



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ  
ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ  
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**

Διπλωματική Εργασία

---

**«Η ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ  
ΤΑΣΕΙΣ- ΑΙΤΙΕΣ-ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ  
ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ»**

---

**Επιμέλεια: ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΝΙΚ. ΧΡΙΣΤΟΔΟΥΛΟΥ**

**Επιβλέπων Επίκουρος Καθηγητής: ΘΕΟΔΩΡΟΣ ΜΕΤΑΞΑΣ**

**ΒΟΛΟΣ 2020**

## **Υπεύθυνη δήλωση**

Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στη διπλωματική εργασία. Επίσης, έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς, είτε παραφρασμένες. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η πτυχιακή εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών στην Εφαρμοσμένη Οικονομική του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

Βόλος, 15 Μαΐου 2020

Ο Δηλών

**Χριστοδούλου Δημήτριος**

.....στην Βασιλική  
& στη μικρή Βανέσα  
.....στον Νίκο & την Βάσω

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

*Με την διεκπεραίωση της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας ολοκληρώνεται το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Εφαρμοσμένης Οικονομικής στη Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.*

*Πριν την παρουσίασή της, θα ήθελα να ευχαριστήσω ορισμένους ανθρώπους που συνεργάστηκα μαζί τους, καθ' όλη τη διάρκεια της εργασίας.*

*Πρώτα από όλους, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμότερες ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Θεόδωρο Μεταξά, για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε, δίνοντάς μου την ευκαιρία να πραγματοποιήσω την ερευνητική μου εργασία σε ένα ιδιαίτερα ενδιαφέρον θέμα που αφορά τους δημοσίους υπαλλήλους τα τελευταία χρόνια. Χωρίς την ουσιαστική του καθοδήγηση καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας εργασίας, προσφέροντάς μου αφειδώς τις πολύτιμες γνώσεις και εμπειρίες του, η ολοκλήρωσή της θα ήταν αδύνατη.*

*Ένα θερμό ευχαριστώ οφείλω στην συνάδελφο και προϊσταμένη αστυνόμευσης της Δημοτικής Αστυνομίας Βόλου κ. Κατοίκου Ελισσάβητ για την πολύτιμη βοήθειά της στην συγγραφή της παρούσας εργασίας καθώς και για τις υπηρεσιακές διευκολύνσεις που μου προσέφερε, στο μέτρο πάντα των αναγκών της υπηρεσίας. Ιδιαίτερες ευχαριστίες θα ήθελα να εκφράσω στις κκ. Ψυχούλη Ελένη και Τζήμα Βασιλική διανομή και συγκέντρωση των απαραίτητων ερωτηματολογίων από τις αντίστοιχες υπηρεσίες τους για την πραγματοποίηση της ερευνητικής διαδικασίας.*

*Επίσης, οφείλω πολλές ευχαριστίες σε όλους τους συναδέλφους εργαζόμενους των Δημοσίων Υπηρεσιών που μου αφιέρωσαν τον προσωπικό τους χρόνο, ανταποκρινόμενοι άμεσα στη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων της έρευνας.*

*Κλείνοντας, θα ήθελα να ευχαριστήσω ολόψυχα τους γονείς μου Νικόλαο και Βασιλική για την αγάπη και την στήριξή τους σε όλα τα χρόνια της ζωής μου. Το πιο ΜΕΓΑΛΟ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ το οφείλω στη σύζυγό μου Βασιλική Χριστοδούλου και στην κόρη μου Βανέσα που με την υπομονή, την κατανόηση και την συμπαράστασή τους, με βοήθησαν για να ολοκληρώσω τις μεταπτυχιακές μου σπουδές. Τους αφιερώνω ολόψυχα αυτή τη διπλωματική εργασία!*

## Περιεχόμενα

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....	3
ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	7
ABSTRACT.....	8
1. Εισαγωγή.....	9
2. Κινητικότητα στο Δημόσιο Τομέα- Θεωρητικό πλαίσιο Κινητικότητας .....	10
2.1 Έννοια και υποκατηγορίες .....	10
2.2 Νομικό πλαίσιο.....	13
2.3 Θετικά χαρακτηριστικά νομικού πλαισίου .....	15
2.4 Αρνητικά χαρακτηριστικά νομικού πλαισίου .....	15
3. Η κινητικότητα στον Δημόσιο Τομέα διεθνώς .....	17
3.1 Ευρωπαϊκό επίπεδο .....	17
Πίνακας 3.1.1 πλήθους Δημοσίων Υπαλλήλων και ποσοστών επί του συνόλου του εργατικού δυναμικού .....	17
Ισπανία .....	19
Πορτογαλία.....	21
Ιταλία .....	22
Ιρλανδία .....	23
Γαλλία.....	25
Γερμανία .....	26
Ηνωμένο Βασίλειο.....	28
Συμπέρασμα .....	29
3.2 Διεθνές επίπεδο.....	30
Καναδάς.....	30
Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής .....	31
Ελβετία .....	32
Ιαπωνία.....	33
4. Αξιολόγηση αποτελεσμάτων κινητικότητας .....	35
4.1 Επίδραση στο άτομο .....	35
4.2 Επίπτωση στον φορέα και το δημόσιο .....	35
4.3 Επακόλουθα για την κοινωνία.....	36
5. Μεθοδολογία Έρευνας.....	38
5.1 Δείγμα και Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων .....	38
5.2. Εργαλεία Μέτρησης.....	40
5.2.1. Δημογραφικά στοιχεία .....	40

5.2.2. Χαρακτηριστικά της παρούσας εργασίας ( certain job characteristics ) .....	41
5.2.3. Συμμετοχή σε πρόγραμμα κινητικότητας.....	41
5.2.4. Λόγοι μετάταξης.....	42
5.2.5. Επιπτώσεις κινητικότητας .....	42
6. Αποτελέσματα έρευνας.....	44
6.1 Παρουσίαση δημογραφικών στοιχείων.....	45
Πίνακας 6.1.1 .....	45
Πίνακας 6.1.2.....	45
Πίνακας 6.1.3.....	46
Πίνακας 6.1.4.....	46
Πίνακας 6.1.5.....	47
Πίνακας 6.1.6.....	47
Πίνακας 6.1.7.....	48
6.2 Συνάφεια δημογραφικών στοιχείων με συμμετοχές σε πρόγραμμα κινητικότητας .....	49
Πίνακας 6.2.1 .....	49
Πίνακας 6.2.2.....	50
Πίνακας 6.2.3.....	50
<b>Πίνακας 6.2.4</b> .....	51
Πίνακας 6.2.5.....	51
Πίνακας 6.2.6.....	52
Πίνακας 6.2.7.....	52
Πίνακας 6.2.8.....	53
Πίνακας 6.2.9.....	53
Πίνακας 6.2.10.....	54
Πίνακας 6.2.11.....	54
Πίνακας 6.2.12.....	55
Πίνακας 6.2.13.....	55
Πίνακας 6.2.14.....	56
6.3 Συχνότητες.....	56
Γράφημα 6.3.1 : Συχνότητα της μεταβλητής «Ικανοποίηση Παρούσας Εργασία».....	57
Πίνακας 6.3.2 : Συχνότητα της μεταβλητής « Λόγοι Μετάταξης» .....	58
Γράφημα 6.3.3 : Συχνότητα της μεταβλητής «Επίτευξη στόχων και καινοτομία» .....	59
Γράφημα 6.3.4 : Συχνότητα της μεταβλητής «Κόστος χρήσης πόρων».....	60
Γράφημα 6.3.5 : Συχνότητα της μεταβλητής «Παραγωγικότητα Υπαλλήλων».....	61
Γράφημα 6.3.6 : Συχνότητα της μεταβλητής «Φόρτος Εργασίας» .....	62

Γράφημα 6.3.7 : Συχνότητα της μεταβλητής «Εργασιακό Στρες» .....	63
Πίνακας Συσχετίσεων 6.4.1 .....	64
6.5. Ανάλυση Παλινδρόμησης .....	65
6.5.1 Έλεγχος της Υπόθεσης H1 .....	65
Πίνακας 6.5.1α .....	65
Πίνακας 6.5.1β .....	66
Πίνακας 6.5.1γ .....	66
6.5.2 Έλεγχος της Υπόθεσης H2 .....	67
Πίνακας 6.5.2α .....	67
Πίνακας 6.5.2β .....	68
Πίνακας 6.5.2γ .....	68
6.5.3 Έλεγχος της Υπόθεσης H3 .....	69
Πίνακας 6.5.3α .....	69
Πίνακας 6.5.3β .....	70
Πίνακας 6.5.3γ .....	70
6.5.4 Έλεγχος της Υπόθεσης H4 .....	71
Πίνακας 6.5.4α .....	71
Πίνακας 6.5.4β .....	72
Πίνακας 6.5.4γ .....	72
6.5.5 Έλεγχος της Υπόθεσης H5 .....	73
Πίνακας 6.5.5α .....	73
Πίνακας 6.5.5β .....	74
Πίνακας 6.5.5γ .....	74
Συμπεράσματα .....	75
Προτάσεις διαμόρφωσης του συστήματος κινητικότητας των δημοσίων υπαλλήλων .....	81
α) Ηλεκτρονική βάση δεδομένων με τις διαθέσιμες θέσεις .....	81
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ .....	84
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ .....	90

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία εξετάζει την κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, όπως εξελίχθηκε με τον πρώτο νόμο (ν. 1811/1951), έως το ισχύον καθεστώς με τον ισχύοντα Υπαλληλικό Κώδικα ν. 3528/2007 και το Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας του ν. 4440/2016. Στην αρχή πραγματοποιείται μία σύντομη ιστορική αναδρομή του νομικού πλαισίου της κινητικότητας και αναλύονται τα θετικά και τα αρνητικά χαρακτηριστικά αυτού του πλαισίου και αναλύονται οι πέντε (5) μορφές της (η τοποθέτηση, η μετακίνηση, η μετάθεση, η απόσπαση και η μετάταξη). Στη συνέχεια, καταγράφονται τα προγράμματα κινητικότητας που εφαρμόζουν τα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, καθώς και τα κράτη μέλη του ΟΟΣΑ, προκειμένου να αντλήσουμε χρήσιμες σχετικές πρακτικές. Ακόμη, γίνεται προσπάθεια να αξιολογηθούν οι επιδράσεις της κινητικότητας στους υπαλλήλους, οι επιπτώσεις στο φορέα και στο δημόσιο και τέλος ποια τα επακόλουθα για την κοινωνία. Περαιτέρω, εξετάζεται η πιθανή ύπαρξη σχέσης μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και παρακίνησης με την κινητικότητα του δημοσίου τομέα. Παρατίθενται οι ορισμοί, καθώς και θεωρίες της εργασιακής ικανοποίησης και παρακίνησης. Επίσης, πώς συνδέεται η εργασιακή ικανοποίηση με τον δημόσιο τομέα και την κινητικότητα.

Τέλος, διεξάγεται έρευνα σε Δημόσιες Υπηρεσίες του Νομού Μαγνησίας με χρήση ερωτηματολογίων και συμμετοχή 144 υπαλλήλων. Κατόπιν, γίνεται ανάλυση των δεδομένων, συσχετίζονται οι εξαγόμενοι παράγοντες και πραγματοποιείται ανάλυση παλινδρόμησης για την επιβεβαίωση των ερευνητικών υποθέσεων που αναπτύσσονται. Με βάση τα αποτελέσματα αποδεικνύεται ότι ο φόρτος εργασίας επιφέρει υψηλό εργασιακό στρες. Το κόστος λειτουργίας επιδρά καθοριστικά στην επίτευξη των στόχων μίας υπηρεσίας και στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, χωρίς όμως να αποδεικνύεται ότι η απόκτηση εφοδίων, γνώσεων και εμπειριών επιδρά θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση του εργαζόμενου. Ωστόσο η εργασιακή ικανοποίηση επιδρά θετικά στη μείωση της ανάγκης συμμετοχής σε ΠΚ στο μέλλον και η παραγωγικότητα των υπαλλήλων σχετίζεται με την επιλογή μετακίνησής τους σε άλλη θέση. Η αξιολόγηση του συστήματος κινητικότητας καθώς και των αποτελεσμάτων της, ωθούν τη Δημόσια Διοίκηση στην ενεργοποίηση μηχανισμών προς την κατεύθυνση της βελτίωσής του, έτσι ώστε να αξιοποιείται αποδοτικά με στόχο την ποιοτική και αποτελεσματική λειτουργία του Δημοσίου Τομέα.

**Λέξεις κλειδιά:** Κινητικότητα, Ελληνικός δημόσιος τομέας, Εργασιακή ικανοποίηση, μετακίνηση, μετάθεση, απόσπαση, μετάταξη.



## **ABSTRACT**

The present study examines the mobility of civil servants of the Greek public administration, as developed by the first law (Law 1811/1951), up to the current regime under the Civil Service Code law 3528/2007 and the Unified Mobility System Law 4440/2016.

Initially, a brief historical review of the legal framework of mobility is carried out and analyses the positive and negative characteristics of this framework and analyses its five (5) forms (placement, shifting, redeployment, secondment and transfer). In addition, the mobility programmes implemented by the Member States of the European Union, as well as the OECD Member States, are recorded. Moreover, efforts are being made to assess the effects of mobility on employees, the impact on the working department and the public sector and finally what are the consequences for the society.

Furthermore, the possible existence of a link between job satisfaction and motivation with public sector mobility is examined. The definitions, as well as theories of job satisfaction and motivation, are listed. Also, how is job satisfaction linked to the public sector and mobility?

Finally, an investigation is carried out in public services of the Prefecture of Magnesia using questionnaires and participation of 144 employees. The data are then analyzed, the extracted factors are correlated and a regression analysis is carried out to confirm the research cases being developed. The results show that the workload results in high work stress. The cost of operation has a decisive impact on the achievement of the objectives of a service and on the quality of the services provided, but it is not proven that the acquisition of supplies, knowledge and experience has a positive effect on the employee's work satisfaction. However, job satisfaction has a positive effect on reducing the need to participate in a program of job mobility in the future and the productivity of employees is related to the choice of moving them to another position. The evaluation of the mobility system and its results, urges the Public Sector to activate mechanisms in the direction of its improvement, so that it is exploited efficiently with a view to the qualitative and effective functioning of the Public Sector.

**Key words:** mobility, Greek public sector, Job satisfaction, shifting, redeployment, secondment, transfer

## 1. Εισαγωγή

Ένα από τα κυριότερα ζητούμενα στο οποίο καλείται να απαντήσει η σύγχρονη διοικητική επιστήμη είναι η ενίσχυση της ικανότητας προσαρμογής των δημόσιων οργανώσεων στις διαφοροποιημένες και ταχύτατα μεταβαλλόμενες ανάγκες και προκλήσεις. Σε αυτό το πλαίσιο, οι σύγχρονες στρατηγικές ανάπτυξης ανθρώπινων πόρων προτάσσουν την κινητικότητα ως βασικό εργαλείο ενίσχυσης της στρατηγικής ευελιξίας και της προσαρμοστικότητας (OECD, 2012a).

Στην κινητικότητα περιλαμβάνεται κάθε μετακίνηση εργαζομένου του δημοσίου τομέα από μια θέση εργασίας σε μια άλλη, ανεξαρτήτως αν η θέση αυτή υπάγεται στον ίδιο φορέα, στο ίδιο επίπεδο διοίκησης ή στον δημόσιο τομέα εν γένει (Aijala, 2001). Η κινητικότητα μπορεί να είναι οριζόντια (μεταξύ δομών του ίδιου ιεραρχικού επιπέδου), ή κάθετη (από ένα κατώτερο σε ένα ανώτερο ιεραρχικό επίπεδο) (Gajduschek & Linder, 2011). Επίσης, μπορεί να έχει εθελοντικό ή υποχρεωτικό χαρακτήρα και να συνιστά είτε γεωγραφική μετακίνηση είτε επαγγελματική διαφοροποίηση αντικειμένου εργασίας (Long & Ferrie, 2006).

Η κινητικότητα έχει δύο βασικές συνιστώσες και, επομένως, δυο διαφορετικές στοχεύσεις. Από την προοπτική του δημόσιου υπαλλήλου, σε μικρο-οργανωσιακό επίπεδο, η κινητικότητα μπορεί να θεωρηθεί ως δικαίωμα του υπαλλήλου να τοποθετείται σε θέσεις ανάλογες των προσόντων του, όπου θα του δοθούν δυνατότητες εμπλουτισμού των γνώσεων, ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων, καθώς και νέες ευκαιρίες σταδιοδρομίας του (Bossaert et al., 2005).

Από την προοπτική της δημόσιας διοίκησης, σε μάκρο-οργανωσιακό επίπεδο, η κινητικότητα συνιστά δικαίωμα του δημοσίου να τοποθετεί τον υπάλληλό του στις θέσεις εκείνες, όπου προκύπτει υπηρεσιακή ανάγκη, με σκοπό τη βέλτιστη κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού του, προκειμένου να αυξηθεί η προσαρμοστικότητα και η αποτελεσματικότητά του, την ενίσχυση της οριζόντιας συνεργασίας και επικοινωνίας μεταξύ των οργανώσεων, και την αποτελεσματικότερη εφαρμογή της ευρύτερης κυβερνητικής στρατηγικής (NSW Public Service Commission, 2013).

## 2. Κινητικότητα στο Δημόσιο Τομέα- Θεωρητικό πλαίσιο Κινητικότητας

### 2.1 Έννοια και υποκατηγορίες

Ο Δημόσιος Τομέας αποτελεί έναν πολύπλοκο οργανισμό, ο οποίος απαρτίζεται από χιλιάδες εργαζόμενους με σκοπό να επιτελέσει το έργο του, την ομαλή λειτουργία της κρατικής μηχανής και την εξυπηρέτηση των πολιτών. Η ορθολογική στελέχωση των υπηρεσιών του επιτυγχάνεται με την βέλτιστη τοποθέτηση των δημοσίων υπαλλήλων ανάλογα με τα προσόντα και τις ικανότητες τους μεν, και τις προσωπικές τους επιδιώξεις δε.

Ως κινητικότητα ορίζεται κάθε μετακίνηση από μια θέση εργασίας σε μια άλλη. Αυτή διακρίνεται σε εσωτερική (εντός των φορέων του δημοσίου τομέα), εξωτερική (μεταξύ οργανισμών του δημοσίου και του ιδιωτικού φορέα), όπως και σε αυτήν μεταξύ φορέων του δημοσίου τομέα και των διεθνών οργανισμών (Aijala,2001). Ένα επιπλέον κριτήριο διάκρισης νοείται το ιεραρχικό επίπεδο. Συνεπώς, η κινητικότητα δύναται να είναι οριζόντια (μεταξύ θέσεων του ίδιου επιπέδου ιεραρχικά), κάθετη (μεταξύ θέσεων από διαφορετικά επίπεδα ιεραρχικά, είτε προς μια θέση ανώτερου επιπέδου, είτε προς μια θέση κατώτερου επιπέδου) [Gajduschek & Linder, 2011] ή διαγώνια (σε περίπτωση αλλαγής όχι μόνο του ιεραρχικού επιπέδου αλλά και του φορέα). Περαιτέρω, η κινητικότητα διαφοροποιείται ως προς την βούληση του δημοσίου υπαλλήλου, εάν λαμβάνει χώρα εθελοντικά ή υποχρεωτικά. Εν τέλει, η αλλαγή στην θέση μπορεί να γίνεται χάρη σε τροποποίηση του τόπου εργασίας του ατόμου (γεωγραφική), του αντικειμένου εργασίας και των αρμοδιοτήτων του (λειτουργική), ή και τα δύο ταυτόχρονα (Bossaert et al., 2001)

Το ισχύον νομικό πλαίσιο κάνει διακρίσεις ως προς τις πιθανές περιπτώσεις κινητικότητας, η οποία μπορεί να λάβει τις παρακάτω μορφές: να πρόκειται περί τοποθέτησης, μετάθεσης, μετακίνησης, απόσπασης ή μετάταξης.

**Τοποθέτηση** θεωρείται ο εξαρχής προσδιορισμός της θέσης, της μονάδας και του φορέα όπου διορίζεται ο δημόσιος υπάλληλος, ενίοτε και με σαφή προσδιορισμό των αρμοδιοτήτων του. Βασικό χαρακτηριστικό αυτής της μορφής είναι ότι επιτελείται με απόφαση της διοικήσεως του φορέα χωρίς να απαιτείται ειδική αιτιολογία. Αυτή η μορφή κινητικότητας περιγράφεται στο άρθρο 65 του Υπαλληλικού Κώδικα.

Ως **μετακίνηση** λογίζεται η αλλαγή θέσης ενός δημοσίου υπαλλήλου από μια οργανική μονάδα σε άλλη η οποία υπάγεται στην ίδια δημόσια αρχή. (Παναγόπουλος,2014) Αυτό

συμβαίνει με ατομική διοικητική πράξη έπειτα από απόφαση της προϊστάμενης αρχής. Εάν τυχόν η νέα μονάδα βρίσκεται σε άλλο δήμο, ο φορέας απαιτεί την υποβολή αίτησης ενδιαφέροντος από όσους δημοσίους υπαλλήλους επιθυμούν να μετακινηθούν σε αυτήν. Σε άλλες περιπτώσεις υφίστανται υποχρεωτικά κριτήρια, τα οποία και προσμετρώνται. Μερικά εξ αυτών είναι ο τόπος κατοικίας, η κατάσταση υγείας, η συνυπηρέτηση συζύγου, κλπ. Εξαιρέση αποτελούν οι περιπτώσεις αλλαγής θέσης σε διαφορετικό νομό ή προς νησί, διότι αυτές αποτελούν μετάθεση. Περιγράφεται στο άρθρο 66 του Υπαλληλικού Κώδικα.

Αποτελεί **μετάθεση** η αλλαγή θέσης ενός δημοσίου υπαλλήλου σε διαθέσιμη θέση ίδιου κλάδου και βαθμού όταν η νέα θέση υπάγεται σε διαφορετική δημόσια αρχή. Ο Υπαλληλικός Κώδικας ορίζει τις προϋποθέσεις και τα κριτήρια τα οποία λαμβάνονται υπόψη για να πραγματοποιηθεί μια τέτοια αλλαγή. Καταρχήν, η μετάθεση μπορεί να λάβει χώρα είτε μετά από αίτηση του δημοσίου υπαλλήλου για λόγους υγείας (εάν υφίσταται δυσίατο νόσημα) ή εάν ο έτερος σύζυγος ήδη υπηρετεί σε παραμεθόριο περιοχή, είτε υποχρεωτικά από τον φορέα. Αναφορικά με τα κριτήρια που περιέχονται στον Υπαλληλικό Κώδικα, αυτά προσμετρώνται με στόχο την διαφάνεια και την δίκαιη μεταχείριση των υπαλλήλων. Αυτά περιλαμβάνουν την ηλικία, την εντοπιότητα, την συνυπηρέτηση, την οικογενειακή κατάσταση, τον χρόνο υπηρεσίας αθροιστικά και κατά περιοχή. Εάν υφίστανται επιπλέον κριτήρια, αυτά πρέπει να αντικατοπτρίζουν τις ανάγκες του φορέα με σαφή και πλήρη αιτιολόγηση. Προσδιορίζεται στο άρθρο 67 του Υπαλληλικού Κώδικα.

Η **απόσπαση** περιλαμβάνει την προσωρινή τοποθέτηση ενός δημοσίου υπαλλήλου σε υπηρεσία άλλου υπουργείου ή φορέα με σκοπό την αντιμετώπιση σοβαρών και επείγουσών αναγκών. (Παναγόπουλος, 2014) Παρόλα αυτά, οργανική θέση του υπάλληλου συνεχίζει να είναι η αρχική του. Βασική παράμετρο αποτελεί το ότι η διάρκεια αυτής της μετακίνησης μπορεί να φτάσει μόνο έως και τα δύο χρόνια με παράταση ένα ακόμη μετά από αίτηση του υπαλλήλου. Ένας υπάλληλος ο οποίος έχει συμπληρώσει τα τρία χρόνια απόσπασης, είτε συνεχή είτε αποσπασματικά, δεν μπορεί να αποσπαστεί ξανά σε χρονικό διάστημα μικρότερο των τριών ετών από την ολοκλήρωση της προηγούμενης μετακίνησης. Περιγράφεται στο άρθρο 68 του Υπαλληλικού Κώδικα.

Η τελευταία μορφή που δύναται να λάβει η κινητικότητα είναι αυτή της **μετάταξης**, η οποία ρυθμίζεται στα **άρθρα 69 έως 75 του Υπαλληλικού Κώδικα**. Πρόκειται για απόλυση και διορισμό σε ομοιόβαθμη θέση, δίχως διακοπή της υπαλληλικής ιδιότητας, γεγονός το οποίο επιτρέπει στον υπάλληλο να διατηρήσει τα οφέλη που προκύπτουν από την προϋπηρεσία του, όπως η βαθμολογική ή μισθολογική του εξέλιξη σε ανώτερο κλιμάκιο. Αυτή η αλλαγή θέσης μπορεί να αφορά μετακίνηση εντός της ίδιας ή και διαφορετικής υπηρεσίας. Στην πρώτη περίπτωση, ο υπάλληλος οφείλει να υποβάλει αίτηση ενδιαφέροντος σε δύο περιόδους ανά έτος και η εν λόγω μετακίνηση προκύπτει εθελούσια. Εάν υφίστανται υπηρεσιακές ανάγκες, ένα άτομο μπορεί να μεταταχθεί υποχρεωτικά. Όταν η μετάταξη γίνεται προς διαφορετική υπηρεσία, αυτή μπορεί να επέλθει μετά από ανακοίνωση ή ως διευκόλυνση των ατόμων τα οποία δεν αξιοποιούνται πλήρως στην υπηρεσία τους διότι κατέχουν διαφορετικό τίτλο σπουδών από αυτούς που προβλέπονται για τον οικείο φορέα. Ιδιαίτερη μνεία πρέπει να γίνει στις μετατάξεις οι οποίες αφορούν δημόσιες υπηρεσίες σε παραμεθόριες περιοχές διότι όχι μόνο πραγματοποιούνται με απλοποιημένη διαδικασία αλλά παρέχονται επιπλέον οικονομικά οφέλη στον υπάλληλο, μαζί με τη δέσμευση του να συνεχίσει να εργάζεται στην ίδια υπηρεσία για δέκα έτη. Δύνανται να εξαιρεθούν από την παραπάνω δέσμευση ορισμένες κατηγορίες εργαζομένων. Αρχικά, όσοι γίνονται πολύτεκνοι μετά την έναρξη της δεκαετίας αυτής, αν και πρέπει να παραμείνουν υποχρεωτικά στην νέα θέση για έξι έτη. Επίσης, τα άτομα που φοιτούν στην Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης μέχρι την περάτωση των σπουδών τους. Η τελευταία κατηγορία αφορά αυτούς που έχουν μεταταχθεί σε υπηρεσία ή φορέα ο οποίος καταργείται ή συγχωνεύεται εξαιτίας οργανωτικής αναδιάρθρωσης.

## 2.2 Νομικό πλαίσιο

Η αρχική πρόσληψη των Δημοσίων Υπαλλήλων όπως και οι ακόλουθες μετακινήσεις τους οφείλουν να εξυπηρετούν τις ανάγκες της υπηρεσίας, ενώ παράλληλα αποτελούν επιλογή του ατόμου με βάση την επιθυμητή του επαγγελματική εξέλιξη και την πλήρωση των αναγκών του, γεωγραφικών και οικογενειακών. Από την δεκαετία του 1950, με τον κώδικα Δημοσίων Υπαλλήλων του **νόμου 1811/1951** έως και το 2007 με το **νόμο 3528/2007** υπήρξε στην πλειοψηφία των περιπτώσεων κάλυψη αυτών των δύο παραμέτρων.

Ειδικά για την δεκαετία 2000-2009, οι μεταρρυθμιστικές πολιτικές με στόχο την εξυγίανση του Δημοσίου Τομέα δεν εφαρμόστηκαν στο έπακρο, παρά την διεθνή τάση για μείωση του αριθμού των Δημοσίων Υπαλλήλων και εκσυγχρονισμό του Δημόσιου Τομέα. Υπήρξε μια στασιμότητα στην κινητικότητα των εργαζομένων, καθώς σχεδόν οι μισοί δεν άλλαξαν θέση για μια πενταετία τουλάχιστον.

Εξαιτίας της οικονομικής κρίσης, κατά τη δεκαετία 2010-2019 η κινητικότητα των Δημοσίων Υπαλλήλων έλαβε κεντρική θέση στις προσπάθειες της κυβέρνησης να καλύψει τις ανάγκες των διαφόρων υπηρεσιών, με παράλληλη μείωση των δημοσίων εξόδων και περιορισμό του αριθμού των φορέων.

Από το 2010, ψηφίστηκαν ποικίλοι νόμοι σε μια προσπάθεια ικανοποίησης των όρων των Μνημονίων. Σύμφωνα με το **ν.3845/2010** θεσπίστηκαν μισθολογικές μειώσεις και περικοπές στον αριθμό των Δημοσίων Υπαλλήλων. Σε μια προσπάθεια εξοικονόμησης κονδυλίων θεσμοθετήθηκε ο κανόνας της μίας πρόσληψης για κάθε πέντε (5) συνταξιοδοτήσεις. Ειδικά αναφορικά με το πλεονάζον προσωπικό, ορίστηκαν ως μέτρο αντιμετώπισης οι μη εθελοντικές αποχωρίσεις και η εργασιακή εφεδρεία.

Αυτός ο θεσμός περιγράφεται στο **ν.3986/2011**, σύμφωνα με τον οποίο άτομα του προσωπικού ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου θα νοούνταν ως πλεονάζοντα με βάση ορισμένα κριτήρια με την έκδοση ακόλουθου σχετικού Προεδρικού Διατάγματος. Ταυτόχρονα, θα συνεχιζόταν η μισθοδοσία τους για ένα έτος και θα είχαν προτεραιότητα στην κάλυψη θέσεων σε άλλες Δημόσιες Υπηρεσίες. Αυτό το Διάταγμα δεν εκδόθηκε.

Με το **ν.4024/2011** οι Δημόσιοι Υπάλληλοι γίνονται “Κρατικοί Υπάλληλοι”, δηλαδή δεν ανήκουν πλέον στα οικεία Υπουργεία, αλλά είναι στην διακριτική ευχέρεια του κράτους να τους τοποθετήσει όπου υπάρχει ανάγκη. Ακόμη σύμφωνα με αυτόν τον νόμο καταργούταν οι κενές οργανικές θέσεις της τότε περιόδου και εισάγονταν η “προ συνταξιοδοτική διαθεσιμότητα” σύμφωνα με την οποία οι Δημόσιοι Υπάλληλοι των θέσεων που καταργούνταν υπάγονταν στο καθεστώς της διαθεσιμότητας λόγω επικείμενης υποχρεωτικής συνταξιοδότησης και μέχρι την συμπλήρωση τριανταπέντε (35) ετών πραγματικής εργασίας.

Το επόμενο έτος, με τον **ν.4093/2012**, δόθηκε η δυνατότητα υποχρεωτικής μετάταξης ή μεταφοράς του προσωπικού, είτε επρόκειτο για μόνιμο είτε για όσους είχαν υπογράψει συμβάσεις ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου, σε θέσεις του ίδιου ή συναφούς κλάδου. Παράλληλα, οι υπάλληλοι οι οποίοι τίθενται σε διαθεσιμότητα λόγω κατάργησης των θέσεων τους μπορούσαν να μεταταγούν εθελοντικά ή αναγκαστικά, ή να τοποθετηθούν προσωρινά σε άλλους φορείς για την κάλυψη προσωρινών αναγκών.

Στη συνέχεια, θεσμοθετήθηκαν οριζόντιες απομακρύνσεις προσωπικού με το **ν.4172/2013**, καταργώντας τις θέσεις των σχολικών φυλάκων, το σύνολο του κλάδου της δημοτικής αστυνομίας και πολλών ειδικοτήτων εργαζομένων στην δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Τα άτομα αυτά είτε μετακινήθηκαν σε άλλες υπηρεσίες είτε απολύθηκαν οριστικά.

Το 2015, έγινε μια προσπάθεια επαναφοράς προσωπικού και “αποκατάστασης των αδικιών” με το **ν.4325/2015**. Σε αυτόν οριζόταν η επανασύσταση καταργημένων υπηρεσιών και κλάδων, όπως και η επαναφορά του προσωπικού τους. Αυτοί είχαν το δικαίωμα συμμετοχής στις διαδικασίες εθελοντικής κινητικότητας, παράλληλα με το δικαίωμα να επανέλθουν στις θέσεις τις οποίες κατείχαν.

**Ο νόμος 4440/2016** έθεσε σε εφαρμογή το Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας, δημιουργώντας ένα κοινό πλαίσιο για το σύνολο των εργαζομένων στον Δημόσιο Τομέα.

## 2.3 Θετικά χαρακτηριστικά νομικού πλαισίου

Πληθώρα θετικών χαρακτηριστικών υφίστανται από το νομικό πλαίσιο της τελευταίας δεκαετίας, πρωτίστως για το κράτος. Καταρχήν, οι ποικίλες μορφές της κινητικότητας κατέστησαν δυτή την βέλτιστη κατανομή του προσωπικού με σκοπό την κάλυψη των αναγκών των Δημοσίων Υπηρεσιών. Ο συνεπακόλουθος περιορισμός του πλεονάζοντος προσωπικού οδήγησε και στην ανάγκη μείωσης της γραφειοκρατίας.

Επίσης, υπήρξαν σημαντικά δημοσιονομικά οφέλη από τα προγράμματα κινητικότητας-διαθεσιμότητας με μείωση των δημοσίων δαπανών για την μισθοδοσία πλεονάζοντος προσωπικού και την χρηματοδότηση μη αναγκαίων φορέων.

Ειδικά με το **ν.4325/2015**, αποκαταστάθηκε μέρος των αδικιών, καθώς ανασυστάθηκαν υπηρεσίες με σκοπό την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος.

## 2.4 Αρνητικά χαρακτηριστικά νομικού πλαισίου

Παρόλα αυτά, η πρόχειρη προετοιμασία του νομικού πλαισίου χωρίς εμπειριστατωμένες μελέτες και μακροπρόθεσμο στρατηγικό σχεδιασμό εξαιτίας “πίεσης χρόνου” οδήγησε σε στρεβλά αποτελέσματα και αδικίες προς σημαντική μερίδα των Δημοσίων Υπαλλήλων.

Αρχικά, η έλλειψη αξιολόγησης των εργαζομένων και αντίστοιχα η έλλειψη συστήματος αντικειμενικών κριτηρίων είναι και έλλειψη σεβασμού στις αρχές της ισότητας και της αξιοκρατίας. Ειδικά στην περίπτωση υποχρεωτικών μέτρων κινητικότητας και διαθεσιμότητας τα επαγγελματικά, οικονομικά και προσωπικά πλάνα των εργαζομένων διαταράχθηκαν. Αυτό συνέβη διότι το Κράτος είχε τον απόλυτο έλεγχο για την τελική τοποθέτηση του προσωπικού και η μη συμμόρφωση του εργαζομένου οδηγούσε στην απώλεια της μονιμότητας του.



Επιπλέον, στην περίπτωση οριζόντιων απομακρύνσεων προσωπικού δεν τηρήθηκε η αρχή της αναλογικότητας, Από την μία πλευρά, δεν υπήρχαν ορθολογικά κριτήρια, οπότε απομακρύνθηκαν από την θέση τους αξιόλογοι υπάλληλοι.

Παράλληλα, υπήρξε ζημιά και για το Δημόσιο. Στην περίπτωση της κατάργησης της Δημοτικής Αστυνομίας, υπήρξε οικονομική ζημιά για τους Δήμους στην αδυναμία τους να ελέγξουν και να επιβάλουν πρόστιμα για παραβιάσεις. Αντίστοιχα, η κατάργηση ειδικοτήτων της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης απέκλεισε την δημιουργία καταρτισμένου εργατικού δυναμικού σε κομβικούς τομείς για την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος, όπως στην περίπτωση του Τομέα Υγείας και την έλλειψη ικανού αριθμού βοηθών νοσηλευτών για να καλυφθούν οι ανάγκες.

Τέλος, παρά τα βραχυπρόθεσμα οικονομικά οφέλη του κρατικού προϋπολογισμού από τον περιορισμό των δαπανών μακροπρόθεσμα η οικονομική κρίση βάθυνε, καθώς μειώθηκε η καταναλωτική δύναμη των τιθέμενων σε διαθεσιμότητα ή απολυμένων Δημοσίων Υπαλλήλων, γεγονός που επηρέασε το σύνολο της οικονομίας και οδήγησε σε περαιτέρω οικονομικά προβλήματα τους υπόλοιπους πολίτες.

### 3. Η κινητικότητα στον Δημοσίο Τομέα διεθνώς

#### 3.1 Ευρωπαϊκό επίπεδο

Η συγκριτική ανάλυση του μεγέθους του δημοσίου τομέα των χωρών της Ε.Ε. αναφορικά με το αριθμό των δημοσίων υπαλλήλων δεν είναι άνευ δυσκολιών, καθώς δεν υφίσταται κοινός ορισμός του δημοσίου υπαλλήλου σε όλα τα κράτη. Ενδεικτικά αναφέρονται τα παραδείγματα της Γερμανίας και της Ισπανίας, όπως θα αναλυθούν παρακάτω.

**Πινάκας 3.1.1 πλήθους Δημοσίων Υπαλλήλων και ποσοστών επί του συνόλου του εργατικού δυναμικού**

<b>Χώρα</b>	<b>Ποσοστό επί του συνόλου του εργατικού δυναμικού</b>	<b>Πλήθος Δημοσίων Υπαλλήλων σε χιλιάδες</b>	<b>Ποσοστό επί του συνόλου του εργατικού δυναμικού</b>	<b>Πλήθος Δημοσίων Υπαλλήλων σε χιλιάδες</b>
	<b>2010</b>	<b>2010</b>	<b>2015</b>	<b>2015</b>
Ελλάδα	18.27	859,58	17.98	772,92
Ηνωμένο Βασίλειο	19.56	5.718	16.42	5.139
Ισπανία	15.20	2.986	15.72	2.904
Πορτογαλία	15.19	739,98	15.16	683,95
Ιταλία	14.17	3.510,2	13.62	3.337,8
Γαλλία	21.79	5.860	21.39	5.886
Ιρλανδία	16.25	305,97	14.99	298,2
Γερμανία	11.35	4.656	10.57	4.549
Σουηδία	28.97	1.303	28.59	1.375
Ολλανδία	14.18	1.245	12.84	1.129
Λουξεμβούργο	12.31	44,26	12.39	50,32

Φινλανδία	25.13	624,2	24.85	621
Καναδάς	18.80	255,5	18.50	264,4
Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής	16.91	22.962	15.26	22.563
Ελβετία	9.85	479,7	9.93	500,9
Ιαπωνία	6.09	3.989	5.94	3.933

ΠΗΓΗ: ΙΔΙΑ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΑΠΟ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΟΕCD

Παρόλα αυτά, με βάση τα δεδομένα του παραπάνω πίνακα, παρατηρείται μια τάση συρρίκνωσης του πλήθους των Δ.Υ. σχεδόν σε όλες τις χώρες την τελευταία δεκαετία, σε μια προσπάθεια αντιμετώπισης της οικονομικής πίεσης που ασκείται σε όλες τις κυβερνήσεις και την διαμόρφωση του προϋπολογισμού τους εξαιτίας της μείωσης των διαθέσιμων πόρων.

Τα κράτη μέλη της Ε.Ε. μπορούν να χωριστούν σε αυτά που επλήγησαν έντονα από την δημοσιονομική κρίση και συνεχίζουν της μεταρρυθμιστικές τους προσπάθειες με στόχο την εξυγίανση του Δημοσίου Τομέα και όσα, αν και απολαμβάνουν καλύτερη σχετική οικονομική ευημερία, έχουν επιλέξει να προωθήσουν μεταρρυθμιστικά προγράμματα για να διατηρήσουν το συγκριτικό τους πλεονέκτημα παρά τη δυσχερή οικονομική κατάσταση.

Στην πρώτη περίπτωση πέρα από την Ελλάδα, τοποθετούνται χώρες όπως η Ισπανία, η Πορτογαλία, η Ιταλία και η Ιρλανδία, αυτές δηλαδή που δέχθηκαν αισθητό πλήγμα στις οικονομίες τους και εξωθήθηκαν άμεσα σε μέτρα μείωσης του αριθμού των Δ.Υ. τους. Για παράδειγμα, η Ελλάδα είχε περίπου 859.580 δημοσίους υπαλλήλους το 2010 και τους μείωσε σε 772.920 το 2015. Αντίστοιχα, η Πορτογαλία είχε 739.980 δημοσίους υπαλλήλους το 2010 και μόνο 683.980 το 2015. Επίσης, η Ιρλανδία είχε μια μικρότερη συγκριτικά μείωση από 305.970 δημοσίους υπαλλήλους το 2010 σε 298.200 το 2015.

Κάποιες άλλες χώρες παρουσίασαν πολύ μικρή μεταβολή του αριθμού των δημοσίων υπαλλήλων τους. Τέτοιες είναι οι περιπτώσεις της Φινλανδίας, η οποία είχε 624.200 δημοσίους υπαλλήλους το 2010 και 621.000 το 2015, της Σουηδίας, με 1.303.000 δημοσίους υπαλλήλους το 2010 και 1.375.000 το 2015, όπως και της Γαλλίας με 5.860.000 δημοσίους υπαλλήλους το 2010 και 5.886.000 το 2010.

Τέλος, υπήρξαν και κράτη τα οποία επέλεξαν να προβούν σε αύξηση του αριθμού των απασχολουμένων στον Δημόσιο Τομέα, όπως το Λουξεμβούργο με 44.260 δημοσίου υπαλλήλους το 2010 σε 50.320 το 2015 και ο Καναδάς με πλήθος 255.500 το 2010 και 264.400 το 2015.

Πληθώρα συγκριτικών μελετών έχει εκπονηθεί την τελευταία δεκαετία ως προς την επίδραση της οικονομικής κρίσης στους τομείς του δημοσίου των χωρών μελών της Ε.Ε., όπως και στην προσπάθεια ανάπτυξης μεταρρυθμιστικών προγραμμάτων ώστε να ανταπεξέλθουν οι κυβερνήσεις στην έλλειψη πόρων. Τέτοιες είναι η μελέτη των **Demmke and Moilanen (P and M,2012)** όπως και η μελέτη του **Hammerschmid et al (2013)**. Ήδη πριν την έναρξη της κρίσης και συνήθως με πρωτοβουλία της εκάστοτε προεδρίας του Συμβουλίου της Ε.Ε. εκπονούνταν παρεμφερείς μελέτες σχετικά με τα συγκριτικά ποιοτικά και ποσοτικά χαρακτηριστικά του Δημοσίου Τομέα στις διάφορες χώρες μέλη, στην κινητικότητα των υπαλλήλων του Δημοσίου και του Ιδιωτικού Τομέα είτε εστιάζοντας στα ανώτερα στελέχη, είτε στο σύνολο των υπαλλήλων.

## Ισπανία

Ως Δ.Υ. στην Ισπανία νοούνται όλοι οι εργαζόμενοι στις διάφορες βαθμίδες της Δημόσιας Διοίκησης, σε επίπεδο κεντρικής κυβέρνησης, αυτονομιών ή δήμων και χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες. Καταρχήν οι προσωρινές πολιτικές θέσεις, θέσεις οι οποίες απαιτούν μια απλή διαδικασία πρόσληψης και απόλυσης, καθώς αφορούν υψηλόβαθμα στελέχη και συμβούλους του Δημοσίου Τομέα. Επίσης υφίστανται μόνιμες θεσμοθετημένες θέσεις, οι οποίες απαιτούν μια επίσημη διαδικασία με διαγωνισμό μεταξύ των υποψηφίων και έπειτα υφίσταται μια ειδική εργατική σχέση μεταξύ τους και του Κράτους. Εν τέλει, οι μη θεσμοθετημένες μόνιμες θέσεις με παρεμφερή διαδικασία πρόσληψης με την προαναφερθείσα ομάδα, αλλά οι εργασιακές σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων και του Κράτους υπάγονται στο κοινό εργασιακό δίκαιο. Είναι άξιο μνείας ότι υπάρχει ποικιλομορφία στις προϋποθέσεις πρόσληψης και στους διαγωνισμούς που διοργανώνονται από το Κράτος τις δεκαεπτά (17) δημοτικές αυτονομίες και τα δημοτικά συμβούλια, καθώς διαφορετικοί φορείς είναι υπεύθυνοι για τις προσλήψεις σε κάθε περίπτωση.

Λαμβάνοντας υπόψη τη δυσχερή δημοσιονομική κατάσταση της Ισπανίας θα ήταν αναμενόμενη μια σημαντική μείωση του αριθμού των υπαλλήλων του Δημοσίου

τομέα την τελευταία δεκαετία. Παρόλα αυτά, αν και έχουν εφαρμοστεί ποικίλα μεταρρυθμιστικά μέτρα σε κεντρικό και τοπικό επίπεδο, ουσιαστικά ήταν μικρή η μείωση του πλήθους τους. Από τη μια πλευρά, έγιναν όντως απολύσεις χιλιάδων δημοσίων υπαλλήλων σε μια προσπάθεια εφαρμογής μέτρων λιτότητας. Από την άλλη, ορίστηκαν ποσοστά πρόσληψης νέων υπαλλήλων ανάλογα με τις ανάγκες των ποικίλων υπηρεσιών και τα διάφορα κονδύλια διαθέσιμα σε κάθε προϋπολογισμό. Για παράδειγμα, υπήρξε πρόβλεψη για την κάλυψη αναγκών σε περίοδο αυξημένης τουριστικής κίνησης, όπως και τον υψηλό όγκο προσδοκώμενων κενών θέσεων εξαιτίας συνταξιοδότησης. Παρομοίως με την ελληνική πραγματικότητα υπήρξε πρόβλεψη για μεταθέσεις, μετακινήσεις, αποσπάσεις και μετατάξεις μεταξύ των διαφόρων υπηρεσιών και επιπέδων, όπως και ειδική μέριμνα για τη κάλυψη εξαιρετικών και άμεσων αναγκών με προσωρινούς υπαλλήλους.

Η Ισπανική κυβέρνηση έχει αναθέσει τη σύνταξη αναλυτικών εκθέσεων σχετικά με τις ανάγκες της Δημόσιας Διοίκησης σε θεσμικά της όργανα. Ένα εκ των πλέον αξιοπρόσεκτων είναι η Επιτροπή για τη Μεταρρύθμιση των Δημοσίων Διοικήσεων. Στις προτάσεις της εντάσσονται δριμυιά μέτρα για αναδιοργάνωση και εξορθολογισμό του Δημοσίου Τομέα συχνά συγχωνεύοντας ή και καταργώντας δημόσιους οργανισμούς. Ενίοτε παρέχεται στους φορείς η δυνατότητα να επιλέξουν το προσωπικό τους με εναλλακτικούς τρόπους επιτρέποντας στις εργασιακές τους σχέσεις να διέπονται με πιο ευέλικτους όρους απασχόλησης.

Σε αυτήν τους την προσπάθεια, οι ρυθμιστές του νέου εργασιακού πλαισίου λαμβάνουν υπόψη την σχέση κόστους-οφέλους για κάθε φορέα του Δημοσίου ξεχωριστά, την συμμετοχή του στην απλοποίηση και ενοποίηση των διοικητικών διαδικασιών, την εξάλειψη αλληλεπικαλυπτόμενων αρμοδιοτήτων αφενός, αλλά και την εξάπλωση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, τη μείωση της γραφειοκρατίας και την αύξηση διαφανών και αξιοκρατικών διαδικασιών αξιολόγησης και κινητικότητας των υπαλλήλων αφετέρου.

πηγή: <https://transparencia.gob.es/>

## Πορτογαλία

Η Πορτογαλία είναι μια χώρα με πληθυσμό ανάλογο της Ελλάδας. Έχει σχετικά μικρότερο αριθμό Δημοσίων Υπαλλήλων και εξαιτίας της κρίσης αναγκάστηκε να προβεί σε μεγάλες μεταρρυθμίσεις και μειώσεις με το δικό της Μνημόνιο, το οποίο υπέγραψε το 2011 και από το οποίο εξήλθε τρία χρόνια αργότερα έχοντας λάβει 78 δις ευρώ. Οι υποχρεώσεις της πορτογαλικής κυβέρνησης ως προς τον περιορισμό του αριθμού των ανθρωπίνων πόρων του Δ τομέα δεν περατώθηκαν όμως με τη λήξη του καθώς σε αυτό συμπεριλαμβάνονταν μειώσεις 2% ανά έτος αναφορικά με το προσωπικό πλήρους απασχόλησης και αντίστοιχα σημαντικές μειώσεις για τους υπαλλήλους με συμβάσεις ορισμένου χρόνου, ακόμη και μετά τη λήξη του Μνημονίου.

Πρόκειται για μια χώρα με κεντρική διακυβέρνηση αλλά αποκεντρωμένη διοίκηση, η οποία χωρίζεται σε Άμεση Κρατική Διοίκηση με κεντρικές και αποκεντρωμένες υπηρεσίες, Έμμεση Κρατική Διοίκηση και Αυτόνομες Διοικήσεις.

Η κινητικότητα των Δημοσίων Υπαλλήλων αποτελεί κεντρικό σημείο των μεταρρυθμίσεων, παρέχοντας στους φορείς αλλά και στους ίδιους τους υπαλλήλους ποικίλες μορφές για τη βέλτιστη κάλυψη των αναγκών των πρώτων και την επαγγελματική πορεία των τελευταίων. Διακρίνεται σε Γενική και Ειδική κινητικότητα, όπως αυτές αναθεωρήθηκαν το 2013.

Στην πρώτη περίπτωση, ακολουθούνται οι μεταβατικοί κανόνες της λειτουργικής θέσης του εργαζόμενου είτε στον ίδιο φορέα ή σε άλλη υπηρεσία έτερου φορέα με βάση το δημόσιο συμφέρον και στόχο την αυξημένη αποτελεσματικότητα του φορέα. Αφορά όλους τους υπαλλήλους του Δημοσίου τομέα, αρκεί να κατέχουν μόνιμη θέση. Ο εργαζόμενος δύναται να μεταβεί σε ιδιωτικό φορέα ή σε κρατικό φορέα που δεν υπάγεται στην στενή έννοια του Δημοσίου Τομέα. Αντίστοιχα, δύναται να μεταβεί σε κρατικό φορέα που υπάγεται στην στενή έννοια του Δημοσίου Τομέα (εσωτερική κινητικότητα/ Internal mobility).

Η περίπτωση της Ειδικής Κινητικότητας αφορά μια ειδική διαδικασία με στόχο την προστασία των εργαζομένων εάν υπάρξει αναδιάρθρωση του φορέα με στόχο την προστασία των εργαζομένων εάν υπάρξει αναδιάρθρωση του φορέα ή της υπηρεσίας στην οποία υπάγονται, ή εάν δεν ταυτίζεται ο αριθμός και τα προσόντα του ανθρωπίνου

δυναμικού ώστε να εκπληρώνεται ο στόχος της υπηρεσίας. Αποτελείται από τρεις φάσεις.

Καταρχήν, η μεταβατική φάση η οποία διαρκεί 60 ημέρες με στόχο την ομαλή συνέχιση της λειτουργίας του φορέα δίχως περαιτέρω ανάγκη επιμόρφωσης του προσωπικού. Έπειτα υφίσταται μια φάση επιμόρφωσης του προσωπικού. Έπειτα υφίσταται μια φάση επιμόρφωσης του προσωπικού με σκοπό την ενδυνάμωση των προσόντων του με χρονικό όριο 10 μηνών. Τέλος ακολουθεί η φάση αντιστάθμισης νεοαποκτηθέντων ικανοτήτων των υπαλλήλων άνευ χρονικού ορίου, δίνοντάς τους την ευκαιρία να απασχοληθούν σε θέσεις του ιδιωτικού ή και του δημοσίου τομέα, συνήθως με την προϋπόθεση ότι πρέπει να επιστρέψουν στην ανάληψη των αρχικών τους καθηκόντων εάν τους ζητηθεί.

Αυτά τα Ειδικά Προγράμματα Κινητικότητας πραγματοποιούνται σε όλο το φάσμα των υπηρεσιών του Πορτογαλικού Δημοσίου, ακόμα και στους τομείς της Υγείας και της Εκπαίδευσης. Παράλληλα, όπως προαναφέρθηκε, ήδη έχουν αρχίσει να αλλάζουν οι υφιστάμενες εργασιακές σχέσεις μεταξύ υπαλλήλων και κράτους, και να μοιάζουν με αυτές του ιδιωτικού τομέα. Καθώς η έξοδος από τα προγράμματα μεταρρυθμίσεων του Μνημονίου δεν συνεπάγεται λήξη της λιτότητας ή εξάλειψη του ελλείμματος του κρατικού προϋπολογισμού, πλέον οι περικοπές στις κρατικές δαπάνες και οι μειώσεις στους μισθούς των κρατικών υπαλλήλων αποτελούν σταθερή πολιτική των πορτογαλικών κυβερνήσεων. **The revolution in the public services sector in Portugal: with or without the unions, Alan Stoleroff, (2007)**

## Ιταλία

Η περίπτωση της Ιταλίας είναι εξαιρετικά ιδιαίτερη για πολιτισμικούς-γεωγραφικούς λόγους καταρχήν, και πολιτικούς δευτερευόντως. Η δημόσια διοίκηση της χώρας χωρίζεται σε περιοχές, επαρχίες και δήμους, Πέντε εκ των είκοσι περιοχών της απολαμβάνουν ειδικό καθεστώς χάρη σε γεωγραφικά, πολιτισμικά ή κοινωνικά χαρακτηριστικά. Υφίστανται σφοδρές αντιθέσεις μεταξύ των τοπικών κοινωνιών της Βόρειας και της Νότιας Ιταλίας, πέρα από την νοοτροπία των κατοίκων, σε θέμα αποδοτικότητας των δημοσίων υπαλλήλων, γεγονός που έχει οδηγήσει σε διόγκωση του Δημοσίου Τομέα ειδικά στην υπερστελέχωση του για πολιτικούς σκοπούς. Η πολιτική αστάθεια δεν έχει καταστήσει ικανή της ευδοκίμηση προσπαθειών αξιολόγησης των

στελεχών του Δημοσίου στο έπακρο και το ζήτημα της άρσης της μονιμότητας τους συνεχίζει να αποτελεί μείζον αντικείμενο συζήτησης.

Ορισμένες μεταρρυθμίσεις με στόχο την εξυγίανση του Δημοσίου Τομέα έχουν την αφετηρία τους στην δεκαετία του 1990. Ειδικά, σε συνάρτηση με την κινητικότητα του προσωπικού της Δημόσιας διοίκησης, έγιναν προσπάθειες για διαφάνεια και απλοποίηση των διοικητικών διαδικασιών του, ειδικά με την χρήση των νέων τεχνολογιών, γεγονός που κατέστησε απαραίτητη την επανεκπαίδευση και συχνά επανατοποθέτηση εργαζομένων στις δημόσιες υπηρεσίες.

Ειδικά με την εμφάνιση της οικονομικής κρίσης, οι στόχοι οι οποίοι ορίστηκαν επικεντρώθηκαν στην αύξηση της παραγωγικότητας των δημοσίων υπαλλήλων κατά 20% στην βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και της ικανοποίησης των πολιτών με την αναδόμηση και ψηφιοποίηση πολλών υπηρεσιών και στην μείωση των δημοσίων εξόδων κατά 40% εντός μιας πενταετίας. Για την επίτευξη των προαναφερθέντων θεσμοθετήθηκε η μη αντικατάσταση ενός για κάθε οκτώ άτομα που συνταξιοδοτούνται και η συνεχής αξιολόγηση των Δημοσίων Υπαλλήλων από τις Διευθύνσεις Ανθρωπίνων Πόρων με την παράλληλη μισθολογική εξέλιξη ως επιβράβευση για αυξημένη παραγωγικότητα.

Παρόλα αυτά αξίζει να σχολιαστεί η θέση και η ισχύς των συνδικαλιστικών ενώσεων οι οποίες δρουν στην γείτονα χώρα. Περίπου το 45% των Δημοσίων Υπαλλήλων ανήκει σε κάποιο σωματείο ή συννομοσπονδία. Αυτές κατόρθωσαν την εξαίρεση τους από το νόμο του 2012 περί απελευθέρωσης των απολύσεων σε επιχειρήσεις και οργανισμούς του ιδιωτικού και δημοσίου τομέα.

## **Ιρλανδία**

Από το 1994 η ιρλανδική κυβέρνηση έθεσε σε εφαρμογή την Πρωτοβουλία Στρατηγικής Διαχείρισης του Δημοσίου Τομέα με σκοπό την αναμόρφωση του. Ο κεντρικός στόχος ήταν η μέγιστη συνεισφορά στην εθνική ανάπτυξη, η παροχή άριστων υπηρεσιών προς το κοινό και η βέλτιστη χρήση πόρων, οικονομικών και ανθρωπίνων. Αυτή η προσπάθεια επεκτάθηκε το 1996 με την Αναφορά περί Απόδοσης Καλύτερης Διακυβέρνησης, η οποία επικεντρωνόταν μεταξύ άλλων στην βελτίωση της διαχείρισης



των ανθρωπίνων πόρων και στην λογοδοσία των Δημοσίων Υπαλλήλων. Αυτά τα βήματα οδήγησαν στην ανάπτυξη μιας κουλτούρας προσανατολισμένης στην απόδοση, με την καθιέρωση μισθολογικής ανέλιξης και προσφοράς ευκαιριών εξέλιξης όχι μόνο εντός μια υπηρεσίας, αλλά στο σύνολο του Δημοσίου Τομέα.

Αναφορικά με την κινητικότητα των Δημοσίων Υπαλλήλων, το Σύστημα Διαχείρισης Απόδοσης και Ανάπτυξης απέκτησε κομβική θέση στην επαγγελματική πορεία κάθε μέλους της Δημόσιας Διοίκησης. Είναι στενά συνδεδεμένο με την αξιολόγηση τους, με βασικά κριτήρια την απτή παραγωγικότητα και την αειφόρο ανάπτυξη.

Αν και η πλειοψηφία των Δημοσίων Υπαλλήλων εισάγεται στην Δημόσια Διοίκηση μετά από παραδοσιακές οδούς πρόσληψης η διαδικασία Ανοιχτής Πρόσληψης (open recruitment) έχει θεσμοθετηθεί για τα μεσαία και ανώτερα επίπεδα, με σκοπό την ενδυνάμωση των δεξιοτήτων των διαχειριστών των διαφόρων φορέων και την άμεση πρόσβασή τους σε όποιες δεξιότητες και ειδικεύσεις χρειάζονται. Οι διαδικασίες προαγωγής στους περισσότερους τομείς είναι εξαιρετικά ανταγωνιστικές λαμβάνοντας υπόψη την αξιολόγηση των εργαζομένων σε ποσοστό περίπου 75%. Γενικά, ενθαρρύνεται η κινητικότητα των εργαζομένων εντός της Δημόσιας Διοίκησης ενδουπηρεσιακά και διυπηρεσιακά.

Η Δημοκρατία της Ιρλανδίας είναι μια χώρα με σχετικά χαμηλά ποσοστά απασχόλησης του εργατικού δυναμικού της στον Δημόσιο Τομέα, ποσοστά τα οποία ακολούθησαν καθοδική πορεία κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης την περασμένη δεκαετία.

Με την έναρξη της κρίσης, η κυβέρνηση αποφάσισε περαιτέρω βελτιστοποίηση και αναδιοργάνωση του Δημοσίου, στο πλαίσιο της Συμφωνίας για το Δημόσιο Τομέα. Εντός αυτής, προσδιορίζονταν η διαχείριση του πλεονάσματος προσωπικού, με την αρχικά εθελοντική και συνεχεία υποχρεωτική του μεταφορά για την κάλυψη αναγκών σε όλο το φάσμα της δημόσιας διοίκησης ζωής συμπεριλαμβανομένου του στενού δημοσίου τομέα, της υγείας και της εκπαίδευσης.

Παρόλα αυτά, περιλαμβάνονται ορισμένες δικλίδες ασφαλείας για την προστασία των εργαζομένων σε περίπτωση υποχρεωτικής μεταφοράς προσωπικού σε άλλη υπηρεσία ή φορέα. Ενδεικτικό παράδειγμα αποτελεί ο γεωγραφικός περιορισμός της απόστασης μεταξύ νέας υπηρεσίας και διευθύνσεις κατοικίας του υπαλλήλου,

απόσταση η οποία δεν μπορεί να υπερβαίνει τα 45 χιλιόμετρα. Η Ιρλανδία κατόρθωσε να εξέλθει από το Μνημόνιο της το 2013 με την Συμφωνία Haddington Road. Ωστόσο, εξακολουθεί να υφίσταται πρόβλεψη για στενή παρακολούθηση της λογοδοσίας στον Δημόσιο Τομέα, ώστε οι υπάλληλοι οι οποίοι δεν πληρούν τους στόχους αποδοτικότητας τους θα απολύονται. **(Job Mobility in Ireland ADELE BERGIN\* National University of Ireland Maynooth and Economic and Social Research Institute, Dublin, 2009)**

## Γαλλία

Η διοικητική οργάνωση της Γαλλίας προσομοιάζει αυτήν της Ελλάδας, καθώς η χώρα χωρίζεται σε Περιχές, Διαμερίσματα και Κοινότητες (Δήμος), υπό ένα αποκεντρωμένο πλαίσιο σε μεγαλύτερο βαθμό από αυτόν του ελληνικού κράτους. Παράλληλα έχει ένα από τα υψηλότερα ποσοστά Δημοσίων Υπαλλήλων στην Ευρωπαϊκή Ένωση (με εξαίρεση τις σκανδιναβικές χώρες), καθώς ένα στα πέντε άτομα εργάζεται στον στενό ή ευρύτερο δημόσιο τομέα.

Οι Δημόσιοι Υπάλληλοι της χώρας χωρίζονται σε δύο κατηγορίες. Καταρχήν, αυτοί οι οποίοι είναι Δημόσιοι Υπάλληλοι εν στενή έννοια, κατέχοντας οργανική θέση και απολαμβάνοντας μονιμότητα. Επίσης ένα μικρότερο ποσοστό, περίπου 16% οργανική θέση αλλά απασχολείται με σύμβαση. Και οι δύο κατηγορίες υποβάλλονται σε διαρκή αξιολόγηση μια ή και δύο φορές ανά έτος (σύμφωνα με το Διάταγμα 682).

Η εξέλιξη της επαγγελματικής τους πορείας όπως και η προτεραιότητα στις επιλογές τους για βελτίωση κινητικότητας είναι πλέον στενά συνδεδεμένες, με την αξιοκρατία και την παραγωγικότητα τους.

Σε μια προσπάθεια της βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται από τον Δημόσιο Τομέα στους πολίτες υφίστανται η Συμφωνία του Δημοσίου Τομέα 2012 και διαρκείς Γενικές Αναθεωρήσεις των Δημοσίων Πολιτικών. Από το 2008 οι μεταρρυθμίσεις προσανατολίζονταν στην μείωση του πλήθους των Δημοσίων Υπαλλήλων αντικαθιστώντας μόνο έναν στους δύο εργαζόμενους που συνταξιοδοτούνταν.

Η κινητικότητα των εργαζομένων στην Δημόσια Διοίκηση διέπεται από το νόμο του 2009, ο οποίος επιτρέπει μεν στα άτομα να προσχεδιάζουν την επαγγελματική τους εξέλιξη, αλλά και στους φορείς να κάνουν ορθή χρήση των ανθρωπίνων πόρων τους για την αποτελεσματικότερη κάλυψη των αναγκών τους.

Το Διάταγμα για τον “επαγγελματικό αναπροσανατολισμό” του 2010, καθεστώς το οποίο παραπέμπει στην διαθεσιμότητα, ρυθμίζεται το επαγγελματικό μέλλον των Δημοσίων Υπαλλήλων, όταν η θέση τους καταργείται λόγω αναδιοργάνωσης των δημοσίων υπηρεσιών. Σύμφωνα με αυτό, η διοίκηση οφείλει να καταβάλει προσπάθεια στο μέγιστο ώστε το πλεονάζον προσωπικό να αποκατασταθεί επαγγελματικά είτε σε άλλη υπηρεσία του Δημοσίου, είτε στον Ιδιωτικό τομέα. Για την διευκόλυνση αυτής της διαδικασίας δημιουργείται ο προσωπικός φάκελος του υπαλλήλου, σε συνεργασία με το ίδιο το άτομο, ο οποίος περιλαμβάνει την επαγγελματική του πορεία και τον προσδιορισμό των αρμοδιοτήτων του στην θέση που κατείχε, ώστε να δύναται να ληφθούν υπόψη για την καλύτερη τοποθέτηση του. Επιπλέον, ο Δημόσιος Υπάλληλος συνεχίζει να επιμορφώνεται και να καλλιεργεί τις δεξιότητές του. Ειδικά στην περίπτωση των ανώτερων στελεχών, υφίσταται διαρκής κινητικότητα μεταξύ των υπηρεσιών και των φορέων ακόμη και σε επίπεδο μεταξύ Υπουργείων, ώστε η Δημόσια Διοίκηση να ωφεληθεί από την εμπειρία τους. Για τον ίδιο λόγο από το 2005 έχει γίνει πιο συχνή η πρόσληψη ανώτερων στελεχών με την διαδικασία *tour exterieur* δίνοντας τη δυνατότητα στους κρατικούς υπαλλήλους και τους υπαλλήλους διεθνών διακυβερνητικών οργανισμών με εμπειρία οκτώ (8) ετών και άνω σε ισοδύναμη απασχόληση να καταγράφονται σε κατάλογο προσόντων και δεξιοτήτων για την πλήρωση συγκεκριμένου αριθμού θέσεων **(Κρεμαλής, Χρυσανθάκης, Αγγελοπούλου, Τσαντήλας&Τσιλιώτης 2004)**

## **Γερμανία**

Η Γερμανία αποτελείται από 16 ομόσπονδα κράτη, τα οποία έχουν δική τους κυβέρνηση και κοινοβούλιο, όπως και τους δικούς τους Δημοσίους Υπαλλήλους, πέρα από τους κρατικούς εργαζομένους. Κάθε ομόσπονδο κράτος έχει δικούς του κανονισμούς σχετικά με την πρόσληψη και την κινητικότητα των υπαλλήλων του, αν και όλα διέπονται από μια κοινή κουλτούρα ομαδικού πνεύματος, συνεργασίας μεταξύ των κυβερνητικών οργανισμών και ενθάρρυνσης της εσωτερικής κινητικότητας.

Ως χώρα κατέχει ένα από τα χαμηλότερα ποσοστά Δημοσίων Υπαλλήλων στο σύνολο του εργατικού της δυναμικού εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης, γεγονός που αποδίδεται στην τεράστια ανάπτυξη του βιομηχανικού της τομέα. Όσοι απασχολούνται στο Δημόσιο Τομέα χωρίζονται σε μεν Δημοσίους Υπαλλήλους και Εργαζομένους και

Εργάτες δε. Η πρώτη κατηγορία υπάγεται στο σύστημα επαγγελματικής ανέλιξης και γενικά απασχολείται στα παραδοσιακά διοικητικά πόστα, όπως είναι η Εκπαίδευση και η Αστυνόμευση. Η δεύτερη απασχολείται μετά από σύμβαση, αλλά στην πραγματικότητα απολαμβάνει τα ίδια προνόμια όσο διαρκεί η σύμβαση αυτή. Ένα μικρό ποσοστό των Δημοσίων Υπαλλήλων απασχολείται απευθείας σε κεντρικό ομοσπονδιακό επίπεδο, αλλά η πλειοψηφία υπάγεται στην ευθύνη κάθε ομόσπονδου κράτους.

Ο νόμος Δημοσίων Υπηρεσιών της 31ης Μαρτίου του 1999 αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της λειτουργίας, του πλαισίου προαγωγών και μεταθέσεων, καθώς και της αξιολόγησης των εργαζομένων. Η κεντρική ομοσπονδιακή κυβέρνηση είναι υπεύθυνη για το σχεδιασμό ενός πλαισίου κανονισμών για το σύνολο των εργαζομένων της, ώστε ακόμη και αν κάθε κράτος έχει δικό του ρυθμιστικό πλαίσιο, να διέπονται όλα από κοινές αρχές στις διαφορετικές κατηγορίες υπαλλήλων.

Ο συνολικός αριθμός των υπαλλήλων μειώθηκε δραστικά μετά την ενοποίηση των δύο Γερμανιών (Ανατολικής και Δυτικής), αλλά από τότε παραμένει σχετικά σταθερός, με έμφαση στην δημιουργία θέσεων σε τοπικούς φορείς και υπηρεσίες του κάθε κράτους.

Τον Οκτώβριο του 2005 μια συλλογική συμφωνία ανάμεσα στην κεντρική ομοσπονδιακή Κυβέρνηση, τα Κράτη και τα εργατικά σωματεία προώθησε το κοινό νομικό ρυθμιστικό πλαίσιο για τους εργαζόμενους, την ανάπτυξη ευέλικτου ωραρίου και την αμοιβή σε σχέση με την απόδοση και την εμπειρία. Αυτή η θεσμική μεταρρύθμιση κατέστησε ικανή την κινητικότητα των υπαλλήλων σε διαφορετικές θέσεις και υπηρεσίες, ακόμα και δίχως την σύμφωνη γνώμη του εργαζομένου, ο οποίος μπορεί να μεταφερθεί για μια περίοδο έως και πέντε έτη. Πρόκειται για μια μεταρρύθμιση η οποία προάγει την ευελιξία και επιτρέπει την προσωρινή πρόσληψη ατόμων, όπως και τις βραχυπρόθεσμες διοικητικές θέσεις και τις διοικητικές θέσεις για μια δοκιμαστική περίοδο, συνήθως για περίοδο δύο (2) ετών, εκτός εάν η απόδοση του εργαζομένου δεν κριθεί ικανοποιητική, οπότε παύεται των καθηκόντων του. Αυτή η πολιτική επιτρέπει τη δημιουργία προσωρινών διοικητικών θέσεων για δύο περιόδους δέκα (10) ετών, μετά την πάροδο των οποίων ο εργαζόμενος διορίζεται ισοβίως. Πρόκειται για μια πρακτική των κρατών και όχι της κεντρικής ομοσπονδιακής κυβέρνησης.

Αναφορικά με τους ανώτερους Δημοσίους Υπαλλήλους, αυτοί προέρχονται από την εξέλιξη τους εντός των δημοσίων υπηρεσιών, μετά από τακτική επαγγελματική αξιολόγηση. Η προκήρυξη διαθέσιμων θέσεων είναι υπό την ευχέρεια κάθε υπουργείου, ορισμένα εκ των οποίων επιτρέπουν μόνο την εσωτερική τους κινητικότητα. Οι ανώτατες θέσεις βέβαια δύνανται να προέρχονται και εκτός του υπουργείου, καθώς συχνά αποτελούν πολιτική ανάθεση (**The Interaction of Job Satisfaction, Job Search, and Job Changes. An Empirical Investigation with German Panel Data, June (2009).**

## **Ηνωμένο Βασίλειο**

Το προσωπικό που ανήκει στις Δημόσιες Υπηρεσίες του Ηνωμένου Βασιλείου υπάγεται σε δύο δομές, την ανοιχτή (open structure) για τα ανώτερα κλιμάκια και την κλειστή (closed structure) για τις υπόλοιπες διοικητικές βαθμίδες. Το θεσμικό πλαίσιο το οποίο ρυθμίζει ζητήματα που άπτονται των προσλήψεων και των υπηρεσιακών μεταβολών πηγάζει από τον Υπαλληλικό Κώδικα του 2006 και τον Κώδικα Διοίκησης των Δημοσίων Υπηρεσιών του 1996.

Υπεύθυνη για τη διεύθυνση των περισσότερων θεμάτων που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό είναι η Γενική Διεύθυνση Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού του cabinet office. Εντός αυτών των θεμάτων, νοούνται οι ανάγκες και οι προϋποθέσεις κινητικότητας των Δημοσίων Υπαλλήλων. Αυτό φυσικά προκύπτει σε συνεργασία με τις Γενικές Διευθύνσεις Διοικητικών Υπηρεσιών των ποικίλων Υπουργείων, έπειτα από μελέτη του δημοσίου συμφέροντος και την βέλτιστη χρήση του πλεονάζοντος προσωπικού.

Για την επίτευξη αυτού του σκοπού, το Cabinet Office διαμορφώνει ένα κατάλογο με σημεία επαφής, ώστε να είναι εύκολα προσβάσιμες οι πληροφορίες για διαθέσιμες θέσεις. Είναι εφικτή η εθελοντική κινητικότητα ως “απόσπαση” (secondment).

Περίπου δέκα (10) χρόνια πριν, η βρετανική κυβέρνηση επέλεξε να αντιμετωπίσει το αρνητικό οικονομικό κλίμα με την λήψη προληπτικών μέτρων λιτότητας, απολύοντας έναν τεράστιο αριθμό υπαλλήλων και αφήνοντας πολλές υπηρεσίες υποστελεχωμένες. Μόνο το 2010 υπολογίζεται ότι απώλεσαν τις θέσεις τους πάνω από 100000 άτομα που απασχολούνταν στον Δημόσιο Τομέα.

Τον Μάιο του 2012 υπήρξαν εισηγήσεις για ακόμη περισσότερες περικοπές προσωπικού, ενώ παράλληλα γίνονταν μαζικές προσλήψεις για την κάλυψη των αναγκών των υποστελεχωμένων υπηρεσιών.

Τον Ιούνιο του 2012 τέθηκε σε ισχύ το “Μεταρρυθμιστικό Πρόγραμμα για τις Πολιτικές Δημόσιες Υπηρεσίες”. Σε αυτό, περιλαμβάνονται ρυθμίσεις για την ενίσχυση της κινητικότητας των Δημοσίων Υπαλλήλων.

Σύμφωνα με την έκθεση αναφορικά με την επιτυχία του προγράμματος το 2013, υπήρξε μείζονα καθυστέρηση στην εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων η οποία είχε ως αποτέλεσμα την μη επίτευξη των τιθέμενων στόχων αναφορικά με τις μετακινήσεις των Δημοσίων Υπαλλήλων.

Ως αποτέλεσμα, σημαντική μερίδα των Δημοσίων Υπαλλήλων οδηγήθηκε προς αναζήτηση εργασίας στον ιδιωτικό τομέα, τάση η οποία συνεχίζεται με ανοδική πορεία από το 2010 και έπειτα

(<https://www.eurofound.europa.eu/publications/article/2009/new-law-promotes-job-mobility-of-civil-servants>)

## **Συμπέρασμα**

Την τελευταία δεκαετία, τα ευρωπαϊκά κράτη χρειάστηκε ή επέλεξαν να αντισταθμίσουν τις δυσάρεστες συνέπειες της οικονομικής κρίσης με πολιτικές οι οποίες επηρέασαν τον αριθμό των Δημοσίων Υπαλλήλων.

Είτε επρόκειτο για επιβεβλημένες πολιτικές λιτότητας, είτε για μέτρα πρόληψης εκ μέρους των κυβερνήσεων, στην πλειοψηφία τους έγιναν προσπάθειες περιορισμού των απωλειών θέσεων εργασίας στον Δημόσιο Τομέα με φόβο το πολιτικό κόστος. Στο επίκεντρο αυτού του ζητήματος τίθενται ερωτήματα σχετικά με τις ανάγκες χρήσης των νέων δεξιοτήτων που καλούνται να κατέχουν οι Δημόσιοι Υπάλληλοι και ανάγκη για ακόμη μεγαλύτερη βελτίωση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, τις ανάγκες αύξησης της αποδοτικότητας ενός φθίνοντος προσωπικού στις Δημόσιες Υπηρεσίες είτε με απολύσεις, είτε με την εφαρμογή δυνατοτήτων κινητικότητας και εν τέλει την προώθηση ουσιαστικής αξιολόγησης.

### 3.2 Διεθνές επίπεδο

Η οικονομική κρίση της τελευταίας δεκαετίας δεν επηρέασε μόνο την Ευρωπαϊκή Ένωση, αλλά και άλλες χώρες διεθνώς. Η εθνική τους κουλτούρα ως προς την Δημόσια Διοίκηση, όπως και η οικονομική τους ισχύς αναφορικά με την ανταγωνιστικότητα των προσφερόμενων θέσεων στον ιδιωτικό τομέα και την αντιμετώπιση (ή ακόμη και την ωφέλεια) από την τρέχουσα χρηματο-οικονομική πραγματικότητα καταδεικνύουν μια πληθώρα πολιτικών ως προς την κινητικότητα των Δημοσίων Υπαλλήλων, την μείωση του αριθμού τους και την πρόσληψη νέων υπαλλήλων.

#### **Καναδάς**

Η πολιτική του Καναδά αναφορικά με τους Δημοσίους Υπαλλήλους είναι αποκεντρωμένη. Στην πλειοψηφία τους, οι Δημόσιες Υπηρεσίες επιλέγονται από τα Υπουργεία ή τους αντίστοιχους τοπικούς οργανισμούς, αν και το Υπουργείο Οικονομικών είναι εν τέλει υπεύθυνο για την προκήρυξη τους, σε συμφωνία με τις Διευθύνσεις Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων του κάθε φορέα. Υφίστανται κοινό θεσμικό πλαίσιο, ο Νόμος περί Εργασιακών Σχέσεων των Δημοσίων Υπαλλήλων για τους κρατικούς Δημοσίους Υπαλλήλους και ο Καναδικός Εργατικός Κώδικας για τους εργαζομένους του ευρύτερου δημόσιου τομέα.

Κατά την διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας έχουν αρχίσει να τίθενται σε εφαρμογή μεταρρυθμίσεις με στόχο την μείωση του αριθμού των Δημοσίων Υπαλλήλων, εξαιτίας περικοπών για παγώματος των προϋπολογισμών των διαφόρων τμημάτων.

Είναι άξιο μνείας ότι λαμβάνοντας υπόψη την δημογραφική σύνθεση της χώρας συχνά το γλωσσικό υπόβαθρο των υποψηφίων και η συμμετοχή τους σε συγκεκριμένες ομάδες (π.χ. γηγενείς πληθυσμοί, άτομα με αναπηρίες, γυναίκες κλπ.) είναι εξίσου σημαντικό κριτήριο εν σχέση με τα εκπαιδευτικά τους προσόντα και την επαγγελματική τους εμπειρία για την κάλυψη μιας διαθέσιμης θέσης, είτε αυτή έχει προκηρυχθεί

εσωτερικά (επιτρέποντας μόνο στους ήδη κρατικούς εργαζόμενους να δηλώσουν ενδιαφέρον), είτε εξωτερικά (επιτρέποντας την συμμετοχή οποιουδήποτε πολίτη που πληροί τα κριτήρια). Υφίστανται μάλιστα κάποιες θέσεις οι οποίες πρέπει υποχρεωτικά να καλυφθούν από κάποιο μέλος συγκεκριμένης ομάδας.

Ειδικά στην περίπτωση των ανώτερων στελεχών, αυτά επιλέγονται με βάση ε πιο κεντρική διαδικασία, η οποία βασίζεται στην απόδοση και την αξιολόγηση τους. Συνήθως, επιλέγονται από ήδη εργαζόμενους στον Δημόσιο Τομέα. Η αξιολόγηση αυτή είναι υποχρεωτική για την πλειοψηφία των προϊσταμένων και των διευθυντών του κρατικού μηχανισμού, αν και συνήθως υφίστανται μια ανεπίσημη αξιολόγηση για όλους τους Δημοσίους Υπαλλήλους.

Από το 2006, έχει ξεκινήσει μια προσπάθεια μεταρρυθμίσεων με σκοπό την ανανέωση του Δημοσίου Τομέα ώστε να επιτευχθεί η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες. Παρόλα αυτά, αν και υπήρχε μια περίοδος σταθερότητας της εσωτερικής κινητικότητας από το 2006 έως και το 2010, αυτή έχει αρχίσει να ακολουθεί φθίνουσα πορεία.

## **Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής**

Κάθε Πολιτεία έχει το δικό της σώμα Δημοσίων Υπαλλήλων, το οποίο υπάγεται σε διαφορετικές διαδικασίες πρόσληψης και αξιολόγησης. Επιπλέον, ένας μικρός αριθμός Δημοσίων Υπαλλήλων υπάγεται στην κεντρική ομοσπονδιακή κυβέρνηση, υπό την διεύθυνση της Υπηρεσίας Διαχείρισης Προσωπικού. Το ρυθμιστικό πλαίσιο που διέπει τις εργασιακές σχέσεις της τελευταίας ομάδας βασίζεται σε μια πληθώρα νόμων όπως ο μεταρρυθμιστικός Νόμος των Δημοσίων Υπηρεσιών του 1978. Είναι επιτρεπτή η πρόσληψη προσωπικού με σύμβαση ορισμένου χρόνου και η υπεργολαβία. Επίσης, δεν υφίσταται μονιμότητα για την πλειοψηφία των υπαλλήλων.

Κατά την τελευταία δεκαετία υπήρξε μια μικρή μείωση στον συνολικό αριθμό των Δημοσίων Υπαλλήλων, καθώς δόθηκε έμφαση στις ευκαιρίες υπεργολαβίας, την ανάπτυξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και την κινητικότητα των ήδη εργαζόμενων Δημοσίων Υπαλλήλων.

Ένα βασικό κριτήριο κινητικότητας και προαγωγών αποτελούν οι υποχρεωτικές αξιολογήσεις για σχεδόν όλο το προσωπικό, οι οποίες λαμβάνουν την μορφή



συνάντησης με τον άμεσο προϊστάμενο δύο φορές ανά έτος και μιας γραπτής ετήσια αναφοράς εποικοδομητικής κριτικής. Ειδικά στην περίπτωση των ανώτερων στελεχών λαμβάνονται υπόψη οι ηγετικές τους ικανότητες, η αποδοτικότητα τους και οι διαπροσωπικές τους δεξιότητες. Γι' αυτό το λόγο, αυτές οι θέσεις συνήθως είναι ανοιχτές προς το κοινό αναφορικά με την κάλυψή τους. Υφίσταται ακόμη πιθανότητα να τοποθετηθούν οι Δημόσιοι Υπάλληλοι σε θέση εκτός του Δημοσίου Τομέα, διατηρώντας το δικαίωμα να επιστρέψουν στην θέση τους και χάνοντας τα συνταξιοδοτικά τους προνόμια εάν αρνηθούν να επιστρέψουν.

## **Ελβετία**

Η Ελβετία αποτελεί μια συνομοσπονδία από είκοσι έξι (26) καντόνια και ημικαντόνια. Έχει ένα μικρό ποσοστό Δημοσίων Υπαλλήλων σε σχέση με το σύνολο του εργατικού της δυναμικού, καθώς προσφέρει εξαιρετικά ανταγωνιστικές εργασιακές ευκαιρίες στον ιδιωτικό τομέα, ειδικά στους τομείς της βιομηχανίας, του εμπορίου και του τουρισμού. Ο μεγαλύτερος αριθμός των Δημοσίων Υπαλλήλων απασχολείται σε επίπεδο καντονιού ή ημικαντονιού, με ένα μικρό ποσοστό να υπάγεται στο υπαλληλικό σώμα της κεντρικής ομοσπονδιακής κυβέρνησης. Ο φορέας που είναι επιφορτισμένος με την διαχείριση των Ανθρωπίνων Πόρων είναι η Ομοσπονδιακή Υπηρεσία Προσωπικού.

Αναφορικά με το ρυθμιστικό πλαίσιο, οι εργατικές σχέσεις των περισσότερων Δημοσίων Υπαλλήλων καθορίζονται από τον ομοσπονδιακό Νόμο περί Προσωπικού της 24ης Μαρτίου του 2000 (νόμος ο οποίος υπάγεται στο Δημόσιο Δίκαιο), αν και κάποιοι εργαζόμενοι καλύπτονται από το Ενοχικό Δίκαιο (το οποίο υπάγεται στο Ιδιωτικό Δίκαιο). Και στις δύο περιπτώσεις είναι εφικτές οι συμβάσεις εργασίας. Επίσης, ένα μικρό ποσοστό των απασχολούμενων στο Δημόσιο Τομέα (περίπου 15%) έχει επιλέξει να εργάζεται υπό καθεστώς εργασίας μερικής απασχόλησης, η πλειοψηφία των οποίων δουλεύει περίπου 80% με 95% του ωραρίου πλήρους απασχόλησης. Ακόμη η μονιμότητα του προσωπικού εξαρτάται από το καθεστώς που διέπει τον κάθε φορέα και το κάθε Υπουργείο.

Το 2010 προβλέπονταν από την ελβετική κυβέρνηση πολιτικές μείωσης του αριθμού των εργαζομένων στον Δημόσιο Τομέα. Αυτές όμως οι σχεδιασμένες μεταρρυθμίσεις δεν εφαρμόστηκαν καθώς υπήρξε βελτίωση του οικονομικού κλίματος. Ακόμη και σήμερα το Κράτος δύναται να απολύσει άτομα σε περίπτωση αναδόμησης

ενός φορέα ή μιας υπηρεσίας, αλλά υποχρεούται να παρέχει εναλλακτικές δυνατότητες απασχόλησης εκ των προτέρων. Αντίθετα, ένα επίδομα μπορεί να χορηγηθεί στον εργαζόμενο, αρκεί να πληροί ορισμένες προϋποθέσεις.

Η αξιολόγηση της απόδοσης των Δημοσίων Υπαλλήλων δεν κατέχει μείζονα θέση σε περίπτωση κινητικότητας ή προαγωγής τους. Παρόλα αυτά, είναι υποχρεωτική για όλους τους υπαλλήλους με τη μορφή ετήσιας συνάντησης και εν συνεχεία γραπτής αξιολόγησης εποικοδομητικής κριτικής με τον άμεσο προϊστάμενο. Αντίστοιχα, σε ορισμένες υπηρεσίες, οι εργαζόμενοι αξιολογούν τους ανωτέρους τους. Ακόμη σε περίπτωση ανανέωσης σύμβασης του προσωπικού, η αξιολόγηση δεν θεωρείται μεγίστης σημασίας συγκριτικά με άλλα κριτήρια, όπως τα τυπικά προσόντα και η εμπειρία.

Όλες οι θέσεις προκηρύσσονται και είναι ανοιχτές και είναι ανοιχτές στους ήδη υφιστάμενους εργαζόμενους (internal recruitment), αλλά και στο κοινό. Δημοσιεύονται σε μια λίστα προσβάσιμη σε όλους τους εργαζόμενους του Δημοσίου Τομέα. Η εσωτερική κινητικότητα δεν παρουσιάζει σημαντικές διακυμάνσεις την τελευταία δεκαετία, παρά τις προσπάθειες αύξησης της διαφάνειας και της ενημέρωσης διαθέσιμων θέσεων, όπως και της χορήγησης κινήτρων και επιδομάτων.

Έμφαση έχει δοθεί προσφάτως στην προσέλκυση προσωπικού το οποίο ανήκε σε ποικίλες ομάδες, όπως τα ΑΜΕΑ, τα άτομα διαφορετικών ηλικιακών ομάδων. Παράλληλα, γίνονται προσπάθειες να υπάρξει μεγαλύτερη συμμετοχή των γυναικών και των ομιλούντων των τεσσάρων επίσημων γλωσσών, γι αυτό και χαίρουν προνομιακής μεταχείρισης. Ωστόσο, οι γυναίκες ακόμη αποτελούν μικρό σχετικά ποσοστό του συνόλου των Δημοσίων Υπαλλήλων, μόνο περίπου 26% (**OECD (2015), Achieving Public Sector Agility at Times of Fiscal Consolidation**)

## **Ιαπωνία**

Το ποσοστό των Δημοσίων Υπαλλήλων της χώρας επί του συνόλου του εργατικού δυναμικού είναι ένα από τα χαμηλότερα στον κόσμο, χάρη στην ισχυρότατη οικονομία και βιομηχανία της. Υπάρχει αρκετός κεντρικός έλεγχος στην προκήρυξη θέσεων από την κεντρική αρμόδια υπηρεσία, την Εθνική Αρχή Προσωπικού, αλλά η

επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων και η παύση τους ρυθμίζεται από τα Υπουργεία.

Μόνο ένα ποσοστό περίπου 18% επί του συνόλου του αριθμού των Δημοσίων Υπαλλήλων απασχολείται από την Εθνική Δημόσια Διοίκηση, ενώ το υπόλοιπο υπάγεται στις Τοπικές Δημόσιες Διοικήσεις. Αξίζει να αναφερθεί ότι σχεδόν οι μισοί Δημοσίοι Υπάλληλοι είναι κάτω των 40 ετών και μόνο ένας στους τέσσερις είναι άνω των 50 ετών. Παράλληλα, είναι εξαιρετικά χαμηλό το ποσοστό των γυναικών στον Δημόσιο Τομέα.

Οι εργασιακές σχέσεις όλων των Δημοσίων Υπαλλήλων ρυθμίζονται από τον Νόμο Εθνικής Δημόσιας Διοίκησης, ακόμη και οι συμβάσεις εργασίας περιορισμένου χρόνου. Ωστόσο, οι τελευταίοι εργαζόμενοι έχουν διαφορετικούς όρους εργασίας σε σχέση με τους εργαζομένους αορίστου χρόνου. Είναι επιτρεπτή η απόλυτη σε περίπτωση κακής απόδοσης, σωματικής ή διανοητικής ανικανότητας, έλλειψης προσόντων ή κρατικής αναδόμησης των φορέων.

Από το 2006, υιοθετήθηκαν πολιτικές μείωσης του αριθμού των Δημοσίων Υπαλλήλων είτε λόγω εθελουσίας αποχώρησης είτε εξαιτίας αναδόμησης συγκεκριμένων τομέων. Πέντε χρόνια αργότερα ο αριθμός τους είχε αυξηθεί για να ακολουθήσει μια μείωση την επόμενη πενταετία.

Γενικά, η επανατοποθέτηση προσωπικού σε εναλλακτικούς φορείς θεωρείται προτιμητέα εν σχέση με την πρόσληψη νέου προσωπικού. Γι' αυτό έχει αυξηθεί η εσωτερική κινητικότητα, όπως και η διαφάνεια της προκήρυξης διαθέσιμων θέσεων. Οι ανώτερες θέσεις του Δημοσίου Τομέα είναι προσβάσιμες σχεδόν αποκλειστικά στους ήδη εργαζομένους του.

Ένα ουσιαστικό εργαλείο για την επαγγελματική εξέλιξη των Δημοσίων Υπαλλήλων είναι η αξιολόγηση της απόδοσης τους. Είναι υποχρεωτική ανά εξαμηνιαία βάση, καλύπτοντας μια πληθώρα κριτηρίων όπως το εύρος και ο όγκος του παραγόμενου έργου, η εμπρόθεσμη παράδοσή του, η ποιότητα του, η συσχέτιση κόστους-οφέλους του, όπως και η αύξηση των τυπικών προσόντων των εργαζομένων και η βελτίωση των διαπροσωπικών τους δεξιοτήτων (**OECD (2015), Achieving Public Sector Agility at Times of Fiscal Consolidation**)

## **4. Αξιολόγηση αποτελεσμάτων κινητικότητας**

### **4.1 Επίδραση στο άτομο**

Από την δική του οπτική, κάθε εργαζόμενος σκοπεύει στην αποκόμιση εργασιακής ικανοποίησης, δηλαδή στην βέλτιστη ψυχολογία στον χώρο εργασίας του και στην ανάπτυξη θετικών συναισθημάτων που να σχετίζονται με το αντικείμενο του έργου του, τις πιθανότητες ανέλιξης του, καλές σχέσεις με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους του και το συναίσθημα ασφάλειας εργασίας (Houston,2000). Αυτό αποτελεί σημαντικό κίνητρο για καλύτερη απόδοση και αύξηση της παραγωγικότητας του (Taber & Alliger,1995).

Η υποχρεωτική φύση της κινητικότητας μέχρι και τον ν. 4093/2012 δεν συντέλεσε στην αύξηση εργασιακής ικανοποίησης για τους περισσότερους Δ.Υ. Αντίθετα, δημιουργήθηκαν έντονα συναισθήματα αδικίας και αίσθημα απώλειας ελέγχου σχετικά με το επαγγελματικό και οικονομικό τους μέλλον. Αυτά προκάλεσαν σφοδρές αντιστάσεις σε όσες αλλαγές δρομολογήθηκαν από το Κράτος. Καθώς υπήρξε έλλειψη ορθολογικής αξιολόγησης, ειδικά στη περίπτωση των υποχρεωτικών οριζοντίων περικοπών, το αρνητικό κλίμα εντάθηκε. Σε αυτό συνεισέφεραν και άλλοι παράγοντες, όπως οι περικοπές μισθών και επιδομάτων, η υποστελέχωση κάποιων υπηρεσιών και η αύξηση φόρτου εργασίας για τους υπολοίπους υπαλλήλους. Αυτά τα αντικίνητρα οδήγησαν σε μειωμένη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του προσωπικού.

Αντίθετα, η εθελοντική κινητικότητα στηρίζει το δικαίωμα επιλογής του εργαζόμενου και προάγει το εργασιακό πνεύμα αξιοκρατίας και ευγενούς άμιλλας. Παράλληλα, αποτελεί κίνητρο για την απόκτηση περισσότερων προσόντων και δεξιοτήτων για την επίτευξη της επιθυμητής θέσης. Μακροπρόθεσμα, το ανθρώπινο δυναμικό αποκτά μια σφαιρική εικόνα για τη λειτουργία διαφορετικών φορέων σε όλο το εύρος του δημόσιου τομέα.

### **4.2 Επίπτωση στον φορέα και το δημόσιο**

Στο ισχύον σύστημα, η κινητικότητα αποτελεί κρίσιμη παράμετρο για τον εξορθολογισμό του δημοσίου, σε αντιδιαστολή με το χρονοβόρο, ανορθολογικό και

πελατειακό σύστημα μετατάξεων του παρελθόντος. Η μία συνιστώσα εξυγίανσης είναι η γραφειοκρατική, την οποία επιχειρεί να τροποποιήσει το τρέχον καθεστώς, ειδικά, με την ηλεκτρονική του πλατφόρμα. Το κομμάτι της γραφειοκρατίας, με κόστος σε ανθρωποώρες και σε υλικό, το οποίο αφορούσε στην κινητικότητα στο δημόσιο, με σωρούς εγγράφων που χρειάζονταν πάρα πολλές υπογραφές προκειμένου να ολοκληρωθεί μια απόσπαση ή μια μετάταξη, αποτελεί πλέον παρελθόν, μέσω της ψηφιοποίησης της όλης διαδικασίας, η οποία παράλληλα έχει ενισχύσει και την αξιοπιστία του συστήματος και επιτρέπει την έγκαιρη και έγκυρη διάγνωση των στελεχιακών αναγκών των υπηρεσιών.

Η άλλη αφορά στον πελατειακό τρόπο διενέργειας της κινητικότητας του προηγούμενου πλαισίου. Συνήθως, υπήρχε η απαίτηση για έγκριση της υπηρεσιακής μεταβολής από τον φορέα προέλευσης που ενίοτε γινόταν μέσα από διαδικασίες μη ορθολογικές/πελατειακές. Το τέλος αυτής της συνθήκης υπηρετείται με την κινητικότητα του ν. 4440/2016, και πιο συγκεκριμένα μέσω της έγκρισης της υπηρεσιακής μεταβολής μόνο από τον φορέα προορισμού. Αξίζει να αναφερθεί ότι βασική στόχευση του νέου συστήματος υπήρξε η υιοθέτηση βέλτιστων ευρωπαϊκών πρακτικών και η συνεργασία με ειδικούς για την υιοθέτηση εφαρμόσιμων και αποτελεσματικών εργαλείων. Γι' αυτό η Ελλάδα, καθώς κινείται κατά τα πρότυπα της Γαλλίας σε αυτό τον άξονα της διοικητικής μεταρρύθμισης, συνεργάστηκε με τη γαλλική τεχνική βοήθεια και για τον σχεδιασμό και την υλοποίησή του. Επίσης, η μετάβαση στο ισχύον καθεστώς αποτέλεσε αντικείμενο προσεκτικής διαχείρισης και ελέγχων μέσω πιλοτικών εφαρμογών, σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα, καθώς ο 1ος κύκλος κινητικότητας του 2017 είχε ένα «πιλοτικό» χαρακτήρα. (Καρκατσούλης, 2004)

### **4.3 Επακόλουθα για την κοινωνία**

Σύμφωνα με το δεύτερο Μνημόνιο, το ελληνικό Δημόσιο υποχρεούταν στην αποχώρηση 150.000 υπαλλήλων του εντός των ετών 2012 και 2005. Παράλληλα, υφίστατο ο κανόνας πρόσληψης μόνο ενός νέου εργαζόμενου ανά πέντε άτομα που συνταξιοδοτούνταν. Με αυτά τα μέτρα το Κράτος είχε όφελος από τις μειωμένες δαπάνες χάρη στις πρόωρες συντάξεις του προσωπικού του, την πρόσληψη μη μόνιμων υπαλλήλων, όπως και από την εξάλειψη του κόστους μισθοδοσίας όσων απολύθηκαν.

Αυτά όμως τα αποτελέσματα ήταν βραχυπρόθεσμα, καθώς τα μέτρα αυτά επηρέασαν αρνητικά το σύνολο της πραγματικής οικονομίας. Η περικοπή των εξόδων των προαναφερθέντων Δ.Υ. προς τους ιδιώτες οδήγησε στην μείωση των δικών τους κερδών, έτσι ώστε και αυτοί αναγκάστηκαν να μειώσουν τις επενδύσεις και το νούμερο του προσωπικού τους, μαζί με την φθίνουσα δική τους καταναλωτική δύναμη.

Παράλληλα, είναι αρνητική η επίδραση αυτών των μέτρων είναι αρνητική και για τους φορείς κοινωνικής ασφάλισης, καθώς οι λιγότεροι εργαζόμενοι λόγω περικοπών στον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα ή λόγω συνταξιοδότησης προκαλούν αύξηση του ποσοστού συνταξιούχων σε σχέση με τους εργαζόμενους. Σε αυτήν την περίπτωση, οι φορείς αυτοί είναι αναγκασμένοι να προβούν σε μείωση των συντάξεων ή σε αύξηση των εισφορών, ωθώντας σε νέα πτώση το επίπεδο της κατανάλωσης. Αυτός ο φαύλος κύκλος προκαλεί μακροπρόθεσμα βάρυνση της ύφεσης και, εν τέλει, επιβάρυνση του ΑΕΠ και μείωση των φορολογικών εσόδων του Δημοσίου.

## 5. Μεθοδολογία Έρευνας

Μετά τον ορισμό των υποθέσεων που διερευνώνται, επιλέγεται η κατάλληλη ερευνητική στρατηγική. Οι ερευνητικές εργασίες διακρίνονται με βάση τη στρατηγική που ακολουθούν για την πραγματοποίηση των σκοπών τους σε διερευνητικές, περιγραφικές, ποιοτικές ή ποσοτικές και σε ερμηνευτικές (Φράγκος, 2004). Αν η διάκριση πραγματοποιείται με βάση τον αριθμό των εξεταζόμενων ατόμων, τότε η έρευνα χαρακτηρίζεται ως δειγματοληπτική, δημοσκόπηση, ατομική περίπτωση ή μελέτη περίπτωσης (Παρασκευόπουλος, 1993).

### 5.1 Δείγμα και Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων

Το πρώτο βήμα κάθε δειγματοληπτικής έρευνας είναι ο προσδιορισμός του πληθυσμού στον οποίο αναφέρεται η μελέτη, δηλαδή ο προσδιορισμός του πληθυσμού-στόχου (Νόβα- Καλτσούνη, 2006). Στη συγκεκριμένη εργασία, ο πληθυσμός-στόχος αποτελείται από το σύνολο των εργαζομένων που υπηρετούν σε δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς στο νομό Μαγνησίας.

Για την εμπειρική διερεύνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας, η συλλογή πρωτογενών δεδομένων επιτυγχάνεται με τη χρήση ερωτηματολογίων που μοιράζονται σε έντυπη μορφή ιδιοχείρως το χρονικό διάστημα από 25 Φεβρουαρίου έως 6 Μαρτίου 2020. Συγκεκριμένα, απαντήθηκαν, 28 ερωτηματολόγια από εργαζόμενους μονάδες πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, 26 ερωτηματολόγια σε μονάδες υγείας, 29 ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν από υπάλληλους που υπηρετούν σε τομείς ασφαλείας, 21 ερωτηματολόγια από υπάλληλους της ευρύτερης δημόσιας διοίκησης και τέλος 40 ερωτηματολόγια σε διαφορετικές Υπηρεσίες και Διευθύνσεις του Δήμου Βόλου, 28 σε Υπηρεσίες Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α και Β΄ Βαθμού και 38 σε Υπηρεσίες που υπάγονται απευθείας σε Υπουργεία.

Για τη σύνταξη του ερωτηματολογίου δίνεται ιδιαίτερη σημασία στην επιλογή των κατάλληλων ερωτήσεων, καθώς η σημασία τους είναι καθοριστική, για την ποιότητα και την αξιοπιστία των συγκεντρωθέντων που θα κρίνουν και το αποτέλεσμα της εμπειρικής διερεύνησης (Μαντζάρης, 2004). Πρώτα απ' όλα, χρησιμοποιούνται ερωτήσεις κλειστού τύπου που συνοδεύονται από προκαθορισμένες απαντήσεις, ώστε ο κάθε ερωτώμενος να μπορεί να επιλέγει, μέσω διαβαθμισμένης κλίμακας, αυτή που

αντιστοιχεί στην περίπτωση-προτίμησή του. Τα πλεονεκτήματα χρησιμοποίησης κλειστών ερωτήσεων είναι πολλά, καθώς οι συγκεκριμένες ερωτήσεις συμπληρώνονται εύκολα, απαιτούν λίγο χρόνο να απαντηθούν, περιορίζουν τον εξεταζόμενο στο θέμα, εξασφαλίζουν αντικειμενικές πληροφορίες και το πιο σημαντικό κωδικοποιούνται και αναλύονται στατιστικά εύκολα (Παρασκευόπουλος, 1993).

Στη συνέχεια, χρησιμοποιείται κυρίως η κλίμακα διαβάθμισης 5-σημείων του Likert, καθώς είναι πιο εύκολη η κατασκευή της, είναι φιλική προς τον ερωτώμενο, ενώ τα στοιχεία που συλλέγονται θεωρούνται αξιόπιστα και ερμηνεύονται με ευκολία. Ο εξεταζόμενος καλείται σε κάθε ομάδα ερωτήσεων να συμπληρώσει με ένα X το βαθμό πιθανότητας υλοποίησης καθορισμένων προτάσεων ή το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας με συγκεκριμένες δηλώσεις. Έτσι, ο ερωτώμενος δεν απαντά αν απλώς συμφωνεί ή διαφωνεί, αλλά τοποθετεί τη θέση του πάνω στην κλίμακα διαβάθμισης, τα πέντε σημεία της οποίας αντιπροσωπεύουν θέσεις από το ένα θετικό άκρο μέχρι το άλλο αρνητικό (Δημητρόπουλος, 2009)

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει συνολικά 45 ερωτήσεις διερεύνησης θεμάτων χωρισμένο σε δυο ενότητες. Στην πρώτη ενότητα ερευνώνται τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος, οι συνθήκες της παρούσας εργασίας του ερωτώμενου, εάν μέσα στην τελευταία τετραετία έχει μετακινηθεί (οικειοθελώς ή με εντολή) μεταξύ υπηρεσιών του δημοσίου, αν έχει συμμετάσχει σε πρόγραμμα κινητικότητας και . αν στο μέλλον σκοπεύει να συμμετάσχει σε ένα τέτοιο. Η πρώτη ενότητα των ερωτήσεων κλείνει με τους ερωτώμενους, που έχουν συμμετάσχει σε πρόγραμμα κινητικότητας να καλούνται να απαντήσουν τους λόγους που αιτήθηκαν τη συμμετοχή τους σε ένα τέτοιο πρόγραμμα.

Η δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου αναφέρεται στις επιπτώσεις των προγραμμάτων κινητικότητας στην καθημερινή εργασία των δημοσίων υπάλληλων. Περιλαμβάνει ερωτήσεις που διαπιστώνουν τη γνώμη των δημοσίων υπάλληλων σχετικά με την επίτευξη των στόχων της υπηρεσίας που εργάζονται, την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται και κατά πόσο ενθαρρύνεται η καινοτομία με την κινητικότητα.



Επίσης, με τις ερωτήσεις της δεύτερης ενότητας, γίνεται προσπάθεια να διαπιστωθεί πως επηρεάζεται η παραγωγικότητα των εργαζόμενων και αν υπάρχει κάποιο κόστος ή σπάταλη, η οποία απορρέει από αυτή την εναλλαγή του προσωπικού

Τέλος, στη δεύτερη ενότητα καταγράφεται η γνώμη των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με το φόρτο εργασίας, που ενδεχομένως προκύπτει από αυτή την ανακατάταξη του προσωπικού μιας υπηρεσίας που συμμετέχει σε πρόγραμμα κινητικότητας, καθώς και τις ψυχολογικές επιπτώσεις που μπορεί να προκύπτουν στους εργαζόμενους μετά από αυτή την εργασιακή αλλαγή.

Ιδιαίτερη προσοχή δίνεται στη μορφή και την παρουσίαση του ερωτηματολογίου που παρατίθεται στο τέλος της εργασίας. Στην εισαγωγή του ερωτηματολογίου αναφέρεται εν συντομία ο σκοπός της έρευνας, επισημαίνεται η ανωνυμία του και η σημαντικότητα των ειλικρινών απαντήσεων για την επιτυχία της εργασίας. Δεν είναι μακροσκελές, απαιτεί το πολύ δέκα λεπτά της ώρας για τη συμπλήρωσή του και είναι εύκολο στη χρήση του.

## **5.2. Εργαλεία Μέτρησης**

### **5.2.1. Δημογραφικά στοιχεία**

Για τα δημογραφικά στοιχεία των εργαζομένων χρησιμοποιούνται επτά ερωτήσεις που αποτυπώνουν το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, το επίπεδο εκπαίδευσης, τα τέκνα, τα έτη υπηρεσίας στο δημόσιο τομέα και τον οργανισμό/φορέα απασχόλησής τους. Για το φύλο, οι απαντήσεις κωδικοποιούνται ως εξής: [Άντρας] = 1, [Γυναίκα] = 2. Για την ηλικία δίνονται τέσσερις εναλλακτικές απαντήσεις που διακρίνονται ανά δεκαετίες ως εξής: [20-30] ετών = 1, [31-40] ετών = 2, [41-50] ετών = 3, [51-60] ετών = 4 και [>60]=5. Η οικογενειακή κατάσταση διαχωρίζεται σε τρεις κατηγορίες: [Άγαμος/η] = 1, [Έγγαμος/η] = 2 και [Διαζευγμένος/η ή χήρος/α] = 3. Οι απαντήσεις για τον αριθμός τέκνων του κάθε ερωτώμενου χωρίζονται σε [Κανένα]=1, [Ένα]=2, [Δύο]=3 και [Τρία και άνω]=4. Το επίπεδο εκπαίδευσης διακρίνεται σε πέντε κατηγορίες, ξεκινώντας από [ΔΕ] = 1, [ΤΕΙ] = 2, [ΑΕΙ]=3 [Μεταπτυχιακό] = 4 και [Διδακτορικό] = 5. Τα έτη υπηρεσίας στο Δημόσιο Τομέα διακρίνονται σε τέσσερις κατηγορίες: [<10 έτη] = 1, [11-20 έτη] = 2, [21-30 έτη]

= 3 και [ $>$  έτη] = 4. Τέλος, ο Τομέας Απασχόλησης διαχωρίζεται σε έξι κατηγορίες ως εξής: [Εκπαίδευση] = 1, [Υγεία] = 2, [Ασφάλεια] = 3 [Δημόσια Διοίκηση] = 4, [Τοπική Αυτοδιοίκηση]=5, [Άλλο]=6.

### 5.2.2. Χαρακτηριστικά της παρούσας εργασίας ( certain job characteristics )

Οι ερωτήσεις που μετρούν την αντίληψη των εργαζομένων για τη φύση και τα χαρακτηριστικά της τωρινής εργασίας τους , αναπτύσσονται βάσει της μελέτης που χρησιμοποιείται από τους **György Gajdushek, Ph. D** **Viktória Linder, Ph. D.** Επιλέγονται έξι χαρακτηριστικά που μπορούν να δοθούν προς έρευνα σε δημοσίους υπαλλήλους, με πέντε διαφορετικές κατηγορίες απαντήσεων (κλίμακα Likert 5-σημείων), ώστε να αντικατοπτρίζεται με σαφήνεια πως αντιλαμβάνονται οι υπάλληλοι το εργασιακό τους περιβάλλον. Κάποια από τα χαρακτηριστικά που καλούνται οι ερωτώμενοι να αξιολογήσουν είναι: «Οι Καλύτερες ευκαιρίες Προώθησης», «Το καλό εργασιακό περιβάλλον», «Η εργασιακή ασφάλεια» που τους παρέχεται, «Ο ικανοποιητικός μισθός», «Το κοινωνικό πρεστίτζ» και κατά πόσο είναι «Αποδοτική η εργασία τους» Οι κατηγορίες απαντήσεων, σύμφωνα με την 5-βαθμη κλίμακα (Likert), έχουν ως εξής: [Διαφωνώ έντονα]=1, [Διαφωνώ εν μέρει]=2, [Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ]=3, [Συμφωνώ εν μέρει]=4 και [Συμφωνώ απόλυτα]=5.

### 5.2.3. Συμμετοχή σε πρόγραμμα κινητικότητας

Για τον προσδιορισμό της συμμετοχής των ερωτηθέντων σε κάποιο πρόγραμμα κινητικότητας, καθώς και για να εκτιμηθεί η πρόθεση μελλοντικής συμμετοχής σε κάποιο πρόγραμμα κινητικότητας δίνονται τρεις ερωτήσεις. Εδώ χρησιμοποιείται το ερευνητικό εργαλείο των **Rosin and Korabik (1991)**. Στην πρώτη από αυτές, ο εργαζόμενος καλείται να απαντήσει αν στην τελευταία τετραετία πόσες φορές έχει μετακινηθεί, οικειοθελώς ή με εντολή, μεταξύ υπηρεσιών του δημοσίου. Οι κατηγορίες απαντήσεων είναι οι εξής: [Καμία φορά]=0, [Μία φορά]=1, [Δύο φορές]=2,[Τρεις και άνω]=3. Οι άλλες δυο ερωτήσεις γνώμης «Έχετε συμμετάσχει σε πρόγραμμα κινητικότητας;» και «Σκοπεύετε να λάβετε μέρος σε πρόγραμμα κινητικότητας δημοσίων υπαλλήλων στο μέλλον;» προσδιορίζονται ως εξής: [Ναι]=1, [Όχι]=2.

#### 5.2.4. Λόγοι μετάταξης

Η ερώτηση που μετρά τη συμβολή ενδογενών και εξωγενών λόγων στην αίτηση των υπαλλήλων για μετάταξη, αναπτύσσεται βάσει των ερευνών των **Kirsi Aijala (2001)** και **Sonia Morano-Foadi (2005)**. Επιλέγονται εννέα προτάσεις σύμφωνα με τις οποίες οι ερωτηθέντες καλούνται να επιλέξουν όσους λόγους επιθυμούν, οι οποίοι συνέβαλαν ουσιαστικά στην απόφασή τους να αιτηθούν μία μετάταξη σε άλλη υπηρεσία του δημοσίου. Οι λόγοι που παρατίθενται είναι: « Η χιλιομετρική απόσταση από την οργανική μου θέση», « Οι χαμηλές προσδοκίες μετάθεσης στον τόπο συμφερόντων μου», « Η μη ικανοποίηση από την εργασία μου», « Η εργασιακή ικανοποίηση από προηγούμενες αποσπάσεις», « Η απόκτηση εφοδίων, γνώσεων και εμπειριών», « Οικογενειακοί λόγοι», « Οικονομικοί λόγοι», « Δυσκολίες στην ανταπόκριση της εργασίας μου» και τέλος « Άλλος λόγος» όπου ο ερωτώμενος συμπληρώνει ελεύθερα.

#### 5.2.5. Επιπτώσεις κινητικότητας

Στην τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου γίνεται προσπάθεια να μετρηθούν ορισμένες συνέπειες που επιφέρει ένα πρόγραμμα κινητικότητας στην καθημερινότητα των δημοσίων υπαλλήλων. Οι ερωτήσεις που μετρούν την αποτελεσματικότητα, με βάση την επίτευξη στόχων, την ποιότητα των υπηρεσιών και την καινοτομία, αναπτύσσονται βάσει της μελέτης των **Abbasi & Hollman (2000)**. Συνολικά χρησιμοποιούνται τέσσερα (4) στοιχεία εκ των οποίων αυτό που μετρά την αποτελεσματικότητα, να εκπροσωπείται από την δήλωση: « Οι συχνές εναλλαγές του προσωπικού είναι αιτία μείωσης της αποτελεσματικότητας στο τμήμα μου». Η επίτευξη των στόχων αντιπροσωπεύεται από τη δήλωση: « Οι συχνές εναλλαγές του προσωπικού έχουν συνέπεια οι εργαζόμενοι να μην επιτυγχάνουν στόχους και προθεσμίες». Επίσης, ένα στοιχείο μετρά την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών με την εξής δήλωση: « Οι συχνές εναλλαγές του προσωπικού οδηγούν σε χαμηλή ικανοποίηση όσων συναλλάσσονται με την υπηρεσία μου λόγω της χαμηλής ποιότητας υπηρεσιών». Ακόμη, γίνεται προσπάθεια μέτρησης της καινοτομίας με τη δήλωση: « Οι συχνές εναλλαγές του προσωπικού έχουν αρνητική επίδραση στην καινοτομία και στην συνέχεια αυτής της υπηρεσίας». Οι κατηγορίες απαντήσεων διαμορφώθηκαν σύμφωνα με την 5-βαθμη κλίμακα (Likert), όπου: [Διαφωνώ έντονα]=1, [Διαφωνώ εν μέρει]=2, [Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ]=3, [Συμφωνώ εν μέρει]=4 και [Συμφωνώ απόλυτα]=5.

Στη συνέχεια της ενότητας γίνεται η αξιολόγηση του κόστους χρήσης πόρων και σπατάλης χρόνου, που δημιουργούνται από το πρόγραμμα κινητικότητας, βάσει της αναθεωρημένης προσέγγισης των **Tziner & Birati, (1996)**. Επιλέγονται τέσσερις συνέπειες κόστους για να δοθούν προς έρευνα στους δημοσίους υπαλλήλους, με πέντε διαφορετικές κατηγορίες απαντήσεων (κλίμακα Likert 5-σημείων), ώστε να αντικατοπτρίζεται με σαφήνεια η σημαντικότητα του κόστους χρήσης πόρων και η σπατάλη του χρόνου από την κινητικότητα των εργαζομένων. Αυτές είναι: « Οι συχνές εναλλαγές του προσωπικού οδηγούν σε σπατάλη πόρων σε αυτήν την υπηρεσία», « Οι νέοι εργαζόμενοι σπαταλούν πολύ χρόνο για να καταφέρουν λίγα», « Οι συχνές εναλλαγές του προσωπικού οδηγούν σε χρήση περισσότερων πόρων για την εκπαίδευση του νέου προσωπικού», « Οι συχνές εναλλαγές του προσωπικού αυξάνουν το κόστος λειτουργίας στο τμήμα μου».

Για τον προσδιορισμό της επίδρασης στην παραγωγικότητα των υπαλλήλων από ένα πρόγραμμα κινητικότητας δίνονται τρεις παράγοντες αξιολόγησης. Οι παράγοντες αυτοί αντλούνται από τις μελέτες των **Daniel J.Koys (2001)** και **Martin Lamb (1995)**. «Οι συχνές εναλλαγές του προσωπικού διαταράσσουν την ομαδική εργασία σε αυτήν την υπηρεσία», «Κατά την άποψή μου οι εναλλαγές του προσωπικού σε αυτήν την υπηρεσία επηρεάζουν αρνητικά την επίδοση της» και «Οι συχνές εναλλαγές του προσωπικού έχουν αρνητική επίπτωση στην επίδοση του τμήματός μου». Και πάλι οι ερωτώμενοι δηλώνουν τον βαθμό συμφωνίας τους μέσω 5-βαθμης κλίμακας.

Οι τελευταίες επιπτώσεις που καλείται ο ερωτώμενος να αξιολογήσει, στην καθημερινότητά του μετά από ένα πρόγραμμα κινητικότητας, αφορούν το φόρτο εργασίας του και κατά πόσο έχει αυξηθεί ή μειωθεί καθώς επίσης και πόσο έχει επηρεαστεί ψυχολογικά από αυτές τις εργασιακές εναλλαγές. Οι επιπτώσεις αυτές αναφέρονται στο βιβλίο του **Richard T. Mowday (1982)**, στην έρευνα του **James Hendrie (2004)** καθώς και στο άρθρο των **Danica K. Knight, Ph. D., Jennifer E. Becan, Ph. D., and Patrick M. Lync, Ph. D (2013)**. Για τον βαθμό που επηρεάζεται ο φόρτος εργασίας του εργαζόμενου επιλέγονται οι παρακάτω προτάσεις: «Οι εναλλαγές του προσωπικού αυξάνουν τον όγκο εργασίας των εργαζομένων στο τμήμα μου», «Συνήθως μας ζητείται να εργαστούμε υπερωριακά όταν εργαζόμενοι αποχωρούν από την υπηρεσία». Επιπλέον, αξιολογείται ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι έχουν

επηρεαστεί σε ψυχολογικό επίπεδο από το πρόγραμμα κινητικότητας («Η εναλλαγές του προσωπικού αυξάνουν το εργασιακό στρες στους εργαζόμενους στο τμήμα μου», «Η εργασία μου έχει επηρεαστεί αρνητικά από το επίπεδο της εναλλαγής του προσωπικού σε αυτήν την υπηρεσία» και «Σκέφτομαι συχνά να αποχωρήσω εξαιτίας της φύσης των εργασιών αυτής της υπηρεσίας»). Οι απαντήσεις διακρίνονται με τη χρήση 5-βαθμης κλίμακας (Likert), όπου: [Διαφωνώ έντονα]=1, [Διαφωνώ εν μέρει]=2, [Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ]=3, [Συμφωνώ εν μέρει]=4 και [Συμφωνώ απόλυτα]=5.

## **6. Αποτελέσματα έρευνας**

Η στατιστική ανάλυση των δεδομένων της έρευνας πραγματοποιείται με τη χρήση του λογισμικού πακέτου IBM SPSS Statistics (Version 25). Για την απόκτηση μιας πρώτης εικόνας των απαντήσεων του δείγματος (n=144) παρουσιάζονται αρχικά τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων με τους πίνακες συχνοτήτων. Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι πίνακες συνάφειας των μεταβλητών που σκιαγραφούν τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων με τις μεταβλητές που ερευνούν τη συμμετοχή τους σε πρόγραμμα κινητικότητας την τελευταία τετραετία και την πιθανότητα μελλοντικής τους συμμετοχής. Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα γραφήματα συχνοτήτων των διερευνώμενων εννοιών και ο πίνακας, των μεταξύ τους, συσχετίσεων. Τέλος, διενεργούνται αναλύσεις παλινδρόμησης για τον έλεγχο των υποθέσεων της συγκεκριμένης έρευνας.

## 6.1 Παρουσίαση δημογραφικών στοιχείων

Πίνακας 6.1.1

ΦΥΛΟ		
Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό
Άνδρες	56	38,9%
Γυναίκες	88	61,1%
Σύνολο	144	100,0

Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

Το πρώτο μέρος της έρευνας διερευνά τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος. Το δείγμα αποτελείται από 56 Άνδρες και 88 Γυναίκες (Πίνακας 6.1)

Πίνακας 6.1.2

Ηλικία			
Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό %	
20-30	3	2,1%	
31-40	32	22,2%	
41-50	66	45,8%	
51-60	42	29,2%	
>60	1	0,7%	
Σύνολο	144	100,0%	

Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (ποσοστό 45.8%) είναι μεταξύ 41-50 ετών. Τα ηλικιακά ποσοστά των εργαζομένων, που συμμετείχαν στην έρευνα, στις κατηγορίες 31 έως 40 (ποσοστό 22.2%) και 51 έως 60 (ποσοστό 29.2%), κυμαίνονται στα ίδια περίπου επίπεδα, ακολουθούν οι νεότεροι κάτω των 30 ετών με ποσοστό 2.1%, ενώ οι μεγαλύτεροι άνω των 60 ετών είναι οι λιγότεροι με ποσοστό 0.75.

**Πίνακας 6.1.3**

Οικογενειακή Κατάσταση			
Κατηγορία		Συχνότητα	Ποσοστό %
	Άγαμος/η	23	16,0%
	Έγγαμος/η	110	76,4%
	Διαζευγμένος/η	11	7,6%
	Χήρος/α		
	Σύνολο	144	100,0

Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

Η πλειοψηφία των ερωτώμενων (ποσοστό 76.4%) είναι έγγαμοι, έπονται οι άγαμοι με ποσοστό 16% και οι διαζευγμένοι ή οι χήροι με ποσοστό 7.6%

**Πίνακας 6.1.4**

Αριθμός Τέκνων			
Κατηγορία		Συχνότητα	Ποσοστό %
	Κανένα	32	22,2%
	Ένα	36	25,0%
	Δύο	52	36,1%
	Τρία και Άνω	24	16,7%
	Σύνολο	144	100,0%

Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

Όσον αφορά τον αριθμό των παιδιών, το 36,1% των ερωτηθέντων έχουν δύο παιδιά, το 25,% ένα παιδί, ενώ οι τρίτεκνοι ή οι πολύτεκνοι αποτελούν το 16,7%. Επίσης ποσοστό 22,2% είναι οι εργαζόμενοι που δεν έχουν παιδιά.

**Πίνακας 6.1.5**

<b>Επίπεδο Εκπαίδευσης</b>			
<b>Κατηγορία</b>		<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό %</b>
	ΔΕ	33	22,9%
	ΤΕΙ	44	30,6%
	ΑΕΙ	38	26,4%
	Μεταπτυχιακό	26	18,1%
	Διδακτορικό	3	2,1%
	Σύνολο	144	100,0

Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

Σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτηθέντων, το 22.9%% είναι απόφοιτοι Λυκείου, το 26,4% απόφοιτοι Α.Ε.Ι, απόφοιτοι Τεχνολογικών Ιδρυμάτων, το 30.6%, κάτοχοι Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών το 18,1%, ενώ μόλις 2,1% είναι κάτοχοι Διδακτορικού διπλώματος

**Πίνακας 6.1.6**

<b>Έτη υπηρεσίας στο Δημόσιο Τομέα</b>			
<b>Κατηγορία</b>		<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό %</b>
	<10	12	8,3%
	11-20	86	59,7%
	21-30	33	22,9%
	>31	13	9,0%
	Σύνολο	144	100,0%

Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι που συμμετέχουν στην έρευνα, απασχολούνται στο δημόσιο τομέα από 11 έως 20 έτη, σε ποσοστό 59.7%. Ένα, επίσης, μεγάλο ποσοστό υπαλλήλων (22.9%) έχει επαγγελματική εμπειρία 21 έως 30 έτη, ενώ οι υπόλοιποι συμμετέχοντες έχουν την μεγαλύτερη επαγγελματική εμπειρία, με πάνω από 31 χρόνια εργασίας (ποσοστό 9%) ή έχουν τα λιγότερα χρόνια εργασίας, λιγότερα από 10, σε ποσοστό 8,3%.



Πίνακας 6.1.7

Τομέας Απασχόλησης		
Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό %
Εκπαίδευση	28	19,4%
Υγεία	26	18,1%
Ασφάλεια	29	20,1%
Δημόσια διοίκηση	21	14,6%
Τοπική Αυτοδιοίκηση	40	27,8%
Σύνολο	144	100,0%

Πηγή: *Ιδία Επεξεργασία*

Οι περισσότεροι συμμετέχοντες εργάζονται σε Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Α΄ και Β΄ βαθμού) σε ποσοστό 27,8%, σε υπηρεσίες ασφάλειας (Ελληνική Αστυνομία, Σωφρονιστικά Ιδρύματα, Δημοτική Αστυνομία) εργάζεται το 20,1% των υπαλλήλων, ενώ με ποσοστό 19,4% ακολουθούν οι εργαζόμενοι που απασχολούνται στον τομέα της Εκπαίδευσης, ποσοστό 18,1% από τους συμμετέχοντες στην έρευνα εργάζεται στους τομείς της Υγείας και τέλος το 14,6% των ερωτηθέντων απασχολείται σε υπηρεσίες της ευρύτερης Δημόσιας Διοίκησης (Εφορεία, Τελωνείο, Κτηματική Υπηρεσία)

Έπειτα από την ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων των υπαλλήλων επιχειρείται η εξέταση αυτών σε σχέση με τις μεταβλητές που σχετίζονται με τη συμμετοχή των ερωτηθέντων σε πρόγραμμα κινητικότητας δημοσίων υπαλλήλων την τελευταία τετραετία, καθώς και την μελλοντική τους συμμετοχή σε ένα τέτοιο πρόγραμμα.

## 6.2 Συνάφεια δημογραφικών στοιχείων με συμμετοχές σε πρόγραμμα κινητικότητας

Για τη διερεύνηση της τάσης συμμετοχής των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα σε πρόγραμμα κινητικότητας, δημιουργούνται πίνακες συνάφειας των δημογραφικών στοιχείων τους με τις δύο μεταβλητές του ερωτηματολογίου. Συγκεκριμένα, εξετάζεται ξεχωριστά η σχέση κάθε μεταβλητής των δημογραφικών στοιχείων με τον αριθμό μετακίνησης την τελευταία τετραετία μεταξύ υπηρεσιών του Δημοσίου, καθώς και με την πρόθεση μελλοντικής συμμετοχής τους σε νέα προγράμματα.

**Πίνακας 6.2.1**

Στον πίνακα 6.2.1 παρατηρείται μία μικρή τάση συμμετοχής σε ΠΚ την τελευταία τετραετία. Συγκεκριμένα, 34 από τους ερωτηθέντες άνδρες δεν έχουν συμμετάσχει καμία φορά, 5 από αυτούς μία φορά, 10 δύο φορές και 7 συμμετείχαν πάνω από τρεις φορές. Αντίστοιχα, η συντριπτική πλειοψηφία των γυναικών σε ποσοστό 65,9% δεν έχει συμμετάσχει σε ΠΚ, 19,3% συμμετείχε δύο φορές, ενώ 6,8% μία φορά και 8% τρεις φορές τουλάχιστον.

Μέσα στην τελευταία τετραετία πόσες φορές έχω μετακινηθεί μεταξύ των υπηρεσιών του Δημοσίου					
Φύλο	Καμία	1	2	3+	Σύνολο
Άνδρες	34	5	10	7	56
	60,7%	8,9%	17,9%	12,5%	100,0%
Γυναίκες	58	6	17	7	88
	65,9%	6,8%	19,3%	8%	100,0%
Σύνολο	92	11	27	14	144
	63,9%	7,6%	18,8%	9,7%	100,0%

Πηγή: Ίδια Επεξεργασία

**Πίνακας 6.2.2**

Όπως παρατηρήσαμε στον πίνακα 6.2.1 το μεγαλύτερο ποσοστό ανδρών και γυναικών δεν μετακινήθηκαν σε κάποια νέα υπηρεσία του δημοσίου μέσα στην τελευταία τετραετία. Η ίδια αρνητική τάση και στα δύο φύλα αποτυπώνεται και στον πίνακα 6.2.2, όπου σε ποσοστό 62,5% οι άνδρες που ρωτήθηκαν δήλωσαν ότι δεν σκοπεύουν να λάβουν μέρος σε ΠΚ στο μέλλον, όπως και οι γυναίκες σε ποσοστό 65,9%

Σκοπεύετε να λάβετε μέρος σε ΠΚ στο μέλλον			
Φύλο	Ναι	Όχι	Σύνολο
Άνδρες	21	35	56
	37,5%	62,5%	100,0%
Γυναίκες	30	58	88
	34,1%	65,9%	100,0%
Σύνολο	51	93	144
	35,4%	64,6%	100,0%

Πηγή: *Ιδία Επεξεργασία*

**Πίνακας 6.2.3**

Στον πίνακα 6.2.3 παρατηρείται ότι από το σύνολο των 92 εργαζομένων που δεν έχουν μετακινηθεί σε κάποια υπηρεσία, ποσοστό 71,2% και 71,4% είναι υπάλληλοι μεταξύ 41-51 ετών και 51-61 ετών αντίστοιχα. Για τις ενδιάμεσες ηλικίες 31-41 ετών το ποσοστό που δεν έχει μετακινηθεί ποτέ δεν είναι τόσο υψηλό (37,5%), μιας και η συγκεκριμένη ηλικιακή κατηγορία έχει μετακινηθεί δύο φορές την τελευταία τετραετία σε ποσοστό 31,3% και 12,5% για τρεις ή και περισσότερες μετακινήσεις. Οι ηλικίες 20-31 παρουσιάζουν και αυτές μεγάλο ποσοστό (66,7%) μη μετακίνησης μεταξύ των υπηρεσιών του δημοσίου.

Μέσα στην τελευταία τετραετία πόσες φορές έχω μετακινηθεί μεταξύ των υπηρεσιών του Δημοσίου					
Ηλικία	Καμία Φορά	1	2	3+	Σύνολο
20-31	2	0	1	0	3
	66,7%	0%	33,3%	0%	100%
31-41	12	6	10	4	32
	37,5%	18,8%	31,3%	12,5%	100%
41-51	47	3	9	7	66
	71,2%	4,5%	13,6%	10,6%	100%
51-61	30	2	7	3	42
	71,4%	4,8%	16,7%	7,1%	100%
>61	1	0	0	0	1
Σύνολο	100,0%	0%	0,0%	0%	100%

**Πίνακας 6.2.4**

Σχετικά με την πρόθεση των εργαζομένων να συμμετάσχουν σε ένα ΠΚ στο μέλλον, παρατηρούμε ότι 15 εργαζόμενοι, στην ηλικιακή κατηγορία των 31-40 ετών, δηλώνουν θετική σε μια τέτοια συμμετοχή. Αντίθετα στις ηλικίες 41-50 η πλειοψηφία των εργαζομένων (40 ερωτώμενοι) δηλώνουν αρνητικοί σε μια μελλοντική τους συμμετοχή σε ΠΚ, όπως και οι ηλικίες 51-60 (32 ερωτώμενοι) που και αυτοί αντίστοιχα δεν θα διάλεγαν μία μετακίνηση σε άλλη υπηρεσία του Δημοσίου.

Σκοπεύετε να λάβετε μέρος σε ΠΚ στο μέλλον			
Ηλικία	ΝΑΙ	ΟΧΙ	Σύνολο
20-30	0	3	3
31-40	15	17	32
41-50	26	40	66
51-60	10	32	42
>60	0	1	1
Σύνολο	51	93	144

Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

**Πίνακας 6.2.5**

Στον πίνακα 6.2.5 διαπιστώνεται ότι μέσα στην τελευταία τετραετία ποσοστό 26,1% που έχουν μετακινηθεί έστω και μία φορά σε άλλη υπηρεσία του Δημοσίου είναι άγαμοι. Παράλληλα, διαπιστώνεται ότι ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό έγγαμων εργαζομένων έχει συμμετάσχει σε ΠΚ δύο και τρεις φορές της τάξης του 19,1% και 10%. Αντίστοιχα, και το ποσοστό των διαζευγμένων ή χήρων ερωτηθέντων που παρουσιάζεται υψηλό για δύο μετακινήσεις την τελευταία τετραετία, που είναι 36,4% και για τρεις ή περισσότερες φορές είναι 18,2%

Μέσα στην τελευταία τετραετία πόσες φορές έχω μετακινηθεί μεταξύ των υπηρεσιών του Δημοσίου					
Οικογενειακή Κατάσταση	Καμία Φορά	1	2	3+	Σύνολο
Άγαμος/η	14	6	2	1	23
	60,9%	26,1%	8,7%	4,3%	100%
Έγγαμος/η	73	5	21	11	110
	66,4%	4,5%	19,1%	10%	100%
Διαζευγμένος/η Χήρος/α	5	0	4	2	11
	45,5%	0%	36,4%	18,2%	100%
Σύνολο	92	11	27	14	144
	63,9%	7,6%	18,8%	9,7%	100%

Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

**Πίνακας 6.2.6**

Στον πίνακα 6.2.6 διαπιστώνεται ότι η πλειοψηφία των έγγαμων εργαζομένων (52,8%) δηλώνει απροθυμία να συμμετάσχει σε ΠΚ κινητικότητας στο μέλλον. Αντίθετα, τα ποσοστά συμμετοχής ή μη των άλλων δύο κατηγοριών, των άγαμων και των διαζευγμένων/χήρων κυμαίνονται περίπου στα ίδια επίπεδα (8,3% Ναι και 7,6% Όχι για τους άγαμους/ες ενώ 3,5% Ναι και 4,2% Όχι για τους διαζευγμένους/ες, χήρους/ες)

Σκοπεύετε να λάβετε μέρος σε ΠΚ στο μέλλον			
Οικογενειακή κατάσταση	ΝΑΙ	ΟΧΙ	Σύνολο
Άγαμος/η	12	11	23
	8,3%	7,6%	16,0%
Έγγαμος/η	34	76	110
	23,6%	52,8%	76,4%
Διαζευγμένος/η Χήρος/α	5	6	11
	3,5%	4,2%	7,6%
Σύνολο	51	93	144
	35,4%	64,6%	100%

Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

**Πίνακας 6.2.7**

Οι οικογενειακές υποχρεώσεις ίσως αποτελούν εμπόδιο συμμετοχής σε ΠΚ για τους οικογενειάρχες με ένα και δύο παιδιά, καθώς σε ποσοστό 66,7% και 69,2% δεν έχουν μετακινηθεί την τελευταία τετραετία σε κάποια άλλη υπηρεσία του Δημοσίου. Στο ίδιο σχεδόν ποσοστό κυμαίνονται και αυτοί που δεν έχουν παιδιά, 59,4%, καθώς και αυτοί που έχουν τρία παιδιά και περισσότερα με ποσοστό 54,2%.

Μέσα στην τελευταία τετραετία πόσες φορές έχω μετακινηθεί μεταξύ των υπηρεσιών του Δημοσίου					
Αριθμός Τέκνων	Καμία Φορά	1	2	3+	Σύνολο
Κανένα	19	7	4	2	32
	59,4%	21,9 %	12,5%	6,3%	100%
Ένα	24	1	7	4	36
	66,7%	2,8%	19,4%	11,1 %	100%
Δύο	36	2	10	4	52
	69,2%	3,8%	19,2%	7,7%	100%
Τρία και Άνω	13	1	6	4	24
	54,2%	4,2%	25,0%	16,7 %	100%
Σύνολο	92	11	27	14	144
	63,9%	7,6%	18,8%	9,7%	100%

Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

**Πίνακας 6.2.8**

Επιπλέον, σύμφωνα με τον πίνακα 6.2.8 παρατηρείται ότι όλοι οι εργαζόμενοι που έχουν παιδιά δηλώνουν αρνητική πρόθεση να συμμετέχουν σε κάποιο ΠΚ στο μέλλον. Συγκεκριμένα, οι ερωτώμενοι με ένα παιδί απάντησαν αρνητικά σε ποσοστό 16%, με δύο παιδιά 27,1% ενώ οι πολύτεκνοι 11,1%. Οι εργαζόμενοι χωρίς οικογενειακές υποχρεώσεις παρουσιάζουν ίδια ποσοστά συμμετοχής σε μελλοντικό ΠΚ (11,8% Ναι και 10,4% Όχι)

Σκοπεύετε να λάβετε μέρος σε ΠΚ στο μέλλον			
Αριθμός Τέκνων	ΝΑΙ	ΟΧΙ	Σύνολο
Κανένα	17	15	32
	11,8%	10,4%	22,2%
Ένα	13	23	36
	9,0%	16,0%	25,0%
Δύο	13	39	52
	9,0%	27,1%	36,1%
Τρία και Άνω	8	16	24
	5,6%	11,1%	16,7%
Σύνολο	51	93	144
	35,4%	64,6%	100,0%

Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

**Πίνακας 6.2.9**

Στον πίνακα 6.2.9 διαπιστώνεται αυξημένο ποσοστό στις δύο πρώτες κατηγορίες εργαζομένων που είναι απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (24,2%) και Τεχνολογικής εκπαίδευσης (29,5%), οι οποίοι φαίνεται ότι μέσα στην τελευταία τετραετία έχουν μετακινηθεί μεταξύ των υπηρεσιών του Δημοσίου. Επίσης, 6 από τους εργαζόμενους που ρωτήθηκαν και ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου, ποσοστό 23,1%, μετακινήθηκαν τρεις ή και περισσότερες φορές σε άλλη υπηρεσία το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

Μέσα στην τελευταία τετραετία πόσες φορές έχω μετακινηθεί μεταξύ των υπηρεσιών του Δημοσίου					
Επίπεδο Εκπαίδευσης	Καμία Φορά	1	2	3+	Σύνολο
ΔΕ	24	0	8	1	33
	72,7%	0%	24,2%	3,0%	100%
ΤΕΙ	24	3	13	4	44
	54,5%	6,8%	29,5%	9,1%	100%
ΑΕΙ	26	5	4	3	38
	68,4%	13,2%	10,5%	7,9%	100%
Μεταπτυχιακό	16	2	2	6	26
	61,5%	7,7%	7,7%	23,1%	100%
Διδακτορικό	2	1	0	0	3
	66,7%	33,3%	0%	0%	100%
Σύνολο	92	11	27	14	144
	63,9%	7,6%	18,8%	9,7%	100%

Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

**Πίνακας 6.2.10**

Ο πίνακας 6.2.10 δείχνει ξεκάθαρα ότι όλοι οι εργαζόμενοι, ανεξαρτήτως εκπαιδευτικής βαθμίδας, δηλώνουν απρόθυμοι να συμμετέχουν σε ΠΚ κινητικότητας στο μέλλον. Τα υψηλότερα ποσοστά απροθυμίας εμφανίζονται στους απόφοιτους Πανεπιστημιακής εκπαίδευσης (18,1%), ακολουθούν οι απόφοιτοι των Τεχνολογικών Ιδρυμάτων (17,4%) και οι απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (16,7%). Ακόμα, οι κάτοχοι Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών έχουν ποσοστό 11,1%, ενώ αυτοί με Διδακτορικό τίτλο ποσοστό 1,4%.

Σκοπεύετε να λάβετε μέρος σε ΠΚ στο μέλλον			
Επίπεδο Εκπαίδευσης	ΝΑΙ	ΟΧΙ	Σύνολο
ΔΕ	9	24	33
	6,3%	16,7%	22,9%
ΤΕΙ	19	25	44
	13,2%	17,4%	30,6%
ΑΕΙ	12	26	38
	8,3%	18,1%	26,4%
Μεταπτυχιακό	10	16	26
	6,9%	11,1%	18,1%
Διδακτορικό	1	2	3
	0,7%	1,4%	2,1%
Σύνολο	51	93	144
	35,4%	64,6%	100,0%

Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

**Πίνακας 6.2.11**

Συγκρίνοντας, τα έτη υπηρεσίας του εργαζόμενου με την μετακίνησή του την τελευταία τετραετία, διαπιστώνεται ότι οι υπάλληλοι με λίγα έτη υπηρεσίας, <10 έτη, συμμετείχαν σε τουλάχιστον δύο μετακινήσεις σε ποσοστό 25%, ενώ οι υπάλληλοι με προϋπηρεσία από 11 έως 20 έτη, έχουν μετακινηθεί τουλάχιστον δύο φορές. Σημειώνεται, ότι το 21,2% των υπαλλήλων με 21 έως 30 έτη υπηρεσίας έχει μετακινηθεί και αυτό έως δύο φορές σε άλλη υπηρεσία το συγκεκριμένο διάστημα

Μέσα στην τελευταία τετραετία πόσες φορές έχω μετακινηθεί μεταξύ των υπηρεσιών του Δημοσίου					
Έτη Υπηρεσίας στο Δημόσιο	Καμία Φορά	1	2	3+	Σύνολο
<10	5	1	3	3	12
	41,7%	8,3%	25,0%	25,0%	100%
11-20	54	7	16	9	86
	62,8%	8,1%	18,6%	10,5%	100%
21-30	22	2	7	2	33
	66,7%	6,1%	21,2%	6,1%	100%
>31	11	1	1	0	13
	84,6%	7,7%	7,7%	0,0%	100%
Σύνολο	92	11	27	14	144
	63,9%	7,6%	18,8%	9,7%	100%

Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

**Πίνακας 6.2.12**

Με βάση την πρόθεση των υπαλλήλων να λάβουν μέρος σε ΠΚ στο μέλλον, τα ποσοστά συμμετοχής των εργαζόμενων με τα λιγότερα έτη υπηρεσίας κυμαίνονται σχεδόν στο ίδιο επίπεδο (3,5% Ναι και 4,9% Όχι). Υψηλό ποσοστό συμμετοχής παρουσιάζουν οι υπάλληλοι με έτη υπηρεσίας από 11 έως 20 χρόνια 22,9%, ενώ διαφοροποιείται το ποσοστό για εργαζόμενους με περισσότερα έτη υπηρεσίας, που είναι 15,3% και 7,6 αντίστοιχα.

Σκοπεύετε να λάβετε μέρος σε ΠΚ στο μέλλον			
Έτη Υπηρεσίας στο Δημόσιο	ΝΑΙ	ΟΧΙ	Σύνολο
<10	5	7	12
	3,5%	4,9%	8,3%
11-20	33	53	86
	22,9%	36,8%	59,7%
21-30	11	22	33
	7,6%	15,3%	22,9%
>31	2	11	13
	1,4%	7,6%	9,0%
Σύνολο	51	93	144
	35,4%	64,6%	100%

Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

**Πίνακας 6.2.13**

Σύμφωνα με τον πίνακα 6.2.13 τα μεγαλύτερα ποσοστά εργαζομένων που δεν μετακινήθηκαν καθόλου μέσα στην τελευταία τετραετία, σε ποσοστό 75% αφορούν αυτούς που απασχολούνται στους τομείς της εκπαίδευσης και της τοπικής αυτοδιοίκησης. Ποσοστό 15,4% των υπαλλήλων υγείας μετακινήθηκαν δύο φορές την τελευταία τετραετία, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για υπαλλήλους της Δημόσιας Διοίκησης ήταν 19%. Αξιοσημείωτο είναι το ποσοστό 41,4% των εργαζόμενων σε τομείς της ασφάλειας που δήλωσαν ότι μετακινήθηκαν δύο φορές σε άλλη υπηρεσία του Δημοσίου.

Μέσα στην τελευταία τετραετία πόσες φορές έχω μετακινηθεί μεταξύ των υπηρεσιών του Δημοσίου					
Τομέας Απασχόλησης	Καμία Φορά	1	2	3+	Σύνολο
Εκπαίδευση	21	2	1	4	28
	75,0%	7,1%	3,6%	14,3%	100%
Υγεία	19	1	4	2	26
	73,1%	3,8%	15,4%	7,7%	100%
Ασφάλεια	11	5	12	1	29
	37,9%	17,2%	41,4%	3,4%	100%
Δημόσια Διοίκηση	11	3	4	3	21
	52,4%	14,3%	19,0%	14,3%	100%
Τοπική Αυτοδιοίκηση	30	0	6	4	40
	75,0%	0%	15,0%	10,0%	100%
Σύνολο	92	11	27	14	144
	63,9%	7,6%	18,8%	9,7%	100%

Πηγή: Ιδία Επεξεργασία



**Πίνακας 6.2.14**

Σε όλους τους τομείς απασχόλησης η πρόθεση των εργαζομένων να λάβουν μέρος σε ένα ΠΚ στο μέλλον παρουσιάζεται αρνητική. Συγκεκριμένα, το ποσοστό στους εργαζόμενους της Εκπαίδευσης είναι 16,7%, στον τομέα της Υγείας είναι 12,5% και στους τομείς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και της Δημόσιας Διοίκησης είναι 16% και 9% αντίστοιχα. Ωστόσο, στον τομέα της Ασφάλειας το ποσοστό των υπαλλήλων που θα λάμβαναν μέρος σε ΠΚ είναι σχεδόν το ίδιο (9,7%) με αυτούς που δηλώνουν απρόθυμοι σε μια τέτοια μελλοντική συμμετοχή.

Σκοπεύετε να λάβετε μέρος σε ΠΚ στο μέλλον			
Τομέας Απασχόλησης	ΝΑΙ	ΟΧΙ	Σύνολο
Εκπαίδευση	4	24	29
	2,8%	16,7 %	19,4%
Υγεία	8	18	27
	5,6%	12,6 %	18,1%
Ασφάλεια	14	15	30
	9,7%	10,4 %	20,1%
Δημόσια Διοίκηση	8	13	22
	5,6%	9,0%	14,6%
Τοπική Αυτοδιοίκηση	17	23	41
	11,8%	16,0 %	27,8%
Σύνολο	51	93	145
	35,4%	64,6 %	100,0%

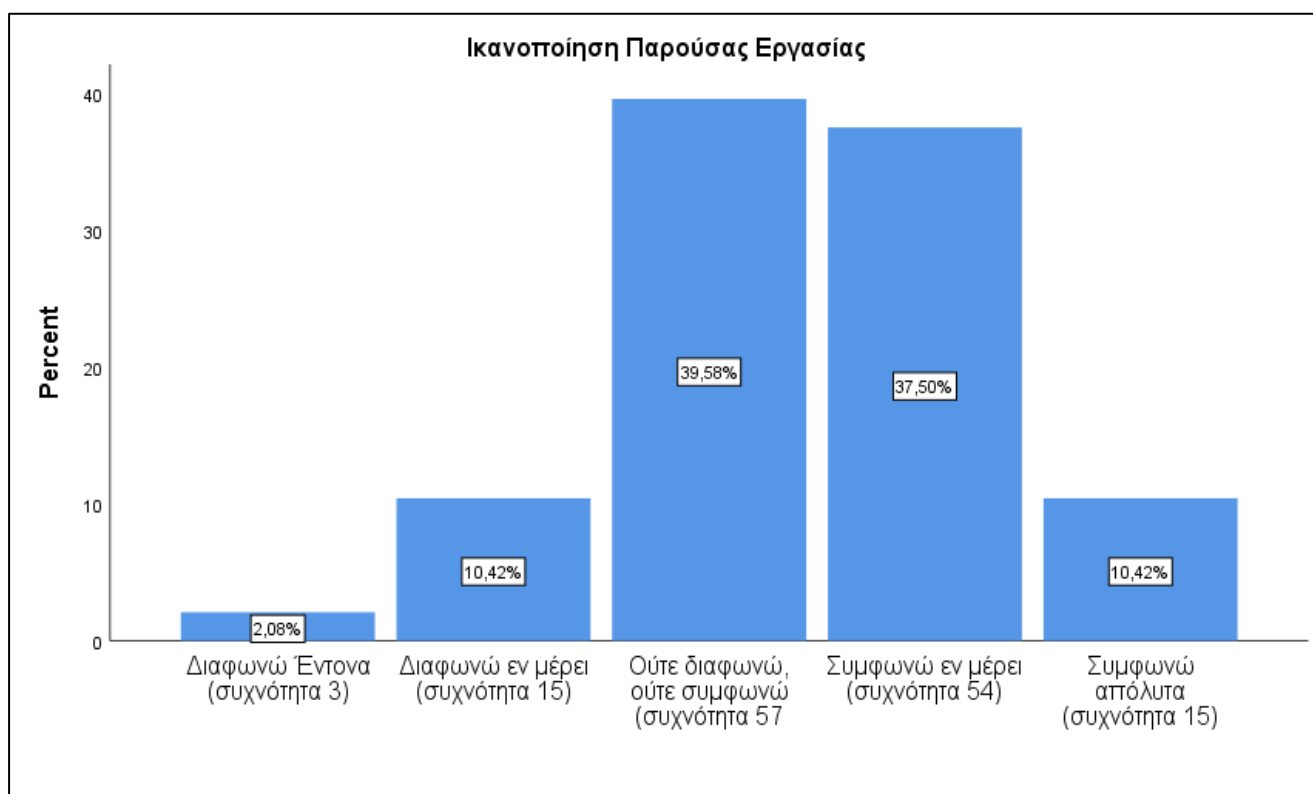
Πηγή: *Ϊδία Επεξεργασία*

### 6.3 Συχνότητες

Με βάση τα δεδομένα που προκύπτουν από τα ερωτηματολόγια, μελετούνται οι συχνότητες των απαντήσεων στις προς διερεύνηση μεταβλητές. Τα γραφήματα που ακολουθούν εμφανίζουν τις συχνότητες που δημιουργούνται, έπειτα από ανακωδικοποίηση των τιμών, προκειμένου να απεικονιστεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο η γραφική τους παράσταση.

Υπολογίζοντας τη συχνότητα των απαντήσεων που δίνονται για τη μεταβλητή «Ικανοποίηση Παρούσας Εργασίας» στο Γράφημα 6.3.1 , διαπιστώνεται ότι ποσοστό 39,58% των ερωτηθέντων παρουσιάζονται μετριοπαθείς για το αν είναι ικανοποιημένοι με τις συνθήκες εργασίας που επικρατούν στην παρούσα εργασία τους. Ταυτόχρονα όμως ένα μεγάλο ποσοστό 37,5% συμφωνούν εν μέρει ότι στην υπάρχουσα εργασία τους είναι ικανοποιημένοι με τις συνθήκες που επικρατούν, ενώ ποσοστό 10,42% είναι απόλυτα ικανοποιημένοι με το υπάρχον εργασιακό τους περιβάλλον.

**Γράφημα 6.3.1 : Συχνότητα της μεταβλητής «Ικανοποίηση Παρούσας Εργασίας»**



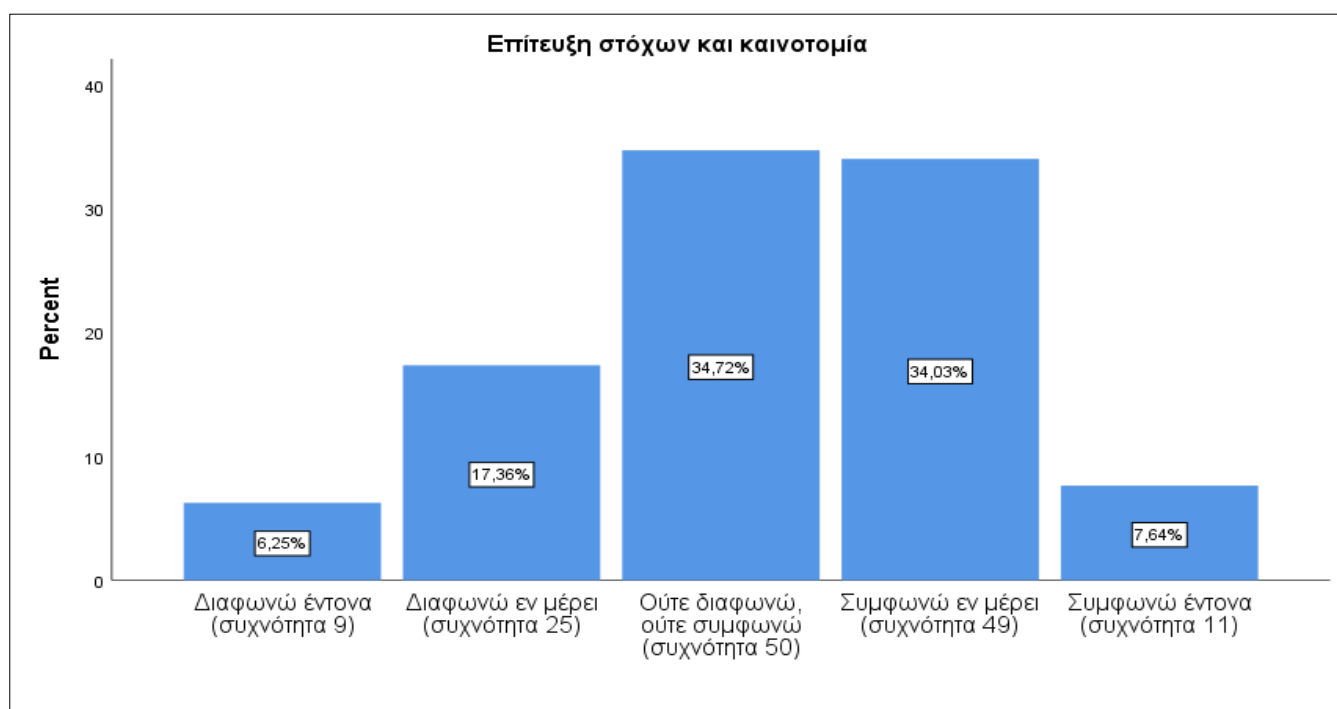
Στον πίνακα 6.3.2 απεικονίζεται η συχνότητα των λόγων, από τους 110 εργαζόμενους που απάντησαν, οι οποίοι έπαιξαν καθοριστικό ρόλο στην απόφαση μετάταξης του υπάλληλου. Το μεγαλύτερο ποσοστό, με 19,1%, κατέχουν οι οικονομικοί λόγοι που ώθησαν τον εργαζόμενο στην απόφαση αυτή. Ακολουθεί, η χιλιομετρική απόσταση από την οργανική θέση που είχε ο υπάλληλος με ποσοστό 18,2% και οι οικογενειακοί λόγοι που έπαιξαν ρόλο στην επιλογή μετάταξης με ποσοστό 16,4%. Τέλος, με ποσοστό 15,5% παρουσιάζονται οι υπάλληλοι που αποφάσισαν να μεταταχθούν λόγο της μη ικανοποίησής τους από την παρούσα εργασία τους και ποσοστό 13,6% για την απόκτηση περισσότερων εφοδίων, γνώσεων και εμπειριών.

**Πίνακας 6.3.2 : Συχνότητα της μεταβλητής « Λόγοι Μετάταξης»**

<b>Λόγοι Μετάταξης</b>	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό</b>
Η χιλιομετρική απόσταση από την οργανική μου θέση.	20	18,2%
Οι χαμηλές προσδοκίες μετάθεσης στον τόπο συμφερόντων μου.	6	5,5%
Η μη ικανοποίηση από την εργασία μου.	17	15,5%
Η εργασιακή ικανοποίηση από προηγούμενες αποσπάσεις.	4	3,65
Η απόκτηση εφοδίων, γνώσεων και εμπειριών.	15	13,6%
Οικογενειακοί λόγοι.	18	16,4%
Οικονομικοί λόγοι	21	19,1%
Δυσκολίες στην ανταπόκριση της εργασίας μου.	3	2,7%
Άλλος λόγος (συμπληρώστε ελεύθερα).....	6	5,5%
Σύνολο	144	100%

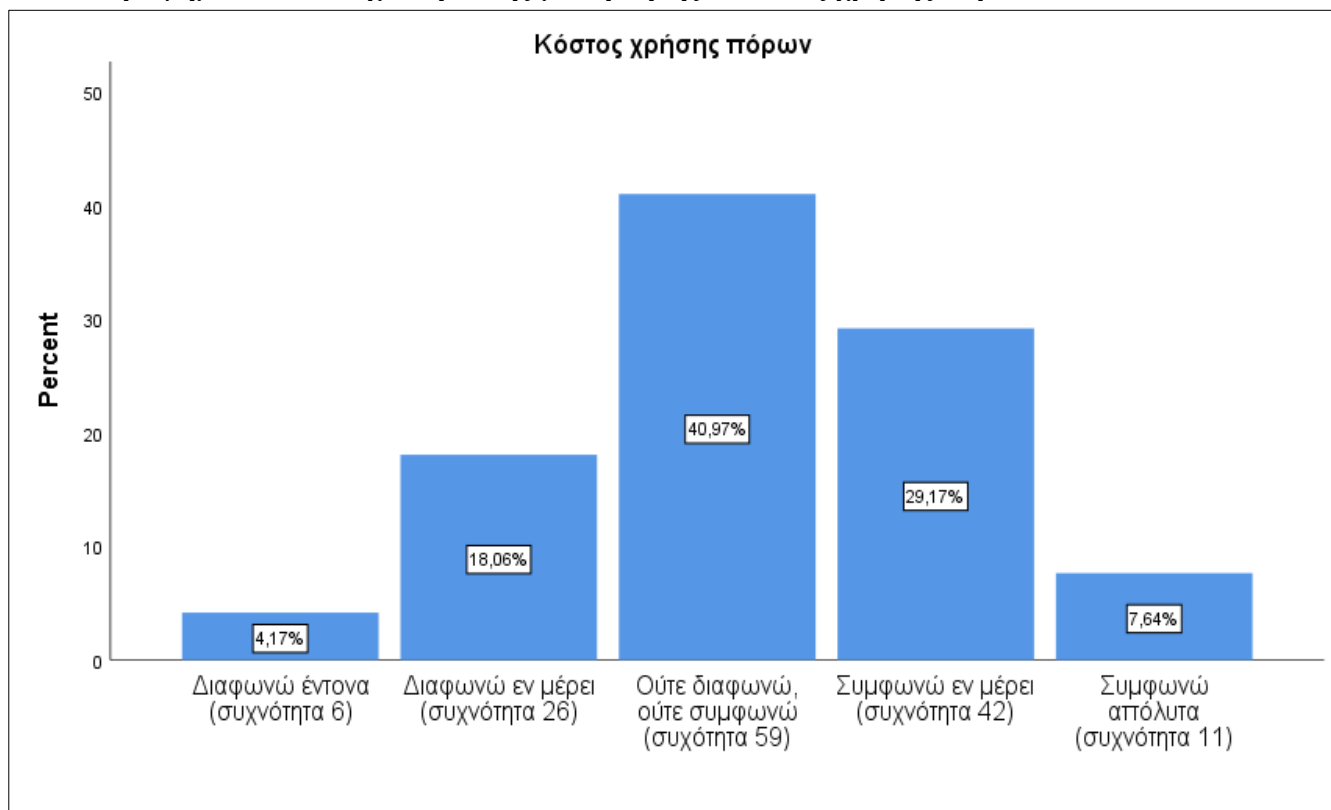
Στο Γράφημα 6.3.3 παρουσιάζεται η αποτελεσματικότητα των υπάλληλων, με βάση την επίτευξη στόχων, την ποιότητα των υπηρεσιών και την καινοτομία, σαν συνέπεια ενός προγράμματος κινητικότητας με το 34,72% να δηλώνει ουδετερότητα μεταβολής στην επίτευξη στόχων ενώ σε εξίσου υψηλό ποσοστό, 34,03% να σημειώνεται μεταβολή στην αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων μετά από αυτή τη μετακίνηση του προσωπικού. Αντίθετα, μόνο το 17,36% διαφωνεί εν μέρει με τις παραπάνω επιπτώσεις.

**Γράφημα 6.3.3 : Συχνότητα της μεταβλητής «Επίτευξη στόχων και καινοτομία»**



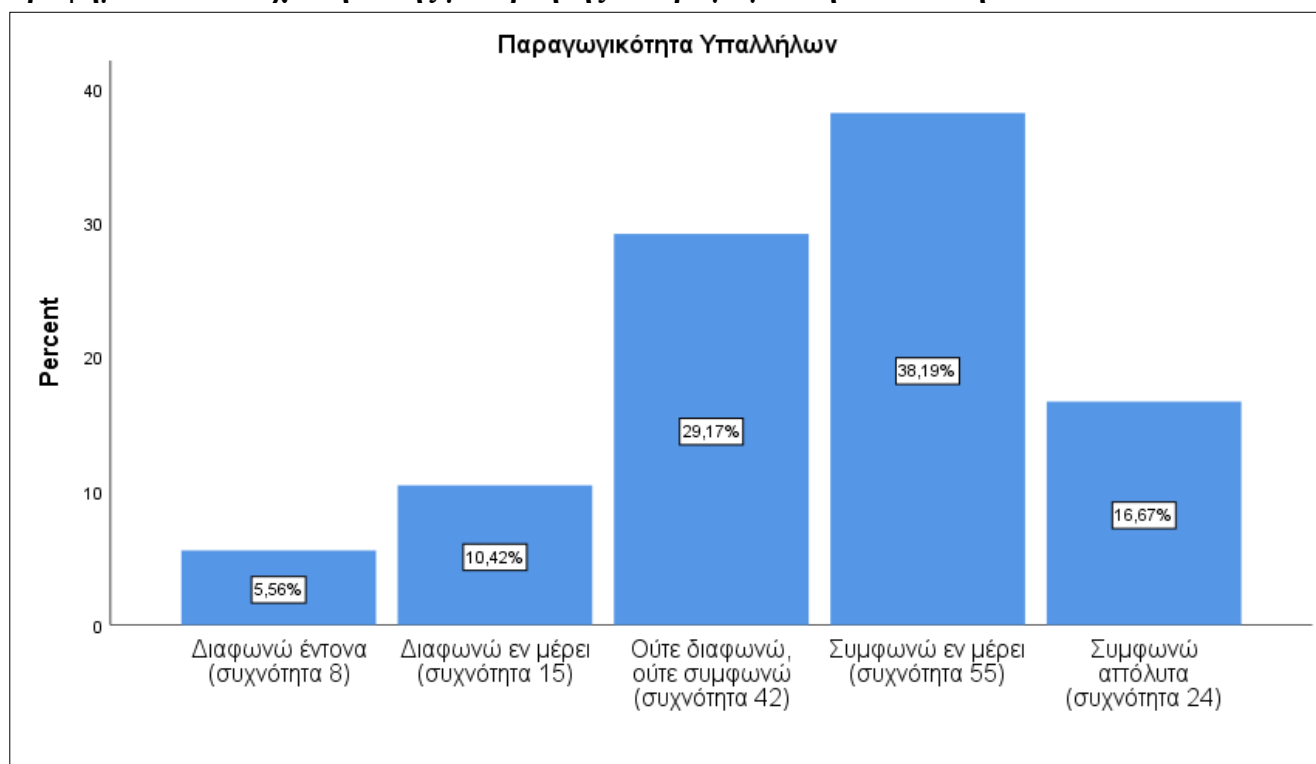
Στο Γράφημα 6.3.4 διαπιστώνεται ότι το 40,97% των υπαλλήλων εκφράζει ουδέτερη γνώμη στον γεγονός της σπατάλης πόρων και χρόνου με την πιθανή εναλλαγή του προσωπικού, ποσοστό 29,17% να συμφωνεί εν μέρει με την επίπτωση αυτή και ποσοστό 7,64% να συμφωνεί απόλυτα. Από την άλλη πλευρά, συχνότητα 26 υπαλλήλων διαφωνούν εν μέρει ότι υπάρχει κόστος στη χρήση πόρων, ενώ 4,17% διαφωνούν έντονα.

**Γράφημα 6.3.4 : Συχνότητα της μεταβλητής «Κόστος χρήσης πόρων»**



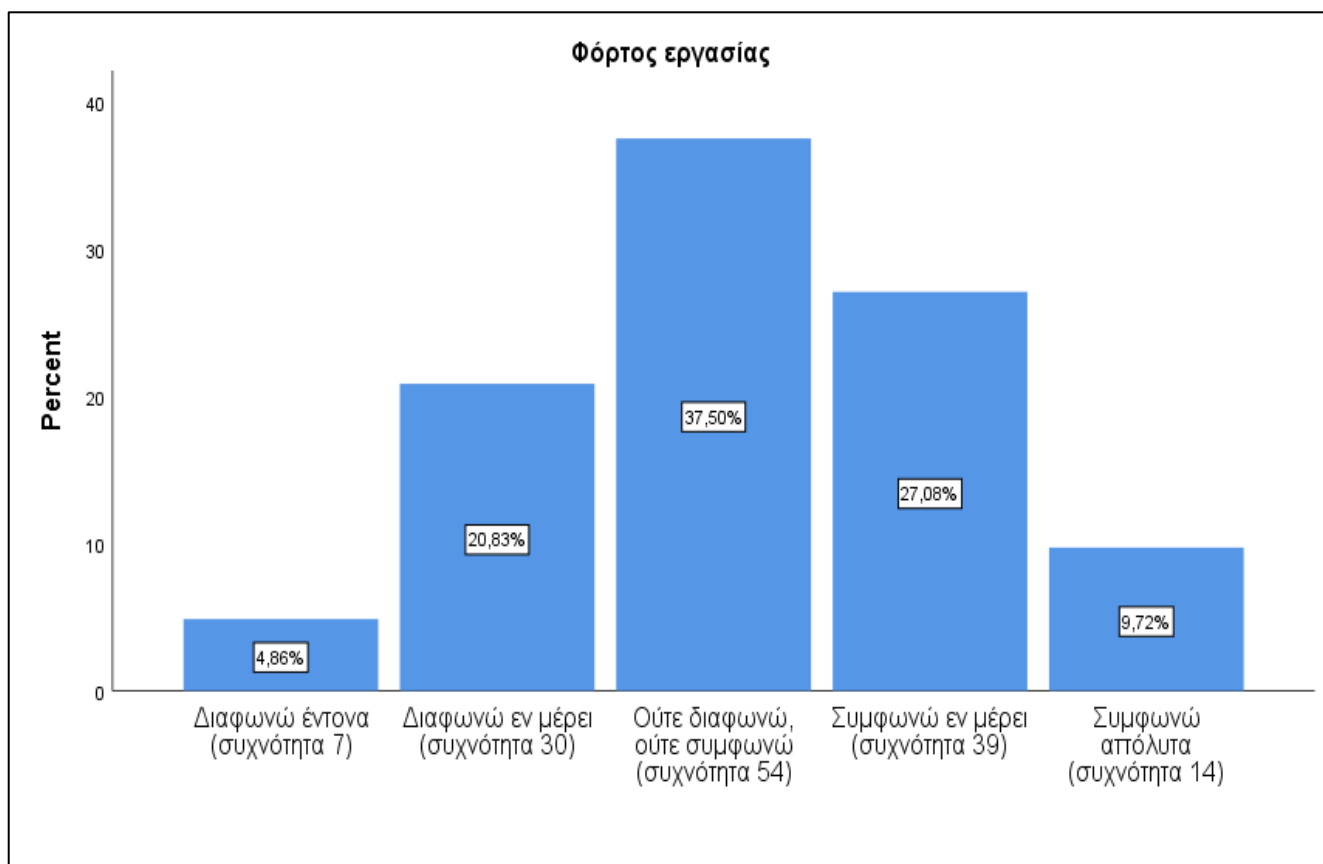
Στο Γράφημα 6.3.5 παρουσιάζεται επίδραση στην παραγωγικότητα των υπαλλήλων από ένα πρόγραμμα κινητικότητας. Το 38,19% των υπαλλήλων συμφωνούν εν μέρει ότι η παραγωγικότητα έχει επηρεάσει και το 16,67% συμφωνεί απόλυτα. Το 29,17% εκφράζει ουδετερότητα, ενώ το 10,42% διαφωνεί εν μέρει και το 5,56% διαφωνεί έντονα.

**Γράφημα 6.3.5 : Συχνότητα της μεταβλητής «Παραγωγικότητα Υπαλλήλων»**



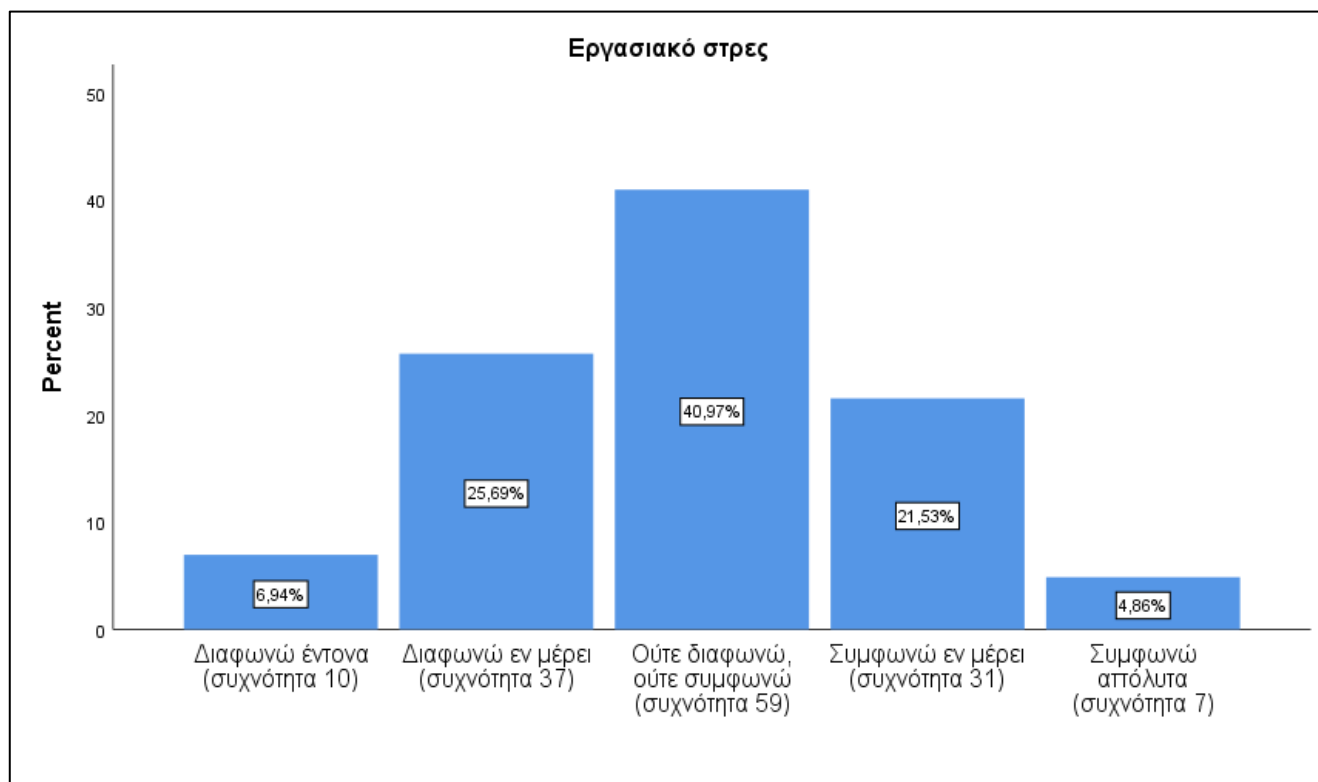
Στο Γράφημα 6.3.6 παρατηρείται ότι 39 εργαζόμενοι συμφωνούν εν μέρει (27,08%) και 14 εργαζόμενοι συμφωνούν απόλυτα (9,72%) ότι ο φόρτος εργασίας τους έχει αυξηθεί στην καθημερινότητά τους σαν αποτέλεσμα ενός προγράμματος κινητικότητας. Ουδετερότητα εκφράζει ποσοστό 37,5% των υπαλλήλων, ενώ το 20,83% διαφωνεί εν μέρει και το 4,86% διαφωνεί έντονα με τις παραπάνω προτάσεις.

**Γράφημα 6.3.6 : Συχνότητα της μεταβλητής «Φόρτος Εργασίας»**



Τέλος, στο Γράφημα 6.3.7 διαπιστώνεται ότι 37 υπάλληλοι (ποσοστό 25,69%) διαφωνούν εν μέρει με το γεγονός ότι έχουν επηρεαστεί ψυχολογικά με την εναλλαγή του προσωπικού και ποσοστό 6,94 διαφωνεί απόλυτα σε αυτό. Σε αντιδιαστολή, ποσοστό 40,97% εκφράζει ουδετερότητα, ενώ το 21,53% συμφωνεί εν μέρει και μόνο το 4,86% συμφωνεί απόλυτα

**Γράφημα 6.3.7 : Συχνότητα της μεταβλητής «Εργασιακό Στρες»**





## CORRELATIONS

METAB ΛΗΤΕΣ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Φύλο	1,000																							
Ηλικία	-0,110	1,000																						
Οικογενειακή Κατάσταση	0,132	0,095	1,000																					
Αριθμός Τέκνων	0,052	0,122	,478**	1,000																				
Επίπεδο Εκπαίδευσης	0,032	0,161	-0,008	0,003	1,000																			
Έτη υπηρεσίας	-0,034	,674**	0,083	0,053	-0,102	1,000																		
Τομέας Απασχόλησης	0,014	0,142	-0,040	-0,126	-0,025	0,082	1,000																	
Ικανοποίηση Εργασίας	-0,036	0,017	-0,043	,247**	0,052	0,077	0,025	1,000																
Επίτευξη στόχων, Καινοτομία	-0,045	0,018	-0,001	-0,047	-0,136	0,035	0,091	-0,072	1,000															
Κόστος Χρήσης Πόρων	0,026	-0,005	-0,077	-0,097	-0,113	-0,002	0,085	-,165*	,604**	1,000														
Παραγωγικότητα Υπαλλήλων	-0,025	0,115	0,068	0,032	-0,097	0,021	0,072	-0,053	,686**	,597**	1,000													
Φόρτος Εργασίας	-0,112	0,123	-0,033	-0,007	-0,054	,172*	-0,004	-0,102	,301**	,277**	,196*	1,000												
Εργασιακό Στρες	-0,024	0,109	-0,039	-0,065	-0,103	0,057	,175*	-0,125	,682**	,480**	,480**	,331**	1,000											
Συμμετοχή σε κινητικότητα	0,028	,225**	0,001	0,045	-0,023	,167*	-0,012	-0,150	0,157	0,161	,207**	0,118	,167*	1,000										
Μελλοντική συμμετοχή σε κινητικότητα	0,035	0,150	0,089	,172*	-0,035	0,116	-,188*	0,119	-0,004	0,013	0,115	-0,056	-0,094	0,142	1,000									
Χιλιομετρική απόσταση	0,092	0,158	0,103	0,127	0,053	0,091	0,105	-0,086	0,131	0,116	0,135	0,109	,248**	,517**	0,038	1,000								
Χαμηλές προσδοκίες μετάθεσης	-0,024	0,121	0,116	0,127	0,029	-0,026	0,021	-0,111	-0,029	-0,003	0,045	0,071	-0,058	0,070	0,064	,218**	1,000							
Μη ικανοποίηση εργασίας	0,150	,280**	0,068	0,108	0,033	,179*	-0,113	-0,135	0,070	0,002	,194*	0,142	0,105	,419**	,269**	,226**	0,031	1,000						
Εργασιακή ικανοποίηση από αποσπάσεις	-0,135	0,012	,241**	0,155	-0,008	-0,086	0,131	-0,107	0,003	-0,009	0,046	-0,048	-0,016	0,057	0,052	,176*	,388**	-0,062	1,000					
Απόκτηση εφοδίων, γνώσε ων, εμπειριών	0,101	,241**	-0,017	-0,066	0,033	0,131	-0,012	-,224**	,175*	0,106	0,130	0,049	0,130	,331**	0,128	,257**	0,156	,439**	-0,058	1,000				
Οικογενειακοί λόγοι	0,086	0,025	0,021	-0,028	-0,003	0,095	0,103	-0,156	,218**	0,159	0,052	0,011	,190*	,393**	-0,016	,577**	0,131	0,057	0,064	,215**	1,000			
Οικονομικοί Λόγοι	0,074	,232**	0,089	0,091	-0,093	,189*	-0,030	-,174*	,181*	0,030	0,109	-0,024	0,099	,492**	,188*	,232**	0,111	,520**	0,050	,568**	,379**	1,000		
Δυσκολίες ανταπόκρισης εργασίας	-0,116	0,138	-0,028	0,015	-0,027	-0,011	-0,114	0,002	0,048	-0,086	-0,005	0,024	0,102	0,100	0,095	0,082	,213*	0,097	-0,025	,269**	-0,055	0,077	1,000	
Απόφαση μετακίνησης από την διεύθυνση	-0,024	-0,020	-,245**	0,030	0,092	-0,073	-0,072	0,069	0,138	0,041	0,020	0,071	0,106	,217**	-0,009	0,017	0,130	0,031	-0,035	0,043	0,026	0,012	,213*	1,000

## Πίνακας Συσχετίσεων 6.4.1

## 6.5. Ανάλυση Παλινδρόμησης

Για να εκτιμηθεί η τιμή μιας εξαρτημένης μεταβλητής από μια ανεξάρτητη μεταβλητή χρησιμοποιείται η ανάλυση παλινδρόμησης, η οποία αποτελεί φυσική επέκταση του συντελεστή συσχέτισης. Είναι μια στατιστική τεχνική που επιτρέπει τον έλεγχο της επιβεβαίωσης ή μη των υποθέσεων της παρούσας έρευνας.

### 6.5.1 Έλεγχος της Υπόθεσης H1

Υπόθεση H1: Το εργασιακό στρες των υπαλλήλων συνδέεται θετικά με τον φόρτο εργασίας.

Υπολογίζεται το μοντέλο παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή το εργασιακό στρες και ανεξάρτητη τον φόρτο εργασίας.

Σύμφωνα με τον Πίνακα 6.5.1<sup>i</sup> της ανάλυσης διακύμανσης (Anova), η παλινδρόμηση μεταξύ των δύο μεταβλητών είναι στατιστικά σημαντική ( $p=0,000$  και  $F=32$ ). Ο συντελεστής συσχέτισης Adjusted R Square (Πίνακας 6.5.1<sup>α</sup>) δείχνει το ποσοστό διακύμανσης του εργασιακού στρες που εξηγείται από τον φόρτο εργασίας. Ο συντελεστής αυτός έχει τιμή 0,178 που σημαίνει ότι ο φόρτος εργασίας ερμηνεύει ποσοστό 17,8% της διακύμανσης του εργασιακού στρες.

**Πίνακας 6.5.1α**

Παλινδρόμηση Εργασιακού Στρες και Φόρτου Εργασίας					
Model Summary					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,429 <sup>a</sup>	0,184	0,178	0,81724	1,439
a. Predictors: (Constant), Φόρτος Εργασίας					

Πηγή: *Ιδία Επεξεργασία*

**Πίνακας 6.5.1β**

Παλινδρόμηση Εργασιακού Στρες και Φόρτου Εργασίας						
ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21,377	1	21,377	32,007	,000 <sup>b</sup>
	Residual	94,838	142	0,668		
	Total	116,215	143			
a. Dependent Variable: Εργασιακό Στρες						
b. Predictors: (Constant), Φόρτος Εργασίας						

Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

Η ανάλυση παλινδρόμησης (Πίνακας 6.5.1<sup>β</sup>) αποτυπώνεται στην εξίσωση πρόβλεψης: Εργασιακό Στρες = 1,626 + (0,412 \* Φόρτος Εργασίας). Προβλέπεται ότι η αύξηση κατά μια μονάδα του φόρτου εργασίας ( $t = 5,657$ ) να αυξήσει κατά 41,2% το εργασιακό στρες του εργαζόμενου.

**Πίνακας 6.5.1γ**

Παλινδρόμηση Εργασιακού Στρες και Φόρτου Εργασίας						
Coefficients						
Model		Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1,626	0,242		6,731	0,000
	Εργασιακό Στρες	0,412	0,073	0,429	5,657	0,000
a. Dependent Variable: Εργασιακό Στρες						
Πηγή: Ιδία Επεξεργασία						

Επομένως, η ανάλυση παλινδρόμησης **επιβεβαιώνει** την Υπόθεση H1 ότι το εργασιακό στρες των υπαλλήλων συνδέεται θετικά με τον φόρτο εργασίας

## 6.5.2 Έλεγχος της Υπόθεσης H2

Υπόθεση H2: Η επίτευξη των στόχων και η ποιότητα των υπηρεσιών ενός τμήματος συνδέεται θετικά με το κόστος λειτουργίας του.

Υπολογίζεται το μοντέλο παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την επίτευξη των στόχων και ποιότητα υπηρεσιών και ανεξάρτητη το κόστος λειτουργίας.

Σύμφωνα με τον Πίνακα 6.5.2<sup>1</sup> της ανάλυσης διακύμανσης (Anova), η παλινδρόμηση μεταξύ των δύο μεταβλητών είναι στατιστικά σημαντική ( $p=0,000$  και  $F=130,8$ ). Ο συντελεστής συσχέτισης Adjusted R Square (Πίνακας 6.5.2<sup>1</sup>) δείχνει το ποσοστό διακύμανσης της επίτευξης στόχων που εξηγείται από το κόστος λειτουργίας. Ο συντελεστής αυτός έχει τιμή 0,476 που σημαίνει ότι το κόστος λειτουργίας ερμηνεύει ποσοστό 47,6% της διακύμανσης της επίτευξης στόχων και ποιότητας των υπηρεσιών .

Πίνακας 6.5.2α

Παλινδρόμηση Επίτευξης Στόχων και Κόστους Λειτουργίας					
Model Summary					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,693 <sup>a</sup>	0,480	0,476	0,70292	2,020

a. Predictors: (Constant), Κόστος Λειτουργίας

Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

Πίνακας 6.5.2β

Παλινδρόμηση Επίτευξης Στόχων και Κόστους Λειτουργίας						
ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	64,660	1	64,660	130,864	,000 <sup>b</sup>
	Residual	70,162	142	0,494		
	Total	134,822	143			
a. Dependent Variable: Επίτευξη Στόχων						
b. Predictors: (Constant), Κόστος Λειτουργίας						
Πηγή: Ιδία Επεξεργασία						

Η ανάλυση παλινδρόμησης (Πίνακας 6.5.2) αποτυπώνεται στην εξίσωση πρόβλεψης:  $\text{Επίτευξη Στόχων} = 0,902 + (0,721 * \text{Κόστος Λειτουργίας})$ . Προβλέπεται ότι η αύξηση κατά μια μονάδα του κόστους λειτουργίας ( $t = 11,440$ ) να αυξήσει κατά 72,1% την επίτευξη των στόχων του τμήματος.

Πίνακας 6.5.2γ

Παλινδρόμηση Επίτευξης Στόχων και Κόστους Λειτουργίας						
Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	0,902	0,201		4,480	0,000
	Κόστος Λειτουργίας	0,721	0,063	0,693	11,440	0,000
a. Dependent Variable: Επίτευξη Στόχων						
Πηγή: Ιδία Επεξεργασία						

Επομένως, η ανάλυση παλινδρόμησης **επιβεβαιώνει** την Υπόθεση H<sub>2</sub> ότι με η επίτευξη των στόχων και η ποιότητα των υπηρεσιών ενός τμήματος συνδέεται θετικά με το κόστος λειτουργίας του.

### 6.5.3 Έλεγχος της Υπόθεσης H3

Υπόθεση H3: Η απόκτηση εφοδίων, γνώσεων και εμπειριών επιδρά θετικά στην ικανοποίηση της παρούσας εργασίας.

Υπολογίζεται το μοντέλο παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την ικανοποίηση της παρούσας εργασίας και ανεξάρτητη την απόκτηση εφοδίων, γνώσεων και εμπειριών.

Σύμφωνα με τον Πίνακα 6.5.3<sup>ι</sup> της ανάλυσης διακύμανσης (Anova), η παλινδρόμηση μεταξύ των δύο μεταβλητών είναι στατιστικά σημαντική ( $p=0,008$  και  $F=7,274$ ). Ο συντελεστής συσχέτισης Adjusted R Square (Πίνακας 6.5.3<sup>ι</sup>) δείχνει το ποσοστό διακύμανσης της επίτευξης στόχων που εξηγείται από το κόστος λειτουργίας. Ο συντελεστής αυτός έχει τιμή 0,042 που σημαίνει ότι η απόκτηση εφοδίων, γνώσεων και εμπειριών ερμηνεύει ποσοστό 4,2% της διακύμανσης της ικανοποίησης της παρούσας εργασίας.

Πίνακας 6.5.3α

Παλινδρόμηση Απόκτησης Εφοδίων, Γνώσεων και Εργασιακής Ικανοποίησης					
Model Summary					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,221 <sup>a</sup>	0,049	0,042	0,776	1,721
a. Predictors: (Constant), Απόκτηση εφοδίων, γνώσεων και εμπειριών					
Πηγή: <i>Ιδία Επεξεργασία</i>					

Πίνακας 6.5.3β

Παλινδρόμηση Απόκτησης Εφοδίων, Γνώσεων και Εργασιακής Ικανοποίησης						
ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,379	1	4,379	7,274	,008 <sup>b</sup>
	Residual	85,472	142	0,602		
	Total	89,850	143			
a. Dependent Variable: Ικανοποίηση Εργασίας						
b. Predictors: (Constant), Απόκτηση εφοδίων, γνώσεων και εμπειριών						
Πηγή: <i>Ιδία Επεξεργασία</i>						

Η ανάλυση παλινδρόμησης (Πίνακας 6.5.3<sup>β</sup>) αποτυπώνεται στην εξίσωση πρόβλεψης: Εργασιακή Ικανοποίηση = 4,426 + (-0,571 \* Απόκτηση εφοδίων, γνώσεων και εμπειριών). Προβλέπεται ότι η αύξηση κατά μια μονάδα της απόκτησης εφοδίων και γνώσεων (t = -2,697) να μειώσει κατά 57% την εργασιακή ικανοποίηση.

Πίνακας 6.5.3γ

Παλινδρόμηση Απόκτησης Εφοδίων, Γνώσεων και Εργασιακής Ικανοποίησης						
Coefficients						
Model		Unstandardized B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	4,426	0,406		10,891	0,000
	Απόκτηση εφοδίων, γνώσεων και εμπειριών	-0,571	0,212	-0,221	-2,697	0,008
a. Dependent Variable: Ικανοποίηση Εργασίας						
Πηγή: <i>Ιδία Επεξεργασία</i>						

Επομένως, η ανάλυση παλινδρόμησης **δεν επιβεβαιώνει** την Υπόθεση H3 ότι η απόκτηση εφοδίων, γνώσεων και εμπειριών σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση.

#### 6.5.4 Έλεγχος της Υπόθεσης H4

Υπόθεση H4: Η παραγωγικότητα των υπαλλήλων σχετίζεται θετικά με την επιλογή μετακίνησής τους σε άλλη θέση.

Υπολογίζεται το μοντέλο παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την παραγωγικότητα των υπαλλήλων και ανεξάρτητη την επιλογή μετακίνησής τους σε άλλη θέση.

Σύμφωνα με τον Πίνακα 6.5.4<sup>α</sup> της ανάλυσης διακύμανσης (Anova), η παλινδρόμηση μεταξύ των δύο μεταβλητών είναι στατιστικά σημαντική ( $p=0,024$  και  $F=5,207$ ). Ο συντελεστής συσχέτισης Adjusted R Square (Πίνακας 6.5.4<sup>α</sup>) δείχνει το ποσοστό διακύμανσης της παραγωγικότητας των υπαλλήλων που εξηγείται από την επιλογή μετακίνησης. Ο συντελεστής αυτός έχει τιμή 0,029 που σημαίνει ότι η επιλογή μετακίνησης σε άλλη θέση του δημοσίου ερμηνεύει ποσοστό 2,9% της διακύμανσης της παραγωγικότητας των υπαλλήλων.

Πίνακας 6.5.4α

Παλινδρόμηση Παραγωγικότητας υπαλλήλων και Επιλογή Μετακίνησης					
Model Summary					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,188 <sup>a</sup>	0,035	0,029	0,99740	1,941

a. Predictors: (Constant), Συμμετοχή σε πρόγραμμα κινητικότητας

Πηγή: *Ιδία Επεξεργασία*



Πίνακας 6.5.4β

Παλινδρόμηση Παραγωγικότητας υπαλλήλων και Επιλογή Μετακίνησης						
ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,180	1	5,180	5,207	,024 <sup>b</sup>
	Residual	141,262	142	0,995		
	Total	146,441	143			
a. Dependent Variable: Παραγωγικότητα Υπαλλήλων						
b. Predictors: (Constant), Συμμετοχή σε πρόγραμμα κινητικότητας						
Πηγή: <i>Ιδία Επεξεργασία</i>						

Η ανάλυση παλινδρόμησης (Πίνακας 6.5.4β) αποτυπώνεται στην εξίσωση πρόβλεψης: Παραγωγικότητα Υπαλλήλων = 2,831 + (0,400 \* Συμμετοχή σε πρόγραμμα κινητικότητας). Προβλέπεται ότι η αύξηση κατά μια μονάδα της συμμετοχής σε πρόγραμμα κινητικότητας ( $t = 2,282$ ) να αυξήσει κατά 40% την παραγωγικότητα των υπαλλήλων.

Πίνακας 6.5.4γ

Παλινδρόμηση Παραγωγικότητας υπαλλήλων και Επιλογή Μετακίνησης						
Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2,831	0,303		9,350	0,000
	Συμμετοχή σε ΠΚ	0,400	0,175	0,188	2,282	0,024
a. Dependent Variable: Παραγωγικότητα Υπαλλήλων						
Πηγή: <i>Ιδία Επεξεργασία</i>						

Επομένως, η ανάλυση παλινδρόμησης **επιβεβαιώνει** την Υπόθεση H4 ότι η επιλογή συμμετοχής σε πρόγραμμα κινητικότητας σχετίζεται θετικά με την παραγωγικότητα των υπαλλήλων.

### 6.5.5 Έλεγχος της Υπόθεση H5

Υπόθεση H5: Η εργασιακή ικανοποίηση επιδρά θετικά στη μείωση της ανάγκης συμμετοχής σε ΠΚ στο μέλλον.

Υπολογίζεται το μοντέλο παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την εργασιακή ικανοποίηση και ανεξάρτητη την επιλογή συμμετοχής σε ΠΚ στο μέλλον

Σύμφωνα με τον Πίνακα 6.5.5<sup>α</sup> της ανάλυσης διακύμανσης (Ανοva), η παλινδρόμηση μεταξύ των δύο μεταβλητών είναι οριακά στατιστικά σημαντική ( $p=0,055$  και  $F=3,745$ ). Ο συντελεστής συσχέτισης Adjusted R Square (Πίνακας 6.5.5<sup>α</sup>) δείχνει το ποσοστό διακύμανσης της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων που εξηγείται από την επιλογή συμμετοχής σε ΠΚ στο μέλλον. Ο συντελεστής αυτός έχει τιμή 0,019 που σημαίνει ότι η επιλογή μετακίνησης σε άλλη θέση του δημοσίου ερμηνεύει ποσοστό 1,9% της διακύμανσης της παραγωγικότητας των υπαλλήλων

Πίνακας 6.5.5α

Παλινδρόμηση Εργασιακής Ικανοποίησης και Συμμέτοχη σε ΠΚ στο μέλλον					
Model Summary					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,160 <sup>a</sup>	0,026	0,019	0,785	1,665

a. Predictors: (Constant), Συμμέτοχη σε ΠΚ στο μέλλον

Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

Πίνακας 6.5.5β

Παλινδρόμηση Εργασιακής Ικανοποίησης και Συμμέτοχη σε ΠΚ στο μέλλον						
ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,309	1	2,309	3,745	,055 <sup>b</sup>
	Residual	87,542	142	0,616		
	Total	89,850	143			
a. Dependent Variable: Εργασιακή Ικανοποίηση						
b. Predictors: (Constant), Συμμέτοχη σε ΠΚ στο μέλλον						
Πηγή: <i>Ιδία Επεξεργασία</i>						

Η ανάλυση παλινδρόμησης (Πίνακας 6.5.5β) αποτυπώνεται στην εξίσωση πρόβλεψης: Εργασιακή Ικανοποίηση = 2,908 + (0,265 \* Συμμετοχή σε πρόγραμμα κινητικότητας στο μέλλον). Προβλέπεται ότι η αύξηση κατά μια μονάδα της συμμετοχής σε πρόγραμμα κινητικότητας στο μέλλον (t = 1,935) να αυξήσει κατά 26,5% την εργασιακή ικανοποίηση

Πίνακας 6.5.5γ

Παλινδρόμηση Εργασιακής Ικανοποίησης και Συμμέτοχη σε ΠΚ στο μέλλον						
Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2,908	0,234		12,404	0,000
	Συμμετοχή σε ΠΚ στο μέλλον	0,265	0,137	0,160	1,935	0,055
a. Dependent Variable: Εργασιακή Ικανοποίηση						
Πηγή: <i>Ιδία Επεξεργασία</i>						

Επομένως, η ανάλυση παλινδρόμησης **επιβεβαιώνει** την Υπόθεση H5 ότι η εργασιακή ικανοποίηση επιδρά θετικά στη μείωση της ανάγκης συμμετοχής σε ΠΚ στο μέλλον.

## Συμπεράσματα

Η κινητικότητα δεν εμφανίζεται για πρώτη φορά στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Όμως το υπάρχον πλαίσιο, έχει χαρακτηριστικά μόνιμου διοικητικού μηχανισμού, που προσπαθεί να αξιοποιήσει πλήρως τις δεξιότητες των ανθρώπινων πόρων και μπορεί να οδηγήσει σε ουσιαστική βελτίωση της διοικητικής ικανότητας και της αποτελεσματικότητας της χώρας. Κύριος στόχος του είναι η αντιμετώπιση των ανισοροπιών της δημόσιας διοίκησης, με την συνεισφορά των υπάρχοντων εργαζομένων, ώστε να αντισταθμιστούν τα κενά που δημιουργούνται από τις αθρόες συνταξιοδοτήσεις και αντιμετωπίζει παράλληλα, επείγουσες ανάγκες στελέχωσης σε δημόσιες υπηρεσίες που αδυνατούν πλέον επαρκώς να εκπληρώσουν τη δημόσια αποστολή τους (Μανιατάκης, Διοικητική Μεταρρύθμιση).

Το σχετικό θεσμικό πλαίσιο (ν. 4440/2016) αποτελεί τμήμα της «Εθνικής Στρατηγικής για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2016-2018», η οποία διαμορφώθηκε το 2015, κατόπιν ευρείας διαβούλευσης με όλους τους εμπλεκόμενους φορείς.

Το νέο σύστημα κινητικότητας εντάσσεται στο ενιαίο σύστημα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού για το δημόσιο τομέα. Βάσει αυτού του συστήματος πραγματοποιούνται μεταρρυθμίσεις, όπως η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων και ο σχεδιασμός των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας. Τα νέα περιγράμματα θέσεων καταρτίζονται το 2016. Με την τεχνική βοήθεια Γάλλων ειδικών, για το σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, πραγματοποιούνται συναντήσεις και επιμορφωτικές δράσεις με όλους τους ενδιαφερόμενους φορείς και έτσι τον Αύγουστο του 2017 η κατάρτιση των νέων περιγραμμάτων θέσης έχουν ολοκληρωθεί. Ακόμα, συνδέεται με την διαδικασία της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων, όπως προβλέπεται στο ν. 4369/2016.

Στο ισχύον σύστημα, η κινητικότητα αποτελεί κρίσιμη παράμετρο για τον εξορθολογισμό του δημοσίου, σε αντιδιαστολή με το χρονοβόρο, ανορθολογικό και πελατειακό σύστημα μετατάξεων του παρελθόντος.

Η μία βασική παράμετρος, που προσπάθησε το υπάρχον σύστημα κινητικότητας να εξυγιάνει και όσο το δυνατόν να εξαλείψει ήταν η γραφειοκρατία. Αποτέλεσμά της το υπέρογκο κόστος σε ανθρωποώρες και υλικό και η πλειάδα εγγράφων που απαιτούνταν για να ολοκληρωθεί μια μετάταξη ή απόσπαση. Όλα αυτά αποτελούν πλέον παρελθόν, μιας και η ψηφιοποίηση της όλης διαδικασίας καθώς και η ενίσχυση του συστήματος κινητικότητας βοήθησαν στην άμεσο και ορθό εντοπισμό των υπηρεσιακών αναγκών των οργανισμών του δημοσίου.

Επιπρόσθετα, το ισχύον σύστημα κινητικότητας προσπαθεί να αντιμετωπίσει ακόμη μία παθογένεια της δημόσιας διοίκησης, αυτή του πελατειακού τρόπου διενέργειας μιας μετάταξης ή απόσπασης. Η έγκριση μιας υπηρεσιακής μεταβολής από τον φορέα προέλευσης ενίοτε γινόταν μέσα από διαδικασίες μη ορθολογικές/πελατειακές. Με τον ν. 4440/2016, η έγκριση της υπηρεσιακής μεταβολής γίνεται μόνο από τον φορέα προορισμού

Μέσω της παρούσας εργασίας επιχειρείται η μελέτη των τάσεων συμμετοχής των δημοσίων υπαλλήλων σε προγράμματα κινητικότητας, η διερεύνηση των αιτιών συμμετοχής τους, καθώς και η εξέταση των συνεπειών που προκύπτουν στους εργαζόμενους και στους οργανισμούς από αυτή την ανακατανομή του προσωπικού.

Η εμπειρική διερεύνηση πραγματοποιείται σε δείγμα 150 εργαζομένων που υπηρετούν σε διαφορετικές Υπηρεσίες και διευθύνσεις του Νομού Μαγνησίας, όπως σε Υπηρεσίες Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄ και Β΄ Βαθμού, σε Υπηρεσίες Υγείας, σε Τομείς Εκπαίδευσης, σε Υπηρεσίες που εντάσσονται στην ευρύτερη Δημοσία Διοίκηση, καθώς και σε Υπηρεσίες Ασφαλείας. Η έρευνα διενεργείται με στατιστική ανάλυση των δεδομένων που προκύπτουν από την τελική συλλογή 144 έγκυρων και πλήρως συμπληρωμένων, σε έντυπη μορφή, ερωτηματολογίων.

Από τη διερεύνηση της τάσης συμμετοχής των εργαζομένων σε ΠΚ προκύπτει μία συγκρατημένη συμμετοχή, ανεξαρτήτως οικογενειακής κατάστασης, χρόνου επαγγελματικής εμπειρίας και οργανισμού απασχόλησης, με τις γυναίκες να παρουσιάζουν λίγο περισσότερες συμμετοχές από τους άνδρες. Οι δύο πρώτες ηλικιακές ομάδες της έρευνας (20-31 και 31-40 ετών) έχουν μετακινηθεί τουλάχιστον δύο φορές μεταξύ των υπηρεσιών του δημοσίου. Σημειώνεται ότι οι μεγαλύτερες ηλικιακά κατηγορίες και η πλειοψηφία των εργαζόμενων με παιδιά δηλώνουν αρνητικοί στην συμμετοχή του σε ΠΚ την τελευταία τετραετία. Διαπιστώνεται επίσης, ότι όλες οι εκπαιδευτικές βαθμίδες των ερωτώμενων παρουσιάζουν αρκετά υψηλά ποσοστά μετακίνησης αυτή την τετραετία. Όσον αφορά το χρόνο επαγγελματικής εμπειρίας, σε ποσοστό συμμετοχής σε ΠΚ υπερέχουν οι υπάλληλοι με εμπειρία μικρότερη των 10 ετών που βρίσκονται σε ένα σημαντικό επαγγελματικό στάδιο εξέλιξης. Διερευνώντας τις τάσεις συμμετοχής με βάση τον οργανισμό απασχόλησης, διαπιστώνεται ότι οι υπάλληλοι των Υπηρεσιών Ασφαλείας δηλώνουν τις περισσότερες συμμετοχές σε ΠΚ.

Επιπλέον, μελετώντας την πρόθεση συμμετοχής σε νέα ΠΚ, διαπιστώνεται ότι μεγάλο ποσοστό των υπαλλήλων, τόσο ανδρών όσο και γυναικών (62.5% των ανδρών και 65,9% των γυναικών) δεν δηλώνουν επιθυμία για μία μελλοντική συμμετοχή σε ένα

πρόγραμμα κινητικότητας. Θετική πρόθεση συμμετοχής δηλώνουν περισσότερο οι εργαζόμενοι μέσης ηλικίας 31-50 ετών, οι έγγαμοι αλλά χωρίς παιδιά, ενώ αντίθετα αρνητική πρόθεση συμμετοχής δηλώνουν σε ποσοστό 36,8% οι υπάλληλοι με επαγγελματική εμπειρία από 11 έως 20 έτη. Τέλος, οι εργαζόμενοι που απασχολούνται στους τομείς της ασφάλειας είναι αυτοί που παρουσιάζουν το μεγαλύτερο ποσοστό συμμετοχής (9,7%) σε ένα μελλοντικό ΠΚ.

Τα ευρήματα αυτά συμφωνούν με την έρευνα του **Noe (1993)** που υποστηρίζει ότι η επαγγελματική ανάπτυξη χαρακτηρίζεται από διαφορετικά στάδια αναπτυξιακών δραστηριοτήτων ανάλογα με τα καθήκοντα του κάθε υπαλλήλου που απαιτούν διαφορετική αντιμετώπιση και εκτέλεση. Στο στάδιο της «συντήρησης», οι εργαζόμενοι, ως διαχειριστές-υπεύθυνοι για το νεότερο προσωπικό, συμβάλουν αποφασιστικά στον οργανισμό απασχόλησης, έχουν αρκετά χρόνια εργασιακής εμπειρίας, με πολλές γνώσεις που απαιτούν αναθεώρηση και περαιτέρω ανάπτυξη. Ενώ στο τελευταίο στάδιο της «απεμπλοκής», τα άτομα προετοιμάζονται για μια αλλαγή στην ισορροπία μεταξύ των δραστηριοτήτων της εργασίας και της μη απασχόλησης. Η φάση αυτή σημαίνει για πολλούς εργαζόμενους σταδιακή μείωση των ωρών εργασίας και προετοιμασία για συνταξιοδότηση, ενώ για μερικούς άλλους, ως ηγετικά στελέχη, το στάδιο αυτό συνδέεται με την παροχή οδηγιών στους άλλους υπαλλήλους, τη λήψη αποφάσεων και την ανάληψη των σχετικών δράσεων.

Μέσα, λοιπόν, από αναλύσεις της συνάφειας των δημογραφικών στοιχείων με τις μεταβλητές που καθορίζουν τη συμμετοχή των εργαζομένων σε ΠΚ, διαπιστώνεται μία συνεχώς αυξανόμενη τάση συμμετοχής σε προγράμματα κινητικότητας τα τελευταία χρόνια από πολλούς εργαζόμενους του δημοσίου τομέα. Για τη μελέτη των αιτιών αυτής της εκδήλωσης ενδιαφέροντος αναλύονται έννοιες που απασχολούν τους δημοσίους υπαλλήλους και αφορούν την εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση, την επίτευξη στόχων και την καινοτομία, το κόστος χρήσης πόρων, καθώς και ο φόρτος εργασίας και το εργασιακό στρες που προκύπτουν από τις εναλλαγές του προσωπικού. Η μελέτη ολοκληρώνεται με τη διερεύνηση των λόγων μετάταξης σε μία καινούργια θέση των εργαζομένων που τους επηρεάζουν καθοριστικά.

Για τον έλεγχο της επίδρασης των παραπάνω εννοιών στη συμπεριφορά των υπαλλήλων δίνεται, μέσω των ερωτηματολογίων, μια σειρά ερωτήσεων με διαβαθμισμένες απαντήσεις σύμφωνα με την 5-βαθμη κλίμακα του Likert

Για τον καλύτερο έλεγχο της συσχέτισης των διερευνούμενων εννοιών της εργασίας, πραγματοποιείται η ανάλυση παλινδρόμησης που επιτρέπει την επιβεβαίωση ή μη των υποθέσεων που αναπτύσσονται στην παρούσα έρευνα. Αρχικά, δημιουργείται ένα ερευνητικό μοντέλο που περιλαμβάνει τις εξεταζόμενες έννοιες που σύμφωνα με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετίζονται μεταξύ τους θετικά ή αρνητικά. Στη συνέχεια αναπτύσσονται οι ερευνητικές υποθέσεις σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, καταλήγοντας στη διατύπωση πέντε θεωρητικών προτάσεων-δηλώσεων.

Σύμφωνα με την 1η υπόθεση, το εργασιακό στρες των υπαλλήλων συνδέεται θετικά με τον φόρτο εργασίας. Η ανάλυση παλινδρόμησης επιβεβαιώνει τη συγκεκριμένη δήλωση, όπως ακριβώς ισχυρίζονται πολλοί ερευνητές. οι εργασιακές συνθήκες θεωρείται ότι μπορούν άμεσα να οδηγήσουν σε ψυχιατρικές διαταραχές (Laposa, et al, 2003; Collins & Long, 2004), ή να συμβάλουν μαζί με άλλους παράγοντες σε υψηλό επίπεδο συναισθηματικών απαιτήσεων από την εργασία (Vegchel, et al, 2004). Οι Patrick Tyler & Delia Cushway (2006) σε έρευνά τους αναφέρουν ως προγνωστικό παράγοντα των αρνητικών επιπτώσεων στην ψυχική υγεία των εργαζομένων, την αντίληψή τους για τον φόρτο εργασίας ως υπερβολικό και η υιοθέτηση της φυγής, ως ατομική στρατηγική αντιμετώπισης του εργασιακού στρες. Παράλληλα ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας (ΠΟΥ) επισημαίνει πως το 75% των ατόμων που αναζητούν ψυχιατρική υποστήριξη, είναι άτομα με μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση και έντονο εργασιακό στρες. Συρρέουσες έρευνες που μελετούν τις επιπτώσεις του εργασιακού στρες στην ψυχική υγεία, επιβεβαιώνουν ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στα καταθλιπτικά συμπτώματα εργαζομένων σε διαφορετικά επαγγέλματα ( $p < 0,01$ ) (Yu, et al, 2006), προσθέτοντας έτσι στους καθοριστικούς παράγοντες για εμφάνιση ψυχιατρικής νόσου το είδος του επαγγέλματος και τις απαιτήσεις του (Lorant, et al, 2003; Muntaner, et al, 2004).

Σύμφωνα με την 2η υπόθεση, η επίτευξη των στόχων και η ποιότητα των υπηρεσιών ενός τμήματος συνδέεται θετικά με το κόστος λειτουργίας του. Η ανάλυση παλινδρόμησης επιβεβαιώνει τη συγκεκριμένη υπόθεση, όπως διαπιστώνουν η έρευνα των Α. Αθανασίου Δ. Αθανασακόπουλος Χ. Δημητριάδου Ε. Κουνάρης Α. Κώτση Ν. Μανωλάς Π. Παπακωνσταντίνου Ο. Τερροβίτης με θέμα: Το "μέγεθος" και ο ρόλος του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα: Εξελίξεις και συγκρίσεις με άλλες χώρες (Αθήνα 2000). Διαπιστώνεται ότι, οι πιέσεις και οι απαιτήσεις για βελτίωση της ποιότητας και στις περισσότερες περιπτώσεις αύξηση της ποσότητας των υπηρεσιών που προσφέρει το κράτος θα είναι έντονες στο προσεχές μέλλον, αφού το σημερινό τους επίπεδο είναι

σαφέστατα ανεπαρκές. Για την ανταπόκριση στις πιέσεις αυτές θα απαιτηθεί σε σημαντικό βαθμό και αύξηση του όγκου των δημόσιων δαπανών. Η αύξηση της παραγωγικότητας από μόνη της δεν θα επαρκούσε για την ικανοποίηση των αναγκών, αφού μάλιστα αυτό δείχνει και η πείρα άλλων χωρών. Σε κάποιο βαθμό δημόσιοι πόροι μπορεί να προκύψουν από την εξοικονόμηση πόρων για την εξυπηρέτηση του δημόσιου χρέους. Οι ανάγκες εμφανίζονται σε όλους σχεδόν τους τομείς και σε ορισμένες περιπτώσεις για την ικανοποίηση των αναγκών σε ένα μόνον από αυτούς μπορεί να απαιτηθούν ποσά συγκρίσιμα με τους πόρους που θα εξοικονομηθούν από τη μείωση του βάρους εξυπηρέτησης του δημόσιου χρέους.

Σύμφωνα με την 3η υπόθεση, η απόκτηση εφοδίων, γνώσεων και εμπειριών επιδρά θετικά στην ικανοποίηση της παρούσας εργασίας. Ωστόσο, η ανάλυση παλινδρόμησης δεν επιβεβαιώνει τη συγκεκριμένη πρόταση, όπως υποστηρίζουν οι **Ross & Reskin, (1992)**. Το επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων και η απόκτηση εφοδίων, γνώσεων και εμπειριών μπορεί μεν να δημιουργεί ευκαιρίες επαγγελματικής ανόδου που συσχετίζονται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, αλλά όταν οι προσδοκίες ανέλιξης δεν εκπληρώνονται, τότε παρουσιάζεται μια στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου εκπαίδευσης και της εργασιακής ικανοποίησης, όπως διαπιστώνει η έρευνα της **Acker (2004)**. Οι εργαζόμενοι με υψηλό μορφωτικό επίπεδο είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους, καθώς οι αυξημένοι στόχοι φιλοδοξίας πέφτουν στο κενό που δημιουργείται μεταξύ των αποτελεσμάτων και των προσωπικών προσδοκιών (**Clark & Oswald, 1996**).

Σύμφωνα με την 4η υπόθεση, η παραγωγικότητα των υπαλλήλων σχετίζεται θετικά με την επιλογή μετακίνησής τους σε άλλη θέση. Η ανάλυση παλινδρόμησης επιβεβαιώνει τη συγκεκριμένη δήλωση, όπως ισχυρίζονται οι **Howes & Goodman-Delahunty (2015)** σε έρευνα μοντελοποίησης της επαγγελματικής σταθερότητας ή αλλαγής. Η έρευνα γίνεται σε δείγμα καθηγητών και αστυνομικών και εμφανίζει συσχέτιση με θετικό πρόσημο μεταξύ της επαγγελματικής σταθερότητας ή αλλαγής και της παραγωγικότητας των υπαλλήλων. Τα αποτελέσματα της έρευνας των **Howes & Goodman-Delahunty (2015)** αναδεικνύουν τη διάσταση της παραγωγικότητας των υπαλλήλων ως σημαντικό προγνωστικό δείκτη της επαγγελματικής σταθερότητας ή αλλαγής, με την επαγγελματική κατηγορία να μην διαφοροποιεί την προγνωστική αξία του μοντέλου. Ουσιαστικά πρόκειται για μια έρευνα μοντελοποίησης του φαινομένου της επαγγελματικής σταθερότητας ή αλλαγής, η οποία παρουσιάζει ένα ερευνητικό



εύρημα αντίστοιχο με αυτό της παρούσας έρευνας, αφού η παραγωγικότητα των υπαλλήλων δείχνει να επηρεάζει θετικά την επαγγελματική κινητικότητα.

Σύμφωνα με την 5η υπόθεση, η εργασιακή ικανοποίηση επιδρά θετικά στη μείωση της ανάγκης συμμετοχής σε ΠΚ στο μέλλον. Η ανάλυση παλινδρόμησης επιβεβαιώνει τη συγκεκριμένη δήλωση, όπως ισχυρίζεται στο άρθρο του ο **Freeman (1978)**. Η ανάλυσή του βασίζεται σε δεδομένα πίνακα από δύο διαφορετικές πηγές εργαζομένων των ΗΠΑ. Στην ανάλυση αυτή φαίνεται ξεκάθαρα η σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της αλλαγής ή διακοπής από την εργασία. Πιο πρόσφατες έρευνες που χρησιμοποιούν βρετανικά ή γερμανικά δεδομένα εργαζομένων είναι των **Clark (2001)**; **Clark et al. (1996)**; **Lévy-Garboua et al. (2001)** και των **Ward and Sloane (2000)**.

Το γενικό εύρημα είναι ότι οι εργαζόμενοι που αναφέρουν δυσαρέσκεια με τις δουλειές τους είναι στατιστικά πιο πιθανό να σταματήσουν από αυτές ή να αλλάξουν σε σχέση με αυτούς τους εργαζόμενους που παρουσιάζουν με υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία. Επιπροσθέτως, οι **Shields and Price (2002) and Appelbaum et al. (2003)** στις μελέτες περιπτώσεων που διενεργούν εξετάζουν τις προθέσεις των εργαζομένων στην αλλαγή εργασίας τους σε σχέση με την εργασιακή τους ικανοποίηση. Οι **Shields and Price (2002)** πραγματοποιούν την μελέτη περίπτωσης τους σε νοσηλευτές στη Μεγάλη Βρετανία, ενώ οι **Appelbaum et al. (2003)** σε εργαζόμενους νοσοκομείων στις ΗΠΑ με χαμηλό μισθό και ειδίκευση. Και οι δύο μελέτες διαπιστώνουν ότι οι προθέσεις για αλλαγή εργασίας συσχετίζονται έντονα με τη δυσαρέσκεια από την εργασία.

## **Προτάσεις διαμόρφωσης του συστήματος κινητικότητας των δημοσίων υπαλλήλων**

Κεντρική φιλοσοφία του σημερινού διοικητικού πρότυπου είναι η εξυπηρέτηση των πολιτών, με μία διοίκηση ευέλικτη, προσαρμοσμένη στις κοινωνικές ανάγκες, με την κάθε επιμέρους δομή της να σχεδιάζει και να υλοποιεί δράσεις με μετρήσιμη αποτελεσματικότητα, με σαφείς προϋπολογισμούς και απολογισμούς και με πραγματική μείωση των διοικητικών βαρών. Στο σύγχρονο, λοιπόν, απαιτητικό και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον οι δημόσιοι υπάλληλοι πρέπει να παρακολουθούν τις εξελίξεις και να προβαίνουν σε απαραίτητες προσαρμογές ως προς το αντικείμενο της εργασίας τους (Καρκατσούλης, 2004)

Βάσει αυτής της λογικής, πρέπει να καθιερωθεί η κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων, ως ένας σταθερός μηχανισμός για το σύνολο του δημοσίου και να επιχειρηθεί μία αλλαγή από τις πλέον απαρχαιωμένες πρακτικές που επέβαλαν την παραμονή του υπαλλήλου σε μία και μόνη θέση καθ' όλη τη διάρκεια του εργασιακού του βίου.

Η κινητικότητα, λοιπόν, των δημοσίων υπαλλήλων του ν. 4440/2016 αποτελεί τη βασική συνιστώσα μιας ενιαίας πολιτικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης και αντικατέστησε την αδιαφανή προηγούμενη διαδικασία. Ωστόσο, προκειμένου να αποτελέσει ένα ουσιαστικό εργαλείο για τη βελτίωση της διοικητικής ικανότητας της χώρας, απαιτείται η τήρηση ορισμένων προϋποθέσεων.

### **α) Ηλεκτρονική βάση δεδομένων με τις διαθέσιμες θέσεις**

Η βάση δεδομένων είναι το απαραίτητο εργαλείο για τη διαδικασία της Κινητικότητας. Η βάση δεδομένων θα πρέπει να επικαιροποιείται διαρκώς με όλες τις ανοιχτές διαθέσιμες θέσεις στο σύνολο της Διοίκησης, αλλά και θέσεις που προβλέπεται να ανοίξουν στο άμεσο μέλλον (μέσα από συνταξιοδοτήσεις προσωπικού). Η βάση θα

είναι διαθέσιμη στο διαδίκτυο, άρα κάθε υπάλληλος θα έχει ανά πάσα στιγμή πρόσβαση σε όλες τις σχετικές πληροφορίες. Κάθε ανοιχτή θέση στο σύνολο της Διοίκησης θα πρέπει αυτομάτως να καταγράφεται στη βάση δεδομένων. Για το σκοπό αυτό, οι μονάδες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού κάθε υπουργείου θα πρέπει να ενημερώνουν διαρκώς (τουλάχιστον μια φορά την εβδομάδα) το ΥΔΜΗΔ με τη λίστα των διαθέσιμων θέσεων τους σε όλες τις εποπτευόμενες δομές τους. Καμία θέση δεν θα πρέπει να καλύπτεται εάν προηγουμένως δεν έχει αναρτηθεί στην ηλεκτρονική βάση δεδομένων. Κάθε διαθέσιμη θέση που αναρτάται στη βάση δεδομένων θα έχει έναν μοναδικό αριθμό και θα συνοδεύεται από όλα τα χαρακτηριστικά της (**Μανιατάκης, Διοικητική Μεταρρύθμιση**).

### **β) Ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών για τη διαμόρφωση επιμορφωτικού προγραμματισμού.**

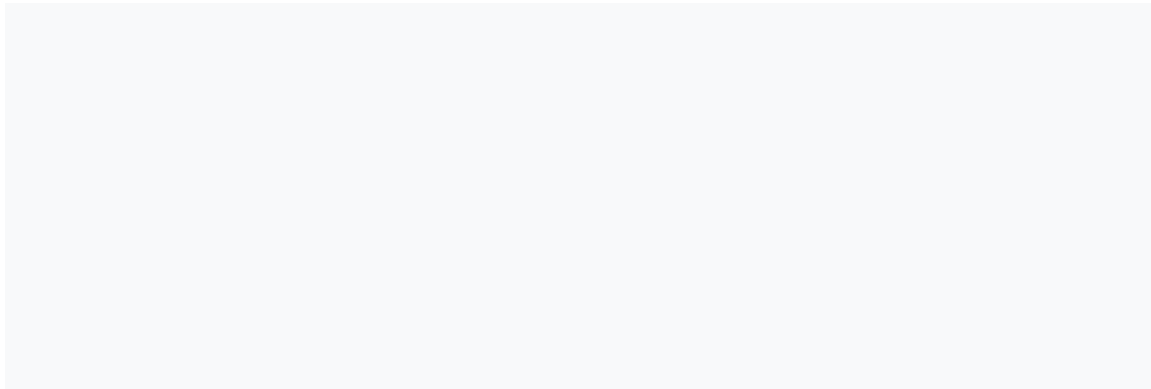
Το σύστημα κινητικότητας πρέπει να είναι συνδεδεμένο με ένα σύστημα συνεχούς ανίχνευσης των εκπαιδευτικών αναγκών και επανακατάρτισης του προσωπικού, με στόχο η επιμορφωτική παρέμβαση να ανταποκρίνεται στις εξατομικευμένες ανάγκες των υπαλλήλων και να συνδέεται με την επικείμενη υπηρεσιακή μεταβολή. Οι υπάλληλοι μέσα από διαρκή επιμόρφωση μπορούν να προετοιμαστούν κατάλληλα για να μετακινηθούν προς άλλη υπηρεσία με ευνοϊκές προϋποθέσεις και τα επιθυμητά αποτελέσματα για τη διοίκηση. Γενικότερα, η επανεκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της διοίκησης απαιτείται να ενταχθεί σε ένα συνεκτικό καθεστώς σύνδεσης των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας με τους στόχους κάθε στελέχους και τη λειτουργία του στο πλαίσιο κάθε υπηρεσίας KIRSI ÄIJÄLÄ (2001).

### **γ) Η βελτίωση των συστημάτων διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων**

Γίνεται όλο και πιο σημαντική, και περιλαμβάνει τη διασφάλιση υψηλής ποιότητας ηγεσίας, ενός επαγγελματικού συστήματος επιλογής του προσωπικού, μιας δίκαιης πολιτικής προσωπικού και έτσι θα αποτελέσει ένα αποτελεσματικό εργαλείο για την υποστήριξη της σημερινής εθελοντικής κινητικότητας στο δημόσιο τομέα. Στο εν λόγω σύστημα άμεση στόχευση είναι η καταλληλότητα του ατόμου, σε σχέση με τις

απαιτήσεις της θέσης εργασίας, επιτυγχάνοντας τη μεγιστοποίηση της συνεισφοράς της κινητικότητας, ως βασικού εργαλείου ανθρώπινου δυναμικού στη δημόσια διοίκηση KIRSI ÄIJÄLÄ (2001).

Εν κατακλείδι, κάθε καινοτομία και αλλαγή απαιτούν χρόνο και αποδοχή κυρίως στις συνειδήσεις των υπαλλήλων. Οι όποιες αντιστάσεις οφείλονται κυρίως στην έλλειψη γνώσης και στην άγνοια της προστιθέμενης αξίας των καινοτομιών. Το υπάρχον σύστημα, ως τμήμα μιας ενιαίας και ολοκληρωμένης μεταρρυθμιστικής στρατηγικής, αποτελεί αφετηρία για την ανατροπή της παλιάς νοοτροπίας και για την επανεκκίνηση της δημόσιας διοίκησης που θα σέβεται τα προβλήματα του συνόλου της κοινωνίας και θα προασπίζει το δημόσιο συμφέρον και τα συλλογικά αγαθά.



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- Äijälä, K. (2001). Public Sector - An Employer of Choice. *Public Management*, 1–30.
- Alan Stoloroff, (2007) *The revolution in the public services sector in Portugal: with or without the unions*,
- Ali, S. A. M., Said, N. A., Kader, S. F. A., Ab Latif, D. S., & Munap, R. (2014). “*Hackman and Oldham's job characteristics model to job satisfaction*”.
- Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: *A theory of planned behavior*. In *Action control (pp. 11-39)*. Springer Berlin Heidelberg.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1988). *Theory of reasoned action-Theory of planned behavior*. University of South Florida.
- Batiou V., B., & Valkanos E. (2013). “*Job Satisfaction of Public Administrative Personnel in Greece*”.
- Belias, D., Koustelios, A., Sdrollias, L., & Koutiva, M. A. R. I. A. (2013). *The influence of demographic features on the job satisfaction of Greek bank employees*.
- Belias, D., Koustelios, A., Sdrolias, L., & Aspridis, G. (2015). *Job satisfaction, role conflict and autonomy of employees in the Greek banking organization*.
- Bossaert, D., Demmke C., Nomden, K., & Polet, R., (2001), *Civil Services in the Europe of Fifteen. Trends and New Developments*, Maastricht: EIPA.
- Chatzopoulou, M., Vlachvei, A., & Monovasilis, T. (2015). “*Employee's Motivation and Satisfaction in Light of Economic Recession: Evidence of Grevena Prefecture-Greece*”
- Clark, A. E., & Oswald, A. J. (1996). Satisfaction and comparison income. *Journal of public economics*, 61(3), 359-381.
- Collins, C. J., Hanges, P. J., & Locke, E. A. (2004). *The relationship of achievement motivation to entrepreneurial behavior: A meta-analysis*. *Human performance*, 17(1), 95-117.
- Cornerstone. (2016). *Talent Mobility : Taking Your Workforce from Static to Strategic*.

Cunningham, I., Graham, D., & Bennett, B. (2004). *The Handbook of Work Based Learning*. London and New York: Routledge.

Danica K. Knight, Ph.D., Jennifer E. Becan, Ph.D., and Patrick M. Flynn, Ph.D.(2013). *The Impact of Staff Turnover on Workplace Demands and Coworker Relationships*

DANIEL J. KOYS (2001). *THE EFFECTS OF EMPLOYEE SATISFACTION, ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR, AND TURNOVER ON ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS: A UNIT-LEVEL, LONGITUDINAL STUDY*

Demmke C., Moilanen T.(2012), “*The future of public employment in central public administration. Restructuring in times of government transformation and the impact on status development. European Institute of public administration.*

Dessler, G. (2015). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις*. Αθήνα: Κριτική Α.Ε.

Dr. Sami M. Abbasi Dr. Kenneth W. Hollman (2000). *Turnover: The Real Bottom Line*

Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2008). *Fast Strategy: (W. S. Publishing, Ed.), Fast Strategy: How Strategic Agility will help you stay head of the game (sixth)*. Philadelphia, United States.

Retrieved from <http://www.insead.edu/alumni/newsletters/March2008/faststratbooklaunchSF>

Gajduscsek G.,Linder V.(2011),“*Report on the Survey on 'Mobility between the Public and Private Sectors with Special Regards to the Impact of the Financial Crisis' , EUPAN*

Herzberg, F. (1968). “*Work and the nature of man*”. St. Albans: Staples Press.

Herzberg, F. (2003).“*One more time: how do you motivate employee?* ”, *Harvard Busin*

Houston, D. J. (2000). *Public-service motivation: A multivariate test. Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART, 713-727* ess Review

James Hendrie (2004). *A review of a multiple retailer’s labour turnover*

Jason Long (Colby College) & Joseph Ferrie (Northwestern University). (2006)  
*“Labour Mobility” Oxford Encyclopedia of Economic History*

Joan Acker (2004) .*Gender, Capitalism and Globalization*

*Job Mobility in Ireland ADELE BERGIN\* National University of Ireland Maynooth and  
Economic and Social Research Institute, Dublin, (2009)*

Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). *“Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis”*.

Judge, T. A., Locke, E. A., & Durham, C. C. (1997). *“The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach”*.

Koustelios, A .& Kousteliou,I.,(2001)*“Job satisfaction and job burnout in the education”*

Lévy-Garboua et al. (2001) *Job Satisfaction and Quits*

Laposa, et al (2003) , *Work stress and posttraumatic stress disorder in ED nurses/personnel (CE)*

Locke, E.A (1976). *“The nature and causes of job satisfaction”*

Locke, E. A., & Henne, D. (1986). *“Work motivation theories”*

Loene M. Howes and Jane Goodman-Delahunty (2015) *Teachers' career decisions: Perspectives on choosing teaching careers, and on staying or leaving*

Long, J., & Ferrie, J. (2006). Labour Mobility. In *The Oxford encyclopaedia of economic history* (Retrieved, Vol. 28, p. 2008). Oxford University Press

Lorant, et al (2003) *Socioeconomic Inequalities in Depression: A Meta-Analysis*

Martin Lamb (1995), *The consequences of INSET*

Maslow, A., (1954). *“Motivation and Personality”*

Maslow, A. H. (2013). *“A theory of human motivation”*

’Mobility between the Public and Private Sectors with Special Regards to the Impact of the Financial Crisis’ Hungary, Gödöllő, 24th June, (2011)

- Muntaner, et al (2004). , *Socioeconomic Position and Major Mental Disorders*
- Noe, R. A., & Wilk, S. L. (2010). *Investigation of the factors that influence employees' participation in development activities. Journal of applied psychology, 78(2), 291*
- NSW Public Service Commission. (2013). *Getting into shape*. Sydney. <https://doi.org/10.1108/09604529210029452>
- OECD. (2011). *Public servants as partners for growth: Toward a stronger, leaner and more equitable workforce. Public Servants as Partners for Growth: Toward a Stronger, Leaner and More Equitable Workforce (Vol. 9789264166)*. PARIS. <https://doi.org/10.1787/9789264166707-en>
- OECD. (2015). *Achieving Public Sector Agility at Times of Fiscal Consolidation. OECD Public Governance Reviews*. OECD Publishing. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1787/9789264206267-en>
- Patrick Tyler & Delia Cushway (2006) *Stress in Clinical Psychologists*
- Renn, R. W., & Vandenberg, R. J. (1995). “*The critical psychological states: An underrepresented component in job characteristics model research*”
- Richard T. Mowday (1982). *Employee—Organization Linkages: An Introduction*
- Rosin and Korabik(1991). . *Workplace variables, affective responses, and intention to leave among women managers*
- Ross & Reskin (1992), *Jobs, Authority, and Earnings Among Managers: The Continuing Significance of Sex*
- Shields and Price (2002) *Racial Harassment, Job Satisfaction and Intentions to Quit: Evidence from the British Nursing Profession*
- Social and Economic Council. (2011). *Labour Mobility between the Public and Private Sectors-Abstract of advisory report*. Maastricht/ Amsterdam. Retrieved from <https://www.ser.nl/en/publications/publications/2011.aspx>
- Sonia Morano-Foadi (2005) . *Scientific Mobility, Career Progression, and Excellence in the European Research Area I*
- Spector, P. E. (1997) .“*Job Satisfaction: Application, Assessment , Causes and Consequences*”



Taber, T. D., & Alliger, G. M. (1995). "A task-level assessment of job satisfaction". *Journal of Organizational Behavior*, 16(2), 101-121.

*The Interaction of Job Satisfaction, Job Search, and Job Changes. An Empirical Investigation with German Panel Data, June (2009)*

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., & Atkinson, C. (2017). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. Λευκωσία, Κύπρος: Broken Hill LTD.

Tziner & Birati (1996), *ASSESSING EMPLOYEE TURNOVER COSTS: A REVISED APPROACH*

Vegchel, et al (2004). *Reviewing the effort-reward imbalance model: drawing up the balance of 45 empirical studies*,

Yu, et al (2006), , *A review of measurement-based assessments of the aerosol direct radiative effect and forcing*

Ward and Sloane (2000). *Cohort Effects and Job Satisfaction of Academics*

Δημητρόπουλος, Ε. (2002). *Η επαγγελματική ανάπτυξη του ατόμου και οι σχετικές θεωρίες*. Στο Κασσωτάκης, Μ. (Επιμ.). *Συμβουλευτική και Επαγγελματικός Προσανατολισμός: Θεωρία και Πράξη*. Αθήνα: Τυπωθήτω- Γ. Δαρδανός.

Καρκατσούλης, Π., (2004), *Από τη διοικητική μεταρρύθμιση και το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, στη διακυβέρνηση, Αθήνα, Εκδόσεις Ι. Σιδέρη*

Κρεμαλής, Χρυσανθάκης, Αγγελοπούλου, Τσαντήλας & Τσιλιώτης (2004), *Η Διακίνηση Των Δημοσίων Υπαλλήλων Στις Χώρες Της Ευρωπαϊκής Ένωσης*

Α. Αθανασίου Δ. Αθανασακόπουλος Χ. Δημητριάδου Ε. Κουνάρης Α. Κώτση Ν. Μανωλάς Π. Παπακωνσταντίνου Ο. Τερροβίτης Αθήνα (2000) : Το "μέγεθος" και ο ρόλος του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα: Εξελίξεις και συγκρίσεις με άλλες χώρες

Μανιτάκης, Α., (2013), *Η κινητικότητα μια μείζονος σημασίας διαρθρωτική μεταρρύθμιση, στην ιστοσελίδα «Μεταρρύθμιση»*. <http://www.metarithmisi.gr>

Μαντζάρης, Γ. (2004). *Επιστημονική Έρευνα. Συγγραφή-Διαμόρφωση-Παρουσίαση Επιστημονικών Εργασιών*. Θεσσαλονίκη: Β. Ματθαιάδης-Π. Παπαγεωργιάδης Ο.Ε.

Νόβα-Καλτσούνη Χ. (2006). *Μεθοδολογία Εμπειρικής Έρευνας στις Κοινωνικές Επιστήμες: Ανάλυση Δεδομένων με τη χρήση του SPSS 13*. Αθήνα: Gutenberg

Παρασκευόπουλος, Ν. (1993). *Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας. Τόμος 2.*  
Αθήνα:[χ.ό.]

Παυλόπουλος Π. (2013), *Το δημόσιο δίκαιο στον αστερισμό της κρίσης*, Αθήνα Εκδόσεις  
Λιβάνη

N.3845/2010<<Μέτρα για την εφαρμογή του μηχανισμού στήριξης της ελληνικής  
οικονομίας από τα κράτη μέλη της ζώνης του Ευρώ και το Διεθνές Νομισματικό  
Ταμείο>>(ΦΕΚ65/Α'/6.5.2010)

N.3986/2011<<Επείγοντα μέτρα εφαρμογής του Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου  
Δημοσιονομικής Στρατηγικής2012-2015>>(ΦΕΚ152/Α'/1.7.2011)

N.4024/2011<<Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο-βαθμολόγιο, εργασιακή  
εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου  
Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2012-2015>>(ΦΕΚ 226/Α'/27.10.2011)

N.4046/2012<< Έγκριση των Σχεδίων Συμβάσεων Χρηματοδοτικής Διευκόλυνσης  
μεταξύ του Ευρωπαϊκού Ταμείου Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας (Ε.Τ.Χ.Σ.), της  
Ελληνικής Δημοκρατίας και της Τράπεζας της Ελλάδος, του Σχεδίου του Μνημονίου  
Συνεννόησης μεταξύ της Ελληνικής Δημοκρατίας, της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και της  
Τράπεζας της Ελλάδος και άλλες επείγουσες διατάξεις για τη μείωση του δημοσίου  
χρέους και τη διάσωση της εθνικής οικονομίας>> (ΦΕΚ 28/Α'/14.2.2012)

N.4093/2012<< Έγκριση Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής  
2013–2016 – Επείγοντα Μέτρα Εφαρμογής του ν. 4046/2012 και του Μεσοπρόθεσμου  
Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2013–2016.>>(ΦΕΚ222/Α'/12.11.2012)

N.4172/2013<<Φορολογία εισοδήματος, επείγοντα μέτρα εφαρμογής του ν. 4046/2012,  
του ν. 4093/2012 και του ν. 4127/2013 και άλλες διατάξεις.>> (ΦΕΚ 167/Α'/23.7.2013)

N.4250/2014<< Διοικητικές Απλουστεύσεις – Καταργήσεις, Συγχωνεύσεις Νομικών  
Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα – Τροποποίηση Διατάξεων του Π.Δ.  
318/1992 (Α' 161) και λοιπές ρυθμίσεις.>> (ΦΕΚ 74/Α'/26.3.2014)

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Στα πλαίσια εκπόνησης διπλωματικής εργασίας του Μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών Εφαρμοσμένης Οικονομικής στη Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας διεξάγεται μια έρευνα βάσει του παρόντος ερωτηματολογίου. Σκοπός του είναι η καταγραφή των τάσεων, των αιτιών και των συνεπειών των στελεχών της δημόσιας διοίκησης για τη συμμετοχή τους σε πρόγραμμα κινητικότητας δημοσίων υπαλλήλων.

Το ερωτηματολόγιο συμπληρώνεται ανώνυμα. Οι πληροφορίες που θα συλλεχθούν είναι απόλυτα εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν με τη μορφή στατιστικών αριθμητικών συνόλων.

Παρακαλώ να απαντήσετε με ειλικρίνεια, καθώς από αυτό εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό η επιτυχία της εργασίας.

Σας ευχαριστώ πολύ εκ των προτέρων,

Χριστοδούλου Δημήτριος

### Α ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Παρακαλώ να συμπληρώσετε με (X) τα παρακάτω στοιχεία.

- Φύλο:**  Άνδρας  Γυναίκα
- Ηλικία:**  20-30  31-40  41-50  51-60  >60
- Οικογενειακή κατάσταση:**  
 Άγαμος/η  Έγγαμος/η  Διαζευγμένος/η ή χήρος/α
- Τέκνα:**  Κανένα  Ένα  Δύο  Τρία και άνω
- Επίπεδο εκπαίδευσης:**  
 ΔΕ  ΤΕΙ  ΑΕΙ  Μεταπτυχιακό  Διδακτορικό
- Έτη υπηρεσίας στο Δημόσιο τομέα**  
 <10  11-20  21-30  >31
- Τομέας Απασχόλησης:**  
 Εκπαίδευση  Υγεία  Ασφάλεια  
 Δημόσια Διοίκηση  Τοπική Αυτοδιοίκηση  Άλλο.....

8	Χαρακτηριστικά της παρούσας εργασίας σας:					
α/α	Παρακαλώ να σημειώσετε με (X) το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας με καθεμία από τις παρακάτω δηλώσεις:	Διαφωνώ έντονα	Διαφωνώ εν μέρει	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ εν μέρει	Συμφωνώ απόλυτα
1	Καλύτερες Ευκαιρίες Προώθησης					
2	Καλό εργασιακό περιβάλλον					
3	Εργασιακή Ασφάλεια					
4	Ικανοποιητικός Μισθός					
5	Κοινωνικό Πρεστίζ					
6	Αποδοτική Εργασία					

<b>9</b>	Μέσα στην τελευταία τετραετία έχω μετακινηθεί ( οικειοθελώς ή με εντολή) μεταξύ υπηρεσιών του Δημοσίου:
Παρακαλώ να σημειώσετε με (X) την κάθε επιλογή σας	

- 1 Καμία φορά
- 2 Μία φορά
- 3 Δύο φορές
- 4 Τρεις φορές και άνω


<b>10</b>	Έχετε συμμετάσχει σε πρόγραμμα κινητικότητας?
1. Ναι	<input type="checkbox"/>
2. Όχι	<input type="checkbox"/>
<b>11</b>	Σκοπεύετε να λάβετε μέρος σε πρόγραμμα κινητικότητας δημοσίων υπαλλήλων στο μέλλον?
1. Ναι	<input type="checkbox"/>
2. Όχι	<input type="checkbox"/>

<b>12</b>	<b>Η ερώτηση αυτή συμπληρώνεται από προσωπικό, που υπηρετεί με μετάταξη</b>
Παρακαλώ να σημειώσετε με (X) όσους λόγους επιθυμείτε	

<b>Οι λόγοι που αιτήθηκα μετάταξη είναι :</b>		
<b>1</b>	Η χιλιομετρική απόσταση από την οργανική μου θέση.	
<b>2</b>	Οι χαμηλές προσδοκίες μετάθεσης στον τόπο συμφερόντων μου.	
<b>3</b>	Η μη ικανοποίηση από την εργασία μου.	
<b>4</b>	Η εργασιακή ικανοποίηση από προηγούμενες αποσπάσεις.	
<b>5</b>	Η απόκτηση εφοδίων, γνώσεων και εμπειριών.	
<b>6</b>	Οικογενειακοί λόγοι.	
<b>7</b>	Οικονομικοί λόγοι	
<b>8</b>	Δυσκολίες στην ανταπόκριση της εργασίας μου.	
<b>9</b>	Άλλος λόγος (συμπληρώστε ελεύθερα).....	

<b>B ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑΣ</b>						
<b>a/a</b>	Παρακαλώ να σημειώσετε με (X) το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας με καθεμία από τις παρακάτω δηλώσεις:	Διαφωνώ έντονα	Διαφωνώ εν μέρει	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ εν μέρει	Συμφωνώ απόλυτα
<b>1</b>	Οι εναλλαγές του προσωπικού αυξάνουν τον όγκο εργασίας των εργαζομένων στο τμήμα μου.					
<b>2</b>	Οι εναλλαγές του προσωπικού αυξάνουν το εργασιακό στρες στους εργαζόμενους στο τμήμα μου.					
<b>3</b>	Συνήθως μας ζητείται να εργαστούμε υπερωριακά όταν εργαζόμενοι αποχωρούν από την υπηρεσία.					
<b>4</b>	Αναγκάζομαστε να εργαζόμαστε πολλές ώρες κάθε φορά που εργαζόμενοι αποχωρούν από την υπηρεσία.					
<b>5</b>	Οι συχνές εναλλαγές του προσωπικού διαταράσσουν την ομαδική εργασία σε αυτήν την υπηρεσία.					
<b>6</b>	Οι συχνές εναλλαγές του προσωπικού οδηγούν σε σπατάλη πόρων σε αυτήν την υπηρεσία					
<b>7</b>	Οι συχνές εναλλαγές του προσωπικού είναι αιτία μείωσης της αποτελεσματικότητας στο τμήμα μου.					
<b>8</b>	Οι νέοι εργαζόμενοι σπαταλούν πολύ χρόνο για να καταφέρουν λίγα					
<b>9</b>	Οι συχνές εναλλαγές του προσωπικού αυξάνουν το κόστος λειτουργίας στο τμήμα μου.					
<b>10</b>	Κατά την άποψή μου οι εναλλαγές του προσωπικού σε αυτήν την υπηρεσία επηρεάζουν αρνητικά την επίδοση της					
<b>11</b>	Οι συχνές εναλλαγές του προσωπικού έχουν αρνητική επίπτωση στην επίδοση του τμήματός μου					
<b>12</b>	Οι συχνές εναλλαγές του προσωπικού έχουν συνέπεια οι εργαζόμενοι να μην επιτυγχάνουν στόχους και προθεσμίες.					
<b>13</b>	Οι συχνές εναλλαγές του προσωπικού έχουν αρνητική επίδραση στην καινοτομία και στην συνέχεια αυτής της υπηρεσίας.					

14	Οι συχνές εναλλαγές του προσωπικού οδηγούν σε χαμηλή ικανοποίηση όσων συναλλάσσονται με την υπηρεσία μου λόγω της χαμηλής ποιότητας υπηρεσιών					
15	Η εργασία μου έχει επηρεαστεί αρνητικά από το επίπεδο της εναλλαγής του προσωπικού σε αυτήν την υπηρεσία.					
16	Σκέφτομαι συχνά να αποχωρήσω εξαιτίας της φύσης των εργασιών αυτής της υπηρεσίας.					

**Σας ευχαριστώ πολύ για τη συνεργασία!**