

2015

$\beta \ddot{y} \ddot{y} \acute{a}^3 \neg \frac{1}{2} \acute{e} \tilde{a} \cdot \overset{0}{\pm} \overset{1}{\prime} \overset{1}{\prime} \grave{\text{c}} \overset{1}{\prime} \overset{0}{\prime} \cdot \tilde{a} \cdot \pm \frac{1}{2}, \acute{a} \acute{e} \grave{\text{a}}$   
 $\beta \ddot{y} \grave{\text{a}} \grave{\text{i}} \acute{a} \acute{e} \frac{1}{2} \tilde{a} \ddot{a} \cdot \tilde{a} \text{Æ} \pm \overset{-}{\acute{a}} \pm \ddot{a} \grave{\text{c}} \grave{\text{a}} \overset{\prime}{\prime} \cdot \frac{1}{4} \grave{\text{c}} \tilde{a}$   
 $\beta \ddot{y} \ddot{a} \grave{\text{c}} \frac{1}{4} - \pm : \overset{\prime}{\prime} \overset{1}{\pm} \overset{\prime}{\prime} \overset{1}{\prime} \overset{0}{\pm} \tilde{a} \overset{-}{\mu} \hat{a} \mu \overset{0}{\acute{a}} \pm \overset{-}{\prime} \mu \grave{\text{a}} \tilde{a}$   
 $\beta \ddot{y} \frac{1}{4} - , \grave{\text{c}} \overset{\prime}{\prime} \grave{\text{c}} \overset{1}{\prime} \pm \frac{3}{4} \overset{1}{\prime} \grave{\text{c}} \gg \grave{\text{i}}^3 \cdot \tilde{a} \cdot \hat{a} \ddot{a} \grave{\text{c}} \grave{\text{a}}$   
 $\beta \ddot{y} \pm \frac{1}{2}, \acute{a} \hat{\text{i}} \grave{\text{a}} \overset{1}{\prime} \frac{1}{2} \grave{\text{c}} \grave{\text{a}} \overset{\prime}{\prime} \grave{\text{a}} \frac{1}{2} \pm \frac{1}{4} \overset{1}{\prime} \overset{0}{\prime} \grave{\text{c}} \acute{\text{i}}$

### Chadjiefstathiou, Alexandros

$\beta \ddot{y} \acute{a} \grave{\text{i}}^3 \acute{a} \pm \frac{1}{4} \frac{1}{4} \pm \cdot \frac{1}{4} \grave{\text{i}} \tilde{a} \overset{1}{\pm} \hat{a} \overset{1}{\prime} \overset{-}{\text{c}} \cdot \tilde{a} \cdot \hat{a}, \text{€} \text{ç} \grave{\text{c}} \gg \text{®} \ddot{y} \overset{1}{\prime} \overset{0}{\prime} \grave{\text{c}} \frac{1}{2} \grave{\text{c}} \frac{1}{4} \overset{1}{\prime} \overset{0}{\prime} \hat{\text{i}} \frac{1}{2} \cdot \grave{\text{a}} \overset{1}{\prime} \tilde{a} \ddot{a} \cdot \frac{1}{4} \hat{\text{i}} \frac{1}{2} \overset{0}{\pm} \overset{1}{\prime} \overset{1}{\prime} \overset{-}{\text{c}} \cdot$   
 $\beta \ddot{y} \pm \frac{1}{2} \mu \grave{\text{a}} \overset{1}{\prime} \tilde{a} \tilde{a} \text{®} \frac{1}{4} \overset{1}{\prime} \grave{\text{c}} \cdot \mu \neg \grave{\text{a}} \grave{\text{c}} \gg \overset{1}{\prime} \hat{a} \neg \text{Æ} \grave{\text{c}} \grave{\text{a}}$

<http://hdl.handle.net/11728/6978>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository



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 (ΜΒΟ).....	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.