτήρια .....	33
11.5. Αναλυτική περιγραφή των γενικών κριτηρίων .....	34
11.6. Οι αξιολογικές ενδείξεις.....	35
11.7. Διαδικασία αξιολόγησης .....	36
12. Έρευνα - Σκοπός - Μεθοδολογία.....	40
12.1. Αποτελέσματα .....	42
12.2. Συμπεράσματα .....	67
Παράρτημα Α: Δελτίο Αξιολόγησης και Ανάπτυξης Υπαλλήλου .....	68
Παράρτημα Β: Εγκύκλιος Διοικήσεως.....	74
Παράρτημα Γ: Ερωτηματολόγιο επι της Αξιολόγησης των Εργαζομένων στην Εθνική Τράπεζα .....	75
Βιβλιογραφία .....	79