





Πανεπιστήμιο  
Νεάπολις  
Πάφου

---

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ  
ΣΤΗ ΣΦΑΙΡΑ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ  
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ  
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Αλέξανδρος ΧΑΤΖΗΕΥΣΤΑΘΙΟΥ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Κωνσταντίνος ΓΕ. ΑΘΑΝΑΣΟΠΟΥΛΟΣ

ΜΑΡΤΙΟΣ 2015

ΠΑΦΟΣ





Πανεπιστήμιο  
Νεάπολις  
Πάφου

---

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ  
ΣΤΗ ΣΦΑΙΡΑ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ  
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ  
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Αλέξανδρος ΧΑΤΖΗΕΥΣΤΑΘΙΟΥ

ΠΑΦΟΣ

ΜΑΡΤΙΟΣ 2015

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	8
ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	1
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	1
ΣΚΟΠΟΣ / ΣΤΟΧΟΣ .....	2
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ / ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ .....	3
ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ / ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	3
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ .....	3
ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ - ΟΡΙΣΜΟΙ.....	4
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ .....	4
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ .....	5
ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....	6
ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ.....	6
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ .....	6
ΜΕΤΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....	6
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ .....	7
ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	8
JOB ANALYSIS (ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΓΟΥ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗΣ ΘΕΣΗΣ) .....	8
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ .....	9
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	9
ΣΤΟΧΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ .....	9
ΤΟΜΕΙΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ .....	10
ΣΗΜΑΣΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	12
ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ .....	14
ΜΕΘΟΔΟΙ ΓΙΑ ΟΛΑ ΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ .....	14
ΜΕΘΟΔΟΙ ΓΙΑ ΑΠΛΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ.....	15
ΜΕΘΟΔΟΙ ΓΙΑ ΚΑΤΩΤΕΡΑ & ΜΕΣΑΙΑ ΗΓΕΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ .....	16
ΜΕΘΟΔΟΙ ΓΙΑ ΤΑ ΑΝΩΤΕΡΑ ΗΓΕΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ.....	18
ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΗ ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	21
ΚΟΣΤΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ .....	22
ΠΡΟΕΙΣΑΓΩΓΙΚΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ .....	25
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....	25
ΠΡΟΕΙΣΑΓΩΓΙΚΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΣΤΗΝ ΚΥΠΡΟ .....	27
ΚΥΡΙΟΤΕΡΕΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΕΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ.....	27

ΔΟΜΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ.....	27
ΑΡΧΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	29
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ.....	31
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΑΣΦΑΛΙΣΕΩΝ – ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ.....	32
ΠΡΟΕΙΣΑΓΩΓΙΚΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ.....	32
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	36
ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΧΡΗΣΕΙΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	36
ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ.....	37
ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ.....	37
ΣΥΝΔΕΣΗ ΑΜΟΙΒΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	38
ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ – ΕΠΑΝΑΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ (FEEDBACK).....	38
ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ.....	39
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	40
ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	40
ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΜΕΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	40
ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΔΙΑ ΣΤΟΧΩΝ (MBO).....	41
ΝΕΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ.....	41
ΜΕΤΡΗΣΗ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΣΤΟΧΩΝ.....	42
BALANCEDSCORECARD.....	43
ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	44
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ.....	44
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ.....	47
ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΟΣ ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ.....	47
ΜΕΘΟΔΟΣ ΚΡΙΣΙΜΩΝ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΩΝ.....	47
ΚΛΙΜΑΚΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	48
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ.....	48
ΜΕ ΒΑΣΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ.....	49
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΙΣ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ.....	49
ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ.....	50
ΚΕΝΤΡΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	50
ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	51
ΑΠΛΗ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΗ ΟΔΗΓΙΩΝ.....	52
ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΚΑΙ ΑΚΡΟΑΣΗ.....	52

ΑΝΟΙΚΤΗ ΣΥΖΗΤΗΣΗ .....	52
ΕΠΙΛΥΣΗ ΚΟΙΝΩΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ .....	54
ΑΣΑΦΗ ΠΡΟΤΥΠΑ.....	54
ΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΕΠΙΣΚΙΑΣΗΣ.....	55
ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΤΑΣΗ .....	55
ΑΥΣΤΗΡΟΤΗΤΑ / ΕΠΙΕΙΚΙΑ .....	55
ΠΡΟΚΑΤΑΛΗΨΗ .....	55
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΗΝ ΚΥΠΡΟ.....	56
ΙΣΟΠΕΔΩΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ .....	56
ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ .....	59
ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ .....	60
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	62
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	64
ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	64
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	65

Στην Οικογένεια μου και στους Φίλους μου...





## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

---

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή αποτελεί το επιστέγασμα των προσπαθειών για ολοκλήρωση των μεταπτυχιακών μου σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση. Πέραν της προσωπικής προσπάθειας θα ήταν παράλειψή μου εάν αγνοούσα την πολύτιμη συμβολή κάποιων ανθρώπων, οι οποίοι συνέβαλαν, ο καθένας με το δικό του ξεχωριστό τρόπο, στην ολοκλήρωσή της.

Πρώτιστα, ευχαριστώ θερμά τον κ. Κωνσταντίνο ΓΕ. ΑΘΑΝΑΣΟΠΟΥΛΟ, Καθηγητή του Πανεπιστημίου Νεάπολης, για την προθυμία, την υπομονή και την αμέριστη συμβολή του για τη διεκπεραίωση της εργασίας. Παράλληλα, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για τη συνεχή της συμπαράσταση, ηθική και υλική, σε όλα τα στάδια της φοιτητικής μου ζωής.

Τέλος, ευχαριστώ τους φίλους μου για τη συμπαράσταση τους και τις ευχάριστες στιγμές που ζήσαμε κατά τη διάρκεια της φοιτητικής μας ζωής.

---



## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

---

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί στις μέρες μας το πολυτιμότερο κεφάλαιο ενός οργανισμού. Κάτω από τις σύγχρονες συνθήκες του έντονου ανταγωνισμού και των υψηλών απαιτήσεων που επικρατούν, τα προσόντα και η διάθεση των εργαζομένων, ο ενθουσιασμός τους, η ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους, το αίσθημα δίκαιας μεταχείρισης και η συμμετοχή τους στην επίτευξη των κοινών στόχων συμβάλλουν τα μέγιστα στην επιτυχία του οργανισμού.

Αναπόσπαστο μέρος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, αποτελούν αμφότερες, η εκπαίδευση και η αξιολόγηση των ανθρωπίνων πόρων. Πρόκειται για δύο πολύτιμες διαδικασίες οι οποίες εάν σχεδιαστούν και εφαρμοστούν κατά το δέοντα τρόπο, δύνανται να αποτελέσουν πολύτιμα εργαλεία στην προσπάθεια του οργανισμού για ικανοποίηση των υπαλλήλων και των πελατών του και κατά συνέπεια αύξηση της παραγωγικότητάς του.

Στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή, αναλύονται εκτεταμένα τόσο η διαδικασία της εκπαίδευσης όσο και οι μέθοδοι αξιολόγησης που εφαρμόζονται σε επιχειρήσεις και οργανισμούς στα πλαίσια της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

Αρχικά, αναλύονται οι βασικές έννοιες που θα παρουσιαστούν στην εργασία και ακολούθως διαιρείται σε δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος παρουσιάζονται και αναλύονται βασικές πτυχές που αφορούν στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού. Συγκεκριμένα, περιγράφονται αρχικά οι στόχοι και οι τομείς της εκπαίδευσης προσωπικού, η σημασία που έχει για τον οργανισμό και το ανθρώπινο δυναμικό και εν συνεχεία αναλύονται οι μέθοδοι εκπαίδευσης και το κόστος που αυτή μπορεί να έχει για τους οργανισμούς. Τέλος, γίνεται ιδιαίτερη αναφορά στην επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση που εφαρμόζεται στην Κύπρο.

Στο δεύτερο μέρος του παρόντος πονήματος, αναλύονται οι βασικές πτυχές της Αξιολόγησης του Ανθρώπινου Δυναμικού. Αρχικά, περιγράφονται η σημασία και οι χρήσεις της καθώς και οι τρόποι με τους οποίους μπορούν να σχεδιαστούν τα συστήματα αξιολόγησης. Ακολούθως, γίνεται εκτεταμένη αναφορά στις μεθόδους αξιολόγησης που εφαρμόζονται στους οργανισμούς και αναλύονται βασικά προβλήματα που προκύπτουν κατά την αξιολόγηση. Εν κατακλείδι,

παρουσιάζονται οι μέθοδοι αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζονται στην Κύπρο και προτείνονται τρόποι βελτίωσης των αδυναμιών του υφιστάμενου συστήματος.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

---

Οι επιχειρήσεις και γενικά οι κάθε είδους οργανισμοί, στελεχώνονται και διοικούνται από ανθρώπους. Χωρίς ανθρώπους, ουσιαστικά δεν υφίστανται επιχειρήσεις ή οργανισμοί και εύλογα όλοι έχουν στρέψει το ενδιαφέρον τους, περισσότερο παρά ποτέ άλλοτε, στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Έχει καταστεί πλέον σαφές ότι η επιτυχία ενός οργανισμού, δημόσιου ή ιδιωτικού, έγκειται, ως επί το πλείστον, στον ανθρώπινο παράγοντα, ανεξάρτητα αν αυτός διοικεί ή διοικείται<sup>1</sup>.

Το ανθρώπινο δυναμικό, σε αμφότερες τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, ορίζει συνολικές στρατηγικές και στόχους, σχεδιάζει συστήματα εργασίας, παράγει αγαθά και υπηρεσίες, παρακολουθεί την ποιότητα, κατανέμει χρηματοοικονομικούς πόρους και πωλεί τα προϊόντα και τις υπηρεσίες. Κατά συνέπεια, το ανθρώπινο δυναμικό μετατρέπεται σε πόρους ή, αυτό που οι οικονομολόγοι ονομάζουν ανθρώπινο κεφάλαιο λόγω εξαιτίας του ρόλου που διαδραματίζουν στον οργανισμό τους<sup>2</sup>.

Στα πλαίσια λοιπόν της οργάνωσης και της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, βαρυσήμαντο ρόλο διαδραματίζουν τόσο η διαδικασία εκπαίδευσης των ανθρωπίνων πόρων όσο και οι μέθοδοι αξιολόγησής τους. Αμφότερες οι δύο αυτές διαδικασίες προσβλέπουν στη βελτίωση της παρούσας αλλά και μελλοντικής επίδοσης των στελεχών μέσω αύξησης των ικανοτήτων τους και συμβάλλουν τα μέγιστα στην ενσάρκωση όλων των διαδικασιών που προαναφέρθηκαν.

Η εκπαίδευση αφενός, συνιστά μια συστηματικά σχεδιασμένη διαδικασία που αποσκοπεί στη διερεύνηση των γνώσεων και την εκμάθηση τρόπων συμπεριφοράς, οι οποίοι θα συμβάλουν στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων και της στρατηγικής του οργανισμού<sup>3</sup>. Αφετέρου, η αξιολόγηση αποτελεί ένα μέτρο ελέγχου του βαθμού στον οποίο το στέλεχος έχει συμβάλει στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από τον οργανισμό και τους οποίους οφείλει να επιδιώξει.

---

<sup>1</sup>Χυτήρης, Λ. (2001). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks. Σελ. 11

<sup>2</sup> Τερζίδης, Κ. & Τζωρτζάκης, Κ. (2004). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili. Σελ. 26

<sup>3</sup>Ξηροτύρη – Κουφίδου, Σ. (2010). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις ΑΝΙΚΟΥΛΑ. Σελ. 274

Αποτελεί ουσιαστικά μια δομημένη διαδικασία που προσβλέπει στο να επηρεάσει και να εκτιμήσει τη συμβολή του εργαζομένου στην αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας του<sup>4</sup>.

Γίνεται λοιπόν αντιληπτό ότι οι δύο αυτές διαδικασίες δύνανται να οδηγήσουν στην αύξηση της παραγωγικότητας των οργανισμών, στην ανάπτυξη των ικανοτήτων των στελεχών καθώς και στην ατομική βελτίωση των εργαζομένων, συνεισφέροντας παράλληλα στη συνολική ανάπτυξη των οργανισμών<sup>5</sup>. Συνεπώς, στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή θα ερευνηθούν και θα παρουσιαστούν οι βασικότερες πτυχές που αφορούν στην εκπαίδευση και στην αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού και θα γίνει προσπάθεια να εμπλουτιστεί έστω και στο ελάχιστο η υπάρχουσα βιβλιογραφία γύρω αναφορικά με τις συγκεκριμένες διαδικασίες.

Πιο συγκεκριμένα, ως προς την εκπαίδευση των ανθρώπινων πόρων θα ερευνηθούν μεταξύ άλλων παράμετροι που αφορούν στους στόχους και τη φιλοσοφία της εκπαίδευσης προσωπικού, στις πρακτικές της αποτελεσματικής μάθησης, στην αξιολόγηση της εκπαίδευσης, στα στάδια ανάπτυξής της, ενώ θα γίνει ιδιαίτερη αναφορά και στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού που στελεχώνει τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Ως προς την αξιολόγηση των ανθρώπινων πόρων θα αναλυθούν μεταξύ άλλων, η σημασία και οι χρήσεις της αξιολόγησης, τα συστήματα αξιολόγησης που εφαρμόζονται, ο σχεδιασμός και η διαδικασία αξιολόγησης και τα χαρακτηριστικά που διέπουν την αποτελεσματική αξιολόγηση των εργαζομένων.

---

## ΣΚΟΠΟΣ / ΣΤΟΧΟΣ

---

Σκοπός της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι η διερεύνηση, καταγραφή και παρουσίαση των διαδικασιών που ακολουθούνται για την εκπαίδευση και την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού.

---

<sup>4</sup>Ξηροτύρη – Κουφίδου, Σ. (2010). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις ΑΝΙΚΟΥΛΑ. Σελ. 321

<sup>5</sup>Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου. Σελ. 265

---

## ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ / ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

---

α. Ποιες διαδικασίες ακολουθούνται από τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις για την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού;

β. Ποιες είναι οι μέθοδοι αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση τους;

---

## ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ / ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

---

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή αποσκοπεί να ερευνήσει, να καταγράψει και να παρουσιάσει τις διαδικασίες που ακολουθούνται από τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις για την εκπαίδευση και αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού και προσβλέπει στον εμπλουτισμό, έστω και στο ελάχιστο, της υπάρχουσας βιβλιογραφίας σχετικά με τις δύο αυτές πτυχές της διοίκησης ανθρώπινων πόρων.

Τα αποτελέσματα του παρόντος πονήματος, εκτός από τον πιθανό εμπλουτισμό της υφιστάμενης βιβλιογραφίας, θα αποτελέσουν και σημαντική πηγή άντλησης δεδομένων, πληροφοριών και γνώσεων για φορείς και άτομα που ασχολούνται με τη δημόσια διοίκηση και ειδικότερα με τον τομέα της διοίκησης ανθρώπινων πόρων.

---

## ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ

---

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή θα βασιστεί στην ποσοτική ανάλυση. Στόχος είναι να αναλυθούν οι τρέχουσες διαδικασίες εκπαίδευσης και αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού, να εξαχθούν τα κατάλληλα συμπεράσματα και να γίνουν ουσιαστικές προτάσεις για μελλοντικές εφαρμογές στη Δημόσια Διοίκηση. Το μεθοδολογικό εργαλείο που θα χρησιμοποιηθεί για τη συλλογή των ερευνητικών δεδομένων είναι η Βιβλιογραφική Ανασκόπηση.

## ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ - ΟΡΙΣΜΟΙ

---

### ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

---

Σύμφωνα με τους όρους του μάνατζμεντ, ο όρος «ανθρώπινοι πόροι» ή «ανθρώπινο κεφάλαιο» αναφέρεται στα χαρακτηριστικά που φέρνουν οι άνθρωποι στο χώρο εργασίας τους – ευφυΐα, ικανότητες, αφοσίωση, πείρα και δεξιότητες και ικανότητα για μάθηση. Η συνεισφορά ωστόσο αυτών των ανθρώπινων πόρων στην επιχείρηση ή στον οργανισμό, ποικίλλει και είναι απρόβλεπτη. Αυτή η απουσία προσδιορισμού της συνεισφοράς ενός εργαζομένου στις δραστηριότητες της επιχείρησης ή του οργανισμού καθιστά τους ανθρώπινους πόρους «το πιο απαιτητικό στοιχείο των εισροών της επιχείρησης ως προς τη διοίκηση και τη διαχείρισή τους»<sup>6</sup>.

Οι Jackson και Schuler (2000), επισημαίνουν ότι οι ανθρώπινοι πόροι μπορούν να οριστούν ως ακολούθως: «Ανθρώπινοι πόροι είναι το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων ενός οργανισμού που μπορεί να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της»<sup>7</sup>.

Ως διοίκηση ανθρώπινων πόρων εννοείται ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών (π.χ. προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων, σχεδιασμός συστημάτων ανταμοιβής) και λειτουργικών (π.χ. επιλογή υποψηφίων, εκπαίδευση) που επιβάλλεται να γίνουν για να μπορεί ο οργανισμός να αποκτήσει, να διατηρήσει και να αξιοποιήσει ικανούς εργαζόμενους, οι οποίοι θα εκτελούν με επιτυχία και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους<sup>8</sup>. Όπως συμπληρώνει η Ξηροτύρη (2010), ο όρος Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων σηματοδοτεί μια προσπάθεια συστηματικής και μακροχρόνιας αντιμετώπισης του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού μιας οργάνωσης, το οποίο αντιμετωπίζεται ως πόρος<sup>9</sup>.

---

<sup>6</sup> Τερζίδης, Κ. & Τζωρτζάκης, Κ. (2004). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili. Σελ. 26

<sup>7</sup> Jackson, S. & Schuler, R. (2000). Managing Human Resources: A partnership perspective. South – Western College Publishing

<sup>8</sup> Χυτήρης, Λ. (2001). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks. Σελ. 17-18

<sup>9</sup> Ξηροτύρη – Κουφίδου, Σ. (2010). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις ΑΝΙΚΟΥΛΑ. Σελ. 7-8



Ιδιαίτερα εύστοχος θεωρείται ο ορισμός των Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2003), οι οποίοι περιγράφουν τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ως μια αναπόσπαστη λειτουργία του οργανισμού που συγκεντρώνει, ανάλογα με το μέγεθος και το αντικείμενο του οργανισμού, μια σειρά από σημαντικές δραστηριότητες οι οποίες επικεντρώνονται στη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα<sup>10</sup>.

---

## ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

---

Ως εκπαίδευση ορίζεται η οργανωμένη διαδικασία μάθησης, η οποία στοχεύει στην απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων για έναν ορισμένο σκοπό. Η εκπαίδευση έχει ως στόχο τη μεταφορά γνώσεων ή δεξιοτήτων από έναν πομπό (εκπαιδευτή), σε ένα δέκτη (εκπαιδευόμενο), μέσω μιας τυπικής διαδικασίας (διδασκαλία) πάνω σε ένα ή περισσότερα αντικείμενα.

Επιπλέον, εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαδικασία μάθησης, η οποία αποσκοπεί στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Πρόκειται για μια προγραμματισμένη διαδικασία η οποία στοχεύει στην απόκτηση και βελτίωση των γνώσεων, στην ανάπτυξη ικανοτήτων και επαγγελματικών δεξιοτήτων και στην τροποποίηση της στάσης και της συμπεριφοράς των εργαζομένων<sup>11</sup>. Συχνά, χρησιμοποιείται και ο όρος επαγγελματική εκπαίδευση η οποία υποδηλώνει την παροχή εφοδίων (με διδασκαλία και εξάσκηση) για την άσκηση ενός επαγγέλματος ή ενός έργου<sup>12</sup>.

Ο όρος εκπαίδευση δεν θα πρέπει σύμφωνα με τους Τερζίδη και Τζωρτζάκη (2004) να ταυτίζεται με τον όρο ανάπτυξη. Οι όροι αυτοί δεν μπορούν να θεωρούνται συνώνυμοι αφού η εκπαίδευση επικεντρώνεται συνήθως στην παροχή προς τους εργαζομένους συγκεκριμένων δεξιοτήτων προκειμένου να διορθώσουν τις ανεπάρκειες στην επίδοσή τους ενώ η ανάπτυξη

---

<sup>10</sup> Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου. Σελ. 17-18

<sup>11</sup> Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου. Σελ. 266

<sup>12</sup> Ξηροτύρη – Κουφίδου, Σ. (2010). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις ΑΝΙΚΟΥΛΑ. Σελ. 275

αποτελεί προσπάθεια να αποκτήσουν οι εργαζόμενοι τις ικανότητες που θα χρειαστεί ο οργανισμός στο μέλλον<sup>13</sup>.

Όσον αφορά ειδικότερα στην εκπαίδευση στο χώρο εργασίας, συχνά χρησιμοποιούνται οι όροι «ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση», «επιμόρφωση», «επαγγελματική εκπαίδευση» και «μετεκπαίδευση».

---

### ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

---

Ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση είναι μια συστηματικά σχεδιασμένη διαδικασία με σκοπό τη διεύρυνση των γνώσεων και την εκμάθηση τρόπων συμπεριφοράς, οι οποίοι θα συμβάλουν στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων και της στρατηγικής του οργανισμού.

---

### ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ

---

Επιμόρφωση είναι η ανάπτυξη εξειδικευμένων γνώσεων άμεσης χρησιμότητας για αντιμετώπιση συγκεκριμένων καθηκόντων.

---

### ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

---

Ειδικότερα με τον όρο «επαγγελματική εκπαίδευση» εννοούμε την παροχή εφοδίων (με διδασκαλία και με εξάσκηση) για την άσκηση ενός επαγγέλματος ή ενός έργου.

---

### ΜΕΤΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

---

Με τον όρο «μετεκπαίδευση» εννοούμε τη συμπληρωματική εκπαίδευση, που γίνεται αφού τελειώσει κάποια άλλη γενική εκπαίδευση. Έτσι, αναφερόμαστε για παράδειγμα σε μετεκπαίδευση για θέματα διοικήσεως στελεχών τα οποία έχουν σπουδάσει κάποια άλλη επιστήμη<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> Τερζίδης, Κ. & Τζωρτζάκης, Κ. (2004). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili. Σελ. 110

<sup>14</sup> Κανελλόπουλος, Χ. (1978). Το μέλλον της αναπτύξεως ηγετικών στελεχών στην Ελλάδα, στη Δ. Γερμανία, στη Μ. Βρετανία και στις Η.Π.Α. Σπουδαί, ΚΗ', 1.

Αξιολόγηση Εργαζομένου (Employee Appraisal) είναι σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2003), η διαδικασία αξιολόγησης – εκτίμησης του εργαζομένου, με σκοπό να οριστεί ο βαθμός στον οποίο αυτός φέρνει εις πέρας τη δουλειά του αποδοτικά. Μερικοί οργανισμοί, αντί για την Αξιολόγηση Εργαζομένου», χρησιμοποιούν τον όρο «Εκτίμηση Εργαζομένου» (Employee Evaluation), «Αξιολόγηση Απόδοσης» (Performance Evaluation), Εκτίμηση Απόδοσης (Performance Appraisal), «Ανασκόπηση Απόδοσης» (Performance Review), «Ετήσια Ανασκόπηση» (Annual Review)<sup>15</sup>.

Ως αξιολόγηση απόδοσης, σύμφωνα με τον Lee (1996), ορίζεται η διαδικασία με την οποία υπολογίζεται ή μετριέται το πόσο καλά ή όχι ο κάθε εργαζόμενος εκτελεί το έργο του, σύμφωνα με συγκεκριμένα κριτήρια τα οποία έχουν καθοριστεί εκ των προτέρων. Στην ευρύτερη έννοια της αξιολόγησης απόδοσης περιλαμβάνεται και η αξιολογική καταγραφή των δυνατών κι αδύνατων σημείων ή στοιχείων του ίδιου του εργαζομένου. Πρόκειται δηλαδή για μια διαδικασία αφενός μεν συλλογής πληροφοριών και δεδομένων και αξιολόγησής τους (στο πλαίσιο των στόχων και αναγκών του οργανισμού) και αφ' ετέρου ενημέρωσης των εργαζομένων – αξιολογούμενων και των στελεχών, για τη λήψη κατάλληλων αποφάσεων που θα στοχεύουν στη βελτίωση της απόδοσής τους<sup>16</sup>.

Τέλος, ιδιαίτερη βαρύτητα έχει ο ορισμός των Decker και Sullivan (2009), οι οποίοι σημειώνουν ότι η αξιολόγηση της απόδοσης είναι η διαδικασία της επαφής, της γραπτής τεκμηρίωσης, των επίσημων συνεντεύξεων και όλων των απαραίτητων ενεργειών που πραγματοποιούνται από τα στελέχη των υπηρεσιών υγείας για να βαθμολογήσουν την απόδοση του προσωπικού, με σκοπό να δώσουν ανατροφοδότηση σ' αυτούς, να λάβουν διοικητικές αποφάσεις και να εφαρμόσουν δίκαια την εργατική νομοθεσία<sup>17</sup>.

---

<sup>15</sup> Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου. Σελ. 315.

<sup>16</sup> Ch. Lee, Performance Appraisal, Training, Vol. 33, No. 5, 1996, Σελ. 44-59

<sup>17</sup> Sullivan, E., Decker, Ph., (2009), Αποτελεσματική Ηγεσία και Διοίκηση στις Υπηρεσίες Υγείας – Αθήνα: Εκδόσεις Μ. Γκιούρδας. Σελ. 279

## ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

---

Αναφορικά με το σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού, αυτό συνίσταται σε ένα σύστημα ελέγχου το οποίο δύναται να περιλαμβάνει αξιολόγηση των προσπαθειών, των συμπεριφορών και της απόδοσης των εργαζομένων. Κατά συνέπεια, αποτελεί αφενός ένα διοικητικό μέτρο ελέγχου της απόδοσης, των δυνατών κι αδύνατων σημείων ή ιδιοτήτων του εργαζόμενου και αφετέρου, πηγή αναπληροφόρησης του εργαζομένου για τον τρόπο με τον οποίο αξιολογείται η εργασία και η συμπεριφορά του στην τυπική οργάνωση από τα άλλα μέλη της<sup>18</sup>.

## JOBANALYSIS (ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΓΟΥ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗΣ ΘΕΣΗΣ)

---

Με τον όρο Ανάλυση Θέσεως Εργασίας (JobAnalysis) περιγράφουμε τη διαδικασία προσδιορισμού και καταγραφής αφενός των καθηκόντων και αφετέρου των γνώσεων και δεξιοτήτων που απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας<sup>19</sup>.

Η συγκεκριμένη ανάλυση αποσκοπεί στη μελέτη των καθηκόντων και των υποχρεώσεων, των οικονομικών πόρων, του τρόπου συμπεριφοράς για την επίτευξη των στόχων καθώς και στον καθορισμό των γνώσεων και των ικανοτήτων που απαιτούνται για την εκτέλεση ενός συγκεκριμένου έργου με επιτυχία. Η ανάλυση έργου μιας συγκεκριμένης θέσης πραγματοποιείται κατά τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού.

---

<sup>18</sup>Ξηροτύρη – Κουφίδου, Σ. (2010). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα.

<sup>19</sup>Διαθέσιμο στο: <http://www.kathimerini.gr/173927/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/h-analysh-ths-8esews-ergasias-ws-aparaithto-ergaleio-dioikhshs-an8rwpinouy-dynamikoy> Πρόσβαση: 21/5/2015

# ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η επιβίωση ενός οργανισμού βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση με την ικανότητά του να μαθαίνει γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές του, να εξελίσσεται και να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις των πελατών του και στις διάφορες οικονομικές και τεχνολογικές αλλαγές που παρατηρούνται στο περιβάλλον του<sup>20</sup>. Προκειμένου ωστόσο να γίνει αυτό κατορθωτό, χρειάζεται μακροχρόνια και συστηματική προσπάθεια για να μπορέσουν οι εργαζόμενοι να εκπαιδευτούν κατάλληλα και να υλοποιήσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους στόχους του οργανισμού.

Μέσω της εκπαίδευσης καθίσταται εφικτή η επίλυση μιας μεγάλης ποικιλίας οργανωτικών προβλημάτων αφού υπόσχεται να βελτιώσει τόσο την ατομική όσο και τη συλλογική απόδοση, ούτως ώστε να αυξήσει την παραγωγικότητα, να μειώσει τη σπατάλη, τις δαπάνες και τις καθυστερήσεις, να συμβάλει στη σωστή και πλήρη χρήση του εξοπλισμού αλλά και να ενισχύσει ψυχολογικά τους υπαλλήλους. Παράλληλα, η εκπαίδευση δύναται να μειώσει το κόστος της επίβλεψης, να προετοιμάσει τις αντικαταστάσεις και τις προαγωγές, να συμβάλει αποτελεσματικά στην αντιμετώπιση των αλλαγών του περιβάλλοντος, να διευκολύνει την εφαρμογή μεταρρυθμίσεων, καινούργιων διαδικασιών και νέας πολιτικής, και, τέλος, να καταστήσει δυνατή την αλλαγή της οργανωτικής παιδείας<sup>21</sup>.

## ΣΤΟΧΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Βασικός στόχος της εκπαίδευσης του προσωπικού είναι να βοηθάει τον οργανισμό να επιτύχει τους στρατηγικούς του στόχους, προσθέτοντας αξία στην εργασία των ανθρώπων που απασχολεί. Εκπαίδευση σημαίνει επένδυση στους ανθρώπους ώστε να αποδίδουν καλύτερα και να κάνουν καλύτερη χρήση των φυσικών τους ικανοτήτων.

Σύμφωνα με τον Argyris (1991), προκειμένου να υπάρξουν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα και να επιτευχθούν οι στόχοι της εκπαίδευσης, θα πρέπει αυτή να αντιμετωπισθεί σοβαρά και ως μια

---

<sup>20</sup>Μπουραντάς, Γ. (2003). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου

<sup>21</sup>Καραγιώργου, Ν. (2008). Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού στο πλαίσιο των επιχειρήσεων του δημόσιου τομέα. Πανεπιστήμιο Πατρών. Σελ. 39

δραστηριότητα που καθορίζει το μέλλον του οργανισμού. Θα πρέπει δηλαδή ο κάθε οργανισμός να καθορίσει τα στάδια της όλης εκπαιδευτικής διαδικασίας.<sup>22</sup>

Οι βασικοί στόχοι της εκπαίδευσης του προσωπικού είναι οι ακόλουθοι:

- Ανάπτυξη των υπαρχουσών επαγγελματικών δεξιοτήτων (competencies), των εργαζομένων ούτως ώστε να βελτιωθεί η επίδοση στα καθήκοντά τους.
- Ανάπτυξη διαφορετικών ή καινούργιων επαγγελματικών δεξιοτήτων στους εργαζομένους ώστε να μπορέσουν να αναλάβουν νέα καθήκοντα και να ικανοποιηθούν οι μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού όσο το δυνατόν καλύτερα από τους υπάρχοντες εργαζόμενους.
- Μείωση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής κατά την ανάληψη νέας θέσης εργασίας, μετάθεσης ή προαγωγής.

## ΤΟΜΕΙΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

---

Οι τομείς οι οποίοι με την εκπαίδευση μπορούν να βελτιωθούν ανάλογα με τα ήδη υπάρχοντα έμφυτα ή επίκτητα προσόντα κάθε στελέχους είναι οι εξής:

- **ΓΝΩΣΕΙΣ** (knowledge): Οι γνώσεις αποτελούνται από ένα απόθεμα παρατηρήσεων, γεγονότων και πληροφοριών, το οποίο αφορά στην εκάστοτε θέση εργασίας, τις διαδικασίες, τα πρόσωπα και τα τυπικά καθήκοντα που την αφορούν.
- **ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ** (Skills): Οι ικανότητες αναφέρονται στις ικανότητες με τις οποίες γίνονται κάποιες ενέργειες. Η ανάπτυξη των ικανοτήτων περιλαμβάνει τη βελτίωση των διανοητικών και διαπροσωπικών ικανοτήτων, ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα της δράσης του υπαλλήλου, όπως π.χ. η ικανότητα ανάλυσης προβλημάτων, λήψης αποφάσεων, χειρισμού προβλημάτων, διαπροσωπικής επικοινωνίας κλπ.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup>Argyris, Ch. (1991). Teaching smart people how to learn. HarvardBusinessReview. Σελ. 100

<sup>23</sup>Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου. Σελ. 267

➤ **ΣΤΑΣΕΙΣ (Attitudes):** Αυτές περιλαμβάνουν την προδιάθεση του ατόμου να δρα ή να αντιδρά με ένα συγκεκριμένο και προβλεπόμενο τρόπο. Η αλλαγή στις στάσεις συνήθως οδηγεί και σε τροποποίηση της συμπεριφοράς και αποβλέπει στο να καταστεί πιο αποτελεσματικός ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται σε μια ποικιλία παραγόντων του περιβάλλοντος. Οι στάσεις έναντι των άλλων (πελατών και συναδέλφων για παράδειγμα), η ανοχή των πολιτιστικών διαφορών (κυρίως σε περιπτώσεις απασχόλησης στο εξωτερικό), η εμπιστοσύνη στον εαυτό μας και η ετοιμότητα ανάληψης ευθυνών και κινδύνων αποτελούν ορισμένα εκπαιδευτικά προγράμματα και που οδηγούν και στις ανάλογες επιθυμητές συμπεριφορές<sup>24</sup>

➤ **ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ (Competencies):** Πρόκειται για έναν όρο που συναντάται όλο και πιο συχνά τα τελευταία χρόνια. Μπορεί να θεωρηθεί ότι οι επαγγελματικές δεξιότητες περιλαμβάνουν το σύνολο των επαγγελματικών προσωπικών χαρακτηριστικών, γνώσεων, ικανοτήτων και στάσεων / συμπεριφορών που απαιτούνται προκειμένου ένας εργαζόμενος να εκτελέσει σωστά τη δουλειά. Έτσι, πολλοί οργανισμοί εφαρμόζουν εκπαίδευση ειδικευμένη στις απαιτούμενες επαγγελματικές δεξιότητες κάθε θέσης, την αποκαλούμενη competency – based training.

Πολλοί οργανισμοί και επιχειρήσεις διαμορφώνουν καταλόγους ή πλαίσια επαγγελματικών δεξιοτήτων τα οποία χρησιμεύουν για να καλύψουν όλες τις θέσεις εργασίας του οργανισμού ή όλες τις συναφείς θέσεις εργασίας που περιλαμβάνει μια οικογένεια θέσεων (jobfamily).

Αυτές οι δεξιότητες είναι γενικού χαρακτήρα και αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση για να εργαστεί κάποιος στον οργανισμό. Σύμφωνα με έρευνα του Περιοδικού Competency που έλαβε χώρα το 1996 σε 126 οργανισμούς, οι 10 επικρατέστερες κατηγορίες επαγγελματικών δεξιοτήτων ήταν οι ακόλουθες<sup>25</sup>:

➤ Επικοινωνία

---

<sup>24</sup> Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου. Σελ. 268

<sup>25</sup> Armstrong, M. (2000). Human Resource Management Practice. 7<sup>th</sup> Edition. London: Kogan Page Unlimited. Σελ: 275

- Προσανατολισμός στα επιτεύγματα
- Επικέντρωση στον πελάτη
- Ομαδική εργασία
- Ηγεσία
- Προγραμματισμός και οργάνωση
- Κατανόηση επιχειρησιακού περιβάλλοντος
- Ευελιξία / Προσαρμοστικότητα
- Ανάπτυξη άλλων
- Επίλυση προβλημάτων

## ΣΗΜΑΣΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

---

Η σημασία της εκπαίδευσης για κάθε οργανισμό είναι αδιαμφισβήτητη και τα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει είναι περισσότερο από εμφανή. Ανάμεσα σε άλλα, οι οργανισμοί δύνανται να επωφεληθούν από τους εξής παράγοντες, οι οποίοι πηγάζουν από την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού:

**ΑΥΞΗΜΕΝΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ:** Ο εμπλουτισμός των δεξιοτήτων και των γνώσεων οδηγεί συνήθως σε αύξηση της ποσότητας αλλά και της ποιότητας της παραγωγής, ενώ ταυτόχρονα μειώνονται τα λάθη, οι παρεξηγήσεις και οι καθυστερήσεις. Συνεπώς, η εκπαίδευση βελτιώνει την προσωπική, ομαδική και συνολική απόδοση σε έναν οργανισμό σε όρους παραγόμενης ποιότητας, ποσότητας, ταχύτητας και παραγωγικότητας. Οι αυξημένες απαιτήσεις των σημερινών θέσεων εργασίας απαιτούν συστηματική εκπαίδευση προκειμένου να αξιοποιηθούν οι δυνατότητες της νέας τεχνολογίας, η οποία αποτελεί βασικό όργανο στις μέρες μας για την αύξηση της παραγωγικότητας.

**ΑΝΥΨΩΣΗ ΗΘΙΚΟΥ:** Η παροχή των απαραίτητων γνώσεων και δεξιοτήτων για ανταπόκριση στις απαιτήσεις κάθε θέσης είναι πολύτιμη για την ικανοποίηση των κύριων ανθρώπινων αναγκών των εργαζομένων, όπως είναι για παράδειγμα το αίσθημα της ασφάλειας. Με δεδομένο ότι η εκπαίδευση αποτελεί απαραίτητο μέσο για την επίτευξη επαγγελματικής ανάπτυξης, η παροχή εκπαίδευσης από τον οργανισμό μπορεί να ικανοποιήσει τις ανώτερες ανάγκες ανάπτυξης και αυτό-ολοκλήρωσης του προσωπικού, όπως αυτές εμφανίζονται στην πυραμίδα



του Maslow. Όταν το ηθικό ενός εργαζομένου σε μία επιχείρηση ή σε ένα οργανισμό είναι υψηλό, τότε αυτός ο εργαζόμενος αγαπά την εργασία του και διακατέχεται από μια εσωτερική επιθυμία για συνεργασία με όλους τους εργαζομένους της επιχείρησης ή του οργανισμού για την επίτευξη κοινών σκοπών<sup>26</sup>

**ΜΕΙΩΣΗ ΕΠΙΒΛΕΨΗΣ:** Η εκπαίδευση παρέχει τη δυνατότητα στον εργαζόμενο να εκτελέσει τα καθήκοντα της εργασίας του με μειωμένη επίβλεψη κάτι που ασφαλώς αποτελεί θετικό γεγονός αφενός για τον ίδιο τον εργαζόμενο εξαιτίας της μεγαλύτερης ευχέρειας για ανάληψη πρωτοβουλιών και αφετέρου για τον οργανισμό λόγω της μείωσης ή της εξάλειψης του κόστους επίβλεψης.

**ΜΕΙΩΣΗ ΑΤΥΧΗΜΑΤΩΝ:** Η εκπαίδευση που αναπτύσσει ικανότητες που αφορούν τη δουλειά και τη σωστή συντήρηση του εξοπλισμού και ταυτόχρονα ενημερώνει για τα μέτρα ασφαλείας, δύναται να συμβάλλει στη μείωση του ποσοστού των ατυχημάτων.

**ΑΥΞΗΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑΣ & ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ:** Η ικανότητα ενός οργανισμού να διατηρεί την αποτελεσματικότητά του παρά την απώλεια έμπειρου προσωπικού, είναι δυνατόν να ενισχυθεί με την ύπαρξη εκπαιδευμένων υπαλλήλων οι οποίοι θα μπορούν άμεσα να αναπληρώσουν τις απώλειες. Επιπλέον, η ικανότητα άμεσης προσαρμογής σε αλλαγές, δηλαδή η ευελιξία, απαιτεί την ύπαρξη εργαζομένων με πολλαπλές ικανότητες προκειμένου να είναι δυνατή η μετακίνηση τους σε τομείς εργασίας με ποικίλες απαιτήσεις.

**ΑΥΞΗΜΕΝΗ ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ:** Ένας οργανισμός ο οποίος εφαρμόζει ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης για τους εργαζομένους είναι ελκυστικός για άτομα που ψάχνουν εργασία και κατά συνέπεια προσελκύει υψηλής ποιότητας εργαζομένους. Αυτό συμβαίνει γιατί οι εργαζόμενοι εκτιμούν το γεγονός ότι ο οργανισμός τους παρέχει μαθησιακές και αναπτυξιακές ευκαιρίες αυξάνοντας παράλληλα το επίπεδο ανταγωνιστικότητάς τους.

**ΑΥΞΗΣΗ ΑΦΟΣΙΩΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ:** Η εκπαίδευση, με την ενθάρρυνση του ανθρώπινου δυναμικού να ταυτιστεί με τους στόχους του οργανισμού, παρέχει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να τονώσει την αφοσίωση και την υποκίνηση των εργαζομένων της.

---

<sup>26</sup> Αναγνώστου, Δ., Βασιλακάκη, Α., (2009). Ενίσχυση του ηθικού των εργαζομένων – Κίνητρα. Ηράκλειο: ΤΕΙ Κρήτης – Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων. Σελ: 10

**ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΤΑΛΛΗΛΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ:** Η συνεπής και εξειδικευμένη προσφορά εκπαίδευσης συμβάλλει τα μέγιστα στην ανάπτυξη εντός του οργανισμού μιας κουλτούρας προσανατολισμένης προς τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης.

Γίνεται αντιληπτό ότι η εκπαίδευση επιδρά θετικά στον εκπαιδευόμενο, στον εργοδότη και τον οργανισμό αλλά και στη κοινωνία γενικότερα. Κυρίως για το άτομο, η εκπαίδευση θεωρείται απαραίτητη και γι' αυτό άλλωστε παρατηρούμε συχνά, θέσεις που δεν απαιτούν εκπαίδευση να μην αποδίδουν και καλές απολαβές στους εργαζόμενους. Οι εργοδότες και οι οργανισμοί από την άλλη, χρειάζονται καλά εκπαιδευμένο εργατικό δυναμικό αφού είναι αποδεδειγμένο ότι οι εκπαιδευμένοι εργαζόμενοι εργάζονται πιο γρήγορα και υποπίπτουν σε λιγότερα λάθη. Οι οργανισμοί που δεν προνοούν για την εκπαίδευση των εργαζομένων τους κινδυνεύουν να μείνουν στο περιθώριο από ανταγωνιστές οι οποίοι οργανώνουν εκπαιδευτικά προγράμματα για τους υπαλλήλους τους<sup>27</sup>. Παράλληλα, η ίδια η κοινωνία έχει ανάγκη από σωστή εκπαίδευση αφού θεωρείται ότι διαδραματίζει καταλυτικό ρόλο για ανάπτυξη κάθε τομέα της οικονομίας.

---

## ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

---

Αξίζει αρχικά να αναφερθεί ότι η εκπαίδευση όσον αφορά το χώρο εργασίας μπορεί να πραγματοποιηθεί πάνω στη θέση εργασίας για απλούς υπαλλήλους ή στελέχη και εκτός της θέσης εργασίας επίσης για απλούς υπαλλήλους ή στελέχη. Σύμφωνα με την Ξηροτύρη (2010), διαφορετική μπορεί να είναι η εκπαίδευση ενός απλού υπαλλήλου και διαφορετική ενός εκκολλημένου διευθυντικού στελέχους ή ενός ανώτερου διοικητικού στελέχους<sup>28</sup>.

---

## ΜΕΘΟΔΟΙ ΓΙΑ ΟΛΑ ΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ

---

**Εγκατάσταση και ενημέρωση:** Προκειμένου να γίνει ομαλή και γρήγορη προσαρμογή των καινούργιων στελεχών στους οργανισμούς, εφαρμόζονται τα προγράμματα εγκατάστασης και ενημέρωσης τα οποία έχουν μικρή διάρκεια (συνήθως μια μέρα) και περιλαμβάνουν ξενάγηση

---

<sup>27</sup> Στυλιανός, Ν. (2011). Εκπαίδευση Προσωπικού. Κόστος ή Επένδυση; Κρήτη: ΤΕΙ Ηρακλείου – Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων: σελ. 38.

<sup>28</sup> Ξηροτύρη – Κουφίδου, Σ. (2010). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα. σελ. 285.

στους χώρους της υπηρεσίας, γνωριμία με τους συναδέλφους και συνεργάτες, παρουσίαση της ιστορίας, του σκοπού, των υπηρεσιών και προϊόντων του οργανισμού κ.α.

**Συνεργασία με εκπαιδευτικά ιδρύματα:** Πολλοί οργανισμοί επιθυμούν τα στελέχη τους να είναι διαρκώς ενημερωμένα σχετικά με τις τελευταίες εξελίξεις της επιστήμης και της τεχνολογίας. Έτσι, συνάπτουν συμφωνίες με Πανεπιστήμια, κολλέγια, τεχνικές σχολές κλπ. ή διοργανώνουν κύκλους μαθημάτων από ειδικούς επιστήμονες εντός του οργανισμού.

**Ανάπτυξη δημιουργικής σκέψης:** Η λειτουργικότητα και ανάπτυξη ενός οργανισμού εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα των μελών της να συλλαμβάνουν, να αναλύουν και να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα που προκύπτουν. Κατά συνέπεια, οι οργανισμοί εφαρμόζουν διάφορα προγράμματα προς επίτευξη αυτού του στόχου. Το πιο γνωστό πρόγραμμα που χρησιμοποιείται συνήθως για αυτές τις περιπτώσεις είναι το λεγόμενο «brainstorming» (θύελλα ιδεών). Με βάση τη μέθοδο Brainstorming παρουσιάζεται ένα συγκεκριμένο αντικείμενο σε μια ομάδα στελεχών της επιχείρησης. Ακολουθώντας, τα στελέχη αυτά καλούνται να παρουσιάσουν τις προβλέψεις τους στην περιοχή του αντικειμένου τους<sup>29</sup>. Μια άλλη μέθοδος είναι η συνεκτικότητα (Synectics), με την οποία τα άτομα μαθαίνουν πώς να αναλύσουν τους παράγοντες που συνθέτουν ένα πρόβλημα καθώς και τον τρόπο που αλληλεπιδρούν οι παράγοντες αυτοί και να βρίσκουν λύσεις βασισμένες στην εμπειρία τους.

---

## ΜΕΘΟΔΟΙ ΓΙΑ ΑΠΛΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ

---

**Εκπαίδευση εκτελώντας τη συγκεκριμένη εργασία:** Στην περίπτωση αυτή ένας πεπειραμένος υπάλληλος ή και ο ίδιος ο προϊστάμενος αναλαμβάνουν να δείξουν στον εκπαιδευόμενο τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται μια συγκεκριμένη εργασία και στη συνέχεια να παρακολουθήσουν την εκτέλεσή της από τον εκπαιδευόμενο, διορθώνοντάς τον και δίνοντάς του οδηγίες μέχρι να καταφέρει να την εκτελέσει σωστά<sup>30</sup>.

---

<sup>29</sup> Παναγιώτου, Γ. (2005). Προβλέψεις πωλήσεων των Ι.Χ. αυτοκινήτων σε δεκαπέντε χώρες – μέλη της Ε.Ε. Πειραιάς: Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων Σελ: 84

<sup>30</sup> Ξηροτύρη – Κουφίδου, Σ. (2010). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα. Σελ. 288

**Καθοδήγηση:** Πρόκειται για το γνωστό “coaching”. Είναι μια μέθοδος που διευκολύνει τη μάθηση και ανάπτυξη εργαζομένων και αποτελεί ουσιαστικά την επιτομή της αμέσως προηγούμενης μεθόδου. Η καθοδήγηση γίνεται από τον προϊστάμενο ή άλλο συνάδελφο με σκοπό να βοηθήσει τον εργαζόμενο να βελτιώσει την απόδοσή του. Σύμφωνα με τον Armstrong (2006), η συγκεκριμένη μέθοδος βασίζεται σε εποικοδομητικό και στοχευμένο καθημερινό διάλογο, πρακτική εφαρμογή, αξιολόγηση και διόρθωση ενεργειών και κυρίως ενθάρρυνση ώστε ο εκπαιδευόμενος να μπορεί να μάθει να βρίσκει από μόνος του τη σωστή λύση<sup>31</sup>.

**Προκαταρκτική εκπαίδευση:** Στη συγκεκριμένη περίπτωση, ο οργανισμός διαθέτει έναν ειδικό χώρο, ο οποίος είναι εξοπλισμένος ακριβώς όπως και ο χώρος της εργασίας στην οποία θα εκπαιδευθεί ο υποψήφιος. Στο χώρο αυτό ο εκπαιδευόμενος, όντας απαλλαγμένος από την πίεση για παραγωγή έργου και έχοντας τη δυνατότητα στενής συνεργασίας με τον εκπαιδευτή του, μπορεί να μάθει πιο γρήγορα και πιο εύκολα τη συγκεκριμένη εργασία<sup>32</sup>.

---

#### ΜΕΘΟΔΟΙ ΓΙΑ ΚΑΤΩΤΕΡΑ & ΜΕΣΑΙΑ ΗΓΕΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

---

Τα κατώτερα και μεσαία ηγετικά στελέχη, πέραν των ειδικών γνώσεων που πρέπει να διαθέτουν σχετικά με το αντικείμενο του τμήματός τους, πρέπει να είναι εξοπλισμένα και με κάποιες άλλες ικανότητες και εμπειρίες οι οποίες θα του επιτρέψουν να ανταποκριθεί στο ηγετικό αυτό έργο. Κατά συνέπεια, εκτός από κάποιο θεωρητικό υπόβαθρο που επιβάλλεται να αποκτήσουν, μελετώντας βασικές αρχές της διοίκησης, οι υποψήφιοι προϊστάμενοι θα πρέπει να δοκιμάσουν και στην πράξη τις δυνάμεις τους, για να μπορέσει και ο οργανισμός να εκτιμήσει τις δυνατότητές του.

**Εκπαίδευση εκτελώντας τη συγκεκριμένη εργασία:** Ένας πεπειραμένος προϊστάμενος είναι ο καλύτερος εκπαιδευτής για έναν υποψήφιο, αν αναλογιστούμε ότι είναι ο μόνος που γνωρίζει τη συγκεκριμένη εργασία καλύτερα από κάθε άλλο. Κατά συνέπεια, σε αυτή την περίπτωση, τοποθετείται ένας προϊστάμενος σε θέση «βοηθού προϊσταμένου», όπου με την καθοδήγηση του προϊσταμένου του, απασχολείται αποκλειστικά με την κατανόηση των μεθόδων διοίκησης.

---

<sup>31</sup>Armstrong, M. (2006). Performance Management, New Strategies and practical guidelines, Kogan Page, 3<sup>rd</sup> Ed.

<sup>32</sup>Πορφυρίδης, Γ. (2006). Επιθεώρηση Εργασιακών Σχέσεων - Ο ρόλος της συνεχιζόμενης κατάρτισης των εργαζομένων στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Σελ. 35

Ο εκπαιδευτής εξηγεί στον εκπαιδευόμενο το σκοπό κάθε ενέργειας και δραστηριότητας, του δείχνει τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται και του αναθέτει την εκτέλεση ενεργειών, ασκώντας εποικοδομητική κριτική για το αποτέλεσμα. Η συγκεκριμένη διαδικασία επαναλαμβάνεται για όσο το δυνατόν περισσότερες δραστηριότητες, ώσπου ο εκπαιδευόμενος μάθει να ενεργεί σωστά.

**Εναλλαγή θέσεων εργασίας:** Στη συγκεκριμένη μέθοδο, ο προϊστάμενος ενός τμήματος μετατίθεται σε αντίστοιχη θέση σε έναν άλλο τομέα του οργανισμού π.χ. ένας προϊστάμενος του τμήματος παραγωγής μετατίθεται και αναλαμβάνει θέση προϊσταμένου στο τμήμα πωλήσεων. Η εναλλαγή αυτή γίνεται προκειμένου να αποκτήσει ο συγκεκριμένος προϊστάμενος εμπειρία και ικανότητα αντιμετώπισης μεγάλης ποικιλίας προβλημάτων και εφαρμόζεται σε στελέχη που έχουν ήδη χρηματίσει προϊστάμενοι <sup>33</sup>.

**Υπόδυση ρόλων:** Στη συγκεκριμένη μέθοδο, σχηματίζεται μια ομάδα εκπαιδευομένων όπου κάθε άτομο αναλαμβάνει να παίξει ένα ρόλο σε μια φανταστική ιστορία, η οποία σχετίζεται με τα προβλήματα του οργανισμού στα οποία πρέπει να εκπαιδευθούν τα συγκεκριμένα άτομα. Στο τέλος της διαδικασίας αυτής, τα μέλη της ομάδας και ο εκπαιδευτής συζητούν τη στάση και τη συμπεριφορά των παικτών.

**Θεωρητική εκπαίδευση:** Στη θεωρητική εκπαίδευση περιλαμβάνεται η διδασκαλία με μια μορφή διαλέξεων, σεμιναρίων, αναλύσεων περιπτώσεων, συζητήσεων, προβολής εκπαιδευτικών ταινιών κλπ. <sup>34</sup> Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται σαν επικουρική στις υπόλοιπες μεθόδους, καθώς αποσκοπεί στη θεωρητική κατάρτιση των στελεχών σχετικά με τα προβλήματα που θα τους απασχολήσουν ή τους απασχολούν.

**Καθοδήγηση από μέντορα:** Η συγκεκριμένη διαδικασία αφορά στελέχη που δείχνουν ότι έχουν τη δυνατότητα να εξελιχθούν και τίθενται υπό την καθοδήγηση ενός μέντορα, με σκοπό τη μάθηση. Ο μέντορας είναι ένα επίλεκτο ανώτερο στέλεχος από άλλο τμήμα, που γνωρίζει καλά το περιβάλλον, την κουλτούρα και τις διαδικασίες εξέλιξης του συγκεκριμένου οργανισμού και

---

<sup>33</sup>Ξηροτύρη – Κουφίδου, Σ. (2010). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα. Σελ. 290

<sup>34</sup>Πορφυρίδης, Γ. (2006). Επιθεώρηση Εργασιακών Σχέσεων - Ο ρόλος της συνεχιζόμενης κατάρτισης των εργαζομένων στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Σελ. 36.

είναι καλά εκπαιδευμένος. Σύμφωνα με τον Smith (2006), ο μέντορας βοηθά το στέλεχος να επιλέξει τους τρόπους εκπαίδευσής του, το καθοδηγεί πώς να διαχειριστεί προβλήματα και γενικότερα το βοηθά να κατανοήσει την εργασιακή κουλτούρα και να αναπτύξει τις απαιτούμενες συμπεριφορές.

## ΜΕΘΟΔΟΙ ΓΙΑ ΤΑ ΑΝΩΤΕΡΑ ΗΓΕΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

---

Τα συγκεκριμένα στελέχη διαθέτουν συνήθως ένα υπόβαθρο γνώσεων σχετικά με θέματα διοίκησης και οπωσδήποτε έχουν επαρκείς διοικητικές ικανότητες και εμπειρίες καθόσον έχουν ήδη χρηματίσει συνήθως ηγετικά στελέχη κατώτερου και μεσαίου επιπέδου. Για την εκπαίδευσή τους μπορούν να εφαρμοστούν οι μέθοδοι για κατώτερα και μεσαία ηγετικά στελέχη που προαναφέρθηκαν και οι οποίες θα χρησιμοποιηθούν προσαρμοσμένα ανάλογα. Παράλληλα, θα μπορούσαν να εφαρμοσθούν και οι πιο κάτω μέθοδοι:

**Επιχειρηματικά παιχνίδια:** Οι εκπαιδευόμενοι χωρίζονται σε ομάδες, οι οποίες ανταγωνίζονται η μια την άλλη. Με βάση δεδομένα από τον κόσμο των επιχειρήσεων και των οργανισμών παίρνουν μία σειρά αποφάσεις, οι οποίες κρίνουν το μέλλον και την πρόοδο των οργανισμών, τους οποίους υποτίθεται ότι εκπροσωπούν. Στα παιχνίδια αυτά χρησιμοποιούνται ηλεκτρονικοί υπολογιστές.

**Εκπαίδευση ευαισθησίας:** Όσο ψηλότερα ανεβαίνει ένα στέλεχος στην ιεραρχική πυραμίδα, τόσο περισσότερους ανθρώπους αναλαμβάνει να διευθύνει. Αυτό σημαίνει ότι για να είναι σε θέση να διευθύνει σωστά αυτούς τους ανθρώπους και να εκτελέσει σωστά το έργο του, δεν πρέπει να έχει προβλήματα συμπεριφοράς τόσο με τους υφιστάμενούς του όσο και με τους ομοιοβάθμους του και τους ανωτέρους του. Για το σκοπό αυτό τα ηγετικά στελέχη εκπαιδεύονται ώστε:

- να μπορούν να κατανοούν τη συμπεριφορά των άλλων και να σταθμίζουν τις αντιδράσεις των άλλων ανθρώπων
- να είναι σε θέση να αναλύουν τη διαδικασία με την οποία αυτά τα ίδια αξιολογούν και κρίνουν τους άλλους ανθρώπους
- να γνωρίζουν τις διαδικασίες με τις οποίες οι άνθρωποι συνδέονται μεταξύ τους

- να βελτιώσουν την ενημέρωσή τους σχετικά με τις εντυπώσεις που δημιουργούν στους άλλους
- να λαμβάνουν υπόψη τους τόσο τις γνώμες όσο και τα αισθήματα των άλλων
- να ασκούν αυτοκριτική και αυτοέλεγχο
- να αντλούν ικανοποίηση από τις σχέσεις τους με τους άλλους

**Κέντρα αξιολόγησης:** Τα κέντρα αξιολόγησης, είτε χρησιμοποιούνται στη διαδικασία επιλογής είτε στη διαδικασία εκπαίδευσης, είναι αρκετά αξιόπιστη, αλλά δαπανηρή μέθοδος.

Βιωματικές υπαίθριες δραστηριότητες

**Περιπετειώδη ταξίδια:** Η εξεύρεση ικανών στελεχών που με θάρρος και τόλμη θα αντιμετωπίσουν και θα επιβιώσουν στο ανταγωνιστικό και γεμάτο προκλήσεις και αλλαγές επιχειρηματικό κόσμο, οδηγούν τις εταιρείες σε ακραίες μεθόδους εκπαίδευσης. Τον τελευταίο καιρό αρκετοί οργανισμοί και επιχειρήσεις, στέλνουν ανώτερα στελέχη τους σε περιπετειώδη και επικίνδυνα ταξίδια με σκοπό να δοκιμάσουν τόσο τη σωματική όσο και την ψυχική τους ικανότητα να αντέξουν σε αντίξοες συνθήκες. Σκοπός των συγκεκριμένων ταξιδιών, που συνήθως διαρκούν 2-5 μέρες, είναι να βοηθήσουν τα στελέχη να αναπτύξουν την αντοχή και τις δυνατότητες συνεργασίας ως μέλη ομάδων, όταν αντιμετωπίζουν αντίξοες συνθήκες. Αν και ορισμένοι μεγάλοι οργανισμοί θεωρούν πετυχημένη τη μέθοδο αυτή εκφράζουν σοβαρές επιφυλάξεις<sup>35</sup>.

**Χρήση νέας τεχνολογίας:** Είναι περισσότερο από προφανές ότι η χρήση της νέας τεχνολογίας (χρήση διαδικτύου, e-learning, διαδραστικό video, ιδεατή πραγματικότητα κ.λπ.) άνοιξε και ανοίγει νέες προοπτικές στην ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση, κάνοντάς την πιο ευέλικτη, προσαρμοσμένη στις ανάγκες του χρήστη ή και του οργανισμού και κατά τεκμήριο πιο αποτελεσματική. Εντούτοις, αυτό δε σημαίνει ότι εγκαταλείπονται ή υποκαθίστανται οι κλασικές μέθοδοι που προαναφέρθηκαν. Απλά, με την τεχνολογία διευκολύνονται και συνδυάζονται.

Η ηλεκτρονική εκπαίδευση περιλαμβάνει συνεργασία και συμμετοχή των εκπαιδευομένων, δυνατότητα σύνδεσης με τις πηγές πληροφόρησης, έλεγχο του εκπαιδευόμενου, παράδοση και

---

<sup>35</sup> Schuler, F. & Jackson, S. (1996). Human resource management, Positioning for the 21<sup>st</sup> Century, 6<sup>th</sup> ed., West Publ.

διοίκηση. Επιπλέον, παρέχει την ευκαιρία στους εκπαιδευόμενους να συνεργάζονται ή να αλληλεπιδρούν με άλλους εκπαιδευόμενους και ειδικούς. Η συγκεκριμένη μορφή εκπαίδευσης χρησιμοποιείται από μεγάλες επιχειρήσεις με πολλά γεωγραφικά διασκορπισμένα υποκαταστήματα, για την παροχή πληροφοριών για νέα προϊόντα, πολιτικές αλλά και δεξιότητες σε εξειδικευμένα θέματα<sup>36</sup>.

**Ανάπτυξη ομάδων:** Πρόκειται για τις λεγόμενες μεθόδους «ανάπτυξης ομάδων» (groupbuildingmethods). Η σημασία των μεθόδων αυτών προέκυψε α) από την πολυπλοκότητα των σύγχρονων προβλημάτων που πλέον δεν μπορούν να αντιμετωπισθούν από μεμονωμένα άτομα β) από την ανάγκη για διοίκηση (αξιοποίηση) της γνώσης που δημιουργείται μέσα σε ένα οργανισμό και που πλέον θεωρείται ότι δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ωθώντας οργανισμούς να την υιοθετήσουν και σαν βασική στρατηγική<sup>37</sup>.

Κατά συνέπεια γίνεται αναφορά σε:

- «Ανάπτυξη ομάδας» (groupbuilding) όπου η έμφαση δίνεται στην εκπαίδευση των ατόμων ώστε να μάθουν να ανταλλάσσουν σκέψεις, εμπειρίες, να δημιουργήσουν ομαδική ταυτότητα, να καταλάβουν τη δυναμική των διαπροσωπικών σχέσεων (interpersonalrelationships).
- «Ομαδική εκπαίδευση» (teamtraining) η οποία στοχεύει να μάθει στα μέλη μιας ομάδας που δουλεύουν μαζί για κοινό σκοπό να συντονίζονται και να συνεργάζονται
- «Εκπαίδευση για ομαδική δράση» (actionlearning) που στοχεύει να εκπαιδεύσει τους εργαζομένους να δουλεύουν μαζί σε ένα συγκεκριμένο πρόβλημα του οργανισμού, το οποίο αναλαμβάνουν να επιλύσουν και να υλοποιήσουν. Οι ομάδες που συντίθενται μπορεί να είναι διαλειτουργικές ή να περιλαμβάνουν ακόμη και πελάτες, προμηθευτές κ.λπ.

---

<sup>36</sup> Στυλιανός, Ν. (2011). Εκπαίδευση Προσωπικού. Κόστος ή Επένδυση; Κρήτη: ΤΕΙ Ηρακλείου – Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων: Σελ. 36

<sup>37</sup> Αθανασόπουλος, Κ.- Επιστημονική επιμέλεια Ελληνικής Έκδοσης - (2007). Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B. and Wright, P. Humanresourcemanagementgainingacompetitiveadvantage, McGraw – Hill, 4thed.



Το μεγαλύτερο μέρος της εκπαίδευσης ενός υπάλληλου πραγματοποιείται κατά τη διάρκεια της εργασίας από τους αμέσως ανώτερους του. Η μέθοδος εκπαίδευσης πάνω στη θέση εργασίας εφαρμόζεται από πολλές επιχειρήσεις και οργανισμούς. Ένας πεπειραμένος υπάλληλος ή ο ένα ανώτερο στέλεχος υποδεικνύουν στο υπάλληλο που πρόκειται να εκπαιδευτεί, τον τρόπο ή τη μέθοδο, σύμφωνα με την οποία εκτελείται μια συγκεκριμένη δουλειά. Ακολουθώντας, τον παρακολουθούν, τον διορθώνουν και του παρέχουν χρήσιμες κατευθύνσεις για να την κάνει σωστά. Τα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου συνοψίζονται στο ότι δεν απαιτείται επιπλέον εξοπλισμός για τον οργανισμό και κατά συνέπεια παρουσιάζει σχετικά μικρό κόστος εφαρμογής. Επιπλέον, συμβάλλει στην άμεση διόρθωση των σφαλμάτων του εργαζόμενου και επιτρέπει την άμεση χρήση καινούργιων γνώσεων. Τέλος, η εκπαίδευση που πραγματοποιείται κατά τη διάρκεια της εργασίας επιτυγχάνει άμεση αύξηση της απόδοσης του εργαζομένου.

Την ίδια στιγμή ωστόσο, ανιχνεύονται και ορισμένα μειονεκτήματα, όπως για παράδειγμα η έλλειψη βοήθειας από πλευράς εκπαιδευτών λόγω αυξημένου φόρτου εργασίας. Επιπλέον, ο εκπαιδευτής είναι πιθανόν να μην έχει τις γνώσεις και την ικανότητα να διδάξει, γεγονός που επίσης είναι πιθανόν να θέσει εμπόδια στο έργο του. Σε αυτά θα πρέπει να προστεθεί και η διακοπή του εκπαιδευτικού προγράμματος εάν κάτι αναπάντεχο προκύψει στον οργανισμό. Ας μην ξεχνάμε άλλωστε ότι η εκπαίδευση κατά τη διάρκεια εργασίας επιβαρύνει την κανονική εκτέλεση και ροή της εργασίας<sup>38</sup>.

**ΕΝΑΛΛΑΓΗ ΣΤΙΣ ΘΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (JOBROTATION):** Πρόκειται για μία μέθοδο στην οποία οι εκπαιδευόμενοι, και κυρίως τα στελέχη, μετακινούνται οριζόντια από λειτουργία σε λειτουργία αναλαμβάνοντας μια διοικητική θέση για περίοδο 3-6 μηνών. Η συγκεκριμένη μέθοδος είναι ιδιαίτερα δημοφιλής και παρουσιάζει πολλαπλά οφέλη τόσο για το ίδιο το στέλεχος όσο και για τον οργανισμό.

Αναλυτικότερα, ο εκπαιδευόμενος αποκτά εμπειρίες σε διαφορετικές λειτουργίες και τμήματα, γνωρίζοντας έτσι τους σκοπούς, τους στόχους και τα προβλήματά τους και αποκτά μια πιο

---

<sup>38</sup>Στυλιανός, Ν. (2011). Εκπαίδευση Προσωπικού. Κόστος ή Επένδυση; Κρήτη: ΤΕΙ Ηρακλείου – Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων: Σελ. 29

ολοκληρωμένη εικόνα αλλά και αντίληψη για όλο τον οργανισμό. Την ίδια στιγμή ταυτίζεται πιο εύκολα με την κουλτούρα και τις αξίες της.

Τα μειονεκτήματα αυτής της μεθόδου εντοπίζονται στο ότι η παραμονή στην εκάστοτε θέση είναι προσωρινή, κάτι που μπορεί να προκαλέσει αδιαφορία και χαλάρωση και στο ότι η συνεχείς μετακινήσεις και η ανάληψη νέων καθηκόντων μπορεί να έχει ψυχολογικές επιπτώσεις στον εκπαιδευόμενο. Επιπλέον, δεν θα πρέπει να παραλείπεται και η αντιμετώπιση της οποίας θα τύχει το νεοφερμένο άτομο από τα υφιστάμενα στελέχη<sup>39</sup>.

## ΚΟΣΤΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

---

Όπως γίνεται αντιληπτό, η εκπαίδευση του προσωπικού προϋποθέτει κόστος για έναν οργανισμό, το οποίο θα μπορούσε να διαιρεθεί σε θετικό και αποθετικό. Στο θετικό συμπεριλαμβάνονται παράμετροι όπως η αμοιβή των εκπαιδευτών, η μίσθωση των χώρων, τα έξοδα αγοράς και λειτουργίας των εποπτικών μέσων και τα διάφορα λειτουργικά έξοδα του προγράμματος.

Στο αποθετικό κόστος συγκαταλέγονται οι απώλειες τις οποίες υφίσταται η επιχείρηση από την προσωρινή απουσία στελεχών της για τους σκοπούς του εκπαιδευτικού προγράμματος, είτε ως εκπαιδευτών είτε ως εκπαιδευόμενων.

Το ύψος της δαπάνης από την εφαρμογή ενός εκπαιδευτικού προγράμματος εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, οι κύριοι εκ των οποίων είναι οι εξής:

- διάρκεια του προγράμματος
- αριθμός εκπαιδευομένων
- ειδικότητα
- βαθμός
- προέλευση εκπαιδευτών
- είδος και αριθμός των μέσων που είναι απαραίτητα για την εφαρμογή του προγράμματος

---

<sup>39</sup>Χυτήρης, Λ. (2001). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

Κατά συνέπεια, η απόφαση για εφαρμογή ενός εκπαιδευτικού προγράμματος πρέπει να λαμβάνεται μετά από μεγάλη περίσκεψη και λεπτομερή μελέτη των εκπαιδευτικών αναγκών του οργανισμού. Αξίζει βέβαια να επισημανθεί ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα που είναι άρτια και ολόπλευρα οργανωμένα ώστε να ανταποκρίνονται στις εκπαιδευτικές ανάγκες του οργανισμού, θα είναι καλό να πραγματοποιούνται, νοουμένου ότι το κόστος είναι γνωστό και ο οργανισμός μπορεί να το αντέξει<sup>40</sup>.

Ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα είναι η άποψη των Σαμαρά και Δραμιτινού (2001), οι οποίοι θεωρούν ότι οι κλασικές μέθοδοι εκπαίδευσης προσωπικού οδηγούν τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις σε επιπλέον έξοδα αφού ξοδεύονται μεγάλα ποσά για τη μετακίνηση και τη διαμονή του προσωπικού. Αν μάλιστα συνυπολογιστούν και οι χαμένες ώρες εργασίας, τότε το κόστος μεγαλώνει ακόμη περισσότερο. Συνεπώς, η ανάγκη για μείωση του κόστους εκπαίδευσης του προσωπικού οδηγεί τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς στη στροφή προς την εξ αποστάσεως εκπαίδευση με τη χρήση της τεχνολογίας, η οποία δεν απαιτεί μετακίνηση των εργαζομένων και μειώνει στο ελάχιστο τις χαμένες ώρες εργασίας<sup>41</sup>.

Η ανάγκη για συμπίεση του κόστους αυτού οδηγεί τις επιχειρήσεις στην στροφή προς την εκπαίδευση από απόσταση με την χρήση της νέας τεχνολογίας, η οποία αφενός δεν απαιτεί την μετακίνηση των εργαζομένων και αφετέρου ελαχιστοποιεί τις χαμένες ώρες εργασίας.

Αξίζει να αναφερθεί ότι σύμφωνα με έρευνα που έγινε το 1998<sup>42</sup>, στην Ευρώπη 900.000 επιχειρήσεις ξοδεύουν κατά μέσο όρο 2% της μισθοδοσίας τους για εκπαίδευση, με πρώτες τη Γαλλία και τη Βρετανία. Το ίδιο περίπου ποσοστό επί των δαπανών μισθοδοσίας φαίνεται να ξοδεύουν και οι αμερικάνικες επιχειρήσεις, σύμφωνα με έρευνα που διεξήχθη το 1994<sup>43</sup>. Στα προγράμματα εκπαίδευσης των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων τη μεγαλύτερη συμμετοχή έχουν τα

---

<sup>40</sup> Στυλιανός, Ν. (2011). Εκπαίδευση Προσωπικού. Κόστος ή Επένδυση; Κρήτη: ΤΕΙ Ηρακλείου – Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων: σελ. 42

<sup>41</sup> Σαμαράς, Α. & Δραμιτινός, Γ. (2001). Εκπαίδευση προσωπικού επιχειρήσεων στη Νέα Οικονομία. EuroGET Technologies ΑΕ. Σελ: 3

<sup>42</sup> Eurostat και CEDEFOP, Έρευνα για τη συνεχή επαγγελματική εκπαίδευση, εφημερίδα «Το Βήμα», 10/10/1999, σελ. Δ.39

<sup>43</sup> Χυτήρης, Λ. (2001). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks. Σελ: 114

διοικητικά στελέχη με μέσο όρο 3-4 μέρες περισσότερες από ότι το υπαλληλικό και εργατοτεχνικό προσωπικό.

Στην Ελλάδα, μόλις το 16,4% των επιχειρήσεων προσφέρουν προγράμματα συνεχούς εκπαίδευσης (έναντι 57,4% του μέσου όρου των 12 Ευρωπαϊκών Χωρών της έρευνας). Το ανά εκπαιδευόμενο κόστος των προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης στην Ελλάδα φτάνει τις 320.000 δραχμές (1998) περίπου, έναντι 410.000 στο Βέλγιο και 350.000 στην Ολλανδία. Χαρακτηριστικό είναι ότι στο μικρό αυτό ποσοστό συμμετέχει το 13% των εργαζομένων και κάθε εκπαιδευόμενος διαθέτει 139 ώρες, υπερδιπλάσιο δηλαδή χρόνο από το μέσο όρο εκπαίδευσης στην Ευρώπη.

	Total training costs	Direct costs	Balance between contribution and receipts	Total training costs excluding labour costs of participants	Labour costs of participants
EU-27	1.6	0.7	0.1	0.8	0.8
BE	2.4	0.9	0.1	0.9	1.5
BG	1.1	0.6	0.0	0.6	0.5
CZ	1.2	0.7	-0.1	0.6	0.6
DE	1.5	0.8	0.0	0.8	0.7
EE	1.1	0.6	-0.1	0.5	0.6
ES	1.6	0.5	0.2	0.8	0.8
FR	2.5	1.0	0.5	1.5	0.9
IT	1.1	0.3	0.1	0.4	0.7
CY	2.0	0.6	0.5	1.1	0.9
LV	0.8	0.4	0.0	0.4	0.4
LT	1.1	0.7	-0.2	0.5	0.6
LU	1.9	0.8	-0.2	0.6	1.3
HU	1.8	0.8	0.4	1.3	0.5
MT	2.3	1.3	0.1	1.4	0.9
NL	2.2	1.1	0.0	1.2	1.0
AT	1.5	0.9	0.0	0.8	0.7
PL	1.1	0.6	-0.1	0.5	0.6
PT	1.9	0.8	-0.1	0.7	1.2
RO	1.6	0.0	0.4	0.4	1.2
SI	1.5	0.7	-0.1	0.6	0.9
SK	1.9	0.9	0.0	0.9	1.0
FI	1.4	0.7	0.0	0.7	0.6
SE	1.7	0.9	0.0	0.9	0.8
UK	1.1	0.6	0.0	0.7	0.4
HR	0.7	0.2	0.2	0.4	0.3

Κόστος εκπαίδευσης προσωπικού στην Ευρώπη το 2010, ως ποσοστό του συνολικού κόστους εργασίας<sup>44</sup>

<sup>44</sup>Eurostat 2010: Κόστος επαγγελματικής εκπαίδευσης στην Ε.Ε. το 2010 [online]. Διαθέσιμο στο: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Costs\\_of\\_training\\_as\\_a\\_percentage\\_of\\_total\\_labour\\_costs\\_%25\\_2010.png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Costs_of_training_as_a_percentage_of_total_labour_costs_%25_2010.png)

Πρόσβαση: 13/5/2015

# ΠΡΟΕΙΣΑΓΩΓΙΚΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

---

## ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

---

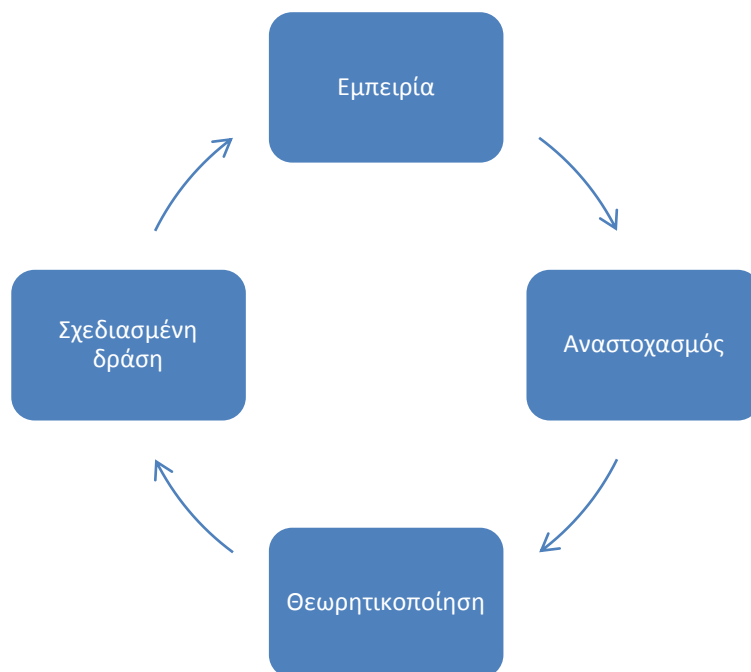
Η προσαρμογή σε ένα ευμετάβλητο περιβάλλον προϋποθέτει ικανότητα των οργανισμών, και δη των δημοσίων, να κατανοούν και να προσαρμόζονται έγκαιρα και ουσιαστικά όχι μόνο στις υφιστάμενες ή τις απελθούσες αλλά και στις επερχόμενες καινοτομίες. Κατά συνέπεια, οι σύγχρονες δημόσιες υπηρεσίες πρέπει να μεταβληθούν σε «μανθάνουσες οργανώσεις» (learning organizations) και η διαχείριση της γνώσης (knowledgemanagement) επιβάλλεται να αποτελεί μία από τις κρίσιμες συνιστώσες της λειτουργίας τους .

Η διαχείριση της γνώσης συνιστά, όπως προαναφέρθηκε, μια σύνθετη διαδικασία που έχει ως στόχο της τη συστηματική επεξεργασία της εμπειρίας που ο κάθε οργανισμός συσσωρεύει σε όλα τα σημεία του. Η ανώτερη διοίκηση, τα μεσαία εποπτικά επίπεδα, οι εκτελεστικές και διεκπεραιωτικές βαθμίδες, οι εξωστρεφείς και οι ενδοστρεφείς υπομονάδες, κάθε ένας μέσα από την ιδιαίτερη δραστηριότητά του, καταγράφουν ειδικότερες εμπειρίες, το άθροισμα των οποίων συγκροτεί τη συνολική γνώση και μνήμη του οργανισμού .

Η δημιουργική σύνθεση και διάχυση των ειδικών αυτών εμπειριών αποτελεί το κατ' εξοχήν πεδίο ανάπτυξης της διαχείρισης της γνώσης και θεμελίωσης της μανθάνουσας οργάνωσης. Βάσεις δεδομένων, συσκέψεις, ενημερωτικά σημειώματα, εκδόσεις, επιμορφωτικά προγράμματα αποτελούν μερικά μόνο εργαλεία διαχείρισης γνώσης.

Η συμπληρωματική χρήση τους αποβλέπει στο να δημιουργήσει μια σταθερή οργανωσιακή μνήμη, η οποία θα εγγυάται τη συνέχεια του οργανισμού και μέσα από την οποία η κάθε σημαντική εμπειρία οποιουδήποτε μέλους θα καθίσταται κτήμα όλων των υπολοίπων όχι μόνο στον παρόντα χρόνο αλλά και στο μέλλον.

Η διαδικασία μετατροπής της εμπειρίας σε γνώση ακολουθεί πρακτικά τον γνωστό μαθησιακό κύκλο του Kolb:



Σχήμα 1: Ο μαθησιακός κύκλος του Kolb

Σύμφωνα με το μαθησιακό κύκλο του Kolb, η εφαρμογή μιας συγκεκριμένης πολιτικής ή η υλοποίηση μιας διοικητικής ενέργειας παράγει την πρωταρχική εμπειρία, η οποία ακολούθως επιτρέπει τον αναστοχασμό, αποσκοπώντας στην εξαγωγή αρχικών συμπερασμάτων σχετικά με τα παραχθέντα αποτελέσματα. Στο τρίτο στάδιο, η επαλήθευση και γενίκευση των αρχικών συμπερασμάτων οδηγεί στην παραγωγή ενός γενικής εμπέλειας κανόνα, βάσει του οποίου στο στάδιο που ακολουθεί σχεδιάζεται η περαιτέρω δράση. Αυτή με την σειρά της οδηγεί σε νέα υλοποίηση κ.ο.κ.

ΚΥΡΙΟΤΕΡΕΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΕΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

---

Το σύστημα Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και κατάρτισης της Κύπρου διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην αντιμετώπιση των δυσμενών συνεπειών που επιφέρει η οικονομική κρίση τόσο στην αγορά εργασίας όσο και στη θεμελίωση της μελλοντικής κοινωνικοοικονομικής ανάπτυξης.

Η Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση κατέχει εξέχουσα θέση τόσο στην Εθνική Στρατηγική της Κύπρου για τη Διά Βίου Μάθηση κατά την περίοδο 2007-2013 όσο και στο εθνικό πρόγραμμα μεταρρυθμίσεων της Κύπρου στο πλαίσιο της στρατηγικής «Ευρώπη 2020». Στις κυριότερες προτεραιότητες συγκαταλέγονται τα ακόλουθα:

- αναδιάρθρωση του συστήματος εκπαίδευσης και κατάρτισης, με τον εκσυγχρονισμό και την αναβάθμιση του αναλυτικού προγράμματος όλων των δημόσιων σχολείων – από την προδημοτική (προσχολική) έως τον δεύτερο κύκλο της μέσης (δευτεροβάθμιας) εκπαίδευσης,
- αναβάθμιση της ποιότητας της ΕΕΚ και της δυνατότητας της να προσελκύει το ενδιαφέρον των μαθητών. Η αναβάθμιση της ΕΕΚ αφορά επίσης την επέκταση και το συντονισμό των υπηρεσιών εκπαιδευτικού και επαγγελματικού προσανατολισμού και την εφαρμογή των εργαλείων της ΕΕ,
- ενίσχυση των δεσμών μεταξύ της ΕΕΚ, της επαγγελματικής κατάρτισης των ενηλίκων και της αγοράς εργασίας και
- αύξηση της συμμετοχής σε διακρατικά προγράμματα της ΕΕ<sup>45</sup>.

---

ΔΟΜΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ

---

Καθοριστικός είναι ο ρόλος που διαδραματίζει το Γραφείο Προγραμματισμού, το οποίο αποτελεί επιτελική υπηρεσία του κράτους με ξεχωριστή γενική διεύθυνση, ισότιμη με εκείνες των υπουργείων και με αρμόδια αρχή τον υπουργό Οικονομικών <sup>46</sup> . Το Γραφείο

---

<sup>45</sup> Κύπρος: Μια ματιά στην επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση. [online]. Διαθέσιμο στο: [www.cedefop.europa.eu/files/8043\\_el.pdf](http://www.cedefop.europa.eu/files/8043_el.pdf) Σελ. 2. Πρόσβαση: 18/4/2015

<sup>46</sup> Γεωργίου, Β. (2012). Η δημόσια διοίκηση στην Κύπρο. Λευκωσία: Εν τύποις. Σελ: 245

Προγραμματισμού σε συνεργασία με όλες τις κυβερνητικές υπηρεσίες, συλλέγει και αναλύει πληροφορίες για την οικονομία και προτείνει μέτρα για μελλοντική δράση, συμπεριλαμβανομένου του γενικού προγραμματισμού για την εκπαίδευση<sup>47</sup>.

Η γενική ευθύνη για τη διαμόρφωση πολιτικής για την εκπαίδευση και την εφαρμογή της εμπίπτει στο Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού (ΥΠΠ). Το Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων (ΥΕΚΑ) έχει τη γενική ευθύνη για την εργατική και κοινωνική πολιτική.

Η Αρχή Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΑνΑΔ), που επίσης διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην επαγγελματική κατάρτιση, αποτελεί κρατικό οργανισμό με αποστολή τη δημιουργία των κατάλληλων προϋποθέσεων για την προγραμματισμένη και συστηματική κατάρτιση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της Κύπρου.

Σύμφωνα με στοιχεία της Στατιστικής Υπηρεσίας Κύπρου, το ανθρώπινο δυναμικό της Κύπρου διαθέτει υψηλό μορφωτικό επίπεδο. Είναι χαρακτηριστικό ότι το ποσοστό των ατόμων ηλικίας 25-64 ετών που κατείχαν πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ήταν 37% το 2011, δηλαδή πολύ υψηλότερο από τον αντίστοιχο μέσο όρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης (26% το 2010)<sup>48</sup>.

Η Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση στην Κύπρο αρχίζει ουσιαστικά στο δεύτερο κύκλο της μέσης εκπαίδευσης, στις τεχνικές σχολές, συμπεριλαμβανομένων των εσπερινών τεχνικών σχολών. Παράλληλα, Επαγγελματική Εκπαιδευτική Κατάρτιση παρέχεται μέσω του συστήματος μαθητείας, που δέχεται μαθητές οι οποίοι έχουν εγκαταλείψει την τυπική εκπαίδευση μεταξύ των βαθμίδων οκτώ και δέκα.

Στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, τέσσερα δημόσια ιδρύματα/κολέγια (υπαγόμενα σε διάφορα υπουργεία) και ορισμένα ιδιωτικά ιδρύματα προσφέρουν Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση. Ταυτόχρονα, πολλοί δημόσιοι και ιδιωτικοί φορείς στην Κύπρο, όπως κολέγια, ιδρύματα κατάρτισης, οργανισμοί παροχής συμβουλών και επιχειρήσεις, προσφέρουν

---

<sup>47</sup>Lettmayr, C. (2012). Επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση στην Κύπρο. Λουξεμβούργο: Υπηρεσία Εκδόσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Σελ: 7

<sup>48</sup>[http://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/index\\_gr/index\\_gr?OpenDocument](http://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/index_gr/index_gr?OpenDocument)



προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης για εργαζομένους, ανέργους και άλλες ευπαθείς ομάδες και ενηλίκους<sup>49</sup>.

Όσον αφορά ειδικότερα την κατάρτιση των εργαζομένων, οι κυριότεροι φορείς που προωθούν την παροχή κατάρτισης για εργαζομένους είναι η Αρχή Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού, το Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού, το Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων και άλλα υπουργεία και δημόσια ιδρύματα. Επίσης, ιδιωτικά ιδρύματα, όπως κολέγια, ιδρύματα κατάρτισης, οργανισμοί παροχής συμβουλών και επιχειρήσεις παρέχουν διάφορα προγράμματα για ενηλίκους, πολλά εκ των οποίων δεν επιχορηγούνται από την Αρχή Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού.

---

### ΑΡΧΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

---

Η Αρχή Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού έχοντας ως στόχο να παρέχει συστηματικά προγνώσεις για την απασχόληση και να εντοπίζει ελλείψεις σε δεξιότητες διεξάγει μία σειρά από έρευνες και μελέτες:

(α) Μακροχρόνιες τάσεις και προγνώσεις για την απασχόληση στην Κύπρο: Αποτελεί πλέον καθιερωμένη δραστηριότητα της συγκεκριμένης αρχής η παροχή μακροχρόνιων προγνώσεων σχετικά με την απασχόληση. Η Αρχή Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού παρέχει προβλέψεις απασχόλησης δεκαετίας συστηματικά κάθε δύο με τρία χρόνια. Η πιο πρόσφατη σειρά προβλέψεων απασχόλησης για την Κύπρο ολοκληρώθηκε το 2010 και καλύπτει την περίοδο 2010-20. Συγκεκριμένα, περιλαμβάνει προγνώσεις για την απασχόληση, τις αναπτυξιακές ανάγκες και τις μόνιμες αποχωρήσεις σε 46 τομείς οικονομικής δραστηριότητας και 200 περίπου επαγγέλματα, που καλύπτουν ολόκληρο το φάσμα της αγοράς εργασίας στην Κύπρο.

Παράλληλα, η αρχή λαμβάνει ενεργά μέρος σε πρωτοβουλίες και δράσεις που προωθούνται σε ευρωπαϊκό επίπεδο στο πλαίσιο του ευρωπαϊκού δικτύου Skillsnet για τις προγνώσεις αναγκών σε δεξιότητες.

(β) Ετήσια διερεύνηση για τον εντοπισμό αναγκών σε δεξιότητες με τη συμβολή των κοινωνικών εταίρων: Η συγκεκριμένη έρευνα προσφέρει ετήσιες εκτιμήσεις για τον αριθμό των

---

<sup>49</sup>Lettmayr, C. (2012). Επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση στην Κύπρο. Λουξεμβούργο: Υπηρεσία Εκδόσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Σελ: 18

ατόμων που απαιτούνται για συγκεκριμένα επαγγέλματα ανά επαρχία της Κύπρου. Στη βάση των εκτιμήσεων αυτών προωθούνται εισηγήσεις για την υλοποίηση πολυεπιχειρησιακών προγραμμάτων αρχικής κατάρτισης. Για τη μελέτη, συλλέγονται και αναλύονται οι απόψεις εργοδοτικών και συνδικαλιστικών οργανώσεων, των επαρχιακών γραφείων εργασίας του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων και του Κυπριακού Οργανισμού Τουρισμού μέσα από ένα ειδικά διαμορφωμένο ερωτηματολόγιο.

γ) Μελέτη για τον εντοπισμό αναγκών σε πράσινες δεξιότητες: Στη μελέτη της Αρχής Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού «Εντοπισμός αναγκών σε πράσινες δεξιότητες στην κυπριακή οικονομία 2010-2013»<sup>50</sup> η πράσινη οικονομία της Κύπρου, πραγματοποιούνται προβλέψεις για τις ανάγκες απασχόλησης για τους τομείς οικονομικής δραστηριότητας και για τα επαγγέλματα της πράσινης οικονομίας και ανιχνεύονται οι ανάγκες σε πράσινες δεξιότητες για την περίοδο 2010-13. Στη βάση των αποτελεσμάτων της μελέτης τέθηκε σε εφαρμογή ειδικό σχέδιο προώθησης των πράσινων δεξιοτήτων στην κυπριακή οικονομία<sup>51</sup>.

(δ) Μελέτη για τον εντοπισμό αναγκών απασχόλησης και κατάρτισης για αποτελεσματική διαχείριση του φυσικού αερίου στην Κύπρο: Η ύπαρξη φυσικού αερίου στην αποκλειστική οικονομική ζώνη της Κύπρου και οι διαφαινόμενες προοπτικές ανάπτυξης της κυπριακής οικονομίας από τη μελλοντική αξιοποίησή του, οδήγησαν την Αρχή Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού, σε συνεργασία με το Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων, στη διεξαγωγή ειδικής μελέτης με τίτλο «Έγκαιρος εντοπισμός αναγκών απασχόλησης και κατάρτισης για αποτελεσματική διαχείριση του φυσικού αερίου στην Κύπρο».

(ε) Θεματολόγιο προτεραιοτήτων: Η Αρχή ετοιμάζει κάθε χρόνο έγγραφο το οποίο περιέχει το θεματολόγιο προτεραιοτήτων για τα προγράμματα συνεχιζόμενης κατάρτισης τα οποία και επιχορηγεί. Ακολουθώς, εξετάζει, εγκρίνει ή απορρίπτει τα προγράμματα που υποβάλλονται, τα

---

<sup>50</sup> Αρχή Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού Κύπρου [online]. Διαθέσιμο στο: <http://www.hrdauth.org.cy/>

<sup>51</sup> Lettmayr, C. (2012). Επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση στην Κύπρο. Λουξεμβούργο: Υπηρεσία Εκδόσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Σελ: 38

οποία πρέπει να συμμορφώνονται με τον οδηγό πολιτικής και διαδικασιών, και επιχορηγεί τα εγκεκριμένα προγράμματα<sup>52</sup>.

---

## ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ

---

Το Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού και ειδικότερα η Διεύθυνση μέσης τεχνικής και επαγγελματικής κατάρτισης έχει την ευθύνη για την εισαγωγή νέων κλάδων και ειδικοτήτων, το σχεδιασμό των αναλυτικών προγραμμάτων και τον εντοπισμό των αναγκών σε ειδικές δεξιότητες, με τη συμμετοχή των κοινωνικών εταίρων.

Η Διεύθυνση Μέσης Τεχνικής και Επαγγελματικής Εκπαίδευσης, έχοντας ως στόχο τη διεξαγωγή των παραπάνω εργασιών και λαμβάνοντας υπόψη τις αναπτυξιακές ανάγκες της κυπριακής οικονομίας καθώς και τις πιο πρόσφατες επιστημονικές και τεχνολογικές εξελίξεις, έχει αναπτύξει στενούς δεσμούς με όλους τους ενδιαφερόμενους φορείς, όπως υπουργεία και το γραφείο προγραμματισμού, τους κοινωνικούς εταίρους (εργοδοτικές και συνδικαλιστικές οργανώσεις), τους καθηγητές και τις ενώσεις τους, το Πανεπιστήμιο Κύπρου, το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο και την Αρχή Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού. Τα αποτελέσματα των μελετών της ΑνΑΔ λαμβάνονται επίσης υπόψη για τον σχεδιασμό των αναλυτικών προγραμμάτων.

Αξίζει να σημειωθεί ότι για την εισαγωγή νέων κλάδων και ειδικοτήτων, λαμβάνονται υπόψη οι απόψεις όλων των ενδιαφερόμενων φορέων ενώ οι εκπαιδευτικοί της Μέσης Τεχνικής και Επαγγελματικής Εκπαίδευσης υποβάλλουν τις εισηγήσεις τους ετησίως. Επίσης, το Κέντρο Εκπαιδευτικής Έρευνας και Αξιολόγησης του Υπουργείου Παιδείας και Πολιτισμού συμμετέχει στη διεθνή έρευνα για την αξιολόγηση των δεξιοτήτων των ενηλίκων (PIAAC – Programme on the international assessment of adult competences)<sup>53</sup>. Η έρευνα PIAAC αξιολογεί το επίπεδο και την κατανομή των δεξιοτήτων των ενηλίκων με συνέπεια και συνέχεια στις διάφορες χώρες. Επικεντρώνεται κυρίως στις βασικές γνωστικές δεξιότητες και στις δεξιότητες που χρειάζονται στους εργασιακούς χώρους για την επιτυχή συμμετοχή στην οικονομία και την κοινωνία του 21ου αιώνα.

---

<sup>52</sup>Lettmayr, C. (2012). Επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση στην Κύπρο. Λουξεμβούργο: Υπηρεσία Εκδόσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Σελ: 38

<sup>53</sup>Επίσημη ιστοσελίδα PIAAC: <http://www.oecd.org/site/piaac/>

---

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΑΣΦΑΛΙΣΕΩΝ – ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑ  
ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ

---

Η υπηρεσία επαγγελματικού προσανατολισμού της Δημόσιας Υπηρεσίας Απασχόλησης παρέχει χρήσιμες πληροφορίες σε ενήλικους και αποφοίτους μέσης εκπαίδευσης αναφορικά με τις προοπτικές και ευκαιρίες απασχόλησης ή τις δυνατότητες κατάρτισης-απόκτησης δεξιοτήτων. Οι συγκεκριμένες υπηρεσίες απευθύνονται παράλληλα σε άτομα που εγκαταλείπουν το σχολείο και μπορεί να ενδιαφέρονται να συμμετάσχουν στο σύστημα μαθητείας.

Ταυτόχρονα, η ΔΥΑ παρέχει βοήθεια σε εργοδότες, σε όσους ψάχνουν εργασία και σε εργαζομένους που θέλουν να αλλάξουν εργασία, μέσω των υπηρεσιών εγγραφής και τοποθέτησης και της παροχής πληροφοριών για ευκαιρίες κατάρτισης και κενές θέσεις. Από το 2006 η Δημόσια Υπηρεσία Απασχόληση παρέχει εξατομικευμένες συμβουλευτικές υπηρεσίες στα επαρχιακά και τοπικά γραφεία εργασίας, οι οποίες έχουν ενισχυθεί λόγω της οικονομικής κρίσης. Οι εν λόγω υπηρεσίες απευθύνονται κυρίως σε ανέργους, οικονομικά αδρανείς γυναίκες και νέους αποφοίτους μέσης εκπαίδευσης<sup>54</sup>.

---

ΠΡΟΕΙΣΑΓΩΓΙΚΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ  
ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ

---

Ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα είναι η παρουσίαση των μεθόδων και γενικότερα της πολιτικής που ακολουθούν σημαντικές χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης προκειμένου να καλύψουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες των δημοσίων υπαλλήλων τους.

Αρχής γενομένης από τη Γαλλία, αξίζει να αναφερθεί ότι την κεντρική ευθύνη σχεδιασμού στα θέματα εκπαίδευσης έχει η Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Διοίκησης και Δημοσίου Μάνατζμεντ ενώ και σε σημαντικό αριθμό υπηρεσιών λειτουργούν διευθύνσεις διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού με αρμοδιότητες που σχετίζονται και με την εκπαίδευση του προσωπικού.

Η διαδικασία ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών επιχειρεί στην περίπτωση της Γαλλίας να συνδυάσει τις υπηρεσιακές προτεραιότητες με τις προτεραιότητες της προσωπικής

---

<sup>54</sup>Lettmayr, C. (2012). Επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση στην Κύπρο. Λουξεμβούργο: Υπηρεσία Εκδόσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Σελ: 45

σταδιοδρομίας. Ως εργαλείο προσδιορισμού των εκπαιδευτικών αναγκών χρησιμοποιείται η συνέντευξη προϊσταμένου - υφισταμένων. Η πρακτική ωστόσο αποκαλύπτει ότι καταγράφονται περισσότερο οι επιθυμίες του προσωπικού και λιγότερο οι ανάγκες της υπηρεσίας. Οι διευθύνσεις ανθρώπινου δυναμικού συνθέτουν με βάση το παραπάνω υλικό τα ανάλογα εκπαιδευτικά προγράμματα.

Επιπλέον, οι συντεχνίες λαμβάνουν μέρος στη διαδικασία ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών τόσο στα πλαίσια των κεντρικών διαπραγματεύσεων με το Υπουργείο Δημόσιας Διοίκησης για την σύναψη συμφωνιών και πλαισίων στα οποία θα κινηθεί η εκπαίδευση, όσο και εντός των αρμοδίων τεχνικών επιτροπών στις διάφορες υπηρεσίες.

Στη Γερμανία, ο κεντρικός εκπαιδευτικός φορέας είναι η Ομοσπονδιακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης. Πρόκειται για υπηρεσία που υπάγεται στο Υπουργείο Εσωτερικών. Η συμμετοχή των δημοσίων υπαλλήλων στα προγράμματά της συνιστά κατά κανόνα τυπική προϋπόθεση προαγωγής των υπαλλήλων σε ανώτερες θέσεις. Μάλιστα, η ίδια Ακαδημία διενεργεί ετήσια έρευνα εκπαιδευτικών αναγκών με τη χρήση ερωτηματολογίου.

Στην Αυστρία, συμβαίνει κάτι ανάλογο με τη Γερμανία αφού η Ομοσπονδιακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης αποτελεί τον κεντρικό φορέα εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων. Παράλληλα, εξειδικευμένοι φορείς παρέχουν εκπαιδευτικά προγράμματα σε ειδικές κατηγορίες προσωπικού όπως οι διπλωμάτες, οι στρατιωτικοί, οι εκπαιδευτικοί και οι δικαστές. Επιπλέον, μεμονωμένα υπουργεία αλλά και φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης πραγματοποιούν συγκεκριμένα προγράμματα για το προσωπικό τους.

Στο Βέλγιο, υπεύθυνο για την εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων είναι το Ομοσπονδιακό Ινστιτούτο Εκπαίδευσης ενώ η ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών ανατίθεται στους διευθυντές Προσωπικού και Οργάνωσης κάθε υπηρεσίας. Επιπλέον, ο γενικός συντονισμός ανήκει στο Υπουργείο Δημόσιας Διοίκησης και Εκσυγχρονισμού και το Ομοσπονδιακό Κυβερνητικό Τμήμα το αρμόδιο για θέματα προσωπικού και οργάνωσης.

Στην Ιρλανδία, ο κεντρικός ρόλος ανήκει στο Centre of Management and Organization (Κέντρο Μάνατζμεντ και Οργανωτικής Ανάπτυξης) το οποίο διαδραματίζει κεντρικό συντονιστικό ρόλο σε θέματα εκπαίδευσης προσωπικού της δημόσιας διοίκησης. Το CMOD διαμορφώνει τη γενικότερη εκπαιδευτική στρατηγική και προτείνει στα σχετικά υπουργεία τις ανάλογες

μεθοδολογίες. Όπως και στις πλείστες ευρωπαϊκές χώρες, οι μέθοδοι ανίχνευσης των εκπαιδευτικών αναγκών ποικίλουν και, ανάμεσα σε άλλα, περιλαμβάνουν συνεντεύξεις, αναλύσεις ετήσιων αξιολογήσεων κ.α.

Στην Ισπανία το Εθνικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (Instituto Nacional de Administración Pública), νομικό πρόσωπο εποπτευόμενο από το Υπουργείο Δημόσιας Διοίκησης και η Γενική Επιτροπή Συνεχιζόμενης Εκπαίδευσης, με συμμετοχή και των συνδικαλιστικών οργανώσεων, συνιστούν τους κεντρικούς φορείς εκπαιδευτικής πολιτικής στην δημόσια διοίκηση. Η ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών πραγματοποιείται αποκεντρωμένα με χρήση κυρίως ατομικών ερωτηματολογίων, το υλικό των οποίων συνδυάζεται με τις στρατηγικές κατευθύνσεις των υπουργείων.

Στην Ιταλία το Υπουργείο Δημόσιας Διοίκησης έχει τον πρώτο λόγο για το συντονισμό των δράσεων εκπαίδευσης προσωπικού, μέσα από το Γραφείο Εκπαίδευσης Προσωπικού. Τα γραφεία διαχείρισης εκπαιδευτικών προγραμμάτων των υπουργείων καθορίζουν το βασικό δίκτυο ανίχνευσης αναγκών και σχεδιασμού εκπαιδευτικών δράσεων. Το Υπουργείο Οικονομικών παρεμβαίνει σε θέματα χρηματοδότησης της εκπαίδευσης. Στην περίπτωση της Ιταλίας, η ανίχνευση αναγκών είναι πλήρως αποκεντρωμένη και χωρίς ενιαία μεθοδολογία. Ο διάλογος των γραφείων διαχείρισης εκπαιδευτικών προγραμμάτων με τις επί μέρους υπηρεσίες αποτελεί το βασικό πλαίσιο προσδιορισμού των εκπαιδευτικών προτεραιοτήτων κάθε υπουργείου. Βέβαια, οι βασικές κατευθύνσεις που διατυπώνονται από το Υπουργείο Δημόσιας Διοίκησης θεωρούνται σημαντικές.

Στο Λουξεμβούργο το Εθνικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (Institut National d'Administration Publique) αποτελεί τον κεντρικό φορέα εκπαίδευσης. Το ινστιτούτο είναι αρμόδιο και για τη διαδικασία ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών που βασίζεται σε ερωτηματολόγια απευθυνόμενα στο σύνολο των υπηρεσιών και ανάλυση των απαντήσεων.

Στη Μεγάλη Βρετανία το Κολλέγιο της Δημόσιας Υπηρεσίας (CSC), αποτελεί έναν κατά βάση αυτοχρηματοδοτούμενο φορέα, στα πλαίσια του Κέντρου Μάνατζμεντ και Μελετών Δημόσιας Πολιτικής. Το CSC διαδραματίζει κεντρικό ρόλο σε θέματα εκπαίδευσης. Η διαδικασία ανίχνευσης αναγκών είναι δισδιάστατη. Οι κυβερνητικές προτεραιότητες και ιδιαίτερα οι

κατευθύνσεις διοικητικής μεταρρύθμισης καθοδηγούν το σχεδιασμό των παρεχομένων από το Κολλέγιο προγραμμάτων. Οι προτεραιότητες των επί μέρους υπηρεσιών συνδυασμένες με τις προτεραιότητες της ατομικής σταδιοδρομίας των υπαλλήλων καθορίζουν το πρόγραμμα εκπαίδευσης κάθε εργαζομένου.

Τέλος, στην Ολλανδία κεντρικός φορέας εκπαιδευτικού συντονισμού είναι η Γενική Διεύθυνση Μάνατζμεντ και Ανάπτυξης Προσωπικού του Υπουργείου Εσωτερικών. Επιπλέον, το Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (ROI) , πρώην υπηρεσία του Υπουργείου Εσωτερικών η οποία ιδιωτικοποιήθηκε το 1994, παραμένει ο κεντρικός φορέας παροχής εκπαιδευτικών υπηρεσιών, λειτουργώντας βεβαίως υπό όρους ανταγωνισμού .

# ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

## ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΧΡΗΣΕΙΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Πολλές φορές εκφράζεται δυσaréσκεια σχετικά με διάφορα στοιχεία της διαδικασίας της αξιολόγησης της απόδοσης, όπως ο χρόνος και η προσπάθεια που δαπανάται σε αυτή, η ένταση που προκαλείται στις σχέσεις υφισταμένων – προϊσταμένων καθώς και η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων. Κατά γενική ωστόσο ομολογία, εάν η αξιολόγηση γίνει σωστά, η σημασία της για τον οργανισμό είναι τεράστια.

Όπως αναφέρεται στο Χυτήρη (2001), οι πληροφορίες και τα δεδομένα τα οποία προκύπτουν από την αξιολόγηση της απόδοσης είναι χρήσιμα, τόσο για τον ίδιο τον οργανισμό όσο και για τον εργαζόμενο<sup>55</sup>.

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορούν να αποδειχθούν ιδιαίτερα χρήσιμα για να διαπιστωθεί ποιοι εργαζόμενοι κατορθώνουν να φέρουν εις πέρας την εργασία τους και ποιοι όχι ενώ την ίδια στιγμή βελτιώνεται η απόδοσή τους αλλά και το σύστημα ανταμοιβών (αυξήσεις, βραβεία, πριμ). Παράλληλα, γίνονται πιο αποτελεσματικές τοποθετήσεις με βάση τις ικανότητες και επιδόσεις (προαγωγές, μεταθέσεις, ανάθεση αρμοδιοτήτων) και διαπιστώνεται η αποτελεσματικότητα προσέλευσης και επιλογής υποψηφίων).

Ταυτόχρονα, η διαδικασία της αξιολόγησης είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για τους εργαζόμενους αφού έχουν την ευκαιρία να πληροφορηθούν και να ενημερωθούν οι ίδιοι για τις επιδόσεις τους και ποιες είναι οι πρακτικές εξελίξεις τους με βάση την απόδοσή τους. Τέλος, μέσα από τη διαδικασία αξιολόγησης μπορούν να διαπιστωθούν προβλήματα προσωπικού χαρακτήρα που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων ενώ αποτελεί ιδανική ευκαιρία για να διαπιστωθούν οργανωτικές και διοικητικές αδυναμίες στον οργανισμό<sup>56</sup>.

Η αξιολόγηση των εργαζομένων μπορεί να χρησιμοποιηθεί με ποικίλους τρόπους ώστε να ενθαρρύνει την ανάπτυξη των ίδιων των εργαζομένων ενώ διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη βελτίωση της λειτουργίας του οργανισμού, στην ενδυνάμωση των εργαζομένων, καθώς επίσης

---

<sup>55</sup>Χυτήρης, Λ. (2001). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks. Σελ. 221

<sup>56</sup>Χυτήρης, Λ. (2001). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks. Σελ. 222



και στον καθορισμό εναλλακτικών προοπτικών καριέρας, ιδιαίτερα εάν ληφθούν υπόψη και οι εκπαιδευτικές τους ανάγκες.

Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να συνοψίσουμε τις βασικές χρήσεις της Αξιολόγησης εργαζομένων στα εξής:

- Καθορισμός των στόχων απόδοσης και ανάπτυξη του εργαζομένου
- Καθορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών
- Σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση του εργαζομένου
- Ανατροφοδότηση – Επαναπληροφόρηση εργαζομένου (Feedback)
- Βελτίωση του συστήματος προσέλκυσης και επιλογής<sup>57</sup>.

## ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

Η αξιολόγηση του εργαζομένου πρέπει να γίνεται με βάση στόχους που έχουν καθοριστεί από κοινού με τον προϊστάμενό του. Ακολούθως, είναι σημαντικό να παρακολουθείται η απόδοσή του, και συνήθως μια φορά το χρόνο να συμπληρώνεται το έντυπο αξιολόγησης. Εκτός από τον καθορισμό στόχων, η αξιολόγηση μπορεί να βοηθήσει και στην υποστήριξη της ανάπτυξης των εργαζομένων. Η συνάντηση που πραγματοποιείται για τη συζήτηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης παρέχει σε αμφοτέρους τους προϊστάμενους και τους εργαζόμενους την ευκαιρία να συζητήσουν τους μακροχρόνιους στόχους της θέσης του εργαζομένου και τα σχέδια του οργανισμού.

## ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ

Ανάμεσα στις σημαντικότερες παραμέτρους της αξιολόγησης των εργαζομένων είναι ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών για κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά. Στην περίπτωση που κάποιοι εργαζόμενοι δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις και προσδοκίες του οργανισμού ή της υπηρεσίας τους, ένα σωστά μελετημένο και προσαρμοσμένο στις ανάγκες τους εκπαιδευτικό πρόγραμμα δύναται να τους παρέχει την ευκαιρία να διορθώσουν και να αναπληρώσουν τις όποιες ανεπάρκειές τους σε γνώσεις ή δεξιότητες. Οι

---

<sup>57</sup> Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου. Σελ. 316.

εργαζόμενοι που ανταποκρίνονται στις ανάγκες της θέσης τους, μπορούν να τοποθετηθούν σε ένα αναπτυξιακό πρόγραμμα, το οποίο θα τους προετοιμάζει για προαγωγή σε υψηλότερο επίπεδο ιεραρχίας<sup>58</sup>.

---

## ΣΥΝΔΕΣΗ ΑΜΟΙΒΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

---

Η αξιολόγηση του εργαζομένου συνιστά βασικό εργαλείο για οργανισμούς και επιχειρήσεις που επιθυμούν να συνδέσουν τις αμοιβές των εργαζομένων τους με την αμοιβή τους. Με βάση αυτή τη λογική, ο εργαζόμενος που αποδίδει περισσότερο, επειδή εργάζεται με περισσότερο ζήλο και καταβάλλει εντονότερη προσπάθεια, θα πρέπει να αμείβεται περισσότερο από το συνάδελφο που αποδίδει λιγότερο από αυτόν. Με τη συγκεκριμένη τακτική, ο οργανισμός, εκτός από το ότι ενθαρρύνει την αύξηση της απόδοσης με την παροχή οικονομικών κινήτρων, ενισχύει στους εργαζομένους και της αίσθηση της δίκαιης μεταχείρισης και κατά συνέπεια τονώνει την υποκίνηση και την αφοσίωσή τους στον οργανισμό.

Αξίζει βέβαια να τονισθεί ότι η σύνδεση του επιπέδου εργασίας με την αμοιβή δεν είναι καθόλου εύκολη. Απαραίτητη προϋπόθεση για ομαλή λειτουργία του συστήματος αμοιβών είναι η εφαρμογή δίκαιης αξιολόγησης η οποία βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια αξιολόγησης, ούτως ώστε να μην υπάρχουν περιθώρια αμφισβήτησης του συστήματος.

---

## ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ – ΕΠΑΝΑΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ (FEEDBACK)

---

Τα δεδομένα της αξιολόγησης μπορούν να αξιοποιηθούν από τον προϊστάμενο για να γίνουν προτάσεις όσον αφορά τρόπους ενίσχυσης της αποτελεσματικότητας τους στο μέλλον και εντοπίζοντας τα προσόντα και τις αδυναμίες των υπαλλήλων του, να βοηθά τους εργαζομένους να βρουν πιο αποτελεσματικούς τρόπους για να ανταποκριθούν στα καθήκοντά τους. Όπως προαναφέρθηκε, η θετική αξιολόγηση μπορεί να οδηγήσει σε μια αύξηση, bonus, ή σε άλλες χειροπιαστές ανταμοιβές. Όλοι οι εργαζόμενοι νιώθουν ικανοποίηση όταν τους παρέχεται επαναπληροφόρηση, ακόμα και όταν αυτό δε συνδυαστεί με χρηματική ανταμοιβή.

---

<sup>58</sup>Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Γ.

Μπένου. Σελ. 317

## ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

---

Σημαντικό στοιχείο της αξιολόγησης είναι το ότι δύναται να χρησιμοποιηθεί ως κριτήριο για το βαθμό επιτυχίας της προσέλκυσης και επιλογής εργαζομένων ανά θέση εργασίας αλλά και για τον οργανισμό γενικότερα. Παράλληλα, ελέγχοντας ποιοι είναι οι αποδοτικότεροι εργαζόμενοι μπορεί να κατευθύνει στο μέλλον τη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής στις πρακτικές που αποδεικνύονται πιο αποτελεσματικές ανά θέση<sup>59</sup>.

Ιδιαίτερα χρήσιμα είναι τα αποτελέσματα έρευνας τα οποία αναφέρουν ότι στην Ευρώπη και συγκεκριμένα σε Γαλλία, Ιρλανδία, Ολλανδία, Σουηδία και Βρετανία σχεδόν όλοι οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις διαθέτουν συστήματα αξιολόγησης, ενώ στη Γερμανία, Φιλανδία, Νορβηγία, Ισπανία και Ελλάδα έχουν οι μισές, ίσως και λιγότερες<sup>60</sup>. Στις πλείστες ευρωπαϊκές χώρες λίγα στοιχεία υπάρχουν τα οποία μαρτυρούν σύνδεση της αξιολόγησης με την ανταμοιβή των εργαζομένων, ενώ η αξιολόγηση χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό ατομικών και ομαδικών αναγκών εκπαίδευσης, τη δυνατότητα προαγωγής, την ανάπτυξη σταδιοδρομίας και τη βελτίωση της παραγωγικότητας.

Είναι συνεπώς εμφανής η χρησιμότητα των αξιολογήσεων απόδοσης και η μακρόχρονη εφαρμογή τους στους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις. Εντούτοις, έχουν διαπιστωθεί ποικίλες αντιρρήσεις, επιφυλάξεις αλλά και σκεπτικισμός όσον αφορά τα πραγματικά θετικά αποτελέσματα που προκύπτουν από αυτές τις διαδικασίες, τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τον οργανισμό / επιχείρηση<sup>61</sup>.

Το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης διαθέτει τα χαρακτηριστικά όλων των αναδραστικών μεθόδων ελέγχου. Μέσω του συστήματος αυτού οι ανώτεροι λειτουργοί μπορούν να έχουν στη διάθεσή τους πληροφορίες σχετικά με τις εισροές (εργαζομένους), τις δραστηριότητες (απόδοση στην εργασία) και τις εκροές (αποτελέσματα) που υπάρχουν στον οργανισμό. Οι διορθωτικές ενέργειες αποσκοπούν στη βελτίωση των γνώσεων και των δεξιοτήτων των εργαζομένων καθώς

---

<sup>59</sup> Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου. Σελ. 320.

<sup>60</sup> Παπαλεξανδρή, Ν. (1997) Συγκριτική έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην Ευρώπη. Σελ: 20

<sup>61</sup> Peters, T. (1989). Thriving on Chaos. London: Pan Books. Σελ: 495

και στην απόδοση τους στην εργασία. Παράλληλα προσβλέπουν στην επίτευξη επιθυμητών αλλαγών στις δραστηριότητες και τη συμπεριφορά τους<sup>62</sup>.

---

## ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

---

Ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη ενός συστήματος αξιολόγησης εξαρτάται άμεσα από τη διαμόρφωση των στοιχείων που την αποτελούν. Οι τέσσερις βασικότερες παράμετροι που αφορούν στο σχεδιασμό του συστήματος αξιολόγησης είναι η αποσαφήνιση της φιλοσοφίας της αξιολόγησης, ο προσδιορισμός των επιδόσεων που θα αξιολογούνται, ο προσδιορισμός των μεθόδων μέτρησης της αξιολόγησης καθώς και ο σχεδιασμός της διαδικασίας της αξιολόγησης.

---

## ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

---

Σημαντικό στοιχείο σε ένα σύστημα αξιολόγησης αποτελεί η συγκεκριμενοποίηση της φιλοσοφίας, δηλαδή των στόχων που αυτό καλείται να φέρει εις πέρας και των αρχών πάνω στις οποίες θα στηριχθεί. Πρόκειται για πρωταρχικά και θεμελιώδη στοιχεία του συστήματος που αφενός κάνουν ξεκάθαρο σε όλους γιατί πρέπει να γίνεται η αξιολόγηση σε έναν οργανισμό και αφετέρου προσδιορίζουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα αναπτυχθούν τα υπόλοιπα στοιχεία του συστήματος όπως τομείς επιδόσεων που θα αξιολογούνται, μέθοδοι αξιολόγησης, κόστος αξιολόγησης κ.λπ.

Όπως προαναφέρθηκε, για όλα τα συστήματα αξιολόγησης υφίστανται κοινοί βασικοί στόχοι. Πέραν αυτών ωστόσο, διαμορφώνονται ειδικοί στόχοι αξιολόγησης σε κάθε περίπτωση. Πρόκειται για στόχους που προκύπτουν από το όραμα του οργανισμού, τις βασικές αξίες της ανώτατης ηγεσίας, τις στρατηγικές του επιδιώξεις και το περιβάλλον του.<sup>63</sup>

---

## ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΜΕΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

---

---

<sup>62</sup>Beer, M. (2003). Note of performance Appraisal. Readings in Human Resource Management. Ed. M. Beer and Sector B. N.Y. Free Press. Σελ: 231-260

<sup>63</sup>Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου. Σελ. 326

Οι γενικοί τομείς αξιολόγησης των επιδόσεων των εργαζομένων είναι η επίτευξη των αποτελεσμάτων και οι ικανότητες ή επαγγελματικές δεξιότητες που όχι μόνο διαθέτουν αλλά κυρίως χρησιμοποιούν στην πράξη (competencies).

Το σύστημα αξιολόγησης δεν προσδιορίζει από μόνο του τους συγκεκριμένους στόχους – αποτελέσματα προς επίτευξη για κάθε εργαζόμενο. Επιβάλλεται ωστόσο να προβλέπει ότι για κάθε συγκεκριμένη υπευθυνότητα του εργαζομένου υπάρχουν συγκεκριμένοι στόχοι οι οποίοι τίθενται στην αρχή της περιόδου αξιολόγησης και η απόδοση του να μετράται σε ενδιάμεσα διαστήματα και στο τέλος της περιόδου αξιολόγησης.

---

### ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΔΙΑ ΣΤΟΧΩΝ (MBO)

---

Ένα γνωστό σύστημα καθορισμού στόχων είναι το σύστημα διοίκησης διά στόχων (MBO – ManagementbyObjectives) το οποίο ουσιαστικά εκφράζει αυτή τη λογική. Το συγκεκριμένο σύστημα στηρίζεται στον από κοινού προσδιορισμό των στόχων του υπαλλήλου με τον προϊστάμενό του. Η συμμετοχή του εργαζομένου στη στοχοθεσία συμβάλλει σημαντικά στην υποκίνησή του και προωθεί την αυτοαξιολόγηση. Συνεπώς, το άτομο μπορεί στη συνέχεια να προσαρμόσει τη συμπεριφορά και τη δράση του κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να διασφαλίσει την πραγμάτωση των στόχων του.

Προκειμένου ο υπάλληλος να προβεί σε αναπροσαρμογές και αναθεωρήσεις είναι απαραίτητο να ενημερώνεται σχετικά με τα αποτελέσματα της δράσης του ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Παράλληλα, το MBO διευκολύνει τον εντοπισμό των αδυναμιών και των αναγκών του εργαζομένου, πολλές φορές και από τον ίδιο, με αποτέλεσμα να γίνεται αποδεκτή η ανάγκη για εκπαίδευση και περαιτέρω ανάπτυξη. Τα προβλήματα στο MBO σχετίζονται με το πόσο φιλόδοξοι ή μετριοπαθείς είναι οι στόχοι που τίθενται και με το αν στην ουσία επιβάλλονται από τον προϊστάμενο και δε γίνονται πραγματικά αποδεκτοί από τον υπάλληλο.

---

### ΝΕΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ

---

Πρόσφατα, έχουν αναπτυχθεί και νεότερες, συστηματικές μεθοδολογίες στοχοθεσίας και μέτρησης της επίτευξης των στόχων όπως είναι το BalancedScorecard και τα KeyPerformanceIndicators. Η λογική αυτών των μεθοδολογιών είναι η ανάλυση των στρατηγικών – συνολικών στόχων της επιχείρησης σε επίπεδο οργανωτικών μονάδων και

θέσεων εργασίας με βάση συγκεκριμένους δείκτες μέτρησης (metrics). Συγκεκριμένα, το BS χρησιμοποιεί δείκτες για 4 τομείς επιχειρησιακής επίδοσης, όπως τα χρηματοοικονομικά μεγέθη, ο προσανατολισμός στον πελάτη, οι εσωτερικές διαδικασίες και η καινοτομία, μάθηση, ανταπόκριση στις αλλαγές.

Πέραν βέβαια των επιδόσεων, αξιολογούνται και οι επαγγελματικές δεξιότητες που πρέπει να επιλέγονται με βάση το όραμα, τις αξίες, τη φύση των δραστηριοτήτων, την τεχνολογία, τις στρατηγικές επιδιώξεις του οργανισμού. Οι ικανότητες αυτές μπορούν να ποικίλουν ανάμεσα στις διάφορες ομάδες εργαζομένων αφού η φύση της εργασίας ή του επαγγέλματός τους μπορεί να είναι ίδια για όλους τους εργαζομένους, αλλάζοντας ωστόσο το περιεχόμενό τους ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες των διαφορετικών ομάδων εργαζομένων – θέσεων. Επιπλέον, οι ικανότητες για τις οποίες τα στελέχη θα πρέπει να αξιολογούνται τα στελέχη θα περιλαμβάνουν σαφώς και διοικητικές ικανότητες ενώ για απλούς εργαζομένους αυτές είναι δυνατόν να μην ισχύουν.

## ΜΕΤΡΗΣΗ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΣΤΟΧΩΝ

---

Η αξιολόγηση αποτελεί ουσιαστικά μέτρηση – εκτίμηση των επιδόσεων των εργαζομένων σε προδιαγεγραμμένους τομείς (στόχοι, ικανότητες). Κατά συνέπεια η αξιοπιστία της, η αποδοχή της και η αποτελεσματικότητά της συνολικά εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο εκτίμησης – μέτρησης των επιδόσεων του κάθε εργαζομένου.

Το σύστημα αξιολόγησης δεν προσδιορίζει ούτε το είδος του περιεχομένου ούτε το ύψος των στόχων που θα τεθούν. Πρέπει ωστόσο να περιλαμβάνει οδηγίες και αρχές για το πώς πρέπει να καθορίζονται οι στόχοι και παραδείγματα στόχων.

Οι Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς (2003), δίνουν τις εξής οδηγίες ως προς τους στόχους:

- Πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, χρονικά προσδιορισμένοι και μετρήσιμοι.
- Πρέπει να είναι προκλητικοί αλλά και ρεαλιστικοί.
- Πρέπει να είναι συμφωνημένοι και αποδεκτοί.
- Πρέπει να είναι εναρμονισμένοι μεταξύ τους.

- Πρέπει να είναι SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant)<sup>64</sup>.

Η στοχοθεσία και η μέτρηση των αποτελεσμάτων συνήθως αποτελεί το αδύνατο σημείο όλων των συστημάτων αξιολόγησης. Σε αρκετές περιπτώσεις είναι δύσκολο να τεθούν μετρήσιμοι στόχοι καθώς επίσης να προσδιοριστεί το ύψος τους ώστε να είναι προκλητικοί και ρεαλιστικοί. Παράλληλα, η δυσκολία γίνεται μεγαλύτερη όταν η επίτευξη των στόχων δεν εξαρτάται μόνο από τον αξιολογούμενο αλλά και από πολλούς άλλους παράγοντες. Για την αντιμετώπιση του συγκεκριμένου προβλήματος έχει αναπτυχθεί την τελευταία δεκαετία η μεθοδολογία της ισορροπημένης κάρτας (BalancedScorecard) ενώ γίνονται προσπάθειες για τη διαμόρφωση και χρήση δεικτών μέτρησης των επιπέδων σε όλους τους τομείς του οργανισμού.

### BALANCEDSCORECARD

---

Το BalancedScorecard, ως εργαλείο παρακολούθησης της εταιρικής απόδοσης, εισάγει μια διαφοροποιημένη προσέγγιση. Βασική καινοτομία είναι ότι αποδίδει την ίδια βαρύτητα στην ανάγκη παρακολούθησης όχι μόνο χρηματοοικονομικών στόχων αλλά και στόχων που αφορούν τους πελάτες, την εσωτερική λειτουργία και τους εργαζομένους της εταιρείας ή του οργανισμού. Πέραν του ότι δίνει την ίδια έμφαση στην παρακολούθηση τομέων πέραν των χρηματοοικονομικών, το BalancedScorecard εμπεριέχει τέσσερα ακόμα βασικά χαρακτηριστικά που το διαφοροποιούν από τα παραδοσιακά συστήματα:

- Συνδέεται άμεσα με τη στρατηγική και τους μακροπρόθεσμους στόχους της επιχείρησης
- Τα κριτήρια που το συνθέτουν συνδέονται μεταξύ τους με σχέσεις αιτίου – αιτιατού
- Δίνεται η ανάλογη έμφαση σε αμφότερα τα κριτήρια αποτελεσμάτων και τα κριτήρια απαιτήσεων
- Συνιστά εργαλείο επικοινωνίας της στρατηγικής καθώς λειτουργεί και σε επίπεδο οργανωτικής μονάδας συνδέοντας τους στόχους της με τους εταιρικούς<sup>65</sup>.

---

<sup>64</sup> Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου. Σελ. 329

<sup>65</sup> Μπακάλης, Ν. (2009). BalancedScorecard – Εργαλείο για την αναδιοργάνωση των επιχειρήσεων – πλαίσιο για τη διοίκηση της εταιρικής απόδοσης. Αθήνα: Ελληνική Εταιρεία Διοικήσεως Επιχειρήσεων: Σελ. 3-5

## ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

---

### ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

---

**ΕΛΕΥΘΕΡΗ ΕΚΘΕΣΗ:** συνιστά την πιο απλή μέθοδο η οποία αποσκοπεί στο να αποφύγει τον περιορισμό της αξιολόγησης σε αυστηρά δομημένες φόρμες και έντυπα. Είναι σημαντικό βέβαια να αναφερθεί ότι στο δημόσιο τομέα, ακόμα και η συγκεκριμένη μέθοδος προϋποθέτει τη χρήση ενός ειδικού εντύπου με προκαθορισμένα πεδία αλλά με πιο ελεύθερη έκφραση στην απόδοση αυτών των κριτηρίων. Στην ελεύθερη έκθεση μπορούν να δοθούν πληροφορίες και χαρακτηριστικά για τον αξιολογούμενο τα οποία πιθανόν να μην αναφέρονται ή καθορίζονται σε άλλες μεθόδους αξιολόγησης. Ουσιαστικά, η συγκεκριμένη μέθοδος δύναται να συνδυαστεί με άλλες μεθόδους αξιολόγησης και παρέχει τη δυνατότητα στον αξιολογητή να σχολιάσει και να γράψει ότι ο ίδιος πιστεύει αναφορικά με τα δυνατά και αδύνατα σημεία του αξιολογουμένου. Στα μειονεκτήματα της μεθόδου αυτής πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ο πολύς χρόνος που απαιτείται για τη σύνταξή της και οι κίνδυνοι που δημιουργούνται από την υποκειμενικότητά της.

**ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟ ΕΙΔΙΚΟ:** Η αξιολόγηση από ειδικό ή μέθοδος ανακεφαλαίωσης ή επιτόπιας επιθεώρησης, προϋποθέτει τη λήψη συνέντευξης από τον άμεσο προϊστάμενο για κάθε έναν από τους υφιστάμενούς του. Με βάση αυτή τη συνέντευξη, συμπληρώνεται φύλλο αξιολόγησης στο οποίο κατατάσσονται όλοι οι αξιολογούμενοι. Εν συνεχεία, παραδίδεται αυτή η αξιολόγηση στον άμεσο προϊστάμενο προκειμένου να κάνει τις όποιες αλλαγές θεωρεί ο ίδιος απαραίτητες.<sup>66</sup>

**ΜΕΘΟΔΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΙΚΗΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ:** αποτελεί την πλέον εφαρμοζόμενη μέθοδο και στην κατηγορία της θεωρείται η πλέον αντικειμενική. Ο αξιολογούμενος βαθμολογείται από τον αξιολογητή με βάση συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, τα οποία έχουν προκαθορισθεί (από την ανάλυση της θέσης εργασίας) ως κρίσιμα ή σημαντικά για την επίτευξή της επιθυμητής απόδοσης. Για να βοηθηθεί ο αξιολογητής στο πώς να βαθμολογήσει αλλά και ο αξιολογούμενος στο να αντιληφθεί σε τι και σε ποιο βαθμό υστερεί, τόσο τα αξιολογούμενα χαρακτηριστικά όσο

---

<sup>66</sup> Καραμπίνας, Χρ., Σιδέρης, Π. (2013). Διαδικασίες αξιολόγησης στο Δημόσιο Τομέα. Ηράκλειο: Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης.



και τα επίπεδα στην κλίμακα βαθμολογίας π.χ. εξαιρετική, πολύ καλή, ικανοποιητική, μέτρια, κάτω του μετρίου, απαράδεκτη, ορίζονται στο ειδικό έντυπο αξιολόγησης που χρησιμοποιείται.

Η συγκεκριμένη μέθοδος, αν και απλή στην εφαρμογή της, προϋποθέτει αρκετή προεργασία, προκειμένου να ορισθούν με ξεκάθαρο και σαφή τρόπο οι παράγοντες που αξιολογούνται και η κλίμακα βαθμολογίας, ώστε να αποφευχθούν λάθη παρερμηνείας, από τον αξιολογητή. Ουσιαστικά, η χρησιμοποίηση της μεθόδου της διαγραμματικής κλίμακας παρέχει τη δυνατότητα στον οργανισμό να αξιολογήσει όσα χαρακτηριστικά ή παράγοντες θεωρεί ως κρίσιμα και με όποια κλίμακα νομίζει ότι διασφαλίζεται η μεγαλύτερη αντικειμενικότητα. Η μέθοδος διαγραμματικής κλίμακας είναι η μέθοδος η οποία χρησιμοποιείται στην ελληνική δημόσια διοίκηση.

Βέβαια, όσο χρηστική και απλή θα μπορούσε να χαρακτηριστεί η συγκεκριμένη μέθοδος ως προς την εφαρμογή της, δεν θα πρέπει να παραβλέπεται και το γεγονός ότι ιδιαίτερα χρονοβόρα η διαδικασία ορισμού με σαφήνεια των παραγόντων που αξιολογούνται, όσο και ότι διάφοροι παράγοντες που αξιολογούνται δεν έχουν την ίδια βαρύτητα για όλες τις θέσεις εργασίας<sup>67</sup>.

**ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ:** Στη συγκεκριμένη μέθοδο συμπεριλαμβάνονται οι ακόλουθες πέντε υποκατηγορίες:

- **Μέθοδος της απλής κατάταξης ή ταξινόμησης:** πρόκειται για την παλαιότερη και απλούστερη μέθοδο αξιολόγησης. Απευθύνεται σε μικρούς οργανισμούς και σε εργαζομένους με το ίδιο αντικείμενο εργασίας<sup>68</sup>. Η μέθοδος διενεργείται συνήθως από τον προϊστάμενο και οι εργαζόμενοι συγκρίνονται μεταξύ τους ως μια οντότητα, χωρίς να υπάρχει διάκριση ξεχωριστών χαρακτηριστικών για τον κάθε εργαζόμενο, με σκοπό την κατάταξή τους σε απλή αριθμητική σειρά.
- **Μέθοδος της εναλλάξ κατάταξης:** Οι Τερζίδης και Τζωρτζάκη (2004)<sup>69</sup>, αναφέρουν ότι στη συγκεκριμένη μέθοδο ο προϊστάμενος συγκρίνει τους υπαλλήλους μεταξύ τους και καταλήγει σε μια κατάταξη αυτών βάση της συγκεκριμένης σύγκρισης. Πρόκειται

---

<sup>67</sup>Κόντιζα, Α. (2009) Αξιολόγηση Προσωπικού. Πειραιάς: Πανεπιστήμιο Πειραιώς: Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων. Σελ: 55

<sup>68</sup>Μούζα – Λαζαρίδη, Μ. (2006). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική

<sup>69</sup>Τερζίδης Κ. και Τζωρτζάκης Κ. (2004). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.

ουσιαστικά για παραλλαγή της απλής κατάταξης η οποία περιγράφεται πιο πάνω, όπου εδώ ο αξιολογητής αφού καταγράψει όλους τους υφισταμένους του, επιλέγει τον πρώτο καλύτερο και τον τελειώς ανίκανο ή απαράδεκτο.

- **Μέθοδος της κατανομής βαθμών:** Στη συγκεκριμένη μέθοδο ο αξιολογητής πρέπει να καταναείμει ένα σύνολο βαθμών, συνήθως 100, ανάμεσα στους υφισταμένους, με βάση τη σχετική τους αξία. Οι πιο ικανοί παίρνουν περισσότερους βαθμούς και οι λιγότεροι ικανοί λιγότερους. Στα αρνητικά και αυτής της μεθόδου συγκαταλέγονται η υποκειμενικότητα και η μεροληψία.
- **Μέθοδος σύγκρισης ζευγαριών (pairedcomparison):** Σε αυτή την περίπτωση, οι αξιολογούμενοι συγκρίνονται σε ζεύγη. Για παράδειγμα, σε ένα τμήμα που απαρτίζεται από πέντε υπαλλήλους ο Α συγκρίνεται με τους Β, Γ, Δ, Ε, ο Β συγκρίνεται με τους Α, Γ, Δ, Ε κ.ο.κ. Η τελική κατάταξη του κάθε αξιολογούμενου προκύπτει από το πόσες φορές υπερέχει έναντι όλων των άλλων. Η σύγκριση πραγματοποιείται είτε γενικά για όλη την απόδοση στη θέση εργασίας, είτε κάθε φορά για συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Ένα από τα μειονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι ότι απαιτεί πολύ χρόνο, κυρίως όταν πρέπει να αξιολογηθεί ένας μεγάλος αριθμός εργαζομένων.
- **Μέθοδος της υποχρεωτικής διασποράς(forceddistributionmethod):** Κατά τη μέθοδο αυτή οι εργαζόμενοι κατατάσσονται συνήθως στις πιο κάτω κατηγορίες: α) Εξαιρετική β) Πάνω από μέτρια γ) Κάτω από μέτρια και δ) Απαράδεκτη. Στη συνέχεια, σύμφωνα με τους Mondietal. (1996), υπολογίζονται τα ποσοστά του κάθε αξιολογούμενου<sup>70</sup>. Το πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου έγκειται στο ότι δεν επιτρέπει στον αξιολογητή να κατατάξει, πάνω από ένα ποσοστό, τους υφιστάμενούς του σε μια κατηγορία απόδοσης, ούτως ώστε να δημιουργηθεί μια κανονική διασπορά συχνότητας και κατά συνέπεια μειώνονται τα λάθη, λόγω υπερβολικής επιείκειας ή υπερβολικής αυστηρότητας. Ο κίνδυνος που υπάρχει, εφαρμόζοντας τη μέθοδο αυτή, είναι να χαρακτηρισθούν ως ανεπαρκείς ή εξαιρετικοί, υπάλληλοι οι οποίοι δεν είναι έτσι στην πραγματικότητα, απλά και μόνο επειδή αυτό απαιτεί η μέθοδος. Για παράδειγμα, σε ένα τμήμα μπορεί να έχει γίνει εξαιρετική επιλογή υπαλλήλων, να εκ-παιδεύονται επαρκώς, να επικρατούν

---

<sup>70</sup> Καραμπίνας, Χρ., Σιδέρης, Π. (2013). Διαδικασίες αξιολόγησης στο Δημόσιο Τομέα. Ηράκλειο: Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης. Σελ: 12

πολύ καλές συνθήκες στον εργασιακό χώρο, κ.λπ. και ως εκ τούτου να μην υπάρχουν υστερούντες. Σε αυτή την περίπτωση θα έχουν ασφαλώς, αδικηθεί κάποιοι υπάλληλοι<sup>71</sup>.

---

## ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

---

---

### ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΟΣ ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ

---

Πρόκειται για την πιο διαδεδομένη μέθοδο βάσει της οποίας, ο αξιολογητής, μέσω ενός καταλόγου ο οποίος περιλαμβάνει διάφορες διαστάσεις αξιολόγησης που σχετίζονται με τη συγκεκριμένη εργασία, καλείται να σημειώσει ένα «ναι» ή ένα «όχι» για αυτά που θεωρεί ότι χαρακτηρίζουν τον αξιολογούμενο. Συνεπώς, χρησιμοποιείται η κλίμακα του τύπου: ΝΑΙ – ΟΧΙ (αν δηλαδή δείχνει αυτή τη συμπεριφορά ή διαθέτει το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό) ή κλίμακα των τριών διαβαθμίσεων του τύπου: «Πάντα – Μερικές φορές – Ποτέ». Που δείχνει αυτή τη συμπεριφορά. Προκειμένου να παρέχει αξιόπιστες πληροφορίες, η μέθοδος αυτή θα πρέπει να εφαρμόζεται ξεχωριστά για κάθε τμήμα της επιχείρησης, αφού απαιτούνται διαφορετικά προσόντα και διαφορετική συμπεριφορά σε κάθε τμήμα του οργανισμού.<sup>72</sup>

---

### ΜΕΘΟΔΟΣ ΚΡΙΣΙΜΩΝ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΩΝ

---

Πρόκειται για την καταγραφή ασυνήθιστα καλών ή ανεπιθύμητων παραδειγμάτων της συμπεριφοράς του εργαζομένου, τα οποία συνδέονται με την εργασία του, για την αναθεώρησή τους σε εύθετο χρόνο.

Οι εργοδότες συνήθως χρησιμοποιούν τη μέθοδο αυτή συμπληρωματικά προς τη μέθοδο βαθμολογίας ή κατάταξης. Διασφαλίζεται έτσι ότι ο επόπτης έχει στο μυαλό του τον υφιστάμενό του καθ' όλη τη διάρκεια του έτους, επειδή τα γεγονότα αυτά πρέπει να συσσωρευθούν. Συνεπώς, η βαθμολογία δεν αντικατοπτρίζει απλώς την πιο πρόσφατη απόδοση του εργαζομένου. Η διατήρηση αυτού του καταλόγου των κρίσιμων γεγονότων παρέχει επίσης

---

<sup>71</sup>Κλουκινιώτου, Ε. (2002). *Το σύστημα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων*, Αθήνα: Εκδόσεις Εθνικό κέντρο δημόσιας διοίκησης.

<sup>72</sup>Καραμπίνας, Χρ., Σιδέρης, Π. (2013). *Διαδικασίες αξιολόγησης στο Δημόσιο Τομέα*. Ηράκλειο: Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης. Σελ:13

συγκεκριμένα παραδείγματα του τι μπορούν πραγματικά να κάνουν οι υφιστάμενοι προκειμένου να εξαλείψουν τις τυχόν ανεπάρκειες στην απόδοσή τους<sup>73</sup>.

---

### ΚΛΙΜΑΚΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

---

Στις κλίμακες αξιολόγησης, όπως είναι οι γραφικές, περιγράφονται τρία σημαντικά περιστατικά (καλής, μέτριας και κακής συμπεριφοράς) τοποθετούνται πάνω σε μια κλίμακα κατά τυχαία σειρά, ώστε να μην είναι δυνατή η εκτίμηση της αξίας κάθε δήλωσης. Οι αξιολογητές σημειώνουν “+” όταν η απόδοση του εργαζομένου ξεπερνά το κριτήριο και “-“ όταν είναι κατώτερη, καθώς και “0” όταν είναι ίση. Το μειονέκτημα της συγκεκριμένης μεθόδου έγκειται στη δυσκολία χρήσης και στον πολύ χρόνο που απαιτείται για να δημιουργηθεί<sup>74</sup>.

---

### ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ

---

Αρχικά, εμφανίζεται η μέθοδος κατά την οποία προσμετράται η παραγωγικότητα του εργαζομένου και εφαρμόζεται για όσες θέσεις εργασίας η απόδοση του εργαζόμενου μπορεί να ποσοτικοποιηθεί και να μετρηθεί, με βάση αυτό που ο ίδιος πετυχαίνει ή συνεισφέρει στο τμήμα που δραστηριοποιείται. Για παράδειγμα, προσμετρούνται οι πωλήσεις σε αξία, οι πωλήσεις σε μονάδες, ο αριθμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων που υλοποιήθηκαν, το ποσοστό μείωσης εργατικών ατυχημάτων, ο αριθμός πελατών που παραπονιούνται κλπ.

Τα προβλήματα που προκύπτουν από την εφαρμογή της συγκεκριμένης μεθόδου είναι κυρίως ότι υπάρχουν περιπτώσεις όπου η απόδοση των αξιολογουμένων δεν εξαρτάται από αυτούς, αλλά από άλλους παράγοντες (π.χ. συνθήκες αγοράς, έλλειψη υλικών για να εργασθούν, προβλήματα λειτουργίας των μηχανημάτων κ.ο.κ.). Επιπλέον, θα πρέπει να θεωρείται αρνητικό το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ότι θα αξιολογηθούν με βάση τα βραχυχρόνια

---

<sup>73</sup>Τερζίδης Κ. και Τζωρτζάκης Κ. (2004). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: Εκδόσεις Rosili. Σελ: 142

<sup>74</sup> Καραμπίνας, Χρ., Σιδέρης, Π. (2013). *Διαδικασίες αξιολόγησης στο Δημόσιο Τομέα*. Ηράκλειο: Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης. Σελ:15

αποτελέσματα της δουλειάς τους και κατά συνέπεια αδιαφορούν για τα μακροχρόνια αποτελέσματα που θα έχει η απόδοσή τους για τον οργανισμό ή την επιχείρησή<sup>75</sup>.

---

### ΜΕ ΒΑΣΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ

---

Επιπλέον, η μέθοδος με εφαρμογή της διοικητικής λειτουργίας **μέσω αντικειμενικών στόχων** αποτελεί ένα σύστημα που κυριάρχησε τις τελευταίες δεκαετίες στη διοικητική σκέψη και πρακτική. Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, οι εργαζόμενοι αφού συνεργασθούν με τους προϊστάμενούς τους, θέτουν στόχους (π.χ. ύψος πωλήσεων, πρότυπα ποιότητας, κόστος παραγωγής, μείωση σκάρτων, κέρδη κλπ.) και ακολούθως αξιολογούνται ανάλογα με το βαθμό επίτευξής τους. Πρόκειται για μια μέθοδο που υποκινεί σε μεγάλο βαθμό τους εργαζόμενους και τους παρέχει τα κατάλληλα κίνητρα έτσι ώστε να καλύψουν τις αδυναμίες τους<sup>76</sup>.

Στα θετικά της μεθόδου μέσω αντικειμενικών στόχων συγκαταλέγονται το ότι τα ποσοτικά αποτελέσματα είναι εύκολα μετρήσιμα, γεγονός που μειώνει τον κίνδυνο υποκειμενικότητας καθώς και το ότι αναπτύσσει την καινοτομία και πρωτοβουλία των εργαζομένων. Τέλος, η μέθοδος αυτή αυξάνει την παρακίνηση των εργαζομένων και συμβάλλει στον καλύτερο συντονισμό του όλου έργου του οργανισμού. Στα αρνητικά θα πρέπει να συμπεριλάβουμε το γεγονός ότι απαιτείται πολύς χρόνος και αφοσίωση από τα ανώτατα στελέχη για την εφαρμογή της και το ότι απαιτείται εκπαίδευση όλων, με ότι αυτό συνεπάγεται, και πολλή γραφειοκρατική εργασία<sup>77</sup>.

---

### ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΙΣ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ

---

Στη συγκεκριμένη κατηγορία, οι μέθοδοι δεν αξιολογούν την απόδοση που έχει επιδείξει ο εργαζόμενος στο παρελθόν, αλλά εστιάζουν στην αξιολόγηση ως προς τις ικανότητες και δυνατότητες που έχει για ν' αποδώσει στο μέλλον, σε συγκεκριμένες θέσεις εργασίας ή υπό συγκεκριμένες συνθήκες.

---

<sup>75</sup> Καραμπίνας, Χρ., Σιδέρης, Π. (2013). Διαδικασίες αξιολόγησης στο Δημόσιο Τομέα. Ηράκλειο: Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης. Σελ:15

<sup>76</sup> Μούζα – Λαζαρίδη, Μ. (2006). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική

<sup>77</sup> Μαμουλάκης, Ζ.Ι. (2011). Προγραμματισμός και μέθοδοι λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων. Κρήτη: ΤΕΙ Κρήτης

---

## ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

---

Η διαδικασία αυτή βασίζεται σε πληροφορίες και διάφορα στοιχεία που προκύπτουν μέσα από συνεντεύξεις με τους αξιολογούμενους, από ψυχολογικά τεστ, από συζητήσεις με τους προϊστάμενους και από άλλου τύπου αξιολογήσεις. Ο αξιολογητής (βιομηχανικός ψυχολόγος) με βάση τις πληροφορίες που συγκεντρώνει συντάσσει έκθεση, που αφορά την πνευματική ικανότητα, τη συναισθηματική ωριμότητα, το ενδιαφέρον για την εργασία, την αφοσίωση στον οργανισμό κλπ.

---

## ΚΕΝΤΡΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

---

Τα κέντρα αξιολόγησης αποτελούν σύμφωνα με τον Αθανασόπουλο (2007), μια διαδικασία στην οποία πολλοί βαθμολογητές αξιολογούν την απόδοση των υπαλλήλων βάσει ορισμένων ασκήσεων. Παρόλο που τα συγκεκριμένα κέντρα χρησιμοποιούνται συνήθως για αποφάσεις που σχετίζονται με αποφάσεις επιλογής και προαγωγής, έχουν παράλληλα χρησιμοποιηθεί και σαν τρόπος μέτρησης της απόδοσης των μάνατζερ.

Σε ένα κέντρο αξιολόγησης, τα άτομα εκτελούν συνήθως ορισμένα προσομοιωμένα καθήκοντα, όπως συζητήσεις σε ομάδες χωρίς καθοδήγηση, διαχείριση διοικητικών θεμάτων και ανάθεση υποθετικού ρόλου. Οι αξιολογητές παρακολουθούν τη συμπεριφορά των αξιολογουμένων και αξιολογούν τη δεξιότητά τους ή την ικανότητά τους ως μάνατζερ.

Τα πλεονεκτήματα των κέντρων αξιολόγησης έγκεινται στο ότι προσφέρουν μια κάπως αντικειμενική μέτρηση της απόδοσης ενός ατόμου το οποίο εκτελεί διευθυντικά καθήκοντα. Ταυτόχρονα, τα κέντρα αξιολόγησης επιτρέπουν συγκεκριμένη ανάδραση απόδοσης και δίνουν τη δυνατότητα σχεδιασμού εξατομικευμένων σχεδίων για την εξέλιξη των υπαλλήλων<sup>78</sup>.

Σχετικά με τα κέντρα αξιολόγησης (assessmentcenters), είναι μια μέθοδος κατά την οποία αξιολογείται το δυναμικό των αξιολογουμένων. Είναι μια προτυποποιημένη διαδικασία που διενεργείται από ομάδα ειδικών ψυχολόγων και συμβούλων επιχειρήσεων και οργανισμών. Χρησιμοποιείται κυρίως για την αξιολόγηση των ικανοτήτων και της καταλληλότητας στελεχών, για πρόσληψη, προαγωγή, ανάθεση αρμοδιοτήτων και τοποθετήσεις.

---

<sup>78</sup>Αθανασόπουλος, Κ. - Επιστημονική επιμέλεια Ελληνικής Έκδοσης - (2007). Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B. and Wright, P. Human resource management gaining a competitive advantage, McGraw – Hill, 4thed.

Εν κατακλείδι, αξίζει να γίνει αναφορά στους παράγοντες που δύνανται να επηρεάσουν τη διοίκηση ενός οργανισμού σε ποια μέθοδο θα στραφεί. Είναι διάχυτη η άποψη ότι καμία μέθοδος δεν είναι τέλεια αλλά οι πιο κάτω παράγοντες θα πρέπει να ληφθούν υπόψη:

- Το κόστος εφαρμογής της μεθόδου
- Ο αριθμός των εργαζομένων
- Το πόσο αντικειμενικά είναι τα αξιολογούμενα στοιχεία
- Ο βαθμός αποδοχής της μεθόδου από τους αξιολογούμενους
- Ο σκοπός της αξιολόγησης (π.χ. για τοποθέτηση, προαγωγή, προσδιορισμός εκπαιδευτικών αναγκών, σύνδεση με αμοιβή)

#### ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

---

Η ενημέρωση του προϊστάμενου αξιολογητή προς τους υφιστάμενους, για το πώς αξιολογήθηκε η απόδοσή τους και τι χρειάζεται να κάνουν για να τη βελτιώσουν, είναι από τα πιο σημαντικά βήματα στη διαδικασία αξιολόγησης. Οι ίδιοι οι εργαζόμενοι θέλουν να γνωρίζουν και να επιθυμούν να συζητήσουν πως τα κατάφεραν, σε σχέση με τις απαιτήσεις των προϊσταμένων τους και τους στόχους του οργανισμού και ποιο είναι το μέλλον τους σε αυτήν, με βάση τη μέχρι τώρα απόδοσή τους.

Η συνέντευξη αξιολόγησης απαιτεί ιδιαίτερο χειρισμό διότι δημιουργεί μια πίεση τόσο στους υφιστάμενους όσο και τους προϊστάμενους – αξιολογητές. Οι πρώτοι νιώθουν ότι πρέπει να αμυνθούν (ειδικότερα όταν η απόδοσή τους έχει κριθεί ως μη ικανοποιητική) ή ότι πρέπει να δεσμευθούν για ακόμη μεγαλύτερη απόδοση. Οι δεύτεροι αισθάνονται άβολα, όταν βρίσκονται απέναντι στους υφιστάμενούς τους και καλούνται να τους εξηγήσουν γιατί τους βαθμολόγησαν τόσο (στη θέση του κριτή) ή πρέπει να απαιτήσουν διαφορετική συμπεριφορά και περισσότερη προσπάθεια<sup>79</sup>.

Στη συνέντευξη επαναπληροφόρησης της αξιολόγησης, όπως την ονομάζουν οι Τερζίδης και Τζωρτζάκης (2004), ο επόπτης και ο υφιστάμενος του εξετάζουν την αξιολόγηση και καταρτίζουν προγράμματα για τη διόρθωση των ανεπαρκειών και την ενίσχυση των ισχυρών σημείων.

---

<sup>79</sup>Χυτήρης, Λ. (2001). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks. Σελ. 257

Εφαρμόζονται συνήθως τρεις τύποι αξιολόγησης, ανάλογα με το ποιοι είναι οι αξιολογούμενοι, τον σκοπό της συνέντευξης και την ιδιοσυγκρασία και επάρκεια του προϊσταμένου - αξιολογητή<sup>80</sup>:

---

### ΑΠΛΗ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΗ ΟΔΗΓΙΩΝ

---

Πρόκειται για μονόπλευρη ενημέρωση η οποία φέρνει τον αξιολογούμενο σε αμυντική στάση και δύναται να του προκαλέσει αισθήματα απογοήτευσης και κακίας και να τον οδηγήσει σε αντιδραστικές συμπεριφορές. Ο συγκεκριμένος τύπος συνέντευξης μπορεί να είναι κατάλληλος για νέους υπαλλήλους, οι οποίοι δεν αισθάνονται ακόμη ικανοί να κρίνουν την απόδοσή τους ή και για άτομα που δεν επιθυμούν τη συνεργασία και συζήτηση με τον προϊστάμενο.

---

### ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΚΑΙ ΑΚΡΟΑΣΗ

---

Στο συγκεκριμένο τύπο συνέντευξης ο προϊστάμενος, αφού σχολιάσει το τι πήγε καλά, τι όχι και τι πρέπει να γίνει όσον αφορά την απόδοση, παρέχει τη δυνατότητα στον υφιστάμενό του να εξηγήσει τους λόγους της συμπεριφοράς του, να δικαιολογηθεί, να σχολιάσει τη βαθμολογία του, ή να αντιδράσει στα προτεινόμενα σχέδια βελτίωσης της απόδοσής του. Αυτή η συνέντευξη παρέχει τη δυνατότητα να αποκαλυφθούν τα όποια αρνητικά, εκατέρωθεν, αισθήματα και να μειωθούν ή να απαλειφθούν.

---

### ΑΝΟΙΚΤΗ ΣΥΖΗΤΗΣΗ

---

Ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος συζητούν ανοικτά όλα τα θέματα που αφορούν το γιατί και το πώς της απόδοσης και τους τρόπους βελτίωσης της. Ο προϊστάμενος ακούει, δέχεται και ανταποκρίνεται στα αισθήματα του υφιστάμενού του. Ο συγκεκριμένος τύπος συνέντευξης είναι κατάλληλος για να συζητηθούν θέματα ανάπτυξης του υφιστάμενου και καθορισμού στόχων και σχεδίων επίτευξής τους για το μέλλον.

Στο τέλος λοιπόν της συνέντευξης, ο προϊστάμενος που τη διεξήγαγε θα πρέπει να συνοψίσει τη συζήτηση και να επαναδιατυπώσει τυχόν αποφάσεις, δεσμεύσεις, συμφωνίες ή συστάσεις που έγιναν, ώστε να υπάρχει πλήρης κατανόηση σχετικά με το μελλοντικό σχέδιο δράσης και των δύο μερών.

---

<sup>80</sup> Sherman, A. et. al. (1998). Managing Human Resources. Σελ: 331



Αμέσως μόλις ολοκληρωθεί η συνέντευξη αξιολόγησης θα πρέπει να κρατηθούν σημειώσεις για τα σημεία που ακολουθούν:

- Τυχόν αλλαγή άποψης της αρχικής αξιολόγησης μετά τη συνέντευξη, εκ μέρους αυτού που κάνει τη συνέντευξη
- Ποιες αδυναμίες ή ανεπάρκειες συζητήθηκαν και με ποιο αποτέλεσμα;
- Σε ποια μελλοντικά σχέδια συμφώνησαν τα δύο μέρη;
- Τι βοήθεια χρειάζεται ο εργαζόμενος; Και τι υποσχέσεις δόθηκαν κατά τη συνέντευξη;

<b>ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ ΠΡΙΝ, ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ &amp; ΜΕΤΑ ΤΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ</b>
<b>ΠΡΙΝ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Επικοινωνεί συχνά, για θέματα απόδοσης με τους υφιστάμενους του, ιδιαίτερα με όσους έχουν χαμηλή απόδοση ή είναι νέοι υπάλληλοι. Επιβάλλεται άμεσος σχολιασμός καθοριστικών συμπεριφορών και όχι απλά καταγραφή τους, για να συζητηθούν μετά από 6 ή 9 μήνες.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εκπαιδεύεται σε θέματα αξιολόγησης</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Σχεδιάζει μια συνέντευξη τύπου ανοικτής συζήτησης</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ζητά από τους υφιστάμενους του να προετοιμασθούν για τη συνέντευξη (καθήκοντα, προβλήματα που προέκυψαν, αυτοαξιολόγηση, προτάσεις)</li> </ul>
<b>ΚΑΤΑ Η ΔΙΑΡΚΕΙΑ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ενθαρρύνει τον αξιολογούμενο να συμμετέχει στη συζήτηση</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Κρίνει την απόδοση (πράξεις, αποτελέσματα, συμπεριφορές) και όχι την προσωπικότητα του αξιολογούμενου. Είναι δύσκολο οι άνθρωποι να αλλάξουν αυτό που είναι και</li> </ul>

ευκολότερο να αλλάξουν τον τρόπο με τον οποίο δρουν και συμπεριφέρονται.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Είναι σαφής και αναφέρεται σε συγκεκριμένα στοιχεία</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ακούει προσεκτικά (τα σχόλια, επιχειρήματα, δικαιολογίες, προτάσεις του υφιστάμενού του)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Δεν ασκεί αρνητική κριτική (δημιουργούνται αρνητικά αισθήματα, μειώνεται η διάθεση συνεργασίας και η αυτοπεποίθηση του υφισταμένου)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Καθορίζει στόχους αμοιβαία αποδεκτούς, από τον υφιστάμενό του, για περαιτέρω βελτίωση και συγκεκριμένα σχέδια επίτευξής τους</li> </ul>
ΜΕΤΑ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Επικοινωνεί τακτικά με τον υφιστάμενό του για θέματα απόδοσης (δυσκολίες, ημερομηνίες, πόροι, κ.λπ.).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εκτιμά / ελέγχει περιοδικά την πρόοδο επίτευξης των στόχων.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Συνδέει την απόδοση με τις ανταμοιβές</li> </ul>

Πίνακας 2: Ενέργειες αξιολογητή πριν, κατά τη διάρκεια και μετά τη συνέντευξη<sup>81</sup>

## ΕΠΙΛΥΣΗ ΚΟΙΝΩΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Μερικά χρόνια προβλήματα υποσκάπτουν τις αξιολογήσεις και ιδίως την καταγραφική κλίμακα βαθμολογίας. Με μεθοδικότητα και βούληση μπορούν ωστόσο να επιλυθούν. Τα κυριότερα εξ αυτών είναι τα εξής:

### ΑΣΑΦΗ ΠΡΟΤΥΠΑ

Το πρόβλημα των ασαφών προτύπων της αξιολόγησης σημαίνει ότι η κλίμακα της αξιολόγησης υπόκειται σε ερμηνεία μεγάλου εύρους. Συνεπώς, η κλίμακα βαθμολόγησης μπορεί να φαίνεται αντικειμενική, ενδέχεται ωστόσο να οδηγήσει σε άδικη αξιολόγηση επειδή τα χαρακτηριστικά και η κλίμακα αξίας επιδέχονται ποικίλες ερμηνείες. Για παράδειγμα, ο κάθε επόπτης ερμηνεύει με διαφορετικό τρόπο το χαρακτηρισμό «καλή απόδοση».

<sup>81</sup>Cascio, W.F. (1998). *Managing Human Resource*, 5<sup>th</sup> Ed. Irwin – McGraw – Hill, London: p. 324

Ο καλύτερος τρόπος διόρθωσης του συγκεκριμένου προβλήματος είναι η ανάπτυξη και η συμπερίληψη περιγραφικών προτάσεων που αποσαφηνίζουν το κάθε χαρακτηριστικό και βαθμό αξίας.

---

### ΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΕΠΙΣΚΙΑΣΗΣ

---

Αυτό σημαίνει ότι η βαθμολόγηση ενός υφιστάμενου για ένα χαρακτηριστικό (π.χ. «τα πάει καλά με τους άλλους») επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο αυτός βαθμολογείται για κάποιο άλλο χαρακτηριστικό (π.χ. «ποσότητα παραγόμενου έργου»). Κατά συνέπεια, ένας δύστροπος μπορεί να κριθεί μη ικανοποιητικός όσον αφορά όλα τα χαρακτηριστικά και όχι μόνον για το στοιχείο «τα πάει καλά με τους άλλους». Η συνειδητοποίηση και μόνο αυτού του κινδύνου αποτελεί μεγάλο βήμα για την αποφυγή του.

---

### ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΤΑΣΗ

---

Το πρόβλημα αυτό αναφέρεται στην τάση να βαθμολογούνται όλοι οι εργαζόμενοι με τον μέσο όρο. Για παράδειγμα, εάν η κλίμακα κυμαίνεται από το 1 έως το 7, ο επόπτης ίσως αποφύγει το 6 και το 7 ως ανώτατες βαθμολογίες και το 1 και το 2 ως κατώτατες, με αποτέλεσμα οι πλείστοι εργαζόμενοι του να λάβουν βαθμό 3 έως 5. Ο συγκεκριμένος περιορισμός μπορεί να διαστρεβλώσει τις αξιολογήσεις και να τις καταστήσει λιγότερο χρήσιμες για τις προαγωγές, τις αυξήσεις και την παροχή συμβουλών.

Το συγκεκριμένο πρόβλημα μπορεί να εξαλειφθεί με την κατάταξη αντί τη βαθμολόγηση των εργαζομένων. Με την κατάταξη όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να μουν σε μια συγκριτική κατάταξη και συνεπώς δε θα είναι δυνατόν να παίρνουν όλοι το μέσο όρο της βαθμολογίας.

---

### ΑΥΣΤΗΡΟΤΗΤΑ / ΕΠΙΕΙΚΙΑ

---

Μερικοί επόπτες ή αξιολογητές έχουν την τάση να βαθμολογούν όλους τους εργαζομένους τους με χαμηλούς ή με ψηλούς βαθμούς. Και σε αυτή την περίπτωση η λύση είναι να επιμένουμε στην κατάταξη και όχι απλά στη βαθμολόγηση των εργαζομένων, επειδή ο επόπτης αναγκάζεται να διακρίνει ανάμεσα στις καλές και στις κακές αποδόσεις.

---

### ΠΡΟΚΑΤΑΛΗΨΗ

---

Η προκατάληψη αναφέρεται στην τάση να επιτρέπουμε ώστε ορισμένα ατομικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, όπως είναι η ηλικία, η φυλή και το φύλο, να επηρεάζουν την αξιολόγηση που τους γίνεται. Σε σχετική μελέτη καταδεικνύεται ότι η προκατάληψη μπορεί να επηρεάσει τον τρόπο με τον οποίο ένα άτομο αξιολογεί κάποιο άλλο. Στην εν λόγω μελέτη, οι ερευνητές προσπάθησαν να εκτιμήσουν κατά πόσο η εγκυμοσύνη αποτελεί πηγή προκατάληψης στην αξιολόγηση απόδοσης. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι έγκυες γυναίκες αντιμετωπίζουν στο χώρο εργασίας επιπρόσθετη διακριτική μεταχείριση, πάνω και πέρα από την ενδεχόμενη προκατάληψη λόγω φύλου που υπάρχουν γενικά κατά των γυναικών. Επιπλέον, οι άνδρες βαθμολογητές είναι πιο επιρρεπείς στην αρνητική προκατάληψη απ' όσο οι γυναίκες. Είναι συνεπώς αναγκαίο να ενημερώνονται οι βαθμολογητές εκ των προτέρων για σχετικά ζητήματα και να εκπαιδεύονται για να επιστρατεύουν την αντικειμενικότητά τους κατά τη βαθμολόγηση των υφισταμένων τους<sup>82</sup>.

---

## ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΗΝ ΚΥΠΡΟ

---

---

### ΙΣΟΠΕΔΩΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

---

Το φαινόμενο της πλήρους ισοπέδωσης της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων στην Κύπρο, στο επίπεδο του «Εξάίρετος», παρά τις επανειλημμένες υποδείξεις της Επιτροπής Δημόσιας Υπηρεσίας, παρατηρείται σε όλες σχεδόν τις Υπηρεσίες και τα Τμήματα της Δημόσιας Υπηρεσίας. Πρόκειται για ένα φαινόμενο που εμποδίζει ουσιαστικά την Επιτροπή να επιτελέσει αξιοκρατικά το έργο της, δηλαδή, να επιλέξει τους πιο κατάλληλους για προαγωγή<sup>83</sup>.

Όπως φαίνεται χαρακτηριστικά και στον πίνακα που ακολουθεί, το 2008, το ποσοστό 98,06% των υπαλλήλων αξιολογήθηκε στα περισσότερα στοιχεία ως «Εξάίρετος» ενώ ανάλογα είναι και τα ποσοστά στις αξιολογήσεις του 2006 και 2007.

---

<sup>82</sup>Τερζίδης Κ. και Τζωρτζάκης Κ. (2004). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Αθήνα: Εκδόσεις Rosili. Σελ: 147

<sup>83</sup> Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας Κύπρου (2009). Ετήσια έκθεση για το έτος 2009 Σελ: 33 [online]. Διαθέσιμο στο: [www.psc.gov.cy](http://www.psc.gov.cy) Πρόσβαση: 29/4/2015

Επίπεδο αξιολόγησης	Ποσοστιαία αναλογία		
	2006	2007	2008
i) Σε όλα τα στοιχεία Εξάιρετος (8 από τα 8)	72,56%	69,50%	71,19%
ii) Σε όλα τα στοιχεία Εξάιρετος πλην ενός, χωρίς οποιαδήποτε αρνητικά*	19,30%	21,98%	21,02 %
iii) Στα περισσότερα στοιχεία Εξάιρετος, χωρίς αρνητικά	5,83%	6,15%	5,85%
iv) Στα μισά στοιχεία Εξάιρετος, χωρίς αρνητικά (4 από 8)	1,21%	1,37%	0,72%
v) Σε τουλάχιστον 3 από 8 στοιχεία Εξάιρετος, χωρίς αρνητικά	0,47%	0,43%	0,20%
vi) Σε 1-2 στοιχεία Εξάιρετος, χωρίς αρνητικά	0,19%	0,17%	0,15%
vii) Σε κανένα στοιχείο Εξάιρετος	0,16%	0,10%	0,15%
viii) Θεωρήθηκαν άκυρες οι Εκθέσεις	0,28%	0,30%	0,72%

*Πίνακας 3: Αξιολόγηση δημοσίων υπαλλήλων Κύπρου κατά τα έτη 2006-2008*

Οι επιπτώσεις του φαινομένου της ισοπεδωτικής αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων της Κύπρου, στο επίπεδο του «Εξάιρετος», είναι κάτι περισσότερο από εμφανείς, αφού η πλήρης ισοπέδωση της αξιολόγησης αποτελεί βασικό εμπόδιο στην αύξηση της παραγωγικότητας των δημοσίων υπαλλήλων εξαιτίας της έλλειψης κινήτρων για βελτίωση της απόδοσής τους. Από την άλλη, η ισοπεδωτική αξιολόγηση εύλογα προκαλεί αρνητικά συναισθήματα στους πραγματικά άριστους υπαλλήλους οι οποίοι αξιολογούνται στο ίδιο επίπεδο με χαμηλότερους τους σε αξία υπαλλήλους. Κατά συνέπεια, δημιουργούνται αντικίνητρα για συνέχιση και βελτίωση της απόδοσης και προσφοράς τους, με αποτέλεσμα η υπηρεσία να στερείται ενθουσιασμού και νέων ιδεών, που θεωρούνται απαραίτητα στοιχεία για την ποιοτική βελτίωση της κρατικής μηχανής.

Επίσης, η ισοπεδωτική αξιολόγηση δημιουργεί προβλήματα, τόσο στους Διευθυντές/Προϊσταμένους Τμημάτων όσο και στην Επιτροπή, στις διαδικασίες κάλυψης θέσεων προαγωγών και δίνει ουσιαστικά υπερβολική βαρύτητα στο κριτήριο της αρχαιότητας, με ασυνέπεια να μην εξασφαλίζεται πάντοτε η επιλογή των καλύτερων υπαλλήλων.

Ευθύνη για την πλήρη ισοπεδωτική αξιολόγηση φέρουν τόσο οι ατέλειες του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης όσο και το ότι όσοι εμπλέκονται στις ομάδες αξιολόγησης δεν επιτελούν το έργο τους όπως πρέπει, είτε γιατί δε δείχνουν την αναγκαία υπευθυνότητα, είτε γιατί διακατέχονται από ευθυνοφοβία. Ένα από τα πιο σημαντικά αρνητικά στοιχεία του ισχύοντος συστήματος αξιολόγησης είναι η χρησιμοποίηση του ίδιου έντυπου αξιολόγησης και πανομοιότυπων κριτηρίων αξιολόγησης για όλους τους υπαλλήλους, ανεξάρτητα από το επίπεδο της θέσης και της μισθολογικής κλίμακας που κατέχουν<sup>84</sup>.

Κατά συνέπεια, κρίνεται επιτακτική η ανάγκη για προώθηση τάχιστα διαδικασιών εισαγωγής, στα πλαίσια σχετικής κυβερνητικής απόφασης, του νέου συστήματος αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων. Το καινούργιο σύστημα επιδιώκει την εισαγωγή διαφορετικών κριτηρίων αξιολόγησης με στόχο την εξάλειψη του φαινομένου της ισοπεδωτικής αξιολόγησης. Αξίζει να σημειωθεί πως ιδιωτικό γραφείο ετοίμασε σχετική μελέτη η οποία δεν έχει δυστυχώς προωθηθεί για έγκριση και εφαρμογή με όλα τα δυσμενή συνεπακόλουθα και τη συνέχιση της πιο πάνω περιγραφόμενης κατάστασης.

---

<sup>84</sup> Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας Κύπρου (2009). Ετήσια έκθεση για το έτος 2009 Σελ: 34 [online]. Διαθέσιμο στο: [www.psc.gov.cy](http://www.psc.gov.cy) Πρόσβαση: 29/4/2015

## ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ

---

Η τεράστια σημασία τόσο της εκπαίδευσης όσο και της αξιολόγησης των εργαζομένων στους δημόσιους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις είναι συνεπώς, αδιαμφισβήτητη. Αμφότερες οι δύο αυτές διαδικασίες μπορούν να διαδραματίσουν βαρυσήμαντο ρόλο στην επίτευξη των βραχυπρόθεσμων αλλά και μακροπρόθεσμων στόχων, αφενός των οργανισμών και αφετέρου των ατόμων που τους στελεχώνουν.

Όπως γίνεται αντιληπτό από την βιβλιογραφική ανασκόπηση που έγινε στα πλαίσια εκπόνησης της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής, η επιβίωση ενός οργανισμού βρίσκεται σε άμεση εξάρτηση με το πόσο πιο γρήγορα μαθαίνει από τους ανταγωνιστές του. Η μεθοδευμένη και συστηματική ανάπτυξη του προσωπικού συντελεί στην αύξηση της παραγωγικότητας καθώς και στην ανάπτυξη των ατομικών και ομαδικών ικανοτήτων. Γι' αυτό άλλωστε, η εκπαίδευση του προσωπικού, όταν σχεδιαστεί βασιζόμενη στις ανάγκες του προσωπικού, δε θα πρέπει να θεωρείται σαν επιπλέον έξοδο αλλά σαν επένδυση για το μέλλον.

Την ίδια βαρύνουσα σημασία θα μπορούσε κανείς να προσδώσει και στη διαδικασία της αξιολόγησης. Είναι ξεκάθαρο ότι η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης έχει τεράστια σημασία για κάθε δημόσιο οργανισμό. Μέσα από την ανασκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας καθίσταται επίσης σαφές ότι η κοινή επιθυμία των υπαλλήλων όλων των κατηγοριών είναι η τροποποίηση του συστήματος αξιολόγησης. Διαφαίνεται επίσης ότι η αντικειμενικότητα, η αξιοπιστία και το υπόβαθρο και η εκπαίδευση του αξιολογητή αποτελούν παράγοντες – κλειδιά για μια σωστή, δίκαιη και αντικειμενική αξιολόγηση (Μαυρομιχάλη, 2011).

Παράλληλα, όπως διαφάνηκε μέσα από την έρευνά μας, η αξιολόγηση συνιστά μια ιδιαίτερα πολύπλοκη διαδικασία, η οποία, σε πολλές περιπτώσεις, εφαρμόζεται ανεπαρκώς από οργανισμούς και επιχειρήσεις. Μέσα από την κρίσιμη αυτή διαδικασία, οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τις απαιτήσεις του οργανισμού όσον αφορά την απόδοσή τους, αναπληροφορούνται για την πορεία απόδοσής τους και εκπαιδεύονται ανάλογα προκειμένου να βελτιωθούν στα σημεία που υστερούν.

Σε αυτό ακριβώς το σημείο συναντιούνται οι διαδικασίες της εκπαίδευσης και της αξιολόγησης. Μέσα από τη σωστή και αντικειμενική αξιολόγηση, οι διοικήσεις των οργανισμών κάνουν τις διαπιστώσεις τους και εξάγουν τα ανάλογα συμπεράσματά ως προς τις αδυναμίες και τα

περιθώρια βελτίωσης των εργαζομένων τους. Έτσι, είναι δυνατός ο σχεδιασμός μιας πιο στοχευμένης και ολοκληρωμένης εκπαίδευσης ή μετεκπαίδευσης του προσωπικού, προσαρμοσμένης στις πραγματικές ανάγκες του οργανισμού.

Κατά συνέπεια, τόσο η εκπαίδευση όσο και η αξιολόγηση, δύνανται σε μεγάλο βαθμό να βελτιώσουν τις γνώσεις και τις ικανότητες των ατόμων, να αλλάξουν προς το καλύτερο τους οργανισμούς και να συμβάλουν ουσιαστικά στη βελτίωση της κοινωνίας.

## ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

---

Πλήθος ερευνών που πραγματοποιήθηκαν διεθνώς συμφωνούν ότι μόνο ένα ποσοστό της τάξης του 20% είναι εξαιρετοι υπάλληλοι και αξίζουν τον έπαινο. Επιπλέον, ποσοστό 20% είναι ανεπαρκείς και χρειάζονται εκπαίδευση, παρακίνηση ή ακόμα και κυρώσεις. Οι υπόλοιποι υπάλληλοι (60%), απλά κάνουν ικανοποιητικά τη δουλειά τους<sup>85</sup>. Εάν βέβαια κάποιος είναι πεπεισμένος ότι τα τελευταία χρόνια το προσωπικό επιλέγεται μετά από αυστηρές διαδικασίες με αποτέλεσμα να προσλαμβάνονται πολύ καλοί υπάλληλοι, ίσως γίνει δεκτό ότι τα ποσοστά αυτά μπορούν να αλλάξουν. Έχει ωστόσο αποδειχθεί ότι ακόμη και μεταξύ των πολύ καλών υπαλλήλων υπάρχουν οι άνθρωποι που θα ξεχωρίσουν με την εργασία τους και ορισμένοι οι οποίοι παρά τις ικανότητές τους, δεν θα έχουν τον ίδιο ζήλο εργασίας. Είναι λοιπόν επιτακτική η ανάγκη για αλλαγή του ισχύοντος καθεστώτος όσον αφορά την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων στην Κύπρο. Ο Γεωργίου (2012) προτείνει τους ακόλουθους τρόπους βελτίωσης του συστήματος αξιολόγησης των Δημοσίων Υπαλλήλων στην Κύπρο:

1. **Αύξηση των κριτηρίων αξιολόγησης** σε 15-20 με την προσθήκη μερικών μετρήσιμων κριτηρίων. Με τον τρόπο αυτό θα είναι δύσκολο για τους αξιολογητές να αξιολογούν όλους με 20/20. Συνεπώς, θα αρχίσουν να γίνονται ορατές διαφοροποιήσεις.
2. **Η ομάδα αξιολόγησης** που θα προβαίνει σε ισοπεδωτική αξιολόγηση **να αξιολογείται ως ανεπαρκής** αφού υστερεί σε ορισμένα κριτήρια όπως η διευθυντική ικανότητα, η κρίση, η αντίληψη και η αξιοπιστία.
3. Θα ήταν επίσης σημαντικό **να γράφονται ορισμένα σχόλια** ως αιτιολογία μια εξαιρετη αξιολόγηση.

---

<sup>85</sup> Γεωργίου, Β. (2012). Η δημόσια διοίκηση στην Κύπρο. Λευκωσία: Εν τύποις. Σελ: 271



4. Το προσωπικό να διαχωριστεί σε 5-6 ομάδες (π.χ. εργατικό προσωπικό, γραφειακό, τεχνικό, εποπτικό κλπ.) και για κάθε ομάδα να ισχύουν ανάλογα κριτήρια.

Πιο κάτω παρουσιάζονται οι ιδιότητες που αξιολογούνται βάσει του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων της Κύπρου. Η αξιολόγηση γίνεται με διαβαθμίσεις α) Εξάίρετα β) Πολύ ικανοποιητικά γ) Ικανοποιητικά και δ) Μη ικανοποιητικά:

- Επαγγελματική Κατάρτιση
- Απόδοση
- Υπηρεσιακό Ενδιαφέρον
- Υπευθυνότητα
- Πρωτοβουλία
- Συνεργασία / Σχέσεις
- Συμπεριφορά προς τους πολίτες
- Διευθυντική / Διοικητική Ικανότητα

Στα πιο πάνω, μπορούν σύμφωνα με τον Γεωργίου (2012), να προστεθούν και τα ακόλουθα:

- Ικανότητα οργάνωσης, προγραμματισμού και επίλυσης προβλημάτων
- Εχεμύθεια / Αξιοπιστία
- Κρίση και αντίληψη
- Ικανότητα προφορικής επικοινωνίας
- Ικανότητα γραπτής επικοινωνίας
- Ποσότητα εργασίας
- Ποιότητα εργασίας
- Τήρηση ωραρίου
- Απουσίες από την εργασία (μείωση αξιολόγησης π.χ. του κριτηρίου ποσότητα εργασίας και απουσίες)
- Δημιουργικότητα – Υποβολή χρήσιμων εισηγήσεων
- Ζήλος για επιμόρφωση / απόκτηση πρόσθετων προσόντων
- Εισήγηση / Εισηγήσεις που υπέβαλε κατά τη διάρκεια του έτους για βελτίωση της υπηρεσίας<sup>86</sup>

---

<sup>86</sup> Γεωργίου, Β. (2012). Η δημόσια διοίκηση στην Κύπρο. Λευκωσία: Εν τύποις. Σελ: 272

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

---

Μέσα από την εκπόνηση της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής καθίσταται σαφής και ξεκάθαρος ο βαρυσήμαντος ρόλος που διαδραματίζουν τόσο η διαδικασία της εκπαίδευσης όσο και οι μέθοδοι αξιολόγησης των ανθρωπίνων πόρων στην επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

Η τεχνολογική πρόοδος, η ανάγκη για νέες γνώσεις και ειδικότητες, καθώς και ο επανασχεδιασμός των λειτουργιών των επιχειρήσεων και των οργανισμών, απαιτούν διευρυμένα καθήκοντα και νέες αρμοδιότητες, προσδίδοντας έτσι τεράστια σημασία στη διαδικασία εκπαίδευσης του προσωπικού. Επιπλέον, το χάσμα στην απόδοση και η αναποτελεσματική αξιοποίηση των παραγωγικών πόρων, που οφείλονται στην ανεπάρκεια των εργαζομένων σε συνδυασμό με τη νέα οργανωσιακή κουλτούρα και τις νέες θέσεις εργασίας ενισχύουν την πιο πάνω άποψη.

Παράλληλα, μέσα από την εκπόνηση της παρούσας διατριβής καθίσταται σαφές ότι η εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων, ως λειτουργία των Ανθρώπινων Πόρων, συνδέεται άμεσα με αρκετές από τις άλλες βασικές λειτουργίες της ίδιας διεύθυνσης, όπως η προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων, η αξιολόγηση της απόδοσης, η ανταμοιβή κ.α. Συγκεκριμένα, εάν στον οργανισμό εφαρμόζεται ένα αποτελεσματικό, τυπικό πρόγραμμα εκμάθησης νέων υπαλλήλων, αυτό επιτρέπει την επιλογή υποψηφίων με λιγότερα τυπικά προσόντα ή αν στην αγορά εργασίας υπάρχουν υποψήφιοι με υψηλά προσόντα τότε η ανάγκη για προγράμματα τυπικής εκπαίδευσης, μειώνεται.

Συνεπώς, η εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού δεν θα πρέπει να αποτελεί μια επιπόλαια διαδικασία, αλλά επιβάλλεται να συνδέεται στενά με τη στρατηγική των οργανισμών και των επιχειρήσεων. Με απλά λόγια, η υλοποίηση των στόχων ενός οργανισμού, «περνά» μέσα από τη διαδικασία εκπαίδευσης που ακολουθεί.

Ο ίδιος βαρυσήμαντος ρόλος θα πρέπει να δίνεται και στις μεθόδους αξιολόγησης που εφαρμόζονται από τους οργανισμούς. Μέσα από την βιβλιογραφική ανασκόπηση που έγινε, καταδεικνύεται ότι οι πληροφορίες και τα δεδομένα που προκύπτουν από την αξιολόγηση είναι χρήσιμα για να διαπιστωθεί ποιοι εργαζόμενοι και ποια στελέχη ανταποκρίνονται στις

απαιτήσεις της εργασίας τους και ποιοι όχι ενώ συμβάλλουν τα μέγιστα στη βελτίωση της απόδοσης των ατόμων αλλά και του συνόλου γενικότερα.

Επιπλέον, μέσα από τη διαδικασία της αξιολόγησης διαπιστώνεται η αποτελεσματικότητα και ξεπερνιούνται οι αδυναμίες των συστημάτων προσέλευσης εργαζομένων ενώ οι ίδιοι οι εργαζόμενοι ενημερώνονται για το πόσο καλά τα καταφέρνουν, ποιες είναι οι προοπτικές ανέλιξής τους και πώς μπορούν να προγραμματίσουν την επαγγελματική τους σταδιοδρομία.

Ως προς το σύστημα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων στην Κύπρο, διαπιστώνονται πάντως σημαντικές αδυναμίες με κυριότερο πρόβλημα την «ισοπεδωτική αξιολόγηση» η οποία αποτελεί βασικό εμπόδιο στην αύξηση της παραγωγικότητας των δημοσίων υπαλλήλων εξαιτίας της έλλειψης κινήτρων για βελτίωση της απόδοσής τους. Κατά συνέπεια, η ανάγκη για λήψη διορθωτικών μέτρων είναι επιτακτική (βλ. προηγούμενο κεφάλαιο).

**Εν κατακλείδι, αξίζει να αναφερθούμε στην άμεση σχέση εκπαίδευσης και αξιολόγησης των ανθρωπίνων πόρων. Είναι ξεκάθαρο ότι από την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων διαπιστώνονται οι αδυναμίες τους – σε τι και σε ποιο βαθμό υστερούν – και αυτό οδηγεί στον καθορισμό ανάλογων εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Παράλληλα, το πόσο καλό είναι το έργο της εκπαίδευσης διαπιστώνεται από τη δυνατότητα των εργαζομένων που έχουν εκπαιδευτεί να ανταποκριθούν στα καθήκοντά τους. Συνεπώς, οι αξιολογητές μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως κριτήρια αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.**

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

---

### ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

---

- Argyris, Ch. (1991). Teaching smart people how to learn. HarvardBusinessReview.
- Armstrong, M. (2000). Human Resource Management Practice. 7<sup>th</sup> Edition. London: Kogan Page Unlimited.
- Armstrong, M. (2006). Performance Management, New Strategies and practical guidelines, Kogan Page, 3<sup>rd</sup> Ed.
- Beer, M. (2003). Note of performance Appraisal. Readings in Human Resource Management. Ed. M. Beer and Sector B. N.Y. Free Press.
- Cascio, W.F. (1998). Managing Human Resource, 5th Ed. Irwin – McGraw – Hill, London
- Jackson, S. and Schuler, R. (2000). Managing Human Resources: A partnership prespective. South – WesternCollegePublishing
- Kolb D. A (1983) Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development, Pearson Education.
- Lee, Ch. (1996). Performance Appraisal, Training, Vol. 33, No. 5
- Lettmayr, C. (2012). Επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση στην Κύπρο. Λουξεμβούργο: Υπηρεσία ΕκδόσεωντηςΕυρωπαϊκής Ένωσης.
- Revans R W , (1982), The Origins and Growth of Action Learning, Krieger Pub Co.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B. and Wright, P. (2000). Human resource management gaining a competitive advantage, McGraw – Hill, 3<sup>rd</sup>ed.
- Peters, T. (1989). Thriving on Chaos. London: Pan Books.
- Schuler, F. & Jackson, S. (1996). Human resource management, Positioning for the 21<sup>st</sup> Century, 6<sup>th</sup> ed., West Publ.
- Sherman, A. et. al. (1998). Managing Human Resources.

- Αθανασόπουλος, Κ. - Επιστημονική επιμέλεια Ελληνικής Έκδοσης - (2007). Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B. and Wright, P. Human resource management gaining a competitive advantage, McGraw – Hill, 4thed.
- Αναγνώστου, Δ., Βασιλακάκη, Α., (2009). Ενίσχυση του ηθικού των εργαζομένων – Κίνητρα. Ηράκλειο: ΤΕΙ Κρήτης – Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων.
- Αρχή Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού Κύπρου [online]. Διαθέσιμο στο: <http://www.hrdauth.org.cy/> Πρόσβαση: 13/4/2015
- Γεωργίου, Β. (2012). Η δημόσια διοίκηση στην Κύπρο. Λευκωσία: Εν τύποις.
- Γιαννακούλας, Ι. (2004). Η ανάλυση της θέσεως εργασίας ως απαραίτητο εργαλείο διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Εφημερίδα «Η Καθημερινή» 24/01/2004
- Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας Κύπρου (2009). Ετήσια έκθεση για το έτος 2009 Σελ: 33 [online]. Διαθέσιμο στο: [www.psc.gov.cy](http://www.psc.gov.cy) Πρόσβαση: 29/4/2015
- Eurostat και CEDEFOP, Έρευνα για τη συνεχή επαγγελματική εκπαίδευση, εφημερίδα «Το Βήμα», 10/10/1999, σελ. Δ.39
- Eurostat 2010: Κόστος επαγγελματικής εκπαίδευσης στην Ε.Ε. το 2010 [online]. Διαθέσιμο στο: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Costs\\_of\\_training\\_as\\_a\\_percentage\\_of\\_total\\_labour\\_costs,\\_%25\\_2010.png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Costs_of_training_as_a_percentage_of_total_labour_costs,_%25_2010.png) Πρόσβαση: 13/5/2015
- Κανελλόπουλος, Χ. (1978). Το μέλλον της αναπτύξεως ηγετικών στελεχών στην Ελλάδα, στη Δ. Γερμανία, στη Μ. Βρετανία και στις Η.Π.Α. Σπουδαί, ΚΗ', 1.
- Καραγιώργου, Ν. (2008). Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού στο πλαίσιο των επιχειρήσεων του δημόσιου τομέα. Πάτρα: Πανεπιστήμιο Πατρών – Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων
- Καραμπίνας, Χρ., Σιδέρης, Π. (2013). Διαδικασίες αξιολόγησης στο Δημόσιο Τομέα. Ηράκλειο: Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης.
- Κλουκινιώτου, Ε. (2002). *Το σύστημα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων*, Αθήνα: Εκδόσεις Εθνικό κέντρο δημόσιας διοίκησης.
- Κόντιζα, Α. (2009) Αξιολόγηση Προσωπικού. Πειραιάς: Πανεπιστήμιο Πειραιώς - Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων.

- Μαμουλάκης, Ζ.Ι. (2011). Προγραμματισμός και μέθοδοι λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων. Κρήτη: ΤΕΙ Κρήτης
- Μαυρομιχάλη, Κ. (2011). Η αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων και η σύνδεσή της με την αμοιβή. Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης
- Μελέτες Ευρωπαϊκής Ένωσης - Κύπρος: Μια ματιά στην επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση. [online]. Διαθέσιμο στο: [www.cedefop.europa.eu/files/8043\\_el.pdf](http://www.cedefop.europa.eu/files/8043_el.pdf) Σελ. 2: Πρόσβαση: 18/4/2015
- Μούζα – Λαζαρίδη Μ., 2006, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική
- Μπακάλης, Ν. (2009). BalancedScorecard – Εργαλείο για την αναδιοργάνωση των επιχειρήσεων – πλαίσιο για τη διοίκηση της εταιρικής απόδοσης. Αθήνα: Ελληνική Εταιρεία Διοικήσεως Επιχειρήσεων
- Μπουραντάς, Γ. (2003). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου
- Ξηροτύρη – Κουφίδου, Σ. (2010). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικουλα
- Παναγιώτου, Γ. (2005). Προβλέψεις πωλήσεων των Ι.Χ. αυτοκινήτων σε δεκαπέντε χώρες – μέλη της Ε.Ε. Πειραιάς: Πανεπιστήμιο Πειραιά - Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
- Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.
- Παπαλεξανδρή, Ν. (1997) Συγκριτική έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην Ευρώπη.
- Πασσάς, Α. & Τσέκος, Θ. (2004). Επαγγελματική εκπαίδευση δημοσίων υπαλλήλων. Ευρωπαϊκή και Ελληνική εμπειρία. Αθήνα: Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ
- Πορφυρίδης, Γ. (2006). Επιθεώρηση Εργασιακών Σχέσεων - Ο ρόλος της συνεχιζόμενης κατάρτισης των εργαζομένων στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων.
- Σαμαράς, Α. & Δραμιτινός, Γ. (2001). Εκπαίδευση προσωπικού επιχειρήσεων στη Νέα Οικονομία. EuroGET Technologies AE
- Στυλιανού, Ν. (2011). Εκπαίδευση Προσωπικού. Κόστος ή Επένδυση; Κρήτη: ΤΕΙ Ηρακλείου – Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

- Τερζίδης, Κ. & Τζωρτζάκης, Κ. (2004). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.
- Υπουργείο Οικονομικών – Υπηρεσία Δημόσιας Διοικήσεως και Προσωπικού [online]. Λευκωσία. Διαθέσιμο στο: [http://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/All/1927C43A02858179C2257A6F002B8646/\\$file/EGK945-953-1018-1175.pdf?Openement](http://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/All/1927C43A02858179C2257A6F002B8646/$file/EGK945-953-1018-1175.pdf?Openement) Πρόσβαση: 19/04/2015
- Χυτήρης, Λ. (2001). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.
- Sullivan, E., Decker, Ph., (2009), Αποτελεσματική Ηγεσία και Διοίκηση στις Υπηρεσίες Υγείας – Μετάφραση: Μπελλάλη, Θ. Αθήνα: Εκδόσεις Μ. Γκιούρδας