





«ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΗΝ ΔΗΜΟΣΙΑ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ»

του

ΑΧΙΛΛΕΑ ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΥΣ

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στο Διεθνές και Ευρωπαϊκό Οικονομικό Δίκαιο (LLM)**

Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου

Πάφος, Κύπρος

2017

Υποβληθείσα στη Σχολή Νομικών Και Κοινωνικών Επιστημών

σε μερική εκπλήρωση

των απαιτήσεων για την απόκτηση

του Πτυχίου του

**LLM**

*Σελίδα εκ προθέσεως κενή*

«ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΗΝ ΔΗΜΟΣΙΑ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ»

Διπλωματική Εργασία LL.M

*Επιβλέπων Καθηγητής:*

*ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΓΕ. ΑΘΑΝΑΣΟΠΟΥΛΟΣ*

*Εξεταστική Επιτροπή*

*Κοσμήτορας/ Διευθυντής Προγράμματος*

*Καθ. ΑΝΤΩΝΗΣ ΜΑΝΙΤΑΚΗΣ*

## Ευχαριστίες:

Ιδιαίτερες ευχαριστίες στον καθηγητή Κωνσταντίνο ΓΕ. ΑΘΑΝΑΣΟΠΟΥΛΟ για την πολύτιμη βοήθεια και υποστήριξη του στην διαδικασία συγγραφής της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ:

Σελίδες

- **Εισαγωγή..... 7-8**
- **Ανασκόπηση διαθέσιμης Βιβλιογραφίας..... 9-12**
- **Μεθοδολογία..... 13**
- **Στρατηγική Διαχείρισης των Ανθρώπινων Πόρων στην Δημόσια Διοίκηση .....15-20**
  - Εισαγωγή.....15
  - Ορισμός Στρατηγικής Διαχείρισης.....16
  - Διαμόρφωση Στρατηγικής.....17-18
  - Εφαρμογή της Στρατηγικής.....18-19
  - Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων.....19-20
- **Ιστορική εξέλιξη της Δημόσιας Υπηρεσίας της Κύπρου.....21-27**
  - Εισαγωγή.....21-2
  - Ιεραρχία του Κράτους.....22
  - Ανεξάρτητοι Αξιωματούχοι του Κράτους.....23
  - Ανεξάρτητα Σώματα του Κράτους.....23
  - Υπουργεία Κυπριακού Κράτους και αρμοδιότητες.....24-27
  - Δημόσια Υπηρεσία της Κύπρου σήμερα.....27
- **Νομικό Πλαίσιο Περί Δημόσιων Υπηρεσιών της Κύπρου.....29-33**
- **Αποτύπωση της Υπάρχουσας Κατάστασης στην Δημόσια Υπηρεσία της Κύπρου.....35-40**
  - Εισαγωγή.....35
  - Είδη Προσωπικού στην Δημόσια Υπηρεσία.....35-36
  - Μέγεθος Δημόσιου Τομέα στην Κύπρο.....36-40
- **Σύγκριση Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα.....41-43**
- **Εισηγήσεις για μεταρρυθμίσεις στην δημόσια διοίκηση και την διαχείριση των ανθρώπινων πόρων της.....45-50**
  - Εισαγωγή.....45
  - Το σχέδιο δράσης.....46
  - Στρατηγικός Προγραμματισμός.....47

-	Αλλαγή Δομής και Λειτουργίας Υπηρεσιών.....	47-48
-	Εισαγωγή της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.....	48
-	Δημιουργία Κεντρικού Φορέα Επαφής και Διαχείρισης Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων.....	48-49
-	Πάταξη της Διαφθοράς.....	49
-	Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού για το Σύνολο της Δημόσιας Υπηρεσίας.....	49-50
•	<b>Ιδιωτικοποιήσεις ημικρατικών οργανισμών και πως αυτές επηρεάζουν την δημόσια διοίκηση και τους εργαζόμενους σε αυτούς...51-61</b>	
-	Εισαγωγή.....	51-53
-	Πλεονεκτήματα των ιδιωτικοποιήσεων και προβληματισμοί....	53-54
-	Επιχειρήματα υπέρ των ιδιωτικοποιήσεων.....	54-55
-	Ιδιωτικοποιήσεις και PPPs στην Κυπριακή Πραγματικότητα...55-57	
-	Διαχείριση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων σε καθεστώς μερικής ή πλήρους ιδιωτικοποίησης.....	57-58
•	<b>Επίλογος – Συμπεράσματα.....</b>	<b>59-60</b>
•	<b>Βιβλιογραφία.....</b>	<b>61-62</b>

## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ:**

Μέσα στα πλαίσια εκπόνησης διπλωματικής μελέτης, ως φοιτητής του μεταπτυχιακού προγράμματος στο Διεθνές Ευρωπαϊκό και Οικονομικό Δίκαιο (LLM) του Πανεπιστημίου Νεάπολις, έχω επιλέξει να ασχοληθώ με το θέμα : « Διαχείριση και ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων στην Δημόσια Διοίκηση και τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης».

Θεωρώ ότι είναι ένα θέμα το οποίο είναι ιδιαίτερα επίκαιρο, μέσα στις δύσκολες οικονομικές συνθήκες στις οποίες βρίσκεται η Κυπριακή Δημοκρατία, γεγονός που έχει οδηγήσει στην κάθετη μείωση των διαθέσιμων οικονομικών πόρων που το κράτος μπορεί να διαθέσει για την λειτουργία και ανάπτυξη του στενού και του ευρύτερου δημόσιου τομέα.

Τις δεκαετίες που μεσολάβησαν από την ίδρυση της νεοσύστατης Κυπριακής Δημοκρατίας μέχρι σήμερα υπήρξε μια υδροκέφαλη και σε μεγάλο βαθμό αχρείαστη επέκταση του Δημόσιου Τομέα με την δημιουργία υπηρεσιών, δημόσιων και ημιδημόσιων οργανισμών, καθώς και μεγάλου αριθμού οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης που σε αρκετές περιπτώσεις έχουν παρόμοια ή και συγκρουόμενα καθήκοντα και πεδίο δράσης .

Βασική αιτία για αυτό το φαινόμενο ήταν η πρόσληψη υπεράριθμου προσωπικού, στην προσπάθεια των εκάστοτε κυβερνόντων να «βολέψουν» ημέτερους, αφού ανέκαθεν ο δημόσιος τομέας ήταν πεδίο παρεμβάσεων από τους πολιτικούς.

Οι νέες συνθήκες που προέκυψαν λόγω της οικονομικής κρίσης, σε συνδιασμό με τις σχετικές απαιτήσεις των δανειστών μας (Τρόικα) επιβάλλουν αναδιάρθρωση του Κρατικού Τομέα με την μετεξέλιξη, συγχώνευση ή / και κλείσιμο μεγάλου αριθμού κρατικών και ημικρατικών οργανισμών ως επίσης και οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης.

Με βάση τα πιο πάνω δεδομένα καθίσταται επιτακτική πλέον η ανάγκη για την όσο το δυνατό καλύτερη διαχείριση, ανάπτυξη και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, στην Δημόσια Διοίκηση έτσι που να παράγεται το καλύτερο αποτέλεσμα όσον αφορά τις παρεχόμενες υπηρεσίες προς τον Κύπριο φορολογούμενο.



Στόχος μου είναι αφού αποτυπώσω την υπάρχουσα κατάσταση και εντοπίσω τις αδυναμίες αλλά και τις δυνατότητες του συστήματος διαχείρισης του Ανθρώπινου δυναμικού να προβώ σε τεκμηριωμένες εισηγήσεις για τον εκσυγχρονισμό του.

## **ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ:**

Στο άρθρο του J. Storey (2009), το οποίο δημοσιεύθηκε από το Public Money and Management Journal, ο συγγραφέας αναφέρεται στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον Δημόσιο Τομέα. Ο συγγραφέας θέτει την ερώτηση κατά πόσο οι εργασιακές σχέσεις στον δημόσιο τομέα, μπορούν να γίνουν όσο καλές είναι και οι εργασιακές σχέσεις στον ιδιωτικό τομέα. Σύμφωνα με τον συγγραφέα υπάρχουν κάποιες δυσκολίες και περιορισμοί στην επίτευξη αποτελεσματικότητας στον δημόσιο τομέα. Η πρώτη δυσκολία προέρχεται από τα ιδεολογικά προβλήματα τα οποία δεν αναγνωρίζονται και που προέρχονται κυρίως από τις υπερβολικές απαιτήσεις εντός του δημόσιου τομέα και από την εγγενώς πολιτική φύση των αξιών και στόχων τα οποία διέπουν τους υπεύθυνους του δημόσιου τομέα. Επίσης, μία ακόμα δυσκολία είναι η γραφειοκρατία που επικρατεί στο δημόσιο, η οποία δεν μπορεί να αποφευχθεί εύκολα. Ακόμα ένας λόγος είναι η αλληλεπίδραση μεταξύ της στρατηγικής διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού και της πολιτικής φύσης των στρατηγικών στόχων του δημόσιου τομέα. Άρα η επιτυχής διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, επιβάλλει ποιοτική διοίκηση και στήριξη από τους εκλεγέντες πολιτικούς. Πρέπει να ληφθεί υπόψη και η παρουσία των εργατικών ενώσεων. Αρκετές φορές οι εργατικές ενώσεις δεν λαμβάνονται υπόψη στην λήψη αποφάσεων και αυτό προκαλεί πολλές συγκρούσεις μεταξύ των υπευθύνων και των ενώσεων. Ένα ακόμα πρόβλημα, αποτελεί η αβεβαιότητα που υπάρχει για την μέθοδο με την οποία θα εφαρμοστούν οι τεχνικές του ιδιωτικού τομέα στον δημόσιο τομέα και η δυσκολία που υπάρχει λόγω της πολύπλοκης σύνθεσης της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στους δημόσιους οργανισμούς.

Σε ένα άρθρο το οποίο δημοσιεύθηκε από το Κυπριακό Κέντρο Ευρωπαϊκών και Διεθνών Υποθέσεων (2010), γίνεται αναφορά στα παρόντα προβλήματα της Κυπριακής οικονομίας και στις ανησυχίες για τις μελλοντικές προοπτικές. Τα προβλήματα αυτά, σύμφωνα με το άρθρο, προκύπτουν από τις σοβαρές διαθρωτικές αδυναμίες της Κυπριακής οικονομίας, όπως οι συνεχώς αυξανόμενες δαπάνες του Δημόσιου Τομέα, προβλήματα στο ταμείο κοινωνικών ασφαλίσεων, η γήρανση του πληθυσμού, η ΑΤΑ και τα προβλήματα λόγω υψηλών τιμών και μειωμένης ανταγωνιστικότητας. Σύμφωνα με το άρθρο, το παρών μοντέλο λειτουργίας του δημόσιου τομέα δεν μπορεί να ανταποκριθεί στις νέες συνθήκες που επικρατούν στην οικονομία. Δύο εξαιρετικά σημαντικά προβλήματα που χρίζουν τεράστιας προσοχής, είναι η

συνεχής διεύρυνση του δημόσιου τομέα και το μεγάλο χάσμα στις συνθήκες απασχόλησης μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, το οποίο δημιουργεί στρεβλώσεις στην οικονομία. Ακόμα ένα πρόβλημα είναι ο πολύ μεγαλύτερος ρυθμός αύξησης των δημοσίων δαπανών, σε σχέση με τον ρυθμό μεγέθυνσης της οικονομίας. Μία νέα δημοσιονομική πολιτική και περιορισμός του δημόσιου τομέα είναι βασικές προϋποθέσεις για δημιουργία συνθηκών συνεχούς οικονομικής ανάπτυξης. Εκτός από τα πιο πάνω, σύμφωνα με το άρθρο, ακόμα ένα πρόβλημα είναι το φαινόμενο μείωσης των νέων πτυχιούχων οι οποίοι επιστρέφουν πίσω στην Κύπρο για να δουλέψουν. Αυτό αποτελεί σοβαρό κοινωνικοοικονομικό κόστος και επιδεινώνει τα δημογραφικά δεδομένα. Τα πιο πάνω προβλήματα έχουν οδηγήσει σε μείωση της ανταγωνιστικότητας της Κυπριακής οικονομίας. Καταλήγοντας, ο συγγραφέας προτείνει τρόπους βελτίωσης της κατάστασης, όπως την δημιουργία νέου μοντέλου οικονομικής ανάπτυξης, προσπάθεια σύγκλισης των όρων απασχόλησης και αποδοτικότητας μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, καθώς και μείωση των δημοσίων δαπανών ως ποσοστό του ΑΕΠ.

Σε άρθρο του Σταύρου Α. Ζένιου και του Κυριάκου Κόκκινου (2012), το οποίο δημοσιεύθηκε στην ιστοσελίδα Stockwatch, οι συγγραφείς αναφέρονται στις μεταρρυθμίσεις που πρέπει να γίνουν στην διοίκηση των Δημόσιων Οργανισμών, τονίζοντας πως η αποτελεσματικότητα τους είναι εξαιρετικά σημαντική ώστε να βελτιωθεί η ποιότητα ζωής και να δημιουργηθούν θέσεις εργασίας. Αυτό που χρειάζεται η Κυπριακή Οικονομία, είναι πολιτικές που θα έχουν σαν στόχο την αποτελεσματική διαχείριση των διαθέσιμων πόρων, την διοχέτευση των δημοσίων πόρων στις πιο αποτελεσματικές δραστηριότητες και την εξεύρεση εναλλακτικών πηγών εισοδήματος. Αυτοί οι στόχοι μπορούν να επιτευχθούν μέσω της αποτελεσματικής διαχείρισης των δημοσίων οργανισμών. Η Κύπρος συγκρινόμενη με χώρες του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), έχει μικρότερο αριθμό δημοσίων οργανισμών, αλλά οι εργαζόμενοι σε αυτούς είναι πολύ περισσότεροι και η συνεισφορά στο ΑΕΠ εξαιρετικά μικρή. Σύμφωνα με τους συγγραφείς, η μεταρρύθμιση του συστήματος διοίκησης των δημοσίων οργανισμών, είναι απαραίτητη για την αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης. Οι δημόσιοι οργανισμοί στην Κύπρο μειονεκτούν σε θέματα νομικού πλαισίου, διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού, έλλειψης διαφανών διαδικασιών, προβλήματα στις διαδικασίες διορισμού Συμβούλων και μεγάλης συμμετοχής των κομμάτων σε αυτούς. Στόχος

πρέπει να είναι η μεγαλύτερη ευελιξία των οργανισμών και η αναθεώρηση της υποδομής και δράσης τους, που θα γίνουν με μία ήπια προσαρμογή της παρούσας κατάστασης. Η λύση στα μειονεκτήματα των δημόσιων οργανισμών στην Κύπρο, είναι η αποσαφήνιση στόχων, η διοχέτευση πόρων σε δραστηριότητες με μεγαλύτερο αντίκτυπο, σύγχρονη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, διαφάνεια ενεργειών και η διασφάλιση αποτελεσματικής διοίκησης.

Στο άρθρο των M. Coccia και S. Rolfo (2013), το οποίο δημοσιεύθηκε από το International Journal of Public Administration, οι συγγραφείς σχολιάζουν την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και την Οργανωτική Συμπεριφορά των Δημόσιων Ερευνητικών Ινστιτούτων. Στόχος αυτού του άρθρου είναι να αναλύσει την οργανωτική συμπεριφορά των δημόσιων ερευνητικών οργανισμών βασισμένη στην ανάπτυξη και διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Η έρευνα αυτή επικεντρώνεται στην περιοχή της Ιταλίας και είναι για τα έτη 1995-2006. Τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας μπορούν να προσφέρουν στοιχεία για να γίνει πιο κατανοητή η νέα οργανωτική συμπεριφορά των δημόσιων ερευνητικών ιδρυμάτων, κυρίως στην Ευρώπη, για να ενισχυθούν στρατηγικές πρακτικές ώστε να αντεπεξέλθουν στις γρήγορα μεταβαλλόμενες αγορές. Η ανάλυση του ανθρώπινου δυναμικού φανέρωσε αδυναμίες και κινδύνους για τα δημόσια ερευνητικά εργαστήρια, οι οποίοι δημιουργούνται από ερευνητικές πολιτικές βασισμένες στην μείωση των προϋπολογισμών των ερευνητικών εργαστηρίων και την μείωση του ερευνητικού προσωπικού. Μέσα από τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας διαπιστώθηκε ότι τα προβλήματα στον Δημόσιο Ερευνητικό Τομέα οφείλονται κυρίως στη συνεχώς καθοδική τάση των δημοσίων επενδύσεων στην έρευνα, χαμηλά επίπεδα πρόσληψης ερευνητών και μείωση του ανθρώπινου δυναμικού. Το παρών ανθρώπινο κεφάλαιο είναι κυρίως στάσιμο, καθώς δεν υπάρχουν αρκετά χρήματα για την διατήρηση ορθού ερευνητικού εξοπλισμού. Ακόμα ένα πρόβλημα είναι η παρουσία πολλών μεγάλων σε ηλικία ερευνητών, η έλλειψη ευκαιριών ανέλιξης για ερευνητές και η έλλειψη κινήτρων ώστε οι ερευνητές να είναι πιο αποδοτικοί.

Σε χαιρετισμό του Υπουργού Εσωτερικών κ. Σ. Χάσικου (2014), που δημοσιεύθηκε από το Υπουργείο Εσωτερικών, γίνεται αναφορά στην Οικονομική Κρίση και τις επιπτώσεις της στην

Τοπική Αυτοδιοίκηση και το προσωπικό των Δήμων. Αναφέρεται στις εισηγήσεις των Άγγλων Εμπειρογνομόνων περί των Μεταρρυθμίσεων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Κύπρο. Ο Υπουργός τονίζει ότι οι Τοπικές Αρχές αποτελούν κύριο στοιχείο για την προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης και όποιες προσπάθειες γίνονται για μεταρρύθμιση τους στοχεύουν στο να τις κάνουν πιο αποτελεσματικές. Σύμφωνα με τον Υπουργό το παρών μοντέλο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, το οποίο εν μέρει οφείλεται στην Αποικιοκρατία, δεν ταιριάζει με τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει η Κύπρος αυτή την δύσκολη εποχή. Οι Τοπικές Αρχές έχουν επηρεαστεί εξαιρετικά από την οικονομική κρίση και οι επιπτώσεις στις οικονομικές τους δυνατότητες είναι τεράστιες, όπως για παράδειγμα η μεγάλη μείωση των Προϋπολογισμών τους. Ο Υπουργός τονίζει πως η λύση σε αυτά τα προβλήματα, είναι μία επιτυχημένη αποκέντρωση, η οποία θα ωθήσει περαιτέρω την Κοινωνικοοικονομική Ανάπτυξη. Με αυτό τον τρόπο, θα αντιμετωπισθούν οι διάφορες δυσλειτουργίες που υπάρχουν. Κάποια από τα μέτρα που πήρε το κράτος για την αντιμετώπιση αυτής της κατάστασης, ήταν η μη δημιουργία ή αναστολή πλήρωσης κενών θέσεων εργασίας στον Δημόσιο Τομέα, καθώς και περικοπές σε μισθούς και επιδόματα. Αυτή η πολιτική στοχεύει στον περιορισμό των ανελαστικών δαπανών του Δημόσιου Τομέα, καθώς και στην μείωση του προσωπικού που απασχολείται στον Δημόσιο Τομέα (κατά 4500 μέχρι το 2016) ήταν η δέσμευση της κυβέρνησης προς την Τρόικα.

## **ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ:**

Για την έρευνα αυτή χρησιμοποιήθηκαν στοιχεία και πληροφορίες από ποικίλες πηγές. Χρησιμοποιήθηκαν άρθρα και βιβλία (έντυπα και ηλεκτρονικά), τα οποία παρουσιάζονται με μεγαλύτερη λεπτομέρεια στο τελευταίο κομμάτι της ανάλυσης αυτής, την «Βιβλιογραφία».

Η διπλωματική εργασία επικεντρώνεται στην παρουσίαση του θέματος της διαχείρισης και ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων στον Δημόσιο Τομέα. Παρουσιάζεται μια ανάλυση της παρούσας κατάστασης του Δημοσίου Τομέα επί του θέματος, καθώς και εύρος εισηγήσεων για την άρτια και ποιοτική του ανάπτυξη. Η έρευνα μας είναι περισσότερο θεωρητική, παρά πρακτικού χαρακτήρα, καθώς στόχος μας είναι να αναλύσουμε προβλήματα και να εισηγηθούμε λύσεις για αυτά.

Στο πρώτο κομμάτι της ανάλυσης μας, θα παρουσιάσουμε μια Ιστορική Αναδρομή για την Δημόσια Υπηρεσία στην Κύπρο, καθώς και το νομικό πλαίσιο γύρω από την λειτουργία της. Ακολούθως, θα αναφερθούμε στα πιο καίρια κομμάτια της έρευνας αυτής. Θα αναλύσουμε πως επηρεάστηκε ο Δημόσιος Τομέας από την οικονομική κρίση και θα παρουσιάσουμε το κοινωνικό κόστος που είχε αυτό. Επίσης, θα αναλύσουμε τα λάθη που έχουν γίνει στην δομή και λειτουργία του Δημοσίου Τομέα, καθώς και μειονεκτήματα τα οποία έχει. Ακολούθως θα εισηγηθούμε μεθόδους και τεχνικές λύσης των προβλημάτων αυτών, για ποιοτική βελτίωση των υπηρεσιών και της λειτουργίας του Δημοσίου. Στον τελευταίο και σημαντικότερο κομμάτι της ανάλυσης μας, θα παρουσιάσουμε μία ανασκόπηση των συμπερασμάτων που εξήχθησαν από την έρευνα μας και των εισηγήσεων μας για την ανανέωση της δομής και λειτουργίας του Δημοσίου Τομέα.

*Σελίδα εκ προθέσεως κενή*

## ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΗΝ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

### Εισαγωγή<sup>1</sup>

Η Δημόσια Διοίκηση παρόλο που δεν λειτουργεί σε ένα περιβάλλον ανταγωνισμού όπως οι ιδιωτικοί επιχειρηματικοί οργανισμοί εντούτοις όπως και αυτοί χρησιμοποιεί ορισμένους πόρους για να πετύχει την αποστολή της που είναι η παροχή όσο το δυνατόν καλύτερων υπηρεσιών προς τους φορολογούμενους πολίτες.

Οι πόροι αυτοί είναι :

- Υλικοί όπως εγκαταστάσεις, εξοπλισμός και τεχνολογία
- Οργανωτικοί όπως συστήματα δομής, σχεδιασμού, ελέγχου, και συντονισμού. Επίσης οι σχέσεις μεταξύ ομάδων
- Ανθρώπινοι που είναι η εμπειρία, οι δεξιότητες, και η ευφυΐα των υπαλλήλων

Όπως είναι προφανές δύο από τις τρεις κατηγορίες πόρων (οργανωτικοί και ανθρώπινοι) συνδέονται άμεσα με την λειτουργία της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων που ο ρόλος της είναι να εξασφαλίζει ότι η καλή αξιοποίηση τους παρέχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε ένα οργανισμό.

Η Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων για να έχει την μέγιστη αποτελεσματικότητα πρέπει να εντάσσεται με επιτυχία στην διαδικασία Στρατηγικής Διαχείρισης ενός Δημόσιου Οργανισμού. Αυτό σημαίνει ότι οι αρμόδιοι για τους ανθρώπινους πόρους, διευθυντές/τμηματάρχες πρέπει :

1. Να συμβάλουν στον στρατηγικό σχεδιασμό όσον αφορά ζητήματα που αφορούν το προσωπικό και την ικανότητα του να εφαρμόζει τις σχεδιαζόμενες δράσεις
2. Να έχουν ακριβή γνώση των στρατηγικών στόχων του Δημόσιου Οργανισμού.
3. Να γνωρίζουν ποιοί τύποι δεξιοτήτων, συμπεριφορών και στάσεων των υπαλλήλων χρειάζονται προς στήριξη του στρατηγικού σχεδιασμού και
4. Να αναπτύσσουν προγράμματα τα οποία να εξασφαλίζουν ότι οι υπάλληλοι διαθέτουν αυτές τις δεξιότητες, στάσεις, συμπεριφορές.

---

<sup>1</sup> Κωνσταντίνος Γε. Αθανασόπουλος(2006), *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων (Τόμος Α)*, σελ. 76-77



## Ορισμός Στρατηγικής Διαχείρισης<sup>2</sup>

Η Στρατηγική Διαχείριση μπορεί να χαρακτηριστεί ως μια διαδικασία για την αντιμετώπιση των ανταγωνιστικών προκλήσεων που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός. Μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σχέδιο / πρότυπο το οποίο ενσωματώνει τους σημαντικότερους στόχους και τις πολιτικές που ο οργανισμός καλείται να υλοποιήσει.

Κύρια πτυχή της Στρατηγικής Διαχείρισης είναι η ανάπτυξη επί μέρους στρατηγικών για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί υπό τις τρέχουσες συνθήκες όπως για παράδειγμα:

- Μείωση του λειτουργικού κόστους
- Επιλογή της τεχνολογίας και των μεθόδων που θα χρησιμοποιηθούν.
- Πόσους και με ποια χαρακτηριστικά υπαλλήλους θα χρησιμοποιήσει σε κάθε δράση.

Μπορεί ακόμα να οριστεί ως μια διαδικασία ανάλυσης της κατάστασης του οργανισμού, ανάπτυξης των στρατηγικών του στόχων και εκπόνησης σχεδίου δράσης και κατανομής των πόρων (των ανθρώπινων και υλικών) που αυξάνουν τις πιθανότητες επίτευξης αυτών των στόχων.

Ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να δίνεται όπως έχει προαναφερθεί στην διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Οι αρμόδιοι διευθυντές πρέπει να είναι σε θέση να προσδιορίσουν τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο οργανισμός και να αναπτύσσουν στρατηγική σκέψη σχετικά με τον τρόπο αντιμετώπισής τους.

Ως στρατηγική διαχείριση ανθρώπινων πόρων νοείται «το πρότυπο της σχεδιασμένης ανάπτυξης και κατανομής των ανθρώπινων πόρων και δραστηριοτήτων που αποσκοπούν στην διευκόλυνση της επίτευξης των στόχων ενός οργανισμού».

---

<sup>2</sup> Κωνσταντίνος Γε. Αθανασόπουλος(2006), *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων (Τόμος Α)*, σελ. 78-79

### Διαμόρφωση Στρατηγικής<sup>3</sup>

Υπάρχουν πέντε βασικές συνιστώσες της Διαδικασίας Στρατηγικής Διαχείρισης που είναι σημαντικές για την διαμόρφωση της στρατηγικής.

1. Η πρώτη συνιστώσα είναι η αποστολή του οργανισμού. Αποστολή είναι ο καθορισμός του λόγου ύπαρξης του οργανισμού ο οποίος συνήθως προσδιορίζει τους εξυπηρετούμενους πολίτες, τις ικανοποιούμενες ανάγκες ή / και τις λαμβανόμενες από τους πολίτες αξίες και την χρησιμοποιούμενη τεχνολογία. Ο καθορισμός της αποστολής συνοδεύεται πολλές φορές από τον καθορισμό του οράματος ή και των αξιών του οργανισμού.
2. Οι στόχοι ενός οργανισμού είναι όλα όσα ευελπιστεί να πετύχει στο μέσο και μακροπρόθεσμο μέλλον. Ο βασικός στόχος ενός Δημόσιου Οργανισμού είναι η υλοποίηση της κυβερνητικής πολιτικής με κύριο ζητούμενο την δημιουργία προστιθέμενης αξίας η οποία να αντικατοπτρίζεται στην ποιότητα των υπηρεσιών που απολαμβάνει ο πολίτης.
3. Η εξωτερική ανάλυση ή οποία συνίσταται στην εξέταση του λειτουργικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού προκείμενου να προσδιοριστούν οι στρατηγικές ευκαιρίες και απειλές. Παραδείγματα ευκαιριών είναι οι πρόοδοι της τεχνολογίας που μπορούν να βοηθήσουν τον οργανισμό και οι δεξαμενές ανθρώπινου δυναμικού που δεν έχουν ακόμα αξιοποιηθεί όπως πρέπει. Στις απειλές περιλαμβάνονται ενδεχόμενες ελλείψεις εργατικού δυναμικού, εκκρεμής νομοθεσία που μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τον οργανισμό, μείωση των κρατικών κονδυλίων.
4. Η εσωτερική ανάλυση η οποία επιχειρεί να εντοπίσει τα δυνατά και αδύνατα σημεία ενός οργανισμού. Αυτή εστιάζει την προσοχή της στην ποσότητα και την ποιότητα των πόρων που έχει στην διάθεσή του, ιδιαίτερα των ανθρώπινων. Οι αρμόδιοι διευθυντές / τμηματάρχες πρέπει να αξιολογούν αντικειμενικά, με εντιμότητα και ακρίβεια κάθε υπάλληλο για να αποφασίσουν κατά πόσο αποτελεί δυνατό κρίκο ή χρειάζεται βοήθεια (εκπαίδευση, καθοδήγηση) για να επιτελέσει με αποτελεσματικότητα την εργασία του.

---

<sup>3</sup> Κωνσταντίνος Γε. Αθανασόπουλος(2006), *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων (Τόμος Α)*, σελ. 85-87

5. Η στρατηγική επιλογή του οργανισμού , οι τρόποι δηλαδή με τους οποίους προσπαθεί να εκπληρώσει την αποστολή του και να επιτύχει τους μακροπρόθεσμους στόχους του. Η εξωτερική και η εσωτερική ανάλυση, οι οποίες περιγράφηκαν πιο πάνω, αποτελούν από κοινού αυτό που ονομάζουμε ανάλυση SWOT (δυνατά σημεία, αδύνατα σημεία, ευκαιρίες, απειλές). Αφού περατωθεί η ανάλυση SWOT η ομάδα στρατηγικού σχεδιασμού διαθέτει όλες τις πληροφορίες που χρειάζεται για να δημιουργήσει ορισμένες στρατηγικές εναλλακτικές λύσεις. Στην συνέχεια γίνεται σύγκριση των δυνατοτήτων της κάθε εναλλακτικής λύσης να επιτύχει τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού και τέλος η διοίκηση κάνει την στρατηγική της επιλογή.

#### **Εφαρμογή της Στρατηγικής<sup>4</sup>**

Αφού καθοριστεί η στρατηγική, η διεύθυνση του οργανισμού θα πρέπει να την εντάξει μέσα στις καθημερινές λειτουργίες του. Για να υπάρξει το προσδοκώμενο αποτέλεσμα πρέπει να ανατεθούν και να επιτελούνται συγκεκριμένα καθήκοντα από κάποια άτομα τα οποία πρέπει να διαθέτουν ορισμένες δεξιότητες για την εκτέλεση τους και επιπλέον τα άτομα αυτά να έχουν κίνητρα για να χρησιμοποιήσουν αποτελεσματικά τις δεξιότητες αυτές.

Πέντε βασικές μεταβλητές καθορίζουν την επιτυχία στην εφαρμογή της στρατηγικής :

- Οργανωτική Δομή
- Σχεδιασμός καθηκόντων
- Επιλογή, κατάρτιση και εξέλιξη του προσωπικού
- Συστήματα αμοιβής
- Τύποι πληροφόρησης και πληροφοριακών συστημάτων

Η Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων φέρει την κύρια ευθύνη για τρεις από τις πέντε μεταβλητές εφαρμογής : καθήκοντα, άτομα και συστήματα αμοιβής. Επιπλέον μπορεί να επηρεάσει άμεσα και τις άλλες δύο μεταβλητές : την δομή και πληροφόρηση καθώς και τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

---

<sup>4</sup> Κωνσταντίνος Γε. Αθανασόπουλος(2006), *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων (Τόμος Α)*, σελ. 90-93

Για να εφαρμοστεί με επιτυχία η Στρατηγική τα καθήκοντα των υπαλλήλων πρέπει να σχεδιαστούν και να ομαδοποιηθούν σε θέσεις απασχόλησης κατά τρόπο αποτελεσματικό και αποδοτικό. Η λειτουργία της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων πρέπει να εξασφαλίζει ότι ο οργανισμός είναι στελεχωμένος με άτομα τα οποία διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες για την διεκπεραίωση του ρόλου τους στην εφαρμογή της Στρατηγικής.

Με άλλα λόγια ο ρόλος της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι :

1. Να εξασφαλίζει ότι ο οργανισμός διαθέτει τον κατάλληλο αριθμό υπαλλήλων με τα επίπεδα και τους τύπους δεξιοτήτων που απαιτούνται από το Στρατηγικό Σχέδιο και
2. Να αναπτύσσει συστήματα «ελέγχου» που εξασφαλίζουν ότι οι υπάλληλοι αυτοί ενεργούν με τρόπους που προάγουν την επίτευξη των στόχων που καθορίζονται στο Στρατηγικό Σχέδιο.

Για να πετύχει τα προαναφερθέντα η Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων εφαρμόζει μία σειρά από πρακτικές. Στην συνέχεια θα παρουσιαστεί μια γενική επισκόπησή τους.

### **Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων**

Το Τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων έχει έξι καταλόγους πρακτικών Δ.Α.Π. από τους οποίους η Διοίκηση τους κάθε οργανισμού επιλέγει τους πλέον ενδεδειγμένους για την εφαρμογή της Στρατηγικής της :

1. Ανάλυση και σχεδιασμός της εργασίας<sup>5</sup>  
Ανάλυση της εργασίας είναι η διαδικασία απόκτησης λεπτομερών πληροφοριών για διάφορες θέσεις απασχόλησης. Ο σχεδιασμός της εργασίας εξετάζει πια ακριβώς καθήκοντα πρέπει να περιλαμβάνει κάθε συγκεκριμένη θέση απασχόλησης.
2. Επιλογή Υπαλλήλων<sup>6</sup>  
Η επιλογή αναφέρεται στην διαδικασία με την οποία η διεύθυνση προσπαθεί να εντοπίσει τους κατάλληλους υπαλλήλους που διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις,

---

<sup>5</sup> Κωνσταντίνος Γε. Αθανασόπουλος(2006), *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων (Τόμος Α)*, σελ. 93-94

<sup>6</sup> Κωνσταντίνος Γε. Αθανασόπουλος(2006), *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων (Τόμος Α)*, σελ. 95

δεξιότητες, ικανότητες και λοιπά χαρακτηριστικά που θα συνδράμουν τον οργανισμό στην επίτευξη των στόχων του.

3. Κατάρτιση και εξέλιξη των Υπαλλήλων<sup>7</sup>

Η κατάρτιση αναφέρεται στην προγραμματισμένη προσπάθεια που καταβάλλεται ώστε να αποκτήσουν οι υπάλληλοι γνώσεις, δεξιότητες και συμπεριφορές συναφείς με την εργασία τους. Η εξέλιξη αφορά την απόκτηση γνώσεων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών που βελτιώνουν την ικανότητα των υπαλλήλων να ανταποκρίνονται στις προκλήσεις διαφόρων υφιστάμενων θέσεων απασχόληση.

4. Διαχείριση της Απόδοσης<sup>8</sup>

Η διαχείριση της απόδοσης χρησιμοποιείται για να διασφαλίζεται ότι οι δραστηριότητες και τα αποτελέσματα των υπαλλήλων συνάδουν με τους στόχους του Οργανισμού. Είναι ευνόητο ότι έχει προηγηθεί ο προσδιορισμός αυτών των δραστηριοτήτων και αποτελεσμάτων που θα οδηγήσουν στην επιτυχή εφαρμογή της Στρατηγικής.

5. Αμοιβές, κίνητρα και πρόσθετες παροχές<sup>9</sup>

Το σύστημα αμοιβής διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην εφαρμογή των στρατηγικών. Η σύνδεση της απόδοσης με κάποια μορφή επιβράβευσης μπορεί να οδηγήσει σε ψηλά επίπεδα απόδοσης των υπαλλήλων. Στην περίπτωση των Δημοσίων Οργανισμών η επιβράβευση αυτή θα μπορούσε να ήταν είτε η απόκτηση επιπλέον μορίων για μια μελλοντική προαγωγή είτε η ανάθεση νέων αναβαθμισμένων καθηκόντων

6. Καλές εργασιακές σχέσεις<sup>10</sup>

Οι καλές σχέσεις με τους υπαλλήλους και την συντεχνία τους μπορεί να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα τους. Ένα καλό βήμα προς αυτή την κατεύθυνση θα ήταν η εξασφάλιση όσο το δυνατόν καλύτερων συνθηκών εργασίας ( καθαρό περιβάλλον, κλιματισμός, εύκολη πρόσβαση κτλ).

---

<sup>7</sup> Κωνσταντίνος Γε. Αθανασόπουλος(2006), *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων (Τόμος Α)*, σελ. 95-96

<sup>8</sup> Κωνσταντίνος Γε. Αθανασόπουλος(2006), *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων (Τόμος Α)*, σελ. 96

<sup>9</sup> Κωνσταντίνος Γε. Αθανασόπουλος(2006), *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων (Τόμος Α)*, σελ. 96-97

<sup>10</sup> Κωνσταντίνος Γε. Αθανασόπουλος(2006), *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων (Τόμος Α)*, σελ. 97-98

## **ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΣΤΗΝ ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΤΗΣ ΚΥΠΡΟΥ:**

Κατά τον Δεληκωστόπουλλο (1972 σ.22-24) «η Δημόσια Υπηρεσία αποτελεί το τεχνικό εκείνο μέσο, με το οποίο κατά κύριο λόγο εκδηλώνεται η κρατική δραστηριότητα. Όχι μόνο η διοικητική , αλλά και η δραστηριότητα των άλλων λειτουργιών , της νομοθετικής και της δικαιοσύνης»<sup>11</sup>.

Κατά την δημιουργία της το 1960 η νεοσύστατη Κυπριακή Δημοκρατία, μαζί με τα πολλά δεινά που της κληροδοτήθηκαν, κληρονόμησε και κάτι καλό και αυτό ήταν μια καλά δομημένη, ικανή και αποτελεσματική Δημόσια Υπηρεσία. Το γεγονός ότι σε αυτήν συμμετείχαν από τα πρώτα χρόνια της Αγγλοκρατίας και Ελληνοκύπριοι διευκόλυνε σημαντικά την λειτουργία του νέου κράτους εφόσον υπήρχαν ικανά και έμπειρα στελέχη ανάμεσα στον γηγενή πληθυσμό .

Κατά την Αγγλοκρατία οργανώθηκαν και λειτούργησαν στην τότε Αγγλική Αποικία της Κύπρου σύγχρονες μορφές διακυβέρνησης με διάκριση των εξουσιών. Οι ακόλουθες υπηρεσίες ήταν οι πρώτες που εγκαθιδρύθηκαν και έμειναν κληρονομιά στο νέο κράτος<sup>12</sup> :

1. Το Κρατικό Τυπογραφείο το 1878
2. Το Τμήμα Δημοσίων έργων το 1878
3. Η Ελεγκτική Υπηρεσία το 1878
4. Το τμήμα Ταχυδρομικών Υπηρεσιών το 1878
5. Το Γενικό Λογιστήριο το 1879
6. Το Τμήμα Δασών το 1879
7. Η Αστυνομία το 1879
8. Το τμήμα Τελωνείων το 1879
9. Το τμήμα χωρομετρίας το 1880
10. Το Ιατρικό Συμβούλιο το 1880
11. Το τμήμα Ιατρικών Υπηρεσιών το 1882
12. Το Κυπριακό Μουσείο το 1883
13. Το τμήμα Αρχαιοτήτων το 1891

---

<sup>11</sup> Βάσος Γεωργίου (2012), *Η Δημόσια Διοίκηση στην Κύπρο* (σελ. 189-190)

<sup>12</sup> Βάσος Γεωργίου (2012), *Η Δημόσια Διοίκηση στην Κύπρο* (σελ. 189-190)

14. Το Νομικό Συμβούλιο το 1893
15. Το τμήμα Γεωργίας το 1896
16. Η Υγειονομική Υπηρεσία το 1899
17. Το τμήμα του Εφόρου Εταιρειών το 1908
18. Το Κρατικό Χημείο το 1932
19. Το τμήμα Αναπτύξεως Υδάτων το 1939
20. Το Ταμείο Κοινωνικών Ασφαλίσεων το 1957
21. Η Υπηρεσία Εγκληματολογικών Ερευνών

Ενδεικτικά κοντά στα πιο πάνω κατά την διάρκεια της Αγγλοκρατίας οργανώθηκαν και στελεχώθηκαν οι Επαρχιακές διοικήσεις, οι Δήμοι και οι κοινότητες, δημιουργήθηκαν σύγχρονα λιμάνια στην Λεμεσό και Αμμόχωστο, το αεροδρόμιο στην Λευκωσία, ιδρύθηκε η Αρχή Ηλεκτρισμού και κτίστηκε ο ηλεκτροπαραγωγός σταθμός της Δεκέλιας , η Αρχή Τηλεπικοινωνιών και αναπτύχθηκε δίκτυο τηλεφωνικό , δημιουργήθηκαν οι πρώτες υποτυπώδεις συνδικαλιστικές οργανώσεις και τα πρώτα αθλητικά σωματεία, αναπτύχθηκε ο συνεργατισμός και καταργήθηκε κατ'επέκτασιν η τοκογλυφία που μάστιζε παλαιότερα την κοινωνία της Κύπρου .

Πάνω σε αυτά τα θεμέλια το νέο κράτος διαμόρφωσε και οργάνωσε την Δημόσια Υπηρεσία της χώρας όπως υπάρχει σήμερα. Στο σύγχρονο Κυπριακό κράτος η Ιεραρχία και οι εξουσίες διαμορφώθηκαν ως εξής :

#### **Η Ιεραρχία του κράτους είναι κατά σειρά<sup>13</sup>:**

1. Ο Πρόεδρος της Δημοκρατίας
2. Ο Πρόεδρος της Βουλής
3. Ο Γενικός Εισαγγελέας
4. Ο Πρόεδρος του Ανωτάτου Δικαστηρίου
5. Το Υπουργικό Συμβούλιο

---

<sup>13</sup> Για περισσότερες πληροφορίες δείτε: [www.cyprus.gov.cy](http://www.cyprus.gov.cy)

**Οι Ανεξάρτητοι Αξιωματούχοι του κράτους είναι<sup>14</sup>:**

1. Ο Γενικός Εισαγγελέας
2. Ο Γενικός Ελεγκτής
3. Ο Διοικητής της Κεντρικής Τράπεζας
4. Τα μέλη της Επιτροπής Δημόσιας Υπηρεσίας
5. Η Επιτροπή Εκπαιδευτικής Υπηρεσίας και
6. Το Γραφείο Προγραμματισμού του Κράτους

**Τα Ανεξάρτητα Σώματα του Κράτους είναι<sup>15</sup> :**

1. Το Γενικό Λογιστήριο της Δημοκρατίας
2. Η Επιτροπή Προστασίας του ανταγωνισμού
3. Το Γραφείο του Επιτρόπου προστασίας προσωπικών δεδομένων
4. Το Γραφείο του Επιτρόπου Ηλεκτρονικών Επικοινωνιών και Ταχυδρομικών κανονισμών
5. Ο Κυπριακός Οργανισμός Αγροτικών Πληρωμών
6. Η Υπηρεσία Εποπτείας και Ανάπτυξης Συνεργατικών Εταιρειών
7. Η Αρχή Ραδιοτηλεόρασης
8. Η Αναθεωρητική Αρχή προσφορών και
9. Η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς

Το σημερινό Κυπριακό κράτος μέσα από τις προαναφερθείσες υπηρεσιακές δομές που κληρονόμησε το 1960, εξέλιξε και οργάνωσε τις υπηρεσίες του σε έντεκα υπουργεία . Παρενθετικά αναφέρω ότι το σύνταγμα του 1960 προνοεί δέκα υπουργεία και τα θέματα παιδείας τα αφήνει στην Κοινοτική Συνέλευση της κάθε κοινότητας ξεχωριστά. Μετά τα γεγονότα του 1963-1964 και βάση του δικαίου της ανάγκης ιδρύθηκε ως εντέκατο το Υπουργείο της Παιδείας.

---

<sup>14</sup> Για περισσότερες πληροφορίες δείτε: [www.cyprus.gov.cy](http://www.cyprus.gov.cy)

<sup>15</sup> Για περισσότερες πληροφορίες δείτε: [www.cyprus.gov.cy](http://www.cyprus.gov.cy)



**Τα έντεκα Υπουργεία του Κυπριακού Κράτους και οι αρμοδιότητές τους<sup>16</sup> είναι :**

- 1) Το Υπουργείο Εξωτερικών που έχει σαν αρμοδιότητα του την διαχείριση των σχέσεων και της εξωτερικής πολιτικής του κράτους με άλλα κράτη, την χορήγηση αδειών εισόδου σε πολίτες άλλων κρατών όπου αυτό απαιτείται, όπως και την εποπτεία των πρεσβειών, προξενείων και αντιπροσωπειών του κράτους στο εξωτερικό.
- 2) Το Υπουργείο Εσωτερικών το οποίο έχει κάτω από την ευθύνη του τις εσωτερικές υποθέσεις του κράτους όπως θέματα εκτοπισθέντων, στεγαστική πολιτική, πολεοδομική πολιτική, τις Επαρχιακές Διοικήσεις, την Τοπική Αυτοδιοίκηση, την διενέργεια εκλογών, τα θέματα παραχώρησης ασύλου, την διαχείριση του Αρχείου Πληθυσμού και μετανάστευσης, την Πολιτική Άμυνα , την Υπηρεσία Προστασίας και Διαχείρισης Τουρκοκυπριακών Περιουσιών, την Υπηρεσία Μερίμνης και αποκατάστασης Εκτοπισθέντων, το Γραφείο Τύπου και πληροφοριών και τέλος τα τμήματα Κτηματολογίου, Πολεοδομίας και Οικήσεως. Επίσης ασκεί εποπτεία στο ΡΙΚ, τον Οργανισμό Ανάπτυξης Γης, το Ταμείο Θήρας, τα Συμβούλια Αποχετεύσεων και τα Συμβούλια Υδατοπρομήθειας .
- 3) Υπουργείο Ενέργειας , Εμπορίου, Βιομηχανίας και Τουρισμού το οποίο έχει κάτω από τις αρμοδιότητες του τα σημαντικότερα θέματα της διαχείρισης των όποιων ενεργειακών πόρων του νησιού και την διαμόρφωση της πολιτικής για την ανάπτυξη τους. Ευθύνη του είναι τα θέματα της εμπορικής πολιτικής τόσο στο εσωτερικό όσο και εξωτερικό σε σχέση με την Κύπρο, τα θέματα που σχετίζονται με την στήριξη, ανάπτυξη, βελτίωση, έλεγχο και προώθηση του τουριστικού μας προϊόντος, όπως και την υπηρεσία του Εφόρου Εταιρειών και Επίσημου Παραλήπτη. Ασκεί δε εποπτεία στην Αρχή Ηλεκτρισμού, στον ΚΟΤ, στον Οργανισμό Διαχείρισης Αποθεμάτων Πετρελαιοειδών, τον Κυπριακό Οργανισμό Προώθησης Ποιότητας, τον Κυπριακό Οργανισμό Σήμανσης Αντικειμένων από πολύτιμα μέταλλα και το Ειδικό Ταμείο για την Προώθηση και Ενθάρρυνση της Χρήσης Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας.

---

<sup>16</sup> Βάσος Γεωργίου (2012), *Η Δημόσια Διοίκηση στην Κύπρο* (σελ. 235-243)

- 4) Το Υπουργείο Γεωργίας, Φυσικών Πόρων και Περιβάλλοντός το οποίο έχει κάτω από την ευθύνη του τον έλεγχο και την προώθηση της ανάπτυξης της Γεωργίας της Αλιείας, της Κτηνοτροφίας και την προστασία του Περιβάλλοντος. Στις Υπηρεσίες του περιλαμβάνονται τα Τμήματα Κτηνιατρικών Υπηρεσιών, Αναδασμού, Αλιείας και Θαλάσσιων Ερευνών, Δασών, Αναπτύξεως Υδάτων, Γεωλογικής Επισκόπησης, η Μετεωρολογική Υπηρεσία, η Υπηρεσία Μεταλλείων και το Ινστιτούτο Γεωργικών Ερευνών . Εποπτεύει επίσης τους Οργανισμούς Γεωργικής Ασφάλισης, Κυπριακής Γαλακτοκομικής Βιομηχανίας και τα Συμβούλια Αμπελοϊνικών Προϊόντων, Ελαιοκομικών Προϊόντων και Εμπορίας Κυπριακών Πατατών.
- 5) Το Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού το οποίο έχει κάτω από την διαχείριση του την ανάπτυξη των τεχνών, των γραμμάτων και του πολιτισμού. Είναι υπεύθυνο για την στελέχωση και λειτουργία όλων των κρατικών εκπαιδευτικών ιδρυμάτων του τόπου όπως και για την αδειοδότηση και επόπτευση των ιδιωτικών εκπαιδευτικών ιδρυμάτων όλων των βαθμίδων. Επίσης αξιολογεί , πιστοποιεί και εγγράφει κλάδους σπουδών της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Στο Υπουργείο υπάγονται οι Διευθύνσεις Δημοτικής, Μέσης, Ανωτέρας και Ανωτάτης, Τεχνικής και Επαγγελματικής Εκπαίδευσης, οι Πολιτιστικές Υπηρεσίες, το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, το Κέντρο Επιστημονικών Ερευνών , η Κυπριακή Βιβλιοθήκη, οι Υπηρεσίες Εκπαιδευτικής Ψυχολογίας, Φοιτητικών θεμάτων και Εξετάσεων, τα Κρατικά Ινστιτούτα Επιμόρφωσης και τα Επιμορφωτικά Κέντρα, το Κέντρο Εκπαιδευτικής Έρευνας και Αξιολόγησης και η Αποθήκη του Υπουργείου Παιδείας.
- 6) Το Υπουργείο Υγείας όπως δηλώνει το όνομα του είναι υπεύθυνο για την εξασφάλιση της δημόσιας υγείας. Κάτω από την αρμοδιότητά του υπάγονται οι Ιατρικές Υπηρεσίες, οι Υπηρεσίες Ψυχικής Υγείας, οι Οδοντιατρικές Υπηρεσίες, οι Φαρμακευτικές Υπηρεσίες, το Κρατικό Χημείο και οι Νοσηλευτικές Υπηρεσίες. Εποπτεύει επίσης τους Οργανισμούς Ασφάλισης Υγείας.

- 7) Στο Υπουργείο Άμυνας υπάγεται ο στρατός του Κράτους και ευθύνη του είναι η προστασία της εδαφικής ακεραιότητας του.
- 8) Το Υπουργείο Οικονομικών διαχειρίζεται και συντονίζει την οικονομική πολιτική του Κράτους. Σε αυτό υπάγονται οι Διευθύνσεις Οικονομικών Μελετών και Ευρωπαϊκής Ένωσης, Φορολογικής Διαχείρισης και Φορολογικής Πολιτικής, Χρηματοδότησης και Επενδύσεων, Οικονομικής Διαχείρισης, Προϋπολογισμού και Δημοσιονομικού Ελέγχου και τέλος το Γραφείο Διαχείρισης Δημοσίου Χρέους. Τα Τμήματα που υπάγονται σε αυτό είναι: Τελωνείων, Φόρου Προστιθέμενης Αξίας, Κρατικών Αγορών, Εσωτερικών Προσόδων, Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού και τα Κέντρα εξυπηρέτησης του Πολίτη.
- 9) Το Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων έχει κάτω από την ευθύνη του τα Τμήματα Εργασίας, Κοινωνικών Ασφαλίσεων, Κοινωνικής Ευημερίας, Εργασιακών Σχέσεων, Επιθεώρησης Εργασίας, το Κέντρο Παραγωγικότητας Κύπρου, το Ανώτερο Ξενοδοχειακό Ινστιτούτο, και εποπτεύει την λειτουργία του Ταμείου Κοινωνικών Ασφαλίσεων.
- 10) Το Υπουργείο Δικαιοσύνης και Δημοσίας Τάξεως είναι αρμόδιο για την λειτουργία της δικαιοσύνης και την εξασφάλιση της ασφάλειας και της τάξης. Φροντίζει για την προώθηση των νομοθεσιών και την προστασία των δικαιωμάτων των πολιτών. Σε συνεργασία με το Ανώτατο Δικαστήριο λαμβάνει νομοθετικά και διοικητικά μέτρα για την απονομή της δικαιοσύνης και την ομαλή λειτουργία των δικαστηρίων. Σε αυτό υπάγονται το Τμήμα Κρατικών Φυλακών, η Αστυνομία, η Πυροσβεστική Υπηρεσία και το Κρατικό Αρχείο.
- 11) Αποστολή του Υπουργείου Συγκοινωνιών και Έργων είναι η δημιουργία και παροχή αποτελεσματικών και αποδοτικών υπηρεσιών στις τηλεπικοινωνίες, ταχυδρομεία, οδική ασφάλεια με επάρκεια οδικού δικτύου, σύγχρονα αεροδρόμια και λιμάνια με επαρκείς και αποδοτικές υπηρεσίες, και η προβολή της κληρονομιάς μας. Αυτά, με τον πλέον οικονομικά συμφέροντα τρόπο και με την εμπλοκή του ιδιωτικού τομέα, την κατάργηση

των μονοπωλίων και την προστασία του περιβάλλοντος. Σ' αυτό υπάγονται το Τμήμα Δημοσίων Έργων, το Τμήμα Αρχαιοτήτων, το Τμήμα Πολιτικής Αεροπορίας, το Τμήμα Εμπορικής Ναυτιλίας, το Τμήμα Ταχυδρομικών Υπηρεσιών, το Τμήμα Ηλεκτρομηχανολογικών Υπηρεσιών, το Τμήμα Ηλεκτρονικής Επικοινωνίας, το Τμήμα Οδικών Μεταφορών και η Αρχή Αδειών, η Διεύθυνση Ελέγχου και η Μονάδα Οδικής Ασφάλειας.

**Δημόσια Υπηρεσία της Κύπρου του σήμερα αποτελείται από :**

1. Τους υπαλλήλους που το τμήμα τους ανήκει σε κάποιο υπουργείο
2. Τους Ανεξάρτητους Αξιωματούχους τους Κράτους
3. Τους Αξιωματούχους και τα στελέχη των ανεξάρτητων σωμάτων και υπηρεσιών του Κράτους
4. Τους υπαλλήλους της Βουλής των Αντιπροσώπων
5. Τους υπαλλήλους της Δικαστικής Υπηρεσίας

Σήμερα αριθμεί γύρω στις 60000 υπαλλήλους και διέπεται από τον «Περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμο του 1990 έως 2001». Η «διοίκηση» της Δημόσιας Υπηρεσίας γίνεται από της Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας που έχει ως στόχο την ανάπτυξη του δυναμικού του Δημόσιου τομέα και ως κύριες αρμοδιότητες τους διορισμούς , τις προαγωγές , τις μεταθέσεις, τις επικυρώσεις διορισμών, τις παραιτήσεις , τις αφυπηρετήσεις, τις αποσπάσεις, τους αναπληρωματικούς διορισμούς και τις πειθαρχικές υποθέσεις εναντίον Δημοσίων Υπαλλήλων.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Για περισσότερες πληροφορίες δείτε: [www.psc.gov.cy/psc.nsf/role\\_gr?OpenDocument](http://www.psc.gov.cy/psc.nsf/role_gr?OpenDocument)

*Σελίδα εκ προθέσεως κενή*

## **ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ<sup>18</sup><sup>19</sup>:**

Σε αυτό το μέρος της ανάλυσης μας, θα παρουσιάσουμε το ευρύτερο Νομικό Πλαίσιο το οποίο διέπει τον Δημόσιο Τομέα, σχετικά με τους Ανθρώπινους Πόρους. Μια μεγάλη διαφορά του Ιδιωτικού και του Δημόσιου Τομέα στην διαχείριση και ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων, είναι το ότι ο Δημόσιος Τομέας διέπεται από διάφορους νόμους και κανονισμούς για όλες τις λειτουργίες του. Λόγω του πολύ μεγάλου μεγέθους του Δημόσιου Τομέα, οι νόμοι και κανονισμοί είναι απαραίτητοι για να είναι ξεκάθαρες και διαφανείς όλες οι λειτουργίες του ώστε να μην προκαλείται οποιαδήποτε σύγχυση, αλλά και για να μπορούν να ελέγχονται οι πράξεις εφαρμογής των νόμων από τα Δικαστήρια και τα υπόλοιπα κρατικά όργανα άσκησης ελέγχου.

Στον Δημόσιο Τομέα, οι προσλήψεις νέου προσωπικού, οι προαγωγές, οι μεταθέσεις, οι πειθαρχικές τιμωρίες, οι προσαυξήσεις και γενικότερα όλα τα θέματα προσωπικού, καλύπτονται από νόμους, κανονισμούς και οδηγίες με συνεπακόλουθο δικαίωμα, ο οποιοσδήποτε δημόσιος υπάλληλος νιώθει αδικημένος από κάποια απόφαση που τον αφορά, να μπορεί να προσφεύγει στο Ανώτατο Δικαστήριο για να δικαιωθεί.

Στον ευρύτερο Δημόσιο Τομέα, τα θέματα ανθρώπινου δυναμικού ρυθμίζονται από ποικίλους νόμους, κανονισμούς και οδηγίες. Δεν μπορούμε να αναφερθούμε με πλήρη λεπτομέρεια στους εν λόγω νόμους, αλλά παρουσιάζουμε συνοπτικά κάποια από τα χαρακτηριστικά τους.

Οι περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμοι του 1990-2009. Ο Νόμος αυτός εφαρμόζεται για όλα τα μέλη της δημόσιας υπηρεσίας, εκτός από εκείνα που δεν εμπίπτουν στη δικαιοδοσία της Επιτροπής Δημόσιας Υπηρεσίας ή για τα οποία υπάρχει διαφορετική πρόνοια δυνάμει κάποιου άλλου νόμου.

Οι περί Συντάξεων Νόμοι 1997-2012. Ο Νόμος αναφέρεται στις διατάξεις και κανονισμούς της Δημόσιας Υπηρεσίας για την συνταξιοδότηση. Εφαρμόζεται για όλους τους κρατικούς υπαλλήλους. Τηρουμένων των διατάξεων του Συντάγματος και των περί Δικαστηρίων Νόμων, ο Νόμος αυτός εφαρμόζεται και στα μέλη της Δικαστικής Υπηρεσίας της Δημοκρατίας, το Γενικό Εισαγγελέα και το Βοηθό Γενικό Εισαγγελέα.

<sup>18</sup> Για περισσότερες πληροφορίες δείτε:

[http://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/dmllaws\\_gr/dmllaws\\_gr?OpenDocument](http://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/dmllaws_gr/dmllaws_gr?OpenDocument) και

[http://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/dmlregulations\\_gr/dmlregulations\\_gr?OpenDocument](http://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/dmlregulations_gr/dmlregulations_gr?OpenDocument)

<sup>19</sup> Βάσος Γεωργίου(2012), *Η Δημόσια Διοίκηση στην Κύπρο*, σελ. 267-269

Ο περί προστασίας της Μητρότητας Νόμος 2007-2008 (Ν.109(Ι)/2007, Ν.8(Ι)/2008, Ν.43(Ι)/2008). Ο Νόμος αυτός αναφέρεται στα δικαιώματα των εγκύων υπαλλήλων του Δημοσίου Τομέα, καθώς και στους κανονισμούς που τα διέπουν, περί της αδειοδότησης τους, εργασίας τους, διευκολύνσεις που τους παρέχονται, αλλά και στοιχεία για την ασφάλεια που τους προσφέρει το Κράτος.

Οι περί αξιολόγησης υποψηφίων για Διορισμό στην Δημόσια Υπηρεσία νόμοι 1998-2011. Ανεξάρτητα από τις διατάξεις οποιουδήποτε άλλου νόμου που αφορά τη δημόσια υπηρεσία σε οποιαδήποτε διαδικασία για διορισμό σε θέση στη δημόσια υπηρεσία, η επιλογή και ο διορισμός των υποψηφίων γίνονται με βάση τα αποτελέσματα γραπτής εξέτασης, τα αποτελέσματα προφορικής εξέτασης, εφόσον αυτή κριθεί αναγκαία από τη διορίζουσα αρχή, έστω και αν δεν επιβάλλει την προφορική εξέταση ο οικείος νόμος, τα προσόντα, που με βάση τυχόν διατάξεις νόμου ή κανονισμού ή του οικείου για τη θέση σχεδίου υπηρεσίας, θεωρούνται ως πλεονέκτημα, άλλα ακαδημαϊκά προσόντα, την πείρα που είναι σχετική με τα καθήκοντα της θέσης, και την αξιολόγηση του οικείου Προϊσταμένου Τμήματος ή εξουσιοδοτημένου λειτουργού του.

Ο περί της Διαδικασίας Πρόσληψης Έκτακτων Υπαλλήλων στη Δημόσια και Εκπαιδευτική Υπηρεσία Νόμος του 1995-2011. Έκτακτοι υπάλληλοι για εποχιακή εργασία, όπως αυτή εκάστοτε καθορίζεται από το Υπουργικό Συμβούλιο, προσλαμβάνονται από την οικεία, βάσει του σχετικού νόμου, αρμόδια αρχή, με βάση το κονδύλι που περιλαμβάνεται στους προϋπολογισμούς για τη σκοπούμενη πρόσληψη, όπου καθορίζεται ο ανώτατος αριθμός των έκτακτων υπαλλήλων που θα απασχοληθούν, η περίοδος απασχόλησης τους και το ύψος της σχετικής δαπάνης.

Ο περί Ασφάλειας και Υγείας στην Εργασία Νόμος του 1996-2011 (86(Ι)1996). Ο Νόμος αυτός εφαρμόζεται σε χώρους εργασίας, υποστατικά, επιχειρήσεις, εγκαταστάσεις και σε όλους τους δημόσιους ή ιδιωτικούς τομείς δραστηριοτήτων, όπως βιομηχανικές, γεωργικές, εμπορικές, διοικητικές, εκπαιδευτικές, πολιτιστικές δραστηριότητες, δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών αναψυχής, σε εγκαταστάσεις ανελκυστήρων και σε εγκαταστάσεις δοχείων πίεσης, σε οικιακά υποστατικά και οικιακές εγκαταστάσεις που βρίσκονται στη Δημοκρατία. Επίσης, ο Νόμος αυτός εφαρμόζεται και σε οποιαδήποτε άλλη περίπτωση όπου διεξάγεται επιχείρηση ή άλλη δραστηριότητα για σκοπούς κέρδους και οποιαδήποτε εκτελείται εργασία από ή εκ μέρους της

Κυπριακής Δημοκρατίας. Με την επιφύλαξη των διατάξεων του άρθρου 16 του Συντάγματος, ο Νόμος αυτός εφαρμόζεται στις περιπτώσεις όπου πρόσωπο εργοδοτείται ως οικιακός βοηθός σε ιδιωτικό νοικοκυριό.

Οι περί Δημόσιας Υπηρεσίας (Γενικοί Κανονισμοί) 1991-2011, οι οποίοι εξειδικεύουν βασικά τους περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμους 1990-2009 και ρυθμίζουν λεπτομερώς διάφορα θέματα προσωπικού μεταξύ των οποίων και τους διορισμούς, προαγωγές, αποσπάσεις, χρόνος υπηρεσίας, εξετάσεις, μεταθέσεις και μετακινήσεις, διαγωγή και πειθαρχία, αφυπηρετήσεις, παραιτήσεις και στολές.

Οι Γενικές Διατάξεις της Δημόσιας Υπηρεσίας, οι οποίες είναι διατάξεις διοικητικής φύσεως, που αφορούν την διεξαγωγή της εργασίας. Οι περί Δημόσιας Υπηρεσίας (Χορήγηση Αδειών) Κανονισμοί, οι οποίοι ρυθμίζουν όλες τις άδειες που ισχύουν στην Δημόσια Υπηρεσία, όπως: άδεια ανάπαυσης, εκπαιδευτική άδεια, άδεια μητρότητας, θερινή άδεια, άδεια ασθένειας, τερματισμός απασχόλησης και υπαλλήλων που υπηρετούν εκτός Κύπρου.

Οι περί Δημόσιας Υπηρεσίας (Απολαβές, Επιδόματα και άλλα Οικονομικά Ωφελήματα των Δημόσιων Υπαλλήλων) Κανονισμοί με τους οποίους ρυθμίζονται με κάθε λεπτομέρεια οι απολαβές, τα επιδόματα, οι προσαυξήσεις και όλα τα υπόλοιπα ωφελήματα των δημόσιων υπαλλήλων. Μέσω των Κανονισμών ρυθμίζονται ζητήματα Απολαβών, Μισθοδοτικών τοποθετήσεων υπαλλήλων, Αναπροσαρμογής μισθών υπαλλήλων των οποίων η θέση διαφοροποιείται, Προσαυξήσεις, Επιδόματα και αποζημιώσεις και ωφελήματα αφυπηρέτησης μη νόμιμων υπαλλήλων. Επίσης περιλαμβάνει, Προκαταβολές, Παροχή 13<sup>ου</sup> μισθού και 13<sup>ης</sup> σύνταξης, Αποζημίωση σε προσωπικό που απασχολείται με το σύστημα βάρδιας για εργασία κατά τις Κυριακές και δημόσιες αργίες και για υπερωριακή εργασία και Χρηματική αποζημίωση των δημόσιων υπαλλήλων για υπερωριακή εργασία (Κ.Δ.Π. 175/95, 372/96, Ν.69(I)2000).

Οι περί Δημόσιας Υπηρεσίας (ιατρικές εξετάσεις κα ιατρική περίθαλψη) Κανονισμοί του 1989 (Κ.Δ.Π. 133/89). Οι Κανονισμοί αυτοί, αναφέρονται στις διαδικασίες και τις υποχρεώσεις του υπαλλήλου καθώς και τις αρμόδιες αρχές, σχετικά με την διεξαγωγή ιατρικών εξετάσεων. Οι Κανονισμοί αναφέρονται σε ιατρικές εξετάσεις για πρωτοδιοριζόμενους, για έκτακτες



ιατρικές εξετάσεις υπαλλήλων και για ιατρική εξέταση υπαλλήλου που μεταβαίνει στο εξωτερικό για καθήκον ή για σπουδές. Επίσης, για ιατροφαρμακευτική περίθαλψη υπαλλήλου εντός της χώρας και στον εξωτερικό και πολλά άλλα ωφελήματα.

Οι περί Δημόσιας Υπηρεσίας (αξιολόγησης υπαλλήλων) Κανονισμοί 1990-1999 (Κ.Δ.Π.133/89, 386/90, 535/2002, εγκύκλιος αρ. 894 ημερ. 1/07/89). Οι Κανονισμοί αυτοί περιγράφουν την διαδικασία αξιολόγησης των υπαλλήλων του Δημόσιου Τομέα. Στους εν λόγω κανονισμούς, περιγράφεται η διαδικασία που ακολουθείται για αξιολόγηση των δημόσιων υπαλλήλων και οι λεπτομέρειες που αυτή πρέπει να συμπεριλαμβάνει. Σύμφωνα με τους κανονισμούς πρέπει να γίνεται μία εκτίμηση της επαγγελματικής αξίας του υπαλλήλου και ακολούθως να εξετάζεται η καταλληλότητα του υπαλλήλου είτε να μονιμοποιηθεί είτε να πάρει προαγωγή.

Οι περί Δημόσιας Υπηρεσίας (χρόνος εργασίας) Κανονισμοί, οι οποίοι ρυθμίζουν το ωράριο που ισχύει για όλες τις τάξεις του προσωπικού (Κ.Δ.Π. 294/90 και Κ.Δ.Π. 395/90, Κ.Δ.Π.269/98, 289/09). Οι Κανονισμοί μεταξύ άλλων, αναφέρονται στα ειδικά ωράρια, το ελαστικό ωράριο και τον τρόπο ελέγχου της ώρας προσέλευσης και αποχώρησης των υπαλλήλων. Επίσης, αναφέρεται το κανονικό ωράριο εργασίας το οποίο ακολουθούν οι δημόσιοι υπάλληλοι, καθώς και οι οποιεσδήποτε εξαιρέσεις που υφίστανται.

Κανονισμοί όρων απασχόλησης ωρομίσθιου κυβερνητικού προσωπικού. Οι Κανονισμοί αυτοί, αναφέρονται στις διαδικασίες, σχετικά με: την πρόσληψη ωρομίσθιου κυβερνητικού προσωπικού, την ένταξη στο τακτικό ωρομίσθιο προσωπικό, τα πειθαρχικά παραπτώματα/ποινές, την ιδιωτική απασχόληση, την ετήσια άδεια απουσίας, την άδεια απουσίας χωρίς πληρωμή, ιατρική σύσταση για ελαφρά εργασία, δημόσιες αργίες με πληρωμή, φιλοδώρημα Χριστουγέννων και την αναπροσαρμογή μισθοδοσίας ωρομίσθιων λόγω αλλαγής επαγγέλματος.

Εγκύκλιος Υπερωριακής απασχόλησης και αποζημίωσης στον κρατικό τομέα (Εγκύκλιοι 1347 και 1358). Εγκύκλιος Ιδιωτικής απασχόλησης Δημόσιων Υπαλλήλων (Εγκύκλιος 1415). Η εγκύκλιος αυτή περιλαμβάνει τις διαδικασίες και κανονισμούς, που ισχύουν εάν ένας δημόσιος υπάλληλος επιθυμεί να ασκήσει ένα οποιοδήποτε άλλο ξεχωριστό επάγγελμα, εκτός από την εργασία του στην δημόσια υπηρεσία.

Ο περί της διαδικασίας πρόσληψης εργοδοτούμενων καθορισμένης διάρκειας στη Δημόσια Υπηρεσία και άλλα συναφή θέματα Νόμος (Ν.25(Ι)2011). Ο εν λόγω νόμος, περιγράφει: την διαδικασία καταρτισμού εργοδοτούμενων καθορισμένης διάρκειας και την διαδικασία πρόσληψης τους, τα κριτήρια καθορισμού της σειράς προτεραιότητας για εργοδοτούμενων καθορισμένης διάρκειας και για τον τερματισμό της σύμβασης απασχόλησης τους.

Ο περί της διαδικασίας πρόσληψης εκτάκτων υπαλλήλων στην Δημόσια και Εκπαιδευτική Υπηρεσία τροποποιητικός νόμος του 2011 (Ν.26(Ι)2011). Ο Νόμος αυτός αναφέρεται στις διαδικασίες απασχόλησης εκτάκτων υπαλλήλων, στις διαδικασίες ένταξης και απασχόλησης εργοδοτούμενων αορίστου χρόνου που πλεονάζουν σε εναλλάξιμες κατηγορίες και τα καθήκοντα και υποχρεώσεις των εκτάκτων υπαλλήλων.

*Σελίδα εκ προθέσεως κενή*

## **ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΤΗΣ ΥΠΑΡΧΟΥΣΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΣΤΗΝ ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑ:**

Σύμφωνα με στοιχεία της Στατιστικής Υπηρεσίας στο δημόσιο τομέα της Κύπρου (Δημόσια Υπηρεσία, Εκπαιδευτική Υπηρεσία, Δυνάμεις Ασφαλείας και ωρομίσθιο προσωπικό) κατά το τέλος του Ιουνίου 2013 απασχολούνταν 49942 άτομα σε διάφορες θέσεις εργασίας. Στον πιο πάνω αριθμό περιλαμβάνεται και το έκτακτο προσωπικό το οποίο κατά την πιο πάνω ημερομηνία αριθμούσε 9738 άτομα.

Όσον αφορά τον ευρύτερο δημόσιο τομέα ο οποίος πέραν του Δημόσιου Τομέα που αναφέρεται πιο πάνω περιλαμβάνει τις Τοπικές Αρχές, τις εταιρείες και επιχειρήσεις οι οποίες είναι ελεγχόμενες από το κράτος και τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, το προσωπικό που απασχολείται με βάση πάντα στοιχεία της Στατιστικής Υπηρεσίας αριθμούσε συνολικά 59708 άτομα.

### **Αναλυτικότερα στην Δημόσια Υπηρεσία υπηρετεί <sup>20</sup>:**

#### **1. Μόνιμο μη εναλλάξιμο προσωπικό**

Είναι το εξειδικευμένο προσωπικό που απασχολείται με βάση την οργανωτική δομή του κάθε Υπουργείου / Τμήματος/Υπηρεσίας προσωπικού.

#### **2. Μόνιμο εναλλάξιμο προσωπικό**

Περιλαμβάνει το Γενικό Διοικητικό, Γενικό Γραμματειακό, και Γενικό Βοηθητικό προσωπικό, του οποίου ο διοικητικά προϊστάμενος, δυνάμει Νόμου είναι ο Διευθυντής του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού. Το προσωπικό αυτό τοποθετείται στα Υπουργεία/Τμήματα/Υπηρεσίες για σκοπούς παροχής διοικητικής ή γραμματειακής ή βοηθητικής υποστήριξης και μετακινείται / μετατίθεται ανάλογα με τις εκάστοτε μεταβαλλόμενες υπηρεσιακές ανάγκες.

#### **3. Έκτακτο μη εναλλάξιμο προσωπικό**

Περιλαμβάνει εργοδοτούμενους αορίστου χρόνου, ορισμένου χρόνου και με δεκαπενθήμερες συμβάσεις. Το προσωπικό προσλαμβάνεται πάνω σε ημερομίσθια ή άλλη προσωρινή βάση

---

<sup>20</sup> Για περισσότερες πληροφορίες δείτε: [www.mof.gov.cy](http://www.mof.gov.cy), Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού

ορισμένης ή αόριστης διάρκειας στην Δημόσια και Εκπαιδευτική Υπηρεσία για την κάλυψη εποχιακών ή άλλων περιοδικών ή έκτακτων ή απρόβλεπτων αναγκών.

#### 4. Έκτακτο εναλλάξιμο προσωπικό

Περιλαμβάνει εργοδοτούμενους αορίστου χρόνου, ορισμένου χρόνου και με δεκαπενθήμερες συμβάσεις που τοποθετούνται σε διάφορες υπηρεσίες ανάλογα με τις ανάγκες.

#### 5. Ωρομίσθιο Κυβερνητικό Προσωπικό

Πρόκειται για το προσωπικό που προσλαμβάνεται και απασχολείται για την εκτέλεση χειρονακτικής εργασίας και το οποίο αμείβεται πάνω σε ωριαία βάση και απασχολείται υπό τους όρους και προϋποθέσεις που προβλέπονται στους κανονισμούς των όρων απασχόλησης του Ωρομίσθιου Κυβερνητικού Προσωπικού. Το ωρομίσθιο προσωπικό διακρίνεται στο τακτικό / έκτακτο και εποχικό προσωπικό.

### **Το μέγεθος του Δημόσιου Τομέα στην Κύπρο<sup>21</sup>**

Στην Κύπρο το Κράτος υπήρξε διαχρονικά κεντρικός φορέας για την προστασία των ευάλωτων ομάδων του πληθυσμού λειτουργώντας ως «Κράτος Προνοίας». Επιπλέον η κρατικοποίηση, μερικώς ή πλήρως, ενός αριθμού επιχειρήσεων ξένης ιδιοκτησίας προς εξυπηρέτηση του Δημοσίου Συμφέροντος οδήγησε στην δημιουργία Ημικρατικών Οργανισμών σε ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων. Αυτό οδήγησε στην διόγκωση του ευρύτερου Δημόσιου Τομέα στον οποίο περιλαμβάνονται και οι αρχές Τοπικής Αυτοδιοίκησης οι οποίες χρηματοδοτούνται σε μεγάλο βαθμό άμεσα από το Κράτος.

Τα τελευταία χρόνια έχει διαφανεί ότι η συνεχής διεύρυνση του Κρατικού Τομέα και του συνεπαγόμενου κόστους λειτουργίας του δεν μπορούσε να είναι βιώσιμη επιλογή. Επιπλέον γίνεται από όλους αντιληπτό ότι το παραδοσιακό μοντέλο του κράτους ως κύριου παροχέα όλων των υπηρεσιών έχει περιέλθει σε αμφισβήτηση στο σύγχρονο κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον. Ως επακόλουθο αυτής της διαπίστωσης έχουν αυξηθεί οι πιέσεις για συρρίκνωση του μεγέθους του κρατικού τομέα και την ιδιωτικοποίηση κρατικών μονοπωλίων.

---

<sup>21</sup> Για περισσότερες πληροφορίες δείτε: [www.mof.gov.cy](http://www.mof.gov.cy), Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού

Ο στενός και ευρύτερος δημόσιος τομέας της Κυπριακής Δημοκρατίας ήταν διαχρονικά αντικείμενο κριτικής για την χαμηλή παραγωγικότητα του και το φτωχό επίπεδο εξυπηρέτησης του πολίτη. Χρονοβόρες γραφειοκρατικές διαδικασίες ακόμα και για την εξασφάλιση ενός απλού πιστοποιητικού σε συνδιασμό με την απροθυμία κάποιων υπαλλήλων να επιτελέσουν με επάρκεια το καθήκον τους επέτειναν το αίσθημα δυσφορίας των πολιτών.

Βασικές αιτίες για το φαινόμενο αυτό είναι :

- Η μονιμότητα της απασχόλησης η οποία παρόλη την ύπαρξη τυπικά τουλάχιστον μηχανισμών ελέγχου και αξιολόγησης ελάχιστες φορές οδήγησε στην επιβολή ποινών ή και την απομάκρυνση μη παραγωγικών , επίορκων και γενικά προβληματικών υπαλλήλων .
- Η ύπαρξη μιας πανίσχυρης συντεχνίας δημοσίων υπαλλήλων (ΠΑΣΥΔΥ) η οποία ανέκαθεν ασκούσε πιέσεις στις εκάστοτε κυβερνήσεις διεκδικώντας και πετυχαίνοντας μισθολογικές αυξήσεις και άλλα παρεμφερή ωφελήματα ανεξάρτητα από την καλή ή κακή κατάσταση της οικονομίας.
- Οι παρεμβάσεις των πολιτικών οι οποίοι ανέκαθεν αντιμετώπιζαν την δημόσια υπηρεσία σαν πρόσφορο πεδίο άσκησης παρεμβάσεων είτε με την πρόσληψη υπεράριθμου και αχρείαστου προσωπικού για ρουσφετολογική και κατά κανόνα αναξιοκρατική εξυπηρέτηση των κομματικών / πελατειακών τους σχέσεων είτε με προσπάθεια ποδηγέτησης του τρόπου λειτουργίας της. Η επικράτηση του πελατειακού αυτού συστήματος το οποίο εκδηλώνεται τόσο όσον αφορά τις προσλήψεις , τους διορισμούς και τις προαγωγές όσο και στη συμπεριφορά των κρατικών λειτουργών αποτελεί την βασική αιτία για την «κακοδαιμονία» της κρατικής μηχανής.

Κλασικό παράδειγμα η περίπτωση του κρατικού αερομεταφορέα (Cyprus Airways) ο οποίος κατέρρευσε λόγω της δυσχερέστατης οικονομικής κατάστασης στην οποία είχε περιέλθει , κύρια αιτία της οποίας ήταν το ψηλό διοικητικό κόστος λειτουργίας το οποίο προκλήθηκε από το υπεράριθμο προσωπικό.

- Η απουσία ενός σωστού συστήματος αξιολόγησης αφού κατά κανόνα στις ετήσιες αξιολογήσεις τους όλοι οι Δημόσιοι Υπάλληλοι βαθμολογούνται ως «εξαιρετοι».

- Η απουσία κινήτρων για τους συνεπείς , ευσυνείδητους και παραγωγικούς δημοσίους υπαλλήλους οι οποίοι βλέπουν τους «ημέτερους» να καταλαμβάνουν διευθυντικές θέσεις με μόνο κριτήριο τις πολιτικές τους πεποιθήσεις και την πιστή εκτέλεση όσων με αθέμιτες παρεμβάσεις απαιτούν τα κομματικά επιτελεία .
- Η δημιουργία οργανισμών Δημόσιων και Ημικρατικών που σε αρκετές περιπτώσεις έχουν παρόμοια καθήκοντα και κοινό ή και συγκρουόμενο πεδίο δράσης . Παράδειγμα η δημιουργία της αρχής προστασίας του ανταγωνισμού η οποία είναι ανεξάρτητη αρχή που έχει σαν αποστολή της την προστασία του καταναλωτή από τα ολιγοπώλια και των μικρών επιχειρήσεων από τον αθέμιτο ανταγωνισμό , ενώ παράλληλα λειτουργεί παρόμοια υπηρεσία με πανομοιότυπα καθήκοντα η οποία είναι ενταγμένη στο Υπουργείο Εμπορίου . Άλλο παράδειγμα είναι η διενέργεια υγειονομικών ελέγχων για την ποιότητα των τροφίμων που πωλούνται στα διάφορα υποστατικά όπως υπεραγορές , φούρνοι, περίπτερα κτλ από λειτουργούς του Υπουργείου Εμπορίου ενώ παράλληλα τους ίδιους ακριβώς ελέγχους διενεργούν και οι Υγειονομικές Υπηρεσίες των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης.
- Η πληθώρα δομών εξουσίας κυρίως σε επίπεδο πολιτικής ηγεσίας στα διάφορα υπουργεία και ο κατακερματισμός των αρμοδιοτήτων επιτείνουν την αναποτελεσματικότητα της κρατικής μηχανής.
- Η ανεπαρκής εκπαίδευση του προσωπικού καθώς και η αδυναμία πρόσβασης στην πληροφόρηση και την χρήση νέων τεχνολογιών (Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση) οδηγούν σε χαμηλή παραγωγικότητα και χρονοβόρες διαδικασίες με τελικό αποτέλεσμα την χαμηλή ποιότητα υπηρεσιών προς τους πολίτες.
- Το ανεπαρκές σύστημα ελέγχου των κρατικών δαπανών διευκολύνει την εμφάνιση φαινομένων διαφθοράς και κατασπατάλησης των δημοσίων πόρων .
- Το αναχρονιστικό και σε μεγάλο βαθμό ανεπαρκές νομικό πλαίσιο το οποίο διέπει την λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης αποτελεί επίσης τροχοπέδη στην εύρυθμη λειτουργία της.

Η νοσηρή αυτή κατάσταση συντηρείτο επί δεκαετίες χωρίς κανείς από τους εκάστοτε κυβερνώντες να τολμά ή και να θέλει να την αλλάξει. Παρά τις κατά καιρούς μεγαλόστομες διακηρύξεις για εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης και βελτίωση της παραγωγικότητας

και της αποτελεσματικότητας της και παρά τα διάφορα μέτρα που κατά καιρούς ελήφθησαν ο στόχος αυτός παραμένει γράμμα κενό. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται η μεταρρυθμίσεις στην δημόσια διοίκηση συνιστούν «ορφανές» μεταρρυθμίσεις καθώς κανείς στον πολιτικό στίβο δεν εναντιώνεται ρητά σε αυτές αλλά κανείς δεν τις υποστηρίζει σθεναρά. Η οικονομική ανάπτυξη και ευημερία που ακολούθησε τα τραγικά γεγονότα του 1974 (πραξικόπημα, τουρκική εισβολή) βοήθησε στο να κρύβεται «κάτω από το χαλί» το ολόένα διογκούμενο πρόβλημα.

Η έλευση της Οικονομικής Κρίσης η οποία πλήττει τα τελευταία χρόνια κυρίως τις χώρες της Νότιας Ευρώπης , δεν προσπέρασε την ευημερούσα Κυπριακή οικονομία όπως με αφέλεια πίστευαν οι πολιτικοί ταγοί μας, αλλά την οδήγησε σε μια άνευ προηγουμένου ύφεση με προβλήματα όπως το πάγωμα κάθε αναπτυξιακής δραστηριότητας , τα ψηλά επίπεδα ανεργίας, τα μη εξυπηρετούμενα δάνεια, την αδυναμία σημαντικού ποσοστού του πληθυσμού να καλύψει τις βασικές ανάγκες διαβίωσης του κτλ, συνεχώς να αυξάνονται .

Η δυσχερής αυτή κατάσταση έβαλε στο στόχαστρο της κριτικής, δικαιολογημένα σε μεγάλο βαθμό, τους δημοσίους υπαλλήλους και τα προνόμια που αυτοί απολαμβάνουν σε σχέση με τους υπαλλήλους που εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα, όπως για παράδειγμα :

- Υψηλότεροι μισθοί
- Μονιμότητα εργασίας
- Ευνοϊκό ωράριο εργασίας
- Δωρεάν ιατροφαρμακευτική περίθαλψη

Η οικονομική κρίση δεν θα μπορούσε να αφήσει ανεπηρέαστα τα δημόσια οικονομικά η δυσχερής κατάσταση των οποίων ανάγκασε την Κυβέρνηση να καταφύγει στον Μηχανισμό Στήριξης που δημιούργησαν κυρίως οι πλούσιες χώρες της Βόρειας Ευρώπης και ο οποίος αφενός μεν παρέχει τα χρήματα για την διάσωση της οικονομίας από την κατάρρευση αφετέρου όμως μέσω της δανειακής σύμβασης (μνημόνιο) απαιτεί την λήψη σκληρών μέτρων δημοσιονομικής εξυγίανσης.

Αναπόφευκτα ένα από τα πρώτα ζητήματα που άγγιξαν τα μέτρα που λήφθηκαν και είναι ακόμα σε εξέλιξη, ήταν το ζήτημα των ανθρώπινων πόρων του δημοσίου και το υψηλό τους κόστος για τα δημόσια ταμεία. Τα τελευταία τρία χρόνια οι δημόσιοι υπάλληλοι έχουν υποστεί



διαδοχικές περικοπές μισθών και επιδομάτων ενώ ταυτόχρονα έχει ανοίξει η συζήτηση για μείωση του αριθμού τους. Παράλληλα έχει αποφασιστεί «πάγωμα» νέων προσλήψεων ενώ και οι ελάχιστες προαγωγές οι οποίες αναγκαστικά γίνονται για κάλυψη οργανικών θέσεων δεν συνοδεύονται από οποιοδήποτε μισθολογικό όφελος. Έχουν ακόμα καταργηθεί πληθώρα συμβάσεων εργοδότησης ωρομίσθιου ή μερικής απασχόλησης προσωπικού .

## ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΚΑΙ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ<sup>22|23|24</sup>:

Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιάσουμε μία σύγκριση μεταξύ του Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα σε σχέση με την διοίκηση και ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι τομείς αυτοί έχουν τεράστιες διαφορές σε σχέση με το εργασιακό περιβάλλον, τα ωφελήματα και τα μισθολογικά επίπεδα.

Πρώτη και σημαντικότερη διαφορά είναι η Μονιμότητα. Ο δημόσιος τομέας προσφέρει το προνόμιο της ασφάλειας και εκμηδένισης του φόβου απώλειας της δουλειάς. Για πάρα πολλούς ανθρώπους η σιγουριά για τη διατήρηση της εργασιακής τους θέσης και, επομένως, της διά βίου εξασφάλισης ενός εισοδήματος είναι η σημαντικότερη διαφορά μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα. Όταν μάλιστα η πορεία της οικονομίας δεν είναι αναπτυξιακή αλλά σε περίοδο στασιμότητας, τότε δημιουργείται ανασφάλεια. Βεβαίως η αρνητική όψη αυτού του νομίσματος είναι η μειωμένη συμβολή του δημόσιου τομέα στην αύξηση της παραγωγικότητας με αποτέλεσμα αυτή η διαπίστωση να αποτελεί, κατά κάποιον τρόπο, φρένο στην οποιουδήποτε είδους ανταμοιβή των εργαζομένων με υψηλές ικανότητες και επιδόσεις.

Μία ακόμη διαφορά είναι το ωράριο εργασίας. Στον Δημόσιο τομέα αυτό τηρείται αυστηρά, ενώ στον Ιδιωτικό τομέα τα ωράρια εργασίας είναι πολύ μακρύτερα και με υψηλά ποσοστά υπερωριών. Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονισθεί ακόμα ένα προτέρημα του δημόσιου από τον ιδιωτικό τομέα που είναι η καταβολή της νόμιμης αμοιβής που αντιστοιχεί στις υπερωρίες και η ύπαρξη πληθώρας ειδικών επιδομάτων. Στον ιδιωτικό τομέα είναι αβέβαιη η καταβολή αμοιβής, καθώς οι υπερωρίες μπορεί να θεωρηθούν υποχρέωση του εργαζόμενου ώστε να καλυφθεί το απαραίτητο ποσοστό εργασίας. Επίσης, η αξιολόγηση των ατόμων δεν γίνεται πάντα βάσει αντικειμενικών κριτηρίων και δεν είναι λίγες οι φορές που οι εργαζόμενοι νιώθουν να γίνονται υποχείρια των εταιρειών όσο αυτές θεωρούν ότι είναι χρήσιμοι και αποδοτικοί και να απολύονται ή να εξωθούνται σε παραιτήσεις στην αντίθετη περίπτωση.

Όσον αφορά την ανέλιξη στην ιεραρχία στον δημόσιο τομέα αυτή είναι εφικτή δυσκολότερα και με το πέρασμα περισσότερων χρόνων, απ' ότι στον ιδιωτικό τομέα που η αποδοτικότητα και

---

<sup>22</sup> Μαρία Ραμματά (2012), *Η Διαχείριση και Ανάπτυξη των Ανθρώπινων Πόρων ως Συνιστώσες του Εκσυγχρονισμού στη Δημόσια Διοίκηση*

<sup>23</sup> Λεωνίδας Στεργίου (2013), *Το Δημόσιο παραμένει ο καλύτερος εργοδότης*

<sup>24</sup> Για περισσότερες πληροφορίες δείτε: <http://www.haravgi.com.cy/site-article-6783-gr.php>, *Χαραυγή online*

η υψηλού επιπέδου ειδίκευση ανταμείβονται γρηγορότερα . Επομένως, ένας νέος εργαζόμενος στον Δημόσιο Τομέα, με εξαιρετικές ικανότητες, γνώσεις και απόδοση θα πρέπει συνήθως να περιμένει αρκετά χρόνια για να μπορέσει να καταλάβει μία θέση με σημαντικές αρμοδιότητες και ευθύνες. Εκτός αυτού οι αποφάσεις, οι ενδεχόμενες αλλαγές στον τρόπο εργασίας, οι μισθολογικές εξελίξεις και άλλα λαμβάνονται σε κεντρικό επίπεδο, οπότε είναι λίγες οι δυνατότητες του εργαζομένου να καταφέρει να ελέγξει ή να προκαλέσει μόνος του ουσιαστική προσωπική και μισθολογική ανάπτυξη. Εξίσου απογοητευτική είναι η γραφειοκρατική διαδικασία του δημόσιου τομέα στην υποβολή βελτιωτικών προτάσεων.

Ακόμη μία διαφορά είναι η συνθήκες εργασίας, ως προς τις κτιριακές εγκαταστάσεις. Στον ιδιωτικό τομέα, οι εταιρείες τείνουν να έχουν εξαιρετικά καλοδιατηρημένες κτιριακές εγκαταστάσεις και σύγχρονο εξοπλισμό για τη διεκπεραίωση των καθημερινών εργασιών τους, καθώς λόγω και του μεγάλου ανταγωνισμού στην αγορά, οι εταιρείες επιθυμούν η εικόνα τους να παραμείνει άρτια και συνδεδεμένη με την ποιότητα. Ο δημόσιος τομέας από την άλλη, σε αρκετά θέματα αποτελεί μονοπώλιο και το κράτος τείνει συνήθως σε αρκετές περιπτώσεις να διατηρεί τα γραφεία των διάφορων τμημάτων του στα ίδια ακριβώς κτίρια για δεκαετίες.

Επίσης, στον Ιδιωτικό τομέα, οι αμοιβές που αντιστοιχούν σε θέσεις που καλύπτονται από νεοεισερχομένους στην αγορά εργασίας είναι συχνά χαμηλότερες από τις αντίστοιχες του Δημοσίου, οι αμοιβές που αφορούν εργαζομένους με μεγάλη πείρα αυξάνονται με μεγαλύτερο ρυθμό, ενώ και ο μέσος μισθός είναι μεγαλύτερος απ' ότι στον ιδιωτικό και για τα δυο φύλα. Παρόλα αυτά, στον Ιδιωτικό τομέα, ο αποτελεσματικός και παραγωγικός εργαζόμενος έχει περισσότερες δυνατότητες να διεκδικήσει την υψηλότερη αμοιβή που επιθυμεί για τον εαυτό του σε άλλες εταιρείες, ή και να διεκδικήσει πολύ ευκολότερα μισθολογική αύξηση στην εταιρεία που ήδη εργάζεται. Ακόμη, το ιδιωτικό περιβάλλον είναι πιο ευέλικτο, επομένως κάποιος μπορεί ευκολότερα να αλλάξει αντικείμενο εργασίας, ακόμη και να προβεί σε αλλαγή καριέρας, καθώς και να αποχωρήσει από μια εταιρία για να εργαστεί σε κάποια άλλη προκειμένου να αποφύγει σημεία που του προκαλούν δυσαρέσκεια.

Μία ακόμη διαφορά, έχει να κάνει με τα επίπεδα μόρφωσης σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα. Οι εργαζόμενοι στο δημόσιο κατά κανόνα έχουν καλύτερη μόρφωση και περισσότερη εμπειρία. 41% των ανδρών του δημοσίου έχουν πανεπιστημιακή εκπαίδευση, ενώ μόνο το 16% του ιδιωτικού τομέα. Για τις γυναίκες τα ποσοστά αυτά ανέρχονται σε 55% και 20% αντίστοιχα.

Έτσι, κατά ένα μεγάλο ποσοστό η διαφορά στους μισθούς οφείλεται στις δύο αυτές ιδιότητες, εκτός φυσικά από τους ανειδίκευτους δημοσίους υπαλλήλους, οι οποίοι και είναι οι περισσότερο ωφελημένοι.

Τέλος, μία εξαιρετικά σημαντική διαφορά μεταξύ του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, είναι τα παρεμφερή ωφελήματα που προσφέρονται στους εργαζόμενους. Το σημαντικότερο εξ αυτών, είναι η ασφάλεια που υπάρχει στον δημόσιο τομέα για κάλυψη και παροχή Ιατροφαρμακευτικής Περίθαλψης. Στον δημόσιο τομέα η παροχή Ιατροφαρμακευτικής Περίθαλψης και της αντίστοιχης ασφαλιστικής κάλυψης, συμπεριλαμβάνονται μέσα στο πακέτο ωφελημάτων των εργαζομένων. Στον ιδιωτικό τομέα, από την άλλη, η διευθετήσεις για απόκτηση κάλυψης Ιατροφαρμακευτικής Περίθαλψης, είναι υποχρέωση του κάθε εργαζομένου ξεχωριστά (με ελάχιστες εξαιρέσεις) και πρέπει ο ίδιος να μεριμνήσει ώστε να είναι καταλλήλως ασφαλισμένος. Αυτό εξ υπακούει αύξηση των προσωπικών εξόδων του κάθε ατόμου και ανάγκη για καταβολή του απαραίτητου ποσού από το ίδιο το άτομο ώστε να είναι καλυμμένος. Αυτό σαν συνέπεια έχει την περαιτέρω μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος του εργαζομένου, το οποίο χρησιμοποιεί για την κάλυψη των προσωπικών του εξόδων και αναγκών.

*Σελίδα εκ προθέσεως κενή*

## **ΕΙΣΗΓΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΤΗΣ:**

Οι μεταρρυθμίσεις στην Δημόσια Διοίκηση αποτελούν υποχρέωση που απορρέει από το Μνημόνιο Συναντίληψης που είχε υπογραφεί ως αποτέλεσμα της προσφυγής της Κύπρου στο μηχανισμό στήριξης, αποτελούν δε αναπόσπαστο μέρος της προσπάθειας εξόδου της χώρας από την οικονομική κρίση.

Το ξέσπασμα της οικονομικής κρίσης και η παρατεταμένη ύφεση που την ακολούθησε έφερε στην επιφάνεια και κατέστησε επιτακτική την ανάγκη, πέραν από τις μνημονιακές μας υποχρεώσεις, της εισαγωγής και υλοποίησης μεταρρυθμίσεων στον νευραλγικό τομέα της Δημόσιας Διοίκησης. Οι μεταρρυθμίσεις αυτές θα μπορούσαν να συμβάλουν καθοριστικά στην μείωση του Δημοσίου Χρέους και βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Παρά τα προβλήματα και τις «κακοδαιμονίες» της η Δημόσια Υπηρεσία υπηρέτησε τους πολίτες για δεκαετίες με επάρκεια. Με τις κατάλληλες μεταρρυθμίσεις μπορεί να προσαρμοσθεί στις δύσκολες οικονομικές συνθήκες και τεχνολογικές προκλήσεις του σύγχρονου και συνεχώς μεταβαλλόμενου πολιτικοοικονομικού περιβάλλοντος.

Η κυπριακή Δημόσια Υπηρεσία απασχολεί αρκετούς ταλαντούχους ανθρώπους με ένα ευρύ φάσμα ακαδημαϊκών προσόντων, γνώσεων, δεξιοτήτων και μακράς εμπειρίας οι οποίοι συχνά λειτουργούν κάτω από αντίξοες και πιεστικές συνθήκες επιτυγχάνοντας παρόλα αυτά πολύ καλά αποτελέσματα.

Παράδειγμα των πιο πάνω είναι ο τεράστιος όγκος εργασίας που διεκπεραιώθηκε με επιτυχία για την ένταξη της Κύπρου στην Ευρωπαϊκή ένωση αρχικά και στην συνέχεια στην ζώνη του Ευρώ. Ακόμα πιο πρόσφατο παράδειγμα είναι η εργασία που έγινε για την επιτυχή άσκηση της Προεδρίας του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης από την Κυπριακή Δημοκρατία.

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η Δημόσια Υπηρεσία είναι σε θέση να ανταποκριθεί με επάρκεια στις απαιτήσεις του παρόντος και τις προκλήσεις του μέλλοντος αρκεί να γίνουν οι απαραίτητες αλλαγές και μεταρρυθμίσεις για την εύρυθμη και αποδοτική λειτουργία της με επίκεντρο την αξιοποίηση και ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων της.

Στην συνέχεια παραθέτω εισηγήσεις για μια σειρά αλλαγών η εφαρμογή των οποίων υπηρετεί τον πιο πάνω σκοπό:

### **Το σχέδιο δράσης**

Θα πρέπει να γίνει με επιστημονική και καλά τεκμηριωμένη μελέτη η οποία να καθορίσει τους στόχους των αλλαγών και τους άξονες δράσης η υλοποίηση των οποίων θα φέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Πρέπει να είναι ένα λειτουργικό σχέδιο το οποίο να έχει ευελιξία και δυνατότητα αναθεώρησης και αναπροσαρμογής εκεί και όπου πιθανόν να χρειαστεί. Βασική παράμετρος του σχεδίου είναι η αποδοχή του από τους ίδιους τους Δημόσιους Υπαλλήλους με τους οποίους πρέπει να προηγηθεί σε βάθος διαβούλευση κατά την οποία πρέπει να έχουν την ευκαιρία να συμβάλουν με τεκμηριωμένες θέσεις και απόψεις στο τι πρέπει να αλλάξει και πως.

Πρέπει να διατηρηθεί ως κόρη οφθαλμού η ανεξαρτησία, η ελευθερία, η αμεροληψία και ο τεχνοκρατικός χαρακτήρας της Δημόσιας Υπηρεσίας η οποία να εξυπηρετεί τις προγραμματικές δράσεις της εκάστοτε Κυβέρνησης με το συμφέρον του κράτους και την εξυπηρέτηση των πολιτών να είναι το ζητούμενο.

Θα πρέπει να αυξηθεί στον μεγαλύτερο δυνατό βαθμό η αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Υπηρεσίας, πόσο καλά δηλαδή παρέχονται οι υπηρεσίες προς τον πολίτη. Πρέπει ακόμα να βελτιωθεί η αποδοτικότητα, με την αύξηση της παραγωγικότητας και την μείωση του κόστους. Επιβάλλεται να αλλάξουν πρακτικές, δομές και διαδικασίες με γνώμονα την τάση που επικρατεί και στις υπόλοιπες, Ευρωπαϊκές κυρίως, χώρες.

Το σχέδιο δράσης πρέπει ακόμα να ενισχύσει και να θέσει σε νέες βάσεις την συνεργασία του Κρατικού με τον Ιδιωτικό τομέα μέσω συμπράξεων Δημοσίου –Ιδιωτικού τομέα, αποκρατικοποιήσεων, πώλησης μέρους του μετοχικού κεφαλαίου Δημοσίων Εταιρειών και Οργανισμών κοινής ωφελείας σε ιδιώτες επενδυτές, τα κεφαλαία και η τεχνογνωσία των οποίων θα συμβάλουν τα μέγιστα στην ισχυροποίηση και ανάπτυξη τους. Εκτενής αναφορά σε αυτό το θέμα θα γίνει στο επόμενο κεφάλαιο.

## **Στρατηγικός Προγραμματισμός**

Ο στρατηγικός προγραμματισμός του σχεδίου μεταρρύθμισης είναι απαραίτητο να γίνει από ένα κεντρικό μηχανισμό ο οποίος να αντιμετωπίζει την Κρατική Μηχανή ως σύνολο. Θα πρέπει οι δράσεις και τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα να διέπονται από συνάφεια και συνέπεια με στόχο τον συντονισμό του Κυβερνητικού έργου.

Θα πρέπει να δημιουργηθεί :

1. Ένας κεντρικός μηχανισμός για προγραμματισμό και συντονισμό του Κυβερνητικού Έργου ως σύνολο και την παρακολούθηση υλοποίησης των καθορισμένων στόχων .
2. Συντονιστικός μηχανισμός για την υλοποίηση των μνημονιακών υποχρεώσεων που να αποτελείται από κεντρική μονάδα και επί μέρους συντονιστικές μονάδες σε κάθε υπουργείο.

Κάθε Υπουργείο, Ημικρατικός Οργανισμός και φορέας του ευρύτερου Δημόσιου Τομέα θα πρέπει να υποβάλλει στο Υπουργικό Συμβούλιο σχέδια δράσης για υλοποίηση των καθορισμένων στόχων. Επιπλέον θα ήταν χρήσιμη η δημιουργία ομάδων εργασίας σε κάθε υπουργείο στις οποίες να μετέχει άτομο από κάθε τμήμα για συζήτηση και επεξεργασία των πολιτικών που προωθούνται και αντιμετώπιση των προβλημάτων που πιθανόν να παρουσιαστούν .

## **Αλλαγή Δομής και Λειτουργίας Υπηρεσιών**

Με βάση τον στόχο για την δημιουργία μιας σύγχρονης Δημόσιας Υπηρεσίας η οποία θα μπορεί να λειτουργεί αποτελεσματικά και αποδοτικά παρέχοντας αναβαθμισμένες υπηρεσίες στον πολίτη είναι αναγκαία και η αναδιάρθρωση των λειτουργικών δομών της, με γνώμονα την καλύτερη δυνατή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της.

Με βάση τα πιο πάνω πρέπει να προωθηθούν τα ακόλουθα:

1. Συγχώνευση ή και κατάργηση υπηρεσιών που έχουν το ίδιο αντικείμενο δράσης, όπως για παράδειγμα οι τεχνικές υπηρεσίες των διαφόρων υπουργείων οι οποίες θα μπορούσαν να ενταχθούν κάτω από το Τμήμα Δημοσίων Έργων



2. Απλοποίηση των διαδικασιών λήψης αποφάσεων με την συμμετοχή του προσωπικού ενός τμήματος έστω και με την μορφή κατάθεσης εισηγήσεων για την καλύτερη και πιο αποδοτική λειτουργία του.
3. Απλούστευση του περίπλοκου νομικού πλαισίου και των σχετικών διαδικασιών έτσι που το ανθρώπινο δυναμικό να επικεντρώνεται στην παραγωγή έργου και προσφορά αναβαθμισμένων υπηρεσιών προς τους πολίτες και να μην αναλώνεται στην τυπική εφαρμογή των νόμων.

### **Εισαγωγή της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης**

Είναι έκδηλη η αδυναμία της Δημόσιας Υπηρεσίας όσον αφορά την συλλογή, ανάλυση και κατάλληλη επεξεργασία πληροφοριών και δεδομένων που αφορούν το διοικητικό έργο. Ως εκ τούτου είναι επιβεβλημένη η σχετική επιμόρφωση των στελεχών στις νέες τεχνολογίες και η εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης και αξιοποίησης της γνώσης που σχετίζεται με το έργο και την δράση της κρατικής μηχανής.

Βασικός στόχος της προσπάθειας αυτής θα πρέπει να είναι η παροχή υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης σύμφωνα με τις ανάγκες των πολιτών και των επιχειρήσεων , έτσι που να βελτιωθεί η ταχύτητα και η ποιότητα εξυπηρέτησης τους. Παρά το γεγονός ότι οι βασικές κυβερνητικές υπηρεσίες είναι ήδη διαθέσιμες ηλεκτρονικά προς τους πολίτες, εντούτοις υπάρχει μεγάλο περιθώριο βελτίωσης.

### **Δημιουργία Κεντρικού Φορέα Επαφής και Διαχείρισης Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων**

Με στόχο την ενημέρωση των πολιτών και των επιχειρηματιών αρχικά και την διευκόλυνση και καθοδήγησή τους στη συνέχεια είναι αναγκαίο να δημιουργηθεί ο πιο πάνω κεντρικός φορέας με κύριο ζητούμενο να μπορεί ο κάθε ενδιαφερόμενος πολίτης να έχει πρόσβαση στα διάφορα Ευρωπαϊκά προγράμματα χρηματοδότησης κάτι που είναι ζωτικής σημασίας κάτω από τις δυσμενείς οικονομικές συνθήκες που υπάρχουν και την έλλειψη ρευστότητας λόγω και των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι Κυπριακές Τράπεζες. Είναι σημαντικό ο φορέας αυτός να στελεχωθεί από προσοντούχους και κατάλληλα εκπαιδευμένους δημοσίους λειτουργούς με την βοήθεια των οποίων κάθε ενδιαφερόμενος θα μπορεί ανά πάσα στιγμή να εξασφαλίζει σφαιρική ενημέρωση και καθοδήγηση αναφορικά με τις τρέχουσες ευκαιρίες απορρόφησης ευρωπαϊκών

κονδυλίων και ακολούθως σε περίπτωση που κάτι θα τον ενδιαφέρει θα παραπέμπεται, εκεί όπου υπάρχει εθνικό σημείο επαφής, στον αρμόδιο φορέα για τα περεταίρω.

### **Πάταξη της Διαφθοράς**

Μέσα από την καθιέρωση ενός νέου συστήματος ελέγχου των διαδικασιών και εφαρμογής των αρχών της διαφάνειας , χρηστής διοίκησης και λογοδοσίας ταυτόχρονα με την προώθηση αυστηρότερης νομοθεσίας που να αφορά ποινικές και αστικές ευθύνες κρατικών αξιωματούχων ή λειτουργών οι οποίοι με πράξεις ή παραλείψεις τους επιφέρουν ζημιά στο κράτος να παταχθούν φαινόμενα διαφθοράς στην κρατική μηχανή. Είναι σημαντικό να επιδιωχθεί η εμπλοκή της συντριπτικής πλειοψηφίας των δημοσίων υπαλλήλων οι οποίοι είναι καθόλα έντιμοι, σε αυτήν την διαδικασία, με την ενθάρρυνση τους να αναφέρουν πιθανές ατασθαλίες που εντοπίζουν στα πλαίσια της εργασίας τους.

### **Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού Για το Σύνολο της Δημόσιας Υπηρεσίας**

Όπως έχω προαναφέρει το βασικό πρόβλημα του Κράτους είναι το δυσβάσταχτο λειτουργικό κόστος της Δημόσιας Υπηρεσίας λόγω του υπεράριθμου σε πολλές περιπτώσεις προσωπικού. Για τον λόγο αυτό πρέπει να παρθούν τα ακόλουθα μέτρα για την καλύτερη αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων του Δημοσίου:

- Δημιουργία των απαραίτητων δομών σε κάθε υπουργείο για την αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, την αποτελεσματική παρακολούθηση των διαδικασιών και τον απαραίτητο έλεγχο.
- Εφαρμογή του μέτρου της κινητικότητας και εναλλαξιμότητας του προσωπικού έτσι που να ενισχύονται τμήματα και υπηρεσίες που έχουν ανάγκη και επιπλέον να αποτρέπονται φαινόμενα διαφθοράς από λειτουργούς που παραμένουν για χρόνια, ακόμα και για δεκαετίες , στην ίδια νευραλγική θέση όπως για παράδειγμα τα τμήματα είσπραξης φόρων και έκδοσης πολεοδομικών αδειών.
- Είναι ακόμα απαραίτητη η κατάλληλη εκπαίδευση των υπαλλήλων έτσι που να αποδίδουν καλύτερα στο αντικείμενο της εργασίας τους και ταυτόχρονα να μπορούν να αποδώσουν το ίδιο καλά σε μια νέα θέση που ενδεχομένως να χρειαστεί να μετακινηθούν

- Πρέπει να αξιοποιηθούν κατάλληλα άτομα με ψηλό επίπεδο ακαδημαϊκών προσόντων, γνώσεων και δεξιοτήτων με την τοποθέτηση τους σε νευραλγικές θέσεις απ' όπου θα μπορούν να συνεισφέρουν τα μέγιστα στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας του παραγόμενου έργου.
- Πάγωμα της διαδικασίας νέων προσλήψεων και κάλυψη των αναγκών από άλλα τμήματα που υπάρχουν υπεράριθμοι.
- Αναδιοργάνωση και εκσυγχρονισμός των διαδικασιών ανέλιξης Δημοσίων Υπαλλήλων μέσω ενός κεντρικού φορέα ο οποίος να είναι κοινός για το σύνολο της Δημόσιας Διοίκησης. Οι νέες διαδικασίες θα πρέπει να ενσωματώνουν ένα σύγχρονο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης και να εμπεδώνουν τα στοιχεία της διαφάνειας και της αξιοκρατίας.

## **ΙΔΙΩΤΙΚΟΠΟΙΗΣΕΙΣ ΗΜΙΚΡΑΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΠΩΣ ΑΥΤΕΣ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΣΕ ΑΥΤΟΥΣ**

### **Εισαγωγή**

Τον τελευταίο καιρό, το θέμα των ιδιωτικοποιήσεων έχει γίνει ιδιαίτερα επίκαιρο στην Κύπρο, κυρίως λόγω των σχετικών διατάξεων του Μνημονίου με την Τρόικα για τις ιδιωτικοποιήσεις ημικρατικών οργανισμών, καθώς και της προσπάθειας που καταβάλλεται για μείωση του λειτουργικού κόστους της δημόσιας διοίκησης, αποτελεσματικότερης διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων και βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις.

Οι ημικρατικοί οργανισμοί στην Κύπρο αποτελούν μέρος του ευρύτερου δημόσιου τομέα και ως εκ τούτου οι εργαζόμενοι σε αυτούς διέπονται από παρόμοιους όρους απασχόλησης και απολαμβάνουν τα ανάλογα ή/και σε ορισμένες περιπτώσεις αυξημένα ωφελήματα.

Τα σωματεία των εργαζομένων σε αυτούς αντιδρούν έντονα στο ενδεχόμενο έστω και μερικής ιδιωτικοποίησης τους φοβούμενοι ότι ο ιδιώτης επενδυτής ο οποίος θα αναλάβει μερικώς ή εξ ολοκλήρου τον έλεγχο του οργανισμού θα προχωρήσει σε απολύσεις τυχόν υπεράριθμού προσωπικού και σε αλλαγή προς το χειρότερο των συλλογικών συμβάσεων εργασίας με μείωση ή/και κατάργηση εργασιακών κεκτημένων.

Ως εκ τούτου, το καίριο ζήτημα που προκύπτει, για την εφαρμογή αφενός και την επιτυχία αφ' εταίρου του εγχειρήματος είναι το τι μέλλει γενέσθαι με το ανθρώπινο δυναμικό των ημικρατικών οργανισμών.

Στην σύγχρονη εποχή οι δημόσιοι οργανισμοί λειτουργούν σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό. Το ανθρώπινο δυναμικό τους το οποίο στην μεγάλη του πλειοψηφία αποτελείται από προσοντούχους, καλά

καταρτισμένους και με πολύτιμη μακρά εμπειρία εργαζομένους, έχει συμβάλει καθοριστικά στην ανάπτυξη και ευρωστία τους.

Η διαχείριση και ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων των ημικρατικών οργανισμών παρά τις αγκυλώσεις της κρατικής γραφειοκρατίας, τους περιορισμένους πόρους και το περίπλοκο νομικό πλαίσιο στο οποίο λειτουργούν, υπήρξε ιδιαίτερα πετυχημένο. Είναι επιτακτική ανάγκη αυτό το ανθρώπινο δυναμικό σε περίπτωση ολικής ή μερικής ιδιωτικοποίησης να συνεχίσει να διοικείται αποτελεσματικά, ώστε να εξακολουθεί να αποτελεί μια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τον οργανισμό. Η ενδυνάμωση των ανθρώπινων πόρων έχει σαφώς πολύ μεγαλύτερη σημασία από τους υλικούς πόρους, οι οποίοι ούτε την δυνατότητα μάθησης έχουν, ούτε και θέτουν στόχους ανάπτυξης.

Στην συνέχεια ακολουθεί μία εκτενής περιγραφή του ζητήματος των ιδιωτικοποιήσεων δημόσιων οργανισμών και των συμπράξεων του ιδιωτικού με τον δημόσιο τομέα, τα υπέρ και τα κατά με ιδιαίτερη αναφορά στην Κυπριακή πραγματικότητα.

<sup>25|26</sup> Αναγνωρίζεται ασφαλώς το γεγονός ότι οι ιδιωτικοποιήσεις εγείρουν σημαντικά θέματα και προβληματισμούς. Ένα σημαντικό συμπέρασμα από τη διεθνή εμπειρία είναι ότι επιβάλλεται προσεκτικός και λεπτομερής σχεδιασμός και προετοιμασία, προκειμένου να εξασφαλιστεί η επιτυχία και να μεγιστοποιηθούν τα οφέλη για τις εμπλεκόμενες εταιρείες, τους εργαζόμενους σε αυτές, τους καταναλωτές και την οικονομία ευρύτερα. Επιπρόσθετα με τις ιδιωτικοποιήσεις, αναφορά γίνεται και στις Συμπράξεις Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα (Public-Private Partnerships, 'PPP'), που αποτελούν μια άλλη μορφή εμπλοκής του ιδιωτικού τομέα σε τομείς οικονομικής δραστηριότητας, τις οποίες διαχειριζόταν παραδοσιακά το δημόσιο, όπως τα μεγάλα έργα υποδομής. Η χρήση της μεθόδου PPP δύναται να συνδράμει την υλοποίηση τέτοιων έργων που δεν θα μπορούσαν να χρηματοδοτηθούν από το Κράτος, ειδικά εν όψει των υφιστάμενων δυσχερειών στα δημόσια οικονομικά. Στην Κύπρο, η επιτυχία τέτοιων συμπράξεων, όπως η κατασκευή και λειτουργία των Αεροδρομίων Λάρνακας και Πάφου, καταδεικνύει ότι ίσως θα έπρεπε να ληφθούν υπόψη και αυτού του είδους οι μέθοδοι για

---

<sup>25</sup> Για περισσότερες πληροφορίες δείτε: [www.localgovernmentlearning.org.cy](http://www.localgovernmentlearning.org.cy)

<sup>26</sup> Γραφείο Επιτρόπου Μεταρρύθμισης της Δημόσιας Υπηρεσίας

υλοποίηση έργων. Η ιδιωτικοποίηση, που απλουστευμένα ορίζεται ως η μετατροπή επιχειρήσεων κρατικής ιδιοκτησίας και διαχείρισης σε επιχειρήσεις ιδιωτικής ιδιοκτησίας και διαχείρισης, αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα οικονομικά φαινόμενα της πρόσφατης οικονομικής ιστορίας, με σημαντικές διαφοροποιήσεις από τη μία χώρα στην άλλη. Οι ιδιωτικοποιήσεις προωθήθηκαν σε μια προσπάθεια επίτευξης διαφόρων στόχων. Οι περισσότεροι υποστηρικτές της ιδιωτικοποίησης αποδίδουν ιδιαίτερη έμφαση στην αύξηση της αποδοτικότητας, μειώνοντας τις στρεβλώσεις και βελτιώνοντας τα σχετικά κίνητρα. Είναι σημαντικό να σημειώσουμε ότι οι ιδιωτικοποιήσεις δεν σημαίνουν απαραίτητα την άμεση διάθεση του 100% των μετοχών μιας εταιρείας του δημοσίου προς τον ιδιωτικό τομέα. Κατ' ακρίβεια, σε πολλές περιπτώσεις, τα κράτη πούλησαν σε επενδυτές μόνο ένα μέρος των μετοχών τους, σε κάποιες περιπτώσεις λιγότερο του 50%, καταφέροντας παράλληλα να εξασφαλίσουν μεγαλύτερη αποδοτικότητα και άλλα πλεονεκτήματα από την ανάμιξη του ιδιωτικού τομέα.

Είναι επίσης σημαντικό να διακρίνουμε τη διαφορά μεταξύ των ιδιωτικοποιήσεων, όπως έχουν οριστεί πιο πάνω, από την φιλελευθεροποίηση, που σημαίνει ουσιαστικά το άνοιγμα ενός τομέα σε ιδιωτική συμμετοχή και ανταγωνισμό. Σε πολλές χώρες, οι δύο αυτές διαδικασίες εφαρμόστηκαν ταυτόχρονα, όχι όμως και στην Κύπρο. Τον Μάιο του 2004, όταν η Κύπρος έγινε μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης, μια από τις αναγκαίες προϋποθέσεις ήταν η φιλελευθεροποίηση τομέων όπως οι τηλεπικοινωνίες και η ηλεκτρική ενέργεια. Ταυτόχρονα, θεσπίστηκαν ρυθμιστικοί φορείς όπως η Ρυθμιστική Αρχή Ενέργειας Κύπρου και το Γραφείο Επιτρόπου Ρυθμίσεως Ηλεκτρονικών Επικοινωνιών και Ταχυδρομείων, προκειμένου να εποπτεύουν τους τομείς ηλεκτρικής ενέργειας και τηλεπικοινωνιών αντίστοιχα. Ωστόσο, καμία ιδιωτικοποίηση, ούτε καν μερική, δεν έχει γίνει για σημαντικές υπηρεσίες κοινής ωφέλειας στην Κύπρο.

### **Πλεονεκτήματα των ιδιωτικοποιήσεων και προβληματισμοί**

Οι υποστηρικτές των ιδιωτικοποιήσεων ισχυρίζονται ότι αυτές υποβοηθούν, μεταξύ άλλων, στην εξοικονόμηση κόστους και βελτίωση στην αποτελεσματική διαχείριση ενός οργανισμού. Προβάλλεται το επιχείρημα ότι η ιδιωτικοποίηση θα πρέπει να εξετάζεται όταν ένας Κρατικός οργανισμός παροχής υπηρεσιών δεν διαθέτει την απαραίτητη πραγματογνωμοσύνη ή τεχνογνωσία για να ολοκληρώσει συγκεκριμένα έργα γρήγορα και αποτελεσματικά. Γενικά, οι

λόγοι αυτοί συνδέονται με την πεποίθηση ότι οι οργανισμοί του ιδιωτικού τομέα είναι λιγότερο γραφειοκρατικοί από τις Κυβερνητικές υπηρεσίες και μπορούν να παίρνουν αποφάσεις πιο γρήγορα, ούτως ώστε οι απαραίτητοι πόροι να κατανέμονται όπου προκύπτει μεγαλύτερη ανάγκη. Αυτοί που διαφωνούν με τις ιδιωτικοποιήσεις, θεωρούν ότι η εξοικονόμηση κόστους, που προτείνεται ως ο βασικός λόγος επιδίωξης μιας πολιτικής ιδιωτικοποιήσεων, δεν είναι ποτέ εγγυημένη. Οι επικριτές των ιδιωτικοποιήσεων ισχυρίζονται επίσης ότι η ποιότητα της υπηρεσίας επιδεινώνεται επειδή οι ιδιώτες που παρέχουν τις εν λόγω υπηρεσίες επικεντρώνονται στο περιθώριο κέρδους παρά στην προσφορά υπηρεσιών υψηλής ποιότητας. Οι επικριτές αυτοί θεωρούν ότι, αν ο στόχος είναι η εξοικονόμηση κόστους, οι υφιστάμενες θεσμικές δομές θα πρέπει να ενισχυθούν ώστε η Κυβέρνηση να αναβαθμιστεί σε ένα αποδοτικότερο και αποτελεσματικότερο παροχέα υπηρεσιών. Στις σελίδες που ακολουθούν καταγράφονται ορισμένα από τα κυριότερα επιχειρήματα υπέρ των ιδιωτικοποιήσεων καθώς και σημαντικοί προβληματισμοί και συμπεράσματα από την μέχρι τώρα εμπειρία διεθνώς.

### **Επιχειρήματα υπέρ των ιδιωτικοποιήσεων**

- Οι ιδιωτικές εταιρείες έχουν ισχυρότερα κίνητρα και την ικανότητα να είναι παραγωγικότερες, αποτελεσματικότερες, και συνεπώς να αυξήσουν την απόδοσή τους. Σύμφωνα με τα πορίσματα μελέτης σε δείγμα πέραν των 110 οργανισμών, ποσοστό μεγαλύτερο του 80% κατέγραψαν αυξημένη αποτελεσματικότητα και γύρω στο 70% παρουσίασαν μεγαλύτερη κερδοφορία μετά την ιδιωτικοποίηση (μελέτη από Bortolotti και Valentina Milella, Πανεπιστήμιο Τορίνο).
- Τίθενται στόχοι σε τεχνοκρατική και αντικειμενική βάση, ενώ μειώνεται η πολιτική παρέμβαση στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Το συγκεκριμένο όφελος δύσκολα μπορεί να υπολογιστεί σε αριθμητικούς όρους, θα μπορούσε όμως να ισχυριστεί κανείς ότι οι αποφάσεις που λαμβάνονται με αυστηρά τεχνοκρατικά και διαφανή κριτήρια είναι προς όφελος του οργανισμού, του προσωπικού και της οικονομίας γενικότερα.
- Εξασφαλίζεται πιο εύκολα χρηματοδότηση από τις αγορές κεφαλαίου. Επίσης, τα επιτόκια για τις ιδιωτικές εταιρείες είναι συχνά υψηλότερα σε σχέση με το δημόσιο χρέος, το γεγονός αυτό μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως καταλύτης για αποδοτικότερες επενδύσεις από ιδιωτικές εταιρείες, σε αντιπαράβολή με Κρατικές εταιρείες όπου η χρηματοδότηση μπορεί να εγγυάται από το Κράτος .

•• Ενισχύει την πειθαρχία σχετικά με τις δυνάμεις της αγοράς και τον ανταγωνισμό. Οι Κρατικές εταιρείες που τυγχάνουν κακοδιαχείρισης ίσως να μην χρειάζεται να έχουν αυτή την πειθαρχία αφού μπορεί να διασωθούν από το Κράτος, ενώ οι αντίστοιχες ιδιωτικές εταιρείες κινδυνεύουν με πτώχευση.

•• Επιτρέπει τη γρήγορη λήψη και την ταχεία εφαρμογή κρίσιμων αποφάσεων. •• Οι ιδιωτικοποιήσεις μπορούν να αποφέρουν σημαντικά έσοδα στα Κρατικά ταμεία. Αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία για την Κύπρο, δεδομένης της τρέχουσας κατάστασης των δημόσιων οικονομικών. Σύμφωνα με στοιχεία από την World Bank, κατά την περίοδο 1989-2009, τα έσοδα από τις ιδιωτικοποιήσεις στις χώρες της ΕΕ (εξαιρουμένων των πρώην σοσιαλιστικών κρατών) κυμάνθηκαν μεταξύ 3% και 30% του ΑΕΠ με μέσο όρο το 12%.

•• Η ενδεχόμενη αυξημένη κερδοφορία συνεισφέρει περισσότερα έσοδα στο κράτος από τη φορολογία, όπως επίσης και ψηλότερα μερίσματα αναλόγως του ποσοστού επί του μετοχικού κεφαλαίου που θα διατηρήσει το Κράτος.

### **Ιδιωτικοποιήσεις και PPPs στην Κυπριακή πραγματικότητα**

Οι ιδιωτικοποιήσεις επιχειρήσεων αποτελούν θέμα εκτεταμένων συζητήσεων στην Κύπρο πρόσφατα, εφόσον συνδέονται και με τις τρέχουσες διαπραγματεύσεις με την Τρόικα για το σχετικό Μνημόνιο για την Δανειακή Σύμβαση. Πιστεύω ότι τα θέματα αυτά πρέπει να εξετασθούν και να αξιολογηθούν με τρόπο αντικειμενικό και τεχνοκρατικό, λαμβάνοντας πάντα υπόψη τι θα ήταν καλύτερο για τις εταιρείες και τους εργαζόμενους, αλλά και για τους καταναλωτές, όλα τα άλλα εμπλεκόμενα μέρη και την Κυπριακή οικονομία ευρύτερα.

Οι ιδιωτικοποιήσεις συνεπάγονται οφέλη, υπάρχουν όμως και προβληματισμοί που θα πρέπει να μελετηθούν, προσμετρώντας τα ειδικά χαρακτηριστικά της Κυπριακής οικονομίας καθώς και τις γεωπολιτικές προεκτάσεις. Είναι ευρέως αποδεκτό ότι ενώ κάποιες Κρατικές εταιρείες ή οργανισμοί διαδραμάτισαν χρήσιμο ρόλο στα πρώτα χρόνια μετά την ανεξαρτησία ή μετά την Τουρκική εισβολή του 1974, έχουν πλέον ολοκληρώσει τον κύκλο τους και θα μπορούσε να εξεταστεί το ενδεχόμενο τερματισμού των εργασιών τους. Σε αυτή την κατηγορία συμπεριλαμβάνονται κυρίως εταιρείες που σχετίζονται πιο πολύ με το γεωργικό τομέα, όπως τα διάφορα κρατικά Συμβούλια για την προώθηση και εμπορία γεωργικών προϊόντων. Η πιο έντονη συζήτηση αφορά σε μεγαλύτερους και επικερδείς οργανισμούς όπως η Αρχή Τηλεπικοινωνιών



Κύπρου, η Αρχή Ηλεκτρισμού Κύπρου και η Αρχή Λιμένων Κύπρου. Τα επιχειρήματα υπέρ και κατά μιας ενδεχόμενης ιδιωτικοποίησης των οργανισμών αυτών πρέπει να αξιολογηθούν προσεκτικά, με βάση αντικειμενικά κριτήρια αλλά και στη βάση κάθε περίπτωσης ξεχωριστά, αφού κάθε εταιρεία και κάθε τομέας έχει διαφορετική δυναμική και χαρακτηριστικά. Αν αποφασιστεί όπως η Κυβέρνηση διαθέσει τμήμα του μετοχικού της κεφαλαίου, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη και άλλα σημαντικά ερωτήματα όπως: θα πρέπει η Κυβέρνηση να συμπεριλάβει όλες τις δραστηριότητες του οργανισμού σε μια ενδεχόμενη συναλλαγή ή μήπως θα πρέπει να εστιάσουμε στα στοιχεία “προστιθέμενης αξίας” προκειμένου ακριβώς να μεγιστοποιηθεί η αξία; Πότε είναι η καλύτερη χρονική στιγμή για να γίνει μια συναλλαγή; Τι ποσοστό θα πρέπει να πωλήσει το Κράτος; Θα πρέπει να γίνει η ιδιωτικοποίηση με δημόσια προσφορά (IPO) ή με πώληση μέσω ιδιωτικής συναλλαγής, και γιατί; Ποιο ρόλο θα πρέπει να έχουν οι εργαζόμενοι στη διαχείριση/ διεύθυνση και στο μετοχικό κεφάλαιο; Πώς θα επηρεαστούν τα δικαιώματα και το καθεστώς των εργαζομένων; Ποια διαδικασία θα πρέπει να ακολουθήσουμε για να μετατρέψουμε τους οργανισμούς αυτούς σε εταιρείες περιορισμένης ευθύνης, ως ένα από τα πρώτα βήματα μιας πιθανής διαδικασίας ιδιωτικοποίησης; Αυτά δεν είναι παρά μερικά από τα ερωτήματα που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την έναρξη μιας τέτοιας διαδικασίας, γι’ αυτό ακριβώς η ενδελεχής και έγκαιρη προετοιμασία, με τη βοήθεια έμπειρων συμβούλων, είναι καθοριστικής σημασίας.

Άλλο ένα ενδιαφέρον θέμα όσον αφορά στις ιδιωτικοποιήσεις στην Κύπρο είναι η μεγιστοποίηση της αξίας από την ακίνητη περιουσία που ανήκει στο Κράτος ή σε ημικρατικούς οργανισμούς, και που τώρα είναι ανενεργή. Πολλοί τέτοιοι οργανισμοί διαθέτουν σημαντική περιουσία σε πολύ ελκυστικές τοποθεσίες, που μπορεί να μην είναι απαραίτητη για την λειτουργία και επιχειρηματική τους δραστηριότητα. Η περιουσία αυτή θα πρέπει να αξιολογηθεί με προσοχή και να εξετασθούν αποτελεσματικοί τρόποι για την αξιοποίηση της. Τέλος, ένας άλλος τρόπος εμπλοκής του ιδιωτικού τομέα είναι, όπως προαναφέρθηκε, μέσω συμπράξεων δημόσιου και ιδιωτικού τομέα. Αν και δεν αποτελούν πανάκεια για όλα τα μεγάλα έργα υποδομής, οι συμπράξεις αυτές μπορούν να αποφέρουν σημαντικά οφέλη ως προς τον πιο αποτελεσματικό καταμερισμό των κινδύνων ανάμεσα στο δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα, έγκαιρη παράδοση έργων υψηλότερης ποιότητας κτλ. Στην Κύπρο έχουν ολοκληρωθεί με επιτυχία τέτοιες συμπράξεις, όπως τα εν λειτουργία Αεροδρόμια Λάρνακας και Πάφου, σταθμοί

αφαλάτωσης, καθώς και η Μαρίνα Λεμεσού. Τα πολύπλοκα χαρακτηριστικά τέτοιων έργων επιβάλλουν τη θέσπιση κατάλληλου νομικού και ρυθμιστικού πλαισίου στην Κύπρο, όπως έγινε στην περίπτωση άλλων Ευρωπαϊκών χωρών όπου έργα με τη μέθοδο PPP υλοποιούνται εδώ και πολλά χρόνια.

### **Διαχείριση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων σε καθεστώς μερικής ή πλήρους ιδιωτικοποίησης:**

Είναι επιβεβλημένο στην συμφωνία που θα γίνει μεταξύ Κράτους και ιδιώτη επενδυτή, να διασφαλίζονται τα εργασιακά δικαιώματα των εργαζομένων στους ημικρατικούς οργανισμούς, έτσι που σε συνθήκες εργατικής ειρήνης και ασφάλειας να συνεχίσουν να εργάζονται αποδοτικά και αποτελεσματικά για την περαιτέρω ανάπτυξη τους.

Είναι επίσης αναμενόμενο ότι η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων στους οργανισμούς αυτού θα τεθεί σε μια νέα, αναβαθμισμένη και πιο ευέλικτη βάση, επιτρέποντας την εφαρμογή αρχών και πρακτικών μακριά από τις αγκυλώσεις της κυπριακής γραφειοκρατίας, οι οποίες θα αποβούν προς όφελος τόσο των εργαζομένων όσο και της ανάπτυξης του οργανισμού.

#### Ακολουθούν μερικές εισηγήσεις προς αυτή την κατεύθυνση:

- Εφαρμογή ενός συστήματος κινήτρων και αμοιβών, το οποίο προηγουμένως δεν μπορούσε να εφαρμοστεί και το οποίο να συνδέεται άμεσα με την παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα του κάθε εργαζομένου. Αυτό θα κάνει τα μέλη του προσωπικού να είναι πρόθυμα και να θέλουν να γίνουν πιο ικανά στο αντικείμενο της εργασίας τους, να επιζητούν να αναλάβουν πρωτοβουλίες και ευθύνες τις οποίες να φέρνουν σε πέρας με υποδειγματικό τρόπο.
- Συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων στρατηγικής μέσα από την συμμετοχή εκπροσώπων τους στα νέα διοικητικά συμβούλια. Αυτό θα αυξήσει την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων οι οποίοι έτσι θα νιώθουν ότι έχουν αξία για τον οργανισμό.
- Εφαρμογή της διοίκησης μέσω προσωπικών στόχων ως μεθόδου αξιολόγησης και μέσου ανάπτυξης, κάτι που δεν γίνεται σήμερα. Με τον τρόπο αυτό ο προϊστάμενος αναλαμβάνει να υποκινεί, να ενθαρρύνει και να ανατροφοδοτεί σε προσωπικό επίπεδο

τον υφιστάμενο του. Μειώνεται έτσι η υποκειμενικότητα στην αξιολόγηση και ο προϊστάμενος επικεντρώνεται σε μετρήσιμους δείκτες αποδοτικότητας.

- Δημιουργία βελτιωμένης κουλτούρας μεταξύ του προσωπικού μέσα από ένα σύστημα αναγνώρισης και επιβράβευσης της αποδοτικότητας, κάτι που θα αυξήσει το επίπεδο ικανοποίησης και θα μειώσει στο ελάχιστο την εργασιακή ένταση.
- Να παρέχεται η δυνατότητα στους υπαλλήλους να έχουν λόγο και να επηρεάζουν τις καθημερινές λειτουργίες που γίνονται στον εργασιακό τους χώρο, με αποτέλεσμα αφενός να βελτιώνονται οι σχέσεις μεταξύ τους και αφ' εταίρου να νιώθουν μεγαλύτερη δέσμευση για τον οργανισμό που εργάζονται.

Η διαμόρφωση μίας νέας βελτιωμένης στρατηγικής διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων θα οδηγήσει χωρίς αμφιβολία στην ενίσχυση του κύριου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που έχουν σήμερα οι ημικρατικοί οργανισμοί και που δεν είναι άλλο από την αξία του ανθρώπινου δυναμικού τους.

## **ΕΠΙΛΟΓΟΣ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ:**

Καταλήγοντας πιστεύω ότι είναι αναγκαιότητα, κάτω από τις σημερινές ιδιαίτερα δύσκολες συνθήκες στις οποίες βρίσκεται το κράτος (Κυπριακή Δημοκρατία) λόγω του μνημονίου που προηγήθηκε και των συνεπακόλουθων απαιτήσεων από τους δανειστές μας να γίνουν τα εξής :

- I.** Η Δημόσια Διοίκηση να υποστεί τις κατάλληλες μεταρρυθμίσεις ούτως ώστε κάτω από ένα καθεστώς σύγχρονου management να καταστεί αποδοτική στο μέγιστο δυνατό βαθμό και αξιοποιώντας τους μειωμένους οικονομικούς πόρους και το ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτει το κράτος, να αποδώσει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα υπό την μορφή υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας προς τον πολίτη.
- II.** Οι ημικρατικοί οργανισμοί θα πρέπει να αποκρατικοποιηθούν μερικώς , επιτρέποντας την συμμετοχή ιδιωτών επενδυτών κάτι που θα έχει τα εξής θετικά αποτελέσματα :
  1. Έσοδα για το κράτος από την πώληση μέρους του μετοχικού κεφαλαίου (που σήμερα ανήκει 100% στο κράτος) τα οποία θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για ενίσχυση των ευάλωτων κοινωνικών ομάδων όπως είναι οι μακροπρόθεσμα άνεργοι και οι χαμηλοσυνταξιούχοι.
  2. Ανάπτυξη των οργανισμών και μεγιστοποίηση της απόδοσης μέσα από μια νέα διοίκηση η οποία θα μπορεί να εφαρμόσει τις αρχές του σύγχρονου management χωρίς τις αγκυλώσεις της κρατικής γραφειοκρατίας παράγοντας καλύτερες υπηρεσίες με υψηλή προστιθέμενη αξία στον τελικό αποδέκτη που είναι ο Κύπριος πολίτης.

Ανεξάρτητα από την οικονομικά δυσχερή θέση στην οποία βρίσκεται το Κυπριακό κράτος και τις απαιτήσεις που έχουν οι δανειστές μας, μια σύγχρονη στρατηγική διοίκησης ανθρώπινων πόρων θα πρέπει να στοχεύει στην μείωση του υπεράριθμου προσωπικού της Δημόσιας Υπηρεσίας και του κόστους απολαβών του μέσω της συνέχισης της παγοποίησης των προσλήψεων και του μισθολογίου, του επανασχεδιασμού των οργανικών θέσεων και επανακαθορισμού των κλιμάκων μισθοδοσίας της κάθε θέσης, ανάλογα με τις ευθύνες και τα καθήκοντα που προβλέπονται στο κάθε σχέδιο υπηρεσίας, της εισαγωγής ενός αντικειμενικού συστήματος αξιολόγησης του προσωπικού ώστε να προάγονται οι καλύτεροι με ένα διαφανές και αξιοκρατικό τρόπο και της επιμόρφωσης του συνόλου του προσωπικού που εργάζεται στον στενό και ευρύτερο δημόσιο τομέα σε θέματα ορθής προσέγγισης και εξυπηρέτησης του πολίτη.

Τα πιο πάνω θα συμβάλουν καθοριστικά στην μείωση του λειτουργικού κόστους της δημόσιας υπηρεσίας και ταυτόχρονα θα καταστήσουν το ανθρώπινο δυναμικό πιο παραγωγικό, ευέλικτο, και ικανό να προσφέρει αναβαθμισμένες υπηρεσίες προς τους πολίτες.

Είναι επιτακτική ανάγκη η Κυβέρνηση να λάβει τις πολιτικές αποφάσεις, με την στήριξη του συνόλου των πολιτικών δυνάμεων, για την υλοποίηση των πιο πάνω μεταρρυθμίσεων οι οποίες θα συμβάλουν καθοριστικά στην έξοδο από την οικονομική κρίση και επανεκκίνηση της Κυπριακής οικονομίας

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:**

Αθανασόπουλος Γε. Κωνσταντίνος (ed.) (2010), «*Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων*» Τόμοι Α και Β, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα

Γεωργίου Βάσος (2012), «*Η Δημόσια Διοίκηση στην Κύπρο*», Εκδόσεις Εν-Τύποις, Λευκωσία

Stiglitz J. (1992), «*Economics of the Public Sector*», 2<sup>nd</sup> Edition, W.W. Norton & Company, New York

Costa M. & Rolfo S. (2013), “Human Resource Management an Organizational Behavior of Public Research Institution”, *International Journal of Public Administration*, pp. 256-268  
Διαθέσιμο στο: <http://dx.doi.org/10.1080/01900692.2012.756889>

Strorey J. (2009), “Human Resource Management in the Public Sector”, *Public Money and Management*, pp. 19-24  
Διαθέσιμο στο: <http://dx.doi.org/10.1080/09540968909387552>

Zenios S. & Kokkinos K. (2012), “Μεταρρυθμίσεις στη Διοίκηση Δημόσιων Οργανισμών”, 25 May 2012, *Stockwatch Blog*, Διαθέσιμο στο: <http://blog.stockwatch.com.cy/?p=1257>

Υπουργείο Εσωτερικών (2014), *Χαιρετισμός του Υπουργού Εσωτερικών κ. Σ. Χάσιου στο συνέδριο της ΣΗΔΗΚΕΚ-ΠΕΟ*, Κυπριακή Δημοκρατία, Διαθέσιμο στο: <http://www.moi.gov.cy/moi/moi.nsf/All/5407527603F03931C2257C74002045B9?OpenDocument>

Ραμματά Μ. (2010), «Η Διαχείριση και Ανάπτυξη των Ανθρώπινων Πόρων ως Συνιστώσες του Εκσυγχρονισμού στη Δημόσια Διοίκηση», *Διοικητική Ενημέρωση*

Περί Δημόσιας Υπηρεσίας (Αξιολόγηση Υπαλλήλων) Κανονισμοί του 1990-1999

Τμήμα Δημόσια Διοίκησης και Προσωπικού, Κυπριακή Δημοκρατία: [www.mof.gov.cy](http://www.mof.gov.cy)

Τοπική Αυτοδιοίκηση, Κυπριακή Δημοκρατία: [www.localgovernmentlearning.org.cy](http://www.localgovernmentlearning.org.cy)

Τμήμα Δημόσια Διοίκησης και Προσωπικού, *Κανονισμοί*, Κυπριακή Δημοκρατία, Διαθέσιμο στο:

[http://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/dmlregulations\\_gr/dmlregulations\\_gr?OpenDocument](http://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/dmlregulations_gr/dmlregulations_gr?OpenDocument)

Τμήμα Δημόσια Διοίκησης και Προσωπικού, *Νόμοι*, Κυπριακή Δημοκρατία, Διαθέσιμο στο:

[http://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/dmllaws\\_gr/dmllaws\\_gr?OpenDocument](http://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/dmllaws_gr/dmllaws_gr?OpenDocument)

Τμήμα Δημόσια Διοίκησης και Προσωπικού, *Εγκύκλιοι και Διατάξεις*, Κυπριακή Δημοκρατία, Διαθέσιμο στο:

[http://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/dmlcirculars\\_gr/dmlcirculars\\_gr?OpenDocument](http://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/dmlcirculars_gr/dmlcirculars_gr?OpenDocument)

Επιτροπή της Δημόσιας Υπηρεσίας, Κυπριακή Δημοκρατία:

[http://www.psc.gov.cy/psc/psc.nsf/index\\_gr/index\\_gr?OpenDocument](http://www.psc.gov.cy/psc/psc.nsf/index_gr/index_gr?OpenDocument)