

2015

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

### Charalambos, Charalambous

þÿ Á Ì³ Á ± ¼ ¼ ± " · ¼ Ì Ã ¹ ± Â " ¹ ¿ <sup>-0</sup> · Ã · Â , £ Ç ¿ » ® ÿ ¹ ⁰ ¿ ½ ¿ ¼ ¹ ⁰ Ì ½ • À ¹ Ã Ä · ¼ Ì ½ ⁰ ± ¹ " ¹ ¿ <sup>-0</sup> ·  
þÿ ± ½ µ À ¹ Ã Ä ® ¼ ¹ ¿ • µ ¬ À ¿ » ¹ Â ¬ Æ ¿ Å

---

<http://hdl.handle.net/11728/7025>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΝΕΑΠΟΛΙΣ ΠΑΦΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΘΕΜΑ:**

**ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ**

**Φοιτητής: Χαράλαμπος Χαραλάμπους**

**Επιβλέπων Καθηγητής: κ. Κωνσταντίνος Αθανασόπουλος**

Πάφος, 2015

Μεταπτυχιακή διατριβή

# **ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ**

Ετοιμάστηκε από

Χαράλαμπο Χαραλάμπους

Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος

Ιούνιος, 2015

## **Πνευματικά δικαιώματα**

Copyright © Χαράλαμπος Χαραλάμπους, 2015

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η παρούσα Μεταπτυχιακή Εργασία υποβάλλεται στο καθηγητικό σώμα για την εκπλήρωση των υποχρεώσεων απόκτησης του Μεταπτυχιακού Τίτλου Δημόσιας Διοίκησης, από το Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου.

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Η ολοκλήρωση της παρούσας Μεταπτυχιακής Διατριβής δε θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί χωρίς την καθοδήγηση και βοήθεια του Καθηγητή Κωνσταντίνου Αθανασόπουλου, και γι' αυτόν τον λόγο θα ήθελα να του εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες.

Τέλος, θα ήθελα να πω ένα μεγάλο ευχαριστώ στους ανθρώπους που ήταν δίπλα μου, την οικογένεια και τους φίλους μου, που με στήριζαν καθ' όλη την διάρκεια της μελέτης και συγγραφής της εργασίας μου, κάνοντας ότι είναι δυνατό για να εκπληρώσω του στόχους μου.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Αναντίρρητα, οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενός οργανισμού, καθώς η συνολική λειτουργία και αποτελεσματικότητα του οργανισμού εξαρτώνται άμεσα από την απόδοση των υπαλλήλων του. Η αξιολόγηση της απόδοσης των δημόσιων υπαλλήλων είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την εξυπηρέτηση του πολίτη και την εξοικονόμηση των πόρων του κράτους.

Προκύπτει ωστόσο το εξής ερώτημα: «Κατά πόσο υπάρχουν συστήματα αξιολόγησης των Δημόσιων Υπαλλήλων και αν ναι, κατά πόσο είναι αντικειμενικά, αποτελεσματικά και αποδοτικά;». Η παρούσα ερευνητική πρόταση έχει στόχο στη διερεύνηση της αξιολόγησης της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων της Κύπρου. Αφού παραθέσουμε το θεωρητικό μέρος βάσει του Περί Δημοσίων Υπαλλήλων Νόμου και τη συμβολή μιας τέτοιας αξιολόγησης, θα εξετάσουμε αναλυτικά τα δεδομένα της Κύπρου και θα απαντήσουμε το βασικό ερευνητικό ερώτημα που τίθεται πιο πάνω.

Η κατάλληλη μεθοδολογία διεξαγωγής της έρευνας είναι η εμπειριστατωμένη ανάλυση της νομοθεσίας που εφαρμόζεται στην Κύπρο, καθώς επίσης και στις μεθόδους και εργαλεία που χρησιμοποιούνται και προβληματισμούς που προκύπτουν. Η ανασκόπηση της διεθνής βιβλιογραφίας είναι η κύρια πηγή των δεδομένων της έρευνας και αυτό έχει καταλυτικό ρόλο καθώς θα συμβάλλει στην τεκμηρίωση της εργασίας, προσδίδοντας τις επιστημονικές απόψεις πολλών μελετητών.

Αναπόφευκτα, η ανάδειξη των αποτελεσμάτων της έρευνας, θα προσφέρει σαφή αντίληψη της τρέχουσας πραγματικότητας για την αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων στην Κύπρο. Όλοι συμφωνούν ότι η έλλειψη παρακολούθησης του έργου των Δημοσίων Υπαλλήλων έχει δυσμενή αποτελέσματα. Γι' αυτόν τον λόγο, κρίνω απαραίτητη τη διατύπωση προσωπικών εισηγήσεων για το πιο πάνω θέμα, καθώς θεωρώ την υφιστάμενη διαδικασία ανεπαρκής και ελλιπής.

**Λέξεις κλειδιά:** Δημόσιοι υπάλληλοι, αξιολόγηση, απόδοση, αποτελεσματικότητα



## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

|  |           |
|--|-----------|
| <b>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....</b>                             | <b>5</b>  |
| <b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....</b>                                | <b>6</b>  |
| <b>ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ.....</b>                     | <b>8</b>  |
| <br>   |           |
| <b>A. ΓΕΝΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ .....</b>                    | <b>11</b> |
| 1. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού .....               | 11        |
| 1.1. Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού .....      | 13        |
| 1.2. Ανάλυση Θέσης Εργασίας.....                     | 14        |
| 1.3. Προσέλκυση Προσωπικού.....                      | 14        |
| 1.4. Επιλογή και Πρόσληψη Προσωπικού.....            | 14        |
| 1.5. Εκπαίδευση Προσωπικού.....                      | 15        |
| 1.6. Αξιολόγηση Προσωπικού .....                     | 15        |
| 1.7. Συστήματα Αμοιβών .....                         | 15        |
| 2. Διάκριση Ιδιωτικού και Δημόσιου Τομέα.....        | 16        |
| 3. Αξιολόγηση Προσωπικού.....                        | 20        |
| 3.1. Σημασία και Στόχοι .....                        | 20        |
| 3.2. Προϋποθέσεις.....                               | 22        |
| 3.3. Προβλήματα.....                                 | 25        |
| 3.3.1. Ανεπαρκής εκπαίδευση των Διευθυντών .....     | 25        |
| 3.3.2. Ασυνεπής Βαθμολογία και Ανήθικη Κριτική ..... | 26        |
| 3.3.3. Έλλειψη μέτρων βάσει των αποτελεσμάτων .....  | 27        |
| 3.3.4. Λανθασμένα κριτήρια.....                      | 28        |
| 3.3.5. Συχνότητα αξιολόγησης.....                    | 29        |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>B. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ .....</b>        | <b>30</b> |
| 1.    Επιλογή θέματος.....                 | 30        |
| 2.    Παρουσίαση προβλήματος.....          | 31        |
| 3.    Ερευνητικοί Στόχοι.....              | 31        |
| 4.    Συλλογή Δεδομένων.....               | 31        |
| <br>                                       |           |
| <b>Γ. ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ .....</b>               | <b>33</b> |
| <b>Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΚΥΠΡΟΥ.....</b>         | <b>33</b> |
| 1.    Ιστορική Αναδρομή .....              | 33        |
| 2.    Σύστημα Αξιολόγησης.....             | 35        |
| <b>ΆΛΛΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ .....</b>             | <b>42</b> |
| 1.    Συστήματα Αξιολόγησης .....          | 42        |
| 1.1.  Συνέντευξη.....                      | 42        |
| 1.2.  Παρακολούθηση και Παρατήρηση .....   | 43        |
| 1.3.  Αυτοπεριγραφή .....                  | 44        |
| 1.4.  Ερωτηματολόγιο .....                 | 45        |
| 1.5.  Σύγκριση υπαλλήλων .....             | 46        |
| 1.6.  Κρίσιμες καταστάσεις .....           | 46        |
| 1.7.  Ομαδική Αξιολόγηση .....             | 47        |
| 1.8.  Αξιολόγηση 360 Μοιρών .....          | 47        |
| <br>                                       |           |
| <b>Δ. ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....</b>                    | <b>49</b> |
| 1.    Συμπεράσματα και Προβληματισμοί..... | 49        |
| 2.    Κριτική Ανάλυση .....                | 51        |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>   | <b>54</b> |
| Νομοθεσία.....   | 54        |
| Ελληνική Βιβλιογραφία.....   | 54        |
| Ξένη Βιβλιογραφία.....   | 55        |
| Ηλεκτρονικές Πηγές.....  | 59        |
| <br>   |           |
| <b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ .....</b>   | <b>60</b> |
| Παράρτημα I: Έντυπο Αξιολόγησης Τύπου «Α» .....                            | 60        |
| Παράρτημα II: Έντυπο Αξιολόγησης Τύπου «Β» .....                           | 63        |
| Παράρτημα III: Εισήγηση - Έντυπο Αξιολόγησης και Προσωπικής Ανάπτυξης..... | 68        |

## A. ΓΕΝΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

### 1. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Το επιχειρησιακό περιβάλλον της εποχής χαρακτηρίζεται συνεχές και ταχέως μεταβαλλόμενο. Έτσι, οι επιχειρήσεις υποχρεούνται να εξασφαλίσουν την μέγιστη προσπάθεια των εργαζομένων τους, για την επίτευξη των στόχων που έχουν θέσει. Η απόκτηση και διατήρηση ικανών εργαζομένων είναι βασικό πρόβλημα σε όλους του οργανισμούς, εξ ου και προκύπτει η ανάγκη για τη σωστή και αποτελεσματική τους διοίκηση.

Στη βιβλιογραφία, εντοπίζονται εναλλακτικοί όροι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και είναι σημαντικό να αναφερθούν έτσι ώστε να υπάρχει μια πλήρης αποσαφήνιση του όρου. Συχνά, συναντούνται οι εξής όροι: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Διοίκηση Προσωπικού. Βάσει των όσων αναφέρουν οι **Mathis, Jackson & Sean (2013)**, όλοι οι τίτλοι καλούνται να απαντήσουν διάφορα ερωτήματα που σχετίζονται με τους εργαζόμενους ενός οργανισμού. Παραδείγματος χάρη, ο απαραίτητος αριθμός, τα κατάλληλα προσόντα, οι θέσεις εργασίες και τα καθήκοντα των εργαζομένων είναι ουσιαστικά της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι τα άτομα που εργάζονται στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχουν ζωτικό ρόλο για έναν οργανισμό. Ας μην ξεχνάμε άλλωστε, ότι είναι τα αρμόδια πρόσωπα σε ότι έχει να κάνει με τους εργαζομένους του οργανισμού και ότι πρέπει να έχουν τέτοια σχέση μαζί τους ώστε να πετυχαίνονται οι στόχοι για τους οποίους εργοδοτήθηκαν.

Όπως επισημαίνουν οι **Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή (2003)**, οι ιδιοκτήτες ή οι διευθυντές ενός οργανισμού πρέπει να αντιλαμβάνονται τη σοβαρότητα του ρόλου της Υπηρεσίας Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και πως η ύπαρξη της είναι απολύτως απαραίτητη τόσο για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού όσο και την διατήρηση των εργασιακών πρακτικών και αξιών. Έτσι, πιο κάτω διευκρινίζονται τα καθήκοντα των ατόμων που εργάζονται στο Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ώστε να γίνει πιο κατανοητή η προσφορά των υπηρεσιών τους, βάσει τον **Crote (1996)**:

- Πρέπει να έρχονται σε καθημερινή επαφή με τους υπόλοιπους εργαζομένους του οργανισμού.
- Πρέπει να καθορίζουν και να αποφασίζουν για το εργασιακό κόστος του οργανισμού.
- Πρέπει να ελέγχουν αν οι εργαζόμενοι εργάζονται με όρεξη, ταχύτητα και ποιότητα κατά την παραγωγή αλλά και κατά την εξυπηρέτηση των πελατών.
- Πρέπει να λαμβάνουν αποφάσεις σε ότι έχει να κάνει με τις προσλήψεις, απολύσεις, προαγωγής, εκπαίδευση, ενημέρωση υποχρεώσεων και δικαιωμάτων.
- Πρέπει να παρέχουν συμβουλές και πληροφορίες τόσο για το εσωτερικό όσο και για το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού στους Προϊσταμένους / Υπεύθυνους για τις τακτικές διαχείρισης του προσωπικού τους.
- Πρέπει να ενημερώνουν και να προσελκύουν υποψήφιους εργαζόμενους με την προκήρυξη κάποιας κενής θέσης που δημιουργείται, ενώ έπειτα με αξιοπρεπή τρόπο να προχωρούν στην επιλογή τους.

- Πρέπει να διεξάγουν εκπαιδευτικά προγράμματα σε όλο το προσωπικό όχι μόνο σε ότι έχει να κάνει με την ανάπτυξη εξειδικευμένων γνώσεων που να αφορά τη φύση της εργασίας τους αλλά και σε σχέση με την επικοινωνία, ομαδικότητα, συνεργασία και εμπιστοσύνη μεταξύ των υπαλλήλων.
- Πρέπει να αποδείξουν ότι στηρίζουν τους υπαλλήλους σε τυχόν προσωπικές και επαγγελματικές δυσκολίες που αντιμετωπίζουν και να επιλύουν τις όποιες εργατικές διαφορές δημιουργούνται.
- Πρέπει να αξιολογούν τους εργαζομένους με τέτοιο τρόπο ώστε να τους παρέχονται κίνητρα και ανταμοιβές, για να μεγιστοποιείται η αξιοποίηση και η απόδοση τους.

Συνοπτικά, οι κυριότερες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι οι εξής:

### **1.1. Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού**

Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει την ανάλυση των αναγκών για τις θέσεις εργασίας στα διάφορα τμήματα του οργανισμού ώστε μετέπειτα να γίνουν οι απαραίτητες ενέργειες για την εξασφάλιση του προσωπικού. Ο **Price (2007)**, εξηγεί ότι μέσα από τη συλλογή διάφορων πληροφοριών, προγραμματίζονται οι ανάγκες για το υφιστάμενο προσωπικό, όπως για παράδειγμα την εκπαίδευση και επιμόρφωση, ενώ μελετούνται και οι ανάγκες σε προσωπικό που θα χρειαστεί στο μέλλον ο οργανισμός, ώστε να μπορέσουν να υλοποιηθούν οι στόχοι του οργανισμού.

## **1.2. Ανάλυση Θέσης Εργασίας**

Για την κάθε ανάγκη πλήρωσης θέσης, εξετάζονται αναλυτικά οι θέσεις εργασίας και τα διάφορα χαρακτηριστικά της, όπως περιγραφή της θέσης, το καθηκοντολόγιο, οι απαιτήσεις της θέσης, οι δεξιότητες και τα προσόντα που πρέπει να έχει ο κάτοχος της θέσης αυτής.

## **1.3. Προσέλκυση Προσωπικού**

Με την ανάλυση των αναγκαίων θέσεων εργασίας, ακολουθεί η προσέλκυση των υποψήφιων υπαλλήλων. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει τη δημοσίευση της θέσης και των χαρακτηριστικών της, την ανάρτηση της στην ιστοσελίδα του οργανισμού και γενικά την πληροφόρηση του κοινού για τη κενή θέση εργασίας που δημιουργήθηκε στον οργανισμό.

## **1.4. Επιλογή και Πρόσληψη Προσωπικού**

Τις περισσότερες φορές παρατηρείται προσέλκυση προσωπικού πέραν του αριθμού κάλυψης κενών θέσεων. Έτσι, το Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού καλείται να επιλέξει τους κατάλληλους υπαλλήλους μέσα από διάφορες διαδικασίες, όπως εξετάσεις και συνεντεύξεις. Με την επιλογή, ακολουθεί η διαδικασία πρόσληψης, η οποία περιλαμβάνει την υπογραφή συμβολαίου, τη γνωριμία του υπαλλήλου με τους συναδέλφους του, την ενημέρωση των καθηκόντων, δικαιωμάτων και υποχρεώσεων του.

### **1.5. Εκπαίδευση Προσωπικού**

Η εκπαίδευση του προσωπικού για τη εκπλήρωση των απαιτήσεων της θέσης του είναι απαραίτητη σε όλο το προσωπικό, είτε αυτό βρίσκεται στην έναρξη των καθηκόντων του ή είτε αυτό είναι ήδη εργοδοτημένο. Μέσα από την εκπαίδευση, οι υπάλληλοι ενημερώνονται για τις διαδικασίες του οργανισμού, για νέες μεθόδους παραγωγής, νέα τεχνολογικά μέσα και άλλα πολλά.

### **1.6. Αξιολόγηση Προσωπικού**

Η αξιολόγηση του προσωπικού είναι αναγκαία, αφού όπως περιγράφεται στην παρούσα εργασία, εξετάσει την απόδοση των εργαζομένων σε σχέση με τους στόχους που τους έχουν ανατεθεί.

### **1.7. Συστήματα Αμοιβών**

Αμοιβή για τον υπάλληλο δεν αποτελεί μόνο η μισθοδοσία, η οποία προσφέρεται για την εξάσκηση των καθηκόντων του, αλλά και ότι άλλο μπορεί να θεωρηθεί ανταμοιβή για την αύξηση της παραγωγικότητας του, όπως για παράδειγμα προαγωγή, προμήθεια, ταξίδια.



## 2. Διάκριση Ιδιωτικού και Δημόσιου Τομέα

Ο **Kim (2011)** τονίζει ότι η οικονομική κρίση, σχεδόν όλοι οι δημόσιοι και ιδιωτικοί οργανισμοί παλεύουν με την πρόκληση της απόδοσης των υπαλλήλων τους, με διάφορους τρόπους. Η διάκριση μεταξύ τους, με απλά λόγια έχει να κάνει με το ότι ο ιδιωτικός τομέας αποτελείται συνήθως από οργανισμούς που ανήκουν σε ιδιώτες και δεν αποτελεί μέρος της κυβέρνησης. Αυτά συνήθως περιλαμβάνει εταιρείες, τόσο κερδοσκοπικών όσο και μη κερδοσκοπικών, συνεργασίες, και φιλανθρωπικές οργανώσεις. Στην αντίθετη περίπτωση ο δημόσιος τομέας αποτελείται συνήθως από οργανισμούς που ανήκουν και λειτουργούν από την κυβέρνηση. Οι οργανισμοί αυτοί μπορεί να είναι κρατικοί, επαρχιακοί ή άλλες δημοτικές αρχές.

Ωστόσο, πέραν των γενικών διαφορών μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου τομέα, θα επικεντρωθούμε στη διαφορετικότητα τους ως προς τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και την αξιολόγηση του. Στο σημείο αυτό θα ήταν καλό να αναφέρουμε τη διαπίστωση των **Μακροδημήτρη και Μιχαλόπουλου (2000)**, οι οποίοι αναφέρουν ότι το ανθρώπινο δυναμικό ανέκαθεν θεωρείτο παράγοντας μεγάλης σημασίας για τη δημόσια διοίκηση, γιατί αποτελεί το μέσο με το οποίο κινείται ο περίπλοκος μηχανισμός της. Είναι το έμπυχο υλικό που μετουσιώνει το άψυχο οργανωτικό σχήμα της δημόσιας διοίκησης σε ζωντανό οργανισμό και κατευθύνει τη λειτουργία του για την πραγματοποίηση της αποστολής του κράτους.

Πρώτα απ' όλα θα ήταν καλό να διευκρινίσουμε ότι αν και υπάρχουν διαφορές μεταξύ των ανθρώπινων πόρων στο δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα, ο στόχος είναι ο ίδιος, να μπορέσουν δηλαδή οι οργανισμοί να προσελκύσουν, να αναπτύξουν και να

διατηρήσουν τις ικανότητες του προσωπικού τους, όπως αναφέρει η **Sandleben (2005)**.

Ωστόσο, υπάρχουν κάποιες αποχρώσεις μεταξύ των δύο τομέων. Μια βασική διαφορά είναι ότι, σε αντίθεση με τον ιδιωτικό τομέα, οι περισσότεροι οργανισμοί του δημόσιου τομέα δεν προσφέρουν τη δυνατότητα στους διευθυντές τους να διοικούν κατά βούληση, όπως αναφέρει ο **Daley (1992)**. Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να απομακρυνθούν από την εργασία τους, ή καλύτερα να πάψουν να εργάζονται, μόνο όταν υπάρχει κάποια σοβαρή αιτία, όπως εγκληματική ενέργεια ή παρανομία.

Επίσης, οι προσλήψεις στο δημόσιο αυτό γίνονται συνήθως με περίπλοκες και χρονοβόρες διαδικασίες, κάτι που δε συμβαίνει στην περίπτωση του ιδιωτικού τομέα. Στη δεύτερη περίπτωση, οι διαδικασίες είναι πιο συνοπτικές και σύντομες. Κατ' ακρίβεια, στο δημόσιο τομέα η πρόσληψη γίνεται με λεπτομερή περιγραφή της θέσης, οι περίοδοι υποβολής αιτήσεων καθορίζονται εκ των προτέρων και έχουν συγκεκριμένες ημερομηνίες λήξης, οι υποψήφιοι συνήθως υποχρεούνται να παρακαθίσουν σε γραπτές ή και προφορικές εξετάσεις.

Επίσης, οι υποψήφιοι στο δημόσιο τομέα αξιολογούνται, βαθμολογούνται και ταξινομούνται σύμφωνα με προκαθορισμένα κριτήρια αξιολόγησης για να μπορέσουν να αποκτήσουν τη θέση εργασίας για την οποία αιτήθηκαν όπως τονίζουν οι **Azzone & Palermo (2011)**. Η αξιολόγηση της διαδικασίας και τα αποτελέσματα είναι καλά τεκμηριωμένα για να εξασφαλιστεί ότι όλοι οι υποψήφιοι λαμβάνουν ίση αντιμετώπιση και η διαδικασία είναι διαφανής.

Οι διαφορές για την αξιολόγηση των υπαλλήλων μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου τομέα δεν σταματούν στην πρόληψη. Η μεγαλύτερη διαφορά μεταξύ των δύο γίνεται κατά τη διάρκεια της απασχόλησης όπου οι ρόλοι αντιστρέφονται. Από την μια, στον ιδιωτικό τομέα η αξιολόγηση της επίδοσης των υπαλλήλων είναι μετρήσιμη και λαμβάνεται πολύ σοβαρά υπόψη, ενώ από την άλλη στην περίπτωση του δημόσιου τομέα παρατηρείται μια αδυναμία για έλεγχο της επίδοσης των υπαλλήλων.

Κάποιος θα μπορούσε εύλογα να θέσει το ερώτημα γιατί οι κρατικές υπηρεσίες πρέπει να μπαίνουν στον κόπο και να μετρούν την απόδοση και αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων τους, αφού πρέπει απλά να υπάρχουν και δεν αποσκοπούν στη μεγιστοποίηση των κερδών τους και την απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου από την αγορά, τονίζει ο **Park (2014)**.

Μια πιθανή απάντηση στο πιο πάνω ερώτημα είναι η παράμετρος του προϋπολογισμού. Αν και οι προϋπολογισμοί για πολλές κυβερνητικές υπηρεσίες θα παρέχονται λόγω της αναγκαιότητας των αποστολών των οργανισμών, ανεξάρτητα από την απόδοσή τους, υπάρχουν οργανισμοί που πρέπει να αποδείξουν το έργο τους ώστε να εξασφαλίσουν τα απαραίτητα κονδύλια για το επόμενο έτος.

Επίσης, δεδομένου ότι σε κάθε οργανισμό έχει ανατεθεί μια αποστολή, η μέτρηση για την επιτυχία αυτής της αποστολής είναι μοναδική για τον οργανισμό. Όχι μόνο οι διευθυντές, αλλά και οι ίδιοι οι υπάλληλοι νοιάζονται για τη φήμη του οργανισμού στον οποίο δουλεύουν και θεωρούν σημαντική την απάντηση στο «Πόσο καλά κάνει την αποστολή του ο οργανισμός τους;» Ουσιαστικά, οι μετρήσεις της απόδοσης του οργανισμού απαντούν σε αυτό και γνωστοποιούν σε όλους τις δυνατότητες του οργανισμού.

Δυστυχώς, θα μπορούσαμε να πούμε ότι ο δημόσιος τομέας υστερεί ως προς την αναβάθμιση και εξέλιξη των διαδικασιών του. Ο **Doherty (2014)**, εστιάζει την προσοχή του στην αλλαγή, η οποία πρέπει να είναι ένας σταθερός παράγοντας για τη διαχείριση του κάθε οργανισμού. Στην περίπτωση του ιδιωτικού τομέα, οι μεταρρυθμίσεις είναι πολύ πιο συχνές απ' ό,τι στο δημόσιο τομέα. Το ίδιο συμβαίνει και στα συστήματα αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού. Ενώ ο ιδιωτικός τομέας δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην αξιολόγηση των επιδόσεων του προσωπικού του και θεωρεί απαραίτητη την εν λόγω διαδικασία για τη θέσπιση προτύπων εργασίας μελετώντας εναλλακτικές λύσεις και νέες μεθόδους αξιολόγησης, στο δημόσιο τομέα παρατηρούνται αναλλοίωτες και παγιωμένες τακτικές, οι οποίες με το πέρασμα των χρόνων έχουν χάσει τη σημασία τους.

Στο σημείο αυτό, θα ήταν καλό να επισημανθεί ότι η παρούσα εργασία επικεντρώνεται στα συστήματα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων ειδικότερα και όχι των υπαλλήλων που εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα.

### 3. Αξιολόγηση Προσωπικού

#### 3.1. Σημασία και Στόχοι

Δε θα μπορούσαμε να διαφωνήσουμε με την άποψη των **Tuytens & Devos (2012)** ότι ένα πειθαρχημένο και δίκαιο σύστημα αξιολόγησης, είναι οδηγός συμπεριφοράς και ανάπτυξης για τον κάθε υπάλληλο αλλά και για τον οργανισμό. Ας μην ξεχνάμε ότι η αξιολόγηση των υπαλλήλων συνιστά μια διαδικασία διαπίστωσης και καταγραφής της απόδοσης του κάθε υπαλλήλου σύμφωνα με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας, στην οποία απασχολείται. Σύμφωνα είναι και ο **Morgan D. et al. (2013)**, καθώς υποστηρίζει ότι με την αξιολόγηση των Δημοσίων Υπαλλήλων, η θέσπιση των στόχων του κάθε τομέα του οργανισμού γίνεται πιο συγκεκριμένη και υποσχόμενη.

Ξεκάθαρη είναι και η θέση των **Snell & Bohlander (2012)**, οι οποίοι επισημαίνουν ότι τα συστήματα αξιολόγησης για την επίδοση των υπαλλήλων είναι ιδιαίτερα σημαντικά, αφού η εξαμηνιαία ή ετήσια αξιολόγηση θα δώσει την ευκαιρία στον διευθυντή να μελετήσει τις βελτιώσεις που χρειάζονται οι υπάλληλοι του.

Η διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού δεν αποσκοπεί σε τίποτε άλλο παρά την αύξηση των οφελών των συμβαλλομένων, δηλαδή του εργαζόμενου και του εργοδότη, σύμφωνα με τον **Aswathappa (2005)**. Στην πρώτη περίπτωση, ο εργοδότης έχει την ευκαιρία να διακρίνει τους εργαζομένους τους και τις δυνατότητες τους ώστε να πάρει ουσιαστικές αποφάσεις που θα αναπτύξουν, προβάλλουν και αναπτύξουν την ανταγωνιστικότητα του οργανισμού τους. Από την άλλη, ο

εργαζόμενος έχει την ευκαιρία να βελτιώσει την απόδοση του και να αποκτήσει κίνητρα για περαιτέρω παραγωγικότητα.

Ο **Armstrong (2006)**, περιγράφει ότι η αξιολόγηση του προσωπικού πάνω απ' όλα αποσκοπεί στην εγκαθίδρυση μιας κουλτούρας με υψηλές επιδόσεις στην οποία τα άτομα και οι ομάδες θα αναλαμβάνουν την ευθύνη για συνεχή βελτίωση του οργανισμού και των διαδικασιών του. Συμπερασματικά, μέσω της βελτίωσης των ίδιων των προσώπων αλλά και της συνεργασίας μεταξύ τους προκύπτει πρόοδος και επιτυχία του οργανισμού. Για την αλλαγή της κουλτούρας του οργανισμού αναφέρεται και ο **Wilson (2005)**, ο οποίος τονίζει ότι μέσα από τη διαδικασία αυτή υπάρχει ενοποίηση των στόχων και κινητοποίηση του προσωπικού.

Ουσιαστικά, η αξιολόγηση όπως διευκρινίζει ο **Χυτήρης (2001)**, έχει άμεση σχέση με το πρόγραμμα εργασίας των υπαλλήλων. Με την πρόσληψη του ένας υπάλληλος ακολουθεί διάφορους εργασιακούς κανόνες, οι οποίοι έχουν θεσπιστεί από το Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, ως προς τα καθήκοντα του, την επίτευξη των στόχων του οργανισμού και γενικότερα την προσφορά που έχει ο υπάλληλος στον οργανισμό. Η αξιολόγηση είναι εκείνη που θα αποδείξει αν ο υπάλληλος ανταποκρίνεται στα πιο πάνω.

### 3.2. Προϋποθέσεις

Όντας μια από τις βασικότερες λειτουργίες Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού, η αξιολόγηση για να πετύχει τους στόχους της πρέπει να είναι συνεχής, μετρήσιμη, σκόπιμη και δικαιολογημένη. Οι **Smith & Mazin (2011)**, υπογραμμίζουν ότι η αξιολόγηση των υπαλλήλων ενός οργανισμού πρέπει να πραγματοποιείται σε όλα τα επίπεδα, από τους πιο χαμηλόβαθμους εργαζομένους μέχρι και τους πιο υψηλόβαθμους.

Μέσα από τα πιο πάνω αντιλαμβανόμαστε τη σπουδαιότητα της αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων γενικότερα. Στην περίπτωση όμως του δημόσιου τομέα, θεωρούμε καταλυτικό να αναφέρουμε τις απόψεις του **Van der Waldt (2004)**. Βάσει των διαπιστώσεων του ερευνητή, η επιτυχία της Δημόσιας Υπηρεσίας στο να υπηρετεί τους διοικητικούς της στόχους εξαρτάται κυρίως από την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα με την οποία οι υπάλληλοι της εκτελούν τα καθήκοντα τους. Η αξιολόγηση της απόδοσης τους είναι ένα σπουδαίο εργαλείο για να γνωρίζουν οι υπάλληλοι τι αναμένεται από αυτούς, να γνωρίζουν οι διευθυντές κατά πόσο οι υπάλληλοι τους εργάζονται όπως απαιτείται, για να εντοπίζεται η χαμηλή απόδοση και να βελτιώνεται ενώ η υψηλή απόδοση να αναγνωρίζεται και να επιβραβεύεται.

Συνεπώς, η αξιολόγηση των δημόσιων υπαλλήλων είναι σημαντική και ουσιαστική. Παρόλα αυτά γύρω από το θέμα της αξιολόγησης της απόδοσης των δημόσιων υπαλλήλων παρουσιάζονται πολλά ερωτήματα και προβληματισμοί. Στην ουσία αναρωτιόμαστε αν η αξιολόγηση είχε πάντοτε τη βαρύτητα που της αναλογούσε. Ο **Prowle (2009)** επισημαίνει ότι παρόλο που υπήρχε πάντοτε ανεπίσημη αξιολόγηση

των δημοσίων υπαλλήλων, η επίσημη αξιολόγηση ξεκίνησε μόλις πριν από είκοσι χρόνια στο δημόσιο τομέα. Σήμερα, όπως εξηγεί ο ερευνητής, η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων αναπτύσσεται σε όλους τους κρατικούς οργανισμούς και αποτελεί σημαντικό θέμα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

Είναι γνωστό πως λόγω της ασφάλειας που προσέφερε μια θέση στο δημόσιο τομέα, οι υπάλληλοι ήταν σχετικά εφησυχασμένοι για τις υποχρεώσεις, τα καθήκοντα και τον όγκο εργασίας που έπρεπε να διεκπεραιώσουν. Ακόμη και οι διευθυντές δεν έδιναν τόση σημασία για την αξιολόγηση των υπαλλήλων τους, αφού δεν είχαν τέτοια υποχρέωση.

Συμπληρωματικά, οι υπάλληλοι εκτός των πιο πάνω αμφέβαλλαν για την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων μιας αξιολόγησης, με αποτέλεσμα να υπάρχει μια γενικότερη αντιπάθεια για μια τέτοια διαδικασία. Όπως αναφέρεται στα ευρήματα του **Rao (2004)**, το 1978 είχε διεξαχθεί μια έρευνα σε ένα μεγάλο οργανισμό του δημόσιου τομέα της Αμερικής. Η έρευνα είχε σκοπό να διερευνήσει την άποψη των υπαλλήλων για μια πιθανή αξιολόγηση της απόδοσης τους. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα μόνο οι 98 από τους 588 υπαλλήλους απάντησαν ότι ένα σύστημα αξιολόγησης θα τους βοηθήσει να αναγνωρίσουν τις δυνατότητες και τις αδυναμίες τους και περισσότεροι από το 60% ανέφεραν ότι είναι πολύ δύσκολο να υπάρχει αντικειμενική αξιολόγηση αφού εμπλέκεται ο ανθρώπινος παράγοντας.

Στηριζόμενοι στα πιο πάνω καταλήγουμε ότι η αντικειμενικότητα στην αξιολόγηση είναι ένα κρίσιμο σημείο του συνόλου της διαδικασίας, εξ ου και η αξιολόγηση πολλές φορές τρομάζει. Εκτός από αυτό, η γενικότερη στάση των υπαλλήλων σε σχέση με την αξιολόγηση που τους γίνεται, είναι ιδιαίτερος αρνητική. Όπως εξηγεί ο **Daly**



(2012) πολλοί υπάλληλοι αντιπαθούν την αξιολόγηση, ειδικά όταν θεωρούν τη διαδικασία άσκοπη και τιμωρητέα. Οι αξιολογητές, όπως αναφέρει, αντιμετωπίζουν την πρόκληση το να διαγνώσουν σωστά την απόδοση των υπαλλήλων όπως επίσης και το να ανακαλύψουν καινοτόμους τρόπους να βοηθήσουν τους υπάλληλους τους να βελτιώσουν την απόδοσή τους.

Σίγουρα, η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων πρέπει να προϋποθέτει καθορισμένους στόχους και να έχει ως αποτέλεσμα βελτιωμένη διοίκηση. Τα αποτελέσματα της να καθοδηγούν τους εργαζόμενους και να αυξάνουν την παραγωγικότητα. Ο **Van der Waldt (2004)** σχετικά με αυτό, συμπληρώνει ότι η αξιολόγηση της απόδοσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί με διάφορους τρόπους για να ενθαρρύνει την ανάπτυξη των υπαλλήλων. Παίζει ρόλο στην ενίσχυση και βελτίωση της απόδοσης, ενώ καθορίζει τους στόχους της επαγγελματικής σταδιοδρομίας του καθενός και εντοπίζει ανάγκες εκπαίδευσης.

Υπό την ίδια οπτική γωνία, ο **Kirkpatrick (2006)** εξηγεί ότι ο διευθυντής ενός οργανισμού θέλει απλά να έχει μια δίκαιη και ακριβή αξιολόγηση που θα βοηθήσει τον υπάλληλο να βελτιώσει την απόδοσή του στο μέλλον. Κανείς δεν αμφιβάλλει ότι αυτή είναι και η ουσία της αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων. Βασικά μέσα από τη διαδικασία αυτή μπορούν να αναδειχθούν τα θετικά στοιχεία της προσωπικότητας και της εργασίας των υπαλλήλων καθώς επίσης να επισημανθούν οι αδυναμίες τους.

### 3.3. Προβλήματα

Προηγουμένως δόθηκε έμφαση στο ότι η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων είναι ουσιώδης, τόσο για τους οργανισμούς όσο και τους εργαζόμενους. Δυστυχώς όμως, η θέση της δεν είναι στην κορυφή της λίστας των «αγαπημένων» ενεργειών σε ένα οργανισμό αφού η ύπαρξη προβλημάτων είναι πιθανή. Οι **Dusterhoff, Cunningham & MacGregor (2013)** εξηγούν ότι η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης θεωρείται όλο και περισσότερο ως βασικός σύνδεσμος μεταξύ της συμπεριφοράς των εργαζομένων και τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Δυστυχώς όμως, οι αξιολογήσεις απόδοσης συχνά αποτυγχάνουν να αλλάξουν τη λειτουργία των υπαλλήλων και η ο πώς λειτουργούν οι άνθρωποι. Βασικά, η δυσαρέσκεια που έχει δημιουργηθεί για τη διαδικασία αξιολόγησης έχει συσχετισθεί από τους υπαλλήλους ότι οι διευθυντές είναι δυσαρεστημένοι με την εργασία τους, ότι υπάρχουν αυξημένες προθέσεις για απολύσεις και πως δεν υπάρχει δέσμευση και αφοσίωση στον οργανισμό. Πιο κάτω, πρόκειται να ακολουθήσουν μερικά παραδείγματα προβλημάτων που σχετίζονται με την αξιολόγηση των υπαλλήλων:

#### 3.3.1. Ανεπαρκής εκπαίδευση των Διευθυντών

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το πρόβλημα που δημιουργείται από τους διευθυντές οι οποίοι δεν εκπαιδεύονται κατάλληλα για να προβαίνουν σε αποτελεσματική αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού. Η αποτελεσματική αξιολόγηση της απόδοσης είναι πλήρως συνυφασμένη με το γεγονός ότι οι διευθυντές πρέπει να γνωρίζουν πως να την διεξαγάγουν, ακόμη και αν έχουν πολλά χρόνια εμπειρίας ως διευθυντές, όπως αναφέρουν οι **Kearney & Berman (1999)**.

Στην πραγματικότητα, δεδομένου ότι η διαδικασία μπορεί να διαφέρει από οργανισμό σε οργανισμό, είναι σημαντικό ότι παρέχεται εκπαίδευση στους διευθυντές για τη φιλοσοφία της αξιολόγησης, για διάφορα θέματα όπως η οργάνωση, η αναθεώρηση των εντύπων, το σύστημα βαθμολόγησης και το πως χρησιμοποιούνται τα δεδομένα που συλλέγονται. Νοείται ότι η εκπαίδευση θα πρέπει να πραγματοποιείται τακτικά και κυρίως την περίοδο που πρέπει να πραγματοποιηθεί η αξιολόγηση. Στην ουσία, όπως διαπιστώνουν **οι Iqbal, Akbar & Budhwar (2014)**, η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων έχει σημασία μόνο όταν αυτή είναι αποτελεσματική. Συνεπώς οι Διευθυντές, οι οποίοι θα επιλέξουν τη μέθοδο αξιολόγησης και θα συλλέξουν τα στοιχεία έχουν πρωταγωνιστικό ρόλο στην όλη διαδικασία.

### **3.3.2. Ασυνεπής Βαθμολογία και Ανήθικη Κριτική**

Η αξιοπιστία είναι ένα πολύ βασικό συστατικό της αξιολόγησης. Κάποιος διευθυντής μπορεί να θεωρεί μια απόδοση «αποδεκτή» ενώ κάποιος άλλος να τη θεωρεί ότι «δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του οργανισμού». Αυτό είναι ένα σοβαρό πρόβλημα που δημιουργείται καθώς προκαλεί ασυνέπεια στη βαθμολόγηση και κατ'επέκταση μη αντικειμενική αξιολόγηση. Αυτό αποτελεί πρόκληση για τον κάθε οργανισμό κυρίως όταν τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται είναι υποκειμενικά και δεν στηρίζονται σε μετρήσιμα αποτελέσματα απόδοσης.

Οι **Jacobs, Belschak & Hartog (2014)** μελέτησαν τους λόγους που μπορεί να υπάρξει ανήθικη κριτική κατά την αξιολόγηση ενός εργαζομένου. Αναφέρουν ότι οι διευθυντές μπορεί να παραποιήσουν τα αποτελέσματά των αξιολογήσεων τους

σκόπιμα για πολλούς λόγους. Πιο κάτω παρουσιάζονται οι λόγοι που τους ωθούν στην πράξη αυτή, σύμφωνα με τα ευρήματα των ερευνητών:

1. Υπάρχει η πεποίθηση ότι οι ακριβείς εκτιμήσεις θα έχουν καταστροφικές συνέπειες και δε θα δώσουν κίνητρα στους εργαζόμενους για καλύτερη απόδοση.
2. Υπάρχει η επιθυμία να μη δημιουργηθεί ένα μόνιμο αρνητικό αρχείο για τον εργαζόμενο.
3. Υπάρχει η ανάγκη να προστατευθούν οι εργαζόμενοι που αποδίδουν γενικότερα αλλά παρουσιάζουν κάποια μείωση στην εκτέλεση των καθηκόντων τους λόγω προσωπικών προβλημάτων.
4. Ακόμη και όταν τα αποτελέσματα είναι σχετικά χαμηλά, οι διευθυντές νιώθουν υποχρεωμένοι να ανταμείψουν τους εργαζόμενους τους.
5. Προκύπτει η ανάγκη αποφυγής συγκρούσεων με κάποιους «δύσκολους» εργαζόμενους.

### **3.3.3. Έλλειψη μέτρων βάσει των αποτελεσμάτων**

Στην ουσία η αξιολόγηση αποσκοπεί στη βελτίωση των εργαζομένων. Συνεπώς, όταν η αξιολόγηση ενός υπαλλήλου κριθεί μη ικανοποιητική πρέπει να παρθούν τα απαραίτητα μέτρα προς αυτήν την κατεύθυνση, κατά τους **Dowling, Festing & Engle (2008)**. Πολλές φορές όμως παρατηρείται απουσία ή έλλειψη μέτρων, με αποτέλεσμα να τίθεται σε αμφιβολία η χρήση και η αξιοπιστία της αξιολόγησης.

Επίσης, σκοπός της αξιολόγησης της απόδοσης είναι και η ένδειξη αδυναμιών των εργαζομένων έτσι ώστε να δοθούν οι απαραίτητες ευκαιρίες για βελτίωση. Δυστυχώς, είναι λίγοι οι οργανισμοί που στην πραγματικότητα συγκεντρώνουν και χρησιμοποιούν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης για να βοηθήσουν στη παραγωγή της μέγιστης αξίας από τις προσπάθειές των υπαλλήλων τους.

Οι διευθυντές θα πρέπει να έχουν υπόψη τους ότι οι στόχοι της διαδικασίας αξιολόγησης είναι να αναγνωρίσουν τα αποτελέσματα, να παρέχουν ανάδραση / ανατροφοδότηση για την αντιμετώπιση των αδυναμιών, να προσδιορίσουν τις ανάγκες κατάρτισης και να εντοπίσουν τις φτωχές αποδόσεις. Δυστυχώς, οι διευθυντές σπάνια μετρούν τη συμβολή της διαδικασίας για την επίτευξη οποιουδήποτε από αυτούς τους στόχους.

#### **3.3.4. Λανθασμένα κριτήρια**

Η αξιολόγηση της πραγματικής απόδοσης πολλές φορές δεν είναι εφικτή. Οι περισσότεροι διευθυντές επικεντρώνονται στο «πρόσωπο» και των άλλων χαρακτηριστικών του προσώπου όπως είναι η σχέση μαζί τους, οι γνώσεις τους ή οι συμπεριφορά τους. Ενώ αυτοί οι παράγοντες μπορούν να συμβάλλουν στην απόδοση, δεν είναι μέτρα της πραγματικής παραγωγής. Η αξιολόγηση πρέπει να βασίζεται σε κριτήρια όπως είναι η ποιότητα της παραγωγής, ο όγκος παραγωγής και η οικονομική απόδοση της παραγωγής.

### 3.3.5. Συχνότητα αξιολόγησης

Όταν η αξιολόγηση γίνεται σε μη καθορισμένα χρονοδιαγράμματα ενώ άλλες φορές είναι μια σπάνια διαδικασία, αυτό απαξιώνει την ουσία της αξιολόγησης. Ο πρωταρχικός στόχος της διαδικασίας είναι να εντοπίσει και να επιλύσει τα ζητήματα απόδοσης. Ένα ποιοτικό πρόγραμμα αξιολόγησης και ελέγχου πρέπει να λειτουργεί σε πραγματικό χρόνο, όπως σημειώνουν οι **Brewer & Wilson (2013)**. Έρευνες αποδεικνύουν ότι η αξιολόγηση καλό είναι να γίνεται σε τριμηνιαία βάση.

## **B. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

### **1. Επιλογή θέματος**

Οι διευθυντές και οι υπάλληλοι όλων των δημόσιων οργανισμών βρίσκονται σε διαρκή πίεση με σκοπό την βελτίωση των υπηρεσιών που προσφέρουν και την εξυπηρέτηση του κοινού. Με αποτέλεσμα, όλοι οι οργανισμοί έχουν στρέψει το ενδιαφέρον τους περισσότερο από ποτέ στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Έχει γίνει κατανοητό ότι το προσωπικό ενός οργανισμού είναι το πολυτιμότερο του περιουσιακό στοιχείο, καθώς αυτός είναι ο παράγοντας που θα βοηθήσει τον οργανισμό να πετύχει τους στόχους του.

Η επιλογή του θέματος βασίστηκε κυρίως στην ανάγκη δημιουργίας ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης, καθώς το φαινόμενο της μείωσης του προσωπικού στο δημόσιο τομέα είναι επίκαιρο στις μέρες μας. Συνεπώς, προκύπτει η ανάγκη για μεγιστοποίηση των δυνατοτήτων του υφιστάμενου προσωπικού ώστε να ενθαρρύνει την ανάπτυξη των εργαζομένων, να βελτιώσει τη λειτουργία του οργανισμού, να ενδυναμωθούν και να ληφθούν υπόψη οι εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων.

## **2. Παρουσίαση προβλήματος**

Το πρόβλημα που καλείται να μελετήσει η παρούσα εργασία είναι η αναζήτηση αποτελεσματικών συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού, τα οποία μπορούν να εφαρμοστούν στην Κύπρο. Το παρόν σύστημα βρίσκεται σε ισχύ από το 1990 και χρήζει βελτίωσης.

## **3. Ερευνητικοί Στόχοι**

Σκοπός είναι η συγκέντρωση, η ανάλυση και η αξιοποίηση των πληροφοριών ώστε να επιτευχθούν οι πιο κάτω στόχοι:

1. Μελέτη του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης των δημόσιων υπαλλήλων στην Κύπρο
2. Μελέτη άλλων συστημάτων αξιολόγησης που δεν εφαρμόζονται στη Δημόσια Υπηρεσία της Κύπρου αλλά θα μπορούσαν να εφαρμοστούν

## **4. Συλλογή Δεδομένων**

Η παρούσα εργασία στηρίζεται στη βιβλιογραφική ανασκόπηση καθώς με τον τρόπο αυτό είναι εφικτός ο εντοπισμός ποικίλων ερευνητικών προτάσεων, ο προσδιορισμός θεωρητικών πλαισίων και η αποκάλυψη πιθανών ερευνητικών κενών.

Η αναζήτηση των βιβλιογραφικών πηγών πραγματοποιήθηκε στη βιβλιοθήκη και στη βάση δεδομένων του Πανεπιστημίου Νεάπολης κυρίως. Επίσης, αναζήτηση



πραγματοποιήθηκε και στα Δημόσια Πανεπιστήμια της χώρας, δηλαδή το Πανεπιστήμιο Κύπρου, το Τεχνολογικό Πανεπιστήμιο Κύπρου και το Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.

Οι λέξεις κλειδιά που χρησιμοποιήθηκαν για την εύρεση του βιβλιογραφικού αλλά και αρθρογραφικού υλικού ήταν: Δημόσιοι υπάλληλοι, αξιολόγηση στο Δημόσιο Τομέα, απόδοση, αποτελεσματικότητα Δημόσιων υπαλλήλων. Οι ανάλογες λέξεις που χρησιμοποιήθηκαν στην Αγγλική γλώσσα ήταν κυρίως Public Sector performance, Public Service employee's evaluation, performance appraisal systems, performance assessment.

## **Γ. ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ**

### **Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΚΥΠΡΟΥ**

#### **1. Ιστορική Αναδρομή**

Η Κύπρος ανήκει στις χώρες που έχουν νομοθετήσει σύστημα αξιολόγησης απόδοσης των δημόσιων υπαλλήλων από το 1990 με τη ψήφιση του Περί Δημόσιας Υπηρεσίας (Αξιολόγηση Υπαλλήλων) Νόμου δυνάμει του άρθρου 87. Με το πέρασ των χρόνων, ακολούθησαν διάφοροι τροποποιητικοί κανονισμοί και συγκεκριμένα το 1993, το 1996, το 1999, το 2009 και τέλος το 2011. Σημειώνεται ότι οι τροποποιητικοί αυτοί κανονισμοί δεν είχαν ιδιαίτερες αλλαγές από την αρχική νομοθεσία, παρά μόνο κάποια σχόλια και ενημερώσεις.

Τονίζεται ότι στο πιο πάνω νόμο αναφέρεται χαρακτηριστικά ότι η διαδικασία των Υπηρεσιακών Εκθέσεων αποβλέπει στη διαπίστωση της καταλληλότητας των υπαλλήλων που τελούν επί δοκιμασία ή για διατήρηση των υπηρεσιών τους, στην εκτίμηση της καταλληλότητας για προαγωγή, καθώς και στην ανάπτυξη ικανοτήτων, υπηρεσιακή ανέλιξη, ορθολογιστική λειτουργία και διεύθυνση της δημόσιας υπηρεσίας. Εξ ου και είναι σημαντική η αξιολόγηση όλων των δημοσίων υπαλλήλων ανεξαρτήτου θέσης.

Το σύστημα αξιολόγησης εφαρμόζεται από το Τομέα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και Εργασιακών Σχέσεων του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού, υπό τη διεύθυνση του Υπουργείου Οικονομικών της Κυπριακής Δημοκρατίας. Κατ' ακρίβεια, ο Τομέας Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και

Εργασιακών Σχέσεων στην προσπάθεια του να εξασφαλίσει τη συνεργασία μεταξύ Κυβέρνησης της Δημοκρατίας υπό την ιδιότητά της ως εργοδότη και του συνόλου των δημόσιων υπαλλήλων εργάζεται για τη διασφάλιση της εφαρμογής του νόμου και τήρηση όλων των κανονισμών που υπάρχουν μέχρι στιγμής. Απώτερος σκοπός του Τομέα είναι να αυξήσει την ατομική και συνολική αποδοτικότητα της δημόσιας υπηρεσίας, εφαρμόζοντας την τακτική της αξιολόγησης για να το πετύχει.

Η αξιολόγηση των δημόσιων υπαλλήλων έχει πρωτεύοντα ρόλο για το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού και αυτό είναι φανερό καθώς πέραν του Τομέα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και Εργασιακών Σχέσεων, σχετικά καθήκοντα έχουν δοθεί και στον Τομέα Διοίκησης Αποδοτικότητας και Αμοιβών. Ο Τομέας αυτός εργάζεται για την αναβάθμιση και αναθεώρηση του συστήματος αξιολόγησης που ψηφίστηκε από τη Βουλή των Αντιπροσώπων. Κύριος στόχος του είναι η ενίσχυση της ποιότητας των υπηρεσιών του κρατικού τομέα, της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας όλων των δημοσίων υπαλλήλων, ανεξαρτήτου ιεραρχικής θέσης. Αυτό συμβαίνει για να επιτηρείται καλύτερα η λειτουργία της κάθε υπηρεσίας.

Κατ' επέκταση, κρίνεται απαραίτητο να επισημάνουμε ότι ο ρόλος της αξιολόγησης των ανώτερα ιεραρχικά δημόσιων υπαλλήλων είναι εξίσου σημαντικός όσο και των υπόλοιπων δημόσιων υπαλλήλων. Οι **Cardy και Dobbins (1994)**, διευκρινίζουν ότι η ανατροφοδότηση και η αξιοποίηση των συμπερασμάτων μπορούν να βοηθήσουν στη βελτίωση της εργασίας του κάθε υπαλλήλου. Με τον τρόπο αυτό αποκτούν γνώση για τα σημεία που υστερούν και

που μπορούν να γίνουν καλύτεροι. Μαθαίνουν να δέχονται τη γνώμη του άλλου και διορθώνουν τα λάθη τους.

Ο διευθυντής του κάθε δημόσιου οργανισμού δεν πρέπει να εξαιρείται αλλά να υπόκειται και αυτός σε αξιολόγηση. Ως προς τον παραδοσιακό του ρόλο, είναι ο κυρίαρχος υπεύθυνος του χώρου εργασίας, ασχολείται με την επίβλεψη των υπαλλήλων και την εφαρμογή των νόμων και κανονισμών ώστε να διεκπεραιωθούν οι διοικητικές και υπηρεσιακές του υποθέσεις. Έχει την ευκαιρία να αξιολογεί το προσωπικό που εργάζεται υπό την εποπτεία του, να το ενθαρρύνει για τις ικανότητες του αλλά και να βελτιώνει τις αδυναμίες που εντοπίζει. Αυτό δε σημαίνει όμως ότι και ο ίδιος πρέπει να πάψει να βελτιώνεται και να αξιολογείται.

## **2. Σύστημα Αξιολόγησης**

Δεδομένης της ισχύς και εφαρμογής της νομοθεσίας Περί Δημόσιας Υπηρεσίας (Αξιολόγηση Υπαλλήλων) του 1990 και των μετέπειτα τροποποιήσεων, όλοι οι υπάλληλοι του δημόσιου και ευρύτερου δημόσιου τομέα υποχρεούνται να υποβάλλουν συμπληρωμένα τα έντυπα αξιολόγησης στην Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας. Ωστόσο, από την υποχρέωση αυτή εξαιρούνται κάποια πρόσωπα και συγκεκριμένα ο Υφυπουργός παρά τω Προέδρω, οι Γενικοί Διευθυντές των Υπουργείων και ο Γραμματέας του Υπουργικού Συμβουλίου.

Δε θα μπορούσαμε να μην αναφέρουμε ότι η τακτική που ακολουθείται για την αξιολόγηση των δημόσιων υπαλλήλων είναι η ίδια είτε αυτοί βρίσκονται σε

ανώτερες είτε σε κατώτερες ιεραρχικές κλίμακες. Όπως προνοεί ο Περί Δημοσίων Υπαλλήλων Νόμος (Αξιολόγηση Υπαλλήλων) του 1990, στην περίπτωση που ο υπάλληλος έχει μονιμοποιηθεί και υπηρετεί υπό δοκιμασία ή αποτελεί προσωρινό προσωπικό και βρίσκεται στα δύο πρώτα χρόνια της υπηρεσίας του, πρέπει να ετοιμάζει την Υπηρεσιακή Εξαμηνιαία Έκθεση Αξιολόγησης Τύπου «Α» (Παράρτημα Ι). Κατ' επέκταση στην περίπτωση που ο διορισμός του υπαλλήλου έχει επικυρωθεί σε μόνιμη θέση και έχουν συμπληρωθεί τα δύο έτη ευδόκιμης υπηρεσίας, ο υπάλληλος υποχρεούται να ετοιμάζει την Υπηρεσιακή Ετήσια Έκθεση Αξιολόγησης Τύπου «Β» (Παράρτημα ΙΙ).

Διευκρινίζοντας τα πιο πάνω, ένας δημόσιος υπάλληλος πριν την συμπλήρωση των δύο ετών αξιολογείται ανά εξάμηνο, ενώ μετά την συμπλήρωση αυτού του χρονικού διαστήματος αξιολογείται ανά έτος. Συνεπώς, το έντυπο Τύπου «Α» διαφέρει από το έντυπο Τύπου «Β». Είναι εξίσου σημαντικό να αναφερθεί ότι τα έντυπα αυτά συμπληρώνονται από τον Ιανουάριο μέχρι τον Μάρτιο του κάθε έτους και αναφέρονται στο προηγούμενο ημερολογιακό έτος. Για παράδειγμα, το Ιανουάριο του 2014 όταν θα ξεκινήσει η εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης, οι υπάλληλοι θα αξιολογηθούν με βάση την απόδοση που είχαν για το έτος 2013.

Σύμφωνα με τον Περί Δημοσίων Υπαλλήλων Νόμο (Αξιολόγηση Υπαλλήλων) του 1993, κανένας υπάλληλος δεν αξιολογείται από πρόσωπο ιεραρχικά ομόβαθμο του ή κατώτερο του. Όλοι οι υπάλληλοι αξιολογούνται από την «ομάδα αξιολόγησης» τους. Ο Γενικός Διευθυντής ορίζει συγκεκριμένες ομάδες αξιολόγησης για τον καθένα. Αυτές αποτελούνται από τον διοικητικά προϊστάμενο, τον άμεσο προϊστάμενο και τον προϊστάμενο του οικείου Τμήματος

του κάθε υπαλλήλου. Το ίδιο συμβαίνει και με τις υποδιαιρέσεις των διοικητικών στελεχών, αξιολογούνται δηλαδή από τον διοικητικά προϊστάμενο, τον άμεσο προϊστάμενο και τον προϊστάμενο του οικείου Τμήματος. Οι άμεσα προϊστάμενοι αξιολογούνται από τον προϊστάμενο του Τμήματος ή της Υπηρεσίας και το Γενικό Διευθυντή ενώ οι δε επικεφαλής προϊστάμενοι αξιολογούνται μόνο από τον Γενικό Διευθυντή.

Είναι αξιοπρόσεχτο ότι ο κάθε υπάλληλος αξιολογείται από τον ιεραρχικά ανώτερο του ή από άλλο υπάλληλο που είναι σε μισθοδοτικά ψηλότερη κλίμακα και έχει έμμεση ή άμεση σχέση με την εργασία του. Αυτό γίνεται μέχρι να εξαντληθούν οι ιεραρχίες και να απομείνει η βαθμίδα του Γενικού Διευθυντή, ο οποίος βάσει νόμου δεν αξιολογείται. Η αξιολόγηση, σε όλες τις περιπτώσεις, κοινοποιείται μετά την ολοκλήρωση της στον υπάλληλο που αφορά. Παρατηρούμε ότι τα άτομα των ομάδων αξιολόγησης θεωρούνται ικανά να εκφέρουν γνώμη για την υπηρεσιακή απόδοση και ικανότητες των υπαλλήλων, εξ ου και η διαδικασία αξιολόγησης είναι «από πάνω προς τα κάτω».

Τονίζεται ότι οι λειτουργοί που αξιολογούν τους υφιστάμενους συναδέλφους τους πρέπει να λαμβάνουν υπόψη και να τηρούν πιστά τους κανονισμούς που αφορούν την αξιολόγηση των υπαλλήλων. Πρέπει, μέσα από τη διαδικασία αυτή, να εφαρμόζουν ενιαίο μέτρο κρίσεως, να μην επηρεάζονται από εκτιμήσεις ή γνώμες αξιολογήσεων προηγούμενων ετών, να αντικατοπτρίζουν την πραγματική αξία του υπαλλήλου, να μη διστάζουν να προβαίνουν σε χαμηλές αξιολογήσεις αν αυτές δικαιολογούνται, να σημειώνουν τόσο τις ικανότητες όσο και τις ελλείψεις του υπαλλήλου με σαφήνεια και αντικειμενικότητα, καθώς να αιτιολογούν τεκμηριωμένα και ξεκάθαρα.

Έχοντας υπόψη ότι τα έντυπα αξιολόγησης αποτελούν το κύριο εργαλείο που ακολουθείται για τη διαδικασία αυτή, θεωρείται χρήσιμη η περαιτέρω ανάλυση τους. Πρώτα θα εξετάσουμε το έντυπο αξιολόγησης τύπου «Α» (Παράρτημα 1), το οποίο αποτελείται μόλις από τρεις σελίδες. Η πρώτη σελίδα αφορά ατομικά και υπηρεσιακά στοιχεία και συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο υπάλληλο. Το μόνο σημείο που μπορεί να συμπληρώσει ο αξιολογούμενος και να δώσει περαιτέρω πληροφορίες είναι στην ερώτηση των καθηκόντων του για την περίοδο που αξιολογείται. Δεν του δίνεται η ευκαιρία να αναλύσει ή να περιγράψει τυχόν προβλήματα, δυσκολίες, ευκαιρίες και επιτεύγματα που είχε. Με λίγα λόγια, ο ίδιος δεν μπορεί να υπερασπιστεί ή να αξιολογήσει τον εαυτό του και την εργασία του. Όπως θα δούμε παρακάτω, η ευκαιρία αυτή δε δίνεται ούτε στα άτομα που αξιολογούν. Μόνο τα αρνητικά και η ακαταλληλότητα του υπαλλήλου μπορεί να σημειωθεί.

Έπειτα, στη δεύτερη και τρίτη σελίδα συμπληρώνεται από την ομάδα αξιολόγησης συλλογικά. Εκεί η ομάδα πρέπει να επιλέξει τα κατάλληλα πεδία αξιολογώντας την απόδοση, το υπηρεσιακό ενδιαφέρον, την υπευθυνότητα, την πρωτοβουλία, τη συνεργασία / τις σχέσεις και τη συμπεριφορά του υπαλλήλου προς τους πολίτες. Αυτό θα γίνει σημειώνοντας μια από τις τρεις επιλογές α) πολύ ικανοποιητικά β) ικανοποιητικά και γ) μη ικανοποιητικά. Στη συνέχεια η ομάδα μπορεί να αιτιολογήσει μόνο τις αρνητικές απαντήσεις που έδωσε στα πιο πάνω πεδία. Είναι φανερό ότι δεν της δίνεται η ευκαιρία να περιγράψει τυχόν επιτεύγματα του υπαλλήλου για την περίοδο που αξιολογείται.

Στην ουσία, ο αξιολογούμενος κρίνεται ως κατάλληλος ή ακατάλληλος για να μονιμοποιηθεί ή να διατηρήσει την εργασία του στην υπηρεσία. Στην περίπτωση

που είναι ακατάλληλος, η ομάδα υποχρεούται να δικαιολογήσει την κρίση της αυτή. Δεν της ζητείται να περιγράψει τους λόγους που ο υπάλληλος θεωρείται κατάλληλος. Σε μια τέτοια περίπτωση, θεωρείται πως ο υπάλληλος ήταν ικανοποιητικός και δεν χρήζει βελτίωσης. Με λίγα λόγια, ο υπάλληλος ούτε επαινείται ούτε ενθαρρύνεται για περαιτέρω ανάπτυξη και πρόοδο. Τέλος, τα άτομα που αξιολογούν υπογράφουν για τη λήψη της απόφασης τους και για τα όσα ανέφεραν νωρίτερα, και σε περίπτωση που διαφωνούσαν μεταξύ τους, σημειώνουν τους λόγους της διαφωνίας τους. Το συμπληρωμένο και υπογεγραμμένο έντυπο κοινοποιείται στον αξιολογούμενο και αυτός με τη σειρά του υπογράφει ότι έλαβε γνώση όσων προαναφερθήκαν.

Επιπρόσθετα, το έντυπο αξιολόγησης τύπου «B» (Παράρτημα 2) αποτελείται από πέντε σελίδες και θα λέγαμε πως είναι περισσότερο περιγραφικό. Όπως συμβαίνει και με το έντυπο αξιολόγησης τύπου «A», έτσι και αυτό στην αρχή συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο. Στην πρώτη σελίδα μπορεί να συμπληρώσει τα ατομικά και υπηρεσιακά του στοιχεία, καθώς επίσης να απαντήσει συγκεκριμένες ερωτήσεις. Στο σημείο αυτό, πρέπει να περιγράψει τα καθήκοντα που είχε να εκτελέσει το προηγούμενο έτος, τα προβλήματα που αντιμετώπισε με τα καθήκοντα αυτά, αν προτιμά οποιαδήποτε άλλη εργασία, αν είχε ευκαιρίες και χρησιμοποίησε τις εμπειρίες, ικανότητες και γνώσεις του και αν έχει αποκτήσει πρόσθετα προσόντα το χρονικό διάστημα αυτό.

Πιο συγκεκριμένα, η δεύτερη σελίδα συμπληρώνεται από τον άμεσα προϊστάμενο του αξιολογούμενου υπαλλήλου, στην οποία μπορεί να αναφέρει σχόλια για τις πληροφορίες που έδωσε ο αξιολογούμενος στην πρώτη σελίδα. Εκεί μπορεί να σημειώσει τυχόν παραλείψεις ή ελλείψεις του υπαλλήλου κατά τη



διεξαγωγή της εργασίας του. Επίσης, πρέπει να επισημάνει αν τα καθήκοντα που ανέφερε ο αξιολογούμενος υπάλληλος είναι εκείνα που προβλέπονταν στο Σχέδιο Υπηρεσίας της θέσης του. Η τρίτη και η τέταρτη σελίδα αποτελούνται από ερωτήσεις που πρέπει να απαντηθούν από την ομάδα αξιολόγησης συλλογικά. Η ομάδα θα πρέπει να επιλέξει μεταξύ των α) εξαιρετα β) πολύ ικανοποιητικά γ) ικανοποιητικά και δ) μη ικανοποιητικά για να κρίνει την επαγγελματική κατάρτιση, την απόδοση, το υπηρεσιακό ενδιαφέρον, την υπευθυνότητα, την πρωτοβουλία, τη συνεργασία / τις σχέσεις, τη συμπεριφορά του υπαλλήλου προς τους υπαλλήλους και τη διευθυντική / διοικητική του ικανότητα. Σε σύγκριση με το έντυπο τύπου «Α», εδώ υπάρχει και η επιλογή «εξαιρετη». Στη συνέχεια η ομάδα έχει την ευκαιρία να αιτιολογήσει μόνο τις αρνητικές απαντήσεις που έδωσε στα πιο πάνω πεδία, όπως γίνεται και στην περίπτωση του έντυπου αξιολόγησης τύπου «Α».

Συνεπώς, ο αξιολογούμενος κρίνεται ως κατάλληλος ή ακατάλληλος για προαγωγή στην αμέσως ανώτερη θέση προαγωγής. Στην περίπτωση που είναι ακατάλληλος, η ομάδα υποχρεούται να δικαιολογήσει τους λόγους που θεωρεί ότι ο υπάλληλος είναι ακατάλληλος, ενώ στην περίπτωση που τον θεωρεί κατάλληλο δεν χρειάζεται να αναφέρει το οτιδήποτε. Τέλος, τα άτομα που αξιολογούν υπογράφουν για τα όσα ανέφεραν νωρίτερα και σημειώνουν τους λόγους σε περίπτωση μεταξύ τους διαφωνίας. Το συμπληρωμένο και υπογεγραμμένο έντυπο κοινοποιείται στον αξιολογούμενο υπάλληλο και αυτός με τη σειρά του υπογράφει ότι του γνωστοποιήθηκε το έντυπο.

Σπουδαίο ρόλο για την εκπόνηση της παρούσας μεταπτυχιακής εργασίας υπήρξε η επικοινωνία με Λειτουργούς του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και

Προσωπικού, ώστε να ολοκληρωθεί η έρευνα αφού δόθηκαν διευκρινιστικές απαντήσεις για την εν λόγω διαδικασία. Συγκεκριμένα, η κα. Μαρία Κλεάνθους του Τομέα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και Εργασιακών Σχέσεων και η κα. Παυλίνα Μελά του Τομέα Διοίκησης Αποδοτικότητας και Αμοιβών μας ανέφεραν ότι στις περιπτώσεις που δεν υπάρχει δυνατότητα σύστασης τριμελούς ή διμελούς ομάδας αξιολόγησης, η αξιολόγηση γίνεται μόνο από τον Γενικό Διευθυντή. Ο νόμος δεν προνοεί άλλο τρόπο αξιολόγησης και αυτό εφαρμόζεται μέχρι στιγμής. Επίσης, σύμφωνα με τις πληροφορίες που δόθηκαν το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης βρίσκεται υπό αναθεώρηση.

# ΑΛΛΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ

## 1. Συστήματα Αξιολόγησης

### 1.1. Συνέντευξη

Η συνέντευξη αποτελεί μια βασική μέθοδο αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων σε κάποιους δημόσιους οργανισμούς του εξωτερικού. Μέσω αυτής της μεθόδου, η **Arthur (2008)** διευκρινίζει ότι αναλύονται τα καθήκοντα της εργασίας του υπαλλήλου και δίνεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους να αναφέρουν λεπτομερώς όσα σχετίζονται με την εργασία τους. Αν και είναι μια μέθοδος που απαιτεί αρκετό χρόνο ειδικά για τους διευθυντές, είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη καθώς προσφέρει διευκρινιστικές απαντήσεις για τις δραστηριότητες των υπαλλήλων. Οι διευθυντές που χρησιμοποιούν την εν λόγω μέθοδο πρέπει να είναι αρκετά προσεκτικοί και να διαθέτουν ικανότητες κρίσης για να αξιολογούν τις απαντήσεις των ερωτηθέντων. Επίσης πρέπει να ακολουθούν μια σειρά συγκεκριμένων ερωτήσεων για όλους τους εργαζόμενους αλλά και κάποιες άλλες πιο ειδικές για μερικούς. Θα πρέπει να παρέχουν βοήθεια στους ερωτώμενους ώστε να καταλάβουν το νόημα της ερώτησης αλλά και για να εκφράζουν τις σκέψεις τους με ελευθερία και ειλικρίνεια. Το κυριότερο πλεονέκτημα των συνεντεύξεων είναι η παροχή πολλών πληροφοριών, οι οποίες δε θα μπορούσαν να έρθουν στην επιφάνεια με κάποιο άλλο τρόπο. Από την άλλη είναι μια χρονοβόρα διαδικασία και μερικές φορές οι πληροφορίες που δίνουν οι εργαζόμενοι είναι διαστρεβλωμένες και αντίθετες με εκείνων των συναδέλφων τους, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται συγκρούσεις και

διαφωνίες. Νοείται ότι η συνέντευξη πρέπει να πραγματοποιείται σε συνθήκες ευχάριστες και εμπιστοσύνης μεταξύ των συμβαλλομένων.

## 1.2. Παρακολούθηση και Παρατήρηση

Η παρακολούθηση και η παρατήρηση είναι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται κυρίως όταν η φύση της εργασίας απαιτεί τη σωματική δραστηριότητα του ατόμου. Η **Baumeyer (2003)**, εξηγεί ότι η μέθοδος αυτή απαιτεί τη φυσική παρουσία των διευθυντών την ώρα που οι υπάλληλοι εκτελούν τα καθήκοντα τους. Ένας διευθυντής μπορεί να παρατηρεί τον εργαζόμενο για όλη τη διάρκεια μιας ημέρας ή να παρατηρήσει μόνο ορισμένα καθήκοντα να διαπιστώσει αν ο εργαζόμενος είναι ικανός για την εκτέλεση της εργασίας που του έχει δοθεί. Ωστόσο το μειονέκτημα του συστήματος αυτού είναι το άγχος που προκαλείται στον εργαζόμενο όταν αυτός παρακολουθείται για να αξιολογηθεί.

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι αυτό το σύστημα αξιολόγησης σε ότι αφορά τους δημόσιους οργανισμούς θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί σε διάφορα επαγγέλματα όπως για παράδειγμα στους Δάσκαλους και Καθηγητές στα δημόσια σχολεία, στους Μηχανολόγους, Πολιτικούς Μηχανικούς, Καθαριστές των Δημόσιων Υπηρεσιών. Ουσιαστικά, η παρακολούθηση γίνεται στους εργαζόμενους για να δουν οι διευθυντές και οι προϊστάμενοι τους τον τρόπο που διεκπεραιώνουν την εργασία τους, να την καταγράψουν, να την εξετάσουν κατά πόσο είναι σωστή, αν εμπίπτει στο προβλέψιμο χρόνο εργασίας ή χρήζει βελτίωσης.

### 1.3. Αυτοπεριγραφή

Η αυτοπεριγραφή είναι η διαδικασία στην οποία οι εργαζόμενοι καλούνται να αναλύσουν από μόνοι τους τις ευθύνες και τα καθημερινά καθήκοντα της θέσης τους. Στην πραγματικότητα τους ζητείται να περιγράψουν και συνήθως να καταγράψουν διάφορες λεπτομέρειες που εμπíπτουν στην εργασία τους. Ο **Schwartz (2001)**, αναφέρει επίσης ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να ετοιμάσουν την αυτοπεριγραφή τους, να την παραδώσουν στο Διευθυντή τους και έπειτα να τη συζητήσουν μαζί του καθώς το μειονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι μερικοί εργαζόμενοι δεν μπορούν να εκφράζονται εύκολα με το γραπτό λόγο και αυτή τους η δυσκολία δημιουργεί προβλήματα κατανόησης στον αναγνώστη, δηλαδή διευθυντή. Επίσης, για να είναι περιεκτική η αυτοπεριγραφή πρέπει οι εργαζόμενοι να είναι διατεθειμένοι και πρόθυμοι στο να αναλύσουν όσες περισσότερες λεπτομέρειες μπορούν και πολλές φορές δεν έχουν το χρόνο για να το κάνουν.

Η **Attorney (2007)**, για την καλύτερη εξήγηση της μεθόδου αναφέρει ότι ο εργαζόμενος καλείται να απαντήσει διάφορες ερωτήσεις όπως για παράδειγμα:

1. Ποιους στόχους από αυτούς που σου έχουν ανατεθεί έχεις πετύχει;
2. Για ποια πράγματα είσαι περήφανος ότι έχεις καταφέρει το τελευταίο έτος στην εργασία σου;
3. Σε τι είσαι απογοητευμένος σχετικά με την απόδοσή σου;

4. Υπάρχει κάποια επιπρόσθετη βοήθεια που θα μπορούσε να σου προσφερθεί από τον υπεύθυνο σου, από το Τμήμα σου, από το Διευθυντή σου για τη βελτίωση της απόδοσης σου;

#### **1.4. Ερωτηματολόγιο**

Η συλλογή πληροφοριών μπορεί να πραγματοποιηθεί και μέσα από καλά δομημένα ερωτηματολόγια. Είναι μια άλλη μέθοδος ανάλυσης και με τον τρόπο αυτό μπορούμε να εκφράσουμε πολλά ερωτήματα στους εργαζομένους. Κατ' ακρίβεια με τη μέθοδο αυτή μπορούν να συλλεχθούν περισσότερες πληροφορίες από κάθε άλλη μέθοδο, λόγω της ποικιλίας των ερωτήσεων που μπορούν να τεθούν στους εργαζόμενους αλλά και των σύντομων απαντήσεων. Κατ' ακρίβεια, ο **Sahu (2009)** αναφέρει ότι ένα ερωτηματολόγιο αξιολόγησης μπορεί να έχει από 50 μέχρι 100 ερωτήσεις. Επίσης, το ερωτηματολόγιο μπορεί να είναι ανοικτό, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να έχουν την ευκαιρία να απαντήσουν δίνοντας κάποιες περιγραφές ή να είναι με τη μορφή καταλόγου, ώστε να υπάρχουν συγκεκριμένες επιλογές για απαντήσεις.

Το πλεονέκτημα αυτού του συστήματος είναι κυρίως για τους διευθυντές, οι οποίοι μέσα σε λίγο χρόνο μπορούν να μελετήσουν πολλά ερωτηματολόγια για ποικίλα θέματα. Από την άλλη, οι εργαζόμενοι πρέπει να δαπανήσουν αρκετό χρόνο για να ολοκληρώσουν τις απαντήσεις τους καθώς ερωτώνται για διάφορα σημεία της εργασίας τους και πρέπει να είναι ιδιαίτερα συγκεντρωμένοι όταν το συμπληρώνουν. Επίσης, το ερωτηματολόγιο αν και παρέχει πολλές πληροφορίες, αυτές δεν είναι εις βάθος.

## 1.5. Σύγκριση υπαλλήλων

Η μέθοδος αυτή έχει να κάνει με την ταξινόμηση των υπαλλήλων σε ένα Τμήμα με βάση την αποδοτικότητα τους στον οργανισμό, κατά τον Deb (2009). Ο διευθυντής κατηγοριοποιεί τους υφιστάμενους του ξεκινώντας πρώτα από τον άριστο υπάλληλο κατά την άποψη του και έπειτα με τους υπόλοιπους. Ο **Kleiman (2007)**, σημειώνει ότι με τα συστήματα σύγκρισης των εργαζομένων, η απόδοση των εργαζομένων αξιολογείται σε σχέση με την απόδοση των άλλων εργαζομένων. Με άλλα λόγια, τα συστήματα σύγκρισης των εργαζομένων χρησιμοποιούν ταξινομήσεις, αντί αξιολογήσεις.

## 1.6. Κρίσιμες καταστάσεις

Το σύστημα αξιολόγησης που αναλύεται στην παρούσα ενότητα έχει να κάνει με τη διαχείριση κρίσεων και κρίσιμων καταστάσεων, στις οποίες βρέθηκε ο δημόσιος οργανισμός. Μέσα από τη μέθοδο αυτή, καταγράφονται όλα τα σημαντικά περιστατικά και γεγονότα που έλαβαν χώρα στον οργανισμό διατηρώντας λεπτομέρειες για τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Έτσι εξετάζονται διάφορες ικανότητες των υπαλλήλων όπως η κρίση, η ταχύτητα ανταπόκρισης, η παραγωγικότητα και η ικανότητα για μάθηση. Επίσης, σύμφωνα με τον **Kondrasuk (2011)**, οι διευθυντές αξιολογούν τους εργαζομένους κατά πόσο αντέδρασαν άμεσα και αποτελεσματικά στις αλλαγές των σχεδίων ή των χρονοδιαγραμμάτων και κατά πόσο είχαν την ικανότητα να παραμείνουν παραγωγικοί.

## 1.7. Ομαδική Αξιολόγηση

Οι **De Nisi & Smith (2014)**, αναφέρουν ότι οι προσπάθειες για την απόκτηση καλύτερων συστημάτων αξιολόγησης παραδοσιακά ασχολούνταν με την απόδοση των υπαλλήλων σε ατομικό επίπεδο. Παρ' όλα αυτά, τα τελευταία χρόνια δίνεται προσοχή και στην ομαδική απόδοση. Η μέθοδος αυτή είναι ιδανική στις περιπτώσεις όπου οι υπάλληλοι απασχολούνται σε ομαδικές εργασίες ή συνεργάζονται για τη διεκπεραίωση κάποιου έργου. Μέσα από τις ομαδικές αξιολογήσεις, γίνεται συζήτηση κι εκφράζονται οι απόψεις όλων των εμπλεκομένων, καθώς επίσης και εισηγήσεις για βελτίωση των ατομικών χαρακτηριστικών του κάθε υπαλλήλου. Αν και η μέθοδος αυτή καταναλώνει αρκετό χρόνο, η διαδικασία αξιολόγησης θεωρείται πιο δίκαιη και αξιοκρατική.

## 1.8. Αξιολόγηση 360 Μοιρών

Η αξιολόγηση 360 μοιρών είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη τα τελευταία χρόνια καθώς μπορεί να δημιουργήσει μια ολοκληρωμένη εικόνα της απόδοσης του εργαζομένου. Η μέθοδος επιτρέπει τη συλλογή πληροφοριών, παρατηρήσεων και σχολίων από τους συναδέλφους, τους πελάτες, τους προμηθευτές και όλους τους άλλους οι οποίοι αλληλεπιδρούν με τον εργαζόμενο (**Harvard Business School Press, 2013**). Είναι ένα στρατηγικό εργαλείο και μπορεί να βοηθήσει τους διευθυντές να μετρήσουν την απόδοση των εργαζομένων τους αντικειμενικά και ολοκληρωμένα.



Έτσι, οι διευθυντές παρά να βλέπουν μόνο ένα κομμάτι της εικόνας του υπαλλήλου, βλέπουν και στοιχεία που πολλές φορές είναι αρκετά αποκαλυπτικά. Όταν η ανατροφοδότηση που συγκεντρώνεται από τους συνεργάτες και συνάδελφους του ατόμου, τότε η πραγματική του αξία είναι πιο εμφανής. Άλλο πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι οι διευθυντές μπορούν να εντοπίσουν πιο αποτελεσματικά τους ηγέτες του Τμήματος τους. Οι αξιολογήσεις 360 μοιρών είναι ένας πολύ καλός τρόπος για να καθορίσει ποιος έχει την ικανότητα ηγεσίας μέσα σε μια ομάδα.

Επιπρόσθετα, παρέχουν πληροφορίες για τις ικανότητες και τις δεξιότητες που κατέχουν οι εργαζόμενοι και μπορεί να τους βοηθήσει να κατανοήσουν καλύτερα τις επιπτώσεις που παρουσιάζουν οι συμπεριφορές και οι στάσεις τους. Η αξιολόγηση αυτή μπορεί να γίνεται και ανώνυμα καθώς ενθαρρύνει την ανατροφοδότηση και την ειλικρίνεια.

## **Δ. ΣΥΖΗΤΗΣΗ**

### **1. Συμπεράσματα και Προβληματισμοί**

Εξετάζοντας το σύστημα αξιολόγησης των Δημόσιων Υπαλλήλων στην Κύπρο, καταλήγουμε στο ότι η αξιολόγηση που εφαρμόζεται αδυνατεί και μειονεκτεί σε πολλά σημεία. Φαίνεται ότι αποτελεί μια τυπική και ανούσια διαδικασία, αφού ουσιαστικά εφαρμόζεται στη βάση των μονιμοποιήσεων και των προαγωγών των υπαλλήλων, παρά για την ανάπτυξη τους ή τη λειτουργία της υπηρεσίας. Είναι ξεκάθαρο ότι και στα δύο έντυπα, δηλαδή εκείνο του τύπου «Α» και εκείνο του τύπου «Β», κρίνεται η καταλληλότητα του υπαλλήλου μόνο για διατήρηση ή ανέλιξη στην εργασία του.

Αναλύοντας κριτικά το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης, εντοπίζονται αρκετές αδυναμίες και δημιουργούνται πολλοί προβληματισμοί. Βάσει των όσων μας πληροφόρησαν οι δύο Λειτουργοί που αναφέρθηκαν πρωτίτερα, το 98% των δημόσιων υπαλλήλων αξιολογείται ως εξαίρετο. Κατά συνέπεια, οι αξιολογήσεις ιστοπεδώνονται και δεν ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα.

Συμπληρωματικά, τα κριτήρια αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται είναι τα ίδια για όλες τις ιεραρχικές βαθμίδες, επίπεδα ευθύνης και θέσης. Άσχετα με τη διοικητική θέση του κάθε υπαλλήλου είτε αυτός είναι προϊστάμενος, διευθυντής, ανώτατος λειτουργός, λειτουργός, βοηθός, η αξιολόγηση γίνεται με τις ίδιες ερωτήσεις και δέχεται μόνο συγκεκριμένες απαντήσεις. Δεν δίνεται η ευκαιρία στα άτομα που αξιολογούν να περιγράψουν, να αναλύσουν τους λόγους που θεωρούν τον υπάλληλο κατάλληλο, ή να σχολιάσουν γενικότερα. Ακόμη, η

κλίμακα αξιολόγησης είναι ανεπαρκής. Οι διαβαθμίσεις που θα χαρακτηρίσουν την εργασία του υπαλλήλου είναι μόλις τέσσερις; «εξαιρετη», «πολύ ικανοποιητική», «ικανοποιητική» και «μη ικανοποιητική». Δε δίνονται ικανοποιητικές επεξηγήσεις για τις απαντήσεις αυτές.

Τέλος, όσον αφορά τους διευθυντές και τα άλλα διοικητικά στελέχη, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η διαδικασία χρήζει βελτίωσης. Δεδομένου ότι η αξιολόγηση γίνεται μόνο από τον Γενικό Διευθυντή, η εκτίμηση της εργασίας των προσώπων αυτών είναι εξ ολοκλήρου υποκειμενική και προσωπική. Αντίθετα, στις άλλες περιπτώσεις που η αξιολόγηση γίνεται από ομάδες αξιολόγησης, αναφέρονται ποικίλες γνώμες και απόψεις με αποτέλεσμα να υπάρχει πιο αντικειμενική εικόνα. Όταν η αξιολόγηση είναι μονοδιάστατη, είναι είτε θετική είτε αρνητική και δύσκολα αλλάζει.

## 2. Κριτική Ανάλυση

Χωρίς καμία αμφιβολία η αξιολόγηση έχει σημασία όταν είναι δίκαιη, αντικειμενική και συνεπής. Πρέπει να εντοπίζει τους τομείς για βελτίωση και να είναι σε θέση να παρέχει τη σχετική επιμόρφωση όταν αυτό θεωρείται αναγκαίο. Πρέπει να αποσκοπεί στην ενδυνάμωση της επικοινωνίας μεταξύ των υφισταμένων και των προϊσταμένων καθώς επίσης και τη βελτίωση της παραγωγικότητας του καθενός.

Έχοντας υπόψη τα δεδομένα της Κύπρου, οι υπάλληλοι δε διαχωρίζονται σύμφωνα με τις πραγματικές τους ικανότητες και τοποθετούνται σχεδόν όλοι στην ίδια κατηγορία. Τα πιο κάτω αποτελούν εισηγήσεις για βελτιωτικές ενέργειες στο υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης των δημοσίων υπάλληλων της Κύπρου. Με απλά λόγια, προτείνουμε μια δυναμική παρέμβαση στο σύστημα αξιολόγησης, καθώς αυτή είναι απαραίτητη, αναγκαία και επείγουσα. Πρέπει να διασφαλίζεται περισσότερη εγκυρότητα και αξιοπιστία, συνεπώς πρέπει να πραγματοποιηθούν καθοριστικές αλλαγές.

Αρχικά θα πρέπει να δίνεται η δυνατότητα να αναλύονται τα κριτήρια αξιολόγησης και να γίνεται σαφής η επεξήγηση των απαντήσεων. Ο χαρακτήρας της αξιολόγησης πρέπει να είναι καθαρά συμβουλευτικός, κάτι το οποίο δεν μπορεί να διαφανεί μέσα από αριθμούς και προκαθορισμένους χαρακτηρισμούς. Επίσης, όπως παρατηρήθηκε τα αποτελέσματα των υφιστάμενων αξιολογήσεων σχετίζονται με μισθολογικές ανελίξεις, προαγωγές και διατήρηση της εργασίας. Οι προτάσεις αυτές πρέπει οπωσδήποτε να διαγραφούν από τα έντυπα αξιολόγησης. Συνεχίζοντας, το σύστημα αξιολόγησης πρέπει να στηρίζεται στη

μέχρι στιγμής απόδοση του υπαλλήλου και πως αυτή μπορεί να αυξηθεί. Σκοπός δεν είναι η μονιμοποίηση ή η προαγωγή του.

Σ' αυτά προστίθεται και η εισήγηση δημιουργίας περισσότερων εντύπων αξιολόγησης, τα οποία θα σχετίζονται με την ιεραρχική θέση και τις ευθύνες των υπαλλήλων. Συνεπώς τα κριτήρια θα διαφοροποιηθούν και δε θα κρίνονται όλοι με τον ίδιο τρόπο. Πρέπει ακόμη να δίνεται η ευκαιρία επεξήγησης των απαντήσεων, και να μην υπάρχουν μονολεκτικές απαντήσεις ή απαντήσεις πολλαπλής επιλογής. Οι περιγραφές είναι απαραίτητες και πρέπει να υπάρχει ανάλυση σε ότι αξιολογείται. Εξάλλου μια πλήρως αιτιολογημένη απάντηση αντικατοπτρίζει περισσότερο την πραγματικότητα.

Συστήνεται ακόμη η εμπλοκή και άλλων «κριτών» στο σύστημα αξιολόγησης. Συνιστούμε λοιπόν, ότι στη διαδικασία αξιολόγησης θα πρέπει να έχουν λόγο ακόμα και οι υφιστάμενοι και οι ιεραρχικά ομοβάθμιοι του υπαλλήλου που αξιολογείται. Επιδιώκοντας μια πιο αξιόπιστη αξιολόγηση, θα ήταν καλό να συμπεριλάβουμε όλους τους υπαλλήλους που εργάζονται ή αλληλεπιδρούν με το αξιολογούμενο πρόσωπο, καθώς όλοι αυτοί βρίσκονται σε θέση να εκτιμήσουν τη συμπεριφορά του υπαλλήλου με λεπτομέρειες και σαφήνεια. Αναπόφευκτα, το σύστημα 360 μοιρών θα έχει σπουδαία αποτελέσματα. Άλλωστε, όταν υπάρχει πολύπλευρη συμμετοχή, καλλιεργείται περισσότερη εμπιστοσύνη για το σύστημα αξιολόγησης.

Ας μη ξεχνούμε επίσης ότι η αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων πρέπει να αποκτήσει μεγαλύτερη βαρύτητα. Η αξιολόγηση πρέπει να πραγματοποιείται με υπευθυνότητα και τα αποτελέσματα της, ακόμα και όταν

αυτά είναι περιγραφικά, να κοινοποιούνται στον άμεσα ενδιαφερόμενο και κρινόμενο. Θεωρούμε ότι η εξωτερική αξιολόγηση, από ειδικούς εμπειρογνώμονες ή συμβουλευτικές υπηρεσίες, δεν αποτελεί την καλύτερη δυνατή λύση αφού ο οποιοσδήποτε εξωτερικός κριτής δεν μπορεί να γνωρίζει την εργασία κάποιου υπάλληλου περισσότερο από τους συνάδελφους του. Είναι υψίστης σημασίας να γίνει κατανοητό ότι σκοπός της αξιολόγησης της απόδοσης είναι η συλλογική αξιολόγηση του έργου της υπηρεσίας και δεν αποτελεί προσωπικό ζήτημα.. Δεν πρέπει να υπάρχει δυσπιστία σε μια τέτοια προσπάθεια και η διαδικασία πρέπει να παραμένει αμερόληπτη και αντικειμενική.

Τέλος, προτείνεται η αξιολόγηση των εργαζομένων ενός οργανισμού να στηρίζεται σε ένα καλά δομημένο ερωτηματολόγιο το οποίο να περιλαμβάνει όλες τις πτυχές της απόδοσης και παραγωγικότητας του εργαζομένου. Κρίνω ότι για να είναι αποτελεσματικότερη η διαδικασία της αξιολόγησης πρέπει να πραγματοποιούνται κατ' ιδίαν συναντήσεις μεταξύ του εργαζόμενου και του οικείου του προϊσταμένου, ούτως ώστε μέσω συζήτησης, να ανατροφοδοτείται η μέχρι στιγμής απόδοση του εργαζομένου αλλά να οροθετούνται και τα επόμενα του βήματα.

# **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

## **Νομοθεσία**

- Περί Δημοσίων Υπαλλήλων Νόμος (Αξιολόγηση Υπαλλήλων) 1990
- Περί Δημοσίων Υπαλλήλων Νόμος (Αξιολόγηση Υπαλλήλων) 1993
- Περί Δημοσίων Υπαλλήλων Νόμος (Αξιολόγηση Υπαλλήλων) 1996
- Περί Δημοσίων Υπαλλήλων Νόμος (Αξιολόγηση Υπαλλήλων) 1999
- Περί Δημοσίων Υπαλλήλων Νόμος (Αξιολόγηση Υπαλλήλων) 2009
- Περί Δημοσίων Υπαλλήλων Νόμος (Αξιολόγηση Υπαλλήλων) 2011

## **Ελληνική Βιβλιογραφία**

- Μακροδημήτρης Μ. & Μιχαλόπουλος Ν. (2000), Εκθέσεις εμπειρογνομώνων για τη δημόσια διοίκηση 1950 – 1998, Εκδόσεις Παπαζήση, Πανεπιστήμιο Μίσιγκαν, ρ. 462
- Μπουραντάς Δ. & Παπαλεξανδρή Ν. (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, σελ. 19
- Χυτήρης Δ. (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Interbooks, σελ. 38

## Ξένη Βιβλιογραφία

- Armstrong M. (2006), A Handbook of Human Resource Management Practice, Kogan Page Publishers, p. 496
- Arthur D. (2008), Performance Appraisals, American Management Association, 113-120
- Aswathappa K. (2005), Human Resource And Personnel Management, Tata McGraw-Hill Education, p. 228-230
- Attorney A. (2007), Performance Appraisal Handbook, 2nd Edition, Nolo Publishing, p. 115-116
- Azzone G. & Palermo T. (2011), Adopting performance appraisal and reward systems: A qualitative analysis of public sector organizational change, Journal of Organizational Change Management, Volume 24 Issue 1, p. 90 - 111
- Baumeyer K. (2003), Human Resource Controls: Appraisals, Discipline, Observations & Training, Principles of Management, p. 7-9
- Brewer N. & Wilson C. (2013), Performance appraisal, Psychology and Policing, Psychology Press, p. 257-260
- Cardy R. & Dobbins G. (1994), Performance Appraisal: Alternative Perspectives, South-Western Publishing Company, p. 196-199
- Crote R. (1996), The Complete Guide to Performance Appraisal, AMACOM, American Management Association, p. 301-309



- Daley (1992), Performance Appraisal in the Public Sector: Techniques and Applications, ABC-CLIO Publications, p. 80
- Daly J. (2012), Human Resource Management in the Public Sector: Policies and Practice, M.E. Sharpe Inc, New York, p. 101-102
- Deb T. (2009), Performance Appraisal and Management, Excel Books India, p. 116-125
- De Nisi A. & Smith S. (2014), Performance appraisal, performance management and firm-level performance: a review, a proposed model, and new directions for future research, The Academy of Management Annals, Taylor & Francis, p. 127-130
- Doherty T. et al. (2014), Managing Public Services - Implementing Changes: A Thoughtful Approach to the Practice of Management, Routledge Publishing, p. 305-307
- Dowling P., Festing M. & Engle A. (2008), International Human Resource Management, 5th Edition, Cengage Learning, p. 331
- Dusterhoff C., Cunningham B. & MacGregor J. (2013), The Effects of Performance Rating, Leader–Member Exchange, Perceived Utility, and Organizational Justice on Performance Appraisal Satisfaction: Applying a Moral Judgment Perspective, Volume 119, Issue 2, Journal of Business Ethics, p. 265-273

- Harvard Business School Press (2013), Performance Appraisal: Expert Solutions to Everyday Challenges, Harvard Press, p. 11-20
- Iqbal M., Akbar S. & Budhwar P. (2014), Effectiveness of Performance Appraisal: An Integrated Framework, British Academy of Management and John Wiley & Sons Ltd, p. 25-27
- Jacobs G., Belschak F. & Hartog D. (2014), Unethical behavior and performance appraisal: the role of affect, support, and organizational justice, Journal of Business Ethics, Springer, p. 63-64
- Kearney R. & Berman E. (1999), Public Sector Performance: Management, Motivation and Measurement, Westview Press, p. 295-296
- Kim P. (2011), Performance Management and Performance Appraisal in the Public Sector, Public Personnel Management, p. 1-15
- Kirkpatrick D. (2006), Improving Employee Performance Through Appraisal and Coaching, 2nd Edition, American Management Association, New York, p. 63
- Kleiman (2007), Employee Evaluation and Performance Appraisals, Western College Publishing, p. 11-13
- Kondrasuk (2011), So What Would An Ideal Performance Appraisal Look Like?, Journal of Applied Business and Economics Volume 12, Issue 11, p. 57-71

- Mathis R., Jackson J. & Sean V., (2013), Human Resource Management, Cengage Learning, p.465-470
- Morgan D. et al. (2013), Foundations of Public Service, M.E. Sharpe Publishers, p.121-126
- Park S. (2014), Motivation of Public Managers as Raters in Performance Appraisal Developing a Model of Rater Motivation, Public Personnel Management, SAGE Journals, p.380-387
- Prowle M. (2009), The Changing Public Sector: A Practical Management Guide, Gower Publishing Ltd., Hampshire, p.124
- Price A. (2007), Human resource management in a business context, 3rd Edition, Cengage Learning, p. 28-45
- Rao T. (2004), Performance Management and Appraisal Systems, Sage Publications Ltd, California, p.136
- Sahu R. (2009), Performance Management System, Excel Books India, p. 192-193
- Salleh M. et al (2013), Fairness of performance appraisal and organizational commitment, Asian Social Science, p. 121-126
- Sandleben L. (2005), Performance Appraisals Within Public Safety, Universal Publishers, p. 99-103

- Schwartz A. (2001), Performance Appraisal: Appraisal and Meeting, Andrew E. Schwartz Publications, p. 115
- Smith S. & Mazin R. (2011), The HR Answer Book: An Indispensable Guide for Managers and Human Resources Professionals, AMACOM, American Management Association, p. 65-68
- Snell S. & Bohlander G. (2012), Managing Human Resources, Cengage Learning. p. 344
- Tuytens & Devos (2012), Importance of system and leadership in performance appraisal, Personnel Review, Emerald Group Publishing Limited, p. 756-776
- Van der Waldt G. (2004), Managing Performance in the Public Sector: Concepts, Considerations and Challenges, Juta and Company Ltd, South Africa, p. 239- 244
- Wilson J. (2005), Human Resource Development: Learning & Training for Individuals & Organizations, Kogan Page Publishers, p. 38

## **Ηλεκτρονικές Πηγές**

- Επίσημη ιστοσελίδα Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού ([www.mof.gov.cy](http://www.mof.gov.cy))
- Επίσημη ιστοσελίδα Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου Δημόσιας Διοίκησης ([www.eipa.eu](http://www.eipa.eu))

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

## Παράρτημα Ι: Έντυπο Αξιολόγησης Τύπου «Α»

(Έντυπο Γεν. 77)  
Τύπος «Α»

Εξαμηνιαία Υπηρεσιακή Έκθεση για μόνιμο υπάλληλο  
που υπηρετεί με δοκιμασία ή για προσωρινό υπάλληλο  
κατά τα δύο πρώτα χρόνια της υπηρεσίας του  
(Κανονισμός 5(1))

ΜΕΡΟΣ Ι — ΑΤΟΜΙΚΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ  
(Να συμπληρωθεί από τον αξιολογούμενο υπάλληλο)

Εξάμηνη περίοδος  
για την οποία υποβάλλεται  
η έκθεση: Από ..... Μέχρι .....

Όνοματεπώνυμο .....  
(Επώνυμο με κεφαλαία)

Θέση .....

Περιγράψτε, σε συντομία, τα καθήκοντα που έχετε εκτελέσει κατά τη διάρκεια της πιο πάνω περιόδου:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Περίοδος δοκιμασίας ή  
προσωρινής υπηρεσίας Από ..... Μέχρι .....

Ημερομηνία .....

Υπογραφή  
αξιολογούμενου υπαλλήλου.

## ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

### ΜΕΡΟΣ ΙΙ — ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΑΞΙΑΣ ΤΟΥ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ

(Οι Λειτουργοί Αξιολόγησης οφείλουν να γνωρίζουν τους Κανονισμούς που διέπουν την αξιολόγηση των υπαλλήλων και την ετοιμασία των Υπηρεσιακών Εκθέσεων)

#### ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ:

(Σημειώστε «ν» στον κατάλληλο χώρο)

|  | Πολύ<br>ικανο-<br>ποιητικά | Ικανο-<br>ποιη-<br>τικά  | Μη<br>ικανο-<br>ποιητικά |
|--|----------------------------|--------------------------|--------------------------|
| (1) Απόδοση:<br>Αποδίδει στην εκτέλεση της εργασίας του;<br>(Λάβετε υπόψη τους παράγοντες ποσότητα και ποιότητα)   | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (2) Υπηρεσιακό ενδιαφέρον:<br>Επιδεικνύει ενδιαφέρον και ζήλο κατά την εκτέλεση της εργασίας του;  | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (3) Υπευθυνότητα:<br>Επιδεικνύει υπευθυνότητα και σοβαρότητα στα καθήκοντά του;  | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (4) Πρωτοβουλία:<br>Επιδεικνύει πρωτοβουλία κατά την άσκηση των καθηκόντων του και είναι πρόθυμος να αναλαμβάνει ευθύνες;  | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (5) Συνεργασία/Σχέσεις:<br>Συνεργάζεται με τους προϊσταμένους του και τους άλλους συναδέλφους του κατά τη διεκπεραίωση του υπηρεσιακού έργου και έχει αρμονικές σχέσεις μαζί τους; | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (6) Συμπεριφορά προς τους πολίτες:<br>Εξυπηρετεί με προθυμία, ευγένεια και υπομονή τους πολίτες και γενικά όσους συναλλάσσονται με την υπηρεσία του;                               | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Αιτιολογείστε τις αρνητικές απαντήσεις και/ή δυσμενείς κρίσεις σας δίνοντας λεπτομέρειες σε κάθε περίπτωση:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### ΜΕΡΟΣ ΙΙΙ — ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΤΗΤΑ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ

(όπου εφαρμόζεται)

Ο αξιολογούμενος υπάλληλος είναι κατάλληλος/ακατάλληλος για να μονιμοποιηθεί/να διατηρηθεί στην υπηρεσία:

Σε περίπτωση που ο υπάλληλος κρίνεται ως ακατάλληλος, αιτιολογείστε την κρίση σας αυτή.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

### ΜΕΡΟΣ ΙV

Η αξιολόγηση αποφασίστηκε την ..... (ημερομηνία λήψης απόφασης) από τριμελή ομάδα αξιολόγησης/το διοικητικά προϊστάμενο και τον άμεσα προϊστάμενο/τον άμεσα προϊστάμενο του αξιολογούμενου υπαλλήλου, ομόφωνα/κατά πλειοψηφία, διαφωνούντ..... τ..... κ.....  
..... τ..... οποι..... οι λόγοι της διαφωνίας είναι:

.....  
.....  
.....  
.....

### ΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΝΤΕΣ

1. ....
2. ....
3. ....

(Όνοματεπώνυμο και θέση)

(Υπογραφή)

### ΜΕΡΟΣ V

(Να συμπληρωθεί από τον αξιολογούμενο υπάλληλο).

Αντίγραφο της Υπηρεσιακής Έκθεσης μου κοινοποιήθηκε την .....  
(ημερομηνία).

.....  
(Υπογραφή)

## Παράρτημα II: Έντυπο Αξιολόγησης Τύπου «B»

(Έντυπο Γεν. 90) 1990  
Τύπος «B»

### ΕΝΤΥΠΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΕΤΗΣΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗ ΕΚΘΕΣΗ ΓΙΑ ΤΟ ΕΤΟΣ ..... (Κανονισμός 6(1))

#### ΜΕΡΟΣ I — ΑΤΟΜΙΚΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

A. (Να συμπληρωθεί από τον αξιολογούμενο υπάλληλο)  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ/ΤΜΗΜΑ/ΓΡΑΦΕΙΟ/ΥΠΗΡΕΣΙΑ .....

Αριθμός Προσωπικού Φακέλου της Ε.Δ.Υ. ....

Όνοματεπώνυμο .....  
(Επώνυμο με κεφαλαία)

Θέση που κατέχετε τώρα και ημερομηνία διορισμού ή προαγωγής σ' αυτή:  
.....  
.....

1. Περιγράψτε, σε συντομία, τα καθήκοντα που έχετε εκτελέσει κατά τη διάρκεια του έτους:  
.....  
.....  
.....

2. Αν έχετε οποιαδήποτε προβλήματα με τα καθήκοντά σας αναφέρετε λεπτομέρειες και δηλώστε αν προτιμάτε οποιαδήποτε άλλη εργασία:  
.....  
.....

3. Αναφέρετε κατά πόσο είχατε ευκαιρίες χρησιμοποίησεως των εμπειριών, ικανοτήτων και γνώσεών σας:  
.....  
.....

4. Αναφέρετε αν έχετε στο μεταξύ αποκτήσει πρόσθετα προσόντα (α) σχετικά με τα καθήκοντά σας και (β) άλλα προσόντα  
.....  
.....

Ημερομηνία .....

Υπογραφή  
αξιολογούμενου υπαλλήλου.



B. (Να συμπληρωθεί από τον άμεσα προϊστάμενο λειτουργό του αξιολογούμενου υπάλληλου)

1. Αναφέρετε τυχόν σχόλιά σας σε σχέση με τις πληροφορίες που δόθηκαν από τον αξιολογούμενο υπάλληλο:

.....  
.....  
.....  
.....

2. Έχουν σημειωθεί κατά τη διάρκεια του χρόνου οποιεσδήποτε παραλείψεις ή ελλείψεις του υπαλλήλου σε σχέση με τη διεξαγωγή της εργασίας του, που δυνατό να επηρεάσουν δυσμενώς την αξιολόγησή του και έχουν υποδειχθεί προς τον υπάλληλο τέτοιες παραλείψεις ή ελλείψεις;

.....  
.....  
.....  
.....

3. Είναι τα καθήκοντα που εξετέλεσε ο υπάλληλος εκείνα που προβλέπονται από το Σχέδιο Υπηρεσίας της θέσης του;

.....  
.....

Ημερομηνία .....

.....  
Υπογραφή  
άμεσα προϊστάμενου λειτουργού

.....  
(Ονοματεπώνυμο)

.....  
(Θέση)

## ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

### ΜΕΡΟΣ ΙΙ — ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΑΞΙΑΣ ΤΟΥ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ

(Οι Λειτουργοί Αξιολόγησης οφείλουν να γνωρίζουν τους Κανονισμούς που διέπουν την αξιολόγηση των υπαλλήλων και την ετοιμασία των Υπηρεσιακών Εκθέσεων)

#### ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ:

(Σημειώστε «ν» στον κατάλληλο χώρο)

|   | (1)                      | (2)                        | (3)                      | (4)                      |
|---|--------------------------|----------------------------|--------------------------|--------------------------|
|   | Εξαι-<br>ρετα            | Πολύ<br>ικανο-<br>ποιητικά | Ικανο-<br>ποιη-<br>τικά  | Μη<br>ικανο-<br>ποιητικά |
| (1) Επαγγελματική κατάρτιση:<br>Παρακολουθεί τις εξελίξεις στον τομέα της εργασίας του και εμπλουτίζει τις γνώσεις του γι' αυτή;  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (2) Απόδοση:<br>Αποδίδει στην εκτέλεση της εργασίας του;<br>(Λάβετε υπόψη τους παράγοντες ποσότητα και ποιότητα)  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (3) Υπηρεσιακό ενδιαφέρον:<br>Επιδεικνύει το ενδεικνυόμενο ενδιαφέρον και ζήλο κατά την εκτέλεση της εργασίας του;  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (4) Υπευθυνότητα:<br>Επιδεικνύει υπευθυνότητα και σοβαρότητα στα καθήκοντά του;   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (5) Πρωτοβουλία:<br>Επιδεικνύει πρωτοβουλία κατά την άσκηση των καθηκόντων του και είναι πρόθυμος να αναλάβει ευθύνες;  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (6) Συνεργασία/Σχέσεις:<br>Συνεργάζεται με τους προϊσταμένους του και τους άλλους συναδέλφους του κατά τη διεκπεραίωση του υπηρεσιακού έργου και έχει αρμονικές σχέσεις μαζί τους;  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (7) Συμπεριφορά προς τους πολίτες:<br>Εξυπηρετεί με προθυμία, ευγένεια και υπομονή τους πολίτες και γενικά όσους συναλλάσσονται με την υπηρεσία του;  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (8) Διευθυντική/Διοικητική ικανότητα:<br>(Να συμπληρωθεί μόνο για υπαλλήλους από την Κλίμακα Α6 και πάνω).<br>Διαθέτει τις απαιτούμενες ικανότητες για αποτελεσματικό προγραμματισμό, οργάνωση, διεύθυνση, συντονισμό, εποπτεία και έλεγχο της εργασίας του και του προσωπικού που έχει ή που μπορεί να έχει στη διάθεσή του; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Αιτιολογείστε τις αρνητικές απαντήσεις και/ή δυσμενείς κρίσεις σας δίνοντας λεπτομέρειες σε κάθε περίπτωση:

.....

.....

.....

ΜΕΡΟΣ ΙΙΙ — ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΤΗΤΑ ΓΙΑ ΠΡΟΑΓΩΓΗ  
(όπου εφαρμόζεται)

(Η κρίση για την καταλληλότητα ή ακαταλληλότητα του αξιολογούμενου υπαλλήλου θα πρέπει να στηρίζεται στις απαντήσεις που δόθηκαν στα επί μέρους στοιχεία αξιολόγησης στο Μέρος ΙΙ της Έκθεσης).

Ο αξιολογούμενος υπάλληλος κρίνεται κατάλληλος/ακατάλληλος για προαγωγή στην αμέσως ανώτερη θέση προαγωγής.

Σε περίπτωση που ο υπάλληλος κρίνεται ως ακατάλληλος για προαγωγή, αιτιολογείστε την κρίση σας αυτή.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

ΜΕΡΟΣ ΙV

Η αξιολόγηση αποφασίστηκε την ..... (ημερομηνία λήψης απόφασης) από τριμελή ομάδα αξιολόγησης/το διοικητικά προϊστάμενο και τον άμεσα προϊστάμενο/τον άμεσα προϊστάμενο του αξιολογούμενου υπαλλήλου, ομόφωνα/κατά πλειοψηφία, διαφωνούντ..... τ..... τ..... οποί..... οι λόγοι διαφωνίας είναι:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

ΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΝΤΕΣ

1. ....
2. ....
3. ....

(Όνοματεπώνυμο και θέση)

(Υπογραφή)

ΜΕΡΟΣ V

(Να συμπληρωθεί από τον αξιολογούμενο υπάλληλο).

Αντίγραφο της Υπηρεσιακής Έκθεσης μου κοινοποιήθηκε την .....  
(ημερομηνία).

.....  
(Υπογραφή)

Παράρτημα III: Εισήγηση - Έντυπο Αξιολόγησης και Προσωπικής Ανάπτυξης

**ΕΝΤΥΠΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ & ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**

**A. ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ**

*(συμπληρώνεται από τον ίδιο τον υπάλληλο)*

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| Όνοματεπώνυμο :                 |  |
| Θέση εργασίας:                  |  |
| Υπηρεσία:                       |  |
| Τομέας/ Γραφείο:                |  |
| Υφιστάμενη Μισθολογική κλίμακα: |  |

**B. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗ**

*(συμπληρώνεται από τον ίδιο τον υπάλληλο)*

| ΜΕΛΟΣ                | ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ |
|----------------------|---------------|
| Οικείος Προϊστάμενος |               |



Όνοματεπώνυμο Υπαλλήλου  
για τον οποίο γίνεται η Αξιολόγηση:

Όνοματεπώνυμο Οικείου Προϊστάμενου:

#### Δ. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ - ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

(συμπληρώνεται από τον ίδιο τον υπάλληλο και τον Οικείο Προϊστάμενο ξεχωριστά με βάση τις ενδεικνυόμενες συμπεριφορές όπως αναλύονται στο Πλαίσιο Δεξιοτήτων - Ικανοτήτων και η τελική αξιολόγηση συμφωνείται στη συνάντηση μεταξύ τους)

| Κλίμακα        | Ερμηνεία κλίμακας   |
|----------------|---|
| Εξαιρετικά (5) | Επιδεικνύει τη δεξιότητα - ικανότητα σε βαθμό που ξεπερνάει τις αναμενόμενες εργασιακές συμπεριφορές (ποσοστό άνω του 100%).      |
| Πολύ καλά (4)  | Επιδεικνύει τη δεξιότητα - ικανότητα σε βαθμό που συνάδει πλήρως με τις αναμενόμενες εργασιακές συμπεριφορές (ποσοστό 100%)       |
| Καλά (3)       | Επιδεικνύει τη δεξιότητα - ικανότητα σε βαθμό που συνάδει ικανοποιητικά με τις αναμενόμενες εργασιακές συμπεριφορές (ποσοστό 75%) |
| Μέτρια (2)     | Επιδεικνύει τη δεξιότητα - ικανότητα σε βαθμό που συνάδει μερικώς με τις αναμενόμενες εργασιακές συμπεριφορές (ποσοστό 50%)       |
| Ανεπαρκώς (1)  | Επιδεικνύει τη δεξιότητα - ικανότητα σε βαθμό που δε συνάδει με τις αναμενόμενες εργασιακές συμπεριφορές (ποσοστό 25%)            |

| Α/Α                           | ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ - ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ                            | ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ      |                    | ΑΙΤΙΟΛΟΓΗΣΗ<br>(σε περίπτωση μεγάλης απόκλισης) | ΤΕΛΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ<br>(όπως συμφωνείται στη συνάντηση υπαλλήλου με τον Οικείο Προϊστάμενο) |
|-------------------------------|--|-----------------|--------------------|---|---|
|                               |  | ΑΥΤΟ-ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ | ΟΙΚΕΙΟΣ ΠΡΟΪΣΤ/ΝΟΣ |   |   |
| 1                             | Εξυπηρέτηση Πολιτών/<br>Πανεπιστημιακής Κοινότητας |                 |                    |   |   |
| 2                             | Αφοσίωση στην Ποιότητα                             |                 |                    |   |   |
| 3                             | Ομαδικότητα  |                 |                    |   |   |
| 4                             | Επικοινωνία  |                 |                    |   |   |
| 5                             | Αφοσίωση στην επίτευξη αποτελεσμάτων               |                 |                    |   |   |
| 6                             | Προγραμματισμός και οργάνωση εργασίας              |                 |                    |   |   |
| 7                             | Επίλυση Προβλημάτων/<br>Λήψη αποφάσεων             |                 |                    |   |   |
| 8                             | Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού                    |                 |                    |   |   |
| <b>ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ</b> |  |                 |                    |   |   |

