

**Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου  
Σχολή Οικονομίας και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών *Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)***

**Μεταπτυχιακή Διατριβή**



**‘Το σύστημα αξιολόγησης στην Δημόσια και Ευρύτερη Δημόσια Υπηρεσία  
στην Κύπρο – Η προσέγγιση των αξιολογούμενων – Προτάσεις βελτίωσης’**

**Άντρια Κωνσταντίνου  
000100010910**

**Επιβλέπων Καθηγητής: Αθανάσιος Μιχιώτης**

**Ιούνιος 2023**

**Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου  
Σχολή Οικονομίας και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών *Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)***

**Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**‘Το Σύστημα Αξιολόγησης στην Δημόσια και Ευρύτερη Δημόσια Υπηρεσία  
στην Κύπρο – Η Προσέγγιση των Αξιολογούμενων – Προτάσεις Βελτίωσης’**

**Άντρια Κωνσταντίνου  
000100010910**

**Επιβλέπων Καθηγητής  
Αθανάσιος Μιχιώτης**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στην Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA) από τη Σχολή Οικονομίας και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου

**Ιούνιος 2023**



## Περίληψη

Η αξιολόγηση των εργαζομένων, αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, και στόχο έχει την βελτίωση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων. Ανάλογα με τη φύση του οργανισμού, υιοθετείται και το σύστημα αξιολόγησης που ταιριάζει καλύτερα στις εργασίες και στους στόχους του. Στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή πρόκειται να διερευνηθεί το σύστημα αξιολόγησης στην Δημόσια και Ευρύτερη Δημόσια Υπηρεσία στην Κύπρο και οι πτυχές του, και με αναφορά στο υφιστάμενο σύστημα να μελετηθεί η προσέγγιση των αξιολογούμενων σε μια προσπάθεια να εντοπιστούν τυχών αδύναμα σημεία και δυσλειτουργίες του.

Μέσα από την περιγραφή του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης το οποίο εφαρμόζεται καθολικά στην Δημόσια και Ευρύτερη Δημόσια Υπηρεσία στην Κύπρο, καθώς και του νέου συστήματος αξιολόγησης ως τέθηκε σε ισχύ από 01.01.2023 και να εφαρμοστεί από την 01.01.2024, προκύπτουν θέματα που χρήζουν μελέτης και αξιολόγησης. Για την επίτευξη του σκοπού της εργασίας, θα σχεδιαστεί και θα διεξαχθεί έρευνα πεδίου ώστε να διερευνηθούν οι απόψεις των αξιολογούμενων υπαλλήλων στην Δημόσια και Ευρύτερη Δημόσια Υπηρεσία στην Κύπρο, στη βάση των οποίων θα εξαχθούν συμπεράσματα, ως προς το κατά πόσο το νέο σύστημα αξιολόγησης πετυχαίνει τους σκοπούς του, επιλύει τα προβληματικά σημεία και συμπληρώνει τις ελλείψεις, προκειμένου ακολούθως να διατυπωθούν προτάσεις βελτίωσης. Πρόκειται να καταγραφεί ο βαθμός ικανοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων, οι απόψεις και θέσεις τους, θα διερευνηθεί η καταλληλότητα συγκεκριμένων παραμέτρων που ενδεχομένως να συμβάλλουν στην βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης. Τα αποτελέσματα της έρευνας που προκύπτουν από τις απαντήσεις υπαλλήλων του Δημόσιου και Ευρύτερου Δημόσιου Τομέα στην Κύπρο, θα καταδείξουν την ικανοποίησή τους σε σχέση με το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης καθώς επίσης και τις απόψεις τους αναφορικά με το νέο σύστημα αξιολόγησης που τέθηκε σε ισχύ την 01.01.2023 και πρόκειται να εφαρμοστεί για πρώτη φορά μετά την 01.01.2024. Από τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου εξάγονται συμπεράσματα που χρησιμοποιούνται ακολούθως για την δημιουργία προτάσεων βελτίωσης και εισηγήσεων.

## **Abstract**

Employee evaluation is an integral part of human resource management, and aims to improve employee performance and efficiency. Depending on the nature of the organization, the evaluation system that best suits its tasks and objectives is also adopted. In the present case, the assessment system in the Public and Wider Public Service in Cyprus and its aspects will be investigated, and with reference to the existing system, the approach of the assesseees will be studied in an attempt to identify its weak points and malfunctions.

Through the description of the existing evaluation system which is universally applied in the Public and Wider Public Service in Cyprus, as well as the new evaluation system as it came into force from 01.01.2023 and to be implemented from 01.01.2024, issues arise that require study and evaluation. To achieve the purpose of the work, a field survey will be designed and conducted to investigate the opinions of the evaluated employees in the Public and Wider Public Service in Cyprus, on the basis of which conclusions will be drawn, as to whether the new evaluation system succeeds its purposes, solves the problematic points and fills in the deficiencies, in order to subsequently formulate suggestions for improvement. The degree of satisfaction of civil servants, their opinions and positions will be recorded, the appropriateness of specific parameters that may contribute to the improvement of the evaluation system will be investigated. The results of the survey resulting from the responses of employees of the Public and Greater Public Sector in Cyprus will demonstrate their satisfaction with the existing evaluation system as well as their opinions regarding the new evaluation system that came into force on 01.01. 2023 and is to be implemented for the first time after 01.01.2024. From the results of the questionnaire, conclusions are drawn which are then used to create suggestions for improvement and recommendations.

## **Ευχαριστίες**

Ευχαριστώ όσους συνέβαλαν στην ετοιμασία και ολοκλήρωση της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής και του μεταπτυχιακού προγράμματος, και ιδιαίτερα τον επιβλέποντα καθηγητή μου.

## **Περιεχόμενα**

### **Κεφάλαιο 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

- 1.1. Στόχος, δομή και ανάγκη της έρευνας

### **Κεφάλαιο 2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ**

- 2.1. Το σύστημα αξιολόγησης στην Δημόσια και Ευρύτερη Δημόσια Υπηρεσία στην Κύπρο

### **Κεφάλαιο 3: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ**

- 3.1. Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων, η σημασία και οι λειτουργίες της
- 3.2. Οι επιρροές στην διοίκηση ανθρώπινων πόρων
- 3.3. Μέθοδοι για την ανάπτυξη των εργαζομένων, Διοίκηση και Εκτίμηση απόδοσης
- 3.4. Αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων
- 3.5. Η σημασία του συστήματος αξιολόγησης στην Δημόσια και Ευρύτερη Δημόσια Υπηρεσία στην Κύπρο
- 3.6. Η τροποποίηση που θα τεθεί σε ισχύ μετά την 01.01.2023 και σε εφαρμογή μετά την 01.01.2024

### **Κεφάλαιο 4: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

- 4.1. Σκοπός της έρευνας
- 4.2. Μέθοδος έρευνας
- 4.3. Δείγμα

### **Κεφάλαιο 5: ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ**

- 5.1. Αποτελέσματα ερωτηματολογίων
- 5.2. Συμπεράσματα έρευνας
- 5.3. Η προσέγγιση των αξιολογούμενων

### **Κεφάλαιο 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

- 6.1. Προτάσεις βελτίωσης
- 6.2. Περιορισμοί της διπλωματικής εργασίας
- 6.3. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

### **Βιβλιογραφία**





# Κεφάλαιο 1

## 1.1 Στόχος, δομή και ανάγκη της έρευνας

Η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων αποτελεί τον θεμέλιο λίθο για τη στρατηγική ενός οργανισμού ή μιας υπηρεσίας. Ταυτόχρονα, εκπροσωπεί και υποστηρίζει το ανθρώπινο δυναμικό. Εκτείνεται σε όλα τα στάδια, από την ορθή επιλογή και πρόσληψη, στην εκπαίδευση και εξέλιξη, την ενίσχυση των κινήτρων και την διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Συνεπώς, η ορθή επιλογή και αντικειμενική αξιολόγηση των ανθρωπίνων πόρων ενός οργανισμού ή μιας υπηρεσίας αποτελεί ίσως την επιτακτικότερη ανάγκη για την ορθή και εύρυθμη λειτουργία του. Μάλιστα, στις μέρες μας όπου η εργασιακή βιομηχανία εξελίσσεται ραγδαία, τόσο σε τεχνολογικό, όσο και οικονομικό επίπεδο, οι οργανισμοί και οι υπηρεσίες καλούνται να δημιουργήσουν τέτοιες συνθήκες ώστε να μπορούν να ανταπεξέλθουν στις νέες προκλήσεις και τις εξελίξεις.

Είναι πάγια καθιερωμένη αρχή ότι ο τρόπος αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού, και ο οποίος συνδέεται άμεσα με την στελέχωση, εκπαίδευση και ανάπτυξης των εργαζομένων (Παπαδάκης, 2007), αποτελεί ίσως την κύρια λειτουργία διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων για την ανάπτυξη και εξέλιξη ενός οργανισμού (Snell & Bohlander, 2007). Ως εκ τούτου, είναι πολύ σημαντικό ένας οργανισμός να επενδύει σημαντικά και να αφιερώνει την απαιτούμενη σημασία στους ανθρώπους του, αφού αυτοί είναι που θα τον ξεχωρίσουν από τους υπόλοιπους. Το σύστημα αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να συμβάλει στα ανωτέρω, και γι' αυτό το λόγο χρειάζεται ιδιαίτερη φροντίδα στην επιλογή και χρήση του. Δεν είναι τυχαίο μάλιστα το γεγονός ότι μέχρι σήμερα τα συστήματα αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού εξετάζονται και αξιολογούνται σε συνεχή βάση σε μια προσπάθεια συνεχούς εξέλιξης και τελειοποίησής τους.

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή αφορά έρευνα της αξιολόγησης των υπαλλήλων στην δημόσια και ευρύτερη δημόσια υπηρεσία της Κύπρου, και ιδιαίτερα στη μετάβαση από τον υφιστάμενο τρόπο αξιολόγησης στο νέο, την αντίληψη των υπαλλήλων ως προς το καθεστώς αυτό και την άποψή τους. Σήμερα, η αξιολόγηση των εργαζομένων στον δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα διέπεται από την κείμενη νομοθεσία, ήτοι τον Περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμο του 1990, Ν.1/1990, τους Περί Δημόσιας Υπηρεσίας (Αξιολόγηση Υπαλλήλων) Κανονισμούς του 1990, ως έχουν τροποποιηθεί

μέχρι σήμερα. Από την 01/01/2023, τίθεται σε ισχύ η νέα νομοθεσία η οποία εισάγει σημαντικές αλλαγές τόσο στη διαδικασία όσο και στη φιλοσοφία της αξιολόγησης των υπαλλήλων του δημόσιου και ευρύτερου δημόσιου τομέα.

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή πρόκειται να εξετάσει και να παρουσιάσει τα δεδομένα και αποτελέσματα που θα καταδείξουν τα σημεία που το υφιστάμενο πλαίσιο αξιολόγησης υστερεί και τα οποία θεραπεύονται με το νέο σύστημα αξιολόγησης, τις θέσεις και απόψεις των ίδιων των ενδιαφερομένων, ήτοι των αξιολογούμενων, και τυχών προτάσεις τους για περαιτέρω βελτίωση, εκσυγχρονισμό και αποτελεσματικότητα. Μεταξύ άλλων, η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή θα ασχοληθεί με την άποψη και αντίληψη των υπαλλήλων της δημόσιας και ευρύτερης δημόσιας υπηρεσίας, την άποψή τους ως προς τον βαθμό που το σύστημα αξιολόγησης πετυχαίνει τους στόχους του και είναι αποτελεσματικό.

Στο πρώτο Κεφάλαιο της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής, θα γίνει μια εισαγωγή με περιγραφή του στόχου, της δομής, και της ανάγκης για έρευνα. Ακολούθως, στο Κεφάλαιο 2 θα γίνει αναφορά στην βιβλιογραφική ανασκόπηση αναφορικά με το σύστημα αξιολόγησης στην Δημόσια και Ευρύτερη Δημόσια Υπηρεσία στην Κύπρο. Το θεωρητικό υπόβαθρο θα περιλάβει διατάξεις αναφορικά με την διοίκηση ανθρώπινων πόρων, η σημασία και οι λειτουργίες της, τις επιρροές στην διοίκηση ανθρώπινων πόρων, τις μεθόδους για την ανάπτυξη των εργαζομένων, την διοίκηση απόδοσης, την εκτίμηση απόδοσης, την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, τη σημασία του συστήματος αξιολόγησης στην Δημόσια και Ευρύτερη Δημόσια Υπηρεσία στην Κύπρο, την τροποποίηση που θα τεθεί σε ισχύ μετά την 01.01.2023 και σε εφαρμογή μετά την 01.01.2024. Η μεταπτυχιακή διατριβή θα συνεχίσει με αναφορά στην μεθοδολογία της έρευνας, τον σκοπό, την μέθοδο που ακολουθήθηκε και το δείγμα της έρευνας, ενώ θα περιγραφεί η ανάλυση των στοιχείων, ήτοι τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων, τα συμπεράσματα στα οποία οδήγησε η έρευνα, η προσέγγιση των αξιολογούμενων. Τέλος, η εργασία θα ολοκληρωθεί με παρουσίαση των συμπερασμάτων, των εισηγήσεων και προτάσεων βελτίωσης.

# Κεφάλαιο 2

## 2.1 Το σύστημα αξιολόγησης στην Δημόσια και Ευρύτερη Δημόσια Υπηρεσία στην Κύπρο

Οι ανθρώπινοι πόροι, το ανθρώπινο δυναμικό, αποτελούν τον σημαντικότερο παράγοντα επιτυχίας ενός οργανισμού. Αυτό μάλιστα επιβεβαιώνεται από αρκετές μελέτες μέσα στον χρόνο (Παπατζήμου, Β., 2020).

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων έχει σήμερα εξελιχθεί και μετουσιώσει σύγχρονες αξίες και καταστάσεις, έχει ξεφύγει από τα παραδοσιακά πρότυπα και έχει περιλάβει ενέργειες και δράσεις που επεκτείνονται πέραν των όσων γνωρίζαμε μέχρι τώρα. Εκτός από τις προσλήψεις υπαλλήλων, τον καθορισμό του μισθολογίου και των σχεδίων υπηρεσίας ή καθηκόντων, την εκπαίδευση των υπαλλήλων, τις αξιολογήσεις, τις προαγωγές, αφυπηρετήσεις, πειθαρχικές διαδικασίες και απολύσεις, το τμήμα αυτό πλέον ασχολείται και με άλλες επιμέρους ενέργειες που αφορούν τους υπαλλήλους, όπως για παράδειγμα την κατάρτιση του στρατηγικού πλάνου και των στόχων του οργανισμού. Επιπλέον, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων ασχολείται με την διατήρηση ενός υγιούς και φιλικού περιβάλλοντος στην εργασία, την εξέλιξη και επιμόρφωση των υπαλλήλων, καθώς και την στήριξη και επικοινωνία με τους υπαλλήλους για τυχόν θέματα που προκύπτουν.

Η έννοια της αξιολόγησης έχει βρεθεί στο προσκήνιο αμέτρητες φορές και έχει ερμηνευτεί με διάφορους τρόπους. Πολλοί είναι οι ερευνητές που προσπάθησαν να αποδώσουν στην έννοια αυτή μια αντιπροσωπευτική ερμηνεία. Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2003), η αξιολόγηση ενός υπαλλήλου είναι «η διαδικασία αξιολόγησης-εκτίμησης του εργαζόμενου, με σκοπό να οριστεί ο βαθμός στον οποίο αυτός φέρνει εις πέρας τη δουλειά του αποδοτικά». Ομοίως, σύμφωνα με τον Φαναριώτη (1997), «η αξιολόγηση καταγράφει το πόσο καλά ανταποκρίνεται ένας εργαζόμενος στην εργασία του και πόσο καλύτερος ή χειρότερος είναι σε σύγκριση με άλλους εργαζόμενους της ίδιας εργασιακής ομάδας». Σε μια προσπάθεια να ερμηνεύσουν τη διαδικασία της αξιολόγησης, οι Bratton και Gold (2007), περιέγραψαν τον όρο ως την διαδικασία που δίνει πληροφόρηση ως προς τις ικανότητες του αξιολογούμενου. Η διαδικασία της αξιολόγησης περιλαμβάνει την συλλογή στοιχείων όσο αφορά την απόδοση του αξιολογούμενου και την αξιολόγησή τους, και παράλληλα

την κοινοποίησή τους στον αξιολογούμενο με σκοπό την λήψη των απαιτούμενων μέτρων και ενεργειών ώστε να επιτευχθούν καλύτερα αποτελέσματα (Χυτήρης, 2013). Ο Cascio (1998), υποστηρίζει ότι η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων περιγράφει την εκτελεσθείσα εργασία τους σε συγκεκριμένο χρόνο, σε ομαδικό ή ατομικό επίπεδο και στη βάση των δεξιοτήτων τους. Μάλιστα σύμφωνα με τους Mathis και Jackson (2000), η αξιολόγηση είναι η διαδικασία που φανερώνει τον βαθμό εκτέλεσης των καθηκόντων από τον αξιολογούμενο, την ποιότητα εκτέλεσης, και την κοινοποίηση των αποτελεσμάτων στον αξιολογούμενο ώστε να μπορέσει να βελτιωθεί στο μέλλον.

Η διαδικασία της αξιολόγησης φαίνεται να έχει τις ρίζες της χιλιάδες χρόνια πριν (Θεοφιλίδης, 1989), εντούτοις, η διαδικασία της αξιολόγησης όπως την γνωρίζουμε σήμερα συναντάται λίγες δεκαετίες πριν (Δημητρόπουλος, 1998). Στις μέρες μας έχουμε ορίσει την διαδικασία αξιολόγησης ως την διαδικασία που έχει να κάνει με την στελέχωση, εκπαίδευση και ανάπτυξη, παρακίνηση, διατήρηση, των υπαλλήλων, και την αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων κατά την εκτέλεση των εργασιών τους, σε συνάρτηση με την ανάπτυξη, εξέλιξη και βελτίωση του εκάστοτε οργανισμού (Mescon, Bovee and Thill, 1999; Cascio, 1998).

Ένα σύστημα αξιολόγησης είναι αποτελεσματικό εφόσον επιτυγχάνει συγκεκριμένους στόχους, οι οποίοι καθορίζονται από την αρχή. Ανάλογα με τις αρχές στις οποίες θα στηριχθεί ένα σύστημα αξιολόγησης, οι στόχοι και τομείς που πρέπει να επιτευχθούν είναι ανάλογοι. Μεταξύ των σημαντικότερων στόχων ενός συστήματος αξιολόγησης είναι η βελτίωση της απόδοσης και η εξέλιξη των αξιολογούμενων μέσω διαφόρων κινήτρων που μπορούν να δοθούν και άλλων ενθαρρυντικών δράσεων, η στοχευμένη και συνεχής πρόοδος, εκπαίδευση και εξέλιξη των υπαλλήλων, η ενίσχυση της οργάνωσης του εκάστοτε οργανισμού με στόχο την επίτευξη του μέγιστου αποτελέσματος και απόδοσης. Παράλληλα, η καλλιέργεια κλίματος εμπιστοσύνης, δικαίου και αξιοκρατίας, κλίματος συνεργασίας και σεβασμού μεταξύ του οργανισμού και των υπαλλήλων, η προώθηση της επικοινωνίας, κατανόησης και συνεργασίας μεταξύ των ατόμων που αξιολογούν και των ατόμων που αξιολογούνται, καθώς και ο καθορισμός των δυνατών και αδύνατων σημείων εκάστου αξιολογούμενου με στόχο την βελτίωση, αποτελούν κάποιους από τους σημαντικότερους στόχους ενός επιτυχημένου συστήματος αξιολόγησης.

Αρχικός και βασικός στόχος του συστήματος αξιολόγησης είναι η επιλογή κατάλληλου προσωπικού για τις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας στον συγκεκριμένο οργανισμό, ώστε να προσελκύονται και εργοδοτούνται οι καταλληλότεροι υπό τις περιστάσεις

(Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001). Ακολουθώντας, γίνεται στοχοθέτηση των εργασιών και της απόδοσης των υπαλλήλων και του οργανισμού, ούτως ώστε να κατανεμηθούν οι αρμοδιότητες. Ταυτόχρονα, η διοίκηση του οργανισμού, μέσω του συστήματος αξιολόγησης λαμβάνει γνώση για την απόδοση των υπαλλήλων, τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους, και κοινοποιεί τα αποτελέσματα πίσω στους αξιολογούμενους. Οι αξιολογούμενοι έχοντας πάρει ανατροφοδότηση της απόδοσής τους θέτουν στόχους για ανάπτυξη, βελτίωση, εξέλιξη και εκπαίδευση. Η διοίκηση του οργανισμού διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο σε αυτό καθ' ότι καλείται να λάβει αποφάσεις που θα βοηθήσουν στην βελτίωση και εκπαίδευση αυτή των υπαλλήλων, θέτοντας νέους στόχους, παρέχοντας κίνητρα και επιβραβεύοντας την προσπάθεια (Παπαλεξανδρή και Μπουρουντάς, 2003), (Nathan, Mohrman and Milliman, 1991). Πέραν των ανωτέρω, οι στόχοι ενός συστήματος αξιολόγησης πρέπει να συνδέουν άμεσα την απόδοση των εργαζομένων με τις εργασίες και στόχους του οργανισμού.

Εδώ και χρόνια, το σύστημα αξιολόγησης στον δημόσιο τομέα αποτελεί αντικείμενο ερευνών και αναλύσεων, στη βάση των οποίων γίνονταν προσπάθειες εκσυγχρονισμού και τροποποίησής του, ώστε να αντικατοπτρίζει τις σύγχρονες τάσεις, ανάγκες και προκλήσεις, καθώς επίσης να αντιπροσωπεύει καλύτερα τις εκάστοτε σε ισχύ συνθήκες και να μπορεί να παρουσιάσει τα πραγματικά αποτελέσματα μιας αξιολόγησης.

Στη βάση των ανωτέρω, δημιουργούνται ερευνητικά ερωτήματα τα οποία θα αποτελέσουν το αντικείμενο της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής, και ιδιαίτερα, κατά πόσο το σύστημα αξιολόγησης στην Δημόσια και Ευρύτερη Δημόσια Υπηρεσία στην Κύπρο βελτιώνεται μέσω της νέας ρύθμισης, αντιπροσωπεύει τη νέα πραγματικότητα και μπορεί να παρουσιάσει την πραγματική εικόνα των αξιολογούμενων, η προσέγγιση των αξιολογούμενων ως προς το σύστημα αξιολόγησης και οι προτάσεις βελτίωσης που θεωρούν πρόσφορες.

# Κεφάλαιο 3

## 3.1. Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων, η σημασία και οι λειτουργίες της

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι το σπουδαιότερο στοιχείο ενός οργανισμού, ιδιαίτερα μάλιστα όταν αυτό είναι ορθά επιλεγμένο και κατάλληλα καταρτισμένο. Αποτελεί κρίσιμο πόρο ενός οργανισμού καθ' ότι η γνώση, κατάρτιση, εξειδίκευση και αφοσίωση αποδίδουν και προωθούν τους στόχους και την στρατηγική του οργανισμού, προσδίδοντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Είναι το ανθρώπινο δυναμικό που επιφέρει την εξέλιξη και την ανάπτυξη σε ένα οργανισμό μέσα από την ορθή και υγιή επικοινωνία, την καλή συνεργασία και την αφοσίωση στην επιτυχία.<sup>1</sup>

Το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού θεωρείται μια από τις σημαντικότερες επενδύσεις που μπορεί να κάνει ο οργανισμός, ενώ παράλληλα και σημαντικό κόστος γι' αυτόν. Από τη μια ένας οργανισμός πρέπει να επενδύσει τόσο σε κόστος, όσο και σε χρόνο για το ανθρώπινο δυναμικό του, ώστε να δημιουργήσει τις κατάλληλες συνθήκες για την επιλογή του κατάλληλου προσωπικού, καθώς και για την εκπαίδευση και ανάπτυξή του. Παράλληλα όμως, οι άνθρωποι πόροι του είναι αυτοί που θα επιφέρουν στον οργανισμό την κατάρτιση, τη γνώση και τις δεξιότητες, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα οδηγήσει τον οργανισμό στην επίτευξη των στόχων του, εργασιακή επιτυχία και πρωτοπορία στον τομέα του.<sup>2</sup>

Συνεπώς, η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων είναι άμεσα συνυφασμένη με την επιτυχία και εύρυθμη λειτουργία ενός οργανισμού. Όσο καλύτερη και μεθοδευμένη η διοίκηση ανθρώπινων πόρων, τόσο πιο επιτυχημένη και αποτελεσματική θα είναι η λειτουργία του οργανισμού. Αποτελεί έτσι πρόκληση για ένα οργανισμό η ορθή επιλογή και αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.<sup>3</sup>

Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή & Μπουραντά (2003), *«Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως*

---

<sup>1</sup> Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ., (2003) "Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων", Εκδόσεις Γ. Μπένου

<sup>2</sup> Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ., (2003) "Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων", Εκδόσεις Γ. Μπένου

<sup>3</sup> Τερζίδης, Κώστας & Τζωρτζάκης, Κώστας (2004) "Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων" Αθήνα: Εκδόσεις Rosili

το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης». Η μεγάλη σημασία των ανθρώπινων πόρων σε ένα οργανισμό έχει δώσει ώθηση στην εξέλιξη της επιστήμης της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που σήμερα λαμβάνει αναγνώριση μεγαλύτερη από ποτέ. Πλέον έχει εδραιωθεί και δεν είναι λίγες οι έρευνες, οι εκπαιδεύσεις και οι σχεδιασμοί για την υιοθέτηση του πλαισίου κανόνων που πρεσβεύει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Πρωταρχικό μέλημα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού το οποίο έχει τη δυνατότητα να εξελιχθεί, να εκπαιδευτεί, να αναπτυχθεί και να ανελιχθεί στον οργανισμό, να στηρίξει και να φέρει εις πέρας την στρατηγική, τους στόχους και το όραμα του οργανισμού. Με την δημιουργία και διατήρηση περιβάλλοντος συνεργασίας, συναδελφικότητας, ανάπτυξης, συνεργασίας και επικοινωνίας μέσα στον οργανισμό, καθιερώνεται ένα υγιές περιβάλλον στην εργασία το οποίο συμβάλλει στην εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού στο σύνολό του.<sup>4</sup>

Μεταξύ άλλων, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ασχολείται με τον προγραμματισμό του προσωπικού, ήτοι τη διεξαγωγή έρευνας αγοράς, τον εντοπισμό τυχών αναγκών στον οργανισμό για πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού, εφόσον καθοριστούν οι συγκεκριμένες θέσεις εργασίας που χρειάζεται να καλυφθούν, καθώς και τα προσόντα των υποψηφίων σε συνάρτηση με τους στόχους του οργανισμού και το σχετικό νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο.

Μετά τη διερεύνηση της αγοράς και τον καθορισμό των αναγκών του οργανισμού, το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, προσελκύει τους κατάλληλους υποψηφίους, και μέσω συγκεκριμένων και μεθοδευμένων διαδικασιών, όπως γραπτές εξετάσεις, προφορικές συνεντεύξεις, επιλέγει τους καταλληλότερους και ικανότερους, πιο ταιριαστούς υποψηφίους για τις συγκεκριμένες θέσεις που χρειάζονται πλήρωση.

Την πλήρωση των κενών θέσεων ακολουθεί η εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, με τρόπο που να ικανοποιεί τις ανάγκες και να συμπληρώνει τα κενά που υπάρχουν. Οι εργαζόμενοι σε ένα οργανισμό, αν και έχουν επιλεγεί ως οι ικανότεροι και καλύτεροι για τις συγκεκριμένες θέσεις, πρέπει να εκπαιδευτούν και να εξοικειωθούν με τη φύση των εργασιών του οργανισμού, το περιβάλλον εργασίας και τους στόχους του οργανισμού.

Μια άλλη αρμοδιότητα του τμήματος διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι ο καθορισμός του τρόπου και διεξαγωγή αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού. Η αξιολόγηση μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους, από προϊστάμενους του προσωπικού και σε

---

<sup>4</sup> Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ., (2003) "Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων", Εκδόσεις Γ. Μπένου

συχνότητα που καθορίζεται από τους κανόνες του οργανισμού ή τη νομοθεσία. Η διαδικασία της αξιολόγησης όπως περιγράφηκε και ανωτέρω δεν είναι απλή, αλλά είναι καίριας σημασίας για την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού και την διατήρηση υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος.

Η αμοιβή των εργαζομένων είναι ίσως το κυριότερο κίνητρο και η κινητήρια δύναμη για την ώθηση του ανθρώπινου δυναμικού στην αποτελεσματική εργασία, την εξέλιξη, την πρόοδο και την προσπάθεια για επίτευξη των στόχων του οργανισμού και την επιτυχή λειτουργία του στην αγορά. Η δίκαιη και εύλογη αμοιβή ανάλογα με την εργασία και το έργο που παράγεται, καθορίζεται από το τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων, και δημιουργεί αίσθημα αφοσίωσης και ευθύνης στους εργαζομένους του οργανισμού.

Πέραν των ανωτέρω, ιδιαίτερα σημαντική πτυχή στην εργασία αποτελούν η υγιεινή και ασφάλεια του περιβάλλοντος εργασίας, με την οποία καταπιάνεται το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Τυχόν κίνδυνοι και προβλήματα στον χώρο εργασίας γνωστοποιούνται και τυγχάνουν διαχείρισης από το εν λόγω τμήμα σε μια προσπάθεια να διατηρείται ποιοτικό και ασφαλές το περιβάλλον εργασίας του οργανισμού.

Τέλος, οι εργασιακές σχέσεις και η διατήρηση ενός υγιούς και καλού περιβάλλοντος εργασίας ελέγχονται από το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό αφορά τόσο τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, όσο και τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης. Οι όροι εργασίας και οι όροι σύμβασης, τα δικαιώματα και υποχρεώσεις των εργαζομένων, η διαχείριση κρίσεων και προβλημάτων, η δημιουργία και διατήρηση ενός καναλιού ορθής και αποτελεσματικής επικοινωνίας εντός του οργανισμού μεταξύ άλλων αποτελούν δραστηριότητες του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Ως εκ των ανωτέρω, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού μέσα από τις δραστηριότητές της δύναται να δημιουργεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού έναντι άλλων μέσα από την ορθή επιλογή και εργοδότηση των κατάλληλων ανθρώπων, την εκπαίδευση και εξέλιξή του προς όφελος των ίδιων των εργαζομένων, αλλά και του οργανισμού. Συμβάλλει επίσης στην δημιουργία και διατήρηση υγιούς και καλής ποιότητας περιβάλλοντος εργασίας, σε συνάρτηση με την αξιοποίηση των δεξιοτήτων και γνώσεων του ανθρώπινου δυναμικού για την προώθηση και επίτευξη των στόχων του οργανισμού.



## **3.2. Οι επιρροές στην διοίκηση ανθρώπινων πόρων**

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων δέχεται επιρροές οι οποίες έχουν αντίκτυπο στην λειτουργία της, τόσο από το εσωτερικό, όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Οι εξωτερικές επιρροές περιλαμβάνουν το δυναμικό περιβάλλον, τη νομοθεσία, τη διοικητική σκέψη και τα εργατικά συνδικάτα.

Το δυναμικό περιβάλλον εστιάζεται στην παγκοσμιοποίηση, την τεχνολογική εξέλιξη και πρόοδο, την πολυπολιτισμικότητα του εργατικού δυναμικού, τις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις για δεξιότητες, τις αποκεντρωμένες θέσεις εργασίας, τη συμμετοχή των εργαζομένων, τη συνεχή βελτίωση, τη δεοντολογία.

Η λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινων πόρων δεν θα είχε καμία σημασία χωρίς την απαιτούμενη θεσμοθέτηση συγκεκριμένων κανόνων. Μέσα από τη νομοθεσία, θεσμοθετούνται και προστατεύονται τα εργατικά δικαιώματα, η συνδικαλιστική εκπροσώπηση των εργαζομένων.

Οι εργατικές/συνδικαλιστικές ενώσεις στηρίζουν τους εργαζομένους και παρέχουν βοήθεια όπου και όταν χρειάζεται. Δύνανται να διαπραγματεύονται όρους εργασίας, απολαβές, ωφελήματα, επεμβαίνουν όπου εργαζόμενοι και διοίκηση έρχονται σε ρήξη.

## **3.3. Μέθοδοι για την ανάπτυξη των εργαζομένων, Διοίκηση και Εκτίμηση απόδοσης**

Η ανάπτυξη των εργαζομένων αφορά την εκπαίδευση, εξέλιξη, εξειδίκευση και πρόοδο των εργαζομένων για την καλύτερη, αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη εκτέλεση των καθηκόντων τους στα πλαίσια της επίτευξης των στόχων του οργανισμού. Μεταξύ άλλων, η ανάπτυξη των εργαζομένων περιορίζεται στην προσωπική ανέλιξη του εργαζομένου, ήτοι την ανάπτυξη της ικανότητάς τους να λαμβάνουν και να χρησιμοποιούν τη γνώση που τους παρέχεται, να αναπτύσσουν την κριτική τους σκέψη, τις δεξιότητές τους στην διαχείριση προβλημάτων, και γενικότερα να εξελίσσουν τις δεξιότητές τους προς την κατεύθυνση που θα βοηθήσει την εργασία τους στον συγκεκριμένο οργανισμό.

Προς επίτευξη της ανάπτυξης των εργαζομένων του, ένας οργανισμός προχωρεί σε αριθμό ενεργειών, μέσω του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Τέτοιες πρωτοβουλίες είναι η συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα, διαλέξεις και σεμινάρια, αλλά και η ανάθεση καθηκόντων εντός του οργανισμού και η εναλλαγή θέσεων εργασίας.

Οι εργαζόμενοι τυγχάνουν συστηματικής αξιολόγησης της απόδοσής τους, ανά εξάμηνο ή ανά έτος. Μέσα από την πρακτική αυτή, αξιολογείται η απόδοσή τους αναφορικά με τα συγκεκριμένα καθήκοντα που εκτελούν εντός του οργανισμού, και καταδεικνύεται η αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα τους. Ακολούθως, η αξιολόγηση τους κοινοποιείται μαζί με σχετική ανατροφοδότηση, κάτι που συμβάλλει στην προσωπική τους ανάπτυξη και εξέλιξη. Έχοντας επίγνωση της απόδοσής τους και της ανατροφοδότησης που κάνει ο αξιολογητής οι εργαζόμενοι μπορούν να σπεύσουν να διορθώσουν τυχόν λάθη, να εκπαιδευτούν για να βελτιώσουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και την απόδοσή τους.

Το μέσο για την εκτίμηση της απόδοσης είναι η αξιολόγηση, μέσα από την οποία όπως έχει αναφερθεί και ανωτέρω, οι αξιολογούμενοι λαμβάνουν γνώση αναφορικά με την απόδοση και αποτελεσματικότητά τους στην εκτέλεση της εργασίας τους και στην επίτευξη των στόχων τους, είτε αυτοί είναι προσωπικοί στόχοι, είτε στόχοι του οργανισμού. Τόσο η στοχοθέτηση, όσο και η εκτίμηση της απόδοσης γίνεται από κοινού από τους αξιολογούμενους και τους αξιολογητές.

### **3.4. Αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων**

Ένας οργανισμός αξιολογεί την απόδοση των εργαζομένων μέσα από μια σειρά διαδικασιών, που περιλαμβάνουν τον καθορισμό προτύπων απόδοσης, καθορισμό προσδοκιών και στόχων, μέτρηση της πραγματικής απόδοσης, σύγκριση της πραγματικής απόδοσης με τα πρότυπα και στους στόχους, κοινοποίηση αποτελεσμάτων αξιολόγησης στους εργαζομένους και συζήτησή τους, λήψη μέτρων και ενεργειών, εφόσον χρειάζεται για την βελτίωση της απόδοσης, την πρόοδο και εκπαίδευση των εργαζομένων.

Βεβαίως, η αξιολόγηση γίνεται με διάφορους τρόπους, ήτοι με τη χρήση λίστας κριτηρίων, γραφικής κλίμακας κατάταξης, κλίμακες συμπεριφορικής περιγραφής, με βάση τα αποτελέσματα.

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι το αρμόδιο τμήμα για την διεξαγωγή της αξιολόγησης των εργαζομένων ενός οργανισμού, αναφορικά με την απόδοσή τους στις διάφορες δραστηριότητες και εργασίες τους. Η αξιολόγηση των εργαζομένων γίνεται κυρίως ανά εξάμηνο ή ανά έτος, παρέχοντας στοιχεία αναφορικά με την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, καθώς και για την δραστηριότητα του οργανισμού. Όπως έχει πολύ ορθά τεθεί «εάν

δεν αξιολογείς τα αποτελέσματα της εργασίας, δεν μπορείς να ξεχωρίσεις την επιτυχία από την αποτυχία» (Osborne et al., 1992).

### **3.5. Η σημασία του συστήματος αξιολόγησης στην Δημόσια και Ευρύτερη Δημόσια Υπηρεσία στην Κύπρο**

Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων αντανακλά την εργασία που εκτελείται από τους εν λόγω υπαλλήλους κατά την συγκεκριμένη χρονική περίοδο, συνήθως για την περίοδο ενός έτους. Ως εκ τούτου, οι εργαζόμενοι σε ένα οργανισμό αξιολογούνται ετησίως για την εκτέλεση των εργασιών τους κατά το προηγούμενο έτος, και λαμβάνουν ανατροφοδότηση από τους αξιολογητές τους αναφορικά με την αξιολόγηση της εκτελεσθείσας εργασίας τους, τις θετικές εντυπώσεις και τα δυνατά σημεία τους, καθώς επίσης και τις αδυναμίες που εντοπίστηκαν και τα περιθώρια βελτίωσης.

Η αξιολόγηση των εργαζομένων στοχεύει στην:

- εξέταση της καταλληλότητας του εργαζομένου για την θέση εργασίας την οποία κατέχει,
- κατάληξη κατά πόσο ο εργαζόμενος μπορεί να παραμείνει στην θέση την οποία κατέχει, κατά πόσο μπορεί να μετατεθεί σε άλλη θέση, ή να προαχθεί,
- παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους για πρόοδο, εξέλιξη και αύξηση της παραγωγικότητάς τους,
- επισήμανση της ανάγκης για εκπαίδευση όπου οι εργαζόμενοι υστερούν,
- δημιουργία κινήτρων και συστήματος ανταμοιβής για τους εργαζομένους, (Χυτήρης, 2001).

Η ορθή αξιολόγηση παρέχει μια καθαρή και συνεπή εικόνα ως προς την απόδοση των εργαζομένων, καθώς επίσης και την ανάπτυξη και πορεία του οργανισμού. Για τους εργαζόμενους αποτελεί το μέσο που θα τους ενημερώσει ως προς την καταλληλότητα, παραγωγικότητα και εξέλιξή τους στον οργανισμό, ενώ για τον οργανισμό αποτελεί το μέσο για εκσυγχρονισμό και ανάπτυξη (Φαναριώτη, 2004).

Μέσα από την εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης δημιουργείται γέφυρα επικοινωνίας μεταξύ του οργανισμού και του προσωπικού, μέσω του οποίου κοινοποιούνται οι στόχοι προς επίτευξη. Ταυτόχρονα, οι αποδόσεις των εργαζομένων υπάρχουν στο αρχείο του οργανισμού, ούτως ώστε να γίνεται πιο εύκολη η αναφορά σε περιπτώσεις προαγωγής.

Οι εργαζόμενοι από την άλλη, έχουν στη διάθεσή τους ανατροφοδότηση για την αξιολόγησή τους και την απόδοσή τους στην εργασία, έτσι ώστε να μπορούν να βελτιωθούν και να εξελίξουν τις γνώσεις και δεξιότητές τους, καθώς επίσης να συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Ο προϊστάμενος δε, μέσα από την αξιολόγηση των υφιστάμενων του, δύναται αν εντοπίσει τις δεξιότητες και αδυναμίες τους, να τις αξιολογήσει και να καθορίσει πλαίσιο για την βελτίωση και εξέλιξή τους. Σημαντικό στοιχείο βέβαια είναι η επικοινωνία του αξιολογητή με τον αξιολογούμενο ώστε να γίνεται κοινοποίηση των ευρημάτων και των στόχων. Μέσα από την σωστή επικοινωνία γίνεται επίσης στοχοθέτηση τόσο σε επίπεδο αξιολογούμενου, όσο και σε επίπεδο οργανισμού, ώστε ο αξιολογούμενος να λάβει ώθηση για ανάληψη περισσότερων ή και διαφορετικών καθηκόντων, να βελτιώσει την απόδοσή του και τις γνώσεις του, με σκοπό την προσωπική του ανέλιξη, αλλά και την επιτυχία του οργανισμού στους στόχους που έχει θέσει.

Ιδιαίτερα σημαντικό είναι το σύστημα αξιολόγησης που ακολουθείται να είναι αξιόπιστο, αξιοκρατικό, να χαρακτηρίζεται από διαφάνεια και μη διάκριση. Η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται από τους προϊστάμενους των τμημάτων ή τη διοίκηση γενικότερα, έχοντας συγκεκριμένη στρατηγική κατεύθυνση. Καθορίζονται στόχοι, σε ένα επίπεδο ιεραρχίας και η αξιολόγηση γίνεται στο πλαίσιο της καταγραφής της απόδοσης της εργασίας, της απόδοσης και της επιτυχίας των στόχων. Η ανατροφοδότηση της αξιολόγησης δίνει σημαντική πληροφόρηση στον αξιολογητή ως προς την πραγματικότητα (Κανελλόπουλος, 2002).

Ένα σύστημα αξιολόγησης μπορεί αν έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα εφόσον εφαρμόζεται η ορθή διαδικασία αξιολόγησης: (Ξυροτύρη-Κουφαλίδου, 2010)

Το σημαντικότερο βήμα στην διαδικασία αξιολόγησης είναι η ανάλυση της εργασίας για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας, δηλαδή αν είναι ξεκάθαρο το έργο που καλείται να εκτελέσει ο εργαζόμενος, το επίπεδο ευθύνης του, οι ξεκάθαρες υποχρεώσεις και καθήκοντά του, η δεξιότητες και γνώσεις που χρειάζεται να έχει.

Ακολουθεί ο καθορισμός των επιθυμητών αποτελεσμάτων, ήτοι ο καθορισμός της επιτυχίας και της αποτυχίας στην εκτέλεση των εργασιών.

Το επόμενο βήμα είναι ο καθορισμός του τρόπου μέτρησης των αποτελεσμάτων, σε μια ξεκάθαρη κλίμακα (Τερζίδης κ.α., 2004).

Η Δημόσια Υπηρεσία στην Κύπρο υπηρετεί το κράτος από την σύστασή του μέχρι σήμερα άλλοτε με αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα, και άλλοτε με δυσκολίες και προκλήσεις. Η Υπηρεσία Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού (ΥΔΔΠ) είναι η

υπηρεσία που ασχολείται με την διοίκηση προσωπικού, μεταξύ άλλων τους μισθούς, το ωράριο, τις άδειες, τις αξιολογήσεις, τις προσλήψεις.

Σε μια προσπάθεια προς επίτευξη κοινωνικής και οικονομικής ευημερίας, το ανθρώπινο δυναμικό της Δημόσιας Υπηρεσίας επιβάλλεται να δραστηριοποιείται αποτελεσματικά. Το ανθρώπινο δυναμικό ανάλογα με την ποιότητα, την ποσότητα, τις ικανότητες και τα μέσα που έχει στη διάθεσή του μπορεί να συμβάλουν στην καλύτερη απόδοσή του. Βεβαίως, χρειάζονται και κίνητρα που θα ωθήσουν το προσωπικό σε πιο αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων του. Μάλιστα η δημιουργία κινήτρων είναι εξίσου σημαντική καθ' όλα τα στάδια της υπηρεσίας, από την πρόσληψη μέχρι και την αφυπηρέτηση, ώστε να παραμένουν οι εργαζόμενοι σε εγρήγορση και να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για την προσωπική ανέλιξη και την ανάπτυξη του οργανισμού.

### **3.6. Η τροποποίηση που θα τεθεί σε ισχύ μετά την 01.01.2023 και σε εφαρμογή μετά την 01.01.2024**

Από την ίδρυση της Κυπριακής Δημοκρατίας, διατηρούνται οι ίδιες δομές, οι οποίες πλέον δεν συμβαδίζουν ούτε είναι κατάλληλες για την κάλυψη των απαιτήσεων της εποχής. Συνεπώς, η μεταρρύθμιση της δημόσιας υπηρεσίας ώστε να αντικατοπτρίζει τα νέα δεδομένα, αποτελεί επιτακτική ανάγκη. Χρειάζεται κατ' αρχήν η υιοθέτηση ενός σύγχρονου μοντέλου διοίκησης, το οποίο θα θέτει ως προτεραιότητα την ορθή και έγκαιρη εξυπηρέτηση των πολιτών, καθώς επίσης και την αξιοκρατική διακυβέρνηση του κράτους. Οι θεσμοί, η λειτουργία της δημόσιας υπηρεσίας πρέπει να εκμοντερνιστούν και να αναθεωρηθούν. Να ξεπεραστούν οι παλιές αντιλήψεις και να υιοθετηθούν νέες μέθοδοι και νέες τεχνολογίες. Το σύστημα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων να εκσυγχρονιστεί, υιοθετώντας νέες μεθόδους, πιο αποτελεσματικές και δίκαιες ώστε να επιτυγχάνεται η ορθή αξιοποίησή του.

Ένας από τους σημαντικότερους άξονες μεταρρύθμισης αφορά την τροποποίηση της διαδικασίας και του συστήματος αξιολόγησης των υπαλλήλων. Αν και είναι ευρέως αποδεκτό πως οι δημόσιοι υπάλληλοι της Κύπρου μπορούν να συγκριθούν σε ότι αφορά τις γνώσεις και τα προσόντα τους και δεν υστερούν σε τίποτα από άλλους υπαλλήλους, εντούτοις, το γεγονός ότι το μοντέλο της δημόσιας διοίκησης είναι παρωχημένο, δεν επιτρέπει στους εργαζομένους να αξιοποιήσουν τις δεξιότητές και τα προσόντα τους, ούτε τους ενθαρρύνει να προσπαθήσουν περαιτέρω ου αναγκαίου

ή να αναλάβουν ευθύνες. Ο τρόπος αξιολόγησης δεν είναι αντιπροσωπευτικός, δεν δίνει κίνητρα και δεν στοχεύει στην ορθή αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων.

Με το νέο σύστημα αξιολόγησης λοιπόν, εντοπίζονται οι αδυναμίες των εργαζομένων και στόχος είναι η βελτίωση της απόδοσής τους και εξέλιξή τους. Η διαδικασία της αξιολόγησης θα είναι δίκαιη, αντικειμενική, αξιοκρατική, αντιπροσωπευτική των ικανοτήτων των υπαλλήλων, της απόδοσής τους και θα συνεκτιμά το περιθώριο βελτίωσής, ανέλιξης και αξιοποίησης των γνώσεων και των δεξιοτήτων τους καλύτερα. Σε μια προσπάθεια για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στην δημόσια υπηρεσία, στο σύστημα αξιολόγησης θα επιβραβεύει τους εργαζομένους που αξιολογούνται θετικά. Ένα τέτοιο σύστημα αξιολόγησης θα δίνει το κίνητρο για καλύτερη απόδοση στην εργασία, συνεχή εξέλιξη και αφοσίωση, καλύτερη απόδοση και προσπάθεια βελτίωσης.

Αρχικά όμως, πρέπει έκαστος οργανισμός ή υπηρεσία να καθορίσει ξεκάθαρα τους στόχους και το όραμά του, ώστε να μπορούν να καθοριστούν και οι στρατηγικές που θα επιτρέψουν την πραγματοποίησή τους (Ζαβλάνος 2002), (Jackson et al., 2003). Με αυτό τον τρόπο, και την ξεκάθαρη στοχοθέτηση, καθορίζεται και η απαιτούμενη εργασία και τα καθήκοντα του ανθρωπίνου δυναμικού του οργανισμού, καθώς και η μέτρηση ή αξιολόγηση της απόδοσής του. Ακόμη και στις περιπτώσεις όπου τα καθήκοντα των εργαζομένων μπορεί να συμπίπτουν ή αν αλληλοεξαρτώνται, χρειάζεται να γίνεται ένας διαχωρισμός και προσδιορισμός των αρμοδιοτήτων και της απόδοσης.

Η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων γίνεται με την σύνταξη υπηρεσιακών εκθέσεων, οι οποίες καθορίζουν και κρίνουν την καταλληλότητα του αξιολογούμενου για τα συγκεκριμένα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί και τη θέση που κατέχει, ως το σχέδιο υπηρεσίας, την καταλληλότητα του αξιολογούμενου για προαγωγή, και τον βαθμό απόδοσης κατά την εκτέλεση των εργασιών του, τυχόν ελλείψεις και αδυναμίες, τρόπους βελτίωσης και ανάπτυξης (Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού).

Η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων γίνεται στη βάση των ακόλουθων κριτηρίων, στα επίπεδα βαθμολογίας, «εξάριετα, πολύ ικανοποιητικά, ικανοποιητικά, μη ικανοποιητικά»: Επαγγελματική κατάρτιση, απόδοση κατά την εκτέλεση των καθηκόντων, ενδιαφέρον και ζήλος που επιδεικνύεται κατά την εκτέλεση των καθηκόντων, υπευθυνότητα, κατά πόσο λαμβάνονται πρωτοβουλίες, συνεργασία μεταξύ συναδέλφων, συμπεριφορά στην εργασία, διοικητική ικανότητα.

Σύμφωνα με το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού, η έκθεση αξιολόγησης πρέπει να αναφέρει τη θέση που κατέχει ο αξιολογούμενος και να αφορά μόνο την επίδοσή του στην εργασία κατά την υπό αναφορά περίοδο. Οι αξιολογητές πρέπει να ακολουθούν τους κανόνες, οδηγίες και εγκυκλίους που έχουν αν κάνουν με το σύστημα αξιολόγησης, χωρίς να επηρεάζονται από άλλους παράγοντες που δεν σχετίζονται με τη διαδικασία. Αναφορά πρέπει να γίνεται τόσο στα θετικά που εντοπίζονται στην απόδοση του αξιολογούμενου, αλλά και στα αρνητικά, ενώ οι εκθέσεις είναι σημαντικό να συμπληρώνονται υπεύθυνα και με περίσκεψη, αντικειμενικά και αντιπροσωπευτικά (Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού).

Τέλος, η αξιολόγηση καθίσταται πιο δίκαιη και αμερόληπτη εφόσον οι προϊστάμενοι γνωστοποιούν άμεσα στους εργαζόμενους ενδεχόμενες ελλείψεις που εντοπίζουν, ενώ ταυτόχρονα να επιβραβεύουν την εξαιρετη επίδοση.

Στις 21.01.2022, δημοσιεύθηκαν στην Επίσημη Εφημερίδα της Δημοκρατίας και εκδόθηκαν τα νομοθετήματα, ο περί Δημόσιας Υπηρεσίας (Τροποποιητικός) Νόμος του 2022 (Ν.1(Ι)/2022), ο περί Αξιολόγησης Υποψηφίων για Προαγωγή, Διατμηματική Προαγωγή και Πρώτο Διορισμό και Προαγωγή στη Δημόσια Υπηρεσία Νόμος του 2022, (Ν. 2(Ι)/2022), και οι περί Δημόσιας Υπηρεσίας (Αξιολόγηση Υπαλλήλων) Κανονισμοί του 2022 (Κ.Δ.Π. 28/2022). Τα εν λόγω νομοθετήματα τροποποιούν τις πτυχές που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό της Δημόσιας Υπηρεσίας.

Με την τροποποίηση των Κανονισμών εισάγεται το νέο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων. Αρχικά, γίνεται διαχωρισμός των δημοσίων υπαλλήλων ιεραρχικά, με εκάστη βαθμίδα να έχει ξεχωριστά κριτήρια αξιολόγησης και αναλυτικό υπόβαθρο για τις δεξιότητες και ικανότητες, τη συμπεριφορά και την αξία ου υπαλλήλου, πάντα υπό το φως των σχεδίων υπηρεσίας, τα καθήκοντα, την κλίμακα μισθοδοσίας, την ευθύνη που βαραίνει τη θέση και τα προσόντα που απαιτούνται.

Πέραν των ανωτέρω, δημιουργείται νέα μέθοδος κατάθεσης και αξιολόγησης ενστάσεων από τους αξιολογούμενους στην Επιτροπή Ενστάσεων, η οποία μάλιστα απαρτίζεται από διαφορετικά άτομα από αυτά που αξιολογούν τον αξιολογούμενο.

Άλλη μια εισαγωγή αφορά η αξιολόγηση των προϊσταμένων από τους υφιστάμενους. Με την τροποποίηση του Νόμου, η Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας καθορίζεται ως η αρμόδια υπηρεσία για την παρακολούθηση της σωστής εφαρμογής του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων, για την εφαρμογή καθορισμένων ασφαλιστικών δικλείδων κατά τις διαδικασίες προς διασφάλιση της συμμόρφωσης με τους κανόνες, τη νομοθεσία και τις αρχές που διέπουν την επιλογή

των υπαλλήλων. Εισάγεται επιπλέον, μια νέα κατηγορία θέσεων προαγωγής, η Διατμηματική Προαγωγή.

Οι τροποποιήσεις στα νομοθετήματα αφορούν την αντικατάσταση του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων με ένα εντελώς νέο και καινοτόμο σύστημα, το οποίο προβλέπει την αξιολόγηση σε αριθμητική κλίμακα των Δημοσίων Υπαλλήλων, των οποίων η κλίμακα είναι κάτω από την μισθολογική Κλίμακα Α13. Η δε αξιολόγηση θα αποτελεί το καθοριστικό στοιχείο για την στοχοθέτηση και εξέλιξη των υπαλλήλων, καθώς επίσης και για τυχόν προαγωγή. Επιπλέον, δημιουργείται μια καινούρια κατηγορία θέσεων «Διατμηματικής Προαγωγής», στην οποία συμπεριλαμβάνονται θέσεις της Δημόσιας Υπηρεσίας που ανήκουν στην μισθολογική Κλίμακα Α13. Σκοπός της νέας αυτής εισαγωγής είναι η ενθάρρυνση και προώθηση της κινητικότητας των δημοσίων υπαλλήλων, καθώς και η διασφάλιση επιλογής των καταλληλότερων ατόμων και η ορθή εφαρμογή των αρχών της αξιοκρατίας και της αντικειμενικότητας.

Το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού μέσα από σχετική εγκύκλιό του για τις ετήσιες εκθέσεις αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων, σημειώνει ένα από τα πιο σημαντικά μειονεκτήματα του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης, ήτοι το γεγονός ότι αποτελεί αντικίνητρο για τους δημόσιους υπαλλήλους που εργάζονται σκληρά και αποδίδουν τα μέγιστα στην εργασία τους, και ταυτόχρονα περιορίζει και καθυστερεί την εξέλιξη και προώθηση της αποτελεσματικότητας στην δημόσια υπηρεσία.

Ιδιαίτερα σοβαρό πρόβλημα δημιουργείται κατά την χρήση των ετήσιων εκθέσεων αξιολόγησης στις περιπτώσεις πλήρωσης θέσεων προαγωγής. Σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία και την σχετική νομολογία, μια θέση προαγωγής πληρώνεται από τον καλύτερο στη βάση αξίας, προσόντων και αρχαιότητας. Δυστυχώς η επιλογή δεν μπορεί να είναι αντικειμενική και δίκαιη ακριβώς λόγω των υπηρεσιακών εκθέσεων οι οποίες καταλήγουν να παρουσιάζουν τα ίδια εξαιρετα αποτελέσματα για το σύνολο ή την μεγάλη πλειοψηφία των υποψηφίων.

Όπως έχει αναφερθεί πιο πάνω, σκοπός της αξιολόγησης των εργαζομένων είναι να καθορισθεί η καταλληλότητά τους για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας, η αποτελεσματικότητα και ο βαθμός απόδοσής τους κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, ο εντοπισμός των δυνατών τους σημείων και δεξιοτήτων, και η βελτίωση των αδυναμιών. Παράλληλα, διαπιστώνεται η καταλληλότητα για προαγωγή και προωθείται η προσωπική ανέλιξη, εξέλιξη, στοχοθέτηση και εκπαίδευση.

Η νέα τροποποίηση που αφορά τον τρόπο αξιολόγησης και την προαγωγή των δημοσίων υπαλλήλων, αποτελεί ένα θετικό βήμα προς την σωστή κατεύθυνση.



Σύμφωνα με την Ανεξάρτητη Συντεχνία Δημοσίων Υπαλλήλων Κύπρου, η μια τροποποίηση αφορά τον περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμο, και την διαδικασία αξιολόγησης των υπαλλήλων, ενώ η άλλη αφορά την αξιολόγηση για σκοπούς προαγωγής. Ιδιαίτερα σημαντική εξέλιξη αποτελεί επίσης η αξιολόγηση των προϊσταμένων των Τμημάτων ή και των Υπηρεσιών από τους υφιστάμενους τους.

Σκοπός των νέων τροποποιήσεων είναι να παύσει η ισοπεδωτική αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων, και να εισαχθούν νέα κριτήρια, ώστε η αξιολόγηση να γίνεται αντικειμενικά και αξιοκρατικά. Επιπλέον, τα κριτήρια για προαγωγή παύουν αν είναι αυστηρά η αρχαιότητα, αλλά πλέον θα έχουν σοβαρή βαρύτητα οι δεξιότητες και ικανότητες των υπαλλήλων, η εργασιακή πείρα, τα ακαδημαϊκά προσόντα, η απόδοση όπως θα παρουσιάζεται στις υπηρεσιακές εκθέσεις αξιολόγησης. Στο νέο σύστημα αξιολόγησης, οι αξιολογούμενοι θα κρίνονται στη βάση νέων κριτηρίων, και η αποτίμηση θα γίνεται σε μονάδες.

Σύμφωνα με τοποθέτηση του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού, ο διαχωρισμός των υπαλλήλων για την αξιολόγησή τους θα γίνεται στη βάση της ιεραρχίας, ήτοι στο διευθυντικό και μεσο-διευθυντικό προσωπικό – κλίμακα μισθολογίου A13(ii) και πάνω, και προσωπικό εισδοχής και εποπτικό προσωπικό – κλίμακα μισθολογίου A13(ii) και κάτω. Οι εργαζόμενοι θα αξιολογούνται στο σύνολό τους, σε εξαμηνιαίες και ετήσιες εκθέσεις, ενώ οι αξιολογούμενοι θα έχουν το δικαίωμα υποβολής ένστασης στην Επιτροπή Ενστάσεων. Οι υφιστάμενοι θα αξιολογούν επίσης ανώνυμα τους προϊστάμενούς τους.

# Κεφάλαιο 4

## 4.1. Σκοπός της έρευνας

Κατά την έναρξη εκτέλεσης της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής, δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο και το οποίο αποστάληκε για απάντηση σε υπαλλήλους του δημόσιου και ευρύτερου δημόσιου τομέα στην Κύπρο. Στόχος ήταν η λήψη απαντήσεων σε βασικά ερωτήματα που βασίζουν την παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή.

Με την λήψη των απαντήσεων και την επακόλουθη αξιολόγησή τους, θα καταστεί εφικτός ο καθορισμός της προσέγγισης των αξιολογούμενων καθώς και θα εντοπιστούν προτάσεις βελτίωσης αναφορικά με το σύστημα αξιολόγησης στην Δημόσια και Ευρύτερη Δημόσια Υπηρεσία στην Κύπρο.

Κατά την διεξαγωγή μιας έρευνας, συνήθως αναζητούνται το αντικείμενο της έρευνας, ο σκοπός, και η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε (Κόμης, Β., 2000). Στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή, το αντικείμενο της έρευνας έχει αναλυθεί εκτενώς σε προηγούμενα κεφάλαια. Συνεπώς στο παρόν κεφάλαιο θα περιγραφεί ο σκοπός και οι στόχοι της έρευνας, η μέθοδος και οι διαδικασίες διεξαγωγής της έρευνας, ο τρόπος ανάλυσης των απαντήσεων που συλλέχθηκαν, καθώς και τα αποτελέσματα που εξάχθηκαν.

Πριν την διεξαγωγή μιας έρευνας, είναι απαραίτητο να καθοριστεί ο τρόπος που θα γίνει η συλλογή των στοιχείων. Τα δευτερογενή δεδομένα μπορούν να συλλεχθούν άμεσα διαθέσιμες πηγές, ενώ τα πρωτογενή δεδομένα συλλέγονται από εξειδικευμένη έρευνα. Σχετικά στοιχεία δευτερογενών δεδομένων βρίσκονται διαθέσιμα και αναρτημένα στις σελίδες της ΠΑΣΥΔΥ και του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού δίνοντας μια γενική εικόνα και περιγράφοντας το σύστημα αξιολόγησης στην Δημόσια και Ευρύτερη Δημόσια Υπηρεσία στην Κύπρο. Εντούτοις, τα γενικά αυτά στοιχεία δεν είναι αρκετά για να αξιολογηθεί πλήρως και με λεπτομέρεια το σύστημα αξιολόγησης, να διαφανεί η ικανοποίηση των αξιολογούμενων και να καθοριστούν τυχόν προτάσεις βελτίωσης. Συνεπώς, τα δευτερογενή δεδομένα δεν επαρκούν και κρίνεται απαραίτητο να συλλεχθούν πρωτογενή δεδομένα. Η συλλογή των δεδομένων αυτών θα γίνει μέσω σχετικού ερωτηματολογίου που θα ετοιμαστεί προς τον σκοπό αυτό και θα αποσταλεί σε υπαλλήλους της Δημόσιας και Ευρύτερης Δημόσιας Υπηρεσίας στην Κύπρο.

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή παρουσιάζει το σύστημα αξιολόγησης στην Δημόσια και Ευρύτερη Δημόσια Υπηρεσία στην Κύπρο, εξετάζει την προσέγγιση των αξιολογούμενων και αναζητεί τυχόν προτάσεις βελτίωσης.

## 4.2. Μέθοδος έρευνας

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή έχει ως στόχο την ανάλυση και παρουσίαση της άποψης των υπαλλήλων στην Δημόσια και Ευρύτερη Δημόσια Υπηρεσία στην Κύπρο, αναφορικά με το σύστημα αξιολόγησης. Οι μέθοδοι έρευνας που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την συλλογή των απαιτούμενων στοιχείων διαχωρίζονται σε ποσοτικές και ποιοτικές, και δίνουν τη δυνατότητα προσέγγισης του επιθυμητού ερευνητικού πεδίου. Η επιλογή της προσφορότερης μεθόδου γίνεται στη βάση των ερωτημάτων που τίθενται στην έρευνα (Mayer, 2008; Παπαναστασίου και Παπαναστασίου, 2005).

Σύμφωνα με τον Ζαφειρόπουλο (2015), η ποιοτική έρευνα ασχολείται με τους λόγους και τις αιτίες της έρευνας. Πρόκειται συνήθως για ερωτήματα ανοικτού τύπου, γεγονός που επιτρέπει στον ερωτώμενο να απαντήσει όποιες ερωτήσεις επιθυμεί και να δώσει την λεπτομέρεια που θέλει. Ο ερευνητής με τη σειρά του μπορεί να εμβαθύνει σε συγκεκριμένα θέματα και να συλλέξει και ερμηνεύσει τα αποτελέσματα που επιθυμεί και χρειάζεται (Eisner, 1991). Από την άλλη, η ποσοτική μέθοδος, ασχολείται με την ποσότητα απόψεων και θέσεων επί συγκεκριμένων θεμάτων. Μια ποσοτική έρευνα εφαρμόζεται για να καθοριστεί το πόσοι επιλέγουν ή υποστηρίζουν μια συγκεκριμένη θέση (Ζαφειρόπουλος, 2015). Σε αυτή την περίπτωση, η έρευνα γίνεται μέσω ερωτηματολογίων και κλειστού τύπου ερωτήματα, τοποθετημένα με τέτοιο τρόπο που να καθίσταται εφικτή η συλλογή των στοιχείων και πληροφοριών που απαιτούνται για την ανάλυση των συγκεκριμένων ερωτημάτων και την άντληση των απαιτούμενων αποτελεσμάτων. Τα στοιχεία που συλλέγονται αναλύονται με στατιστικές μεθόδους και στη συνέχεια σχολιάζονται τα αποτελέσματα.

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, βασικός στόχος της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι η διερεύνηση της άποψης των υπαλλήλων στην Δημόσια και Ευρύτερη Δημόσια Υπηρεσία στην Κύπρο, αναφορικά με το σύστημα αξιολόγησης, και τυχόν θέσεις και προτάσεις βελτίωσης. Έχοντας το αντικείμενο της έρευνας υπόψη, η μεθοδολογία που επιλέχθηκε είναι η Μελέτης Περίπτωσης, η οποία καθορίζει τις απόψεις και θέσεις μιας συγκεκριμένης ομάδας ατόμων. Η Μελέτη Περίπτωσης διακρίνεται στη βάση των αποτελεσμάτων της στις ακόλουθες κατηγορίες, ήτοι

διερευνητικές, περιγραφικές και επεξηγηματικές (Yin, 1984). Στις περιπτώσεις των διερευνητικών ερευνών, ερευνώνται θέματα που δεν έχουν μελετηθεί επαρκώς (Ζαφειρόπουλος, 2015). Οι περιγραφικές έρευνες από την άλλη, περιγράφουν ένα θέμα με τη χρήση ερωτηματολογίων. Τέλος, οι ερμηνευτικές έρευνες διερευνούν την επίδραση συγκεκριμένων μεταβλητών σε σχέση με άλλες.

Στην δική μας περίπτωση η έρευνα εμπίπτει στα πλαίσια της περιγραφικής αφού ως μέθοδος περιλαμβάνει τη συλλογή και παρουσίαση στοιχείων σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή (Cohen κ.ά., 2008) και περιγράφει τις παραμέτρους του θέματος υπό εξέταση, με σκοπό να εντοπιστούν οι απόψεις συγκεκριμένης ομάδας ανθρώπων (Hsu, 2005). Η εν λόγω μέθοδος έρευνας χαρακτηρίζεται από αρκετή ευελιξία καθ' ότι διενεργείται στο περιβάλλον των ερωτωμένων (Robson, 2007), δηλαδή στον εργασιακό τους χώρο. Επιπλέον, εκτός από την περιγραφή της υφιστάμενης κατάστασης, πρόκειται να συσχετιστεί ο βαθμός ικανοποίησης των ερωτώμενων με ένα αριθμό παραγόντων, για παράδειγμα η μέθοδος και τα κριτήρια αξιολόγησης. Πρόκειται να διερευνηθούν οι θέσεις των ερωτωμένων αναφορικά με την μέθοδο αξιολόγησης, και τυχόν εισηγήσεις τους για βελτιώσεις. Ως εκ τούτου, θα εντοπισθούν τυχόν συνδέσεις μεταξύ των επιμέρους μεταβλητών, κάτι που εμπίπτει στα πλαίσια της συσχετιστικής έρευνας (Cohen κ.ά. 2008; Robson, 2007). Αναφορικά με το είδος των δεδομένων, τόσο η περιγραφική έρευνα όσο και η συσχετιστική περιλαμβάνονται στην ποσοτική έρευνα, αφού σκοπός τους είναι ο καθορισμός ποσοτικών στάσεων και η συσχέτιση των μεταβλητών ενός θέματος (Katsuko, 1995; Lieber, 2009; Robson, 2007).

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή θα διεξαχθεί με την χρήση ενός ερωτηματολογίου, το οποίο περιλαμβάνει συγκεκριμένα ερωτήματα που αναφέρονται στο θέμα υπό διερεύνηση. Το ερωτηματολόγιο αποτελεί ένα εύχρηστο εργαλείο έρευνας, το οποίο συλλέγει δεδομένα που εύκολα μπορούν να αναλυθούν (Wilson και McLean, 1994). Μέσα από το εργαλείο του ερωτηματολογίου δύναται να συλλεχθούν δεδομένα από μεγάλο αριθμό ατόμων, να καταμετρηθούν, να συγκριθούν, και να αναλυθούν στατιστικά, προς απάντηση των υπό διερεύνηση ερευνητικών ερωτημάτων (Cohen et al., 2008).

Η συλλογή πρωτογενών στοιχείων απαιτεί να λαμβάνονται υπόψη διάφορες παράμετρους αναφορικά με τον αριθμό και την ποιότητα του δείγματος, σε συνάρτηση με τον τρόπο ανάλυσης των αποτελεσμάτων της έρευνας. Η εργασία αυτή πρέπει να γίνει σωστά ούτως ώστε τα δεδομένα που θα συλλεχθούν να είναι αξιόπιστα και να

αξιολογηθούν σωστά ώστε να αποδώσουν τα ορθά αποτελέσματα προς εκπλήρωση των καθορισμένων σκοπών της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής.

Ο καθορισμός της θέσης των καταναλωτών αποτελεί ένα από τους σημαντικότερους παράγοντες σε μια έρευνα και συνεπώς είναι κρίσιμος ο καθορισμός των χρησιμότερων κλιμάκων μέτρησης που θα χρησιμοποιηθούν κατά την καταμέτρηση των απαντήσεων.<sup>5</sup> Η κλίμακα σπουδαιότητας με την οποία ο ερωτώμενος βαθμολογεί κατά πόσο συμφωνεί με μια προσέγγιση, σε μια κλίμακα που ξεκινά με τον όρο «συμφωνώ απόλυτα» και τελειώνει με τον όρο «διαφωνώ απόλυτα», δίνει τη δυνατότητα στον ερωτώμενο να απαντήσει με σχετική ευκολία. Η μη συγκριτική κλίμακα καθορίζει τον βαθμό ικανοποίησης του ερωτώμενου ως προς το σύστημα αξιολόγησης και συγκεκριμένες παραμέτρους του, ζητώντας να απαντήσει βαθμολογώντας σε κλίμακα από 1-10, με 1 την χαμηλότερη βαθμολογία και 10 την ψηλότερη. Η δυαδική κλίμακα επιτρέπει στον ερωτώμενο να επιλέξει μια απάντηση, θετική ή αρνητική. Η κλίμακα πολλαπλής επιλογής επιτρέπει στον ερωτώμενο να επιλέξει τις απαντήσεις που του ταιριάζουν. Οι ερωτήσεις αυτής της κλίμακας μπορούν να αξιολογηθούν πολύ εύκολα, καθώς επίσης να δώσουν αξιόπιστες απαντήσεις.

Η ετοιμασία του ερωτηματολογίου, απαιτεί την χρήση συγκεκριμένων ερωτήσεων οι οποίες θα δώσουν τις επιθυμητές απαντήσεις προς αξιολόγηση και εξαγωγή ασφαλών και αξιόπιστων αποτελεσμάτων. Για τον καθορισμό των ερωτήσεων και γενικότερα της δομής του ερωτηματολογίου λαμβάνονται σημαντικές αποφάσεις, όπως το περιεχόμενο των ερωτημάτων, η διατύπωση των ερωτημάτων, ο τύπος των ερωτημάτων, η σειρά διατύπωσης των ερωτημάτων και η δομή του ερωτηματολογίου γενικότερα, τυχόν προέλεγχος και αναθεώρηση του ερωτηματολογίου.

Αναφορικά με το ερωτηματολόγιο, λήφθηκε υπόψη το θέμα της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής, τα αποτελέσματα που χρειάζονται για αξιολόγηση, τα συμπεράσματα που πρέπει να εξαχθούν από τα ερωτήματα, τους αποδέκτες του ερωτηματολογίου. Χρησιμοποιήθηκε απλή γλώσσα, ενώ χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις που να οδηγούν σε αξιόπιστες και ασφαλείς απαντήσεις.

### **4.3. Δείγμα**

Το δείγμα που επιλέχθηκε για την απάντηση του ερωτηματολογίου ήταν υπάλληλοι της Δημόσιας και Ευρύτερης Δημόσιας Υπηρεσίας στην Κύπρο, έτσι ώστε οι ερωτώμενοι

---

<sup>5</sup> Σταθακόπουλος Β. (2005) "Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς" Αθήνα: Εκδόσεις UNIBOOKS IKE

να γνωρίζουν καλά τις διαδικασίες του δημοσίου και να μπορούν να απαντήσουν στα ερωτήματα από την ορθή προσέγγιση και από την δική τους εμπειρία και γνώση. Στο σύνολό τους, αποστάληκαν και απαντήθηκαν 382 ερωτηματολόγια, τα οποία με πληθυσμό 52.103<sup>6</sup> μας δίνουν ένα όριο λάθους 5% και διάστημα εμπιστοσύνης 95%.<sup>7</sup> Τα ερωτήματα που τίθενται στο ερωτηματολόγιο αναπτύχθηκαν στη βάση της σύγχρονης βιβλιογραφίας και στα πλαίσια της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής, στόχος της οποίας είναι η διερεύνηση του βαθμού ικανοποίησης των υπαλλήλων της Δημόσιας και Ευρύτερης Δημόσιας Υπηρεσίας στην Κύπρο από το σύστημα αξιολόγησης. Οι βασικές παράμετροι των ερωτημάτων είναι οι ακόλουθοι:

- Βαθμός ικανοποίησης αναφορικά με το σύστημα αξιολόγησης
- Αποτελεσματικότητα συστήματος αξιολόγησης
- Επιτυχία ή αποτυχία του συστήματος αξιολόγησης από την συγκεκριμένη μέθοδο και κριτήρια αξιολόγησης
- Καταλληλότητα των εν λόγω μεθόδων για την αξιολόγηση των υπαλλήλων και της εργασίας τους
- Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης
- Προσέγγιση των αξιολογουμένων
- Προτάσεις βελτίωσης του συστήματος αξιολόγησης

Στη βάση των πιο πάνω, το ερωτηματολόγιο διαμορφώθηκε ως ακολούθως:

### **ΜΕΡΟΣ Α - ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ:**

Φύλο:

1	Άνδρας	
2	Γυναίκα	
3	Άλλο	

Σε ποια ηλικιακή ομάδα ανήκετε:

1	18-30	
2	31-40	
3	41-50	
4	51-60	
5	>60	

<sup>6</sup> Στατιστική Υπηρεσία, Σύνολο Μόνιμων υπαλλήλων στην Δημόσια και Ευρύτερη Δημόσια Υπηρεσία στην Κύπρο κατά τον Μάρτιο 2023: <https://www.cystat.gov.cy/el/PressRelease?id=66827>

<sup>7</sup> Εργαλείο υπολογισμού δείγματος Raosoft: <http://www.raosoft.com/samplesize.html?nosurvey>

Πού εργάζεστε:

1	Δημόσια Υπηρεσία στην Κύπρο	
2	Ευρύτερη Δημόσια Υπηρεσία στην Κύπρο	
3	Άλλού	<b>Τέλος Συνέντευξης</b>

Ποια είναι η φύση της εργασίας σας:

1	Διοικητική	
2	Όχι διοικητική	

Πόσα χρόνια εργάζεστε στον εν λόγω τομέα:

1	Βρίσκομαι σε δοκιμαστική περίοδο	
2	2-5 χρόνια	
3	6-10 χρόνια	
4	Πέραν των 10 ετών	

Μέγεθος οργανισμού:

1	Λιγότεροι από 20 υπάλληλοι	
2	20-50	
3	51-100	
4	Πέραν των 100	

Σε ποια ομάδα εργαζομένων ανήκετε:

1	Μόνιμη θέση	
2	Αορίστου χρόνου	
3	Άλλο (παρακαλώ σημειώστε)	

Σε ποια κλίμακα ανήκετε:

1	Κλίμακα A1 – A7	
2	Κλίμακα A8 – A11	
3	Κλίμακα A13 – A16	

Κάθε πόσο εκπαιδεύεστε οι υπάλληλοι στον οργανισμό σας:

1	Ποτέ	
2	6 μήνες	
3	1 χρόνο	
4	2 χρόνια	
5	Πέραν των 2 χρόνων	
6	Όποτε παρίσταται ανάγκη	

Ποιοι υπάλληλοι εκπαιδεύεστε και ποια μορφή έχει η εκπαίδευση που παρακολουθείτε:

1	Σύμφωνα με τις ανάγκες του οργανισμού	
2	Σύμφωνα με τους διαθέσιμους πόρους	
3	Σύμφωνα με τις νέες προοπτικές και μελλοντικούς στόχους του οργανισμού	
4	Σύμφωνα με τον εργασιακό χρόνο ώστε να μην προκαλείται καθυστέρηση στις δραστηριότητες	
5	Εκπαίδευση νέων υπαλλήλων	

Έχετε αξιολογηθεί κατόπιν ενός εκπαιδευτικού προγράμματος που παρακολουθήσατε:

1	Ναι	
2	Όχι	

Πώς γίνεται η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων μετά την παρακολούθησή τους:

1	Αξιολόγηση παραγωγικότητας των υπαλλήλων που παρακολούθησαν το πρόγραμμα	
2	Υλοποίηση στόχων του οργανισμού	
3	Βελτίωση των ελλείψεων και των δεξιοτήτων	
4	Καμία ανάλυση	

Σε συνέχεια της αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων αναδιαμορφώνεται η φύση και οι στόχοι της εργασίας:

1	Ναι	
2	Όχι	
3	Δεν γνωρίζω	



Έχουν υπάρξει αλλαγές κατόπιν της αξιολόγησης σας στους πιο κάτω τομείς στον οργανισμό που εργάζεστε:

		Καθόλου	Πολύ	Λίγο
1	Προαγωγές			
2	Ηθική επιβράβευση			
3	Τοποθέτηση σε τμήμα της αρεσκείας σας			
4	Συμμετοχή σε σεμινάρια / εκπαιδεύσεις			
5	Συνθήκες εργασίας			

Οι προϊστάμενοι του οργανισμού που εργάζεστε έχουν μεταφέρει σε εσάς ξεκάθαρα και επαρκώς τους στόχους του οργανισμού και το σύστημα αξιολόγησης:

1	Συμφωνώ απόλυτα	
2	Συμφωνώ με επιφυλάξεις	
3	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	
4	Διαφωνώ με επιφυλάξεις	
5	Διαφωνώ απόλυτα	

Οι προϊστάμενοι του οργανισμού είναι διαθέσιμοι και αφιερώνουν χρόνο στην συζήτηση εισηγήσεων και επίλυση προβλημάτων, που ενδεχομένως να προκύπτουν από τον τρόπο αξιολόγησης των υπαλλήλων στον οργανισμό σας:

1	Συμφωνώ απόλυτα	
2	Συμφωνώ με επιφυλάξεις	
3	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	
4	Διαφωνώ με επιφυλάξεις	
5	Διαφωνώ απόλυτα	

### **ΜΕΡΟΣ Β - ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ:**

Γνωρίζετε το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης; Πόσο καλά;

1	Όχι δεν το γνωρίζω	
2	Το γνωρίζω λίγο	
3	Γνωρίζω αρκετά καλά	
4	Γνωρίζω πολύ καλά	

Θεωρείτε ότι το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης είναι αποτελεσματικό:

1	Ναι είναι αποτελεσματικό	
2	Είναι κάπως αποτελεσματικό	
4	Όχι δεν είναι αποτελεσματικό	

Θεωρείτε ότι το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης είναι αντιπροσωπευτικό:

1	Ναι είναι αντιπροσωπευτικό	
2	Είναι κάπως αντιπροσωπευτικό	
4	Όχι δεν είναι αντιπροσωπευτικό	

Σε κλίμακα από 1-10 πόσο αποτελεσματικό και αντιπροσωπευτικό θεωρείτε το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης (κλίμακα: 1 καθόλου αποτελεσματικό και 10 εντελώς αποτελεσματικό):

1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

Το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης χρήζει βελτίωσης:

1	Συμφωνώ απόλυτα	
2	Συμφωνώ με επιφυλάξεις	
3	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	
4	Διαφωνώ με επιφυλάξεις	
5	Διαφωνώ απόλυτα	

Πώς θεωρείτε ότι θα βελτιωνόταν το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης. Παρακαλώ σημειώστε με προτεραιότητα τις απαντήσεις σας με 1 το πιο σημαντικό, μέχρι 6 το καθόλου σημαντικό:

1	Νέοι παράμετροι αξιολόγησης	
2	Πιο συχνή αξιολόγηση χρονικά	
3	Νέοι στόχοι	
4	Κανένα από τα πιο πάνω	
5	Όλα τα πιο πάνω	
6	Άλλο (Παρακαλώ εξηγήστε)	

### **ΜΕΡΟΣ Γ – ΝΕΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

Γνωρίζετε το νέο σύστημα αξιολόγησης που θα τεθεί σε ισχύ την 01/01/2023 και θα εφαρμοσθεί για πρώτη φορά την 01/01/2024;

1	Όχι δεν το γνωρίζω	
2	Το γνωρίζω λίγο	
3	Γνωρίζω αρκετά καλά	
4	Γνωρίζω πολύ καλά	

Συμφωνείτε με την επερχόμενη αλλαγή;

1	Συμφωνώ απόλυτα	
2	Συμφωνώ με επιφυλάξεις	
3	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	
4	Διαφωνώ με επιφυλάξεις	
5	Διαφωνώ απόλυτα	

Συμφωνείτε με την νέα προσθήκη για αξιολόγηση των προϊστάμενων από τους υφιστάμενους:

1	Συμφωνώ απόλυτα	
2	Συμφωνώ με επιφυλάξεις	
3	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	
4	Διαφωνώ με επιφυλάξεις	
5	Διαφωνώ απόλυτα	

Αναφορικά με τον αξιολογητή, σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι θα εφαρμόζει τα πιο κάτω:

		Καθόλου	Πολύ	Λίγο
1	Εφαρμογή ενιαίου μέτρου κρίσης			
2	Δεν θα επηρεάζεται από γνώμες και εκτιμήσεις προηγούμενων ετών αξιολόγησης			
3	Θα αξιολογεί τον αξιολογούμενο για κάθε μέρος της Υπηρεσιακής Έκθεσης για την περίοδο, για την οποία αναφέρεται αυτή			
4	Η αξιολόγηση θα παρουσιάζει την πραγματική αξία του αξιολογούμενου			
5	Διατηρεί συνεχή και εποικοδομητική επικοινωνία με τον αξιολογούμενο			

Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι το νέο σύστημα αξιολόγησης επιτρέπει στον αξιολογούμενο τα ακόλουθα:

		Καθόλου	Λίγο	Πολύ
1	Να θέτει προσωπικούς στόχους και εισηγήσεις για τη βελτίωση και εξέλιξη του και να επιδεικνύει πρόθεση συνεχούς εκπαίδευσης και βελτίωσης της απόδοσης του			
2	Να διατηρεί συνεχή και εποικοδομητική επικοινωνία και κλίμα εμπιστοσύνης με τον αξιολογητή και τους συναδέλφους του			

Θεωρείτε ότι με την εφαρμογή του νέου συστήματος αξιολόγησης θα λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά και αντικειμενικά η αξιολόγηση;

1	Ναι	
2	Σε κάποιο βαθμό	
3	Όχι	

Παρακαλώ σημειώστε τυχόν προτάσεις βελτίωσης του νέου συστήματος αξιολόγησης:

Όπως φαίνεται και από το ερωτηματολόγιο πιο πάνω, τα ερωτήματα διαχωρίζονται σε τρία μέρη, ήτοι τις γενικές ερωτήσεις, ερωτήματα που αφορούν το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης, και τέλος, ερωτήματα που αφορούν το νέο σύστημα αξιολόγησης.

Στο γενικό μέρος, οι ερωτώμενοι καλούνται όπως δώσουν στοιχεία αναφορικά με την ηλικιακή τους ομάδα, το φύλο και την εργασία τους. Τίθενται ερωτήματα αναφορικά με τυχόν εκπαίδευση που λαμβάνουν οι ερωτώμενοι καθώς επίσης και πως γίνεται η αξιολόγησή τους σε συνάρτηση με την στοχοθέτηση του οργανισμού, κατά πόσο η αξιολόγηση επιφέρει αλλαγές στον οργανισμό, ενώ διερευνάται και η συμμετοχή των προϊσταμένων στην αξιολόγηση, κατά πόσο μεταφέρουν ξεκάθαρα και επαρκώς τους στόχους του οργανισμού και τον τρόπο αξιολόγησης, καθώς επίσης και κατά πόσο είναι διαθέσιμοι ή αφιερώνουν χρόνο για την συζήτηση εισηγήσεων και επίλυση προβλημάτων.

Στο αμέσως επόμενο μέρος, αντλείται πληροφόρηση ως προς το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης, κατά πόσο οι ερωτώμενοι το γνωρίζουν και κατά πόσο θεωρείται αποτελεσματικό και αντιπροσωπευτικό. Οι ερωτώμενοι καλούνται να απαντήσουν κατά πόσο αυτό χρήζει βελτίωσης και με ποιόν τρόπο.

Στο τελευταίο μέρος, το ερωτηματολόγιο εστιάζεται στο νέο σύστημα αξιολόγησης και την άποψη των ερωτώμενων γι' αυτό. Οι ερωτώμενοι καλούνται να απαντήσουν κατά πόσο συμφωνούν με το νέο σύστημα αξιολόγησης, μεταξύ άλλων εάν συμφωνούν με την αξιολόγηση των προϊσταμένων από τους υφιστάμενους, και κατά πόσο θα εφαρμοσθούν τελικά οι ριζοσπαστικές αλλαγές που επιφέρει το νέο σύστημα αξιολόγησης. Στο τέλος οι ερωτώμενοι καλούνται να σημειώσουν τυχόν προτάσεις βελτίωσης του νέου συστήματος αξιολόγησης.

# Κεφάλαιο 5

## 5.1. Αποτελέσματα ερωτηματολογίων

Όπως αναφέρθηκε και ανωτέρω, δόθηκαν 382 ερωτηματολόγια προς απάντηση σε εργαζομένους στην Δημόσια και Ευρύτερη Δημόσια Υπηρεσία στην Κύπρο. Το δείγμα που συλλέχθηκε, ήτοι 382 απαντημένα ερωτηματολόγια, θεωρείται αντιπροσωπευτικό και τα αποτελέσματα καταδεικνύουν την αντίληψη των υπαλλήλων στην Δημόσια και Ευρύτερη Δημόσια Υπηρεσία στην Κύπρο, όσο αφορά το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης, το επερχόμενο σύστημα αξιολόγησης, καθώς επίσης και τις εισηγήσεις τους για βελτίωση.

Γενικότερα, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, οι αξιολογούμενοι στην Κύπρο φαίνεται να θεωρούν ότι το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης στη δημόσια και ευρύτερη δημόσια υπηρεσία στην Κύπρο είναι αρκετά δομημένο από θεωρητικής πλευράς, αλλά όχι από πρακτικής πλευράς. Οι εκθέσεις που απορρέουν και ετοιμάζονται στη βάση της αξιολόγησης δεν είναι ορθά συγκροτημένες και δεν παρουσιάζουν μια αξιοκρατική και αντικειμενική αξιολόγηση των αξιολογούμενων. Αντιθέτως, έχει μετατραπεί σε ένα εργαλείο ισοπέδωσης και ανισότητας, που ευνοεί την αναποτελεσματικότητα, την γραφειοκρατία, και την οπισθοδρόμηση της δημόσιας υπηρεσίας. Η πλειοψηφία των δημόσιων υπαλλήλων αξιολογούνται ως εξαιρετοι, καταρρίπτοντας κάθε αίσθημα δικαιοσύνης και αξιοκρατικής αντιμετώπισης.

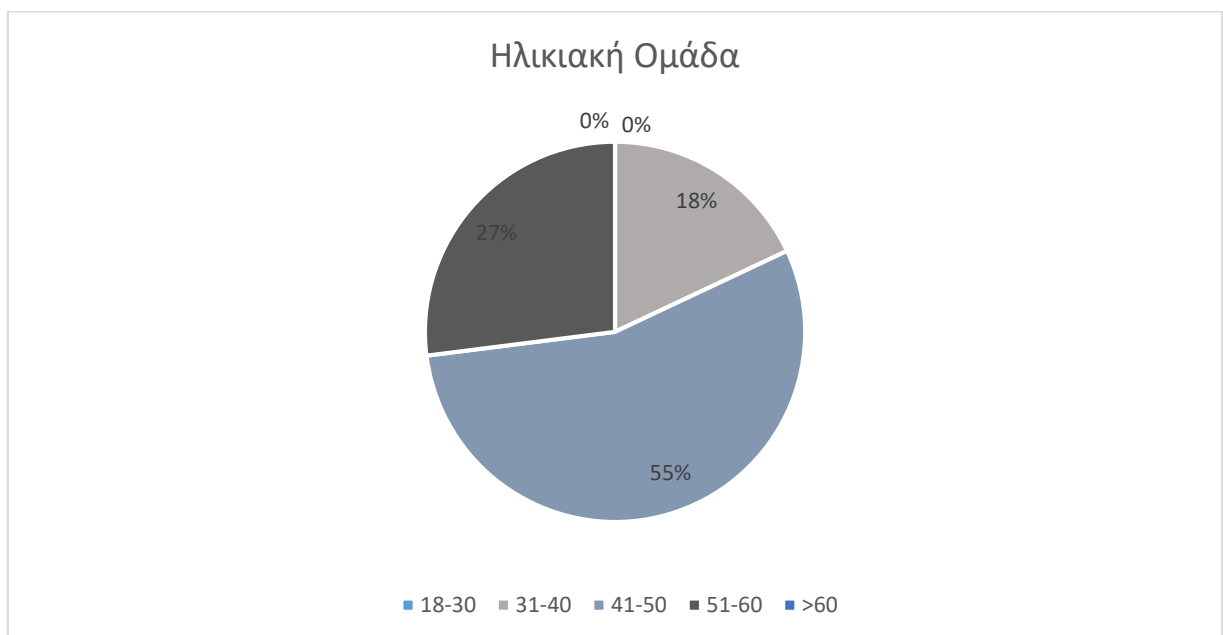
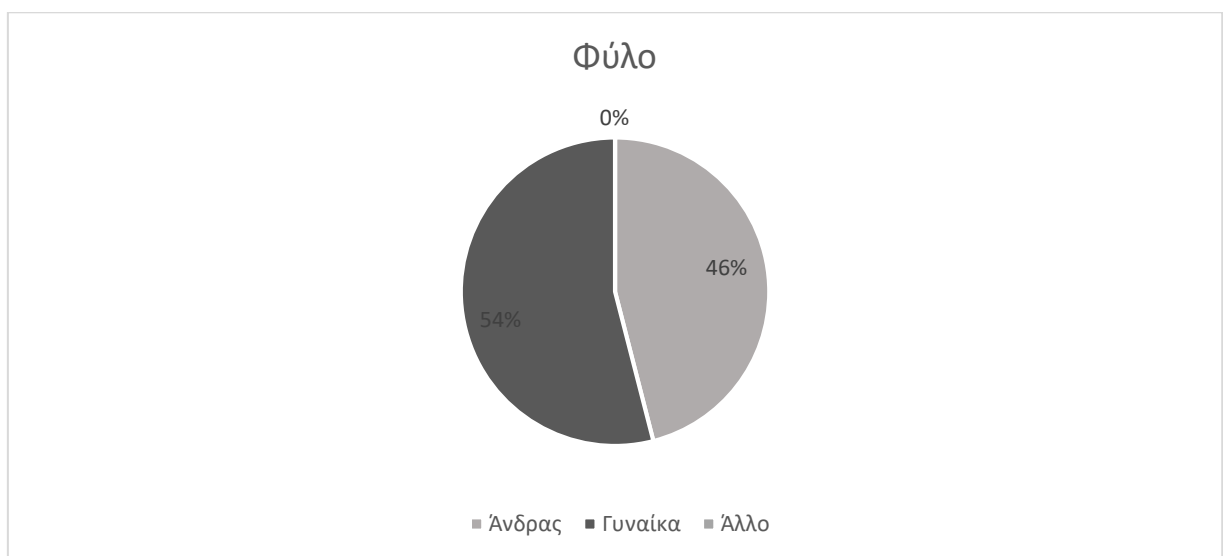
Όπως καταδεικνύεται στην ετήσια έκθεση της Επιτροπής Δημόσιας Υπηρεσίας για το έτος 2014, κατά το προηγούμενο έτος, το 93,61% των δημοσίων υπαλλήλων αξιολογήθηκε σε όλα ή στα πλείστα στοιχεία της αξιολόγησης ως «Εξαιρετος» χωρίς άλλη αρνητική ή δυσμενή καταχώρηση.

Συνακόλουθα, η συνολική κατάσταση των δημοσίων υπαλλήλων ως «Εξαιρετοι» καθυστερεί και επιβραδύνει την πρόοδο και εξέλιξη στην δημόσια υπηρεσία, την παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων, την ύπαρξη κινήτρων με σκοπό την βελτίωση της απόδοσής τους. Μάλιστα, η κατάσταση αυτή εγείρει σοβαρά ζητήματα, φουντώνει την αναξιοκρατία, την ανισότητα μεταξύ των πραγματικά εξαιρετων υπαλλήλων και αυτών που δεν το αξίζουν, δημιουργεί ευθυνοφοβία και αντικίνητρα στους υπαλλήλους για οποιαδήποτε προσπάθεια, βελτίωση ανάληψη οποιασδήποτε ευθύνης. Η διατήρηση των ίδιων κριτηρίων αξιολόγησης για όλα τα επίπεδα ιεραρχίας και μισθολογικές κλίμακες χωρίς να εγγυάται η αξιολόγηση στη

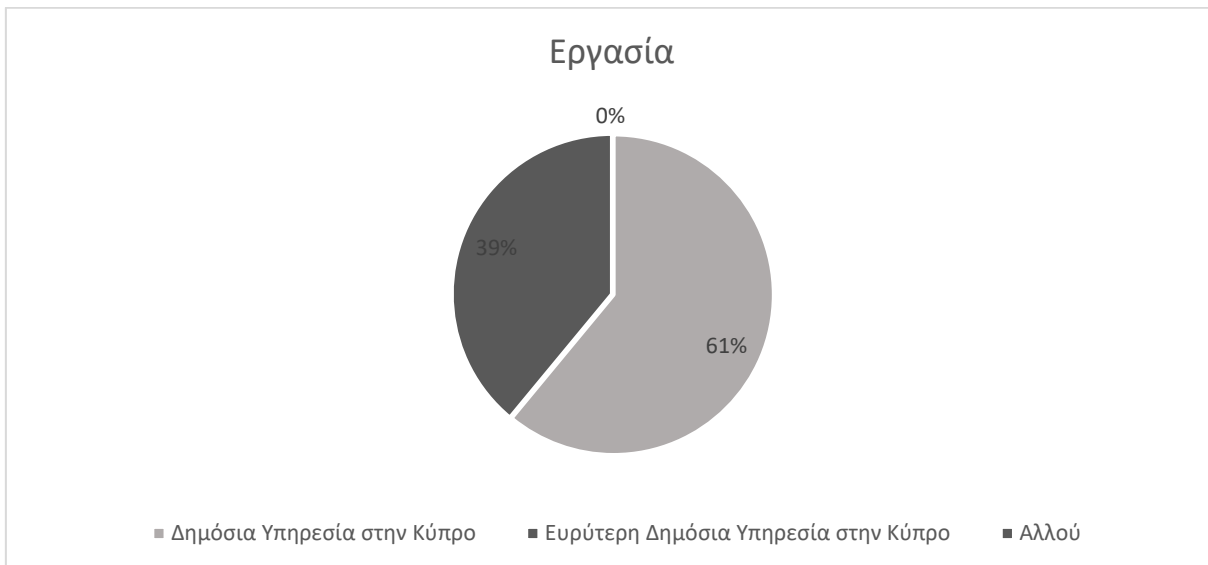
βάση της πραγματικής αξίας και απόδοσης εκάστου υπαλλήλου, καθιστούν τη διαδικασία αδύναμη και μη αντιπροσωπευτική της πραγματικότητας. Έχοντας υπόψη όλα τα ανωτέρω, το σύστημα αξιολόγησης που χρησιμοποιείται τα τελευταία χρόνια στην δημόσια υπηρεσία μπορεί να χαρακτηριστεί ως αποτυχημένο.

Πιο κάτω περιγράφονται αναλυτικά τα αποτελέσματα για ένα ερώτημα του ερωτηματολογίου:

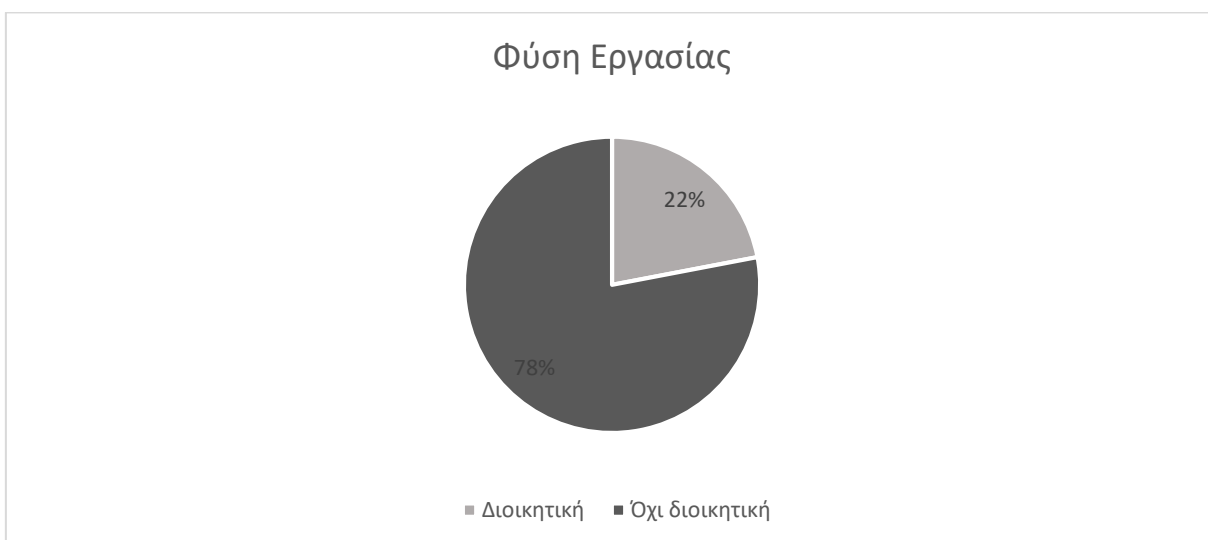
Το ερωτηματολόγιο δόθηκε για απάντηση σε αντίστοιχο αριθμό ανδρών και γυναικών, ενώ έγινε προσπάθεια να ληφθούν απαντήσεις και απόψεις από όλες τις ηλικιακές ομάδες, όπως φαίνεται στα συγκεντρωτικά αποτελέσματα πιο κάτω.



Ερωτηματολόγια προς απάντηση δόθηκαν τόσο σε υπαλλήλους της Δημόσιας, όσο και της Ευρύτερης Δημόσιας Υπηρεσίας στην Κύπρο, ώστε να μαζευτούν όσο το δυνατό πιο αντιπροσωπευτικές απαντήσεις.

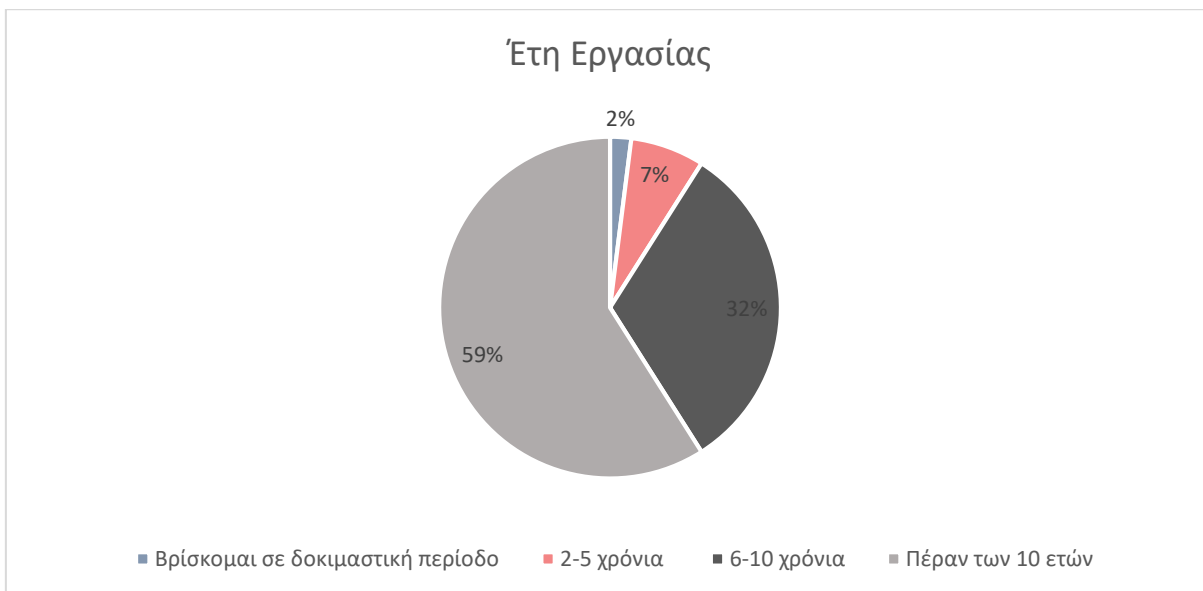


Ένας πολύ σημαντικός και καθοριστικός παράγοντας για τις απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο, είναι η θέση στην οποία εργάζονται οι ερωτώμενοι, ήτοι κατά πόσο αυτή είναι διοικητική ή όχι. Οι εργαζόμενοι σε διοικητικής φύσεως θέση, έχουν μια άλλη άποψη για το σύστημα αξιολόγησης εφόσον ενδεχομένως να είναι εκτός από αξιολογούμενοι, και αξιολογητές, ενώ οι εργαζόμενοι σε μη διοικητικής φύσεως θέσεις, ως αξιολογούμενοι αντιμετωπίζουν το θέμα της αξιολόγησης διαφορετικά. Το ερωτηματολόγιο δόθηκε σε σχετικά αντίστοιχο αριθμό των δύο περιπτώσεων.

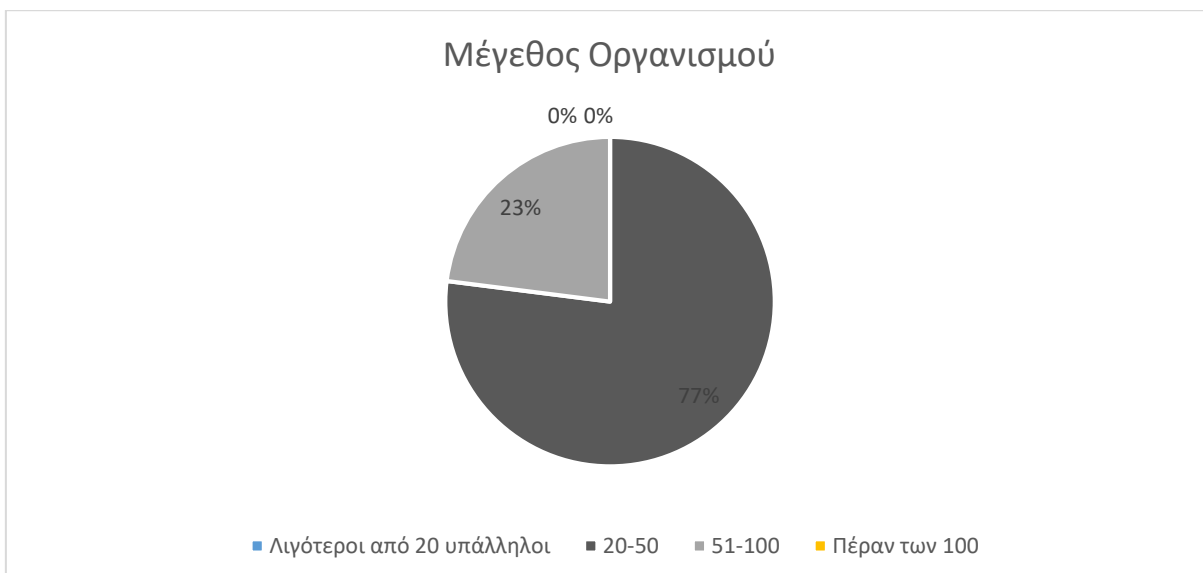




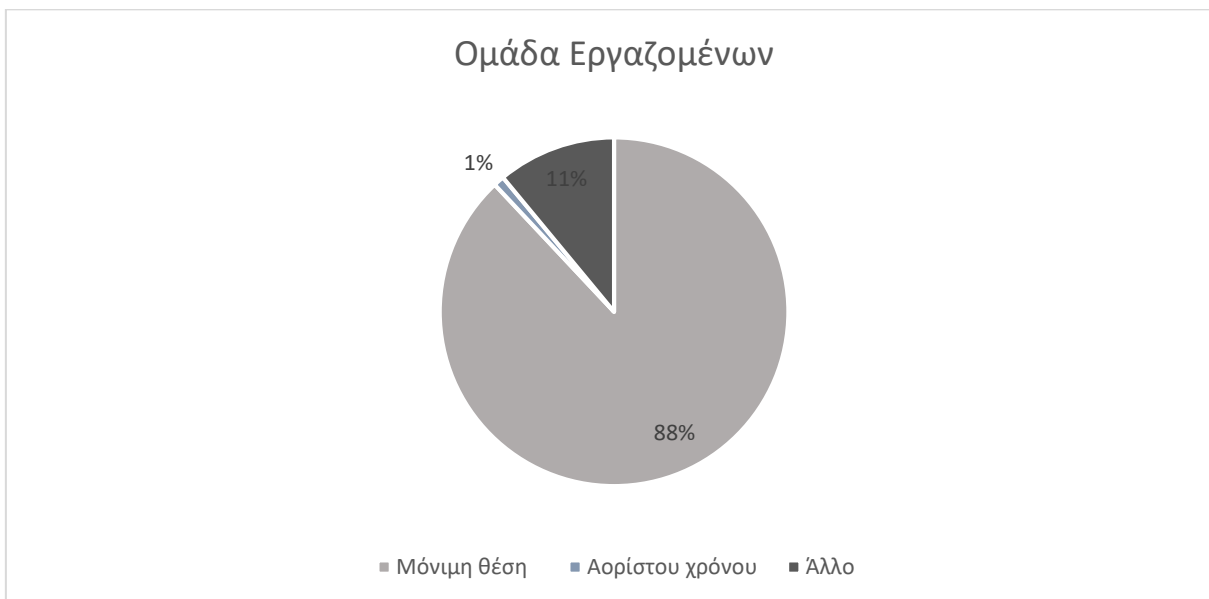
Ομοίως, τα έτη υπηρεσίας αποτέλεσαν ερώτημα στο ερωτηματολόγιο, με την συντριπτική πλειοψηφία να εργάζεται για πέραν των 10 ετών στην υπηρεσία του κράτους και την αμέσως επόμενη ομάδα να βρίσκεται μεταξύ των 6 έως 10 έτη στην υπηρεσία. Μικρό ποσοστό βρισκόταν στην υπηρεσία για 2 έως 5 έτη ενώ μόλις ένα ποσοστό του 2% βρισκόταν σε δοκιμαστική περίοδο.



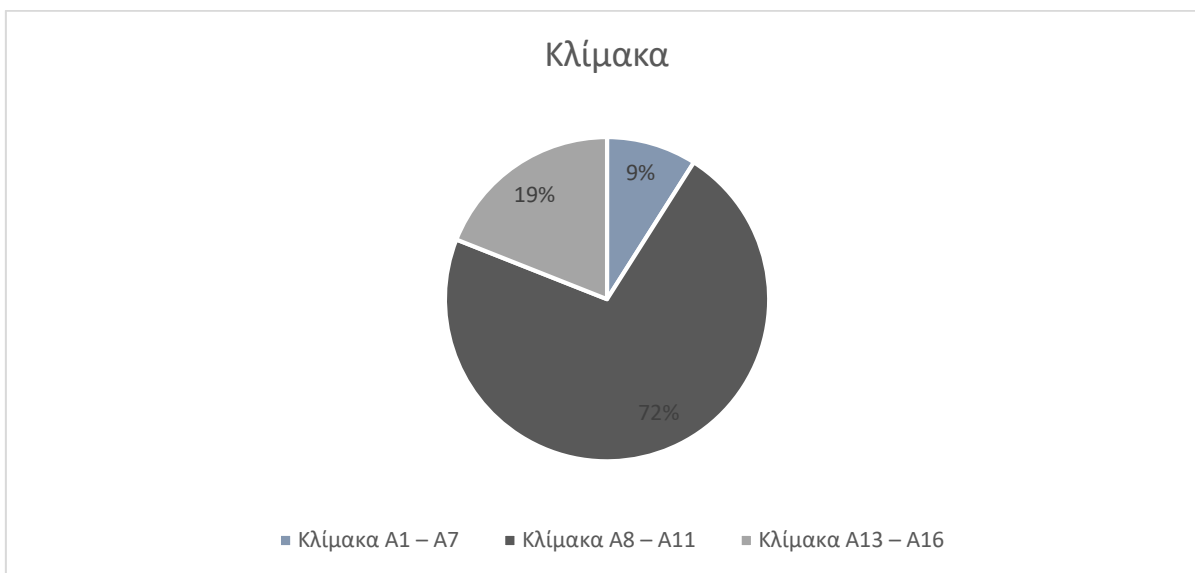
Όσο αφορά το μέγεθος του οργανισμού, οι ερωτώμενοι στην πλειοψηφία τους απάντησαν ότι βρίσκονται σε οργανισμό με 20-50 άτομα, ενώ η αμέσως επόμενη κατάταξη ήταν οι οργανισμοί με 51-100 άτομα.



Απαντήσεις λήφθηκαν κυρίως από προσωπικό μόνιμου βάσεως.

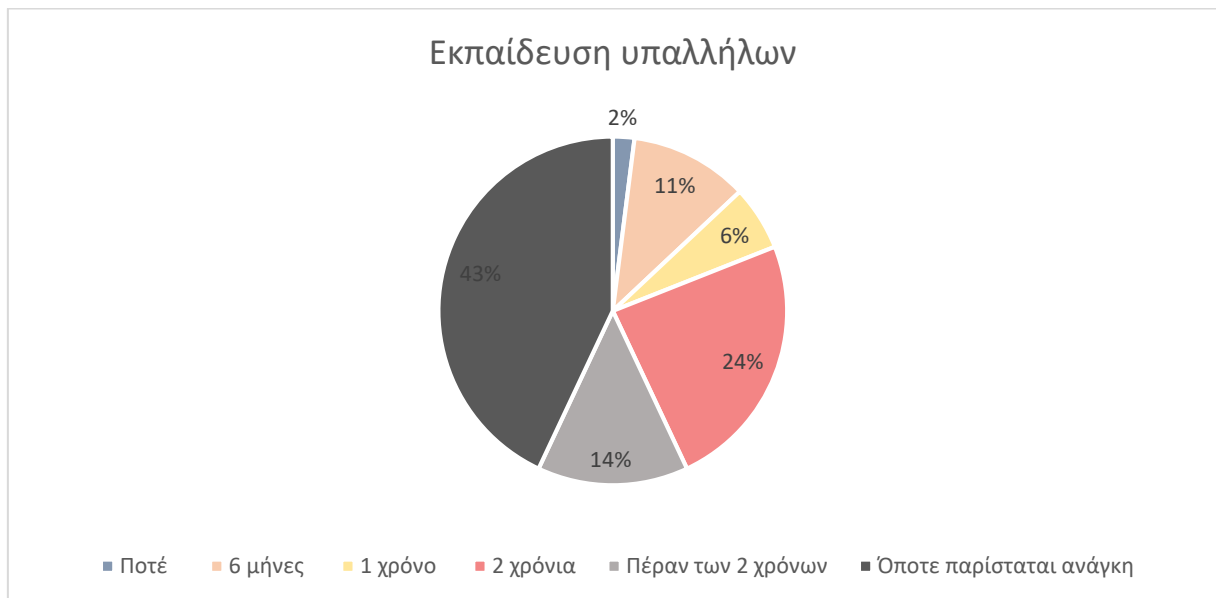


Όσο αφορά τις κλίμακες αμοιβής στις οποίες κατατάσσονται οι ερωτώμενοι, αυτές ήταν στην πλειοψηφία τους Α8-Α11, ακολούθησαν οι Α13-Α16, και τέλος οι Α1-Α7. Αναφέρεται ότι οι θέσεις από Α11 και άνω μπορούν να θεωρηθούν ως κατέχουσες διοικητική θέση, και συνεπώς δύναται να αξιολογούν ή να λαμβάνουν μέρος στην αξιολόγηση των υφιστάμενων τους.



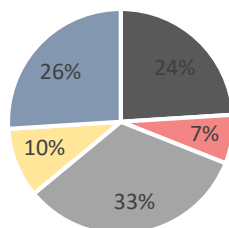
Τα ανωτέρω ερωτήματα στοχεύουν στην άντληση πληροφόρησης αναφορικά με τον ρόλο που διαδραματίζουν παράγοντες όπως το φύλο, η ηλικιακή ομάδα, η θέση, τα καθήκοντα, η μισθολογική κλίμακα στην αξιολόγηση, τα έτη υπηρεσίας, και το μέγεθος του οργανισμού, καθώς επίσης και την επίδραση που μπορεί να έχουν τέτοιοι παράγοντες τόσο στον αξιολογητή, όσο και στον αξιολογούμενο.

Επειδή η εκπαίδευση των υπαλλήλων είναι άρρηκτα αλληλένδετη με την αξιολόγηση των υπαλλήλων, και για όλους τους λόγους που αναφέρθηκαν ανωτέρω, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν κατά πόσο εκπαιδεύονται στην υπηρεσία όπου εργάζονται, και πόσο συχνά. Το 43% απάντησε ότι εκπαίδευση γίνεται όποτε παρίσταται ανάγκη, ενώ το 24% απάντησε κάθε 2 χρόνια. Ακολούθησαν απαντήσεις για πέραν των 2 ετών, και κάθε 6 μήνες με ποσοστά 14% και 11%, ενώ 6% απάντησε ότι γίνονται εκπαιδεύσεις κάθε 1 χρόνο, και 2% ποτέ. Από τις απαντήσεις που λήφθηκαν δεν φαίνεται να γίνονται συστηματικά και σε τακτική βάση εκπαιδεύσεις στον δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα. Ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία για την κατάρτιση, ετοιμασία, και πρόοδο των εργαζομένων δεν εφαρμόζεται.



Στην ερώτηση ποιοι υπάλληλοι εκπαιδεύονται και ποια μορφή έχει η εκπαίδευση που παρακολούθησαν, οι ερωτώμενοι απάντησαν ότι η εκπαίδευση γίνεται σύμφωνα με τις νέες προοπτικές και τους μελλοντικούς στόχους του οργανισμού (33%), για την εκπαίδευση νέων υπαλλήλων (26%), σύμφωνα με τις ανάγκες του οργανισμού (24%), σύμφωνα με τον εργασιακό χρόνο ώστε να μην προκαλείται καθυστέρηση στις δραστηριότητες (10%), και τέλος, σύμφωνα με τους διαθέσιμους πόρους (7%).

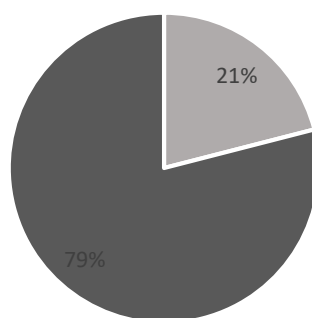
### Ποιοι υπάλληλοι εκπαιδεύονται και ποια μορφή έχει η εκπαίδευση αυτή



- Σύμφωνα με τις ανάγκες του οργανισμού
- Σύμφωνα με τους διαθέσιμους πόρους
- Σύμφωνα με τις νέες προοπτικές και μελλοντικούς στόχους του οργανισμού
- Σύμφωνα με τον εργασιακό χρόνο ώστε να μην προκαλείται καθυστέρηση στις δραστηριότητες
- Εκπαίδευση νέων υπαλλήλων

Στην συντριπτική τους πλειοψηφία όμως, οι ερωτώμενοι απάντησαν ότι δεν έχουν αξιολογηθεί κατόπιν ενός εκπαιδευτικού προγράμματος που έχουν παρακολουθήσει (79%), γεγονός που συνάδει με τις προηγούμενες απαντήσεις. Η έλλειψη αξιολόγησης σε συνέχεια ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, αναιρεί από μόνο το την ουσία της εκπαίδευσης εφόσον οι εκπαιδευόμενοι δεν καλούνται να καταδείξουν τις δεξιότητες και τη γνώση που αποκόμισαν από ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα και να προσδοθεί σε αυτό βαρύτητα.

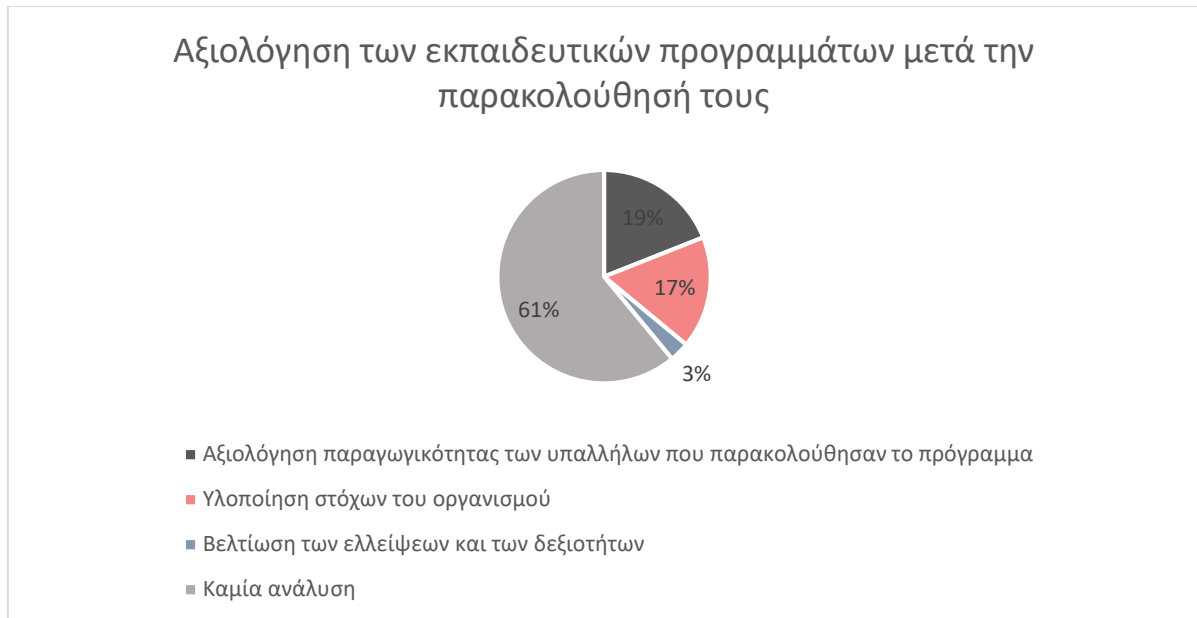
### Αξιολόγηση κατόπιν παρακολούθησης εκπαιδευτικού προγράμματος



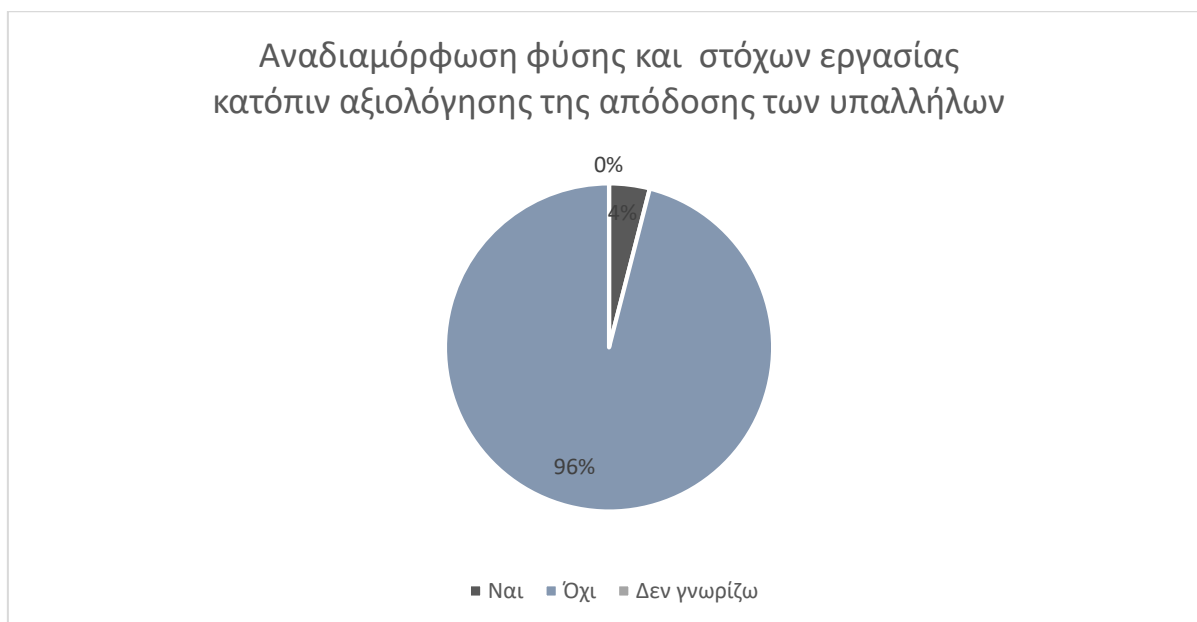
■ Ναι ■ Όχι

Στο ερώτημα πώς γίνεται η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων μετά την παρακολούθησή τους, η πλειοψηφία απάντησε ότι δεν γίνεται καμία ανάλυση (61%), ενώ ακολούθησαν οι απαντήσεις ότι γίνεται αξιολόγηση της παραγωγικότητας των υπαλλήλων που παρακολούθησαν το πρόγραμμα (19%) και με την υλοποίηση των

στόχων του οργανισμού (17%). Πολύ μικρό ποσοστό (3%) απάντησε με την βελτίωση των ελλείψεων και των δεξιοτήτων. Τα αποτελέσματα αυτά καταδεικνύουν την έλλειψη ενδιαφέροντος ως προς τα εκπαιδευτικά προγράμματα και την βαρύτητα που μπορεί να προσδώσουν στους εργαζομένους ενός οργανισμού και στον οργανισμό τον ίδιο.

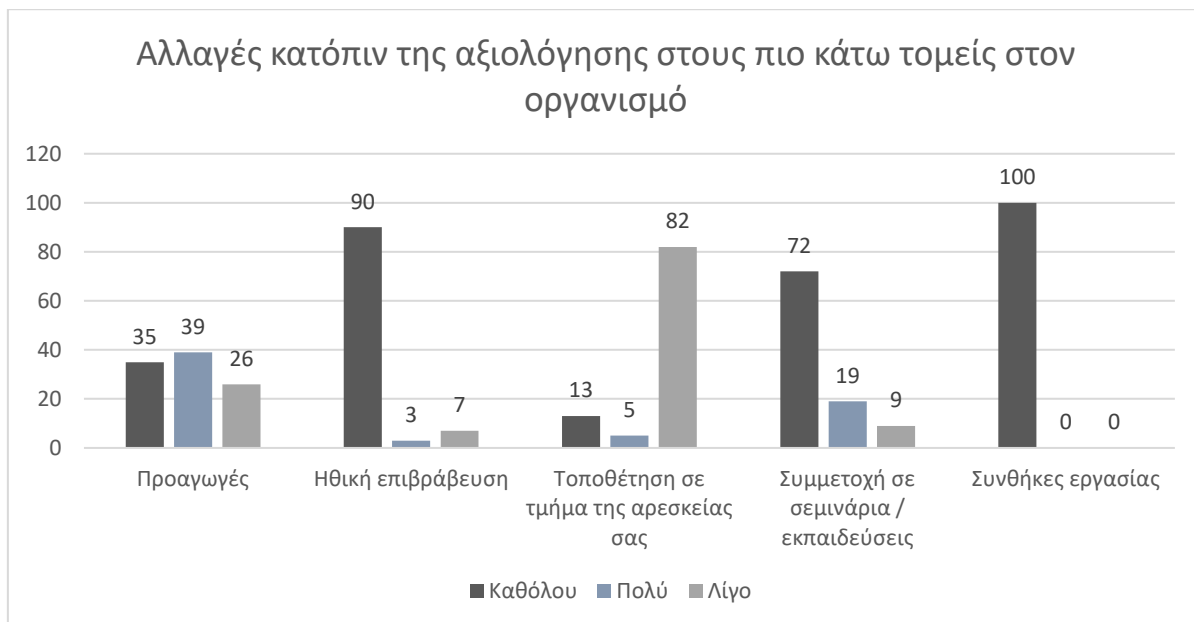


Το επόμενο ερώτημα αφορούσε κατά πόσο σε συνέχεια της αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων αναδιαμορφώνεται η φύση και οι στόχοι της εργασίας στον οργανισμό. Το 96% των ερωτώμενων απάντησε αρνητικά, καταδεικνύοντας την αδυναμία του συστήματος να αξιοποιήσει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης των υπαλλήλων με σκοπό την αναδιαμόρφωση της φύσης και των στόχων της εργασίας.



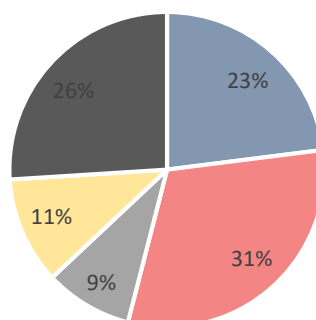
Αποθαρρυντικά είναι και τα αποτελέσματα που προκύπτουν από το επόμενο ερώτημα, κατά πόσο έχουν υπάρξει αλλαγές κατόπιν της αξιολόγησης, στους τομείς

προαγωγών, ηθικής επιβράβευσης, τοποθέτησης σε τμήμα της αρεσκείας του εργαζομένου, συμμετοχής σε σεμινάρια ή και εκπαιδεύσεις, συνθήκες εργασίας στον οργανισμό. Οι αλλαγές που φαίνεται να προκύπτουν είναι λίγες έως μηδενικές, ενώ μόνο στο θέμα των προαγωγών φαίνεται να έχει αντίκτυπο η αξιολόγηση των υπαλλήλων.



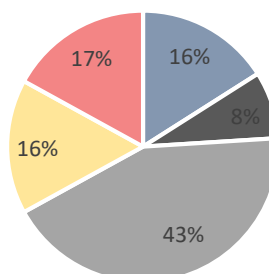
Μάλιστα, διαφαίνεται ότι οι προϊστάμενοι του οργανισμού έχουν μεταφέρει σε κάποιο βαθμό τους στόχους του οργανισμού και το σύστημα αξιολόγησης, σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτώμενων. Παρόμοια, στο ερώτημα κατά πόσο οι προϊστάμενοι του οργανισμού είναι διαθέσιμοι και αφιερώνουν χρόνο στην συζήτηση εισηγήσεων και επίλυση προβλημάτων, που ενδεχομένως να προκύπτουν από τον τρόπο αξιολόγησης των υπαλλήλων, οι ερωτώμενοι απάντησαν ουδέτερα. Από τις απαντήσεις αυτές προκύπτουν σοβαρά θέματα, καθ' ότι εντοπίζεται έλλειψη και αδυναμία ενός σημαντικού παράγοντα, αυτού της επικοινωνίας και της ανατροφοδότησης μεταξύ προϊστάμενου και υφιστάμενου, αξιολογητή και αξιολογούμενου.

Κατά πόσο οι προϊστάμενοι του οργανισμού έχουν μεταφέρει στους υφιστάμενους ξεκάθαρα και επαρκώς τους στόχους του οργανισμού και το σύστημα αξιολόγησης



■ Συμφωνώ απόλυτα      ■ Συμφωνώ με επιφυλάξεις      ■ Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ  
 ■ Διαφωνώ με επιφυλάξεις      ■ Διαφωνώ απόλυτα

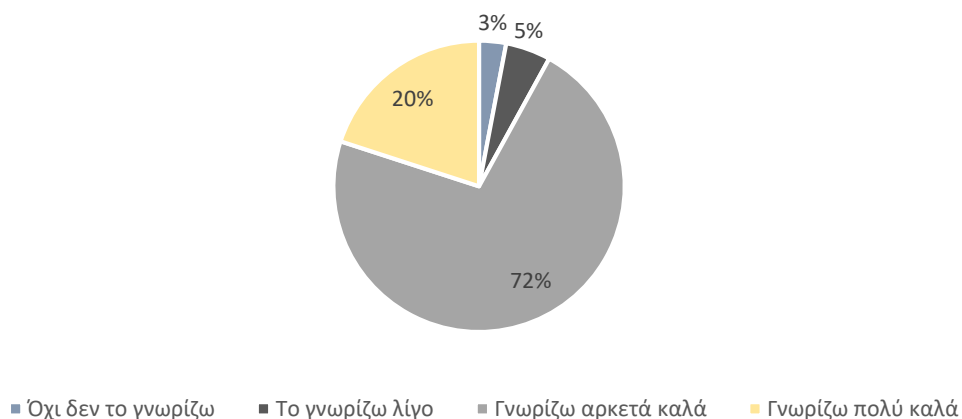
Κατά πόσο οι προϊστάμενοι του οργανισμού είναι διαθέσιμοι και αφιερώνουν χρόνο στην συζήτηση εισηγήσεων και επίλυση προβλημάτων, που ενδεχομένως να προκύπτουν από τον τρόπο αξιολόγησης των υπαλλήλων στον οργανισμό



■ Συμφωνώ απόλυτα      ■ Συμφωνώ με επιφυλάξεις      ■ Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ  
 ■ Διαφωνώ με επιφυλάξεις      ■ Διαφωνώ απόλυτα

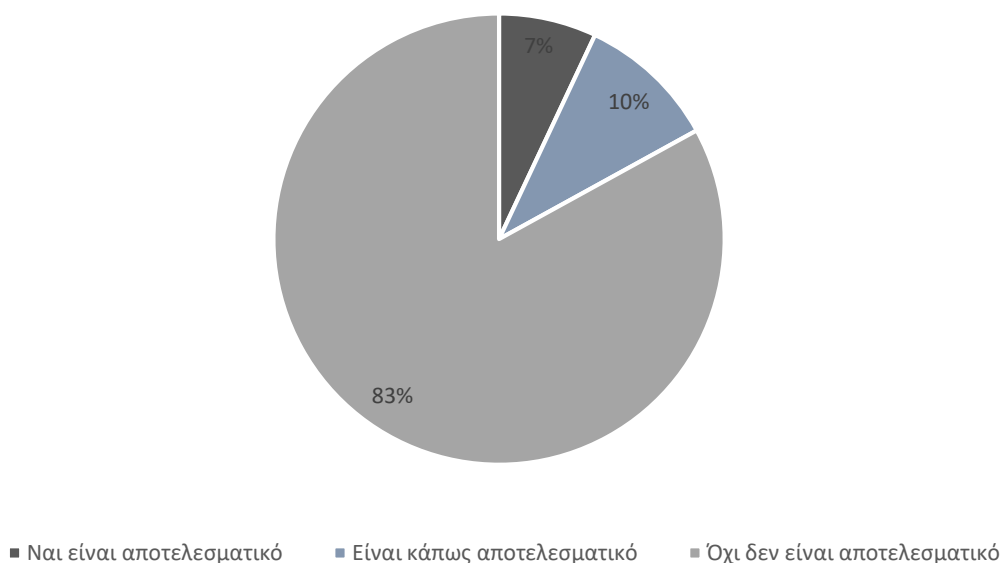
Στο επόμενο μέρος, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν ερωτήματα αναφορικά με το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης. Όπως διαφάνηκε από τις απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο, οι ερωτώμενοι γνωρίζουν αρκετά καλά το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης.

### Πόσο καλά γνωρίζουν οι αξιολογούμενοι το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης



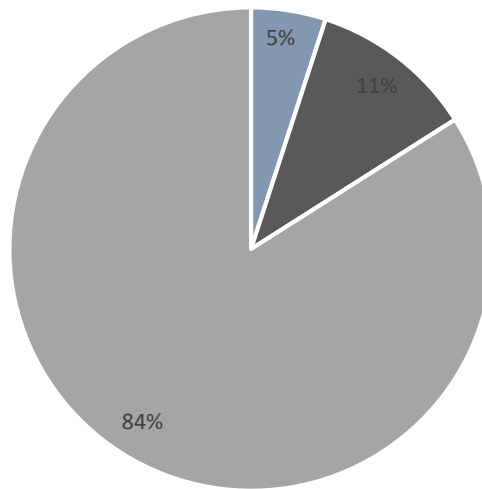
Τα επόμενα ερωτήματα καταδεικνύουν ότι οι ερωτώμενοι θεωρούν το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης ως μη αποτελεσματικό, μη αντιπροσωπευτικό, και χρήζει απόλυτης βελτίωσης, με τον καθορισμό νέων παραμέτρων αξιολόγησης, της συχνότητας της αξιολόγησης και της στοχοθέτησης.

### Αποτελεσματικότητα υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης



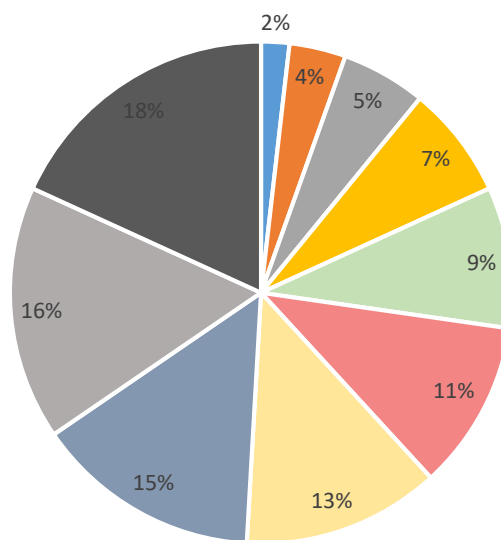


### Αντιπροσωπευτικότητα υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης



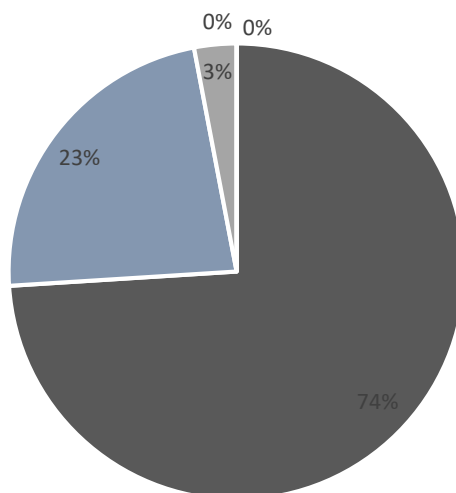
■ Ναι είναι αντιπροσωπευτικό ■ Είναι κάπως αντιπροσωπευτικό ■ Όχι δεν είναι αντιπροσωπευτικό

### Κλίμακα αποτελεσματικότητας και αντιπροσωπευτικότητας υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης (κλίμακα: 1 καθόλου αποτελεσματικό και 10 εντελώς αποτελεσματικό):



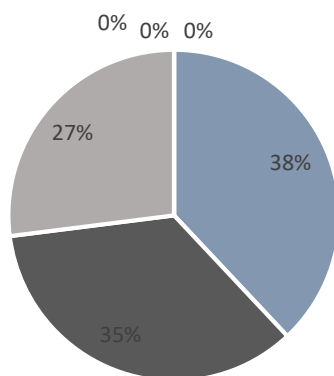
■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 ■ 6 ■ 7 ■ 8 ■ 9 ■ 10

### Κατά πόσο το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης χρήζει βελτίωσης



- Συμφωνώ απόλυτα
- Συμφωνώ με επιφυλάξεις
- Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- Διαφωνώ με επιφυλάξεις
- Διαφωνώ απόλυτα

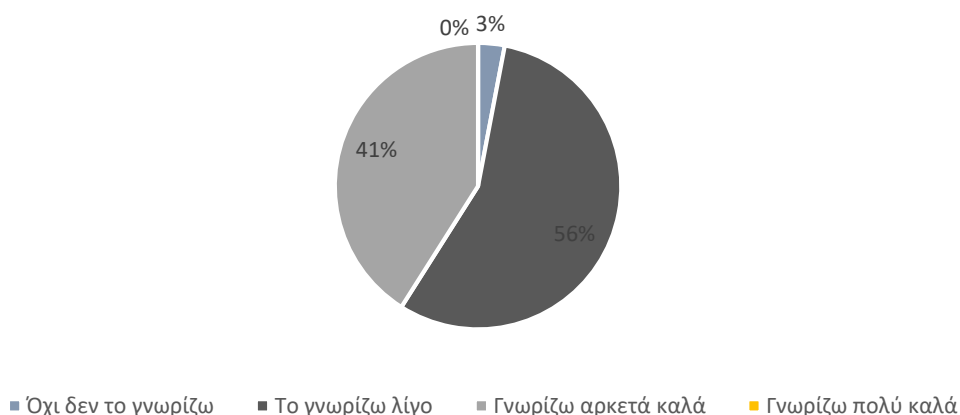
### Τρόποι βελτίωσης υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης, (Κλίμακα: 1 πιο σημαντικό, 6 καθόλου σημαντικό)



- Νέοι παράμετροι αξιολόγησης
- Πιο συχνή αξιολόγηση χρονικά
- Νέοι στόχοι
- Κανένα από τα πιο πάνω
- Όλα τα πιο πάνω
- Άλλο (Παρακαλώ εξηγήστε)

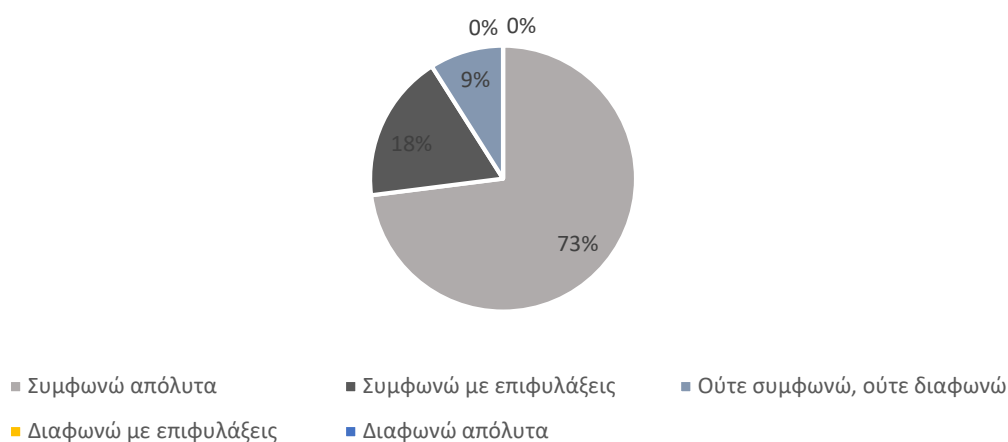
Στο επόμενο μέρος, γίνεται μια προσπάθεια για άντληση πληροφόρησης και απόψεων αναφορικά με το νέο σύστημα αξιολόγησης. Οι ερωτώμενοι φαίνεται να διαμοιράζονται σε δύο κύριες κατηγορίες, αυτούς που το γνωρίζουν λίγο, και αυτούς που θεωρούν ότι το γνωρίζουν αρκετά καλά.

Κατά πόσο οι αξιολογούμενοι γνωρίζουν το νέο σύστημα αξιολόγησης που θα τεθεί σε ισχύ την 01/01/2023 και θα εφαρμοσθεί για πρώτη φορά την 01/01/2024



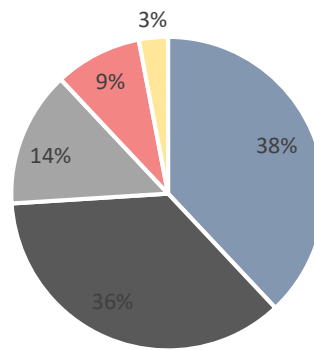
Άσχετα με την γνώση που ενδεχομένως να έχουν οι εργαζόμενοι στην Δημόσια και Ευρύτερη Δημόσια Υπηρεσία στην Κύπρο αναφορικά με το νέο σύστημα αξιολόγησης, φαίνεται η πλειοψηφία τους να συμφωνεί με την επερχόμενη αλλαγή.

Κατά πόσο οι αξιολογούμενοι συμφωνούν με την επερχόμενη αλλαγή



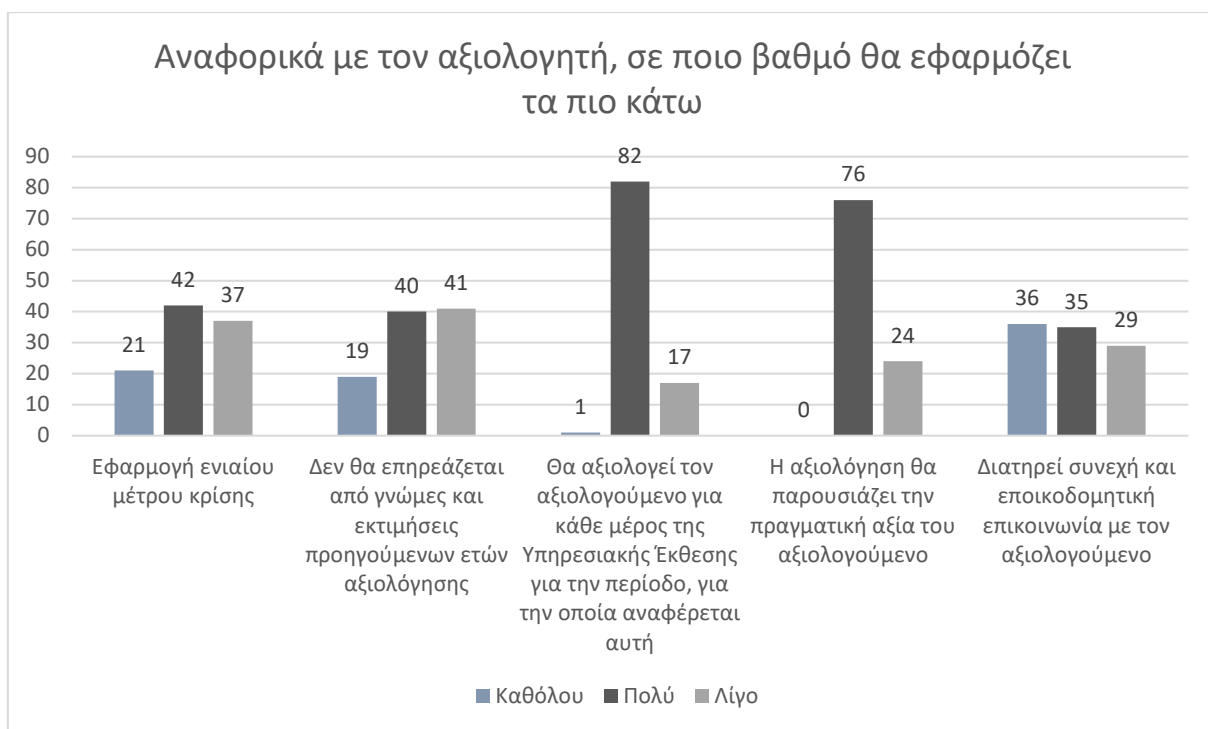
Στην πλειοψηφία τους μάλιστα οι ερωτώμενοι φαίνεται να συμφωνούν και με τη νέα προσθήκη για αξιολόγηση των προϊστάμενων από τους υφιστάμενους.

Κατά πόσο οι αξιολογούμενοι συμφωνούν με την νέα προσθήκη για αξιολόγηση των προϊστάμενων από τους υφιστάμενους

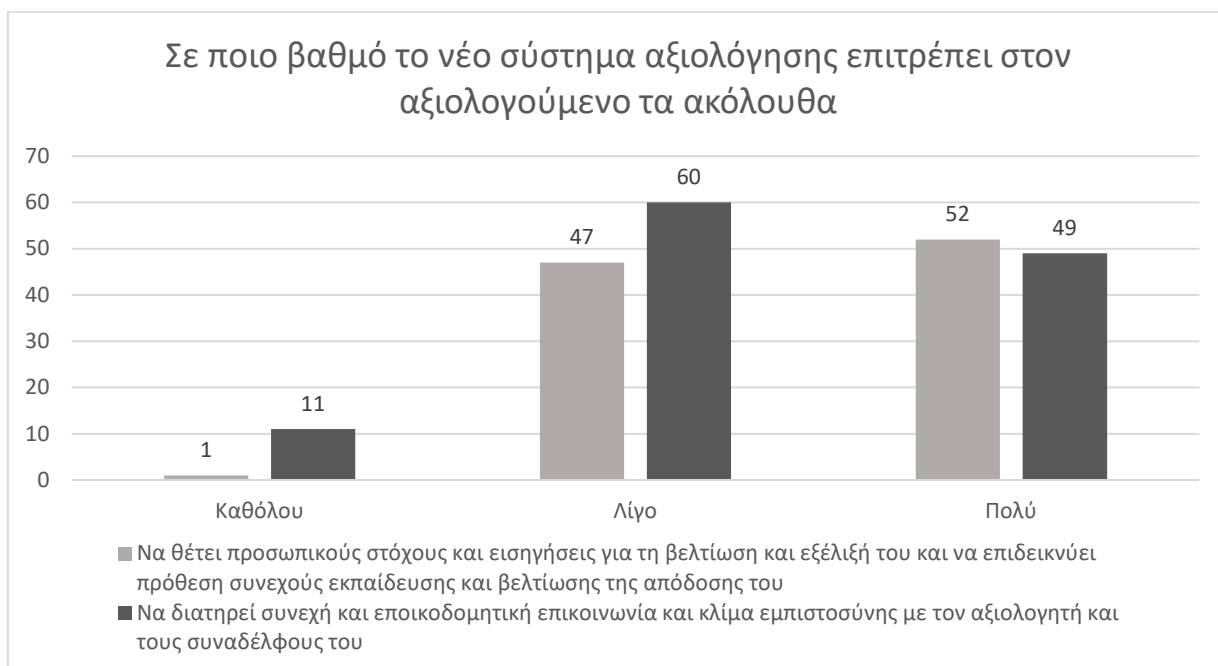


- Συμφωνώ απόλυτα
- Συμφωνώ με επιφυλάξεις
- Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- Διαφωνώ με επιφυλάξεις
- Διαφωνώ απόλυτα

Όσο αφορά την αντίληψη των ερωτώμενων αναφορικά με τον βαθμό που ο αξιολογητής θα εφαρμόζει ενιαίο μέτρο κρίσης, δεν θα επηρεάζεται από γνώμες και εκτιμήσεις προηγούμενων ετών αξιολόγησης, θα αξιολογεί τον αξιολογούμενο για κάθε μέρος της Υπηρεσιακής Έκθεσης για την περίοδο, για την οποία αναφέρεται αυτή, η αξιολόγηση θα παρουσιάζει την πραγματική αξία του αξιολογούμενου και θα διατηρεί συνεχή και επικοινωνιακή επικοινωνία με τον αξιολογούμενο, οι απαντήσεις που λήφθηκαν καταδεικνύουν ότι οι αξιολογούμενοι είναι αισιόδοξοι και θετικοί με την αλλαγή αυτή και αναμένουν ότι οι κανόνες θα ακολουθούνται πιστά για μια πιο αντικειμενική και δίκαιη αξιολόγηση.

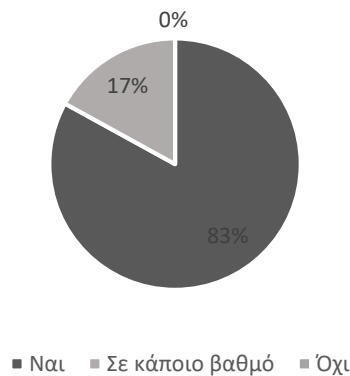


Όσο αφορά τον αξιολογούμενο και το κατά πόσο θα μπορεί να θέτει προσωπικούς στόχους και εισηγήσεις για τη βελτίωση και εξέλιξη του συστήματος αξιολόγησης, και να επιδεικνύει πρόθεση συνεχούς εκπαίδευσης και βελτίωσης της απόδοσης του, καθώς επίσης και να διατηρεί συνεχή και επικοινωνιακή επικοινωνία και κλίμα εμπιστοσύνης με τον αξιολογητή και τους συναδέλφους του, οι απαντήσεις ήταν πιο επιφυλακτικές.



Συνοψίζοντας, οι ερωτώμενοι θεωρούν ότι με την μεταρρύθμιση αυτή του συστήματος αξιολόγησης, η διαδικασία θα λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά και αντικειμενικά.

Κατά πόσο οι αξιολογούμενοι θεωρούν ότι με την εφαρμογή του νέου συστήματος αξιολόγησης θα λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά και αντικειμενικά η αξιολόγηση



Το τελευταίο ερώτημα αφορούσε την παράθεση τυχών προτάσεων βελτίωσης του νέου συστήματος αξιολόγησης ώστε αυτό να λειτουργεί αποτελεσματικά, αντικειμενικά, όπου οι ερωτώμενοι μπορούσαν να αναπτύξουν τις σκέψεις και τις θέσεις τους, τις ιδέες και τις απόψεις τους. Αναφορά στις απαντήσεις που δόθηκαν στο ερώτημα αυτό θα γίνει πιο κάτω, στο κεφάλαιο που αναφέρεται στις προτάσεις βελτίωσης.

## 5.2. Συμπεράσματα έρευνας

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου, καθώς επίσης και η ανάλυση του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης στην Δημόσια και Ευρύτερη Δημόσια Υπηρεσία στην Κύπρο, καταδεικνύει ότι οι αξιολογούμενοι δεν είναι ικανοποιημένοι και θεωρούν αυτό μη αποτελεσματικό και μη αντικειμενικό. Αν και παρουσιάζουν κάποια αισιοδοξία αναφορικά με το νέο σύστημα αξιολόγησης, εντούτοις διατηρούν κάποιες επιφυλάξεις. Ως εκ τούτου προτείνουν τρόπους βελτίωσης της μεθόδου αξιολόγησης και του συστήματος γενικότερα.

Όπως προκύπτει και από τα πιο πάνω αποτελέσματα της έρευνας, το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης στην Δημόσια και Ευρύτερη Δημόσια Υπηρεσία στην Κύπρο έχει αποτύχει να λειτουργήσει ορθά για τους πιο κάτω λόγους:

- Η ισοπεδωτική αξιολόγηση, η οποία εξισώνει τους πάντες και τα πάντα, ισοπεδώνει κάθε είδους προσπάθεια, βελτίωση και εκπαίδευση. Όπως καταδεικνύεται από τις απαντήσεις που λήφθηκαν στο ερωτηματολόγιο, και φαίνονται ανωτέρω, ιδιαίτερα το ερώτημα που αφορά τις αλλαγές κατόπιν της αξιολόγησης, η επακόλουθη αναξιοκρατία που προκαλείται, τα αντικίνητρα που δημιουργούνται για συνέχιση της προσπάθειας και της βελτίωσης για καλύτερη

απόδοση και εξέλιξη, όλα τα αρνητικά αποτελέσματα που εισπράττουν οι αξιολογούμενοι αποτρέπουν και αποθαρρύνουν οποιαδήποτε προσπάθεια για εξέλιξη και πρόοδο,

- Η έλλειψη ορθής και υγιούς επικοινωνίας μεταξύ του αξιολογητή και του αξιολογούμενου, στερεί και από τις δύο πλευρές την επικοινωνιακή αντιμετώπιση ζητημάτων και την ανταλλαγή απόψεων, σημαντικά είναι τα αποτελέσματα που δίνονται από τα ερωτήματα κατά πόσο οι προϊστάμενοι του οργανισμού έχουν μεταφέρει ξεκάθαρα και επαρκώς τους στόχους του οργανισμού και το σύστημα αξιολόγησης,
- Η παράλειψη της ανατροφοδότησης του αξιολογούμενου στην διαδικασία της αξιολόγησης στερεί από τον αξιολογούμενο την ευκαιρία να συζητήσει την αξιολόγησή του, τυχόν αδυναμίες και τους τρόπους αντιμετώπισής τους παράλληλα με τις απόψεις του αξιολογητή, όπως διαφάνηκε από τις απαντήσεις στο ερώτημα κατά πόσο οι προϊστάμενοι είναι διαθέσιμοι και αφιερώνουν χρόνο στην συζήτηση εισηγήσεων και επίλυση προβλημάτων, που ενδεχομένως να προκύπτουν από τον τρόπο αξιολόγησης των υπαλλήλων,
- Ο τρόπος αξιολόγησης είναι ίδιος και περιλαμβάνει τα ίδια κριτήρια για όλες τις θέσεις εργασίας, διοικητικές και μη, χωρίς να εγγυάται η αξιολόγηση στη βάση της πραγματικής αξίας και απόδοσης εκάστου υπαλλήλου, όπως καταδεικνύεται από τις απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο και ιδιαίτερα τα ερωτήματα που αφορούν το φύλο, η ηλικιακή ομάδα, η θέση, τα καθήκοντα, η μισθολογική κλίμακα στην αξιολόγηση, τα έτη υπηρεσίας, και το μέγεθος του οργανισμού,
- Η αξιολόγηση δεν γίνεται με γνώμονα την πραγματική απόδοση των αξιολογούμενων στην εργασία τους, τις δεξιότητες και ικανότητές τους, την πρόοδο και την αντικειμενική τους αξία, καθυστερεί και επιβραδύνει την πρόοδο και εξέλιξη στην δημόσια υπηρεσία,
- Η αξιολόγηση γίνεται συνήθως από άτομα που δεν είναι εκπαιδευμένα κατάλληλα ώστε να μπορούν να εφαρμόσουν σωστά και αντικειμενικά τους κανόνες αξιολόγησης και να αποδώσουν και να αξιολογήσουν την πραγματική εικόνα του αξιολογούμενου,
- Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την αξιολόγηση δεν χρησιμοποιούνται ορθά και ωφέλιμα για την στοχοθέτηση σε πρώτο στάδιο των αξιολογούμενων και σε δεύτερο στάδιο του οργανισμού (Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας).

### **5.3. Η προσέγγιση των αξιολογούμενων**

Σύμφωνα με όλα τα πιο πάνω, τις αναφορές, τις διαπιστώσεις καθώς και τα αποτελέσματα της έρευνας, είναι ξεκάθαρο ότι η λειτουργία του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης στην Δημόσια και Ευρύτερη Δημόσια Υπηρεσία στην Κύπρο δεν είναι η επιθυμητή, ούτε έχει την αποτελεσματικότητα και αντικειμενικότητα που θα έπρεπε. Ομοίως, το νέο σύστημα αξιολόγησης δεν εμπνέει ιδιαίτερη εμπιστοσύνη για αλλαγή στους ενδιαφερόμενους. Χρειάζεται συνεπώς η μετατροπή ή μεταρρύθμιση του συστήματος αξιολόγησης σε ένα δίκαιο, αποτελεσματικό και αντικειμενικό σύστημα το οποίο θα λειτουργεί αμερόληπτα και αξιόπιστα, θα προσφέρει αίσθημα δικαίου, συνάφειας και αξιοκρατίας, θα προάγει τη συγκρισιμότητα και την επαγγελματική ανάπτυξη του αξιολογούμενου και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών από τους οργανισμούς του κρατικού τομέα.



# Κεφάλαιο 6

## 6.1. Προτάσεις βελτίωσης

Θα ακολουθήσει σχετική εισήγηση για προτάσεις βελτίωσης του συστήματος αξιολόγησης στην Δημόσια και Ευρύτερη Δημόσια Υπηρεσία στην Κύπρο, η οποία πηγάζει από όλα τα πιο πάνω, καθώς επίσης και στα στοιχεία που έχουν συλλεχθεί από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, και τα αποτελέσματα της σχετικής έρευνας που διεξάχθηκε, περιλαμβανομένων των απόψεων και προτάσεων βελτίωσης των υπαλλήλων στον Δημόσιο και Ευρύτερο Δημόσιο Τομέα που συμμετείχαν στην απάντηση του σχετικού ερωτηματολογίου. Με γνώμονα όλα τα προαναφερόμενα, θα υποβληθούν προτάσεις για βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης.

Ειδικότερα, ο τρόπος αξιολόγησης προτείνεται όπως συνδυάζει την γραπτή συμπλήρωση του σχετικού εντύπου μαζί με προφορική συνέντευξη του αξιολογούμενου στην οποία θα καταγράφονται με λεπτομέρεια όλες οι παράμετροι της εργασίας και της φύσης της, καθώς επίσης και της αξιολόγησης της ίδιας. Με αυτό τον τρόπο ο αξιολογούμενος θα έχει τη δυνατότητα να εκφράσει τις θέσεις και τις απόψεις του αναφορικά με την εργασία και την απόδοσή του, τη στοχοθέτηση του σε προσωπικό επίπεδο και σε συνάρτηση με τους στόχους του οργανισμού, την πρόοδο στην εργασία του, ενώ παράλληλα θα μπορεί να λάβει ανατροφοδότηση για αδυναμίες που τυχόν να έχουν παρατηρηθεί, ελλείψεις και άλλες πτυχές που ενδεχομένως να χρειάζονται περισσότερη προσπάθεια, επιπλέον ενέργειες για αποφυγή μελλοντικών ελλείψεων ή και λανθασμένων αποφάσεων, ή άλλες επακόλουθες προς επίτευξη προόδου και ανέλιξης του ίδιου του αξιολογούμενου και ταυτόχρονα προώθηση επίτευξης των στόχων του οργανισμού. Η ανατροφοδότηση παίζει μεγάλο και σημαντικό ρόλο στην ορθή λειτουργία ενός οργανισμού, εφόσον διατηρεί ένα επίπεδο επιθυμητής απόδοσης των υπαλλήλων, ιδιαίτερα όταν πραγματοποιείται από τον άμεσα προϊστάμενο του αξιολογούμενου, ο οποίος γνωρίζει πολύ καλά τη φύση της εργασίας και τα καθήκοντα του υπαλλήλου, καθώς επίσης και το επιθυμητό επίπεδο του αποτελέσματος. Η προφορική συνέντευξη του αξιολογούμενου ενισχύει επίσης την επικοινωνία μεταξύ του αξιολογούμενου και του αξιολογητή του, ο οποίος κατά πάσα πιθανότητα είναι και ο άμεσα προϊστάμενός του. Με την ορθή και ουσιαστική επικοινωνία μεταξύ των δύο, γίνονται πιο ξεκάθαρα τα καθήκοντα της εργασίας, ο ρόλος του αξιολογούμενου και του αξιολογητή, το επίπεδο και η ποιότητα εργασίας

που αναμένεται καθώς και οι στόχοι και η πρόοδος. Τυχών προβλήματα που δυνατό να προκύψουν ή ελλείψεις εάν επικοινωνούνται ειλικρινά και εγκαίρως, θα επιλύονται και θα ξεπερνώνται με στρατηγική και σύντομα.

Πέραν του πιο πάνω, η αξιολόγηση προτείνεται όπως συνοδεύεται από άλλες ανεπίσημες αξιολογήσεις, συχνότερες της εξάμηνης ή της ετήσιας αξιολόγησης, για παράδειγμα κάθε τρίμηνο ή τετράμηνο, ανάλογα με την εξέλιξη της εργασίας ή του έργου. Κατά τις αξιολογήσεις αυτές, τα αποτελέσματα δεν θα είναι τελικά, αλλά βοηθητικά και συμπληρωματικά της τελικής αξιολόγησης, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται καλύτερη εποπτεία, καθοδήγηση και παρακολούθηση της εργασίας, της προόδου ενός έργου, και την εξέλιξης του αξιολογούμενου. Με αυτό τον τρόπο η επικοινωνία μεταξύ αξιολογούμενου και προϊστάμενου θα είναι πιο άμεση και συχνή, ενώ θα υπάρχει η δυνατότητα ανατροφοδότησης σε τακτική βάση με σκοπό να αποφεύγονται λάθη, να διορθώνονται οι ελλείψεις και να δίνεται περιθώριο βελτίωσης. Απώτερος σκοπό και επιθυμητό αποτέλεσμα, να αποφεύγονται ανεπιθύμητα αποτελέσματα στην τελική αξιολόγηση.

Η αξιολόγηση θα έπρεπε να συνοδεύεται από το αιτιολογικό του αξιολογητή, την τεκμηρίωση της αξιολόγησής του στη βάση καθορισμένων κριτηρίων αναφορικά με τον συγκεκριμένο αξιολογούμενο και την εργασία που διεκπεραιώνει, τους στόχους που έχει φέρει εις πέρας, τα αποτελέσματα της εργασίας του, την βελτίωσή του και την εξέλιξή του. Η πρόταση αυτή δεν αφορά γενικολογίες και τυχών αδικαιολόγητα ευνοϊκά ή δυσμενή σχόλια όπως φάνηκε να συμβαίνει σήμερα, αλλά αντίθετα, η τεκμηρίωση θα γίνεται αντικειμενικά και πολύ συγκεκριμένα με ειδικές αναφορές.

Τα κριτήρια στη βάση των οποίων γίνεται η αξιολόγηση να είναι επαρκώς αντικειμενικά και ξεκάθαρα, καθώς επίσης και διαφορετικά για τα διαφορετικά επίπεδα ευθύνης. Κάθε επίπεδο ευθύνης έχει διαφορετικά καθήκοντα, διαφορετικά κίνητρα και διαφορετική εργασία. Όλα αυτά θα πρέπει να αντικατοπτρίζονται στον τρόπο αξιολόγησής τους έτσι ώστε να καταλήγουμε στο επιθυμητό αποτέλεσμα και να προκύπτει μια αντιπροσωπευτική αξιολόγηση για τον καθένα ξεχωριστά.

Οι στόχοι και τα πρότυπα χρειάζεται να καθορίζονται ξεκάθαρα και να γνωστοποιούνται σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη από πολύ νωρίς, και κατευθυντήριες γραμμές ως προς τον τρόπο επίτευξης των στόχων να κοινοποιούνται με σαφήνεια ώστε να διασφαλίζεται η επιτυχία. Η στοχοθέτηση σε ατομικό επίπεδο, αλλά και σε επίπεδο τμήματος και οργανισμού, πέραν του γεγονότος ότι είναι αλληλένδετες και αλληλεξαρτώνται, αποτελούν και ένα πολύ κρίσιμο στοιχείο για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων στον επιθυμητό χρόνο.

Άλλο ένα σημείο που θα μπορούσε να βοηθήσει στην μεταρρύθμιση, παραλλαγή ή και βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης στην Δημόσια και Ευρύτερη Δημόσια Υπηρεσία στην Κύπρο, είναι η προσθήκη σχετικού μέρους στο έντυπο αξιολόγησης για την συμπλήρωση τυχών εκπαιδεύσεων που εισηγείται ο αξιολογητής να παρακολουθήσει ο αξιολογούμενος με σκοπό την επιμόρφωσή του αναφορικά με συγκεκριμένα θέματα, την απόκτηση προσόντων και γνώσεων που θεωρούνται σημαντικά ή και χρήσιμα, αλλά και γενικότερα την βελτίωσή του αναφορικά με τομείς που παρουσιάζει ελλείψεις και αδυναμίες.

Αντίστοιχα, προτείνεται όπως αναπτυχθεί ένας μηχανισμός για εκπαίδευση των αξιολογητών, ώστε να αποκτούν τις δεξιότητες και γνώσεις για να φέρνουν εις πέρας με αποτελεσματικό τρόπο την εργασία της αξιολόγησης των υφιστάμενών τους, να μπορούν να αναγνωρίζουν τις αδυναμίες και τις ελλείψεις, να μπορούν να επικοινωνήσουν με το προσωπικό τους και να δώσουν ανατροφοδότηση με ορθό τρόπο, να στηρίζουν την ομάδα τους κατά την στοχοθέτηση και εκτέλεση της εργασίας. Να μπορούν να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης, στήριξης και συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων, και μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης. Το εργασιακό περιβάλλον συμβάλλει σημαντικά στη διατήρηση υψηλού επιπέδου εργασίας και απόδοσης, συνεπώς πρέπει να δοθεί μεγάλη έμφαση στην κατάσταση που επικρατεί.

Άλλοι παράγοντες που μπορούν να συμβάλουν στην βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης έχουν να κάνουν με την παροχή κινήτρων στους εργαζομένους. Παίρνοντας το πρόβλημα αντιστρόφως, κανείς συνειδητοποιεί ότι ένα αδιάβλητο σύστημα αξιολόγησης, χρειάζεται προσπάθεια και από τις δύο πλευρές, τόσο από το κράτος, όσο και από τους εργαζομένους. Η καλή απόδοση που θα προκύπτει από μια αξιόπιστη αξιολόγηση, θα πρέπει να ανταμείβεται, έτσι ώστε να αποκτά την απαραίτητη σημασία. Με τον τρόπο αυτό, οι εργαζόμενοι αποκτούν κίνητρα για καλύτερη απόδοση στην εργασία τους, ενδεχομένως περισσότερη εργασία και μεγαλύτερη προσπάθεια, προσωπική ανέλιξη και καλύτερη κατάρτιση. Η ανταμοιβή μπορεί να έχει διάφορες μορφές, μπορεί να είναι χρηματική, να περιλαμβάνει προσαυξήσεις, επιπλέον άδειες ανάπαυσης, προβάδισμα σε προαγωγές, ακόμη και την ανάληψη διοικητικών καθηκόντων. Η απόδοση των εργαζομένων συνδέεται άμεσα με την παρακίνηση που λαμβάνουν, και η οποία μπορεί να οδηγήσει τον οργανισμό στην επίτευξη των στόχων του.

Κατόπιν ανασκόπησης της βιβλιογραφίας, ξένης και ελληνικής, καταλήξαμε ότι η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων προωθεί την επίτευξη των στόχων ενός

οργανισμού και την υγιή λειτουργία του. Το σύστημα αξιολόγησης γενικότερα αποτελεί τον μηχανισμό για την επιμέτρηση της απόδοσης των υπαλλήλων στην εργασία τους, τον εντοπισμό τυχών αδυναμιών και ελλείψεων, αλλά και δυνατών σημείων και ικανοτήτων. Συμβάλλει έτσι στην ενίσχυση της απόδοσης, την στοχοθέτηση, την εξέλιξη, εκπαίδευση και ανέλιξη των εργαζομένων, αλλά και του οργανισμού γενικότερα.

Όμως, το σύστημα αξιολόγησης στην Δημόσια και Ευρύτερη Δημόσια Υπηρεσία στην Κύπρο, όπως διαφάνηκε και από την έρευνα που έχει διεξαχθεί, νοσεί. Η αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων χρειάζεται να γίνει πιο δίκαιη και αντικειμενική. Προς τον σκοπό αυτό, οι αξιολογητές θα πρέπει να σημειώνουν τις επιδόσεις των αξιολογούμενων, τις δεξιότητες και συμπεριφορές τους, την αποτελεσματικότητα και επάρκειά τους όσο αφορά την εργασία τους.

Όπου εντοπίζονται ελλείψεις ή αδυναμίες, οι αξιολογούμενοι θα πρέπει να λαμβάνουν γνώση των λεπτομερειών και να τους δίνεται η δυνατότητα να διορθώσουν και να βελτιώσουν τα πράγματα.

Από την πλευρά τους οι αξιολογούμενοι καλούνται να συμπληρώνουν τις εκθέσεις αξιολόγησης τους με πλήρη σοβαρότητα, ευθύνη και περίσκεψη.

Η διαδικασία της αξιολόγησης αφορά μια συνεχή διαδικασία η οποία καθίσταται πιο αποτελεσματική εφόσον υπάρχει καλή επικοινωνία και ορθή ανατροφοδότηση μεταξύ αξιολογούμενων και αξιολογητών.

Η αξιολόγηση των εργαζομένων μπορεί να αποτελέσει το εργαλείο για την ενθάρρυνση και εξέλιξή τους, αλλά και την συνειδητοποίηση των στόχων καριέρας τους. Η απόδοση των εργαζομένων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το εργασιακό περιβάλλον και τις εργασίες που καλούνται να διεκπεραιώσουν. Η ανατροφοδότηση μέσω της αξιολόγησης παίζει εξίσου σημαντικό ρόλο στην παρακίνηση των εργαζομένων. Η απόδοση βέβαια πρέπει να συνδέεται με την αμοιβή και την ανταμοιβή, ή και άλλα προνόμια, ήτοι πλάνα επιβράβευσης της απόδοσης.

Ένα υγιές και καθαρό περιβάλλον εργασίας βοηθά την απόδοση των εργαζομένων. Συνεπώς η φροντίδα του χώρου εργασίας και της ευημερίας των εργαζομένων παίζει σημαντικό ρόλο στην απόδοσή τους. Πέραν του χώρου εργασίας, εξίσου σημαντικό είναι και το περιβάλλον που περιλαμβάνει τον κόσμο, τους ίδιους τους εργαζομένους. Και αυτό πρέπει να διατηρείται εξίσου σε ευημερία, να είναι οι εργαζόμενοι ενημερωμένοι, ευχαριστημένοι και ικανοποιημένοι.

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή ασχολείται με το σύστημα αξιολόγησης στην Δημόσια και Ευρύτερη Δημόσια Υπηρεσία στην Κύπρο, ένα θέμα πολύ επίκαιρο,

ιδιαίτερα λόγω της βαθιάς αμφισβήτησης και κριτικής που λαμβάνει συνεχώς, καθώς επίσης και λόγω της επικείμενης μεταρρύθμισης. Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί ιδιαίτερα σημαντικό εργαλείο για την διασφάλιση της ορθής και ποιοτικής λειτουργίας των κρατικών υπηρεσιών. Διασφαλίζεται επίσης ότι η διοίκηση παρακολουθεί στενά την καταλληλότητα των εργαζομένων για τη συγκεκριμένη εργασία και την απόδοσή τους σε αυτή, και σε πιο ευρύ πλαίσιο, την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας του οργανισμού και κατά πόσο εξυπηρετούνται οι σκοποί του. Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων καταδεικνύει την πορεία και εξέλιξη του εργαζομένου στον οργανισμό. Συνεπώς, είναι σημαντικό η διαδικασία της αξιολόγησης να είναι ευρεία, να αξιολογεί διάφορους τομείς και να εκτιμά πιο σφαιρικά την απόδοση των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα, ήτοι την συμπεριφορά, την απόδοση, την συνεργασία, την εξέλιξη, την τυπικότητα και άλλα στοιχεία που θα συμβάλουν στην εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων. Φανερώνει επίσης την ανάγκη για περαιτέρω εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων. Ως εκ τούτου, το σύστημα αξιολόγησης πρέπει να διατηρείται όσο το δυνατό πιο αδιάβλητο, σύγχρονο και αντικειμενικό γίνεται.

## **6.2. Περιορισμοί της διπλωματικής εργασίας**

Όπως σε όλες τις περιπτώσεις εργασιών ή και ερευνών, έτσι και η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή παρουσιάζει περιορισμούς. Ο σημαντικότερος από αυτούς αφορά το νέο σύστημα αξιολόγησης που τέθηκε σε ισχύ την 01.01.2023 αλλά πρόκειται να εφαρμοστεί μετά την 01.01.2024. Αυτό δεν επιτρέπει την άντληση αρκετής πληροφόρησης ως προς την εφαρμογή του, τυχών ελλείψεων, αδυναμίες, ή θετικό αντίκτυπο. Ως εκ τούτου, και οι εργαζόμενοι στον Δημόσιο και Ευρύτερο Δημόσιο Τομέα στην Κύπρο δεν είναι σε θέση να γνωρίζουν με απόλυτη σιγουριά κατά πόσο το νέο σύστημα αξιολόγησης θα επιφέρει την μεταρρύθμιση που χρειάζεται το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης και κατά πόσο θα επιτευχθούν οι στόχοι που είχαν τεθεί για βελτίωσή του.

## **6.3. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα**

Σε συνέχεια του πιο πάνω περιορισμού, αποτελεί εισήγηση για μελλοντική έρευνα η εκπόνηση μιας νέας έρευνας αναφορικά με το νέο σύστημα αξιολόγησης και την εφαρμογή του, προς απάντηση στα ερωτήματα που τίθενται ανωτέρω και τα οποία εκ

των πραγμάτων δεν μπορούν να απαντηθούν με την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή.

# Βιβλιογραφία

Bratton, J. and Gold, J. (2007). Human Resource Management: Theory and Practice. 4rd Edition, MacMillan, London

Cascio, W., (1998). Applied psychology in Human Resource Management. 5th ed. New Jersey: Upper Saddle River

Cohen, L., Manion, L. and Morrison, K., (2008). Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας (Κυρανάκης, Σ., Μαυράκη, Μ., Μητσόπουλου, Χ., Μπιθαρά, Π. & Φιλοπούλου Μ., μετάφραση). Αθήνα: Μεταίχμιο

Eisner, W.E. (1991), «The Enlightened Eye: Qualitative Inquiry and the Enhancement of Educational Practice», Published by: National Art Education Association, DOI: 10.2307/1320828

[http://www.jstor.org/stable/1320828?seq=3#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/1320828?seq=3#page_scan_tab_contents)

Hsu, T., (2005). Research methods and data analysis procedures used by educational researchers. International Journal of Research & Method in Education, 28(2), pp.109-133. [Online] (AN 18377138) Available at:

[http://education.astate.edu/dcline/slides/Johnson\\_Nonexperimental.pdf](http://education.astate.edu/dcline/slides/Johnson_Nonexperimental.pdf)

Jackson, S. and Schuler, R. (2003). Managing Human Resource. Through Strategic Partnerships. 8th Edition, U.K: Tomson South – Western Publishing

Johnson, B., (2001). «Toward a new classification of non-experimental quantitative research». Educational Researcher, 30(2)

<http://www33.homepage.villanova.edu/edward.fierros/pdf/Johnson.pdf>

Katsuko, H., (1995). Quantitative and qualitative research approaches in education. Education, 115(3)

Lieber E., 2009. Mixing qualitative and quantitative methods: insights into design and analysis issues. Journal of Ethnographic & Qualitative Research, 3(4)

Mathis, R. and Jackson, J., (2000). Human Resource Management. South- Western Thomson Learning .U.S.A

Mayer, R. E., (2008). Old advice for new researchers. Educational Psychology Review, 20(1)

Mescon M., Bovee C. and Thill J., (1999). Business Today. New Jersey: Prentice Hall

Nathan, B., Mohrman, A., and Milliman, J., (1991). Interpersonal relations as a context for the effects of appraisal interview and performance and satisfaction: a longitudinal study. *Acad Manage J*(34)

Robson, C., (2007). Η έρευνα του πραγματικού κόσμου. Ένα μέσον για κοινωνικούς επιστήμονες και επαγγελματίες ερευνητές. (Νταλάκου, Β. και Βασιλικού, Κ., μετάφραση). Αθήνα: Gutenberg

Snell , S., and Bohlander , G., (2007). Human Resource Management International Thomson Publishing Company

Wilson, N. and McLean, S., (1994). Questionnaire Design: a Practical Introduction. Newtown Abbery, Co. Antim: University of Ulster Press

Yin, R.K., (1984). Case Study Research: Design and Methods. Beverly Hills: Sage Publications

Ανεξάρτητη Συντεχνία Δημοσίων Υπαλλήλων Κύπρου

Δημητρόπουλος, Γ. Ε., (1998). Εκπαιδευτική Αξιολόγηση – Η Αξιολόγηση της Εκπαίδευσης και του Εκπαιδευτικού Έργου, τέταρτη έκδοση, Αθήνα: Γρηγόρη Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας

Ζαβλάνος, Μ., (2002). Οργανωτική Συμπεριφορά. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε

Ζαφειρόπουλος, Κ., (2015). Πως γίνεται μια επιστημονική εργασία; Επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών. 2η εκδ. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική

Θεοφιλίδης, Χ., 1989. Μετά-Αξιολόγηση της Αξιολόγησης των Προγραμμάτων, Νέα Παιδεία. 49

Κανελλόπουλος Χ., “Διοίκηση Προσωπικού-Ανθρώπινου Δυναμικού”, Αθήνα 2002

Κόμης, Β., (2000). Το Ερωτηματολόγιο ως Εργαλείο Έρευνας στις Κοινωνικές Επιστήμες. Τετράδια Εργασίας Ρόδου. Επιμ. Ε. Σκούρτου, Ρόδος

Ξηροτύρη - Κουφίδου, Σ., (2001). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων - Η πρόκληση του 21<sup>ου</sup> αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον. Θεσσαλονίκη: Ανίκουλα

Ξηροτύρη-Κουφίδου, Στυλιανή (2010) “Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων” Αθήνα: Εκδόσεις Ανίκουλα

Ο περί Αξιολόγησης Υποψηφίων για Προαγωγή, Διατμηματική Προαγωγή και Πρώτο Διορισμό και Προαγωγή στη Δημόσια Υπηρεσία Νόμος του 2022, Ν. 2(Ι)/2022



Ο περί Δημόσιας Υπηρεσίας (Τροποποιητικός) Νόμος του 2022, Ν.1(Ι)/2022

Οι περί Δημόσιας Υπηρεσίας (Αξιολόγηση Υπαλλήλων) Κανονισμοί του 2022, Κ.Δ.Π. 28/2022

Παπαδάκης, Β., (2007). Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνή Εμπειρία. 1η εκδ. Αθήνα: Γ. Μπένου

Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ., (2003) “Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων”, Εκδόσεις Γ. Μπένου

Παπαναστασίου, Κ. και Παπαναστασίου, Ε. Κ., (2005). Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας. Λευκωσία: Εκδόσεις Συγγραφέων

Παπατζήμου, Β., (2020). Ο Κρίσιμος Ρόλος του HR στην Κρίση του Κορωνοϊού. <https://home.kpmg/gr/el/home/insights/2020/03/papatzimou-dimopoulou-interview-about-hr-role-in-the-coronavirus-crisis.html>

Παγκύπρια Συντεχνία Δημοσίων Υπαλλήλων

Περί Δημόσιας Υπηρεσίας (Αξιολόγηση Υπαλλήλων) Κανονισμοί του 1990

Περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμος του 1990, Ν.1/1990

Σταθακόπουλος Β. (2005) “Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς” Αθήνα: Εκδόσεις UNIBOOKS IKE

Τερζίδης, Κώστας & Τζωρτζάκης, Κώστας (2004) “Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων” Αθήνα: Εκδόσεις Rosili

Υπηρεσία Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού, Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού

Φαναριώτη, Π. (2004) “Εργασιακές Σχέσεις” Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε.

Χυτήρης Λ., (2001) “Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων”, Εκδόσεις Interbooks

<http://www.raosoft.com/samplesize.html?nosurvey>

<https://www.cystat.gov.cy/el/PressRelease?id=66827>

Συνολικός Αριθμός Λέξεων: 11806