



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ:

**«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΤΟΥ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ»**

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ:

Νούτσου Βασιλική

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ

Χρ. Πιτέλης

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ, 2012

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ:
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΤΟΥ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ»**

**ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ:
Νούτσου Βασιλική**

**ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ
Χρ. Πιτέλης**

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ, 2012

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Abstract	σελ.5
Περίληψη	σελ.7
Εισαγωγή	σελ.9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	
- ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	
1.1 Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων	σελ.11
1.2. Θεωρητικές Προσεγγίσεις Της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	σελ.12
1.2.1. Ως Επιστήμη F. Taylor, H.Fayol	σελ.12
1.2.2. Σχολή Ανθρωπίνων Σχέσεων	σελ.13
1.2.3. Σχολή Συμπεριφοράς	σελ.14
1.2.4. Προσέγγιση Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	σελ.14
1.2.5. Γραφειοκρατικό Μοντέλο	σελ.15
1.2.6. Η Θεωρία Πόρων Και Ικανοτήτων	σελ.16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	
ΝΕΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	
2.1. Διοίκηση Με Στόχους	σελ.19
Μέθοδοι μέτρησης αποτελεσμάτων:	
- Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων	σελ.23
- Συγκριτική αξιολόγηση	σελ.24
2.2. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	σελ.25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	
- ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	
A . Στελέχωση	σελ.29
3.1. Σχεδιασμός- προγραμματισμός	σελ.29
3.2. Πρόσληψη- Προσέλκυση προσωπικού	σελ.33
3.3. Δεξιότητες διαχείρισης	σελ.34
B. Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού	σελ.36
- Τρόποι ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού	σελ.36
3.1. Επιμόρφωση	σελ.36
3.1.1. Κινητικότητα	σελ.38
3.2. Εκπαίδευση	σελ.38
3.3. Εργασιακά καθήκοντα	σελ.40
3.4. Ανάπτυξη μέσω αμοιβών	σελ.41
3.5. Παρακίνηση	σελ.42
3.6. Κίνητρα	σελ.43
Γ.3.1. Ασφάλεια και Υγιεινή στους εργασιακούς χώρους	σελ.46
Δ.3.1. Εργασιακές Σχέσεις	σελ.46
Ε.3.1. Διεύθυνση – Ηγεσία	σελ.47
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	
Ο ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	
4.1. Η Δομή Του Πανεπιστήμιου Θεσσαλίας	σελ.49
4.2. Ζητήματα αντιμετώπισης και κενά στη διαχείριση	σελ.55
4.3 Περιβάλλον του Οργανισμού:	σελ.57
4.4 Περιορισμοί και Ευκαιρίες του Οργανισμού	σελ.58
4.5. Swot Analysis του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας	σελ.59
4.6. Το Πανεπιστήμιο Ως Φορέας Μάθησης	σελ.60
4.7. Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στον Οργανισμό του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας	σελ.62
4.8. Προτάσεις για καλύτερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού	σελ.68
4.9. Προτεινόμενο Οργανόγραμμα Υπηρεσίας Ανθρώπινου Δυναμικού	σελ.73
4.10. Αναπτυξιακές πρωτοβουλίες μέσω αλλαγής	σελ.74
4.11. Ανθρώπινο δυναμικό και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	σελ.75

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

- 5.1. Αξιολόγηση Προσωπικού σελ.78
 - Μέθοδοι αξιολόγησης προσωπικού σελ.81
 - 1. Αντικειμενική αξιολόγηση απόδοσης σελ.81
 - 2. Υποκειμενική αξιολόγηση σελ.81
- 5.2. Αξιολόγηση Οργανισμού & Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα σελ.83

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

- 6.1. Πληροφοριακά συστήματα. Τι είναι : σελ.86
 - 6.1.1. Πλεονεκτήματα - Μειονεκτήματα πληροφοριακών συστημάτων σελ.87

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ – ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

- 7.1. Ο Λόγος επιλογής του Συγκεκριμένου Φορέα σελ.89
- 7.2. Το Δείγμα σελ.89
- 7.3. Μέσα Συλλογής Δείγματος σελ.89
- 7.4. Ευρήματα σελ.90

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

- 8. Συμπεράσματα- Προτάσεις σελ.97
 - 8.1. Γενικές Παρατηρήσεις σελ.99

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

- 1. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ σελ.105
- 2.1. ΒΑΣΙΚΑ ΚΕΙΜΕΝΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΚΗΡΥΞΗ ΤΗΣ ΜΠΟΛΟΝΙΑΣ σελ.106
- 2.2. ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΚΕΝΤΡΙΚΑ ΣΗΜΕΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΚΗΡΥΞΗΣ ΤΗΣ ΜΠΟΛΟΝΙΑΣ σελ.131
- 3. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ σελ.134
- 4. ΕΝΤΥΠΑ ΚΡΙΣΕΩΝ σελ.141
- 5. ΜΑΣΚΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ σελ.143
- 6. ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ σελ.146
- 7. ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΑ ΔΕΙΚΤΩΝ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ σελ.147

"HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE PUBLIC ORGANIZATION OF THE UNIVERSITY OF THESSALY"

ABSTRACT

Universities manage a large number of human resources. Taking into consideration the current institutional changes that take place in the universities and in the Public Administration general, the economic crisis, the shrinkage of Public Sector, the inefficiency and the lack of objectives, the need for better management is considered as imperative, for a development perspective and a more effective role.

This paper will deal with the human resources of the University of Thessaly. The research will focus on the following questions: How the management of human resources can be better and provide competitive advantage to the organization? How the technology could be supportive in this effort? In which way could be better manage the containing Knowledge an Organization Learning?

The research found that there is an increased need for better information management skills, better formulation of critical mission, goals and objectives of the resulting strategy of the Organisation. It is important to give up the features of the bureaucratic model - short term planning, static target setting, hierarchical and inflexible structure, limited delegation of power in decision making, focusing on formalities and to adopt the principles of modern Administration -long term planning, dynamic targeting, seeking success, cession of power in decision-making, simple structure, emphasis on effectiveness and efficiency. For the Organisation, "the problem is not to discover new ideas but to give up the old and pathogenic perceptions", as characteristically reported by the famous economist Maynard Keynes.

For the conduct of this study was selected a questionnaire with closed and open type questions. Questionnaires of this form are easily answered and simple in processing.

The questionnaire is divided into two sections: The first section concerns the demographic elements of the participants (gender, age, marital status, level of education), while the second part refers to assessing the level of job satisfaction, their involvement with work, what they think about the new principles concepts of administration announced by the Government. Participants in accordance with the instructions listed at the beginning of the questionnaire, are called to answer putting an X in the answer of their choice.

It was based on R. Daft's information from the book "What motivates me?" Management pp.63-467 and on material of the Ministry of Education. The questionnaire was given to the entire administrative staff of the Organization and ensure anonymity. The distribution was made through a special form which was sent via e-mail, and statistical analysis was performed with the Minitab statistical package.

«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΤΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ»

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Τα Πανεπιστημιακά Ιδρύματα διαχειρίζονται μεγάλο αριθμό ανθρωπίνων πόρων. Λαμβάνοντας υπόψη τις τρέχουσες θεσμικές αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στα Πανεπιστήμια αλλά και γενικότερα στην Δημόσια Διοίκηση, την οικονομική κρίση, τη συρρίκνωση του Δημόσιου Τομέα, το φαινόμενο της αναποτελεσματικότητας, της έλλειψης στόχων, κρίνεται επιτακτική η ανάγκη καλύτερης διαχείρισης ώστε να υπάρξει προοπτική ανάπτυξης και να δοθεί μία πιο αποτελεσματική διάσταση στο ρόλο της Δημόσιας Διοίκησης.

Στην εργασία αυτή θα ασχοληθώ με τους ανθρώπινους πόρους του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας. Πρόκειται να ερευνηθεί: *Πως μπορεί να γίνει καλύτερη διαχείριση, των ανθρωπίνων πόρων και να προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον οργανισμό; Πως θα μπορούσε να συνδυαστεί η τεχνολογία σε αυτή τη προσπάθεια; Με ποιόν τρόπο μπορεί να γίνει καλύτερη διαχείριση της γνώσης που περιέχει ως φορέας Μάθησης;*

Από την έρευνα διαπιστώθηκε ότι υπάρχει αυξημένη ανάγκη για δεξιότητες, καλύτερης διαχείρισης πληροφοριών, χρειάζεται ορθότερη διατύπωση της συνολικής αποστολής, στόχων και σκοπών της συνακόλουθης στρατηγικής του Οργανισμού.

Είναι σημαντικό να απεκδυθεί τα χαρακτηριστικά του Γραφειοκρατικού μοντέλου (Βραχυπρόθεσμο προγραμματισμό, στατική στοχοθεσία, ιεραρχική και άκαμπτη δομή, περιορισμένη εκχώρηση εξουσίας στη λήψη αποφάσεων, έμφαση στους τύπους) και να υιοθετήσει τις αρχές της σύγχρονης Διοίκησης (μακροπρόθεσμος προγραμματισμός, δυναμική στοχοθεσία, επιδίωξη επιτυχίας, εκχώρηση εξουσίας στη λήψη αποφάσεων, απέριττη δομή, έμφαση στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα). Για τον Οργανισμό, «το πρόβλημα δεν είναι να ανακαλύψει νέες ιδέες αλλά να απεκδυθεί τις παλιές και παθογόνες αντιλήψεις», όπως χαρακτηριστικά ανέφερε ο γνωστός οικονομολόγος *Maynard Keynes*.

Για τη διεξαγωγή της συγκεκριμένης έρευνας επελέγη η χρήση ενός ερωτηματολογίου με ερωτήσεις κλειστού και ανοιχτού τύπου. Ερωτηματολόγια αυτής της μορφής είναι εύκολα να απαντηθούν κι απλή η επεξεργασία τους. Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε δύο ενότητες Η πρώτη ενότητα αφορά τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος (φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, επίπεδο εκπαίδευσης), ενώ το δεύτερο μέρος αναφέρεται στην αξιολόγηση του επιπέδου της επαγγελματικής ικανοποίησης, την εμπλοκή τους με την εργασία, πως βλέπουν τις νέες θεωρήσεις της διοίκησης όπως αυτές έχουν ανακοινωθεί από την Κυβέρνηση. Οι συμμετέχοντες σύμφωνα με τις οδηγίες που αναγράφονται στην αρχή του ερωτηματολογίου, καλούνται να απαντήσουν βάζοντας ένα Χ στην απάντηση που τους αντιπροσωπεύει.

Βασίστηκε σε πληροφορίες του **R.Daft** “What motivates me?”, Management p. 63-467 και σε υλικό του Υπουργείου Παιδείας. Το ερωτηματολόγιο δόθηκε σε ολόκληρο το Διοικητικό προσωπικό του Οργανισμού, και εξασφάλιζε την ανωνυμία. Η διανομή του έγινε μέσω ειδικής φόρμας η οποία στάλθηκε μέσω ηλεκτρονικού μηνύματος, και η στατιστική ανάλυση έγινε με το στατιστικό πακέτο Minitab.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας, οι οικονομικές εξελίξεις, αναγκάζουν τη Δημόσια Διοίκηση να αφήσει τα παλαιά μοντέλα διοίκησης και να υιοθετήσει νέα, περισσότερο ευέλικτα, να επικεντρωθεί σε νέες αξίες όπως η ικανοποίηση των εργαζομένων, η ανάπτυξη ευκαιριών πρωτοβουλίας, αξιοποίηση δυνατοτήτων των υπαλλήλων, μείωση γραφειοκρατίας, ευκαιρίες προσωπικής ανάπτυξης ώστε να δείξουν περισσότερο επαγγελματισμό και να καταστήσουν τους δημόσιους Οργανισμούς περισσότερο αποδοτικούς και αποτελεσματικούς. Οι Δημόσιοι Φορείς πρέπει να υιοθετήσουν τις αρχές της σύγχρονης διοίκησης. Η επιβίωσή τους εξαρτάται από ορθές και ανταγωνιστικές πολιτικές ανάπτυξης, διαχείρισης του ανθρώπινου κεφαλαίου που αποτελεί τον πλέον στρατηγικό και μάλλον σπάνιο πόρο.

Τα Πανεπιστημιακά Ιδρύματα διαχειρίζονται μεγάλο αριθμό ανθρωπίνων πόρων (διοικητικό, διδακτικό προσωπικό, φοιτητές, προμηθευτές). Η διαχείρισή τους είναι αποκεντρωμένη σε σχολές και σε τμήματα. Η κάθε Υπηρεσία, Τμήμα ή Σχολή, είναι ένα μικρό, ανοικτό υποσύστημα, μέρος ενός μεγαλύτερου συστήματος, το οποίο δέχεται επιρροές από διαφορετικές πλευρές. Οι διαφορετικές επιρροές από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον και το γεγονός ότι οι πόροι είναι λίγοι, δημιουργούν την αναγκαιότητα για αποτελεσματική, ορθολογική αξιοποίηση των ανθρωπίνων πόρων.

Στην εργασία αυτή θα ασχοληθώ με τους ανθρώπινους πόρους -το **διανοητικό κεφάλαιο**¹ (Nonaka I., & Takeuchi I., 1995) του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας

Έτσι καλείται να ερευνηθεί ως προς τον **Οργανισμό**²:

- ✓ Πως μπορεί να γίνει καλύτερη διαχείριση, των ανθρωπίνων πόρων και να προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον οργανισμό;
- ✓ Ποιες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού θα βοηθούσαν στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού;
- ✓ Πως μπορούν να συνδυαστούν καλύτερα οι ανθρώπινοι πόροι και η τεχνολογία;
- ✓ Πως θα μπορούσε να διαχειριστεί καλύτερα την ποικιλία γνώσης και πληροφόρησης;

¹ **Διανοητικό Κεφάλαιο** Nonaka I., & Takeuchi I., «The Knowledge grating Company, 1995 : Μπορεί κανείς να διακρίνει τρεις τύπους Διανοητικού Κεφαλαίου: Το δομικό, το ανθρώπινο και το κεφάλαιο πελατών ή αγοράς. Το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελείται από τις δεξιότητες, το ταλέντο, τη γνώση και την τεχνογνωσία των εργαζομένων. Περιγράφεται ως η συλλογική ικανότητα ενός οργανισμού να καταλήξει στις καλύτερες λύσεις για τους πελάτες του αντλώντας από τη βάση, γνώση των ατόμων που διαθέτει. Δημιουργείται από το συνδυασμό και την ανταλλαγή της ρητής και άρρητης γνώσης.(Cambridge (Massachusetts):Harvard University Press & Nonaka I., & Takeuchi I., "The Knowledge grating Company", 1995, New York: free press), Davenport, Thomas H., and Laurence Prusak, «Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know», Harvard Business School Press, Boston, 1998

² Όπου αναφέρεται η λέξη **Οργανισμός** είναι ο Οργανισμός του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας

- ✓ *Επενδύει το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας στο ανθρώπινο δυναμικό τους μέσω ανάπτυξης ικανοτήτων, δεξιοτήτων, Πως βλέπει την διαδικασία της συνεχούς μάθησης,*
- ✓ *Τι ρόλο παίζει η αξιολόγηση στον Οργανισμό και ποια τα κριτήρια αξιολόγησης;*
- ✓ *Ποια είναι τα ελάχιστα χαρακτηριστικά που θεωρούνται απαραίτητα για να προσδώσουν αποτελεσματικότητα σε ένα σύστημα διαχείρισης,*

Τα κεφάλαια 1 – 3 είναι το θεωρητικό μέρος της εργασίας, ενώ τα κεφάλαια 4-8 ασχολούνται με τον Οργανισμό του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας και αποτελούν το αντικείμενο της εργασίας. Αναφέρονται η μεθοδολογία έρευνας, η στατιστική ανάλυση και τα Συμπεράσματα.

Στο Κεφάλαιο 1 γίνεται αναφορά στο τι είναι Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και ποιες είναι οι θεωρητικές προσεγγίσεις αυτής ως επιστήμη.

Στο Κεφάλαιο 2 αναλύονται τα νέα μοντέλα διοίκησης – Διοίκηση με Στόχους, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και οι μέθοδοι μέτρησης αποτελεσμάτων σύμφωνα με την Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων και την Συγκριτική Αξιολόγηση.

Στο Κεφάλαιο 3 περιγράφονται οι Λειτουργίες της Υπηρεσίας Ανθρώπινου δυναμικού.

Στο Κεφάλαιο 4 γίνεται αναφορά στη δομή του Οργανισμού, αναλύονται ποια ζητήματα πρέπει να αντιμετωπιστούν, ποια είναι τα κενά στη διαχείριση, ποιο είναι το περιβάλλον του Οργανισμού, ποιές οι ευκαιρίες και ποιοι οι περιορισμοί του, ποιος είναι ο ρόλος του ως φορέας μάθησης και πώς γίνεται η διαχείριση του Ανθρώπινου δυναμικού του. Προτείνονται ενέργειες για καλύτερη διαχείριση και αναπτυξιακές πρωτοβουλίες μέσω της διαδικασίας της αλλαγής ώστε να αποκτήσει ο Οργανισμός ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Το Κεφάλαιο 5 ασχολείται με τη Αξιολόγηση και τις μεθόδους που πρέπει να υιοθετηθούν για το προσωπικό και την γενικότερη Αξιολόγηση του Οργανισμού και πως αυτή μπορεί να επιφέρει στον Οργανισμό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Στο κεφάλαιο 6 γίνεται αναφορά στα Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης, ποια είναι τα πλεονεκτήματα, μειονεκτήματα αυτών από την εφαρμογή τους.

Στο Κεφάλαιο 7 αναφέρεται η Μεθοδολογία Έρευνας -Στατιστική Ανάλυση, ενώ στο Κεφάλαιο 8 περιλαμβάνονται τα Συμπεράσματα.

Στο τέλος της εργασίας υπάρχει η Βιβλιογραφία και το Παράρτημα με επιπρόσθετες πληροφορίες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.

1.1. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων:

Είναι η διοικητική λειτουργία όπου μελετά, εφαρμόζει, εποπτεύει δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με την διοίκηση, ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα σε έναν οργανισμό. (N. Παπαλεξανδρή- Δ. Μπουραντάς 2003: σελ.18).

Οι δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνουν τα πεδία: του οργανωτικού σχεδιασμού, της στελέχωσης, της διαχείρισης απόδοσης και αξιολόγησης, την οργανωτική ανάπτυξη των εργαζομένων, τα συστήματα ανταμοιβής και τα οφέλη.

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί **διανοητικό κεφάλαιο** και περιλαμβάνει προσωπικές ιστορίες, δεξιότητες, ικανότητες, των ανθρώπινων πόρων ως οντότητες, **το συναισθηματικό κεφάλαιο**³ (Gendron, 2004 & 2006) δηλαδή, τη διάθεση, την ικανοποίηση, την συμμετοχή τους στο όραμα και στην αποστολή του οργανισμού, τα οποία διαμορφώνουν και επηρεάζουν τη κουλτούρα, τη φήμη.

Οι γνώσεις, οι εμπειρίες των υπαλλήλων αποτελούν οικονομική αξία, (Richard L Daft, 2004), το πολυτιμότερο περιουσιακό στοιχείο-το κεφάλαιο, την κινητήρια δύναμη και τον ακρογωνιαίο λίθο για την επίτευξη του οράματος του οργανισμού. Μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επειδή επιτρέπει γρήγορη ανταπόκριση σε απειλές και ευκαιρίες. Λόγω των ταχύτατων επιρροών του εξωτερικού περιβάλλοντος, οι ικανότητες και οι πόροι συνθέτουν μια σταθερή βάση για τον σχεδιασμό επιτυχημένης στρατηγικής.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αναφέρεται στην διοίκηση άυλων αξιών (όραμα, αξίες, προσδοκίες, ιδέες, ενθουσιασμός) (Κ Δ Μπουραντάς). Η διοίκηση αυτών χρειάζεται όραμα, ηγεσία που εμπνέει. Το ζητούμενο στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων είναι να αναπτυχθεί αξία. Πως όμως αναπτύσσεται αυτή η αξία;

Το Διανοητικό κεφάλαιο αναπτύσσει μοναδικές ικανότητες μέσω νέων πληροφοριών και μπορεί να τις μετατρέψουν σε νέα γνώση (Jackson et al 2003). Η νέα γνώση μπορεί να φέρει καινοτομία και αυτή με την σειρά της να οδηγήσει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Βέλτιστη, λοιπόν αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων συνιστά προτεραιότητα για μία επιτυχημένη επιχείρηση/οργανισμό. Ένας οργανισμός πρέπει να διαθέτει και να εφαρμόζει διαδικασίες που μετατρέπουν την ατομική και σιωπηρή γνώση και συλλογική και ρητή.

³ **Συναισθηματικό κεφάλαιο**«(B.Gendron,2004 & 2006)»: Η Benedicte Gendron καθόρισε το συναισθηματικό κεφάλαιο ως ένα σύνολο συναισθηματικών ικανοτήτων που αποτελούν έναν πόρο έμφυτο στο πρόσωπο, χρήσιμο για την προσωπική, επαγγελματική και οργανωτική ανάπτυξη και συμμετέχουν στην κοινωνική συνοχή, στην προσωπική, κοινωνική και οικονομική επιτυχία, (<http://ecopapers.respec.org/paper/msewpsorb/ro4113htm>). Μπορεί να είναι η ηθική δέσμευση του υπαλλήλου με το όραμα και την αποστολή του Οργανισμού, συναισθήματα, πεποιθήσεις και αξίες που κατέχει. Δ. Μπουραντάς «Ένας στρατηγικός πόρος» 20.11.07)

Οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επειδή έχουν την ικανότητα να μαθαίνουν και να αλλάζουν πιο γρήγορα. Αποτελούν ένα συνεχή επαναπροσδιορισμό του οργανισμού και του περιβάλλοντος.

Το σημερινό επιχειρησιακό παγκόσμιο περιβάλλον είναι δυσκολότερο από αυτό του παρελθόντος, είναι αβέβαιο, απρόβλεπτο, ανταγωνιστικότερο και περισσότερο περιοριστικό. Απαιτείται ευελιξία, ταχύτητα, συνεχείς καινοτομίες, κοινωνική ευαισθησία και υπευθυνότητα. Όλα αυτά εξαρτώνται από τους ανθρώπους του Οργανισμού, τις γνώσεις τους, τις ικανότητες, ιδέες, προσδοκίες, ενθουσιασμό, δέσμευση, πάθος, αξίες, τα πιστεύω τους.

1.2. Θεωρητικές Προσεγγίσεις Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

1.2.1. Ως Επιστήμη με τους F. Taylor (1911) και H.Fayol (1918).

Συγκεκριμένα ο **F Taylor** ανέπτυξε την άποψη ότι τα συμφέροντα δύο ομάδων -Εργαζόμενοι και Διοίκηση- ταυτίζονται πλήρως, καθώς η ευημερία του εργοδότη δεν μπορεί να διαρκέσει μακροχρόνια, αν δεν συνοδεύεται από ευημερία για τους εργαζόμενους και αντίστροφα. Το έργο του «*Η Επιστημονική Διοίκηση*»(1911) αναπτύσσει το γεγονός ότι είναι δυνατόν να αποδοθεί και στους εργάτες -εργαζόμενους αυτό που επιθυμούν περισσότερο (υψηλοί μισθοί) αλλά και στους εργοδότες (χαμηλό κόστος παραγωγής), ποιότητα. Τον Taylor τον απασχολούσε το κόστος και για αυτό ασχολήθηκε με το πώς η αποτελεσματική οργάνωση οδηγεί στον έλεγχο του κόστους, χωρίς να λαμβάνει υπόψη το ανθρώπινο στοιχείο και τις ανάγκες τους. Βέβαια συνετέλεσε στο να εμφανιστούν νέα τμήματα, όπως εκείνα της διοίκησης προσωπικού και της ποιότητας. Ένα μεγάλο μέρος των θεμελιωδών αρχών της *Επιστημονικής Διοίκησης* εξακολουθεί να ισχύει ακόμη και σήμερα. Απλά έχει προσαρμοστεί στα δεδομένα της εποχής μας όπου έχει υιοθετήσει περισσότερο ανθρώπινο χαρακτήρα.

Ο **H. Fayol** (1841-1925) ανέφερε ότι οι αρχές της διοίκησης πρέπει να βασίζονται σε:

- Καταμερισμό εργασίας για εξειδίκευση βάσει των γνώσεων που διαθέτει ο εργαζόμενος, καθιστώντας έτσι τους εργαζόμενους περισσότερο αποτελεσματικούς,
- Η άσκηση της εξουσίας πρέπει να ταυτίζεται με το βαθμό της ευθύνης.
- Η συνειδητή πειθαρχία είναι απαραίτητη ενώ πρέπει να αποφεύγεται η καταναγκαστική πειθαρχία. Η συνειδητή και υγιής πειθαρχία υποδηλώνει σαφή κατανόηση των θέσεων ανάμεσα στη διοίκηση και στους εργαζόμενους,
- Ενότητα εντολών,
- Όλες οι ενέργειες πρέπει να γίνονται βάσει ενός γενικού στρατηγικού σχεδίου,
- Υπαγωγή ατομικών συμφερόντων στο γενικό συμφέρον.
- Η επίδοση των εργαζομένων επιδρά στον επίδοση ολόκληρου του Οργανισμού,
- Επικεντρώθηκε στην ισότητα, στην τάξη που πρέπει να υπάρχει, στη δυνατότητα ανάπτυξης πρωτοβουλίας για καινοτομία και δημιουργικότητα, σταθερότητα, ανάπτυξη

δεξιοτήτων, καλλιέργεια σωστού κλίματος αφοσίωσης αλλά και δέσμευσης των εργαζομένων στον σκοπό του Οργανισμού.

Είναι χαρακτηριστική η αναφορά του «*Esprit de corps*»⁴ (Alexander H. Leifhton, 1949), δηλαδή της προώθησης ομαδικού πνεύματος το οποίο επιδρά στην αρμονία, ομαδικότητα σε όλο τον οργανισμό.

Η προσέγγισή του Fayol είχε μακρο-προσέγγιση και πίστευε ότι θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί σε κάθε τομέα του οργανισμού, σε αντίθεση με αυτή του Taylor που είχε μικρο - προσέγγιση και περιοριζόταν μόνο στην παραγωγή στην εποχή της εκβιομηχάνισης. Έτσι, από την εκβιομηχάνιση περνάμε στη διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού.

1.2.2. Σχολή Ανθρωπίνων Σχέσεων

Πέρα από την Σχολή της Επιστημονικής Διοίκησης αναπτύχθηκε η Σχολή Ανθρωπίνων Σχέσεων με πρωτεργάτη τον Mayo (1930) ο οποίος αντέδρασε στην οικονομική θεώρηση της Επιστημονικής διοίκησης. Ανέδειξε τον ανθρώπινο παράγοντα με ότι συνεπάγεται η ανθρώπινη υπόσταση (κριτήρια συναισθηματικής φύσης), δόθηκε βαρύτητα στις κοινωνικές ανάγκες των εργαζομένων και υποστήριξε ότι η παραγωγικότητα αυξάνεται μακροπρόθεσμα όταν ο εργαζόμενος νιώθει ικανοποιημένος από αυτό που κάνει και όταν οι συνθήκες εργασίας είναι καλές.

Βέβαια στο κόσμο των επιχειρήσεων και σε δύσκολες οικονομικές περίοδοι υπάρχει μια σύγχυση αν η ικανοποίηση αποτελεί αναγκαιότητα ή πολυτέλεια. Το γενικό συμπέρασμα των υποστηρικτών αυτής της προσέγγισης - Elton Mayo και Fritz Roethlizberger ήταν, πως η παραγωγή επηρεάζεται περισσότερο από το κοινωνικό περιβάλλον, παρά από τις φυσικές συνθήκες εργασίας. Μετά από πολλά πειράματα και εξετάζοντας διάφορες μεταβλητές: τις φυσικές καταστάσεις του χώρου εργασίας, τα διαλείμματα για ξεκούραση, τον τρόπο εποπτείας, τις σχέσεις του προσωπικού, τα κίνητρα κα, οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι η ποικιλομορφία των ανθρώπινων τύπων παίζει σπουδαίο ρόλο στην απόδοση της παραγωγής. Τα κυριότερα συμπεράσματα των υποστηρικτών αυτής της προσέγγισης ήταν:

- Τα μη οικονομικά βραβεία επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργατών
- Συχνά οι εργαζόμενοι δεν αντιδρούν στη διοίκηση ως μεμονωμένα άτομα, αλλά ως μέλη ανεπισήμων ομάδων,
- Το επίπεδο παραγωγής καθορίζεται όχι μόνο από τις φυσικές δυνατότητες των εργαζομένων, αλλά από τα κοινωνικά πρότυπα που καθορίζονται από την ομάδα,

⁴*esprit de corps* (1949): όταν συζητάμε για το ηθικό μιας ομάδας, υποδηλώνεται αυλότητα και χρησιμοποιείται για να περιγράψει την ικανότητα των ανθρώπων να διατηρούν την εμπιστοσύνη σε ένα ίδρυμα ή ένα στόχο, συναδελφική αλληλεγγύη, συντροφικότητα, θετικό ομαδικό πνεύμα. Δηλώνει θέληση για υπακοή σε εκτέλεση καθήκοντος διάθεση συλλογικότητας, έχει περισσότερο ισχύ στα σώματα του στρατού. Alexander H. Leifhton “*Human Relations in a Changing World: Observations on the Uses of the Social Sciences* (1949).

- Ο ανώτατος βαθμός εξειδίκευσης δεν είναι απαραίτητα ο καλύτερος καταμερισμός της εργασίας,
 - Οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν την άτυπη οργάνωση για να προστατευθούν από αυθαίρετες αποφάσεις της διοίκησης,
 - Το περιορισμένο πεδίο ελέγχου δεν αποτελεί προϋπόθεση αποτελεσματικής εποπτείας,
 - Η επικοινωνία μεταξύ διαφόρων βαθμίδων στην ιεραρχία είναι πολύ σημαντική,
 - Τα άτομα είναι ενεργά όντα, που θέλουν να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, και σε θέματα που τους επηρεάζουν άμεσα, και δεν αποτελούν παθητικούς τροχούς μιας μηχανής.
- Συμπερασματικά, ενώ οι εκπρόσωποι της κλασσικής σχολής ενδιαφέρθηκαν περισσότερο για τους οργανισμούς, το κίνημα ανθρωπίνων σχέσεων ενδιαφέρθηκε για τις κοινωνικές ανάγκες των εργαζομένων, τη δημοκρατική ηγεσία, τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και στην επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων.

1.2.3. Σχολή Συμπεριφοράς

Μία περαιτέρω ανάπτυξη της σχολής ανθρωπίνων σχέσεων αποτέλεσε το Κίνημα Επιστημών Συμπεριφοράς (Simon, March Cyert), όπου διερευνήθηκε η ανθρώπινη υπόσταση. Αναπτύχθηκαν θέματα παρακίνησης, ηγεσίας, διαχείρισης συγκρούσεων κα. Είναι το διάστημα όπου αναπτύσσεται το κράτος – πρόνοιας και η εργασία θεωρείται αναφαίρετο δικαίωμα, αναπτύσσεται ο συνδικαλισμός και τυποποιούνται οι εργασιακές σχέσεις.

Η προσέγγιση αυτή αναφέρεται στο ότι οι άνθρωποι αποτελούν πόρους και μπορεί να αποτελέσουν ένα συγκριτικό πλεονέκτημα εφόσον αναπτύξουν κρυμμένες δεξιότητες, να τις συνδυάσουν με τις ικανότητες και τις εμπειρίες που έχουν. Η περαιτέρω ανάπτυξη αυτής της θεώρησης είναι αυτή του Kahn (1960) ο οποίος αναφέρθηκε στο διπλό όφελος- όφελος για τον Οργανισμό/επιχείρηση (αύξηση παραγωγικότητας) - αλλά και όφελος για τους εργαζόμενους (αύξηση ικανοποίησης).

Υποστηρικτές αυτής της Σχολής ήταν οι A, Maslow, Argyris, Mac Gregor, Likert.

1.2.4. Προσέγγιση Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Η Θεώρηση αυτή αντιμετωπίζει τους εργαζόμενους ως κεφάλαιο, ως άυλο περιουσιακό στοιχείο και όχι ως κόστος. Θεωρείται σημαντικό οι οργανισμοί να επενδύουν σε αυτό, να το αναπτύσσουν. Οι άνθρωποι πόροι συνδέονται άμεσα με τους στόχους του οργανισμού. Είναι απαραίτητο να προωθούνται οι εργαζόμενοι μέσω προσωπικών πλάνων ανάπτυξης. Θεωρεί ότι δεν είναι υπηρεσία με τυπική εξουσία αλλά μια υπηρεσία όπου μέσα από μελέτη, σχεδιασμό αναπτύσσει ικανό, έμπιστο ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο συμβαδίζει με τους στόχους του οργανισμού, δείχνει αφοσίωση και στοχεύει:

- ✓ Στην αύξηση ανταγωνιστικότητας και παραγωγικότητας
- ✓ Επικεντρώνεται στην ποιότητα

- ✓ Προσφέρει εργασιακή ικανοποίηση εφόσον ενδιαφέρεται για την ανάπτυξη του προσωπικού

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στηρίζεται στην ενίσχυση της νοοτροπίας του επαγγελματισμού, δίνοντας έμφαση στην αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα, επικοινωνία, προσαρμογή της εργασίας σε σύγχρονες απαιτήσεις. Αυτό συνεπάγεται ανάπτυξη διαδικασιών του προγραμματισμού, παρακολούθηση μέτρησης απόδοσης, αντικειμενική αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού.

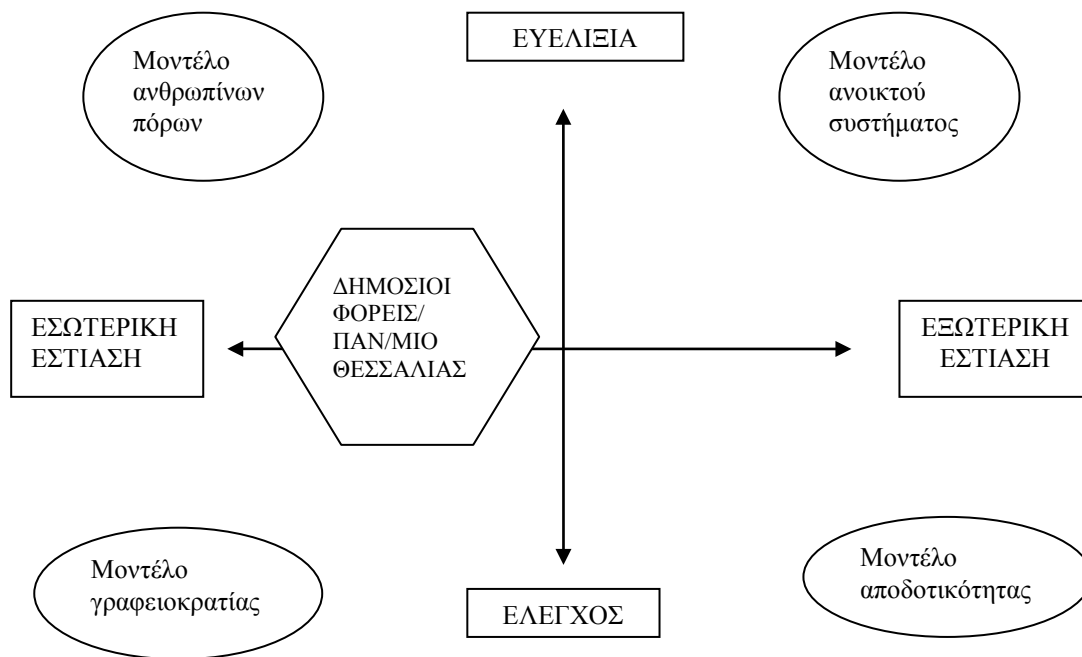
1.2.5. Γραφειοκρατικό Μοντέλο

Τα βασικά χαρακτηριστικά του μοντέλου είναι:

- Καταμερισμός εργασίας και το σκεπτικό «ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση»,
- Ιεραρχία εξουσίας,
- Ενότητα διοίκησης ώστε ο κάθε υφιστάμενος λαμβάνει εντολές από συγκεκριμένο προϊστάμενο,
- Ομοιομορφία στην εκτέλεση του έργου η οποία είναι αποτέλεσμα των κανονισμών,
- Τυπικές σχέσεις,
- Αξιολόγηση του προσωπικού βάσει αντικειμενικών κριτηρίων.

Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση εφαρμόζει αυτό το μοντέλο με αποτέλεσμα να έχει γίνει λάτρης κανόνων και κανονισμών και να έχει οδηγηθεί σε αναποτελεσματικότητα, δυσκαμψία και να κυριαρχείται από εσωτερική τυπικότητα.

Τα τελευταία χρόνια γίνονται προσπάθειες να εκσυγχρονιστεί ώστε να καταστεί περισσότερο ευέλικτη, αποδοτική και αποτελεσματική. Οι μεταρρυθμίσεις που γίνονται στοχεύουν στο να παρέχει η Δημόσια Διοίκηση, ποιοτικές υπηρεσίες, να αλλάξει τις κακές σχέσεις ανάμεσα στους πολίτες και το κράτος, θέλει να δώσει περισσότερες ευκαιρίες για λήψη πρωτοβουλιών, καλύτερη επικοινωνία, ζητά τη βοήθεια και την συνδρομή της τεχνολογίας. Βέβαια οι διαδικασίες είναι χρονοβόρες και χαρακτηρίζονται από επιφυλακτικότητα. Τα πλεονεκτήματα από μία αλλαγή στην νοοτροπία της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης αναφέρονται σχηματικά παρακάτω, στους τύπους Οργανωσιακής Κουλτούρας κατά τον *Δ. Μπουραντά*.



Σχήμα 1: Τύποι Οργανωσιακής Κουλτούρας
 Πηγή: Δ. Μπουραντάς: *Ηγεσία, «Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας»* σελ. 135

Επεξηγηματικά αυτού του σχήματος, θα έλεγα ότι: Ερευνητές όπως ο Quinn, θεωρούν ότι υπάρχουν δύο συνεχείς διαστάσεις: η ευελιξία - έλεγχος και εσωτερική-εξωτερική εστίαση. Οι οργανισμοί που επικεντρώνονται στις συνιστώσες ευελιξία-έλεγχος έχουν σταθερότητα μέσω των κανονισμών, μετρήσεων των αποτελεσμάτων, είναι εύελκτοι ως προς τις τυπικές και άτυπες σχέσεις: λήψη πρωτοβουλιών, αυτοέλεγχος υπαλλήλων, ηθική δέσμευση στο όραμα του οργανισμού, ανάληψη κινδύνου. Οι άλλες συνιστώσες εσωτερική - εξωτερική εστίαση εκφράζουν τα πιστεύω, το όραμα, τις διαδικασίες οργάνωσης, το ανθρώπινο δυναμικό, την ικανοποίηση αυτών, -εσωτερική εστίαση, ενώ η εξωτερική εστίαση είναι ο σκοπός για τον οποίο υπάρχει ο οργανισμός, ο ανταγωνισμός που υφίσταται, το εξωτερικό περιβάλλον του.

Το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας ως Φορέας Δημοσίου, Οργανωσιακά βρίσκεται κάπου στη μέση της αριστερής πλευράς του σχήματος, δηλαδή ανάμεσα από το Μοντέλο Ανθρωπίνων Πόρων και το Μοντέλο γραφειοκρατίας ή εσωτερικών διαδικασιών, ενώ οι Ιδιωτικοί Φορείς βρίσκονται στα δεξιά, όπου μιλάμε για επιχειρηματικότητα και κερδοφορία. (Δ. Μπουραντάς, *«Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας»* σελ. 136).

1.2.6. Η Θεωρία Πόρων Και Ικανοτήτων

Λόγω των ταχύτατων επιρροών του εξωτερικού περιβάλλοντος οι ικανότητες και οι πόροι συνθέτουν μια σταθερή βάση για το σχεδιασμό επιτυχημένης στρατηγικής. Απλώς η ύπαρξη των πόρων δεν αρκεί για να αποδειχθούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο συνδυασμός των ανθρώπινων πόρων ως ομάδα, δημιουργεί τις *οριακές* και τις *ικανότητες κορμού*. Οι *οριακές* είναι εύκολο να αντιγραφούν, να υιοθετηθούν, ενώ οι *ικανότητες κορμού*

είναι μοναδικές παρέχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και χαρακτηρίζονται από σταθερότητα, διάρκεια – έτσι, δύσκολα αντιγράφονται ή μεταβιβάζονται. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι σημαντικό επειδή περιέχει εσωτερικές πρωταρχικές πηγές επιτυχίας και κερδοφορίας–τις μοναδικές ικανότητες.

Μοναδικές ικανότητες ή κορμού θα μπορούσε να είναι κάθε τι που προσφέρει αξία και είναι πολύτιμο στον Οργανισμό και εξελίσσεται σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, πρέπει να είναι κάτι που άλλοι ανταγωνιστές επιθυμούν να το έχουν, όπως επιχειρησιακή γνώση, ικανότητα εξυπηρέτησης, αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού της, εμπιστοσύνη, άμεση ανταπόκριση σε ευκαιρίες και απειλές, ευελιξία προσαρμογής, φήμη, κουλτούρα, στυλ διοίκησης, επιχειρησιακό «κλίμα», εγκαταστάσεις, κα. (Δ. Μπουραντά Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, 2002).

Οι Οριακές ικανότητες επιτρέπουν σε έναν οργανισμό να μπει και να παίξει το ανταγωνιστικό παιχνίδι όχι όμως να το κερδίσει. Για να το κερδίσει πρέπει να αποκτήσει τις *ικανότητες κορμού*. Η κεντρική ιδέα είναι να προσδιοριστεί τι μπορεί η επιχείρηση να κάνει καλύτερα από τον ανταγωνιστή (*λογική του σκαντζόχοιρου*⁵, J.Collins 2001) η οποία απαντά στα ερωτήματα:

- ✓ Σε τι μπορεί Ο Οργανισμός να είναι καλύτερος σε σύγκριση με άλλους;
- ✓ Τι θα παθιάσει τους συμμετέχοντες στον Οργανισμό να κάνουν;
- ✓ Τι είναι αυτό που θα εξασφαλίσει κερδοφορία για τον Οργανισμό;

Όμως οι πόροι πρέπει να:

- ✓ είναι αξιοποιήσιμοι - να υπάρχει δυνατότητα εκμετάλλευσης ευκαιριών,
- ✓ είναι σπάνιοι και δύσκολη η αντιγραφή τους
- ✓ μην υπάρχουν υποκατάστατα

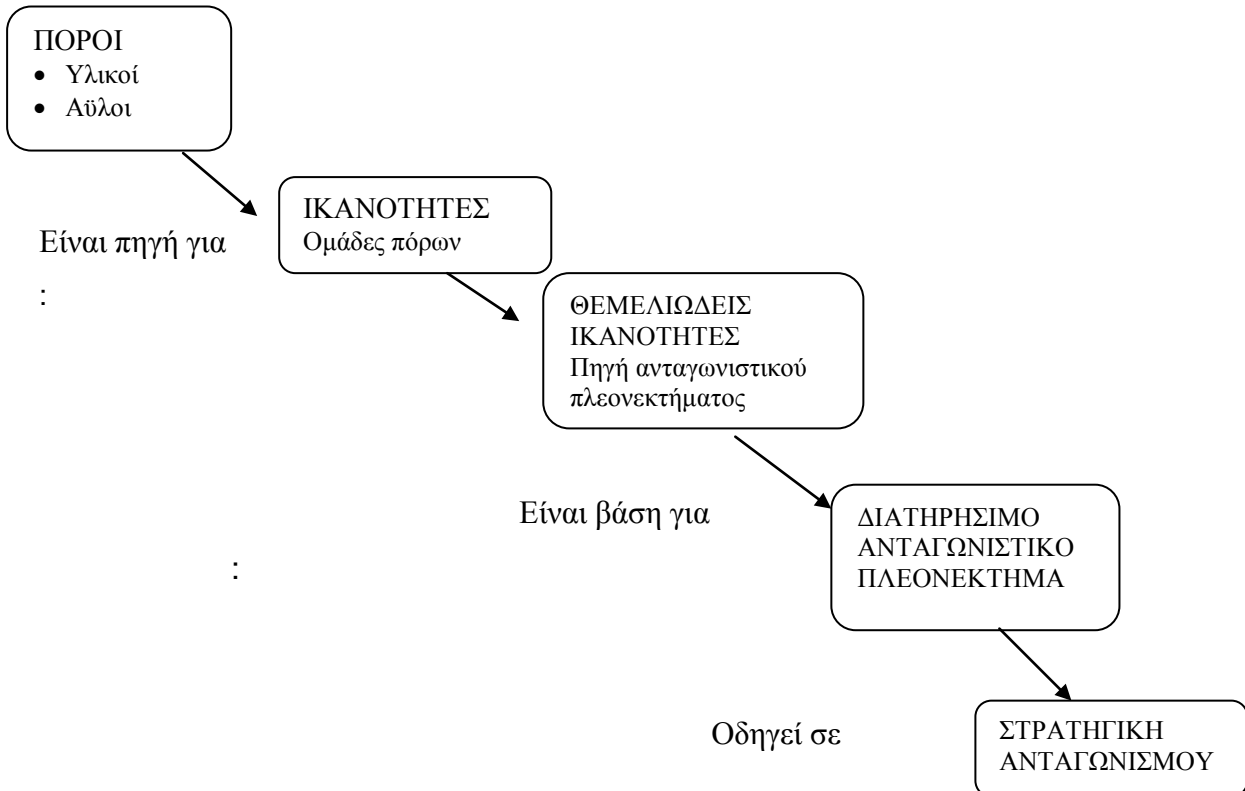
Σύμφωνα με τον Porter, οι επιχειρήσεις/οργανισμοί είναι απαραίτητο να βελτιώνονται συνεχώς, να ανανεώνονται για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι Teece et al. (1997) ανέφεραν την σημαντικότητα που έχει η επιχείρηση να χτίσει, να ενσωματώσει, να αναδιαμορφώσει περιέχουσες ικανότητες για να ανταπεξέλθει σε ραγδαία εναλλασσόμενα περιβάλλοντα. Πολλές φορές τα στελέχη των οργανισμών βλέπουν το ανθρώπινο δυναμικό τους ως κόστος που πρέπει να ελαχιστοποιηθεί. Μέσω ανάπτυξης επιχειρηματικού πνεύματος στο χώρο εργασίας δημιουργείται περιβάλλον για να υποστηρίξει, να ενθαρρύνει το προσωπικό να χτίσει επιχειρηματικές ικανότητες.

⁵ *Λογική του σκαντζόχοιρου*:(2001) Ο J.Collins στο βιβλίο του «Good to Great, October 16, 2001», αναφέρει ότι η αλεπού κάνει πολλά διαφορετικά πράγματα επειδή είναι έξυπνη - χωρίς αυτό, να σημαίνει ότι πάντα τα καταφέρνει, ενώ ο σκαντζόχοιρος το μόνο που ξέρει είναι να γίνεται μία αγκαθωτή μπάλα. Είναι γεγονός ότι κανένα ζώο δεν μπορεί να τον πειράξει. Έτσι και οι Οργανισμοί/επιχειρήσεις πρέπει να βασίζονται σε 3 θεμελιώδη κριτήρια: Τι είναι αυτό που μας παθιάζει να πραγματοποιήσουμε ως Οργανισμό; Σε τι μπορούμε να γίνουμε καλύτεροι; Τι είναι αυτό που θα μας εξασφαλίσει κερδοφορία, υλική ή όχι; <http://www.jimcollins.com/books/g2g-ss.html>

Ένα εργαλείο είναι η μάθηση, επειδή μέσα από αυτή, αναπτύσσεται η ικανότητα να αναδημιουργούμε συνεχώς τον εαυτό μας και το περιβάλλον μας. Αναπτύσσεται νέα γνώση, σιωπηρή, η οποία δεν είναι πάντα εύκολα αντιληπτή παρά μόνο μέσω σωστών διαδικασιών. Η μάθηση αποτελεί ένα σχέδιο συνεχούς βελτίωσης και δημιουργεί μεταδοτική ενέργεια, ενθουσιασμό. Αναπτύσσεται μέσα από συνεχή αξιοποίηση της υπάρχουσας εμπειρίας, του πειραματισμού και οδηγεί σε ανάπτυξη νέων νοητικών μοντέλων.

Οι εργαζόμενοι εφόσον αξιοποιηθούν, επεκτείνουν τα όριά τους και πολλές φορές ξεπερνούν αυτό που νόμισαν ότι ήταν σε θέση να κάνουν, διευρύνονται οι επαγγελματικοί ορίζοντες, αναπτύσσονται νέες δεξιότητες, εξασφαλίζεται επαγγελματική αυτοδυναμία. Όταν μιλάμε για ανθρώπινο κεφάλαιο αναφερόμαστε στον φυσικούς γνωστικούς κοινωνικούς πόρους- είναι ένας γενικός όρος. Πρέπει όμως να εμβαθύνουμε την έννοια του πόρου που βασίζεται στη γνώση, στις διανοητικές ικανότητες, εμπειρίες. Περιλαμβάνει την γνώση που οι εργαζόμενοι έχουν κάνει κτήμα τους.

Αποτελεί πετυχημένη στρατηγική του Οργανισμού μέσα από διαδικασίες να εξάγει, να μετατρέψει αυτή την ατομική γνώση σε συλλογική. Να αναπτύξει μεθοδικούς μηχανισμούς διοίκησης και ανάπτυξης της γνώσης, να περιορίσει τυχόν ελλείψεις του γνωστικού αντικειμένου του και να διευκολύνει τη διάχυση της γνώσης μέσω καλής επικοινωνίας. (Nonaka & Takeuchi, 1995). Αυτό αποτελεί και το μοναδικό του διατηρήσιμο συγκριτικό πλεονέκτημα.



Σχήμα 2:

Πηγή: Strategic Management Competitiveness & Globalization, West publishing Company 2001 fourth edition H.M.R.D. Ireland & R.E. Hoskinsson

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΝΕΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

2.1. Διοίκηση με Στόχους

Με την αριθμ. ΔΠΙΑ/Φ.4/οικ.26397/27.12.2005 εγκύκλιο του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης(ΥΠΕΣΔΔΑ), και με τις διατάξεις των άρθρων 1-4, του ν. 3230/2004(ΦΕΚ 44 Α',11.2.2004), καθιερώθηκε στις υπηρεσίες του Δημοσίου, τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου(Ν.Π.Δ.Δ.) καθώς και τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης(Ο.Τ.Α.) σύστημα Διοίκησης μέσω Στόχων, όπου επιδιώκεται η αποτελεσματικότερη λειτουργία τους και η ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης. Επίσης με τις διατάξεις του άρθρου 1, παρ.2, καθιερώθηκε η μέτρηση της αποτελεσματικότητας, αποδοτικότητας της Δημόσιας Διοίκησης. Ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα στοχοθεσίας περιλαμβάνει το ΠΟΙΟΣ θα δράσει, ΤΙ θα κάνει, ΠΟΤΕ θα το κάνει και ΠΩΣ θα το ολοκληρώσει («Διοίκηση Συστημάτων», Μ. Δεκλερής σ. 288).

Σκοπός της μέτρησης είναι η αξιολόγηση των υπηρεσιών της Δημόσιας Διοίκησης προς όφελος του πολίτη, της οικονομίας και της κοινωνίας.

Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του Οργανισμού επιδιώκει:

- ✓ πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων
- ✓ εξυπηρέτηση του πολίτη, αύξηση του βαθμού ικανοποίησης
- ✓ εμπέδωση της εμπιστοσύνης του πολίτη προς τη Δημόσια Διοίκηση
- ✓ ενίσχυση της διαφάνειας στη Διοικητική δράση
- ✓ ενίσχυση της Διοικητικής λογοδοσίας και ευθύνης.

Τι είναι αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα. Σύμφωνα με την Νομοθεσία και όπως αναγράφεται στο άρθρο 1, παρ. 2 του ν. 3230/2004, **αποτελεσματικότητα** θεωρείται η επίτευξη συγκεκριμένων και προκαθορισμένων στόχων και **αποδοτικότητα** η ικανότητα του Οργανισμού να επιτυγχάνει στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό τους στόχους με το μικρότερο δυνατό κόστος. Είναι φανερό ότι οι δύο έννοιες αλληλοσυμπληρώνονται. Μια Δημόσια Οργάνωση πρέπει να είναι τόσο αποτελεσματική όσο και αποδοτική, καθώς δεν αρκεί να είναι αποτελεσματική κατασπαταλώντας διαθέσιμους πόρους ή αποδοτική επιτυγχάνοντας αποτελέσματα που αποκλίνουν από προδιαγεγραμμένους στόχους. Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας βοηθά στον προσδιορισμό του βαθμού απόκλισης μεταξύ προγραμματισθέντων στόχων και αποτελεσμάτων, δίνοντας έτσι τη δυνατότητα να εντοπίζονται οι δυσκολίες επίτευξης στόχων και να γίνονται έγκαιρα οι απαραίτητες βελτιωτικές κινήσεις.

Είναι σημαντικό εργαλείο της διοίκησης εφόσον συμβάλλει στην:

- αξιοποίηση της επαναπληροφόρησης,

- ομαλή, συστηματική συλλογή αξιόπιστων και αξιοποιήσιμων δεδομένων
- ορθολογική διαμόρφωση δημοσίων πολιτικών και λήψη αποφάσεων.
- βελτίωση της προγραμματικής ικανότητας και του οργανικού σχεδιασμού της Δημόσιας Διοίκησης.

Σύμφωνα με το άρθρο 1,παρ. 2 του ν.3230/2004, για την αποτίμηση αυτών, χρησιμοποιούνται δείκτες μέτρησης (βλέπε Παράρτημα Υπόδειγμα Δεικτών, σελ.147-149), οι οποίοι χωρίζονται σε δύο κατηγορίες στους γενικούς και στους ειδικούς.

Η σημασία τόσο της αποτελεσματικότητας όσο και της αποδοτικότητας αποκτά ιδιαίτερη σπουδαιότητα στη σύγχρονη εποχή, όπου οι πόροι είναι περιορισμένοι και η αλόγιστη χρήση τους κρίνεται απαγορευτική. Το κράτος θα πρέπει να αξιοποιεί αποτελεσματικά το δημόσιο χρήμα εφόσον είναι υπόλογο απέναντι στους πολίτες-πελάτες, οι οποίοι κάνουν χρήση των υπηρεσιών που προσφέρει και φορολογούνται από αυτό δρομολογώντας, έτσι μια αμφίδρομη και ισότιμη σχέση.

Οι Osborne-Gaebler, (1992)⁶, ανέφεραν ότι αν ένας οργανισμός δεν έχει σαφείς στόχους δεν μπορεί να επιτύχει υψηλές επιδόσεις. «Αν δεν ξέρεις που πηγαίνεις, τότε κάθε δρόμος μπορεί να σε οδηγήσει κάπου αλλού».

Θα πρέπει λοιπόν ο Οργανισμός να στοχοθετεί, να μετρά, να παρακολουθεί τις διαδικασίες, να αξιολογεί για να «πει» ότι μπορεί και πραγματεύεται σωστή διοίκηση. Με γνώμονα τις διεθνείς αλλαγές, την εμπειρία των ξένων δημοσίων οργανισμών που προηγήθηκαν της υιοθέτησης αυτών των πρακτικών η Κυβέρνηση ψήφισε το νόμο 3230/2004 «Καθιέρωση ενός συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις», όπου καθιερώνεται το σύστημα Διοίκησης με Στόχους για την καλύτερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και την ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης.

Ο νέος νόμος αποτυπώνει την ανάγκη για μια εξωστρεφή, ανταγωνιστική δημόσια διοίκηση που δέχεται θετικές επιρροές από παρεμβάσεις της κοινωνίας των πολιτών και κρίνεται «εκ των αποτελεσμάτων», των δεικτών απόδοσης και των στόχων που η ίδια προκαθορίζει σε αντίθεση με την πλήρη εσωστρέφεια που διακατέχεται αυτή τη στιγμή ο Δημόσιος Τομέας. Επιχειρείται ανάπτυξη συστήματος στρατηγικής διοίκησης, καθορίζει στρατηγικές προτεραιότητες και διασφαλίζει συνεκτική λειτουργία μεταξύ των διοικητικών ρόλων και δράσεων. Οι προσπάθειες ολοκληρώνονται με αξιολόγηση - την αντικειμενική εκτίμηση για το αν ο Οργανισμός πέτυχε τους στόχους του. Πρόκειται για μία διαδικασία, η οποία συνδέεται άμεσα με τη λήψη αποφάσεων, την οποία τροφοδοτεί με αξιόπιστες και χρήσιμες πληροφορίες, ενισχύοντας την ικανότητα του συστήματος να βελτιώνεται αλλά και την πληροφόρηση των άμεσα ενδιαφερομένων (μελέτη Διοικητικού Επιμελητηρίου «Δείκτες

⁶ (<http://www.cogta.gov.za/subwebsites/annualreport/reports/pm.pdf>)

Αξιολόγησης Έργου Ελεγκτικών Μηχανισμών», σ.7, διαθέσιμη στον διαδικτυακό τόπο www.dee.gr.

Είναι σημαντικό να καθοριστούν δείκτες μέτρησης ανάλογα με τη δομή, το όραμα, τους στόχους και να γίνουν αποδεκτοί από τον Οργανισμό. Ο Νομοθέτης έχει ανακοινώσει κριτήρια για τους δείκτες, όπως αναφέρονται παρακάτω :

Σαφής και ακριβής καθορισμός των δεικτών (τι ακριβώς μετράνε οι δείκτες)
Σαφής και ακριβής περιγραφή του περιεχομένου των προς χρήση δεικτών
Άμεση και ουσιαστική συσχέτιση μεταξύ των δεικτών μέτρησης και της αποστολής της Δημόσιας Οργάνωσης
Μέτρηση από τους συγκεκριμένους δείκτες των σημαντικών παραμέτρων του αποτελέσματος
Εύκολη και άμεση κατανόηση του περιεχομένου των δεικτών από τους μετόχους της Διοικητικής Δράσης
Αποφυγή χρήσης δεικτών που μπορεί να παρερμηνευθούν (πχ προς όφελος του προσωπικού).
Καθορισμός κόστους συγκέντρωσης των στοιχείων
Ισορροπία μεταξύ του αριθμού των δεικτών και της ικανότητας της Οργάνωσης να περιγράψει και να παρακολουθεί τους δείκτες.
Αποφυγή τυχόν επικάλυψης κάποιου δείκτη ή στοιχείων αυτού από άλλους δείκτες.
Δυνατότητα συγκέντρωσης αξιόπιστων στοιχείων για τους συγκεκριμένους δείκτες.
Παροχή συνολικής εικόνας μέτρησης από τους δείκτες. (πρέπει να προσεγγίζονται και αποτελέσματα που έχουν τυχόν αρνητικές διαστάσεις.

Πίνακας 1

Πηγή: «Δείκτες Αξιολόγησης Έργου Ελεγκτικών Μηχανισμών». www.dee.gr.

Στην Υπηρεσία Διεύθυνσης Προσωπικού του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν δείκτες που να αποτυπώνουν εικόνα σχετικά με προσλήψεις-προαγωγές από την εσωτερική αγορά του, την εκπαίδευση, προσωπική ανάπτυξη, τις σχέσεις ανάμεσα στους εργαζόμενους τη διαχείριση συγκρούσεων, μισθοδοσία, κίνητρα, ικανοποίηση.

α/α	Δείκτης	Συντελεστής Βαρύτητας	Τρέχουσα τιμή	Στόχος	Πραγματική Αξία	Weighted Variance%
1	% πληθ/σμός στόχος δηλώνει ότι χρειάζεται εκπαίδευση	5%	Έστω 47	40		0,875
2	% των ατόμων που δηλώνουν συμμετοχή σε πρόγραμμα εκπαίδευσης παρευρίσκεται	10%	65	50		3
3	% ικαν/ποιομένων εκπαιδ/ένων στο τέλος της εκπαίδευσης	15%	65	70		1,2
4	Μέτρηση της γνώσης, δεξιοτήτων των εκπαιδ/μένων μετά την εκπαίδευση	20%	60	70		1,5
5	Μέτρηση του τι έκανε η Διοίκηση περαιτέρω	20%	65	55		16,4
Variance Subtotal %						
Basic Points						100
Total Weighted Variance %						

Πίνακας 2: Μέτρηση δεικτών:

Πηγή: Κοινοτική Πρωτοβουλία Equal/Αναπτυξιακή Σύμπραξη «Άρτεμις»
<http://www.artemis-equal.gr/artemis/el/pdferevna/ARTEMIS-Meleti-Drasi14.pdf>

Επεξήγηση πεδίων

Συντελεστής Βαρύτητας: είναι το ποσοστό βαρύτητας. Το άθροισμα πρέπει να είναι 100. Θα πρέπει το Πανεπιστήμιο να ιεραρχήσει τους παράγοντες που θεωρεί σημαντικούς και που επηρεάζουν τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού κατά βαθμό σπουδαιότητας.

Τρέχουσα Τιμή: τα συλλέγοντα στοιχεία από την συμπλήρωση ερωτηματολογίων ή δομημένων συνεντεύξεων.

Στόχος: οι ελάχιστες τιμές που η Διοίκηση θέλει

Θετική Αξία: αν η τρέχουσα τιμή είναι μεγαλύτερη της τιμής στόχου

Πραγματική αξία : τα πραγματικά δεδομένα

Όταν το Total Weighted Variance % είναι πάνω από 100% αυτό σημαίνει ότι η απόδοση είναι σε αποδεκτά όρια, άρα έχουμε θετική απόδοση.

Επίσης είναι δυνατόν να διερευνηθούν, να αναλυθούν τα αίτια, γιατί δεν γίνεται αντιληπτή η ευκαιρία, η ανάγκη για διαρκή εκπαίδευση σε θέματα γενικότερης θεώρησης, ενημέρωσης στις νέες τεχνολογίες, περιβάλλον, κα. Ακόμα και τα ανώτερα στελέχη θα μπορούσαν να εκπαιδευτούν για να κατανοήσουν συμπεριφορές, αντιδράσεις, να είναι σε θέση να αναλύουν διαδικασίες αξιολόγησης, να ασκούν αυτοκριτική. Τα αποτελέσματα θα παρέχουν πληροφορίες: αν η εκπαίδευση παρέχει προστιθέμενη αξία σε αυτούς που έχουν υψηλή

απόδοση, αν η υψηλή απόδοση είναι εξάρτηση της εκπαίδευσης ή άλλων προσωπικών δεξιοτήτων, μπορεί να γίνει κατανοητό στους εργαζόμενους ότι πραγματικά θα ωφεληθούν μέσα από ένα προσωπικό πρόγραμμα ανάπτυξης, να παρέχει ανάλυση αιτίας - αποτελέσματος ώστε να βελτιωθεί η διαδικασία, με σκοπό την επίτευξη των στόχων και τη συνεχή βελτίωση. Έτσι θα αναγνωριστούν ποιες δεξιότητες χρειάζονται για τον Οργανισμό τώρα και στο μέλλον, ποιες από αυτές τις δεξιότητες θα παρέχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ή θα επιδράσουν σε αυξημένη αποτελεσματικότητα, τι είναι αυτό που θα βοηθήσει στο να αυξηθεί η ποιότητα και η ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων, στην ανταπόκριση των απαιτήσεων του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η μέτρηση ικανοποίησης των υπαλλήλων που συμμετέχει στα προγράμματα εκπαίδευσης δείχνει αν πέτυχαν το στόχο τους.

Άλλοι δείκτες μέτρησης είναι: διαχείρισης συγκρούσεων ιδιαίτερα όταν υπάρχει μεγάλος αριθμός προσωπικού και διαφόρων ειδικοτήτων όπως αυτό του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας (εκπαιδευτικό-διδάσκοντες, διοικητικό τεχνικό προσωπικό, φοιτητές, προμηθευτές, γονείς). Οι υπαλληλικές σχέσεις είναι σημαντικό να διατηρούνται αρμονικές και ισορροπημένες επειδή αποτελούν παράγοντα εξέλιξης και αποδοτικότητας. Μέσα από την ανάλυση των δεικτών τα στελέχη αναγνωρίζουν τάσεις και πρότυπα.

Τα συμπεράσματα πρέπει να ανακοινώνονται επειδή όπως ανέφεραν οι Osborne-Gaebler «όταν μετράς δίνεις σαφές μήνυμα σχετικά με το τι είναι σημαντικό για σένα», άρα μειώνεται η σύγχυση σχετικά με τις προτεραιότητες. Πρέπει να γίνεται επιβράβευση επίτευξης στόχων επειδή οι εργαζόμενοι είναι στην πραγματικότητα συμμετοχοί της επιτυχίας άρα, αυξάνεται η εμπιστοσύνη και η αυτοεκτίμησή τους, έχουν διάθεση για περισσότερη εργασία, καθώς θεωρούν ότι οι ατομικοί στόχοι διαπλέκονται στενά με τους οργανωτικούς.

Οι δείκτες, ως πολύτιμα εργαλεία ενθαρρύνουν τη συνεχή μάθηση ως μέρος μιας πορείας δράσης, όπου μέτρηση και μάθηση είναι συνυφασμένες έννοιες. Έτσι, συμβάλλουν στην μετεξέλιξη του Οργανισμού από δημόσια οργάνωση που δεν μαθαίνει από τα λάθη, σε μαθησιακού τύπου οργάνωση.

Η μέτρηση των αποτελεσμάτων και της απόδοσης μπορεί να γίνει με διάφορες μεθόδους όπως της *Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων* και της *συγκριτικής αξιολόγησης*.

Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων (Balanced Scorecard)

Η κεντρική ιδέα της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων αναπτύχθηκε από τους Kaplan & Norton. Η έρευνα ήταν αποτέλεσμα αδυναμιών των συστημάτων ελέγχου ή μέτρησης επιδόσεων (Klingebiel 2001) των υπηρεσιών με καθαρά χρηματοοικονομικά αξιολογούμενα μεγέθη επιδόσεων και αδυναμία πρόβλεψης μελλοντικών επιδόσεων. Είναι μία στρατηγική διαχείρισης απόδοσης, ένα εργαλείο, μία ημι-πρότυπη δομημένη έκθεση η οποία έχει σκοπό να παρακολουθεί την εκτέλεση δραστηριοτήτων. Έχει δεχθεί κριτικές από την Ακαδημαϊκή Κοινότητα η οποία αντιπαθεί τον εμπειρικό χαρακτήρα της επειδή μετρά μόνο απτά στοιχεία

που δημιουργούν αξία, παραμερίζοντας τα άυλα όπως οι γνώσεις, ικανότητες των στελεχών, την οικονομική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Αυτό είναι μειονέκτημα επειδή τα άυλα στοιχεία μιας επιχείρησης/οργανισμού απαρτίζουν τα 2/3 της αξίας, ενώ μόνο το 1/3 αφορά τον εξοπλισμό και τα κεφάλαια. Είναι σχεδιασμένη για να βελτιώνει την εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία, να παρακολουθήσει τις επιδόσεις του οργανισμού έναντι των στρατηγικών στόχων που τέθηκαν. Ένας υπαρκτός κίνδυνος είναι, ότι στην προσπάθειά τους οι Οργανισμοί, να συμμορφωθούν με τις απαιτήσεις της Balanced Scorecard χάνουν την επαφή του σκοπού τους ως εργαλείο διαχείρισης.

Πλεονεκτήματα:

- ✓ Συνένωση στρατηγικών και λειτουργικών προγραμμάτων
- ✓ Συνεχή πληροφορία προς την Διοίκηση
- ✓ Ενημερώνει, ελέγχει, προσαρμόζει
- ✓ Συγκεκριμενοποιεί τις προϋποθέσεις της στρατηγικής

Συγκριτική αξιολόγηση (Benchmarking)

Είναι η συνεχής, συστηματική τεχνική σύγκριση των λειτουργιών, διαδικασιών του Οργανισμού με αυτές των καλύτερων ανταγωνιστών. Στοχεύει στην αύξηση της παραγωγικότητας, τη στρατηγική αντιμετώπιση του ανταγωνισμού, τη θέσπιση ρεαλιστικών στόχων, την προώθηση του κλίματος μάθησης μεταξύ των εργαζομένων και την παρακίνηση των εργαζομένων, την ανάπτυξη νέων ιδεών από πηγές εκτός των ορίων της επιχείρησης, τη ρεαλιστική εκτίμηση και βελτίωση της απόδοσης, και τη συνεχή βελτίωση σε διάφορους τομείς του οργανισμού Πρέπει όμως να υιοθετηθεί από όλα τα τμήματα και το κυριότερο, πρέπει ο Οργανισμός να έχει συνειδητοποιήσει τις αδυναμίες του επειδή μπορεί να εξελιχθούν σε επιχειρησιακούς κινδύνους. Η υπάρχουσα κατάσταση στον Οργανισμό είναι η Δημόσια Γραφειοκρατία. Επιβάλλεται αλλαγή συμπεριφοράς και νοοτροπίας ώστε να οδηγηθεί στο Δημόσιο Σύγχρονο Management όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα:

Δημόσια Γραφειοκρατία	Δημόσιο Μάνατζμεντ
Βραχυπρόθεσμος προγραμματισμός	Μακροπρόθεσμος προγραμματισμός
Στατική στοχοθεσία	Δυναμική στοχοθεσία
Αποφυγή λαθών	Επιδίωξη επιτυχίας
Δευτερεύουσας σημασίας οι οικονομικοί πόροι	Πρωτεύουσας σημασίας οι οικονομικοί πόροι
Ιεραρχική και άκαμπτη δομή	Απέριττη δομή
Περιορισμένη εκχώρηση της εξουσίας λήψης απόφασης	Μέγιστη εκχώρηση της εξουσίας λήψης απόφασης
Έμφαση στους τύπους	Έμφαση στα αποτελέσματα

Πίνακας 3

Πηγή: Υπουργείο Εθνικής Παιδείας & Θρησκευμάτων, Δ/ΝΣΗ Εκπαίδευσης –

2. 2. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management):

Εννοιολογικά Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σύμφωνα πάντα με το πρότυπο *ΕΛΟΤ EN ISO 8402*⁷ είναι: «ο τρόπος διοίκησης ενός οργανισμού εστιαζόμενος στην ποιότητα, βασιζόμενος στη συμμετοχή όλων των μελών του, στοχεύοντας στη μακροπρόθεσμη επιτυχία μέσω της ικανοποίησης πελάτη και στην παροχή οφελών σε όλα τα μέλη του οργανισμού και στην κοινωνία». Ο πελάτης του Οργανισμού μπορεί να είναι και ο ίδιος ο εργαζόμενος. Αποτελεί ένα σύνολο κατευθυντήριων αρχών, με επίκεντρο τον ανθρώπινο παράγοντα, αποσυνδέοντας την ταύτιση της ποιότητας από το κόστος και προτείνοντας μια πολιτοκεντρική προσέγγιση, με στόχο την παραγωγή ποιοτικών προϊόντων ή υπηρεσιών και την ικανοποίηση των αναγκών του τελικού χρήστη.

Οι **στρατηγικοί άξονες προτεραιότητας** είναι:

- ✓ αναβάθμιση παρεχόμενων υπηρεσιών
- ✓ μετάβαση σε μια διοίκηση περισσότερο αποτελεσματική και λιγότερο δαπανηρή
- ✓ απλούστευση του θεσμικού πλαισίου
- ✓ ενίσχυση του διαλόγου και των δικαιωμάτων μέσω συλλογικών διαπραγματεύσεων
- ✓ ηλεκτρονική διακυβέρνηση
- ✓ αναδιοργάνωση δημόσιου τομέα
- ✓ αποκέντρωση, μεταβίβαση αρμοδιοτήτων, διασφάλιση της διαφάνειας
- ✓ εφαρμογή της αρχής του ελέγχου
- ✓ Συνεχής βελτίωση
- ✓ Λήψη αποφάσεων βασισμένη σε αντικειμενικά κριτήρια

Η φιλοσοφία της ποιότητας και της συνεχούς βελτίωσης, ξεκίνησε από την Ιαπωνία. Εμπνευστής της ιδέας ήταν ο *Masaaki Imai* (1986)⁸ ο οποίος είχε σα σκοπό να βοηθήσει να βελτιωθούν τα χαμηλής ποιότητας Ιαπωνικά προϊόντα μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο. Αναπτύχθηκε η μεθοδολογία kaizen. Είναι σύνθετος όρος και προέρχεται από τις λέξεις *kai* (αλλαγή) και *zen* (καλό) και σημαίνει διαρκής βελτίωση με την εμπλοκή όλων (*Raisinghani et al, 2005*). Υποδηλώνει τη σταθερή και βαθμιαία βελτίωση η οποία είναι εξ ορισμού

⁷ Ο επίσημος και ταυτόχρονα περιεκτικός ορισμός που περιέχεται στο πρότυπο EN ISO 8402 είναι: «Διαχείριση και Διασφάλιση της Ποιότητας». Έχει υιοθετηθεί από τον Ελληνικό Οργανισμό Τυποποίησης (ΕΛ.Ο.Τ.) και ορίζει ως ποιότητα το σύνολο των χαρακτηριστικών μιας οντότητας που της αποδίδουν την ικανότητα να ικανοποιεί εκφρασμένες και συνεπαγόμενες ανάγκες. (Στ. Στεφανάτζτ., (2000) «Ολική Ποιότητα», τόμος Β΄, *Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα*)

ISO: Είναι ακρωνύμιο του International Organization for Standards

⁸ *Masaaki Imai*(1986): ο πατέρας της φιλοσοφίας της συνεχούς βελτίωσης, υπήρξε πρωτοπόρος στην εξάπλωση της φιλοσοφίας Kaizen σε ολόκληρο τον κόσμο. Σήμερα μεγάλες επιτυχημένες εταιρίες παγκοσμίως έχουν υιοθετήσει την φιλοσοφία Kaizen για μεγαλύτερη παραγωγικότητα, ποιότητα, κερδοφορία με ελάχιστο κόστος, χρόνο και προσπάθεια (1986 *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*), &(1997 *Gemba Kaizen: A Commonsense, Low-cost Approach to Management*)

μακροπρόθεσμη (Λογοθέτης, 1992 *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας –από τον Deming στον Taguchi και SPC, 1992 σελ 134-135*). Ο Masaaki Imai θεωρεί ότι στη μεθοδολογία Kaizen υπάρχει αίσθημα του επείγοντος, μια προσπάθεια για αλλαγή συμπεριφοράς. Θεωρεί ότι δεν υπάρχει περιθώριο για επανάπαυση και υπερβολική αυτοπεποίθηση. Αναφέρθηκε στον «χρυσό κανόνα»: «Φροντίστε τους ανθρώπους σας ως *εσωτερικούς πελάτες*»⁹. Επίσης οι εργαζόμενοι θεωρούνται συνεργάτες και αυτή η συνεργασία πρέπει να βασίζεται στους κανόνες της:

- εντιμότητας : ελέγχει καταστρεπτικές συμπεριφορές, συγκρούσεις
- ελευθερίας: για λήψη πρωτοβουλιών
- δέσμευσης: η δύναμη που κρύβεται πίσω από την επιτυχία
- διακριτικότητας: ώστε να αποφευχθούν συμπεριφορές, που μπορεί να βλάψουν τον Οργανισμό.

Εφαρμοζόμενη η ιδέα του Kaizen στην εκπαίδευση και στο χώρο της μάθησης θα οδηγήσει στο να αποβάλλει όλες τις παγίδες, που εμπεριέχει η έννοια της αποδοτικότητας και αντί του όρου της συνεχιζόμενης βελτίωσης να υιοθετηθεί η συνεχιζόμενη μάθηση με ένα διαφορετικό τρόπο. Στο χώρο της εκπαίδευσης θα πρέπει να ξεκινάει από την κορυφή (Ηγεσία, Διοίκηση) και να διαχέεται σ' ολόκληρο τον οργανισμό. Απαιτεί ιδιαίτερα αφοσιωμένη διοίκηση, η οποία μεταδίδει τη δύναμη της συνεχούς βελτίωσης μέσα από διαδικασίες σχεδιασμού, επικοινωνίας, συμμετοχής. Η ανάγκη για διοίκηση ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση είναι μεγάλη. Βοηθός μπορεί να αποτελέσει η τεχνολογία επειδή την έβγαλε από την απομόνωση και μπορεί να περιορίσει τη γραφειοκρατία. Τα χαρακτηριστικά ανάμεσα σε ένα παραδοσιακό Δημόσιο φορέα και σε έναν ο οποίος εφαρμόζει τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας παρουσιάζονται στο πίνακα:

⁹ Παράδειγμα (2012) : Η εταιρία Southwest Airlines είναι η μόνη αεροπορική εταιρία στις Η,Π,Α, που εμφάνιζε κέρδη κάθε έτος για 3 δεκαετίες (1969-2000, ξεχωρίζει για τα χαρακτηριστικά της:

- δίνει έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα, θεωρεί τον εργαζόμενο ως ένα εσωτερικό πελάτη,
- βασίζεται στη σταθερότητα και στη συνέπεια με την οποία εκτελεί τη στρατηγική της και την ανάπτυξη της.
- Η επιτυχία της είναι αποτέλεσμα της ξακουστής επιχειρηματική της κουλτούρα, που σέβεται τον κάθε εργαζόμενο και τον εμπιστεύεται στη λήψη αποφάσεων, που παρέχει άμογη υπηρεσία στον πελάτη, που βάζει την ομαδική δουλειά και την επιτυχία του συνόλου πάνω από την προσωπική επιτυχία.

Έχει βραβευτεί αρκετές φορές και χαρακτηριστεί ως μία από τις 50 εταιρίες Ηγέτης στον Τομέα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2012/04/09/toc.html».

ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΟΥ ΕΦΑΡΜΟΖΕΙ ΤΙΣ ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ
Προάγει την πρόσληψη με υποκειμενικά κριτήρια	Προσμετράται μόνο η αξία των υπαλλήλων στις προσλήψεις και προαγωγές
Δεν δίνει έμφαση στον παράγοντα άνθρωπο	Είναι ανθρωποκεντρική
Έχει συγκεντρωτικό χαρακτήρα	Χρησιμοποιεί την Τεχνολογία Λειτουργεί σε πολλά επίπεδα αποφάσεων
Περιορίζεται στην απλή διεκπεραίωση υποθέσεων	Έχει σαφείς στόχους, σχεδιάζει, υλοποιεί, συντονίζει με αποτελεσματικότητα
Με το επιχείρημα του απόρρητου δεν επικοινωνεί με τον πολίτη	Υπάρχει για να εξυπηρετεί τον πολίτη
Λαμβάνει αποφάσεις εντός των «τειχών»	Συμβουλευέται την κοινωνία των πολιτών
Επικοινωνεί μόνο μέσα στη χώρα	Επικοινωνεί με διεθνής θεσμούς

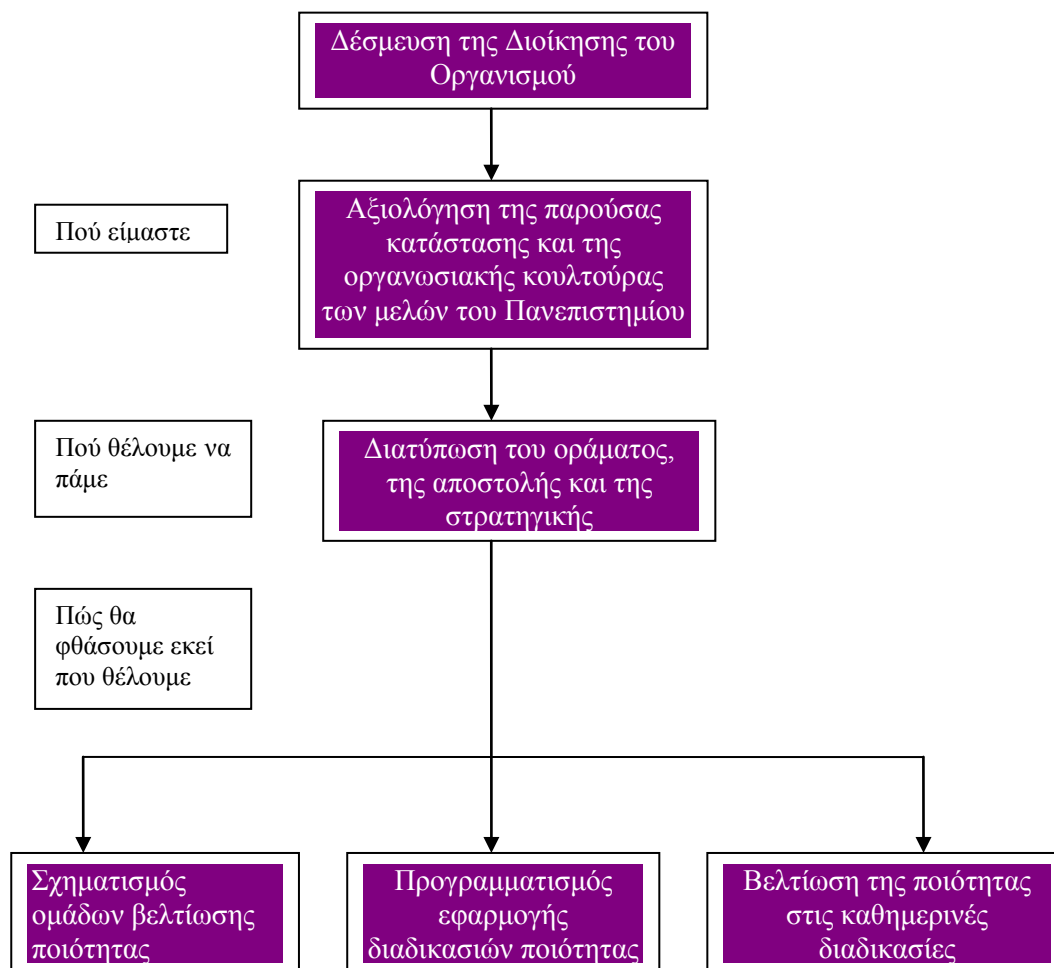
Πίνακας 4:

Πηγή: Υπουργείο Εθνικής Παιδείας & Θρησκευμάτων, Δ/ση Εκπαίδευσης / ΚΠΣ ΥπΕΠΘ.
Ειδική Υπηρεσία προγραμμάτων ΚΠΣ ΥπΕΠΘ

Στο χώρο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης δεν έχει αναπτυχθεί κανένα σύστημα μέτρησης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας το οποίο να εναρμονίζεται με τις απαιτήσεις του Ν. 3230/200ΥΠΕΣΔΔΑ αν και η νομοθεσία το απαιτεί. Ο νόμος 2803 του 1992 εισήγαγε μία διαδικασία αξιολόγησης και πρότεινε ότι η ευθύνη για τη συνολική αξιολόγηση ανήκε σε μια εθνική επιτροπή αξιολόγησης, όμως αυτή η επιτροπή δεν σχηματίστηκε ποτέ. Παρόλα αυτά στο Πανεπιστήμιο ξεκίνησαν διαδικασίες αξιολόγησης και είναι στους στόχους της Διοίκησης η υιοθέτηση και εφαρμογή ενός Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας. Είναι αλήθεια ότι η διοίκηση ποιότητας στην εκπαίδευση παρουσιάζει ιδιαιτερότητες. Η Διασφάλιση της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση συναρτάται με την εξέλιξη των Πανεπιστημίων. Είναι δυνατόν να επιτευχθεί μέσα από συστηματικές εσωτερικές διαδικασίες αξιολόγησης σε όλα τα επίπεδα της ακαδημαϊκής κοινότητας. Οι διαδικασίες της Διασφάλισης Ποιότητας ενισχύουν την αυτοτέλεια των Πανεπιστημιακών Ιδρυμάτων, διευρύνοντας το ρόλο των ακαδημαϊκών συλλογικών οργάνων στη λήψη αποφάσεων διαχείρισης του έργου τους μέσα από διαφανείς και αντικειμενικές διαδικασίες κοινωνικής λογοδοσίας.

Στο παρακάτω σχεδιάγραμμα μπορεί κανείς να δει πως μπορεί να υλοποιηθούν οι αρχές ποιότητας στο Δημόσιο Οργανισμό του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας (*Υπουργείο Εθνικής Παιδείας & Θρησκευμάτων, Δ/ση Εκπαίδευσης – Ειδική Υπηρεσία εφαρμογής προγραμμάτων ΚΠΣ ΥπΕΠΘ, σελ.70*) Το σχήμα δείχνει τα βήματα που θα πρέπει να κάνει ο Οργανισμός του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας:

- 1^ο Βήμα : Δέσμευση της Διοίκησης
- 2^ο Βήμα: Κατανομή υπευθυνότητων
- 3^ο Βήμα: Φάσεις υλοποίησης



Σχήμα 3

Πηγή: Ειδική Υπηρεσία Εφαρμογής Προγραμμάτων ΚΠΣ ΥΠΕΠΘ, σελ. 70

Η απόδοση και η ποιότητα των υπηρεσιών στο δημόσιο τομέα είναι κακή. Η μέτρηση και αξιολόγηση της οργανωτικής απόδοσης είναι αρκετά δύσκολο να γίνει για δύο λόγους: Πρώτον, αντίθετα με τις ιδιωτικές οργανώσεις, οι δημόσιοι οργανισμοί δεν έχουν κανένα ενιαίο δείκτη απόδοσης - όπως τα κέρδη ή το μερίδιο αγοράς - που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη σύγκριση μεταξύ των διαφόρων ειδών του οργανισμού ή του προϊόντος. Δεύτερον, οι οργανώσεις του δημόσιου τομέα συχνά είναι υπεύθυνες για προϊόντα με χαμηλή διεκδικησιμότητα. Κάτω από αυτές τις συνθήκες είναι γενικά αδύνατο να βρεθούν μέτρα απόδοσης που να ικανοποιούν τις ιδανικές ιδιότητες της συνέπειας, της συγκρισιμότητας, τη σαφήνεια, την ελεγχιμότητα, τη πληρότητα.

Δεδομένης της πολυπλοκότητας της μέτρησης της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας, πολλές προσεγγίσεις αξιολογούν μεθόδους εργασίας ή θεσμικών ρυθμίσεων που ευλόγως πιστεύεται ότι συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα και την ποιότητα εξυπηρέτησης. Έχουν κατασκευαστεί δείκτες για να αξιολογούνται οι προσδοκίες των υπαλλήλων, τα μελλοντικά κίνητρα, οι περιορισμοί όσον αφορά την αξιοπιστία των πολιτικών, της επάρκειας των πόρων και την προβλεψιμότητα. (επεξήγηση στο Παράρτημα, σελίδα 146).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Α. ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ

Κάνοντας μία ιστορική αναδρομή θα δούμε ότι πρώτος ο Taylor τόνισε τη σημασία του σχεδιασμού και του προγραμματισμού σε κάθε ομαδική προσπάθεια.

3.1.Ο σχεδιασμός- προγραμματισμός είναι μια σύνθετη διαδικασία όπου καθορίζεται η κατεύθυνση που θα ακολουθήσει ένας οργανισμός με στόχο να μην υπάρχουν ασάφειες στην κατανομή αρμοδιοτήτων, σπατάλη χρόνου, απαξίωση εργαζομένων κλπ.

Είναι επαναληπτική διαδικασία αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού και συντελεί στην συνέχεια του Οργανισμού όταν επέρχονται αλλαγές μέσω συγχωνεύσεων, καταργήσεων τμημάτων, αδυναμίας νέων προσλήψεων κα. Είναι διαδικασία διατήρησης της υπάρχουσας γνώσης για την συνέχιση της προόδου του Οργανισμού.

Λόγω των αλλαγών που υφίσταται ο Δημόσιος Τομέας και το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας όπως: νομοθεσία, οικονομική κρίση, τεχνολογία, γραφειοκρατία, συγκεντρωτισμός, κρίνεται απαραίτητος ο συστηματικός προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων, επειδή λύνει προβλήματα έλλειψης ή πλεονασμού προσωπικού για συγκεκριμένες θέσεις, πιθανότητα ανασχηματισμού θέσεων. Μπορεί να προβλέψει πιθανή απώλεια γνώσης από τις εξόδους συνταξιοδότησης ή παραίτησης. Ο Οργανισμός πρέπει να ξέρει τι δυναμικό έχει ώστε να καλύψει πιθανή προσφορά και ζήτηση στο ανθρώπινο δυναμικό του. Μέσω του προγραμματισμού δίνεται η δυνατότητα πρόσβασης σε ταλέντα δηλαδή σε δεξιότητες, γνώσεις, ικανότητα για να αναλάβει ο εργαζόμενος περαιτέρω δραστηριότητες. Πολλές φορές δημιουργούνται κενά σε θέσεις εργασίας. Είναι σημαντικό να υπάρχει μία δεξαμενή ανθρώπων ώστε μέσα από διαδικασίες κατάρτισης εκπαίδευσης, ανάπτυξης υποψηφίων να καταλάβουν διοικητικές θέσεις σε βάθος χρόνου και να μετατραπούν σε δυναμικά στελέχη. Η μέχρι τώρα άποψη ο παλαιότερος στην υπηρεσία να καταλαμβάνει Υπεύθυνες θέσεις, χωρίς να λαμβάνονται άλλα συνεκτιμημένα στοιχεία αρχίζει και αλλάζει, με τη νέα νομοθεσία περί αξιολόγησης υπαλλήλων.

Προηγείται των λοιπών διοικητικών λειτουργιών, γιατί όλες οι επιμέρους δραστηριότητες (οργάνωση, διεύθυνση και έλεγχος) στοχεύουν στην επίτευξη των σκοπών που καθορίζονται από τον προγραμματισμό. Γίνεται εντοπισμός **ταλέντων** (Schein Edga1970)¹⁰ - εργαζομένων

¹⁰ *Διαχείριση ταλέντων* (1970, Schein, Edgar. Increasing Organizational Effectiveness through Better Human Resources Planning and Development. (Sloan Management Review, 1977, p19:01): είναι η ικανότητα των οργανισμών και επιχειρήσεων να αξιοποιήσουν το πιο κρίσιμο περιουσιακό στοιχείο τους - τους ανθρώπους τους. Αυτή η διαχείριση τους δίνει τη δυνατότητα να γίνουν αποδοτικότεροι. Είναι η επιχειρηματική λειτουργία της αυτοματοποίησης μέσω ολοκληρωμένης συλλογής δεδομένων και αναλύσεων του δυναμικού τους. Ξεκίνησε ως όρος το 1970 ολοκληρώθηκε όμως ως φιλοσοφία στη Διοίκηση τη δεκαετία του 1990. Όταν μιλούμε για ταλέντα στο management εννοούμε τους υπαλλήλους οι οποίοι μέσα από ένα πλάνο ανάπτυξης και προώθησης πετυχαίνουν

με κρυμμένες δεξιότητες μέσω εστίασης σε τρέχοντα και παρελθόντα στοιχεία των εργαζομένων ώστε να προσαρμοστούν σε μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού. Αυτό περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικές με γνώσεις δεξιότητες, προφίλ, εκπαίδευση, κατάρτιση. Μέσω αναλυτικής καταγραφής μπορεί να εξαχθούν σημαντικά αποτελέσματα για «κρυμμένους θησαυρούς» του οργανισμού.

Για να έχει τα σωστά αποτελέσματα ο προγραμματισμός πρέπει να γίνει **σχεδιασμός των θέσεων εργασίας**, να επιμερισθεί το έργο που πρέπει να ολοκληρωθεί σε συγκεκριμένους ρόλους και καθήκοντα ώστε να γίνει καλύτερος συντονισμός των εργασιών.

Κατόπιν πρέπει να γίνει **Ανάλυση εργασίας**, δηλαδή απόκτηση όλων των πληροφοριών αναφορικά με την εκτελούμενη εργασία. Είναι μία περίληψη για το πως η εργασία ταιριάζει στον Οργανισμό. Επισημαίνουμε πάντα τους στόχους, τις ευθύνες και τα καθήκοντα της εργασίας. Αναφέρουμε πάντα το τίτλο της εργασίας, ποιος θα εκτελέσει την εργασία, τα πρωτεύοντα και δευτερεύοντα στοιχεία της εργασίας.

Είναι μία διαδικασία κατά την οποία μετά από παρατήρηση και μελέτη καθορίζεται το αντικείμενο της κάθε θέσης εργασίας, οι στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν, ο εξοπλισμός που απαιτείται, υλικά, υπηρεσίες εκπαίδευσης του εργαζόμενου, γνωστικό επίπεδο, προσωπικά χαρακτηριστικά.

Παράδειγμα : Οι παρακάτω ερωτήσεις μπορεί να βοηθήσουν για να αναλυθεί μία εργασία στην επιχείρηση.

Ο σκοπός: Ποιες είναι οι ιδιαίτερες συνεισφορές της εργασίας προς την ολοκλήρωση του γενικού στόχου της επιχείρησης.

Ουσιαστικές λειτουργίες:

Από ποιες δραστηριότητες αποτελείται η εργασία. Πόσες είναι; Δύο, τρεις; Π.χ. ένας γραμματέας δακτυλογραφεί, αρχειοθετεί, απαντά στο τηλέφωνο, του υπαγορεύουν κείμενο;

Ποια λοιπόν είναι η σχέση μεταξύ του στόχου; Υπάρχει μια ειδική ακολουθία που οι στόχοι πρέπει να ακολουθηθούν;

Πόσοι υπάλληλοι είναι διαθέσιμοι για να εκτελέσουν την εργασία;

Πόσος χρόνος ξοδεύεται στην εργασία;

Αν αφαιρεθεί κάποια λειτουργία θα αλλάξει η εργασία;

Εργασία που θέτει :

Θέση: - που πραγματοποιούνται οι λειτουργίες της εργασίας

Οργάνωση: - πως η εργασία οργανώνεται με τη μέγιστη ασφάλεια και αποδοτικότητα. Πως οι εργαζόμενοι θα έχουν τον απαραίτητο εξοπλισμό και τα απαραίτητα υλικά

Μετακίνηση: - ποια μετακίνηση απαιτείται από τους υπαλλήλους για την διεκπεραίωση της εργασίας;

Όροι:- τι απαιτείται από φυσικές καταστάσεις (καυτός, κρύος, υγρασία, κλιματιζόμενος χώρος ή όχι, θερμαινόμενος, απαιτείται μεγάλη ή μικρή επίβλεψη)κα

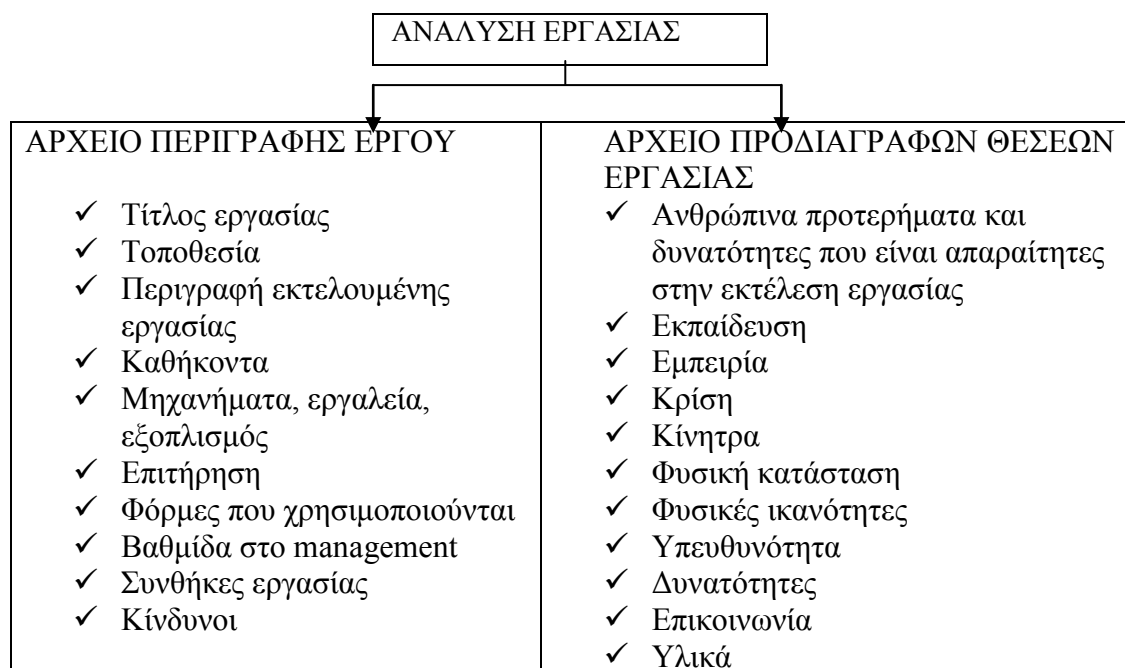
Προσόντα εργαζόμενου:

- ✓ Ποιες είναι οι φυσικές απαιτήσεις
- ✓ Ποιες είναι οι γενικές δεξιότητες
- ✓ Ποια συγκεκριμένη κατάρτιση είναι απαιτούμενη
- ✓ Προηγούμενη εμπειρία μπορεί ενδεχομένως να αντικαταστήσει συγκεκριμένες ανάγκες κατάρτισης;

Μετά την ολοκλήρωση της ανάλυσης εργασίας θα είμαστε στη θέση:

- ✓ Να αναπτύξουμε σχετικές αντικειμενικές συνεντεύξεις
- ✓ Θα μπορούμε να εκτελέσουμε τις αντικειμενικές αξιολογήσεις απόδοσης.
- ✓ Να διευθύνουμε τις λειτουργίες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού – του προσωπικού με τρόπο αμερόληπτο.

Οι αναλύσεις εργασίας βοηθά την ηγεσία να προσδιορίσει κατάλληλους υποψηφίους, προσδιορίζει τα κριτήρια επιλογής όπως γνώση δεξιότητες και δυνατότητες που απαιτούνται για να εκτελεσθεί μία εργασία με επιτυχία. Κατόπιν αυτές οι πληροφορίες μπορεί να χρησιμοποιηθούν ώστε να επιλεγθούν και να αναπτυχθούν κατάλληλοι τρόποι επιλογής (συνεντεύξεις, ερωτήσεις, δοκιμές).



Σχήμα 4: Παρουσίαση ανάλυσης εργασίας, αντίστοιχα αρχεία περιγραφής και προδιαγραφές κάθε θέσης. Πηγή: «Ανάλυση της συγγραφέως».

Κύριος σκοπός της ανάλυσης εργασίας είναι να προετοιμαστεί η **περιγραφή εργασίας** και οι προδιαγραφές ώστε να βοηθήσει να μισθωθεί η σωστή ποιότητα εργατικού δυναμικού. Η διενέργεια ανάλυσης εργασίας περιλαμβάνει συνεντεύξεις με τους κατέχοντες υπεύθυνες

θέσεις και τους επόπτες, ερωτηματολόγια, παρατήρηση, κρίσιμες σχετικές έρευνες, συγκέντρωση βασικών πληροφοριών όπως δηλώσεις καθήκοντος, προδιαγραφές ταξινόμησης. Οι αναλυτές εργασίας μπορούν να περιοδεύσουν στην περιοχή εργασίας παρατηρώντας τους εργαζόμενους στις καθημερινές εργασίες. Έτσι, μπορεί να συλλεχθούν πληροφορίες, απαιτούμενες δεξιότητες, οδηγίες, εγχειρίδια, ποιοτικά διαγράμματα κλπ. Κατόπιν μπορεί να συναντηθεί με ομάδες εργαζομένων ή προϊσταμένων. Οι αναλυτές εργασίας, είναι ανώτεροι υπάλληλοι, οργανωτικοί ψυχολόγοι - ειδικοί διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που έχουν εκπαιδευτεί και ενεργούν κάτω από την επίβλεψη ενός «βιομηχανικού» ψυχολόγου (Cynthia. McCauley 2011)¹¹. Οι ενέργειες αυτές, πρέπει να γίνουν από άτομα με γνώση και εμπειρία, ώστε να καταλάβουν τα μηνύματα που διαχέονται και μεταφέρουν πληροφορίες.

Προδιαγραφή απαιτήσεων της εργασίας, περιλαμβάνει κατάλογο προσόντων - μόρφωση, εμπειρία και δεξιότητες- που θα πρέπει να συγκεντρώνει το άτομο το οποίο προορίζεται για τη συγκεκριμένη εργασία δηλαδή καταγραφή απαιτούμενων τυπικών προσόντων σε συνδυασμό με τον προσδιορισμό της θέσης. Από τη σύγκριση αυτών θα προκύψουν οι εκπαιδευτικές ανάγκες, δυσκολίες και προβλήματα, πληροφοριακά στοιχεία για προσωπικούς και επαγγελματικούς στόχους τα οποία μέσα από μία επεξεργασία μπορεί να συντελέσουν στην παρακίνηση του εργαζόμενου.

Η Περιγραφή της εργασίας και οι Προδιαγραφές των απαιτήσεων της εργασίας είναι εργαλεία που βοηθούν στη διαδικασία Διαχείρισης της Προσφοράς και Ζήτησης Εργασίας.

Καθορισμός απαιτούμενων προσόντων: γίνεται μέσω προτύπων πχ Υπαλληλικός Κώδικας για τους υπαλλήλους με συμβάσεις αορίστου χρόνου ή ο Δημοσιοϋπαλληλικός Κώδικας για τους «καθαρά» δημοσίους υπαλλήλους, Κώδικας Διοικητικής Διαδικασίας, δείκτες απόδοσης κα.. Πέρα από αυτό, η Διοίκηση για λόγους ισότιμης αντιμετώπισης των υπαλλήλων με τις διαφορετικές συμβάσεις εργασίας που έχει ο Οργανισμός, θα πρέπει να λάβει υπόψη τα προσόντα όλων. Εξάλλου αυτή την σημασία έχει η Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων. Πρέπει να πείσει και να πιέσει τον Νομοθέτη να νομοθετήσει γι αυτό.

¹¹ ***Η βιομηχανική και οργανωτική ψυχολογία*** (2011) αναφέρεται στη ψυχολογία της εργασίας, στην αξιοποίηση των επαγγελματικών ταλέντων. Αφορά προσεγγίσεις, ερευνητικές μέθοδοι, στρατηγικές παρεμβάσεις προσανατολισμένες σε εργασιακές ομάδες. Συνδέεται με τις αλληλεπιδράσεις ανάμεσα στα μέλη ομάδων εργασίας, στην ηγεσία, στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Αφορά συμπεριφορές και νοοτροπία των εργασιακών ομάδων. Ο πρώτος ο οποίος μίλησε για βιομηχανική ψυχολογία ήταν ο Fr.W.Taylor. Society for Industrial and Organizational Psychology, December 2011, Article by Cynthia. McCauley Volume 4 , Issue 4 p 433-570.

3.2. Πρόσληψη- Προσέλκυση προσωπικού

Οι προσλήψεις στο Δημόσιο αποτέλεσαν κλασική μέθοδο χειραγώγησης της ψήφου και σε πολλές περιπτώσεις αποτέλεσε όπλο και εργαλείο στα χέρια των εκάστοτε πολιτικών κυβερνήσεων. Μεταγενέστερα, η επιλογή και η πρόσληψη γίνεται μέσω του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού(ΑΣΕΠ) για αυτό και δεν θα αναφερθώ περαιτέρω. Όμως σε περιπτώσεις ανασχεδιασμού θέσεων εργασίας λόγω αποχώρησης, παραίτησης ή συνταξιοδότησης είναι καλό η Διοίκηση να προσδιορίζει τις ανάγκες των θέσεων μέσα από το υπάρχον προσωπικό. Το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας έχει την δυνατότητα να χρησιμοποιήσει την μέθοδο της εσωτερικής αγοράς, αντί της πρόσληψης.

Οι εσωτερικές αγορές εργασίας είναι όταν οι εργαζόμενοι προσλαμβάνονται σε θέσεις εργασίας στον ίδιο Οργανισμό αλλά σε άλλα τμήματα. Αποτελούν μια σημαντική στρατηγική. Σύμφωνα με το θεωρία του *R. Coase (The Nature of the firm, Economical Vol.4, 390, 1932)*¹² οι επιχειρήσεις/οργανισμοί πρέπει να εκμεταλλευτούν τις συναλλαγές που είναι λιγότερο δαπανηρές.

Οι εργαζόμενοι, είναι άτομα με ανάγκες και φιλοδοξίες, που περιμένουν προαγωγή σε θέσεις με μεγαλύτερες αμοιβές, γόητρο, γεγονός που όταν και αν επιτευχθεί συντελεί στη δημιουργία ανώτερου ηθικού.

Η διοίκηση με περισσότερη ακρίβεια και ευκολία μπορεί να αξιολογήσει άτομα που είναι ήδη μέσα στην επιχείρηση και έχουν δώσει «δείγμα γραφής», παρά άτομα που θα προσληφθούν. Βέβαια, σ' αυτές τις περιπτώσεις απαιτείται η εκπαίδευση αυτών που προάγονται. Με τον τρόπο αυτό, υπάρχει η πιθανότητα στέρησης από νέες ιδέες, εμπειρίες και ενδεχόμενη έλλειψη απαραίτητων προσόντων.(*Διοίκηση και Αξιοποίηση Ανθρώπινων Πόρων στα πλαίσια μιας επιχείρησης,- Β. Δεληθέου. Έρευνα ΕΤΕ*).

Η θεώρηση, να λαμβάνουν θέσεις ευθύνης ή θέσεις Προϊσταμένων εργαζόμενοι με βάση τα χρόνια υπηρεσίας, επειδή θεωρείται ότι συγκεντρώνουν αναντικατάστατη εμπειρία, γνώση, πολύτιμες γνωριμίες, ή λόγω της επιρροής τους στη Διοίκηση, μπορεί να προκαλέσει κάμψη στα μέτρα απόδοσης. Οι μέχρι τώρα προαγωγές κατά πλείστον δεν γινόταν μέσα από διαδικασίες αντικειμενικής αξιολόγησης βάσει μέτρων απόδοσης.

Ο Οργανισμός πρέπει να δείχνει προθυμία στο να μετεκπαιδεύουν εσωτερικοί υπάλληλοι για άλλες θέσεις εργασίας μέσα στον οργανισμό, λόγω αδυναμίας πρόσληψης από την εξωτερική αγορά, είτε λόγω περιπτώσεως πλεονάζοντος προσωπικού σε κάποια άλλα τμήματα. Έτσι, προωθούνται σε νέες θέσεις εργασίας. Σε τέτοιου είδους δομημένες προαγωγές ο νεότερος εργαζόμενος δεν φοβάται τον παλαιό εργαζόμενο, έχουμε ανύψωση

¹² **O R Coase** (1937) αναφέρθηκε στην άριστη κατανομή των πόρων που βρίσκονται σε στενότητα. Είπε ότι η διοικητική οργάνωση της παραγωγής μέσα στην επιχείρηση/ οργανισμό οδηγεί σε «πλεονέκτημα συναλλαγής».

ηθικού, αφοσίωση στη Διοίκηση επειδή αναγνωρίζει την αξία του εργαζόμενου, ανάπτυξη κουλτούρας προσανατολισμένη στη βελτίωση της απόδοσης. Αλλά και για την Διοίκηση του Οργανισμού υπάρχει ασφάλεια εξαιτίας οργανωσιακής σταθερότητας, αξιοκρατία, ικανό ανθρώπινο δυναμικό. Δημιουργείται υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης ανάμεσα στη διοίκηση και στους εργαζόμενους και αποτελεί επένδυση.

Μέσω μιας αναλυτικής, αξιόπιστης χαρτογράφησης στοιχείων του διαθέσιμου προσωπικού, εκπαίδευση, επιμόρφωση, προηγούμενη εμπειρία, εμπειρία μέσα στον οργανισμό, αξιολογήσεις, προσωπικότητα, μπορεί να διαμορφωθεί μια σημαντική βάση θεμελίωσης πρόβλεψης προσφοράς προσωπικού μέσα από τον ίδιο τον Οργανισμό.

Η αξία των εσωτερικών αγορών εξαρτάται από την ποσότητα και ποιότητα των εσωτερικών πόρων και μπορεί να γίνουν πολύτιμες εφόσον αποτελούν το εσωτερικό κεφάλαιο το οποίο τροφοδοτεί άφθονα τον οργανισμό. Οι παράγοντες που δημιουργούν τις εσωτερικές αγορές εργασίας σύμφωνα με τον *Williamson O. (1981)*¹³ είναι κατά μεγάλο μέρος η ιδιομορφία των εργασιών.

Συμπερασματικά, οι εσωτερικές πηγές εργασίας αποτελούν μία ενδιαφέρουσα και σημαντική πτυχή για το Δημόσιο όπου οι προσλήψεις είναι δύσκολες και χρονοβόρες και με τα σημερινά δεδομένα ίσως και αδύνατον να συμβούν βραχυπρόθεσμα.

3.3. Δεξιότητες διαχείρισης:

Μέσω μιας συνεχούς διαδικασίας καταγραφής δεξιοτήτων και αποκτηθέντων νέων γνώσεων, τα στοιχεία είναι δυνατόν να αποτελέσουν σημείο ανάλυσης και επεξεργασίας δεδομένων. Οι διαχειριστές των αποτελεσμάτων πρέπει να έχουν σχετική εκπαίδευση. Κατά τον *Robert Katz, (2004)*¹⁴ οι διαχειριστές πρέπει να διαθέτουν τρεις (3) διαχειριστικές ικανότητες: τεχνικές δηλαδή τεχνική επάρκεια γνώσης, ανθρώπινη δεξιότητα δηλαδή ικανότητα αποτελεσματικής αλληλεπίδρασης με ανθρώπους, να αντιλαμβάνονται, να τροποποιούν, να καθοδηγούν, να επικοινωνούν, να ελέγχουν την ανθρώπινη συμπεριφορά. Εννοιολογική ικανότητα ή νοητική δηλαδή δεξιότητα διαμόρφωσης, ανάπτυξης ιδεών, ανεύρεση και επίλυση προβλημάτων.

Σε επίπεδα καθκόντων ο Προϊστάμενος πρέπει να διαθέτει και τις τρεις διαχειριστικές ικανότητες, ενώ τα κορυφαία στελέχη πρέπει να διαθέτουν εννοιολογικές δεξιότητες.

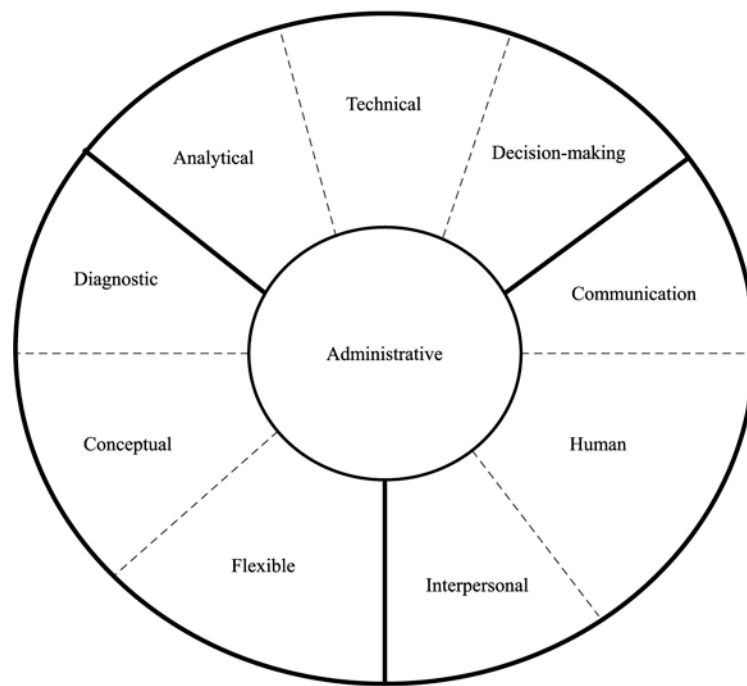
¹³ *Williamson (1981)*: Το περιβάλλον της επιχείρησης/οργανισμού θεωρείται ότι περιέχει σπάνια και πολύτιμα στοιχεία που είναι ουσιώδη για την οργανωτική επιβίωση. Ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα στοιχεία του ίδιου τους περιβάλλοντος όταν αντιμετωπίζουν αβεβαιότητα όσον αφορά την απόκτηση των πόρων. Οι Οργανισμοί υποτίθενται ότι έχουν στόχο να ελαχιστοποιήσουν την εξάρτηση των πόρων τους από εξωγενείς παράγοντες. *Williamson O. (1981)*, "The Economics of Organization; The American Journal of Sociology, Vol. 87, N3 pp 548-577.

¹⁴*Robert Katz(2004)* : Tim O. Peterson, David D. Van Fleet, (2004) "The ongoing legacy of RL Katz: An updated typology of management skills", *Management Decision*, Vol. Vol. 42 ISS: 10, pp.1297 - 1308

Οι διαχειριστικές δεξιότητες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού συντελούν στην ανάπτυξη τόσο των ατομικών όσο και των συλλογικών δεξιοτήτων. Υπάρχουν συγκεκριμένα οφέλη για όλες τις πλευρές. Για τους :

- ✓ εργαζόμενους: τους βοηθούν να γνωρίσουν τα προσόντα τους ή άλλα ταλέντα που μπορεί να είναι κρυμμένα και σε συνεργασία με τον Προϊστάμενο του Τμήματος Εκπαίδευσης ή Ανάπτυξης και Διαχείρισης προσωπικού να καταρτισθεί ένα προσωπικό πλάνο ανάπτυξης.
- ✓ Διαχειριστές ή κορυφαία στελέχη είναι δυνατόν να γνωρίζουν τα μειονεκτήματα ή πλεονεκτήματα αλλά και τις δεξιότητες των υπαλλήλων του Οργανισμού.
- ✓ Για Στελέχη-Προϊστάμενοι του Οργανισμού μέσα από μια επεξεργασία των αποτελεσμάτων γίνονται γνωστές οι ελλείψεις και δεξιότητες ολόκληρου του οργανισμού. Μπορεί η Διοίκηση να δει τη δύναμη που έχει στα χέρια της.

Όπως ειπώθηκε, οι εργαζόμενοι αποτελούν κοινωνικό κεφάλαιο το οποίο μπορεί να μετατραπεί σε διανοητικό κεφάλαιο, σε πόρο και να προσφέρει αξία στον Οργανισμό. Επειδή περιέχει γνώση η οποία όμως, πρέπει να διαχειριστεί με τέτοιο τρόπο, ώστε ο Οργανισμός να οδηγηθεί σε βελτιωμένη απόδοση, άρα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καινοτομία, ανταλλαγή εμπειριών. Όλη αυτή η διαχείριση της γνώσης που πραγματεύουν οι υπάλληλοι αποτελεί ένα περιουσιακό στοιχείο.



Σχήμα 5: Διαχειριστικές Δεξιότητες Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού κατά RL Katz

Πηγή: Tim O. Peterson, David D. Van Fleet, (2004) "The ongoing legacy of RL Katz: An updated typology of management skills", Management Decision, Vol. 42 ISS: 10, pp.1297 - 1308

Επεξήγηση διαχειριστικών δεξιοτήτων κατά τον Katz:

Τεχνικές (technical): δυνατότητα επεξεργασίας τεχνικών εργαλείων, εξειδικευμένη γνώση για να επιτευχθούν οι στόχοι.

Λήψη αποφάσεων (Decision making): δυνατότητα να επιλεγθούν οι καλύτερες λύσεις ανάμεσα στις εναλλακτικές.

Επικοινωνία (Communication): δυνατότητα να στέλνει και να λαμβάνει μηνύματα, αισθήματα, σκέψεις, να κατανοεί καταστάσεις.

Ανθρώπινη δυνατότητα (Humanity): ικανότητα να εργαστεί συνεργατικά με άλλους, ομαδικά, να επικοινωνήσει αποτελεσματικά, να παρακινήσει, να εκπαιδεύει.

Διαπροσωπική (Interpersonal): δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης, να εμπνέει εμπιστοσύνη και να έχει ανοικτό σύστημα επικοινωνίας, με τους υφισταμένους για να διευκολύνει την ελεύθερη ανταλλαγή πληροφοριών και να παρέχουν μια παραγωγική ρύθμιση εργασιακών σχέσεων.

Ευελιξία (flexible): δυνατότητα αντιμετώπισης διαφορούμενων και σύνθετων καταστάσεων σε ταχύτατες μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Αντιληπτότητα (Conceptual): δυνατότητα να δει την οργάνωση συνολικά και να μπορεί να λύσει τα προβλήματα από συστημική άποψη.

Διαγνωστικότητα (Diagnostic): ικανότητα να καθορίζει τα πιθανά αίτια των προβλημάτων.

Διαχειριστικότητα (Administrative): ικανότητα να ακολουθεί διαδικασίες, πολιτικές, διαχείρισης οικονομικών δεδομένων.

B. Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού

Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού παρέχει μεγάλη ευελιξία στην οργάνωση του Οργανισμού. Η επιμόρφωση των εργαζομένων, αποτελεί βασική υποχρέωση κάθε υπηρεσίας διοίκησης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού. Λειτουργεί αμφίδρομα επειδή ο μιν εργαζόμενος μέσα από αυτή τη διαδικασία βελτιώνει τις γνώσεις και τα προσόντα του, ο δε Οργανισμός επωφελείται των βελτιωμένων προσόντων και ικανοτήτων του εργαζόμενου, μέσω αύξησης της απόδοσης.

- Τρόποι ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού:

3.1. Μέσω επιμόρφωσης: είναι συνεχιζόμενη διαδικασία η οποία καλύπτει όλο το φάσμα των εργαζομένων ανεξάρτητα από κατηγορία, υπηρεσία και βαθμό. Η διαδικασία της επιμόρφωσης έχει σα στόχο να προετοιμάσει τον εργαζόμενο να αντιμετωπίσει προβλήματα που δημιουργούνται μέσα στην ομάδα, στοχεύει στην καλύτερη επικοινωνία και διασύνδεση του συγκεκριμένου τμήματος/ομάδας με τα άλλα τμήματα του Οργανισμού, ή ανάμεσα στην Διοίκηση και στους εργαζόμενους. Οι εργαζόμενοι πρέπει να ενθαρρύνονται να εκθέτουν τις απόψεις τους για το πώς είναι δυνατόν να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού, για την επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων, ή για καλύτερη λειτουργία των επί μέρους δραστηριοτήτων του Οργανισμού. Είναι θετικό να υπάρχει συμπαράσταση, δυνατότητα παροχής συμβολών και κατευθύνσεων από τη διοίκηση.

Όλη η διαδικασία αποτελεί σύνθεση δύο παραγόντων: ο πρώτος αντιπροσωπεύει προσόντα, ικανότητες, γνώσεις που έχει και επιθυμεί να προσφέρει ο εργαζόμενος για να τα χρησιμοποιήσει για τον εαυτό του και για τον οργανισμό και ο δεύτερος, η δυνατότητα του προϊστάμενου ή της διοίκησης να τα αξιοποιήσει.

Τα τελευταία χρόνια αναπτύσσεται ένας νέος κλάδος της διοίκησης, η «**Οργανωτική Ανάπτυξη**» (1935)¹⁵ (Organisation Development) η οποία αλλάζει ριζικά τη φιλοσοφία που διέπει την επιμόρφωση στελεχών, καθώς γίνεται προσπάθεια να βελτιωθεί η απόδοση της ομάδας (κυρίως με επίλυση προβλημάτων, εργασιακών σχέσεων) και όχι μόνο του ατόμου. Και τα στελέχη πρέπει να επιμορφώνονται ώστε να μπορούν να κατανοούν τη συμπεριφορά των άλλων, να σταθμίζουν τις αντιδράσεις τους, να είναι σε θέση να αναλύουν τη διαδικασία με την οποία αυτά τα ίδια αξιολογούν και κρίνουν τους άλλους, να γνωρίζουν τις διαδικασίες με τις οποίες οι άνθρωποι συνδέονται μεταξύ τους, να βελτιώσουν τη θέση τους ως διαχειριστές.

Ένα συχνό πρόβλημα είναι οι προτεραιότητες που δίνουν τα υψηλά στελέχη. Έχει διαπιστωθεί ότι η Διεύθυνση Προσωπικού του Οργανισμού δεν λαμβάνει σοβαρά την επιμόρφωση ή κατάρτιση του προσωπικού. Το προσωπικό πρέπει να καταρτίζεται συνεχώς ώστε να αναπτύσσει νέες ικανότητες, δεξιότητες, να βελτιώνεται η απόδοση και να ικανοποιούνται νέες και μελλοντικές ανάγκες. (Μπουραντάς- Παπαλεξανδρή 2003: σελ. 206). Πρέπει τα υψηλά στελέχη και οι δημόσιοι λειτουργοί να κατανοήσουν τη σημαντικότητα της δια βίου μάθησης, να εξοικειωθούν με τη νέα τεχνολογία για καλύτερη οργάνωση και διαχείριση, να κατανοήσουν τη σημασία της επικοινωνίας, συνεργατικότητας και του τρόπου διαχείρισης συγκρούσεων, θα πρέπει να μεταδώσουν στους εργαζομένους τη σημαντικότητα των ατομικών και ομαδικών στόχων, να εγκαταλείψουν πρότερες πρακτικές οι οποίες έως τώρα κατέστησαν μία αναποτελεσματική διοίκηση. Βέβαια για να είναι σε θέση να διαχειριστεί ο Οργανισμός του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας αυτά τα θέματα, απαιτείται τα στελέχη να γνωρίζουν και να διαχειρίζονται τη δυναμική της αυτοκατευθυνόμενης μάθησης

¹⁵ **Οργανωτική Ανάπτυξη**: είναι μια συνεχής, συστηματική διαδικασία εφαρμογής αποτελεσματικών οργανωτικών αλλαγών. Έχει διεπιστημονικό χαρακτήρα και βασίζεται στην κοινωνιολογία, ψυχολογία, στις θεωρίες των κινήτρων, τη μάθηση, και την προσωπικότητα. Είναι ένα αναπτυσσόμενο πεδίο που ανταποκρίνεται σε πολλές νέες προσεγγίσεις, συμπεριλαμβανομένου της θετικής εξέλιξης Ενηλίκων (Δια Βίου Μάθηση). Ξεκίνησε από τον Kurt Lewin (1898-1947) και αναπτύχθηκε περαιτέρω από τους Douglas Mc Gregor & Richard Beckhard το 1950. Περιέχει ανθρωπιστικές αξίες:

- Παροχή ευκαιριών για τα άτομα ώστε να αντιμετωπιστούν ως ανθρώπινα όντα και όχι ως μηχανές
- Παροχή ευκαιριών για κάθε μέλος της οργάνωσης, καθώς και για την ίδια την οργάνωση, ώστε να αναπτυχθούν πλήρως.

Γίνεται προσπάθεια να δημιουργηθεί ένα περιβάλλον συναρπαστικό και προκλητικό.

Ο κάθε άνθρωπος αντιμετωπίζεται ως ένα άτομο, . Μία οντότητα με ένα σύνθετο σύνολο αναγκών, οι οποίες ανάγκες είναι σημαντικές στο έργο του και στη ζωή του. “Lewin, K. (1935) A dynamic theory of personality. New York: McGraw-Hill”.

Διδακτορική Διατριβή: « Ο ρόλος της οργανωτικής κουλτούρας στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων από τις δημόσιες επιχειρήσεις Συγγραφέας Σάββας Μακρίδης (*library.panteion.gr:8080*)

που ενώνει την εξωτερική καθοδήγηση (έλεγχο συνάφειας), την εσωτερική παρακολούθηση (γνωστική υπευθυνότητα) και τα κίνητρα (εισόδου και εργασιών), μέσα σε ένα εκπαιδευτικό πλαίσιο. Είναι βασική ανθρώπινη ικανότητα – η ικανότητα να μαθαίνει κανείς. Περιλαμβάνει τρεις αλληλο-επικαλυπτόμενες διαστάσεις: αυτο – διαχείριση (έλεγχο εργασιών), αυτο-παρακολούθηση (γνωστική υπευθυνότητα), και κίνητρα (για την είσοδο και τις εργασίες). Οι τρεις αυτές διαστάσεις είναι στενά συνδεδεμένες μεταξύ τους και είναι δύσκολο να αναλύσει κανείς τη μία χωρίς να αναφερθεί στην άλλη. (Hammond & Collins) (2002)¹⁶. (Σχήμα 6)



Σχήμα 6: Διαστάσεις της Αυτοκατευθυνόμενης Μάθησης .

Πηγή: <http://dkamilali.wordpress.com/category/r-garrison/>

3.1.1. Κινητικότητα: μέθοδος επιμόρφωσης η οποία περιλαμβάνει εργασία σε διαφορετικό χώρο άσκησης των καθηκόντων μέσω μετακίνησης, μετάθεσης, απόσπασης, μετάταξης, μετεκπαίδευσης, σε διαφορετικό χώρο, αλλά και Κράτος. Μέσω της κινητικότητας επιδιώκεται η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της οργάνωσης, ενώ λειτουργεί και ως μέτρο υποκίνησης, ένα είδος κινήτρου για τον εργαζόμενο, στοχεύει σε ανταλλαγή τεχνογνωσίας. Είναι ένας τρόπος ώστε να αναπτυχθούν νέες, καινοτόμες ιδέες, ανανέωση της σκέψης εφόσον ο εργαζόμενος μπορεί να διευρύνει τους ορίζοντές του, ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων, βελτίωση του βιογραφικού ή της εργασιακής εμπειρίας του.

Στην Ενδιάμεση Εσωτερική Έκθεση Αξιολόγησης Πανεπιστημίου Θεσσαλίας (2010), διαπιστώθηκε ότι ένα μικρό ποσοστό υπαλλήλων χρησιμοποίησε την ευκαιρία της επιμόρφωσης μέσω της κινητικότητας. Ενώ υπάρχει χρηματοδότηση μέσω Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων (Erasmus) πολύ λίγα άτομα δείχνουν ενδιαφέρον για αυτόν τον τρόπο επιμόρφωσης και απόκτησης νέων εμπειριών, δεξιοτήτων.

3.2. Εκπαίδευση:

Η ανάπτυξη μέσω **εκπαίδευσης** αποτελεί προτεραιότητα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Μέσα από την διαδικασία της Δια Βίου Μάθησης υιοθετούνται ενέργειες που στοχεύουν στην βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, καταπολέμηση ανεργίας, ανάπτυξη καινοτομίας, απόκτηση και

¹⁶ (Hammond & Collins) (2002)The connection between self-directed learning and the learning organization, Human Resource Development Quarterly Volume 13, Issue 4, pages 467–470, Winter 2002

ανάπτυξη δεξιοτήτων οι οποίες συμβάλουν στην επαγγελματική ένταξη και εξέλιξη του ατόμου. Τον Μάρτιο του 2000 το έκτακτο Ευρωπαϊκό Συμβούλιο της Λισσαβόνας αποφάσισε να δοθεί «*νέα ώθηση στις κοινοτικές πολιτικές σε μία περίοδο όπου υπήρχαν θετικές οικονομικές συγκυρίες από όλα τα Κράτη Μέλη. Αποφασίστηκε να δοθεί προτεραιότητα στο στόχο για μεγαλύτερη επένδυση στη γνώση και την καινοτομία. Θεώρησε ότι η εκπαίδευση, η κατάρτιση έχει κεφαλαιώδη σημασία*».

Στόχος της Δια Βίου Μάθησης είναι: να προάγει την γνώση σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο ποσοστό. Υπάρχουν Προγράμματα Μάθησης όπως το Leonardo da Vince, που απευθύνονται σε εργαζομένους με ήδη υπάρχουσες δεξιότητες αλλά και σε φοιτητές όπου μέσω ανταλλαγής, κατάρτιση μαθημάτων, εντατικά μαθήματα σε άλλο χώρο βοηθούν στην εκμάθηση νέας κουλτούρας, γλώσσας.

Στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας έχει διαπιστωθεί ότι πολλοί λίγοι φοιτητές ή διοικητικό προσωπικό μετακινήθηκαν με τέτοιου είδους χρηματοδοτούμενα προγράμματα ίσως εξαιτίας έλλειψης γνώσεων πχ γνώση ξένης γλώσσας, διάθεσης, αδιαφορίας.

Είναι σαφές ότι η εκπαίδευση βοηθά τον εργαζόμενο να αλλάξει συμπεριφορά, συνειδητοποιεί τα κενά που πιθανόν να έχει και μέσω της εκπαίδευσης μπορεί να τα καλύψει ώστε να αισθανθεί ασφαλής. Όμως, για να έχει αποτελέσματα πρέπει να συνεκτιμώνται οι γνώσεις, πείρα, ικανότητες του υπαλλήλου και να συμπληρώνεται με μία διεξοδική προσπάθεια προσανατολισμού στη φιλοσοφία, τους στόχους, το λειτουργικό περιβάλλον. Αποτελεί σωστό «ισοζύγιο» όταν σχεδιάζεται με σκοπό να συμπληρώνει το έλλειμμα από την κάλυψη των αναγκών της θέσης. Ενισχύει τα κοινωνικά δίκτυα και γίνεται βοηθός των προσπαθειών για κοινωνική ευημερία και πρόοδο. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από την ενδυνάμωση του ανθρώπινου παράγοντα, την άμβλυνση των διαφορών, την άρση στερεοτύπων που οδηγούν σε αποκλεισμό, τη μετατροπή του κοινωνικού κεφαλαίου σε δεσμούς γεφύρωσης και την προαγωγή της Κοινωνίας της Γνώσης. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη γίνονται περισσότερο αποτελεσματικές όταν οι μέθοδοι είναι προσαρμοσμένες στις ανάγκες και το προφίλ των εκπαιδευομένων και συγκεκριμένων θέσεων εργασίας. Πρέπει δε, να διακατέχεται από τις αρχές:

- της συμμετοχής- μαθαίνουμε καλύτερα, κάνοντας,
- επανάληψης με στόχο την εμπέδωση και συγκράτηση
- σχετικότητας γνώσεων με τα καθήκοντα θέσης
- σωστής μεταφοράς μέσω εργαλείων τεχνολογίας
- ανατροφοδότησης πληροφοριών.

Στον δημόσιο τομέα έχουν γίνει αρκετά βήματα μέσω των σεμιναρίων που διοργανώνει το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης.

Στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας έχει διαπιστωθεί ότι οι Προϊστάμενοι και άτομα σε θέσεις ευθύνης δείχνουν άρνηση, έλλειψη διάθεσης να γνωστοποιήσουν σε ενδιαφερόμενους

εργαζόμενους κύκλους σεμιναρίων που διοργανώνονται από διάφορα κέντρα κατάρτισης και εκπαίδευσης (Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης), φοβούμενοι ίσως των δικών τους ελλειπών γνώσεων και ικανοτήτων. Πολύ συχνά μόνι τους οι ενδιαφερόμενοι υπάλληλοι ενημερώνονται και ζητούν από τον Προϊστάμενό τους να παρακολουθήσουν αυτά τα σεμινάρια και πολλές φορές έχουν πάρει αρνητική απάντηση. Έτσι, η εκπαίδευση και επιμόρφωση είναι ενέργεια αποσπασματική και δεν αποτελεί τμήμα μιας δομημένης συνεχούς διαδικασίας ανάπτυξης από την Διοίκηση, η οποία με τη σειρά της πρέπει να συνδέεται με τη διαδικασία μετασχηματισμού του εκπαιδευτικού συστήματος στο σύνολό του. Αποτελεί κομβικό σημείο, η αναμόρφωση της εκπαιδευτικής πολιτικής του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

Όπως αναφέρεται στη Λευκή Βίβλο για την Εκπαίδευση και Κατάρτιση (European Council 1995), *«τα αποκεντρωτικά συστήματα είναι περισσότερο ευπροσάρμοστα και ευέλικτα, άρα λειτουργούν περισσότερο αποτελεσματικά στην υιοθέτηση καινοτομιών, είναι θετικοί αποδέκτες στις αλλαγές που υφίστανονται τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα».*

Τα τελευταία χρόνια τα Ιδρύματα της Ανώτατης Εκπαίδευσης υφίστανονται σε διαδικασίες βελτιστοποίησης, αξιολόγησης και διασφάλισης των παρεχόμενων υπηρεσιών τους, καλούμενα να ανταποκριθούν στις αυξανόμενες κοινωνικο – οικονομικές απαιτήσεις και στην πορεία της κοινωνίας της γνώσης. Σε αυτό το εγχείρημα πρέπει να αντλήσουν, να αξιοποιήσουν όλες τις μορφωτικές δυνάμεις του περιβάλλοντός τους.

Το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας δεν μπορεί να μείνει αποστασιοποιημένο. Οφείλει να αλληλεπιδρά με το πλαίσιο στο οποίο λειτουργεί, αφουγκραζόμενο τις κοινωνικές ανάγκες, εκπέμποντας γνώση και προσαρμόζοντας τις δομές του στις σύγχρονες απαιτήσεις. Ζούμε σε μια εποχή όπου η γνώση θεωρείται πολύτιμο αγαθό. Πάνω σε αυτό, ο Οργανισμός πρέπει να επικεντρωθεί και να δημιουργήσει προϋποθέσεις για συστηματική, επιστημονική, προσωπική ανάπτυξη για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη του.

3.3. Εργασιακά καθήκοντα ή ανάθεση έργου:

Είναι αποτελεσματικό να εκχωρηθούν διαδικασίες ανάθεσης έργου σε διαφορετικούς υπαλλήλους που χρησιμοποιούν μια ευρεία ανάθεση εργασίας, ή μπορεί να ανατεθεί σε ένα άτομο να παράγει ένα ολοκληρωμένο πακέτο εργασίας.

Μερικά από τα πλεονεκτήματα αν κατανεμηθεί το συνολικό έργο της παραγωγικής διαδικασίας σε συγκεκριμένες θέσεις ή καθήκοντα είναι η αξιοποίηση του **συγκριτικού πλεονεκτήματος**, (D.Ricardo 2002)¹⁷.

¹⁷ **Συγκριτικό πλεονέκτημα:** Ο D. Ricardo στο «On the Principles of Political Economy and Taxation» αναφέρθηκε στο **νόμο του συγκριτικού πλεονεκτήματος**, δηλαδή στην ικανότητα ενός ατόμου, μιας επιχείρησης/οργανισμού ή μιας χώρας να παράγει ένα συγκεκριμένο αγαθό ή υπηρεσία σε χαμηλότερο οριακό κόστος. Ακόμη και αν μια χώρα είναι πιο αποδοτική στην παραγωγή όλων των αγαθών (έχει το απόλυτο πλεονέκτημα) από τις άλλες, οι δύο χώρες θα εξακολουθούν να κερδίσουν από το εμπόριο μεταξύ τους, εφόσον έχουν διαφορετική σχετική βελτίωση της

Το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας μπορεί να αναπτύξει συγκριτικό πλεονέκτημα. Η εξειδικευμένη ανάθεση εργασίας θα επιτρέψει να «ταιριάζουν» άτομα με θέσεις εργασίας με βάση τις ικανότητες και δεξιότητες που έχουν και να υπάρξουν καλά αποτελέσματα.

Παράδειγμα: μπορεί ο Οργανισμός να αναθέσει στους ήδη υπαλλήλους μηχανικούς να σχεδιάσουν και να αναπτύξουν ένα έργο (κλιματισμός, θέρμανση, πράσινη ενέργεια, φωτοβολταϊκά κ), ή να αναθέσει σε τεχνικούς δικτύων που ήδη εργάζονται στο Πανεπιστήμιο αλλά σε διαφορετική θέση από αυτήν των τυπικών γνώσεων να υλοποιήσουν ένα έργο π.χ. δικτύωση κάποια γραμματείας κάποιου Τμήματος.

Επίσης έχουμε χαμηλότερες δαπάνες κατάρτισης, επειδή κάθε εργαζόμενος ήδη έχει εκπαιδευτεί για να παράγει ένα έργο. Με ευρεία καθήκοντα ή άλλως παράλληλα καθήκοντα οι εργαζόμενοι καλούνται να ολοκληρώσουν περισσότερες από μία εργασίες. Βέβαια η ευρεία ανάθεση εργασίας έχει το μειονέκτημα της απώλειας της συμπληρωματικότητας ανάμεσα στα καθήκοντα. Πρέπει να καθοριστούν οι μέθοδοι, διαδικασίες που απαιτούνται για την παραγωγή ενός έργου. Απαιτείται υψηλό επίπεδο συντονισμού. Ένα μειονέκτημα είναι ότι έχουμε μειωμένη ευελιξία. Αν ένα άτομο πχ εκπαιδεύτηκε να εκτελεί μία συγκεκριμένη λειτουργία (πρωτόκολλο), αυτό το καθιστά απαραίτητο για τον Οργανισμό και αυτό είναι μειονέκτημα στην διαπραγμάτευση άλλων οφελών. Από την πλευρά των κινήτρων, ορισμένες φορές είναι καλύτερο να υπάρχουν εργαζόμενοι επικεντρωμένοι σε μία στενή δέσμη καθηκόντων ενώ σε άλλες περιπτώσεις είναι καλό να υπάρχει ευρύ σύνολο εργασιών. Σε ευρεία ανάθεση καθηκόντων, οι εργαζόμενοι έχουν περισσότερες πιθανότητες να εμβαθύνουν τις σχέσεις συνεργασίας, να διαμορφώσουν κανόνες και διαδικασίες προκειμένου να συντονιστούν όλες οι αλληλοεξαρτώμενες δραστηριότητες. Εδώ υπάρχει το κόστος συντονισμού των δραστηριοτήτων με άλλες υποομάδες

Στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας βρίσκουμε ανθρώπους που δεν έχουν μετακινηθεί σε άλλη θέση εργασίας, ούτε έχουν εμπλουτίσει τις γνώσεις τους, μέσω ανάθεσης κάποιου έργου (project), ή δεν τους έχουν δοθεί παράλληλα καθήκοντα. Βρίσκονται σε συγκεκριμένη θέση ίσως και πολλά έτη, με αποτέλεσμα να υπάρχει έντονο το φαινόμενο της καθημερινότητας, της ρουτίνας.

3.4.Ανάπτυξη μέσω αμοιβών:

Οι επιστημονικές προσεγγίσεις στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μέσω αμοιβών χωρίζουν τις αμοιβές σε οικονομικές και μη οικονομικές.

Στο Δημόσιο τομέα δεν μπορούμε να μιλούμε για οικονομικά κίνητρα παρά μόνο για μη οικονομικά κίνητρα όπως αναγνώριση, Εκπαίδευση, Ανάπτυξη, Προαγωγή σε άτυπη θέσεις

αποτελεσματικότητας “Journal of international Economics Volume 62 issue 2 March 2004 pp 433-443, The true meaning of David Ricardos four magic numbers , Andrea Maneschi Department of Economics, Vanderbilt University, Nashville, TN, USA, Received 17 October 2002. Revised 1 November 2002. Accepted 20 November 2002.

ευθύνης, Προοπτική εξέλιξης, Περιεχόμενο εργασίας, Ικανοποίηση εργαζόμενου. Αν και το Δημόσιο θεωρείται ένας ιδιαίτερος τομέας εργασίας και η βασική θεώρηση είναι ότι οι εργαζόμενοι είναι καλοπληρωμένοι, η πλειοψηφία των εργαζομένων θεωρεί ότι οι αμοιβές τους είναι χαμηλότερες των προσδοκιών τους και πολλοί νιώθουν παγιδευμένοι στην εργασία τους.

Είναι σημαντικό, οι αμοιβές είτε είναι οικονομικές είτε μη οικονομικές να λειτουργούν ως μέτρο υποκίνησης, να διαμορφώνουν την κουλτούρα του οργανισμού στο να επαινούν τον εργαζόμενο, να αυξάνουν την απόδοση, ανταγωνιστικότητα και παραγωγικότητα των υπαλλήλων. Πρέπει όμως να χαρακτηρίζονται από διαφάνεια, ειλικρίνεια και ανταπόδοση πραγματικής εργασίας.

3.5. Παρακίνηση

Με τη λειτουργία της παρακίνησης επιδιώκεται, ο επηρεασμός του ψυχολογικού παράγοντα του εργαζόμενου, μέσω παροχής διαφόρων μορφών κινήτρων πχ μονιμότητα, επιδόματα, προαγωγή, ανάληψη πρωτοβουλιών, επιβράβευση, αίσθημα ίσης μεταχείρισης ανάμεσα στους υπαλλήλους κα. Μπορεί να επιδιώκονται διάφοροι στόχοι όπως: βελτίωση της απόδοσης, στελέχωση, ανάπτυξη του προσωπικού κλπ. Έχει παρατηρηθεί πτώση στην ικανοποίηση των εργαζομένων στο Δημόσιο Τομέα και αυτό είναι αποτέλεσμα όχι μόνο της μείωσης αμοιβών αλλά της απογοήτευσης για ένα σύστημα γραφειοκρατικό, αδιάφορο για τον εργαζόμενο, απρόσωπο, που εμποδίζει την προσωπική ανάπτυξη. Ένας από τους σοβαρότερους υποκινητικούς παράγοντες για το προσωπικό είναι η αίσθηση και η σιγουριά που τους δίνει η θεώρηση πως δεν θα αγνοηθούν τα ταλέντα τους και η συνολική προσφορά τους.

Η απόδοση και η συμπεριφορά των εργαζομένων επηρεάζεται από κίνητρα ψυχοκοινωνικής φύσης, από διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται στο χώρο της εργασίας. Η ψυχολογική ικανοποίηση των αναγκών μπορεί να θεωρηθεί ως γενική «ενδογενής» ανταμοιβή. Η εσωτερική παρώθηση αποτελεί ένα ενδογενές κίνητρο που παράγεται από την εσωτερική επιθυμία του ατόμου για αυτοϊκανοποίηση, αυτοπραγμάτωση και ευχαρίστηση κατά την ολοκλήρωση ενός έργου.

Οι Hersey & Blanchard αναφέρονται σε μια άλλη μεταβλητή την «**ωριμότητα του εργαζομένου**», (1972, Hersey, P. and Blanchard),¹⁸ η οποία μετρείται από τις ειδικές ικανότητες και την ένταση της παρακίνησης των εργαζομένων. Αυτές οι ειδικές ικανότητες περιέχουν την ικανότητα να θέτει υψηλούς και πραγματοποιήσιμους στόχους, την ικανότητα

¹⁸ «**Ωριμότητα του εργαζομένου**» Έχει δύο μέρη την: Ψυχολογική ωριμότητα – περιλαμβάνει την αυτοπεποίθηση, ικανότητα και την ετοιμότητα να αποδεχθεί ευθύνες αλλά και να είναι σε θέση να διαχειριστεί τις δεδομένες καταστάσεις και την ωριμότητα Εργασίας δηλαδή, τις σχετικές δεξιότητες, τεχνικές γνώσεις και τη δυνατότητα να θέσει ψηλά τους στόχους. Strunz H, Dorsch M., σελ. 145. Hersey, P. and Blanchard, KH (1972). Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources (2nd ed.) New Jersey/Prentice Hall

για ανάληψη ευθύνης, την αναγκαία ειδική μόρφωση και εμπειρία, τις απαραίτητες γνώσεις για το συγκεκριμένο έργο.

Μελέτες έχουν συνδέσει και τη **Συναισθηματική Νοημοσύνη**¹⁹ (Howard Gardner, 1983,1989) με την επαγγελματική πρόοδο, ανάπτυξη συνεργατικότητας, αποτελεσματικότητας σε εργασία με ομάδες, ανάπτυξη ηγετικής συμπεριφοράς.

Στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας έχει διαπιστωθεί ότι οι εργαζόμενοι δεν παρουσιάζουν εργασιακή παρακίνηση. Τα αίτια πολλά: έλλειψη αυτονομίας και σπουδαιότητας καθηκόντων, έλλειψη ανατροφοδότησης αποτελεσμάτων της προσπάθειας, σύγχυση και σύγκρουση ρόλων, διαδικασιών, μη αναγνώριση της προσπάθειας από τη διοίκηση, κακή ηγεσία προϊσταμένων, μη σύνδεση προσπάθειας-αποτελέσματος- ανταμοιβής, μία γενικότερη αδιαφορία.

3.6.Κίνητρα

Αποτελούν ανικανοποίητες ανάγκες του εργαζομένου που κατευθύνουν την ανθρώπινη συμπεριφορά και ενεργοποιούνται με κάποιο ερέθισμα. Το ερέθισμα δίνεται με πειθώ, ελεύθερη βούληση, ή από τον προϊστάμενο και μπορεί να είναι χρηματικής (μισθός) ή μη χρηματικής μορφής (αναγνώριση συνθήκες εργασίας). Αναφέρεται σε μια διαδικασία που προκαλεί, ελέγχει, συντηρεί ορισμένες συμπεριφορές και περιέχει εσωτερική συγκίνηση. Αν οι εργαζόμενοι θέσουν στόχους απόδοσης αυτό μπορεί να οδηγήσει σε υψηλές προσδοκίες.

Η θέσπιση των κατάλληλων κινήτρων για μία στρατηγική είναι ένας από τους ακρογωνιαίους λίθους της εκτέλεσης της στρατηγικής - οι άλλοι δύο είναι: η δημιουργία κατάλληλης εταιρικής κουλτούρας και οι ηγετικές ικανότητες που έχει ο Οργανισμός. Τα κίνητρα πρέπει να είναι με νόημα και συνέπειες για την καριέρα των εργαζομένων. Πρέπει να εμπνέουν ώστε να οδηγούν σε θετική στάση απέναντι στις επιδιώξεις του Οργανισμού. Μπορεί να είναι αποτέλεσμα επανασχεδιασμού εργασίας, αναγνώριση, ενδυνάμωση, στοχοθέτηση, ή δια βίου μάθηση.

Πολλοί λένε πως αν πληρωθούν καλύτερα οι εργαζόμενοι θα δουλέψουν καλύτερα. Άλλοι θεωρούν ότι αν βελτιωθούν οι συνθήκες εργασίας το προσωπικό θα δουλέψει με μεγαλύτερο

¹⁹ **Συναισθηματική Νοημοσύνη (1983):** Σύμφωνα με τον Howard Gardner στο «Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences,» συναισθηματική νοημοσύνη είναι το επίπεδο της ανθρώπινης ικανότητας να καταλάβει τους άλλους, τι είναι αυτό που τους παρακινεί, πώς να συνεργάζεται μαζί τους. Ο Daniel Goleman, ψυχολόγος και δημοσιογράφος στο «The New York Times», περιγράφει αυτούς τους τέσσερις τομείς της συναισθηματικής νοημοσύνης:

1. Αυτογνωσία (συναισθηματική αυτογνωσία, ακριβής αυτοαξιολόγηση και αυτοπεποίθηση)
2. Αυτο-διαχείριση (συναισθηματικός αυτοέλεγχος, διαφάνεια, αξιοπιστία, προσαρμοστικότητα, προσανατολισμός, επίτευγμα, πρωτοβουλία, αισιοδοξία, ευσυνειδησία)
3. Κοινωνική ευαισθητοποίηση (εν-συναίσθηση, οργανωτική συνειδητοποίηση)
4. Διοίκηση Δημοσίων Σχέσεων (Relationship Management) (εμπνευσμένη ηγεσία, επιρροή, ανάπτυξη άλλων, διαχείριση συγκρούσεων, οικοδόμηση δεσμών, ομαδική εργασία και συνεργασία, επικοινωνία) “Howard Gardner and Thomas Hatch” *Educational Researcher*, November 1989; vol. 18, 8: pp. 4-10.

ενθουσιασμό, κι άλλοι λένε ότι ο άνθρωπος έχει ανάγκη να νιώσουν ένα αίσθημα ασφάλειας πως δεν θα χάσουν την δουλειά τους και θα μείνουν στο δρόμο. Το αίσθημα της ανασφάλειας που πηγάζει και από αυθαίρετες διοικητικές πράξεις δημιουργεί κλίμα αβεβαιότητας ή διάκριση σε βάρος του προσωπικού αποτελούν ισχυρά κίνητρα στη διαμόρφωση των αναγκών ασφάλειας

Οι McLure, Wasko και Faraj (2000) προειδοποιούν ότι η χρήση των οικονομικών ανταμοιβών μπορεί να προωθήσει την εγωκεντρική συμπεριφορά, να μειώσει τα ενδογενή κίνητρα και να καταστρέψει το κοινό καλό

Ο Ab.Maslow βλέπει την υποκίνηση από την πλευρά της ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών. Αυτό σημαίνει ότι ορισμένες φορές οι ανάγκες μας, λειτουργούν ως υποκινητικοί παράγοντες μόνον όταν ικανοποιηθούν άλλες ανάγκες κατά το μεγαλύτερο μέρος.

Η αυτοπραγμάτωση είναι η ανάγκη να αξιοποιήσει κάποιος όλο τον δυναμισμό του ώστε να πετύχει την ανώτερη δυνατή αυτό - ανάπτυξη, δημιουργικότητα και αυτό- έκφραση (Κάντας 1998). Βέβαια λίγα επαγγέλματα δίνουν στην πραγματικότητα τη δυνατότητα πλήρους αυτοπραγμάτωσης. Στις μέρες μας οι εργαζόμενοι συχνά είναι δυσαρεστημένοι με το επάγγελμα που ασκούν επειδή είναι υποδεέστερο των προσόντων και της αξίας τους, αναγκάζονται να ασκούν επαγγέλματα που δεν ανταποκρίνονται στις επιθυμίες τους, στις σπουδές τους λόγω της ανεργίας. Το υψηλό μορφωτικό επίπεδο, οι δεξιότητες που έχουν, έρχονται σε σύγκρουση με την εκτέλεση τυποποιημένων, επαναλαμβανόμενων καθηκόντων τα οποία δεν αφήνουν περιθώρια εναλλαγής, επαγρύπνησης και κινητοποίησης. Η έλλειψη κινήτρων εκτός της χαμηλής απόδοσης και ποιότητας επιδρά αρνητικά εφόσον η εργασία καλύπτει το 1/3 της ζωής, είναι φυσικό η βίωση αρνητικών συναισθημάτων στην εργασία όπως απογοήτευση, έλλειψη ικανοποίησης, να επηρεάζει και άλλες πτυχές της ανθρώπινης δράσης και μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά την ψυχική αλλά και την σωματική του υγεία (Duane & Schlutz, 1982).

Η έννοια των κινήτρων πρέπει να εξετάζεται σε σχέση με την επαγγελματική ικανοποίηση λόγω της αμφίδρομης σχέσης τους. Οι παράγοντες που ικανοποιούν και κινητοποιούν τους επιτυχημένους εργαζόμενους μπορεί να δώσουν χρήσιμες πληροφορίες στην διοίκηση για την σωστή επιλογή εργαζομένων σε συγκεκριμένες θέσεις, την εξέλιξη των καλύτερων εργαζομένων και την εφαρμογή κατάλληλων τεχνικών παρότρυνσης.

Όλες οι θεωρίες (Maslow 1968, 1970, ERG (Alderfer, 1969, 1970, του Mc Clelland 1953, η θεωρία X και Ψ του Mac Gregor 1960) αναφέρονται στην ανάγκη για αποδοχή και επίτευξη, ανάγκη για να γίνει κάποιος αγαπητός και αποδεκτός, εστιάζονται στο περιεχόμενο των κινήτρων, στις εσωτερικές ανάγκες που προκύπτουν και καθοδηγούν την εργασιακή συμπεριφορά. Οι εργαζόμενοι κινητοποιούνται όταν αναπτύσσεται η ελεύθερη σκέψη, ελεύθερη έκφραση, μέσω προσωπικής ανάπτυξης, μονιμότητας, επιβράβευσης. Η ποικιλία δεξιοτήτων, η ταυτότητα και η σπουδαιότητα του έργου επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο

ο εργαζόμενος βιώνει την αξία που έχει η εργασία γι αυτόν, η αυτονομία έχει επίδραση στο πόσο ευθύνη νιώθει για την εργασία που εκτελεί. Τα βασικά χαρακτηριστικά της εργασίας οδηγούν σε ψυχολογικές καταστάσεις και αυτές με τη σειρά τους σε προσωπικά και εργασιακά αποτελέσματα, δημιουργώντας έτσι μια γραμμική σχέση. Πολλά προβλήματα διαπιστώνονται όταν δεν υπάρχουν ψυχολογικά κίνητρα. Είναι σημαντικά σημεία: η αναγνώριση, η ενεργοποίηση των εργαζομένων μέσω συμμετοχής τους στα όργανα της διοίκησης, στη λήψη αποφάσεων (πχ στην κατάρτιση κανονισμού εργασίας), στον έλεγχο (πχ συνθήκης εργασίας), τα ηθικά κίνητρα: η αντικειμενικότητα στην αξιολόγηση της εργασίας, δημιουργία κλίματος επικοινωνίας και καλών διαπροσωπικών σχέσεων, ευκαιρίες για πρωτοβουλία.

Βασική μέριμνα επιτυχημένων οργανισμών είναι, να έχουν δομές κινήτρων που να εμπνέουν τους εργαζόμενους ώστε να έχουν θετική στάση απέναντι στις επιδιώξεις τους και να συμμετέχουν σ' αυτές με ενθουσιασμό. Η ανεύρεση κατάλληλων κινήτρων απαιτεί ευρηματικότητα και συνεχή προσπάθεια της Ηγεσίας.

Οι θεωρίες των *McClelland, Atkinson, Clark & Lowell (1953)* θεωρούν ότι οι ανθρώπινες ανάγκες είναι αποτέλεσμα μάθησης. Κατά τη θεωρία του Hertzberg τα άτομα δίνουν σημασία στις ανάγκες της αυτοπραγμάτωσης και ανάπτυξης. Η πρωτοτυπία σε αυτή την θεωρία είναι ότι τα άτομα με χαμηλή ανάγκη για επιτυχία μέσα από ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης μπορεί να υποκινηθούν και να τους δημιουργηθεί η ανάγκη για επίτευξη. Αυτήν την ανάγκη για εκπαίδευση μπορεί να την αναπτύξουν από τη στιγμή που τους δίνεται η δυνατότητα να γευτούν τα οφέλη της επιτυχίας προσωπικά (*Riggio, 2003, Jewell & Siegal, 1990*).

Σύμφωνα με την θεωρία των δύο παραγόντων του Hertzberg και το μοντέλο των χαρακτηριστικών εργασίας (*Hackman & Oldhman*) η δομή και ο σχεδιασμός της εργασίας είναι παράγοντες για κινητοποίηση των εργαζομένων. Αν η εργασία είναι καλά σχεδιασμένη και περιλαμβάνει όλα τα στοιχεία εκείνα που ζητούν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους τότε έχουν ένα κίνητρο για να εργαστούν.

Ο Hertzberg οδηγήθηκε στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν δύο κατηγορίες παραγόντων υποκίνησης, αυτοί που σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας και οδηγούν σε επαγγελματική ικανοποίηση και οι παράγοντες που αφορούν το πλαίσιο της εργασίας και η απουσία τους οδηγεί σε επαγγελματική δυσαρέσκεια και ονομάζονται σε παράγοντες υγιεινής.

Οι παράγοντες υποκίνησης μοιάζουν με τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης και περιλαμβάνουν τη φύση της εργασίας, την προσωπική αίσθηση επιτυχίας, υπευθυνότητα. Αυτές οι ανάγκες είναι εσωτερικές και ανώτερες. Τα χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος, η πολιτική του Οργανισμού, ο τρόπος διοίκησης επίβλεψης, οι διαπροσωπικές σχέσεις, συμμετοχή σε κέντρα λήψης αποφάσεων, μερική εξουσία, ελευθερία πρωτοβουλιών, αποτελούν κίνητρα για τους εργαζόμενους, τους κάνει να αποδώσουν

παραπάνω από το νομικό τους συμβόλαιο – καθορίζουν την εργασιακή συμπεριφορά, η οποία αποτελεί και βασικό παράγοντα της απόδοσης του εργαζόμενου. Σε αυτό το πλαίσιο σκέψης, συνήθως ισχύει η σχέση: *Ανάγκες + Κίνητρα = Δράση*.

(<http://www.edeya.gr/dbData/Res/Kinitra -ApodosiDEYA.doc>.)

Στην παρούσα μελέτη, από τις απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο, διαπιστώθηκε ότι παράγοντες υποκίνησης είναι: η Δυνατότητα Εξέλιξης (11 απαντήσεις), η Ποικιλία Καθηκόντων (11 απαντήσεις), Δυνατότητα αξιοποίησης δεξιοτήτων (11 απαντήσεις) Δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών (5 απαντήσεις).

Τα βασικά κίνητρα για ένα δημόσιο υπάλληλο είναι το γενικό συμφέρον, η διάθεση του εργαζόμενου να βοηθήσει άλλους όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν οι *Frederickson & Harts (1985) «ο πατριωτισμός της γενναιοδωρίας»*²⁰ και η σταθερή εργασία. Η πραγματικότητα όμως είναι εντελώς διαφορετική - δεν υπάρχει πια σταθερή εργασία και το συμφέρον του πολίτη δεν είναι πρωταρχικής σημασίας, οι μισθοί είναι συμπιεσμένοι, δεν αντανακλούν στις δεξιότητες. Το γεγονός ότι δεν υπάρχουν κίνητρα που να εμπνέουν τους εργαζόμενους και να τους υποκινούν δημιουργούν απουσίες, αδιαφορία για ποιοτική εργασία, τεμπελιά, αναποτελεσματικότητα.

Γ. 3.1. Ασφάλεια και Υγιεινή στους εργασιακούς χώρους.

Επιδιώκεται η ενίσχυση ασφάλειας και προστασίας της υγείας του εργαζόμενου κατά την άσκηση των καθηκόντων. Οι άριστες «συνθήκες εργασίας» περιλαμβάνουν ευχάριστο περιβάλλον, φωτεινό, με σωστή θερμοκρασία, υγιεινή των χώρων, άνετη οργάνωση, ασφαλής λειτουργία των κτιριακών εγκαταστάσεων και συντελούν στην αύξηση της ικανοποίησης του προσωπικού με παράλληλη αύξηση της αποδοτικότητας. Πολύ συχνά πρέπει να γίνονται εκτιμήσεις ασφαλούς εκκένωσης των κτιρίων λόγω απρόβλεπτων γεγονότων π.χ. πυρκαγιάς, σεισμούς. Σε αυτό θα έλεγα ότι ο Οργανισμός υστερεί, οι εργαζόμενοι δεν είναι ενημερωμένοι για τις εξόδους διαφυγής αν τεθεί θέμα εκκένωσης κτιρίων.

Δ. 3.1. Εργασιακές Σχέσεις.

Είναι σημαντικό να ρυθμίζονται θέματα που αφορούν τη βελτίωση των εργασιακών σχέσεων, όπως: επίλυση εργασιακών διαφορών, συλλογικές διαπραγματεύσεις, καλλιέργεια

²⁰ «Ο πατριωτισμός της γενναιοδωρίας» Οι Frederickson & Harts (1985) στο “*The public service and the patriotism of benevolence.*” *PublicAdministration Review.* (45) p. 547-553 θεώρησαν ότι η δημόσια υπηρεσία βασίζεται στην ηθική, διακατέχεται από αλτρουιστικές τάσεις. Οι δημόσιοι υπάλληλοι διακατέχονται από ιδεολογικούς στόχους το να βοηθούν στους άλλους και δεν βασίζονται σε χρηματικές ανταμοιβές. Μία κανονιστική προσέγγιση για τη δημόσια υπηρεσία επικεντρώνεται στη διαχείριση, εντιμότητα, ακεραιότητα, την κοινωνική δικαιοσύνη, και τη δημοκρατική συμμετοχή σε όλες τις πτυχές της διοίκησης. (***NORMATIVE EDUCATION: PUTTING THE PUBLIC SERVANT IN PUBLIC SERVICE***, Mary Ann Feldheim Department of Public Administration University of Central Florida. Gail Johnson, Department of Public Administration Evergreen State College, *Global Virtue Ethics Review Volume Five, Number 3*, pp. 7-292004)

ευχάριστου εργασιακού κλίματος και εργασιακής κουλτούρας, συμμετοχή του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων.

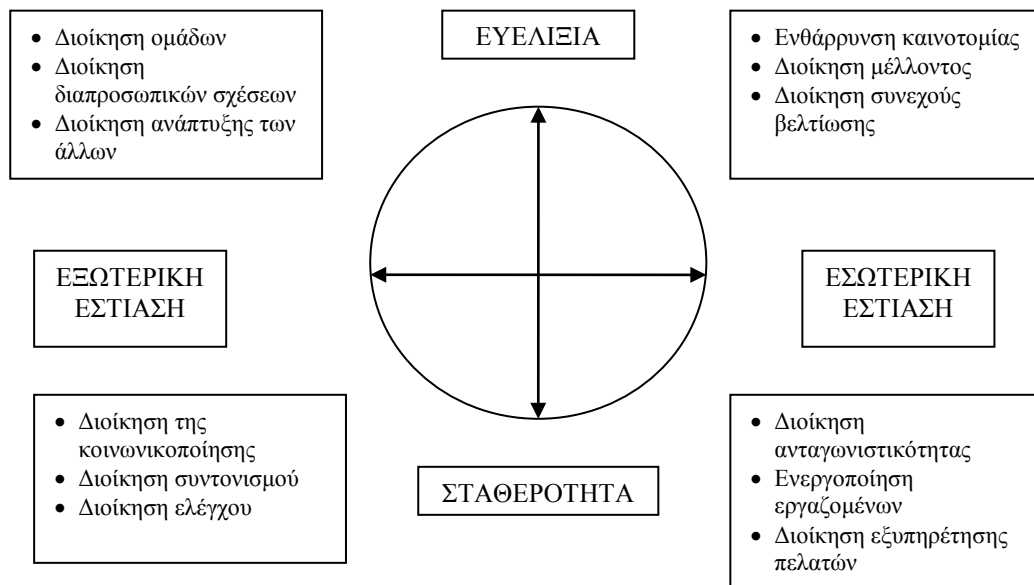
Ο Οργανισμός απασχολεί διαφόρων κατηγοριών συμβάσεων υπαλλήλους και αυτή η διαφορετικότητα πολλές φορές γίνεται αιτία συγκρούσεων. Πρέπει να ζητηθεί η βοήθεια του Νομοθέτη ώστε να θεωρηθούν οι υπάλληλοι ίσοι μεταξύ τους με ίσα δικαιώματα, ίδιες ευκαιρίες ανάπτυξης αλλά και ευθύνες.

E.3.1 Διεύθυνση - Ηγεσία

Η πετυχημένη ηγεσία αποτελεί αναμφισβήτητα αναπόσπαστο συστατικό ενός πετυχημένου οργανισμού. Πρέπει να διαθέτει ικανότητες όπως: δημιουργία, πειθώ, πρόκληση. Οφείλει να υποστηρίζει την καινοτομία, τη γνώση, τη πληροφόρηση, καθώς αποτελούν ισχυρά όπλα στη διαχείριση μιας έντονης αλλαγής, μιας κρίσης ή σε περιπτώσεις που απαιτείται συντονισμένη δράση προκειμένου να ξεπεραστούν εμπόδια ή αβεβαιότητες.

Τα βασικά χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής ηγεσίας είναι η δυνατότητα να κατευθύνει, να κινητοποιεί, να εμπνέει, να δραστηριοποιεί και να ελέγχει το ανθρώπινο δυναμικό, να πιστεύει ότι έχει ουσιαστική συμμετοχή στους στόχους και στα επιθυμητά αποτελέσματα, να δημιουργεί κλίμα συνεργασίας, να δίνει την ευκαιρία ανάληψης πρωτοβουλιών στους εργαζομένους με στόχο την ανάπτυξη της προσωπικότητά τους, να εντοπίζει κάθε φορά τις ανάγκες τους, να μεριμνά για αυτές, να διαχειρίζεται συγκρούσεις που μπορεί να είναι αποτέλεσμα διακρίσεων ανάμεσα στους υπαλλήλους, κακής επικοινωνίας, ή συγκρουόμενων στόχων, το πολύπλοκο οργανωσιακό περιβάλλον, τα διαφορετικά επίπεδα εκπαίδευσης των υπαλλήλων, οι περιορισμένοι πόροι, άρνηση ανάληψης ευθυνών κα. Παρακινεί τους ανθρώπους να αντιλαμβάνονται τις δυνατότητές τους και να τις αξιοποιούν στο μέγιστο δυνατό βαθμό, προσπαθώντας με πάθος και ενθουσιασμό να επιτύχουν τις υψηλότερες επιδόσεις τους, ώστε ο Οργανισμός να δημιουργεί τη μέγιστη δυνατή αξία για τα ενδιαφερόμενα μέρη αλλά και για την κοινωνία γενικότερα. Πρέπει να διαθέτει δημιουργικότητα. Σύμφωνα με τον Bodden 1998, υπάρχουν τρεις τύποι δημιουργικότητας: 1) η *συνδυαστική* περιλαμβάνει νέους συνδυασμούς γνωστών όμως ιδεών, 2) η *διερευνητική*, περιλαμβάνει την παραγωγή νέων ιδεών από εξερεύνηση των δομημένων εννοιών, 3) η *μετασχηματιστική* περιλαμβάνει το μετασχηματισμό κάποιας διάστασης έτσι ώστε νέες δομές να μπορέσουν να παραχθούν.

Η Αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά περιέχεται κατά τον Quinn, σε δύο ζεύγη συνιστωσών *ευελιξία -σταθερότητα* και *εσωτερική – εξωτερική εστίαση*. Έτσι ο ηγέτης παραμένει σταθερός στις αξίες, στο όραμα μέσω της ιδιότητας της ευελιξίας όταν απαιτείται λόγω των επιρροών του εξωτερικού περιβάλλοντος, εστιάζεται στο εσωτερικό του περιβάλλον στους ανθρώπους του για να πετύχει τους στρατηγικούς στόχους.



Σχήμα 7 : Οι ηγετικοί ρόλοι με βάση το εννοιολογικό πλαίσιο των ανταγωνιστικών αξιών»
 Πηγή : Δ. Μπουραντάς «Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας» σελ 217

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Ο ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

4.1. Δομή Του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας

Το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας ιδρύθηκε το 1984 με το Π.Δ. 83/1984 το οποίο τροποποιήθηκε με το Π.Δ. 302/1985 και 107/1986. Έδρα του Πανεπιστημίου είναι ο Βόλος. Αρχικά η διοίκηση του Πανεπιστημίου ανατέθηκε σε Διοικούσα Επιτροπή, αργότερα στελεχώθηκε και λειτούργησε αυτόνομα με την εκλογή των Πρυτανικών Αρχών από το Δεκέμβριο του 1998 έως σήμερα.

Συνταγματικά, τα ελληνικά πανεπιστήμια ορίζονται ως ιδρύματα δημοσίου δικαίου και υπάγονται στην εποπτεία του Υπουργείου Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων(ΥΠΕΠΘ). Η Κυβέρνηση καθορίζει τη δημιουργία, δομή, ακαδημαϊκή, διοικητική λειτουργία, χρηματοδότηση, οικονομική εποπτεία, απασχόληση και άλλα θέματα διαχείρισης.

Η ιεραρχική δομή του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας βάσει οργανογράμματος είναι κάθετη διαίρεση εργασίας (Τμήματα) αλλά και οριζόντια, με τρία διοικητικά επίπεδα: Στρατηγικό επίπεδο όπου προσδιορίζει τους στόχους του οργανισμού, καταστρώνει στρατηγικό σχέδιο για την επίτευξη στόχων, διανέμει τους πόρους. Τακτικό: αναπτύσσει, διευθύνει, ελέγχει τους στόχους αν είναι σε αρμονία με αυτούς του οργανισμού, συντονίζει τις κάθετες διαιρέσεις της εργασίας. Λειτουργικό: επιβλέπει την καθημερινή παραγωγή υπηρεσίας ώστε να είναι σε αρμονία με τους στόχους.

Στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας υπάρχουν 16 Τμήματα,(4 Σχολές και 2 ανεξάρτητα Τμήματα). Οι Διοικητικές Λειτουργίες παρουσιάζονται στο Οργανόγραμμα, παρακάτω. Ο τρόπος αυτός οργάνωσης είναι από τους πλέον συνηθισμένους και αρμόζει κατά κανόνα σε οργανισμούς με μία μόνο δραστηριότητα, και σε καθετοποιημένες επιχειρήσεις, γιατί επιτρέπει τόσο στο ανθρώπινο δυναμικό όσο και στους υλικούς πόρους των τμημάτων να αναπτύξουν κάποια εξειδίκευση στον τομέα των αρμοδιοτήτων τους που μπορεί να κάνει τις λειτουργίες των εξαιρετικά αποδοτικές. Επιτρέπει καλό κεντρικό έλεγχο της στρατηγικής και είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικός όταν η στρατηγική του οργανισμού επιβάλλει την ανάθεση συγκεκριμένων αρμοδιοτήτων σε συγκεκριμένα τμήματα.

Το βασικό μειονέκτημα είναι ότι, συντελεί σε τμήματα με δική τους προσωπικότητα, κάνοντας έτσι το στρατηγικό συντονισμό τους συχνά δύσκολο. Τα τμηματικά στελέχη τείνουν να συσπειρώνονται γύρω από τις επιδιώξεις των τμημάτων τους, παρά του Οργανισμού ως συνόλου, και συχνά αναπτύσσουν δικές τους επιδιώξεις. Πολλές φορές μάλιστα αυτή η οργάνωση οδηγεί σε αντιζηλιές και συγκρούσεις ιδιαίτερα όταν υπάρχουν περιορισμένοι πόροι για διανομή. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα ο επικεφαλής του Οργανισμού, πχ ο Πρύτανης, να πρέπει να συντονίζει και να εναρμονίζει συνεχώς αυτές τις επιδιώξεις προς όφελος του Οργανισμού κάτι που απαιτεί χρόνο και ταλέντο. Άλλα μειονεκτήματα είναι ότι

οδηγεί σε τμηματικές παρωπίδες, γραφειοκρατία, προκαλεί «ατροφισμό» οποιουδήποτε καινοτομικού πνεύματος και *φοβία* απέναντι σε οποιαδήποτε αλλαγή, δύο στοιχεία που «απεχθάνονται» οι νέες θεωρήσεις του μάνατζμεντ και η παγκοσμιοποιημένη οικονομία, όπου ο ανταγωνισμός επιβάλλει πολύ γρήγορα αντανακλαστικά και τόλμη στις συνεχείς αλλαγές.

Ο βασικός τρόπος αντιμετώπισης του προβλήματος είναι η συνεργασία των τμημάτων συνήθως μέσω διατμηματικών ομάδων, που έχει τις καταβολές τους σε ιαπωνικές επιχειρήσεις και στο **μάνατζμεντ ολικής ποιότητας** (*N. Λογοθέτης, 1992 Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας – από τον Deming στον Taguchi και SPC, 1992 TQM HELLAS INTERBOOKS*).²¹

Τελευταία γίνεται προσπάθεια να μειωθεί η ιεραρχική δομή σε λιγότερα επίπεδα διοίκησης και περισσότερο οργανική λόγω και της αύξησης της τεχνολογίας. Η αιτία αυτής της προσπάθειας για αλλαγή είναι η υπερβολική γραφειοκρατία, η μη ανταπόκριση σε προβλήματα, απειλές, ευκαιρίες, η έλλειψη χάραξης πολιτικής και λήψης αποφάσεων στον δημόσιο τομέα. Πρέπει να γίνει επανακαθορισμός των αρμοδιοτήτων, περιορισμός της κεντρικής διοίκησης στον καθορισμό των αναπτυξιακών στόχων, συντονισμός κοινωνικού και οικονομικού προγραμματισμού. Μία δομή περισσότερο απλή με λιγότερα ιεραρχικά επίπεδα (*όπως παρουσιάζεται στη σελίδα 75*), θα έχει μικρότερο διοικητικό κόστος, ευελιξία δεν θα υπάρχει μεγάλος αριθμός προϊσταμένων ανά υφιστάμενο – αυτό εξάλλου είναι κάτι το οποίο προωθείται από τις θεσμικές αλλαγές (νέος Νόμος περί των ΑΕΙ,4009/2011), καλύτερη επικοινωνία, καλύτερες επαγγελματικές σχέσεις ανάμεσα στο προσωπικό, αμεσότερος έλεγχος στις διαδικασίες, γρηγορότερος εντοπισμός προβλημάτων, διορθώσεων, θα έχουμε σαφή καθορισμό των στόχων που καλείται να πετύχει ο οργανισμός του Πανεπιστημίου και ορισμός ποιοτικών και ποσοτικών κριτηρίων για την αποτίμηση του αποτελέσματος. Θα πρέπει να επαναξιολογηθεί ο ρόλος του πανεπιστημίου, η δομή και η λειτουργία του ώστε όλες οι διοικητικές λειτουργίες να συμμετέχουν στην επίτευξη των στόχων του.

Το Πανεπιστήμιο έχοντας **συγκεντρωτική λήψη απόφασης** - συγκεντρώνει τις εξουσίες στις υψηλές βαθμίδες. Το Υπουργείο Παιδείας ασκεί αυστηρό έλεγχο στη χρηματοδότηση και σε ολόκληρη τη λειτουργία του η οποία ρυθμίζεται από το Σύνταγμα.

Πλεονεκτήματα:

- λαμβάνονται άμεσες και περισσότερο σημαντικές αποφάσεις
- η ευθύνη τοποθετείται εύκολα,
- αποτελεσματική χρήση του εξοπλισμού, προμηθειών

²¹**Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας:** είναι: «ο τρόπος διοίκησης ενός οργανισμού εστιαζόμενος στην ποιότητα, βασιζόμενος στη συμμετοχή όλων των μελών και στοχεύει στη μακροπρόθεσμη επιτυχία μέσω της ικανοποίησης του πελάτη και στην παροχή οφελών σε όλα τα μέλη οργανισμού και στην κοινωνία». *N. Λογοθέτης, 1992 Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας – από τον Deming στον Taguchi και SPC, 1992 TQM HELLAS INTERBOOKS*

ΕΛΟΤ= Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης

ISO= Είναι ακρωνύμιο των λέξεων International Organization for Standards.

- ομοιομορφία προς όλους τους χρήστες,
- βελτιωμένη ασφάλεια
- ενότητα αποφάσεων
- σταθερός, ισχυρός συντονισμός σκοπού, μεθόδων

Μειονεκτήματα :

- Αδυναμία κατανόησης, εκτέλεσης αποφάσεων από τα κατώτερα στελέχη, άρα έλλειψη ενδιαφέροντος
- Εξαφάνιση χαμηλότερου επιπέδου διευθυντικών στελεχών επειδή δεν τους δίνεται η ευκαιρία να προβληματιστούν και να αναπτυχθούν ηγετικά.
- Μειώνει το ηθικό των εργαζομένων και η αίσθηση της σημαντικότητάς τους
- Εξάλειψη καινοτομίας
- Κρατικός παρεμβατισμός
- Υπερβολικός φόρτος εργασίας στα υψηλά στελέχη
- Δυσχερής επικοινωνία/πληροφόρηση από πάνω προς τα κάτω.

Σε μερικές περιπτώσεις όμως, θα μπορούσε να είναι περισσότερο ευέλικτο το σχήμα (σελ.75) του υιοθετώντας την **αποκεντρωμένη λήψη απόφασης** όπου θα οδηγήσει σε:

Πλεονεκτήματα:

- καλύτερη επικοινωνία που οδηγεί σε γρήγορη λήψη απόφασης
- καινοτομία και δημιουργικότητα.
- Πρωτοβουλία, ευελιξία
- ελαχιστοποίηση του χρόνου ολοκλήρωσης υπηρεσιών που προσφέρονται
- ομαδικότητα που στοχεύει στη διατμηματική συνεργασία
- αποτελεσματικός συντονισμός ενεργειών.
- εύκολος εντοπισμός προβλημάτων
- σαφή αίσθηση της σημασίας των κατώτερων στελεχών
- δυνατότητα λήψης απόφασης σε όλα τα στρώματα

Μειονεκτήματα:

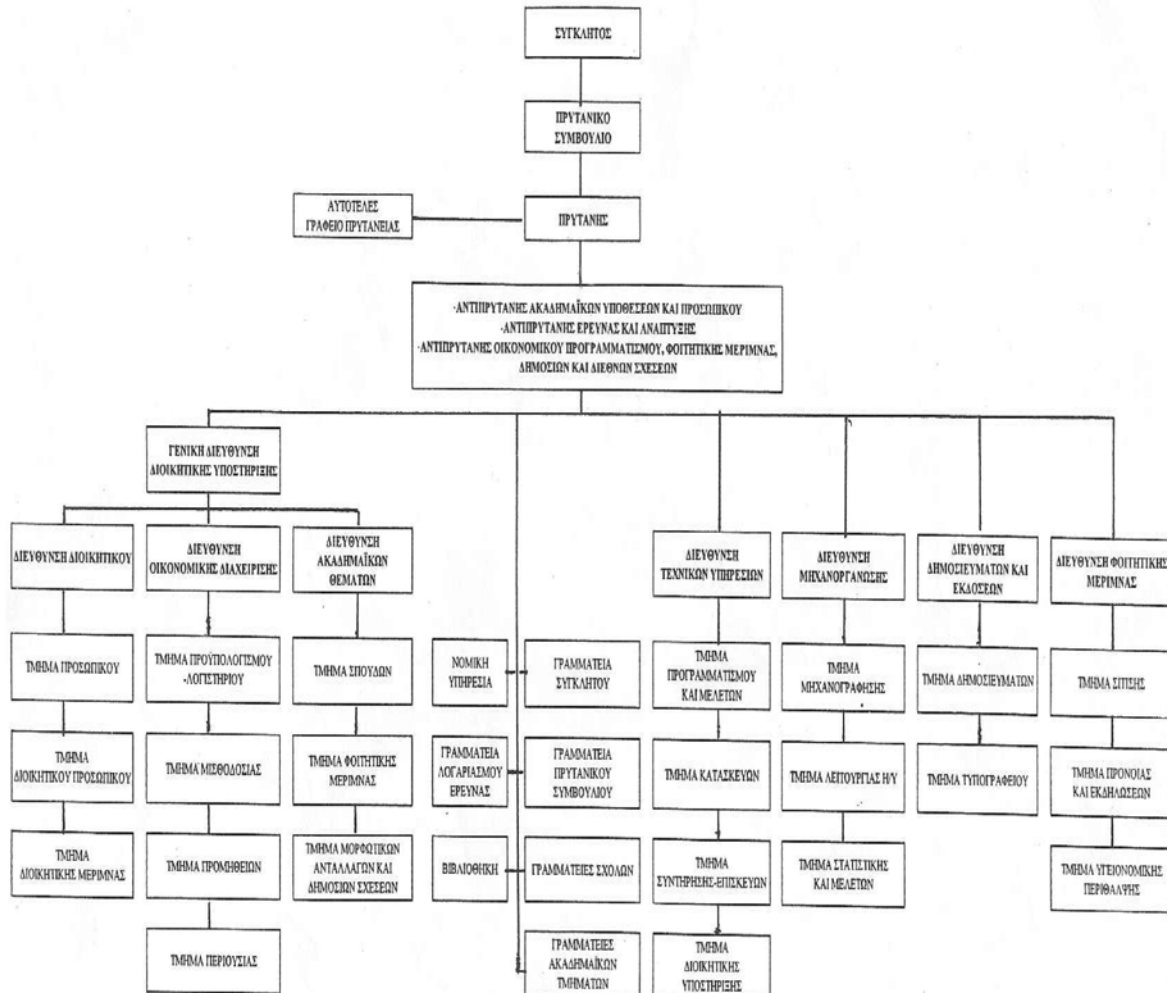
- Μείωση καθηκόντων στο προσωπικό βαθμίδας, η λήψη απόφασης δίνεται σε κορυφαίους υπαλλήλους
- Δυσκολία στην επιλεκτική χρήση πληροφοριών . Σύγχυση στη ροή πληροφοριών
- Έλλειψη ομοιομορφίας, συνέπειας
- Κατάχρηση εξουσίας άρα κοινωνική πίεση για συμμόρφωση
- Απαιτεί εκπαίδευση, ανάπτυξη στελεχών για να αποφευχθούν ανταγωνιστικές σχέσεις στα κέντρα αποφάσεων
- Κίνδυνος διάστασης ενότητας αποφάσεων.

Η επίπεδη και αποκεντρωτική οργανωτική δομή για να λειτουργήσει σωστά απαιτείται να αποδοθεί μεγάλη προτεραιότητα στην εκπαίδευση, ανάπτυξη στελεχών και στις πλάγιες επικοινωνίες για να προληφθούν πιθανές ανταγωνιστικές σχέσεις ανάμεσα στα κέντρα αποφάσεων.

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ

ΠΘ

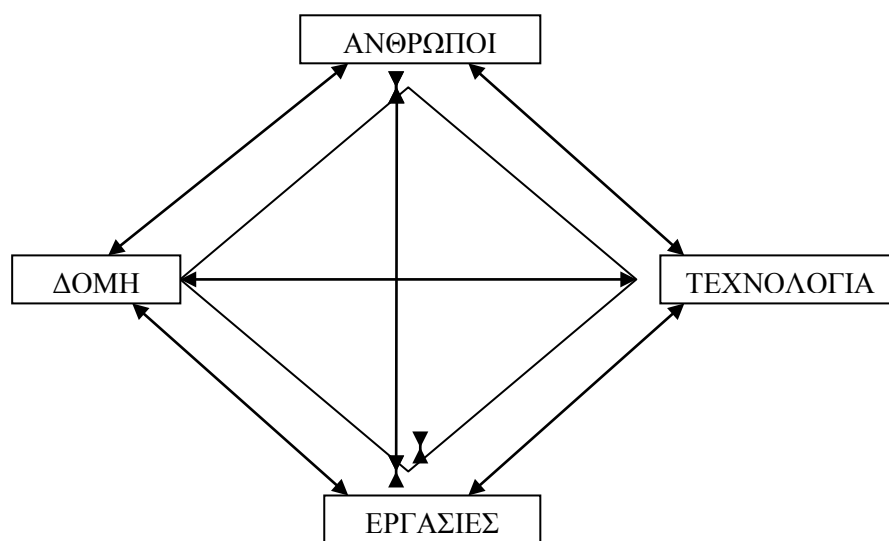
ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ



Σχήμα 8

Πηγή: Κανονισμός Οργανισμού

Το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, είναι ένας οργανισμός όπου επιστημονικά μπορεί να απεικονιστεί, με τη μορφή του «διαμαντιού» κατά τον Leavitt.(σχήμα 9):



Σχήμα 9

Πηγή: Har. J. Leavitt, 1964, «Leavitt, H. J. and Bass, B. M. Organizational psychology. *Annual Review of Psychology*, 1964, 15, 371-398

Σύμφωνα με το μοντέλο της επιχειρησιακής κατάστασης που ανέπτυξε ο **Har.J. Leavitt**, (1964)²², οι άνθρωποι, τα καθήκοντα, η δομή, η τεχνολογία είναι στοιχεία ενός οργανωτικού συστήματος και κάθε αλλαγή σε κάθε ένα από τα στοιχεία, έχει σαν αποτέλεσμα να επηρεάζει όλο το σύστημα. Δεν νοείται αλλαγή σε ένα μόνο στοιχείο χωρίς να επηρεαστούν τα υπόλοιπα. Όλα τα στοιχεία έχουν αμοιβαία εξάρτηση μεταξύ τους. Είναι πολύ σημαντικό για την διοίκηση του Πανεπιστημίου να κατανοήσει τη σχέση που αναπτύσσουν αυτές οι τέσσερις συνιστώσες μέσα στον Οργανισμό πριν από την υιοθέτηση μιας αποτελεσματικής στρατηγικής για αλλαγή συμπεριφοράς.

Παράδειγμα: Οι άνθρωποι, οι εργαζόμενοι του Οργανισμού. Δεν εξετάζουμε μόνο τη φυσική τους υπόσταση ως όντα, αλλά τις δεξιότητες, την αποτελεσματικότητα, παραγωγικότητα, τη γνώση που διαθέτουν. Ας δούμε πως αυτή η συνιστώσα - **οι άνθρωποι** - αν τροποποιηθεί επηρεάζει άλλες συνιστώσες:

Αλλαγή σε εργασίες: Αν η διοίκηση σχεδιάζει μια ανακατανομή των θέσεων, αυτό σημαίνει ότι πρώτα θα πρέπει να εκπαιδευτούν οι υπάλληλοι για τα καθήκοντα της νέας θέσης. Αυτό θα σήμαινε Αλλαγή στη δομή: δηλαδή αλλαγή ρόλων εργασίας.

²² **Harold Leavitt (1964):** Πρώην καθηγητής στο Πανεπιστήμιο του Στάνφορντ και του Πανεπιστημίου Claremont ο Δρ Leavitt ήταν ένας από τους μεγάλους στοχαστές της διαχείρισης του 20ου αιώνα. Το Βιβλίο του, **Διευθυντική Ψυχολογία**, γραμμένο το 1958, εξακολουθεί να είναι σημαντικό και σήμερα».

Αλλαγή στη Τεχνολογία: το να χρησιμοποιηθεί νέα τεχνολογία απαιτείται και εξειδικευμένο προσωπικό με γνώσεις πληροφορικής.

Η συνιστώσα **Εργασίες** θα μπορούσε να τροποποιηθεί και να επηρεάσει άλλες συνιστώσες: Μια Αλλαγή σε ανθρώπους: αν αλλάξουμε τους εργαζόμενους θα πρέπει να αλλάξουμε τους στόχους, τα καθήκοντα ώστε να έχουμε βέλτιστη χρήση των δεξιοτήτων του. Παράδειγμα: Αν θέλουμε να μηχανογραφήσουμε το Τμήμα Μισθοδοσίας ή Προμηθειών, στον Οργανισμό, μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε τις γνώσεις που έχει ένας υπάλληλος λογιστικής, οικονομικών.

Αλλαγή στη δομή: αυτό σημαίνει ότι πιθανόν να χρειαστεί αλλαγή στην πυραμίδα της ιεραρχίας. Αν για παράδειγμα, στόχος της Διοίκησης είναι η συνένωση δύο υπηρεσιών ή ο διαχωρισμός κάποιων λειτουργιών αυτό μπορεί να σημαίνει αλλαγή σε καθήκοντα διαδικασίες ελέγχου κα.. Άρα, αλλάζω τους στόχους που έχω ως Διοίκηση. Αλλαγή στη τεχνολογία: συνεχίζοντας το παράδειγμα αλλαγή σε ανθρώπους, αν θέλουμε να μηχανογραφήσουμε το Τμήμα Μισθοδοσίας ή Προμηθειών, μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε τις γνώσεις που έχει ένας υπάλληλος λογιστικής, οικονομικών αλλά και την τεχνολογία χρησιμοποιώντας ένα μηχανογραφημένο σύστημα Λογιστικής.

Μία τροποποίηση στη συνιστώσα **Δομή** θα σήμαινε:

Αλλαγή στους ανθρώπους: Αν στον Οργανισμό υπάρχουν άτομα με γνώσεις π.χ. πτυχίο Λογιστικής, Οικονομικών δεν θα χρειαστούμε το ίδιο εύρος ελέγχου με το αν χρησιμοποιούσαμε ένα μη εξειδικευμένο υπάλληλο. Ο εξειδικευμένος υπάλληλος βοηθά στο να μη χρειάζεται ακόμη μία θέση, αυτή του επόπτη. Μπορεί όμως να χρησιμοποιήσουμε ανθρώπους με λιγότερες γνώσεις π.χ. πτυχίο Βοηθού Λογιστή από Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (ΤΕΙ) και μέσω μίας ταχείας μορφής εκπαίδευσης, επιμόρφωσης να επιτύχουμε το προσδοκώμενο αποτέλεσμα. Όταν μιλάμε για ανθρώπους αναφερόμαστε σε ποιοτικότερες πτυχές τους.

Αλλαγή στην εργασία: Θα μπορούσε ο Οργανισμός να αναπτύξει ένα νέο Τμήμα, πχ Υπηρεσία Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού, με ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα.

Τροποποίηση στη συνιστώσα **Τεχνολογία:**

Αλλαγή στους ανθρώπους: Οποιαδήποτε αλλαγή στην τεχνολογία σημαίνει ότι και οι άνθρωποι που θα την χρησιμοποιήσουν θα πρέπει να είναι ικανοί, να έχουν γνώσεις, ίσως πρέπει να αντικαταστήσουμε το προσωπικό με εξειδικευμένο προσωπικό. Παράδειγμα: Στο Τμήμα Προμηθειών και Οικονομικής Διαχείρισης εφόσον ανανεώνουμε την τεχνολογία με νέα (υπολογιστές, συστήματα ERP, MIS LAN γραμμές), θα χρειαστεί αλλαγή ατόμων-εξειδικευμένο προσωπικό.

Αλλαγή στην εργασία: Η χρησιμοποίηση ενός νέου λογισμικού σημαίνει αλλαγή και στην εκτέλεση καθηκόντων, κάποια πράγματα απλοποιούνται ή θέλουν διαφορετικό χειρισμό (π.χ. ηλεκτρονικό πρωτόκολλο).

Αλλαγή στη δομή: Αν ο Οργανισμός στοχεύει να αναπτύξει ένα νέο Τμήμα, πχ, Υπηρεσία Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να χρησιμοποιήσει τη βοήθεια των πληροφοριακών συστημάτων για την διαχείριση πόρων (Human Resource Information System – HRIS), για βέλτιστη διαχείριση.

Ολοκληρώνοντας, θα έλεγα ότι μέσα από το μοντέλο του Leavitt δίνεται η δυνατότητα στον Οργανισμό να έχει σαφή εικόνα του «συνόλου». Διαπιστώνεται ότι ο ρόλος των ανθρώπων μέσα σε όλη την οργάνωση του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας είναι σημαντικός και μπορεί να γίνει ακόμη καλύτερος. Όμως θα πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη σημασία στις δεξιότητες των ανθρώπων του, στην κατάρτιση αυτών και πως η τεχνολογία θα μπορούσε να βοηθήσει το έργο τους. Ίσως χρειαστεί να γίνουν αλλαγές σε δι-υπηρεσιακό συντονισμό ή στην Οργανωτική δομή του.

4.2. Ζητήματα αντιμετώπισης και κενά στη διαχείριση

Η Δημόσια Διοίκηση βρίσκεται σε γενικευμένη κρίση. Μία κρίση η οποία αντανακλά τον ξεπερασμένο τρόπο οργάνωσης, της παθογένειας του ελληνικού πολιτικού συστήματος, τις επιδιώξεις των εκάστοτε κυβερνήσεων. Αν και στο παρελθόν έχουν γίνει αρκετές μεταρρυθμιστικές προσπάθειες η δημόσια διοίκηση εξακολουθεί να είναι «ο μεγάλος ασθενής», αδυνατεί να ανταποκριθεί στην αποστολή της. Οι παθογένειες οφείλονται στην έλλειψη σχεδιασμού, σε ενδογενείς τάσεις και νοοτροπίες. Δεν υπάρχει διοικητική κουλτούρα και παρέχει χαμηλής ποιότητας υπηρεσίες, όπου μαζί με το υπεράριθμο και χαμηλής ποιότητας ανθρώπινο δυναμικό της, επιδεινώνεται το πρόβλημα. Στους περισσότερους δημόσιους οργανισμούς όπως και στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας υπάρχουν προβλήματα:

- Έλλειψης ουσιαστικού συντονισμού,
- Αδυναμία υλοποίησης σημαντικών αποφάσεων,
- Διάχυση ευθυνών και δυσκολία εντοπισμού,
- Χαμηλή δημιουργικότητα.

Τα αίτια είναι :

- Ανυπαρξία στρατηγικής, ξεκάθαρων κοινών στόχων και προτεραιοτήτων,
- Έλλειψη βασικών διαδικασιών και λήψης απόφασης,
- Έλλειψη αποτελεσματικής επικοινωνίας,
- Έλλειψη εμπιστοσύνης και ομαδικής συνεργασίας,
- Έλλειψη κινήτρων.

Η Διοίκηση των Πανεπιστημίων λειτουργεί σε ένα ασφυκτικό πλαίσιο, διακατέχεται από συγκεντρωτισμό και δεν εξασφαλίζει επαρκείς, αποτελεσματικούς μηχανισμούς, διαδικασίες κοινωνικής λογοδοσίας. Δεν υπάρχει πραγματική αυτοτέλεια. Έχουν γίνει προσπάθειες μεταβίβασης αρμοδιοτήτων από την κεντρική εξουσία στη περιφέρεια οι οποίες

μέχρι τώρα γινόταν από το Υπουργείο Παιδείας. Οι προσπάθειες αυτές θα έχουν σα σκοπό να ενισχύσουν την αποκέντρωση, αυτοδιοίκηση και να δοθεί η δυνατότητα στους τοπικούς φορείς να πάρουν στα χέρια τους το μέλλον του Πανεπιστημίου και να γίνουν συμμετοχοί στους σκοπούς του. Ο τρόπος διοίκησης, γραφειοκρατικός με πολλές δυσλειτουργίες και περιορισμένη δυνατότητα επιβράβευσης των εργαζομένων, αδιάφορος προς την ανάπτυξη και διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων του.

Η ανταπόκριση των ιδρυμάτων στις ανάγκες και προσδοκίες της ευρύτερης κοινωνίας για μόρφωση, παραγωγή και διάδοση της γνώσης, για εκπαίδευση και έρευνα με ποιότητα και αντίκρισμα, όχι μόνο σε τοπικό αλλά και σε διεθνές επίπεδο, συνεχώς περιορίζεται. Είναι ηθικό, η διοίκηση να ελέγχεται και να λογοδοτεί. Θα πρέπει να ξεχωρίσει η κυβερνητική λειτουργία από την διοικητική λειτουργία των ΑΕΙ, να λειτουργεί το ελληνικό Πανεπιστήμιο με αυτοτέλεια και χωρίς κομματικές παρεμβάσεις και πελατειακές σχέσεις. Απαιτείται πλήρη αποκατάσταση αξιοκρατίας στις προαγωγές και υπαγωγή όλων των εργαζομένων σε σταθερή ενιαία σχέση εργασίας ώστε να αποφεύγονται να υπάρχουν υπάλληλοι διαφόρων ταχυτήτων.

Τα αποτελέσματα αυτής της κακής δημόσιας διοίκησης στο Πανεπιστήμιο είναι η χαμηλή αποδοτικότητα, κοινωνική αναποτελεσματικότητα, έλλειψη προγραμματισμού, αναξιοκρατία, αδιαφάνεια, σύγχυση αρμοδιοτήτων, γραφειοκρατία, ανυπαρξία αξιολόγησης.

Είναι δεδομένο ότι το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας για να ανταπεξέλθει στις νέες θεσμικές αλλαγές και στις οικονομικές εξελίξεις πρέπει να αναπτύξει ένα στρατηγικό πλάνο. Πρέπει να επικεντρωθεί στην παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, να αξιοποιήσει με βέλτιστο τρόπο το ανθρώπινο δυναμικό του μέσω καλύτερης διοικητικής οργάνωσης ώστε να είναι περισσότερο ευέλικτος στις εξελίξεις που υφίσταται. Η παρούσα υπηρεσία «Διεύθυνσης Διοικητικού» είναι ανύπαρκτη σε θέματα ανάπτυξης, προώθησης, εκπαίδευσης του προσωπικού και όλων των λειτουργιών μιας σύγχρονης Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η αυτονομία που διαθέτει το Πανεπιστήμιο είναι μόνο ως προς την ακαδημαϊκή πλευρά. Αυτό καθιστά δύσκολο να προσελκύσει προσωπικό ποιότητας με τεχνογνωσίας. Οι διαδικασίες λήψης απόφασης είναι υπερ-καθορισμένες. Για να πετύχει στο πλάνο ανάπτυξης θα πρέπει να κάνει ουσιαστικές μεταβολές στην κατανομή αρμοδιοτήτων, στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, στον τρόπο επικοινωνίας ανάμεσα στα Τμήματά του. Λόγω της συρρίκνωσης του δημόσιου τομέα, των αναφορών για εργασιακή εφεδρεία, απολύσεις, οικονομική κρίση, απαιτείται να αναπτύξει το διανοητικό κεφάλαιό του - το προσωπικό. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω συνεχούς εκπαίδευσης και παροχής κινήτρων. Ο συνδυασμός εκπαίδευση - ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και ικανοτήτων με την χρήση της τεχνολογίας μπορεί να επιφέρει στο Πανεπιστήμιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ζούμε στην εποχή της τεχνολογίας όπου ο ανταγωνισμός προσδιορίζεται από την σωστή, γρήγορη μεταφορά και χρήση της πληροφορίας που εξελίσσεται σε γνώση. Από τις σημαντικότερες αδυναμίες της

διαχείρισης του Πανεπιστημίου είναι τα διασκορπισμένα τμήμα και η προφανής έλλειψη κινήτρων για συνεργασία μεταξύ τους.

4.3. Περιβάλλον Οργανισμού:

Το εξωτερικό περιβάλλον : περιλαμβάνει:

- οικονομικό περιβάλλον με μειωμένους προϋπολογισμούς, μειωμένους μισθούς
- νομικό περιβάλλον με όλους τους νόμους που διέπουν την λειτουργία του οργανισμού και όλη τη δημόσια διοίκηση,
- τεχνολογικό περιβάλλον με τους μηχανισμούς μεταφοράς τεχνολογίας, το σύστημα εκπαίδευσης,
- κοινωνικό περιβάλλον με την κοινωνική δομή,
- πολιτισμικό περιβάλλον με το σύστημα αξιών και την κουλτούρα,
- πολιτικό περιβάλλον που περιλαμβάνει τις σχέσεις με το πολιτικό σύστημα και,
- οικολογικό περιβάλλον.

Το εσωτερικό περιβάλλον είναι όλο το ανθρώπινο δυναμικό του, το οποίο μπορεί να είναι οργανωμένο, όμως ο οργανισμός ως ένα ανοικτό σύστημα διακατέχεται από αβεβαιότητα λόγω των πιέσεων, ευκαιριών, απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι παραδοσιακές δομές δέχονται σοβαρή αμφισβήτηση. Η παγκοσμιοποίηση, η χρήση της τεχνολογίας, οι ανακατατάξεις, ο ανταγωνισμός, οι αυξανόμενες απαιτήσεις του κοινού μπορούν να οδηγήσουν στο συμπέρασμα ότι, όσο καλά οργανωμένο και αν είναι το εσωτερικό περιβάλλον, όταν οι οργανισμοί βρεθούν αντιμέτωποι με μεγάλες επιρροές από το εξωτερικό περιβάλλον τους, είτε αδυνατούν να αντιδράσουν, είτε αντιδρούν με λάθος τρόπο. Δεν θα πρέπει απλά να προσπαθούν να προσαρμόζονται στο εξωτερικό τους περιβάλλον αλλά να προσπαθούν να αλλάξουν οι ίδιοι, σημεία του εξωτερικού τους περιβάλλοντος. Ο Οργανισμός θα πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίζει τις τάσεις που μπορεί να τον επηρεάσουν και να αναπτύξει μεθόδους άμυνας και επίθεσης.

Όλες οι παραπάνω εξελίξεις επηρεάζουν τη διαμόρφωση της στρατηγικής - αυτό σημαίνει ότι πρέπει το Πανεπιστήμιο να αποκτήσει συγκριτικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές του ώστε να έχει καλύτερα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα (Porter). Οι οργανισμοί ζουν, λειτουργούν σε ένα τρισδιάστατο περιβάλλον είτε αυτό είναι εσωτερικό, είτε εξωτερικό. Για να εφαρμοστεί μια επιτυχημένη στρατηγική θα πρέπει οι εσωτερικοί πόροι να είναι σε συνεργασία, με το εξωτερικό περιβάλλον να συνδυαστούν και να μετατραπούν σε ικανότητες ώστε να χαρίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι αποτέλεσμα πλήρους κατανόησης και αξιοποίησης τόσο του εσωτερικού όσο και εξωτερικού περιβάλλοντος. Υπάρχει μια άρρηκτα συνδεδεμένη σχέση σε αυτά τα περιβάλλοντα του Οργανισμού. Εσωτερικά ο οργανισμός οφείλει να ξέρει τις θεμελιώδεις μοναδικές ικανότητές του, τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του. Εξωτερικά

πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίσει τις τάσεις της αγοράς, τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών. Πετυχημένη στρατηγική είναι αυτή που θα επιτρέψει τον οργανισμό να πετύχει μια αρμονική σύνδεση ανάμεσα στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον. Η ανάλυση τόσο του εσωτερικού όσο και εξωτερικού περιβάλλοντος μπορεί να γίνει με την βοήθεια της SWOT ανάλυσης και να δώσει στον οργανισμό τη δυνατότητα να μετατρέψει τις απειλές σε ευκαιρίες και να τον οδηγήσει σε πετυχημένη στρατηγική. Απαιτείται συλλογή στοιχείων, λεπτομερειών και πληροφοριών, επεξεργασία, ανάλυση, πχ ποια τα βασικά χαρακτηριστικά στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση, ποιες οι δυνάμεις που δημιουργούν και αναπτύσσουν αλλαγές στο τομέα, τι ανταγωνιστικές δυνάμεις επηρεάζουν το τομέα των Πανεπιστημίων, ποιοι είναι οι ανταγωνιστές τώρα και ποιοι θα μπορούσαν να είναι στο μέλλον κλπ. Ο κάθε τομέας έχει τις ιδιομορφίες του. Αυτές οι ιδιαιτερότητες πρέπει να αναλυθούν, να μελετηθούν ώστε να δημιουργήσουν επιτυχή αποτελέσματα.

4.4.Περιορισμοί και ευκαιρίες του Οργανισμού

Το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας αντιμετωπίζει τρεις κύριους περιορισμούς: τον αυστηρό έλεγχο από το Κράτος σε όλα τα επίπεδα, τη γεωγραφική χωροθέτηση σε τέσσερις πόλεις της περιοχής και την έλλειψη προσωπικού, υψηλά καταρτισμένο. Αν και από την φύση του είναι ένας οργανισμός μάθησης παρουσιάζει αρκετά κενά. Ύστερα από την θέσπιση του νέου νόμου περί Διοίκησης Ανωτάτων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων(4009/2011) αλλά και της νέας Νομοθεσίας(N3230/2004) περί Εφαρμογής Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης και Διοίκησης μέσω Στόχων, κρίνεται αναγκαίο:

- ο επανακαθορισμός αρμοδιοτήτων όπως αυτής της Διεύθυνσης Προσωπικού σε Υπηρεσία Ανάπτυξης και Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, ή ανάπτυξη της Υπηρεσίας Δια βίου Μάθησης.
- η ανακατανομή και ο εμπλουτισμός των δραστηριοτήτων εφαρμόζοντας τις αρχές της σύγχρονης διοίκησης.

Περιορίζεται από κυβερνητικούς κανονισμούς αναφορικά με τις εργασιακές σχέσεις, τη διάθεση των υπαλλήλων να αναλάβουν νέες δραστηριότητες, να μετακινηθούν σε άλλη θέση εργασίας, τις ικανότητες και δεξιότητες των υπαλλήλων, τη παροχή κινήτρων, την ευρωπαϊκή νομοθεσία (*Διακήρυξη Μπολόνια, 1999, Παράρτημα σελ.131*)²³. Η ευρωπαϊκή ανώτατη εκπαίδευση «καλείται να προτάξει το δικό της μοντέλο απέναντι στο μοντέλο της

²³ *Διακήρυξη Μπολόνια, 1999*: Είναι η προσπάθεια αναγνώρισης της σπουδαιότητας της μόρφωσης, της συνεργασίας των λαών σε θέματα παιδείας (αναβάθμιση της παιδείας, των παρεχόμενων υπηρεσιών, αυτοτέλειας των Πανεπιστημιακών Ιδρυμάτων, της υιοθέτησης ελέγχου από αξιόπιστους εξωτερικούς φορείς). Ήταν επέκταση της δήλωσης της Σορβόνης, (1998) όπου είχε γίνει κατανοητός ο κεντρικός ρόλος των πανεπιστημίων και αναγνωρίστηκε η ανώτερη εκπαίδευση ως παράγοντας για την ενίσχυση στη μετακίνηση των πολιτών, στην απασχολησιμότητα και στην ανάπτυξη της Ευρώπης.

υποταγής της ανώτατης εκπαίδευσης στους κανόνες του κέρδους και της εμπορευματοποίησης, απέναντι στο μοντέλο του άκριτου και αλόγιστου ασφυκτικού εναγκαλισμού της ανώτατης εκπαίδευσης από τα πλοκάμια της σύγχρονης τεχνολογίας, που και αυτός ο εναγκαλισμός αποσκοπεί κατά βάση στην εξυπηρέτηση των στόχων του κέρδους και της εμπορευματοποίησης της γνώσης».

Το μοντέλο του εικονικού πανεπιστημίου, που ήδη χτίζουν οι μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις με μοναδικό στόχο την αύξηση κέρδους και της παγκόσμιας επιρροής τους, δεν αποτελεί σενάριο επιστημονικής φαντασίας. Η Παιδεία απεκδύεται τον εθνικό της χαρακτήρα και προσαρμόζεται στην ευρωπαϊκή προοπτική. Έννοιες όπως «δια βίου κατάρτιση» και «εξ αποστάσεως εκπαίδευση», «καινοτόμες διδακτικές προσεγγίσεις», «ενιαίο ευρωπαϊκό σύστημα πτυχίων», «τεχνολογική εκπαίδευση» κτλ, αρχίζουν να χαρακτηρίζονται ως ευκαιρία ή απειλή, ανάλογα με την ανάλυση του καθενός.

Στον Οργανισμό του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας μέσω της *SWOT Ανάλυσης*²⁴ έγινε καταγραφή και επεξεργασία των ευκαιριών και των απειλών, τα οποία συνοψίζονται:

4.5. Swot Analysis του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας (Ενδιάμεση Εσωτερική Έκθεση Αξιολόγησης Πανεπιστημίου Θεσσαλίας 2010):

Θετικά στοιχεία:

- ✓ Η δυναμική ενός νέου σχετικά Ιδρύματος και η προσέλκυση νέων επιστημόνων,
- ✓ Υψηλό επίπεδο εισερχόμενων φοιτητών και ισορροπία ανάμεσα στις μετακινήσεις και μετεγγραφές,
- ✓ Αυξανόμενο ερευνητικό έργο,
- ✓ Καλή οργάνωση προπτυχιακών, μεταπτυχιακών σπουδών,
- ✓ Μικρός αριθμός διακρατικών μεταπτυχιακών σπουδών,
- ✓ Προσαρμογή στο ευρωπαϊκό σύστημα πιστωτικών μονάδων,
- ✓ Ολοκληρωμένος νέος εσωτερικός κανονισμός,
- ✓ Καλές πρακτικές διδασκαλίας. Πρακτική άσκηση, θετική αξιολόγηση των φοιτητών,
- ✓ Αξιοποίηση τεχνολογιών πληροφορικής στην εκπαίδευση, έρευνα, διοίκηση,
- ✓ Αξιοποίηση εσωτερικής γνώσης,
- ✓ Διαφάνεια στις αποφάσεις των οργάνων διοίκησης,
- ✓ Εσωτερική Ομάδα Αξιολόγησης.

Αρνητικά στοιχεία:

²⁴ **SWOT ANALYSIS:** είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης/ οργανισμού, σε θέματα λήψης αποφάσεων σχετικά με τους στόχους που έχει θέσει ή με σκοπό την επίτευξή τους. Το αρτικόλεξο προκύπτει από τις αγγλικές λέξεις: *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (δυνατά σημεία, αδύνατα σημεία, ευκαιρίες, απειλές).

- ✓ Μη συνεργασία ανάμεσα στα Τμήματα σε κύκλους κοινών μαθημάτων,
- ✓ Χαμηλό ποσοστό κινητικότητας φοιτητών, διοικητικού προσωπικού,
- ✓ Υψηλό ποσοστό φοιτητών ανά μέλος Δ.Ε.Π.,
- ✓ Έλλειψη παροχών σε φοιτητές όπως στέγαση, σίτιση,
- ✓ Έλλειψη βασικών υποδομών, αιθουσών διδασκαλίας, εξοπλισμού,
- ✓ Μη ένταξη υπηρεσιών σε ένα ενιαίο σύστημα πληροφορικής,
- ✓ Μη ολοκληρωμένη βάση δεδομένων με τίτλο « Ιδρυματικό Αποθετήριο» όπου θα περιλαμβάνονται οι δημοσιεύσεις, τίτλοι μεταπτυχιακών εργασιών,
- ✓ Χαμηλό ποσοστό εκπαίδευσης διοικητικού προσωπικού.

4.6. Το Πανεπιστήμιο Ως Φορέας Μάθησης (Peter Senge, 1994)²⁵

Η αποστολή του Πανεπιστημίου είναι, να μεταδίδει κριτική γνώση μέσω της διδασκαλίας, να παράγει νέα γνώση μέσω έρευνας. Θα μπορούσε να προωθεί τους ανθρώπους του ώστε πρωταρχικό μέλημά τους να είναι, η διεύρυνση της ικανότητά τους, να δημιουργούν αποτελέσματα που πραγματικά επιθυμούν, να αναπτύσσονται νέοι-διευρυμένοι τρόποι σκέψης, η συλλογική σκέψη να αφήνεται ελεύθερη και οι άνθρωποι(ατομικά) διαρκώς να μαθαίνουν, πώς να μαθαίνουν μαζί (συλλογικά) μέσω συνεργασίας.

Το Πανεπιστήμιο αντιμετωπίζει αδυναμίες που τον οδηγούν σε γραμμικότητα, ανελαστικότητα και ασυμβατότητα με την παιδαγωγική του πρακτική. Οφείλει να είναι σε θέση να σχεδιάζει την οργάνωσή του-να είναι σύμφωνη με τον προορισμό του, να μαθαίνει με την ίδια ταχύτητα που δέχεται τις αλλαγές και αυτό μπορεί να το επιτύχει μέσα από την αναμόρφωση των παραδοσιακών άκαμπτων γραφειοκρατικών δομών του. Η διαδικασία αναμόρφωσης προϋποθέτει τροποποίηση του κανονιστικού πλαισίου. Οι δομές λήψης απόφασης καθορίζονται από την κυβέρνηση και αυτό αποτελεί ένα σημαντικό εμπόδιο στην αποδοτική βελτίωση μέσω καινοτόμων νέων ιδεών.

Η νέα θεώρηση περί «**Οργανισμών μάθησης**» επικεντρώνεται στην ανάπτυξη συνεργατικής κουλτούρας, δέσμευση σε κοινό όραμα και αξίες, καλλιέργεια μαθησιακών περιβαλλόντων, επικεντρώνεται στη συλλογικότητα, σύσταση μικρών κοινωνικών δικτύων τα οποία διέπονται από συλλογική δυναμική και ξεφεύγουν από την ατομικότητα. Αναφέρεται στη γνώση που προέρχεται από την εμπειρία πραγματικών ανθρώπων σε πραγματικό κόσμο. Ο Οργανισμός καλείται να διαμορφώσει διαδικασίες μάθησης τόσο στο εσωτερικό όσο και εξωτερικό περιβάλλον του, να ενσωματώσει τη μάθηση στις εργασιακές διαδικασίες, ώστε να

²⁵ **Οργανισμοί μάθησης:** κατά τον Peter Senge, στο «*The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization* (1994), είναι οι οργανώσεις όπου οι άνθρωποι το ιε επεκτείνουν συνεχώς την ικανότητά τους να δημιουργούν τα αποτελέσματα που πραγματικά επιθυμούν, όπου καλλιεργούνται νέα, πρότυπα σκέψης, όπου η συλλογική φιλοδοξία θέλει να απελευθερωθεί, και οι άνθρωποι συνεχώς μαθαίνουν όλοι μαζί, ο ένας μέσα από τον άλλον.

υπάρχει μία συνεχής διαδικασία βελτίωσης των εργαζομένων. Η μάθηση αποτελεί χαρακτηριστικό γνώρισμα μιας οργάνωσης που έχει την ικανότητα να προσαρμόζεται μόλις αισθανθεί τις αλλαγές που έρχονται. Ο θεμελιωτής της έννοιας του οργανισμού μάθησης είναι ο Peter Senge 1990 όπου προσπάθησε να μετατρέψει τις επιχειρήσεις σε οργανισμούς μάθησης χρησιμοποιώντας τα συστήματα σκέψης. Θεώρησε ότι υπάρχουν πέντε μέθοδοι για την ανάπτυξη τριών βασικών ικανοτήτων μάθησης:

- προώθηση φιλοδοξίας,
- ανάπτυξη στοχαστικής συνομιλίας,
- κατανόηση της πολυπλοκότητας.

Οι πέντε κλάδοι της οργάνωσης της μάθησης είναι: *η προσωπική γνώση, τα νοητικά μοντέλα, δηλαδή το πώς αντιλαμβανόμαστε το νκόσμιο γύρω μας και πώς μπορούμε να λάβουμε δράση, το κοινό όραμα* δηλαδή μια ανακάλυψη του μέλλοντος που συνοδεύεται από μία εθελοντική δέσμευση αντί για συμμόρφωση, *η ομαδική μάθηση και τα συστήματα σκέψης*.

Είναι δεδομένο ότι η πρόοδος συντελείται μέσα από συνεργασία, κριτικο-στοχαστικό διάλογο, εστίαση για μάθηση, αδιάλειπτη επανατροφοδότηση. Η οργανωτική μάθηση οδηγεί στην ατομική μάθηση. Μακροπρόθεσμα το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του Οργανισμού, πρέπει να περιλαμβάνει *«την ικανότητα της προσαρμοστικότητας, ευελιξίας, το αν διαθέτει δυναμικό όραμα και βάζει στόχους αν μπορέσει να κινητοποιήσει το ανθρώπινο δυναμικό του, αν διαθέτει ήθος και αξίες τις οποίες μετακυλά στα μέλη του, επιτυγχάνει ισορροπία ανάμεσα σε προσωπικές, ευρύτερες οργανωσιακές και κοινωνικές ανάγκες, ενισχύοντας τη συνεκτικότητα, οριζοντιώνει τις ιεραρχικές του δομές, ενισχύει τον καταμερισμό εργασιών αλλά και ευθυνών σε όλο το φάσμα του προσωπικού, διαθέτει διοίκηση με θέληση αλλά και ικανότητα «να μαθαίνει», αξιοποιεί αποτελεσματικά τις δεξιότητες, εμπειρίες, επιστημονική γνώση των ανθρώπινων πόρων του, αν ευνοεί την ανάπτυξη συνεργατικού μαθησιακού περιβάλλοντος, μέσα από μία ευέλικτη προσέγγιση της μάθησης, την ορθολογική κατανομή ανθρωπίνων πόρων με διαφορετικά και ποικίλα προσόντα και την ανάπτυξη εσωτερικών κινήτρων, δίνει έμφαση στην αναγκαιότητα των ανατροφοδοτικών μηχανισμών»* (Quicke 2000, Silins , Mulford & Zarins 2002, Snell 2001). Κατά τον Carvin (1993) θα πρέπει να περιέχει τις παραμέτρους: Συστηματική αντιμετώπιση προβλημάτων, Πειραματισμό, Μάθηση από προηγούμενη εμπειρία, Μάθηση μέσω τρίτων, Μεταβίβαση της γνώσης

Μία αντιστοιχία των χαρακτηρισμών που θα πρέπει να έχει το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας ως Οργανισμός Μάθησης είναι:

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΩΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ	ΤΟΜΕΑΣ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΣΥΜΒΑΤΙΚΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΟΥ ΦΟΡΕΑ
Ευελιξία	ΔΟΜΕΣ	Συγκεντρωτισμός
Επιθυμητή	ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ	Επίφοβη
Ανοιχτή	ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	Ελεγχόμενη
Επίπεδη	ΔΙΟΙΚΗΣΗ	Ιεραρχική
Ισότιμες	ΣΧΕΣΕΙΣ	Επαγγελματικές
Έμφαση στη μάθηση	ΓΝΩΣΗ	Αυθεντία

Πίνακας 5, Πηγή: (Quicke 2000, Silins , Mulford & Zarins 2002, Snell 2001).

4.7. Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στον Οργανισμό του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας

Το ανθρώπινο δυναμικό στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας είναι: Διδακτικό Προσωπικό (320 Μέλη ΔΕΠ διαφόρων βαθμίδων), Εξωτερικοί προσκεκλημένοι ομιλητές, Φοιτητές, (εγγεγραμμένοι 7.832 με ενεργούς 6.019 άτομα), Διοικητικό προσωπικό (προσωπικό γραμματειών Τμημάτων και προσωπικό κεντρικών διοικητικών υπηρεσιών), Προσωπικό Φοιτητικής μέριμνας, Προσωπικό Τεχνικής υπηρεσίας, Προσωπικό Βιβλιοθήκης, Ειδικό Τεχνικό Επιστημονικό προσωπικό (ΕΤΕΠ) το οποίο έχει σχέση με τα Εργαστήρια (π.χ. του Τμήματος Ιατρικής ασχολείται με τα πειράματα).

Το δείγμα της παρούσης εργασίας είναι το Διοικητικό προσωπικό. Σύμφωνα με την έρευνα που έγινε στο πλαίσιο Εσωτερικής Αξιολόγησης του Οργανισμού διαπιστώθηκε ότι οι αναλογίες διοικητικού προσωπικού προς τον αριθμό των φοιτητών των Τμημάτων ή τον αριθμό των διδασκόντων (φαίνονται στον Πίνακα 2), δεν είναι ικανοποιητικές, κυρίως στα Τμήματα των Ανθρωπιστικών σπουδών, ενώ είναι πιο ικανοποιητικές στα Τμήματα της Πολυτεχνικής, της Γεωπονίας και της Ιατρικής. Στα Τμήματα αυτά η αναλογία είναι 1 διοικητικός ανά 20 ή 25 φοιτητές. Η αναλογία διοικητικού προσωπικού και μελών ΔΕΠ δεν υπερβαίνει τη σχέση 1: 5 στα περισσότερα Τμήματα, ενώ υπάρχουν και Τμήματα που έχουν καλύτερες αναλογίες. Η κατανομή του προσωπικού σε γυναίκες και άνδρες και σε σχέση με την ηλικία δείχνει ότι γυναίκες είναι αισθητά περισσότερες από τους άνδρες (1,45:1). Ο αριθμός του προσωπικού Ι.Δ.Α.Χ. είναι σαφώς μεγαλύτερος των μονίμων (2,6:1). Όσον αφορά την ηλικιακή κατανομή, ενώ για τους μονίμους οι περισσότεροι κυμαίνονται στην ηλικία των 40 με 55 έτη, για τους Ι.Δ.Α.Χ. η μεγαλύτερη συγκέντρωση βρίσκεται στις ηλικίες των 30 με 45. Επίσης υπάρχουν δυσκολίες στη συνεργασία μεταξύ κεντρικών υπηρεσιών και γραμματειών Τμημάτων.

Η ποικιλία εργασιακών συμβάσεων (Ι.Δ.Α.Χ., Ορισμένου Χρόνου) συντελεί στο συναίσθημα της ανασφάλειας απέναντι στην Νομοθεσία - είναι περισσότερο ευάλωτοι ως προς το θέμα των απολύσεων, είναι θα λέγαμε σε κατάσταση συμβασιακής «ομηρίας». Μέχρι πρότινος δεν μπορούσαν να αναλάβουν θέσεις ευθύνης αν και είχαν τα απαραίτητα ίσως και

περισσότερα προσόντα. Σε θέσεις ευθύνης σε αρκετές περιπτώσεις συναντούμε άτομα χωρίς πτυχίο. Έτσι πολλές φορές ικανοί υπάλληλοι είναι αντιμέτωποι με στερεότυπες συμπεριφορές, του κατεστημένου της Δημόσιας Διοίκησης. Είναι σύνηθες, άτομα χωρίς απαραίτητα προσόντα και απαραίτητες γνώσεις πάνω στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, να καλούνται να διοικήσουν αποτελεσματικά, να ανακατανέμουν το ανθρώπινο δυναμικό των υπηρεσιών του Πανεπιστημίου και να εφαρμόσουν τις αρχές της σύγχρονης διοίκησης σε υπηρεσίες όπως αυτής της Υπηρεσίας Ανθρώπινου Δυναμικού. Είναι αναγκαίο να αναθεωρηθούν πρότερες πεποιθήσεις, συμπεριφορές, πρακτικές που εφαρμόζονταν στο παρελθόν, επειδή αποδείχθηκαν αναποτελεσματικές και δημιούργησαν ένα κακό, γραφειοκρατικό, αναποτελεσματικό Δημόσιο. Είναι σημαντικός ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα στον οργανισμό, στην απόδοση του οποίου επιδρούν αρνητικά, παράγοντες όπως αναξιοκρατία, ισοπεδωτικές αμοιβές, συμβασιακή ομηρία, μη επιβράβευση ικανών υπαλλήλων κα.

ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ				
Υπηρεσίες	Μόνιμοι	ΙΔΑΧ	ΕΤΕΠ	Σύνολο ανά Τμήμα
Γραφείο διαμεσολάβησης		1 (ΔΕ)		1
ΚΕΚ		1 (ΠΕ)		1
Κοσμητείες	3 (1 ΤΕ + 2 ΔΕ)			3
Πρυτανεια - Αντιπρυτανείες			2 ΔΕ	2
Γραμματεία Πρυτανικού Συμβουλίου	1 (ΤΕ)	2 (1 ΠΕ + 1 ΔΕ)		3
Νομική Υπηρεσία	1 (ΠΕ)			1
Γενική Διεύθυνση Διοικητικής υποστήριξης	20 (8 ΠΕ + 1 ΤΕ + 11 ΔΕ)	30 (17 ΠΕ + 1 ΤΕ + 12 ΔΕ)	1 ΤΕ	51
Τεχνική Υπηρεσία	16 (6 ΠΕ + 7 ΤΕ + 3 ΔΕ)	6 (2 ΠΕ + 3 ΤΕ + 1 ΔΕ)		22
Διεύθυνση Δημοσιευμάτων	2 ΠΕ	5 (1ΠΕ +1ΤΕ + 3 ΔΕ)		7
Διεύθυνση Φοιτητικής Μέριμνας	1 ΠΕ	2 (1 ΠΕ + 1 ΔΕ)		3
Διεύθυνση Μηχανοργάνωσης	1 ΠΕ	14 (9 ΠΕ + 5 ΔΕ)		15
Επιτροπή Ερευνών		12 (4 ΠΕ + 2 ΤΕ + 6 ΔΕ)+(11 ΣΥΜΒΑΣΙΟΥΧΟΙ ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ)		12
Βιβλιοθήκη	4 (1ΠΕ + 3 ΤΕ)	33 (8 ΠΕ + 22 ΤΕ + 3 ΔΕ)		37
Κέντρο Δικτύων		12 (8 ΠΕ + 2 ΤΕ + 2 ΔΕ)		12
ΔΑΣΤΑ		1 ΠΕ		1
ΣΥΝΟΛΑ	49	119	3	171

Πίνακας 6

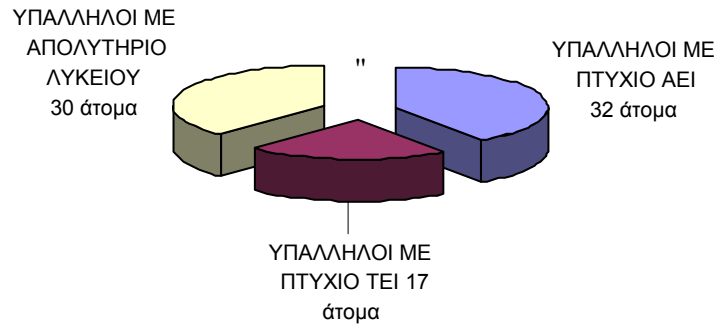
Πηγή: Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας –Εσωτερική Αξιολόγηση Ιδρύματος(2010)

Τμήματα	Μόνιμοι	ΙΔΑΧ	ΕΤΕΠ	Σύνολο	Αναλογία προσωπικού και φοιτητών	Αναλογία προσωπικού και μελών ΔΕΠ
ΓΦΠΑΠ	2 (1 ΠΕ +1 ΔΕ)	10 (9 ΠΕ+ 1 ΔΕ)	2	14	1/30	1/2
ΓΙΥΠ		6 (3ΠΕ +1 ΤΕ+2 ΔΕ)	2	8	1/52	1/3
Μηχανολόγων Μηχανικών		12 (8 ΠΕ+ 4 ΔΕ)	7	19	1/37	1/1,5
Πολιτικών Μηχανικών	1 ΔΕ	5 (3ΠΕ+ 1 ΤΕ+ 1ΔΕ)	4	10	1/88	1/3
Αρχιτεκτόνων Μηχανικών		5 (2ΠΕ +3ΔΕ)	5	10	1/108	1/4
ΤΜΧΠΠΑ	1 ΠΕ	20 ΠΕ	3	24	1/20	1/0,9
ΤΜΗΥΤΔ		3 (1ΠΕ+ 1 ΤΕ+1 ΔΕ)	2	5	1/337	1/6
ΠΤΔΕ		2 ΔΕ	2	4	1/222	1/5
ΠΤΠΕ	1 ΔΕ	2 ΔΕ	1	4	1/176	1/6
ΠΤΕΑ	2 (1 ΠΕ+ 1ΔΕ)	4 (3 ΠΕ + 1 ΔΕ)		6	1/93	1/3
ΙΑΚΑ	3 (1 ΠΕ + 2 ΔΕ)	3 ΠΕ	1	7	1/130	1/3
ΙΑΤΡΙΚΗΣ	14 (3 ΠΕ + 4 ΤΕ + 7ΔΕ)	28 (11 ΠΕ +2 ΤΕ +15 ΔΕ)	13	55	1/13	1/2
Βιοχημείας Βιοτεχνολογίας	2 ΠΕ	6 (4 ΠΕ + 1 ΤΕ +1 ΔΕ)	2	10	1/56	1/2
Κτηνιατρικής	3 (2 ΠΕ + 1 ΥΕ)	11 (3 ΠΕ + 1 ΤΕ + 5 ΔΕ + 2 ΥΕ)	3	17	1/25	1/2
ΤΕΦΑΑ	1 ΔΕ	9 (1 ΠΕ + 1 ΤΕ + 7 ΔΕ)	3	13	1/75	1/2
Οικονομικών Επιστημών	1ΠΕ	4 (2 ΠΕ + 1 ΤΕ +1 ΔΕ)		5	1/196	1/3
ΣΥΝΟΛΑ	31	130	50	211		

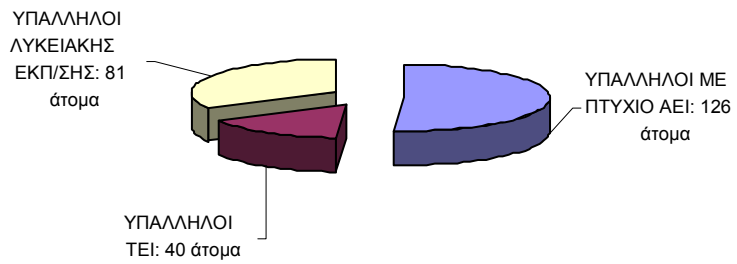
Πίνακας 7 (στοιχεία Δεκέμβριος 2011) ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΜΗΜΑΤΩΝ

Πηγή: Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας –Εσωτερική Αξιολόγηση Ιδρύματος (2010)

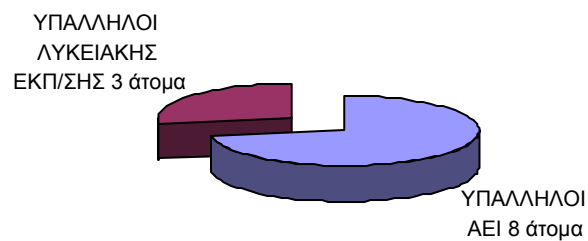
ΔΗΜΟΣΙΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΚΑΙ ΠΤΥΧΙΑ



ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ



ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ



Διάγραμμα 1,2,3

Πηγή: «Ανάλυση της συγγραφέως σύμφωνα με τους παραπάνω πίνακες»

Ένας οργανισμός είναι αποδοτικότερος όταν ικανοποιεί τις ανάγκες των ενδιαφερόμενων. Στο χώρο του Πανεπιστημίου οι ενδιαφερόμενες ομάδες είναι: οι φοιτητές, το διοικητικό, το ακαδημαϊκό προσωπικό, οι προμηθευτές. Οι ανάγκες της κάθε πλευράς είναι διαφορετικές, οι εμπειρίες τους ποικίλες, όλοι έχουν μία μοναδικότητα και ένα αντικείμενο – την παροχή γνώσης και εκπαίδευσης.

Ο *Bohlander et al σ.4. (2007)*, αναφέρει: «*οι επιτυχείς οργανισμοί είναι ιδιαίτερα καλοί στο να συγκεντρώνουν διάφορα είδη ανθρώπων για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού*». Το Πανεπιστήμιο είναι ένας τέτοιος οργανισμός.

Το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας παραμένει απλώς θεατής σε αναπτυξιακά προβλήματα καθώς «πάσχει» από ποικίλα λειτουργικά και δομικά προβλήματα. Δεδομένου των προβλημάτων: δημόσιο χρέος, χαμηλή αποδοτικότητα, κοινωνική αναποτελεσματικότητα, έλλειψη ουσιαστικής αποκέντρωσης προγραμματισμού και οργάνωσης, γραφειοκρατία, πολυνομία, σύγχυση αρμοδιοτήτων, κρίνεται επιτακτική η ανάγκη βέλτιστης χρήσης όλων των διαθέσιμων πόρων ώστε να γίνει ένας αποτελεσματικός και αποδοτικός τομέας και γιατί όχι ανταγωνιστικός. Για να γίνει αυτό ο Οργανισμός πρέπει να αλλάξει συμπεριφορά και οι λειτουργοί του να αποκτήσουν δεξιότητες και ικανότητες που θα αποφέρουν καλύτερη διαχείριση και εποπτεία του ανθρώπινου παράγοντα. Για να λειτουργήσει σωστά πρέπει να στελεχωθεί κατάλληλα και να αναπτυχθεί το προσωπικό του μέσω ορθής εκπαίδευσης (αντικειμενικού και αξιόπιστου συστήματος). Οι *Osborne & Gaebler (1992, σελ. 152)* ανέφεραν ότι «*αν δεν μπορείς να διακρίνεις την αποτυχία, δεν είναι δυνατόν να την διορθώσεις*». Έτσι λοιπόν η διοίκηση καλείται να δει τα σημεία όπου πρέπει να διορθώσει και να αλλάξει την υφιστάμενη κατάσταση.

Τα Τμήματα, οι Σχολές, οι διοικητικές λειτουργίες του Οργανισμού, αποτελούν πολλά μικρά, ανοικτά υποσυστήματα, τα οποία δέχονται επιρροές από διαφορετικές πλευρές. Αυτές οι επιρροές δημιουργούν την αναγκαιότητα για αποτελεσματική, ορθολογική αξιοποίηση των ανθρωπίνων πόρων. Υπάρχει μία κατεύθυνση εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης. Οι πόροι είναι περιορισμένοι άρα απαιτείται καλύτερη διαχείριση. Αυτό σημαίνει διαφάνεια, μέτρηση και έλεγχο απόδοσης. Ένα συνηθισμένο φαινόμενο είναι η μη ορθολογική κατανομή του προσωπικού. Ορισμένα Τμήματα του Πανεπιστημίου απασχολούν υπερβολικά μεγάλο αριθμό υπαλλήλων χωρίς αυξημένα τυπικά προσόντα που όμως, είναι απαραίτητα, αφού οι αρμοδιότητες των επιτελικών υπηρεσιών απαιτούν για την άσκησή τους, εξειδικευμένο προσωπικό, ενώ σε μη επιτελικές υπηρεσίες παρατηρείται έλλειψη προσωπικού που είναι αναγκαίο για την επίτευξη του σκοπού του.

Άλλα εμπόδια στον Οργανισμό σχετίζονται με συμπεριφορές όπως είναι η αστική νοοτροπία των υπαλλήλων, αντίσταση στην προσωπική ανάπτυξη, άρνηση της ηγεσίας να προσδιορίσει στρατηγικούς στόχους ανάπτυξης, λόγω της δομής. Ωστόσο, ασκείται μεγάλη πίεση για αλλαγές στα θεσμικά όργανα και φαίνεται να είναι μοχλός για την εισαγωγή μιας κουλτούρας μάθησης και ανάπτυξης για το ανθρώπινο δυναμικό του. Οι εξωτερικές πιέσεις για αλλαγές αυξάνονται. Η χρηματοδότηση από το Κράτος μειώνεται, ενώ ο ανταγωνισμός αυξάνεται, οι φοιτητές γίνονται όλο και πιο απαιτητικοί επειδή θεωρούν την εκπαίδευση ως μέσο για να αποκτήσουν επαγγελματική αξία, θεωρούν το πτυχίο ως ένα αντίτιμο για τα χρήματα και το κόπο που καταβάλλουν.

Το πρόβλημα έλλειψης προσωπικού φαίνεται από την ενοχλητικά υψηλή αναλογία διδακτικού προς διοικητικό/τεχνικό προσωπικό 4:1 (320 εκλεγμένα μέλη ΔΕΠ και 380 επισκέπτες διδάσκοντες έναντι 180 προσωπικού υποστήριξης). Το πολύ καλά καταρτισμένο ακαδημαϊκό προσωπικό αντί να διεξάγει έρευνα ασχολείται και με διοικητικά θέματα ρουτίνας.

4.8. Προτάσεις για καλύτερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού

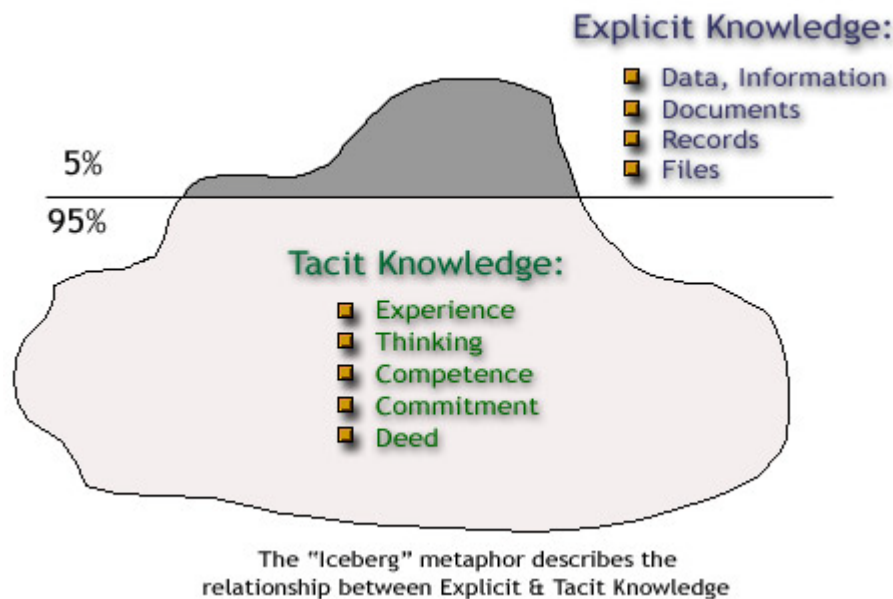
Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού απαιτεί ένα μείγμα δεξιοτήτων στην διαχείριση της *σιωπηρής και ρητής γνώσης* (Elizabeth A. Smith 2001)²⁶. Η γνώση πάνω σε θέματα όπως επίλυση ψυχικών συγκρούσεων, αξιολογήσεις υπαλλήλων, ικανοποίηση εσωτερικών πελατών, επιχειρησιακή νοημοσύνη, πληροφορίες ανταγωνιστών, προμηθευτών -είναι ένα μείγμα σιωπηρής και ρητής γνώσης το οποίο απαιτεί επιδέξιο χειρισμό.

Η γνώση των εργαζομένων πρέπει να ευθυγραμμίζεται με τις κατευθύνσεις του Οργανισμού διαφορετικά είναι δυνατόν να τον υπονομεύσει. Για τον λόγο αυτό απαιτείται να είναι σε θέση να καθορίσει πως οι διοικητικές υπηρεσίες του μπορούν να μετατρέψουν τη γνώση και να την καταστήσουν διαθέσιμη μέσα από ένα διοικητικό πρόγραμμα ενημέρωσης, εκπαίδευσης. Ο ρόλος διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στην εκμετάλλευση της γνώσης των υπαλλήλων είναι κεντρικός. Ο Οργανισμός πρέπει να έχει την ικανότητα να μετατρέψει την σιωπηρή γνώση σε ρητή, να αξιοποιήσει αυτή τη σιωπηρή και ατομική σοφία προς όφελος όλων. Πρέπει να την συλλέξει, να τη κωδικοποιήσει, να την επεξεργαστεί ώστε να δημιουργήσει και να καινοτομήσει. Ερευνητές από το χώρο της επιστήμης της ψυχολογίας αναφέρουν ότι το μεγαλύτερο μέρος της γνώσης που διαθέτει ο ανθρώπινος νους

²⁶*Σιωπηρή γνώση:* είναι οι προσωπικές εμπειρίες, ικανότητες, αντιλήψεις, προσωπικές ιδέες, τεχνογνωσία η οποία βρίσκεται εσωτερικά στον άνθρωπο. Υπάρχει στον εσωτερικό κόσμο του ανθρώπου χωρίς να εκφράζεται εξωτερικά. Είναι η σοφία και αποτελεί πνευματική ιδιοκτησία και αποτελεί περιουσιακό στοιχείο του ατόμου.

Ρητή γνώση: η γνώση που κωδικοποιείται, καταγράφεται, εξωτερικεύεται, πιστοποιείται μέσω π.χ. πτυχίων. Davenport, Thomas H., and Laurence Prusak, «Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know», Harvard Business School Press, Boston, 1998
«The role of tacit and explicit knowledge in the workplace» Elizabeth A. Smith Journal of Knowledge Management Volume 5. Number 4, 2001. pp. 311±321.

περιλαμβάνει εμπειρίες, σκέψεις, ικανότητες, δεξιότητες, το ψυχικό του κόσμο και αποτελεί το 95%, όλης της γνώσης που διαθέτει, ποσοστό που βέβαια δεν αναγνωρίζεται εύκολα όπως ένα παγόβουνο (φαινόμενο παγόβουνου). Μόνο ένα 5% είναι εύκολα αναγνωρίσιμο και εκφραζόμενο. Για το ποσοστό του 95 % ο κάθε Οργανισμός πρέπει να ασχοληθεί, να δώσει βαρύτητα, να προσέξει να μην το χάσει, να το αναδείξει και να το εξωτερικεύσει.



Σχήμα 10

Πηγή: Tacit & Explicit. Knowledge, Harry Collins (Ελευθερουδάκης)

www.cognitivedesignsolutions.com/KM/ExplicitTacit.htm

Ο Οργανισμός πρέπει να δημιουργεί ενθαρρυντικά περιβάλλοντα γνώσης όπως: συνεδριάσεις προσωπικού, προώθηση εμπιστοσύνης, σεβασμό στη διαφορετικότητα, σημασία στην επικαιρότητα, εκμάθηση χειρισμού λαθών, συμμετοχή σε διαδικασία λήψης απόφασης, εκπαίδευση και παροχή νέας γνώσης, κατάρτιση.

Τα στελέχη πρέπει να σκιαγραφήσουν τους πόρους που διαθέτουν, να αφήσουν ελεύθερη την ατομική και συλλογική φιλοδοξία των εργαζομένων ώστε να φθάσουν σε στάδιο ωφέλιμης αξιολόγησής τους. Η Ανάπτυξη Υπηρεσίας Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί ένα εργαλείο για τον Οργανισμό το οποίο θα βοηθήσει στη διαχείριση του συσσωρευμένου ανθρώπινου και κοινωνικού κεφαλαίου με τις ενσωματωμένες διαδικασίες οργανωτικής μάθησης. Απαιτείται να στελεχωθεί με άτομα ικανά, με γνώσεις, σχετικές με την ανθρώπινη υπόσταση. Η λειτουργία αυτής της Υπηρεσίας θα πρέπει να ξεφύγει από τα δημοσιούπαλληλικά στερεότυπα και να θεωρεί τον Οργανισμό ως μία επιχείρηση. Η υπευθυνότητα και διοίκηση αυτής της υπηρεσίας προτείνεται να είναι κάτω από την «ομπρέλα» του Πρύτανη. Το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας διαθέτει ακαδημαϊκούς, επιστήμονες, διδάσκοντες οι οποίοι με τις γνώσεις τους μπορούν να οργανώσουν και να βοηθήσουν στην στελέχωση και στην ανάπτυξη αυτής της Υπηρεσίας.

Προτείνεται μέσα από την εσωτερική αγορά του οργανισμού η αναζήτηση ατόμων βάσει των τυπικών προσόντων (πτυχίο, εμπειρία σε ανθρώπινους πόρους κ.α.) και μέσω σεμιναρίων να εμπλουτίσουν την ήδη υπάρχουσα γνώση και να εξελιχθούν σε δυναμικά στελέχη.

Η τοποθέτηση στελεχών σε θέσεις ευθύνης να γίνεται αξιοκρατικά και με ανοικτές διαδικασίες επειδή το ζητούμενο είναι να εφαρμοστούν συγκεκριμένες στρατηγικές. Πρέπει τα στελέχη να έχουν την ικανότητα να προγραμματίζουν, να διοικούν, ενεργοποιώντας τις δεξιότητες των λοιπών εργαζομένων και να αναδεικνύουν ένα ομαδικό πνεύμα συνεργασίας. Η στελέχωση των υπηρεσιακών συμβουλίων πρέπει να γίνεται με ικανά και εξειδικευμένα στελέχη ώστε όταν γίνονται κρίσεις τοποθέτησης σε θέσεις ευθύνης κατά την αξιολόγηση να είναι αντικειμενικές. Η σύνταξη των εκθέσεων αξιολόγησης να βασίζεται σε αντικειμενικά αξιοκρατικά κριτήρια σύμφωνα με τα εργαλεία της σύγχρονης διοίκησης. Η κατανομή των αρμοδιοτήτων να είναι σύμφωνα με τα προσόντα και τις πραγματικές ανάγκες των υπηρεσιών, εφαρμόζοντας το σύστημα της εσωτερικής μετακίνησης. Μέσα από την εναλλαγή σε θέσεις εργασίας ο εργαζόμενος μετακινείται οριζόντια από τμήμα σε τμήμα ή υπηρεσία αναλαμβάνοντας μία διοικητική θέση για ένα διάστημα περίπου 6 μηνών. Έτσι ο εργαζόμενος αποκτά εμπειρίες από διαφορετικές λειτουργίες, γενικότερες γνώσεις, ικανότητες που θα τον βοηθήσουν να αναλάβει θέσεις ευθύνης. Μέσα από την εναλλαγή θέσεων έχουμε μείωση της καθημερινότητας, αύξηση της διάθεσης του ενδιαφέροντος για κάτι νέο, μία νέα εμπειρία. Μέσα από την διαφορετικότητα ευθυνών, αρμοδιοτήτων ο εργαζόμενος αποκτά σφαιρική γνώση. Βέβαια έχει και τα μειονεκτήματα όπως αυτό της αποδοχής ή μη από το νέο τμήμα που πηγαίνει, οι έμπειροι εργαζόμενοι συνήθως δεν τους αρέσει να μετακινούνται σε νέες μορφές εργασίας, επίσης υπάρχει ο κίνδυνος να «ξεχαστούν» στη θέση αυτή επειδή η διοίκηση διαπιστώνει ότι το τμήμα αυτό ή υπηρεσία προοδεύει. Ο στόχος της διοίκησης δεν είναι στη παρούσα φάση να διορθώσει τα κακώς τεκταινόμενα της συγκεκριμένης υπηρεσίας αλλά να εμπλουτίσει τον μετακινούμενο υπάλληλο ώστε να τον χρησιμοποιήσει για κάτι σημαντικότερο όπως να το προάγει σε μια πιο σημαντική θέση ευθύνης ή σε κέντρα λήψης αποφάσεων. Η εσωτερική μετακίνηση δεν είναι κάτι απλό, απαιτείται σχεδιασμός πριν την εφαρμογή.

Το Πανεπιστήμιο ως οργανισμός μάθησης είναι σε θέση να αλλάξει τον τρόπο σκέψης και συμπεριφοράς των εργαζομένων. Πρέπει να προσπαθήσει να αξιοποιήσει το ανθρώπινο δυναμικό του ώστε να βελτιωθεί όλη η επίδοση του φορέα. Μέσω της συνεχούς διαδικασίας της μάθησης και εκπαίδευσης το προσωπικό θα είναι θέση να προσαρμοστεί στις συνεχόμενες και ραγδαίες εξελίξεις. Είναι θετικό, το προσωπικό να κατανοήσει ότι πρέπει να είναι συμμετοχό της οργανωσιακής κουλτούρας εφόσον δίνει στα άτομα μια αίσθηση ταύτισης με τον οργανισμό, με τα συνακόλουθα -ενδεχομένως - θετικά αποτελέσματα. Οι εργαζόμενοι πρέπει να ενθαρρύνονται να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες μάθησης για την προσωπική τους ανάπτυξη. Πρέπει να διερευνήσει τις εκπαιδευτικές ανάγκες του

εκπαιδευτικού στόχου και από τα καθήκοντα και τις δεξιότητες των θέσεων εργασίας όπως αυτές διαμορφώνονται κάθε φορά. Θα πρέπει να Σχεδιάσει και να Υλοποιήσει εκπαιδευτικά προγράμματα με στόχο τη βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων που θα οδηγήσει σε βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Απαιτείται να προβεί σε αναλυτική καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης όσον αφορά τη στελέχωση των υπηρεσιών του, σε καταγραφή των κλάδων και των ειδικοτήτων που παρουσιάζουν ελλείψεις σε προσωπικό καθώς και των κλάδων και των ειδικοτήτων που απασχολούν προσωπικό το οποίο δεν αξιοποιείται επαρκώς. Η τυπική καταγραφή υπάρχει, όμως δεν είναι ουσιαστική, δεν συμπληρώνεται από συνεντεύξεις μέσω έμπειρων αξιολογητών.

Το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας διαθέτει προσωπικό με επιστημονικές γνώσεις, το οποίο σε πολλές περιπτώσεις δεν αξιοποιείται, είτε επειδή οι διευθύνοντες δεν γνωρίζουν τα τυπικά προσόντα των υπαλλήλων τους επειδή δεν έδειξαν πραγματικό ενδιαφέρον να γνωρίσουν το προσωπικό του Οργανισμού (αδιαφορία;) ή επειδή δεν έγινε ποτέ καταγραφή των ικανοτήτων, δεξιοτήτων, ιδιαίτερων χαρακτηριστικών που πιθανόν διαθέτουν και που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για το συμφέρον του Οργανισμού, ή λόγω νομοθετικών κωλυμάτων της δημόσιας διοίκησης. Είναι γνωστό, ότι πολλές επιχειρήσεις/οργανισμοί γνωρίζουν περισσότερα για τους φορητούς υπολογιστές τους παρά για τους ανθρώπους τους. Είναι σημαντικό να δημιουργηθεί μια δεξαμενή με άτομα ικανά που διαθέτουν τα προσόντα ώστε αυτά τα άτομα να προαχθούν και να λάβουν θέσεις υπευθυνότητας σε περιπτώσεις αποχώρησης, παραίτησης, συνταξιοδότησης αλλά και ανικανότητας. Η όλη διαδικασία είναι καλό να ολοκληρωθεί με οργανωμένες συζητήσεις- συμπεριφορικές συνεντεύξεις, επειδή ο ερωτώμενος ίσως δείξει ενδιαφέροντα σημεία για τον οργανισμό, θα μπορούσαν να τεθούν στόχοι, ώστε η επίτευξη αυτών να λειτουργήσει θετικά στην αξιολόγηση. Ο εργαζόμενος ενδιαφέρεται να κάνει κάτι παραπάνω αν καταλάβει ότι αυτό θα ληφθεί θετικά από την διοίκηση και όταν νιώθει ικανοποίηση για την εργασία του. Αυτό θα είναι μία ευκαιρία ουσιαστικής και συγκροτημένης ανταλλαγής απόψεων για τους στόχους του οργανισμού, τα προβλήματα, την καθημερινότητα. Είναι ευκαιρία να γνωριστεί η Διοίκηση με το προσωπικό της. Είναι λυπηρό οι αναλαμβάνοντες την ηγεσία του Πανεπιστημίου να μην γνωρίζουν το προσωπικό τους. Τους ενδιαφέρει και τους απασχολεί μόνο το ακαδημαϊκό κομμάτι του Οργανισμού. Έτσι, η αξιοποίηση των δεξιοτήτων των υπαλλήλων ιδιαίτερα όταν τους δίνονται περαιτέρω αρμοδιότητες οι οποίες λαμβάνονται ως δείγμα αναγνώρισης ικανοτήτων, άτυπης προαγωγής λειτουργούν ως κίνητρο, ως μέθοδος παρακίνησης. Η Διοίκηση του Οργανισμού θα μπορούσε να ανταποκριθεί στα ενδιαφέροντα των υπαλλήλων, δηλαδή σε ποια θέση θα ήθελε να εργαστεί ο υπάλληλος ως μέτρο ικανοποίησης και όχι ως μέτρο αποφυγής εργασίας. Επίσης θα πρέπει να λάβει υπόψη τα τυπικά προσόντα- τους πανεπιστημιακούς

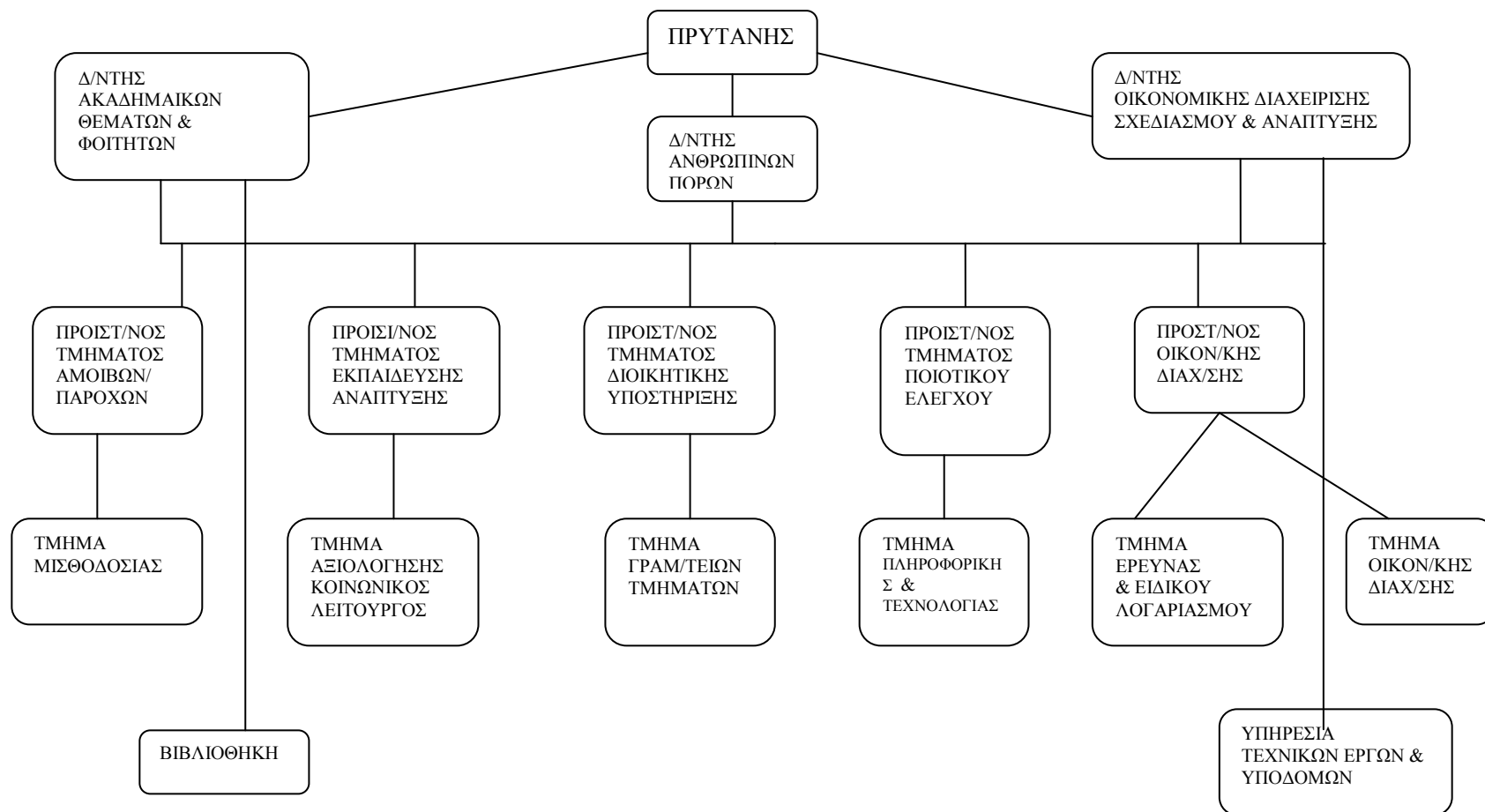
τίτλους που οι εργαζόμενοι έχουν για δύο λόγους: α) επειδή διαθέτουν ήδη συγκεκριμένες γνώσεις που θα μπορούσαν να τις αξιοποιήσουν και να προοδεύσουν περισσότερο και β) ως επί το πλείστον σπούδασαν κάτι που τους ενδιέφερε και το επιθυμούσαν. Όταν λοιπόν, η Διοίκηση δεν λαμβάνει υπόψη τις επιθυμίες των εργαζομένων σίγουρα θα χάσει από το κεφάλαιο που διαθέτει καθώς οι εργαζόμενοι μπαίνουν σε ένα «καθεστώς ψυχολογικής αχρηστίας».

Ολοκληρώνοντας, θα έλεγα ότι η ανάπτυξη της Υπηρεσίας των Ανθρωπίνων Πόρων μέσα από καινοτόμες, σύγχρονες μεθόδους πρέπει να αποτελέσει θεμελιώδες στοιχείο για την συγκρότηση αποτελεσματικής και οργανωσιακής απόδοσης. Φαινόμενα όπως αδιαφορία, τεμπελιά, βόλεμα που είναι αποτέλεσμα της μονιμότητας του δημοσίου είναι γνωστά και συνήθη. Βέβαια υπάρχουν και οι ευσυνείδητοι εργαζόμενοι οι οποίοι αδίκως στιγματίζονται στην κακώς εννοούμενη έννοια του «δημοσίου υπαλλήλου». Τέλος, η καλή επικοινωνία είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την αποτελεσματική αλλαγή στις συμπεριφορές και στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού.

4.9.Προτεινόμενο Οργανόγραμμα Υπηρεσίας Ανθρώπινου Δυναμικού

Σχήμα 11

Πηγή: «Ανάλυση της συγγραφέως»



4.10. Αναπτυξιακές πρωτοβουλίες μέσω της διαδικασίας της αλλαγής

Η παροχή ποιοτικότερης εκπαίδευσης αναμένεται να διαδραματίσει κεντρικό ρόλο στην κοινωνική και οικονομική μεταμόρφωση, ενώ σε άλλες περιπτώσεις θεωρείται ότι μπορεί να παράγει προϊόν προς εξαγωγή (μεταπτυχιακά προγράμματα). Έτσι λοιπόν, για να παραμείνει βιώσιμο το ελληνικό πανεπιστήμιο πρέπει να είναι σε θέση να ανταποκριθεί έγκαιρα και με σύνεση στις δυνάμεις των μελλοντικών αλλαγών.

Μέσα στον Οργανισμό είναι δυνατόν να υπάρξουν κοινές αναπτυξιακές πρωτοβουλίες ανάμεσα στην ακαδημαϊκή και διοικητική πλευρά του Πανεπιστημίου. Ο Οργανισμός είναι ένας χώρος με τεράστιο πλούτο Ακαδημαϊκής Επιστημονικής Γνώσης, πολλές φορές σιωπηρής γνώσης η οποία μπορεί να κωδικοποιηθεί, να εξωτερικευθεί μέσα από επιστημονικές διαλέξεις, σεμινάρια που θα διοργανώνονται από τους υπεύθυνους των Μεταπτυχιακών Σπουδών, μαθήματα ξένων γλωσσών, προετοιμασία για απόκτηση τίτλων γλωσσομάθειας όχι μόνο για τους φοιτητές αλλά και για το προσωπικό, μαθήματα γενικού ενδιαφέροντος όπως φιλοσοφία, ιστορία κ.α., μαθήματα εκμάθησης και πιστοποίησης Ηλεκτρονικού Υπολογιστή, γνώσεις Πρώτων Βοηθειών από το Τμήμα της Ιατρικής, γνώσεις φροντίδας για ζώα από το Τμήμα Κτηνιατρικής, γνώσεις συμπεριφοράς σε επικίνδυνα φαινόμενα και άλλα.

Επίσης, η εφαρμογή της τεχνολογίας σε συνδυασμό με την τεχνογνωσία μπορεί να αποφέρει πλούσια οφέλη και να καταστήσει τον Οργανισμό σε ουσιαστικό οργανισμό μάθησης. Η τεχνολογία μπορεί να υιοθετηθεί κατά μεγάλο μέρος τόσο στις διοικητικές λειτουργίες του Οργανισμού με την εφαρμογή λογισμικών προγραμμάτων παρακολούθησης της γραμματείας των φοιτητών, του ωρολογίου προγράμματος όσο και κατά την παροχή του τρόπου εκπαίδευσης (ηλεκτρονική παρακολούθηση μαθήματος στην Ιατρική ή Κτηνιατρική (Γενική Χειρουργική).

Η εκμάθηση γλωσσών θα μπορούσε να λάβει «σάρκα και οστά» με την ίδρυση ενός Ινστιτούτου Ελληνικής Σύγχρονης Γλώσσας / Ξένης Γλώσσας, όπου θα μπορούσε να παρέχει όχι μόνο την εκμάθηση γλώσσας αλλά και μαθήματα για την κουλτούρα και τον πολιτισμό. Μέσα από μια σαφή θέση στο οργανόγραμμα, στελεχωμένο με κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό θα μπορούσε να εξελιχθεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Θεωρείται απαραίτητη η στελέχωση υπηρεσιών τμημάτων (τμήμα προμηθειών, Γραφείο Διεθνών Σχέσεων κα) με ειδικό εξειδικευμένο προσωπικό.

Μέσω συνδυασμού τεχνολογίας και ανθρώπινου δυναμικού είναι δυνατόν να επέλθουν σημαντικά οφέλη για τον Οργανισμό. Η μέχρι τώρα οργάνωση των διοικητικών λειτουργιών πχ των γραμματειών του Τμήματος Μισθοδοσίας, Οικονομιών Υπηρεσιών γινόταν με ένα περιοριστικό τρόπο (υπολογισμού μέσω προσωπικών μικροϋπολογιστικών συσκευών, χάρτινων καρτελών που συμπληρωνόταν με το στυλό, χειρωνακτικά. Μέσω πληροφοριακών

συστημάτων το έργο των γραμματειών, του ακαδημαϊκού προσωπικού μπορεί να γίνει ταχύτατα, ασφαλέστερα και περισσότερο ποιοτικά.

4.11. Ανθρώπινο Δυναμικό και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Ένας οργανισμός για να αποκτήσει και να διατηρήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει να επικεντρωθεί στην αύξηση της απόδοσης μέσα από μία διαδικασία συνεχούς μάθησης. Ο Porter (1985) αναφέρει ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι αποτέλεσμα δύο φαινόμενων: της μοναδικότητας και της γρήγορης βελτίωσης.

Τα τελευταία χρόνια οι πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έχουν μετατοπιστεί από τους οικονομικούς πόρους, στους πόρους τεχνολογίας και τώρα στο ανθρώπινο δυναμικό. Με άλλα λόγια, η επιτυχία δεν εξαρτάται πρώτιστα από το μέγεθος του προϋπολογισμού ή των προϊόντων που υποστηρίζει τις τεχνολογίες. Εξαρτάται από τις ικανότητες, δεξιότητες του υπαλλήλου, τη δυνατότητα να παραγάγουν, την υποχρέωση και την εμπιστοσύνη, τις φιλοδοξίες και την εργασία σε σύνθετες σχέσεις.

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συμβαίνει όταν ένας οργανισμός αποκτά ή αναπτύσσει μια ιδιότητα ή συνδυάζει εκείνα τα χαρακτηριστικά που του επιτρέπουν να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές του όπως π.χ. πρόσβαση σε άριστα καταρτισμένο και εξειδικευμένο προσωπικό. Μπορεί να είναι αποτέλεσμα μοναδικότητας, άμεσης βελτίωσης. Στο ανθρώπινο δυναμικό είναι αποτέλεσμα μέσω :

- ✓ αμοιβή κινήτρου
- ✓ συμμετοχή και ενδυνάμωση
- ✓ συμβολική ισότητα
- ✓ συγκρότηση ομάδων και επανασχεδιασμό της εργασίας
- ✓ αποτελεσματική διανομή πληροφοριών
- ✓ κατάρτιση, ανάπτυξη ικανότητας
- ✓ προώθηση από μέσα
- ✓ ανάλυση, περιγραφή, αξιολόγηση εργασίας
- ✓ ανταμοιβές (προσωπικό σύστημα αξιολόγησης και ανταμοιβής)
- ✓ ανάπτυξη δύναμης πυρήνων οι οποίοι συντελούν στο να καταστήσουν ένα οργανισμό στερεό
- ✓ ισχυρή εκτελεστική ηγεσία
- ✓ εστιασμός και διαχείριση απόδοσης μέσω διαδικασίας συνεχούς εκμάθησης.
- ✓ προσωπικά χαρακτηριστικά, ικανότητες, διευθυντών
- ✓ εμπιστοσύνης στους εργαζομένους
- ✓ προσδιορισμός ρεαλιστικών στόχων,
- ✓ κοινοί στόχοι, όραμα

Η Αξία του ανθρώπινου δυναμικού του Οργανισμού είναι μεν σημαντική αλλά δεν αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο Οργανισμός πρέπει να εξετάσει, να ανακαλύψει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που θα μπορούσαν να αποτελέσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Θα μπορούσε να είναι η συλλογική γνώση του Οργανισμού (Zack,1999 & Kruger 2004). Περισσότερη γνώση και ιδέες σημαίνει και περισσότερες πιθανότητες για εύρεση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που θα δώσει στον οργανισμό την ώθηση που χρειάζεται για να ανταπεξέλθει εντός της αγοράς. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είναι το μέσο που θα οδηγήσει τον οργανισμό, σταδιακά, προς την επίτευξη του οράματος. Δεν αποτελεί ευθύνη μόνο της διοίκησης να δημιουργήσει γνώση, επειδή η γνώση περιλαμβάνει τη μάθηση και η μάθηση δεν είναι ασχολία καθαρά ατομική. Είναι αποτέλεσμα δυναμικής αλληλεπίδρασης μεταξύ ηγεσίας και ομάδας. Στελέχη και υφιστάμενοι οφείλουν να επιδείξουν διάθεση για μάθηση. Η μάθηση ως ολοκληρωμένη έννοια πρέπει να οδηγήσει στην αλλαγή. Αλλαγή και μάθηση είναι δύο μεταβλητές άρρηκτα συνδεδεμένες εφόσον η μάθηση οδηγεί σε αλλαγή συμπεριφοράς. Τα προγράμματα ηλεκτρονικής μάθησης θα μπορούσαν να γίνουν αρωγοί στην εκπαίδευση ενηλίκων (Διά Βίου Μάθηση). Το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας θα μπορούσε να εκμεταλλευτεί αυτούς τους τρόπους εκπαίδευσης και να αποδειχθεί δυναμικός φορέας μάθησης.

Αποτελώντας βασικό μοχλό ανάπτυξης μπορεί κάποιος να αναλογιστεί «τον κομβικό ρόλο που επιτελεί η εκπαίδευση στην αποκρυστάλλωση μαθησιακής κουλτούρας και διαμόρφωσης της κοινωνίας της γνώσης» (Papanaioum 1998, Παπασταμάτης & Παντισίδου 2008).

Συνεπώς, το Πανεπιστήμιο έχει την «κοινωνική υποχρέωση» να «μάθει να εναγκαλιάζεται» αλλαγές, να ενστερνιστεί καινοτόμες πρακτικές, να αναπροσαρμόσει την παιδαγωγική και διδακτική του δράση προσδίδοντας μετασχηματιστική δυναμική (Hargreaves 1994, Tuomi 2004). Ζούμε σε φρενήρη τεχνολογική επιστημονική πρόοδο και εφόσον το Πανεπιστήμιο προάγει μάθηση σε ένα κόσμο αλλαγής, μάθηση δεν είναι κάτι στατικό, πρέπει όλο το ανθρώπινο δυναμικό του να αναπτύσσεται επαγγελματικά, διά βίου. (Craft 2000). Τέλος θα πρέπει να στοχεύει στην:

- **αποτελεσματικότητα (effectiveness)**, να είναι σε θέση να ορίζει την ικανότητα της οργάνωσης, να προσεγγίζει συγκεκριμένους προκαθορισμένους στόχους και στην,
- **αποδοτικότητα (efficiency)** τη σχέση ανάμεσα στο κόστος και τα αποτελέσματα και συγκεκριμένα στη διοικητική πρακτική. Είναι η ικανότητα μιας οργάνωσης να μεγιστοποιεί ένα αποτέλεσμα με δεδομένους πόρους ή να ελαχιστοποιεί τη χρήση πόρων για ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα.

«Η ικανότητα να μαθαίνουμε, να αλλάζουμε πιο γρήγορα από τους ανταγωνιστές ίσως είναι και το μοναδικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που δεν αντιγράφεται» ανέφερε ο Aries De

Geus (1995)²⁷. Αυτό συμβαίνει επειδή μέσω της μάθησης αναδημιουργούμε τον εαυτό μας και το περιβάλλον μας. Η μάθηση αποτελεί ένα συνεχή επαναπροσδιορισμό του οργανισμού και του περιβάλλοντος. Αποτελεί σχέδιο συνεχούς βελτίωσης. Οι εργαζόμενοι πολλές φορές επεκτείνουν τα όριά τους και ξεπερνούν αυτό που νόμιζαν ότι μπορούν να κάνουν. Διευρύνονται οι επαγγελματικοί ορίζοντες, εξασφαλίζεται επαγγελματική αυτοδυναμία. Αναπτύσσεται μέσα από την συνεχή αξιοποίηση της υπάρχουσας εμπειρίας, του πειραματισμού και οδηγεί σε ανάπτυξη νέων νοητικών μοντέλων. Στη Διοίκηση του Οργανισμού δίνει δύναμη, ευελιξία, αύξηση στην ικανότητα ανταπόκρισης σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Δείχνει ότι: Τα μέρη του εργάζονται από κοινού για την προώθηση της συνεργασίας και συνεχούς βελτίωσης, κοινή λήψη απόφασης, κοινόχρηστοι πόροι, επιμερισμένη ευθύνη.

Ολοκληρώνοντας, θα έλεγα ότι το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας ως ένας φορέας μάθησης αντιμετωπίζει προκλήσεις για:

- συνεχή κατάρτιση του ανθρωπίνου Δυναμικού,
- αλλαγή του ιεραρχικού συστήματος διοίκησης,
- διατήρηση ενός εργασιακού «πυρήνα» με υψηλή εξειδίκευση (*Κ. Ζαρίφη, Οργανισμός Μάθησης και η Μάθηση στον Οργανισμό: Ζητήματα Ανάπτυξης & Βελτίωσης των Δεξιοτήτων στο Χώρο Εργασίας*).
- ενίσχυση πρωτοβουλιών.

²⁷ *Aries De Geus (1995)* Companies: What Are They? Lecture given at the Royal Society of Arts January 25. <http://www.solonline.org/res/wp/19001.html>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

5.1. Αξιολόγηση Προσωπικού

Η αξιολόγηση αποτελεί ένα μέτρο ελέγχου του βαθμού στον οποίο ο εργαζόμενος έχει συμβάλει στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από τη διοίκηση, και τους οποίους οφείλει να υπηρετήσει και να επιδιώξει. Για την τυπική οργάνωση αποτελεί ένα χρήσιμο οδηγό στην προσπάθειά της να εφαρμόσει συστήματα προαγωγών, μεταθέσεων, αμοιβών, επανασχεδιασμό θέσεων, όμως ποτέ δεν πρέπει να θεωρηθεί τιμωρία. Τα στελέχη και οι υπάλληλοι έχουν την ανάγκη να συγκρίνουν τα αποτελέσματά τους με τους στόχους, στο πλαίσιο των καθηκόντων, υπευθυνότητων τους. Από την πλευρά του στελέχους, αποτελεί «επαναπληροφόρηση» του εργασιακού περιβάλλοντος. Η ενέργεια αυτή θα δώσει στοιχεία για το πως αξιολογεί την συμπεριφορά του η τυπική οργάνωση και πως τα άλλα μέλη.

Η αξιολόγηση α) ενθαρρύνει τον κριτικό στοχασμό, β) βοηθάει στη διασαφήνιση εκπαιδευτικών αναγκών, γ) λειτουργεί ενθαρρυντικά, καθώς παρέχει δυνατότητα αναγνώρισης της επαγγελματικής συμβολής, δ) βελτιώνει τις επικοινωνιακές σχέσεις, ε) αξιολογεί αποτελέσματα προηγούμενων αναπτυξιακών δράσεων και στ) συνδράμει στον ορθό σχεδιασμό της μελλοντικής ανάπτυξης του προσωπικού (Gunter 1996).

Η διαδικασία της αξιολόγησης, πρόκειται για εξαιρετικά δύσκολο εγχείρημα, εμπεριέχει στοιχεία υποκειμενικότητας και διακατέχεται από προβληματισμούς όπως: ποιός διενεργεί την αξιολόγηση, κάθε πότε πρέπει να αξιολογείται ο εργαζόμενος, αν πρέπει να πληροφορείται για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, αν πρέπει να αυτό-αξιολογείται, και πόσο ώριμος είναι για μια τέτοια διαδικασία, αν είναι απαραίτητη η ύπαρξη ειδικών εξωτερικών συμβούλων. Ο όρος «αξιολόγηση» δημιουργεί αρνητικούς συνειρμούς στους εργαζόμενους και «πονοκέφαλο» στη διοίκηση.

Στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας οι κρίσεις αξιολόγησης είτε δεν υπάρχουν, είτε τα δεδομένα δεν προσδίδουν κανένα αποτέλεσμα ούτε για τον εργαζόμενο ούτε για τον οργανισμό και είναι συνδεδεμένες με ένα γραφειοκρατικό πλαίσιο. Το αποτέλεσμα της όλης διαδικασίας είναι δυσaréσκεια, αποθάρρυνση, έντονη αμφισβήτηση, όπως διαπιστώνεται και από την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Δεν υπάρχει ένα δομημένο σύστημα διαδικασιών διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, ούτε και ακριβής προσδιορισμός της έννοιας - απόδοση εργασίας. Είναι μία τυπική διαδικασία συμπλήρωσης γενικών και αορίστων σημείων (βλέπε Παράρτημα- Έντυπο κρίσης σελ.141-2) και διενεργείται από άτομα που δεν διαθέτουν καμιά εμπειρία ή επιστημονική γνώση στη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων.

Το όλο πρόβλημα εστιάζεται στο γεγονός ότι η ανάπτυξη και διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού δεν υφίσταται στους στόχους της Ηγεσίας του Οργανισμού. Τα σωστά βήματα για

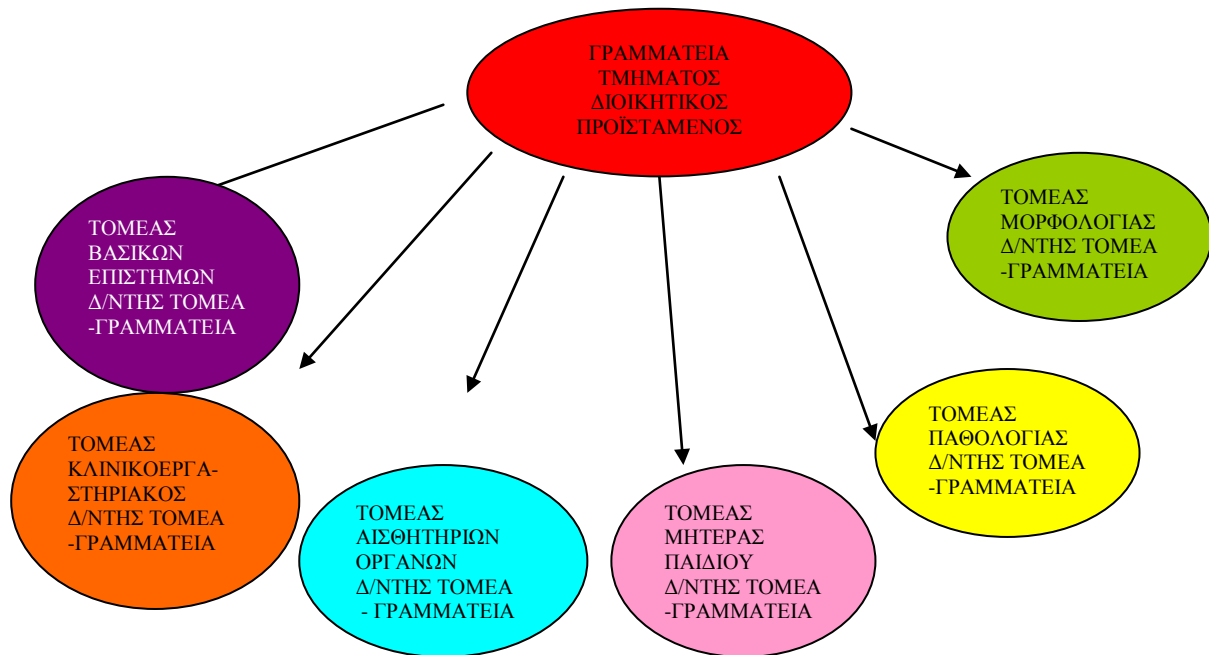
έναν οργανισμό που επενδύει στο εσωτερικό του κεφάλαιο είναι: να αναλύσει την υπάρχουσα κατάσταση, τους πόρους, την τεχνολογία που διαθέτει, τις διαδικασίες που τηρεί, να αναλύσει τους παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος και να θέσει στρατηγικούς στόχους. Εφόσον θέσει τους στόχους θα πρέπει να καθορίσει τι είδους ανθρώπους χρειάζεται, με τι γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες. Κατόπιν μέσω ανάπτυξης, εκπαίδευσης και αξιολόγησης μπορεί να προχωρήσει στην υλοποίηση των στόχων του.

Προτείνεται η Αξιολόγηση να πραγματοποιείται σε συνεργασία με εξωτερικούς συμβούλους, παρουσία Στελεχών της Υπηρεσίας Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού και όχι από τον Προϊστάμενο της Διεύθυνσης Διοικητικού ο οποίος μάλιστα βρίσκεται σε άλλη πόλη και πολύ πιθανόν δεν ξέρει τις αρμοδιότητες του υπαλλήλου.

Στο Πανεπιστήμιο παρατηρείται η εξής ιδιαιτερότητα: Το Πανεπιστήμιο χωρίζεται εκτός των διοικητικών λειτουργιών σε Σχολές και Τμήματα. Το κάθε Τμήμα ορίζει ο Νομοθέτης ότι έχει άμεσο προϊστάμενο- τη Γραμματεία Τμήματος, όμως υπάρχουν υπάλληλοι οι οποίοι έχουν έμμεσους προϊσταμένους με άμεση σχέση και επαφή, π.χ. Τμήμα Ιατρικής το οποίο χωρίζεται σε 6 Τομείς και Κλινικές με τις ανάλογες Γραμματείες Τομέων και Κλινικών. Η Γραμματεία Τομέα και Κλινικών βρίσκεται κάτω από την υπευθυνότητα των Διευθυντών Τομέων και Κλινικών. Οι διευθυντές είναι Ακαδημαϊκό Προσωπικό-Μέλη Διδακτικού Προσωπικού και οι αρμοδιότητες τόσο αυτών όσο και των Γραμματειών καθορίζονται βάσει Προεδρικού Διατάγματος. Τις αρμοδιότητες, καθήκοντα, δεξιότητες και ικανότητες των υπαλλήλων τις γνωρίζουν οι Διευθυντές οι οποίοι όμως δεν είναι υπεύθυνοι για την Αξιολόγηση του προσωπικού αυτών των γραμματειών. Αυτά τα άτομα αξιολογούνται από την Κεντρική Γραμματεία για έργο το οποίο δεν έχει πλήρη γνώση και άποψη. Θα πρέπει να αλλάξει ο τρόπος αξιολόγησης των υπαλλήλων και να έχει βαρύνουσα άποψη ο Διευθυντής του Τομέα (Καθηγητής, α' βαθμίδας) άτομο με επιστημονικές γνώσεις, περισσότερες από τον Προϊστάμενο της Γραμματείας ο οποίος έχει παρατηρηθεί να είναι και κατωτέρων τυπικών προσόντων.

Βέβαια το θέμα αξιολόγησης των υπαλλήλων τίθεται ως θέμα αλλαγής με το νέο νόμο περί αξιολόγησης των υπαλλήλων. Με το άρθρο 128 του Υπαλληλικού Κώδικα (π.δ. 611/1977) και την αντικατάστασή του *«καθιερώνεται από 1.1.1992 σύστημα αξιολόγησης των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών, ... όπου βασικές αρχές και κατευθύνσεις του συστήματος αξιολόγησης είναι η αντικειμενική, αμερόληπτη στάθμιση της επαγγελματικής ικανότητας και καταλληλότητας των υπαλλήλων σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας τους και τα καθήκοντα που ασκούν, βάσει σαφώς προσδιορισμένων κριτηρίων σε συνάρτηση με καθορισμένους στόχους και δείκτες που επιτρέπουν την εκτίμηση της απόδοσης των υπαλλήλων εντός ορισμένης χρονικής περιόδου με σκοπό την αποδοτικότερη λειτουργία των υπηρεσιών»*.

Τα αξιολογηθέντα στοιχεία θα μετρούνται με κριτήρια, δείκτες θα καταγράφονται και τα αποτελέσματα θα κοινοποιούνται στον υπάλληλο. Στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας κανένας υπάλληλος δεν έχει ενημερωθεί για καμία αξιολόγηση που του έχει γίνει. (Έχουν γίνει 2 αξιολογήσεις σε βάθος 10 ετών). Η αιτιολόγηση της Διεύθυνσης Προσωπικού είναι ότι υπάρχει φόρτος εργασίας.



Σχήμα 12

Πηγή: «Ανάλυση της συγγραφέως»

Είναι διαπιστωμένο ότι οι Δημόσιες επιχειρήσεις δεν θεωρούν σημαντική την σύνδεση των υπηρεσιών τους με την εργασιακή συμπεριφορά των υπαλλήλων τους όπως και οι όροι «αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα» είναι ξένοι και αδιάφοροι για αυτές. Όμως με τις διατάξεις του άρθρου 1 παρ 2 του ν.3230/04(ΦΕΚ 44/Α11-2-2004) καθιερώνεται μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας στη Δημόσια Διοίκηση. Επίσης θεσπίζεται σε κάθε Υπηρεσία Υπουργείου να υπάρχει ένα Τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού όπου θα δίνει σημασία στην στελέχωση, στην εκπαίδευση – ανάπτυξη, στην αξιολόγηση απόδοσης, στις εργασιακές σχέσεις και στις αμοιβές –κίνητρα.

Μέσα από την αξιολόγηση ο εργαζόμενος διαπιστώνει τι θέλει η Διοίκηση από αυτόν, νιώθει ότι τον ακούει, ότι υπάρχει, λαμβάνει πληροφόρηση για την απόδοσή του, μαθαίνει για πιθανά κρυμμένα σημεία του εαυτού του, τα οποία μπορεί μέσα από επεξεργασία να μετατραπούν σε δυνατά σημεία. Η απόδοσή του εξαρτάται από το τι μπορεί να κάνει και τι θέλει. Το τι μπορεί να κάνει εξαρτάται από τις δεξιότητες, ικανότητες που διαθέτει, εμπειρία, ενώ το τι θέλει, εξαρτάται από τα κίνητρα, την υποκίνηση. Όλα αυτά μέσα από την επιρροή της οργανωσιακής κουλτούρας που έχει ο Οργανισμός μπορεί να μετατραπούν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ο αξιολογούμενος πρέπει να λαμβάνει γνώση της υπηρεσιακής του αξιολόγησης, να καταγράφει τις παρατηρήσεις του και να μπορεί να ζητήσει την αναθεώρησή της, από ειδικό υπηρεσιακό όργανο, στο οποίο συμμετέχει και εκπρόσωπος-οι του Συλλόγου εργαζομένων.

Η αξιολόγηση πρέπει να είναι δίκαιη, αμερόληπτη και τεκμηριωμένη, να στηρίζεται σε πολιτικές υποκίνησης και εξέλιξης του προσωπικού, να είναι απλή και σαφής, να έχει την υποστήριξη των ενδιαφερόμενων μερών, να είναι ευέλικτη, να γίνεται βάση σχεδίου, χρησιμοποιώντας έγκυρα και αξιόπιστα εργαλεία συμπεριλαμβανομένων και εκπαιδευμένων στελεχών (ποιός κάνει τι και πότε). Πρέπει να αποτελεί μέρος της κουλτούρας του οργανισμού και η χρησιμότητα να γίνεται αντιληπτή (πεποίθηση των εργαζομένων για την αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης - κουλτούρα συνεχούς μάθησης). Κύριος άξονας πρέπει να είναι η ανάπτυξη και όχι ο εντοπισμός, ή η απομάκρυνση αναποτελεσματικών εργαζομένων και να διεξάγεται από έμπειρο, ικανό προσωπικό με δυνατότητα κατανόησης των κριτηρίων και των μεθόδων αξιολόγησης, τη στοχοθεσία, τη μέτρηση και την ανάλυση των αποτελεσμάτων και την ικανότητα καθοδήγησης και ανάπτυξη των αξιολογούμενων (ποιος την διεξάγει). Πρέπει να γίνεται προσδιορισμός των μεθόδων που μετρούνται και αξιολογούνται (πώς αξιολογούμε – τι μετράμε), να προσδιορίζονται οι επιδόσεις με βάση καθορισμένους δείκτες (τι αξιολογούμε).

Παρόλο που η στιγμή της αξιολόγησης αποτελεί δύσκολη «ώρα κρίσης» όλοι γνωρίζουμε ότι μετά από την αξιολόγηση αποκτούμε ένα κίνητρο για καλύτερη επίδοση. Όταν διεξάγεται μέσω οργανωμένης ειλικρινούς συζήτησης αποτελεί ευκαιρία για ανταλλαγή απόψεων. Δεν θα πρέπει να ξεχνούμε ότι **και οι αξιολογητές αξιολογούνται** για την ορθότητα - τεκμηρίωση των κρίσεών τους και για την τήρηση των κανόνων του συστήματος.

- Μέθοδοι αξιολόγησης προσωπικού

1. Αντικειμενική αξιολόγηση απόδοσης εφαρμόζεται καλύτερα σε εργασία γραμμής παραγωγής. Βασίζεται σε μετρήσιμα κριτήρια (πχ ποσοστά πωλήσεων, αριθμός παραγόμενων προϊόντων, αριθμός λαθών). Δεν μπορεί να εφαρμοστεί σε επαγγέλματα που το παραγόμενο έργο έχει ποιοτικό χαρακτήρα (π.χ. γραμματέας, διοικητικό στέλεχος κλπ), αλλά και όταν αστάθμητοι παράγοντες-εκτός του ελέγχου του ατόμου- επηρεάζουν το παραγόμενο έργο, γι αυτό και δεν θα την αναλύσω περαιτέρω.

2. Υποκειμενική αξιολόγηση:

Η Υποκειμενική αξιολόγηση απόδοσης είναι η αξιολόγηση όπου τα αποτελέσματα δεν μπορούν να επαληθευτούν από τρίτους. Εφαρμόζεται συχνότερα και αφορά τη χρήση κρίσεων που γίνονται από τους προϊσταμένους για υφιστάμενο προσωπικό, έχουν καλύτερη εφαρμογή σε μη χειρωνακτικά επαγγέλματα-υπάλληλοι. Βελτιώνει τη χρησιμότητα του εργαζόμενου αφού απελευθερώσει κάθε μεροληπτική ή στερεοτυπική σκέψη ή στάση.

Θεωρητικά, η υποκειμενική αξιολόγηση είναι ουσιαστικής σημασίας για την σύμβαση παροχής κινήτρων. Υποκειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης είναι:

τα τυποποιημένα συστήματα κλίμακας εκτίμησης όπου σε μία κλίμακα ο αξιολογητής δίνει ένα ποσοστό το οποίο αφορά τη γενική απόδοση του αξιολογούμενου σε ένα σύνολο μετρήσιμων στόχων. Οι εργαζόμενοι ενημερώνονται για το βαθμό και μπορεί να εκφράσουν την γνώμη τους ή την διαφωνία τους, και

τα βασισμένα σε στόχους συστήματα αξιολόγησης επιτρέπουν στη Διοίκηση να ταιριάζει στόχους με εργασίες οι οποίες βασίζονται στις δεξιότητες των υπαλλήλων, επίσης ο κάθε εργαζόμενος μπορεί να εκπαιδευτεί για συγκεκριμένη θέση, άρα το κόστος είναι μικρότερο. Παρουσιάζει το μειονέκτημα ότι ο υπάλληλος μπορεί να εκτελέσει παράλληλα και άλλους στόχους ώστε το κόστος να είναι ακόμη μικρότερο.

Γενικότερα Προβλήματα: Υπάρχει δυσκολία στο να διασφαλιστεί απόλυτη ακρίβεια του αποτελέσματος λόγω των προκαταλήψεων, μεροληψιών των αξιολογητών, επειδή ο αξιολογητής μπορεί να επηρεαστεί από μία μόνο διάσταση είτε θετική είτε αρνητική της εικόνας του αξιολογούμενου και η κρίση αυτή να επηρεάσει όλες τις διαστάσεις. Στηρίζεται σε εξαιρετικά υποκειμενικά κριτήρια (προσωπικότητα, στάση, εμφάνιση, συμπεριφορά.), υπονομεύει την ηθική και μπορεί να οδηγήσει και σε αδικία. Οι αξιολογητές με το πρόσχημα της υποκειμενικής αξιολόγησης μπορεί να ασκήσουν διακρίσεις. Ένας προϊστάμενος μπορεί να καταγγείλει ή να προωθήσει έναν εργαζόμενο για λόγους που θα μπορούσαν να χαρακτηρισθούν παράνομοι. Συχνά οι Προϊστάμενοι θέλοντας να δείξουν επιείκεια ή να αποφύγουν τη δυσαρέσκεια των υφισταμένων τους, κάνουν λιγότερο αρνητικές αξιολογήσεις ή τείνουν να βαθμολογούν όλους προς το μέσο όρο. Οι έρευνες έδειξαν ότι οι αξιολογήσεις εργαζομένων είναι γενικά πάνω από την πραγματική απόδοση και αυτό επειδή λείπουν τα αντικειμενικά κριτήρια. Η χρήση υποκειμενικών μέτρων επιδόσεων μπορεί να τροποποιήσει τα αποτελέσματα από την ποσοτική αξιολόγηση των επιδόσεων. Η αντίληψη των προϊσταμένων να βλέπουν ότι θέλουν, είναι ένα άλλο πρόβλημα. Θα πρέπει να συνυπολογιστεί η συνάρτηση που υπάρχει ανάμεσα στην απόδοση του υπαλλήλου και τον τρόπο με τον οποίο αυτός διοικείται. Πχ ένας υπάλληλος όταν μπορεί να παίρνει πρωτοβουλίες σίγουρα αποδίδει περισσότερο επειδή είναι και ικανοποιημένος (οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά) και αυτό θα φανεί στην υποκειμενική αξιολόγηση, όπως θα φανεί και αν ο εργαζόμενος έχει έναν συγκεντρωτικό προϊστάμενο. Είναι σίγουρο ότι θα έχει λιγότερο ευνοϊκή αξιολόγηση. Άλλα προβλήματα είναι, η δημιουργία του κινδύνου της ανταπόδοσης, της από-δραστηριοποίησης του υπαλλήλου της «*συμπίεσης των εκτιμήσεων*» με δύο επιρροές αυτή της *προκατάληψης κεντρικότητας* όταν οι επόπτες είναι απρόθυμοι να αξιολογήσουν ή να κρίνουν αυστηρά τους υπαλλήλους φοβούμενοι ίσως ότι θα καταστραφεί το ομαδικό πνεύμα της ομάδας και η *προκατάληψη ηπιότητας* όταν οι επόπτες αξιολογητές είναι αντίθετοι στην προσφορά φτωχών εκτιμήσεων των υφισταμένων. Αναπτύσσεται ένας

φόβος ανάμεσα στην ανταμοιβή και στην προσπάθεια, μειώνεται η επίδραση του κινήτρου απόδοσης. Επίσης και οι ίδιοι επόπτες αν δεν είναι σίγουροι για τις ακριβείς εκτιμήσεις τους μπορεί και αυτοί να έχουν ανεπαρκές κίνητρο για να επενδύσουν στο να συγκεντρώσουν πληροφορίες. Το πρόβλημα της συμπίεσης προέρχεται από την εποπτική αρχή – πλευρά και είναι αποτέλεσμα όταν οι εργαζόμενοι προσπαθούν να επηρεάσουν τις εποπτικές αρχές δίνοντας πληροφορίες που επηρεάζουν τα αποτελέσματα της απόδοσης. Η αρνητική ανατροφοδότηση μπορεί να οδηγήσει σε ανεπιθύμητες συζητήσεις. Όταν υπάρχει προκατάληψη ηπιότητας είναι δυνατόν να υπάρχει ευημερία και ικανοποίηση από τους υφισταμένους και αυτό είναι μέρος της λειτουργίας της χρησιμότητας του επόπτη. Είναι δυνατόν ο επόπτης να διαστρεβλώνει τις εκθέσεις αξιολόγησης, αν όμως διαπιστωθεί από την διοίκηση, τότε η διοίκηση τιμωρεί τον επόπτη και υπάρχει ένα κόστος – το κόστος της παρέκκλισης. Ανάμεσα στον επόπτη και υπάλληλο δημιουργείται μια ανισότητα - είναι αντίθετοι ο ένας προς τον άλλον. Η προκατάληψη κεντρικότητας οφείλεται στην αποστροφή αδικίας του επόπτη, θέλει να αποφύγει τα μειονεκτήματα της αρνητικής αξιολόγησης από την διοίκηση, αναπτύσσεται δηλαδή μία προκατάληψη ηπιότητας επειδή και αυτός με την σειρά του θέλει να είναι αρεστός στην διοίκηση. Έτσι για να αποφύγει τις συγκρούσεις συμπίεζει τις εκτιμήσεις στην κορυφή που είναι παρόμοια με την προκατάληψη κεντρικότητας.

Οι υποκειμενικές αξιολογήσεις είναι πιθανόν να έχουν επιπτώσεις στη μελλοντική συμπεριφορά των υπαλλήλων. Μια χαμηλή εκτίμηση μπορεί να αποδυναμώσει, να αποθαρρύνει τους υπαλλήλους, άρα να αποδυναμώσει τα κίνητρα απόδοσης, να αποτελέσει βάση για ακόμα περισσότερο μηδενική προσπάθεια, μηδενικό κίνητρο, άρα μηδενικής απόδοσης «δεν υπάρχει λόγος να το κάνω». Επίσης οι εργαζόμενοι μπορεί να είναι θύματα προσωπικών αντιπαθειών. Μπορεί να υπάρξει έλλειψη αντικειμενικότητας που να οφείλεται σε συμπάθειες ή αντιπάθειες του αξιολογητή. Για τους αυτούς τους λόγους είναι κατάλληλο να υπάρχει ομάδα έμπειρων αξιολογητών. Ένα ιδανικό στοιχείο μέτρησης της απόδοσης θα αντανάκλα τη συμβολή του εργαζόμενου στην σταθερή αξία της επιχείρησης. Δυστυχώς όμως η συμβολή των εργαζομένων στην αξία του Οργανισμού, δεν είναι αντικειμενικά μετρήσιμη. Αντίθετα είναι υπερβολικά περίπλοκη και λεπτή για να επαληθευτεί από τρίτους. **Βοηθά** όμως η υποκειμενική αξιολόγηση επειδή οι επόπτες μπορεί να παρατηρήσουν και να αξιολογήσουν «λεπτές αποχρώσεις συμπεριφοράς των εργαζομένων». Όμως πάνω απ' όλα, απαιτείται εμπιστοσύνη ανάμεσα στους εργαζομένους και τις εποπτικές αρχές για να υπάρχουν επιτυχή αποτελέσματα.

5.2. Αξιολόγηση Οργανισμού & Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Οι οργανισμοί εκπαίδευσης (Πανεπιστήμια, Τεχνολογικά Ιδρύματα) υπολείπονται αισθητά της υιοθέτησης μεθόδων αξιολόγησης και μέτρησης απόδοσης.

Η αξιολόγηση στο χώρο της εκπαίδευσης – Πανεπιστήμιο έχει πολυδιάστατο χαρακτήρα σε πολλά επίπεδα, με σοβαρό έλλειμμα αντικειμενικότητας και αξιοπιστίας.

Η αξιολόγηση στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας εντάσσεται στις δράσεις ενός ευρύτερου πλάνου ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού να αποτελέσει ένα μηχανισμό ώστε:

- να αναδεικνύονται οι αδυναμίες και ανάγκες του,
- να αξιολογούνται οι εκπαιδευτικές παρεμβάσεις ως προς την ποιότητα και την απόδοσή τους,
- να μετράται συνολικά η απόδοση.

Στοιχεία για ένα επιτυχημένο σύστημα αξιολόγηση στο Πανεπιστήμιο:

- να χτίζεται με μακροχρόνια προοπτική στο πλαίσιο ενός πλάνου ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού,
- να αποτελεί ένα μηχανισμό βελτίωσης των συνολικών αποτελεσμάτων
- να προσβλέπει σε οφέλη για όλους τους εργαζόμενους, αναδεικνύοντας προοπτικές προσωπικής εξέλιξης,
- να λαμβάνει υπόψη τον ανθρώπινο παράγοντα, όπου συνδυάζονται μετρήσιμα δεδομένα με υποκειμενικά στοιχεία της προσωπικότητας των αξιολογουμένων
- να λειτουργεί αξιοκρατικά για όλους τους συμμετέχοντες σε αυτό,

Η Αξιολόγηση απόδοσης είναι μια βασική λειτουργία. Ένα σύστημα Αξιολόγησης δεν «φωτογραφίζει» μόνο το Ανθρώπινου Δυναμικού του Οργανισμού σε μια δεδομένη στιγμή, αλλά αποτελεί τον καθρέπτη των αρχών, της φιλοσοφίας, της γενικότερης νοοτροπίας που υπάρχει και, κατά προέκταση, της πραγματικής κατάστασης του Οργανισμού.

Παρά τον αυστηρό έλεγχο της κυβέρνησης δεν υπάρχει επίσημος μηχανισμός αξιολόγησης των ελληνικών ΑΕΙ. Μόνο ανεπίσημες και αποσπασματικές προσπάθειες αξιολόγησης έχουν γίνει. Αυτές οι άτυπες αξιολογήσεις βασίζονται συνήθως σε απλοϊκές αναλογίες (πχ πόσοι φοιτητές υπάρχουν, πόσοι εκπαιδευτικοί, τα έξοδα φοίτησης, τα τετραγωνικά μέτρα των κτιρίων και των λοιπών υποδομών). Ενώ υπάρχει μεγάλος όγκος ανθρώπινου δυναμικού, τεράστιες δαπάνες για να πραγματοποιηθούν οι στόχοι, δεν υπάρχει επίσημη αξιολόγηση με πραγματικά δεδομένα ή αποτελέσματα για του τι είδους προσωπικό χρησιμοποιήθηκε για να παραχθεί το προϊόν της εκπαίδευσης, ένα προϊόν άυλης μορφής και πόσο τελικά είναι το πραγματικό κόστος για να παραχθεί αυτό το προϊόν. Λόγω της ιδιαιτερότητας της αυλότητας του προϊόντος υπεισέρχεται και ένας άλλος παράγοντας αυτός της φήμης. Η Φήμη ενός πανεπιστημίου λειτουργεί ως αξιολόγηση της ποιότητας και δίνει μία μορφή άτυπης κατάταξης, αντανακλά τις προτιμήσεις των υποψηφίων φοιτητών.

Η απουσία οποιουδήποτε επίσημου συστήματος εξωτερικής ή εσωτερικής αξιολόγησης πηγαίνει χέρι χέρι με την απουσία αμερόληπτων αξιόπιστων και έγκυρων στατιστικών στοιχείων που θα μπορούσαν να χρησιμεύσουν σε μελλοντικές αποφάσεις όπως είναι η σωστή κατανομή κονδυλίων. Η αξιολόγηση ενός εκπαιδευτικού ιδρύματος είναι θέμα

ευαίσθητο επειδή μέσα από την διαδικασία της αξιολόγησης, αξιολογείται και η κρατική μηχανή. Είναι ανάγκη να υπάρχει ένα αμερόληπτο σύστημα αξιολόγησης, με προκαθορισμένα ποσοτικά και ποιοτικά κριτήρια. Δεδομένου και της πολιτικής επιρροής (Υπουργείο Παιδείας) στην παρεχόμενη εκπαίδευση από τα ΑΕΙ, ζητείται να απαντηθούν ερωτήματα όπως ποια μορφή αξιολόγησης ανταποκρίνεται καλύτερα στο ελληνικό πλαίσιο. Ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος να παρέχονται οι αναγκαίοι πόροι. Πως μπορούμε να διασφαλίσουμε ότι και τα αποτελέσματα που θα εξαχθούν θα γίνουν αποδεκτά. Ποιοι είναι αυτοί που θα πάρουν τις απαραίτητες πρωτοβουλίες.

Το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας έχει κάνει τα πρώτα βήματα. Έχει ξεκινήσει τη διαδικασία αξιολόγησης. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι από τα 16 Τμήματά του, μόνο τα 7 Τμήματα ολοκλήρωσαν τις εσωτερικές εκθέσεις ελέγχου. Μέσα από όλη αυτή την προσπάθεια στοχεύει:

- Στην οργάνωση και αυτοματοποίηση του συστήματος όπως προτείνεται από την Αρχή Διασφάλισης της Ποιότητας στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση (ΑΔΙΠ).
- Στον συντονισμό με επιμέρους πληροφοριακά συστήματα του ιδρύματος, των γραμματειών, των οικονομικών υπηρεσιών, της επιτροπής ερευνών.
- Στην ανάπτυξη ενός μηχανισμού αυτόματης άντλησης και οργάνωσης των στοιχείων ώστε να μην απαιτείται πρόσθετη παρέμβαση του προσωπικού.
- Στη δημιουργία υποστήριξης ενός τοπικού πληροφοριακού συστήματος συμβατό με τις λειτουργίες της Α.Δ.Ι.Π. με δυνατότητες ασφαλούς εισαγωγής τυποποιημένων δεδομένων και αξιόπιστης διαχείρισης αποτελεσμάτων και έκδοσης εκθέσεων.
- Στην πλαισίωση της Μονάδας Διασφάλισης Ποιότητας με εξειδικευμένο διοικητικό, επιστημονικό και τεχνικό δυναμικό.
- Στη δημιουργία αρχειακού υλικού δεικτών αξιολόγησης ανά Τμήμα, Σχολή και το Ίδρυμα συνολικά.
- Στην τεκμηριωμένη συμμετοχή στο εθνικό, ευρωπαϊκό, διεθνές ακαδημαϊκό «γίγνεσθαι».

Τα αποτελέσματα των διαδικασιών θα χρησιμοποιηθούν στη λήψη αποφάσεων αυτοτελώς από τις ίδιες τις ακαδημαϊκές μονάδες, σε επίπεδο Ιδρύματος και στη λήψη αποφάσεων αρωγής από την Πολιτεία προς τις Ακαδημαϊκές Μονάδες στο βαθμό που η ανάγκη τεκμηριώνεται μέσα από τη διαδικασία διασφάλισης ποιότητας (Όλα τα στοιχεία είναι αναγραφόμενα στην Έκθεση Αξιολόγησης 2010.)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

6.1. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Αποτελούν μετασχηματιστική επικοινωνία. Διαχειρίζονται την σιωπηρή γνώση την οποία μετατρέπουν σε ρητή μέσω ενός υπολογιστή, και μπορεί να είναι και διεπιχειρησιακή (σύνδεση με διαφορετικούς οργανισμούς πχ υπουργεία, Βιβλιοθήκες κα). Προσφέρουν απλές καθημερινές πρακτικές χωρίς κόστος, συμβάλλοντας στην ανάπτυξη, βελτίωση της επικοινωνίας και συνεργασίας.

Είναι ένα περιεκτικό σύστημα (βλέπε Παράρτημα: *Μάσκα Πληροφοριακού Συστήματος Διαχείρισης Πρόγραμμα Γραμματείας Τμήματος Ιατρικής Του Οργανισμού, σελ. 143-145*), όπου συγκροτεί όλες τις λειτουργίες, διαδικασίες και δεδομένα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και παράγει όλες τις πληροφορίες που χρειάζονται όλα τα επίπεδα διοίκησης της επιχείρησης. Διευκολύνουν τη ροή των πληροφοριών ανάμεσα σε διαφορετικές λειτουργίες του Οργανισμού. Οι λειτουργίες γίνονται αποδοτικότερες, ταχύτερες. Διευκολύνεται ο συνδυασμός διαφόρων στοιχείων για τη λήψη αποφάσεων, στατιστικών στοιχείων, αξιολόγηση της απόδοσης και τον έλεγχο ικανοποίησης των στόχων του Οργανισμού.

Τα συστήματα αυτά αποτελούν επένδυση και περιλαμβάνουν: Μισθολόγιο, χρόνο εργασίας, αξιολόγηση επιδόσεων, οφέλη Διοίκησης, Πρόσληψη/ Μάθηση διαχείριση/ εκπαίδευση, διαχείριση πληροφοριών με δεδομένα δημογραφικά, ικανότητες, δεξιότητες κα. Επιτυγχάνεται μείωση κόστους συλλογής πληροφοριών, ταχύτητα και αποτελεσματικότητα, δίνει πληροφορίες κανονιστικής συμμόρφωσης. Είναι ένα τεχνολογικό κόστος που αποσβήνεται πολύ σύντομα μέσω μείωσης ανθρώπινου δυναμικού, μείωσης κύκλου εργασιών, βελτίωσης ατομικών επιδόσεων.

Είδη συστημάτων που χρησιμοποιούνται στο Πανεπιστήμιο:

- Συστήματα *λειτουργικού επιπέδου* όταν παρακολουθούν τη ροή διαφόρων συναλλαγών που πραγματοποιούνται (οικονομική υπηρεσία, γραμματεία),
- Συστήματα *επιπέδου γνώσης* όταν πληροφορούν για νέα γνώση (ηλεκτρονική βιβλιοθήκη),
- Συστήματα *Διοικητικού επιπέδου* όταν υποστηρίζουν τη λήψη αποφάσεων και διοικητικές δραστηριότητες (Διεύθυνση οικονομικού προγραμματισμού),
- Συστήματα *στρατηγικού επιπέδου* όπου βοηθούν τα ανώτερα στελέχη να ασχοληθούν με στρατηγικά ζητήματα (Διεύθυνση οικονομικού προγραμματισμού),
- Συστήματα *Πληροφόρησης* ανώτατων στελεχών τα οποία παρέχουν πληροφορίες κατά τυποποιημένο τρόπο για το σύνολο των δραστηριοτήτων του οργανισμού, συνήθως σε μορφή γραφικών παραστάσεων (Εσωτερική ομάδα για την διαδικασία της αξιολόγησης).

Αυτό που δεν έχει ο Οργανισμός, αλλά είναι ένα απαραίτητο εργαλείο είναι ένα

- Πρόγραμμα απογραφής και ανάπτυξης στελεχικού ανθρώπινου δυναμικού το οποίο έχει σα στόχο να αποδώσει με τη μεγαλύτερη δυνατή ακρίβεια την παρούσα κατάσταση όσον αφορά το στελεχικό της δυναμικό, να εντοπίσει τις άμεσες και μελλοντικές ανάγκες του Οργανισμού που θα χρειαστούν για την υλοποίηση του στρατηγικού πλάνου ανάπτυξης, να βοηθήσει την προσπάθεια σχεδιασμού και υλοποίησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

6.1.1 Πλεονεκτήματα - Μειονεκτήματα πληροφοριακών συστημάτων:

Πλεονεκτήματα: Μέσα από ένα πληροφοριακό σύστημα το Πανεπιστήμιο μπορεί να :

- Εντοπίζει ανάγκες, ευκαιρίες,
- Δημιουργεί ένα περιβάλλον που υποστηρίζει την εργασία των εργαζομένων,
- Μετρά την απόδοση εμπλεκόμενων,
- Συντελεί στην στοχοθεσία,
- Αυξημένη παραγωγικότητα,
- Παρέχει αυξημένη πρόσβαση σε πληροφορίες και διευκολύνει την διαχείριση,
- Συμβάλει στην στρατηγική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού ,
- Μείωση κόστους προσλήψεων,
- Βελτίωση ατομικών επιδόσεων,
- Πραγματοποιούν μεγάλες υπολογιστικές πράξεις γρηγορότερα και ασφαλέστερα σε σχέση με τους ανθρώπους,
- Ταχύτητα στο χρόνο ενημέρωσης πληροφοριών,
- Μειωμένος φόρτος εργασίας.

Μειονεκτήματα:

- Μείωση θέσεων εργασίας,
- Εξάλειψη ανθρώπινης συνεργασίας σε ένα χώρο. Τη θέση των ανθρώπων την παίρνουν οι υπολογιστές,
- Έλλειψη προσωπικής επαφής, άρα μη αποτελεσματική επικοινωνία και απομόνωση,
- Η ταχύτητα λήψης απόφασης στην οποία οδηγούν τα συστήματα δεν σημαίνει ότι λαμβάνονται και καλύτερες αποφάσεις, εφόσον λείπει ο ανθρώπινος παράγοντας της διαίσθησης, της ανθρώπινης εμπειρίας,
- Αυξημένες προσδοκίες,
- Δεν μπορούν να διαχειριστούν πολύπλοκα ή ευαίσθητα ζητήματα,
- Απαιτείται εκπαίδευση,
- Απειλείται η προστασία δεδομένων,
- Η τεχνολογία είναι στραμμένη μόνο στις λειτουργίες των γραφείων μέσω αυτοματισμού.

Οι διοικούντες του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας θέλοντας να επενδύσουν στη νέα γνώση αυτοματοποίησαν ένα μεγάλο μέρος των λειτουργιών της διοίκησης μέσω πληροφοριακών συστημάτων τα οποία σχεδιάστηκαν για να παρέχουν πληροφορίες. Αποφασίστηκε να διευρύνουν την γνώση των στελεχών του ώστε να αναπτυχθούν μηχανισμοί και διαδικασίες που να μετατρέπουν την ατομική γνώση σε συλλογικό γνωστικό ενεργητικό. Βέβαια για να υπάρξει αποτελεσματικότητα θα πρέπει οι ανθρώπινοι πόροι να συνδυαστούν με την τεχνολογία (web-based, e-learning μάθηση/εκπαίδευση, ηλεκτρονική αλληλογραφία, μηχανογραφημένη λογιστική, μισθοδοσία).

Το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας μέσω των πληροφοριακών συστημάτων μπορεί να έχει πρόσβαση σε όλους τους πόρους μέσα από μια οθόνη, οι φοιτητές να έχουν πρόσβαση σε βιβλιοθήκες, σε βιβλία και συγγράμματα που δεν χωρούν σε ένα συμβατικό χώρο, το προσωπικό, έχει πρόσβαση σε αναρίθμητες πληροφορίες, οι προμηθευτές, βρίσκονται στη διάθεσή των ενδιαφερομένων άμεσα, γρήγορα και απλά. Οι εργαζόμενοι διεκπεραιώνουν τις εργασίες τους με ταχύτητα και ασφάλεια. Τα στελέχη ελέγχουν και προγραμματίζουν έχοντας στη διάθεσή τους ολόκληρη την εικόνα του Οργανισμού για τη χάραξη της πλέον αποδοτικής πολιτικής.

Στην προσπάθεια ολοκλήρωσης της Ενδιάμεσης Εσωτερικής Έκθεσης Αξιολόγησης Πανεπιστημίου Θεσσαλίας διαπιστώθηκε ότι δεν χρησιμοποιείται σε μέγιστο βαθμό η τεχνολογία της πληροφορικής από όλες τις Γραμματείες.

Συμπερασματικά, θα έλεγα ότι τα συστήματα πληροφοριών έχουν επιφέρει σημαντικές αλλαγές στον τρόπο διαχείρισης των οργανώσεων, αλλά δεν πρέπει να ξεχνούμε και τον ανθρώπινο παράγοντα. Ο συνδυασμός -ανθρώπινη διαίσθηση και τεχνολογικά συστήματα επιφέρει σημαντικά καλά αποτελέσματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ – ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

7.1. Ο λόγος Επιλογής του Συγκεκριμένου Δημόσιου Φορέα

Η έρευνα διεξήχθη στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας. Ο λόγος που επιλέχτηκε ο συγκεκριμένος Οργανισμός είναι ότι η υποβάλλουσα την συγκεκριμένη Μεταπτυχιακή Εργασία υπηρετεί εκεί ως υπάλληλος, με Σύμβαση Αορίστου Χρόνου και συγκεκριμένα στο Τμήμα Ιατρικής. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να είναι ευκολότερη η διεξαγωγή της έρευνας λόγω της γνώσης των προβλημάτων καθώς και το γεγονός της χρησιμότητας των αποτελεσμάτων που θα προκύψουν. Ένας άλλος λόγος επιλογής, είναι οι θεσμικές εξελίξεις τόσο στην κρατική μηχανή (περί στοχοθεσίας, αξιολογήσεις προσωπικού αλλά και αξιολογήσεις φορέων του Δημοσίου), όσο και οι θεσμικές εξελίξεις που υφίστανται τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα. Επίσης, η ποικιλία του διανοητικού κεφαλαίου το οποίο υπάρχει στο Πανεπιστήμιο.

7.2. Το Δείγμα

Το ερωτηματολόγιο χορηγήθηκε σε 329 άτομα τα οποία χωρίζονται σε τρεις (3) κατηγορίες, 80 Δημόσιους Υπαλλήλους, 238 με Συμβάσεις Αορίστου Χρόνου και 11 άτομα με Συμβάσεις Ορισμένου Χρόνου ή αλλιώς ανάθεσης έργου.

Η ηλικία των ερωτηθέντων κυμάνθηκε από 30 έως 55 έτη. Όλα τα άτομα του δείγματος είναι: Λυκειακής Μόρφωσης τρία άτομα, Βασικής Εκπαίδευσης ένα άτομο, Τεχνολογικής Εκπαίδευσης έξι άτομα, Ανώτατης Εκπαίδευσης είκοσι ένα άτομα, κάτοχοι Μεταπτυχιακού Διπλώματος άτομα έξι, κάτοχοι Διδακτορικού Διπλώματος άτομα έξι.

7.3. Μέσα Συλλογής Δεδομένων

Για την διεξαγωγή της συγκεκριμένης έρευνας αναπτύχθηκε ένα ερωτηματολόγιο και χωρίζεται σε δύο (2) μέρη (όπως αυτό φαίνεται στο *Παράρτημα σελ.134*).

Το πρώτο μέρος αναφέρεται στα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος (φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, έτη προϋπηρεσίας, επίπεδο εκπαίδευσης, είδος σύμβασης εργασίας). Οι ερωτώμενοι καλούνται να απαντήσουν συμπληρώνοντας το ανάλογο σημείο που τους αντιπροσωπεύει.

Το δεύτερο μέρος που είναι και το Βασικό Ερωτηματολόγιο γίνεται προσπάθεια να διαπιστωθεί κατά πόσο οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από την λειτουργία του Οργανισμού, από τα κίνητρα. Το υ ζητήθηκε να πο ω τη γνώμη τους ό σ ν αφο ρά την επιδιωκόμενη διοικητική μεταρρύθμιση της υιοθέτησης στη Δημόσια Διοίκηση, τη στοχοθεσία ή αλλιώς «Διοίκηση μέσω Στόχων». Έγινε προσπάθεια να διερευνηθεί αν προωθείται η επιμόρφωση των υπαλλήλων μέσω προγραμμάτων εκπαίδευσης, πώς θεωρούν την αξιολόγηση και πως πιστεύουν ότι θα βελτιωθεί η αποδοτικότητά τους. Το βασικό

ερωτηματολόγιο συμπεριέλαβε τρεις επίκτητες ανάγκες του ατόμου, που συντελούν στην υποκίνηση: την ανάγκη του ατόμου να πετύχει, την ανάγκη για σχέσεις- κοινωνικότητα και την ανάγκη για εξουσία και έλεγχο.

7.4. Ευρήματα

Στο ερωτηματολόγιο απάντησε ποσοστό περίπου 10% δηλαδή 31 άτομα. Έτσι δεν έχουμε τις απόψεις των μη συμμετεχόντων και δεν μπορούμε να έχουμε την γνώμη τους για τις τρέχουσες εργασιακές συνθήκες, ούτε για το βαθμό υποτιθέμενης ικανοποίησης. Από τους συμμετέχοντες οι 23 που απήντησαν ήταν γυναίκες και 8 άνδρες. Αυτό αιτιολογείται, επειδή αριθμητικά υπερτερούν οι γυναίκες στο Πανεπιστήμιο, αλλά και λόγω τη φύσης τους οι γυναίκες δείχνουν περισσότερο ενδιαφέρον για τα «κοινά». Η μάζα του δείγματος, όσον αφορά τον εργασιακό βίο, ήταν από 5 έως 9 έτη, 2 άτομα, από 30 έως 39, 8 άτομα και από 40-49 15 άτομα και πάνω από 50, απάντησαν 6 άτομα. Αυτό δείχνει ότι είναι άτομα με εμπειρίες τόσο στην επαγγελματική τους ζωή όσο και στην προσωπική τους ζωή. Επίσης από τα άτομα που έδειξαν ενδιαφέρον να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο, τα 18 άτομα ανήκουν στην κατηγορία υπαλλήλων με σύμβαση εργασίας Αορίστου Χρόνου ενώ 11 άτομα είναι Δημόσιοι Υπάλληλοι και 2 με Σύμβαση Ορισμένου Χρόνου.

Πρέπει όμως να σταθούμε στο γεγονός ότι στην ερώτηση: «έχετε εργαστεί ποτέ στον ιδιωτικό Τομέα σε συναφή θέση», διαπιστώθηκε ότι 10 άτομα απήντησαν θετικά και 21 άτομα αρνητικά. Επίσης είναι σημαντικό να αναφερθώ ότι υπάρχουν στον οργανισμό 21 άτομα τα οποία δεν είχαν προηγούμενη εμπειρία σε συναφή θέση, ή το πτυχίο τους δεν έχει καμία συνάφεια με την θέση εργασίας τους (17 άτομα). Αυτό σημαίνει ότι χρειάστηκε χρόνος προσαρμογής, εκμάθησης εργασιών, δεν είχαν την απαραίτητη τεχνογνωσία ώστε να φανούν χρήσιμοι από την πρώτη ημέρα της εργασίας τους στον Οργανισμό. Αυτός ο χρόνος είναι χρόνος «νεκρός» για τον Οργανισμό. Εδώ υπεισέρχονται οι παράγοντες έλλειψη επαγγελματικής νοοτροπίας, έλλειψη διοικητικών ικανοτήτων, μη εξειδικευμένο προσωπικό. Αυτοί οι παράγοντες θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν και ως αιτίες που οδηγούν στην αναποτελεσματικότητα του Οργανισμού, επειδή άτομα με πτυχίο μεν, άλλα άσχετο της διοίκησης (κυρίως από παιδαγωγικά τμήματα) καταλαμβάνουν θέσεις στο δημόσιο. Από την άλλη πλευρά όμως, είναι θετικό ότι υπάρχουν στους συμμετέχοντες του ερωτηματολογίου και 12 άτομα οι οποίοι είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου.

Από τις ερωτήσεις 1- 6 του Βασικού Ερωτηματολογίου, η διαπίστωση ήταν ό τ ο ι εργαζόμενοι ένιωθαν μεν αρκετά ικανοποιημένοι από τις επαγγελματικές τους προσωπικές επιλογές, όμως από τον τρόπο διοίκησης των ανωτέρων, το επίπεδο αποτελεσματικότητας, το κλίμα συνεργασίας με τους συναδέλφους τους και την επαγγελματική τους ανάπτυξη στον Οργανισμό διαπιστώθηκε ότι δεν ήσαν ικανοποιημένοι, (οι απαντήσεις κυμαίνονταν από Λίγο έως Πολύ Λίγο ή Καθόλου). Ικανοποιημένοι δήλωσαν δύο κατηγορίες ατόμων: αυτοί με πτυχίο Τεχνολογικής Εκπαίδευσης- ο λόγος ήταν ότι η εργασία τους είχε συνάφεια με το

πτυχίο τους, και αυτοί με απολυτήριο Λυκείου - ο λόγος είναι προφανής- νιώθουν ικανοποιημένοι που έστω και ως κάτοχοι Λυκειακής εκπαίδευσης έχουν μία σταθερή εργασία.

Στην ερώτηση 7 που αφορούσε τη προσπάθεια της Κρατικής Μηχανής να εισάγει το Σύστημα «Διοίκησης μέσω Στόχων» διαπιστώθηκε ότι πολύ μικρός αριθμός γνώριζε σχετικά με αυτό, τι είναι, τι περιλαμβάνει. Οι περισσότεροι δεν το γνώριζαν ενώ κάποιοι απάντησαν ότι σαν προσπάθεια είναι πολύ καλή η εφαρμογή στη Δημόσια Διοίκηση. Οι απαντήσεις ως αιτιολόγηση ήταν ότι: Δεν υπάρχει το Σύστημα στον Οργανισμό, δεν εφαρμόζεται, δεν υποστηρίζεται από τη Διοίκηση, δεν το γνωρίζει. Αυτό σημαίνει ότι το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας ως φορέας και Οργανισμός μάθησης απαιτείται να ενημερώσει, να εκπαιδεύσει τι είναι η «Διοίκηση μέσω στόχων», με ποιο τρόπο η στοχοθεσία συμβάλει στην βελτίωση άρα στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα..

Οι απαντήσεις στην 8 ερώτηση, είναι σημαντικές να τις επεξεργαστεί η Διοίκηση ώστε να προβεί σε διορθωτικές ενέργειες. Οι απαντήσεις στην ερώτηση 8: «Ποιες οι κυριότερες αιτίες παρεμπόδισης της επιδιωκόμενης μεταρρύθμισης», αποτέλεσαν και την αιτιολόγηση για την αναποτελεσματικότητα τόσο στους Δημόσιους φορείς γενικά, όσο και στον Οργανισμό του Πανεπιστημίου και γενικότερα για τα προβλήματα που υπάρχουν. Η σειρά κατάταξης προτίμησης ήταν:

- Ελλιπής συνεργασία μεταξύ διευθυντών και υφισταμένων (22 απαντήσεις)
- Οργανωτική δυσκαμψία του συστήματος διοίκησης η οποία δεν επιτρέπει υιοθέτηση σύγχρονων μέτρων (22 απαντήσεις)
- Απουσία ισχυρής πολιτικής βούλησης (18 απαντήσεις)
- Φόβος από πλευράς υπαλλήλων σύνδεσης της διαδικασίας αξιολόγησής τους (18 απαντήσεις)
- Ανυπαρξία σαφούς πλαισίου μέτρησης απόδοσης (15 απαντήσεις)
- Ελλιπής εξειδίκευση του ανθρώπινου δυναμικού (14 απαντήσεις)
- Φόβος αποκάλυψης αδυναμιών των στελεχών στην άσκηση καθηκόντων (12 απαντήσεις)

Οι λύσεις που προτάθηκαν για την αντιμετώπιση των προβλημάτων ήταν ενημέρωση, εκπαίδευση στο τι σημαίνει μέτρηση απόδοσης, απόκτηση επαγγελματικής νοοτροπίας, διαφάνεια.

Την ερώτηση 9 «πως βλέπουν την εναλλαγή θέσης εργασίας» 17 άτομα απάντησαν θετικά, επειδή το είδαν ως ένα τρόπο προαγωγής ή επαγγελματικής εξέλιξης, και οι 14 απάντησαν ότι δεν γνωρίζουν τι σημαίνει εναλλαγή θέσης. Εδώ φαίνεται η σημαντικότητα του ρόλου της Υπηρεσίας Ανθρώπινου Δυναμικού, να ενημερώσει, να αναπτύξει μία δεξαμενή ατόμων όπου μέσα από την εναλλαγή θέσης, να δημιουργήσει στελέχη για τον Οργανισμό. Είναι θετικό ότι υπάρχουν άτομα που θα ήθελαν εναλλαγή θέσης εργασίας και αυτό σημαίνει εμπλουτισμός

των εμπειριών και τεχνογνωσίας. Είναι κάτι που μπορεί να έχει θετικό αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα του Οργανισμού, μέσω της βελτίωσης.

Επίσης στην ερώτηση 10 είναι θετικό ότι οι ερωτηθέντες αναφέρθηκαν ότι θα τροποποιούσαν κάποιες καταστάσεις αν αναλάμβαναν κάποια θέση ευθύνης.

Είναι χαρακτηριστικό ότι στην ερώτηση 11: «Ποιοι οι παράγοντες οι οποίοι δημιουργούν προβλήματα στην αποτελεσματική εργασία» οι απαντήσεις είναι:

- έλλειψη επαγγελματικής νοοτροπίας των υπαλλήλων (11 απαντήσεις)
- έλλειψη στόχων του Οργανισμού (7 απαντήσεις)
- έλλειψη αξιολόγησης της εργασίας των υπαλλήλων (6 απαντήσεις)
- έλλειψη σχεδιασμού του οργανισμού (4 απαντήσεις)
- έλλειψη διοικητικών ικανοτήτων των υψηλά ιστάμενων (2 απαντήσεις)

Η θεώρηση του δείγματος στην ερώτηση 12. «Πού οφείλεται η απουσία προγραμματισμού και στοχοθεσίας στην Δημόσια Διοίκηση ήταν, ότι οφείλεται στην:

1. Έλλειψη εκπαίδευσης των Διοικητικών Προϊσταμένων,
2. Ανικανότητα των ανωτέρων υπαλλήλων,
3. Έλλειψη στόχων σε ατομικό επίπεδο που να σχετίζονται με τους στόχους του οργανισμού,
4. Έλλειψη Ενδιαφέροντος, Κινήτρων, Συλλογικότητας,
5. Διάσπαση αρμοδιοτήτων
6. Αντίσταση των υπαλλήλων λόγω της προαναφερόμενης ανικανότητας των ανώτερων στελεχών.

Στην ερώτηση 13: «ποιο είναι το σημαντικότερο στοιχείο που απολαμβάνει κανείς από την εργασία του», οι απαντήσεις έδειξαν ότι το πιο σημαντικό είναι η επιτέλεση ενός έργου που δίνει νόημα στη εργασιακή καθημερινότητα. Με σειρά προτίμησης:

- επιτέλεση ενός έργου (στόχου) που δίνει νόημα (16 απαντήσεις),
- οικονομική εξασφάλιση μέσω μισθού (7 απαντήσεις),
- εξασφάλιση της μόνιμης θέσης (5 απαντήσεις),
- γενική κοινωνική και ψυχολογική εξασφάλιση που προσφέρει ο χώρος εργασίας (2 απαντήσεις).

Στην ερώτηση 14 οι απαντήσεις έδειξαν ότι, στις προτιμήσεις πρώτο λόγο έχουν: η ανάπτυξη σχέσεων συνεργασίας ανάμεσα στους προϊσταμένους και στους συναδέλφους, ευκαιρίες για προσωπική εξέλιξη και οι οικονομικές ανταμοιβές επίσης έχουν υψηλό βαθμό κατάταξης. Επίσης κάτι αξιοπρόσεκτο είναι ότι οι γυναίκες έχουν μία ξεκάθαρη προτίμηση ως προς την αίσθηση ασφάλειας, σταθερότητας που προσφέρει το δημόσιο, ενώ το γόητρο έχει τη μικρότερη βαθμολογία για τους δημοσίους υπαλλήλους, όπως και η δυνατότητα αξιοποίησης δεξιοτήτων και επιβράβευσης.

Κάτι που πρέπει να αναφερθεί είναι ότι έγινε διαχωρισμός των απαντήσεων που αφορούν το βαθμό παρακίνησης στις κατηγορίες των υπαλλήλων με βάσει τις συμβάσεις τους. Είναι σημαντικό να αναφερθεί η μεγάλη κλίμακα στο βαθμό παρακίνησης στις απαντήσεις των υπαλλήλων Αορίστου και Ορισμένου Χρόνου σε σχέση με το βαθμό παρακίνησης στους Δημόσιους Υπαλλήλους.

Οι απαντήσεις των Συμβασιούχων Αορίστου Χρόνου κυμαίνονται από «πολύ» έως «Πάρα πολύ», στην δεξιά πλευρά της κλίμακας και είναι:

1. Δυνατότητα Εξέλιξης (11 απαντήσεις)
Ποικιλία Καθηκόντων (11 απαντήσεις)
Δυνατότητα αξιοποίησης δεξιοτήτων (11 απαντήσεις)
2. Επιβράβευση (10 απαντήσεις)
Δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών (10 απαντήσεις)
3. Δυνατότητα εξέλιξης (8 απαντήσεις)
Δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων (8 απαντήσεις)
Γόητρο (8 απαντήσεις)
4. Καλή συνεργασία με συναδέλφους (7 απαντήσεις)
Καλή συνεργασία με προϊσταμένους (7 απαντήσεις)
5. Bonus με παραγωγικότητα (6 απαντήσεις)
6. Υψηλός μισθός (5 απαντήσεις)

Οι απαντήσεις των Δημοσίων υπαλλήλων παρουσιάζουν μία διαφορετικότητα και κυμαίνονται από το «Λίγο» έως «Μέτρια», στην αριστερή πλευρά της κλίμακας μέτρησης:

1. Δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών (5 απαντήσεις)
2. Καλή συνεργασία με συναδέλφους (4 απαντήσεις)
Καλή συνεργασία με προϊσταμένους (4 απαντήσεις)
Δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων (4 απαντήσεις)
Ποικιλία καθηκόντων (4 απαντήσεις)
Γόητρο (4 απαντήσεις)
3. Υψηλός μισθός (3 απαντήσεις)
Bonus παραγωγικότητας (3 απαντήσεις)
Δυνατότητα εξέλιξης (3 απαντήσεις)
Σταθερή εργασία (3 απαντήσεις)
4. Επιβράβευση (3 απαντήσεις)

Όσον αφορά την ερώτηση 15: «αν είστε ικανοποιημένοι από τα παρεχόμενα κίνητρα» κατά το πλείστον (27) απάντησαν αρνητικά και μόνο 4 απάντησαν θετικά. Η γενική διαπίστωση είναι ότι νιώθουν «λίγο» έως «πολύ λίγο» ικανοποιημένοι.

Επίσης αρνητικά απάντησαν στην ερώτηση 18, για το αν ενημερώνονται για σεμινάρια ή προγράμματα κατάρτισης, εκπαίδευσης:

- Καθόλου (13 απαντήσεις)
- Λίγο (9 απαντήσεις)
- Πολύ λίγο (8 απαντήσεις)

Διαπιστώθηκε μία απογοήτευση ως προς την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μέσω της εκπαίδευσης. Ενώ δεν έχουν πραγματοποιεί ποτέ Σεμινάρια σε θέματα ασφάλειας και προστασίας- ερώτηση 19. Αυτό είναι πολύ σημαντικό, επειδή στα κτίρια καθημερινά κινούνται αρκετές εκατοντάδες ατόμων. Σε περίπτωση ανάγκης κένωσης των κτιρίων οι άνθρωποι που είναι στα κτίρια δεν γνωρίζουν τις εξόδους διαφυγής.

Στην ερώτηση 20 «ποια τα κριτήρια για την ανάπτυξη μιας Υπηρεσίας Ανθρώπινου Δυναμικού απάντησαν: η στελέχωση με εξειδικευμένο προσωπικό, διαφανείς ενέργειες, σωστή αντιμετώπιση και ίση μεταχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, αξιοκρατία, συναδελφικότητα, επιβράβευση, επιμόρφωση, έλεγχος της παραγωγικότητας.

Επίσης όλοι οι συμμετέχοντες στο ερωτηματολόγιο αποφάνθηκαν στην ερώτηση 21: ό π η υπάρχουσα Υπηρεσία Διοικητικού προσωπικού δεν ανταποκρίνεται στις ανάγκες μιας σύγχρονης Υπηρεσίας Ανθρώπινου Δυναμικού.

Οι απαντήσεις στην ερώτηση 22: «ποια τα αποτελέσματα σε ένα νέο σύστημα αξιολόγησης απόδοσης των εργαζομένων», έδειξαν να εμφανίζουν μία απογοήτευση για τον μέχρι τώρα τρόπο αξιολόγησης. Το συμπέρασμα ήταν ότι «ίσως σε άλλους Οργανισμούς να είχε θετικά αποτελέσματα, επειδή οι προϊστάμενοι είναι αποτελεσματικοί διαχειριστές».(10 απαντήσεις). Αυτό αναδεικνύει ένα πρόβλημα του Οργανισμού, σχετικά με την εργασιακή ποιότητα των προϊσταμένων και οι απαντήσεις αυτές, έχουν άμεση σχέση με την επόμενη κατά σειρά προτίμησης σκέψη ότι: «θα είχε αποτέλεσμα μόνο στις υπηρεσίες όπου υπάρχει κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ στελεχών και υφισταμένων» (8 απαντήσεις), και εδώ πάλι φαίνεται το πρόβλημα της μη εμπιστοσύνης ανάμεσα στα υψηλά στελέχη και στους υφισταμένους. Και αυτή η απάντηση έχει άμεση σχέση με την σκέψη ότι «δεν θα είχε κανένα αποτέλεσμα διότι οι προϊστάμενοι δεν θα ήταν αποτελεσματικοί άρα η χρησιμότητα του συστήματος αξιολόγησης θα κατέπιπτε».(4 απαντήσεις). Βέβαια, υπάρχουν και οι θετικές σκέψεις όπως, ότι θα δημιουργούσε αίσθημα ευθύνης και θα αύξανε την αποδοτικότητα των υπαλλήλων, (6 απαντήσεις).

Η διαπίστωση γενικότερα είναι ότι, υπάρχει μια έντονη αμφιβολία για το αν ένα σύστημα αξιολόγησης μπορεί να αξιολογήσει σωστά ένα δημόσιο υπάλληλο.

Ερώτηση 23-24. Όλοι συμφώνησαν ότι θα προτιμούσαν να αξιολογηθούν από μία ανεξάρτητη ομάδα εμπειρων, εξωτερικών συμβούλων με πρόταση ίσως την συμμετοχή της ανώτερης ηγεσίας του Οργανισμού ή του Τμήματος (Πρύτανης, Κοσμήτορας, Πρόεδρος) και όχι με τον τρόπο που διεξαγόταν έως τώρα. Διαπιστώθηκε ότι οι υπάλληλοι δεν εμπιστεύονται το μέχρι τώρα σύστημα αξιολόγησής τους επειδή δεν αντιπροσωπεύει το

σκοπό για τον οποίο διεξάγεται, δεν είναι τεκμηριωμένη και φοβούνται προσωπικές αντιπάθειες των προϊσταμένων τους.

Ερώτηση 25. Η γενική θεώρηση είναι ότι ένα σύστημα αξιολόγησης θα ήταν αποτελεσματικό με κάποιους ενδοιασμούς βέβαια, επειδή δεν υπάρχει διαφάνεια, δεν υπάρχει περιγραφή θέσης εργασίας σε σχέση με τα προσόντα του υπαλλήλου (ποιος κάνει, τι κάνει), υπάρχει αναλγησία στο καταμερισμό εργασίας, μη σωστή αξιοποίηση των δεξιοτήτων του προσωπικού. Ένα σύστημα Αξιολόγησης αποτελεί το κάτοπτρο του Ανθρώπινου Δυναμικού σε μία συγκεκριμένη στιγμή. Είναι η πραγματική κατάσταση των εργασιακών σχέσεων που υπάρχουν στον Οργανισμό.

Οι απαντήσεις στην ερώτηση 26, έδειξαν ότι οι υπάλληλοι με συμβάσεις αορίστου χρόνου αισθάνονται περιορισμένοι, χωρίς επιλογές, ανασφαλείς λόγω της ανατροπής των εργασιακών σχέσεων που συμβαίνουν στο Δημόσιο. Οι ερωτώμενοι απάντησαν ότι τα βασικότερα προβλήματα που υπάρχουν στον Οργανισμό είναι η κακή επικοινωνία – συνεργασία, ανισότητα, προσωπικό με ελλιπή προσόντα, έλλειψη κινήτρων, μη σωστή αξιολόγηση, ανομοιογένεια μορφωτικού επιπέδου ανάμεσα στους υπαλλήλους, προβληματικοί άνθρωποι, έλλειψη στοχοθεσίας της Διοίκησης, χαμηλοί μισθοί, έλλειψη συντονισμού και επαγγελματικής νοοτροπίας, αδυναμία προσαρμογής των υπηρεσιών στις σύγχρονες απαιτήσεις, γραφειοκρατία, χαμηλοί μισθοί. Η αμφισβήτηση της εφαρμογής ενός συστήματος σωστής αξιολόγησης ή μέτρησης απόδοσης διατυπώνεται και από τις απαντήσεις στην ερώτηση 27:

- αποδοτικότητα δεν θα βελτιωνόταν αισθητά (15 απαντήσεις)
- αποδοτικότητα των υπαλλήλων θα βελτιωνόταν έτσι κι έτσι (11 απαντήσεις)
- αποδοτικότητα δεν θα βελτιωνόταν καθόλου (5 απαντήσεις)

Οι Ερωτήσεις 28-30 αφορούσαν το αν χρησιμοποιούσαν την τεχνολογία. Όλοι (31 άτομα) απάντησαν θετικά, ενώ την ερώτηση 29 αν γνώριζαν τα Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού οι περισσότεροι (17 άτομα) απάντησαν ότι τα γνωρίζουν, και πιστεύουν ότι η χρησιμοποίησή τους θα βοηθούσε πάρα πολύ, ενώ 14 άτομα απάντησαν ότι δεν τα γνώριζαν. Και σε αυτό το σημείο είναι υπαρκτή η ανάγκη ενημέρωσης, εκπαίδευσης πάνω στα πληροφοριακά συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού από τον Οργανισμό.

Τέλος στην ερώτηση 31 «τι θα συνέβαλλε στην επαγγελματική τους ανάπτυξη» αναφέρθηκαν σκέψεις όπως:

1. Εφαρμογή συστήματος δικαίου
2. Εναλλαγή θέσεων εργασίας
3. Επιμόρφωση, εκπαίδευση
4. Αξιοκρατία
5. Διάχυση γνώσης

6. Καλή συνεργασία
7. Ανάθεση έργου
8. Αλλαγή οργανογράμματος

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Μέσα από αυτή την έρευνα, στον Οργανισμό του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας έγινε προσπάθεια να κατανοηθεί:

- Πως μπορεί να γίνει καλύτερη διαχείριση, των ανθρωπίνων πόρων και να προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον οργανισμό:

Διαπιστώθηκε ότι ο Οργανισμός του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας αντιμετωπίζει περιορισμούς και για να αντεπεξέλθει στις πιέσεις και να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, απαιτείται να εφαρμόσει τις αρχές της σύγχρονης διοίκησης.

Πρέπει να αυξήσει τα θετικά στοιχεία του, να αξιοποιήσει την εσωτερική γνώση που διαθέτει, να μειώσει τα αρνητικά στοιχεία του. Από ένα τυπικό φορέα μάθησης πρέπει να εξελιχθεί σε έναν ουσιαστικό φορέα μάθησης.

- Επενδύει το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας στο ανθρώπινο δυναμικό του μέσω ανάπτυξης ικανοτήτων, δεξιοτήτων, Πως βλέπει την διαδικασία της συνεχούς μάθησης,

Ο Οργανισμός του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας διαθέτει ποιοτικό, εξειδικευμένο, δυναμικό, αλλά δεν το «γνωρίζει», δεν το αναπτύσσει. Οι εργαζόμενοι λειτουργούν ατομικά, αδυνατούν να λειτουργούν συλλογικά. Η ανάπτυξη μιας σύγχρονης Υπηρεσίας Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να αποτελέσει θεμελιώδη πράξη για τον Οργανισμό. Η υπάρχουσα Διεύθυνση Διοίκησης Προσωπικού δεν ανταποκρίνεται στις νέες θεωρήσεις. Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση που πραγματοποιούνται, είναι ενέργειες αποσπασματικές και δεν αποτελούν τμήμα μιας δομημένης συνεχούς διαδικασίας επαγγελματικής ανάπτυξης από την Διοίκηση.

- Πως θα μπορούσε να διαχειριστεί καλύτερα την ποικιλία γνώσης και πληροφόρησης;

Ανάμεσα στην ακαδημαϊκή και διοικητική πλευρά του Οργανισμού είναι δυνατόν να υπάρξουν κοινές αναπτυξιακές πρωτοβουλίες. Υπάρχει τεράστιος πλούτος Επιστημονικής Γνώσης, που πρέπει να εξωτερικευθεί ώστε να έχει συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι άλλων Οργανισμών του Δημοσίου. Ο Οργανισμός είναι σε θέση να δημιουργήσει ενθαρρυντικά περιβάλλοντα για την γνώση, ώστε να υπάρχει συνεχή βελτίωση, αλλά πρέπει να επαναπροσδιορίσει το ρόλο του ως ουσιαστικός φορέας μάθησης.

- Ποιες λειτουργίες της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού θα βοηθούσαν στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού;

Μέσα από την ανάπτυξη μίας σύγχρονης Υπηρεσίας Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και ενέργειες όπως ο σχεδιασμός- προγραμματισμός ο οποίος περιλαμβάνει προβλέψεις για αναμενόμενη απώλεια γνώσης, ανάπτυξη της εσωτερικής του αγορά εργασίας, με εντοπισμό εργαζομένων με κρυμμένες δεξιότητες οι οποίοι μέσα από το στάδιο της εναλλαγής θέσης,

της εκπαίδευσης μπορεί να εξελιχθούν σε δυνατά στελέχη. Άλλες ενέργειες είναι η κινητικότητα, η ποικιλία ανάθεσης εργασιακών καθηκόντων, η αξιοποίηση των δεξιοτήτων. Η Διοίκηση του Οργανισμού θα μπορούσε να ανταποκριθεί στα ενδιαφέροντα των υπαλλήλων για εργασία, ως μέτρο ικανοποίησης και όχι ως μέτρο αποφυγής εργασίας.

➤ Πως μπορούν να συνδυαστούν καλύτερα οι ανθρώπινοι πόροι και η τεχνολογία;

Η εκβιομηχάνιση αντικατέστησε την ανθρώπινη δύναμη. Αργότερα η τεχνολογική ανάπτυξη κατευθύνθηκε στο να κατασκευαστούν μηχανές όπου θα αναλάβουν όχι μόνο την φυσική ανθρώπινη εργασία αλλά και τη διανοητική ανθρώπινη εργασία. Οι μηχανές έγιναν εξυπνότερες όμως, μπορούν να πραγματοποιήσουν εργασίες μόνο εφόσον καθοδηγηθούν από τους ανθρώπους. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας, της Πληροφορικής και Επικοινωνιών απέδειξε ότι σε συνδυασμό με καλές ανθρώπινες πρακτικές μπορεί να βοηθήσει στη μείωση πολλών προβλημάτων και σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η διαπίστωση όμως, είναι ότι το Ανθρώπινο Δυναμικό του Οργανισμού δεν χρησιμοποιεί τη τεχνολογία κατά το πλείστον.

➤ Τι ρόλο παίζει η αξιολόγηση στον Οργανισμό,

Η αξιολόγηση στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας εντάσσεται στις δράσεις ενός ευρύτερου πλάνου ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Έχει κάνει τα πρώτα βήματα. Όμως οι διαδικασίες της Αξιολόγησης απαιτούν τα αποτελέσματα να είναι μηχανισμός βελτίωσης, να αναπτυχθεί ένα στρατηγικό πλάνο ανάπτυξης με προοπτική.

Η Αξιολόγηση έγινε, τι έμαθε όμως, ο Οργανισμός από αυτή τη διαδικασία;

➤ Ποια είναι τα ελάχιστα χαρακτηριστικά που θεωρούνται απαραίτητα για να προσδώσουν αποτελεσματικότητα σε ένα σύστημα διαχείρισης,

Το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας στοχεύει στο να δίνει αξία στον πελάτη είτε αυτός είναι εσωτερικός, είτε εξωτερικός, στο να διαχειρίζεται σωστά και αποτελεσματικά τους ανθρώπινους πόρους του, προσπαθεί να ευθυγραμμίζεται με την συνολική στρατηγική των δημοσίων οργανισμών, να διατηρεί και να αναδεικνύει ταλέντα. Θα πρέπει να γίνουν κατανοητές οι έννοιες και οι μεθοδολογίες διασύνδεσης της απόδοσης με την εργασιακή συμπεριφορά των υπαλλήλων του και να αποκτήσουν ένα δομημένο σύστημα διαδικασιών ανθρώπινων πόρων, όπως φαίνεται στο σχήμα



Σχήμα 13

Πηγή: Ι.Σ.Παναγόπουλος, Μάρτιος 2011-Δομημένο Σύστημα Διαδικασιών Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού

8.1.Γενικές Παρατηρήσεις

Ένα από τα σημαντικότερα και συνηθισμένα προβλήματα που αντιμετωπίζει κανείς, είναι ότι στα ερωτηματολόγια δεν απαντούν όλοι. Έτσι έχουμε απόκλιση στις απαντήσεις που αρχικά θα έδιναν οι ερωτώμενοι με αυτές που τελικά δίνουν κάποιοι από το δείγμα.

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα είναι ένα μικρό δείγμα σε σχέση με ολόκληρο το Ανθρώπινο Δυναμικό του Πανεπιστημίου (329:31). Είναι λυπηρό το μικρό ποσοστό συμμετοχής στο ερωτηματολόγιο. Η άρνηση της απάντησης θα μπορούσε να εκφραστεί και ως φόβος απέναντι στις εργασιακές εξελίξεις ή έκφραση της αρνητικής σκέψης ότι «τίποτα δεν διορθώνεται στο Δημόσιο». Επίσης οι Κυβερνητικές εξαγγελίες περί απολύσεων, αξιολογήσεων των δημοσίων υπαλλήλων έχουν δημιουργήσει ανησυχία, έτσι, πολλοί φοβήθηκαν να εκφραστούν – η χρονική συγκυρία δεν βοήθησε στο να αφεθεί ελεύθερη η σκέψη των συναδέλφων. Επειδή δεν ξέρουμε την γνώμη αυτών που δεν συμμετείχαν στο ερωτηματολόγιο μπορεί να υπάρχει μία απόκλιση και αυτό αποτελεί και το σφάλμα άρνησης της απάντησης. Το ιδανικό θα ήταν να υπήρχε μεγαλύτερο δείγμα λόγω κοινών προβλημάτων σε έναν συγκεκριμένο χώρο αλλά και για να εκμηδενισθεί η πιθανότητα λάθους. Μεγαλύτερη ανταπόκριση των εργαζομένων θα μπορούσε να ενέχει και μία μορφή πίεσης προς την Διοίκηση για να ασχοληθεί ουσιαστικότερα με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της. Η συμπλήρωση του Ερωτηματολογίου εξασφάλιζε την ανωνυμία ώστε να είναι όσο το δυνατόν αντιπροσωπευτικότερη και ειλικρινέστερη η συμπλήρωσή τους. Το χρονικό διάστημα συγκέντρωσης των απαντήσεων ήταν περίπου 20 ημέρες.

Η ανάλυση των δεδομένων έγινε με το στατιστικό πακέτο Minitab. Έγινε: Α) περιγραφική ανάλυση δεδομένων, πίνακες συχνοτήτων – ραβδογράμματα και κυκλικά

διαγράμματα, Β) Έλεγχος ανεξαρτησίας των παραμέτρων με χρήση του test Chi Square, Γ) Έλεγχος συσχετίσεων με χρήση του συντελεστή συσχέτισης spearman –rho.

Ολοκληρώνοντας, θα έλεγα ότι στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας έγιναν τα πρώτα βήματα αξιολόγησης του Οργανισμού. Όμως δεν υπάρχει πληροφόρηση για τα αποτελέσματα της προσπάθειας που ολοκληρώθηκε, ως προς το ουσιαστικό μέρος. Δεν υπάρχει αντικειμενική εκτίμηση για το αν ο Οργανισμός πέτυχε τους στόχους του, δεν υπάρχει καμία ενημέρωση για τους πόρους που δαπανήθηκαν ώστε να παραχθεί το προϊόν της εκπαίδευσης. Δεν ξέρουμε ποιοι δείκτες μέτρησης απόδοσης και αποτελεσματικότητας είναι κατάλληλοι να χρησιμοποιηθούν στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση. Δεν έγινε σαφές μέσα από τους δείκτες μέτρησης πως αξιολογήθηκαν οι προσδοκίες των υπαλλήλων, τα κίνητρα, οι περιορισμοί. Μέσω της SWOT analysis διαπιστώθηκαν αρνητικά σημεία. Είναι καλό να εξεταστούν ποιες διορθωτικές ενέργειες έγιναν ώστε να εξαλειφθούν κάποια αρνητικά σημεία. Ένα σύστημα Αξιολόγησης έχει επιτυχία όταν μετρά, παρακολουθεί τις διαδικασίες, και βελτιώνει. Όμως δεν είναι σαφές αν οι διαδικασίες της Εσωτερικής Αξιολόγησης στον Οργανισμό τέθηκε σε εφαρμογή.

Αυτά τα σημεία είναι καλό να διερευνηθούν σε μία επόμενη μελέτη.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Ν. Παπαλεξανδρή- Δ. Μπουραντάς, Εκδόσεις Μπένου, (2003)
2. Δ. Μπουραντά Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, (2002.)
3. Ν. Λογοθέτης, (1992) Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας –από τον Deming στον Taguchi και SPC, TQM HELLAS INTERBOOKS
4. Μαυρογιώργος, Γ. (1989). Επιμόρφωση Εκπαιδευτικών: Το Υπουργείο Παιδείας και ομάδα εργασίας. Σύγχρονη Εκπαίδευση 46:16-26
5. Ηλιού Μ., (1994), Αποκέντρωση και αξιολόγηση εκπαιδευτικών συστημάτων, Σύγχρονη Εκπαίδευση, τχ. 74/1994, σελ. 27-28
6. Μπόμπας Λ.,(1995), Συγκεντρωτισμός και αποκεντρωτισμός στην εκπαίδευση: μια απόπειρα συγκριτικής προσέγγισης, Παιδαγωγική Επιθεώρηση, τχ.2/1,σελ 79-111.
7. Διαχείριση και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων Ν. Ε. Σκουλάς- Κυριακή Π. Οικονομάκη Εκδόσεις Κάπα, Γ έκδοση, Σεπτέμβριος 1998
8. Ξωχέλλης, Π. & Παπαναούμ, Ζ. (2000). Η Ενδοσχολική Επιμόρφωση των Εκπαιδευτικών: Ελληνικές εμπειρίες 1997-2000. Θεσσαλονίκη: Action A.E.
9. Παπαδάκης, Σ. & Φραγκούλης, Ι. (2005). Συνεχιζόμενη εκπαίδευση και επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών: Διερεύνηση στάσεων εκπαιδευτικών για αξιοποίηση Α.εξ.ΑΕ και ΤΠΕ στην επιμόρφωσή τους. Εκπαίδευση Ενηλίκων, 6:16-21
10. Διοίκηση και Αξιοποίηση Ανθρωπίνων Πόρων στα πλαίσια μιας επιχείρησης,- Β. Δεληθέου. Έρευνα ΕΤΕ (2005)
11. Οι Δημόσιοι Υπάλληλοι, Πολ.Μοίρα-Μυλωνοπούλου,Εκδόσεις Αντ.Σάκκουλα, (1998).
12. Εκπαιδευτικό Υλικό Προγράμματος «Σχέδιο Εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού, Αθήνα, Μάιος (2011), ΙΝ.ΕΠ.Ε.Κ.Δ.Δ.Α., «Αξιολόγηση Δημοσίων Υπαλλήλων, Ι.Σ. Παναγόπουλος.
13. Ενδιάμεση Εσωτερική Έκθεση Αξιολόγησης Πανεπιστημίου Θεσσαλίας 2010.
14. Σ. Κουφίδου (2001) Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον. Εκδόσεις Ανίκουλα.
15. Ο ρόλος της οργανωτικής κουλτούρας στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων από τις δημόσιες επιχειρήσεις, Διδακτορική Διατριβή: Συγγραφέας: Σάββας Μακρίδης
<http://library.panteion.gr:8080/dspace/bitstream/123456789/573/1/makridis.pdf>
16. "Η Τέχνη του Χρώματος", Γιοχάνες Ίτεν, Εκδόσεις Ένωση Καθηγητών Καλλιτεχνικών Μαθημάτων, Αθήνα 1998

Ξένη Βιβλιογραφία

1. **Andersen, K.V.** (2006). “Reengineering Public Sector Organizations Using Information Technology. Research in Public Policy Analysis and Management”. Emerald Group Publishing Limited, pp. 615-634.
2. **Argyris, C. & Schön, D.** (1978). “Organizational learning: A theory of action perspective. Reading”, Addison Wesley.
3. **Barney, J.** (1991) “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”. Journal of Management 17, 99-120.
4. **Berita, S.** (2003). “Learning Organisation: Theoretical Model and its Expression Peculiarities in Educational Institutions”. Paper presented at the European Conference on Educational Research. University of Hamburg.
5. **Boland T. & Fowler A.,** (2000), “A systems perspective of performance management in public sector organisations”, The International Journal of Public Sector Management, Vol. 13 (5), pp. 417-446.
6. **Bradley E. Wright** “Public Sector Work Motivation: A Review of the Current Literature and a Revised Conceptual Model”, University at Albany , Journal of Public Administration Research and Theory J-Part 11, 4:559-586.
7. **Buelens Mark, Herman Van den Broeck** (2007)), “An analysis of differences in work motivation between Public and Private Sector Organizations” Public Administration Review, Jan/Feb 2007, Vol 67, 65-74.
8. **Cascio,W.F.& Aguinis H.** (2005) “Applied Psychology in human resources management” (6th edition).
9. **Collins Christopher J,** “Strategic Human resource practices top management team social networks and firm performance; the role of Human resource practices in creating organizational; competitive advantage” Cornell University, Kevin D Clark, (2003) Villanova University, Academy of Management Journal, Vol.46 No6 pp740-751.
10. **Collins J.** (2001) “Good to Great”, <http://www.jimcollins.com/books/g2g-ss.html>
11. **Connell El, JP, Ryan, RM** (1989). “Self-determination in a work organization”. Journal of Applied Psychology, 74, 580-590.
12. **Daft R.,** “What motivates me?”, Management p 463-467.
13. **Davenport Thomas H., and Laurence Prusak,** (1998) “Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know”, Harvard Business School Press, Boston.
14. **Deci, E.L., & Ryan, R.M.** (2000). “The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behaviour”. Psychological Inquiry, 11, 227-268.

15. **Denhardt B., JV Denhardt, MP Aristigueta** (2002) "Managing Human behavior in public and no profit organization, Sage publications p 169.
16. **European Council** (1995). White Paper on Education and Training, Teaching and Learning: towards the learning society. Brussels.
17. **Frederickson, H. George and David K. Hart.** (1985) "The public service and the patriotism of benevolence." *PublicAdministration Review.* (45) p. 547-553.
18. **Fullan, M.** (2001). "The New Meaning of Educational Change" (3rd edn). New York: Teachers College, Columbia University.
19. **Gardner Howard and Hatch Thomas** "Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences, *Educational Researcher,* (November 1989); vol. 18, 8: pp. 4-10.
20. **Gendron B.** (2004) "Why emotional capital matters in education and in labour? Toward an Optimal exploitation of human capital and knowledge management", *Les Cahiers de la Maison den Sciences Economiquies, serie rouge no 113* Paris: University Pantheon-Sorbonne.
21. **Hammond & Collins** (2002) "The connection between self-directed learning and the learning organization, *Human Resource Development Quarterly*", Volume 13, Issue 4pages 467–470, Winter 2002.
22. **Hersey, P. and Blanchard, KH** (1972). "Management of Organizational "Behaviour: Utilizing Human Resources" (2nd ed.) New Jersey/Prentice Hall.
23. **Johnson, J.** (1998). "Embracing change: A leadership model for the learning organization", *International Journal of Training and Development*, 2, 2:141-150.
24. **Kolb, D., Rubin, I. & Osland, J.** (1995). "Organizational Behaviour: an experiential approach", 6th edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
25. **Lazears, EP** (1995) "A job analysis of labour markets", *American Economic Review* 85: 260-265.
26. **Leavitt, H. J. and Bass, B.M.**(1964),"Organizational psychology". *Annual Review of Psychology*, 15, 371-398.
27. **Leifhton Al. H.** (1949) "Human Relations in a Changing World: Observations on the Uses of the Social Sciences.
28. **Leighton Al. H.** (1949) "Human Relations iit a Changing World: Observations on the Use of the Social Sciences", 354 pp. E. P. Dutton & Co., New York.
29. **Lewin, K.** (1935) "A dynamic theory of personality". New York: McGraw-Hill".
30. **Masaaki Imai** (1986), "Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success), & 1997 *Gemba Kaizen: A Commonsense, Low-cost Approach to Management*" .
31. **McCauley Cynthia D.,** (2011) *Society for Industrial and Organizational Psychology*, December 2011, Volume 4 , Issue 4 pp 433-570.

32. **Nonaka I., & Takeuchi I.**,(1995) “The Knowledge grating Company”, New York: free press, Cambridge (Massachusetts) Harvard University Press.
33. **Perry James L.** “Building Theory and Empirical Evidence about public service motivation”,Indiana University, Bloomington, in, USA,-Annie Hondeghem, Katholieke Universiteit, Leuven, Belgium, (2008), International Public Management Journal, 11(1), pages 3–12, Vol. 11, No. 1, Taylor & Francis Group, ISSN: 1096-7494.
34. **Peterson Tim O., David D. Van Fleet**, (2004) "The ongoing legacy of RL Katz: An updated typology of management skills", Management Decision, Vol. Vol. 42 ISS: 10, pp.1297 – 1308.
35. **Rousseau D. & Greller, M**(1994).Guests Editors: “Overview Psychological contracts and human resource practise”. Human Resource management Journal 33, 383-384.
36. **Schein, Edgar.** “Increasing Organizational Effectiveness through Better Human Resources Planning and Development”.(Sloan Management Review, 1977, p19:01).
37. **Senge Peter**, (1994) “The Fifth Discipline Field book: Strategies and Tools for Building a Learning Organization”.
38. **Smith Elizabeth A.** “The role of tacit and explicit knowledge in the workplace” Journal of Knowledge Management Volume 5. Number 4, 2001. pp. 311±321.
39. **Williamson O.** (1981), “The Economics of Organization; The American Journal of Sociology, Vol. 87, N3 pp 548-577.

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

1. <http://www.cogta.gov.za/subwebsites/annualreport/reports/pm.pdf>
2. <http://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/14735/3/CheiliEugeniaMsc2012.pdf>
3. http://www.pspa.uoa.gr/data/download/ede/conferences/SDE_2005/papers/Zeppou_Mary_Sotirakou_Tatiana.pdf
4. <http://ecopapers.respec.org/paper/msewpsorb/ro4113htm>
5. <http://dkamilali.wordpress.com/category/r-garrison/>
6. <http://www.jimcollins.com/books/g2g-ss.html>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

1. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

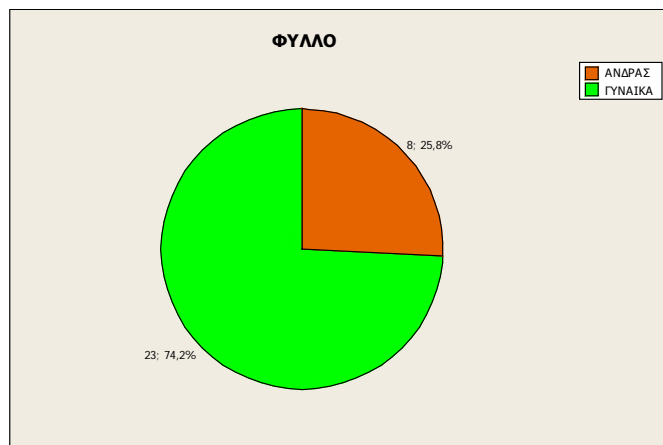
Περιγραφικά στοιχεία: Φύλλο

Οι συμμετέχοντες ήταν 31 άτομα από τα οποία οι 8 άνδρες (25,8%) και οι 23 γυναίκες (74,2%).

Φύλλο	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα
Άνδρας	8	25,8%
Γυναίκα	23	74,2%
Σύνολο	31	100%

Πίνακας 1

Οι συμμετέχοντες ήταν 31 άτομα από τα οποία οι 8 άνδρες (25,8%) και οι 23 γυναίκες (74,2%).

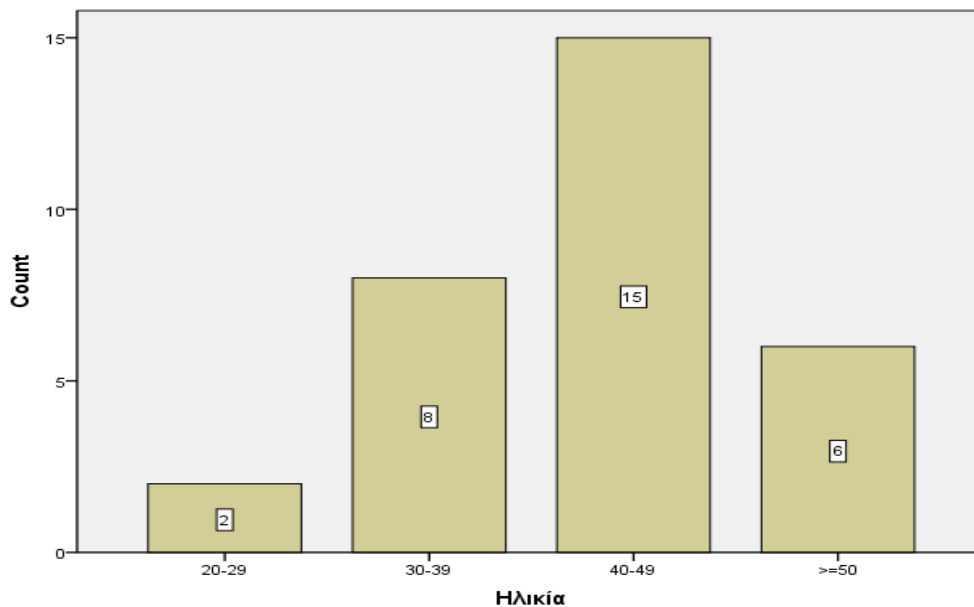


Σχήμα 1. Κυκλικό διάγραμμα απεικόνισης φύλλου.

Ηλικία: Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων ανήκουν στην ηλικία 40-49 έτη (48,39%) και ακολουθεί η ηλικία με 30-39 έτη (25,81%) η ηλικία μεγαλύτερη των 50 ετών (19,35%) και τέλος η ηλικία 20-29 ετών (6,45%).

Ηλικία	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα
20-29	2	6,45%
30-39	8	25,81%
40-49	15	48,39%
>=50	6	19,35%
Σύνολο	31	100,00%

Πίνακας 2



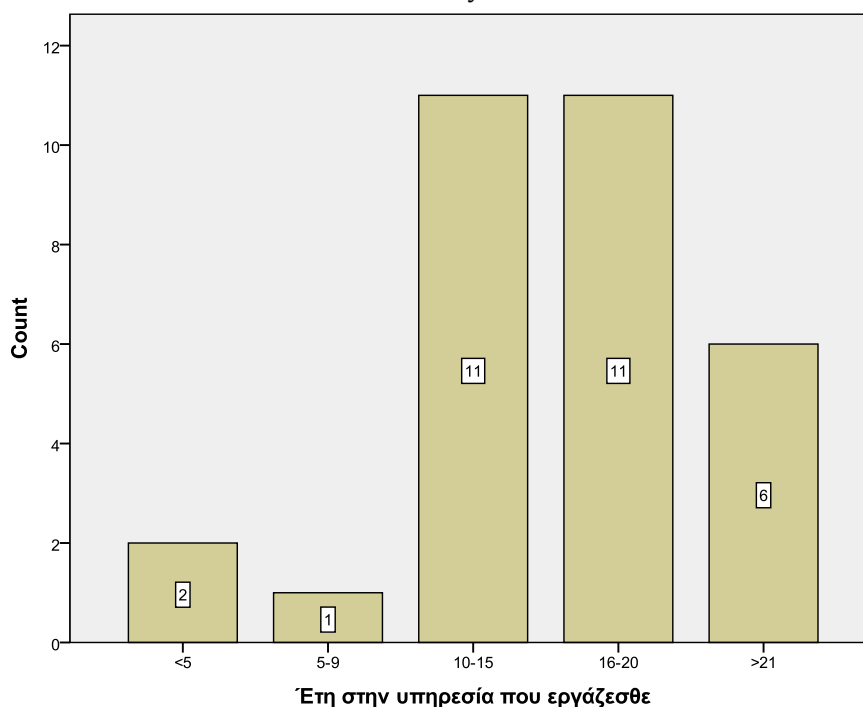
Σχήμα 2. Ραβδόγραμμα ηλικίας

Έτη εργασίας στην υπηρεσία που εργάζεσθε σήμερα

Στην ερώτηση αυτή σύμφωνα με τις απαντήσεις κάτω από 5 έτη αποτελεί το 6,45%, 5-9 έτη είναι το 3,23%, 10-15 έτη , αλλά και 16-20 είναι το 35,48% , ενώ τέλος πάνω από 21 έτη είναι το 19,35%.

Έτη στην υπηρεσία που εργάζεσθε	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα
<5	2	6,45%
5-9	1	3,23%
10-15	11	35,48%
16-20	11	35,48%
>21	6	19,35%
Σύνολο	31	100,00%

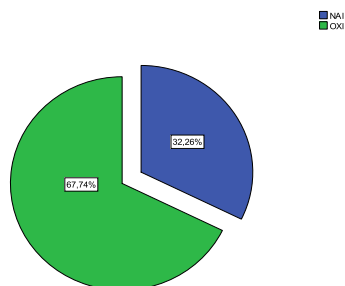
Πίνακας 3



Σχήμα 3. Ραβδόγραμμα ετών υπηρεσίας που εργάζονται σήμερα οι συμμετέχοντες

Έχετε εργαστεί ποτέ στον Ιδιωτικό Τομέα σε συναφή θέση;

Στην ερώτηση αυτή το 32,26% απάντησε θετικά, ενώ η μεγάλη πλειοψηφία 67,74% απάντησε αρνητικά.



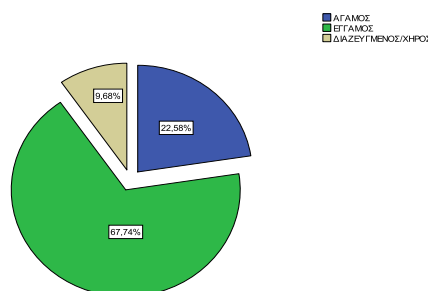
Σχήμα 4. Κυκλικό διάγραμμα για την ερώτηση αν έχουν εργαστεί στον ιδιωτικό τομέα ή όχι.

Οικογενειακή κατάσταση

Σχετικά με την οικογενειακή κατάσταση οι έγγαμοι αποτελούν το 67,74%, οι άγαμοι το 22,58% ενώ τέλος οι διαζευγμένοι ή χήροι/ες αποτελούν το 9,68%

Οικογενειακή κατάσταση	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα
Άγαμος/η	7	22,58%
Έγγαμος/η	21	67,74%
Διαζευγμένος /χήρος	3	9,68%
Σύνολο	31	100,00%

Πίνακας 4



Σχήμα 5. Κυκλικό διάγραμμα οικογενειακής κατάστασης

Έχετε Παιδιά:

Στην ερώτηση αυτή απάντησαν 30 άτομα και αυτοί που έχουν παιδιά είναι το 76,7%, ενώ αυτοί που δεν έχουν παιδιά αποτελούν το 23,3% του δείγματος.

Παιδιά;	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα
ΝΑΙ	23	76,7%
ΟΧΙ	7	23,3%
Σύνολο	30	100%

Πίνακας 5



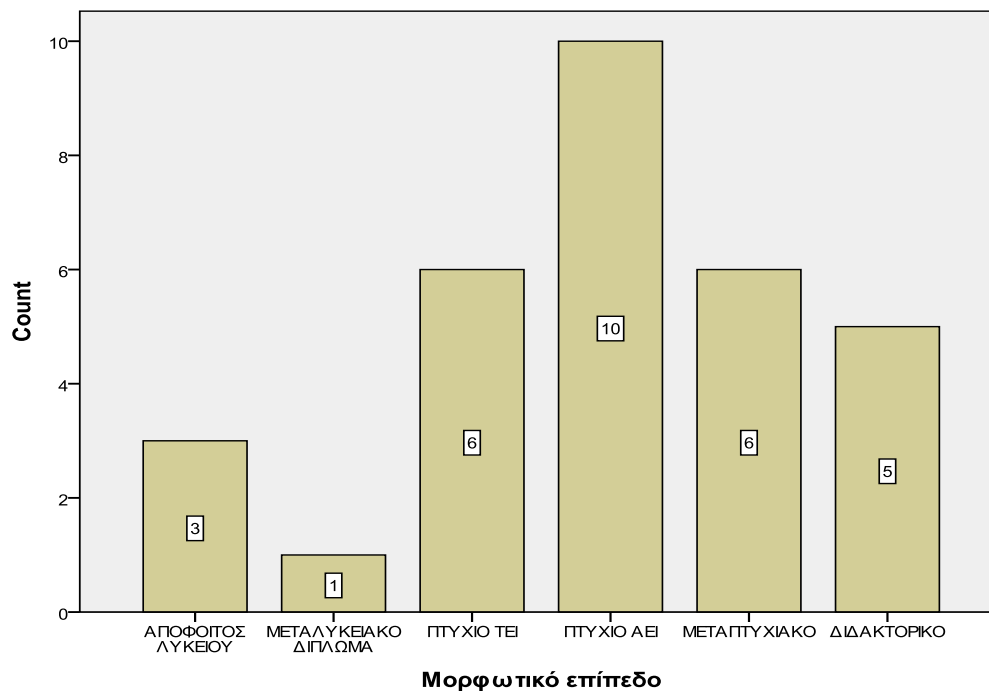
Σχήμα 6. Κυκλικό διάγραμμα ύπαρξης παιδιών .

Μορφωτικό Επίπεδο

Από το δείγμα προέκυψε ότι 9,68% είναι απόφοιτοι λυκείου, 3,23% κατέχουν μεταλυκειακό δίπλωμα, 19,35% είναι απόφοιτοι ΤΕΙ, 32,26% απόφοιτοι ΑΕΙ, 19,35% κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο ενώ 16,13% είναι κάτοχοι διδακτορικού.

Μορφωτικό Επίπεδο	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα
Απόφοιτος Λυκείου	3	9,68%
Μεταλυκειακό Δίπλωμα (ΙΕΚ, κτλ.)	1	3,23%
Πτυχίο ΤΕΙ	6	19,35%
Πτυχίο ΑΕΙ	10	32,26%
Μεταπτυχιακό	6	19,35%
Διδακτορικό	5	16,13%
Σύνολο	31	100,00%

Πίνακας 6



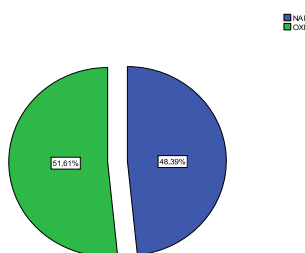
Σχήμα 7. Ραβδόγραμμα για το μορφωτικό επίπεδο.

Το δίπλωμα ή πτυχίο σας έχει άμεση συνάφεια με την εργασία που εκτελείτε στον οργανισμό;

Παρατηρούμε ότι το 48,39% απάντησε ότι πτυχίο έχει άμεση συνάφεια με την εργασία ενώ το 51,61% απάντησε αρνητικά.

Το δίπλωμα ή πτυχίο σας έχει άμεση συνάφεια με την εργασία που εκτελείτε στον οργανισμό;	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα
ΝΑΙ	15	48,39
ΟΧΙ	16	51,61
Σύνολο	31	100%

Πίνακας 7



Σχήμα 8. Κυκλικό διάγραμμα για τη σχέση πτυχίου με εργασία

Κατηγορία προσωπικού στην οποία ανήκετε;

Στο δείγμα υπερτερεί η κατηγορία του Διοικητικού προσωπικού με 93,5% ενώ στο τεχνικό προσωπικό υπηρετεί το 6,5%.

Κατηγορία προσωπικού	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα
Διοικητικό	2	6,5%
τεχνικό	29	93,5%
Σύνολο	30	100%

Πίνακας 8



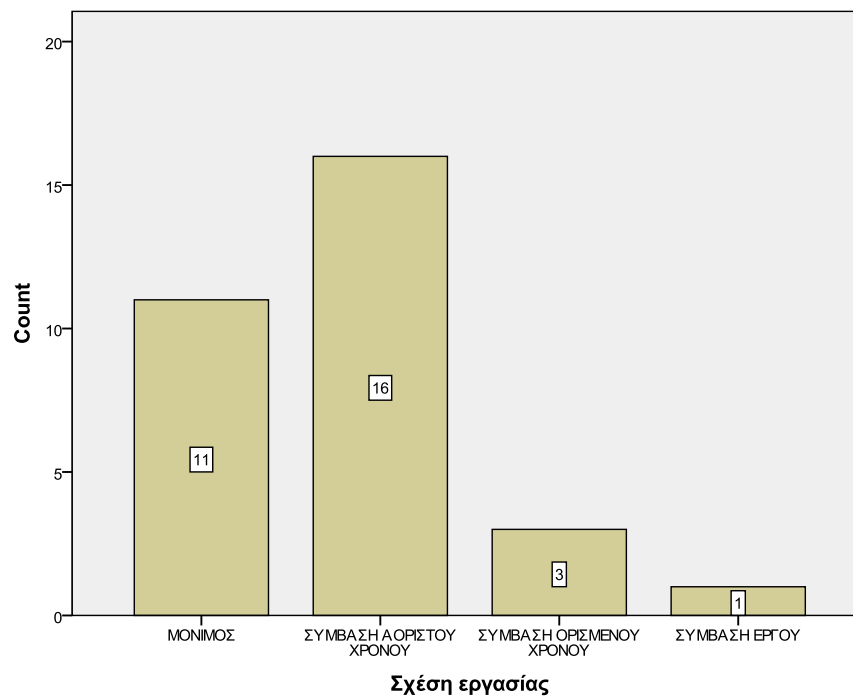
Σχήμα 9. Κυκλικό διάγραμμα κατηγορίας προσωπικού.

Σχέση εργασίας

Οι μόνιμοι αποτελούν το 35,48% του δείγματος, με σύμβαση αορίστου χρόνου είναι το 51,61%, με σύμβαση ορισμένου χρόνου είναι το 9,68%, ενώ με σύμβαση έργου είναι το 3,23% των συμμετεχόντων.

Σχέση εργασίας	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα
Μόνιμος	11	35,48%
Σύμβαση αορίστου χρόνου	16	51,61%
Σύμβαση ορισμένου χρόνου	3	9,68%
Σύμβαση έργου	1	3,23%
ΣΥΝΟΛΟ	31	100,00%

Πίνακας 9



Σχήμα 10. Ραβδόγραμμα σχέσης εργασίας

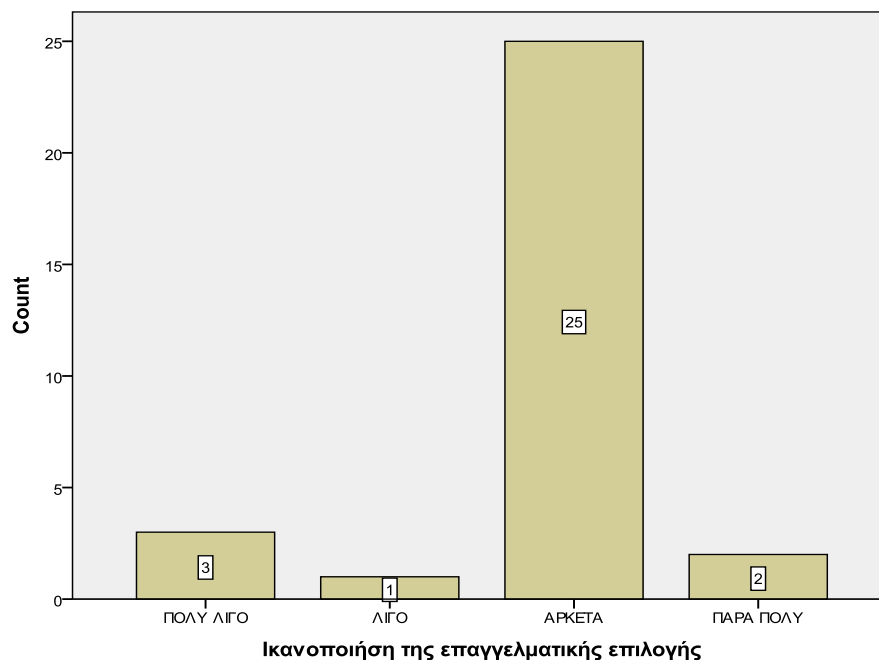
Βασικό ερωτηματολόγιο:

Είστε ικανοποιημένος/η από τις επαγγελματικές σας επιλογές;

Παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία είναι αρκετά ικανοποιημένη απο την επαγγελματική επιλογή σε ποσοστό 80,65%, πολύ λίγο ικανοποιημένη είναι το 9,68%, πάρα πολύ το 6,45% ενώ λίγο ικανοποιημένη είναι το 3,23%.

Ικανοποίηση από την επαγγελματική επιλογή	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα
Πολύ λίγο	3	9,68%
Λίγο	1	3,23%
Αρκετά	25	80,65%
Πάρα πολύ	2	6,45%
ΣΥΝΟΛΟ	31	100,00%

Πίνακας 10



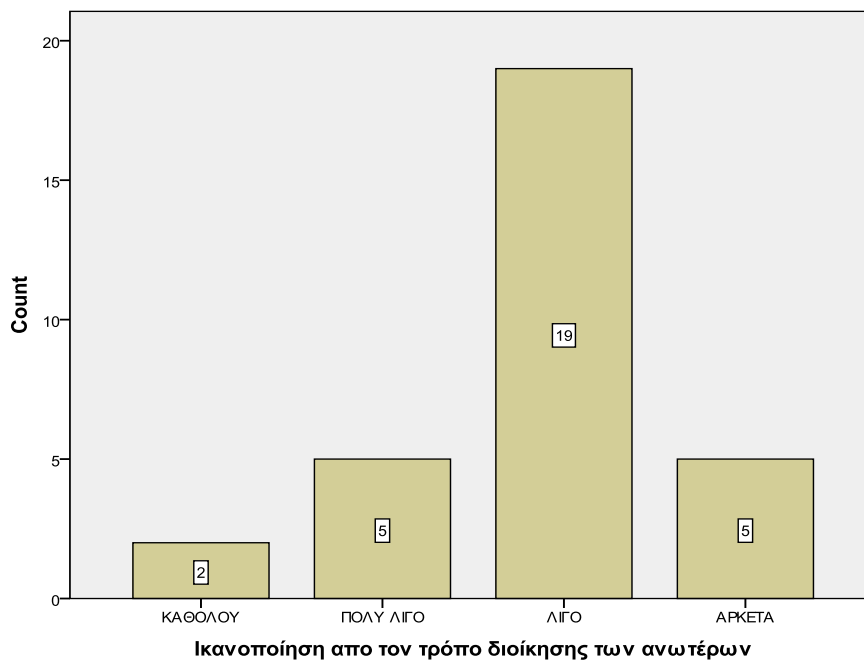
Σχήμα 11. Ραβδόγραμμα σχετικά με την ικανοποίηση της επαγγελματικής επιλογής.

Είστε ικανοποιημένος/η από τον τρόπο διοίκησης των ανώτερών σας;

Παρατηρούμε μια δυσaréσκεια από τον τρόπο διοίκησης των ανωτέρων και αυτό αποτυπώνεται από καθόλου έως λίγο βρίσκεται το 83,87% των απαντήσεων ενώ μόνο ένα 16,13% είναι αρκετά ικανοποιημένο.

Ικανοποίηση από τον τρόπο διοίκησης των ανωτέρων	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα
Καθόλου	2	6,45%
Πολύ Λίγο	5	16,13%
Λίγο	19	61,29%
Αρκετά	5	16,13%
ΣΥΝΟΛΟ	31	100,00%

Πίνακας 11



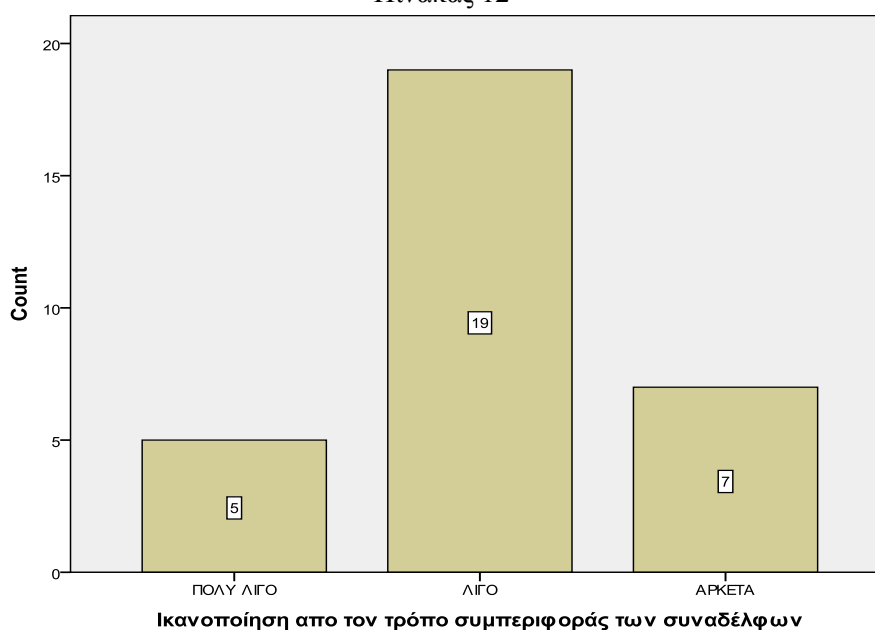
Σχήμα 12. Ραβδόγραμμα ικανοποίησης του τρόπου διοίκησης των ανωτέρων

Είστε ικανοποιημένος/η από τον τρόπο εργασίας (σε επίπεδο αποτελεσματικότητας) των συναδέλφων σας, γενικώς, στους χώρους εργασίας σας

Στην ερώτηση αυτή απάντησαν ότι είναι λίγο ικανοποιημένοι από τη συμπεριφορά των συναδέλφων το 61,29%, ενώ 22,58% είναι αρκετά ικανοποιημένοι και τέλος ένα 16,13% είναι πολύ λίγο ικανοποιημένοι.

Ικανοποίηση από τον τρόπο συμπεριφοράς των συναδέλφων	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα
Πολύ Λίγο	5	16,13%
Λίγο	19	61,29%
Αρκετά	7	22,58%
ΣΥΝΟΛΟ	31	100,00%

Πίνακας 12



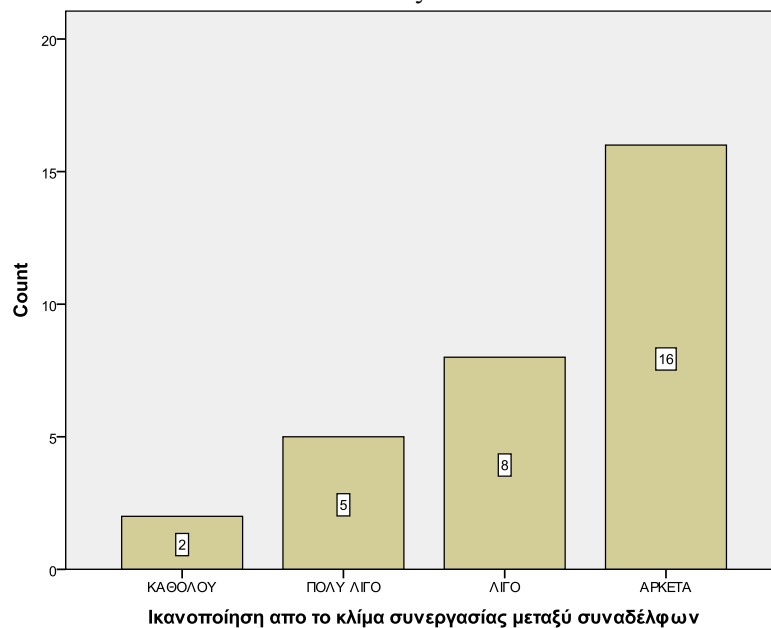
Σχήμα 13. Ραβδόγραμμα ικανοποίησης τρόπου συμπεριφοράς των συναδέλφων στο χώρο εργασίας.

Είστε ικανοποιημένος/η από το κλίμα συνεργασίας με τους συναδέλφους σας στην υπηρεσία σας

Αρκετά ικανοποιημένοι από το κλίμα συνεργασίας είναι το 51,61%, λίγο είναι το 25,81%, πολύ λίγο είναι το 16,13% και καθόλου ικανοποιημένοι είναι το 6,45%.

Ικανοποίηση από το κλίμα συνεργασίας μεταξύ συναδέλφων	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα
Καθόλου	2	6,45%
Πολύ Λίγο	5	16,13%
Λίγο	8	25,81%
Αρκετά	16	51,61%
ΣΥΝΟΛΟ	31	100,00%

Πίνακας 13



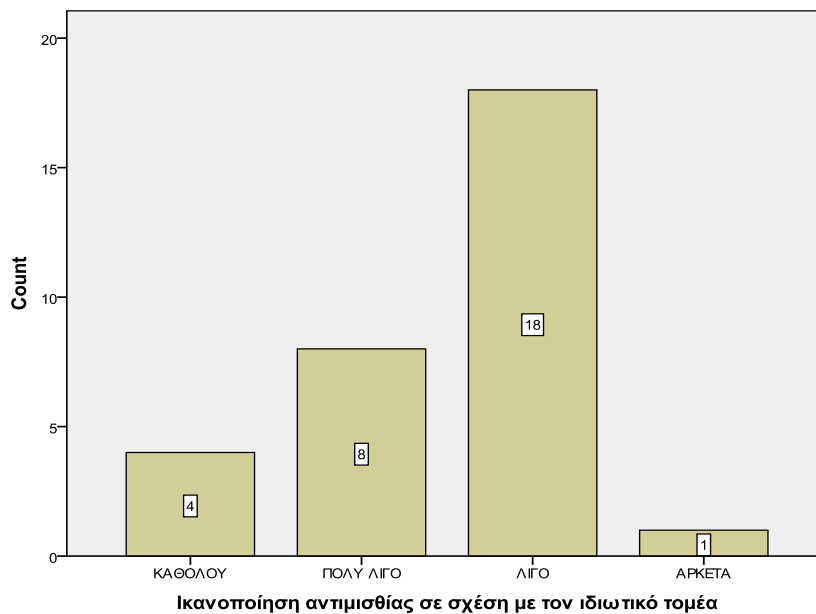
Σχήμα 14. Ραβδόγραμμα ικανοποίησης κλίματος συνεργασίας των συναδέλφων στο χώρο εργασίας.

Είστε ικανοποιημένος/η από το ύψος της αντιμισθίας που λαμβάνετε σε σχέση με την εργασία που προσφέρετε στην υπηρεσία σας, λαμβάνοντας υπόψη σας και το ύψος των αποδοχών στον ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα;

Λίγο ικανοποιημένοι είναι το 58,06%, πολύ λίγο το 25,81%, καθόλου είναι το 12,90% ενώ αρκετά ικανοποιημένοι είναι το 3,23% των ερωτώμενων σχετικά με το ύψος της αντιμισθίας σε σύγκριση με το ύψος των αποδοχών στον ιδιωτικό τομέα.

Ικανοποίηση την αντιμισθία σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα
Καθόλου	4	12,90%
Πολύ Λίγο	8	25,81%
Λίγο	18	58,06%
Αρκετά	1	3,23%
ΣΥΝΟΛΟ	31	100,00%

Πίνακας 14



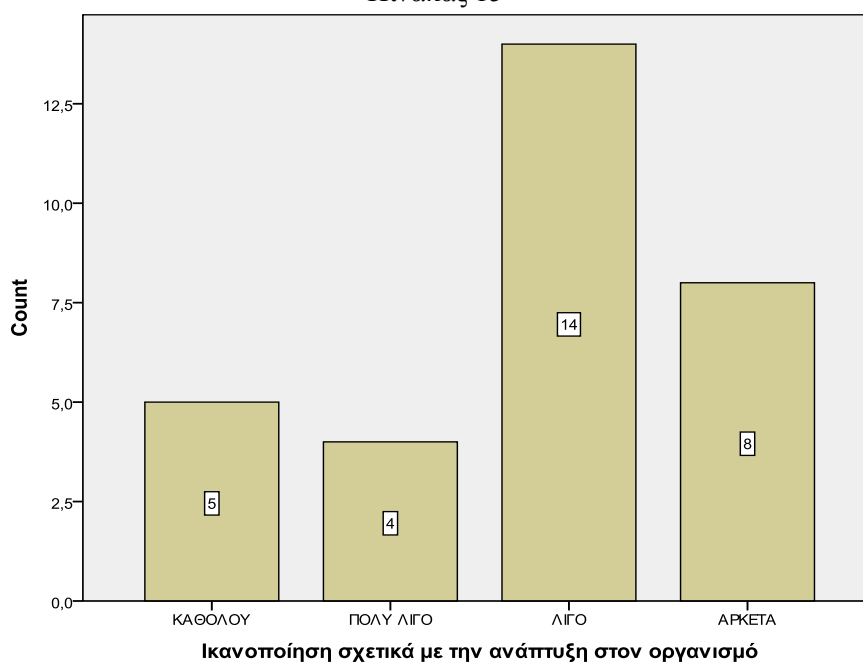
Σχήμα 15. Ραβδόγραμμα ικανοποίησης αντιμισθίας σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα.

Είστε ικανοποιημένοι με την επαγγελματική σας ανάπτυξη στον Οργανισμό

Λίγο ικανοποιημένοι εμφανίζεται το 45,16% των συμμετεχόντων, 25,81% είναι αρκετά ικανοποιημένοι, 12,90% είναι πολύ λίγο ενώ 16,13% δεν εμφανίζονται καθόλου ικανοποιημένοι από την ανάπτυξη εντός του οργανισμού.

Ικανοποίηση σχετικά με την ανάπτυξη εντός του οργανισμού	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα
Καθόλου	5	16,13%
Πολύ Λίγο	4	12,90%
Λίγο	14	45,16%
Αρκετά	8	25,81%
ΣΥΝΟΛΟ	31	100,00%

Πίνακας 15



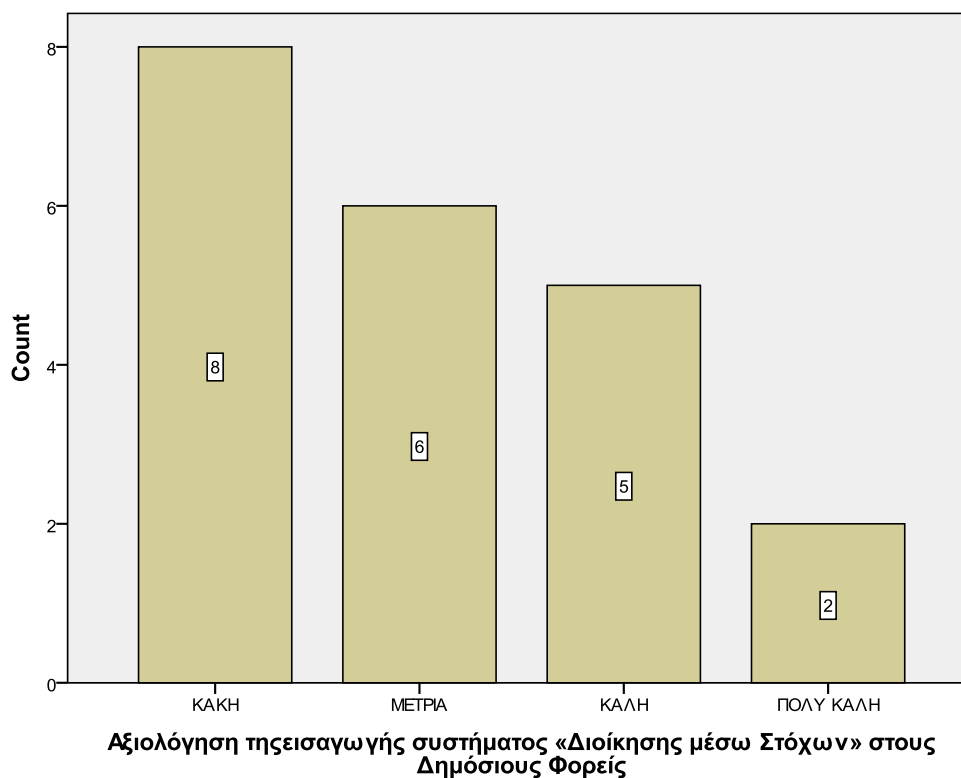
Σχήμα 15. Ραβδόγραμμα ικανοποίησης σχετικά με την ανάπτυξη εντός Οργανισμού.

Πώς αξιολογείτε, με βάση την εμπειρία σας, τη μέχρι τώρα προσπάθεια εισαγωγής συστήματος «Διοίκησης μέσω Στόχων» στους Δημόσιους Φορείς

Οι απαντήσεις στην ερώτηση αυτή είναι: κακή σε ποσοστό 38,10%, μέτρια σε ποσοστό 28,57%, καλή σε ποσοστό 23,81%, ενώ πολύ καλή σε ποσοστό 9,52% κρίνεται η τώρα προσπάθεια εισαγωγής συστήματος «Διοίκησης μέσω Στόχων» στους Δημόσιους Φορείς

Αξιολόγηση της εισαγωγής συστήματος «Διοίκησης μέσω Στόχων» στους Δημόσιους Φορείς	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα
Κακή	8	38,10%
Μέτρια	6	28,57%
Καλή	5	23,81%
Πολύ καλή	2	9,52%
ΣΥΝΟΛΟ	21	100,00%

Πίνακας 16



Σχήμα 16. Ραβδόγραμμα αξιολόγησης της εισαγωγής συστήματος «Διοίκησης μέσω Στόχων» στους Δημόσιους Φορείς

Σημειώστε ποιες από τις παρακάτω είναι οι κυριότερες εστίες παρεμπόδισης της επιδιωκόμενης μεταρρύθμισης

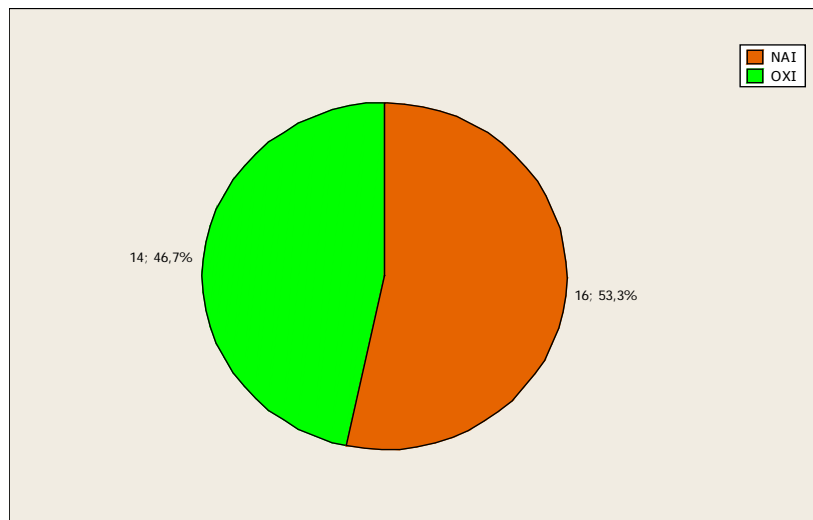
Στην ερώτηση αυτή ο ερωτώμενος είχε τη δυνατότητα περισσότερων επιλογών και τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων αποτυπώνονται στον παρακάτω πίνακα:

Εστίες παρεμπόδισης της επιδιωκόμενης μεταρρύθμισης	Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα
Απουσία ισχυρής πολιτικής βούλησης	18	15,13%
Οργανωτική δυσκαμψία του συστήματος διοίκησης η οποία δεν επιτρέπει την υιοθέτηση σύγχρονων μέτρων	23	19,33%
Ελλιπής εξειδίκευση του ανθρώπινου δυναμικού	16	13,45%
Φόβος αποκάλυψης των αδυναμιών των στελεχών στην άσκηση των καθηκόντων	15	12,61%
Ελλιπής συνεργασία μεταξύ διευθυντών – υφισταμένων	12	10,08%
Ανυπαρξία σαφούς πλαισίου μέτρησης της απόδοσης	22	18,49%
Φόβος από πλευράς υπαλλήλων σύνδεσης της διαδικασίας με αξιολόγησή τους	13	10,92%
ΣΥΝΟΛΟ	119	100,00%

Πίνακας 17

Έχετε σκεφθεί εναλλαγή θέσεων εργασίας; Αν ναι εξηγήστε παρακαλώ γιατί;

Στην ερώτηση αυτή απάντησαν θετικά το 46,7% ενώ αρνητικά το 53,3%.



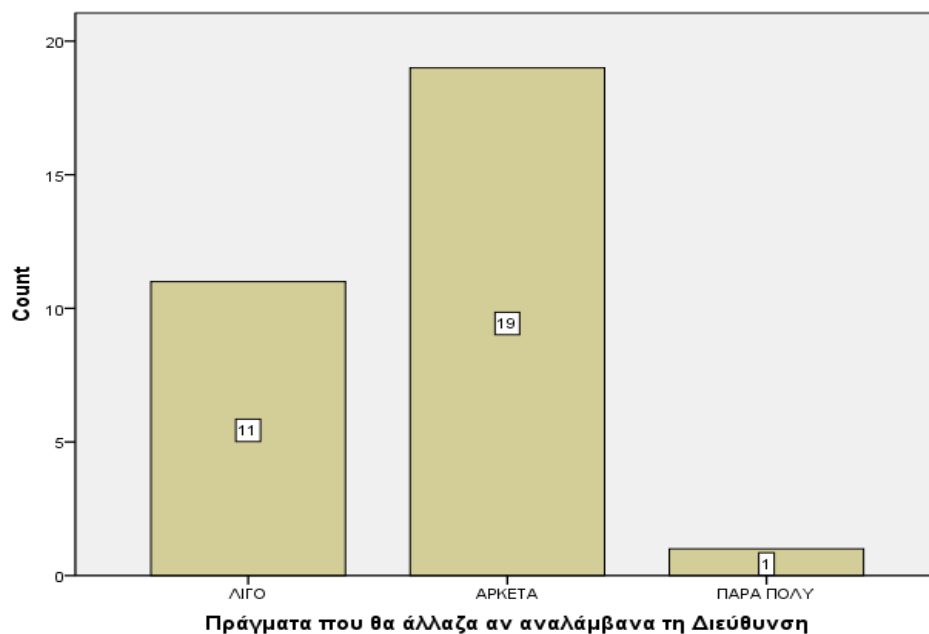
Σχήμα 17. Κυκλικό διάγραμμα απαντήσεων σχετικά με την εναλλαγή θέσεων.

Αν αναλαμβάνατε τη θέση του διευθυντή της υπηρεσίας σας ή του οργανισμού σας πόσα πράγματα θα αλλάζατε στον τρόπο λειτουργίας της υπηρεσίας – οργανισμού;

Στην ερώτηση αυτή η πλειοψηφία απάντησε ότι θα άλλαζε αρκετά πράγματα (61,29%) αν αναλάμβανε τη θέση του διευθυντή της υπηρεσίας, λίγα το 35,48% ενώ πάρα πολλά το 3,23%.

Πράγματα που θα άλλαζα αν αναλάμβανα τη Διεύθυνση	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα
Λίγα	11	35,48%
Αρκετά	19	61,29%
Πάρα πολύ	1	3,23%
ΣΥΝΟΛΟ	31	100,00%

Πίνακας 18



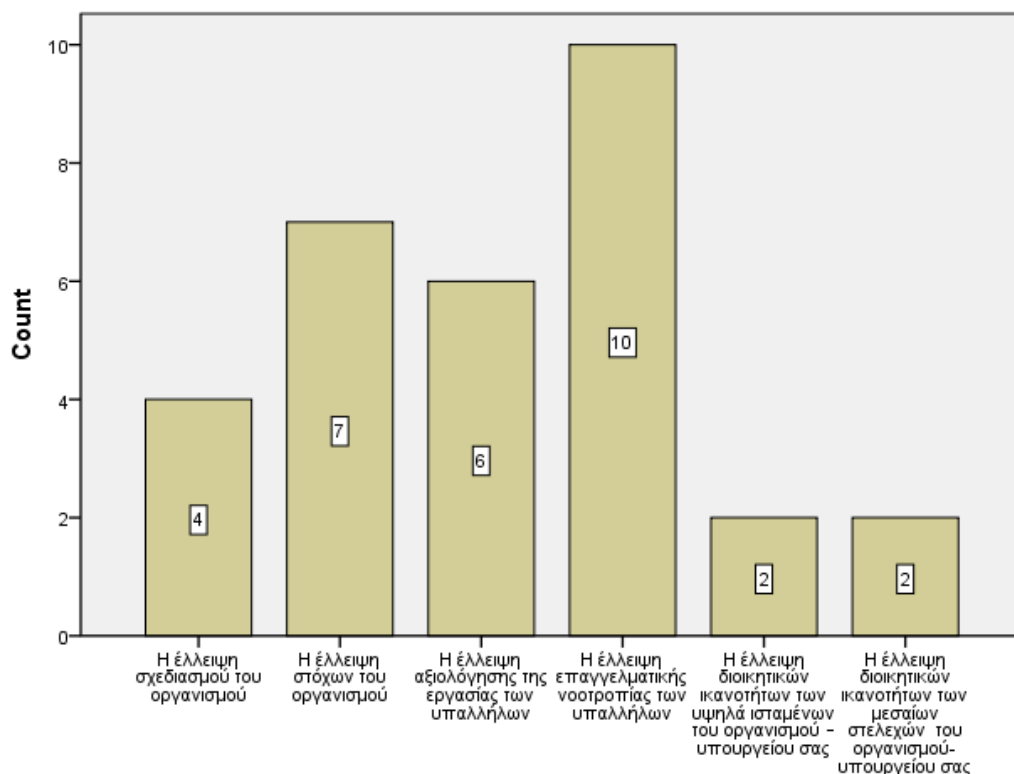
Σχήμα 18. Ραβδόγραμμα που απεικονίζει τι θα άλλαζε σε περίπτωση ανάληψης της διεύθυνσης από τον ερωτώμενο.

Ποιος από τους παρακάτω παράγοντες πιστεύετε ότι δημιουργεί τα μεγαλύτερα προβλήματα στην αποτελεσματική λειτουργία της υπηρεσίας σας;

Ο κυριότερος παράγοντας που δημιουργεί προβλήματα στην αποτελεσματική λειτουργία της υπηρεσίας είναι η έλλειψη επαγγελματικής νοοτροπίας των υπαλλήλων (32,26%), και ακολουθούν η έλλειψη στόχων του οργανισμού με 22,5%, η έλλειψη αξιολόγησης της εργασίας των υπαλλήλων με 19,35%, η έλλειψη σχεδιασμού με 12,90% και τέλος η έλλειψη διοικητικών ικανοτήτων των υψηλά ισταμένων του οργανισμού – υπουργείου σας, η έλλειψη διοικητικών ικανοτήτων των μεσαίων στελεχών του οργανισμού-υπουργείου σας με 6,45% για τον καθένα.

Παράγοντες που δημιουργούν τα μεγαλύτερα προβλήματα	Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα
Η έλλειψη σχεδιασμού του οργανισμού	4	12,90%
Η έλλειψη στόχων του οργανισμού	7	22,58%
Η έλλειψη αξιολόγησης της εργασίας των υπαλλήλων	6	19,35%
Η έλλειψη επαγγελματικής νοοτροπίας των υπαλλήλων	10	32,26%
Η έλλειψη διοικητικών ικανοτήτων των υψηλά ισταμένων του οργανισμού – υπουργείου σας	2	6,45%
Η έλλειψη διοικητικών ικανοτήτων των μεσαίων στελεχών του οργανισμού-υπουργείου σας	2	6,45%
ΣΥΝΟΛΟ	31	100,00%

Πίνακας 19



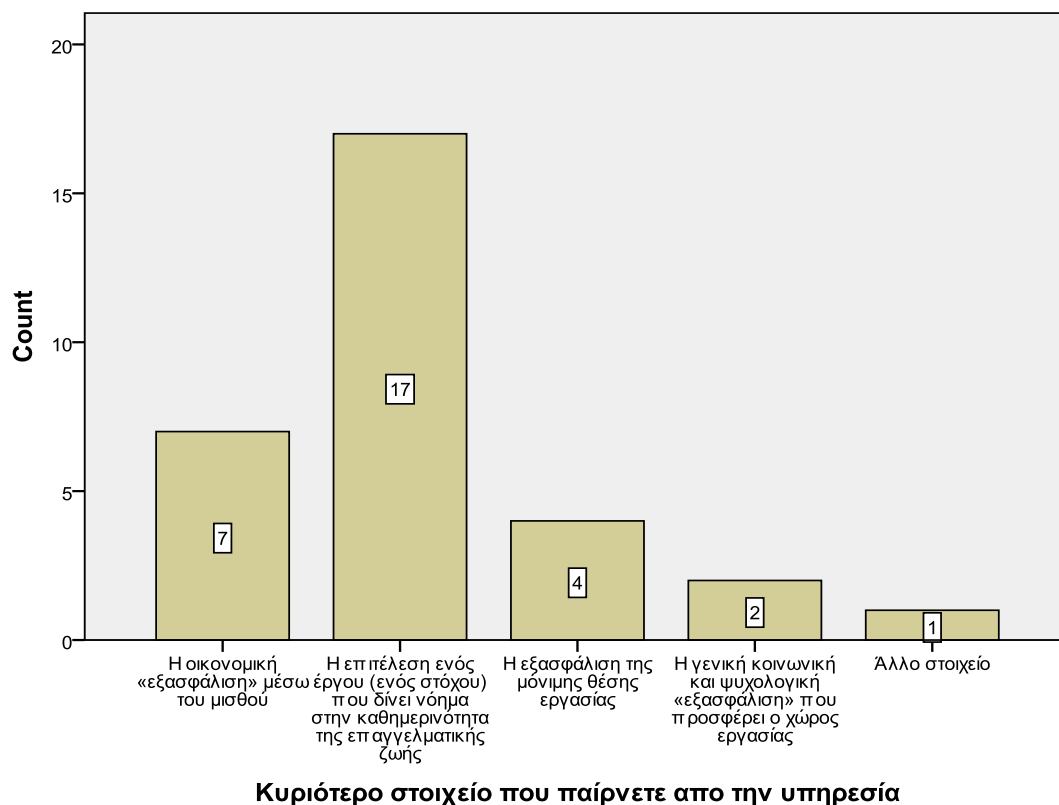
Παράγοντες που δημιουργούν προβλήματα

Σχήμα 19. Ραβδόγραμμα που απεικονίζει τους κυριότερους παράγοντες δημιουργίας προβλημάτων **Αν έπρεπε να ορίσετε μονοδιάστατα αυτά που παίρνετε (απολαμβάνετε) από την εργασία σας ποιο πιστεύετε ότι είναι το κυριότερο (σημαντικότερο) στοιχείο, από τα παρακάτω**

Το κυριότερο στοιχείο που παίρνουν από την υπηρεσία σύμφωνα με τις απαντήσεις του ερωτηματολογίου είναι η επιτέλεση ενός έργου (ενός στόχου) που δίνει νόημα στην καθημερινότητα της επαγγελματικής ζωής (54,84%) και ακολουθεί η Η οικονομική «εξασφάλιση» μέσω του μισθού (22,58%).

Κυριότερο στοιχείο που παίρνετε από την υπηρεσία	Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα
Η οικονομική «εξασφάλιση» μέσω του μισθού	7	22,58%
Η επιτέλεση ενός έργου (ενός στόχου) που δίνει νόημα στην καθημερινότητα της επαγγελματικής ζωής	17	54,84%
Η εξασφάλιση της μόνιμης θέσης εργασίας	4	12,90%
Η γενική κοινωνική και ψυχολογική «εξασφάλιση» που προσφέρει ο χώρος εργασίας	2	6,45%
Άλλο στοιχείο	1	3,23%
ΣΥΝΟΛΟ	31	100,00%

Πίνακας 20



Σχήμα 20. Ραβδόγραμμα που απεικονίζει το κυριότερο στοιχείο της υπηρεσίας που λαμβάνει ο εργαζόμενος

Συνολικά είστε ικανοποιημένοι από τα κίνητρα που παρέχονται στο πλαίσιο εργασίας σας

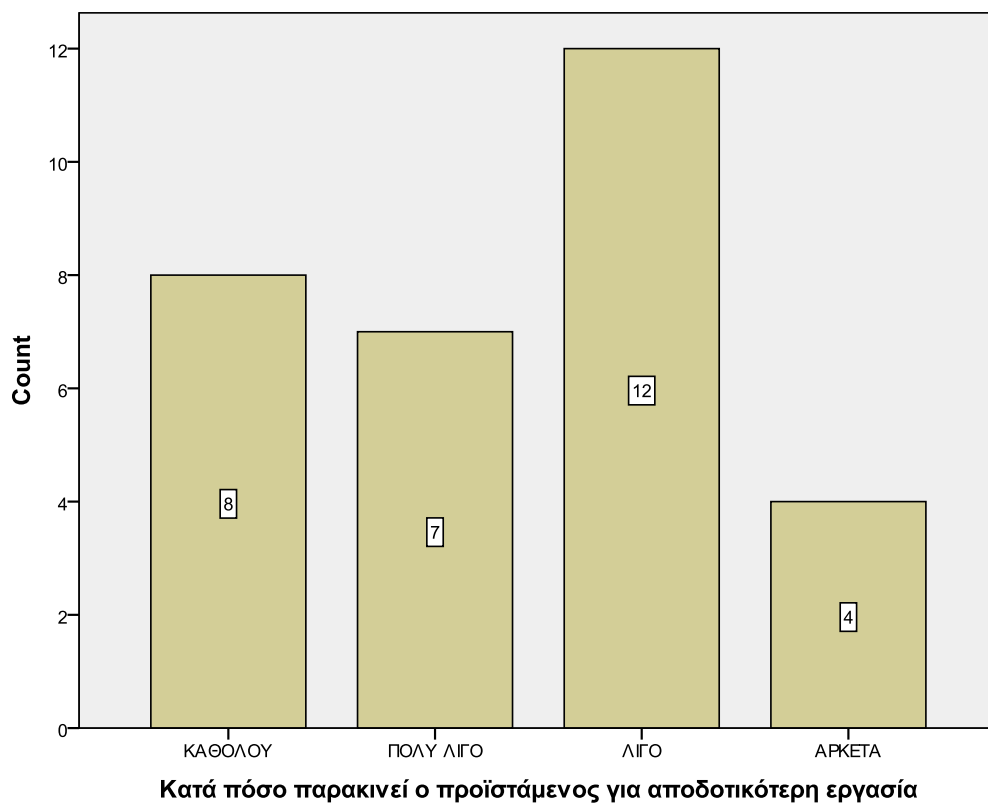
Όλοι οι ερωτώμενοι εμφανίζονται να είναι ικανοποιημένοι από τα κίνητρα που παρέχονται στο πλαίσιο εργασίας τους

Θεωρείτε ότι η Διοίκηση, ο Προϊστάμενος σας προσπαθεί να σας παρακινήσει έτσι ώστε να εργαστείτε αποδοτικότερα;

Είναι εμφανές από τις απαντήσεις ότι η Διοίκηση ή ο προϊστάμενος παρακινεί από καθόλου έως λίγο σε ποσοστό 87,10% ενώ αρκετά εμφανίζεται ένα ποσοστό 12,90%.

Κατά πόσο σας παρακινεί ο προϊστάμενος για αποδοτικότερη εργασία	Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα
Καθόλου	8	25,81%
Πολύ λίγο	7	22,58%
Λίγο	12	38,71%
Αρκετά	4	12,90%
ΣΥΝΟΛΟ	31	100,00%

Πίνακας 21



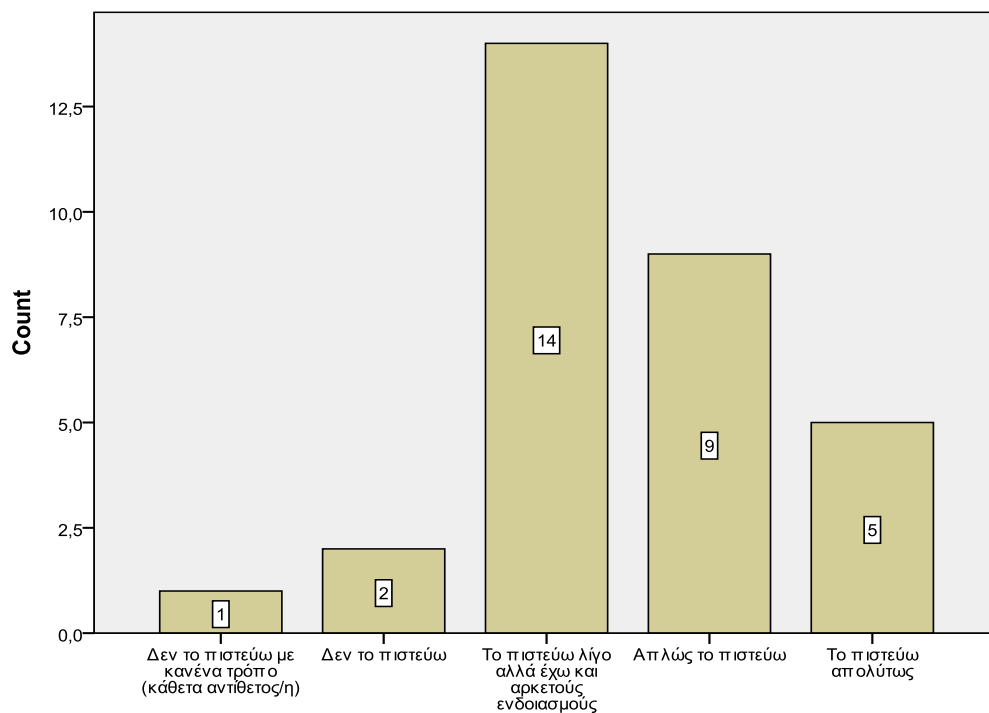
Σχήμα 21. Ραβδόγραμμα που απεικονίζει κατά πόσο ο προϊστάμενος ή η Διοίκηση παρακινεί για αποδοτικότερη εργασία.

Πιστεύετε ότι η συστηματική επιμόρφωση των υπαλλήλων στο Οργανισμό διαμορφώνει τις προϋποθέσεις ώστε, αυτοί που επιμορφώνονται να εργάζονται περισσότερο αποτελεσματικά μετά την κάθε επιμόρφωση;

Οι ερωτώμενοι απάντησαν στο ερώτημα αυτό ότι το πιστεύουν λίγο αλλά έχουν αρκετούς ενδιασμούς έως το πιστεύω απολύτως σε ποσοστό 90,32% και αυτό δείχνει τη σημασία της επιμόρφωσης στην αποτελεσματικότητα της εργασίας.

Πιστεύετε ότι η συστηματική επιμόρφωση των υπαλλήλων στο Οργανισμό διαμορφώνει τις προϋποθέσεις ώστε, αυτοί που επιμορφώνονται να εργάζονται περισσότερο αποτελεσματικά μετά την κάθε επιμόρφωση;	Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα
Δεν το πιστεύω με κανένα τρόπο (κάθετα αντίθετος/η)	1	3,23%
Δεν το πιστεύω	2	6,45%
Το πιστεύω λίγο αλλά έχω και αρκετούς ενδιασμούς	14	45,16%
Απλώς το πιστεύω	9	29,03%
Το πιστεύω απολύτως	5	16,13%
ΣΥΝΟΛΟ	31	100,00%

Πίνακας 22



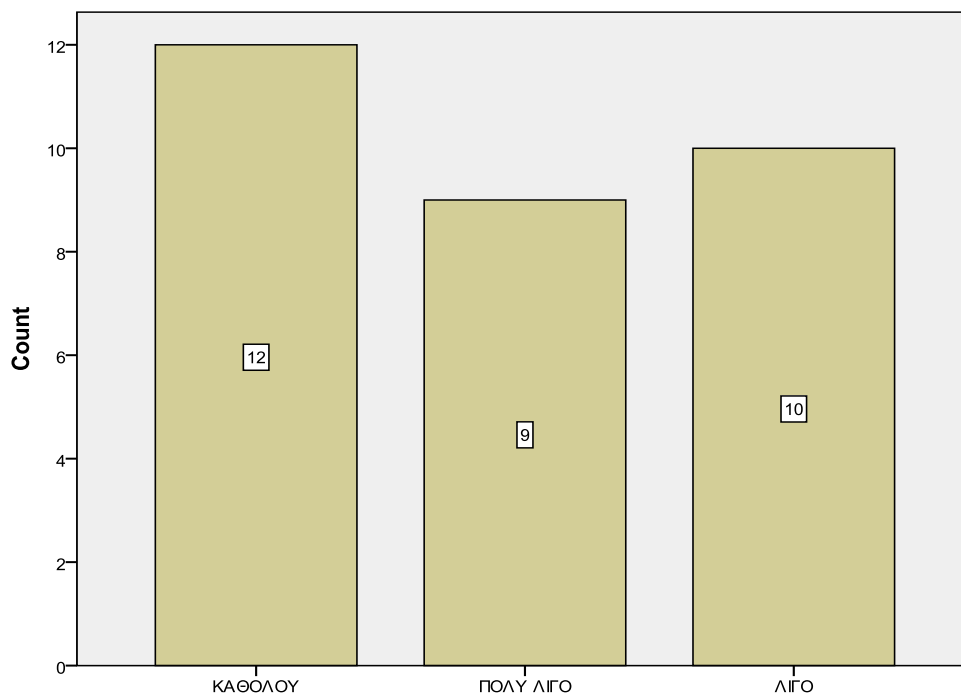
Σχήμα 22. Ραβδόγραμμα που απεικονίζει κατά πόσο η επιμόρφωση συμβάλει στην αποτελεσματικότητα της εργασίας

Ενημερώνεστε συχνά για τα σεμινάρια ή προγράμματα κατάρτισης;

Στην ερώτηση αυτή οι ερωτώμενοι απάντησαν ότι ενημερώνονται από καθόλου έως λίγο για σεμινάρια ή προγράμματα κατάρτισης.

Ενημερώνεστε συχνά για τα σεμινάρια ή προγράμματα κατάρτισης;	Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα
Καθόλου	12	38,71%
Πολύ λίγο	9	29,03%
Λίγο	10	32,26%
ΣΥΝΟΛΟ	31	100,00%

Πίνακας 23



Σχήμα 22. Ραβδόγραμμα που απεικονίζει κατά πόσο ενημερώνονται για σεμινάρια ή προγράμματα κατάρτισης.

Έχουν διοργανωθεί σεμινάρια εκπαίδευσης των εργαζομένων σε θέματα ασφάλειας και προστασίας;

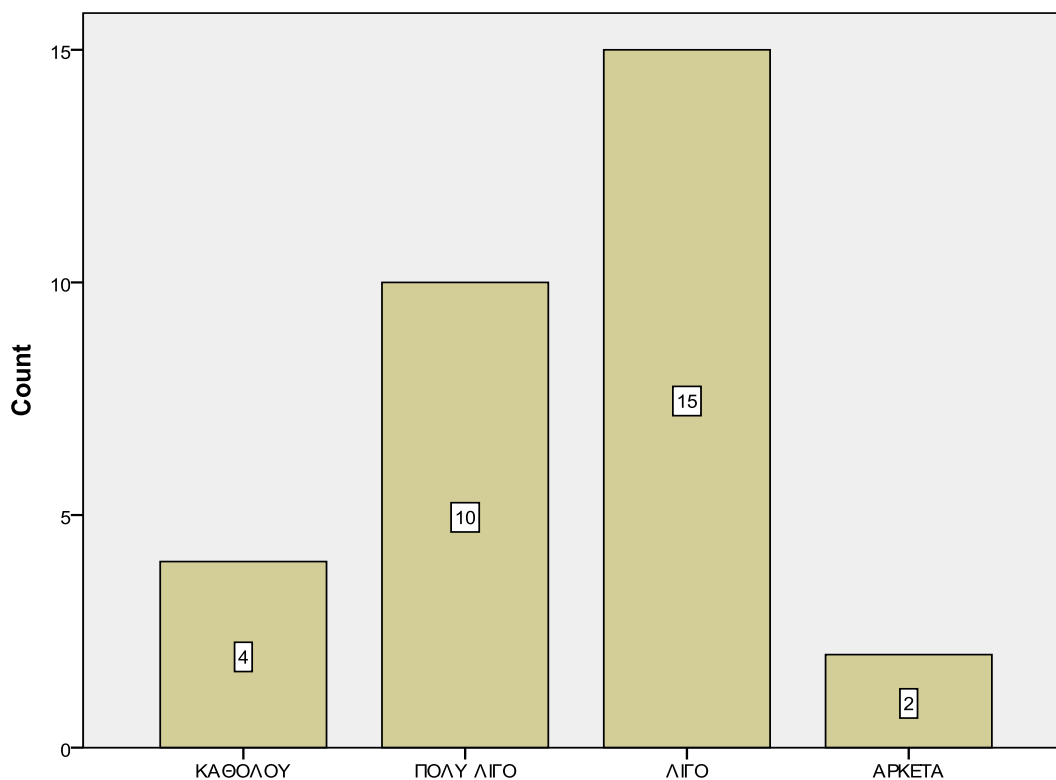
Από τις απαντήσεις προκύπτει ότι δεν έχουν διοργανωθεί σεμινάρια εκπαίδευσης των εργαζομένων σε θέματα ασφάλειας και προστασίας, (εκτός από έναν που απάντησε θετικά).

Θεωρείτε ότι η Υπηρεσία Διοικητικού Προσωπικού ανταποκρίνεται στις ανάγκες μιας Υπηρεσίας Ανθρώπινου Δυναμικού

Σύμφωνα με τις απαντήσεις είναι φανερό ότι η Υπηρεσία Διοικητικού Προσωπικού δεν ανταποκρίνεται στις ανάγκες μιας Υπηρεσίας Ανθρώπινου Δυναμικού αφού απάντησαν από καθόλου έως λίγο σε ποσοστό 93,55%.

Θεωρείτε ότι η Υπηρεσία Διοικητικού Προσωπικού ανταποκρίνεται στις ανάγκες μιας Υπηρεσίας Ανθρώπινου Δυναμικού	Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα
Καθόλου	4	12,90%
Πολύ λίγο	10	32,26%
Λίγο	15	48,39%
Αρκετά	2	6,45%
ΣΥΝΟΛΟ	31	100,00%

Πίνακας 24



Σχήμα 22. Ραβδόγραμμα που απεικονίζει κατά πόσο η Υπηρεσία Διοικητικού Προσωπικού ανταποκρίνεται στις ανάγκες μιας Υπηρεσίας Ανθρώπινου Δυναμικού

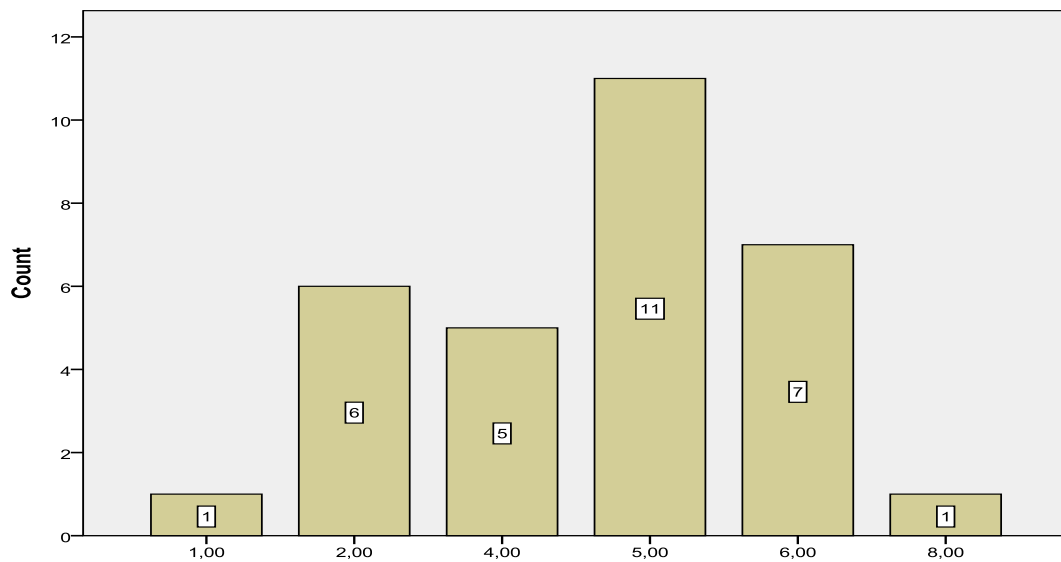
Τι αποτελέσματα πιστεύετε ότι θα είχε ένα νέο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων που θα εφαρμοζόταν στο δικό σας κλάδο εργασίας σε όλη την Ελλάδα;

Οι απαντήσεις αποτυπώνονται στον παρακάτω πίνακα και υπάρχει μια ομοιόμορφη διασπορά των απαντήσεων όπως φαίνεται.

Τι αποτελέσματα πιστεύετε ότι θα είχε ένα νέο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων που θα εφαρμοζόταν στο δικό σας κλάδο εργασίας σε όλη την Ελλάδα;	Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα
Θα δημιουργούσε εντάσεις στις υπηρεσίες και θα μείωνε την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων (1)	1	3,23%
Θα δημιουργούσε αίσθημα ευθύνης και θα αύξανε την αποδοτικότητα των δημοσίων υπαλλήλων (2)	6	19,35%
Δεν θα είχε αποτέλεσμα διότι οι προϊστάμενοι δεν θα ήταν «αποτελεσματικοί» και συνεπώς η χρησιμότητά του θα κατέπιπτε (4)	5	16,13%
Σε άλλες υπηρεσίες θα είχε θετικά αποτελέσματα επειδή οι προϊστάμενοι είναι αποτελεσματικοί διαχειριστές και σε άλλες δεν θα είχε επειδή οι προϊστάμενοι δεν είναι αποτελεσματικοί διαχειριστές (5)	11	35,48%
Θα είχε αποτελέσματα μόνο στις υπηρεσίες που υπάρχει κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ στελεχών (που ασκούν διοίκηση) και υπαλλήλων (6)	7	22,58%
Άλλο(8)	1	3,23%
ΣΥΝΟΛΟ	31	100,00%

(Στην παρένθεση οι αριθμοί που εμφανίζονται στο ραβδόγραμμα)

Πίνακας 25

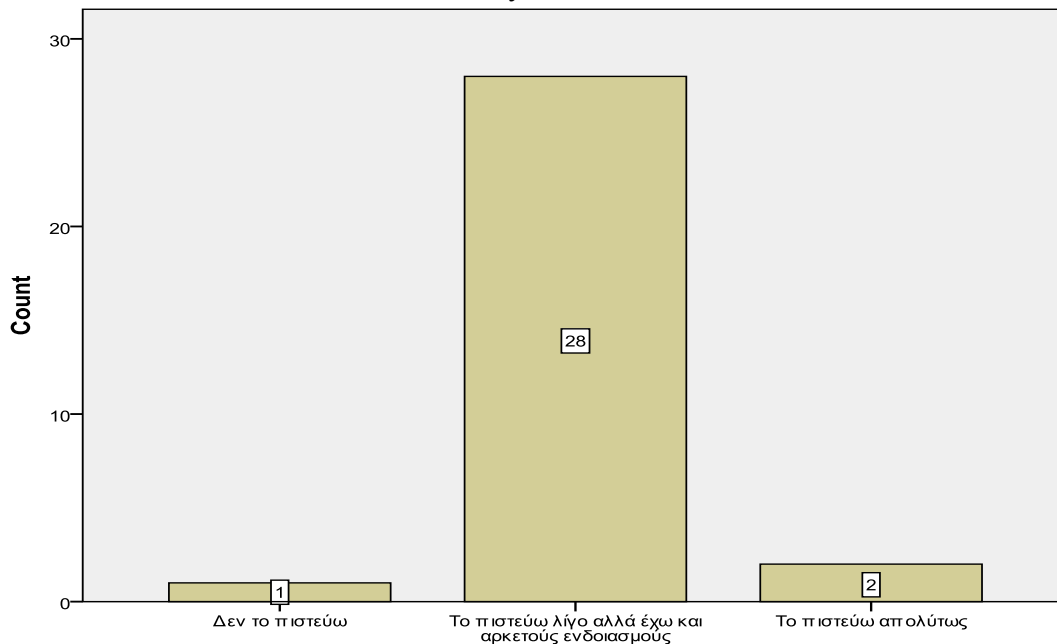


Σχήμα 23. Ραβδόγραμμα που απεικονίζει Τι αποτελέσματα θα είχε ένα νέο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων που θα εφαρμοζόταν στο δικό σας κλάδο εργασίας σε όλη την Ελλάδα
Πιστεύετε ότι ένα σύστημα αξιολόγησης μπορεί να αξιολογήσει σωστά τον αξιολογούμενο στο δημόσιο τομέα

Η πλειοψηφία των ερωτώμενων δείχνει να πιστεύει λίγο αλλά με επιφυλάξεις ένα σύστημα αξιολόγησης και αυτό αποτυπώνεται στον παρακάτω πίνακα:

Πιστεύετε ότι ένα σύστημα αξιολόγησης μπορεί να αξιολογήσει σωστά τον αξιολογούμενο στο δημόσιο τομέα	Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα
Δεν το πιστεύω	1	3,23%
Το πιστεύω λίγο αλλά έχω και αρκετούς ενδοιασμούς	28	90,32%
Το πιστεύω απολύτως	2	6,45%
ΣΥΝΟΛΟ	31	100,00%

Πίνακας 26



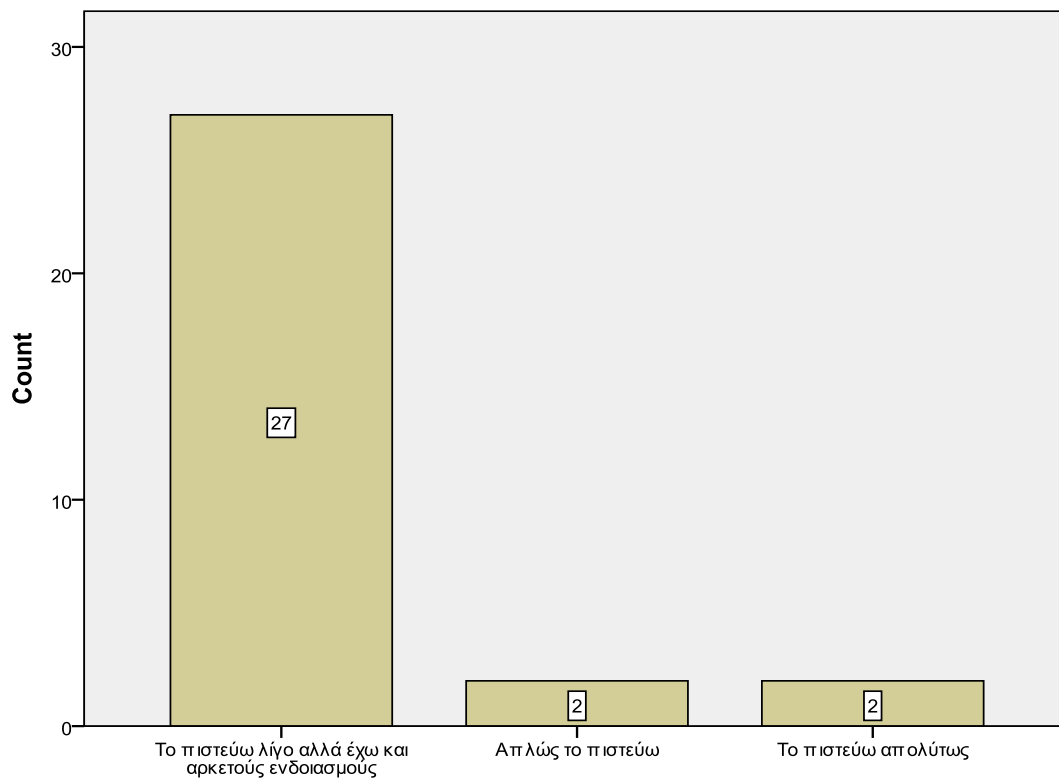
Σχήμα 23. Ραβδόγραμμα που απεικονίζει αν ένα σύστημα αξιολόγησης μπορεί να αξιολογήσει σωστά τον αξιολογούμενο στο δημόσιο τομέα

Πιστεύετε ότι ένα σύστημα αξιολόγησης μπορεί να κάνει τον αξιολογούμενο υπάλληλο να εργαστεί αποτελεσματικότερα;

Η πλειοψηφία (87,10%) το πιστεύει λίγο αλλά έχει και αρκετούς ενδιασμούς ότι ένα σύστημα αξιολόγησης μπορεί να κάνει τον αξιολογούμενο υπάλληλο να εργαστεί αποτελεσματικότερα.

Πιστεύετε ότι ένα σύστημα αξιολόγησης μπορεί να κάνει τον αξιολογούμενο υπάλληλο να εργαστεί αποτελεσματικότερα;	Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα
Το πιστεύω λίγο αλλά έχω και αρκετούς ενδιασμούς	27	87,10%
Απλώς το πιστεύω	2	6,45%
Το πιστεύω απολύτως	2	6,45%
ΣΥΝΟΛΟ	31	100,00%

Πίνακας 27



Σχήμα 24. Ραβδόγραμμα που απεικονίζει αν ένα σύστημα αξιολόγησης μπορεί να κάνει τον αξιολογούμενο υπάλληλο να εργαστεί αποτελεσματικότερα

Χρησιμοποιείται την τεχνολογία κατά την εργασίας σας;

Μόνο μια απάντηση ήταν αρνητική στο ερώτημα αυτό.

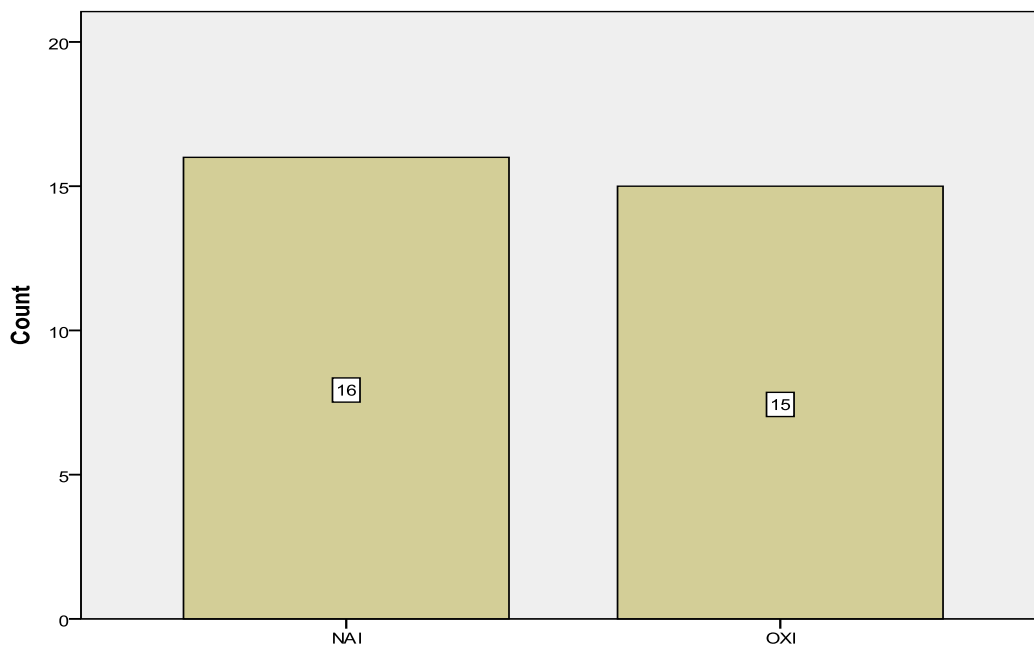
Γνωρίζετε για τα Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού;

Από τις απαντήσεις προκύπτει ότι οι μισοί γνωρίζουν και οι άλλοι μισοί δεν γνωρίζουν τα

Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Γνωρίζετε για τα Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού;	Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα
ΝΑΙ	16	51,61%
ΌΧΙ	15	48,39%
ΣΥΝΟΛΟ	31	100,00%

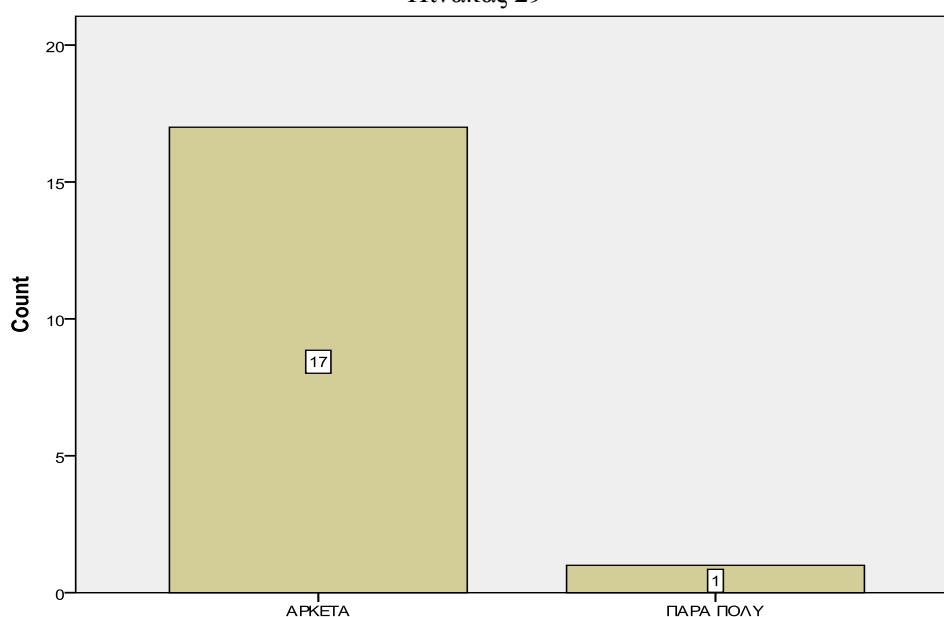
Πίνακας 28



Σχήμα 25. Ραβδόγραμμα που απεικονίζει αν γνωρίζουν οι ερωτώμενοι για τα Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού **Νομίζετε ότι η χρησιμοποίησή τους θα βοηθούσε ή θα δυσκόλευε την εργασία σας;** Καθολικά απαντήθηκε ότι από αρκετά έως πάρα πολύ η χρήση πληροφοριακών συστημάτων διοίκησης ανθρώπινου θα βοηθούσε την εργασία τους.

Νομίζετε ότι η χρησιμοποίησή τους θα βοηθούσε ή θα δυσκόλευε την εργασία σας;	Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα
Αρκετά	17	94,44%
Πάρα πολύ	1	5,56%
ΣΥΝΟΛΟ	18	100,00%

Πίνακας 29



Σχήμα 25. Ραβδόγραμμα που απεικονίζει τη χρησιμότητα των πληροφοριακών συστημάτων ανθρώπινου δυναμικού.

Διερεύνηση ανεξαρτησίας

Το τεστ ανεξαρτησίας γίνεται για να ελέγξουμε αν δυο μεταβλητές είναι ανεξάρτητες ή σχετίζονται μεταξύ τους. Με άλλα λόγια τα επίπεδα του ενός παράγοντα (μεταβλητής) κατά πόσο επηρεάζουν τη συχνότητα εμφάνισης των επιπέδων ενός άλλου παράγοντα και πόσο σημαντική είναι αυτή η συσχέτιση. Για να ελεγχθεί αν δυο μεταβλητές R και Q είναι ανεξάρτητες ή όχι γίνεται το χ^2 test. Το χ^2 test στην ουσία ένας έλεγχος υπόθεσης:

H_0 : οι μεταβλητές R και Q είναι ανεξάρτητες,
έναντι της εναλλακτικής

H_1 : οι μεταβλητές R και Q δεν είναι ανεξάρτητες και επομένως σχετίζονται.

Σε κάθε έλεγχο υποθέσεων είμαστε εκτεθειμένοι σε δυο κινδύνους. Ο ένας κίνδυνος είναι να απορρίψουμε την H_0 ενώ αυτή αληθεύει (κίνδυνος πρώτου είδους ή σφάλμα τύπου I) και ο άλλος να δεχθούμε την H_0 ενώ αυτή δεν ισχύει (κίνδυνος δευτέρου είδους ή σφάλμα τύπου II)

Η πιθανότητα σφάλματος τύπου I λέγεται επίπεδο σημαντικότητας και συμβολίζεται με α . Η τιμή του α προκαθορίζεται και είναι συνήθως $\alpha=5\%$ ή $\alpha=10\%$.

Για να γίνει λοιπόν ο παραπάνω στατιστικός έλεγχος γίνεται υπολογισμός της τιμής του στατιστικού χ^2 , των βαθμών ελευθερίας και αν αυτή η τιμή είναι μεγαλύτερη της τιμής $\chi^2_{\alpha,(df)}$ η μηδενική υπόθεση (H_0) απορρίπτεται. Οι τιμές $\chi^2_{\alpha,(df)}$ δίνονται από τους πίνακες της κατανομής χ^2 . Ο ίδιος έλεγχος γίνεται και με τη χρήση του παρατηρούμενου επιπέδου σημαντικότητας P που υπολογίζεται αυτόματα από τα στατιστικά πακέτα MINITAB και SPSS. Η τιμή P δίνει το μικρότερο επίπεδο σημαντικότητας α ενός ελέγχου υποθέσεων για το οποίο η H_0 θα απορριφθεί με βάση τα δεδομένα που έχουμε.

Αν $P \leq \alpha$ η H_0 απορρίπτεται, ενώ αν $P > \alpha$ η H_0 δεν απορρίπτεται.

Αυτό το κριτήριο θα χρησιμοποιηθεί για όλους τους ελέγχους ανεξαρτησίας που θα πραγματοποιηθούν.

Όμως για να γίνει χρήση του χ^2 test πρέπει να συντρέχουν οι παρακάτω υποθέσεις:

- Το δείγμα να είναι τυχαίο, δηλαδή έγινε τυχαία δειγματοληψία από τον πληθυσμό
- Οι παρατηρήσεις να είναι ανεξάρτητες, που σημαίνει ότι κάθε παρατήρηση θα πρέπει να προέρχεται από διαφορετικό υποκείμενο
- Οι μεταβλητές (παράγοντες) να είναι ποιοτικές
- Το πολύ 20% των κελιών του πίνακα συνάφειας να έχουν αναμενόμενη συχνότητα κάτω από 5
- Το μέγεθος του δείγματος θα πρέπει να κυμαίνεται από 25 έως 250.

Σε περίπτωση που δεν ισχύουν οι παραπάνω προϋποθέσεις θα γίνει χρήση της μεθόδου προσομοίωσης Monte Carlo με τη χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS. Σ' αυτή την

περίπτωση θα επιλέξουμε ως διάστημα εμπιστοσύνης το 95% και αριθμό δειγμάτων που θα χρησιμοποιηθούν από τη συγκεκριμένη μέθοδο 10000.

Οι μεταβλητές (ερωτήσεις – απαντήσεις) που εμφανίζουν εξάρτηση είναι:

Ερώτηση/ μεταβλητή		Ερώτηση/ μεταβλητή	Τιμή X^2	Χρήση μεθόδου	Asymp.Sig.(2- sided)	P<
R2	Με	Q11	23.452	Monte carlo	0.061	0.1
R3	Με	Q21	20.596	Monte carlo	0.080	0.1
R3	Με	Q22	41.498	Monte carlo	0.03	0.05
R4	Με	Q1	7.082	Monte carlo	0.064	0.1
R4	Με	Q11	10.222	Monte carlo	0.059	0.1
R7	Με	Q9	11.786	Monte carlo	0.024	0.05
R7	Με	Q22	50.054	Monte carlo	0.019	0.05
R10	Με	Q6	14.857	Monte carlo	0.083	0.1
R10	Με	Q16	14.942	Monte carlo	0.067	0.1
R10	Με	Q18	13.787	Monte carlo	0.016	0.05

Πίνακας 30

Η ερμηνεία είναι η εξής:

Το μορφωτικό επίπεδο (R7) και οι απαντήσεις στο ερώτημα (Q9) Έχετε σκεφθεί εναλλαγή θέσεων εργασίας δεν είναι ανεξάρτητες (Τιμή στατιστικού $X^2 = 11,786$, Asymp. sig. (2 sided)=0.024<0.05 με χρήση της μεθόδου Monte Carlo) και μπορούμε να ισχυριστούμε ότι υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στο μορφωτικό επίπεδο και στη πρόθεση για εναλλαγή θέσεων.

Έλεγχος συσχετίσεων μεταξύ των παραμέτρων ερωτήσεων του ερωτηματολογίου

Επειδή όλες οι μεταβλητές είναι κατηγορικές θα γίνει χρήση του συντελεστή συσχέτισης spearman –rho.

Τιμές συντελεστή συσχέτισης r (spearman –rho) και ερμηνεία:

±1 ισχυρή συσχέτιση

±0,50 ισχυρή συσχέτιση

±0,30 μέτρια συσχέτιση

±0,10 ασθενής συσχέτιση

Αν το πρόσημο είναι + έχουμε θετική συσχέτιση και αν το πρόσημο είναι – έχουμε αρνητική συσχέτιση. Δηλαδή μια τιμή $r = -0.45$ σημαίνει ότι όταν αυξάνεται η τιμή της μιας μεταβλητής (παρατήρησης) η άλλη μειώνεται και αντίστροφα. Αν έχουμε $r = 0.45$ σημαίνει ότι όταν αυξάνεται η τιμή της μιας μεταβλητής (παρατήρησης) και η άλλη αυξάνεται και αντίστροφα.

Οι συσχετίσεις που παρουσιάζουν στατιστικό ενδιαφέρον είναι:

Έτη εργασίας στην υπηρεσία / οργανισμό (δημοσίου) που εργάζεσθε σήμερα με την ερώτηση:

- Θεωρείτε ότι η Διοίκηση, ο Προϊστάμενος σας προσπαθεί να σας παρακινήσει έτσι ώστε να εργαστείτε αποδοτικότερο. ($r = -0.355$, $p < 0.05$) δηλαδή όσο αυξάνεται η ηλικία τόσο λιγότερο πιστεύουν ότι ο προϊστάμενος προσπαθεί να τους παρακινήσει να εργαστούν αποδοτικότερα.

- Πιστεύετε ότι η συστηματική επιμόρφωση των υπαλλήλων στο Οργανισμό διαμορφώνει τις προϋποθέσεις ώστε, αυτοί που επιμορφώνονται να εργάζονται περισσότερο αποτελεσματικά μετά την κάθε επιμόρφωση. ($r = -0.456$, $p < 0.01$), δηλαδή όσο αυξάνεται η ηλικία τόσο λιγότερο πιστεύουν ότι η συστηματική επιμόρφωση διαμορφώνει τις προϋποθέσεις για αποτελεσματικότερη εργασία.
- Πόσο πιστεύετε ότι θα επηρεαζόταν η αποδοτικότητα των συναδέλφων σας εάν τα παραπάνω τρία προβλήματα της υπηρεσίας και του τμήματός σας λύνονταν ή έπαυαν να υφίστανται. ($r = -0.404$, $p < 0.05$), δηλαδή όσο αυξάνεται η ηλικία δεν πιστεύουν ότι ακόμα και λύνονταν τα προβλήματα η αποδοτικότητα δεν θα επηρεάζονταν.

Μορφωτικό επίπεδο με την ερώτηση:

- Σκέψη για αλλαγή θέσεως εργασίας. ($r = -0.572$, $p < 0.01$) δηλαδή όσο αυξάνεται το μορφωτικό επίπεδο (Πτυχίο ΑΕΙ, Μεταπτυχιακά, Διδακτορικό) τόσο σκέφτονται να αλλάξουν θέση εργασίας.

Σχέση εργασίας με την ερώτηση:

- Αν αναλαμβάνετε τη θέση του διευθυντή της υπηρεσίας σας ή του οργανισμού σας πόσα πράγματα θα αλλάζατε στον τρόπο λειτουργίας της υπηρεσίας – οργανισμού. ($r = 0.368$, $p < 0.05$), δηλαδή οι μόνιμοι και οι αορίστου χρόνου θα άλλαζαν πολύ λιγότερα πράγματα σε σχέση με τους συμβασιούχους ορισμένου χρόνου σε περίπτωση που αναλάμβαναν τη θέση του διευθυντή της υπηρεσίας. Οι απαντήσεις θα μπορούσαν να εκφράσουν και το γεγονός ότι το πιο πιθανό είναι ότι μάλλον δεν θα αλλάξει τίποτα
- Θεωρείτε ότι η Διοίκηση, ο Προϊστάμενος σας προσπαθεί να σας παρακινήσει έτσι ώστε να εργαστείτε αποδοτικότερο ($r = 0.434$, $p < 0.05$), δηλαδή και πάλι φαίνεται ότι οι μόνιμοι και οι αορίστου χρόνου θεωρούν ότι η διοίκηση και ο προϊστάμενος προσπαθεί πολύ λιγότερο να τους παρακινήσει για αποδοτικότερη εργασία σε σχέση με τους συμβασιούχους ορισμένου χρόνου. Οι Ορισμένου χρόνου αναλαμβάνουν ένα project και το γεγονός ότι προσλήφθηκαν για να ολοκληρώσουν αυτό το project λειτουργεί ως μέτρο παρακίνησης.
- Ενημερώνεστε συχνά για τα σεμινάρια ή προγράμματα κατάρτισης. ($r = 0.365$, $p < 0.05$), δηλαδή και πάλι οι μόνιμοι και οι αορίστου χρόνου ενημερώνονται πολύ λιγότερο για σεμινάρια ή προγράμματα κατάρτισης σε αντίθεση με τους συμβασιούχους ορισμένου χρόνου. Δείχνει μία θετική διάθεση.

2.1. Βασικά Κείμενα Αναφοράς Για Τη Διακήρυξη Της Μπολόνιας

Bologna Declaration: The European Higher Education Area (19 June 1999)

1. Trends in Learning Structures in Higher Education Guy Haug
Project report as background paper for the Bologna Conference (final version 18 August 1999)
2. The European Space for Higher Education
Report for the Ministerial Meeting in the Bologna Conference Dr. Kenneth Edwards President, CRE (19 June 1999)

2. 2. Οι στόχοι και τα κεντρικά σημεία της Διακήρυξης της Μπολόνιας

1. Η Διακήρυξη της Μπολόνιας έχει ως κεντρικό στόχο τη δημιουργία του *Ευρωπαϊκού Χώρου Ανώτατης Εκπαίδευσης (European Higher Education Area)*, μέσω του οποίου και μόνο εκτιμάται ότι μπορεί να διασφαλιστεί αφ' ενός μεν η *διεθνής ανταγωνιστικότητα* της Ευρωπαϊκής ανώτατης εκπαίδευσης μέσα σε συνθήκες παγκοσμιοποίησης της οικονομίας και της γνώσης, αφ' ετέρου δε η αποτελεσματική σύνδεση της ανώτατης εκπαίδευσης με τις ανάγκες της *κοινωνίας* αλλά και της *αγοράς εργασίας* στην Ευρώπη.

2. Η Διακήρυξη της Μπολόνιας δεν αποσκοπεί στη διαμόρφωση ενός ενιαίου ευρωπαϊκού συστήματος ανώτατης εκπαίδευσης. Αποσκοπεί απλώς στη *σταδιακή σύγκλιση* των γενικών δομικών χαρακτηριστικών των εθνικών συστημάτων ανώτατης εκπαίδευσης, έτσι ώστε να διαμορφωθεί ένα *κοινό πλαίσιο* διάρθρωσης και λειτουργίας τους που θα διασφαλίζει τη *συγκρισιμότητα* (comparability) και την *αναγνωσιμότητα* (readability) των ιδιαίτερων στοιχείων τους και των χαρακτηριστικών τους.

3. Η Διακήρυξη της Μπολόνιας έχει στο επίκεντρό της έξι σημεία:

- Την *κινητικότητα* φοιτητών και επιστημόνων, με μεγιστοποίηση των παρεχόμενων δυνατοτήτων, με βελτιστοποίηση των όρων και προϋποθέσεων, με ελαχιστοποίηση των εμποδίων και δυσκολιών. Ήδη μάλιστα, η Γαλλία είχε προσδιορίσει την υπόθεση της κινητικότητας ως την προτεραιότητά της στη διάρκεια της Προεδρίας της στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Σημαντικό ρόλο στην προώθηση της υπόθεσης της κινητικότητας αναμένεται να παίξει και το Συμπλήρωμα Διπλώματος (*Diploma Supplement*), το οποίο σε αρκετές χώρες έχει ήδη θεσμοθετηθεί.
- Τη *διεύρυνση, γενίκευση, και επέκταση* του συστήματος αναγνώρισης διδακτικών μονάδων (*ECTS Extension*) με την προσμέτρηση μονάδων που αποκτώνται και στο εσωτερικό της κάθε χώρας, ακόμα όμως και μέσα από άτυπες μορφές εκπαίδευσης ή και μέσω πρακτικής και επαγγελματικής εμπειρίας. Στην ουσία, το σύστημα αναγνώρισης διδακτικών μονάδων θα πάψει να έχει ως αποκλειστική χρησιμότητα τη διευκόλυνση της κινητικότητας φοιτητών μεταξύ των διαφόρων χωρών, αλλά επιδιώκεται να μπορεί να χρησιμοποιείται και για τη διευκόλυνση της εσωτερικής κινητικότητας, όπως επίσης και για την υλοποίηση θεσμών διαβίου εκπαίδευσης.

- Τη διαμόρφωση όρων και προϋποθέσεων ανάπτυξης *υπερεθνικών* (transnational) εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων μέσω συνεργασιών τύπου franchising. Το σημείο αυτό αποσκοπεί στην ουσία στο να διευκολύνει την ευρωπαϊκή ανώτατη εκπαίδευση στην ανάπτυξη εκτός Ευρώπης, και στον ευρύτερο διεθνή χώρο, εκπαιδευτικών πρωτοβουλιών σε ανταγωνιστική βάση, κυρίως σε σχέση με τις ΗΠΑ. Η ανάπτυξη όμως της λογικής των πρωτοβουλιών τύπου franchising έχει φέρει στην επιφάνεια το πρόβλημα που αντιμετωπίζουν τα τελευταία χρόνια στην Ευρώπη κυρίως οι μεσογειακές χώρες, και με ιδιαίτερη έμφαση η Ελλάδα και η Πορτογαλία, οι οποίες δέχονται μία όλο και πιο έντονη *επίθεση εξαγωγής εκπαιδευτικών υπηρεσιών ανώτατου επιπέδου*, κυρίως από Βρετανικά αλλά και από Γαλλικά Πανεπιστήμια. Το θέμα πλέον έχει έλθει στο επίκεντρο των προβληματισμών στο πλαίσιο της Διακήρυξης της Μπολόνιας, και ήδη αναζητούνται οι κατάλληλες ενέργειες, προϋποθέσεις και ασφαλιστικές δικλίδες ώστε να ανακοπεί ή έστω να περιοριστεί μέσα σε ελεγχόμενα πλαίσια η τάση αυτή. Στόχος είναι να αποτραπούν, αφ' ενός μεν η διαφαινόμενη εμπορευματοποίηση της παρεχόμενης μέσω τέτοιων διαδικασιών ανώτατης εκπαίδευσης, αφ' ετέρου δε οι ποιοτικές εκπτώσεις οι οποίες χαρακτηρίζουν τις γνωστές μέχρι σήμερα πρωτοβουλίες στις μεσογειακές χώρες. Τα παραπάνω αποτελούν και τα κεντρικά σημεία της σχετικής ανάλυσης που έχει υποβάλει στη Συνομοσπονδία των Συνόδων Πρυτάνεων των χωρών – μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης ο Πρόεδρός της Πορτογάλος Sergio Machado dos Santos, πρώην Πρύτανης του Πανεπιστημίου του Minho.
- Την ανάπτυξη της ευρωπαϊκής συνεργασίας στον τομέα της διασφάλισης και αξιολόγησης της *ποιότητας* της ανώτατης εκπαίδευσης. Ήδη, οδηγούμαστε σε μία ευρύτερη συνεννόηση ανάμεσα στις ευρωπαϊκές χώρες ως προς το ζήτημα της ποιότητας της ανώτατης εκπαίδευσης. Από τον περασμένο Μάρτιο 2000 έχει συσταθεί το Ευρωπαϊκό Δίκτυο για τη Διασφάλιση της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση (ENQA – European Network for Quality Assurance in Higher Education), στο οποίο συμμετέχουν όλες οι ευρωπαϊκές χώρες με τα εθνικά τους κέντρα αξιολόγησης της ποιότητας ή με τα Υπουργεία Παιδείας. Στο δίκτυο συμμετέχει και το Ελληνικό Υπουργείο Παιδείας με τον Ειδικό Γραμματέα Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης Δ. Κλάδη. Η εξέλιξη αυτή πάντως δείχνει ότι και η Ελλάδα πρέπει να προχωρήσει στη θεσμοθέτηση ενός ανάλογου εθνικού συστήματος αξιολόγησης, μια και είναι από τις ελάχιστες ευρωπαϊκές χώρες που δεν διαθέτουν τέτοιο σύστημα. Άλλωστε, ήδη, τα περισσότερα Πανεπιστήμια και ΤΕΙ στην Ελλάδα έχουν πραγματοποιήσει διαδικασίες αξιολόγησης με εξωτερικούς κριτές, είτε μέσω του σχετικού προγράμματος του 1ου ΕΠΕΑΕΚ, είτε συμμετέχοντας στο πρόγραμμα αξιολόγησης που εκτελεί κάθε χρόνο η Οργάνωση των Ευρωπαϊκών Πανεπιστημίων (CRE).

- Την ανάπτυξη της **Ευρωπαϊκής Διάστασης** της ανώτατης εκπαίδευσης, κυρίως μέσω της ανάπτυξης ενεργών και αποτελεσματικών συνεργασιών μεταξύ των χωρών αλλά και μεταξύ των πανεπιστημίων και των λοιπών ιδρυμάτων ανώτατης εκπαίδευσης των διαφόρων χωρών, για την αντιμετώπιση των κοινών και μείζονος σημασίας προβλημάτων, αλλά και για την αναζήτηση κοινών στόχων και στρατηγικών.
- Τη διαμόρφωση ενός **κοινού πλαισίου ανώτατων σπουδών** που θα περιέχει ένα πρώτο κύκλο σπουδών (προπτυχιακό) με ορατή συνάφεια προς την ευρωπαϊκή αγορά εργασίας και με ελάχιστη διάρκεια τριών ετών, και ένα δεύτερο κύκλο σπουδών (μεταπτυχιακό) που θα οδηγεί σε ένα ή και σε δύο τίτλους σπουδών (master και διδακτορικό) για την παρακολούθηση του οποίου προϋπόθεση είναι η ολοκλήρωση του πρώτου κύκλου σπουδών.

3. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το ερωτηματολόγιο αυτό είναι ανώνυμο. Παρακαλείσθε να μην σημειώσετε πουθενά χαρακτηριστικά της ταυτότητάς σας (Υπογραφή, Ονοματεπώνυμο, κτλ.)

Παρακαλώ συμπληρώστε με ένα (X) την καταλληλότερη απάντηση αναφορικά με τα προσωπικά σας στοιχεία.

Φύλο: Άνδρας Γυναίκα

Ηλικία

- Έως 20 ετών
- Από 20 έως 29 ετών
- Από 30 έως 39 ετών
- Από 40 έως 49 ετών
- Πάνω από 50 ετών

Έτη εργασίας στην υπηρεσία / οργανισμό (δημοσίου) που εργάζεσθε σήμερα

- Λιγότερο από 5 έτη
- Από 5 έως και 9 έτη
- Από 10 έως και 15 έτη
- Από 16 έως και 20 έτη
- Περισσότερο από 21 έτη

Έχετε εργαστεί ποτέ στον Ιδιωτικό Τομέα σε συναφή θέση;

- Ναι
- Όχι

Οικογενειακή κατάσταση

- Άγαμος -η
- Έγγαμος
- Διαζευγμένος / Χήρος

Έχετε Παιδιά: Ναι Όχι

Μορφωτικό Επίπεδο

- Απόφοιτος Γυμνασίου
- Απόφοιτος Λυκείου
- Μεταλυκειακό Δίπλωμα (ΙΕΚ, κτλ.)
- Πτυχίο ΤΕΙ
- Πτυχίο ΑΕΙ
- Μεταπτυχιακό
- Διδακτορικό

Το δίπλωμα ή πτυχίο σας έχει άμεση συνάφεια με την εργασία που εκτελείτε στον οργανισμό;

Ναι Όχι

Κατηγορία προσωπικού στην οποία ανήκετε;

- Τεχνικό προσωπικό
- Διοικητικό προσωπικό

Σχέση εργασίας

- Μόνιμος
- Σύμβαση αορίστου χρόνου
- Σύμβαση ορισμένου χρόνου
- Σύμβαση έργου

Βασικό Ερωτηματολόγιο

Απαντήστε, τώρα, στις παρακάτω ερωτήσεις με το σημείο της κλίμακας που σας εκφράζει ακριβώς, και με τον τρόπο που ορίζει η κάθε ερώτηση.

1. Είστε ικανοποιημένος/η από τις επαγγελματικές σας επιλογές; (Δώστε 1 μόνο απάντηση)
 - Πάρα πολύ
 - Αρκετά
 - Λίγο
 - Πολύ λίγο
 - Καθόλου
2. Είστε ικανοποιημένος/η από τον τρόπο διοίκησης των ανώτερών σας; (Δώστε 1 μόνο απάντηση)
 - Πάρα πολύ
 - Αρκετά
 - Λίγο
 - Πολύ λίγο
 - Καθόλου
3. Είστε ικανοποιημένος/η από τον τρόπο εργασίας (σε επίπεδο αποτελεσματικότητας) των συναδέλφων σας, γενικώς, στους χώρους εργασίας σας; (Δώστε 1 μόνο απάντηση)
 - Πάρα πολύ
 - Αρκετά
 - Λίγο
 - Πολύ λίγο
 - Καθόλου
4. Είστε ικανοποιημένος/η από το κλίμα συνεργασίας με τους συναδέλφους σας στην υπηρεσία σας; (Δώστε μόνο 1 απάντηση)
 - Πάρα πολύ
 - Αρκετά
 - Λίγο
 - Πολύ λίγο
 - Καθόλου
5. Είστε ικανοποιημένος/η από το ύψος της αντιμισθίας που λαμβάνετε σε σχέση με την εργασία που προσφέρετε στην υπηρεσία σας, λαμβάνοντας υπόψη σας και το ύψος των αποδοχών στον ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα; (Δώστε 1 μόνο απάντηση)
 - Πάρα πολύ
 - Αρκετά
 - Λίγο
 - Πολύ λίγο
 - Καθόλου

6. Είστε ικανοποιημένος με την επαγγελματική σας ανάπτυξη στον Οργανισμό;

- Πάρα πολύ
- Αρκετά
- Λίγο
- Πολύ λίγο
- Καθόλου

7. Πώς αξιολογείτε, με βάση την εμπειρία σας, τη μέχρι τώρα προσπάθεια εισαγωγής συστήματος «Διοίκησης μέσω Στόχων» στους Δημόσιους Φορείς;

- Πολύ καλή
- Καλή
- Μέτρια
- Κακή

Αιτιολογήστε την απάντησή σας:

8. Σημειώστε ποιες από τις παρακάτω είναι οι κυριότερες εστίες παρεμπόδισης της επιδιωκόμενης μεταρρύθμισης (επιλέξτε από 1 έως 7 απαντήσεις).

- Απουσία ισχυρής πολιτικής βούλησης
- Οργανωτική δυσκαμψία του συστήματος διοίκησης η οποία δεν επιτρέπει την υιοθέτηση σύγχρονων μέτρων
- Ελλιπής εξειδίκευση του ανθρώπινου δυναμικού
- Φόβος αποκάλυψης των αδυναμιών των στελεχών στην άσκηση των καθηκόντων
- Ελλιπής συνεργασία μεταξύ διευθυντών – υφισταμένων
- Ανυπαρξία σαφούς πλαισίου μέτρησης της απόδοσης
- Φόβος από πλευράς υπαλλήλων σύνδεσης της διαδικασίας με αξιολόγησή τους

Προτείνετε λύσεις για την επιτυχή αντιμετώπιση του προβλήματος μέτρησης της απόδοσης των δημόσιων υπηρεσιών.

Γενικά σχόλια και παρατηρήσεις:

9. Έχετε σκεφθεί εναλλαγή θέσεων εργασίας; Αν ναι εξηγήστε παρακαλώ γιατί;

- Ναι
- Όχι

10. Αν αναλαμβάνετε τη θέση του διευθυντή της υπηρεσίας σας ή του οργανισμού σας πόσα πράγματα θα αλλάζατε στον τρόπο λειτουργίας της υπηρεσίας – οργανισμού; (Δώστε 1 μόνο απάντηση)

- Πάρα πολύ
- Αρκετά
- Λίγο
- Πολύ λίγο
- Καθόλου

11. Ποιος από τους παρακάτω παράγοντες πιστεύετε ότι δημιουργεί τα μεγαλύτερα προβλήματα στην αποτελεσματική λειτουργία της υπηρεσίας σας; (Δώστε 1 μόνο απάντηση)

- Η έλλειψη σχεδιασμού του οργανισμού
- Η έλλειψη στόχων του οργανισμού
- Η έλλειψη ελέγχου των δραστηριοτήτων των υπαλλήλων
- Η έλλειψη αξιολόγησης της εργασίας των υπαλλήλων
- Η έλλειψη μηχανισμών παρακίνησης των υπαλλήλων μέσω των bonus και των ηθικών και πρακτικών επιβραβεύσεων
- Η έλλειψη επαγγελματικής νοοτροπίας των υπαλλήλων
- Η έλλειψη συντονισμού με τις άλλες υπηρεσίες ή/και οργανισμούς – υπηρεσία
- Η έλλειψη διοικητικών ικανοτήτων των υψηλά ισταμένων του οργανισμού – υπουργείου σας
- Η έλλειψη διοικητικών ικανοτήτων των μεσαίων στελεχών του οργανισμού-υπουργείου σας
- Η έλλειψη άλλου παράγοντα. Προσδιορίστε τον:

12. Η απουσία προγραμματισμού και στοχοθεσίας αποτελεί μέρος της ελληνικής διοικητικής πραγματικότητας. Πού, κατά τη γνώμη σας, οφείλεται αυτό

13. Αν έπρεπε να ορίσετε μονοδιάστατα αυτά που παίρνετε (απολαμβάνετε) από την εργασία σας ποιο πιστεύετε ότι είναι το κυριότερο (σημαντικότερο) στοιχείο, από τα παρακάτω

- Η οικονομική «εξασφάλιση» μέσω του μισθού
- Η επιτέλεση ενός έργου (ενός στόχου) που δίνει νόημα στην καθημερινότητα της επαγγελματικής ζωής
- Οι σχέσεις που δημιουργούνται με τους συναδέλφους και ενίοτε οι στενοί δεσμοί
- Η εξασφάλιση της μόνιμης θέσης εργασίας
- Η γενική κοινωνική και ψυχολογική «εξασφάλιση» που προσφέρει ο χώρος εργασίας
- Άλλο στοιχείο. Προσδιορίστε ποιο:

14. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε τα παρακάτω κίνητρα μπορούν να συμβάλλουν στην βελτίωση της απόδοσής σας στον Οργανισμό;

Κίνητρα	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Υψηλός μισθός						
Bonus παραγωγικότητας						
Καλή συνεργασία με συναδέλφους						
Καλή συνεργασία με προϊστάμενους						
Δυνατότητα εξέλιξης						
Σταθερή εργασία						
Δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων						
Ποικιλία καθηκόντων						
Δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών						
Γόητρο						
Δυνατότητα αξιοποίησης δεξιοτήτων						
Επιβράβευση						

15. Συνολικά είστε ικανοποιημένος από τα κίνητρα που παρέχονται στο πλαίσιο εργασίας σας

- Ναι
 Όχι

16. Θεωρείτε ότι η Διοίκηση, ο Προϊστάμενος σας προσπαθεί να σας παρακινήσει έτσι ώστε να εργαστείτε αποδοτικότερο;

- Πάρα πολύ
 Αρκετά
 Λίγο
 Πολύ λίγο
 Καθόλου

17. Πιστεύετε ότι η συστηματική επιμόρφωση των υπαλλήλων στο Οργανισμό διαμορφώνει τις προϋποθέσεις ώστε, αυτοί που επιμορφώνονται να εργάζονται περισσότερο αποτελεσματικά μετά την κάθε επιμόρφωση; (Σημειώστε 1 μόνο απάντηση)

- Το πιστεύω απολύτως
 Απλώς το πιστεύω
 Το πιστεύω λίγο αλλά έχω και αρκετούς ενδοιασμούς
 Δεν το πιστεύω
 Δεν το πιστεύω με κανένα τρόπο (κάθετα αντίθετος/η)

18. Ενημερώνεστε συχνά για τα σεμινάρια ή προγράμματα κατάρτισης;

- Συχνά
 Λίγο
 Πολύ λίγο
 Καθόλου

19. Έχουν διοργανωθεί σεμινάρια εκπαίδευσης των εργαζομένων σε θέματα ασφάλειας και προστασίας;

- Ναι
 Όχι

20. Ποια πιστεύετε ότι είναι τα κριτήρια για την ανάπτυξη μιας Υπηρεσίας Ανθρώπινου Δυναμικού;

Στελέχωση με εξειδικευμένο προσωπικό

21. Θεωρείτε ότι η Υπηρεσία Διοικητικού Προσωπικού ανταποκρίνεται στις ανάγκες μιας Υπηρεσίας Ανθρώπινου Δυναμικού

- Πάρα πολύ
- Αρκετά
- Λίγο
- Πολύ λίγο
- Καθόλου

22. Τι αποτελέσματα πιστεύετε ότι θα είχε ένα νέο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων που θα εφαρμοζόταν στο δικό σας κλάδο εργασίας σε όλη την Ελλάδα; (Δώστε 1 μόνο απάντηση)

- Θα δημιουργούσε εντάσεις στις υπηρεσίες και θα μείωνε την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων
 - Θα δημιουργούσε αίσθημα ευθύνης και θα αύξανε την αποδοτικότητα των δημοσίων υπαλλήλων
 - Δεν θα είχε κανένα αποτέλεσμα (ή πολύ μικρά αποτελέσματα) διότι οι υπάλληλοι θα εύρισκαν τρόπο να το «αχρηστεύσουν»
 - Δεν θα είχε αποτέλεσμα διότι οι προϊστάμενοι δεν θα ήταν «αποτελεσματικοί» και συνεπώς η χρησιμότητά του θα κατέπιπτε
 - Σε άλλες υπηρεσίες θα είχε θετικά αποτελέσματα επειδή οι προϊστάμενοι είναι αποτελεσματικοί διαχειριστές και σε άλλες δεν θα είχε επειδή οι προϊστάμενοι δεν είναι αποτελεσματικοί διαχειριστές
 - Θα είχε αποτελέσματα μόνο στις υπηρεσίες που υπάρχει κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ στελεχών (που ασκούν διοίκηση) και υπαλλήλων
 - Θα είχε αποτελέσματα μόνο στις υπηρεσίες που «κυριαρχεί» ο φόβος των υπαλλήλων
 - Άλλο. Προσδιορίστε:
-
-

23. Πιστεύετε ότι ένα σύστημα αξιολόγησης μπορεί να αξιολογήσει σωστά τον αξιολογούμενο στο δημόσιο τομέα; (Σημειώστε 1 μόνο απάντηση)

- Το πιστεύω απολύτως
- Το πιστεύω λίγο αλλά έχω και αρκετούς ενδοιασμούς
- Δεν το πιστεύω
- Δεν το πιστεύω με κανένα τρόπο (κάθετα αντίθετος/η)

24. Πιστεύετε ότι ένα σύστημα αξιολόγησης μπορεί να κάνει τον αξιολογούμενο υπάλληλο να εργαστεί αποτελεσματικότερα; (Σημειώστε 1 μόνο απάντηση)

- Το πιστεύω απολύτως
- Απλώς το πιστεύω
- Το πιστεύω λίγο αλλά έχω και αρκετούς ενδοιασμούς

- Δεν το πιστεύω
- Δεν το πιστεύω με κανένα τρόπο (κάθετα αντίθετος/η)

25. Πιστεύετε ότι η Αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται από ανεξάρτητη ομάδα και να συμμετέχει και η Αρχή του Τμήματος (Πρόεδρος, Κοσμήτορας, Άλλο) ή όπως διεξάγεται τώρα; Εξηγείστε.

26. Αναφέρατε τρία τουλάχιστον σημαντικά προβλήματα που κατά τη γνώμη σας δημιουργούν προβλήματα στη λειτουργία της υπηρεσίας σας – οργανισμού σας

27. Πόσο πιστεύετε ότι θα επηρεαζόταν η αποδοτικότητα των συναδέλφων σας εάν τα παραπάνω τρία προβλήματα της υπηρεσίας και του τμήματός σας λύνονταν ή έπαυαν να υφίστανται; (Σημειώστε 1 μόνο απάντηση)

- Η αποδοτικότητά τους θα βελτιωνόταν πάρα πολύ
- Η αποδοτικότητά τους θα βελτιωνόταν αρκετά
- Η αποδοτικότητά τους θα βελτιωνόταν έτσι κι έτσι
- Η αποδοτικότητά τους δεν θα βελτιωνόταν αισθητά
- Η αποδοτικότητά τους δεν θα βελτιωνόταν καθόλου

28. Χρησιμοποιείται την τεχνολογία κατά την εργασίας σας;

- Ναι
- Όχι

29. Γνωρίζετε για τα Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού;

- Ναι
- Όχι

30. Νομίζετε ότι η χρησιμοποίησή τους θα βοηθούσε ή θα δυσκόλευε την εργασία σας;

- Πάρα πολύ
- Αρκετά
- Λίγο
- Πολύ λίγο
- Καθόλου

31. Τι είναι αυτό που νομίζετε ότι θα συμβάλει στην επαγγελματική σας ανάπτυξη;

Σας ευχαριστώ για τη συμμετοχή σας

5 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ			
Χαρακτηρισμό	Κριτής Α'	Κριτής Β'	Κριτής Γ'
Άριστος			
Λιαν Καλός			
Καλός			
Μέτριος			
Ανεπαρκής			
Συμπέρασμα			
Υπογραφή			

Στο γράφο 5 κάθε κριτής θέτει, στις οικείες στήλες, ολογράφως και αριθμητικώς το άθροισμα των επί μέρους όρων χαρακτηρισμών που έδωσε. Βάσει αυτών ελέγχεται το συμπέρασμα, ως ακολούθως:
 Συμπερασματικά «Άριστος» χαρακτηρίζεται ο κρινόμενος που συγκέντρωσε άθροισμα χαρακτηρισμών «Άριστος» 5.
 Συμπερασματικά «Λιαν Καλός» χαρακτηρίζεται ο κρινόμενος που συγκέντρωσε άθροισμα χαρακτηρισμών «Λιαν Καλός» και «Άριστος» 4 και υπό την προϋπόθεση ότι σε κανένα ουσιαστικό προσόν δεν έχει δοθεί ο χαρακτηρισμός «μέτριος» ή «ανεπαρκής».
 Συμπερασματικά «Καλός» χαρακτηρίζεται ο κρινόμενος που συγκέντρωσε άθροισμα χαρακτηρισμών «Καλός», «Λιαν Καλός» και «Άριστος» 4, παρακείμες όμως στα ουσιαστικά προσόντα απόδοσης και επαγγελματική ικανότητα.
 Συμπερασματικά «Μέτριος» χαρακτηρίζεται ο κρινόμενος που δεν συγκέντρωσε τις προϋποθέσεις χαρακτηρισμού του ως «Καλού» και δεν έχει χαρακτηρισμούς «Ανεπαρκής» περισσότερους από ένα.
 Συμπερασματικά «Ανεπαρκής» χαρακτηρίζεται ο κρινόμενος που δεν συγκέντρωσε τις προϋποθέσεις να χαρακτηριστεί ως «μέτριος».

6 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ	
Παράλληλα από την Υπηρεσία Διοικητικού και πρωτο-	Υπογραφή αρμοδίου
κόλληθηκε με αριθμό	Όνοματεπώνυμο
και ημερομηνία	Τίτλος θέσεως Βαθμός

5.ΜΑΣΚΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ - Πρόγραμμα Γραμματείας του Τμήματος Ιατρικής

Πηγή: «Ανάλυση της συγγραφέως»

Αρχική Σελίδα - Γραμματεία 4

Αρχείο Προβολή Συνδέσεις Εργαλεία Βοήθεια

Αρχική Σελίδα Δημιουργία Επιλογή Τμήματος Πίσω

Φοιτητικά

Ενεργοί

Διαγραφέντες

Ανακρηχθέντες

Πτυχιούχοι

Φοιτητές σε Διακοπή Σπουδών

Λίστα Φοιτητών

Λογαριασμοί

Προεγγραφές Φοιτητών

Ιστορικό Φοιτητών

Λίστα Δηλώσεων

Μαθήματα - Τάξεις

Εργασίες

Πρακτικές Ασκήσεις

Υποτροφίες / Βραβεία

Πέμπτη, 24 Νοεμβρίου 2011

Στοιχεία χρήστη:

Χρήστης : Chlopsios Ioannis

Τελευταία Είσοδος : 24/11/2011 11:53:26 πμ

[Επεξεργασία του προφίλ μου](#)

Τμήμα : ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Προγράμματα Σπουδών	Διαχείριση Τμημάτων
Έλεγχος Προϋποθέσεων	Αναζήτηση φοιτητή : <A.E.M.>
Στατιστικά	Προσθήκη Νέου Φοιτητή
Φοιτητική Μέριμνα	Πρόγραμμα διδασκαλίας
Εργασίες Ακαδημαϊκών Περιόδων	Πρόγραμμα εξετάσεων
Διδακτικό Προσωπικό	
Παράμετροι	
Συνγράμματα	
Νέα Χαρακτηριστικά	

Ανακοινώσεις - Αιτήσεις:

[Ανακοινώσεις](#)

Αιτήσεις : 1 αίτηση σε εκκρεμότητα

Δηλώσεις σε εκκρεμότητα : Καμία δήλωση σε εκκρεμότητα

Ολοκληρωμένες Εξετάσεις : 24 ολοκληρωμένες εξετάσεις

Cardisoft SA
Θεσσαλονίκη 2002

ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ <καμία εγγραφή> ychlop 2011/ΧΕΙΜ 12:25:40 μμ 24/11/2011

Start

EN 12:25 μμ 24/11/2011

- Φοιτητής
- Ταυτότητα
- Επιπλέον Στοιχεία
- Μεταβολές
- Προγρ. Σπουδών
- Δηλώσεις
- Εργασίες
- Πρακτική Άσκηση
- Μαθήματα
- Πληροφορίες
- Διδασκαλία/Εξετάσεις
- Ιστορικό

A.M.: 1116 A.G.M.: 0102055

Επώνυμο : ΠΑΤΡΙΚΙΟΥ

Όνομα : ΜΑΡΙΑ

Μεσαίο : Β.

Κατηγορία : Πτυχιούχος

Προσώνηση : Κα

Φύλο : Θ - Θήλυ

Πατρώνυμο : ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ γεν. : ΒΑΣΙΛΕΙΟΥ ...

Μητρώνυμο : ΑΓΛΑΙΑ γ.. ΑΓΛΑΙΑΣ ...

Συνδεδεμένος Χρήστης : mpatrik (ΠΑΤΡΙΚΙΟΥ ΜΑΡΙΑ) - Ανενεργός

e-mail :

Σημειώσεις:

Επιπλέον πληροφορίες

Τόπος γέννησης (αιταπ... ΛΑΡΙΣΑ Ελεύθερο πεδίο 4:

Ακριβής βαθμός πτυχίου: Ελεύθερο πεδίο 5:

Ελεύθερο πεδίο 3:

Μόνιμη Διεύθυνση Προσωρ. Διεύθυνση Τηλέφωνα

Οδός : ΒΟΛΩΝΑΚΗ3Β ΒΟΛΟΣ

ΤΚ :

Πόλη :

Ναμός :

Χώρα :

Λίστα Τάξεων Τμήματος - Γραμματεία 4

Αρχική Σελίδα Δημιουργία Λίστα Τάξεων

Φοιτητικά Λίστα Δηλώσεων Μαθήματα - Τάξεις

Τάξεις Τάξεις άλλων Τμημάτων Μαθήματα Εξετάσεις Πρόγραμμα διδασκαλίας Πρόγραμμα Εξετάσεων

Εργασίες Πρακτικές Ασκήσεις Υποτροφίες / Βραβεία

Εργαλεία Βοήθεια

- Συγκεντρ. Κατάσταση Βαθμών (ανά εξετ. περίοδο)...
- Συγκ. Κατάσταση Βαθμών Ομάδων (όλα τα έτη)...
- Επεξεργασία Ομάδων Φοιτητών...
- Έλεγχος Προϋποθέσεων Οδηγός Υπολογισμού Ποσοσπίων Βαθμολογιών Πτυχιούχων...
- Υπολογισμός Ποσοσπίων Βαθμολογιών Φοιτητών...
- Εργασίες Ακαδ. Περιόδων...
- Ανανέωση Κατηγοριών Φοιτητών...
- Δημιουργία Λογαριασμών Υπολογισμός Δείκτη Πρόόδου...
- Αλλαγή Κατάστασης Εξετάσεων...
- Υπολογισμός Ποσοσπίων Βαθμολογίας Εξετασθέντων...
- Υπολογισμός Ποσοσπίων Βαθμολογίας Φοιτητών Τάξεων...
- Ορισμός Ημερομηνίας Εξετάσεων...
- Αλλαγή Κατάστασης Τάξεων...
- Αλλαγή Κατάστασης Δηλώσεων...
- Παράμετροι
- Επκέτες Αναφορών
- Αρχειοθέτηση Εγγράφων
- Αναφορά Τροποποιήσεων Βαθμολογιών...
- Ρυθμίσεις...

Διακοπή Συγκεντρ. Κατάσταση Βαθμών (ανά εξετ.)

με κριτήρια αναζήτησης...

Αναζήτηση

Απλά Κριτήρια

Σύνθετα Κριτήρια

Έτος/Περίοδος/Κατάσ...

Τ...	Εν	Κωδ	Κωδ	Χρον	Χρον	Χρον	Διδάσκοντες	Κατάσταση	Ώρες Τ...	Σ.Φ.	Μεγ. Αρ. ...
215-ΕΠ0302-...	✓	ΠΕ0303	2011-2012	ΧΕΙΜ	ΔΙΔΑΚΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ, ΔΟΜΙ...	ΚΑΛΔΗ ΣΤΑΥΡΟΥΛΑ	Νέα	3	196	310	
215-ΕΠ0305-...	✓	ΠΕ1307	2011-2012	ΧΕΙΜ	ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ ΚΑΙ ΚΑΙΝ...	ΧΑΝΙΩΤΑΚΗΣ ΝΙΚΟΣ	Νέα	3	174	250	
215-ΕΠ0700-...	✓	ΠΕ0605	2011-2012	ΧΕΙΜ	ΔΙΑΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ. Θ...	ΓΚΟΒΑΡΗΣ ΧΡΗΣΤΟΣ	Νέα	3	5		
215-ΕΠ0811-...	✓	ΨΧ1101	2011-2012	ΧΕΙΜ	ΝΕΟΙ, ΣΕΞΟΥΑΛΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΓΩ...	ΛΟΥΜΑΚΟΥ ΜΑΡΙΑ	Νέα	3	274	274	
215-ΕΠ0911-...	✓	ΠΕ0404	2011-2012	ΧΕΙΜ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	ΧΑΝΙΩΤΑΚΗΣ ΝΙΚΟΣ	Νέα	3	6		
215-ΕΠ1312-...	✓	ΠΕ1314	2011-2012	ΧΕΙΜ	ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΗ ΣΧΟ...	ΧΑΝΙΩΤΑΚΗΣ ΝΙΚΟΣ	Νέα	3	133	250	
215-ΘΕ0300-...	✓	ΦΕ0603	2011-2012	ΧΕΙΜ	ΔΙΔΑΚΤΙΚΗ ΤΩΝ ΦΥΣΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗ...	ΑΣΗΜΟΠΟΥΛΟΣ ΣΤΕΦ...	Νέα	3	7		
215-ΘΕ0301-...	✓	ΜΘ0505	2011-2012	ΧΕΙΜ	ΔΙΔΑΚΤΙΚΗ ΤΩΝ ΜΑΘΗΜΑΤΙΚΩΝ Ι...	ΤΡΙΑΝΤΑΦΥΛΛΙΔΗΣ Τ...	Νέα	3	211		
215-ΘΕ0303-...	✓	ΜΘ0303	2011-2012	ΧΕΙΜ	ΔΙΔΑΚΤΙΚΗ ΤΩΝ ΜΑΘΗΜΑΤΙΚΩΝ ...	ΤΡΙΑΝΤΑΦΥΛΛΙΔΗΣ Τ...	Νέα	3	8		
215-ΘΤ0212-...	✓	ΜΘ0101	2011-2012	ΧΕΙΜ	ΜΑΘΗΜΑΤΙΚΑ Ι	ΧΑΤΖΗΚΥΡΙΑΚΟΥ ΚΩΝ...	Νέα	3	206		
215-ΘΤ0213-...	✓	ΜΘ0202	2011-2012	ΧΕΙΜ	ΜΑΘΗΜΑΤΙΚΑ ΙΙ	ΧΑΤΖΗΚΥΡΙΑΚΟΥ ΚΩΝ...	Νέα	3	12		
215-ΘΤ0221-...	✓	ΜΘ1201	2011-2012	ΧΕΙΜ	ΔΙΑΣΚΕΔΑΣΤΙΚΑ ΜΑΘΗΜΑΤΙΚΑ &...	ΧΑΤΖΗΚΥΡΙΑΚΟΥ ΚΩΝ...	Νέα	3	85	86	
215-ΘΤ0302-...	✓	ΗΥ0601	2011-2012	ΧΕΙΜ	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ...	ΠΟΛΙΤΗΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ	Νέα	3	2		
215-ΘΤ0351-...	✓	ΗΥ1406	2011-2012	ΧΕΙΜ	ΣΧΕΔΙΑΣΗ, ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛ...	ΠΟΛΙΤΗΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ	Νέα	3	0	24	
215-ΘΤ0361-...	✓	ΗΥ1407	2011-2012	ΧΕΙΜ	ΔΙΔΑΚΤΙΚΗ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ...	ΠΟΛΙΤΗΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ	Νέα	3	28	30	
215-ΘΤ0381-...	✓	ΗΥ1102	2011-2012	ΧΕΙΜ	ΤΠΕ ΚΑΙ ΑΝΟΙΚΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ	ΚΟΛΛΙΑΣ ΒΑΣΙΛΗΣ	Νέα	3	51	52	
215-ΘΤ0382-...	✓	ΗΥ1405	2011-2012	ΧΕΙΜ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΑ ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΗΣ Μ...	ΚΟΛΛΙΑΣ ΒΑΣΙΛΗΣ	Νέα	3	37	45	
215-ΙΠ0201-1...	✓	ΙΣ1101	2011-2012	ΧΕΙΜ	ΕΥΡΩΠΑΙΚΗ ΙΣΤΟΡΙΑ	ΣΜΥΡΝΑΙΟΣ ΑΝΤΩΝΗΣ	Νέα	3	4		
215-ΙΠ0401-1...	✓	ΙΣ0402	2011-2012	ΧΕΙΜ	ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΝΕΟΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΚΠ...	ΚΟΝΤΟΜΗΤΡΟΣ ΓΕΩΡ...	Νέα	3	4		
215-ΙΠ0404-1...	✓	ΙΣ0404	2011-2012	ΧΕΙΜ	ΑΡΧΑΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΚΑΙ ΒΥΖΑΝΤΙΝ...	ΒΕΜΗ ΒΑΣΙΛΙΚΗ	Νέα	3	102		
215-ΙΠ1206-1...	✓	ΙΣ0302	2011-2012	ΧΕΙΜ	ΘΕΜΑΤΑ ΝΕΟΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΙΣΤΟΡΙΑΣ	ΣΜΥΡΝΑΙΟΣ ΑΝΤΩΝΗΣ	Νέα	3	190		
215-ΙΣ1102-1...	✓	ΙΣ1102	2011-2012	ΧΕΙΜ	Ο ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΚΟΣΜΟΣ ΣΤΑ ΧΡΟΝ...	ΣΜΥΡΝΑΙΟΣ ΑΝΤΩΝΗΣ	Νέα	3	1		
215-ΚΕ0100-2...	✓	ΓΛ0403	2011-2012	ΧΕΙΜ	ΔΙΔΑΚΤΙΚΗ ΤΗΣ ΝΕΟΕΛΛΗΝΙΚΗΣ Γ...	ΜΗΤΣΗΣ ΝΑΠΟΛΕΩΝ	Νέα	3	1		
215-ΚΕ0200-1...	✓	ΓΛ1304	2011-2012	ΧΕΙΜ	ΔΙΔΑΚΤΙΚΗ ΤΗΣ ΝΕΟΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ...	ΜΗΤΣΗΣ ΝΑΠΟΛΕΩΝ	Νέα	3	6		
215-ΚΕ0300-1...	✓	ΙΣ0503	2011-2012	ΧΕΙΜ	ΔΙΔΑΚΤΙΚΗ ΤΗΣ ΙΣΤΟΡΙΑΣ	ΣΜΥΡΝΑΙΟΣ ΑΝΤΩΝΗΣ	Νέα	3	210	310	
215-ΚΤ0901-...	✓	ΤΠ0501	2011-2012	ΧΕΙΜ	ΕΙΚΑΣΤΙΚΕΣ ΤΕΧΝΕΣ	ΧΡΗΣΤΑΚΟΣ ΙΩΑΝΝΗΣ	Νέα	3	104		

ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ 66 εγγραφές / 1 επιλεγμένη ychlop 2011/ΧΕΙΜ 12:31:06 μμ 24/11/2011

Start 12:31 μμ 24/11/2011

ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ (σελ. 21)

Ο Κανόνας αξιοπιστία μετρήθηκε με τη δημιουργία ενός δείκτη που καλύπτει την αντιλαμβανόμενη ποιότητα τυπικών κανόνων σε τέσσερις τομείς: διαχείριση αρχείων, εσωτερικού ελέγχου, αξιολόγησης απόδοσης, και αξιολόγηση.

Πολιτική αξιοπιστία μετρήθηκε με τη δημιουργία ενός δείκτη που καλύπτει τρεις διαστάσεις: το κατά πόσον οι πολιτικές ήταν συνεπείς, αν αποτελούν αντικείμενο συντονισμού μεταξύ των μονάδων της κυβέρνησης π.χ. υπουργεία, και κατά πόσον η πολιτική διαχείριση θεωρήθηκε πιθανή.

Επάρκεια και προβλεψιμότητα μετρήθηκαν με δείκτη ο οποίος μετρά και αναλύει ερωτήματα σχετικά με την απρόβλεπτη εποχιακή απουσία του προσωπικού λόγω των κακών καιρικών συνθηκών, π.χ. χιονοθύελα, την αναμενόμενη προμήθεια αναγκαίων δεξιοτήτων.

Επίσης υπάρχουν **τα Ενδιάμεσα μέτρα απόδοσης**: της παροχής των υπηρεσιών: «αποτελέσματα εστίασης», «Λογοδοσίας» και «ηθικό των εργαζομένων».

Τα Αποτελέσματα εστίασης: μετρήθηκαν με δείκτη που καλύπτει δράσεις όπως: αν η δραστηριότητα της οργάνωση είναι προσανατολισμένη ως προς τους στόχους της. Αν η οργάνωση θεωρείται αποτελεσματική, αν υπάρχει αξιοκρατική ανταμοιβή και τιμωρία του συστήματος.

Λογοδοσία: μετρήθηκε με τη χρήση ερωτήσεων για τη δημιουργία ενός δείκτη που καλύπτει, μεταξύ άλλων, την επιβολή των κανονισμών. Αν υπάρχει λογοδοσία ως προς το ευρύ κοινό και την κοινωνία των πολιτών και του κοινοβουλίου. Για τις οργανώσεις του δημόσιου τομέα, που ασχολούνται με δημόσια κονδύλια, η λογοδοσία είναι σημαντικό στοιχείο απόδοσης. Η διαφθορά είναι ένα σύμπτωμα της κακής απόδοσης ευθύνης, της λογοδοσίας, αλλά ως έννοια είναι ευρύτερη.

Ηθικό υπαλλήλου: μετρήθηκε με δείκτη που καλύπτει την ικανοποίηση των εργαζομένων και την κάθετη μοναξιά. Είναι σημαντικό στοιχείο εφόσον το ηθικό αυξάνει την ικανοποίηση της εργασίας άρα και την απόδοση.

6. ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΑ ΔΕΙΚΤΩΝ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΒΑΣΕΙ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑΣ

1. ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΕΣ

1. Αριθμός επισκεπτών / πληθυσμός
2. Αριθμός περιοδικών
3. Αριθμός βιβλίων

2. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

1. Μέσος χρόνος ανταπόκρισης της υπηρεσίας σε αιτήματα των φοιτητών, προμηθευτών
2. Αριθμός παραπόνων πολιτών ανά έτος
3. Κόστος διοικητικών υπηρεσιών / συνολικό κόστος

3. ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗ – ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΝΕΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ

1. Αριθμός Η/Υ / Σύνολο διοικητικών & τεχνικών υπαλλήλων
2. Αριθμός χρηστών / σύνολο προσωπικού
3. Αριθμός μηχανογραφημένων υπηρεσιών / Σύνολο εργασιών που μπορούν να μηχανογραφηθούν

4. ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

1. Κόστος προσωπικού: δαπάνες μισθοδοσίας και πρόσθετες δαπάνες ως ποσοστό επί της συνολικής δαπάνης ανά υπουργείο
2. Κόστος διαχείρισης θεμάτων προσωπικού: δαπάνες μονάδων προσωπικού ως ποσοστό της συνολικής δαπάνης ανά υπουργείο
3. Ανθρωποώρες δικαιολογημένων και αδικαιολόγητων απουσιών ως ποσοστό επί των συνολικών ανθρωποωρών ανά υπουργείο
4. Ποσοστό υπαλλήλων με πρόσβαση στο INTERNET
5. Αριθμός υπηρεσιών με εσωτερική δικτύωση (intranet)
6. Διαδικασίες τηλε-εργασίας (αριθμός εργασιών που μπορούν να εκτελούνται δια τηλε-εργασίας)
7. Αναλογία Η/Υ ανά θέση εργασίας
8. Αριθμός ιστοσελίδων δημόσιων υπηρεσιών και φορέων/ σύνολο δημοσίων υπηρεσιών και φορέων Τμημάτων, Σχολών
9. Ποσοστό εκπαιδευθέντων υπαλλήλων, στο σύνολο των υπαλλήλων κατά φορέα
10. Μέσος όρος ημερών εκπαίδευσης ανά υπάλληλο
11. Μέσος όρος δαπάνης για εκπαίδευση ανά θέση εργασίας
12. Αριθμός κέντρων πληροφόρησης πολιτών, σε κεντρικό, περιφερειακό, νομαρχιακό και τοπικό επίπεδο καθώς και σε επίπεδο νομικών προσώπων, οργανισμών κλπ
13. Αριθμός διαδικασιών έκδοσης πιστοποιητικών και βεβαιώσεων μέσω υποβολής τηλεφωνικής αίτησης
14. Αριθμός διαδικασιών που έχουν απλουστευθεί
15. Ποσοστό επιβαρυντικών για τις δημόσιες υπηρεσίες αποφάσεων των Επιτροπών αυτών στο σύνολο των αιτήσεων και συνολικό ύψος επιβληθέντων αποζημιώσεων
16. Αριθμός/ Ποσοστό δημόσιων υπηρεσιών που λειτουργούν και το απόγευμα
17. Μέσος όρος επαφών που απαιτείται να πραγματοποιήσει ο πολίτης με διάφορες οργανικές μονάδες ή υπαλλήλους της υπηρεσίας, για να διεκπεραιώσει μια υπόθεσή του
18. Παραγωγικότητα δημοσίων υπαλλήλων ανά ώρα
19. Βαθμός ικανοποίησης του πολίτη απέναντι στη δημόσια διοίκηση
20. Αριθμός ελέγχων της οικονομικής διαχείρισης ανά υπουργείο / έτος

5. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

A. ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ

1. Αριθμός ατόμων που εγκαταλείπουν το Πανεπιστήμιο πριν την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης / έτος
2. Ποσοστό αλλοδαπών φοιτητών στο σύνολο
3. Δαπάνες πολιτικών για την παιδεία ως ποσοστό του ΑΕΠ
4. Μέσος όρος καθηγητών / σύνολο φοιτητών
5. Μέσος όρος Η/Υ / σύνολο φοιτητών
6. Ποσοστό φοιτητών σε Ιδρύματα που διαθέτουν οργανωμένα εργαστήρια
7. Ποσοστό ΑΕΙ που διαθέτει βιβλιοθήκη που χρησιμοποιείται
8. Αριθμός φοιτητών που επωφελούνται από προγράμματα ενισχυτικής εκπαίδευσης
9. Ποσοστό ενηλίκων (στο σύνολο του ενεργού πληθυσμού) που συμμετέχουν σε προγράμματα δια βίου εκπαίδευσης
10. Ποσοστό κατόχων διπλωμάτων ξένων γλωσσών (στο σύνολο του πληθυσμού)
11. Ποσοστό υπαλλήλων κατόχων τίτλων μεταπτυχιακών ή διδακτορικών σπουδών

B. Γ΄ΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

1. Ποσοστό αποφοίτων γ΄βαθμιας εκπαίδευσης που βρίσκουν εργασία στον τομέα των σπουδών τους εντός 6 μηνών από την έναρξη αναζήτησης
2. Αριθμός διεθνών δημοσιεύσεων κατ' έτος ανά Πανεπιστημιακή Σχολή
3. Αριθμός βραβείων/αναγνωρίσεων σε διεθνείς διαγωνισμούς ανά Πανεπιστημιακή Σχολή
4. Αριθμός πιστοποιημένων Πανεπιστημιακών σχολών (ISO κλπ)
5. Αριθμός συμμετοχών σε προγράμματα Έρευνας, Τεχνολογίας & Καινοτομίας (διεθνή & εθνικά), ανά Πανεπιστημιακή Σχολή
6. Αριθμός έργων/μελετών που έχουν ανατεθεί από τον ιδιωτικό τομέα, ανά Πανεπιστημιακή / Τεχνολογική Σχολή
7. Κόστος φοιτητή τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ανά πρόγραμμα σπουδών

6. ΕΡΕΥΝΑ, ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ, ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

1. Αριθμός απασχολουμένων στον τομέα Έρευνας & Τεχνολογίας
2. Αριθμός χρηστών Η/Υ ανά ηλικιακή ομάδα
3. Αριθμός χρηστών internet ανά ηλικιακή ομάδα
4. Ποσοστό εξαγωγών (στο σύνολο των εξαγωγών) Υψηλής Τεχνολογίας
5. Βαθμός εμπιστοσύνης πολιτών για την ηλεκτρονική χρήση
6. Αριθμός αιτήσεων διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας / έτος
7. Αριθμός εισαχθεισών καινοτόμων διαδικασιών, προϊόντων και υπηρεσιών ανά τομέα / έτος

7. ΙΣΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΔΥΟ ΦΥΛΩΝ

1. Ποσοστό συμμετοχής γυναικών σε υψηλόβαθμες θέσεις (προϊστάμενοι κλπ) στο σύνολο των εργαζομένων γυναικών
2. Ποσοστό εργαζομένων γυναικών στο σύνολο του εργατικού δυναμικού
3. Δαπάνες ενεργητικής πολιτικής για την ισότητα των δύο φύλων / ωφελούμενες γυναίκες

8. ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΩΣ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ

1. Πως θα χαρακτηρίζατε την προσπάθειά σας στην εργασία;
(Πηγή: Patchen, 1965, σελ. 27)

1. Πολύ λιγότερο σκληρός από οι περισσότεροι άλλοι
2. Λίγο λιγότερο σκληρός από οι περισσότεροι άλλοι
3. Σχεδόν ίδιος όπως οι περισσότεροι άλλοι
4. Λίγο σκληρότερος από οι περισσότεροι άλλοι
5. Πολύ σκληρότερος από οι περισσότεροι άλλοι

2. Πόσο συχνά κάνετε κάποια πρόσθετη εργασία για την εργασία σας που δεν απαιτείται πραγματικά από σας; (Πηγή: Patchen, 1965, σελ. 27)

1. Για μία φορά το μήνα ή λιγότερο
2. Μία φορά κάθε λίγες εβδομάδες
3. Για μία φορά την εβδομάδα
4. Αρκετές φορές εβδομαδιαίως
5. Σχεδόν κάθε ημέρα

3. Συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τη δήλωση: “Η Εργασία μου είναι σκληρή” ; (Πηγή: Brehm 1997, σελ. 90)

1. Έντονα διαφωνώ
2. Διαφωνώ
3. Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
4. Συμφωνώ
5. Έντονα συμφωνώ

4. Παρακαλώ εκτιμήστε το ποσό προσπάθειας που βάζετε στις δραστηριότητες εργασίας κατά τη διάρκεια μιας μέσης εργάσιμης ημέρας. (Πηγή: Brehm 1997, σελ. 90)

1. Δεν κάνω καμία πραγματική προσπάθεια
2. Προσπαθώ αρκετά για να κρατήσω την εργασία μου.
3. Δίνω όλο μου τον εαυτό για την εργασία μου και γι αυτό που πληρώνομαι.
4. Προσπάθησα πολύ περισσότερο για την εργασία από αναμένεται από εμένα
5. Είμαι ένας από τους σκληρότερους εργαζομένους στο γραφείο μου Απασχολούμαι συχνά σε περισσότερο από 8 ώρες ημερησίως.