

2014

py — ± 3/4 1 ¿ » ì³ . Ñ . Ä . Â ± À ì´ ¿ Ñ . Â Ä E  
py ´ . 1/4 ¿ Ñ - É 1/2 Å À ± » » ® » É 1/2 0 ± 1 . Ñ  
py Ä . Â 1/4 µ Ä . 1/2 ± 1/4 ¿ 1 2 ® . — À µ Á - À

Koumasta, Elena

py Á ì³ Á ± 1/4 1/4 ± " . 1/4 ì Ñ 1 ± Â " 1 ¿ - 0 . Ñ . Â , £ Ç ¿ » ® Ý 1 0 ¿ 1/2 ¿ 1/4 1 0 Î 1/2 • À 1 Ñ Ä . 1/4 Î 1/2 0 ± 1 " 1 ¿ - 0 .  
py ± 1/2 µ À 1 Ñ Ñ ® 1/4 1 ¿ • µ - À ¿ » 1 Â - Æ ¿ Ä

---

<http://hdl.handle.net/11728/6743>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository

*Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Δημόσιας Διοίκησης*

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ**

**«Η αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων και η σύνδεση της με την αμοιβή. Η περίπτωση της Κύπρου»**

**Κουμάστα Έλενα (Id number:1113304543)**

**Επιβλέπων καθηγητής : κ. Κωνσταντίνος Αθανασόπουλος**

**Πάφος, 2014**

<b>ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ</b>	<b>σελ</b>
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....	1
ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	2
ABSTRACT .....	4
ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΜΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ .....	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	6
<b>ΕΝΟΤΗΤΑ Α : ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ</b>	
A1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ .....	8
A2. Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ .....	10
A3.1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ..	14
A3.2 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ...	18
A3.3 ΣΦΑΛΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ.	20
A3.4 ΑΙΤΙΕΣ ΑΛΛΟΙΩΣΗΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΩΝ .....	22
A 3.5 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ..	23
I. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΑΠΟΛΥΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ	
II. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΣΥΓΚΡΙΣΗ	
III. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ	
IV. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕ ΑΜΕΣΗ ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	
A 3.6 Η ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΕΠΑΝΑΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	29
A4. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΑΜΟΙΒΗΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ.....	31
A4.1 ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΜΟΙΒΩΝ .....	33
A5. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ .....	34
A5.1 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΙΝΗΤΡΩΝ .....	35
<b>Βιβλιογραφία 1<sup>ης</sup> ενότητας</b> .....	37

**ΕΝΟΤΗΤΑ Β : Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ  
ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ**

B1.ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ .....	39
B2.ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ .....	40
B3.ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ .....	43
B4.ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΜΕ ΣΕΙΡΑ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΜΕ ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΗΝ ΑΜΟΙΒΗ .....	44
B4.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΟΥΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ.	44
B4.2 ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ.....	45
B4.3 ΧΡΗΜΑΤΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ .....	47
B4.4 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΗΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ- Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑ .....	49
<b>Βιβλιογραφία 2<sup>ης</sup> Ενότητας .....</b>	<b>54</b>

**ΕΝΟΤΗΤΑ Γ : ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ  
ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΗΣ ΚΥΠΡΟΥ**

Γ1.1 ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ .....	56
Γ1.2 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ .....	58
Γ1.3 ΟΙ ΑΛΛΑΓΕΣ ΠΟΥ ΕΡΧΟΝΤΑΙ.....	63

## Γ2.ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΑΝΑΦΟΡΑ

Γ2.1 Η ΕΥΡΩΠΑΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΑ..... 65

Γ2.2 Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ..... 68

**Βιβλιογραφία 3<sup>ης</sup> ενότητας** ..... 75

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

 ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ ..... 77

 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ..... 79

 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ..... 79

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

## **Ευχαριστίες**

Κατ' αρχάς επιθυμώ να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή μου Κο Κων/νο Αθανασόπουλο, για την καθοδήγηση, την εμπιστοσύνη και την τιμή που μου έκανε, αναλαμβάνοντας την επίβλεψη της διπλωματικής μου εργασίας.

Επίσης θα ήθελα να εκφράσω ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένεια μου για τη συμπαράσταση , τη βοήθεια και τη στήριξη τους μέχρι να φέρω εις πέρας την παρούσα εργασία .

## Περίληψη

Παρακολουθώντας τις σύγχρονες παγκόσμιες εξελίξεις στον ιδιωτικό τομέα, πληθώρα κρατικών οργανισμών σε όλο τον κόσμο εντάσσουν τα συστήματα αξιολόγησης των εργαζομένων τους ως αναπόσπαστο μέρος της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού τους. Απώτερος στόχος για όλους είναι η βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της κρατικής μηχανής.

Ο στόχος της παρούσας εργασίας είναι να αναδείξει την αναγκαιότητα της αξιολόγησης της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων για την εκπλήρωση των γενικών και ειδικών στόχων των δημόσιων υπηρεσιών. Μελετώντας όμως τα υφιστάμενα συστήματα αξιολόγησης εντοπίζονται πληθώρα προβλημάτων που καθιστούν τα συστήματα αναξιόπιστα και «ισοπεδωτικά». Γι αυτό στην εργασία αυτή μελετάται η σύνδεση του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης με σειρά κινήτρων με έμφαση στην αμοιβή, έτσι ώστε η αξιολόγηση της απόδοσης να επανακτήσει και πάλι τους στόχους της.

Η εργασία αυτή αποτελείται από τρεις ενότητες. Στην πρώτη ενότητα γίνεται μια γενική προσέγγιση και ανάλυση βασικών εννοιών. Συγκεκριμένα αναλύονται η έννοια της δημόσιας διοίκησης, ο ορισμός του δημόσιου υπαλλήλου, η έννοια και η σημασία της αξιολόγησης της απόδοσης καθώς και η έννοια της αμοιβής και της υποκίνησης.

Η δεύτερη ενότητα επικεντρώνεται στην αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων. Δίνεται έμφαση κυρίως στις αδυναμίες που παρουσιάζονται στα υφιστάμενα συστήματα αξιολόγησης στο Δημόσιο τομέα και στο πόσο επιτακτική κρίνεται η ανάγκη σύνδεσης τους με κίνητρα, τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά ,έτσι ώστε το προσωπικό να εργάζεται εξίσου αποδοτικά για να μπορέσει να φέρει τα μέγιστα αποτελέσματα στον τομέα ευθύνης τους.

Στην τρίτη ενότητα αναλύεται το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων στην υπό μελέτη χώρα μας που είναι η Κύπρος και παρουσιάζονται τα προβλήματα του εν λόγω συστήματος, οι συνέπειες που προκύπτουν καθώς και οι ενδεχόμενες αλλαγές που έπονται. Παράλληλα, γίνεται μια ενδεικτική αναφορά στα συστήματα αξιολόγησης σε χώρες της Ευρώπης και στην Ελλάδα σε μια προσπάθεια σύγκρισης των συστημάτων αυτών.

Τέλος, παρατίθεται ο επίλογος, τα γενικά συμπεράσματα/διαπιστώσεις και οι προτάσεις του συγγραφέα για τη βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης που υπάρχει και εφαρμόζεται στο Κυπριακό Δημόσιο ,έτσι ώστε να καταστεί ένα αξιόλογο εργαλείο εμπέδωσης της αξιοκρατίας και κατ' επέκταση ορθής στελέχωσης των υπηρεσιών.



## **ABSTRACT**

After watching the latest global developments in the private sector, multiple government agencies around the world integrate employee evaluation systems as an integral part of the management of their human resources. The ultimate goal for everyone is to improve their efficiency and effectiveness.

The objective of this paper is to highlight the necessity of assessing the performance of public officials to fulfill the general and specific objectives of public services. By studying the existing evaluation systems, a number of problems that make the systems unreliable and "leveling" have been identified. In the present study, we investigated the connection of performance evaluation system with a series of incentives with emphasis on pay, so that the performance evaluation system can regain its objectives.

This thesis consists of three sections. The first section gives a general view of the problem and analyzes the key concepts, such as the concept of public administration, the definition of public official, the meaning and the importance of performance evaluation and the concept of pay and incentives.

The second section focuses on evaluating the performance of public officials. This section primarily emphasizes the weaknesses in the existing evaluation systems in the public sector and stresses how important it is to form a link between performance and incentives, both internally and externally, so that employees can maximize their efficiency.

The third section analyzes the current performance appraisal system for civil servants in Cyprus and presents the problems of the system, the consequences of these problems and the possible changes that may follow. Also, reference is made to the evaluation systems in other European countries and specifically to Greece in an effort to compare these systems.

Finally, the conclusion presents the general findings and recommendations on how to improve the existing evaluation system in the Cypriot Government so as to become a valuable tool for creating meritocracy and to ensure proper staffing levels.

## **ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΜΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ**

<b>P.R.P</b>	Performance- Related Pay
<b>M.B.O</b>	Management by objectives
<b>M.B.Σ</b>	Μάνατζμεντ Βάσει στόχων
<b>Δ.Α.Π</b>	Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων
<b>Η.Π.Α</b>	Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής
<b>Η.Β</b>	Ηνωμένο Βασίλειο
<b>Ο.Ο.Σ.Α</b>	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
<b>Π.Ε</b>	Πανεπιστημιακή Εκπαίδευσης
<b>Τ.Ε</b>	Τεχνολογικής Εκπαίδευσης
<b>Δ.Ε</b>	Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
<b>Υ.Ε</b>	Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης
<b>Υ.Κ</b>	Υπαλληλικός Κώδικας
<b>Κ.Δ.Π</b>	Κανονιστική Διοικητική Πράξη
<b>Δ/ΝΣΗΣ</b>	Διεύθυνσης
<b>Ε.Δ.Υ</b>	Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας
<b>ΦΕΚ</b>	Φύλλο Εφημερίδας Κυβερνήσεως

## *Εισαγωγή*

Σήμερα, η δημόσια διοίκηση λειτουργεί και δρα σε ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον ,πολύπλοκο και συνεχώς μεταβαλλόμενο. Παρόλα αυτά καλείται να υπηρετήσει τους πολίτες-χρήστες της ακολουθώντας κανόνες που από τη μια θα εξασφαλίζουν τη διαφάνεια και τη νομιμότητα και από την άλλη την αποτελεσματικότητα και την αποδοτική διαχείριση των πόρων που διαθέτει. Κατά συνέπεια, εκφραστές και φορείς αυτής της απαιτητικής λειτουργίας είναι οι δημόσιοι υπάλληλοι αφού αυτοί έρχονται σε άμεση επαφή με τους πολίτες και αποτελούν το πρόσωπο που θέλει να παρουσιάσει η Δημόσια Διοίκηση προς τα έξω.(*Βάσος Γεωργίου,2012,σ.80-86*)

Ουσιαστικά η Διοίκηση ανθρώπινων πόρων (ΔΑΠ)παρουσιάζεται ως μιας ζωτικής σημασίας δραστηριότητα που πρέπει να επιτελείται κατά τρόπο συστηματικό και προβλέψιμο. Ως πρώτιστος στόχος της είναι η αποτελεσματική διαχείριση του προσωπικού και η βέλτιστη αξιοποίηση του, περιλαμβάνοντας διαδικασίες που αφορούν την προσέλκυση, επιλογή, εκπαίδευση και ανάπτυξη ,αξιοποίηση και προσαρμογή των ανθρώπινων πόρων(Raymond A.Noë et al,2006,p.7). Μια από τις λειτουργίες και διαδικασίες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι και το σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού αφού σύμφωνα και με τον Κωνσταντίνο Αθανασόπουλο (*Αθανασόπουλος,2010,σ.200*) « *Η προόδος μπορεί να μετρηθεί μόνο ,όταν συγκρίνεται το αποτέλεσμα που έχει επιτευχθεί ,με αυτό που έπρεπε να επιτευχθεί*»

Η αξιολόγηση γενικά συντελείται σε τρία επίπεδα εντός της επιχείρησης. Το ένα επίπεδο αφορά την αξιολόγηση της απόδοσης της επιχείρησης ως σύνολο, το δεύτερο επίπεδο αναφέρεται στην αξιολόγηση των διάφορων οργανωσιακών μονάδων και το τρίτο αφορά την αξιολόγηση της απόδοσης του κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά. Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων αποτελεί μια πολύ σημαντική λειτουργία σε όλες τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς.

Στο δημόσιο τομέα, η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων διαδραματίζει σημαντικό ρόλο για την εξυπηρέτηση του πολίτη, τη διαχείριση του προσωπικού και την εξοικονόμηση των πόρων. Η περίοδος που διανύουμε σήμερα λόγω οικονομικής κρίσης που πλήττει όλες τις αναπτυγμένες χώρες ανάμεσα τους και η Κύπρος και η Ελλάδα, επιβάλλει την αναγκαιότητα της διαχείρισης του κόστους του δημόσιου τομέα και της βελτίωσης της αποδοτικότητας του.

Οι δημόσιοι υπάλληλοι όμως σε σύγκριση με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους χαρακτηρίζονται από περιορισμένη κινητικότητα λόγω της μονιμότητας και της έλλειψης κινήτρων. Η αναθεώρηση των υφισταμένων συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων και η σύνδεση τους με εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα απόδοσης είναι επιβεβλημένη, για να μπορεί ο δημόσιος υπάλληλος να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής, της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας και να φέρει εις πέρας τους στόχους του οργανισμού στον καλύτερο δυνατό βαθμό. (Σταύρος Θεοφανίδης και λοιποί, 1998, σ.279)

## **ΜΕΡΟΣ Α΄**

### **ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ**

#### **Α1.ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

*“Δημόσια Διοίκηση είναι η διοίκηση του κράτους ,η διαχείριση, φροντίδα και εποπτεία των κρατικών υποθέσεων” (Βάσος Γεωργίου ,2012,σ.74-78).*

Η Δημόσια Διοίκηση έχει σαν κυρίαρχο σκοπό επιστρατεύοντας τους πόρους, οργανώνοντας τους ανθρώπους να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα για τους πολίτες και το κράτος. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της εκάστοτε δημόσιας πολιτικής που καταρτίζεται από τους πολιτικούς μιας χώρας σε συνεργασία με άλλους επαγγελματίες της Δημόσιας Διοίκησης.

Σύμφωνα με το Βάσο Γεωργίου (2012,σ.74)Η διαχείριση και η φροντίδα των υποθέσεων ,η ευημερία του λαού βρίσκεται σε συνάρτηση με τη Δημόσια Διοίκηση κάθε χώρας. Η Ευρωπαϊκή Ένωση καθώς και άλλοι μελετητές εντάσσουν στη Δημόσια Διοίκηση και οργανισμούς που δεν έχουν τη μορφή Νομικού Προσώπου Δημοσίου Δικαίου , αλλά είναι οργανωμένοι ως Νομικά πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου. Ένας κρατικός οργανισμός ως επί το πλείστο υπηρετεί το δημόσιο συμφέρον και ανεξαρτήτως από το ποια νομική μορφή είναι οργανωμένος εντάσσεται στη Δημόσια Διοίκηση.

Γενικότερα όμως δεν έχει προσδιοριστεί ο ορισμός της Δημόσιας Διοίκησης και τόσο στην ελληνική όσο και στην ξένη βιβλιογραφία υπάρχουν πολλοί ορισμοί και πολλές προσεγγίσεις για την έννοια αυτή που με δυσκολία κάποιος θα μπορέσει να την προσεγγίσει.

Ο λόγος για το ότι δεν υπάρχει ένας καθολικά αποδεκτός ορισμός είναι το ότι ο ορίζοντας της είναι τόσο μεγάλος, δυναμικός και μεταβαλλόμενος, πολλές φορές αμφισβητήσιμος που δύσκολα μπορεί να προσδιοριστεί. Πολλοί μελετητές και καθηγητές προσπάθησαν να δώσουν ορισμό για την έννοια της Δημόσιας Διοίκησης, χωρίς ωστόσο να σημαίνει ότι υπάρχει λάθος σε κάποιο από τους δοθέντες ορισμούς αφού Η Δημόσια Διοίκηση κάθε χώρας πηγάζει από το δικό της Σύνταγμα, το οποίο σχεδόν πάντα προβλέπει για την οργάνωση και τη λειτουργία της συγκεκριμένης Δημόσιας Διοίκησης.

Αναμφισβήτητα, η σημασία της Δημόσιας Διοίκησης στα μέρες μας είναι ευρεία όσο ποτέ άλλοτε. Κατά το 19<sup>ο</sup> αιώνα το κράτος διαδραμάτιζε το ρόλο του αστυνομικού και είχε ρυθμιστικό ρόλο και περιοριζόταν κυρίως στην προστασία της περιουσίας, την είσπραξη των φόρων, τη διαφύλαξη των συνόρων. Σήμερα τα πράγματα έχουν αλλάξει. Η βιομηχανική επανάσταση, η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας, η ανάπτυξη του εμπορίου, η αύξηση στο μέγεθος του πληθυσμού, οι δύο παγκόσμιοι πόλεμοι που στιγμάτισαν την πιο κάτω ανθρωπότητα, δημιούργησαν νέες ανάγκες και απαιτήσεις τις οποίες δεν μπορούσε να αντιμετωπίσει ο ιδιωτικός τομέας από μόνος του. Έτσι μεγάλωσε το κράτος για να μπορεί να ανταποκριθεί στις ανάγκες της κοινωνίας, και κατ' επέκταση και ο αριθμός των δημόσιων υπαλλήλων.

*“Με βάση τα πιο πάνω η Δημόσια Διοίκηση σήμερα έχει γίνει ουσιαστικό τμήμα της Σύγχρονης κοινωνίας ,διαδραματίζει πολλαπλούς ρόλους στο σύγχρονο κράτος και η σημασία της είναι πολυσήμαντη” ( Βάσος Γεωργίου,2012,σ.84)*

Οι σκοποί της σύγχρονης Διοίκησης συνοψίζονται :

- Στην προαγωγή του δημόσιου συμφέροντος
- Στην κοινωνική δικαιοσύνη
- Στη συμβολή για τον εκσυγχρονισμό της κοινωνίας
- Στην εξυπηρέτηση των πολιτών και τη διευκόλυνση της καθημερινής ζωής τους.
- Στην ενίσχυση και προώθηση της ανάπτυξης και προόδου της χώρας

Οι πιο πάνω σκοποί αποτελούν την «Αποστολή της Δημόσιας Διοίκησης» η οποία συνοψίζεται σε δύο αντικειμενικούς κεντρικούς σκοπούς :

- ✓ *Στη διευκόλυνση της καθημερινής ζωής των πολιτών*
- ✓ *Στην αποτελεσματική εφαρμογή της κρατικής πολιτικής*

Διαφαίνεται λοιπόν ότι ο θεσμός της Δημόσιας Διοίκησης διαδραματίζει στρατηγικό ρόλο στην κοινωνία μας, γι αυτό επιβάλλεται οι μεταρρυθμίσεις που αφορούν τον

εκσυγχρονισμό του θεσμού αυτού να έχουν υψηλά εθνική προτεραιότητα. (Σταυρος Θεοφανίδης και λοιποί,1998,σελ 13).

Το πολυσήμαντο έργο της δημόσιας διοίκησης δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί χωρίς την ύπαρξη των λειτουργών της, των δημόσιων υπαλλήλων οι οποίοι γίνονται καθημερινά εκφραστές του.

## **A2.Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ**

Ο ορισμός του δημοσίου υπαλλήλου υπήρξε κατά το παρελθόν αντικείμενο πολλών συζητήσεων και αμφισβητήσεων. Το 1923 διατυπώθηκε από τον καθηγητή Θ.Αγγελόπουλο : *“Δημόσιοι υπάλληλοι είναι τα έμμεσα όργανα του κράτους τα διατελεσάντα εν αμέσσω υπηρεσιακή, προαιρετική και πειθαρχική προς αυτό σχέσει. “* Στη συνέχεια στο νόμο 1811/1951 άρθρο 1 παρ.2 (Ν.1811/1951,Περί Κώδικος Καταστάσεως των Δημοσίων Υπαλλήλων (ΦΕΚ 141 Α /1951) τέθηκαν τα θεμέλια για τον ορισμό του δημοσίου υπαλλήλου. Αυτό που έγινε ήταν να προστεθεί στον ορισμό του καθηγητή Αγγελόπουλου το οικονομικό στοιχείο του μισθού, το οποίο περιόριζε την έννοια του δημοσίου υπαλλήλου. Ο όρος λοιπόν του «δημοσίου υπαλλήλου» αναφέρεται σε εκείνη την κατηγορία υπαλλήλων που υπάγονται στη διοίκηση (εκτελεστική εξουσία). Δεν περιλαμβάνει όμως τις κατηγορίες που υπάγονται στη νομοθετική ή στη δικαστική εξουσία.<sup>1</sup>

Σύμφωνα με το άρθρο 103,παρ 1 του Συντάγματος *«οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι εκτελεστές της θέλησης του κράτους και υπηρετούν τον λαό, οφείλουν πίστη στο Σύνταγμα και αφοσίωση στην πατρίδα»*

Ο διορισμός και η διαδικασία επιλογής των δημοσίων υπαλλήλων υπόκειται σε νόμο και κατά συνέπεια διαφέρει από χώρα σε χώρα.

Μελετώντας την περίπτωση της Ελλάδας παρατηρούμε ότι σύμφωνα με το ελληνικό Σύνταγμα επιβάλλει τη συγκρότηση του δημοσιοϋπαλληλικού σώματος βάσει του μικτού συστήματος. Δηλαδή έχει υιοθετήσει τα συστήματα της μονιμότητας και της σταδιοδρομίας.

---

<sup>1</sup> [www.in2life.gr/features](http://www.in2life.gr/features)

Οι κατηγορίες των δημοσίων υπαλλήλων είναι:

- Τακτικοί
- Με Θητεία
- Ειδικό επιστημονικό ,βοηθητικό ή τεχνικό προσωπικό
- Προσωπικό για την κάλυψη έκτακτων, απρόβλεπτων αναγκών

Η διαδικασία επιλογής των δημοσίων υπαλλήλων αναλύεται σε τέσσερα στάδια, τα οποία τηρούνται από το κεντρικό όργανο, το οποίο είναι υπεύθυνο για τη διενέργεια των προσλήψεων. Τα στάδια είναι :

- Δημοσιοποίηση των κενών θέσεων που κρίνεται αναγκαία για τη διασφάλιση της αρχής της ισότητας και τη στελέχωση της δημόσιας διοίκησης με όσο το δυνατό καλύτερο προσωπικό
- Σχεδιασμός των αιτήσεων πρόσληψης. Η αίτηση συμβάλλει στην καλύτερη ανάδειξη των προσόντων του υποψήφιου ώστε να διαπιστώνεται η καταλληλότητα του για την κάλυψη της θέσης. Με τον τρόπο αυτό εξοικονομείται χρόνος και χρήμα αφού δίνεται βάση στις αιτήσεις που πραγματικά πληρούν τα κριτήρια πρόσληψης.
- Μέθοδοι επιλογής. Η επιλογή γίνεται με την χρησιμοποίηση εκείνων των μέσων που αποσκοπούν στην εξακρίβωση των ικανοτήτων των υποψηφίων. Τα κυριότερα μέσα είναι συστάσεις, γραπτός διαγωνισμός, ειδικές δοκιμασίες, συνέντευξη από ειδικευμένο όργανο, ιατρικές εξετάσεις
- Λήψη της απόφασης .Η απόφαση για οτιν επικρατέστερο μπορεί να γίνει είτε αθροίζοντας τους επιμέρους βαθμούς είτε μετά πό εκτίμηση του συνόλου των πληροφοριών που συνελέγησαν (*Παρθενόπουλος,1997,σελ 201-204*)



Για την απόκτηση της υπαλληλικής ιδιότητας πρέπει να πληρούνται οι πιο κάτω προϋποθέσεις :

- *Η ιθαγένεια Το Σύνταγμα και ο Υ.Κ προβλέπουν ότι μόνο Έλληνες είναι δεκτοί σε δημόσιες λειτουργίες εκτός από εξαιρέσεις που προβλέπονται με ειδικούς νόμους*
- *Το φύλο Η δυνατότητα πρόσβασης στη δημόσια διοίκηση ισχύει και για τα δυο φύλλα με ίσους όρους*
- *Η ηλικία Το κατώτερο όριο ηλικίας είναι το 21<sup>ο</sup> έτος. Το ανώτερο όριο έχει καταργηθεί σε όλους τους φορείς του δημοσίου τομέα.*

Με βάση τώρα το Κυπριακό Σύνταγμα, σύμφωνα με τα άρθρα 33 και 34 των περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμων (οι *Περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμοι του 1990 έως 2006*), οι διαδικασίες πλήρωσης θέσεων Πρώτου Διορισμού/Πρώτου Διορισμού και Προαγωγής περιλαμβάνουν τα πιο κάτω στάδια:

- Τη δημοσίευση των θέσεων στην επίσημη εφημερίδα της Δημοκρατίας, η οποία παρέχει πλήρη στοιχεία του οικείου Σχεδίου Υπηρεσίας και καθορίζει την προθεσμία για την υποβολή αιτήσεων. Συνήθως η προθεσμία είναι τρεις εβδομάδες.
- Τον έλεγχο, ηλεκτρονική καταχώριση και επεξεργασία των αιτήσεων στο Γραφείο της Επιτροπής Δημόσιας Υπηρεσίας.
- Τη Διαβίβαση από το Γραφείο της Επιτροπής Δημόσιας Υπηρεσίας των αιτήσεων και άλλων σχετικών στοιχείων στον Πρόεδρο της οικείας Συμβουλευτικής Επιτροπής (με εξαίρεση τις περιπτώσεις πλήρωσης θέσεων Προϊσταμένων Τμημάτων, καθώς και θέσεων που καλύπτονται από τους περί Αξιολόγησης Υποψηφίων για Διορισμό στη Δημόσια Υπηρεσία Νόμους).
- Τον έλεγχο από την οικεία Συμβουλευτική Επιτροπή των προσόντων των αιτητών.
- Γραπτή ή/και προφορική εξέταση των υποψηφίων από τη Συμβουλευτική Επιτροπή.

- Υποβολή αιτιολογημένης έκθεσης από τη Συμβουλευτική Επιτροπή προς την Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας, στην οποία περιλαμβάνεται είτε αξιολόγηση των αιτητών και προκαταρκτικός κατάλογος των καταλληλότερων κατά την κρίση της Συμβουλευτικής Επιτροπής υποψηφίων, προκειμένου για θέσεις Πρώτου Διορισμού, είτε κατάλογος των υποψηφίων τους οποίους συστήνει η Συμβουλευτική Επιτροπή για επιλογή, προκειμένου για θέσεις Πρώτου Διορισμού και Προαγωγής.
- Έλεγχο της έκθεσης της Συμβουλευτικής Επιτροπής από την Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας, που περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων, τον έλεγχο της νομότυπης σύνθεσης της Συμβουλευτικής Επιτροπής, τον έλεγχο της επαρκούς αιτιολογίας των συστάσεων καθώς και τον έλεγχο των προσόντων των υποψηφίων.
- Καταρτισμό τελικού καταλόγου από την Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας και ορισμό ημερομηνίας προφορικής εξέτασης των υποψηφίων.
- Προφορική εξέταση των υποψηφίων ενώπιον της Επιτροπής Δημόσιας Υπηρεσίας και επιλογή των καταλληλοτέρων από αυτούς.
- Έλεγχο με βάση στοιχεία που λαμβάνονται από αρμόδιες κρατικές υπηρεσίες σε σχέση με το ποινικό μητρώο και την καταλληλότητα από πλευράς υγείας των επιλεγέντων υποψηφίων για διορισμό.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> <http://www.psc.gov.cy/>

### **A3.1.Η έννοια της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων**

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, γνωστή και από τα παλιά χρόνια ως Διοίκηση Προσωπικού, τα τελευταία χρόνια ,έχει αναβαθμιστεί σε επιστήμη, η οποία μελετά το προσωπικό όχι ως παράγοντα-συντελεστή που προκαλεί κόστος ,αλλά ως περιουσιακό στοιχείο στο οποίο κάθε επιχείρηση/οργανισμός οφείλει να επενδύει (Τερζίδης –Τζωρτζάκης, 2004,σ.45).

Ουσιαστικά ο όρος «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» μας παραπέμπει στη φιλοσοφία, τις διαδικασίες, τις πολιτικές και τις πρακτικές που σχετίζονται με τη διαχείριση των ανθρώπων στο πλαίσιο ενός οργανισμού. Οι άνθρωποι είναι αυτοί που στις επιχειρήσεις ορίζουν τους στόχους ,παράγουν αγαθά και υπηρεσίες, παρακολουθούν την ποιότητα, σχεδιάζουν συστήματα εργασίας. Κατά συνέπεια, οι άνθρωποι, γίνονται “ανθρώπινοι πόροι” ή σύμφωνα με τους οικονομολόγους “ ανθρώπινο κεφάλαιο ”.

Βάσει της επιστήμης του management ο όρος ανθρώπινοι πόροι περιλαμβάνει όλα τα χαρακτηριστικά που οι άνθρωποι φέρουν στο χώρο εργασίας τους, ευφυΐα, ικανότητες, πείρα, δεξιότητες, αφοσίωση και ικανότητα για μάθηση. Η διοίκηση αποσκοπεί στο να συνδυάσει όλες αυτές τις ικανότητες και να μελετήσει τον τρόπο που αλληλεπιδρούν στη δραστηριότητα της επιχείρησης με την έννοια ότι ο κάθε εργαζόμενος διαθέτει τη δική του προσωπικότητα και ικανότητα να αξιολογούν τις ενέργειες της επιχείρησης όπου εργάζονται.

Η συνεισφορά των Ανθρώπινων Πόρων στην επιχείρηση ποικίλλει και είναι απρόβλεπτη. Αυτή η απροσδιοριστία της συνεισφοράς ενός εργαζομένου στις δραστηριότητες της επιχείρησης καθιστά τους ανθρώπινους πόρους «το πιο αποδοτικό στοιχείο των εισροών της επιχείρησης ως προς τη διοίκηση και τη διαχείριση τους» (Τερζίδης και Τζωρτζάκης,2004,).

Στη σύγχρονη επιχείρηση το Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων θεωρείται ότι διαδραματίζει ένα ευρύ φάσμα ρόλων :

- Συνδέει τη λειτουργία της διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων με την επιχειρησιακή στρατηγική.
- Διευκολύνει τα στελέχη γραμμής και τους εργαζομένους.
- Καινοτομεί

Ουσιαστικά όμως ,οι βασικές δραστηριότητες της ΔΑΠ συνοψίζονται :

- Στον προγραμματισμό του δυναμικού της Επιχείρησης, με την έννοια ότι καταγράφεται το τμήμα που ανήκει ο κάθε εργαζόμενος καθώς και -οι γνώσεις του.
- Στην εξέταση των συνθηκών αγοράς εργασίας
- Στη διερεύνηση των αναγκών της επιχείρησης
- Στην ενημέρωση για τους όρους της νομοθεσίας και της συλλογικής σύμβασης.
- Στην επιλογή του προσωπικού
- Στην εκπαίδευση του προσωπικού
- Στην περιγραφή των καθηκόντων των υπαλλήλων και την αναβάθμιση των ικανοτήτων των υπαλλήλων που περιλαμβάνει την επιλογή σύγχρονων μεθόδων εκπαίδευσης, τον καθορισμό της εκπαίδευσης καθώς και την επιλογή των εκπαιδευτών και εκπαιδευομένων της επιχείρησης.
- Στην αξιολόγηση των επιδόσεων των υπαλλήλων περιέχοντας πάντα την επιλογή της σωστής μεθόδου αξιολόγησης και τον καθορισμό των κριτηρίων που θα γίνει η αξιολόγηση.
- Στις συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας στην εργασία όπου γίνεται ενημέρωση των εργαζομένων για τους διάφορους κινδύνους που ενδέχεται να υπάρχουν στην επιχείρηση καθώς και τα προγράμματα εκπαίδευσης σε περίπτωση ατυχήματος κατά τη διάρκεια της εργασίας.
- Στις εργασιακές σχέσεις των εργαζομένων στην επιχείρηση, όπου υπάρχει η επιβολή πειθαρχίας μεταξύ των υπαλλήλων για την αποφυγή παραπόνων.
- Στο χειρισμό διαφόρων θεμάτων που αφορούν τους υπαλλήλους όπως οι προαγωγές και οι απολύσεις.

Μια από τις βασικότερες λειτουργίες του Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων είναι η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού.

Αναμφισβήτητα, μια επιχείρηση η οποία επιδιώκει να έχει μεγάλη και μακροχρόνια επιτυχία ,χρειάζεται να κάνει έγκυρες εκτιμήσεις πάνω στην απόδοση των εργαζομένων της. Αυτό θα επιτευχθεί με την επαναλαμβανόμενη και διαρκή ενημέρωση ,συλλέγοντας πληροφορίες οι οποίες θα εξασφαλίσουν ότι ο τρόπος των εργασιών εκτελείται σύμφωνα πάντα με τη φιλοσοφία της, λαμβάνοντας υπόψη και τα σύγχρονα πρότυπα ώστε να υπάρχει αμοιβαία ανάπτυξη με την τεχνολογία και συνεχή βελτίωση. Οι πιο πάνω στόχοι πραγματοποιούνται μέσω της «Αξιολόγησης

των εργαζομένων». Όταν ένας οργανισμός είναι δημόσιος, τότε η διαδικασία αξιολόγησης δεν εναρμονίζεται με τα σύγχρονα δεδομένα, για το λόγο ότι επηρεάζεται από το πολιτικό καθεστώς του και τα μέσα που παρέχονται. Παράλληλα στις μικρές επιχειρήσεις οι υπάλληλοι συνήθως αξιολογούνται με διαφορετικά κριτήρια τα οποία δεν είναι αντικειμενικά αφού εμπλέκονται και συναισθηματικοί δεσμοί. Πολλές φορές στις επιχειρήσεις αυτές εργάζονται και άτομα συγγενικά άρα ουσιαστικά δεν εφαρμόζεται τόσο η διαδικασία της αξιολόγησης όπως συμβαίνει στις μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις. Στις επιχειρήσεις αυτές μπορούμε να πούμε ότι από τη μια γίνεται αντικειμενικότερη αξιολόγηση λόγω του ότι οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων είναι απρόσωπες, όμως από την άλλη προκαλεί προβλήματα όπως ο υψηλός ανταγωνισμός και το φαινόμενο του εργασιακού άγχους και κατάθλιψης που προκαλείται από τις συνθήκες εργασίας.

Οι ερευνητές ,δίνουν πολλές διαφορετικές διαστάσεις σχετικά με την έννοια της απόδοσης του προσωπικού.

Ο Campell (1990) θεωρεί ότι η απόδοση είναι συμπεριφορά και αυτή πρέπει να διαχωριστεί από τα αποτελέσματα γιατί αυτά ίσως να αλλοιωθούν από παράγοντες του συστήματος.

Σύμφωνα τώρα με τους ώρα με τους Bernadin et al (1995) η αξιολόγηση πρέπει να καθοριστεί ως το αποτέλεσμα της εργασίας, γιατί αυτό παρέχει τη στενότερη σύνδεση μεταξύ των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης , της ικανοποίησης των πελατών και της οικονομικής συμβολής.

Ο Μ. Ζαβλάνος (*Ζαβλάνος,2002,σ.59*) θεωρεί ότι ως απόδοση εννοούμε το σύνολο των αποτελεσμάτων τα οποία παράγονται σε μια συγκεκριμένη εργασία κατά τη διάρκεια συγκεκριμένης χρονικής περιόδου.

Συνεπώς, η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού είναι μια δομημένη διαδικασία που σκοπό έχει να εκτιμήσει και να επηρεάσει τη συμβολή του εργαζομένου στην αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας. Για την τυπική οργάνωση μιας επιχείρησης η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί ένα χρήσιμο οδηγό στην προσπάθεια να διαμορφώσει συστήματα προαγωγών, αμοιβών, μεταθέσεων, προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού ( *Αννα Μαρία Μούζα Λαζαρίδη,2006,σελ 221*).

Ο ορισμός της αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων κατά την παραδοσιακή προσέγγιση της Διοικητικής Επιστήμης διαφέρει από τη σύγχρονη προσέγγιση του

ορισμού. Και αυτό γιατί στην παραδοσιακή προσέγγιση η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων ορίζεται ως τεχνική ελέγχου και περιλαμβάνει τον προσδιορισμό, την παρατήρηση και τη χρήση συγκεκριμένων προτύπων στην εργασία. Συνεπώς, έχουμε τον προϊστάμενο στο ρόλο του βαθμολογητή και τον υπάλληλο στο ρόλο του αξιολογούμενου με κύρια μέθοδο αξιολόγησης τη σύγκριση των υπαλλήλων.

Από την άλλη, στη σύγχρονη προσέγγιση του, η διοικητική επιστήμη ,προσεγγίζει την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων με αναπτυξιακό προσανατολισμό καταγράφοντας μεν τις επιδόσεις τους αλλά στηρίζοντας τη συνεχή τους βελτίωση μέσω της μάθησης, της πληροφορίας, της υποκίνησης και της στοχοθεσίας. Ο ρόλος του αξιολογούμενου στη διαδικασία αυτή δεν είναι παθητικός, αλλά ουσιαστικός αφού συμμετέχει και ο ίδιος σε όλα τα στάδια της.( Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς,2003,σ321)

### **A3.2.Σκοπός της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων**

Η αξιολόγηση του προσωπικού αποσκοπεί κυρίως στη βελτίωση της λειτουργίας οργανισμών τόσο του Δημοσίου όσο και του Ιδιωτικού Τομέα καθώς και της ποιότητας του παραγόμενου αποτελέσματος. Με τον τρόπο αυτό γίνεται και η διάγνωση των αναγκών της υπηρεσίας καθώς και επιμέρους παθολογιών. Γενικότερα η αξιολόγηση του προσωπικού αποσκοπεί σε πολλές και μέγιστης σημασίας χρήσεις με τις σημαντικότερες την παρακίνηση, τη βελτίωση της παραγωγικότητας και τη διευκόλυνση του στρατηγικού προγραμματισμού. Συγκεκριμένα δίνει τις πιο κάτω δυνατότητες:

- Την ενημέρωση και συμβουλή των απασχολούμενων για την αποδοτικότητα τους εν γένει της θέσης τους εντός του οργανισμού ή υπηρεσίας που εργάζονται
- Τον εντοπισμό των ισχυρών και αδύνατων σημείων των εργαζομένων
- Τον εντοπισμό των ατόμων που πρέπει να προαχθούν
- Την ανάπτυξη μιας ουσιαστικής σχέσης αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ υφιστάμενων και προϊστάμενων
- Την ανάδειξη και έγκαιρη αντιμετώπιση των προβλημάτων μειωμένης απόδοσης
- Τη λήψη αποφάσεων για μεταβολές προσωπικού και μισθολογικές μεταβολές.
- Την επίτευξη του αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων
- Την ενίσχυση του αισθήματος υπευθυνότητας των εργαζομένων.

Η σωστή, αντικειμενική, συνεπής αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων σε ένα οργανισμό προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα τόσο για τον οργανισμό όσο και για την ανάπτυξη του ίδιου του εργαζομένου. Ένα βασικό πλεονέκτημα της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων από την πλευρά τόσο του προϊστάμενου αλλά και της επιχείρησης είναι να αποκαλύψουν τις δεξιότητες αλλά και τις αδυναμίες των υφισταμένων και αξιολογώντας τις να μεγιστοποιήσουν την απόδοσή τους.

Αναμφισβήτητα το να θέτουν στόχους οι εργαζόμενοι είναι πολύ σημαντικό στοιχείο για την υποκίνηση τους, αφού μέσω των στόχων αυτών διεγείρεται η προσπάθεια τους, αυξάνεται η επιμονή τους και ενθαρρύνονται για να βρουν νέους και καλύτερους τρόπους εργασίας.

Συμπερασματικά, η ύπαρξη ενός υγιούς συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης σε οποιοδήποτε οργανισμό αποτελεί από τη μια ένα μηχανισμό ανάπτυξης του προσωπικού και προετοιμασίας του για την ανάληψη αυξημένων ευθυνών και αρμοδιοτήτων και από την άλλη βοηθά στη βελτίωση της εσωτερικής οργάνωσης του οργανισμού.

Μέσω της αξιολόγησης της απόδοσης δίνεται η ευκαιρία στον αξιολογούμενο να μάθει ποια είναι η γνώμη του προϊστάμενου του για τον ίδιο, για ποιους λόγους έχει σχηματίσει τη γνώμη αυτή και τι περιμένει η επιχείρηση / οργανισμός απ' αυτόν στο αμέσως επόμενο διάστημα.

Αναλύοντας πιο πάνω τους σκοπούς της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων, φαίνεται ότι μιλάμε για ένα δίκαιο και αμερόληπτο σύστημα που έχει ως απώτερο σκοπό την υποκίνηση και εξέλιξη του προσωπικού με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας του παραγόμενου αποτελέσματος.

Παρόλα αυτά φαίνεται ότι ο ιδεατός κόσμος της θεωρίας υπερέχει κατά πολύ από την επιχειρησιακή πραγματικότητα. Ο λόγος γι' αυτό το σχεδόν μόνιμο «διαζύγιο» θεωρίας και πράξης σε ότι αφορά το σύστημα αξιολόγησης οφείλεται στη φιλοσοφία, στις αρχές και στη γενικότερη νοοτροπία του μάνατζμεντ που ασκείται στη συγκεκριμένη επιχείρηση και κατά προέκταση, της πραγματικής κατάστασης των εργασιακών σχέσεων, με όλα όσα αυτά συνεπάγονται.

Αναμφίβολα τα συστήματα αξιολόγησης που εφαρμόζονται σήμερα έχουν πίσω τους μια ενδιαφέρουσα ιστορία, που αντανακλά τη μετάβαση των επιχειρήσεων από ακραία γραφειοκρατικά σχήματα σε πιο σύγχρονες, ευέλικτες αλλά όχι απαραίτητα πιο δημοκρατικές μεθόδους διοίκησης.

Πιο κάτω λοιπόν, θα εξετάσουμε τα σφάλματα που προκύπτουν κατά τη διαδικασία αξιολόγησης, κάνοντας έτσι κατανοητούς τους λόγους αμφισβήτησης από τους περισσότερους, του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης.



### Α3.3.Σφάλματα κατά τη διαδικασία αξιολόγησης

Κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης ενδέχεται να προκύψουν κάποια γενικά σφάλματα και να μειώσουν την αξιοπιστία ενός συστήματος αξιολόγησης. (Πολύζος, 2004, σ.138-140)

➤ **Τα σταθερά σφάλματα (constant errors):** Παρατηρούνται όταν ένας αξιολογητής έχει τη συνήθεια να βαθμολογεί όλα τα χαρακτηριστικά ενός υπαλλήλου με τον ίδιο βαθμό λαμβάνοντας υπόψη του κάποιο συγκεκριμένο στοιχείο. Για παράδειγμα ένας εργαζόμενος που δεν είναι πολύ κοινωνικός ,αλλά πολύ εργατικός, μπορεί οι βαθμολογίες στα δυο αυτά χαρακτηριστικά να συμπέσουν γιατί η κοινωνικότητα εξισώνεται περίπου με την προεξάρχουσα θέση της εργατικότητας. Σε άλλη περίπτωση, ο εκτιμητής αξιολογώντας μια ομάδα εργαζομένων, ακολουθεί ομοιόμορφη βαθμολόγηση κατατάσσοντας όλους σε πολύ υψηλά ή χαμηλά επίπεδα. (Άννα –Μαρία Μούζα Λαζαρίδη, 2006, σελ 23)

➤ **Τα ασταθή σφάλματα( variable errors) :** αφορούν ή την ασυμφωνία δυο εκτιμήσεων για το ίδιο θέμα από τον ίδιο εκτιμητή, σε διαφορετικό χρόνο ή τη διαφωνία δυο εκτιμητών για το ίδιο θέμα. Οι λόγοι δημιουργίας των σφαλμάτων αυτών, οφείλονται κυρίως στα διαφορετικά κριτήρια που λαμβάνονται υπόψη, τον διαφορετικό τρόπο μέτρησης που χρησιμοποιούνται και τη διαφορετική εκτίμηση σε ό,τι αφορά την εκτίμηση της αποδοτικής συμπεριφοράς του εργαζομένου. (Άννα –Μαρία Μούζα Λαζαρίδη, 2006, σελ 23)

Το τελευταίο μπορεί να οφείλεται και στη διαφορετική αντίληψη που έχει ο εκτιμητής αν γνωρίζει προσωπικά τον εργαζόμενο ή όχι. Στις περιπτώσεις που παρατηρούνται διαφορετικές εκτιμήσεις από τον ίδιο εκτιμητή, για το ίδιο θέμα, σε διαφορετικό χρόνο, ενδεχομένως η διαφοροποίηση αυτή να οφείλεται στη μη επαρκή διερεύνηση ορισμένων παραγόντων που πιθανόν να επηρεάζουν το συγκεκριμένο θέμα.

➤ **Λάθη πληροφόρησης :** Πολλοί αξιολογητές λόγω ελλιπούς πληροφόρησης ή λανθασμένης προβαίνουν σε λάθος αξιολογήσεις.

- **Λάθη λόγω οικειότητας ή αυστηρότητας :** Αξιολογητές τείνουν να βαθμολογούν υψηλότερα ή χαμηλότερα τους υφιστάμενους τους από ότι πραγματικά αξίζουν. Σημαντικά προβλήματα δημιουργούνται όταν σε μια επιχείρηση βαθμολογούν πολλοί αξιολογητές με διαφορετικό σύστημα αξιών και άρα με περισσότερη ή λιγότερη τάση για επιείκεια ή αυστηρότητα. *(Λεωνίδας Χυτήρης, 2001, σελ 254)*
- **Αξιολόγηση βασισμένη στην πρόσφατη απόδοση:** Το λάθος αυτό προκύπτει όταν η περίοδος αξιολόγησης είναι μεγάλη συνήθως πάνω από ένα χρόνο. Σε αυτές τις περιπτώσεις ο αξιολογητής πιθανόν να μη θυμάται τις συμπεριφορές του υφιστάμενου του κατά το τρέχον έτος έτσι το βαθμολογεί με βάση τα πρόσφατα συμβάντα. Με τον τρόπο αυτό όμως διαπράττει σφάλμα πρόσφατης απόδοσης αφού οι τελευταίες πρόσφατες συμπεριφορές και επιδόσεις του αξιολογούμενου δεν είναι συνήθως αντιπροσωπευτικές της όλης απόδοσης του.
- Ένα άλλο σοβαρό σφάλμα είναι το φαινόμενο της γενίκευσης , ***The Halo Effect***(***σφάλμα ή επίδραση φωτοστέφανου***) .Σύμφωνα με το φαινόμενο αυτό ο αξιολογητής αποδίδοντας βαρύτητα σε ένα χαρακτηριστικό του αξιολογούμενου επηρεάζεται η κρίση του και σε άλλα χαρακτηριστικά. Για παράδειγμα ένας υπάλληλος επειδή είναι ευγενικός και έχει καλές σχέσεις με τους συναδέλφους, ο αξιολογητής επηρεάζεται και υπερτιμά και την αποτελεσματικότητα του στις εργασίες . Αυτό μπορεί να συμβεί επίσης όταν ένας αξιολογητής στηρίζεται στην απόδοση κάποιου εργαζομένου για να αξιολογήσει την απόδοση των άλλων εργαζομένων. Το σφάλμα αυτό παρατηρείται όταν οι υφιστάμενοι είναι συμπαθείς στους προϊστάμενους ή το αντίθετο. *(Λεωνίδας Χυτήρης, 2001, σελ 254)*
- **Λάθος της τάσης προς το κέντρο:** Μερικοί βαθμολογητές τείνουν να μην τοποθετούν τους ανθρώπους στα άκρα αλλά στο μέσο. Αυτό γίνεται γιατί θέλουν να αποφύγουν να καταδικάζουν εργαζομένους αλλά και να τους επαινούν λόγω του ότι δεν έχουν συλλέξει πληροφορίες για να τεκμηριώσουν την αξιολόγηση τους είτε γιατί δε διέθεταν χρόνο ή δεν είχαν την όρεξη να ασχοληθούν με κάτι τέτοιο. Παράλληλα, υπάρχουν αξιολογητές που είναι επιεικείς και άλλοι που είναι αυστηροί. Έτσι στην πρώτη περίπτωση δίνουν υψηλές βαθμολογίες ενώ στην

άλλη χαμηλές. Η τάση αυτή οφείλεται στην υποκειμενικότητα για την απόδοση και την ερμηνεία της. (Λεωνίδα Σ.Χυτήρης, 2001, σελ 255)

Προβλήματα επίσης, μπορεί να προκύψουν και από την πλευρά των υφισταμένων οι οποίοι πολλές φορές είναι επιφυλακτικοί απέναντι στην εγκυρότητα και στην αντικειμενικότητα του συστήματος αξιολόγησης.

Όλα τα παραπάνω σύμφωνα και με την Άννα-Μαρία Μουζα Λαζαρίδη(2006) αποτελούν σαφή ένδειξη ότι σε αρκετές περιπτώσεις χρειάζεται να διερευνηθεί κατά πόσο έγινε σωστά και αντικειμενικά η αξιολόγηση ή αν ενδεχομένως υπήρξαν σφάλματα της μορφής που προαναφέραμε έτσι τίθεται θέμα επανεκτίμησης.

Καταληκτικά, οι δυσκολίες που προκύπτουν από την εκτίμηση μπορούν να ξεπεραστούν με την κατάλληλη εκπαίδευση των στελεχών που οφείλουν να είναι ενημερωμένοι αφού στο έργο τους συμπεριλαμβάνεται κι η υποχρέωση της αξιολόγησης της απόδοσης των υφισταμένων τους.

#### ***A3.4.Αιτίες που ο προϊστάμενος ενδέχεται να μεροληπτεί αλλοιώνοντας τις βαθμολογίες είτε προς τα πάνω είτε προς τα κάτω***

Όπως αναλύσαμε πιο πάνω η αξιολόγηση ως νοητική διεργασία περιλαμβάνει κάποιο βαθμό σφάλματος. Κατά συνέπεια δεν μπορεί να είναι 100% αντικειμενική. *Η αντικειμενική αξιολόγηση είναι κάτι το ιδεατό, για το οποίο κανείς πρέπει να προσπαθεί, αλλά δεν είναι η πραγματικότητα.*( P.Henderson, 1994, σελ 428-429) .Ο αξιολογητής κρίνει τους υφισταμένους με βάση τις αξίες ,τις ιδέες ,την ιδιοσυγκρασία του αλλά και με βάση το βαθμό συναισθηματικής σύνδεσης που έχει με τους αξιολογούμενους. Κατά συνέπεια μπορεί να υποπέσει συνειδητά ή ασυνείδητα σε σφάλματα.

Οι λόγοι-αιτίες που ένας προϊστάμενος μεροληπτεί και μπορεί να προβεί σε αλλοιώσεις στη βαθμολογία του είτε προς τα πάνω είτε προς τα κάτω είναι :

#### ***Προς τα πάνω***

- Για την επιβράβευση του υφισταμένου του που βελτίωσε την απόδοση του ακόμα κι αν η απόδοση του δεν είναι υψηλή.

- Για την αποφυγή γραπτών στοιχείων της φτωχής απόδοσης του υφισταμένου που θα μείνουν πάντα στο φάκελό του.
- Για την αποφυγή συγκρούσεων με τους υφισταμένους του.
- Για την αποφυγή εντυπώσεων ότι το τμήμα του έχει πρόβλημα και ουσιαστικά αυτός δεν κάνει καλά τη δουλειά του.
- Για να βοηθήσει τον υφιστάμενο του όταν η χαμηλή απόδοση του οφειλόταν σε προσωπικά προβλήματα.

### ***Προς τα κάτω***

- Για να ταρακουνήσει τον υφιστάμενο του και να τον φέρει σε για να αποδώσει καλύτερα
- Για να δείξει σε υφιστάμενους που είναι ζωνθοί ποιος έχει την εξουσία
- Για να υπάρχουν γραπτά στοιχεία χαμηλής απόδοσης, ώστε να μπορεί ο υφιστάμενος να απολυθεί. (Λεωνίδας Σ.Χυτήρης, 2001, σελ 253)

### ***A3.5 Μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων***

Η απόδοση ενός εργαζομένου μετράται μέσω ενός μεγάλου αριθμού συστημάτων, πολλά από τα οποία χρησιμοποιούνται και στη μέτρηση της αξίας της εργασίας (Job evaluation) αλλά και της αξίας του συγκεκριμένου εργαζομένου στη συγκεκριμένη θέση εργασίας.

Ένα πλήρες σύστημα αξιολόγησης χρησιμοποιεί τόσο αντικειμενικά (ποσοτικά) όσο και υποκειμενικά (ποιοτικά) κριτήρια. Ανάλογα λοιπόν προκύπτουν Αντικειμενικές μέθοδοι Αξιολόγησης και Υποκειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης.

Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων είναι πολύ σημαντική για την ανάπτυξη της επιχείρησης γι' αυτό είναι πολύ σημαντικό να επιλεγθεί η κατάλληλη μέθοδος για την αξιολόγηση των συγκεκριμένων υπαλλήλων που να ανταποκρίνεται στο σκοπό της αξιολόγησης. Οι κυριότερες μέθοδοι για την αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων κατατάσσονται σε τέσσερις βασικές κατηγορίες :

- *Αξιολόγηση βάση τα απόλυτα κριτήρια ( absolute standards)*
- *Αξιολόγηση με βάση τη σύγκριση (comparative procedure)*

- *Αξιολόγηση βάσει της επίτευξης των αντικειμενικών στόχων (management by objectives)*
- *Αξιολόγηση με άμεση μέτρηση της αποδοτικότητας (performance measument)*

#### ***ι.Αξιολόγηση με βάση απόλυτα κριτήρια***

Ο υπάλληλος αξιολογείται βάσει συγκεκριμένων εργασιακών καθηκόντων. Η αξιολόγηση διενεργείται μέσω ερωτηματολογίων και δίνεται έμφαση σε αντικειμενικά κριτήρια. Οι πιο διαδεδομένες μέθοδοι αξιολόγησης με βάση απόλυτα κριτήρια είναι :

- ***Μέθοδος του σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου (weighted checklists):***  
Περιλαμβάνει λίστα με όλα τα χαρακτηριστικά και συμπεριφορές του εργαζομένου, τα οποία θα αξιολογήσει ο εκτιμητής. Οι ερωτήσεις που αφορούν την εργασιακή συμπεριφορά των υπαλλήλων υπολογίζονται η κάθε μια με διαφορετική βαρύτητα, την οποία δε γνωρίζει ο αξιολογητής. Έτσι μειώνεται το ποσοστό των σφαλμάτων, αφού δε γνωρίζουν την κάθε βαθμολογία, έτσι δεν μπορούν να είναι επιεικείς ή αυστηροί στις κρίσεις τους έναντι συγκεκριμένων υπαλλήλων. Η τελική βαθμολογία δίνεται από τους ειδικούς ης διεύθυνσης Α.Π που υπολογίζουν και τα τελικά αποτελέσματα.
- ***Μέθοδος της γραμμικής κλιμακωτής κατάταξης( graphic rating scale method)***  
Είναι πολύ διαδεδομένη μέθοδος και στο ερωτηματολόγιο δίνεται έμφαση στα χαρακτηριστικά που έχουν σχέση με την εργασιακή απόδοση. Επικεντρώνεται στις συγκεκριμένες συμπεριφορές και τα χαρακτηριστικά που έχουν σχέση με την εργασιακή απόδοση. Σύμφωνα με τον τρόπο αυτό αξιολόγησης, λαμβάνονται περισσότερο υπόψη οι ικανότητες που έχουν άμεση σχέση με τα πρότυπα εργασίας, την ανάλυση της θέσης εργασίας και τις υποχρεώσεις των εργαζομένων.

- **Μέθοδος της υποχρεωτικής επιλογής (*forced-choice system*)**

Είναι μια παραλλαγή της μεθόδου σταθμισμένου ελέγχου. Η διαφορά τους έγκειται στο ότι ο εκτιμητής επιλέγει την πρόταση που αντιπροσωπεύει καλύτερα τη συμπεριφορά του υπαλλήλου και δε λαμβάνει τις ενδεχόμενες απαντήσεις. Στόχος της είναι να μειώσει τα λάθη που γίνονται από τους αξιολογητές και ιδιαίτερα την επιείκεια.

- **Κέντρα αξιολόγησης (*assessment centers*)**

Η μέθοδος αυτή βοηθά τους αξιολογητές να διακρίνουν τις επικοινωνιακές και διοικητικές ικανότητες των υπαλλήλων, βοηθά κατά πολύ στη βελτίωση της αποδοτικότητας τους παρέχοντας επαναπληροφόρηση στους εργαζομένους. Έχει υψηλό κόστος, αλλά δίνει καλά αποτελέσματα ιδιαίτερα σε περιπτώσεις που δεν είναι γνωστές οι ικανότητες κάποιων υπαλλήλων. Σ αυτή τη μέθοδο αξιολόγησης, οι εργαζόμενοι συμμετέχουν σε δραστηριότητες παρόμοιες με αυτές που είναι υποχρεωμένοι να εκτελέσουν στο χώρο εργασίας τους. Έχει ως βασικό στόχο τη διαπίστωση και ανάπτυξη των διοικητικών ικανοτήτων καθώς και τη συμπλήρωση των κενών και αδυναμιών που παρατηρούνται κατά την άσκηση των διοικητικών καθηκόντων των αρμόδιων υπαλλήλων. Οι αξιολογητές εκτιμούν τις αποδόσεις των εργαζομένων αναφορικά με δραστηριότητες όπως η ομαδική συζήτηση και άσκηση, οι συνεντεύξεις, η υπόδοση ρόλων ώστε να βαθμολογήσουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων βάσει της αποδόσεως τους.

- **Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών (*critical incident method*)**

Ο αξιολογητής καταγράφει τις θετικές ή αρνητικές συμπεριφορές, τις αποτυχίες ή τις επιτυχίες που διενεργούνται κατά την εκτέλεση της εργασίας τα οποία θεωρούνται καίρια για να χαρακτηριστεί επιτυχημένη ή ανεπαρκής η εκτέλεση της εργασίας του υφιστάμενου καθ' όλη τη διάρκεια ενός συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος (πχ για κάθε εξάμηνο). Τα περιστατικά αυτά γίνονται αντικείμενο μελέτης ή συζήτησης μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου ώστε να εκτιμηθεί επακριβώς η αποδοτικότητα του δευτέρου.

- **Αξιολόγηση μέσω ελεύθερης έκθεσης (*essay*)**

Ο αξιολογητής με έκθεση καταγράφει για την απόδοση του κάθε εργαζομένου Η μέθοδος αυτή είναι χρονοβόρα και απαιτεί πολύ γραφειακή εργασία. Δεν τίθενται συγκεκριμένες ερωτήσεις αναφορικά με την απόδοση των εργαζομένων και η αξιολόγηση γίνεται με γραπτή ανάπτυξη των χαρακτηριστικών τους. Δε δίνεται συγκεκριμένη βαθμολογία για να συγκριθούν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης.

#### ***υ .Αξιολόγηση με βάση τη σύγκριση***

Η αξιολόγηση του εργαζομένου είναι γενική και στην ουσία πραγματοποιείται σύγκριση ενός εργαζομένου με άλλους έτσι ώστε να προσδιοριστεί η αποδοτικότητα της συμπεριφοράς του. Λαμβάνει ουσιαστικά υπόψη τη συνολική εικόνα του εργαζομένου και ενέχει τον κίνδυνο δημιουργίας σφαλμάτων κατά την εκτίμηση (Αθανασόπουλος, 2010, σ.200) Οι βασικοί μέθοδοι της κατηγορίας αυτής είναι:

- ***Η μέθοδος της απλής κατάταξης (ranking method)***

Αφού γίνει η σύγκριση των αξιολογούμενων μεταξύ τους, βαθμολογούνται με απλή αριθμητική κατάταξη (1<sup>ος</sup>, 2<sup>ος</sup>, 3<sup>ος</sup>, 4<sup>ος</sup>) .Η μέθοδος αυτή αξιολογεί τον κάθε εργαζόμενο για τις συνολικές του ικανότητες.

- ***Η μέθοδος εναλλακτικής κατάταξης (Alternation ranking method)***

Θεωρείται μια από τις πιο δημοφιλείς μεθόδους αξιολόγησης. Οι εργαζόμενοι βαθμολογούνται με κλίμακα απ' τον χειρότερο μέχρι τον καλύτερο. (Τερζίδης-Τζωρτζάκης, 2004, σ140.). Συγκεκριμένα , ο προϊστάμενος που μπορεί να είναι και αξιολογητής ,χρησιμοποιεί ένα κατάλογο με τα ονόματα όλων των εργαζομένων ,διαγράφοντας κάθε φορά δυο ονόματα, του καλύτερου και του πιο ανεπαρκή στην εργασία.

- ***Η μέθοδος σύγκρισης ζευγαριών (paired comparison method)***

Κυρίως αναφέρεται στην αξιολόγηση υφισταμένων. Γίνεται σύγκριση ανά ζεύγη για ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό που κρίνεται απαραίτητο δίνοντας τη δυνατότητα μιας πιο ακριβούς αξιολόγησης. . (Σαρμανιώτης , 2005, σ.226-227)

- ***Η μέθοδος της υποχρεωτικής διασποράς (Forced distribution method)***

Οι εργαζόμενοι κατατάσσονται σε κατηγορίες αναλόγως για παράδειγμα με την αποδοτικότητα τους (καθόλου αποδοτικός, μέτρια αποδοτικός, πολύ αποδοτικός). Η μέθοδος αυτή λειτουργεί σε περιπτώσεις που ο οργανισμός επιθυμεί να δώσει επιπλέον παροχές στους πιο αποδοτικούς εργαζόμενους. Οι εργαζόμενοι κατατάσσονται σε συγκεκριμένα επίπεδα (κατηγορίες) απόδοσης και γίνεται η κατάταξη τους κατά ποσοστά. Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, γίνεται η ποσοστιαία κατάταξη των εργαζομένων σε κάποιο επίπεδο απόδοσης πχ μέτριο ή πολύ καλό, χωρίς να υπάρχει μεγάλος κίνδυνος υποκειμενικότητας δηλαδή μεγάλης αυστηρότητας ή μεγάλης. Η μέθοδος αυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε περιπτώσεις όπου μια επιχείρηση θέλει να δώσει επιπλέον παροχές ή αμοιβές. Το αδύνατο σημείο της συγκεκριμένης μεθόδου είναι να αδικηθούν, να χαρακτηριστούν δηλαδή ως ανεπαρκείς εργαζόμενοι που είναι πολύ καλοί ( Άννα Μαρία Μούζα-Λαζαρίδη 2006,σελ 227).

### ***iii . Αξιολόγηση με βάση την επίτευξη αντικειμενικών στόχων***

Η μέθοδος μανάτζμεντ βάσει στόχων (ΜΒΣ) (Management By Objectives ΜΒΟ) χρησιμοποιείται από όλες τις διευθύνσεις της επιχείρησης. Ουσιαστικά, απαιτεί να θέσει ο μανάτζερ συγκεκριμένους στόχους για κάθε ένα από τους εργαζομένους και ανά διαστήματα συζητά με αυτούς για την πρόοδο τους στην πορεία για την επίτευξη των στόχων. (Τερζίδης-Τζωρτζάκης, 2004,σελ 142). Χαρακτηριστικό της είναι ότι οι συγκεκριμένοι στόχοι, που είναι πάντα μετρήσιμοι, προκαθορίζονται και γίνονται δεκτοί από όλους τους εργαζομένους. Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας παρέχεται σε τακτά διαστήματα ενημερωτική ανατροφοδότηση ως προς τις προόδους των υπαλλήλων σε σχέση με τους στόχους που τους έχουν τεθεί. Η αξιολόγηση γίνεται με βάση τη σύγκριση μεταξύ των αναμενόμενων αποδόσεων και αυτών που έχουν επιτευχθεί.

Το πρόγραμμα αξιολόγησης περιλαμβάνει τα πιο κάτω βήματα:

- ❖ Καθορισμός των στόχων της επιχείρησης
- ❖ Καθορισμός για το τμήμα



- ❖ Συζήτηση για τους στόχους των τμημάτων
- ❖ Καθορισμός των αναμενόμενων αποτελεσμάτων
- ❖ Επισκόπηση απόδοσης και μέτρηση των αποτελεσμάτων
- ❖ Δυνατότητα επαναπληροφόρησης

Η συγκεκριμένη μέθοδος χαρακτηρίζεται από πλεονεκτήματα καθώς μπορεί να λειτουργήσει και ως μέσο ανάπτυξης και ως μέσο αξιολόγησης αφού οι εργαζόμενοι έχουν κίνητρα και υποκινούνται ώστε να αναπτύξουν τις ικανότητες τους. (Αθανασόπουλος, 2010, σ200). Παράλληλα είναι αντικειμενική, βασίζεται στην αποδοτικότητα, , αυτοέλεγχο, αυτοπεποίθηση καθώς οι προϊστάμενοι τους παρακινούν για αύξηση της αποδοτικότητας τους, που ευνοεί την εξέλιξη τους. Απεναντίας και τα μειονεκτήματα που τη χαρακτηρίζουν είναι πολλά και σημαντικά αφού είναι χρονοβόρα, η μεγάλη έμφαση σε μετρήσιμους στόχους.

#### *iv . Αξιολόγηση με άμεση μέτρηση της αποδοτικότητας*

Με αυτή τη μέθοδο ο εργαζόμενος αξιολογείται βάσει των αποτελεσμάτων που αυτός παράγει. Θεωρείται αντικειμενική γιατί βασίζεται σε συγκεκριμένες μονάδες μέτρησης, όπως είναι τα τεμάχια παραγωγής, ο αριθμός των πελατών που εξυπηρετηθήκαν. Ουσιαστικά χρησιμοποιείται για εργασίες όπου η απόδοση των εργαζομένων είναι μετρήσιμη. Με τη μέθοδο αυτή αξιολογείται είτε η ποσότητα των παραγόμενων προϊόντων είτε η ποιότητα (πχ ο αριθμός των πελατών που παραπονήθηκαν). Παρά τα πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτή παρουσιάζει και μειονεκτήματα αφού δεν λαμβάνονται υπόψη :

1.οι εξωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοτικότητα της εργασίας, (οικονομική κρίση)

2.η τάση των εργαζομένων να δείχνουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον για τα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα και όχι για τον τρόπο με τον οποίο θα τα επιτύχουν που μπορεί ο τρόπος να μην είναι ο σωστός και να προκαλεί προβλήματα στην επιχείρηση. Παράλληλα ο αυξημένος ανταγωνισμός δημιουργεί αισθήματα εχθρότητας και αντιζηλίας μεταξύ των εργαζομένων.

Μετά την παρουσίαση των πιο πάνω μεθόδων αξιολόγησης τίθεται το ερώτημα για το ποια από όλες είναι η καλύτερη για να εφαρμοσθεί. Το ερώτημα δεν είναι απλό και η απάντηση εξαρτάται από κάποια κριτήρια –παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη, όπως :

- Το κόστος της εφαρμογής της μεθόδου
- Ο αριθμός των εργαζομένων
- Το πόσο αντικειμενικά είναι τα αξιολογημένα στοιχεία
- Ο σκοπός της αξιολόγησης (πχ για προαγωγή, για τοποθέτηση, προσδιορισμό εκπαιδευτικών αναγκών, σύνδεση με αμοιβή κλπ).

Σύμφωνα με έρευνες που έχουν γίνει έχει αποδειχτεί ότι, το σημαντικότερο είναι το πώς εφαρμόζεται η μέθοδος (από τους αξιολογητές) παρά το ποια εφαρμόζεται αφού οι πιο χρονοβόρες και λεπτομερείς αξιολογήσεις δε δίνουν πάντα τις ακριβέστερες πληροφορίες. Ενώ οι απλές μέθοδοι, όταν εφαρμόζονται σωστά (κρίσιμα κριτήρια απόδοσης, καταλληλότητα προτύπων απόδοσης, έμπειροι και εκπαιδευμένοι αξιολογητές, κατάλληλος χρόνος, ενημέρωση αξιολογούμενων) δίνουν έγκυρα και αξιόπιστα αποτελέσματα. (Λεωνίδας Σ.Χυτήρης, 2001, σελ 250)

### ***A3.6 Η συνέντευξη επαναπληρόρησης της αξιολόγησης***

Η αξιολόγηση ολοκληρώνεται με τη συνέντευξη αξιολόγησης όπου ο αξιολογητής και ο υφιστάμενος του εξετάζουν την αξιολόγηση και καταρτίζουν προγράμματα για τη διόρθωση των ανεπαρκειών και την ενίσχυση των ισχυρών σημείων. Συνήθως, αυτές οι συνεντεύξεις προξενούν μια κατάσταση αμηχανίας αφού ελάχιστα άτομα επιθυμούν να δέχονται ή να δίδουν αρνητική επαναπληρόρηση. Γι αυτό επιβάλλεται πολύ καλή προετοιμασία και αποτελεσματική διεξαγωγή της συνέντευξης. ( Τερζίδης-Τζωρτζάκης, 2004, σελ 144)

Γι αυτό η διαδικασία της αξιολόγησης για τη συζήτηση των αποτελεσμάτων, χρειάζεται να περιλαμβάνει :

- Ανασκόπηση της όλης διαδικασίας της αξιολόγησης της απόδοσης
- Συζήτηση σε προβλήματα που προέκυψαν
- Επίτευξη συμφωνίας για δυνατότητες βελτίωσης της απόδοσης του αξιολογούμενου υπαλλήλου
- Καθορισμό ξεκάθαρων σχεδίων δράσης για την επόμενη χρονιά
- Συζήτηση για το κατά πόσο η απόδοση του αξιολογούμενου υπαλλήλου συμβαδίζει με τους στόχους που ο ίδιος έχει θέσει από την αρχή αναφορικά με τη σταδιοδρομία του.

Τέλος, πολύ σημαντικό είναι ο υπάλληλος να έχει το δικαίωμα να αμφισβητήσει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, γιατί μόνο έτσι θα είναι πιο πρόθυμος να ακολουθήσει τις προτάσεις του προϊστάμενου για προσωπική βελτίωση.

#### **Α4. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΑΜΟΙΒΗΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ**

Η αξιολόγηση του εργαζομένου είναι σημαντικό εργαλείο για όποια επιχείρηση επιθυμεί να συνδέσει τις αμοιβές των εργαζομένων της με την απόδοσή τους. Με αυτή τη λογική το άτομο που αποδίδει περισσότερο επειδή εργάζεται με περισσότερο ζήλο ή διαθέτει περισσότερες ικανότητες θα πρέπει να λαμβάνει μεγαλύτερες αποδοχές από ένα συνάδελφο του που αποδίδει λιγότερο απ' αυτόν.

Η σύνδεση της απόδοσης των εργαζομένων με την αμοιβή τους προϋποθέτει τη δημιουργία ενός αξιόπιστου και αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων.

Η διαμόρφωση του συστήματος γίνεται σε τρεις φάσεις :

- Αποτίμηση κάθε διαφορετικής θέσης εργασίας με χρήση της διαδικασίας ανάλυσης έργου.
- Διεξαγωγή έρευνας για τις συνθήκες στην αγορά εργασίας και το επίπεδο αμοιβών ώστε να εξασφαλίζεται η εξωτερική δικαιοσύνη.
- Απόδοση ενός μισθού σε κάθε θέση εργασίας επιτυγχάνοντας ισορροπία και εσωτερική-εξωτερική δικαιοσύνη.

Οι οικονομικές αμοιβές αποτελούνται από τρεις κατηγορίες :

**Τις άμεσες ή σταθερές αμοιβές** που λαμβάνει ο κάθε εργαζόμενος για την εργασία που προσφέρει για συγκεκριμένο χρόνο (μισθός). Χαρακτηριστικά παραδείγματα εταιρειών που ακολουθούν τέτοια μισθολογική πολιτική είναι οι δημόσιοι οργανισμοί και ο τραπεζικός κλάδος.

**Τις μεταβλητές αμοιβές** οι οποίες συνδέονται με την απόδοση του (αμοιβή με το κομμάτι, αμοιβή με βάση το πρότυπο χρόνο, ατομικά βραβεία, ομαδικά βραβεία, προμήθειες, επίδομα αξίας, διάθεση μετοχών)

**Τις λοιπές παροχές** που προσφέρονται στους εργαζόμενους είτε λόγω νομοθεσίας πχ έξοδα μετακίνησης, καταβολή επιπλέον χρημάτων σε περίπτωση υπερωριών, επίδομα γάμου είτε με πρωτοβουλία της επιχείρησης πχ αυτοκίνητο ,εστίαση, μεταφορά.

Ένα σύστημα αμοιβών το οποίο είναι πολύ καλά σχεδιασμένο και προσιτό στους εργαζομένους μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την παροχή κινήτρων έτσι ώστε να καταβάλλει μεγαλύτερη προσπάθεια το ήδη υφιστάμενο προσωπικό αυξάνοντας την απόδοση.

Κυρίως τα συστήματα μεταβλητών αμοιβών, αποτελούν κίνητρα για επίτευξη στόχων.

Γενικότερα, το σύστημα αμοιβών και τα δομικά του στοιχεία είτε αυτά είναι σταθερές ή μεταβλητές αποδοχές, επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων και κατ' επέκταση τον ίδιο τον οργανισμό στον σύνολο του (Γερζίδης-Τζωρτζάκης, 2004, σελ 158 ).

Προφανώς, η σχέση απόδοσης-αμοιβής είναι ένα θέμα που απασχολεί και τους εργαζομένους και τις επιχειρήσεις και οργανισμούς. Αν η απόδοση πρόκειται να μετρηθεί σε σχέση με την παραγωγικότητα τότε πολλά εξαρτώνται από τον τρόπο με τον οποίο πρόκειται να επιτευχθούν οι βελτιώσεις στην παραγωγικότητα, και τα αποτελέσματα που θα έχουν στο κόστος και στο εισόδημα των εργαζομένων.<sup>3</sup>

Οι παράγοντες οι οποίοι καθορίζουν τη σχέση αμοιβής-απόδοσης είναι :

- Το όφελος που θα έχει η επιχείρηση ή ο οργανισμός από βελτιώσεις στην απόδοση
- Το κίνητρο για τους εργαζομένους που αντιπροσωπεύεται από το ποσό της extra αμοιβής η οποία δημιουργείται από βελτιώσεις στην απόδοση τους.

Επειδή οι εργαζόμενοι μπορούν να υπολογίσουν τα έξτρα οικονομικά οφέλη το σχετικό ποσό δεν αντιπροσωπεύει ως κίνητρο το ίδιο για όλους και στην πραγματικότητα για μερικούς μπορεί να μην αποτελεί ούτε καν κίνητρο, γιατί ο κάθε εργαζόμενος έχει διαφορετικά κριτήρια από τον άλλο.

Κατά συνέπεια αν πρόκειται να υπάρξει σύνδεσης αμοιβής-παραγωγικότητας είναι απαραίτητο να επανεξεταστούν τα στοιχεία που κινητοποιούν τους εργαζομένους στην εργασία και την αντιμετώπιση τους στο θέμα της ομαδικής αμοιβής.

---

<sup>3</sup> [www.specisoft.gr](http://www.specisoft.gr)

#### **Α4.1 ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΜΟΙΒΩΝ**

Σήμερα οι επιχειρήσεις κυρίως χρησιμοποιούν διάφορα μέσα για την αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων της. Ένα τέτοιο μέσο είναι και η χρηματική αποζημίωση η οποία μπορεί να διευκολύνει την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Δύο στόχοι που έχουν άρρηκτη σχέση με την αποζημίωση είναι :

1. Η προσέλκυση και η συγκράτηση των εργαζομένων – *Η χρηματική αποζημίωση μπορεί να βοηθήσει ώστε οι προσφερόμενες αμοιβές να προσελκύουν τους κατάλληλους ανθρώπους, την κατάλληλη στιγμή, για την κατάλληλη θέση εργασίας (Τερζίδης – Τζωρτζάκης, 2004, σελ 160)* . Για να πετύχει η επιχείρηση να προσελκύσει τους καλύτερους θα πρέπει η αμοιβή να είναι ανταγωνιστική και να είναι εσωτερικά δίκαιη. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την απονομή μιας δίκαιης αμοιβής είναι :

- Η χαμηλή αμοιβή
- Η μυστικότητα του συστήματος αμοιβών
- Η διάκριση που μπορεί να υπάρχει ανάμεσα στα ανώτερα στελέχη και τους εργαζόμενους στα ανώτερα κλιμάκια

2. Η μεγιστοποίηση της παραγωγής- Η χρηματική αμοιβή που συνδέεται με το επίπεδο της απόδοσης του εργαζομένου ονομάζεται αμοιβή προς παρότρυνση και έχει στόχο την ενθάρρυνση για πολύ υψηλή απόδοση. Όταν η αμοιβή συνδέεται με υψηλούς στόχους αυξάνει την παραγωγικότητα της επιχείρησης και έτσι άτομα που ανταμείβονται γενναιόδωρα λόγω απόδοσης ενθαρρύνονται να παραμείνουν στην εταιρεία.

Έτσι μπορεί να έχουμε : **ατομική αμοιβή ως κίνητρο**- η οποία βασίζεται στην ατομική απόδοση και προβλέπει μεγαλύτερη αμοιβή για την υψηλή απόδοση και μικρότερη αμοιβή για την χαμηλά απόδοση. Τέτοιου είδους αμοιβές είναι οι προσαυξήσεις, οι προμήθειες, τα επιδόματα παραγωγικότητας.

**Αμοιβή προς παρότρυνση σε επίπεδο επιχείρησης και ομάδας** – Πολλές επιχειρήσεις πειραματίζονται με συστήματα αμοιβών προς παρότρυνση που έχουν βάση την ομάδα ή την επιχείρηση όπως για παράδειγμα ο καταμερισμός των στόχων

,η κατανομή των κερδών ή η διανομή των μετοχών. (Τερζίδης-Τζωρτζάκης, 2004,σελ 160-164)

#### ***A5. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ***

Ο όρος υποκίνηση, ετυμολογικά προέρχεται από τη λέξη κίνηση, αφού ουσιαστικά η υποκίνηση μας κινεί να συμπεριφερθούμε με κάποιο τρόπο θετικά ή αρνητικά. Γι αυτό σύμφωνα με το Γ.Μάρκοβιτς (2002) είναι προτιμότερο για την αποτύπωση του αγγλικού όρου motivation να χρησιμοποιείται η ελληνική λέξη «παρακίνηση» αντί της λέξης υποκίνηση. Αυτό γιατί η υποκίνηση μπορεί να συνδεθεί με την αρνητική πλευρά της καθοδήγησης ατόμων προς ιδιοτελείς και επικίνδυνους στόχους. Ο όρος παρακίνηση έχει λατινική προέλευση αφού προέρχεται από τη λέξη “*movere*” που σημαίνει «να κινήσω»

Η υποκίνηση είναι μια κοινωνική και ψυχολογική διεργασία που οδηγεί το άτομο στην επίτευξη των στόχων του και την προσήλωση σε αυτούς παρόλες τις αντιξοότητες που μπορεί να προκύψουν (κούραση, ανασφάλεια, θυμός, απογοήτευση). Παράλληλα κινητοποιεί τη σκέψη και γεμίζει το άτομο με ενθουσιασμό και αισιοδοξία ενώ βοηθά το άτομο στην πνευματική του προσπάθεια που οδηγεί στην εφαρμογή των γνώσεων και των δεξιοτήτων του και στην επίλυση των προβλημάτων.

*“Χωρίς την υποκίνηση ακόμα και ο πιο ικανός ειδήμων μπορεί να αποτύχει”*  
(*Pershing.J.A et al,2006.*) Η σκέψη του ατόμου είναι ενεργοποιημένη μέχρι την επίτευξη του επιθυμητού στόχου. Αναντίρρητα μέσω της υποκίνησης το άτομο καθοδηγείται για να επενδύσει με πνευματική και σωματική προσπάθεια για να βελτιώσει την ποιότητα και την ποσότητα της εργασίας του.

Τα κύρια χαρακτηριστικά της υποκίνησης συνοψίζονται στο ότι η υποκίνηση λειτουργεί όταν υφίστανται ανθρώπινες ανάγκες. Κάποιες ανάγκες που δεν δύναται να εκπληρωθούν δημιουργούν κάποια ένταση στο άτομο, η οποία με τη σειρά της παράγει κίνητρα τα οποία ωθούν σε συμπεριφορές ή δραστηριότητες που σκοπό

έχουν να ικανοποιήσουν την ανθρώπινη ανάγκη. Η υποκίνηση είναι αυτή που καθορίζει την ένταση και τη διάρκεια της συμπεριφοράς χωρίς αυτό να σημαίνει ότι είναι ο μοναδικός παράγοντας διαμόρφωσης της εργασιακής απόδοσης. Οδηγεί στην καλύτερη αξιοποίηση των υφιστάμενων γνώσεων, δεξιοτήτων και εμπειριών σε συγκεκριμένο περιβάλλον και στην επίτευξη δεδομένων στόχων μέσω καθορισμένων οδών. (Μπουραντάς, 2002, σελ 151).

Κατά συνέπεια η υποκίνηση είναι απαραίτητη αλλά όχι η αποκλειστικά υπεύθυνη για την αύξηση της παραγωγικότητας.

#### ***A5.1ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΙΝΗΤΡΩΝ***

Τα κίνητρα αποτελούν τον καθοριστικό παράγοντα στην ανθρώπινη συμπεριφορά. Κατά συνέπεια, το σύστημα αμοιβών που μπορεί να εφαρμοστεί θα πρέπει να είναι παραγωγικό για να προσελκύσει τους υφισταμένους να εργάζονται πιο αποτελεσματικά. (Μπουραντάς, 2002, σελ 252).

*Κίνητρο είναι μια εσωτερική κατάσταση η οποία ενεργοποιεί, δραστηριοποιεί ή κινεί και κατευθύνει τη συμπεριφορά του ατόμου προς στόχους.*

Η σημασία τους έγκειται στο ότι μέσω των κινήτρων το άτομο δραστηριοποιείται και οδηγείται σε αύξηση της αποδοτικότητας του. Φαίνεται να υπάρχει μια θετική σχέση υποκίνησης και απόδοσης των εργαζομένων. Το άτομο είναι εύλογο ότι θα υποκινηθεί αν υπάρχουν τα κατάλληλα κίνητρα τα οποία θα το βοηθήσουν να επιδιώξει να πετύχει καλύτερα αποτελέσματα κάτι που αποτελεί αυτοσκοπό για μια επιχείρηση ή οργανισμό.

Συνεπώς μεγάλο και ουσιαστικό ρόλο σε αυτή την κατεύθυνση διαδραματίζει ο μάνατζερ. Το να γνωρίζει καλά ο μάνατζερ τη θεωρία των κινήτρων το βοηθάει να κατανοήσει καλύτερα τη συμπεριφορά των ατόμων και να καθοδηγήσει έτσι τη συμπεριφορά τους με τρόπο ώστε να εκπληρώνονται οι σκοποί των υπαλλήλων αλλά και του οργανισμού.

Τα κίνητρα μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις βασικές κατηγορίες ; (Freud Luthans, 1992, σελ 147-154)



- ✓ **Τα πρωτογενή κίνητρα** τα οποία βρίσκονται στο υποσυνείδητο του ατόμου και σχετίζονται με τις βασικές ανάγκες του. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν το κίνητρο της πείνας, της δίψας, του ύπνου, του οξυγόνου.
- ✓ **Τα γενικά κίνητρα** τα οποία δεν είναι αποτέλεσμα μάθησης, συνδέονται με τη φύση του ανθρώπου είναι περισσότερα έμφυτα παρά επίκτητα. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν :
  - Το κίνητρο της περιέργειας: αφορά την ανάγκη του ανθρώπου να γνωρίζει τι υπάρχει γύρω του
  - Το κίνητρο της ικανότητας : είναι το αποτέλεσμα της ανάγκης του ανθρώπου να χειρίζεται και να ελέγχει το περιβάλλον του.
  - Το Κίνητρο της δραστηριότητας : Η επιθυμία του ανθρώπου να δημιουργεί
  - Το κίνητρο της αγάπης : Είναι ένα πολύπλοκο κίνητρο αφού είναι ένα έμφυτο κίνητρο αλλά σε ένα βαθμό επίκτητο.
- ✓ **Τα δευτερογενή κίνητρα** : Το άτομο τα αποκτά κατά τη διάρκεια της ζωής του, σχετίζονται με το περιβάλλον του είναι ουσιαστικά αποτέλεσμα της κοινωνικοποίησης του. Είναι πολύ σημαντικά για την εξήγηση της συμπεριφορά των ατόμων στο χώρο εργασίας τους. Αυτό συμβαίνει γιατί η ένταση των προηγούμενων κινήτρων (πρωτογενών και δευτερογενών) έχει σε ένα βαθμό μειωθεί αφού ικανοποιούνται σε μεγάλο βαθμό. Τα κυριότερα κίνητρα που εντάσσονται στην κατηγορία αυτή είναι :
  - Το κίνητρο της κοινωνικής ένταξης
  - Το κίνητρο της ασφάλειας
  - Το κίνητρο της επιτυχίας
  - Το κίνητρο του κύρους
  - Το κίνητρο της δύναμης ή της εξουσίας

## **Βιβλιογραφία 1<sup>ης</sup> ενότητας**

### **Ελληνική Βιβλιογραφία**

- Αθανασόπουλος Κωνσταντίνος.(2010), «Διοικητικό Δίκαιο»,Αθήνα
- Γεωργίου Βάσος, (2012), *Η Δημόσια Διοίκηση στην Κύπρο*, Εκδόσεις εν Τύποις, Λευκωσία.
- Ζαβλάνος Μύρωνας (2002), « Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Σταμούλη ΑΕ ,Αθήνα
- Μαυρομιχάλη Κωνσταντίνα, εισηγ.Ακρίβος Χ, «*Η αξιολόγηση της απόδοσης των δημόσιων υπαλλήλων και η σύνδεση της με την αμοιβή*», διπλωματική εργασία,2011,Θεσσαλονίκη
- Μούζα-Λαζαρίδη Άννα Μαρία(2006),*Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Κριτική ΑΕ, Αθήνα
- Μπουραντάς Δ.(2002), «Μάνατζμεντ», , Εκδόσεις Μπένου ,Αθήνα.
- Παπαλεξανδρή Ν. Μπουραντάς, Δ.(2003), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Παρθενόπουλος, Κ. (1997),*Ελληνική Δημόσια Διοίκηση*, (Θεωρίες-Εμπειρίες-Πρακτικές-Προοπτικές, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ζήτη.
- Πολύζος Σ.Διοίκησης και Διαχείριση των Εργων-Μέθοδοι και Τεχνικές,Τόμος 1,Εκδ.Κριτική,Αθήνα,2004
- Σαρμανιωτης Χ., *Μανατζμεντ*, ΕΚΔ. Β. Γκιουρδος, Αθηνα,2005
- Σταύρος Θεοφανίδης και λοιποί (1998), *Η Δημόσια Διοίκηση μπροστά στην πρόκληση του 21<sup>ου</sup> αιώνα*, Ακαδημία Αθηνών, Επιτροπή Ερευνών
- Τερζίδης & Τζωρτζάκης Κ.(2004),*Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα , Εκδόσεις Rosili.
- Χυτήρης Λεωνίδα Σ (2001), « Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδοτικός Οίκος Interbooks,Αθήνα.

### ***Ξένη βιβλιογραφία- Άρθρα***

- Bernadin et al (1995) « Performance appraisal design development and implementation of human resources management» ,Blackwell, Cambridge
- Campell,J.P(1990) “ Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology” In M.D Dunette & L.M Hough (Eds),Handbook of Industrial and Organizational psychology (p.p 687-732)
- Luthans F.(1992),Organizational Behaviour,6h edition, New York: McGraw-Hill Book. Co
- Pershing ,J.A et al,(2006) Handbook of human performance technology: principles, practices and potential, San Francisco.
- Raymond,A. Noe.et al (2006) « Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.

### ***Ιστοσελίδες***

- [www.in2life.gr/features](http://www.in2life.gr/features)
- [www.psc.gov.cy](http://www.psc.gov.cy)
- [www.specisoft.gr](http://www.specisoft.gr)

### ***Νομολογία***

- *N.1811/1951 (ΦΕΚ 141<sup>A</sup>/1951)*
- *N 1/90 (Οι περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμοι του 1990 έως 2006)*

## **ΕΝΟΤΗΤΑ Β : Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ**

### **Β1.Σκοπός της αξιολόγησης της απόδοσης των Δημόσιων Υπαλλήλων**

Σύμφωνα με το Άρθρο 2 του Συντάγματος “ Σκοπός της αξιολόγησης είναι η αποτίμηση και συγκριτική εξέταση των προσόντων των υπαλλήλων για τη βαθμολογική και μισθολογική τους εξέλιξη, καθώς και η παροχή κινήτρου σε κάθε αξιολογούμενο υπάλληλο για τη βελτίωση των ικανοτήτων του και της εν γένει υπηρεσιακής του απόδοσης. Η αξιολόγηση αποτελεί, επίσης ένα χρήσιμο στοιχείο για την ορθή διαχείριση και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και την ορθολογικότερη και αποτελεσματικότερη οργάνωση και στελέχωση των οργανικών μονάδων Δημοσίου και των λοιπών φορέων του δημοσίου τομέα που εμπίπτουν στο πεδίο εφαρμογής του παρόντος διατάγματος “.

Παράλληλα σκοπός είναι να διαπιστωθεί η καταλληλότητα των υπαλλήλων που τελούν υπό δοκιμασία στη Δημόσια Υπηρεσία για να αποφασιστεί έτσι η διατήρηση της υπηρεσίας τους. Επιπλέον με την αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων εκτιμάται και προσδιορίζεται ο βαθμός καταλληλότητας των υπαλλήλων για προαγωγή έτσι ώστε να προάγονται και να παίρνουν θέση ευθύνης οι πλέον άξιοι για το σκοπό αυτό. Κατ’ επέκταση σκοπός της αξιολόγησης της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων είναι η υποβοήθηση της ανάπτυξης των ικανοτήτων της υπηρεσιακής ανέλιξης καθώς και της ορθολογιστικής λειτουργίας και διεύθυνσης της δημόσιας υπηρεσίας. (Κ.Δ.Π 386/90).

## **B2.Δυσκολίες μέτρησης της απόδοσης των υπαλλήλων στο Δημόσιο Τομέα**

Βασικό μέλημα των υπευθύνων προσωπικού στο δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα αποτελεί ή πρέπει να αποτελεί η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων, η διαδικασία του προσδιορισμού του έργου, του ελέγχου αλλά και της χρήσης αντικειμενικών δεικτών για την εκτίμηση της απόδοσης σε συχνά και τακτά διαστήματα, . Το ερώτημα όμως που προκύπτει στο σημείο αυτό είναι το αν μπορεί να αξιολογηθεί το αποτέλεσμα της εργασίας του δημόσιου υπαλλήλου ή το αποτέλεσμα λειτουργίας μιας δημόσιας υπηρεσίας με αντικειμενικά και ποσοτικά κριτήρια.

Για τον έλεγχο και την εξαγωγή συμπερασμάτων μπορούν να χρησιμοποιηθούν δείκτες μέτρησης της απόδοσης που σχετίζονται με τη σχέση κόστους-απόδοσης, με την αποτελεσματικότητα ,την επιχειρησιακή αποδοτικότητα, την ικανοποίηση του συναλλασσόμενου και την ποιότητα των υπηρεσιών

Σύμφωνα με τους Broom,Harris, Jackson and Marshall(1998) για να χρησιμοποιηθούν τα παραπάνω εργαλεία ,απαιτείται να αποσαφηνιστεί το όραμα της υπηρεσίας και οι επιμέρους στόχοι της όπου το όραμα αναφέρεται σε γενικούς σκοπούς λειτουργίας της υπηρεσίας ενώ οι επιμέρους στόχοι θα πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, εφικτοί, ρεαλιστικοί και χρονικά δεσμευτικοί. Κατά συνέπεια όταν τίθενται τέτοιοι στόχοι με τα παραπάνω χαρακτηριστικά, καθορίζεται με σαφήνεια το επιτυχές αποτέλεσμα. *«Οι στόχοι αυτοί μπορούν να αποτυπώνονται σαν ποσοστό (αριθμός εξυπηρετούμενων πολιτών προς το σύνολο των πολιτών ενός δήμου), σε μέσο όρο (μέσος αριθμός παιδιών ανά καθηγητή) ή σε απόλυτους αριθμούς (βεβαιούμενα έσοδα τον μήνα Ιούνιο)» (Μαυρομιχάλη Κωνσταντίνα,2011).*

Η μέτρηση της απόδοσης των υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα είναι αναμφισβήτητα πιο πολύπλοκη από τον ιδιωτικό τομέα αφού οι φορείς της κρατικής διοίκησης παρέχουν κυρίως υπηρεσίες σε σύγκριση με τον ιδιωτικό τομέα που παράγουν κυρίως υλικά αγαθά. Παράλληλα η δυσκολία έγκειται στο ότι :

- Είναι δυσχερής ο σαφής προσδιορισμός των παρεχόμενων υπηρεσιών ή του παραγόμενου προϊόντος των δημόσιων οργανισμών αφού οι υπηρεσίες κατά μεγάλο ποσοστό δεν αποθηκεύονται σε αντίθεση με τα παραγόμενα προϊόντα . Για παράδειγμα μπορεί να θεωρηθεί ως μέτρο αξιολόγησης της απόδοσης των εισακτέων

υποψήφιων σπουδαστών στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Αλλά με τον τρόπο αυτό δεν αξιολογείται η συμβολή των εκπαιδευτικών στην κοινωνικοποίηση του μαθητή, στην ομαδική εργασία ή η συμμετοχή τους στην ανάδειξη των δυνατοτήτων των μαθητών. (Μαυρομιχάλη Κωνσταντίνα, 2011).

- Παράλληλα, το αποτέλεσμα της εργασίας των δημόσιων υπαλλήλων δεν πωλείται και συνεπώς δεν μπορεί να τιμολογηθεί. Για παράδειγμα, η εργασία ενός εργαζομένου στην υπηρεσία καθαριότητας ενός δήμου δεν μπορεί να κοστολογηθεί μιας και φροντίζει την πόλη και έμμεσα προστατεύει τη δημόσια υγεία.
- Η παροχή των υπηρεσιών γίνεται οποιαδήποτε στιγμή υπάρχει ζήτηση (π.χ κλήση ασθενοφόρου –εισαγωγή σε νοσηλευτικό ίδρυμα) (Σταύρος Θεοφανίδης και λοιποί, 1998, σ.278)
- Τα προϊόντα των δημόσιων υπηρεσιών μπορεί να είναι είτε συμπληρωματικά είτε υποκατάστατα. Η απαγόρευση του καπνίσματος στους εσωτερικούς χώρους προστατεύει μεν τη δημόσια υγεία αλλά έχει προκαλέσει δε τη μείωση των κρατικών εσόδων και κατά συνέπεια μείωση του κύκλου εργασιών της συγκεκριμένης οικονομικής ομάδας που ασχολείται με την παροχή υπηρεσιών εστιατορίων, ποτοπωλείων κλπ. (Μαυρομιχάλη Κωνσταντίνα, 2011)
- Θεωρείται δύσκολη η συλλογή πληροφοριών για τη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών. Ως πηγές για τη συλλογή πληροφοριών μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε έρευνες, χρηματοοικονομικές αναλύσεις, διοικητικά αρχεία, δοκιμές κλπ. (Poister, 2003)
- Η μονιμότητα του προσωπικού είναι στοιχείο που δρα καταλυτικά αφού καθιστά αδύνατη την απόλυση του μη αποδοτικού προσωπικού. (Σταύρος Θεοφανίδης και λοιποί, 1998, σ.278)

Είναι προφανές ότι σε όλα τα επίπεδα της Δημόσιας Διοίκησης (κρατικό, περιφερειακό και αποκεντρωμένο) επιβάλλεται η καθιέρωση νέων θεσμών και πολιτικών για να μπορεί να γίνει εφικτή η αξιολόγηση της απόδοσης των δημόσιων υπαλλήλων προκειμένου να βελτιωθεί η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα της. Πέρα από την ανάλυση των προσωπικών δεξιοτήτων πρέπει να εντοπιστούν και να καταγράφουν τα στοιχεία εκείνα που εμποδίζουν (ή ενισχύουν) την απόδοση των

εργαζομένων. Για να ενισχυθεί η παραγωγικότητα οι διοικητές των οργανισμών θα πρέπει να σχεδιάσουν το σύστημα αξιολόγησης των υπαλλήλων με κατεύθυνση την ανάπτυξη.

Η ανάπτυξη του οργανισμού δεν είναι τίποτα άλλο από την ορθή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, την ανάπτυξη του και τη συνετή και αντικειμενική αξιολόγηση της πραγματικής του απόδοσης. Η αξιολόγηση είναι ένα αξιόλογο εργαλείο εμπέδωσης της αξιοκρατίας και κατ' επέκταση ορθής στελέχωσης των υπηρεσιών γι αυτό και οι διοικητές οφείλουν να ενθαρρύνουν τους προϊσταμένους που διεξάγουν τις αξιολογήσεις μέσω γραπτών αναφορών ή συζητήσεων να λαμβάνουν υπόψη τους τις ικανότητες των υπαλλήλων και να επιδιώκουν την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των τελευταίων. (Βάσος Γεωργίου, 2012, σ.271)

Σύμφωνα με τον Wise(2000), οι υπάλληλοι των δημόσιων υπηρεσιών φέρουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά :

- Παρακινούνται μέσω συγκεκριμένων κινήτρων
- Τα κίνητρα σχετίζονται περισσότερο στη φύση της εργασίας παρά στα προσωπικά τους χαρακτηριστικά
- Διακρίνονται από ανταγωνιστικότητα
- Οι συμπεριφορές των υπαλλήλων μεταβάλλονται ανάλογα με τη θέση που κατέχουν στην ιεραρχία

Οι Buelens και Van de Broeck (2007) σημειώνουν ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι δείχνουν μικρότερη διάθεση για ζήλο καθώς και ότι παρακινούνται περισσότερο από ένα φιλικό περιβάλλον από ότι οι αντίστοιχοι υπάλληλοι του ιδιωτικού τομέα. Σε ό,τι αφορά την ικανοποίηση μέσα από την εργασία μπορεί να μετρηθεί τόσο με πρακτικά εργαλεία όπως για παράδειγμα οι μέρες απουσίας ή οι χρηματοοικονομικές αποδόσεις αλλά και με ανθρωπολογικά κριτήρια όπως είναι γενική υγεία των εργαζομένων.

### ***Β3.ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ***

Ο τρόπος σύνταξης της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων υπό μορφή έκθεσης παρουσιάζει τα πιο κάτω μειονεκτήματα, κάνοντας το σύστημα αξιολόγησης δυσλειτουργικό και αναξιόπιστο και μεγαλύτερη την ανάγκη για αναθεώρηση του εν λόγω συστήματος. (Σταύρος Θεοφανίδης και λοιποί, 1998, σ.179-180)

- Ο μεγάλος αριθμός των ουσιαστικών προσόντων, στα οποία πρέπει να αξιολογηθεί ο υπάλληλος καθώς και η πολλαπλότητα των κριτηρίων.
- Η γενικότητα των κριτηρίων για τους αξιολογικούς χαρακτηρισμούς και η συνάρτηση τους με τους τρόπους προαγωγής, έτσι ώστε τελικά ο τελικός αξιολογικός χαρακτηρισμός να αντιστοιχεί σε συγκεκριμένο τρόπο προαγωγής. Αυτό οδηγεί σε πλήρη ανατροπή του συστήματος αξιολόγησης, αφού οι υπάλληλοι σε ποσοστό πάνω από 90% αξιολογούνταν ως «άριστοι»
- Η πλήρης αποξένωση του υπαλλήλου από τη διαδικασία αξιολόγησης έχει ως αποτέλεσμα την έλλειψη εμπιστοσύνης από πλευράς του και τη μη αποδοχή του συστήματος αξιολόγησης.
- Η έλλειψη σύνδεσης του συστήματος αξιολόγησης ιδιαίτερα των προϊστάμενων με την αποδοτικότητα της οργανικής του μονάδας με αποτέλεσμα η τελική αξιολογική κρίση να μην ανταποκρίνεται πάντοτε στη γενική εικόνα αποδοτικότητας της οργανικής μονάδας.
- Η υπηρεσιακή έκθεση παρακινείται από κομματικά συμφέροντα για προώθηση όχι των υπαλλήλων κατάλληλων σε θέσεις προαγωγής αλλά των υπαλλήλων που έχουν δύναμη λόγω κόμματος.

Οι πιο πάνω λόγοι καθιστούν επιτακτική ανάγκη την αναθεώρηση και επανεξέταση του συστήματος αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων για να μπορεί να ανταποκρίνεται στους σκοπούς του και να καταστεί πάλι σύμφωνα με το Βάσο Γεωργίου (*Βάσος Γεωργίου, 2012. σελ 269*) ένα αξιολογικό εργαλείο εμπέδωσης της αξιοκρατίας .



#### **Β4.ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΜΕ ΣΕΙΡΑ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΜΕ ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΗΝ ΑΜΟΙΒΗ**

##### **Β4.1 Η Έννοια της παρακίνησης στους δημόσιους υπαλλήλους**

Η παρακίνηση στους δημόσιους υπαλλήλους ορίζεται ως η ατομική προδιάθεση να ανταποκριθεί κάποιος σε κίνητρα που δημιουργούνται αρχικά ή αποκλειστικά σε δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς (*James L.Perry&Lois R.Wise,1990,p.367-373 .*)

Οι πιο πάνω ερευνητές διακρίνουν τρεις κατηγορίες κινήτρων που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων :

**Τα ορθολογικά κίνητρα( *rational public service motives*)-** Τα κίνητρα αυτά συνδέονται με την τάση του εργαζομένου να αυξήσει του προσωπικό του όφελος θεωρώντας ότι συμπίπτει με αυτό του κοινωνικού συνόλου.

**Τα κίνητρα που βασίζονται σε πρότυπα (*norm based motives*)-** Είναι τα κίνητρα που συνδέονται με παράγοντες όπως το καθήκον, η πίστη προς τη δημόσια διοίκηση και περιγράφουν την επιθυμία του υπαλλήλου να εξυπηρετήσει το δημόσιο συμφέρον

**Τα συναισθηματικά κίνητρα (*affective motives*) –** Χαρακτηρίζονται από την αλτρουιστική τάση του ανθρώπου να βοηθά άλλα άτομα.

Διαφαίνεται ότι ,οι δημόσιοι υπάλληλοι επιδιώκουν να εξυπηρετήσουν το δημόσιο συμφέρον για διαφορετικούς λόγους όπως από προσωπικό συμφέρον, συναισθηματική δέσμευση και ηθική υποχρέωση.

Παράλληλα οι πιο πάνω ερευνητές υποστηρίζουν ότι οι αξίες του δημοσίου τομέα αποτελούν σημαντικό παράγοντα για την παρακίνηση και τη συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων.

Φαίνεται ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι παρακινούνται από ανώτερες ιεραρχικά ανάγκες και τα κίνητρα τους είναι κυρίως αλτρουιστικά κατά την εκτέλεση της εργασίας τους. Παρατηρούμε λοιπόν ότι η μελέτη της παρακίνησης στο δημόσιο τομέα συνδέεται περισσότερο με τις θεωρίες περιεχομένου δηλαδή με την αναζήτηση παραγόντων που αποτελούν κίνητρα για τους εργαζομένους. (*E.Camilleri,2007,p.356-377*) .

Αναντίρρητα, για τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων της κάθε δημόσιας υπηρεσίας είναι πολύ δύσκολο να εντοπίσει τις συγκεκριμένες ατομικές ανάγκες που προκύπτουν και να τις ικανοποιήσει αφού να μην ξεχνάμε ότι το περιβάλλον και οι συνθήκες μέσα

στα οποία κινείται είναι πολύ περιορισμένα .Ακόμα πολύ δύσκολο είναι να μετρήσει την παρακίνηση των εργαζομένων, αφού σημαντικό ρόλο για την ανάλυση παρακίνησης των δημόσιων υπαλλήλων διαδραματίζει η κουλτούρα της κάθε χώρας, η αποστολή της εκάστοτε κυβέρνησης καθώς και οι αξίες, οι αντιλήψεις και οι στάσεις του κάθε δημόσιου υπαλλήλου.

#### ***B4.2 Εσωτερικά κίνητρα απόδοσης στους δημοσίους υπαλλήλους***

Γενικότερα επικρατεί η αντίληψη ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν καταβάλλουν μεγάλη προσπάθεια στην εργασία τους σε σχέση με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους και τεμπελιάζουν. Έγιναν έρευνες λοιπόν για να διαπιστωθούν τα κίνητρα που δίνονται στους δημόσιους σε σχέση με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους.

Τα πορίσματα της έρευνας των Frank Sue και Lewis Gregory (*Frank S.A & Lewis G.B 2004, page 36-51*) έδειξαν ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην ασφάλεια που τους δίνει η εργασία τους σε σχέση με τους ιδιωτικούς και παράλληλα η ευκαιρία που τους δίνεται να υπηρετήσουν την κοινωνία και το δημόσιο συμφέρον έχει μεγαλύτερη βαρύτητα για την υποκίνηση των δημόσιων υπαλλήλων σε σχέση με τους ιδιωτικούς.

Έρευνα τώρα που διενεργήθηκε από τους Buelens και Van der Broeck (*Buelens και Van der Broeck, 2007, pp 65*) μελέτησε τις διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα στην υποκίνηση των δημοσίων υπάλληλων σε σχέση με τους ιδιωτικούς και επιβεβαιώθηκε ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι δε δίνουν σημασία στα άμεσα οικονομικά οφέλη ενώ ο μισθός ως κίνητρο είναι σημαντικός και υποκινεί τους υπαλλήλους και ανώτερα στελέχη του ιδιωτικού τομέα. Οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν περιμένουν αυξημένες αποδοχές για να εργασθούν με όλες τους τις δυνάμεις ενώ ουσιαστικά σημαντικά για την υποκίνηση τους είναι τα εσωτερικά κίνητρα η αίσθηση του καθήκοντος και της αυτοεκπλήρωσης. Αναντίρρητα οι δημόσιοι υπάλληλοι δίνουν μεγάλη σημασία στη σταθερότητα και ασφάλεια του εργασιακού περιβάλλοντος ενώ σημαντικό είναι και το περιβάλλον στο οποίο εργάζονται. Ένα φιλικό περιβάλλον με καθεστώς αλληλοσεβασμού τους υποκινεί να εργάζονται και να αποδίδουν περισσότερο.

Όπως είδαμε πιο πάνω τα εσωτερικά κίνητρα είναι αυτά που υποκινούν περισσότερο τους δημόσιους υπαλλήλους δηλαδή κίνητρα που έχουν την πηγή τους στα ίδια τα

άτομα όπως το αίσθημα της αυτοεκτίμησης Επιπλέον στην κατηγορία αυτή εμπίπτουν και κίνητρα τα οποία βασίζονται στην εκπλήρωση ανώτερων ατομικών στόχων όπως η ανάγκη για διαπροσωπικές σχέσεις ,για ανάπτυξη. (Bright L,2009,pp15).

*Εσωτερικά κίνητρα δημιουργούνται όταν το άτομο βρίσκει νόημα στην εργασία του , όταν έχει το δικαίωμα επιλογής δραστηριοτήτων, όταν μπορεί να διεκπεραιώσει σωστά μια εργασία, όταν σημειώνει πρόοδο και το αντιλαμβάνεται. (Thomas K,2000)*

Η ανταμοιβή , η επιδοκιμασία, ο έπαινος και η επιβράβευση πρέπει να κυριαρχούν σε κάθε προσπάθεια διοικητικής μεταρρύθμισης γιατί αποτελούν κίνητρα απαραίτητα για τη βελτίωση της απόδοσης των δημόσιων υπαλλήλων.(Σταύρος Θεοφανίδης και λοιποι,1998,σελ 280)

*Για τις ανάγκες των ανθρώπων έχουν γίνει πολλές μελέτες από τους λειτουργούς των κοινωνικών επιστημών. Σήμερα γίνεται αποδεκτή η ιεράρχηση αναγκών του*

*A.Maslow.* Θεωρητικά σήμερα οι δημόσιοι υπάλληλοι έχουν καταφέρει να εξασφαλίσουν την ικανοποίηση αναγκών που ανήκουν στις δυο πρώτες βαθμίδες (φυσιολογικές-ασφάλειας ) όπως φαίνεται στο πιο κάτω διάγραμμα. Αυτό γίνεται μέσω των συστημάτων αμοιβών και ασφάλειας (υγειονομική και νοσοκομειακή περίθαλψη, συνταξιοδότηση κ.α).Οι άλλες τρεις βαθμίδες είναι αμφίβολο αν μπορούν σε κάποιο βαθμό να ικανοποιηθούν.

Κατ' επέκταση οι μελετητές πρέπει να στρέψουν την προσοχή τους στην καθιέρωση συστημάτων με κίνητρα που να υποκινούν το ενδιαφέρον και θα το διατηρούν ζωντανό σε όλη τη διάρκεια της υπαλληλικής σταδιοδρομίας δίνοντας έμφαση σε όλες τις βαθμίδες των αναγκών και ιδιαίτερα στις τρεις βαθμίδες (κοινωνικές-αναγνώρισης- αυτοκαταξίωσης) που μένουν μέχρι τώρα ανεκπλήρωτες. .(Σταύρος Θεοφανίδης και λοιποι,1998,σελ 282)



<sup>4</sup> **ΣΧΗΜΑ 1.Η ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ MASLOW**

#### ***B4.3Χρηματικά κίνητρα απόδοσης***

Η πρώτη βασική πρακτική παρακίνησης είναι η σύνδεση της απόδοσης του εργαζομένου με τις ανταμοιβές, ανεξαρτήτως αν είναι χρηματικές ή όχι και έχει την έννοια της επιβράβευσης του εργαζομένου για τα αποτελέσματα του και στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Στην πράξη αυτή η παρακίνηση ενσωματώνει τις χρηματικές ανταμοιβές (Bonus) και τα μη χρηματικά κίνητρα με τη μορφή δημόσιας αναγνώρισης για τα επιτεύγματα της απόδοσης του.

Η δύναμη του χρήματος με την έννοια της υποκίνησης έχει συζητηθεί εκτενώς από πολλούς θεωρητικούς. Ο λόγος που πολλοί πιστεύουν ότι η αμοιβή μπορεί να δράσει ως παράγοντας παρακίνησης οφείλεται στο ότι αποτελεί μέσο για την ικανοποίηση όχι μόνο των φυσιολογικών αναγκών αλλά και ανώτερων αναγκών όπως η ασφάλεια και το κύρος. Η αμοιβή μπορεί να αποτελέσει κίνητρο μόνο όταν συνδέεται με την

<sup>4</sup> [www.wikipedia.org/wiki/Maslow's hierarchy of needs](http://www.wikipedia.org/wiki/Maslow's_hierarchy_of_needs)

απόδοση και γι αυτό όπου συμβαίνει αυτό, οι ατομικές επιδόσεις είναι πιο υψηλές, οι υπάλληλοι νιώθουν ικανοποιημένοι και δεν υπάρχουν αντιζηλίες .

Τα συστήματα πληρωμής με βάση την απόδοση (PRP) χρησιμοποιούνται ευρέως τόσο από επιχειρήσεις όσο και σε δημόσιους οργανισμούς ανά το παγκόσμιο και χρησιμοποιούνται ως μέσο παρακίνησης του προσωπικού τους. Έρευνες όμως έχουν καταλήξει στο ότι η επιτυχία ενός συστήματος PRP εξαρτάται μόνο από το οργανωτικό επίπεδο μέτρησης της απόδοσης, από το πόσο καλά είναι τα αποτελέσματα, αν δηλαδή το επίπεδο των μετρήσεων για το άτομο ή την ομάδα είναι μεγαλύτερο από το καθοριζόμενο επίπεδο μέτρησης της επιχείρησης. Γενικά, οι παράγοντες οι οποίοι λειτουργούν θετικά στα συστήματα πληρωμής με βάση την απόδοση είναι (*Antti Kauhanen and Hannu Piekkda, 2006, p.173*)

1. Τα μέτρα απόδοσης να είναι γνωστά
2. Το επίπεδο πληρωμών να είναι αρκετά υψηλό
3. Οι πληρωμές να γίνονται συχνά ( οι μηνιαίες πληρωμές φαίνεται να παρακινούν περισσότερο)

Τα συστήματα πληρωμής με βάση την απόδοση φαίνεται ότι λειτουργούν ευνοϊκώς και παρακινούν τους εργαζομένους. Παράλληλα βοηθά στην αύξηση της παραγωγικότητας των δημοσίων υπαλλήλων και βοηθά στην κατάργηση των στερεοτύπων ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι *τεμπέληδες* .

Παρακάτω μελετούμε τις χώρες με βάση την έρευνα του ΟΟΣΑ που υιοθέτησαν το σύστημα πληρωμής με βάση την απόδοση.

#### **B4.4 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΗΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ -Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑ<sup>5</sup>**

Ο όρος μισθοδοσία βάση απόδοσης (Performance – Related Pay) αναφέρεται 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. Ουσιαστικά αφορούν ποσοστό της αμοιβής των δημοσίων υπαλλήλων που διανέμεται σε ετήσια συνήθως βάση και όχι το σύνολο του μισθού που λαμβάνουν για τις υπηρεσίες που προσφέρουν. Στις αναλύσεις της προσέγγισης αυτής δεν περιλαμβάνονται οι αυτόματες μισθολογικές αυξήσεις από προαγωγές, αλλαγή κλιμακίου ή βαθμού, οι οποίες δεν σχετίζονται με την απόδοση, καθώς και διάφορα επιδόματα τα οποία σχετίζονται με την κατοχή συγκεκριμένης θέσης ή συνδέονται με τις συνθήκες εργασίας των υπαλλήλων

Ανάλογα με το εύρος εφαρμογής του διαχωρίζεται σε μισθοδοσία βάση απόδοσης οργανισμού (Organisation PRP) ή διεύθυνσης (Team PRP). Τα συστήματα αυτά βασίζονται στις παρακάτω υποθέσεις :

- ότι οι δημόσιες υπηρεσίες μπορούν να μετρήσουν επακριβώς τα αποτελέσματα του ατόμου που αξιολογείται ή της ομάδας / τμήματος ή της υπηρεσίας.
- ότι οι ατομικές επιδόσεις ή οι επιδόσεις των ομάδων / τμημάτων συμβάλλουν στην συνολική απόδοση της υπηρεσίας, και
- ότι η επιπλέον πληρωμή μπορεί να διαχειριστεί με τέτοιο τρόπο που να κεφαλαιοποιεί την αναμενόμενη αξία της ως κινήτρου για τους αποδέκτες της

Αναμφισβήτητα, η μισθοδοσία με βάση την απόδοση εμφανίζει πολλά πλεονεκτήματα τόσο για τον ίδιο τον εργαζόμενο όσο και για την δημόσια υπηρεσία. Το βασικότερο πλεονέκτημα της P.R.P πρακτικής είναι ότι αυξάνει μεσοπρόθεσμα την αποδοτικότητα των υπαλλήλων και μακροπρόθεσμα δημιουργεί βάσεις ανάπτυξης της υπηρεσίας (Lavy,2000). Παράλληλα :

Δημιουργεί ερεθίσματα για πιο αποτελεσματική εργασία,

---

<sup>5</sup> www.oecd.org

- 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 με τις αμοιβές των εργαζομένων αποτελεί πρακτική που ξεκίνησε στον ιδιωτικό τομέα. Ο Taylor(1896) ως μεγάλος υποστηρικτής της μεθόδου , θεωρούσε ότι το χρήμα είναι αναντίρρητα ένα ισχυρό κίνητρο για την αύξηση της παραγωγικότητας και την βελτίωση της ποιότητας στην εργασία. Στη Γαλλία, η έκδοση των Γενικών Κανόνων του έτους 1949 για τους δημοσίους υπαλλήλους, διευκρίνιζε ότι ατομικά ή συλλογικά μόνους μπορούν να δοθούν περιοδικά στους δημοσίους υπαλλήλους ως αναγνώριση εξαιρετικής απόδοσης. Από τις αρχές της δεκαετίας του 1950 στην Ιαπωνία υπήρχε πρόβλεψη για ένα ειδικό επίδομα για τους δημόσιους υπαλλήλους.

Το 1964 ,η κυβέρνηση του Καναδά θέσπισε ένα επίσημο σύστημα αύξησης των αμοιβών των δημοσίων υπαλλήλων μέσω επιχορηγημάτων (bonus) και προσαυξήσεων αξιών (Merit increments) και κατέστη έτσι πρωτοπόρος στην εισαγωγή αυτής της πρακτικής στο δημόσιο τομέα. 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. Σε όλες τις χώρες, εκτός του Καναδά, μέχρι εκείνη τη στιγμή οι ανταμοιβές και οι παροχές δεν συμπεριλαμβάνονταν, δεν ενσωματώνονταν στο μισθό ή στον υπολογισμό της σύνταξης ή παρεχόταν σε μια μακροχρόνια βάση. Το πρώτο ρεύμα πραγματικής

σύνδεσης της απόδοσης με το μισθό των δημοσίων υπαλλήλων ξεκίνησε στα τέλη της δεκαετίας του 1970 όπου οι ΗΠΑ άρχισαν να διαφοροποιούν την αξιολόγηση και την αμοιβή των υπαλλήλων στα ανώτερα από ότι στα μεσαία στρώματα του δημοσίου.

Σε ό,τι αφορά την Ευρώπη ,στις αρχές της δεκαετίας του 1980 χώρες όπως η Ολλανδία, η Δανία, η Νέα Ζηλανδία, η Ισπανία, η Σουηδία και το Η.Β μετέβαλαν το μισθολόγιο των υπαλλήλων των κεντρικών κρατικών υπηρεσιών. Λίγα χρόνια αργότερα προσπάθεια σύνδεσης των αμοιβών με την απόδοση των δημοσίων υπαλλήλων ακολουθήθηκε και στην Ιρλανδία, Φινλανδία, Ιταλία ενώ κατά την επόμενη δεκαετία η Ουγγαρία, η Ελβετία, η Γερμανία υιοθέτησαν παρόμοιες πρακτικές αποκλειστικά μόνο για τα διευθυντικά στελέχη των υπουργείων και των μεγάλων δημόσιων οργανισμών (*Performance-related Pay Policies for Government Employees,2005,pages 26-31*)

Σε χώρες όπως η Αυστραλία, η Ουγγαρία, η Δανία και οι Η.Π.Α δεν προβλέπουν στον γενικό προϋπολογισμό τους τα επιπλέον χρήματα που απαιτούνται για τα επιχορηγήματα στους μισθούς των δημοσίων υπαλλήλων τους που διακρίθηκαν για την επίδοσή τους ,αλλά κάθε δημόσιος οργανισμός ή δημόσια υπηρεσία περιλαμβάνει τις αμοιβές αυτές στις δαπάνες του.

Αντιθέτως σε χώρες όπως η Φινλανδία, ο Καναδάς, η Κορέα, η Ιρλανδία, η Ισπανία η χρηματοδότηση των επιπλέον χρημάτων που απαιτούνται για την επιβράβευση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων τους υπάρχουν σε ειδικούς προϋπολογισμούς

Σύμφωνα πάντα με όλα όσα προκύπτουν από την έκδοση του Ο.Ο.Σ.Α. (*Performance-related Pay Policies for Government Employees,2005,pages 82-100*), στις χώρες όπου εφαρμόζονται συστήματα σύνδεσης αμοιβής με την απόδοση στις δημόσιες υπηρεσίες παρατηρούμε ότι :

- ✓ Υπάρχει μια προτίμηση πλέον προς την επιβράβευση ομάδων / τμημάτων και όχι ατόμων(Ηνωμένο Βασίλειο, Φινλανδία, Κορέα).



- ✓ Οι πολιτικές σύνδεσης της απόδοσης με το μισθό εφαρμόζονται σε όλο και περισσότερες κατηγορίες δημοσίων υπαλλήλων, πέραν των ανώτερων διευθυντικών στελεχών.
- ✓ Τα συστήματα διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στις παραπάνω αναφερόμενες χώρες είτε βασίζονται στην εξέλιξη του υπαλλήλου στην ιεραρχία είτε στην ευθύνη της θέσης που κατέχει, τείνουν να επικεντρώνονται στις δεξιότητες των υπαλλήλων και στα αποτελέσματα της εργασίας τους.
- ✓ Υπάρχει μεγάλη διαφοροποίηση ως προς τα κριτήρια σύμφωνα με τα οποία εκτιμάται η απόδοση. Γενικά, το πιο σημαντικά κριτήρια που αναφέρονται είναι : τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται από τον κάθε υπάλληλο, ικανότητες και δεξιότητες, διαπροσωπικές σχέσεις και συνεργατικότητα, συναδελφικότητα, ηγετικές και διευθυντικές ικανότητες.

Η σύνδεση μισθοδοσίας των δημοσίων υπαλλήλων με την απόδοσή τους εφαρμόζεται σε αρκετές χώρες πλέον, και φαίνεται ότι παρουσιάζει πολλά πλεονεκτήματα αφού :

- Αποτελεί κίνητρο για την βελτίωση της απόδοσης των υπαλλήλων όλων των βαθμίδων αφού η επιπλέον χρηματική αμοιβή παρακινεί τον εργαζόμενο για αποδοτικότερη εργασία.
- Επιπλέον, η P.R.P. προσελκύει στον δημόσιο τομέα ταλαντούχα και ικανά στελέχη σε υπεύθυνες θέσεις . Θετικά αποτελέσματα ως προς αυτή την κατεύθυνση έχουν αναφερθεί στη Δανία, τη Φινλανδία και τη Σουηδία. Στον δημόσιο τομέα της Δανίας το 57% των διευθυντικών στελεχών, κινητοποιήθηκε να αποδεσμεύει από τον ιδιωτικό τομέα λόγω της πολιτικής σύνδεσης της μισθοδοσίας με την απόδοση. Παρόμοιες εμπειρίες προκύπτουν στην Αγγλία και Ουαλία, κυρίως αναφορικά με την προσέλκυση των πιο ικανών δασκάλων.

- Παράλληλα, παρατηρείται ότι η ύπαρξη υψηλών επιχορηγημάτων (bonus) στο δημόσιο εκτός του ότι προσελκύει τους φιλόδοξους και ικανούς αποτελεί και αντிகίνητρο για τους λιγότερους άξιους να αναζητήσουν θέση στο δημόσιο.

Παρόλα τα πλεονεκτήματα τα οποία αναφέρθηκαν πιο πάνω φαίνεται ότι η πιο πάνω μέθοδος παρουσιάζει και μειονεκτήματα :

- Η αμοιβή μπορεί να μην είναι ικανοποιητικό μέσο παρακίνησης αφού για πολλούς δημόσιους υπάλληλους η αμοιβή δεν αποτελεί το μόνο σημαντικό χαρακτηριστικό της εργασίας αλλά χαρακτηριστικά όπως η μονιμότητα, η σταθερότητα, η αναγνώριση φέρουν μεγάλη βαρύτητα. Ιδιαίτερα για τα διευθυντικά στελέχη ο μισθός δε φαίνεται να έχει μεγάλη σημασία καθώς περισσότερο ενδιαφέρουν οι προκλήσεις που παρουσιάζει η εργασία και η αίσθηση των επιτευγμάτων που παρουσιάζονται.
- Το φαινόμενο της αναστολής εκτέλεσης εργασιών (the ratchet effect) όπου οι υπάλληλοι εμφανίζουν μειωμένη απόδοση προκειμένου να δώσουν λανθασμένες εκτιμήσεις σαν δεδομένα σύγκρισης. Με τον τρόπο αυτό, κατά την αξιολόγησή τους εμφανίζονται αποδοτικότεροι βάσει των δεδομένων βάσης και εξασφαλίζουν επιβράβευση χωρίς ουσιαστική μεταβολή στην απόδοσή τους (*Burgess and al, 2001*).
- Η πολυπλοκότητα των διοικητικών διαδικασιών που καθιστά δυσχερή των προσδιορισμό των στόχων. Η σύνδεση χρηματικής επιβράβευσης με στόχους απόδοσης δεν προσφέρει πραγματικό κίνητρο για την εργασία μιας και είναι πολύπλοκο να προσδιορίσεις τον υπεύθυνο υπάλληλο της επιτυχίας ή της αποτυχίας καθώς και να υπολογίσεις το μέγεθος της επιτυχίας μιας διαδικασίας.

## **Βιβλιογραφία 2<sup>ης</sup> ενότητας**

### **Ελληνική Βιβλιογραφία**

- Γεωργίου Βάσος, (2012), *Η Δημόσια Διοίκηση στην Κύπρο*, Εκδόσεις εν Τύποις, Λευκωσία.
- Μαυρομιχάλη Κωνσταντίνα, εισηγ.Ακρίβος Χ, «*Η αξιολόγηση της απόδοσης των δημόσιων υπαλλήλων και η σύνδεση της με την αμοιβή*», διπλωματική εργασία,2011,Θεσσαλονίκη
- Σταύρος Θεοφανίδης και λοιποί (1998), *Η Δημόσια Διοίκηση μπροστά στην πρόκληση του 21<sup>ου</sup> αιώνα*, Ακαδημία Αθηνών, Επιτροπή Ερευνών

### **Ξένη Βιβλιογραφία- Άρθρα**

- Poister Theodore (2003), « *Measuring performance in public and nonprofit 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
- Thomas K.(2000), *Intrinsk motivation at work : Building energy and commitment*, San Francisco : Berrett-Koehler Publisher
- Antti Kauhanen and Hannu Piekkda “What makes performance-related pay Schemes Work? Finish Evidence”*Journal of Management Governance*,2006,p.149-177
- Bright L( Fall 2009) “*Why do public employees desire instrinsic non monetary oppurtunities*, *Public personnel management*, vol 38, pp 15-37
- Buelens, M. and Van den Broeck,H (2007),” *An analysis of Differences in Work Motivation between Public and private Sector Organizations*”, *Public Administration Review*.

- E.Camilleri,2007,Antecedents affecting public service motivation,Personnel review,vol 36,No 3,pp 356-377
- James L.Perry & Lois R.Wise,1990,The motivational Bases of Public Service,Public Administration,Review Vol 50,No 3, pp367-373
- Frank Sue& Lewis G.B.(2004),Government Employees : “Working hard or hardly working? The American Review of Public Administration, vol 34, No.1, pp 36-51

### *Ιστοσελίδες*

[www.wikipedia.org/wiki/Maslow's\\_hierarchy\\_of\\_needs](http://www.wikipedia.org/wiki/Maslow's_hierarchy_of_needs)

[www.oecd.org](http://www.oecd.org)

## **ΕΝΟΤΗΤΑ Γ : ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΗΣ ΚΥΠΡΟΥ**

### **Γ1.1 Το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης της Κύπρου**

Η αξιολόγηση των Δημοσίων Υπαλλήλων διέπεται από τους περί Δημόσιας Υπηρεσίας Κανονισμούς του 1990 έως 2009. (Περί Δημόσιας Υπηρεσίας Κανονισμοί, 1998, ΚΔΠ 386/90)

*«Οι περί Δημόσιας Υπηρεσίας (Αξιολόγηση Υπαλλήλων) Κανονισμοί του 1990 οι οποίοι εκδόθηκαν από το Υπουργικό Συμβούλιο δυνάμει των άρθρων 50 και 87 του περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμου του 1990 και κατατεθέντες στη Βουλή των Αντιπροσώπων δυνάμει του άρθρου 87 του ίδιου Νόμου και εγκριθέντες από αυτή δημοσιεύονται στην Επίσημη Εφημερίδα της Δημοκρατίας».*

Η αξιολόγηση των Δημοσίων Υπαλλήλων γίνεται με Υπηρεσιακές Εκθέσεις και αποβλέπει κυρίως :

- 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.
- Στη διαπίστωση, εκτίμηση και προσδιορισμό του βαθμού της καταλληλότητας των υπαλλήλων για προαγωγή
- Στην υποβοήθηση της ανάπτυξης των ικανοτήτων της υπηρεσιακής ανέλιξης των υπαλλήλων καθώς και της ορθολογιστικής λειτουργίας και διεύθυνσης της δημόσιας υπηρεσίας.

Συντάσσονται οι ακόλουθες κατηγορίες υπηρεσιακών εκθέσεων :

- Εξαμηνιαίες Εκθέσεις για αξιολόγηση των υπαλλήλων που διορίζονται επί δοκιμασία σε μόνιμη θέση και που καλύπτουν τη χρονική περίοδο της δοκιμασίας ή των υπαλλήλων που διορίζονται σε θέση από την Επιτροπή από μήνα σε μήνα ή και με σύμβαση κατά τα πρώτα δύο χρόνια της υπηρεσίας τους.
- Ετήσιες Εκθέσεις για αξιολόγηση των υπαλλήλων μετά την επικύρωση του διορισμού τους σε μόνιμη θέση ή ανάλογα με την περίπτωση, μετά τη συμπλήρωση 2 ετών ευδόκιμης υπηρεσίας από υπάλληλο που υπηρετεί σε θέση από μήνα σε μήνα ή με σύμβαση.

Ο τύπος των Εξαμηνιαίων Εκθέσεων είναι όπως το «Παράρτημα Α» που ακολουθεί ενώ ο τύπος των Ετήσιων Εκθέσεων είναι όπως το «Παράρτημα Β»

Οι Εξαμηνιαίες Εκθέσεις υποβάλλονται στην Επιτροπή για κάθε εξάμηνη περίοδο υπηρεσίας ενώ οι Ετήσιες Εκθέσεις υποβάλλονται για όλους τους υπαλλήλους ,με εξαίρεση τους ακόλουθους για τους οποίους δεν απαιτούνται Εκθέσεις, μεταξύ 1<sup>ης</sup> Ιανουαρίου και 31<sup>ης</sup> Μαρτίου κάθε χρόνου και αναφέρονται στο προηγούμενο ημερολογιακό έτος.

ΟΙ Υπηρεσιακές Εκθέσεις συντάσσονται από 3μελή ομάδα αξιολόγησης στην οποία απαραίτητα μετέχουν ο διοικητικά προϊστάμενος και ο άμεσα προϊστάμενος του αξιολογούμενου υπαλλήλου.

Τηρουμένων των Διατάξεων των Κανονισμών 5 και 6,η Υπηρεσιακή Έκθεση αμέσως μετά τη σύνταξη της κοινοποιείται στον υπάλληλο και μετά από 15 εργάσιμες μέρες αποστέλλεται στην ΕΔΥ.

Σύμφωνα με τον ΚΔΠ 386/90 η Υπηρεσιακή Έκθεση πρέπει να περιορίζεται αυστηρά στην κρίση της επαγγελματικής αξίας του υπαλλήλου, στη θέση ή στις θέσεις που κατέχει κατά τη διάρκεια του έτους που αναφέρεται.

Αναντίρρητα, η υπηρεσιακή έκθεση έχει πρωτίστη σημασία αφού αντικατοπτρίζει σαφώς τις δυνατότητες αλλά και τις αδυναμίες/ελλείψεις του υπαλλήλου για το τρέχον έτος. Γι αυτό κατά τη σύνταξη των εκθέσεων τους, οι αξιολογούντες

λειτουργοί θα πρέπει να τηρούν πιστά τους κανονισμούς αυτούς και τις εγκύκλιες οδηγίες που αφορούν την αξιολόγηση να εφαρμόζεται ενιαίο μέτρο κρίσεως. Παράλληλα δε θα πρέπει να επηρεάζονται από εκτιμήσεις ή γνώμες για τον υπάλληλο οι οποίες έγιναν ή εκφράστηκαν σε σχέση με τα προηγούμενα έτη αξιολόγησης αλλά να αξιολογείται ο υπάλληλος μόνο για την περίοδο την οποία αναφέρεται.

Επιπρόσθετα οφείλουν να καταβάλλουν τη μέγιστη δυνατή προσπάθεια ώστε η αξιολόγηση να αντικατοπτρίζει την πραγματική αξία του υπαλλήλου και να μη διστάζουν για το συμφέρον της υπηρεσίας όσο και του αξιολογούμενου υπαλλήλου να προβαίνουν σε χαμηλές αξιολογήσεις αν αυτές δικαιολογούνται από την απόδοση του υπαλλήλου. Μ' αυτό θα επιτυγχάνεται δίκαιη και αμερόληπτη αξιολόγηση η οποία θα κινητοποιεί τους υπαλλήλους να βελτιώσουν όπου χρειαστεί τις ελλείψεις τους. *.(Περί Δημόσιας Υπηρεσίας Κανονισμοί, 1998, ΚΔΠ 386/90)*

### ***Γ1.2 Προβλήματα του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης της Κύπρου***

Με βάση τον ΚΔΠ 386/90 φαίνεται ότι η υπηρεσιακή έκθεση είναι μια διαδικασία επιβεβλημένη και αξιοκρατική η οποία στόχο έχει κυρίως τη βελτίωση των δημόσιων υπαλλήλων και κατ' επέκταση τη βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχουν στους πολίτες. Παρόλο όμως που αναλύοντας πιο πάνω τις υπηρεσιακές εκθέσεις σύμφωνα με τον πιο πάνω κανονισμό η αξιολόγηση των δημόσιων υπαλλήλων φαντάζει σαν κάτι το ιδεατό που εξυπηρετεί πράγματι τους στόχους της, εντούτοις τα πράγματα δεν είναι έτσι αλλά αντιθέτως υπάρχουν πληθώρα προβλήματα τα οποία δυστυχώς μένουν άλυτα εδώ και χρόνια δημιουργώντας έτσι ένα φαύλο κύκλο και απογοήτευση στους υπαλλήλους οι οποίοι υποτιμούν και κατακρίνουν το υπάρχον σύστημα.

Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων στη Δημόσια Υπηρεσία, αλλά και γενικότερα σε όλο το φάσμα του δημόσιου και ευρύτερου δημόσιου τομέα της Κύπρου είναι μια διαδικασία που απέτυχε πλήρως. *«Από ένα αξιόλογο εργαλείο εμπέδωσης της αξιοκρατίας και κατ' επέκταση ορθής στελέχωσης των υπηρεσιών, μετατράπηκε σε ένα ισοπεδωτικό μηχανήμα που λειτουργεί ως πολέμιος της*

*αποτελεσματικής λειτουργίας και της προόδου της Δημόσιας Διοίκησης της Κύπρου.» (Βασος Γεωργίου, 2012, σ.269).*

Είναι δυστυχώς αποδεκτό από τους δημόσιους υπαλλήλους ότι η υπηρεσιακή έκθεση αξιολόγησης της απόδοσης έχει καταστεί μια τυπική διαδικασία. Οι αξιολογούντες λειτουργοί τις πλείστες φορές αξιολογούν όλους τους υπαλλήλους με άριστα ανεξαρτήτως επίδοσης ή ελλείψεων που παρουσίασαν κατά το τρέχον έτος.

Αυτό κατά συνέπεια οδηγεί σε τεράστια προβλήματα αφού οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν έχουν κίνητρα και δε λαμβάνουν υπόψη τους την ετήσια αξιολόγηση τους αφού ουσιαστικά δεν προσεγγίζει σχεδόν καθόλου τις αδυναμίες τους αλλά ούτε και τις δυνατότητες τους.

Η υπηρεσιακή έκθεση πολλές φορές παρακινείται από κομματικά συμφέροντα για προώθηση όχι των υπαλλήλων κατάλληλων σε θέσεις προαγωγής αλλά των υπαλλήλων οι οποίοι έχουν «δύναμη» λόγω κόμματος. Αυτό κατά συνέπεια καθιστά την όλη διαδικασία αναξιοκρατική και μεροληπτική. Η άδικη αυτή κατάσταση αντανακλάται αρνητικά στους υπαλλήλους που ουσιαστικά είναι ευσυνείδητοι κι αξίζουν να προαχθούν αφού απογοητεύονται και τελικά παραιτούνται αφού στην Κύπρο φαίνεται ότι οι άξιοι δεν ανταμείβονται αλλά αντιθέτως τις πλείστες φορές αδικούνται.

Ουσιαστικά η ισοπέδωση όλων ή σχεδόν όλων των υπαλλήλων κατά την αξιολόγηση επιφέρει πολλά δεινά και επομένως πολύ μεγάλο κόστος στο δημόσιο τομέα της Κύπρου. Από τη στιγμή που δεν επιβραβεύονται οι καλύτεροι και δεν επικρατεί αξιοκρατία στις προαγωγές με βάση την αξία συσσωρεύονται πολλά προβλήματα.

Σύμφωνα και με την ετήσια Έκθεση του Προέδρου της Επιτροπής Δημόσιας Υπηρεσίας το φαινόμενο της πλήρους ισοπέδωσης της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων στο επίπεδο του «Εξαιρέτος», 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.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> [www.psc.gov.cy/psc/mergedannualreport](http://www.psc.gov.cy/psc/mergedannualreport)



Το μέγεθος του προβλήματος φαίνεται στον πιο κάτω Πίνακα. Συγκεκριμένα, κατά το 2008, το τελευταίο έτος για το οποίο υπάρχουν πλήρη στοιχεία, ποσοστό 98,06% των υπαλλήλων αξιολογήθηκε στα περισσότερα στοιχεία ως «Εξάίρετος».

## Πίνακας 2

*Αξιολόγηση δημοσίων υπαλλήλων κατά τα τελευταία τρία έτη*

Επίπεδο αξιολόγησης	Ποσοστιαία αναλογία		
	2006	2007	2008
i) Σε όλα τα στοιχεία Εξάίρετος (8 από τα 8)	72,56%	69,50%	71,19%
ii) Σε όλα τα στοιχεία Εξάίρετος πλην ενός, χωρίς οποιαδήποτε αρνητικά*	19,30%	21,98%	21,02 %
iii) Στα περισσότερα στοιχεία Εξάίρετος, χωρίς αρνητικά	5,83%	6,15%	5,85%
iv) Στα μισά στοιχεία Εξάίρετος, χωρίς αρνητικά (4 από 8)	1,21%	1,37%	0,72%
v) Σε τουλάχιστον 3 από 8 στοιχεία Εξάίρετος, χωρίς αρνητικά	0,47%	0,43%	0,20%
vi) Σε 1-2 στοιχεία Εξάίρετος, χωρίς αρνητικά	0,19%	0,17%	0,15%
vii) Σε κανένα στοιχείο Εξάίρετος	0,16%	0,10%	0,15%
viii) Θεωρήθηκαν άκυρες οι Εκθέσεις	0,28%	0,30%	0,72%

*\*Αρνητική θεωρείται βαθμολογία στο επίπεδο "Μέτριος" ή "Ανεπαρκής".<sup>7</sup>*

Συνοπτικά, σύμφωνα με το Βάσο Γεωργίου(*Βάσος Γεωργίου,2012,σ270*) η μη ορθή αξιολόγηση δημιουργεί:

- Κατάργηση της αξιοκρατίας
- Κακό κλίμα στην υπηρεσία
- Οι άριστοι υπάλληλοι χάνουν σταδιακά το ενδιαφέρον τους λόγω έλλειψης κινήτρων.
- Τα αρμόδια όργανα επιλογής όπως είναι η ΕΔΥ, τα Συμβούλια των Ημικρατικών Οργανισμών και άλλων Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου λόγω του ότι δεν έχουν καθαρές εικόνες για τους καλύτερους, υποπίπτουν σε αθέλητα λάθη με αποτέλεσμα να ακυρώνονται αρκετές από τις αποφάσεις τους.
- Η ακύρωση των αποφάσεων πέραν της αναστάτωσης που προκαλεί στις υπηρεσίες προϋποθέτει και μεγάλα έξοδα, αφού πολλές από τις διαδικασίες επαναλαμβάνονται δυο και τρεις φορές.

Η πλήρης ισοπεδωτική αξιολόγηση οφείλεται τόσο στις ατέλειες του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης όσο και στο γεγονός ότι αυτοί που εμπλέκονται στις ομάδες αξιολόγησης δεν επιτελούν το έργο τους όπως πρέπει, είτε γιατί δε δείχνουν την αναγκαία υπευθυνότητα, είτε λόγω ευθυνοφοβίας. Ένα από τα πιο σημαντικά αρνητικά στοιχεία του ισχύοντος συστήματος αξιολόγησης είναι η χρησιμοποίηση του ίδιου έντυπου αξιολόγησης και πανομοιότυπων κριτηρίων αξιολόγησης για όλους τους υπαλλήλους, ανεξάρτητα από το επίπεδο της θέσης και της μισθολογικής κλίμακας που κατέχουν.

Επομένως, καθίσταται επιτακτική η ανάγκη να προωθηθεί τάχιστα η διαδικασία εισαγωγής, στα πλαίσια σχετικής κυβερνητικής απόφασης, του νέου συστήματος

---

<sup>7</sup> [www.psc.gov.cy/psc/mergedannualreport](http://www.psc.gov.cy/psc/mergedannualreport)

αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων, που επιδιώκει να εισαγάγει διαφορετικά κριτήρια αξιολόγησης, με στόχο την εξάλειψη του φαινομένου της ισοπεδωτικής αξιολόγησης. .

Τόσο η ΕΔΥ ,η Κυβέρνηση και η Βουλή όσο και η δημοσία κατακραυγή φανερώνουν συνεχώς το αίτημα για αναθεώρηση του συστήματος .Οι εκάστοτε κυβερνήσεις θέτουν ως στόχο .την καταπολέμηση του φαινομένου αλλά καμιά μέχρι τώρα δεν κατάφερε να το καταπολεμήσει.

Η αξιολόγηση ως εργαλείο της επιστήμης της διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού είναι μια πολύ καλή ιδέα, φτάνει εκείνοι που την εφαρμόζουν να την εφαρμόζουν σωστά και αντικειμενικά. Δυστυχώς στην ώρα της αξιολόγησης, υπεισέρχεται ο ανθρώπινος παράγοντας, οι φιλικές σχέσεις, οι πολιτικές σχέσεις και άλλης φύσεως μικροσυμφέροντα με αποτέλεσμα η αξιολόγηση να μην αντικατοπτρίζει την πραγματική εικόνα των υπαλλήλων αλλά μια πλασματική εικόνα.

Όλοι συμμαρτούνται τη θέση ότι ο Δημόσιος τομέας νοσεί, ότι πρέπει να εκσυγχρονιστεί και ότι οι υπάλληλοι του είναι βολεμένοι, διατηρώντας έτσι μια εχθρική στάση απέναντι των δημοσίων υπαλλήλων. Αν αυτό συμβαίνει σε ένα βαθμό, το θέμα της αξιολόγησης είναι κάτι το οποίο το ενισχύει αφού η όλη μέχρι τώρα διαδικασία εντείνει την αδικία ,το ρουσφέτι και την παραίτηση.

### ***Γ1.3 Οι αλλαγές που έρχονται***

Λόγω της πληθώρας των προβλημάτων χρήζει άμεσης ανάγκης η καθιέρωση ενός νέου αξιοκρατικού συστήματος αξιολόγησης που θα συνδέει την απόδοση του υπαλλήλου με την απόδοση της υπηρεσίας . Παράλληλα θα στοχεύει στην ανάπτυξη των ικανοτήτων των υπαλλήλων και την προαγωγή σε διευθυντικές θέσεις μόνο όσων διαθέτουν τις ανάλογες ικανότητες. Με την αναθεώρηση του συστήματος θα λαμβάνεται υπόψη και η ευθύνη του αξιολογούντος σε ότι αφορά τη διαβάθμιση στις αξιολογήσεις και την αντιμετώπιση της χαμηλής απόδοσης.<sup>8</sup>

Έχει ετοιμασθεί Νομοσχέδιο με τίτλο «*Ο Περί Καθιέρωσης Συστήματος Στόχων Μέτρησης της Ποιότητας και Αποδοτικότητας των Υπηρεσιών Διοίκησης Νόμος*». Στα πλαίσια του πιο πάνω Νομοσχεδίου προνοείται η καθιέρωση συστήματος « Διοίκησης μέσω στόχων» με το οποίο επιδιώκεται η αποτελεσματικότερη λειτουργία των υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης και η ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης .Με την έγκριση και την έναρξη της ισχύος του εν λόγω Νομοσχεδίου θα καθορίζονται σε κάθε Υπουργείο ή Υπηρεσία οι στρατηγικοί στόχοι για το έτος και αυτοί θα πρέπει να υλοποιούνται μέσω καθορισμένων ενεργειών και δράσεων. Η επιτυχία όσον αφορά την επίτευξη των στόχων, θα υπολογίζεται στη βάση προκαθορισμένων δεικτών. Έτσι θα είναι δυνατή η αποτίμηση της απόδοσης κάθε Υπουργείου ή Υπηρεσίας και η λήψη διορθωτικών μέτρων όπου χρειάζεται. Επιπλέον ο βαθμός επίτευξης των στόχων κάθε Υπηρεσίας, θα συνδεθεί και με την αξιολόγηση της απόδοσης των δημόσιων υπαλλήλων, μέσω ρυθμίσεων που θα προκύψουν από την αναθεώρηση του Συστήματος Αξιολόγησης.

Σε άρθρο που δημοσιεύτηκε σε κυπριακή εφημερίδα<sup>9</sup> η Επίτροπος Μεταρρύθμισης της Δημόσιας Υπηρεσίας Εμμανουέλλα-Λαμπριανίδου-Μουσιούττα αποκάλυψε ότι η Κυβέρνηση μελετά σύστημα αμοιβών με μπόνους. Το υπό εξέταση νέο μοντέλο αμοιβών προνοεί τη διασύνδεση των μισθών με την απόδοση των δημοσίων υπαλλήλων. Ουσιαστικά θα υπάρχει ένας βασικός μισθός και από κει και πέρα θα

---

<sup>8</sup> [www.reform.gov.cy.com](http://www.reform.gov.cy.com)

<sup>9</sup> [www.haravgi.com](http://www.haravgi.com)

δίνεται μόνους σε κάθε εργαζόμενο ,ανάλογα με την απόδοση του, ένα σύστημα το οποίο εφαρμόζεται και σε άλλες χώρες της Ευρώπης

Ανεξάρτητα από την τελική απόφαση σχετικά με την υιοθέτηση νέου μοντέλου αμοιβών, αυτό που είναι δεδομένο είναι η υιοθέτηση ενός νέου συστήματος αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων. Για το λόγο αυτό κλιμάκιο της Παγκόσμιας Τράπεζας, στο οποίο μετέχουν και τεχνοκράτες από τη Βρετανία, ανέλαβε να ετοιμάσει μελέτη σχετικά με τις αλλαγές που πρέπει να γίνουν στη δημόσια υπηρεσία και θα αφορά θέματα διοικητικής φύσεως από τη μια με την υιοθέτηση νέων αρχών διακυβέρνησης που θα μειώνουν το κόστος και θα μεγιστοποιούν την απόδοση και από την άλλη θα αφορά αλλαγές σε μισθούς, συντάξεις μέχρι το σύστημα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων . Η επιλογή για εμπλοκή των τεχνοκρατών από τη Βρετανία δεν είναι τυχαία. Σύμφωνα με την Εμμανουέλλα Μουσιούττα το βρετανικό σύστημα είναι πιο κοντά στο κυπριακό αλλά και λόγω του ότι η Βρετανία εφάρμοσε πολύ δραστική και επιτυχημένη αναδιάρθρωση του δημόσιου τομέα τα τελευταία χρόνια.<sup>10</sup>

Όσον αφορά το χρόνο εφαρμογής των αλλαγών στη δημόσια υπηρεσία, η Επίτροπος παρέπεμψε στο Μνημόνιο, το οποίο καθορίζει ότι μέχρι το πρώτο τρίμηνο του 2014 θα πρέπει να έχουν ολοκληρωθεί οι όποιες μελέτες και μέχρι τον Ιούνιο να τεθούν σε εφαρμογή τα νέα μέτρα.

---

<sup>10</sup> [www.sigmalive.com](http://www.sigmalive.com)

## **Γ2.1 Η ΕΥΡΩΠΑΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ**

Τα συστήματα διοίκησης προσωπικού (αξιολόγηση- εξέλιξη- αμοιβή ) ανταποκρίνονται στα ειδικά ιστορικά χαρακτηριστικά της κάθε Δημόσιας Διοίκησης και του συστήματος σύμφωνα με το οποίο είναι οργανωμένη.

Τα κράτη των οποίων οι διοικήσεις είναι οργανωμένες βάσει του συστήματος της σταδιοδρομίας ,βασικό κριτήριο της διοίκησης προσωπικού αποτελεί η αρχαιότητα όπως για παράδειγμα Πορτογαλία, Ισπανία, Γαλλία.

Εδώ και αρκετά χρόνια ,κυρίαρχος στόχος των Διοικήσεων αποτελεί η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των δημόσιων υπηρεσιών και ταυτοχρόνως της διαφάνειας και της απόδοσης λογαριασμού ( accountability).

Η ποιότητα, η αξία, η ικανοποίηση του πελάτη-πολίτη είναι έννοιες που αποτελούν πλέον τα κριτήρια για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της Δημόσιας Διοίκησης και του προσωπικού της και είναι αιτία για ουσιαστικές αλλαγές στα παραδοσιακά συστήματα διοίκησης. ( *Halachmi,A (1997) 233-45* )“ Government Reforms and Public Productivity” : Do we have all the Answers? Work study 46 (7) : 233-45 ).

Παρόλο που σκοπός της εκάστοτε κυβέρνησης είναι η αναβάθμιση του συστήματος αξιολόγησης απόδοσης του οργανισμού και του προσωπικού, φαίνεται ότι είναι ένα εγχείρημα εξαιρετικά δύσκολο.

Σύμφωνα με το Halachmi (1997) η μέτρηση της απόδοσης του οργανισμού είναι πολύ δύσκολο εγχείρημα για δυο κυρίως λόγους :

- Δεν είναι εύκολο να δημιουργηθεί ένα πληροφοριακό σύστημα διοίκησης-με το οποίο να τίθενται οικονομικοί στόχοι και να παρακολουθείται η πρόοδος τους. Και αυτό γιατί δεν μπορούν να τεθούν ουσιαστικοί οικονομικοί στόχοι όπως πχ απόδοση των επενδυμένων κεφαλαίων.
- Η ικανοποίηση των πελατών δεν μπορεί να μετρηθεί γιατί μπορεί να δείχνει τη στάση του κοινού απέναντι στην κυβέρνηση και όχι απέναντι στο συγκεκριμένο οργανισμό.

Παρόλα αυτά η δυσκολία αυτή όμως, αποτελεί και την πρόκληση για αλλαγή. Οι νέες αρχές, οι νέες βάσεις δεν είναι δυνατό να μπορούν να μετρηθούν με τους παραδοσιακούς δείκτες τους οικονομικούς και ποσοτικούς, οι οποίοι θεωρούνται αντικειμενικοί και χρησιμοποιούνταν μέχρι πρότινος. Για να έχουν οι ευρωπαϊκές διοικήσεις τα επιθυμητά αποτελέσματα δεν μπορούν να στηρίζονται σε παραδοσιακά συστήματα. Απεναντίας πρέπει να χρησιμοποιηθούν πρότυπα και κριτήρια απόδοσης που να μετρούν παραμέτρους όπως ενδιαφέρον για το κοινό, να είναι ευέλικτα και να μπορούν να επιδέχονται αλλαγές στους στόχους τους. (Greiner, 1996, pp 11-50)

Το 1997 σε πιλοτικό πρόγραμμα που ξεκίνησε στην τοπική διοίκηση της Βρετανίας, χρησιμοποιήθηκε για την αξιολόγηση της απόδοσης των υπηρεσιών η μέθοδος του benchmarking (Bovaird, 2000, σελ 66). Μια άλλη επισήμανση της διάστασης της πολιτικής των μεταρρυθμίσεων που ακολουθούν οι περισσότερες διοικήσεις, είναι πως έχει δοθεί ακόμη μεγαλύτερη έμφαση στην πολιτική διοίκησης προσωπικού μιας και από αυτό εξαρτώνται οι μεταρρυθμιστικές προσπάθειες. Η πολιτική αυτή φαίνεται πως επηρέασε σημαντικά και την πολιτική προσωπικού της ίδιας της Ένωσης. Οι προτάσεις και οι αναφορές που γίνονται για το σύστημα αξιολόγησης το χαρακτηρίζουν ως σύστημα που στηρίζεται στην αξιοκρατία (merit system). Η εφαρμογή του εν λόγω συστήματος προϋποθέτει τη χρήση των περιγραφών θέσεως εργασίας, κάτι που είναι ιδιαίτερα χρήσιμο για την αξιολόγηση αλλά και την εξέλιξη και κινητικότητα των υπαλλήλων. Στόχος του συστήματος είναι η υποκίνηση του προσωπικού, η αντικειμενικότητα, η ενθάρρυνση της ομαδικής εργασίας.

Επιδίωξη της Επιτροπής είναι μια πιο δυναμική και αποδοτική διοίκηση. Κατ' επέκταση δεν μπορούν όλοι οι υπάλληλοι να εξελίσσονται με τον ίδιο ρυθμό. Κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης θα παίρνουν βαθμούς (merit points και priority points) βάση της απόδοσης και των ικανοτήτων τους θα προάγονται μόνο εφόσον έχουν συγκεντρώσει ένα προκαθορισμένο αριθμό πόντων, ο οποίος θα προέρχεται από το άθροισμα των πόντων που έχει συγκεντρώσει ο υπάλληλος από το σύνολο των ετήσιων αξιολογήσεων του, ο οποίος προσδιορίζεται με βάση τον προϋπολογισμό και τις ανάγκες της Επιτροπής.

Η αξιολόγηση θα διενεργείται σε ετήσια βάση από τον άμεσα προϊστάμενο και θα συνοπογράφεται από τον αμέσως επόμενο προϊστάμενο ή το διευθυντή ο οποίος θα μπορεί να δίνει επιπλέον βαθμούς σε αυτούς που θεωρεί ικανούς. Η αξιολόγηση θα γίνεται βάση τριών παραμέτρων:

- Την απόδοση (0-10 βαθμοί)
- Τις ικανότητες (0-6 βαθμοί)
- Τη συμπεριφορά που επιδεικνύει ο υπάλληλος στην υπηρεσία του (0-4 βαθμοί)

Με αυτό τον τρόπο θα επιτυγχάνεται διαφάνεια αφού κάθε υπάλληλος θα γνωρίζει πόσους βαθμούς έχει συγκεντρώσει ο ίδιος, πόσους οι συνάδελφοι του και πόσους χρειάζεται ακόμη για να προαχθεί.



## **Γ.2.2 Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ**

### **Η κατάσταση στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα- Ιστορική αναδρομή**

Ο θεσμός της αξιολόγησης των υπαλλήλων του Κράτους ,είναι ένας πανάρχαιος θεσμός στην Ελλάδα αφού για πρώτη φορά καθιερώθηκε με το διάταγμα της 22ας Νοεμβρίου 1833 (ΦΕΚ 37/4-12-1833).Στο συγκεκριμένο διάταγμα περιλαμβανόταν «στο βιβλίο ποιότητας των δημοσίων υπηρετών» όπου αναγράφονταν τα στοιχεία με βάση τα οποία αξιολογούνταν τα όργανα του κράτους (Παπαχατζή,1983).Την περίοδο 1864-1882 η υπηρεσιακή κατάσταση και η εξέλιξη των δημοσίων υπαλλήλων εξαρτώνται από την πίστη τους στο κυβερνών κόμμα και το 1875 ο Χαρίλαος Τρικούπης προσπάθησε με το νόμο «περί προσόντων των δημοσίων υπαλλήλων» να βελτιώσει την απόδοση της χώρας χωρίς να αποβεί λυσιτελής.

Ωστόσο, το πρώτο νομοθέτημα της μεταπολεμικής περιόδου που ρύθμισε την οργάνωση του δημοσιοϋπαλληλικού κώδικα είναι ο ν.1811/1951 «*Περί Κώδικας καταστάσεως των Δημόσιων Διοικητικών Υπαλλήλων*». Ο κώδικας αυτός θέσπιζε ένα νέο σύστημα αξιολόγησης το οποίο αποδείχτηκε αναξιόπιστο και ανεπαρκές για την αξιολόγηση των ικανοτήτων και της εργατικότητας των δημοσίων υπαλλήλων. Το πρώτο σύστημα αξιολόγησης της σύγχρονης ελληνικής δημόσιας διοίκησης είναι αυτό της δικτατορίας του 1967 με το οποίο καθιερώθηκε η σύνταξη εκθέσεων αξιολόγησης. Από την πτώση της δικτατορίας μέχρι και σήμερα, τρία είναι τα συστήματα που εφαρμόστηκαν. Το πρώτο θεσπίστηκε με το πδ 906/1975, το δεύτερο το πδ 581/1984 κατ' εξουσιοδότηση του νόμου 1400/1983 και το τελευταίο που ισχυε μέχρι σήμερα το πδ 318/1992.Κοινός τόπος των τριών συστημάτων είναι η πλημμελής εφαρμογή και η περιορισμένη αποτελεσματικότητα, εξαιτίας όχι μόνο αυτών καθ'αυτών των νομοθετημάτων αλλά και του γενικότερου περιβάλλοντος και νοοτροπίας που επικρατεί στη Διοίκηση στις αντίστοιχες χρονικές περιόδους.

### ***Το ισχύον σύστημα αξιολόγησης-ΠΔ 318/1992***

Το ισχύον σύστημα αξιολόγησης ορίζει 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 α' β'βάθμιας και β' β'βάθμιας εκπαίδευσης. Βασικές*

*αρχές και κατευθύνσεις του συστήματος αξιολόγησης είναι η αντικειμενική και αμερόληπτη στάθμιση της επαγγελματικής ικανότητας 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” .*

Σύμφωνα με το πιο πάνω ισχύον σύστημα αξιολόγησης, η αξιολόγηση του προσωπικού των δημόσιων υπηρεσιών – πλην των εκπαιδευτικών λειτουργών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου που υπάγονται στον υπαλληλικό κώδικα γίνεται με τις εκθέσεις αξιολόγησης στην αρχή κάθε έτους και αποβλέπει στην αντικειμενική και αμερόληπτη στάθμιση της επαγγελματικής ικανότητας και καταλληλότητας των υπαλλήλων σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας τους και τα καθήκοντα που ασκούν.

Τα έντυπα των εκθέσεων αξιολόγησης χωρίζονται σε 4 τύπους :

Α' έντυπο για την αξιολόγηση των προϊστάμενων, διευθύνσεων, τμημάτων και γραφείων ή ενδιάμεσου ή αντίστοιχου επιπέδου οργανικών μονάδων

Β' έντυπο για την αξιολόγηση λοιπών υπαλλήλων κατηγορία πανεπιστημιακής εκπαίδευσης (ΠΕ), τεχνολογικής εκπαίδευσης (ΤΕ) και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (ΔΕ).

Γ' έντυπο για την αξιολόγηση της κατηγορίας υποχρεωτικής εκπαίδευσης (ΥΕ) και

Δ' έντυπο για την αξιολόγηση όλων των προηγούμενων (πλην ΥΕ) όταν οι αξιολογητές είναι επιθεωρητές (Σταύρος Θεοφανίδης και λοιποί, 1998, σ.182-1894)

Ως καινοτόμο στοιχείο, σε σχέση με τα παλιότερα συστήματα αξιολόγησης, αποτελεί η συμμετοχή του υπαλλήλου στη διαδικασία αξιολόγησής του, καθώς αξιολογεί τα ουσιαστικά του προσόντα και βαθμολογεί τον εαυτό του, χωρίς βέβαια αυτό να επιφέρει κανένα έννομο αποτέλεσμα. Στόχος αυτής της αυτοαξιολόγησης είναι η ενθάρρυνση της συμμετοχής του υπαλλήλου στην όλη διαδικασία αλλά και η ενημέρωση του αξιολογητή για την εικόνα που έχει ο αξιολογούμενος για τον εαυτό του.

Ο αξιολογούμενος συμπληρώνει τα στοιχεία του και τους τίτλους σπουδών, καθώς επίσης και μελέτες, άρθρα, προτάσεις και σχετικές μ' αυτά βραβεύσεις του. Παράλληλα, ο ίδιος περιγράφει συνοπτικά το έργο που έχει επιτελέσει, τις τυχόν δυσχέρειες και τα προβλήματα που αντιμετώπισε κατά την εκτέλεσή του .

Τα κριτήρια αξιολόγησης είναι δεκαέξι (16) και κατατάσσονται σε πέντε διακεκριμένες ομάδες που είναι:

- Γνώση του αντικειμένου
- Διοικητικές ικανότητες
- Ενδιαφέρον και δημιουργικότητα
- Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά
- Αποτελεσματικότητα

Κάθε ομάδα κριτηρίων αναλύεται σε επιμέρους κριτήρια

Την αξιολόγηση ενεργούν σύμφωνα με τη διάταξη του άρθρου 14 του ΠΔ 318/92 δηλ. ο άμεσα προϊστάμενος του υπαλλήλου και ο αμέσως ανώτερος προϊστάμενος αυτού όταν υπάρχει.

Μετά την εκτίμηση, βάση των κριτηρίων, ο α' αξιολογητής αναγράφει στη συνέχεια του εντύπου τις τυχόν εξαιρετικές επιδόσεις που έχει επιδείξει ο αξιολογούμενος κατά τη χρονική περίοδο στην οποία αναφέρεται η έκθεση αξιολόγησης, καθώς και τα μέτρα τα οποία, κατά την κρίση του αξιολογητή, πρέπει να ληφθούν ώστε να βελτιωθεί η απόδοση του υπαλλήλου.

Κάθε επιμέρους κριτήριο βαθμολογείται από τον α' αξιολογητή με κλίμακα από το 1 έως το 10. Εφόσον βαθμολογεί ένα ή περισσότερα κριτήρια με βαθμό 9 ή 10 ή με βαθμό 4 και κάτω, απαιτείται η παράθεση από αυτόν ειδικής αιτιολογίας της βαθμολογίας αυτής, η οποία πρέπει να τεκμηριώνεται με συγκεκριμένα πραγματικά στοιχεία ή γεγονότα. Σε περίπτωση κατά την οποία κρίνει ότι ο αξιολογούμενος έχει επιδείξει εξαιρετικές επιδόσεις, το γράφει σε ειδικό μέρος της έκθεσης με την υποχρέωση να παραθέσει αποκλειστικά και μόνο πραγματικά στοιχεία και γεγονότα που τεκμηριώνουν τις επιδόσεις αυτές

Ο β' αξιολογητής βαθμολογεί τον υπάλληλο ανά ομάδα κριτηρίων και όχι σε κάθε κριτήριο χωριστά και παράλληλα, μπορεί να διατυπώσει τις παρατηρήσεις του ως προς την απόδοση του αξιολογούμενου με την παράθεση οποιωνδήποτε, κατά την κρίση, του στοιχείων που είναι ικανά να τεκμηριώσουν τη βαθμολογία του. Όπου παρατίθενται εξαιρετικές επιδόσεις από τον α' αξιολογητή πρέπει να παραθέσει τη γνώμη του επί της βασιμότητας αυτών.

Ο τελικός βαθμός είναι ο μέσος όρος της βαθμολογίας του α' και β' αξιολογητή και του επιθεωρητή (αν και αυτός συμμετέχει στην κρίση).

Πριν από την σύνταξη της έκθεσης μπορεί να πραγματοποιηθεί συνέντευξη για την αποτελεσματικότερη αξιολόγηση του υπαλλήλου, είτε με πρωτοβουλία του ίδιου, είτε του α' αξιολογητή, ώστε να συζητήσουν μαζί τη λειτουργία και την απόδοση της οικείας οργανικής μονάδας, καθώς και τρόπους βελτίωσης της απόδοσης του αξιολογούμενου και καλύτερης αξιοποίησης και ανάπτυξης των ικανοτήτων του.

Για την αύξηση της αποτελεσματικότητας των οργανικών μονάδων, κάθε προϊστάμενος θέτει στόχους για την μονάδα στην οποία προϊσταται, στο τέλος του χρόνου, μέσα στα πλαίσια του σχεδιασμού των δραστηριοτήτων του οικείου φορέα. Οι στόχοι συζητούνται μεταξύ Γενικού Δ/ντή και προϊσταμένου Δ/νσης, οριστικοποιούνται και ενημερώνονται οι προϊστάμενοι των τμημάτων· έπειτα ορίζονται οι στόχοι του κάθε τμήματος, κατόπιν συνεννόησης προϊσταμένου Δ/νσης και προϊσταμένου του τμήματος. Η βαθμολογία 9 ή 10 στο κριτήριο "ικανότητα θέσης και επίτευξη στόχων" τίθεται μόνο εάν οι οριζόμενοι στόχοι έχουν επιτευχθεί.

Μετά τον προκαταρκτικό έλεγχο των εκθέσεων αξιολόγησης από τις υπηρεσίες Διοικητικού/Προσωπικού, όλες οι εκθέσεις που λαμβάνουν ειδική αιτιολογία για 9 ή 10, εισάγονται υποχρεωτικά στην Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης, προκειμένου να κρίνει αν η παρατιθέμενη αιτιολογία ανταποκρίνεται σε πραγματικά στοιχεία ή γεγονότα και σε καταφατική περίπτωση, κατά πόσο τα περιγραφόμενα στοιχεία ή γεγονότα δικαιολογούν τη βαθμολογία 9 ή 10. Αν κρίνει ότι η ειδική αιτιολογία δεν είναι επαρκώς θεμελιωμένη, το οικείο κριτήριο θεωρείται ότι βαθμολογήθηκε με 8.

Ο αξιολογούμενος δικαιούται να ασκήσει τις ακόλουθες ενστάσεις κατά των εκθέσεων αξιολόγησης, για τις οποίες αποφαινεται το Υπηρεσιακό συμβούλιο:

- ένσταση διόρθωσης της βαθμολογίας, αν η διαφορά βαθμολογίας στις ομάδες κριτηρίων μεταξύ του α' και β' αξιολογητή είναι μεγαλύτερη των 2 βαθμών
- ένσταση διόρθωσης της βαθμολογίας του επιθεωρητή, αν είναι κατώτερη του α' και β' αξιολογητή κατά 3 βαθμούς
- ένσταση μεροληψίας του ενός ή και των δύο αξιολογητών, αν βαθμολογήθηκε με 6 ή κατώτερο σε δύο τουλάχιστον ομάδες κριτηρίων και
- ένσταση διαγραφής γεγονότων, που τυχόν διαλαμβάνονται στην αιτιολογία της αξιολόγησης, ως ανακριβών. *(Σταύρος Θεοφανίδης και λοιποί, 1998, σ.187)*

Κάθε έκθεση γνωστοποιείται υποχρεωτικά στον υπάλληλο που αφορά, μετά το πέρας της διαδικασίας, αλλά και ο ίδιος ο υπάλληλος δικαιούται οποτεδήποτε να ζητά και να λαμβάνει πλήρη γνώση ή και αντίγραφο των εκθέσεων αξιολόγησής του από την αρμόδια υπηρεσία προσωπικού.

Τέλος, οι εκθέσεις αξιολόγησης ουσιαστικών προσόντων λαμβάνονται υπόψη από το υπηρεσιακό συμβούλιο μεταξύ άλλων, στο σχηματισμό της κρίσης του κατά τη διαδικασία επιλογής και προαγωγής των δημοσίων υπαλλήλων  
*(Δημοσιοϋπαλληλικός Κώδικας, άρθρο 83, Ν2738/1999)*

Η διάταξη του άρθρου 17 του ΠΔ 318/1992 ορίζει ότι ο αξιολογητής οφείλει να βαθμολογεί αντικειμενικά, με υπευθυνότητα και ευσυνειδησία τον υπάλληλο. Εντούτοις, η βαθμολογία του πρέπει να πηγάζει μέσα από ακριβή σχόλια και υπεύθυνες εισηγήσεις και όχι από υπόνοιες και τυχαία περιστατικά. Κατ'επέκταση ο αξιολογητής ελέγχεται για την αντικειμενικότητα του και σε περιπτώσεις που παρουσιάζεται αδικαιολόγητα επιεικής ή αυστηρός, κινείται σε βάρος του πειθαρχική διαδικασία

Το συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης όμως φαίνεται ότι δεν επιτελεί ορθά τους σκοπούς του αφού ένα 90-95% βαθμολογούνται με άριστα. Αυτό κατ'επέκταση σημαίνει ότι δεν μπορούν να γίνουν αξιοκρατικές προαγωγές, δεν υπάρχουν κίνητρα αύξησης παραγωγικότητας άρα επικρατεί ένα κλίμα αδικίας και παραίτησης στην εκπλήρωση των καθηκόντων τους.

Με αφορμή λοιπόν την οικονομική κρίση και τις ανάγκες της χώρας για σύναψη δανείων με όρους και πιέσεις για τη συρρίκνωση του δημοσίου τομέα, τροποποιήθηκαν οι διατάξεις του Π.Δ 318/1992 με το ν.4250/2014.

Σύμφωνα με το συγκεκριμένο νομοσχέδιο πραγματοποιείται ριζική αλλαγή στον τρόπο αξιολόγησης των υπαλλήλων, όπου θα εισάγεται ποσόστωση στον αριθμό των εργαζομένων που θα παίρνουν «άριστα» δίνοντας τέλος στο καθεστώς που ίσχυε μέχρι τώρα που το μεγαλύτερο ποσοστό των υπαλλήλων βαθμολογούνταν ως άριστοι.

Με το νομοσχέδιο, οι αξιολογητές υποχρεώνονται να ιεραρχήσουν τους εργαζομένους βαθμολογώντας τις επιδόσεις τους και την επίτευξη στόχων που έχουν τεθεί, λαμβάνοντας υπόψη ότι υπάρχει συγκεκριμένη πρόβλεψη για το πόσοι μπορούν να αριστεύουν σε κάθε φορέα. Ουσιαστικά, θα τεθούν ποσοστά για όσους θα λάβουν «άριστα» αλλά και για όσους υπαλλήλους βαθμολογηθούν με χαμηλότερο βαθμό.

Το βάρος της αξιολόγησης και της κατάταξης των υπαλλήλων σε βαθμίδες θα πέσει στους προϊστάμενους που αναλαμβάνουν επιπλέον καθήκοντα απέναντι στους υφιστάμενους τους. Το ποσοστό των «αρίστων» υπαλλήλων που θα βαθμολογείται με 9 έως 10 δεν πρέπει να ξεπερνά το 25-30% ,με 7 έως 8 βαθμολογείται το 60% των υπαλλήλων, με 1 έως 6 βαθμολογείται ποσοστό 15% των υπαλλήλων. Στη τελευταία περίπτωση που ένας υπάλληλος βαθμολογηθεί από 1 έως 6, τότε συμπληρώνονται υποχρεωτικά από τον αξιολογητή στο έντυπο αξιολόγησης τα μέτρα βελτίωσης της απόδοσης του αξιολογουμένου για τη βελτίωση της επίδοσης του.

Σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου, προβλέπεται μοριοδότηση της υπηρεσιακής αξιολόγησης των υπαλλήλων. Για την αξιολόγηση των υπαλλήλων λαμβάνονται υπόψη όσον αφορά στο κριτήριο της υπηρεσιακής αξιολόγησης οι εκθέσεις αξιολόγησης των τελευταίων οκτώ (8) ετών. Απαραίτητη προϋπόθεση για να βαθμολογηθεί το κριτήριο αυτό είναι η ύπαρξη μιας (1) τουλάχιστον έκθεσης αξιολόγησης κατά την τελευταία οκταετία.

Η αποτίμηση των προσόντων γίνεται βάσει βαθμολογικής κλίμακας και αντικειμενικής μοριοδότησης. Αναφορικά με το κριτήριο της μοριοδότησης της

υπηρεσιακής αξιολόγησης, η μοριοδότηση πραγματοποιείται με βάση τον όρο της βαθμολογίας του υπαλλήλου των εκθέσεων αξιολόγησης των 8 τελευταίων ετών.

Αναλυτικότερα ο Μ.Ο βαθμολογίας έως και 8,00 μοριοδοτείται με 2 μόρια, ο Μ.Ο βαθμολογίας από 8,01-9,00 με 4, ο Μ.Ο βαθμολογίας από 9,01 έως 9,50 με 6, ο Μ.Ο βαθμολογίας από 9,51 έως 9,80 με 8 και ο Μ.Ο βαθμολογίας από 9,81 έως 10,00 με τη μέγιστη μοριοδότηση ήτοι 10 μόρια.

## **Βιβλιογραφία 3<sup>ης</sup> ενότητας**

### **Ελληνική Βιβλιογραφία**

- Γεωργίου Βάσος, (2012), *Η Δημόσια Διοίκηση στην Κύπρο*, Εκδόσεις εν Τύποις, Λευκωσία.
- Σταύρος Θεοφανίδης και λοιποί,(1998), «Η Δημόσια Διοίκηση μπροστά στην πρόκληση του 21<sup>ου</sup> αιώνα|» ,Ακαδημία Αθηνών, Επιτροπή Ερευνών, Αθήνα

### **Ξένη Βιβλιογραφία- Άρθρα**

- *Bovaird T,(2000), “Best value in the United Kingdom : using benchmarking and competition to achieve value for money”, International Review of Administrative Sciences,66 (3),pp 415-431.*
- *Greiner, J.M. (1996) "Positioning Performance Measurement for the Twenty-First Century", Organizational Performance and Management in the Public Sector, pp. 11-50, Wetport, CT. Quorum Press*
- *Halachmn,A (1997) , “ Government Reforms and Public Productivity” : Do we have all the Answers? Work study 46 (7) : 233-45 ).*

### **Νομολογία**

- *Οι περί δημόσιας Υπηρεσίας Κανονισμοί, ΚΔΠ 386/90,1998,Λευκωσία*
- *N 1811/1951 (ΦΕΚ 37/4-12-1830)*
- *N.1188/1981 (ΦΕΚ 204 Τεύχος Πρώτον 30/7/1981)*
- *N.2683/1999 (ΦΕΚ 26 Τεύχος Πρώτον 9/2/1999)*
- *N.3528/2007 (ΦΕΚ 26 Τεύχος Πρώτον 9/2/2007)*
- *N.3584/2007 (ΦΕΚ 143 Τεύχος Πρώτο 28/6/2007)*
- *N.3230/2007 (ΦΕΚ 44 Α'/11-2-2004)*
- *Π.Δ.318/1992 (ΦΕΚ 161 Α')*



- N2738/1999
- N.4250/2014 «Διοικητικές Απλουστεύσεις- Καταργήσεις, Συγχωνεύσεις Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημόσιου Τομέα Τροποποίηση διατάξεων Π.Δ 318/1992 (Α161)

### **Ιστοσελίδες**

[www.mof.gov.cy](http://www.mof.gov.cy)

[www.psc.gov.cy/psc/mergedannulreport](http://www.psc.gov.cy/psc/mergedannulreport)

[www.moi.gov.cy](http://www.moi.gov.cy)

[www.sigmalive.com](http://www.sigmalive.com)

[www.haravgi.com](http://www.haravgi.com)

## **ΕΠΙΛΟΓΟΣ**

### **Διαπιστώσεις / Συμπεράσματα**

Στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό σε παγκόσμιο επίπεδο οι Ανθρώπινοι Πόροι αποκτούν ιδιαίτερη σημασία , δεδομένου ότι μπορούν να αποτελέσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας ιδιωτικής ή δημόσιας επιχείρησης ή ενός δημόσιου οργανισμού ή υπηρεσίας. Η απόδοση και η συμπεριφορά του προσωπικού διαδραματίζει πρωτεύοντα ρόλο για τη συνολική λειτουργία των μονάδων. Η ΔΑΠ έχει ως στόχο την αποτελεσματική διαχείριση του προσωπικού και τη βέλτιστη αξιοποίηση του. Στο πλαίσιο αυτό η αξιολόγηση των εργαζομένων έχει καταστεί ως ένα επίκαιρο αλλά και αποφασιστικής σημασίας εργαλείο για κάθε είδους οργανισμό δεδομένου ότι η ύπαρξη συστήματος αξιολόγησης απόδοσης σε οποιοδήποτε οργανισμό βοηθά στη βελτίωση της εσωτερικής οργάνωσης του και αποτελεί ένα εσωτερικό μηχανισμό ανάπτυξης του προσωπικού και προετοιμασίας του για την ανάληψη αυξημένων αρμοδιοτήτων και ευθυνών

Στο Δημόσιο τομέα , η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων αποτελεί μια πολύπλοκη διαδικασία λόγω του όγκου και της ποικιλίας των εργασιών που επιτελούνται. Διαπιστώνουμε όμως ότι τα υφιστάμενα συστήματα αξιολόγησης παρουσιάζουν πληθώρα προβλημάτων που αφορούν : τη βαθμολόγηση όλων σχεδόν των υπαλλήλων με άριστα και την έλλειψη ενδιαφέροντος από πλευράς των υπαλλήλων λόγω έλλειψης κινήτρων, την υποτίμηση και την καχυποψία απέναντι στο σύστημα αφού η υπηρεσιακή έκθεση πολλές φορές υποκινείται από κομματικά συμφέροντα , για προώθηση όχι των «ικανών» αλλά αυτών που έχουν δύναμη λόγω κόμματος.

Μελετώντας την περίπτωση της Κύπρου, συμπεραίνουμε δυστυχώς ότι το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης δεν υστερεί σε κανένα από τα πιο πάνω μειονεκτήματα. Απεναντίας από ένα αξιολόγο εργαλείο εμπέδωσης της αξιοκρατίας και κατ' επέκταση ορθής στελέχωσης των υπηρεσιών μετατράπηκε σε ένα ισοπεδωτικό μηχανήμα που λειτουργεί ως πολέμιος της αξιοκρατίας και ακολούθως

ως πολέμιος της αποτελεσματικής λειτουργίας και της προόδου της Δημόσιας Διοίκησης της Κύπρου.

Η Κυβέρνηση προχωρά σε ριζικές αλλαγές αναδιάρθρωσης της Δημόσιας Διοίκησης και μέσα στη μελέτη είναι και η άμεση αναθεώρηση του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης. Μελετάται η σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων με την αμοιβή (Bonus), σύστημα το οποίο εφαρμόζεται και σε άλλες χώρες της Ευρώπης (Δανία, Η.Β, Ολλανδία ,Ισπανία). Το σύστημα παρουσιάζει πολλά πλεονεκτήματα αφού αποτελεί κίνητρο για τη βελτίωση της απόδοσης των υπαλλήλων όλων των βαθμίδων αφού η επιπλέον χρηματική αμοιβή παρακινεί τον εργαζόμενο για αποδοτικότερη εργασία. Παράλληλα το σύστημα αυτό προσελκύει και ταλαντούχα ικανά στελέχη σε υπεύθυνες θέσεις πράγμα το οποίο εντοπίστηκε και στο Δημόσιο στη Δανία όπου διευθυντικά στελέχη κινητοποιήθηκαν λόγω της πολιτικής σύνδεσης της μισθοδοσίας με την απόδοση.

Κατά συνέπεια, η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων στην πρόκληση για μια ευρύτερη μεταρρύθμιση που επιχειρείται για την αντιμετώπιση των χρόνων παθογενειών και αρρυθμιών του Δημόσιου τομέα στην Κύπρο, δύναται να χρησιμοποιηθεί ως μέσο για την αποτελεσματικότερη αξιοποίηση του προσωπικού.

## **Προτάσεις**

Με βάση τα πιο πάνω επιβάλλεται η καθιέρωση νέων θεσμών και πολιτικών για να μπορεί να γίνει εφικτή η αξιολόγηση της απόδοσης των δημόσιων υπαλλήλων προκειμένου να βελτιωθεί η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα της.

Για να στεφθεί όμως με επιτυχία η εφαρμογή του νέου συστήματος πρέπει να γίνει αποδεκτό από τους υπαλλήλους και να αλλάξει η νοοτροπία. Εάν ένα σύστημα δε γίνει αποδεκτό, και τις καλύτερες προδιαγραφές να έχει, δε θα εφαρμοστεί με επιτυχία και αυτό γιατί δε θα έχει την υποστήριξη που χρειάζεται απ' αυτούς που θα κληθούν να το εφαρμόσουν.

Για να επανακτήσει και πάλι η αξιολόγηση τους στόχους της και να βελτιωθεί και να αυξηθεί η παραγωγικότητα της δημόσιας διοίκησης και κατ' επέκταση η αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού προτείνεται :

- Η αξιολόγηση της απόδοσης των δημόσιων υπαλλήλων να βασίζεται στο αποτέλεσμα της αξιολόγησης επίτευξης προκαθορισμένων από την ηγεσία Στρατηγικών στόχων με διαδικασίες μετρήσεων. Τα προσδιοριζόμενα και αποδεκτά κριτήρια αξιολόγησης ποιοτικής και ποσοτικής απόδοσης, τα οποία θα σχετίζονται άμεσα με τις υπό εκτέλεση εντολές ανά φύση παρεχόμενης υπηρεσίας ή δραστηριότητας θα μετρώνται με δείκτες μέσω των οποίων θα αξιολογείται ο βαθμός υλοποίησης των τεθέντων στόχων.
- Η εισαγωγή μηχανογραφικών συστημάτων με σκοπό τη διευκόλυνση της επεξεργασίας και εξαγωγής των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης ,κυρίως των βαθμολογικών ,καθώς και τη δημιουργία ασφαλών και διαρκών βάσεων δεδομένων, εφόσον βέβαια τηρηθούν οι απαραίτητες προϋποθέσεις για το απόρρητο και την προστασία και ασφάλεια των προσωπικών δεδομένων. Τα συμπεράσματα αυτά μπορούν να αξιοποιηθούν από τις Διευθύνσεις Προσωπικού, αφού υπάρχουν ικανά και εξειδικευμένα στελέχη.
- Η δημοσιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης θα έδινε για παράδειγμα τις κατάλληλες πληροφορίες στους πολίτες για το ποια σχολεία και ποια νοσοκομεία προσφέρουν τις καλύτερες πληροφορίες. Ταυτόχρονα η Πολιτεία θα έχει τις απαραίτητες πληροφορίες για να αναδιοργανώσει

υπηρεσίες ή να ενισχύσει οργανισμούς που υπολείπονται σε παραγωγικότητα και ποιότητα υπηρεσιών. Με τον τρόπο αυτό θα δημιουργηθούν προϋποθέσεις για την αύξηση της αποτελεσματικότητας του δημόσιου τομέα αφού η δημοσιοποίηση της παραγωγικότητας και της ποιότητας του κάθε δημόσιου οργανισμού έχει επιπτώσεις στο κύρος και τη βιωσιμότητα του οργανισμού. Επομένως η αξιολόγηση είναι μια ουσιαστική, δημοκρατική διαδικασία που μπορεί να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις για αλλαγή νοοτροπίας και αύξηση της παραγωγικότητας των δημόσιων λειτουργιών και οργανισμών προς όφελος του συνόλου των πολιτών.

- Η παροχή κινήτρων είτε ηθικών, έμμεσων (επιβράβευση, δυνατότητες ταχύτερης υπηρεσιακής εξέλιξης) είτε άμεσων (οικονομικές απολαβές) στους δημόσιους υπαλλήλους .Γιατί ακριβώς η αξιολόγηση δε σημαίνει μόνο υποχρεώσεις των αξιολογούμενων αλλά και αντίστοιχα δικαιώματα.
- Η διεξαγωγή εντατικών εκπαιδεύσεων κυρίως για τους αξιολογητές οι οποίοι έχουν εκπαιδευτεί σε τελείως διαφορετικό περιβάλλον για να μπορούν έτσι να εναρμονιστούν με τα νέα δεδομένα και να αλλάξουν νοοτροπία.
- Η απαξίωση του ισχύοντος συστήματος μπορεί να επηρεάσει την εφαρμογή του νέου συστήματος .Γι αυτό χρειάζεται να γίνουν ενέργειες που ενισχύουν την ανάπτυξη του κατάλληλου κλίματος και την καλλιέργεια της οργανωσιακής κουλτούρας .Αυτό προϋποθέτει ευρύτερες αλλαγές σε όλο το σύστημα διοίκησης προσωπικού.

Καταληκτικά, η αξιολόγηση πρέπει να είναι ένα ευέλικτο σύστημα που να προσαρμόζεται στις ανάγκες της κάθε υπηρεσίας- αν συλλογιστούμε μάλιστα το εύρος της Δημόσιας διοίκησης η ανάγκη αυτή εμφανίζεται ακόμα πιο μεγάλη και να εξυπηρετεί καλύτερα τις αρχές της διαφάνειας, της αποτελεσματικότητας και της νομιμότητας.

*«Αν η πολιτική είναι η τέχνη της εξυπηρέτησης του κοινού αγαθού, η αξιολόγηση μπορεί να γίνει ένα από τα καλύτερα εργαλεία της.»*

# ***ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α΄***

# ***ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β΄***