



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
« Τραπεζική και Χρηματοοικονομική »**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**«Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στη Δημόσια
Υπηρεσία ».**

ΑΝΤΡΕΑΣ Χ' ΙΩΑΝΝΟΥ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΜΕΛΙΤΑ ΧΑΡΙΤΟΥ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΙΟΣ, 2016

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
« Τραπεζική και Χρηματοοικονομική »

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**«Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
στη Δημόσια Υπηρεσία ».**

ΑΝΤΡΕΑΣ Χ' ΙΩΑΝΝΟΥ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΜΕΛΙΤΑ ΧΑΡΙΤΟΥ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΙΟΣ, 2016

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	7
ABSTRACT.....	8
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	10
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	10-11
1.1 Σκοπός της έρευνας	11
1.2 Βασικά ερευνητικά ερωτήματα.....	11-12
1.3 Αναγκαιότητα και Σπουδαιότητα της έρευνας.....	12
1.4 Βιβλιογραφική ανασκόπηση.....	12-13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	14
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	14
2.1 Η έννοια της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.....	14
2.2 Δομή τμήματος ΔΑΠ.....	15-16
2.3 Ανθρώπινο Δυναμικό στη Δημόσια Υπηρεσία.....	16
2.4 Ο ρόλος και ο στόχος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	17-19
2.5 Οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....	19-22
2.6. Τμήματα που χειρίζονται θέματα του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	22
2.6.1 Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας (ΕΔΥ).....	22-23
2.6.2 Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού (ΤΔΔΠ).....	23-24
2.6.3 Αρχή Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού (ΑΝΑΔ).....	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	24
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	24
3.1 Εισαγωγή.....	24
3.2 Ορισμός της Εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	25
3.3 Στόχοι της Εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	25-26
3.4 Οφέλη της Εκπαίδευσης.....	26
3.4.1 Οφέλη της Εκπαίδευσης για την επιχείρηση.....	26-27
3.4.2 Οφέλη της Εκπαίδευσης για τον εργαζόμενο	27
3.5 Μέθοδοι της Εκπαίδευσης Προσωπικού.....	27
3.5.1 Εκπαίδευση στη θέση εργασίας δηλ «πάνω στη δουλειά».....	27

3.5.1.1 Εκπαίδευση μέσω επίδειξης στη θέση εργασίας.....	27
3.5.1.2 Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας.....	27
3.5.1.3 Εκπαίδευση μέσω Μέντορα.....	27
3.5.1.4 Πρόγραμμα ελεγχόμενης Μαθητείας.....	28
3.5.1.5 Πρακτική Άσκηση.....	28
3.5.1.6 Εναλλαγή θέσεων εργασίας.....	28
3.5.1.7. Εμπλουτισμός θέσεως εργασίας.....	28
3.5.2 Εκπαίδευση εκτός θέσεων εργασίας.....	28
3.5.2.1 Διαλέξεις.....	28
3.5.2.2 Σεμινάρια – Εργαστήρια.....	28
3.5.3 Εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση	28-29
3.6 Ισχύουσα Κατάσταση Εκπαίδευσης των Δημοσίων Υπαλλήλων στην Κύπρο.	29-31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	31
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	31
4.1 Ορισμός.....	31
4.2 Σκοπός της απόδοσης αξιολόγησης.....	32
4.3 Κοινό Πλαίσιο αξιολόγησης στη Δημόσια Υπηρεσία.....	32-33
4.4 Σύστημα αξιολόγησης Απόδοσης Προσωπικού στη Δημόσια Υπηρεσία.....	33-34
4.5 Δυσκολίες στην αξιολόγηση των Δημοσίων Υπαλλήλων.....	34-35
4.6 Νέο Σύστημα αξιολόγησης των Δημοσίων Υπαλλήλων.....	35-36
4.6.1 Βασικές Αρχές και στόχους του νέου συστήματος.....	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....	37
5.1 Σχεδιασμός και διεξαγωγή έρευνας.....	37
5.1.1 Το Ερωτηματολόγιο.....	37-38
5.1.2 Δειγματοληψία.....	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.....	38
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ.....	38
6.1 ΜΕΡΟΣ Α': Δημογραφικά στοιχεία.....	38
6.1.1 Παρουσίαση των Δημογραφικών χαρακτηριστικών.....	38-42
6.2 ΜΕΡΟΣ Β': Ανθρώπινο Δυναμικό-Εκπαίδευση-Αξιολόγηση Απόδοσης.....	42-62
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7.....	63
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	63
7.1 Συμπεράσματα.....	63-65

7.2 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	65-66
<i>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</i>	67-71
<i>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....</i>	72-77

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει την σημαντικότητα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Κύπρο στην αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Υπηρεσίας. Οι λειτουργίες της ΔΑΠ είναι πάρα πολύ σημαντικές τόσο για τον οργανισμό όσο και για τον ίδιο τον εργαζόμενο, γι' αυτό και η συγκεκριμένη έρευνα μελετά δύο από αυτές, την εκπαίδευση και την αξιολόγηση της απόδοσης των δημόσιων υπαλλήλων.

Για τον σκοπό της έρευνας επιλέχθηκε το ερωτηματολόγιο όπου απάντησαν 51 άτομα του δημόσιου τομέα. Το ερωτηματολόγιο στηρίχτηκε σε κάποιες ερωτήσεις σχετικές με την εκπαίδευση αλλά και την αξιολόγηση της απόδοσης που δέχονται οι εργαζόμενοι στην Δημόσια Υπηρεσία με σκοπό να αντιληφθούμε κατά πόσο είναι ικανοποιημένοι οι δημόσιοι υπάλληλοι από το υφιστάμενο σύστημα. Με τον τρόπο αυτό φαίνονται οι απόψεις των δημόσιων υπαλλήλων και εμφανίζονται έτσι τα αρνητικά του ισχύον συστήματος καθώς και αν υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης του.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας διαπιστώνεται πόσο σημαντική είναι η συμβολή της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού αλλά και στην αξιολόγηση της απόδοσης του. Οι εργαζόμενοι βρίσκουν πολλά αρνητικά στο ισχύον σύστημα, είναι απογοητευμένοι τόσο από την εκπαίδευση όσο και από την αξιολόγηση που τους παρέχει η Δημόσια Υπηρεσία. Η έρευνα καταλήγει ότι επιβάλλεται αναθεώρηση και αναμόρφωση του υφιστάμενου συστήματος.

ABSTRACT

The present thesis examines the importance of Human Resource Management concerning the effectiveness of the Cyprus Government services. The functions of HRM are very important for the company and for the employee too. Thus, this research, studies two of the functions of the HRM system which are education and evaluation for the workers.

For the purpose of this research, the data were collected by questionnaires, in which 51 workers of the Cyprus Government services have answered. The questionnaires were based on some questions related to education and evaluation that employees receive in their work, in order to understand whether the employees are satisfied from the existing system. In this way, the views of the employees are considered, in order to highlight the problems and negative aspect of the current system and assess how it can be improved.

According to the results of the research, the contribution of the Human Resource Management on education, training of personnel and the evaluation of its performance is of great significance. Workers find many negatives in the current system; they are frustrated from the training and the evaluation provided by the Cyprus Government services. The research concludes that the existing system should review and reform.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ολοκλήρωση της παρούσας διατριβής θα ήθελα καταρχάς να ευχαριστήσω την επιβλέποντα καθηγήτρια μου, Μελίτα Χαρίτου, για την καθοδήγηση, την υποστήριξη και την εποπτεία που μου παρείχε προκειμένου να διεκπεραιώσω επιτυχώς την διατριβή μου.

Θα ήταν παράλειψη μου να μην ευχαριστήσω τους συναδέλφους της Δημόσιας Υπηρεσίας για την βοήθεια και την υποστήριξη τους, καθώς και για το χρόνο που αφιέρωσαν για την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων της έρευνας μου, ώστε να αποπερατώσω επιτυχώς το εμπειρικό κομμάτι της διατριβής μου. Επίσης, ευχαριστώ όλα τα άτομα που βοήθησαν και συνέβαλαν στην έρευνα μου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα διατριβή προσπαθεί να εξετάσει την σημαντικότητα και τον ρόλο που διαδραματίζει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Υπηρεσίας. Ταυτόχρονα, επισημαίνονται περιθώρια βελτίωσης του υφιστάμενου συστήματος. Η διατριβή αυτή χωρίζεται σε μόνο δύο κεφάλαια.

Στο πρώτο κεφάλαιο αρχικά γίνεται μια σύντομη εισαγωγή όσο αφορά την δομή της παρούσας εργασίας, παρέχει τον σκοπό, τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα, την αναγκαιότητα και σπουδαιότητα της έρευνας και στην ανασκόπηση της βιβλιογραφίας.

Ακολούθως, στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται εισαγωγή στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, περιγράφετε και παρουσιάζετε η δομή του τμήματος της ΔΑΠ αλλά και ο ρόλος και στόχος της. Σημαντικές είναι οι λειτουργίες της ΔΑΠ οι οποίες αλληλοεπηρεάζονται μεταξύ τους, όμως, παρ' όλα αυτά η έρευνα εστιάζετε σε ζητήματα εκπαίδευσης και αξιολόγησης των εργαζόμενων στην Δημόσια Υπηρεσία. Επίσης, γίνεται αναφορά στα τμήματα που χειρίζονται θέματα Ανθρώπινου Δυναμικού στην Κύπρο.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται μία από τις βασικότερες λειτουργίες της ΔΑΠ, την εκπαίδευση. Έτσι, αμέσως μετά την εισαγωγή δίνεται ο ορισμός, ο ρόλος και σκοπός καθώς και τα οφέλη της εκπαίδευσης. Επιπρόσθετα αναλύονται οι μέθοδοι που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την εκπαίδευση του προσωπικού και γίνεται αναφορά στην ισχύουσα κατάσταση εκπαίδευσης των Δημοσίων Υπαλλήλων στην Κύπρο.

Μία εξίσου σημαντική λειτουργία της ΔΑΠ, η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, αναλύεται στο τέταρτο κεφάλαιο της διατριβής. Αναφέρεται ο ορισμός και ο σκοπός της απόδοσης αξιολόγησης και το κοινό Πλαίσιο αξιολόγησης στη Δημόσια Υπηρεσία. Επίσης, εξετάζεται το σύστημα αξιολόγησης που υφίσταται στην Δημόσια υπηρεσία και οι δυσκολίες στην αξιολόγηση των Δημοσίων Υπαλλήλων. Τέλος, εμφανίζουμε το νέο σύστημα αξιολόγησης και τις βασικές αρχές και στόχους του.

Το πέμπτο κεφάλαιο περιγράφει την θεωρητική μεθοδολογία που ακολουθήθηκε. Δίνεται έμφαση στον σχεδιασμό και στην δομή του ερωτηματολογίου καθώς πρόκειται για ερωτήσεις οι οποίες σχεδιάστηκαν για την έρευνα αυτή.

Στο έκτο κεφάλαιο γίνεται η παρουσίαση και η ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας όπως αυτά προέκυψαν από τις απαντήσεις των δημόσιων υπαλλήλων μέσω της μεθόδου με τα ερωτηματολόγια.

Τέλος, στο τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζει τα κυριότερα συμπεράσματα που απορρέουν από την διεξαγωγή της έρευνας και δίνεται περαιτέρω προτάσεις για την έρευνα.

1.1. Σκοπός της έρευνας

Βασικός σκοπός της έρευνας είναι να αναδείξει την σημασία, το βαθμό οργάνωσης και διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στην Δημόσια Υπηρεσία της Κύπρου. Συγκεκριμένα σκοπεύει να μελετήσει δύο από τις βασικές λειτουργίες της ΔΑΔ, την εκπαίδευση και την αξιολόγηση της απόδοσης.

Η εν λόγω έρευνα θα επικεντρωθεί σε ζητήματα εκπαίδευσης και αξιολόγησης των Δημοσίων υπαλλήλων και θα καταδείξει το σημαίνοντα ρόλο τους στην επαγγελματική ανάπτυξη τους. Μέσα από τις αντιλήψεις των δημοσίων υπαλλήλων για την εκπαίδευση που δέχονται στην Δημόσια Υπηρεσία θα αντιληφθούμε αν υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης.

Επίσης, ακόμα ένας στόχος της εργασίας είναι να αντιληφθούμε κατά πόσο είναι ικανοποιημένοι οι δημόσιοι υπάλληλοι από το υφιστάμενο τρόπο αξιολόγησης της απόδοσης στην Δημόσια Υπηρεσία εμφανίζοντας έτσι και τα αρνητικά του ισχύον συστήματος. Ταυτόχρονα θα καταδείξει την σημαντικότητα αυτής της λειτουργίας τόσο για τον οργανισμό όσο και για τον ίδιο τον εργαζόμενο.

1.2. Βασικά ερευνητικά ερωτήματα

- *Πόσο σημαντική θεωρείται η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Δημόσια Υπηρεσία;*

- *Ποιες οι αντιλήψεις των δημοσίων υπαλλήλων για την εκπαίδευση που δέχονται στην Δημόσια Υπηρεσία;*
- *Πόσο ικανοποιημένοι είναι οι δημόσιοι υπάλληλοι από τον τρόπο αξιολόγησης της απόδοσης που ισχύει στην Δημόσια Υπηρεσία;*

1.3. Αναγκαιότητα και Σπουδαιότητα της Έρευνας

Η έρευνα αυτή αποτελεί την απόδειξη για το πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην Δημόσια Υπηρεσία. Πόσο σημαντικές είναι οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, εστιάζοντας σε δύο από αυτές, την εκπαίδευση προσωπικού και την αξιολόγηση της απόδοσης.

Έτσι λοιπόν, εν μέσω του ερωτηματολογίου, φαίνονται οι απόψεις των δημοσίων υπαλλήλων για το υφιστάμενο σύστημα εκπαίδευσης και αξιολόγησης και διαπιστώνεται αν υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης του ανθρώπινου δυναμικού.

Η σπουδαιότητα της έρευνας μου έγκειται στο γεγονός ότι επικεντρώνεται σε ζητήματα εκπαίδευσης και αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού και θα δώσουν την αποτύπωση της εικόνας του δημοσίου τομέα. Τέλος, λαμβάνουν μέρος οι εργαζόμενοι του ευρύτερου Δημοσίου τομέα της Κύπρου.

1.4. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

Στην έρευνα της η Ξένια Κεφάλα (2013) μελετά την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στην Δημόσια Υπηρεσία της Κύπρου. Πιο συγκεκριμένα αναφέρει την εξέλιξη της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων και η έρευνα στοχεύει στην εκπαίδευση και στα πλεονεκτήματα της όπως άλλωστε καταλήγει στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην ανάπτυξη ικανοτήτων και στην βελτίωση της ατομικής απόδοσης των εργαζομένων. Επίσης, μελετά την αξιολόγηση των εργαζομένων, τις μεθόδους αλλά και τα προβλήματα που προκύπτουν από αυτήν. Ακόμα, ένας από τους στόχους της έρευνας ήταν να εντοπίσει τους παράγοντες που παρακινούν τους εργαζόμενους καθώς και να αναλύσει την μισθοδοσία των υπαλλήλων και τι ισχύει στην Δημόσια Υπηρεσία. Ακολούθως προχωρεί για την ολοκλήρωση της έρευνας της στην δημιουργία ερωτηματολογίων με την ποσοτική πρωτογενής μέθοδο όπου και απαντήθηκαν από δημόσιους υπάλληλους διερευνώντας τις αντιλήψεις τους για την εκπαίδευση που

δέχονται, τα κίνητρα που τους παρέχονται στην εργασία τους και παραθέτει τις απόψεις τους για το σύστημα αξιολόγησης. Η έρευνα καταλήγει ότι θα πρέπει να αλλάξει το σύστημα αξιολόγησης και να δοθούν κίνητρα στους δημόσιους υπαλλήλους αλλά και να αλλάξουν τα δεδομένα στη μισθοδοσία των υπαλλήλων ανάλογα με την εργασία που παράγει ο καθένας.

Σύμφωνα με τον Χ. Κανελλόπουλο (2002) ένας οργανισμός θα πρέπει να λειτουργεί με και διαμέσου ανθρώπων και η επιτυχία ή αποτυχία του εξαρτάτε άμεσα από την αποτελεσματικότητα με την οποία η διοίκηση ανθρώπινων πόρων εργάζεται. Όπως και η Κλεοπάτρα Χριστοδούλου (2011) συμφωνεί επίσης ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί σημαντικό παράγοντα στην λειτουργία και την επιτυχία ενός οργανισμού ή μια επιχείρησης γενικότερα.

Ο διάσημος Jack Welch, CEO της General Electric αναφέρει ότι « οι καλύτερες επιχειρήσεις ή οργανισμοί γνωρίζουν τώρα χωρίς αμφιβολία ότι η πραγματική και χωρίς όρια παραγωγικότητα πηγάζει από την ύπαρξη ομάδων ανθρώπων που ανταποκρίνονται στις προκλήσεις, είναι ενθουσιώδεις, αφοσιωμένοι και κατάλληλα αμειβόμενοι. Η πρόοδος έρχεται αν ο κάθε εργαζόμενος αξιοποιηθεί από τον οργανισμό, ενταχθεί στη δράση του και του επιτραπεί να έχει φωνή-ρόλο στην επιτυχία του οργανισμού και αυτό αυξάνει την παραγωγικότητα όχι απλά αριθμητικά αλλά και γεωμετρικά σύμφωνα με τους Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς (2003).

Η έρευνα που έγινε από την Νίκη Ανδρέου (2014) σκοπεύει να διερευνήσει την σημαντικότητα και τον ρόλο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού των οργανισμών στην Κύπρο. Χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο σαν ερευνητικό εργαλείο όπου με βάσει τις απαντήσεις έγινε ξεκάθαρο ότι στην πλειονότητα οι οργανισμοί που δραστηριοποιούνται στην Κύπρο, όχι μόνο αναγνωρίζουν τη σημαντικότητα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, αλλά προβαίνουν σε συνεχόμενες προσπάθειες για ενίσχυση και αναβάθμιση της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

2.1. Η έννοια της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού.

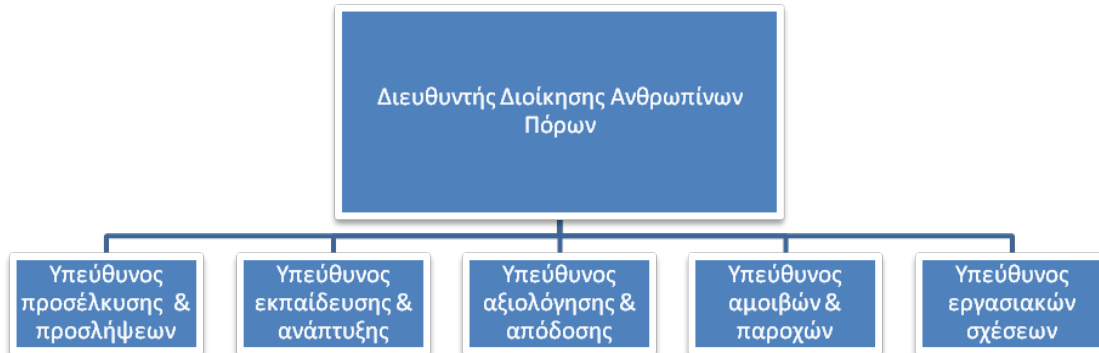
Ο όρος « ανθρώπινο δυναμικό ή ανθρώπινοι πόροι ή ανθρώπινο κεφάλαιο» αποτελεί πλέον σήμερα το σημαντικότερο κομμάτι ενός οργανισμού καθώς αποτελείται από όλα τα άτομα που απασχολούνται σε οποιοδήποτε τμήμα του. Είναι λογικό λοιπόν ο κάθε οργανισμός να καταβάλλει πολύ προσπάθεια για να αποκτήσει, να αξιοποιήσει και να διοικήσει σωστά αυτό το κομμάτι του. Η προσπάθεια αυτή είναι γνωστή ως η διοίκηση ή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

([http://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/4652/3/Nimertis_Christopoulou\(de\).pdf](http://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/4652/3/Nimertis_Christopoulou(de).pdf))

Υπάρχει μεγάλος αριθμός ορισμών που έχει προταθεί για την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και τονίζουν την αξία των εργαζομένων και τη σημασία που έχει η σωστή αντιμετώπιση τους στα πλαίσια ενός οργανισμού. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ονομάζεται η διοικητική λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια ενός οργανισμού.

Με βάση τους Jackson και Schuler (2000) μπορούμε να ορίσουμε τους ανθρώπινους πόρους ως «Ανθρώπινοι πόροι είναι το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων μιας επιχείρησης που μπορεί να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της».

2.2. Δομή τμήματος ΔΑΠ



Πίνακας 1: Οργανόγραμμα Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων

Τα στελέχη ανθρώπινων πόρων θεωρούνται ως επιτελικά στελέχη αφού ανήκουν στα στελέχη που είναι υπεύθυνα για έμμεσες ή υποστηρικτικές λειτουργίες που παρόλο που έχουν σημαντικό κόστος εντούτοις η συνεισφορά τους στον οργανισμό ή στην δημόσια υπηρεσία είναι έμμεση και συνεπώς πιο δύσκολο να εκτιμηθεί. Ο ρόλος αυτών των τμημάτων είναι να υποστηρίζουν τα τμήματα γραμμής έτσι ώστε να πετυχαίνουν τους οργανωσιακούς στόχους.

Σήμερα τα στελέχη γραμμής έχουν σε μεγάλο βαθμό ευθύνη για ορισμένες λειτουργίες της ΔΑΠ. Ο επιμερισμός των καθηκόντων ΔΑΠ μεταξύ των στελεχών γραμμής και στελεχών ΔΑΠ συνήθως γίνεται ως εξής: Κάθε οργανισμός που διαθέτει τμήμα ΔΑΠ αναθέτει στο προσωπικό αυτού του τμήματος το σχεδιασμό, την ενημέρωση, το συντονισμό και την παρακολούθηση για την διεκπεραίωση των πολιτικών ΔΑΠ. Το τμήμα ΔΑΠ στους περισσότερους οργανισμούς έχει την ευθύνη για την προσέλκυση και την επιλογή των εργαζομένων όπου στα τελευταία στάδια συμμετέχει και ο άμεσος προϊστάμενος. Ο σχεδιασμός του βασικού συστήματος αμοιβών και παροχών, του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης, των βασικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων και του συστήματος κατάθεσης παραπόνων και πειθαρχικών πράξεων, ο συντονισμός και η συλλογική διαχείριση των διαφόρων λειτουργιών και δραστηριοτήτων της είναι επίσης στις ευθύνες της ΔΑΠ.

Τα στελέχη γραμμής παίρνουν μέρος και έχουν τον τελικό λόγο στις προσλήψεις προσωπικού που θα απασχολήσει το τμήμα τους και εφαρμόζουν την αξιολόγηση των υφισταμένων τους με την χρήση κάποιου συστήματος που τους έχει δοθεί από το τμήμα ΔΑΠ. Απαραίτητη θεωρείται η συνεργασία μεταξύ στελεχών γραμμής και στελεχών ΔΑΠ ώστε να αποφεύγονται προστριβές, διαφωνίες και καθυστερήσεις. Εδώ σημαντικό είναι το Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων ως Συμβουλευτικό Κέντρο το οποίο παρέχει πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με τις πρακτικές απασχόλησης προσωπικού σε νομικά θέματα και στην κατανόηση συμπεριφοράς των εργαζομένων καθώς και στις διάφορες προσπάθειες για καλύτερη διαχείριση των ανθρώπων από τα στελέχη γραμμής.

2.3. Ανθρώπινο Δυναμικό στην Δημόσια Υπηρεσία

Τη Δημόσια Υπηρεσία της Κύπρου αποτελούν

- Οι υπάλληλοι που ανήκουν σε Υπουργεία
- Οι υπάλληλοι που δεν ανήκουν σε υπουργεία και εργάζονται στο Γραφείο Προγραμματισμού, στο Γενικό Λογιστήριο και στο γραφείο Προεδρίας
- Οι υπάλληλοι των ανεξάρτητων τμημάτων
- Οι υπάλληλοι της Βουλής των Αντιπροσώπων
- Οι υπάλληλοι της Δικαστικής Υπηρεσίας

Το ευρύτερο Δημόσιο τομέα της Κύπρου εργοδοτούνται περίπου 70000 υπάλληλοι και κατανέμεται ως ακολούθως:

1. Δημόσια Υπηρεσία
2. Δικαστική Υπηρεσία
3. Εκπαιδευτική Υπηρεσία
4. Αστυνομία, Πυροσβεστική ή Ένοπλες Δυνάμεις
5. Ωρομίσθιο προσωπικό
6. Ημικρατικοί οργανισμοί
7. Τοπικές αρχές

2.4. Ο ρόλος και ο στόχος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο **ρόλος** της Διοίκησης ανθρωπίνων Πόρων είναι πολύ σημαντικός αφού αφορά τον όλο σχεδιασμό και την μελλοντική πορεία ενός οργανισμού ή επιχείρησης. Οι ρόλοι της ΔΑΠ είναι οι εξής:

- ✓ *Επιτελικός*. Καθορίζει τις πολιτικές, συστήματα, μεθόδους και λειτουργίες της ΔΑΠ.
- ✓ *Υποστηρικτικός*. Παρέχει υπηρεσίες ΔΑΠ στις υπόλοιπες οργανωτικές μονάδες.
- ✓ *Συμβουλευτικός*. Παρέχει συμβουλές για τη ΔΑΠ στις υπόλοιπες μονάδες.
- ✓ *Εποπτικός*. Ελέγχει το κατά πόσο οι υπόλοιπες οργανωτικές μονάδες εφαρμόζουν σωστά τις πολιτικές και τις λειτουργίες της ΔΑΠ.
- ✓ *Εκτελεστικός*. Η οργανωτική μονάδα της ΔΑΠ εκτελεί συγκεκριμένες δράσεις και στοχεύει σε συγκεκριμένα αποτελέσματα.

Κατά τον Doyle (1990) ο γενικός ρόλος και επομένως στόχος της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού είναι να προσδιορίσει, να αναζητήσει και να αποκτήσει ένα ειδικευμένο προσωπικό, άξιο να καλύψει τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού στον τομέα των ανθρωπίνων πόρων (<http://kypseli.ouc.ac.cy/bitstream/handle/11128/1594/%CE%A4%CE%A1%CE%91-%CE%A7%CE%A1%CE%97-2014-00152.pdf?sequence=1>)

Ο σκοπός της ΔΑΠ είναι να βοηθά την οργάνωση για να πετύχει τους στόχους της παρέχοντας καθοδήγηση και υποστήριξη σε θέματα που αφορούν τους εργαζόμενους της. Φυσικά, η ΔΑΠ καλείται να αντιμετωπίσει μια σειρά από προκλήσεις και αλλαγές που συντελούνται τόσο από το εξωτερικό περιβάλλον (π.χ. ταχύτητα αλλαγών, παγκοσμιοποίηση, διαφορετικότητα εργαζομένων, ραγδαία ανάπτυξη τεχνολογίας κ.α.) όσο και από το εσωτερικό περιβάλλον (π.χ. διοίκηση ολικής ποιότητας, ενδυνάμωση, προστιθέμενη αξία κ.α.). (<http://kypseli.ouc.ac.cy/bitstream/handle/11128/1497/MBA-2014-00187.pdf?sequence=1>)

Πιο συγκεκριμένα όμως οι **στόχοι** της Διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι οι εξής:

α) Αύξηση ανταγωνιστικότητας.

Ο οργανισμός προκειμένου να παραμείνει ανταγωνιστικός χρειάζεται να απασχολεί τα άτομα εκείνα που θα είναι πιο ικανά να συμβάλουν στην εκπλήρωση των στόχων του. Σκοπός της

ΔΑΠ είναι η δημιουργία όλων των προϋποθέσεων που θα δώσουν την ευκαιρία στον οργανισμό να αποκτήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

β) Βελτίωση Ποιότητας και Παραγωγικότητας.

Πολύ μεγάλο βαθμό μπορεί να συμβάλει η ΔΑΠ προκειμένου να βελτιωθεί η ποιότητα αλλά και η παραγωγικότητα για κάθε οργανισμό. Συγκεκριμένα ένας οργανισμός ή μία επιχείρηση που θέλει να βελτιώσει την παραγωγικότητα και την ποιότητα μπορεί να χρειαστεί να αλλάξει το σύστημα προσλήψεων της για να απασχολεί διαφορετικούς υπαλλήλους ή να επενδύσει περισσότερο στην εκπαίδευση ή να εφαρμόσει άλλα συστήματα αμοιβών προκειμένου να αποκτήσει πρόσθετες δεξιότητες και γνώσεις και έτσι να ενισχύσει το ηθικό των εργαζομένων της.

γ) Τήρηση Νομικών και Κοινωνικών Υποχρεώσεων

Ένας οργανισμός οφείλει και πρέπει να συμμορφώνεται προς τις νομικές υποχρεώσεις καθώς και να γνωρίζει τις υποχρεώσεις αλλά και τα δικαιώματα των εργαζομένων. Οι νομικές υποχρεώσεις αφορούν το επίπεδο των αμοιβών, το ωράριο απασχόλησης, την διαδικασία απόλυσης, αποχώρησης και συνταξιοδότησης. Οι κοινωνικές υποχρεώσεις αφορούν την ανάγκη για διατήρηση ή αύξηση της απασχόλησης, τη μέριμνα για τα διάφορα κοινωνικά προβλήματα των εργαζομένων και την ανταπόκριση στις ανάγκες της κοινότητας όπου δραστηριοποιείτε ο οργανισμός.

δ) Εργασιακή Ικανοποίηση και Ανάπτυξη Προσωπικού

Σήμερα περισσότερο από ποτέ ο ανταγωνισμός είναι πολύ μεγάλος και για τον λόγο αυτό βασικός στόχος της ΔΑΠ είναι η παροχή βασικής εκπαίδευσης και ανάπτυξης σχετικής με τη θέση που κατέχει ο κάθε εργαζόμενος. Βασικός στόχος της ΔΑΠ είναι η εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη του προσωπικού της και με την κατάλληλη εκπαίδευση (π.χ. συμμετοχή σε πολιτιστικές, ψυχαγωγικές εκδηλώσεις καθώς και σε εκδηλώσεις που βοηθούν στην πνευματική καλλιέργεια των εργαζομένων) θα μπορέσει να εξυπηρετήσει τόσο την παραγωγικότητα όσο και την ποιότητα σε επιχειρησιακό επίπεδο καθώς και την εργασιακή ικανοποίηση σε ατομικό επίπεδο.

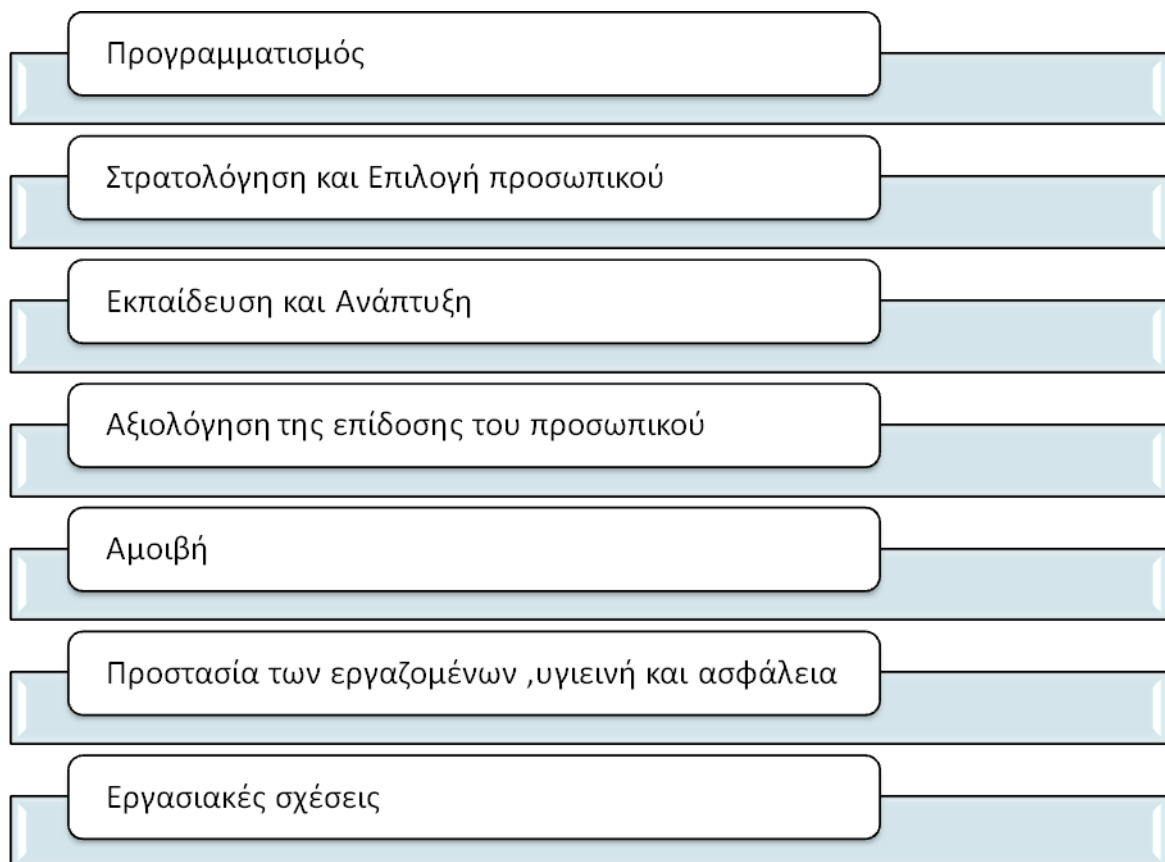
Τέλος, η Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί μια σημαντική επιχειρησιακή λειτουργία όπου ανατίθεται σε εξειδικευμένα στελέχη με σπουδές και εμπειρίες. Υπάρχουν

κάποιες συγκεκριμένες λειτουργίες όπως θα αναλύσουμε πιο κάτω, που αποτελούν το περιεχόμενο της ΔΑΠ ενός οργανισμού

2.5. Οι Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Οι λειτουργίες της ΔΑΠ αλληλοεπηρεάζονται γι' αυτό θα πρέπει να εκτελούνται σωστά ώστε να υπάρχει αποτελεσματική διοίκηση. Με τον τρόπο αυτό δημιουργείται κατάλληλη οργανωσιακή κουλτούρα και κλίμα, βελτιώνεται η ομαδική και εσωτερική επικοινωνία κ.α.

Παρακάτω παρουσιάζεται το σχεδιάγραμμα με τις λειτουργίες της ΔΑΠ.



Πίνακας 2: Λειτουργίες της ΔΑΠ

Ο *προγραμματισμός* είναι η πρώτη βασική αλλά και σημαντική λειτουργία της ΔΑΠ διότι θα οδηγήσει τον οργανισμό ή την επιχείρηση να καλύψει τις επιθυμητές θέσεις με το ικανότερο προσωπικό υπολογίζοντας τις παρούσες αλλά και μελλοντικές ανάγκες με σκοπό να πετύχει τους στόχους του.

([http://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/4652/3/Nimertis_Christopoulou\(de\).pdf](http://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/4652/3/Nimertis_Christopoulou(de).pdf))

Η Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων πρέπει να γνωρίζει το εσωτερικό αλλά και το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, την υφιστάμενη κατάσταση στο εσωτερικό του (π.χ. προσόντα, δυνατότητες, ικανότητες κ.α.), να παρακολουθεί τις εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον καθώς και τις τεχνολογικές εξελίξεις, να εξετάζει την ορθή κατανομή, τοποθέτηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού με στόχο την αναβάθμιση και αξιοποίηση του. Μόνο αν είναι γνώστες των πιο πάνω θα πετύχει τον σωστότερο προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού όπου θα καθοριστεί ο καταλληλότερος αριθμός και τύπος εργαζομένων, στις κατάλληλες θέσεις, την κατάλληλη στιγμή με την ελαχιστοποίηση του κόστους. Ο προγραμματισμός για να έχει σωστά αποτελέσματα θα πρέπει να γίνει σχεδιασμός, ανάλυση και περιγραφή των θέσεων της εργασίας. (<http://kypseli.ouc.ac.cy/bitstream/handle/11128/1497/MBA-2014-00187.pdf?sequence=1>)

Η *στρατολόγηση* είναι η διαδικασία με την οποία οι οργανισμοί προσελκύουν τα κατάλληλα άτομα για την κάλυψη των αναγκών τους. Αυτό μπορεί να γίνει από εσωτερικές πηγές (π.χ. ο πίνακας ανακοινώσεων, προαγωγές και μεταθέσεις κ.α.) είτε από εξωτερικές πηγές (π.χ. εφημερίδα, αγγελίες στον τύπο ή στο διαδίκτυο κ.α.). Επίσης, η λειτουργία της ΔΑΔ είναι πολύ σημαντική διότι μια αποτυχημένη πρόσληψη αποφέρει σημαντικότερο κόστος.

Έπειτα από την προσέλκυση των υποψηφίων ακολουθεί η επιλογή τους όπου η οργάνωση καλείται να επιλέξει για τις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας τους κατάλληλους με βάση τις γνώσεις τους και τις ικανότητες τους. Υπάρχουν πάρα πολλές μεθόδους για *επιλογή υποψηφίων* όπως το βιογραφικό, η συνέντευξη, οι συστατικές επιστολές, οι αιτήσεις απασχόλησης, τα δείγματα εργασίας και τα τεστ (π.χ. IQ Test). (<http://kypseli.ouc.ac.cy/bitstream/handle/11128/1497/MBA-2014-00187.pdf?sequence=1>)

Η συστηματική *εκπαίδευση* του προσωπικού είναι μια πάρα πολύ σημαντική λειτουργία. Οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του ενώ επίσης βελτιώνει την ατομική απόδοση των εργαζομένων και συνεισφέρει στην συνολική ανάπτυξη του οργανισμού. Τα οφέλη είναι πάρα πολλά για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και για τους ίδιους τους οργανισμούς. (*Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ.*)

Εξίσου σπουδαίο ρόλο διαδραματίζει η *αξιολόγηση* αφού είναι το εργαλείο όπου επιτρέπει να εκτιμήσει την αποδοτικότητα του εργαζομένου και να τον καθοδηγήσει στην βελτίωση στους τομείς που χρειάζεται.

Μέσα από την αξιολόγηση μπορούν να εξαχθούν δίκαια αποτελέσματα όπως για τις αμοιβές, τις προαγωγές κ.α. καθώς και οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι μέσα από την αξιοκρατική και δίκαιη διαδικασία θα αναγνωριστούν και θα ανταμειφτούν ανάλογα. Αυτό μπορεί να σημαίνει ότι θα τοποθετηθούν σε υψηλότερες βαθμίδες θέσεων ή θα αυξηθεί ο μισθός τους κ.α.. Για την σοβαρότητα του ρόλου αυτού απαιτούνται άτομα τα οποία να γνωρίζουν καλά την δραστηριότητα στο χώρο εργασίας, να συνεργάζονται στενά με τον εργαζόμενο έτσι ώστε η εικόνα που θα σχηματιστεί να είναι η πιο δίκαιη για τον εργαζόμενο. (Μαρία Νικολάου, Μάιος 2009). Συνήθως η αξιολόγηση γίνεται από τον άμεσο προϊστάμενο του καθενός, που και αυτός με την σειρά του υπόκειται σε παρόμοια αξιολόγηση από τον ανώτερο του ως προς την ικανότητα του να αξιολογεί ορθά τους υφισταμένους του. (<http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/ba/2009/NikolaouMaria/attached-document-1295340674-732456-12644/nikolaou2009.pdf>)

Η αμοιβή συνδέεται άμεσα με την παρακίνηση των εργαζομένων και είναι στοιχείο παρακίνησης για αύξηση της παραγωγικότητας. Η ικανοποιητική αμοιβή δίνει στον εργαζόμενο ακόμα ένα κίνητρο για να καταβάλει περισσότερη προσπάθεια έτσι ώστε να γίνει αποδοτικός αυξάνοντας έτσι τα κέρδη του οργανισμού. Το ύψος της αμοιβής θα πρέπει καθορίζεται ανάλογα με τα καθήκοντα, την ιεραρχική κλίμακα, την ακαδημαϊκή κατάρτιση και τα χρόνια υπηρεσίας του. Η αμοιβή στον εργαζόμενο πρέπει να είναι τέτοια ώστε να νιώθει ότι είναι σημαντικός και ότι οι προσπάθειες του αναγνωρίζονται.

Κάθε οργανισμός έχει την υποχρέωση να διασφαλίζει στους εργαζόμενους τις κατάλληλες συνθήκες εργασίας, υγιεινής και ασφάλειας. Η έλλειψη ασφάλειας στο χώρο εργασίας συνεπάγεται ατυχήματα που μπορεί να οφείλονται σε επικίνδυνες συνθήκες εργασίας και αυτό φυσικά αυξάνει τα κόστη του εργοδότη αφού θα έχει να πληρώσει ιατρικές, νομικές και άλλες υπηρεσίες ή την καταβολή αποζημιώσεων στην περίπτωση τραυματισμού ή πρόβλημα υγείας του προσωπικού. Έτσι λοιπόν αρμοδιότητα της ΔΑΠ είναι να πληροφορεί και να ενημερώνει τους εργαζόμενους για τους κινδύνους που διατρέχουν ώστε να είναι σε θέση να προστατευτούν, να οργανώνει τα προγράμματα εκπαίδευσης για προστασία ατυχημάτων, να εισηγείται προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο κ.α. (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010)

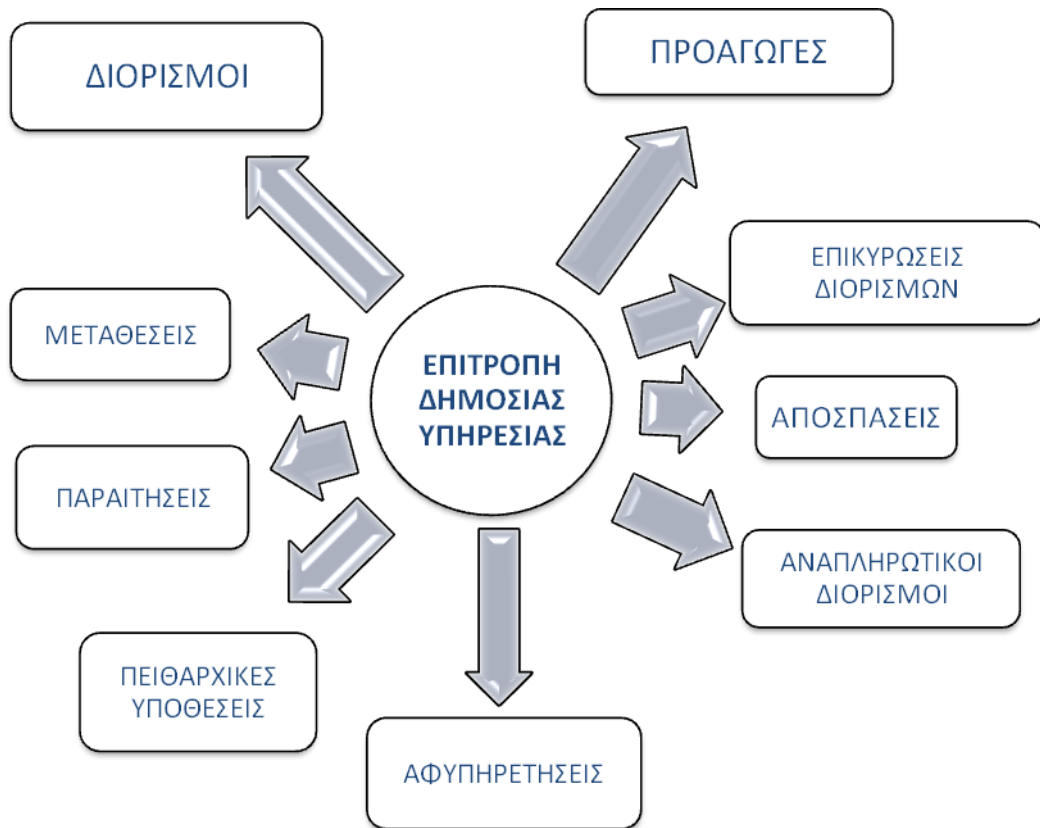
Ο ρόλος της ΔΑΠ στις *εργασιακές σχέσεις* είναι καθοριστικός αφού απαραίτητη προϋπόθεση για την ομαλή λειτουργία του οργανισμού είναι οι καλές σχέσεις μεταξύ της διοίκησης και συνδικάτων των εργαζομένων. Ο θεσμοθετημένος μηχανισμός ρύθμισης εργασιακών θεμάτων στην Δημόσια υπηρεσία είναι η Μικτή Επιτροπή Προσωπικού (ΜΕΠ) όπου βοηθάει στο να υπάρχει σωστή συνεργασία της Κυπριακής Κυβέρνησης (εργοδότης) και των δημόσιων υπαλλήλων (εργοδοτούμενοι) ώστε να αυξήσουν την παραγωγικότητα και να υπάρχει ευημερία των εργοδοτούμενων. Στη ΜΕΠ συζητούνται θέματα που αφορούν τους δημόσιους υπαλλήλους π.χ. προσλήψεις, προαγωγές, όροι απασχόλησης, σχέδια υπηρεσίας και υποβάλλονται εισηγήσεις στην Κυβέρνηση για να εξεταστούν. (Κ. Χριστοδούλου, 2013)

2.6. Τμήματα που χειρίζονται θέματα του Ανθρώπινου Δυναμικού

2.6.1. Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας (ΕΔΥ)

Αποτελεί συλλογικό όργανο το οποίο διορίζεται από τον πρόεδρο της Δημοκρατίας και είναι πενταμελές με εξαιρετή θητεία. Οι αρμοδιότητες της Επιτροπής Δημόσιας Υπηρεσίας φαίνονται στο πιο κάτω σχεδιάγραμμα

Σχεδιάγραμμα 1: Αρμοδιότητες της Επιτροπής Δημόσιας Υπηρεσίας



Πηγή: Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας, Ετήσια Έκθεση 2014, [http://www.psc.gov.cy/psc/psc.nsf/All/C7F990E9B8886C60C2257E7400348E2E/\\$file/Ekthesi%202014.pdf?OpenElement](http://www.psc.gov.cy/psc/psc.nsf/All/C7F990E9B8886C60C2257E7400348E2E/$file/Ekthesi%202014.pdf?OpenElement)

2.6.2. Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού (ΤΔΔΠ)

Το τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού (ΤΔΔΠ) είναι υπεύθυνο για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού σε θέματα διοίκησης στο δημόσιο τομέα και στοχεύει στη δημιουργία μιας σύγχρονης Δημόσιας Υπηρεσίας.

Το ΤΔΔΠ είναι υπεύθυνο για την εποπτεία, την δομή και την οργάνωση όλης της Δημόσιας Υπηρεσίας. Είναι αρμόδιο για τις προσλήψεις προσωπικού, τα σχέδια υπηρεσίας, τους όρους απασχόλησης, μισθούς, αξιολόγηση αποδόσεων, αφυπηρετήσεις, συντάξεις κ.α.

Επιπρόσθετα αποστολή της είναι η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τον πολίτη, προωθεί μέτρα με σκοπό την αποτελεσματική παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στον πολίτη και συμμετέχει ενεργά στην εφαρμογή της νομοθεσίας περί αξιολόγησης υποψηφίων για διορισμό σε ορισμένες θέσεις στη Δημόσια Υπηρεσία.

2.6.3. Αρχή Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΑΝΑΔ)

Η αρχή ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού είναι οργανισμός Δημοσίου δικαίου ο οποίος διοικείται από 13μελές Διοικητικό Συμβούλιο και συμμετέχουν εκπρόσωποι της Κυβέρνησης, των εργοδοτών και των Συντεχνιών. Η ΑΝΑΔ δημιουργεί προϋποθέσεις για κατάρτιση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού σε όλους τους τομείς για την ικανοποίηση των αναγκών της οικονομίας της Κύπρου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

3.1. Εισαγωγή

Στην σημερινή εποχή είναι πολύ σημαντική η συνεχούς εκπαίδευση των εργαζομένων στην επιχείρηση. Αυτή είναι μία από τις σημαντικές αρμοδιότητες της ΔΑΠ όπου πρέπει να δίνεται μεγάλη προσοχή και σημασία λόγω του μεγάλου ανταγωνισμού που επικρατεί πλέον σήμερα. Γι' αυτό και οι εργαζόμενοι θα πρέπει να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι και να είναι σε θέση να μαθαίνουν να αντιδρούν και να αντιμετωπίζουν ταχύτερα τις αλλαγές ή ακόμα και να προβλέπουν τις αλλαγές που πρόκειται να συμβούν ανάλογα με τις συνθήκες τους περιβάλλοντος.

Η συνεχής εκπαίδευση έχει στόχο να βελτιώσει τις γνώσεις των εργαζομένων και να μπορεί να ανταπεξέλθει στα καθήκοντα και τις απαιτήσεις της εργασίας τους. Η ανάπτυξη των δεξιοτήτων του εργαζόμενου θα επιφέρει γρήγορα και επιθυμητά επίπεδα παραγωγικότητας, αποδοτικότητας και τέλος αποτελεσματικότητας καθώς και ανύψωση ηθικού. Για να επιτύχουν όμως αυτούς τους στόχους θα πρέπει να διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις.

3.2. Ορισμός της Εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού

Εκπαίδευση σημαίνει επένδυση στους ανθρώπους και συγκεκριμένα στους εργαζόμενους ώστε να αποδίδουν καλύτερα και να κάνουν καλύτερη χρήση των φυσικών τους ικανοτήτων. Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού είναι η προγραμματισμένη διαδικασία μάθησης που αποσκοπεί στην βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Σκοπός είναι η απόκτηση και η βελτίωση των γνώσεων, η ανάπτυξη ικανοτήτων και επαγγελματικών δεξιοτήτων και η τροποποίηση της στάσης και της συμπεριφοράς του εργαζομένου έτσι ώστε να είναι σε θέση να ικανοποιήσουν τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού. (Παπαλεξανδρή ν., Μπουραντάς Δ., σελ. 266-267)

3.3. Στόχοι της Εκπαίδευσης Προσωπικού

Πρωταρχικός στόχος της εκπαίδευσης είναι να βοηθάει τον οργανισμό ή την επιχείρηση να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους προσθέτοντας αξία στην εργασία των ανθρώπων που απασχολεί. Στόχοι της εκπαίδευσης είναι οι εξής:

- Να αναπτύξει τις υφιστάμενες επαγγελματικές δεξιότητες των εργαζομένων προκειμένου να βελτιωθεί η επίδοσή τους στα καθήκοντά τους.
- Να αναπτύξει καινούριες δεξιότητες ή διαφορετικές στους υπάρχοντες εργαζόμενους προκειμένου να ικανοποιηθούν όσο καλύτερα γίνεται οι μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού ή της επιχείρησης.
- Να μειωθεί ο χρόνος μάθησης και προσαρμογής κατά την ανάληψη νέας θέσης εργασίας, μετάθεσης ή προαγωγής

Υπάρχουν κάποιοι τομείς που μπορούν να βελτιωθούν με την εκπαίδευση ανάλογα με τα υπάρχοντα ή επίκτητα προσόντα κάθε στελέχους. Αυτοί είναι:

- Γνώσεις. Είναι γνώσεις και πληροφορίες που αφορούν την υπάρχουσα θέση εργασίας, τα καθήκοντα, τις διαδικασίες και τα πρόσωπα.
- Ικανότητες. Αναφέρονται στην ανάπτυξη και βελτίωση των διανοητικών και διαπροσωπικών ικανοτήτων ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα της δράσης του εργαζομένου π.χ. χειρισμός ή ανάλυσης προβλημάτων.
- Στάσεις. Περιλαμβάνουν την προδιάθεση του εργαζομένου να δρα ή να αντιδρά με ένα συγκεκριμένο και προβλεπόμενο τρόπο. Επίσης η αλλαγή στις στάσεις μπορεί να οδηγήσει τον εργαζόμενο και σε τροποποίηση της συμπεριφοράς και να στοχεύει στην

βελτίωση του τρόπου με τον οποίο να ανταποκρίνεται αποτελεσματικότερα σε μια ποικιλία παραγόντων του περιβάλλοντος.

- Επαγγελματικές δεξιότητες. Περιλαμβάνουν το σύνολο των επαγγελματικών προσωπικών χαρακτηριστικών, γνώσεων, ικανοτήτων και στάσεων, συμπεριφορών που χρειάζονται έτσι ώστε ένας εργαζόμενος να εκτελέσει σωστά τη εργασία. (Παπαλεξανδρή Ν.-Μπουραντάς Δ. σελ. 268)

3.4. Οφέλη της Εκπαίδευσης

Η σημασία της εκπαίδευσης για μία επιχείρηση είναι εμφανής. Τα οφέλη της εκπαίδευσης, τόσο για την επιχείρηση όσο και για τον ίδιο τον εργαζόμενο είναι πάρα πολλά. Για τον λόγο αυτό πρέπει να δίνεται μεγάλη σημασία σε αυτό το κομμάτι και να θεωρείται σαν επένδυση τόσο για την ίδια την εταιρία όσο για τον εργαζόμενο και όχι κόστος.

3.4.1. Οφέλη της εκπαίδευσης για την επιχείρηση

- ✓ Αυξημένη παραγωγικότητα
- ✓ Βελτίωση στην ποσότητα και ποιότητα εργασίας
- ✓ Βελτιώνει την προσωπική, ομαδική και επιχειρησιακή απόδοση σε όρους παραγόμενης ποσότητας, ποιότητας, ταχύτητας και συνολικής παραγωγικότητας.
- ✓ Συμβάλλει στην μείωση τους κόστους
- ✓ Βοηθάει στην βελτίωση της εταιρικής εικόνας
- ✓ Ενισχύει την αυθεντικότητα, την ευελιξία και την εμπιστοσύνη
- ✓ Συμβάλλει στην προληπτική αντιμετώπιση δυσκολιών
- ✓ Βελτιώνει τις σχέσεις εργαζομένων και ηγεσίας, προϊστάμενου - υφιστάμενου
- ✓ Ενισχύει την ανάπτυξη επικοινωνίας
- ✓ Βελτιώνει τη γνώση της εργασίας και τις ικανότητες σε όλα τα επίπεδα
- ✓ Βοηθάει στην ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων και την βελτίωση των συμπεριφορών
- ✓ Βοηθάει τους εργαζόμενους να προσαρμοστούν στις αλλαγές
- ✓ Αυξημένη ελκυστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότη
- ✓ Αυξημένη αφοσίωση και υποκίνηση των εργαζομένων

- ✓ Ανάπτυξη κουλτούρας προσανατολισμένης στη βελτίωση της απόδοσης
- ✓ Μείωση ατυχημάτων
- ✓ Μειωμένη επίβλεψη

3.4.2. Οφέλη της εκπαίδευσης για τους εργαζόμενους

- ✓ Ανύψωση ηθικού και αυτοπεποίθησης
- ✓ Παίρνουν σωστότερες αποφάσεις και λύνουν αποτελεσματικά προβλήματα που προκύπτουν
- ✓ Ενισχύεται η αναγνώριση, η ευθύνη, η επιτυχία και η ανάπτυξη
- ✓ Βοηθά τον εργαζόμενο να χειρίζεται τις εντάσεις και τις συγκρούσεις
- ✓ Βοηθά στην επίτευξη προσωπικών σχέσεων
- ✓ Μειώνει τον φόβο να εφαρμόσει και να εξασκήσει μία καινούρια δραστηριότητα
- ✓ Δίνει νέο προσανατολισμό στο μέλλον του υπαλλήλου
- ✓ Αυξάνει την ικανοποίηση από την θέση εργασίας

(Luis R.Gomez-Mejia, Davic B. Balkin, Robert L. Candy, Managing Human Resources, Prentice Hall International, New Jersey 1998, σελ 2-15)

3.5. Μέθοδοι της Εκπαίδευσης Προσωπικού

Οι κυριότεροι μέθοδοι και τρόποι οργάνωσης της εκπαίδευσης των εργαζομένων παρουσιάζονται πιο κάτω:

3.5.1. Εκπαίδευση στη θέση εργασίας δηλ «πάνω στη δουλειά». Αυτή η εκπαίδευση θεωρείται από τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους διότι ο εργαζόμενος εξασκεί τις δεξιότητες, τις γνώσεις και ικανότητες του πάνω στο αντικείμενο της εργασίας του. Οι βασικότεροι μέθοδοι διδασκαλίας που υπάγονται σε αυτή την κατηγορία είναι :

3.5.1.1. Εκπαίδευση μέσω επίδειξης στη θέση εργασίας. Χρησιμοποιείται κυρίως για νέους υπαλλήλους και περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός καταλόγου με όλα τα απαραίτητα βήματα μιας δουλειάς, κάθε ένα με τη σειρά του

3.5.1.2. Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας. Συμβαίνει όταν ο εργαζόμενος εκπαιδεύεται από άλλον εργαζόμενο παλιότερο που εργάζεται στην ίδια θέση εργασίας.

3.5.1.3. Εκπαίδευση μέσω Μέντορα. Η εκπαίδευση γίνεται από ειδικά επιλεγμένα και εκπαιδευμένα άτομα όπου παρέχουν καθοδήγηση και συμβολές και παράλληλα

παρακολουθούν και διορθώνουν οδηγώντας τον «προστατευόμενο» τους προς την σωστή κατεύθυνση. (Καραγιώργου Κ. *Ναυσικά* 2008)

- 3.5.1.4.** *Πρόγραμμα Ελεγχόμενης Μαθητείας.* Ο εκπαιδευόμενος ή αλλιώς «μαθητευόμενος» τοποθετείται σε συγκεκριμένο και ελεγχόμενο εργασιακό περιβάλλον όπου αποκτά τις απαραίτητες γνώσεις με την κατάλληλη καθοδήγηση.
- 3.5.1.5.** *Πρακτική Άσκηση.* Η μέθοδος αυτή βοηθά φοιτητές να γνωρίσει πως εφαρμόζονται στην πράξη αυτά που έμαθε θεωρητικά. Γίνεται σε συνεργασία με τα Πανεπιστημιακά Ιδρύματα με σκοπό να αποκτήσουν οι φοιτητές πρακτική εμπειρία πάνω στο αντικείμενο που σπουδάζουν.
- 3.5.1.6.** *Εναλλαγή θέσεων εργασίας.* Ο εργαζόμενος εναλλάσσεται σε μια σειρά θέσεων και στο τέλος να έχει καταστεί γνώστης ενός ευρέως φάσματος εργασιών.
- 3.5.1.7.** *Εμπλουτισμός θέσεως εργασίας.* Πρόκειται για την σταδιακή και αύξηση των αρμοδιοτήτων ενός εργαζόμενου με ανάθεση νέων καθηκόντων με σκοπό να μάθει νέες γνώσεις.
- 3.5.2. Εκπαίδευση εκτός θέσεως εργασίας.** Συνήθως αυτή η εκπαίδευση εφαρμόζεται από μεγάλες επιχειρήσεις όπου η εκπαίδευση γίνεται μαζικά για μεγάλο αριθμό εργαζομένων παρέχοντας προγράμματα ενδοεπιχειρησιακά. Αντίθετα οι μικρότερες επιχειρήσεις συνήθως παρέχουν εξωεπιχειρησιακή εκπαίδευση δεδομένου ότι η έλλειψη πόρων και ο μικρός αριθμός εργαζομένων-εκπαιδευομένων καταστούν ασύμφορη την ανάπτυξη ειδικευμένων προγραμμάτων εκπαίδευσης από την επιχείρηση.
- 3.5.2.1.** *Διαλέξεις.* Είναι από τους απλούς τρόπους όπου οι εκπαιδευόμενοι συμμετέχουν ως ακροατές και επομένως είναι αποτελεσματική και οικονομικά συμφέρουσα. Παρόλα αυτά όμως έχει και πολλά μειονεκτήματα όπως οι άνθρωποι δεν αποκτούν δεξιότητες μέσω της πρακτικής.
- 3.5.2.2.** *Σεμινάρια- Εργαστήρια.* Τα σεμινάρια απευθύνονται σε μικρό αριθμό συμμετεχόντων και στοχεύουν στην μετάδοση γνώσεων, στην ανάπτυξη ικανοτήτων και στη διαμόρφωση στάσεων. Τα εργαστήρια είναι ακόμη πιο συμμετοχικά και ολιγοπρόσωπα. Όσο τα σεμινάρια τόσο και τα εργαστήρια επιτρέπουν στα άτομα να συμμετέχουν ενεργά στις συζητήσεις.

3.5.3. Εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση.

Είναι μία σύγχρονη και πλέον διαδεδομένη εκπαίδευση που επιτρέπει στους εκπαιδευόμενους να αποκτήσουν γνώσεις στο χρόνο που επιθυμούν με την χρήση υπολογιστή από το σπίτι τους. Η εξ αποστάσεως ηλεκτρονική εκπαίδευση χρησιμοποιεί video ή τηλεδιάσκεψη

δίνοντας στον εκπαιδευόμενο να παρακολουθήσει κάποιο μάθημα που παραδίδεται σε διαφορετικό γεωγραφικό χώρο και ακόμα να επέμβει μέσω τηλεφωνικής γραμμής για τυχόν απορίες. Όφελος είναι η εξοικονόμηση των εξόδων μετακίνησης των συμμετεχόντων. (Παπαλεξανδρή Ν.-Μπουραντάς Δ. σελ. 287-304)

3.6. ΙΣΧΥΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΗΝ ΚΥΠΡΟ

Η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης (ΚΑΔΔ) ιδρύθηκε το 1991 και υπάγεται στο τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού του Υπουργείου Οικονομικών και έχει την ευθύνη της Ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού της Δημόσιας Υπηρεσίας μέσα από τις δραστηριότητες Μάθησης και Ανάπτυξης.

Η ΚΑΔΔ στοχεύει στην ενδυνάμωση, μέσω της επιμόρφωσης και άλλων μαθησιακών δραστηριοτήτων, της ικανότητας των οργανισμών της δημόσιας υπηρεσίας για να εξυπηρετούν τους πολίτες πιο αποτελεσματικά. Κύριες δραστηριότητες της είναι η διαχείριση της μάθησης στους οργανισμούς της δημόσιας υπηρεσίας και η παροχή επιμόρφωσης στους δημόσιους λειτουργούς, ενώ άλλες δραστηριότητες αφορούν τη διευθυντική και οργανωσιακή ανάπτυξη και την εφαρμοσμένη έρευνα στον τομέα της δημόσιας διοίκησης. (<http://www.refernet.org.cy/easyconsole.cfm/id/2270>)

Για την υλοποίηση της αποστολής της, η ΚΑΔΔ δραστηριοποιείται στους τομείς:

- (α) της δημιουργίας και υποστήριξης του Αποκεντρωμένου Συστήματος Διαχείρισης της Μάθησης, το οποίο βασίζεται στη λειτουργία Πυρήνων Μάθησης στους οργανισμούς της Δημόσιας Υπηρεσίας,
- (β) της υλοποίησης μαθησιακών και αναπτυξιακών παρεμβάσεων όπως εκπαιδευτικά σεμινάρια, συνέδρια, εργαστήρια και συναντήσεις καθοδήγησης
- (γ) της υποστήριξης διαδικασιών διαχείρισης αλλαγών με την εμπλοκή των εκάστοτε κοινωνικών εταίρων. (<https://yp.simplybook.me/index/about>)

Το μοντέλο εκπαίδευσης που η Ακαδημία εφαρμόζει και ακολουθεί στα προγράμματά της δεν είναι ακαδημαϊκού τύπου αλλά η μάθηση πρέπει να συνδέεται με την ανάπτυξη της δυνατότητας επίτευξης καλύτερων αποτελεσμάτων στον χώρο εργασίας. Σύμφωνα με την

αντίληψη αυτή της Ακαδημίας τα εκπαιδευτικά προγράμματα της σχεδιάζονται με τέτοιο τρόπο που να βοηθούν τους εκπαιδευόμενους να αναπτύξουν οι ίδιοι μέσα τους τη μάθηση που θα τους επέτρεπε να είναι πιο αποτελεσματικοί στην εργασία τους. Χρησιμοποιούνται συμμετοχικές μέθοδοι όπως η συζήτηση, η ιδεοθύελλα, η εργασία σε μικρές ομάδες, οι περιπτώσιολογικές μελέτες, οι δραματοποιήσεις ρόλων και τα εκπαιδευτικά παιχνίδια. Έτσι λοιπόν μέσα από τις μεθόδους αυτές καταβάλλεται συνεχής προσπάθεια για σύνδεση της εκπαίδευσης με την πραγματική εργασία και για ενεργό εμπλοκή των εκπαιδευομένων στη διαδικασία της μάθησης.

Η φιλοσοφία της ΚΑΔΔ είναι ότι μέσα από την αξιοποίηση στον μεγαλύτερο δυνατό βαθμό των προηγούμενων γνώσεων των εκπαιδευομένων, αλλά ιδιαίτερα των εμπειριών και βιωμάτων τους από την ίδια την καθημερινή τους εργασία, επιδιώκεται η μεταφορά της μάθησης από την τάξη στο χώρο εργασίας. Γι' αυτό και ο ρόλος του εκπαιδευτή στα προγράμματα της Ακαδημίας δεν είναι μόνο αυτός του ειδικού στο θέμα της προσφερόμενης εκπαίδευσης αλλά επίσης να διευκολύνει την διαδικασία παραγωγής μάθησης (ρόλος *facilitator*) φυσικά πάντα με την χρήση εκπαιδευτικών μεθόδων.

Παράλληλα με τις πιο πάνω μεθοδολογίες, οι οποίες συμβάλλουν στη μεταφορά της μάθησης «από την τάξη» (*off -the- job learning*) στο χώρο εργασίας, η Ακαδημία προωθεί και τη χρησιμοποίηση μεθοδολογιών μάθησης «μέσα από την εργασία» (*on -the- job learning*). Τέτοιες μεθοδολογίες είναι το *Coaching* (Καθοδήγηση/Προγύμναση), το *Action Learning* (ομάδες αλληλοϋποστήριξης) και ο δομημένος διάλογος μεταξύ εμπλεκόμενων για συναινετική αντιμετώπιση πολύπλοκων ζητημάτων. Οι μεθοδολογίες μάθησης «μέσα από την εργασία» έχουν το πλεονέκτημα ότι δεν απαιτούν τη μεταφορά της μάθησης, και επομένως ούτε το ξεπέρασμα των δυσκολιών και εμποδίων για την πραγματοποίηση της μεταφοράς, δεδομένου ότι αυτές εστιάζονται στην πραγματική εργασία που οι εκπαιδευόμενοι έχουν να επιτελούν ή σε πραγματικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν κατά την εκτέλεσή της. Στις περιπτώσεις αυτές η απόσταση μεταξύ μάθησης και εργασίας εκμηδενίζεται.

Επιπρόσθετα, είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι η Ακαδημία προωθεί τη μάθηση, όχι μόνο σε ατομικό, αλλά και σε ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο διότι η Ακαδημία θεωρεί ακριβώς ότι δεν είναι μόνο τα άτομα που μαθαίνουν. Υποκείμενα μάθησης μέσα στους Οργανισμούς μπορούν να είναι επίσης ομάδες ατόμων που εργάζονται από κοινού για τη πραγματοποίηση συγκεκριμένων έργων και που πιθανόν να έχουν συγκεκριμένες ομαδικές ανάγκες μάθησης,

καθώς επίσης και οι ίδιοι οι Οργανισμοί στο σύνολό τους.
(http://www.mof.gov.cy/mof/capa/cyacademy.nsf/page07_gr/page07_gr?OpenDocument)

Τέλος, σημειώνουμε ότι με βάση τις σχετικές Αποφάσεις του Υπουργικού Συμβουλίου που διέπουν τη λειτουργία της ΚΑΔΔ, τα επιμορφωτικά προγράμματα που οργανώνει, απευθύνονται κατά κύριο λόγο σε δημόσιους υπαλλήλους και, όπου είναι εφικτό, σε Λειτουργούς του ευρύτερου δημόσιου τομέα (Ημικρατικοί Οργανισμοί, Αρχές Τοπικής Διοίκησης κ.α.). Κάθε εξάμηνο κυκλοφορεί από την ΚΑΔΔ εγκύκλιος προς όλα τα Υπουργεία/Τμήματα/Υπηρεσίες με την οποία απευθύνεται πρόσκληση για δήλωση συμμετοχής στα προγράμματα της ΚΑΔΔ τα οποία απευθύνονται στους νεοεισερχόμενους υπαλλήλους στην Κυπριακή δημόσια υπηρεσία. Για τα υπόλοιπα προγράμματα η συγκέντρωση και προώθηση των δηλώσεων συμμετοχής αποτελεί ευθύνη του Πυρήνα Μάθησης της κάθε Υπηρεσίας σε συνεργασία με τη Διεύθυνση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

4.1. Ορισμός

Αξιολόγηση ή εκτίμηση εργαζομένου είναι η διαδικασία αξιολόγησης, αναγνώρισης, εκτίμησης του εργαζομένου με σκοπό να οριστεί ο βαθμός στον οποίο αυτός έφερε εις πέρας τη δουλειά του αποδοτικά.

Η αξιολόγηση είναι μια σημαντική λειτουργία της ΔΑΠ καθώς σχετίζεται μακροχρόνια με την επιτυχία του οργανισμού. Οι πληροφορίες και τα δεδομένα που προκύπτουν από την διαδικασία της αξιολόγησης είναι χρήσιμα τόσο για την επιχείρηση όσο και για τον ίδιο τον εργαζόμενο. Ένα σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να είναι απλό, σαφές για όλους, αποδεκτό από τους αξιολογούμενους, αξιόπιστο, ταιριαστό με τις ιδιαιτερότητες του κάθε οργανισμού και αποδοτικό. Τα οφέλη από την αξιολόγηση είναι ότι διαπιστώνεται ποιοι εργαζόμενοι είναι ικανοί και τα καταφέρνουν στην δουλειά τους και ποιοι όχι, βελτιώνεται η απόδοσή τους, γίνονται πιο αποτελεσματικές οι τοποθετήσεις με βάση τις ικανότητες και τις επιδόσεις τους κ.α. (Α.Σ. Χυτήρης 2001: 221)

4.2. Σκοπός της απόδοσης αξιολόγησης

Κάθε οργανισμός που χρησιμοποιεί το σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να έχει τις απαιτούμενες ικανότητες για να είναι αποτελεσματικό. Σκοπός της διαδικασίας της αξιολόγησης είναι να εκτιμήσει και να επηρεάσει τη συμβολή του εργαζόμενου στην αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας.

Η απόδοση της αξιολόγησης των εργαζομένων όπου συνοδεύεται με την βαθμολογία αποσκοπεί συχνά βάση για προαγωγή ή μεταβολή προσωπικού ή μισθολογικές μεταβολές ή εξέλιξη των εργαζομένων και συμβάλλει στον εντοπισμό αναγκών εκπαίδευσης και εξέλιξης των εργαζομένων.

Επιπρόσθετα, η αξιολόγηση σκοπεύει να υποκινήσει τους εργαζόμενους για την δημιουργία και διατήρηση ενός υψηλού επίπεδου απόδοσης. Βοηθά τους εργαζόμενους στον καθορισμό ατομικών στόχων, στην ενίσχυση τους αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων και ενισχύεται το αίσθημα υπευθυνότητας. Παράλληλα βοηθά τους προϊστάμενους και τους υφιστάμενους να διατηρούν και να καλυτερεύουν τις μεταξύ τους σχέσεις έτσι ώστε να είναι σε θέση να ανακαλύπτουν τα αίτια των προβλημάτων καθώς και να εξακριβώνεται αν ένας υπάλληλος είναι κατάλληλος για μία θέση εργασίας ή αν γίνεται σωστή χρήση των δεξιοτήτων και των ταλέντων του στην θέση που έχει τοποθετηθεί. (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

4.3. Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης στη Δημόσια Υπηρεσία

Το κοινό πλαίσιο αξιολόγησης (ΚΠΑ) είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται τα τελευταία χρόνια από δημόσιους οργανισμούς σε όλη της Ευρώπη και παρέχει την δυνατότητα χρήσης τεχνικών διοίκησης ποιότητας για βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων έτσι ώστε να προσφέρουν καλύτερες υπηρεσίες στον πολίτη. Στην Κύπρο εφαρμόστηκε πιλοτικά σε εθελοντική βάση το 2004 και η αξιολόγηση των πορισμάτων έγινε από το Υπουργικό Συμβούλιο το 2007 με αποτέλεσμα την συστηματική προώθηση την εφαρμογή του ΚΠΑ.

Η φιλοσοφία της ΚΠΑ βασίζεται στο ότι τα άριστα αποτελέσματα ως προς την οργανωτική απόδοση, τους πελάτες, πολίτες και την κοινωνία βασίζεται στην ηγεσία, την στρατηγική, τον

προγραμματισμό, το ανθρώπινο δυναμικό, τις συνεργασίες και τους πόρους και τις διοικητικές διαδικασίες.

Μέχρι στιγμής μεγάλος αριθμός Τμημάτων / Υπηρεσιών του δημοσίου προχώρησε στην εφαρμογή του μοντέλου και σε κάποια από αυτά η αξιολόγηση έχει ήδη ολοκληρωθεί και καταρτίστηκε σχέδιο δράσης, ενώ μεγάλο φάσμα δημοσίων οργανισμών έχει επιδείξει ενδιαφέρον ως προς την εφαρμογή του

4.4. Σύστημα αξιολόγησης Απόδοσης Προσωπικού στη Δημόσια Υπηρεσία

Σύμφωνα με το άρθρο 50 του Περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμου ετοιμάζονται και υποβάλλονται στην Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας, για όλους τους υπαλλήλους, Ετήσιες και Υπηρεσιακές Εκθέσεις οι οποίες συντάσσονται από τριμελή ομάδα αξιολόγησης και ικανοποιούνται μετά τη σύνταξη τους στους υπαλλήλους που μας αφορούν.

Πρόκειται για δύο είδη υπηρεσιακών εκθέσεων: για τους υπαλλήλους που είναι επί δοκιμασία διορισμένοι σε μόνιμοι θέση χρησιμοποιούνται αυτές που γίνονται ανά εξάμηνο. Η τελευταία εξαμηνιαία έκθεση υποβάλλεται πριν από την λήξη της περιόδου και συνοδεύεται με σύσταση κατά πόσο ο διορισμός τους υπαλλήλου θα επικυρωθεί ή θα παραταθεί ο διορισμός του ή θα τερματιστεί. Οι ετήσιες εκθέσεις οι οποίες γίνονται μετά την επικύρωση του διορισμού των υπαλλήλων σε μόνιμη θέση υποβάλλονται στην Επιτροπή μεταξύ της 1^{ης} Ιανουαρίου και της 31^{ης} Μαρτίου κάθε χρόνο και αναφέρονται στο προηγούμενο ημερολογιακό έτος.

Οι υπηρεσιακές εκθέσεις συντάσσονται από τριμελής ομάδα αξιολόγησης στην οποία απαραίτητα μετέχουν ο διοικητικά προϊστάμενος, ο άμεσος προϊστάμενος του αξιολογούμενου υπαλλήλου και ο Προϊστάμενος του οικείου τμήματος είτε ο ιεραρχικά ανώτερος του άμεσα προϊστάμενου του αξιολογούμενου υπαλλήλου όπου κατέχει μισθοδοτικά ανώτερη θέση.

Η αξιολόγηση των υπαλλήλων θα πρέπει να είναι όσο πιο αντικειμενική και δίκαια γι' αυτό και θα πρέπει οι εποπτεύοντες λειτουργοί των υπαλλήλων, κατά την διάρκεια του έτους, να σημειώνουν τις εξαιρετικά επιδόσεις, τις παραλείψεις και τις ελλείψεις των υπαλλήλων. Επίσης, θα πρέπει ο προϊστάμενος που εκτελεί την αξιολόγηση να μην επηρεάζεται από τυχόν

γνώμες άλλων υπαλλήλων και να μην διστάζει για το συμφέρον τόσο της υπηρεσίας όσο και του αξιολογούμενου. (<http://kypseli.ouc.ac.cy/bitstream/handle/11128/1371/MBA-2013-00121.pdf?sequence=1>)

4.5. Δυσκολίες στην αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων

Υπάρχουν πάρα πολλές αδυναμίες ως προς το σύστημα αυτό στην Δημόσια Υπηρεσία με αποτέλεσμα οι υπάλληλοι να χάνουν το ενδιαφέρον και ενθουσιασμό τους για εργασίας. Αυτό συμβαίνει γιατί η Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας δυσκολεύεται να επιτελέσει αξιοκρατικά το έργο της και να επιλέξει τους κατάλληλους για προαγωγές αφού οφείλεται στις ατέλειες του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων όπου τυχαίνει το φαινόμενο σχεδόν της ισοπέδωσης στο βαθμό «εξάίρετος». Έτσι οι πραγματικά ικανοί αξιολογούνται το ίδιο με τους χαμηλότερα άξιους υπαλλήλους με αποτέλεσμα να μην υπάρχουν κίνητρα για περαιτέρω βελτίωση της απόδοσης τους. Αυτό συμβαίνει και με τις προαγωγές Διευθυντών / Προϊσταμένων όπου η Δημόσια Υπηρεσία για τον πιο πάνω λόγο που αναφέραμε δίνει βαρύτητα στο κριτήριο Αρχαιότητα δηλ πόσα χρόνια υπηρεσίας εκτέλεσε ο υπάλληλος και πάλι λοιπόν με αυτό τον τρόπο δεν επιλέγονται οι κατάλληλοι υποψήφιοι για προαγωγή.

(http://www.psc.gov.cy/psc/psc.nsf/news_gr/news_gr?OpenDocument)

Το μέγεθος του προβλήματος φαίνεται στον πιο κάτω πίνακα και συγκεκριμένα το 2013 όπου σε ποσοστό 61,89% αξιολογήθηκε σε όλα τα στοιχεία «Εξάίρετος» αν και αξίζει να παρατηρήσουμε ότι χρόνο με τον χρόνο μειώνεται αυτό το ποσοστό σημαντικά κατά το 7% περίπου. Θεωρείται αρνητική βαθμολογία στο επίπεδο «Μέτριος» ή «Ανεπαρκής».

Πίνακας: Αξιολόγηση δημοσίων υπαλλήλων για τρία έτη

Επίπεδο αξιολόγησης	Ποσοστιαία αναλογία		
	2011	2012	2013
i) Σε όλα τα στοιχεία Εξάίρετος (8 από τα 8)	69,03%	65,17%	61,89%
ii) Σε όλα τα στοιχεία Εξάίρετος πλην ενός, χωρίς	26,04%	29,69%	31,72%

οποιαδήποτε αρνητικά*			
iii) Στα περισσότερα στοιχεία Εξάιρετος, χωρίς αρνητικά	3,88%	3,93%	3,23%
iv) Στα μισά στοιχεία Εξάιρετος, χωρίς αρνητικά (4 από 8	0,23%	0,34%	0,26%
v) Σε τουλάχιστον 3 από 8 στοιχεία Εξάιρετος, χωρίς αρνητικά	0,13%	0,11%	0,09%
vi) Σε 1-2 στοιχεία Εξάιρετος, χωρίς αρνητικά	0,10%	0,11%	0,11%
vii) Σε κανένα στοιχείο Εξάιρετος	0,07%	0,12%	0,15%
viii) Θεωρήθηκαν άκυρες οι Εκθέσεις	0,52%	0,53%	2,55%

Πηγή: Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας, Ετήσια Έκθεση 2014,

[http://www.psc.gov.cy/psc/psc.nsf/All/C7F990E9B8886C60C2257E7400348E2E/\\$file/Ekthesi%202014.pdf?OpenElement](http://www.psc.gov.cy/psc/psc.nsf/All/C7F990E9B8886C60C2257E7400348E2E/$file/Ekthesi%202014.pdf?OpenElement)

Ένα εξίσου από τα πιο σημαντικά αρνητικά στοιχεία του ισχύοντος συστήματος αξιολόγησης είναι η χρησιμοποίηση του ίδιου εντύπου αξιολόγησης και πανομοιότυπων κριτηρίων αξιολόγησης για όλους τους υπαλλήλους, ανεξάρτητα από το επίπεδο της θέσης και της μισθολογικής κλίμακας που κατέχουν.

Επομένως, είναι αναγκαίο να προωθηθεί τάχιστα η διαδικασία εισαγωγής του νέου συστήματος αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων, στα πλαίσια σχετικής κυβερνητικής απόφασης, που επιδιώκει να εισάγει διαφορετικά κριτήρια αξιολόγησης, με στόχο την εξάλειψη του φαινομένου της ισοπεδωτικής αξιολόγησης.

4.6. Νέο σύστημα αξιολόγησης των δημοσίων Υπαλλήλων

Το νέο σύστημα, προσχέδιο ακόμα, αξιολόγησης δημοσίων υπαλλήλων φέρει τον τίτλο «Οι περί Δημόσιας Υπηρεσίας (Αξιολόγηση Υπαλλήλων) Κανονισμοί του 2015» .

Με το προωθούμενο προσχέδιο Κανονισμών καθορίζεται αναλυτικό πλαίσιο ικανοτήτων και κριτηρίων το οποίο συνδέεται με την υπηρεσιακή ανέλιξη των υπαλλήλων σε θέσεις

προαγωγής και διατμηματικής προαγωγής (δηλ. μέχρι την Κλ. Α13). Επίσης, στοχεύει στην ανάπτυξη και βελτίωση της απόδοσης όλων των υπαλλήλων όλων των βαθμίδων.

Εισάγεται νέος τρόπος βαθμολογίας των αξιολογήσεων που γίνονται για διαπίστωση της καταλληλότητας των υπαλλήλων καθώς και η αξιολόγηση διαφοροποιείται ανά ιεραρχικό επίπεδο προσωπικού, για σκοπούς ανέλιξης σε θέσεις προαγωγής ή διατμηματικής προαγωγής. Το πιο σημαντικό είναι ότι δεν θα βαθμολογούνται όλοι οι υπάλληλοι το ίδιο καθώς εισάγεται καθοδηγητικός μηχανισμός ποσοτώσεων (Guided Distribution) και η απόδοση των υπαλλήλων, με βάση τη βαθμολογία τους, θα αξιοποιείται ως κριτήριο επιλεξιμότητας και επιλογής σε θέσεις προαγωγής και διατμηματικής προαγωγής. Στους Κανονισμούς περιλαμβάνονται επίσης, ως σχετικά Παραρτήματα, τα νέα έντυπα για τις εξαμηνιαίες και ετήσιες αξιολογήσεις ανά ιεραρχικό επίπεδο. (<http://www.reform.gov.cy/crcs/crcs.nsf/All/E7991AEBB6EDA5A2C2257EAD00332224?OpenDocument>)

4.6.1. Βασικές Αρχές και στόχους του νέου συστήματος

Βασικές Αρχές τους συστήματος:

- Αξιοποίηση του συστήματος για σκοπούς ανάπτυξης και επιμόρφωσης του προσωπικού, όχι μόνο για σκοπούς προαγωγής.
- Διαφοροποίηση των κριτηρίων αξιολόγησης και αύξησης του αριθμού των εντύπων με βάση τα ιεραρχικά επίπεδα λαμβάνοντας υπόψη το επίπεδο ευθύνης τους
- Διεύρυνσης της κλίμακας βαθμολόγησης

Το σύστημα στοχεύει:

- Στον τρόπο αξιολόγησης να είναι συνεπής, δίκαιος και αντικειμενικός,
- Στη σαφήνεια ως προς το αναμενόμενο επίπεδο απόδοσης και τις συμπεριφορές που πρέπει να επιδεικνύει το κάθε επίπεδο προσωπικού,
- Στον εντοπισμό των τομέων βελτίωσης και προσωπικής ανάπτυξης του κάθε ατόμου, στην αξιολόγηση της δυνατότητας του για προαγωγή και στην παροχή καθοδήγησης ,
- Στην διαμόρφωση της σωστής κουλτούρας και νοοτροπίας σε θέματα απόδοσης,
- Στην ενδυνάμωση της επικοινωνίας μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων και στην βελτίωση της παραγωγικότητας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1. Σχεδιασμός και διεξαγωγή έρευνας

Η ποσοτική έρευνα ήταν αυτή που χρησιμοποιήθηκε για τη διεξαγωγή της συγκεκριμένης εργασίας. Το ερωτηματολόγιο το οποίο προτιμήθηκε και επισυνάπτεται ως παράρτημα στο τέλος της εργασίας, είναι ένας τρόπος γρήγορος και καθόλου δαπανηρός για την συλλογή των δεδομένων. Οι δεκαεπτά ερωτήσεις ήταν σύντομες και απλές και εκτελέστηκαν μέσω του google drive όπου ακολούθησε η κοινοποίηση με το μέσο της κοινωνικής δικτύωσης (Facebook) για να απαντηθούν. Σε κάποια άτομα στάλθηκε ο σύνδεσμος από το google drive στο email τους εφόσον δεν διέθεταν Facebook. Δεν παραλήφθηκε φυσικά προηγουμένως η πιλοτική έρευνα για την διαπίστωση πιθανού λάθους.

Οι απαντήσεις που καλούνταν οι ερωτώμενοι να δώσουν ήταν σε μορφή κλίμακας βαθμολόγησης ή σε πολλαπλές επιλογές έτσι ώστε να μπορούν οι συμμετέχοντες να απαντήσουν εύκολα και γρήγορα αλλά και για να γίνει ευκολότερα η επεξεργασία των δεδομένων. Έλαβα 51 πλήρως συμπληρωμένα ερωτηματολόγια από εργαζόμενους Δημοσίου τομέα με αντίστοιχο ποσοστό επιτυχίας 100%. Χρησιμοποίησα για την ανάλυση των στοιχείων το πρόγραμμα Excel για να παρουσιάσω τους πίνακες και τα διαγράμματα της έρευνας μου.

5.1.1. Το Ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε για την διεξαγωγή της έρευνας που επιθυμούμε να αναλύσουμε δηλαδή το ανθρώπινο δυναμικό στην Δημόσια Υπηρεσία εστιάζοντας σε τρία ερευνητικά ερωτήματα. Οι ερωτήσεις που περιλαμβάνει έγιναν μετά από μελέτη του θεωρητικού μέρους της βιβλιογραφικής ανασκόπησης.

Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει τα δημογραφικά στοιχεία με σκοπό να συλλέξει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες του δείγματος σχετικά με το φύλο, ηλικία, παιδιά, μορφωτικό επίπεδο, χρόνια υπηρεσίας στην Δ.Υ. και θέση που κατέχουν.

Το δεύτερο μέρος αφορά ερωτήσεις που προσπαθούν να εντοπίσουν πόσο σημαντική θεωρείται η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Δημόσια Υπηρεσία από τους εργαζόμενους. Πιο συγκεκριμένα αυτό γίνεται μέσω των ερωτήσεων που αφορούν την εκπαίδευση και την αξιολόγηση της απόδοσης αφού πάνω σε αυτές τις λειτουργίες της εστιάζεται και η έρευνα μας.

Επίσης, οι ερωτώμενοι καλούνται να απαντήσουν σε κάποιες ερωτήσεις σχετικές με την εκπαίδευση με σκοπό να ερευνήσουμε τις αντιλήψεις τους για την εκπαίδευση που δέχονται στην Δημόσια Υπηρεσία. Παράλληλα, φαίνονται οι απόψεις των δημοσίων υπαλλήλων για το υφιστάμενο σύστημα εκπαίδευσης και αν υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης.

Επιπρόσθετα, στο ίδιο μέρος τα άτομα καλούνται να απαντήσουν σε μερικές ερωτήσεις προκειμένου να διαπιστωθεί κατά πόσο ικανοποιημένοι είναι από τον τρόπο αξιολόγησης της απόδοσης που ισχύει στην Δημόσια Υπηρεσία. Έτσι με όλες αυτές τις ερωτήσεις αποτυπώνεται η συνολική εικόνα του Δημοσίου τομέα.

5.1.2. Δειγματοληψία

Η δειγματοληψία πραγματοποιήθηκε τον Ιανουάριο του 2016. Το δείγμα επιλέγει με απλή τυχαία δειγματοληψία και αποτέλεσαν από Δημόσιους Υπαλλήλους της Κύπρου. Έλαβαν μέρος συνολικά 31 γυναίκες και 20 άντρες ηλικίας από 18 ετών ως άνω των 56 ετών έγγαμοι ή άγαμοι με ή χωρίς παιδιά ανεξαρτήτου μορφωτικού επιπέδου και θέσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ

6.1. ΜΕΡΟΣ Α΄: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

6.1.1. Παρουσίαση των Δημογραφικών χαρακτηριστικών

Συνολικά είχαμε 51 απαντήσεις εκ των οποίων οι 31 είναι γυναίκες (60,8%) και 20 άντρες (39,2%). Η πλειοψηφία με 24 άτομα (47%) είναι ηλικίας μέχρι και 35 ετών και 21 άτομα (41,2%) ηλικίας από 36 ετών μέχρι 45 ετών. Πέντε άτομα (9,8%) από τους συμμετέχοντες είναι πάνω των 45 ετών και μόνο ένα άτομο άνω των 56 ετών.

Πίνακας 2: Ηλικία

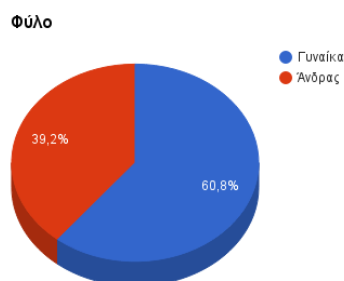
ΕΠΙΛΟΓΕΣ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ/ (ΑΤΟΜΑ)	ΠΟΣΟΣΤΟ (%)
Μέχρι και 35	24	47%
36-45	21	41.2%
46-55	5	9.8%
Άνω των 56	1	2%
Σύνολο	51	100%

Πίνακας 1: Φύλο

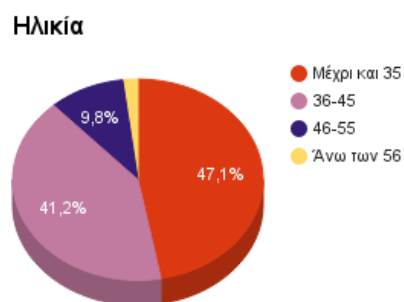
ΕΠΙΛΟΓΕΣ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ/ (ΑΤΟΜΑ)	ΠΟΣΟΣΤΟ (%)
Άνδρας	20	39,2%
Γυναίκα	31	60,8%
Σύνολο	51	100%

Όσο αφορά την οικογενειακή κατάσταση των ερωτώμενων προκύπτει ότι 37 άτομα (72,59%) είναι έγγαμοι και δέκα άτομα (19,61%) είναι ανύπαντρα. Τα 26 άτομα (51%) έχουν μέχρι 2 παιδιά καθώς και 19 άτομα (39,3%) δεν έχουν καθόλου παιδιά. Μόνο δύο άτομα από τις κατηγορίες διαζευγμένος/χήρος και με συμβίωση μας έχουν απαντήσει στο ερωτηματολόγιο. Έξι άτομα απάντησαν ότι έχουν από 3 μέχρι και 4 παιδιά και όπως φαίνεται ότι είναι πλέον σπάνιο μια οικογένεια να αποτελείται από πέντε μέλη και άνω.

Σχεδιάγραμμα 1: Φύλο



Σχεδιάγραμμα 2: Ηλικία



Πίνακας 3: Οικογενειακή κατάσταση

ΕΠΙΛΟΓΕΣ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ Α/(ΑΤΟΜΑ)	ΠΟΣΟΣΤ Ο (%)
Άγαμος/η	10	19.61%
Έγγαμος/η	37	72.59%
Διαζευγμένος/Χήρος	2	3.9%
Συμβίωση	2	3.9%
Σύνολο	51	100%

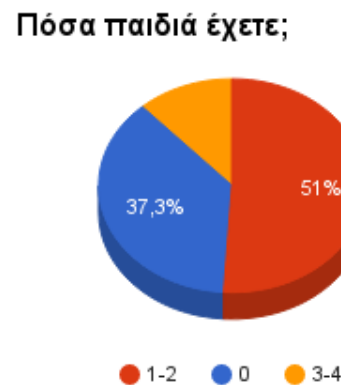
Πίνακας 4: Πόσα παιδιά έχετε;

ΕΠΙΛΟΓΕΣ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ/ (ΑΤΟΜΑ)	ΠΟΣΟΣΤΟ (%)
0	19	37.3%
1-2	26	51%
3-4	6	11.7%
5-6	0	0%
7+	0	0%
Σύνολο	51	100%

Σχεδιάγραμμα 3: Οικογενειακή κατάσταση



Σχεδιάγραμμα 4: Πόσα παιδιά έχετε;

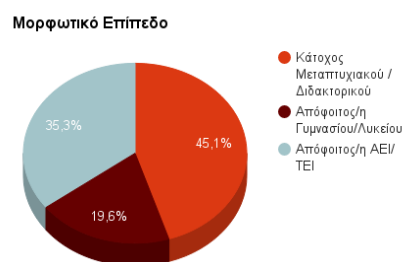


Οι περισσότεροι εργαζόμενοι, 23 άτομα (45,1%), στην Δημόσια Υπηρεσία της Κύπρου κατέχουν μεταπτυχιακό ή και διδακτορικό δίπλωμα και ακολουθούν 18 ερωτώμενοι (35,3%) που κατέχουν πτυχίο ΑΕΙ Ή ΤΕΙ. Τα λιγότερα άτομα μόλις 10 (19,6%) από τους ερωτώμενους είναι απόφοιτοι γυμνασίου ή λυκείου. Από τους συμμετέχοντες στην έρευνα τα 23 άτομα (45,1%) έχουν προϋπηρεσία στο δημόσιο τομέα από 11-20 έτη και 18 άτομα (35,3%) από 6-10 έτη. Πέντε άτομα (9,8%) εργάζονται στο δημόσιο τομέα λιγότερα από πέντε έτη καθώς επίσης πέντε άτομα εξίσου παραμένουν περισσότερα από 20 έτη.

Πίνακας 5: Μορφωτικό επίπεδο

ΕΠΙΛΟΓΕΣ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ/(ΑΤΟΜΑ)	ΠΟΣΟΣΤΟ (%)
Απόφοιτος/η Δημοτικού	0	0%
Απόφοιτος/η Γυμνασίου/Λυκείου	10	19.6%
Απόφοιτος/η ΑΕΙ/ΤΕΙ	18	35.3%
Κάτοχος Μεταπτυχιακού /Διδακτορικού	23	45.1%
Σύνολο	51	100%

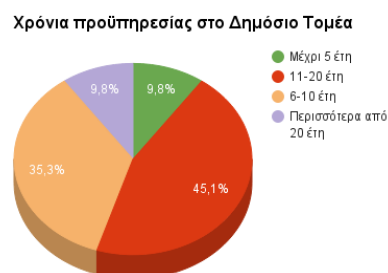
Σχεδιάγραμμα 5: Μορφωτικό επίπεδο



Πίνακας 6: Χρόνια προϋπηρεσίας

ΕΠΙΛΟΓΕΣ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΗΤΑ/(ΑΤΟΜΑ)	ΠΟΣΟΣΤΟ (%)
Μέχρι 5 έτη	5	9.8%
6-10 έτη	18	35.3%
11-20 έτη	23	45.1%
Περισσότερα από 20 έτη	5	9.8%
Σύνολο	51	100%

Σχεδιάγραμμα 6: Χρόνια προϋπηρεσίας

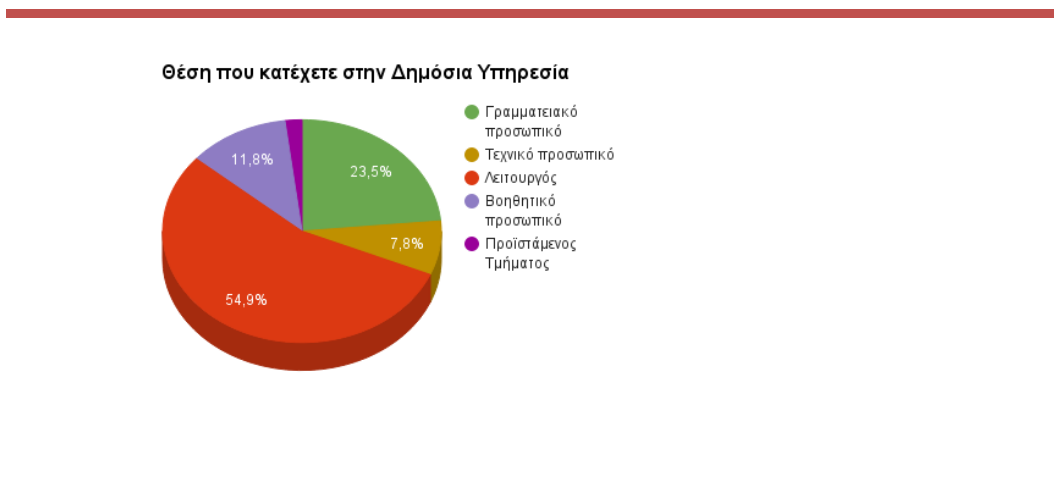


Από τους συμμετέχοντες της έρευνας το 54,9% είναι Λειτουργοί, το 23,5% αφορά γραμματειακό προσωπικό, το 11,8% είναι βοηθητικό προσωπικό, το 7,8% είναι τεχνικό προσωπικό, το 2% προϊστάμενος τμήματος και με μηδενική ένδειξη στην θέση του γενικού διευθυντή/διευθυντή. Φαίνεται ότι δεν προάγονται αρκετά άτομα σε διευθυντικές θέσεις ή δεν έχουν την ευκαιρία να διεκδικήσουν υψηλότερη βαθμίδα.

Πίνακας 7: Θέση που κατέχετε στην Δημόσια Υπηρεσία

ΕΠΙΛΟΓΕΣ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ/ (ΑΤΟΜΑ)	ΠΟΣΟΣΤΟ (%)
Γενικός Διευθυντής/Διευθυντής Προϊστάμενος Τμήματος	0	0%
Λειτουργός	28	54.9%
Γραμματειακό προσωπικό	12	23.5%
Τεχνικό προσωπικό	4	7.8%
Βοηθητικό προσωπικό	6	11.8%
Σύνολο	51	100%

Σχεδιάγραμμα 7: Θέση που κατέχετε στην Δημόσια Υπηρεσία



6.2. ΜΕΡΟΣ Β': ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ-ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ-ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Τα περισσότερα άτομα με ποσοστό 54,9% απάντησαν ότι το δίπλωμα ή το πτυχίο τους έχει άμεση σχέση με την εργασία την οποία εκτελούν. Εντούτοις όμως ένα μεγάλο εξίσου ποσοστό 45,1% το δίπλωμα ή το πτυχίο τους δεν έχει καθόλου σχέση με την εργασία και τα καθήκοντα στην Δημόσια Υπηρεσία. Ίσως και αυτά τα άτομα να νιώθουν αδικημένα ως προς την μορφή εργασίας που τους ανατέθηκε με βάση τα προσόντα τους. Ίσως ακόμα λόγω μη σωστής κατανομής προσόντων και γνώσεων στην κατάλληλη θέση εργασίας κάποιου υπάλληλου να μην μπορούν να ανταπεξέλθουν στα καθήκοντα του Τμήματος, με αποτέλεσμα να δημιουργείται πρόβλημα και στους άλλους συναδέλφους επειδή επιβαρύνονται περισσότερη δουλειά. Για να υπάρξει σωστή λειτουργία και οργάνωση του τμήματος οι υπεύθυνοι θα πρέπει να τοποθετήσουν τα σωστά άτομα στις κατάλληλες θέσεις. Έτσι λοιπόν

ο ρόλος της ΔΑΔ γίνεται ακόμα πιο σημαντικός αφού όπως και στην βιβλιογραφία αναφέρουμε ότι καθήκον της είναι να καθορίζει τον καταλληλότερο αριθμό και τύπο εργαζομένων, στις κατάλληλες θέσεις.

Πίνακας 8: Το δίπλωμα ή το πτυχίο σας έχει άμεση σχέση με την εργασία που εκτελείτε;

ΕΠΙΛΟΓΕΣ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ/ (ΑΤΟΜΑ)	ΠΟΣΟΣΤΟ (%)
Ναι	28	54.9%
Όχι	23	45.1%
Σύνολο	51	100%

Σχεδιάγραμμα 8: Το δίπλωμα ή το πτυχίο σας έχει άμεση σχέση με την εργασία που εκτελείτε;



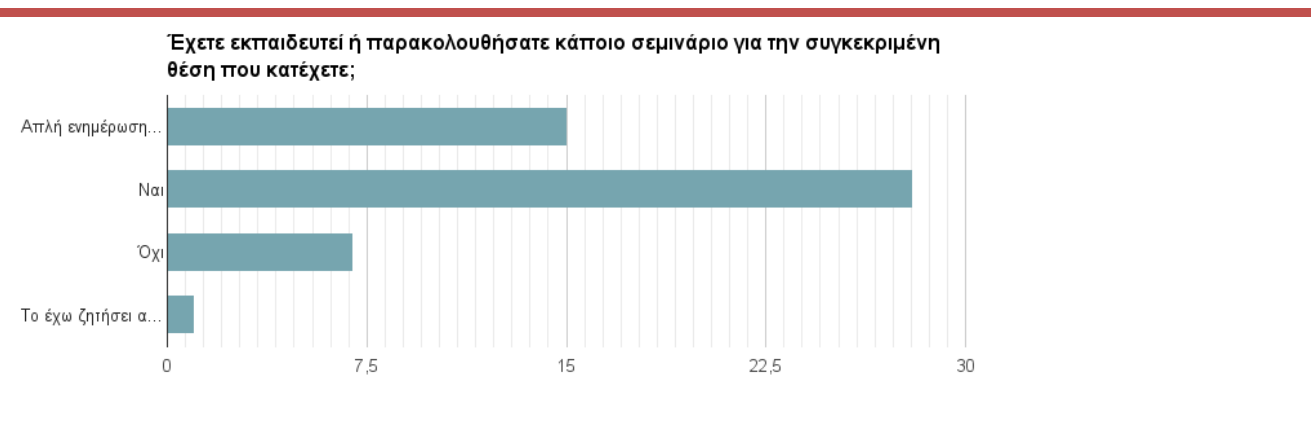
Θετικό είναι ότι το μεγαλύτερο ποσοστό 54,9% των ερωτώμενων έχουν εκπαιδευτεί ή παρακολουθήσει κάποιο σεμινάριο σχετικό με την θέση που κατέχει. Η συστηματική *εκπαίδευση* του προσωπικού είναι μια πάρα πολύ σημαντική λειτουργία της ΔΑΔ. Όπως είδαμε στην προηγούμενη ερώτηση κάποια από αυτά τα άτομα ίσως να μην έχουν σχετικό δίπλωμα ή πτυχίο με την θέση που κατέχουν άρα ούτε και τις κατάλληλες γνώσεις, οπότε αν έχοντας εκπαιδευτεί ή παρακολουθήσει κάποιο σεμινάριο σίγουρα θα οδηγήσει στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην ανάπτυξη των ικανοτήτων τους ενώ επίσης βελτιώνει την ατομική απόδοση τους και συνεισφέρει στην συνολική ανάπτυξη του οργανισμού.

Έτσι τα ωφέληματα που επωμίζονται από την κατάλληλη εκπαίδευση των ατόμων είναι πάρα πολλά γι' αυτό και θα πρέπει όλοι εργαζόμενοι στην Δημόσια υπηρεσία να εκπαιδεύονται ανάλογα ή να παρακολουθούν κάποιο σχετικό σεμινάριο με την θέση εργασίας και τα καθήκοντα τους. Παρατηρούμε λοιπόν ότι το 29,4% απλά ενημερώθηκαν για τα καθήκοντα τους ενώ το 13,7% δεν έγινε ούτε αυτό. Ίσως να μην κυκλοφόρησε ενημερωτική εγκύκλιος για να γνωρίζουν ότι υπάρχουν τέτοια σεμινάρια ή ακόμα θα έλεγα ότι αυτό έγκειται στο ενδιαφέρον του ατόμου για την συνεχής μάθηση. Ένα άτομο από τους ερωτώμενους παρόλο που έχει ζητήσει να εκπαιδευτεί ή να παρακολουθήσει κάποιο σεμινάριο δεν εισακούστηκε η επιθυμία του.

Πίνακας 9: Έχετε εκπαιδευτεί ή παρακολουθήσατε κάποιο σεμινάριο για την συγκεκριμένη θέση που κατέχετε;

ΕΠΙΛΟΓΕΣ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ /(ΑΤΟΜΑ)	ΠΟΣΟΣΤΟ (%)
Ναι	28	54.9%
Όχι	7	13.7%
Απλή ενημέρωση για τα καθήκοντα μου	15	29.4%
Το έχω ζητήσει αλλά δεν έγινε μέχρι τώρα	1	2%
Σύνολο	51	100%

Σχεδιάγραμμα 9: Έχετε εκπαιδευτεί ή παρακολουθήσατε κάποιο σεμινάριο για την συγκεκριμένη θέση που κατέχετε;



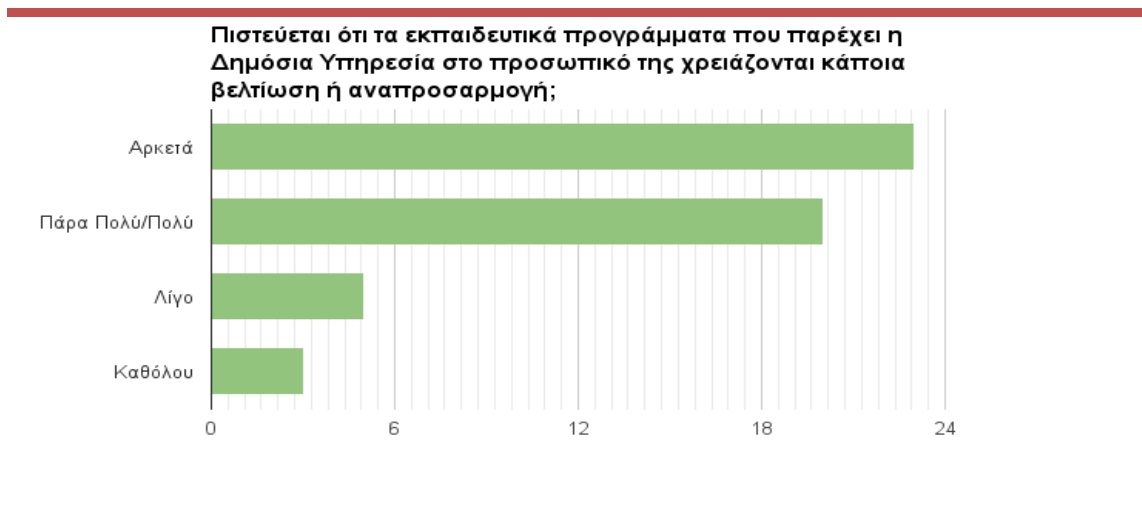
Εν συνεχεία διαπιστώνουμε ότι το ποσοστό 84,3% υποστηρίζουν ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρέχει η Δημόσια Υπηρεσία θα πρέπει να βελτιωθεί ή να αναπροσαρμοστεί αρκετά έως και πάρα πολύ. Τα άτομα εκφράζουν την δυσαρέσκεια και την απογοήτευση τους απέναντι στον τρόπο που χειρίζονται την εκπαίδευση τους καθώς δεν τους δίνετε η ευκαιρία να αναβαθμιστούν και να αυξήσουν τις ικανότητες τους για περαιτέρω παραγωγικότητα. Φυσικά το προσωπικό θα νιώθει ότι στερείται της ευκαιρίας για προαγωγή και προσωπική βελτίωση. Ίσως γι' αυτό και να υπάρχει το αποτέλεσμα όπως είδαμε στον πίνακα 7 όπου είναι μηδαμινά έως και καθόλου τα άτομα που κατέχουν θέση ως προϊστάμενοι και ως διευθυντές. Το ποσοστό των ερωτώμενων 9,8% δήλωσε ότι δεν

χρειάζεται ιδιαίτερη βελτίωση ή αναπροσαρμογή πάνω στα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρέχει η Δημόσια Υπηρεσία καθώς και το 5,9% δηλώνει ότι είναι ικανοποιημένο από αυτά.

Πίνακας 10: Πιστεύεται ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρέχει η Δημόσια Υπηρεσία στο προσωπικό της χρειάζονται κάποια βελτίωση ή αναπροσαρμογή;

ΕΠΙΛΟΓΕΣ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ/(ΑΤΟΜΑ)	ΠΟΣΟΣΤΟ (%)
Πάρα Πολύ/Πολύ	20	39.2%
Αρκετά	23	45.1%
Λίγο	5	9.8%
Καθόλου	3	5.9%
Σύνολο	51	100%

Σχεδιάγραμμα 10: Πιστεύεται ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρέχει η Δημόσια Υπηρεσία στο προσωπικό της χρειάζονται κάποια βελτίωση ή αναπροσαρμογή;



Στους επόμενους πίνακες είναι προφανές ότι οι ερωτώμενοι απαντούν στην ερώτηση ότι η εκπαίδευση/επιμόρφωση συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην εκτέλεση καθηκόντων, στην επαγγελματική ανέλιξη και ανύψωση ηθικού και αυτοπεποίθησης. Οι ερωτηθέντες συνδέουν την αποτελεσματικότητα της εργασίας με την επιμόρφωση που λαμβάνουν θεωρώντας ότι η συστηματικότερη εκπαίδευση και επιμόρφωση θα έφερνε θετικό αποτέλεσμα στην απόδοσή τους και άρα επαγγελματική και προσωπική ανέλιξη. Έτσι, όπως

μπορούμε να παρατηρήσουμε στους πιο κάτω πίνακες η πλειοψηφία με 52,9% και 27,5% πιστεύει πως με την εκπαίδευση θα αυξηθεί η παραγωγικότητα του πάρα πολύ και μέτρια αντίστοιχα, το 51% και 37,3% πιστεύει πως θα μπορεί να εκτελεί πάρα πολύ καλύτερα τα καθήκοντα του και μέτρια αντίστοιχα, το 33,3% και 29,4% δήλωσε πως θα του παρέχει πάρα πολύ σημαντική επαγγελματική ανέλιξη και μέτρια αντίστοιχα και το 54,9% και 21,6% απαντά ότι θα ανυψωθεί πάρα πολύ το ηθικό και η αυτοπεποίθηση του και μέτρια αντίστοιχα.

Εδώ επιβεβαιώνουμε με βάση την βιβλιογραφία μας ότι ο στόχος της ΔΑΠ είναι βασικός και πολύ μεγάλος εφόσον η σημασία της εκπαίδευσης είναι εμφανής και σημαντική για τον εργαζόμενο αλλά και για τον κάθε οργανισμό.

Σε ποιο βαθμό πιστεύεται ότι η εκπαίδευση/επιμόρφωση των εργαζομένων στην Δημόσια Υπηρεσία συμβάλλει στα παρακάτω

Πίνακας 11: Αύξηση παραγωγικότητας

ΕΠΙΛΟΓΕΣ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ/ (ΑΤΟΜΑ)	ΠΟΣΟΣΤ Ο (%)
Καθόλου	3	5.9%
Λίγο	7	13.7%
Μέτρια	14	27.5%
Πολύ/Πάρα Πολύ	27	52.9%
Σύνολο	51	100%

Πίνακας 12: Εκτέλεση καθηκόντων

ΕΠΙΛΟΓΕΣ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ/ (ΑΤΟΜΑ)	ΠΟΣΟΣΤ Ο (%)
Καθόλου	1	2%
Λίγο	5	9.8%
Μέτρια	19	37.3%
Πολύ/Πάρα Πολύ	26	51%
Σύνολο	51	100%

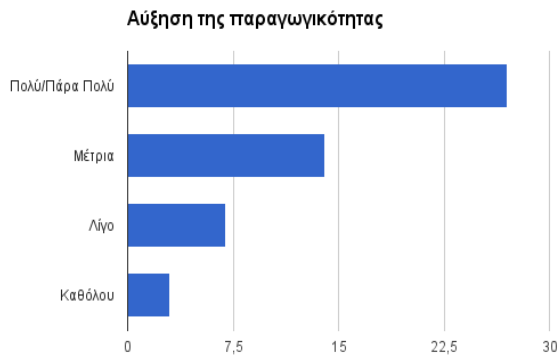
Πίνακας 14: Ανύψωση ηθικού και αυτοπεποίθησης

ΕΠΙΛΟΓΕΣ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ/ (ΑΤΟΜΑ)	ΠΟΣΟΣΤ Ο (%)
Καθόλου	2	3.9%
Λίγο	10	19.6%
Μέτρια	11	21.6%
Πολύ/Πάρα Πολύ	28	54.9%
Σύνολο	51	100%

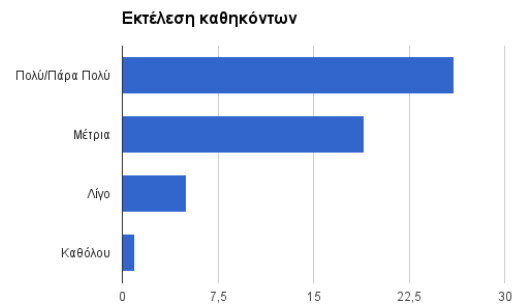
Πίνακας 13: Επαγγελματική ανέλιξη

ΕΠΙΛΟΓΕΣ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ/ (ΑΤΟΜΑ)	ΠΟΣΟΣΤΟ (%)
Καθόλου	10	19.6%
Λίγο	9	17.6%
Μέτρια	15	29.4%
Πολύ/Πάρα Πολύ	17	33.3%
Σύνολο	51	100%

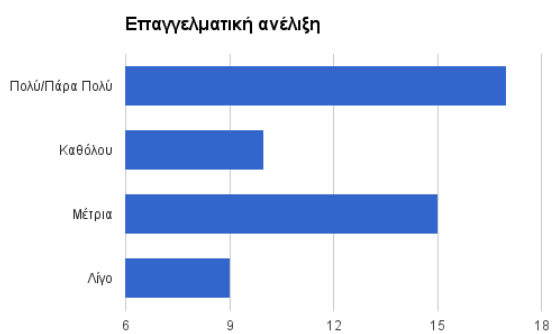
Σχεδιάγραμμα 11



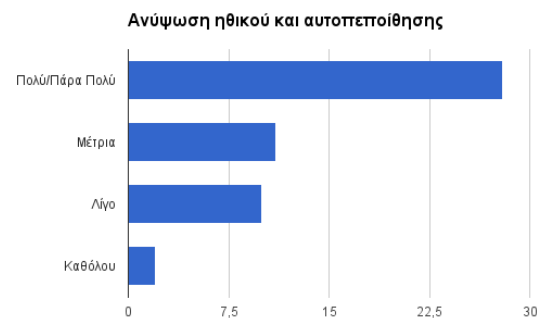
Σχεδιάγραμμα 12



Σχεδιάγραμμα 13



Σχεδιάγραμμα 14



Στην επόμενη ερώτηση που έγινε από τους ερωτώμενους εξετάζεται πόσο σημαντική θεωρείται η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Το 64,7% πιστεύει ότι η ΔΑΔ μπορεί να συμβάλει πάρα πολύ στην εκπαίδευση/ επιμόρφωση καθώς επίσης το ποσοστό 31,4% θεωρεί ότι μπορεί να συμβάλλει μέτρια. Η δυνατότητα αυτή ίσως οφείλεται όπως αναφέρω στην βιβλιογραφία ότι η Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων ανατίθεται σε εξειδικευμένα στελέχη

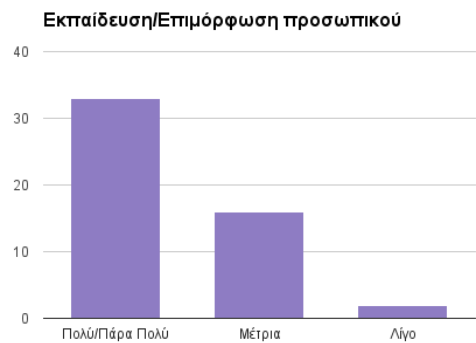
με σπουδές και εμπειρίες και έτσι είναι σε θέση ικανά άτομα κατευθύνονται προς την επίτευξη των στόχων και την επίλυση τυχόν προβλημάτων.

Σε ποιο βαθμό πιστεύεται ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να συμβάλει στα παρακάτω:

Πίνακας 15: Εκπαίδευση/Επιμόρφωση προσωπικού

Σχεδιάγραμμα 15

ΕΠΙΛΟΓΕΣ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ/(ΑΤΟΜΑ)	ΠΟΣΟΣΤΟ (%)
Καθόλου	0	0%
Λίγο	2	3.9%
Μέτρια	16	31.4%
Πολύ/Πάρα Πολύ	33	64.7%
Σύνολο	51	100%

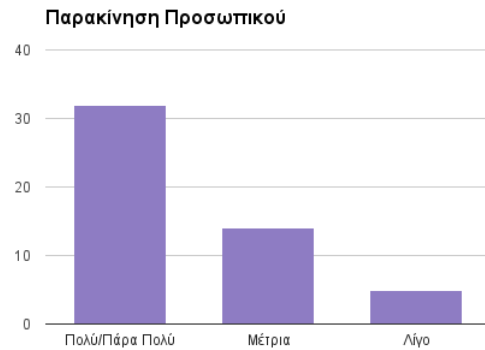


Τα περισσότερα άτομα με ποσοστό 90,2% πιστεύουν ότι η ΔΑΔ και συγκεκριμένα οι υπεύθυνοι μπορούν να παρακινήσουν το προσωπικό τους και φυσικά για καλύτερες αποδόσεις μέσω της σωστής και δίκαιης μεταχείρισης. Η καθοδήγηση, η επιβράβευση, η αναγνώριση είναι κάποιοι τρόποι που μπορούν να παρακινήσουν το προσωπικό για υψηλότερες αποδόσεις. Αν η ΔΑΔ, η διεύθυνση της, δείχνει ενδιαφέρον και προσοχή στην εργασία που γίνεται, αυτό θα δώσει περισσότερη αξία σε ότι κάνει ο κάθε εργαζόμενος. Ένα μικρό ποσοστό 9,8% πιστεύει πως η ΔΑΔ δεν βοηθά και τόσο έτσι ώστε να παρακινηθεί το προσωπικό.

Πίνακας 16: Παρακίνηση προσωπικού

Σχεδιάγραμμα 16

ΕΠΙΛΟΓΕΣ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ/(ΑΤΟΜΑ)	ΠΟΣΟΣΤΟ (%)
Καθόλου	0	0%
Λίγο	5	9.8%
Μέτρια	14	27.5%
Πολύ/Πάρα Πολύ	32	62.7%
Σύνολο	51	100%

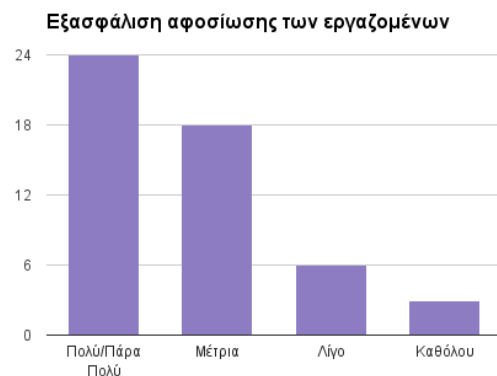


Εν συνεχεία του προηγούμενου πίνακα συνδέουμε και τον επόμενο εφόσον αν η ΔΑΔ παρακινήσει το προσωπικό της και επιβραβεύει τις προσπάθειες του κάθε εργαζόμενου, τότε θα εξασφαλίσει και την αφοσίωση τους. Άλλωστε αυτό υποστηρίζει το μεγαλύτερο ποσοστό 82,4% του δείγματος μας από μέτρια έως και πάρα πολύ και το 11,8% θεωρεί ότι η ΔΑΔ μπορεί να συμβάλει λίγο σε αυτό. Παρ' όλα αυτά υπάρχει ένα μικρό ποσοστό των εργαζομένων 5,9% όπου είναι αρνητικό στον ρόλο της ΔΑΔ προκειμένου να εξασφαλίσει την αφοσίωση τους. Ίσως είναι τα άτομα που νιώθουν ότι δεν έχουν δίκαια μεταχείριση από την ΔΑΔ και εκφράζουν έτσι την απογοήτευσή τους.

Πίνακας 17: Εξασφάλιση αφοσίωσης των εργαζομένων

Σχεδιάγραμμα 17 :

ΕΠΙΛΟΓΕΣ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ/ (ΑΤΟΜΑ)	ΠΟΣΟΣΤΟ (%)
Καθόλου	3	5.9%
Λίγο	6	11.8%
Μέτρια	18	35.3%
Πολύ/Πάρα Πολύ	24	47.1%
Σύνολο	51	100%

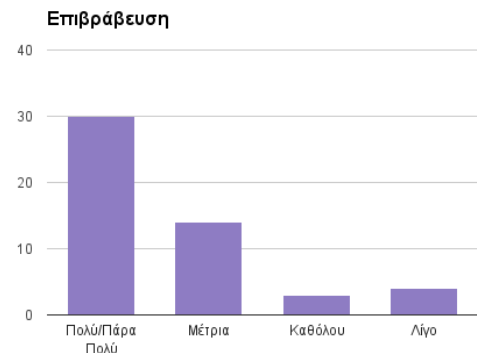


Η συνεχής επιβράβευση είναι κάτι που πρέπει να γίνεται από την ΔΑΔ γιατί αυτό σημαίνει ότι αναγνωρίζεται η προσπάθεια και η εργασία του κάθε εργαζόμενου. Το 58,8% δήλωσε ότι η ΔΑΔ συμβάλλει πάνω σε αυτό πάρα πολύ, το 27,5% μέτρια, το 7,8% λίγο και 5,9% καθόλου. Η επιβράβευση εκ μέρους της ΔΑΔ προς τους εργαζομένους επιφέρει αρκετά οφέλη εφόσον ανυψώνεται το ηθικό τους και παρακινούνται για υψηλότερες αποδόσεις. Όπως είδαμε και στον πίνακα 17 η επιβράβευση μπορεί να εξασφαλίσει στην συνέχεια την αφοσίωση των εργαζομένων.

Πίνακας 18: Επιβράβευση

ΕΠΙΛΟΓΕΣ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ/ (ΑΤΟΜΑ)	ΠΟΣΟΣΤ Ο (%)
Καθόλου	3	5.9%
Λίγο	4	7.8%
Μέτρια	14	27.5%
Πολύ/Πάρα Πολύ	30	58.8%
Σύνολο	51	100%

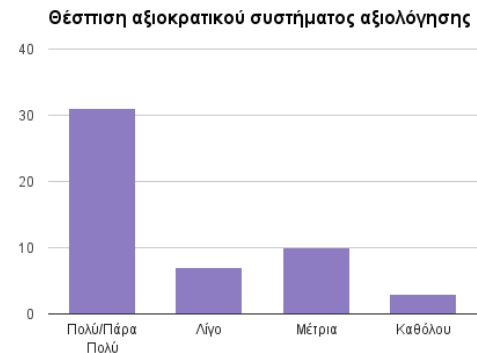
Σχεδιάγραμμα 18 :



Είναι γεγονός ότι η ΔΑΔ έχοντας εξειδικευμένα άτομα με την απαραίτητη πείρα μπορεί να συμβάλλει στην θέσπιση ενός αξιοκρατικού συστήματος αξιολόγησης. Ποσοστό 80,4% δήλωσε ότι η ΔΑΔ συμβάλλει σε αυτό μέτρια ως πάρα πολύ, το 13,7% λίγο και 5,9% καθόλου. Φυσικά η θέσπιση ενός αξιοκρατικού συστήματος αξιολόγησης βασίζεται σε μεγάλο ποσοστό στην σωστή επικοινωνία μεταξύ του προϊστάμενου και του υπόλοιπου προσωπικού. Η ευθύνη του προϊστάμενου είναι πολύ μεγάλη καθώς πρέπει να μην φοβάται να αξιολογεί σωστά και δίκαια ένα άτομο. Μόνο αν επιτευχθεί αυτό θα λειτουργήσει ένα αξιοκρατικό σύστημα αξιολόγησης.

Πίνακας 19: Θέσπιση αξιοκρατικού συστήματος αξιολόγησης

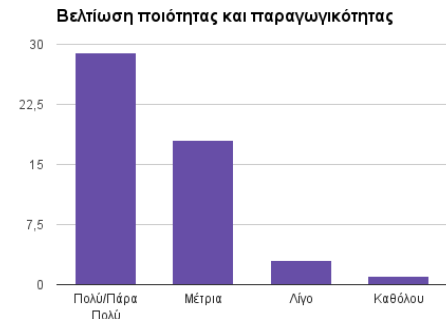
ΕΠΙΛΟΓΕΣ	ΣΥΧΝΟΤΗΤ Α/(ΑΤΟΜΑ)	ΠΟΣΟΣΤ Ο (%)
Καθόλου	3	5.9%
Λίγο	7	13.7%
Μέτρια	10	19.6%
Πολύ/Πάρα Πολύ	31	60.8%
Σύνολο	51	100%

Σχεδιάγραμμα 19

Οπωσδήποτε η ΔΑΔ συμβάλλει στην βελτίωση ποιότητας και παραγωγικότητας αφού το ποσοστό των ερωτώμενων μας 98,1% απάντησαν θετικά στην πρόταση αυτή ενώ μόνο ένα άτομο ήταν αρνητικό. Η ΔΑΔ μπορεί να το πετύχει αυτό κάνοντας κάποιες ενέργειες όπως η σωστή εκπαίδευση, επιβράβευση, η παρακίνηση του προσωπικού κ.α.

Πίνακας 20: Βελτίωση ποιότητας και παραγωγικότητας

ΕΠΙΛΟΓΕΣ	ΣΥΧΝΟΤΗΤ Α/(ΑΤΟΜΑ)	ΠΟΣΟΣΤ Ο (%)
Καθόλου	1	2%
Λίγο	3	5.9%
Μέτρια	18	35.3%
Πολύ/Πάρα Πολύ	29	56.9%
Σύνολο	51	100%

Σχεδιάγραμμα 20

Ένας από τους βασικούς σκοπούς της ΔΑΔ είναι να βοηθά την οργάνωση παρέχοντας καθοδήγηση και υποστήριξη σε θέματα που αφορούν τους εργαζόμενους με σκοπό την επίτευξη των στόχων τους. Αυτό υποστηρίζει ότι συμβάλλει η ΔΑΔ πάρα πολύ το ποσοστό 60,8% , μέτρια 27,5%, λίγο και καθόλου 5,9%. Και εδώ θεωρείται αρκετά σημαντική η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Δημόσια υπηρεσία εφόσον με την σωστή καθοδήγηση αποβλέπουν σε μεγάλο βαθμό στην αύξηση της παραγωγικότητας που σήμερα είναι το ζητούμενο για την Δημόσια Υπηρεσία.

Πίνακας 21: Παρέχει καθοδήγηση και υποστήριξη σε θέματα που αφορούν τους εργαζόμενους με σκοπό την επίτευξη των στόχων τους

Σχεδιάγραμμα 21 :

ΕΠΙΛΟΓΕΣ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ/ (ΑΤΟΜΑ)	ΠΟΣΟΣΤ Ο (%)
Καθόλου	3	5.9%
Λίγο	3	5.9%
Μέτρια	14	27.5%
Πολύ/Πάρα Πολύ	31	60.8%
Σύνολο	51	100%

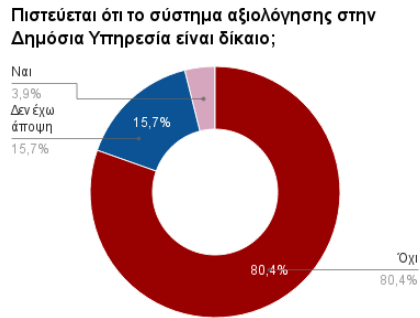


Από την έρευνα που έγινε το 80,4% πιστεύει ότι το σύστημα αξιολόγησης δεν είναι καθόλου δίκαιο. Η γνώμη αυτή των περισσότερων εργαζομένων στην Δημόσια Υπηρεσία πολύ πιθανό να οφείλεται στο γεγονός όπως αναφέρουμε και στην βιβλιογραφία, στην αξιολόγηση των προϊστάμενων όπου βάζουν σε όλους τους υπαλλήλους ότι είναι εξαιρετοι, με αποτέλεσμα να αδικούνται οι ικανοί υπάλληλοι και μην υπάρχουν κίνητρα για περαιτέρω βελτίωση της απόδοσης τους. Φυσικά υπάρχουν και διαφορετικές γνώμες όπως ενός ποσοστού 3,9% που πιστεύει ότι είναι αξιοκρατικό το σύστημα αξιολόγησης και 15,7% δεν δίνει καμία απάντηση.

Πίνακας 22: Πιστεύεται ότι το σύστημα αξιολόγησης στην Δημόσια Υπηρεσία είναι δίκαιο;

ΕΠΙΛΟΓΕΣ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ/(ΑΤΟΜΑ)	ΠΟΣΟΣΤΟ (%)
Ναι	2	3.9%
Όχι	41	80.4%
Δεν έχω άποψη	8	15.7%
Σύνολο	51	100%

Σχεδιάγραμμα 22 :



Είναι προφανές ότι οι περισσότεροι από τους ερωτώμενους έχουν νιώσει το αίσθημα της αδικίας κατά την διαδικασία αξιολόγησης με ποσοστό 60,8%. Άρα η απάντηση αυτή επιβεβαιώνει και την προηγούμενη ότι το σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων δεν είναι αξιοκρατικό. Είναι πολύ σημαντικό οι προϊστάμενοι να είναι πολύ προσεκτικοί όταν κάνουν τις αξιολογήσεις διότι η λάθος αξιολόγηση μπορεί να επηρεάσει μελλοντικά την προαγωγή των δημοσίων υπαλλήλων.

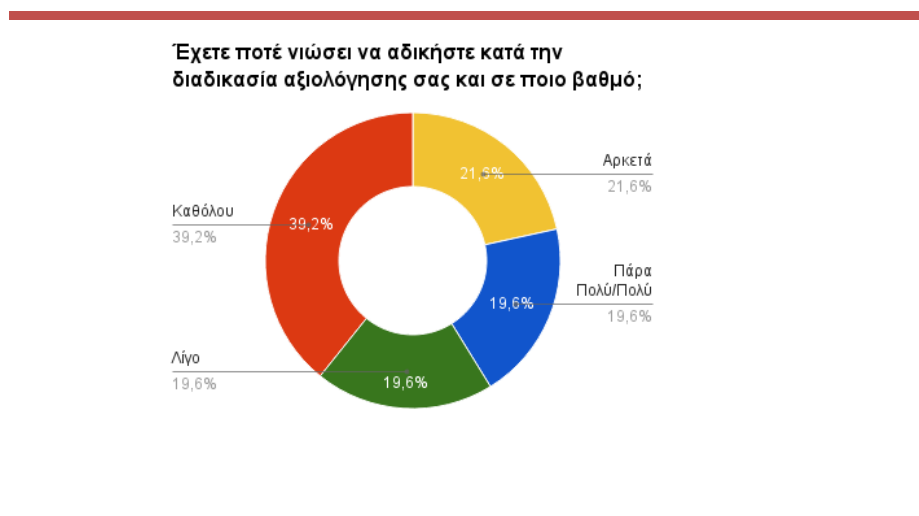
Εδώ φαίνεται ένα από τα πιο σημαντικά αρνητικά στοιχεία του ισχύοντος συστήματος αξιολόγησης γι' αυτό και κρίθηκε σημαντική η εισαγωγή νέου συστήματος αξιολόγησης δημοσίων υπαλλήλων 2015 όπου επιδιώκει να εισάγει διαφορετικά κριτήρια αξιολόγησης, με στόχο την εξάλειψη του φαινομένου της ισοπεδωτικής αξιολόγησης και αδικίας των εργαζομένων.

Επίσης, ποσοστό 39,2% έχει αντίθετη άποψη απαντώντας ότι δεν αδικήθηκαν ποτέ ή τουλάχιστον δεν το ένιωσαν αυτό.

Πίνακας 23: Έχετε ποτέ νιώσει να αδικήστε κατά την διαδικασία αξιολόγησής σας και σε ποιο βαθμό

ΕΠΙΛΟΓΕΣ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ/(ΑΤΟΜΑ)	ΠΟΣΟΣΤΟ (%)
Πάρα Πολύ/Πολύ	10	19.6%
Αρκετά	11	21.6%
Λίγο	10	19.6%
Καθόλου	20	39.2%
Σύνολο	51	100%

Σχεδιάγραμμα 23 :



Η αξιολόγηση είναι μια σημαντική λειτουργία της ΔΑΠ καθώς σχετίζεται μακροχρόνια με την επιτυχία του οργανισμού. Όπως παρατηρούμε στον πιο κάτω πίνακα η πλειοψηφία των ερωτώμενων θεωρεί ότι είναι τόσο σημαντική η αξιολόγηση αφού συνδέεται με όλα τα παρακάτω που αναφέρουμε.

Έτσι, το 82,3% δήλωσε ότι η αξιολόγηση της απόδοσης συνδέεται απόλυτα ως πάρα πολύ με την μισθολογική μεταβολή των υπαλλήλων και 86,3% με τα έξτρα χρηματικά υλικά ή άυλα. Μέσα από μια δίκαιη αξιολόγηση θα αναγνωριστούν και θα ανταμειφθούν ανάλογα. Αυτό μπορεί να σημαίνει ότι θα τοποθετηθούν σε υψηλότερες βαθμίδες θέσεως επομένως θα μεταβληθεί και ο μισθός τους ή ακόμη θα αναγνωριστεί η δουλειά τους επιφέροντας τους έξτρα bonus. Αυτό αποτελεί κα ένα κίνητρο για τους περισσότερους εργαζόμενους εξασφαλίζοντας το μέγιστο της απόδοσης τους. Επίσης, τα ικανά άτομα που προκύπτουν από

μια σωστή αξιολόγηση απόδοσης θα ανελιχθούν στην ιεραρχία όπως πιστεύει το 96%. Από την άλλη μεριά όμως ίσως και επιφέρει ποινές (π.χ. μείωση εισοδήματος ή υποβάθμιση θέσεως) ή απόλυση εάν η αξιολόγηση απόδοσης δείξει τα αντίθετα αποτελέσματα δηλ ένας υπάλληλος φαίνεται να μην είναι ικανοποιητικός στα καθήκοντα που του ανατέθηκαν. Αυτό πιστεύει το ποσοστό 80,4% στην άποψη ότι υπάρχει σύνδεση μεταξύ της αξιολόγησης της απόδοσης και της ποινής ή απόλυσης.

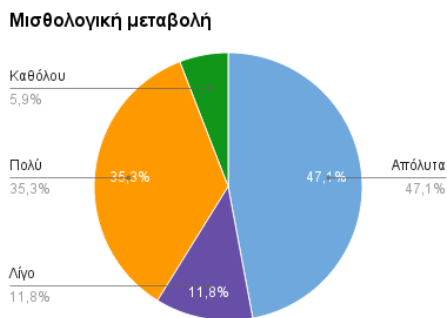
Η απόδοση της αξιολόγησης των εργαζομένων όπου συνοδεύεται με την βαθμολογία αποσκοπεί συχνά στον εντοπισμό αναγκών εκπαίδευσης και εξέλιξης των εργαζομένων. Σύμφωνα στην άποψη αυτοί βρίσκει το ποσοστό 98%. Μπορεί να εξακριβωθεί αν ο υπάλληλος είναι κατάλληλος για την συγκεκριμένη θέση εργασίας ή αν είναι ικανός να διατηρεί αποτελεσματικά την εκτέλεση των καθηκόντων του. Αν δεν συμβαίνει αυτό τότε μπορούν να εντοπιστούν οι ανάγκες και αναλόγως να γίνει η κατάλληλη εκπαίδευση για την θέση που κατέχει. Όπως βλέπουμε όλα είναι αλληλένδετα και συνδεδεμένα μεταξύ τους γι' αυτό και μια λάθος αξιολόγηση ίσως κοστίζει την επαγγελματική ανέλιξη κάποιου υπαλλήλου και όχι μόνο.

Έτσι οι ερωτώμενοι μας, 96,10%, απαντούν με βάση τα πιο πάνω που ειπώθηκαν ότι η αξιολόγηση της απόδοσης συνδέεται απόλυτα ως πολύ στο να διατηρεί ο εργαζόμενος αποτελεσματικά την εκτέλεση των καθηκόντων του και 94,1% ότι εξακριβώνεται αν ο υπάλληλος είναι κατάλληλος για την συγκεκριμένη θέση εργασίας

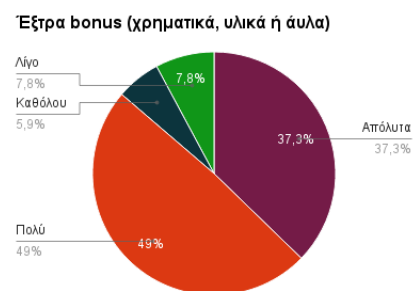
Πίνακας 24: Αξιολογήστε κατά πόσο θεωρείται ότι πρέπει να υπάρχει σύνδεση αξιολόγησης της απόδοσης με τα πιο κάτω:

ΕΠΙΛΟΓ ΕΣ	Μισθολογική μεταβολή		Έξτρα bonus (χρηματικά, υλικά ή άυλα)		Ποινές – Απόλυση		Ανέλιξη στην ιεραρχία		Εντοπισμός αναγκών εκπαίδευσης προσωπικού		Ο εργαζόμενος διατηρεί αποτελεσματικά την εκτέλεση των καθηκόντων του		Εξακριβώνεται αν ο υπάλληλος είναι κατάλληλος για την συγκεκριμένη θέση εργασίας	
	ΣΥΧ N	ΠΟΣ. %	ΣΥΧ N	ΠΟΣ. %	ΣΥΧ N	ΠΟΣ. %	ΣΥΧ N	ΠΟΣ. %	ΣΥΧΝ	ΠΟΣ. %	ΣΥΧΝ	ΠΟΣ. %	ΣΥΧΝ.	ΠΟΣ. %
Καθόλου	3	5.9%	3	5.9%	1	2%	1	2%	0	0%	0	0%	0	0%
Λίγο	6	11.8%	4	7.8%	9	17.6%	1	2%	1	2%	2	3.9%	3	5.9%
Πολύ	18	35.3%	25	49%	18	35.3%	20	39.2%	25	49%	29	56.9%	20	39.2%
Απόλυτα	24	47%	19	37.3%	23	45.1%	29	56.8%	25	49%	20	39.2%	28	54.9%
Σύνολο	51	100%	51	100%	51	100%	51	100%	51	100%	51	100%	51	100%

Σχεδιάγραμμα 24



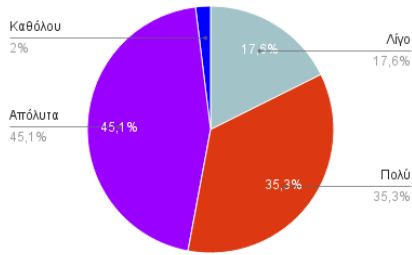
Σχεδιάγραμμα 25



Σχεδιάγραμμα 26

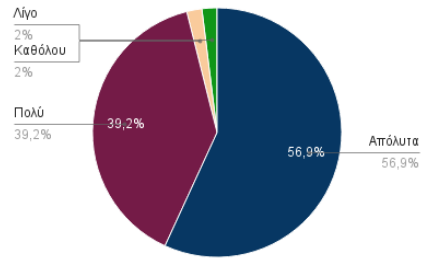
Σχεδιάγραμμα 27

Ποινές-Απόλυση



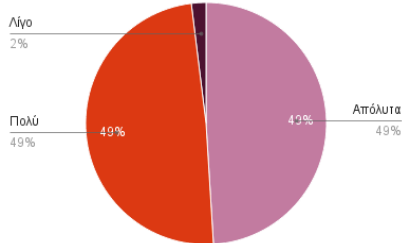
Σχεδιάγραμμα 28

Ανέλιξη στην ιεραρχία



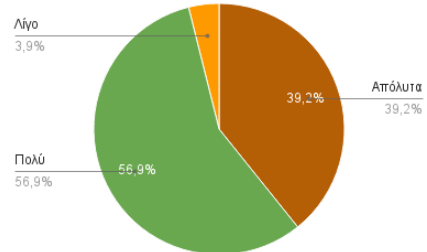
Σχεδιάγραμμα 29

Εντοπισμός αναγκών εκπαίδευσης προσωπικού

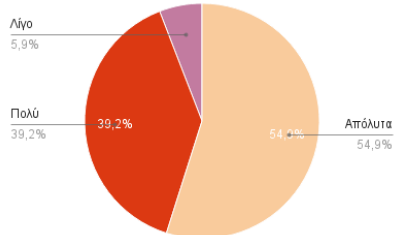


Σχεδιάγραμμα 30

Ο εργαζόμενος διατηρεί αποτελεσματικά την εκτέλεση των καθηκόντων του



Εξακριβώνεται αν ο υπάλληλος είναι κατάλληλος για την συγκεκριμένη θέση εργασίας



Σαφώς, η ποιότητα έντυπου αξιολόγησης επηρεάζει μέτρια ως πάρα πολύ την επιτυχία ή αποτυχία της αξιολόγησης της απόδοσης βασιζόμενο στην απάντηση των περισσότερων

συμμετεχόντων με 74,5% και 15,7% λίγο. Καταρχήν δεν θα έπρεπε το έντυπο αξιολόγησης να είναι το ίδιο για όλα τα επίπεδα προσωπικού και να βαθμολογούνται όλοι ως «εξαιρετοι» γιατί όπως είδαμε και στον πίνακα 22 οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι δεν είναι αξιοκρατικό το σύστημα αυτό που εφαρμόζεται στην Δημόσια Υπηρεσία με αποτέλεσμα να αδικούνται. Αυτό μπορεί να επηρεάσει θετικά την αξιολόγηση για κάποιους εργαζόμενους που υστερούν ή αδυνατούν εις τα καθήκοντα τους ενώ κάποιοι άλλοι ικανοί επηρεάζονται αρνητικά εφόσον τους κατατάσσουν στον ίδιο βαθμό. Οπότε, η ποιότητα του εντύπου αξιολόγησης είναι πολύ σημαντικό κομμάτι για την επιτυχία ή αποτυχία της ίδιας της αξιολόγησης καθώς επίσης να είναι αποδεκτό από τους αξιολογούμενους. Άλλωστε λόγω της αδυναμίας του υφιστάμενου συστήματος, το νέο σύστημα αξιολόγησης θα εφαρμόσει νέα έντυπα για εξαμηνιαίες και ετήσιες αξιολογήσεις ανά ιεραρχικό επίπεδο.

Φυσικά για να είναι επιτυχής ή όχι μια αξιολόγηση της απόδοσης δεν εξαρτάται μόνο από την ποιότητα του εντύπου αλλά και από την *εκπαίδευση και το υπόβαθρο του αξιολογητή*, δήλωσε το 90,2%. Επιβεβαιώνουμε με βάση την βιβλιογραφία μας ότι η αξιολόγηση για να κριθεί επιτυχής θα πρέπει να γίνεται από εξειδικευμένο και έμπειρο άτομο που έχει την ανάλογη εκπαίδευση και υπόβαθρο και αυτό με την σειρά του να υπόκεινται σε παρόμοια αξιολόγηση από τον ανώτερο του ως προς την ικανότητα του να αξιολογεί σωστά τους υφισταμένους τους. Αλλιώς, εάν δεν υφίστανται τα πιο πάνω τότε το αποτέλεσμα της αξιολόγησης της απόδοσης θα είναι ανεπιτυχής.

Όπως ερευνήσαμε η αξιολόγηση της απόδοσης έχει άμεση σχέση με την αντικειμενικότητα του αξιολογητή όπως υποστηρίζει το 96%. Η επικράτεια της αντικειμενικότητας του αξιολογητή μπορεί φέρει επιτυχία στην αξιολόγησης της απόδοσης αφού θα ενισχυθεί το αίσθημα της δικαιοσύνης, αξιοκρατίας και της υπευθυνότητας μεταξύ των εργαζομένων. Παράλληλα, όπως επίσης πιστεύει το 96%, η καλή σχέση μεταξύ των ανωτέρων του εργαζόμενου μπορεί να συμβάλλει στην επιτυχία της αξιολόγησης της απόδοσης εφόσον ο ανώτερος του θα γνωρίζει επακριβώς τις δυνατότητες και ικανότητες του αξιολογούμενου με αποτέλεσμα να αξιολογείται όσο πιο σωστά γίνεται και να εντοπίζουν και να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα που προκύπτουν.

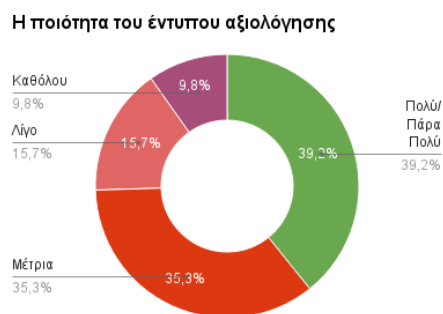
Όπως διαπιστώσαμε λοιπόν όλοι οι πιο κάτω παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν είτε την επιτυχία είτε την αποτυχία σε μια αξιολόγηση απόδοσης. Όλα συνδέονται μεταξύ τους ξεκινώντας από το περιεχόμενο του εντύπου αξιολόγησης και τον ίδιο τον αξιολογητή κατά

πόσο έχει την απαιτούμενη εκπαίδευση, την αντικειμενικότητα και την σχέση μεταξύ του εργαζομένου.

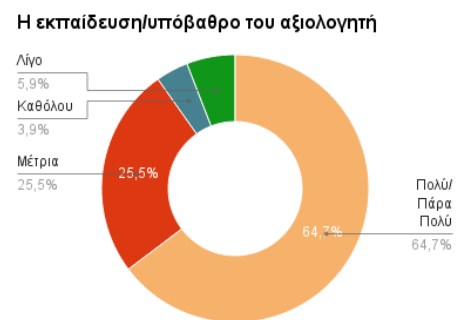
Πίνακας 25 Σε ποιο βαθμό οι παρακάτω παράγοντες επηρεάζουν την επιτυχία ή αποτυχία της αξιολόγησης της απόδοσης;

ΕΠΙΛΟΓΕΣ	Η ποιότητα του έντυπου αξιολόγησης		Η εκπαίδευση/υπόβαθρο του αξιολογητή		Η αντικειμενικότητα του αξιολογητή		Η σχέση μεταξύ των ανωτέρων του εργαζομένου	
	ΣΥΧΝ	ΠΟΣ.	ΣΥΧΝ	ΠΟΣ.	ΣΥΧΝ	ΠΟΣ.	ΣΥΧΝ	ΠΟΣ.
Καθόλου	5	9,8%	2	3,9%	1	2%	1	2%
Λίγο	8	15,7%	3	5,9%	1	2%	1	2%
Μέτρια	18	35,3%	13	25,5%	7	13,7%	11	21,6%
Πολύ/Πάρα Πολύ	20	39,2%	33	64,7%	42	82,3%	38	74,4%
Σύνολο	51	100%	51	100%	51	100%	51	100%

Σχεδιάγραμμα 31



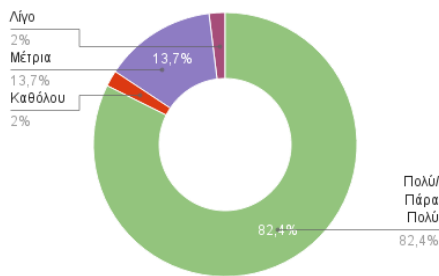
Σχεδιάγραμμα 32



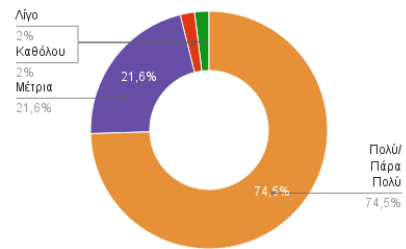
Σχεδιάγραμμα 33

Σχεδιάγραμμα 34

Η αντικειμενικότητα του αξιολογητή



Η σχέση μεταξύ των ανωτέρων του εργαζόμενου



Φαίνεται από τις πιο πάνω ερωτήσεις που έγιναν στους συμμετέχοντες της έρευνας μου δεν είναι αρκετά ικανοποιημένοι οι περισσότεροι από το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης. Παρακάτω θα προσπαθήσουμε να εντοπίσουμε σε τι δεν είναι ικανοποιημένοι και επιθυμούν να εφαρμοστεί με το νέο σύστημα αξιολόγησης.

Αν ξεκινήσουμε συγκριτικά με τις πιο κάτω προτάσεις εμφανίζεται με 98% να εκφράζουν την επιθυμία το νέο σύστημα να στοχεύει για επιμόρφωση και ανάπτυξη και όχι μόνο για σκοπούς προαγωγής. Απ' ότι φαίνεται οι εργαζόμενοι έχουν περισσότερη ανάγκη να μάθουν και να αναπτυχθούν έτσι ώστε να είναι περισσότερο αποδοτικοί στην εργασία τους παρά να προαχθούν. Εξάλλου το ένα φέρνει το άλλο, πως μπορούν να προαχθούν με περισσότερα καθήκοντα και ευθύνες αν δεν έχουν τις απαραίτητες γνώσεις; Γι' αυτό και όπως βλέπουμε ένα μεγάλο ποσοστό 70,6% θα ήθελε να σταματήσει το κριτήριο «αρχαιότητα» καθώς δεν επιλέγονται οι κατάλληλοι υποψήφιοι για προαγωγή. Τα χρόνια υπηρεσίας τους δεν καθιστούν ικανό εξ ολοκλήρου έναν εργαζόμενο να προαχθεί. Αν ο εργαζόμενος δεν έχει το κατάλληλο μορφωτικό επίπεδο και εκπαίδευση αφού μπορεί να άρχισε την εργασία του ως Δημόσιος Υπάλληλος πριν από 20 έτη, πως μπορεί να εργαστεί σε μια ανώτερη βαθμίδα επειδή απλά εργάζεται αρκετά χρόνια στο Δημόσιο Τομέα; Βέβαια είναι σημαντική η πείρα και δεν την αμφισβητεί το 29,4%, όμως, από μόνη της δεν είναι αρκετή. Όπως αναφέρει η Κάλλια Χριστοδούλου στην έρευνα της διατριβή της (2013), αξιολογούν νεαρούς μόνιμους χαμηλά επειδή δεν είναι καιρός για προαγωγές και άλλους υπαλλήλους που κοντεύουν σε προαγωγή αξιολογούνται εξαιρετα σε όλα επειδή τυγχάνει 2-3 χρόνια να προαχθούν. Αυτό δυσανασχετεί τους εργαζόμενους καθώς υπάρχουν νεότεροι περισσότερο άξιοι για ανώτερη

θέση και αδικούνται λόγω της «αρχαιότητας». Μέχρι σήμερα ισχύει η «αρχαιότητα» γι' αυτό και οι ερωτώμενοι εκφράζουν πως είναι κάτι που πρέπει να αλλάξει με την εισδοχή του νέου συστήματος αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων.

Το ποσοστό 78,4% εκφράζει πως το νέο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης θα επηρεάσει θετικά την λειτουργία της δημόσιας διοίκησης. Απ' όσο μπορούμε να δούμε και στην βιβλιογραφία μας το νέο σύστημα δίνει νέα προοπτική στους εργαζόμενους αλλά και στην δημόσια υπηρεσία. Επιδιώκει να διαφοροποιηθεί το έντυπο αξιολόγησης και να εισάγει διαφορετικά κριτήρια αξιολόγησης, με στόχο την εξάλειψη του φαινομένου της ισοπεδωτικής αξιολόγησης και διαφοροποιείται ανά ιεραρχικό επίπεδο προσωπικού. Αυτή είναι μια από τις προτάσεις πιο κάτω που εκφράζουν οι δημόσιοι υπάλληλοι ως προς το νέο σύστημα αξιολόγησης με ποσοστό 92,2%. Με το νέο αυτό σύστημα θα βοηθήσει να επηρεάσει θετικά την απόδοση των εργαζόμενων όπως εκφράζει το ποσοστό 72,5% αφού θα είναι πλέον περισσότερο δίκαιο και αξιοκρατικό. Παράλληλα, τα αποτελέσματα της αξιολόγησης θα πρέπει να συνδεθούν μισθολογικά δηλώνει το 70,6%. Αυτό είναι ένα κίνητρο για τους εργαζόμενους να βελτιωθούν αυξάνοντας την απόδοσή τους. Αντίθετα το ποσοστό 29,4% δεν θεωρεί πως το νέο σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να συνδέεται μισθολογικά. Αυτό που μπορώ να υποθέσω από την απάντηση αυτή είναι ότι φοβούνται αυτή την αλλαγή καθώς δεν έχουν λόγο να βαθμολογούνται λιγότερο από «εξάίρετος» και μία αλλαγή σε αυτό θα διαμόρφωνε ανάλογα και το εισόδημα τους.

Πίνακας 26 Στις προτάσεις που ακολουθούν σημειώστε αυτό που σας εκφράζει καλύτερα ως προς το νέο σύστημα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	ΕΠΙΛΟΓΕΣ			
	ΝΑΙ	ΟΧΙ		
	ΣΥΧΝ	ΠΟΣ.	ΣΥΧΝ	ΠΟΣ.
Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης θα πρέπει να συνδεθούν μισθολογικά	36	70,6%	15	29,4%
Το νέο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης θα επηρεάσει θετικά την απόδοση μου	37	72,5%	14	27,5%
Το νέο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης θα επηρεάσει θετικά την λειτουργία της δημόσιας διοίκησης	40	78,4%	11	21,6%
Να στοχεύει για επιμόρφωση και ανάπτυξης και όχι μόνο για σκοπούς προαγωγής	50	98%	1	2%
Να διαφοροποιηθεί το έντυπο αξιολόγησης με διαφορετικά κριτήρια αξιολόγησης όσο αφορά το επίπεδο θέσης και μισθολογικής κλίμακας που κατέχουν οι εργαζόμενοι	47	92,2%	4	7,8%
Το κριτήριο «αρχαιότητα» θα πρέπει να σταματήσει καθώς δεν επιλέγονται οι κατάλληλοι υποψήφιοι για προαγωγή	36	70,6%	15	29,4%

Σχεδιάγραμμα 35



Σχεδιάγραμμα 36



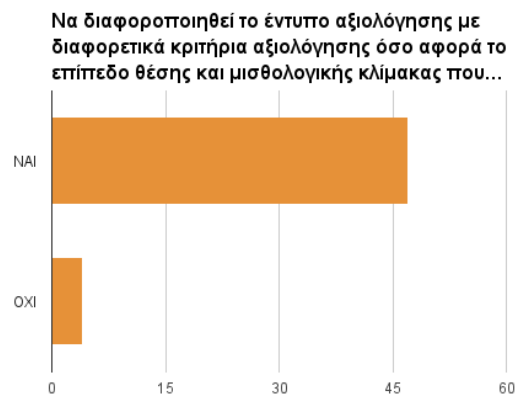
Σχεδιάγραμμα 37



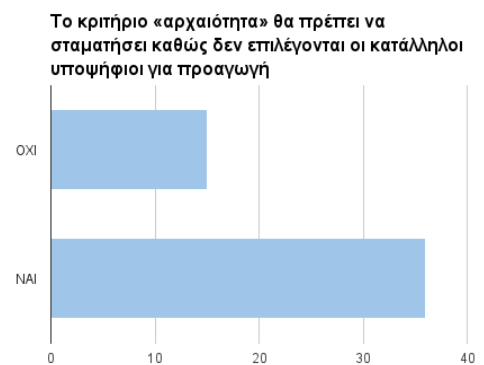
Σχεδιάγραμμα 38



Σχεδιάγραμμα 39



Σχεδιάγραμμα 40



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

7.1. Συμπεράσματα

Από την παραπάνω ανάλυση ένα από τα συμπεράσματα που προκύπτουν είναι ότι ο ρόλος και η σημαντικότητα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι πολύ σημαντικός στην Δημόσια Υπηρεσία τόσο για τον οργανισμό όσο και για τον εργαζόμενο. Καθήκον της είναι η σωστή κατανομή των εργαζομένων με βάση τα προσόντα και τις γνώσεις τους στην κατάλληλη θέση εργασίας έτσι ώστε να επιτευχθεί η ομαλή λειτουργία και οργάνωση του κάθε τμήματος. Όπως συμπεράναμε από την έρευνα μας δεν συμβαίνει αυτό αφού το 45,1% από τους εργαζόμενους απάντησαν ότι το πτυχίο ή το δίπλωμα τους δεν έχει καμία σχέση με την εργασία τους. Αν και το μεγαλύτερο ποσοστό 54,9% έχει εκπαιδευτεί ή παρακολούθησε κάποιο σεμινάριο σχετικό με την εργασία του εντούτοις διαπιστώσαμε πως δεν συμβαίνει με όλους τους εργαζόμενους που απάντησαν αφού το 29,4% απλά ενημερώθηκαν και το 13,7% δεν έγινε ούτε αυτό. Έτσι οι περισσότεροι ερωτώμενοι είναι δυσαρεστημένοι και απογοητευμένοι από την εκπαίδευση και επιμόρφωση που προσφέρει η Δημόσια υπηρεσία στερώντας τους την ευκαιρία να αποκτήσουν νέες γνώσεις και δεξιότητες.

Από τις απαντήσεις των ερωτώμενων καταλήξαμε ότι η εκπαίδευση είναι από τις βασικότερες λειτουργίες της ΔΑΠ και πρέπει να επενδύει πάνω σε αυτήν γιατί τα οφέλη είναι πάρα πολλά τόσο για τον ίδιο τον οργανισμό όσο και για τον εργαζόμενο. Οι ερωτώμενοι επιβεβαιώνουν την σημαντικότητα της συνεχούς εκπαίδευσης αφού υποστηρίζουν ότι μπορεί να φέρει θετικό αποτέλεσμα στην απόδοση τους και στην προσωπική ανέλιξη τους. Το 80,4% πιστεύει ότι με την εκπαίδευση θα αυξηθεί η παραγωγικότητα του μέτρια ως πάρα πολύ, το 88,3% πως μπορεί να εκτελεί τα καθήκοντα του μέτρια ως και πάρα πολύ καλύτερα, το 62,7% πως μπορεί να του παρέχει μέτρια ως και πάρα πολύ σημαντική επαγγελματική ανέλιξη και το 76,5% θα ανυψωθεί μέτρια ως πάρα πολύ το ηθικό και η αυτοπεποίθηση του.

Διαπιστώνουμε πόσο σημαντική είναι η συμβολή της Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού όπως άλλωστε δηλώνει το 64,7%. Η ΔΑΔ επίσης μπορεί να παρακινήσει το προσωπικό με κάποιους τρόπους π.χ. καθοδήγηση, επιβράβευση, αναγνώριση κ.α. με στόχο υψηλότερες αποδόσεις. Οι τρόποι αυτοί επιφέρουν την εξασφάλιση αφοσίωσης των εργαζομένων όπως πιστεύει το 47,1% και όχι μόνο αφού το 56,9% πιστεύει πως μπορεί να βελτιωθεί η ποιότητα και παραγωγικότητα. Το 60,9% πιστεύει ακόμα ότι ο ρόλος της ΔΑΔ είναι να παρέχει καθοδήγηση και υποστήριξη σε θέματα που αφορούν τους εργαζόμενους με σκοπό την επίτευξη των στόχων. Επίσης, το 60,8% πιστεύει ότι η ΔΑΔ έχει την δυνατότητα να συμβάλει σε ένα αξιοκρατικό σύστημα αξιολόγησης όμως το 80,4% δήλωσε ότι δεν εφαρμόζεται κάτι τέτοιο στην Δημόσια Υπηρεσία πράγμα που δείχνει την απογοήτευση τους για το ισχύον σύστημα αξιολόγησης. Πάνω σε αυτό απαντά το 60,8% ότι έχει νιώσει το αίσθημα της αδικίας για το ισχύον σύστημα αξιολόγησης κρίνοντας το μη αξιοκρατικό. Η μεγαλύτερη αιτία είναι το φαινόμενο της ισοπεδωτικής αξιολόγησης κρίνοντας τους όλους ως «εξάίρετος» με αποτέλεσμα να αδικούνται κάποιοι υπάλληλοι. Κατά το 74,5% η ποιότητα του εντύπου αξιολόγησης επηρεάζει την επιτυχία ή αποτυχία της αξιολόγησης εφόσον το έντυπο είναι ίδιο για όλα τα επίπεδα προσωπικού. Επιπρόσθετα την επιτυχία ή αποτυχία της αξιολόγησης οφείλονται σε κάποιους παράγοντες όπως είναι η εκπαίδευση και το υπόβαθρο του αξιολογητή κατά το 90,2% , η αντικειμενικότητα του και η καλή σχέση μεταξύ των υφισταμένων του κατά το 96%.

Μέσα από την έρευνα διαπιστώσαμε ότι η αξιολόγηση είναι επίσης από τις σημαντικότερες λειτουργίες της ΔΑΔ αφού σχετίζεται και με την επιτυχία του οργανισμού. Η αξιολόγηση της απόδοσης θα πρέπει να γίνεται όσο πιο αντικειμενικά και δίκαια γίνεται διότι σχετίζεται με την μισθοδοσία και με έξτρα μόνους όπως δήλωσε το 82,3% και 86,3% αντίστοιχα. Αυτό σημαίνει υψηλότερη βαθμίδα, ανέλιξη στην ιεραρχία όπως απάντησε το 96% και άρα υψηλότερο μισθό. Από την άλλη όμως η αξιολόγηση μπορεί να συνδεθεί και με ποινές ή απόλυση αν κριθεί ότι ο εργαζόμενος δεν πληρεί ικανοποιητικά την θέση εργασίας του όπως πιστεύει το 80,4%. Μέσα από την αξιολόγηση οι εργαζόμενοι θα κριθούν, θα αναγνωριστούν και θα ανταμειφθούν ανάλογα. Η συντριπτική πλειοψηφία με 98% πιστεύει ακράδαντα ότι η αξιολόγηση συνδέεται εις βάθος στον εντοπισμό αναγκών εκπαίδευσης και εξέλιξης των εργαζομένων και αν ο υπάλληλος είναι κατάλληλος για την συγκεκριμένη θέση εργασίας καθώς επίσης και αν διατηρεί αποτελεσματικά την εκτέλεση των καθηκόντων του. Έτσι, με την σωστή αξιολόγηση μπορούν να διαπιστωθούν τυχόν προβλήματα που υπάρχουν και η ΔΑΔ να προσπαθήσει να τα επιλύσει.

Από την έρευνα προκύπτει πως οι Δημόσιοι υπάλληλοι δεν είναι ικανοποιημένοι από το σύστημα αξιολόγησης που τυγχάνουν και συμφωνούν με κάποιες προτάσεις που πρέπει να ακολουθήσει το νέο σύστημα αξιολόγησης. Το 98% δήλωσε πως το σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να στοχεύει προς την εκπαίδευση και επιμόρφωση και όχι συγκεκριμένα για σκοπούς προαγωγής. Γι' αυτό και το 70,6% υποστηρίζει πως πρέπει να σταματήσει το φαινόμενο της «αρχαιότητας» καθώς νιώθουν ότι λόγω αυτού δεν αξιολογούνται δίκαια γιατί τα άτομα αυτά κοντεύουν σε προαγωγή και βαθμολογούνται ως «εξαιρετα» ενώ άλλοι ικανοί νεότεροι αδικούνται. Αυτό θα βοηθήσει το νέο έντυπο αξιολόγησης με διαφορετικά κριτήρια αξιολόγησης όσο αφορά το επίπεδο θέσης και μισθολογικής κλίμακας που κατέχουν οι εργαζόμενοι όπως δήλωσε το 92,2%. Το νέο σύστημα θα επηρεάσει θετικά την λειτουργία της δημόσιας διοίκησης αλλά επίσης και την απόδοση των εργαζομένων όπως εκφράζεται κατά το 72,5%. Βρίσκει σύμφωνους το 70,6% στην πρόταση να συνδεθεί η αξιολόγηση των εργαζομένων μισθολογικά. Είναι μια παρακίνηση των εργαζομένων για μεγαλύτερη αποδοτικότητα εφόσον θα ανταμείβονται ανάλογα.

Τέλος, οι υπάλληλοι του Δημόσιου Τομέα είναι θετικοί και υποστηρίζουν ότι επιβάλλεται αναθεώρηση και αναμόρφωση του υφιστάμενου συστήματος γιατί θα μπορούσαν να αναδειχθούν ικανοί υπάλληλοι που μέχρι σήμερα λόγω της αδυναμίας του υφιστάμενου συστήματος αδυνατούσε να συμβεί. Οι εργαζόμενοι βρίσκουν πολλά αρνητικά στο ισχύον σύστημα, είναι απογοητευμένοι τόσο από την εκπαίδευση όσο και από την αξιολόγηση που τους παρέχει η Δημόσια Υπηρεσία. Έτσι το νέο σύστημα, αξιολόγησης δημοσίων υπαλλήλων φέρει τον τίτλο «Οι περί Δημόσιας Υπηρεσίας (Αξιολόγηση Υπαλλήλων) Κανονισμοί του 2015» στοχεύει στην ανάπτυξη και βελτίωση της απόδοσής όλων των υπαλλήλων όλων των βαθμίδων. Διαφοροποιείται ανά ιεραρχικό επίπεδο προσωπικού, για σκοπούς ανέλιξης σε θέσεις προαγωγής καθώς επίσης, οι υπάλληλοι δεν βαθμολογούνται το ίδιο καθώς εισάγεται καθοδηγητικός μηχανισμός ποσοστώσεων και η απόδοση των υπαλλήλων, με βάση τη βαθμολογία τους, θα αξιοποιείται ως κριτήριο επιλεξιμότητας και επιλογής σε θέσεις προαγωγής και διατμηματικής προαγωγής.

7.2. Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Η έρευνα αυτή αφήνει περιθώρια για περαιτέρω έρευνα και θα μπορούσε να μελετηθεί ο τρόπος επιλογής του προσωπικού στην Δημόσια Υπηρεσία της Κύπρου. Όπως παρατηρήσαμε

στην έρευνα μου ένα μεγάλο ποσοστό δεν έχει καμία σχέση το πτυχίο ή το δίπλωμα με το καθήκον που εκτελεί, εντούτοις, βρίσκεται, δουλεύει και πολύ πιθανόν χωρίς καμία εκπαίδευση και επιμόρφωση σε κάποιο τμήμα της Δημόσιας Υπηρεσίας. Προκειμένου να αποφευχθεί κάτι τέτοιο θα ήταν καλό να εξεταστεί ο τρόπος που επιλέγηκε το συγκεκριμένο ποσοστό για την συγκεκριμένη θέση εργασίας. Αν δεν έχουν τις απαραίτητες γνώσεις πως είναι δυνατόν να ανταπεξέλθουν στο συγκεκριμένο πόστο εργασίας; Θα μπορούσε ακόμα να εξεταστεί πως συμβάλει η ΔΑΔ στην επιλογή προσωπικού.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

- **Βαξεβανίδου Μ., Ρεκλείτης, Π., (2008)** Management Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Προπομπός
- **ΙΝΕ Ινστιτούτο εργασίας, ΓΣΕΕ, Δίκτυο Υπηρεσιών Πληροφόρησης και Συμβουλευτικής εργαζομένων, (2012)**, Εργασιακά θέματα «Μορφές Απασχόλησης πέρα της εξαρτημένης εργασίας και διάκριση τους από αυτήν»
- **Ιωάννου Γαλάτσια, (2015)**, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Κυπριακός Δημόσιος Τομέας: Ζητήματα παρακίνησης εργαζομένων, Λευκωσία, διατριβή από κυψέλη Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου
- **Κανελλόπουλος, Χ. (2002)**, Διοίκηση Προσωπικού-Ανθρώπινου Δυναμικού: Θεωρία και Πράξη, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα
- **Καραγεώργου Κ. Ναυσικά (2008)**, Εκπαίδευση και ανάπτυξη Προσωπικού το πλαίσιο των επιχειρήσεων του Δημοσίου τομέα. Πανεπιστήμιο Πατρών, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων
- **Καραμπέρη Μαρία, (2013)**, Η υποκίνηση του Διοικητικού προσωπικού σε έναν οργανισμό σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Περίπτωση Γ.Ν.Ε. ΘΡΙΑΣΙΟΥ, Αθήνα, διατριβή από κυψέλη Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου
- **Κατσαμάκη Ευαγγελία, (2014)**, Ο ρόλος της παρακίνησης και ενδυνάμωσης των εργαζομένων στην επίτευξη των στόχων και στην ανοδική πορεία ενός οργανισμού: Μελέτη περίπτωσης: Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου, διατριβή από κυψέλη Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου
- **Λαζάρου Ξ., (1996)**, Η δημόσια υπηρεσία και η τέχνη της παραγωγικότητας, Εκδότης συγγραφέας Λευκωσία
- **Μαρκίδης Φοίβος, (2016)**, Εργασιακή Ικανοποίηση και Παρακίνηση, διατριβή από κυψέλη Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου
- **Μούζα-Λαζαρίδη Αν Μαρ., (2006)**, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Κριτική
- **Μπουραντάς Δ.,(2002)**, Μάνατζμεντ: θεωρητικό υπόβαθρο, σύγχρονες πρακτικές, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα

- **Νούτσου Βασιλική, (2012)**, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στο Δημόσιο Οργανισμό του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, διατριβή από κυψέλη Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου
- **Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ., (2010)**, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Ανίκουλα, Θεσσαλονίκη
- **Ξηροτύρη Σ., (2001)**, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Ανίκουλα, Θεσσαλονίκη
- **Οικονομίδου Ειρήνη, (2015)**, Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην ενίσχυση της επίδοσης των εργαζομένων εν μέσω οικονομικής κρίσης, Διατριβή από κυψέλη Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου
- **Παπαλεξανδρή Ν., & Μπουραντάς Δ., (2003)**, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
- **Τερζίδης Κ., & Τζωρτζάκης Κ., (2004)**, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα
- **Χατζηπαντελή Π., (1999)**, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: στελέχωση, παρακίνηση, αμοιβές, διαχείριση της υπαλληλικής σχέσης, εργασιακό κλίμα, Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα
- **Χριστοδούλου Κάτια, (2013)**, Οργάνωση και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στη Δημόσια Υπηρεσία, Λευκωσία, διατριβή από κυψέλη Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου
- **Χρυσ αφίνης Γ., (2013)**, Η Κυπριακή Δημόσια Διοίκηση – Συστημική Θεώρηση, Αρχοντίδης Τυπογραφικές Επιχειρήσεις Λτδ, Λευκωσία
- **Χρυσοστόμου Νίκη, (2013)**, Παρακίνηση εργαζομένων στο Δημόσιο σε περίοδο οικονομικής οικονομικής κρίσης. Προβλήματα και τεχνικές ενδυνάμωσης των Δημοσίων υπαλλήλων, Λευκωσία, διατριβή από κυψέλη Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου
- **Χυτήρης Λ., (2001)**, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις: Interbooks, Αθήνα
- **Ζαρκαλή Αναστασία, (2013)**, Συστήματα Αξιολόγησης απόδοσης προσωπικού σε επιχειρήσεις στον τομέα των υπηρεσιών, Λευκωσία, διατριβή από κυψέλη Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου
- **Ζάρκος Βασίλειος, (2015)**, Δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της ανάπτυξης της Γνώσης και των δεξιοτήτων των εργαζομένων, Λάρισα, διατριβή από κυψέλη Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου

Αγγλική Βιβλιογραφία

- **Akrivos C., Koutras G., (2009)**, Leadership Effectiveness, The case of Athens municipality, Athens, TEI of Athens
- **Aguinis, H. and Kraiger, K. (2009)**, Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society *Annu. Rev. Psychol*
- **Bernard Keys and Joseph Wolfe, (1988)**, Management Education and development: Current Issues and Emerging Trends *J. Journal of Management* 14, 205-229.
- **Chiang, C-F., Wu, K-P., (2014)**, The influences of internal service quality and job standardization on job satisfaction with supports as mediators: flight attendants at branch workplace, *The International Journal of Human Resource Management*
- **Gomez-Mejia R. Luis, Davic B. Balkin, Robert L. Candy, (1998)**, Managing Human Resources, Prentice Hall International, New Jersey
- **Ghosh, P., Rai, A., Sinha, A., (2014)**, Organizational justice and employee engagement, *Personnel Review*
- **Jorgensen, F., Becker, K., (2015)**, Balancing organizational and professional commitments in professional service firms: the HR practices and matter, *The International Journal of Human Resource management*
- **Lacey A., & Luff D., (2001)**, Trent Focus for Research and Development in Primary Health
- **Lee, J., Chaudhry, A., Tekleab, A., (2014)**, An interactionist perspective on employee performance as a response to psychological contract breach, *Personnel Review*
- **Paul H. Hersey, Kenneth H. Blanchard, Dewey E. Johnson, (2012)**, “Management of Organizational behavior”, *Leading Human resources*, tenth edition.
- **Paille, P., Grima, F., Dufour, M-E, (2015)**, Contribution to social exchange in public organizations: examining how support, trust, satisfaction, commitment and work outcome are related, *The International Journal of Human Resource Management*
- **Perry J.L. & Wise L.R. (1990)**, The motivational Bases of Public Service, *Public Administration Review*
- **Vroom V.H. (1964)**, Work and motivation, N.Y. John Wiley and Sons Inc (Ξένη βιβλιογραφία)

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

- Camilleri E. (2007), “Antecedents affecting public service motivation”, *Personnel Review*, Vol. 36, No 3, 356-377
- Potter J. (1996), “Discourse Analysis & Constructionist Approach: theoretical background. In: J Richardson (Ed), *Handbook of Qualitative Research Methods*”, Leicester: BPS Books
- Wright M, (2008), “Why the enjoyeteaching: The motivation of Outstanding Technology Teachers” *Journal of Technology education*, 134-146
- Manalopoulos D. (2008) “An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece”, *Employee Relations*, Vol. 30, No 1, 63-85
- Keep E & James S., (2010), *Recruitment and Selection- The Great Neglected Topic*, SKOPE Research Paper No 88, Cartiff & Oxford Universities

Διαδικτυακές Πηγές

- *Σχέδιο δράσης για τη Μεταρρύθμιση της Δημόσιας Υπηρεσίας, Κυπριακή Δημοκρατία, (2013),*
[http://www.moi.gov.cy/moi/pio/pio.nsf/all/C7748D915C26EE1EC2257BE50039090B/\\$file/%CE%A3%CE%A7%CE%95%CE%94%CE%99%CE%9F%20%CE%94%CE%A1%CE%91%CE%A3%CE%97%CE%A31.pdf?openement](http://www.moi.gov.cy/moi/pio/pio.nsf/all/C7748D915C26EE1EC2257BE50039090B/$file/%CE%A3%CE%A7%CE%95%CE%94%CE%99%CE%9F%20%CE%94%CE%A1%CE%91%CE%A3%CE%97%CE%A31.pdf?openement)
- *Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας, Ετήσια έκθεση 2014, (2015),*
[http://www.psc.gov.cy/psc/psc.nsf/All/C7F990E9B8886C60C2257E7400348E2E/\\$file/Ekthesi%202014.pdf?OpenElement](http://www.psc.gov.cy/psc/psc.nsf/All/C7F990E9B8886C60C2257E7400348E2E/$file/Ekthesi%202014.pdf?OpenElement)
- *Γιοβανακόγλου Αθανασία, (2014), Ανθρώπινο Δυναμικό: κίνητρα, αξιολόγηση και εργασιακή ικανοποίηση,*
<http://io.teiion.gr/bitstream/handle/123456789/1609/thesis11.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- *Καράτζη Αγάπη, (2012), Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων στις σύγχρονες επιχειρήσεις,* <http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/ba/2012/KaratziAgapi/attached-document-1360580248-859070-21563/KaratziAgapi2012.pdf>
- *Λυκοπούλου Ακριβή, Επιλογή, Εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων,*
[http://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/5170/6/Nimertis_Loukopoulou\(de\).pdf](http://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/5170/6/Nimertis_Loukopoulou(de).pdf)

- *Νικολάου Μαρία, (2009)*, Αξιολόγηση του προσωπικού στις σύγχρονες επιχειρήσεις, <http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/ba/2009/NikolaouMaria/attached-document-1295340674-732456-12644/nikolaou2009.pdf>
- *Τσεκάνινα Βαλεντίνα & Λογοθέτη Κωνσταντίνα-Ονούφρια*, Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Παραγωγικότητα, <http://okeanis.lib.teipir.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/2652/%CF%80%CF%84%CF%85%CF%87%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%B7-%CE%B5%CF%81%CE%B3%CE%B1%CF%83%CE%B9%CE%B1.pdf?sequence=1>
- *Χριστοπούλου Κλεοπάτρα, (2011)*, Διπλωματική εργασία με θέμα: εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων και διαχείριση ταλέντου σε πολυεθνικές επιχειρήσεις, [http://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/4652/3/Nimertis_Christopoulou\(de\).pdf](http://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/4652/3/Nimertis_Christopoulou(de).pdf)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το παρόν ερωτηματολόγιο χρησιμοποιείτε για την υλοποίηση της διπλωματικής μου εργασίας με τίτλο «**Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στη Δημόσια Υπηρεσία**».

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και θα χρησιμοποιηθεί μόνο για στατιστικούς σκοπούς. Θα παρακαλούσα όσοι από εσάς εργάζεστε στην Δημόσια Υπηρεσία να αφιερώσετε λίγα λεπτά στο πιο κάτω ερωτηματολόγιο για να το απαντήσετε.

Σας ευχαριστώ για τον χρόνο σας.

Με εκτίμηση,
Ανδρέας Χ' Ιωάννου

ΜΕΡΟΣ Α: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο

- Άνδρας
- Γυναίκα

2. Ηλικία

- Μέχρι και 35
- 36-45
- 46-55
- Άνω των 56

3. Οικογενειακή κατάσταση

- Άγαμος/η
- Έγγαμος/η
- Διαζευγμένος/Χήρος
- Συμβίωση

4. Πόσα παιδιά έχετε;

- ο 0
- ο 1-2
- ο 3-4
- ο 5-6
- ο 7+

5. Μορφωτικό Επίπεδο

- ο Απόφοιτος/η Δημοτικού
- ο Απόφοιτος/η Γυμνασίου / Λυκείου
- ο Απόφοιτος/η ΑΕΙ/ΤΕΙ
- ο Κάτοχος Μεταπτυχιακού/ Διδακτορικού

6. Χρόνια προϋπηρεσίας στο Δημόσιο Τομέα

- ο Μέχρι 5 έτη
- ο 6-10
- ο 11-20 έτη
- ο Περισσότερα από 20 έτη

7. Θέση που κατέχετε στην Δημόσια Υπηρεσία

- ο Γενικός Διευθυντής/ Διευθυντής
- ο Προϊστάμενος Τμήματος
- ο Λειτουργός
- ο Γραμματειακό προσωπικό
- ο Τεχνικό προσωπικό
- ο Βοηθητικό προσωπικό

**ΜΕΡΟΣ Β: ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ-ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ-
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ**

8. Το δίπλωμα ή το πτυχίο σας έχει άμεση σχέση με την εργασία που εκτελείτε;

- Ναι
- Όχι

9. Έχετε εκπαιδευτεί ή παρακολουθήσατε κάποιο σεμινάριο για την συγκεκριμένη θέση που κατέχετε;

- Ναι
- Όχι
- Απλή ενημέρωση για τα καθήκοντα μου
- Το έχω ζητήσει αλλά δεν έγινε μέχρι τώρα

10. Πιστεύεται ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρέχει η Δημόσια Υπηρεσία στο προσωπικό της χρειάζονται κάποια βελτίωση ή αναπροσαρμογή;

- Πάρα Πολύ/Πολύ
- Αρκετά
- Λίγο
- Καθόλου

11. Σε ποιο βαθμό πιστεύεται ότι η εκπαίδευση/επιμόρφωση των εργαζομένων στην Δημόσια Υπηρεσία συμβάλλει στα παρακάτω

		1 Καθόλου	2 Λίγο	3 Μέτρια	4 Πολύ/ Πάρα πολύ
α)	Αύξηση της παραγωγικότητας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
β)	Εκτέλεση καθηκόντων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
γ)	Επαγγελματική ανέλιξη	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

δ)	Ανύψωση ηθικού και αυτοπεποίθησης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
----	-----------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

12. Σε ποιο βαθμό πιστεύεται ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να συμβάλλει στα παρακάτω:

		1 Καθόλου	2 Λίγο	3 Μέτρια	4 Πολύ/ Πάρα πολύ
α)	Εκπαίδευση/Επιμόρφωση προσωπικού	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
β)	Παρακίνηση Προσωπικού	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
γ)	Εξασφάλιση αφοσίωσης των εργαζομένων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
δ)	Επιβράβευση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ε)	Θέσπιση αξιολογικού συστήματος αξιολόγησης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
στ)	Βελτίωση ποιότητας και παραγωγικότητας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ζ)	Παρέχει καθοδήγηση και υποστήριξη σε θέματα που αφορούν τους εργαζόμενους με σκοπό την επίτευξη των στόχων τους	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Πιστεύεται ότι το σύστημα αξιολόγησης στην Δημόσια Υπηρεσία είναι δίκαιο;

- Ναι
- Όχι
- Δεν έχω άποψη

14. Έχετε ποτέ νιώσει να αδικήστε κατά την διαδικασία αξιολόγησης σας και σε ποιο βαθμό

- Πάρα Πολύ/Πολύ
- Αρκετά

- ο Λίγο
- ο Καθόλου

15. Αξιολογήστε κατά πόσο θεωρείται ότι πρέπει να υπάρχει σύνδεση αξιολόγησης της απόδοσης με τα πιο κάτω:

		1 Καθόλου	2 Λίγο	3 Πολύ	4 Απόλυτα
α)	Μισθολογική μεταβολή	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
β)	Έξτρα bonus (χρηματικά, υλικά ή άυλα)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
γ)	Ποινές –Απόλυση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
δ)	Ανέλιξη στην ιεραρχία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ε)	Εντοπισμός αναγκών εκπαίδευσης προσωπικού	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
στ)	Ο εργαζόμενος διατηρεί αποτελεσματικά την εκτέλεση των καθηκόντων του	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ζ)	Εξακριβώνεται αν ο υπάλληλος είναι κατάλληλος για την συγκεκριμένη θέση εργασίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Σε ποιο βαθμό οι παρακάτω παράγοντες επηρεάζουν την επιτυχία ή αποτυχία της αξιολόγησης της απόδοσης;

		1 Καθόλου	2 Λίγο	3 Μέτρια	4 Πολύ/ Πάρα πολύ
α)	Η ποιότητα του έντυπου αξιολόγησης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
β)	Η εκπαίδευση/υπόβραθρο του αξιολογητή	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
γ)	Η αντικειμενικότητα του αξιολογητή	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

δ)	Η σχέση μεταξύ των ανωτέρων του εργαζόμενου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
----	---	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

17. Στις προτάσεις που ακολουθούν σημειώστε αυτό που σας εκφράζει καλύτερα ως προς το νέο σύστημα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων ;

		ΝΑΙ	ΟΧΙ
α)	Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης θα πρέπει να συνδεθούν μισθολογικά	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
β)	Το νέο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης θα επηρεάσει θετικά την απόδοση μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
γ)	Το νέο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης θα επηρεάσει θετικά την λειτουργία της δημόσιας διοίκησης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
δ)	Να στοχεύει για επιμόρφωση και ανάπτυξης και όχι μόνο για σκοπούς προαγωγής	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ε)	Να διαφοροποιηθεί το έντυπο αξιολόγησης με διαφορετικά κριτήρια αξιολόγησης όσο αφορά το επίπεδο θέσης και μισθολογικής κλίμακας που κατέχουν οι εργαζόμενοι	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
στ)	Το κριτήριο «αρχαιότητα» θα πρέπει να σταματήσει καθώς δεν επιλέγονται οι κατάλληλοι υποψήφιοι για προαγωγή	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ευχαριστώ για το χρόνο σας