



**ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**« ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ -  
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑ ΚΥΠΡΟΥ »**

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ:

**ΒΑΣΟΥΛΑ ΓΙΑΝΝΑΚΟΥ**

Α.Φ.Τ. 109009176

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑΣ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑΣ:

**Δρ. ΧΡΙΣΤΙΝΑ ΧΡΙΣΤΟΥ**

**ΛΕΥΚΩΣΙΑ – ΜΑΙΟΣ 2013**



**ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ**

**ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**« ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ -  
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑ ΚΥΠΡΟΥ »**

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ:

**ΒΑΣΟΥΛΑ ΓΙΑΝΝΑΚΟΥ**

A.Φ.Τ. 109009176

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑΣ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑΣ:

**Δρ. ΧΡΙΣΤΙΝΑ ΧΡΙΣΤΟΥ**

**ΛΕΥΚΩΣΙΑ – ΜΑΙΟΣ 2013**

Περιεχόμενα:

<b>ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ</b>	<b>Σελ.</b>
Περίληψη .....	5
Abstract.....	6
Ευχαριστίες.....	7
Εισαγωγή .....	8
<b>Κεφάλαιο 1</b>	
1.1.    Εννοιολογική προσέγγιση της αξιολόγησης.....	11
1.2.    Ιστορική αναδρομή.....	12
1.3.    Σκοποί του συστήματος αξιολόγησης απόδοσης.....	13
1.4.    Υπεύθυνοι αξιολόγησης.....	16
1.5.    Κυκλική αξιολόγηση – 360° .....	18
1.6.    Σφάλματα αξιολόγησης.....	19
1.6.1. Το σφάλμα της γενίκευσης της κρίσης ή το σφάλμα του φωτοστέφανου.....	20
1.6.2. Λάθος επιείκειας ή αυστηρότητας.....	20
1.6.3. Αξιολόγηση βασισμένη στην πρόσφατη απόδοση.....	20
1.6.4. Τάση προς το κέντρο.....	21
1.6.5. Σχετική βαθμολογία.....	21
1.6.6. Προκαταλήψεις και στερεότυπα.....	21
1.7.    Τρόποι αντιμετώπισης των σφαλμάτων.....	21
<b>Κεφάλαιο 2</b>	
2.1.    Μέθοδοι αξιολόγησης .....	23
2.1.1. Αντικειμενικές μέθοδοι.....	23
2.1.2. Υποκειμενικές μέθοδοι.....	24
2.1.2.1. Αξιολόγηση με βάση τις συγκριτικές μεθόδους.....	25
2.1.2.2. Αξιολόγηση με βάση τα απόλυτα πρότυπα απόδοσης.....	26
2.2.    Χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης.....	30
2.2.1. Εγκυρότητα.....	30

2.2.2. Αξιοπιστία.....	31
2.2.3. Συνάφεια με τη θέση.....	31
2.2.4. Αντικειμενικότητα – Αμεροληψία.....	32
2.2.5. Συγκρισιμότητα.....	32

### **Κεφάλαιο 3**

3.1. Ο αστυνομικός θεσμός στην Κύπρο.....	33
3.2. Οργάνωση.....	34
3.3. Αποστολή της Αστυνομίας.....	35
3.4. Αναγκαιότητα της Αξιολόγησης.....	36
3.5. Ετήσια αξιολόγηση.....	37
3.6. Αδυναμίες του ισχύοντος συστήματος.....	40
3.7. Αξιολόγηση για προαγωγή.....	44

### **Κεφάλαιο 4**

4.1. Μεθοδολογία της έρευνας.....	45
4.2. Παρουσίαση αποτελεσμάτων.....	46
4.3. Συμπεράσματα – Περιορισμοί της έρευνας.....	73
4.4. Εισηγήσεις .....	75
<b>Βιβλιογραφία</b> .....	77

### **Παραρτήματα**

Παράρτημα Α: Οργανόγραμμα Αστυνομίας.....	81
Παράρτημα Β: Έντυπο Αξιολόγησης Αστ.200.....	82
Παράρτημα Γ: Έντυπο Αξιολόγησης Αστ 200(1).....	88
Παράρτημα Δ: Έντυπο Αξιολόγησης Επιτροπής.....	94
Παράρτημα Ε: Έντυπο Αξιολόγησης Συμβουλίου Κρίσεως.....	103
Παράρτημα ΣΤ: Έντυπο Αξιολόγησης για προαγωγή Ανώτερων βαθμίδων.....	106
Παράρτημα Ζ: Ερωτηματολόγιο.....	111

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού είναι μια διαδικασία μέσω της οποίας διαπιστώνεται αν οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της θέσης που κατέχουν. Επηρεάζει όχι μόνο την ψυχολογία των εργαζομένων, αλλά και τις σχέσεις μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου. Η παρούσα εργασία αποτυπώνει τη σημασία της αξιολόγησης, τόσο για τη βελτίωση της εσωτερικής οργάνωσης των επιχειρήσεων ή οργανισμών, όσο και για την ανάπτυξη του προσωπικού, σχετικά με την ανάληψη αυξημένων αρμοδιοτήτων και ευθυνών. Αναλύονται οι στόχοι, τα πλεονεκτήματα, καθώς επίσης και τα λάθη που ανακύπτουν από τη διαδικασία εφαρμογής της αξιολόγησης. Γίνεται αναφορά στις αντικειμενικές και υποκειμενικές μεθόδους που εφαρμόζονται και τονίζονται τα κύρια χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών συστημάτων αξιολόγησης.

Στη συνέχεια, αναλύεται το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται στην Αστυνομία Κύπρου, κατά πόσο ο ρόλος του είναι αναπτυξιακός και εστιάζεται στη βελτίωση της μελλοντικής επίδοσης των αστυνομικών. Δίνεται έμφαση στα ιδιαίτερα προβλήματα που υπάρχουν και που έχουν σχέση με το έντυπο αξιολόγησης και την ισοπέδωση των βαθμολογιών.

Τέλος, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας που διενεργήθηκε, μέσω ερωτηματολογίου, μεταξύ των μελών της Αστυνομίας, σχετικά με την αντικειμενικότητα του υφιστάμενου συστήματος και κατά πόσο αυτό βασίζεται σε δίκαια και αντικειμενικά κριτήρια, έτσι ώστε τα αποτελέσματά του να είναι καθοριστικά για την επίτευξη των στόχων του, όπως η ανέλιξη, η εκπαίδευση, οι τοποθετήσεις κλπ. Επιπρόσθετα, παρουσιάζονται τυχόν αδυναμίες και προτείνονται κάποιες προτάσεις βελτίωσής του.

## **ABSTRACT**

Employee performance evaluation is a process through which it is established if the employees meet the requirements of the position held. It affects not only the psychology of the employee, but also the relationships between evaluator and evaluated.

This paper illustrates the importance of evaluation, both to improve the internal organization of businesses or organizations, as well as for the development of the personnel, in relation to undertaking increased powers and responsibilities.

It analyzes the objectives, advantages, as well as any errors arising from implementation of the evaluation process. It refers to objective and subjective methods implemented and highlights the main features of effective evaluation systems.

Furthermore, the evaluation system applicable in the Cyprus Police is analyzed, and in particular, whether its role is developmental, and whether it focuses in improvement of the future performance of policemen / policewomen.

Emphasis is given in the particular problems which exist in relation to the evaluation form and leveling of the results / scores.

Finally, this paper presents the results of the survey conducted (using a questionnaire between the members of the Police), in relation to the objectivity of the current system and whether this system is based on fair and objective criteria, so as its results are decisive for the achievement of the goals intended, such as evolution, education, placements etc. As closing statement, possible weaknesses are presented, as well as some suggestions made for the improvement of the said system.

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

*«Θα ήθελα να ευχαριστήσω, την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου, Δρ. Χριστίνα Χρίστου, για τις οδηγίες και την καθοδήγησή της, κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της μεταπτυχιακής μου μελέτης, καθώς και τη μικρή μου φίλη Θάλεια Παναγή για τη σημαντική βοήθεια που μου παρείχε, με τις γνώσεις της, στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS. Επίσης, ευχαριστώ τους συναδέλφους μου, αστυνομικούς, για το χρόνο που διέθεσαν στο να συμπληρώσουν τα ερωτηματολόγια, των οποίων οι πληροφορίες ήταν καθοριστικές για την ολοκλήρωση της μελέτης. Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ στο σύζυγό μου Ιωάννη και στα τρία μου παιδιά Κωνσταντίνα, Σοφοκλή και Κυριακή για την υπομονή τους και την ηθική συμπαράστασή τους όλο αυτό το διάστημα».*

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η μακροχρόνια επιτυχία μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού είναι αποτέλεσμα της ικανότητας της διοίκησης να εκτιμά σωστά την απόδοση του προσωπικού και να ελέγχει σε ποιο βαθμό οι εργαζόμενοι συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων τους. Η αξιολόγηση απόδοσης αποτελεί το εργαλείο της διοίκησης για την εκτίμηση της απόδοσης των εργαζομένων και βοηθά όχι μόνο στη βελτίωση της εσωτερικής οργάνωσης και στην ανάπτυξη του προσωπικού για ανάληψη αυξημένων αρμοδιοτήτων και ευθυνών, αλλά διαδραματίζει και σημαντικό ρόλο στη μελλοντική ανάπτυξη και ανέλιξη του προσωπικού.

Αναμφίβολα, το πρόβλημα που δημιουργείται είναι κατά πόσο υπάρχει κατάλληλη διαδικασία, η οποία να μετρά με ακρίβεια το βαθμό που ανταποκρίνονται οι εργαζόμενοι στις υποχρεώσεις της θέσης που κατέχουν και κατά πόσο ακολουθούν τα πρότυπα που έχουν οριστεί από τη διοίκηση. Υπάρχει δηλαδή αντικειμενικό σύστημα αξιολόγησης που να προσφέρει κατάλληλες πληροφορίες για δίκαιη και σωστή αξιολόγηση των εργαζομένων, το οποίο να συνδέεται με την ανάπτυξη, εκπαίδευση και εξέλιξη των εργαζομένων; Για τις ιδιωτικές επιχειρήσεις τα πράγματα είναι εύκολα, για τους δημόσιους όμως οργανισμούς, « η αξιολόγηση αποτελεί μια τυπική διαδικασία, μη δυνάμενη να αναγνωρίσει τους αντικειμενικά άριστους». (Δημήτριος Πατρινός, 2005: 551)

Η Αστυνομία Κύπρου, η οποία αποτελεί δημόσιο οργανισμό, από την ίδρυση της, έχει καθήκον να εξασφαλίζει την ασφάλεια του λαού, μέσα στα πλαίσια του συντάγματος και των νόμων. Αποτελεί ένα θεσμό με σημαντικό ρόλο τη διατήρηση της δημοκρατίας. Οι τάσεις της σύγχρονης κοινωνίας και της παγκοσμιοποίησης καθιστούν το ρόλο της ακόμη πιο δύσκολο. Για την επιτυχία της απαιτείται η οργάνωση ενός σωστού συστήματος αστυνόμευσης, το οποίο να λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες και τα δεδομένα της εποχής. Σημαντικός παράγοντας σ' αυτό το εγχείρημα αποτελεί η αξιοποίηση των ικανοτήτων των αστυνομικών που επιτυγχάνεται μέσω της αξιολόγησης της συμπεριφοράς και της απόδοσής τους, μιας αξιολόγησης που θα πρέπει να βασίζεται σε αντικειμενικά ποιοτικά και ποσοτικά κριτήρια.

Το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης στην Αστυνομία Κύπρου τέθηκε σε ισχύ το 2004 και στην πράξη χρησιμοποιείται περισσότερο για σκοπούς αξιολόγησης των δυνατοτήτων του αστυνομικού για προαγωγή παρά για σκοπούς ανάπτυξής του. Οι κυριότερες αδυναμίες του



εν λόγω συστήματος είναι η χρήση των ίδιων κριτηρίων αξιολόγησης για όλους τους αστυνομικούς, ανεξαρτήτως θέσης ή βαθμού και η ισοπέδωση των βαθμολογιών.

Η αξιολόγηση δεν πρέπει να είναι ο αυτοσκοπός, να χαρακτηρίζει αν κάποιος αστυνομικός είναι καλός ή όχι, αλλά να κρίνεται η απόδοση των αστυνομικών και να διαπιστώνεται κατά πόσο είναι σύμφωνη με τους στόχους που έχουν τεθεί και αν υπάρχει ανάγκη βελτίωσης. Το υφιστάμενο σύστημα θα πρέπει να αναβαθμιστεί και να στοχεύει σε ένα πιο δίκαιο και αντικειμενικό σύστημα αξιολόγησης, να εντοπίζει τους τομείς βελτίωσης και προσωπικής ανάπτυξης του κάθε αστυνομικού, να στοχεύει στην ενδυνάμωση της επικοινωνίας μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων και να συμβάλλει στην παραγωγικότητα των αστυνομικών.

### **Δομή της διατριβής**

Η παρούσα εργασία αποτελείται από 4 κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο επιχειρείται μια θεωρητική προσέγγιση της αξιολόγησης απόδοσης των εργαζομένων, βασιζόμενη σε βιβλιογραφική ανασκόπηση ελληνικής και ξένης βιβλιογραφίας, έτσι ώστε να γίνει κατανοητό η ιδιαίτερη σημασία της μέσα στις επιχειρήσεις και οργανισμούς. Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύονται τα διάφορα συστήματα καθώς και οι μέθοδοι της αξιολόγησης. Γίνεται αναφορά στους διάφορους παράγοντες που επηρεάζουν τη διαδικασία αξιολόγησης και κατά πόσο αυτή μπορεί να χαρακτηριστεί ως αντικειμενική και δίκαιη. Το τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζει τη μελέτη περίπτωσης στην Αστυνομία Κύπρου. Αναλύεται το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης, σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία και τονίζονται οι διάφορες αδυναμίες του. Επίσης, δίνεται έμφαση στη σημασία που έχει για τη βελτίωση της απόδοσης των αστυνομικών η ενεργός συμμετοχή τους στην αξιολόγηση. Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της διερευνώμενης έρευνας στην Αστυνομία, τα συμπεράσματα που προέκυψαν απ' αυτήν και οι προτάσεις βελτίωσης του συστήματος αξιολόγησης που εφαρμόζεται.

### **Σκοπός της διατριβής:**

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να εξετάσει τα διάφορα συστήματα αξιολόγησης απόδοσης προσωπικού, τη σημασία τους για τις επιχειρήσεις και οργανισμούς και να τονίσει πώς αυτά μπορούν να συμβάλουν στη βελτίωση και ανάπτυξη των εργαζομένων. Επίσης, να αναλύσει το ισχύον σύστημα αξιολόγησης στην Αστυνομία Κύπρου από την μέχρι σήμερα εφαρμογή του. Μελετώντας το υφιστάμενο σύστημα, θα επιχειρηθεί να εντοπιστούν, πρώτον

οι πιθανές αδυναμίες και δεύτερο να προταθεί ένα νέο αντικειμενικό και εφαρμόσιμο, όσο γίνεται, σύστημα αξιολόγησης, το οποίο να είναι άμεσα συνδεδεμένο με ένα αξιοκρατικό σύστημα εξέλιξης και προαγωγών.

### **Αναγκαιότητα και σπουδαιότητα της έρευνας:**

Η αναγκαιότητα της παρούσας διατριβής είναι να δείξει τη σημασία και τους σκοπούς της αξιολόγησης απόδοσης, να βοηθήσει στην κατανόηση των κριτηρίων και των μέσων που πρέπει να χρησιμοποιούνται για να είναι αντικειμενική η αξιολόγηση και να τονίσει ότι η αξιολόγηση στην Αστυνομία δεν πρέπει να αποτελεί αυτοσκοπό, αλλά το μέσον για τη βελτίωση της απόδοσης των μελών της, άμεσα συνδεδεμένη με ένα αξιοκρατικό σύστημα προαγωγών.

### **Προτεινόμενη μεθοδολογία:**

Για την εμπειρική τεκμηρίωση των στόχων της παρούσας έρευνας και τη συσχέτιση της βιβλιογραφίας με την πράξη, θεώρησα σκόπιμο να απευθυνθώ σε διάφορες βαθμίδες της αστυνομίας για άντληση των κατάλληλων πληροφοριών. Η συλλογή των στοιχείων έχει γίνει μέσω γραπτού ερωτηματολογίου με κλειστού και ανοικτού τύπου ερωτήσεις, το οποίο διανεμήθηκε εντός του αστυνομικού σώματος. Λήφθηκε ικανοποιητικό και αντιπροσωπευτικό δείγμα για τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων. Στο εν λόγω ερωτηματολόγιο οι αστυνομικοί είχαν την ευκαιρία να διατυπώσουν τις απόψεις τους για το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης, καθώς επίσης και τις προσωπικές τους εισηγήσεις για τη βελτίωσή του. Για την επεξεργασία και την ανάλυση των στοιχείων έχει χρησιμοποιηθεί το στατιστικό πρόγραμμα ανάλυσης δεδομένων SPSS (Statistical Package For Social Sciences).

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1



## 1.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Το ανθρώπινο δυναμικό εφοδιάζει με την εργασία και τη δημιουργικότητά του οποιαδήποτε επιχείρηση ή οργανισμό και μπορεί να χαρακτηριστεί το σημαντικότερο κεφάλαιό τους. Είναι «το πιο απαιτητικό στοιχείο των εισροών της επιχείρησης ως προς τη διοίκηση και τη διαχείρισή τους» (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004). Χαρακτηριστικό είναι το άρθρο του Fred Foulkes στο περιοδικό “Business Review” το 1975: «Για πολλά χρόνια έλεγαν πως το κεφάλαιο είναι ο λαιμός του μπουκαλιού (bottleneck) για μια αναπτυσσόμενη βιομηχανία. Δεν νομίζω πως ισχύει πλέον. Πιστεύω πως το λαιμό του μπουκαλιού για την παραγωγή το συνιστά το εργατικό δυναμικό και η ικανότητα της εταιρείας να το προσλαμβάνει και να το διατηρεί. Δεν ξέρω κανένα μεγάλο έργο βασισμένο σε καλή ιδέα, ζωτικότητα και ενθουσιασμό που να σταμάτησε λόγω έλλειψης ρευστού. Ξέρω όμως βιομηχανίες των οποίων η ανάπτυξη σταμάτησε επειδή δεν μπόρεσαν να διατηρήσουν μια αποτελεσματική και γεμάτη ενθουσιασμό εργατική δύναμη και νομίζω πως αυτό θα είναι όλο και πιο αληθινό στο μέλλον».

Η συνειδητοποίηση της αξίας του ανθρωπίνου δυναμικού οδηγεί τις επιχειρήσεις στην ανάγκη για αποτελεσματική διαχείριση και αξιοποίηση του προσωπικού. Οι Osborne και Gaebler (1992), αναφέρουν ότι «αν δεν αξιολογήσεις το αποτέλεσμα της εργασίας, δεν μπορείς να διακρίνεις την επιτυχία από την αποτυχία».

Η αξιολόγηση απόδοσης αποτελεί το εργαλείο της διοίκησης για την εκτίμηση της απόδοσης των εργαζομένων και βοηθά όχι μόνο στη βελτίωση της εσωτερικής οργάνωσης και στην

ανάπτυξη του προσωπικού για ανάληψη αυξημένων αρμοδιοτήτων και ευθυνών, αλλά διαδραματίζει και σημαντικό ρόλο στη μελλοντική ανάπτυξη και ανέλιξη του προσωπικού.

Ο όρος «αξιολόγηση» προέρχεται από το ρήμα αξιολογώ που σημαίνει «προσδιορίζω την ποιότητα ή την αξία κάποιου» Γ. Μπαμπινιώτης (2004: 105). Επιστήμονες που έχουν ασχοληθεί με το θέμα, έχουν δώσει ο καθένας τους και διαφορετικό ορισμό. Σύμφωνα με τον Χαράλαμπο Κανελλόπουλο (2002: 229), «αξιολόγηση είναι η συστηματική εκτίμηση του εργαζομένου η οποία αναφέρεται στην εκτέλεση της εργασίας του και τις δυνατότητές του για εξέλιξη». Ο Stephen A. Woods στο βιβλίο «The Oxford Handbook of Personnel Psychology (2008: 318), χρησιμοποιεί τον ορισμό που έχει δώσει ο Tannenbourn (2006), σύμφωνα με τον οποίο η αξιολόγηση απόδοσης χαρακτηρίζεται ως «η συλλογή και χρήση κρίσεων, βαθμολογιών, αντιλήψεων ή πιο αντικειμενικών πηγών πληροφοριών για την καλύτερη κατανόηση της απόδοσης ενός προσώπου, ομάδας, μονάδας, επιχείρησης, διαδικασίας, προγράμματος ή πρωτοβουλίας, προκειμένου να καθοδηγήσουν επακόλουθες ενέργειες ή αποφάσεις». «Αξιολόγηση εργαζομένου είναι η διαδικασία αξιολόγησης – εκτίμησης του εργαζομένου, με σκοπό να οριστεί ο βαθμός στον οποίο αυτός φέρνει εις πέρας τη δουλειά του αποδοτικά (Νάνσυ Παπαλεξανδρή – Δημήτρης Μπουραντάς, 2003: 315). Ο Φαναριώτης (2003: 207) αναφέρει ότι «η αξιολόγηση είναι μια διαδικασία μέσα από την οποία προσδιορίζεται η αξία των διάφορων ατόμων, σε σύγκριση με ορισμένα πρότυπα καθώς και η σύγκριση των εργαζομένων μεταξύ τους».

Γενικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η αξιολόγηση είναι ένα επίσημο καθορισμένο σύστημα, που μετρά, αξιολογεί και επηρεάζει τη συμπεριφορά, τα αποτελέσματα, την αποδοτικότητα καθώς και τις ικανότητες του εργαζομένου που έχουν σχέση με την εργασία του. Μπορεί και πρέπει να χρησιμοποιείται πρωταρχικά για σκοπούς ανάπτυξης, ως κριτήριο για αμοιβή αυτών που καταβάλλουν αυξημένη προσπάθεια, ως μέσο διάγνωσης αναγκών για επιμόρφωση και ως κριτήριο για τη λήψη αποφάσεων για θέματα προαγωγών, μεταθέσεων κλπ.

Όπως υποστήριξαν οι A. Goler και E. Kahya (2007), «Η σύγχρονη επιλογή και αξιολόγηση υπαλλήλων είναι μια σύνθετη διαδικασία λήψης αποφάσεων, που έχει την ικανότητα να τοποθετεί τους σωστούς υπαλλήλους στις σωστές εργασίες, στο σωστό χρόνο».

Η αξιολόγηση των εργαζομένων είναι μία από τις πολλές λειτουργίες της Διοίκησης των ανθρώπινων πόρων, η οποία αφορά τις δραστηριότητες που απαιτούνται για τη διασφάλιση της στελέχωσης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού (Παπαδάκης Βασίλης 2007:121).

## **1.2. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ**

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η ιστορία της αξιολόγησης ξεκίνησε από την Κίνα το 2000 π.χ. Οι Κινέζοι αξιωματικοί αξιολογούσαν οποιοδήποτε άτομο αιτείτο για εργασία σε κυβερνητικές θέσεις.

Στην Ευρώπη η πρώτη εφαρμογή της αξιολόγησης πιστεύεται ότι άρχισε γύρω στο 1800, στη Σκωτία, από τον Robert Owns, σε εργοστάσια κλωστοϋφαντουργίας. Σύμφωνα με τους Redmam et al. (1993), οι προϊστάμενοι για να δείξουν τη βαθμολογία της αξιολόγησης της παραγωγής των εργατών χρησιμοποιούσαν χρωματιστούς κύβους. Τοποθετούσαν μπροστά από την μηχανή του κάθε εργάτη τους ανάλογους κύβους. Το άσπρο σήμαινε εξαιρετική απόδοση, το κίτρινο καλή, το μπλε αδιάφορη απόδοση και το μαύρο κακή.

Στις Ηνωμένες Πολιτείες η επίσημη χρήση της αξιολόγησης άρχισε το 1813 όταν ο στρατηγός Lewis Cass αξιολογούσε τους άνδρες του πολεμικού χρησιμοποιώντας όρους όπως «καλός χαρακτήρας» ή «άξιος περιφρόνησης από όλους» (Huber και Fuller, 1998).

Στο τέλος του δεκάτου ενάτου αιώνα και αρχές του εικοστού, η αξιολόγηση χρησιμοποιείτο κυρίως από στρατιωτικούς και κυβερνητικούς οργανισμούς. Η αξιολόγηση, ως εργαλείο για τη διαχείριση της απόδοσης εμφανίζεται την περίοδο του Δευτέρου Παγκοσμίου πολέμου. Η διαδικασία λειτουργούσε ως ένα εργαλείο αύξησης ή μείωσης μισθού, περιοριζόταν δηλαδή στην αιτιολόγηση του εισοδήματος. Δεν δινόταν καμία σημασία στις αναπτυξιακές δυνατότητες των εργαζομένων και θεωρείτο ότι μια αύξηση ή μείωση του μισθού ήταν αρκετή για να κινητοποιήσει τον εργαζόμενο (<http://www.performance-appraisal.com>).

## **1.3 ΣΚΟΠΟΙ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ**

Όπως έχει αναφερθεί και πιο πάνω, οι πληροφορίες που προκύπτουν από την αξιολόγηση παίζουν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων και στην ενδυνάμωση των

εργαζομένων. Οι σκοποί της αξιολόγησης είναι πολλοί με σημαντικότερους την παρακίνηση, τη βελτίωση της παραγωγικότητας και τη διευκόλυνση του στρατηγικού σχεδιασμού (Jackson and Schuler, 2003).

Σύμφωνα με τους Τερζίδη και Τζωρτζάκη (2004), οι κυριότεροι σκοποί της αξιολόγησης είναι οι ακόλουθοι:

- Η εξακρίβωση κατά πόσο οι εργαζόμενοι είναι κατάλληλοι για τη θέση που κατέχουν.
- Ο καθορισμός της μελλοντικής απασχόλησης των εργαζομένων.
- Ο εντοπισμός ενός έργου μεγάλης και ιδιαίτερης αξίας.
- Ο εντοπισμός εκπαιδευτικών αναγκών του προσωπικού.
- Ο εντοπισμός και επίλυση πιθανόν δυσκολιών ή προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι.
- Η ενθάρρυνση και η παροχή κινήτρων προς τους εργαζόμενους για βελτίωση της απόδοσής τους.
- Η ανακάλυψη αφανούς δυναμικού στους εργαζομένους.
- Η ενίσχυση του αισθήματος υπευθυνότητας των εργαζομένων.
- Η βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ στελεχών και εργαζομένων.
- Η επισήμανση των αναγκών για ανάπτυξη και εξέλιξη του προσωπικού.
- Ο εντοπισμός πεδίων εργασίας όπου η απόδοση δεν είναι σύμφωνα με τα επιδιωκόμενα πρότυπα, αλλά μπορεί με την κατάλληλη εκπαίδευση να βελτιωθεί.
- Η παροχή βοήθειας προς τα στελέχη για να αποφασίσουν την αύξηση του μισθού που θα πρέπει να δοθεί ή να προταθεί αξιοκρατικά.
- Η ανακάλυψη και αξιοποίηση στοιχείων για τη δημιουργία μιας πιο αποτελεσματικής επιχείρησης.

Οι Gratton et al. (1999), υποστηρίζουν ότι οι σκοποί της αξιολόγησης εξυπηρετούνται όταν η αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων είναι σύμφωνη με την στρατηγική της επιχείρησης και ταιριάζει με την κουλτούρα της. Όταν η διαδικασία της αξιολόγησης περιέχει αυτοαξιολόγηση και σωστή οργανωμένη συζήτηση αξιολογητή και αξιολογούμενου αποτελεί μια συγκροτημένη ανταλλαγή απόψεων αναφορικά με τους στόχους της επιχείρησης, τις ελλείψεις και τα ισχυρά σημεία. Ταυτόχρονα, ο αξιολογητής έχει την ευκαιρία να μάθει τι περιμένει η επιχείρηση απ' αυτόν και πώς τον βλέπει ο προϊστάμενός του (Γιωργακοπούλου, 2009).

Σε ερώτηση έρευνας που διεξήχθη σε επιχειρήσεις στην Ευρωπαϊκή Ένωση, η οποία αφορούσε τους στόχους της αξιολόγησης, 67,7% δήλωσε ότι τα συστήματα αξιολόγησης χρησιμοποιούνται για τον προσδιορισμό της δυνατότητας προαγωγής, ενώ οι αμέσως επόμενοι σημαντικότεροι στόχοι είναι ο προσδιορισμός των ατομικών αναγκών εκπαίδευσης, η σύνδεση της απόδοσης με τις αμοιβές και η ανάπτυξη καριέρας (Παπαλεξανδρή, Χαλικιά και Παναγιωτοπούλου, 2001: 65).

Σύμφωνα με την παραδοσιακή αντίληψη, η αξιολόγηση των εργαζομένων χαρακτηρίζεται από τον προσανατολισμό της στον έλεγχο. Ο αξιολογητής παίρνει το ρόλο του κριτή, ενώ ο αξιολογούμενος δεν συμμετέχει καθόλου στη διαδικασία. Σκοπός δηλαδή της αξιολόγησης είναι η βελτίωση της παραγωγικότητας, μέσω του «ελέγχου», των «αμοιβών» και της «τιμωρίας», με βάση την απόδοση του παρελθόντος (Ν. Παπαλεξανδρή – Δ, Μπουραντάς (2003: 320). Στην περίπτωση του παραδοσιακού μοντέλου, οι αξιολογητές θεωρούν την αξιολόγηση μια τυπική διαδικασία και πολλές φορές την υποτιμούν, ενώ οι αξιολογούμενοι συνήθως αντιδρούν και δεν αποδέχονται τα αποτελέσματα αναπτύσσοντας έτσι μια αμυντική στάση.

Σε αντίθεση, ο ρόλος της αξιολόγησης σύμφωνα με την σύγχρονη αντίληψη είναι αναπτυξιακός. Λαμβάνοντας υπόψη τις παρελθούσες αποδόσεις των εργαζομένων, εστιάζεται στη βελτίωση της μελλοντικής επίδοσης τους. Ο ρόλος του αξιολογητή είναι να βοηθά, να συμβουλεύει να καθοδηγεί και να αναπτύσσει τον εργαζόμενο, ενώ ο ρόλος του αξιολογούμενου στην διαδικασία της αξιολόγησης είναι ενεργητικός και ουσιαστικός, καθότι συμμετέχει στην όλη διαδικασία.

## 1.4 ΥΠΕΥΘΥΝΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Σε πολλές επιχειρήσεις υπεύθυνο για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή της αξιολόγησης απόδοσης είναι το Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων (Mondy et al. 1999). Οι διευθυντές, οι οποίοι είναι οι πραγματικοί αξιολογητές των εργαζομένων, ακολουθούν διαδικασίες, οι οποίες έχουν αναπτυχθεί από το εν λόγω τμήμα (Mathis και Jackson, 2002). Συνήθως τα πρόσωπα, τα οποία μπορούν να αξιολογήσουν τους εργαζόμενους, είναι αυτά που έχουν επαγγελματική σχέση μαζί τους και κάτω από αυτές τις περιστάσεις μπορούν να έχουν στοιχεία έτσι ώστε να μπορούν να τους αξιολογούν αντικειμενικά και αμερόληπτα. Παρόλα αυτά, ο βασικός αξιολογητής είναι ο άμεσος προϊστάμενος, ο οποίος έχει και την ευθύνη της διοίκησής τους. Τα πρόσωπα αυτά είναι τα πιο κάτω:

- **Ο άμεσος προϊστάμενος**

Το πιο κατάλληλο πρόσωπο, το οποίο είναι σε θέση να δώσει πληροφορίες σχετικά με την απόδοση του εργαζομένου είναι ο άμεσος προϊστάμενος. Είναι ο άνθρωπος που έρχεται σε καθημερινή επαφή με τον εργαζόμενο και παρακολουθεί την απόδοσή του από κοντά. Βάση του γεγονότος αυτού, είναι και ο πλέον κατάλληλος που μπορεί να εισηγηθεί την προαγωγή, την εκπαίδευσή, την επιβράβευση ακόμα και τη μετάθεση του εργαζόμενου. Ως επί το πλείστον, η αξιολόγηση που γίνεται από τον άμεσα προϊστάμενο τυγχάνει έγκρισης από τον ανώτερο του, για να αποφεύγεται οποιαδήποτε αδικία εις βάρος των αξιολογούμενων, λόγω ευνοϊκής μεταχείρισης ή μη, από τον άμεσο προϊστάμενο. (Χυτήρης, 2001: 227).

Στην περίπτωση της αξιολόγησης από τον άμεσο προϊστάμενο δημιουργείται μια φοβία στους υφισταμένους, οι οποίοι θεωρούν τον προϊστάμενο τους «κριτή» και πρέπει να εξηγούν και να δικαιολογούν την κάθε τους πράξη. Επίσης, και ο προϊστάμενος πολλές φορές δεν αισθάνεται άνετα γιατί καλείται να παίζει το ρόλο του «Θεού – Κριτή» και στις περιπτώσεις αρνητικής αξιολόγησης αποξενώνεται (Ξηροτύρη, 2001: 186).

- **Οι συνάδελφοι και συνεργάτες**

Στις περιπτώσεις που ο εργαζόμενος δεν έρχεται σε επαφή με τον άμεσο προϊστάμενο του, λόγω της φύσης της δουλειάς, όπως γίνεται με τους εξωτερικούς πωλητές, οι συνάδελφοι και οι συνεργάτες είναι αυτοί που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως πηγή αξιολογικών πληροφοριών. Στην πράξη ο τρόπος αυτής της αξιολόγησης, παρόλο που μπορεί να δώσει



πληροφορίες για τις δυνατότητες των συναδέλφων τους, αποφεύγεται επειδή ο παράγοντας της φιλίας και της έχθρας μεταξύ των συναδέλφων επηρεάζει μεροληπτικά (Χυτήρης, 2001: 228). Είναι καθαρό ότι η περίπτωση της αξιολόγησης από συναδέλφους προϋποθέτει την ύπαρξη ενός περιβάλλοντος που κυριαρχεί αμοιβαία εμπιστοσύνη, εκτίμηση και ομόνοια, πράγμα αρκετά δύσκολο, ειδικότερα σε επιχειρήσεις όπου το περιβάλλον είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικό.

- **Οι υφιστάμενοι**

Σε ειδικές περιπτώσεις, οι υφιστάμενοι μπορεί να χρησιμοποιούνται ως πηγή αξιολογικών πληροφοριών για τους προϊσταμένους τους. Τέτοιες περιπτώσεις έχουν να κάνουν με το διοικητικό έργο των προϊσταμένων, τις ικανότητές τους και τη στάση απέναντι στους υφιστάμενούς τους. Παρόλο που οι προϊστάμενοι αντιδρούν και θεωρούν αφύσικο να αξιολογούνται από τους υφιστάμενούς τους γιατί φοβούνται την κρίση τους και θεωρούν ότι δεν είναι σε θέση να αξιολογήσουν το έργο τους, εντούτοις, οι αξιολογήσεις των υφισταμένων μπορούν να βοηθήσουν τον προϊστάμενο να βελτιώσει όχι μόνο στο διοικητικό του έργο, αλλά και τη συμπεριφορά του (Χυτήρης, 2001: 229).

- **Οι ίδιοι οι εργαζόμενοι (αυτοαξιολόγηση)**

Η περίπτωση αυτή απαιτεί ωριμότητα από μέρους των εργαζομένων. Κάτω από αυτήν την προϋπόθεση οι πληροφορίες για την εντύπωση που έχει ο εργαζόμενος για τον εαυτό του είναι πολύ χρήσιμες. Φυσικά πάντα υπάρχει ο κίνδυνος υπερεκτίμησης των ικανοτήτων του, ειδικότερα στην περίπτωση που η αξιολόγησή του θα παίζει ρόλο στον καθορισμό των ανταμοιβών του ή στην μετέπειτα εξέλιξή του (Ξηροτύρη, 2001: 188). Οι πληροφορίες που δίνουν οι εργαζόμενοι για τον εαυτό τους, θα πρέπει να συνδυάζονται πάντα με τις αξιολογήσεις του άμεσου προϊσταμένου τους.

- **Οι πελάτες**

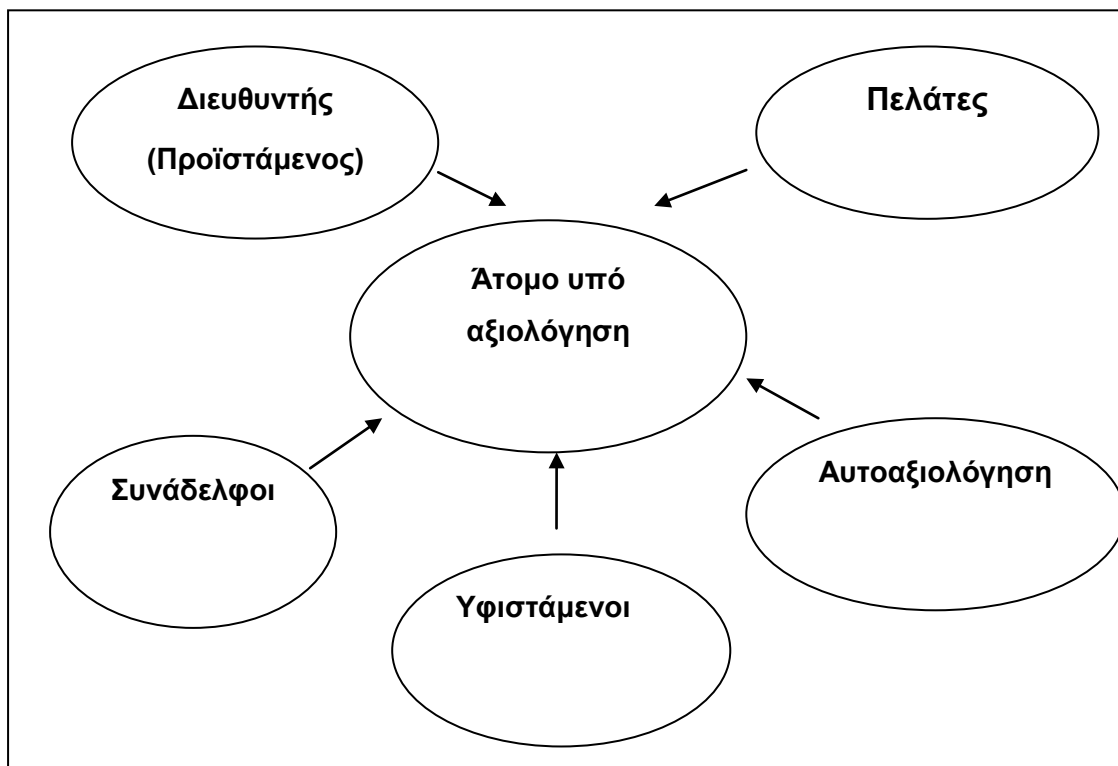
Οι πελάτες αποτελούν την πιο εξαιρετική πηγή αξιολογητών για τους εργαζόμενους, ειδικότερα στις περιπτώσεις παροχής υπηρεσιών. Τα σχόλια των πελατών για την απόδοση και την συμπεριφορά των εργαζομένων, τα οποία λαμβάνονται μέσω ερωτηματολογίων, θεωρούνται πολύ σημαντικά από άλλους αξιολογητές – άμεσα προϊσταμένους.

## 1.5 ΚΥΚΛΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ – 360°

Η προσπάθεια βελτίωσης της αξιολόγησης απόδοσης εργαζομένων είναι η αξιολόγηση από πολλές πηγές (Mathis και Jackson, 2002). Η μέθοδος της κυκλικής αξιολόγησης, η οποία είναι γνωστή και ως ανατροφοδότηση 360-βαθμών, αποτελεί μια διαδικασία συστηματικής συλλογής δεδομένων αναφορικά με τις ικανότητες, την συμπεριφορά και τις δεξιότητες των εργαζομένων από διάφορες πηγές, όπως διευθυντές, συναδέλφους, υφισταμένους και πελάτες (Vinson, 1996). Με λίγα λόγια είναι μια μέθοδος που συνδυάζει στοιχεία από όλες τις πιο πάνω περιπτώσεις με κύριο πλεονέκτημα την αντικειμενικότητα και τη ποιοτική πληροφόρηση. Η διαδικασία με πολλούς αξιολογητές είναι περισσότερο νόμιμα προστατευμένη (Mondy et al. 1999). Παρόλα αυτά είναι μια χρονοβόρα μέθοδος με υψηλό κόστος.

Στο πιο κάτω σχήμα φαίνονται όλες οι δυνατές πηγές ενός συστήματος αξιολόγησης των 360°

Αξιολόγηση από πολλές πηγές



Πηγή: Mathis και Jackson (2000)

Τα τελευταία χρόνια η μέθοδος της κυκλικής αξιολόγησης τυγχάνει μεγάλης απήχησης σε πολλές σύγχρονες επιχειρήσεις, αντικαθιστώντας έτσι τις παραδοσιακές μεθόδους, που θέλουν την αξιολόγηση να γίνεται από ένα άτομο, τον άμεσο προϊστάμενο (Toegel et al, 2003). Τα αποτελέσματα της ανατροφοδότησης, είτε θετικά, είτε αρνητικά, αν χρησιμοποιηθούν σωστά μπορούν να βοηθήσουν στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων.

Πολλοί εργαζόμενοι έχουν αποδεχθεί το σύστημα αυτό, αλλά αρκετοί διευθυντές αρνούνται να δεχτούν την αξία της ανατροφοδότησης της απόδοσης και δεν δίνουν σε συνεχή βάση πληροφορίες που αφορούν την απόδοση. Αυτό, γιατί μερικές φορές μπορεί να αισθάνονται πολύ απασχολημένοι ή μπορεί να υποθέτουν ότι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν το επίπεδο της απόδοσής τους, ή ακόμη να μην θέλουν να αναφέρονται σε άσχημα νέα, φοβούμενοι την αρνητική αντίδραση που μπορεί να δημιουργήσουν αυτά (Newstrom και Davis, 2002).

## **1.6 ΣΦΑΛΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

«Ανθρώπινον το σφάλλιν, καθ' ότι ο άνθρωπος είναι όν ατελές. Ο Καρτέσιος αντιλαμβάνεται το σφάλμα ως ατέλεια, συνυφασμένη με την ανθρώπινη φύση και ο Λαϊμπνιτς ως ελάττωμα της γνώσης. Η αξιολόγηση, ως νοητή διεργασία, ενέχει κάποιο μέγεθος σφάλματος και ως εκ τούτου 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» (Χυτήρης, 2001: 252).

Η διαδικασία της αξιολόγησης των εργαζομένων πραγματοποιείται από ανθρώπους, ως εκ τούτου είναι πολύ δύσκολο, κατά τη διάρκεια της διαδικασίας, να μην υπάρξουν σφάλματα. Η αξιολόγηση βασίζεται στην υποκειμενική κρίση του αξιολογητή με αποτέλεσμα να επηρεάζεται από διαπροσωπικές σχέσεις και προκαταλήψεις. Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001), τα σφάλματα που μπορεί να υποπέσει ένας αξιολογητής είναι είτε συνειδητά και σκόπιμα είτε ασυνειδητά. Συνειδητά σφάλματα μπορεί να διαπραχθούν πολύ εύκολα στις περιπτώσεις εργασιών όπου η ποσοτικοποίηση είναι δύσκολη ή αδύνατη και ο καθαρισμός σαφών προτύπων απροσδιόριστος, ενώ ασυνειδητά σφάλματα μπορούν να διαπραχθούν από τον αξιολογητή χωρίς να το καταλάβει. Τα πιο συνήθη σφάλματα είναι τα ακόλουθα:

### **1.6.1. Το σφάλμα γενίκευσης της κρίσης ή το σφάλμα του φωτοστέφανου (Halo effect)**

Στην περίπτωση του σφάλματος αυτού, ο αξιολογητής βαθμολογεί όλα τα χαρακτηριστικά του αξιολογούμενου επηρεαζόμενος από ένα χαρακτηριστικό του εργαζόμενου, αρνητικού ή θετικού. (Χυτήρης, 2001). Αν για παράδειγμα ο αξιολογητής συμπαθεί ιδιαίτερα έναν εργαζόμενο είναι πολύ πιθανόν να του δώσει ψηλές βαθμολογίες. Με τον τρόπο αυτό η βαθμολογία του αξιολογούμενου είναι ίδια για όλα τα κριτήρια απόδοσής του και δεν ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα.

### **1.6.2. Λάθος επιείκειας ή αυστηρότητας (Distributional Errors – Leniency or Severity Errors)**

Σύμφωνα με το λάθος επιείκειας ή αυστηρότητας ο αξιολογητής βαθμολογεί όλους τους εργαζόμενους, ψηλότερα ή χαμηλότερα απ' ότι αξίζουν. Σύμφωνα με τον τρόπο αυτό δεν υπάρχει ξεκάθαρος διαχωρισμός μεταξύ των διαφορετικών ικανοτήτων και αποδόσεων των υπαλλήλων (Κανελλόπουλος, 1980). Συνήθως, όταν ο αξιολογητής είναι ο άμεσος προϊστάμενος του αξιολογούμενου, μπορεί να βαθμολογήσει ευνοϊκότερα τον υφιστάμενό του είτε για να διατηρήσει ένα καλό κλίμα, είτε να αποφύγει αρνητικές αντιδράσεις και συνέπειες που πιθανόν να προκύψουν από μια χαμηλή βαθμολογία (Brinkerhoff et al. 1980). Για μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό που ο αξιολογητής είναι ένας δεν υπάρχει πρόβλημα, όταν όμως οι αξιολογητές είναι περισσότεροι το πρόβλημα που προκύπτει είναι οξύ, καθότι υπάρχουν έντονα παράπονα και συγκρούσεις.

### **1.6.3. Αξιολόγηση βασισμένη στην πρόσφατη απόδοση (Recency effect)**

Στην περίπτωση αυτή ο αξιολογητής βαθμολογεί τον υπάλληλο βασισμένος στα πρόσφατα περιστατικά. Συνήθως αυτό γίνεται όταν μεσολαβεί μεγάλο χρονικό διάστημα ανάμεσα στις αξιολογήσεις και επειδή ο αξιολογητής θυμάται μόνο τα πρόσφατα γεγονότα λαμβάνει υπόψη του μόνο αυτά. Άλλος παράγοντας που μπορεί να οδηγήσει σε αυτό το σφάλμα είναι η μη καταγραφή, σε τακτά διαστήματα, των επιδόσεων και συμπεριφορών των εργαζομένων (Χυτήρης, 2001). Κατά τη διάρκεια του λάθους της πρόσφατης απόδοσης, η βαθμολογία επηρεάζεται από το χρόνο των γεγονότων και όχι από την ύπαρξη των χαρακτηριστικών ή συμπεριφορών του υπαλλήλου (Cohen, 1989).

#### **1.6.4. Τάση προς το κέντρο (Central tendency)**

Σύμφωνα με το σφάλμα αυτό, ο αξιολογητής βαθμολογεί όλους τους υπαλλήλους στη μέση της κλίμακας, ακόμα και αν η απόδοσή τους αποκλίνει σημαντικά από το κέντρο, αποφεύγοντας ψηλές ή χαμηλές βαθμολογίες. Στην περίπτωση αυτή ο αξιολογητής ακολουθεί τη μέση λύση και αποφεύγει να αιτιολογήσει τη βαθμολογία (Ξηροτύρη, 2010). Τέτοιου είδους αξιολογήσεις δεν μπορούν να είναι συγκρίσιμες μεταξύ τους, εφόσον όλοι οι εργαζόμενοι βαθμολογούνται ως «καλοί» και επίσης, τα συμπεράσματα που προκύπτουν δεν μπορούν να τύχουν στατιστικής επεξεργασίας, λόγω της μη διασποράς των τιμών (Καντάς, 1998).

#### **1.6.5. Σχετική βαθμολογία (Contrast effect)**

Ο αξιολογητής συγκρίνει τους αξιολογούμενους μεταξύ τους και όχι σύμφωνα με τα κριτήρια που έχουν οριστεί απαραίτητα για την αποδοτική εκτέλεση της εργασίας. Το λάθος αυτό συναντάται κυρίως στην αξιολόγηση των υπαλλήλων που χρησιμοποιούνται οι συγκριτικές μέθοδοι (Χυτήρης, 2001). Για παράδειγμα, αν δύο εργαζόμενοι έχουν χαμηλή απόδοση και ένας τρίτος μέτρια, τότε ο τρίτος, συγκρινόμενος με τους άλλους δύο, μπορεί να αξιολογηθεί ως εξαιρετος, κάτι το οποίο δεν ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα.

#### **1.6.6. Προκαταλήψεις και στερεότυπα (Stereotyping and prejudice)**

Πολλές φορές οι αξιολογητές μπορεί συνειδητά ή ασυνείδητα να επηρεαστούν από προκαταλήψεις για κάποιες ομάδες ανθρώπων π.χ. φύλο, φυλή, ηλικία κλπ. και να οδηγηθούν σε λάθος εκτιμήσεις. Το πιο συνηθισμένο παράδειγμα παρατηρείται σε «ανδροκρατούμενες» θέσεις εργασίας, όπου οι γυναίκες αξιολογούνται με χαμηλές βαθμολογίες από άνδρες προϊστάμενους. Οι αρνητικές αντιλήψεις που μπορεί να έχει ένας αξιολογητής διαστρεβλώνουν τις βαθμολογίες, με αποτέλεσμα να αποκλίνουν από την αντικειμενική αξιολόγηση.

### **1.7 ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΩΝ ΣΦΑΛΜΑΤΩΝ**

Τα σφάλματα κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης είναι αναπόφευκτα, αφού η αξιολόγηση πραγματοποιείται από ανθρώπους. Τα σφάλματα αυτά, αν και δεν μπορούν να εξαλειφθούν, μπορούν όμως να μειωθούν με την εκπαίδευση, την ανατροφοδότηση και την χρήση κατάλληλων τεχνικών μεθόδων.

Η εκπαίδευση των αξιολογητών παίζει σημαντικό ρόλο στην μείωση των σφαλμάτων γιατί αυξάνει τις δεξιότητες τους και τους βοηθά να αναγνωρίσουν τα συστηματικά σφάλματα (Derven, 1990). Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001), η εκπαίδευση των αξιολογητών, ως προς τους σκοπούς, τις μεθόδους, τα κριτήρια απόδοσης, τα σφάλματα και τη συχνότητα της αξιολόγησης μπορεί να αποφέρει σημαντικά οφέλη. Σύμφωνα με τους Martin et al, (1998), σε ένα σύστημα αξιολόγησης η εκπαίδευση θα πρέπει να περιλαμβάνει τον ρόλο του αξιολογητή και αξιολογούμενου, καθώς και το πώς πρόκειται να χρησιμοποιηθούν τα αποτελέσματα.

Η συστηματική ανατροφοδότηση είναι απαραίτητη, καθώς επίσης και ο διάλογος μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων για συμβάντα μείζονος σημασίας και για την ανταπόκριση που είχαν οι εργαζόμενοι σ' αυτά. Οι αξιολογούμενοι θα πρέπει να ενημερώνονται για τα αποτελέσματα της διαδικασίας της αξιολόγησης και να εξετάζεται η αποτελεσματικότητα της (Derven, 1990). Ταυτόχρονα, σε περιπτώσεις δίκαιων και ακριβών αξιολογήσεων, οι αξιολογητές θα πρέπει να επιβραβεύονται (Χυτήρης, 2001: 256).

Η επιλογή και χρήση κατάλληλων τεχνικών μεθόδων, ανάλογα με τη φύση της εργασίας που πραγματοποιείται και τον σκοπό που εξυπηρετεί η αξιολόγηση, συμβάλει ουσιαστικά στην αντιμετώπιση των λαθών (Χυτήρης, 2001: 256).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### 2.1. ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ



Η σπουδαιότητα της αξιολόγησης, τόσο για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων, όσο και των εργαζομένων, έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη διαφόρων μεθόδων. Η βασική αρχή ότι δεν μπορείς να βελτιώσεις κάτι αν προηγουμένως δεν μπορείς να το μετρήσεις είναι πλέον αναμφισβήτητο γεγονός (Θερίου, 2002). Οι διάφορες μέθοδοι που χρησιμοποιούνται σήμερα παρουσιάζουν θετικά και αρνητικά στοιχεία. Πριν επιλεγεί η μέθοδος που θα εφαρμοστεί οι προϊστάμενοι πρέπει να λάβουν υπόψη το σκοπό. Αν δηλαδή ο βασικός σκοπός είναι η επιλογή κατάλληλων ατόμων για προαγωγή, εκπαίδευση ή πληρωμή θα πρέπει να εφαρμοστούν οι παραδοσιακές μέθοδοι αξιολόγησης, ενώ αν ο σκοπός είναι η ανάπτυξη των εργαζομένων και η υποβοήθηση αυτών να γίνουν πιο αποτελεσματικοί τότε καταλληλότερες είναι οι μέθοδοι που βασίζονται στη συνεργασία (Mondy te al., 1999).

#### 2.1.1. Αντικειμενικές μέθοδοι

Οι αντικειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης εκτιμούν την απόδοση των εργαζομένων, βασιζόμενοι σε ποσοτικά χαρακτηριστικά, π.χ. όγκος των παραγόμενων προϊόντων που επιτυγχάνει ο εργαζόμενος. Φυσικά, πρέπει να είναι υπόψη των αξιολογητών ότι πολλές φορές, μπορεί να υπάρξουν κάποιες διαστρεβλώσεις στην αξιολόγηση. Για παράδειγμα μείωση της

παραγόμενης παραγωγής δεν σημαίνει οπωσδήποτε και μείωση της απόδοσης του εργαζομένου, αλλά μπορεί να οφείλεται σε ανεπαρκή ποσότητα πρώτων υλών.

### ***Μέθοδος μέτρησης παραγωγής***

Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται στις περιπτώσεις που ο εργαζόμενος παράγει προϊόντα τα οποία μπορούν να καταμετρηθούν. Αφορά αριθμό έτοιμων παραγόμενων προϊόντων και ελαττωματικών. Η μέθοδος αυτή δεν μπορεί να εφαρμοστεί σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών.

### ***Πωλήσεις σε χρηματικές ποσοστιαίες μονάδες***

Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται στις περιπτώσεις μέτρησης του όγκου των συνολικών πωλήσεων που πραγματοποιεί ο εργαζόμενος κατά τη διάρκεια ενός χρονικού διαστήματος.

### ***Προσωπικά στοιχεία εργαζόμενου***

Στην περίπτωση αυτή ο εργαζόμενος αξιολογείται με βάση τα προσωπικά του στοιχεία, όπως αριθμός απουσιών ή καθυστερήσεων από την εργασία του, αριθμό επιπλήξεων, και πιθανών πειθαρχικών ποινών. Φυσικά μια αργοπορία του εργαζομένου στην εργασία του, λόγω ασθένειας, δεν σημαίνει και χαμηλή απόδοση. Η μέθοδος αυτή από μόνη της θεωρείται αναξιόπιστη γι' αυτό πρέπει να συνδυάζεται με την απόδοση της εργασίας του εργαζομένου.

### ***Μετρήσεις της αποτελεσματικότητας***

Οι μετρήσεις αυτές αφορούν δείγματα εργασιών, τα οποία βρίσκονται κάτω από ελεγχόμενες συνθήκες.

### ***Μέθοδοι καταμέτρησης της απόδοσης των στελεχών***

Με τη μέθοδο αυτή αξιολογείται το στέλεχος που ηγείται μιας ομάδας. Η αξιολόγηση γίνεται με βάση ποσοτικών κριτηρίων, όπως το ύψος πωλήσεων και τα κέρδος.

## **2.1.2. Υποκειμενικές μέθοδοι**

Οι υποκειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης αναφέρονται σε ποιοτικά χαρακτηριστικά και στηρίζονται σε μεγάλο βαθμό στην ανθρώπινη κρίση. Χρησιμοποιούνται για να μετρήσουν



τόσο τα αποτελέσματα της εργασίας των εργαζομένων όσο και τη συμπεριφορά τους και χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: τις συγκριτικές μεθόδους και τις μεθόδους με βάση τα απόλυτα πρότυπα απόδοσης.

### **2.1.2.1. Αξιολόγηση με βάση τις συγκριτικές μεθόδους**

#### ***Μέθοδος απλής κατάταξης***

Πρόκειται για την πιο παλιά, απλή και κατανοητή μέθοδο. Σύμφωνα με αυτήν ο άμεσος προϊστάμενος συγκρίνει τους εργαζόμενους μεταξύ τους και τους κατατάσσει, βάση της απόδοσής τους, από τον καλύτερο έως τον χειρότερο (Ζαβλάνος, 2002: 117).

#### ***Μέθοδος της εναλλακτικής κατάταξης***

Η μέθοδος αυτή είναι λίγο πιο περίπλοκη από την προηγούμενη. Σύμφωνα μ' αυτήν ο αξιολογητής βασιζόμενος στην απόδοση των εργαζομένων, επιλέγει από έναν κατάλογο εργαζομένων τον καλύτερο και τον χειρότερο. Στη συνέχεια αφού τους διαγράψει αυτούς τους δύο, προχωρεί με τον ίδιο τρόπο στους υπόλοιπους επιλέγοντας πάλι τον καλύτερο και τον χειρότερο. Ακολουθεί την ίδια διαδικασία μέχρι να εξαντληθεί ο κατάλογος (Σαρμανιώτης, 2005: 227). Με τον τρόπο αυτό δημιουργούνται δύο λίστες, μία που περιλαμβάνει τους «καλύτερους» και μία τους «χειρότερους» εργαζομένους (Χυτήρης, 2001). Σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο (1980) για να είναι αποτελεσματικός ο διαχωρισμός των λιστών απαιτείται πολύ καλή πληροφόρηση.

#### ***Μέθοδος ομαδοποίησης κατά κατηγορίες***

Σύμφωνα με την μέθοδο της ομαδοποίησης κατά κατηγορίες, ο αξιολογητής καλείται να κατατάξει τους υπαλλήλους ως προς ένα χαρακτηριστικό σε συγκεκριμένες κατηγορίες, ανά ποσοστά, όπως για παράδειγμα το 10% εξαιρετος, 20% πολύ καλός, 40% μέσος, 20% χαμηλός και 10% μη ικανοποιητικός (Ξηροτύρη, 2001: ). Συνήθως η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται όταν πρόκειται να δοθούν κάποιες παροχές μόνο σε ένα ποσοστό των υπαλλήλων με βάση την αποδοτικότητά τους.

#### ***Μέθοδος σύγκρισης κατά ζεύγη***

Όταν χρησιμοποιείται η μέθοδος αυτή δημιουργούνται όλα τα πιθανά ζευγάρια εργαζομένων. Ακολούθως ο αξιολογητής, βασιζόμενος σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, ορίζει τον

καλύτερο από κάθε ζευγάρι. Η τελική κατάταξη του εργαζομένου διαμορφώνεται από τον αριθμό των φορών που επιλέγηκε αυτός ως ο καλύτερος στο ζευγάρι (Ν. Παπαλεξανδρή – Δ. Μπουραντάς, 2003: 338). «Ο αριθμός των συγκρίσεων υπολογίζεται από τον τύπο  $N(N-1)/2$ , όπου Ν ο αριθμός των εργαζόμενων που θα αξιολογηθούν. Η τελική κατάταξη διαμορφώνεται ανάλογα με τον αριθμό των ευνοϊκότερων βαθμολογήσεων του καθένα» (Ξηροτύρη, 2010). Για παράδειγμα αν έχουμε να συγκρίνουμε τέσσερις εργαζόμενους Α,Β,Γ,Δ θα προκύψουν τα ζευγάρια ΑΒ, ΑΓ, ΑΔ, ΒΓ, ΒΔ και ΓΔ. Αν μετά τη σύγκριση έχουμε τον καλύτερο σε κάθε ζευγάρι αυτόν που φαίνεται με έντονη γραφή **ΑΒ, ΑΓ, ΑΔ, ΒΓ, ΒΔ, ΓΔ**, θα έχουμε την τελική κατάταξη Α, Δ, Β, Γ.

#### **2.1.2.2. Αξιολόγηση με βάση τα απόλυτα πρότυπα απόδοσης**

##### ***Γραφικές κλίμακες κατάταξης***

Η μέθοδος αυτή είναι η πιο διαδεδομένη. Ο αξιολογητής χρησιμοποιεί γραφικές κλίμακες και βαθμολογεί τον εργαζόμενο σε διάφορους παράγοντες αξιολόγησης. Αποδίδει στον αξιολογούμενο ένα βαθμό απόδοσης π.χ. άριστος, πολύ καλός κλπ. Αν και η μέθοδος αυτή έχει πολλά πλεονεκτήματα γιατί είναι εύκολη στη χρήση και επιτρέπει τη σύγκριση μεταξύ των εργαζομένων, εντούτοις, πολλές φορές δεν μπορεί να αποφύγει τα σφάλματα του φωτοστέφανου, της επιείκειας και της αυστηρότητας (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003: 340).

##### ***Σταθμισμένος κατάλογος***

Συνήθως η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται με σκοπό τη μείωση της υποκειμενικότητας του αξιολογητή. Δίνεται στον αξιολογητή ένας κατάλογος με διάφορα χαρακτηριστικά, διαφορετικής βαρύτητας, και του ζητείται να ελέγξει σε ποια χαρακτηριστικά ανταποκρίνεται θετικά και σε ποια αρνητικά ο εργαζόμενος. Ο αξιολογητής δεν συμμετέχει στη διαμόρφωση του καταλόγου, ούτε γνωρίζει τη βαρύτητα των χαρακτηριστικών της. Στην περίπτωση αυτή δηλαδή, ο αξιολογητής λειτουργεί ως «ρεπόρτερ» γιατί την ευθύνη για την τελική βαθμολογία έχει το τμήμα προσωπικού, το οποίο με βάση τους συντελεστές βαρύτητας των διαφόρων χαρακτηριστικών, υπολογίζει τη συνολική βαθμολογία για κάθε εργαζόμενο (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003: 340).

### ***Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών***

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, ο αξιολογητής καταγράφει τα θετικά ή αρνητικά περιστατικά, τα οποία συνδέονται με την εργασία και τη συμπεριφορά του εργαζομένου (Τερζίδης – Τζωρτζάκης, 2004: 142). Για να αποφεύγεται ο κίνδυνος να λαμβάνονται υπόψη μόνο τα πρόσφατα γεγονότα πρέπει η καταγραφή των κρίσιμων περιστατικών να πραγματοποιείται καθ' όλη τη διάρκεια του έτους. Βασικό μειονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι απαιτείται από τους αξιολογητές να διατηρούν φάκελο για κάθε εργαζόμενο για την καταγραφή των κρίσιμων περιστατικών, με αποτέλεσμα να καταναλώνουν πολύ χρόνο. Παρόλα αυτά, αποτελεί μέσο στήριξης για τις άλλες μεθόδους αξιολόγησης (Χατζηπαντελή, 1999: 84).

### ***Αξιολόγηση μέσω ελεύθερης έκθεσης***

Ο αξιολογητής καταγράφει σε έκθεση τη συμπεριφορά και απόδοση των εργαζομένων κατά κατηγορίες, επισημαίνοντας τις ικανότητές τους. Τέτοιες κατηγορίες μπορεί να είναι η γενική αποδοτικότητα, η ικανότητα να λαμβάνουν αποφάσεις, το επίπεδο γνώσεων τους κλπ. Μειονεκτήματα της αναφερόμενης μεθόδου, εκτός από το ότι είναι μια χρονοβόρα διαδικασία με πολύ γραφική εργασία, δεν μπορεί να δοθεί βαθμολογία σε κάθε αξιολογούμενο, με αποτέλεσμα να μην μπορεί να γίνουν συγκρίσεις μεταξύ των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης και κατ' επέκταση των εργαζομένων.

### ***Κέντρα αξιολόγησης***

Τα κέντρα αξιολόγησης, τα οποία στελεχώνονται από προσωπικό με γνώσεις διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και ψυχολογίας, λειτουργούν με σκοπό να βοηθούν τους αξιολογητές να διακρίνουν τις διοικητικές και επικοινωνιακές ικανότητες των εργαζομένων. Οι αξιολογούμενοι, μέσω κάποιων τεχνικών όπως ψυχομετρικών τεστ, ομαδικών συζητήσεων, πρακτικής εξάσκησης κλπ, καλούνται να εκτελέσουν κάποια καθήκοντα ή να λύσουν κάποια προβλήματα εντός καθορισμένου χρονικού διαστήματος. Οι τεχνικές αυτές είναι από τις πιο αποτελεσματικές, όσον αφορά την απόδοση των εργαζομένων και την σύνδεσή της με την υλοποίηση της στρατηγικής των επιχειρήσεων (Noe et al. 2003).

### ***Μέθοδοι μέτρησης της συμπεριφοράς (Behaviorally Anchored Rating Scales BARS)***

Πρόκειται για δύο μεθόδους, η μία μετρά την αναμενόμενη συμπεριφορά του εργαζομένου και η άλλη την παρατηρούμενη. Για την εφαρμογή των μεθόδων αυτών απαιτείται η

συνεργασία εργαζομένων, προϊσταμένων, εξωτερικών αξιολογητών και στελεχών της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων για να:

- ✓ Προσδιορίσουν τις διάφορες διαστάσεις για την απόδοση της εργασίας π.χ. πρωτοβουλία, δεξιότητες επικοινωνίας κλπ.
- ✓ Καταγράψουν περιπτώσεις συμπεριφοράς για κάθε διάσταση εργασίας π.χ. εξαιρετική, ικανοποιητική, μέτρια, απαράδεκτη.
- ✓ Αναπτύξουν κλίμακα βαθμολογίας και για κάθε διαβάθμιση να αντιστοιχίσουν ορισμένη συμπεριφορά.

Τα κύρια πλεονεκτήματα των μεθόδων BARS είναι ότι μετρούν μόνο συμπεριφορές που σχετίζονται με τις κρίσιμες διαστάσεις της απόδοσης της εργασίας, αυξάνουν την συμμετοχή των εργαζομένων στην ανάπτυξη της μεθόδου και κατ' επέκταση την συνεργασία, έχουν μεγαλύτερη αποδεικτική αξία για την αιτιολόγηση και δικαιολόγηση των οποιονδήποτε αποφάσεων λαμβάνονται από τη διοίκηση και τέλος περιορίζει σημαντικά την υποκειμενικότητα καθότι ορίζονται σαφώς οι αξιολογούμενες συμπεριφορές και η κλίμακα βαθμολογίας (Χυτήρης, 2001: 244).

Στα μειονεκτήματα των μεθόδων BARS εντάσσεται ο πολύς χρόνος, ο οποίος χρειάζεται για το σχεδιασμό και την ανάπτυξη της διαβαθμισμένης κλίμακας και της περιγραφής της. Επίσης, στα μειονεκτήματα των μεθόδων BARS μπορούν να συμπεριληφθούν η εξειδίκευση της, αναφορικά με τη δουλειά για την οποία σχεδιάστηκε να αξιολογήσει, καθώς επίσης και η δυσκολία εφαρμογής της σε διοικητικές εργασίες όπου τα εξαγόμενα συμπεράσματα δεν είναι απευθείας μετρήσιμα (Κανελλόπουλος, 1979).

Η μία από τις παραπάνω μεθόδους, γνωστή ως μέθοδος της αναμενόμενης συμπεριφοράς (Behavioral Expected Scales – BES), μετρά τη συμπεριφορά που αναμένεται να δείχνει ο εργαζόμενος. Σύμφωνα με τη μέθοδο BES, οι συμπεριφορές διατάσσονται με σκοπό να προσδιοριστούν οι άριστες, μέσες και απρόσμενες συμπεριφορές (Mathis και Jackson, 2000).

Η δεύτερη μέθοδος αναφέρεται ως μέθοδος της παρατηρούμενης συμπεριφοράς (Behavioral Observation Scales – BOS). Σύμφωνα μ' αυτήν, ο αξιολογητής παρατηρεί τον εργαζόμενο και ταξινομεί τη συχνότητα της κάθε συμπεριφοράς. Αποτελείται από 56 στοιχεία συμπεριφοράς, τα οποία ταξινομούνται σε 16 πεδία απόδοσης. Κάθε στοιχείο συμπεριφοράς αξιολογείται σε

μια κλίμακα από το 1 έως το 6, όπου το 1 αντιστοιχεί στο ποτέ και το 6 στο πάντοτε (Tziner et al., 2000).

### ***Μέθοδος αξιολόγησης με βάση την επίτευξη αντικειμενικών στόχων (Management By Objectives - MBO)***

Η μέθοδος αυτή, η οποία υποστηρίχθηκε από τον Peter Drucker, τη δεκαετία του 1950, επιδιώκει να αξιολογήσει την απόδοση των εργαζομένων εξετάζοντας τον βαθμό που έχουν επιτευχθεί οι προκαθορισμένοι στόχοι εργασίας (Κανελλόπουλος, 1991). Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, η αξιολόγηση βασίζεται πάνω σε στόχους ρεαλιστικούς, συγκεκριμένους, μετρήσιμους και αντικειμενικούς, οι οποίοι έχουν προκαθοριστεί και έχουν γίνει αποδεκτοί, τόσο από τους προϊσταμένους, όσο και από τους εργαζομένους.

Για να εφαρμοστεί σωστά η συγκεκριμένη μέθοδος πρέπει να ακολουθηθούν τα εξής στάδια: Στο πρώτο στάδιο καθορίζονται από προϊσταμένους και υφιστάμενους οι αρμοδιότητες και ευθύνες των εργασιών των υφιστάμενων. Στη συνέχεια ορίζονται με ακρίβεια και σαφήνεια οι στόχοι που θα πρέπει να επιτευχθούν από τους εργαζομένους, μέσα σε καθορισμένα χρονικά όρια. Στο δεύτερο στάδιο πραγματοποιείται μια μορφή ελέγχου της προόδου των εργασιών των εργαζομένων από τους προϊσταμένους. Ο έλεγχος αυτός μπορεί να οδηγήσει σε τροποποίηση των στόχων. Κατά τη διάρκεια αυτού του σταδίου οι εργαζόμενοι έχουν την ελευθερία να καθορίσουν τους τρόπους που θα τους βοηθήσουν να πετύχουν τους στόχους τους. Στο τρίτο στάδιο προϊστάμενοι και υφιστάμενοι συνεργάζονται και συζητούν τα αποτελέσματα και προσπαθούν να βρουν τρόπους βελτίωσης. Τέλος, στο τέταρτο στάδιο προγραμματίζονται οι στόχοι της επόμενης χρονικής περιόδου (Μούζα – Λαζαρίδη, 2006).

Βασικό πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι είναι συνδεδεμένη με συμφωνημένους στόχους απόδοσης. Εξετάζει δηλαδή τους στόχους που τέθηκαν και συμφωνήθηκαν από τους προϊστάμενους και υφιστάμενους και ελέγχει κατά πόσο οι εργαζόμενοι έχουν πετύχει αυτούς τους στόχους. Επίσης, κατά τη διάρκεια της διαδικασίας, οι στόχοι μπορεί να συζητηθούν και να τροποποιηθούν. Μειονέκτημα της εν λόγω μεθόδου αξιολόγησης είναι ότι η διαδικασία εφαρμογής της είναι χρονοβόρα. Στα μειονεκτήματα, επίσης, μπορεί να προστεθεί και το γεγονός ότι η μέθοδος αυτή, επειδή αγνοεί ποιοτικά δεδομένα, δεν είναι εφαρμόσιμη σε εργασίες όπου απαιτείται διαρκή παρακολούθηση (Messmer, 2000).

Η μέθοδος αξιολόγησης MBO για να είναι αποτελεσματική θα πρέπει οι στόχοι που θέτονται να είναι προκλητικοί και ταυτόχρονα εφικτοί. Επίσης, να μην είναι τόσο δύσκολοι που να δίνουν την εντύπωση στους εργαζόμενους ότι δεν μπορούν να πραγματοποιηθούν. Σημειώνεται ότι εύκολοι στόχοι δεν δίνουν κίνητρα στους εργαζόμενους για να καταβάλουν προσπάθειες, ενώ πολύ δύσκολοι απορρίπτονται από τους εργαζόμενους ως αδύνατον να πραγματοποιηθούν.

Γενικά ένα σύστημα αξιολόγησης MBO για να είναι αποτελεσματικό και επιτυχές θα πρέπει οι στόχοι που θέτονται να είναι αντικειμενικοί, ποσοτικοποιημένοι και μετρήσιμοι. Επίσης, θα πρέπει να είναι προκλητικοί, επιτεύξιμοι και εκφρασμένοι γραπτώς σε σαφή και κατανοητή γλώσσα. Ταυτόχρονα, απαιτείται η ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων τόσο στην θέσπιση των στόχων όσο και στην ανάπτυξη του πλάνου δράσης.

Το σύστημα αξιολόγησης MBO δεν δίνει άμεσα αποτελέσματα στην αύξηση της παραγωγικότητας. Απαιτούνται περίπου δύο χρόνια μετά την εφαρμογή του για να γίνει αποδοτικό (Rodgers και Hunter, 1991).

## **2.2. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

Μια αξιολόγηση για να είναι επιτυχημένη θα πρέπει να είναι καλά οργανωμένη. Θα πρέπει να υπάρχει σχέδιο και να ταιριάζει με την κουλτούρα της συγκεκριμένης επιχείρησης ή οργανισμού. Επίσης, το προσωπικό θα πρέπει να ενημερώνεται για το λόγο που γίνεται η αξιολόγηση, τι επιδιώκεται και σε τι θα αξιολογηθούν. Για να μπορεί η αξιολόγηση να είναι όσο το δυνατό πιο αμερόληπτη και έγκυρη θα πρέπει να γίνεται ένας συνδυασμός αντικειμενικών και υποκειμενικών μεθόδων. Η αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού πρέπει να τηρεί κάποια χαρακτηριστικά ούτως ώστε να θεωρείται έγκυρη. Κατά το σχεδιασμό του συστήματος αξιολόγησης πρέπει να δίδεται ιδιαίτερη σημασία ώστε η διαδικασία της αξιολόγησης να χαρακτηρίζεται από τα πιο κάτω χαρακτηριστικά.

### **2.2.1. Εγκυρότητα (Validity)**

Για να υπάρχει εγκυρότητα σ' ένα σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει η διαδικασία να είναι συμβατή με το περιεχόμενο και τη δομή κάθε εργασίας. Για να είναι έγκυρο ως προς το

περιεχόμενο θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις σημαντικές παραμέτρους της εργασίας, ενώ για να είναι έγκυρο ως προς τη δομή θα πρέπει να μετρά αυτό που υποστηρίζει ότι μπορεί να μετρήσει, στη συγκεκριμένη περίπτωση την απόδοση των εργαζομένων (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003: 352).

### **2.2.2. Αξιοπιστία (Reliability)**

Υπάρχουν τρία είδη αξιοπιστίας: η Ενδο-βαθμολογική Αξιοπιστία ή η συνέπεια μεταξύ των εκτιμήσεων διαφορετικών αξιολογητών, η Εσωτερική Αξιοπιστία ή η συνέπεια μεταξύ διαφορετικών παραγόντων απόδοσης και η Διαχρονική Αξιοπιστία ή σταθερότητα των εκτιμήσεων μέσα στο χρόνο.

Η Ενδοβαθμολογική Αξιοπιστία μπορεί να χαρακτηριστεί υψηλή όταν οι εκτιμήσεις των αξιολογητών για την απόδοση ενός εργαζομένου συμφωνούν και χαμηλή όταν δεν συμφωνούν. Ο βαθμός της ενδοβαθμολογικής αξιοπιστίας εξαρτάται από την αντικειμενικότητα των αξιολογητών και από τις πληροφορίες που έχουν στη διάθεση τους.

Τόσο η Εσωτερική, όσο και η Διαχρονική Αξιοπιστία δεν μπορούν να χαρακτηριστούν πολύ σημαντικές στην εκτίμηση απόδοσης καθότι η απόδοση μπορεί κατά καιρούς να μην είναι εσωτερικά ή διαχρονικά σταθερή. Ένας εργαζόμενος μπορεί σε κάποιες πλευρές της εργασίας του να είναι πολύ καλός ενώ σε άλλες αδύνατος, με αποτέλεσμα ο δείκτης που προσπαθεί να αποδώσει με ακρίβεια τις διάφορες πλευρές της απόδοσής του να μην παρουσιάζει υψηλή εσωτερική σταθερότητα. Επίσης, η απόδοση μπορεί να βελτιωθεί είτε με την εμπειρία είτε με την εκπαίδευση και ως εκ τούτου η σταθερότητά της στο χρόνο δεν είναι απαραίτητα αναμενόμενη (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003: 353).

### **2.2.3. Συνάφεια με τη θέση (Relevance)**

Η συνάφεια αναφέρεται στα χαρακτηριστικά και στις απαιτήσεις της θέσης των αξιολογούμενων. Τα έντυπα αξιολόγησης των διευθυντικών στελεχών έχουν σχεδιασθεί με τρόπο ώστε να αξιολογούν, ως ένα βαθμό, ικανότητες που είναι κοινές σ' όλα τα στελέχη. Αυτό φυσικά ενέχει τον κίνδυνο το έντυπο να παραβλέπει στοιχεία που μπορεί να είναι πολύ σημαντικά για μια κατηγορία στελεχών, αλλά άνευ σημασίας για άλλες (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003: 354).

#### **2.2.4. Αντικειμενικότητα – Αμεροληψία**

Η αμεροληψία αφορά την αντικειμενικότητα της κρίσης του αξιολογητή για την απόδοση των εργαζομένων. Θα πρέπει ο αξιολογητής να έχει την ικανότητα να εκτιμά την απόδοση των εργαζομένων και αυτά που μπορεί να πετύχουν στην εργασία τους και όχι να στηρίζεται σε χαρακτηριστικά της προσωπικότητας τους, τα οποία δεν έχουν σχέση με την φύση της εργασίας τους (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003: 354).

#### **2.2.5. Συγκρισιμότητα (Comparability)**

Το χαρακτηριστικό της συγκρισιμότητας εξαρτάται από την προθυμία του αξιολογητή να χρησιμοποιήσει όλη τη βαθμολογική κλίμακα που έχει στη διάθεσή του, όσο το δυνατό με τον πιο σωστό και αποτελεσματικό τρόπο (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003: 354).

.

.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3



### 3.1. Ο ΑΣΤΥΝΟΜΙΚΟΣ ΘΕΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΚΥΠΡΟ

Η σύγχρονη ιστορία της Κυπριακής Αστυνομίας αρχίζει το 1960 με την εγκαθίδρυση της Κυπριακής Δημοκρατίας. Σύμφωνα με το Σύνταγμα, ιδρύθηκαν δύο σώματα ασφαλείας, το σώμα της Αστυνομίας που ήταν επιφορτισμένο με την ευθύνη αστυνόμευσης των αστικών περιοχών και διοικείτο από έναν Ελληνοκύπριο Αρχηγό και το σώμα της Χωροφυλακής που είχε την ευθύνη των αγροτικών περιοχών και διοικείτο από έναν Τουρκοκύπριο Αρχηγό. Το 1964, όταν ξέσπασαν οι δικοινοτικές διαμάχες, οι Τουρκοκύπριοι εγκατέλειψαν τις θέσεις τους, με αποτέλεσμα τα δύο σώματα να ενωθούν και να σχηματίσουν την σημερινή Αστυνομία, η οποία είναι ένας δημόσιος φορέας με παροχή υπηρεσιών στους πολίτες και την κοινωνία ολόκληρη.

Η Αστυνομία ως θεσμός κάθε οργανωμένης κοινωνίας έχει εκτελεστική δικαιοδοσία και είναι επιφορτισμένη με τη διασφάλιση της έννομης τάξης και την προστασία των πολιτών. Ο όρος «αστυνόμευση» δεν περιλαμβάνει μόνο την προσπάθεια για εφαρμογή του νόμου και τήρηση της τάξης αλλά και την παροχή υπηρεσιών με σκοπό την ομαλή λειτουργία της κοινωνίας. Σύμφωνα με τον LaGrange (1998), η αστυνομία συμβάλλει στην τήρηση νόμου

και της τάξης και ο αστυνομικός καλείται να παίξει αρκετούς ρόλους. Συγκεκριμένα εκτός από την καταπολέμηση του εγκλήματος και τη σύλληψη του δράστη, καλείται να παίξει το ρόλο του ειρηνοποιού για να αντιμετωπίσει τον οξύθυμο πολίτη, το ρόλο του κοινωνικού λειτουργού για να βοηθήσει γονιούς που τα παιδιά τους είναι ναρκομανής καθώς και το ρόλο του ψυχολόγου για να συμβουλευτεί ζευγάρια που έρχονται σε ρήξη και καταφεύγουν στην αστυνομία για να λύσουν τις διαφορές τους.

### **3.2. ΟΡΓΑΝΩΣΗ**

Σύμφωνα με το άρθρο 8, του Περί Αστυνομίας Νόμου, τη διοίκηση της Αστυνομίας έχει ο Αρχηγός, ο οποίος είναι υπόλογος στο Υπουργικό Συμβούλιο και υποστηρίζεται από τον Υπαρχηγό και 4 Βοηθούς Αρχηγούς. Τους Βοηθούς Διοίκησης, Εκπαίδευσης, Υποστήριξης και Επιχειρήσεων. Βασικά, οι πιο πάνω αποτελούν την Ανώτατη Διοικητική Αρχή της Αστυνομίας, της οποίας ρόλος και αποστολή είναι ο συντονισμός των προσπαθειών για την εύρυθμη λειτουργία και αποδοτικότητα του οργανισμού “Αστυνομία”, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση όχι μόνο στις προσφερόμενες υπηρεσίες προς τον πολίτη αλλά και στην ανάπτυξη, ενδυνάμωση και κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού της. Το προσωπικό της Αστυνομίας είναι κατανομημένο σε τμήματα του Αρχηγείου, Μονάδες, Διευθύνσεις και Αστυνομικές Διευθύνσεις Επαρχιών. Επίσης, τμήμα της Αστυνομίας αποτελεί και η Πυροσβεστική Υπηρεσία (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α).

Αναλυτικά η οργάνωση και διάρθρωση της Αστυνομίας έχει ως ακολούθως;

#### **Τμήματα / Υπηρεσίες**

- Τμήμα Διοίκησης (Α)
- Τμήμα Τροχαίας (Β)
- Τμήμα Ανιχνεύσεως Εγκλημάτων (Γ)
- Τεχνικής και Επιστημονικής Υποστήριξης (Δ)
- Μελετών και Ανάπτυξης
- Εγκληματολογικών Ερευνών
- Επιθεωρήσεων και Ελέγχου

## **Μονάδες**

- Υπηρεσία Αλλοδαπών και Μετανάστευσης
- Υπηρεσία Καταπολέμησης Ναρκωτικών
- Αστυνομική Ακαδημία
- Μηχανοκίνητη Μονάδα Άμεσης Δράσης
- Μονάδα Προεδρικής Φρουράς
- Κεντρική Υπηρεσία Πληροφοριών
- Λιμενική και Ναυτική Αστυνομία
- Μονάδα Αεροπορικών Επιχειρήσεων

## **Διευθύνσεις**

- Διεύθυνση Ευρωπαϊκής Ένωσης και Διεθνούς Αστυνομικής Συνεργασίας
- Διεύθυνση Διαχείρισης Υλικών και Εφοδίων
- Διεύθυνση Ασφάλειας Αεροδρομίου
- Διεύθυνση Οικονομικών
- Διεύθυνση Επαγγελματικών Προτύπων

## **Αστυνομικές Διευθύνσεις Επαρχιών**

Λευκωσίας

Λεμεσού

Λάρνακας

Πάφου

Μόρφου

### **3.3. ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΗΣ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ**

Η Κυπριακή Αστυνομία ιδρύθηκε σύμφωνα με τις πρόνοιες του Συντάγματος της Κυπριακής Δημοκρατίας. Τα καθήκοντα, οι ευθύνες καθώς και οι αρμοδιότητες της καθορίζονται από τον Περί Αστυνομίας Νόμο 73(Ι)/2004, όπου σύμφωνα με το άρθρο 6, έχει αρμοδιότητα σ' όλη την επικράτεια της Δημοκρατίας για:

- τη διατήρηση του νόμου και της τάξης
- τη διαφύλαξη της ειρήνης
- την πρόληψη και εξιχνίαση του εγκλήματος και
- τη σύλληψη και προσαγωγή των παρανομούντων ενώπιον της Δικαιοσύνης

Παρόλα αυτά, η Αστυνομία λαμβάνοντας υπόψη τις παγκόσμιες κοινωνικοοικονομικές αλλαγές και εξελίξεις, καθώς επίσης και τις ανάγκες της σύγχρονης Κυπριακής κοινωνίας, άρχισε σταδιακά να διαφοροποιεί το ρόλο και την αποστολή της, μετατρέποντας τις Δυνάμεις των Υπηρεσιών της σε ένα Ανθρώπινο Οργανισμό, ο οποίος έχει ως στόχο, πέραν της προκαθορισμένης από το Νόμο αποστολής, την παροχή κοινωνικών υπηρεσιών και ανθρωπιστικής βοήθειας προς το κοινό.

Γενικά η Κυπριακή Αστυνομία παρέχει υπηρεσίες στο έδαφος της Δημοκρατίας όλο το 24ώρο, διασφαλίζοντας έτσι την έννομη λειτουργία της κοινωνίας. Στοχεύει στη διαρκή βελτίωση των διαφόρων υπηρεσιών της, οι οποίες συντείνουν στην αποτελεσματική αντιμετώπιση των διαφόρων μορφών εγκληματικότητας, στην προστασία της κοινωνίας από τη μάστιγα των ναρκωτικών, στη μείωση των θανατηφόρων δυστυχημάτων και γενικά στην αναβάθμιση της ποιότητας ζωής των πολιτών.

### **3.4. ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

Η αύξηση της εγκληματικότητας και οι νέες μορφές που εκδηλώνονται σήμερα τα διάφορα εγκλήματα, καθιστούν επιτακτική την ανάγκη αλλαγής του αστυνομικού και την εκπαίδευσή του για την εφαρμογή του νόμου, έχοντας πάντα ως γνώμονα το σεβασμό προς τον άνθρωπο. Πρέπει να γνωρίζει ότι τήρηση του νόμου και της τάξης δε σημαίνει βία,

αλλά πειθώ, ευπρέπεια και συμπεριφορά που να μπορεί να αποτρέψει εκτροπές. Η σύγχρονη κοινωνία απαιτεί από τον αστυνομικό να είναι πιο επικοινωνιακός, με έντονη προσωπικότητα και ικανός στη διαχείριση επικίνδυνων καταστάσεων επιφέροντας όσο το δυνατό καλύτερο αποτέλεσμα (Cao, Frank και Cullen, 1996). Η εκπαίδευση και η συνεχής ανάπτυξη του αστυνομικού βελτιώνουν και ενθαρρύνουν την επαγγελματική του συμπεριφορά (Sherlock, 1992). «Όταν ο αστυνομικός έχει τη σοφία του Σολομώντα, το κουράγιο του Δαβίδ, τη δύναμη του Σαμψών, την υπομονή του Ιώβ, την ηγετική ικανότητα του Μωυσή, την καλοσύνη του Καλού Σαμαρείτη, την στρατηγική ικανότητα του Μ. Αλεξάνδρου και κατέχει τις φυσικές, βιολογικές και κοινωνικές επιστήμες έχει πιθανότητες να γίνει ένας καλός αστυνομικός» (LaGrange, 1998).

Όλα τα πιο πάνω επιτυγχάνονται με τη σωστή αξιολόγηση, μια διαδικασία που εξυπηρετεί διοικητικούς και αναπτυξιακούς σκοπούς. Βασικός σκοπός της δηλαδή είναι να εκπαιδεύσει, αξιοποιήσει και τοποθετήσει τα κατάλληλα άτομα στην κατάλληλη θέση τον κατάλληλο χρόνο.

Το γεγονός ότι οι αστυνομικοί δεν παράγουν υλικά αγαθά, τα οποία μπορούν να μετρηθούν, αλλά υπηρεσίες, δυσκολεύει την εφαρμογή αντικειμενικών μεθόδων αξιολόγησης.

### **3.5. ΕΤΗΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ**

Το ανθρώπινο δυναμικό της Κυπριακής Αστυνομίας ανέρχεται περί τα 5300 άτομα, με διαφορετικά επίπεδα γραμματικών γνώσεων και εκπαίδευσης. Αποτελείται από αστυνομικούς, πολιτικό προσωπικό και προσωπικό διαφόρων ειδικοτήτων που υπηρετούν σε εξειδικευμένες θέσεις. Σημειώνεται ότι το 20% περίπου είναι γυναίκες.

Η έκθεση αξιολόγησης γίνεται κάθε χρόνο κατά το μήνα Ιανουάριο, σε ειδικό έντυπο και εφαρμόζεται για όλους τους αστυνομικούς ανεξαρτήτου ηλικίας, βαθμού και αρχαιότητας. Η ετήσια αξιολόγηση ακολουθεί τα μέλη της αστυνομίας στον υπηρεσιακό τους φάκελο για όλα τα χρόνια υπηρεσίας τους. Σύμφωνα με τους Περί Αστυνομίας Κανονισμούς του 2004 (Κ.Δ.Π.350/2005), τα μέλη της Αστυνομίας, μέχρι το βαθμό του Υπαστυνόμου αξιολογούνται από τους Υπ/νους Αξιωματικούς τους, ανώτερου βαθμού.

Τα στοιχεία που περιλαμβάνονται στο ειδικό έντυπο της ετήσιας έκθεσης (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β) και τα οποία βαθμολογούνται ως «εξαίρετος», «πολύ καλός», «καλός», «μέτριος» και «κατώτερο του μετρίου» είναι τα πιο κάτω:

**I. Διοικητικές Ικανότητες**

- Αξιοποίηση προσωπικού
- Προγραμματισμός / συντονισμός
- Οργάνωση
- έλεγχος

**II. Κρίση**

- Ευθυκρισία
- Άποψη
- Εμβάθυνση και κατάληξη σε λογικά συμπεράσματα / συσχετισμός αιτιών και αποτελεσμάτων
- Εκτίμηση προσώπων και καταστάσεων

**III. Πειθαρχία**

- Συμμόρφωση με τους ισχύοντες Νόμους και Κανονισμούς
- Συμβολή στην εμπέδωση της πειθαρχίας
- Σεβασμός ανωτέρων και συμμόρφωση προς τις υποδείξεις και οδηγίες των
- εμφάνιση

**IV. Διεκπεραίωση καθηκόντων**

- Συστηματικότητα
- Παραγωγικότητα

- Συνέπεια
- Ταχύτητα / ακρίβεια

**V. Επικοινωνία**

- Γραπτή και προφορική έκφραση
- Αποστολή ξεκάθαρων μηνυμάτων και πληροφοριών / ατομική επικοινωνία
- Εποικοδομητικός διάλογος με συνάδελφους
- Ανάπτυξη / σύσφιξη σχέσεων

**VI. Ακεραιότητα χαρακτήρα**

- Ήθος / τιμιότητα
- Ειλικρίνεια
- Αντικειμενικότητα
- πρότυπο

**VII. Επαγγελματική κατάρτιση**

- Θεωρητική γνώση
- Πρακτική κατάρτιση
- Προσαρμοστικότητα στις συνθήκες περιβάλλοντος
- Επίλυση προβλημάτων / μεθοδικότητα

**VIII. Αφοσίωση στην Υπηρεσία**

- Υπερηφάνεια για το αστυνομικό επάγγελμα
- Βούληση για εκτέλεση εργασίας

- Βαθιά πίστη στο σκοπό και στόχους της υπηρεσίας / προσήλωση στην αποστολή της υπηρεσίας
- Ενεργός συμμετοχή στην επίτευξη του σκοπού της υπηρεσίας

#### **IX. Πρωτοβουλία**

- Αυτόβουλη και υπεύθυνη ενέργεια
- Πρωτοβουλία
- Καινοτόμες εισηγήσεις και προτάσεις
- Δημιουργικότητα / επινοητικότητα

#### **X. Επαγγελματικές Σχέσεις**

- Επαγγελματισμός
- Συνεργασία με προϊσταμένους και συναδέλφους
- Σχέσεις με το κοινό
- Δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης

«Εξάίρετος» σημαίνει απόδοση, συμπεριφορά, στάση ή δραστηριότητα που είναι συστηματικά ανώτερη των απαιτήσεων της θέσης.

«Πολύ καλός» σημαίνει απόδοση, συμπεριφορά, στάση ή δραστηριότητα που είναι ανώτερη των απαιτήσεων της θέσης.

«Καλός» σημαίνει απόδοση, συμπεριφορά, στάση ή δραστηριότητα που καλύπτει τις απαιτήσεις της θέσης.

«Μέτριος» σημαίνει απόδοση, συμπεριφορά, στάση ή δραστηριότητα που καλύπτει στο ελάχιστο τις απαιτήσεις της θέσης.

«Κατώτερος του μέτριου» σημαίνει απόδοση, συμπεριφορά, στάση ή δραστηριότητα που είναι κατώτερη των απαιτήσεων της θέσης και δεν κρίνεται ικανοποιητική.



Η ετήσια αξιολόγηση των μελών της Αστυνομίας που κατέχουν ανώτερες βαθμίδες γίνεται από τον Αστυνομικό Διευθυντή, ή Διοικητή της Μονάδας ή το Βοηθό Αρχηγό. Τα στοιχεία που λαμβάνονται υπόψη για την αξιολόγησή τους είναι αυτά που αναφέρονται και στο έντυπο για τις πιο χαμηλές βαθμίδες. (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ).

### **3.6. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΓΙΑ ΠΡΟΑΓΩΓΗ**

Τα μέλη της Αστυνομίας τα οποία κατέχουν τα προσόντα για προαγωγή μέχρι και το βαθμό του Ανώτερου Υπαστυνόμου, έχουν δηλαδή πετύχει στις εξετάσεις προαγωγής και έχουν συμπληρώσει τα απαιτούμενα χρόνια υπηρεσίας, αξιολογούνται από Επιτροπή Αξιολόγησης και στη συνέχεια από Συμβούλιο Κρίσεως.

Βάση του Κανονισμού 6 της Κ.Δ.Π. 350/2005, η Επιτροπή Αξιολόγησης είναι 5μελής και αποτελείται από ένα Βοηθό Αρχηγό, δύο Ανώτερους Αξιωματικούς, τους οποίους ορίζει ο Υπουργός, κατόπιν διαβουλεύσεων με τον Αρχηγό, τον Αστυνομικό Διευθυντή του Τμήματος / Επαρχίας ή Διοικητή Μονάδας και τον Βοηθό Αστυνομικό Διευθυντή του Τμήματος / Επαρχίας ή Υποδιοικητή της Μονάδας, στην οποία υπηρετεί ο αξιολογούμενος.

Η Επιτροπή Αξιολόγησης αφού μελετήσει τους προσωπικούς φακέλους, τα ατομικά δελτία και τις ετήσιες εκθέσεις αξιολόγησης των 4 τελευταίων χρόνων των υποψηφίων, τους αξιολογεί με βάση το κριτήριο αξίας, ως ακολούθως:

***α) Τα πιο κάτω στοιχεία των ετήσιων εκθέσεων με ανώτερη βαθμολογία μέχρι 4 μονάδες για κάθε ομαδοποίηση.***

- I. Διοικητικές Ικανότητες
- II. Κρίση
- III. Πειθαρχία
- IV. Διεκπεραίωση καθηκόντων
- V. Επικοινωνία

- VI. Ακεραιότητα χαρακτήρα
- VII. Επαγγελματική κατάρτιση
- VIII. Αφοσίωση στην Υπηρεσία
- IX. Πρωτοβουλία
- X. Επαγγελματικές Σχέσεις

***β) Την ευρύτητα εμπειριών αναφορικά:***

- i. Με τις γνώσεις και τις εμπειρίες τους στο θέμα των αστυνομικών δραστηριοτήτων μέχρι 3 μονάδες.
- ii. Την εκπαίδευση που έτυχαν στο τομέα των αστυνομικών δραστηριοτήτων μέχρι 5 μονάδες.
- iii. Τις ιδιαίτερες επιδεξιότητες και ικανότητες τους στο θέμα εκτέλεσης των καθηκόντων τους μέχρι 3 μονάδες.

***γ) Το περιεχόμενο του προσωπικού φακέλου και του ατομικού δελτίου:***

- i. Ξένες γλώσσες μέχρι 4 μονάδες.
- ii. Έπαινος, ηθικές και υλικές αμοιβές που απονέμονται από τον Αρχηγό Αστυνομία, μέχρι 0,50.
- iii. Αριστείο ανδρείας, μέχρι 0,50.
- iv. Επαμειβόμενο κύπελλο ή διεθνής διάκριση, μέχρι 1 μονάδα.

***δ) Τα ακαδημαϊκά προσόντα (πτυχία, μεταπτυχιακά κλπ) μέχρι 8 μονάδες.***

***ε) Αρχαιότητα, με ανώτερη βαθμολογία 10 μονάδες.***

Η Επιτροπή Αξιολόγησης, αφού συμπληρώσει τα έντυπα αξιολόγησης για κάθε υποψήφιο (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ), ετοιμάζει κατάλογο με σειρά βαθμολογίας, ο οποίος αναρτάται σ' όλες τις Μονάδες και Αστυνομικές Διευθύνσεις για ενημέρωση των ενδιαφερομένων μελών.

Οποιοδήποτε μέλος μπορεί, εντός 10 ημερών από την ανάρτηση των καταλόγων, να υποβάλει γραπτή ένσταση προς την Επιτροπή Ενστάσεων, την οποία αποτελούν ένας Βοηθός Αρχηγός, ως πρόεδρος και δύο Ανώτεροι Αξιωματικοί, ως μέλη. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η ένσταση που μπορεί να γίνει αφορά μόνο τα αντικειμενικά κριτήρια, δηλ. ακαδημαϊκά προσόντα, αρχαιότητα κλπ. τα οποία υποστηρίζονται και με ανάλογα πιστοποιητικά και όχι τα υποκειμενικά κριτήρια (για παράδειγμα αυτά που αφορούν το Μέρος ΙΙ του εντύπου στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ).

Η Επιτροπή Ενστάσεων, αφού εξετάσει τις ενστάσεις, ενημερώνει γραπτώς τα ενδιαφερόμενα μέλη και καταρτίζει νέο κατάλογο με τις νέες βαθμολογίες που προέκυψαν. Στη συνέχεια αριθμός υποψηφίων, μέχρι το τετραπλάσιο των κενών θέσεων που υπάρχουν και οι οποίοι έχουν εξασφαλίσει βαθμολογία πέραν του 50% της συνολικής, καλούνται από το Συμβούλιο Κρίσεως, το οποίο απαρτίζεται από τον Υπαρχηγό, ως πρόεδρο και δύο Ανώτερους Αξιωματικούς, ως μέλη, σε προσωπική συνέντευξη. Σημειώνεται ότι είναι στη δικαιοδοσία του Αρχηγού, πριν την διεξαγωγή της προσωπικής συνέντευξης, αν επιθυμεί, να πραγματοποιήσει γραπτές εξετάσεις.

Το Συμβούλιο Κρίσεως βαθμολογεί τα μέλη με ανώτερη βαθμολογία 7 μονάδες. Στην προσωπική συνέντευξη οι υποψήφιοι καλούνται να απαντήσουν σε δύο ερωτήσεις, οι οποίες αφορούν θέματα πρακτικής αστυνομικής εφαρμογής και γενικές γνώσεις για το ρόλο της Αστυνομίας. Κάθε ερώτηση βαθμολογείται μέχρι 2,50 μονάδες και με δύο 2 μονάδες βαθμολογείται η ικανότητα έκφρασης, αυτοπεποίθηση, εμφάνιση και κρίση μελών (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε).

Ακολούθως, αφού ληφθεί υπόψη η βαθμολογία του Συμβουλίου Κρίσεως και της Επιτροπής Αξιολόγησης, καταρτίζεται κατάλογος με τους υποψηφίους που συστήνονται για προαγωγή, κατά σειρά βαθμολογίας. Ο πίνακας αυτός μαζί με τα έντυπα του Συμβουλίου Κρίσεως και της Επιτροπής Αξιολόγησης υποβάλλονται στον Αρχηγό Αστυνομίας, ο οποίος, αφού μελετήσει όλα τα στοιχεία που έχει ενώπιόν του, προβαίνει στις προαγωγές, σύμφωνα με το άρθρο 17 του Νόμου.

Οι υποψήφιοι για προαγωγή στις θέσεις των Ανώτερων Αξιωματικών αξιολογούνται από επιτροπή, η οποία απαρτίζεται από τον Υπαρχηγό και 2 Βοηθούς Αρχηγούς που διορίζονται από τον Υπουργό Δικαιοσύνης. Η επιτροπή, αφού λάβει υπόψη την ετήσια

αξιολόγηση, τον προσωπικό φάκελο, τα προσόντα και την αρχαιότητα των υποψηφίων, συντάσσει έκθεση για κάθε υποψήφιο και τις παραδίδει στον Αρχηγό Αστυνομίας. Στη συνέχεια ο Αρχηγός κάνει τις ανάλογες συστάσεις προς τον Υπουργό Δικαιοσύνης, ο οποίος προβαίνει στις προαγωγές.

### **3.7. ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΤΟΥ ΙΣΧΥΟΝΤΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ**

Κύριες αδυναμίες του ισχύοντος συστήματος αξιολόγησης είναι η χρήση του ίδιου εντύπου, με τα ίδια κριτήρια, για όλους τους αστυνομικούς, ανεξαρτήτου βαθμού και θέσης εργασίας που κατέχουν και η ισοπέδωση των βαθμολογιών.

Συγκεκριμένα, όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, τα στοιχεία των εντύπων αξιολόγησης, τόσο για τις κατώτερες, όσες και τις ανώτερες βαθμίδες, είναι τα ίδια και εντελώς υποκειμενικά, χωρίς οποιαδήποτε μετρήσιμα κριτήρια, με αποτέλεσμα να διαπράττονται σφάλματα από τον αξιολογητή. Επίσης, μέλη της Αστυνομίας, τα οποία εκτελούν καθήκοντα φρουρού, αποθηκάριου, υποστήριξης, γραφειακά, ασφάλειας προσωπικοτήτων και γενικά καθήκοντα που δεν έχουν άμεση σχέση με την εφαρμογή του νόμου και της τάξης, για πρόληψη και εξουχίαση του εγκλήματος, αξιολογούνται βάση των ίδιων κριτηρίων.

Όσον αφορά την ισοπέδωση των βαθμολογιών, το μεγαλύτερο ποσοστό του προσωπικού στην αστυνομία αξιολογείται ως εξαιρετο με αποτέλεσμα την εξίσωση όλων. Στην πραγματικότητα η πρακτική αυτή αποθαρρύνει την προσπάθεια για βελτίωση καθ' ότι η προσπάθεια αυτή δεν αμείβεται. Επίσης, το φαινόμενο αυτό, της πλήρους ισοπέδωσης της αξιολόγησης στο επίπεδο «εξαιρετος», το οποίο δεν παρατηρείται μόνο στην αστυνομία αλλά σε όλα τα τμήματα της δημόσιας υπηρεσίας, δημιουργεί εμπόδια στην επιλογή των καταλληλότερων ατόμων για προαγωγή. Ταυτόχρονα προκαλεί αρνητικά συναισθήματα στους πραγματικά άριστους αστυνομικούς, οι οποίοι αξιολογούνται στο ίδιο επίπεδο με άλλους συναδέλφους τους χαμηλότερης αξίας, δημιουργώντας τους αντικίνητρα για να συνεχίσουν τις προσπάθειες τους για βελτίωση της απόδοσής τους.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### 4.1. Μεθοδολογία της έρευνας

#### Ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο, το οποίο χρησιμοποιήθηκε για την εν λόγω έρευνα, αποτελείται από 3 μέρη. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει δημογραφικά στοιχεία, το δεύτερο μέρος αφορά ερωτήσεις για το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης απόδοσης, των οποίων οι απαντήσεις μπορούν να βοηθήσουν στον εντοπισμό των αδυναμιών του συστήματος και το τρίτο αναφέρεται σε ερωτήσεις των οποίων οι απαντήσεις μπορούν να συμβάλουν σε ένα αποτελεσματικό και δίκαιο σύστημα αξιολόγησης.

Για την εύκολη συλλογή δεδομένων και την επεξεργασία των απαντήσεων χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις διχοτομικές, δηλαδή «ναι» και «όχι» καθώς επίσης και βαθμονόμησης. Στην ερώτηση 21 δόθηκε η ευκαιρία και δυνατότητα στους ερωτώμενους να δώσουν τις προσωπικές τους απόψεις. Τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν χωρίς την παρουσία της ερευνήτριας και γι' αυτό θεωρήθηκε απαραίτητα η συγγραφή συνοδευτικής επιστολής. (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ζ).

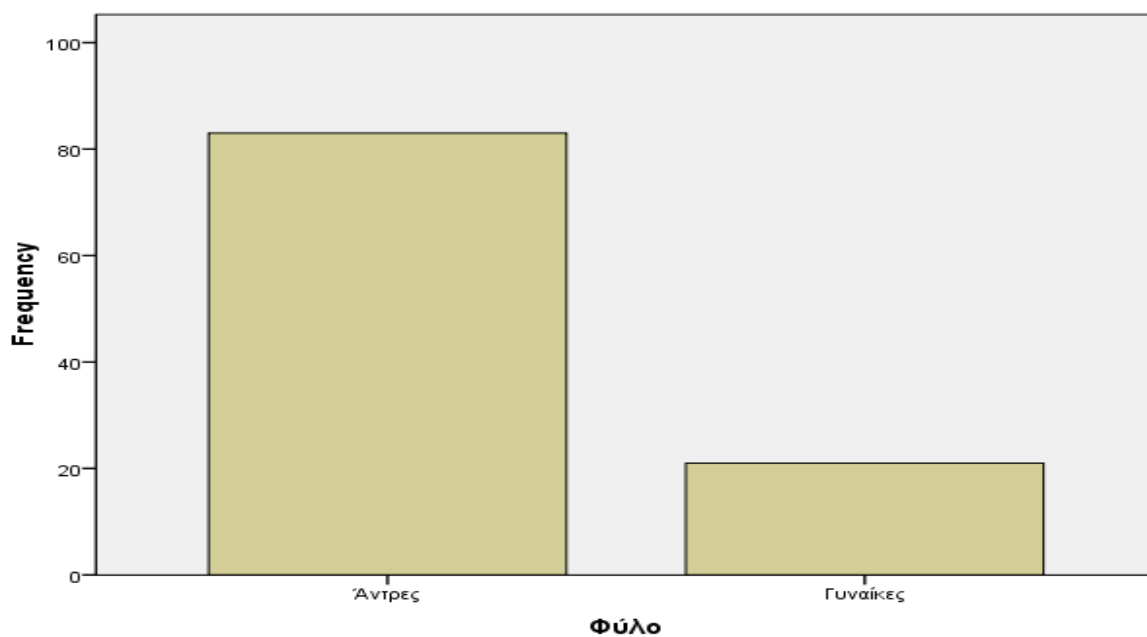
#### Δείγμα

Για τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας διανεμήθηκαν 100 ερωτηματολόγια, τα οποία επιστράφηκαν όλα συμπληρωμένα από μέλη της Αστυνομίας, ανεξαρτήτου βαθμού. Το δείγμα έγινε βάση της τυχαίας δειγματοληψίας, με αποτέλεσμα να υπάρχει αντιπροσώπευση και από τα δύο φύλα, διαφόρων ηλικιών και θέσης, καλύπτοντας όλες τις επαρχίες της Κύπρου.

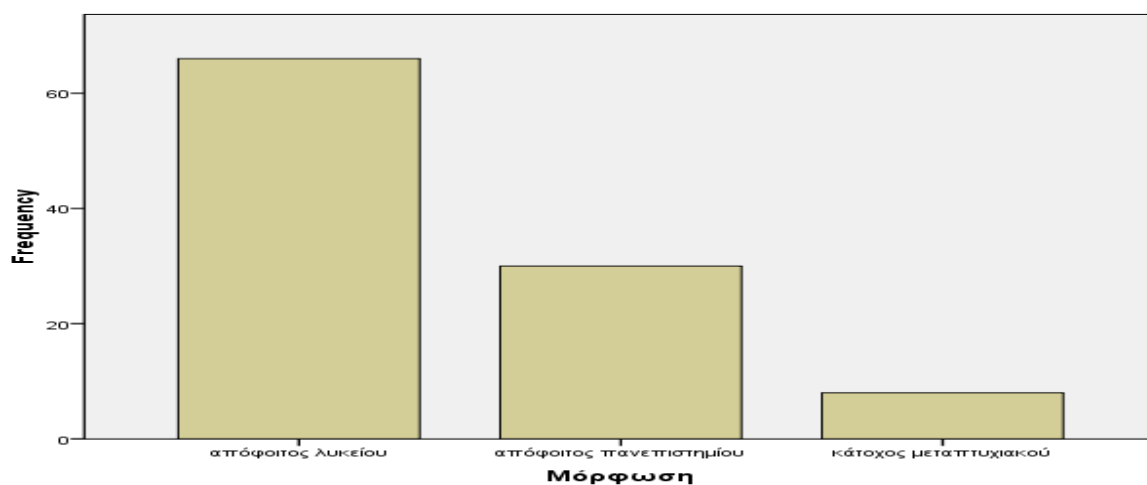
Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα SPSS. Επίσης, για την ανάλυση των δεδομένων της ερώτησης 21 διεξήχθη θεματική ανάλυση (Patton, 2001). Η θεματική ανάλυση κυρίως, εστιάζεται σε έννοιες, νοήματα και θέματα που προκύπτουν από την έρευνα. Παράλληλα, δια μέσου της θεματικής ανάλυσης, ο ερευνητής συγκεντρώνει πληροφορίες για το αντικείμενο και το πώς αυτό γίνεται αντιληπτό από το δείγμα (γνώμες, πεποιθήσεις, ερμηνείες που διατυπώνονται),

## 4.2. Παρουσίαση αποτελεσμάτων

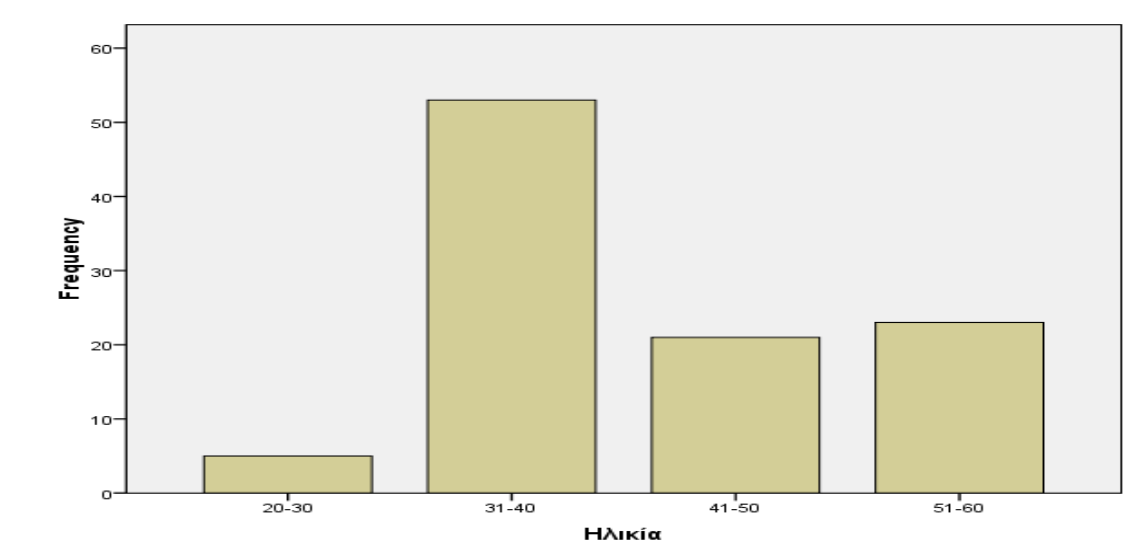
Μετά την ανάλυση δεδομένων προέκυψε ότι στην έρευνα συμμετείχαν 80 άνδρες και 20 γυναίκες. (σημειώνεται ότι και στο σύνολο των μελών της Αστυνομίας το 20% περίπου είναι γυναίκες).



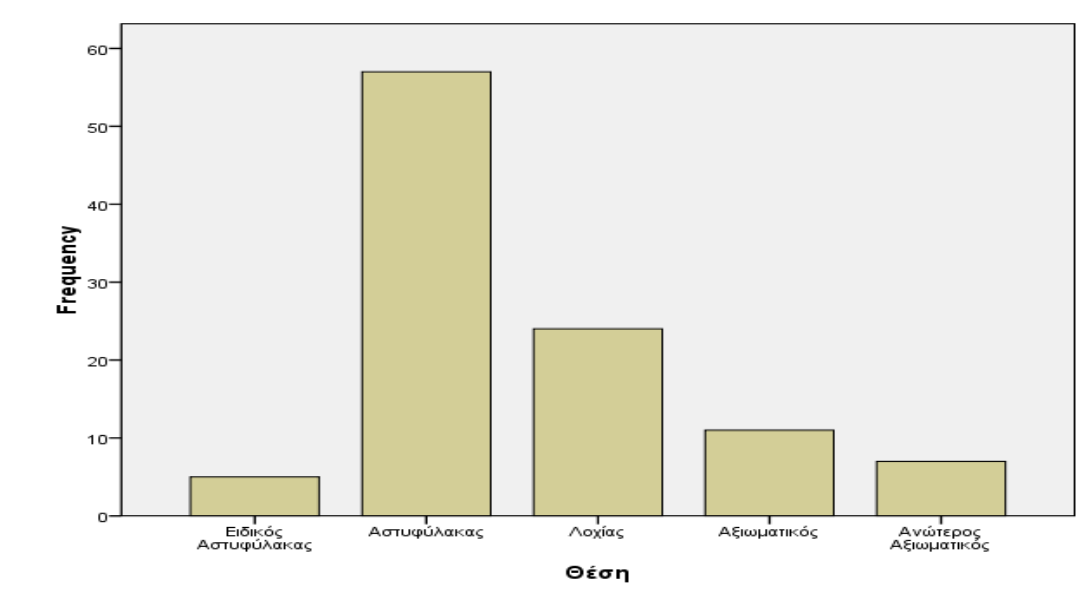
65% από τους συμμετέχοντες είναι απόφοιτοι λυκείου, 29% απόφοιτοι πανεπιστημίου και 6% κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου.



Επιπρόσθετα, 5% από τους συμμετέχοντες που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν ηλικίας 20-30, 53% ηλικίας 31-40, 20% 41-50, ενώ 21% ηλικίας 51-60.



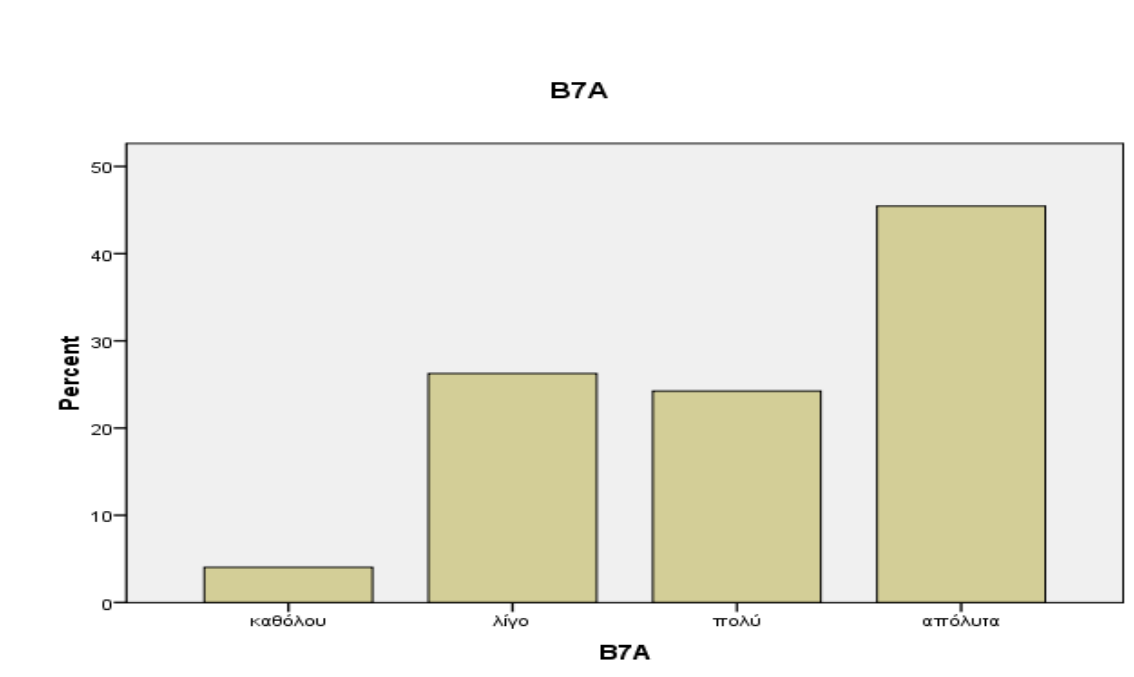
Παράλληλα, όσον αφορά τη θέση που κατέχουν οι συμμετέχοντες, 5% από αυτούς κατέχουν τη θέση του ειδικού αστυφύλακα, 57% τη θέση του αστυφύλακα, 24% τη θέση του λοχία, 11% του αξιωματικού και 3% τη θέση του ανώτερου αξιωματικού.



Ο μέσος όρος των ετών υπηρεσίας ήταν  $M= 18.87$ , με τυπική απόκλιση  $SD=8, 47$ . Η ελάχιστη τιμή των χρόνων υπηρεσίας είναι 3 χρόνια και η μέγιστη τιμή είναι 40 χρόνια

### **Θέση και γνώση του συστήματος αξιολόγησης που εφαρμόζεται στην Αστυνομία.**

3 ειδικοί αστυφύλακες απάντησαν ότι γνωρίζουν το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης λίγο, 1 πολύ και 1 απόλυτα. Παράλληλα, 2 αστυφύλακες απάντησαν ότι ξέρουν το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης καθόλου, 20 λίγο, 19 πολύ και 16 απόλυτα. 2 λοχίες απάντησαν ότι δεν ξέρουν το σύστημα αξιολόγησης, 3 ότι το ξέρουν λίγο, 3 πολύ και 15 απόλυτα. 1 Αξιωματικός δήλωσε ότι ξέρει πολύ το σύστημα και 10 ότι ξέρουν το σύστημα απόλυτα. Τέλος 3 ανώτεροι αξιωματικοί δήλωσαν ότι γνωρίζουν το σύστημα απόλυτα.

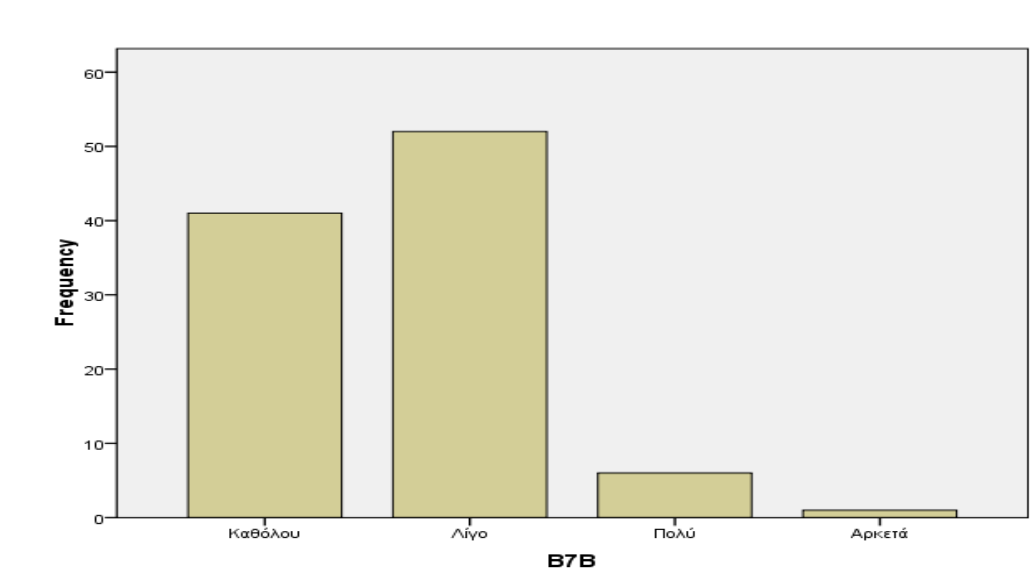


Από τον πάνω πίνακα φαίνεται τι απάντησε το σύνολο των συμμετεχόντων. Ποσοστό 4% απάντησαν ότι δεν έχουν καμία γνώση αναφορικά με το σύστημα αξιολόγησης, 26% απάντησαν ότι έχουν λίγη γνώση, 24% πολύ ενώ 45% συμμετέχοντες απάντησαν ότι ξέρουν το σύστημα απόλυτα.

### **Κατά πόσο οι συμμετέχοντες είναι ικανοποιημένοι από τη διαδικασία της αξιολόγησης.**

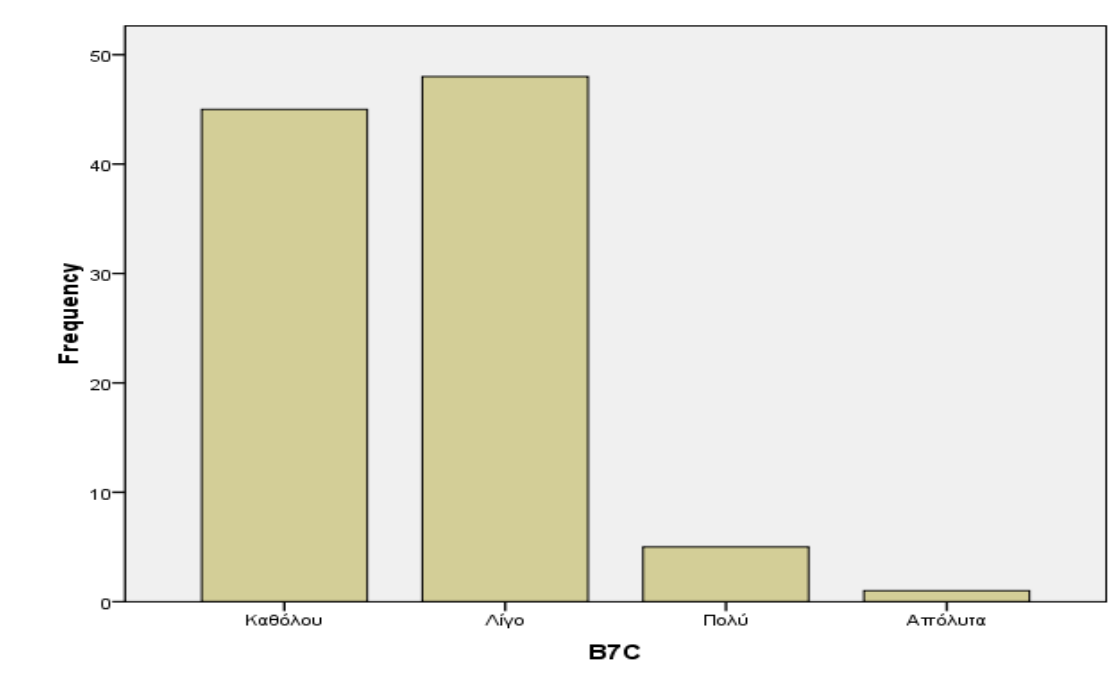
Στο σύνολο των απαντήσεων, 41% απάντησαν ότι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι από την διαδικασία αξιολόγησης, 52% απάντησαν ότι είναι λίγο ικανοποιημένοι, 6% πολύ και 1% ότι είναι απόλυτα ικανοποιημένοι.





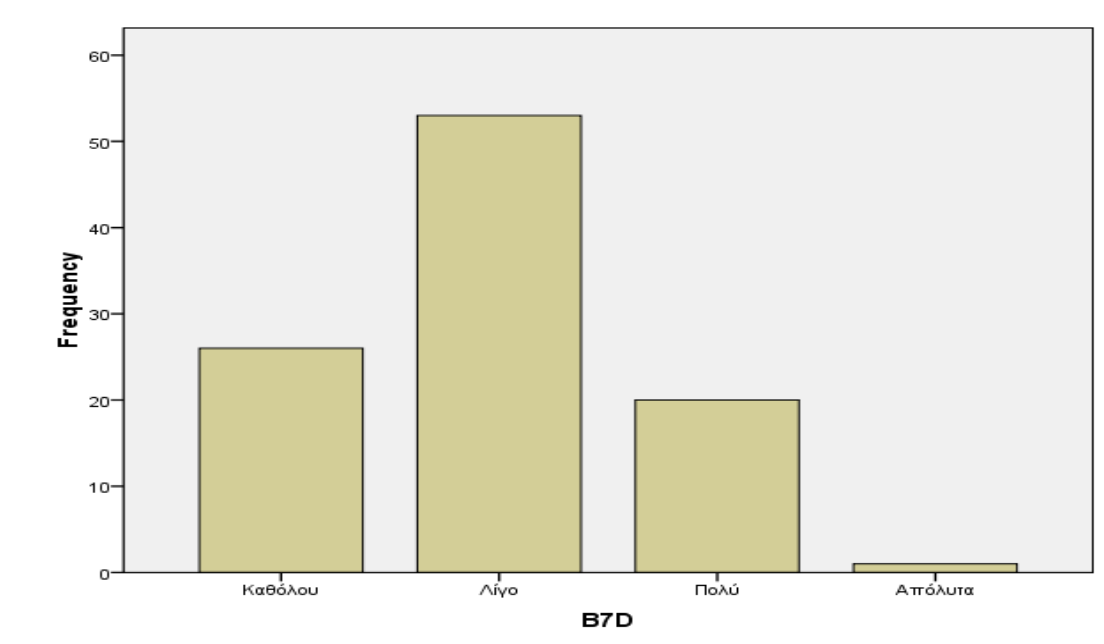
**Κατά πόσο, εφαρμόζεται αντικειμενικά και αμερόληπτα η όλη διαδικασία της αξιολόγησης.**

Σύμφωνα με τ' αποτελέσματα, 45 άτομα απάντησαν ότι δεν εφαρμόζεται καθόλου αντικειμενικά και αμερόληπτα η διαδικασία της αξιολόγησης, 48 απάντησαν ότι εφαρμόζεται λίγο αντικειμενικά, 5 ότι εφαρμόζεται πολύ και 1 άτομο απάντησε ότι εφαρμόζεται απόλυτα αντικειμενικά.



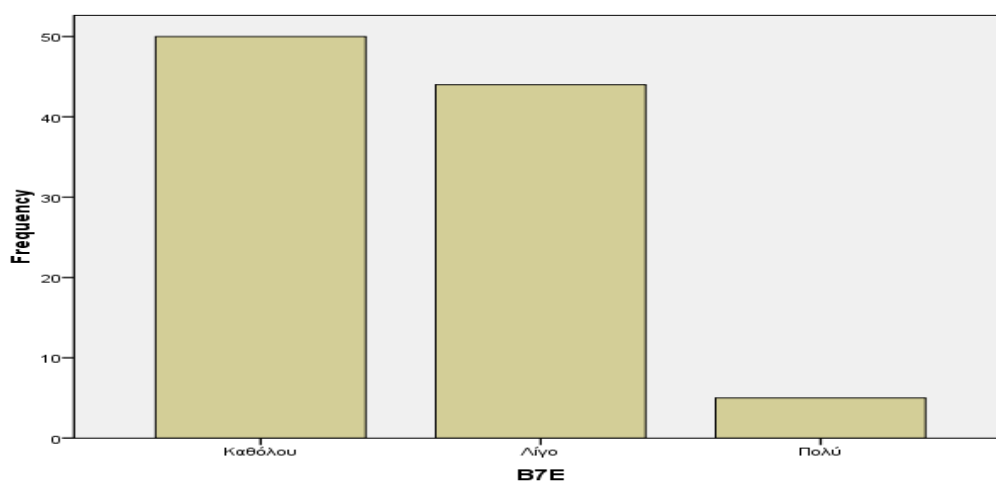
### **Κατά πόσο είναι κατάλληλα εκπαιδευμένα τα άτομα που διενεργούν την αξιολόγηση.**

Στην ερώτηση κατά πόσο είναι κατάλληλα εκπαιδευμένα τα άτομα που διενεργούν την αξιολόγηση, 26% απάντησαν ότι οι αξιολογητές δεν είναι καθόλου εκπαιδευμένοι, 53% ότι είναι λίγο, 20% ότι είναι πολύ εκπαιδευμένοι και 1 άτομο απάντησε ότι είναι απόλυτα εκπαιδευμένοι.



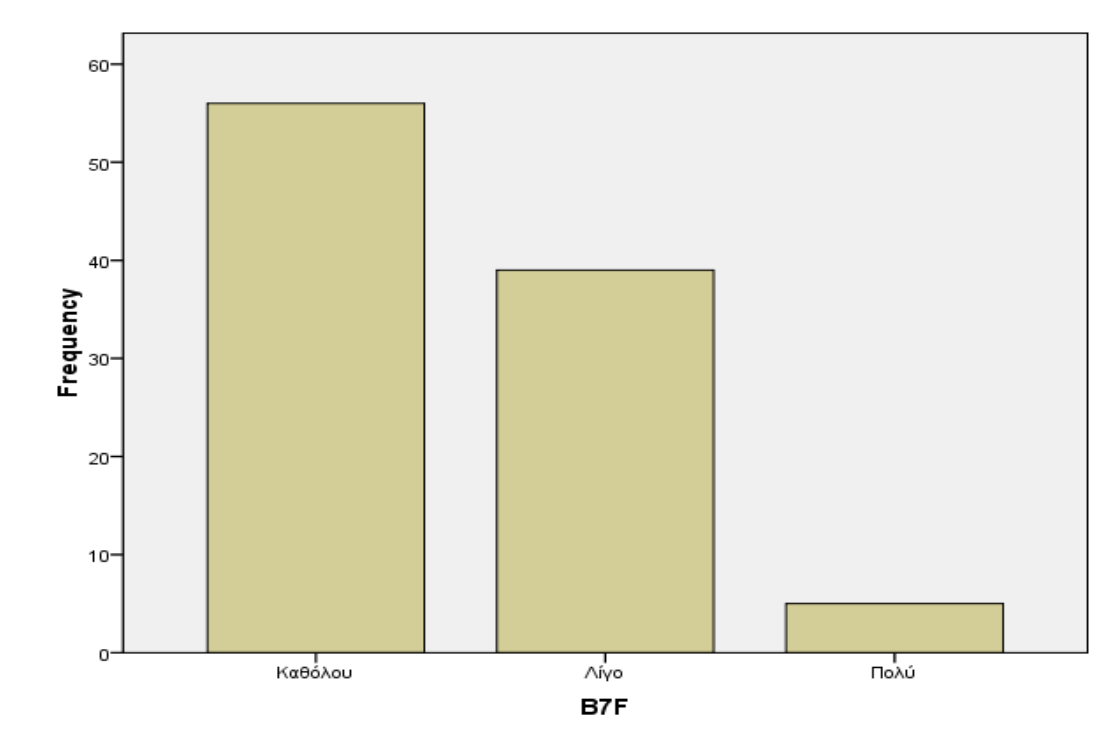
### **Κατά πόσο μπορεί να χαρακτηριστεί δίκαιο το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης**

50 από τους συμμετέχοντες απάντησαν ότι το υφιστάμενο σύστημα μπορεί να χαρακτηριστεί καθόλου δίκαιο, 44 άτομα απάντησαν ότι μπορεί να χαρακτηριστεί λίγο δίκαιο, 5 πολύ δίκαιο, ενώ κανένας αναφερε ότι μπορεί να χαρακτηριστεί απόλυτα δίκαιο.



**Κατά πόσο το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης συμβάλει στην ανάδειξη των αποδοτικότερων αστυνομικών.**

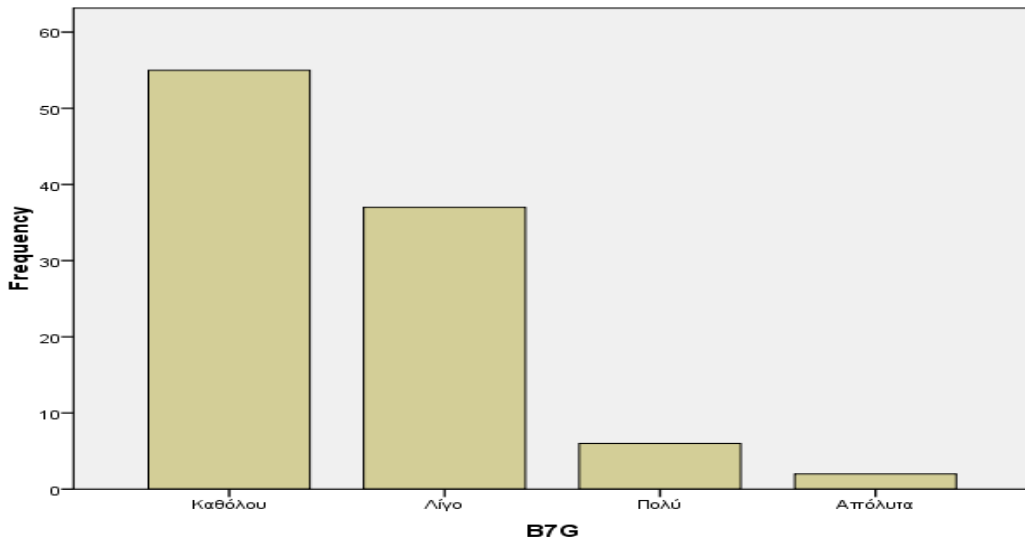
56 άτομα απάντησαν ότι το υφιστάμενο σύστημα δεν μπορεί να συμβάλει στην ανάδειξη αποδοτικότερων αστυνομικών. Παράλληλα, 39 άτομα απάντησαν ότι το υφιστάμενο σύστημα μπορεί να συμβάλει λίγο, ενώ 5 ότι μπορεί να συμβάλει πολύ. Κανένας συμμετέχοντας δεν απάντησε ότι το σύστημα μπορεί να συμβάλει απόλυτα στην ανάδειξη αποδοτικότερων αστυνομικών.



6

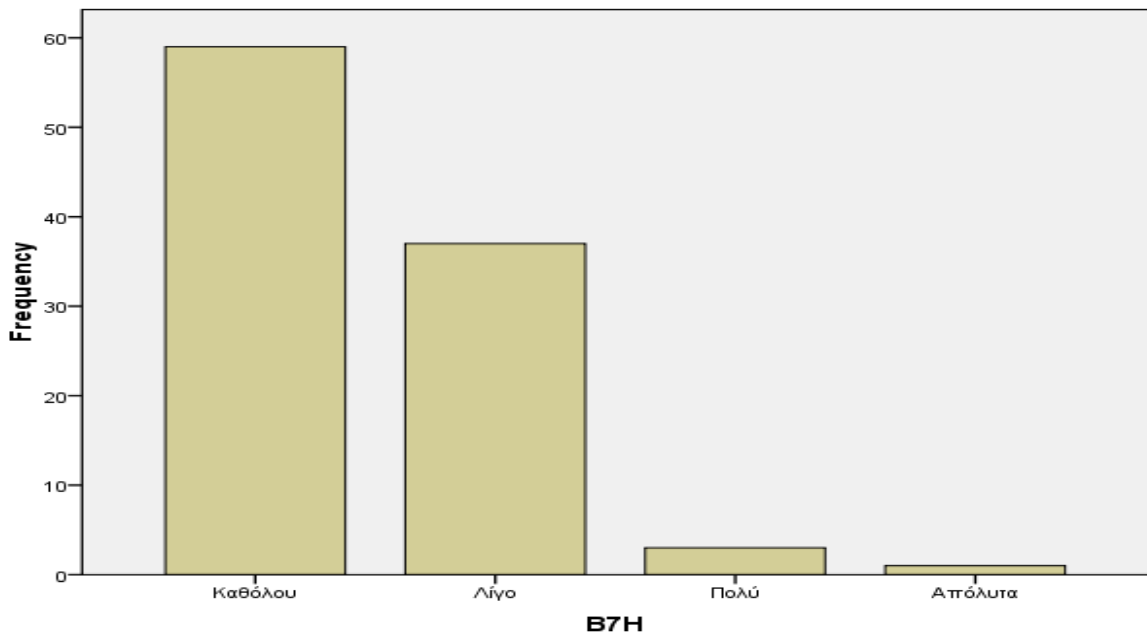
**Κατά πόσο το αξιολογούμενο μέλος μαθαίνει τα δυνατά και αδύνατά του σημεία, μέσα από τον τρόπο της εν λόγω αξιολόγησης.**

Ποσοστό 55% απάντησε ότι μέσα από τον τρόπο αξιολόγησης τους, στην αστυνομία, δεν μαθαίνουν καθόλου ποια είναι τα δυνατά και αδύνατα τους σημεία, 37% απάντησε ότι το σύστημα τους βοηθά λίγο, ενώ 6% απάντησε ότι μαθαίνουν πολύ τα δυνατά και αδύνατα τους σημεία. Τέλος, 2% απάντησε ότι το σύστημα είναι απόλυτα βοηθητικό.



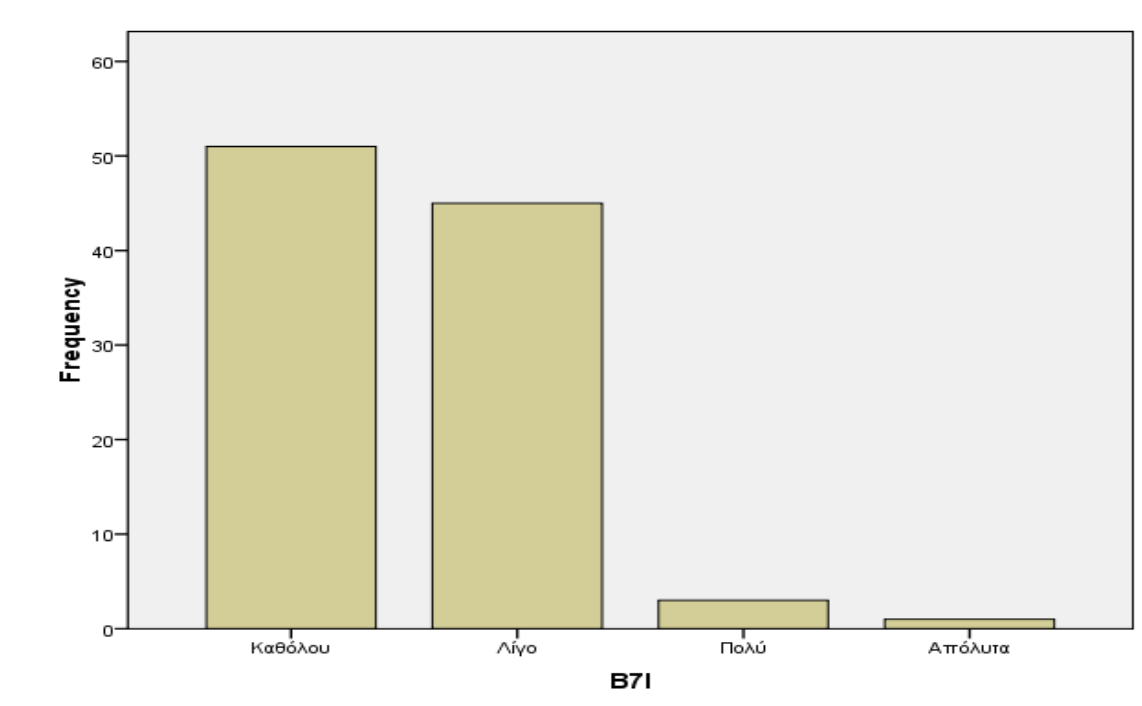
**Κατά πόσο το σύστημα που εφαρμόζεται ενισχύει την επικοινωνία μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου.**

59 άτομα απάντησαν ότι το σύστημα που εφαρμόζεται στην αστυνομία δεν ενισχύει καθόλου την επικοινωνία μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου. 37 άτομα απάντησαν ότι το σύστημα ενισχύει την επικοινωνία σε λίγο βαθμό, 3 πολύ και 1 άτομο απάντησε ότι το σύστημα ενισχύει την επικοινωνία απόλυτα.



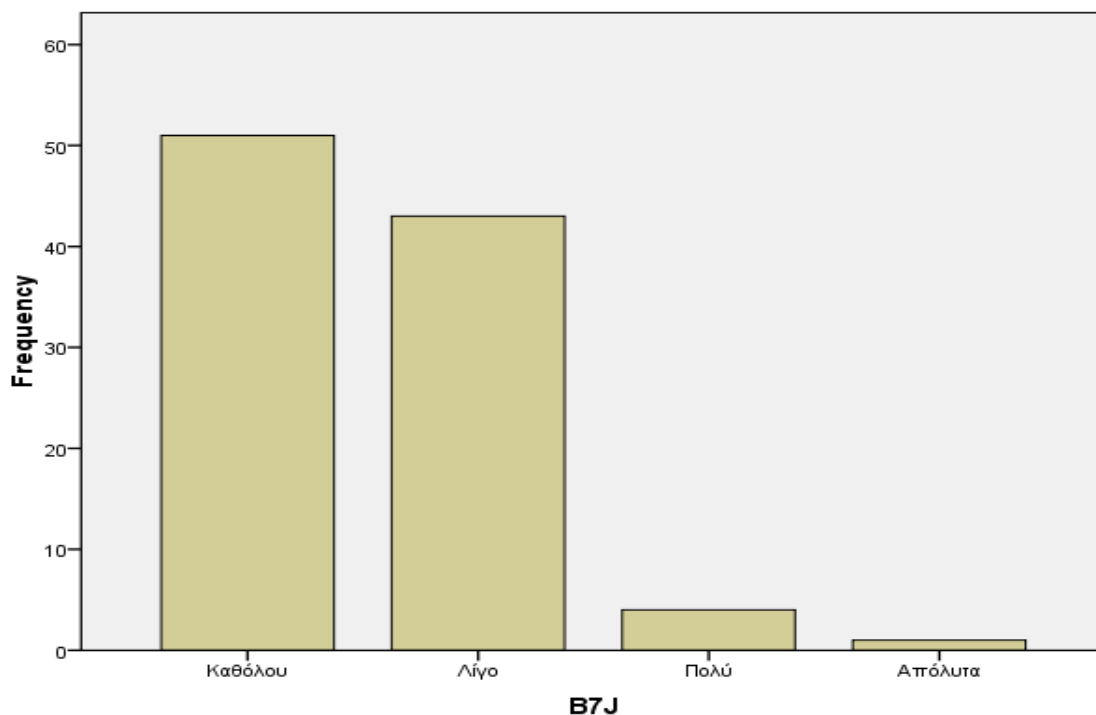
**Κατά πόσο με το παρόν σύστημα μπορεί να αποτυπωθεί η πραγματική εικόνα του εργαζόμενου μέσα στην Αστυνομία.**

51 άτομα απάντησαν ότι με το παρόν σύστημα δεν μπορεί καθόλου να αποτυπωθεί η πραγματική εικόνα του εργαζόμενου, 45 ότι μπορεί να αποτυπωθεί λίγο, 3 άτομα απάντησαν ότι το σύστημα ευνοεί πολύ την αποτύπωση της πραγματικής εικόνας του εργαζόμενου, και 1 άτομο απάντησε ότι βοηθά απόλυτα.



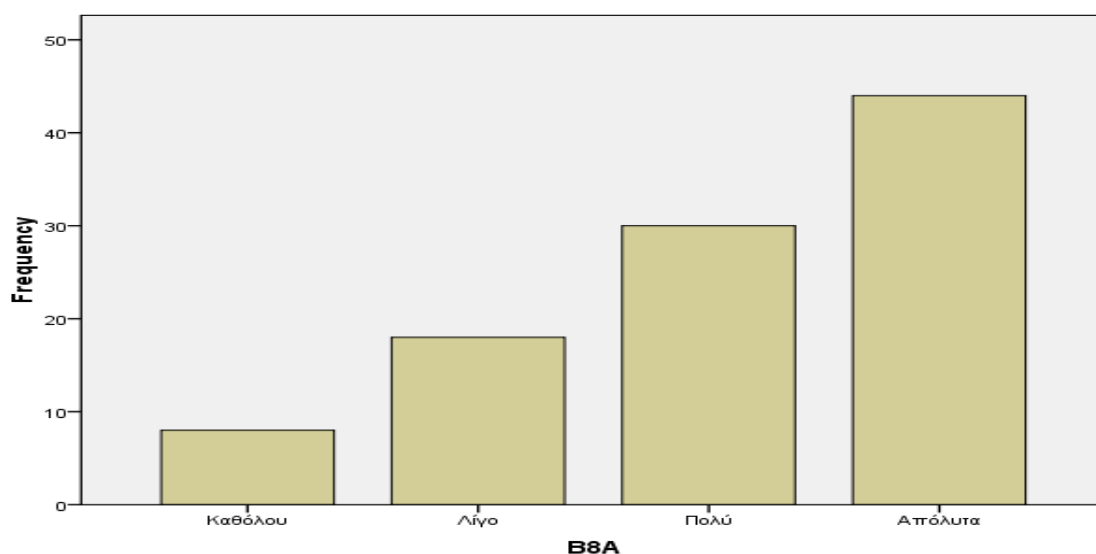
**Κατά πόσο η διαδικασία της αξιολόγησης είναι κατάλληλα δομημένη και οργανωμένη ώστε να οδηγεί σε αξιόπιστα συμπεράσματα.**

Στην ερώτηση του κατά πόσο η διαδικασία αξιολόγησης είναι κατάλληλα δομημένη και οργανωμένη ώστε να οδηγεί σε αξιόπιστα συμπεράσματα, 51 συμμετέχοντες απάντησαν ότι δεν είναι καθόλου δομημένη και οργανωμένη, 43 απάντησαν ότι είναι λίγο, 4 ότι είναι πολύ και 1 ότι είναι απόλυτα.



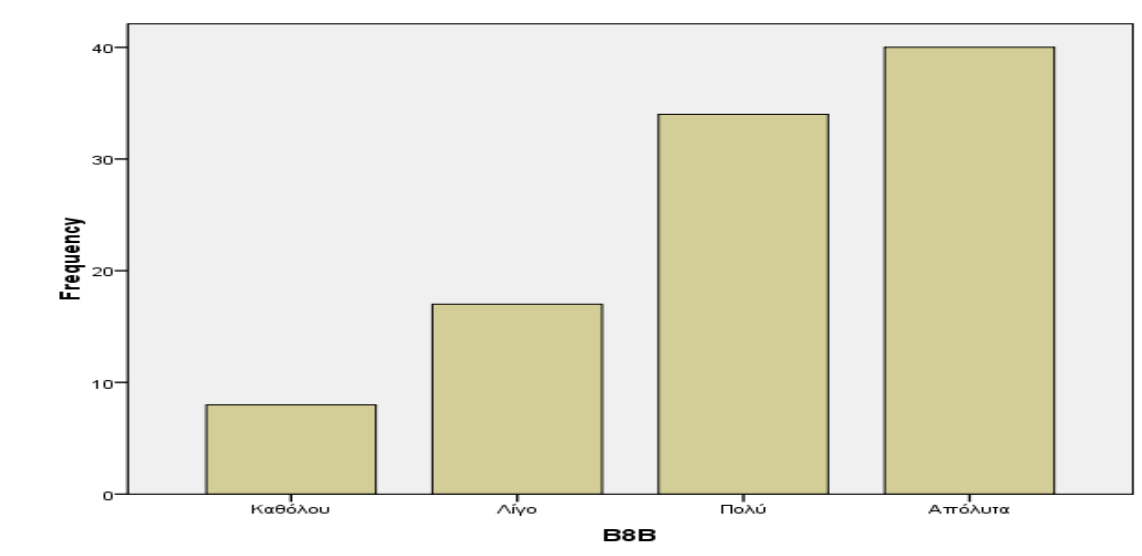
**Κατά πόσο επηρεάζει την επιτυχία αξιολόγησης η αντικειμενικότητα του αξιολογητή.**

8 συμμετέχοντες απάντησαν ότι η αντικειμενικότητα του αξιολογητή δεν επηρεάζει καθόλου την επιτυχία της αξιολόγησης, 18 απάντησαν ότι επηρεάζει λίγο, 30 πολύ και τέλος 40 συμμετέχοντες απάντησαν ότι η αντικειμενικότητα του αξιολογητή επηρεάζει απόλυτα την επιτυχία της αξιολόγησης.



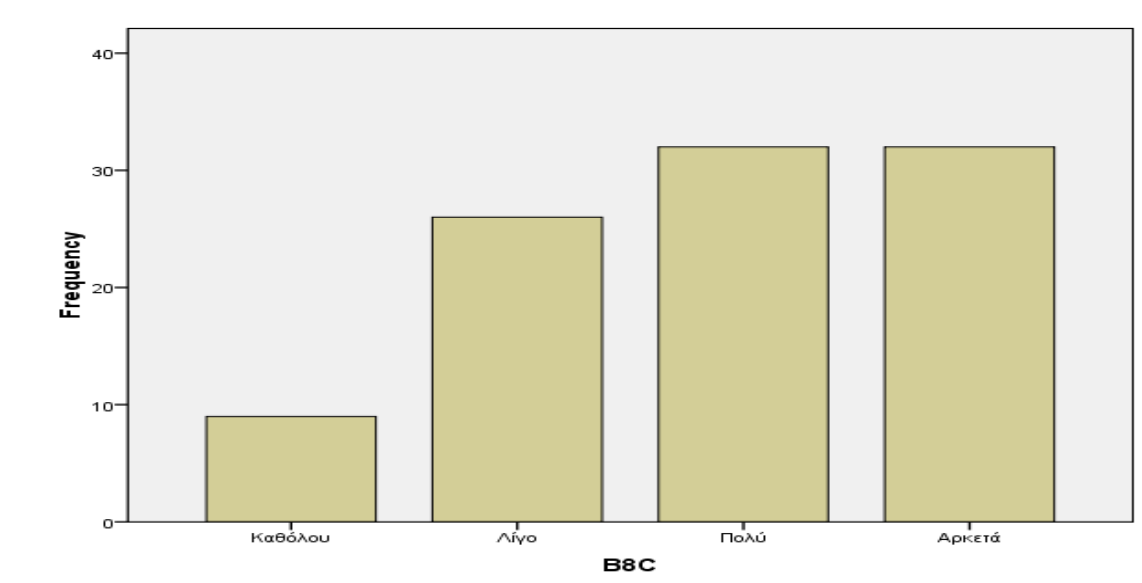
**Κατά πόσο επηρεάζει την επιτυχία αξιολόγησης η εκπαίδευση του αξιολογητή.**

41 άτομα απάντησαν ότι η εκπαίδευση του αξιολογητή δεν επηρεάζει καθόλου την επιτυχία της αξιολόγησης. Επιπρόσθετα, 52 άτομα απάντησαν ότι επηρεάζει λίγο, 6 απάντησαν ότι επηρεάζει πολύ και τέλος 1 άτομο απάντησε ότι η εκπαίδευση του αξιολογητή επηρεάζει απόλυτα την επιτυχία της αξιολόγησης.



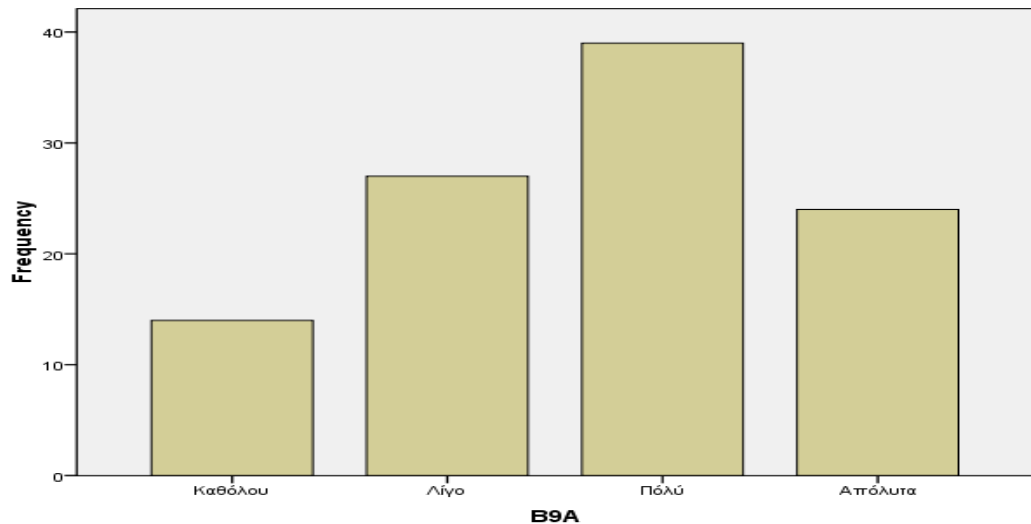
**Κατά πόσο επηρεάζει την επιτυχία αξιολόγησης η ποιότητα του εντύπου αξιολόγησης.**

Στην ερώτηση κατά πόσο επηρεάζει την επιτυχία της αξιολόγησης η ποιότητα εντύπου αξιολόγησης, 9 άτομα απάντησαν ότι δεν επηρεάζει καθόλου, 26 ότι επηρεάζει λίγο, 32 πολύ και 32 απόλυτα.



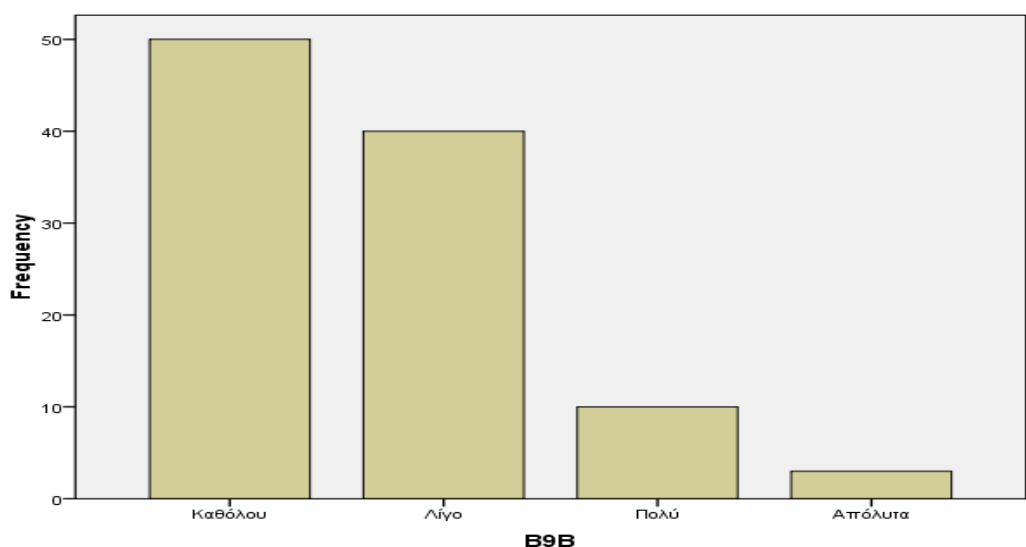
### **Βαθμός που λαμβάνεται υπόψη η αξιολόγηση στις προαγωγές .**

12 άτομα υποστήριξαν ότι η αξιολόγηση δεν λαμβάνεται καθόλου υπόψη για τις προαγωγές. Παράλληλα, 27 απάντησαν ότι λαμβάνεται λίγο υπόψη, 37 πολύ και τέλος 24 απόλυτα.



### **Βαθμός που λαμβάνεται υπόψη η αξιολόγηση για τις μεταθέσεις**

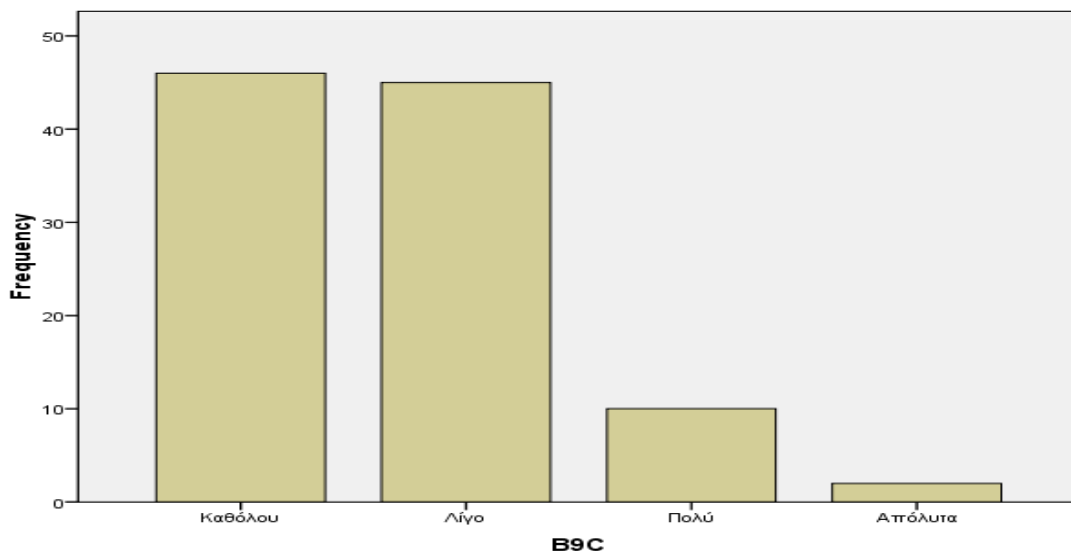
Όπως αποτυπώνεται στο πιο κάτω διάγραμμα, 48 συμμετέχοντες απάντησαν ότι η αξιολόγηση δεν λαμβάνεται καθόλου υπόψη για τις μεταθέσεις, 38 λίγο, 10 πολύ και μόνο 3 άτομα είχαν την πεποίθηση ότι η αξιολόγηση λαμβάνεται απόλυτα υπόψη για τις μεταθέσεις.





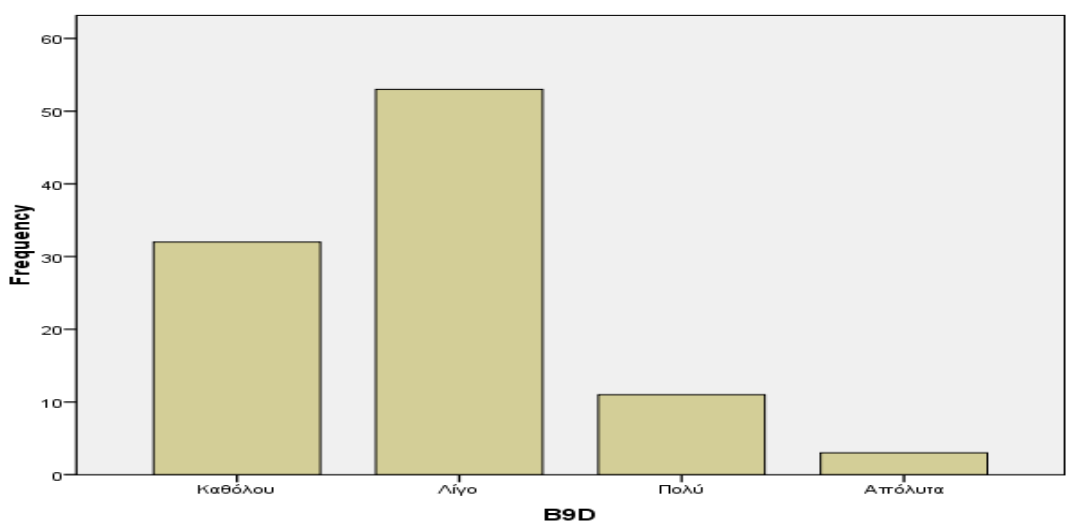
**Κατά πόσο η αξιολόγηση επηρεάζει την ανάθεση ειδικών καθηκόντων.**

44 από τους συμμετέχοντες απάντησαν ότι η αξιολόγηση δεν επηρεάζει καθόλου την ανάθεση ειδικών καθηκόντων, 43 άτομα απάντησαν ότι επηρεάζει λίγο, 10 πολύ και 2 απόλυτα.



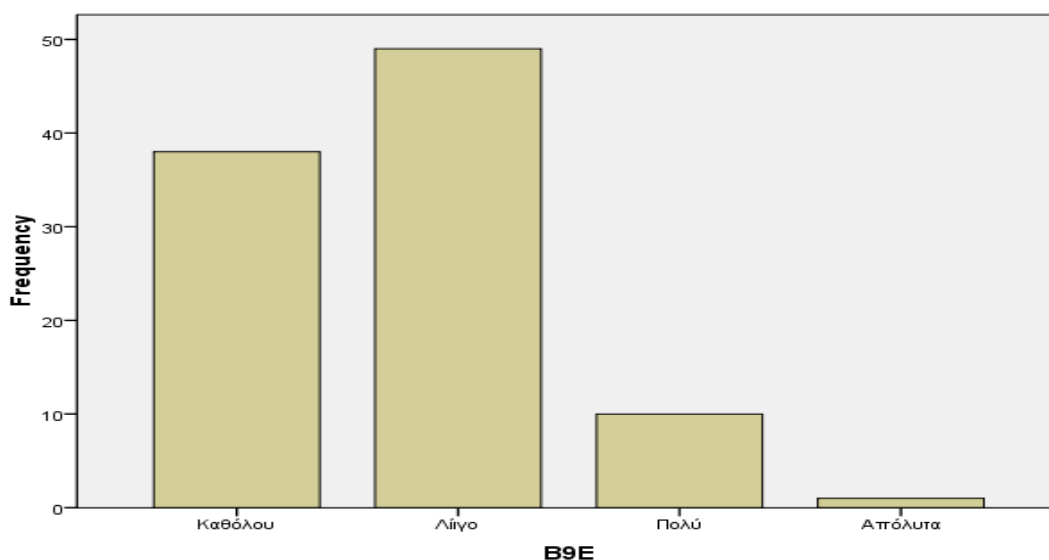
**Κατά πόσο η αξιολόγηση λαμβάνεται υπόψη για την εκπαίδευση των αστυνομικών.**

Αναφορικά με το σύνολο των απαντήσεων, 32 συμμετέχοντες απάντησαν ότι η αξιολόγηση δεν λαμβάνεται καθόλου υπόψη για την εκπαίδευση, 53 λίγο, 11 πολύ ενώ 3 απάντησαν ότι επηρεάζεται απόλυτα.



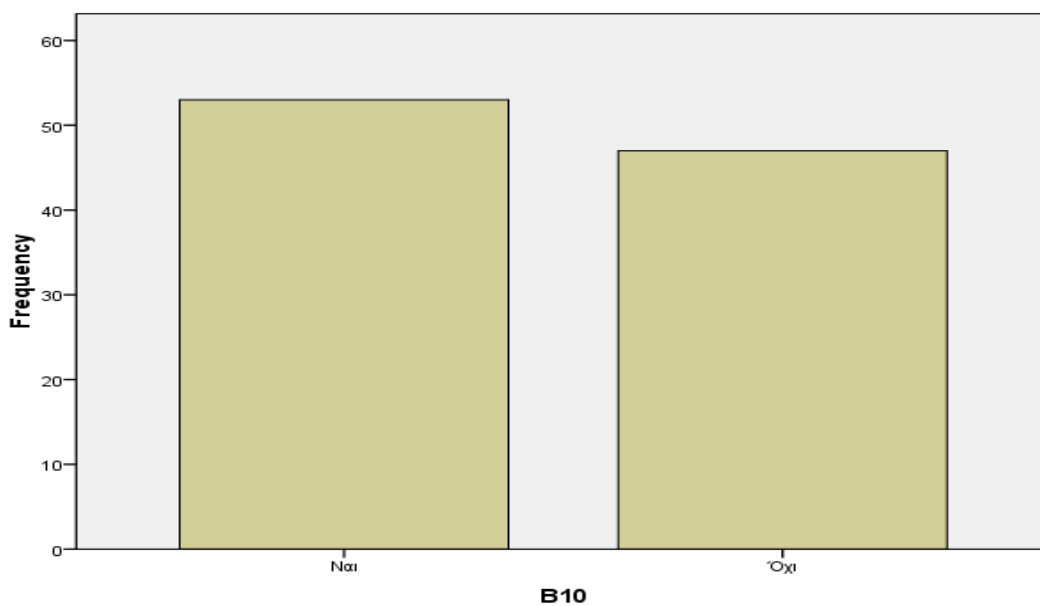
**Σε ποιο βαθμό η αξιολόγηση επηρεάζει τη βελτίωση της απόδοσης των αστυνομικών.**

38 από τους συμμετέχοντες απάντησαν ότι η αξιολόγηση δεν συμβάλλει καθόλου στην βελτίωση της απόδοσης των αστυνομικών. Επιπρόσθετα, 49 απάντησαν λίγο, 10 πολύ και μόνο ένας απάντησε ότι η αξιολόγηση επηρεάζει απόλυτα τη βελτίωση της απόδοσης.



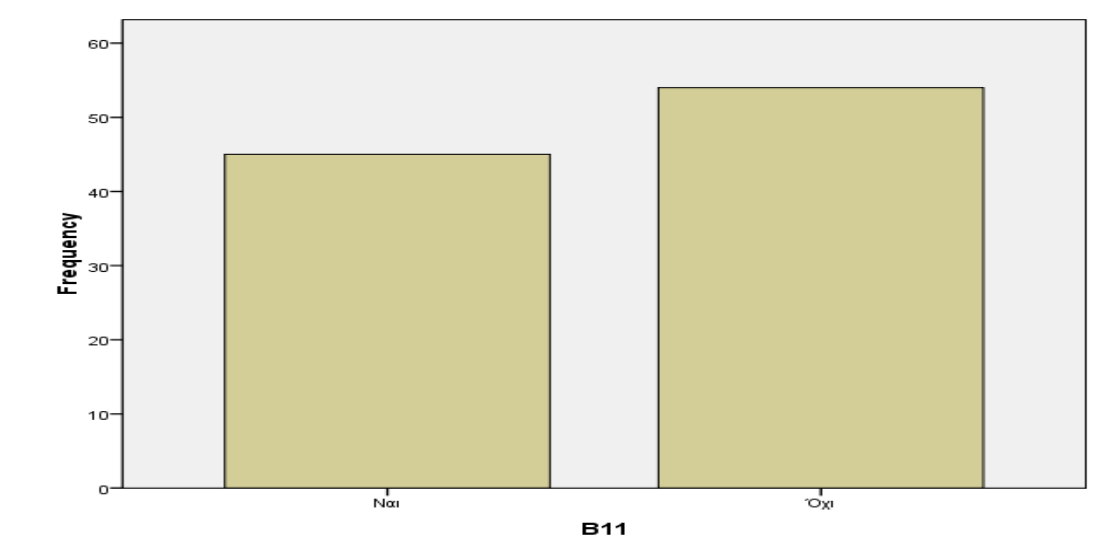
**Κατέχετε τα απαραίτητα προσόντα για προαγωγή**

53 άτομα απάντησαν ότι κατέχουν τα προσόντα για προαγωγή ενώ 47 ότι δεν τα κατέχουν.



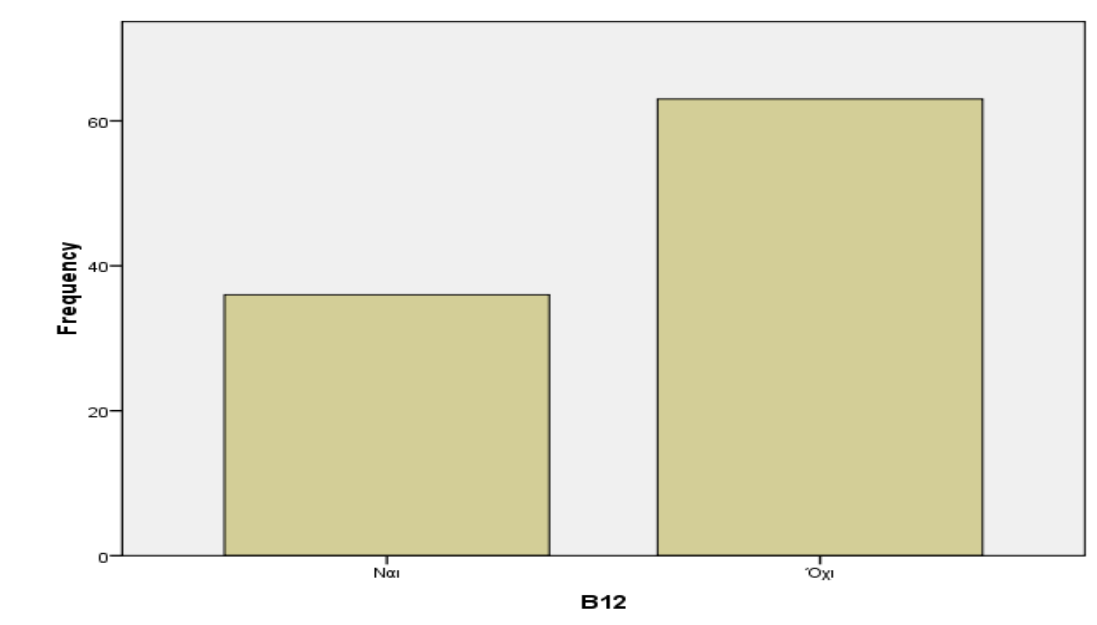
**Με δική σας πρωτοβουλία έχετε λάβει γνώση της αξιολόγησής σας;**

45 άτομα απάντησαν ότι με δική τους πρωτοβουλία έλαβαν γνώση για την αξιολόγηση τους, ενώ 54 ότι δεν ζήτησαν να μάθουν.



**Έχετε αμφισβητήσει τα αποτελέσματα της αξιολόγησής σας;**

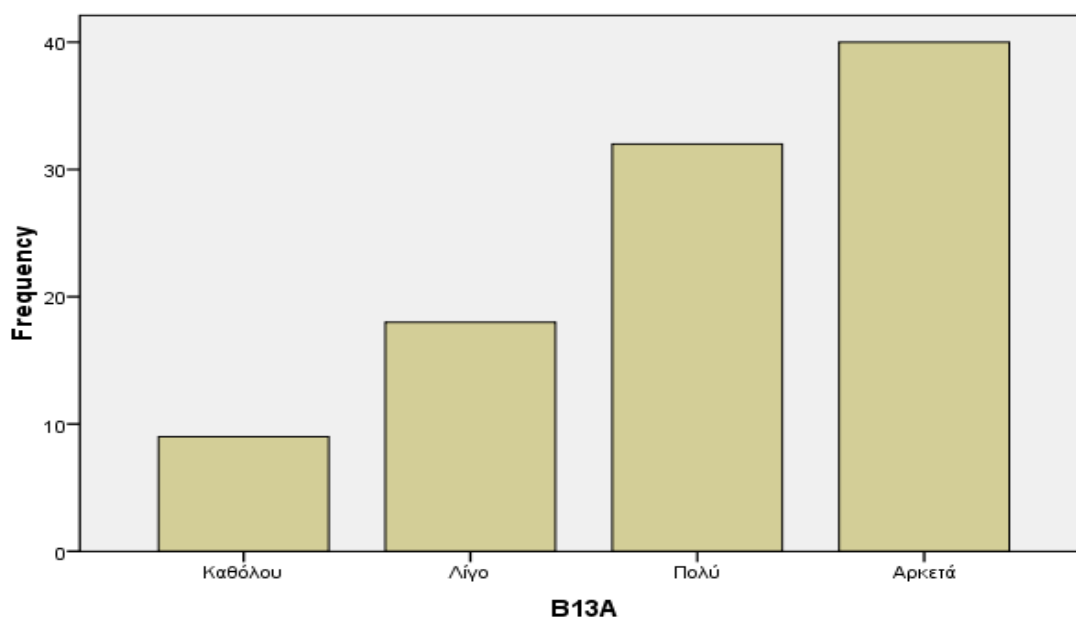
36 άτομα απάντησαν ότι έχουν αμφισβητήσει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης ενώ 64 ότι δεν τα έχουν αμφισβητήσει ποτέ.



**Κατά πόσο ένας χαμηλός βαθμός αξιολόγησης επηρεάζει αρνητικά τη διάθεση για προσφορά σε σχέση με τη θέση που κατέχουν.**

1 ειδικός αστυφύλακας, 6 αστυφύλακες και 2 λοχίες απάντησαν ότι ένας χαμηλός βαθμός αξιολόγησης δεν επηρεάζει καθόλου αρνητικά τη διάθεση τους για προσφορά. Παράλληλα 10 αστυφύλακες, 4 λοχίες και 4 αξιωματικοί απάντησαν ότι ένας χαμηλός βαθμός αξιολόγησης θα επηρεάσει λίγο την διάθεση τους για προσφορά σε αντίθεση με 1 ειδικό αστυφύλακα, 20 αστυφύλακες, 6 λοχίες, 3 αξιωματικούς και 3 ανώτερους αξιωματικούς που απάντησαν ότι μια αρνητική αξιολόγηση θα επηρεάσει πολύ την διάθεση τους για προσφορά. Τέλος, 3 ειδικοί αστυφύλακες, 21 αστυφύλακες, 11 λοχίες, 4 αξιωματικοί και 1 ανώτερος αξιωματικός απάντησαν ότι ένας χαμηλός βαθμός αξιολόγησης θα επηρεάσει απόλυτα την διάθεση τους για προσφορά.

**Σύνολο απαντήσεων που δόθηκαν από τους συμμετέχοντες.**

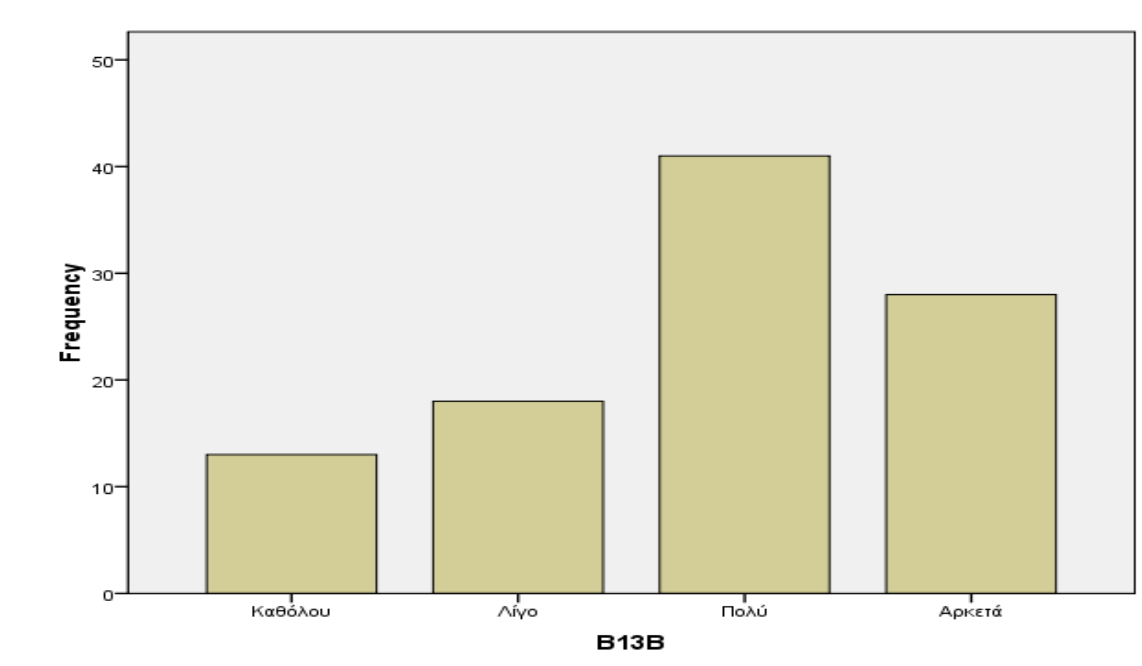


Σύμφωνα με τις απαντήσεις που έδωσε το σύνολο των συμμετεχόντων, ποσοστό 9% πιστεύουν ότι ένας χαμηλός βαθμός δεν θα επηρεάσει την διάθεση τους για προσφορά, 18% απάντησαν ότι θα επηρεαστούν λίγο, 32% πολύ και τέλος 40% απάντησαν ότι ένας χαμηλός βαθμός θα επηρεάσει απόλυτα την διάθεση τους για προσφορά.

**Κατά πόσο ένας χαμηλός βαθμός αξιολόγησης επηρεάζει αρνητικά τη διάθεση για μελλοντική απόδοση σε σχέση με την θέση που κατέχουν.**

Στην ερώτηση κατά πόσο ένας χαμηλός βαθμός θα επηρεάσει αρνητικά τη διάθεση για μελλοντική απόδοση τους, 1 ειδικός αστυφύλακας, 9 αστυφύλακες, 2 λοχίες και 1 αξιωματικός απάντησαν ότι δεν θα επηρεαστεί καθόλου η μελλοντική τους απόδοση. Παράλληλα 11 αστυφύλακες, 3 λοχίες, 3 αξιωματικοί και 1 ανώτερος αξιωματικός απάντησαν ότι θα επηρεαστούν λίγο. 1 ειδικός αστυφύλακας, 23 αστυφύλακες, 10 λοχίες, 5 αξιωματικοί και 2 ανώτεροι αξιωματικοί απάντησαν ότι ένας χαμηλός βαθμός στην αξιολόγηση τους θα επηρεάσει πολύ την μελλοντική τους απόδοση. Τέλος, 3 ειδικοί αστυφύλακες, 14 αστυφύλακες, 9 λοχίες και 2 αξιωματικοί απάντησαν ότι θα επηρεαστούν απόλυτα από μια αρνητική αξιολόγηση .

**Σύνολο απαντήσεων που δόθηκαν από τους συμμετέχοντες.**

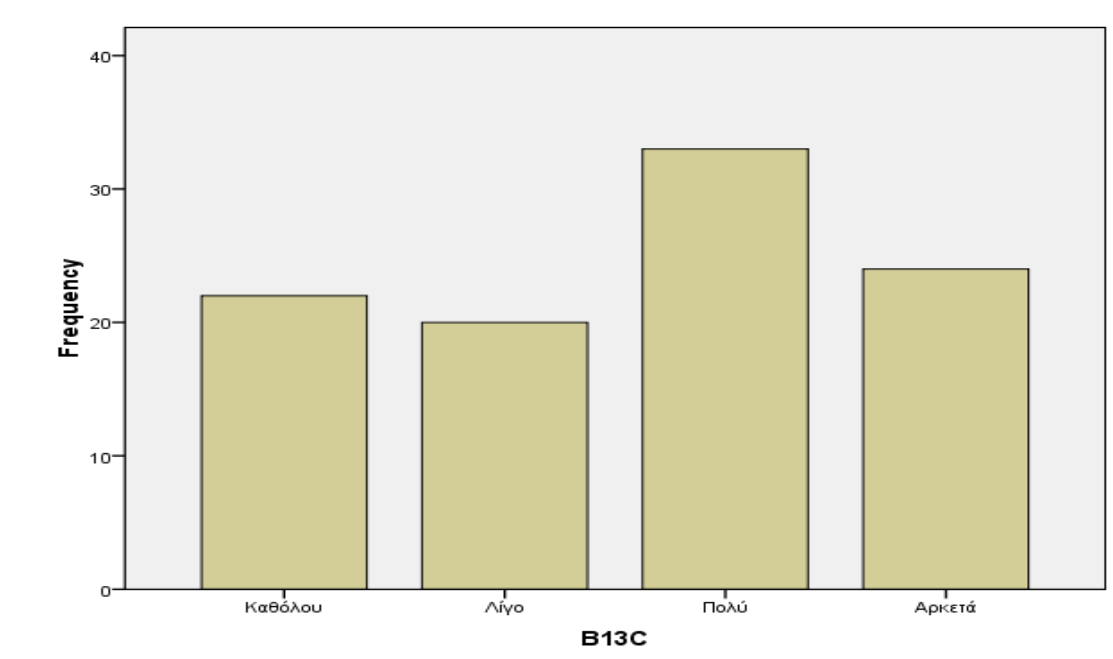


Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, 13% από τους συμμετέχοντες απάντησαν ότι ένας χαμηλός βαθμός δεν θα επηρεάσει αρνητικά τη μελλοντική τους απόδοση, 18% απάντησαν ότι θα επηρεαστούν λίγο, 41% ότι θα επηρεαστούν πολύ ενώ 28% συμμετέχοντες απάντησαν ότι θα επηρεαστούν απόλυτα.

**Κατά πόσο ένας χαμηλός βαθμός αξιολόγησης επηρεάζει αρνητικά την εργασιακή συμπεριφορά των μελών σε σχέση με τη θέση που κατέχουν.**

1 ειδικός αστυφύλακας, 14 αστυφύλακες, 4 λοχίες και 3 αξιωματικοί απάντησαν ότι ένας χαμηλός βαθμός δεν θα επηρεάσει καθόλου αρνητικά την εργασιακή τους συμπεριφορά. Επιπρόσθετα, 1 ειδικός αστυφύλακας, 13 αστυφύλακες, 3 λοχίες, 2 αξιωματικοί και 1 ανώτερος αξιωματικός απάντησαν ότι θα επηρεαστούν λίγο στην εργασιακή τους συμπεριφορά. 1 ειδικός αστυφύλακας, 19 αστυφύλακες, 9 λοχίες, 2 αξιωματικοί και 2 ανώτεροι αξιωματικοί απάντησαν ότι ένας αρνητικός βαθμός θα επηρεάσει πολύ την εργασιακή τους συμπεριφορά και τέλος 2 ειδικοί αστυφύλακες, 11 αστυφύλακες, 7 λοχίες και 4 αξιωματικοί απάντησαν ότι ένας αρνητικός βαθμός αξιολόγησης θα τους επηρεάσει απόλυτα στον εργασιακό τους χώρο.

**Σύνολο απαντήσεων που δόθηκαν από τους συμμετέχοντες.**

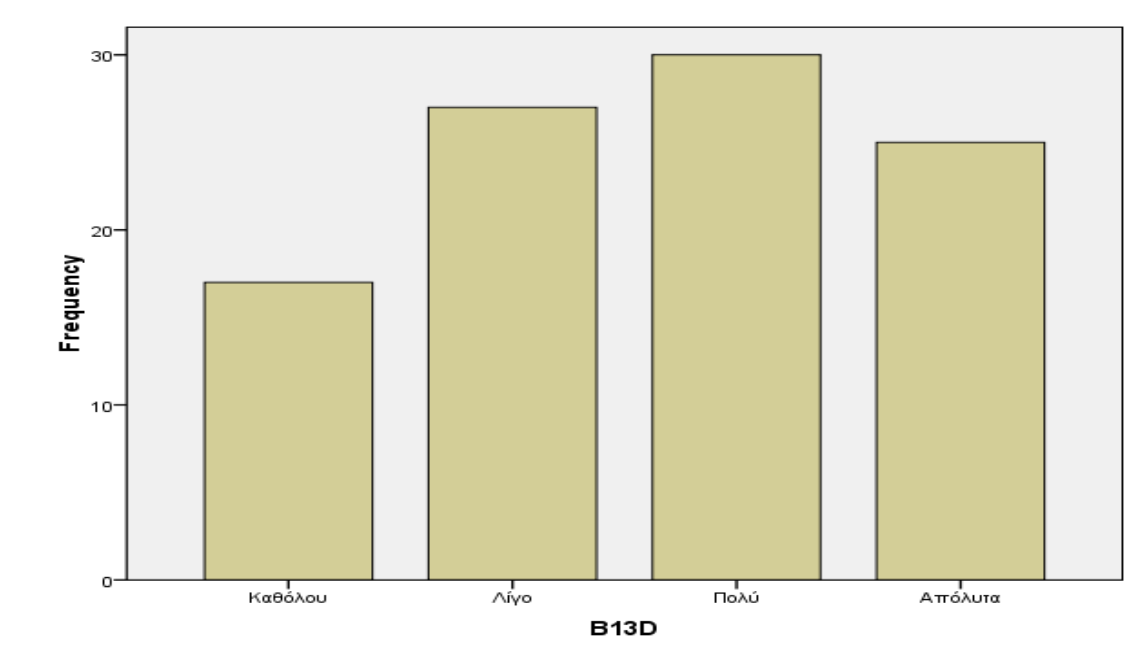


Στο σύνολο των απαντήσεων που δόθηκαν για την ερώτηση κατά πόσο ένας χαμηλός βαθμός αξιολόγησης θα επηρεάσει αρνητικά τους συμμετέχοντες ως προς την εργασιακή τους συμπεριφορά, 22% από τους συμμετέχοντες απάντησαν ότι δεν θα επηρεαστούν καθόλου, 20% ότι θα επηρεαστούν λίγο, 33% πολύ και 24% απόλυτα.

**Κατά πόσο ένας χαμηλός βαθμός αξιολόγησης επηρεάζει αρνητικά την συμπεριφορά των μελών της αστυνομίας απέναντι στους προϊστάμενους.**

Στην ερώτηση του κατά πόσο ένας χαμηλός βαθμός αξιολόγησης θα επηρεάσει αρνητικά τη συμπεριφορά απέναντι στους προϊστάμενους, 1 ειδικός αστυφύλακας, 9 αστυφύλακες, 4 λοχίες και 3 αξιωματικοί απάντησαν ότι δεν θα επηρεαστούν καθόλου. 20 αστυφύλακες, 4 λοχίες, 2 αξιωματικοί και 1 ανώτερος αξιωματικός απάντησαν ότι η συμπεριφορά τους θα επηρεαστεί λίγο, ενώ 2 ειδικοί αστυφύλακες, 17 αστυφύλακες, 7 λοχίες, 2 αξιωματικοί και 2 ανώτεροι αξιωματικοί απάντησαν ότι θα επηρεαστεί πολύ η συμπεριφορά τους απέναντι στους προϊστάμενους. Τέλος 2 ειδικοί αστυφύλακες, 11 αστυφύλακες, 8 λοχίες και 4 αξιωματικοί απάντησαν ότι θα επηρεαστεί απόλυτα η συμπεριφορά τους.

**Σύνολο απαντήσεων που δόθηκαν από τους συμμετέχοντες.**

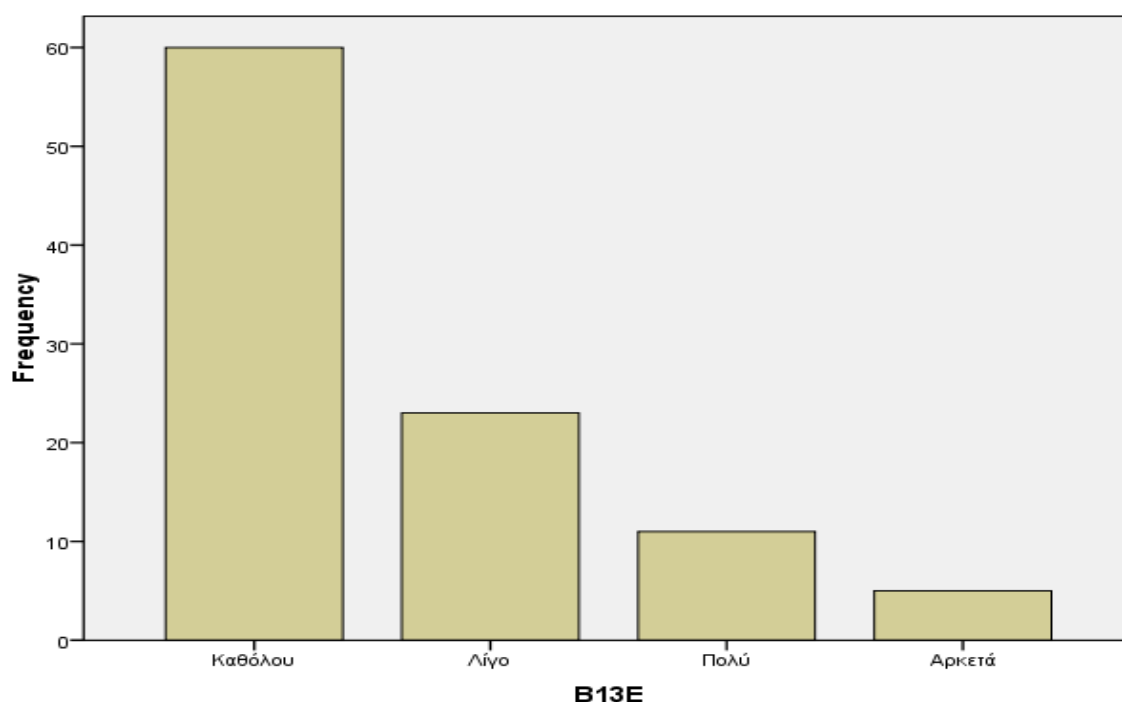


Στο σύνολο των συμμετεχόντων 17% απάντησαν ότι ένας χαμηλός βαθμός αξιολόγησης δεν θα επηρεάσει καθόλου την συμπεριφορά τους απέναντι στους προϊσταμένους τους, 27% απάντησαν ότι θα επηρεαστούν λίγο, 30% ότι θα επηρεαστούν πολύ και 25% ότι θα επηρεαστούν απόλυτα.

**Κατά πόσο ένας χαμηλός βαθμός αξιολόγησης επηρεάζει αρνητικά την συμπεριφορά απέναντι στους συναδέλφους σε σχέση με την θέση.**

3 ειδικοί αστυφύλακες, 37 αστυφύλακες, 10 λοχίες , 9 αξιωματικοί και 1 ανώτερος αξιωματικός απάντησαν ότι ένας χαμηλός βαθμός αξιολόγησης δεν θα επηρεάσει καθόλου αρνητικά την συμπεριφορά απέναντι στους συναδέλφους. Επίσης 12 αστυφύλακες, 9 λοχίες και 2 ανώτεροι αξιωματικοί απάντησαν ότι η συμπεριφορά τους θα επηρεαστεί λίγο ενώ, 1 ειδικός αστυφύλακας, 5 αστυφύλακες, 3 λοχίες, και 2 αξιωματικοί απάντησαν ότι θα επηρεαστούν πολύ. Τέλος, 1 ειδικός αστυφύλακας, 3 αστυφύλακες και 1 λοχίας απάντησαν ότι μια αρνητική αξιολόγηση θα επηρεάσει απόλυτα την συμπεριφορά απέναντι στους συναδέλφους.

**Σύνολο απαντήσεων που δόθηκαν από τους συμμετέχοντες.**



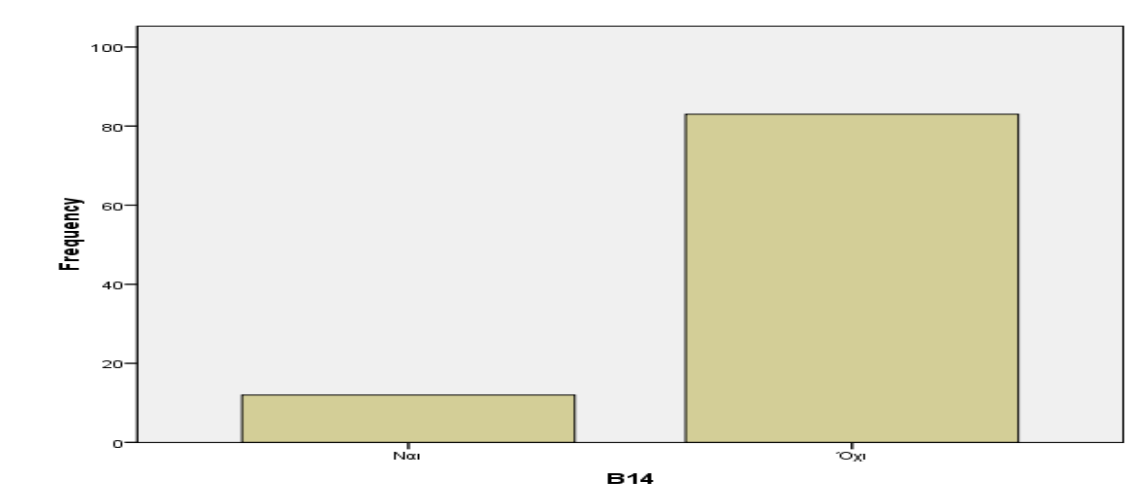
Στην απάντηση κατά πόσο ένας αρνητικός βαθμός θα επηρεάσει αρνητικά τη συμπεριφορά των συμμετεχόντων απέναντι στους συναδέλφους, 60% από τους συμμετέχοντες απάντησαν ότι δεν θα επηρεαστεί καθόλου η συμπεριφορά τους, 23% απάντησαν ότι θα επηρεαστεί λίγο η συμπεριφορά τους, 11% ότι θα επηρεαστεί πολύ και τέλος 5% από τους



συμμετέχοντες απάντησαν ότι θα επηρεαστεί απόλυτα η συμπεριφορά τους απέναντι στους συναδέλφους.

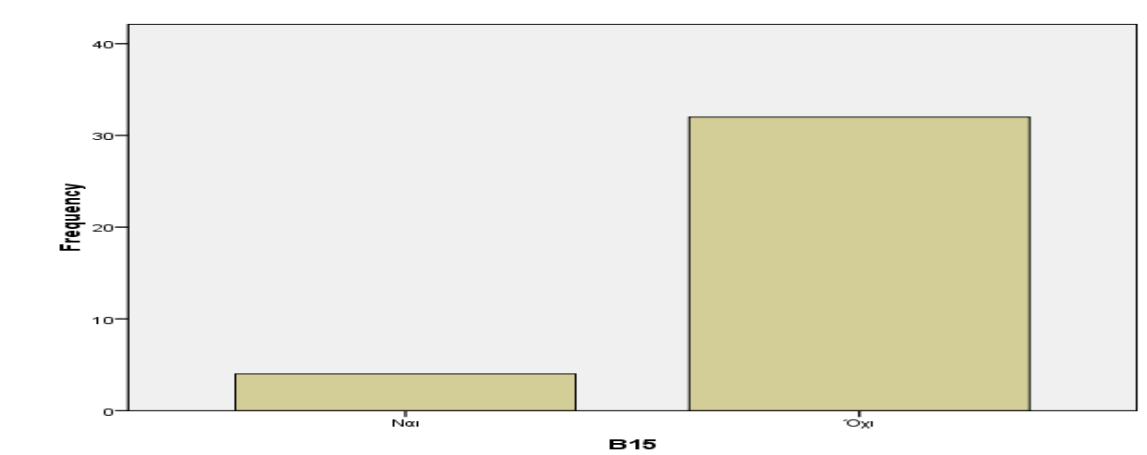
**Ένεκα του βαθμού ή της θέσης σας, έχετε συμμετάσχει σε διαδικασία αξιολόγησης ως αξιολογητής.**

12 άτομα απάντησαν ότι έχουν συμμετέχει ως αξιολογητές στην διαδικασία αξιολόγησης, ενώ 82 άτομα απάντησαν ότι δεν έχουν συμμετέχει.



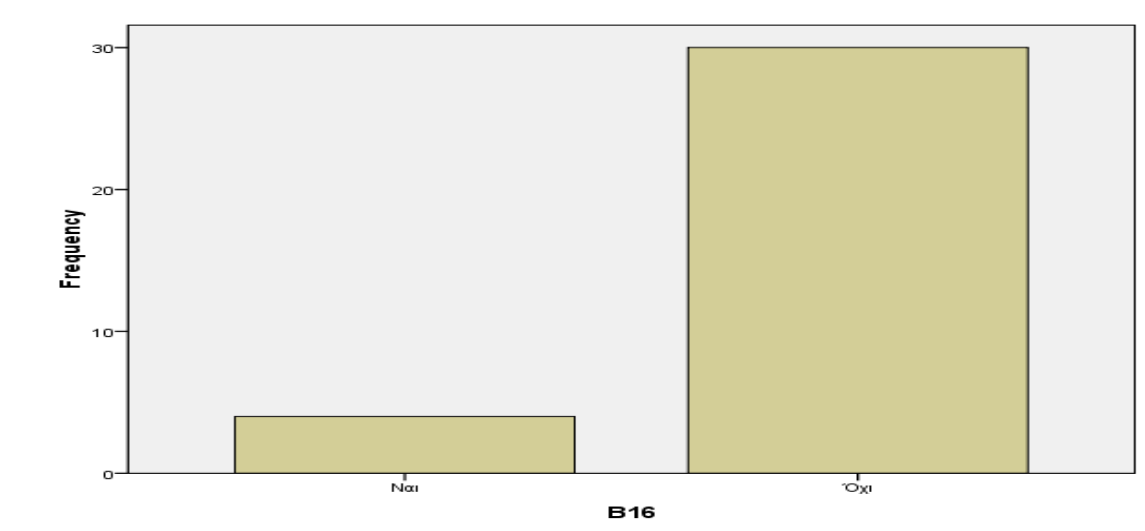
**Ως αξιολογητής έχετε δεχθεί επεμβάσεις πριν τη διαδικασία της αξιολόγησης για συγκεκριμένα άτομα.**

Από τα 100 άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα απάντησαν την ερώτηση 36. 4 από αυτούς απάντησαν ναι και 32 όχι.



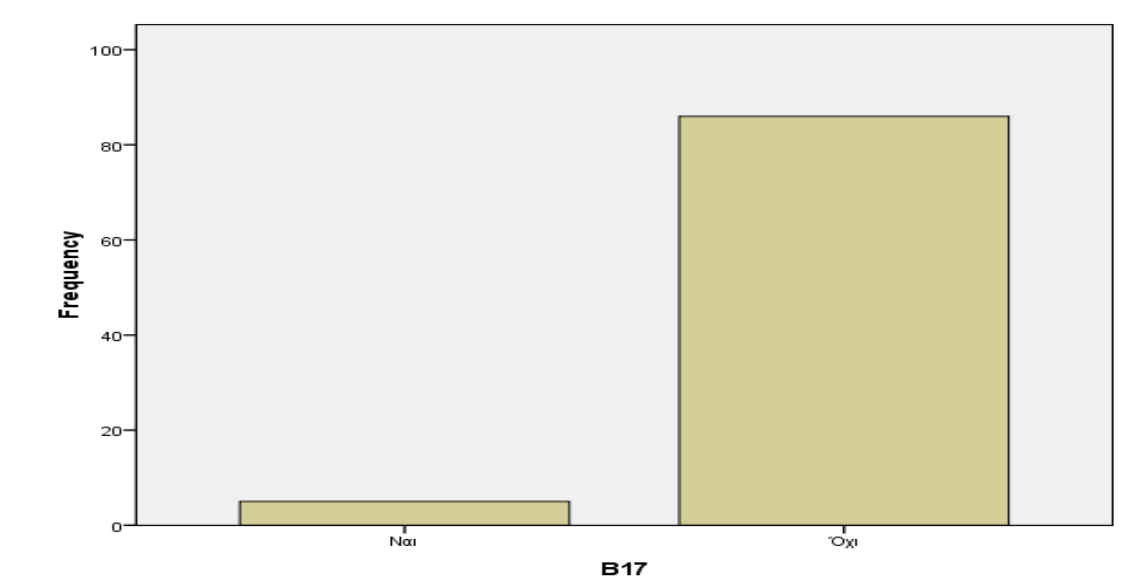
**Ως αξιολογητής έχετε δεχθεί πιέσεις για αλλαγή βαθμολογίας συγκεκριμένων ατόμων**

Από τα 100 άτομα απάντησαν την ερώτηση 34 άτομα, 2 από αυτά απάντησαν ότι έχουν δεχθεί πιέσεις για αλλαγή της βαθμολογίας ενώ 32 απάντησαν ότι δεν έχουν δεχθεί πιέσεις για αλλαγή.



**Ως αξιολογούμενος έχετε ζητήσει εύνοια για την αξιολόγησή σας.**

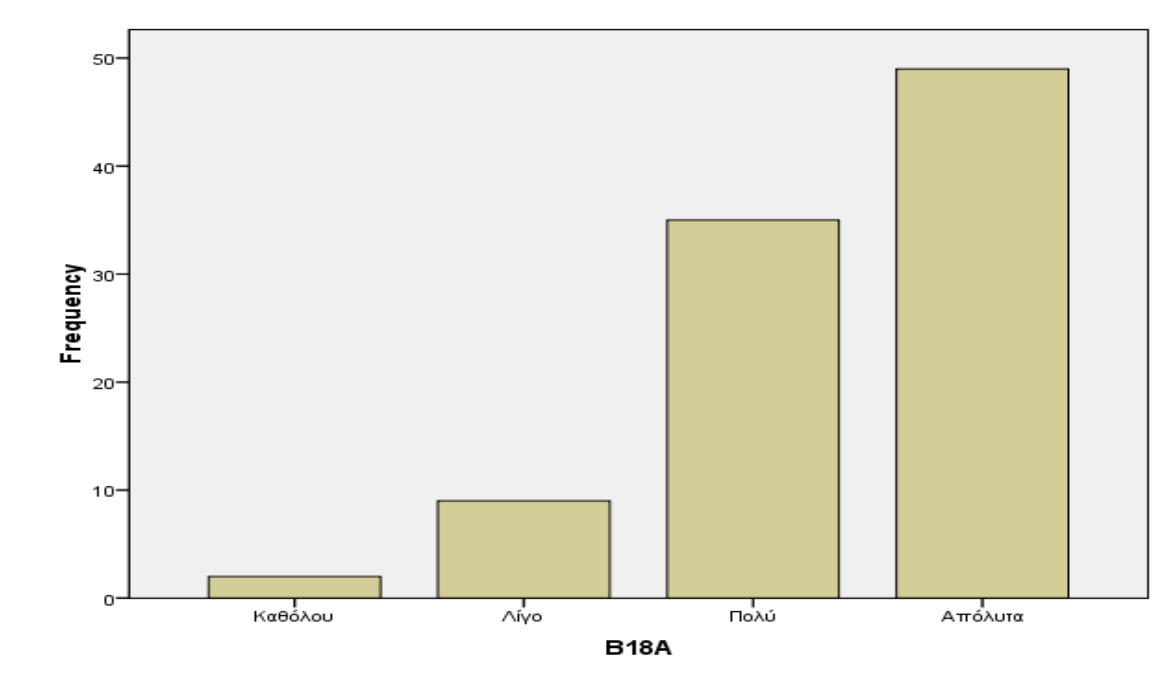
5 άτομα απάντησαν ότι ως αξιολογούμενοι ζήτησαν εύνοια για την αξιολόγησή τους ενώ 85 απάντησαν ότι δεν έχουν ζητήσει.



**Σε πιο βαθμό θα επηρεάσει την αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης το «εβδομαδιαίο δελτίο καθηκόντων και ελέγχου προσωπικού».**

2 αστυφύλακες απάντησαν ότι το «εβδομαδιαίο δελτίο καθηκόντων και ελέγχου προσωπικού» δεν θα συμβάλει καθόλου στην αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης. Επίσης 1 ειδικός αστυφύλακας, 7 αστυφύλακες και 1 αξιωματικός απάντησαν ότι θα επηρεάσει λίγο, ενώ 1 ειδικός αστυφύλακας, 22 αστυφύλακες, 6 λοχίες, 5 αξιωματικοί και 1 ανώτερος αξιωματικός απάντησαν ότι θα επηρεάσει πολύ. Τέλος, 2 ειδικοί αστυφύλακες, 22 αστυφύλακες, 18 λοχίες, 5 αξιωματικοί και 2 ανώτεροι αξιωματικοί απάντησαν ότι το «εβδομαδιαίο δελτίο καθηκόντων και ελέγχου προσωπικού» θα επηρεάσει απόλυτα την αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης.

**Σύνολο απαντήσεων που δόθηκαν από τους συμμετέχοντες.**

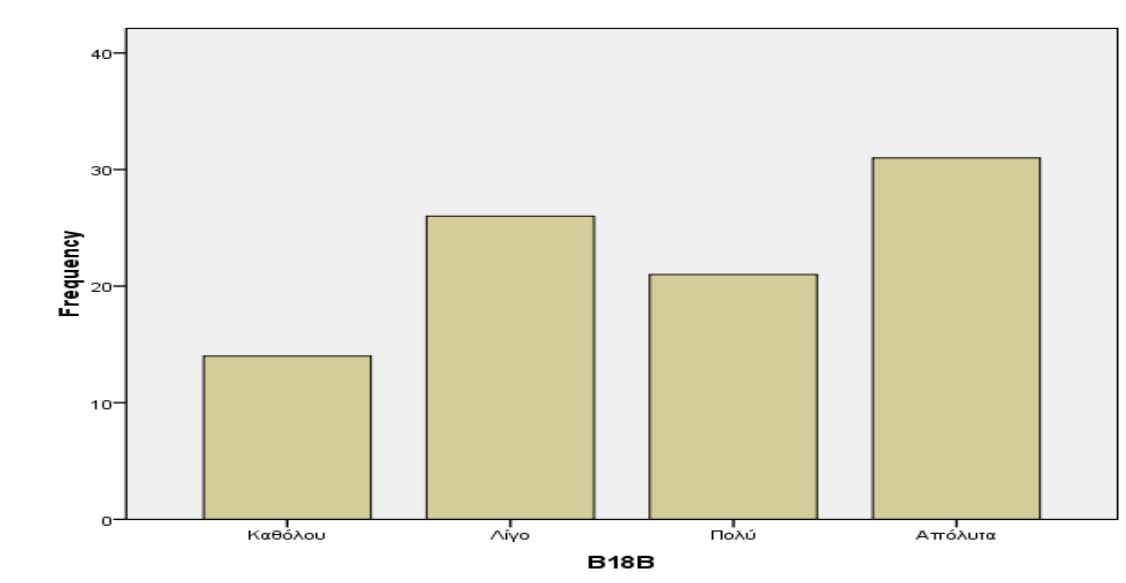


2 άτομα απάντησαν ότι το «εβδομαδιαίο δελτίο καθηκόντων και ελέγχου προσωπικού» δεν θα επηρεάσει καθόλου την αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης. Παράλληλα 9 άτομα απάντησαν ότι θα επηρεάσει λίγο, 35 πολύ και τέλος 49 άτομα απάντησαν ότι το «εβδομαδιαίο δελτίο καθηκόντων και ελέγχου προσωπικού» θα επηρεάσει απόλυτα την αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης.

**Κατά πόσο η εφαρμογή του «εβδομαδιαίου δελτίου καθηκόντων και ελέγχου προσωπικού» αποτελεί χρονοβόρα διαδικασία για το μέλος που συμπληρώνει το έντυπο σε σχέση με την θέση.**

2 ειδικοί αστυφύλακες, 10 αστυφύλακες, 1 λοχίας και 1 αξιωματικός απάντησαν ότι η εφαρμογή του «εβδομαδιαίου δελτίου καθηκόντων και ελέγχου προσωπικού» δεν αποτελεί καθόλου χρονοβόρα διαδικασία για το μέλος που συμπληρώνει το έντυπο. Παράλληλα, 1 ειδικός αστυφύλακας, 17 αστυφύλακες, 6 λοχίες, 1 αξιωματικός και 1 ανώτερος αξιωματικός απάντησαν ότι η διαδικασία αυτή είναι λίγο χρονοβόρα, ενώ 12 αστυφύλακες, 6 λοχίες, 2 αξιωματικοί και 1 ανώτερος αξιωματικός απάντησαν ότι η διαδικασία είναι πολύ χρονοβόρα. Τέλος, 1 ειδικός αστυφύλακας, 11 αστυφύλακες, 11 λοχίες, 7 αξιωματικοί και 1 ανώτερος αξιωματικός απάντησαν ότι η διαδικασία αυτή είναι απόλυτα χρονοβόρα.

**Σύνολο απαντήσεων που δόθηκαν από τους συμμετέχοντες**

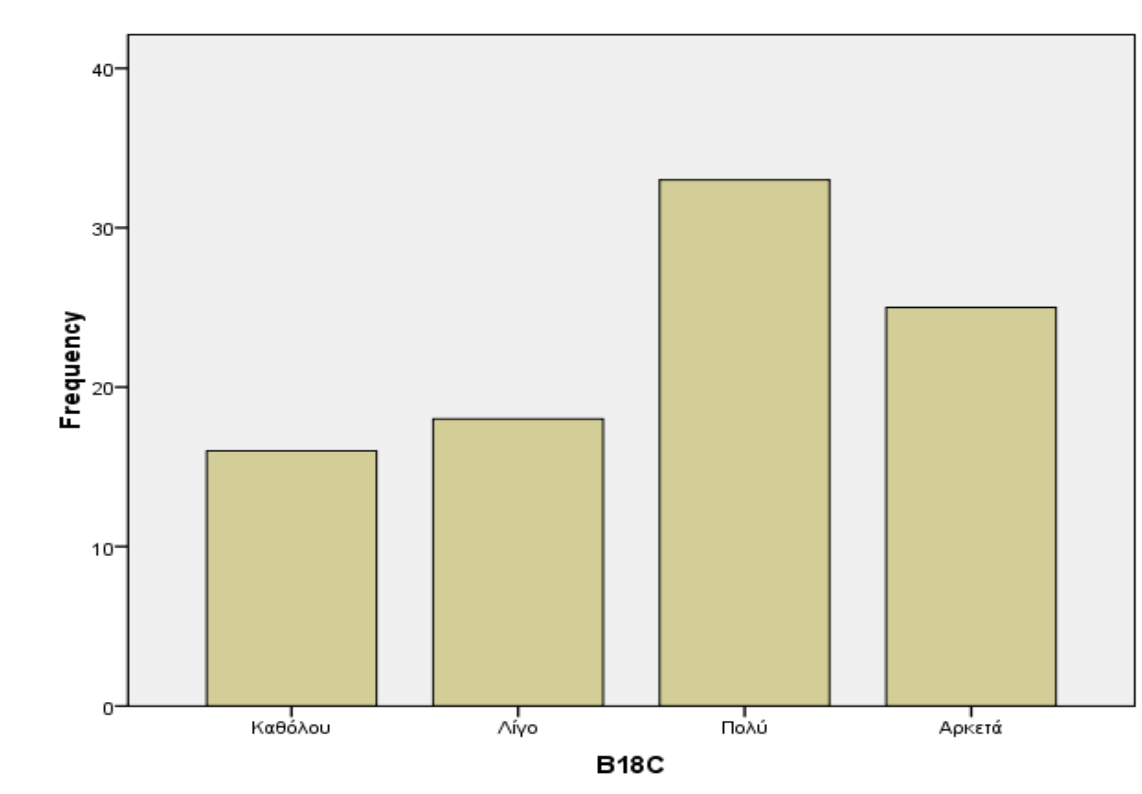


Στο σύνολο των απαντήσεων 14% από τους συμμετέχοντες απάντησαν ότι η διαδικασία του «εβδομαδιαίου δελτίου καθηκόντων και ελέγχου προσωπικού» δεν είναι καθόλου χρονοβόρα διαδικασία για το μέλος που συμπληρώνει το έντυπο. Παράλληλα 26% από τους συμμετέχοντες απάντησαν ότι η διαδικασία είναι λίγο χρονοβόρα ενώ 21% απάντησαν ότι είναι πολύ χρονοβόρα. Τέλος, 31% απάντησαν ότι η διαδικασία συμπλήρωσης είναι απόλυτα χρονοβόρα.

**Σε πιο βαθμό το «εβδομαδιαίο δελτίο καθηκόντων και ελέγχου προσωπικού» αποτελεί χρονοβόρα διαδικασία για τα άτομα που το αξιολογούν σε σχέση με την θέση.**

3 ειδικοί αστυφύλακες, 11 αστυφύλακες, 1 λοχίας και 1 αξιωματικός απάντησαν ότι η διαδικασία αξιολόγησης για τους αξιολογητές δεν είναι καθόλου χρονοβόρα. 16 αστυφύλακες, και 2 λοχίες απάντησαν ότι η διαδικασία αξιολόγησης είναι λίγο χρονοβόρα ενώ 1 ειδικός αστυφύλακας, 14 αστυφύλακες, 11 λοχίες, 4 αξιωματικοί και 3 ανώτεροι αξιωματικοί απάντησαν ότι η διαδικασία αυτή είναι πολύ χρονοβόρα. Τέλος, 9 αστυφύλακες, 10 λοχίες, και 6 αξιωματικοί απάντησαν ότι η διαδικασία είναι απόλυτα χρονοβόρα.

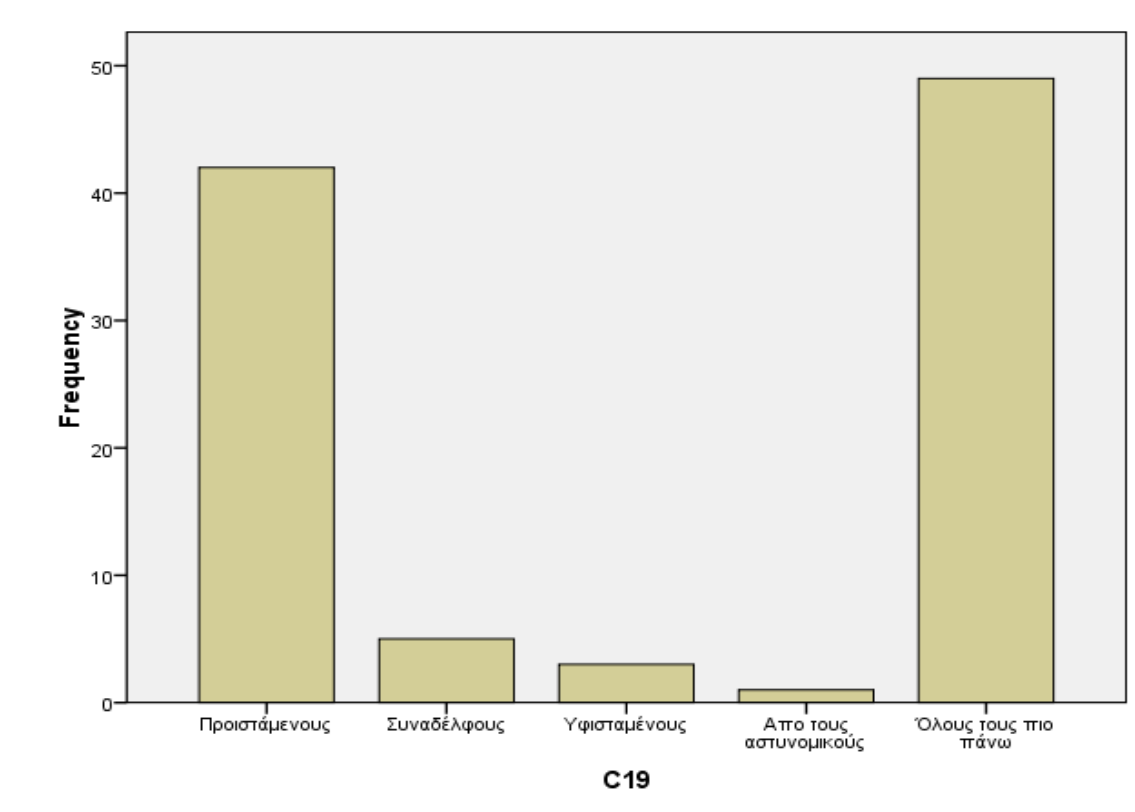
**Σύνολο απαντήσεων που δόθηκαν από τους συμμετέχοντες**



Στο σύνολο των απαντήσεων που δόθηκαν από τους συμμετέχοντες, 16% απάντησαν ότι η διαδικασία αξιολόγησης του εντύπου δεν είναι καθόλου χρονοβόρα, 18% ότι είναι λίγο χρονοβόρα, 33% πολύ, ενώ 25% είναι απόλυτα χρονοβόρα.

### **Κατά την άποψη σας, από ποιους πρέπει να γίνεται η αξιολόγηση.**

42 άτομα απάντησαν ότι η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται από τους προϊσταμένους, 5 από τους συναδέλφους, 3 από τους υφισταμένους, 1 άτομο απάντησε ότι πρέπει να γίνεται από τους ίδιους τους αστυνομικούς και 49 άτομα απάντησαν ότι η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται από όλα τα όργανα.



### **Προτάσεις που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης.**

Αναφορικά με τις προτάσεις που θα συμβάλουν στην αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης, 60% υποστήριξαν ότι θα πρέπει να γίνει εκπαίδευση των αξιολογητών. Παράλληλα, φαίνεται ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων υποστηρίζει ότι θα πρέπει να γίνει εμπλουτισμός του εντύπου αξιολόγησης. Επιπρόσθετα, 47% άτομα απάντησαν ότι θα πρέπει να γίνεται πραγματοποίηση συζήτησης με τον αξιολογούμενο για τα αποτελέσματα της απόδοσης και αναζήτηση τρόπων βελτίωσης. 61% από τους συμμετέχοντες απάντησαν επίσης, ότι συμφωνούν απόλυτα στο ότι τα κριτήρια αξιολόγησης θα πρέπει να είναι διαφορετικά ανάλογα με το βαθμό, καθήκοντα και θέση του κάθε αστυνομικού.

**Κατά πόσο θα πρέπει να αξιολογούνται κυρίως τα ουσιαστικά προσόντα.**

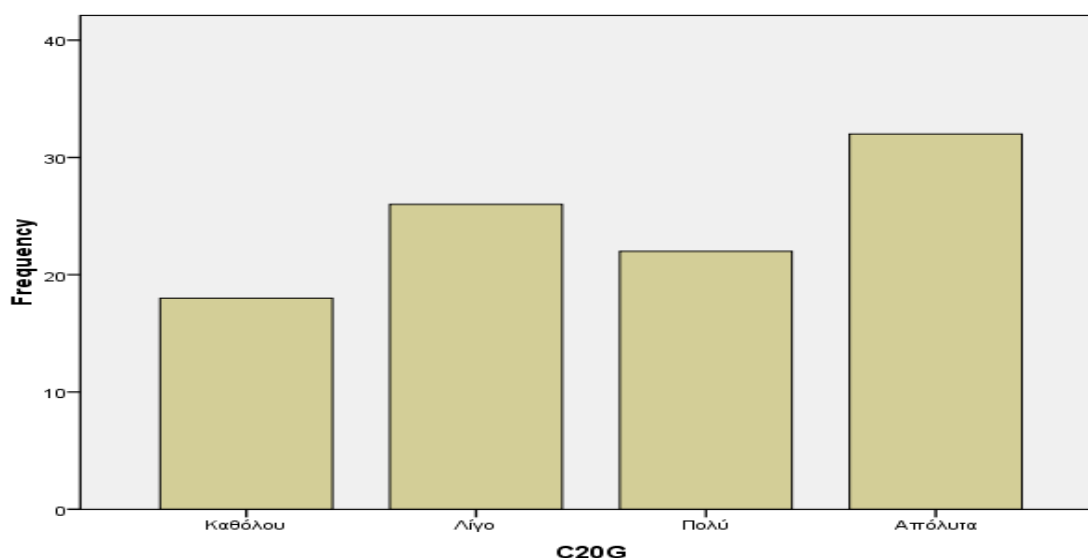
Στο σύνολο των συμμετεχόντων, μόνο το 49% απάντησε ότι η αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων συμβάλλει απόλυτα στην αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης.

**Κατά πόσο θα πρέπει να αξιολογούνται κυρίως τα τυπικά προσόντα.**

Στο σύνολο των απαντήσεων, 89 από τους συμμετέχοντες απάντησαν ότι η αξιολόγηση των τυπικών προσόντων θα συμβάλει καθόλου έως λίγο στην αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης, ενώ μόνο 11 άτομα θεωρούν ότι τα τυπικά προσόντα συμβάλλουν πολύ έως απόλυτα στην αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης.

**Κατά πόσο θα πρέπει να αυξηθούν τα χρόνια υπηρεσίας, πριν την ανάληψη ανώτερης θέσης, ώστε να μην φτάνουν σε αυτήν νεαρά σε ηλικία άτομα.**

Στην ερώτηση αυτή, 18 άτομα απάντησαν ότι η αύξηση των χρόνων προϋπηρεσίας πριν την ανάληψη ανώτερης θέσης δεν είναι καθόλου αποτελεσματική, 27 απάντησαν λίγο, 22 πολύ και 33 απόλυτα. Από τα 33 άτομα που απάντησαν απόλυτα 10 άτομα ήταν ηλικίας 31-40, 10 ηλικίας 41-50, 10 ηλικίας 51-60 και μόνο 3 ήταν ηλικίας 20-30.



**Κατά πόσο να καθιερωθούν υποχρεωτικές γραπτές ετήσιες εξετάσεις γι' αυτούς που πρόκειται να εξελιχθούν στην ιεραρχία.**

25 άτομα από τους ερωτηθέντες απάντησαν ότι η καθιέρωση των γραπτών ετήσιων εξετάσεων δεν συμβάλουν καθόλου στην αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης για προαγωγή, 16 απάντησαν λίγο, 19 πολύ και 38 απόλυτα.

**Μετά τη θεματική ανάλυση της ερώτησης 21 προέκυψαν τα εξής θέματα:**

Δημιουργία σχολών αξιωματικών και λοχιών

Έγινε εισήγηση από πολλούς συμμετέχοντες ότι για να γίνει πιο αξιοκρατικό το σύστημα αξιολόγησης στην Αστυνομία θα πρέπει να δημιουργηθούν σχολές αξιωματικών και λοχιών, όπως και στις άλλες Ευρωπαϊκές χώρες. Με τον τρόπο αυτό τα άτομα που θα ανελίσσονται σε ανώτερες βαθμίδες θα έχουν την απαιτούμενη εκπαίδευση.

Αλλαγή στο έντυπο αξιολόγησης

Αρκετοί από τους ερωτηθέντες δήλωσαν ότι το σύστημα αξιολόγησης δεν είναι αξιοκρατικό και πρότειναν αλλαγή του εντύπου αξιολόγησης, στο οποίο θα περιλαμβάνονται πιο αντικειμενικά κριτήρια.

Εισαγωγή συστήματος μοριοδότησης και εξετάσεων

Συγκεκριμένα, κάποιοι από τους συμμετέχοντες στην έρευνα πρότειναν τη μοριοδότηση μόνο των πτυχίων που είναι συναφή με την αστυνομία. Επίσης, πρότειναν τη διεξαγωγή ετήσιων εξετάσεων για τα άτομα που διεκδικούν προαγωγή, έτσι ώστε να ελαττώνεται, εν μέρει το φαινόμενο των κομματικών κριτηρίων και των «ευνοούμενων» διαπροσωπικών σχέσεων και να γίνεται πιο αξιοκρατική η διαδικασία προαγωγών.

Παρουσία του αξιολογούμενου κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αξιολόγησης

Πολλοί από τους ερωτώμενους πρότειναν να είναι παρόν ο αξιολογούμενος κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης για να μπορεί να διακρίνει αν η αξιολόγησή του γίνεται με τρόπο αξιοκρατικό και να μπορεί επίσης, να φέρει ένσταση σε περίπτωση διαφωνίας.



### **4.3. Συμπεράσματα - Περιορισμοί έρευνας**

#### **Περιορισμοί**

Στα πλαίσια της εν λόγω έρευνας έγινε προσπάθεια να δοθεί, όσο γίνεται, μια πληρέστερη εικόνα για το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται στην Αστυνομία. Ένας κύριος περιορισμός που προκύπτει μέσα από την έρευνα είναι ότι δεν χρησιμοποιήθηκε ίσος αριθμός γυναικών και ανδρών, οπότε τα αποτελέσματα επηρεάστηκαν αφού χρησιμοποιήθηκε μεγαλύτερος αριθμός ανδρών. Αυτό βέβαια είναι πολύ εύλογο αφού στην Αστυνομία Κύπρου υπάρχουν πολύ περισσότεροι άντρες παρά γυναίκες. Το ίδιο συνέβηκε και με τις ηλικίες των συμμετεχόντων. Σε επόμενες έρευνες θα ήταν καλό να χρησιμοποιείται ίσος αριθμός γυναικών και αντρών καθώς επίσης, ίσος αριθμός συμμετεχόντων στην κάθε κατηγορία (ηλικία, θέση, φύλο), έτσι ώστε να μπορεί να είναι πιο έγκυρη η έρευνα και να μπορούν να γενικευθούν τα αποτελέσματα.

Επιπρόσθετα, ένας άλλος περιορισμός που προκύπτει από την έρευνα είναι ότι το ερωτηματολόγιο δεν ήταν κατάλληλα σταθμισμένο με αποτέλεσμα να επηρεαστεί η αποτελεσματικότητα της έρευνας.

#### **Συμπεράσματα**

Το σύνολο των ερωτήσεων που έχουν τεθεί στο ερωτηματολόγιο βασίζεται στη βιβλιογραφική ανασκόπηση. Έχοντας κατά νου τη σημασία της αξιολόγησης, τόσο για τις επιχειρήσεις και οργανισμούς, όσο και για τους ίδιους τους εργαζομένους, έγινε προσπάθεια να εξακριβωθεί κατά πόσο το σύστημα που εφαρμόζεται στην Αστυνομία είναι δίκαιο και αντικειμενικό. Από την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας προέκυψαν σημαντικά αποτελέσματα. Σύμφωνα με τις σχετικές απαντήσεις, η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων δήλωσε ότι δεν είναι ικανοποιημένοι από την υφιστάμενη διαδικασία αξιολόγησης και ότι το συγκεκριμένο σύστημα είναι άδικο και μη αντικειμενικό.

Από τη βιβλιογραφία γνωρίζουμε επίσης, ότι η αξιολόγηση εξυπηρετεί διοικητικούς και αναπτυξιακούς σκοπούς. Αποτελεί τη βάση για προαγωγές και μεταθέσεις, εντοπίζει τα δυνατά και αδύνατα σημεία του αξιολογούμενου και επιπλέον μπορεί να καθορίσει τις ανάγκες για εκπαίδευση και βελτίωση των εργαζομένων. Σύμφωνα με την έρευνα,

αξιοσημείωτος αριθμός συμμετεχόντων ανέφερε ότι το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης δεν συμβάλλει στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και στον εντοπισμό τυχόν αδυναμιών και εκπαιδευτικών αναγκών τους, ούτε λαμβάνεται υπόψη στις μεταθέσεις και στην ανάθεση ειδικών καθηκόντων. Αντίθετα, όσον αφορά την άποψη για το θέμα των προαγωγών, ένα σχετικά ψηλό ποσοστό (61%) πιστεύει ότι η αξιολόγηση λαμβάνεται υπόψη πολύ έως απόλυτα. Αυτό οφείλεται στο ότι τα πτυχία, για σκοπούς προαγωγής, λαμβάνονται υπόψη σε μεγάλο βαθμό, με αποτέλεσμα να προάγονται άτομα που κατέχουν πτυχία και να παραγνωρίζονται άτομα με αρχαιότητα και πείρα στα αστυνομικά θέματα.

Παράλληλα, διερευνήθηκε κατά πόσο μια χαμηλή βαθμολογία της αξιολόγησης συμβάλλει ως αντικίνητρο για τη μελλοντική απόδοση των αξιολογούμενων και κατά πόσο επηρεάζεται η διάθεση τους για προσφορά. Από τα αποτελέσματα διαφάνηκε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων νιώθει απογοήτευση και κατ' επέκταση επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό οι πιο πάνω παράμετροι. Επιπλέον, τονίζεται ότι η χαμηλή βαθμολογία δεν επηρεάζει τη συμπεριφορά τους, απέναντι στους συναδέλφους τους, ενώ επηρεάζει αρνητικά τη σχέση και τρόπο επικοινωνίας με τον προϊστάμενο τους. Σημειώνεται ότι η επίδραση που έχει η αξιολόγηση στη σχέση προϊστάμενου-αξιολογητή με υφιστάμενους-αξιολογούμενους, έχει γίνει αντικείμενο αρκετών ερευνών. Σύμφωνα με τους Murphy & Cleveland, η επίδραση αυτή είναι αρνητική (Murphy & Cleveland).

Άλλες παράμετροι που μετρήθηκαν για το υφιστάμενο σύστημα, είναι κατά πόσο οι αξιολογητές είναι άτομα κατάλληλα εκπαιδευμένα και κατά πόσο, μέσω της αξιολόγησης, ενισχύεται η επικοινωνία μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου. Σύμφωνα με τις απαντήσεις, σημαντικό ποσοστό δήλωσε ότι τα άτομα που διενεργούν την αξιολόγηση δεν είναι κατάλληλα εκπαιδευμένα. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η έλλειψη ενός μη αξιοκρατικού συστήματος οφείλεται στην αδυναμία των αξιολογητών να αξιολογούν σωστά και αντικειμενικά τους υφισταμένους τους.

Οι γνώσεις και οι ικανότητες των αξιολογητών δεν αποτελούν μόνο το κλειδί επιτυχίας για σωστή αξιολόγηση, αλλά συμβάλλουν και στη σωστή επικοινωνία μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου. Είναι αλήθεια ότι με τη συζήτηση δίνεται η ευκαιρία στον εργαζόμενο να διατυπώνει τις φιλοδοξίες του και να τεκμηριώνει τις ανάγκες του. Μπορούν, επίσης, να ορίζονται οι στόχοι για το επόμενο έτος, ενώ ταυτόχρονα, να συζητούνται παράγοντες που

επηρεάζουν την απόδοση του και να βρίσκονται τρόποι λύσης των προβλημάτων που αντιμετωπίζει.

Τέλος, όσον αφορά την καθιέρωση του «εβδομαδιαίου δελτίου καθηκόντων και ελέγχου προσωπικού», παρόλου που η πλειοψηφία υποστηρίζει ότι αποτελεί μια χρονοβόρα διαδικασία, τόσο για τα άτομα που το συμπληρώνουν, όσο και για τα άτομα που θα το αξιολογούν, εντούτοις πιστεύεται ότι θα συμβάλει στην αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης.

#### **4.4. Εισηγήσεις**

Είναι αλήθεια πως σήμερα η Αστυνομία, ως «οργανισμός», βρίσκεται μπροστά σε μια μεγάλη πρόκληση, στο να γίνει πιο αποτελεσματική, αξιοκρατική και αποδοτική. Η αντικειμενικότητα, η εκπαίδευση του αξιολογητή, η ανατροφοδότηση μέσω της αξιολόγησης, η αλλαγή του εντύπου αξιολόγησης και των κριτηρίων που το αποτελούν, είναι σημαντικά κλειδιά για μια σωστή και δίκαιη αξιολόγηση.

Είναι σημαντικό η αξιολόγηση να μην αντιμετωπίζεται ως μια τυπική και αναγκαστική διαδικασία, αλλά ως διαδικασία με σκοπό τον εντοπισμό των αδυναμιών των εργαζομένων και της εξεύρεσης λύσεων για βελτίωση της απόδοσής τους.

Το σύστημα πρέπει να στοχεύει στην ανάπτυξη και εκπαίδευση των αστυνομικών, καθώς και στην αύξηση της απόδοσης και αποτελεσματικότητας. Είναι αποδεκτό πως όσο πιο εκπαιδευμένοι και δραστήριοι είναι οι εργαζόμενοι, μέσα σ'ενα οργανισμό, τόσο πιο αποδοτικοί γίνονται. Για το λόγο αυτό, είναι σημαντικό να επιδιώκεται η εκπαίδευση των αστυνομικών, προκειμένου να επιτυγχάνονται οι στόχοι της Αστυνομίας, που δεν είναι άλλοι από την τήρηση της δημόσιας τάξης, την καταπολέμιση του εγκλήματος και την ασφάλεια του πολίτη.

Η αλλαγή του εντύπου και η επιλογή κριτηρίων αξιολόγησης, βάση της ανάλυσης των θέσεων εργασίας θα μπορούσε να συμβάλει σημαντικά. Επίσης, η αξιολόγηση θα πρέπει να βασίζεται στην αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων και όχι των τυπικών. Παρόλο που η εκτίμηση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων είναι δύσκολη και

χαρακτηρίζεται από υποκειμενικότητα, εντούτοις χρειάζεται και πετυχαίνεται όταν τα κριτήρια επιλέγονται με προσοχή.

Τέλος, θα ήταν παράλειψη να μην αναφερθώ και στη σημαντική εισήγηση των συναδέλφων μου, σχετικά με τη δημιουργία Σχολής Αξιωματικών. Όπως και σ' άλλες Ευρωπαϊκές χώρες, έτσι και στην Κύπρο, η δημιουργία μιας τέτοιας Σχολής, ίσως να μπορούσε να λύσει αρκετά προβλήματα που αφορούν την αποδοτικότητα των αστυνομικών και τη δίκαιη ανέλιξη τους σε ανώτερες βαθμίδες, αφού θα ανελλίσσονται άτομα που θα είχαν την απαιτούμενη εκπαίδευση.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική βιβλιογραφία

1. **Ζαβλάνος Μ.** (2002). «Οργανωτική Συμπεριφορά». Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.
2. **Κανελλόπουλος Χ.** (1979). «Αξιολόγηση Προσωπικού». Αθήνα: Εκδόσεις Κανελλόπουλος Χ.
3. **Κανελλόπουλος Χ.** (1980). «Διοίκηση προσωπικού σε ξενοδοχειακές μονάδες». Αθήνα: Εκδόσεις Ευρωτύπος.
4. **Κανελλόπουλος Χ.** (1991). «Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων». Αθήνα: Εκδόσεις Κανελλόπουλος Χ.
5. **Κανελλόπουλος Χ.** (2002). «Διοίκηση Προσωπικού – Ανθρώπινου Δυναμικού». Αθήνα: Εκδόσεις Κανελλόπουλος Χ.
6. **Κάντας Αρ.** (1998). «Οργανωτική Βιομηχανική Ψυχολογία – Αξιολόγηση, Επιλογή Προσωπικού». Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.
7. **Μούζα – Λαζαρίδη Α.Μ.** (2006). «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων». Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
8. **Ξηροτυρη – Κουφίδου Στ.** (2001). «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: Η προσέλκυση του 21<sup>ου</sup> αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον». Αθήνα: Εκδόσεις Ανίκουλα.
9. **Παπαδάκης Β. Μ.** (2007). «Στρατηγική των Επιχειρήσεων». Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
10. **Παπαλεξανδρή Ν. Και Μπουραντάς Δ.** (2003). «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων». Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
11. **Παπαλεξανδρή Ν., Χαλικιάς Γ. Και Παναγιωτοπούλου Λ. .** (2001). «Συγκριτική έρευνα στις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση». Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

12. **Πατρινός Δ. (2005).** «Μάνατζμεντ II, Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού». Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
13. **Σαρμανιώτης Χ. (2005).** «Μάνατζμεντ». Αθήνα: Εκδόσεις Γκιούρδος.
14. **Τερζιδης Κ. Και Τζωρτζάκης Κ. (2004).** «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων». Αθήνα: Εκδόσεις Rossili.
15. **Χατζηπαντελή Π. (1999).** «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού». Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο.
16. **Χυτήρης Λ. (2001).** «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων». Εκδόσεις Interbooks

### **Ξένη βιβλιογραφία**

1. **Goler A. and Kahya E. (2007).** «A fuzzy model for competency – based employee evaluation and selection».
2. **Huber V.L. and Fuller S.R. (1998).** «Human Resource Management: Performance Appraisal». University of Washington School of Business Administration.
3. **Jackson E.S. and Schuler R. (2003).** «Managing Human Resource Through Strategic Partnerships». 8<sup>th</sup> Edition. Thomsom South-Western Publishing.
4. **Douglas J., Klein S., Hunt D. (1985).** «*The strategic managing of human resources*». John Wiley & Sons.
5. **Mathis R. and Jackson J. (1994).** «Human Resource Management». West Publishing Corporation.

6. **Mathis R. and Jackson J.** (2000). «Human Resource Management». South-Western Thomson Learning. USA.
7. **Murphy K.R. & Cleveland J.N.** (1991). «Performance appraisal» Allyn and Bacon,
8. **Newstrom J.W. and Davis K.** (2002). «Organizational Behavior – Human Behavior at Work». McGraw – Hill. London.
9. **Mondy W., Noe, R., and Premeaux S.** (1999). «*Human Resource Management*». Prentice Hall.
10. **Noe R.A., Hollenbeck J.R., Gerhart B. and Wright P.M.** (2006). «Human Resource management: Gaining a competitive advantage». Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

## Άρθρα

1. **Brinkerhoff W.D. and Moss K.R.** (1980). Appraising the performance of performance appraisal. Sloan Management Review, 21, 3-16.
2. **Cohen S.L.** (1989). Managing Human – Resource Data: Keeping your Data Clean. Training and development journal. 43, 50.
3. **Derven M. G.** (1990). The paradox of performance Appraisals. Personnel Journal, 69, 107.
4. **Fred K. Foulkes**, «The expanding Role of the Personnel Function», Harvard Business Review, March – April 1975.
5. **Gratton L., Hope-Hailey V., Stiles P. and Truss C.** (1999). Linking Individual Performance to Business Strategy: The People Process Model. Human Resource Management, 38: 17-31.

6. **Igen D.R., & Knowlton W.A.** (1980). Performance Attributional Effects from Superiors. *Organizational Behavior and Human Performance* 441-456.
7. **Messmer M.** (2002). Performance Review. *Strategic Finance*, December 2000, 10-12.
8. **Rodgers R. and Hunder J.E.** (1991). «Impact of Management by objective on Organizational Productivity». *Journal of Applied Psychology*, 76, 322-336.
9. **Vinson M.** (1996). The Pros and Cons of 360-Degree Feedback: Making it work. *Training and Development*. April 1996, 11-12.

## **Διαδίκτυο**

<http://www.performance-appraisal.com>

<http://www.otoe.gr/gess>

<http://www.npgfuture.blogspot.com>

<http://www.myworld.gr/site/content>

<http://www.apopsi.com>

<http://www.hrpro.gr>





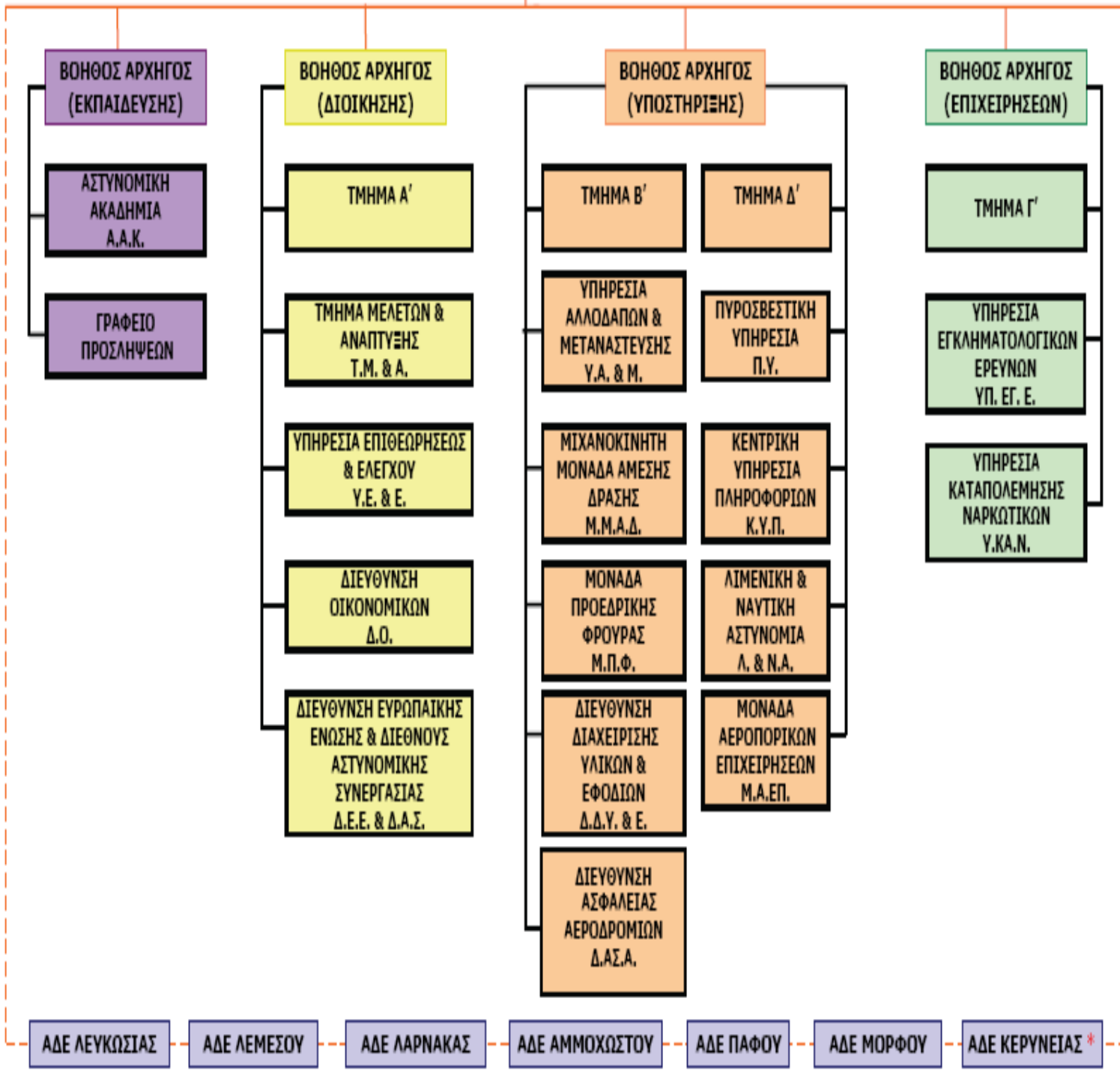
**ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ  
ΚΥΠΡΙΑΚΗΣ  
ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ**

**«ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α»**

**ΑΡΧΗΓΟΣ**

**ΥΠΑΡΧΗΓΟΣ**

- Γραφείο Αρχηγού
- Επιτ. Στρατηγικού Σχεδιασμού
- Γρ. Τύπου / Δημοσίων Σχέσεων
- Διεύθυνση Επαγγελματικών Προτύπων
- Γρ. Αξωματικού παρά τω Υπαρχηγώ



ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΟ

Αστ.200

(Α.Δ. 1/42)

ΑΣΤΥΝΟΜΙΑ ΚΥΠΡΟΥ

ΟΙ ΠΕΡΙ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ (ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ) ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ

(Κ.Δ.Π. 214/2004, όπως τροποποιήθηκε μέχρι σήμερα), Καν. 5 και 7(2)(α)

ΕΤΗΣΙΑ ΕΚΘΕΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟ ΕΤΟΣ .....

(Για Αστυφύλακες, Λοχίες και Υπαστυνόμους)

(Να συμπληρώνεται σε δύο αντίτυπα)

ΜΕΡΟΣ Ι : ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΜΕΛΟΥΣ

1. Πλήρες Ονοματεπώνυμο .....
- Βαθμός ..... Αριθμός ..... Έτη Υπηρεσίας .....
2. Ημερομηνία (α) γεννήσεως (β) εγγραφής (γ) τελευταίας προαγωγής (δ) αρ. κοινων. ασφαλίσεων  
    .....
3. Επαρχία/Τμήμα/Μονάδα .....
4. Μόρφωση .....
- .....
5. Ξένες γλώσσες (ποιες ξένες γλώσσες γνωρίζει και σε ποιο επίπεδο).....  
    .....
6. Είδος σημερινής απασχόλησης .....
- .....
7. Ειδικότητες (αν υπάρχουν).....  
    .....

ΜΕΡΟΣ ΙΙ: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟ ΤΟΝ ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΟ

ΤΜΗΜΑΤΟΣ / ΚΛΑΔΟΥ / ΣΤΑΘΜΟΥ

		Εξαι- ρετος	Πολύ Καλός	Καλός	Μέτριος	Κατώτερος του μετρίου
i.	<p><b>Διοικητικές ικανότητες*</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- αξιοποίηση προσωπικού</li> <li>- προγραμματισμός /συντονισμός</li> <li>- οργάνωση</li> <li>- έλεγχος</li> </ul> <p>* Δεν συμπληρώνεται για Αναπλ. Λογίες &amp; Αστυφύλακες</p>					
ii.	<p><b>Κρίση</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ευθυκρισία</li> <li>- άποψη</li> <li>- εμπάθυνση και κατάληξη σε λογικά συμπεράσματα / συσχετισμός αιτίων και αποτελεσμάτων</li> <li>- εκτίμηση προσώπων και καταστάσεων</li> </ul>					
iii	<p><b>Πειθαρχία</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- συμμόρφωση με τους ισχύοντες Νόμους &amp; Κανονισμούς - συμβολή στην εμπέδωση της πειθαρχίας</li> <li>- σεβασμός ανωτέρων και συμμόρφωση προς τις υποδείξεις και οδηγίες των</li> <li>- εμφάνιση</li> </ul>					
iv.	<p><b>Διεκπεραίωση καθηκόντων</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- συστηματικότητα</li> <li>- παραγωγικότητα</li> <li>- συνέπεια</li> <li>- ταχύτητα / ακρίβεια</li> </ul>					
v.	<p><b>Επικοινωνία</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- γραπτή και προφορική έκφραση</li> <li>- αποστολή ξεκάθαρων μηνυμάτων και</li> </ul>					

	<p>πληροφοριών /ατομική επικοινωνία</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- επικοινωνιακός διάλογος με συναδέλφους</li> <li>- ανάπτυξη / σύσφιγξη σχέσεων</li> </ul>					
vi.	<p><b>Ακεραιότητα χαρακτήρα</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ήθος / τιμιότητα</li> <li>- ειλικρίνεια</li> <li>- αντικειμενικότητα</li> <li>- πρότυπο</li> </ul>					
vii.	<p><b>Επαγγελματική κατάρτιση</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- θεωρητική γνώση</li> <li>- πρακτική κατάρτιση</li> <li>- προσαρμοστικότητα στις συνθήκες του περιβάλλοντος</li> <li>- επίλυση προβλημάτων / μεθοδικότητα</li> </ul>					
viii.	<p><b>Αφοσίωση στην υπηρεσία</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- υπερηφάνεια για το αστυνομικό επάγγελμα</li> <li>- βούληση για εκτέλεση εργασίας</li> <li>- βαθιά πίστη στο σκοπό και στόχους της υπηρεσίας / προσήλωση στην αποστολή της υπηρεσίας</li> <li>- ενεργός συμμετοχή στην επίτευξη του σκοπού της υπηρεσίας.</li> </ul>					
ix.	<p><b>Πρωτοβουλία</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- αυτόβουλη και υπεύθυνη ενέργεια</li> <li>- πρωτοτυπία</li> <li>- καινοτόμες εισηγήσεις και προτάσεις</li> <li>- δημιουργικότητα / επινοητικότητα</li> </ul>					
x.	<p><b>Επαγγελματικές σχέσεις</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- επαγγελματισμός</li> <li>- συνεργασία με προϊσταμένους και συναδέλφους</li> <li>- σχέσεις με το κοινό</li> <li>- δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης</li> </ul>					

**Σημ.** - Σημειώνετε **v** στον κατάλληλο χώρο.

- Ερμηνεία των χαρακτηρισμών αξιολόγησης αναφέρονται στη σελ. 4

Συμπληρωματική αναφορά από τον Υπεύθυνο Αξιοματικό Τμήματος / Κλάδου / Σταθμού {Καν.5(2)}

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

### ΜΕΡΟΣ ΙΙΙ : ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Λήφθηκαν οποιαδήποτε πειθαρχικά μέτρα εναντίον του κατά την υπό επισκόπηση περίοδο; Αν ναι να δώσετε λεπτομέρειες και τα αποτελέσματα τους:.....

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

- 2 Να αναφέρετε κατά πόσο το μέλος θα μπορούσε να αξιοποιηθεί καλύτερα σε άλλους τομείς ή εργασία :

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

3. Πιστοποιώ ότι το επίπεδο της αποδοτικότητας και ή αξιολόγηση του μέλους έχει εκτεθεί πιο πάνω ορθά και αντικειμενικά, η δε βαθμολογία «Μέτριος» και / ή «Κατώτερος του μετρίου» δικαιολογείται όπως αναφέρεται πιο κάτω : .....

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

Ημερομηνία .....

Υπογραφή.....

Υπεύθυνος Αξιοματικός Τμήματος/Κλάδου/Σταθμού

- Σημ.** (α) Ο υπεύθυνος Αξιωματικός που συντάσσει την ετήσια έκθεση αξιολόγησης να είναι ανώτερου βαθμού του αξιολογούμενου.
- (β) Κατά τη σύνταξη της έκθεσης αξιολόγησης ο υπεύθυνος Αξιωματικός Τμήματος, Κλάδου ή Σταθμού, συμβουλευεται τον άμεσα προϊστάμενο του μέλους.
- (γ) Σε περίπτωση που μέλος έχει μετατεθεί, μετακινηθεί ή αποσπασθεί πριν από το τέλος του έτους, να ετοιμάζεται από τον υπεύθυνο Αξιωματικό **προσχέδιο αξιολόγησης** στο έντυπο αυτό και να υποβάλλεται στον οικείο υπεύθυνο Αξιωματικό στην υπηρεσία του οποίου μετατέθηκε, μετακινήθηκε ή αποσπάστηκε για να ληφθεί υπόψη κατά την αξιολόγηση του μέλους, νοουμένου ότι αυτό υπηρέτησε υπό το συγκεκριμένο υπεύθυνο Αξιωματικό για περίοδο τουλάχιστον τριών μηνών.
- (δ) Σε περίπτωση που ο υπεύθυνος Αξιωματικός του μέλους αφυπηρέτησε ή μετατεθεί ή μετακινηθεί πριν από το τέλος του έτους να ετοιμάζει και υποβάλλει **προσχέδιο αξιολόγησης** στο έντυπο αυτό στον Αστυνομικό Διευθυντή ή Διοικητή Μονάδας ή τον αντικαταστάτη του, για να ληφθεί υπόψη κατά τη σύνταξη της ετήσιας έκθεσης αξιολόγησης του μέλους αυτού από τον υπεύθυνο Αξιωματικό νοουμένου ότι ο συγκεκριμένος υπεύθυνος Αξιωματικός προϊστάτο του αξιολογούμενου μέλους για περίοδο τουλάχιστον τριών μηνών. Σε περίπτωση αφυπηρέτησης του υπεύθυνου Αξιωματικού, το προσχέδιο αξιολόγησης ετοιμάζεται και παραδίδεται πριν την ημερομηνία αφυπηρέτησης του ή έναρξης της προαφυπηρητικής άδειας.

#### ΜΕΡΟΣ IV : ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΑΣΤΥΝΟΜΙΚΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ Η΄

ΔΙΟΙΚΗΤΗ ΜΟΝΑΔΑΣ {Καν.5(3),(4) }

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Ημερομηνία .....

Υπογραφή .....

- Σημ.** (α) Σε περίπτωση δυσμενούς έκθεσης αξιολόγησης, η οποία πρέπει να αιτιολογείται, ο Αστυνομικός Διευθυντής ή ο Διοικητής Μονάδας έχει υποχρέωση να ενημερώνει γραπτώς το μέλος, το οποίο δικαιούται στη συνέχεια να υποβάλει σχετικές παραστάσεις στον Αστυνομικό Διευθυντή ή στο Διοικητή Μονάδας εντός είκοσι μίας ημερών από την ημερομηνία της ενημέρωσης.
- Δυσμενής έκθεση** θεωρείται η έκθεση στην οποία αξιολογείται οποιοδήποτε στοιχείο με “μέτριος” και/ή “κατώτερος του μετρίου”.

- (β) Ο Αστυνομικός Διευθυντής ή ο Διοικητής Μονάδας, ανάλογα με την περίπτωση, διερευνά τις παραστάσεις που τυχόν υποβάλλονται μαζί με τον υπεύθυνο Αξιωματικό του Τμήματος, Κλάδου ή Σταθμού που συντάξε την έκθεση και αποφασίζει είτε να τροποποιήσει την έκθεση υπέρ του μέλους είτε να απορρίψει τις παραστάσεις. Η απόφαση του να γράφεται στο **Μέρος iv** του εντύπου αυτού.

**ΜΕΡΟΣ V : ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΑΡΧΗΓΟΥ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ { Καν. 5(5) }**

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

**Ημερομηνία** .....

**Υπογραφή**.....

**Αρχηγός Αστυνομίας**

ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΟ

Αστ.200(1)

(Α.Δ. 1/42)

ΑΣΤΥΝΟΜΙΑ ΚΥΠΡΟΥ

ΟΙ ΠΕΡΙ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ (ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ) ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ

(Κ.Δ.Π. 214/2004, όπως τροποποιήθηκε μέχρι σήμερα), Καν. 21 και 7(2)(α)

ΕΤΗΣΙΑ ΕΚΘΕΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟ ΕΤΟΣ .....

(Για Ανώτερους Υπαστυνόμους, Αστυνόμους Β', Αστυνόμους Α' και Ανώτερους Αστυνόμους)

(Να συμπληρώνεται σε τρία αντίτυπα)

ΜΕΡΟΣ Ι: ΑΤΟΜΙΚΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Α. (Να συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο)

Βαθμός και Ονοματεπώνυμο.....

Ημερομηνία τελευταίας προαγωγής.....

Τμήμα/ Επαρχία / Μονάδα / Υπηρεσία / Σταθμός .....

Σημερινή θέση και ημερομηνία διορισμού σ' αυτή.....

Ημερομηνία πρώτου διορισμού στην Αστυνομία.....

Ημερομηνία γεννήσεως..... Αρ. Κοινων. Ασφαλίσεων .....

1. Να αναφέρετε τα καθήκοντα σας κατά την διάρκεια του έτους

.....  
.....

2. Αν δεν είστε ικανοποιημένος/η από τα καθήκοντα που εκτελείτε να δηλώσετε το είδος της εργασίας που προτιμάτε.

.....  
.....



3. Να αναφέρετε αν παρακολουθείτε οποιαδήποτε μαθήματα ως και τις σχετικές λεπτομέρειες

.....  
.....

4. Μόρφωση ( να αναφερθεί το επίπεδο της μόρφωσης και τυχόν πτυχία )

.....  
.....

5. Επαγγελματικά ή τεχνικά προσόντα και γνώση ξένων γλωσσών

.....  
.....

6. Να δηλώσετε οποιαδήποτε πρόσθετα προσόντα τα οποία αποκτήσατε, ή επιτυχία σας σε οποιοδήποτε εξετάσεις κατά τη διάρκεια του έτους.....

.....

**Ημερομηνία** .....

.....

**Υπογραφή Αξιολογούμενου**

B. Πιστοποιώ την ορθότητα των πληροφοριών και στοιχείων που έχουν διατυπωθεί από τον αξιολογούμενο / Έχω να κάνω τις ακόλουθες παρατηρήσεις και σχόλια

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

**Ημερομηνία** .....

.....

**Υπογρ. Αστυν. Διευθυντή/ Διοικητή Μονάδας**

**ή Αρμόδιου Προϊστάμενου Βοηθού Αρχηγού**

ΜΕΡΟΣ ΙΙ: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟ ΤΟΝ ΑΣΤΥΝΟΜΙΚΟ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ /ΔΙΟΙΚΗΤΗ ΜΟΝΑΔΑΣ/

ΑΡΜΟΔΙΟ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ ΒΟΗΘΟ ΑΡΧΗΓΟ

		Εξαι- ρετος	Πολύ Καλός	Καλός	Μέτριος	Κατώτερος του μετρίου
i.	<b>Διοικητικές ικανότητες</b> - αξιοποίηση προσωπικού - προγραμματισμός /συντονισμός - οργάνωση - έλεγχος					
ii.	<b>Κρίση</b> - ευθυκρισία - άποψη - εμπάθυνση και κατάληξη σε λογικά συμπεράσματα / συσχετισμός αιτίων και αποτελεσμάτων - εκτίμηση προσώπων και καταστάσεων					
iii	<b>Πειθαρχία</b> - συμμόρφωση με τους ισχύοντες Νόμους &Κανονισμούς - συμβολή στην εμπέδωση της πειθαρχίας - σεβασμός ανωτέρων και συμμόρφωση προς τις υποδείξεις και οδηγίες των - εμφάνιση					
iv.	<b>Διεκπεραίωση καθηκόντων</b> - συστηματικότητα - παραγωγικότητα - συνέπεια - ταχύτητα / ακρίβεια					
v.	<b>Επικοινωνία</b> - γραπτή και προφορική έκφραση - αποστολή ξεκάθαρων μηνυμάτων και πληροφοριών /ατομική επικοινωνία - εποικοδομητικός διάλογος με συνάδελφους					

	- ανάπτυξη / σύσφιγξη σχέσεων					
vi.	<b>Ακεραιότητα χαρακτήρα</b> - ήθος / τιμότητα - ειλικρίνεια - αντικειμενικότητα - πρότυπο					
vii.	<b>Επαγγελματική κατάρτιση</b> - θεωρητική γνώση - πρακτική κατάρτιση - προσαρμοστικότητα στις συνθήκες του περιβάλλοντος - επίλυση προβλημάτων / μεθοδικότητα					
viii.	<b>Αφοσίωση στην υπηρεσία</b> - υπερηφάνεια για το αστυνομικό επάγγελμα - βούληση για εκτέλεση εργασίας - βαθιά πίστη στο σκοπό και στόχους της υπηρεσίας / προσήλωση στην αποστολή της υπηρεσίας - ενεργός συμμετοχή στην επίτευξη του σκοπού της υπηρεσίας.					
ix.	<b>Πρωτοβουλία</b> - αυτόβουλη και υπεύθυνη ενέργεια - πρωτοτυπία - καινοτόμες εισηγήσεις και προτάσεις - δημιουργικότητα / επινοητικότητα					
x.	<b>Επαγγελματικές σχέσεις</b> - επαγγελματισμός - συνεργασία με προϊσταμένους και συναδέλφους - σχέσεις με το κοινό - δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης					

**Σημ.** - Σημειώνετε **v** στον κατάλληλο χώρο.

- Ερμηνεία των χαρακτηρισμών αξιολόγησης αναφέρονται στη σελ. 4

Συμπληρωματική αναφορά από τον Αστυνομικό Διευθυντή / Διοικητή / Βοηθό Αρχηγό {Καν.21(2),(4)\*,(5)}

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

**ΜΕΡΟΣ ΙΙΙ : ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

2. Λήφθηκαν οποιαδήποτε πειθαρχικά μέτρα εναντίον του κατά την υπό επισκόπηση περίοδο; Αν ναι να δώσετε λεπτομέρειες και τα αποτελέσματα τους :.....

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

3 Να αναφέρετε κατά πόσο ο Αξιωματικός θα μπορούσε να αξιοποιηθεί καλύτερα σε άλλους τομείς ή εργασία : .....

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

3. Πιστοποιώ ότι το επίπεδο της αποδοτικότητας και ή αξιολόγηση του μέλους έχει εκτεθεί πιο πάνω ορθά και αντικειμενικά, η δε βαθμολογία «Μέτριος» και / ή «Κατώτερος του μετρίου» δικαιολογείται όπως αναφέρεται πιο κάτω : .....

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

Ημερομηνία .....

Υπογραφή.....

**Αστυνομικός Διευθυντής / Διοικητής Μονάδας  
ή Αρμόδιος Προϊστάμενος Βοηθός Αρχηγός**

**Σημ.\* (α)** Κατά τη σύνταξη της ετήσιας έκθεσης αξιολόγησης ο Αστυνομικός Διευθυντής ή ο Διοικητής Μονάδας συμβουλευεται, όπου αυτό είναι δυνατό, τον εποπτεύοντα ιεραρχικά Ανώτερο Αξιωματικό κάθε αξιολογούμενου και, αν υπάρχει διαφωνία, αυτή καταγράφεται στο έντυπο, στο μέρος II, και δικαιολογείται.

Σε περίπτωση που ο αξιολογούμενος έχει μετατεθεί πρόσφατα, ο Αστυνομικός Διευθυντής ή Διοικητής Μονάδας συμβουλευεται τον εποπτεύοντα ιεραρχικά ανώτερο του αξιολογούμενου στο Τμήμα ή Κλάδο ή Σταθμό όπου υπηρετούσε το μέλος προηγουμένως.

(β) Στην περίπτωση αξιολόγησης Ανώτερου Αστυνομικού Διευθυντή και Διοικητή Μονάδας, η ετήσια έκθεση αξιολόγησης συμπληρώνεται από τον αρμόδιο προϊστάμενο Βοηθό Αρχηγό.

(γ) Σε περίπτωση δυσμενούς ετήσιας έκθεσης αξιολόγησης, η οποία πρέπει να αιτιολογείται, ο συντάξας την έκθεση έχει υποχρέωση να ενημερώσει το μέλος, το οποίο δικαιούται να υποβάλει, εντός δεκαπέντε ημερών από την ημερομηνία ενημέρωσης του, σχετικές παραστάσεις στον Υπαρχηγό ο οποίος αποφασίζει επί αυτών εντός δύο εβδομάδων από της υποβολής τους.

**Δυσμενής έκθεση** θεωρείται η έκθεση στην οποία αξιολογείται οποιοδήποτε στοιχείο με "μέτριος" και/ ή "κατώτερος του μετρίου".

#### ΜΕΡΟΣ IV : ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΑΡΧΗΓΟΥ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ {Καν.21(1)}

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

Ημερομηνία .....

Υπογραφή .....

**Αρχηγός Αστυνομίας**



**ΜΕΡΟΣ II**

I. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	ΑΝΩΤΑΤΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ
<p><b><u>Διοικητικές ικανότητες*</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- αξιοποίηση προσωπικού</li> <li>- προγραμματισμός / συντονισμός</li> <li>- οργάνωση</li> <li>- έλεγχος</li> </ul> <p>* Δε συμπληρώνεται για Αναπληρωτές Λογίες και Αστυφύλακες</p>	Μέχρι 4 μονάδες	.....
<p><b><u>Κρίση</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ευθυκρισία</li> <li>- άποψη</li> <li>- εμπάθυνση και κατάληξη σε λογικά συμπεράσματα / συσχετισμός αιτίων και αποτελεσμάτων</li> <li>- εκτίμηση προσώπων και καταστάσεων</li> </ul>	Μέχρι 4 μονάδες	.....

<p><b><u>Πειθαρχία</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- συμμόρφωση με τους ισχύοντες Νόμους και Κανονισμούς</li> <li>- συμβολή στην εμπέδωση της πειθαρχίας</li> <li>- σεβασμός ανωτέρων και συμμόρφωση προς τις υποδείξεις και οδηγίες των</li> <li>- εμφάνιση</li> </ul>	Μέχρι 4 μονάδες	.....
<p><b><u>Λιεκπεραίωση καθηκόντων</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- συστηματικότητα</li> <li>- παραγωγικότητα</li> <li>- συνέπεια</li> <li>- ταχύτητα / ακρίβεια</li> </ul>	Μέχρι 4 μονάδες	.....
<p><b><u>Επικοινωνία</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- γραπτή και προφορική έκφραση</li> <li>- αποστολή ξεκάθαρων μηνυμάτων και πληροφοριών /ατομική επικοινωνία</li> <li>- εποικοδομητικός διάλογος με συνάδελφους (ομαδική επικοινωνία) συνάδελφους (ομαδική επικοινωνία)</li> <li>- ανάπτυξη / σύσφιγξη σχέσεων</li> </ul>	Μέχρι 4 μονάδες	.....
<p><b><u>Ακεραιότητα χαρακτήρα</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ήθος / τιμιότητα</li> <li>- ειλικρίνεια</li> <li>- αντικειμενικότητα</li> <li>- πρότυπο</li> </ul>	Μέχρι 4 μονάδες	.....



<p><b><u>Επαγγελματική κατάρτιση</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- θεωρητική γνώση</li> <li>- πρακτική κατάρτιση</li> <li>- προσαρμοστικότητα στις συνθήκες του περιβάλλοντος</li> <li>- επίλυση προβλημάτων / μεθοδικότητα</li> </ul>	Μέχρι 4 μονάδες	.....
<p><b><u>Αφοσίωση στην υπηρεσία</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- υπερηφάνεια για το αστυνομικό επάγγελμα</li> <li>- βούληση για εκτέλεση εργασίας</li> <li>- βαθιά πίστη στο σκοπό και στόχους της υπηρεσίας / προσήλωση στην αποστολή της υπηρεσίας</li> <li>- ενεργός συμμετοχή στην επίτευξη του σκοπού της υπηρεσίας.</li> </ul>	Μέχρι 4 μονάδες	.....
<p><b><u>Πρωτοβουλία</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- αυτόβουλη και υπεύθυνη ενέργεια</li> <li>- πρωτοτυπία</li> <li>- καινοτόμες εισηγήσεις και προτάσεις</li> <li>- δημιουργικότητα / επινοητικότητα</li> </ul>	Μέχρι 4 μονάδες	.....
<p><b><u>Επαγγελματικές σχέσεις</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- επαγγελματισμός</li> <li>- συνεργασία με προϊσταμένους και συναδέλφους</li> <li>- σχέσεις με το κοινό</li> <li>- δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης</li> </ul>	Μέχρι 4 μονάδες	.....
<p><b>ΟΛΙΚΟ</b></p>	<b>40</b>	.....
<p><b><u>II. ΕΥΡΥΤΗΤΑ ΕΜΠΕΙΡΙΩΝ / ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΕΙΣ</u></b></p>		

<p>Η ευρύτητα εμπειριών αναφορικά με τα πιο κάτω κριτήρια βαθμολογείται σύμφωνα με τον Κανονισμό 7(2)(β):</p> <p>A) Γνώσεις και εμπειρίες σε ένα ευρύ φάσμα αστυνομικών δραστηριοτήτων</p>	<p>Μέχρι 3 μονάδες</p>	<p>.....</p>
<p>B) Εκπαίδευση στο τομέα αστυνομικών δραστηριοτήτων.</p> <p>- Εκπαίδευση στην Αστυνομική Ακαδημία Κύπρου (AAK) στις βασικές σειρές μαθημάτων με επίδοση πέραν του 75% επί της τελικής βαθμολογίας με μονάδες απόδοσης:</p>	<p>Μέχρι 5 μονάδες</p>	
<p>Από 75 μέχρι 80:</p> <p>Από 80.01 μέχρι 90:</p> <p>Από 90.01 μέχρι 100:</p> <p>Πρωτεύσας: (επιπρόσθετα)</p> <p>- άλλα πιστοποιητικά που αποκτήθηκαν εκτός ΑΑΚ συναφή με τα αστυνομικά καθήκοντα.</p> <p>- εκπαιδεύσεις στο εξωτερικό διάρκειας τουλάχιστο τριών μηνών η κάθε μία σε θέματα συναφή με τα αστυνομικά καθήκοντα</p> <p>- εκπαιδεύσεις στο εξωτερικό τουλάχιστο έξι μηνών σε θέματα συναφή με τα αστυνομικά καθήκοντα</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• πρώτη εκπαίδευση</li> <li>• δεύτερη εκπαίδευση</li> </ul>	<p>0.50 της μονάδας</p> <p>1.00 μονάδα</p> <p>1.50 μονάδες</p> <p>0.50 της μονάδας</p> <p>0.20 της μονάδας (ανώτατη βαθμολογία 0.40)</p> <p>0.25 (ανωτάτη βαθμολογία 0.50)</p> <p>1.00 μονάδα</p> <p>0.50 της μονάδας (ανώτατη βαθμολογία 1.50)</p>	

<p>- Εκπαιδεύσεις που η συμμετοχή των μελών γίνεται κατόπιν γενικής δημοσίευσης και υποβολή αιτήσεων από τους ενδιαφερόμενους, οι οποίοι αξιολογούνται και επιλέγονται μέσα από καθορισμένες διαδικασίες.</p>	<p>0.20 της μονάδας (ανώτατη βαθμολογία 0.60)</p>	
<p>Γ) Ιδιαίτερες επιδεξιότητες και ικανότητες στην εκτέλεση των συνηθισμένων αστυνομικών καθηκόντων κατά την εκτέλεση των οποίων επιδεικνύεται ιδιαίτερος ζήλος και ιδιαίτερη επιδεξιότητα.</p>	<p>Μέχρι 3 μονάδες</p>	<p>.....</p>
<p style="text-align: center;"><b>ΟΛΙΚΟ</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>11</b></p>	<p style="text-align: center;">.....</p>
<p><b>III. ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΣ ΦΑΚΕΛΟΣ ΚΑΙ ΑΤΟΜΙΚΟ ΔΕΛΤΙΟ</b></p> <p>Ο προσωπικός φάκελος και το ατομικό δελτίο βαθμολογούνται με ανώτατο όριο βαθμολογίας τις 6 μονάδες, αναφορικά με τα πιο κάτω στοιχεία και τη βαθμολογία που κατανέμεται στο κάθε ένα από αυτά ως ακολούθως:</p> <p>(1) Πολύ καλή γνώση μιας ξένης γλώσσας βαθμολογείται με 2 μονάδες και πολύ καλή γνώση κάθε επιπρόσθετης ξένης γλώσσας βαθμολογείται με 1 επιπλέον μονάδα με ανώτατη συνολική βαθμολογία 4 μονάδες.</p>	<p>Μέχρι 4 μονάδες</p>	<p>.....</p>
<p>(2) Ηθικές και υλικές αμοιβές, η κάθε μια από τις οποίες βαθμολογείται με 0.25 της μονάδας, με ανώτατη συνολική βαθμολογία 0.50 μονάδες.</p> <p>(3) Αριστείο Ανδραγαθίας</p> <p>(4) Επαμειβόμενο κύπελλο Αστυνομίας ή ισότιμη διεθνής διάκριση, που βαθμολογείται για το πρώτο βραβείο με 0.50 της μονάδας και για το δεύτερο βραβείο με 0.25 της μονάδας, με ανώτατη συνολική βαθμολογία 1</p>	<p>Μέχρι 0.50 της μονάδας</p> <p>0.50 της μονάδας</p> <p>Μέχρι 1 μονάδα</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p style="text-align: center;"><b>ΟΛΙΚΟ</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>6</b></p>	

<p><b>IV. <u>ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΑ ΠΡΟΣΩΝΤΑ</u></b></p>		
<p>Τα ακαδημαϊκά προσόντα σε αναγνωρισμένους κλάδους σπουδών που είναι συναφή με τα αστυνομικά καθήκοντα θα βαθμολογούνται με ανώτατη βαθμολογία 8 μονάδες οι οποίες κατανέμονται για κάθε αξιολόγηση για καθένα από τα πιο κάτω ως ακολούθως:</p> <p>(1) Αναγνωρισμένη Ανώτερη και Ανώτατη εκπαίδευση σε προγράμματα συναφή με τα</p> <p style="padding-left: 40px;">Αστυνομικά καθήκοντα</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- μονοετούς φοίτηση      1 μονάδα</li> <li>- διετούς φοίτηση      2 μονάδες</li> <li>- τριετούς φοίτηση      3 μονάδες</li> </ul> <p>(2) Πανεπιστημιακός τίτλος (πτυχίο)      4 μονάδες</p> <p>(3) Μεταπτυχιακός τίτλος      2 μονάδες</p> <p>(4) Διδακτορικό δίπλωμα      2 μονάδες</p>	<p>Μέχρι 3 μονάδες</p> <p>4 μονάδες</p> <p>2 μονάδες</p> <p>2 μονάδες</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p><b>ΟΛΙΚΟ</b></p>	<p><b>8</b></p>	<p>-----</p>
<p><b>V. <u>ΑΡΧΑΙΟΤΗΤΑ</u></b></p>		
<p>Η αρχαιότητα θα βαθμολογείται με ανώτερη συνολική βαθμολογία τις 10 μονάδες.</p> <p>(1) Σε περίπτωση υποψηφίου που κατέχει βαθμό Αστυφύλακα, για τα πρώτα τρία χρόνια από το διορισμό του δεν υπολογίζονται βαθμοί για την αρχαιότητα και για τα αμέσως επόμενα χρόνια η αρχαιότητα υπολογίζεται ως ακολούθως:</p>		<p>.....</p>



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

**Επιτροπή Αξιολόγησης**

Ημερομηνία.....

- 1.....( Πρόεδρος)
- 2..... (Μέλος)
- 3.....(Μέλος)
- 4.....(Μέλος)
- 5.....(Μέλος)

ΟΙ ΠΕΡΙ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ (ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ) ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ ΤΟΥ 2004

Καν. 9(5)

**ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΗ**

ΑΣΤΥΝΟΜΙΑ ΚΥΠΡΟΥ

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ ΚΡΙΣΗΣ

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ

1. Πλήρες  
Ονοματεπώνυμο .....
- Βαθμός ..... Αριθμός ..... Χρόνια Υπηρεσίας .....
  
2. Ημερομηνία (α) γεννήσεως (β) εγγραφής (γ)τελευταίας προαγωγής  
.....
  
3. Επαρχία/Τμήμα/Μονάδα .....
4. Μόρφωση .....
5. Είδος σημερινής απασχόλησης .....

	<b>ΑΝΩΤΑΤΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ</b>	<b>ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ</b>
<b>1. ΓΡΑΠΤΗ ΕΞΕΤΑΣΗ (ΔΥΝΗΤΙΚΗ)</b> Ερωτήσεις πάνω σε θέματα:  - Αστυνομικής πρακτικής εφαρμογής (Τρεις ερωτήσεις χ 2 μονάδες)  - Γενικών γνώσεων για επίκαιρα, διεθνή γεγονότα και γεγονότα που αφορούν την Κύπρο. (Δύο ερωτήσεις χ 2 μονάδες)	   6   4	   .....   .....
<b>ΟΛΙΚΟ</b>	<b>10</b>	-----
<b>II. ΠΡΟΦΟΡΙΚΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ (ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗ)</b>  - Ικανότητα έκφρασης - Αυτοπεποίθηση / Αυτοέλεγχος - Εμφάνιση - Εντύπωση ως προς την κρίση του υποψηφίου - Γνώσεις σε θέματα πρακτικής αστυνομικής εφαρμογής - Γενικές γνώσεις που αφορούν το ρόλο της Αστυνομίας	   μέχρι 0.50 της μονάδας μέχρι 0.50 της μονάδας μέχρι 0.50 της μονάδας μέχρι 0.50 της μονάδας μέχρι 2.50 μονάδες μέχρι 2.50 μονάδες	   ..... ..... ..... ..... ..... .....
<b>ΟΛΙΚΟ</b>	<b>7</b>	.....
<b>ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ</b>	<b>17</b>	.....

#### **ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ**

Η αιτιολογία της προσωπικής συνέντευξης για κάθε ένα από τα πιο πάνω στοιχεία είναι η ακόλουθη:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



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

**Συμβούλιο Κρίσεως**

**1.....(Πρόεδρος)**

**2..... (Μέλος)**

**3..... (Μέλος)**

**Ημερομηνία: .....**

ΟΙ ΠΕΡΙ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ (ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ) ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ ΤΟΥ 2004

Καν. 22(2)

**ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΟ**

**ΑΣΤΥΝΟΜΙΑ ΚΥΠΡΟΥ**

**ΓΡΑΠΤΕΣ ΑΠΟΦΕΙΣ ΑΡΜΟΔΙΟΥ ΒΟΗΘΟΥ ΑΡΧΗΓΟΥ Η΄ ΤΟΥ ΑΣΤΥΝΟΜΙΚΟΥ**

**ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ Η΄ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΗ ΜΟΝΑΔΑΣ ΤΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ**

**ΜΕΡΟΣ Ι**

**ΑΤΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

1. Πλήρες Ονοματεπώνυμο .....
- Βαθμός .....
2. Για προαγωγή σε .....
3. (α) Ημερομηνία      (β) Ημερομηνία      (γ) Ημερομηνία  
    Γεννήσεως      Εγγραφής      Προαγωγής  
    .....      .....      .....
4. Είδος σημερινής απασχόλησης και περιγραφή καθηκόντων που εκτελεί:  
.....  
.....  
.....  
.....

**ΜΕΡΟΣ II - ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ**

**A. ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ**

Αναφερθείτε στην κρίση, στην αντίληψη της πραγματικότητας, στη δημιουργικότητα, στην πρακτικότητα, στην προσαρμοστικότητα, στην επινοητικότητα και την πρωτοτυπία του αξιολογούμενου ως επίσης και στην ικανότητα έκφρασης (γραπτής και προφορικής).

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

**B. ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ**

Αναφερθείτε στην ικανότητα συνεργασίας και στις σχέσεις με τους συναδέλφους του (υφισταμένους – προϊσταμένους) και το κοινό. Στο αίσθημα ευθύνης και πειθαρχίας που τον διακατέχει.

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

**Γ. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ**

Αναφερθείτε στην επαγγελματική κατάρτιση, στην πρακτική εξάσκηση και σε τυχόν ειδικές ικανότητες και κλίσεις του αξιολογούμενου, ως επίσης και στην Ακαδημαϊκή του μόρφωση.

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

**Δ. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ – ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ**

Αναφερθείτε στην απόδοση του (ποιοτικά – ποσοτικά), στην ενεργητικότητα, στην ικανότητα αποτελεσματικής διεκπεραίωσης καθηκόντων και ευθυνών και στις προ- οπτικές του στον επόμενο βαθμό.

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

**E. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΠΡΟΣΩΝΤΑ**

Αναφερθείτε στο προσωπικό κύρος, την υπόληψη, την προσωπικότητα του αξιολογούμενου. Στις ηγετικές του ικανότητες, στην ικανότητα να εξασφαλίζει από τους άνδρες του το βέλτιστο και στην ικανότητα του να ασκεί αποτελεσματική διεύθυνση οργάνωση, συντονισμό και έλεγχο.

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

**ΜΕΡΟΣ ΙΙΙ**

Έχοντας υπόψη τα όσα έχετε αναφέρει στο Μέρος ΙΙ πιο πάνω, στις παραγράφους Α,Β,Γ,Δ και Ε, με βάση τα καθοδηγητικά κριτήρια που αναφέρονται πιο κάτω, να αξιολογηθεί ο υποψήφιος στον πίνακα που ακολουθεί:

- (α) «**ΕΞΑΙΡΕΤΟΣ**» : Σημαίνει απόδοση, συμπεριφορά, στάση ή δραστηριότητα που είναι συστηματικά ανώτερη των απαιτήσεων της θέσης και ξεχωρίζει.
  
- (β) «**ΠΟΛΥ ΚΑΛΟΣ**» : Σημαίνει απόδοση, συμπεριφορά, στάση ή δραστηριότητα ανώτερη των απαιτήσεων της θέσης.
  
- (γ) «**ΚΑΛΟΣ**» : Σημαίνει απόδοση, συμπεριφορά, στάση ή δραστηριότητα που καλύπτει τις απαιτήσεις της θέσης.
  
- (δ) «**ΜΕΤΡΙΟΣ**» : Σημαίνει απόδοση, συμπεριφορά, στάση ή δραστηριότητα που καλύπτει στο ελάχιστο τις απαιτήσεις της θέσης.

**ΠΙΝΑΚΑΣ**

		<b>Εξάίρετος</b>	<b>Πολύ Καλός</b>	<b>Καλός</b>	<b>Μέτριος</b>
i.	Διοικητικές ικανότητες				
ii.	Κρίση				
iii.	Πειθαρχία				
iv.	Διεκπεραίωση καθηκόντων				
v.	Επικοινωνία				
vi.	Ακεραιότητα χαρακτήρα				
vii.	Επαγγελματική κατάρτιση				
viii.	Αφοσίωση στην υπηρεσία				
ix.	Πρωτοβουλία				
x.	Επαγγελματικές σχέσεις				



## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Η αξιολόγηση αποτελεί το εργαλείο της διοίκησης για την εκτίμηση της απόδοσης των εργαζομένων και βοηθά όχι μόνο στη βελτίωση της εσωτερικής οργάνωσης και στην ανάπτυξη του προσωπικού για ανάληψη αυξημένων αρμοδιοτήτων και ευθυνών, αλλά διαδραματίζει και σημαντικό ρόλο στη μελλοντική ανάπτυξη και ανέλιξη του προσωπικού.

Η συγκεκριμένη έρευνα έχει στόχο τον εντοπισμό των αδυναμιών του υπάρχοντος συστήματος αξιολόγησης στην Αστυνομία και την εξεύρεση τρόπων βελτίωσης του.

Λαμβάνοντας υπόψη τον ελάχιστο ελεύθερο χρόνο σας, έχει γίνει προσπάθεια έτσι ώστε το παρόν ερωτηματολόγιο να είναι εύκολο στην συμπλήρωσή του. Τα στοιχεία που θα συλλεχθούν θα είναι απολύτως εμπιστευτικά και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για την παρούσα έρευνα.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων

Με εκτίμηση

Βασούλα Γιαννακού

## ΜΕΡΟΣ Α.

### Δημογραφικά Στοιχεία

1. Φύλο: Άντρας

Γυναίκα

2. Ηλικία: 20-30

31-40

41-50

51-60

3. Οικογενειακή κατάσταση:

Έγγαμος/η

Άγαμος/η

4. Μόρφωση

• Απόφοιτος Λυκείου

• Απόφοιτος Πανεπιστημίου

• Κάτοχος Μεταπτυχιακού

• Κάτοχος Διδακτορικού

5. Χρόνια Υπηρεσίας: ..... έτη

6. Θέση που κατέχετε:

• Ειδικός Αστυφύλακας

• Αστυφύλακας:

• Λοχίας:

• Αξιωματικός:

• Ανώτερος Αξιωματικός



## ΜΕΡΟΣ Β.

### Έρευνα για το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης

7. Απαντήστε τις πιο κάτω ερωτήσεις χρησιμοποιώντας την κλίμακα από το ένα έως το τέσσερα ως εξής:

1= καθόλου      2= λίγο      3= πολύ      4= απόλυτα

	1	2	3	4
Γνωρίζετε το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται στην Αστυνομία;				
Είστε ικανοποιημένος/η από τη διαδικασία της αξιολόγησης.;				
Κατά τη γνώμη σας, εφαρμόζεται αντικειμενικά και αμερόληπτα η όλη διαδικασία της αξιολόγησης;				
Πόσο, κατά την άποψη σας, είναι κατάλληλα εκπαιδευμένα τα άτομα που διενεργούν την αξιολόγηση;				
Μπορεί να χαρακτηριστεί δίκαιο το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης;				
Το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης συμβάλει στην ανάδειξη των αποδοτικότερων αστυνομικών;				
Το αξιολογούμενο μέλος μαθαίνει τα δυνατά και αδύνατά του σημεία, μέσα από τον τρόπο της εν λόγω αξιολόγησης;				
Το σύστημα που εφαρμόζεται ενισχύει την επικοινωνία μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου;				
Στο παρόν σύστημα μπορεί να αποτυπωθεί η πραγματική εικόνα του εργαζόμενου μέσα στην Αστυνομία;				
Η διαδικασία είναι κατάλληλα δομημένη και οργανωμένη ώστε να οδηγεί σε αξιόπιστα συμπεράσματα;				

8. Σε ποιο βαθμό, κατά τη γνώμη σας, επηρεάζουν την επιτυχία της αξιολόγησης οι πιο κάτω παράγοντες; (Απαντήστε τις πιο κάτω ερωτήσεις χρησιμοποιώντας την κλίμακα από το ένα έως το τέσσερα ως εξής)

1= καθόλου      2= λίγο      3= πολύ      4= απόλυτα

	1	2	3	4
Η αντικειμενικότητα του αξιολογητή				
Η εκπαίδευση του αξιολογητή.				
Η ποιότητα του εντύπου αξιολόγησης.				

**9. Σε ποιο βαθμό, πιστεύετε, ότι η αξιολόγηση λαμβάνεται υπόψη:** (Απαντήστε τις πιο κάτω ερωτήσεις χρησιμοποιώντας την κλίμακα από το ένα έως το τέσσερα ως εξής)

**1= καθόλου      2= λίγο      3= πολύ      4= απόλυτα**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Στις προαγωγές				
Στις μεταθέσεις				
Στην ανάθεση ειδικών καθηκόντων				
Στην εκπαίδευση				
Στη βελτίωση της απόδοσης των αστυνομικών				

**10. Κατέχετε τα απαραίτητα προσόντα για προαγωγή;**

ΝΑΙ                       ΟΧΙ

**11. Με δική σας πρωτοβουλία έχετε λάβει γνώση της αξιολόγησής σας;**

ΝΑΙ                       ΟΧΙ

**12. Έχετε αμφισβητήσει (π.χ. με ένσταση), μέχρι σήμερα, τα αποτελέσματα της αξιολόγησής σας;**

ΝΑΙ                       ΟΧΙ

**13. Ένας χαμηλός βαθμός αξιολόγησης, σας επηρεάζει αρνητικά ως προς:** (Απαντήστε τις πιο κάτω ερωτήσεις χρησιμοποιώντας την κλίμακα από το ένα έως το πέντε ως εξής)

**1= καθόλου      2= λίγο      3= πολύ      4= απόλυτα**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Τη διάθεση σας για προσφορά				
Τη μελλοντική σας απόδοση				
Την εργασιακή σας συμπεριφορά				
Τη συμπεριφορά σας απέναντι στους προϊσταμένους σας				
Τη συμπεριφορά σας απέναντι στους συναδέλφους σας				

**14. Ένεκα του βαθμού ή της θέσης σας, έχετε συμμετάσχει σε διαδικασία αξιολόγησης ως αξιολογητής;** (Αν όχι, συνεχίστε στην ερώτηση 17).

ΝΑΙ                       ΟΧΙ

15. Ως αξιολογητής έχετε δεχθεί επεμβάσεις πριν τη διαδικασία της αξιολόγησης για συγκεκριμένα άτομα;

ΝΑΙ  ΟΧΙ

16. Ως αξιολογητής έχετε δεχθεί πιέσεις για αλλαγή βαθμολογίας συγκεκριμένων ατόμων;

ΝΑΙ  ΟΧΙ

17. Ως αξιολογούμενος έχετε ζητήσει εύνοια για την αξιολόγησή σας;

ΝΑΙ  ΟΧΙ

18. Πρόσφατα έχει καθιερωθεί η εφαρμογή «εβδομαδιαίου δελτίου καθηκόντων και ελέγχου προσωπικού», το οποίο συμπληρώνεται από τους Αν/Λοχίες και άνω. (Απαντήστε τις πιο κάτω ερωτήσεις χρησιμοποιώντας την κλίμακα από το ένα έως το τέσσερα ε ως εξής)

1= καθόλου      2= λίγο      3= πολύ      4= απόλυτα

	1	2	3	4
Σε ποιο βαθμό, κατά την άποψη σας, θα συμβάλει στην αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης;				
Αποτελεί χρονοβόρα διαδικασία για το μέλος που συμπληρώνει το έντυπο;				
<sup>i</sup> Αποτελεί χρονοβόρα διαδικασία για τα άτομα που αξιολογούν το εν λόγω έντυπο;				

## ΜΕΡΟΣ Γ.

### Χαρακτηριστικά ιδανικού συστήματος

19. Κατά την άποψη σας, από ποιους πρέπει να γίνεται η αξιολόγηση;

Προϊστάμενους

Συναδέλφους

Υφισταμένους

Τους ίδιους τους αστυνομικούς

Όλους τους πιο πάνω

20. Σε ποιο βαθμό, κατά την άποψη σας, οι παρακάτω προτάσεις συμβάλουν στην αποτελεσματικότητα ενός συστήματος αξιολόγησης; (Απαντήστε τις πιο κάτω ερωτήσεις χρησιμοποιώντας την κλίμακα από το ένα έως το τέσσερα ως εξής)

1= καθόλου      2= λίγο      3= πολύ      4= απόλυτα

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	1	2	3	4
Εκπαίδευση αξιολογητών.				
Εμπλουτισμός του έντυπου αξιολόγησης.				
Αξιολόγηση με βάση την εκπλήρωση προκαθορισμένων στόχων.				
Πραγματοποίηση συζήτησης με τον αξιολογούμενο για τα αποτελέσματα της απόδοσης και αναζήτηση τρόπων βελτίωσης.				
Τα κριτήρια αξιολόγησης να είναι διαφορετικά ανάλογα με το βαθμό, καθήκοντα και τη θέση του καθενός.				
Τα κριτήρια αξιολόγησης να είναι διαφορετικά ανάλογα με το επίπεδο σπουδών του αξιολογούμενου.				
Να αυξηθούν τα απαιτούμενα χρόνια προϋπηρεσίας πριν την ανάληψη ανώτερης θέσης, ώστε να μην φτάνουν σε αυτήν νεαρά σε ηλικία άτομα.				
Να αξιολογούνται κυρίως τα ουσιαστικά προσόντα (διοικητικές ικανότητες, επικοινωνιακές ικανότητες κλπ).				
Να αξιολογούνται κυρίως τα τυπικά προσόντα (πτυχία, διπλώματα κλπ).				
Να καθιερωθούν υποχρεωτικές γραπτές ετήσιες εξετάσεις γι' αυτούς που πρόκειται να εξελιχθούν στην ιεραρχία.				

21. Αναφέρετε προτάσεις για βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης:

.....

.....

.....

.....

.....

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων

\_\_\_\_\_