



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ/ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ: ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Τίτλος Εργασίας στα ελληνικά και αγγλικά «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στο
Δημόσιο Τομέα: Μελέτη περίπτωσης της Δ.Ο.Υ. Βόλου και Νέας Ιωνίας Βόλου».

«Human Resource Management Practices in Public Sector: Case study of Tax Office in
Volos and New Ionia Volos»

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΦΟΙΤΗΤΗ

Όνοματεπώνυμο μεταπτυχιακού φοιτητή : **Ρίνη Μελπομένη**

Επιβλέπων: Αναγνωστόπουλος Αχιλλέας

Β΄ Αξιολογητής: Μπελιάς Δημήτριος

Γ΄ Αξιολογητής: Σδρόλιας Λάμπρος

ΛΑΡΙΣΑ

ΑΚΑΔΗΜΑΙΚΟ ΕΤΟΣ 2019-2020

Βεβαίωση εκπόνησης εργασίας

Είναι υπογεγραμμένη από το μεταπτυχιακό φοιτητή κα περιλαμβάνεται στην πρώτη εσωτερική σελίδα της εργασίας, με το εξής περιεχόμενο :

*«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του ΠΜΣ Πλήρους Φοίτησης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας : **«Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στο Δημόσιο Τομέα: Μελέτη περίπτωσης της Δ.Ο.Υ. Βόλου και Νέας Ιωνίας Βόλου»** έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό. Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος και το κείμενο είναι γραμμένο με τα δικά μου λόγια και δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής από τρίτες πηγές. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο».*

Περιεχόμενα	
<i>Βεβαίωση εκπόνησης εργασίας</i>	2
ΠΡΟΛΟΓΟΣ	1
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	2
ABSTRACT	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο	6
Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων - Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού σε Δημόσιο και Ιδιωτικό Οργανισμό	6
1.1. Επιχείρηση	6
1.2. Δημόσια Επιχείρηση και Οργανισμός	7
1.3. Ιδιωτική Επιχείρηση	8
1.4. Οργάνωση Επιχειρήσεων	9
1.4.1. Οργάνωση	9
1.4.2. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	11
1.4.2. Δημόσια Διοίκηση	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο	13
2.1 Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα	13
2.2 Συστήματα Δημόσιας Διοίκησης	14
2.3 ΔΑΠ στις Δημόσιες Οργανώσεις και Επιχειρήσεις	14
2.3.1 Σύντομη έννοια του όρου ΔΑΠ	14
2.3.2 Περιεχόμενο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	16
2.3.3 Συνιστώσες – Αρχές της Διοίκησης Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού	17
2.3.4 Στάδια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	19
2.3.5. Δημόσια Διοίκηση και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στο Δημόσιο Τομέα	20
2.3.6. Ανασκόπηση πρακτικών στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στον Δημόσιο Τομέα	23
2.4.7. Η πολιτική μεταρρύθμισης για το ανθρώπινο δυναμικό στην Ελλάδα	25
2.3.8. Διαμόρφωση μια νέας στρατηγικής για το ανθρώπινο δυναμικό στο δημόσιο τομέα	27
2.4 . Οργάνωση – Σχεδιασμός Πρακτικών Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού	30
2.4.1. Επιλογή Προσωπικού	30
2.4.2. Εκπαίδευση Προσωπικού	31
2.4.3. Αξιολόγηση Απόδοσης Εργαζομένων	32
2.4.4. Το σύστημα των προαγωγών	34
2.4.5. Το σύστημα της συνταξιοδότησης	35
2.5. Επίμετρα	37

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο	40
3.1. ΕΡΕΥΝΑ	40
3.1.1. Σκοποί και ανάγκη της έρευνας	40
3.1.2. Ερευνητικά Ερωτήματα	40
3.1.3. Μεθοδολογία της έρευνας	41
3.1.4. Δειγματοληψία της έρευνας και Έλεγχος Αξιοπιστίας του Ερωτηματολογίου	41
3.1.5. Το ερωτηματολόγιο ως εργαλείο της έρευνας	42
3.1.6. Η διεξαγωγή της έρευνας	43
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	43
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1: Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό ανά έτη εργασίας	43
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2: Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό ανά σχέση εργασίας	44
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3: Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό ανά ώρες εργασίας σε εβδομαδιαία βάση χωρίς τις υπερωρίες	45
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4: Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό ανά ώρες εργασίας επιπρόσθετα ή υπερωριακή απασχόληση με ή χωρίς αμοιβή	46
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5α -: Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό σύμφωνα με την απαίτηση της σκληρής εργασίας τους στον οργανισμό	46
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5β: Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό σύμφωνα με τον αρκούντα χρόνο για την ολοκλήρωση της εργασίας στο ωράριο	47
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5γ: Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό σύμφωνα με την αίσθηση της «κάλυψης» στον εργασιακό χώρο.	49
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6: Κατανομή απόψεων εργαζομένων που αφορά τη διαδικασία εξέλιξης του οργανισμού σε σχέση με την αντίστοιχη εξέλιξη στις ιδιωτικές επιχειρήσεις	50
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7 α: Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό με βάση την επιρροή από τα καθήκοντα που εκτελούν στη δουλειά τους	51
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7β: Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό με βάση την επιρροή από το ρυθμό με το οποίο εργάζονται	52
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7γ : Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό με βάση την επιρροή τους στο τρόπο που κάνουν τη δουλειά τους.	53
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7δ : Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό με βάση την επιρροή στη σειρά με την οποία πραγματοποιούν την εργασία.	54
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7 ε : Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό με βάση την επιρροή από τα καθήκοντα που εκτελούν στη δουλειά τους	54
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8α: Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό ανά βαθμό ικανοποίησης από το αίσθημα επιτυχίας που λαμβάνουν από την εργασία τους.	55
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8β : Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό ανά βαθμό ικανοποίησης από τη δυνατότητα ανάπτυξης των δικών τους πρωτοβουλιών.	56
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8γ: Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό ανά βαθμό ικανοποίησης από το ποσοστό επίδρασης που έχουν πάνω στη δουλειά τους.	57

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8δ : Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό ανά βαθμό ικανοποίησης από την επιμόρφωση /κατάρτιση που λαμβάνουν από τον οργανισμό τους.	58
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8ε: Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό ανά βαθμό ικανοποίησης από την ευκαιρία για να αναπτύξουν τις δεξιότητες τους στην εργασία τους.	59
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8ζ : Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό ανά βαθμό ικανοποίησης από το ποσό της αμοιβής που λαμβάνουν από τον οργανισμό.	60
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8 η : Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό ανά βαθμό ικανοποίησης από το αν οι αμοιβές τους σε σχέση με τους συναδέλφους τους είναι δίκαιες.	61
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8θ: Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό ανά βαθμό ικανοποίησης από το αν ο Οργανισμός καταβάλει σημαντικές προσπάθειες για να έχουν τις καλύτερες αποδοχές μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων και σεμιναρίων.	63
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8β: Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό ανά βαθμό ικανοποίησης από την εξασφάλιση εργασίας στον Οργανισμό τους.	64
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8κ: Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό ανά βαθμό ικανοποίησης από την ίδια εργασία γενικότερα.	65
ΠΙΝΑΚΑΣ 20: Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό ανά πόσο συχνά τους έκανε η δουλειά τους να αισθάνονται διάφορα συναισθήματα	66
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9: Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό ανά βαθμό ικανοποίησης της εργασίας στο εκάστοτε τμήμα	67
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10 α : Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό ανά βαθμό δυσκολίας στην ολοκλήρωση των υποχρεώσεων εκτός εργασίας λόγω του χρόνου που ξοδεύουν για τη δουλειά τους	68
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10: Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό ανά βαθμό δυσκολίας εκτέλεσης της δουλειάς τους σωστά λόγω των υποχρεώσεων τους εκτός εργασίας	69
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 11: Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό ανά βαθμό συμμετοχής τους σε επιμορφωτικά προγράμματα το τελευταίο 12μηνο	70
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 12: Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό ανά κατάκτηση βασικών δεξιοτήτων	71
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 13: Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό ανά εμφάνιση γεγονότων που συνέβησαν στην εργασία ως αποτέλεσμα της πρόσφατης κρίσης	72
ΠΙΝΑΚΑΣ 1 : Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό ανά βαθμό ενημέρωσης των εργαζομένων από τους διευθυντές – προϊσταμένων τους για θέματα της υπηρεσίας	72
ΠΙΝΑΚΑΣ 2: Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό ανά βαθμό δεκτικότητας των προϊσταμένων του οργανισμού σε διάφορες επιλογές	73
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 14: Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό ανά βαθμό ικανοποίησης από τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων που αφορούν τον οργανισμό	74
ΠΙΝΑΚΑΣ 3: Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό ανά βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας με τις δηλώσεις σχετικά με την εργασία στον οργανισμό	75
ΠΙΝΑΚΑΣ 4: Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό ανά βαθμό απόψεων που αφορούν τους διευθυντές – προϊσταμένους του οργανισμού	77
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 16 : Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό ανά περιγραφή απόψεων που αφορούν τις σχέσεις διευθυντών και εργαζομένων στον οργανισμό	78
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 17: Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό ανά φύλο	79

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 18: <i>Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό ανά ηλικία</i>	79
ΠΙΝΑΚΑΣ 5: <i>Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό ανά αριθμό παιδιών στην Οικογένεια</i>	80
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 20: <i>Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό ανά βαθμό ωρών προσφορά βοήθειας ή συμμετοχής σε άτομα που πάσχουν από μακροχρόνια σωματική ή ψυχική ασθένεια</i>	81
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 21: <i>Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό ανά βαθμίδα εκπαίδευσης</i>	82
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 22: <i>Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό ανά θέση εργασίας στον οργανισμό</i>	82
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 23 : <i>Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό ανά θέση προϊσταμένου</i>	83
Το 88,8% των εργαζομένων που συμμετείχαν σε αυτήν την έρευνα είναι σε απλή υπαλληλική θέση και μόνο ένα 11,2% είναι σε θέση ευθύνης.	83
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 24: <i>Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό ανά ποσό απολαβών από την εργασία στον οργανισμό</i>	83
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 25: <i>Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό ανά συστήματα απολαβών αμοιβών σε αυτό τον οργανισμό</i>	84
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο	86
4.1. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΡΕΥΝΑΣ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	86
4.1.1. Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της έρευνας	86
4.2. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	89
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	92
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ- ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	98

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η Οργάνωση και Διοίκηση των Οργανισμών έχει ως στόχο τον συντονισμό και την επίβλεψη λειτουργίας μια επιχείρησης, επιδιώκοντας τη σωστή διαχείριση των πόρων αυτής. Ένας οργανισμός στην προσπάθεια να επιτευχθούν οι στόχοι του, ακολουθεί μια σειρά διαδικασιών, του προγραμματισμού (planning), της οργάνωσης (organizing), της διεύθυνσης (directing) και του ελέγχου (controlling). Για πολλούς, ο όρος management, αφορά συνολικά την εφαρμογή των παραπάνω διαδικασιών. Εμβαθύνοντας περισσότερο, «το μάνατζμεντ αποτελεί ίσως τη βασικότερη προϋπόθεση για την υλοποίηση των στόχων και την αρτιότερη αξιοποίηση των πόρων που έχει στη διάθεσή της μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός» (Πατρινός, 2003).

Μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες του Management είναι η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΠ). Παρατηρούμε λοιπόν, ότι οι άνθρωποι πόροι αποτελούν χωρίς αμφιβολία ένα σημαντικό παράγοντα του μάνατζμεντ, που θα έπρεπε να ληφθεί σοβαρά υπόψη ώστε να έχουμε επιτυχή επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003). Ίσως, να αποτελεί το πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης εφόσον αφορά τόσο στον αποτελεσματικό συντονισμό του ανθρώπινου δυναμικού όσο και στην επίτευξη των συμφερόντων της επιχείρησης αλλά και των εργαζομένων παράλληλα (Storey, 1995).

Η παρούσα εργασία ασχολείται με τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε δημόσιο οργανισμό. Περιγράφει τις βασικές έννοιες και πως αυτές εξελίχτηκαν στην πορεία του χρόνου στη χώρα μας εστιάζοντας στο ρόλο και τη βελτίωση που μπορεί να προσφέρει σε όλα αυτά η σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού. Η έρευνα στηρίχθηκε στη συμπλήρωση ερωτηματολογίων από εργαζόμενους που επανδρώνουν την Εφορία του Ν. Μαγνησίας τόσο στο υποκατάστημα του Βόλου όσο και στο αντίστοιχο της Νέας Ιωνίας.

Τέλος, θα ήταν παράλειψη αν δεν γινόταν αναφορά στην αμέριστη παρουσία και συμβολή του Επιβλέποντα της παρούσας ΜΕΔ, κo Αναγνωστόπουλο Αχιλλέα που η ενθάρρυνση και οι παρεμβάσεις του λειτούργησαν καταλυτικά για την ολοκλήρωση της εργασίας.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σύμφωνα με τον Δήμου (2003), «Η διοίκηση νοείται ως επιστήμη η οποία χωρίζεται σε δημόσια και ιδιωτική». Επίσης «είναι η ενεργοποίηση και ο συντονισμός όλων των συντελεστών της οργάνωσης έχοντας σαν στόχο την επίτευξη του σκοπού που έχει θέσει η οργανωτική ομάδα του συστήματος» (Ανδρέου και Παπακωνσταντίνου, 1990). Συμπερασματικά, η διοίκηση προσπαθεί να εφαρμόσει με επιτυχία όλες εκείνες τις μεθόδους που θα είναι ικανές να τη βοηθήσουν να πραγματοποιήσει τους στόχους και τους σκοπούς που έχει θέσει η επιχείρηση. Στη συνέχεια, καταστρώνει το πρόγραμμα δράσεων του οργανισμού, με τις οποίες δράσεις θα κατορθώσει να κατευθύνει και να λειτουργήσει αρτιότερα την επιχείρηση. Ακόμη, εποπτεύει και καθοδηγεί την επιχείρηση καθώς και το σύνολο των ανθρώπων που εργάζονται σε αυτήν.

Η ένωση του συνόλου των ατόμων που απαρτίζουν έναν οργανισμό, με απώτερο σκοπό την προσπάθεια επίτευξης των κοινών στόχων που έχουν θέσει αποτελεί έναν ορισμό της Οργάνωσης. «Μερικές από τις βασικές συνιστώσες που ορίζουν την οργάνωση είναι το ανθρώπινο δυναμικό, η εργασία, οι σκοποί που θέτονται, η εργασία, το σύστημα λειτουργίας της, τα χρονικά όρια και τα σύνορα» (Μπουραντάς, 2002).

Η επιχείρηση ολοκληρωτικά είναι μια οργάνωση, μια παραγωγική-οικονομική οργάνωση η οποία συνδέεται με τις ανάγκες των ανθρώπων και την ικανοποίησή τους θέτοντας στόχους και πετυχαίνοντας τους. Έτσι, καθώς οι άνθρωποι χωρίζονται και ενώνονται ανά διαστήματα σε ομάδες δημιουργούν εποικοδομητικό διαμερισμό του έργου που τους έχει ανατεθεί αλλά και περισσότερη εξειδίκευση. Ως αποτέλεσμα, έχουμε λοιπόν, αρτιότερη επίτευξη της εργασίας του ανθρώπινου δυναμικού. Η επιχείρηση είναι εκείνη που θέτει και δημιουργεί τους στόχους της, όμως η εκτέλεση, η εξέλιξη και η ορθή απόδοση τους από τους εργαζόμενους της είναι το μέσο για την εκπλήρωση αυτών των σκοπών.

Η παρούσα εργασία έχει ως σκοπό να μελετήσει τον ρόλο που παίζει το ανθρώπινο δυναμικό στη λειτουργία και στην ανάπτυξη ενός δημοσίου οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, εξετάζει τη σημασία της αποτελεσματικής διοίκησης, τις μεθόδους και τα συστήματα που εφαρμόζονται για την βελτίωση της αποδοτικότητας στην

εργασία. Επίσης, περιγράφει ποια είναι εκείνα τα κίνητρα που αποδίδουν περισσότερο, με απώτερο στόχο τη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού και την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων. Ακόμη, μελετάει τις απόψεις των εργαζομένων αναφορικά με την επικοινωνία, την εμπιστοσύνη και τις διαπροσωπικές σχέσεις με τους προϊσταμένους τους, ώστε να επιτευχθεί η μέγιστη αποδοτικότητα στην εργασία και κατά συνέπεια στη βελτίωση της ποιότητας εξυπηρέτησης του πολίτη.

Στο πρώτο κεφάλαιο κάνουμε μια αποσαφήνιση των βασικών όρων που χρησιμοποιούμε και στηρίζουμε στην εργασία μας, όπως διοίκηση, οργάνωση επιχειρήσεων και οργανισμών, μάνατζμεντ, διαχείριση και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Κάνουμε μια σύντομη κι απλή αναφορά στη διαφορά που διέπουν οι παραπάνω έννοιες τον Ιδιωτικό και το Δημόσιο Τομέα.

Στη συνέχεια, στο δεύτερο κεφάλαιο, αναφερόμαστε εκτενέστερα στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού εστιάζοντας κατά κύριο λόγο στη Διοίκηση των ανθρώπινων πόρων. Παρουσιάζουμε με κριτική ματιά τις ομοιότητες και τις διαφορές της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού με εκείνη του management, και θέτουμε τις κύριες προβληματικές πάνω στις οποίες στηρίζεται η έρευνα μας.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύουμε τους σκοπούς και τους στόχους που διέπουν την έρευνα μας, παρουσιάζουμε τη μεθοδολογία που ακολουθούμε. Παραθέτουμε τα στοιχεία του δείγματος που χρησιμοποιήσαμε συνδέοντας το με το θεωρητικό κομμάτι και στη συνέχεια παρουσιάζουμε με γραφικές παραστάσεις τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής..

Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύουμε τα αποτελέσματα που επεξεργαστήκαμε μετά την παραλαβή των ερωτηματολογίων που απαντήθηκαν από τους εργαζόμενους της Δ.Ο.Υ Βόλου και Δ.Ο. Υ. Νέας Ιωνίας Βόλου τόσο από το απλό προσωπικό όσο και από εργαζόμενους με θέσεις ευθύνης. Καταγράφουμε και αξιολογούμε τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την έρευνα αυτή, θέτοντας στη συνέχεια προτάσεις για τους αποδοτικότερους τρόπους βελτιστοποίησης της εργασίας τους , όπως ακόμη προτάσεις που αφορούν στην εργασιακή τους ικανοποίηση

Από την έρευνα που διεξήγαμε συμπεράναμε, ότι οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται σε μεγάλο βαθμό για την επιμόρφωση τους σε θέματα που αφορούν

τους τομείς εργασίας τους. Επίσης, αν και οι δυσκολίες που συναντούν από το γραφειοκρατικό τρόπο λειτουργίας του Δημόσιου Τομέα είναι αρκετές, οι προσπάθειες που καταβάλλουν για την καλύτερη εξυπηρέτηση του κοινωνικού συνόλου είναι φιλότιμες και αποφέρουν θετικές εντυπώσεις στο μεγαλύτερο ποσοστό τους. Σημειώνεται ακόμη, ότι ο φόρτος της εργασίας τους στην υπηρεσία τις περισσότερες φορές είναι αντιστρόφως ανάλογος με τον χρόνο που διαθέτουν για την διεκπεραίωση του. Η θέληση και η διάθεση για μετακίνηση σε διαφορετικά αντικείμενα εργασίας είναι έντονη και το προσωπικό ενδιαφέρον μέσω της εκπαιδευτική διαδικασίας για επαγγελματική ικανοποίηση έκδηλο. Από την άλλη, επισημαίνονται η πληθώρα τυπικών προσόντων τα οποία παραμένουν αναξιοποίητα από τον οργανισμό και τέλος τονίζεται το αίσθημα τη «αδικίας» που τους διακατέχει, καθώς η μισθολογική τους αμοιβή και εξέλιξη δεν ακολουθεί τον χρόνο εργασίας τους και τις ικανότητές τους.

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to study whether human resource management (HRM) practices play a significant role in a public organisation – a provincial tax office - in Central Greece and more specifically in the region of Magnesia. HRM practices in a public organisation is of high importance in Greece; the past 12 years, during Greek financial crisis, we have seen considerable change across public policy, public management practice and HRM structural reforms - based on New Public Management Theory – took place extendedly in the public sector.

In this study we examined the methods and systems used to improve work efficiency, human resource management and the incentives given to each team individually. Furthermore, an investigation is carried out in the efficient communication between employees and their managers, in order to achieve the maximum required efficiency at work and consequently in the improvement and maximization of its "profits".

In this research, therefore, we study the workplace conditions based on the views and the behaviour of public servants of this organisation. Our primary data (survey) collected through face to face interviews of employees based on a reliable questionnaire from Britain, called Workplace Employment Relations Survey. We mainly focus on the planning of human resource management by this public organisation. Then, we raise the importance and implementation of professional development (education / training) of employees in this tax office. Finally, we explore the overall job satisfaction of employees by studying a number of variables.

Our findings are very interesting, even though it is realised that bureaucratic procedures create many obstacles to both managers and employees who have to overcome at the Greek public sector. Also, employees support that make an effort to provide better quality standards to the citizens on a daily basis. Our results show that there is lack of training to public servants even though they consider really important for their job. It is also noted that the workload, in the tax office, most of the time is inversely proportional to the time they have to handle it. Finally, employees consider

the evaluation system is not really fair since payment systems as well as promotion systems are anachronistic and not really based on skills and qualifications.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων - Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού σε Δημόσιο και Ιδιωτικό Οργανισμό

1.1. Επιχείρηση

Στόχος οποιασδήποτε επιχείρησης είναι να επιτύχει μεγαλύτερη αξία από εκείνη που είχε αρχικά επενδυθεί είτε αναφερόμαστε στη δημιουργία ενός προϊόντος είτε στις υπηρεσίες που αυτή καλείται να προσφέρει. Με τον όρο μεγαλύτερη αξία εννοείται, τόσο η οικονομική όσο και η αξία που απορρέει για το άτομο, για την κοινωνία, για το κοινωνικό σύνολο γενικά με σκοπό την κοινωνική πρόοδο και ευημερία. Η ίδρυση ιδιωτικής επιχείρησης δεν συνοδεύεται απαραίτητα από την βεβαιότητα της επιτυχούς έκβασης αυτού του εγχειρήματος καθώς εμπεριέχει και την πιθανότητα της αποτυχίας (επιχειρηματικό ρίσκο).

Τις απόψεις των οικονομολόγων όμως, όσον αφορά τον ακριβή ορισμό της οικονομικής έννοιας της «επιχείρησης», τείνουν να αποκλίνουν. Κάποιοι υποστηρίζουν ότι το βασικό χαρακτηριστικό γνώρισμα μιας επιχείρησης είναι η συγκέντρωση των παραγωγικών της μέσων καθώς και η τεχνοπαραγωγική ρύθμιση αυτών, ενώ για άλλους τα παραπάνω θεωρούνται αρκετά επικίνδυνα. Σύμφωνα με τον Ζώη (2008) «Μερικοί θεωρούν ότι το μέγεθος και η έκταση των εργασιών είναι τα βασικά χαρακτηριστικά, ενώ άλλοι το οικονομικό κίνητρο. Για κάποιους άλλους, η παραγωγή και η αυτοτέλεια αυτής θεωρείται εξίσου σημαντική».

Ο Gibson (2001) υποστηρίζει ότι «οι επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται και ταξινομούνται σύμφωνα με διάφορα κριτήρια. Τα βασικότερα όμως είναι τα κριτήρια ταξινόμησης στα οποία συγκαταλέγονται και το ιδιοκτησιακό καθεστώς, η νομική μορφή, ο τομέας δραστηριότητας, το μέγεθος των επιχειρήσεων και η γεωγραφική έκταση των δραστηριοτήτων. Ανάλογα τώρα με το ιδιοκτησιακό καθεστώς τους, διακρίνονται σε δημόσιες και ιδιωτικές».

1.2. Δημόσια Επιχείρηση και Οργανισμός

Σύμφωνα με τον Κολοβό (2010) «οι δημόσιες επιχειρήσεις είναι εκείνες των οποίων ο ιδιοκτήτης θεωρείται ότι είναι το κοινωνικό σύνολο, το οποίο εκπροσωπείται από το κράτος». Το είδος των δημοσίων επιχειρήσεων και οργανισμών τους αναγκάζουν να βρίσκονται σε μια διαρκή εξέλιξη. Στη χώρα μας καταλαμβάνουν ένα σημαντικό τμήμα της οικονομικής δραστηριότητας της, έγιναν προσπάθειες εκσυγχρονισμού και η αλήθεια είναι ότι παρουσίασαν σημαντικές αλλαγές κατά τις τελευταίες δεκαετίες.

Τόσο οι Δημόσιες Επιχειρήσεις, όσο και όλες οι κρατικές υπηρεσίες, στοχεύουν να ικανοποιήσουν τους πολίτες ενός κράτους παρέχοντάς τους ποιοτικές υπηρεσίες. Οι δημόσιοι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις έχουν σαν σκοπό το δημόσιο συμφέρον και ασκούν δημόσια εξουσία κατά παραχώρηση. (Νικάνδρου, 2002)

Η Δημόσια Επιχείρηση αποτελείται από δύο πυλώνες:

- α) Τον οικονομικό, στον οποίο η δημόσια επιχείρηση είναι μια οργανωτική μονάδα, η οποία ασκεί επιχειρηματική δραστηριότητα με παραγωγικά μέσα όμως που της έχουν δοθεί από το κράτος ή από κάποιο άλλο δημόσιο νομικό πρόσωπο και
- β) Τον οργανικό, ο οποίος εκφράζεται μέσα από μια κατηγορία δημοσίων νομικών προσώπων, τα οποία με τη σειρά τους είναι υποκείμενα ορισμένων επιχειρήσεων πάντα με την οικονομική έννοια.

Παρόλα αυτά, τις περισσότερες φορές η Δημόσια Επιχείρηση λειτουργεί σαν να είναι μια ξεχωριστή οικονομική οντότητα, η οποία δεν αναγκάζεται να λειτουργήσει κάτω από την επίβλεψη της εκτελεστικής εξουσίας για να διαχειριστεί με επιτυχία τις υποθέσεις της. Σύμφωνα με τους Redwood & Hacht (1984) θα μπορούσαμε κάτω από αυτή τη συνιστώσα να υποστηρίξουμε, ότι οι δημόσιες επιχειρήσεις δεν είναι κάτι παραπάνω από οικονομικοί οργανισμοί οι οποίοι τυγχάνει να απολαμβάνουν χρηματοοικονομική ανεξαρτησία από τη δημόσια αρχή. Αυτό βέβαια έχει ως συνακόλουθο, την ύπαρξη ελαστικότητας και ελευθερίας στη διαπραγμάτευση δανείων, στη διατήρηση των αποθεμάτων, στη δημιουργία νέων παραγωγικών σχεδίων, στην ανάπτυξη και επέκταση του πάγιου εξοπλισμού της και σε πολλά άλλα που την απαρτίζουν και την χαρακτηρίζουν. Τελικά, είναι ένας

οργανισμός που είτε εξ ολοκλήρου, είτε μερικώς ανήκει στο κράτος. Εκείνο με τη σειρά του κατέχει το μεγαλύτερο μέρος της ιδιοκτησίας, αλλά κατέχει επίσης και τη διοίκηση.

Οι δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμοί έπαιξαν σημαντικό ρόλο κι είχαν τη μεγαλύτερη ανάπτυξη σε όλες τις χώρες της Δυτικής Ευρώπης και ειδικότερα στο διάστημα που ακολούθησε μετά το Δεύτερο Παγκόσμιο πόλεμο. Μάλιστα κατά γενικά ομολογία είχαν θεωρηθεί ως μία από τις λύσεις της επιδιωκόμενης προγραμματισμένης ανάπτυξης. Η εύρυθμη λειτουργία τους, αποτελεί βασική προϋπόθεση στη δημιουργία ενός σύγχρονου και αποτελεσματικού συστήματος διοίκησης, βασιζόμενο στα πρότυπα των δυτικοευρωπαϊκών κρατών, ενσωματώνοντας το όσο είναι αυτό εφικτό στην ελληνική κουλτούρα και πρακτική και έχοντας την υποστήριξη των κατάλληλων ατόμων (διοικητικά στελέχη) τα οποία θα τα χαρακτηρίζει η ικανότητα αλλά και η επιστημονική κατάρτιση που θα φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

1.3. Ιδιωτική Επιχείρηση

Ιδιωτικές επιχειρήσεις λειτουργούν με τις αρχές του Ιδιωτικού Δικαίου και αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρηματικών μονάδων σε όλες τις χώρες του κόσμου. Αντικειμενικός σκοπός όλων των ιδιωτικών επιχειρήσεων είναι η πραγματοποίηση του μεγαλύτερου δυνατού κέρδους. Για το λόγο αυτό οι ιδιωτικές επιχειρήσεις θεωρούνται κερδοσκοπικές οικονομικές μονάδες (Bird & Jolt, 2005).

Η δράση και η λειτουργία των ιδιωτικών επιχειρήσεων υπόκειται σε πολύ λιγότερους νομικούς περιορισμούς από αυτή του δημοσίου τομέα κι αυτό φυσικά συμβαίνει διότι ο δημόσιος τομέας επηρεάζεται κατευθείαν από την πολιτική σφαίρα και η δημόσια διοίκηση λειτουργεί πάντοτε μέσα σε ένα πλαίσιο που καθορίζεται από το Σύνταγμα τους νόμους και τους κανονισμούς της χώρας. Στον αντίποδα, οι ιδιωτικές επιχειρήσεις απευθύνονται σε ένα συγκεκριμένο και αισθητά μικρότερο κατά απόλυτη τιμή αριθμό πελατών.

Επιπλέον, ο ιδιωτικός τομέας εξαρτάται και επηρεάζεται από τις συνθήκες της αγοράς, ενώ για τις υπηρεσίες υπάρχει ο «πελάτης ή καταναλωτής», ο οποίος αντιμετωπίζεται με διαφορετικό τρόπο κάθε φορά σε κάθε περίπτωση, ανάλογα με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις του. Σύμφωνα με όλα τα παραπάνω λοιπόν και σε

αντίθεση φυσικά με το δημόσιο τομέα, η ισοτιμία και η ομοιομορφία στην εξυπηρέτηση ενός μικρού πελάτη με έναν μεγάλο αντίστοιχα, δεν αποτελεί νομική υποχρέωσή της. Έτσι, με αυτό τον τρόπο, ο κάθε πελάτης – καταναλωτής μπορεί να αντιμετωπίζεται με διαφορετικό τρόπο υπηρετώντας, έτσι, το συμφέρον της επιχείρησης που δεν είναι άλλο από την επιβίωσή της στην αγορά και η αύξηση των εσόδων της.

Αν συγκρίνουμε βέβαια τις οργανώσεις του δημοσίου τομέα με τις αντίστοιχες του ιδιωτικού, συμπεραίνουμε ότι μια ιδιωτική επιχείρηση ενδιαφέρεται πολύ περισσότερο για την ικανοποίηση των πελατών της, καθώς η ανταπόκριση των πελατών και η προτίμηση που της δείχνουν είναι καθοριστικής και ζωτικής σημασίας για την επιβίωσή της. Μια δημόσια επιχείρηση/οργανισμό δεν επηρεάζεται τόσο από τη δυσαρέσκεια τυχόν μη ικανοποιητικής παροχής των αγαθών της προς το κοινό. Η φύση του δημόσιου τομέα είναι τέτοια που ο εν λόγω οργανισμός δεν θα σταματήσει να υφίσταται και να βρίσκεται πάντα εκεί για να παρέχει υπηρεσίες στους πολίτες του κάθε κράτους. Η δυσαρέσκεια εξάλλου μπορεί να οφείλεται σε άτοπο χειρισμό του υπαλλήλου προς τον εξυπηρετούμενο πελάτη αλλά εξίσου και σε ατομική συμπεριφορά. Άλλωστε γνωρίζουμε ότι υπάρχει μια ειδοποιός διαφορά ανάμεσα στις ιδιωτικές και τις δημόσιες υπηρεσίες καθώς οι μεν πρώτες αποσκοπούν στο ιδιωτικό μέγιστο κέρδος και οι δε δεύτερες στο μέγιστο κοινωνικό καλό .

1.4. Οργάνωση Επιχειρήσεων

1.4.1. Οργάνωση

Η οργάνωση και διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί ίσως τον σημαντικότερο τομέα που απασχόλησε τη σύγχρονη επιστήμη διοίκησης επιχειρήσεων τόσο στη χώρα μας όσο και στις υπόλοιπες Ευρωπαϊκές χώρες. Η ανάγκη ικανοποίησης συλλογικών και ατομικών αναγκών, έφερε τη δημιουργία σχηματισμών και ενώσεων που χαρακτηρίζονται ως οργανώσεις, και αφορούν τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα. Η ιδιωτική επιχείρηση λειτουργεί συνήθως ατομικά, σε αντίθεση με τις δημόσιες οργανώσεις οι οποίες διέπονται από πολλαπλότητα και συλλογικότητα, χαρακτηριστικά που προσδίδουν και την έννοια του «δημοσίου».

Όπως είναι φυσικό επακόλουθο, η διαφορετική σύσταση των ιδιωτικών επιχειρήσεων από εκείνες του δημοσίου, καθορίζει αρχικά διαφορετική αντιμετώπιση στη διοίκησή τους, με τις δημόσιες επιχειρήσεις να κινούνται κάτω από την ομπρέλα του «κρατικού μηχανισμού»

Άρα, λοιπόν, εξ ορισμού τους εμφανίζεται μια πρώτη κατηγορία διαφορών μεταξύ ιδιωτικών και δημοσίων οργανώσεων, η οποία και αφορά το κανονιστικό-θεσμικό τους πλαίσιο. Δηλαδή το νομικό πλαίσιο στο οποίο εντάσσεται η κάθε οργάνωση ανάλογα με το αν είναι ιδιωτικού ή δημοσίου τομέα. Ο Ζυγογιάννης (1994) αναφέρει πως η Δημόσια Διοίκηση αποτελεί ίσως τον βασικό πυρήνα ανάπτυξης του κράτους και ταυτόχρονα αποτελεί έναν από τους πιο δυναμικούς κλάδους της Διοίκησης καθώς τις τελευταίες δεκαετίες πραγματοποιήθηκαν αλλαγές και καινοτομίες μεγάλης σημασίας στον τομέα αυτό.

Ο όρος «οργάνωση», στην περίπτωση μας, χαρακτηρίζουμε ένα σύνολο ατόμων, μια ξεχωριστή κοινωνική οντότητα, που με την βοήθεια και χρήση συγκεκριμένων μεθόδων, σχέσεων, κατάλληλων διαδικασιών, συστημάτων και πόρων έχουν σαν σκοπό την υλοποίηση σκοπών σε ορισμένη χρονικό πλάνο.

Σύμφωνα με τον δεύτερο ορισμό, οι βασικές συνιστώσες που συνιστούν την οργάνωση είναι:

- Ανθρώπινο Δυναμικό: Η οργάνωση αποτελείται από ομάδες ανθρώπων ή ακόμη και από μονάδες (σύνολο ανθρώπων), οι οποίοι συνδέονται μεταξύ τους με εκείνες τις σχέσεις και τις δραστηριότητες οι οποίες με τη σειρά τους θα βοηθήσουν στην πραγματοποίηση των στόχων, στην υλοποίηση του έργου, στον σωστό σχεδιασμό λειτουργίας, στην τελική σχεδίαση και υλοποίηση των σκοπών καθώς και στην ικανοποίηση τόσο των κοινωνικών όσο και των ανθρώπινων αναγκών.
- Στόχοι: Ποτέ οποιαδήποτε είδους οργάνωση μέχρι σήμερα, δεν είχε υπόσταση χωρίς να έχει θέσει σκοπούς, στόχους και φυσικά χωρίς αποστολή. Σύμφωνα με τον Ζευγαρίδη «Δημιουργείται και διατηρείται έχοντας σαν βάση και αφετηρία την υλοποίηση τους και αντικατοπτρίζει άλλοτε σε μεγάλο κι άλλοτε σε μικρό βαθμό τους ατομικούς ή ομαδικούς στόχους ακόμη και τις ανάγκες των ατόμων ή ομάδων που αποτελούν ή επηρεάζουν την οργάνωση». (Ζευγαρίδης, 1997).
- Καταμερισμός εργασιών: Σύσταση ομάδων και δομών, σχεδιασμός πλάνων και σχεδίων. Η οργάνωση δεν μπορεί να αποτελεί απλά και μόνο ένα σύνολο ανθρώπων που την κάνουν να λειτουργεί. Όλα τα επιμέρους άτομα που

απαρτίζουν το δυναμικό της, επωμίζονται με το δικό τους σημαντικό ρόλο έτσι ώστε τελικά η δομή, η συνοχή και οι μεταξύ τους σχέσεις να είναι αγαστές. Το συνολικό πλάνο λειτουργίας της στηρίζεται στον επιμέρους καταμερισμό καθηκόντων που αναλαμβάνουν με τη σειρά τους τα άτομα που ανήκουν στο δυναμικό της, να εκτελέσουν με επιτυχία. Είναι κατανοητό έτσι ότι μια οργάνωση λειτουργεί αποτελεσματικά και έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα μόνο αν τα άτομα που την αποτελούν δράσουν σχεδιασμένα και συντονισμένα.

- Όρια: Κάθε οργάνωση θέτει τα όρια δράσης της τα οποία με τη σειρά τους καθορίζουν το περιβάλλον της. Βρίσκεται συνέχεια σε μια σχέση αλληλεπίδρασης κι αλληλεξάρτησης με το κοινωνικό περιβάλλον και παρόλα αυτά προσπαθεί να λειτουργεί σαν μια ξεχωριστή κοινωνική οντότητα με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, συγκεκριμένα στοιχεία και στόχους, δομημένα άτομα τέτοια ώστε να της προσδώσουν την διαφορετική χροιά και μορφή της.
- Σχεδιασμός και Χρονική διάρκεια: Η οργάνωση τέλος δεν δημιουργείται και δεν συγκροτείται επιπόλαια παρά μόνο μετά από καλό σχεδιασμό έτσι ώστε να υπάρχει διάρκεια και συνέχεια στο χρόνο. (Μπουραντάς κ.α., 1999).

1.4.2. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι ένας κλάδος της Διοίκησης των επιχειρήσεων που μελετά και ερευνά τα θέματα που αφορούν τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης (ή ενός οργανισμού). Έχει ως απώτερο σκοπό να εξασφαλίσει στην επιχείρηση/οργανισμό επιλέξει εκείνα τα άτομα που κρίνονται κατάλληλα για την επίτευξη των στόχων της τόσο από άποψη ποιότητας όσο και από ποσότητας. Επίσης, να προσπαθήσει να αξιοποιήσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο προς το συμφέρον της το προσωπικό της. Άμεσα συνδεδεμένη με την αποτελεσματικότητα της Διοίκησης των Ανθρώπινων πόρων είναι η εργασιακή ικανοποίηση, οι διαπροσωπικές σχέσεις, η εμπιστοσύνη στο εργασιακό περιβάλλον, όροι που χαρακτηρίζονται ως σημαντικοί παράγοντες προσδιορισμού της απόδοσης των εργαζομένων. Στην χώρα μας, είναι κοινά αποδεκτό, όσον αφορά το δημόσιο τομέα ότι υπάρχουν δυσκολίες σχετικά με την εφαρμογή των καλών πρακτικών διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Ειδικότερα, με την οικονομική κρίση είχαμε την κατάργηση και συγχώνευση οργανισμών χωρίς την ύπαρξη εμπεριστατωμένου εκ των προτέρων σχεδιασμού. Επίσης, παρατηρήθηκε ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην εργασία τους προερχόμενες από την μη αξιοποίηση

της εργασιακής τους εμπειρίας, από την έλλειψη βασικών τους δεξιοτήτων, από τη μείωση των αμοιβών τους, την ελλιπή υλοποίηση εκπαίδευσης και επιμορφώσεων κ.ά.

Οι παραπάνω δυσκολίες, καταστούν τους υπαλλήλους του δημοσίου περισσότερο ανταγωνιστικούς και κατά συνέπεια περισσότερο επιφυλακτικούς. Περισσότερο από ποτέ, κρίνεται απαραίτητο να εφαρμοστούν σύγχρονες μέθοδοι της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων με απώτερο σκοπό τη βελτίωση της ψυχολογίας των εργαζομένων και κατά συνέπεια τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του δημόσιου οργανισμού στον οποίο εργάζονται.

1.4.2. Δημόσια Διοίκηση

Η Δημόσια Διοίκηση είναι η καθημερινή δράση της εκτελεστικής λειτουργίας και των οργάνων της. Αναφέρεται στην λήψη αποφάσεων, στον προγραμματισμό της εργασίας, στη διατύπωση αντικειμενικών σκοπών και στόχων καθώς και στην καθιέρωση και επανεξέταση οργανισμών, στην οργάνωση- διοίκηση και εποπτεία υπαλλήλων, στην άσκηση ελέγχων και αξιολογήσεων και άλλες δραστηριότητες, που πραγματοποιούνται από κυβερνητικά όργανα. (Μακρυδημήτρης, 1999).

Η Δημόσια Διοίκηση και Οργάνωση ακολουθεί εκείνες τις διαδικασίες που κρίνονται απαραίτητες ώστε να αξιοποιηθούν στο έπακρο όλοι οι διαθέσιμοι πόροι που προσφέρονται από την «κρατική μηχανή». Έτσι επιτυγχάνεται ο βασικότερος ίσως στόχος τους, που είναι η ικανοποίηση των πολιτών μέσω της αρτιότερης και ταχύτερης εξυπηρέτησης τους και μέσω των ποσοτικών και ποιοτικών αποτελεσμάτων. Με οποιοδήποτε τρόπο κι αν λειτουργεί η Δημόσια Διοίκηση δεν είναι ανεξάρτητη, αλλά βρίσκεται συνεχώς και πάντα κάτω από την εποπτεία του κρατικού μηχανισμού. Σε όλο αυτό το σύνολο εντάσσονται οι δημόσιες υπηρεσίες και οι οργανισμοί, τόσο με την στενή έννοια του όρου όσο και με την ευρεία.

Υπό την στενή έννοια του όρου αναφερόμαστε στις κεντρικές υπηρεσίες των υπουργείων, τις αποκεντρωμένες υπηρεσίες του Δημοσίου καθώς επίσης και τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου. Υπό την ευρεία έννοια νοούνται όλοι οι Δημόσιοι Οργανισμοί και Επιχειρήσεις που έχουν επιφορτιστεί με την υλοποίηση δημόσιων σκοπών. Επίσης νοούνται και εκείνες οι Δημόσιες Υπηρεσίες που βρίσκονται στη θέση να λειτουργούν εν μέρει με δημόσια εξουσία, όπως για

παράδειγμα οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί κοινής ωφέλειας. Σε αυτές τις υπηρεσίες η διοίκηση ορίζεται από το κράτος, όμως είναι υπόλογοι στο Δημόσιο καθώς είναι ο κύριος μέτοχος. .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

2.1 Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα

Η δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα πρωτοεμφανίστηκε μετά την απελευθέρωση από την Οθωμανική Αυτοκρατορία κατά το 1883. Η Ελλάδα είχε ένα νεοσύστατο κράτος που χρειαζόταν οπωσδήποτε τη δημιουργία μιας νέας Δημόσιας διοίκησης. Η πρώτη οργάνωση ενός σύγχρονου διοικητικού συστήματος δημιουργείται με την εμφάνιση του Καποδίστρια ο οποίος κατέβαλε πραγματικά φιλότιμες προσπάθειες φέρνοντας σεβαστά αποτελέσματα την ώρα που δεν είχε ούτε οικονομική ενίσχυση αλλά ούτε και κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό. Ακολουθούσε βέβαια το κλασικό πρωταρχικό μοντέλο: Κεντρική διοίκηση, περιφερειακή διοίκηση και τοπική αυτοδιοίκηση.

Σύμφωνα με τον Σπηλιωτόπουλο (2001), η τότε Δημόσια Διοίκηση, τόσο σε κεντρικό όσο και σε περιφερειακό επίπεδο, επηρεαζόταν από την εκάστοτε κομματική πολιτική. Αυτός ήταν και ο κυριότερος λόγος που καθυστερούσε η πρόοδος της πολιτικής ωριμότητας των πολιτών και η ανάπτυξη του δημοσίου αισθήματος. Η καθιέρωση της δημοκρατικής αρχής (1864) και του κοινοβουλευτικού συστήματος (1875) δεν βελτίωσε την κατάσταση αυτή.

Το 1911 καθιερώνεται η μονιμότητα των δημοσίων υπαλλήλων με το Σύνταγμα όμως συνέχισαν να επικρατούν πολιτικά κριτήρια για την επιλογή και την τοποθέτηση των δημοσίων υπαλλήλων σε μια ιδιαίτερη ταραγμένη για τα χρόνια περίοδο του 1935-1940. Με το τέλος του εμφυλίου πολέμου, γίνεται μια προσπάθεια ανασυγκρότησης της Δημόσιας Διοίκησης και η επιρροή των κομμάτων γίνεται λιγότερο έντονη ώσπου στην περίοδο 1982-1989 σημειώθηκε τόσο μεγάλη αύξηση σε αναξιοκρατικές προσλήψεις υπαλλήλων που θα τολμήσουμε να πούμε πως ο έντονος συνδικαλισμός και ο κομματισμός, οπισθοδρόμησε τη χώρα μας με γοργούς ρυθμούς.

Από εκείνη την εποχή και μέχρι το 2000 σημειώθηκαν αρκετές αλλαγές προς το καλύτερο εφόσον έγιναν σημαντικές προσπάθειες για την αναδιάρθρωση της Δημόσιας διοίκησης. Επιχειρείται μια πολιτική αποκέντρωσης και αποφυγής του συγκεντρωτισμού φτάνοντας έτσι στην σημερινή εποχή όπου η προσπάθεια για την εξυγίανση και εκσυγχρονισμό του δημόσιου τομέα αρχίζει να φαίνεται δειλά-δειλά στο κοινωνικό σύνολο (Μακρυδημήτρης, 1999).

2.2 Συστήματα Δημόσιας Διοίκησης

Τα συστήματα διοίκησης σε κάθε χώρα σύμφωνα με τις επικρατούσες συνθήκες είναι α) το συγκεντρωτικό σύστημα, β) το αποκεντρωτικό, γ) το σύστημα αυτοδιοίκησης, δ) το ομοσπονδιακό, ε) το σύστημα περιφέρειας, στ) το επιτροπικό ή συλλογικό, ζ) το σύστημα του λαϊκού κράτους, η) το υπαλληλικό ή γραφειοκρατικό και θ) το σύστημα παραχώρησης δημόσιας υπηρεσίας (Κόντης, 2001).

Στη χώρα μας, κατά το Σύνταγμα υπάρχουν τρία συστήματα διοικητικής οργάνωσης (Τάχος, 2005).

- Το σύστημα διοικητικής συγκέντρωσης
Σε αυτό οι κεντρικές υπηρεσίες ασκούν ειδικές αρμοδιότητες, κατευθύνουν, συντονίζουν και ελέγχουν τα περιφερειακά όργανα.
- Το σύστημα διοικητικής αποκέντρωσης
Σε αυτό, την αποφασιστική αρμοδιότητα για τις τοπικές υποθέσεις την έχουν τα όργανα της διοίκησης που εδρεύουν μακριά από την πρωτεύουσα του Κράτους.
- Το σύστημα διοικητικής αυτοδιοίκησης
Εδώ, το συγκεκριμένο σύστημα, διοικείται από αυτοδιοικούμενα όργανα, μη κεντρικά κρατικά. Οι υποθέσεις που διαχειρίζονται αφορούν συνήθως σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή και σε συγκεκριμένο είδος αναγκών. (Μπαμπαλιούτας, 2003)

2.3 ΔΑΠ στις Δημόσιες Οργανώσεις και Επιχειρήσεις

2.3.1 Σύντομη έννοια του όρου ΔΑΠ

Αν και ασχοληθήκαμε και στο πρώτο κεφάλαιο με την εννοιολογική προσέγγιση του όρου διοίκηση και διαχείριση ανθρώπινων πόρων ή ανθρώπινου δυναμικού, θα παραθέσουμε εν συντομία κάποιους από τους πιο γνωστούς ορισμούς μιας και δεν υπάρχει ακόμη ένας ευρέως αποδεκτός ορισμός. Με τον όρο ΔΑΠ λοιπόν, στο οργανωσιακό πλαίσιο, εννοούμε «οτιδήποτε μπορεί να θεωρηθεί δύναμη ή αδυναμία μια συγκεκριμένης επιχείρησης» (Wernefelt, 1984), συμπεριλαμβανομένων των υλικών και άυλων περιουσιακών στοιχείων. Ο Storey (1995), υποστήριξε ότι η διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων διαχωρίζεται από τη διοίκηση της εργασίας. Η Διοίκηση της εργασίας στοχεύει στον ανταγωνισμό που προκύπτει μέσα από την ανάπτυξη της υψηλής συνεισφοράς και ικανότητας του ανθρώπινου δυναμικού, κάνοντας χρήση αποκλειστικά τις πολιτισμικές και προσωπικές τεχνικές του (Ντάνος & Σιαμαντά, 2015).

Επίσης, «η διαχείριση ανθρώπινων πόρων είναι ο συστηματικός προγραμματισμός και έλεγχος ενός δικτύου θεμελιωδών οργανωτικών διαδικασιών που επηρεάζουν και εμπλέκουν όλα τα μέλη της οργάνωσης. Αυτές οι διαδικασίες περιλαμβάνουν τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού, το σχεδιασμό εργασίας, την ανάλυση θέσεων εργασίας, την στελέχωση, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη, την αξιολόγηση και επανεξέταση των επιδόσεων, την αποζημίωση και την ανταμοιβή, την προστασία των εργαζομένων και την εκπροσώπησή και τη βελτίωση της οργάνωσης» (Ιορδάνογλου, 2008).

Ο ορισμός όμως που συγκεντρώνει ίσως την μεγαλύτερη αποδοχή και χρησιμοποιείται από τους περισσότερους ερευνητές είναι ότι με τον όρο διαχείριση ανθρώπινων πόρων εννοούμε την εξασφάλιση ότι οι υπάλληλοι ενός δημόσιου ή ιδιωτικού οργανισμού – επιχείρησης θα χρησιμοποιούνται με εκείνο τον τρόπο ώστε ο εργοδότης ή η επιχείρηση να έχει το μέγιστο δυνατό κέρδος από τις ικανότητες του και το προσωπικό να κατακτά υλική και ψυχολογική αμοιβή για την εργασία του σε ένα ικανοποιητικό για εκείνο επίπεδο (Graham, 1978).

Μια άλλη θεωρία υποστηρίζει πως η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού κρίνεται επιτυχής όταν φροντίζει να αναπτύξει, να κινητοποιήσει και να ανταμείψει το ανθρώπινο δυναμικό της έτσι ώστε να αποκτήσει το ανταγωνιστικό (Baum, 1995). Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να λειτουργεί έχοντας σαν βάση τα οφέλη των υπαλλήλων αλλά να έχει όμως σαν απώτερο σκοπό και το συμφέρον της επιχείρησης. « Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί διοικητικό παράγοντα που

σκοπό έχει την ανάπτυξη και τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού» (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003)

Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων υπάρχει από την πρωταρχική μορφή κοινωνικοποίησης του ατόμου, από την πρώτη μορφή κοινωνικού δεσμού όπως είναι η οικογένεια. Σε οικογενειακό επίπεδο, όπου τα μέλη της οικογένειας συνυπάρχουν έχοντας σαν απώτερο σκοπό τη βελτίωση του επιπέδου διαβίωσης τους με ότι αυτό συνεπάγεται, αναλαμβάνουν διαφορετικούς ρόλους και ευθύνες για την επίτευξη των οικογενειακών τους στόχων.

Από την μέχρι τώρα βιβλιογραφική επισκόπηση, συμπεραίνουμε πως οι όροι διαχείριση ανθρώπινων πόρων και διοίκηση προσωπικού συγχέονται παρόλο που πρόκειται για δύο διαφορετικές λειτουργίες. Η κύρια διαφορά τους εντοπίζεται στο γεγονός ότι λειτουργίες και αρχές που διέπουν τη διαχείριση, στη διοίκηση αντίστοιχα θεωρούνται αναπόσπαστο κομμάτι της εφαρμογής τους. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι κατά κάποιο τρόπο η κλασική διοίκηση εστιάζει περισσότερο στην ανάπτυξη του ενός οργανισμού.

Η διοίκηση προσωπικού που εφαρμοζόταν πρωταρχικά έχει πια εξελιχθεί και ονομάζεται διοίκηση ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης – οργανισμού. Δίνει πια περισσότερη σημασία στην ανάπτυξη και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, στην τόνωση της συνεργασίας και του ομαδικού πνεύματος, στην δίκαιη και ίση μεταχείριση του προσωπικού, στην ανταμοιβή των εργαζομένων με γνώμονα την απόδοση και όχι την θέση εργασίας, στην αναγνώριση και επιβράβευση τους, στην παρακίνηση των εργαζομένων θέτοντας κίνητρα για την απόδοσή τους, στην εξασφάλιση θετικού κλίματος στην εργασία, και στην καθοδήγηση και παρακίνηση τους για περαιτέρω εκπαίδευση και επιμόρφωση με σκοπό φυσικά την βελτίωση της προσωπικής τους εργασιακής ικανοποίησης.

2.3.2 Περιεχόμενο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Εκείνοι που ασκούν διοικητικό έργο υποστηρίζουν στη συντριπτική πλειοψηφία τους, πως το πιο δύσκολο πράγμα είναι να διαχειριστείς το ανθρώπινο δυναμικό καθώς αυτό χαρακτηρίζεται από ποικιλομορφία και ανομοιογένεια. Όλοι οι άνθρωποι είναι διαφορετικοί μεταξύ τους και ο καθένας διαθέτει τη δική του πολυπλοκότητα και συμπεριφορά. Προέρχονται από διαφορετικά κοινωνικά

στρώματα, διαφορετικά πολιτιστικά υπόβαθρα, διαφορετικές κοινωνικές καταβολές, πεποιθήσεις και αξίες οι οποίες επηρεάζουν τη μετέπειτα εξέλιξη και συμπεριφορά τους. Οι άνθρωποι υλοποιούν ενέργειες για τους δικούς τους λόγους. Η αναζήτηση μιας σειράς διαδικασιών και ενεργειών που θα είναι καθολικά αποδεκτών από όλους όσους απαρτίζουν το προσωπικό ενός οργανισμού φαντάζει ουτοπία. Έτσι, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η διοίκηση του προσωπικού σε μια επιχείρηση ή οργανισμό δεν είναι απλώς μια πρόκληση αλλά βασικό και καίριο καθήκον για την επίτευξη των στόχων του. Η διοίκηση δεν μπορεί απλά να επιβάλει εργασίες μέσω διαταγών και απλά να παρακολουθεί την εξέλιξη της πορείας τους. Αντίθετα, θα πρέπει να αφιερώνεται αρκετός χρόνος στην αποσαφήνιση της πολυπλοκότητας των υπαλλήλων τους. Δυστυχώς, οι έρευνες έχουν δείξει ότι όσο ικανός και ταλαντούχος μπορεί να είναι ένας εργαζόμενος σε ατομικό επίπεδο, στον εργασιακό του χώρο δεν λειτουργεί ως μονάδα αλλά ομαδικά, και μόνο μέσα από μια οργανωμένη διαχείριση των επιμέρους ικανοτήτων του μπορεί να φανεί η βέλτιστη απόδοσή του. Η επιτυχής διοίκηση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί το μεγάλο στοίχημα για έναν οργανισμό γιατί με αυτό επιτυγχάνεται η ανάπτυξη του. Έτσι, θα πρέπει να γίνεται με σύνεση και προγραμματισμό η ανάλυσή και ο σχεδιασμός της εργασίας κατά τέτοιο τρόπο που θα επιτρέπει την υλοποίηση της αποστολής, του οράματος, των σκοπών, των στόχων, των βέλτιστων στρατηγικών και των καθηκόντων των υπαλλήλων που απαρτίζουν τον οργανισμό.

Το προσωπικό ενός οργανισμού είναι το βασικότερο από τα στοιχεία που απαρτίζουν τη λειτουργία του με τις εργασιακές σχέσεις, το περιβάλλον αλλά και την ίδια την εργασία να ακολουθούν. Είναι αδιαμφισβήτητο ότι ο ρόλος του προσωπικού μέσα στους οργανισμούς – επιχειρήσεις, τόσο του δημοσίου τομέα όσο και του ιδιωτικού τομέα, είναι καθοριστικός γιατί παρόλα τα τελευταία τεχνολογίας μέσα και αν έχει στη διάθεση του ο οργανισμός – επιχείρηση, η καλύτερη μέθοδος για την αποτελεσματικότερη απόδοση της εργασίας του, είναι το ανθρώπινο δυναμικό το οποίο αν υποκινηθεί κατάλληλα θα φέρει τα μέγιστα επιθυμητά αποτελέσματα.

2.3.3 Συνιστώσες – Αρχές της Διοίκησης Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί μια ιδιαίτερα σημαντική οργανωτική λειτουργία και κατά συνέπεια, υπάρχουν συνιστώσες με εκείνες τις

πρακτικές, που μετά από κατάλληλο σχεδιασμό και πρόγραμμα έχουν σαν σκοπό την μέγιστη βελτιστοποίηση λειτουργίας του εκάστοτε οργανισμού. Στη συνέχεια, η κάθε επιχείρηση υιοθετεί εξ αρχής κάποιες οργανωτικές πολιτικές, οι οποίες στην πορεία μεταλλάσσονται και προσαρμόζονται έτσι ώστε να επιτευχθούν η ανάπτυξη των καλών πρακτικών διοίκησης των αναπτυχθούν και να επιτύχουν οι πρακτικές διοίκησης των ανθρώπινων πόρων της (Amstrong, 2003).

Έτσι, σύμφωνα με τα παραπάνω, οι συνιστώσες στις οποίες εστιάζουν οι διάφορες πολιτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι :

- Ίσες ευκαιρίες προς όλους
- Διαχείριση τη πολυμορφίας του προσωπικού
- Παρακίνηση και ενδυνάμωση του προσωπικού
- Επιβράβευση και ανταμοιβή του προσωπικού
- Ανάπτυξη και βελτίωση των δεξιοτήτων του προσωπικού
- Θετικό εργασιακό κλίμα
- Ίση και δίκαιη μεταχείριση
- Υγιεινή και ασφάλεια στην εργασία (Amstrong, 2003)

Επιπλέον, ο προγραμματισμός του προσωπικού, η εκπαίδευση, η ανάπτυξη, η συνεχής επιμόρφωση των υπαλλήλων, η ασφάλεια απασχόλησης, οι ανταμοιβές εργασίας περιλαμβανομένων και των μόνους, η προώθηση ομαδικότητας, η αποκέντρωση λήψης αποφάσεων, η ενεργοποίηση των υπαλλήλων και των προσόντων τους και η εκτεταμένη επικοινωνία σχετικά με τις λειτουργίες του οργανισμού θεωρούνται ως καλές πρακτικές της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού μια επιχείρησης ή ενός οργανισμού (Vlachos, 2009).

Όταν εφαρμόζονται όλες οι παραπάνω αναφερθείσες πολιτικές και πρακτικές, το προσωπικό και τα άτομα που αποτελούν το «εργαζόμενο» δυναμικό, διέπονται από αίσθημα ασφάλειας για την απόδοσή τους, σιγουριά για τις κινήσεις τους κι αυτό έχει ως αποτέλεσμα την καταβολή της μέγιστης προσπάθειας τους για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από την επιχείρηση ή τον οργανισμό καθώς και την μέγιστη προσπάθεια στην αύξηση της παραγωγικότητας και της ποιότητας των παροχών του οργανισμού.

Ακόμη, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού για να χαρακτηριστεί αποτελεσματική ακολουθεί ορισμένα βασικά συστατικά όπως:

1. Ο λεπτομερής σχεδιασμός και η σωστή οργάνωση των θέσεων εργασίας

2. Η επιλογή, αναζήτηση και τοποθέτηση των κατάλληλων ατόμων σε ανάλογες θέσεις, ώστε να λειτουργεί αρτιότερα ο προγραμματισμός της υπηρεσίας και να επιτυγχάνονται οι στόχοι που θέτονται.
3. Η απόδοση στην εργασία η οποία επιτυγχάνεται με την συνεχή παρατήρηση και την εφαρμογή της αξιολόγησης και αυτοαξιολόγησης.
4. Με την αντικατάσταση των ειδικών συμφερόντων με το γενικό συμφέρον σχεδιάζοντας έτσι τα κίνητρα που θα παροτρύνουν τους εργαζόμενους να βελτιώσουν τόσο την απόδοσή τους όσο και τις συνθήκες εργασίας τους.
5. Η επαρκής και ισότιμη αμοιβή καθώς και το ύψος της αμοιβής αυτής αλλά και των επιμέρους επιβραβεύσεων (μπόνους)
6. Η σωστή αξιοποίηση των προσόντων του προσωπικού και η άρτια διαχείριση της υπηρεσιακής κατάστασης του.
7. Η συνεχόμενη επιμόρφωση και εκπαίδευση σε διαφορετικούς τομείς και πόστα εργασίας ώστε να έχουν όλοι γνώση και εμπειρία που θα αξιοποιηθεί κατάλληλα από την υπηρεσία στην πορεία.
8. Η διαφύλαξη υγιούς και φιλικού περιβάλλοντος εργασίας με έμφαση στις εργασιακές σχέσεις ενθαρρύνοντας την πρωτοβουλία, την σταθερότητα και την ενότητα του προσωπικού.

2.3.4 Στάδια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Τα στάδια που χαρακτηρίζουν τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, σύμφωνα με τους (Robbins, 2007) είναι :

- Ο σχεδιασμός
- Οι προσλήψεις υπαλλήλων
- Η επιλογή του προσωπικού
- Η κοινωνικοποίηση των εργαζομένων
- Η εκπαίδευση – επιμόρφωση των υπαλλήλων που θα συμβάλλει στην ανάπτυξη τους
- Η αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού
- Οι μετακινήσεις σε διαφορετικές θέσεις εργασίας και η ανέλιξη σε θέσεις ευθύνης
- Οι αποχωρήσεις (συνταξιοδοτήσεις) και η κάλυψη των κενών θέσεων σε ικανοποιητικό βαθμό

2.3.5. Δημόσια Διοίκηση και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στο Δημόσιο Τομέα

Η Διοίκηση του ανθρώπινου Δυναμικού στον ιδιωτικό τομέα διαφέρει αρκετά από την αντίστοιχη του δημοσίου Τομέα. Οι αξιοσημείωτες αυτές διαφορές που υπάρχουν, εστιάζουν κατά κύριο λόγο στον σχεδιασμό, την εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού, την επιλογή, τις προσλήψεις και κυρίως στο κρίσιμο και πολυσυζητημένο θέμα της αξιολόγησης και των προαγωγών.

Η Δημόσια Διοίκηση χαρακτηρίζεται από τις γενικές αρχές της διοίκησης και ταυτόχρονα τις ακολουθεί. Όμως ενστερνίζεται και κάποιες επιμέρους αρχές, οι οποίες οι οποίες νομιμοποιούν τη δράση της και αποσκοπούν στην αμερόληπτη και αποτελεσματική δράση των διοικητικών οργάνων της καθώς και την άμεση εξυπηρέτηση του γενικού Δημοσίου συμφέροντος (Χολέβας, 2004). Οι αρχές αυτές είναι :

- Η αρχή της λειτουργίας της Διοίκησης ακολουθώντας τα νομικά πλαίσια
- Η αρχή της υπεροχής και της προστασίας του δημόσιου συμφέροντος
- Η αρχή της νόμιμης δράσης της Διοίκησης (νόμιμη και θεμιτή δράση)
- Η αρχή της συνέχειας της λειτουργίας των υπηρεσιών της διοίκησης
- Του κράτους δικαίου
- Της χρηστής διοίκησης (σεβασμός και προστασία των δικαιωμάτων των διοικούμενων)
- Της αναλογικότητας (επιλογή μέσω ανάλογων προς τον επιδιωκόμενο σκοπό)
- Της αμεροληψίας των οργάνων της δημόσιας διοίκησης
- Της ισότητας
- Του ελέγχου της δημόσιας διοίκησης
- Της τυπικής διάκρισης των εξουσιών

Τα ζητήματα τα οποία καλείται να αντιμετωπίσει και να επιλύσει η Δημόσια Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων είναι κατά σειρά προτεραιότητας α) οι πολύπλοκες διαδικασίες σχετικά με το προσωπικό και οι ρυθμίσεις νομικών ζητημάτων, β) η προτεραιότητα και η ιεραρχία στον καθορισμό των αναγκαίων κριτηρίων για την πλήρωση νέων ή κενών θέσεων, γ) οι προϋποθέσεις που θα ισχύουν για την κάλυψη

θέσεων ευθύνης ή ακόμη και την προαγωγή των εργαζομένων, δ) το μη ευέλικτο σύστημα καθορισμού των αμοιβών και η αδυναμία σύνδεσης του με την αποδοτικότητα και ε) η ουσιαστική έλλειψη κινήτρων απόδοσης (Παπαλεξανδρή, 2015).

Η χρόνια παθολόγεια που χαρακτηρίζει την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, εντάθηκε σημαντικά τα τελευταία χρόνια, καθώς προστέθηκαν σε αυτήν, η αναγκαστική μείωση του αριθμού των δημοσίων υπαλλήλων και του μισθολογικού κόστους τους. Είναι κοινά αποδεκτό πως η διαχείριση και διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού όταν υπάρχει γενική οικονομική ύφεση και σε περιόδους κρίσης, καθίσταται ένα δύσκολο και προκλητικό στην θετική έκβασή του επιχείρημα για τη δημόσια διοίκηση. Θεωρήθηκε ότι το κόστος μισθοδοσίας των Ελλήνων δημοσίων υπαλλήλων (13,6% του ΑΕΠ το 2009, έναντι μόλις 11% μέσο όρο στις χώρες-μέλη του ΟΟΣΑ) είναι δυσανάλογα υψηλό και τέθηκε το ζήτημα της επιβολής μέτρων περιορισμού της δημόσιας δαπάνης, με αποτέλεσμα να δημιουργηθεί ένα νέο και δυσάρεστο πλαίσιο άσκησης πολιτικής ανθρώπινου δυναμικού (OECD, 2012a).

Η μείωση του μέσου μισθού αλλά και του αριθμού των μισθοδοτούμενων από τον κρατικό προϋπολογισμό (OECD, 2012b) έχει αποτελέσει τη βασική προτεραιότητα στο διάστημα των τριών τελευταίων ετών. Αν αναλογιστεί κανείς ότι η περικοπή των αποδοχών κατά μέσο όρο υπερβαίνει το 35% (OECD 2012c), ενώ ο αριθμός των μισθοδοτούμενων από τον κρατικό προϋπολογισμό έχει μειωθεί κατά 9,9% (76.408 άτομα) σε σχέση με το 2010 (OECD, 2012d) είναι πραγματικά μία αποκαρδιωτική κατάσταση. Εκτός των διαφόρων παρεμβάσεων που έχουν πραγματοποιηθεί έως σήμερα, η Ελλάδα όφειλε να μειώσει τον αριθμό των απασχολούμενων στο δημόσιο τομέα κατά 150.000 μέχρι το τέλος του 2015 (Ινστιτούτο Έρευνας Ρυθμιστικών Πολιτικών (www.inerp.gr)).

Αναμφίβολα, και σύμφωνα με το παραπάνω έγγραφο του μνημονίου, η δημοσιονομική εξυγίανση συνιστά μια *sine qua non* συνθήκη για την έξοδο από την κρίση και την εξασφάλιση της σταθερότητας του κοινωνικού και οικονομικού συστήματος. Κινούμενοι σε αυτό το πλαίσιο, εφαρμογή μέτρων περιοριστικής απόδοσης στα θέματα του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα φαντάζει δρόμος χωρίς επιστροφή. Το σύνολο άλλωστε των κρατών της Ευρωπαϊκής Ένωσης

που καλούνται να ανταποκριθούν σε ένα περιβάλλον κρίσης, σχεδιάζουν ή εφαρμόζουν αντίστοιχες πολιτικές με τη χώρα μας.

Η επιτακτική ανάγκη για εκσυγχρονισμό της διοικητικής μεταρρύθμισης έφερε την εφαρμογή ενιαίου μισθολογίου και διασύνδεσης των ανθρώπινων πόρων με τον προϋπολογισμό, την επιβολή κινητικότητας των υπαλλήλων, την απλοποίηση του συστήματος ταξινόμησης των υπαλλήλων και της χρήσης των περιγραμμάτων θέσης, τον επαναπροσδιορισμό της επιλογής των υψηλόβαθμων διοικητικών στελεχών, τον επανασχεδιασμό του ρόλου όσων βρίσκονται σε θέσεις ευθύνης, την εφαρμογή ενός σύγχρονου συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού, την συνεχόμενη επιμόρφωση και κατάρτιση του προσωπικού βελτιώνοντας τις δεξιότητες και τις γνώσεις τους και τέλος την υποστήριξη και τόνωση εκείνων των συνθηκών που θα λειτουργήσουν κατάλληλα στην ενίσχυση των υψηλά ιστάμενων διοικητικών στελεχών στο δημόσιο τομέα (ΥΔΜΗΔ, 2014).

Σύμφωνα με Ινστιτούτο Έρευνας Ρυθμιστικών Πολιτικών (www.inerp.gr), παρά το γεγονός ότι οι οριζόντιες περικοπές σε μισθούς και προσωπικό αποτελούν συνήθη πρακτική σε περιόδους κρίσης, η επιλογή αυτή δεν είναι άνευ κόστους, ιδίως σε ότι αφορά τις μακροπρόθεσμες επιπτώσεις στη λειτουργική ικανότητα της διοίκησης. Πιο συγκεκριμένα, ενώ η εφαρμογή περιοριστικών πολιτικών συμβάλει βραχυπρόθεσμα στη δημοσιονομική προσαρμογή, μακροπρόθεσμα χαρακτηρίζεται από αμφίβολες επιδράσεις στην αποτελεσματικότητα της διοίκησης. Πόσο περισσότερο όταν υπάρχει αντικειμενική δυσκολία στην εφαρμογή συμπληρωματικών καίριων παρεμβάσεων εκσυγχρονισμού των μεθόδων διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων καθώς δεν μπορεί να υπάρξει κίνητρο απόδοσης –ανταμοιβής. Μπορούμε να κατανοήσουμε την δυσκολία του όλου εγχειρήματος αν λάβουμε υπόψη και τη γήρανση του ανθρώπινου δυναμικού με χαρακτηριστική την αδυναμία καθολικής αντικατάστασής του από νέο δυναμικό με νέες μαζικές προσλήψεις (για την περίοδο 2011-2015 η Ελλάδα εφαρμόζει πολιτική περιορισμού των προσλήψεων 1:5 για το δημόσιο τομέα και 1:10 για τις δημόσιες επιχειρήσεις, επιτρέποντας μόνο μια πρόσληψη για κάθε πέντε ή δέκα αποχωρήσεις αντίστοιχα, η διοίκηση αποστερείται διαρκώς δεξιοτήτων, εμπειρίας και τεχνογνωσίας. Η εν λόγω εξέλιξη υπονομεύει, δίχως άλλο, την ικανότητα της διοίκησης να σχεδιάζει και να υλοποιεί δημόσιες πολιτικές (Μνημόνιο Οικονομικής και Χρηματοπιστωτικής Πολιτικής).

Τα ανωτέρω μαζί με την μείωση του ύψους των αποδοχών των δημοσίων υπαλλήλων στη χώρα μας, καθιστά μη ελκυστικό τον δημόσιο τομέα ως προς τη διατήρηση υφιστάμενων ή την προσέλκυση νέων ικανών και εξειδικευμένων στελεχών. Η ευρύτερη άλλωστε απαξίωση του ανθρώπινου δυναμικού οδηγεί αναπόφευκτα σε πτώση του ηθικού, μείωση της παραγωγικότητας των υπαλλήλων, ενώ συχνά συνδέεται και με αύξηση κρουσμάτων διαφθοράς.

2.3.6. Ανασκόπηση πρακτικών στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στον Δημόσιο Τομέα

Η νέα Δημόσια Διοίκηση (New Public Management) υποστηρίζει και δίνει τη δυνατότητα να εφαρμοστούν εξελιγμένες τεχνικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Αναπόφευκτο ήταν για τη Νέα Διοίκηση να επιτρέψει την περισσότερο ευέλικτη προσέγγιση σε θέματα που αφορούν την πρόσληψη, την επιλογή, τη διατήρηση, την κατάρτιση και την ανάπτυξη των υπαλλήλων της. Οφείλουμε να ομολογήσουμε ότι με την πάροδο του χρόνου, σημαντικές προσπάθειες έγιναν ώστε να εισαχθούν καινοτομίες προς όφελος των εργαζομένων παρέχοντάς τους σημαντικά δικαιώματα (Brown, 2004).

Στο παραδοσιακό μοντέλο του δημόσιου τομέα, το διοικητικό σύστημα εφάρμοζε δυσκίνητες διαδικασίες γραφειοκρατίας με σκοπό να υπάρξει η διασφάλιση των σωστών αποφάσεων και ενεργειών –όχι πάντα με επιτυχία- ακολουθώντας αυστηρά και συστηματικά ένα πρωτόκολλο κανόνων και διαδικασιών, (Harel & Tzafirir, 2001).

Σε σύνδεση με τα παραπάνω, συμπεραίνουμε πως μέχρι σήμερα κυριαρχούσε ένα σύστημα διοίκησης ιδιαίτερο συγκεντρωτικό. Αποτελούνταν από μια ισχυρή κεντρική Διοίκηση η οποία ήταν υπεύθυνη για όλες τις αποφάσεις, από την μίσθωση του προσωπικού μέχρι τον αριθμό πρόσληψης και απασχόλησης τους, θεσπίζοντας κανόνες για την κατάρτιση και την εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα την αναπροσαρμογή του συνόλου των εργαζομένων απλά στη δημόσια υπηρεσία τους και στις χαμηλόβαθμες και χαμηλόμισθες βαθμίδες ενώ οι θέσεις για προαγωγή αρκέστηκαν στους εσωτερικούς υποψήφιους του δημόσιου τομέα (εξάιρεση αποτελούσε η ιδιαίτερα εξειδικευμένη θέση). Οι αμοιβές που παρείχε ο Δημόσιος Τομέας συνδέονταν μόνο με τους κανόνες του γενικού πλαισίου αμοιβής του

προσωπικού και φυσικά δεν υπήρχε αναφορά σε σύνδεση τους με την απόδοση. Ο μισθός εξαρτιόταν αποκλειστικά από την θέση εργασίας, οι οποίες θέσεις εργασίας με τη σειρά τους ήταν στενές, συγκεκριμένες με άρρηκτα συνδεδεμένες με τα καθήκοντα τους (Beach & Daly, 2015).

Καθώς ο δημόσιος τομέας και η αποτελεσματική λειτουργία του είχε αρχίσει να αμφισβητείται, ήταν πλέον αντιληπτό ότι θα έπρεπε μια άλλη τακτική και σε ορισμένες περιπτώσεις να υιοθετήσει τις καλές πρακτικές διαχείρισης του ιδιωτικού τομέα με απώτερο σκοπό να την παροχή αποτελεσματικότερων, αποδοτικότερων και πιο ποιοτικών υπηρεσιών. Η διαχείριση των αποτελεσμάτων, η μέτρηση των επιδόσεων, ο επιχειρησιακός προγραμματισμός, η αποκέντρωση της εξουσίας, η αποκέντρωση των δραστηριοτήτων και η διαχείριση δύσκολων καταστάσεων σε περιφερειακές δομές ήταν μερικά από τα στοιχεία που περιλάμβανε η Νέα Δημόσια Διοίκηση. Εν κατακλείδι, λειτούργησε ένας συνδυασμός φυσικών, οικονομικών και ανθρώπινων πόρων για την επίτευξη κυβερνητικών στόχων και φυσικά δεν θα μπορούσε να λείπει από όλα αυτό η αλλαγή στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων ή προσωπικού (Pollitt & Bouckaert, 2011).

Η Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων στο δημόσιο τομέα εξελίχθηκε ενσωματώνοντας πρακτικές που βοηθούν στη δημιουργία πιο ευέλικτων δομών και διαδικασιών. Δόθηκε μεγάλο βάρος στην προσπάθεια της αποκέντρωσης βασικών υπηρεσιών τόσο σε οργανωτικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο διαχείρισης εποπτικών φορέων που έχουν επωμιστεί με την ευθύνη της διαχείρισης των εργαζομένων και ειδικότερα στη σχέση της απόδοσης τους και της εργασιακής ικανοποίησης..

Ακολουθώντας τα νέα πρότυπα διοίκησης και διαχείρισης του προσωπικού, ο δημόσιος τομέας εισήγαγε την ικανότητα να συνδεθεί η στρατηγική κατεύθυνση της οργάνωσής του με τα επιθυμητά αποτελέσματα στην απόδοση των εργαζομένων της. Ανεξάρτητα από ποια θέση κατέχει ένας εργαζόμενος, θα έπρεπε η υπηρεσία να εξασφαλίσει τη μέγιστη απόδοση των στόχων της. Σε αυτό συνηγορούσε η σωστή και στρατηγική τοποθέτηση των εργαζομένων ανάλογα με τα τυπικά προσόντα που διέθεταν και φυσικά οι τρόποι με τους οποίους η ενίσχυση της παραγωγικότητας και η συμβαδίζει με την αντικειμενικότητα και τη διαφάνεια στις ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη (Pollitt, & Bouckaert, 2011).

Ο δημόσιος τομέας είναι διαφορετικά προσανατολισμένος σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα που χαρακτηρίζεται ως καθαρά κερδοσκοπικός κι αυτό έχει σαν αποτέλεσμα, ότι ενώ μεν η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού έχει κοινά στοιχεία και χαρακτηριστικά σε όλους τους τομείς, με γνώμονα τα θέματα του εργατικού δυναμικού, εντούτοις οι πρακτικές διαχείρισης στο δημόσιο τομέα παρουσιάζουν ουσιαστικές διαφορές σε σχέση με εκείνες του ιδιωτικού τομέα. Τόσο οι ομοιότητες όσο και οι ανομοιότητες των πρακτικών διαχείρισης προσωπικού δημιουργούν μια αντιφατική εικόνα ανάμεσα στον ιδιωτικό και το δημόσιο τομέα.

Οι οργανώσεις του δημόσιου τομέα διαχωρίζονται σε τρεις βασικούς τομείς από εκείνες του ιδιωτικού τομέα: από το καθεστώς της ιδιοκτησίας, από τις πηγές χρηματοδότησής τους και τέλος από τον έλεγχο σε όλες τις συνιστώσες λειτουργίας τους. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στο Δημόσιο τομέα κατά κοινή ομολογία θεωρείται ότι καθοδηγείται από ηπιότερα πρότυπα διοίκησης θέτοντας τον ορισμό των «ίσων ευκαιριών» στο χώρο εργασίας σε αντίθεση με τον αντίστοιχο τρόπο διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων στον ιδιωτικό τομέα.

2.4.7. Η πολιτική μεταρρύθμισης για το ανθρώπινο δυναμικό στην Ελλάδα

Που βρίσκεται όμως η Ελλάδα σε σχέση με το ανωτέρω πλαίσιο και τις σύγχρονες τάσεις σχετικά με την πολιτική διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων; Παρακολουθώντας τις εξελίξεις, παρατηρούμε ότι η χώρα μας επιχειρεί κάποιες μεταρρυθμίσεις οι οποίες όμως είτε στην πορεία μένουν ημιτελείς, είτε καθυστερούν, είτε ακυρώνονται από την ανάγκη εξυπηρέτησης υπέρτερων στόχων, δημοσιονομικού συνήθως χαρακτήρα.

Ειδικότερα, η εισαγωγή του νέου συστήματος αμοιβών, το ενιαίο μισθολόγιο (Ν.4024/2011), κατόρθωσε να διορθώσει τις μισθολογικές υπερβάσεις και ανορθολογισμούς σε διυπουργικό επίπεδο με μια δίκαιη κατανομή των πόρων μεταξύ του προσωπικού στον δημόσιο τομέα. Ωστόσο, το τελικό αποτέλεσμα ήρθε σε αντίθεση με την αρχική του φιλοσοφία, καθώς κατάφερε να οδηγήσει το σύνολο των αμοιβών σε μία καθοδική πορεία προκειμένου να καλυφτούν απώλειες από τα μειωμένα φορολογικά έσοδα. Επιπρόσθετα, η ανάγκη συγκράτησης των δαπανών «με κάθε κόστος», οδήγησε στην μη εφαρμογή των διατάξεων που προέβλεπαν αμοιβή βάσει απόδοσης και επίτευξης στόχων (αρ. 19). Ακόμη και σήμερα, συνεχίζουν να

κινούνται στο ίδιο πλαίσιο, οι προβλέψεις για εξέλιξη σύμφωνα με το νέο βαθμολόγιο, καθώς εκτός από την αρχική κατάταξη σε βαθμούς, δεν ακολούθησε – δυστυχώς - η αξιολόγηση και προαγωγή των ικανότερων εκ των υπαλλήλων στους επόμενους βαθμούς (αρ. 7). Έτσι, συμπερασματικά, το αναμενόμενο ενιαίο μισθολόγιο αποτέλεσε περισσότερο ένα εργαλείο δημοσιονομικής προσαρμογής παρά ένα εργαλείο εκσυγχρονισμού της σωστής πολιτικής διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων (Τζωρτάκης & Τζωρτζάκη, 2007)

Από την άλλη, ο τριμηνιαίος προγραμματισμός προσλήψεων και η μηνιαία παρακολούθηση των αποχωρήσεων συνιστά ένα πρώτο βήμα για την ευέλικτη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων (Μηνιαία στοιχεία αποχωρήσεων/προσλήψεων στο δημόσιο τομέα). Επιπλέον, η ηλεκτρονική διασύνδεση των δεδομένων της απογραφής με την Ενιαία Αρχή Πληρωμών, δύναται να θεωρηθεί ως βάση για την ευρύτερη σύνδεση της πολιτικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού με τη διαδικασία διαμόρφωσης του προϋπολογισμού και την οικονομική διαχείριση (<http://apografi.gov.gr/2012/10/1920>).

Σύμφωνα με Ινστιτούτο Έρευνας Ρυθμιστικών Πολιτικών (www.inerp.gr) όσο δύσκολο όμως και αν είναι να υπάρχει αποτελεσματικός προγραμματισμός των προσλήψεων και ικανοποιητική συσχέτισή του με το ρυθμό των αποχωρήσεων, δεν θα έπρεπε να εστιάζει σε μια απλή καταγραφή αριθμητικών δεδομένων που να είναι συμβατά με τις υποχρεώσεις του μνημονίου. Αντιθέτως, θα πρέπει να ενισχυθεί με τη δυνατότητα της συλλογής και της επεξεργασίας εκείνων των στοιχείων που χαρακτηρίζονται πρωτεύοντα για την επίτευξη των μακροπρόθεσμων αλλά και βραχυπρόθεσμων στόχων με την αξιοποίηση και τοποθέτηση των κατάλληλων ανθρώπινων πόρων.

Αναμφίβολα, η Ελλάδα ήταν μία από τις χώρες που επηρεάστηκε σε μεγάλο βαθμό από την οικονομική κρίση και ύφεση των τελευταίων ετών. Παρόλα αυτά όμως, τα τελευταία χρόνια μερικές σημαντικές μεταρρυθμίσεις προστέθηκαν στον δημόσιο τομέα. Το οικονομικό και πολιτικό κλίμα στη χώρα μας και οι αλλαγές που αυτά υπέστησαν, ήρθαν να εντείνουν την ανάγκη για την εξασφάλιση μιας αποτελεσματικής παροχής των δημοσίων υπηρεσιών δημιουργώντας μια νέα βάση δεδομένων. Στις οργανώσεις και επιχειρήσεις του δημοσίου τομέα, υπάρχουν εργαζόμενοι με σωστές και ικανές γνώσεις , με εντυπωσιακές δεξιότητες που θα

έπρεπε να αξιοποιούνται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο αλλά σκοντάφτουν στην επιφυλακτικότητα όσον αφορά στην κινητικότητα τους όπως ακόμη στην ολοένα μείωση του προσωπικού τόσο από γήρανση όσο και από μείωση νέων προσλήψεων. Για να αποδώσει τα επιθυμητά αποτελέσματα ένα σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού απαιτείται σαφής και περιεκτικός σχεδιασμός καθώς και μια ουσιαστική στρατηγική ενσωμάτωσης των εκάστοτε μεταρρυθμίσεων στον τομέα αυτό (OECD, Paris 2011).

2.3.8. Διαμόρφωση μια νέας στρατηγικής για το ανθρώπινο δυναμικό στο δημόσιο τομέα

Όπως συμπεραίνουμε από τα παραπάνω, οι παρεμβάσεις που έχουν υλοποιηθεί μέχρι σήμερα στοχεύοντας στη βελτίωση της αποδοτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού στις δημόσιες υπηρεσίες, δεν έχουν φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι είναι επιτακτική η ανάγκη συνολικής ανανεωμένης διαμόρφωσης των στρατηγικών για τη δημόσια διοίκηση, έτσι ώστε να θεωρηθεί ικανή να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις για περισσότερα αποτελέσματα με λιγότερους πόρους (to do more with less). Αυτό συνεπάγεται την απόκτηση προσαρμοστικής από τη διακυβέρνηση, έτσι ώστε να ανασυντάσσει έγκαιρα την πολιτική της, να θέσει νέους στόχους σε μια εφικτή ιεράρχηση τους, να διαρθρώσει εκ νέου τις δομές της και εντέλει να κατανέμει τους πόρους της με τέτοιο τρόπο που θα μπορούν να στις σύγχρονες απαιτήσεις ενός δυναμικά μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος. Η έννοια της «στρατηγικής ευκινησίας» (strategic agility) αποτελεί τον πυρήνα μιας καινοτόμας προσέγγισης των δημόσιων οργανώσεων συνολικά, αλλά και της πολιτικής για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ειδικότερα (Παπάς, 2014).

Με επίκεντρο λοιπόν την ενίσχυση της ευκινησίας, η στρατηγική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να διαμορφωθεί έτσι ώστε να στηρίζει και να προωθεί μια δυναμική, ευπροσάρμοστη, εξωστρεφή, προσανατολισμένη στην ποιότητα του παραγόμενου έργου και υπηρεσίας διοίκηση. Η μετάβαση σε ένα νέο μοντέλο οργάνωσης και διαχείρισης ανθρώπινων πόρων προϋποθέτει την αξιοποίηση σύγχρονων τεχνικών και μεθόδων, προσαρμοσμένων ωστόσο στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της ελληνικής διοίκησης και διοικητικής κουλτούρας. Το σύνολο των

εργαλείων διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, όπως το σύστημα προσλήψεων, αμοιβών, εξέλιξης, αξιολόγησης, μετακινήσεων και εκπαίδευσης θα πρέπει να μετασχηματιστεί ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες ευελιξίας και προσαρμοστικότητας, χωρίς να αγνοεί τους δημοσιονομικούς περιορισμούς.

Αυτό το οποίο θα αποτελούσε μια επιτυχημένη θεωρητικά στρατηγική, θα ήταν εκείνο που, μεταξύ άλλων, θα θέτει σαν στόχο την άρση όλων των εμποδίων που έως σήμερα περιορίζουν την κινητικότητα, τόσο εντός, όσο και εκτός δημόσιου τομέα. Να σημειώσουμε στο σημείο αυτό, ότι η κινητικότητα ήταν ταμπού για τους εργαζόμενους στο δημόσιο τομέα τα προηγούμενα χρόνια. Όμως μετά από έρευνες, την τελευταία ειδικά δεκαετία, αποτελεί μια τακτική που σε πολλές περιπτώσεις προτιμάται από τους δημόσιους υπάλληλους. Απαραίτητο είναι επίσης να ενισχυθεί δραστικά η δυνατότητα της διαχείρισης και της αξιολόγησης των δεδομένων που σχετίζονται τόσο με το ανθρώπινο δυναμικό όσο και με τις υπάρχουσες και μελλοντικές ανάγκες.

Επιπλέον, τα τυπικά προσόντα των υπαλλήλων θα πρέπει να ακολουθούν τη διερεύνηση των αναγκών σε όρους προσφοράς και ζήτησης δεξιοτήτων, προκειμένου να υλοποιηθεί ένας ορθολογικός προγραμματισμός. Επίσης, εξειδικεύοντας τα τυπικά προσόντα και συνδυάζοντας τα με τις θέσεις ζήτησης – πρόσληψης, λαμβάνοντας υπόψη τον αριθμό και τα ποιοτικά χαρακτηριστικά επιτυγχάνουμε την δίκαιη κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού σε τομείς προτεραιότητας. Μέσα λοιπόν από το στρατηγικό προγραμματισμό για το ανθρώπινο δυναμικό (strategic workforce planning) θα καταφέρουμε να διασφαλίσουμε τον στόχο της επάνδρωσης των δημόσιων οργανώσεων με το σωστό αριθμό ανθρώπων, τις κατάλληλες δεξιότητες, στη σωστή θέση, στο σωστό χρόνο (OECD, 2012d).

Ένα από τα ζητήματα που απασχολούν το προσωπικό του Δημοσίου Τομέα είναι η άνιση αντιστοιχία απόδοσης εργασίας με την μισθολογική αμοιβή. Ίσως το σύστημα αμοιβών θα πρέπει αφενός να είναι δίκαιο παρέχοντας ίδια αμοιβή για ίδια εργασία, αφετέρου να παρέχει κίνητρα σε ατομικό και οργανωσιακό επίπεδο για αύξηση της απόδοσης και επίτευξης στόχων. (Μακρυγιωργάκης, 2001). Η πρόταση που κυριαρχεί εστιάζει στη διαμόρφωση ενός στοχευμένου συστήματος κινήτρων το οποίο θα στηρίζεται στη μέτρηση και αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων και των δομών (performance management). Αυτό όμως, προϋποθέτει την αλλαγή της

κουλτούρας, την επίτευξη ευρύτερης συναίνεσης και ικανό χρονικό ορίζοντα για την αφομοίωση του. Τα οφέλη από τη λειτουργία ενός συστήματος διοίκησης βάσει στόχων και απόδοσης, θα είναι πάντως περιορισμένα αν δεν υπάρχει σε μακρο-οργανωσιακό επίπεδο η σύνδεση της στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού, με τους στρατηγικούς στόχους, τον προϋπολογισμό, τη διοίκηση απόδοσης και την πλήρη αξιοποίηση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας (Καραγεώργου, Ν. 2009).

Σε μια προσπάθεια σύνδεσης με τα παραπάνω, αξίζει να αναφέρουμε ορισμένα από τα στοιχεία της μεταρρύθμισης που σχεδιάστηκαν και προβλέφθηκαν στο σχέδιο δράσης του δημόσιου τομέα (ΥΔΜΗΔ, 2014) :

- Να εφαρμοστεί παντού το νέο ενιαίο μισθολόγιο
- Να δημιουργηθεί και εφαρμοστεί ένας μόνιμος μηχανισμός κινητικότητας των εργαζομένων
- Να επαναπροσδιοριστεί ο ρόλος των κατεχόντων θέσης ευθύνης
- Να επανασχεδιαστεί ο τρόπος επιλογής των υψηλόβαθμων διοικητικών στελεχών
- Να μελετηθεί, σχεδιαστεί και εφαρμοστεί ένα σύγχρονο μοντέλο αξιολόγησης των εργαζομένων και της απόδοσής τους
- Να ενισχυθεί η επιμόρφωση - εκπαίδευση του προσωπικού
- Να αυξηθεί και βελτιωθεί η κατάρτιση σε οποιαδήποτε θέση εργασίας
- Να επαναπροσδιοριστεί ο ρόλος των υψηλόβαθμων διοικητικών στελεχών στο δημόσιο τομέα και να απεγκλωβιστεί από τυχόν στερεότυπες πρακτικές.

Όσον αφορά τις προαναφερθείσες συνιστώσες θα μπορούσαμε να τονίσουμε ότι συντελούνται ενθαρρυντικά βήματα προς μια μεταρρυθμιστική κατεύθυνση κι αυτό διαφαίνεται από τη θέσπιση ανάλογων νόμων . Έτσι, σχετικά πρόσφατα θεσπίστηκε ο ν.4354/15 με τον οποίο ρυθμίζονται μισθολογικά θέματα των δημοσίων υπαλλήλων στα πλαίσια ενός ενιαίου μισθολογίου. Ακόμη, επανακαθορίζεται το σύστημα της αξιολόγησης και της επιλογής Προϊσταμένων και ρυθμίζονται εκ νέου η βαθμολογική κατάταξη και διάρθρωση αυτών των θέσεων. Επίσης με τον νόμο 4040/16 ρυθμίζεται η κινητικότητα του προσωπικού του δημόσιου τομέα εισάγοντας για πρώτη φορά τον εθελούσιο χαρακτήρα των μετακινήσεων του προσωπικού.

Αγκάθι συνεχίζει να αποτελεί η εκτίμηση των συνταξιοδοτήσεων και ο καθορισμός του αριθμού των επικειμένων προσλήψεων σε κάλυψη των κενών θέσεων. Ακόμη, σημαντικό ρόλο φαίνεται να κατέχει ο σχεδιασμός της αξιολόγησης του προσωπικού αλλά και η μέτρηση της εργασιακής του ικανοποίησης συσχετίζοντας τους δείκτες του με εκείνον της απόδοσης. Αξιοσημείωτο είναι ότι η όλη διαδικασία διέπεται από τις αρχές της δημοσιότητας και της διαφάνειας αφού κάθε υπάλληλος έχει πλήρη εικόνα των προς κάλυψη θέσεων (Ρούλη, 2017) .

2.4 . Οργάνωση – Σχεδιασμός Πρακτικών Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

2.4.1. Επιλογή Προσωπικού

Δεν αμφισβητείται από κανέναν πως η επιλογή προσωπικού σε έναν οργανισμό, αποτελεί μία από τις βασικότερες λειτουργίες του. Ο σχεδιασμός του οργανισμού για την βελτιστοποίηση του, την εκπαίδευση του αλλά και την απόδοση των εργαζομένων στην εργασία τους, δεν θα αποφέρουν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα αν δεν επιλεγεί το κατάλληλο προσωπικό.

Στην Ελλάδα, ο φορέας που ασχολείται με αυτή τη διαδικασία είναι το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ) ο οποίος ιδρύθηκε με το νόμο 2190/ 1994 και η ανεξαρτησία του ενισχύθηκε με την αναθεώρηση του Συντάγματος το 2001. Οι θέσεις για την επάνδρωση του δημοσίου τομέα προκηρύσσονται από το ίδιο το ΑΣΕΠ με την υλοποίηση γραπτών διαγωνισμών, με την αξιολόγηση συγκεκριμένων κριτηρίων (μοριοδότηση) και σε ορισμένες περιπτώσεις με ειδικές εξετάσεις. Οι διαγωνισμοί για επιλογή προσωπικού στον ευρύτερο δημόσιο τομέα προκηρύσσονται και εκτελούνται από τους επιμέρους φορείς με βάση τον ίδιο νόμο (Μαυρομούστακου, 2009). Το ΑΣΕΠ διασφαλίζει το δικαίωμα προς εργασία στο δημόσιο τομέα με συνθήκες απόλυτης διαφάνειας, δημοσιότητας, αντικειμενικότητας και αξιοκρατίας επιβάλλει την ουδετερότητα της Διοίκησης και τη διασφάλιση ίσων ευκαιριών για όλους τους πολίτες.

Από τα θετικά της εφαρμογής του ΑΣΕΠ ως βασικού οργάνου πρόσληψης και επιλογής προσωπικού είναι ότι κατά την εικοσαετή και πλέον λειτουργία του κατάφερε να ανατρέψει παγιωμένες νοοτροπίες και πρακτικές, καταδεικνύοντας τη δυνατότητα του ως ανεξάρτητης αρχής, να εκπληρώσει με επιτυχία το θεσμικό της ρόλο και να διασφαλίσει αμεροληψία και διαφάνεια στον κρίσιμο και ευαίσθητο τομέα της απασχόλησης στη δημόσια διοίκηση. Επίσης, εκτός από την πρόσληψη, ασχολείται με τις αμοιβές αλλά και με την εξέλιξη των εργαζομένων στις ελληνικές δημόσιες υπηρεσίες πάντα με αξιοκρατικό τρόπο. Αξίζει εδώ να αναφέρουμε ότι σημαντικό επίσης είναι ότι η Ελλάδα εφαρμόζει πολιτική διαφοροποίησης που δίνει προτεραιότητα στους υποψηφίους με αναπηρία και τα μέλη των οικογενειών τους στη διαδικασία επιλογής (OECD, 2012).

2.4.2. Εκπαίδευση Προσωπικού

Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού του δημόσιου τομέα δεν μπορεί και δεν πρέπει να παραμένει μια στάσιμη «επιστήμη», αλλά λαμβάνοντας υπόψη τις συνεχόμενες κοινωνικές και πολιτικές αλλαγές, να προσαρμόζεται και να ελίσσεται ανταποκρινόμενη στις απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής. Κάτι τέτοιο δεν είναι δυνατόν να επιτευχθεί χωρίς την εκπαίδευση και τη δια βίου μάθηση του προσωπικού που την απαρτίζει. Τόσο η εκπαίδευση, όσο και η ανάπτυξη του προσωπικού όταν συνδυάζονται με την χρήση της τεχνολογίας, προάγουν την πραγματοποίηση των στόχων ενός δημόσιου φορέα. Ο κάθε υπάλληλος, μέσω της εκπαίδευσης αναπτύσσει τις δεξιότητες και ικανότητές του και εμπλουτίζει τις γνώσεις του. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας και τη βελτιστοποίηση της απόδοσης. Χωρίς να επιθυμούμε μια ολική γενίκευση των περιπτώσεων, για το Δημόσιο τομέα θα μπορούσαμε να πούμε ότι υπάρχουν δύο βασικές κατηγορίες εκπαίδευσης προσωπικού

1. Εκείνες οι οποίες βασίζονται μόνο στην θεωρητική εκπαίδευση και αφορούν το γνωστικό επίπεδο (επιδείξεις, συζητήσεις, διαλέξεις κλπ), και
2. Οι μέθοδοι εκείνες, οι οποίες έχουν να κάνουν με πρακτικές και διαδραστικές διαδικασίες εκπαίδευσης όπως παιχνίδια ρόλων, μοντελοποίηση της συμπεριφοράς, κλπ.

Στον δημόσιο τομέα στην Ελλάδα, όλοι οι δημόσιοι υπάλληλοι κατά την πρόσληψή τους δημόσιες επιχειρήσεις, λαμβάνουν τυποποιημένη εκπαίδευση διάρκειας δύο εβδομάδων η οποία χαρακτηρίζεται ως εισαγωγική εκπαίδευση. Από αυτή εξαιρούνται μόνο οι απόφοιτοι της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης καθώς έχουν λάβει την προεισαγωγική εκπαίδευση. Μετά την πρόσληψη τους στην επιχείρηση ή τον οργανισμό, οι δημόσιοι υπάλληλοι, εκπαιδεύονται για ένα μικρό διάστημα της τάξεως των 3-5 ημερών το έτος, την οποία και την χαρακτηρίζουν ως εσωτερική επιμόρφωση – εκπαίδευση. Επίσης, επιμορφωτικές και εκπαιδευτικές δράσεις υλοποιούνται κατά την μετακίνηση των εργαζομένων από μια θέση σε θέση διαφορετικού αντικειμένου με σκοπό την βελτίωση της απόδοσης της εργασίας τους. Ο παραπάνω προγραμματισμός είναι μια λειτουργία που αφορά τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού σε μια επιχείρηση. Η εκπαίδευση ως ένα σύνολο δραστηριοτήτων εστιάζει στις θέσεις εργασίας που ένα άτομο μπορεί να έχει πιθανόν στο μέλλον, και αξιολογείται με βάση τα προσόντα του, για αυτές τις θέσεις εργασίας (Amygdalos et al., 2014).

Το Υπουργείο Εσωτερικών στην Ελλάδα είναι αρμόδιο για την πολιτική κατάρτισης και εκπαίδευσης, μαζί με το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης, το οποίο αναλύει και αξιολογεί τις ανάγκες κατάρτισης των εργαζομένων στις δημόσιες επιχειρήσεις. Λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαίτερες ανάγκες των δημόσιων οργανισμών, οι υπάλληλοι δύναται να επιμορφωθούν μέσω προγραμμάτων εξειδίκευσης πάνω σε αντικείμενα της εργασίας τους αλλά και της υπηρεσίας τους γενικότερα. Σε ορισμένους οργανισμούς του Δημοσίου υπάρχει και η προαγωγική εκπαίδευση, η οποία έχει ως σκοπό την ανάπτυξη γνώσεων της διοικητικής συμπεριφοράς και των δεξιοτήτων. Εφόσον οι εργαζόμενοι έχουν περάσει τρία χρόνια εργασίας στην υπηρεσία, μπορούν να συμμετέχουν σε προγράμματα επιμόρφωσης, μετεκπαίδευσης έτσι ώστε να διευρυνθούν οι επιστημονικές τους γνώσεις και να εμπλουτιστούν οι τεχνικές τους δεξιότητες (OECD, 2011).

2.4.3. Αξιολόγηση Απόδοσης Εργαζομένων

Μία από τις βασικότερες λειτουργίες του τμήματος ανθρωπίνων πόρων είναι η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού. Το αν θα είναι ένας οργανισμός μακροπρόθεσμα βιώσιμος και ανταγωνιστικός εξαρτάται από την αποτελεσματική αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού του και από την εξέταση του ποσοστού συμβολής του στην επίτευξη των στόχων που αρχικά είχαν τεθεί από την εκάστοτε υπηρεσία. Με τον όρο απόδοση αναφερόμαστε στο σύνολο των αποτελεσμάτων που παράγονται κατά την ολοκλήρωση μιας εργασίας ή μιας δραστηριότητας κατά την υλοποίησή τους σε συγκεκριμένο χρονικό όριο (Ζαβλανός, 1999). Αν θέλαμε να ορίσουμε στην πράξη την αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού, θα λέγαμε ότι είναι ο τρόπος με τον οποίο η διοίκηση ενός οργανισμού προσπαθεί να ερευνησει σε τι ποσοστό ένας εργαζόμενος κάνει καλά τη δουλειά του σε συγκεκριμένο χρόνο και πόσο καλά ανταποκρίνεται συγκριτικά με τους συναδέλφους του (Φαναριώτης, 1990). Τελικά, η αξιολόγηση της απόδοσης κάθε εργαζόμενου χαρακτηρίζεται ως μία από τις σημαντικότερες μεταβλητές που βοηθούν στην οργάνωση του κράτους αλλά και στην ανάπτυξη του εργαζόμενου.

Η αξιολόγηση της απόδοσης αποσκοπεί στην καταμέτρηση της προόδου ενός υπαλλήλου έτσι ώστε να διαπιστωθεί αν η απόδοσή του συνάδει των εργασιακών προσδοκιών του. Αδιαμφισβήτητα, αποτελεί κύρια πηγή πληροφοριών, οι οποίες με τη σειρά τους στη συνέχεια θα χρησιμοποιηθούν από τη διοίκηση τους για την προαγωγή, την αύξηση αμοιβής, την ανάγκη κατάρτισης και την επιμέρους επιμόρφωση. Επίσης, εκείνο που είναι αρκετά σημαντικό είναι ότι η αξιολόγηση αυτή στη συνέχεια λειτουργεί ως ανατροφοδότηση βελτιώνοντας έτσι την εργασία και την προσωπική τους ανάπτυξη και εξέλιξη. Το συντριπτικό ποσοστό των εργαζομένων αντιδρά στη αξιολόγηση καθώς δεν θεωρεί την όλη διαδικασία αντικειμενική με αποτέλεσμα εκείνη να μην αποδίδει τα επιθυμητά αποτελέσματα στη διοίκηση. Η αξιολόγηση της απόδοσης του έργου καθορίζεται από τον συνολικό αριθμό ενεργειών-δραστηριοτήτων, οι οποίες με τη σειρά τους καθορίζουν τη διαδικασία που ακολουθείται για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας του εργαζόμενου στο έργο που αναλαμβάνει (Παπακωνσταντίνου, 2007).

Ο κάθε οργανισμός θέτει ορισμένους στόχους και η διαδικασία της αξιολόγησης εστιάζει στη μέτρηση της πραγματικής απόδοσης του υπαλλήλου ως προς την επίτευξη αυτών των στόχων. Στον ελληνικό δημόσιο τομέα, η αξιολόγηση χαρακτηρίζεται υποχρεωτική και υλοποιείται μια φορά το χρόνο στις περισσότερες υπηρεσίες λειτουργώντας με τη μορφή της ανατροφοδότησης. Δυστυχώς στην χώρα

μας, σε αντίθεση με άλλες Ευρωπαϊκές χώρες, δεν γίνεται σύνδεση μισθολογικών αμοιβών με την αντίστοιχη επίδοση των υπαλλήλων.

2.4.4. Το σύστημα των προαγωγών

Στη χώρα μας, η δημόσια διοίκηση, προωθεί τους εργαζόμενους της αξιολογώντας τους με βάση την εμπειρία, τις επιδόσεις και την εκτίμηση των προσόντων τους. Το 2007, ψηφίστηκε ο νέος Κώδικας που είχε επεξεργαστεί η ειδική επιτροπή και επιχειρήθηκε για πρώτη φορά αντικειμενοποίηση μετρήσιμων κριτηρίων επιλογής για τα τρία ιεραρχικά επίπεδα της ανώτερης ηγεσίας της δημόσιας διοίκησης με διασπορά των κριτηρίων σε τρεις κατηγορίες, για κάθε μία από τις οποίες κάθε προσόν μοριοδοτείται διακριτά:

1. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν τα κοινώς ονομαζόμενα τυπικά προσόντα που δεν είναι άλλα από τα τεχνικά και επαγγελματικά προσόντα όπως: πτυχίο, μεταπτυχιακό, γνώση ξένης γλώσσας, επιμόρφωση κ.ά
2. Στη δεύτερη κατηγορία συγκαταλέγονται τα προσόντα εκείνα που σχετίζονται τόσο με την εργασιακή όσο και με την διοικητική εμπειρία καθώς και με την εμπειρία σε θέσεις ευθύνης. Οι παραπάνω εμπειρίες μοριοδοτούνται όπως αντίστοιχα μοριοδοτείται και ο χρόνος προϋπηρεσίας που όμως, δεν αποτελεί αντικειμενικά δέσμευση της ικανότητας διοίκησης των υπαλλήλων και,
3. Στην τρίτη κατηγορία, που αφορά την αξιολόγηση και αυτοαξιολόγηση, ένας τομέας της διοίκησης που χωλαίνει και αποφεύγεται συστηματικά από το σύνολο των δημόσιων υπαλλήλων. Άλλωστε αυτό καταφαίνεται από τις μοριοδοτήσεις που έχουν λάβει οι κατά καιρούς εφαρμοσμένες αξιολογήσεις της τελευταίας πενταετίας (οι οποίες αξίζει να αναφερθεί ότι καταδεικνύουν την έλλειψη εμπιστοσύνης στα ευρήματα των αξιολογήσεων καθώς οι συνεντεύξεις, οι προτάσεις που έχουν υποβληθεί και το συγγραφικό έργο εκτιμώνται και υπολογίζονται περισσότερο).

Η ανέλιξη ενός ικανού στελέχους στην προαγωγική αλυσίδα ακολουθεί το κλασικό γραφειοκρατικό μοντέλο και επωμίζει το διοικητικό βάρος με εξαιρετικά σύνθετες εργασίες, που λειτουργεί ως τροχοπέδη αντί να βοηθά στην εξασφάλιση του επιδιωκόμενου στόχου. Στην προσπάθεια να διατηρηθεί η αντικειμενικότητα στη διαδικασία προαγωγής και στη διασφάλιση της αμεροληψίας και της αξιοκρατίας, οι

νομοθέτες συντάσσουν σύνθετες διαδικασίες, εμπλέκοντας έτσι και φορείς άσχετους με την διοικητική ιεραρχία, οι οποίοι καλούνται να επιλέξουν τα στελέχη τους. Έτσι δημιουργείται ένα οξύμωρο σχήμα, καθώς τελικά διαπιστώνεται ότι εκείνοι που θα είχαν το προβάδισμα στις κρίσεις στελεχών χωρίς τη θέσπιση ειδικών διοικητικών διαδικασιών, συνεχίσουν να πληρούν τα περισσότερα κριτήρια κι επικρατούν έναντι άλλων. (Εφημερίδα Διοικητικού Δικαίου, τεύχος Ιαν-Φεβ 2017)

2.4.5. Το σύστημα της συνταξιοδότησης

Η συνταξιοδότηση είναι η διαδικασία απόσυρσης από την ενεργό επαγγελματική ζωή του ατόμου, θεωρείται δικαίωμα του εργαζόμενου στις αναπτυγμένες χώρες οι οποίες διαθέτουν αντίστοιχα συστήματα παροχής συντάξεων και ακολουθούν συγκεκριμένες πολιτικές εφαρμογής τους. Οι πολιτικές αυτές σχετίζονται με τα όρια συνταξιοδότησης που θεσπίζει το κράτος καθώς και με την διακύμανση των συνταξιοδοτικών επιδομάτων. Υπάρχει η κατηγορία των εργαζομένων που επιλέγει να συνταξιοδοτηθεί όταν η σωματική κατάσταση δεν επιτρέπει άλλο την εξάσκηση του επαγγέλματος (ατύχημα, ασθένεια, γήρας), όπως υπάρχει και η κατηγορία εκείνων των εργαζομένων που επιλέγουν να συνταξιοδοτηθούν όταν η νομοθεσία το επιτρέπει ανάλογα με την εργασία και τη θέση που κατέχει (Ραμματά, 2011).

Τις τελευταίες δεκαετίες, το συνταξιοδοτικό πλαίσιο και το κόστος που το συνοδεύει, απασχολεί ολοένα και περισσότερο τις αναπτυγμένες χώρες καθώς το κόστος των συνταξιοδοτικών συστημάτων κρίνεται ασύμφορο και σε αρκετές περιπτώσεις επιζήμιο για την δημόσια οικονομία. Το γεγονός αυτό επηρεάζει τις πολιτικές συνταξιοδότησης που διατίθεται να εφαρμόσει μια χώρα, καθώς ο μέσος όρος ηλικίας των εργαζομένων ειδικά στο δημόσιο τομέα τείνει να παρουσιάσει αυξητική πορεία εφόσον οι εργαζόμενοι αποφεύγουν να αποσυρθούν εκτός κι αν συντρέχει σοβαρός λόγος. Η αυξητική πορεία όμως των αργοπορημένων συντάξεων και η ανασφάλεια που συνοδεύει μια τέτοια απόφαση, λειτουργεί ως τροχοπέδη στα ποσοστά πρόσληψης νέων υπαλλήλων εφόσον δεν δημιουργούνται κενές θέσεις εργασίας στον οργανισμό. Αν συνυπολογίσουμε τη δεινή οικονομική κατάσταση στην οποία έχει υποπέσει η χώρα μας τα τελευταία χρόνια καθώς και τις πολιτικές λιτότητας που αναγκαστικά εφαρμόζονται εξαιτίας αυτής της οικονομικής ύφεσης, τα αποτελέσματα είναι απογοητευτικά και αρχίζουν να διαφαίνονται στον ορίζοντα.

Στην έρευνα που διεξάχθηκε από τον ΟΟΣΑ, παρατηρήθηκε ότι το 2009,, ένας στους τρεις εργαζόμενους στο δημόσιο τομέα ήταν ηλικίας 50 ετών και άνω ενώ δέκα χρόνια σχεδόν νωρίτερα ήταν μόλις 22%. Είναι φυσικό επακόλουθο να αυξάνει το κόστος των συνταξιοδοτικών συστημάτων όταν παραμένουν στον δημόσιο τομέα εργαζόμενοι που θα έπρεπε να είχαν αποσυρθεί ανεβάζοντας έτσι κατά πολύ τον μέσο όρο ηλικίας των εργαζόμενων καθώς και το ποσοστό γήρανσης του οργανισμού. Με έναν απλό υπολογισμό, οι δαπάνες για το συνταξιοδοτικό σύστημα στη χώρα μας αγγίζει σχεδόν το ένα τέταρτο των συνολικών δημοσίων δαπανών για τις συντάξεις. Σύμφωνα με τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), για τις πολιτικές συνταξιοδότησης σε 27 από τις 34 χώρες-μέλη του, οι παροχές στους συνταξιοδοτούμενους έχουν θεσμοθετηθεί για όλους σχεδόν τους εργαζόμενους του δημόσιου τομέα.

Αυτό που οραματίζονται οι περισσότεροι είναι ένα πλήρως ανεξάρτητο καθεστώς συνταξιοδότησης – συνταξιοδοτικού εισοδήματος σε αντίθεση με το ισχύον σύστημα που καλύπτει και τους εργαζόμενους του ιδιωτικού τομέα. Τις τελευταίες δεκαετίες στη χώρα μας παρατηρήθηκε μια προσπάθεια θέσπισης νέων πολιτικών συνταξιοδότησης, τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα που αντιτίθεται ωστόσο στην κατάσταση της οικονομικής ύφεσης την οποία διανύουμε. Η νομοθεσία που διέπει τους κανόνες συνταξιοδότησης, αναφέρει πως η απόσυρση από θέσεις εργασίας του δημοσίου τομέα περιορίστηκε αρκετά και πλέον οι δημόσιοι υπάλληλοι μπορούν να συνταξιοδοτούνται μόνο όταν θεμελιώνουν τον ελάχιστο απαιτούμενο χρόνο πραγματικής συντάξιμης υπηρεσίας ή ασφάλισης (Τριβυζά, 2017). Τα κυριότερα σημεία της εν λόγω νομοθεσίας έγκειται αφενός στη σταδιακή αύξηση των ορίων ηλικίας ώστε από το 2022, τα όρια ηλικίας πλήρους συνταξιοδότησης να διαμορφώνονται είτε στο 62^ο (με τη συμπλήρωση 40 ετών ασφάλισης), είτε στο 67^ο (χωρίς τη συμπλήρωση των 40 ετών),αφετέρου δε στην αύξηση των ορίων ηλικίας που αφορά, όσους θεμελίωσαν το συνταξιοδοτικό δικαίωμα (25ετία) μέχρι 31-12-2012 και δεν είχαν συμπληρώσει μέχρι τις 18-08-2015 (ημερομηνία ψήφισης του νόμου το κατά περίπτωση ισχύον όριο ηλικίας (π.χ. 25ετία το 2010/2011 και 50ο/ 52ο όριο ηλικίας για μητέρα ανηλίκου, 35ετία και 58ο). Επιπρόσθετα, ορίστηκε το 67ο έτος της ηλικίας ως ηλικιακό όριο για την καταβολή του κατώτατου ορίου σύνταξης που καταβάλλει το Δημόσιο και «παγώνει» το κατώτατο όριο μέχρι τις 31-12-2021 (364,45 ευρώ) (IMF, 2017).

2.5. Επίμετρα

Όσο κι αν έχουν προσπαθήσει κατά καιρούς οι κρατικοί μηχανισμοί να εφαρμόσουν επιτυχώς τις μεταρρυθμίσεις που θεσπίζουν δεν μπορούν να το καταφέρουν αν δεν έχουν με το μέρος τους τη συναίνεση του ανθρώπινου δυναμικού. Όταν αναφερόμαστε σε ανθρώπινο δυναμικό εννοούμε τους δημοσίους υπαλλήλους οι οποίοι λειτουργούν σε διαφορετικό καθεστώς από εκείνους του ιδιωτικού τομέα. Οι νόμοι 4369/16 και 4440/16 εστιάζουν ακριβώς στις μεταρρυθμίσεις που αφορούν το προσωπικό του δημοσίου τομέα. Ένα νέο σύστημα επιλογής των προϊσταμένων εφαρμόζεται ήδη, απαλλαγμένο από κομματικές ίντριγκες και κατευθύνσεις, η διαδικασία της αξιολόγησης των υπηρεσιών και των εργαζομένων τους επίσης (απαλλαγμένο από τιμωρητικές διαθέσεις), ακόμη η ενίσχυση της επιμορφωτικής δράσης των εργαζομένων σε όλους τους τομείς του δημοσίου τομέα και τέλος, η εφαρμογή της διαύγειας και διαφάνειας σε ότι αφορά την κινητικότητα και την εργασία. Οι Ευρωπαϊκές χώρες έχουν να επιδείξουν πολλά παραδείγματα καλών πρακτικών και επιτυχημένων αλλαγών στο δημόσιο τομέα και προτείνουν αρκετές μεθόδους βελτίωσης του δημοσίου τομέα.

Η απόκτηση, η εφαρμογή και τέλεια γνώση νέων εργαλείων και μεθόδων που επιτρέπουν ταχύτερη βελτίωση των διαδικασιών των οποίων η βελτίωση είναι κρίσιμη για την επιτυχία της οργάνωσης, αποτελούν τις αρχές της οργανωσιακής μάθησης και της ανθρωποκεντρικής προσέγγισης. Η κατάσταση που επικρατεί σήμερα στη χώρα μας δικαιολογεί την παρέμβαση της ανώτατης ηγεσίας στην περίπτωση που παρατηρηθεί μια συνεχόμενη, χρονικά, δυσλειτουργία στον δημόσιο τομέα. Όμως, σε ένα υγιή δημόσιο οργανισμό, οι άνθρωποι ενθαρρύνονται να βρουν, να προτείνουν και να εφαρμόσουν λύσεις οι οποίες δεν θα περάσουν απαρατήρητες από τους ανωτέρους τους και φυσικά δεν θα καταλήξουν στον κάλαθο των αγρήστων (learning organization).

Οι επιχειρήσεις του σήμερα, δημόσιες και ιδιωτικές, λειτουργούν σε ένα περιβάλλον που μεταβάλλεται συνεχώς όπως και η κοινωνία μας, και ο μόνος τρόπος να χαρακτηριστούν «βιώσιμες», είναι να μπορούν να προσαρμόζονται στους εξωτερικούς παράγοντες και να τους ενσωματώνουν στη συνέχεια στη λειτουργία τους. Όσο βασική είναι όμως η ατομική μάθηση για κάθε εργαζόμενο μέλος της επιχείρησης ή του οργανισμού και όσο κι αν υπάρχει συνεχής πίεση να μαθαίνει

σύμφωνα με τις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις, άλλο τόσο σημαντικό είναι να μαθαίνει και η διεύθυνση – διοίκηση. Η συνεχής αξιολόγηση και ανασκόπηση της λειτουργίας της επιχείρησης αποτελεί τον βασικό λίθο της αντιμετώπισης των προβλημάτων της και κατά συνέπεια της γρήγορης και αποτελεσματικής της θεραπείας. Σε ένα περιβάλλον μιας οργάνωσης που μαθαίνει, που συνεχώς εκπαιδεύεται και κινητοποιείται το ανθρώπινο δυναμικό της, μεταβάλλεται κι εκείνη, προσαρμόζοντας τη στρατηγική της, τη δομή και την κουλτούρα της και εξελίσσεται σε ένα σύστημα που μαθαίνει. (Παπαλεξανδρή Ν., Newsletter του ΤΟΜΔΔΑ της ΕΔΕ).

Την τελευταία δεκαετία στην Ελλάδα αλλά και στα υπόλοιπα Ευρωπαϊκά κράτη, πραγματοποιήθηκαν σημαντικές και καθοριστικές αλλαγές τόσο στον κοινωνικό όσο και στον οικονομικό τομέα. Ο ανταγωνισμός που πήρε μια παγκόσμια μορφή, η αύξηση του βιοτικού επιπέδου που φέρνει επίσης καθοριστικές δημογραφικές αλλαγές κι αύξηση της «δημιουργικής» ηλικίας, οι τεχνολογικές καινοτομίες που εξελίσσονται επίσης με ιλιγγιώδη ταχύτητα, η οικονομική κρίση και οι συνέπειες της, το προσφυγικό – μεταναστευτικό ζήτημα, είναι μόνο μερικές από τις κοινωνικοοικονομικές αλλαγές που βιώσαμε. Η επιρροή των παραπάνω φαινομένων ήταν καθοριστική και καθαρά για λόγους ανταγωνιστικότητας και κοινωνικής συνοχής, κρίνεται πλέον επιτακτική η ανάγκη να σχηματιστεί στην Ευρωπαϊκή Ένωση ένας ενιαίος κοινωνικό-οικονομικός χώρος . Ιδιωτικές και Δημόσιες επιχειρήσεις αλλά και Οργανισμοί, κλήθηκαν να αντιμετωπίσουν τις νέες προκλήσεις και αναγκάστηκαν να προτείνουν διέξοδα και λύσεις. Οι λύσεις που προτείνονται είναι εφικτές και αν κι έχουν διαφορετική αφετηρία και προέλευση, μπαίνουν στον κοινό παρονομαστή που δεν είναι άλλος από τον ανθρώπινο παράγοντα που είναι ο μόνος άλλωστε που μπορεί να κάνει τη «διαφορά». Στη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού, ο ανθρώπινος παράγοντας, μέσα από τις εμπειρίες και τον συνεχή πειραματισμό μαθαίνει διαρκώς δημιουργώντας νέα γνώση, αναπτύσσει κοινά γνωστικά μοντέλα, κάνει συνεχώς βελτιωτικές αλλαγές οι οποίες προωθούν την υποκειμενικότητα και την ατομικότητα του και εν ολίγοις αποτελεί καθοριστική αξία, τόσο για το Δημόσιο όσο και τις Επιχειρήσεις (Σακελλαρίου, 2017).

Η ιστορία έχει δείξει ότι σε περιπτώσεις προσπάθειας δημοσιονομικής εξυγίανσης, θυσιάζονται οι πολιτικές για την ανάπτυξη και εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού, ένα κόστος που συνοδεύεται από περικοπές στη λειτουργική ικανότητα της διοίκησης. Έτσι, στην εποχή της οικονομικής κρίσης, ο σχεδιασμός για τις πρακτικές

διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης είναι αναγκαστικά βραχυπρόθεσμες και αποσπασματικές. Οι περικοπές σε χρηματοδότηση επιφέρουν μείωση δυνάμεων, ηθικού και πόρων από τη διοίκηση και ως επακόλουθο υπάρχει μείωση στην παραγωγικότητα και την κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων. Η δημοσιονομική κρίση αποτελεί ένα παράθυρο ευκαιρίας για την προώθηση μεταρρυθμίσεων, ωστόσο την ίδια στιγμή φαίνεται να εμποδίζει και να στρεβλώνει την εφαρμογή όσων μεταρρυθμίσεων δεν έχουν άμεσα δημοσιονομικά οφέλη.

Οι μεταρρυθμίσεις που έχουν γίνει κατά τις τελευταίες δεκαετίες είναι πραγματικά αξιοσημείωτες και στοχεύουν πάντα, στην ποιοτική αναβάθμιση του διοικητικού έργου, έτσι ώστε να υπάρξει κατάλληλος συντονισμός, που αποσκοπεί στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Επίσης, οι μεταρρυθμίσεις αυτές επηρεάζουν και λειτουργούν θετικά στην ενθάρρυνση και βελτίωση της αποτελεσματικότερης απόδοσης των ανθρώπινων πόρων ενός οργανισμού, και συμβάλλουν στην πάταξη των πελατειακών σχέσεων και των φαινομένων διαφθοράς που έχουν παρατηρηθεί κατά καιρούς το τελευταίο διάστημα. Από τις μεγαλύτερες προσδοκίες αλλά και προκλήσεις του δημοσίου τομέα, αποτελεί η διάθεση να πλαισιωθεί με εκείνα τα άτομα που ανταποκρίνονται στις εργασιακές απαιτήσεις της και ταυτόχρονα ικανοποιούν τα αντικειμενικά κριτήρια πρόσληψής τους.

Εν κατακλείδι, καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού στη δημόσια διοίκηση δεν είναι από μόνη της ικανή να φέρει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα στην βελτίωση της εργασιακής τους απόδοσης. Αντίθετα, καλό θα ήταν να συνδυάζεται με την αξιοποίηση των γνώσεων και την κατάκτηση κατάλληλων δεξιοτήτων που με τη σειρά τους θα αυξήσουν την καλλιέργεια εκείνων των αξιών και στάσεων που θα βοηθήσουν την δημιουργία κουλτούρας μάθησης όπου όλοι μοιράζονται τη γνώση και τις ιδέες τους, όλοι μαθαίνουν και όλοι έχουν κοινό πρόγραμμα και όραμα: την καλύτερη λειτουργία του δημόσιου τομέα και το όραμα μιας καλύτερης κοινωνίας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

3.1. ΕΡΕΥΝΑ

3.1.1. Σκοποί και ανάγκη της έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να παρουσιάσει την σύγχρονη πραγματικότητα του εργαζόμενου σε Οργανισμούς του Ελληνικού Δημόσιου Τομέα και συγκεκριμένα τους εργαζόμενους στη Δ.Ο.Υ. Βόλου και Νέας Ιωνίας Βόλου. Επίσης να καταγράψει τις απόψεις των εργαζομένων σε θέματα που καλούνται να αντιμετωπίσουν στην καθημερινή τους εργασιακή ρουτίνα, να απαριθμήσει τις ανησυχίες τους για βελτίωση των συνθηκών του εργασιακού τους περιβάλλοντος, να αξιολογήσει τις δυνατότητες που τους παρέχονται από τον εν λόγω Οργανισμό. Οι λύσεις και οι επιλογές που θα προταθούν, ευελπιστούμε να είναι αποτελεσματικές και εφαρμόσιμες έτσι ώστε το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού στο συγκεκριμένο οργανισμό του Δημοσίου Τομέα να δημιουργήσει μια νέα κατάσταση πραγμάτων και να διαμορφώσει τις κατάλληλες συνθήκες για τη βελτίωση της εργασιακής απόδοσης και της ικανοποίησης.

3.1.2. Ερευνητικά Ερωτήματα

Η έρευνα λοιπόν αφορά τις συνθήκες που επικρατούν στο χώρο εργασίας ενώ εστιάζουμε στις απόψεις και τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Σαν 1^ο ερευνητικό ερώτημα εστιάζουμε στον προγραμματισμό της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων από την πλευρά της διοίκησης. Σαν 2^ο ερευνητικό ερώτημα θέτουμε τη σημασία και την εφαρμογή της επαγγελματικής ανάπτυξης (εκπαίδευσης/κατάρτισης) των εργαζομένων στη συγκεκριμένη υπηρεσία. Τέλος, στο 3^ο ερευνητικό ερώτημα εστιάζουμε στη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων μελετώντας μια σειρά από μεταβλητές.

3.1.3. Μεθοδολογία της έρευνας

Η έρευνα απευθύνθηκε σε εργαζόμενους σε Επιχειρήσεις – Οργανισμούς του Δημόσιου Τομέα και πραγματοποιήθηκε στα υποκαταστήματα της Δ.Ο.Υ. Βόλου και Νέας Ιωνίας Βόλου. Η συλλογή των ερευνητικών πληροφοριών έγινε με ερωτηματολόγια και η επεξεργασία τους μετά τη συλλογή μέσω ηλεκτρονικής εφαρμογής, τα οποία απευθυνόταν τόσο στο απλό προσωπικό όσο και στους προϊσταμένους των τμημάτων αυτών.

3.1.4. Δειγματοληψία της έρευνας και Έλεγχος Αξιοπιστίας του Ερωτηματολογίου

Στην παρούσα έρευνα συμμετείχαν 107 άτομα, εργαζόμενοι όλοι στην Δ.Ο.Υ Βόλου και στη Δ.Ο.Υ. Νέας Ιωνίας Βόλου. Αρχικά, διανεμήθηκαν 140 ερωτηματολόγια από τα οποία τελικά επιστράφηκαν συμπληρωμένα τα 107 (ποσοστό ανταπόκρισης 76% περίπου).

Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν κατά το χρονικό διάστημα Νοεμβρίου – Δεκεμβρίου 2019. Ο χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου κυμάνθηκε περίπου στα 10 με 15 λεπτά. Πριν την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, ενημερώθηκαν οι εργαζόμενοι πως η συμμετοχή τους στην έρευνα είναι καθαρά εθελοντική και ανώνυμη. Επίσης, υπήρξε η σχετική διαβεβαίωση για την τήρηση της εμπιστευτικότητας σχετικά με τις απαντήσεις όπως υπήρξε και παρουσίαση των σκοπών και των στόχων της έρευνας.

Μελετήσαμε τον έλεγχο αξιοπιστίας εσωτερικής συνέπειας του ερωτηματολογίου, μέσω του συντελεστή Alpha Cronbach. «Ο συντελεστής εκφράζει το μέσο όρο των συντελεστών συσχέτισης μεταξύ των ερωτήσεων και των συνδυασμών ερωτήσεων ενός ερωτηματολογίου ή μιας κλίμακας. Παίρνει τιμές από -1 έως 1 και όσο περισσότερο πλησιάζει τη μονάδα τόσο περιγράφει ένα αξιόπιστο ερωτηματολόγιο ή κλίμακα αντίστοιχα. Συνήθως τιμές μεγαλύτερες του 0,70 θεωρούνται αποδεκτές» (Ζαφειρόπουλος, 2015). Στην έρευνα μας ο συντελεστής Alpha Cronbach υπολογίστηκε στο $0,82 > 0,70$ – δίνοντας το αποτέλεσμα ότι η εσωτερική συνοχή του ερωτηματολογίου είναι πολύ ικανοποιητική.

Δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's Alpha

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,82	59

Από την ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων που δόθηκαν μέσω των ερωτηματολογίων, προκύπτει πως ως προς το φύλο, το δείγμα μας αποτελείται από 37 άνδρες (34,6 %) και 70 γυναίκες (64,5%).

Ο μέσος όρος ηλικίας ήταν τα 53 έτη με εύρος από τα 31 ως και 66 χρόνια. Σε ότι αφορά την οικογενειακή τους κατάσταση, 11 συμμετέχοντες ήταν άγαμοι (10,3%), 87 συμμετέχοντες ήταν έγγαμοι (81,3%) και 8 συμμετέχοντες ήταν χήροι/διαζευγμένοι (7,5%).

Τέλος ως προς το χρόνο προϋπηρεσίας του προσωπικού του εν λόγω Οργανισμού, ο μέσος όρος ανέρχεται στα 10 χρόνια με ένα 4,7% (5 άτομα) να έχει 5-10 χρόνια προϋπηρεσίας, ένα 9,3% (10 άτομα) 2-5 χρόνια προϋπηρεσίας ενώ το συντριπτικό 86% (92 άτομα) έχουν περισσότερα από 10 χρόνια προϋπηρεσία.

3.1.5. Το ερωτηματολόγιο ως εργαλείο της έρευνας

Το μεθοδολογικό εργαλείο της έρευνας, όπως ήδη αναφέραμε, είναι το ερωτηματολόγιο που βασίστηκε σε ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε σε παλιότερα έτη στη Μεγάλη Βρετανία τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα. (Workplace Employment Relations Survey με τη συνεργασία έξι Βρετανικών δημοσίων οργανισμών και υπουργείων). Το ερωτηματολόγιο βασίζεται σε ερωτήσεις κλειστού τύπου με τη χρήση της κλίμακας Likert, ενώ πραγματοποιήθηκαν αντίστοιχες τροποποιήσεις για την εφαρμογή του στα ελληνικά δρώμενα. Απευθυνθήκαμε σε 107 εργαζόμενους, η πλειοψηφία των οποίων δεν έχει θέση ευθύνης ενώ το υπόλοιπο ποσοστό ανήκει στους εργαζόμενους με θέση ευθύνης.

3.1.6. Η διεξαγωγή της έρευνας

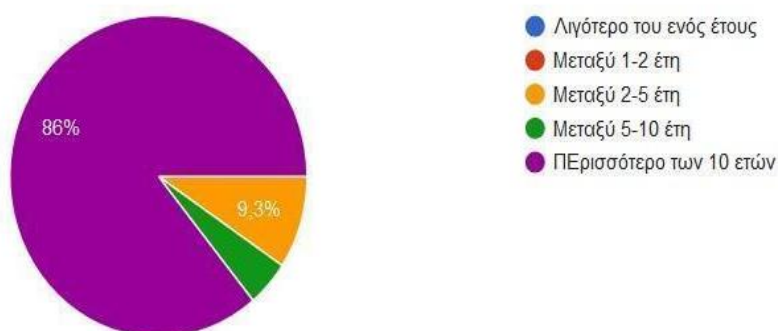
Πριν από το διαμοιρασμό των ερωτηματολογίων στους εργαζόμενους τόσο της Δ.Ο.Υ. Βόλου όσο και της Δ.Ο.Υ. Νέας Ιωνίας Βόλου, υπήρξε προσωπική επικοινωνία και συνεννόηση με τον προϊστάμενο του κάθε τμήματος για τον καθορισμό της ημέρας διανομής τους. Την ημέρα διεξαγωγής της έρευνας ενημερώσαμε πλήρως όλους τους συμμετέχοντες -απλό προσωπικό και προσωπικό σε θέσεις ευθύνης- προκειμένου να εξασφαλιστεί η έγκρισή τους και να μην παρακωλύεται η εργασία τους.

Η συμμετοχή στην έρευνα ήταν προαιρετική και η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων από τους εργαζόμενους ανώνυμη με σκοπό να διασφαλιστεί η προστασία των συμμετεχόντων με το απόρρητο των προσωπικών δεδομένων. Η συλλογή των ερωτηματολογίων αποδείχθηκε ιδιαίτερα κουραστική προσπάθεια καθώς η προθυμία από τους συναδέλφους εργαζόμενους, δεν ήταν πάντα έκδηλη. Οι περισσότεροι από αυτούς, σαν δικαιολογία, χρησιμοποιούσαν την έλλειψη χρόνου, τον φόρτο εργασίας, τις αυξημένες απαιτήσεις της ημέρας, την μη υποχρεωτική συνεισφορά τους και τέλος την αίσθηση ότι δεν θα βγει τίποτα καινούργιο και διαφορετικό με αυτή.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Α. Ερωτήσεις σχετικά με την εργασία σας

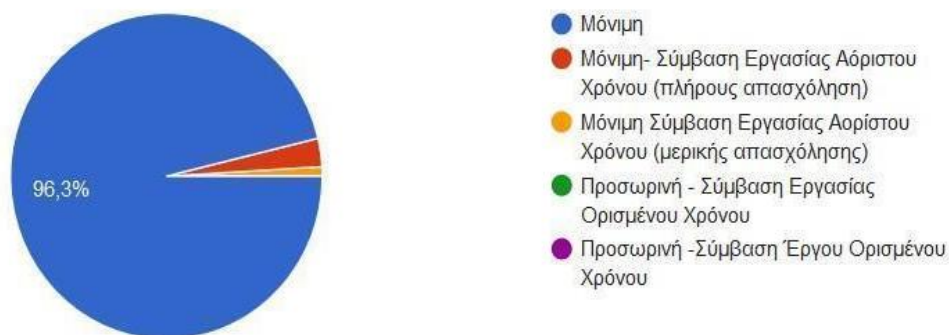
Α1. Πόσα έτη συνολικά εργάζεστε στον οργανισμό;



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1: Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό ανά έτη εργασίας

Σε σύνολο 107 εργαζομένων στην Εφορία του Βόλου, το συντριπτικό ποσοστό της τάξεως του 86%, εργάζεται για πάνω από 10 έτη ενώ ακολουθεί ένα 9,3% που αφορά 2-5 έτη εργασίας. Αυτό μας οδηγεί στη διαπίστωση ότι από τη μία πλευρά οι προσλήψεις των τελευταίων ετών που είναι μηδαμινές -απόρροια της οικονομικής κρίσης που πλήττει την χώρα μας την τελευταία δεκαετία- και από την άλλη πλευρά η όσο το δυνατόν μεγαλύτερη καθυστέρηση της συνταξιοδότησης των εργαζομένων, έχει ως αποτέλεσμα να μην ανανεώνεται το ανθρώπινο δυναμικό τόσο ως προς την ηλικία όσο και ως προς την επιστημονική κατάρτιση.

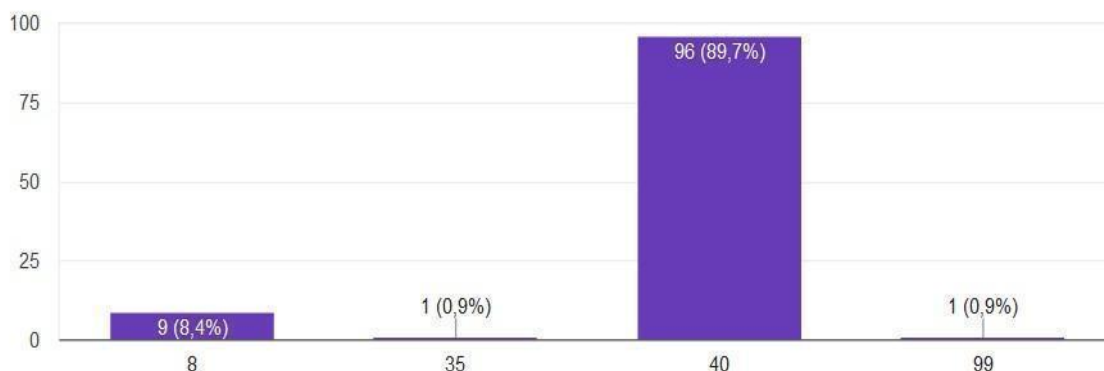
2. Α2. Ποια από τα παρακάτω περιγράφει καλύτερα την εργασιακή σας σχέση;



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2: Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό ανά σχέση εργασίας

Στην παραπάνω ερώτηση παρατηρούμε ότι οι απαντήσεις είναι άμεσα συνδεδεμένες με εκείνες των χρόνων εργασίας στον οργανισμό. Κι εδώ το συντριπτικό ποσοστό της τάξεως του 96,3% βρίσκεται σε μόνιμη σχέση εργασίας, ένα 8,9% σε μόνιμη σύμβαση εργασίας αορίστου χρόνου (πλήρους απασχόλησης) και μόλις ένα 0,9% σε μόνιμη σύμβαση εργασίας αορίστου χρόνου (μερικής απασχόλησης). Η μονιμότητα στην εργασία του Δημόσιου Τομέα αποτελούσε το βασικότερο κίνητρο για τους εργαζόμενους, ειδικότερα για εκείνους που εργάζονται σε Δημόσιες Υπηρεσίες όπως η Εφορία καθώς θεωρούταν συγκριτικά με άλλες, από τις καλύτερα αμειβόμενες. Το πρώτο κίνητρο είναι φυσικά το σταθερό εισόδημα που παρέχει η μονιμότητα και στη συνέχεια οι έξτρα παροχές, με τη μορφή επιδομάτων και bonus αποδοτικότητας στους υπαλλήλους, που ακολούθησαν κατά συρροή οι εκάστοτε κυβερνητικές πολιτικές και λειτούργησαν έτσι δελεαστικά για τους εργαζόμενους.

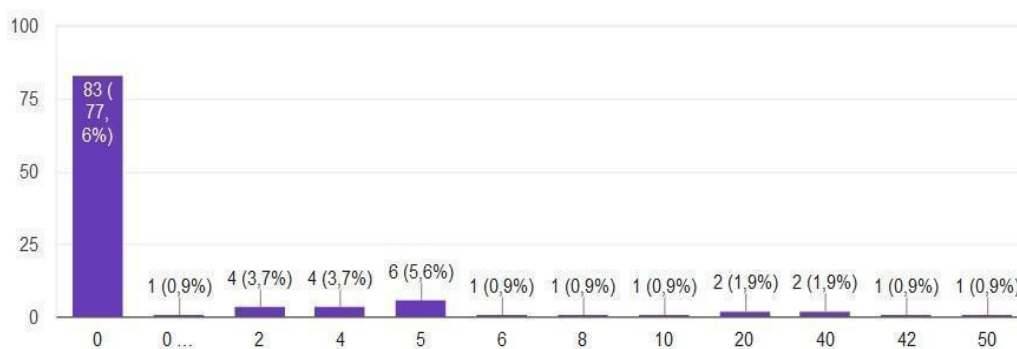
3. Α3. Ποιες είναι οι συμφωνηθείσες ώρες εργασίας - σε εβδομαδιαία βάση - στον οργανισμό χωρίς να λάβετε υπόψη σας πιθανές υπερωρίες; (Απαντήστε γράφοντας μόνο ένα νούμερο, δηλαδή τον αριθμό ωρών)



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3: Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό ανά ώρες εργασίας σε εβδομαδιαία βάση χωρίς τις υπερωρίες

Οι απαντήσεις στην ερώτηση αυτή έρχονται σε συμφωνία με τα ποσοστά των απαντήσεων σε παραπάνω ερωτήσεις. Οι ώρες εργασίας, αφαιρώντας τις υπερωρίες, είναι οι 40 εβδομαδιαίως για το 89,7% των εργαζομένων, οι 35 για το 0,9% και οι 8 ώρες για το 8,4 %. Τα ποσοστά θα τολμούσαμε να επισημάνουμε ότι είναι τα αναμενόμενα συνδυάζοντάς τα με εκείνα που αφορούν τη σχέση εργασίας. Οι λιγότερες ώρες που παρατηρούνται ίσως οφείλονται σε εργαζόμενους που έχουν σχέση εργασίας μειωμένου ωραρίου ή σύμβαση εργασίας αορίστου χρόνου περιορισμένης απασχόλησης. Αυτά τα ποσοστά βέβαια αφορούν αποκλειστικά τις ώρες εργασίας και δεν συνδέονται με την απόδοση εργασίας τους.

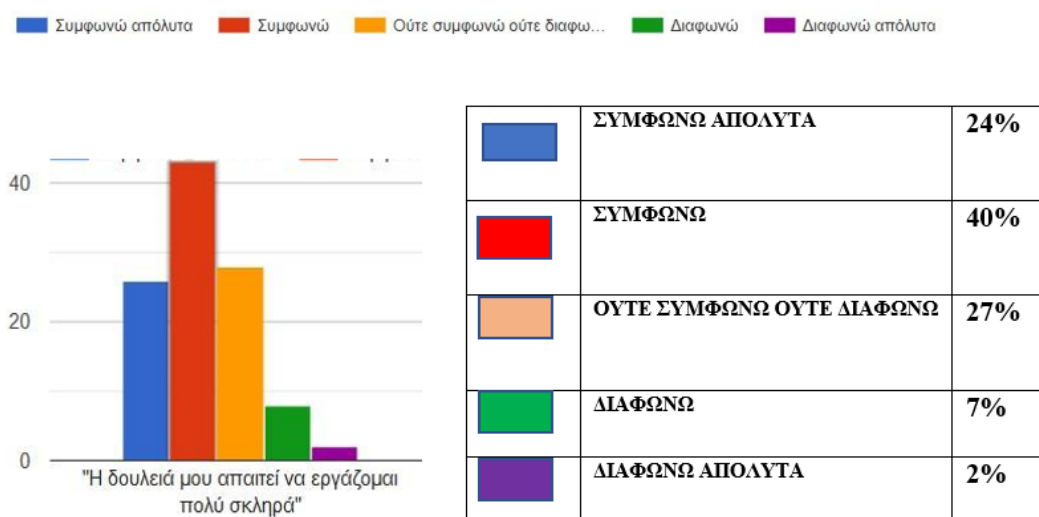
4. Α4. Πόσες ώρες εργάζεστε συνήθως κάθε εβδομάδα ως επιπρόσθετα ή υπερωριακή απασχόληση, με ή χωρίς αμοιβή; (Απαντήστε γράφοντας μόνο ένα νούμερο, δηλ. τον αριθμό Ωρών)



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4: Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό ανά ώρες εργασίας επιπρόσθετα ή υπερωριακή απασχόληση με ή χωρίς αμοιβή

Είναι αξιόλογα τα αποτελέσματα από αυτή την ερώτηση καθώς παρατηρούμε ότι η υπερωριακή απασχόληση όπως και η εθελοντική επιπρόσθετη προσφορά εργασίας ακολουθεί το ποσοστό του 77,6% με μηδέν ώρες εργασίας. Ακολουθούν με ισόποσα ποσοστά (3,7%) οι 2 και 4 ώρες την εβδομάδα και τέλος ένα 5,6% με 5 ώρες εβδομαδιαίως. Δεν είναι ασύνδετο αυτό που παρατηρείται και συνδέεται άμεσα με την απαξίωση του ανθρώπινου εργατικού δυναμικού ως αξιοποίηση αλλά και ως ανταμοιβή της εργασίας του. Μικρές ως και μηδενικές απολαβές για την επιπρόσθετη εργασία κάνουν την εθελοντική προσφορά να φαντάζει προσφορά άνευ λόγου και αιτίας. Αυτή είναι μια εικόνα που παρατηρείται τα τελευταία χρόνια καθώς το ελληνικό Δημόσιο αδυνατεί να καλύψει πάντα την υπερωριακή εργασία, που κρίνεται ωστόσο απαραίτητη για να έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα απόδοσης.

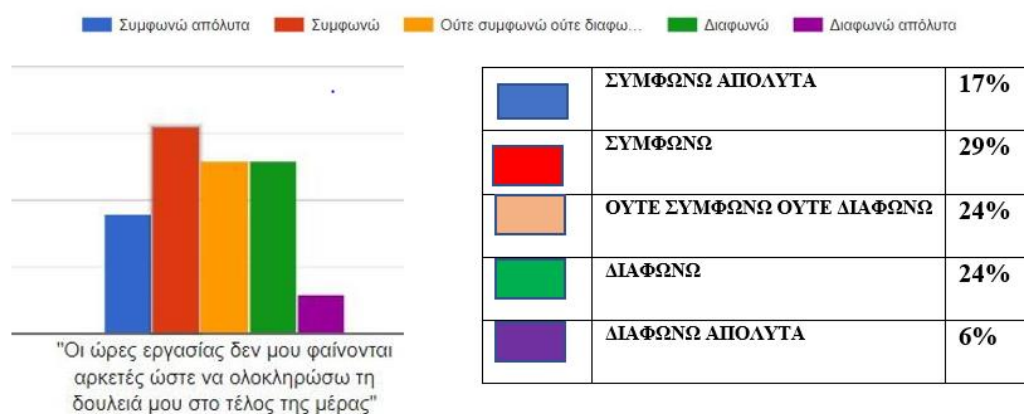
5. Α5. Συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις ακόλουθες προτάσεις για τη δουλειά σας;
α. Η δουλειά μου απαιτεί να εργάζομαι πολύ σκληρά



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5α -: Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό σύμφωνα με την απαίτηση της σκληρής εργασίας τους στον οργανισμό

Οι συνθήκες εργασίας στον Δημόσιο Οργανισμό είναι απαιτητικές και αυτό αποτυπώνεται με το 40 % των εργαζόμενων, ένα μεγάλο ποσοστό, που ισχυρίζεται ότι η δουλειά είναι σκληρά απαιτητική. Αδιάφορο αφήνει το 27% των υπολοίπων εργαζομένων, γεγονός που δεν μπορεί να αποδοθεί σε αδιαφορία για την εργασία αλλά ίσως να σχετίζεται με τη θέση εργασίας και τις ευθύνες που εκείνη έχει. Το αντίστοιχο 24 % συμφωνεί απόλυτα με τον παραπάνω ισχυρισμό σε εντονότερο τόνο από το απλό «συμφωνώ» του 40 % και ίσως να αφορά εργαζόμενους σε απαιτητικό πόστο ή σε εκείνους που συναντούν δυσκολία στο να ανταπεξέλθουν ικανοποιητικά στην εργασία τους.. Μόνο ένα 7% διαφωνεί με την άποψη αυτή ενώ ακολουθεί ένα 2 % που διαφωνεί απόλυτα με την εντύπωση ότι η εργασία στην Εφορία είναι απαιτητική και σκληρή. Θα ήταν αξιόλογο βέβαια, όπως αναφέραμε και παραπάνω, αν συνδυάζαμε αυτά τις απαντήσεις με τη θέση που κατέχει ο καθένας από τους εργαζόμενους στον οργανισμό καθώς πιστεύουμε ότι είναι συγκοινωνούντα δοχεία. Επίσης απαραίτητο θα ήταν οι απαντήσεις αυτές να συνδυάζονταν με την απόδοση στην εργασία του καθενός καθώς τις περισσότερες φορές, σε εκείνους που εργάζονται και αποδίδουν περισσότερο, αναθέτεται μεγαλύτερος όγκος εργασίας (σίγουρο αποτέλεσμα).

β. Οι ώρες εργασίας δεν μου φαίνονται αρκετές ώστε να ολοκληρώσω τη δουλειά μου στο τέλος της ημέρας.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5β: Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό σύμφωνα με τον αρκούντα χρόνο για την ολοκλήρωση της εργασίας στο ωράριο

Τα τελευταία χρόνια καθώς η χώρα μας διανύει μια περίοδο οικονομικής ύφεσης λόγω της οικονομικής κρίσης που την ταλαιπωρεί, οι προσλήψεις στους Δημόσιους οργανισμούς είναι μηδαμινός και συνήθως διέπονται από το σκεπτικό της εποχιακής -κάποιων μηνών- εργασίας. Αυτό έχει σαν αντίκτυπο ο ίδιος όγκος εργασίας ίσως και παραπάνω από το συνηθισμένο, να συσσωρεύεται και να πέφτει στους ήδη κουρασμένους και φορτισμένους υπαλλήλους. Αυτό αποτυπώνεται και στις απαντήσεις των εργαζομένων οι οποίοι υποστηρίζουν ότι δεν τους φτάνουν οι ώρες εργασίας για να ολοκληρώσουν τη δουλειά τους σε ένα 29%, ποσοστό αρκετά μεγάλο. Ακολουθούν όμως σε ισόποσα μέρη, με 24%, εκείνοι οι υπάλληλοι που κρατούν μια ουδέτερη στάση και εκείνοι που διαφωνούν ότι η δουλειά δεν βγαίνει μέσα στο συνηθισμένο ωράριο. Ένα 17 % συμφωνεί απόλυτα ότι χρειάζονται λιγότερη δουλειά σε αυτό το ωράριο και τέλος, ένα 6 % βρίσκεται στον αντίποδα διαφωνώντας απόλυτα με τους προηγούμενους. Είναι ορατό πάντως από τις απαντήσεις ότι το θέμα του ωραρίου της καθημερινής εργασίας δεν συνάδει με το φόρτο εργασίας τους και λόγω των οικογενειακών τους υποχρεώσεων, δεν τους επιτρέπεται η δυνατότητα να ασχοληθούν σε άλλες ώρες εκτός ωραρίου χωρίς αυτό από την άλλη να θεωρείται υποχρεωτικό.

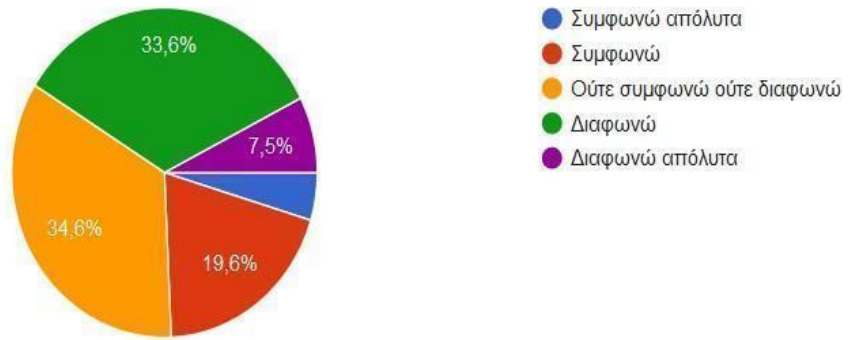
γ. Πιστεύω πως η δουλειά μου είναι εξασφαλισμένη (θα εργάζομαι για μεγάλο χρονικό διάστημα στον οργανισμό μου)



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5γ: Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό σύμφωνα με την αίσθηση της «κάλυψης» στον εργασιακό χώρο.

Η ασφάλεια που χαρακτηρίζει τους εργαζόμενους στο Δημόσιο τομέα διατυπώνεται απόλυτα στο 36% του ποσοστού -του μόνιμου προσωπικού -που αποφάνθηκε ότι αισθάνεται την εργασία του εξασφαλισμένη. Η νοοτροπία του «βολεμένου» ακολουθεί τον δημόσιο υπάλληλο εδώ και μερικές δεκαετίες στη χώρα μας, όχι άδικα θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε. Όταν ειδικότερα τα τελευταία χρόνια η χώρα μας βάλλεται γερά από την οικονομική κρίση, ο ιδιωτικός τομέας και οι ελεύθεροι επαγγελματίες δεινοπαθούν να ορθοποδήσουν με αντίκτυπο την οικονομική ανεπάρκεια. Σε αυτό το χρονικό διάστημα, ο μικρός ομολογουμένως-σταθερός όμως- μισθός του δημοσίου υπαλλήλου χαρίζει ένα αίσθημα ανακούφισης και ασφάλειας στους εργαζόμενους. Από την άλλη, ένα ποσοστό της τάξεως του 30% κρατά ουδέτερη θέση και μόλις ένα 21% αισθάνεται απόλυτη ασφάλεια -μονιμότητα- στην εργασία του και ακολουθούν ένα 10% που διαφωνεί κι ένα 3% που διαφωνεί απόλυτα. Αν και θα μπορούσε να υποστηρίξει κανείς ότι αυτό το αποτέλεσμα μας εκπλήσσει καθώς θα περίμενε κανείς μεγαλύτερα ποσοστά με θετικές απαντήσεις εφόσον οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες είναι μόνιμοι υπάλληλοι κι αυτό με τη σειρά του συνεπάγεται έναν υψηλό βαθμό εργασιακής ασφάλειας μέσα από τη μονιμότητα και την εγγύηση μιας δια βίου σταδιοδρομίας με γνώμονα τα χρόνια προϋπηρεσίας τους. Αν και για την χώρα μας, τα παραπάνω χαρακτηριστικά παρουσιάζονται σε υπερθετικό βαθμό στο δημόσιο τομέα και φυσικά αυτό επηρεάζει την εξελιξιμότητα τους εφόσον μπορούν να εφησυχαστούν.

6. Α6. Η διαδικασία εξέλιξης στον οργανισμό σας, είναι δίκαιη σε σχέση με την εργασιακή εξέλιξη στις ιδιωτικές επιχειρήσεις (ιδιωτικό τομέα);

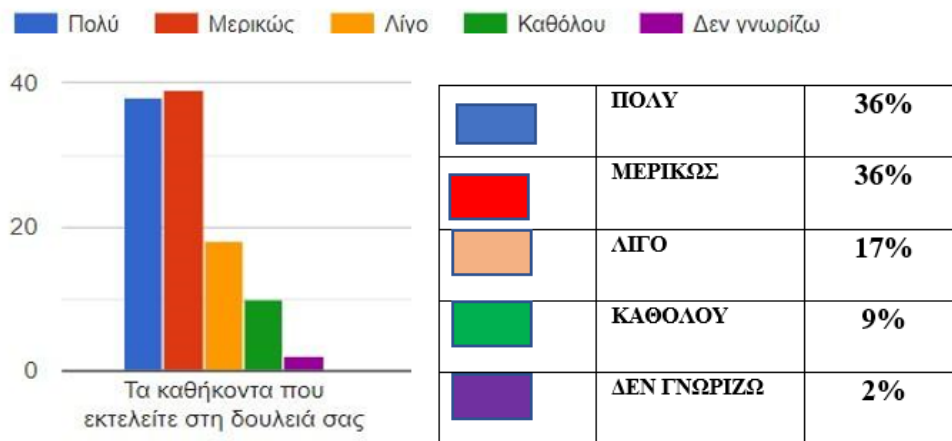


ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6: Κατανομή απόψεων εργαζομένων που αφορά τη διαδικασία εξέλιξης του οργανισμού σε σχέση με την αντίστοιχη εξέλιξη στις ιδιωτικές επιχειρήσεις

Ο ιδιωτικός τομέας είναι περισσότερο ευέλικτος από ότι ο δημόσιος καθώς δεν αγκυλώνεται από κανόνες και όρια που αλλάζουν πολύ δύσκολα όσο επιτακτική κι αν κρίνεται αυτή η αλλαγή. Έτσι, στον ιδιωτικό τομέα η εξέλιξη στις θέσεις εργασίας ακολουθούν μια πορεία που συνάδει με τα προσόντα και την εργασία που προσφέρει ο εργαζόμενος, γεγονός που δεν συμβαίνει στο Δημόσιο Τομέα. Ένα 33,6% λοιπόν συμφωνεί με όλα αυτά, ακολουθεί ένα 34,6% που κρατά ουδέτερη θέση δίνοντας τη σκυτάλη στο 19,6%, που βρίσκεται σύμφωνος με τη γνώμη ότι η επαγγελματική εξέλιξη επιτυγχάνεται πιο γρήγορα και εύκολα στις ιδιωτικές επιχειρήσεις. Μόλις ένα 7,5% διαφωνεί απόλυτα με τη γνώμη αυτή και το υπόλοιπο ποσοστό (4,7%) συμφωνεί απόλυτα. Η κοινή γνώμη και η βιβλιογραφία συμφωνούν με την άποψη αυτή καθώς στον ιδιωτικό τομέα αναγνωρίζονται τα τυπικά προσόντα του υπαλλήλου και αν δεν συνδεθούν μισθολογικά με αυτά, σχετίζονται με τη βαθμολογική τους εξέλιξη, προαγωγή κλπ που δεν παύει να είναι κινητήριο δύναμη για τον εργαζόμενο (εργασιακή ικανοποίηση).

7. A7. Σε γενικές γραμμές σε ποιο βαθμό εσείς επηρεάζετε τα παρακάτω;

α. Καθήκοντα που εκτελείτε στη δουλειά σας:



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7 α: Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό με βάση την επιρροή από τα καθήκοντα που εκτελούν στη δουλειά τους

Με ισόποσο ποσοστό 36%, έχουμε δύο διαφορετικές απόψεις στην παραπάνω ερώτηση. Από τη μία οι ερωτηθέντες ισχυρίζονται πως επηρεάζουν οι ίδιοι τα καθήκοντα τους σε μερικό βαθμό και από την άλλη, με το ίδιο ποσοστό, ότι επηρεάζουν πολύ την εργασία και τα καθήκοντά τους. Αυτό εξαρτάται βέβαια και από τη θέση που κατέχει στην υπηρεσία ο εργαζόμενος αν και συνήθως, ένας εργαζόμενος στο δημόσιο τομέα, τοποθετείται εξ αρχής σε ένα πόστο χωρίς να εκμεταλλευτεί τα τυπικά του προσόντα, και συνεχίζει να παραμένει εκεί ασχέτως με τις δεξιότητές και ικανότητές του την ώρα που σε κάποια άλλη θέση, η απόδοσή του θα είχε καλύτερα αποτελέσματα. Επίσης, ακολουθεί το «μερικώς» κατά ένα 36%, πολύ κατά ένα 36% - αρκετά μεγάλο ποσοστό-. «λίγο» κατά ένα 17% ενώ δεν επηρεάζει καθόλου τη δουλειά τους ένα 9% και αρνήθηκαν να πάρουν συγκεκριμένη θέση.

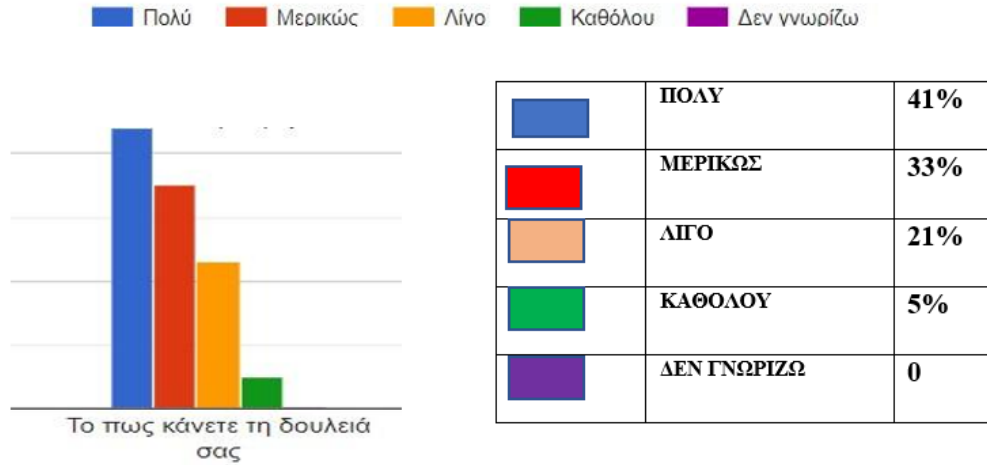
β. τον ρυθμό με τον οποίο εργάζεστε:



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7β: Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό με βάση την επιρροή από το ρυθμό με το οποίο εργάζονται

Ο ρυθμός με τον οποίο εργάζονται στον Δημόσιο Οργανισμό επηρεάζεται από τους ερωτηθέντες εργαζόμενες «μερικώς» και «πολύ» με το ίδιο ποσοστό της τάξης του 36%. Επηρεάζεται «λίγο» ο ρυθμός απόδοσης κατά ένα 21% ενώ στο τέλος, δεν επηρεάζεται καθόλου μόλις από ένα 3%. Αν ανατρέξουμε στη βιβλιογραφία, κατά τα παρελθόντα έτη, επικρατούσε η «εικόνα» και η άποψη πως οι δημόσιοι υπάλληλοι λειτουργούσαν ως «κηφίνες» και εθελotuφλούσαν μπροστά στον όγκο της εργασίας ακόμη στη διεκπεραίωση μιας υπόθεσης του κοινού. Η πραγματικότητα όμως, όπως αποτυπώνεται σήμερα, είναι ότι στο δημόσιο τομέα -στο μεγαλύτερο μέρος του – και ειδικά σε υπηρεσίες όπως η Δ.Ο. Υ., ο ρυθμός εργασίας μπορεί να είναι εξοντωτικός κάποιες φορές. Ειδικά όταν αφορά συνδιαλλαγές με κοινό, χρηματοοικονομικές απολαβές και υποχρεώσεις.

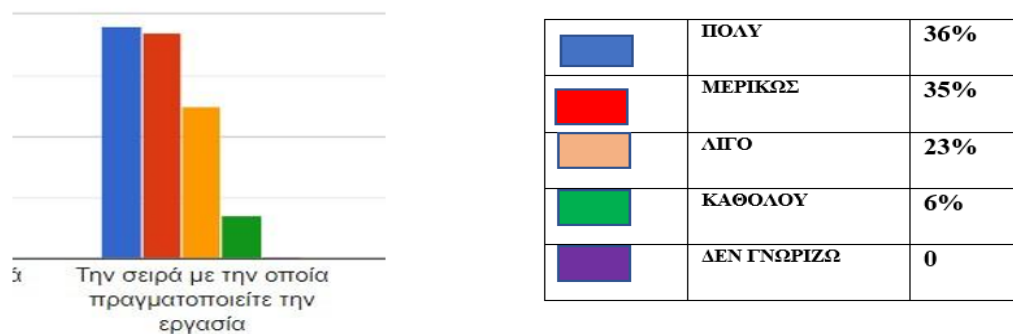
γ. Το πως κάνετε τη δουλειά σας



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7γ :Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό με βάση την επιρροή τους στο τρόπο που κάνουν τη δουλειά τους.

Το 41% των εργαζομένων υποστηρίζει ότι επηρεάζει τον τρόπο που κάνει τη δουλειά του, αποτέλεσμα που δεν μας εκπλήσσει, καθώς είναι δεδομένη η συσχέτιση της διάθεσης και της απόδοσης στην εργασία. Ακολουθεί ένα 33% που επηρεάζει μεν αλλά σε μικρότερο αριθμό χωρίς να κρίνεται αμελητέο. Λίγο ή καθόλου υποστηρίζεται από το 21% και το 5% αντίστοιχα, ποσοστό που παρουσιάζεται στις περισσότερες απαντήσεις και ακολουθεί εκείνους τους δημόσιους υπαλλήλους που αντιμετωπίζουν την εργασία τους αποστασιοποιημένα από τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά τους.

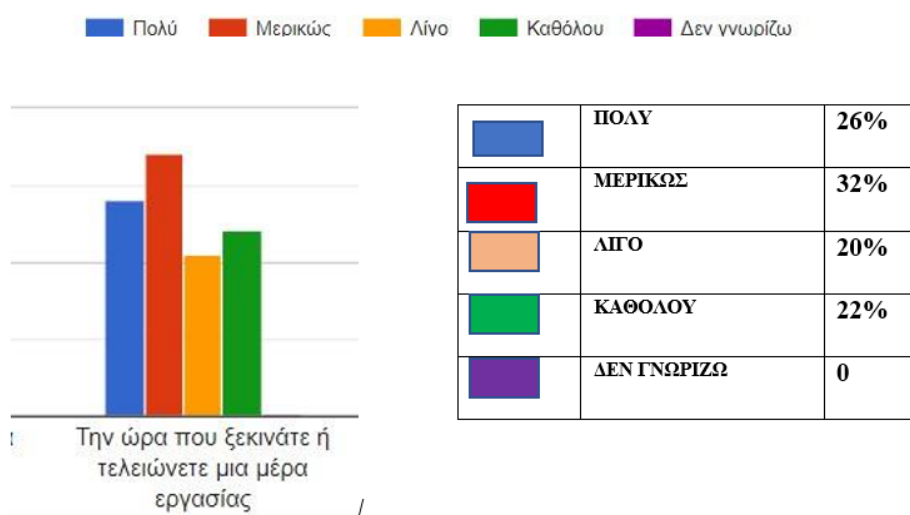
δ. την σειρά με την οποία πραγματοποιείτε την εργασία



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7δ : Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό με βάση την επιρροή στη σειρά με την οποία πραγματοποιούν την εργασία.

Ένα 36% αποφαινεται ότι η σειρά με την οποία πραγματοποιείται μια εργασία επηρεάζετε από τους εργαζόμενους κατά «πολύ», γεγονός που αμφισβητείται καθώς εκείνοι γνωρίζουν καλύτερα από τον καθένα την ιεραρχία στην εργασία τους έτσι ώστε να αποδώσει τα μέγιστα. Ακολουθεί βέβαια σε απόσταση αναπνοής το «μερικώς» με ένα 35% που μας βάζει σε σκέψεις σε σχέση με τα παραπάνω. Ακολουθεί ένα 23% με την επιλογή «λίγο» και 6% «καθόλου». Πως μπορεί να γίνει αποδοτικότερος ένας δημόσιος υπάλληλος αν δεν μπορεί ο ίδιος να καθορίσει το ρυθμό και την σειρά που θα δουλέψει πάνω στο αντικείμενό του;

ε. την ώρα που ξεκινάτε ή τελειώνετε μια εργασία



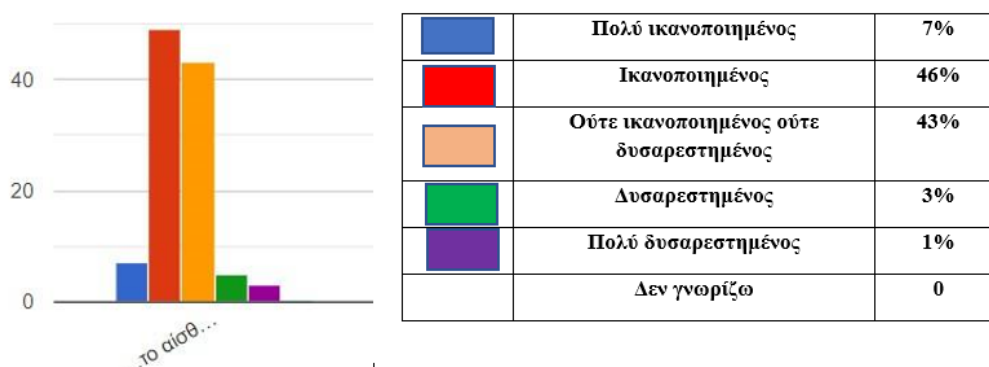
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7 ε : Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό με βάση την επιρροή από τα καθήκοντα που εκτελούν στη δουλειά τους

Μερική επιρροή στην ώρα που ξεκινά ή τελειώνει μια μέρα εργασίας αποφαινεται το 32% των ερωτηθέντων εργαζόμενων υπαλλήλων αφήνοντας μας απορίες όσον αφορά στην ευελιξία που τους παραχωρείται από την εν λόγω υπηρεσία τους. Ακολουθεί ένα 28% που αποκρίνεται στην ερώτηση θετικά απαντώντας «πολύ» ενώ «λίγο» και καθόλου ένα 21 και 24% αντίστοιχα. Οι απαντήσεις σχετίζονται με τις

προηγούμενες στάσεις των εργαζομένων και θα τολμούμε να πούμε ότι ακολουθούν τον γενικό κανόνα της νοοτροπίας του δημοσίου υπαλλήλου.

8. Α8. Αξιολογήστε στις παρακάτω προτάσεις "Το βαθμό ικανοποίησής σας από....."

A.το αίσθημα επιτυχίας που λαμβάνετε από την εργασία σας

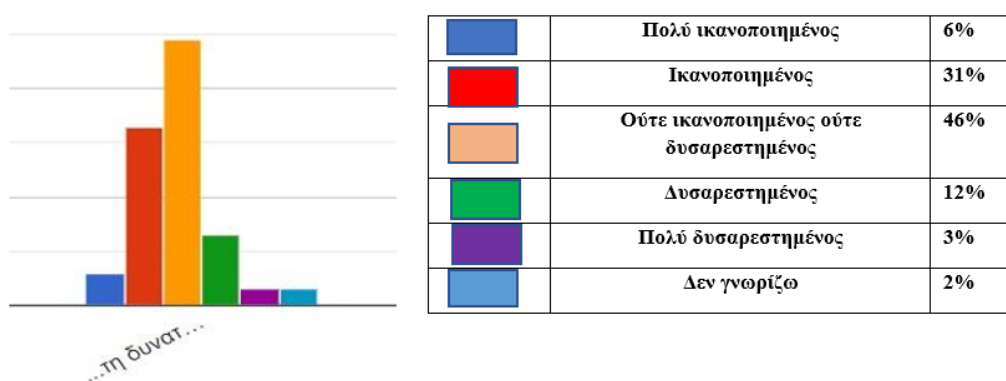


ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8α: Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό ανά βαθμό ικανοποίησης από το αίσθημα επιτυχίας που λαμβάνουν από την εργασία τους.

Το αίσθημα της ικανοποίησης στο χώρο της εργασίας αποτελεί κίνητρο για μεγαλύτερη απόδοση αλλά δημιουργεί ταυτόχρονα καλή διάθεση και θέληση για προσφορά. Έτσι το 46% των ερωτηθέντων δηλώνει ότι είναι απλά ικανοποιημένος από το χώρο εργασίας του Οργανισμού και ένα εξίσου σημαντικό 43% δηλώνει ότι είναι αδιάφορο το περιβάλλον καθώς δεν παίρνει συγκεκριμένη θέση. Θα μπορούσαμε εδώ να τονίσουμε ότι εκτός από το περιβάλλον τη εργασίας και τη σύνθεση των συναδέλφων, σημαντικό ρόλο για την εργασιακή ικανοποίηση παίζει και η αίσθηση της προσφοράς, το πόσο σημαντικό αισθάνεσαι ότι είναι αυτό που κάνεις. Με αντίστοιχα ποσοστά 7%, 3% και 1% συνεχίζουν με το πολύ ευχαριστημένοι από το εργασιακό περιβάλλον, καθόλου ευχαριστημένοι και πολύ δυσαρεστημένοι από αυτό αντίστοιχα. Μεγάλη απόκλιση παρατηρούνται με τις ενδιάμεσες επιλογές και διαφαίνεται καθαρά ότι εδώ σχετίζονται οι απαντήσεις και με τη θέση της εργασίας. Η εργασιακή ικανοποίηση του εργαζομένου δεν είναι ανεξάρτητη από την

συναισθηματική αντιμετώπιση της εργασίας του (Cranny et al., 1992, Porac, 1987), και συνήθως αναφέρεται ως η μέτρηση της αποτίμησης της αξιολόγησης των εργασιακών συνθηκών που σχετίζονται με εσωτερικά αλλά και εξωτερικά πρότυπα σύγκρισης (Locke, 1976, Rice et al., 1989, Weiss και Cropanzano, 1996). Είναι απογοητευτικό να συνειδητοποιεί κανείς ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των απαντήσεων κυμαίνεται στην επιλογή απλά «ικανοποιητικό».

B.τη δυνατότητα ανάπτυξης των δικών σας πρωτοβουλιών

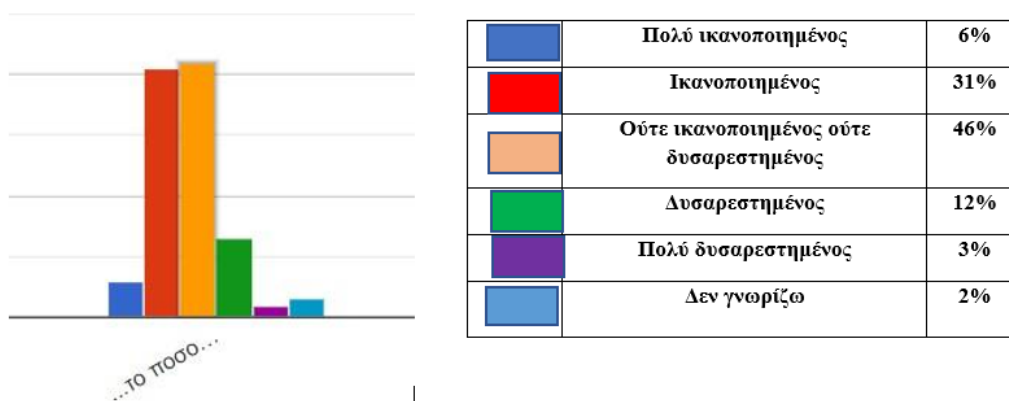


ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8β : Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό ανά βαθμό ικανοποίησης από τη δυνατότητα ανάπτυξης των δικών τους πρωτοβουλιών.

Από το 46% που παρατηρείτε στην επιλογή «ούτε δυσαρεστημένος, ούτε ικανοποιημένος» κατανοούμε ότι οι πρωτοβουλίες των εργαζομένων δεν χαιρούν ιδιαίτερα θετικής αντιμετώπισης από τον Οργανισμό. Το παραπάνω αποτέλεσμα θα μπορούσε να ερμηνευτεί ή καλύτερα να ενταχθεί στη θεωρία της διάθεσης (dispositional theory), η οποία θεωρία αναφέρει ότι το προσωπικό (εργαζόμενοι) εξαρτώνται από τις εσωτερικές τους διαθέσεις, οι οποίες με τη σειρά τους καθορίζουν τα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης τους ανεξάρτητα από το είδος της εργασίας που παράγουν (Verduzco, 2014). Ακολουθεί ένα 31% με την επιλογή «ικανοποιημένος» που μπορεί να φαίνεται αρκετά κοντά στο προηγούμενο 46% αλλά στατιστικά απέχει και υποδηλώνει μέτρια διάθεση. Επίσης, ένα 12% εντάσσεται στην επιλογή «δυσαρεστημένος» και θα άξιζε να διερευνηθεί περισσότερο ως προς τις αιτίες αυτής της δυσαρέσκειας. Μόλις ένα 6% απαντά ότι είναι πολύ ικανοποιημένο

και ίσως να σχετίζεται με τη θέση εργασίας που κατέχει ο υπάλληλος, ενώ ακολουθούν το 3% με το «πολύ δυσαρεστημένος» και φυσικά το 2% εκείνων των υπαλλήλων που αρνείται να πάρει θέση και απαντά στο «δεν γνωρίζω».

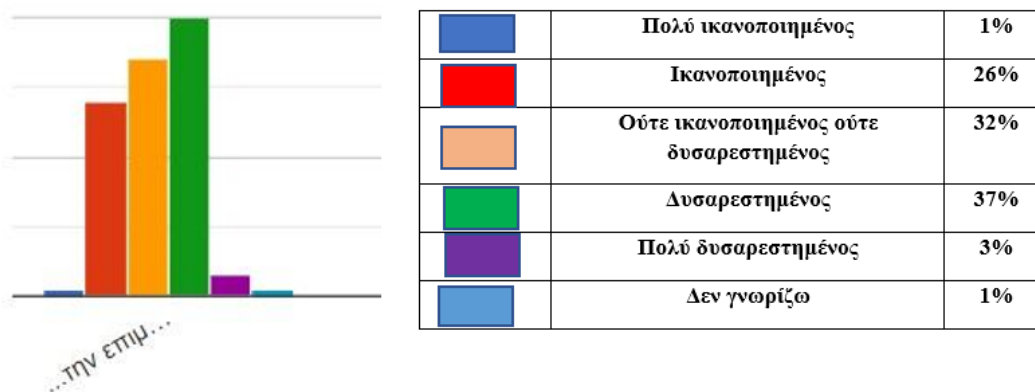
Γ. ...το ποσοστό επίδρασης που έχετε πάνω στη δουλειά σας



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8γ: Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό ανά βαθμό ικανοποίησης από το ποσοστό επίδρασης που έχουν πάνω στη δουλειά τους.

Η σχέση του εργαζόμενου με το περιβάλλον εργασίας του βρίσκονται σε μια αλληλεπίδραση και ανάλογα με τις επιρροές που δέχεται ο εργαζόμενος, διαμορφώνει την απόδοση και τη συμπεριφορά του, επηρεάζοντας με τη σειρά του το εργασιακό περιβάλλον. (Σαρρής 2001). Στην έρευνά μας ένα 49% των εργαζομένων πιστεύει πως η επίδραση τους πάνω στη δουλειά τους είναι αδιάφορη –«ούτε ικανοποιημένος, ούτε δυσαρεστημένος» καθώς απουσιάζει η αυτονομία τους. Ως αυτονομία χαρακτηρίζουμε το ποσοστό στο οποίο ο εργαζόμενος αισθάνεται ικανός να κινηθεί εν μέρει με ανεξαρτησία, και επίσης τον βαθμό στο οποίο η εργασία του δίνει το περιθώριο προγραμματισμού, πάντα στο μέτρο του εφικτού, καθώς και να καθορίζει τις μεθόδους που θα χρησιμοποιήσει. Βάσει αυτών ένα 33% δηλώνει ικανοποιημένο από αυτή την επίδραση και ακολουθεί ένα 13% που θεωρεί πως δεν είναι δυνατή η επίδραση αυτή και κατά συνέπεια δηλώνουν δυσαρεστημένοι. Ο εργαζόμενος κινούμενος με αυτονομία, αισθάνεται υπεύθυνος και υπόλογος για τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την εργασία του. Στο τέλος, ένα ελάχιστο 6% θεωρεί ότι είναι πολύ ικανοποιημένος και τέλος ένα 3% κατατάσσεται στη δήλωση πολύ δυσαρεστημένος.

Δ.την επιμόρφωση /κατάρτιση που λαμβάνετε από τον Οργανισμό σας

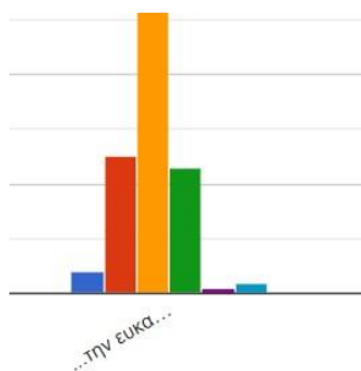








ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8δ :Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό ανά βαθμό ικανοποίησης από την επιμόρφωση /κατάρτιση που λαμβάνουν από τον οργανισμό τους.

Είναι κοινά αποδεκτό ότι τα άτομα με υψηλό μορφωτικό επίπεδο καταγράφουν υψηλά ποσοστά εργασιακής ικανοποίησης σε σχέση με αυτά που έχουν χαμηλότερη μόρφωση. Ο εργαζόμενος με την υψηλότερη μόρφωση έχει περισσότερες πιθανότητες ανέλιξης και εξέλιξης στην εργασία του. Ανεξάρτητα όμως από την επιμέρους βασική μόρφωση του υπαλλήλου, η συνεχόμενη εξέλιξη στις απαιτήσεις της εργασίας του, κρίνουν επιτακτική την ανάγκη της επιμόρφωσης, της δια βίου μάθησης, είτε βρίσκεται σε ένα σταθερό πόστο, είτε μετακινείται για λόγους της υπηρεσίας του. Η συνεχόμενη εκπαίδευση -επιμόρφωση των εργαζομένων αποτελεί το βασικότερο εργαλείο για την άρτια λειτουργία οποιουδήποτε Οργανισμού και σημαίνει εκείνη την διαδικασία κατά την οποία επιτελείται ο σχεδιασμός και η διεξαγωγή επιμορφωτικών προγραμμάτων, τα οποία παρέχονται στους δημοσίους υπαλλήλους και τα οποία είναι άμεσα συνδεδεμένα με την υλοποίηση των στρατηγικών κατευθύνσεων και στόχων κάθε διοικητικού φορέα (Παρθενόπουλος, 1997). Όμως, στην περίπτωση των εργαζομένων στην Εφορία του Ν. Μαγνησίας, το μεγαλύτερο ποσοστό τους, ένα 37% , δηλώνει δυσαρεστημένο από τις δυνατότητες επιμόρφωσης που τους παρέχει η υπηρεσία εκφράζοντας έτσι την επιτακτική ανάγκη για «καταγραφή» των επιμορφωτικών αναγκών τους. Ένα αρκετά σημαντικό 32% παραμένει αδιάφορο ακολουθώντας την επιλογή «ούτε ικανοποιημένος, ούτε δυσαρεστημένος» και μόνο ένα 26% θεωρεί ότι η επιμόρφωση-κατάρτιση στην υπηρεσία τους είναι

ικανοποιητική. Βέβαια, υπάρχει διαχωρισμός στη δυνατότητα και τις προοπτικές επιμόρφωσης των εργαζομένων ανάλογα με τη θέση που κατέχουν (απλοί υπάλληλοι, προϊστάμενοι, κατέχοντες θέσης ευθύνης, κλπ).

E....την ευκαιρία για να αναπτύξετε τις δεξιότητές σας στην εργασία σας.



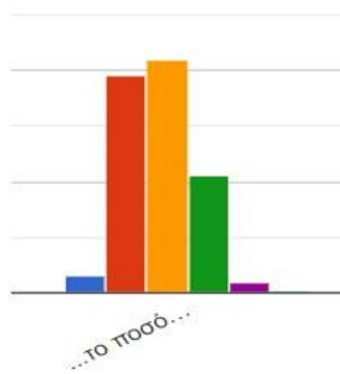
	Πολύ ικανοποιημένοι	4%
	Ικανοποιημένοι	23%
	Ούτε ικανοποιημένοι ούτε δυσαρεστημένοι	49%
	Δυσανεστημένοι	21%
	Πολύ δυσαρεστημένοι	1%
	Δεν γνωρίζω	2%







ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8ε: Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό ανά βαθμό ικανοποίησης από την ευκαιρία για να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους στην εργασία τους.

Ο όρος δεξιότητα χρησιμοποιείται για τον καθορισμό της γνώσης και της εμπειρίας που κρίνεται ως αναγκαία συνθήκη για την περάτωση συγκεκριμένου καθήκοντος ή εργασίας καθώς επίσης και στην δυνατότητα αξιοποίησης των γνώσεων και της τεχνογνωσίας ώστε να επιλυθούν δυσκολίες και προβλήματα με επιτυχία. Ακόμη ο όρος δεξιότητα αναφέρεται στις ικανότητες, γνώσεις και επιδεξιότητες που κρίνονται απαραίτητες για την άσκηση μιας συγκεκριμένης εργασίας ή ενός επαγγέλματος. Επίσης, θεωρείται ως αποτέλεσμα εκπαίδευσης, κατάρτισης αλλά και εμπειρίας, που σε συνδυασμό με τη γνώση των δυνατοτήτων προσδιορίζουν το αποτέλεσμα της εργασίας (Ματσασίνης & Κρασαδάκη 2006). Τα συστήματα διαχείρισης δεξιοτήτων είναι ένα από τα εργαλεία υποστήριξης της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Αποτελούνται από τη βάση γνώσης των δεξιοτήτων (που αναφέρεται και ως μοντέλο δεξιοτήτων) και το μηχανισμό διαχείρισης αυτών. Οι εργαζόμενοι στο Δημόσιο Οργανισμό της έρευνάς μας, με το συντριπτικό ποσοστό του 49%, απαντούν ότι δεν είναι ούτε ικανοποιημένοι ούτε δυσαρεστημένοι από την ευκαιρία να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους στην εργασία τους, γεγονός που είναι

περισσότερο ανησυχητικό από μια καθόλα αρνητική απάντηση. Είναι σαν να υποδηλώνει μια αδιάφορη στάση. Ικανοποιημένοι δηλώνει το 23% ενώ πολύ κοντά σε αυτό το ποσοστό είναι και οι δυσαρεστημένοι που αγγίζουν το 21%.

Z...το ποσό της αμοιβής που λαμβάνετε από τον οργανισμό.

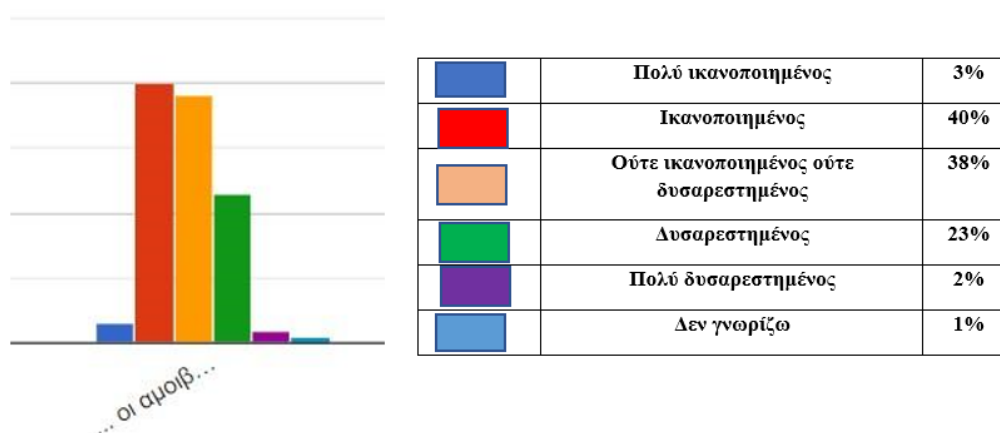


	Πολύ ικανοποιημένοι	3%
	Ικανοποιημένοι	36%
	Ούτε ικανοποιημένοι ούτε δυσαρεστημένοι	39%
	Δυσανεστημένοι	20%
	Πολύ δυσαρεστημένοι	2%
	Δεν γνωρίζω	

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8ζ : Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό ανά βαθμό ικανοποίησης από το ποσό της αμοιβής που λαμβάνουν από τον οργανισμό.

Ο Δημόσιος τομέας θεωρεί ότι η αμοιβή των εργαζομένων του πρέπει να είναι η ίδια για όλους όσους έχουν την ίδια προϋπηρεσία, ανεξάρτητα από την επίδοσή τους, την απόδοσή τους και σε ορισμένες περιπτώσεις ακόμη και από τα προσόντα τους. Αν και θεωρείται από αρκετούς δίκαιος αυτός ο τρόπος αντιμετώπισης των εργαζομένων από το δημόσιο, εντούτοις μακροπρόθεσμα επιφέρει μια χαλάρωση στην απόδοσή της εργασίας τους καθώς τα κίνητρα δεν είναι αρκετά από μόνα τους να κινητοποιήσουν μια εργασιακή αφύπνιση και καθώς οι αμοιβές δεν συνδέονται με την επίδοση. Έτσι, ο σχεδιασμός του τρόπου εργασίας και διοίκησης, οι αμοιβές και τα κίνητρα εργασίας, είναι τα σημαντικότερα σημεία που βοηθούν τον εργαζόμενο να αυξήσει την αυτοεκτίμησή του, καθώς και την θετική του άποψη για την εργασία στο συγκεκριμένο χώρο. Αδιάφορος αφήνει το ποσό της αμοιβής που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι στον οργανισμό με ένα ποσοστό 42%, ικανοποιημένοι ένα 39% ενώ δυσαρεστημένοι μόνο ένα 21%.

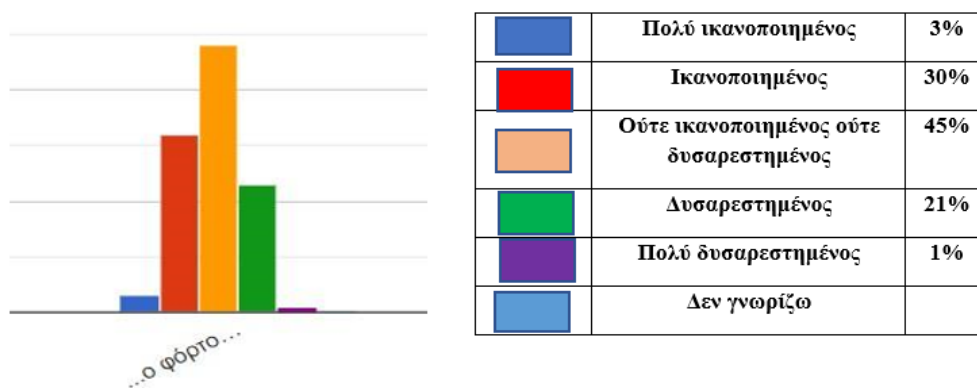
H. ...οι αμοιβές μου σε σχέση με εκείνες των συναδέλφων μου είναι δίκαιες.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8 η : Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό ανά βαθμό ικανοποίησης από το αν οι αμοιβές τους σε σχέση με τους συναδέλφους τους είναι δίκαιες.

Σε σχέση με τις υπόλοιπες αμοιβές των συναδέλφων τους στον Οργανισμό οι περισσότεροι δηλώνουν ικανοποιημένοι με ένα ποσοστό 40%, αδιάφορο παραμένει ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό της τάξεως του 38% και πολύ κοντά σε αυτό βρίσκεται και ένα ποσοστό 23% που θεωρεί ότι είναι δυσαρεστημένοι από αυτή τη σύγκριση. Αυτό δεν μπορεί να σχολιαστεί μεμονωμένα αλλά θα πρέπει να συνδυαστεί συγκρινόμενο με επιμέρους χαρακτηριστικά των εργαζομένων, όπως το μορφωτικό τους επίπεδο, τη θέση που κατέχουν, τα χρόνια εργασίας τους, την αυτοεκτίμηση τους καθώς και το βαθμό της ψυχολογικής επαγγελματικής εξουθένωσης που έχουν υποστεί. Δεν θα πρέπει να παραβλέπουμε εξάλλου, ότι παραμερίζοντας τις όποιες προσωπικές διαφορές στο περιβάλλον εργασίας, ο καθένας εργαζόμενος μπορεί και γνωρίζει αν κάνει την αυτοκριτική και την αυτοαξιολόγηση του σε σχέση με τους υπόλοιπους της ομάδας.

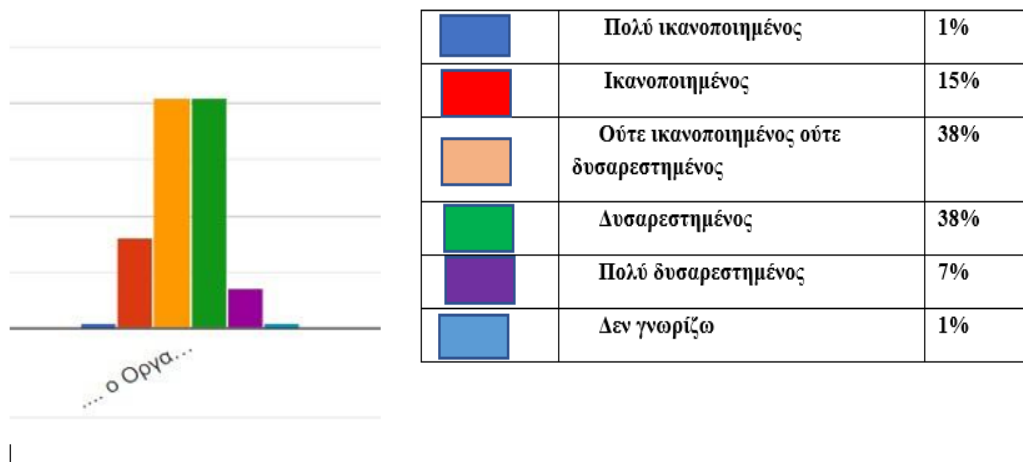
ΣΤ. ...ο φόρτος εργασίας μου συγκριτικά με το μηνιαίο μισθό είναι ικανοποιητικός.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8στ :Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό ανά βαθμό ικανοποίησης από τον φόρτο εργασίας τους συγκριτικά με το μηνιαίο μισθό.

Η απόδοση ενός εργαζομένου είναι άμεσα συνδεδεμένη με τις οικονομικές του απολαβές είτε εκείνος εργάζεται στον Ιδιωτικό είτε στον Δημόσιο τομέα. Η αμοιβή (μισθός) αποτελεί τον κύριο και πρωταρχικό παράγοντα της εργασιακής ικανοποίησης και έχει δύο συνιστώσες. Εκείνη που σχετίζεται με την αίσθηση του εργαζόμενου ότι επιτελεί ικανοποιητικά την εργασία του και πρέπει να αμειφθεί ανάλογα με την απόδοση και το φόρτο εργασίας του , και την άλλη που θέλει να μπαίνει σε μέτρο σύγκρισης με τους υπόλοιπους εργαζόμενους και να αμείβεται σε αναλογία των επιδόσεων (Κουτούζης, 1999). Ο φόρτος εργασίας σε σχέση με τις οικονομικές τους απολαβές στους εργαζόμενους της έρευνάς μας, θεωρείται από ένα 45% αδιάφορος ενώ το 30% δηλώνει ικανοποιημένο. Επίσης ένα μικρότερο ποσοστό της τάξεως του 21% θεωρεί άνιση τη σύγκριση αυτή και είναι δυσαρεστημένοι.

Θ...ο Οργανισμός μου καταβάλλει σημαντικές προσπάθειες για να έχω τις καλύτερες αποδοχές μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων και σεμιναρίων



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 80: Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό ανά βαθμό ικανοποίησης από το αν ο Οργανισμός καταβάλλει σημαντικές προσπάθειες για να έχουν τις καλύτερες αποδοχές μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων και σεμιναρίων.

Η αδυναμία του Οργανισμού να καλύψει την βελτίωση των αποδοχών των εργαζομένων μέσω εκπαιδευτικών σεμιναρίων και προγραμμάτων φαίνεται ολοκάθαρα από το σημαντικό ποσοστό του 38% που δηλώνει «ούτε ικανοποιημένο ούτε δυσαρεστημένο» και που συνάδει απόλυτα με ένα άλλο 38%, που δηλώνει ξεκάθαρα «δυσανεστημένο». Η επιμόρφωση των εργαζομένων, εκτός από τον καθαρά επιμορφωτικό της χαρακτήρα, αποβλέπει και στη βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης του. Γεγονός που είναι άρρηκτα συνδυασμένο με την αύξηση της μισθολογικής του κλίμακας, που και αυτή η αύξηση με τη σειρά της συμπαρασύρει τις φιλοδοξίες και την απόδοση του. Μόνο ένα μικρό ποσοστό του 15% θεωρεί ότι όλες οι κινήσεις του Οργανισμού είναι ικανοποιητικές ως προς αυτό τον τομέα.

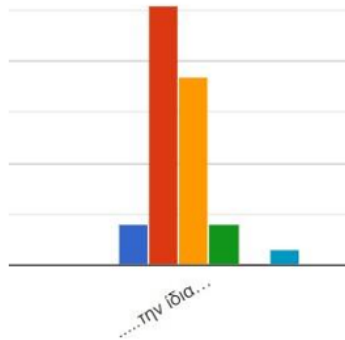
I. ...την εξασφάλιση εργασίας στον Οργανισμό μου









ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8β: Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό ανά βαθμό ικανοποίησης από την εξασφάλιση εργασίας στον Οργανισμό τους.

Η εργασία για κάθε κοινωνικά ενταγμένο άτομο καταλαμβάνει κύριο ρόλο στη ζωή του. Καταλαμβάνει μεγάλο μέρος του χρόνου του, τον χαρακτηρίζει και τον κατατάσσει σε οικονομικά και κοινωνικά στρώματα. Κατά συνέπεια, η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένα μεγάλο κεφάλαιο μελέτης για όλους εκείνους που ασχολούνται με τις ανθρωπιστικές επιστήμες και είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τις ανάγκες του και τις προσωπικές του (Crites, 1969). Η εξασφάλιση της εργασίας από έναν Οργανισμό στους εργαζόμενους του, δημιουργεί θετικό κλίμα, τονώνει την ψυχολογία και αποφέρει θετικά αποτελέσματα στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Πλήρως ικανοποιημένοι αισθάνονται οι μισοί και παραπάνω εργαζόμενοι του Οργανισμού (49%) από την εξασφάλιση της εργασίας τους ενώ ένα 31% είναι αδιάφοροι σε αυτό. Πολύ ικανοποιημένοι δηλώνει το 10% ενώ υπάρχει και ένα 6% οι οποίοι δηλώνουν δυσαρεστημένοι.

Κ. ...την ίδια εργασία γενικότερα



	Πολύ ικανοποιημένος	8%
	Ικανοποιημένος	48%
	Ούτε ικανοποιημένος ούτε δυσαρεστημένος	35%
	Δυσανεστημένος	6%
	Πολύ δυσαρεστημένος	0%
	Δεν γνωρίζω	3%

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8κ: Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό ανά βαθμό ικανοποίησης από την ίδια εργασία γενικότερα.

Η επαγγελματική ικανοποίηση έχει σχέση με τις στάσεις και αντανακλά το πώς οι άνθρωποι αισθάνονται και για την εργασία τους ως σύνολο αλλά και για τις ποικίλες όψεις αυτής. Με άλλα λόγια, η ικανοποίηση είναι ο βαθμός στον οποίο η εργασία αρέσει στο άτομο και η δυσαρέσκεια είναι ο βαθμός στον οποίο δεν του αρέσει. Σύμφωνα πάλι με τον κλασικό ορισμό του Allport (1954), η επαγγελματική ικανοποίηση θεωρείται «ως στάση απέναντι στην συγκεκριμένη εργασία» (Κάντας, 1998). Ικανοποιημένοι είναι οι περισσότεροι εργαζόμενοι από την εργασία τους στον Οργανισμό της Εφορίας με ποσοστό 48% και ακολουθεί το ποσοστό του 35% να θεωρεί ότι είναι ούτε ικανοποιημένοι ούτε δυσαρεστημένοι.

9. Α9. Λαμβάνοντας υπόψη τις προηγούμενες εβδομάδες, πόσο συχνά σας έκανε η δουλειά σας να αισθάνεστε τα παρακάτω;"



		Ένταση	Μελαγχολία	Ανησυχία	Κακή διάθεση	Άβολα	Δυστυχία
	Όλη την ώρα	18%	1%	11%	1%	1%	1%
	Την περισσότερη ώρα	46%	15%	21%	10%	8%	8%
	Λίγη ώρα	21%	36%	33%	45%	33%	15%
	Περιστασιακά	14%	25%	25%	33%	38%	26%
	Ποτέ	1%	23%	10%	11%	20%	50%

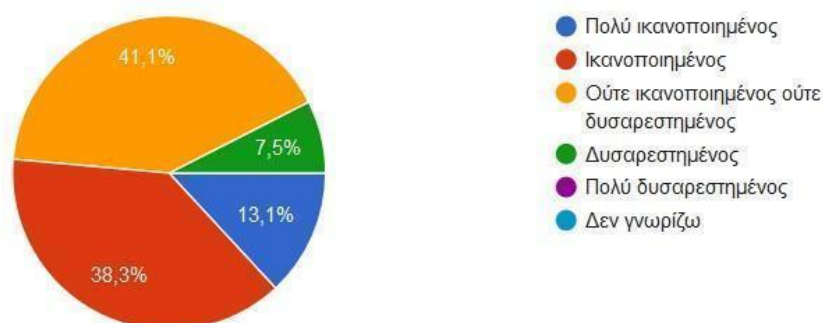
ΠΙΝΑΚΑΣ 20: Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό ανά πόσο συχνά τους έκανε η δουλειά τους να αισθάνονται διάφορα συναισθήματα

Εκτός από τους παράγοντες που έχουν προαναφερθεί, η ικανοποίηση του ατόμου που προέρχεται τόσο από το χώρο της εργασίας του όσο και από την ίδια την εργασία του, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το περιβάλλον στο οποίο εργάζεται. Επίσης μεγάλο ρόλο διαδραματίζει και το ψυχικό περιβάλλον του εργαζόμενου. Σε αυτό συμπεριλαμβάνονται συναισθήματα που δημιουργούνται, όπως η ανία, το άγχος, η ένταση, η μελαγχολία και η κόπωση. Στο κοινωνικό περιβάλλον τώρα καθοριστικό ρόλο παίζουν οι σχέσεις μεταξύ των εργαζόμενων, ανεξαρτήτως της θέσης που κατέχουν (Jain και Kaur, 2014). Τα συμπεράσματα από διάφορες μελέτες που έχουν κατά καιρούς εκπονηθεί έχουν δείξει ότι τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά καθορίζουν τη συμπεριφορά ενός ατόμου στο κοινωνικό του περιβάλλον και στην συντριπτική τους πλειοψηφία, οι προστριβές στο χώρο εργασίας οφείλονται σε αυτούς τους παράγοντες. Εν κατακλείδι, η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται από τις εμπειρίες και τα συναισθήματα που βιώνουν οι άνθρωποι τόσο στον εργασιακό χώρο όσο και στην προσωπική τους ζωή. Εμπειρίες που συνοδεύονται από ευχάριστα συναισθήματα δημιουργούν θετικό κλίμα στο περιβάλλον εργασίας και συμβάλλουν ως ένα ποσοστό και στην βελτίωση της απόδοσης του εργαζόμενου. Στον αντίποδα των παραπάνω αναφορών, αν κάποιος εργαζόμενος έχει μια εξαιρετική δουλειά όσον αφορά το μισθό, τις παροχές, την ασφάλεια, και δεν έχει θετικό κλίμα συνεργασίας ή υψηλής

αυτοεκτίμησης (από διάφορες αιτίες), αναπόφευκτα αυτό θα έχει αντίκτυπο στην απόδοσή του και στην εργασιακή ικανοποίηση. Οι μισοί σχεδόν εργαζόμενοι της έρευνάς μας (46%) αισθάνονται ένταση στο χώρο εργασίας τους την περισσότερη ώρα και από μελαγχολία διακατέχονται επίσης σχεδόν οι μισοί (36%) για λίγη ώρα. Επίσης, για λίγη ώρα κατά τη διάρκεια της εργασίας τους γεμίζουν από ανησυχία (33%), κακή διάθεση (45%) και αρκετές φορές άβολα(38%). Ευτυχώς, ακολουθεί ένα ποσοστό 50% εργαζομένων που ποτέ δεν αισθάνονται δυστυχία κατά τη διάρκεια της εργασίας τους αλλά υπάρχει και το χαρακτηριστικό 26% που περιστασιακά δυστυχεί κατά την άσκηση των καθηκόντων τους.

B. Σχετικά με τον εργασιακό σας χώρο

10. B1. Σε γενικές γραμμές, πόσο ικανοποιημένος / η είστε εργαζόμενος/η για το τμήμα σας;

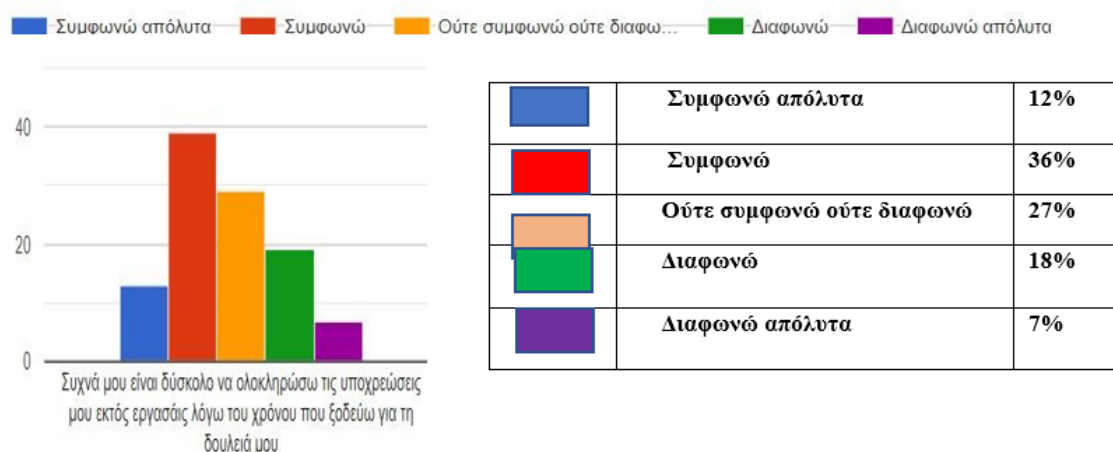


ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9: Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό ανά βαθμό ικανοποίησης της εργασίας στο εκάστοτε τμήμα

Το τμήμα εργασίας δεν φαίνεται να είναι τόσο σημαντικό για τους εργαζόμενους (ποσοστό 41,1%) ενώ ικανοποιημένοι φαίνεται να είναι οι περισσότεροι από το τμήμα εργασίας τους με ένα ποσοστό 38,8%. Αυτό θα ήταν ένα καλό έναυσμα για τη μετακίνηση τους σε εσωτερικές θέσεις έτσι ώστε να μην υπάρχει η εξειδίκευση εργασιακού αντικειμένου που χαρακτηρίζει σε γενικές γραμμές το δημόσιο τομέα στη χώρα μας.

9. B2. Τώρα σκεφτείτε τις υποχρεώσεις σας εντός όσο και εκτός εργασίας. Συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις προτάσεις;

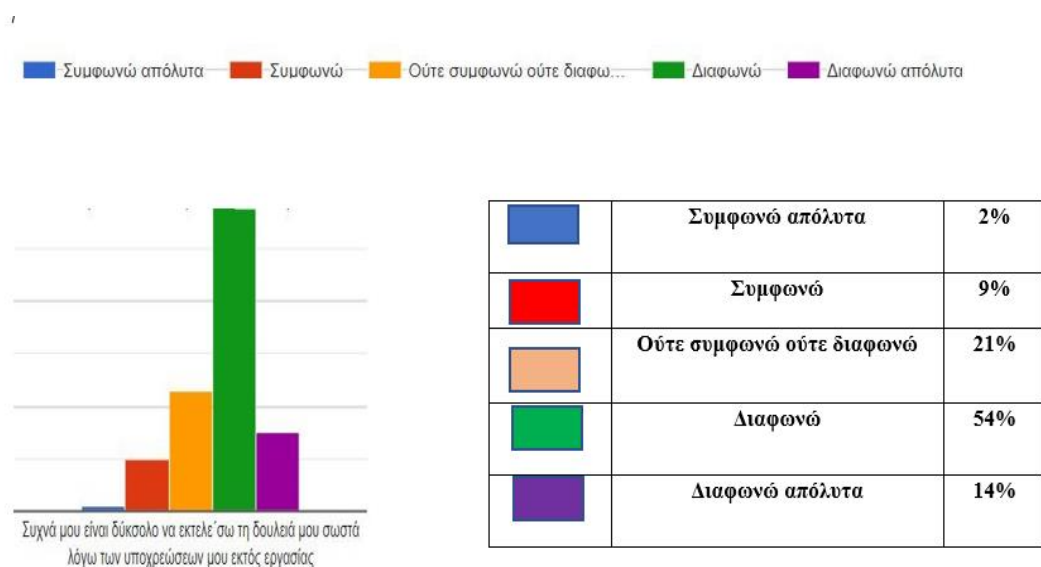
11α. Συχνά μου είναι δύσκολο να ολοκληρώσω τις υποχρεώσεις μου εκτός εργασίας λόγω του χρόνου που ξοδεύω για τη δουλειά μου



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10 α : Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό ανά βαθμό δυσκολίας στην ολοκλήρωση των υποχρεώσεων εκτός εργασίας λόγω του χρόνου που ξοδεύουν για τη δουλειά τους

Ο χρόνος που απαιτείται για την ολοκλήρωση του φόρτου εργασίας των εργαζομένων δεν αρκεί τις περισσότερες φορές να πραγματοποιηθεί στην διάρκεια του ωραρίου εργασίας τους. Κατά συνέπεια, αρκετή από τη δουλειά μεταφέρεται για το σπίτι και οι ώρες που αφιερώνονται από τον πολύτιμο προσωπικό χρόνο στην ολοκλήρωση της εργασίας, είναι διόλου ευκαταφρόνητες. Αυτό δημιουργεί ένα αίσθημα δυσαρέσκειας ως προς την εργασία, καθώς δεν συνδέεται με μισθολογικό μόνους, και υποθάλλει ψυχολογική και συναισθηματική άρνηση για βελτίωση του όλου κλίματος. Η ψυχολογική κούραση που δημιουργείται αντανακλάται στο ποσοστό του 36%, το οποίο δηλώνει ότι συναντά μια δυσκολία ενώ το 27% των εργαζομένων της έρευνάς μας, ούτε δυσκολεύεται ούτε διευκολύνεται. Υπάρχει και ένα διόλου αμελέτητο ποσοστό που δεν έχει κάποια δυσκολία να ανταποκριθεί στον όγκο της δουλειάς (7%).

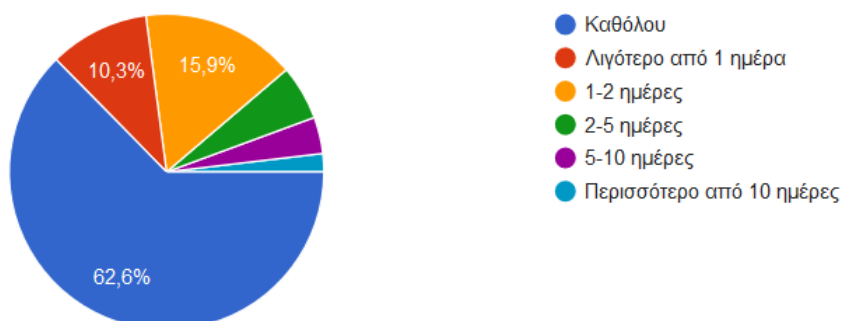
11β. Συχνά μου είναι δύσκολο να εκτελέσω τη δουλειά μου σωστά λόγω των υποχρεώσεων μου εκτός εργασίας



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10: Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό ανά βαθμό δυσκολίας εκτέλεσης της δουλειάς τους σωστά λόγω των υποχρεώσεων τους εκτός εργασίας

Οι υποχρεώσεις εκτός εργασίας δεν εμποδίζουν τους εργαζόμενους να ανταποκριθούν στις εργασιακές τους υποχρεώσεις, εμφανίζοντας την απάντηση αυτή με το συντριπτικό ποσοστό του 54%. Ακολουθεί ένα 21% που στην ουσία δεν επηρεάζεται ούτε θετικά αλλά ούτε αρνητικά και εφόσον η αρνητική άποψη των εργαζομένων με το 54% είναι και η κυρίαρχη άποψη, οι υπόλοιπες δεν αξίζουν να αναλυθούν περισσότερο καθώς εμφανίζονται σε αρκετά μικρότερα ποσοστά.

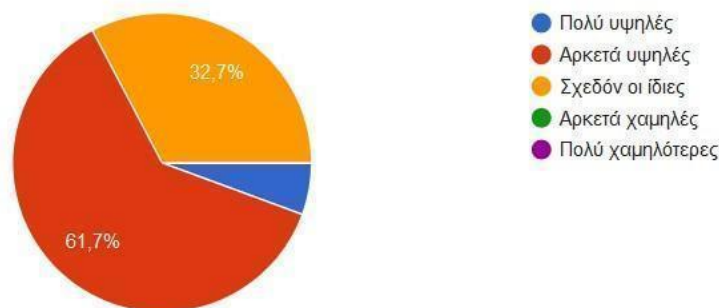
12. Β3. Εκτός της τυχόν επιμόρφωσης σε θέματα υγείας και ασφάλειας στον εργασιακό σας χώρο, πόσης χρονικής διάρκειας ήταν η επιμόρφωση / κατάρτιση που είχατε τους τελευταίους 12 μήνες, είτε με δικά σας έξοδα είτε οργανωμένα με καλυπτόμενα έξοδα από τον Οργανισμό σας;



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 11: Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό ανά βαθμό συμμετοχής τους σε επιμορφωτικά προγράμματα το τελευταίο 12μηνο

Η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων στον Οργανισμό τον τελευταίο χρόνο δεν έχει λάβει κανένα είδος επιμόρφωσης, είτε με δική του πρωτοβουλία είτε με παραίνεση της Υπηρεσίας. Ακόμη 62,6% των εργαζομένων, αποφάνθηκαν ότι δεν επιμορφώθηκαν με τις υπόλοιπες επιλογές να απέχουν κατά πολύ. Αξίζει να αναφέρουμε στο σημείο αυτό πως έχει διαπιστωθεί ότι η έλλειψη ευκαιριών επαγγελματικής κατάρτισης έχει αντίκτυπο στην εργασιακή ικανοποίηση (Shields και Wheatley 2002). Η κατάρτιση αφορά τους υπαλλήλους που πληρούν την παρούσα εργασία και αναθέσεις και στοχεύει στη βελτίωση τους με απώτερο σκοπό την αξιοποίηση των δεξιοτήτων τους προς όφελος της υπηρεσίας.

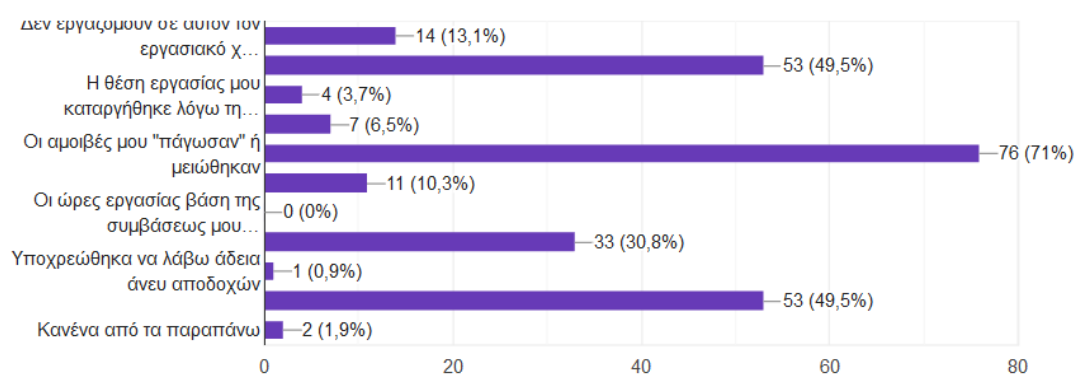
13. B4. Πόσο καλά πιστεύετε οι εργασιακές σας δεξιότητες ταιριάζουν με τις δεξιότητες που απαιτεί η συγκεκριμένη εργασία ; " Οι δικές σας δεξιότητες είναι :...."



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 12: Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό ανά κατάκτηση βασικών δεξιοτήτων

Ένα από τα φαινόμενα που χαρακτηρίζει τον Δημόσιο Τομέα, είναι ότι δεν εκμεταλλεύεται σωστά και επαρκώς τις ικανότητες και δεξιότητες των εργαζομένων της. Το 61,7% του ανθρώπινου δυναμικού στην Εφορία του Ν. Μαγνησίας, αισθάνεται ότι οι δεξιότητες του στον επαγγελματικό τομέα δεν αξιολογούνται και δεν ταιριάζουν κατάλληλα στη μορφή της εργασίας τους. Αυτό δημιουργεί ένα αίσθημα δυσαρέσκειας που οδηγεί τις περισσότερες φορές σε απαξίωση, παραίτηση προσωπικών φιλοδοξιών και έλλειψη παρακίνησης αυτοβελτίωσης. Στην πλειονότητα των εργαζομένων κυριαρχεί η άποψη πως οι δεξιότητές τους είναι αρκετά υψηλότερες από τις απαιτούμενες χωρίς να συνάδουν πάντα με το αντικείμενο εργασίας τους.

14. B5. Στην τωρινή σας εργασία, ποια από τα ακόλουθα συνέβησαν ως αποτέλεσμα της πρόσφατης κρίσης, ενώ εργαζόσασταν σε αυτό το χώρο εργασίας;



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 13:Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό ανά εμφάνιση γεγονότων που συνέβησαν στην εργασία ως αποτέλεσμα της πρόσφατης κρίσης

Το «πάγωμα» των αμοιβών συνέβη στο 71%, ο φόρτος εργασίας αυξήθηκε κατά 49,5% και με το ίδιο ποσοστό εμφανίζεται και η κατάργηση επιμόρφωσης – κατάρτισης από την Υπηρεσία. Αυτά είναι τα κυριότερα που συνέβησαν το τελευταίο διάστημα στον χώρο εργασίας με τη μη ικανοποιητικά πληρωμή των υπερωριών και τη μεταφορά σε άλλο πόστο εργασίας να ακολουθούν αλλά με αρκετά μικρότερα ποσοστά, 30,9% και 13,1% αντίστοιχα.

15. Β5. Σε γενικές γραμμές, πόσο καλά πιστεύετε πως στον οργανισμό σας οι διευθυντές - προϊστάμενοι πληροφορούν / ενημερώνουν τους εργαζόμενους για τα ακόλουθα;

■ Πολύ καλά
 ■ Καλά
 ■ Ούτε καλά αλλά όχι λίγο
 ■ Λίγο
 ■ Πολύ λίγο
 ■ Δεν γνωρίζω

	Πολύ καλά	Καλά	Ούτε καλά αλλά όχι λίγο	Λίγο	Πολύ λίγο	Δεν γνωρίζω
Αλλαγές στον τρόπο διοίκησης του Οργανισμού	4%	25%	27%	16%	27%	1%
Αλλαγές στη διαχείριση του προσωπικού	2%	17%	30%	19%	28%	4%
Αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο κάνετε τη δουλειά σας	3%	24%	22%	27%	22%	2%
Χρηματοοικονομικά δεδομένα, όπως ο προϋπολογισμός ή διαθέσιμα του οργανισμού	2%	13%	20%	27%	25%	13%

ΠΙΝΑΚΑΣ 1 :Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό ανά βαθμό ενημέρωσης των εργαζομένων από τους διευθυντές – προϊσταμένους τους για θέματα της υπηρεσίας

Για τις αλλαγές στον τρόπο διοίκησης του Οργανισμού ένα 29% των εργαζομένων αναφέρει ότι ενημερώνεται «λίγο» ή όχι επαρκώς. Για τις αλλαγές στη

διαχείριση του προσωπικού το 32% αποφαινεται ότι ενημερώνεται «ούτε πολύ ούτε λίγο» και με την επιλογή «πολύ λίγο» να ακολουθεί με ένα 30%. Για τις αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο κάνουν τη δουλειά τους ενημερώνονται «λίγο» κατά ένα 29% , ενώ τέλος στα χρηματοοικονομικά δεδομένα, όπως ο προϋπολογισμός ή διαθέσιμα του οργανισμού, υπάρχει ελάχιστη ενημέρωση από τους διευθυντές - προϊστάμενους με ένα 29% να κλίνει στην επιλογή «Λίγο».

16. Β7. Απαντήστε σας παρακαλώ, "Κατά πόσο "δεκτικοί ή θετικά προσκείμενοι " είναι οι διευθυντές - προϊστάμενοι σας στο να...."

■ Πολύ καλά
 ■ Καλά
 ■ Ούτε καλά αλλά όχι λίγο
 ■ Λίγο
 ■ Πολύ λίγο
 ■ Δεν γνωρίζω

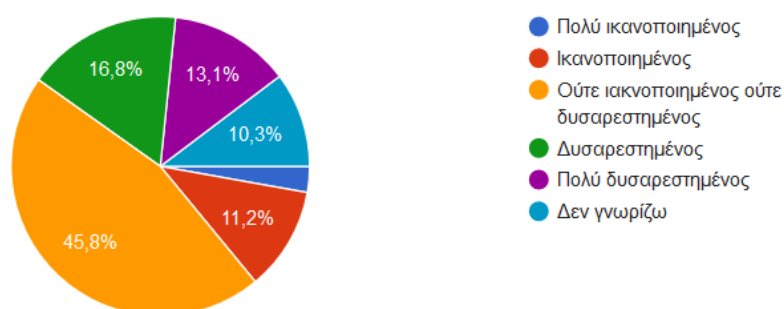
Κατά πόσο «δεκτικοί ή θετικά προσκείμενοι είναι οι διευθυντές – προϊστάμενοι σας στο να....						
	Πολύ καλά	Καλά	Ούτε καλά αλλά όχι λίγο	Λίγο	Πολύ λίγο	Δεν γνωρίζω
..ζητούν τις απόψεις των εργαζομένων ή των εκπροσώπων των εργαζομένων	10%	23%	31%	15%	17%	4%
...ανταποκρίνονται στις προτάσεις των εργαζομένων ή των αντιπροσώπων των εργαζομένων	8%	17%	35%	21%	18%	1%
...επιτρέπουν εργαζόμενους ή εκπροσώπους εργαζομένων να επηρεάσουν τελικές αποφάσεις	5%	7%	35%	21%	23%	9%

ΠΙΝΑΚΑΣ 2: Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό ανά βαθμό δεκτικότητας των προϊσταμένων του οργανισμού σε διάφορες επιλογές

Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες πλαισίου στο οποίο εργάζεται κάποιος και που επιδρά σημαντικά στο βαθμό ικανοποίησής που αντλεί από την εργασία του, είναι ο τύπος του ηγέτη ή του επόπτη. Είναι κοινά αποδεκτό ότι, όταν εκείνος που κατέχει μια θέση ευθύνης, ο ηγέτης, δείχνει έμπρακτα ότι ενδιαφέρεται

και αφουγκράζεται τις ανάγκες του προσωπικού του αφήνοντάς του ταυτόχρονα μια σχετική αυτονομία στη δράση και στο δικαίωμα συμμετοχής του στη λήψη αποφάσεων, δρα καταλυτικά στο αίσθημα της εργασιακής ικανοποίησης. Ακριβώς τα αντίθετα αποτελέσματα επιφέρει μια αδιάφορη ηγεσία (Vroom, 1964). Οι διευθυντές – προϊστάμενοί, από τις επιλογές στις απαντήσεις των εργαζομένων του Οργανισμού, δεν είναι ούτε δεκτικοί ούτε αρνητικοί στο να ζητούν την άποψη των εκπροσώπων των εργαζομένων (31%). Στο ίδιο μήκος κύματος κινείται και η άποψη ότι δεν ανταποκρίνονται ιδιαίτερα στις προτάσεις των εργαζομένων ή των αντιπροσώπων τους (35%) και το ίδιο παρατηρείται και στο αν επιτρέπουν τους εργαζομένους να επηρεάσουν τελικές αποφάσεις (35%).

17. Β8. Συνολικά πόσο ικανοποιημένοι είσαστε από τη συμμετοχή σας στη λήψη αποφάσεων στον Οργανισμό σας;








ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 14: Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό ανά βαθμό ικανοποίησης από τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων που αφορούν τον οργανισμό

Οι λήψεις των αποφάσεων στον Οργανισμό εργασίας λαμβάνονται από τους Διευθυντές – προϊσταμένους χωρίς να λαμβάνουν ιδιαίτερα υπόψη τους τις απόψεις τους. Ένα ποσοστό 45,8% απάντησε ότι δεν είναι «ούτε ικανοποιημένοι, ούτε δυσαρεστημένοι» ενώ ακολουθεί ένα 16,8% που θεωρεί ότι είναι «δυσανεστημένοι».

Γ. Οι απόψεις σας για τον εργασιακό σας χώρο

18. Γ1. Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις ακόλουθες δηλώσεις σχετικά με την εργασία σας εδώ;

■ Συμφωνώ απόλυτα
 ■ Συμφωνώ
 ■ Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
 ■ Διαφωνώ
 ■ Διαφωνώ πλήρως

	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ πλήρως
					
Ο οργανισμός μου παρέχει τον απαραίτητο εξοπλισμό για να κάνω αποτελεσματικά τη δουλειά μου	1%	29%	31%	32%	7%
Στην εργασία μου υπάρχει αρκετή γραφειοκρατία	29%	43%	23%	5%	0
Με δική μου πρωτοβουλία εκτελώ και καθήκοντα που δεν απαιτούνται στη δουλειά μου	14%	31%	38%	15%	2%
Συμμερίζομαι πολλές από τις αξίες του οργανισμού που εργάζομαι	11%	38%	39%	11%	1%
Αισθάνομαι ότι είμαι πιστός στον Οργανισμό που εργάζομαι	28%	49%	16%	7%	0
Είμαι περήφανος όταν αναφέρω σε άλλους ανθρώπους τον οργανισμό που εργάζομαι	15%	26%	45%	1%	3%

ΠΙΝΑΚΑΣ 3: Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό ανά βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας με τις δηλώσεις σχετικά με την εργασία στον οργανισμό

Το περιβάλλον εργασίας στον Οργανισμό αφήνει αδιάφορους τους περισσότερους εργαζομένους με ένα ποσοστό 33% ενώ δεν αρέσει το περιβάλλον εργασίας σε ένα 32%. Επίσης, ένα 34% θεωρεί ότι δεν διαθέτει τον απαραίτητο εξοπλισμό για να κάνει αποτελεσματικά τη δουλειά του κατά ένα 34%. Το «τέρας της

γραφειοκρατίας» καλά κρατεί και σε αυτή την Υπηρεσία με ένα 43% των υπαλλήλων – εργαζομένων να το υποστηρίζει. Ένα 33% θεωρεί ότι με δική τους πρωτοβουλία εκτελούν και καθήκοντα που δεν απαιτούνται από τη δουλειά τους ενώ αδιάφορους αφήνει το ζήτημα αυτό ένα 41% των εργαζομένων. Επίσης, σημαντικό είναι ότι αδιάφορους αφήνει το 42 % ως προς τα ζητήματα που αφορούν την υπηρεσία ενώ πολύ κοντά, με ένα 41%, είναι το ποσοστό εκείνων που όντως ενδιαφέρονται και συμμερίζονται θέματα του οργανισμού που εργάζονται. Αυτό όμως που είναι πράγματι αξιοσημείωτο είναι ότι το 52% των εργαζομένων συμφωνεί και δηλώνει πιστός στον οργανισμό τον οποίο εργάζεται και ακολουθεί ένα 30% με ακόμη περισσότερο ένθερμη υποστήριξη αυτής της άποψης. Το 48% όμως από το σύνολο των υπαλλήλων «ούτε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί» όταν ερωτάται αν είναι περήφανοι αναφέροντας σε άλλους ανθρώπους τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται.

19. Γ2. Σκεφτείτε τους διευθυντές - προϊστάμενους σας στον Οργανισμό σας, και αναφέρετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις ακόλουθες προτάσεις : "Οι διευθυντές - προϊστάμενοι του οργανισμού...."

■ Συμφωνώ απόλυτα
 ■ Συμφωνώ
 ■ Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
 ■ Διαφωνώ
 ■ Διαφωνώ πλήρως

	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ πλήρως	Συμφωνώ απόλυτα
	■	■	■	■	■	■
...κρατούν τις υποσχέσεις τους και οι εργαζόμενοι μπορούν να βασίζονται σε αυτούς.	11%	32%	40%	9%	7%	1%
...έχουν ειλικρινή διάθεση να κατανοήσουν τις απόψεις των εργαζομένων	10%	28%	43%	14%	4%	1%
...συμπεριφέρονται στους εργαζόμενους με τιμιότητα	10%	34%	44%	10%	1%	1%
...αντιλαμβάνονται ότι οι εργαζόμενοι έχουν και πρέπει να ανταποκριθούν και στις υποχρεώσεις εκτός δουλειάς	7%	30%	45%	14%	4%	1%
...ενθαρρύνουν τους	8%	25%	42%	15%	6%	4%

εργαζόμενους να αναπτύξουν τις δεξιότητες τους						
...επιβραβεύουν τις προσπάθειες και τα επιτεύγματα των εργαζομένων	6%	22%	38%	25%	7%	2%
...οι εργαζόμενοι λαμβάνουν την απαραίτητη υποστήριξη κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους	7%	24%	49%	16%	2%	2%
...σέβονται την προσωπικότητα των εργαζομένων	11%	34%	41%	10%	2%	2%
..η κρίση τους είναι δίκαιη	9%	28%	40%	12%	9%	2%

ΠΙΝΑΚΑΣ 4:Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό ανά βαθμό απόψεων που αφορούν τους διευθυντές – προϊστάμενους του οργανισμού

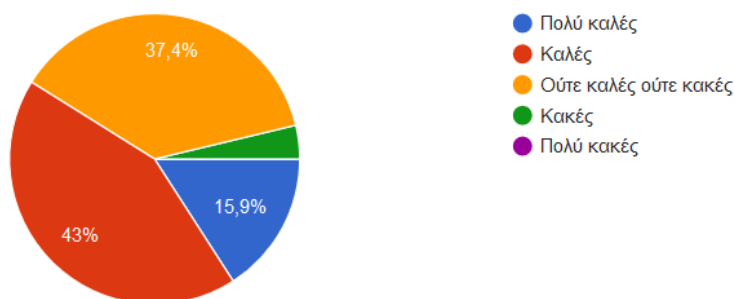
Όσο καλές και να είναι οι σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και εργαζομένων, πάντα οι εργαζόμενοι περιμένουν περισσότερα από τους διευθυντές τους. Οι εργαζόμενοι του Οργανισμού πιστεύουν ότι οι προϊστάμενοί τους κατά ένα 40% είναι ουδέτεροι ως προς την ενημέρωσή τους και μετά ένα 33% συμφωνεί πως ενημερώνεται κανονικά από εκείνους. Την ίδια στάση κρατούν (43%) και με τη διάθεση των διευθυντών να κατανοήσουν τις απόψεις των εργαζομένων.

Ένα 34% πιστεύει πως οι προϊστάμενοι συμπεριφέρονται στους εργαζόμενους με τιμιότητα ενώ το μεγαλύτερο 44% δεν παίρνει συγκεκριμένη θέση. Ένα 30% υποστηρίζει ότι έχει μεγάλο φόρτο υποχρεώσεων και εκτός δουλειάς και θα πρέπει να μπορεί να ανταποκριθεί σε αυτές. Οι προϊστάμενοι το κατανοούν στο 30% ενώ το 45% θεωρεί πως «ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν» με αυτό. Επίσης ένα 42% δεν παίρνει θέση ως προς το αν οι προϊστάμενοι τους ενθαρρύνουν να αναπτύξουν τις δεξιότητες τους και μόνο ένα 25% αποφαινεται ότι πράγματι συμβαίνει αυτό.

Το 22% των εργαζομένων στον Οργανισμό δεν συμφωνούν ότι οι διευθυντές επιβραβεύουν τις προσπάθειες και τα επιτεύγματα τους και ένα 38% απλά δεν παίρνει θέση. Αυτό παρατηρείται επίσης, με το συντριπτικό ποσοστό 49%, να είναι αδιάφορο ως προς την διαπίστωση αν λαμβάνουν υποστήριξη κατά την εκτέλεση των

καθηκόντων τους και στον θετικό αντίποδα να υπάρχει μόνο ένα 24%. Το 34% συμφωνεί πως η προϊστάμενη αρχή σέβεται την προσωπικότητα των εργαζομένων ενώ ένα 41% δεν παίρνει θέση ως προς αυτή τη διαπίστωση. Η εικόνα παραμένει η ίδια και στη συνέχεια, με την ερώτηση αν η κρίση των προϊσταμένων είναι δίκαιη. Το 40% των εργαζομένων δεν είναι ούτε σύμφωνο αλλά ούτε και διαφωνεί ενώ το 28% συμφωνεί με την παραπάνω άποψη.

20. Γ3. Σε γενικές γραμμές ως εργαζόμενοι, πως θα περιγράφατε τις σχέσεις μεταξύ διευθυντών και εργαζομένων στον Οργανισμό σας

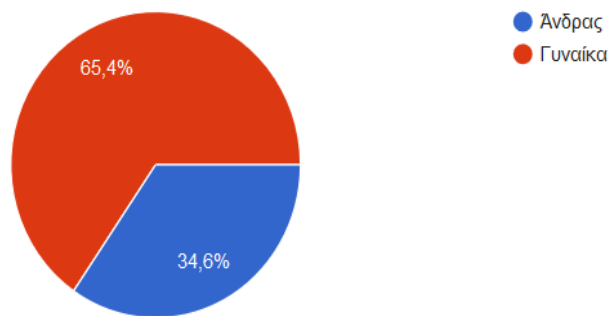


ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 16 : Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό ανά περιγραφή απόψεων που αφορούν τις σχέσεις διευθυντών και εργαζομένων στον οργανισμό

Οι εργαζόμενοι του Οργανισμού πιστεύουν πως οι σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και εργαζομένων είναι καλές με ένα ποσοστό της τάξεως του 43% ενώ το 37,4% διαφαίνεται πως δεν είναι ούτε κακές ούτε καλές. Μόνο ένα 15,9% υποστηρίζουν ότι οι μεταξύ τους σχέσεις είναι πολύ καλές.

Δ. Για το τέλος λίγες ερωτήσεις για εσάς

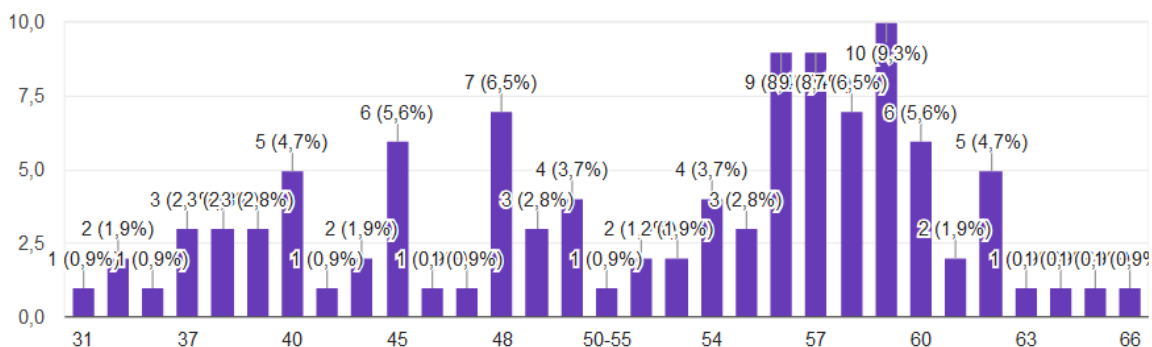
21. Δ1. Επιλέξτε το φύλο σας



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 17: Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό ανά φύλο

Σε σύνολο 107 ερωτηθέντων εργαζομένων στον Οργανισμό, οι 61 είναι γυναίκες -ποσοστό 65,4%- και 46 είναι άντρες -ποσοστό 34,6%-. Γεγονός που είναι αναμενόμενο μια που σε ένα Δημόσιο Οργανισμό το γυναικείο φύλο υπερτερεί κατά γενική ομολογία.

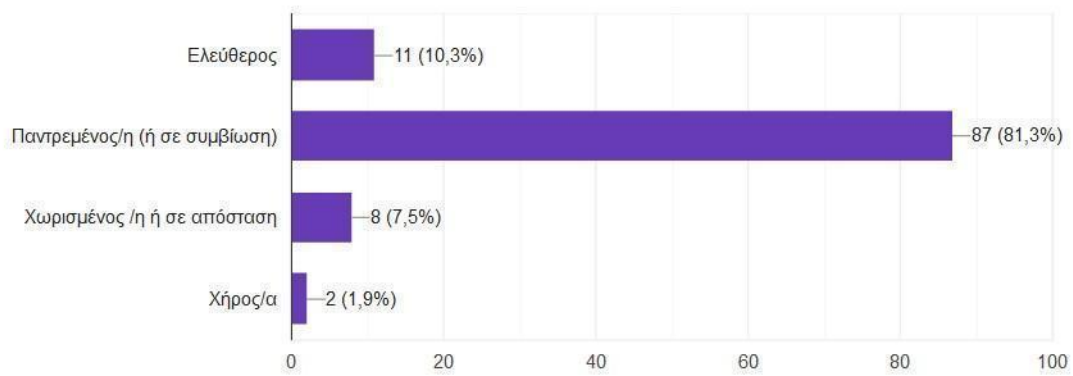
22. Δ2. Αναφέρατε την ηλικία σας



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 18: Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό ανά ηλικία

Το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων κυμαίνεται ανάμεσα στην ηλικία των 55-60 χρόνων και υπάρχει η σημαντικότερη διασπορά στη δεκαετία 50-60.

23. Δ3. Ποια από τις παρακάτω επιλογές χαρακτηρίζει την προσωπική σας κατάσταση



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 19: Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό ανά οικογενειακή κατάσταση

Οι 87 από τους 107 ερωτηθέντες εργαζόμενους στον Οργανισμό είναι παντρεμένοι ή βρίσκονται σε συμβίωση, οι 11 είναι ελεύθεροι και οι 8 είναι χωρισμένοι.

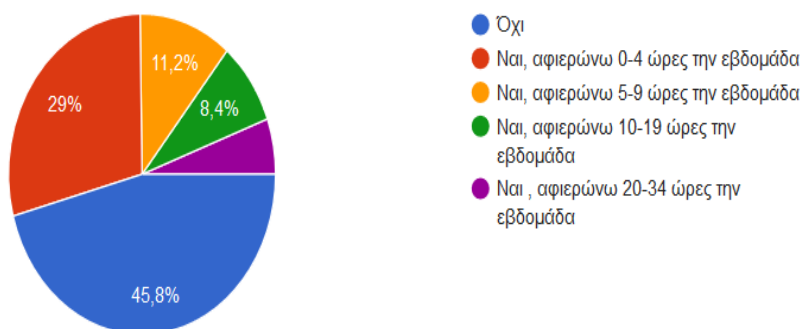
24. Δ4. Πόσα προστατευόμενα παιδιά έχετε, αν υπάρχουν, στις ακόλουθες ηλικιακές ομάδες; (σημειώστε τον αριθμό των παιδιών ανά ηλικιακή ομάδα αν υπάρχουν)

Ηλικίες (χρονών)	1	2	3
0-2	2		
3-4	6		
5-7	12	1	
8-11	11		
12-14	7	2	
15-17	7	1	
18-24	13	8	

ΠΙΝΑΚΑΣ 5: Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό ανά αριθμό παιδιών στην Οικογένεια

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι έχουν οικογένεια με ένα παιδί και οι υπόλοιπες είναι ισόποσα κατανεμημένες.

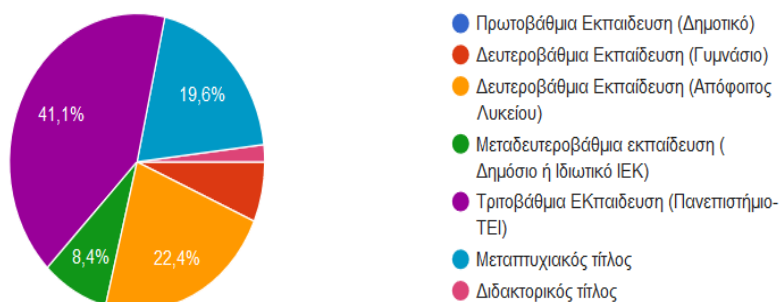
32. Δ5. Φροντίζετε ή παρέχεται βοήθεια / υποστήριξη σε μέλη της οικογένειάς σας / φίλους που πάσχουν από μακροχρόνια σωματική ή ψυχική ασθένεια ή αναπηρία, ή που αντιμετωπίζουν προβλήματα γήρατος;



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 20: Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό ανά βαθμό ωρών προσφορά βοήθειας ή συμμετοχής σε άτομα που πάσχουν από μακροχρόνια σωματική ή ψυχική ασθένεια

Ένα 45,8% των εργαζομένων αναφέρει πως δεν έχει κάποια υποχρέωση να παρέχει βοήθεια σε άτομα που πάσχουν από μακροχρόνια σωματική ή ψυχική ασθένεια ή αναπηρία ή ακόμη και άτομα που αντιμετωπίζουν προβλήματα γήρατος. Ακολουθεί ένα 29% που αφιερώνει για κάτι τέτοιο από 0-4 ώρες την εβδομάδα και στη συνέχεια ένα 11,2% που αφιερώνει 5-9 ώρες εβδομαδιαίως. Υπάρχει όμως και το 4% που αφιερώνει 20-34 την εβδομάδα για την φροντίδα ατόμων που την έχουν ανάγκη.

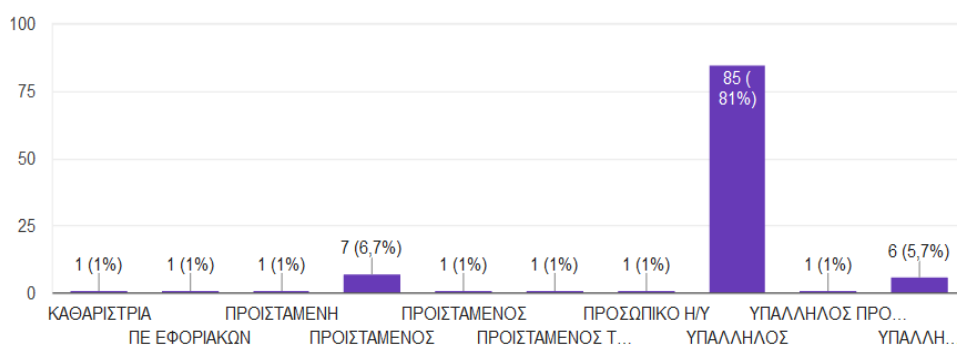
33. Δ6. Ποια είναι η εκπαίδευση που έχετε αποκτήσει βάση της παρακάτω κατηγοριοποίησης;



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 21: Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό ανά βαθμίδα εκπαίδευσης

Όπως ήταν αναμενόμενο, η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων στον Οργανισμό ανήκει στους απόφοιτους Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης (Πανεπιστήμιο - ΤΕΙ), ένα 22,4% έχει ολοκληρώσει μόνο την Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση και επίσης λιγότερο από ένα 2% είναι κάτοχος Διδακτορικού διπλώματος. Τα παραπάνω αποτελέσματα συνδυάζονται και με την ηλικία των εργαζομένων. Οι μεγαλύτερες ηλικίες δεν έκριναν απαραίτητο την απόκτηση ενός επιπλέον διπλώματος ενώ οι νεότεροι θεωρούν τουλάχιστον το μεταπτυχιακό, τη φυσική ακολουθία των σπουδών τους προκειμένου να κατέχουν τα εχέγγυα για την μετέπειτα εξέλιξή τους στην εργασία τους.

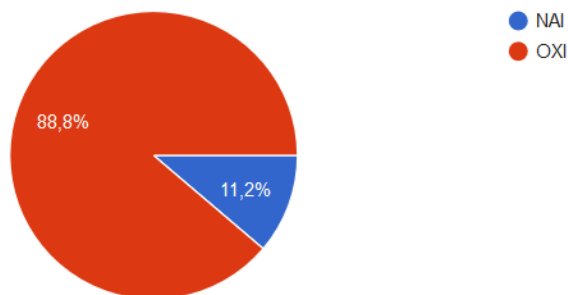
34. Δ7. Ποιος είναι ο τίτλος της θέσης εργασίας σας;



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 22: Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό ανά θέση εργασίας στον οργανισμό

Οι 85 από τους 107 συμμετέχοντες εργαζομένους της έρευνάς μας, κατέχουν θέση απλού υπαλλήλου, οι 7 είναι προϊστάμενοι τμήματος ή κάποιου άλλου τομέα.

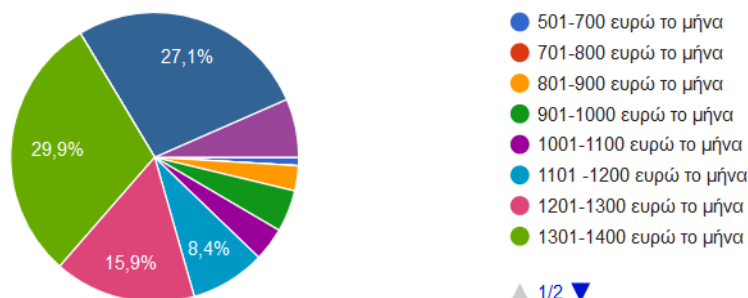
35. Δ8. Είστε προϊστάμενος ή κατά κάποιο τρόπο επιβλέπετε την δουλειά άλλων εργαζομένων;



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 23 :Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό ανά θέση προϊσταμένου

Το 88,8% των εργαζομένων που συμμετείχαν σε αυτήν την έρευνα είναι σε απλή υπαλληλική θέση και μόνο ένα 11,2% είναι σε θέση ευθύνης.

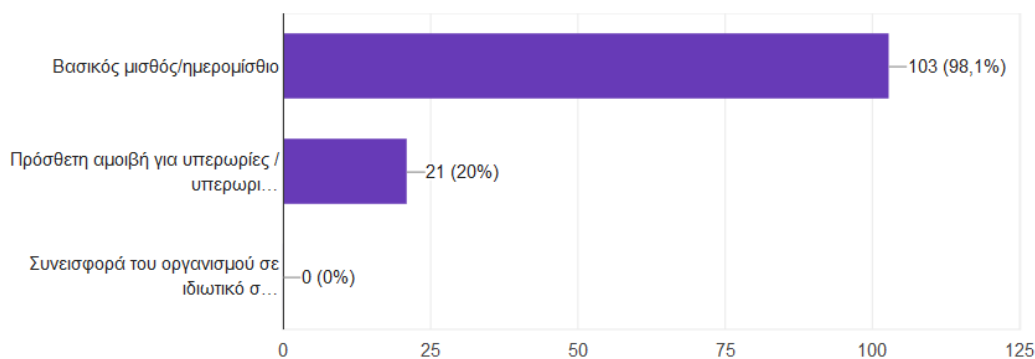
36.Δ9. Πόσες είναι οι καθαρές μηνιαίες σας απολαβές; (Αν διαφέρουν λόγω υπερωριών από μήνα σε μήνα σημειώστε το μέσο όρο)



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 24:Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό ανά ποσό απολαβών από την εργασία στον οργανισμό

Το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων στον Οργανισμό κυμαίνονται σε αμοιβή μισθού από 1300-1400 ευρώ, αμέσως μετά παρουσιάζεται ένα μεγάλο ποσοστό της τάξεως του 27,1% στα 201-700 ευρώ μηνιαίως ενώ μόνο το 8,4% βρίσκεται από 2000 ευρώ και πάνω.

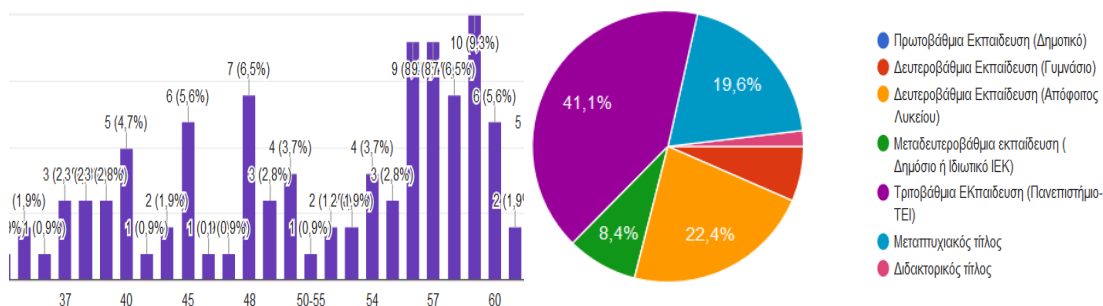
37. Δ10. Με ποια από τα ακόλουθα συστήματα αμοιβών έχετε λάβει αποδοχές σε αυτόν τον οργανισμό;



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 25: Κατανομή εργαζομένων στον οργανισμό ανά συστήματα απολαβών αμοιβών σε αυτό τον οργανισμό

Οι 103 από τους 107 συμμετέχοντες σε αυτή την έρευνα έχει λάβει αποδοχές από τον Οργανισμό αυτό μόνο υπό τη μορφή αντιμισθίας.

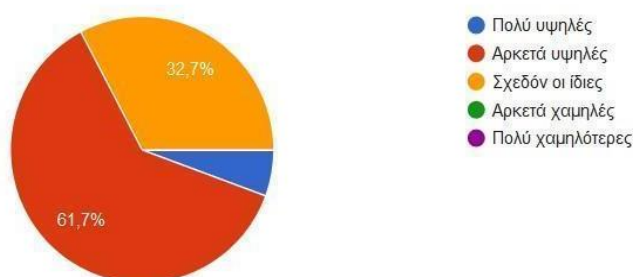
ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ



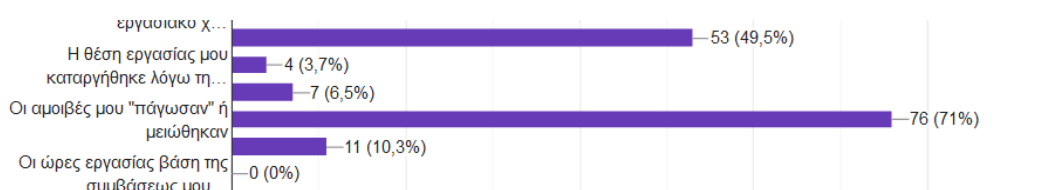
Παρατηρείται ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι στη ΔΟΥ Βόλου και Ν. Ιωνίας κυμαίνονται στην ηλικία των 48-57 έτη. Την περίοδο πρόσληψής τους, την περίοδο δηλαδή 1980-2000, οι εργαζόμενοι στις υπηρεσίες ήταν κατά κύριο λόγο, απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (ποσοστό 22,4%). Το μορφωτικό επίπεδο των υπαλλήλων αλλάζει από το 1990 και μετά, ειδικότερα από το 1995, όπου και οι προσλήψεις γίνονται μέσω ΑΣΕΠ και απαραίτητο κριτήριο πλέον είναι η κατοχή ενός πτυχίου ΑΕΙ ή ΤΕΙ. Επίσης, στην περίοδο 2000-2020, οι εργαζόμενοι είναι τόσο με μεταπτυχιακές όσο και με διδακτορικές σπουδές (ποσοστό 19,6%) κυρίως σε θέματα

οικονομικής και νομικής φύσεως. Το γεγονός αυτό οφείλεται στις διάφορες εξελίξεις που παρατηρούνται στις Διεθνείς και Εγχώριες οικονομίες όπως για παράδειγμα, τόσο με το κατά κεφαλήν εισόδημα, με το ακαθάριστο εγχώριο προϊόν, με το ονομαστικό ΑΕΠ και απαιτείται πλέον ο κάθε εργαζόμενος να διαθέτει γερά θεμέλια και υπόβαθρο στην διαχείριση όλων των παραπάνω.

Εκείνοι που φαίνονται περισσότερο δυσαρεστημένοι είναι οι «νέοι» υπάλληλοι, εκείνοι που προσλήφθηκαν την τελευταία δεκαετία , μια δεκαετία οικονομικής ύφεσης και κρίσης για τη χώρα μας. Θεωρούν ότι τα προσόντα και οι δεξιότητές τους είναι περισσότερα από ό,τι απαιτείται στην θέση που εξυπηρετούν , δεν αξιοποιούνται κατάλληλα από την ηγεσία της υπηρεσίας και δεν αμείβονται ανάλογα με αυτά.



Με ανώτερο μορφωτικό επίπεδο, τόσο σε θεωρητικές γνώσεις όσο και σε τεχνολογικές , με προσδοκίες για προσωπική και συλλογική επιμόρφωση , με διάθεση για επαγγελματική ανέλιξη και εξέλιξη , καταλήγουν να χάνουν τις φιλοδοξίες τους καθώς η εργασιακή τους ικανοποίηση σχετίζεται άμεσα και με την αντίστοιχη αμοιβή τους.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

4.1. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΡΕΥΝΑΣ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

4.1.1. Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της έρευνας

Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στοχεύει στην βελτιστοποίηση της επιχειρησιακής λειτουργίας ενός οργανισμού έχοντας ως βάση την συνεχή ανάπτυξη και την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι οι εργαζόμενοι αποτελούν προστιθέμενη αξία αλλά και καθοριστικό παράγοντα για την εξασφάλιση της επιτυχίας. Η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αξιοποιεί στο μέγιστο βαθμό τις δεξιότητες των εργαζομένων του, κατανέμει αποτελεσματικότερα τους πόρους του και φροντίζει οι δείκτες αξιολόγησης της απόδοσης αλλά και της εργασιακής ικανοποίησης να είναι όσο το δυνατόν υψηλότεροι.

Σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον, κρίνεται απαραίτητο να εξασφαλίσουμε ότι οι προσπάθειες των εργαζομένων αποβαίνουν ουσιαστικά θετικές ως προς την επίτευξη των στόχων που θέτονται από την υπηρεσία τους. Καθοριστικό ρόλο για την υλοποίηση αυτών των αποτελεσμάτων έχει η αποτελεσματική διοίκηση. Μέσω της διοίκησης θα πρέπει οι εργαζόμενοι να συμπράξουν ως προς τις ανάγκες, ως προς τους στόχους, τις γνώσεις, τις δεξιότητες και ως προς τις ικανότητες τους έχοντας σαν γνώμονα να φέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα χρησιμοποιώντας στο έπακρο όλες τις αναγκαίες διαδικασίες και (Χυτήρης, 2013).

Αρχικά, αναφορικά με το 1^ο ερευνητικό ερώτημα, είναι εμφανές πως οι συμμετέχοντες – εργαζόμενοι στην Δ.Ο.Υ. Βόλου και Νέας Ιωνίας αξιολόγησαν ως σχετικά χαμηλή την εφαρμογή πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στον οργανισμό στον οποίο εργάζονται. Πιο συγκεκριμένα, από τα ζητήματα στα οποία κλήθηκαν να δώσουν απάντηση συμπεραίνουμε ότι δεν υπάρχει ο αναμενόμενος προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού. Αναλυτικότερα, δεν υπάρχει η ορθή σύνδεση ζήτησης και προσφοράς ανθρωπίνων πόρων και κατά συνέπεια δεν έχει εξασφαλιστεί ο απαραίτητος αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό. Τα προβλήματα

που αφορούν στην ποσότητα αλλά και την ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού συνεπάγονται δυσκολίες στην απόδοση της εργασίας. Επίσης απουσιάζει σε μεγάλο ποσοστό η πρόβλεψη των μελλοντικών αναγκών του οργανισμού σε προσωπικό και σε ακόμη μεγαλύτερο ποσοστό απουσιάζει η σωστή αξιοποίηση του ήδη υπάρχοντος προσωπικού.

Την ίδια εικόνα σχηματίζουμε σε ότι αφορά με το 2^ο ερευνητικό ερώτημα που αφορά τον προγραμματισμό ανάπτυξης του προσωπικού,. Πιο συγκεκριμένα, στο δεύτερο ερώτημα εστίασαμε στο κατά πόσο η διοίκηση του οργανισμού ενδιαφέρεται για την συνεχιζόμενη κατάρτιση και εκπαίδευση των εργαζομένων σε νέες πρακτικές, τεχνικές. Πρόκειται ουσιαστικά για γνώσεις και δεξιότητες που θα τους παρέχουν τα εχέγγυα για την βελτιστοποίηση της προσωπικής τους απόδοσης και ό,τι αυτό συνεπάγεται για τον δημόσιο οργανισμό. Συνήθως η προσπάθεια που γίνεται για περαιτέρω επιμόρφωση, γίνεται με ατομική πρωτοβουλία και σπανιότερα με την προώθηση της υπηρεσίας. Πιστεύουν ακόμη πως η αύξηση της παραγωγικότητας του οργανισμού στον οποίο εργάζονται είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την αξιοποίηση των γνώσεων και των δεξιοτήτων τους, των γενικότερων προσόντων τους με λίγα λόγια, και αυτό έχει αντίκτυπο στη αρτιότερη εξυπηρέτηση του κοινού. Στον αντίποδα, θεωρούν πως αυτές οι γνώσεις και δεξιότητες που ήδη κατέχουν δεν αξιοποιούνται επαρκώς από την υπηρεσία τους και φυσικά δεν συνδέονται με την αμοιβή τους.

Είναι αποδεκτό ότι ο ρόλος της ανάπτυξης του προσωπικού αποκτά ιδιαίτερη σημασία τα τελευταία έτη και μέσω της ανάπτυξης αυτής ο οργανισμός μπορεί να επιτύχει τους στόχους του. Βέβαια και στη χώρα μας, έχουν θεσπιστεί μια σειρά από νόμους, οι οποίοι προβλέπουν την ανάπτυξη και εκπαίδευση των υπαλλήλων που εργάζονται στο δημόσιο τομέα όπως οι Ν. 1943/1991, Ν. 2683/1999, Ν. 3200/2003. Όμως, παρόλα αυτά, δεν θα λέγαμε πως το ελληνικό δημόσιο τοποθετείται θετικά, καθώς από τις απαντήσεις των εργαζομένων κρίνουμε πως ενισχύουν την άποψη ότι οι ευκαιρίες για την ανάδειξη των ικανοτήτων τους είναι ελάχιστες ως και μηδαμινές (Αρφάνη, 2003). Κάθε εργαζόμενος, είτε στον ιδιωτικό είτε στο δημόσιο τομέα, έχει ανάγκη από κίνητρα που θα τον ενεργοποιήσουν και θα τον κινητοποιήσουν αξιοποιώντας τις δυνατότητές του. Ο δημόσιος τομέας χωλαίνει σε αυτό το κομμάτι, καθώς διαφαίνεται πως οι συγκεκριμένες δραστηριότητες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων δεν λαμβάνουν χώρα σε υψηλό επίπεδο διαθέτοντας ελάχιστα κίνητρα για την κινητοποίηση τους. Από την έρευνα φάνηκε πως ένα σημαντικό ποσοστό των

δημοσίων υπαλλήλων υποκινούνται από εσωτερικά κίνητρα, και κυρίως από τα κίνητρα της αίσθησης του καθήκοντος και τα αυτοεκπλήρωσης, σε αντίθεση με τους εργαζόμενους στον ιδιωτικό τομέα, οι οποίοι κατά κανόνα υποκινούνται κυρίως από εξωτερικά, οικονομικά κίνητρα (Buelens & Van Der Broeck, 2007)

Αναφορικά με το 3^ο ερευνητικό ερώτημα της ικανοποίησης του προσωπικού στο χώρο εργασίας του, παρατηρούμε πως οι ίδιοι οι εργαζόμενοι αξιολόγησαν την εργασιακή τους ικανοποίηση κατά το μεγαλύτερο ποσοστό, αποκαρδιωτική. Αυτό δεν μας προκαλεί εντύπωση καθώς το ίδιο αποτέλεσμα βρέθηκε και σε έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί κατά καιρούς σε άλλες δημόσιες υπηρεσίες στη χώρα μας (Πετρακοπούλου, 2014). Το ίδιο ισχύει όμως και σε χώρες του εξωτερικού όπως έδειξαν έρευνες αυτοαξιολόγησης που πραγματοποιήθηκαν εκεί (Schneider & Vaught, 1993). Τα αποτελέσματα όμως, σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση στην εν λόγω υπηρεσία, είναι πιθανό να επηρεάζονται από το γενικότερο κλίμα της οικονομικής κρίσης που υπάρχει στη χώρα μας. Η εργασιακή ανασφάλεια, το άγχος, η δυσαρέσκεια των πολιτών, η περικοπή του μισθού, η προοπτική μείωσης του προσωπικού και άλλοι εξωτερικοί ή εσωτερικοί παράγοντες στην υπηρεσία επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση.

Η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στη Δ.Ο.Υ. Βόλου δημιουργεί προβληματισμό αφού σύμφωνα με τις απόψεις των εργαζομένων της δεν τους παρέχεται μέσα από την εργασία τους η ευκαιρία να αναπτύξουν τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους. Επίσης δεν αναλαμβάνουν ατομικές πρωτοβουλίες σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας τους και τις περισσότερες φορές η εκπαίδευση που έχουν λάβει δεν σχετίζεται με τα καθήκοντά τους. Οι ευκαιρίες ανέλιξης στην σταδιοδρομία τους φαντάζουν ελάχιστες εφόσον οι θέσεις ευθύνης είναι λίγες και οι προαγωγές δεν ακολουθούν έναν αυξητικό ρυθμό χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι υπάρχει φιλοδοξία από το σύνολο των εργαζομένων για μια τέτοια θέση. Η έλλειψη επαρκούς προσωπικού δημιουργεί δυσαναλογία στο χρόνο ενασχόλησης στο χώρο εργασίας και στο φόρτο της διεκπεραίωσης της.

Ακόμη, συμπεραίνουμε ότι οι εργαζόμενοι είναι δυσαρεστημένοι από την αμοιβή τους σε σχέση με την εργασία που παρέχουν στην υπηρεσία. Δεν υπάρχει σύνδεση των αμοιβών με τα κίνητρα για την βέλτιστη απόδοσή τους κι αυτό συνεπάγεται την έλλειψη ικανών κινήτρων για την πραγματοποίηση των στόχων που

θέτει ο προγραμματισμός του οργανισμού στον οποίο εργάζονται. Οι υπερωρίες που αναγκάζονται να κάνουν δεν αμείβονται ικανοποιητικά και αν υπολογίσουμε και τη μεταφορά της εργασίας τους πολλές φορές και στο σπίτι, σε ώρες εκτός ωραρίου υπηρεσίας, κατατάσσει την απόδοσή τους σε χαμηλά επίπεδα με αποτέλεσμα με αποτέλεσμα να αναδεικνύεται σε πολύ μικρό βαθμό η συνεχής ποιοτική και ποσοτική εκτέλεση της εργασίας τους.

Το πρόβλημα της αποτελεσματικής απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού απασχολεί πλέον και τους ίδιους τους εργαζόμενους καθώς βιώνουν καθημερινά τις επιπτώσεις της εφαρμογής πολιτικών και πρακτικών μιας εποχής οικονομικής ύφεσης και κρίσης. Χαρακτηριστικά, διακατέχονται από εργασιακή απογοήτευση και «παραίτηση» αποτέλεσμα των μισθολογικών τους περικοπών, της στασιμότητας σε προαγωγές, της ατελείωτης γραφειοκρατίας, του δυσανάλογα όρκου εργασίας με το χρόνο που διαθέτουν για να τον περατώσουν, την ελλιπή αξιοποίηση των τυπικών προσόντων, την απουσία κινήτρων και υποκίνησης, την αναχρονιστική νομοθεσία, την μικρή σε ποσοστό παρακίνηση συμμετοχής σε εκπαιδευτικά και επιμορφωτικά προγράμματα κ.ά

Τέλος, στην έρευνα που πραγματοποιήσαμε γίνεται φανερό ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι στον Οργανισμό τηρούν μια αποστασιοποιημένη στάση τόσο στα θέματα που αφορούν την Υπηρεσία όσο και στα θέματα που έχουν να κάνουν με την Διοίκηση και τους κατέχοντες θέση ευθύνης. Τα μεγαλύτερα ποσοστά ανήκουν σε υπαλλήλους που ναι μεν αισθάνονται καλά στο χώρο εργασίας τους αλλά ταυτόχρονα πιέζονται από το όγκο της δουλειάς και τον φόρτο των υποχρεώσεων εκτός του χώρου δουλειάς έχοντας έντονο το αίσθημα της «αδικίας», ότι δεν αναγνωρίζονται οι φιλότιμες προσπάθειες τους να είναι όσο το δυνατόν αποδοτικότεροι στην εργασία τους.

4.2. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Είναι κοινά αποδεκτό ότι ο βαθμός επίτευξης του σκοπού και των αντικειμενικών στόχων κάθε οργανισμού ή επιχείρησης εξαρτάται κατά κύριο λόγο από την απόδοση του προσωπικού του. Από την αρχή της εφαρμογής της ως σήμερα, η Δημόσια Διοίκηση, χαρακτηρίζεται από μειωμένη απόδοση του προσωπικού, ενώ μέχρι τώρα δεν έχουν αναληφθεί δράσεις στα πλαίσια μια ολοκληρωμένης

προσπάθειας σύγχρονης και αποτελεσματικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού καθώς και ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων.

Ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου συστήματος που θα ενοποιεί όλες τις επιμέρους λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, αποτελεί ίσως τη βασική προϋπόθεσή για την αποτελεσματική εφαρμογή της. Επιπρόσθετα, θα συνεργάζεται με τα υπάρχοντα συστήματα που υποστηρίζουν άλλες διοικητικές λειτουργίες θα προσφέρει ικανοποίηση στο προσωπικό, θα συντελεί στην ανάπτυξή του και θα λειτουργήσει θετικά στην εν γένει απόδοση της διοίκησης.

Ένα σύγχρονο σύστημα Διοίκησης ανθρώπινου Δυναμικού οφείλει να είναι εύελικτο, προσαρμόσιμο, δεκτικό σε αλλαγές, ανοιχτό, λειτουργικό, συνεργάσιμο με άλλα συστήματα και ασφαλές όπως επίσης και να περιλαμβάνει υποσυστήματα που αφορούν στον προγραμματισμό των υπηρεσιακών αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό, την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, τη διεκπεραίωση υπηρεσιακών υποθέσεων και μεταβολών υπηρεσιακής κατάστασης των υπαλλήλων των δημόσιων φορέων, τη βαθμολογική εξέλιξη των υπαλλήλων των δημοσίων φορέων, τη μισθολογική εξέλιξη των υπαλλήλων των δημοσίων φορέων και τη διαχείριση της μισθοδοσίας, την επικοινωνία, την οργανωσιακή μάθηση, τη διαχείριση εκπαίδευσης, επιμόρφωσης και κατάρτισης των υπαλλήλων και τη διαδικασία λήψης αποφάσεων επιλογής προϊσταμένων των οργανικών μονάδων των δημοσίων φορέων.

Η αναγκαιότητα μιας αποδοτικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι πλέον απαίτηση, καθώς έχει αναγνωρισθεί η καίρια σημασία της για την αναπτυξιακή τροχιά της χώρας. Προϋπόθεση της αποδοτικότητας της αποτελεί, μεταξύ άλλων, τόσο η απόδοση όσο και η ικανοποίηση του προσωπικού της. Συνεπώς το αναπτυξιακό δυναμικό της χώρας βρίσκεται σε άμεση αλληλεξάρτηση με την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού της Διοίκησης.

Η οικονομική κρίση που διέπει τη χώρα μας ανέδειξε πολλές από τις παθογένειες και τις ευπάθειες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Δεν διαφωνούμε στην άποψη ότι αυτές προϋπήρχαν της κρίσης αλλά θα θέλαμε να τονίσουμε ότι οι μεταρρυθμίσεις που εφαρμόστηκαν στο πλαίσιο της εξυγίανσης του δημόσιου τομέα, δεν είχαν το δυναμικό να μεταβάλλουν τα κακώς κείμενα ριζικά. Η ελλιπής εφαρμογή καλών πρακτικών στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα, και ειδικότερα στον τομέα της Δημόσιας οικονομίας, φαίνεται ότι οδηγεί σε μικρά

επίπεδα ικανοποίησης και αισθήματος ασφάλειας στους εργαζομένους, γεγονός που συνεχίζει να κάνει την παράδοση ποιοτικών, αποδοτικών και αποτελεσματικών δημόσιων υπηρεσιών, ανέφικτη.

Συνοψίζοντας, ο ελληνικός δημόσιος οργανισμός θα πρέπει να δώσει περισσότερη έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό του και στην αρτιότερη διοίκηση του χρησιμοποιώντας καλές και δοκιμασμένες πρακτικές. Οι πρακτικές αυτές περιλαμβάνουν τον προγραμματισμό της κινητικότητας του προσωπικού με στόχο την απόκτηση εμπειρίας από όλους και σε όλους τους τομείς. Επίσης, εστιάζουν στη χρήση και οικειοποίηση σύγχρονων μεθόδων στη διαδικασία επιλογής προσλήψεων προσωπικού σύμφωνα με τα πρότυπα της επιχειρησιακής διαχείρισης που διέπει όλες τις επιτυχημένες δημόσιες υπηρεσίες. Ακόμη, οι πρακτικές αυτές περιλαμβάνουν την ενίσχυση των προγραμμάτων επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και την αναδιάρθρωση των οικονομικών απολαβών τους. Αυτό θα μπορούσε να συνδυαστεί και συσχετιστεί με την σύνδεση απόδοσης εργαζομένου και των αντίστοιχων αμοιβών του με σημείο αναφοράς πάντα τους στόχους που έχουν τεθεί από τον αρχικό προγραμματισμό. Επιπρόσθετα, η αξιοποίηση τόσο των προσόντων όσο και των δεξιοτήτων των εργαζομένων ανήκει στις καλές πρακτικές της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στον οργανισμό όπως και η ευελιξία στην ανέλιξη θέσεων δηλαδή στις προαγωγές. Τέλος, ολοκληρώνοντας, η ενδυνάμωση στην αποκέντρωση της αρχής της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, γεγονός το οποίο θα μπορούσε να δώσει μεγαλύτερη ευελιξία στους διαχειριστές των δημοσίων υπηρεσιών για να προσαρμόσουν το μέγεθος και τη σύνθεση του προσωπικού τους περιλαμβάνεται στους αξιόπιστους τρόπους εφαρμογής της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων σε ένα δημόσιο οργανισμό.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Ανδρέου, Α. & Παπακωνσταντίνου, Γ. (1990) «Οργάνωση και διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος», Αθήνα: Εξάντας.
- Αρφάνη, Σ. (2003) «Εκπαίδευση και Επιμόρφωση προσωπικού στον δημόσιο τομέα: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης -μελέτη περίπτωσης».
- Δήμου, Ν. (2003). Διοίκηση Προσωπικού (Γενικές Αρχές) . Αθήνα: Εκδόσεις Πολιτεία
- Εφημερίδα Διοικητικού Δικαίου (2017), τεύχος Ιαν-Φεβ 2017, Β. Μωυσίδης, Κώδικας Διοικητικής Δικονομίας, 6η έκδ. - 2017)
- Ζαβλανός Μ. (1999) «Οργανωτική Συμπεριφορά», Αθήνα: Έλλην
- Ζευγαρίδης, Σπ. (1997) «Η οργάνωση της δημοσίας διοικήσεως», Εκδόσεις: ΑΘΗΝΑ
- Ζυγογιάννης Γ. (1994) «Μορφές Δημοσίων Επιχειρήσεων και σύστημα κρατικού ελέγχου. Τα δημόσια οικονομικά στην Ελλάδα» Αθήνα: Εκδοτικές επιχειρήσεις «το Οικονομικό».
- Ζώης Κ., Γαρουφάλης Κ., (2008) «Οικονομικός Προγραμματισμός Επιχειρήσεων» Εκδόσεις: Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα
- Ιορδάνογλου, Δ.(2008) «Διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις : Νέες τάσεις και πρακτικές».
- Καραγεώργου, Ν. (2009) «Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού στο πλαίσιο των επιχειρήσεων του δημοσίου τομέα (Διδακτορική Διατριβή) - [http://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/2615/1/Karageorgou_Nafsika_Diplomatik" _Ergasia_MBA.pdf](http://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/2615/1/Karageorgou_Nafsika_Diplomatik%20Ergasia_MBA.pdf) [ημερομηνία πρόσβασης:24-04-2020].
- Παπάς Δ. (2014) «Τα βασικά χαρακτηριστικά, οι αντικειμενικοί σκοποί, τα αποτελέσματα και οι εφαρμογές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο

- Τομέα» -https://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esdd/22/034/1760.pdf
 [ημερομηνία πρόσβασης: 30-4-2020]
- Κάντας, Α. (1998). “Οργανωτική–Βιομηχανική Ψυχολογία” Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
 - Κουτούζης, Μ. (1999). “Γενικές αρχές μανάτζμεντ, τουριστική νομοθεσία και οργάνωση εργοδοτικών και συλλογικών φορέων”. Πάτρα: Α, ΕΑΠ.
 - Κρασαδάκη, Ε., Ματσατσίνης, Ν., (2006). Νέες Τεχνολογίες, δεξιότητες και συναφή επαγγέλματα, Συνέδριο Τεχνικού Επιμελητηρίου Ελλάδας ‘Ελληνική Βιομηχανία. Προς την οικονομία της γνώσης’ 5 Ιουλίου, Αθήνα
 - Κόντης Θ. (2001) «Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκησης» Εκδόσεις: Πολιτεία
 - Κολοβός Ν. (2010). «Τι είναι επιχειρηματικότητα; Τι είναι επιχείρηση;»
<http://www.expertsacademy.gr/index.php?module=content&task=display&id=21>
 - [ημερομηνία πρόσβασης: 30-4-2020]
 - Μακρυγιωργάκης Μ. (2001): «Η ανθρώπινη πλευρά του management». Αθήνα Εκδόσεις : Παπαζήση
 - Μακρυδημήτρης Δ. (1999) «Διοίκηση και κοινωνία - Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα», Θεμέλιο. Αθήνα
 - Μαυρομούστακου Ι. (2009) «Ο θεσμικός κανόνας των Ανεξάρτητων Αρχών και η προσχώρηση των νέων αρχών στη δημιουργία ενός κοινού πλαισίου». Στο: «Σύγχρονες τάσεις στη διοικητική επιστήμη: Νέα Δημόσια Διοίκηση, εταιρική κοινωνική ευθύνη και κοινωνία των πολιτών». Αθήνα: Σάκκουλα
 - Μπαμπαλιούτας, Λ. (2003) «Ο θεσμός της διοικητικής αποκέντρωσης», Διδακτορική Διατριβή, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών
 - Μπουραντάς Δ., Βάθης Α., Παπακωνσταντίνου Χ., Ρεκλείτης, Π. (1999). «Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών», ΟΕΔΒ
 - Μπουραντάς, Δ. (2002). Θεωρητικό υπόβαθρο. Αθήνα: Εκδόσεις Σύγχρονες Πρακτικές , Πολιτεία
 - Ντάνος Α. και Σαμαντά, Ε. (2015) «Εισαγωγή στη Διοίκηση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων» Αθήνα: Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική
 - Νικάνδρου, Ε. (2002) «Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων: Οργανισμοί Αποτελεσματικότητα» Σημειώσεις Διαλέξεων
 - Νόμος 3429/2005 - Ιστότοπος Εθνικού Τυπογραφείου

- Παρθενόπουλος, Γ. Μ., (1997). “Ελληνική Δημόσια Διοίκηση : Θεωρίες, εμπειρίες, πρακτικές και προοπτικές : Μια πολιτισμική θεώρηση των προβλημάτων της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα”. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ζήτη
- Πατρινός, Δ.(2003). Μάνατζμεντ Ι . Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων. Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην
- Παπακωνσταντίνου, Α. (2007) «Η συνταγματική αρχή της αξιοπιστίας και το νέο σύστημα επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων του Δημοσίου» Εισήγηση ΙΝ.ΕΠ.
- Παπαλεξανδρή, Ν. (2017) «Συνέντευξη στο Newsletter του ΤΟΜΔΔΑ της ΕΔΕ», Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών,7-12-2017
- Παπαλεξανδρή, Ν.(2015) «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον Δημόσιο και Ευρύτερο Δημόσιο Τομέα» Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών-
<https://eclass.aueb.gr/modules/document/index.php?course=DET128...ppt>
[ημερομηνία πρόσβασης:29-04-2020].
- Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ., (2003) «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου
- Πετρακοπούλου, Χ. Α. (2014). «Το management και η ικανοποίηση προσωπικού του δημόσιου τομέα. Έρευνα για την ικανοποίηση των υπαλλήλων του ΙΚΑ κατά την περίοδο της οικονομικής ύφεσης» (Μεταπτυχιακή Εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς). Διαθέσιμο στο <http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/handle/unipi/7272>
- Ραμματά, Μ. (2011).Σύγχρονη ελληνική δημόσια διοίκηση: ανάμεσα στη γραφειοκρατία και το μάνατζμεντ. Εκδόσεις: Κριτική
- Ρούλη, Φ. (2017) «Ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στη διαχείριση ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα». Μεταπτυχιακή εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
- Σαρρής, Μ.(2001) «Κοινωνιολογία της υγείας και ποιότητα ζωής». Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήσης
- Σακελλαρίου, Μ. (2017) «Digital Business Transformation & Innovation», Μουσείο Μπενάκη)
- Σπηλιωτόπουλος, Ε. (2001) «Εγχειρίδιο Διοικητικού Δικαίου», Αθήνα: Εκδόσεις Πολιτεία
- Τάχος, Α. (2005), «Ελληνικό Διοικητικό Δίκαιο (βιβλιοδετημένη Έκδοση)» Αθήνα: Εκδόσεις Πολιτεία

- Τζωρτζάκης, Κ. - Τζωρτζάκη, Α.Μ. (2007): «Οργάνωση και Διοίκηση – το Management της νέας Εποχής», Εκδοτικός οίκος Rosil, Τέταρτη Έκδοση.
- Τριβυζά, Μ.,(2017). “Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στον Δημόσιο τομέα”. Μεταπτυχιακή Εργασία : ΠΑ.ΜΑΚ
- Χολέβας, Δ. (2004) «Αρχές Οικονομικής Οργάνωσης και Διοίκησης» Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks
- Χυτήρης, Λ. (2013) «Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων», Αθήνα: Εκδόσεις Πολιτεία
- Φαναριώτης, Π. (1990) «Διοίκηση Προσωπικού», Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.

Ξένη Βιβλιογραφία

- Allport, G. W. (1954). The nature of prejudice. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Amygdalos, C., Bara, N., & Moisiadis, G. (2014). «Performance Appraisal in Greek Public Sector», *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 148, 501 – 506
- Amstrong (2003) «A Handbook of Human Resource Management Practice», Kogan Page Business Books.
- Baum, T. (1995) «Managing Human Resources», Chapman & Hall, London
- Brown, K. (2004): «Human resource management in the public sector» *Public Management Review*, Vol. 6 (3).
- Beach, L. R., & Daly, J. L. (2015) «Human resource management in the public sector: Policies and practices», Routledge
- Buelens, Marc, and Herman Van den Broeck. (2007) «An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations», *Public Administration Review*, Vol 67 (1).
- Harel, G. H., & Tzafirir, S. S. (2001): «HRM practices in the public and private sectors: Differences and similarities», *Public Administration Quarterly*, Vol 25 (3).
- Jain, R. & Kaur, S. (2014), “Impact of work environment on job satisfaction, published at: “International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP), Vol 4, Issue 1, January 2014 Edition”
- Gibson R. (2001) «Η Επιχείρηση του Μέλλοντος», Αθήνα: Εκδόσεις Καστανιώτη

- Graham, H.T. (1978) «Human Resource Management», 2nd ed. Plymouth, MacDonald & Evans.
- Granny, C., Smith, P. & Stone, E., (1992) «Job satisfaction: advances in research and application» Lexington, MA: Lexington Books.
- Locke, 1976· Rice et al., 1989· Weiss και Cropanzano. (1996). Τα στοιχεία της παραγράφου προέρχονται από: Fisher D. Cynthia (2000). “Mood and Emotions while working: missing pieces of job satisfaction”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21. Σελ. 185-202
- OECD (2011) «Public Governance Reviews - Greece», OECD Publishing, Paris
- OECD (2012) «Human Resources Management Country Profiles: Greece», OECD Publishing, Paris
- OECD (2012a) «Public Sector Compensation in times of austerity», OECD Publishing, Paris.
- OECD (2012b) «The Government Workforce of the Future: Innovation in strategic workforce planning in OECD countries», OECD Publishing, Paris.
- OECD (2012c): «Greece: Review of the Central Administration: OECD Public Governance Reviews», OECD Publishing,
- OECD (2012d) «Developing Human Resource Management Strategies to Support Strategic Agility in the Public Sector», OECD Publishing, Paris
- Osborne, S. P., Radnor, Z., & Nasi, G. (2013) «A new theory for public service management? Toward a (public) service-dominant approach», *The American Review of Public Administration*, Vol. 43(2).
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011) «Public Management Reform: A comparative analysis-new public management, governance, and the Neo-Weberian state», Oxford University Press
- Robbins S. P. and Coulter M.K. (2007) «Management», Pearson Education.
- Redwood J. and Hacht J. (1984) «Controlling Public Industries», Oxford Publishing
- Shields, M & Wheatley, S., (2002). “The Determinants of Racial Harassment at the workplace”. Evidence from the British Nursing Profession
- Schneider, D.S., & Vaught, B.C. (1993) «A comparison of job satisfaction between public and private» [Electronic version]. *Public Administration Quarterly*, 17, 68-84.

- Storey, J., (1995) «Human Resource Management. A Critical Text» London, New York: Routledge
- Vlachos I. (2009) «High-performance workplace practices for Greek companies» Euromed Journal of Business.
- Vroom, V., (1964). “Work and Motivation. New York: John Wiley and Sons, Inc
- Whitehouse, E. (2016). Pensions for Public-Sector Employees: Lessons from OECD Countries’ Experience. Social Protection and Labor Discussion Paper, (1614)
- Wernefelt, B. (1984) «The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After» *Strategic Management Journal*, Vol. 16, No. 3 (March 1995), pp. 171-174
Published By: Wiley

Ιστότοποι – internet-Πηγές

- http://europa.eu/legislation_summaries/competition/state_aid/123013b_el.htm
Λευκή βίβλος της Επιτροπής σχετικά με τις υπηρεσίες κοινής ωφέλειας
- <http://www.inerp.gr/el/blog/60-nea-stratigiki-anthropinon-poron-dimosias-dioikisis.html> - Ινστιτούτο Έρευνας Ρυθμιστικών Πολιτικών - Μνημόνιο Οικονομικής και Χρηματοπιστωτικής Πολιτικής,
- <http://www.ydmed.gov.gr/?p=3125>, Μηνιαία στοιχεία αποχωρήσεων/προσλήψεων
- <http://www.ydmed.gov.gr/?p=2802>, Τριμηνιαίος προγραμματισμός
- <http://apografi.gov.gr/2012/10/1920> - Ιστοσελίδα Υπουργείου Εσωτερικών, Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικών Ελληνικού Δημοσίου.
- ΥΔΜΗΔ : ΠΔ 99/2014. Οργανισμός του ΥΔΜΗΔ. ΠΡΟΕΔΡΙΚΟ ΔΙΑΤΑΓΜΑ 99/2014 – ΦΕΚ Α 166 – 28.08.2014 Οργανισμός του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ- ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Ερωτηματολόγιο Μεταπτυχιακής Εργασίας – Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

Ερωτηματολόγιο Διπλωματικής Μεταπτυχιακής Εργασίας - Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

Το παρακάτω ερωτηματολόγιο αφορά έρευνα στα πλαίσια διπλωματικής εργασίας με τίτλο:

..

1. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου γίνεται ανώνυμα και θα διαρκέσει έως 10 λεπτά
2. Θα σας παρακαλούσαμε να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις
3. Οι απαντήσεις θα χρησιμοποιηθούν για ερευνητικούς σκοπούς.

* Απαιτείται

1. A. Ερωτήσεις σχετικά με την εργασία σας *

1. A1. Πόσα έτη συνολικά εργάζεστε στον οργανισμό;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Λιγότερο του ενός έτους
- Μεταξύ 1-2 έτη
- Μεταξύ 2-5 έτη
- Μεταξύ 5-10 έτη
- ΠΕρισσότερο των 10 ετών

2. 2. A2. Ποια από τα παρακάτω περιγράφει καλύτερα την εργασιακή σας σχέση; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Μόνιμη
- Μόνιμη- Σύμβαση Εργασίας Αόριστου Χρόνου (πλήρους απασχόληση)
- Μόνιμη Σύμβαση Εργασίας Αορίστου Χρόνου (μερικής απασχόλησης)
- Προσωρινή - Σύμβαση Εργασίας Ορισμένου Χρόνου
- Προσωρινή -Σύμβαση Έργου Ορισμένου Χρόνου

3. 3. A3. Ποιες είναι οι συμφωνηθείσες ώρες εργασίας - σε εβδομαδιαία βάση - στον οργανισμό χωρίς να λάβετε υπόψη σας πιθανές υπερωρίες; (Απαντήστε γράφοντας μόνο ένα νούμερο , δηλαδή τον αριθμό ωρών) *

4. 4. A4. Πόσες ώρες εργάζεστε συνήθως κάθε εβδομάδα ως επιπρόσθετα ή υπερωριακή απασχόληση , με ή χωρίς αμοιβή; (Απαντήστε γράφοντας μόνο ένα νούμερο, δηλ. τον αριθμό Ωρών) *

5. 5. A5. Συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις ακόλουθες προτάσεις για τη δουλειά σας; *

Να επισημάνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
"Η δουλειά μου απαιτεί να εργάζομαι πολύ σκληρά"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Οι ώρες εργασίας δεν μου φαίνονται αρκετές ώστε να ολοκληρώσω τη δουλειά μου στο τέλος της μέρας"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Πιστεύω πως η δουλειά μου είναι εξασφαλισμένη (θα εργάζομαι για μεγάλο χρονικό διάστημα στον οργανισμό μου)"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Σειρά 4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. 6. Α6. Η διαδικασία εξέλιξης στον οργανισμό σας, είναι δίκαιη σε σχέση με την εργασιακή εξέλιξη στις ιδιωτικές επιχειρήσεις (ιδιωτικό τομέα); *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Συμφωνώ απόλυτα
 Συμφωνώ
 Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
 Διαφωνώ
 Διαφωνώ απόλυτα

7. 7. Α7. Σε γενικές γραμμές σε ποιο βαθμό εσείς επηρεάζετε τα παρακάτω; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	Πολύ	Μερικώς	Λίγο	Καθόλου	Δεν γνωρίζω
Τα καθήκοντα που εκτελείτε στη δουλειά σας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Το ρυθμό με τον οποίο εργάζεστε	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Το πως κάνετε τη δουλειά σας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Την σειρά με την οποία πραγματοποιείτε την εργασία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Την ώρα που ξεκινάτε ή τελειώνετε μια μέρα εργασίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. 8. Α8. Αξιολογήστε στις παρακάτω προτάσεις "Το βαθμό ικανοποίησης σας από....." *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	Πολύ ικανοποιημένος	Ικανοποιημένος	Ούτε ικανοποιημένος ούτε δυσανεστημένος	Δυσανεστημένος δυσ
.....το αίσθημα επιτυχίας που λαμβάνετε από την εργασίας σας"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...τη δυνατότητα ανάπτυξης των δικών σας πρωτοβουλιών"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...το ποσοστό επίδρασης που έχετε πάνω στη δουλειά σας"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...την επιμόρφωση / κατάρτιση που λαμβάνετε από τον Οργανισμό σας"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...την ευκαιρία για να αναπτύξετε τις δεξιότητές σας στην εργασίας σας"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...το ποσό της αμοιβής που λαμβάνετε από τον οργανισμό"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... οι αμοιβές μου σε σχέση με εκείνες των συναδέλφων μου είναι δίκαιες"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

...ο φόρτος
εργασίας μου
συγκριτικά με
το μηνιαίο
μισθό είναι
ικανοποιητικός"

.... ο
Οργανισμός μου
ακταβάλλει
σημαντικές
προσπάθειες
για να έχω τις
καλύτερες
αποδοχές μέσω
εκπαιδευτικών
προγραμμάτων
και σεμιναρίων"

....την
εξασφάλιση
εργασίας στον
Οργανισμό μου"

.....την ίδια την
εργασία
γενικότερα"



11. 11. Β2. Τώρα σκεφτείτε τις υποχρεώσεις σας εντός όσο και εκτός εργασίας. Συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις προτάσεις; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
Συχνά μου είναι δύσκολο να ολοκληρώσω τις υποχρεώσεις μου εκτός εργασίας λόγω του χρόνου που ξοδεύω για τη δουλειά μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Συχνά μου είναι δύσκολο να εκτελέσω τη δουλειά μου σωστά λόγω των υποχρεώσεων μου εκτός εργασίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. 12. Β3. Εκτός της τυχόν επιμόρφωσης σε θέματα υγείας και ασφάλειας στον εργασιακό σας χώρο, πόσης χρονικής διάρκειας ήταν η επιμόρφωση / κατάρτιση που είχατε τους τελευταίους 12 μήνες, είτε με δικά σας έξοδα είτε οργανωμένα με καλυπτόμενα έξοδα από τον Οργανισμό σας; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Καθόλου
- Λιγότερο από 1 ημέρα
- Επιλογή 3
- 2-5 ημέρες
- 5-10 ημέρες
- Επιλογή 6

13. 13. B4. Πόσο καλά πιστεύετε οι εργασιακές σας δεξιότητες ταιριάζουν με τις δεξιότητες που απαιτεί η συγκεκριμένη εργασία ; " Οι δικές σας δεξιότητες είναι :.... " *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Πολύ υψηλές
- Αρκετά υψηλές
- Επιλογή 3
- Αρκετά χαμηλές
- Πολύ χαμηλότερες

14. 14. B5. Στην τωρινή σας εργασία , ποια από τα ακόλουθα συνέβησαν ως αποτέλεσμα της πρόσφατης κρίσης , ενώ εργαζόσασταν σε αυτό το χώρο εργασίας ; (Πολλαπλές Επιλογές-Σημειώστε όσα συμφωνείτε)

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

- Δεν εργαζόμουν σε αυτόν τον εργασιακό χώρο κατά την αρχή της κρίσης (αν απαντήσετε εδώ πηγαίνετε στην Ερώτηση B6)
- Ο φόρτος εργασίας αυξήθηκε
- Η θέση εργασίας μου καταργήθηκε λόγω της γενικότερης αναδιοργάνωσης/ σύμπτυξης του οργανισμού
- Μεταφέρθηκα σε άλλο πόστο (θέση) εργασίας μέσα στον οργανισμό
- Οι αμοιβές μου "πάγωσαν" ή μειώθηκαν
- Οι εκτός μισθού παροχές (πχ εταιρικό αυτοκίνητο , δωρεάν γεύματα) μειώθηκαν
- Οι ώρες εργασίας βάση της συμβάσεως μου , μειώθηκαν
- Η δυνατότητα για υπερωρίες επί πληρωμή περιορίστηκε
- Υποχρεώθηκα να λάβω άδεια άνευ αποδοχών
- Η επιμόρφωση / κατάρτιση περιορίστηκε
- Κανένα από τα παραπάνω

13. 13. B4. Πόσο καλά πιστεύετε οι εργασιακές σας δεξιότητες ταιριάζουν με τις δεξιότητες που απαιτεί η συγκεκριμένη εργασία ; " Οι δικές σας δεξιότητες είναι :...." *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Πολύ υψηλές
- Αρκετά υψηλές
- Επιλογή 3
- Αρκετά χαμηλές
- Πολύ χαμηλότερες

14. 14. B5. Στην τωρινή σας εργασία , ποια από τα ακόλουθα συνέβησαν ως αποτέλεσμα της πρόσφατης κρίσης , ενώ εργαζόσασταν σε αυτό το χώρο εργασίας ; (Πολλαπλές Επιλογές-Σημειώστε όσα συμφωνείτε)

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

- Δεν εργαζόμουν σε αυτόν τον εργασιακό χώρο κατά την αρχή της κρίσης (αν απαντήσετε εδώ πηγαίνατε στην Ερώτηση B6)
- Ο φόρτος εργασίας αυξήθηκε
- Η θέση εργασίας μου καταργήθηκε λόγω της γενικότερης αναδιοργάνωσης/ σύμπτυξης του οργανισμού
- Μεταφέρθηκα σε άλλο πόστο (θέση) εργασίας μέσα στον οργανισμό
- Οι αμοιβές μου "πάγωσαν" ή μειώθηκαν
- Οι εκτός μισθού παροχές (πχ εταιρικό αυτοκίνητο , δωρεάν γεύματα) μειώθηκαν
- Οι ώρες εργασίας βάση της συμβάσεως μου , μειώθηκαν
- Η δυνατότητα για υπερωρίες επί πληρωμή περιορίστηκε
- Υποχρεώθηκα να λάβω άδεια άνευ αποδοχών
- Η επιμόρφωση / κατάρτιση περιορίστηκε
- Κανένα από τα παραπάνω

16. 16. Β7. Απαντήστε σας παρακαλώ , "Κατά πόσο "δεκτικοί ή θετικά προσκείμενοι " είναι οι διευθυντές - προϊστάμενοι σας στο να...." *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	Πάρα πολύ	Πολύ	Ούτε λίγο ούτε πολύ	Λίγο	Πολύ λίγο	Δεν γνωρίζω
....ζητούν τις απόψεις των εργαζομένων ή των εκπροσώπων των εργαζομένων"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...ανταποκρίνονται στις προτάσεις των εργαζομένων ή των αντιπροσώπων των εργαζομένων"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...επιτρέπουν εργαζομένους ή εκπροσώπους εργαζομένων να επηρεάσουν τελικές αποφάσεις"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. 17. Β8. Συνολικά πόσο ικανοποιημένοι είσαστε από τη συμμετοχή σας στη λήψη αποφάσεων στον Οργανισμό σας; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Πολύ ικανοποιημένος
- Ικανοποιημένος
- Ούτε ιακνοποιημένος ούτε δυσαρεστημένος
- Δυσαρεστημένος
- Πολύ δυσαρεστημένος
- Δεν γνωρίζω

Γ. Οι απόψεις σας για τον εργασιακό σας χώρο

19. 19. Γ2. Σκεφτείτε τους διευθυντές - προϊστάμενους σας στον Οργανισμό σας, και αναφέρετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις ακόλουθες προτάσεις : "Οι διευθυντές - προϊστάμενοι του οργανισμού...." *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ πλήρως	Δεν γνωρίζω
...κρατούν τις υποσχέσεις τους και οι εργαζόμενοι μπορούν να βασίζονται σε αυτούς"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
.....έχουν ειλικρινή διάθεση να κατανοήσουν τις απόψεις των εργαζομένων"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...συμπεριφέρονται στους εργαζομένους με τιμιότητα"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...αντιλαμβάνονται ότι οι εργαζόμενοι έχουν και πρέπει να ανταποκριθούν και στις υποχρεώσεις εκτός δουλειάς"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
....ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...επιβραβεύουν τις προσπάθειες και τα επιτεύγματα των εργαζομένων"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...οι εργαζόμενοι καμβάνουν την απαραίτητη	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

υποστήριξη κατά
την εκτέλεση των
καθηκόντων τους"

...σέβονται την
προσωπικότητα
των εργαζομένων"

...η κρίση τους
είναι δίκαιη"

20. Γ3. Σε γενικές γραμμές ως εργαζόμενοι , πως θα περιγράφατε τις σχέσεις μεταξύ διευθυντών και εργαζομένων στον Οργανισμό σας *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Πολύ καλές
 Καλές
 Ούτε καλές ούτε κακές
 Κακές
 Πολύ κακές

Δ. Για το τέλος λίγες ερωτήσεις για εσάς

21. Δ1. Επιλέξτε το φύλο σας *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Άνδρας
 Γυναίκα

22. Δ2. Αναφέρατε την ηλικία σας *

23. 23. Δ3. Ποια από τις παρακάτω επιλογές χαρακτηρίζει την προσωπική σας κατάσταση *

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

- Ελεύθερος
 Παντρεμένος/η (ή σε συμβίωση)
 Χωρισμένος /η ή σε απόσταση
 Χήρος/α

24. 24. Δ4. Πόσα προστατευόμενα παιδιά έχετε , αν υπάρχουν , στις ακόλουθες ηλικιακές ομάδες;(σημειώστε τον αριθμό των παιδιών ανά ηλικιακή ομάδα αν υπάρχουν)

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Χωρίς εξαρτώμενα παιδιά

25. 25. 0-2 χρονών

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

26. 26. 3-4 χρονών

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

27. 27. 5-7 χρονών

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. 28. 8-11 χρονών

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. 29. 12-14 χρονών

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30. 30. 15-17 χρονών

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31. 31. 18-24 χρονών (θεωρούνται εξαρτώμενα μέλη μόνο αν είναι φοιτητής)

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

32. 32. Δ5 . Φροντίζετε ή παρέχεται βοήθεια / υποστήριξη σε μέλη της οικογένειάς σας / φίλους που πάσχουν από μακροχρόνια σωματική ή ψυχική ασθένεια ή αναπηρία, ή που αντιμετωπίζουν προβλήματα γήρατος;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Όχι
- Ναι, αφιερώνω 0-4 ώρες την εβδομάδα
- Ναι, αφιερώνω 5-9 ώρες την εβδομάδα
- Επιλογή 4
- Ναι , αφιερώνω 20-34 ώρες την εβδομάδα

33. 33. Δ6. Ποια είναι η εκπαίδευση που έχετε αποκτήσει βάση της παρακάτω κατηγοριοποίησης;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση (Δημοτικό)
- Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση (Γυμνάσιο)
- Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση (Απόφοιτος Λυκείου)
- Μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση (Δημόσιο ή Ιδιωτικό ΙΕΚ)
- Τριτοβάθμια Εκπαίδευση (Πανεπιστήμιο-ΤΕΙ)
- Μεταπτυχιακός τίτλος
- Διδακτορικός τίτλος

34. 34. Δ7. Ποιος είναι ο τίτλος της θέσης εργασίας σας;

35. 35. Δ8. Είστε προϊστάμενος ή κατά κάποιο τρόπο επιβλέπετε την δουλειά άλλων εργαζομένων;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

ΝΑΙ

ΟΧΙ

36. 36.Δ9. Πόσες είναι οι καθαρές μηνιαίες ας απολαβές; (Αν διαφέρουν λόγω υπερωριών από μήνα σε μήνα σημειώστε το μέσο όρο)

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

501-700 ευρώ το μήνα

701-800 ευρώ το μήνα

801-900 ευρώ το μήνα

901-1000 ευρώ το μήνα

1001-1100 ευρώ το μήνα

1101 -1200 ευρώ το μήνα

1201-1300 ευρώ το μήνα

1301-1400 ευρώ το μήνα

1401-1500 ευρώ το μήνα

1501-1700 ευρώ το μήνα

1701-2000 ευρώ το μήνα

2000 ευρώ το μήνα και πάνω

37. Δ10. Με ποια από τα ακόλουθα συστήματα αμοιβών έχετε λάβει αποδοχές σε αυτόν τον οργανισμό;

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

Βασικός μισθός/ημερομίσθιο

Πρόσθετη αμοιβή για υπερωρίες / υπερωριακή αμοιβή

Συνεισφορά του οργανισμού σε ιδιωτικό συνταξιοδοτικό πρόγραμμα

Άλλο:

Αυτό το περιεχόμενο δεν έχει δημιουργηθεί και δεν έχει εγγραφεί από την Google.

Google