



Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στην Διοίκηση
Επιχειρήσεων

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**Δημόσια Υπηρεσία. Αξιολόγηση, Προσφερόμενες
Υπηρεσίες και Διαχείριση και Αξιοποίηση Των Υπαλλήλων
Αορίστου Χρόνου.**

Όνομα Φοιτητή
Στέλλα Χατζηπαναγή

Όνομα Επιβλέποντα Καθηγητή
Δρ. ΜΙΧΑΛΗΣ ΣΩΚΡΑΤΟΥΣ

Λευκωσία, Μάϊος 2020

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στην Διοίκηση

Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Δημόσια Υπηρεσία. Αξιολόγηση, Προσφερόμενες
Υπηρεσίες και Διαχείριση και Αξιοποίηση Των Υπαλλήλων
Αορίστου Χρόνου.**

Στέλλα Χατζηπαναγή

**Επιβλέπων Καθηγητής
Μιχάλης Σωκράτους**

Λευκωσία, Μάϊος 2020

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στην Διοίκηση

Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Δημόσια Υπηρεσία. Αξιολόγηση, Προσφερόμενες
Υπηρεσίες και Διαχείριση και Αξιοποίηση Των Υπαλλήλων
Αορίστου Χρόνου.**

Στέλλα Χατζηπαναγή

**Επιβλέπων Καθηγητής
Δρ. Μιχάλης Σωκράτους**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στην Διοίκηση Επιχειρήσεων από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Λευκωσία, Μάϊος 2020

Περίληψη

Δημόσιες Υπηρεσίες. Εξυπηρέτηση του κοινού. Ικανότητα των δημόσιων υπηρεσιών να εξυπηρετήσουν με αμεσότητα και εγκυρότητα ικανοποιώντας τις ανάγκες του κοινού.

Διαχρονικό πρόβλημα αποτελεί ο τρόπος εξυπηρέτησης και ο χρόνος αναμονής στις διάφορες Δημόσιες Υπηρεσίες. Η σωστή κατάρτιση του προσωπικού, ο σωστός τρόπος διεξαγωγής των υπηρεσιών και η ανάλογη αντιμετώπιση των διάφορων ειδικών περιστατικών.

Η εξυπηρέτηση είναι η παροχή υπηρεσιών. Η ποιότητα της εξυπηρέτησης έχει να κάνει με τις υπηρεσίες οι οποίες δίνουν προστιθέμενη αξία στον πελάτη. Δηλαδή εάν με την παροχή της συγκεκριμένης υπηρεσίας ο εξυπηρετούμενος μένει ευχαριστημένος και πόσο ευχαριστημένος σε σχέση με παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την συγκεκριμένη εξυπηρέτηση. Αυτά μπορεί να είναι θέματα που αφορούν τον χρόνο αναμονής, το περιβάλλον αναμονής, την επίβλεψη και τον συντονισμό στον τρόπο εξυπηρέτησης, στην αντιμετώπιση τους και την συμπεριφορά των υπαλλήλων του δημοσίου απέναντι τους και ως προς την υπηρεσία που προσφέρει. Η εκπλήρωση των προσδοκιών του πελάτη, αποτελεί συνάμα την επιτυχία του Δημοσίου Τμήματος.

Αυτό φυσικά μπορεί να μελετηθεί και από την αντίθετη πλευρά. Για το πως δηλαδή αντιμετωπίζονται οι υπάλληλοι των Δημοσίων Υπηρεσιών από τους ανθρώπους τους οποίους εξυπηρετούν. Ακόμα και το περιβάλλον εντός της υπηρεσίας, μεταξύ διαφόρων κλάδων ενός Τμήματος, την σχέση και την συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων, εφόσον αυτό έχει αντίκτυπο στην αποτελεσματική εξυπηρέτηση και την αύξηση της αποδοτικότητας. Η ίση κατανομή εργασιών και η δίκαιη μεταχείριση, καθώς και η σωστή αξιολόγηση και αναγνώριση, όπως επίσης και η σωστή εκπαίδευση και καθοδήγηση, οδηγεί στην σωστότερη εκπλήρωση των στόχων. Που στην προκειμένη περίπτωση στόχοι είναι η αποδοτικότητα και η ικανοποίηση των πελατών. Η εκπλήρωση των προσδοκιών των εργαζομένων αποτελεί επίσης την επιτυχία του Δημοσίου Τμήματος.

Σκοπός της διατριβής αυτής είναι να αναδείξει θέματα όπως τα πιο πάνω και να προβληματίσει την Διοικούσα Αρχή.

Summary

Public services. Public service. Ability of public services to serve with promptness and validity while meeting the needs of the public. A timeless problem is the manner of service and the waiting time in the various Public Services. The proper training of staff, the right way of conducting services and the appropriate handling of various special cases.

Service is the provision of services. Quality of service has to do with services that add value to the customer. That is, if the service provider is satisfied with the service provided and how satisfied with the factors that affect that service. These can be issues related to waiting time, waiting environment, supervision and coordination in the way of service, their treatment and the behavior of civil servants towards them and the service they provide. Fulfilling the customer's expectations is the success of the Public Department.

This of course can be studied from the opposite side. That is how public servants are treated by the people they serve. Even the in-service environment, between different departments of a Department, relates to and collaborates with colleagues, as this has an impact on effective service and increased efficiency. Equal distribution of tasks and fair treatment, as well as proper evaluation and recognition, as well as proper training and guidance, leads to more accurate fulfillment of the objectives. The goals in this case are efficiency and customer satisfaction. Fulfilling employees' expectations is also the success of the Public Department.

The purpose of this thesis is to highlight issues such as the above and to reflect on the Governing Authority.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω, τον επιβλέποντα καθηγητή μου Δρ. Μιχάλη Σωκράτους, ο οποίος βρισκόταν δίπλα μου όποτε τον χρειαζόμουν.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ χρωστώ και στα 3 μου αγόρια τα οποία έκαναν υπομονή, ανεχτήκαν τις απαιτήσεις μου όσον αφορά τον χρόνο και την ησυχία που χρειάστηκε για να ολοκληρώσω την μεταπτυχιακή μου διατριβή.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους αφιέρωσαν μέρος από τον πολύτιμο τους χρόνο για να απαντήσουν τα ερωτηματολόγια που τους δόθηκαν.

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1 – Δημόσια Υπηρεσία	1
1.1 Η Έννοια του Κράτους και της Δημόσιας Υπηρεσίας	1
1.2 Διατύπωση	2
1.3 Υπό Στελέχωση Προσωπικού στην Δημόσια Υπηρεσία	2
1.4 Αξιολόγηση Προσωπικού στην Δημόσια Υπηρεσία	4
1.5 Σύστημα Μετακίνησης Προσωπικού Αορίστου Χρόνου – Λόγοι μετακίνησης	5
1.6 Σκοπός -Επιλογή του πιο πάνω θέματος σε σχέση με τα ενδιαφέροντα και την βιβλιογραφία.	7
1.7 Χρησιμότητα Διερεύνησης του Θέματος για την Θεωρία – Εργασία	9
1.8 Σκοπός της Εργασίας	10
1.9 Ερευνητικά Ερωτήματα	11
Κεφάλαιο 2 – Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας	12
2.1 Εισαγωγή	12
2.2 Θεωρητικό Πλαίσιο	14
2.2.1 Ορισμοί	14
2.2.2 Στόχοι Απόδοσης και Αποτελεσματικότητας -Αξιολόγηση	18
2.2.3 Ανάλυση Εργασίας- Στάδια Αξιολόγησης	22
2.3 Μέθοδοι Αξιολόγησης	23
2.4 Αξιολόγηση και Αποτελεσματικότητα της Αξιολόγησης	28
2.5 Λάθη που πιθανόν να προκύψουν από την Αξιολόγηση	29
2.6 Μισθολογικές Κλίμακες – Έκτακτοι Αορίστου Χρόνου	33
2.7 Ποιοι είναι οι Έκτακτοι Αορίστου Χρόνου	34
2.7.1 Λόγοι Μετακίνησης Εκτάκτων Αορίστου Χρόνου	34
2.7.2 Αρνητικές Επιπτώσεις των Συνεχών Μετακινήσεων	36
Κεφάλαιο 3 – Μεθοδολογία	37

3.1	Σκοπός της Έρευνας	37
3.1.2	Διαδικασία Εκτέλεσης Έρευνας	37
3.1.3	Αρχιτεκτονική Ερωτηματολογίου	39
Κεφάλαιο 4 – Αποτελέσματα		41
4.1	Παράθεση Αποτελεσμάτων Έρευνας	41
4.1.1	Μέρος Α – Δημογραφικά Χαρακτηριστικά	41
4.1.2	Μέρος Β – Ερευνητικό Ερώτημα 1	48
4.1.3	Μέρος Γ – Ερευνητικό Ερώτημα 2	89
4.1.4	Μέρος Δ – Ερευνητικό Ερώτημα 3	103
Κεφάλαιο 5 – Συμπεράσματα		115
5.1	Συμπεράσματα	115
5.2	Μειονεκτήματα Έρευνας – Εισηγήσεις για Μελλοντική Έρευνα	121
Βιβλιογραφία		123
Διαδικτυακές Αναφορές		125
Παράρτημα Α - Ερωτηματολόγιο.....		126
Παράρτημα Β - Κανονισμοί – Αξιολόγηση		132
Παράρτημα Γ - Έντυπα Αξιολόγησης-Μόνιμο Προσωπικό επί Δοκιμασία -6μηνo		134
Παράρτημα Γ - Έντυπα Αξιολόγησης - Μόνιμο Προσωπικό - τος.....		137
Παράρτημα Γ - Έντυπα Αξιολόγησης Αορίστου Χρόνου.....		147

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Δημόσια Υπηρεσία

1.1 - Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΚΡΑΤΟΥΣ και ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

Η λέξη κράτος στα αρχαία Ελληνικά έχει την έννοια της δύναμης. Το κράτος δημιουργήθηκε αφότου ο άνθρωπος σαν ομάδα, άρχισε να παράγει πλεόνασμα αγαθών και δημιουργεί το εμπόριο για να πωλάει αυτό το πλεόνασμα πέραν των γεωγραφικών του ορίων. Δημιουργείται έτσι αυτή η πολιτική οντότητα, η οποία ασκεί εξουσία στην καθορισμένη γεωγραφική της περιοχή.

Δημόσια Υπηρεσία ως οργανική έννοια αποτελείται από τις οργανώσεις του κράτους και των άλλων δημόσιων νομικών προσώπων, συναθροίζεται από φυσικά πρόσωπα και υλικά μέσα και ασκώντας δημόσια εξουσία η οποία διέπτετε από τους ειδικούς κανόνες του Διοικητικού Δικαίου και επιδιώκει να πετύχει τους σκοπούς της. Η Δημόσια Υπηρεσία δραστηριοποιείται έτσι ώστε να μπορεί να παρέχει αγαθά αι υπηρεσίες στους δικαιούχους πολίτες, για να ικανοποιήσουν ανάγκες τους, όπως αυτές καθορίζονται από την έννομη τάξη.

- ΑΝΑΣΤ Ι. ΤΑΧΟΣ, "Ελληνικό Διοικητικό Δίκαιο", 7η έκδ., εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα - Θεσσαλονίκη 2003.
- Επ. Σπηλιωτόπουλος, "Εγχειρίδιο Διοικητικού Δικαίου", τ. Α', εκδόσεις Α. Ν. Σάκκουλας, Αθήνα 1997/2000

1.2 - Διατύπωση

Απώτερος σκοπός της εξυπηρέτησης του κοινού, είναι η ικανοποίηση του και η επίτευξη των σκοπών της Δημόσιας Υπηρεσίας παράλληλα. Η ικανοποίηση του κοινού απορρέει από την ποιότητα της εξυπηρέτησης του. Η παροχή δηλαδή υπηρεσιών πριν, κατά την διάρκεια και μετά της προσφοράς της υπηρεσίας. Αυτό συμπεριλαμβάνει την σωστή και έγκαιρη πληροφόρηση και κατά καιρούς ενημέρωση για τις τυχόν αλλαγές ή εξελίξεις. Στρατηγικό σύστημα επικοινωνίας αποτελούν οι δημόσιες σχέσεις, απαραίτητες για οποιοδήποτε κυβερνητικό μηχανισμό και μηχανισμούς Δημόσιας Διοίκησης. Η δημόσιες σχέσεις αναπτύσσονται και εξελίσσονται συνεχώς, βασιζόμενες στην επικοινωνία και την δύναμη του λόγου. Η δύναμη του λόγου, της επικοινωνίας, κατά επέκταση των δημοσίων σχέσεων, διαδραματίζει καταλυτικό ρόλο στην αρμονική συνύπαρξη μεταξύ των ανθρώπων, δημιουργώντας ένα κλίμα εμπιστοσύνης.

1.3 - Υπό στελέχωση Προσωπικού στην Δημόσια Υπηρεσία

Η υπό στελέχωση των Υπηρεσιών αναγκάζει τους υφιστάμενους υπαλλήλους να επωμίζονται συνεχώς αυξανόμενο φορτίο εργασίας. Το γεγονός αυτό μεγιστοποιεί τα προβλήματα. Οι πρόσθετες υποχρεώσεις και ευθύνες κάνουν τις αδυναμίες των τμημάτων μεγαλύτερες και δημιουργούν επίσης αρνητική ψυχολογία ως προς την εργασία τους. Αυτό με την σειρά του δημιουργεί αντικίνητρα συμμετοχής των υπαλλήλων στην ανάληψη ευθυνών. Δημιουργείται μια αρνητική στάση απέναντι στις επιδιώξεις του Τμήματος στο οποίο εργάζονται.

Στην Δημόσια Υπηρεσία δεν υπάρχει σύστημα κινήτρων, ούτε στρατηγική που να χρησιμοποιεί διάφορων ειδών κινήτρων, όπου οι εργαζόμενοι να εμπνέονται από αυτή και να δώσουν την απαιτούμενη σημασία.

Η Δημόσια Υπηρεσία επιθυμεί να πετυχαίνει τα αποτελέσματα που θα μπορούσε να έχει με ένα μεγαλύτερο ποσοστό εργαζομένων στην κλίμακα A2 και A1, οι οποίες είναι στην γραμμή εξυπηρέτησης. Πέραν τούτου επιθυμεί επίσης τον αποκλεισμό των λαθών, είτε αυτά γίνονται από άγνοια, είτε από απροσεξία, είτε από κεκτημένη ταχύτητα λόγω έλλειψης χρόνου. Πράγμα κατά φύσιν αδύνατο, εφόσον οι δυο αυτές συντεταγμένες κινούνται αντίθετα. Το μόνο αποτέλεσμα λοιπόν που θα μπορούσε να επιφέρει η απόφαση ή η διαταγή – Να μην υπάρχουν λάθη, είναι το – Να εργάζεστε τόσο, όσο σας επιτρέπεται ώστε να μην γίνονται λάθη. Η με άλλα λόγια επιβεβαιώνεται ένα γνωμικό που λέγεται συνήθως για την Δημόσια Υπηρεσία το οποίο λέει πως: Όποιος εργάζεται πολύ κάνει πολλά λάθη, όποιος εργάζεται λίγο κάνει λίγα λάθη, όποιος δεν εργάζεται δεν κάνει λάθη, προάγεται.

Το περιβάλλον εργασίας το οποίο έχει να κάνει με εξυπηρέτηση του κοινού, ιδιαίτερα όσων έχουν να κάνουν με την άμεση και εξ επαφής εξυπηρέτηση του κοινού, είναι εξαιρετικά απαιτητικό. Λόγω της οικονομικής κρίσης τα τελευταία χρόνια και σε συνδυασμό με τις πρόωρες και μη αφυπηρετήσεις, πάρα πολλές θέσεις κενώθηκαν και έχουν μείνει ασυμπλήρωτες έκτοτε. Η μακρόχρονη απουσία προσωπικού από τις θέσεις αυτές φέρουν και σοβαρά προβλήματα στην διεξαγωγή των υπηρεσιών.

<http://www.bluewavemag.com/blueart113.htm>

1.4 - Αξιολόγηση Προσωπικού στην Δημόσια Υπηρεσία

Η αξιολόγηση του κυβερνητικού προσωπικού γίνεται πάνω σε ετήσια βάση με ένα τυποποιημένο ερωτηματολόγιο το οποίο υπογράφει ο άμεσα προϊστάμενος. Κατά κόρον, οι αξιολογήσεις αξιολογούνται ως άριστες. Μόνο εάν υπάλληλος ξεφύγει κατά πολύ από την γραμμή εργασιακών καθηκόντων ή των τυποποιημένων κανονισμών, μπορεί να αναφερθεί στην αξιολόγηση του. Σε ένα τμήμα όπου οι εργαζόμενοι αποδίδουν ο καθένας κατά τις δυνάμεις του. Η απόδοση και η δυναμικότητα τους είναι διαφορετική. Η αντιμετώπιση τους από και προς το εξυπηρετούμενο δεν είναι δυνατόν να είναι η ίδια. Ωστόσο οι αξιολογήσεις παραμένουν οι ίδιες για όλο το προσωπικό. Αυτό αποτελεί ένα σοβαρό αντικίνητρο επίσης για τον εργαζόμενο. Η αξιολόγηση θα πρέπει να αναφέρεται στην αναλυτική περιγραφή και αξιολόγηση των δεξιοτήτων οι οποίες είναι απαιτούμενες για την εκτέλεση των εργασιών του και των υποχρεώσεων. Αυτή η αξιολόγηση θα έπρεπε συνεχώς να συνδέεται με την θέση, την προαγωγή, τις μεταθέσεις και την πορεία γενικά του εργαζομένου. Η αξιολόγηση επίσης θα πρέπει να είναι αναλογική με την εργασιακή απόδοση και δυναμική του εργαζομένου και να κρίνεται κάτω από τα ίδια και ίσα σημεία αξιολόγησης. Αν για παράδειγμα ένας εργαζόμενος αποδίδει το Χ2 ή και το Χ3 της απόδοσης κάποιου άλλου εργαζομένου, πως μπορεί να λαμβάνεται στο ίσο υπόψη η παρουσίαση σφαλμάτων του, λαμβάνοντας υπόψη και την εργασιακή πίεση ως παράγοντα επίσης. Έχουμε αυτόματα και τα εξής ερωτήματα:

- Εφόσον η παραγωγικότητα μπορεί να φτάσει το Χ2, ποιος είναι ο λόγος που δεν μπορεί να επιτευχθεί αυτό από όλους τους εργαζομένους;
- Ο τρόπος αντιμετώπισης των εργαζομένων, μήπως χρειάζεται αναθεώρηση; Η αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται αναλόγως με την όντως απόδοση και παραγωγικότητα του κάθε ενός. Εξάλλου σκοπός της Δημόσιας υπηρεσίας είναι η εξυπηρέτηση του ενδιαφερόμενου κοινού.

Πέραν της μονιμότητας ή μη των Δημοσίων Υπαλλήλων, ποιοι λοιπόν πραγματικά εργάζονται και ποιοι αποδίδουν; Είναι οι εξετάσεις οι οποίες κατά καιρό αξιοποιούνται από συγκεκριμένα σύνολα* κριτήριο το οποίο θα έπρεπε να

εξασφαλίζει την θέση στην Δημόσια Υπηρεσία άσχετα με τι αποδίδεις από εκεί και πέρα;

1.5 - Σύστημα Μετακίνησης Προσωπικού Αορίστου Χρόνου – Λανθασμένη κατανομή προσωπικού.

Βάση του σχεδίου μεταθέσεων εργαζομένων Αορίστου Χρόνου του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού, το οποίο σχέδιο τέθηκε σε ισχύ από 1/9/2012. Σωστά γίνεται η μετακίνηση υπαλλήλων με σκοπό την συμπλήρωση κενών θέσεων στην Λευκωσία, εφόσον αυτό είναι εφικτό. Τα ερωτήματα που τίθενται εδώ είναι:

α) Εφόσον στην Λευκωσία, όπου βρίσκονται και λειτουργούν τα κεντρικά γραφεία και τα Υπουργεία πρέπει να συμπληρώνονται οι κενές θέσεις και για τον σκοπό αυτό μετακινούνται άτομα με τις οποιεσδήποτε συνέπειες στην προσωπική τους ζωή για εργασία εκτός της επαρχίας μόνιμης διαμονής τους ανά διετία. Ποιος ο λόγος να μένουν κενές οι θέσεις που υφίστανται στην επαρχία μόνιμης διαμονής τους.

β) Στα Υπουργεία βρίσκονται οι περισσότεροι Διοικητικοί Λειτουργοί. Για θέματα προαγωγής προαπαιτείτε ένας συγκεκριμένος αριθμός υφισταμένων, κάτω από την εποπτεία του συγκεκριμένου Διοικητικού Λειτουργού; Αυτό καθιστά αδύνατη, την μείωση του αριθμού των υφισταμένων τους, επειδή αυτό θα τους αντικόψει την οποιαδήποτε προαγωγή. Είναι λοιπόν οι μετακινήσεις ένας λόγος για να ικανοποιείται η επίτευξη του στόχου της προαγωγής;

γ) Εάν σκοπός είναι η συμπλήρωση κενών θέσεων, είναι η κατανομή του προσωπικού σωστή;

δ) Η μετακίνηση του προσωπικού ανά διετία, πέραν του τι κοστίζει στον ίδιο τον εργαζόμενο. Πόσο κοστίζει στην ίδια την κυβέρνηση; Η εκπαίδευση ή τα λάθη που θα προκύψουν κατά την άμεση ένταξη του εργαζομένου στην γραμμή εξυπηρέτησης. Το χρονικό διάστημα που θα περάσει μέχρι να μπορέσει ο εργαζόμενος να παράγει στο μέγιστο παραγωγικό του βαθμό.

* π.χ Άτομα με ευχέρεια χρόνου να εξασκηθούν στην ταχύτητα μοντελοποιημένων ερωτήσεων.

ε) Αρμόζουν οι θέσεις που μετακινείται ανά διετία στις γνώσεις και την εμπειρία του εργαζομένου; Είναι η κατάλληλη θέση που θα μπορεί να αξιοποιηθεί σωστά ο εργαζόμενος;

ζ) Παρόλο που θεωρώ άκυρες και ανούσιες τις μετακινήσεις εκτός και εάν υπηρετούν συμφέροντα για παράδειγμα όπως προαναφέρθηκα στις προαγωγές. Τίθεται και το ερώτημα - Εφόσον το μόνιμο προσωπικό είναι και αυτό εναλλάξιμο προσωπικό εάν και εφόσον χρειάζεται. Ποιος ο λόγος το σχέδιο της εναλλαξιμότητας εφαρμόζεται μόνο (αναφέρομαι στην κλίμακα Α1, σχετική με Α2, και όχι για τις Α8 και άνω οι οποίοι οι περισσότεροι εδρεύουν στα Υπουργεία) στο έκτακτο προσωπικό; Μήπως είναι και αυτό ένα είδος εκμετάλλευσης ως προς τα άτομα τα οποία δεν έχουν άλλη επιλογή πέραν του να ακολουθήσουν την μετάθεση τους η οποία προνοεί και την μετακίνηση τους σε άλλη επαρχία όταν χρειάζεται, όχι όμως την παραμονή τους στην επαρχία διαμονής τους λόγω δυσκολιών διαβίωσης;

Παρατηρείται ότι οι θέσεις που συμπληρώνονται στην πρωτεύουσα πολλές φορές θα μπορούσε να συμπυχθούν με υποχρεώσεις και καθήκοντα άλλων υφισταμένων εργοδοτούμενοι. Παρατηρείται επίσης το γεγονός ότι μετακινούμενοι εργοδοτούμενοι συνήθως αναλαμβάνουν καθήκοντα και υποχρεώσεις τα οποία δεν είναι επιθυμητά από τους υπόλοιπους.

ΙΣΟΤΗΤΑ ΔΕΝ ΣΗΜΑΙΝΕΙ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ

**“Η ΧΕΙΡΟΤΕΡΗ ΜΟΡΦΗ ΑΝΙΣΟΤΗΤΑΣ ΕΠΕΡΧΕΤΑΙ ΟΤΑΝ ΕΞΙΣΩΝΟΥΜΕ
ΟΛΕΣ ΤΙΣ ΑΝΙΣΟΤΗΤΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΟΥΣ”**

ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΗΣ

1.6 - Σκοπός - Επιλογή του πιο πάνω θέματος σε σχέση με τα ενδιαφέροντα και την βιβλιογραφία.

Η επιλογή του πιο πάνω θέματος έγινε λόγω της εμπειρίας δώδεκα χρόνων στην Δημόσια Υπηρεσία, και της εμπλοκής μου και την εμπειρία μου στις διάφορες Δημόσιες Υπηρεσίες στις οποίες έχω εργαστεί μέχρι σήμερα.

Οι θέσεις εργασίας στην Δημόσια Υπηρεσία είναι περιζήτητες, λόγο του ότι προσφέρουν σταθερότητα και καλό ωράριο. Το ωράριο είναι 07:30 – 15:00, εκτός σε μεμονωμένες περιπτώσεις, για παράδειγμα το σύστημα βάρδιας στο τηλέφωνο και στον ασύρματο που λειτουργεί στο Υφυπουργείο Ναυτιλίας. Οι συνθήκες εργασίας στην Δημόσια Υπηρεσία, ελέγχεται συντονίζεται και αξιολογείται από τους υπευθύνους Τμημάτων και τους Διευθύνοντες. Οι αξιολογήσεις κατά την γνώμη μου θα έπρεπε να γίνονται με διαφορετικά κριτήρια, ή μάλλον με περισσότερα κριτήρια, ώστε να μπορεί να διαφαίνεται και η διαφορετικότητα στην απόδοση εργασίας του κάθε υπαλλήλου. Μια στερεότυπη αξιολόγηση που γενικεύει τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις, προσδίδει μια πολύ γενική αξιολόγηση, και αυτό δεν μπορεί να ξεχωρίσει και να προσδιορίσει τις ικανότητες και την δυναμική αποδοτικότητα του εργαζομένου. Μια γενική αξιολόγηση επίσης δεν μπορεί να σε βοηθήσει με το πως θα αξιοποιήσεις με τον καλύτερο τρόπο τον δημόσιο υπάλληλο. Κατά επέκταση δεν μπορείς να κάνεις την καλύτερη οργάνωση, συντονισμό και σκαλωτά πλέον φτάνουμε ξανά στην ουσία, την απόδοση και την εξυπηρέτηση προς το κοινό. Θα έπρεπε επίσης, και αυτό το θεωρώ πάρα πολύ σημαντικό, να υπάρχει ένα όριο κατώτατης απόδοσης, που να έχει σκοπό πάντα την εξυπηρέτηση.

Όσον αφορά τις μετακινήσεις των υπαλλήλων Αορίστου Χρόνου, το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού, είναι εντελώς απρόσωπο, ως επί το πλείστον τουλάχιστον. Αντιμετωπίζει τους υπαλλήλους ως αριθμούς οι οποίοι εξυπηρετούν ένα σκοπό και όχι σαν ανθρώπινα όντα. Δεν υπάρχει δηλαδή ο ανθρώπινος παράγοντας. Διαχρονικά αυτό δεν ωφελεί καθόλου την Δημόσια Υπηρεσία. Ένα πολύ σημαντικό αριθμό υπαλλήλων της πρώτης γραμμής, το οποίο μετακινείται ανά

διετία από Λεμεσό σε Λευκωσία, από Πάφο σε Λευκωσία και από Λάρνακα σε Λευκωσία είναι απογοητευμένο και δυσαρεστημένο. Η αίσθηση ότι εξαναγκάζεσαι να μετακινηθείς για να κρατήσεις την δουλειά σου, αφήνοντας πίσω κάθε φορά σημαντικότερες υποχρεώσεις και ευθύνες της ζωής σου που πολλές φορές μπορεί και να επιφέρουν μακροχρόνιες επιπτώσεις στην οικογένεια σου, σίγουρα δεν εξυπηρετεί το γενικό δημόσιο συμφέρον, εφόσον η αρνητικότητα και η κακή διάθεση αντικατοπτρίζεται στον τρόπο εργασίας.

Έχουμε διδαχθεί ότι οι βασικές λειτουργίες οι οποίες παίζουν και καθοριστικό ρόλο στην λειτουργία και επιτυχία είναι ο αποτελεσματικός σχεδιασμός και προγραμματισμός βάση των επιθυμητών στόχων στην προκειμένη περίπτωση ενός τμήματος ή μιας υπηρεσίας του Δημοσίου. Η οργάνωση, η εξειδίκευση και η τμηματοποίηση της εργασίας. Η συνεχής εκπαίδευση, η αξιολόγηση, τα συστήματα αμοιβών, ηθικών ή και χρηματικών). Έχουμε μελετήσει για τους τρόπους ηγεσίας και για τις αλλαγές που μπορούν να πραγματοποιηθούν στον τρόπο διοίκησης προγραμματισμού και ελέγχου ώστε να γίνεται καλύτερη απόδοση. Ο ανθρώπινος παράγοντας επίσης και ο τρόπος αντιμετώπισης του από τους προϊσταμένους, έχει καταλυτικό ρόλο στην εργασία.

Η ανάλυση κάποιων πρακτικών του Δημοσίου Τομέα, που θίγουν και δημιουργούν προβλήματα καθώς και ελαττώνουν την απόδοση του, μπορεί να βοηθήσει στην σωστή αντιμετώπιση τους. Η προοπτική της αλλαγής, πάντοτε δίδει ελπίδες για το καλύτερο. Η μελέτη και οι αναφορές πολύπλευρων διαστάσεων του Δημοσίου μπορούν να βοηθήσουν να αξιολογηθούν πιο αντικειμενικά τα θέματα που αφορούν το πελατειακό σύνολο του κράτους.

Οι εργαζόμενοι έχουν την ανάγκη και τους οφείλεται η ανθρώπινη μεταχείριση και η σωστή αξιολόγηση.

1.7 - Χρησιμότητα Διερεύνησης του Θέματος για την θεωρεία – εργασία.

Μια καλά οργανωμένη και σχεδιασμένη περιγραφική έρευνα του θέματος θα μπορούσε να προσδιορίσει να περιγράψει και να εκτίμησει τα χαρακτηριστικά της δεδομένης κατάστασης. Με ένα τυχαίο δείγμα των 300 ατόμων, τα οποία θα απαντήσουν σε συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο το οποίο θα αποτελείται από 40 στοχευμένες ερωτήσεις, θα μπορέσουμε να προχωρήσουμε στην εξαγωγή συμπερασμάτων.

Σίγουρα η συγκεκριμένη έρευνα ενδιαφέρει ένα μεγάλο αριθμό ανθρώπων, οι οποίοι επηρεάζονται άμεσα από τις οποιεσδήποτε αλλαγές στο σύστημα εργασίας του δημόσιου τομέα, κατά ακρίβεια στην αμεσότητα εξυπηρέτησης και της καλής εξυπηρέτησης. Αφορά όλο τον δημόσιο τομέα αλλά και το κοινό εντός του κράτους το οποίο εξυπηρετείται.

Η θέση, οι απόψεις και το τι εν τέλη θα αποφασιστεί για τους δημόσιους υπαλλήλους αορίστου χρόνου, επηρεάζει όχι μόνο τους αορίστου αλλά ίσως και περισσότερο τους μόνιμους, οι οποίοι σύμφωνα με τα δικά τους κριτήρια και συμφέροντα δεν αποδέχονται την μονιμοποίηση και την αναγνώριση της υπηρεσίας των αορίστου χρόνου. Είναι θέματα που απασχολούν τώρα και για χρόνια τον δημόσιο τομέα και βρίσκονται στην καθημερινότητα του πολίτη. Ίσως κάποια ερωτήματα αναθεωρήσουν απόψεις και θέσεις. Ίσως κάποια συμπεράσματα βοηθήσουν στην λήψη πιο σωστών και δίκαιων αποφάσεων λαμβάνοντας υπόψη και τις εκτιμήσεις των υπαλλήλων αλλά και του πολίτη. Η παρουσίαση των εκτιμήσεων λογικά θα ληφθεί υπόψη από τους ενδιαφερομένους.

Τους τελευταίους μήνες είναι έντονη η δραστηριότητα των συντεχνιών και ιδιαίτερα της νεοσύστατης συντεχνίας ΙΣΟΤΗΤΑΣ ως προς την απονομή ίσων δικαιωμάτων των εργαζομένων του δημοσίου, εφόσον εργάζονται και απασχολούνται στους ίδιους τομείς με τα ίδια καθήκοντα και υποχρεώσεις με τους μόνιμους υπαλλήλους. Τα τελευταία επίσης χρόνια είναι έντονη η τάση πρόωρων αφυπηρητήσεων και

γενικότερα η υποστελέχωση των τμημάτων του Δημοσίου Τομέα με πιο δυνατό αντίκτυπο στις υπηρεσίες εξυπηρέτησης του κοινού. Η έλλειψη προσωπικού, εντείνει την αποδιοργάνωση, την ασυνεννοησία, την πιο εύκολη πρόκληση λαθών λόγω πίεσης και φόρτου εργασίας και ταυτόχρονα του ψυχολογικού φόρτου το οποίο ακολουθείται από τα την πίεση στην εργασία, από τους προϊσταμένους ή ακόμα και από τους πολίτες.

1.8 - Σκοπός της Εργασίας

Στην εργασία παρουσιάζονται θέματα που απασχολούν και μεν την Δημόσια Διοίκηση, προφανώς όμως δεν γίνεται κάτι δραστικό το οποίο θα βοηθήσει ώστε να ξεμπλοκάρει αυτή η κατάσταση δεν. Θα ήθελα να ξεχωρίσω και να διατυπώσω στατιστικά δεδομένα μετά από μια έρευνα, τα οποία θα μπορούν να παρουσιαστούν και να τονίσουν το πρόβλημα, προτείνοντας προτάσεις που θα βοηθήσουν στην αλλαγή και κατά επέκταση στην βοήθεια πολιτών και υπαλλήλων.

Όσον αφορά τον τρόπο αξιολόγησης και αντιμετώπισης των υπαλλήλων, πέραν φυσικά άλλων τομέων όπως για παράδειγμα οι μισθολογικές κλίμακες η και/σε σχέση με τον χρόνο και την ποιότητα εργασίας, είναι ένα αντικίνητρο για σωστή και παραγωγική εργασία. Την στιγμή που ο εργαζόμενος αντιμετωπίζεται μηχανικά και απρόσωπα και την στιγμή που στον δημόσιο τομέα δεν υπάρχει το σύστημα κατάλληλης εκπαίδευσης, προώθησης για εκπαίδευση και ανταμοιβής της εργασίας, δεν είναι δυνατόν να αναμένεται το ενδιαφέρον από τον υπάλληλο. Πόσο μάλλον όταν αποδίδεις και δεν αμείβεσαι. Η για παράδειγμα αν αποδίδεις το Χ3 σε σύγκριση με συναδέλφους, και με το λάθος σου να υπάρχει αμέσως η επίπληξη και η συμβουλή του – δούλευε λιγότερο για να είσαι πιο προσεκτικός και να μην κάνεις καθόλου λάθη. Είναι αυτό το στερεότυπο του Δημοσίου Τομέα, που δυστυχώς λόγω του συστήματος προαγωγών πάντα συμβαίνει.

Εργάζεσαι πολύ – κάνεις πολλά λάθη

Εργάζεσαι λίγο – κάνεις λίγα λάθη

Δεν εργάζεσαι καθόλου – Δεν κάνεις λάθη – Προάγεσαι

Και αυτό είναι που πρέπει να αλλάξει.

Όσον αφορά τις μετακινήσεις των αορίστου χρόνου, προσωπικά την θεωρώ καθαρή εκμετάλλευση. Πιθανόν να μην μπορέσω να το αποδείξω, λόγο του ότι δεν θα μπορέσω να αποκτήσω τα κατάλληλα στοιχεία. Θα προσπαθήσω να παρουσιάσω όμως κάποια δεδομένα μέσα από τις απόψεις και τις πληροφορίες εργαζομένων.

1.9 - Ερευνητικά Ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα που θα πρέπει να απαντηθούν μέχρι και το τέλος της εκπόνησης της εργασίας είναι τα:

- Εάν η στάση και η αντιμετώπιση της Δημόσιας Διοίκησης προς τους Δημόσιους Υπαλλήλους είναι αποτελεσματική ή αναποτελεσματική. Τι το καθιστά αυτό και ποιες διορθωτικές ενέργειες θα μπορέσουν να δημιουργήσουν τα κατάλληλα περιβάλλοντα ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός και ο στόχος της άμεσης, έγκαιρης και σωστής εξυπηρέτησης.
- Επίσης θα μπορέσουμε να δούμε εάν υπάρχουν τρόποι παρακίνησης και κίνητρα, ή το αντίθετο. Εάν υπάρχουν δηλαδή στην Δημόσια Υπηρεσία αντικίνητρα ως προς το θέμα της παραγωγικότητας και της απόδοσης, και πως αυτό θα μπορούσε να αντιστραφεί.
- Μέσα από το πιο πάνω ερώτημα θα μπορέσουμε να απαντήσουμε επίσης εάν οι μετακινήσεις των Δημοσίων Υπαλλήλων Αορίστου Χρόνου, γίνονται για τους σωστούς λόγους και ποιοι, πώς και πόσο εξυπηρετούνται μέσα από αυτές τις μετακινήσεις.

Κεφάλαιο 2

Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας

2.1 - Εισαγωγή

Η ανάγκη της διοίκησης εμφανίζεται όταν θέλησαν οι άνθρωποι να επιτύχουν κάποιους στόχους που δεν μπορούσαν να τους επιτύχουν ως άτομα. Συντονίζουν τότε τις προσπάθειες ομάδας ούτως ώστε επιτευχθεί ο στόχος.

Οι δημόσιες λειτουργίες χωρίζονται σε πολιτικές και σε διοικητικές. Οι πρώτες λαμβάνουν τις αποφάσεις και οι δεύτερες τις θέτουν σε εφαρμογή. Η Δημόσια Διοίκηση είναι ένα εκ των δυο βασικών μελών της εκτελεστικής εξουσίας. Εκτελεί τις αποφάσεις της Κυβέρνησης η οποία είναι το άλλο βασικό μέλος της εκτελεστικής εξουσίας. (Max Weber, <Η εξέλιξη της πολιτικής>, 1988) (Μακρουδημήτρης, 2010).

Ορισμός της Δημόσιας Διοίκησης.

Σαν ευρύτερη έννοια ο ορισμός της Δημόσιας Διοίκησης, αναφέρεται σε κάθε σύννομη λειτουργία του κράτους, που αποσκοπεί στην πραγμάτωση των σκοπών του κράτους και την ικανοποίηση του Δημοσίου συμφέροντος (Δρούλια και Πολίτης, 2008).

Βασικά χαρακτηριστικά της Δημόσιας Διοίκησης.

- Δραστηριοποιείται ως προς την ρύθμιση της ζωής του νόμιμα κοινωνικού συνόλου του κράτους.
- Δραστηριοποιείται υπέρ πρωτίστως των Δημοσίων Συμφερόντων.
- Εκτελεί όσα ορίζει ο νομοθέτης μέσω των διοικητικών πράξεων.

Έννοια Δημοσίου Προϊόντος.*

“Δημόσια προϊόντα καλούνται οι κάθε φύσης τελικές εκροές, υπηρεσίες και αγαθά, των φορέων δημοσίας δράσης που διαθέτουν χαρακτηριστικά ρύθμισης ή αναδιανομής, ενώ το κόστος παροχής τους καλύπτεται από κοινωνικούς πόρους και ανταποδοτικά τέλη”.

Αναδιανομή – όταν οι διαδικασίες παροχής και παραγωγής αγαθών και υπηρεσιών δεν στοχεύουν στα κέρδη, αλλά ανταποκρίνονται σε κοινωνικές ανάγκες.

Κοινωνικοί πόροι – πόροι που προέρχονται από την φορολογία και πάγια έσοδα του δημοσιονομικού συστήματος.

Ανταποδοτικά τέλη – Τέλη τα οποία προέρχονται από την τιμολόγηση υπηρεσιών και αγαθών και τα οποία δεν εμπεριέχουν ποσοστό κέρδους.

Η αξιοπρεπής διαβίωση του κοινωνικού συνόλου και η αποδοτική δραστηριότητα των δημόσιων υπηρεσιών, υπόκειται στην σωστή λειτουργία του δημόσιου τομέα σε ένα κράτος. Αυτό σημαίνει την ίση μεταχείριση του νόμιμου κοινωνικού συνόλου ενός κράτους. Σημαίνει επίσης την σωστή και άρτια λειτουργία της εξυπηρέτησης του κοινού.

Συνήθως εκφράζεται μια δυσαρέσκεια ως προς την χρονοβόρα διεκπεραίωση υπηρεσιών προς το κοινό, λόγω γραφειοκρατίας, κακού προγραμματισμού και έλλειψης προσωπικού. Το πρόβλημα αυτό, αντιμετωπίζεται εν μέρη με την χρήση του διαδικτύου. Με την χρήση του διαδικτύου μειώνεται ο μέσος χρόνος αναμονής του κοινού στις υπηρεσίες και τα τμήματα τα οποία ζητεί να εξυπηρετηθεί, ενώ με την φυσική τους παρουσία στα ταμεία εξυπηρέτησης, μειώνεται επίσης και η αποδοτικότητα του τμήματος. Η χρονική μείωση αναμονής έχει πρακτική σημασία για το Δημόσιο Τμήμα αλλά και για τον πολίτη ο οποίος εξυπηρετείται. Η παροχή υπηρεσιών και η δυνατότητα διεκπεραίωσης εργασιών και υποχρεώσεων μέσω διαδικτύου, επιφέρει ικανοποίηση στον πολίτη, και πιθανόν να του αποφέρει κέρδος εφόσον το χρησιμοποιεί ως κόστος ευκαιρίας.

*Θεόδωρος Τσέκος, (Τοπική Αυτοδιοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών, Δημόσια Δράση, Τοπικές Κοινωνίες και οι νέοι ρόλοι για τον ΟΤΑ, Τετράδια Αυτοδιοίκησης (2002), σελ 17-21.

Εξοικονομεί εργατοώρες, και έχει οικονομικό όφελος. Αποφεύγει επίσης τον συνωστισμό, και την ταλαιπωρία της ουράς.

Τα εργασιακά περιβάλλοντα στις διάφορες υπηρεσίες, οφείλουν να είναι κατάλληλα ώστε να είναι λειτουργικά και αποδοτικά, τόσο σε ποιότητα όσο και σε ποσότητα.

Ως εκ τούτου, για να μπορέσει η Δημόσια Υπηρεσία να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του κοινού και στις απαιτήσεις της κυβέρνησης, θα πρέπει να μπορεί να λειτουργήσει μια σωστή διαδικασία εκπαίδευσης και αξιολόγησης.

Μια δίκαιη κατανομή εργασιακών ευθυνών και υποχρεώσεων, κατανεμημένα βάση κριτηρίων τα οποία συντείνουν στην ανάπτυξη και την καλυτέρευση όχι μόνο των συνθηκών εργασίας αλλά και στις εργασιακές σχέσεις και στην ανάπτυξη της ποιότητας της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της οποιασδήποτε υπηρεσίας.

Η σωστή αξιολόγηση των υπαλλήλων και η σωστή κατανομή των υπαλλήλων στην Δημόσια Υπηρεσία, θα μπορούσε να αποτρέψει την άσκοπη και άκαιρη μετακίνηση Δημοσίων Υπαλλήλων, όπως επίσης να αποτρέψει και αυξήσεις ή προαγωγές που έχουν να κάνουν κυρίως με τα χρονικά διαστήματα υπηρεσίας και όχι με την πραγματική αξία του Δημόσιου Υπαλλήλου, μπορεί βάση αυτού επίσης το κράτος να εξοικονομήσει μισθούς από το κρατικό μισθολόγιο.

2.2 - Θεωρητικό Πλαίσιο

2.2.1 - Ορισμοί

Η απόδοση του εργαζομένου επηρεάζεται από τις εργασιακές συνθήκες οι οποίες επικρατούν στο περιβάλλον εργασίας του. Επηρεάζεται επίσης και από την ικανότητα του εργαζομένου να ανταπεξέλθει εντός του εργασιακού του περιβάλλοντος. Η εργασιακή απόδοση εξετάζει το κατά πόσο και με ποιο τρόπο ο εργαζόμενος αποδίδει στις υποχρεώσεις και τα καθήκοντα τα οποία του έχουν ανατεθεί. Η

αποτελεσματικότητα του ως προς τους στόχους και σκοπούς της υπηρεσίας και η προσπάθεια που έχει καταβάλει για την επίτευξη των καθηκόντων του. (Shore and Martin, 1989).

Κατά τον Campbell (1999), η εργασιακή απόδοση, είναι η συνάρτηση των δεξιοτήτων, ικανοτήτων, γνώσεων και κινήτρων σε μια θέση εργασίας και αποτελούν την συνολική συμβολή του εργαζομένου στον χώρο εργασίας.

Οι κατά καιρούς έρευνες έδειξαν πως όταν ένας εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος από την εργασία του, τότε αυξάνεται και η αποδοτικότητα του. Είναι η ανταπόδοση στην ικανοποίηση. (Zhang, Fried, and Griffeth, 2012). Η εργασιακή απόδοση έχει άμεση σχέση με την παραμονή και την ανάπτυξη ενός εργαζομένου στην θέση εργασίας του. Μέσω της εργασιακής ενσωμάτωσης, γίνεται μια προσπάθεια για διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού σε μια επιχείρηση, διακρίνει την διαφορά της απλής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση με την μακροχρόνια αποτελεσματικότητα του. (Villanova et al. 2004). Σύμφωνα με τον Nafei (2014), η ποιοτική σχέση μεταξύ συναδέλφων και μεταξύ προϊσταμένων και υπαλλήλων η οποία πηγάζει από υψηλά επίπεδα εργασιακής ενσωμάτωσης, επηρεάζει την ψυχολογία του ατόμου και κατά ακολουθία επηρεάζεται και η αποδοτικότητα του ατόμου στην εργασία.

Η αξιολόγηση της απόδοσης σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο (2002) ορίζεται ως "η συστηματική εκτίμηση του εργαζομένου, η οποία αναφέρεται στην εκτέλεση της εργασίας του και τις δυνατότητές του για εξέλιξη". Σύμφωνα με όμοια κριτήρια και πρότυπα απόδοσης, η Διοίκηση αξιολογεί το προσωπικό αξιόπιστα και αντικειμενικά, βλέποντας τον τρόπο εργασίας καθώς και την αποτελεσματικότητα του εργαζομένου. Κύριο κριτήριο απόδοσης αποτελεί το ζητούμενο αποτέλεσμα το οποίο ζητείται από τον εργαζόμενο να καταφέρει σε σχέση με το χρονικό περιθώριο που το καταφέρνει. Άλλα κριτήρια απόδοσης προκύπτουν από την συμπεριφορά του εργαζομένου, για παράδειγμα κατά πόσο έχει την αρμόδια ευγένεια, κατά πόσο παίρνει πρωτοβουλίες, φυσικά αυτό εξαρτάται και από την δυναμική της υπηρεσίας να αφήνει τον εργαζόμενο να λαμβάνει ως ένα σημείο τις δικές του πρωτοβουλίες. Σημαντικό είναι τα πρότυπα απόδοσης να είναι καθορισμένα με σαφήνεια και να είναι μετρήσιμα, να μπορεί δηλαδή να γίνεται μια πραγματική σύγκριση της απόδοσης. Οι δείκτες

απόδοσης σύμφωνα με τον Παπαδάκη (2002), χαρακτηρίζονται από την σαφήνεια σε σχέση με τους στόχους της υπηρεσίας. Πρέπει να είναι λίγοι και ουσιώδεις. Η μέτρηση αποδοτικότητας με χρήση δεδομένων πρέπει να γίνεται με εύκολο τρόπο, και να αποδίδουν την πρόοδο σε ποσοτική μορφή.

Με την κατάλληλη εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων, τους δίνεται η ευκαιρία και η δυνατότητα να αποδώσουν καλύτερα και ως εκ τούτου να αποδίδει και η υπηρεσία καλύτερα. Η εκπαίδευση αποτελεί απαραίτητα προϋπόθεση για την ένταξη του υπαλλήλου στην υπηρεσία. Η κατάλληλη κατάρτιση, διαδραματίζει κύριο λόγο εφόσον ο ανθρώπινος παράγοντας σε μια υπηρεσία σε συνδυασμό με ένα σωστό πρόγραμμα κατάρτισης που να συμβάλλει στην

- ανάπτυξη της κριτικής ικανότητας,
- στην υποκίνηση για μάθηση,
- στην προσφορά καλύτερων υπηρεσιών,
- στην εμπέδωση των αξιών τους για κοινωνικές υπηρεσίες,
- στην αντίληψη των προβλημάτων

αποτελεί τον πιο σημαντικό πόρο της υπηρεσίας. (Μάντζαρης 2003)

Η συνεχόμενη εκπαίδευση οδηγεί στην καλύτερη λειτουργία, στην καλύτερη συνεργασία μεταξύ υπαλλήλων, διευθυνόντων και πελατών. Οδηγεί στην ανάπτυξη καινούργιων ιδεών και ευέλικτων αποφάσεων όσον αφορά την λειτουργικότητα και την εξυπηρέτηση, ξεφεύγοντας έτσι από τα καθιερωμένα μοντέλα λειτουργίας των κυβερνητικών υπηρεσιών. (Bianca, 2017).

Η διάρκεια της εκπαίδευσης, εξαρτάται από την φύση της εργασίας και το περιεχόμενο των καθηκόντων και των υποχρεώσεων της θέσης. Ο απαιτούμενος χρόνος καθορίζεται ούτως ώστε να είναι επιτεύξιμοι οι στόχοι της υπηρεσίας. Ένας σημαντικός επίσης παράγοντας που θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη, είναι οι μαθησιακές δυνατότητες του υπαλλήλου, και πόσο γρήγορα αφομοιώνει νέες πληροφορίες και δεδομένα. (Μάντζαρης 2003).

Ο Τσέκο (1999), υποστηρίζει ότι στο χρονικό διάστημα στο οποίο πραγματοποιείται η εκπαίδευση ενός υπαλλήλου, απαραίτητο είναι να αποκτήσει τις σφαιρικές γνώσεις, οι οποίες θα τον βοηθήσουν να προσαρμόζεται με ευκολία σε οποιαδήποτε καθήκοντα του ανατεθούν και να τα φέρει εις πέρας με αποτελεσματικότητα. Οι ανεπτυγμένες ικανότητες και δεξιότητες του εργαζομένου σε σχέση με την κουλτούρα του εργασιακού περιβάλλοντος αποτελούν απαραίτητες προϋποθέσεις για την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας.

Σύμφωνα με τον Τσέκο, μια εισαγωγική εκπαίδευση είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί σε διάστημα δυο ετών σε μια υπηρεσία. Στο διάστημα αυτό ο υπάλληλος θα μπορέσει να ενταχθεί στο εργασιακό περιβάλλον και την φύση της υπηρεσίας και να οικειοποιηθεί με αυτά, καθώς και θα μπορεί να αποδώσει με αποτελεσματικότητα στην ανάθεση και εκτέλεση καθηκόντων.

Κινητήριοις δυνάμεις για τους εργαζομένους αποτελούν τα κίνητρα που τους δίνονται και έχουν σχέση με την εργασία και τις προσωπικές τους ανάγκες, σε αντίθεση με τα αντικίνητρα τα οποία έχουν να κάνουν με το περιβάλλον της εργασίας. Σύμφωνα με την θεωρία του Herzberg, τα κίνητρα συνδέονται με την:

- επίτευξη του στόχου
- την αναγνώριση της προσπάθειας
- την εξέλιξη στην εργασία
- το αντικείμενο της εργασίας
- την υπευθυνότητα
- και την δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης

ενώ τα αντικίνητρα έχουν να κάνουν με την:

- Διοίκηση και την πολιτική της υπηρεσίας
- Την επίβλεψη
- Τις συνθήκες εργασίας
- Τις διαπροσωπικές σχέσεις

- Τον μισθό
- Το κύρος
- Την προσωπική ζωή
- Και την ασφάλεια εργασίας.

Πηγή: Montana και Charnov, 2002, σελ 303

Ο συνδυασμός λοιπόν της προσωπικής επιτυχίας με την επιτυχία των στόχων της υπηρεσίας.

(Οι άνθρωποι είναι το πιο σημαντικό περιουσιακό στοιχείο για μια επιχείρηση ή οργανισμό).

2.2.2 - Στόχοι Απόδοσης και Αποτελεσματικότητας – Αξιολόγηση

Η Δημόσια Διοίκηση, έχει ως στόχο την διαχρονικά ανοδική πορεία της λειτουργίας και ανάπτυξης της. Για να επιτύχει αυτό, οφείλει να κοινοποιήσει αυτούς τους στόχους, και να εξασφαλίσει την κοινή προσπάθεια διοίκησης και εργαζομένων για κοινούς στόχους. Να αφομοιώσει δηλαδή όσο το δυνατόν τα θέλω και τις επιθυμίες των εργαζομένων με τους στόχους της Διοίκησης, δημιουργώντας με αυτό τον τρόπο, ένα κοινό όραμα. Κατά ακολουθία και άμεσα, η θέσπιση συγκεκριμένου πλάνου ενεργειών και η οργάνωση τους ώστε να οδηγήσουν στην επίτευξη αυτών των στόχων.

Οι στόχοι της Δημόσιας Διοίκησης, αποτελούν λόγο για την ύπαρξή της. Απαραίτητο λοιπόν η μέτρηση του βαθμού της επίτευξης στόχων. Για να μπορέσει ο Διοίκηση να αποφασίσει κατά πόσο και ποιο βαθμό έχει επιτύχει στις στρατηγικές της επιδιώξεις, χρησιμοποιεί την έννοια της απόδοσης και την έννοια της αποδοτικότητας.

Η αποδοτικότητα είναι μετρήσιμη και χρησιμοποιείται ως αριθμητής η εκροή, το αποτέλεσμα δηλαδή, και ως παρονομαστή την εισροή, το κόστος για το συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Αν για παράδειγμα ένας δημόσιος υπάλληλος έχει ημερήσιο αποτέλεσμα 20 και κόστος-λάθη 3, είναι πιο αποδοτικός από τον δημόσιο υπάλληλο που έχει εκροή 5 και κόστος-λάθη 1. Ως επίσης ο δημόσιος υπάλληλος που έχει ημερήσια εκροή 5 και κόστος-λάθη 1, είναι πιο αποδοτικός από τον δημόσιο υπάλληλο που έχει εκροή 20 και κόστος- λάθη 6.

Η καλή οργάνωση, τα ξεκάθαρα κίνητρα και στόχοι, και η βελτίωση επιπέδου των εργαζομένων επιτυγχάνει της αύξηση της απόδοσης και κατά συνέπεια και της αποτελεσματικότητας. Σημαντικό είναι να καθορίζονται ξεκάθαρα οι στόχοι και ο απαιτούμενος βαθμός απόδοσης τους, ώστε να μπορεί να είναι συγκρίσιμος σε σχέση με την απόδοση του εργαζομένου.

Η αξιολόγηση της απόδοσης συντελεί στην παρατήρηση και στην βελτίωση της. Και με την μεγαλύτερη απόδοση, είναι περισσότερες οι πιθανότητες για την επίτευξη των στόχων. Τα κρίσιμα ερωτήματα της αξιολόγησης είναι:

- Τί αξιολογούμε?
- Πώς αξιολογούμε?
- Γιατί αξιολογούμε?

Η αξιολόγηση γίνεται μέσω:

- Της παρατήρησης
- Τον έλεγχο
- Την εξέταση των εργαζομένων σε τακτική βάση.

Αξιολογούμε την απόδοση του εργατικού δυναμικού, λαμβάνοντας υπόψη και το εργασιακό περιβάλλον στο οποίο εκτελείται η εργασία ή η υπηρεσία.

Αξιολογούμε χρησιμοποιώντας αντικειμενικά κριτήρια, με διάφανο και ξεκάθαρο τρόπο, αποδεκτά από το εργατικό δυναμικό.

Αξιολογούμε με στόχο την συνεχή ανάπτυξη της υπηρεσίας. Για την ενίσχυση της προσπάθειας για καλύτερη απόδοση και αποτελεσματικότητα.

Μέσω της αξιολόγησης μπορούμε να δούμε εάν ο εργαζόμενος μπορεί να αναπτυχθεί ή ακόμα και αν δύναται να συνεχίσει στην συγκεκριμένη θέση.

- Ελέγχοντας την απόδοση του, μπορεί η διοίκηση να διακρίνει εάν ο εργαζόμενος έχει τα προσωπικά προσόντα είτε αυτά αφορούν γνώσεις, εμπειρίες, ταλέντα ή χαρακτήρα, για να μπορεί να εκτελεί έργο στην συγκεκριμένη θέση. Μπορεί μέσα από την αξιολόγηση να αποφασιστεί ότι σε μια άλλη θέση με νέα ανάθεση καθηκόντων, θα μπορεί να αποδώσει πιο αποτελεσματικά. Ή έστω και η μερική διαφοροποίηση των καθηκόντων του ή η αλλαγή του στον χώρο άρα στο εργασιακό του περιβάλλον να τον βοηθήσουν ώστε να είναι πιο αποτελεσματικός στην εργασία του.
- Μέσω της αξιολόγησης, πιθανόν να ανακαλυφθούν και να χρησιμοποιηθούν δεξιότητες και ταλέντα των εργαζομένων τα οποία δεν είναι διαθέσιμα στην τωρινή τους θέση.
- Μπορεί να κριθεί εάν ο εργαζόμενος θα παραμείνει στην συγκεκριμένη θέση, μπορεί να αποδώσει καλύτερα σε μια άλλη θέση, να προαχθεί ή ακόμα και να απολυθεί. Μέσω της σωστής αξιολόγησης, η θέση της Διοίκησης στηρίζεται σε αξιολογικές αποφάσεις. Διακρίνονται και ανταμείβονται μέσω αυτής, οι εργαζόμενοι οι οποίοι τηρούν τα κριτήρια και αποδίδουν επιτυχώς στα καθήκοντα τους.
- Μπορεί να κριθεί εάν ο εργαζόμενος αξίζει να έχει μια καλύτερη μισθοδοσία, ανάλογα με την απόδοση του.
- Χρησιμοποιώντας ενθαρρυντικούς στόχους, και παρέχοντας κίνητρα στους εργαζομένους, η Διοίκηση συντείνει στην αυτό βελτίωση και κατά επέκταση στην βελτίωση της υπηρεσίας.
- Η αξιολόγηση βοηθά την Διοίκηση ώστε να γνωρίζει κατά πόσο, ποιοι και σε ποιους τομείς χρειάζονται περαιτέρω εκπαίδευση. Οι ανάγκες εκπαίδευσης

που προκύπτουν από την αξιολόγηση μπορούν να καταλυθούν με τον καθορισμό και την διεξαγωγή προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης.

- Βοηθά να βρεθούν τυχόν προβλήματα που αφορούν τον τρόπο διεξαγωγής της εργασίας, η προβλήματα στο υπηρεσιακό περιβάλλον είτε αφορά εξωγενείς ή ενδογενείς παράγοντες.
- Ενισχύεται η υπευθυνότητα στους εργαζόμενους.
- Οι εργαζόμενοι μπορούν να αισθανθούν πιο δίκαια αντιμετωπίσιμοι από την Διοίκηση και γνωρίζουν ότι αντιμετωπίζονται αξιοκρατικά και υπεύθυνα.
- Η αξιολόγηση δίνει την ευκαιρία της επικοινωνίας μέσω της ανατροφοδότησης, μεταξύ προϊσταμένων και υπαλλήλων. Μπορεί να υπάρχει μεγαλύτερη κατανόηση και συνεργασία που αυτό θα βοηθήσει σημαντικά στην δημιουργία καλού κλίματος εντός του εργασιακού χώρου και κατά επέκταση καλύτερη απόδοση.
- Επίσης με την χρήση της αξιολόγησης δίνεται η ευκαιρία και στον ίδιο τον τρόπο αξιολόγησης να επανεκτιμηθεί και να διαφοροποιηθεί ανάλογα με τους επιθυμητούς στόχους.

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορούν να κρίνουν το μέλλον του εργαζόμενου στην υπηρεσία. Επιδιώκει την αύξηση της παραγωγής και αναζητά λύσεις σε προβλήματα που θα αναδειχθούν μέσα από αυτήν. Λύσεις που θα επιδιώκουν ως στόχο την αύξηση της λειτουργικότητας και της αποτελεσματικότητας. Μπορούν να εντοπιστούν τα αδύνατα σημεία του εργαζομένου και τα δυνατά του σημεία και να αντιμετωπιστούν αναλόγως. Η αξιολόγηση επιδιώκει γενικότερα την επίτευξη προσωπικών και οργανωτικών σκοπών.

Οι αποφάσεις που δύναται να παρθούν όσον αφορά τους ίδιους τους εργαζομένους και έχουν να κάνουν με το σύστημα αμοιβών και το σύστημα ανέλιξης εντός της υπηρεσίας μέσω ενός αξιοκρατικού και ίσης μεταχείρισης συστήματος, καθορίζεται άμεσα από τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού. (Μύρων Ζαβλάνος, 2002:168-169).

2.2.3 - Ανάλυση Εργασίας. Στάδια Αξιολόγησης

Για τον καθαρό προσδιορισμό της εργασίας απαιτείται το διαφανές περιεχόμενο της εργασίας. Των καθηκόντων και των υποχρεώσεων. Η οποιαδήποτε θέση όμως χρειάζεται και ένα βαθμό εξειδίκευσης για να μπορέσει ο υπάλληλος να την φέρει εις πέρας. Αυτή η εξειδίκευση υπολογίζει τις γνώσεις την εμπειρία και τις δεξιότητες που διακρίνουν ένα άτομο ώστε να αναλάβει θέση και καθήκοντα.

Τα καθήκοντα και οι υπευθυνότητες πρέπει να είναι ξεκάθαρα και διαυγή. Τα κριτήρια να είναι μετρήσιμα ώστε να μπορούν να συγκρίνονται. Για την ανάληψη μιας θέσης λαμβάνεται υπόψη εκτός από την αποτελεσματικότητα της απόδοσης και ορισμένα χαρίσματα και διακριτικά του χαρακτήρα του εργαζομένου, όπως για παράδειγμα ο τρόπος που αναλαμβάνει και διεκπεραιώνει τα καθήκοντα του, η αντιμετώπιση των συναδέλφων προς και από εκείνον, ο τρόπος που επικοινωνεί με συναδέλφους και εξυπηρετούμενο κοινό. Όπως επίσης και η συνολική του επίδοση, η ταχύτητα του και η αποτελεσματικότητα όσον αφορά την εκπλήρωση στόχων του οργανισμού.

Οι στόχοι που θα αξιολογηθούν πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, επιτεύξιμοι, συναφείς και έγκαιροι. (Dessler, 2012). Θα πρέπει δηλαδή να είναι προσδιορισμένοι και ξεκάθαροι, να μπορούν να μετρηθούν και να συγκριθούν, να μπορεί ο εργαζόμενος να επιτύχει αυτούς τους στόχους, να μην είναι δηλαδή πέραν των δυνατοτήτων του και να αναφέρονται εντός συγκεκριμένων χρονικών διαστημάτων και καθορισμένες προθεσμίες. Για παράδειγμα ο όγκος της παραγωγής, της ποιότητας του έργου στον απαιτούμενο χρόνο.

Το σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να εκπληρώνει τις εξής λειτουργίες:

- Να είναι αντικειμενικό και βαθμολόγηση του να είναι διαφανή
- Να είναι ξεκάθαρα τα αποτελέσματα σε σχέση με τους στόχους
- Να μπορεί να δείξει το πρόβλημα, τι και πως μπορεί να ληφθούν αν δραστικά μέτρα για την αντιμετώπιση του προβλήματος.

- Να μπορεί να δείξει τι εκπαίδευση αρμόζει σε κάθε περίπτωση και σε ποιο βαθμό.
- Να μπορεί να προσδιοριστεί η αμοιβή του εργαζομένου
- Να υποδεικνύει τον σωστό τρόπο αξιολόγησης του εξεταζόμενου για θέματα προαγωγής.

(Σαλεσιώτης,1999:111)

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μας δείχνουν κατά πόσο επιτεύχθηκε ο στόχος από τον κάθε αξιολογούμενο.

Εισροή: Χαρακτηριστικά, Ικανότητες, Δεξιότητες των Εργαζομένων

Δραστηριότητες: Απόδοση στην εργασία, Ενέργειες και Δραστηριότητες

Εκροές: Αποτελέσματα στην Εργασία, Αποτελέσματα κα Εκροές

Αξιολόγηση της Απόδοσης

Εικόνα 2: Αξιολόγηση Απόδοσης (Πηγή: Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004)

2.3 - Μέθοδοι Αξιολόγησης

Οι μέθοδοι αξιολόγησης χωρίζονται σε αντικειμενικές και υποκειμενικές.

Αντικειμενικές μέθοδοι ή ποσοτικές, διεξάγονται με αριθμητικά δεδομένα ενώ για τις υποκειμενικές μεθόδους ή ποιοτικές, χρησιμοποιούνται ο χαρακτήρας και η προσωπικότητα του ατόμου.

Στις ποσοτικές μεθόδους θα μπορούσε να ληφθεί υπόψη ότι μπορεί να μετρηθεί. Τα ποσοστά παραγωγής, τα ποσοστά λαθών, οι απουσίες από την εργασία, οι απουσίες ασθενείας που χρησιμοποιεί ο κάθε εργαζόμενος. Η παραγωγή της υπηρεσίας σε ποσοστά εξυπηρέτησης.

Οι ποσοτικές μέθοδοι αξιολόγησης χωρίζονται στην:

Μέτρηση της παραγωγής. Αυτό μπορεί να γίνει μόνο εφόσον το προϊόν ή η υπηρεσία είναι μετρήσιμη και επαναλαμβανόμενη. Για παράδειγμα σε υπηρεσίες όπως το Τμήμα Οδικών Μεταφορών και το Κέντρο Εξυπηρέτησης του Πολίτη. Ο κάθε εργαζόμενος είναι υπεύθυνος για την αποτελεσματικότητά του, και τα λάθη που

κάνει κατά την διάρκεια της εργασίας του. Το σύστημα καταγράφει καθημερινά την κάθε μια πράξη του ατόμου όπως επίσης και τις παρατηρήσεις που στέλνει για διόρθωση. Στις παρατηρήσεις συστήνεται προσοχή επειδή πολλές από αυτές αφορούν προηγούμενα λάθη τα οποία εντοπιστήκαν στο σύστημα και στέλνονται για επιδιόρθωση ή αλλαγές, όπως για παράδειγμα μια ταυτότητα αλλοδαπού ο οποίος έχει καταχωρήσει την συγκεκριμένη ημέρα κυπριακή ταυτότητα γιατί έχει αποκτήσει κυπριακή ιθαγένεια.

Μειονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι δεν μπορεί να εφαρμοστεί σε επαγγέλματα με ποιοτικό χαρακτήρα, για παράδειγμα της γραμματέας.

Η παραγωγή σε χρηματικές μονάδες. Αυτό θα μπορούσε να μετρηθεί ως δευτερεύων παράγοντας εφόσον ο κύριος στόχος της δημόσιας Διοίκησης είναι η εξυπηρέτηση του κοινού. Και εφόσον η κάθε πράξη αποφέρει διαφορετικό χρηματικό ποσό ή και δωρεάν σε ένα σφαιρικό φάσμα εργασίας δεν μπορεί να αποτελεί αντικειμενικό δεδομένο σύγκρισης.

Προσωπικά στοιχεία εργαζομένου. Τα προσωπικά στοιχεία του εργαζομένου αφορούν τις απουσίες του, τις καθυστερήσεις του, οι επιπλήξεις που έχουν γίνει σε αυτόν. Και αυτή η μέθοδος εμβάλλεται από την προσωπική κρίση του διευθύνοντος ή λανθασμένη κρίση των γεγονότων. Για παράδειγμα να γίνει μια επίπληξη, επειδή θεωρήθηκε από τον διευθύνοντα λόγος για επίπληξη, ενώ σε σύγκριση με την παραγωγή και τις συνθήκες εργασίας, την πίεση λόγω έλλειψης προσωπικού ή και κακής οργάνωσης, ακόμα και το προσωπικό σθένος του εργαζομένου, να μπορούσε να είναι ένα λάθος που θα γινόταν πολύ εύκολα. Όσο για την σοβαρότητα του λάθους, δεν υπάρχει τίποτα που να μην μπορεί να διορθωθεί. Άρα είναι στην κρίση του επιβλέποντα πως θα αντιμετωπίσει την κάθε κατάσταση. Όπως επίσης και το θέμα καθυστέρησης ή απουσιών, και οι λόγοι που γίνονται διαφοροποιούν την κρίση του διευθύνοντα. Η μέθοδος για τα προσωπικά στοιχεία του εργαζομένου, θα πρέπει να εφαρμόζονται μόνο σε σχέση με την πραγματική μετρήσιμη απόδοση και τα πραγματικά αποτελέσματα του εργαζομένου. (Παπαλεξανδρή Μπουραντάς,2003:336).

Μετρήσεις αποδοτικότητας. Αυτό μπορεί να εφαρμοστεί αποτελεσματικά σε υπηρεσίες που έχουν να κάνουν με την άμεση εξυπηρέτηση του κοινού, όπως για

παράδειγμα το τμήμα οδικών μεταφορών και το κέντρο εξυπηρέτησης του πολίτη. Όλοι οι υπάλληλοι είναι κάτω από τις ίδιες συνθήκες εργασίας και καλούνται να επιτελέσουν ένα έργο, την γενικά εξυπηρέτηση του κοινού σε καθορισμένα χρονικά διαστήματα. Οι εργαζόμενοι θα αξιολογηθούν για την απόδοσή τους.

Τα προβλήματα αυτής της μεθόδου είναι ότι:

- η εργασία πρέπει να μπορεί να ελεγχθούν, και αυτό έχει να κάνει με τις σωστές και επαρκείς πληροφορίες των εργασιών.
- Οι εργαζόμενοι πιθανόν να νιώθουν την πίεση για παραγωγή λόγω της προκείμενης αξιολόγησης και έτσι μετριέται η μέγιστη απόδοσή τους και όχι η μέτρια. Πιστεύω πως αυτό που αφορά την διοίκηση είναι η απόδοση και όχι τόσο αν είναι η μέτρια ή η μέγιστη. Είναι και αυτοί οι εργαζόμενοι οι οποίοι δεν προσπαθούν να αποδώσουν το μέγιστο λόγω της αξιολόγησης εφόσον δεν τους ενδιαφέρει και τόσο η πρόκληση περισσότερων λαθών μέσα από την μέγιστη απόδοσή τους. Οι παράγοντες που τους επηρεάζουν προς την μέγιστη απόδοσή τους είναι η επιθυμία τους για την εξυπηρέτηση περισσότερου κοινού και αυτό τους προσδίδει προσωπική ικανοποίηση. Εξάλλου το αποτέλεσμα είναι αυτό που μετράει.
- Η μέθοδος μπορεί να αποδεικτική δαπανηρή και χρονοβόρα.

(Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς,2003:337)

Μέτρηση της απόδοσης των στελεχών. Τα στελέχη αξιολογούνται με την συνολική απόδοση της ομάδας ή του τμήματος που είναι υπεύθυνοι. Η συνολική απόδοση, τα συνολικά λάθη, οι συνολικές απουσίες. (Παπαστεφανάκη,2006:48).

Υποκειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης. Οι υποκειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης έχουν ποιοτικό χαρακτήρα. Τα αποτελέσματά τους δεν μπορεί να είναι απόλυτα αφού για αυτά σημαντική είναι η προσωπική κρίση του ανθρώπινου παράγοντα. Των προϊσταμένων για το υφιστάμενο προσωπικό τους. Μπορούν να επηρεαστούν από προκαταλήψεις και μεροληψίες. Λάθος που παραπέφτουν οι προϊστάμενοι, είναι όταν οι δεν θέλουν να προκαλέσουν εντάσεις και διαφορές στον χώρο εργασίας,

επιθυμούν τις καλές σχέσεις και την ευαρέσκεια των υφισταμένων τους με το να βαθμολογούν όλους τους υφιστάμενους με τον ίδια βαθμολογία.

Με τις υποκειμενικές μεθόδους μετριέται το αποτέλεσμα της εργασίας του και η συμπεριφορά του.

Διαχωρίζονται στις:

Συγκριτικές μεθόδους και την Αξιολόγηση με βάση τα απόλυτα πρότυπα απόδοσης.

Η συγκριτική μέθοδος μπορεί να επιτευχθεί με την κατάταξη η οποία είναι απλή εύκολη και κατανοητή, και γίνεται με το αποτέλεσμα βάση της συνολικής τους απόδοσης. Μπορεί να επιτευχθεί επίσης με την κατάταξη σε ζευγάρια. Γίνεται με πολλούς συνδυασμούς εργαζομένων και χρησιμοποιείται ο αριθμητικός τύπος $N*(N-1)/2$, (όπου N ο αριθμός εργαζομένων). Μπορεί να επιτευχθεί επίσης με την μέθοδο της επιβεβλημένης επιλογής στην οποία καθορίζονται κατηγορίες απόδοσης.

Παράδειγμα:

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ή ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Επίπεδο Απόδοσης	Ποσοστό Κατάταξης
Επίπεδο 1: Ο εργαζόμενος είναι κάτω από το αποδεκτό επίπεδο απόδοσης	5% του συνόλου των αξιολογούμενων
Επίπεδο 2: Ο εργαζόμενος ανταποκρίνεται στο αποδεκτό επίπεδο απόδοσης αλλά συνιστάται βελτίωση	15% του συνόλου των αξιολογούμενων
Επίπεδο 3: Ο εργαζόμενος έχει ένα καλό επίπεδο απόδοσης	50% του συνόλου των αξιολογούμενων
Επίπεδο 4: Ο εργαζόμενος έχει υψηλό επίπεδο απόδοσης	20% του συνόλου των αξιολογούμενων
Επίπεδο 5: Ο εργαζόμενος επιτυγχάνει εξαιρετική επίδοση	10% του συνόλου των αξιολογούμενων

Σχήμα 4: Παράδειγμα επιβεβλημένης κατάταξης/επιλογής (ΠΗΓΗ: Παπαλεξανδρή, 2003:339).

Αξιολόγηση με βάση τα απόλυτα πρότυπα απόδοσης.

Η πιο διαδεδομένη μέθοδος της αξιολόγησης με βάση τα πρότυπα απόδοσης είναι οι γραφικές κλίμακες κατάταξης. Προσδιορίζονται οι τομείς που θα αξιολογηθούν και αξιολογούνται βάση κλίμακας η οποία είναι συνήθως πεντάβαθμη εφτάβαθμη ή εννιάβαθμη και απευθύνονται σε ξεχωριστά σε κάθε τομέα. (Παπαστεφανάκη,2006:49)

Άλλη μέθοδος είναι ο **σταθμισμένος κατάλογος**. Ο σταθμισμένος κατάλογος περιέχει κατάλογο από συμπεριφορές των εργαζομένων σε σχέση με την εργασία τους. Οι απαντήσεις δίνονται με ένα ναι ή ένα όχι.

Κρίσιμα περιστατικά. Στην συγκεκριμένη μέθοδο κρατείται ημερολόγιο στο οποίο σημειώνονται οι κινήσεις και αντιδράσεις του εργαζομένου που έχουν να κάνουν με την απόδοση του. Αυτή η μέθοδος μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως βοηθητική.

Κλίμακες αξιολόγησης της συμπεριφοράς στην εργασία. Η συμπεριφορά με βάση το αντικείμενο εργασίας και όσον αφορά την απόδοση στην εργασία. Γίνεται η βαθμολόγηση των κριτηρίων με βάση την απόδοση του εργαζομένου.

Αξιολόγηση με την βοήθεια ψυχολόγων. Αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται για να αξιολογηθεί η μελλοντική δράση των εργαζόμενων. Δεν αφορά την απόδοση των εργαζομένων η οποία έχει παρέλθει. Παρόλο που και η παρελθοντική δράση των εργαζομένων έχει να κάνει με την μελλοντική εφόσον καθίσταται η συνέχεια της υπηρεσίας τους. Η μελλοντική δράση αποτελεί αποτέλεσμα της παρελθοντικής δράσης του εργαζομένου, ως επιβράβευση ή εξέλιξη.

Κέντρα αξιολόγησης. Χρησιμοποιείται για την επιλογή προσωπικού, και ως συνήθως για την Δημόσια Υπηρεσία γίνεται στο Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού. Η επιτροπή αξιολόγησης συνήθως αποτελείται από τρία άτομα και πραγματοποιούν συνεντεύξεις με τους ενδιαφερόμενους, τον καθένα ξεχωριστά ή και κατά ομάδες των τεσσάρων με έξι ατόμων. Ανάλογα με τις περιστάσεις.

Αξιολογούνται οι γνώσεις και οι δεξιότητες. Η εμπειρία σε ανάλογα καθήκοντα και υποχρεώσεις και αποφαίνονται κατά πόσο ο αξιολογούμενος κατέχει τις δυνατότητες ώστε να καλύπτονται οι ανάγκες οι οποίες καλούνται να καλύψουν.

2.4 - Αξιολόγηση και Αποτελεσματικότητα της Αξιολόγησης.

Για να είναι έγκυρη η αξιολόγηση θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από την

- **εγκυρότητα της.** Να είναι όσο το δυνατόν ακριβής η μέτρηση της απόδοσης σε ένα καθορισμένο μέτρο απόδοσης και λαμβάνοντας υπόψη τους διάφορους παράγοντες οι οποίοι παρεμβάλλουν στο τελικό αποτέλεσμα.
- **Η αξιοπιστία της.** Αν οι αξιολογητές συμφωνούν με το αποτέλεσμα της αξιολόγησης και σε ποιο βαθμό. Οι αξιολογητές πιθανόν να επηρεαστούν στην κρίση τους λόγο του ότι γνωρίζουν περισσότερες πληροφορίες για τον αξιολογούμενο από άλλες πηγές, όπως για παράδειγμα κάποιον άλλο συνάδελφο. Οι εκτιμήσεις τους με αυτές τις παρεμβολές διαφέρουν. Το αποτέλεσμα είναι πιο αξιόπιστο εάν οι αξιολογητές αποδίδουν την ίδια εκτίμηση.
- **Αντικειμενικότητα και αμεροληψία.** Η αντικειμενικότητα στηρίζεται στην καθαρή εκτίμηση της προσφοράς στην εργασία και όχι στα στοιχεία της προσωπικότητας του εργαζομένου. Στην αξιολόγηση δεν πρέπει να λαμβάνονται υπόψη προσωπικές συμπάθειες ή αντιπάθειες. Η πληροφορία που αφορούν προσωπικές σχέσεις και διάφορα περιστατικά ή καταστάσεις οι οποίες δημιουργούν προκαταλήψεις εναντίων ή και υπέρ του εργαζομένου ο οποίος αξιολογείται.
- **Συγκρισιμότητα.** Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης θα πρέπει να είναι συγκρίσιμα στο τέλος της διαδικασίας.

- Συνάφεια με την θέση. Η αξιολόγηση δηλαδή να αναφέρεται στα χαρακτηριστικά και τις απαιτήσεις των εργαζομένων. Να αξιολογούνται κοινές ικανότητες ως ένα βαθμό.

2.5 - Λάθη που πιθανόν να προκύψουν από την αξιολόγηση.

- Προβλήματα του συστήματος κατά την σχεδίαση και λειτουργία του. Αν η σχεδίαση του συστήματος μπορεί να απεικονίσει μια σωστή αξιολόγηση.
- Καθορισμός παραγόντων. Οι παράγοντες να είναι τέτοιοι ώστε να αντιπροσωπεύουν την θέση εργασίας η οποία αξιολογείται.
- Οι αντιδράσεις των υπαλλήλων. Λόγω τυχών προκαταλήψεων ή μη αντικειμενικής κρίσης προς αυτούς από τους αξιολογητές.
- Η πολλαπλή χρήση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης. Οι υπάλληλοι παρουσιάζουν ψευδή στοιχεία, κρύβοντας τις αδυναμίες τους, και έτσι δεν μπορεί να βγει ένα σωστό αποτέλεσμα στο κατά πόσο χρειάζονται περισσότερη εκπαίδευση και σε ποια σημεία.

(Ζαβλάνος, 2002)

Λάθη κατά την αξιολόγηση πιθανόν να προκύψουν επίσης είτε συνειδητά είτε ασυνείδητα. Όπως για παράδειγμα:

- Το σφάλμα της επιείκειας. Για τον οποιονδήποτε λόγο, αξιολογείται ο υπάλληλος με μεγαλύτερη απόδοση από την πραγματική. Αυτό είναι άδικο, εφόσον αξιολογούνται δυο υπάλληλοι με τον ίδιο βαθμό απόδοσης, και εφόσον ο ένας εκ των δυο παρουσιάζει στην πραγματικότητα μικρότερη απόδοση.
- Το σφάλμα της αυστηρότητας. Αυτό μπορεί με την αντίστροφη αξιολόγηση να παρουσιάσει λανθασμένα αποτελέσματα στην αξιολόγηση. Λόγω αυστηρότητας, να παρουσιαστούν δηλαδή τα ίδια αποτελέσματα βαθμού απόδοσης ενώ έχουν στην πραγματικότητα διαφορετικό βαθμό απόδοσης.

- Το σφάλμα με κρίση προς το κέντρο. Όταν οι βαθμολογίες κλείνουν προς την μέση απόδοση, αποφεύγοντας με αυτό τον τρόπο τον υψηλό και τον χαμηλό βαθμό απόδοσης.
- Γενίκευση κρίσης, ή σύνδρομο του φωτοστέφανου. Μια καλή πράξη ως προς τα καθήκοντα, ή μια συγκεκριμένη καλή κίνηση, για παράδειγμα του υπαλλήλου. Ή απλά ένας συγκεκριμένος τρόπος αντιμετώπισης των υπαλλήλων για παράδειγμα προς το εξυπηρετούμενο κοινό, δεν μπορεί να αποτελέσει αποκλειστικό κριτήριο ή να γενικεύεται ως προς την απόδοση του για την αξιολόγηση του, εφόσον αυτό δεν αντικατοπτρίζει την απόδοση του.
- Οι προσωπικές προκαταλήψεις.

(Σαλεσιώτης, 1999)

Το λάθος της τάσης προς το κέντρο, προσδίδει στον αξιολογητή, την έλλειψη ενδιαφέροντος και της προσοχής του για τα σωστά αποτελέσματα της αξιολόγησης. Δεν πραγματοποιείται μια αντικειμενική αξιολόγηση και δεν εκτιμάτε σωστά ο υπάλληλος. (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

Το σφάλμα της επιείκειας συμβαίνει στον Δημόσιο Τομέα, εφόσον στο καθιερωμένο και πολύ απλό έντυπο αξιολόγησης, ο προϊστάμενος ως συνήθως αξιολογεί τον κάθε Δημόσιο Υπάλληλο με την ανώτατη βαθμολογία, παρουσιάζοντας έτσι ένα άψογο σύστημα απόδοσης με εξαιρετικές επιδόσεις. Αυτό φυσικά δεν συμβαίνει και αμέσως διαφάνεται το ασθενές σύστημα το οποίο ακολουθείται από την Δημόσια Υπηρεσία.

Το σφάλμα της αυστηρότητας δείχνουν ακριβώς τα αντίθετα αποτελέσματα από το σφάλμα της επιείκειας. Σε μια καλή παραγωγή και απόδοση, παρουσιάζουν χαμηλού βαθμού απόδοση.

Εκτός από τα λάθη που μπορεί να προκύψουν από τις προσωπικές προκαταλήψεις, οι οποίες πιθανόν να αφορούν φυλετικές ή θρησκευτικές πεποιθήσεις, προκαταλήψεις όσον αφορά το φύλο ή κάτι που αντιμετωπίζουμε συχνά στον δικό μας τόπο, λόγω πολιτικών πεποιθήσεων. Υπάρχουν και τα λάθη που προκύπτουν από την λανθασμένη κρίση του αξιολογητή ως προς τους όρους οι οποίοι χρησιμοποιούνται

στην αξιολόγηση. Η σημασία και η έννοια που δίνει στους όρους, προσαρμόζει ανάλογα και το αποτέλεσμα της αξιολόγησης.

Οι προσωπικές προκαταλήψεις επηρεάζουν κατά μεγάλο βαθμό τις αξιολογήσεις. Οι προσωπικές εκτιμήσεις και οι σχέσεις ίσως και πέραν του χώρου εργασίας ή και απλά λόγω συμπάθειας ή μη συμπάθειας. Είναι ένας συνήθεις και λανθασμένος τρόπος αξιολόγησης καθώς οι προσωπικοί λόγοι επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την κρίση των βαθμολογητών. (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

Το 1930, έκανε την εμφάνιση της, η Σχολή Ανθρώπινων Σχέσεων. Η συγκεκριμένη Σχολή υποστήριζε ότι, η παραγωγικότητα είναι συνάρτηση της ικανοποίησης των εργαζομένων, όσον αφορά τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις τους σε σχέση με την αντιμετώπιση τους από τους ανωτέρους τους και γενικότερα το κλίμα εργασίας που επικρατεί στον χώρο εργασίας.

Το 1980, αναπτύσσεται μια νέα προσέγγιση κατά την οποία το προσωπικό δεν αντιμετωπίζεται ως κόστος, αλλά ως περιουσιακό στοιχείο. Περιουσιακό στοιχείο, όχι με την έννοια της κατοχής και της ιδιοκτησίας αλλά με την έννοια της επένδυσης και της σωστής αξιοποίησης του προσωπικού.

Στην πορεία των χρόνων αναδεικνύεται συνεχώς η αξία του ανθρώπινου παράγοντα. Αποδεικνύεται ότι οι επιχειρήσεις ή οργανισμοί, το δημόσιο, για να μπορέσει να αναπτυχθεί και να προχωρήσει με θετική πορεία, οφείλει να αποδώσει στον άνθρωπο την σημασία που αρμόζει, αφού ο άνθρωπος είναι ο σημαντικότερος συντελεστής στην οποιαδήποτε θέση την οποία κατέχει όσον αφορά την απόδοση και την αποτελεσματικότητα. Η δίκαιη και σωστή μεταχείριση και τα αντικειμενικά κριτήρια αξιολόγησης, οι σωστοί μέθοδοι αξιολόγησης, είναι ένα μέσο προσφοράς ικανοποίησης στον εργαζόμενο. Η ικανοποίηση των εργαζομένων συντελεί στην μακροχρόνια παραγωγικότητα.

Επισυνάπτεται ως Παράρτημα Β τους περί Δημόσιας Υπηρεσίας (Αξιολόγηση Υπαλλήλων) Κανονισμούς του 1990 –(με συνημμένες τις τροποποιήσεις μέχρι το 1999).

Και ως Παράρτημα Γ, το έντυπο αξιολόγησης των Δημοσίων Υπαλλήλων, σε ηλεκτρονική μορφή.

Άλλα Κριτήρια Αξιολόγησης του Δημόσιου Υπαλλήλου

- Γνώση του αντικειμένου. Γνώση του αντικειμένου δεν αποτελούν μόνο οι γνώσεις και η εμπειρία σε σχέση με την εργασία, κατά πόσο δηλαδή ο δημόσιος υπάλληλος έχει την κατάλληλη κατάρτιση και εκπαίδευση αλλά όλα αυτά έχουν σχέση με την ικανότητα του υπαλλήλου να τα εφαρμόζει κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του.
- Ενδιαφέρον και δημιουργικότητα. Το ενδιαφέρον του για την εργασία. Οι πρωτοβουλίες που λαμβάνει για την καλύτερη εξυπηρέτηση και οι προσπάθειες για την γρήγορη εξυπηρέτηση και την μη ταλαιπωρία των πολιτών, είναι στοιχεία που χαρακτηρίζουν την αφοσίωση του υπαλλήλου και την αφοσίωση του στα καθήκοντα του.
- Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά. Η στάση του δημόσιου υπαλλήλου προς το κοινό το οποίο εξυπηρετεί. Η συμπεριφορά του απέναντι στο κοινό και απέναντι στους συναδέλφους.
- Αποτελεσματικότητα. Κατά πόσο ο δημόσιος υπάλληλος είναι αποδοτικός. Την ποσότητα σε σχέση με την ποιότητα της εργασίας του. Εδώ γίνεται η μέτρηση και η σύγκριση απόδοσης και λαθών. Στο θέμα της αποτελεσματικότητας επίσης, διαφαίνεται και το κατά πόσο ο δημόσιος υπάλληλος μπορεί να συντονίζει και να προγραμματίζει κατάλληλα τον τρόπο εργασίας του, ώστε να προσφέρει την όσο δυνατόν καλύτερη εξυπηρέτηση στο όσο δυνατόν καλύτερο χρόνο αφήνοντας τους αποδέκτες το καλύτερο ευχαριστημένους.

Όπως προανάφερα στον Δημόσιο Τομέα οι υπάλληλοι αξιολογούνται επιεικώς και αυτό ισοπεδώνει τις βαθμολογίες του Δημοσίου Υπαλλήλου. Σημαντικό πρόβλημα στην Δημόσιο Διοίκηση, καταλυτικό ως προς την απόδοση των Δημοσίων Υπαλλήλων, είναι η έλλειψη καθορισμού προσωπικών στόχων. Οι προσωπικοί στόχοι θέτουν αξίες και όραμα. Η δέσμευση προς την διοίκηση και η επίγνωση ότι με την επίτευξη των κοινών στόχων θα υπάρξουν και οι ανάλογες εκτιμήσεις, αποτελεί κινητήρια δύναμη.

Η αξιολόγηση ασθενεί διότι χρησιμοποιεί ίδια κριτήρια αξιολόγησης για όλους τους υπαλλήλους, και αξιολογεί με μια ανεπαρκή κλίμακα αξιολόγησης με μη ικανοποιητικά επεξηγημένα κριτήρια. Οι αξιολογούμενοι δεν έχουν την απαιτούμενη κατάρτιση και εκπαίδευση, το ίδιο και οι αξιολογητές. Οι αξιολογητές δεν μπορούν να εποπτευθούν από κάποιον άλλο μηχανισμό (έλλειψη μηχανισμών εποπτείας), άρα το αποτέλεσμα τους δεν τίθεται προς οποιαδήποτε κριτική.

2.6 - Μισθολογικές κλίμακες – Έκτακτοι Αορίστου Χρόνου.

Οι μισθολογικές κλίμακες στην Δημόσια Υπηρεσία είναι η Α1 στην οποία συγκαταλέγονται οι χαμηλόμισθοι της Δημόσιας Υπηρεσίας και συνήθως είναι τα άτομα που βρίσκονται στην πρώτη γραμμή με τον πολίτη, όπως και άτομα με μισθολογική κλίμακα Α2. Οι κλίμακες στο Δημόσιο είναι από την Α1 μέχρι και την Α16. Οι ανάλογες εξετάσεις και συνδυασμό με την προφορική εξέταση από την Υπηρεσία Πρόσληψης τοποθετούν τον εργαζόμενο στην κατάλληλη μισθολογική κλίμακα και από εκεί και πέρα αρχίζει η μισθολογική του ανέλιξη βάση των χρονών εργασίας του.

2.7 - Ποιοι είναι οι Έκτακτοι Αορίστου Χρόνου

Οι έκτακτοι Αορίστου Χρόνου είναι άτομα τα οποία μπήκαν με έκτακτη βάση στην Δημόσια Υπηρεσία, και λόγο του ότι εργαστήκαν πέραν των 30 μηνών με ασταμάτητο συμβόλαιο και αυτό συνήθως γίνεται εφικτό εάν οι υπηρεσίες που προσφέρουν αναγνωρίζονται και διακρίνονται από τους διευθύνοντες τους, αναγνωρίζονται με το να γίνουν έκτακτοι αορίστου χρόνου. Δηλαδή η Δημόσια Υπηρεσία δεν μπορεί να τους απολύσει εκτός και για πολύ σοβαρούς λόγους, όπως επίσης και αν αρνηθούν την μετακίνηση τους η οποία γίνεται συνήθως ανά διετία συνήθως προς την πρωτεύουσα. Αυτό σημαίνει αυτόματα και ο τερματισμός των υπηρεσιών τους.

Εναλλάξιμο προσωπικό είναι όλοι οι Δημόσιοι Υπάλληλοι. Αναγκαστικά εναλλάξιμο ανά διετία είναι μόνο οι Έκτακτοι Αορίστου Χρόνου με το σχέδιο εναλλαξιμότητας του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού. Οι μη Αορίστου Χρόνου μετακινούνται συνήθως εφόσον το ζητήσουν για τους δικούς τους προσωπικούς λόγους.

Πολλοί από τους Έκτακτους Αορίστου Χρόνου κατέχουν πτυχίο και έχουν περασμένες τις εξετάσεις της Α2 μισθολογικής κλίμακας ίσως ακόμα και της Α8. Εξετάσεις και πτυχία τα οποία δεν αναγνωρίζονται από το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης.

Γίνεται μια άνιση μεταχείριση των Έκτακτων Αορίστου Χρόνου σε σχέση με το υπόλοιπο προσωπικό το οποίο εργάζεται στις ίδιες συνθήκες εργασίας. Παρόλο που η εισφορά τους στο Δημόσιο μπορεί και να είναι περισσότερη. Η θέση τους είναι σίγουρα δυσμενή, εφόσον οι επιπτώσεις στην οικογένεια και την προσωπική τους ζωή επηρεάζεται άμεσα εναντίων τους, καμιά φορά και καταστροφικά εάν δεν έχουν την δυνατότητα να κρατήσουν την οικογένεια τους. Για παράδειγμα σε μια μονογονεϊκή οικογένεια που διαμένει Λεμεσό και στην οποία η μητέρα αναγκάζεται να εργαστεί για 2 χρόνια στην Λευκωσία κάθε 2 χρόνια. Οι επιπτώσεις στην ανατροφή και την εκπαίδευση των παιδιών της μπορεί να είναι από κακή έως καταστροφική. Επίσης δεν λαμβάνεται υπόψη οι μισθοδοσία των υπαλλήλων αυτών οι οποίοι επιβαρύνονται τα μεταφορικά και όλα τα συναφή έξοδα που απαιτεί το καθημερινό δρομολόγιο προς την Λευκωσία.

2.7.1 - Λόγοι μετακίνησης Εκτάκτων Αορίστου Χρόνου

Οι λόγοι της μεταφοράς των Εκτάκτων Αορίστου Χρόνου καλύπτονται κάτω από την αιτία της ανάγκης μεγαλύτερου αριθμού Δημοσίων Υπαλλήλων στο κέντρο, εφόσον εκεί στεγάζονται και τα περισσότερα Δημόσια Κτίρια. Όλες οι επαρχίες έχουν ανάγκη από προσωπικό, δημόσιες υπηρεσίες είναι υπό-στελεχωμένες και αυτό έχει άμεση

επίπτωση στην εξυπηρέτηση του κοινού. Επίσης η έλλειψη προσωπικού εντείνει την πρόκληση λαθών, από άτομα τα οποία βρίσκονται υπό συνεχιζόμενη πίεση. Η έλλειψη προσωπικού σε όλες τις επαρχίες μας κάνει να αναθεωρήσουμε την θέση της πιο πάνω αιτίας για την μεταφορά των εκτάκτων Αορίστου Χρόνου στην Λευκωσία.

Μερικά τμήματα το οποία έχουν σοβαρό πρόβλημα με Υπό-στελέχωση Προσωπικού.

- Τμήμα Οδικών Μεταφορών

Το Τμήμα Οδικών Μεταφορών έχει έλλειψη από τεχνικούς, εξεταστές οδήγησης και γραμματειακό προσωπικό σε όλες τις πόλεις.

- ΚΕ.ΠΟ. – Ταχυδρομείο

Το Κέντρο του Πολίτη το οποίο στεγάζεται στο Ταχυδρομείο έχει έλλειψη από γραμματειακό προσωπικό – Λεμεσό

Ένας άλλος λόγος ο οποίος ευσταθεί όμως δεν παρουσιάζεται ως αιτία της μετακίνησης των Εκτάκτων Αορίστου Χρόνου, είναι η ανάγκη κάλυψης του αριθμού των υπαλλήλων οι οποίοι χρειάζονται για σκοπούς ανέλιξης κάθε Διοικητικού Λειτουργού. Αναφέρουμε πως οι περισσότεροι Διοικητικοί Λειτουργοί βρίσκονται στην Λευκωσία.

Η αξιολόγηση των Υπαλλήλων Αορίστου Χρόνου γίνονται ακριβώς με τον ίδιο τρόπο όπως και των υπόλοιπων Δημοσίων Υπαλλήλων.

Η ανέλιξη τους σταματά και παραμένει στην μισθολογική κλίμακα Α1.

Η καθήκοντα και οι ευθύνες τους είναι ίδιες με τους υπόλοιπους Δημοσίου Υπαλλήλους.

Δεν αναγνωρίζονται και δεν διαδραματίζουν κάποιο ρόλο τα πτυχία τους.

Μετακινούνται ανά διετία από την πόλη διαμονής τους, χωρίς να λαμβάνονται υπόψη ζωτικής σημασίας λόγοι.

Η άρνηση τους όσον αφορά την μετακίνηση τους εννοείται και ο τερματισμός των υπηρεσιών τους.

2.7.2 - Αρνητικές Επιπτώσεις των Συνεχών Μετακινήσεων

Οι μετακινήσεις των Δημοσίων Υπαλλήλων Εκτάκτων Αορίστου Χρόνου συμμερίζονται και την ιδέα της σφαιρικής εργασίας. Της εκμάθησης πολλών και διαφορετικών υπηρεσιών έτσι ώστε ανά πάσα στιγμή να μπορεί να στελεχώνονται διαφορετικά τμήματα διαφορετικών Υπηρεσιών.

- Δεν λαμβάνεται υπόψη ότι ο χρόνος εκμάθησης μιας νέας υπηρεσίας, κοστίζει στο Δημόσιο και κατά επέκταση στον πολίτη.
- Δεν λαμβάνεται υπόψη ότι το λιγότερο που χρειάζεται για την σωστή εκμάθηση νέων υπηρεσιών είναι το τουλάχιστο δυο έτη. Στο χρονικό διάστημα δηλαδή στο οποίο ο Υπάλληλος θα αρχίζει να αποδίδει πραγματικά και κερδοφόρα, πραγματοποιείται η επόμενη μετακίνηση.
- Ο Δημόσιος Υπάλληλος ψυχολογικά και σωματικά εξασθενεί, αρχίζει να αντιδρά αρνητικά εφόσον αντιλαμβάνεται πλέον ότι έχει μια άنيση αντιμετώπιση η οποία βασίζεται στην εκμετάλλευση. Η αρνητικότητα αυτή έχει να κάνει διαχρονικά με την σχέση του με τους ανωτέρους του και με τους συναδέλφους του. Με την σχέση του με την διεκπεραίωση της εργασίας του. Με την εκμετάλλευση των οποιονδήποτε δικαιωμάτων του, όπως λόγου χάρη των αδειών ασθενείας. Ή για τυχόν προγραμματισμένες εγχειρίσεις ή και εγκυμοσύνες να γίνονται στο χρονικό διάστημα το οποίο μετακινούνται στην μη επαρχία διαμονής τους. Με αυτό τον τρόπο εξασφαλίζουν περισσότερο χρόνο στην επαρχία διαμονής τους.

Οι επιπτώσεις των μετακινήσεων με οποιαδήποτε οπτική μεταφράζονται σε κόστος το οποίο επιβαρύνει το κράτος και τον πολίτη.

Ένας τρόπος αποφυγής των μετακινήσεων είναι η δήλωση ενδιαφέροντος σε καθορισμένες επαρχίες και η πρόσληψη Δημοσίων Υπαλλήλων σύμφωνα με το ενδιαφέρον, χωρίς να αποκλείεται και το ενδιαφέρον από διαφορετικές επαρχίες, αυτό όμως θα είναι πλέον επιλογή του Δημοσίου Υπαλλήλου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Μεθοδολογία

3.1 - Σκοπός της Έρευνας

Ο σκοπός της έρευνας είναι να διαφανεί μέσω των απαντήσεων του ερωτηματολογίου η στάση των υπαλλήλων του Δημοσίου Τομέα, οι οποίοι ασχολούνται με την εξυπηρέτηση του κοινού, όσον αφορά την αντιμετώπιση τους προς και από την διοίκηση και την αποτελεσματικότητα του συστήματος. Και όσον αφορά την αντιμετώπιση τους προς και από τους πελάτες. Όπως επίσης και την άποψη τους όσον αφορά τις κρατικές ρυθμίσεις οι οποίες βοηθούν ή προκαλούν δυσμενείς καταστάσεις προς το εξυπηρετούμενο κοινό. Επιπλέον είναι να σκιαγραφηθεί και η άποψη των Δημοσίων Υπαλλήλων για τον τρόπο αντιμετώπισης της δημόσιας Διοίκησης όσον αφορά τους Δημόσιους Υπαλλήλους Αορίστου Χρόνου.

3.1.2 - Διαδικασία Εκτέλεσης Έρευνας

Για την έρευνα χρησιμοποιήθηκε η σχετική βιβλιογραφία του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου, καθώς και πηγές από το διαδίκτυο και βάσης δεδομένων από το διαδίκτυο. Για την εξαγωγή αποτελεσμάτων πραγματοποιήθηκε έρευνα με την χρήση ερωτηματολογίου το οποίο κλήθηκαν να απαντήσουν Δημόσιοι Υπάλληλοι, οι οποίοι εργάζονται σε θέσεις εξυπηρέτησης του κοινού. Συγκεκριμένα τα ερωτηματολόγια απαντήθηκαν από υπαλλήλους οι οποίοι εργάζονται στα:

- Κέντρα Εξυπηρέτησης του Πολίτη,
- στα Κέντρα του Πολίτη τα οποία στεγάζονται και υπάγονται στα Ταχυδρομεία,
- Τμήμα Οδικών Μεταφορών.

Η έρευνα που διεξάγεται με την συλλογή δεδομένων μέσω των ερωτηματολογίων θα αποτυπώσουν τις απόψεις των δημόσιων υπαλλήλων, όσον αφορά την βαρύτητα και

την ορθότητα του συστήματος αξιολόγησης και κατά επέκταση κατά πόσο αυτό το σύστημα έχει αποτελεσματικότητα. Βάση των απαντήσεων θα σκιαγραφηθεί η στάση των αξιολογούμενων υπαλλήλων από τον τρόπο αξιολόγησης της δημόσιας υπηρεσίας.

Το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε κατά το χρονικό διάστημα Δεκέμβριο 2019 – Φεβρουάριο 2020.

Από το ερωτηματολόγιο θα εξαχθούν οι απόψεις των υπαλλήλων αναφορικά με τον τρόπο λειτουργίας του συστήματος και την αποτελεσματικότητά του. Θα αποτυπωθεί επίσης η γενική τους άποψη για το σύστημα παραγωγικότητας και το σύστημα αξιολόγησης και τρόπου παρακίνησης και κινητικότητας των δημοσίων Υπαλλήλων.

Για να μπορέσει να σχεδιαστεί το ερωτηματολόγιο*, έπρεπε πρωταρχικά να οριστούν οι στόχοι της έρευνας οι οποίοι προκύπτουν από τα ερευνητικά ερωτήματα. Εφόσον παρατέθηκαν τα ερευνητικά ερωτήματα, σχεδιάστηκε και το ερωτηματολόγιο αναλόγως.

Ακολούθησε η απόφαση εάν τα αποτελέσματα θα πρέπει να εξαχθούν βάση πόλης εργασίας ή βάση συνόλου. Εάν δηλαδή το αποτέλεσμα θα αποτύπωνε το πρόβλημα στην πόλη την οποία στεγάζονται οι υπηρεσίες ή θα αποτύπωνε το πρόβλημα σε Παγκύπρια κλίμακα. Εφόσον όμως ένας σκοπός είναι να παρουσιαστούν τα προβλήματα της μετακίνησης των υπαλλήλων αορίστου χρόνου στην πρωτεύουσα και σε διαφορετικά τμήματα κάθε φορά, αποφασίστηκε να αποτυπωθεί το πρόβλημα και στις δυο περιπτώσεις.

Η μέθοδος που ακολουθήθηκε είναι η ποσοτική μέθοδος. Χρησιμοποιώντας ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα και συλλέγοντας δεδομένα με το ερωτηματολόγιο το οποίο θα καλεστεί να απαντήσει το δείγμα, θα παρουσιαστεί στατιστικά η γενική άποψη είτε αυτό είναι η επαλήθευση υποθέσεων, επιβεβαιώσεις ή νέες γνώσεις η οποίες μπορούν να βοηθήσουν στην αντιμετώπιση ουσιαστικών προβλημάτων της Δημόσιας Υπηρεσίας.

Για την εξαγωγή των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα επεξεργασίας δεδομένων της excel.

Το επόμενο βήμα είναι ο καθορισμός του απαιτούμενου δείγματος. Το απαιτούμενο δείγμα για να μπορέσει να εκτυπωθεί μια καλή ανάλυση δεδομένων καθορίστηκε στον αριθμό των 100 ερωτηματολογίων. Συγκεκριμένα έχουν δοθεί 130 ερωτηματολόγια και έχουν απαντηθεί τα 100, καθορίζοντας το ποσοστό ανταπόκρισης στο 77%, ένα ικανοποιητικό ποσοστό για την διεξαγωγή της εργασίας.

Τα ερωτηματολόγια έχουν δοθεί σε δημόσιους υπαλλήλους που εργάζονται σε ως ταμίες σε εξυπηρέτηση πελατών. Σκοπός ήταν να διατυπωθούν οι απόψεις και οι θέσεις των συναδέλφων σε σχέση με το κλίμα και το φόρτο εργασίας, σε σχέση με το κοινό το οποίο εξυπηρετούν, σε σχέση με την διοίκηση και σε σχέση με τους δημόσιους υπαλλήλους αορίστου χρόνου.

*ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ – Α

3.1.3 - Αρχιτεκτονική Ερωτηματολογίου

Η Σύνταξη του Ερωτηματολογίου (Παράρτημα -Α) το οποίο χρησιμοποιήθηκε για αυτή τη μελέτη αποτελείται από τα τέσσερα εξής τμήματα:

α) Στο πρώτο τμήμα περιλαμβάνονται οι ερωτήσεις από 1-23 οι οποίες αξιολογούν την σχέση των δημοσίων υπαλλήλων οι οποίοι εξυπηρετούν σε άμεση επαφή τους πελάτες, μαζί με τους πελάτες. Ερωτώνται οι απόψεις τους και η δική τους εκτίμηση για την σχέση των πελατών με την υπηρεσία και αν κατά την δική τους άποψη η υπηρεσία προσφέρει ή αν μπορεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών σε χρόνο και σε ποιότητα. Σε αυτό το τμήμα δίνεται ιδιαίτερη έμφαση, εφόσον η εξυπηρέτηση του κοινού σε συνάρτηση με την ικανοποίηση του πελάτη αποτελούν τον τελικό σκοπό της υπηρεσίας με αποτέλεσμα την όσο πιο καλή αποδοτικότητα του τμήματος στο κράτος και για το κράτος ως κρατική υπηρεσία.

β) Στο δεύτερο τμήμα περιλαμβάνονται οι ερωτήσεις από 24-36 οι οποίες αφορούν την διοίκηση και την σχέση της με τους πελάτες. Σε αυτό το τμήμα του ερωτηματολογίου ζητείται η κρίση των υπαλλήλων στην σχέση και τον τρόπο

αντιμετώπισης της διοίκησης για την οργάνωση και την εφαρμογή τρόπων ώστε να είναι εφικτή κατά τον καλύτερο και αποτελεσματικότερο δυνατό τρόπο η εξυπηρέτηση του πελάτη.

γ) Οι ερωτήσεις 37-45 αφορούν την εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων και κατά επέκταση την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητά τους στην υπηρεσία. Αν υπάρχουν εισαγωγικά προγράμματα, προγράμματα εξειδίκευσης που να βοηθούν θετικά στον τρόπο προσαρμογής των δημοσίων υπαλλήλων που εισέρχονται σε μια δημόσια υπηρεσία και στην διεξαγωγή της εργασίας τους. Επίσης εάν η συνεχής μετακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων αορίστου χρόνου έχει αρνητικές ή θετικές επιπτώσεις στην παραγωγή και στην αποτελεσματικότητά τους στην οποιασδήποτε υπηρεσία.

δ) Οι ερωτήσεις 41-45 έχουν να κάνουν με δημογραφικά στοιχεία. Είναι το τελευταίο τμήμα του ερωτηματολογίου και περιλαμβάνει ερωτήσεις που σκιαγραφούν το προφίλ των υπαλλήλων. Περιέχει ερωτήσεις που αφορούν το φύλο, την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο και την υπηρεσιακή κατάσταση των υπαλλήλων.

Αρχικά το ερωτηματολόγιο δόθηκε σε 15 άτομα του Τμήματος Οδικών Μεταφορών και εφόσον δοκιμάστηκε κατά πόσο θα μπορούσε να απαντηθεί, μετά από κάποιες αλλαγές έχει διανεμηθεί και σε άλλες υπηρεσίες. Σκοπός αυτής της δοκιμασίας ήταν να εξεταστεί κατά πόσο οι ερωτήσεις είναι κατανοητές και σαφείς. Εάν από τις ερωτήσεις μπορεί να εξασφαλιστούν οι πληροφορίες τις οποίες πρέπει να διεξαχθούν μέσω του ερωτηματολογίου. Εάν μπορεί να επιτύχει τον σκοπό τους δηλαδή. Η χρήση των 100 ερωτηματολογίων έγινε για σκοπούς τις πιο εύκολης εξαγωγής αποτελεσμάτων.

Όταν απαντήθηκαν τα ερωτηματολόγια, συλλέχθηκαν από κάθε υπηρεσία και καταμετρήθηκαν τα αποτελέσματα. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Αποτελέσματα

4.1 - Παράθεση Αποτελεσμάτων Έρευνας

Μετά την καταμέτρηση των απαντήσεων ακολούθησε η κωδικοποίηση και η επεξεργασία των δεδομένων για να μπορέσουν να παρουσιαστούν τα αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής.

Το σύνολο των ερωτηματολογίων που απαντήθηκαν είναι 100. Με αυτό το ποσό των ερωτηματολογίων εξάγεται πιο εύκολα το ποσοστό τοις εκατό των απαντήσεων.

4.1.1 - Μέρος Α

Δημογραφικά χαρακτηριστικά:

Τα δημογραφικά στοιχεία είναι στο τελευταίο μέρος του ερωτηματολογίου και εκεί παρουσιάζεται η δημογραφική εικόνα όσων απάντησαν το ερωτηματολόγιο.

1. Φύλο

Το 40% των υπαλλήλων οι οποίοι απάντησαν στο ερωτηματολόγιο της έρευνας είναι άντρες και το 60% γυναίκες. (Διάγραμμα 1)



	Συχνότητα	Ποσοστό %
Άντρες	40	40
Γυναίκες	60	60
Σύνολο	100	100%

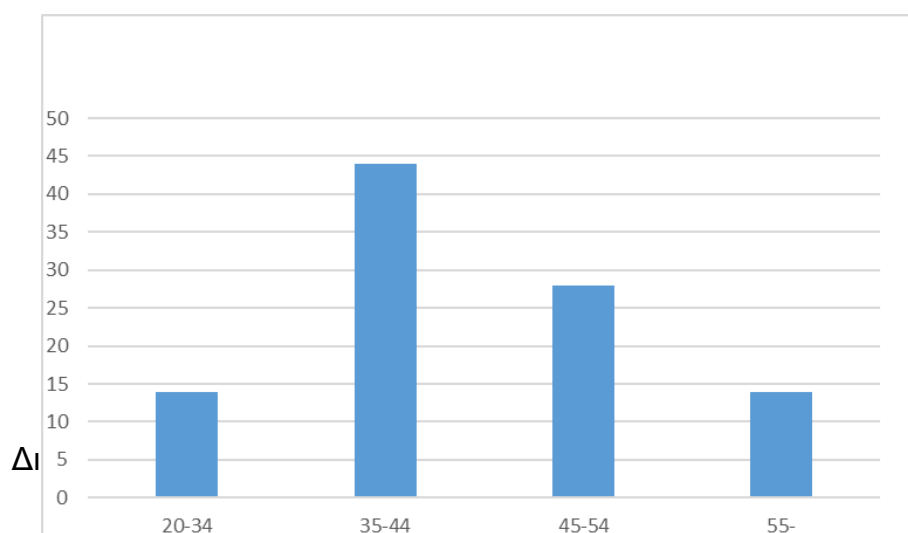
Πίνακας Α

2. Ηλικία

Το δεύτερο ερώτημα των δημογραφικών στοιχείων αφορά την ηλικία των ερωτηθέντων. Παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων εμπίπτει στην κατηγορία της ηλικιακής ομάδας 35-44 με ποσοστό 44%. Ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα 45-54 με ποσοστό 28% και έχουμε τις ηλικιακές ομάδες των 20-34 και των άνω των 55 να κατέχουν ισότιμο ποσοστό συμμετοχής στο 14% εξίσου. (Διάγραμμα 2)

	Συχνότητα	Ποσοστό %
20-34	14	14
35-44	44	44
45-54	28	28
55-	14	14
Σύνολο	100	100%

Πίνακας Β – Ηλικία



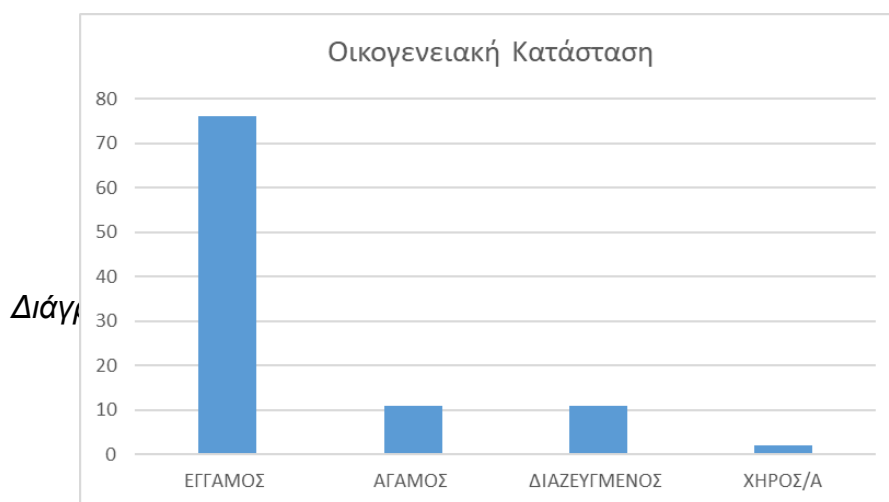
3. Οικογενειακή Κατάσταση

Η οικογενειακή κατάσταση των ερωτηθέντων αποτελείται από το μεγαλύτερο ποσοστό του 76% των συμμετεχόντων έγγαμους. Το 11% άγαμοι, και με το ίδιο ποσοστό του 11% διαζευγμένους και μόλις το 2% χήρους.

	Συχνότητα	Ποσοστό
Άγαμοι	11	11

Έγγαμοι	76	76
Διαζευγμένοι	11	11
Χήροι	2	2
Σύνολο	100	100%

Πίνακας Γ



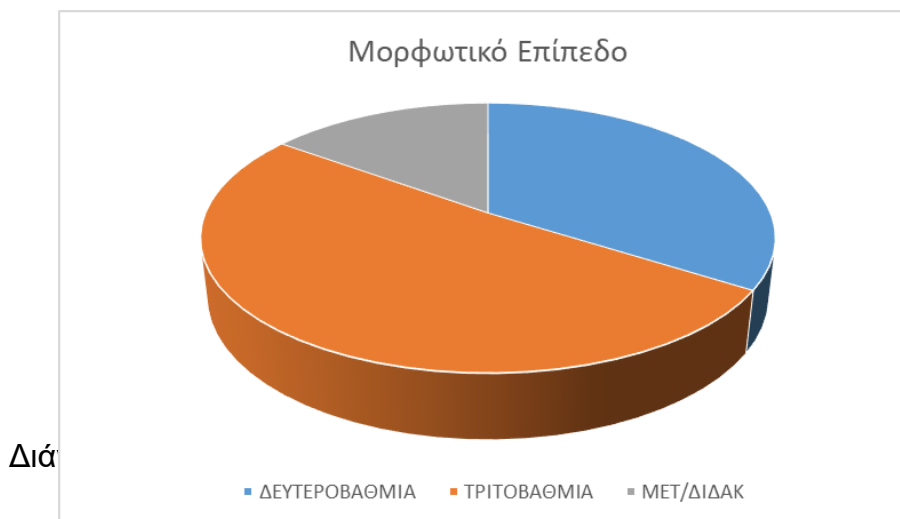
4. Μορφωτικό Επίπεδο

Το μορφωτικό επίπεδο αποτελείται κυρίως από άτομα τα οποία έχουν τελειώσει τριτοβάθμια εκπαίδευση. Άτομα δηλαδή οι οποίοι κατέχουν πτυχίο ή δίπλωμα με ποσοστό 51%. Το 34% των συμμετεχόντων έχει αποφοιτήσει από δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Το 15% έχει αποκτήσει μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο.

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	34	34
Τριτοβάθμια Εκπαίδευση	51	51
Μεταπτυχιακό / Διδακτορικό	15	15

Σύνολο	100	100%
--------	-----	------

Πίνακας Δ

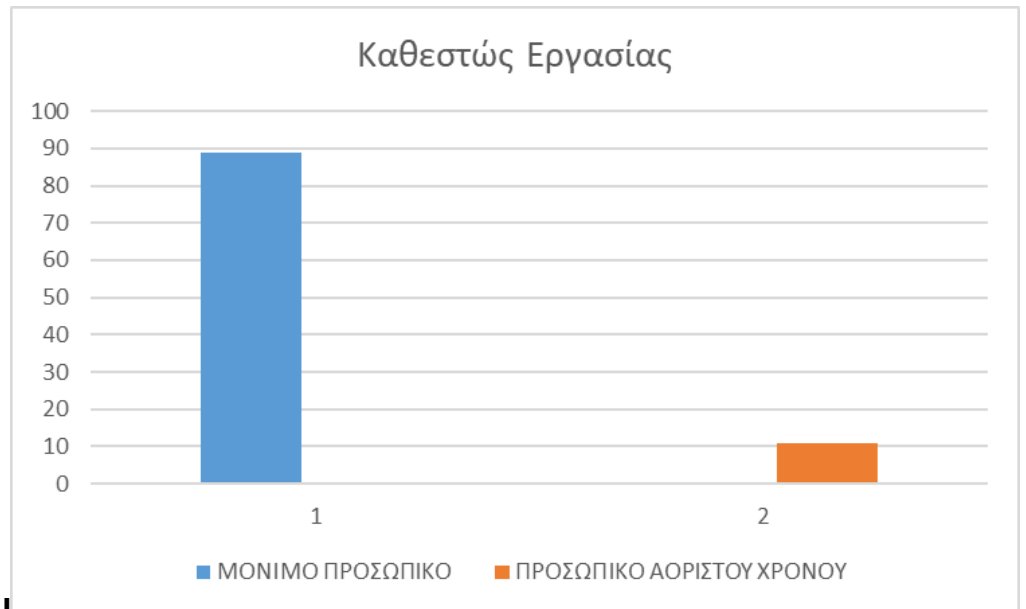


5. Καθεστώς εργασίας

Στο καθεστώς εργασίας διαφαίνεται ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απασχολείται ως μόνιμο προσωπικό με ποσοστό 89%, ενώ οι υπάλληλοι αορίστου Γραμματειακού Προσωπικού κλίμακας Α1, χρόνου αποτελούν την μειοψηφία με ποσοστό 11%.

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Μόνιμο Προσωπικό	89	89
Υπ. Αορίστου Χρόνου (Α1)	11	11
Σύνολο	100	100%

Πίνακας Ε

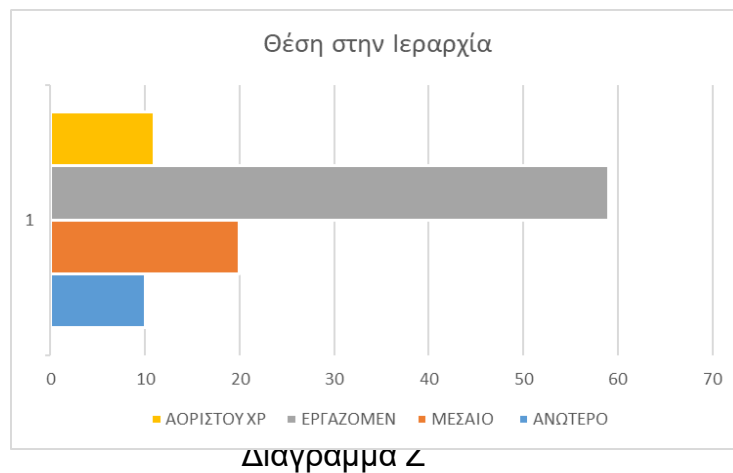


6. Θέση στην Ιεραρχία

Στο διάγραμμα 6 φαίνεται σε ποια βαθμίδα είναι τοποθετημένοι οι δημόσιοι υπάλληλοι οι οποίοι έλαβαν μέρος στην έρευνα. Σύμφωνα με την έρευνα η οποία αφορούσε το δείγμα των 100 ατόμων, το 10% των συμμετεχόντων είναι άτομα τα οποία εργάζονται ως ανώτερα στελέχη, το 20% άτομα τα οποία εργάζονται ως μεσαία στελέχη, το 59% άτομα τα οποία εργάζονται ως προσωπικό εργαζομένων, και το 11% ως δημόσιοι υπάλληλοι αορίστου χρόνου. Η πλειοψηφία αποτελείται από το προσωπικό εργαζομένων στο ποσοστό 59%. Ακολουθεί το σύνολο των μεσαίων στελεχών στο 20%, οι δημόσιοι Υπάλληλοι Αορίστου Χρόνου στο 11% και τα ανώτερα στελέχη στο 10%.

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Ανώτερα Στελέχη	10	10
Μεσαία Στελέχη	20	20
Προσωπικό Εργαζομένων	59	59
Υπ. Αορίστου Χρόνου (Α1)	11	11
Σύνολο	100	100%

Πίνακας Ζ

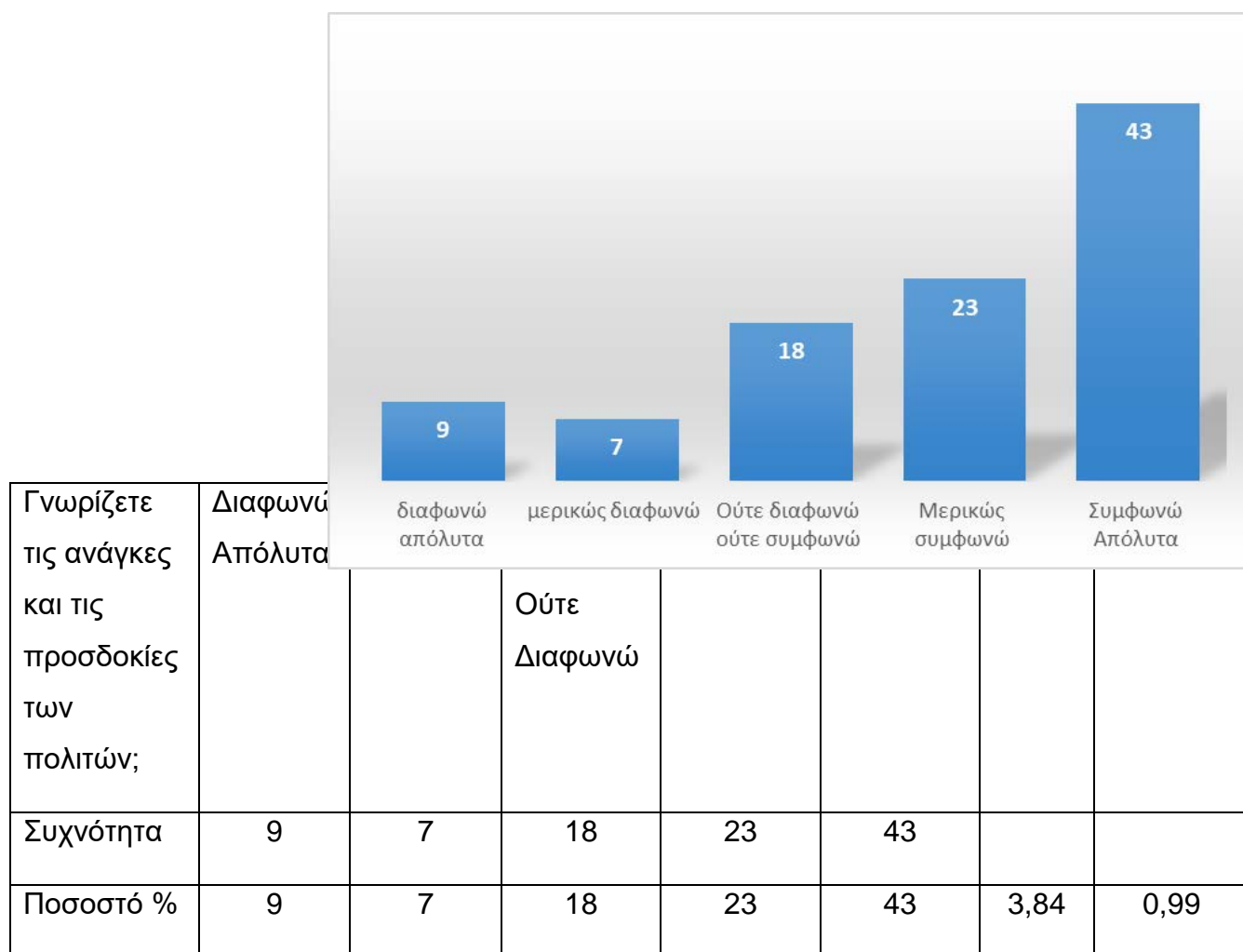


4.1.2 - Μέρος Β

Το μέρος Β έχει να κάνει με το 1^ο ερευνητικό ερώτημα. Εάν δηλαδή, η στάση και η αντιμετώπιση της Δημόσιας Διοίκησης προς τους Δημόσιους Υπαλλήλους είναι αποτελεσματική ή αναποτελεσματική. Για να μπορέσουμε να το εξετάσουμε αυτό, θα πρέπει να δούμε πέραν από την στάση της Διοίκησης προς τους Δημοσίους Υπαλλήλους, και την στάση των Δημοσίων Υπαλλήλων προς το κοινό το οποίο προσφέρουν τις υπηρεσίες τους, βάση της βιβλιογραφίας η οποία μας λέει ότι η απόδοση του υπαλλήλου έχει να κάνει όχι μόνο με τις ικανότητες του αλλά και με το εργασιακό του περιβάλλον (Shore and Martin, 1989). Σύμφωνα επίσης με τον Nafei (2014), η ποιοτική σχέση μεταξύ συναδέλφων και μεταξύ προϊσταμένων και υπαλλήλων η οποία πηγάζει από υψηλά επίπεδα εργασιακής ενσωμάτωσης, επηρεάζει την ψυχολογία του ατόμου και κατά ακολουθία επηρεάζεται και η αποδοτικότητα του ατόμου στην εργασία. Σημαντικό επίσης είναι ότι η αξιολόγηση της απόδοσης, σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο (2002) ορίζεται ως η συστηματική εκτίμηση του εργαζομένου, η οποία αναφέρεται στην εκτέλεση της εργασίας του και τις δυνατότητες του για εξέλιξη. Στο μέρος Β, γίνεται η παρουσίαση των αποτελεσμάτων με βάση τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου.

1. Γνωρίζετε τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πολιτών;

Τα αποτελέσματα για την πρώτη ερώτηση μας παρουσιάζουν την εικόνα ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι οι οποίοι προσφέρουν τις υπηρεσίες τους στα γραφεία εξυπηρέτησης του κοινού, πιστεύουν ότι γνωρίζουν τις ανάγκες των πολιτών. Κατά το 65% των ερωτηθέντων συμφωνεί με την δήλωση (δηλώσεις μερικώς συμφωνώ και συμφωνώ απόλυτα). Το αποτέλεσμα συνάδει με την ευρύτερη έννοια του ορισμού της Δημόσιας Διοίκησης που αποσκοπεί στην πραγμάτωση των σκοπών του κράτους και την ικανοποίηση του Δημοσίου συμφέροντος (Δρούλια και Πολίτης, 2008). Η αναγκαιότητα της ικανοποίησης του Δημοσίου Συμφέροντος προνοεί πρώτιστος την επίγνωση των αναγκών και των προσδοκιών του εξυπηρετούμενου κοινού. Επιπλέον, ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι 3,63 (τάση προς συμφωνία στην δήλωση).

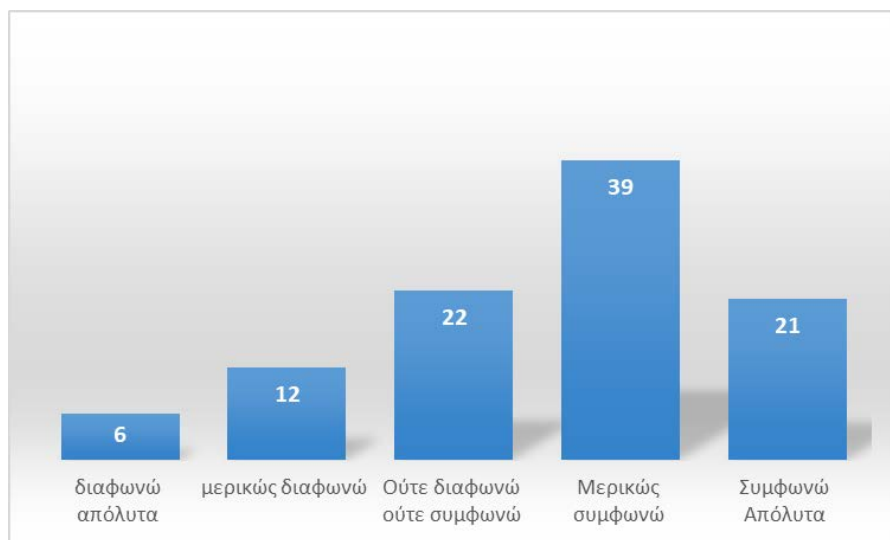


Πίνακας 1

2. Μπορείτε να ικανοποιήσετε τις προσδοκίες των πολιτών;

Τα αποτελέσματα για την δεύτερη ερώτηση μας παρουσιάζουν την εικόνα ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι οι οποίοι προσφέρουν τις υπηρεσίες τους στα γραφεία εξυπηρέτησης του κοινού, πιστεύουν ότι μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πολιτών. Το 39% των απαντήσεων δηλώνουν ότι μερικώς συμφωνούν σε αυτή την ερώτηση. Το 20% συμφωνεί απόλυτα και επίσης το 21% ούτε διαφωνούν ούτε συμφωνούν. Ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι στο 3,57 (τάση προς συμφωνία).

Το αποτέλεσμα συνάδει με την βιβλιογραφική ανασκόπηση στην οποία σημειώνεται ότι στο θέμα αποτελεσματικότητας του υπαλλήλου διαφαίνεται και το κατά πόσο ο δημόσιος υπάλληλος μπορεί να συντονίζει και να προγραμματίζει κατάλληλα τον τρόπο εργασίας του, ώστε να προσφέρει την όσο δυνατόν καλύτερη εξυπηρέτηση στο όσο δυνατόν καλύτερο χρόνο αφήνοντας τους αποδέκτες το καλύτερο ευχαριστημένους.

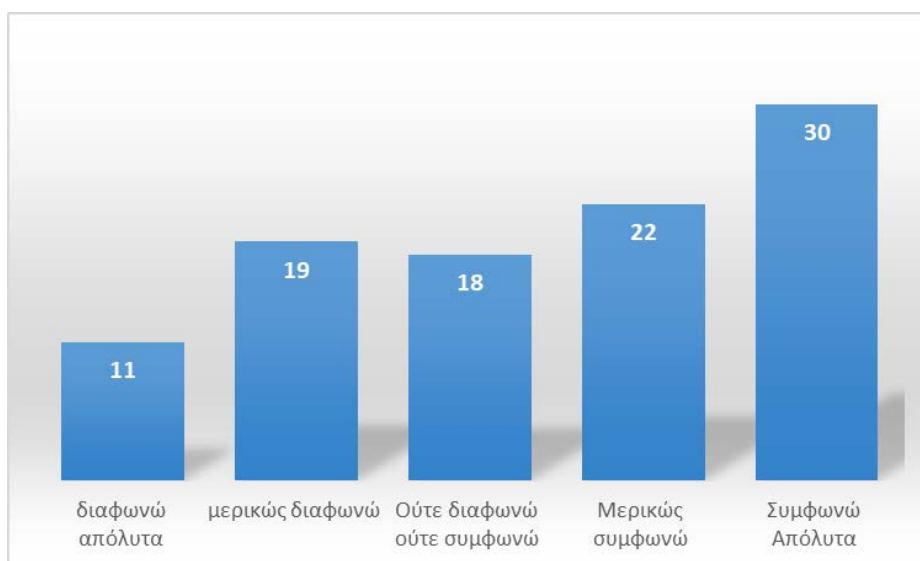


Μπορείτε να ικανοποιήσετε τις προσδοκίες των πολιτών;	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	Μέσος Όρος	T.A.
Συχνότητα	6	12	22	39	21		
Ποσοστό %	6	12	22	39	21	3,57	0,77

Πίνακας 2

3. Υπάρχουν ξεχωριστά τμήματα τα οποία εξυπηρετούν τους πολίτες ανάλογα με τις ανάγκες τους;

Ο μέσος όρος των απαντήσεων στην τρίτη ερώτηση είναι 3,41 με το 30% να συμφωνεί απόλυτα και 22% να συμφωνεί μερικώς στο ότι υπάρχουν ξεχωριστά τμήματα τα οποία εξυπηρετούν τους πολίτες ανάλογα με τις ανάγκες τους (συνολικό ποσοστό πέραν του 50%). Λογικό, εφόσον κατά τις βιβλιογραφικές πηγές, τα πρότυπα απόδοσης σε σχέση με τους στόχους της υπηρεσίας, πρέπει να είναι καθορισμένα με σαφήνεια (Παπαδάκη (2002)),



Υπάρχουν ξεχωριστά τμήματα τα οποία εξυπηρετούν τους πολίτες ανάλογα με τις ανάγκες τους;	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	Μ.Ο.	Τ.Α.
Συχνότητα	11	19	18	22	30		
Ποσοστό %	11	19	18	22	30	3,41	0,60

Πίνακας 3

4. Μπορείτε να προβλέψετε τις ανάγκες των πελατών σε σχέση με τις νέες ανακοινώσεις της υπηρεσίας;

Ο μέσος όρος των απαντήσεων στην τρίτη ερώτηση είναι 3,01 με το 28% να μην συμφωνεί ούτε να διαφωνεί. Το 25% να συμφωνεί μερικώς και το 22% να διαφωνεί μερικώς. Οι απαντήσεις εδώ μας δείχνουν ξεκάθαρα ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι αμφιβάλουν εάν η υπηρεσία μπορεί να προβλέπει τις ανάγκες των πελατών σε σχέση με νέες ανακοινώσεις. Οι απόψεις μοιράζονται στο μερικώς συμφωνώ και συμφωνώ απόλυτα με το διαφωνώ και διαφωνώ απόλυτα. Το 28% δηλώνει μια αναποφασιστικότητα ως προς την δήλωση και μόλις το 12% μπορεί να πει ότι συμφωνεί απόλυτα με την δήλωση. Η ικανότητα του να προβλέπεις σε ότι σχετίζεται με την εργασία, τις υποχρεώσεις και τους στόχους, είναι ικανότητα η οποία διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη των καθηκόντων. Κατά τον Campbell (1999), η εργασιακή απόδοση είναι η συνάρτηση των δεξιοτήτων, ικανοτήτων, γνώσεων και κινήτρων και αυτό αποτελεί και την συνολική συμβολή του εργαζομένου στον χώρο εργασίας του. Οι απαντήσεις βρίσκονται σε αντίθεση λοιπόν με την βιβλιογραφία.



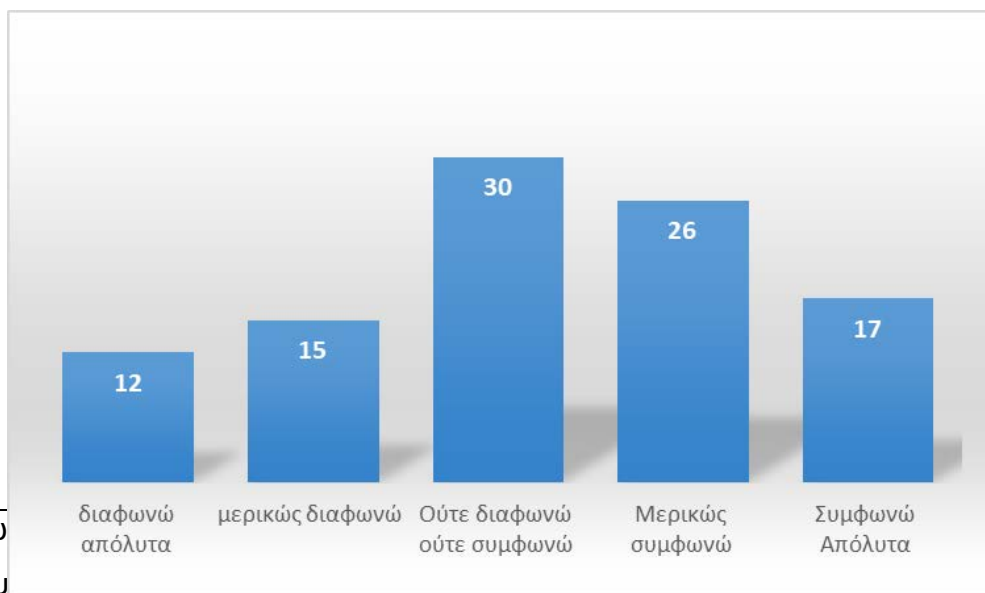
Μπορείτε να προβλέψετε τις ανάγκες των πελατών σε σχέση με τις νέες ανακοινώσεις	διαφωνώ	διαφωνώ	Ούτε	συμφωνώ	συμφωνώ	Μ.Ο.	Γ.Α.
	Απόλυτα		Συμφωνώ		Απόλυτα		
			Ούτε				
			Διαφωνώ				

της υπηρεσίας:							
Συχνότητα	13	22	28	25	12		
Ποσοστό %	13	22	28	25	12	3,01	0,50

Πίνακας 4

5. Μπορείτε να ικανοποιήσετε αυτές τις ανάγκες;

Ο μέσος όρος των απαντήσεων στην τρίτη ερώτηση είναι 3,21. Το ποσοστό 27%, δεν συμφωνεί με την δήλωση και το 43% συμφωνεί. Οι απαντήσεις στην δήλωση συμφωνούν με την βιβλιογραφία. Τα εργασιακά περιβάλλοντα στις διάφορες υπηρεσίες οφείλουν να είναι κατάλληλα ώστε να είναι λειτουργικά και αποδοτικά, τόσο σε ποιότητα όσο και σε ποσότητα. Παρατηρείται ωστόσο, ότι το ποσοστό που δεν παίρνει θέση είναι μεγάλο και είναι στο 30%. Αυτό δηλώνει δισταγμό στο να πάρουν οι ερωτηθέντες ξεκάθαρη θέση.

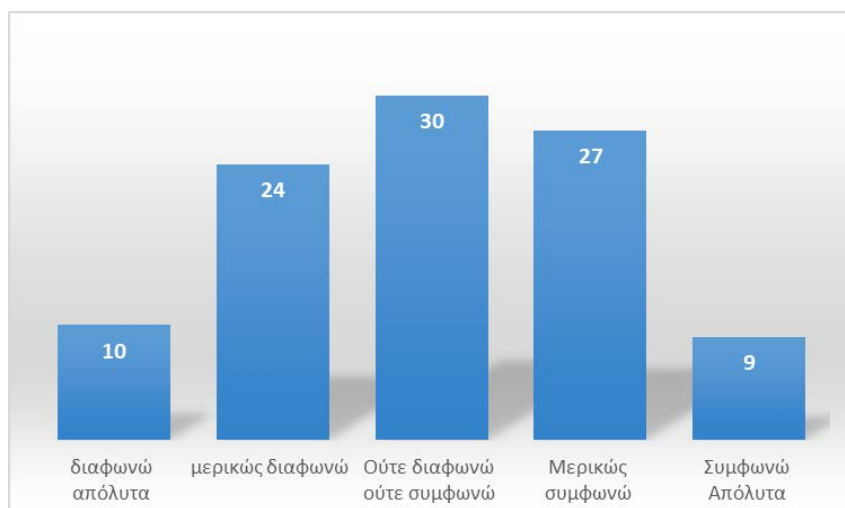


Μπορείτε να ικανοποιήσετε αυτές τις ανάγκες;	Διαφωνώ Απόλυτα	12	15	30	26	17		
Συχνότητα		12	15	30	26	17		
Ποσοστό %		12	15	30	26	17	3,21	0,55

Πίνακας 5

6. Πιστεύετε ότι η στρατηγική που ακολουθείτε έχει θετική συμβολή στην ικανοποίηση των αναγκών του πολίτη σε σχέση με τις απαιτήσεις του;

Ο μέσος όρος των απαντήσεων σε αυτή την τρίτη ερώτηση είναι 3,01 και η τυπική απόκλιση 0,56. Οι θετικές απαντήσεις ως προς την δήλωση είναι 36%, ενώ οι αρνητικές ως προς την δήλωση είναι 34%, ενώ το 30% δεν συμφωνεί ούτε διαφωνεί. Οι απαντήσεις μοιράζονται, δηλώνοντας και πάλι μια αναποφασιστικότητα προς μια ξεκάθαρη απάντηση. Αυτό μπορεί να προκύπτει από άγνοια ή από την άρνηση του να δώσουν μια αρνητική ίσως για την υπηρεσία την οποία εργάζονται, απάντηση.



Πιστεύετε ότι η στρατηγική που ακολουθείτε έχει θετική συμβολή στην ικανοποίηση αναγκών του πολίτη σε σχέση με τις απαιτήσεις του;	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ μερικώς	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ μερικώς	Συμφωνώ Απόλυτα	Μ.Ο.	Τ.Α.
Συχνότητα	10	24	30	27	9		

Ποσοστό %	10	24	30	27	9	3,01	0,56
-----------	----	----	----	----	---	------	------

Πίνακας 6

Ακολουθούν ερωτήσεις οι οποίες αφορούν τον χρόνο που παίρνει για να εξυπηρετηθεί το κοινό και τον τρόπο εξυπηρέτησης του. Οι απαντήσεις σκιαγραφούν τις απόψεις και τις θέσεις των δημοσίων υπαλλήλων που εργάζονται στην εξυπηρέτηση του κοινού ως προς την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών τους. Πως από την πλευρά τους δηλαδή, οι δημόσιοι υπάλληλοι βλέπουν την ικανότητα τους και του τμήματος να ικανοποιήσουν το εξυπηρετούμενο κοινό.

7. Έχετε τον χρόνο ώστε να δώσετε την απαραίτητη σημασία στους πολίτες τους οποίους εξυπηρετείτε;

Τα αποτελέσματα για την επόμενη ερώτηση μας παρουσιάζουν μια εικόνα όπου το μεγαλύτερο ποσοστό 48%, διανέμεται στις απαντήσεις μερικώς συμφωνώ και συμφωνώ απόλυτα. Συμφωνεί δηλαδή με την βιβλιογραφία στην οποία σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο (2002), η Διοίκηση αξιολογεί το προσωπικά αξιόπιστα και αντικειμενικά, βλέποντας τον τρόπο εργασίας καθώς και την αποτελεσματικότητα του εργαζομένου. Κυρίως την συμπεριφορά του, τον τρόπο διεργασίας καθώς και τον χρόνο απόδοσης. Οι απαντήσεις φυσικά στην συγκεκριμένη δήλωση μπορεί να σημαίνουν δυο πράγματα. Η πρώτη εκδοχή είναι ότι υπάρχουν αρκετοί υπάλληλοι και έτσι υπάρχει ο χρόνος ώστε να εξυπηρετείται το κοινό άνετα στον χρόνο τον οποίο του αφήνεται. Η δεύτερη εκδοχή και δυστυχώς όσον αφορά την δική μου άποψη είναι αυτή η οποία ισχύει, είναι ότι δίνεται ο απαιτούμενος και ίσως άνετος χρόνος τον οποίο χρειάζεται ο δημόσιος υπάλληλος για να εξυπηρετήσει το κοινό, εις βάρος προφανώς των υπολοίπων εκ του κοινού. Όπως γνωρίζουμε υπάρχει σοβαρό πρόβλημα στο θέμα γρήγορη και σωστή εξυπηρέτηση του κοινού. Εάν η απάντηση είναι ότι ναι έχουμε χρόνο για την απαραίτητη σημασία, τότε δυστυχώς είναι επειδή πέραν του υφιστάμενου χρονικού προβλήματος, γίνεται και κακή χρήση του χρόνου του οποίου οι δημόσιοι Υπάλληλοι έχουν στην διάθεση τους.



Έχετε τον χρόνο ώστε να δώσετε την απαραίτητη σημασία στους πολίτες τους οποίους εξυπηρετείτε;	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	Μέσος Όρος	T.A.
Συχνότητα	19	15	18	28	20		
Ποσοστό %	19	15	18	28	20	3,15	0,51

Πίνακας 7

8. Το Τμήμα πραγματοποιεί έρευνες οι οποίες μετρούν την ποιότητα και την ταχύτητα εξυπηρέτησης των πολιτών;

Τα αποτελέσματα της ερώτησης μας παρουσιάζουν την εικόνα ότι οι ερωτηθέντες υπάλληλοι έχουν την άποψη και παίρνουν την θέση ότι το Τμήμα δεν πραγματοποιεί έρευνες οι οποίες μετρούν την ποιότητα και την ταχύτητα εξυπηρέτησης των πολιτών. Το ποσοστό το οποίο εκφράζει αυτή την άποψη ανέρχεται στο 38%. Ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι 2,42. Οι απαντήσεις είναι σε αντίθεση με την βιβλιογραφία, στην οποία διαβάζουμε ότι η αποδοτικότητα είναι μετρήσιμη και χρησιμοποιείται ως αριθμητής η εκροή και ως παρονομαστής η εισροή. Οι έρευνες επιδιώκουν την αύξηση της παραγωγής και αναζητά λύσεις σε προβλήματα που θα αναδειχθούν

μέσα από αυτήν, που θα επιδιώκουν ως στόχο την αύξηση της λειτουργικότητας και της αποτελεσματικότητας. Εάν δεν γίνονται οι απαραίτητες έρευνες, τότε δεν είναι δυνατόν να γνωρίζει το Τμήμα τα τυχόν προβλήματα και διάφορα άλλα ζητήματα τα οποία αδυνατούν την διεργασία της εξυπηρέτησης, όσον αφορά τόσο την ποιότητα όσο και την ταχύτητα στο περιθώριο που απαιτείται.



Το Τμήμα πραγματοποιεί έρευνες οι οποίες μετρούν την ποιότητα και την ταχύτητα εξυπηρέτησης των πολιτών;	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	Μ.Ο.	Τ.Α.
Συχνότητα	38	21	16	11	14		
Ποσοστό %	38	21	16	11	14	2,42	0,35

Πίνακας 8

9. Βοηθάτε με τον καλύτερο τρόπο για την γρηγορότερη και σωστή εξυπηρέτηση των πολιτών;

Στην δήλωση αυτή, το 55% των ερωτηθέντων συμφωνεί απόλυτα. Το 23% μερικώς συμφωνεί. Έχουμε δηλαδή το 78% να δηλώνει ότι βοηθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο για την γρηγορότερη και σωστή εξυπηρέτηση των πολιτών. Ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι 4,17. Σύμφωνα με την βιβλιογραφία ο εργαζόμενος μπορεί να διακρίνεται από χαρακτηριστικά, ικανότητες και δεξιότητες. Μπορεί να αξιολογηθεί βάσει των δραστηριοτήτων του, την απόδοση του στην εργασία. Το αποτέλεσμα του κάθε εργαζομένου όσον αφορά την απόδοση σχετίζεται με την προσπάθεια του για μεγαλύτερη απόδοση και τον τρόπο εξυπηρέτησης του. Η δήλωση μας φανερώνει την καλή θέληση των δημοσίων υπαλλήλων για την γρηγορότερη και την σωστή εξυπηρέτηση των πολιτών.



Βοηθάτε με τον καλύτερο τρόπο για την γρηγορότερη και σωστή εξυπηρέτηση των πολιτών;	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	Μ.Ο.	Τ.Α.
Συχνότητα	4	8	10	23	55		
Ποσοστό %	4	8	10	23	55	4,17	1,44

Πίνακας 9

10. Θεωρείται ότι οι πολίτες είναι ευχαριστημένοι από τον τρόπο εξυπηρέτησης;

Τα αποτελέσματα της πιο πάνω δήλωσης έχουν μέσο όρο 3,34. Και σε αυτή την δήλωση υπάρχει η θετική ανταπόκριση των ερωτηθέντων ως προς την άποψη τους εάν το εξυπηρετούμενο κοινό είναι ικανοποιημένο από τον τρόπο εξυπηρέτησης του με το 49%. Ωστόσο υπάρχει και ένα ποσοστό 28% το οποίο ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την δήλωση αυτή. Παρόλο δηλαδή που το 49% συμφωνεί, έχουμε ένα 28% που δεν είναι σίγουρο εάν επιτυγχάνεται αυτός ο στόχος. Η ευχαρίστηση των πολιτών θα πρέπει να αποτελεί στόχο της Δημόσιας Υπηρεσίας. Βάση αυτού, και της θετικής δήλωσης των ερωτηθέντων, το αποτέλεσμα της ερώτησης συνάδει με την βιβλιογραφία. Προβληματίζει το μεγάλο ποσοστό του δεν συμφωνεί ούτε διαφωνεί.

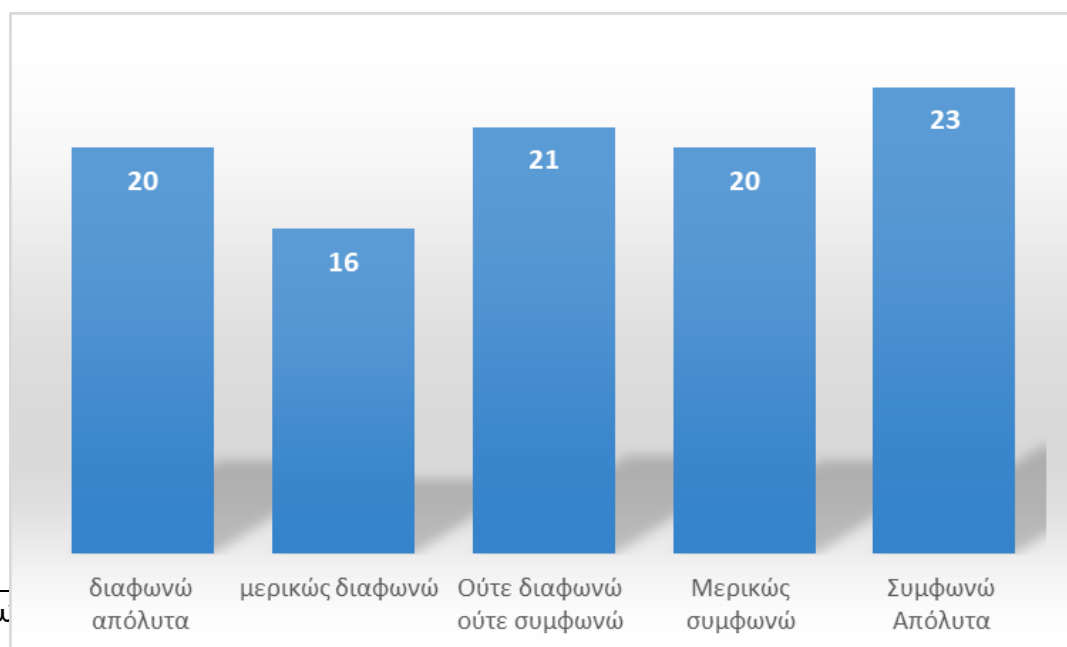


Θεωρείται ότι οι πολίτες είναι ευχαριστημένοι από τον τρόπο εξυπηρέτησης;	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
Συχνότητα	11	12	28	30	19		
Ποσοστό %	11	12	28	30	19	3,34	0,61

Πίνακας 10

11. Θεωρείται ότι οι πολίτες είναι ευχαριστημένοι από τον χρόνο εξυπηρέτησης εφόσον φτάσουν σε ένα ταμείο εξυπηρέτησης;

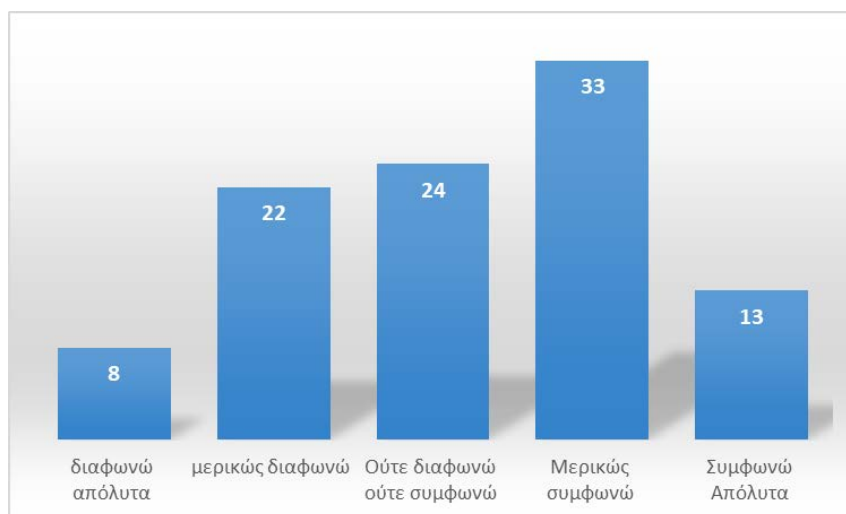
Εδώ οι δηλώσεις των ερωτηθέντων υπερτερούν στην συμφωνία ότι θεωρείται ότι οι πολίτες είναι ευχαριστημένοι από τον χρόνο εξυπηρέτησης. Συνάδει το αποτέλεσμα με την βιβλιογραφία, εφόσον και ο χρόνος εξυπηρέτησης θεωρείται στόχος της Δημόσιας Υπηρεσίας. Το 43% συμφωνεί ως προς την δήλωση και το 36% δεν συμφωνεί ως προς την δήλωση. Τα αποτελέσματα έχουν μέσο όρο 3,1. Το 36% ωστόσο είναι μεγάλο ποσοστό και εφόσον έχουμε ακόμα ένα 21% να δηλώνει ότι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, μας παρουσιάζεται μια θολή εικόνα ως προς το αποτέλεσμα. Διακρίνεται μια διχογνωμία και παρουσιάζεται μια εικόνα η οποία προβληματίζει.



Θεωρείται ότι οι πολίτες είναι ευχαριστημένοι από τον χρόνο εξυπηρέτησης;	Διαφωνώ		Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ		Μερικώς συμφωνώ		Συμφωνώ	
	Απόλυτα	Μερικώς	Απόλυτα	Μερικώς	Απόλυτα	Μερικώς	Απόλυτα	Μερικώς
Συχνότητα	20	16	21	20	23			
Ποσοστό %	20	16	21	20	23	3,1	0,47	

12. Υπάρχει μια σχέση συνεργασίας των υπαλλήλων που εξυπηρετούν τους πολίτες, με τους πολίτες, η οποία είναι βασισμένη στον σεβασμό και την εμπιστοσύνη; (σε σχέση με τον χρόνο αναμονής και εξυπηρέτησης και αντιμετώπισης);

Οι δηλώσεις των ερωτηθέντων παρουσιάζουν την εικόνα (με το 46% των απαντήσεων) ότι υπάρχει σεβασμός και εμπιστοσύνη μεταξύ εξυπηρετούμενου κοινού και δημοσίων υπάλληλων που εργάζονται για την εξυπηρέτηση του κοινού ως προς την συνεργασία τους. Ο μέσος όρος είναι 3,21. Οι ερωτηθέντες οι οποίοι διαφωνούν ως προς την δήλωση αυτή είναι το 30%. Η δήλωση συνάδει με την βιβλιογραφία, κατά την οποία η απόδοση του εργαζομένου σχετίζονται με το εργασιακό του περιβάλλον. Εργασιακό περιβάλλον δεν νοείται μόνο οι συνάδελφοι και τα ανώτερα στελέχη αλλά και ότι αφορά το περιβάλλον του εργαζομένου, συμπεριλαμβανομένου και το εξυπηρετούμενο κοινό. Το εργασιακό περιβάλλον και η σχέση του εξυπηρετούμενου κοινού με τον υπάλληλο ο οποίος τον εξυπηρετεί, η οποία στηρίζεται στον σεβασμό και την εμπιστοσύνη, δημιουργεί συνθήκες οι οποίες έχουν αυξημένη απόδοση και παραγωγή.



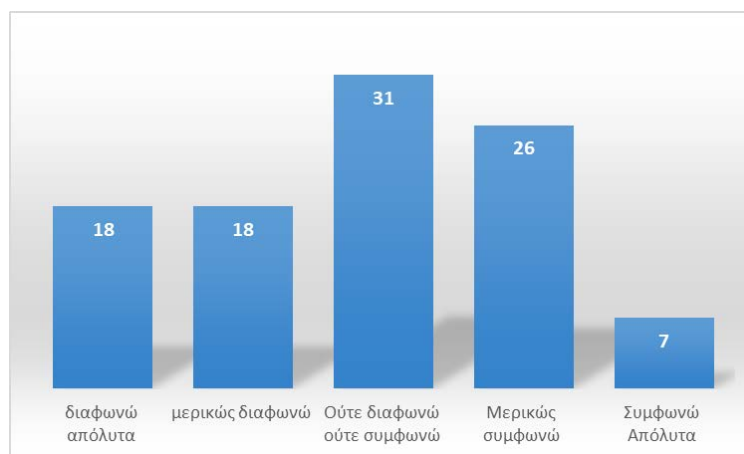
Διάγραμμα 12

Υπάρχει μια σχέση συνεργασίας των υπαλλήλων που εξυπηρετούν τους πολίτες, με τους πολίτες, η οποία είναι βασισμένη στον σεβασμό και την εμπιστοσύνη; (σε σχέση με τον χρόνο αναμονής και εξυπηρέτησης και αντιμετώπισης);	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	Μ.Ο.	Τ.Α.
Συχνότητα	8	22	24	33	13		
Ποσοστό %	8	22	24	33	13	3,21	0,61

Πίνακας 12

13. Υπάρχει σεβασμός από τον πολίτη στον υπάλληλο που τον εξυπηρετεί; (σε σχέση με τον χρόνο αναμονής και εξυπηρέτησης και αντιμετώπισης)

Η δήλωση αυτή αντιφάσκει με την προηγούμενη. Είναι πιο εξατομικευμένη δήλωση, ενώ η πιο πάνω είναι πιο γενική. Απαντήθηκε δηλαδή ως προς το σύνολο των πελατών. Εδώ όμως χρησιμοποιείται η φράση (από τον πολίτη), φαίνεται ότι οι απόψεις των ερωτηθέντων, ίσως βλέποντας την σε πιο προσωπικό επίπεδο και δηλώνοντας την άποψη τους σκεπτόμενοι συγκεκριμένες σχέσεις τις οποίες έχουν με ορισμένους πελάτες, το 33% συμφωνεί με την πιο πάνω δήλωση, και ένα μεγάλο ποσοστό που ανέρχεται στο 31% δεν μπορεί ή δεν θέλει να πάρει θέση. Το 36% διαφωνεί με την δήλωση. Ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι 2,86%, και έρχεται σε αντίθεση με την βιβλιογραφία.



Διάγραμμα 13

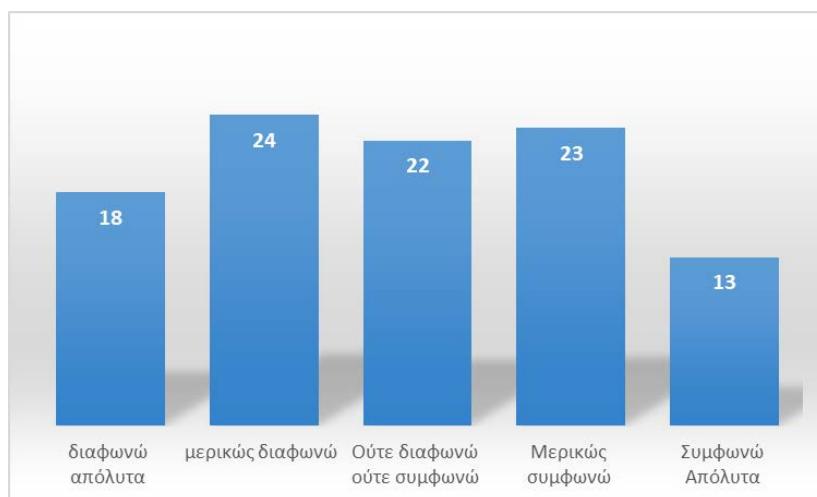
Υπάρχει σεβασμός από τον πολίτη στον υπάλληλο που τον εξυπηρετεί; (σε σχέση με τον χρόνο αναμονής και εξυπηρέτησης και αντιμετώπισης)	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	Μ.Ο.	Τ.Α.
Συχνότητα	18	18	31	26	7		
Ποσοστό %	18	18	31	26	7	2,86	0,53

Πίνακας 13

14. Οι υπηρεσίες προσφέρονται στον αναμενόμενο χρόνο προς τους πολίτες εφόσον φτάσουν στο τμήμα;

Ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι 2,89. Οι απαντήσεις οι οποίες δηλώνουν συμφωνία (μερικώς συμφωνώ και συμφωνώ απόλυτα) είναι στο 36%. Οι απαντήσεις οι οποίες δηλώνουν διαφωνία είναι (μερικώς διαφωνώ και διαφωνώ απόλυτα) είναι στο 42%. Έχουμε το ποσοστό του 22% να μην δηλώνει εάν συμφωνεί ή διαφωνεί με την πιο πάνω δήλωση. Η απάντηση εδώ είναι ότι οι υπηρεσίες δεν προσφέρονται

στον αναμενόμενο χρόνο προς τους πολίτες. Στην ερώτηση 11, αν θεωρείται ότι οι πολίτες είναι ευχαριστημένοι από τον χρόνο εξυπηρέτησης, οι ερωτηθέντες απάντησαν θετικά στο 43%. Εδώ διακρίνεται ότι οι ερωτηθέντες κρίνουν την αναμονή στην αίθουσα αναμονής του τμήματος χρονοβόρα, και την αναμονή στο ταμείο εφόσον δηλαδή έχει αρχίσει η εξυπηρέτηση, ικανοποιητικό. Το αρνητικό αποτέλεσμα της δήλωσης δε συνάδει με την βιβλιογραφία. Αναδεικνύει, το πρόβλημα της έλλειψης προσωπικού. Προβάλλει ότι το πρόβλημα εφόσον δεν είναι στον χρόνο του ταμείου δεν έχει να κάνει προσωπικά με τον υπάλληλο αλλά με το ίδιο το τμήμα, την έλλειψη δυναμικού και την αδυναμία του στην άμεση εξυπηρέτηση.



Διάγραμμα 14

Οι υπηρεσίες προσφέρονται στον αναμενόμενο χρόνο προς τους πολίτες;	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	Μ.Ο	Τ.Α
Συχνότητα	18	24	22	23	13		
Ποσοστό %	18	24	22	23	13	2,89	0,43

Πίνακας 14

Οι πιο πάνω απαντήσεις στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου μας αναδεικνύουν ότι οι απόψεις των ερωτηθέντων έρχονται σε αντιπαράθεση. Παρουσιάζεται ένα απογοητευτικό αποτέλεσμα, παρότι που υπάρχει η προσπάθεια για εξυπηρέτηση του κοινού όσο πιο αποτελεσματικά θα μπορούσε να είναι εφικτό. Αυτό πιθανών να οφείλεται στους μη ξεκάθαρους και καθορισμένους στόχους. Η ακόμα στο ότι δεν εξασφαλίζεται η πλήρης επίγνωση και η αποδοχή των στόχων από τους δημόσιους υπάλληλους. Σύμφωνα με την βιβλιογραφική ανασκόπηση για να επιτύχει η Δημόσια Διοίκηση, την διαχρονικά ανοδική πορεία της λειτουργίας και ανάπτυξης της, οφείλει να κοινοποιήσει στόχους, και να εξασφαλίσει την κοινή προσπάθεια διοίκησης και εργαζομένων για κοινούς στόχους. Να αφομοιώσει δηλαδή όσο το δυνατόν τα θέλω και τις επιθυμίες των εργαζομένων με τους στόχους της Διοίκησης, δημιουργώντας με αυτό τον τρόπο, ένα κοινό όραμα. Το μη ξεκάθαρο όραμα, ελλοχεύει τον κίνδυνο της μη σωστής αξιοποίησης του προσωπικού και του φόβου της εμπλοκής του κάθε ενός δημόσιου υπάλληλου στην επίτευξη των στόχων.

Επίσης, σε συγκεκριμένες ερωτήσεις οι οποίες έχουν ψηλό ποσοστό στο ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, δηλώνουν ένα φόβο των ερωτηθέντων να δώσουν μια ξεκάθαρη απάντηση. Αυτό συμβαίνει ίσως επειδή δεν επιθυμούν να παρουσιάσουν οτιδήποτε αρνητικό για το τμήμα το οποίο εργάζονται ή τον τρόπο τον οποίο εργάζονται.

Παρουσιάζεται η θέση και η πρόθεση των δημοσίων υπάλληλων στο να βοηθούν όσο μπορούν στην καλύτερη εξυπηρέτηση και τον αποδοτικότερο και αποτελεσματικότερο τρόπο εργασίας τους. Αυτό βέβαια για να μπορέσει να είναι εφικτό προϋποθέτει καλή οργάνωση, ξεκάθαρα κίνητρα και στόχους και ο απαιτούμενος βαθμός απόδοσης αυτών, ώστε να μπορεί να καθίσταται μετρήσιμος και συγκρίσιμος.

Ακολουθούν ερωτήσεις οι οποίες αφορούν την ενημέρωση που προσφέρει το τμήμα για την καλύτερη και αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση του κοινού. Η οποία ενημέρωση πέραν από την διευκόλυνση του εξυπηρετούμενου κοινού, μπορεί να αποσυμφόρησή και το τμήμα, εφόσον θα έρχονται προετοιμασμένοι όσον αφορά τα έντυπα και το τι χρειάζεται να προσκομίσουν για κάθε εξυπηρέτηση την οποία ζητούν είτε μπορούν να εξυπηρετηθούν είτε από μόνοι τους.

15. Είναι οι πολίτες ενημερωμένοι για τις αλλαγές της υπηρεσίας σας;

Τα αποτελέσματα για την δήλωση αυτή έχουν μέσο όρο 2,54. Το ποσοστό το οποίο διαφωνεί με την δήλωση είναι το 55% και το ποσοστό το οποίο συμφωνεί είναι το 19%. Το 26% δεν απαντά ξεκάθαρα. Παρουσιάζεται μια έλλειψη ικανοτήτων ή και ενδιαφέροντος για συνεχή ενημέρωση του ενδιαφερόμενου κοινού. Η σωστή πληροφόρηση του κοινού είναι αποτέλεσμα της σωστής λειτουργίας του δημοσίου τομέα σε ένα κράτος. Την ίση δηλαδή μεταχείριση του νόμιμου κοινωνικού συνόλου ενός κράτους. Η σωστή εξυπηρέτηση μπορεί να γίνεται απευθείας από τα κτήρια των τμημάτων ή μέσω των ιστοσελίδων τους. Η ενημέρωση αποτελεί και σωστή διαχείριση καθηκόντων. Η ενημέρωση των πολιτών δύναται να είναι λόγος για αποφυγή αχρείαστων επισκέψεων στα τμήματα εξυπηρέτησης. Μπορεί να αποτελέσει και λόγο για να έρχεται το κοινό πιο προετοιμασμένοι και έτοιμοι για την διεκπεραίωση των υπηρεσιών που επιθυμούν. Αυτά αποτελούν ευθύνη του Τμήματος ή και του Υπουργείου του οποίου υπάγεται ώστε να γίνεται καλύτερη και στοχευμένη ανάθεση καθηκόντων και ευθυνών. Η ενημέρωση των πολιτών θα έπρεπε να αποτελούσε μέρος της θέσπισης συγκεκριμένου πλάνου και ενεργειών από μέρους της διοίκησης. Η δήλωση δεν συνάδει λοιπόν με την βιβλιογραφία.



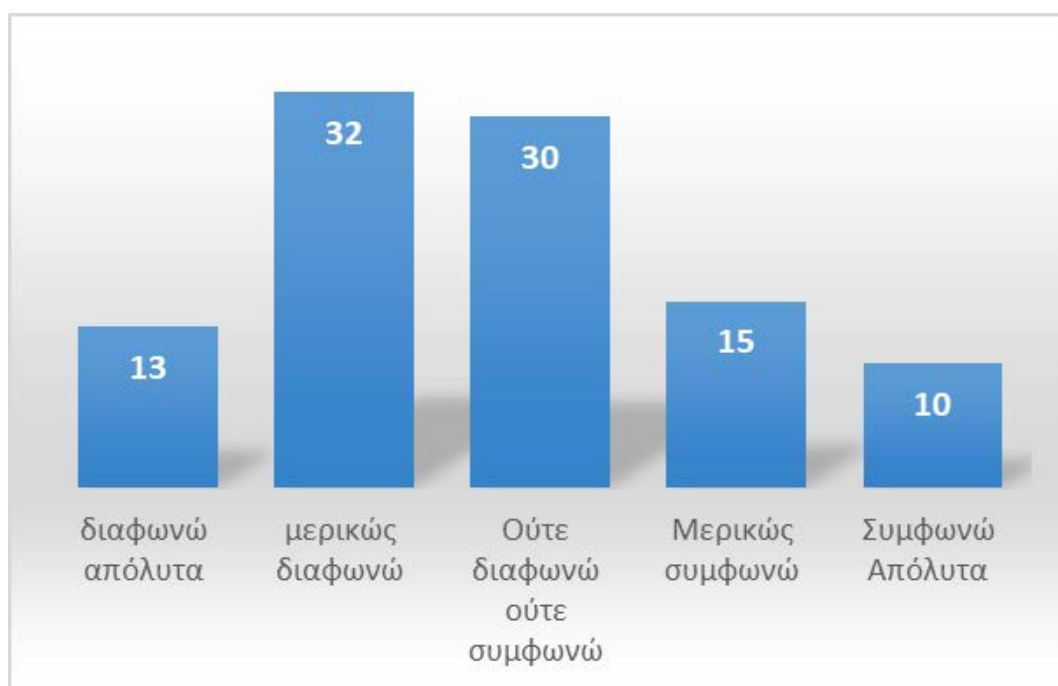
Διάγραμμα 15

Είναι οι πολίτες ενημερωμένοι για τις αλλαγές της υπηρεσίας σας;	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
Συχνότητα	19	36	26	10	9		
Ποσοστό %	19	36	26	10	9	2,54	0,43

Πίνακας 15

16. Είναι οι πολίτες ενημερωμένοι για τα διαδικαστικά της υπηρεσίας σας;

Ο μέσος όρος της δήλωσης είναι 2,77. Τα αποτελέσματα δείχνουν το 45% των ερωτηθέντων να διαφωνεί με την δήλωση, το 25% να συμφωνεί και το 30% να μην δίνει θετική ή αρνητική απάντηση. Αυτές οι απαντήσεις παρουσιάζουν την υπηρεσία να ασθενεί ως προς την ικανότητα ή την διάθεση να ενημερώνει για τα ήδη διαδικαστικά της υπηρεσίας, τον ενδιαφερόμενο πολίτη. Αυτή η δήλωση επίσης παρουσιάζει την Διοίκηση να μην έχει στρατηγικές επιδιώξεις όσον αφορά την ενημέρωση των πολιτών για τα διαδικαστικά της υπηρεσίας. Και αυτό επίσης θα βοηθούσε στην εξοικονόμηση χρόνου τόσο των υπαλλήλων όσο και του εξυπηρετούμενου κοινού. Το εξυπηρετούμενο κοινό αποτελεί μέρος του εργασιακού περιβάλλοντος. Η παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα των εργαζομένων, εξαρτάται κατά ένα πολύ σημαντικό ποσοστό και από την σχέση του με το εργασιακό του περιβάλλον. Εφόσον λοιπόν το εξυπηρετούμενο κοινό δεν έχει την κατάλληλη ενημέρωση, τότε ο εργαζόμενος επηρεάζεται και αδυνατεί να αποδώσει στο μέγιστο των δυνατοτήτων του. Η αρνητική απάντηση της δήλωσης δεν συνάδει με την βιβλιογραφία.



Διάγραμμα 16

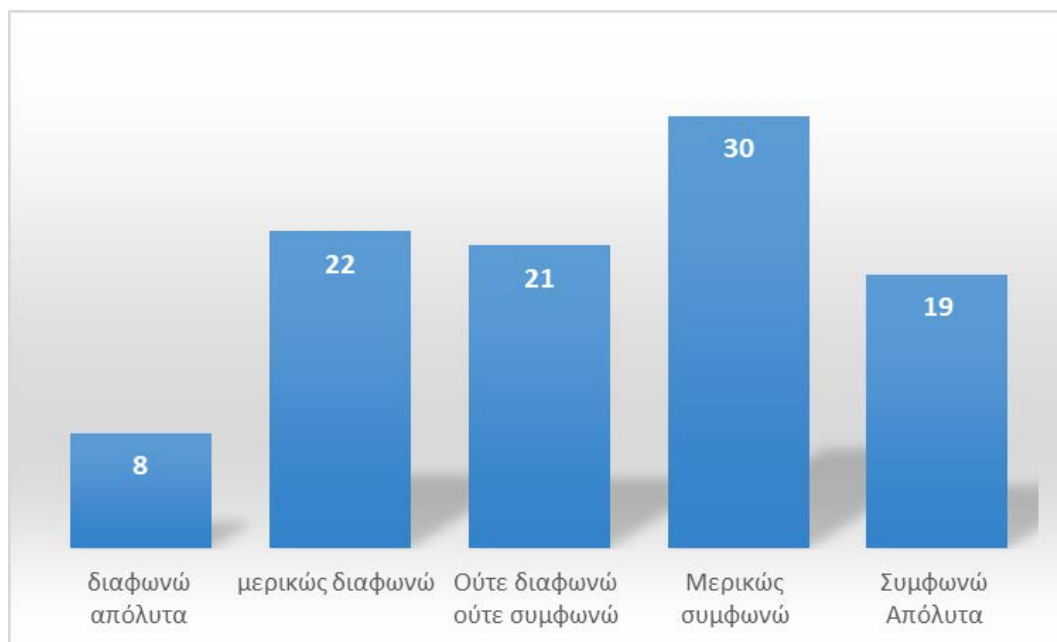
Είναι οι πολίτες ενημερωμένοι για τα διαδικαστικά της υπηρεσίας σας;	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
Συχνότητα	13	32	30	15	10		
Ποσοστό %	13	32	30	15	10	2,77	0,47

Πίνακας 16

17. Χρησιμοποιείται ηλεκτρονικά εργαλεία για να επικοινωνήσετε με τους πολίτες οι οποίοι ενδιαφέρονται για τις υπηρεσίες που προσφέρετε;

Ο μέσος όρος της δήλωσης είναι 3,3. Φαίνεται ότι το 49% των ερωτηθέντων συμφωνεί με την δήλωση και το 18% διαφωνεί. Υπάρχει ωστόσο μεγάλο ποσοστό 30%, το οποίο επιφυλακτικά δεν παίρνει θέση. Με την χρησιμοποίηση του

διαδικτύου, πραγματοποιείται εξοικονόμηση ανθρωποωρών. Ο πελάτης ο οποίος μπορεί να εξυπηρετηθεί μέσω διαδικτύου δεν χρειάζεται να επικοινωνήσει με ανθρώπινο δυναμικό από το τμήμα είτε αυτό θα τον εξυπηρετήσει από το τηλέφωνο είτε με προσωπική επαφή στα γραφεία του Τμήματος. Χαμηλώνει ο μέσος δείκτης αναμονής του κοινού. Ο χρόνος ο οποίος εξοικονομείται εκφράζεται ως διαχειριστικό κόστος και αφορά την χρονική δαπάνη. Η δήλωση δεν συνάδει με την βιβλιογραφία.



Διάγραμμα 17

Χρησιμοποιείται ηλεκτρονικά εργαλεία για να επικοινωνήσετε με τους πολίτες οι οποίοι ενδιαφέρονται για τις υπηρεσίες που προσφέρετε;	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	M.O.	T.A
Συχνότητα	8	22	21	30	19		
Ποσοστό %	8	22	21	30	19	3,3	0,58

Πίνακας 17

18. Έχετε κάνει συστάσεις στους πολίτες για τον πιο εύχρηστο τρόπο διεκπεραίωσης των υπηρεσιών;

Ο μέσος όρος της δήλωσης είναι 3,54. Το 60% συμφωνεί με την δήλωση ενώ μόλις το 25% διαφωνεί με την δήλωση. Τα αποτελέσματα για αυτή την δήλωση καταδεικνύουν ότι κατά πλειοψηφία γίνονται συστάσεις στους πολίτες για τον πιο εύχρηστο τρόπο διεκπεραίωσης των εργασιών. Τούτο βοηθά στην ομαλότερη και γρηγορότερη διεκπεραίωση των εργασιών και η δήλωση συνάδει με την βιβλιογραφία. Οι συστάσεις για τον πιο εύχρηστο τρόπο διεκπεραίωσης των εργασιών, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην εξοικονόμηση χρόνου και κόπου, όπως και την οικονομία στην αχρείαστη συμπλήρωση εντύπων ή την συμπλήρωση κατάλληλων εντύπων. Η πιο πάνω δήλωση συμπεριλαμβάνεται στην στοχοθετημένη εργασία και την σωστή και γρήγορη εξυπηρέτηση. Αποτελεί τρόπο αποτελεσματικότητας των εργαζομένων και κατά επέκταση του τμήματος. Η προσωπική μου άποψη διαφωνεί με τα αποτελέσματα της δήλωσης εφόσον εκ πείρας γνωρίζω ότι πολλοί εκ των οποίων εισέρχονται στο τμήμα, στα ταμεία για εξυπηρέτηση δεν γνωρίζουν τι χρειάζεται και έρχονται απροετοίμαστοι. Αυτό αποτελεί πολύ χάσιμο χρόνου. Αυτό συμβαίνει κυρίως επειδή δεν ενδιαφέρονται καν να ρωτήσουν τι χρειάζεται για να εξυπηρετηθούν κατάλληλα. Συνήθως στα τμήματα εξυπηρέτησης, υπάρχει άτομο ή άτομα τα οποία είναι για πληροφορίες και καθοδήγηση. Όμως και πάλι αρκετοί από το κοινό δεν αποστρέφονται σε αυτούς και έρχονται απευθείας στα ταμεία. Ίσως αυτό να συμβαίνει επειδή γνωρίζουν ότι θα επιτελέσουν το έργο τους έτσι και αλλιώς. Σημαντικό πρόβλημα στις υπηρεσίες εξυπηρέτησης του κοινού αποτελεί και το γεγονός ότι το κοινό κατέχει αλλά δεν συμπληρώνει καν την αίτηση για την οποία ζητά εξυπηρέτηση. Όπως επίσης και το γεγονός ότι δεν φέρει μαζί του πιστοποιητικά τα οποία ζητά η αίτηση η οποία κρατά, ή ακόμα και να τα φέρει μαζί του αλλά να μην είναι έγκυρα. Συμβαίνει επίσης και αν και όποτε αποταθούν στα άτομα τα οποία είναι για την καθοδήγηση τους, να έρχονται σε αντιπαράθεση και να δημιουργείται ένα αρνητικό κλίμα στο περιβάλλον εργασίας.



Διάγραμμα 18

Έχετε κάνει συστάσεις στους πολίτες για τον πιο εύχρηστο τρόπο διεκπεραίωσης των υπηρεσιών;	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	M.O.	T.A
Συχνότητα	6	19	15	35	25		
Ποσοστό %	6	19	15	35	25	3.54	0.74

Πίνακας 18

19. Ο πολίτης μπορεί να χρησιμοποιήσει την τεχνολογία της υπηρεσίας με σκοπό την εξυπηρέτηση του;

Ο μέσος όρος των αποτελεσμάτων είναι 3,31. Διαφαίνεται ότι το 52% των ερωτηθέντων συμφωνεί με την δήλωση ότι οι πολίτες έχουν την ευκαιρία να χρησιμοποιήσουν την τεχνολογία της υπηρεσίας με σκοπό την εξυπηρέτηση τους. Το ποσοστό που διαφωνεί με την δήλωση είναι το 26%. Η δήλωση συνάδει με την βιβλιογραφία. Η χρησιμοποίηση του διαδικτύου έχει πρακτική σημασία καθώς ο

πολίτης προβαίνει σε άμεση εξυπηρέτηση και δεν αναμένει σε ουρές. Αυτό συμβάλει και στην ικανοποίηση του πελάτη. Με το πέρασμα του χρόνου όλο και περισσότερες διαδικασίες μπορούν να ολοκληρωθούν μέσω διαδικτύου. Γίνεται συνεχώς αναβάθμιση των συστημάτων και όλο και περισσότεροι πολίτες μπορούν με την χρήση του διαδικτύου να ολοκληρώσουν τις ανάγκες τους, χωρίς να χρειάζεται η φυσική τους παρουσία στα διάφορα τμήματα.



Διάγραμμα 19

Ο πολίτης μπορεί να χρησιμοποιήσει την τεχνολογία της υπηρεσίας με σκοπό την εξυπηρέτηση του;	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	Μ.Ο	Τ.Α
Συχνότητα	14	12	22	33	19		
Ποσοστό %	14	12	22	33	19	3,31	0,62

Πίνακας 19

Οι πιο πάνω ερωτήσεις αφορούν την ενημέρωση του κοινού, οι απαντήσεις έχουν αρνητική τάση προς την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας

Όσον αφορά την τεχνολογία και αν μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την εξυπηρέτηση του κοινού παρουσιάζεται μια θετική τάση και συμφωνία με την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας.

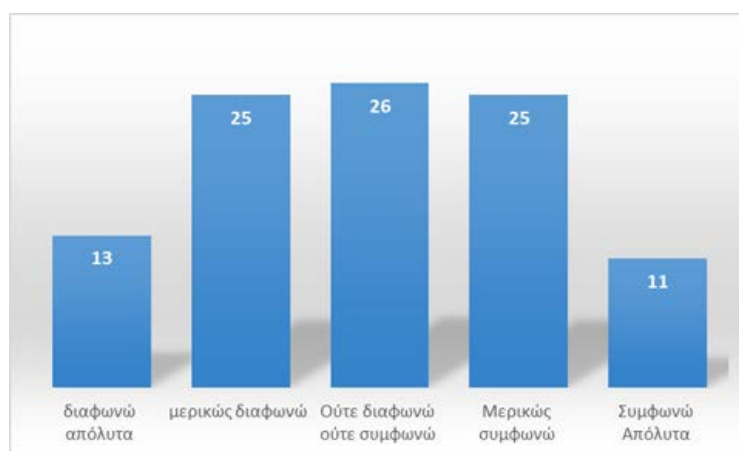
Βάση της ανασκόπησης της βιβλιογραφίας η ικανοποίηση του κοινού απορρέει από την ποιότητα της εξυπηρέτησης του. Αυτό δεν σημαίνει μόνο την ίδια ώρα της εξυπηρέτησης του και μόνο, αλλά συμπεριλαμβάνει την σωστή και έγκαιρη πληροφόρηση και κατά καιρούς ενημέρωση για τις τυχόν αλλαγές ή εξελίξεις. Οι δημόσιες σχέσεις αναπτύσσονται και εξελίσσονται συνεχώς, βασιζόμενες στην επικοινωνία και την δύναμη του λόγου, της συνεννόησης και της ενημέρωσης.

Ακολουθούν ερωτήσεις οι οποίες αφορούν την σχέση της διοίκησης με το εξυπηρετούμενο κοινό, και πως η ίδια συμβάλλει στην ποιότητα εξυπηρέτησης του.

20. Η Διοίκηση αναγνωρίζει τις ορατές εξελικτικές τάσεις; (π.χ. νέα μηχανήματα, νέα τεχνολογία).

Το 38% υποστηρίζει ότι η Διοίκηση δεν αναγνωρίζει τις ορατές εξελικτικές τάσεις, όπως την χρήση καινούργιων μηχανημάτων και τεχνολογίας. Το 36% υποστηρίζει ότι αναγνωρίζει τις ορατές αυτές εξελικτικές τάσεις, ενώ το 26% δηλώνει ότι ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί. Ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι 2,96. Η δήλωση δεν συνάδει με την βιβλιογραφία. Η χρήση της τεχνολογίας ευκολύνει τις διαδικασίες διεκπεραίωσης των εργασιών, αν η Διοίκηση δεν προνοεί και δεν αναγνωρίζει τις εξελικτικές τάσεις, αυτό σημαίνει πιο χρονοβόρες διαδικασίες.

Πιστεύω ότι στην Δημόσια Υπηρεσία δεν αρκεί η αναγνώριση των εξελικτικών τάσεων αλλά και η διάθεση ταμείων για εκσυγχρονισμό των τμημάτων. Δυστυχώς ο εκμοντερνισμός προωθείται καταρχάς στα Υπουργεία, και κατά δεύτερον, εάν μείνουν οικονομικοί πόροι στα κατά μέρους γραφεία ή τμήματα και μετά στα εκτός επαρχίας γραφεία ή τμήματα. Το ίδιο συμβαίνει και με τα πιο μικρά ακόμα αγαθά όπως για παράδειγμα τα αγαθά γραφικής ύλης.



Διάγραμμα 20

Η Διοίκηση αναγνωρίζει τις ορατές εξελικτικές τάσεις; (π.χ. νέα μηχανήματα, νέα τεχνολογία)	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	Μ.Ο	Τ.Α
Συχνότητα	13	25	26	25	11		
Ποσοστό %	13	25	26	25	11	2,96	0,48

Πίνακας 20

21. Η Διοίκηση προσδοκεί προς τις ορατές εξελικτικές τάσεις, βοηθώντας στην λειτουργία του τμήματος; (π.χ. νέα μηχανήματα, νέα τεχνολογία)

Το 42% υποστηρίζει ότι η Διοίκηση δεν προσδοκεί στις ορατές εξελικτικές τάσεις, όπως την χρήση καινούργιων μηχανημάτων και τεχνολογίας. Το 36% υποστηρίζει ότι προσδοκεί στις ορατές αυτές εξελικτικές τάσεις, ενώ το 22% δηλώνει ότι ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί. Ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι 2,92. Η δήλωση δεν συνάδει με την βιβλιογραφία. Η δήλωση όπως και η πιο πάνω, μας παρουσιάζει μια κακή οργάνωση ως και αδιαφορία ως προς την ενίσχυση των κατά μέρους τμημάτων. Ο άνισος καταμερισμός τεχνολογικών πόρων, οδηγεί στην μείωση της παραγωγής

και την απόδοσης των υπαλλήλων και κατά επέκταση των τμημάτων των οποίων εργάζονται.



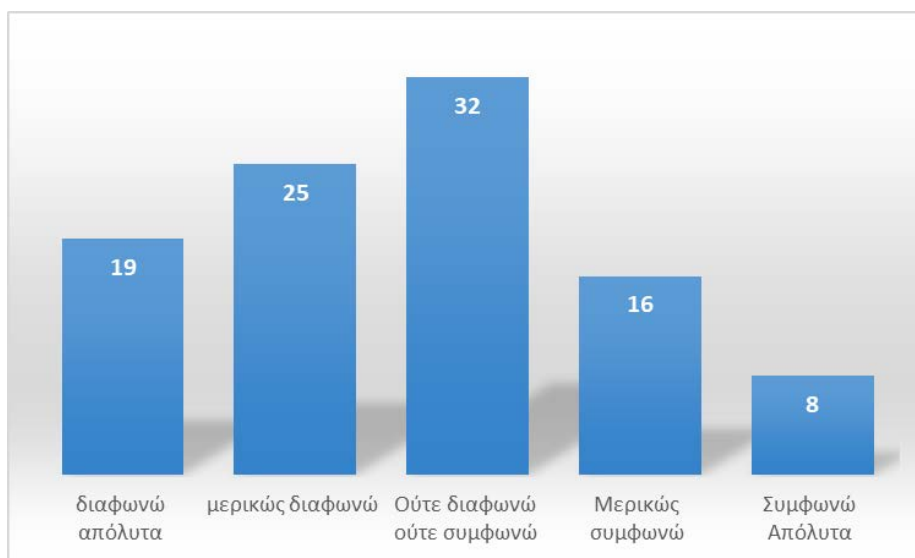
Διάγραμμα 21

Η Διοίκηση προσδοκάει προς τις ορατές εξελικτικές τάσεις, βοηθώντας στην λειτουργία του τμήματος; (π.χ. νέα μηχανήματα, νέα τεχνολογία)	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	Μ.Ο	Τ.Α
Συχνότητα	13	29	22	25	11		
Ποσοστό %	13	29	22	25	11	2,92	0,47

Πίνακας 21

22. Η Διοίκηση είναι ανοικτή ως προς τις προτάσεις και τις ιδέες των πολιτών;

Το 44% υποστηρίζει ότι η Διοίκηση δεν είναι ανοικτή ως προς τις ιδέες των πολιτών. Το 24% υποστηρίζει ότι είναι ανοικτή ως προς τις ιδέες των πολιτών, ενώ το 32% δηλώνει ότι ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί. Ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι 2,69. Η δήλωση δεν συνάδει με την βιβλιογραφία. Η άποψη και η γνώμη των πολιτών έχει άμεση σχέση με την σχέση πελάτη και υπαλλήλου. Δηλαδή εργασιακό περιβάλλον. Εάν ο πελάτης, ως άμεσα ενδιαφερόμενος, εισηγείται ή εισηγείται κατά επανάληψη ακόμα, σχετικές διαδικασίες και τρόπους εργασίας οι οποίοι θα διευκολύνουν κατά την άποψη του τον ίδιο πρώτα, πιθανόν να είναι τρόποι οι οποίοι θα διευκολύνουν και το τμήμα όπως προβαίνει σε πιο εύκολη και εύχρηστη ολοκλήρωση των εργασιών. Όταν λαμβάνεται υπόψη η άποψη του πελάτη, πέραν από το αποτέλεσμα της διευκόλυνσης που μπορεί να προσφέρει, είναι και ένα δείγμα σεβασμού και ένας τρόπος δημιουργίας ειρηνικού και παραγωγικού κοινού οράματος.



Διάγραμμα 22

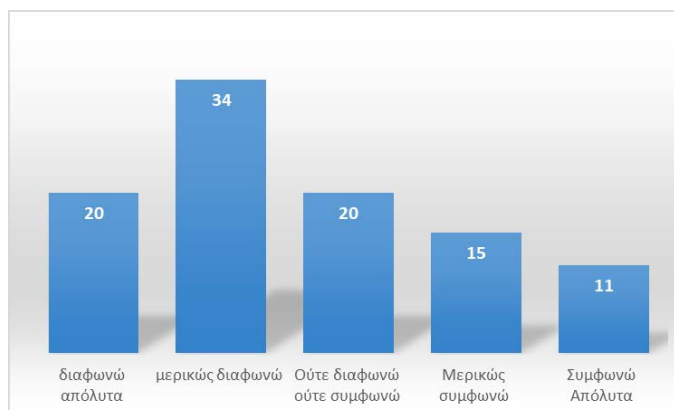
Η Διοίκηση είναι ανοικτή ως προς τις προτάσεις και τις ιδέες των πολιτών;	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	Μ.Ο	Τ.Α
Συχνότητα	19	25	32	16	8		
Ποσοστό %	19	25	32	16	8	2,69	0,45

Πίνακας 22

23. Είναι η Διοίκηση διαθέσιμη όλες τις εργαζόμενες ώρες για τους πολίτες;

Το 26% υποστηρίζει ότι η Διοίκηση είναι διαθέσιμη όλες τις εργαζόμενες ώρες για τους πολίτες. Το 54% των ερωτηθέντων υποστηρίζει ότι η Διοίκηση δεν είναι διαθέσιμη όλες τις εργαζόμενες ώρες για τους πολίτες. Το 20% δηλώνει ότι ούτε συμφωνεί αλλά και ούτε διαφωνεί με την δήλωση. Ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι 2,63. Η δήλωση δεν συνάδει με την βιβλιογραφία.

Η Διοίκηση θα μπορούσε να είναι διαθέσιμη όλες τις εργαζόμενες ώρες για τους πολίτες, προφανώς αυτό δεν μπορεί να συμβαίνει πάντα με την φυσική παρουσία των ενδιαφερομένων αλλά θα μπορούσε να πραγματοποιείται και δια μέσου διαδικτύου, με την χρήση της τεχνολογίας γενικότερα. Θα μπορούσε για παράδειγμα να αποστέλλεται ένα αίτημα με τηλεομοιοτύπο ή μέσο ηλεκτρονικού μηνύματος και να απαντάται από την Διοίκηση.



Διάγραμμα 23

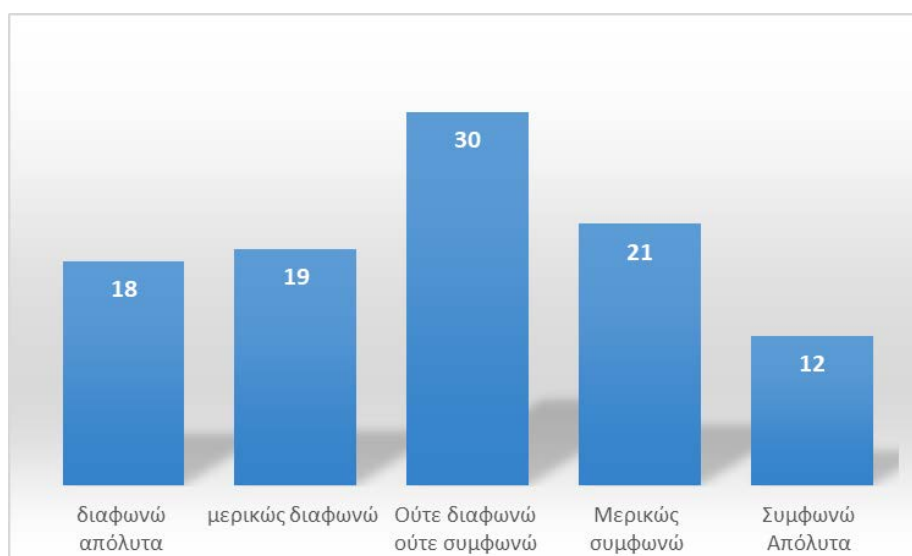
Είναι η Διοίκηση διαθέσιμη όλες τις εργαζόμενες ώρες για τους πολίτες;	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	Μ.Ο	Τ.Α
Συχνότητα	20	34	20	15	11		
Ποσοστό %	20	34	20	15	11	2,63	0,39

Πίνακας 23

24.Ο υπεύθυνος της Διοίκησης χειρίζεται προσωπικά καταγγελίες των πολιτών;

Το 33% υποστηρίζει ότι η Διοίκηση χειρίζεται προσωπικά καταγγελίες των πολιτών. Το 37% των ερωτηθέντων υποστηρίζει ότι η Διοίκηση δεν χειρίζεται προσωπικά καταγγελίες των πολιτών. Το 30% δηλώνει ότι ούτε συμφωνεί αλλά και ούτε διαφωνεί με την δήλωση. Ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι 2,93. Η δήλωση δεν συνάδει με την βιβλιογραφία.

Καταγγελίες των πολιτών οι οποίες αφορούν σοβαρά θέματα, έχουν τον απαιτούμενο χειρισμό ή παρακολούθηση από την Διοίκηση. Ο χειρισμός ορισμένων υποθέσεων όμως δεν προνοεί και την ενημέρωση των πολιτών ή ακόμα και των συναδέλφων για κάποια θέματα. Ως εκ τούτου δεν είναι δυνατόν να γνωρίζουν οι πολίτες ή και οι συνάδελφοι τον τρόπο χειρισμού ορισμένων καταγγελιών από το Τμήμα και την Διοίκηση.



Διάγραμμα 24

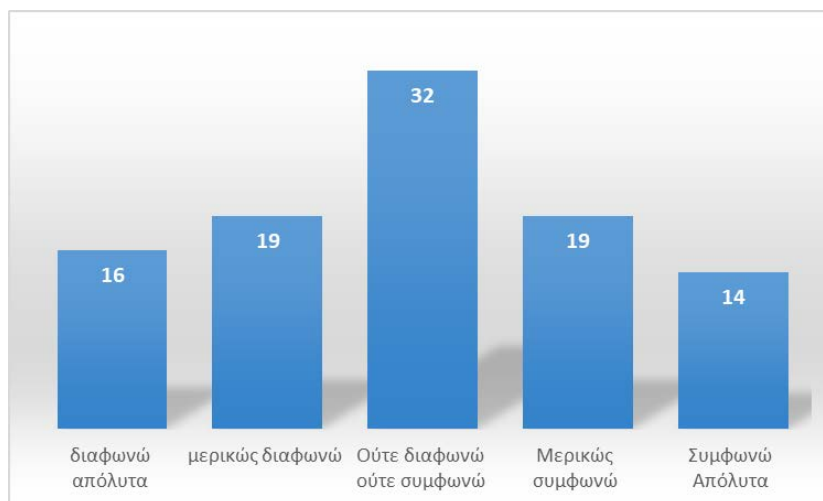
Ο υπεύθυνος της Διοίκησης χειρίζεται προσωπικά καταγγελίες των πολιτών;	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
Συχνότητα	18	19	30	21	12		
Ποσοστό %	18	19	30	21	12	2,93	0,47

Πίνακας 24

25. Ο υπεύθυνος της Διοίκησης χειρίζεται προσωπικά ζητήματα των πολιτών;

Το 33% υποστηρίζει ότι ο Υπεύθυνος της Διοίκησης χειρίζεται προσωπικά ζητήματα των πολιτών. Το 35% των ερωτηθέντων υποστηρίζει ότι η Διοίκηση δεν είναι διαθέσιμη όλες τις εργαζόμενες ώρες για τους πολίτες. Το 32% δηλώνει ότι ούτε συμφωνεί αλλά και ούτε διαφωνεί με την δήλωση. Ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι 2,96. Η δήλωση δεν συνάδει με την βιβλιογραφία.

Με τα ποσοστά της δήλωσης, το 33%, 35% και 32% παρουσιάζεται μια διαφορούμενη άποψη καθώς και ένας δισταγμός προς μια ξεκάθαρη απάντηση ή μια άγνοια ως προς την δήλωση. Αυτό πιθανόν να οφείλεται ίσως στις ξεχωριστές περιπτώσεις που γνωρίζει, εφόσον και εάν γνωρίζει ο κάθε υπάλληλος και κατά πόσο σε αυτή την περίπτωση έδωσε σημασία και χειρίστηκε προσωπικά ο υπεύθυνος της Διοίκησης.



Διάγραμμα 25

Ο υπεύθυνος της Διοίκησης χειρίζεται προσωπικά ζητήματα των πολιτών;	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	Μ.Ο	Τ.Α
Συχνότητα	16	19	32	19	14		
Ποσοστό %	16	19	32	19	14	2,96	0,48

Πίνακας 25

26. Έχουν όλα τα μέλη της Διοίκησης προσωπική επαφή με τους πολίτες;

Το 29% υποστηρίζει ότι η Διοίκηση είναι διαθέσιμη όλες τις εργαζόμενες ώρες για τους πολίτες. Το 48% των ερωτηθέντων υποστηρίζει ότι η Διοίκηση δεν είναι διαθέσιμη όλες τις εργαζόμενες ώρες για τους πολίτες. Το 23% δηλώνει ότι ούτε συμφωνεί αλλά και ούτε διαφωνεί με την δήλωση. Ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι 2,7. Η δήλωση δεν συνάδει με την βιβλιογραφία.

Η Διοίκηση οφείλει να έχει μια στοιχειώδη τουλάχιστον επαφή με το εξυπηρετούμενο κοινό. Η παρουσία της στον χώρο διεξαγωγής υπηρεσιών, προσφέρει ικανοποίηση και ευχαρίστηση στους πολίτες, καθώς καθησυχάζονται ότι υπάρχει το ενδιαφέρον και ως εκ τούτου γίνονται οι απαραίτητες κινήσεις για την καλύτερη εξυπηρέτησή τους.

Στις δημόσιες υπηρεσίες οι οποίες έχουν να κάνουν με την εξυπηρέτηση του κοινού, η Διοίκηση πιθανόν να εμφανιστεί στον χώρο των ταμείων, εφόσον και εάν δύναται να φύγει από τον προσωπικό χώρο εργασίας της. Η κίνηση αυτή ωστόσο καθησυχάζει τόσο το εξυπηρετούμενο κοινό όσο και τους υπαλλήλους, εφόσον και αυτοί με την σειρά τους βλέπουν ενδιαφέρον από μέρους της Διοίκησης.



Διάγραμμα 26

Έχουν όλα τα μέλη της Διοίκησης προσωπική επαφή με τους πολίτες;	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	Μ.Ο	Τ.Α
Συχνότητα	21	27	23	19	10		
Ποσοστό %	21	27	23	19	10	2,7	0,39

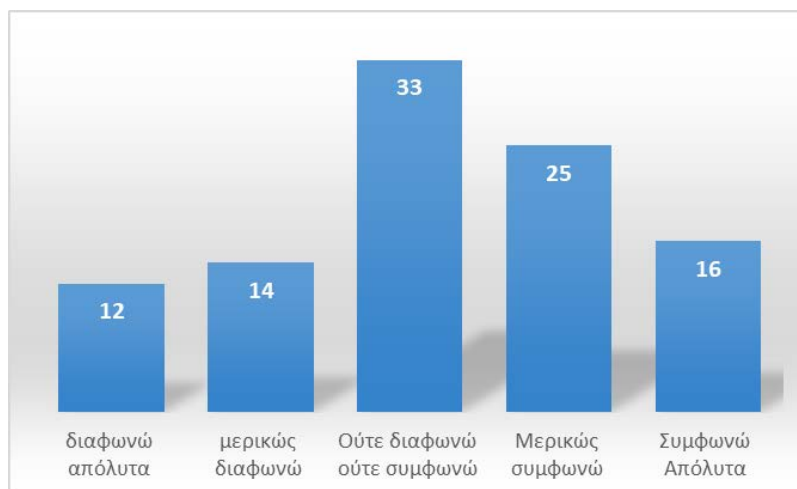
Πίνακας 26

Από τις πιο πάνω δηλώσεις διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει η σωστή επικοινωνία, ούτε η έγκυρη και έγκαιρη ενημέρωση για τις οποιοσδήποτε εξελικτικές τάσεις, ίσως δεν υπάρχει ούτε το απαιτούμενο ενδιαφέρον ή ακόμα πιθανόν λόγο κακού διαμερισμού των μηχανικών πόρων να μην αρκούν οι οικονομικοί πόροι για ενίσχυση όλων των Τμημάτων. Το γεγονός αυτό παρουσιάζει επίσης αδυναμία στην σωστή συνεργασία. Οι δημόσιες σχέσεις διαδραματίζουν καταλυτικό ρόλο σε θέματα συνεργασίας και εμπιστοσύνης.

27. Σε ποιο βαθμό πιστεύεται ότι ο τρόπος ηγεσίας έχει συμβάλει στην βελτίωση εξυπηρέτησης του πολίτη;

Σε αυτή την δήλωση ο μέσος όρος είναι 3,19 και το 41% δηλώνει ότι ο τρόπος ηγεσίας συμβάλει στην βελτίωση της εξυπηρέτησης του πολίτη. Το 26% δηλώνει ότι ο τρόπος ηγεσίας δεν συμβάλει στην βελτίωση εξυπηρέτησης του πολίτη. Το 33% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την δήλωση. Η δήλωση συνάδει με την βιβλιογραφία.

Η ηγεσία και ο τρόπος ο οποίος διεξάγεται έχει να κάνει με την αντιμετώπιση του εξυπηρετούμενου κοινού και την αντιμετώπιση του εργαζόμενου υπάλληλου. Οι σχέσεις οι οποίες δημιουργούνται και καλλιεργούνται από την ηγεσία ή καθορίζονται ως πρέπει και μη σε μια υπηρεσία από την ηγεσία της, συντείνουν και διαδραματίζουν κύριο λόγο στην διεξαγωγή προσφοράς υπηρεσιών, όσον αφορά τον τρόπο αποτελεσματικότητας και την απόδοση.



Διάγραμμα 27

Σε ποιο βαθμό πιστεύεται ότι ο τρόπος ηγεσίας έχει συμβάλει στην βελτίωση εξυπηρέτησης του πολίτη;	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	Μ.Ο	Τ.Α
Συχνότητα	12	14	33	25	16		
Ποσοστό %	12	14	33	25	16	3,19	0,57

Πίνακας 27

28. Κατά πόσο συμβάλλουν στη ικανοποίηση των πολιτών οι διαδικασίες διεκπεραίωσης υπηρεσιών;

Ο μέσος όρος σε αυτή την δήλωση είναι 3,13. Το 41% δηλώνει ότι ο τρόπος ηγεσίας συμβάλει στην βελτίωση της εξυπηρέτησης του πολίτη. Το 26% δηλώνει ότι ο τρόπος ηγεσίας δεν συμβάλει στην βελτίωση εξυπηρέτησης του πολίτη. Το 33% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την δήλωση. Η δήλωση συνάδει με την βιβλιογραφία.

Ο τρόπος με τον οποίο η ηγεσία αντιμετωπίζει και αντιμετωπίζεται στο εργασιακό περιβάλλον έχει την ικανότητα να οργανώνει ή να αποδιοργανώνει την υπηρεσία. Η σωστή λειτουργία και απόδοση προϋποθέτει εκτίμηση και αξιολόγηση, όπως και την συνεχούς εκπαίδευση και αναβάθμιση των εργαζομένων. Η Διοίκηση είναι υπεύθυνη να πραγματοποιεί εκπαιδευτικά σεμινάρια και να δημιουργεί το κατάλληλο περιβάλλον και εργασιακή κουλτούρα ως απαραίτητους παράγοντες για την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας



Διάγραμμα 28

Κατά πόσο συμβάλλουν στη ικανοποίηση των πολιτών οι διαδικασίες διεκπεραίωσης υπηρεσιών;	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	Μ.Ο	Τ.Α
Συχνότητα	7	25	29	26	13		
Ποσοστό %	7	25	29	26	13	3,13	0,55

Πίνακας 28

Οι πιο κάτω ερωτήσεις αφορούν τα παράπονα των πολιτών και κατά πόσο φθάνουν ή και εισακούγονται από την υπηρεσία. Και εάν υπάρχει η οποιαδήποτε προσπάθεια εκ μέρους της υπηρεσίας να επιλύσει τα οποιαδήποτε αυτά παράπονα.

29. Γνωρίζετε πόσα παράπονα πολιτών λαμβάνεται ημερησίως;

Ο μέσος όρος των απαντήσεων της δήλωσης είναι 2,82 και το 32% δηλώνει ότι γνωρίζουν πόσα παράπονα πολιτών λαμβάνονται ημερησίως. Το 37% δηλώνει ότι δεν γνωρίζουν πόσα παράπονα λαμβάνονται ημερησίως. Το 31% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την δήλωση. Η δήλωση δεν συνάδει με την βιβλιογραφία.

Η γνώση της ποσότητας των παραπόνων μπορεί να βοηθήσει στην αντιμετώπιση τους. Μπορούν να διαμελιστούν τα προβλήματα αναλόγως ποιότητας και θέματος και να αντιμετωπιστούν με την δέουσα για το καθένα σημασία. Το γεγονός της σωστής αντιμετώπισης των προβλημάτων συντείνει στην ομαλή διεξαγωγή των υπηρεσιών και την ικανοποίηση των πελατών και των εργαζομένων.



Διάγραμμα 29

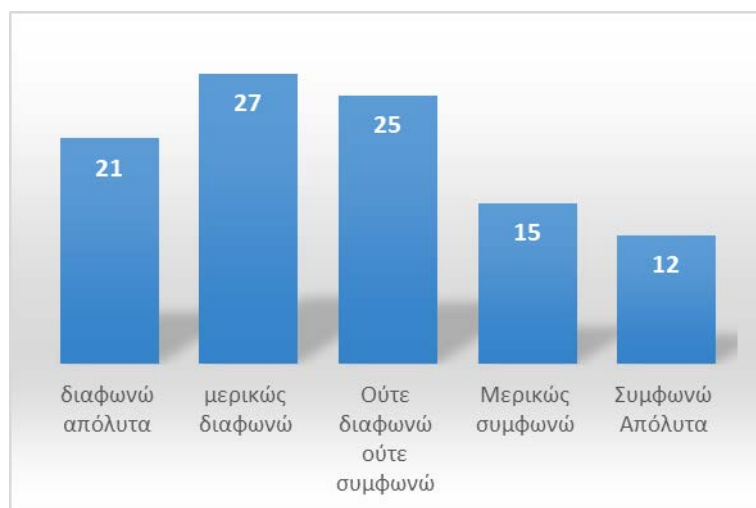
Γνωρίζετε πόσα παράπονα πολιτών λαμβάνεται ημερησίως;	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
Συχνότητα	19	18	31	26	6		
Ποσοστό %	19	18	31	26	6	2,82	0,52

Πίνακας 29

30. Υπάρχει μια ενημερωμένη τράπεζα δεδομένων στην οποία καταχωρούνται τα παράπονα και οι απαιτήσεις των πολιτών, με την προοπτική της προσπάθειας για επίλυση αυτών των παραπόνων/απαιτήσεων;

Σε αυτή την δήλωση ο μέσος όρος είναι 2,7 και το 27% δηλώνει ότι υπάρχει μια ενημερωμένη τράπεζα δεδομένων στην οποία καταχωρούνται τα παράπονα και οι απαιτήσεις των πολιτών με την προοπτική της προσπάθειας για επίλυση αυτών των παραπόνων. Το 48% δηλώνει ότι δεν υπάρχει κάτι τέτοιο. Το 25% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την δήλωση. Η δήλωση δεν συνάδει με την βιβλιογραφία.

Η τράπεζα δεδομένων στην οποία καταχωρούνται παράπονα και απαιτήσεις είναι ένας τρόπος για να εισακούσει η Διοίκηση θέματα που απασχολούν το εξυπηρετούμενο κοινό του και ένας τρόπος ο οποίος θα βοηθούσε στην επίλυση αυτών των προβλημάτων και στην καταβολή διορθωτικών πράξεων όπου και εάν χρειάζεται. Αυτός ο τρόπος θα εξυπηρετούσε και την Διοίκηση για πιο εύκολη λύση των παραπόνων, και τους πελάτες εφόσον τα προβλήματα τους θα λύνονταν χωρίς ιδιαίτερες συναντήσεις και πιθανές αντιπαραθέσεις.



Διάγραμμα 30

	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
Συχνότητα	21	27	25	15	12		
Ποσοστό %	21	27	25	15	12	2,7	0,39

Πίνακας 30

Στις απαντήσεις αυτών των ερωτήσεων, διαφαίνεται ότι οι απόψεις των ερωτηθέντων για το θέμα εάν εισακούγονται ή αν υπάρχει ενδιαφέρον για τα οποιαδήποτε παράπονα υπάρχουν προς την υπηρεσία, που πιθανόν αυτά να αφορούν τον τρόπο εξυπηρέτησης ή τον τρόπο συμπεριφοράς ή και οτιδήποτε άλλο όσον αφορά τα της υπηρεσίας, είναι αρνητικές. Δηλαδή οι θέσεις που διατηρούν είναι ότι η υπηρεσία η οποία εργάζονται δεν δίνει την απαιτούμενη προσοχή και ενδιαφέρον. Πιθανόν αυτό να οφείλεται στην ανεπάρκεια χρόνου ή και την έλλειψη αρμοδίων προσώπων τα οποία μπορούν και έχουν τα προσόντα να ασχοληθούν με αυτό το θέμα, ή ακόμα και στην έλλειψη ενδιαφέροντος.

4.1.3 - Μέρος Γ

Το μέρος Γ έχει να κάνει με το 2^ο ερευνητικό ερώτημα. Εάν δηλαδή, υπάρχουν τρόποι παρακίνησης κίνητρα ή αντικίνητρα στην Δημόσια Υπηρεσία. Εάν υπάρχουν δικλείδες οι οποίες δεν προωθούν τους δημόσιους υπαλλήλους στο θέμα της παραγωγικότητας και της απόδοσης. Ένας τρόπος ο οποίος δίνει στους υπαλλήλους ώθηση και στην Διοίκηση λόγους και τρόπους για ώθηση των υπαλλήλων για περισσότερη απόδοση είναι η εκπαίδευση. Μέσω της διαχρονικής εκπαίδευσης και της τακτικής αξιολόγησης μπορεί η Διοίκηση να είναι σε θέση να γνωρίζει εάν ο υπάλληλος έχει τις γνώσεις και τις απαραίτητες ικανότητες ώστε να μπορεί να προσφέρει τις υπηρεσίες του. Αν η Διοίκηση δραστηριοποιείται επίσης προς την ηθική ικανοποίηση αναγνώριση ή και ανταμοιβή του υπαλλήλου του δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες ώστε ο ίδιος ο υπάλληλος να προσπαθεί να αποδώσει στο μέγιστο των ικανοτήτων του, εφόσον οι προσπάθειες του βρίσκουν αντίκρισμα. Η ίση και δίκαια μεταχείριση των υπαλλήλων, η αρμονικές σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον αποτελούν επίσης συνθήκες οι οποίες συντείνουν στην παραγωγή και την αποτελεσματικότητα. Προϋπόθεση για την αποτελεσματικότητα αποτελούν και οι σαφείς οδηγίες όπως και οι ξεκάθαροι στόχοι, οι οποίοι οδηγούν στην καλύτερη συνεργασία.

Οι πιο κάτω ερωτήσεις αφορούν την εκπαίδευση των εργαζομένων. Εάν υπάρχει η κατάλληλη εκπαίδευση, υπό της κατάλληλες συνθήκες. Χρόνος, τόπος, και συγκυρίες που βοηθούν στην άρτια εκπαίδευση του υπαλλήλου πριν αρχίσει την παραγωγή του στην υπηρεσία. Εάν υπάρχουν και διατίθενται προγράμματα που βοηθούν στην εκμάθηση των συστημάτων και του τρόπου εργασίας, που αυτό εκτός από την σωστή παραγωγικότητα συντελεί και στην αύξηση της, εφόσον ο υπάλληλος θα μπορεί να εργαστεί με πιο πολλές γνώσεις χωρίς να υπάρχει η αμφιβολία και ο φόβος για κάθε του κίνηση και εν τέλει η μείωση της παραγωγικότητας.

31. Υπάρχει στην υπηρεσία εισαγωγικό πρόγραμμα ένταξης, στο οποίο οι νέοι υπάλληλοι να εκπαιδεύονται;

Σε αυτή την δήλωση ο μέσος όρος είναι 3,26. Το 51% δηλώνει ότι υπάρχει εισαγωγικό πρόγραμμα ένταξης στην υπηρεσία, στο οποίο οι υπάλληλοι εκπαιδεύονται. Το 28% δηλώνει ότι δεν υπάρχει εισαγωγικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Το 21% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την δήλωση. Η δήλωση συνάδει με την βιβλιογραφία.

Η εκπαίδευση είναι απαραίτητη για την σωστή λειτουργία της υπηρεσίας και για την αποφυγή αχρείαστων λαθών. Η διάρκεια της εκπαίδευσης είναι ανάλογη από την φύση της εργασίας και το περιεχόμενο των καθηκόντων και των υποχρεώσεων. Όσο μεγαλύτερο το φάσμα των υποχρεώσεων και καθηκόντων τόσο μεγαλύτερο θα πρέπει να είναι και το χρονικό διάστημα της εκπαίδευσης και ένταξης στην υπηρεσία. Η συνεχόμενη εκπαίδευση αποτελεί προνόμιο σε κάποιες υπηρεσίες όπως επίσης και η αντικειμενική εκπαίδευση λόγο έλλειψης προσωπικού. Στην διαδικασία της εκπαίδευσης νέου προσωπικού, απασχολείται στην ήδη έλλειψη προσωπικού, ακόμα τουλάχιστον ένα άτομο το οποίο εκτελεί καθήκοντα εκπαιδευτή. Οι περισσότερες δημόσιες υπηρεσίες στερούνται του προνομίου της εκπαίδευσης με αποτέλεσμα οι νεοεισερχόμενοι υπάλληλοι να αναγκάζονται να ανταποκριθούν σε άγνωστες διαδικασίες με αυξημένες πιθανότητες πρόκλησης λαθών ή απροσεξιών.



Διάγραμμα 31

Υπάρχει στην υπηρεσία εισαγωγικό πρόγραμμα ένταξης, στο οποίο οι νέοι υπάλληλοι να εκπαιδεύονται;	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	Μ.Ο	Τ.Α
Συχνότητα	16	12	21	32	19		
Ποσοστό %	16	12	21	32	19	3,26	0,59

Πίνακας 31

32. Η εξειδίκευση και η κατάρτιση των υπαλλήλων είναι υποχρεωτική;

Σε αυτή την δήλωση ο μέσος όρος είναι 2,79 και το 31% δηλώνει ότι η εξειδίκευση και η κατάρτιση των υπαλλήλων είναι υποχρεωτική. Το 42% δηλώνει ότι δεν υπάρχει κάτι τέτοιο. Το 27% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την δήλωση. Η δήλωση δεν συνάδει με την βιβλιογραφία.

Η εξειδίκευση και η κατάρτιση των υπαλλήλων είναι απαραίτητη για την διεξαγωγή των υπηρεσιών. Οι ερωτηθέντες σε αυτή την δήλωση, μας παρουσιάζουν την εικόνα ότι ως δημόσιοι υπάλληλοι οι οποίοι εργάζονται στην προσφορά υπηρεσιών δεν έχουν περάσει από ένα πρόγραμμα εξειδίκευσης και κατάρτισης. Αποθαρρυντικό στοιχείο για τον τρόπο εργασίας και απόδοσης. Η αλήθεια είναι ότι λόγω έλλειψης προσωπικού και απαραίτητου χρόνου, οι δημόσιες υπηρεσίες δεν έχουν την πολυτέλεια της εξειδίκευσης και της κατάρτισης. Φυσικά αυτό φαίνεται ότι δεν είναι και το κύριο τους μέλημα, αφού δεν φαίνεται να ασχολείται και κανένας ιδιαίτερα με αυτό το θέμα, ίσως με την εξεύρεση χρόνου και τρόπου εξειδίκευσης και κατάρτισης. Να τονίσω επίσης ότι τα ίδια αυτά προβλήματα δεν ισχύουν στον ίδιο βαθμό και στα τμήματα του κέντρου. Οι κεντρικές υπηρεσίες συνήθως βρίσκονται στον αντίποδα αυτών των προβλημάτων.



Διάγραμμα 32

Η εξειδίκευση και η κατάρτιση των υπαλλήλων είναι υποχρεωτική;	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	Μ.Ο	Τ.Α
Συχνότητα	20	22	27	21	10		
Ποσοστό %	20	22	27	21	10	2,79	0,42

Πίνακας 32

33. Το ανθρώπινο δυναμικό εκπαιδεύεται σωστά με τρόπο κατάλληλο ώστε να εξυπηρετεί και να ικανοποιεί τις ανάγκες του πολίτη;

Σε αυτή την δήλωση ο μέσος όρος είναι 3,13. Το 39% δηλώνει ότι το ανθρώπινο δυναμικό εκπαιδεύεται σωστά με τρόπο κατάλληλο ώστε να εξυπηρετεί και να ικανοποιεί τις ανάγκες του πολίτη. Το 32% δηλώνει ότι το ανθρώπινο δυναμικό δεν εκπαιδεύεται σωστά. Το 29% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την δήλωση. Η δήλωση συνάδει με την βιβλιογραφία.

Η συμφωνία της δήλωσης αυτής με την πιο πάνω και η σύγκρουση της δήλωσης αυτής με την δήλωση στο νούμερο 31 μας αφήνει να καταλάβουμε ότι ναι μεν η εξειδίκευση και η κατάρτιση δεν είναι υποχρεωτική, η ίδια η υπηρεσία όμως βρίσκει κάποιον τρόπο ώστε να δείξει τον τρόπο λειτουργίας της και να εκπαιδεύσει τους

υπαλλήλους της ώστε να μπορούν να εξυπηρετούν και να ικανοποιούν τις ανάγκες του πολίτη.



Διάγραμμα 33

Το ανθρώπινο δυναμικό εκπαιδεύεται σωστά με τρόπο κατάλληλο ώστε να εξυπηρετεί και να ικανοποιεί τις ανάγκες του πολίτη;	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	Μ.Ο	Τ.Α
Συχνότητα	7	25	29	26	13		
Ποσοστό %	7	25	29	26	13	3,13	0,55

Πίνακας 33

Οι απαντήσεις μας δείχνουν ότι οι ερωτηθέντες συμφωνούν στην δήλωση ότι υπάρχουν εισαγωγικά προγράμματα τα οποία οι νέοι υπάλληλοι μπορούν να ενταχθούν και να εξειδικευθούν στις υπηρεσίες τις οποίες θα προσφέρουν. Ο μέσος όρος των απαντήσεων της δήλωσης 31, είναι 3,62 και το 51% συμφωνεί ως προς αυτήν την δήλωση.

Με την δήλωση 32 μας απαντούν ότι η εξειδίκευση και η κατάρτιση των νέων υπαλλήλων δεν είναι υποχρεωτικά. Προφανώς οι υπάλληλοι οι οποίοι απαντήσαν ναι μεν γνωρίζουν ότι υπάρχουν συγκεκριμένα προγράμματα, δεν είχαν όμως οι ίδιοι την απαραίτητη ή και την κατάλληλη αυτή μεταχείριση πριν αρχίσουν να αποδίδουν στην υπηρεσία τους. Η απάντηση αυτή, δηλώνει ξεκάθαρα έλλειψη ικανοποίησης ως προς τα προγράμματα ένταξης ή και την εφαρμογή τους.

Οι απαντήσεις της δήλωσης με αριθμό 33, έρχονται σε αντιπαράθεση με την δεύτερη δήλωση. Οι ερωτηθέντες απαντήσαν δηλαδή ότι τα προγράμματα εξειδίκευσης δεν είναι υποχρεωτικά, αλλά το ανθρώπινο δυναμικό εκπαιδεύεται σωστά και με τρόπο κατάλληλο ώστε να εξυπηρετεί και να ικανοποιεί τις ανάγκες του πολίτη. Αυτό ίσως συμβαίνει λόγω του ότι οι υπάλληλοι ίσως και πιθανότατα να εκπαιδεύονται παράλληλα με την εργασία τους. Δουλεύοντας, ρωτώντας, μαθαίνοντας. Να γίνεται μια εκπαίδευση διαμέσου της εργασίας από ήδη έμπειρους συναδέλφους. Με αυτό τον τρόπο, πιθανόν να γίνεται όντως μια εκπαίδευση η οποία αποδίδει, δεν είναι όμως ούτε η σωστή εκπαίδευση ούτε η αποδοτικότερη. Αντίθετα με αυτό τον τρόπο, μεγαλώνει ανηφορικά η πιθανότητα των λαθών, ειδικά σε υπηρεσίες οι οποίες για να φέρουν απόδοση είναι απαραίτητος και ο συγκεκριμένος χρόνος. Η ταχύτητα στην εκτέλεση της εργασίας. Οι παράγοντες στις πιθανότητες λάθους και της μείωσης της παραγωγής είναι περισσότεροι εφόσον πέραν από τον παράγοντες απροσεξία, ή κεκτημένη ταχύτητα, υπάρχουν πλέον και οι παράγοντες της αμφιβολίας ή και του φόβου για οποιοδήποτε λάθος που αποτελούν ίσως και καταστροφικούς παράγοντες στο θέμα απόδοσης.

34. Η Διοίκηση ανταμείβει προσωπικά τους υπαλλήλους που παραδίδουν πολύτιμη συμβολή προς αυξανόμενη ικανοποίηση των πολιτών;

Σε αυτή την δήλωση, ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι στο 1,94. Με το 75% να διαφωνεί με την δήλωση είναι εμφανές ένα πολύ αρνητικό αποτέλεσμα στα θέματα συνεργασίας και επικοινωνίας με την ηγεσία. Διαφαίνεται επίσης και πάλι η κακής ποιότητας δομή, κατανομή και θέσπιση ξεκάθαρων στόχων από πλευράς της ηγεσίας, όπως επίσης και η ακόλουθη κακής ποιότητας αξιολόγησης και ανταμοιβής. Αντιφάσκει το αποτέλεσμα της δήλωσης με την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, και εφόσον δεν υπάρχει το απαιτούμενο κίνητρο της ανταμοιβής, ηθικής ή όχι, και ο

εργαζόμενος αντιμετωπίζεται μηχανικά και απρόσωπα και την στιγμή που στον δημόσιο τομέα δεν υπάρχει το σύστημα κατάλληλης εκπαίδευσης, προώθησης για εκπαίδευση και ανταμοιβής της εργασίας, δεν είναι δυνατόν να αναμένεται ενδιαφέρον από τον υπάλληλο.



Διάγραμμα 34

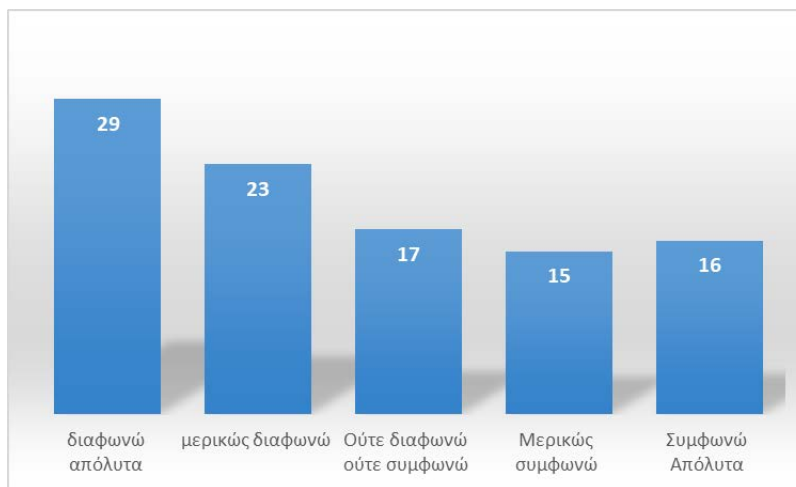
Η Διοίκηση ανταμείβει προσωπικά τους υπαλλήλους που παραδίδουν πολύτιμη συμβολή προς αυξανόμενη ικανοποίηση των πολιτών;	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	Μ.Ο	Τ.Α
Συχνότητα	50	25	12	7	6		
Ποσοστό %	50	25	12	7	6	1,94	0,36

Πίνακας 34

35. Υπάρχουν καθορισμένοι στόχοι που αφορούν την ποσότητα – ταχύτητα εξυπηρέτησης;

Από τις απαντήσεις για την συγκεκριμένη ερώτηση διαφαίνεται ότι κατά την άποψη και θέση των ερωτηθέντων, δεν υπάρχουν καθορισμένοι στόχοι που αφορούν την ποσότητα και την ταχύτητα εξυπηρέτησης. Τα ποσοστά τα οποία συμφωνούν με την δήλωση ανέρχονται μόλις στο 31%. Το 52% δηλώνει ότι δεν υπάρχουν καθορισμένοι στόχοι. Και το 17% δηλώνει ότι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την συγκεκριμένη δήλωση. Ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι 2,66. Το αποτέλεσμα της δήλωσης δεν συνάδει με την βιβλιογραφία.

Ο καθορισμός στόχων πέραν από την οργάνωση είναι και προτρεπτικός παράγοντας για μεγαλύτερη απόδοση από μέρους των υπαλλήλων. Είναι κίνητρο το οποίο διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο σε θέματα απόδοσης και αποτελεσματικότητας. Σε αντίθεση όταν δεν υπάρχουν καθορισμένοι στόχοι, ή και οποιεσδήποτε άλλες στρατηγικές επιδιώξεις, όπως για παράδειγμα η αύξηση της παραγωγής της λειτουργικότητας και της αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας, το ίδιο το γεγονός αυτό αποτελεί ανατρεπτικό παράγοντα σε θέματα απόδοσης.



Διάγραμμα 35

Υπάρχουν καθορισμένοι στόχοι που αφορούν την ποσότητα – ταχύτητα εξυπηρέτησης;	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	Μ.Ο.	Τ.Α.
Συχνότητα	29	31	17	15	16		
Ποσοστό %	29	31	17	15	16	2,66	0,36

Πίνακας 35

Οι πιο κάτω ερωτήσεις αφορούν την ικανοποίηση του εξυπηρετούμενου κοινού - πελάτη και τη σχέση της με τον τρόπο εξυπηρέτησης. Αυτό θα μας δείξει κατά πόσο η υπηρεσία υπολογίζει το παράγοντα, ικανοποίησης του εξυπηρετούμενου κοινού, ή απλώς η διεργασίες της υπηρεσίας γίνονται σε μια βάση απλά και μόνο για να επιτευχθεί ο σκοπός της υπηρεσίας από πλευράς της δημόσιας υπηρεσίας.

36. Η ικανοποίηση πελατών ανήκει στα κριτήρια αξιολόγησης της διοίκησης;

Ο μέσος όρος στην δήλωση αυτή είναι 2,28. Το 30% δηλώνει ότι η ικανοποίηση των πελατών ανήκει στα κριτήρια αξιολόγησης της διοίκησης. Το 43% δηλώνει ότι η ικανοποίηση των πελατών δεν ανήκει στα κριτήρια των πελατών. Το 27% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την δήλωση. Η δήλωση δεν συνάδει με την βιβλιογραφία.

Η ικανοποίηση των πελατών είναι ο σίγουρος τρόπος για την δημιουργία πιστών πελατών. Κάτι φυσικά που δεν απασχολεί την δημόσια υπηρεσία λόγο του ότι οι πελάτες που εξυπηρετούνται, είναι πελάτες κατά υποχρέωση. Γνωρίζουν ότι το κοινό οφείλει να προβεί σε κάποιες υπηρεσίες για κατά υποχρέωση ενέργειες και αυτό τους τοποθετεί σε θέση που αγνοεί εν μέρη τον βαθμό ικανοποίησης των πελατών. Πέραν αυτού όμως, η συμπεριφορά του κάθε υπάλληλου όσον αφορά την κοινωνική του συμπεριφορά και τον τρόπο και βαθμό του τρόπου εξυπηρέτησης του, οφείλεται και σε ένα μεγάλο βαθμό στον προσωπικό χαρακτήρα και τρόπο αντιμετώπισης της κατάστασης. Προφανώς αυτό δεν αναγνωρίζεται από την

Δημόσια Υπηρεσία, εφόσον δεν αποτελεί κριτήριο αξιολόγησης. Για τους περισσότερους δημόσιους υπαλλήλους η θέση της Δημόσιας Υπηρεσίας να μην λαμβάνει υπόψη ως κριτήριο αξιολόγησης την προσπάθεια του για ικανοποίηση των πελατών αποτελεί αποτρεπτικό και αντιπαραγωγικό παράγοντα.



Διάγραμμα 36

Η ικανοποίηση πελατών ανήκει στα κριτήρια αξιολόγησης της διοίκησης;	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
Συχνότητα	24	19	27	20	10		
Ποσοστό %	24	19	27	20	10	2,28	0,38

Πίνακας 36

37. Είναι η ικανοποίηση του πελάτη όραμα για την υπηρεσία;

Σε αυτή την δήλωση ο μέσος όρος είναι 3,23. Το 50% δηλώνει ότι η ικανοποίηση του πελάτη είναι όραμα για την υπηρεσία. Το 36% δηλώνει ότι η ικανοποίηση του πελάτη δεν αποτελεί όραμα για την υπηρεσία. Το 14% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την δήλωση. Το αποτέλεσμα της δήλωσης συνάδει με την βιβλιογραφία. Η προσπάθεια για την ικανοποίηση του πελάτη προεικάζει οργανωμένη λειτουργία και συλλογικές προσπάθειες. Εννοείται ότι η Υπηρεσία έχει θέσει στόχους και πρόγραμμα ώστε να πετύχει τον συγκεκριμένο σκοπό.

Η δήλωση αυτή έρχεται σε αντιπαράθεση με την προηγούμενη, η οποία δηλώνει ότι η ικανοποίηση των πελατών δεν ανήκει στα κριτήρια της αξιολόγησης. Οι ερωτηθέντες φαίνεται ότι απαντήσαν έχοντας στο μυαλό τους τον σκοπό τον οποίο προσπαθούν να επιτελέσουν. Την εξυπηρέτηση και κατά επέκταση την ικανοποίηση του πελάτη. Η ικανοποίηση αποτελεί όραμα για την υπηρεσία, λόγο του ότι εκτελώντας τις υπηρεσίες οι οποίες εξυπηρετούν το κοινό αυτόματα εννοείται και η ικανοποίηση τους. Αυτό όμως δεν αποτελεί και κριτήριο αξιολόγησης. Δεν είναι κριτήριο δηλαδή για να αξιολογηθεί ο δημόσιος υπάλληλος, και το γεγονός αυτό αποτελεί αντικίνητρο για την απόδοση και την αποτελεσματικότητα του υπαλλήλου.



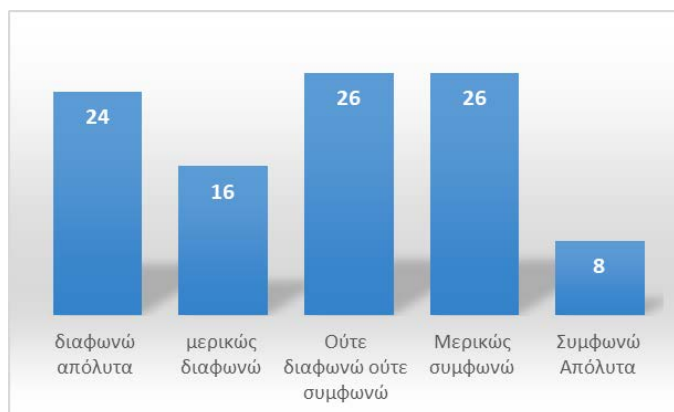
Διάγραμμα 37

Είναι η ικανοποίηση του πελάτη όραμα για την υπηρεσία;	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	Μ.Ο	Τ.Α
Συχνότητα	17	19	14	24	26		
Ποσοστό %	17	19	14	24	26	3,23	0,54

Πίνακας 37

38. Υπάρχει συνεχής αξιολόγηση με σεβασμό στην ικανοποίηση του πελάτη;

Σε αυτή την δήλωση ο μέσος όρος είναι 2,78 και το 34% δηλώνει ότι υπάρχει συνεχής αξιολόγηση με σεβασμό στην ικανοποίηση του πελάτη. Το 40% δηλώνει ότι δεν υπάρχει συνεχώς αξιολόγηση με σεβασμό στην ικανοποίηση του πελάτη. Το 26% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την δήλωση. Η δήλωση δεν συνάδει με την βιβλιογραφία, εφόσον ο σεβασμός προς τον πελάτη συγκαταλέγεται στις δημόσιες σχέσεις της υπηρεσίας. Εννοώντας πελάτη, τον πελάτη που βρίσκεται εντός του τμήματος ή της υπηρεσίας προς εξυπηρέτηση του, αποτελεί και εργασιακό περιβάλλον. Ο σεβασμός είναι προϋπόθεση για καλές σχέσεις και αρμονική συνεργασία.



Διάγραμμα 38

Υπάρχει συνεχής αξιολόγηση με σεβασμό στην ικανοποίηση του πελάτη;	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	Μ.Ο	Τ.Α
Συχνότητα	24	16	26	26	8		
Ποσοστό %	24	16	26	26	8	2,78	0,45

Πίνακας 38

39. Η ικανοποίηση του πελάτη χρησιμοποιείται ως δείκτης της διαδικασίας βελτίωσης;

Σε αυτή την δήλωση ο μέσος όρος είναι 2,79. Το 31% δηλώνει ότι η ικανοποίηση του πελάτη χρησιμοποιείται ως δείκτης διαδικασίας βελτίωσης. Το 42% δηλώνει ότι δεν υπάρχει κάτι τέτοιο. Το 27% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την δήλωση. Η δήλωση δεν συνάδει με την βιβλιογραφία.



Διάγραμμα 39

Η ικανοποίηση του πελάτη χρησιμοποιείται ως δείκτης της διαδικασίας βελτίωσης;	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
Συχνότητα	20	22	27	21	10		
Ποσοστό %	20	22	27	21	10	2,79	0,42

Πίνακας 39

Οι δηλώσεις οι οποίες αφορούν την ικανοποίηση των εξυπηρετούμενων πολιτών, φανερώνουν ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι οι οποίοι εργάζονται για την προσφορά αυτών των υπηρεσιών δηλώνουν με το 43% και μέσο όρο 2,29 ότι η ικανοποίηση των πολιτών, δεν αποτελεί κριτήριο αξιολόγησης της διοίκησης.

Με το 40% των ερωτηθέντων να δηλώνουν ότι δεν υπάρχει συνεχής αξιολόγηση με σεβασμό στην ικανοποίηση του πολίτη και με 42% να δηλώνει ότι η ικανοποίηση του πελάτη δεν χρησιμοποιείται ως δείκτης της διαδικασίας βελτίωσης. Προφανώς αυτό συμβαίνει λόγω του ότι οι υπηρεσίες οι οποίες προσφέρονται από το δημόσιο, καθίστανται υπηρεσίες ανάγκης για τους πολίτες και όχι υπηρεσίες επιλογής. Αυτός ο παράγοντας έχει την τάση να εντείνει την αδιαφορία του δημόσιου υπάλληλου και της ηγεσίας εάν ο εξυπηρετούμενος πολίτης είναι ικανοποιημένος από τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας και την ικανοποίηση του πολίτη ως προς αυτόν. Σε αντίθεση με την βιβλιογραφική ανασκόπηση κατά την οποία η ικανοποίηση του πελάτη και του υπαλλήλου αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες στην αποτελεσματικότητα και απόδοση της εργασίας.

4.1.4 - Μέρος Δ

Το τέταρτο και τελευταίο μέρος του ερωτηματολογίου σχετίζεται με το 3^ο ερευνητικό ερώτημα της εργασίας το οποίο αφορά τους υπάλληλους αορίστου χρόνου και τις μετακινήσεις τους από την επαρχία διαμονής τους σε άλλη επαρχία και συγκεκριμένα στην πρωτεύουσα, λόγω αναγκών σε προσωπικό. Αυτές οι μετακινήσεις επηρεάζουν τόσο την υπηρεσία από την οποία αποχωρούν, όσο και την υπηρεσία στην οποία θα υπηρετήσουν για το επόμενο χρονικό διάστημα.

40. Κατά πόσο η μετακίνηση των Υπαλλήλων Αορίστου Χρόνου έχει αρνητικές επιπτώσεις στην υπηρεσία στην οποία εργάζεστε;

Το αποτέλεσμα των απαντήσεων αυτής της δήλωσης μας βγάζει ότι ο μέσος όρος είναι 3,73. Το 58% δηλώνει ότι η μετακίνηση των Υπαλλήλων Αορίστου Χρόνου Έχει αρνητικές επιπτώσεις στην υπηρεσία στην οποία ήδη εργάζεται. Το 15% δηλώνει ότι δεν έχει αρνητικές επιπτώσεις. Το 27% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την δήλωση. Η δήλωση συνάδει με την βιβλιογραφία.

Με τις συνεχείς μετακινήσεις των Υπαλλήλων Αορίστου Χρόνου, δεν καθίσταται δυνατή η ένταξη και η προσαρμογή τους στις εναλλασσόμενες καινούργιες κουλτούρες των εργασιακών περιβαλλόντων. Η παραμονή του υπαλλήλου στα ίδια η παρόμοια καθήκοντα συντείνουν στην ανάπτυξη των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων του. Στερείται η δυνατότητα αυτή των υπαλλήλων και τους δημιουργείται αρνητικό αίσθημα προς το περιβάλλον εργασίας τους και την Διοίκηση τους, εφόσον στον τρόπο αντιμετώπισης τους από αυτήν, δεν υπολογίζονται δικαίως με όλους τους υπαλλήλους. Ούτε λαμβάνεται υπόψη το οποιοδήποτε πρόβλημα τυχόν αντιμετωπίζουν, πέραν της ασθένειας του καρκίνου. Αποτρέπεται λοιπόν η εργασιακή ενσωμάτωση και η ποιοτική σχέση συναδέλφων προϊσταμένων η οποία πηγάζει από την εργασιακή ενσωμάτωση.

Επισημαίνω επίσης ότι η αξιολόγηση των υπαλλήλων αορίστου χρόνου είναι διαφορετική από την αξιολόγηση των μόνιμων υπαλλήλων της υπηρεσίας. Αυτό το γεγονός από μόνο του αποτελεί διαχωριστικό παράγοντα και παρουσιάζει ευδιάκριτα ότι υπάρχει μια άνιση μεταχείριση μεταξύ των υπαλλήλων.



Διάγραμμα 40

Κατά πόσο η μετακίνηση των Υπαλλήλων Αορίστου Χρόνου έχει αρνητικές επιπτώσεις στην υπηρεσία στην οποία εργάζεστε;	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	Μ.Ο	Τ.Α
Συχνότητα	7	8	27	21	37		
Ποσοστό %	7	8	27	21	37	3,73	0,88

Πίνακας 40

41. Κατά πόσο η μετακίνηση των Υπαλλήλων Αορίστου Χρόνου έχει θετικές επιπτώσεις στην υπηρεσία στην οποία εργάζεστε;

Το αποτέλεσμα των απαντήσεων αυτής της δήλωσης μας βγάζει ότι ο μέσος όρος είναι 2,64. Το 44% δηλώνει ότι η μετακίνηση των Υπαλλήλων Αορίστου Χρόνου δεν έχει θετικές επιπτώσεις στην υπηρεσία στην οποία ήδη εργάζεται. Το 22% δηλώνει ότι έχει θετικές επιπτώσεις. Το 34% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την δήλωση. Η δήλωση συνάδει με την βιβλιογραφία.

Η μετακίνηση εννοεί και την αντικατάσταση του υπαλλήλου ο οποίος μετακινείται. Άρα έχουμε έναν υπάλληλο στην υφιστάμενη υπηρεσία ο οποίος χρειάζεται εκπαίδευση και ένταξη στο εργασιακό περιβάλλον, και έναν υπάλληλο στην νέα υπηρεσία που χρειάζεται εκπαίδευση και ένταξη στο νέο του εργασιακό περιβάλλον. Αποτέλεσμα, η σπατάλη χρόνου και χρήματος της Δημόσιας Υπηρεσίας, σε μια συνεχή ροή.



Διάγραμμα 41

Κατά πόσο η μετακίνηση των Υπαλλήλων Αορίστου Χρόνου έχει θετικές επιπτώσεις στην υπηρεσία στην οποία εργάζεστε;	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	Μ.Ο	Τ.Α
Συχνότητα	28	16	34	8	14		
Ποσοστό %	28	16	34	8	14	2,64	0,45

Πίνακας 41

42. Θεωρείται ότι ο χρόνος εκπαίδευσης και προσαρμογής των υπαλλήλων αορίστου χρόνου ανά την διετία μετακίνησης τους, είναι αρκετός;

Το αποτέλεσμα των απαντήσεων αυτής της δήλωσης μας βγάζει ότι ο μέσος όρος είναι 2,56. Το 47% δηλώνει ότι ο χρόνος εκπαίδευσης και προσαρμογής των υπαλλήλων αορίστου χρόνου ανά διετία μετακίνησης τους, δεν είναι αρκετός. Το 24% δηλώνει ότι είναι αρκετός ο χρόνος αυτός. Το 29% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την δήλωση. Η δήλωση συνάδει με την βιβλιογραφία.

Η εισαγωγική εκπαίδευση, σύμφωνα με τον Τσέκο, είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί σε διάστημα δυο ετών σε μια υπηρεσία. Χρόνος ο οποίος χρειάζεται για ένταξη στην φύση εργασίας και οικειοποίηση με το εργασιακό περιβάλλον. Η ανά διετία μετακίνηση καθίσταται από μόνη της αντιπαραγωγική και αντικίνητρο, αν εξαιρέσουμε ακόμα την ψυχολογία που δημιουργείται στον υπάλληλο, ο οποίος εξ ανάγκης αλλάζει χώρο εργασίας.



Διάγραμμα 42

Θεωρείται ότι ο χρόνος εκπαίδευσης και προσαρμογής των υπαλλήλων αορίστου χρόνου ανά την διετία μετακίνησης τους, είναι αρκετός;	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	Μ.Ο	Τ.Α.
Συχνότητα	30	17	29	15	9		
Ποσοστό %	30	17	29	15	9	2,56	0,39

Πίνακας 42

43. Θεωρείται ότι η διειτής μετακίνηση των υπαλλήλων αορίστου χρόνου έχει αρνητικές επιπτώσεις στα θέματα εξυπηρέτησης του κοινού;

Το αποτέλεσμα των απαντήσεων αυτής της δήλωσης έχουν μέσο όρο 3,47. Το 51% δηλώνει ότι η διειτής μετακίνηση των υπαλλήλων αορίστου χρόνου έχει αρνητικές επιπτώσεις στα θέματα εξυπηρέτησης του κοινού. Το 24% δηλώνει ότι δεν έχει αρνητικές επιπτώσεις στα θέματα εξυπηρέτησης του κοινού. Το 25% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την δήλωση. Η δήλωση συνάδει με την βιβλιογραφία.

Η εξυπηρέτηση του κοινού απαιτεί συγκεκριμένη εκπαίδευση, όπως όλες οι υπηρεσίες και επιπλέον χρειάζεται θετική στάση πέραν των προβλημάτων και των εντάσεων που τυχόν παρουσιάζονται στην υπηρεσία τους. Η ψυχολογία του υπαλλήλου είναι από τους πρώτιστους λόγους οι οποίοι επηρεάζουν τον τρόπο λειτουργίας του υπαλλήλου και ο υπάλληλος που βρίσκεται στην πρώτη γραμμή με το κοινό, οφείλει να διατηρεί μια τάξη συναισθημάτων και αντιδράσεων. Η απογοήτευση του από την Δημόσια Διοίκηση ως προς τον τρόπο αντιμετώπισής του, δεν βοηθά ιδιαίτερα σε αυτό τον τομέα.



Διάγραμμα 43

Θεωρείται ότι η διετής μετακίνηση των υπαλλήλων αορίστου χρόνου έχει αρνητικές επιπτώσεις στα θέματα εξυπηρέτησης του κοινού;	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	Μ.Ο	Τ.Α
Συχνότητα	14	10	25	17	34		
Ποσοστό %	14	10	25	17	34	3,47	0,72

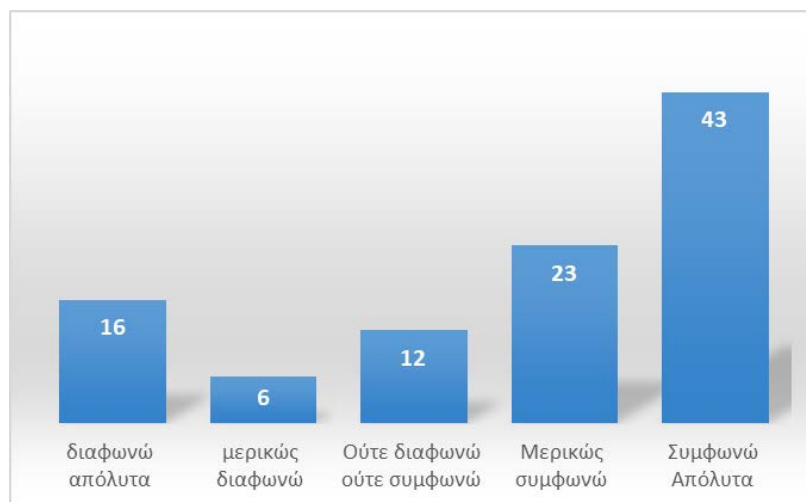
Πίνακας 43

44. Πιστεύετε ότι η μονιμοποίηση των ήδη παραγωγικών υπαλλήλων αορίστου χρόνου είναι αποτελεσματικότερη από την μετακίνηση τους και την πρόσληψη νέων μόνιμων υπαλλήλων;

Ο μέσος όρος των απαντήσεων αυτής της δήλωσης είναι 3,71. Το 66% δηλώνει ότι η μονιμοποίηση των ήδη παραγωγικών υπαλλήλων αορίστου χρόνου είναι αποτελεσματικότερη από την μετακίνηση του και την πρόσληψη νέων υπαλλήλων. Το 22% δηλώνει ότι δεν είναι προτιμότερη η μονιμοποίηση τους και είναι προτιμότερη η πρόσληψη - μεταφορά συνεχώς νέων υπαλλήλων. Το 12% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την δήλωση. Η δήλωση συνάδει με την βιβλιογραφία.

Η μονιμοποίηση των ήδη παραγωγικών υπαλλήλων αορίστου χρόνου εννοεί και την συνεχόμενη εκπαίδευση και την συνεχή αυξανόμενη απόδοση και αποτελεσματικότητα στην υπηρεσία την οποία εργάζονται. Κάτι που δεν είναι εφικτό στην περίπτωση του νεοεισερχόμενου υπάλληλου. Το ότι υπάρχει ένα μερίδιο το οποίο δηλώνει ότι αυτή η μονιμοποίηση δεν είναι προτιμότερη, πιστεύω και φαίνεται, ότι είναι ο φόβος της επικράτειας. Η μονιμοποίηση των υπαλλήλων αορίστου χρόνου, έρχεται να συγκρούσει συμφέροντα με τους μόνιμους, οι οποίοι θα ενταχθούν σε μια άλλη σειρά αρχαιότητας. Αρνητικός παράγοντας στην δημόσια

υπηρεσία, η αρχαιότητα να παίζει πρωταρχικό ρόλο άσχετα με τα προσόντα και τις ικανότητες, ή της τέλος πάντων σωστής αξιολόγησης η οποία θα προσδίδει αυτές τις αξίες. Ένα προσόν λοιπόν το οποίο δεν είναι για διαπραγμάτευση από τους ήδη μόνιμους υπαλλήλους.



Διάγραμμα 44

Πιστεύετε ότι η μονιμοποίηση των ήδη παραγωγικών υπαλλήλων αορίστου χρόνου είναι αποτελεσματικότερη από την μετακίνηση τους και την πρόσληψη νέων μόνιμων υπαλλήλων;	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	Μέσος Όρος	T.A.
Συχνότητα	16	6	12	23	43		
Ποσοστό %	16	6	12	23	43	3,71	0,99

Πίνακας 44

45. Πιστεύετε ότι (νοουμένους και σχετικά με τα προσόντα και την παραγωγικότητα τους), ορισμένοι ή και όλοι οι υπάλληλοι αορίστου χρόνου, τυγχάνουν άνιση μεταχείρισης;

Ο μέσος όρος των απαντήσεων αυτής της δήλωσης είναι 3,4. Το 50% δηλώνει ότι η μεταχείριση των υπαλλήλων αορίστου χρόνου είναι άνιση προς τους μόνιμους υπαλλήλους. Το 22% δηλώνει ότι δεν είναι προτιμότερη η μονιμοποίηση τους και είναι προτιμότερη η πρόσληψη - μεταφορά συνεχώς νέων υπαλλήλων. Το 28% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την δήλωση. Η δήλωση συνάδει με την βιβλιογραφία.

Τονίζεται για αυτή την δήλωση ότι αναφέροντας υπαλλήλους αορίστου χρόνου και μόνιμους, εννοούνται υπάλληλοι οι οποίοι εργάζονται με τις ίδιες διαδικασίες καθήκοντα και υποχρεώσεις καθώς και ευθύνες. Επίσης σημειώνεται ότι μόνιμοι υπάλληλοι και αορίστου χρόνου υπάλληλοι, τίθενται να μετακινηθούν εάν χρειαστεί για τις ανάγκες του δημοσίου τομέα εάν και εφόσον αποφασιστεί. Η διαφορετική αντιμετώπιση λοιπόν μεταξύ τους, εννοείται και ως άνιση μεταχείριση.



Διάγραμμα 45

Πιστεύετε ότι (νοουμένου και σχετικά με τα προσόντα και την παραγωγικότητα τους), ορισμένοι ή και όλοι οι υπάλληλοι αορίστου χρόνου, τυγχάνουν άνισης μεταχείρισης;	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	Μέσος Όρος	T.A
Συχνότητα	11	11	28	27	23		
Ποσοστό %	11	11	28	27	23	3,4	0,63

Πίνακας 45

Στα θέματα μετακινήσεων των υπάλληλων αορίστου χρόνου, οι ερωτηθέντες καταθέτουν την δήλωσή τους ότι οι εν λόγω μετακινήσεις επιφέρουν αρνητικές επιπτώσεις στην υπηρεσία την οποία εργάζονται. Η διετής μετακίνηση των υπάλληλων αορίστου χρόνου, δεν είναι αρκετή ούτε καν για την άρτια εκπαίδευση τους ως προσωπικό με νέες και διαφορετικές υποχρεώσεις, βάση της βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Την ίδια άποψη συμμερίζονται και οι ερωτηθέντες, εφόσον αναγνωρίζουν ότι ο χρόνος που απαιτείται για την εκπαίδευση και την προσαρμογή των μετακινούμενων δημόσιων υπάλληλων για μια σωστή και παραγωγική εργασία δεν είναι αρκετός. Αυτό με την σειρά του επιφέρει αρνητικές επιπτώσεις και στα θέματα εξυπηρέτησης του κοινού. Πέραν των θεμάτων εκπαίδευσης και προσαρμογής σε νέα περιβάλλοντα εργασίας, οι αναγκαστικές μετακινήσεις προκαλούν και τον αρνητισμό σε θέματα εργασίας και συνεργασίας από τους μετακινούμενους υπάλληλους προς την υπηρεσία την οποία τοποθετούνται εκτός επαρχίας

Όσον αφορά τώρα την μονιμοποίηση των παραγωγικών υπάλληλων αορίστου χρόνου, οι ερωτηθέντες έχουν δηλώσει ότι συμφωνούν, με μέσο όρο 3,71 . Ότι δηλαδή είναι αποτελεσματικότερη η μονιμοποίηση τους στις ήδη θέσεις τους στις

οποίες είναι ήδη εκπαιδευμένοι και ενταγμένη στην παραγωγή, παρά την συνεχή μετακίνηση τους και την πρόσληψη ή κάλυψη της κενωμένης θέσης από άλλον δημόσιο υπάλληλο.

Αναγνωρίζεται επίσης από τους ερωτηθέντες ότι οι υπάλληλοι αορίστου χρόνου, τυγχάνουν άνισης μεταχείρισης από τους υπόλοιπους δημόσιους υπάλληλους, με μέσο όρο 3,4. Λαμβάνοντας υπόψη τα προσόντα και την παραγωγικότητα του κάθε υπάλληλου, τις υποχρεώσεις και το ενδιαφέρον για την επίτευξη τους, οι δημόσιοι υπάλληλοι αορίστου χρόνου, υποχρεούνται να μετακινηθούν για σκοπούς που θα αναφέρουμε στην συνέχεια, εφόσον η τυχόν άρνηση τους σημαίνει αυτόματα και την οικειοθελώς παραίτηση τους από το δημόσιο. Να τονίσω εδώ ότι όλοι οι δημόσιοι υπάλληλοι, μόνιμου βάσεως και μη, είναι υποχρεωμένοι να μετακινούνται εάν και εφόσον η υπηρεσία ή το Υπουργείο το οποίο υπάγονται το θεωρήσει αναγκαίο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Συμπεράσματα

5.1 – Συμπεράσματα

Σκοπός της παρούσας διατριβής, ήταν να εξεταστεί και να διερευνηθεί, τόσο σε θεωρητικό όσο και σε ερευνητικό επίπεδο, η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα του συστήματος του οποίου ακολουθεί η Δημόσια Διοίκηση για την εξυπηρέτηση του κοινού στις υπηρεσίες της. Επίσης, να εξεταστεί και να διερευνηθεί η άποψη και η θέση, των ίδιων των δημοσίων υπάλληλων οι οποίοι είναι στην εξυπηρέτηση του κοινού, όσον αφορά τις κρατικές ρυθμίσεις και τις καταστάσεις τις οποίες δημιουργούν. Επιπλέον σκοπός της παρούσας διατριβής, είναι η σκιαγράφηση των απόψεων των δημοσίων υπαλλήλων για τον τρόπο προσέγγισης ή και αντιμετώπισης της Δημόσιας Διοίκησης όσον αφορά τους δημοσίους υπάλληλους αορίστου χρόνου.

Σε θεωρητικό επίπεδο, αναλύεται η σημασία της έννοιας της εξυπηρέτησης του κοινού και συμπεραίνουμε ότι η αποτελεσματικότητα της απορρέει από την ποιότητα της εξυπηρέτησης. Διαπιστώνουμε την αναγκαιότητα της ύπαρξης της διοίκησης, ως ρυθμιστικός και εκτελεστικός παράγοντας, σαν ανάγκη επίτευξης στόχων οι οποίοι δεν μπορούν να επιτευχθούν ως ατομικοί στόχοι και πρωτίστως υπέρ των Δημοσίων συμφερόντων. Στο πλαίσιο αυτό αναλύονται οι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την απόδοση του εργαζομένου και την σχέση που έχει η απόδοση με την εκπαίδευση, την μονιμότητα, την σωστή επικοινωνία και την ανέλιξη στο περιβάλλον εργασίας του. Παρουσιάζονται και αναλύονται πολλαπλοί τρόποι αξιολόγησης και τι μπορεί να καταφέρει η σωστή αξιολόγηση στον εργαζόμενο, την συμπεριφορά και την απόδοση του στον Δημόσιο Τομέα, καθώς επίσης και τα κίνητρα. Διαφαίνεται ότι συγκεκριμένοι τρόποι αντιμετώπισης, εκπαίδευσης, αξιολόγησης, προώθησης μέσω κινήτρων και ανταμοιβής και ενσωμάτωσης γενικότερα του εργαζομένου στην υπηρεσία την οποία

εργάζεται, αποτελούν απαραίτητες προϋποθέσεις για την συνολική συμβολή του εργαζόμενου στην δημόσια υπηρεσία.

Σε εμπειρικό επίπεδο, τα πιο πάνω θέματα διερευνήθηκαν στο πλαίσιο της Δημόσιας Υπηρεσίας παροχής Υπηρεσιών, όπως τα γραφεία εξυπηρέτησης πελατών ΚΕΠ και το Τμήμα Οδικών Μεταφορών, ΤΟΜ. Ειδικότερα, διερευνήθηκε ποια αξιολογικά κριτήρια ακολουθούνται από την Δημόσια Υπηρεσία για τους υπάλληλους, και πως αντιμετωπίζονται και διαχειρίζονται οι Δημόσιοι Υπάλληλοι στο περιβάλλον εργασίας τους.

Πρωτίστως, θεωρώντας λογικό και αναμενόμενο ότι βασικός στόχος της παροχής υπηρεσιών, είναι η εστίαση στην επιδίωξη της αυξημένης παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας, η Δημόσια Υπηρεσία δεν προβαίνει στην σωστή στοχοθέτηση ως προς το θέμα. Ο στόχος σε μια υπηρεσία μέσω της αυξημένης παραγωγικότητας είναι η επίτευξη κερδοφορίας. Η κερδοφορία αποτελεί καταλυτικό παράγοντα στο θέμα της ανάπτυξης. Λαμβάνοντας υπόψη αυτό, η Δημόσια Υπηρεσία θα πρέπει να έχει στελεχωμένα τμήματα τα οποία να είναι σε θέση και ικανότητα να διορθώνουν τα οποιαδήποτε λάθη, τα οποία μπορεί να προκληθούν από την πίεση των εργαζομένων, ή την κεκτημένη ταχύτητα, ή την μη αναγκαία σημασία κατά την εκτέλεση της εργασίας, πράγμα που διαφαίνεται στην ημερήσια παραγωγή.

Όσον αφορά τον τρόπο εκπαίδευσης στην δημόσια υπηρεσία, ο συγκεκριμένος τομέας ασθενεί. Δεν υπάρχει η κατάλληλη υποδομή ώστε ένας νεοεισερχόμενος υπάλληλος ή υπάλληλος ο οποίος αλλάζει καθήκοντα και θέση υπηρεσίας να μπορεί να εισαχθεί σε μια οργανωμένη σειρά εκμάθησης καθηκόντων και εξειδίκευσης και κατάρτισης σε αυτά. Αυτό είναι μια αιτία για πολλά και πιθανόν σοβαρά λάθη, τα οποία βαρύνουν τον Δημόσιο Υπάλληλο. Επίσης αυτό συντείνει και στην μειωμένη απόδοση του εργαζόμενου, και αυτό έχει αντίκτυπο στις σχέσεις του δημοσίου υπαλλήλου με το εξυπηρετούμενο κοινό και με την Διοίκηση.

Η αξιολόγηση. Ένα σημείο το οποίο σκοπίμως προφανώς δεν δίνεται η κατάλληλη σημασία και βαρύτητα στην Δημόσια Υπηρεσία. Το έντυπο το οποίο επισυνάπτεται στην παρούσα εργασία ως έντυπο, είναι το έντυπο αξιολόγησης Δημοσίων Υπάλληλων. Αποτελείται από τα στοιχεία του εργαζόμενου, την υπηρεσία του και τα καθήκοντα του, καθώς επίσης και την αξιολόγηση του προϊσταμένου. Είναι φανερό

ότι υστερεί σε θέματα αντιμετώπισης και σχέσης με την εργασία, όπως για παράδειγμα τον τρόπο εργασίας, την απόδοση και την θέληση για περαιτέρω εκπαίδευση. Δεν έχει να κάνει επίσης καθόλου με θέματα προσόντων και ικανοτήτων. Αυτό οφείλεται στο ότι η Δημόσια Υπηρεσία ακολουθεί ένα σύστημα ανέλιξης το οποίο δεν βασίζεται στα προσόντα, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του εργαζομένου, ούτε στην παραγωγικότητα παρά στην εμπειρία βάση ετών υπηρεσίας. Για αυτό τον λόγο επίσης, δεν μπορούν να υπάρξουν και κίνητρα τα οποία θα μπορούσαν να παρακινήσουν τους δημόσιους υπαλλήλους για την ανάπτυξη τους και την αύξηση της παραγωγικότητάς τους. Ο τρόπος ανέλιξης και ο τρόπος μίσθωσης είναι συγκεκριμένος και σταθερός, με αποτέλεσμα την πρόκληση της αδράνειας και της αδιαφορίας εκ μέρους των εργαζομένων. Σημειώνεται ότι στην βιβλιογραφική ανασκόπηση, τα κριτήρια αξιολόγησης και απόδοσης συγκεκριμενοποιούνται βάση της θέσης εργασίας και δύναται να φέρουν μετρήσιμα και αντικειμενικά αποτελέσματα.

Οι απόψεις των ερωτηθέντων ως προς την ικανότητα τους και την δυνατότητα τους να προβαίνουν στην ικανοποίηση των αναγκών του εξυπηρετούμενου κοινού, προβάλλουν ότι γνωρίζουν και είναι σε θέση να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες ή και τις απαιτήσεις τους. Ωστόσο δεν είναι ξεκάθαρη η θέση τους εάν η στρατηγική η οποία ακολουθείται από την Διοίκηση έχει θετική συμβολή ως προς την επίτευξη της ικανοποίησης των πολιτών.

Ο χρόνος και ο τρόπος εξυπηρέτησης επίσης δεν είναι ξεκάθαρο εάν είναι αρκετοί για να μπορεί να είναι εφικτή η απόδοση της απαιτούμενης απαραίτητης σημασίας για την εξυπηρέτηση του κοινού. Οι απαντήσεις τους μετριάζονται μεταξύ θετικών και αρνητικών απόψεων, ή βαρύνουν προς το κέντρο. Αυτό παρουσιάζει έναν δισταγμό από μέρους των δημοσίων υπαλλήλων προς μια ξεκάθαρη απάντηση. Ο δισταγμός αυτός δεν μπορεί βέβαια να οφείλεται στην άγνοια των ερωτηθέντων εφόσον είναι κάτι το οποίο βιώνουν σε καθημερινή βάση. Η αντίκρουση των απαντήσεών τους και ο δισταγμός προφανώς πηγάζει από την άρνηση των υπαλλήλων να παραδεχθούν ότι δεν ακολουθείται συγκεκριμένο πρόγραμμα ή δεν υπάρχει η απαιτούμενη υποδομή ούτε και η απαιτούμενη σημασία εκ μέρους της διοίκησης του Τμήματος ώστε να μπορέσει να διεξαχθεί η εξυπηρέτηση με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Σχετικά με τον καθορισμό των στόχων όσον αφορά την ποσότητα, ταχύτητα της απόδοσης, οι απόψεις των ερωτηθέντων, δείχνουν ότι δεν υπάρχουν καθορισμένοι στόχοι. Παρόλο όμως του ότι δεν υπάρχει θεσμοθέτηση στόχων, οι δημόσιοι υπάλληλοι δηλώνουν πως βοηθούν με τον καλύτερο τρόπο για την γρηγορότερη και σωστή εξυπηρέτηση του εξυπηρετούμενου κοινού. Οι βασικές λειτουργίες οι οποίες διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην λειτουργία και την επιτυχία κάποιου οργανισμού ή υπηρεσίας είναι ο αποτελεσματικός σχεδιασμός και προγραμματισμός βάση των επιθυμητών στόχων. Η έλλειψη τοποθέτησης στόχων στον Δημόσιο Τομέα, θίγει και δημιουργεί προβλήματα καθώς και συντείνει στην μείωση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων. Επίσης, το ότι δεν υπάρχει ανταμοιβή προς τους υπαλλήλους οι οποίοι παραδίδουν πολύτιμη συμβολή προς την αυξανόμενη ικανοποίηση των πελατών, είναι ένας αρνητικός αντιστρεπτικός παράγοντας και τείνει προς την μειωμένη αίσθηση ικανοποίησης και εν τέλη μείωση της απόδοσης.

Οι ερωτηθέντες πιστεύουν ότι μπορούν να συνεργαστούν και υπάρχει μια συνεργασία, στο όσο δυνατόν γίνεται, με το εξυπηρετούμενο κοινό. Τα τμήματα τα οποία προσφέρουν συγκεκριμένες υπηρεσίες, πέραν από τους περιστασιακούς πελάτες, εξυπηρετούν ένα κύκλο πελατών οι οποίοι είναι σταθεροί, για παράδειγμα άτομα από ιδιωτικά γραφεία εξυπηρέτησης πελατών. Με την πάροδο του χρόνου πολλές φορές χτίζεται μια καλή συνεργασία λόγω καλής πίστης, ή μια αναγκαστική συνεργασία με αντιξοότητες. Το θέμα σεβασμού όμως και όπως αυτό μπορεί να διατυπωθεί, έχει να κάνει τόσο με μια διαχρονική σχέση όσο και με συγκεκριμένες περιπτώσεις και γεγονότα. Τα γεγονότα προκαλούνται ή δεν αντικρούονται ως πρέπει λόγο κυρίως της έλλειψης προσωπικού, ή και της κακής διαχείρισης του τρόπου διεξαγωγής της υπηρεσίας. Βλέπουμε ότι όλα ανεξαιρέτως ακολουθούν μια ροή, η οποία επηρεάζει με σειρά ότι γίνεται στον τρόπο υπηρεσίας και όλα ξεκινούν από την οργάνωση.

Όσον αφορά την ενημέρωση του κοινού για τις αλλαγές που προβαίνει η υπηρεσία και για τα διαδικαστικά της υπηρεσίας, οι δημόσιοι υπάλληλοι στην εξυπηρέτηση του κοινού έχουν την άποψη ότι οι ενδιαφερόμενοι δεν ενημερώνονται. Υπάρχει ενημέρωση από το τμήμα προς το κοινό για τον ποιο εύχρηστο τρόπο διεκπεραίωσης των υπηρεσιών που προσφέρονται και η τεχνολογία χρησιμοποιείται ως μέσο ενημέρωσης και λειτουργικότητας της υπηρεσίας. Εδώ διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει

αισθητό πρόβλημα στο θέμα τεχνολογίας από μέρους της υπηρεσίας. Ωστόσο η ελλιπής ενημέρωση προς το κοινό προβάλλει συστηματικά προβλήματα.

Στα θέματα διοίκησης, εάν αναγνωρίζονται και υπάρχει προσδοκία για τις εξελικτικές τάσεις της τεχνολογίας και των νέων συστημάτων και μηχανημάτων, η έρευνα έδειξε ότι η Διοίκηση διατηρεί αρνητική στάση. Αυτό ισχύει και για την στάση της προς τις προτάσεις και τις ιδέες των πολιτών, όσο και για την διάθεση της προς τους πολίτες. Ωστόσο αναγνωρίζεται ότι ο τρόπος ηγεσίας συμβάλει στην βελτίωση της ποιότητας της εξυπηρέτησης του πολίτη. Φανερόνεται με αυτό τον τρόπο, η αδυναμία των τμημάτων στο να ζητήσουν ή να χρησιμοποιήσουν την τεχνολογία. Μπορεί η αδυναμία αυτή να στηρίζεται στην έλλειψη πόρων, οργάνωσης ή και ενδιαφέροντος. Η αρνητική στάση προς τις ιδέες και τις προτάσεις των πολιτών, οφείλεται στο ότι η Δημόσια Υπηρεσία διατηρεί μια δική της γραμμή, με όχι ιδιαίτερες προσδοκίες, παρά μόνο την ατομική ανέλιξη η οποία πραγματοποιείται με το πέρασμα των χρόνων. Οι ιδέες και οι προτάσεις των πολιτών δεν απασχολούν την δημόσια υπηρεσία εφόσον οι υπηρεσίες που προσφέρονται είναι υπηρεσίες ανάγκης για το εξυπηρετούμενο κοινό. Εξίσου το ίδιο συμβαίνει και με τα οποιαδήποτε παράπονα ή απαιτήσεις που τυχόν να υπάρξουν.

Κατά πόσο η μετακινήσεις οι οποίες γίνονται σε υπαλλήλους αορίστου χρόνου είναι αποτελεσματικές ή όχι. Αποτελεσματικές είναι μόνο όσον αφορά την συμπλήρωση του απαιτούμενου αριθμού δημοσίων υπαλλήλων στα υπουργεία τα οποία στεγάζονται στην πρωτεύουσα. Η συμπλήρωση των θέσεων, εξυπηρετεί σκοπούς κυρίως ανέλιξης των διοικητικών λειτουργιών, και αναλόγως αυτών γίνεται και η διανομή των υπαλλήλων αορίστου χρόνου.

Η έρευνα έδειξε ότι η μετακίνηση των υπαλλήλων αορίστου χρόνου έχει αρνητικές επιπτώσεις στην υπηρεσία την οποία εργάζονται, ότι τυγχάνουν άνισης μεταχείρισης σε σχέση με τους υπόλοιπους δημοσίου υπαλλήλους. Η βιβλιογραφική ανασκόπηση κατέδειξε, ότι για την εισαγωγική εκπαίδευση του υπαλλήλου είναι δυνατόν να χρειάζονται για να πραγματοποιηθεί το διάστημα των 2 ετών. Χρονικό διάστημα το οποίο απαιτείται για να μπορέσει ο υπάλληλος να ενταχθεί στο εργασιακό περιβάλλον και την φύση της υπηρεσίας καθώς και να οικειοποιηθεί με αυτά και στην συνέχεια να μπορεί να αποδώσει με αποτελεσματικότητα στην ανάθεση

και εκτέλεση καθηκόντων. Κυριότερο και σημαντικότερο αρνητικό για την υπηρεσία που όμως δεν λαμβάνεται υπόψη, δια το προφανές το ότι υπάρχουν άλλα κινητήρια δεδομένα για την λήψη αυτών των αποφάσεων. Με την συνεχή μετακίνηση, δεν λαμβάνονται καθόλου υπόψη οι προσωπικές του δυσκολίες ή θέσεις για το θέμα της μετακίνησης του, με αποτέλεσμα να εκμηδενίζεται η αξία του, πράγμα που καθορίζει και την ανάλογη αντιμετώπιση και χειρισμό του δημοσίου υπαλλήλου προς την Δημόσια Διοίκηση. Σημειώνεται ότι το σχέδιο μετακίνησης τέθηκε σε ισχύ, σε μεταγενέστερη ημερομηνία από την πρόσληψη πολλών υπαλλήλων οι οποίοι αναγκάζονται να μετακινηθούν.

Συμπερασματικά, προκύπτει ότι ο Δημόσιος Τομέας χρίζει επαναπροσδιορισμού αξιών και θεσμών. Καθορισμός στόχων απόδοσης. Σωστές γραμμές εκπαίδευσης, που να έχουν την δυνατότητα να ενδυναμώνουν το ανθρώπινο προσωπικό. Τρόπους αξιολόγησης με μέτρα μετρήσιμα και συγκρίσιμα, τα οποία να μπορούν να σκιαγραφούν την εικόνα του εργαζομένου και της συνεισφοράς του στον τομέα εργασίας του. Καθορισμός κινήτρων και εξάλειψη αντικινήτρων τα οποία δρουν στον Δημόσιο Τομέα. Καθορισμός και εφαρμογή μεθόδων οι οποίες θα βοηθούν στην αντιμετώπιση της έλλειψης προσωπικού με διαφορετικούς τρόπους, εάν όχι την πρόσληψη και εκπαίδευση νέων υπαλλήλων, την ένταξη και εφαρμογή μέτρων και μέσων που βοηθούν στην εκτέλεση εργασίας. Εξίσου σημαντικό και απαραίτητό, η αλλαγή κουλτούρας στις ενδοτμηματικές σχέσεις, στις σχέσεις αντιμετώπισης συναδέλφων και στις σχέσεις υπαλλήλων και πολιτών – πελατών. Ως επίσης να καθοριστεί μια κα ίση γραμμή μεταχείρισης μεταξύ των υπαλλήλων. Βάση της αξιολόγησης να δίνονται κριτήρια και ευκαιρίες που να μπορούν να χρησιμοποιηθούν από όλους το ίδιο, όπως εξίσου έχουν τις ίδιες υποχρεώσεις καθήκοντα και ευθύνες.

5.1 – Μειονεκτήματα Έρευνας – Εισηγήσεις για Μελλοντική Έρευνα.

Στην παρούσα έρευνα θεωρώ ότι ένα σημαντικό μειονέκτημα ήταν το μικρό δείγμα ερωτηθέντων οι οποίοι κλήθηκαν να απαντήσουν το ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο, υποχρεώνει τον ερωτηθέντα να απαντήσει με ένα συγκεκριμένο τρόπο και έτσι απαιτείται για την σωστή εξαγωγή συμπερασμάτων και την σωστή αποσαφήνιση των απαντήσεων, ένα κατάλληλο ερωτηματολόγιο με σαφείς ερωτήσεις.

Για την διανομή των ερωτηματολογίων σε περισσότερες υπηρεσίες και σε άλλες πόλεις, χρειαζόταν ειδική άδεια από το κάθε υπεύθυνο κεντρικό Τμήμα ξεχωριστά, πέραν από τον επιπλέον χρόνο για την έγκριση, χρειαζόταν και περισσότερος χρόνος για την διανομή και την περισυλλογή των ερωτηματολογίων. Για τους πιο πάνω λόγους περιορίστηκα σε τμήματα τα οποία είχα εργαστεί και είχα γνωστούς οι οποίοι παρέδωσαν και περισύλλεξαν τα ερωτηματολόγια.

Παρατήρησα ότι λόγο του ότι εντάσσομαι και εγώ σε μια από τις υπηρεσίες, τουλάχιστον σε αυτήν την ίδια υπηρεσία, υπήρχε ο φόβος της αναγνώρισης του ερωτηματολογίου ως προς το γενικό αποτέλεσμα της κάποιας ερώτησης και έτσι την στάση των υπαλλήλων, παρόλο που τα ερωτηματολόγια είναι ανώνυμα, με οποιονδήποτε άλλο τρόπο. Δεν υπήρχε κανένας λόγος φυσικά για αυτό, εφόσον τα αποτελέσματα θα ήταν γενικά και δεν θα καθόριζαν θέσεις εργασίας και τμήμα. Αυτό είχε αποτέλεσμα σε ορισμένες απαντήσεις να διαφαίνεται ένας δισταγμός προς μια ξεκάθαρη απάντηση και οι απαντήσεις να κλείνουν προς το κέντρο.

Μια μελλοντική έρευνα, θα μπορούσε να επεκταθεί σε Υπηρεσίες σε όλες τις ελεύθερες πόλεις. Θα μπορούσαν να εξαχθούν αποτελέσματα ανά υπηρεσία και ανά πόλη. Με αυτό τον τρόπο θα διαφανεί αν συγκεκριμένα προβλήματα ισχύουν στο Τμήμα ή στην πόλη την οποία προσφέρεται η υπηρεσία. Θα διαφανεί επίσης και ο βαθμός του προβλήματος σε κάθε υπηρεσία και κάθε Τμήμα ξεχωριστά. Για να γίνει αυτό απαιτείται χρόνος και πιθανόν μια συνεργασία ατόμων τα οποία θα διεξάγουν την έρευνα, ίσως ένα άτομο σε κάθε πόλη. Επίσης θα πρότεινα, πράγμα το οποίο

έκανα κατά το 50% αλλά αποφάσισα να μην το εντάξω στην έρευνα μου λόγω χρόνου, να γίνουν μικρά ερωτηματολόγια, (προσωπικά έκανα των 10 ερωτήσεων), τα οποία θα απευθύνονται στο εξυπηρετούμενο κοινό και θα καλούνται να δώσουν και αυτοί τις δικές τους απόψεις και θέσεις. Πιθανόν να ληφθούν αντικρουόμενες απόψεις. Παρόλα αυτά όμως θα δοθεί μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα.

Πέραν των μειονεκτημάτων των οποίων ανέφερα, πιστεύω ότι η συγκεκριμένη έρευνα θα συμβάλει θετικά στο συγκεκριμένο ερευνητικό πεδίο.

Βιβλιογραφία

ΑΝΑΣΤ Ι. ΤΑΧΟΣ, "Ελληνικό Διοικητικό Δίκαιο", 7η έκδ., εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα - Θεσσαλονίκη 2003.

Campbell D. T., Kenny, D. A. (1999), «A primer on regression artifacts», New York: Guilford Press

Δρούλια Θ. & Πολίτης Φ. (2008). Δημόσια Διοίκηση και Στελέχη Εκπαίδευσης. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο

Επ. Σπηλιωτόπουλος, "Εγχειρίδιο Διοικητικού Δικαίου", τ. Α', εκδόσεις Α. Ν. Σάκκουλας, Αθήνα 1997/2000

WA Nafei - J. Mgmt. & Sustainability, 2014

Ζαβλανός Μ. (2002). Μάνατζμεντ. Αθήνα : εκδόσεις Σταμούλη.

ΖΑΒΛΑΝΟΣ Μ.Μ,PHD,ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ, ΕΚΔ. ΣΤΑΜΟΥΛΗ,
ΑΘΗΝΑ 2002

ΖΑΒΛΑΝΟΣ ΜΥΡΩΝ, ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΈΛΛΗΝ,ΑΘΗΝΑ 1998

Μύρων Ζαβλάνος, Οργανωτική Συμπεριφορά, Εκδόσεις Σταμούλης 2002:168-169

Θεόδωρος Τσέκος, (Τοπική Αυτοδιοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών, Δημόσια Δράση, Τοπικές Κοινωνίες και οι νέοι ρόλοι για τον ΟΤΑ, Τετράδια Αυτοδιοίκησης (2002), σελ 17-21.

Κανελλόπουλος Χ., (2002), « Στελέχη Ανθρώπινου Δυναμικού», Αθήνα, Εκδόσεις ICON ΕΠΕ

Κανελλόπουλος Χ. ,(1990), « Μάνατζμεντ Αποτελεσματική Διοίκηση», Αθήνα , Εκδόσεις International Publishing

Max WEBER Οι τύποι εξουσίας, Μετάφραση- σχόλια- επίμετρο Θανάσης Γκιούρας, εκδ. Κένταυρος, Αθήνα 2001.

Μακρυδημήτρης Αντ. (2010), Δημόσια Διοίκηση, Στοιχεία Διοικητικής Οργάνωσης, Δ΄ έκδ. (συνεργασία Μ.-Ηλ. Πραβίτα), Αθήνα-Θεσσαλονίκη: Σάκκουλας.)

- Μάντζαρης, Γ. (2003). Σύγχρονη Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων. Αθήνα: Β. Γκιούρδας Εκδοτική
- Nafei., W. A. (2016). Organizational Silence: A Barrier to Job Engagement in Successful Organizations. International Business Research; Vol. 9, No. 4;
- Παπαδάκης Β. (1999), «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής Εμπειρία», Εκδόσεις Μπένου
- Παπαδάκης Β., Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2002
- Patrick J. Montana και Bruce H. Charnov, 2002 Μάνατζμεντ, Εκδόσεις ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ, Αθήνα, σελ. 266-270
- ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ. Ν., & ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ. Δ., (2003). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. ΕΚΔΟΣΕΙΣ Γ. ΜΠΕΝΟΥ. ΑΘΗΝΑ
- Παπαστεφανάκη, Σοφία (2008). Σημειώσεις μαθήματος: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Α.Τ.Ε.Ι. Κρήτης
- Shore, L.M. and Martin, H.J. (1989) Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions. Human Relations, 42, 625-638.
- ΣΑΛΕΣΙΩΤΗΣ Μ. Π., ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ INTERBOOKS, ΑΘΗΝΑ 1999
- ΣΕΥΥΟ – Σχολή Επιμόρφωσης Υπαλλήλων Υπουργείου Οικονομικών (09/07/2009), Διοίκηση Μέσω Στόχων – Προϋπολογισμός Προγραμμάτων, ΑΘΗΝΑ.
- ΤΕΡΖΙΔΗΣ. Κ., ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ. Κ., (2004). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Διοίκηση Προσωπικού. Εκδόσεις ROSILI.

Διαδικτυακές αναφορές

<http://www.bluewavemag.com/blueart113.htm>

[https://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/All/A58922F2BA55154EC2257A690028F1C9/\\$file/Σχέδιο%20Μεταθέσεων.pdf](https://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/All/A58922F2BA55154EC2257A690028F1C9/$file/Σχέδιο%20Μεταθέσεων.pdf)

http://apothetirio.teiep.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/1105/log_20120531.pdf?sequence=1

[https://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/All/ABB8813BD381BF6FC2257A6E002E0EBC/\\$file/KANONISMOI-AXIOLOGISI.pdf?Openelement](https://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/All/ABB8813BD381BF6FC2257A6E002E0EBC/$file/KANONISMOI-AXIOLOGISI.pdf?Openelement)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α



Σας χαιρετώ,

Ονομάζομαι Στέλλα Χατζηπαναγή και φοιτώ στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.

Το παρόν ερωτηματολόγιο που έχετε στα χέρια σας, έχει συνταχθεί ώστε να με βοηθήσει να ολοκληρώσω την μεταπτυχιακή μου εργασία. Σκοπό έχει να ερευνήσει την ικανοποίηση του πολίτη από τις Δημόσιες Υπηρεσίες. Κατά πόσο χρησιμοποιούνται ηλεκτρονικά μέσα και η τεχνολογία από τους πολίτες για την καλύτερη τους εξυπηρέτηση. Αν υπάρχει η απαιτούμενη παρακίνηση ή το αντίθετο προς τους δημόσιους υπαλλήλους από την διοίκηση για την καλύτερη εξυπηρέτηση. Σημαντικά σημεία αναφοράς είναι ο χρόνος διεκπεραίωσης των διαδικασιών και η σχέση των πολιτών με τους υπαλλήλους και τα τμήματα, όπως επίσης και το πόσο επηρεάζει η ανά διετία μετακίνηση των υπαλλήλων αορίστου χρόνου σε άλλη επαρχία, την αποδοτικότητα τους και την αποτελεσματικότητά τους.

Στο ερωτηματολόγιο, δεν σημειώνεται προσωπικά σας στοιχεία τα οποία αφορούν την επωνυμία σας. Τα αποτελέσματα έτσι θα είναι ανώνυμα και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για την εξαγωγή στατιστικών αποτελεσμάτων, τα οποία θα χρησιμοποιηθούν στην εκπόνηση της μεταπτυχιακής μελέτης.

Σας παρακαλώ όπως αφιερώσετε λίγο χρόνο και να μου απαντήσετε με ειλικρίνεια τις πιο κάτω ερωτήσεις χρησιμοποιώντας την κλίμακα Likert και κατατάσσεται ως εξής:

- 1) Διαφωνώ απόλυτα
- 2) Μερικώς Διαφωνώ
- 3) Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- 4) Μερικώς Συμφωνώ
- 5) Συμφωνώ Απόλυτα

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων,

ΜΕΡΟΣ Α

1) Παρακαλώ σημειώστε το φύλο σας.

Γυναίκα Άντρας

2) Παρακαλώ σημειώστε την ηλικιακή ομάδα στην οποία ανήκετε.

20-34

35-44

45-54

55-

3) Παρακαλώ σημειώστε το επίπεδο μόρφωσης σας.

Πρωτοβάθμια (απόφοιτός Δημοτικού)

Δευτεροβάθμια (απόφοιτος λυκείου)

Τριτοβάθμια (απόφοιτος κολλεγίου/πανεπιστημίου)

Κάτοχος μεταπτυχιακού/διδακτορικού

Άλλο

4) Θέση στην επιχείρηση στην οποία εργάζεστε

Ανώτερο στέλεχος

Μεσαίο στέλεχος

Προσωπικό εργαζομένων

Προσωπικό Αορίστου Χρόνου

ΜΕΡΟΣ Β

Προσδοκίες και Ανάγκες Πολιτών

A/A	ΕΡΩΤΗΣΗ	Διαφωνώ Απόλυτα - Συμφωνώ Απόλυτα (1-5)				
1	Γνωρίζετε τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πολιτών;	1	2	3	4	5
2	Μπορείτε να ικανοποιήσετε τις προσδοκίες των πολιτών;	1	2	3	4	5
3	Υπάρχουν ξεχωριστά τμήματα τα οποία εξυπηρετούν τους πολίτες ανάλογα με τις ανάγκες τους;	1	2	3	4	5
4	Μπορείτε να προβλέπετε τις ανάγκες των πελατών σε σχέση με τις νέες ανακοινώσεις της υπηρεσίας σας;	1	2	3	4	5
5	Μπορείτε να ικανοποιήσετε αυτές τις ανάγκες;	1	2	3	4	5
6	Πιστεύετε ότι η στρατηγική που ακολουθείται έχει θετική συμβολή στην ικανοποίηση αναγκών του πολίτη σε σχέση με τις απαιτήσεις του;	1	2	3	4	5

Χρόνος και Τρόπος Εξυπηρέτησης

A/A	ΕΡΩΤΗΣΗ	Διαφωνώ Απόλυτα - Συμφωνώ Απόλυτα (1-5)				
7	Έχετε τον χρόνο ώστε να δώσετε την	1	2	3	4	5

	απαραίτητη σημασία στους πολίτες τους οποίους εξυπηρετείται;					
8	Το Τμήμα πραγματοποιεί έρευνες οι οποίες μετρούν την ποιότητα και την ταχύτητα εξυπηρέτησης των πολιτών;	1	2	3	4	5
9	Βοηθάτε με τον καλύτερο τρόπο για την γρηγορότερη και σωστή εξυπηρέτηση των πολιτών;	1	2	3	4	5
10	Θεωρείτε ότι οι πολίτες είναι ευχαριστημένοι από τον τρόπο εξυπηρέτησης;	1	2	3	4	5
11	Θεωρείτε ότι οι πολίτες είναι ευχαριστημένοι από τον χρόνο εξυπηρέτησης;	1	2	3	4	5
12	Υπάρχει μια σχέση συνεργασίας των υπαλλήλων που εξυπηρετούν τους πολίτες, με τους πολίτες, η οποία είναι βασισμένη στον σεβασμό και την εμπιστοσύνη; (σε σχέση με τον χρόνο αναμονής και εξυπηρέτησης και αντιμετώπισης).	1	2	3	4	5
13	Υπάρχει σεβασμός από τον πολίτη στον υπάλληλο που τον εξυπηρετεί; (σε σχέση με τον χρόνο αναμονής και εξυπηρέτησης και αντιμετώπισης).	1	2	3	4	5
14	Οι υπηρεσίες προσφέρονται στον αναμενόμενο χρόνο προς τους πολίτες;	1	2	3	4	5

Ενημέρωση

A/A	ΕΡΩΤΗΣΗ	Διαφωνώ Απόλυτα - Συμφωνώ Απόλυτα (1-5)				
15	Είναι οι πολίτες ενημερωμένοι για τις αλλαγές της υπηρεσίας σας;	1	2	3	4	5
16	Είναι οι πολίτες ενημερωμένοι τα διαδικαστικά της υπηρεσίας σας;	1	2	3	4	5
17	Χρησιμοποιείται ηλεκτρονικά εργαλεία για να επικοινωνήσετε με τους πολίτες οι οποίοι ενδιαφέρονται για τις υπηρεσίες που προσφέρετε;	1	2	3	4	5
18	Έχετε κάνει συστάσεις στους πολίτες για τον πιο εύχρηστο τρόπο διεκπεραίωσης των υπηρεσιών.					
19	Οι πολίτες μπορεί να χρησιμοποιήσει την τεχνολογία της υπηρεσίας με σκοπό την εξυπηρέτηση του;	1	2	3	4	5

Ηγεσία

A/A	ΕΡΩΤΗΣΗ	Διαφωνώ Απόλυτα - Συμφωνώ Απόλυτα (1-5)				
20	Η διοίκηση αναγνωρίζει τις ορατές εξελικτικές τάσεις; (π. χ. νέα μηχανήματα, νέα τεχνολογία)	1	2	3	4	5
21	Η διοίκηση προσδοκεί προς τις ορατές εξελικτικές τάσεις, βοηθώντας την λειτουργία του Τμήματος; (π. χ. νέα μηχανήματα, νέα τεχνολογία)	1	2	3	4	5
22	Η διοίκηση είναι ανοικτή ως προς τις προτάσεις και τις ιδέες των πολιτών;	1	2	3	4	5
23	Είναι η διοίκηση διαθέσιμη όλες τις εργαζόμενες ώρες για τους πολίτες;	1	2	3	4	5
24	Ο υπεύθυνος της διοίκησης χειρίζεται προσωπικά καταγγελίες των πολιτών;	1	2	3	4	5
25	Ο υπεύθυνος της διοίκησης χειρίζεται προσωπικά ζητήματα των πολιτών;	1	2	3	4	5
26	Έχουν όλα τα μέλη της διοίκησης προσωπική επαφή με τους πολίτες;	1	2	3	4	5
27	Σε ποιο βαθμό πιστεύεται ότι ο τρόπος ηγεσίας έχει συμβάλει στη βελτίωση εξυπηρέτησης του πολίτη;	1	2	3	4	5
28	Κατά πόσο συμβάλουν στην ικανοποίηση των πολιτών οι διαδικασίες διεκπεραίωσης υπηρεσιών;	1	2	3	4	5

Παράπονα

A/A	ΕΡΩΤΗΣΗ	Διαφωνώ Απόλυτα - Συμφωνώ Απόλυτα (1-5)				
29	Γνωρίζετε πόσα παράπονα πολιτών λαμβάνετε ημερησίως;	1	2	3	4	5
30	Υπάρχει μια ενημερωμένη τράπεζα δεδομένων στην οποία καταχωρούνται τα παράπονα και οι απαιτήσεις των πολιτών, με την προοπτική της προσπάθειας για επίλυση αυτών των παραπόνων/απαιτήσεων;	1	2	3	4	5

ΜΕΡΟΣ Γ

Εκπαίδευση - Στόχοι

A/A	ΕΡΩΤΗΣΗ	Διαφωνώ Απόλυτα - Συμφωνώ Απόλυτα (1-5)				
31	Υπάρχει στην υπηρεσία εισαγωγικό πρόγραμμα ένταξης στο οποίο οι νέοι	1	2	3	4	5

	υπάλληλοι να εκπαιδεύονται;					
32	Η εξειδίκευση και η κατάρτιση των υπαλλήλων είναι υποχρεωτική;	1	2	3	4	5
33	Το ανθρώπινο δυναμικό εκπαιδεύεται σωστά με τρόπο κατάλληλο ώστε να εξυπηρετεί και να ικανοποιεί τις ανάγκες του πολίτη;	1	2	3	4	5
34	Η Διοίκηση ανταμείβει προσωπικά τους υπαλλήλους που παραδίδουν πολύτιμη συμβολή προς αυξανόμενη ικανοποίηση των πολιτών;	1	2	3	4	5
35	Υπάρχουν καθορισμένοι στόχοι που αφορούν την ποσότητα – ταχύτητα εξυπηρέτησης;	1	2	3	4	5

Ικανοποίηση Πελατών

A/A	ΕΡΩΤΗΣΗ	Διαφωνώ Απόλυτα - Συμφωνώ Απόλυτα (1-5)				
36	Η ικανοποίηση των πολιτών ανήκει στα κριτήρια αξιολόγησης της διοίκησης;	1	2	3	4	5
37	Είναι η ικανοποίηση του πελάτη όραμα για την υπηρεσία;	1	2	3	4	5
38	Υπάρχει συνεχής αξιολόγηση με σεβασμό στην ικανοποίηση στον πολίτη;	1	2	3	4	5
39	Η ικανοποίηση του πελάτη χρησιμοποιείται ως δείκτης της διαδικασίας βελτίωσης;	1	2	3	4	5

ΜΕΡΟΣ Δ

Μετακινήσεις - Υπάλληλοι Αορίστου Χρόνου

A/A	ΕΡΩΤΗΣΗ	Διαφωνώ Απόλυτα - Συμφωνώ Απόλυτα (1-5)				
40	Κατά πόσο η μετακίνηση των υπαλλήλων αορίστου χρόνου έχει αρνητικές επιπτώσεις στην Υπηρεσία την οποία εργάζεστε;	1	2	3	4	5
41	Κατά πόσο η μετακίνηση των υπαλλήλων αορίστου χρόνου έχει θετικές επιπτώσεις στην Υπηρεσία την οποία εργάζεστε;	1	2	3	4	5
42	Θεωρείτε ότι ο χρόνος εκπαίδευσης και προσαρμογής των υπαλλήλων αορίστου χρόνου ανά την διετή μετακίνηση τους, είναι αρκετός;	1	2	3	4	5
43	Θεωρείτε ότι η διετής μετακίνηση των υπαλλήλων αορίστου χρόνου έχει αρνητικές επιπτώσεις στα θέματα	1	2	3	4	5

	εξυπηρέτησης του κοινού;					
44	Πιστεύετε ότι η μονιμοποίηση των ήδη παραγωγικών υπαλλήλων αορίστου χρόνου είναι αποτελεσματικότερη από την μετακίνηση τους και την πρόσληψη νέων μόνιμων υπαλλήλων;	1	2	3	4	5
45	Πιστεύετε ότι (νοουμένου και σχετικά με τα προσόντα και την παραγωγικότητα τους), ορισμένοι η και όλοι οι υπάλληλοι αορίστου χρόνου, τυχάνουν άνισης μεταχείρισης;	1	2	3	4	5

ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΤΡΙΤΟ
ΤΗΣ ΕΠΙΣΗΜΗΣ ΕΦΗΜΕΡΙΔΑΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ
Αρ. 3370 της 3ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 1999
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΠΡΑΞΕΙΣ

ΜΕΡΟΣ Ι

Κανονιστικές Διοικητικές Πράξεις

Αριθμός 294

Οι περί Δημόσιας Υπηρεσίας (Αξιολόγηση Υπαλλήλων) (Τροποποιητικοί) Κανονισμοί του 1999, οι οποίοι εκδόθηκαν από το Υπουργικό Συμβούλιο δυνάμει των άρθρων 50 και 87 των περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμων του 1990 έως 1996 και κατατεθέντες στη Βουλή των Αντιπροσώπων δυνάμει του άρθρου 87 των ίδιων Νόμων και εγκριθέντες από αυτή, δημοσιεύονται στην Επίσημη Εφημερίδα της Δημοκρατίας.

Ο ΠΕΡΙ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΝΟΜΟΣ

Κανονισμοί δυνάμει του άρθρου 87

Το Υπουργικό Συμβούλιο, ασκώντας τις εξουσίες που χορηγούνται σ' αυτό, σύμφωνα με το άρθρο 87 των περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμων του 1990 έως Αρ. (2) του 1996, εκδίδει τους πιο κάτω Κανονισμούς.

1 του 1990
71 του 1991
211 του 1991
27(1) του 1994
83(1) του 1995
60(1) του 1996
108(1) του 1996.

1. Οι παρόντες Κανονισμοί θα αναφέρονται ως οι περί Δημόσιας Υπηρεσίας (Αξιολόγηση Υπαλλήλων) (Τροποποιητικοί) Κανονισμοί του 1999 και θα διαβάζονται μαζί με τους περί Δημόσιας Υπηρεσίας (Αξιολόγηση Υπαλλήλων) Κανονισμούς του 1990 έως 1996 (που στο εξής θα αναφέρονται ως «οι βασικοί κανονισμοί») και οι βασικοί κανονισμοί και οι παρόντες Κανονισμοί θα αναφέρονται μαζί ως οι περί Δημόσιας Υπηρεσίας (Αξιολόγηση Υπαλλήλων) Κανονισμοί του 1990 έως 1999.

Συνοπτικός τίτλος.

Επίσημη Εφημερίδα της Δημοκρατίας. Παράρτημα Τρίτο (1): 29.12.1999
30. 4.1999
2. 2.1996.

2. Η παράγραφος (2) του Κανονισμού 7 των βασικών κανονισμών τροποποιείται ως ακολούθως:

Τροποποίηση του Κανονισμού 7 των βασικών κανονισμών.

(α) Με την αντικατάσταση της λέξης «Δεκεμβρίου» (έκτη και έβδομη γραμμή) με τη λέξη «Μαρτίου».

(1199)

- (β) με τη διαγραφή της φράσης «αν πρόκειται για σύνταξη ετήσιων εκθέσεων» (έβδομη και όγδοη γραμμή) και την αντικατάσταση του κόμματος που προηγείται της φράσης αυτής με τελεία· και
- (γ) με την αντικατάσταση της τελείας στο τέλος της επιφύλαξης με διπλή τελεία και την προσθήκη αμέσως μετά της ακόλουθης νέας επιφύλαξης:
«Νοείται περαιτέρω ότι η Επιτροπή θα ενημερώνεται αμέσως για οποιαδήποτε αλλαγή στη σύνθεση της κάθε ομάδας αξιολόγησης που της γνωστοποιήθηκε».

Τροποποίηση του Κανονισμού 8 των βασικών κανονισμών.

Αντικατάσταση του Παραρτήματος «Α» και του Πίνακα των βασικών κανονισμών.

3. Η παράγραφος (1) του Κανονισμού 8 των βασικών κανονισμών αντικαθίσταται από την πιο κάτω παράγραφο:

«(1) Τα μέρη Ι και V του Παραρτήματος 'Α' και τα Μέρη ΙΑ και V του Παραρτήματος 'Β' συμπληρώνονται από τον αξιολογούμενο υπάλληλο.».

4. Το Παράρτημα «Α» και ο Πίνακας των βασικών κανονισμών αντικαθίστανται από τα ακόλουθα νέα Παραρτήματα «Α» και «Β» που αναφέρονται στους παρόντες Κανονισμούς.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ

(Έντυπο Γεν. 77)
Τύπος «Α»

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «Α»

(Κανονισμός 4)

Εξαμηνιαία Υπηρεσιακή Έκθεση για μόνιμο υπάλληλο
που υπηρετεί με δοκιμασία ή για προσωρινό υπάλληλο
κατά τα δύο πρώτα χρόνια της υπηρεσίας του
(Κανονισμός 5(1))

ΜΕΡΟΣ Ι — ΑΤΟΜΙΚΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

(Να συμπληρωθεί από τον αξιολογούμενο υπάλληλο)

Εξάμηνη περίοδος
για την οποία υποβάλλεται
η έκθεση: Από Μέχρι

Όνοματεπώνυμο
(Επώνυμο με κεφαλαία)

Θέση

Περιγράψτε, σε συντομία, τα καθήκοντα που έχετε εκτελέσει κατά τη διάρκεια της πιο πάνω περιόδου:

.....
.....
.....
.....
.....

Περίοδος δοκιμασίας ή
προσωρινής υπηρεσίας Από Μέχρι

Ημερομηνία

Υπογραφή
αξιολογούμενου υπαλλήλου.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

ΜΕΡΟΣ ΙΙ — ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΑΞΙΑΣ
ΤΟΥ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ

(Οι Λειτουργοί Αξιολόγησης οφείλουν να γνωρίζουν τους Κανονισμούς που διέπουν την αξιολόγηση των υπαλλήλων και την ετοιμασία των Υπηρεσιακών Εκθέσεων)

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ:

(Σημειώστε «ν» στον κατάλληλο χώρο)

	Πολύ ικανο- ποιητικά	Ικανο- ποιη- τικά	Μη ικανο- ποιητικά
(1) Απόδοση: Αποδίδει στην εκτέλεση της εργασίας του; (Λάβετε υπόψη τους παράγοντες ποσότητα και ποιότητα)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(2) Υπηρεσιακό ενδιαφέρον: Επιδεικνύει ενδιαφέρον και ζήλο κατά την εκτέλεση της εργασίας του;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(3) Υπευθυνότητα: Επιδεικνύει υπευθυνότητα και σοβαρότητα στα καθήκοντά του;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(4) Πρωτοβουλία: Επιδεικνύει πρωτοβουλία κατά την άσκηση των καθηκόντων του και είναι πρόθυμος να αναλαμβάνει ευθύνες;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(5) Συνεργασία/Σχέσεις: Συνεργάζεται με τους προϊστάμενους του και τους άλλους συναδέλφους του κατά τη διεκπεραίωση του υπηρεσιακού έργου και έχει αρμονικές σχέσεις μαζί τους;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(6) Συμπεριφορά προς τους πολίτες: Εξυπηρετεί με προθυμία, ευγένεια και υπομονή τους πολίτες και γενικά όσους συναλλάσσονται με την υπηρεσία του;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Αιτιολογείστε τις αρνητικές απαντήσεις και/ή δυσμενείς κρίσεις σας δίνοντας λεπτομέρειες σε κάθε περίπτωση:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ΜΕΡΟΣ ΙΙΙ — ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΤΗΤΑ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ
(όπου εφαρμόζεται)

Ο αξιολογούμενος υπάλληλος είναι κατάλληλος/ακατάλληλος για να μονιμοποιηθεί/να διατηρηθεί στην υπηρεσία:

Σε περίπτωση που ο υπάλληλος κρίνεται ως ακατάλληλος, αιτιολογείστε την κρίση σας αυτή.

.....

ΜΕΡΟΣ ΙV

Η αξιολόγηση αποφασίστηκε την (ημερομηνία λήψης απόφασης) από τριμελή ομάδα αξιολόγησης/το διοικητικά προϊστάμενο και τον άμεσα προϊστάμενο/τον άμεσα προϊστάμενο του αξιολογούμενου υπαλλήλου, ομόφωνα/κατά πλειοψηφία, διαφωνούντ..... τ..... κ.....
 τ..... οποι..... οι λόγοι της διαφωνίας είναι:

.....

ΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΝΤΕΣ

1.

2.

3.

(Όνοματεπώνυμο και θέση)

(Υπογραφή)

ΜΕΡΟΣ V

(Να συμπληρωθεί από τον αξιολογούμενο υπάλληλο).

Αντίγραφο της Υπηρεσιακής Έκθεσης μου κοινοποιήθηκε την
 (ημερομηνία).

.....
 (Υπογραφή)

(Έντυπο Γεν. 90) 1990
Τύπος «Β»

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «Β»

(Κανονισμός 4)

ΕΝΤΥΠΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ
ΕΤΗΣΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗ ΕΚΘΕΣΗ ΓΙΑ ΤΟ ΕΤΟΣ

(Κανονισμός 6(1))

ΜΕΡΟΣ Ι — ΑΤΟΜΙΚΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Α. (Να συμπληρωθεί από τον αξιολογούμενο υπάλληλο)

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ/ΤΜΗΜΑ/ΓΡΑΦΕΙΟ/ΥΠΗΡΕΣΙΑ

Αριθμός Προσωπικού Φακέλου της Ε.Δ.Υ.

Όνοματεπώνυμο
(Επώνυμο με κεφαλαία)

Θέση που κατέχετε τώρα και ημερομηνία διορισμού ή προαγωγής σ' αυτή:

1. Περιγράψετε, σε συντομία, τα καθήκοντα που έχετε εκτελέσει κατά τη διάρκεια του έτους:

.....

.....

.....

2. Αν έχετε οποιαδήποτε προβλήματα με τα καθήκοντά σας αναφέρετε λεπτομέρειες και δηλώστε αν προτιμάτε οποιαδήποτε άλλη εργασία:

.....

.....

3. Αναφέρετε κατά πόσο είχατε ευκαιρίες χρησιμοποίησης των εμπειριών, ικανοτήτων και γνώσεών σας:

.....

.....

4. Αναφέρετε αν έχετε στο μεταξύ αποκτήσει πρόσθετα προσόντα (α) σχετικά με τα καθήκοντά σας και (β) άλλα προσόντα

.....

.....

Ημερομηνία

Υπογραφή
αξιολογούμενου υπαλλήλου.

B. (Να συμπληρωθεί από τον άμεσα προϊστάμενο λειτουργό του αξιολογούμενου υπάλληλου)

1. Αναφέρετε τυχόν σχόλιά σας σε σχέση με τις πληροφορίες που δόθηκαν από τον αξιολογούμενο υπάλληλο:

.....

2. Έχουν σημειωθεί κατά τη διάρκεια του χρόνου οποιεσδήποτε παραλείψεις ή ελλείψεις του υπαλλήλου σε σχέση με τη διεξαγωγή της εργασίας του, που δυνατό να επηρεάσουν δυσμενώς την αξιολόγησή του και έχουν υποδειχθεί προς τον υπάλληλο τέτοιες παραλείψεις ή ελλείψεις:

.....

3. Είναι τα καθήκοντα που εξετέλεσε ο υπάλληλος εκείνα που προβλέπονται από το Σχέδιο Υπηρεσίας της θέσης του:

.....

Ημερομηνία

.....
 Υπογραφή
 άμεσα προϊστάμενου λειτουργού

.....
 (Όνοματεπώνυμο)

.....
 (Θέση)

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

ΜΕΡΟΣ ΙΙ — ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΑΞΙΑΣ
ΤΟΥ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ

(Οι Λειτουργοί Αξιολόγησης οφείλουν να γνωρίζουν τους Κανονισμούς που διέπουν την αξιολόγηση των υπαλλήλων και την ετοιμασία των Υπηρεσιακών Εκθέσεων)

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ:

(Σημειώστε «ν» στον κατάλληλο χώρο)

	(1) Εξαι- ρετα	(2) Πολύ ικανο- ποιητικά	(3) Ικανο- ποιη- τικά	(4) Μη ικανο- ποιητικά
(1) Επαγγελματική κατάρτιση: Παρακολουθεί τις εξελίξεις στον τομέα της εργα- σίας του και εμπλουτίζει τις γνώσεις του γι' αυτές	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(2) Απόδοση: Αποδίδει στην εκτέλεση της εργασίας του: (Λάβετε υπόψη τους παράγοντες ποσότητα και ποιότητα)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(3) Υπηρεσιακό ενδιαφέρον: Επιδεικνύει το ενδεικνυόμενο ενδιαφέρον και ζήλο κατά την εκτέλεση της εργασίας του:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(4) Υπευθυνότητα: Επιδεικνύει υπευθυνότητα και σαφρότητα στα καθήκοντά του:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(5) Πρωτοβουλία: Επιδεικνύει πρωτοβουλία κατά την άσκηση των καθηκόντων του και είναι πρόθυμος να αναλάβει εθύνες:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(6) Συνεργασία/Σχέσεις: Συνεργάζεται με τους προϊσταμένους του και τους άλλους συναδέλφους του κατά τη διεκπεραίωση του υπηρεσιακού έργου και έχει αρμονικές σχέσεις μαζί τους:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(7) Συμπεριφορά προς τους πολίτες: Εξυπηρετεί με προθυμία, ευγένεια και υπομονή τους πολίτες και γενικά όσους συναλλάσσονται με την υπηρεσία του:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(8) Διευθυντική/Διοικητική ικανότητα: (Να συμπληρωθεί μόνο για υπαλλήλους από την Κλίμακα Αδ και πάνω). Διαθέτει τις απαιτούμενες ικανότητες για αποτελε- σματικό προγραμματισμό, οργάνωση, διεύθυνση, συντονισμό, εποπτεία και έλεγχο της εργασίας του και του προσωπικού που έχει ή που μπορεί να έχει στη διάθεσή του:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Αιτιολογείστε τις αρνητικές απαντήσεις και/ή δυσμενείς κρίσεις σας δίνον-
τας λεπτομέρειες σε κάθε περίπτωση:

.....

.....

.....

ΜΕΡΟΣ ΙΙΙ — ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΤΗΤΑ ΓΙΑ ΠΡΟΑΓΩΓΗ
(όπου εφαρμόζεται)

(Η κρίση για την καταλληλότητα ή ακαταλληλότητα του αξιολογούμενου υπαλλήλου θα πρέπει να στηρίζεται στις απαντήσεις που δόθηκαν στα επί μέρους στοιχεία αξιολόγησης στο Μέρος ΙΙ της Έκθεσης).

Ο αξιολογούμενος υπάλληλος κρίνεται κατάλληλος/ακατάλληλος για προαγωγή στην αμέσως ανώτερη θέση προαγωγής.

Σε περίπτωση που ο υπάλληλος κρίνεται ως ακατάλληλος για προαγωγή, αιτιολογείστε την κρίση σας αυτή.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ΜΕΡΟΣ ΙV

Η αξιολόγηση αποφασίστηκε την (ημερομηνία λήψης απόφασης) από τριμελή ομάδα αξιολόγησης/το διοικητικά προϊστάμενο και τον άμεσα προϊστάμενο/τον άμεσα προϊστάμενο του αξιολογούμενου υπαλλήλου, ομόφωνα/κατά πλειοψηφία, διαφωνούντ..... τ.....
..... τ..... οποί..... οι λόγοι διαφωνίας είναι:

.....

.....

.....

.....

.....

ΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΝΤΕΣ

1.
2.
3.

(Όνοματεπώνυμο και θέση)

(Υπογραφή)

Κ.Α.Π. 294/99

1208

ΜΕΡΟΣ V

(Να συμπληρωθεί από τον αξιολογούμενο υπάλληλο).

Αντίγραφο της Υπηρεσιακής Έκθεσης μου κοινοποιήθηκε την
(ημερομηνία).

.....
(Υπογραφή)

ΠΙΝΑΚΑΣ
(Κανονισμός 7)

(Έντυπο Γεν. 90) 1990
ΤΥΠΟΣ «Β»

ΕΝΤΥΠΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ
ΕΤΗΣΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗ ΕΚΘΕΣΗ ΓΙΑ ΤΟ ΕΤΟΣ.....
(Κανονισμός 6(1))

ΜΕΡΟΣ Ι — ΑΤΟΜΙΚΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Α. (Να συμπληρωθεί από τον αξιολογούμενο εκάλληλο)

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ/ΤΜΗΜΑ/ΓΡΑΦΕΙΟ/ΥΠΗΡΕΣΙΑ.....

Αριθμός Προσωπικού Φακέλου της Ε.Δ.Υ.....!

Όνοματεπώνυμο.....

(Επώνυμο με κεφαλαία)

Θέση που κατέχετε τώρα και ημερομηνία διορισμού ή προαγωγής σ' αυτή:

1. Περιγράψτε, σε συντομία, τα καθήκοντα που έχετε εκτελέσει κατά τη διάρκεια του έτους:

2. Αν έχετε οποιαδήποτε προβλήματα με τα καθήκοντά σας αναφέρετε λεπτομέρειες και δηλώστε αν προτιμάτε οποιαδήποτε άλλη εργασία:

3. Αναφέρετε κατά πόσο είχατε ευκαιρίες χρησιμοποίησης των εμπειριών, ικανοτήτων και γνώσεών σας:

4. Αναφέρετε αν έχετε στο μεταξύ αποκτήσει πρόσθετα προσόντα (α) σχετικά με τα καθήκοντά σας και (β) άλλα προσόντα:

.....
.....
.....

Ημερομηνία.....

Υπογραφή αξιολογούμενου
υπάλληλου.

B. (Να συμπληρωθεί από τον άμεσα προϊστάμενο λειτουργό του αξιολογούμενου υπάλληλου)

1. Αναφέρετε τυχόν σχόλιά σας σε σχέση με τις πληροφορίες που δόθηκαν από τον αξιολογούμενο υπάλληλο:

.....
.....
.....

2. Έχουν σημειωθεί κατά τη διάρκεια του χρόνου οικειοθήμες παραλείψεις ή ελλείψεις του υπάλληλου σε σχέση με τη διεξαγωγή της εργασίας του, που δυνατόν να εκφραθούν δυσμενώς την αξιολόγησή του και έχουν υποδειχθεί προς τον υπάλληλο τέτοιες παραλείψεις ή ελλείψεις:

.....
.....
.....

3. Είναι τα καθήκοντα που εξετέλεσε ο υπάλληλος εκείνα που προβλέπονται από το Σχέδιο Υπηρεσίας της θέσης του;

.....
.....

Ημερομηνία.....

Υπογραφή άμεσα προϊστάμενου
λειτουργού.

(Όνοματεπώνυμο)

(Θέση)

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

ΜΕΡΟΣ ΙΙ — ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΑΞΙΑΣ ΤΟΥ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ

(Οι Λειτουργοί Αξιολόγησης οφείλουν να γνωρίζουν τους Κανονισμούς που διέπουν την αξιολόγηση των υπαλλήλων και την ετοιμασία των Υπηρεσιακών Εκθέσεων).

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ:

(Σημειώστε «ν» στον κατάλληλο χώρο) :

	(1) Εξαιρετα	(2) Πολύ Ικανο- ποιη- τικά	(3) Ικανο- ποιητικά	(4) Μη Ικανο- ποιητικά
(1) Επαγγελματική κατάρτιση: Παρακολουθεί τις εξελίξεις στον τομέα της εργασίας του και εμπλουτίζει τις γνώσεις του γι' αυτή;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(2) Απόδοση: Αποδίδει στην εκτέλεση της εργασίας του; (Λάβετε υπόψη τους παράγοντες ποσότητα και ποιότητα).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(3) Υπηρεσιακό ενδιαφέρον: Επιδεικνύει το ενδεικνύμενο ενδιαφέρον και ζήλο κατά την εκτέλεση της εργασίας του; -	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(4) Υπευθυνότητα: Επιδεικνύει υπευθυνότητα και σοβαρότητα στα καθήκοντά του;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(5) Πρωτοβουλία: Επιδεικνύει πρωτοβουλία κατά την άσκηση των καθηκόντων του και είναι πρόθυμος να αναλάβει ευθύνες;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(6) Συνεργασία/Σχέσεις: Συνεργάζεται με τους προϊσταμένους του και τους άλλους συναδέλφους του κατά τη διεκπεραίωση του υπηρεσιακού έργου και έχει αρμονικές σχέσεις μαζί τους;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(7) Συμπεριφορά προς τους πολίτες: Εξυπηρετεί με προθυμία, ευγένεια και υπομονή τους πολίτες και γενικά όσους συναλλάσσονται με την υπηρεσία του;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(8) Διευθυντική/Διοικητική ικανότητα:

(Να συμπληρωθεί μόνο για υπαλλήλους από την Κλίμακα Α6 και πάνω).

Διαθέτει τις απαιτούμενες ικανότητες για αποτελεσματικό προγραμματισμό, οργάνωση, διεύθυνση, συντονισμό, εποπτεία και έλεγχο της εργασίας του και του προσωπικού που έχει ή που μπορεί ν'άχει στη διάθεσή του;

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Αιτιολογείστε τις αρνητικές απαντήσεις και/ή δυσμενείς κρίσεις σας δίνοντας λεπτομέρειες σε κάθε περίπτωση:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ΜΕΡΟΣ ΙΙΙ — ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΤΗΤΑ ΓΙΑ ΠΡΟΑΓΩΓΗ
(όπου εφαρμόζεται)

(Η κρίση για την καταλληλότητα ή ακαταλληλότητα του αξιολογούμενου υπαλλήλου θα πρέπει να στηρίζεται στις απαντήσεις που δόθηκαν στα επί μέρους στοιχεία αξιολόγησης στο Μέρος ΙΙ της Έκθεσης).

Ο αξιολογούμενος υπάλληλος κρίνεται κατάλληλος/ακατάλληλος για προαγωγή στην αμέσως ανώτερη θέση προαγωγής.

Σε περίπτωση που ο υπάλληλος κρίνεται σαν ακατάλληλος για προαγωγή, αιτιολογείστε την κρίση σας αυτή.

.....
.....
.....
.....
.....
.....

ΜΕΡΟΣ ΙV

Η αξιολόγηση αποφασίστηκε από τριμελή ομάδα αξιολόγησης/το διοικητικά προϊστάμενο και τον άμεσα προϊστάμενο/τον άμεσα προϊστάμενο του αξιολογούμενου υπαλλήλου, ομόφωνα/κατά πλειοψηφία, διαφωνούντ

Υ.....

Υ..... οποι..... οι λόγοι διαφωνίας είναι:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

ΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΝΤΕΣ :

- 1.
- 2.
- 3.

(Ονοματεπώνυμο και θέση)

(Υπογραφή)

ΠΙΝΑΚΑΣ Α – [Άρθρο 16(2)]

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΡΓΟΔΟΤΟΥΜΕΝΟΥ ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ

ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ ΑΠΟ ΜΕΧΡΙ

ΜΕΡΟΣ Ι – ΑΤΟΜΙΚΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Ονοματεπώνυμο: Αρ. Φακ.:
2. Αριθμός Ταυτότητας: Α.Κ.Α.:
3. Θέση: Υπουργείο/Σχολείο/Εφορεία:
4. Ταχυδρομική Διεύθυνση οικίας:
.....
Τηλ. Οικίας: Φορητό: Εργασίας:
5. Ανάγκη για την οποία προσλήφθηκε και σύντομη περιγραφή των καθηκόντων που του ανατέθηκαν:
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

ΜΕΡΟΣ ΙΙ – ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ
(Σημειώστε "✓" στον κατάλληλο χώρο)

	Πολύ Ικανοποιητικά	Ικανοποιητικά	Μη Ικανοποιητικά	Ανεπαρκής
1. Απόδοση: (Να ληφθεί υπόψη η ποιοτική και ποσοτική απόδοση)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Υπηρεσιακό ενδιαφέρον: (Να ληφθεί υπόψη το ενδιαφέρον και ο βαθμός προσαρμογής στα καθήκοντά του και κατανόησης και εφαρμο- γής της νομοθεσίας/ εγκυκλίων/οδηγιών)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Συνεργασία/σχέσεις με τους προϊσταμένους και συναδέλφους:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

.../2

	Πολύ Ικανοποιητικά	Ικανοποιητικά	Μη Ικανοποιητικά	Ανεπαρκής
4. Συμπεριφορά προς το κοινό:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Τυχόν αρνητικά σχόλια ή/και δυσμενείς κρίσεις (Μη Ικανοποιητικά ή Ανεπαρκής) πρέπει να αιτιολογούνται και να δίνονται στοιχεία και λεπτομέρειες σε κάθε περίπτωση:

.....
.....
.....
.....
.....

Για αρνητικά σχόλια ή/και δυσμενείς κρίσεις, ΔΟΘΗΚΕ ΣΤΟΝ ΕΡΓΟΔΟΤΟΥΜΕΝΟ ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ Η ΕΥΚΑΙΡΙΑ ΝΑ ΑΚΟΥΣΤΕΙ. Οι απόψεις του λήφθηκαν υπόψη προτού ληφθεί τελική απόφαση ως προς την αξιολόγησή του.

ΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΝΤΕΣ

1
.....
2
.....
3
.....
(Όνοματεπώνυμο και θέση)	(Υπογραφή)

Ημερομηνία Αξιολόγησης:

ΜΕΡΟΣ III

(Να συμπληρωθεί από τον αξιολογούμενο υπάλληλο)

Έλαβα γνώση για το περιεχόμενο της αξιολόγησής μου και άλλων στοιχείων του έντυπου αυτού.

.....
(Όνοματεπώνυμο)	(Υπογραφή)	(Ημερομηνία)