



**ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**Οργάνωση και Διοίκηση Ανθρώπινου  
Δυναμικού στη Δημόσια Υπηρεσία**

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ: Κάλια Χριστοδούλου

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ: Σάββας Κατσικίδης

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ, 2013



## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**Οργάνωση και Διοίκηση Ανθρώπινου  
Δυναμικού στη Δημόσια Υπηρεσία**

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ: Κάλια Χριστοδούλου

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ: Σάββας Κατσικίδης

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ, 2013

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>Περίληψη</b> .....	8
<b>Abstract</b> .....	9
<b>Ευχαριστίες</b> .....	11
<b>Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή</b>	
1.1. Παρουσίαση του θέματος .....	12
1.2. Σκοπός της έρευνας .....	13
<b>Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική ανασκόπηση</b> .....	14
<b>Κεφάλαιο 3: Οργάνωση και διοίκηση</b>	
3.1. Βασικές Έννοιες .....	16
3.2. Λειτουργίες της οργάνωσης και διοίκησης .....	16
3.3. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού .....	17
3.4. Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού.....	17
<b>Κεφάλαιο 4: Κυπριακή Δημοκρατία</b>	
4.1. Πρόεδρος της Δημοκρατίας .....	18
4.2. Βουλή των Αντιπροσώπων .....	18
4.3. Υπουργικό Συμβούλιο .....	19
4.4. Υπουργεία .....	19
4.4.1. Υπουργείο Εξωτερικών .....	19
4.4.2. Υπουργείο Εσωτερικών .....	20
4.4.3. Υπουργείο Άμυνας .....	20
4.4.4. Υπουργείο Οικονομικών .....	21
4.4.5. Υπουργείο Δικαιοσύνης και Δημόσιας Τάξης .....	21
4.4.6. Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού .....	22
4.4.7. Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων .....	23
4.4.8. Υπουργείο Γεωργίας, Φυσικών Πόρων και Περιβάλλοντος .....	23
4.4.9. Υπουργείο Συγκοινωνιών και Έργων .....	24
4.4.10. Υπουργείο Εμπορίου, Βιομηχανίας και Τουρισμού .....	24
4.4.11. Υπουργείο Υγείας .....	25
4.5. Ανεξάρτητες Υπηρεσίες .....	26
<b>Κεφάλαιο 5: Δημόσια Υπηρεσία</b>	
5.1. Δημόσια Διοίκηση .....	27
5.2. Δημόσια Υπηρεσία της Κύπρου .....	27

## Κεφάλαιο 6: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

6.1.	Τμήματα που χειρίζονται θέματα του Ανθρώπινου Δυναμικού	
6.1.1.	Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας .....	29
6.1.2.	Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού .....	29
6.1.3.	Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης .....	30
6.1.4.	Αρχή Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού .....	30
6.2.	Προγράμματα/Καινοτομίες της Δημόσιας Υπηρεσίας	
6.2.1.	Κέντρα Εξυπηρέτησης του Πολίτη .....	30
6.2.2.	Σύστημα Αυτοματοποίησης Γραφείου .....	31
6.2.3.	Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης .....	31
6.3.	Θέσεις στη Δημόσια Υπηρεσία	
6.3.1.	Κατηγορίες των δημόσιων θέσεων για σκοπούς διορισμού ή προαγωγής .....	32
6.3.2.	Πλήρωση θέσεων Πρώτου Διορισμού/Πρώτου Διορισμού και Προαγωγής ..	32
6.3.3.	Πλήρωση θέσεων Προαγωγής .....	33
6.3.4.	Μόνιμες θέσεις .....	33
6.4.	Οι περί Αξιολόγησης Υποψηφίων για Διορισμό στη Δημόσια Υπηρεσία Νόμοι του 1998 έως 2008 .....	34
6.5.	Προϋποθέσεις Διορισμού .....	35
6.6.	Εξετάσεις για Διεκδίκηση Θέσεων Εισδοχής στη Δημόσια Υπηρεσία .....	35
6.7.	Έκτακτοι και ωρομίσθιοι υπάλληλοι	
6.7.1.	Εργοδοτούμενοι Αορίστου Χρόνου .....	36
6.7.2.	Εργοδοτούμενοι Καθορισμένης Διάρκειας .....	37
6.7.3.	Ωρομίσθιο Κυβερνητικό Προσωπικό .....	37
6.8.	Εξετάσεις για Δημόσιους Υπαλλήλους	
6.8.1.	Εξέταση στον περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμο, τους περί Δημόσιας Υπηρεσίας Κανονισμούς και στις Γενικές Διατάξεις .....	38
6.8.2.	Εξέταση στις Δημοσιονομικές και Λογιστικές Οδηγίες, στους περί Προσφορών του Δημοσίου Νόμους, Γενικούς Κανονισμούς, Κανονισμούς Αποθηκών ..	38
6.8.3.	Εξέταση στην Κυπριακή Νομοθεσία .....	38
6.8.4.	Εξέταση στους περί Δημόσιας Υπηρεσίας Κανονισμούς και στις Γενικές Διατάξεις .....	39
6.9.	Συμβουλευτικές Επιτροπές .....	39
6.10.	Σχέδια Υπηρεσίας .....	39

6.11.	Εργασιακές Σχέσεις .....	40
6.12.	Καθήκοντα και Υποχρεώσεις Δημόσιων Υπαλλήλων .....	40
6.13.	Δικαιώματα Δημόσιων Υπαλλήλων .....	41
6.14.	Κανονιστικές Διατάξεις .....	41
6.15.	Χορήγηση Αδειών .....	41
6.15.1.	Άδεια Ανάπαυσης .....	42
6.15.2.	Άδεια Ασθενείας .....	42
6.15.3.	Άδεια Μητρότητας .....	42
6.15.4.	Γονική Άδεια .....	43
6.15.5.	Εκπαιδευτική Άδεια .....	43
6.15.6.	Άδεια Άνευ Απολαβών .....	43
6.16.	Ιατρικές Εξετάσεις και Ιατρική Περίθαλψη .....	43
6.17.	Μισθολογικές Κλίμακες .....	44
6.18.	Υπηρεσιακές Εκθέσεις .....	44
6.19.	Σύστημα Αξιολόγησης Απόδοσης Προσωπικού .....	44
6.20.	Πειθαρχικά Παραπτώματα .....	45
<b>Κεφάλαιο 7: Μεθοδολογία Έρευνας</b>		
7.1.	Σκοπός και στόχοι της έρευνας .....	47
7.2.	Δείγμα έρευνας .....	47
7.3.	Μέθοδοι έρευνας .....	48
7.3.1.	Ποιοτική έρευνα .....	48
7.3.2.	Η συνέντευξη ως μέσο συλλογής υλικού .....	49
7.3.3.	Συνέντευξη (Ημι-δομημένη) .....	50
7.4.	Μέθοδος καταγραφής των στοιχείων (Μαγνητοφώνηση) .....	51
7.5.	Προβλήματα στη διεξαγωγή της έρευνας .....	51
7.6.	Ανάλυση ποιοτικών δεδομένων .....	52
<b>Κεφάλαιο 8: Αποτελέσματα έρευνας</b>		
8.1.	Παρουσίαση αποτελεσμάτων – Ανάλυση συνεντεύξεων .....	54
<b>Κεφάλαιο 9: Συμπεράσματα – Προτάσεις</b>		
9.1.	Συμπεράσματα .....	74
9.2.	Προτάσεις .....	76
<b>Επίλογος</b> .....		78
<b>Βιβλιογραφία</b> .....		79

**Παραρτήματα**

<b>Παράρτημα I:</b> Υπουργεία .....	84
<b>Παράρτημα II:</b> Τυπική οργάνωση Υπουργείων .....	86
<b>Παράρτημα III:</b> Οργανόγραμμα Υπουργείου Εξωτερικών .....	87
<b>Παράρτημα IV:</b> Οργανόγραμμα Υπουργείου Εσωτερικών .....	88
<b>Παράρτημα V:</b> Οργανόγραμμα Υπουργείου Οικονομικών .....	89
<b>Παράρτημα VI:</b> Οργανόγραμμα Υπουργείου Δικαιοσύνης και Δημόσιας Τάξεως .....	90
<b>Παράρτημα VII:</b> Οργανόγραμμα Υπουργείου Παιδείας και Πολιτισμού .....	91
<b>Παράρτημα VIII:</b> Οργανόγραμμα Υπουργείου Εργασίας και Κοιν. Ασφαλίσεων .....	92
<b>Παράρτημα IX:</b> Οργανόγραμμα Υπουργείου Γεωργίας, Φυσ. Πόρων & Περιβάλλοντος .....	93
<b>Παράρτημα X:</b> Οργανόγραμμα Υπουργείου Συγκοινωνιών και Έργων .....	94
<b>Παράρτημα XI:</b> Οργανόγραμμα Υπουργείου Εμπορίου, Βιομηχανίας & Τουρισμού .....	95
<b>Παράρτημα XII:</b> Οργανόγραμμα Υπουργείου Υγείας .....	96
<b>Παράρτημα XIII:</b> Οργανόγραμμα Επιτροπής Δημόσιας Υπηρεσίας .....	97
<b>Παράρτημα XIV:</b> Οργανόγραμμα Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού .....	98
<b>Παράρτημα XV:</b> Οργανόγραμμα Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης .....	99
<b>Παράρτημα XVI:</b> Οργανόγραμμα Αρχής Αν. Ανθρώπινου Δυναμικού Κύπρου .....	100
<b>Παράρτημα XVII:</b> Διάρθρωση Δημόσιας Υπηρεσίας .....	101
<b>Παράρτημα XVIII:</b> Εναλλάξιμο Προσωπικό .....	102
<b>Παράρτημα XIX:</b> Φόρμα – Οδηγός Συνέντευξης .....	103
<b>Παράρτημα XX:</b> Απομαγνητοφωνήσεις συνεντεύξεων .....	105

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

### **Οργάνωση και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στη Δημόσια Υπηρεσία**

Η Δημόσια Υπηρεσία κάθε δημοκρατικού κράτους είναι επιφορτισμένη με τη δημιουργία προϋποθέσεων ανάπτυξης, παροχή υπηρεσιών και κατάλληλης υποδομής ώστε να εξυπηρετείται με τον καλύτερο τρόπο ο πολίτης στις διάφορες δραστηριότητες του. Η Δημόσια Υπηρεσία αποτελείται από Υπουργεία/Τμήματα/Υπηρεσίες που ασχολούνται με διαφορετικά θέματα και σε αυτά απασχολείται αρμόδιο προσωπικό για το κάθε θέμα. Οι δημόσιοι υπάλληλοι πρέπει να εφαρμόζουν τους νόμους με αμερόληπτο, αντικειμενικό και ορθό τρόπο ώστε να υπάρχει εύρυθμη λειτουργία της Δημόσιας Υπηρεσίας.

Η Δημόσια Υπηρεσία είναι η βάση για την επίτευξη όλων των κοινωνικών στόχων. Είναι υπεύθυνη για τα βοηθήματα που προσφέρει σε αυτούς που τα δικαιούνται και τα έχουν ανάγκη, για ανεύρεση εργασίας στους ανέργους, για την παροχή κατάλληλης παιδείας και ιατρικής περίθαλψης, για την ασφάλεια των πολιτών και γενικότερα για όλα όσα αφορούν οικονομικά, κοινωνικά, πολιτικά και πολιτιστικά θέματα. Η παροχή υπηρεσιών είναι μία από τις βασικές αρμοδιότητες της Δημόσιας Υπηρεσίας και σημαντικό ρόλο έχουν οι δημόσιοι υπάλληλοι έτσι ώστε να γίνει σωστά η εκτέλεση της υπηρεσίας που ενδιαφέρει τον πολίτη.

Αυτή η ερευνητική εργασία παρέχει μια ολοκληρωμένη προσέγγιση της οργάνωσης και διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Υπηρεσίας. Περιγράφεται η δομή της Δημόσιας Υπηρεσίας, η σημαντικότητα του ανθρώπινου παράγοντα και η διασύνδεσή του με την ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών, η διαδικασία πρόσληψης και τοποθέτησης των δημόσιων υπαλλήλων, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση τους και ποια τα αρμόδια Τμήματα που ασχολούνται με τα θέματα που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό.

Η παρούσα μελέτη αναλύει τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων της έρευνας που έγινε ανάμεσα στους δημόσιους υπαλλήλους σχετικά με την οργάνωση και διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στη Δημόσια Υπηρεσία. Μέσα από την έρευνα διαφαίνεται η λειτουργία της κρατικής μηχανής, οι θέσεις και απόψεις των δημοσίων υπαλλήλων όπως και πιθανές ελλείψεις στο σύστημα λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού. Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της έρευνας και δίδονται απόψεις για πιο αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση.



## **Abstract**

### **Organization and Management of Human Resources in Public Sector**

The public service of every democratic state, is charged with the responsibility of creating conditions of development, supply services and appropriate foundation to the extend of serving citizens in the best way, as it concerns their everyday activities.

The public service consists of ministries/departments/services that deal with many different sectors and issues and for each of these sectors, the employment of appropriate staff is needed. The civil servants should follow the rules and regulations, with objectivity and always in fair and proper way, so that the correct running of the public service is secured.

Public service should also set the base for the achievement of all social aims. It has the responsibility of providing economical support to the people that need and deserve it, try to find solutions for the unemployment, provide for the health sector and for the best education of the citizens, secure the safety of people and generally support matters that involve political, cultural, social, and economical growth. Providing good public service is one of the basic objectives of any state and the civil servants hold an important part in this effort, so that correct and efficient work is achieved.

This research work gives a comprehensive approach of the organization and management of human resources in the public sector. It describes the structure of the public service, the importance of the human contribution and how this is connected to the quality of the public services, the procedures followed for employing and placing of public employees, their training, how they are evaluated and which departments have the control on matters concerning human resource.

The present study analyzes the findings of the interviews that were done among the people that work in the public sector, regarding the organization and management of the human resources. Through this research, the present operation methods of the public sector are shown, people's views and opinions are stated and possible faults in the system are investigated. After that I will present the conclusions of the research and give my suggestions for any improvements that can be done for a more effective organization and management.

**Στους γονείς μου**

## Ευχαριστίες

Για την συγγραφή της παρούσας διατριβής μου, οφείλω να ευχαριστήσω όσους με βοήθησαν και συνέβαλαν με τον τρόπο τους να την ολοκληρώσω.

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Σάββα Κατσιακίδη, για τη βοήθεια και την καθοδήγηση του κατά τη διάρκεια εκπόνησης της διατριβής μου.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τις φίλες μου που με βοήθησαν στην εξεύρεση βιβλίων και τους συναδέλφους μου για το χρόνο που διέθεσαν για την πραγματοποίηση των συνεντεύξεων.

Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένεια μου για την στήριξη και την υπομονή που είχαν όλο αυτό το διάστημα.

## Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

### 1.1. Παρουσίαση του θέματος

Η διατριβή μου με θέμα «Οργάνωση και Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού στη Δημόσια Υπηρεσία» επιχειρεί να καταγράψει την κατάσταση που επικρατεί στη Δημόσια Υπηρεσία, σε θέματα δομής της, αλλά και σε θέματα του προσωπικού.

Η Δημόσια Υπηρεσία διαχωρίζεται σε Υπουργεία/Τμήματα/Υπηρεσίες και το κάθε ένα από αυτά ασχολείται με διαφορετικά θέματα και οι πολίτες απευθύνονται εκεί που ενδιαφέρονται. Το προσωπικό που εργάζεται εκεί προσπαθεί να εξυπηρετήσει το κοινό σε θέματα που τους αφορούν αλλά και αν χρειάζεται να τους δώσει τις απαραίτητες πληροφορίες. Μέσα από την εκπαίδευση και την αξιολόγηση τους προσπαθούν να γίνονται καλύτεροι και να επιφέρουν καλύτερα αποτελέσματα.

Η εργασία αυτή φιλοδοξεί να διαβαστεί και να μελετηθεί από αυτούς που έχουν σχέση με την οργάνωση και διοίκηση της Δημόσιας Υπηρεσίας και όπως επίσης στους υποψήφιους για μια θέση στο δημόσιο και γενικότερα σε όλους όσους θα ήθελαν να γνωρίζουν τη δομή, τη διάρθρωση και τη λειτουργία του κράτους της Κύπρου, ενός κράτους που είναι μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Η διατριβή μου χωρίζεται στα εξής κεφάλαια:

**Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή.** Περιλαμβάνει μια γενική προσέγγιση του θέματος και το σκοπό της διατριβής.

**Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική Ανασκόπηση.** Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται αναφορά σε άρθρα και βιβλία που οι συγγραφείς αναλύουν σχετικά με την οργάνωση και διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Δεν υπάρχουν αρκετά βιβλία σχετικά με τη Δημόσια Υπηρεσία της Κύπρου, αλλά μπορούμε να βρούμε υλικό μέσω των ιστοσελίδων των Τμημάτων.

**Κεφάλαιο 3: Οργάνωση και Διοίκηση.** Θα αναλυθούν οι όροι και οι λειτουργίες της οργάνωσης και διοίκησης.

**Κεφάλαιο 4: Κυπριακή Δημοκρατία.** Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναφερθώ στην οργάνωση της κυβέρνησης και στις εξουσίες του Προέδρου της Δημοκρατίας και του Υπουργικού Συμβουλίου. Στη συνέχεια θα γίνει αναφορά στη Βουλή των Αντιπροσώπων, στα Υπουργεία και στις Ανεξάρτητες Υπηρεσίες.

**Κεφάλαιο 5: Δημόσια Διοίκηση.** Στο κεφάλαιο αυτό θα αναλυθούν οι όροι της δημόσιας διοίκησης και της δημόσιας υπηρεσίας της Κύπρου.

**Κεφάλαιο 6: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.** Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται αναφορά στη στελέχωση της Δημόσιας Υπηρεσίας, στα καθήκοντα των δημόσιων υπαλλήλων, τις διαδικασίες πρόσληψης και προαγωγής, τις εργασιακές σχέσεις, την εκπαίδευση και αξιολόγηση του προσωπικού. Επίσης, θα αναφερθούμε και στα Τμήματα που είναι αρμόδια για το προσωπικό.

**Κεφάλαιο 7: Μεθοδολογία.** Γίνεται παρουσίαση των μεθόδων έρευνας που χρησιμοποιήθηκαν για τη διατριβή μου.

**Κεφάλαιο 8: Αποτελέσματα έρευνας.** Ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας τα οποία προέκυψαν μετά την ανάλυση των συνεντεύξεων από τους δημόσιους υπαλλήλους.

**Κεφάλαιο 9: Συμπεράσματα – Προτάσεις.** Παρουσιάζονται τα συμπεράσματα που προέκυψαν μετά τη διεξαγωγή της έρευνας. Επίσης, θα γίνει αναφορά στις προτάσεις ώστε να επιφέρουν καλύτερα αποτελέσματα σε θέματα λειτουργίας της Δημόσιας Υπηρεσίας.

**Παραρτήματα:** Τέλος, ακολουθούν τα παραρτήματα που θα σχετίζονται με την έρευνα, έτσι ώστε να βοηθήσουν τον αναγνώστη στην καλύτερη κατανόηση της εργασίας.

## 1.2. Σκοπός της έρευνας

Η διατριβή έχει σκοπό να διερευνήσει το βαθμό οργάνωσης και διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στη Δημόσια Υπηρεσία. Μέσα από αυτή θα δούμε πως είναι δομημένη η Δημόσια Υπηρεσία, πως λειτουργεί η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, ποιοι φορείς εμπλέκονται στην πρόσληψη και διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, να αναλύσουμε τον τρόπο αξιολόγησης του προσωπικού και να διερευνηθούν άλλα συναφή θέματα που αφορούν το προσωπικό. Τα προσδοκώμενα αποτελέσματα της διατριβής μου, είναι να αποτυπωθεί μια γενική εικόνα της λειτουργίας της Δημόσιας Υπηρεσίας και να διαπιστωθεί αν υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.

## Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική ανασκόπηση

Τα τελευταία χρόνια έχουν δημοσιευθεί αρκετά άρθρα στο διαδίκτυο και έγινε συγγραφή βιβλίων για την οργάνωση και τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Σχετικά με τη Δημόσια Υπηρεσία της Κύπρου τα βιβλία είναι πολύ περιορισμένα αλλά υπάρχουν άρθρα στο διαδίκτυο και έντυπο υλικό που εκδίδει η Δημόσια Υπηρεσία. Πιο κάτω θα γίνει μια σύντομη ανασκόπηση βιβλιογραφίας:

Ο Βάσος Γεωργίου (2012) στο βιβλίο του «Η Δημόσια Διοίκηση στην Κύπρο» αναφέρει για τη Δημόσια Διοίκηση και αναλύει το σύστημα της Δημόσιας Υπηρεσίας της Κύπρου, το διαχωρισμό των Υπουργείων, τα σημαντικότερα Τμήματα και τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των εργαζομένων.

Ο Επ. Π. Σπηλιωτόπουλος και ο Αντ. Μακρυδημήτρης (2001) στο βιβλίο τους «Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα» αναλύει τα βασικά όργανα του πολιτικού συστήματος στην Ελλάδα, την τοπική αυτοδιοίκηση, το σώμα των δημόσιων υπαλλήλων και τις ανεξάρτητες Διοικητικές Αρχές.

Ο Θ. Παναγόπουλος (2003) στο βιβλίο του «Υπαλληλικό Δίκαιο» αναλύει τον ορισμό του δημόσιου υπαλλήλου, τις προϋποθέσεις διορισμού του, τις υποχρεώσεις και τους περιορισμούς των δημόσιων υπαλλήλων. Επίσης, στο βιβλίο του αναφέρει για τις προαγωγές, τη διαθεσιμότητα, τα πειθαρχικά παραπτώματα των δημόσιων υπαλλήλων και άλλα συναφή θέματα που τους αφορούν.

Ο Νικόλαος Β. Μαντάς (1992) στο βιβλίο του «Διοίκηση Προσωπικού» αναφέρει τους λόγους που πρέπει να γίνεται εκπαίδευση προσωπικού και στο πόσο βοηθάει τους εργαζόμενους και το ίδιο το Τμήμα που εργάζονται. Ακόμη αναλύει διάφορα θέματα που αφορούν το προσωπικό, όπως για παράδειγμα για την αμοιβή και την ασφάλιση του προσωπικού.

Ο Κώστας Τζωρτζάκης και η Αλεξία Τζωρτζάκη (1999) στο βιβλίο τους «Οργάνωση και Διοίκηση» αναλύει την έννοια της οργάνωσης και διοίκησης, τη διαδικασία προγραμματισμού, τη λήψη αποφάσεων, τις διαδικασίες πριν και μετά την πρόσληψη του προσωπικού.

Στην ιστοσελίδα της Επιτροπής Δημόσιας Υπηρεσίας μπορούμε να ενημερωθούμε για το ρόλο, τη σύνθεση και τις αρμοδιότητες της Επιτροπής. Επίσης, ενημερωνόμαστε για τις θέσεις που προκηρύσσονται ώστε ο ενδιαφερόμενος να κάνει αίτηση και στη συνέχεια ενημερώνεται για τις εξετάσεις που θα διεξαχθούν για τις ανάλογες θέσεις.

Μέσα από την ιστοσελίδα του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού ενημερωνόμαστε για την αποστολή, τις αρμοδιότητες του Τμήματος και τις νομοθεσίες που εφαρμόζει. Επίσης, μπορούμε να πληροφορηθούμε για τα έργα που προωθεί και για τη βελτίωση της ποιότητας που προσφέρει η Δημόσια Διοίκηση στους πολίτες και στις Επιχειρήσεις (Κέντρα Εξυπηρέτησης του Πολίτη). Τέλος, ενημερωνόμαστε για τους στρατηγικούς στόχους στον τομέα της Δημόσιας Διοίκησης, για την ανάπτυξη και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, για τα σχέδια υπηρεσίας και για τις εργασιακές σχέσεις.

Η Βασιλική Σακκά και η Ιωάννα Χαΐδου (2009) στο άρθρο τους «Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού» αναλύουν τους στόχους της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, τον προγραμματισμό και την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού. Επιπρόσθετα, αναλύουν θέματα που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό όπως είναι η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού και τα συστήματα αμοιβών.

Ο Γρηγόριος Λ. Παγκάκης στο βιβλίο του «Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση» αναφέρει σχετικά με τη Δημόσια Διοίκηση της Ελλάδας. Αναφέρεται στην ιστορία της δημόσιας διοίκησης και για την υπηρεσιακή κατάσταση του προσωπικού που επικρατεί στο χώρο εργασίας. Παρατηρούμε ότι κάποια στοιχεία της Ελλάδας είναι κοινά με την Κύπρο.

Ο Δημήτρης Μπουραντάς και η Νάνσυ Παπαλεξανδρή στο βιβλίο του «Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων» αναλύουν το μάνατζμεντ και πώς γίνεται η σωστή λήψη αποφάσεων έτσι ώστε να φέρουν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα στην εργασία τους. Επίσης, τονίζουν αναφορικά με τη διοίκηση προσωπικού, τις δημόσιες σχέσεις και την επικοινωνία που πρέπει να υπάρχει εντός του χώρου εργασίας και πώς παίρνονται οι σωστές αποφάσεις.

Ο Π. Φαναριώτης στο βιβλίο του «Ανθρώπινες σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον» αναλύει θέματα που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό όπως η πρόσληψη και τοποθέτηση του προσωπικού, η προσαρμογή των νεοπροσληφθέντων, η εκπαίδευση και επαγγελματική κατάρτιση του προσωπικού. Στη συνέχεια αναφέρεται στις μεταθέσεις και προαγωγές του προσωπικού και πώς γίνεται η σωστή λήψη αποφάσεων από το προσωπικό.

Η Κορνηλία Καλογήρου στο βιβλίο της «Ανθρώπινες σχέσεις στο χώρο εργασίας» αναλύει γενικά τις ανθρώπινες σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων στην εργασία τους, πώς συμπεριφέρεται ένας ηγέτης στο χώρο εργασίας σε όλες τις περιπτώσεις και ακόμα όταν μια εργασία δεν εκτελείται σωστά. Στη συνέχεια αναφέρει την σωστή οργάνωση της ομάδας στο χώρο εργασίας που είναι ένα από τα σημαντικά στοιχεία της επιτυχίας.

## Κεφάλαιο 3: Οργάνωση και Διοίκηση

### 3.1. Βασικές Έννοιες

Με τον όρο οργάνωση και διοίκηση ορίζεται η διαδικασία του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου που ασκείται σε έναν οργανισμό, προκειμένου να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στόχοι του.

Σύμφωνα με τους Montana P. και Charnov B., μανάτζμεντ<sup>1</sup> είναι η εργασία μαζί με άλλους και μέσω άλλων για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης αλλά και των μελών της (Patrick J. Montana & Bruce H. Charnov, 2002:20).

### 3.2. Λειτουργίες της οργάνωσης και διοίκησης

Οι λειτουργίες της οργάνωσης και διοίκησης αλληλοεπηρεάζονται και πρέπει να γίνεται σωστή εκτέλεση τους, ώστε ο οργανισμός να έχει αποτελεσματική διοίκηση. Οι λειτουργίες είναι:

- Προγραμματισμός: Είναι η διαδικασία με την οποία καθορίζονται οι στόχοι του οργανισμού, προσδιορίζονται οι τρόποι και τα μέσα με τα οποία θα επιτευχθούν οι στόχοι.
- Οργάνωση: Είναι η διαδικασία με την οποία το σύνολο των εργασιών κατανέμεται στα κατάλληλα στελέχη για να γίνει καταμερισμός των εργασιών και στα οποία αναθέτονται οι σχετικές ευθύνες και δίνονται οι κατάλληλοι πόροι.
- Διεύθυνση: Είναι η καθοδήγηση, η ενθάρρυνση και η σωστή διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού. Η επικοινωνία και η συνεργασία του προσωπικού είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την επίτευξη των στόχων.
- Έλεγχος: Είναι η συστηματική παρακολούθηση του ανθρώπινου δυναμικού για να εξακριβωθεί αν γίνεται σωστή λειτουργία του οργανισμού σε όλους τους τομείς και αν υπάρχει κάποια απόκλιση από τους στόχους που τέθηκαν.

---

<sup>1</sup> Στην ελληνική γλώσσα, ο όρος μανάτζμεντ εκφράζεται ως οργάνωση και διοίκηση.



### **3.3. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού**

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι κλάδος της Διοίκησης που ασχολείται με τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων ενός οργανισμού και σκοπός της είναι να εξασφαλίσει τους κατάλληλους ανθρώπους και να γίνει σωστή αξιοποίηση τους.

Συγκεκριμένα, ασχολείται με τα πιο κάτω:

- προσλήψεις
- αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού
- εκπαίδευση
- ανταμοιβή
- προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού
- εργασιακές σχέσεις
- υγεία και ασφάλεια προσωπικού

Όλα αυτά πρέπει να είναι αλληλένδετα, ώστε ο οργανισμός να πετύχει τον στόχο του γιατί όλο το προσωπικό που εργάζεται εκεί έχει να επιτελέσει ένα έργο. Ο άνθρωπος είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού και στην ποιοτική βελτίωση του.

### **3.4. Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού**

Με τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού ο οργανισμός επιτυγχάνει το κατάλληλα ποσοτικά αλλά και ποιοτικά προσωπικό που απαιτείται για την επίτευξη των στόχων του. Ο οργανισμός εξασφαλίζει τον απαραίτητο αριθμό εργαζομένων και τους τοποθετεί στις σωστές θέσεις. Ο κάθε οργανισμός έχει το δικό του υπεύθυνο για το ανθρώπινο δυναμικό και έτσι υπάρχουν διαφορές μεταξύ των οργανισμών.

Ο Armstrong αναφέρει σε γενικές γραμμές ότι ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να ακολουθήσει τα πιο κάτω βήματα:

- Μελέτη υφιστάμενης κατάστασης (μελέτη εξωτερικής αγοράς εργασίας, μελέτη επιχειρησιακών σχεδίων, μελέτη εσωτερικού περιβάλλοντος)
- Πρόβλεψη μεταβολών σε ανθρώπινο δυναμικό
- Προσδιορισμός αναγκών
- Σχεδιασμός προγράμματος κάλυψης αναγκών σε συνδυασμό με προϋπολογισμό οικονομικών μέσων
- Αξιολόγηση προγράμματος και διορθωτικές ενέργειες που τροποποιούν το σχεδιασμό μελλοντικών προγραμμάτων.

## **Κεφάλαιο 4: Κυπριακή Δημοκρατία**

Σύμφωνα με το Σύνταγμα της Κυπριακής Δημοκρατίας, η εκτελεστική εξουσία ασκείται από τον Πρόεδρο της Δημοκρατίας και 11μελές Υπουργικό Συμβούλιο, η νομοθετική εξουσία ασκείται από τη Βουλή των Αντιπροσώπων και η δικαστική εξουσία από τα Δικαστήρια.

### **4.1. Πρόεδρος της Δημοκρατίας**

Ο Πρόεδρος της Κυπριακής Δημοκρατίας είναι ο αρχηγός του κράτους, εκλέγεται από το λαό με μυστική ψηφοφορία για πενταετή θητεία και σχηματίζει κυβέρνηση διορίζοντας τους Υπουργούς του, χωρίς κανένα περιορισμό. Ο Πρόεδρος προεδρεύει του Υπουργικού Συμβουλίου χωρίς όμως να έχει δικαίωμα ψήφου.

Ο Πρόεδρος της Δημοκρατίας διαθέτει σημαντικές εξουσίες. Μεταξύ άλλων, διορίζει και παύει τους ανεξάρτητους αξιωματούχους της Δημοκρατίας, διακανονίζει την εξωτερική πολιτική του κράτους, φροντίζει την άμυνα και την ασφάλεια της χώρας, δημοσιεύει στην Επίσημη Εφημερίδα της Δημοκρατίας τις αποφάσεις του Ανώτατου Συνταγματικού Δικαστηρίου. Το Σύνταγμα δίνει στον Πρόεδρο δικαίωμα τελικής αρνησικυρίας νόμων και αποφάσεων της Βουλής σχετικά με τις εξωτερικές υποθέσεις, την άμυνα και την ασφάλεια της Κυπριακής Δημοκρατίας.

Επιπρόσθετα, ως Αρχηγός του Κράτους, αντιπροσωπεύει τη Δημοκρατία σε επίσημες εκδηλώσεις, απονέμει τις τιμητικές διακρίσεις της Δημοκρατίας, υπογράφει τα διαπιστευτήρια των διπλωματικών απεσταλμένων και δέχεται τα διαπιστευτήρια των ξένων διπλωματικών απεσταλμένων. Ο Πρόεδρος υπογράφει τις πράξεις επικύρωσης των Διεθνών Συνθηκών, Συμβάσεων και Συμφωνιών.

### **4.2. Βουλή των Αντιπροσώπων**

Η Βουλή των Αντιπροσώπων είναι το κοινοβούλιο της Κύπρου και ασκεί τη νομοθετική εξουσία του κράτους. Συγκροτείται από 56 βουλευτές και 3 παρατηρητές (αντιπρόσωποι θρησκευτικών ομάδων), οι οποίοι εκλέγονται από τους πολίτες για περίοδο 5 χρόνων. Σύμφωνα με τον εκλογικό νόμο, από τις 56 έδρες, οι 20 έδρες κατανέμονται στη Λευκωσία, 12 στη Λεμεσό, 11 στην Αμμόχωστο, 6 στη Λάρνακα, 4 στην Πάφο και 3 στη Κερύνεια.

Η Βουλή ασκεί την ελεγκτική της αρμοδιότητα στο θέμα του κρατικού προϋπολογισμού. Ο προϋπολογισμός κατατίθεται στη Βουλή τρεις μήνες πριν την έναρξη του καινούριου χρόνου και ψηφίζεται από αυτήν πριν την έναρξη του.

Η Βουλή έχει το δικαίωμα να τροποποιεί ή να απορρίπτει τα νομοσχέδια που προτείνονται από την εκτελεστική εξουσία. Επιπρόσθετα, στη Βουλή υποβάλλεται για έγκριση την ετήσια έκθεση του Επιτρόπου Διοικήσεως η οποία αναφέρει τα παράπονα των πολιτών εναντίον υπηρεσιών ή λειτουργούς της Δημόσιας Υπηρεσίας και η ετήσια έκθεση του Γενικού Ελεγκτή της Δημοκρατίας.

Η Βουλή ασκεί έλεγχο στην εκτελεστική εξουσία υποβάλλοντας ερωτήσεις στα αρμόδια υπουργεία σχετικά με την κοινωνική, οικονομική και πολιτική ζωή της Κύπρου. Αν εντός 30 ημερών, η ερώτηση δεν απαντηθεί ή η απάντηση δεν ικανοποιεί το βουλευτή, τότε γίνεται εγγραφή του θέματος για συζήτηση στην ολομέλεια.

### **4.3. Υπουργικό Συμβούλιο**

Το Υπουργικό Συμβούλιο είναι συλλογικό όργανο το οποίο ασκεί εκτελεστική εξουσία χωρίς τη σύμπραξη άλλου οργάνου. Η διακυβέρνηση της Δημοκρατίας διευθύνεται και ελέγχεται από το Υπουργικό Συμβούλιο. Επιπρόσθετα, το Υπουργικό Συμβούλιο, εποπτεύει και διαθέτει την περιουσία της Δημοκρατίας, συντονίζει και εποπτεύει τις δημόσιες υπηρεσίες, επεξεργάζεται τα νομοσχέδια και τον προϋπολογισμό πριν την κατάθεση τους στη Βουλή των Αντιπροσώπων.

Η σύγκλιση του Υπουργικού Συμβουλίου γίνεται από τον Πρόεδρο της Δημοκρατίας, ο οποίος καταρτίζει και την ημερήσια διάταξη των συνεδριάσεων.

### **4.4. Υπουργεία**

Στην Κύπρο υπάρχουν 11 Υπουργεία και το κάθε Υπουργείο έχει τη δική του δομή και οργάνωση. Σε αυτά υπάγονται Τμήματα και Υπηρεσίες. Το κάθε Υπουργείο έχει τον οικείο Υπουργό ως πολιτικό προϊστάμενο και το Γενικό Διευθυντή ως διοικητικά προϊστάμενο. Ο κάθε Υπουργός είναι υπεύθυνος για την εφαρμογή των νόμων που σχετίζονται με τη διοίκηση και οργάνωση των υπηρεσιών που υπάγονται στο Υπουργείο του.

#### **4.4.1. Υπουργείο Εξωτερικών**

Το Υπουργείο Εξωτερικών είναι αρμόδιο για τις σχέσεις του κράτους με τις άλλες χώρες, για τις διπλωματικές αποστολές στο εξωτερικό, για τις διάφορες συμβάσεις με άλλα κράτη και γενικά για την εξωτερική πολιτική της χώρας.

Στο Υπουργείο υπάγονται οι πιο κάτω διευθύνσεις:

- Διεύθυνση Ευρωπαϊκής Ένωσης και Οικονομικών Θεμάτων

- Διεύθυνση Κυπριακού και Τουρκικών Θεμάτων
- Πολιτική Διεύθυνση
- Διεύθυνση Εθιμοτυπίας
- Διεύθυνση Schengen και Προξενικών Υποθέσεων
- Υπηρεσία Αποδήμων και Επαναπαρισθέντων
- Διεύθυνση Διοικητικών Υποθέσεων

#### **4.4.2. Υπουργείο Εσωτερικών**

Το Υπουργείο Εσωτερικών είναι υπεύθυνο για τις εσωτερικές υποθέσεις του κράτους, για την εσωτερική διοίκηση, για τα θέματα τοπικής αυτοδιοίκησης, για τα θέματα προσφύγων και για τη διοργάνωση των εκλογών.

Τα Τμήματα που υπάγονται στο Υπουργείο Εσωτερικών είναι:

- Επαρχιακές Διοικήσεις
- Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας
- Τμήμα Πολεοδομίας και Οικήσεως
- Γραφείο Τύπου και Πληροφοριών
- Τμήμα Αρχείου Πληθυσμού και Μετανάστευσης
- Υπηρεσία Ασύλου
- Πολιτική Άμυνα
- Υπηρεσία Μερίμνης Αποκαταστάσεως Εκτοπισθέντων
- Υπηρεσία Διαχείρισης Τουρκοκυπριακών Περιουσιών

#### **4.4.3. Υπουργείο Άμυνας**

Το Υπουργείο Άμυνας είναι υπεύθυνο για την ασφάλεια από κάθε εξωτερική απειλή και την οργάνωση της άμυνας της Κυπριακής Δημοκρατίας. Επίσης, προωθεί την ευρωπαϊκή συνεργασία σε θέματα εξοπλισμού και ενισχύει την ευρωπαϊκή βιομηχανία και τεχνολογία, βάση του τομέα της άμυνας.

Το Υπουργείο Άμυνας υποδιαιρείται διοικητικά στις πιο κάτω Διευθύνσεις:

- Διεύθυνση Διοίκησης
  - Τομέας Προσωπικού
  - Τομέας Στρατολογίας
  - Τμήμα Εθιμοτυπίας
  - Τμήμα Τύπου

- Διεύθυνση Έργων και Προσφορών
  - Τομέας Έργων
  - Τομέας Προσφορών
- Επιτελείο Υπουργού Άμυνας
- Τεχνικές Υπηρεσίες
- Διεύθυνση Εξοπλισμών
- Διεύθυνση Οικονομικής Διαχείρισης και Προϋπολογισμού

#### **4.4.4. Υπουργείο Οικονομικών**

Το Υπουργείο Οικονομικών διαχειρίζεται τα οικονομικά του κράτους, καταρτίζει και παρακολουθεί την υλοποίηση του Κρατικού Προϋπολογισμού, εισπράττει τους φόρους, διενεργεί τις εισπράξεις και πληρωμές του κράτους. Είναι υπεύθυνο για την εξεύρεση πόρων για τις δανειακές ανάγκες του κράτους και για την ανάπτυξη και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Υπηρεσίας.

Σε αυτό το Υπουργείο υπάγονται:

- Τμήμα Τελωνείων και Υπηρεσία ΦΠΑ
- Τμήμα Εσωτερικών Προσόδων
- Στατιστική Υπηρεσία
- Κρατικών Αγορών και Προμηθειών
- Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού
- Κυβερνητικό Τυπογραφείο
- Υπηρεσίες Πληροφορικής
- Υπηρεσία Χορηγιών και Επιδομάτων

#### **4.4.5. Υπουργείο Δικαιοσύνης και Δημόσιας Τάξης**

Το Υπουργείο Δικαιοσύνης και Δημόσιας Τάξης είναι αρμόδιο για την πρόληψη, καταστολή του εγκλήματος και γενικά, για την εσωτερική ασφάλεια και τάξη του κράτους. Σε συνεργασία με το Ανώτατο Δικαστήριο μελετά και προωθεί νομοθετικά και διοικητικά μέτρα, για την απονομή δικαιοσύνης. Είναι υπεύθυνο για την σωστή λειτουργία των δικαστηρίων και των φυλακών. Επίσης, είναι αρμόδιο για τα θέματα που σχετίζονται με τα ανθρώπινα δικαιώματα.

Τα Τμήματα που υπάγονται σ' αυτό είναι:

- Προώθηση Νομοθετικού Έργου

- Ισότητα των Φύλων
- Εγκληματολογική Μονάδα
- Διεθνής Νομική Συνεργασία
- Τμήμα Φυλακών
- Αστυνομία
- Πυροσβεστική Υπηρεσία
- Κρατικό Αρχείο

#### **4.4.6. Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού**

Το Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού είναι αρμόδιο για τη μόρφωση και διαπαιδαγώγηση των παιδιών, την επιμόρφωση των πολιτών, την ανάπτυξη των τεχνών και των γραμμάτων. Είναι υπεύθυνο για τη λειτουργία σχολείων Προδημοτικής, Δημοτικής και Μέσης Εκπαίδευσης και όπως επίσης εποπτεύει και την ιδιωτική εκπαίδευση. Μέσω της Υπηρεσίας Εξετάσεων του Υπουργείου γίνονται οι παγκύπριες εξετάσεις για εισδοχή στα Ανώτερα και Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα της Κύπρου και της Ελλάδας, καθώς επίσης και οι εξετάσεις για προσλήψεις στο δημόσιο και τον ευρύτερο δημόσιο τομέα.

Στο Υπουργείο υπάγονται:

- Διεύθυνση Δημοτικής Εκπαίδευσης
- Διεύθυνση Μέσης Εκπαίδευσης
- Διεύθυνση Τεχνικής και Επαγγελματικής Εκπαίδευσης
- Διεύθυνση Ανώτερης και Ανώτατης Εκπαίδευσης
- Πολιτιστικές Υπηρεσίες
- Παιδαγωγικό Ινστιτούτο
- Κέντρο Επιστημονικών Ερευνών
- Τεχνικές Υπηρεσίες
- Κυπριακή Βιβλιοθήκη
- Υπηρεσία Ανάπτυξης Προγραμμάτων
- Υπηρεσία Εκπαιδευτικής Ψυχολογίας
- Υπηρεσία Φοιτητικών Θεμάτων
- Υπηρεσία Εξετάσεων
- Κρατικά Ινστιτούτα Επιμόρφωσης και τα Επιμορφωτικά Κέντρα
- Γραφείο Ευρωπαϊκών και Διεθνών Υποθέσεων
- Κέντρο Πολιτικής Άμυνας, Ασφάλειας και Υγείας

- Κέντρο Εκπαιδευτικής Έρευνας και Αξιολόγησης
- Μονάδα Διαχείρισης Έργων Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου
- Μονάδα Διοίκησης και Επιμελητών

#### **4.4.7. Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων**

Το Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων είναι αρμόδιο για τα εργατικά θέματα, τις κοινωνικές ασφαλίσεις και τα σχέδια συντάξεων. Ασχολείται με τη διασφάλιση της εργατικής ειρήνης, της κοινωνικής δικαιοσύνης, την αύξηση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας της κυπριακής οικονομίας.

Στο Υπουργείο υπάγονται:

- Υπηρεσίες Κοινωνικών Ασφαλίσεων
- Υπηρεσίες Κοινωνικής Ευημερίας
- Τμήμα Εργασιών
- Τμήμα Επιθεώρησης Εργασίας
- Τμήμα Εργασιακών Σχέσεων
- Τμήμα Κοινωνικής Ενσωμάτωσης Ατόμων με Αναπηρίες
- Κέντρο Παραγωγικότητας
- Ανώτερο Ξενοδοχειακό Ινστιτούτο Κύπρου
- Μονάδα Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου

#### **4.4.8. Υπουργείο Γεωργίας, Φυσικών Πόρων και Περιβάλλοντος**

Το Υπουργείο Γεωργίας, Φυσικών Πόρων και Περιβάλλοντος είναι αρμόδιο για τη γεωργία, τη κτηνοτροφία και την αλιεία, βοηθώντας να διατηρηθούν αυτά τα επαγγέλματα. Επιπρόσθετα, είναι υπεύθυνο για τα υδάτινα οικοσυστήματα, τα μεταλλεία, τα δάση και για την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος.

Το Υπουργείο χωρίζεται στους πιο κάτω Τομείς και Τμήματα:

##### Γεωργία – Αλιεία

- Τμήμα Γεωργίας
- Τμήμα Αναδασμού
- Κτηνιατρικές Υπηρεσίες
- Ινστιτούτο Γεωργικών Ερευνών
- Τμήμα Αλιείας και Θαλάσσιων Ερευνών

### Φυσικοί Πόροι

- Τμήμα Αναπτύξεως Υδάτων
- Τμήμα Δασών
- Τμήμα Γεωλογικής Επισκόπησης
- Μετεωρολογική Υπηρεσία
- Υπηρεσία Μεταλλείων
- Κέντρο Τηλεπισκόπησης

### Περιβάλλον

- Τμήμα Περιβάλλοντος

#### **4.4.9. Υπουργείο Συγκοινωνιών και Έργων**

Το Υπουργείο Συγκοινωνιών και Έργων είναι υπεύθυνο για την επάρκεια του οδικού δικτύου και την οδική ασφάλεια, τις μεταφορές, τα αεροδρόμια και τα λιμάνια, την παροχή υπηρεσιών σχετικά με τις τηλεπικοινωνίες και τα ταχυδρομεία. Επίσης, είναι αρμόδιο για τις αρχαιότητες σχετικά με τη διαφύλαξη και συντήρησή τους.

Τα Τμήματα που υπάγονται στο Υπουργείο είναι:

- Τμήμα Αρχαιοτήτων
- Τμήμα Δημοσίων Έργων
- Τμήμα Εμπορικής Ναυτιλίας
- Τμήμα Ηλεκτρονικών Επικοινωνιών
- Τμήμα Ηλεκτρομηχανολογικών Υπηρεσιών
- Τμήμα Οδικών Μεταφορών
- Τμήμα Πολιτικής Αεροπορίας
- Τμήμα Ταχυδρομικών Υπηρεσιών
- Τμήμα Ελέγχου
- Μονάδα Οδικής Ασφάλειας
- Γραφείο Σχεδιασμού για τα άτομα με αναπηρία
- Κλιμάκιο Ευρωπαϊκών Θεμάτων

#### **4.4.10. Υπουργείο Εμπορίου, Βιομηχανίας και Τουρισμού**

Το Υπουργείο Εμπορίου, Βιομηχανίας και Τουρισμού είναι αρμόδιο για θέματα που σχετίζονται με το εσωτερικό και εξωτερικό εμπόριο, την ενέργεια, τη βιομηχανία, τον



τουρισμό και την προστασία του καταναλωτή. Επίσης, ασχολείται με τον συνεργατισμό, την προώθηση της ποιότητας και τη δημιουργία κατάλληλου επιχειρηματικού κλίματος.

Σ' αυτό υπάγονται:

- Υπηρεσία Εμπορίου
- Υπηρεσία Βιομηχανικής Ανάπτυξης
- Υπηρεσία Ανταγωνισμού και Προστασίας Καταναλωτών
- Μονάδα Ευρωπαϊκής Ένωσης
- Τμήμα Εφόρου Εταιρειών και Επίσημου Παραλήπτη
- Υπηρεσία Κυπριακής Χειροτεχνίας
- Υπηρεσία Ενέργειας
- Υπηρεσία Τεχνολογίας
- Μονάδα Ανάπτυξης Ναυτικού Τουρισμού

#### **4.4.11. Υπουργείο Υγείας**

Το Υπουργείο Υγείας είναι υπεύθυνο να φροντίζει για τη δημόσια υγεία και την ιατρική περίθαλψη των πολιτών. Είναι αρμόδιο για την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των κρατικών υπηρεσιών υγείας και για τη συνεργασία μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα παροχής φροντίδας υγείας.

Τα Τμήματα του Υπουργείου είναι:

- Διεύθυνση Νοσηλευτικών Υπηρεσιών
- Διεύθυνση Αγορών και Προμηθειών
- Κλιμάκιο Ευρωπαϊκών Θεμάτων
- Μονάδα Παρακολούθησης Υγείας
- Μονάδα Πληροφορικής
- Κέντρο Αίματος
- Ιατρικές Υπηρεσίες και Υπηρεσίες Δημόσιας Υγείας
- Φαρμακευτικές Υπηρεσίες
- Οδοντιατρικές Υπηρεσίες
- Υπηρεσίες Ψυχικής Υγείας
- Γενικό Χημείο του Κράτους

#### **4.5. Ανεξάρτητες Υπηρεσίες**

Στη Δημόσια Υπηρεσία λειτουργούν οι Ανεξάρτητοι Υπηρεσίες που δεν υπάγονται σε κάποιο Υπουργείο και ο Πρόεδρος της Δημοκρατίας διορίζει τους Ανεξάρτητους Αξιωματούχους οι οποίοι και προϊστανται των Υπηρεσιών αυτών.

Οι Αξιωματούχοι που προβλέπονται βάση του Συντάγματος είναι:

- Γενικός Εισαγγελέας
- Γενικός Ελεγκτής
- Διοικητής Κεντρικής Τράπεζας

Οι Αξιωματούχοι που προβλέπονται με βάση νόμους είναι:

- Επίτροπος Διοικήσεως
- Έφορος Κρατικών Ενισχύσεων
- Επίτροπος Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα
- Αρχή Ισότητας
- Αρχή κατά των Διακρίσεων και του Ρατσισμού
- Επίτροπος Νομοθεσίας
- Επίτροπος Δικαιωμάτων του Παιδιού
- Έφορος Εσωτερικού Ελέγχου

Οι 11 Αξιωματούχοι δρουν εντελώς ανεξάρτητα και δεν εποπτεύονται από οποιοδήποτε όργανο της Κυβέρνησης.

## Κεφάλαιο 5: Δημόσια Υπηρεσία

### 5.1. Δημόσια Διοίκηση

Δημόσια Διοίκηση είναι το σύνολο των μέσων και ενεργειών που εξυπηρετούν τις δημόσιες ανάγκες, σκοπούς δημοσίου συμφέροντος και τις ανάγκες των πολιτών. Η εκτελεστική λειτουργία ασκείται από την Κυβέρνηση και τα όργανα της δημόσιας διοίκησης.

Οι σκοποί της Δημόσιας Διοίκησης είναι:

- Ανάπτυξη και πρόοδος της χώρας
- Εξυπηρέτηση των πολιτών
- Κοινωνική δικαιοσύνη
- Προώθηση του δημοσίου συμφέροντος
- Συμβολή στον εκσυγχρονισμό της κοινωνίας

Η διαφορά της δημόσιας διοίκησης με την ιδιωτική είναι στο ότι η δημόσια διοίκηση διαχειρίζεται δημόσιες υποθέσεις, ενώ η ιδιωτική διοίκηση εξυπηρετεί το ιδιωτικό συμφέρον.

### 5.2. Δημόσια Υπηρεσία της Κύπρου

Σύμφωνα με τους περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμοι του 1990 έως 2006, η Δημόσια Υπηρεσία είναι κάθε υπηρεσία που υπάγεται στη Δημοκρατία εκτός από τη δικαστική υπηρεσία της Δημοκρατίας, την υπηρεσία στις Ένοπλες Δυνάμεις της Δημοκρατίας ή τις Δυνάμεις Ασφαλείας της Δημοκρατίας, την υπηρεσία στη θέση του Γενικού Εισαγγελέα της Δημοκρατίας ή του Γενικού Ελεγκτή ή των Βοηθών τους ή, τηρουμένων των παραγράφων 3 και 4 του Άρθρου 126 του Συντάγματος, του Γενικού Λογιστή ή των Βοηθών του ή την υπηρεσία σ' οποιαδήποτε θέση αναφορικά με την οποία γίνεται διαφορετική πρόνοια με νόμο ή την υπηρεσία εργατών ή την υπηρεσία από πρόσωπα των οποίων η αμοιβή υπολογίζεται πάνω σε ημερήσια βάση ή την υπηρεσία από πρόσωπα τα οποία προσλαμβάνονται πάνω σε έκτακτη βάση δυνάμει των περί Προσλήψεως Έκτακτων Υπαλλήλων Νόμων του 1985 έως 1991 και των περί της Διαδικασίας Πρόσληψης Έκτακτων Υπαλλήλων στη Δημόσια και Εκπαιδευτική Υπηρεσία Νόμων του 1995 έως του 2004, όπως αυτοί εκάστοτε τροποποιούνται.

Τη Δημόσια Υπηρεσία της Κύπρου αποτελούν (Γεωργίου, 2012):

- 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

Ο δημόσιος τομέας διαιρείται σύμφωνα με τα πιο κάτω:

- Δημόσια Υπηρεσία (περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμος)
- Εκπαιδευτική Υπηρεσία (περί Εκπαιδευτικής Υπηρεσίας Νόμος)
- Στρατός (περί Στρατού της Δημοκρατίας Νόμος)
- Αστυνομία (Περί Αστυνομίας Νόμος)
- Δικαστική Υπηρεσία

Ο ευρύτερος δημόσιος τομέας διαιρείται ως εξής:

- Αρχές Τοπικής Αυτοδιοίκησης (περί Δήμων Νόμος)
- Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου - Ημικρατικοί Οργανισμοί (Ειδικοί Νόμοι)

Στο δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα περίπου εργοδοτούνται 70000 υπάλληλοι.

## **Κεφάλαιο 6: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού**

### **6.1. Τμήματα που χειρίζονται θέματα του Ανθρώπινου Δυναμικού**

#### **6.1.1. Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας**

Η Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας (ΕΔΥ) αποτελεί συλλογικό όργανο το οποίο διορίζεται από τον Πρόεδρο της Δημοκρατίας και είναι πενταμελής (Πρόεδρος και 4 Μέλη) με εξαετή θητεία. Συγκεκριμένα, οι αρμοδιότητες της ΕΔΥ είναι:

- διορισμοί
- προαγωγές
- επικυρώσεις διορισμών
- μεταθέσεις
- αφυπηρετήσεις
- αποσπάσεις
- αναπληρωματικοί διορισμοί
- αφυπηρετήσεις
- παραιτήσεις
- πειθαρχικές υποθέσεις

#### **6.1.2. Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού**

Το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού (ΤΔΔΠ) είναι υπεύθυνο για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και σε θέματα διοίκησης στο δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα. Το ΤΔΔΠ στοχεύει στη δημιουργία μιας σύγχρονης, αποδοτικής και αποτελεσματικής Δημόσιας Υπηρεσίας. Επιπρόσθετα, αποστολή της είναι η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τον πολίτη καθώς και η βελτίωση της λειτουργίας του δημόσιου τομέα με την απλοποίηση των διαδικασιών και τον περιορισμό της γραφειοκρατίας.

Το ΤΔΔΠ είναι υπεύθυνο για τη διαμόρφωση θεσμικού πλαισίου, την εποπτεία και την παροχή κατευθυντήριων γραμμών για τη δομή και την οργάνωση όλης της Δημόσιας Υπηρεσίας. Επίσης, είναι αρμόδιο για τις προσλήψεις του προσωπικού, τα σχέδια υπηρεσίας, τους όρους απασχόλησης, μισθούς, αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού, αφυπηρετήσεις, συντάξεις, οργανωτικές και μισθοδοτικές διαρθρώσεις. Επίσης, προωθεί μέτρα με σκοπό την αποτελεσματική παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στον πολίτη, έχει την ευθύνη εφαρμογής της νομοθεσίας στη διαδικασία πρόσληψης έκτακτων υπαλλήλων, έχει την άμεση ευθύνη για το εναλλάξιμο προσωπικό και για συγκεκριμένα επαγγέλματα ωρομίσθιου κυβερνητικού

προσωπικού και συμμετέχει ενεργά στην εφαρμογή της νομοθεσίας περί αξιολόγησης υποψηφίων για διορισμό σε ορισμένες θέσεις στη Δημόσια Υπηρεσία.

### **6.1.3. Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης**

Η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης (ΚΑΔΔ) είναι ο αρμόδιος φορέας που συμβάλει στη συνεχή βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της δημόσιας διοίκησης. Η ΚΑΔΔ βοηθάει στην ενίσχυση και ανάπτυξη των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Υπηρεσίας, τόσο σε ατομικό όσο και ομαδικό επίπεδο, έτσι ώστε να τους κάνει ικανούς να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πολιτών. Επιπρόσθετα, συμβάλει στον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης και στην ανάδειξη της Κύπρου ως ενός ανεπτυγμένου και σύγχρονου κράτους. Μέσα από τα επιμορφωτικά προγράμματα συμβάλει στη βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων του ανθρώπινου δυναμικού, στην ποιοτική εξυπηρέτηση του κοινού, στην επαγγελματική συμπεριφορά, στην ομαδική εργασία, στις διαπραγματεύσεις και στην επιμόρφωση σχετικά με θέματα που αφορούν τη Δημόσια Υπηρεσία.

Η ΚΑΔΔ ασχολείται με την οργανωσιακή ανάπτυξη, την εισαγωγική κατάρτιση των νεοεισερχομένων στη δημόσια υπηρεσία, την ανάπτυξη των μαθησιακών ικανοτήτων, την ανάπτυξη των διευθυντικών στελεχών, τα θέματα Ευρωπαϊκής Ένωσης, την ανάπτυξη προσωπικών και διαπροσωπικών δεξιοτήτων, την αξιοποίηση της τεχνολογίας, τα προγράμματα που αφορούν εξειδικευμένα και ερευνητικά θέματα. Για την πραγματοποίηση του έργου της, η ΚΑΔΔ συνεργάζεται με εκπαιδευτές από το δημόσιο και ιδιωτικό τομέα.

### **6.1.4. Αρχή Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού**

Η Αρχή Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΑνΑΔ) 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 της τομείς για την ικανοποίηση των αναγκών της οικονομίας της Κύπρου.

## **6.2. Προγράμματα/Καινοτομίες της Δημόσιας Υπηρεσίας**

### **6.2.1. Κέντρα Εξυπηρέτησης του Πολίτη**

Τα Κέντρα Εξυπηρέτησης του Πολίτη (ΚΕΠ) προσφέρουν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες και υπάρχουν πολλές υπηρεσίες σε ένα σημείο επαφής και δεν χρειάζεται οι πολίτες να

μετακινούνται από υπηρεσία σε υπηρεσία. Τα ΚΕΠ προσφέρουν υπηρεσίες που παρέχονται επί τόπου (π.χ. έκδοση άδειας οδήγησης και δελτίου ταυτότητας) και υπηρεσίες για τις οποίες παραλαμβάνονται αιτήσεις οι οποίες στέλνονται στα Τμήματα για επεξεργασία και διεκπεραίωση (π.χ. αιτήσεις για επιδόματα και χορηγίες).

### **6.2.2. Σύστημα Αυτοματοποίησης Γραφείου**

Το Σύστημα Αυτοματοποίησης Γραφείου (eOAS) είναι ένα ηλεκτρονικό σύστημα που εφαρμόζεται σε ορισμένα Τμήματα/Υπηρεσίες, με το οποίο γίνεται ηλεκτρονική διαχείριση των εγγράφων της Δημόσιας Υπηρεσίας και έτσι συμβάλει στη μείωση της γραφειοκρατίας. Αυτό δημιουργήθηκε με τη συνεργασία του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού, του Τμήματος Υπηρεσιών Πληροφορικής, του Κρατικού Αρχείου και μίας ιδιωτικής εταιρείας. Η αλληλογραφία και τα έγγραφα της Δημόσιας Υπηρεσίας σαρώνονται και αποθηκεύονται κεντρικά σε οπτικούς δίσκους και ο χειρισμός τους γίνεται από τους προσωπικούς ηλεκτρονικούς υπολογιστές του προσωπικού.

Με το eOAS μειώνεται ο χρόνος διακίνησης των εγγράφων, γίνεται ηλεκτρονική ανταλλαγή εγγράφων μεταξύ των Υπηρεσιών, υπάρχει γρήγορη πρόσβαση στα έγγραφα και στη συνέχεια γίνεται διεκπεραίωση των εργασιών. Επιπρόσθετα, υπάρχει αύξηση της παραγωγικότητας, αυξανόμενη ασφάλεια των εγγράφων, διατήρηση ιστορικών εγγράφων, μείωση της χρήσης χαρτιού/ταχυδρομείου/τηλεομοιότυπου και βελτίωση της ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών. Με την πάροδο του χρόνου θα εφαρμοστεί σε όλη τη Δημόσια Υπηρεσία και τα οφέλη θα είναι μεγαλύτερα.

### **6.2.3. Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης**

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) είναι εργαλείο διοίκησης ποιότητας και είναι αποτέλεσμα της συνεργασίας των Υπουργών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Με το ΚΠΑ αξιολογείται ο δημόσιος τομέας με στόχο να εντοπιστούν τα δυνατά του σημεία και να ληφθούν μέτρα για ενίσχυση τους αλλά και να βελτιωθούν τα αδύνατα του σημεία, ώστε να βελτιωθεί η απόδοση και το επίπεδο των υπηρεσιών που προσφέρει στον πολίτη.

Το ΚΠΑ αποτελεί μέσο εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης, ανταποκρίνεται άμεσα στις απαιτήσεις των πολιτών, ενισχύει τη συμμετοχή του προσωπικού στη διαδικασία αξιολόγησης της λειτουργίας του οργανισμού και βοηθά τα Τμήματα/Υπηρεσίες να έχουν αυτογνωσία με στόχο τον εντοπισμό δυσλειτουργιών και τομέων βελτίωσης. Επίσης, το

ΚΠΑ συμβάλει στην αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων με σκοπό τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του δημόσιου τομέα.

### **6.3. Θέσεις στη Δημόσια Υπηρεσία**

#### **6.3.1. Κατηγορίες των δημόσιων θέσεων για σκοπούς διορισμού ή προαγωγής**

Οι δημόσιες θέσεις για σκοπούς διορισμού ή προαγωγής διαιρούνται σε τρεις κατηγορίες:

α) Θέσεις Πρώτου Διορισμού, οι οποίες απονέμονται σε πρόσωπα που δεν βρίσκονται στη δημόσια υπηρεσία ή σε υπαλλήλους.

β) Θέσεις Πρώτου Διορισμού και Προαγωγής, στις οποίες διορίζονται πρόσωπα που δεν είναι στη δημόσια υπηρεσία ή δημόσιοι υπάλληλοι για διεκδίκηση καλύτερης θέσης.

γ) Θέσης Προαγωγής, στις οποίες μπορούν να προαχθούν υπάλληλοι που βρίσκονται στην αμέσως κατώτερη θέση σε ένα συγκεκριμένο κλάδο ή υποδιαίρεση της Δημόσιας Υπηρεσίας. Για τις θέσεις προαγωγής, είναι υποψήφιοι δημόσιοι υπάλληλοι που έχουν τα προσόντα που προβλέπονται στα Σχέδια Υπηρεσίας της θέσης και δεν χρειάζεται να υποβάλουν αίτηση για υποψηφιότητα.

#### **6.3.2. Πλήρωση θέσεων Πρώτου Διορισμού/Πρώτου Διορισμού και Προαγωγής**

Σύμφωνα με το άρθρο 33 και 34 των περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμων, οι κενές θέσεις Πρώτου Διορισμού/Πρώτου Διορισμού και Προαγωγής δημοσιεύονται στην Επίσημη Εφημερίδα της Δημοκρατίας και οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να κάνουν αιτήσεις στο Γενικό Έντυπο Αίτησης. Στην σχετική ανακοίνωση περιλαμβάνονται πληροφορίες σχετικά με τα σχέδια υπηρεσίας των κενών θέσεων, η διεύθυνση αποστολής της αίτησης και η τελευταία ημερομηνία υποβολής αιτήσεων. Η Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας παραλαμβάνει τις αιτήσεις, τις ελέγχει, τις καταχωρεί ηλεκτρονικά και τις στέλνει μαζί με άλλα σχετικά στοιχεία στην οικεία Συμβουλευτική Επιτροπή.

Η Συμβουλευτική Επιτροπή κάνει έλεγχο των προσόντων των υποψηφίων και διεξάγει γραπτή ή/και προφορική εξέταση. Στη συνέχεια, υποβάλει αιτιολογημένη έκθεση στην Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας, στην οποία περιλαμβάνει αξιολόγηση των υποψηφίων. Επίσης, η Συμβουλευτική Επιτροπή, για σκοπούς πλήρωσης των θέσεων Πρώτου Διορισμού υποβάλλει προκαταρκτικό κατάλογο των καταλληλότερων υποψηφίων, κατά την κρίση της, και κατάλογο υποψηφίων που συστήνει για επιλογή για τις θέσεις Πρώτου Διορισμού και Προαγωγής.



Μόλις ολοκληρωθούν αυτές οι διαδικασίες, η Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας καταρτίζει τελικό κατάλογο υποψηφίων και ορίζει την ημερομηνία της προφορικής τους εξέτασης. Η προφορική εξέταση γίνεται ενώπιον της Επιτροπής Δημόσιας Υπηρεσίας και με αυτό τον τρόπο επιλέγονται οι κατάλληλοι για τις συγκεκριμένες θέσεις. Τέλος, ελέγχονται τα στοιχεία αυτών που επιλέχθηκαν για διορισμό τα οποία λήφθηκαν από τις αρμόδιες κρατικές υπηρεσίες, σχετικά με το ποινικό μητρώο και την καταλληλότητα από πλευράς υγείας τους.

### **6.3.3. Πλήρωση Θέσεων Προαγωγής**

Με βάση το άρθρο 35 των περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμων η πλήρωση θέσεων προαγωγής γίνονται χωρίς να προκηρυχτούν, αλλά μετά από υποβολή γραπτής πρότασης από την αρμόδια αρχή. Οι υποψήφιοι για τις θέσεις προαγωγής είναι όλοι οι δημόσιοι υπάλληλοι που βρίσκονται στην αμέσως κατώτερη θέση του συγκεκριμένου κλάδου ή υποδιαίρεση της Δημόσιας Υπηρεσίας. Ο δημόσιος υπάλληλος είναι υποψήφιος για προαγωγή όταν υπάρχει κενή θέση, κατέχει τα προσόντα που προβλέπονται από το σχέδιο υπηρεσίας και δεν τιμωρήθηκε για πειθαρχικό παράπτωμα σοβαρής μορφής τα προηγούμενα δύο έτη.

Στη διαδικασία πλήρωσης των θέσεων η Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας λαμβάνει υπόψη τα στοιχεία των προσωπικών φακέλων, των φακέλων των υπηρεσιακών εκθέσεων και τις αιτιολογημένες συστάσεις του Προϊστάμενου του Τμήματος που υπάρχει η κενή θέση. Στην περίπτωση που θα γίνει προφορική εξέταση των υποψηφίων τότε θα κριθεί και η απόδοση τους σε αυτή.

Τα κριτήρια επιλογής των υποψηφίων είναι:

- α) η αξία που προσδιορίζεται με βάση τις βαθμολογίες των υπηρεσιακών εκθέσεων και την πείρα των υποψηφίων,
- β) τα προσόντα των υποψηφίων και
- γ) η αρχαιότητα που καθορίζεται με βάση την ημερομηνία κατοχής της θέσης στην οποία υπηρετούν.

### **6.3.4. Μόνιμες θέσεις**

Στη Δημόσια Υπηρεσία οι θέσεις μπορεί να είναι μόνιμες ή προσωρινές με απόσπαση ή με σύμβαση για ορισμένο χρονικό διάστημα και διαιρούνται σε εναλλάξιμες ή μη εναλλάξιμες.

Οι κατηγορίες που ανήκουν οι εναλλάξιμες θέσεις είναι: Γενικό Διοικητικό Προσωπικό, Γενικό Γραμματειακό Προσωπικό, Γενικό Βοηθητικό Προσωπικό και ο προϊστάμενος αυτών των θέσεων είναι ο Διευθυντής του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού. Όλες οι

άλλες θέσεις είναι μη εναλλάξιμες.

Η χρονική περίοδος δοκιμασίας του μόνιμου δημόσιου υπάλληλου είναι δύο χρόνια. Ο διορισμός του υπάλληλου που υπηρετεί επί δοκιμασία μπορεί να τερματιστεί οποιαδήποτε στιγμή σε αυτά τα δύο χρόνια αλλά πριν γίνει ο τερματισμός, ο υπάλληλος παίρνει ειδοποίηση που περιέχει τους λόγους και αν θέλει να προβεί σε παραστάσεις. Η Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας εξετάζει τις παραστάσεις και μπορεί να τερματίσει το διορισμό ή να παρατείνει τη χρονική περίοδο δοκιμασίας για ακόμα ένα χρόνο. Ο συνολικός χρόνος παράτασης της περιόδου δοκιμασίας δεν μπορεί να υπερβαίνει τα τρία χρόνια. Στην Επίσημη Εφημερίδα της Δημοκρατίας δημοσιεύεται η επικύρωση ή ο τερματισμός διορισμού.

#### **6.4. Οι περί Αξιολόγησης Υποψηφίων για Διορισμό στη Δημόσια Υπηρεσία Νόμοι του 1998 έως 2008**

Οι περί Αξιολόγησης Υποψηφίων για Διορισμό στη Δημόσια Υπηρεσία Νόμοι καθορίζουν τη διαδικασία πλήρωσης θέσεων Πρώτου Διορισμού/Πρώτου Διορισμού και Προαγωγής, των οποίων η αρχική κλίμακα δεν υπερβαίνει την κλίμακα Α7 του κυβερνητικού μισθολογίου, καθώς και θέσεις που η αρχική κλίμακα δεν υπερβαίνει την κλίμακα Α8 του κυβερνητικού μισθολογίου.

Οι υποψήφιοι πρέπει να πετύχουν στη γραπτή εξέταση και στη συνέχεια καλείται ενώπιον της Επιτροπής Δημόσιας Υπηρεσίας, ο τριπλάσιος αριθμός υποψηφίων από όσες είναι οι υπό πλήρωση θέσεις. Οι υποψήφιοι καλούνται με βάση τη σειρά επιτυχίας τους στη Γραπτή Εξέταση και νοουμένου ότι πληρούν τις απαιτήσεις του Σχεδίου Υπηρεσίας της συγκεκριμένης θέσης.

Η επιλογή και ο διορισμός των υποψηφίων γίνεται με βάση έξι κριτηρίων και το καθένα έχει τη σχετική βαρύτητα:

Γραπτή εξέταση	0 – 100 μονάδες
Προφορική εξέταση	0 – 20 μονάδες
Προσόντα που με βάση το σχέδιο υπηρεσίας θεωρούνται ως πλεονέκτημα	0 – 5 μονάδες
Άλλα ακαδημαϊκά προσόντα	0 – 3 μονάδες
Πείρα σχετική με τα καθήκοντα της θέσης	0 – 5 μονάδες
Αξιολόγηση οικείου Προϊστάμενου Τμήματος ή άλλου εξουσιοδοτημένου λειτουργού	0 – 5 μονάδες

## 6.5. Προϋποθέσεις Διορισμού

Σύμφωνα με το άρθρο 31 των περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμων, κανένας δεν διορίζεται στη Δημόσια Υπηρεσία εκτός αν:

- είναι πολίτης της Κυπριακής Δημοκρατίας
- συμπλήρωσε την ηλικία των δεκαεπτά χρονών και έχει εκπληρώσει τις στρατιωτικές του υποχρεώσεις ή έχει απαλλαγεί νόμιμα από αυτές
- κατέχει τα προσόντα που καθορίζονται στο σχέδιο υπηρεσίας για τη θέση στην οποία πρόκειται να γίνει ο διορισμός
- δεν καταδικάστηκε για αδίκημα σοβαρής μορφής που ενέχει έλλειψη τιμιότητας ή ηθική αισχύρωση
- δεν έχει απολυθεί ή δεν έχουν τερματιστεί οι υπηρεσίες του στο παρελθόν από τη δημόσια ή οποιαδήποτε άλλη υπηρεσία της Δημοκρατίας ή οργανισμό δημόσιου δικαίου για πειθαρχικό αδίκημα
- πιστοποιείται από κυβερνητικό ιατρικό λειτουργό ως κατάλληλος από πλευράς υγείας γι' αυτή τη θέση, ύστερα από ιατρική εξέταση που συμπεριλαμβάνει και ακτινογραφία θώρακα.

Το Υπουργικό Συμβούλιο, σε ειδική περίπτωση για λόγους εξυπηρέτησης του δημοσίου συμφέροντος, μπορεί να διορίσει άτομο το οποίο δεν είναι πολίτης της Κυπριακής Δημοκρατίας, είτε με σύμβαση για ορισμένο διάστημα είτε σε μόνιμη βάση, αν το εν λόγω πρόσωπο είχε απασχοληθεί στη δημόσια υπηρεσία με σύμβαση για περίοδο όχι μικρότερη από τέσσερα χρόνια.

## 6.6. Εξετάσεις για Διεκδίκηση Θέσεων Εισδοχής στη Δημόσια Υπηρεσία

Οι εξετάσεις για διεκδίκηση θέσεων εισδοχής στη Δημόσια Υπηρεσία διεξάγονται μία φορά το χρόνο και είναι οι πιο κάτω:

α) Γραπτή εξέταση για τις θέσεις των οποίων η αρχική κλίμακα δεν υπερβαίνει την κλίμακα Α7 του κυβερνητικού μισθολογίου και για την οποία απαιτείται ως βασικό προσόν απολυτήριο σχολής μέσης παιδείας ή δίπλωμα τριετούς μεταλυκειακού κύκλου σπουδών.

Η γραπτή εξέταση περιλαμβάνει:

- Ελληνικά
- Αγγλικά ή και άλλη ξένη γλώσσα που θα καθορίσει η Ειδική Επιτροπή
- Μαθηματικά και Γενικές Γνώσεις

Η βαθμολογία για τα ελληνικά και τα αγγλικά είναι 100 μονάδες, για τα μαθηματικά και γενικές γνώσεις είναι 50 μονάδες. Το θέμα των μαθηματικών και των γενικών γνώσεων θεωρείται ως ένα ενιαίο θέμα και το άθροισμα των δύο βαθμολογιών είναι η συνολική βαθμολογία του.

β) Γραπτή εξέταση για τις θέσεις των οποίων η αρχική κλίμακα δεν υπερβαίνει την κλίμακα Α8 του κυβερνητικού μισθολογίου και για την οποία απαιτείται ως βασικό προσόν πανεπιστημιακό δίπλωμα ή ισότιμο προσόν.

Η γραπτή εξέταση περιλαμβάνει:

- Ελληνικά
- Αγγλικά ή Γαλλικά ή Γερμανικά
- Θέματα Γενικού Ενδιαφέροντος και Αριθμητικού/Λογικού Συλλογισμού

Η βαθμολογία για κάθε θέμα είναι 100 μονάδες. Ο υποψήφιος θεωρείται επιτυχών όταν συγκεντρώσει κατά μέσον όρο συνολική βαθμολογία 50% τουλάχιστον και 40% τουλάχιστον στο καθένα από τα θέματα.

## **6.7. Έκτακτοι και ωρομίσθιοι υπάλληλοι**

### **6.7.1. Εργοδοτούμενοι Αορίστου Χρόνου**

Οι εργοδοτούμενοι αορίστου χρόνου έχουν κάποια δικαιώματα των μόνιμων υπαλλήλων. Οι έκτακτοι υπάλληλοι που συμπληρώνουν 30 μήνες υπηρεσία στη δημόσια υπηρεσία μετατρέπονται σε αορίστου χρόνου και δεν απολύονται. Στην περίπτωση όπου οι έκτακτοι αορίστου χρόνου πλεονάζουν, τότε θα εντάσσονται στο εναλλάξιμο προσωπικό και το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού μπορεί να μετακινεί τους πλεονάζοντες υπάλληλους για εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Μερικά από τα ωφέληματα των έκτακτων υπαλλήλων είναι:

- Άδεια ανάπαυσης: Στην περίπτωση πενήμερης εργασίας, ο υπάλληλος δικαιούται 20 εργάσιμες ημέρες για κάθε χρόνο απασχόλησης και 24 εργάσιμες ημέρες για εξαήμερη εργασία.
- Άδεια ασθένειας: Δικαιούνται 28 ημερολογιακές ημέρες για κάθε χρόνο και έχουν δικαίωμα παράτασης για ακόμα 14 ημέρες μέσω του οικείου Προϊστάμενου, μετά από έγκριση του Ιατροσυμβουλίου.
- Εκπαιδευτική άδεια: Δεν έχουν δικαίωμα εκπαιδευτικής άδειας.

- Άδεια άνευ απολαβών, Άδεια μητρότητας, Γονική άδεια, Ιατροφαρμακευτική Περίθαλψη: Ισχύουν οι πρόνοιες που ισχύουν για τους δημόσιους υπάλληλους.

### **6.7.2. Εργοδοτούμενοι Καθορισμένης Διάρκειας (Έκτακτοι Ορισμένου χρόνου)**

Οι υπηρεσίες των έκτακτων υπαλλήλων ορισμένου χρόνου και των δεκαπενθήμερων υπάλληλων (δεκαπενθήμερα συμβόλαια) θα τερματίζονται οποτεδήποτε, εφόσον οι υπηρεσιακές ανάγκες για τις οποίες προσλήφθηκαν παύουν να υφίστανται ή λόγω πλήρωσης κενών θέσεων. Τερματίζονται πρώτα οι υπηρεσίες των έκτακτων υπαλλήλων που έχουν χαμηλότερη σειρά κατάταξης στον κατάλογο. Ο εργοδότης έχει υποχρέωση να προειδοποιήσει γραπτώς τον υπάλληλο εφόσον έχει συμπληρώσει συνεχή υπηρεσία τουλάχιστον 26 εβδομάδες.

Από την 1.1.2012 (Νόμος 25(Ι)2011) η μέγιστη χρονική διάρκεια εργοδότησης εκτάκτων υπαλλήλων είναι δύο χρόνια, ώστε να μην γίνονται έκτακτοι υπάλληλοι αορίστου χρόνου.

Η Επίσημη Εφημερίδα της Δημοκρατίας δημοσιεύει τον προκαταρκτικό κατάλογο με τα άτομα που έχουν υποβάλει αίτηση για τη συγκεκριμένη θέση και με βάση την αξιολόγηση των αιτήσεων τους. Η πρόσληψη γίνεται σύμφωνα με τη σειρά προτεραιότητας που έχουν στον κατάλογο.

### **6.7.3. Ωρομίσθιο Κυβερνητικό Προσωπικό**

Το ωρομίσθιο κυβερνητικό προσωπικό είναι το προσωπικό το οποίο εκτελεί χειρωνακτική εργασία και πληρώνεται πάνω σε ωριαία βάση. Αρμόδιος Λειτουργός για την πρόσληψη ωρομίσθιου κυβερνητικού προσωπικού είναι ο Προϊστάμενος του Τμήματος/Υπηρεσίας/Γραφείου στο οποίο υπάρχει η υπό πλήρωση θέση.

Οι κατηγορίες του ωρομίσθιου κυβερνητικού προσωπικού είναι:

α) Τακτικό ωρομίσθιο κυβερνητικό προσωπικό: Το προσωπικό το οποίο έχει προσληφθεί σε συγκεκριμένη ωρομίσθια θέση και έχει συμπληρώσει 52 εβδομάδες συνεχή υπηρεσία ως έκτακτο ωρομίσθιο κυβερνητικό προσωπικό.

β) Έκτακτο ωρομίσθιο κυβερνητικό προσωπικό: Το προσωπικό το οποίο δεν έχει συμπληρώσει την υπηρεσία των 52 εβδομάδων που απαιτείται για να ενταχθεί στο τακτικό ωρομίσθιο κυβερνητικό προσωπικό.

γ) Εποχικό ωρομίσθιο κυβερνητικό προσωπικό: Το προσωπικό το οποίο προσλαμβάνεται για συγκεκριμένη χρονική περίοδο για κάλυψη εποχικών αναγκών ή για αντικατάσταση τακτικού ωρομίσθιου προσωπικού που απουσιάζει κυρίως για λόγους υγείας.

Η Μικτή Εργατική Επιτροπή είναι το αρμόδιο σώμα για υποβολή συστάσεων στο Υπουργικό Συμβούλιο σχετικά με τα ωρομίσθια και τους όρους εργασίας όλων των κατηγοριών του ωρομίσθιου κυβερνητικού προσωπικού.

## **6.8. Εξετάσεις για Δημόσιους Υπάλληλους**

### **6.8.1. Εξέταση στον περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμο, τους περί Δημόσιας Υπηρεσίας Κανονισμούς και στις Γενικές Διατάξεις**

Η εξέταση στον περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμο, τους περί Δημόσιας Υπηρεσίας Κανονισμούς και στις Γενικές Διατάξεις διεξάγεται δύο φορές το χρόνο και απευθύνεται σε όλους τους δημόσιους υπάλληλους και υπάλληλους οργανισμών δημοσίου δικαίου κατόχους μόνιμης ή προσωρινής θέσης και σε έκτακτους υπάλληλους που υπηρετούν στη δημόσια υπηρεσία ή σε οργανισμούς δημοσίου δικαίου, όπως απαιτείται στο σχέδιο υπηρεσίας της θέσης στην οποία υπηρετούν (Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού, 2012).

### **6.8.2. Εξέταση στις Δημοσιονομικές και Λογιστικές Οδηγίες και στους περί Προσφορών του Δημοσίου Νόμους και Γενικούς Κανονισμούς και Κανονισμούς Αποθηκών**

Η εξέταση στις Δημοσιονομικές και Λογιστικές Οδηγίες και στους περί Προσφορών του Δημοσίου Νόμους και Γενικούς Κανονισμούς και Κανονισμούς Αποθηκών και απευθύνονται σε όλους τους δημόσιους υπάλληλους και υπάλληλους οργανισμών δημοσίου δικαίου κατόχους μόνιμης ή προσωρινής θέσης και σε έκτακτους υπάλληλους που υπηρετούν στη δημόσια υπηρεσία ή σε οργανισμούς δημοσίου δικαίου, όπως απαιτείται στο σχέδιο υπηρεσίας της θέσης στην οποία υπηρετούν. Η εξέταση διεξάγεται δύο φορές το χρόνο (Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού, 2012).

### **6.8.3. Εξέταση στην Κυπριακή Νομοθεσία**

Η Εξέταση στην Κυπριακή Νομοθεσία διεξάγεται μία φορά το χρόνο και απευθύνεται σε Διοικητικούς Λειτουργούς και Λειτουργούς Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού κατόχους μόνιμης ή προσωρινής θέσης καθώς και σε έκτακτους υπάλληλους που υπηρετούν στη δημόσια υπηρεσία ή σε οργανισμούς δημοσίου δικαίου, όπως απαιτείται στο σχέδιο υπηρεσίας της θέσης στην οποία υπηρετούν. Το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού σε συνεργασία με τη Νομική Υπηρεσία έχουν την ευθύνη για τη συγκεκριμένη εξέταση (Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού, 2012).

#### **6.8.4. Εξέταση στους περί Δημόσιας Υπηρεσίας Κανονισμούς και στις Γενικές Διατάξεις**

Η Εξέταση στους περί Δημόσιας Υπηρεσίας Κανονισμούς και στις Γενικές Διατάξεις απευθύνονται σε κατόχους μόνιμης ή προσωρινής θέσης και σε έκτακτους υπάλληλους που υπηρετούν στη δημόσια υπηρεσία ή σε οργανισμούς δημοσίου δικαίου, όπως απαιτείται στο σχέδιο υπηρεσίας της θέσης στην οποία υπηρετούν. Η εξέταση διεξάγεται δύο φορές το χρόνο (Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού, 2012).

#### **6.9. Συμβουλευτικές Επιτροπές**

Οι Συμβουλευτικές Επιτροπές είναι συλλογικά όργανα που λειτουργούν σε κάθε Υπουργείο/Τμήμα/Υπηρεσία και βοηθούν την Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας σε ότι αφορά την πλήρωση των θέσεων Πρώτου Διορισμού/Πρώτου Διορισμού και Προαγωγής.

Η Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας αποστέλλει τα σχετικά έγγραφα στη Συμβουλευτική Επιτροπή, αφού μελετήσει τις αιτήσεις των υποψηφίων, τότε τους υποβάλλει σε γραπτή ή/και προφορική εξέταση ή και στις δύο τηρουμένων των διατάξεων του οικείου Σχεδίου Υπηρεσίας. Στην Επίσημη Εφημερίδα της Δημοκρατίας δημοσιεύονται τα αποτελέσματα των εξετάσεων.

Η Συμβουλευτική Επιτροπή πρέπει να ολοκληρώσει το έργο της εντός έξι μηνών από την ημέρα παραλαβής των αιτήσεων. Μετά από τα αποτελέσματα της γραπτής ή/και προφορικής εξέτασης των υποψηφίων, η Συμβουλευτική Επιτροπή μελετά τα προσόντα των υποψηφίων με βάση τα Σχέδια Υπηρεσίας της θέσης, τα υπόλοιπα στοιχεία των αιτήσεων, το περιεχόμενο των προσωπικών φακέλων τους και τους φακέλους των ετήσιων υπηρεσιακών εκθέσεων των δημόσιων υπαλλήλων. Στη συνέχεια, αποστέλλει στην Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας αιτιολογημένη έκθεση για όλους τους υποψηφίους και προκαταρκτικό κατάλογο που περιέχει, κατά την κρίση της, τα ονόματα των καταλληλότερων υποψηφίων για τις κενές θέσεις.

#### **6.10. Σχέδια Υπηρεσίας**

Τα Σχέδια Υπηρεσίας είναι τα έγγραφα στα οποία αναφέρονται τα καθήκοντα και οι ευθύνες για κάθε δημόσια θέση, τα απαιτούμενα προσόντα, η μισθολογική κλίμακα, ο τίτλος των θέσεων και το Υπουργείο/Τμήμα/Υπηρεσία που υπάγονται. Τα Σχέδια Υπηρεσίας

καταρτίζονται από το Υπουργικό Συμβούλιο με κανονισμούς που εγκρίνει η Βουλή (Ν 1/90 άρθρο 27).

Η αρμόδια αρχή στην οποία υπάγεται η θέση, ετοιμάζει προσχέδιο του σχεδίου υπηρεσίας και το αποστέλλει στο Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού για επεξεργασία. Στη συνέχεια, αποστέλλεται στην αρμόδια συντεχνία, γίνεται νομοτεχνικός έλεγχος από τη Γενική Εισαγγελία, εγκρίνεται από το Υπουργικό Συμβούλιο και αποστέλλεται στη Βουλή των Αντιπροσώπων. Το Σχέδιο Υπηρεσίας όταν εγκριθεί, δημοσιεύεται στην Επίσημη Εφημερίδα της Δημοκρατίας.

### **6.11. Εργασιακές Σχέσεις**

Ο Τομέας Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και Εργασιακών Σχέσεων έχει την ευθύνη σε ότι αφορά τα θέματα εργασιακών σχέσεων και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στη Δημόσια Υπηρεσία.

Ο θεσμοθετημένος μηχανισμός ρύθμισης εργασιακών θεμάτων στη Δημόσια Υπηρεσία είναι η Μικτή Επιτροπή Προσωπικού (ΜΕΠ). Η ΜΕΠ 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. Στην ΜΕΠ συζητούνται θέματα που αφορούν τους δημόσιους υπαλλήλους όπως προσλήψεις, προαγωγές, όροι απασχόλησης, σχέδια υπηρεσίας και υποβάλλονται εισηγήσεις στην Κυβέρνηση για να εξεταστούν.

### **6.12. Καθήκοντα και Υποχρεώσεις Δημόσιων Υπαλλήλων**

Οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι εκτελεστές της θέλησης του Κράτους, έχουν πίστη στο Σύνταγμα και στους Νόμους. Η εκτέλεση των καθηκόντων τους γίνεται με τρόπο αμερόληπτο, δίκαιο, αντικειμενικό, με ευπρέπεια, ευγένεια και ειλικρίνεια. Επιπρόσθετα, δεν λαμβάνουν αποφάσεις που αφορούν άτομο με το οποίο έχει ιδιαίζουσα σχέση ή συγγένεια, δεν ενεργούν με τρόπο που δυνατόν να δυσφημίσει το κύρος της Δημόσιας Υπηρεσίας, αναφέρουν πράξεις διαφθοράς και δεν επιτρέπεται έμμεσα ή άμεσα να παίρνουν ή να δίδουν οποιαδήποτε δώρα.

Οι δημόσιοι υπάλληλοι συμμορφώνονται προς τις νομοθετικές διατάξεις, εγκύκλιες και διοικητικές διαταγές, καθώς και στις οδηγίες των ιεραρχικά ανωτέρων τους. Είναι υποχρεωμένοι να προσφέρουν την εργασία τους οποτεδήποτε το απαιτήσουν οι ανάγκες της υπηρεσίας τους, δεν επιτρέπεται η απόκτηση ιδιοκτησίας εκμεταλλευόμενοι τη θέση τους και



να δημοσιεύουν πληροφορίες που αφορούν στην άσκηση των καθηκόντων τους ή να πληρώνονται για δημοσιεύσεις χωρίς την άδεια της Αρμόδιας Αρχής.

Οι υπάλληλοι της Δημόσιας Υπηρεσίας δεν επιτρέπεται να ασκούν οποιοδήποτε άλλο επάγγελμα, εκτός αν τους δοθεί άδεια από τον Υπουργό Οικονομικών και τον Υπουργό Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων. Επίσης, δεν επιτρέπεται να συμμετέχουν στη διοίκηση ή να κατέχουν μετοχές οποιασδήποτε ιδιωτικής εταιρείας, εκτός αν έχει άδεια από τον Υπουργό Οικονομικών.

### **6.13. Δικαιώματα Δημόσιων Υπαλλήλων**

Οι δημόσιοι υπάλληλοι έχουν συνδικαλιστική ελευθερία και δικαίωμα να εκφράζουν ελεύθερα τη γνώμη τους σε θέματα που αφορούν την επιστήμη, την τέχνη, τη θρησκεία και θέματα γενικού ενδιαφέροντος. Στο εργασιακό περιβάλλον πρέπει να υπάρχουν συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας.

Όσο αφορά τα πολιτικά δικαιώματα, οι δημόσιοι υπάλληλοι έχουν ελευθερία έκφρασης πολιτικών φρονημάτων εκτός των ωρών εργασίας, συμμετέχουν σε πολιτικό κόμμα ως απλό μέλος, έχουν απλή παρουσία σε πολιτικές συγκεντρώσεις, υποβάλουν υποψηφιότητα με άδεια άνευ απολαβών και δεν ασκούν επιρροή σε συναδέλφους εκμεταλλευόμενος τη θέση του.

### **6.14. Κανονιστικές Διατάξεις**

Οι Κανονιστικές Διατάξεις της δημόσιας υπηρεσίας είναι:

- Οι περί Δημόσιας Υπηρεσίας (Γενικοί) Κανονισμοί
- Οι περί Δημόσιας Υπηρεσίας (Χορήγηση Αδειών) Κανονισμοί
- Οι περί Δημόσιας Υπηρεσίας (Αξιολόγηση Υπαλλήλων) Κανονισμοί
- Οι περί Δημόσιας Υπηρεσίας (Ιατρικές εξετάσεις και Ιατροφαρμακευτική Περίθαλψη) Κανονισμοί
- Οι περί Δημόσιας Υπηρεσίας (Χρόνος Εργασίας) Κανονισμοί
- Οι περί Δημόσιας Υπηρεσίας (Απολαβές, Επιδόματα και άλλα Οικονομικά Ωφελήματα των Δημόσιων Υπαλλήλων) Κανονισμοί

### **6.15. Χορήγηση Αδειών (Κ.Δ.Π. 101/95)**

Ο Κανονισμός που αφορά τη χορήγηση αδειών αφορά τα πιο κάτω:

- Άδεια Ανάπαυσης
- Άδεια Ασθενείας

- Άδεια Μητρότητας
- Γονική Άδεια
- Εκπαιδευτική Άδεια
- Άδεια άνευ απολαβών

### **6.15.1. Άδεια Ανάπαυσης**

Οι δημόσιοι υπάλληλοι δικαιούνται άδεια ανάπαυσης ως ακολούθως:

α) Πενθήμερη εβδομάδα εργασίας: οι δημόσιοι υπάλληλοι όταν έχουν συνεχή υπηρεσία μέχρι 6 χρόνια από την ημερομηνία διορισμού τους δικαιούνται 20 ημέρες άδεια ανάπαυσης κάθε χρόνο, πάνω από 6 χρόνια μέχρι 14 χρόνια υπηρεσία δικαιούνται 24 ημέρες και πάνω από 14 χρόνια υπηρεσίας δικαιούνται 29 ημέρες άδεια ανάπαυσης ετησίως.

Στην περίπτωση πενθήμερης εβδομάδας εργασίας το δικαίωμα μεταφοράς άδειας ανάπαυσης από έτος σε έτος είναι 13 ημέρες και το ανώτατο όριο συσσώρευσης είναι 70 ημέρες.

β) Εξαήμερη εβδομάδα εργασίας: για συνεχή υπηρεσία μέχρι 6 χρόνια δικαιούνται 25 ημέρες άδεια ανάπαυσης κάθε χρόνο, πάνω από 6 χρόνια μέχρι 14 χρόνια υπηρεσία δικαιούνται 30 ημέρες και πάνω από 14 χρόνια υπηρεσίας δικαιούνται 36 ημέρες άδεια ανάπαυσης.

Στην περίπτωση εξαήμερης εβδομάδας εργασίας το δικαίωμα μεταφοράς άδειας ανάπαυσης από έτος σε έτος είναι 16 ημέρες και το ανώτατο όριο συσσώρευσης είναι 84 ημέρες.

### **6.15.2. Άδεια Ασθενείας**

Οι δημόσιοι υπάλληλοι δικαιούνται μέχρι 42 ημερολογιακές ημέρες άδεια ασθενείας με πλήρεις απολαβές με την προσκόμιση ιατρικού πιστοποιητικού. Αν τυχόν χρειαστούν και άλλες ημέρες άδεια ασθενείας, τότε δικαιούνται 6 μήνες με πλήρεις απολαβές με έγκριση Ιατροσυμβουλίου και 6 μήνες με  $\frac{1}{2}$  των απολαβών τους.

### **6.15.3. Άδεια Μητρότητας**

Οι έγκυες υπάλληλοι μεταξύ του 3<sup>ου</sup> – 4<sup>ου</sup> μήνα εγκυμοσύνης, υποχρεούνται να ενημερώσουν και να προσκομίσουν βεβαίωση από αρμόδιο Ιατρικό Λειτουργό στην οποία θα αναφέρει την αναμενόμενη ημερομηνία τοκετού. Οι πρώτες 12 εβδομάδες αποχής εγκύων υπαλλήλων από τα καθήκοντα τους λογίζονται ως άδεια μητρότητας με πλήρεις απολαβές και για τις υπόλοιπες 6 εβδομάδες καταβάλλεται μόνο το επίδομα μητρότητας με βάση τους περί Κοινωνικών Ασφαλίσεων Νόμους.

Σε περίπτωση υιοθεσίας παιδιού κάτω των 5 ετών, οι πρώτες 8 εβδομάδες απουσίας της θετής μητέρας από τα καθήκοντα της λογίζονται ως άδεια υιοθεσίας – μητρότητας με πλήρεις απολαβές.

#### **6.15.4. Γονική Άδεια**

Οι δημόσιοι υπάλληλοι δικαιούνται γονική άδεια άνευ απολαβών συνολικής διάρκειας 18 εβδομάδων για κάθε γονέα (μητέρα/πατέρα) ή 23 εβδομάδες για χήρα/χήρο, μετά τη λήξη της άδειας μητρότητας μέχρι και τη συμπλήρωση του 8<sup>ου</sup> έτους της ηλικίας του παιδιού και σε περίπτωση υιοθεσίας, μέσα σε 8 χρόνια από την ημερομηνία υιοθεσίας και όχι αργότερα από την συμπλήρωση του 12<sup>ου</sup> έτους της ηλικίας του παιδιού. Το ετήσιο δικαίωμα λήψης γονικής άδειας είναι ελάχιστη διάρκεια 1 εβδομάδα με μέγιστη τις 5 εβδομάδες.

#### **6.15.5. Εκπαιδευτική Άδεια**

Η εκπαιδευτική άδεια χορηγείται ως άδεια άνευ απολαβών για λόγους δημοσίου συμφέροντος και χορηγείται από την Αρμόδια Αρχή με βάση τους όρους του Υπουργικού Συμβουλίου, αφού λάβει τις απόψεις του Γραφείου Προγραμματισμού. Η εκπαιδευτική άδεια ρυθμίζεται σύμφωνα με τις διατάξεις του Μνημονίου για Υποτροφίες και Εκπαιδευτικές Άδειες.

#### **6.15.6. Άδεια Άνευ Απολαβών**

Η άδεια άνευ απολαβών όχι για λόγους δημοσίου συμφέροντος, παραχωρείται αφού εξαντληθεί η άδεια ανάπαυσης και δεν προσμετρείται ως χρόνος υπηρεσίας. Οι υπάλληλοι δικαιούνται μέχρι 7 ημέρες ετησίως άδεια άνευ απολαβών για λόγους ανωτέρας βίας που συνδέονται με επείγοντες οικογενειακούς λόγους. Σε οποιαδήποτε άλλη περίπτωση, είτε για λόγους δημοσίου συμφέροντος είτε όχι, παραχωρείται άδεια σύμφωνα με διατάξεις που καθορίζονται από το Υπουργικό Συμβούλιο.

### **6.16. Ιατρικές Εξετάσεις και Ιατρική Περίθαλψη**

Οι δημόσιοι υπάλληλοι δικαιούνται ιατροφαρμακευτική περίθαλψη σε Κρατικά Νοσηλευτήρια και περιλαμβάνει εγχειρίσεις, ειδικές εξετάσεις, παροχή φαρμάκων, οδοντιατρική περίθαλψη (εξαγωγή και σφράγισμα) και θεραπεία στο εξωτερικό.

Επίσης, ιατροφαρμακευτική περίθαλψη δικαιούνται οι σύζυγοι και τα τέκνα των δημόσιων υπαλλήλων καθώς και οι συνταξιούχοι δημόσιοι υπάλληλοι, οι σύζυγοι και τα εξαρτώμενα τέκνα τους.

### **6.17. Μισθολογικές Κλίμακες**

Οι δημόσιοι υπάλληλοι αμείβονται με βάση την κλίμακα Α (Α1 – Α16) και οι αμοιβές τους αρχίζουν με την κλίμακα και τον μισθό που έχουν τα σχέδια υπηρεσίας τους. Οι Γενικοί Διευθυντές Υπουργείων και κάποιοι άλλοι Διευθυντές αμείβονται με πάγιο μισθό. Οι κλίμακες των ωρομίσθιων υπάλληλων είναι οι κλίμακες Ε (Ε1 – Ε10).

### **6.18. Υπηρεσιακές Εκθέσεις**

Οι υπηρεσιακές εκθέσεις υποβάλλονται στην Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας κάθε εξάμηνο για τους δημόσιους υπαλλήλους που υπηρετούν επί δοκιμασία ή σε προσωρινή θέση για τα πρώτα δύο χρόνια της υπηρεσίας τους. Ένα μήνα πριν λήξει η χρονική περίοδος δοκιμασίας υποβάλλεται η τελική έκθεση και περιλαμβάνει τη σύσταση για το αν ο διορισμός των υπαλλήλων θα επικυρωθεί ή θα τερματιστεί ή θα παραταθεί η χρονική περίοδος δοκιμασίας τους. Μετά την επικύρωση του διορισμού τους, οι υπηρεσιακές εκθέσεις υποβάλλονται στο τέλος κάθε ημερολογιακού έτους και αξιολογείται η απόδοση των υπαλλήλων.

### **6.19. Σύστημα Αξιολόγησης Απόδοσης Προσωπικού**

Η αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού θεωρείται μια βασική λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και βοηθά στη ποιοτική βελτίωση της Δημόσιας Υπηρεσίας.

Το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης που υπάρχει στη Δημόσια Υπηρεσία έχει αρκετές αδυναμίες και επηρεάζει αρκετά τις προαγωγές του προσωπικού. Η Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας δυσκολεύεται να επιλέξει τους πιο κατάλληλους για προαγωγή επειδή στα Τμήματα/Υπηρεσίες υπάρχει το φαινόμενο της ισοπεδωτικής αξιολόγησης των υπαλλήλων στο επίπεδο «Εξάίρετος». Με αυτό τον τρόπο το προσωπικό δεν προσπαθεί να βελτιώσει την απόδοση του και οι πραγματικά άριστοι υπάλληλοι αξιολογούνται το ίδιο με τους χαμηλότερα σε αξία υπαλλήλους με αποτέλεσμα να χάνουν το ενδιαφέρον και τον ενθουσιασμό τους για την εργασία τους.

Στην περίπτωση που οι προαγωγές αφορούν Διευθυντές/Προϊστάμενους Τμημάτων, η Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας δίνει βαρύτητα στο κριτήριο της αρχαιότητας λόγω της ισοπεδωτικής αξιολόγησης που υπάρχει και έτσι δεν γίνεται σωστά η επιλογή των καταλληλότερων υπαλλήλων.

Οι υπεύθυνοι των Τμημάτων/Υπηρεσιών οι οποίοι αξιολογούν το προσωπικό πρέπει να δείχνουν την αναγκαία υπευθυνότητα και να είναι πρόθυμοι να αξιολογούν αντικειμενικά το

προσωπικό. Επίσης, το έντυπο αξιολόγησης και τα κριτήρια αξιολόγησης πρέπει να μετατραπούν και να είναι με βάση τα ιεραρχικά επίπεδα του προσωπικού.

Αξιολόγηση δημόσιων υπαλλήλων (Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας - Ετήσια Έκθεση 2011)

Επίπεδο αξιολόγησης		Ποσοστιαία αναλογία		
		2008	2009	2010
1.	Σε όλα τα στοιχεία Εξάίρετος (8 από τα 8)	71,19%	70,94%	69,72%
2.	Σε όλα τα στοιχεία Εξάίρετος πλην ενός, χωρίς οποιαδήποτε αρνητικά*	21,02%	22,74%	23,80%
3.	Στα περισσότερα στοιχεία Εξάίρετος, χωρίς αρνητικά	5,85%	5,21%	5,11%
4.	Στα μισά στοιχεία Εξάίρετος, χωρίς αρνητικά (4 από 8)	0,72%	0,38%	0,35%
5.	Σε τουλάχιστον 3 από 8 στοιχεία Εξάίρετος, χωρίς αρνητικά	0,20%	0,12%	0,09%
6.	Σε 1-2 στοιχεία Εξάίρετος, χωρίς αρνητικά	0,15%	0,09%	0,08%
7.	Σε κανένα στοιχείο Εξάίρετος	0,15%	0,09%	0,09%
8.	Θεωρήθηκαν άκυρες οι Εκθέσεις	0,72%	0,43%	0,76%

\* Αρνητική θεωρείται βαθμολογία στο επίπεδο «Μέτριος» ή «Ανεπαρκής».

## 6.20. Πειθαρχικά παραπτώματα

Σύμφωνα με τους περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμοι του 1990 έως 2006 ο δημόσιος υπάλληλος υπόκειται σε πειθαρχική δίωξη όταν διαπράξει παράπτωμα που ενέχει έλλειψη τιμότητας ή ηθικής αισχύτητας και αν ενεργήσει ή παραλείψει κάτι έτσι ώστε να κάνει παράβαση των καθηκόντων και των υποχρεώσεων του.

Συγκεκριμένα, οι πειθαρχικές ποινές που μπορούν να επιβληθούν σε ένα δημόσιο υπάλληλο είναι:

- επίπληξη
- αυστηρή επίπληξη
- πειθαρχική μετάθεση
- διακοπή ετήσιας προσαύξησης
- αναβολή ετήσιας προσαύξησης
- χρηματική ποινή που δεν υπερβαίνει τις απολαβές τριών μηνών
- υποβιβασμός στη μισθοδοτική κλίμακα

- υποβιβασμός σε κατώτερη θέση
- αναγκαστική αφυπηρέτηση
- απόλυση

Η αρμόδια αρχή μπορεί να επιβληθεί την επίπληξη, την αυστηρή επίπληξη και τη διακοπή προσαύξησης για χρονική περίοδο που δεν υπερβαίνει τους έξι μήνες.

Οι ποινές που διαγράφονται, αποσύρονται από τον Προσωπικό Φάκελο του υπαλλήλου και δεν χρησιμοποιούνται εναντίον του. Εκτός από την ποινή της αναγκαστικής αφυπηρέτησης και της απόλυσης, η ποινή της επίπληξης διαγράφεται μετά την πάροδο τριών ετών, η αυστηρή επίπληξη μετά τα πέντε έτη και οι υπόλοιπες ποινές μετά τα δέκα έτη από την επιβολή τους.

## Κεφάλαιο 7: Μεθοδολογία Έρευνας

### 7.1. Σκοπός και στόχοι της έρευνας

Ο σκοπός αυτής της έρευνας είναι να διερευνήσει τις απόψεις, τις θέσεις και αντιλήψεις των ερωτηθέντων ώστε να δούμε αν είναι αποτελεσματική η οργάνωση και διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στη Δημόσια Υπηρεσία. Επίσης, με αυτό τον τρόπο παρατηρούμε αν λειτουργεί σωστά το όλο σύστημα και ποιά θα ήταν η ιδανική εικόνα της Δημόσιας Υπηρεσίας.

Οι επιμέρους στόχοι αυτής της έρευνας είναι:

- Η καταγραφή της υπάρχουσας κατάστασης της Δημόσιας Υπηρεσίας της Κύπρου.
- Η καταγραφή απόψεων των δημόσιων υπαλλήλων σχετικά με τις αλλαγές που γίνονται στο δημόσιο τομέα.
- Να καταγραφούν εισηγήσεις για σωστή λειτουργία της Δημόσιας Υπηρεσίας.
- Να καταγραφεί ο τρόπος ενημέρωσης και η λήψη αποφάσεων των Τμημάτων/Υπηρεσιών της Δημόσιας Υπηρεσίας.
- Να καταγραφούν οι τρόποι με τους οποίους οι υπεύθυνοι των Τμημάτων μπορούν να παρακινήσουν το προσωπικό τους για υψηλότερες αποδόσεις.
- Να καταγραφεί ο τρόπος που γίνεται ο έλεγχος από το Διευθυντή για τη σωστή λειτουργία των Τμημάτων.
- Να καταγραφεί η διαδικασία πρόσληψης στη Δημόσια Υπηρεσία.
- Να καταγραφούν οι απόψεις των δημόσιων υπαλλήλων σχετικά με την εκπαίδευση και την αξιολόγησή τους.
- Να καταγραφεί η διαδικασία προαγωγής των δημόσιων υπαλλήλων και αν υπάρχουν μετακινήσεις από και προς το Τμήμα τους.
- Τέλος, να καταγραφούν κατά πόσο είναι ενήμεροι οι δημόσιοι υπάλληλοι σχετικά με τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους.

### 7.2. Δείγμα Έρευνας

Το δείγμα της παρούσας έρευνας αφορά 8 δημόσιους υπάλληλους (5 γυναίκες και 3 άνδρες). Οι 3 από τους δημόσιους υπάλληλους εργάζονται ως Λειτουργοί και οι υπόλοιποι 5 είναι Γραμματειακό Προσωπικό οι οποίοι δουλεύουν σε διαφορετικά Τμήματα/Υπηρεσίες της Δημόσιας Υπηρεσίας. Ο χρόνος που απαιτήθηκε για κάθε συνέντευξη ήταν κατά μέσο όρο

35-45 λεπτά. Οι συνεντεύξεις παραχωρήθηκαν στο γραφείο του κάθε ατόμου με επιτόπια επίσκεψη της ερευνήτριας. Αυτό έγινε μετά από τηλεφωνική επικοινωνία και συνεννόηση για συγκεκριμένη μέρα και ώρα τον Μάρτιο του 2013.

### **7.3. Μέθοδοι Έρευνας**

Η μεθοδολογία της έρευνας αποτελεί μία ενέργεια κατά την οποία καλείται ο ερευνητής να διαλέξει, να αλληλεπιδράσει, να αξιολογήσει και να καθορίσει τις μεθόδους που θα χρησιμοποιήσει στην έρευνα (Wellington, 2000).

Η διεξαγωγή μιας έρευνας προέρχεται από ένα προβληματισμό ή ερευνητικό ερώτημα. Πρώτα από όλα, ο ερευνητής διαλέγει τη μεθοδολογία που θα ακολουθήσει η οποία είναι μία σημαντική και δύσκολη διαδικασία. Αυτή τη διαδικασία ο ερευνητής τη μελετά εις βάθος, έτσι ώστε να καταφέρει να συλλέξει αρκετές πληροφορίες με σκοπό να καταλήξει σε συμπεράσματα σχετικά με το θέμα του. Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε η μεθοδολογία της ποιοτικής έρευνας.

#### **7.3.1. Ποιοτική Έρευνα**

Η συγκεκριμένη έρευνα είναι ποιοτική και στόχος της είναι να παρουσιάσει τις απόψεις και θέσεις των δημόσιων υπαλλήλων σχετικά με την οργάνωση και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Υπηρεσίας.

Ο Patton (1985) αναφέρει ότι η ποιοτική έρευνα «είναι μία προσπάθεια για την κατανόηση καταστάσεων μέσα στην μοναδικότητά τους ως μέρους ενός συγκεκριμένου περιεχομένου και περιγράφει τις αλληλεπιδράσεις τους μέσα σε αυτό. Στην ποιοτική έρευνα δεν εμπεριέχεται η προσπάθεια για πρόβλεψη του τι πιθανόν να γίνει στο μέλλον υποχρεωτικά, αλλά η κατανόηση της παρούσας κατάστασης – τι νόημα έχει για τους συμμετέχοντες η κατάσταση που βιώνουν, με τι μοιάζουν οι ζωές τους, τι συμβαίνει με αυτούς, ποια είναι τα νοήματα που δίνουν σ' αυτά που διαδραματίζονται, με τι μοιάζει ο κόσμος σε αυτήν την παρούσα φάση της ζωής τους κλπ. Η ανάλυση αποσκοπεί στη σε βάθος κατανόηση».

Ο ερευνητής που χρησιμοποιεί ποιοτική έρευνα, παρατηρεί, παίρνει συνεντεύξεις, κρατά σημειώσεις, περιγράφει και ερμηνεύει αυτά που ειπωθήκαν όπως ακριβώς τα είπαν οι ερωτώμενοι. Την επιλέγουμε όταν θέλουμε να κάνουμε βαθύτερη ανάλυση και ερμηνεία των γεγονότων που μας περιγράφουν. Συνδυάζει τα δεδομένα και τα στοιχεία που έχει συλλέξει και καταλήγει σε συμπεράσματα, χρησιμοποιώντας τις παρατηρήσεις του. Ο ερευνητής πρέπει να προετοιμαστεί με κάθε λεπτομέρεια γιατί στο χρονικό διάστημα που θα διαρκέσει η έρευνα



πρέπει να αποκτήσει σημαντικές πληροφορίες. Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, δεν πρέπει να παρευρίσκονται άλλα άτομα, εκτός από τον ερευνητή και τον ερωτώμενο, επειδή μπορεί να επηρεάσουν τις απαντήσεις του ερωτώμενου.

Στα λόγια της Κυριαζή (1999:52) μπορούμε να δούμε για ποιο λόγο αυτή η μέθοδος είναι η κατάλληλη για αυτή την έρευνα: «Καθώς η μελέτη βάθους που συνεπάγεται η ποιοτική έρευνα οδηγεί στη συγκέντρωση λεπτομερών στοιχείων για πολλαπλές πτυχές των υπό έρευνα περιπτώσεων, διευκολύνεται έτσι και η διαδικασία ανάπτυξης και αποσαφήνισης εννοιολογικών κατηγοριών».

Η επιλογή της ποιοτικής έρευνας για τη διερεύνηση των συγκεκριμένων ερωτημάτων, με τη χρήση της συνέντευξης ως εργαλείο συλλογής πληροφοριών θεωρήθηκε η καταλληλότερη, από τη στιγμή που η ποιοτική έρευνα στοχεύει στην περιγραφή, ανάλυση, ερμηνεία και κατανόηση κοινωνικών φαινομένων, απαντώντας κυρίως στα ερωτήματα «πώς» και «γιατί», ερωτήματα που απασχολούν και τη συγκεκριμένη έρευνα (Ιωσηφίδης, 2003).

Η ποιοτική έρευνα είναι εκείνη που «το ουσιώδες χαρακτηριστικό είναι ότι ενδιαφέρεται για τη συγκέντρωση ποιοτικών και όχι ποσοτικών στοιχείων, δίνοντας μεγαλύτερη έμφαση στην υποκειμενική προσέγγιση της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Τα βασικά μέσα συλλογής στοιχείων είναι η παρατήρηση και η συνέντευξη» (Πιέρρος, 2000:97).

Στην έρευνα χρησιμοποιήθηκε η ποιοτική έρευνα και η μέθοδος της συνέντευξης η οποία θεωρήθηκε η καταλληλότερη για την καταγραφή και ανάλυση των προσωπικών απόψεων των δημόσιων υπαλλήλων για συγκεκριμένα θέματα.

### **7.3.2. Η συνέντευξη ως μέσο συλλογής υλικού**

Η συνέντευξη είναι μια πολύ συνηθισμένη τεχνική συλλογής δεδομένων σε μια ποιοτική έρευνα. Η συνέντευξη χρησιμοποιεί τη λεκτική επικοινωνία μεταξύ ατόμων και είναι η διαδικασία με την οποία ο ερευνητής μπορεί να αντλήσει πληροφορίες, να ακούσει τις απόψεις των άλλων και να καταλήξει σε συμπεράσματα. Για την ορθή διεξαγωγή της συνέντευξης πρέπει να υπάρχει ένα κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ του ερευνητή και του ερωτώμενου, έτσι ώστε οι πληροφορίες που θα δοθούν να είναι αληθής και πλούσιες για την έρευνα. Πρόκειται για την αλληλεπίδραση, την επικοινωνία μεταξύ προσώπων, που καθοδηγείται από τον ερευνητή με στόχο την απόσπαση πληροφοριών σχετιζομένων με το αντικείμενο της έρευνας (Cohen & Manion, 1992).

Για μια επιτυχημένη διεξαγωγή και της συνέντευξης, ο ερευνητής πρέπει να έχει εμπειρία και επικοινωνιακές δεξιότητες, ώστε να αντλήσει πληροφορίες από τον συμμετέχοντα και αν

χρειαστεί να κάνει επιπλέον διευκρινιστικές ερωτήσεις. Σύμφωνα με τον Ιωσηφίδη (2003), η συνέντευξη ως εργαλείο δίνει τη δυνατότητα στον ερευνητή να κατανοήσει κοινωνικές συμπεριφορές και αντιλήψεις των ερωτώμενων μέσα από τα δικά του μάτια.

### **7.3.3. Συνέντευξη (Ημι-δομημένη)**

Με βάση το βαθμό δόμησης της συνέντευξης υπάρχουν τρία βασικά είδη:

α) Δομημένη συνέντευξη (structured interview): Οι ερωτήσεις τίθενται με τον ίδιο ενιαίο τρόπο σε όλους τους ερωτώμενους. Οι ερωτήσεις είναι προκαθορισμένες τόσο ως προς το περιεχόμενό τους, όσο και ως προς τη σειρά με την οποία ακολουθεί η μία την άλλη (Dunn, 2000).

β) Ημι-δομημένη συνέντευξη (semi-structured interview): Υπάρχει ευελιξία στη σειρά των ερωτήσεων, στο περιεχόμενο των ερωτήσεων και αν κρίνεται χρήσιμο μπορεί να υπάρξει προσθαφαίρεση ερωτήσεων.

γ) Μη δομημένη συνέντευξη (unstructured interview): Χαρακτηρίζεται από την απουσία προκαθορισμένων ερωτήσεων και βασίζεται σε θεματικές περιοχές πάνω στις οποίες αναπτύσσεται η αλληλεπίδραση μεταξύ του ερευνητή και του ερωτώμενου (Robson, 2002).

Η τεχνική της ημιδομημένης συνέντευξης θεωρήθηκε κατάλληλη για την έρευνα, διότι μπορούμε να συλλέξουμε με επιτυχία στοιχεία και δεδομένα που σχετίζονται με το δημόσιο τομέα. Επίσης, οι εργαζόμενοι μπορούν να συζητήσουν ελεύθερα τις απόψεις, σκέψεις και εμπειρίες τους.

Σε αυτή τη μορφή συνέντευξης ο ερευνητής καθόρισε από πριν τα θέματα και τις ερωτήσεις που θα συζητηθούν αλλά στη συνέχεια προσαρμόστηκαν αναλόγως με την πορεία της συζήτησης και με βάση τον τρόπο που αναπτύσσει τα θέματα ο ερωτώμενος.

Σύμφωνα με τον Smith (1990), η ημιδομημένη συνέντευξη χρησιμοποιείται κυρίως για να αποκτήσουμε μια λεπτομερή εικόνα για τις πεποιθήσεις, τις στάσεις και τις απόψεις ενός ατόμου για ένα θέμα γιατί επιτρέπει στον ερευνητή περισσότερη ευελιξία.

Η ημιδομημένη συνέντευξη της παρούσας έρευνας πραγματοποιήθηκε με 16 ερωτήσεις, κλειστού και ανοικτού τύπου, οι οποίες χωρίζονται σε τρία βασικά μέρη. Πριν από τις βασικές ερωτήσεις προηγήθηκαν τέσσερις ερωτήσεις σχετικά με τα προσωπικά τους στοιχεία, οι οποίες βοήθησαν στη δημιουργία της εικόνας των συγκεκριμένων δημόσιων υπαλλήλων.

#### **7.4. Μέθοδος καταγραφής των στοιχείων (Μαγνητοφώνηση)**

Η καταγραφή των πληροφοριών αμέσως μετά το τέλος της συνέντευξης έχει αναγνωριστεί σαν ένας από τους τρόπους ελέγχου των προκαταλήψεων και παραγωγής αξιόπιστων δεδομένων για την ανάλυση (Saunders et al, 2000).

Οι βασικές μέθοδοι καταγραφής των δεδομένων κατά τη διάρκεια της συνέντευξης είναι τα τεχνικά μέσα δηλαδή το δημοσιογραφικό mp3 και οι σημειώσεις. Ο συνδυασμός και των δύο μεθόδων επιφέρει μια πιο ολοκληρωμένη έρευνα. Στη παρούσα έρευνα επιλέχθηκε η μέθοδος της μαγνητοφώνησης αλλά εμπεριέχει και στοιχεία της δεύτερης μεθόδου.

Σε μια συνέντευξη η χρήση του μαγνητοφώνου παρέχει ακριβή δεδομένα τα οποία μπορούμε να τα ακούσουμε αρκετές φορές και να τα χρησιμοποιήσουμε στην έρευνα μας με αυτούσιες προτάσεις τα λόγια των ερωτώμενων. Ο ερωτώμενος πρέπει οπωσδήποτε να μας δώσει την άδεια του για τη χρήση του μαγνητοφώνου και όποτε το επιθυμεί ο ίδιος μπορεί να σταματήσει την ηχογράφιση αν δεν θέλει να ηχογραφηθούν κάποιες απαντήσεις του και σε αυτή την περίπτωση θα πρέπει να κρατούνται σημειώσεις. Ο ερευνητής διαβεβαιώνει τον ερωτώμενο για την αξιόπιστη μέθοδο διαχείρισης των πληροφοριών που θα τους δώσει.

Σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να γίνεται πλήρης καταγραφή της συνέντευξης αμέσως μετά το τέλος της (απομαγνητοφώνηση). Αν δε γίνει αυτό ίσως χαθεί ή αλλοιωθεί η ακριβή φύση των εξηγήσεων που έχουν δοθεί όπως και σημαντικά στοιχεία. Υπάρχει επίσης το ενδεχόμενο να μπερδευτούν τα δεδομένα από διαφορετικές συνεντεύξεις, όταν αυτές διεξάγονται πολλές μέσα σε ένα μικρό χρονικό διάστημα και δεν συμπληρώνει τη φόρμα της καθεμιάς την κατάλληλη χρονική στιγμή. Γι' αυτό λοιπόν ο ερευνητής θα πρέπει να αφιερώνει χρόνο στην απομαγνητοφώνηση από τη στιγμή της ολοκλήρωσης της συνομιλίας και μετά (Λιάζος, 2008).

#### **7.5. Προβλήματα στη διεξαγωγή της έρευνας**

Η διεξαγωγή των συνεντεύξεων δεν είχε ιδιαίτερα προβλήματα και όλα κύλησαν ομαλά. Οι δημόσιοι υπάλληλοι πρόθυμα και με μεγάλη ευχαρίστηση δέχθηκαν να συμμετάσχουν στην έρευνα.

Ο καθένας από τους δημόσιους υπαλλήλους εργαζόταν σε διαφορετικό μέρος και σε αυτή την περίπτωση η ερευνήτρια χρειάστηκε να μετακινείται από τον ένα χώρο εργασίας στον άλλο. Κάποιες από τις συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν στην αρχή της εργασίας τους και κάποιες στο τέλος. Σε κάποιες περιπτώσεις υπήρχε διακοπή λόγω εξυπηρέτησης κοινού, προσωπικά αλλά και τηλεφωνικά. Εκτός από την πίεση χρόνου και την κούραση των ερωτωμένων όλοι απάντησαν με αμεσότητα και με ειλικρίνεια.

## 7.6. Ανάλυση ποιοτικών δεδομένων

Η ανάλυση των ποιοτικών δεδομένων είναι μια δραστηριότητα που περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες νοηματοδότησης, κατηγοριοποίησης και θεωρητικοποίησης του ποιοτικού υλικού με στόχο την απάντηση στα ερευνητικά ερωτήματα, τον έλεγχο των τυχόν ερευνητικών υποθέσεων ή την ερμηνεία και κατανόηση φαινομένων, διαδικασιών και δράσεων (Ιωσηφίδης, 2008:171).

Η ανάλυση των ποιοτικών δεδομένων που έχουν συλλεγεί από το ερευνητικό πεδίο αποτελεί το κρίσιμο και αποφασιστικό στάδιο από το οποίο θα προκύψει η θεωρητικοποίηση, ο έλεγχος τυχόν υποθέσεων, τα γενικά και ειδικά συμπεράσματα του ερευνητικού εγχειρήματος. Τα ποιοτικά δεδομένα είναι δυνατόν να λαμβάνουν διαφορετικές και πολλαπλές μορφές, π.χ. να παρουσιάζονται σε οπτικοακουστική μορφή, σε μορφή βίντεο, φωτογραφιών, κειμένου κλπ. Τα δεδομένα υπό μορφή κειμένου προέρχονται από μια σειρά από μεθόδους άντλησης πληροφορίας από το πεδίο, όπως για παράδειγμα να είναι συνεντεύξεις, σημειώσεις από το πεδίο (field notes), σημειώσεις από focus groups κλπ. (Ιωσηφίδης, 2008).

Σύμφωνα με τους Huberman και Miles (1994) για την ανάλυση του ποιοτικού υλικού, προϋπόθεση αποτελεί η αποτελεσματική διαχείριση των δεδομένων (data management) η οποία περιλαμβάνει τη συστηματική και συνεπή διαδικασία της συλλογής, αποθήκευσης (storage) και ανάκτησης (retrieval) του ποιοτικού υλικού. Η διαδικασία αποθήκευσης και ανάκτησης αποτελούν την πιο κρίσιμη διάσταση της διαχείρισης των δεδομένων.

Ο Levine (1985) διακρίνει πέντε γενικές λειτουργίες αποθήκευσης και ανάκτησης του ποιοτικού υλικού οι οποίες είναι οι πιο κάτω:

- Δόμηση (formatting) ή κατηγοριοποίηση του ποιοτικού υλικού σε φακέλους ή σε διαφορετικούς τύπους αρχείων.
- Σύνδεση μεταξύ διαφορετικών κατηγοριών του ποιοτικού υλικού (cross-referral).
- Καταλογογράφηση (indexing), δηλαδή η οργάνωση και η δόμηση των κωδικών του ποιοτικού υλικού σε κατηγορίες.
- Αφαίρεση (abstracting), δηλαδή οι περιλήψεις εκτεταμένων ποιοτικών δεδομένων.
- Εύρεση και πρόσβαση σε τμήματα του ποιοτικού υλικού.

Οι πιο πάνω λειτουργίες και διαδικασίες γίνονταν παραδοσιακά με φυσικό τρόπο όπως με καρτέλες, φακέλους κλπ. Σήμερα όλο και περισσότερο γίνονται με τη βοήθεια των ηλεκτρονικών υπολογιστών και των ειδικών λογισμικών πακέτων.

Σύμφωνα με τους Huberman και Miles (1994), η ανάλυση ποιοτικών δεδομένων περιλαμβάνει τρεις αλληλοεξαρτώμενες διαδικασίες οι οποίες είναι:

- Περιορισμός των δεδομένων (data reduction)
- Παρουσίαση των δεδομένων (data display)
- Έλεγχος και απόδοση νοήματος στα δεδομένα (conclusion drawing and verification).

## Κεφάλαιο 8: Αποτελέσματα έρευνας

### 8.1. Παρουσίαση αποτελεσμάτων – Ανάλυση συνεντεύξεων

Μετά τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων έγινε η ανάλυση του περιεχομένου τους. Στην αρχή δόθηκε μία κωδική ονομασία για τον κάθε δημόσιο υπάλληλο: ΔΥ1, ΔΥ2, ΔΥ3, ΔΥ4, ΔΥ5, ΔΥ6, ΔΥ7 και ΔΥ8.

Οι πρώτες ερωτήσεις ήταν σχετικά με κάποια προσωπικά τους στοιχεία (φύλο, ηλικία, μόρφωση και έτος διορισμού στη Δημόσια Υπηρεσία) και με αυτά σχηματίσαμε μία εικόνα για τον κάθε δημόσιο υπάλληλο. Πιο κάτω είναι η γενική εικόνα για αυτούς:

- ❖ Η ΔΥ1 είναι 30 χρόνων, έχει Πανεπιστημιακή μόρφωση και διορίστηκε το 2008.
- ❖ Η ΔΥ2 είναι 28 χρονών, έχει Πανεπιστημιακή μόρφωση και διορίστηκε το 2008.
- ❖ Ο ΔΥ3 είναι 38 χρονών, έχει Πανεπιστημιακή μόρφωση και διορίστηκε το 2004.
- ❖ Ο ΔΥ4 είναι 35 χρονών, έχει Μεταπτυχιακή μόρφωση και διορίστηκε το 2008.
- ❖ Η ΔΥ5 είναι 38 χρονών, έχει Κολεγιακή μόρφωση και διορίστηκε το 2005.
- ❖ Η ΔΥ6 είναι 41 χρονών, έχει Κολεγιακή μόρφωση και διορίστηκε το 2008.
- ❖ Ο ΔΥ7 είναι 32 χρονών, έχει Μεταπτυχιακή μόρφωση και διορίστηκε το 2008.
- ❖ Η ΔΥ8 είναι 33 χρονών, έχει απολυτήριο Μέσης Εκπαίδευσης και διορίστηκε το 2003.

Στη συνέχεια, η συνέντευξη χωρίζεται σε τρία βασικά μέρη τα οποία καλύπτουν ότι αφορά την οργάνωση και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στη Δημόσια Υπηρεσία:

#### Μέρος I: Οργάνωση των Τμημάτων/Υπηρεσιών της Δημόσιας Υπηρεσίας

Ο σκοπός του πρώτου μέρους της συνέντευξης ήταν να καταγράψει τις απόψεις των δημόσιων υπαλλήλων σε ότι αφορά την οργάνωση των Τμημάτων που εργάζονται και να γίνει αναφορά στα καθήκοντα τους σχετικά με τη θέση που κατέχουν.

1.1. Στην ερώτηση «**Πόσο καιρό βρίσκεστε στο συγκεκριμένο Τμήμα/Υπηρεσία; Ποιά είναι η θέση που κατέχετε και ποιά τα καθήκοντα σας**» οι 3 από τους ερωτώμενους είναι Λειτουργοί της Δημόσιας Υπηρεσίας (ΔΥ3, ΔΥ4 και ΔΥ7) βρίσκονται στην κλίμακα Α8 και τα καθήκοντα τους είναι το να κάνουν ελέγχους του προσωπικού και να αποφασίζουν για κάποια θέματα. Οι υπόλοιποι υπάλληλοι εκτελούν γραφειακά καθήκοντα και εξυπηρέτησης πολιτών. Όλοι από αυτούς έχουν αρκετή πείρα στα καθήκοντα που ασκούν.

Συγκεκριμένα απάντησαν:

«Στο Τμήμα βρίσκομαι εδώ και 5 χρόνια. Είμαι Βοηθός Γραμματειακός Λειτουργός και τα καθήκοντα μου είναι η δακτυλογράφηση κειμένων/επιστολών, η εξυπηρέτηση κοινού, χειρισμός του συστήματος και άλλα καθήκοντα που θα μου ανατεθούν». (ΔΥ1)

«Από το 2008 δουλεύω στο συγκεκριμένο Τμήμα ως Γραφέας στο Αρχείο. Συγκεκριμένα τα καθήκοντα μου είναι η εξυπηρέτηση του κοινού, η διεκπεραίωση της αλληλογραφίας, άδειες προσωπικού, ταχυδρόμηση επιστολών, η αρχειοθέτηση διαφόρων εντύπων και η δακτυλογράφηση διαφόρων κειμένων». (ΔΥ2)

«Είμαι Διοικητικός Λειτουργός εδώ και 9 χρόνια περίπου. Τα καθήκοντα μου είναι να οργανώνω διάφορα ευρωπαϊκά προγράμματα, να εγκρίνω κάποια θέματα που αφορούν το Τμήμα μου και να είμαι υπεύθυνος για ένα συγκεκριμένο αριθμό ατόμων». (ΔΥ3)

«Εδώ και 5 χρόνια βρίσκομαι στη συγκεκριμένη Υπηρεσία ως Διοικητικός Λειτουργός. Τα καθήκοντα μου είναι ο διοικητικός έλεγχος, συντονισμός εργασιών για την εύρυθμη λειτουργία της Υπηρεσίας». (ΔΥ4)

«Οκτώ χρόνια ως Βοηθός Γραμματειακός Λειτουργός. Καθήκοντα τηλεφωνήτριας, τήρηση γραφείου υποδοχής στο Τμήμα, δακτυλογράφηση επιστολών και άλλων εντύπων, χειρισμός θεμάτων και τήρηση διαδικασιών που αφορούν το Τμήμα, χρησιμοποιώντας εξοπλισμό όπως προσωπικό υπολογιστή, τηλεμοιότυπο, φωτοτυπική μηχανή, σαρωτή κ.α.. Εξυπηρέτηση κοινού, συνεργασία με άλλες υπηρεσίες όταν χρειάζεται, τήρηση αρχείου προσωπικών στοιχείων κοινού και μερική τήρηση αρχείου φακέλων πάνω σε βοηθητικό επίπεδο όταν χρειαστεί». (ΔΥ5)

«Βρίσκομαι εδώ και 5 χρόνια. Η θέση μου είναι Βοηθός Γραμματειακός Λειτουργός. Τα καθήκοντα που εκτελώ είναι γενικά γραφειακά καθήκοντα, δακτυλογράφηση επιστολών και κειμένων, χειρισμός τηλεφωνικού κέντρου, εξυπηρέτηση κοινού, χρήση προγραμμάτων του ηλεκτρονικού υπολογιστή, αρχειοθέτηση διαφόρων εντύπων». (ΔΥ6)

«Είμαι Λειτουργός εδώ και πέντε χρόνια στην Υπηρεσία. Είμαι υπεύθυνος για τη διενέργεια ελέγχων σε επιχειρήσεις δηλαδή αν οι ιδιοκτήτες τηρούν τους νόμους και πληρώνουν τους απαραίτητους φόρους». (ΔΥ7)

«Εργάζομαι ως Έκτακτη Γραφέας Αορίστου Χρόνου εδώ και επτά χρόνια. Εκτελώ καθήκοντα ιδιαίτερας γραμματέως δηλαδή διευθετώ ραντεβού του Προϊστάμενου με άλλα Ανώτερα στελέχη του Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα, διοργανώνω σεμινάρια, διατηρώ το αρχείο και γενικά την

εισερχόμενη και εξερχόμενη αλληλογραφία, δακτυλογραφώ επιστολές/κείμενα/πίνακες, είμαι τηλεφωνήτρια, ετοιμάζω τις παραγγελίες που αφορούν μηχανογραφικό εξοπλισμό, είδη καθαρισμού αλλά και γραφικής ύλης». (ΔΥ8)

1.2. Συγκεκριμένα στην ερώτηση «**Έχουν γίνει οποιεσδήποτε αλλαγές εκσυγχρονισμού κατά τη διάρκεια που υπηρετείτε στην Υπηρεσία/Τμήμα σας; Αν ναι, ποιες αλλαγές;**» συμφώνησαν ότι τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει αλλαγές στη Δημόσια Υπηρεσία σχετικά με τα λογισμικά, τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές και άλλα χρήσιμα είδη που χρησιμοποιούν οι υπάλληλοι για διεκπεραίωση της εργασίας τους.

Οι συνεντευξιαζόμενοι απάντησαν:

«Στο Τμήμα μου εφαρμόστηκε καινούριο σύστημα εξυπηρέτησης πολιτών, έχουν όλοι οι υπάλληλοι ηλεκτρονικό υπολογιστή και μπορούμε να επικοινωνούμε μεταξύ μας μέσω email». (ΔΥ1)

«Γίνονται συνεχώς προσπάθειες εκσυγχρονισμού τόσο του προγράμματος που χρησιμοποιούμε μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή όσο και στα είδη τεχνολογίας. Για παράδειγμα, αρχίσαμε να στέλλουμε επείγουσες πληροφορίες ενδομηματικά με τη χρήση του email». (ΔΥ2)

«Από τον καιρό που εργάζομαι έχουν γίνει κάποιες αλλαγές δηλαδή μας άλλαξαν το λογισμικό που χρησιμοποιούμαι για το Τμήμα μας, μας έφεραν καινούριους ηλεκτρονικούς υπολογιστές, εκτυπωτές κλπ». (ΔΥ3)

«Τελευταίως μας έφεραν πιο σύγχρονα μοντέλα ηλεκτρονικών υπολογιστών και έγινε και αναβάθμιση του λογισμικού μας». (ΔΥ4)

«Ναι έχουμε προμηθευτεί με νέους ηλεκτρονικούς υπολογιστές, εκτυπωτές, φωτοτυπικές, σαρωτή, νέο σύστημα για τα δεδομένα της υπηρεσίας μας, παροχή διαδικτύου. Μπορεί να υπάρχει αξιόλογος εξοπλισμός αλλά σε σύγκριση με ιδιωτικό τομέα είμαστε το λίγα χρόνια πίσω και ως προς τη χρήση και πλήρη εκμετάλλευση των δυνατοτήτων που παρέχει η τεχνολογία». (ΔΥ5)

«Το τελευταίο διάστημα έχει αλλαχτεί το σύστημα μηχανογράφησης που χρησιμοποιεί η υπηρεσία και γίνονται προσπάθειες εξοικονόμησης χρημάτων σε λειτουργικά έξοδα». (ΔΥ6)

«Έχουν γίνει προσπάθειες βελτίωσης της υφιστάμενης τεχνολογίας και διαφόρων συστημάτων που χρησιμοποιεί η Υπηρεσία μας». (ΔΥ7)



«Προμηθευτήκαμε με ηλεκτρονικούς υπολογιστές, φορητούς ηλεκτρονικούς υπολογιστές, projector, εκτυπωτές, scanners και γενικά όλα τα απαραίτητα ηλεκτρονικά μέσα για την καλύτερη λειτουργία του Τμήματος». (ΔΥ8)

1.3. Κάποιοι από τους συνεντευξιαζόμενους στην ερώτηση **«Πιστεύετε ότι υπάρχει σωστή οργάνωση και λειτουργία του Τμήμα σας; Έχετε οποιεσδήποτε εισηγήσεις για καλύτερη λειτουργία;»** δήλωσαν ότι το Τμήμα τους λειτουργά σωστά και κάποιους άλλους όχι και τόσο σωστά. Δήλωσαν ότι δεν υπάρχει τόσο καλή επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένου και υπόλοιπου υφιστάμενου προσωπικού.

Χαρακτηριστικά απάντησαν:

«Αναλόγως υπάρχει σωστή οργάνωση στο Τμήμα αλλά αυτό το διάστημα λόγω της οικονομικής κρίσης δεν δίνονται εύκολα οι εγκρίσεις για κάτι που ζητά ο υπεύθυνος. Το πιο βασικό να υπάρχει σωστή επικοινωνία μεταξύ του υπεύθυνου και του υπόλοιπου προσωπικού γιατί με τη συνεργασία θα γίνει και η επίτευξη των στόχων που έχει θέσει το Τμήμα. Να γίνονται πιο συχνά συσκέψεις και να συζητούν θέματα που θέλουν να επιλυθούν και να κάνουν προτάσεις για κάτι πιο αποτελεσματικό και πιο παραγωγικό στο χώρο εργασίας». (ΔΥ1)

«Στο Τμήμα δεν υπάρχει σωστή οργάνωση και ο λόγος οφείλεται στην έλλειψη προσωπικού. Τα Τμήματα υπολειτουργούν με αποτέλεσμα η δουλειά να μένει συσσωρευμένη και ο υπάλληλος αναγκάζεται να κάνει τα πιο αναγκαία. Επίσης, υπάρχουν κάποιοι υπάλληλοι που δεν 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». (ΔΥ2)

«Υπάρχει σωστή οργάνωση και αυτό γίνεται λόγω της πολύ καλής επικοινωνίας και συνεργασίας που υπάρχει στο χώρο εργασίας. Σίγουρα πάντα υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης σε όλους τους τομείς». (ΔΥ3)

«Πιστεύω ότι η οργάνωση της Υπηρεσίας μας είναι αρκετά καλή για τα σημερινά δεδομένα. Χρειάζεται περισσότερη επικοινωνία και συνεργασία ανάμεσα στο προσωπικό για αρκετές εργασίες που πρέπει διεκπεραιωθούν». (ΔΥ4)

«Πιστεύω υπάρχει πολύ καλή οργάνωση σε θέματα π.χ. αρχείου και άλλων θεμάτων. Θεωρώ ότι όταν εντοπίζονται προβλήματα και λάθη, να διορθώνονται και να μην επαναλαμβάνονται,

καθώς επίσης να ορίζονται διορθωμένες διαδικασίες, να κοινοποιούνται και να εξηγούνται στο εμπλεκόμενο προσωπικό». (ΔΥ5)

«Τα τελευταία χρόνια γίνονται πολλές προσπάθειες για την καλύτερη οργάνωση του Τμήματος μας και γενικά έχουν αλλάξει αρκετά πράγματα προς τη κατεύθυνση αυτή. Υπάρχουν όμως πράγματα που δυστυχώς δεν μπορούν να γίνουν λόγω της γραφειοκρατίας στη Δημόσια Υπηρεσία και λόγω των δύσκολων οικονομικών καταστάσεων που διέρχεται σήμερα το κράτος». (ΔΥ6)

«Δεν υπάρχει και τόσο σωστή οργάνωση. Μπορεί να αλλάξει όλο αυτό με το να υπάρξει συμμετοχικό κλίμα σε θέματα που μας αφορούν όλους και να ακούγονται οι εισηγήσεις του υφιστάμενου προσωπικού για βελτίωση διαδικασιών». (ΔΥ7)

«Ναι πιστεύω ότι η οργάνωση και λειτουργία του Τμήματος μου είναι σωστή». (ΔΥ8)

## **Μέρος II: Διεύθυνση των Τμημάτων/Υπηρεσιών της Δημόσιας Υπηρεσίας**

Ο σκοπός του δεύτερου μέρους της συνέντευξης ήταν να καταγράψει τις απόψεις των δημόσιων υπαλλήλων σχετικά με τη Διεύθυνση των Τμημάτων στις οποίες εργάζονται δηλαδή η συνεργασία που υπάρχει μεταξύ προϊστάμενου και υφιστάμενου προσωπικού, ποιος είναι υπεύθυνος για τη λήψη αποφάσεων και αν γίνεται σωστός έλεγχος στο χώρο εργασίας.

2.1. Στην ερώτηση «**Στο Τμήμα/Υπηρεσία σας ποιός είναι υπεύθυνος για τη λήψη αποφάσεων; Με ποιό τρόπο ενημερώνεστε για κάτι καινούριο που θα προκύψει;**» οι ερωτώμενοι συμφώνησαν ότι ο Διευθυντής ή ο Προϊστάμενος του Τμήματος είναι υπεύθυνος για τη λήψη αποφάσεων και ενημερώνονται με email, σημειώματα ή εγκυκλίους.

Συγκεκριμένα δήλωσαν:

«Ο υπεύθυνος για τη λήψη αποφάσεων είναι ο Διευθυντής του Τμήματος. Μας ενημερώνει προφορικά ή με κάποιο εσωτερικό σημείωμα ή με email». (ΔΥ1)

«Για τη λήψη αποφάσεων είναι ο Διευθυντής του Τμήματος. Για ότι καινούριο προκύψει ενημερωνόμαστε τηλεφωνικώς, με email ή με την κυκλοφορία εγκυκλίων». (ΔΥ2)

«Για κάποιες αποφάσεις υπεύθυνος για τη λήψη αυτών μπορεί να είμαι και εγώ. Αλλά σχεδόν για όλα τα θέματα αποφασίζει ο Διευθυντής και πρέπει να έχουμε την έγκριση του για να

*προχωρήσουμε σε κάποιες υποθέσεις. Μας ενημερώνει με εσωτερικά σημειώματα ή με email».* (ΔΥ3)

*«Ο Διευθυντής της Υπηρεσίας είναι αυτός που λαμβάνει τις αποφάσεις. Η ενημέρωση γίνεται μέσω τηλεφώνου, επιστολών, εγκυκλίων».* (ΔΥ4)

*«Η λήψη αποφάσεων γίνεται από τον Υπεύθυνο του Τμήματος. Ενημερωνόμαστε με εγκυκλίους, σημειώματα και προφορική ενημέρωση».* (ΔΥ5)

*«Οι αποφάσεις παίρνονται από το Διευθυντή. Οι υπεύθυνοι έχουν καθημερινή επικοινωνία μαζί με όλο το προσωπικό και συζητούν και ενημερώνουν για διάφορα θέματα που προκύπτουν. Η Διεύθυνση χρησιμοποιεί τα σημειώματα για να ενημερώνει το προσωπικό. Δεν γίνονται συνεδρίες με το προσωπικό για κατ' ιδία ενημέρωση από τη Διεύθυνση».*(ΔΥ6)

*«Ο Διευθυντής της Υπηρεσίας είναι ο αυτός που παίρνει τις αποφάσεις. Η ενημέρωση σε υπηρεσιακά θέματα γίνεται κυρίως με εγκυκλίους. Αλλά υπάρχουν θέματα που δεν ενημερωνόμαστε από κανένα και τα μαθαίνω με δική μου πρωτοβουλία».* (ΔΥ7)

*«Για κάποια θέματα υπεύθυνος για τη λήψη αποφάσεων είναι ο Προϊστάμενος αποκλειστικά αλλά για τα περισσότερα και πιο σημαντικά, ο Γενικός Διευθυντής του Υπουργείου. Ενημερώνομαι μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, τηλεφωνικώς ή με εσωτερικά σημειώματα».* (ΔΥ8)

2.2. Οι απαντήσεις που έδωσαν οι ερωτώμενοι στο ερώτημα **«Εκτός από τον υπεύθυνο, το προσωπικό του Τμήματος/Υπηρεσίας σας συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων; Αν ναι, πώς συμμετέχει;»** ήταν θετικές και αρνητικές. Κάποιοι από αυτούς απάντησαν ότι κάποιες φορές η Διεύθυνση τους ζητά να πουν τις απόψεις τους αλλά η τελική απόφαση είναι του Διευθυντή. Συγκεκριμένα απάντησαν:

*«Υπάρχουν φορές που μπορεί να συμμετέχει και το υπόλοιπο προσωπικό στη λήψη αποφάσεων. Τους δίνει το δικαίωμα να πούνε τη γνώμη τους, έτσι ώστε να επιλυθεί σωστά το συγκεκριμένο θέμα που προέκυψε».* (ΔΥ1)

*«Το προσωπικό του Τμήματος δεν συμμετέχει και πολύ στη λήψη αποφάσεων. Πολλές φορές γίνεται η έρευνα για μια υπόθεση από τον απλό υπάλληλο αλλά την τελική απόφαση την παίρνει ο προϊστάμενος του κάθε Τμήματος. Γενικά πολλές αποφάσεις πρέπει να περάσουν από τα χέρια του προϊστάμενου και υπόκεινται στην κρίση του».* (ΔΥ2)

«Εκτός από το Διευθυντή, στον κάθε τομέα του Τμήματος μπορεί να αποφασίζει ο Διοικητικός Λειτουργός που είναι υπεύθυνος για τον τομέα του. Εμείς τον ενημερώνουμε, του λέμε τη γνώμη μας και αυτός παίρνει την τελική απόφαση». (ΔΥ3)

«Το προσωπικό της Υπηρεσίας δεν συμμετέχει αρκετά στη λήψη αποφάσεων». (ΔΥ4)

«Ναι κάποιες φορές που η Διεύθυνση ζητά τις απόψεις από προσωπικό και αυτές μπορεί να εισακουστούν». (ΔΥ5)

«Θα έλεγα πως γενικά το προσωπικό δεν συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων που αφορούν τα εργασιακά θέματα. Λαμβάνονται όμως υπόψη τυχόν εισηγήσεις για θέματα που χειριζόμαστε αν είναι για καλύτερευση της εργασίας μας. Για θέματα που αφορούν το άτομο μας στην Υπηρεσία, νομίζω ότι συμμετέχουμε περισσότερο στις αποφάσεις, όπου μπορεί δηλαδή η Διεύθυνση προσπαθεί να δίνει στο προσωπικό την ευκαιρία να συναποφασίζει για θέματα που το αφορούν». (ΔΥ6)

«Κανένας άλλος δεν παίρνει αποφάσεις στην Υπηρεσία μου. Αποφασίζουν οι άλλοι και εμείς εκτελούμε τις αποφάσεις τους». (ΔΥ7)

«Όχι, γιατί υπάρχουν άλλα άτομα σε χαμηλότερη θέση από τον Προϊστάμενο που αντιπροσωπεύουν το υπόλοιπο προσωπικό». (ΔΥ8)

2.3. Στην ερώτηση **«Οι υπεύθυνοι του Τμήματος/Υπηρεσίας σας επικοινωνούν με το προσωπικό τους σε καθημερινή βάση με σκοπό την επίτευξη των στόχων και την επίλυση τυχόν προβλημάτων που θα προκύψουν; Αν ναι, με ποιούς τρόπους επικοινωνούν;»** σχεδόν όλοι απάντησαν θετικά στο ότι υπάρχει επικοινωνία με τους υπεύθυνους τους μέσω τηλεφώνου ή προσωπικά, εκτός από τον ΔΥ7 που απάντησε ότι δεν υπάρχει αρκετή επικοινωνία. Οι απαντήσεις που έδωσαν ήταν οι εξής:

«Υπάρχει καθημερινή επικοινωνία με τον υπεύθυνο του Τμήματος και μας ρωτά αν έχουμε κάτι να του πούμε σχετικά με την εργασία μας. Ως συνήθως η επικοινωνία γίνεται με προσωπική επαφή αλλά έχει φορές που μας ζητά να του παραδώσουμε και κάτι γραπτώς». (ΔΥ1)

«Ο υπεύθυνος του Τμήματος καθημερινά επικοινωνεί με το προσωπικό του για την επίλυση προβλημάτων. Συνήθως ο τρόπος επικοινωνίας είναι πρόσωπο με πρόσωπο, με ενδοτημηματική αλληλογραφία καθώς επίσης και με τηλεφωνική επικοινωνία». (ΔΥ2)

«Ο Διευθυντής επικοινωνεί καθημερινά μαζί μας για όλα τα θέματα που αφορούν το Τμήμα μας. Μπορεί να μας καλέσει σε συσκέψεις ή να μας ζητήσει να του δώσουμε γραπτώς τις προτάσεις μας». (ΔΥ3)

«Οι υπεύθυνοι προσπαθούν να επικοινωνούν καθημερινά για να ελέγχουν την Υπηρεσία αν λειτουργά σωστά. Ως συνήθως η επικοινωνία γίνεται προσωπικά ή τηλεφωνικώς». (ΔΥ4)

«Υπάρχει επικοινωνία, όχι σε καθημερινή βάση αλλά όταν προκύψουν θέματα τότε μπορεί να συγκαλεστεί συνάντηση από τη Διεύθυνση ή επίσης υπάρχει η δυνατότητα το προσωπικό οποιαδήποτε στιγμή να θέλει, μπορεί να επικοινωνήσει με τη Διεύθυνση». (ΔΥ5)

«Στο δικό μας Τμήμα οι υπεύθυνοι του Τμήματος μας επικοινωνούν καθημερινά με το προσωπικό και εμπλέκονται στην καθημερινή εργασία του προσωπικού, κατευθύνοντας το προς την επίτευξη των στόχων και επίλυση τυχόν προβλημάτων. Το προσωπικό είναι ελεύθερο να επισκέπτεται τους υπεύθυνους και να ζητά καθοδήγηση, και οι ίδιοι οι υπεύθυνοι πηγαίνουν στο προσωπικό τους άρα υπάρχει προσωπική, καθημερινή επαφή, όπως και τηλεφωνική επαφή». (ΔΥ6)

«Δεν υπάρχει πολύ επικοινωνία μεταξύ των υπεύθυνων και του υπόλοιπου υφιστάμενου προσωπικού και αυτό πρέπει να αλλάξει έτσι ώστε να επιτύχουμε τους στόχους μας σαν Υπηρεσία». (ΔΥ7)

«Ναι επικοινωνούν μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή τηλεφωνικώς». (ΔΥ8)

2.4. Σημαντική εξίσου παράμετρος για την αποτελεσματική Διεύθυνση των Τμημάτων αποτελεί η παρακίνηση του προσωπικού για υψηλότερες αποδόσεις. Συγκεκριμένα στην ερώτηση **«Με ποιούς τρόπους οι υπεύθυνοι του Τμήματος/Υπηρεσίας σας μπορούν να παρακινήσουν το προσωπικό τους για υψηλότερες αποδόσεις;»** οι δημόσιοι υπάλληλοι εξέφρασαν ποικίλους τρόπους όπως με αξιοκρατική αξιολόγηση, δίκαιη διαχείριση προσωπικού, επιβράβευση και αναγνώριση της εργασίας τους. Συγκεκριμένα απάντησαν:

«Οι υπεύθυνοι των Τμημάτων για να κάνουν το προσωπικό να εργάζεται πιο αποδοτικά πρέπει να κάνουν πιο αξιοκρατικές αξιολογήσεις έτσι ώστε να φαίνονται οι καλοί υπάλληλοι και να μην αδικούνται αυτοί που δουλεύουν πραγματικά. Η επιβράβευση είναι πολύ σημαντική γιατί ο υπάλληλος νιώθει ευχαριστημένος όταν ο προϊστάμενος του πει μια καλή κουβέντα για τη σωστή εργασία που του ανέθεσε να κάνει». (ΔΥ1)

---

«Με την αντικειμενική αξιολόγηση των υπαλλήλων. Δεν είναι λογικό όλοι οι υπάλληλοι να δουλεύουν το ίδιο και να παίρνουν την ίδια αξιολόγηση. Επίσης, με την επιβράβευση του προσωπικού τους και λέγοντας επιβράβευση «όχι» με δώρα αλλά με την αναγνώριση της δουλειάς τους». (ΔΥ2)

«Μπορεί να παρακινήσουν το προσωπικό τους με το να κάνουν αξιοκρατικές αξιολογήσεις για να μην αδικήσουν κάποιο υπάλληλο, με το να του πουν μια καλή κουβέντα για αυτό που έκανε και σε κάποιες αρνητικές περιπτώσεις πρέπει να κάνουν παρατηρήσεις ή οτιδήποτε άλλο που αυτοί θα κρίνουν, έτσι ώστε να φαίνεται ότι κάνουν δίκαιη μεταχείριση». (ΔΥ3)

«Οι υπεύθυνοι μπορούν να παρακινήσουν το προσωπικό για καλύτερες αποδόσεις μέσω της σωστής μεταχείρισης, με το φιλότιμο, οι ίδιοι να αποτελούν παράδειγμα και βάση των αρχών της ίσης μεταχείρισης». (ΔΥ4)

«Θα μπορούσαν να θέτουν στόχους τριμηνίας ή χρονιαίους ανάλογα με τη θέση π.χ. οργανικό, διοικητικό, γραμματειακό, ωρομίσθιο προσωπικό ξεχωριστά ή και κοινούς, ώστε ο καλύτερος να παίρνει τίτλο επιβράβευσης, ένα είδος τιμής για την επιπλέον προσπάθεια. Θα μπορούσαν βέβαια πιο απλά να εμπλέκονται με το προσωπικό να γνωρίζουν ουσιαστικά τις ενέργειες και τις υπηρεσίες τους και να δείχνουν την εκτίμηση τους προσωπικά όπως και τις υποδείξεις για βελτίωση όπου χρειάζεται. Επίσης η εμπλοκή του προσωπικού και η ενημέρωση του σε θέματα του Τμήματος και η αίσθηση που μπορεί να δοθεί από τη Διεύθυνση για κοινούς στόχους και επιτεύξεις, η λειτουργία σαν ομάδα και η λεκτική επιβράβευση πετυχαίνει ψηλότερες αποδόσεις». (ΔΥ5)

«Η καθοδήγηση, η επιβράβευση, η αναγνώριση είναι κάποιοι τρόποι που μπορούν να παρακινήσουν το προσωπικό για υψηλότερες αποδόσεις. Αν η διεύθυνση δείχνει ενδιαφέρον και προσοχή στην εργασία που γίνεται, αυτό θα δώσει περισσότερη αξία σ' ότι κάνει ο καθένας μας. Όταν η διεύθυνση αναγνωρίζει ό τ ο υπάλληλο ς κάνει πο λές προ αάθειες και επιβραβεύει όπως μπορεί τις προσπάθειες αυτές, τότε αυτές θα συνεχιστούν και θα αναπτυχθούν. Επίσης, όταν δίνονται καινούργιες προκλήσεις για δημιουργική εργασία, αυτό έχει θετική επίδραση στην απόδοση του προσωπικού, παρά να εκτελούνται καθημερινά τα ίδια ακριβώς καθήκοντα για μεγάλα χρονικά διαστήματα, κάτι που προκαλεί τη φθορά και τελμάτωση. Αν σε άλλες περιπτώσεις αναπτύσσεται ένα κλίμα αντιπαλοτήτων στο εργασιακό περιβάλλον, δηλαδή να νιώθει το προσωπικό ότι βρίσκεται σε αντίθετο «στρατόπεδο» από τη διεύθυνση, τότε αυτό θα έχει αρνητική επίδραση και στην απόδοση». (ΔΥ6)

«Με πιο αξιοκρατικό και ορθότερο τρόπο αξιολόγησης, με πιο δίκαιη ανάθεση διαφόρων καθηκόντων στους υφιστάμενους, με συνεχή στήριξη των υφιστάμενων επιτρέποντας μεγαλύτερο βαθμό ανάληψης πρωτοβουλιών από αυτούς». (ΔΥ7)

«Δυστυχώς στη Δημόσια Υπηρεσία δεν υπάρχουν κίνητρα για υψηλότερες αποδόσεις. Με την αναγνώριση της εργασίας μας και με επιβράβευση ότι η εργασία που ανέλαβε ο υπάλληλος διεκπεραιώθηκε σωστά». (ΔΥ8)

2.5. Αναφορικά με την ερώτηση **«Πραγματοποιείται κάποιος έλεγχος από το Διευθυντή για τη σωστή λειτουργία του Τμήματος σας; Αν ναι, με ποιό τρόπο πραγματοποιείται;»** όλοι συμφώνησαν ότι ο Διευθυντής/Προϊστάμενος του Τμήματος κάνει έλεγχο μέσω τηλεφώνου ή επιτόπου και ελέγχει το προσωπικό και την εργασία που κάνει ο καθένας. Για αυτό το θέμα οι ερωτώμενοι σχολίασαν τα εξής:

«Υπάρχει έλεγχος από το Διευθυντή του Τμήματος για το πώς λειτουργά το Τμήμα. Πηγαίνει καθημερινά σε όλα τα Τμήματα και ελέγχει αν βρίσκονται όλοι στα γραφεία τους και αν γίνεται σωστά η εργασία». (ΔΥ1)

«Ναι πραγματοποιείται έλεγχος αφού μέσα σε τακτά χρονικά διαστήματα γίνεται εσωτερικός έλεγχος και ελέγχει τις λογιστικές μας πράξεις. Επίσης, ο προϊστάμενος έχει τη δυνατότητα να δει μέσα από κάποιο πρόγραμμα πόση εργασία έκανε ο υπάλληλος τη συγκεκριμένη μέρα». (ΔΥ2)

«Πραγματοποιείται καθημερινά έλεγχος στο χώρο εργασίας αλλά και στο προσωπικό που εργάζεται εκεί. Ο έλεγχος γίνεται με προσωπικές επισκέψεις στα γραφεία μας ή τηλεφωνικώς». (ΔΥ3)

«Ο Διευθυντής κάνει συχνά έλεγχο στο χώρο εργασίας και στο προσωπικό. Ο έλεγχος γίνεται και από τον ίδιο αλλά και από τους υπεύθυνους της Υπηρεσίας». (ΔΥ4)

«Ναι βασικά αν υπάρχει συνέπεια μετά από την κατανομή εργασίας. Η Διεύθυνση ελέγχει αν η εργασία διεκπεραιώνεται σωστά και αν το προσωπικό βρίσκεται στο γραφείο του». (ΔΥ5)

«Η Διεύθυνση πραγματοποιεί σχεδόν καθημερινούς ελέγχους για τη σωστή λειτουργία του Τμήματος. Γνωρίζει αρκετά με τι απασχολείται το προσωπικό, σε ποιο στάδιο βρίσκεται η πρόοδος των εργασιών, και γίνονται σχόλια και εισηγήσεις. Αυτό επιτρέπει στη Διεύθυνση να ελέγχει ότι το προσωπικό τηρεί το ωράριο, δεν απουσιάζει συχνά από τον χώρο εργασίας του,

ασχολείται με θέματα της εργασίας του και όχι με άλλες προσωπικές υποθέσεις και γενικά η λειτουργία του γραφείου είναι ομαλή». (ΔΥ6)

«Ο έλεγχος πραγματοποιείται για επιβεβαίωση ότι οι υφιστάμενοι ασκούν τα καθήκοντα τους. Θα έπρεπε να εστιάζεται περισσότερο στην επίλυση προβλημάτων και εφαρμογή τρόπων για γρηγορότερη και αποδοτικότερη διεκπεραίωση των καθηκόντων και ολοκλήρωση των εργασιών». (ΔΥ7)

«Πιστεύω πως υπάρχει έλεγχος γιατί σταδιακά βγαίνει από το γραφείο του και επικοινωνεί προσωπικά με τους υπαλλήλους για οτιδήποτε αφορά τη λειτουργία του γραφείου και δεν επαναπαύεται στο να κάθεται στο γραφείο και να δίνει απλά τις οδηγίες». (ΔΥ8)

### **Μέρος III: Ανθρώπινο Δυναμικό της Δημόσιας Υπηρεσίας**

Ο σκοπός του τρίτου μέρους της συνέντευξης ήταν να καταγράψει ότι αφορά τους δημόσιους υπαλλήλους σε θέματα που σχετίζονται με την πρόσληψη προσωπικού, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση τους κλπ.

3.1. Στην ερώτηση «**Τι πιστεύετε για το επίπεδο των εξετάσεων εισδοχής στη Δημόσια Υπηρεσία; Νομίζετε ότι πρέπει να υπάρξουν αλλαγές στη διαδικασία πρόσληψης;**» οι ερωτώμενοι συμφώνησαν στο ότι είναι αρκετά ικανοποιητικό το επίπεδο εξετάσεων και κάποιοι επικεντρώθηκαν ότι πρέπει να υπάρξουν κάποιες αλλαγές στην προφορική εξέταση. Συγκεκριμένα απάντησαν:

«Το επίπεδο εξετάσεων εισδοχής στη Δημόσια Υπηρεσία είναι αρκετά ικανοποιητικό αλλά η διάρκεια ενός χρόνου είναι πολύ λίγη γιατί εκείνο το χρόνο μπορεί να μην υπάρξουν αρκετές κενές θέσεις. Η διαδικασία των εξετάσεων δεν πρέπει να αλλάξει αλλά η προφορική εξέταση πρέπει να είναι πιο αυστηρή. Ακόμα, θα ήταν καλύτερα πριν πάνε στο συγκεκριμένο Τμήμα να έχουν κάποια προσόντα για αυτό ειδικά για τις διοικητικές θέσεις». (ΔΥ1)

«Όσο αφορά το επίπεδο των εξετάσεων εισδοχής στη Δημόσια Υπηρεσία μπορώ να πω ότι είναι αρκετά καλό. Κάποιοι θεωρούν ότι είναι εύκολες και κάποιοι δύσκολες. Προσωπικά πιστεύω ότι τον τελευταίο καιρό οι εξετάσεις δυσκολεύουν και ειδικά της κλίμακας Α2 επειδή ο περισσότερος κόσμος που δίνει εξετάσεις έχουν πανεπιστημιακές γνώσεις. Για παράδειγμα, στα μαθηματικά της Α2 υπάρχουν ασκήσεις τις οποίες και ο ίδιος ο μαθηματικός δυσκολεύεται να απαντήσει, πόσο μάλλον αυτός που έχει τελειώσει μόνο το σχολείο. Θα έπρεπε να υπάρξουν



αλλαγές στη διαδικασία πρόληψης και συγκεκριμένα γιατί να δίνουμε εξετάσεις τα μαθηματικά και τις γενικές γνώσεις που τη στιγμή που δεν θα τα χρησιμοποιώ καθόλου στη θέση την οποία διεκδικώ. Καλύτερο θα ήταν να δίνω εξετάσεις σχετικά με τα καθήκοντα και τη νομοθεσία της θέσης. Επίσης, γιατί να δίνω εξετάσεις στις γενικές γνώσεις και να μην δίνεις εξετάσεις σε προγράμματα των ηλεκτρονικών υπολογιστών που σίγουρα θα μου χρησιμεύσουν και μελλοντικά στη δουλειά μου». (ΔΥ2)

«Το επίπεδο εξετάσεων είναι αρκετά καλό και τα μαθήματα που δίνουμε εξετάσεις είναι ικανοποιητικά. Μπορεί να υπάρξουν κάποιες αλλαγές στην προφορική συνέντευξη ή στον τρόπο που επιλέγουν να τοποθετήσουν κάποιο άτομο σε ένα Τμήμα». (ΔΥ3)

«Το επίπεδο των εξετάσεων είναι πολύ ικανοποιητικό. Μπορεί να σταματήσει η προσωπική συνέντευξη από την Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας και να αντικατασταθεί με εξετάσεις από το Τμήμα που πρόκειται να εργάζεται». (ΔΥ4)

«Πιστεύω ότι είναι ικανοποιητικό σίγουρα υπάρχει πάντα περιθώριο βελτίωσης, ο τρόπος είναι πολύ παραδοσιακός. Νομίζω ότι οι εξετάσεις θα έπρεπε να γίνονται πιο συγκεκριμένες π.χ. για πτυχιούχους να είναι ομαδοποιημένες σύμφωνα με το θέμα π.χ. ξεχωριστά για οικονομία, υγεία, εκπαίδευση, ενέργεια, γεωργία, άμυνα κ.α. και να έχουν περισσότερη διάρκεια, ίσως για 5 χρόνια. Με αυτό τον τρόπο να προσλαμβάνονται άτομα προσοντούχα για τις συγκεκριμένες θέσεις και να υπάρχουν περισσότερες ευκαιρίες για περισσότερους, επειδή όπως γνωρίζουμε δεν προκηρύσσονται θέσεις κάθε χρόνο». (ΔΥ5)

«Το επίπεδο εξετάσεων εισδοχής στη Δημόσια Υπηρεσία ήταν αρκετά καλό. Τότε δεν υπήρχε εξέταση στις Γενικές γνώσεις, το οποίο θεωρώ καλό, κάτι που εισάχθηκε μετέπειτα. Όμως το επίπεδο για τις θέσεις Α2 ήταν νομίζω ικανοποιητικό. Οποσδήποτε πρέπει να γίνονται διαφορετικές εξετάσεις για τις Κλίμακες Α2 και διαφορετικές για Α8». (ΔΥ6)

«Το επίπεδο είναι αρκετά καλό αλλά τα θέματα εξετάσεων θα πρέπει να είναι περισσότερο εξειδικευμένα ανάλογα με τη θέση». (ΔΥ7)

«Ναι πιστεύω ότι είναι αρκετά καλό το επίπεδο των εξετάσεων αλλά μπορούν να υπάρξουν κάποιες αλλαγές στη προφορική εξέταση». (ΔΥ8)

3.2. Οι απαντήσεις στο ερώτημα «Έχετε εκπαιδευτεί για τη συγκεκριμένη θέση που κατέχετε; Υπάρχει συνεχής εκπαίδευση;» εκφράστηκε ποικιλία απόψεων και ιδεών. Γενικότερα ανέφεραν ότι η εκπαίδευση για τη συγκεκριμένη θέση που έχουν τώρα

εκπαιδεύτηκαν από συνάδελφο τους και αναλόγως δεν υπάρχει συνεχής εκπαίδευση. Για το σχετικό θέμα οι ερωτώμενοι σχολίασαν τα εξής:

«Για τη συγκεκριμένη θέση, έχω εκπαιδευτεί από μία συνάδελφο αλλά στη συνέχεια έκανα τα σεμινάρια για τους νεοεισερχόμενους. Αναλόγως συνεχής εκπαίδευση δεν υπάρχει στο δημόσιο». (ΔΥ1)

«Η εκπαίδευση μου για τη θέση που κατέχω την ανέλαβε μια συνάδελφος μου, την οποία και αυτή την εκπαίδευσε παλαιότερη συνάδελφος. Εκπαίδευση υπάρχει από την Υπηρεσία μόνο σε θεωρητικό επίπεδο δηλαδή στη νομοθεσία και αυτό προσφέρεται επειδή κάποιος για να μονιμοποιηθεί πρέπει να παρακολουθήσει τα δύο σεμινάρια. Στην πορεία με την πάροδο του χρόνου και με τις χιλιάδες υποθέσεις που πέφτουν στα χέρια σου αποκτάς την εμπειρία και ανάλογα τίθεται του κατάλληλου χειρισμού». (ΔΥ2)

«Στην αρχή που διορίστηκα εκπαιδεύτηκα από συνάδελφο που δουλεύαμε στον ίδιο χώρο και στην συνέχεια παρακολούθησα κάποια σεμινάρια που με κάλεσαν. Υπάρχει εκπαίδευση μεταξύ συναδέλφων και αν τύχει και αλλάξει κάτι μας κάνουν μια μικρή εκπαίδευση στο σχετικό θέμα». (ΔΥ3)

«Δεν έχω εκπαιδευτεί για τη συγκεκριμένη θέση. Εκπαίδευση υπάρχει αλλά όχι ικανοποιητική». (ΔΥ4)

«Έχω κάνει σειρά μαθημάτων και έχω σχετικά διπλώματα σχετικά με την γραμματειακή θέση που κατέχω. Έχω τύχει καθοδήγησης από πρόθυμο συνάδελφο για τα συγκεκριμένα καθήκοντα στο Τμήμα που υπηρετώ. Συνεχής εκπαίδευση δεν θα έλεγα ό π υπάρχει σε σημαντικό βαθμό ούτε ενδοτμηματικά, ούτε επίσημα ως Δημόσια υπηρεσία. Δεν παραπέμπεται συχνά γραμματειακό προσωπικό σε εκπαιδύσεις. Θα έλεγα προσωπικά στα οκτώ χρόνια στο Δημόσιο, στο ίδιο Τμήμα που υπηρετώ, έχω τύχει εκπαίδευσης 2 φορές στην Κ.Α.Δ.Δ. Βασικά έγκειται στο ενδιαφέρον του ατόμου για τη συνεχή μάθηση». (ΔΥ5)

«Δεν έχω τύχει καμίας εκπαίδευσης για τη θέση που κατέχω, μόνο μια μονοήμερη ενημέρωση για τα καθήκοντα μου την πρώτη μέρα εργοδότησης μου στη θέση αυτή. Έκτο ε δεν έχω παρακολουθήσει οποιαδήποτε εκπαίδευση παρόλο που το έχω ζητήσει επανειλημμένα». (ΔΥ6)

«Ελάχιστα με την πρόσληψη μου στην Υπηρεσία. Δεν υπάρχει οργανωμένο σύστημα εκπαίδευσης ώστε να υπάρχει συνεχόμενο πρόγραμμα εκπαίδευσης των υπαλλήλων στις διάφορες θέσεις ανάλογα με τα καθήκοντα τους. Ότι γνωρίζω είναι από την εμπειρία μου στην εργασία και από δική μου πρωτοβουλία». (ΔΥ7)

«Όχι δεν έχω εκπαιδευτεί και δεν υπάρχει καθόλου εκπαίδευση». (ΔΥ8)

3.3. Σημαντική παράμετρος για τη σωστή οργάνωση της Δημόσιας Υπηρεσίας αποτελεί η παροχή εκπαίδευσης του προσωπικού. Συγκεκριμένα στην ερώτηση «**Έχετε παρακολουθήσει οποιαδήποτε εκπαίδευση/σεμινάριο της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης; Πιστεύετε ότι το επίπεδο της εκπαίδευσης ανταποκρίνεται στις πραγματικές ανάγκες επιμόρφωσης του προσωπικού της Δημόσιας Υπηρεσίας;**» οι 3 από τους ερωτώμενους (ΔΥ2, ΔΥ6 και ΔΥ8) δήλωσαν ότι δεν έχουν παρακολουθήσει κανένα σεμινάριο και αυτοί που έχουν παρακολουθήσει κρίνουν το επίπεδο αρκετά καλό. Συγκεκριμένα απάντησαν:

«Παρακολούθησα το σεμινάριο των νεοεισερχομένων στην Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης και το επίπεδο εκπαίδευσης είναι πολύ ικανοποιητικό». (ΔΥ1)

«Όχι, δεν έχω παρακολουθήσει οποιαδήποτε εκπαίδευση/σεμινάριο της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης και ο λόγος είναι ότι ποτέ δεν κυκλοφόρησε στα χέρια μας ενημερωτική εγκύκλιος για να γνωρίζουμε ότι υπάρχουν έτσι σεμινάρια». (ΔΥ2)

«Έχω παρακολουθήσει το σεμινάριο για τους νεοεισερχόμενους και πρόσφατα για τους Διοικητικούς Λειτουργούς. Είναι πολύ καλό το επίπεδο της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης». (ΔΥ3)

«Έχω παρακολουθήσει σεμινάρια στην Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης και πιστεύω ανταποκρίνεται στις πραγματικές ανάγκες επιμόρφωσης του προσωπικού». (ΔΥ4)

«Έχω παρακολουθήσει δύο σειρές εκπαίδευσης της Κ.Α.Δ.Δ.. Πιστεύω ότι το επίπεδο εκπαίδευσης είναι ικανοποιητικό όμως δεν μπορώ να εκφέρω αντικειμενική άποψη επειδή η τελευταία επαφή/εκπαίδευση στην Κ.Α.Δ.Δ. έγινε το 2008». (ΔΥ5)

«Όχι δεν έχω παρακολουθήσει». (ΔΥ6)

«Παρακολούθησα μόνο μία φορά το σεμινάριο των νεοεισερχομένων και το θεωρώ αρκετά καλό». (ΔΥ7)

«Όχι δεν έχω παρακολουθήσει κανένα σεμινάριο της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης». (ΔΥ8)

3.4. Στην ερώτηση «**Ποιά είναι η διαδικασία προαγωγής για τη θέση που κατέχετε; Μετά την προαγωγή αλλάζουν τα καθήκοντα του προαχθέντα;**» όλοι οι ερωτώμενοι γνωρίζουν τη διαδικασία προαγωγής και συμφωνούν στο ότι πρέπει να αλλάζουν τα καθήκοντα του προαχθέντος. Συγκεκριμένα δήλωσαν:

*«Η διαδικασία προαγωγής για τη θέση του Βοηθού Γραμματειακού Λειτουργού είναι όταν βρισκόμαστε στην Α7 κλίμακα και υπάρχουν κενές θέσεις τότε με βάση την αρχαιότητα και με κάποια άλλα κριτήρια τότε διοριζόμαστε στη θέση προαγωγής του Γραμματειακού Λειτουργού. Τα καθήκοντα αλλάζουν δηλαδή αναλαμβάνει περισσότερες ευθύνες και μπορεί να αποφασίζει για κάποια θέματα». (ΔΥ1)*

*«Για την προαγωγή αν είμαι σωστά ενημερωμένη γίνεται στα 12 χρόνια. Από Α2 προάγεσαι σε Α5 ή και Α8. Για να προαχθεί κάποιος χρειάζεται να έχει στις αξιολογήσεις του εξάριτα τα τελευταία 5 χρόνια, καθώς επίσης σημαντικό ρόλο παίζει και το έτος που προσλήφθηκες. Τα καθήκοντα μετά την προαγωγή αλλάζουν και σωστά αλλάζουν. Υψηλότερη κλίμακα σημαίνει περισσότερες ευθύνες. Αναλαμβάνεις υποθέσεις που δεν μπορούν να λύσουν οι απλοί υπάλληλοι και χρειάζονται συμβουλές ή και την εμπειρία του προαχθέντα». (ΔΥ2)*

*«Όταν συμπληρώσεις τα χρόνια υπηρεσίας σου και με την προϋπόθεση ότι υπάρχουν κενές θέσεις έχει κάποιος πιθανότητα να προαχθεί. Αλλάζουν τα καθήκοντα αυτού που θα προαχθεί στο να αναλαμβάνει περισσότερες ευθύνες. Σωστά αλλάζουν τα καθήκοντα». (ΔΥ3)*

*«Όταν συμπληρώσεις πέντε χρόνια υπηρεσίας και εφόσον υπάρχει κενή θέση και δεν υπάρχουν άλλοι ανθυποψήφιοι από το Τμήμα ή Υπηρεσία που δουλεύεις τότε προάγεσαι. Τα καθήκοντα αλλάζουν στο ότι αποκτάς περισσότερα διοικητικά και επιχειρησιακά καθήκοντα». (ΔΥ4)*

*«Α2 – Α5 – Α7 + 2 προ αυξήσεις και μετά θέμα προαγωγής. Εξ όσων γνωρίζω μετά την προαγωγή το άτομο χειρίζεται σημαντικότερα θέματα με αριθμό ατόμων ως υφισταμένους και με δικαίωμα υπογραφής σε περιορισμένα θέματα». (ΔΥ5)*

*«Μετά την κλίμακα Α7 αν υπάρχουν κενές θέσεις προ αγωγής στην Α8 και με βάση την αρχαιότητα και τις αξιολογήσεις μπορεί κάποιο άτομο να πάρει προαγωγή. Τα καθήκοντα αλλάζουν και το προαχθέντα άτομο εκτελεί περισσότερο καθήκοντα ελέγχου, οργάνωσης, αξιολόγησης υπαλλήλων». (ΔΥ6)*

*«Μέχρι την κλίμακα Α11 δεν υπάρχει διαδικασία προαγωγής είναι με τα χρόνια υπηρεσίας δηλαδή στην Α8 είναι 12 χρόνια, στην Α10 είναι 6 χρόνια και στην Α11 είναι 4 χρόνια. Μετά η*

διαδικασία προαγωγής είναι για την κλίμακα A13 που εξαρτάται από την ηλικία και τις αξιολογήσεις των τελευταίων 5 ετών. Τα καθήκοντα αλλάζουν μετά την προαγωγή». (ΔΥ7)

«Δεν υπάρχει περίπτωση προαγωγής για τη θέση που κατέχω, γιατί είμαι Έκτακτη Γραφέας Αορίστου Χρόνου και για να υπάρξει περίπτωση προαγωγής πρέπει πρώτα να επιτύχω στις Κυβερνητικές Εξετάσεις». (ΔΥ8)

**3.5. Στην ερώτηση «Υπάρχουν συχνά μετακινήσεις από και προς το Τμήμα/Υπηρεσία σας; Είναι εφικτό να γίνει μια μετακίνηση αν ο ίδιος ο υπάλληλος το ζητήσει για προσωπικούς λόγους;» οι δημόσιοι υπάλληλοι είχαν τις ίδιες απόψεις σε αυτή την ερώτηση. Δήλωσαν ότι δεν υπάρχουν συχνά μετακινήσεις στη Δημόσια Υπηρεσία, αλλά μπορεί να συμβεί αν το ζητήσει ο ίδιος ο υπάλληλος και θα εξαρτηθεί από τους λόγους που επιθυμεί μετακίνηση. Οι απαντήσεις που έδωσαν ήταν οι εξής:**

«Οι μετακινήσεις σχεδόν σε όλα τα Τμήματα δεν είναι συχνές. Αν υπάρχουν προσωπικοί λόγοι και ο υπάλληλος ζητήσει μετακίνηση τότε θα μελετηθεί ο λόγος και αν είναι εφικτό θα πραγματοποιηθεί». (ΔΥ1)

«Αυτόν τον καιρό δεν υπάρχουν μετακινήσεις από και προς το Τμήμα. Πριν από 2 χρόνια περίπου γίνονταν με ευκολία, φυσικά εξαρτάται αν είσαι μόνιμος ή έκτακτος στην Υπηρεσία. Αν είσαι μόνιμος στην Υπηρεσία και είσαι εκτός της πόλης σου, μπορείς να μετακινηθείς πιο γρήγορα από τον έκτακτο που είναι και αυτός εκτός της πόλης του την ίδια περίοδο ή μπορεί να είναι και αρχαιότερος στην Υπηρεσία. Σημαντικό ρόλο παίζει αν είναι μόνιμος ή έκτακτος κάποιος και όχι πότε προσλήφθηκε. Όχι δεν είναι πάντα εφικτό να γίνει μετακίνηση αν ο ίδιος ο υπάλληλος το ζητήσει για προσωπικούς λόγους. Και εδώ ρόλο παίζει αν είσαι μόνιμος ή έκτακτος». (ΔΥ2)

«Δεν υπάρχουν τόσο συχνά μετακινήσεις ειδικά αυτή την περίοδο. Κάποιος μπορεί να ζητήσει να μετακινηθεί και αν είναι εφικτό μπορεί να γίνει αλλά εξαρτάται από τους λόγους που έχει». (ΔΥ3)

«Δεν υπάρχουν συχνές μετακινήσεις. Εξαρτάται από την περίπτωση αν θα μετακινηθεί κάποιος υπάλληλος». (ΔΥ4)

«Ναι σε επίπεδο γραμματειακού προσωπικού και ναι είναι εφικτό αν ο ίδιος ο υπάλληλος το ζητήσει, έχει συμβεί». (ΔΥ5)

«Δεν υπάρχουν πολύ συχνά μετακινήσεις από και προς το Τμήμα εδώ όμως έχει συμβεί να μετακινηθούν περισσότερο έκτακτοι υπάλληλοι με ή χωρίς τη θέληση τους. Είναι εφικτό να γίνουν μετακινήσεις αν το ζητήσει μέλος του εναλλάξιμου ή του ωρομίσθιου προσωπικού για οποιουδήποτε λόγους». (ΔΥ6)

«Δεν υπάρχουν συχνά μετακινήσεις. Η μετακίνηση εξαρτάται από πολλούς παράγοντες». (ΔΥ7)

«Όχι δεν υπάρχουν συχνά μετακινήσεις από και προς το Τμήμα μου και αν ο ίδιος ο υπάλληλος ζητήσει τη μετακίνηση του για προσωπικούς λόγους, είναι εφικτό». (ΔΥ8)

3.6. Στην ερώτηση **«Πιστεύετε ότι τα κριτήρια αξιολόγησης σας είναι ικανοποιητικά;»** οι ερωτώμενοι ανέφεραν ότι τα κριτήρια είναι ικανοποιητικά αλλά να μην είναι τόσο γενικά έτσι ώστε να γίνονται σωστές αξιολογήσεις των υπαλλήλων. Συγκεκριμένα δήλωσαν:

«Τα κριτήρια αξιολόγησης μπορώ να πω ότι είναι αρκετά ικανοποιητικά και καλύπτει όλα τα θέματα για να μπορεί να κριθεί σωστά ένας υπάλληλος». (ΔΥ1)

«Τα κριτήρια αξιολόγησης αναλόγως είναι ικανοποιητικά αλλά είναι λίγο γενικά για να μπορέσει κάποιος να κάνει σωστή αξιολόγηση». (ΔΥ2)

«Τα κριτήρια αξιολόγησης είναι ικανοποιητικά αλλά αυτοί που κάνουν τις αξιολογήσεις πρέπει να μελετούν καλά τα κριτήρια για να μην αδικήσουν κάποιους». (ΔΥ3)

«Τα κριτήρια αξιολόγησης είναι αρκετά ικανοποιητικά». (ΔΥ4)

«Είναι ικανοποιητικά τα κριτήρια αξιολόγησης αλλά λίγο περιληπτικά». (ΔΥ5)

«Τα κριτήρια αξιολόγησης θα ήταν καλύτερα να ανταποκρίνονται στα καθήκοντα και υποχρεώσεις της θέσης που κατέχω και να μην είναι γενικά. Πιστεύω επίσης ότι θα μπορούσαν να προστεθούν ακόμη μερικά, πιο συγκεκριμένα ούτως ώστε να δίνεται μια καλύτερη εικόνα της απόδοσης του κάθε υπαλλήλου για να αξιολογηθούν και οι ελλείψεις που πιθανόν να υπάρχουν για να γίνουν προσπάθειες καλύτερευσης». (ΔΥ6)

«Τα κριτήρια αξιολόγησης είναι ικανοποιητικά». (ΔΥ7)

«Ναι πιστεύω ότι είναι ικανοποιητικά». (ΔΥ8)

3.7. Μία εξίσου σημαντική παράμετρος για τους δημόσιους υπαλλήλους αποτελεί η διαδικασία αξιολόγησης τους. Συγκεκριμένα στην ερώτηση **«Είστε ικανοποιημένος από τον**

**τρόπο αξιολόγησης; Θεωρείτε αξιοκρατική τη διαδικασία αξιολόγησης;»** όλοι συμφώνησαν στο ότι η όλη διαδικασία αξιολόγησης δεν είναι σωστή ούτε αξιοκρατική και έτσι αδικούνται οι ικανοί υπάλληλοι. Η λάθος αξιολόγηση μπορεί να επηρεάσει μελλοντικά την προαγωγή των δημόσιων υπαλλήλων και για αυτό οι προϊστάμενοι πρέπει να είναι πολύ προσεκτικοί όταν κάνουν αξιολογήσεις. Για αυτό το θέμα σχολίασαν τα εξής:

*«Ο τρόπος αξιολόγησης δεν είναι και τόσο ικανοποιητικός γιατί οι πιο πολλοί δημόσιοι υπάλληλοι κρίνονται εξαιρετικοί. Οι υπεύθυνοι των Τμημάτων δεν πρέπει να φοβούνται να αξιολογήσουν το προσωπικό τους γιατί καταλήγουμε σε μη αξιοκρατική αξιολόγηση. Επίσης, η αξιολόγηση πρέπει να είναι διαφορετική για τους υπαλλήλους που είναι στην Α2 κλίμακα σε σχέση με αυτούς που είναι στην Α8 κλίμακα εισδοχής επειδή τα καθήκοντα τους είναι διαφορετικά». (ΔΥ1)*

*«Όχι δεν είμαι καθόλου ικανοποιημένη με τον τρόπο αξιολόγησης. Καθόλου αξιοκρατική η διαδικασία αξιολόγησης της Δημόσιας Υπηρεσίας. Πολλοί αξιολογούν νεαρούς μόνιμους χαμηλά επειδή δεν είναι καιρός για προαγωγές και άλλους υπαλλήλους που κοντεύουν σε προαγωγή αξιολογούνται εξαιρετικά σε όλα επειδή τυγχάνει σε 2-3 χρόνια να προαχθούν. Το ίδιο συμβαίνει και στους έκτακτους που γίνονται χαμηλές αξιολογήσεις, έτσι ώστε να δίνεται η δυνατότητα στους μόνιμους να γίνονται καλύτερες αξιολογήσεις και ο λόγος είναι ότι στους έκτακτους δεν υπάρχουν προαγωγές. Για να προαχθεί κάποιος σωστό θα ήταν να κάθεται και εξέταση και σε interview και με τον τρόπο αυτό θα φαινόταν ποιος αξίζει και ποιος όχι την προαγωγή». (ΔΥ2)*

*«Δεν είμαι αρκετά ικανοποιημένος με τον τρόπο αξιολόγησης και δεν το θεωρώ και τόσο αξιοκρατικό γιατί κάποιοι έχουν ευθυνοφοβία στο να αξιολογήσουν σωστά το προσωπικό τους και με αυτό τον τρόπο αδικούνται αυτοί που δουλεύουν. Πρέπει να είναι πολύ προσεκτικοί γιατί στις προαγωγές κρίνεται κάποιος και από τις αξιολογήσεις του». (ΔΥ3)*

*«Όχι δεν είμαι ικανοποιημένος από τον τρόπο αξιολόγησης και ούτε θεωρώ αξιοκρατική την όλη διαδικασία. Υπάρχουν υπάλληλοι που αδικούνται στο θέμα αξιολόγησης». (ΔΥ4)*

*«Με τα δεδομένα που υπάρχουν στο Δημόσιο Τομέα και στον τρόπο που δίνονται οι προαγωγές ειδικά όταν απευθύνονται σε πολυπληθή μάζα όπως το γραμματειακό προσωπικό δεν ξέρω τι να πω. Θεωρώ ότι η τριμελής ομάδα αξιολόγησης δεν είναι πάντα σε θέση να αξιολογήσει τον υπάλληλο εάν κάποια από τα μέλη δεν έχουν καμία επαφή με τον υπάλληλο. Θεωρώ ότι ίσως να έπρεπε να γίνονται διαγωνισμοί για προαγωγή, μαζί με την αξιολόγηση και γραπτά*

αποτελέσματα τα άτομα που θα τυγχάνουν προαγωγή να έχουν πετύχει κάποιους στόχους οι οποίοι θα τίθενται από το Τμήμα και θα το βελτιώνουν». (ΔΥ5)

«Πιστεύω ότι ο τρόπος αξιολόγησης χρειάζεται αρκετή βελτίωση. Γενικά παρατηρείται ότι η συντριπτική πλειοψηφία του προσωπικού αξιολογείται σαν εξαιρετο κάτι που πιστεύω δεν ευσταθεί». (ΔΥ6)

«Ο τρόπος αξιολόγησης είναι λάθος. Δεν λαμβάνονται υπόψη οι ποιοτικές παράμετροι, η γνώμη του υφιστάμενου αφού δεν προηγείται συνομιλία μεταξύ του υφιστάμενου και προϊστάμενου για συζήτηση επί των σχετικών θεμάτων. Αδικούνται οι ικανοί υπάλληλοι». (ΔΥ7)

«Η διαδικασία θεωρώ ότι δεν είναι αξιοκρατική γιατί σε όλους του υπαλλήλους οι Προϊστάμενοι βάζουν ότι είναι εξαιρετοι, ασχέτως αν οι περισσότεροι, κυρίως άτομα που έχουν ψηλότερη κλίμακα από κάποιους άλλους, δεν δουλεύουν εξίσου με τα άτομα της χαμηλότερης κλίμακας μόνιμους ή έκτακτους υπαλλήλους». (ΔΥ8)

3.8. Η τελευταία ερώτηση της συνέντευξης επικεντρώθηκε στα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των δημόσιων υπαλλήλων. Συγκεκριμένα, στην ερώτηση **«Γνωρίζετε τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις σας; Τυγχάνετε ενημέρωσης για οποιεσδήποτε αλλαγές;»** οι απόψεις των συνεντευξιζόμενων είχαν θετικό χαρακτηρισμό. Οι απαντήσεις που έδωσαν ήταν οι εξής:

«Τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις μου τις γνωρίζω από τον καιρό που διορίστηκα. Αν γίνουν κάποιες αλλαγές μας ενημερώνει το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού». (ΔΥ1)

«Σαφώς γνωρίζω τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις μου στη δουλειά μου. Συνεχώς μας ενημερώνουν για τυχόν αλλαγές τηλεφωνικώς, με email ή εγκυκλίους». (ΔΥ2)

«Φυσικά και γνωρίζω τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις μου. Αν υπάρξουν αλλαγές μας ενημερώνουν αλλά οφείλω και εγώ ο ίδιος να ενημερώνομαι και να ενημερώνω και τους συναδέλφους μου». (ΔΥ3)

«Σε γενικές γραμμές γνωρίζω τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις μου. Ναι, ενημερωνόμαστε αν υπάρξουν οποιεσδήποτε αλλαγές». (ΔΥ4)



«Γνωρίζω σε χονδρές γραμμές από τις Γενικές Διατάξεις και τυγχάνουμε ενημέρωσης από τις κατά καιρούς εγκυκλίους και την επίσημη εφημερίδα του κράτους. Η αλήθεια είναι ότι μελετώ όταν τύχει συγκεκριμένο θέμα κυρίως για τα δικαιώματά μας γιατί τις υποχρεώσεις μας τις γνωρίζουμε». (ΔΥ5)

«Πιστεύω ότι γνωρίζω όλα τα δικαιώματά και τις υποχρεώσεις που απορρέουν από τη θέση μου στη Δημόσια Υπηρεσία. Με το διαδίκτυο σήμερα είναι πολύ εύκολο να έχεις πρόσβαση στους νόμους, εγκυκλίους και άλλο υλικό που χρειάζεται για να ενημερώνεται κάποιος για τέτοια θέματα αν χρειαστεί. Επίσης το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού είναι διαθέσιμο να με εξυπηρετήσει και να με ενημερώσει ανάλογα. Όσον αφορά στην συνεχή ενημέρωση για οποιεσδήποτε αλλαγές, συχνά κυκλοφορούν εγκύκλιοι ή ανακοινώσεις προς ενημέρωση του προσωπικού». (ΔΥ6)

«Ναι γνωρίζω τα δικαιώματά και τις υποχρεώσεις μου και ενημερώνομαι αν υπάρξουν αλλαγές». (ΔΥ7)

«Ναι φυσικά γνωρίζω τα δικαιώματά και τις υποχρεώσεις μου και για οποιεσδήποτε αλλαγές, τις περισσότερες φορές, φροντίζω να ενημερώνομαι». (ΔΥ8)

## Κεφάλαιο 9: Συμπεράσματα – Προτάσεις

### 9.1. Συμπεράσματα

Τα πιο κάτω συμπεράσματα προέκυψαν από την επεξεργασία και την ανάλυση των δεδομένων της έρευνας που καταγράφηκαν κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων:

Βάση της ανάλυσης του πρώτου μέρους της συνέντευξης έγινε σαφές ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι ασκούν καθήκοντα με βάση την κλίμακα τους, οι αλλαγές εκσυγχρονισμού που έγιναν στο χώρο εργασίας τους και οι εισηγήσεις που προτείνουν για καλύτερη λειτουργία του Τμήματος τους.

Συμπερασματικά, από τα αποτελέσματα των ευρημάτων της έρευνας προκύπτουν οι εξής απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα:

- Οι 3 ερωτώμενοι κατέχουν υψηλή θέση στη Δημόσια Υπηρεσία αφού είναι Λειτουργοί που βρίσκονται στην κλίμακα Α8 και οι υπόλοιποι 5 βρίσκονται στην κλίμακα Α2 και ασχολούνται με γραφειακά καθήκοντα. Όλοι οι ερωτώμενοι έχουν την απαραίτητη πείρα σχετικά με τα καθήκοντα που ασκούν στο Τμήμα τους.
- Τα τελευταία χρόνια έγιναν κάποιες αλλαγές στα Τμήματα όπως στα λογισμικά προγράμματα που χρησιμοποιούν και στον εξοπλισμό γραφείου που χρειάζεται για διεκπεραίωση των εργασιών τους.
- Οι κυριότερες εισηγήσεις που έδωσαν για καλύτερη λειτουργία είναι: α) να υπάρχει σωστή επικοινωνία μεταξύ του υπεύθυνου και του υπόλοιπου προσωπικού, β) να γίνονται πιο συχνά συσκέψεις και να συζητούνται τα θέματα που τους απασχολούν, γ) αύξηση προσωπικού σε Τμήματα με αυξημένο φόρτο εργασίας και δ) μείωση της γραφειοκρατίας.

Από τα αποτελέσματα του δεύτερου μέρους της συνέντευξης, είναι εύκολα αντιληπτό ποιος είναι ο υπεύθυνος για τη λήψη αποφάσεων, κατά πόσο συμμετέχει το υπόλοιπο προσωπικό σε αυτό, αν υπάρχει επικοινωνία μεταξύ Διευθυντή και υπόλοιπου προσωπικού και πώς προσπαθεί να παρακινήσει το προσωπικό του για υψηλότερες αποδόσεις.

Οι απαντήσεις που προκύπτουν από τα ερευνητικά ερωτήματα είναι οι εξής:

- Η λήψη αποφάσεων γίνεται από το Διευθυντή ή τον Προϊστάμενο του Τμήματος και η ενημέρωση του προσωπικού γίνεται τηλεφωνικώς, με email ή εσωτερικό σημείωμα.

- Είναι πολύ σημαντική η ανάμειξη του υπόλοιπου προσωπικού στη λήψη αποφάσεων και πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από το Διευθυντή γιατί η άποψη του καθενός μπορεί να είναι σημαντική για κάποια θέματα και να συμβάλλει θετικά στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών στο Τμήμα που εργάζεται.
- Υπάρχει σχεδόν καθημερινή προσωπική ή τηλεφωνική επικοινωνία μεταξύ των Προϊσταμένων και του υπόλοιπου προσωπικού με σκοπό την αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία της Δημόσιας Υπηρεσίας. Επίσης, πραγματοποιείται έλεγχος από το Διευθυντή για τη σωστή λειτουργία του Τμήματος και αν το προσωπικό ασκεί σωστά τα καθήκοντα του.
- Η συνεχής επιβράβευση του προσωπικού για την εργασία που κάνει, η εκτίμηση, ο σεβασμός, η αξιοκρατική αξιολόγηση είναι στοιχεία που παρακινούν το υφιστάμενο προσωπικό για υψηλότερες αποδόσεις.

Τέλος, βάση της ανάλυσης του τρίτου μέρους της συνέντευξης έγινε σαφές ότι υπάρχει ικανοποιητικό επίπεδο εξετάσεων εισδοχής στη Δημόσια Υπηρεσία, ελλιπής εκπαίδευση για τη θέση που κατέχει κάποιος και αξιολογήσεις που αδικούνται κάποιοι υπάλληλοι.

Συμπερασματικά, προκύπτουν οι εξής απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα:

- Η εισδοχή στη Δημόσια Υπηρεσία γίνεται με βάση γραπτή και προφορική εξέταση. Η διάρκεια ισχύος των εξετάσεων είναι ένας χρόνος. Οι απόψεις που διατυπώθηκαν ήταν ότι οι γραπτές εξετάσεις είναι ικανοποιητικές αλλά υπάρχει αδυναμία στην προφορική και στο ότι δεν γίνεται έλεγχος αν έχουν τα ικανοποιητικά προσόντα που πρέπει να έχει η θέση που πρόκειται να τοποθετηθεί.
- Μετά την τοποθέτηση του ατόμου στη συγκεκριμένη θέση δεν υπάρχει η ικανοποιητική εκπαίδευση για να μπορέσει να ανταπεξέλθει καλύτερα στα νέα του καθήκοντα και η εκπαίδευση γίνεται από τον συνάδελφο που έχει την ίδια θέση. Όπως επίσης δεν υπάρχει και η συνεχής εκπαίδευση, έτσι ώστε οι δημόσιοι υπάλληλοι να εμπλουτίζουν τις γνώσεις τους σε θέματα που τους αφορούν.
- Οι προαγωγές των δημόσιων υπαλλήλων γίνονται με βάση τα χρόνια υπηρεσίας και τις αξιολογήσεις τους. Ο έκτακτος υπάλληλος δεν δικαιούται προαγωγή και δεν είναι για όλους τους δημόσιους υπάλληλους ίδιες οι προαγωγές αλλά εξαρτάται τη θέση που κατέχει κάποιος.

- Μετά την προαγωγή κάποιου ατόμου τα καθήκοντα αλλάζουν, δηλαδή εκτελεί περισσότερο καθήκοντα ελέγχου, οργάνωσης, αξιολόγησης υπαλλήλων.
- Στη Δημόσια Υπηρεσία δεν υπάρχουν συχνές μετακινήσεις ειδικά τα τελευταία χρόνια. Ο μόνιμος υπάλληλος προηγείται στη μετακίνηση από τον έκτακτο αν το ζητήσει ο ίδιος για δικούς του λόγους. Γενικά, αν οι δημόσιοι υπάλληλοι ζητήσουν μετακίνηση και μελετηθούν οι λόγοι που το ζητούν μπορεί αυτό να γίνει εφικτό.
- Οι αξιολογήσεις στη Δημόσια Υπηρεσία είναι πολύ σημαντικές γιατί μπορεί να επηρεαστούν οι προαγωγές του προσωπικού. Τα κριτήρια που αξιολογείται ένας υπάλληλος είναι ικανοποιητικά αλλά είναι περιληπτικά και σε αυτό το σημείο μπορεί να αδικηθεί κάποιος.
- Η διαδικασία της αξιολόγησης πρέπει να γίνεται πολύ προσεκτικά από τα άτομα που είναι υπεύθυνα για αυτό και πριν κάνουν την αξιολόγηση πρέπει να μελετήσουν όλα τα απαραίτητα στοιχεία που αφορούν αυτό το άτομο. Οι περισσότεροι δημόσιοι υπάλληλοι είναι εξαίρετοι και με αυτό τον τρόπο κάποια άτομα νιώθουν αδικημένα. Ο Προϊστάμενος που αξιολογεί τον υφιστάμενο του έχει μεγάλη ευθύνη σε αυτό που κάνει και δεν πρέπει να φοβάται να αξιολογήσει σωστά κάποιο άτομο.
- Ο δημόσιος υπάλληλος είναι ενημερωμένος για τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις του. Ο ίδιος πρέπει να ενδιαφέρεται να ενημερώνεται για κάτι καινούριο αλλά και το Τμήμα που εργάζεται, με την κυκλοφορία εγκυκλίου να ενημερώνει το προσωπικό για οτιδήποτε το αφορά.

## 9.2. Προτάσεις

Βάση των συμπερασμάτων που προέκυψαν από την έρευνα που έγινε, θα μπορούσαν να κατατεθούν οι πιο κάτω προτάσεις ώστε η οργάνωση και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στη Δημόσια Υπηρεσία να είναι ακόμη πιο αποτελεσματική, αποδοτική και να ικανοποιεί τους στόχους που έχει θέσει το κάθε Τμήμα/Υπηρεσία της:

- Η μείωση της γραφειοκρατίας και ηλεκτρονική καταχώρηση εγγράφων.
- Η επικοινωνία μεταξύ των Τμημάτων να γίνεται ηλεκτρονικά με ένα κοινό σύστημα.
- Σωστή και συχνή επικοινωνία μεταξύ του υπεύθυνου και του υπόλοιπου προσωπικού.
- Πρόσληψη ατόμων στα Τμήματα που έχουν αυξημένο φόρτο εργασίας.

- Εντοπισμός προβλημάτων και γρήγορη επίλυση τους.
- Συμμετοχή όλου του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων.
- Καθημερινή προσωπική επικοινωνία του Διευθυντή με το υπόλοιπο προσωπικό.
- Όλοι οι δημόσιοι υπάλληλοι να έχουν τη δική τους ηλεκτρονική διεύθυνση για να ενημερώνονται έγκυρα για κάποιες αλλαγές ή κάτι καινούριο.
- Ο Διευθυντής να επιβραβεύει την εργασία κάποιου και να κάνει δίκαιη μεταχείριση στους υπάλληλους.
- Ο Διευθυντής να κάνει συχνές επισκέψεις και έλεγχο στα γραφεία του προσωπικού.
- Αυστηρότερη προφορική εξέταση για πρόσληψη προσωπικού.
- Γραπτές εξετάσεις για το συγκεκριμένο Τμήμα που πρόκειται να εργασθεί ο νεοεισερχόμενος στη Δημόσια Υπηρεσία.
- Οι διοικητικές θέσεις να καλύπτονται από άτομα προσοντούχα και εξειδικευμένα ανάλογα με τη θέση.
- Εκπαίδευση σε όλους τους δημόσιους υπάλληλους και να υπάρχει συνεχής εκπαίδευση.
- Σεμινάρια στην Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης για το διοικητικό και γραμματειακό προσωπικό.
- Ενημέρωση προαχθέντα ατόμου για τα νέα του καθήκοντα και εκπαίδευση σε αυτά.
- Μετακινήσεις προσωπικού αν χρειάζεται για καλύτερη λειτουργία της Δημόσιας Υπηρεσίας.
- Τα κριτήρια αξιολόγησης να είναι διαφορετικά για το διοικητικό προσωπικό.
- Οι αξιολογήσεις να είναι αξιοκρατικές και δίκαιες για όλους.
- Οι υπεύθυνοι να μην είναι ευθυνόφοβοι για το θέμα των αξιολογήσεων για να μην αδικούνται οι ικανοί υπάλληλοι.
- Να δίνονται ενδομηματικές εξετάσεις πριν την προαγωγή των ατόμων για τις συγκεκριμένες θέσεις.
- Οι αλλαγές των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεων των δημόσιων υπάλληλων να στέλνονται το συντομότερο για ενημέρωσή τους.

## Επίλογος

Η παρούσα μελέτη έδειξε ότι η οργάνωση και διοίκηση στη Δημόσια Υπηρεσία είναι αρκετά ικανοποιητική ως προς κάποια σημεία. Όσο αφορά το ανθρώπινο δυναμικό υπάρχουν ελλείψεις σε κάποια θέματα που το αφορούν και πρέπει να γίνουν αλλαγές ως προς τη βελτίωση τους.

Αυτές τις μέρες που η Κύπρος βιώνει δύσκολες καταστάσεις, η Δημόσια Υπηρεσία θεωρείται ότι κάνει προσπάθειες εκσυγχρονισμού σε θέματα λειτουργικά και προσπαθεί συνεχώς να διατηρεί τη σωστή οργάνωση στο χώρο εργασίας.

Η Δημόσια Υπηρεσία για να πετύχει υψηλότερους στόχους πρέπει να προσλαμβάνει καταρτισμένο και εξειδικευμένο προσωπικό για θέματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού γιατί πρέπει να επενδύει στον άνθρωπο και στις δυνατότητες που έχει. Έτσι και στη Δημόσια Υπηρεσία αν το προσωπικό που δουλεύει σε αυτή προσπαθεί να επιλύει τα προβλήματα που προκύπτουν και να πραγματοποιεί τους στόχους που θέτει τότε θα ανταποκρίνεται σωστά στα ζητήματα που θα προκύπτουν.

Κλείνοντας η εργασία αυτή, θέλει να τονίσει τη σημασία που πρέπει να δίνεται στην οργάνωση και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στη Δημόσια Υπηρεσία λόγω του ότι συμβάλλει αποτελεσματικά στην ποιοτική εξυπηρέτηση των πολιτών και στην παροχή υπηρεσιών.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Βιβλία:

- Γεωργίου Β., (2012), Η Δημόσια Διοίκηση στην Κύπρο, Εκδόσεις Εν Τύποις, Λευκωσία.
- Ιωσηφίδης Θ., (2008), Ποιοτικές μέθοδοι έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- Καλογήρου Κ., (2000), Ανθρώπινες σχέσεις στο χώρο εργασίας, Β Έκδοση, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα.
- Κυπριακή Δημοκρατία - Γραφείο Επιτρόπου Νομοθεσίας, (2006), Οι περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμοι 1990 έως 2006, Λευκωσία.
- Κυπριακή Δημοκρατία, (1991), Οι περί Δημόσιας Υπηρεσίας (Γενικοί) Κανονισμοί του 1991, Λευκωσία.
- Κυριαζή Ν., (2011), Η κοινωνιολογική έρευνα, Εκδόσεις Πεδίο, Αθήνα.
- Μαντάς Β. Ν., (1992), Διοίκηση Προσωπικού, Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα.
- Μαρκαντωνάτου – Σκάλτσα Α., (2004), Διοικητικό Δίκαιο, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή.
- Μπεσίλα – Βήκα Ε., (2004), Τοπική Αυτοδιοίκηση, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη.
- Μπέσιλα – Μακρίδη Ε., (2004), Έλεγχος Διοίκησης, Εκδόσεις Σάκκαλα, Τόμος Α΄, Αθήνα – Θεσσαλονίκη.
- Μπουραντάς Δ., (2002), Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Μπουραντάς Δ. – Παπαλεξανδρή Ν., (2003), Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα.
- Παγκάκη Λ. Γρ., (1991), Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση, Β Έκδοση, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σακκούλα, Αθήνα-Κομοτηνή.
- Παναγόπουλου Ι. Θ., (2003), Υπαλληλικό Δίκαιο, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Στ΄ Έκδοση, Αθήνα.
- Παντά-Καπετάνιου Μ. – Καραγιάννη Σ., (1997), Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων, 2<sup>η</sup> Έκδοση, Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα.

Παπαϊωάννου Α. - Θεοδωράκης Ι. - Γούδας Μ., (2009), Για μία καλύτερη φυσική αγωγή, Εκδόσεις Χριστοδουλίδη, Θεσσαλονίκη.

Σπηλιωτόπουλος Π. Επ. – Μακρυδημήτρης Αντ., (2001), Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή.

Τζωρτζάκη Κ. – Τζωρτζάκη Α., (1999), Οργάνωση και Διοίκηση, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα.

Τύπας Γ. – Κατσαρός Γ., (2003), Εισαγωγή στη Διοικητική Επιστήμη, Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα.

Φαναριώτη Π., (1996), Ανθρώπινες σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα.

Χαραλάμπους Χρ. Νίκος, (2004), Η Δράση και ο Έλεγχος της Δημόσιας Διοίκησης, 2<sup>η</sup> Έκδοση, Λευκωσία.

Drucker F. P., (1998), Το μάνατζμεντ στην πράξη, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.

Koontz H. – O' Donnell C., (1984), Οργάνωση και Διοίκηση – Μια συστηματική και ενδεχομενική ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών, Β Έκδοση, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.

Kotler P. & Keller K., (2006), Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, 12<sup>η</sup> Έκδοση Ελληνική, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.

Montana J. P. & Charnov H. B., (2002), Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Τρίτη Αμερικάνικη Έκδοση, Αθήνα.

### **Διαδίκτυο:**

Αρχή Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού Κύπρου, Διαθέσιμο: <http://www.hrdauth.org.cy/>, [πρόσβαση στις 30/12/2012].

Γραφείο Τύπου και Πληροφοριών, Διαθέσιμο:

[http://www.moi.gov.cy/moi/pio/pio.nsf/index\\_gr/index\\_gr?OpenDocument](http://www.moi.gov.cy/moi/pio/pio.nsf/index_gr/index_gr?OpenDocument), [πρόσβαση στις 30/12/2012].



Διαδικτυακή Πύλη της Κυπριακής Δημοκρατίας, Διαθέσιμο:

[http://www.cyprus.gov.cy/portal/portal.nsf/citizen\\_gr?OpenForm&access=0&SectionId=citizen&CategoryId=none&SelectionId=home&print=0&lang=el](http://www.cyprus.gov.cy/portal/portal.nsf/citizen_gr?OpenForm&access=0&SectionId=citizen&CategoryId=none&SelectionId=home&print=0&lang=el), [πρόσβαση στις 30/12/2012].

Εγκυκλοπαίδεια Βικιπαίδεια, Διαθέσιμο:

[http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%94%CE%B7%CE%BC%CF%8C%CF%83%CE%B9%CE%B1\\_%CE%B4%CE%B9%CE%BF%CE%AF%CE%BA%CE%B7%CF%83%CE%B7](http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%94%CE%B7%CE%BC%CF%8C%CF%83%CE%B9%CE%B1_%CE%B4%CE%B9%CE%BF%CE%AF%CE%BA%CE%B7%CF%83%CE%B7), [πρόσβαση στις 30/12/2012].

Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, Διάλεξη – Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Διαθέσιμο:

<http://academics.epu.ntua.gr/LinkClick.aspx?fileticket=VfG5-DchZ8k%3D&>, [πρόσβαση στις 10/2/2013].

Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας, Διαθέσιμο:

[http://www.psc.gov.cy/psc/psc.nsf/index\\_gr/index\\_gr?OpenDocument](http://www.psc.gov.cy/psc/psc.nsf/index_gr/index_gr?OpenDocument), [πρόσβαση στις 30/10/2012].

Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης, Διαθέσιμο:

[http://www.mof.gov.cy/mof/capa/cyacademy.nsf/index\\_gr/index\\_gr?OpenDocument](http://www.mof.gov.cy/mof/capa/cyacademy.nsf/index_gr/index_gr?OpenDocument), [πρόσβαση στις 31/10/2012].

Λιάζος Π., (2008), Οι βιβλιοθήκες στα Δημοτικά Σχολεία της Έδεσσας. Προβληματισμοί και προσεγγίσεις μέσα από την οπτική γωνία του δασκάλου, Διαθέσιμο:

[http://eureka.lib.teithe.gr:8080/bitstream/handle/10184/1105/paylos\\_liazos.pdf?sequence=1](http://eureka.lib.teithe.gr:8080/bitstream/handle/10184/1105/paylos_liazos.pdf?sequence=1), [πρόσβαση στις 15/3/2013].

Παγκύπριος Δικηγορικός Σύλλογος, Διαθέσιμο: <http://www.cylaw.org>, [πρόσβαση στις 10/2/2013].

Ρουμπέση Α., (2009), Τα νέα βιβλία των μαθηματικών του Γυμνασίου και ο τρόπος αντιμετώπισης τους από τους καθηγητές, Διαθέσιμο:

[http://www.math.uoa.gr/me/dipl/dipl\\_Roubessi.Anna.pdf](http://www.math.uoa.gr/me/dipl/dipl_Roubessi.Anna.pdf) [πρόσβαση στις 14/3/2013].

Σακκά Β. – Χάϊδου Ι., (2009), Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, Διαθέσιμο:

[http://eprints.teiko.gr/137/1/BS27\\_2009.pdf](http://eprints.teiko.gr/137/1/BS27_2009.pdf) [πρόσβαση στις 31/10/2012].

Στατιστική Υπηρεσία, Διαθέσιμο:

[http://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/index\\_gr/index\\_gr?OpenDocument](http://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/index_gr/index_gr?OpenDocument), [πρόσβαση στις 25/1/2013].

Σχολικό Βοήθημα Γ΄ Λυκείου, Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Διαθέσιμο: <http://users.sch.gr/itsakalis/class.files/Sxoliko%20Vothima.pdf>, [πρόσβαση στις 30/12/2012].

Τμήμα Δημόσιας Υπηρεσίας και Προσωπικού, Διαθέσιμο: [http://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/DMLindex\\_gr/DMLindex\\_gr?OpenDocument](http://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/DMLindex_gr/DMLindex_gr?OpenDocument), [πρόσβαση στις 30/10/2012].

Υπηρεσία Εκλογών, (2012), Πληροφορίες για τη διαδικασία εκλογής Προέδρου της Δημοκρατίας, Διαθέσιμο: [http://www.moi.gov.cy/moi/moi.nsf/all/BDCC9255D0CA03ECC2257AEE002D94E5/\\$file/PLHR%20%20DIADIKASIAS%20PROEDRIKES-2013.pdf?openelement](http://www.moi.gov.cy/moi/moi.nsf/all/BDCC9255D0CA03ECC2257AEE002D94E5/$file/PLHR%20%20DIADIKASIAS%20PROEDRIKES-2013.pdf?openelement), [πρόσβαση στις 8/1/2013].

Υπουργείο Άμυνας, Διαθέσιμο: [http://www.mod.gov.cy/mod/mod.nsf/index\\_gr/index\\_gr?opendocument](http://www.mod.gov.cy/mod/mod.nsf/index_gr/index_gr?opendocument), [πρόσβαση στις 20/12/2012].

Υπουργείο Γεωργίας, Φυσικών Πόρων και Περιβάλλοντος, Διαθέσιμο: [http://www.moa.gov.cy/moa/agriculture.nsf/index\\_gr/index\\_gr?OpenDocument](http://www.moa.gov.cy/moa/agriculture.nsf/index_gr/index_gr?OpenDocument), [πρόσβαση στις 20/12/2012].

Υπουργείο Δικαιοσύνης και Δημόσιας Τάξεως, Διαθέσιμο: [http://www.mjpo.gov.cy/mjpo/mjpo.nsf/dmlindex\\_gr/dmlindex\\_gr?OpenDocument](http://www.mjpo.gov.cy/mjpo/mjpo.nsf/dmlindex_gr/dmlindex_gr?OpenDocument), [πρόσβαση στις 20/12/2012].

Υπουργείο Εμπορίου, Βιομηχανίας και Τουρισμού, Διαθέσιμο: [http://www.mcit.gov.cy/mcit/mcit.nsf/dmlindex\\_gr/dmlindex\\_gr?OpenDocument](http://www.mcit.gov.cy/mcit/mcit.nsf/dmlindex_gr/dmlindex_gr?OpenDocument), [πρόσβαση στις 20/12/2012].

Υπουργείο Εξωτερικών, Διαθέσιμο: [http://www.mfa.gov.cy/mfa/mfa2006.nsf/index\\_gr/index\\_gr?OpenDocument](http://www.mfa.gov.cy/mfa/mfa2006.nsf/index_gr/index_gr?OpenDocument), [πρόσβαση στις 20/12/2012].

Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων, Διαθέσιμο: [http://www.mlssi.gov.cy/mlssi/mlssi.nsf/index\\_gr/index\\_gr?OpenDocument](http://www.mlssi.gov.cy/mlssi/mlssi.nsf/index_gr/index_gr?OpenDocument), [πρόσβαση στις 23/12/2012].

Υπουργείο Εσωτερικών, Διαθέσιμο: [http://www.moi.gov.cy/moi/moi.nsf/index\\_gr/index\\_gr?OpenDocument](http://www.moi.gov.cy/moi/moi.nsf/index_gr/index_gr?OpenDocument), [πρόσβαση στις 23/12/2012].

---

Υπουργείο Οικονομίας & Οικονομικών, (2007), Εγχειρίδιο απαντήσεων στα συνηθέστερα ερωτήματα σε θέματα του Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας, Διαθέσιμο: [http://www.logistis.gr/files/DIAFORA/FOROLOGIKOI\\_ODHGOI/egx\\_dioi\\_diad.pdf](http://www.logistis.gr/files/DIAFORA/FOROLOGIKOI_ODHGOI/egx_dioi_diad.pdf) [πρόσβαση στις 31/12/2012].

Υπουργείο Οικονομικών, Διαθέσιμο: [http://www.mof.gov.cy/mof/mof.nsf/index\\_gr/index\\_gr?opendocument](http://www.mof.gov.cy/mof/mof.nsf/index_gr/index_gr?opendocument), [πρόσβαση στις 23/12/2012].

Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού, Διαθέσιμο: <http://www.moec.gov.cy>, [πρόσβαση στις 23/12/2012].

Υπουργείο Συγκοινωνιών και Έργων, Διαθέσιμο: [http://www.mcw.gov.cy/mcw/mcw.nsf/index\\_gr/index\\_gr?OpenDocument](http://www.mcw.gov.cy/mcw/mcw.nsf/index_gr/index_gr?OpenDocument), [πρόσβαση στις 23/12/2012].

Υπουργείο Υγείας, Διαθέσιμο: [http://www.moh.gov.cy/moh/moh.nsf/index\\_gr/index\\_gr?OpenDocument](http://www.moh.gov.cy/moh/moh.nsf/index_gr/index_gr?OpenDocument), [πρόσβαση στις 23/12/2012].

Ψηφιακό Σχολείο, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Διαθέσιμο: <http://digitalschool.minedu.gov.gr/modules/ebook/show.php/DSGL-C122/38/219,1106/>, [πρόσβαση στις 30/12/2012].

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

### Παράρτημα Ι

#### Υπουργεία

##### Υπουργείο Εξωτερικών

Διεύθυνση: Λεωφόρος Προεδρικού Μεγάρου  
1447 Λευκωσία

Πληροφορίες: +357 22401000

##### Υπουργείο Εσωτερικών

Διεύθυνση: Δημοσθένη Σεβέρη  
1453 Λευκωσία

Πληροφορίες: +357 22867800

##### Υπουργείο Άμυνας

Διεύθυνση: Εμμανουήλ Ροΐδη 4  
1432 Λευκωσία

Πληροφορίες: +357 22807622

##### Υπουργείο Οικονομικών

Διεύθυνση: Γωνία Μιχαλάκη Καραολή & Γρηγόρη Αυξεντίου  
1439 Λευκωσία

Πληροφορίες: +357 22601104

##### Υπουργείο Δικαιοσύνης & Δημόσιας Τάξεως

Διεύθυνση: Λεωφ. Αθαλάσσας 125  
1461 Λευκωσία

Πληροφορίες: +357 22805955

**Υπουργείο Παιδείας & Πολιτισμού**

Διεύθυνση: Κίμωνος & Θουκυδίδη Γωνία  
1434 Λευκωσία

Πληροφορίες: +357 22800700

**Υπουργείο Εργασίας & Κοινωνικών Ασφαλίσεων**

Διεύθυνση: Λεωφόρος Βύρωνος 9  
1463 Λευκωσία

Πληροφορίες: +357 22401600

**Υπουργείο Γεωργίας, Φυσικών Πόρων και Περιβάλλοντος**

Διεύθυνση: Λουκή Ακρίτα  
1411 Λευκωσία

Πληροφορίες: +357 22408307

**Υπουργείο Συγκοινωνιών & Έργων**

Διεύθυνση: Αχαιών 28  
1424 Λευκωσία

Πληροφορίες: +357 22800288

**Υπουργείο Εμπορίου, Βιομηχανίας & Τουρισμού**

Διεύθυνση: Ανδρέα Αραούζου 6  
1421 Λευκωσία

Πληροφορίες: +357 22867100

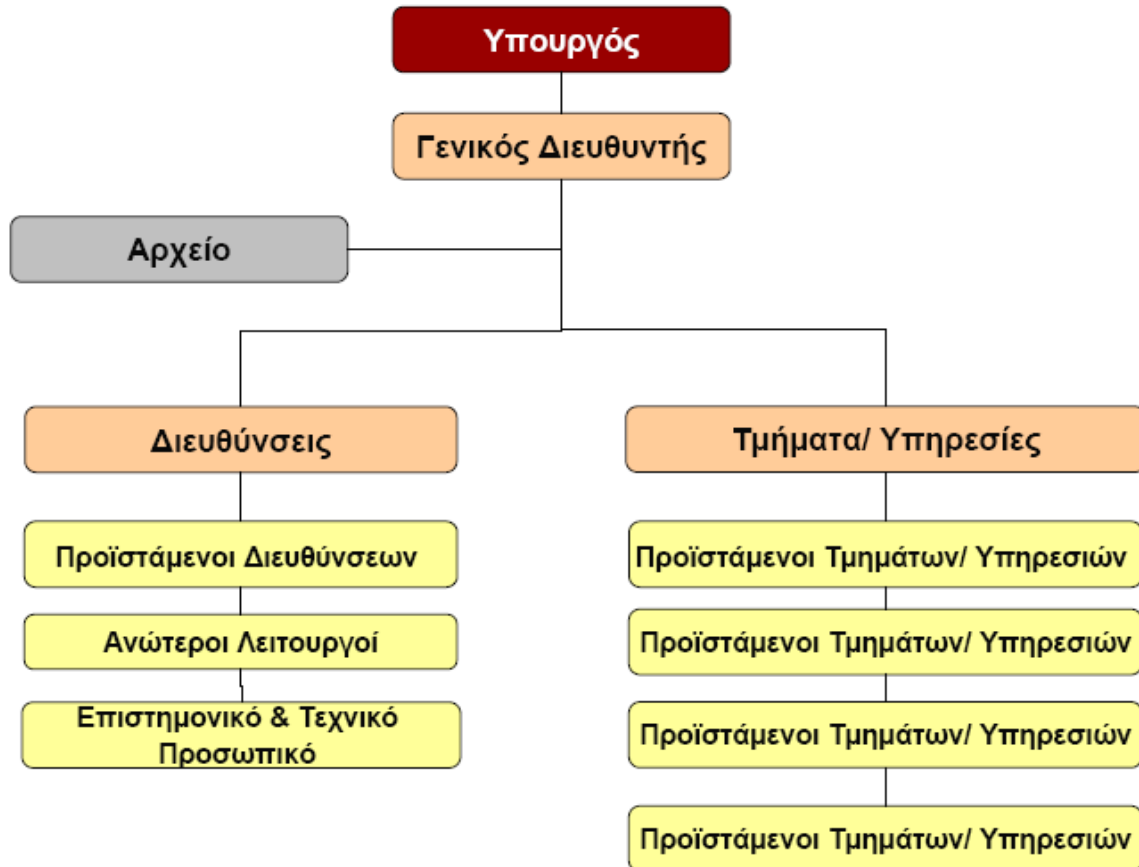
**Υπουργείο Υγείας**

Διεύθυνση: Γωνία Προδρόμου 1 & Χίλωνος 17  
1448 Λευκωσία

Πληροφορίες: +357 22605300

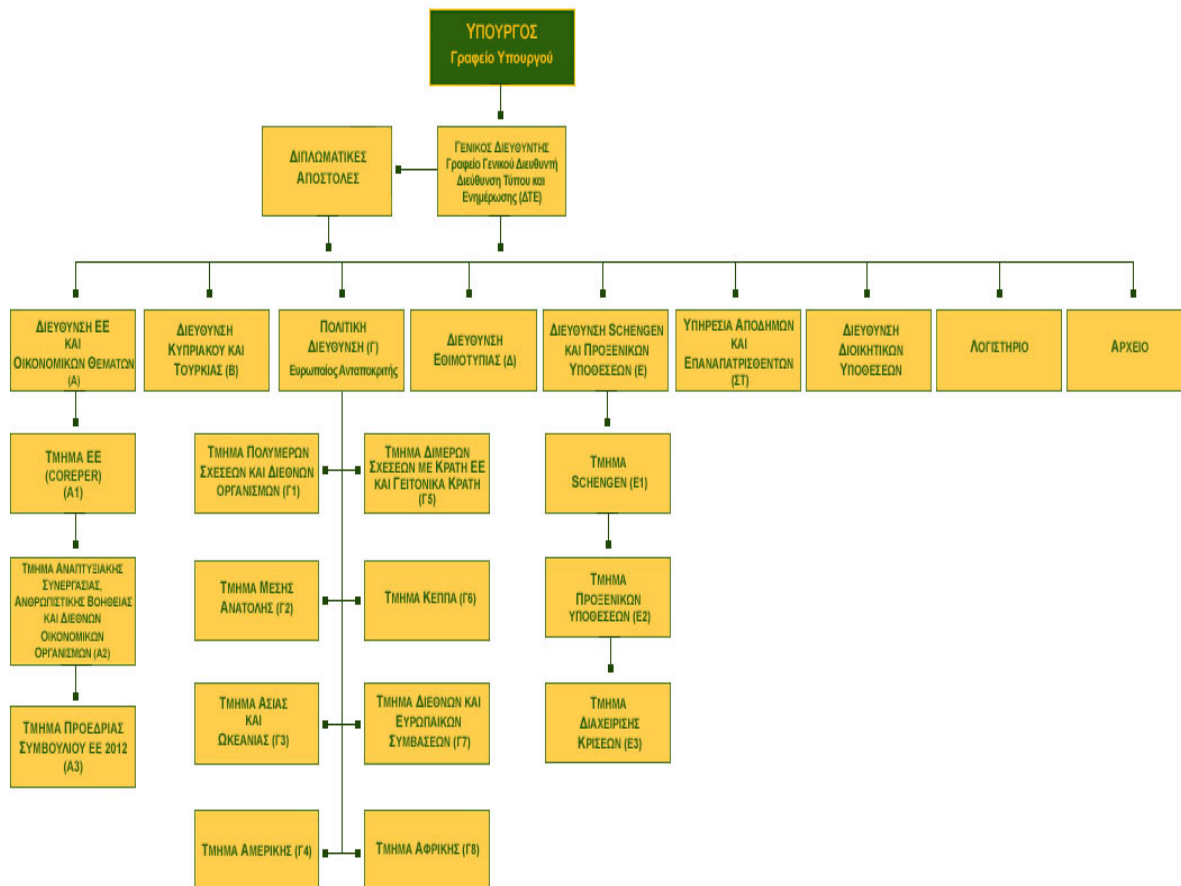
## Παράρτημα II

### Τυπική οργάνωση Υπουργείων στην Κυπριακή Δημοκρατία



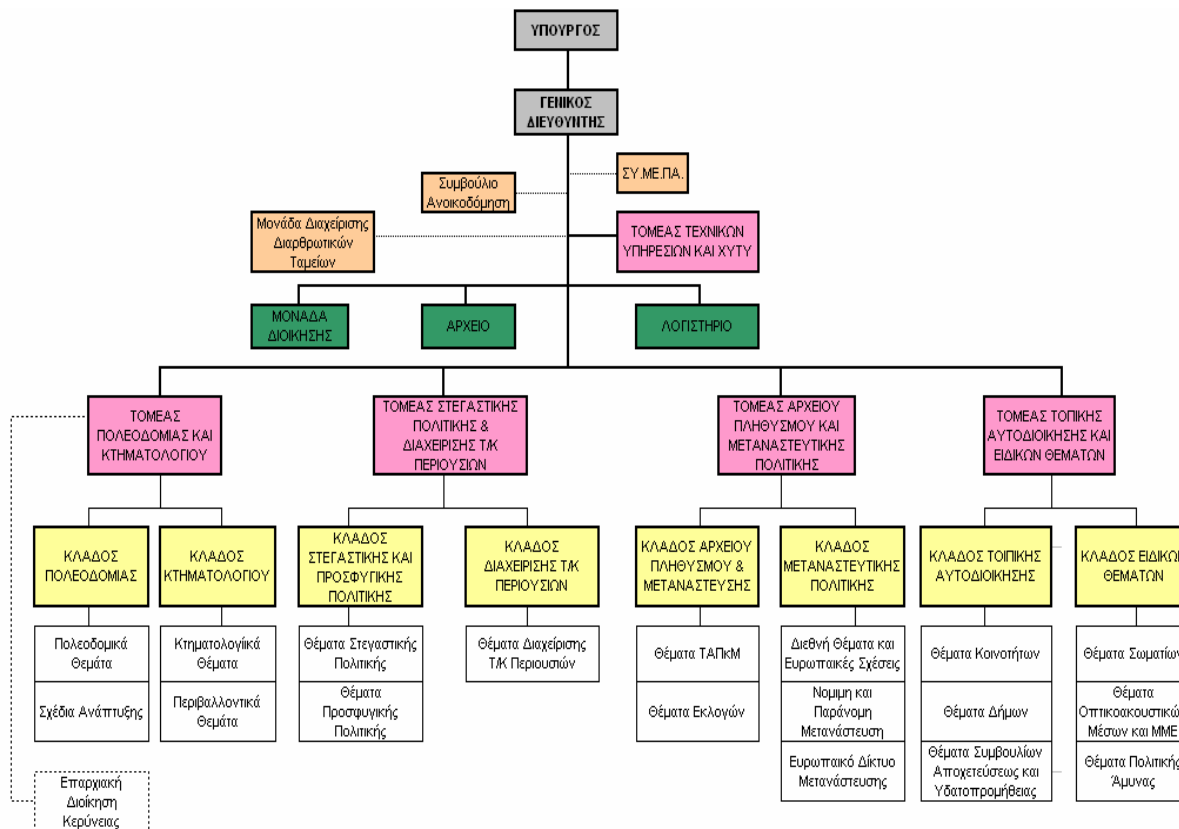
## Παράρτημα III

### Οργανόγραμμα Υπουργείου Εξωτερικών



## Παράρτημα IV

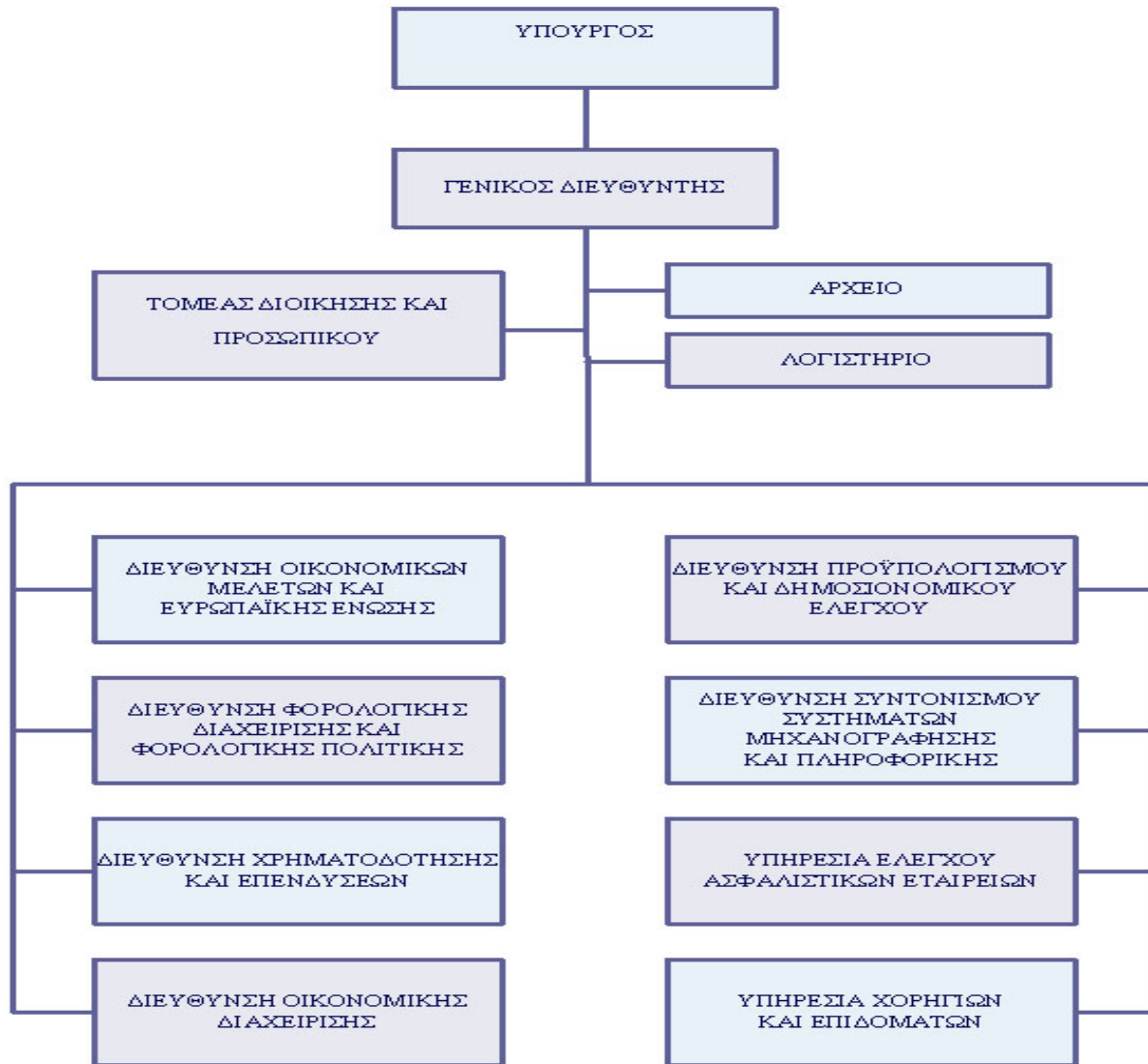
### Οργανόγραμμα Υπουργείου Εσωτερικών





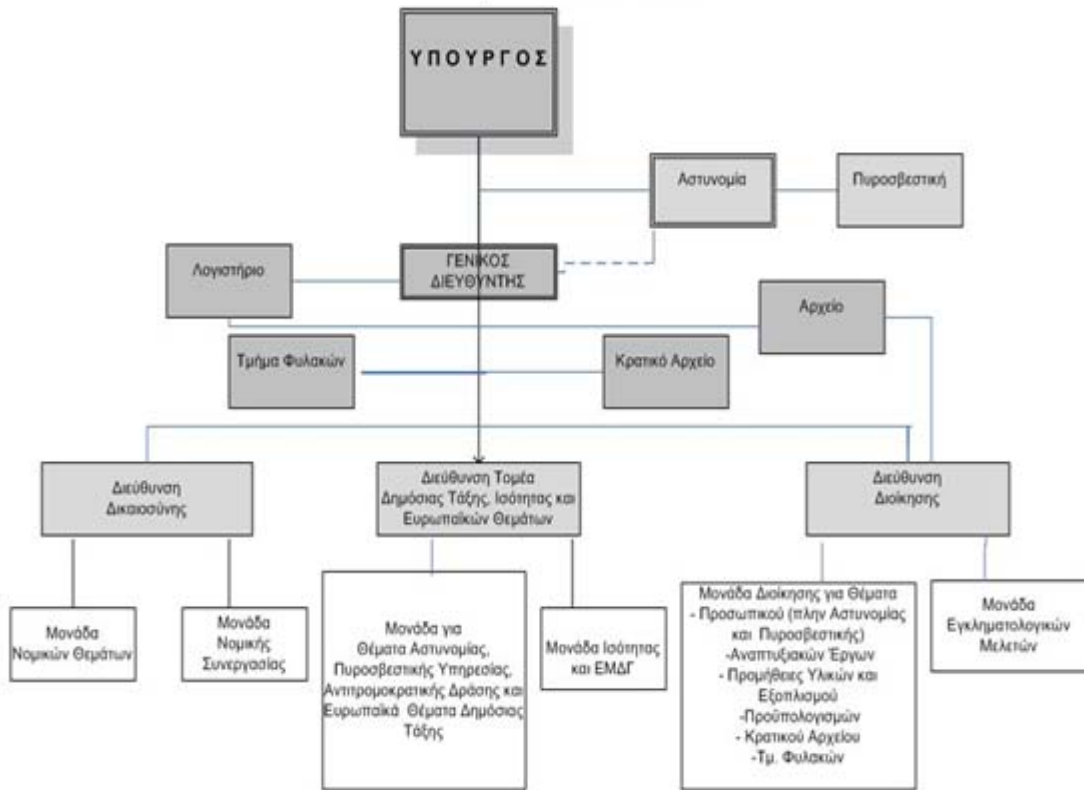
## Παράρτημα V

### Οργανόγραμμα Υπουργείου Οικονομικών



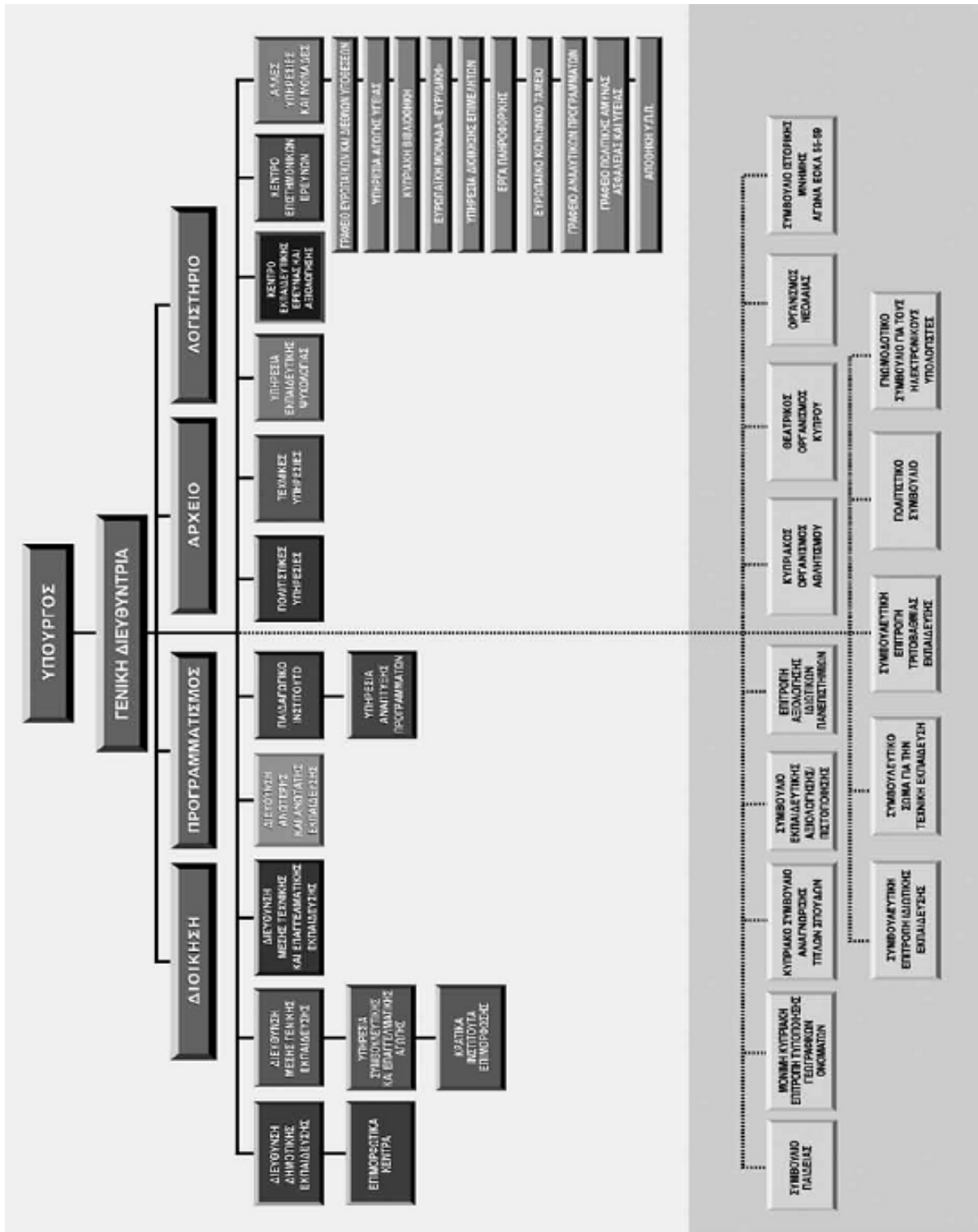
## Παράρτημα VI

### Οργανόγραμμα Υπουργείου Δικαιοσύνης και Δημόσιας Τάξεως



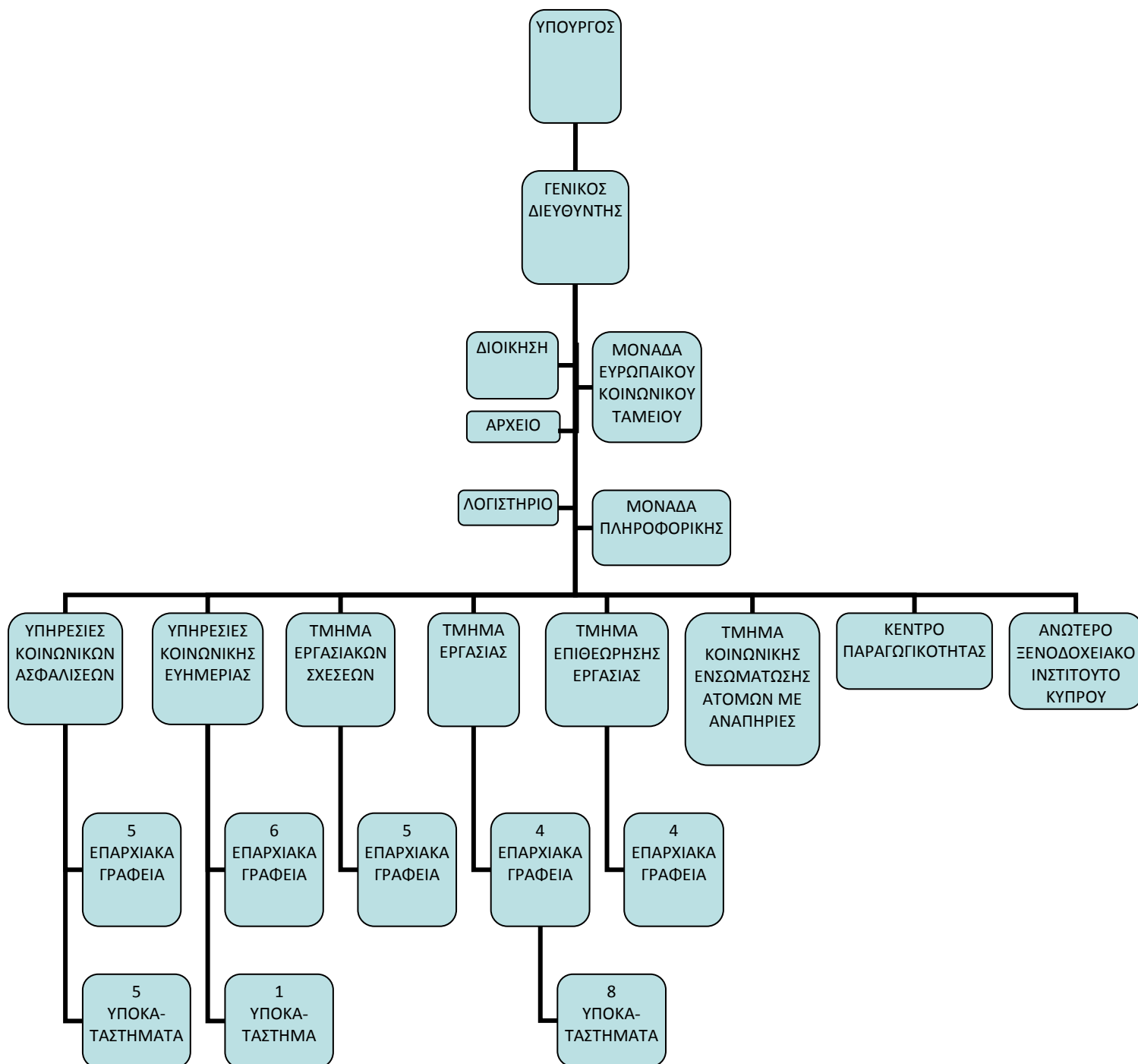
## Παράρτημα VII

### Οργανόγραμμα Υπουργείου Παιδείας και Πολιτισμού



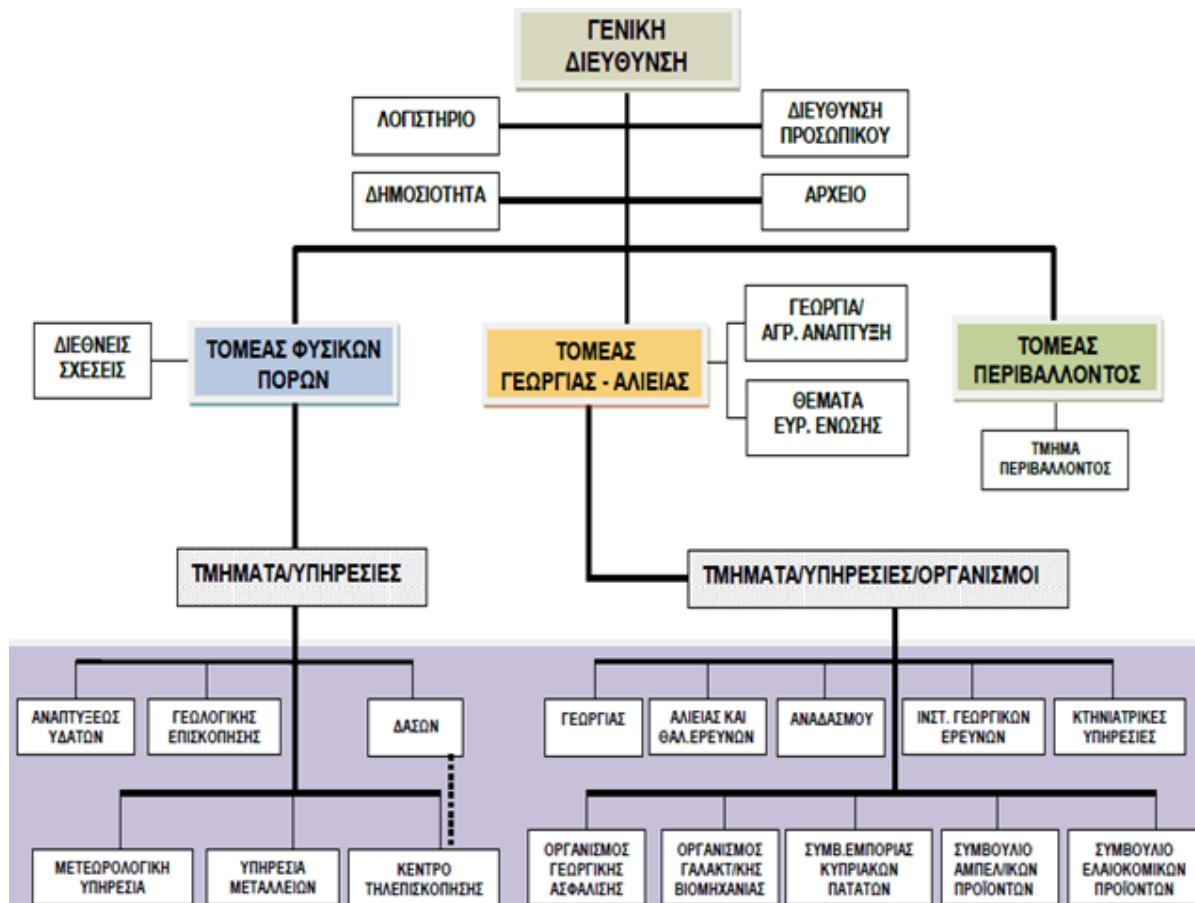
## Παράρτημα VIII

### Οργανόγραμμα Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων



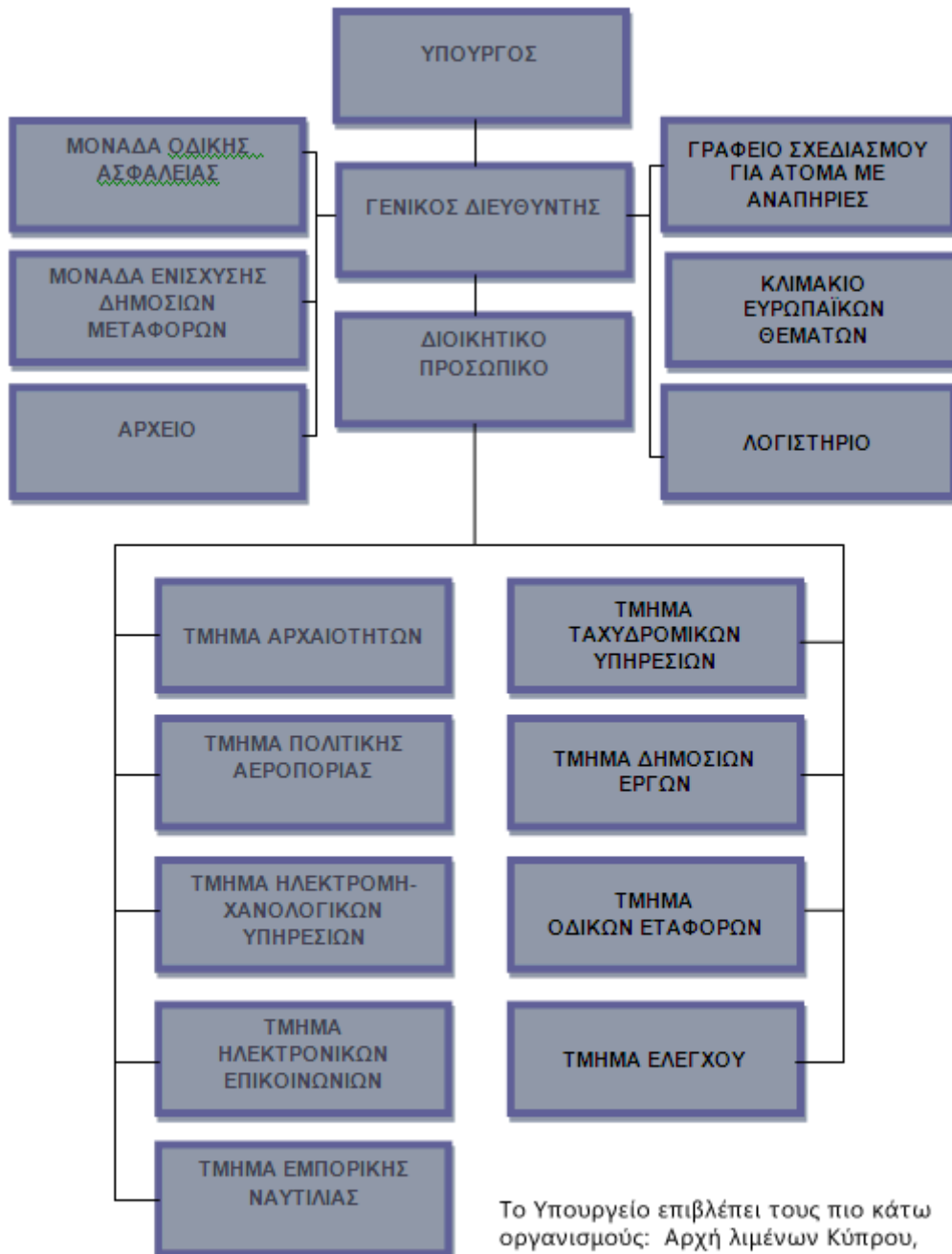
## Παράρτημα ΙΧ

### Οργανόγραμμα Υπουργείου Γεωργίας, Φυσικών Πόρων και Περιβάλλοντος



## Παράρτημα ΙΧ

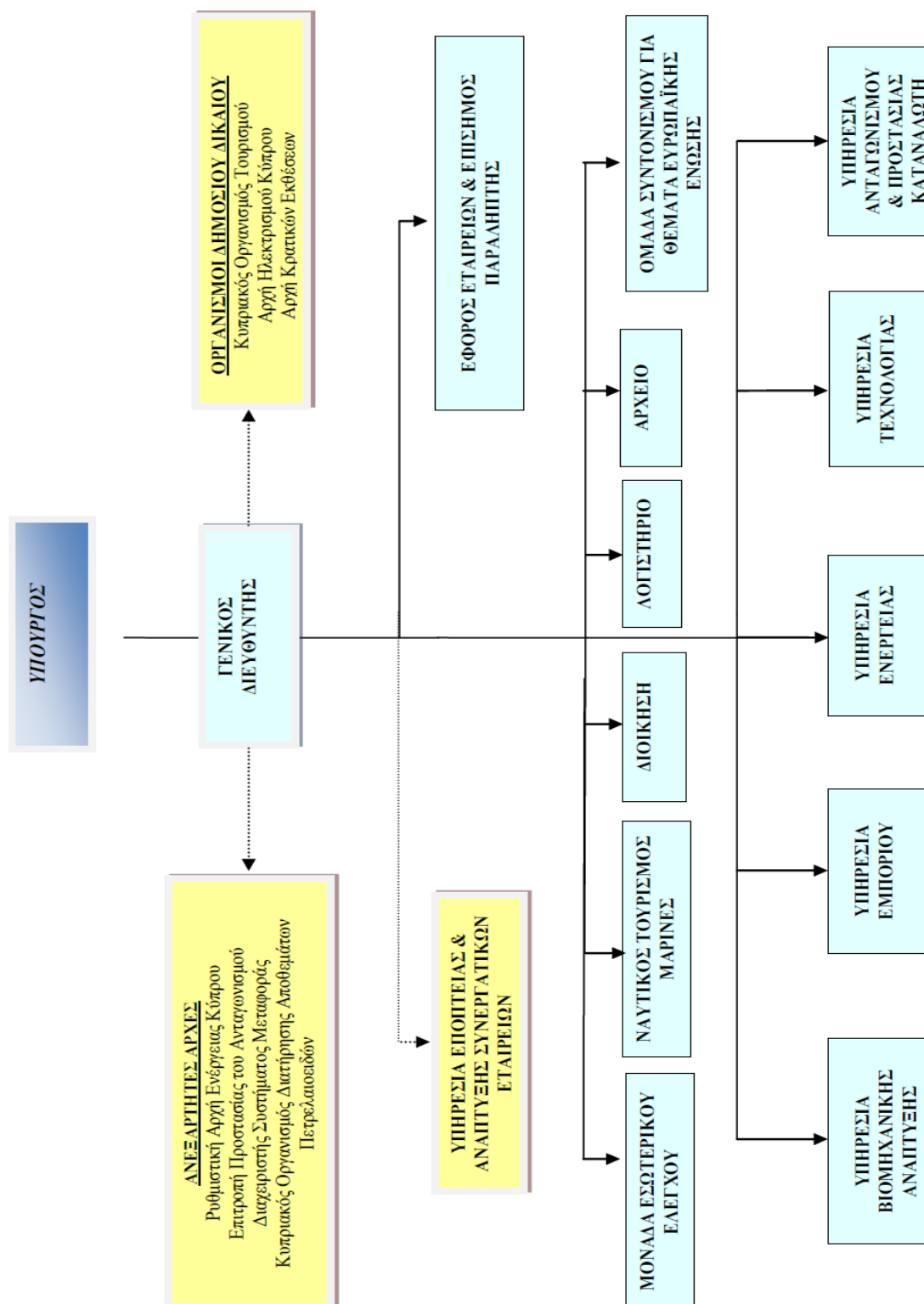
### Οργανόγραμμα Υπουργείου Συγκοινωνιών και Έργων



Το Υπουργείο επιβλέπει τους πιο κάτω οργανισμούς: Αρχή λιμένων Κύπρου, Επιστημονικό Επιμελητήριο Κύπρου, Συμβούλιο Εγγραφής και Ελέγχου Εργοληπτών Οικοδομών και Τεχνικών Έργων και Αναθεωρητική Αρχή Αδειών

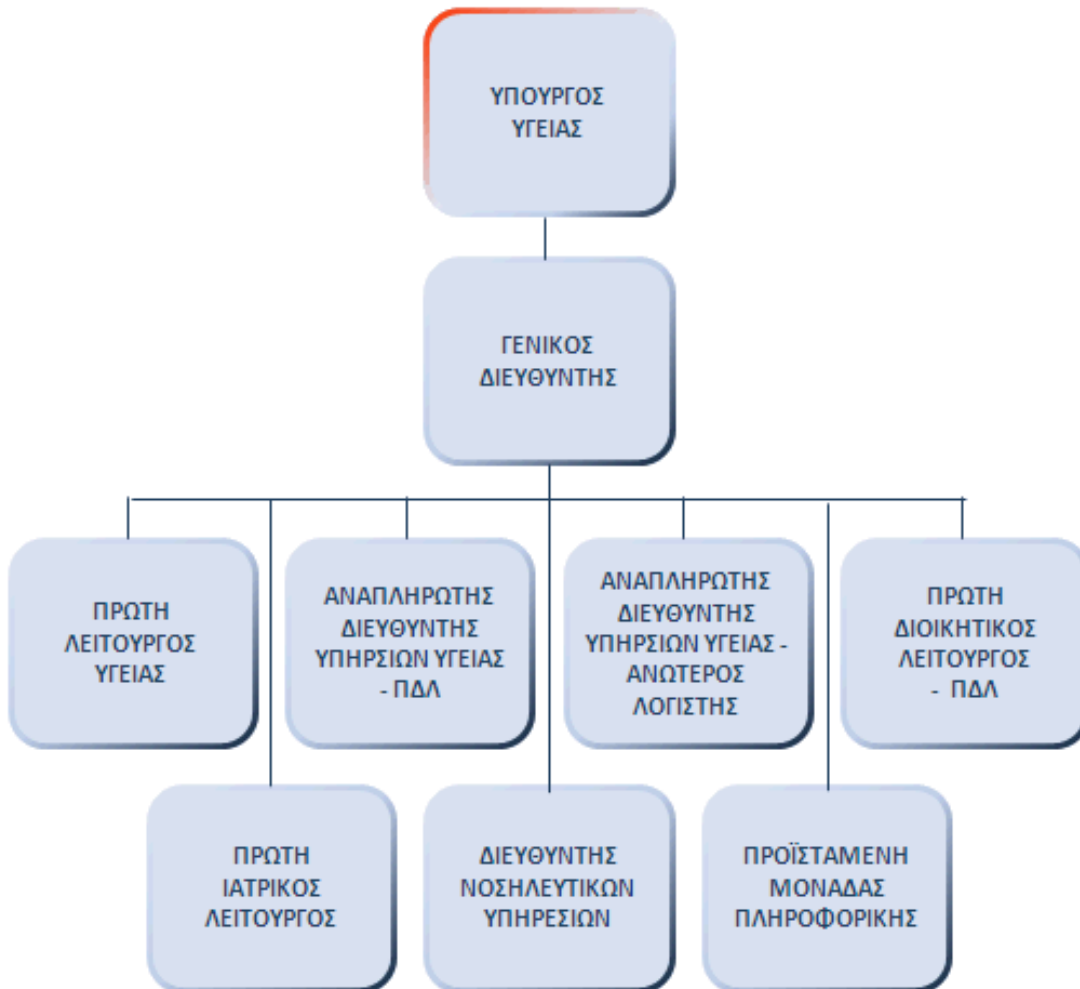
## Παράρτημα XI

### Οργανόγραμμα Υπουργείου Εμπορίου, Βιομηχανίας και Τουρισμού



## Παράρτημα ΧΠ

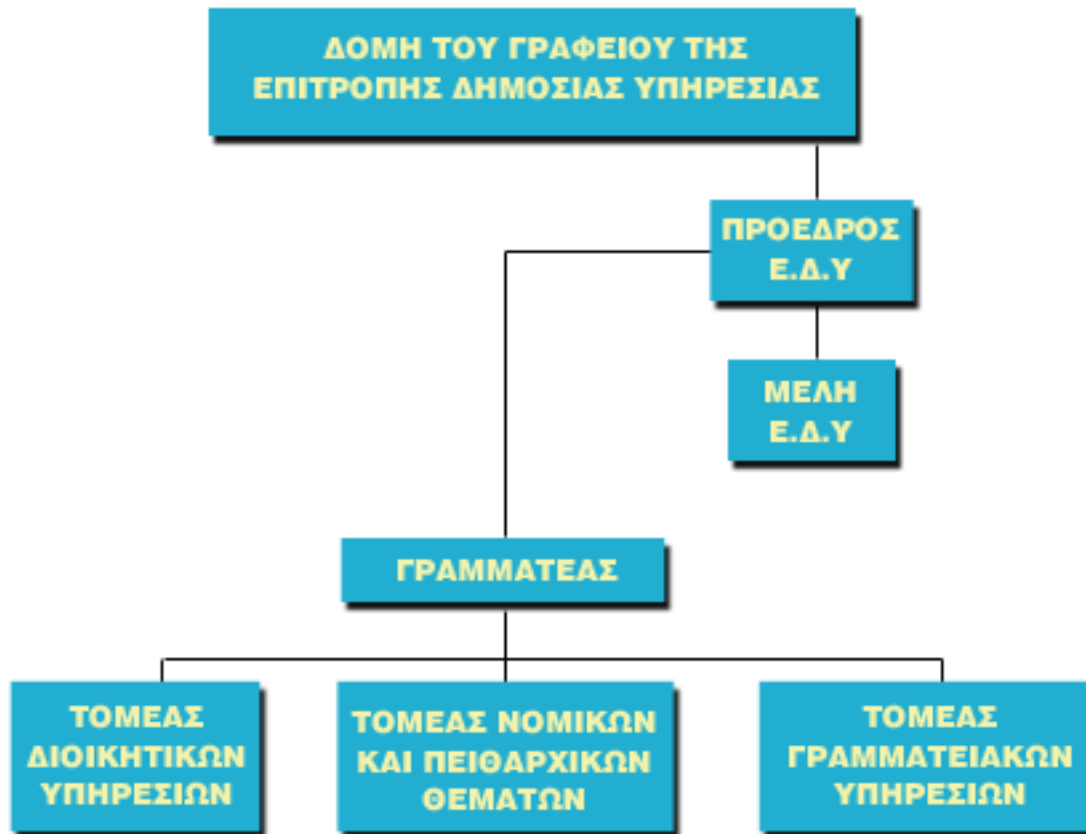
### Οργανόγραμμα Υπουργείου Υγείας





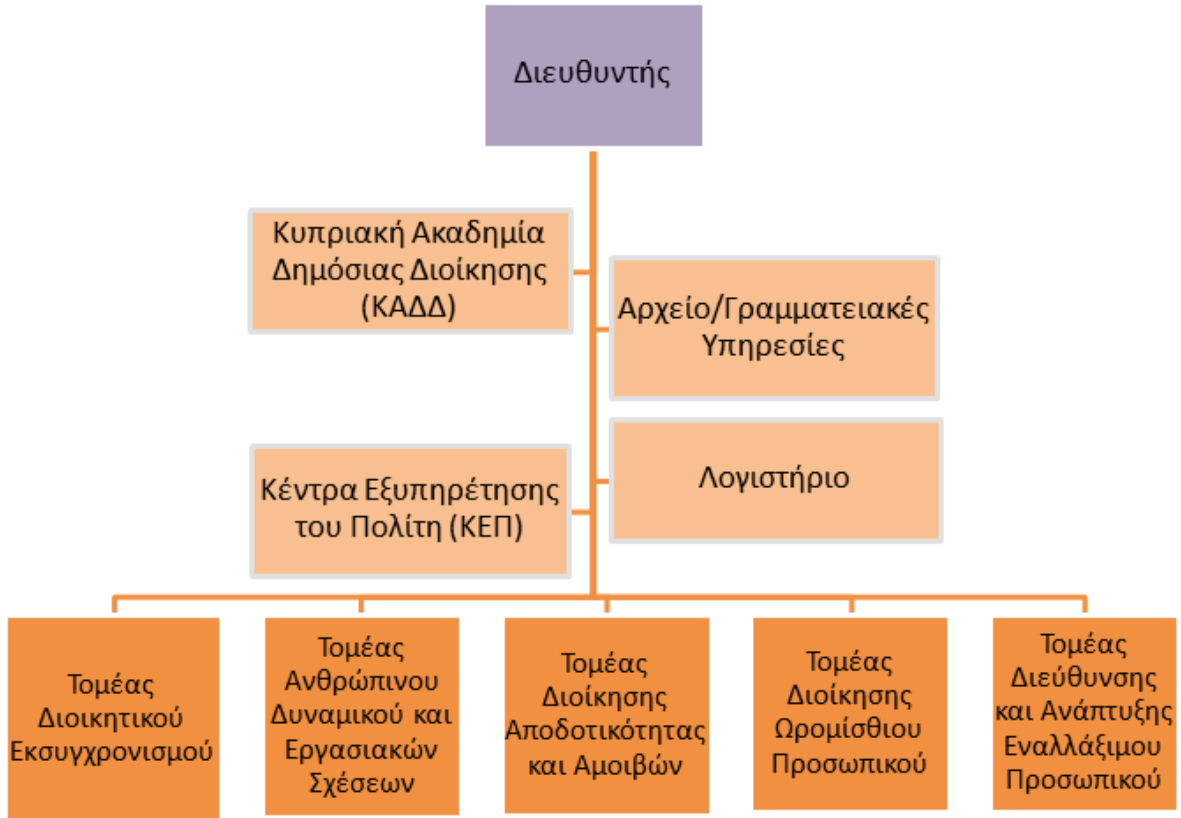
## Παράρτημα XIII

### Οργανόγραμμα Επιτροπής Δημόσιας Υπηρεσίας



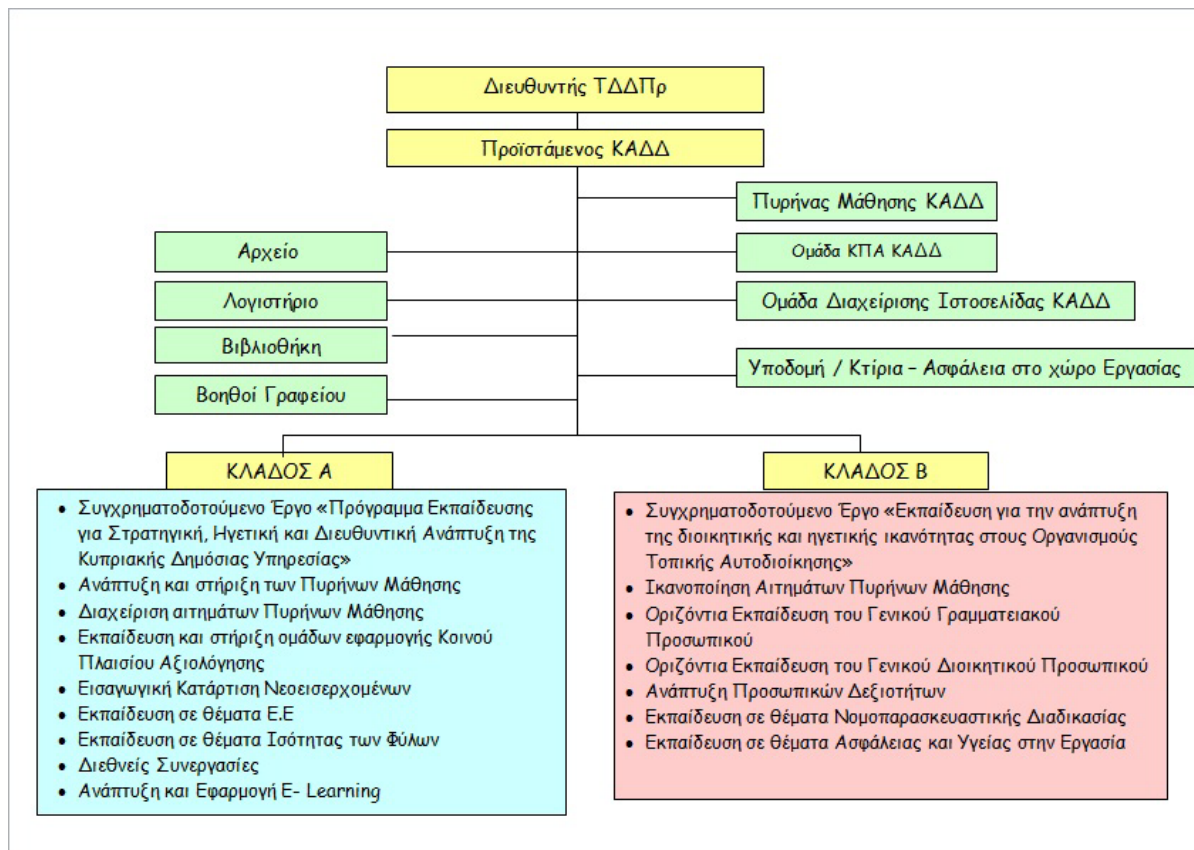
## Παράρτημα XV

### Οργανόγραμμα Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού



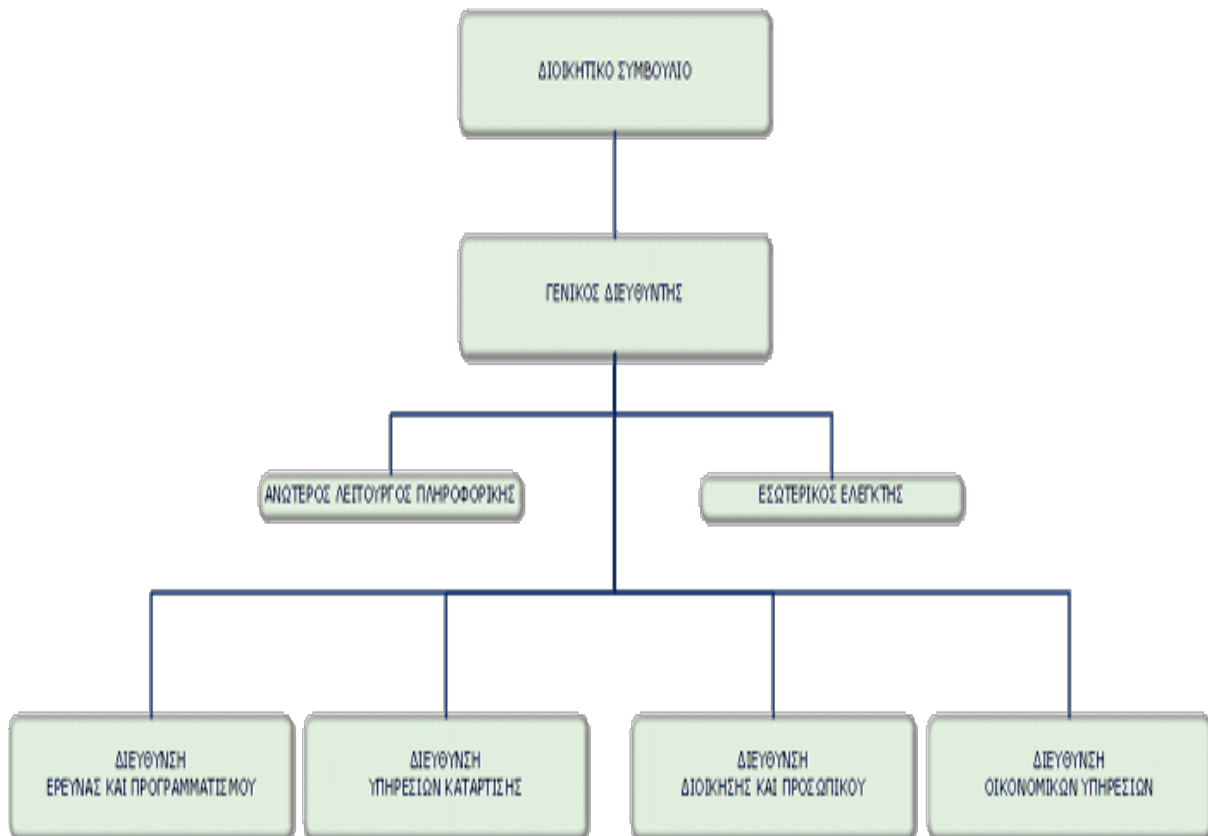
## Παράρτημα XVI

### Οργανόγραμμα Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης



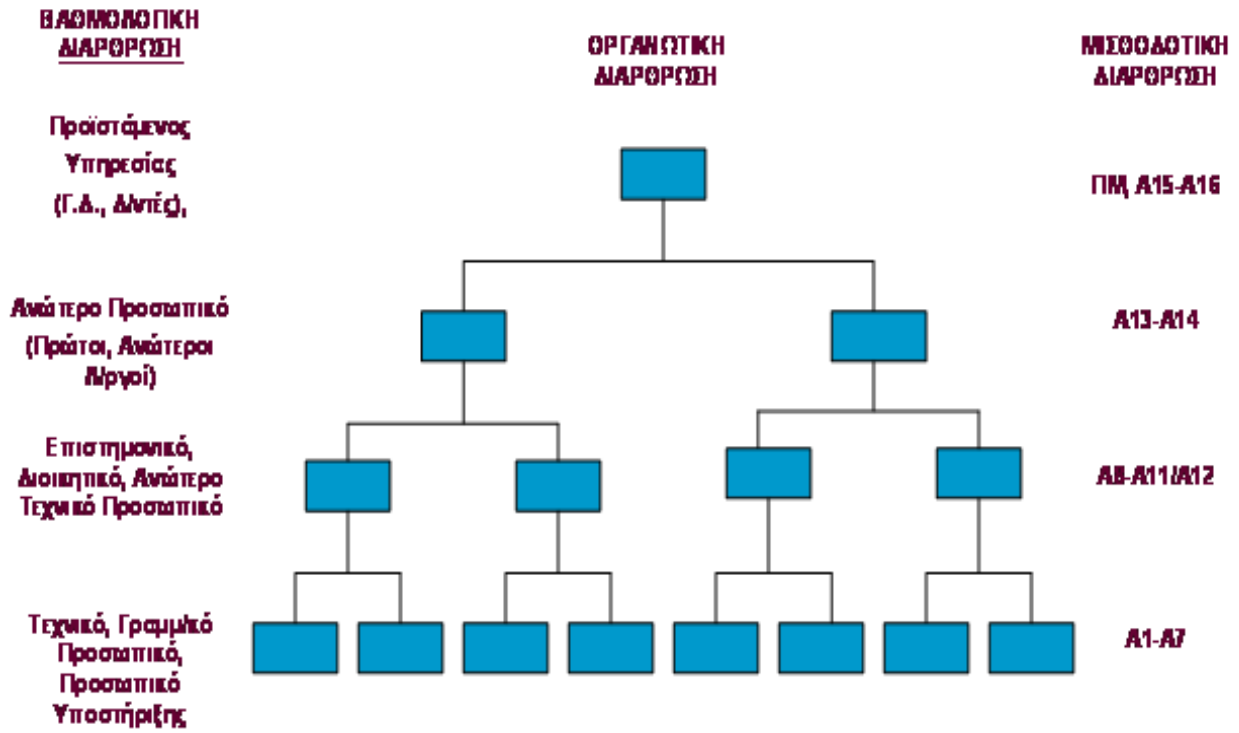
## Παράρτημα XVI

### Οργανόγραμμα Αρχής Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού Κύπρου



## Παράρτημα XVII

### Διάρθρωση Δημόσιας Υπηρεσίας



## Παράρτημα XVIII

### Εναλλάξιμο Προσωπικό

#### Α. Γενικό Διοικητικό Προσωπικό

Θέσεις	Κλίμακες
Πρώτοι Διοικητικοί Λειτουργοί	Κλ. Α14 <sup>(ii)</sup>
Ανώτεροι Διοικητικοί Λειτουργοί	Κλ. Α13 <sup>(ii)</sup>
Διοικητικοί Λειτουργοί Α΄	Κλ. Α11 <sup>(ii)</sup>
Διοικητικοί Λειτουργοί	Κλ. Α8, Α10 & Α11

#### Β. Γενικό Γραμματειακό Προσωπικό

Θέσεις	Κλίμακες
Πρώτοι Γραμματειακοί Λειτουργοί	Κλ. Α11 <sup>(ii)</sup>
Ανώτεροι Γραμματειακοί Λειτουργοί	Κλ. Α10 <sup>(ii)</sup>
Γραμματειακοί Λειτουργοί	Κλ. Α8 και Α9 <sup>(ii)</sup>
Βοηθοί Γραμματειακοί Λειτουργοί	Κλ. Α2, Α5 & Α7 <sup>(ii)</sup>

#### Γ. Γενικό Βοηθητικό Προσωπικό

Θέσεις	Κλίμακες
Βοηθοί Γραφείου Α΄	Κλ. Α7 <sup>(ii)</sup>
Βοηθοί Γραφείου	Κλ. Α1, Α2 & Α5 <sup>(ii)</sup>
Βοηθοί Γραφείου (Όταν κενωθούν αυτές οι θέσεις, καταργούνται και αντικαθίστανται με θέσεις ωρομίσθιου Αχθοφόρου/Κλητήρα)	Κλ. Α1, Α2 & Α5 <sup>(ii)</sup>

## Παράρτημα XIX

### Φόρμα – Οδηγίες Συνέντευξης (Interview Guide)

Φύλο:

Ηλικία:

Μόρφωση:

Έτος διορισμού στη Δημόσια Υπηρεσία:

#### Μέρος I: Οργάνωση των Τμημάτων/Υπηρεσιών της Δημόσιας Υπηρεσίας

- 1.1. Πόσο καιρό βρίσκεστε στο συγκεκριμένο Τμήμα/Υπηρεσία; Ποιά είναι η θέση που κατέχετε και ποιά τα καθήκοντα σας; Παρακαλώ αναπτύξτε.
- 1.2. Έχουν γίνει οποιεσδήποτε αλλαγές εκσυγχρονισμού κατά τη διάρκεια που υπηρετείτε στην Υπηρεσία/Τμήμα σας; Αν ναι, ποιες αλλαγές;
- 1.3. Πιστεύετε ότι υπάρχει σωστή οργάνωση και λειτουργία του Τμήμα σας; Έχετε οποιεσδήποτε εισηγήσεις για καλύτερη λειτουργία;

#### Μέρος II: Διεύθυνση των Τμημάτων/Υπηρεσιών της Δημόσιας Υπηρεσίας

- 2.1. Στο Τμήμα/Υπηρεσία σας ποιός είναι υπεύθυνος για τη λήψη αποφάσεων; Με ποιό τρόπο ενημερώνεστε για κάτι καινούριο που θα προκύψει;
- 2.2. Εκτός από τον υπεύθυνο, το προσωπικό του Τμήματος/Υπηρεσίας σας συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων; Αν ναι, πώς συμμετέχει; Παρακαλώ αναπτύξτε.
- 2.3. Οι υπεύθυνοι του Τμήματος/Υπηρεσίας σας επικοινωνούν με το προσωπικό τους σε καθημερινή βάση με σκοπό την επίτευξη των στόχων και την επίλυση τυχόν προβλημάτων που θα προκύψουν; Αν ναι, με ποιούς τρόπους επικοινωνούν;
- 2.4. Με ποιούς τρόπους οι υπεύθυνοι του Τμήματος/Υπηρεσίας σας μπορούν να παρακινήσουν το προσωπικό τους για υψηλότερες αποδόσεις; Παρακαλώ αναπτύξτε.

2.5. Πραγματοποιείται κάποιος έλεγχος από το Διευθυντή για τη σωστή λειτουργία του Τμήματός σας; Αν ναι, με ποιό τρόπο πραγματοποιείται; Παρακαλώ αναπτύξτε.

### **Μέρος III: Ανθρώπινο Δυναμικό της Δημόσιας Υπηρεσίας**

3.1. Τι πιστεύετε για το επίπεδο των εξετάσεων εισδοχής στη Δημόσια Υπηρεσία; Νομίζετε ότι πρέπει να υπάρξουν αλλαγές στη διαδικασία πρόσληψης;

3.2. Έχετε εκπαιδευτεί για τη συγκεκριμένη θέση που κατέχετε; Υπάρχει συνεχής εκπαίδευση;

3.3. Έχετε παρακολουθήσει οποιαδήποτε εκπαίδευση/σεμινάριο της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης; Πιστεύετε ότι το επίπεδο της εκπαίδευσης ανταποκρίνεται στις πραγματικές ανάγκες επιμόρφωσης του προσωπικού της Δημόσιας Υπηρεσίας;

3.4. Ποιά είναι η διαδικασία προαγωγής για τη θέση που κατέχετε; Μετά την προαγωγή αλλάζουν τα καθήκοντα του προαχθέντα;

3.5. Υπάρχουν συχνά μετακινήσεις από και προς το Τμήμα/Υπηρεσία σας; Είναι εφικτό να γίνει μια μετακίνηση αν ο ίδιος ο υπάλληλος το ζητήσει για προσωπικούς λόγους;

3.6. Πιστεύετε ότι τα κριτήρια αξιολόγησης σας είναι ικανοποιητικά; Παρακαλώ αναπτύξτε.

3.7. Είστε ικανοποιημένος από τον τρόπο αξιολόγησης; Θεωρείτε αξιοκρατική τη διαδικασία αξιολόγησης;

3.8. Γνωρίζετε τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις σας; Τυγχάνετε ενημέρωσης για οποιεσδήποτε αλλαγές;



## Παράρτημα XX

### Απομαγνητοφωνήσεις συνεντεύξεων

#### Συμβολισμοί συνεντεύξεων

E: Ερευνήτρια

ΔΥ: Δημόσιος Υπάλληλος

#### Συνέντευξη ΔΥ1

Φύλο: Θήλυ

Ηλικία: 32

Μόρφωση: Πανεπιστημιακή

Έτος διορισμού στη Δημόσια Υπηρεσία: 2005

**E: Πόσο καιρό βρίσκεστε στο συγκεκριμένο Τμήμα/Υπηρεσία; Ποιά είναι η θέση που κατέχετε και ποιά τα καθήκοντα σας; Παρακαλώ αναπτύξτε.**

*ΔΥ1: Στο Τμήμα βρίσκομαι εδώ και 5 χρόνια. Είμαι Βοηθός Γραμματειακός Λειτουργός και τα καθήκοντα μου είναι η δακτυλογράφηση κειμένων/επιστολών, η εξυπηρέτηση κοινού, χειρισμός του συστήματος και άλλα καθήκοντα που θα μου ανατεθούν.*

**E: Έχουν γίνει οποιεσδήποτε αλλαγές εκσυγχρονισμού κατά τη διάρκεια που υπηρετείτε στην Υπηρεσία/Τμήμα σας; Αν ναι, ποιες αλλαγές;**

*ΔΥ1: Στο Τμήμα μου εφαρμόστηκε καινούριο σύστημα εξυπηρέτησης πολιτών, έχουν όλοι οι υπάλληλοι ηλεκτρονικό υπολογιστή και μπορούμε να επικοινωνούμε μεταξύ μας μέσω email.*

**E: Πιστεύετε ότι υπάρχει σωστή οργάνωση και λειτουργία του Τμήμα σας; Έχετε οποιεσδήποτε εισηγήσεις για καλύτερη λειτουργία;**

*ΔΥ1: Αναλόγως υπάρχει σωστή οργάνωση στο Τμήμα αλλά αυτό το διάστημα λόγω της οικονομικής κρίσης δεν δίνονται εύκολα οι εγκρίσεις για κάτι που ζητά ο υπεύθυνος. Το πιο βασικό να υπάρχει σωστή επικοινωνία μεταξύ του υπεύθυνου και του υπόλοιπου προσωπικού γιατί με τη συνεργασία θα γίνει και η επίτευξη των στόχων που έχει θέσει το Τμήμα. Να*

γίνονται πιο συχνά συσκέψεις και να συζητούν θέματα που θέλουν να επιλυθούν και να κάνουν προτάσεις για κάτι πιο αποτελεσματικό και πιο παραγωγικό στο χώρο εργασίας.

**E: Στο Τμήμα/Υπηρεσία σας ποιός είναι υπεύθυνος για τη λήψη αποφάσεων; Με ποιό τρόπο ενημερώνεστε για κάτι καινούριο που θα προκύψει;**

*ΔΥ1: Ο υπεύθυνος για τη λήψη αποφάσεων είναι ο Διευθυντής του Τμήματος. Μας ενημερώνει προφορικά ή με κάποιο εσωτερικό σημείωμα ή με email.*

**E: Εκτός από τον υπεύθυνο, το προσωπικό του Τμήματος/Υπηρεσίας σας συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων; Αν ναι, πώς συμμετέχει; Παρακαλώ αναπτύξτε.**

*ΔΥ1: Υπάρχουν φορές που μπορεί να συμμετέχει και το υπόλοιπο προσωπικό στη λήψη αποφάσεων. Τους δίνει το δικαίωμα να πούνε τη γνώμη τους, έτσι ώστε να επιλυθεί σωστά το συγκεκριμένο θέμα που προέκυψε.*

**E: Οι υπεύθυνοι του Τμήματος/Υπηρεσίας σας επικοινωνούν με το προσωπικό τους σε καθημερινή βάση με σκοπό την επίτευξη των στόχων και την επίλυση τυχόν προβλημάτων που θα προκύψουν; Αν ναι, με ποιούς τρόπους επικοινωνούν;**

*ΔΥ1: Υπάρχει καθημερινή επικοινωνία με τον υπεύθυνο του Τμήματος και μας ρωτά αν έχουμε κάτι να του πούμε σχετικά με την εργασία μας. Ως συνήθως η επικοινωνία γίνεται με προσωπική επαφή αλλά έχει φορές που μας ζητά να του παραδώσουμε και κάτι γραπτώς.*

**E: Με ποιούς τρόπους οι υπεύθυνοι του Τμήματος/Υπηρεσίας σας μπορούν να παρακινήσουν το προσωπικό τους για υψηλότερες αποδόσεις; Παρακαλώ αναπτύξτε.**

*ΔΥ1: Οι υπεύθυνοι των Τμημάτων για να κάνουν το προσωπικό να εργάζεται πιο αποδοτικά πρέπει να κάνουν πιο αξιοκρατικές αξιολογήσεις έτσι ώστε να φαίνονται οι καλοί υπάλληλοι και να μην αδικούνται αυτοί που δουλεύουν πραγματικά. Η επιβράβευση είναι πολύ σημαντική γιατί ο υπάλληλος νιώθει ευχαριστημένος όταν ο προϊστάμενος του πει μια καλή κουβέντα για τη σωστή εργασία που του ανέθεσε να κάνει.*

**E: Πραγματοποιείται κάποιος έλεγχος από το Διευθυντή για τη σωστή λειτουργία του Τμήματος σας; Αν ναι, με ποιό τρόπο πραγματοποιείται; Παρακαλώ αναπτύξτε.**

*ΔΥ1: Υπάρχει έλεγχος από το Διευθυντή του Τμήματος για το πώς λειτουργά το Τμήμα. Πηγαίνει καθημερινά σε όλα τα Τμήματα και ελέγχει αν βρίσκονται όλοι στα γραφεία τους και αν γίνεται σωστά η εργασία.*

**E: Τι πιστεύετε για το επίπεδο των εξετάσεων εισδοχής στη Δημόσια Υπηρεσία; Νομίζετε ότι πρέπει να υπάρξουν αλλαγές στη διαδικασία πρόσληψης;**

*ΔΥ1: Το επίπεδο εξετάσεων εισδοχής στη Δημόσια Υπηρεσία είναι αρκετά ικανοποιητικό αλλά η διάρκεια ενός χρόνου είναι πολύ λίγη γιατί εκείνο το χρόνο μπορεί να μην υπάρξουν αρκετές κενές θέσεις. Η διαδικασία των εξετάσεων δεν πρέπει να αλλάξει αλλά η προφορική εξέταση πρέπει να είναι πιο αυστηρή. Ακόμα, θα ήταν καλύτερα πριν πάνε στο συγκεκριμένο Τμήμα να έχουν κάποια προσόντα για αυτό ειδικά για τις διοικητικές θέσεις.*

**E: Έχετε εκπαιδευτεί για τη συγκεκριμένη θέση που κατέχετε; Υπάρχει συνεχής εκπαίδευση;**

*ΔΥ1: Για τη συγκεκριμένη θέση, έχω εκπαιδευτεί από μία συνάδελφο αλλά στη συνέχεια έκανα τα σεμινάρια για τους νεοεισερχόμενους. Αναλόγως συνεχής εκπαίδευση δεν υπάρχει στο δημόσιο.*

**E: Έχετε παρακολουθήσει οποιαδήποτε εκπαίδευση/σεμινάριο της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης; Πιστεύετε ότι το επίπεδο της εκπαίδευσης ανταποκρίνεται στις πραγματικές ανάγκες επιμόρφωσης του προσωπικού της Δημόσιας Υπηρεσίας;**

*ΔΥ1: Παρακολούθησα το σεμινάριο των νεοεισερχομένων στην Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης και το επίπεδο εκπαίδευσης είναι πολύ ικανοποιητικό.*

**E: Ποιά είναι η διαδικασία προαγωγής για τη θέση που κατέχετε; Μετά την προαγωγή αλλάζουν τα καθήκοντα του προαχθέντα;**

*ΔΥ1: Η διαδικασία προαγωγής για τη θέση του Βοηθού Γραμματειακού Λειτουργού είναι όταν βρισκόμαστε στην Α7 κλίμακα και υπάρχουν κενές θέσεις τότε με βάση την αρχαιότητα και με κάποια άλλα κριτήρια τότε διορίζομαστε στη θέση προαγωγής του Γραμματειακού Λειτουργού. Τα καθήκοντα αλλάζουν δηλαδή αναλαμβάνει περισσότερες ευθύνες και μπορεί να αποφασίζει για κάποια θέματα.*

**E: Υπάρχουν συχνά μετακινήσεις από και προς το Τμήμα/Υπηρεσία σας; Είναι εφικτό να γίνει μια μετακίνηση αν ο ίδιος ο υπάλληλος το ζητήσει για προσωπικούς λόγους;**

*ΔΥ1: Οι μετακινήσεις σχεδόν σε όλα τα Τμήματα δεν είναι συχνές. Αν υπάρχουν προσωπικοί λόγοι και ο υπάλληλος ζητήσει μετακίνηση τότε θα μελετηθεί ο λόγος και αν είναι εφικτό θα πραγματοποιηθεί.*

**E: Πιστεύετε ότι τα κριτήρια αξιολόγησης σας είναι ικανοποιητικά; Παρακαλώ αναπτύξτε.**

*ΔΥ1: Τα κριτήρια αξιολόγησης μπορώ να πω ότι είναι αρκετά ικανοποιητικά και καλύπτει όλα τα θέματα για να μπορεί να κριθεί σωστά ένας υπάλληλος.*

**E: Είστε ικανοποιημένος από τον τρόπο αξιολόγησης; Θεωρείτε αξιοκρατική τη διαδικασία αξιολόγησης;**

*ΔΥ1: Ο τρόπος αξιολόγησης δεν είναι και τόσο ικανοποιητικός γιατί οι πιο πολλοί δημόσιοι υπάλληλοι κρίνονται εξαιρετικοί. Οι υπεύθυνοι των Τμημάτων δεν πρέπει να φοβούνται να αξιολογήσουν το προσωπικό τους γιατί καταλήγουμε σε μη αξιοκρατική αξιολόγηση. Επίσης, η αξιολόγηση πρέπει να είναι διαφορετική για τους υπαλλήλους που είναι στην Α2 κλίμακα σε σχέση με αυτούς που είναι στην Α8 κλίμακα εισδοχής επειδή τα καθήκοντα τους είναι διαφορετικά.*

**E: Γνωρίζετε τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις σας; Τυγχάνετε ενημέρωσης για οποιεσδήποτε αλλαγές;**

*ΔΥ1: Τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις μου τις γνωρίζω από τον καιρό που διορίστηκα. Αν γίνουν κάποιες αλλαγές μας ενημερώνει το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού.*

E: Ευχαριστώ πολύ για τη συνεργασία σας.

## **Συνέντευξη ΔΥ2**

Φύλο: Θήλυ

Ηλικία: 28

Μόρφωση: Πανεπιστημιακή

Έτος διορισμού στη Δημόσια Υπηρεσία: 2008

**E: Πόσο καιρό βρίσκεστε στο συγκεκριμένο Τμήμα/Υπηρεσία; Ποιά είναι η θέση που κατέχετε και ποιά τα καθήκοντα σας; Παρακαλώ αναπτύξτε.**

*ΔΥ2: Από το 2008 δουλεύω στο συγκεκριμένο Τμήμα ως Γραφέας στο Αρχείο. Συγκεκριμένα τα καθήκοντα μου είναι η εξυπηρέτηση του κοινού, η διεκπεραίωση της αλληλογραφίας, άδειες προσωπικού, ταχυδρόμηση επιστολών, η αρχειοθέτηση διαφόρων εντύπων και η δακτυλογράφηση διαφόρων κειμένων.*

**E: Έχουν γίνει οποιεσδήποτε αλλαγές εκσυγχρονισμού κατά τη διάρκεια που υπηρετείτε στην Υπηρεσία/Τμήμα σας; Αν ναι, ποιες αλλαγές;**

*ΔΥ2: Γίνονται συνεχώς προσπάθειες εκσυγχρονισμού τόσο του προγράμματος που χρησιμοποιούμε μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή όσο και στα είδη τεχνολογίας. Για παράδειγμα, αρχίσαμε να στέλλουμε επείγουσες πληροφορίες ενδοτμηματικά με τη χρήση του email.*

**E: Πιστεύετε ότι υπάρχει σωστή οργάνωση και λειτουργία του Τμήμα σας; Έχετε οποιεσδήποτε εισηγήσεις για καλύτερη λειτουργία;**

*ΔΥ2: Στο Τμήμα δεν υπάρχει σωστή οργάνωση και ο λόγος οφείλεται στην έλλειψη προσωπικού. Τα Τμήματα υπολειτουργούν με αποτέλεσμα η δουλειά να μένει συσσωρευμένη και ο υπάλληλος αναγκάζεται να κάνει τα πιο αναγκαία. Επίσης, υπάρχουν κάποιοι υπάλληλοι που δεν 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.*

**E: Στο Τμήμα/Υπηρεσία σας ποιός είναι υπεύθυνος για τη λήψη αποφάσεων; Με ποιό τρόπο ενημερώνεστε για κάτι καινούριο που θα προκύψει;**

*ΔΥ2: Για τη λήψη αποφάσεων είναι ο Διευθυντής του Τμήματος. Για ότι καινούριο προκύψει ενημερωνόμαστε τηλεφωνικώς, με email ή με την κυκλοφορία εγκυκλίων.*

**E: Εκτός από τον υπεύθυνο, το προσωπικό του Τμήματος/Υπηρεσίας σας συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων; Αν ναι, πώς συμμετέχει; Παρακαλώ αναπτύξτε.**

*ΔΥ2: Το προσωπικό του Τμήματος δεν συμμετέχει και πολύ στη λήψη αποφάσεων. Πολλές φορές γίνεται η έρευνα για μια υπόθεση από τον απλό υπάλληλο αλλά την τελική απόφαση την παίρνει ο προϊστάμενος του κάθε Τμήματος. Γενικά πολλές αποφάσεις πρέπει να περάσουν από τα χέρια του προϊστάμενου και υπόκεινται στην κρίση του.*

**E: Οι υπεύθυνοι του Τμήματος/Υπηρεσίας σας επικοινωνούν με το προσωπικό τους σε καθημερινή βάση με σκοπό την επίτευξη των στόχων και την επίλυση τυχόν προβλημάτων που θα προκύψουν; Αν ναι, με ποιούς τρόπους επικοινωνούν;**

*ΔΥ2: Ο υπεύθυνος του Τμήματος καθημερινά επικοινωνεί με το προσωπικό του για την επίλυση προβλημάτων. Συνήθως ο τρόπος επικοινωνίας είναι πρόσωπο με πρόσωπο, με ενδοτμηματική αλληλογραφία καθώς επίσης και με τηλεφωνική επικοινωνία.*

**E: Με ποιούς τρόπους οι υπεύθυνοι του Τμήματος/Υπηρεσίας σας μπορούν να παρακινήσουν το προσωπικό τους για υψηλότερες αποδόσεις; Παρακαλώ αναπτύξτε.**

*ΔΥ2: Με την αντικειμενική αξιολόγηση των υπαλλήλων. Δεν είναι λογικό όλοι οι υπάλληλοι να δουλεύουν το ίδιο και να παίρνουν την ίδια αξιολόγηση. Επίσης, με την επιβράβευση του προσωπικού τους και λέγοντας επιβράβευση «όχι» με δώρα αλλά με την αναγνώριση της δουλειάς τους.*

**E: Πραγματοποιείται κάποιος έλεγχος από το Διευθυντή για τη σωστή λειτουργία του Τμήματος σας; Αν ναι, με ποιό τρόπο πραγματοποιείται; Παρακαλώ αναπτύξτε.**

*ΔΥ2: Ναι πραγματοποιείται έλεγχος αφού μέσα σε τακτά χρονικά διαστήματα γίνεται εσωτερικός έλεγχος και ελέγχει τις λογιστικές μας πράξεις. Επίσης, ο προϊστάμενος έχει τη δυνατότητα να δει μέσα από κάποιο πρόγραμμα πόση εργασία έκανε ο υπάλληλος τη συγκεκριμένη μέρα.*

**E: Τι πιστεύετε για το επίπεδο των εξετάσεων εισδοχής στη Δημόσια Υπηρεσία; Νομίζετε ότι πρέπει να υπάρξουν αλλαγές στη διαδικασία πρόσληψης;**

*ΔΥ2: Όσο αφορά το επίπεδο των εξετάσεων εισδοχής στη Δημόσια Υπηρεσία μπορώ να πω ότι είναι αρκετά καλό. Κάποιοι θεωρούν ότι είναι εύκολες και κάποιοι δύσκολες. Προσωπικά πιστεύω ότι τον τελευταίο καιρό οι εξετάσεις δυσκολεύουν και ειδικά της κλίμακας Α2 επειδή ο περισσότερος κόσμος που δίνει εξετάσεις έχουν πανεπιστημιακές γνώσεις. Για παράδειγμα, στα μαθηματικά της Α2 υπάρχουν ασκήσεις τις οποίες και ο ίδιος ο μαθηματικός δυσκολεύεται να απαντήσει, πόσο μάλλον αυτός που έχει τελειώσει μόνο το σχολείο. Θα έπρεπε να υπάρξουν αλλαγές στη διαδικασία πρόσληψης και συγκεκριμένα γιατί να δίνουμε εξετάσεις τα μαθηματικά και τις γενικές γνώσεις που τη στιγμή που δεν θα τα χρησιμοποιώ καθόλου στη θέση την οποία διεκδικώ. Καλύτερο θα ήταν να δίνω εξετάσεις σχετικά με τα καθήκοντα και τη νομοθεσία της θέσης. Επίσης, γιατί να δίνω εξετάσεις στις γενικές γνώσεις και να μην δίνεις εξετάσεις σε προγράμματα των ηλεκτρονικών υπολογιστών που σίγουρα θα μου χρησιμεύσουν και μελλοντικά στη δουλειά μου.*

**E: Έχετε εκπαιδευτεί για τη συγκεκριμένη θέση που κατέχετε; Υπάρχει συνεχής εκπαίδευση;**

*ΔΥ2: Η εκπαίδευση μου για τη θέση που κατέχω την ανέλαβε μια συνάδελφος μου, την οποία και αυτή την εκπαίδευσε παλαιότερη συνάδελφος. Εκπαίδευση υπάρχει από την Υπηρεσία μόνο σε θεωρητικό επίπεδο δηλαδή στη νομοθεσία και αυτό προσφέρεται επειδή κάποιος για να*

μονιμοποιηθεί πρέπει να παρακολουθήσει τα δύο σεμινάρια. Στην πορεία με την πάροδο του χρόνου και με τις χιλιάδες υποθέσεις που πέφτουν στα χέρια σου αποκτάς την εμπειρία και ανάλογα τίθεται του κατάλληλου χειρισμού.

**E: Έχετε παρακολουθήσει οποιαδήποτε εκπαίδευση/σεμινάριο της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης; Πιστεύετε ότι το επίπεδο της εκπαίδευσης ανταποκρίνεται στις πραγματικές ανάγκες επιμόρφωσης του προσωπικού της Δημόσιας Υπηρεσίας;**

*ΔΥ2: Όχι, δεν έχω παρακολουθήσει οποιαδήποτε εκπαίδευση/σεμινάριο της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης και ο λόγος είναι ότι ποτέ δεν κυκλοφόρησε στα χέρια μας ενημερωτική εγκύκλιος για να γνωρίζουμε ότι υπάρχουν έτσι σεμινάρια.*

**E: Ποιά είναι η διαδικασία προαγωγής για τη θέση που κατέχετε; Μετά την προαγωγή αλλάζουν τα καθήκοντα του προαχθέντα;**

*ΔΥ2 : Για την προ αγωγή αν είμαι σωστά ενημερωμένη γίνεται στα 1 2 χρό να. Από Α2 προάγεσαι σε Α5 ή και Α8. Για να προαχθεί κάποιος χρειάζεται να έχει στις αξιολογήσεις του εξαιρέτα τα τελευταία 5 χρόνια, καθώς επίσης σημαντικό ρόλο παίζει και το έτος που προσλήφθηκες. Τα καθήκοντα μετά την προαγωγή αλλάζουν και σωστά αλλάζουν. Υψηλότερη κλίμακα σημαίνει περισσότερες ευθύνες. Αναλαμβάνεις υποθέσεις που δεν μπορούν να λύσουν οι απλοί υπάλληλοι και χρειάζονται συμβουλές ή και την εμπειρία του προαχθέντα.*

**E: Υπάρχουν συχνά μετακινήσεις από και προς το Τμήμα/Υπηρεσία σας; Είναι εφικτό να γίνει μια μετακίνηση αν ο ίδιος ο υπάλληλος το ζητήσει για προσωπικούς λόγους;**

*ΔΥ2: Αυτόν τον καιρό δεν υπάρχουν μετακινήσεις από και προς το Τμήμα. Πριν από 2 χρόνια περίπου γίνονταν με ευκολία, φυσικά εξαρτάται αν είσαι μόνιμος ή έκτακτος στην Υπηρεσία. Αν είσαι μόνιμος στην Υπηρεσία και είσαι εκτός της πόλης σου, μπορείς να μετακινηθείς πιο γρήγορα από τον έκτακτο που είναι και αυτός εκτός της πόλης του την ίδια περίοδο ή μπορεί να είναι και αρχαιότερος στην Υπηρεσία. Σημαντικό ρόλο παίζει αν είναι μόνιμος ή έκτακτος κάποιος και όχι πότε προσλήφθηκε. Όχι δεν είναι πάντα εφικτό να γίνει μετακίνηση αν ο ίδιος ο υπάλληλος το ζητήσει για προσωπικούς λόγους. Και εδώ ρόλο παίζει αν είσαι μόνιμος ή έκτακτος.*

**E: Πιστεύετε ότι τα κριτήρια αξιολόγησης σας είναι ικανοποιητικά; Παρακαλώ αναπτύξτε.**

*ΔΥ2: Τα κριτήρια αξιολόγησης αναλόγως είναι ικανοποιητικά αλλά είναι λίγο γενικά για να μπορέσει κάποιος να κάνει σωστή αξιολόγηση.*

**E: Είστε ικανοποιημένος από τον τρόπο αξιολόγησης; Θεωρείτε αξιοκρατική τη διαδικασία αξιολόγησης;**

*ΔΥ2: Όχι δεν είμαι καθόλου ικανοποιημένη με τον τρόπο αξιολόγησης. Καθόλου αξιοκρατική η διαδικασία αξιολόγησης της Δημόσιας Υπηρεσίας. Πολλοί αξιολογούν νεαρούς μόνιμους χαμηλά επειδή δεν είναι καιρός για προαγωγές και άλλους υπαλλήλους που κοντεύουν σε προαγωγή αξιολογούνται εξαιρετικά σε όλα επειδή τυγχάνει σε 2-3 χρόνια να προαχθούν. Το ίδιο συμβαίνει και στους έκτακτους που γίνονται χαμηλές αξιολογήσεις, έτσι ώστε να δίνεται η δυνατότητα στους μόνιμους να γίνονται καλύτερες αξιολογήσεις και ο λόγος είναι ότι στους έκτακτους δεν υπάρχουν προαγωγές. Για να προαχθεί κάποιος σωστό θα ήταν να κάθεται και εξέταση και σε interview και με τον τρόπο αυτό θα φαινόταν ποιος αξίζει και ποιος όχι την προαγωγή.*

**E: Γνωρίζετε τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις σας; Τυγχάνετε ενημέρωσης για οποιεσδήποτε αλλαγές;**

*ΔΥ2: Σαφώς γνωρίζω τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις μου στη δουλειά μου. Συνεχώς μας ενημερώνουν για τυχόν αλλαγές τηλεφωνικώς, με email ή εγκυκλίους.*

E: Ευχαριστώ πολύ για τη συνεργασία σας.

### **Συνέντευξη ΔΥ3**

Φύλο: Άρρεν

Ηλικία: 38

Μόρφωση: Πανεπιστημιακή

Έτος διορισμού στη Δημόσια Υπηρεσία: 2004

**E: Πόσο καιρό βρίσκεστε στο συγκεκριμένο Τμήμα/Υπηρεσία; Ποιά είναι η θέση που κατέχετε και ποιά τα καθήκοντα σας; Παρακαλώ αναπτύξτε.**

*ΔΥ3: Είμαι Διοικητικός Λειτουργός εδώ και 9 χρόνια περίπου. Τα καθήκοντα μου είναι να οργανώνω διάφορα ευρωπαϊκά προγράμματα, να εγκρίνω κάποια θέματα που αφορούν το Τμήμα μου και να είμαι υπεύθυνος για ένα συγκεκριμένο αριθμό ατόμων.*



**E: Έχουν γίνει οποιεσδήποτε αλλαγές εκσυγχρονισμού κατά τη διάρκεια που υπηρετείτε στην Υπηρεσία/Τμήμα σας; Αν ναι, ποιες αλλαγές;**

*ΔΥ3: Από τον καιρό που εργάζομαι έχουν γίνει κάποιες αλλαγές δηλαδή μας άλλαξαν το λογισμικό που χρησιμοποιούμε για το Τμήμα μας, μας έφεραν καινούριες ηλεκτρονικούς υπολογιστές, εκτυπωτές κλπ.*

**E: Πιστεύετε ότι υπάρχει σωστή οργάνωση και λειτουργία του Τμήμα σας; Έχετε οποιεσδήποτε εισηγήσεις για καλύτερη λειτουργία;**

*ΔΥ3: Υπάρχει σωστή οργάνωση και αυτό γίνεται λόγω της πολύ καλής επικοινωνίας και συνεργασίας που υπάρχει στο χώρο εργασίας. Σίγουρα πάντα υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης σε όλους τους τομείς.*

**E: Στο Τμήμα/Υπηρεσία σας ποιός είναι υπεύθυνος για τη λήψη αποφάσεων; Με ποιό τρόπο ενημερώνεστε για κάτι καινούριο που θα προκύψει;**

*ΔΥ3: Για κάποιες αποφάσεις υπεύθυνος για τη λήψη αυτών μπορεί να είμαι και εγώ. Αλλά σχεδόν για όλα τα θέματα αποφασίζει ο Διευθυντής και πρέπει να έχουμε την έγκριση του για να προχωρήσουμε σε κάποιες υποθέσεις. Μας ενημερώνει με εσωτερικά σημειώματα ή με email.*

**E: Εκτός από τον υπεύθυνο, το προσωπικό του Τμήματος/Υπηρεσίας σας συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων; Αν ναι, πώς συμμετέχει; Παρακαλώ αναπτύξτε.**

*ΔΥ3: Εκτός από το Διευθυντή, στον κάθε τομέα του Τμήματος μπορεί να αποφασίζει ο Διοικητικός Λειτουργός που είναι υπεύθυνος για τον τομέα του. Εμείς τον ενημερώνουμε, του λέμε τη γνώμη μας και αυτός παίρνει την τελικά απόφαση.*

**E: Οι υπεύθυνοι του Τμήματος/Υπηρεσίας σας επικοινωνούν με το προσωπικό τους σε καθημερινή βάση με σκοπό την επίτευξη των στόχων και την επίλυση τυχόν προβλημάτων που θα προκύψουν; Αν ναι, με ποιούς τρόπους επικοινωνούν;**

*ΔΥ3: Ο Διευθυντής επικοινωνεί καθημερινά μαζί μας για όλα τα θέματα που αφορούν το Τμήμα μας. Μπορεί να μας καλέσει σε συσκέψεις ή να μας ζητήσει να του δώσουμε γραπτώς τις προτάσεις μας.*

**E: Με ποιούς τρόπους οι υπεύθυνοι του Τμήματος/Υπηρεσίας σας μπορούν να παρακινήσουν το προσωπικό τους για υψηλότερες αποδόσεις; Παρακαλώ αναπτύξτε.**

*ΔΥ3: Μπορεί να παρακινήσουν το προσωπικό τους με το να κάνουν αξιολογήσεις για να μην αδικήσουν κάποιο υπάλληλο, με το να του πουν μια καλή κουβέντα για αυτό που*

έκανε και σε κάποιες αρνητικές περιπτώσεις πρέπει να κάνουν παρατηρήσεις ή οτιδήποτε άλλο που αυτοί θα κρίνουν, έτσι ώστε να φαίνεται ότι κάνουν δίκαιη μεταχείριση.

**E: Πραγματοποιείται κάποιος έλεγχος από το Διευθυντή για τη σωστή λειτουργία του Τμήματος σας; Αν ναι, με ποιό τρόπο πραγματοποιείται; Παρακαλώ αναπτύξτε.**

*ΔΥ3: Πραγματοποιείται καθημερινά έλεγχος στο χώρο εργασίας αλλά και στο προσωπικό που εργάζεται εκεί. Ο έλεγχος γίνεται με προσωπικές επισκέψεις στα γραφεία μας ή τηλεφωνικώς.*

**E: Τι πιστεύετε για το επίπεδο των εξετάσεων εισδοχής στη Δημόσια Υπηρεσία; Νομίζετε ότι πρέπει να υπάρξουν αλλαγές στη διαδικασία πρόσληψης;**

*ΔΥ3: Το επίπεδο εξετάσεων είναι αρκετά καλό και τα μαθήματα που δίνουμε εξετάσεις είναι ικανοποιητικά. Μπορεί να υπάρξουν κάποιες αλλαγές στην προφορική συνέντευξη ή στον τρόπο που επιλέγουν να τοποθετήσουν κάποιο άτομο σε ένα Τμήμα.*

**E: Έχετε εκπαιδευτεί για τη συγκεκριμένη θέση που κατέχετε; Υπάρχει συνεχής εκπαίδευση;**

*ΔΥ3: Στην αρχή που διορίστηκα εκπαιδύτηκα από συνάδελφο που δουλεύαμε στον ίδιο χώρο και στην συνέχεια παρακολούθησα κάποια σεμινάρια που με κάλεσαν. Υπάρχει εκπαίδευση μεταξύ συναδέλφων και αν τύχει και αλλάξει κάτι μας κάνουν μια μικρή εκπαίδευση στο σχετικό θέμα.*

**E: Έχετε παρακολουθήσει οποιαδήποτε εκπαίδευση/σεμινάριο της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης; Πιστεύετε ότι το επίπεδο της εκπαίδευσης ανταποκρίνεται στις πραγματικές ανάγκες επιμόρφωσης του προσωπικού της Δημόσιας Υπηρεσίας;**

*ΔΥ3: Έχω παρακολουθήσει το σεμινάριο για τους νεοεισερχόμενους και πρόσφατα για τους Διοικητικούς Λειτουργούς. Είναι πολύ καλό το επίπεδο της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης.*

**E: Ποιά είναι η διαδικασία προαγωγής για τη θέση που κατέχετε; Μετά την προαγωγή αλλάζουν τα καθήκοντα του προαχθέντα;**

*ΔΥ3: Όταν συμπληρώσεις τα χρόνια υπηρεσίας σου και με την προϋπόθεση ότι υπάρχουν κενές θέσεις έχει κάποιος πιθανότητα να προαχθεί. Αλλάζουν τα καθήκοντα αυτού που θα προαχθεί στο να αναλαμβάνει περισσότερες ευθύνες. Σωστά αλλάζουν τα καθήκοντα.*

**E: Υπάρχουν συχνά μετακινήσεις από και προς το Τμήμα/Υπηρεσία σας; Είναι εφικτό να γίνει μια μετακίνηση αν ο ίδιος ο υπάλληλος το ζητήσει για προσωπικούς λόγους;**

*ΔΥ3: Δεν υπάρχουν τόσο συχνά μετακινήσεις ειδικά αυτή την περίοδο. Κάποιος μπορεί να ζητήσει να μετακινηθεί και αν είναι εφικτό μπορεί να γίνει αλλά εξαρτάται από τους λόγους που έχει.*

**E: Πιστεύετε ότι τα κριτήρια αξιολόγησης σας είναι ικανοποιητικά; Παρακαλώ αναπτύξτε.**

*ΔΥ3: Τα κριτήρια αξιολόγησης είναι ικανοποιητικά αλλά αυτοί που κάνουν τις αξιολογήσεις πρέπει να μελετούν καλά τα κριτήρια για να μην αδικήσουν κάποιους.*

**E: Είστε ικανοποιημένος από τον τρόπο αξιολόγησης; Θεωρείτε αξιοκρατική τη διαδικασία αξιολόγησης;**

*ΔΥ3: Δεν είμαι αρκετά ικανοποιημένος με τον τρόπο αξιολόγησης και δεν το θεωρώ και τόσο αξιοκρατικό γιατί κάποιοι έχουν ευθυνοφοβία στο να αξιολογήσουν σωστά το προσωπικό τους και με αυτό τον τρόπο αδικούνται αυτοί που δουλεύουν. Πρέπει να είναι πολύ προσεκτικοί γιατί στις προαγωγές κρίνεται κάποιος και από τις αξιολογήσεις του.*

**E: Γνωρίζετε τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις σας; Τυγχάνετε ενημέρωσης για οποιεσδήποτε αλλαγές;**

*ΔΥ3: Φυσικά και γνωρίζω τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις μου. Αν υπάρξουν αλλαγές μας ενημερώνουν αλλά οφείλω και εγώ ο ίδιος να ενημερώνομαι και να ενημερώνω και τους συναδέλφους μου.*

E: Ευχαριστώ πολύ για τη συνεργασία σας.

## **Συνέντευξη ΔΥ4**

Φύλο: Άρρεν

Ηλικία: 35

Μόρφωση: Μεταπτυχιακή

Έτος διορισμού στη Δημόσια Υπηρεσία: 2008

**E: Πόσο καιρό βρίσκεστε στο συγκεκριμένο Τμήμα/Υπηρεσία; Ποιά είναι η θέση που κατέχετε και ποιά τα καθήκοντα σας; Παρακαλώ αναπτύξτε.**

*ΔΥ4: Εδώ και 5 χρόνια βρίσκομαι στη συγκεκριμένη Υπηρεσία ως Διοικητικός Λειτουργός. Τα καθήκοντα μου είναι ο διοικητικός έλεγχος, συντονισμός εργασιών για την εύρυθμη λειτουργία της Υπηρεσίας.*

**Ε: Έχουν γίνει οποιεσδήποτε αλλαγές εκσυγχρονισμού κατά τη διάρκεια που υπηρετείτε στην Υπηρεσία/Τμήμα σας; Αν ναι, ποιες αλλαγές;**

*ΔΥ4: Τελευταίως μας έφεραν πιο σύγχρονα μοντέλα ηλεκτρονικών υπολογιστών και έγινε και αναβάθμιση του λογισμικού που χρησιμοποιούμαι.*

**Ε: Πιστεύετε ότι υπάρχει σωστή οργάνωση και λειτουργία του Τμήμα σας; Έχετε οποιεσδήποτε εισηγήσεις για καλύτερη λειτουργία;**

*ΔΥ4: Πιστεύω ότι η οργάνωση της Υπηρεσίας μας είναι αρκετά καλή για τα σημερινά δεδομένα. Χρειάζεται περισσότερη επικοινωνία και συνεργασία ανάμεσα στο προσωπικό για αρκετές εργασίες που πρέπει διεκπεραιωθούν.*

**Ε: Στο Τμήμα/Υπηρεσία σας ποιός είναι υπεύθυνος για τη λήψη αποφάσεων; Με ποιό τρόπο ενημερώνεστε για κάτι καινούριο που θα προκύψει;**

*ΔΥ4: Ο Διευθυντής της Υπηρεσίας είναι αυτός που λαμβάνει τις αποφάσεις. Η ενημέρωση γίνεται μέσω τηλεφώνου, επιστολών, εγκυκλίων.*

**Ε: Εκτός από τον υπεύθυνο, το προσωπικό του Τμήματος/Υπηρεσίας σας συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων; Αν ναι, πώς συμμετέχει; Παρακαλώ αναπτύξτε.**

*ΔΥ4: Το προσωπικό της Υπηρεσίας δεν συμμετέχει αρκετά στη λήψη αποφάσεων.*

**Ε: Οι υπεύθυνοι του Τμήματος/Υπηρεσίας σας επικοινωνούν με το προσωπικό τους σε καθημερινή βάση με σκοπό την επίτευξη των στόχων και την επίλυση τυχόν προβλημάτων που θα προκύψουν; Αν ναι, με ποιούς τρόπους επικοινωνούν;**

*ΔΥ4: Οι υπεύθυνοι προσπαθούν να επικοινωνούν καθημερινά για να ελέγχουν την Υπηρεσία αν λειτουργά σωστά. Ως συνήθως η επικοινωνία γίνεται προσωπικά ή τηλεφωνικά.*

**Ε: Με ποιούς τρόπους οι υπεύθυνοι του Τμήματος/Υπηρεσίας σας μπορούν να παρακινήσουν το προσωπικό τους για υψηλότερες αποδόσεις; Παρακαλώ αναπτύξτε.**

*ΔΥ4: Οι υπεύθυνοι μπορούν να παρακινήσουν το προσωπικό για καλύτερες αποδόσεις μέσω της σωστής μεταχείρισης, με το φιλότιμο, οι ίδιοι να αποτελούν παράδειγμα και βάση των αρχών της ίσης μεταχείρισης.*

**E: Πραγματοποιείται κάποιος έλεγχος από το Διευθυντή για τη σωστή λειτουργία του Τμήματος σας; Αν ναι, με ποιό τρόπο πραγματοποιείται; Παρακαλώ αναπτύξτε.**

*ΔΥ4: Ο Διευθυντής κάνει συχνά έλεγχο στο χώρο εργασίας και στο προσωπικό. Ο έλεγχος γίνεται και από τον ίδιο αλλά και από τους υπεύθυνους της Υπηρεσίας.*

**E: Τι πιστεύετε για το επίπεδο των εξετάσεων εισδοχής στη Δημόσια Υπηρεσία; Νομίζετε ότι πρέπει να υπάρξουν αλλαγές στη διαδικασία πρόσληψης;**

*ΔΥ4: Το επίπεδο των εξετάσεων είναι πολύ ικανοποιητικό. Μπορεί να σταματήσει η προσωπική συνέντευξη από την Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας και να αντικατασταθεί με εξετάσεις από το Τμήμα που πρόκειται να εργάζεται.*

**E: Έχετε εκπαιδευτεί για τη συγκεκριμένη θέση που κατέχετε; Υπάρχει συνεχής εκπαίδευση;**

*ΔΥ4: Δεν έχω εκπαιδευτεί για τη συγκεκριμένη θέση. Εκπαίδευση υπάρχει αλλά όχι ικανοποιητική.*

**E: Έχετε παρακολουθήσει οποιαδήποτε εκπαίδευση/σεμινάριο της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης; Πιστεύετε ότι το επίπεδο της εκπαίδευσης ανταποκρίνεται στις πραγματικές ανάγκες επιμόρφωσης του προσωπικού της Δημόσιας Υπηρεσίας;**

*ΔΥ4: Έχω παρακολουθήσει σεμινάρια στην Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης και πιστεύω ανταποκρίνεται στις πραγματικές ανάγκες επιμόρφωσης του προσωπικού.*

**E: Ποιά είναι η διαδικασία προαγωγής για τη θέση που κατέχετε; Μετά την προαγωγή αλλάζουν τα καθήκοντα του προαχθέντα;**

*ΔΥ4: Όταν συμπληρώσεις πέντε χρόνια υπηρεσίας και εφόσον υπάρχει κενή θέση και δεν υπάρχουν άλλοι ανθυποψήφιοι από το Τμήμα ή Υπηρεσία που δουλεύεις τότε προάγεσαι. Τα καθήκοντα αλλάζουν στο ότι αποκτάς περισσότερα διοικητικά και επιχειρησιακά καθήκοντα.*

**E: Υπάρχουν συχνά μετακινήσεις από και προς το Τμήμα/Υπηρεσία σας; Είναι εφικτό να γίνει μια μετακίνηση αν ο ίδιος ο υπάλληλος το ζητήσει για προσωπικούς λόγους;**

*ΔΥ4: Δεν υπάρχουν συχνές μετακινήσεις. Εξαρτάται από την περίπτωση αν θα μετακινηθεί κάποιος υπάλληλος.*

**E: Πιστεύετε ότι τα κριτήρια αξιολόγησης σας είναι ικανοποιητικά; Παρακαλώ αναπτύξτε.**

*ΔΥ4: Τα κριτήρια αξιολόγησης είναι αρκετά ικανοποιητικά.*

**E: Είστε ικανοποιημένος από τον τρόπο αξιολόγησης; Θεωρείτε αξιοκρατική τη διαδικασία αξιολόγησης;**

*ΔΥ4: Όχι δεν είμαι ικανοποιημένος από τον τρόπο αξιολόγησης και ούτε θεωρώ αξιοκρατική την όλη διαδικασία. Υπάρχουν υπάλληλοι που αδικούνται στο θέμα αξιολόγησης.*

**E: Γνωρίζετε τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις σας; Τυγχάνετε ενημέρωσης για οποιεσδήποτε αλλαγές;**

*ΔΥ4: Σε γενικές γραμμές γνωρίζω τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις μου. Ναι, ενημερωνόμαστε αν υπάρξουν οποιεσδήποτε αλλαγές.*

E: Ευχαριστώ πολύ για τη συνεργασία σας.

## **Συνέντευξη ΔΥ5**

Φύλο: Θήλυ

Ηλικία: 38

Μόρφωση: Κολεγιακή

Έτος διορισμού στη Δημόσια Υπηρεσία: 2005

**E: Πόσο καιρό βρίσκεστε στο συγκεκριμένο Τμήμα/Υπηρεσία; Ποιά είναι η θέση που κατέχετε και ποιά τα καθήκοντα σας; Παρακαλώ αναπτύξτε.**

*ΔΥ5: Οκτώ χρόνια ως Βοηθός Γραμματειακός Λειτουργός. Καθήκοντα τηλεφωνήτριας, τήρηση γραφείου υποδοχής στο Τμήμα, δακτυλογράφηση επιστολών και άλλων εντύπων, χειρισμός θεμάτων και τήρηση διαδικασιών που αφορούν το Τμήμα, χρησιμοποιώντας εξοπλισμό όπως προσωπικό υπολογιστή, τηλεομοιότυπο, φωτοτυπική μηχανή, σαρωτή κ.α.. Εξυπηρέτηση κοινού, συνεργασία με άλλες υπηρεσίες όταν χρειάζεται, τήρηση αρχείου προσωπικών στοιχείων κοινού και μερική τήρηση αρχείου φακέλων πάνω σε βοηθητικό επίπεδο όταν χρειαστεί.*

**E: Έχουν γίνει οποιεσδήποτε αλλαγές εκσυγχρονισμού κατά τη διάρκεια που υπηρετείτε στην Υπηρεσία/Τμήμα σας; Αν ναι, ποιες αλλαγές;**

*ΔΥ5: Ναι έχουμε προμηθευτεί με νέους ηλεκτρονικούς υπολογιστές, εκτυπωτές, φωτοτυπικές, σαρωτή, νέο σύστημα για τα δεδομένα της υπηρεσίας μας, παροχή διαδικτύου.*

υπάρχει αξιόλογος εξοπλισμός αλλά σε σύγκριση με ιδιωτικό τομέα είμαστε το λίγα χρόνια πίσω και ως προς τη χρήση και πλήρη εκμετάλλευση των δυνατοτήτων που παρέχει η τεχνολογία.

**E: Πιστεύετε ότι υπάρχει σωστή οργάνωση και λειτουργία του Τμήμα σας; Έχετε οποιεσδήποτε εισηγήσεις για καλύτερη λειτουργία;**

*ΔΥ5: Πιστεύω υπάρχει πολύ καλή οργάνωση σε θέματα π.χ. αρχείου και άλλων θεμάτων. Θεωρώ ότι όταν εντοπίζονται προβλήματα και λάθη, να διορθώνονται και να μην επαναλαμβάνονται, καθώς επίσης να ορίζονται διορθωμένες διαδικασίες, να κοινοποιούνται και να εξηγούνται στο εμπλεκόμενο προσωπικό.*

**E: Στο Τμήμα/Υπηρεσία σας ποιός είναι υπεύθυνος για τη λήψη αποφάσεων; Με ποιό τρόπο ενημερώνεστε για κάτι καινούριο που θα προκύψει;**

*ΔΥ5 : Η λήψη απόφασεων γίνεται από το ν Υπεύθυνο το υ Τμήματος. Ενημερωνόμαστε με εγκυκλίους, σημειώματα και προφορική ενημέρωση.*

**E: Εκτός από τον υπεύθυνο, το προσωπικό του Τμήματος/Υπηρεσίας σας συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων; Αν ναι, πώς συμμετέχει; Παρακαλώ αναπτύξτε.**

*ΔΥ5: Ναι κάποιες φορές που η Διεύθυνση ζητά τις απόψεις από προσωπικό και αυτές μπορεί να εισακουστούν.*

**E: Οι υπεύθυνοι του Τμήματος/Υπηρεσίας σας επικοινωνούν με το προσωπικό τους σε καθημερινή βάση με σκοπό την επίτευξη των στόχων και την επίλυση τυχόν προβλημάτων που θα προκύψουν; Αν ναι, με ποιούς τρόπους επικοινωνούν;**

*ΔΥ5: Υπάρχει επικοινωνία, όχι σε καθημερινή βάση αλλά όταν προκύψουν θέματα τότε μπορεί να συγκαλεστεί συνάντηση από τη Διεύθυνση ή επίσης υπάρχει η δυνατότητα το προσωπικό οποιαδήποτε στιγμή να θέλει, μπορεί να επικοινωνήσει με τη Διεύθυνση.*

**E: Με ποιούς τρόπους οι υπεύθυνοι του Τμήματος/Υπηρεσίας σας μπορούν να παρακινήσουν το προσωπικό τους για υψηλότερες αποδόσεις; Παρακαλώ αναπτύξτε.**

*ΔΥ5: Θα μπορούσαν να θέτουν στόχους τριμηνίας ή χρονιαίους ανάλογα με τη θέση π.χ. οργανικό, διοικητικό, γραμματειακό, ωρομίσθιο προσωπικό ξεχωριστά ή και κοινούς, ώστε ο καλύτερος να παίρνει τίτλο επιβράβευσης, ένα είδος τιμής για την επιπλέον προσπάθεια. Θα μπορούσαν βέβαια πιο απλά να εμπλέκονται με το προσωπικό να γνωρίζουν ουσιαστικά τις ενέργειες και τις υπηρεσίες τους και να δείχνουν την εκτίμηση τους προσωπικά όπως και τις υποδείξεις για βελτίωση όπου χρειάζεται. Επίσης η εμπλοκή του προσωπικού και η ενημέρωση*

του σε θέματα του Τμήματος και η αίσθηση που μπορεί να δοθεί από τη Διεύθυνση για κοινούς στόχους και επιτεύξεις, η λειτουργία σαν ομάδα και η λεκτική επιβράβευση πετυχαίνει ψηλότερες αποδόσεις.

**Ε: Πραγματοποιείται κάποιος έλεγχος από το Διευθυντή για τη σωστή λειτουργία του Τμήματος σας; Αν ναι, με ποιό τρόπο πραγματοποιείται; Παρακαλώ αναπτύξτε.**

*ΔΥ5: Ναι βασικά αν υπάρχει συνέπεια μετά από την κατανομή εργασίας. Η Διεύθυνση ελέγχει αν η εργασία διεκπεραιώνεται σωστά και αν το προσωπικό βρίσκεται στο γραφείο του.*

**Ε: Τι πιστεύετε για το επίπεδο των εξετάσεων εισδοχής στη Δημόσια Υπηρεσία; Νομίζετε ότι πρέπει να υπάρξουν αλλαγές στη διαδικασία πρόσληψης;**

*ΔΥ5: Πιστεύω ότι είναι ικανοποιητικό σίγουρα υπάρχει πάντα περιθώριο βελτίωσης, ο τρόπος είναι πολύ παραδοσιακός. Νομίζω ότι οι εξετάσεις θα έπρεπε να γίνονται πιο συγκεκριμένες π.χ. για πτυχιούχους να είναι ομαδοποιημένες σύμφωνα με το θέμα π.χ. ξεχωριστά για οικονομία, υγεία, εκπαίδευση, ενέργεια, γεωργία, άμυνα κ.α. και να έχουν περισσότερη διάρκεια, ίσως για 5 χρόνια. Με αυτό τον τρόπο να προσλαμβάνονται άτομα προσοντούχα για τις συγκεκριμένες θέσεις και να υπάρχουν περισσότερες ευκαιρίες για περισσότερους, επειδή όπως γνωρίζουμε δεν προκηρύσσονται θέσεις κάθε χρόνο.*

**Ε: Έχετε εκπαιδευτεί για τη συγκεκριμένη θέση που κατέχετε; Υπάρχει συνεχής εκπαίδευση;**

*ΔΥ5: Έχω κάνει σειρά μαθημάτων και έχω σχετικά διπλώματα σχετικά με την γραμματειακή θέση που κατέχω. Έχω τύχει καθοδήγησης από πρόθυμο συνάδελφο για τα συγκεκριμένα καθήκοντα στο Τμήμα που υπηρετώ. Συνεχής εκπαίδευση δεν θα έλεγα ότι υπάρχει σε σημαντικό βαθμό ούτε ενδοτμηματικά, ούτε επίσημα ως Δημόσια υπηρεσία. Δεν παραπέμπεται συχνά γραμματειακό προσωπικό σε εκπαιδεύσεις. Θα έλεγα προσωπικά στα οκτώ χρόνια στο Δημόσιο, στο ίδιο Τμήμα που υπηρετώ, έχω τύχει εκπαίδευσης 2 φορές στην ΚΑΔΔ. Βασικά έγκειται στο ενδιαφέρον του ατόμου για τη συνεχή μάθηση.*

**Ε: Έχετε παρακολουθήσει οποιαδήποτε εκπαίδευση/σεμινάριο της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης; Πιστεύετε ότι το επίπεδο της εκπαίδευσης ανταποκρίνεται στις πραγματικές ανάγκες επιμόρφωσης του προσωπικού της Δημόσιας Υπηρεσίας;**



*ΔΥ5: Έχω παρακολουθήσει δύο σειρές εκπαίδευσης της ΚΑΑΔ. Πιστεύω ότι το επίπεδο εκπαίδευσης είναι ικανοποιητικό όμως δεν μπορώ να εκφέρω αντικειμενική άποψη επειδή η τελευταία επαφή/εκπαίδευση στην ΚΑΑΔ έγινε το 2008.*

**Ε: Ποιά είναι η διαδικασία προαγωγής για τη θέση που κατέχετε; Μετά την προαγωγή αλλάζουν τα καθήκοντα του προαχθέντα;**

*ΔΥ5: Α2 – Α5 – Α7 + 2 προσαυξήσεις και μετά θέμα προαγωγής. Εξ όσων γνωρίζω μετά την προαγωγή το άτομο χειρίζεται σημαντικότερα θέματα με αριθμό ατόμων ως υφισταμένους και με δικαίωμα υπογραφής σε περιορισμένα θέματα.*

**Ε: Υπάρχουν συχνά μετακινήσεις από και προς το Τμήμα/Υπηρεσία σας; Είναι εφικτό να γίνει μια μετακίνηση αν ο ίδιος ο υπάλληλος το ζητήσει για προσωπικούς λόγους;**

*ΔΥ5: Ναι σε επίπεδο γραμματειακού προσωπικού και ναι είναι εφικτό αν ο ίδιος ο υπάλληλος το ζητήσει, έχει συμβεί.*

**Ε: Πιστεύετε ότι τα κριτήρια αξιολόγησης σας είναι ικανοποιητικά; Παρακαλώ αναπτύξτε.**

*ΔΥ5: Είναι ικανοποιητικά τα κριτήρια αξιολόγησης αλλά λίγο περιληπτικά.*

**Ε: Είστε ικανοποιημένος από τον τρόπο αξιολόγησης; Θεωρείτε αξιοκρατική τη διαδικασία αξιολόγησης;**

*ΔΥ5: Με τα δεδομένα που υπάρχουν στο Δημόσιο Τομέα και στον τρόπο που δίνονται οι προαγωγές ειδικά όταν απευθύνονται σε πολυπληθή μάζα όπως το γραμματειακό προσωπικό δεν ξέρω τι να πω. Θεωρώ όα η τριμελής ομάδα αξιολόγησης δεν είναι πάντα σε θέση να αξιολογήσει τον υπάλληλο εάν κάποια από τα μέλη δεν έχουν καμία επαφή με τον υπάλληλο. Θεωρώ ότι ίσως να έπρεπε να γίνονται διαγωνισμοί για προαγωγή, μαζί με την αξιολόγηση και γραπτά αποτελέσματα τα άτομα που θα τυγχάνουν προαγωγή να έχουν πετύχει κάποιους στόχους οι οποίοι θα τίθενται από το Τμήμα και θα το βελτιώνουν.*

**Ε: Γνωρίζετε τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις σας; Τυγχάνετε ενημέρωσης για οποιεσδήποτε αλλαγές;**

*ΔΥ5: Γνωρίζω σε χονδρές γραμμές από τις Γενικές Διατάξεις και τυγχάνουμε ενημέρωσης από τις κατά καιρούς εγκυκλίους και την επίσημη εφημερίδα του κράτους. Η αλήθεια είναι ότι μελετώ όταν τύχει συγκεκριμένο θέμα κυρίως για τα δικαιώματα μας γιατί τις υποχρεώσεις μας τις γνωρίζουμε.*

E: Ευχαριστώ πολύ για τη συνεργασία σας.

## Συνέντευξη ΔΥ6

Φύλο: Θήλυ

Ηλικία: 41

Μόρφωση: Κολεγιακή

Έτος διορισμού στη Δημόσια Υπηρεσία: 2008

**E: Πόσο καιρό βρίσκεστε στο συγκεκριμένο Τμήμα/Υπηρεσία; Ποιά είναι η θέση που κατέχετε και ποιά τα καθήκοντα σας; Παρακαλώ αναπτύξτε.**

*ΔΥ6: Βρίσκομαι εδώ και 5 χρόνια. Η θέση μου είναι Βοηθός Γραμματειακός Λειτουργός. Τα καθήκοντα που εκτελώ είναι γενικά γραφειακά καθήκοντα, δακτυλογράφηση επιστολών και κειμένων, χειρισμός τηλεφωνικού κέντρου, εξυπηρέτηση κοινού, χρήση προγραμμάτων του ηλεκτρονικού υπολογιστή, αρχειοθέτηση διαφόρων εντύπων.*

**E: Έχουν γίνει οποιεσδήποτε αλλαγές εκσυγχρονισμού κατά τη διάρκεια που υπηρετείτε στην Υπηρεσία/Τμήμα σας; Αν ναι, ποιες αλλαγές;**

*ΔΥ6: Το τελευταίο διάστημα έχει αλλαχτεί το σύστημα μηχανογράφησης που χρησιμοποιεί η υπηρεσία και γίνονται προσπάθειες εξοικονόμησης χρημάτων σε λειτουργικά έξοδα.*

**E: Πιστεύετε ότι υπάρχει σωστή οργάνωση και λειτουργία του Τμήμα σας; Έχετε οποιεσδήποτε εισηγήσεις για καλύτερη λειτουργία;**

*ΔΥ6: Τα τελευταία χρόνια γίνονται πολλές προσπάθειες για την καλύτερη οργάνωση του Τμήματος μας και γενικά έχουν αλλάξει αρκετά πράγματα προς τη κατεύθυνση αυτή. Υπάρχουν όμως πράγματα που δυστυχώς δεν μπορούν να γίνουν λόγω της γραφειοκρατίας στη Δημόσια Υπηρεσία και λόγω των δύσκολων οικονομικών καταστάσεων που διέρχεται σήμερα το κράτος.*

**E: Στο Τμήμα/Υπηρεσία σας ποιός είναι υπεύθυνος για τη λήψη αποφάσεων; Με ποιό τρόπο ενημερώνεστε για κάτι καινούριο που θα προκύψει;**

*ΔΥ6: Οι αποφάσεις παίρνονται από το Διευθυντή. Οι υπεύθυνοι έχουν καθημερινή επικοινωνία μαζί με όλο το προσωπικό και συζητούν και ενημερώνουν για διάφορα θέματα που προκύπτουν. Η Διεύθυνση χρησιμοποιεί τα σημειώματα για να ενημερώνει το προσωπικό. Δεν γίνονται συνεδρίες με το προσωπικό για κατ' ιδία ενημέρωση από τη Διεύθυνση.*

**E: Εκτός από τον υπεύθυνο, το προσωπικό του Τμήματος/Υπηρεσίας σας συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων; Αν ναι, πώς συμμετέχει; Παρακαλώ αναπτύξτε.**

*ΔΥ6: Θα έλεγα πως γενικά το προσωπικό δεν συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων που αφορούν τα εργασιακά θέματα. Λαμβάνονται όμως υπόψη τυχόν εισηγήσεις για θέματα που χειριζόμαστε αν είναι για καλυτέρευση της εργασίας μας. Για θέματα που αφορούν το άτομο μας στην Υπηρεσία, νομίζω ότι συμμετέχουμε περισσότερο στις αποφάσεις, όπου μπορεί δηλαδή η Διεύθυνση προσπαθεί να δίνει στο προσωπικό την ευκαιρία να συναποφασίζει για θέματα που το αφορούν.*

**E: Οι υπεύθυνοι του Τμήματος/Υπηρεσίας σας επικοινωνούν με το προσωπικό τους σε καθημερινή βάση με σκοπό την επίτευξη των στόχων και την επίλυση τυχόν προβλημάτων που θα προκύψουν; Αν ναι, με ποιούς τρόπους επικοινωνούν;**

*ΔΥ6: Στο δικό μας Τμήμα οι υπεύθυνοι του Τμήματος μας επικοινωνούν καθημερινά με το προσωπικό και εμπλέκονται στην καθημερινή εργασία του προσωπικού, κατευθύνοντας το προς την επίτευξη των στόχων και επίλυση τυχόν προβλημάτων. Το προσωπικό είναι ελεύθερο να επισκέπτεται τους υπεύθυνους και να ζητά καθοδήγηση, και οι ίδιοι οι υπεύθυνοι πηγαίνουν στο προσωπικό τους άρα υπάρχει προσωπική, καθημερινή επαφή, όπως και τηλεφωνική επαφή.*

**E: Με ποιούς τρόπους οι υπεύθυνοι του Τμήματος/Υπηρεσίας σας μπορούν να παρακινήσουν το προσωπικό τους για υψηλότερες αποδόσεις; Παρακαλώ αναπτύξτε.**

*ΔΥ6: Η καθοδήγηση, η επιβράβευση, η αναγνώριση είναι κάποιοι τρόποι που μπορούν να παρακινήσουν το προσωπικό για υψηλότερες αποδόσεις. Αν η διεύθυνση δείχνει ενδιαφέρον και προσοχή στην εργασία που γίνεται, αυτό θα δώσει περισσότερη αξία σ' ό,τι κάνει ο καθένας μας. Όταν η διεύθυνση αναγνωρίζει ό,τι ο υπάλληλος κάνει ποτέ πράγματα και επιβραβεύει όπως μπορεί τις προσπάθειες αυτές, τότε αυτές θα συνεχιστούν και θα αναπτυχθούν. Επίσης, όταν δίνονται καινούργιες προκλήσεις για δημιουργική εργασία, αυτό έχει θετική επίδραση στην απόδοση του προσωπικού, παρά να εκτελούνται καθημερινά τα ίδια ακριβώς καθήκοντα για μεγάλα χρονικά διαστήματα, κάτι που προκαλεί τη φθορά και τελμάτωση. Αν σε άλλες περιπτώσεις αναπτύσσεται ένα κλίμα αντιπαλοτήτων στο εργασιακό περιβάλλον, δηλαδή να νιώθει το προσωπικό ότι βρίσκεται σε αντίθετο «στρατόπεδο» από τη διεύθυνση, τότε αυτό θα έχει αρνητική επίδραση και στην απόδοση.*

**E: Πραγματοποιείται κάποιος έλεγχος από το Διευθυντή για τη σωστή λειτουργία του Τμήματος σας; Αν ναι, με ποιό τρόπο πραγματοποιείται; Παρακαλώ αναπτύξτε.**

*ΔΥ6: Η Διεύθυνση πραγματοποιεί σχεδόν καθημερινούς ελέγχους για τη σωστή λειτουργία του Τμήματος. Γνωρίζει αρκετά με τι απασχολείται το προσωπικό, σε ποιο στάδιο βρίσκεται η πρόοδος των εργασιών, και γίνονται σχόλια και εισηγήσεις. Αυτό επιτρέπει στη Διεύθυνση να ελέγχει ότι το προσωπικό τηρεί το ωράριο, δεν απουσιάζει συχνά από τον χώρο εργασίας του, ασχολείται με θέματα της εργασίας του και όχι με άλλες προσωπικές υποθέσεις και γενικά η λειτουργία του Γραφείου είναι ομαλή.*

**E: Τι πιστεύετε για το επίπεδο των εξετάσεων εισδοχής στη Δημόσια Υπηρεσία; Νομίζετε ότι πρέπει να υπάρξουν αλλαγές στη διαδικασία πρόσληψης;**

*ΔΥ6: Το επίπεδο εξετάσεων εισδοχής στη Δημόσια Υπηρεσία ήταν αρκετά καλό. Τότε δεν υπήρχε εξέταση στις Γενικές γνώσεις, το οποίο θεωρώ καλό, κάτι που εισάχθηκε μετέπειτα. Όμως το επίπεδο για τις θέσεις Α2 ήταν νομίζω ικανοποιητικό. Οποσδήποτε πρέπει να γίνονται διαφορετικές εξετάσεις για τις Κλίμακες Α2 και διαφορετικές για Α8.*

**E: Έχετε εκπαιδευτεί για τη συγκεκριμένη θέση που κατέχετε; Υπάρχει συνεχής εκπαίδευση;**

*ΔΥ6: Δεν έχω τύχει καμίας εκπαίδευσης για τη θέση που κατέχω, μόνο μια μονοήμερη ενημέρωση για τα καθήκοντα μου, την πρώτη μέρα εργοδότησης μου στη θέση αυτή. Έκτοτε δεν έχω παρακολουθήσει οποιαδήποτε εκπαίδευση παρόλο που το έχω ζητήσει επανειλημμένα.*

**E: Έχετε παρακολουθήσει οποιαδήποτε εκπαίδευση/σεμινάριο της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης; Πιστεύετε ότι το επίπεδο της εκπαίδευσης ανταποκρίνεται στις πραγματικές ανάγκες επιμόρφωσης του προσωπικού της Δημόσιας Υπηρεσίας;**

*ΔΥ6: Όχι δεν έχω παρακολουθήσει.*

**E: Ποιά είναι η διαδικασία προαγωγής για τη θέση που κατέχετε; Μετά την προαγωγή αλλάζουν τα καθήκοντα του προαχθέντα;**

*ΔΥ6: Μετά την κλίμακα Α7 αν υπάρχουν κενές θέσεις προαγωγής στην Α8 και με βάση την αρχαιότητα και τις αξιολογήσεις μπορεί κάποιο άτομο να πάρει προαγωγή. Τα καθήκοντα αλλάζουν και το προαχθέντα άτομο εκτελεί περισσότερο καθήκοντα ελέγχου, οργάνωσης, αξιολόγησης υπαλλήλων.*

**E: Υπάρχουν συχνά μετακινήσεις από και προς το Τμήμα/Υπηρεσία σας; Είναι εφικτό να γίνει μια μετακίνηση αν ο ίδιος ο υπάλληλος το ζητήσει για προσωπικούς λόγους;**

*ΔΥ6: Δεν υπάρχουν πολύ συχνά μετακινήσεις από και προς το Τμήμα εδώ όμως έχει συμβεί να μετακινηθούν περισσότερο έκτακτοι υπάλληλοι με ή χωρίς τη θέληση τους. Είναι εφικτό να γίνουν μετακινήσεις αν το ζητήσει μέλος του εναλλάξιμου ή του ωρομίσθιου προσωπικού για οποιουδήποτε λόγους.*

**E: Πιστεύετε ότι τα κριτήρια αξιολόγησης σας είναι ικανοποιητικά; Παρακαλώ αναπτύξτε.**

*ΔΥ6: Τα κριτήρια αξιολόγησης θα ήταν καλύτερα να ανταποκρίνονται στα καθήκοντα και υποχρεώσεις της θέσης που κατέχω και να μην είναι γενικά. Πιστεύω επίσης ότι θα μπορούσαν να προστεθούν ακόμη μερικά, πιο συγκεκριμένα ούτως ώστε να δίνεται μια καλύτερη εικόνα της απόδοσης του κάθε υπαλλήλου για να αξιολογηθούν και οι ελλείψεις που πιθανόν να υπάρχουν για να γίνουν προσπάθειες καλύτερευσης.*

**E: Είστε ικανοποιημένος από τον τρόπο αξιολόγησης; Θεωρείτε αξιοκρατική τη διαδικασία αξιολόγησης;**

*ΔΥ6: Πιστεύω ότι ο τρόπος αξιολόγησης χρειάζεται αρκετή βελτίωση. Γενικά παρατηρείται ότι η συντριπτική πλειοψηφία του προσωπικού αξιολογείται σαν εξαιρετο κάτι που πιστεύω δεν ευσταθεί.*

**E: Γνωρίζετε τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις σας; Τυγχάνετε ενημέρωσης για οποιεσδήποτε αλλαγές;**

*ΔΥ6: Πιστεύω ότι γνωρίζω όλα τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις που απορρέουν από τη θέση μου στη Δημόσιας Υπηρεσίας. Με το διαδίκτυο σήμερα είναι πολύ εύκολο να έχεις πρόσβαση στους νόμους, εγκυκλίους και άλλο υλικό που χρειάζεται για να ενημερώνεται κάποιος για τέτοια θέματα αν χρειαστεί. Επίσης, το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού είναι διαθέσιμο να με εξυπηρετήσει και να με ενημερώσει ανάλογα. Όσον αφορά στην συνεχή ενημέρωση για οποιεσδήποτε αλλαγές, συχνά κυκλοφορούν εγκύκλιοι ή ανακοινώσεις προς ενημέρωση του προσωπικού.*

E: Ευχαριστώ πολύ για τη συνεργασία σας.

## **Συνέντευξη ΔΥ7**

Φύλο: Άρρεν

Ηλικία: 32

---

Μόρφωση: Μεταπτυχιακή

Έτος διορισμού στη Δημόσια Υπηρεσία: 2008

**E: Πόσο καιρό βρίσκεστε στο συγκεκριμένο Τμήμα/Υπηρεσία; Ποιά είναι η θέση που κατέχετε και ποιά τα καθήκοντα σας; Παρακαλώ αναπτύξτε.**

*ΔΥ7: Είμαι Λειτουργός εδώ και πέντε χρόνια στην Υπηρεσία. Είμαι υπεύθυνος για τη διενέργεια ελέγχων σε επιχειρήσεις δηλαδή αν οι ιδιοκτήτες τηρούν τους νόμους και πληρώνουν τους απαραίτητους φόρους.*

**E: Έχουν γίνει οποιεσδήποτε αλλαγές εκσυγχρονισμού κατά τη διάρκεια που υπηρετείτε στην Υπηρεσία/Τμήμα σας; Αν ναι, ποιες αλλαγές;**

*ΔΥ7: Έχουν γίνει προσπάθειες βελτίωσης της υφιστάμενης τεχνολογίας και διαφόρων συστημάτων που χρησιμοποιεί η Υπηρεσία μας.*

**E: Πιστεύετε ότι υπάρχει σωστή οργάνωση και λειτουργία του Τμήμα σας; Έχετε οποιεσδήποτε εισηγήσεις για καλύτερη λειτουργία;**

*ΔΥ7: Δεν υπάρχει και τόσο σωστή οργάνωση. Μπορεί να αλλάξει όλο αυτό με το να υπάρξει συμμετοχικό κλίμα σε θέματα που μας αφορούν όλους και να ακούγονται οι εισηγήσεις του υφιστάμενου προσωπικού για βελτίωση διαδικασιών.*

**E: Στο Τμήμα/Υπηρεσία σας ποιός είναι υπεύθυνος για τη λήψη αποφάσεων; Με ποιό τρόπο ενημερώνεστε για κάτι καινούριο που θα προκύψει;**

*ΔΥ7: Ο Διευθυντής της Υπηρεσίας είναι ο αυτός που παίρνει τις αποφάσεις. Η ενημέρωση σε υπηρεσιακά θέματα γίνεται κυρίως με εγκυκλίους. Αλλά υπάρχουν θέματα που δεν ενημερωνόμαστε από κανένα και τα μαθαίνω με δική μου πρωτοβουλία.*

**E: Εκτός από τον υπεύθυνο, το προσωπικό του Τμήματος/Υπηρεσίας σας συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων; Αν ναι, πώς συμμετέχει; Παρακαλώ αναπτύξτε.**

*ΔΥ7: Κανένας άλλος δεν παίρνει αποφάσεις στην Υπηρεσία μου. Αποφασίζουν οι άλλοι και εμείς εκτελούμε τις αποφάσεις τους.*

**E: Οι υπεύθυνοι του Τμήματος/Υπηρεσίας σας επικοινωνούν με το προσωπικό τους σε καθημερινή βάση με σκοπό την επίτευξη των στόχων και την επίλυση τυχόν προβλημάτων που θα προκύψουν; Αν ναι, με ποιούς τρόπους επικοινωνούν;**

*ΔΥ7: Δεν υπάρχει πολύ επικοινωνία μεταξύ των υπεύθυνων και του υπόλοιπου υφιστάμενου προσωπικού και αυτό πρέπει να αλλάξει έτσι ώστε να επιτύχουμε τους στόχους μας σαν Υπηρεσία.*

**E: Με ποιούς τρόπους οι υπεύθυνοι του Τμήματος/Υπηρεσίας σας μπορούν να παρακινήσουν το προσωπικό τους για υψηλότερες αποδόσεις; Παρακαλώ αναπτύξτε.**

*ΔΥ7: Με πιο αξιοκρατικό και ορθότερο τρόπο αξιολόγησης, με πιο δίκαιη ανάθεση διαφόρων καθηκόντων στους υφιστάμενους, με συνεχή στήριξη των υφιστάμενων επιτρέποντας μεγαλύτερο βαθμό ανάληψης πρωτοβουλιών από αυτούς.*

**E: Πραγματοποιείται κάποιος έλεγχος από το Διευθυντή για τη σωστή λειτουργία του Τμήματος σας; Αν ναι, με ποιό τρόπο πραγματοποιείται; Παρακαλώ αναπτύξτε.**

*ΔΥ7: Ο έλεγχος πραγματοποιείται για επιβεβαίωση ότι οι υφιστάμενοι ασκούν τα καθήκοντα τους. Θα έπρεπε να εστιάζεται περισσότερο στην επίλυση προβλημάτων και εφαρμογή τρόπων για γρηγορότερη και αποδοτικότερη διεκπεραίωση των καθηκόντων και ολοκλήρωση των εργασιών.*

**E: Τι πιστεύετε για το επίπεδο των εξετάσεων εισδοχής στη Δημόσια Υπηρεσία; Νομίζετε ότι πρέπει να υπάρξουν αλλαγές στη διαδικασία πρόσληψης;**

*ΔΥ7: Το επίπεδο είναι αρκετά καλό αλλά τα θέματα εξετάσεων θα πρέπει να είναι περισσότερο εξειδικευμένα ανάλογα με τη θέση.*

**E: Έχετε εκπαιδευτεί για τη συγκεκριμένη θέση που κατέχετε; Υπάρχει συνεχής εκπαίδευση;**

*ΔΥ7: Ελάχιστα με την πρόσληψη μου στην Υπηρεσία. Δεν υπάρχει οργανωμένο σύστημα εκπαίδευσης ώστε να υπάρχει συνεχόμενο πρόγραμμα εκπαίδευσης των υπαλλήλων στις διάφορες θέσεις ανάλογα με τα καθήκοντα τους. Ότι γνωρίζω είναι από την εμπειρία μου στην εργασία και από δική μου πρωτοβουλία.*

**E: Έχετε παρακολουθήσει οποιαδήποτε εκπαίδευση/σεμινάριο της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης; Πιστεύετε ότι το επίπεδο της εκπαίδευσης ανταποκρίνεται στις πραγματικές ανάγκες επιμόρφωσης του προσωπικού της Δημόσιας Υπηρεσίας;**

*ΔΥ7: Παρακολούθησα μόνο μία φορά το σεμινάριο των νεοεισερχομένων και το θεωρώ αρκετά καλό.*

**E: Ποιά είναι η διαδικασία προαγωγής για τη θέση που κατέχετε; Μετά την προαγωγή αλλάζουν τα καθήκοντα του προαχθέντα;**

*ΔΥ7: Μέχρι την κλίμακα Α11 δεν υπάρχει διαδικασία προαγωγής είναι με τα χρόνια υπηρεσίας δηλαδή στην Α8 είναι 12 χρόνια, στην Α10 είναι 6 χρόνια και στην Α11 είναι 4 χρόνια. Μετά η διαδικασία προαγωγής είναι για την κλίμακα Α13 που εξαρτάται από την ηλικία και τις αξιολογήσεις των τελευταίων 5 ετών. Τα καθήκοντα αλλάζουν μετά την προαγωγή.*

**E: Υπάρχουν συχνά μετακινήσεις από και προς το Τμήμα/Υπηρεσία σας; Είναι εφικτό να γίνει μια μετακίνηση αν ο ίδιος ο υπάλληλος το ζητήσει για προσωπικούς λόγους;**

*ΔΥ7: Δεν υπάρχουν συχνά μετακινήσεις. Η μετακίνηση εξαρτάται από πολλούς παράγοντες.*

**E: Πιστεύετε ότι τα κριτήρια αξιολόγησης σας είναι ικανοποιητικά; Παρακαλώ αναπτύξτε.**

*ΔΥ7: Τα κριτήρια αξιολόγησης είναι ικανοποιητικά.*

**E: Είστε ικανοποιημένος από τον τρόπο αξιολόγησης; Θεωρείτε αξιοκρατική τη διαδικασία αξιολόγησης;**

*ΔΥ7: Ο τρόπος αξιολόγησης είναι λάθος. Δεν λαμβάνονται υπόψη οι ποιοτικές παράμετροι, η γνώμη του υφιστάμενου αφού δεν προηγείται συνομιλία μεταξύ του υφιστάμενου και προϊστάμενου για συζήτηση επί των σχετικών θεμάτων. Αδικούνται οι ικανοί υπάλληλοι.*

**E: Γνωρίζετε τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις σας; Τυγχάνετε ενημέρωσης για οποιεσδήποτε αλλαγές;**

*ΔΥ7: Ναι γνωρίζω τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις μου και ενημερώνομαι αν υπάρξουν αλλαγές.*

E: Ευχαριστώ πολύ για τη συνεργασία σας.

## **Συνέντευξη ΔΥ8**

Φύλο: Θήλυ

Ηλικία: 33

Μόρφωση: Μέση Εκπαίδευση

Έτος διορισμού στη Δημόσια Υπηρεσία: 2003



**E: Πόσο καιρό βρίσκεστε στο συγκεκριμένο Τμήμα/Υπηρεσία; Ποιά είναι η θέση που κατέχετε και ποιά τα καθήκοντα σας; Παρακαλώ αναπτύξτε.**

*ΔΥ8: Εργάζομαι ως Έκτακτη Γραφέας Αορίστου Χρόνου εδώ και επτά χρόνια. Εκτελώ καθήκοντα ιδιαίτερας γραμματέως δηλαδή διευθετώ ραντεβού του Προϊστάμενου με άλλα Ανώτερα στελέχη του Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα, διοργανώνω σεμινάρια, διατηρώ το αρχείο και γενικά την εισερχόμενη και εξερχόμενη αλληλογραφία, δακτυλογραφώ επιστολές/κείμενα/πίνακες, είμαι τηλεφωνήτρια, ετοιμάζω τις παραγγελίες που αφορούν μηχανογραφικό εξοπλισμό, είδη καθαρισμού αλλά και γραφικής ύλης.*

**E: Έχουν γίνει οποιεσδήποτε αλλαγές εκσυγχρονισμού κατά τη διάρκεια που υπηρετείτε στην Υπηρεσία/Τμήμα σας; Αν ναι, ποιες αλλαγές;**

*ΔΥ8: Προμηθευτήκαμε με ηλεκτρονικούς υπολογιστές, φορητούς ηλεκτρονικούς υπολογιστές, projector, εκτυπωτές, scanners και γενικά όλα τα απαραίτητα ηλεκτρονικά μέσα για την καλύτερη λειτουργία του Τμήματος.*

**E: Πιστεύετε ότι υπάρχει σωστή οργάνωση και λειτουργία του Τμήμα σας; Έχετε οποιεσδήποτε εισηγήσεις για καλύτερη λειτουργία;**

*ΔΥ8: Ναι πιστεύω ότι η οργάνωση και λειτουργία του Τμήματος μου είναι σωστή.*

**E: Στο Τμήμα/Υπηρεσία σας ποιός είναι υπεύθυνος για τη λήψη αποφάσεων; Με ποιό τρόπο ενημερώνεστε για κάτι καινούριο που θα προκύψει;**

*ΔΥ8: Για κάποια θέματα υπεύθυνος για τη λήψη αποφάσεων είναι ο Προϊστάμενος αποκλειστικά αλλά για τα περισσότερα και πιο σημαντικά, ο Γενικός Διευθυντής του Υπουργείου. Ενημερώνομαι μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, τηλεφωνικώς ή με εσωτερικά σημειώματα.*

**E: Εκτός από τον υπεύθυνο, το προσωπικό του Τμήματος/Υπηρεσίας σας συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων; Αν ναι, πώς συμμετέχει; Παρακαλώ αναπτύξτε.**

*ΔΥ8: Όχι, γιατί υπάρχουν άλλα άτομα σε χαμηλότερη θέση από τον Προϊστάμενο που αντιπροσωπεύουν το υπόλοιπο προσωπικό.*

**E: Οι υπεύθυνοι του Τμήματος/Υπηρεσίας σας επικοινωνούν με το προσωπικό τους σε καθημερινή βάση με σκοπό την επίτευξη των στόχων και την επίλυση τυχόν προβλημάτων που θα προκύψουν; Αν ναι, με ποιούς τρόπους επικοινωνούν;**

*ΔΥ8: Ναι επικοινωνούν μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή τηλεφωνικώς.*

**E: Με ποιούς τρόπους οι υπεύθυνοι του Τμήματος/Υπηρεσίας σας μπορούν να παρακινήσουν το προσωπικό τους για υψηλότερες αποδόσεις; Παρακαλώ αναπτύξτε.**

*ΔΥ8: Δυστυχώς στη Δημόσια Υπηρεσία δεν υπάρχουν κίνητρα για υψηλότερες αποδόσεις. Με την αναγνώριση της εργασίας μας και με επιβράβευση ότι η εργασία που ανέλαβε ο υπάλληλος διεκπεραιώθηκε σωστά.*

**E: Πραγματοποιείται κάποιος έλεγχος από το Διευθυντή για τη σωστή λειτουργία του Τμήματος σας; Αν ναι, με ποιό τρόπο πραγματοποιείται; Παρακαλώ αναπτύξτε.**

*ΔΥ8: Πιστεύω πως υπάρχει έλεγχος γιατί σταδιακά βγαίνει από το γραφείο του και επικοινωνεί προσωπικά με τους υπαλλήλους για οτιδήποτε αφορά τη λειτουργία του γραφείου και δεν επαναπαύεται στο να κάθεται στο γραφείο και να δίνει απλά τις οδηγίες.*

**E: Τι πιστεύετε για το επίπεδο των εξετάσεων εισδοχής στη Δημόσια Υπηρεσία; Νομίζετε ότι πρέπει να υπάρξουν αλλαγές στη διαδικασία πρόσληψης;**

*ΔΥ8: Ναι πιστεύω ότι είναι αρκετά καλό το επίπεδο των εξετάσεων αλλά μπορούν να υπάρξουν κάποιες αλλαγές στη προφορική εξέταση.*

**E: Έχετε εκπαιδευτεί για τη συγκεκριμένη θέση που κατέχετε; Υπάρχει συνεχής εκπαίδευση;**

*ΔΥ8: Όχι δεν έχω εκπαιδευτεί και δεν υπάρχει καθόλου εκπαίδευση.*

**E: Έχετε παρακολουθήσει οποιαδήποτε εκπαίδευση/σεμινάριο της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης; Πιστεύετε ότι το επίπεδο της εκπαίδευσης ανταποκρίνεται στις πραγματικές ανάγκες επιμόρφωσης του προσωπικού της Δημόσιας Υπηρεσίας;**

*ΔΥ8: Όχι δεν έχω παρακολουθήσει κανένα σεμινάριο της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης.*

**E: Ποιά είναι η διαδικασία προαγωγής για τη θέση που κατέχετε; Μετά την προαγωγή αλλάζουν τα καθήκοντα του προαχθέντα;**

*ΔΥ8: Δεν υπάρχει περίπτωση προαγωγής για τη θέση που κατέχω, γιατί είμαι Έκτακτη Γραφέας Αορίστου Χρόνου και για να υπάρξει περίπτωση προαγωγής πρέπει πρώτα να επιτύχω στις Κυβερνητικές Εξετάσεις.*

**E: Υπάρχουν συχνά μετακινήσεις από και προς το Τμήμα/Υπηρεσία σας; Είναι εφικτό να γίνει μια μετακίνηση αν ο ίδιος ο υπάλληλος το ζητήσει για προσωπικούς λόγους;**

*ΔΥ8: Όχι δεν υπάρχουν συχνά μετακινήσεις από και προς το Τμήμα μου και αν ο ίδιος ο υπάλληλος ζητήσει τη μετακίνηση του για προσωπικούς λόγους, είναι εφικτό.*

**E: Πιστεύετε ότι τα κριτήρια αξιολόγησης σας είναι ικανοποιητικά; Παρακαλώ αναπτύξτε.**

*ΔΥ8: Ναι πιστεύω ότι είναι ικανοποιητικά.*

**E: Είστε ικανοποιημένος από τον τρόπο αξιολόγησης; Θεωρείτε αξιοκρατική τη διαδικασία αξιολόγησης;**

*ΔΥ8: Η διαδικασία θεωρώ ότι δεν είναι αξιοκρατική γιατί σε όλους του υπαλλήλους οι Προϊστάμενοι βάζουν ότι είναι εξαιρετοι, ασχέτως αν οι περισσότεροι, κυρίως άτομα που έχουν ψηλότερη κλίμακα από κάποιους άλλους, δεν δουλεύουν εξίσου με τα άτομα της χαμηλότερης κλίμακας μόνιμους ή έκτακτους υπαλλήλους.*

**E: Γνωρίζετε τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις σας; Τυγχάνετε ενημέρωσης για οποιεσδήποτε αλλαγές;**

*ΔΥ8: Ναι φυσικά γνωρίζω τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις μου και για οποιεσδήποτε αλλαγές, τις περισσότερες φορές, φροντίζω να ενημερώνομαι.*

E: Ευχαριστώ πολύ για τη συνεργασία σας.