



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ
ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ-Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ
ΑΝΑΤΟΛΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ-ΘΡΑΚΗΣ,
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ Β' ΒΑΘΜΟΥ**

**ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ
ΜΠΙΤΖΙΔΗΣ ΝΕΚΤΑΡΙΟΣ**

**ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ
ΜΙΧΙΩΤΗΣ ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ**

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2013

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ
ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ-Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ
ΑΝΑΤΟΛΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ-ΘΡΑΚΗΣ,
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ Β' ΒΑΘΜΟΥ**

**ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ
ΜΠΙΤΖΙΔΗΣ ΝΕΚΤΑΡΙΟΣ**

**ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ
ΜΙΧΙΩΤΗΣ ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ**

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2013

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	5
ABSTRACT	6
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΝΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	10
1.1 Έννοια – Περιεχόμενο	10
1.2 Βασικές Λειτουργίες.....	11
1.3 Η λειτουργία της Διοίκησης στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση / Τοπική Αυτοδιοίκηση Β΄ Βαθμού (Περιφέρειες)	12
1.3.1 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	13
1.3.2 Διοίκηση Μέσω Στόχων	18
1.3.2 Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης.....	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 - Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	28
2.1 Ορισμοί.....	28
2.2 Ιστορική αναδρομή.....	29
2.3 Η μετεξέλιξη της “Διοίκησης Προσωπικού” σε “Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων”	30
2.4 Προς την επίτευξη “ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος”	33
2.5 Οι λειτουργίες της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση.....	35
2.5.1 Προγραμματισμός – Στελέχωση.....	37
2.5.2 Επιμόρφωση – Ανάπτυξη	44
2.5.3 Σύστημα αμοιβών - Εξέλιξη – Υπηρεσιακές Μεταβολές.....	47
2.5.4 Υποκίνηση – Εργασιακή ικανοποίηση	50
2.5.5 Αξιολόγηση.....	55
2.5.6 Πληροφοριακά συστήματα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων	56
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - Η ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΑΝΑΤΟΛΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ ΘΡΑΚΗΣ	63
3.1 Ιστορική εξέλιξη – εισαγωγή θεσμού με τον “Καλλικράτη”.....	63
3.2 Οργανόγραμμα- Αρμοδιότητες.....	63
3.3 Ο ρόλος της Διεύθυνσης Διοίκησης στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων της.....	67
3.4 Ανάλυση στοιχείων ανθρώπινων πόρων.....	67
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	71
4.1 Εισαγωγή.....	71
4.2 Ερευνητικός Στόχος.....	71
4.3 Επιλογή Ερευνητικής Μεθοδολογίας.....	72
4.3.1 Ποσοτική και Ποιοτικής Ερευνητικής Μεθοδολογίας	72
4.3.2 Επιλογή Μεταξύ Πρωτογενούς και Δευτερογενούς Ποσοτικής Έρευνας.....	73
4.3.3 Μεθοδολογία Συλλογής Πρωτογενών Ποσοτικών Δεδομένων	75
4.4 Όργανο Μέτρησης Εργασιακής Ικανοποίησης.....	75
4.4.1 Ερωτηματολόγιο.....	75
4.4.2 Αξιοπιστία.....	76
4.4.3 Μετάφραση και Προσαρμογή Ερωτηματολογίου.....	77
4.5 Δειγματοληψία	77
4.6. Μεθοδολογία Στατιστικής Επεξεργασίας.....	78
4.7 Σύνοψη Κεφαλαίου	78
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 - ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	79
5.1 Εισαγωγή.....	79
5.2 Ανάλυση Αξιοπιστίας.....	79

5.2.1 Συνολική Κλίμακα Εργασιακής Ικανοποίησης.....	81
5.2.2 Παράγοντας Μισθολογικές Απολαβές.....	81
5.2.3 Παράγοντας Προαγωγή-Ανέλιξη.....	81
5.2.4 Παράγοντας Σχέσεις με τον Προϊστάμενο.....	82
5.2.5 Παράγοντας Παροχές.....	82
5.2.6 Παράγοντας Ηθικές.....	82
5.2.7 Παράγοντας Οργάνωση-Λειτουργία του Οργανισμού.....	83
5.2.8 Παράγοντας Σχέσεις με τους Συναδέλφους.....	83
5.2.9 Παράγοντας Φύση της Εργασίας.....	83
5.2.10 Παράγοντας Επικοινωνία.....	84
5.3 Ανάλυση Συχνοτήτων.....	84
5.3.1 Δημογραφικά Στοιχεία.....	84
5.3.2 Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Ικανοποίησης.....	92
5.4 Σύνοψη Κεφαλαίου.....	102
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	103
6.1 Εισαγωγή.....	103
6.2 Συμπεράσματα.....	103
6.2.1 Δημιουργία Αξιόπιστου Οργάνου Μέτρησης της Εργασιακής Ικανοποίησης στον Δημόσιο Τομέα.....	103
6.2.2 Η Εργασιακή Ικανοποίηση στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα.....	107
6.3 Επίλογος και Προτάσεις για Περεταίρω Έρευνα.....	110
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	111
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	114
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	114

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ - Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΑΝΑΤΟΛΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ-ΘΡΑΚΗΣ, ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ Β' ΒΑΘΜΟΥ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η σημασία της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού ως μια από τις λειτουργίες του management τονίζεται από τον ίδιο τον ορισμό του σαν ένα σύνολο δραστηριοτήτων που αποβλέπουν στην επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού μέσα από την αξιοποίηση υλικών και ανθρώπινων πόρων. Δεδομένης της τρέχουσας οικονομικής κρίσης και της ανάγκης για μείωση των δημοσίων δαπανών η πολιτική διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων αποτελεί την μεγαλύτερη πρόκληση που έχει να αντιμετωπίσει η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση.

Στην παρούσα εργασία θα αναφερθούμε στις βασικότερες λειτουργίες της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης μέσα από την μελέτη περίπτωσης της Περιφέρειας Ανατολικής Μακεδονίας – Θράκης οργανισμού τοπικής αυτοδιοίκησης β' βαθμού για τον οποίο δεν υπάρχει παρόμοια μελέτη.

Το έναυσμα για την δημιουργία του βασικού ερευνητικού ερωτήματος της εργασίας δόθηκε από την κατάσταση που επικρατεί σήμερα στην ελληνική οικονομία και την στήριξή της από τα μνημόνια. Διενεργήθηκε έρευνα στους εργαζομένους της Περιφέρειας με τελικό σκοπό να διερευνήσει κατά πόσο έχει επηρεαστεί μια βασική πτυχή του ανθρώπινου δυναμικού της – δηλαδή του δημοσίου τομέα – η συνολική ικανοποίηση που αποκομίζουν από την εργασία τους.

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE GREEK PUBLIC ADMINISTRATION /
CASE OF THE REGION OF EASTERN MACEDONIA AND THRACE - SECOND DEGREE
LOCAL SELF-GOVERNMENT ORGANIZATION

ABSTRACT

The importance of Human Resources as one of the functions of management is highlighted by its very definition as a total of activities whose goal is to accomplish the goals of an organization through the utilization of both material and human resources. Human Resource Management policy is probably the most important challenge for Greek Public Administration, given the ongoing crisis and the need to reduce public expenditure.

In this paper we will focus on the basic functions of Human Resources Management in the Greek Public Administration through the case study of the Administrative Region (Periferia) of East Macedonia and Thrace, a second-level local government organization which has never been the subject of serious study thus far.

The basic research question for the present paper was a result of the experience of the present situation of the Greek economy and its reliance on the troika memorandums. The civil servants (human resources) working at this organization were the subject of research trying to determine if and to what degree a basic facet of human resources – the total job satisfaction – has been affected.

*Στους γονείς μου και τον αδερφό μου
για την αγάπη και την υποστήριξή τους.*

Θα ήθελα από καρδιάς να ευχαριστήσω, αρχικά το Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου για την δυνατότητα που μου έδωσε να παρακολουθήσω ένα εξαιρετικό μεταπτυχιακό πρόγραμμά του, τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Μιχιώτη χωρίς τις συμβουλές του οποίου θα μου ήταν αδύνατο να συνεχίσω, καθώς και όλους όσους με βοήθησαν είτε με τη συμμετοχή τους στην έρευνα της εργασίας είτε με την συμπαράστασή τους.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Υποστηρίζεται από πολλούς θεωρητικούς αλλά και σημαντικά στελέχη επιχειρήσεων ότι καθοριστικό συντελεστή στην επίτευξη των λειτουργικών στόχων και ως ένα βαθμό στην τελική επιτυχία αποστολής ενός οργανισμού αποτελεί το ανθρώπινο δυναμικό του (ή αλλιώς άνθρωποι πόροι). Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι εκείνη που επιφορτίζεται με το έργο της επιτυχούς διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων που διαθέτει προς την επίτευξη του παραπάνω σκοπού μέσα από την αποτελεσματική διοίκησή τους. Ειδικά στις σημερινές συνθήκες της κάλυψης των αναγκών χρηματοδότησης της Ελλάδας από την Τρόικα είναι αυξανόμενες οι απαιτήσεις στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση για μια αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινων πόρων που μέσα από τον ορθό προγραμματισμό, την καλύτερη δυνατή στελέχωση, ανάπτυξη, αξιολόγηση και γενικότερα ορθολογική διαχείριση συνθηκών λειτουργίας τους θα τους αξιοποιήσει προς την επίτευξη των στόχων της αλλά και γιατί όχι ως προς την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και καθιέρωσής της ως προτύπου μοντέλου.

Το υπό διερεύνηση θέμα αποτελεί μελέτη περίπτωσης στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων (human resource management - hrm) και έγκειται στο θεματικό πεδίο της Οργάνωσης και Διοίκησης οργανισμών. Χρησιμοποιήθηκε ελληνική και ξένη βιβλιογραφία, μελέτες, άρθρα, υλικό από ιστοσελίδες, και για το ερευνητικό μέρος ερωτηματολόγια τα οποία μοιράστηκαν σε εργαζόμενους στην Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας Θράκης.

Η διάρθρωση της εργασίας έχει ως εξής: στα κεφάλαια 1 έως 3 αναπτύσσεται το θεωρητικό μέρος της και στα 4 έως 6 το ερευνητικό κομμάτι αυτής. Τέλος υπάρχει Παράρτημα με το ερωτηματολόγιο της έρευνας. Αναλυτικά:

Στο 1ο κεφάλαιο παρουσιάζεται μια θεωρητική επισκόπηση του φαινομένου της Διοικητικής Επιστήμης των οργανισμών. Ακολουθεί αναφορά στις βασικές λειτουργίες της διοίκησης και τέλος πως αυτή εφαρμόζεται στην περίπτωση της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης.

Στο 2ο κεφάλαιο ακολουθεί θεωρητική καταγραφή της έννοιας της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων. Πως αυτή εξελίχτηκε ιστορικά από “Διοίκηση προσωπικού” και πως μπορεί να βοηθήσει έναν οργανισμό να ξεχωρίσει από άλλους προσδίδοντάς του ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τέλος αποτυπώνονται οι βασικές λειτουργίες της με παράλληλη αναφορά στην επικρατούσα κατάσταση στο Ελληνικό Δημόσιο.

Στο 3ο κεφάλαιο παρουσιάζεται συνοπτικά η εικόνα του οργανισμού της Περιφέρειας Ανατολικής Μακεδονίας Θράκης. Καταγράφεται το οργανόγραμμα, οι αρμοδιότητες και το στελεχιακό δυναμικό αυτής.

Στο 4ο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στους ερευνητική μεθοδολογία που επελέγη, τους στόχους, το ερωτηματολόγιο και τα όργανα μέτρησης που θα χρησιμοποιηθούν.

Στο 5ο κεφάλαιο παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα της έρευνας, ενώ στο 6ο παρατίθενται τα τελικά συμπεράσματα και οι προτάσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΝΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

1.1 Έννοια – Περιεχόμενο

Η Διοίκηση ενός οργανισμού αποτελεί πολύ σημαντική παράμετρο της λειτουργίας του. Αναφερόμαστε στον συντονισμό της δράσης των ατόμων προκειμένου να επιτύχουν κοινούς σκοπούς μέσα από μια διανομή ρόλων και αρμοδιοτήτων μεταξύ τους. Με τον όρο Διοίκηση επιχειρείται η απόδοση στα ελληνικά του αγγλικού όρου management (μάνατζμεντ).

Πολλοί επιχειρήσαν κατά καιρούς να δώσουν έναν ορισμό της έννοιας της Διοίκησης με εννοιολογικό περιεχόμενο που προσομοιάζει αρκετά. Παρά τις πάρα πολλές προσπάθειες δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός. Μπορούμε λ.χ. να αναζητήσουμε στην βιβλιογραφία την διοίκηση ως τον συντονισμό και την εναρμόνιση των παραγωγικών πόρων ενός οργανισμού (ανθρωπίνων, υλικών, τεχνικών) με σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων (Κανελλόπουλος, 1991) ή ακόμα ως μια εργασία που πραγματοποιείται με άτομα και διαμέσου ατόμων και ομάδων για την εκπλήρωση των σκοπών μιας οργάνωσης (Hersey & Blanchard, 1977).

Στη βιβλιογραφία (Ζαβλανός, 2002; Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς 2003) επίσης διαφαίνεται η καταγραφή – μέσα από το πέρασμα των ετών – διαφόρων θεωριών, μοντέλων και ταξινομήσεων τα οποία οδήγησαν στην διαμόρφωση της Διοικητικής Επιστήμης ως ενός ευρέως επιστημονικού κλάδου με πολλές και διαφορετικές προσεγγίσεις.

Χαρακτηριστικά μπορούμε να αναφέρουμε:

I) Την κλασική προσέγγιση, όπου δόθηκε έμφαση στη ορθολογική εκτέλεση του έργου, τη σωστή κατανομή εργασίας και τη χρηματική αμοιβή. Η κλασική προσέγγιση αναπτύχθηκε κατά την περίοδο της Βιομηχανικής Επανάστασης όπου δεσπόζει η ανάπτυξη μεγάλων μονάδων παραγωγής και σε αυτό το πλαίσιο ο ανθρώπινος παράγοντας λαμβάνονταν υπόψη ποσοτικά ως αποτελεσματικότητα παραγωγής και όχι στα ποιοτικά του στοιχεία.

II) Στη νεοκλασική προσέγγιση τώρα, παρατηρείται μια περισσότερο ανθρωπιστική προσέγγιση. Επιχειρούνται να απαντηθούν ερωτήματα εκτός της υλικής αποζημίωσης όπως αυτά της υποκίνησης των εργαζομένων διαμέσου μορφών όπως η ηθική ανταμοιβή, η συμμετοχή στη διαδικασία λήψης απόφασης, αμφίδρομη επικοινωνία και γενικότερα η ικανοποίηση και

αναγνώριση της εργασίας. Οι οργανισμοί πλέον αρχίζουν να λαμβάνουν υπόψη και άλλους παράγοντες πλην του χρηματικού, όπως ο ψυχολογικός και ο κοινωνικός που επηρεάζουν την εργασιακή απόδοση.

III) Την προσέγγιση ποσοτικών μεθόδων (επιστημονική), η οποία αναπτύχθηκε την περίοδο του Β' Παγκοσμίου Πολέμου εξαιτίας της ραγδαίας εξέλιξης μαθηματικών μοντέλων και της τεχνολογίας – επιχειρησιακή έρευνα – και μείωσε τη βαρύτητα που δινόταν στον ανθρώπινο παράγοντα.

IV) Την σύγχρονη προσέγγιση, η οποία αναπτύχθηκε από την δεκαετία του 1960 και έπειτα και έδωσε βαρύτητα στη διοίκηση από την σκοπιά της σχέσης και των αλληλεπιδράσεων ενός οργανισμού με το περιβάλλον του (εσωτερικό ή εξωτερικό).

1.2 Βασικές Λειτουργίες

Από τις απαρχές τις διοικητικής επιστήμης έχουν περιγραφεί διεξοδικά οι λειτουργίες ενός ολοκληρωμένου μάνατζμεντ. Από τους πρώτους και μεγάλους θεωρητικούς της διοικητικής επιστήμης ο Henri Fayol (1841-1925) περιγράφει 6 βασικές λειτουργίες του management: την πρόβλεψη (forecasting), τον προγραμματισμό (planning), την οργάνωση (organizing), την διεύθυνση (commanding), τον συντονισμό (coordinating) και τον έλεγχο (controlling). Για να επιτύχει τους στόχους του λοιπόν ένας οργανισμός θα πρέπει να λειτουργήσει η διοίκηση με τα παρακάτω στάδια (Koontz & O'Donnell 1984; Montana & Charnov 2008):

1. Προγραμματισμός (planning). Στον προγραμματισμό τίθενται οι στόχοι και αποφασίζεται η στρατηγική μέσω της οποίας θα επιτευχθούν. Επιχειρείται η αποτύπωση της μελλοντικής επιθυμητής κατάστασης για τον οργανισμό και μέσα από ποια πορεία θα οδηγηθεί σε αυτή την κατεύθυνση. Με άλλα λόγια, είναι η διαδικασία να αποφασίζεις (decision making) εκ των προτέρων για το τι θα πρέπει να κάνεις. ΤΙ να κάνω, ΠΟΤΕ να το κάνω, ΠΩΣ να το κάνω και ΠΩΣ ΝΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΩ το αποτέλεσμα. Είναι μια συνεχής και αέναη διαδικασία και εφαρμόζεται από μάνατζερς όλων των επιπέδων του οργανισμού.

2. Οργάνωση (organizing). Οι ενέργειες αυτής της λειτουργίας αποσκοπούν – δια μέσου των πόρων που έχει στην κατοχή του – στην επίτευξη των στόχων που έχει βάλει με την προηγούμενη λειτουργία του προγραμματισμού ο οργανισμός. Στην λειτουργία της οργάνωσης της διαχείρισης εμπίπτουν η διαίρεση της εργασίας σε λειτουργίες και υπο-λειτουργίες, η

ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων που συνδέονται στενά από τη φύση τους, η ανάθεση των καθηκόντων και των ευθυνών στους εργαζόμενους και, τέλος, εξουσιοδότηση και απόδοση δύναμης σε κάθε εργαζόμενο ή την ομάδα για να εκπληρώσουν τα καθήκοντά τους ανάλογα.

3. Διεύθυνση ή Διοίκηση (*directing – commanding*). Η διεύθυνση στα πλαίσια της διοίκησης αποσκοπεί στη δημιουργία ευνοϊκού οργανωσιακού κλίματος και τη μεγαλύτερη δυνατή καθοδήγηση, εποπτεία, παρακίνηση των εργαζομένων ώστε να συμβάλλουν αποτελεσματικά στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

4. Στελέχωση (*staffing*). Η διαδικασία του σχεδιασμού, της αξιολόγησης, της πρόσληψης και της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να παρέχει την εργασία του σε έναν οργανισμό επιτυγχάνεται μέσα από την λειτουργία της στελέχωσής του. Εδώ είναι που καθορίζονται κατά πρώτο λόγο τα χαρακτηριστικά της κάθε θέσης εργασίας. Ακολουθεί η διασφάλιση του ικανού αριθμού και του είδους των εργαζομένων που τοποθετούνται στις σωστές θέσεις και στο σωστό χρόνο, όταν ο οργανισμός έχει ανάγκη. Η λειτουργία της Στελέχωσης στο μανάτζμεντ αρχίζει με τον εντοπισμό των κενών θέσεων του οργανισμού και την επιλογή των καλύτερων ατόμων ως εργαζομένων του. Η αξιολόγηση της απόδοσης και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού είναι οι άλλες διαδικασίες που εμπλέκονται με τη λειτουργία της στελέχωσης του προσωπικού.

5. Συντονισμός (*coordinating*). Εδώ αναπτύσσονται δραστηριότητες που έχουν να κάνουν με τον συσχετισμό όλων των μεμονωμένων – ατομικών προσπαθειών του οργανισμού προς την επίτευξη ενός κοινού σκοπού.

6. Έλεγχος (*controlling*). Η λειτουργία του ελέγχου σε έναν οργανισμό αποβλέπει στην εκτίμηση από τους διευθυντές των τελικών αποτελεσμάτων και της απόδοσης στο εσωτερικό του, στον εντοπισμό τυχόν ενδεχομένων σφαλμάτων ή αποκλίσεων από τους στόχους που έχουν τεθεί με τον προγραμματισμό και τέλος σε περίπτωση μη επίτευξης ικανοποιητικών αποτελεσμάτων ο καθορισμός διορθωτικών παρεμβάσεων.

1.3 Η λειτουργία της Διοίκησης στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση / Τοπική Αυτοδιοίκηση Β΄ Βαθμού (Περιφέρειες)

Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα προσπάθησε να εισάγει μοντέλα διοίκησης για τη λειτουργία της. Ειδικότερα και όσον αφορά τα σύγχρονα μοντέλα διοίκησης μπορούμε να εντοπίσουμε τρεις

κύριες απόπειρες εφαρμογής μέσω: **1)** του μοντέλου Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management – T.Q.M.), **2)** του μοντέλου Διοίκησης Μέσω Στόχων (Management By Objectives – M.B.O.) και **3)** του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.).

1.3.1 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η θεώρηση προς ένα μοντέλο διοίκησης που στοχεύει στη ποιότητα και τη συνεχή βελτίωση και γεννήθηκε στην Ιαπωνία έχει σαν κύριο θεμελιωτή τον E. Deming. Η νέα αυτή αντίληψη για την ποιότητα στη δημόσια διοίκηση ξεκίνησε από την Ιαπωνία και αναγνωρίστηκε από τον Δυτικό κόσμο μετά το 1980.

Ως Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αναφέρεται ένα ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης της ποιότητας σε όλους τους τομείς, λειτουργίες και δραστηριότητες ενός οργανισμού και όχι μόνο στην παραγωγή ή την εξυπηρέτηση των πελατών (Μπουραντάς, 2002). Το μοντέλο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας περιλαμβάνει:

- ✓ Ένα σύνολο στρατηγικών και πολιτικών σχετικά με την ποιότητα και τις σχέσεις της με τις γενικότερες στρατηγικές, το όραμα, την αποστολή και τους στόχους του οργανισμού.
- ✓ Συστήματα, διαδικασίες, μεθόδους, τεχνικές και εργαλεία που αφορούν το σχεδιασμό και τη διασφάλιση της ποιότητας παντού. Ένα από τα βασικότερα εργαλεία που χρησιμοποιούνται εδώ είναι οι μέθοδοι πιστοποίησης του Διεθνούς Οργανισμού Τυποποίησης – I.S.O. (International Organization for Standardization). Μέσω της εφαρμογής του γενικού προτύπου ΕΛΟΤ¹ EN ISO 8402² διασφαλίζεται ένα επίπεδο ποιότητας “γενικής αποδοχής”. Η εφαρμογή και η πιστοποίηση ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας ενός οργανισμού παροχής υπηρεσιών αποτελούν για

1 Ακρωνύμιο του Ελληνικού Οργανισμού Τυποποίησης ο οποίος αποτελεί μέλος του Διεθνούς Οργανισμού Τυποποίησης (I.S.O. - Country: Greece, ELOT : Member body, www.iso.org).

2 Το πρότυπο της κατηγορίας ISO 8402 αποτελεί μια από τις 4 βασικές κατηγορίες στις οποίες κατατάσσονται τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 (Αρβανητογιάννης Α. Ι., 2002) και είναι αυτό το οποίο περιέχει τους αστικούς όρους και ορισμούς εννοιών αναφορικά με τη διαχείριση και διασφάλιση ποιότητας. Ως διασφάλιση ποιότητας ορίζονται οι σχεδιασμένες και συστηματικές δραστηριότητες που εφαρμόζονται μέσα στο πλαίσιο του συστήματος για την ποιότητα και αποδεικνύονται, στο βαθμό που απαιτείται, προκειμένου να παρέχει εμπιστοσύνη ότι ένας οργανισμός θα ικανοποιεί τις απαιτήσεις για την ποιότητα (ΕΛΟΤ EN ISO 8402, “Διαχείριση ποιότητας και Διασφάλιση της Ποιότητας – Λεξιλόγιο”. www.elot.gr).

τον πελάτη³ του οργανισμού διασφάλιση ότι το προϊόν θα ικανοποιεί συγκεκριμένες προδιαγραφές και ότι η ποιότητά του θα είναι σταθερή ή ότι θα λάβει υποσχεθέν επίπεδο υπηρεσιών.

✓ Οργανωσιακή κουλτούρα με έμφαση σε αξίες, πιστεύω και σημασίες που συνδέονται άμεσα με την εξασφάλιση ποιότητας.

✓ Ικανότητες των εργαζομένων να επιτυγχάνουν ποιότητα παντού.

Βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας συνοψίζονται στα παρακάτω:

- Προσανατολισμένη στους πελάτες, καθώς ποιότητα έχουμε μέσω της συμμόρφωσης στις απαιτήσεις οι οποίες εκφράζουν τις ανάγκες, τις επιθυμίες και τις προσδοκίες των πελατών.

- Προληπτική στη διαδικασία της.

- Δεν δικαιολογούνται λάθη.

- Ποιότητα παντού, σε όλα τα επίπεδα / τομείς μιας υπηρεσίας.

- Συγκεκριμένοι στόχοι όπως η συνεχής αύξηση ικανοποίησης του πελάτη – συνεχής βελτίωση της ποιότητας.

Η συνεχής αυτή βελτίωση της ποιότητας που επιδιώκεται στη Διοίκηση της Ολικής Ποιότητας και η επίτευξη της επιθυμητής κατάστασης δεν είναι εύκολη υπόθεση και επιτυγχάνεται μόνο με την ύπαρξη ορισμένων προϋποθέσεων (Μπουραντάς, 2002):

- Πίστη, δέσμευση και συνεχής υποστήριξη από τη Διοίκηση του οργανισμού.

- Κουλτούρα προσανατολισμένη στην ποιότητα.

- Σύνδεση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με το όραμα και τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού.

- Εφαρμογή συστήματος παρακολούθησης της εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και μέτρησης των αποτελεσμάτων της.

Η παρακολούθηση αυτή πραγματοποιείται δια μέσω της διαδικασίας ελέγχου η οποία εξασφαλίζει ότι επιτυγχάνονται οι στόχοι και χρησιμοποιείται ως βάση για την πιστοποίηση ότι η υπηρεσία ικανοποιεί τις προδιαγραφές που έχουν τεθεί. Το σύστημα ελέγχου αποτελείται από τρία στοιχεία:

3 Το σημαντικότερο στη Δ.Ο.Π. είναι ότι πελάτης μπορεί να θεωρείται και ο κάθε εργαζόμενος, με άλλα λόγια το ίδιο το ανθρώπινο δυναμικό. Έτσι σε μια διαδικασία που είναι ενιαία και αντικειμενική διασφαλίζεται η ποιότητα, δηλαδή κωδικοποιημένα οι διαδικασίες που ακολουθεί το ανθρώπινο δυναμικό είναι κοινές και ενιαίες για όλους. Πρόκειται για μια σαφώς πολιτοκεντρικά προσανατολισμένη προσέγγιση με έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα η οποία στοχεύει στην παραγωγή ποιοτικών υπηρεσιών και την ικανοποίηση του τελικού χρήστη.

- Ένα πρότυπο προς επίτευξη.
- Κάποιο μέτρο για την αξιολόγηση των επιδόσεων.
- Μια διαδικασία για την σύγκριση των πραγματικών αποτελεσμάτων με αυτά που έχουν προγραμματιστεί (James, 1998).

1.3.1.1 Ο ρόλος των Ανθρώπινων Πόρων σε ένα μοντέλο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η ποιότητα των προσφερομένων υπηρεσιών προς τον πελάτη εξαρτάται, σε μεγάλο βαθμό, από τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού στις διαπροσωπικές σχέσεις – επαφές με τον πελάτη. Το ζήτημα για τα στελέχη ενός οργανισμού είναι να καταφέρουν να καλλιεργήσουν και να αναπτύξουν αυτές τις ικανότητες στο προσωπικό. Η ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών προϋποθέτει:

- ✓ Πρωταρχική αρχή της ποιοτικής εξυπηρέτησης αποτελεί η κατανόηση, αναγνώριση και ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη.
- ✓ Θετική στάση σε στιγμές αλήθειας. Ένας υπάλληλος ο οποίος έρχεται σε επαφή με πελάτες είναι πιο αποτελεσματικός όταν ο πελάτης έχει έρθει ήδη σε επαφή με την εταιρία και έχει σχηματίσει καλή εντύπωση για την εξυπηρέτησή της.
- ✓ Επίδειξη φροντίδας και ενδιαφέροντος απέναντι στους πελάτες. (Γούναρης, 2003).

Σε έναν οργανισμό η κατάλληλη και αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων αποτελεί προϋπόθεση όχι μόνο για την επίτευξη των στόχων του αλλά και για την ίδια την επιβίωση αυτών. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να υπάρχουν διαδικασίες οι οποίες αφενός θα τοποθετούν ικανούς εργαζομένους σε κάθε εργασία, με διάθεση να συμβάλλουν στους στόχους της επιχείρησης και αφετέρου θα εξασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι αυτοί αξιοποιούν τις ικανότητες αποτελεσματικά.

Εκτός από την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού από μια Διεύθυνση Προσωπικού απαιτείται ταυτόχρονα και από όλους τους υπόλοιπους εμπλεκόμενους διευθυντές – υπευθύνους του οργανισμού να είναι σε θέση να επιλέγουν, εκπαιδεύουν, αξιολογούν, γενικότερα διευθύνουν τους υφισταμένους τους. Φυσικά η αναγνώριση του σύγχρονου μάνατζμεντ ότι οι άνθρωποι πόροι αποτελούν το πιο πολύτιμο και αποτελεσματικό μέσο επίτευξης των στόχων ενός οργανισμού οδηγεί στην αντιμετώπιση της συνεχούς εκπαίδευσής τους ως επένδυση. Η διοίκηση λοιπόν που υιοθετεί την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θεωρεί τις δαπάνες για την εκπαίδευση του

δυναμικού της ως την καλύτερη επένδυση που μπορεί να κάνει καθώς αυτό είναι που θα την οδηγήσει προς την επίτευξη ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η σημαντικότερη ίσως προϋπόθεση για την αποτελεσματική εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η παροχή κινήτρων στα διοικητικά στελέχη και τους εργαζόμενους. Για την ουσιαστική υποκίνηση των εργαζομένων απαιτείται ο προσδιορισμός και η κατανόηση των αναγκών των εργαζομένων και ο συνδυασμός με τα κατάλληλα κίνητρα. Τα κίνητρα που μπορεί να χρησιμοποιήσει η Διοίκηση ανήκουν σε τρεις κατηγορίες:

1. Οικονομικά ή υλικά κίνητρα. Εδώ υπάγονται οι αυξήσεις στις αποδοχές, τα μπόνους καθώς και άλλες παροχές που έχουν οικονομικά οφέλη.

2. Κοινωνικά κίνητρα. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν τα κίνητρα που έχουν σχέση με την αναγνώριση του ατόμου από τους συναδέλφους, τους πελάτες ή τον κοινωνικό περίγυρο.

3. Κίνητρα για επιθυμητές μορφές δραστηριοποίησης. Το κίνητρο αυτό συνδέεται πιο πολύ με άτομα που έχουν έντονη την ανάγκη ανάπτυξης της προσωπικότητάς τους και συνδέεται με τη δυνατότητα συμμετοχής σε δραστηριότητες που αντιμετωπίζουν επαγγελματικές προκλήσεις, όπως η εισαγωγή μιας νέας τεχνολογίας (Sekaran 1989).

1.3.1.2 Η προσπάθεια εφαρμογής στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση του μοντέλου Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η πρώτη απόπειρα εισαγωγής μοντέλου Ποιότητας στο Ελληνικό Δημόσιο καταγράφεται στις αρχές της δεκαετίας του '90⁴. Οι προσπάθειες αυτές – επηρεασμένες από την επιτυχία του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ εστιασμένου στην Ποιότητα των υπηρεσιών που προσέφερε σε πολλές προηγμένες διοικητικά Ευρωπαϊκές χώρες – είχαν σαν στόχο την αντιμετώπιση της μεγάλης διοικητικής δυσλειτουργίας η οποία ισοδυναμούσε με γενικευμένη κρίση ικανότητας της Κρατικής Διοίκησης (Μακρυδημήτρης, 1995). Έτσι, το 1990 προσπαθεί η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση να εισάγει τα πρώτα εργαλεία ποιότητας στους κόλπους της. Συστήνεται Ειδική Μονάδα Αποδοτικότητας και Ποιότητας η οποία υπαγόταν στη Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης του Υπουργείου Εσωτερικών.

4 Η παράδοση πραγματικής εφαρμογής μοντέλων Δημόσιας Διοίκησης βασισμένων στην Ποιότητα ξεκινά ήδη από τη δεκαετία του '80 για πολλές χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Δανία, Γαλλία, Αγγλία, Ισπανία) ενώ ήδη το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (βασισμένο στην κουλτούρα Ποιότητας) εφαρμοζόταν με επιτυχία στις ΗΠΑ, στην Αυστραλία και τη Νέα Ζηλανδία (Παπαδημητρίου 2010, Ε.Σ.Δ.Δ.).

Το 2004 είναι ο σταθμός για την πρώτη ουσιαστικά σοβαρή προσπάθεια από το Ελληνικό Δημόσιο καθιέρωσης Διοίκησης Ποιότητας. Η προσπάθεια αυτή πλέον θεσμοθετείται και με την ψήφιση του Νόμου 3230 η υφιστάμενη μονάδα αποδοτικότητας μετονομάζεται σε Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης. Κύριος στόχος της Διεύθυνσης είναι η βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της ποιότητας των δημοσίων υπηρεσιών, η πελατοκεντρική προσέγγιση στην εξυπηρέτηση των πολιτών, η διευκόλυνση της πρόσβασης στις δημόσιες υπηρεσίες από τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, η δημιουργία κουλτούρας αποτελέσματος και η ελαχιστοποίηση της γραφειοκρατίας⁵. Η αρχική Ειδική Μονάδα και κατόπιν η νέα Διεύθυνση που συστήθηκε, προχώρησαν στη θεσμοθέτηση της Διοίκησης μέσω Στόχων και την προαιρετική υιοθέτηση ενός πλαισίου Κοινής Αξιολόγησης από τους οργανισμούς του Δημοσίου, ενώ πέντε παράλληλες δράσεις σχεδιάστηκαν προκειμένου να στηρίζουν την όλη προσπάθεια των φορέων: η ενημέρωση των ενδιαφερομένων, η εκπαίδευση του προσωπικού, η υποστήριξη των χρηστών του Πλαισίου, η αναγνώριση και τέλος η ανταμοιβή των βέλτιστων πρακτικών που ακολουθούνταν.

Παρά το υπάρχον θεσμικό πλαίσιο για την εφαρμογή μοντέλου ποιότητας στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση λίγοι είναι οι οργανισμοί – πλην της κεντρικής κυβέρνησης, Υπουργεία, - που το έχουν εφαρμόσει. Τα πράγματα δεν αλλάζουν και για την Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας Θράκης, παρότι ο νόμος είχε την πρόνοια να δώσει το δικαίωμα στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης να “προσθέτουν και άλλους δείκτες με βάση τις επικρατούσες ιδιαίτερες τοπικές συνθήκες” (Ν.3230/2004, Άρθ. 8/παρ.2). Η μόνη εφαρμογή που καταγράφεται είναι στην παλαιά Κρατική Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας Θράκης η οποία σύστησε το 2007 Αυτοτελές Τμήμα Ποιότητας και Αποδοτικότητας συμφώνως με τις πρόνοιες του Ν.3230/2004, με στόχο την εφαρμογή εργαλείων ποιότητας. Πιο συγκεκριμένα το Τμήμα προχώρησε στην εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης σε εννέα Διευθύνσεις της Περιφέρειας και συμμετείχε στον 1ο και 2ο Εθνικό Διαγωνισμό Ποιότητας Δημοσίων Υπηρεσιών που οργάνωσε το Υπουργείο Εσωτερικών. Παράλληλα, προχώρησε στην πιλοτική εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων σε επιλεγμένες Διευθύνσεις της Περιφέρειας και στην εφαρμογή του προτύπου ISO 9001 σε τέσσερις εξ αυτών. Παρόμοια προσπάθεια απόκτησης ISO από τον ΕΛΟΤ

5 Ν. 3230/2004 (Φ.Ε.Κ. 44 /τ. Α'/11.02.2004) “Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις”.

καταγράφεται και στη Διεύθυνση Προγραμματισμού του παλαιού Νομαρχιακού Διαμερίσματος Ροδόπης ενώ ανάλογες προσπάθειες υπήρξαν μεμονωμένα και σε διάφορες άλλες πρώην Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις της Περιφέρειας Ανατολικής Μακεδονίας Θράκης.

1.3.2 Διοίκηση Μέσω Στόχων

Στη Διοίκηση μέσω Στόχων ορίζονται αρχικά από τα μέλη ενός οργανισμού οι σκοποί τους οποίους θέλουν να επιτύχουν. Στη συνέχεια εξειδικεύονται οι περιοχές ευθύνης για κάθε τμήμα και άτομο και ορίζονται οι δείκτες μέτρησης της απόδοσης σύμφωνα με τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Οι δείκτες μέτρησης χρησιμοποιούνται σαν οδηγίο από την Διοίκηση για την αξιολόγηση της συνεισφοράς κάθε τμήματος και ατόμου στην εκπλήρωση των σκοπών που τέθηκαν. Άρα, η Διοίκηση του οργανισμού ορίζει αρχικά τους γενικούς αντικειμενικούς σκοπούς που επιδιώκει να επιτευχθούν και με βάση τους σκοπούς αυτούς κάθε τμήμα προσδιορίζει και διατυπώνει επακριβώς τους ειδικούς σκοπούς που πρέπει να εκπληρωθούν σε προκαθορισμένο χρόνο. Διατυπώνονται με αυτόν τον τρόπο σκοποί για όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Οι προσωπικοί αντικειμενικοί σκοποί πρέπει να συμφωνούν με τους σκοπούς σε επίπεδο τμήματος, ενώ οι σκοποί του τμήματος να υποστηρίζουν τους γενικούς σκοπούς του οργανισμού.

Μερικά από τα σημαντικά οφέλη του συστήματος Διοίκησης μέσω στόχων είναι:

- Ενθαρρύνεται η αφοσίωση στο έργο και όχι η τυφλή υπακοή.
- Ενθαρρύνεται η μέθοδος του διαλόγου με σκοπό την αμοιβαία συμφωνία.
- Αυξάνεται η επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων – υφισταμένων καθώς και μεταξύ των τμημάτων.
- Βελτιώνεται το οργανωτικό κλίμα και επιτυγχάνεται αύξηση της απόδοσης (Ζαβλανός, 2002).

Όπως είδαμε παραπάνω η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση σύμφωνα με τις διατάξεις του αρθ. 1 του Ν. 3230/2004 καθιερώνει το “Σύστημα Διοίκησης μέσω Στόχων” στο Δημόσιο Τομέα στην Ελλάδα, ως την Διοίκηση που ορίζεται ως η διαδικασία προσδιορισμού σαφών επιδιώξεων-επιδόσεων στα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορέα και εν συνεχεία η διάχυση των γενικότερων αυτών επιδιώξεων υπό μορφή εξειδικευμένων δράσεων σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο. Αναγνωρίζεται πλέον και θεσμικά η ανάγκη μέτρησης της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας της Δημόσιας Διοίκησης και η εφαρμογή ενός συστήματος στοχοθεσίας. Βασική επιδίωξη του Νόμου είναι η αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών και η ανταπόκριση των ανθρώπινων πόρων στις σύγχρονες ανάγκες

και στα νέα πρότυπα. Με το νέο νομοθετικό πλαίσιο ορίζονται οι έννοιες της αποτελεσματικότητας ως η επίτευξη συγκεκριμένων και προκαθορισμένων στόχων και της αποδοτικότητας ως η μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων από τις δράσεις της Διοίκησης με δεδομένους πόρους. Οι σημαντικότερες αλλαγές που προβλεπόταν να επιφέρει το νέο αυτό σύστημα αναφορικά με τον παραδοσιακό χαρακτήρα λειτουργίας του δημοσίου, ήταν η εστίαση στον πολίτη--> πελάτη, η μείωση του κόστους και κυρίως η ολιστική προσέγγιση στον τρόπο οργάνωσης της υπηρεσίας, η οποία χαρακτηρίζεται από διαλειτουργικότητα τόσο ενδοϋπηρεσιακά όσο και στο σύνολο του δημοσίου τομέα (Ραμματά, 2000). Πλήθος εγκυκλίων ακολούθησε για την ερμηνεία και την εφαρμογή του Νόμου αυτού. Σύμφωνα με την τελευταία εξ αυτών⁶ υπενθυμίζεται η υποχρέωση της Διοίκησης για έκδοση απόφασης Στοχοθεσίας για το 2013 με συνακόλουθη επεξεργασία δεικτών μέτρησης σύμφωνα με τα οριζόμενα στο Ν.3230/2004 ο οποίος θέτει το πλαίσιο για την διαδικασία καθορισμού των στόχων ως εξής:

- ✓ Κάθε Νοέμβριο/Δεκέμβριο το αρμόδιο όργανο Διοίκησης κάθε φορέα γνωστοποιεί/ κατανέμει στις οικείες υπηρεσίες τους στρατηγικούς στόχους για το επόμενο έτος.
- ✓ Οι Γενικοί Διευθυντές (ή Διευθυντές αν δεν υπάρχουν Γενικοί) προβαίνουν σε μια πρώτη ανάλυση των παραπάνω στρατηγικών στόχων του φορέα, ενημερώνουν τους Διευθυντές ή Τμηματάρχες και καθορίζουν από κοινού τους στόχους της Γενικής Διεύθυνσης παράλληλα με τον προσδιορισμό των επί μέρους στόχων κάθε Διεύθυνσης.
- ✓ Οι Διευθυντές σε συνεργασία με τους Τμηματάρχες εξειδικεύουν και επιμερίζουν από κοινού τους στόχους της Διεύθυνσης σε εξειδικευμένους στόχους ανά Τμήμα.
- ✓ Οι Τμηματάρχες σε συνεργασία με τους υφισταμένους τους καθορίζουν τη συμβολή κάθε υπαλλήλου στην επίτευξη των στόχων του Τμήματος. Οι στόχοι του Τμήματος αναλύονται περαιτέρω σε προγράμματα επιμέρους ενεργειών και φάσεων υλοποίησης, ώστε κάθε υπάλληλος να κατανοεί αφενός τι αναμένεται από αυτόν και αφετέρου τι πρέπει να επιτύχει ατομικά και συλλογικά ούτως ώστε να υλοποιηθούν οι στόχοι του Τμήματος, της Διεύθυνσης και της Γενικής Διεύθυνσης. Οι ατομικοί στόχοι καθορίζονται ανάλογα με τις αρμοδιότητες της κάθε μονάδας, αφού ληφθούν υπόψη οι δεξιότητες, γνώσεις και εμπειρίες του υπαλλήλου.

Ως προς τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των τιθέμενων Στόχων αυτοί περιγράφονται ως:

6 Εγκύκλιος αριθμ. ΔΙΠΑ/Φ.3.1/6860/08-03-2013 (ΑΔΑ: ΒΕΔΘΧ-ΙΩ) με θέμα “Εφαρμογή Στοχοθεσίας για το έτος 2013 και επικαιροποίηση Δεικτών Μέτρησης Αποτελεσματικότητας & Αποδοτικότητας” του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

- Συγκεκριμένοι (Specific): Οι προγραμματισμένοι στόχοι θα πρέπει να είναι με σαφήνεια και ακρίβεια προσδιορισμένοι, να μην δημιουργούν εννοιολογική σύγχυση και να είναι κατανοητοί.
- Μετρήσιμοι (Measurable): Να είναι μετρήσιμοι ποσοτικά και ποιοτικά ώστε να δημιουργείται μια επαρκής βάση με αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας μιας δράσης.
- Συμφωνημένοι (Agreed): Το χαρακτηριστικό αυτό αναδεικνύει τη σημασία της συμφωνημένης και συναινετικής διοικητικής συμπεριφοράς και δράσης.
- Ρεαλιστικοί (Realistic): Το γνώρισμα της ρεαλιστικής στοχοθεσίας δεν θα πρέπει να ταυτίζεται με την ευκολία αυτών. Το νόημα του γνωρίσματος αυτού αφορά στην ικανότητα επίτευξης της προγραμματισμένης στοχοθεσίας.
- Χρονικά Προσδιορισμένοι (Timed): Το γνώρισμα αυτό αναφέρεται στην ανάγκη διαμόρφωσης χρονοδιαγράμματος ενεργειών επίτευξης της στοχοθεσίας.

Η πορεία υλοποίησης των στόχων ελέγχεται από τους Προϊσταμένους των οργανικών μονάδων σε τακτά χρονικά διαστήματα που δεν μπορεί να είναι μεγαλύτερα του τριμήνου. Εφόσον παρατηρηθεί σοβαρή απόκλιση μεταξύ των επιθυμητών και των πραγματικών αποτελεσμάτων μπορεί να αποφασιστεί ο επανακαθορισμός των στόχων ή η τροποποίηση του ετήσιου χρονοδιαγράμματος υλοποίησής τους. Κατ' αυτόν τον τρόπο, οι στόχοι, συνολικά ή ο καθένας ξεχωριστά, μπορούν να προσαρμοστούν ανάλογα, εφόσον έχουν προκύψει νέες συνθήκες και δεδομένα. Η αναθεώρηση των στόχων γίνεται κατά τον ίδιο τρόπο με αυτόν του αρχικού καθορισμού τους, δηλαδή χρειάζεται εκ νέου έγκριση και προσυπογραφή από το αρμόδιο όργανο Διοίκησης.

1.3.2 Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης⁷ αποτελεί ένα εργαλείο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και έχει επηρεαστεί από το Πρότυπο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας (EFQM) και είναι αποτέλεσμα της συνεργασίας των Υπουργών που είναι υπεύθυνοι για τη Δημόσια Διοίκηση στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η εφαρμογή του άρχισε πιλοτικά το 2000, ενώ έως το 2005 περίπου 900 ευρωπαϊκές υπηρεσίες δημόσιας διοίκησης το εφάρμοσαν

⁷ Common Assessment Framework (CAF), μετάφραση-έκδοση Διεύθυνσης Ποιότητας και Αποδοτικότητας της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης του Υπουργείου Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήνα 2007.

επιτυχώς. Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης προσφέρεται ως εύχρηστο εργαλείο χαμηλού κόστους, ώστε να βοηθηθούν οι οργανώσεις του δημοσίου τομέα της Ευρωπαϊκής Ένωσης να χρησιμοποιήσουν τεχνικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και να βελτιώσουν την απόδοσή τους.

Ο Ν. 3230/2004 κάνει αναφορά ως προς τους δείκτες μέτρησης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των δημοσίων υπηρεσιών: Δείκτες μέτρησης είναι τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την αποτίμηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας. Οι δείκτες μέτρησης καταδεικνύουν το βαθμό προσέγγισης του ζητούμενου αποτελέσματος από μια διοικητική δράση ή έργο. Η εν λόγω μέτρηση αποτελεί σημαντικό εργαλείο διοίκησης των Δημοσίων Οργανισμών καθώς συμβάλλει στην αξιολόγηση των υπηρεσιών της Διοίκησης που αποβλέπουν στην εξυπηρέτηση του πολίτη, στην επαύξηση της εμπιστοσύνης του προς τις δημόσιες υπηρεσίες και του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών του από αυτές, στην ενίσχυση της διαφάνειας, στην πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και γενικότερα στην άσκηση διοίκησης προς όφελος του πολίτη. Οι δείκτες μέτρησης διακρίνονται σε Γενικούς και Ειδικούς. Ως Γενικοί Δείκτες ορίζονται: ο χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών, το ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται, η εφαρμογή νέων τεχνολογιών, το κόστος διαχείρισης και η ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών, ενώ ως Ειδικοί: αυτοί που αντιστοιχούν στο είδος των παρεχομένων από αυτές υπηρεσιών. Η περαιτέρω εξειδίκευση των γενικών δεικτών και ο ορισμός των ειδικών καθώς και ο καθορισμός του τρόπου και της περιοδικότητας της μέτρησης γίνεται με Κοινή Υπουργική Απόφαση του Υπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης με τον εκάστοτε αρμόδιο Υπουργό.

Σύμφωνα με το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης⁸ αυτό αποτελεί ένα γενικό εργαλείο, το οποίο κατά την εφαρμογή του μπορεί να προσαρμοστεί ανάλογα, χωρίς όμως να τροποποιούνται η δομή του και το σύστημα βαθμολόγησης που ορίζει. Συνοπτικά, η δομή του απεικονίζεται στο παρακάτω σχήμα:

8 Με την Αριθμ.Πρωτ.: ΔΠΠΑ/Φ.1/οικ.9537/12-04-2007, όπου γίνεται λόγος για εισαγωγή και καθιέρωση ενός συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με την ευκαιρία έκδοσης του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (Common Assessment Framework) καθώς και του οδηγού εφαρμογής του, περιγράφονται τα στάδια σε ένα διάγραμμα φάσεων που θα πρέπει να ακολουθήσει μια υπηρεσία για την εφαρμογή του.



Σχήμα 1. Δομή του Μοντέλου του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης

Πηγή: Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης/Common Assessment Framework, Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήνα 2007.

1.3.2.1 Οι Ανθρώπινοι Πόροι στο μοντέλο του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης

Αναφέρθηκε παραπάνω ότι το ανθρώπινο δυναμικό κάτω από το πρίσμα μιας Διοίκησης εστιασμένης στην Ποιότητα θεωρείται το σημαντικότερο “περιουσιακό” στοιχείο ενός οργανισμού. Ο τρόπος με τον οποίο οι υπάλληλοι αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και διαχειρίζονται τους διαθέσιμους πόρους με άριστο τρόπο ορίζει την επιτυχία του οργανισμού. Ο σεβασμός, ο διάλογος, η ενδυνάμωση και επίσης η παροχή ενός ασφαλούς και υγιούς περιβάλλοντος είναι θεμελιώδη στοιχεία για την εξασφάλιση της αφοσίωσης και της συμμετοχής των ατόμων στην πορεία προς την αριστεία. Ο οργανισμός διαχειρίζεται, αναπτύσσει και απελευθερώνει όλες τις ικανότητες των υπαλλήλων του σε ατομικό και οργανωτικό επίπεδο, ώστε να υποστηρίζεται η στρατηγική και ο προγραμματισμός του και η αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών του. Η θεώρηση αυτή αποτελεί και μια από τις βασικές προϋποθέσεις - βασικά κριτήρια (βλ. Σχήμα 1) επιτυχίας του μοντέλου που εφαρμόζεται στο Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης. Αναλυτικά:

Το κριτήριο του ανθρώπινου δυναμικού αξιολογεί εάν ο οργανισμός ευθυγραμμίζει τους στρατηγικούς του στόχους με τους ανθρώπινους πόρους του, έτσι ώστε αυτοί να εντοπίζονται, να αναπτύσσονται, να χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά και να δέχονται την μέριμνα της υπηρεσίας ώστε να επιτυγχάνεται η άριστη αξιοποίησή τους και η τελική επιτυχία. Πρέπει να δοθεί προσοχή, ώστε να διευρυνθεί η έκταση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού προς όφελος τόσο του οργανισμού όσο και των υπαλλήλων του. Οι υπάλληλοι πρέπει να βοηθούνται ώστε να

επιτυγχάνουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους. Σημαντική διάσταση της διοίκησης προσωπικού είναι η μέριμνα για να νιώθουν καλά οι υπάλληλοι. Παραδείγματα για να επιτευχθούν τα παραπάνω:

α. Ανάλυση ανά τακτά χρονικά διαστήματα των τρεχουσών και μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό συνεκτιμώντας τις ανάγκες και τις προσδοκίες των μετόχων

β. Ανάπτυξη και γνωστοποίηση της πολιτικής για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού που βασίζεται στη στρατηγική και τον προγραμματισμό του δημόσιου οργανισμού.

γ. Διασφάλιση επαρκούς και κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού (πρόσληψη, κατανομή, εξέλιξη) ώστε να πραγματοποιούνται τα έργα και να επιτυγχάνεται η αντιστοίχιση έργων και ευθυνών.

δ. Παρακολούθηση των ανθρωπίνων πόρων που έχουν επενδυθεί στην παραγωγή και ανάπτυξη διαδικτυακών υπηρεσιών.

ε. Ανάπτυξη και συμφωνία για μια σαφή πολιτική που περιλαμβάνει αντικειμενικά κριτήρια προσλήψεων, προαγωγών, αμοιβών, επιβραβεύσεων και κατανομών των διοικητικών λειτουργιών.

στ. Εξασφάλιση καλών συνθηκών εργασίας σε όλο τον δημόσιο οργανισμό συμπεριλαμβανομένης και της μέριμνας για την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων.

ζ. Διαχείριση των προσλήψεων και της εξέλιξης του προσωπικού λαμβάνοντας υπόψη την αρχή της ίσης μεταχείρισης αυτού, τη δημιουργία ίσων ευκαιριών και τα στοιχεία της ποικιλομορφίας (π.χ. φύλο, σεξουαλικός προσανατολισμός, σωματική αναπηρία, ηλικία, φυλή και θρησκεία).

η. Δημιουργία συνθηκών εργασίας που εξασφαλίζουν την ισόρροπη σχέση μεταξύ των ατομικών αναγκών και των υπηρεσιακών υποχρεώσεων.

θ. Μέριμνα για τις ανάγκες των ΑΜΕΑ και των μειονεκτούντων υπαλλήλων.

Όταν ο οργανισμός δημιουργεί το κατάλληλο πλαίσιο, στο οποίο επιτρέπεται στους υπαλλήλους να αναπτύσσουν συνεχώς τις ικανότητές τους, να αναλαμβάνουν μεγαλύτερες ευθύνες και περισσότερες πρωτοβουλίες, οι υπάλληλοι συνεισφέρουν στην ανάπτυξη του χώρου εργασίας. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε εξασφαλίζοντας την ταύτιση των ατομικών στόχων με τους στρατηγικούς στόχους του δημοσίου οργανισμού, είτε με τη συμμετοχή στη διαμόρφωση των δημόσιων πολιτικών που αφορούν τις προσλήψεις, την επιμόρφωση και το σύστημα αμοιβής των υπαλλήλων. Παραδείγματα για την χρησιμοποίηση των ικανοτήτων των υπαλλήλων:

1. Προσδιορισμός των τρεχουσών ικανοτήτων σε γνώσεις, δεξιότητες και συμπεριφορές σε ατομικό και οργανωτικό επίπεδο.
 2. Συζήτηση, διαμόρφωση και γνωστοποίηση της στρατηγικής για την ανάπτυξη των ικανοτήτων. Αυτό αφορά ένα συμφωνημένο συνολικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα βασισμένο στις υφιστάμενες οργανωτικές και ατομικές ανάγκες (π.χ. διαχωρισμός υποχρεωτικών και προαιρετικών προγραμμάτων).
 3. Ανάπτυξη και συμφωνία για προσωπική επιμόρφωση και σχέδια ανάπτυξης όλων των υπαλλήλων με ειδική έμφαση σε θέματα μάνατζμεντ, ηγεσίας και ικανοτήτων στο χειρισμό των σχέσεων με διαφορετικούς πελάτες - πολίτες και εταίρους του δημόσιου οργανισμού. Επίσης, μπορεί να περιλαμβάνει και επιμόρφωση σε θέματα παροχής δικτυακών υπηρεσιών.
 4. Υποστήριξη και βοήθεια προς τους νέους υπαλλήλους (π.χ. με την καθοδήγηση και τη διδασκαλία από έμπειρους εργαζόμενους).
 5. Προώθηση της εσωτερικής και εξωτερικής κινητικότητας των υπαλλήλων.
στ. Ανάπτυξη και προώθηση σύγχρονων μεθόδων επιμόρφωσης (π.χ. με πολυμέσα, κατάρτιση στο χώρο της εργασίας και ηλεκτρονική μάθηση).
 6. Σχεδιασμός των δραστηριοτήτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης των τεχνικών επικοινωνίας στα πεδία της διαχείρισης κινδύνων και σύγκρουσης συμφερόντων.
 7. Αξιολόγηση των επιπτώσεων της επιμόρφωσης και των προγραμμάτων ανάπτυξης σε σχέση με το κόστος των δραστηριοτήτων μέσω της παρακολούθησης και της εφαρμογής αναλύσεων κόστους/οφέλους.
- Η ικανοποίηση των υπαλλήλων αυξάνεται όταν ενθαρρύνεται η ικανότητα συνεργασίας τους για την ανάπτυξη διαλόγου και την υπέρβαση του οργανωτικού κατακερματισμού, η διατύπωση καινοτόμων ιδεών και προτάσεων βελτίωσης της διοικητικής απόδοσης. Η ενθάρρυνση επιτυγχάνεται όταν:
- α.** Προωθείται μια κουλτούρα ανοικτής επικοινωνίας και διαλόγου και ενθαρρύνεται η συλλογική εργασία.
 - β.** Δημιουργείται ένα περιβάλλον που ευνοεί τη γέννηση ιδεών και προτάσεων από τους υπαλλήλους και αναπτύσσονται οι σχετικοί μηχανισμοί (π.χ. σχέδια προτάσεων, ομάδες εργασίας, καταγισμός ιδεών).

γ. Συμμετέχουν οι υπάλληλοι και οι εκπρόσωποί τους στην ανάπτυξη των προγραμμάτων, στρατηγικών, στόχων, στο σχεδιασμό των διαδικασιών και στην αναγνώριση και εφαρμογή των προτάσεων βελτίωσης.

δ. Τα διοικητικά στελέχη και οι υπάλληλοι συμφωνούν και συναινούν μεταξύ τους για τους στόχους και τους τρόπους μέτρησης της επίτευξής τους.

ε. Πραγματοποιείται συστηματική διεξαγωγή ερευνών, στάσεων και αντιλήψεων του προσωπικού.

στ. Εξασφαλίζονται οι όροι ανάδρασης και αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ των υπαλλήλων και των διοικητικών στελεχών.

ζ. Υπάρχουν συσκέψεις με τους εκπροσώπους των υπαλλήλων (π.χ. με τα συνδικάτα).

Από την πλευρά των αποτελεσμάτων τώρα που παράγονται σε σχέση με την ικανότητα, τα κίνητρα, την ικανοποίηση και την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού ενός δημόσιου οργανισμού, σημειώνεται ότι οι δημόσιοι οργανισμοί τυπικά χρησιμοποιούν έρευνες του ανθρώπινου δυναμικού (των υπαλλήλων) για να καταγράψουν τα επίπεδα ικανοποίησης, αλλά μπορεί να χρησιμοποιούν και άλλα συμπληρωματικά εργαλεία όπως είναι οι συνεντεύξεις και οι αξιολογήσεις. Μπορούν επίσης να εξετάζουν την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού και το επίπεδο ανάπτυξης δεξιοτήτων. Η καταγραφή των αποτελεσμάτων του ανθρώπινου δυναμικού που αφορούν την αντίληψή του για τον οργανισμό, την αποστολή του, το εργασιακό περιβάλλον, την ηγεσία, τα συστήματα διοίκησης, την σταδιοδρομία, την ανάπτυξη των προσωπικών ικανοτήτων και την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών του οργανισμού, είναι σημαντική για όλους τους τύπους οργανισμών του δημοσίου τομέα.

Οι δημόσιοι οργανισμοί θα πρέπει να έχουν μια δέσμη δεικτών μέτρησης που σχετίζονται με τους στόχους και τις προσδοκίες του ανθρώπινου δυναμικού. Βάση αυτής μπορούν να μετρούν την ικανοποίησή του, την ανάπτυξη των ικανοτήτων του, την υποκίνησή του και το βαθμό συμμετοχής του στη λειτουργία του οργανισμού. Έτσι μπορούμε να διακρίνουμε σε αποτελέσματα μετρήσεων ικανοποίησης ανθρώπινου δυναμικού που αφορούν:

- την συνολική ικανοποίηση σχετικά με
- ✓ τη συνολική εικόνα και απόδοση του οργανισμού (για την κοινωνία, τους πολίτες/πελάτες και τους άλλους μετόχους),
- ✓ το επίπεδο της επίγνωσης των υπαλλήλων σχετικά με τις συγκρούσεις συμφερόντων,
- ✓ το επίπεδο της συμμετοχής των υπαλλήλων στον οργανισμό και στην αποστολή του,

- την ικανοποίηση με τη διοίκηση και τα συστήματα διοίκησης όπως
 - ✓ η ικανότητα των ανώτερων και μεσαίων στελεχών της διοίκησης να καθοδηγούν τον οργανισμό (π.χ. θέσπιση στόχων, καταμερισμός πόρων κτλ.) και την επικοινωνία εντός αυτού,
 - ✓ επιβράβευση των ατομικών και συλλογικών προσπαθειών,
 - ✓ η προσέγγιση του οργανισμού στην καινοτομία,
- την ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας,
 - ✓ ατμόσφαιρα στο χώρο εργασίας και κουλτούρα του οργανισμού (π.χ. πως αντιμετωπίζονται οι συγκρούσεις, τα παράπονα ή τα προβλήματα του προσωπικού),
 - ✓ προσέγγιση στα κοινωνικά ζητήματα (π.χ. ευέλικτες ώρες εργασίας, ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής, υγεία),
 - ✓ παροχή ίσων ευκαιριών και αμεροληψία όσον αφορά τη μεταχείριση και τη συμπεριφορά στο δημόσιο οργανισμό,
- τα κίνητρα και την ικανοποίηση σχετικά με την καριέρα και την ανάπτυξη των ικανοτήτων,
 - ✓ ικανότητα της διοίκησης να προωθεί μια στρατηγική διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και συστηματική ανάπτυξη ικανοτήτων καθώς και τη γνώση των υπαλλήλων για τους στόχους του οργανισμού,
 - ✓ αποτελέσματα σχετικά με την προθυμία του ανθρώπινου δυναμικού να αποδέχεται τις αλλαγές.

Σχετικά με τους δείκτες αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού που μπορούν να χρησιμοποιηθούν παρατίθενται κάποια παραδείγματα:

α. Δείκτες που αφορούν την ικανοποίηση (π.χ. επίπεδα απουσιών ή ασθένειας, βαθμός κινητικότητας του προσωπικού, αριθμός παραπόνων).

β. Δείκτες που αφορούν την απόδοση (π.χ. μέτρα παραγωγικότητας, αποτελέσματα αξιολόγησης προσωπικού).

γ. Επίπεδα χρήσης των τεχνολογικών και πληροφοριακών συστημάτων από τους υπαλλήλους.

δ. Δείκτες που αφορούν την ανάπτυξη των ικανοτήτων (π.χ. βαθμός συμμετοχής και επιτυχίας στις εκπαιδευτικές δραστηριότητες, αποτελεσματικότητα των προϋπολογισμών που διατίθενται για επιμόρφωση).

ε. Αποδεικτικά στοιχεία για την ικανότητα συνεργασίας με τους πολίτες/πελάτες και ανταπόκρισης στις ανάγκες τους.

στ. Βαθμός κινητικότητας του προσωπικού μέσα στον οργανισμό.

ζ. Δείκτες που αφορούν την κινητικότητα και τη συμμετοχή (π.χ. βαθμός ανταπόκρισης στις έρευνες για το προσωπικό, αριθμός προτάσεων για καινοτομία, συμμετοχή στις εσωτερικές ομάδες συζήτησης).

η. Αριθμός/συχνότητα επιβράβευσης ατόμων και ομάδων.

θ. Αριθμός καταγεγραμμένων υποθέσεων πιθανής σύγκρουσης συμφερόντων. (Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης /Common Assessment Framework, 2007).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 - Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

2.1 Ορισμοί

Η διαχείριση/διοίκηση⁹ του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της διοικητικής λειτουργίας κάθε οργανισμού και συγκεντρώνει σημαντικές δραστηριότητες και λειτουργίες που έχουν ως επίκεντρο την διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα και τις σχέσεις του με τον οργανισμό (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). Εκκινώντας από αυτόν τον ορισμό παρατηρούμε ότι καταγράφονται – όπως είδαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο και με το management (την Διοίκηση) – διάφορες προσπάθειες στη βιβλιογραφία, απόδοσης ενός ορισμού της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων (Torrington et. al., 2008; Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). Έτσι, Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων μπορεί να οριστεί ως το τμήμα της Διοίκησης που ασχολείται με τον ανθρώπινο παράγοντα στην εργασία και τις σχέσεις αλληλεπίδρασης που έχει με τον οργανισμό (Beer et. al., 1984) ή ως ο σχεδιασμός ενός συστήματος που αποσκοπεί να διασφαλίσει την αποτελεσματική και αποδοτική συμβολή του ανθρώπινου ταλέντου στη δημιουργία και την επίτευξη του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων ενός οργανισμού (Jackson & Schuler, 2003) ή και ως το σύνολο εκείνο των ενεργειών, στρατηγικών (π.χ. προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων, σχεδιασμός συστημάτων ανταμοιβής) και λειτουργιών (π.χ. επιλογή υποψηφίων, εκπαίδευση) που πρέπει να γίνουν για να μπορεί μια επιχείρηση να αποκτήσει, να διατηρήσει και να αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους που θα εκτελούν με επιτυχία και παραγωγικά το έργο τους. (Χυτήρης, 2001).

Για τους Torrington, Hall & Taylor η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων ορίζεται ως μια διαδικασία από δραστηριότητες οι οποίες καταρχάς πρέπει να ενεργοποιήσουν τους εργαζόμενους και τα ανώτερα στελέχη του οργανισμού να συμφωνήσουν σχετικά με τους στόχους και την φύση της σχέσης εργασίας και σε επόμενο στάδιο να διασφαλίσουν την συμφωνία αυτή.

Περίληπτικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι η καθιέρωση του όρου Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί μια προσπάθεια συστηματικής και μακροχρόνιας αντιμετώπισης του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού ως “πόρου”. Η σύγχρονη τάση που έχει επικρατήσει είναι η αναβάθμισή της σε επιστήμη, η οποία μελετά το προσωπικό όχι ως ένα συντελεστή που

⁹ Ανάλογα με τη μετάφραση που γίνεται στη βιβλιογραφία της αγγλικής λέξης management (Human Resource **Management**: Διοίκηση/Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων).

προκαλεί κόστος, αλλά ως περιουσιακό στοιχείο στο οποίο κάθε οργανισμός οφείλει να επενδύει (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004). Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί ένα επιμέρους επιστημονικό πεδίο της επιστήμης της Διοίκησης των Επιχειρήσεων (Μπουραντάς κ.α., 2005).

Η Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων πηγαίνει πολύ πιο πέρα από ότι απλά η Διοίκηση προσωπικού ή τα θέματα αμοιβών, συνθηκών εργασίας, πειθαρχίας και επίλυσης των διαφορών. Έχει να κάνει περισσότερο με την ανάπτυξη και διατήρηση των βασικών υπαλλήλων. Σε ένα τέτοιο πλαίσιο διαμορφώνονται καινούριες προσεγγίσεις σχετικά με την εκπαίδευση των εργαζομένων, τις στάσεις τους απέναντι στην εργασία τους και την επιχείρηση και την κατανόηση που προσδοκούν για τον ρόλο και την σημασία της εργασίας τους στο γενικότερο πλαίσιο της δραστηριότητας της επιχείρησης. Επίσης έχει να κάνει με την διαδικασία επίτευξης των στόχων της επιχείρησης μέσω της απόκτησης, διατήρησης, αποδέσμευσης, ανάπτυξης και κατάλληλης χρήσης των ανθρώπινων πόρων. Η σημαντικότητα της λειτουργίας της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης φαίνεται εξάλλου και από το γεγονός ότι αυτή δεν μπορεί να υπάρξει εάν δεν επιτυγχάνει τους στόχους της (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

2.2 Ιστορική αναδρομή

Η ιστορική εξέλιξη της πορείας της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων μέχρι την διαμόρφωσή της ως επιστήμης (μέρους του επιστημονικού πεδίου της Διοίκησης Επιχειρήσεων) καταγράφεται σε 3 μεγάλα στάδια:

Στο **πρώτο** καταγράφεται η προσπάθεια του θεμελιωτή της επιστημονικής οργάνωσης της εργασίας Frederic Taylor (1856-1915) να ενδιαφερθεί με τα βασικά προβλήματα της παραγωγικότητας. Ο Taylor Είχε την πεποίθηση πως η διοίκηση θα πρέπει να έχει ως βασικό σκοπό την εξασφάλιση της μέγιστης ευημερίας εργοδότη και εργαζόμενου. Θεωρούσε ότι η ευημερία του εργοδότη δεν συνεπαγόταν αποκλειστικά και μόνο βραχυχρόνια κέρδη αλλά και η δυνατότητά του να καταβάλλει υψηλούς μισθούς μέσα από την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Από την πλευρά του εργαζομένου, ευημερία σημαίνει όχι μόνο υψηλότερο μισθό αλλά και προσωπική ανάπτυξη έτσι ώστε να φέρει σε πέρας την εργασία η οποία ταιριάζει στις ικανότητές του με επιστημονικό τρόπο ενώ θα πληρώνεται ανάλογα (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001).

Η **δεύτερη** μεγάλη περίοδος εξέλιξης της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων δίνει έμφαση στις σχέσεις εργοδότη – εργαζόμενου, προσανατολίζεται στον ανθρώπινο παράγοντα. Σε αυτό το

στάδιο εθελοντικές προσπάθειες επιχειρηματιών διαμορφώνουν το πλαίσιο – πιστεύοντας ότι ήταν υποχρεωμένοι να βελτιώσουν τους όρους απασχόλησης και τις συνθήκες εργασίας των εργαζομένων – ώστε να γεννηθούν οι όροι “διευθυντής εργασίας” και τμήμα προσωπικού ή “κοινωνιολογικό τμήμα”¹⁰. Την περίοδο αυτή εμφανίζεται η “βιομηχανική ψυχολογία”.

Το **τρίτο** και τελευταίο στάδιο, επηρεασμένο από την Σχολή της Ανθρώπινης συμπεριφοράς η οποία ασχολήθηκε με τους μηχανισμούς και τα προβλήματα υποκίνησης του ατόμου, λειτουργίας των ομάδων, ηγεσίας, τρόπου διοίκησης και επικοινωνίας και σε συνδυασμό με τη θεώρηση για ανάγκη ύπαρξης ανάπτυξης της συνεργασίας και κατανόησης μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων καθώς και τη σημασία της εκπαίδευσης και του ανθρώπινου παράγοντα σε όλα τα διοικητικά προβλήματα (Μπουραντάς κ.α., 2005), οδηγεί στην διαμόρφωση της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001). Η αλματώδης εξέλιξη σε όλους τους τομείς, σε συνδυασμό με την ενσωμάτωση των αρμοδιοτήτων της διοίκησης προσωπικού από την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, οδήγησε την ανάπτυξη της τελευταίας στους περισσότερους τομείς μιας επιχείρησης από την στελέχωση και εκπαίδευση μέχρι τον εργασιακό σχεδιασμό, την αξιολόγηση και την χάραξη στρατηγικής.

2.3 Η μετεξέλιξη της “Διοίκησης Προσωπικού” σε “Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων”

Αναφέρθηκε προηγουμένα ότι η θεώρηση του σύγχρονου Μάνατζμεντ Ανθρώπινων Πόρων είναι οι εργαζόμενοι να αντιμετωπίζονται περισσότερο σαν επένδυση και λιγότερο σαν φορτίο/κόστος για έναν οργανισμό. Η οπτική αυτή υιοθετήθηκε βέβαια συνέπεια πολλών εξελίξεων στο πέρασμα του χρόνου. Οι οργανισμοί οι ίδιοι ήταν αυτοί που διαπίστωσαν ότι το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούσαν ήταν διαρκώς μεταβαλλόμενο και επιτακτική η ανάγκη προσαρμογής στα νέα δεδομένα και συνθήκες που διαμορφωνόντουσαν εάν ήθελαν την επιβίωσή τους. Συνειδητοποιούν ότι ο διαρκής μετασχηματισμός τους μέσα από την υιοθέτηση φιλοσοφίας αλλαγών και πρωτοβουλιών ήταν αναπόφευκτος εάν ήθελαν να τα βγάλουν πέρα με τον δύσκολο

10 Ο λόγος για τους Rowntree και Henry Ford. Ο πρώτος το 1897 ανέλαβε καθήκοντα διευθυντή εργασίας στη σοκολατοβιομηχανία του πατέρα του και εισήγαγε πρωτοπόρα προγράμματα ανάπτυξης προσωπικού (π.χ. Ιατρικό τμήμα, σχολείο, πενθήμερη εβδομάδα, συμμετοχή στα κέρδη κ.α.), ενώ ο δεύτερος το 1914 βλέποντας τις συνεχείς προσλήψεις – απολύσεις και την επίδραση των συστημάτων αμοιβής με το κομμάτι στους εργαζόμενους, ίδρυσε τμήμα προσωπικού που ονομάστηκε “κοινωνιολογικό τμήμα”.

ανταγωνισμό που ολοένα και μεγάλωνε. Όλες αυτές οι εξελίξεις επιφέρουν την αλλαγή του τρόπου αντίληψης σχετικά με τον τρόπο οργάνωσης της εργασίας¹¹, την ίδια την οργανωτική διάρθρωση, την ιεράρχηση των λειτουργιών και τον τρόπο χειρισμού πλέον του ανθρώπινου παράγοντα.

Από τα μέσα της δεκαετίας του '80 έχουμε μια σταδιακή αλλαγή που οδήγησε στην αντικατάσταση της παραδοσιακής αντίληψης της «Διοίκησης Προσωπικού» από αυτή της σύγχρονης «Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων». Ο όρος Διοίκηση Προσωπικού, εξέφραζε μέχρι τότε τη βραχυχρόνια προσέγγιση των θεμάτων που αφορούν το προσωπικό, ενώ ο όρος Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων - Human Resource Management, σηματοδοτεί μια προσπάθεια συστηματικής και μακροχρόνιας αντιμετώπισης του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού μιας οργάνωσης, το οποίο αντιμετωπίζεται “ως πόρος” (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001). Δηλαδή η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, όπως αναφέρθηκε και προηγουμένα, θεωρεί και μεταχειρίζεται τους εργαζόμενους όχι ως δαπάνη της επιχείρησης που πρέπει να ελεγχθεί, αλλά ως επένδυση του ενεργητικού που πρέπει να την εμπιστευθεί και να την αξιοποιήσει διαχρονικά.

Η Διοίκηση Προσωπικού ασχολούνταν κυρίως με τη στρατολόγηση, εκπαίδευση, επιλογή, αξιολόγηση και εξαγωγή της μισθοδοσίας των κατώτερων και μεσαίων βαθμίδων του προσωπικού ενός οργανισμού. Ο ρόλος του υπεύθυνου προσωπικού είναι ρόλος μεσολαβητή μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης. Ενώ η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων παίζει το ρόλο του συμβούλου¹², που στοχεύει στη στελέχωση του οργανισμού με τον απαραίτητο αριθμό εργαζομένων, οι οποίοι διαθέτουν τις κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες μέσα στο πλαίσιο των αναγκών του σύγχρονου οργανισμού και θα χρησιμοποιηθούν για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της στρατηγικής ανάπτυξής τους σαν ενός ικανού και αφοσιωμένου ανθρώπινου δυναμικού (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

11 Οι Torrington & Hall μας πληροφορούν ότι ενώ για χρόνια ο υπεύθυνος για το προσωπικό σε έναν οργανισμό ασχολούνταν με την «διοίκηση των όρων απασχόλησης» (employment contract) ξαφνικά έρχεται να ασχοληθεί με την «διοίκηση των επιδόσεων» (contract for performance).

12 Ο ρόλος του υπεύθυνου για τους ανθρώπινους πόρους προσανατολίζεται πλέον προς αυτόν του εκτιμητή, του συμβούλου. Στόχος του είναι η στελέχωση της οργάνωσης με τον απαιτούμενο αριθμό εργαζομένων οι οποίοι θα κατέχουν τις δεξιότητες και γνώσεις που είναι απαραίτητες, η εκπαίδευση και αξιοποίηση των ικανοτήτων τους και η αμοιβή τους έτσι ώστε να είναι αφοσιωμένοι και αποτελεσματικοί σε ένα περιβάλλον αμοιβαίας εκτίμησης (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001).

Η σύγχρονη αυτή αντίληψη, βλέπει τον εργαζόμενο ως ένα σύνολο γνώσεων, προσόντων, δεξιοτήτων, φιλοδοξιών και διαθέσεων που πρέπει όλα μαζί να αξιολογούνται μέσα στο εργασιακό περιβάλλον, γι' αυτό δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη, στη συμμετοχή και στη συνεργασία, δεδομένου ότι η απόδοση του οργανισμού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο που διοικείται και αξιοποιείται το προσωπικό του (Φαναριώτης, 1999).

Συνοπτικά στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά και οι κύριες διαφορές (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003) μεταξύ Διοίκησης Προσωπικού και Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων:

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ
✓ Αποτελεί διοικητική διαδικασία που έχει ως στόχο τους υφιστάμενους.	✓ Τονίζει τη σημασία της ανάπτυξης των εργαζομένων αλλά και των διοικητικών στελεχών.
✓ Έχει ως στόχο την επίλυση καθημερινών προβλημάτων.	✓ Θεωρεί πιο σημαντικά τα αποτελέσματα της αποδοτικότητας, της ποιότητας, και της σύνδεσής τους με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.
✓ Είναι περισσότερο προσανατολισμένη στην ατομική εργασία, στην ιεραρχία και τα οριοθετημένα καθήκοντα.	✓ Δίνει έμφαση στην διαμόρφωση της επιχειρησιακής κουλτούρας, την κατανόησή της από τα στελέχη και στην ενσωμάτωση των εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση ενώ καλλιεργεί το ομαδικό πνεύμα, την καινοτομία και την ευελιξία
	✓ Λειτουργεί στο πλαίσιο ενός ψυχολογικού συμβολαίου μεταξύ δύο αλληλοεξαρτωμένων- από πλευράς επιβίωσης- μερών: της επιχείρησης και του ανθρώπινου δυναμικού της. Πολλές πρωτοπóρες επιχειρήσεις επενδύουν στο δυναμικό τους ακόμη και σε περιόδους οικονομικής κρίσης.

Πίνακας 1. Κύρια χαρακτηριστικά και βασικές διαφορές μεταξύ της Διοίκησης Προσωπικού και της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Πηγή: Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003.

Η κριτική που ασκείται στην προσέγγιση της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων είναι ότι η τελευταία αποσκοπεί στην εξασφάλιση της συναίνεσης των εργαζομένων και αγνοεί το γεγονός ότι τα συμφέροντά τους δεν συμπίπτουν πάντα με αυτά της διοίκησης. Ένα άλλο επιχείρημα

εναντίον της κάνει λόγο για προσπάθεια μείωσης της ισχύος των συνδικαλιστικών οργανώσεων (Χατζηπαντελή, 1999).

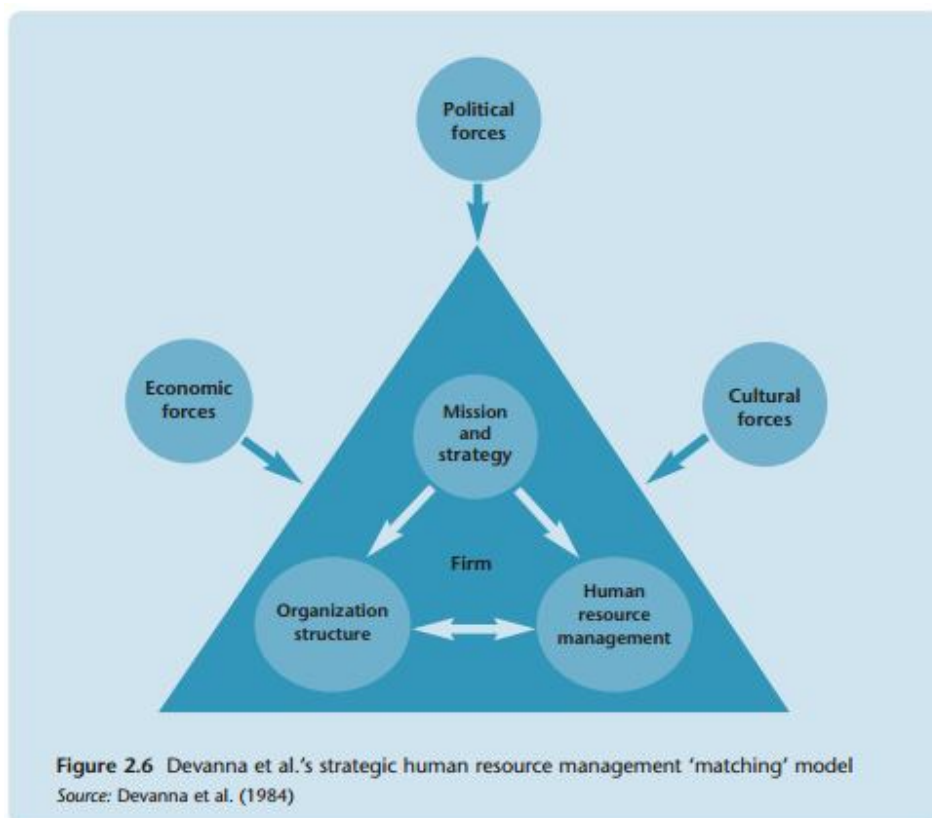
Σε κάθε περίπτωση, ως γενικότερη παρατήρηση μπορεί να σημειωθεί ότι έχουν διαμορφωθεί πλέον νέες ανάγκες για διαχείριση και αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα οι οποίες έχουν ανάγκη σύγχρονες υπηρεσίες που να διαμορφώνουν την οργανωσιακή κουλτούρα, τη διάθεση για απόδοση, την ομαδική συνεργασία, τη διαχείριση της γνώσης και την επικοινωνία, την εφαρμογή προγραμμάτων ολικής ποιότητας, την αλλαγή του στυλ ηγεσίας των προϊσταμένων και τη φιλοσοφία της ανώτατης ηγεσίας προς ένα πιο ανθρωποκεντρικό πρότυπο. Όλες αυτές οι δραστηριότητες, αποτελούν το διευρυμένο περιεχόμενο της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

2.4 Προς την επίτευξη “ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος”

Ο καθηγητής του Harvard M. Porter (1985), ανέπτυξε τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (competitive advantage) που μπορεί ένας οργανισμός να επιτύχει μέσα από την ταξινόμηση των γενικών ανταγωνιστικών στρατηγικών (generic strategies) χρησιμοποιώντας το πλεονέκτημα κόστους, το πλεονέκτημα της διαφοροποίησης και της περιορισμένης ή ευρείας εστίασης. Η θεωρία δημιουργίας και διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του Porter παραμένει, παρά τη διατύπωση της δεκαετίας πριν, από τα βασικότερα εργαλεία ανάλυσης στρατηγικών αποφάσεων που πρέπει να κατέχει ένας οργανισμός για να επιβιώσει αφενός και να επιτύχει έναντι των ανταγωνιστών του αφετέρου και από τις βασικότερες βιβλιογραφίες που διδάσκει η σύγχρονη Διοίκηση Επιχειρήσεων.

Πέρα όμως από την έμφαση στα παραπάνω – κατά κύριο λόγο οικονομικά κριτήρια – στη σημερινή εποχή το βάρος έχει μετατοπιστεί στο ανθρώπινο δυναμικό. Μέσα σε ένα πλέον έντονο ανταγωνιστικό πλαίσιο λειτουργίας για όλους τους οργανισμούς, η επίτευξη των στρατηγικών στόχων δεν είναι πλέον αρμοδιότητα αποκλειστικά και μόνο της ηγεσίας ή υψηλά ιστάμενων στελεχών αλλά όλων των εμπλεκόμενων ανθρώπινων πόρων. Η σύγχρονη αυτή θεώρηση είναι που γέννησε τη λεγόμενη Στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων (SHRM- Strategic Human Resource Management) ως ένα μέρος του στρατηγικού μανάτζμεντ οργανισμών. Ως SHRM ορίζεται (Bratton & Gold, 2001) η διαδικασία εκείνη που συνδέει τις λειτουργίες της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων με τους στρατηγικούς στόχους ενός οργανισμού με σκοπό την βελτίωση της απόδοσής του. Μέσα από την ανάπτυξη πλαισίων, που θα τονίζουν τον στρατηγικό ρόλο της

λειτουργίας των ανθρώπινων πόρων, η θεώρηση αυτή επιβεβαιώνει την σημασία μιας αποτελεσματικής διαχείρισης ανθρώπινων πόρων ως την πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τα συστήματα ανθρώπινων πόρων και η οργανωτική δομή θα πρέπει να διαχειρίζονται με ένα τρόπο ο οποίος θα οδηγεί σε σύγκλιση με την στρατηγική του οργανισμού, σύμφωνα με την παρακάτω σχηματική απεικόνιση:



Σχήμα 2. Μοντέλο στρατηγικής HR

Πηγή: Bratton and Gold, 2001.

Η συνεισφορά της λειτουργίας των ανθρώπινων πόρων στη στρατηγική ενός οργανισμού δεν αποτελεί απαραίτητα από μόνη της προϋπόθεση για επιτυχία, αλλά ένα σημαντικό παράγοντα. Έρευνες που πραγματοποιήθηκαν από επιχειρήσεις που αναπτύσσουν καινοτόμες υπηρεσίες και προϊόντα δείχνουν ότι βασίζονται στην απόδοση και τις ικανότητες των εργαζομένων που απασχολούν, ώστε να δημιουργήσουν ή να διατηρήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η απασχόληση κατάλληλα εκπαιδευμένου, με τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες, ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι καθόλου εύκολη υπόθεση.

Ένα τμήμα ανθρώπινων πόρων μπορεί λοιπόν να συμβάλλει σημαντικά σε όλα τα στάδια του στρατηγικού σχεδιασμού ενός οργανισμού και ειδικότερα αφενός σε αυτό του προσδιορισμού

της αποστολής του η οποία πρέπει εκφραστεί και να καταγραφεί ουσιαστικά ώστε να εμπνεύσει το ανθρώπινο δυναμικό και να μπορέσει να πραγματοποιηθεί και αφετέρου στο στάδιο της διερεύνησης του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος παρέχοντας σημαντικές πληροφορίες όπως για τις αμοιβές που επικρατούν στην αγορά, την εξέλιξη της εκπαιδευτικής πολιτικής και των ειδικοτήτων, την προσφορά εργασίας, την επαγγελματική κατάρτιση, τις εξελίξεις για τους όρους απασχόλησης, το ηθικό, το επίπεδο γνώσεων και τον βαθμό αφοσίωσης των εργαζομένων και τις προθέσεις των σωματείων (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001).

2.5 Οι λειτουργίες της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση

Η θεωρία της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων αναφέρεται σε μια σειρά από λειτουργίες που αναγνωρίζουν την σημαντικότητα των ανθρώπων που απασχολεί ένας οργανισμός ως προς την επιτυχία του. Οι κυριότερες λειτουργίες της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων αφορούν τον προγραμματισμό, την στελέχωση, την εκπαίδευση, την επιμόρφωση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, την υποκίνηση και επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων, τον καθορισμό αμοιβών και παροχών, την επικοινωνία, τις εργασιακές σχέσεις και θέματα που αφορούν την υγιεινή και ασφάλεια στους χώρους εργασίας (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001; Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). Συγκεκριμένα:

- Προγραμματισμός

Ο προγραμματισμός περιλαμβάνει την πρόβλεψη των πόρων (υλικών, οικονομικών και ανθρώπινων) που απαιτούνται για την επιτυχή λειτουργία του συστήματος, την ανάλυση του εργασιακού ρόλου και των απαιτήσεων της κάθε θέσης εργασίας και τον καθορισμό των καθηκόντων, των κανόνων και των συνθηκών εργασίας.

- Στελέχωση

Εδώ συναντάμε την προσέλκυση, τον καθορισμό του συστήματος και των κριτηρίων επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού (γραπτή εξέταση, με σειρά προτεραιότητας κλπ), την αξιολόγηση, την τελική επιλογή και την προσαρμογή του στον οργανισμό.

- Επιμόρφωση – Ανάπτυξη

Η λειτουργία αυτή σκοπό έχει την κατάρτιση εκπαιδευτικών προγραμμάτων εργασιακής εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, μετεκπαίδευσης, καθώς και την παροχή επιπλέον παροχών για προσωπική ανάπτυξη και προσαρμογή στην εργασία.

- Υποκίνηση – Εργασιακή Ικανοποίηση

Μέσα στο πλαίσιο της παρακίνησης/υποκίνησης εργαζομένων γίνεται προσπάθεια προσδιορισμού των κινήτρων και των παραγόντων που οδηγούν τελικά στην εργασιακή ικανοποίησή τους.

- Αμοιβές/Κίνητρα/Παροχές

Η λειτουργία καθορισμού των οικονομικών απολαβών και πρόσθετων παροχών περιλαμβάνει και τα άμεσα και έμμεσα οφέλη τα οποία αποκομίζει το ανθρώπινο δυναμικό για τη συνεισφορά του στην επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων του οργανισμού.

- Αξιολόγηση

Διαμορφώνει ένα πλαίσιο κριτηρίων, τεχνικών, διαδικασιών και μεθόδων αξιολόγησης του έργου των εργαζομένων.

- Επικοινωνία

Είναι το πλαίσιο μέσα στο οποίο διαμορφώνονται οι στόχοι, τα μέσα και οι μέθοδοι εσωτερικής επικοινωνίας στον οργανισμό.

- Εργασιακές σχέσεις

Στην λειτουργία αυτή αποτυπώνονται οι όροι εργασίας, το πλαίσιο υποχρεώσεων και δικαιωμάτων τόσο των εργαζομένων όσο και του εργοδότη π.χ. προβλεπόμενες άδειες προσωπικού κλπ, η επίλυση τυχόν διενέξεων και διαμαχών που προκύπτουν και το πειθαρχικό πλαίσιο λειτουργίας.

- Υγιεινή και ασφάλεια

Η λειτουργία αυτή ασχολείται με την προστασία της σωματικής υπόστασης των εργαζομένων, με θέματα που προκύπτουν εξαιτίας του εργασιακού άγχους και εξουθένωσης καθώς και με την υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων για την πρόληψη διαφόρων τύπων εργατικών ατυχημάτων.

Οι λειτουργίες αυτές διέπουν ολόκληρο τον οργανισμό, έχουν ως σκοπό να διαχειριστούν προληπτικά θέματα που ανακύπτουν και αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό πριν δημιουργηθούν προβλήματα και δυσλειτουργίες, απευθύνονται στο σύνολο των αναγκών των εργαζομένων, εστιάζουν στη συνεργασία, την επικοινωνία, την αμοιβαιότητα, τη διαρκή βελτίωση και ανάπτυξη και την εξέλιξη των ανθρώπινων πόρων μέσα στον οργανισμό.

Όλες οι παραπάνω λειτουργίες της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στοχεύουν στην δημιουργία ενός αποτελεσματικού οργανισμού όπου θα επιτυγχάνονται οι επιδιωκόμενοι στόχοι του και θα

επιτυγχάνεται η εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). Για να επιτευχθούν οι παραπάνω στοχεύσεις απαιτείται η σωστή διαχείριση των λειτουργιών η οποία προϋποθέτει την άμεση διασύνδεση μεταξύ τους καθώς η επιτυχία της εκτέλεσης μιας εξ αυτών επηρεάζει και την αποτελεσματικότητα των υπολοίπων.

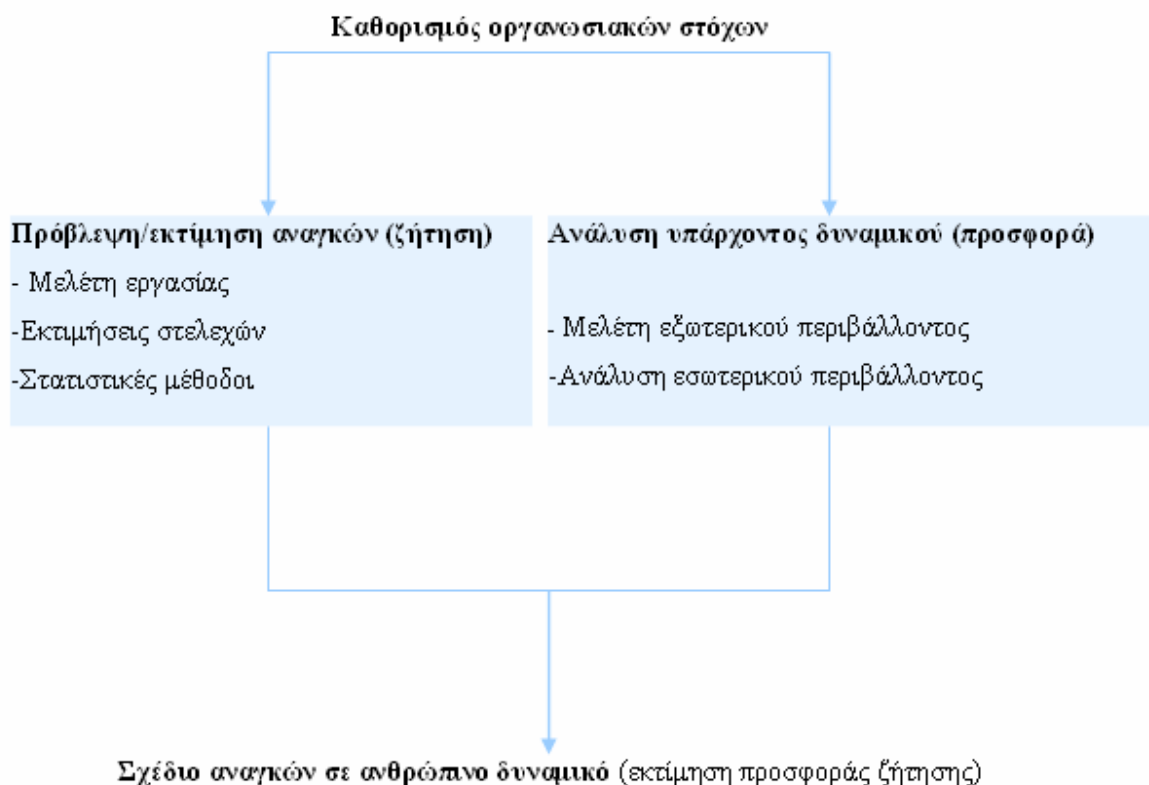
Οι λειτουργίες αυτές έχουν άμεσο πεδίο εφαρμογής στο Δημόσιο Τομέα και κατ' επέκταση και στον υπό μελέτη Οργανισμό μας. Ευνόητο είναι π.χ. ότι για να αξιολογηθεί ένας υπάλληλος θα πρέπει να έχει προηγηθεί σωστή εφαρμογή των λειτουργιών του προγραμματισμού και της στελέχωσης. Με το ίδιο σκεπτικό, μεγάλη βαρύτητα έχουν οι συνθήκες εργασίας, οι διαθέσιμοι πόροι και ο εξοπλισμός κ.ο.κ. Είναι λοιπόν φανερό ότι χρειάζεται μια ολιστική προσέγγιση των λειτουργιών της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων σε κάθε οργανισμό. Στις αμέσως επόμενες σελίδες αυτού του κεφαλαίου παρατίθενται μερικές από τις κυριότερες λειτουργίες τις οποίες θα αναλύσουμε εκτενέστερα.

2.5.1 Προγραμματισμός – Στελέχωση

Όσο σημαντική προϋπόθεση κι αν αποτελεί για την επιτυχία ενός οργανισμού η σωστή οργάνωσή του σε υποδομές (κτίρια, εξοπλισμός) αυτή δεν μπορεί να έρθει δίχως την επιλογή κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού. Η σωστή στελέχωση ενός οργανισμού αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς στρατηγικούς μηχανισμούς για την επιβίωσή του και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Ως **Στελέχωση** αναφέρεται η λειτουργία εκείνη η οποία διασφαλίζει τον οργανισμό με την παροχή απαιτούμενου και με κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες προσωπικού. Η διαδικασία στελέχωσης ξεκινά από τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, την περιγραφή των θέσεων εργασίας, συνεχίζεται με την προσέλκυση υποψηφίων, την επιλογή τους, την τοποθέτησή τους και την αρχική εκπαίδευση αυτών μέσα στον οργανισμό.

Ο **Προγραμματισμός** αποτελεί την βασικότερη λειτουργία της στελέχωσης ενός οργανισμού μιας και μέσα από αυτόν εξασφαλίζεται το απαραίτητο, κατάλληλο και αποτελεσματικό προσωπικό, για το σωστό μέρος, την καλύτερη χρονική στιγμή, προκειμένου να υλοποιηθούν οι οργανωσιακοί του στόχοι (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 1999).



Σχήμα 3. Η λειτουργία του προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων

Πηγή: Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001.

Μέσω του προγραμματισμού ο οργανισμός προβλέπει τόσο τις βραχυπρόθεσμες όσο και τις μακροπρόθεσμες ανάγκες του σε προσωπικό και καταστρώνει σχέδια για την κάλυψή τους προκειμένου να διασφαλίσει την ομαλή εξέλιξη της λειτουργίας του. Ο προγραμματισμός είναι μια διαρκής διαδικασία που ξεκινά με την λειτουργία του οργανισμού και συνεχίζεται σε όλη τη διάρκεια ύπαρξής του. Ο σωστός προγραμματισμός επομένως μπορεί να προβλέψει τυχόν κενά που δημιουργούνται λόγω δραστηριοτήτων και στρατηγικής του οργανισμού και διαφόρων υπηρεσιακών μεταβολών όπως είναι οι προαγωγές, μετατάξεις, αποχωρήσεις, μακροχρόνιες άδειες (π.χ. άνευ αποδοχών, λοχείας κλπ).

Μια ορθά δομημένη διαδικασία προγραμματισμού αποτελείται από τα παρακάτω στάδια:

1. Την απογραφή της υπάρχουσας κατάστασης σε ανθρώπινο δυναμικό.
2. Την πρόβλεψη των μελλοντικών αναγκών σε προσωπικό.
3. Την προσφορά σε ανθρώπινο δυναμικό (η οποία μπορεί να προέρχεται τόσο εκτός όσο και εντός του οργανισμού).

4. Την διαμόρφωση, εφαρμογή και αξιολόγηση των σχεδίων για την κάλυψη των αναγκών σε προσωπικό (προσλήψεις, προαγωγές, αναδιοργάνωση θέσεων εργασίας κλπ) (Χατζηπαντελή, 1999).

Η αρμόδια για προγραμματισμό Διεύθυνση Προσωπικού θα πρέπει να λαμβάνει επίσης υπόψη της τα παρακάτω:

- ✓ το χρονικό στόχο του προγράμματος
- ✓ το προβλεπόμενο μέγεθος του οργανισμού
- ✓ τις προβλεπόμενες αλλαγές στην οργανωτική διάρθρωση, τον εξοπλισμό, τις ποσοτικές και ποιοτικές μεταβολές του προσωπικού
- ✓ τις ανάγκες του οργανισμού σε προσωπικό κατά την προγραμματιζόμενη περίοδο
- ✓ το υπάρχον προσωπικό και τις δυνατότητες για μελλοντική κάλυψη αναγκών
- ✓ τη χρονική κατανομή του υπό πρόσληψη προσωπικού κατά κατηγορίες και βαθμούς (Φαναριώτης, 1999).

Στον Ελληνική Δημόσια Διοίκηση τα πλαίσια που υπάρχουν για προγραμματισμό και στελέχωση των υπηρεσιών της είναι συγκεκριμένα και θεσμοθετημένα. Σύμφωνα με τις διατάξεις του “**Νέου Υπαλληλικού Κώδικα**” (ν. 3528/2007, ΦΕΚ 26 Α') οι Δημόσιες Υπηρεσίες και τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου προγραμματίζουν σε ετήσια βάση τις ανάγκες τους σε τακτικό προσωπικό. Την διαδικασία συντονίζει το Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης¹³.

Η υπάρχουσα οργανωτική διάρθρωση (οργανογράμματα) των υπηρεσιών και η κατανομή του προσωπικού τους κατά εκπαιδευτική κατηγορία και ειδικότητα καταγράφεται αναλυτικά στα Προεδρικά Διατάγματα που έχουν εκδοθεί (Οργανισμοί λειτουργίας). Στο ελληνικό Δημόσιο γενικότερα αποτυπώνονται τα εξής είδη θέσεων:

- Υπάλληλοι.
- Προϊστάμενοι επιπέδου Τμήματος (Τμηματάρχης).
- Προϊστάμενοι επιπέδου Διεύθυνσης (Διευθυντής).
- Προϊστάμενοι επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης (Γενικός Διευθυντής).

13 Σήμερα, αφού μεσολάβησε μια σειρά μετονομασιών των τίτλων του, υπάρχουν δύο Υπουργεία: α) Εσωτερικών και β) Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (υπ' αριθμ. 65 Π.Δ. - Φ.Ε.Κ. 147/τ. Α'/27-06-2011 -).

Εκτός από τον προγραμματισμό σε τακτικό προσωπικό, μια σειρά νομοθετικών ρυθμίσεων που έχουν θεσπιστεί, δίνει την δυνατότητα στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση να μπορεί να απασχολήσει και ανθρώπινο δυναμικό με άλλη σχέση εργασίας, προκειμένου να αντιμετωπίσει απρόβλεπτες και επείγουσες ανάγκες. Έτσι, εκτός του τακτικού προσωπικού, υπάρχει ετήσιος προγραμματισμός προσλήψεων προσωπικού με σχέση εργασίας ορισμένου χρόνου, σύμβασης μίσθωσης έργου, ωριαία αντιμισθία κλπ.

Αφού προσδιοριστούν οι ανάγκες ενός οργανισμού σε ανθρώπινο δυναμικό έπεται η **προσέλκυση και επιλογή** υποψηφίων.

Στόχος της διαδικασίας προσέλκυσης και επιλογής των ανθρώπινων πόρων είναι ο εντοπισμός και η αξιολόγηση, από ένα σύνολο υποψηφίων, των ατόμων που θα μπορέσουν όχι μόνο να ανταποκριθούν στις ανάγκες και απαιτήσεις της κάθε θέσης εργασίας αλλά και να την βελτιώσουν- εξελίσσουν.

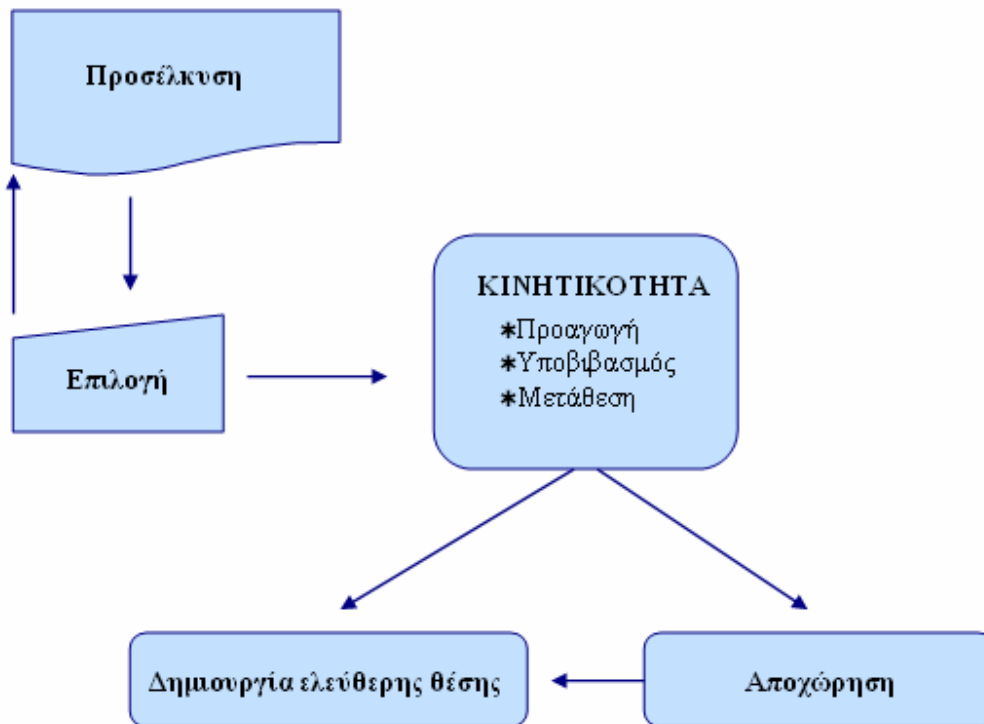


Σχήμα 4. Τα στάδια της διαδικασίας προσέλκυσης και επιλογής εργαζομένων

Πηγή: Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001.

Η **προσέλκυση** αναφέρεται κατά κύριο λόγο στην αναζήτηση και στον εντοπισμό εν δυνάμει υπαλλήλων, που θα απασχοληθούν στις υφιστάμενες κενές θέσεις εργασίας, οι οποίες προκύπτουν, είτε επειδή κάποιοι εργαζόμενοι αποχωρούν από την οργάνωση, είτε επειδή μετακινούνται σε άλλη θέση εντός αυτής. Στο πλαίσιο της συγκεκριμένης διαδικασίας, η

οργάνωση εξασφαλίζει ένα σύνολο υποψηφίων, από τους οποίους θα επιλεγούν οι έχοντες τα απαιτούμενα προσόντα ώστε να επιτευχθεί το αξίωμα «ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση» (Χατζηπαντελή, 1999; Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).



Σχήμα 5. Η διαδικασία της προσέλκυσης

Πηγή: Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004.

Κατά τη διαδικασία της **επιλογής** προσωπικού, επιλέγονται οι πλέον κατάλληλοι από τους υποψηφίους για τη στελέχωση των κενών θέσεων εργασίας, κατόπιν εφαρμογής διάφορων δοκιμασιών και τεχνικών (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). Άλλωστε, οι αποφάσεις επιλογής προσωπικού, που λαμβάνονται από τους υπεύθυνους μιας οργάνωσης, διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο για την επιβίωση, προσαρμογή και ανάπτυξη της. Προς τούτο, για τον εντοπισμό των καταλληλότερων υπαλλήλων απαιτείται ο προσδιορισμός των καθηκόντων που θα εκτελεί ο καθένας, καθώς και των γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων που πρέπει να διαθέτει για την αποτελεσματική εκτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας.

1^ο ΣΤΑΔΙΟ: Προκαταρκτική συνέντευξη
2^ο ΣΤΑΔΙΟ: Συμπλήρωση του πληροφοριακού
εντύπου (φόρμας) από τον υποψήφιο
3^ο ΣΤΑΔΙΟ: Η συνέντευξη εργασίας
4^ο ΣΤΑΔΙΟ: Το τεστ (δοκιμασία) για την επιλογή
5^ο ΣΤΑΔΙΟ: Η ιατρική εξέταση
6^ο ΣΤΑΔΙΟ: Η απόφαση επιλογής

Σχήμα 6. Τα στάδια επιλογής προσωπικού

Πηγή: Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004.

Οι μέθοδοι επιλογής προσωπικού (Σπηλιωτόπουλος & Χρυσανθάκης, 2007) στην ελληνική δημόσια διοίκηση συνοψίζονται στους παρακάτω:

- Επιλογή από Προϊστάμενο της Υπηρεσίας.
- Επιλογή από σώμα εκλεκτόρων.
- Διαγωνισμός.
- Επιλογή από ειδικά συγκροτούμενο όργανο.
- Αποφοίτηση από ειδική παραγωγική σχολή.
- Αυτόματη επιλογή.

Η προσέλευση και επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων για τις κατάλληλες θέσεις οδηγεί στο τελικό στάδιο της λειτουργίας του προγραμματισμού και της στελέχωσης ανθρώπινων πόρων που είναι στην περίπτωση της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης η **πρόσληψη και ο διορισμός**. Οι γνώσεις και τα λοιπά χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτουν οι υποψήφιοι για την κάλυψη συγκεκριμένης θέσης εργασίας, οι προδιαγραφές της εργασίας, δηλαδή τα προσόντα που οφείλουν να έχουν οι δημόσιοι υπάλληλοι ανά κατηγορία και κλάδο προσδιορίζονται από το λεγόμενο “Προσοντολόγιο”¹⁴. Σε αυτό γίνεται αναλυτική καταγραφή των προσόντων που πρέπει να διαθέτουν οι υποψήφιοι Δημόσιοι υπάλληλοι, και τα οποία βέβαια αναφέρονται ρητά σε κάθε προκήρυξη επιλογής προσωπικού, λ.χ. οι απόφοιτοι ποιών ιδρυμάτων μπορούν να καταλάβουν θέσεις Διοικητικών υπαλλήλων ή Μηχανικών ή Γεωπόνων, ποιες επιπλέον γνώσεις όπως χειρισμός Η/Υ ή κατοχή διπλώματος οδήγησης θα πρέπει να έχουν κ.ο.κ.

14 Πρόκειται για το Π.Δ. 50/2001 (ΦΕΚ 39 Α') “Καθορισμός των προσόντων διορισμού σε θέσεις φορέων του δημοσίου τομέα”, όπως τροποποιήθηκε και συμπληρώθηκε με τα Π.Δ. 347/2003, 44/2005, 116/2006.

Ως μέθοδος προσέλκυσης των υποψηφίων σε κενές θέσεις του Δημόσιου Τομέα χρησιμοποιείται η Προκήρυξη¹⁵. Σύμφωνα με τις πρόνοιες του Υπαλληλικού Κώδικα καθώς και αυτές του ν. 2190/94 (“Σύσταση Ανεξάρτητης Αρχής για την επιλογή προσωπικού και ρύθμιση θεμάτων διοίκησης¹⁶”/ Φ.Ε.Κ. 28/τ. Α’/03-03-1994), κάθε διαδικασία πλήρωσης θέσεων με γραπτό διαγωνισμό ή με σειρά προτεραιότητας προϋποθέτει προηγούμενη προκήρυξη, η οποία δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως¹⁷. Για την εξασφάλιση της ευρύτερης δυνατής πληροφόρησης των υποψηφίων, περίληψη της προκήρυξης δημοσιεύεται διά του τύπου και ανακοινώνεται με άλλα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Επίσης, ορίζεται ότι δεν επιτρέπεται προκήρυξη χωρίς προηγούμενη έγκριση για την πλήρωση των θέσεων από το εκάστοτε αρμόδιο κυβερνητικό όργανο καθώς και βεβαίωση ύπαρξης των σχετικών πιστώσεων. Στην προκήρυξη περιγράφονται ο αριθμός των θέσεων εργασίας ανά κατηγορία, κλάδο ή ειδικότητα καθώς και κατά υπηρεσία ή νομικό πρόσωπο, τα απαιτούμενα δικαιολογητικά, η εξεταστέα ύλη, η προθεσμία υποβολής των αιτήσεων συμμετοχής, τα προσόντα και λοιπά χαρακτηριστικά και οι ικανότητες που πρέπει να διαθέτει ο υποψήφιος προκειμένου να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στα καθήκοντα της θέσης, την οποία θα κληθεί να αναλάβει.

Εν τέλει, νεότερες ρυθμίσεις στο θέμα της επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού εισήγαγε ο ν.3986/2011 (“Επείγοντα Μέτρα Εφαρμογής Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2012-2015” ΦΕΚ 152/τ.Α’). Ειδικότερα, ο εν λόγω νόμος περιγράφει, μεταξύ άλλων, το πλαίσιο της διαχείρισης μισθών και ανθρωπίνων πόρων στο δημόσιο τομέα καθώς ορίζει ότι η Κυβέρνηση οριστικοποιεί ένα μεσοπρόθεσμο σχέδιο προγραμματισμού διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού για την περίοδο μέχρι το 2015. Ειδικότερα, περιέχονται ρυθμίσεις για τον περιορισμό των προσλήψεων στους κρατικούς φορείς. Ορίζεται ότι από την 1η Ιανουαρίου 2011 και μέχρι την 31η Δεκεμβρίου 2015, ο αριθμός των ετήσιων προσλήψεων και διορισμών του μόνιμου προσωπικού και του προσωπικού με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου

15 Εξαιρέσεις αποτελούν ορισμένες κατηγορίες προσωπικού που διέπονται από ειδικές διατάξεις, όπως π.χ. το προσωπικό της Βουλής, οι δικαστικοί λειτουργοί, οι στρατιωτικοί, οι υπάλληλοι του διπλωματικού κλάδου και οι μετακλητοί υπάλληλοι.

16 Με το ν.2190/94 συστήθηκε το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.) το οποίο λειτουργεί ως Ανεξάρτητη Αρχή και διαχειρίζεται το θέμα των προσλήψεων των Δημοσίων Υπηρεσιών, των Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου και των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

17 Είναι χαρακτηριστικό το γεγονός ότι προκηρύξεις επιλογής προσωπικού δημοσιεύονταν σχεδόν σε καθημερινή βάση, ενώ μετά την εφαρμογή των μέτρων στήριξης της Ελληνικής Οικονομίας τον Μάρτιο του 2010 έως σήμερα δεν έχουν εκδοθεί περισσότερες από 10.

χρόνου στους φορείς του στενού και ευρύτερου Δημοσίου τομέα δεν μπορεί να είναι μεγαλύτερος συνολικά από το λόγο ένα προς πέντε (μία πρόσληψη ανά πέντε αποχωρήσεις) στο σύνολο των φορέων με εξαίρεση το έτος 2011, για το οποίο ο λόγος θα είναι ένα προς δέκα. Επίσης ορίζει ότι οι εγκρίσεις πρόσληψης προσωπικού με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου και συμβάσεων μίσθωσης έργου για το έτος 2011 περιορίζονται κατά ποσοστό πενήντα τοις εκατό (50%) σε σχέση με τις αντίστοιχες εγκρίσεις του έτους 2010 και κατά ποσοστό δέκα τοις εκατό (10%) κατ' έτος για τα έτη έως και το 2015.

Με το τελευταίο “Μεσοπρόθεσμο Πλαίσιο Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2013-2016” (ν. 4093/2012, ΦΕΚ 222/τ.Α') καταγράφεται νέος περιορισμός καθώς οι προσλήψεις και οι διορισμοί του μόνιμου προσωπικού και του προσωπικού με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου των κατηγοριών Υποχρεωτικής και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, όλων των κλάδων και ειδικοτήτων, των Ο.Τ.Α. Α΄ και Β΄ βαθμού και των Ν.Π.Ι.Δ. αυτών αναστέλλονται έως την 31.12.2016. Επίσης, ο ίδιος νόμος, μειώνει σημαντικά τις θέσεις συμβούλων και συνεργατών στους αιρετούς των Ο.Τ.Α. καταργώντας ένα μεγάλο μέρος αυτών, λύοντας παράλληλα τις συμβάσεις των υπηρετούντων σε αυτές.

Η θεσμοθέτηση των διατάξεων αυτών κρίθηκε αναγκαία λόγω των δημοσιονομικών συνθηκών της χώρας και στο πλαίσιο της προσπάθειας για εξορθολογισμό του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης.

2.5.2 Επιμόρφωση – Ανάπτυξη

Εδώ γίνεται λόγος για την **εκπαίδευση και κατάρτιση** των εργαζομένων, ώστε αυτοί να αναπτύξουν τις γνώσεις, τις ικανότητες και την δημιουργική τους σκέψη, προκειμένου να καταφέρουν να είναι πιο αποτελεσματικοί και να διευρύνουν τον τρόπο τους θεώρησης των πραγμάτων μέσα σε ένα περιβάλλον διαρκώς μεταβαλλόμενο. Η αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού, εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από την ύπαρξη υψηλής ποιότητας εκπαιδευμένου ανθρώπινου δυναμικού (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001).

Ο νέος Υπαλληλικός Κώδικας δίνει ιδιαίτερη έμφαση σε θέματα **επιμόρφωσης** του ανθρώπινου δυναμικού της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης πάνω σε αντικείμενα σχετικά με την εργασία τους. Στο άρθρο 47 ορίζεται ότι η υπηρεσιακή εκπαίδευση είναι δικαίωμα του υπαλλήλου. Η εκπαίδευση γίνεται με τη συμμετοχή του υπαλλήλου σε προγράμματα εισαγωγικής εκπαίδευσης, επιμόρφωσης, μετεκπαίδευσης και προγράμματα ή κύκλους μεταπτυχιακής εκπαίδευσης. Τα

προγράμματα λαμβάνουν χώρα στην Ελλάδα στο πλαίσιο του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ) ή στο εξωτερικό. Έτσι ανάλογα με το χρόνο που πραγματοποιείται, η εκπαίδευση διακρίνεται σε εισαγωγική, προαγωγική και διαρκής (Χατζηπαντελή, 1999). Η εισαγωγική εκπαίδευση είναι υποχρεωτική, τόσο για την υπηρεσία όσο και για τον υπάλληλο. Γίνεται κατά την πρώτη διετία από το διορισμό του και έχει ως σκοπό την εξοικείωση του υπαλλήλου με τα αντικείμενα της υπηρεσίας του και τα καθήκοντα του ως δημοσίου υπαλλήλου γενικότερα. Δεν γίνεται προαγωγή υπαλλήλου στον επόμενο του εισαγωγικού βαθμό εάν δεν έχει ολοκληρώσει επιτυχώς την εισαγωγική εκπαίδευση. Μόλις ολοκληρώσει επιτυχώς την εισαγωγική εκπαίδευση, προάγεται αναδρομικά.

Επίσης γίνεται λόγος για μέριμνα των υπηρεσιών σχετικά με την επιμόρφωση των υπαλλήλων τους καθ' όλη τη διάρκεια της υπαλληλικής τους σταδιοδρομίας ανεξάρτητα από την κατηγορία, τον κλάδο, την ειδικότητα και το βαθμό τους. Η επιμόρφωση μπορεί να είναι γενική ή να εξειδικευτεί ανάλογα με τα αντικείμενα ενασχόλησής τους. Η συμμετοχή σε προγράμματα επιμόρφωσης μπορεί να κρίνεται επιβεβλημένη μερικές φορές για την υπηρεσία, έως και υποχρεωτική. Σχετικά με την μετεκπαίδευση, αυτή έχει ως σκοπό την απόκτηση από τον υπάλληλο των ειδικών γνώσεων που είναι απαραίτητες για την άσκηση των καθηκόντων του. Γίνεται σε φορείς δημόσιους ή ιδιωτικούς, στην Ελλάδα ή το εξωτερικό. Τέτοιοι μπορεί να είναι Α.Ε.Ι. και ΤΕΙ. ή το ΕΚΔΔΑ. Και η μετεκπαίδευση δύναται να οριστεί υποχρεωτική από μια υπηρεσία. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι προβλέπεται για τον υπάλληλο που θα παρακολουθήσει πρόγραμμα μετεκπαίδευσης σχετική άδεια υπηρεσιακής εκπαίδευσης καθώς και προσαύξηση στο μισθό¹⁸.

Για να είναι αποτελεσματική η εκπαίδευση του προσωπικού, πρέπει να γίνεται (σύμφωνα με το ΕΚΔΔΑ):

- α)** σωστή ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών από την Υπηρεσία,
- β)** σχεδιασμός εκπαιδευτικού προγράμματος,
- γ)** υλοποίηση,
- δ)** αξιολόγηση.

18 Με το ν. 4093/2012 “Έγκριση Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2013–2016 – Επείγοντα Μέτρα Εφαρμογής του ν. 4046/2012 και του Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2013–2016” (ΦΕΚ 222/τ.Α'/12-11-2012) καταργείται η προβλεπόμενη προσαύξηση αποδοχών σε όσους υπαλλήλους χορηγείται άδεια υπηρεσιακής εκπαίδευσης στο εσωτερικό ενώ μειώθηκε η προσαύξηση για το εξωτερικό.

Η λειτουργία της επιμόρφωσης είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με αυτή της δυνατότητας **ανάπτυξης** που δίνεται σε έναν εργαζόμενο βάσει της επίδοσής του. Η ανάπτυξη των ικανοτήτων του προσωπικού έχει συνήθως ως αποτέλεσμα την προώθησή του, μέσω διαδικασιών εσωτερικής επιλογής, προκειμένου να αναλάβουν υψηλότερες θέσεις μέσα στην ιεραρχία (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

	Εκπαίδευση	Ανάπτυξη
Εστίαση	<i>Τρέχουσα εργασία</i>	<i>Τρέχουσες και μελλοντικές εργασίες</i>
Σκοπός	<i>Μεμονωμένοι εργαζόμενοι</i>	<i>Ομάδα εργασίας ή επιχείρηση</i>
Χρονικός Ορίζοντας	<i>Άμεσος</i>	<i>Μεγάλος</i>
Στόχος	<i>Αντιμετώπιση τρέχουσας ανεπάρκειας της απόδοσης</i>	<i>Προετοιμασία για μελλοντικές δεξιότητες των εργαζομένων</i>

Πίνακας 2. Εκπαίδευση σε σχέση με την ανάπτυξη προσωπικού

Πηγή: Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004.

Παράλληλα με την επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού, στον Υπαλληλικό Κώδικα γίνεται πρόβλεψη για την ανάπτυξη και εξέλιξη του υπαλλήλου κατά τη διάρκεια της καριέρας του βάσει των επιπρόσθετων προσόντων που διαθέτει. Έτσι, ο κάτοχος μεταπτυχιακού διπλώματος χρειάζεται 2 έτη λιγότερα στον υπολογισμό της κατάταξής του στους βαθμούς που προβλέπει ο ν. 4024/2011 “Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο, βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2012-2015” ((ΦΕΚ Α' 226/27-10-2011). Σε διαβούλευση είναι τέλος νομοσχέδιο του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης με επαναστατική σχεδόν εισήγηση για τα δεδομένα της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, η οποία προβλέπει προσμέτρηση για ανέλιξη σε θέσεις ευθύνης τα τυπικά προσόντα ενός υπαλλήλου μειώνοντας έτσι τη βαρύτητα που δινόταν έως τώρα στα χρόνια υπηρεσίας (τη λεγόμενη “επετηρίδα”).

2.5.3 Σύστημα αμοιβών - Εξέλιξη – Υπηρεσιακές Μεταβολές ΜΙΣΘΟΣ

Η λειτουργία του συστήματος αμοιβών σε μια ορθολογική διαχείριση ανθρώπινων πόρων καθορίζει τα άμεσα και έμμεσα οικονομικά οφέλη τα οποία αποκομίζει ο εργαζόμενος ως αντάλλαγμα για τη συνεισφορά του σε έναν οργανισμό. Δεν γίνεται λόγος μόνο για τις χρηματικές αμοιβές αλλά και για άυλες ανταμοιβές, πχ έπαινοι, αναγνώριση, προαγωγές. Η παροχή ενός συστήματος αμοιβών από έναν οργανισμό λειτουργεί ως κίνητρο τόσο για την προσέλευση ικανών υπαλλήλων όσο και για την διατήρηση της απόδοσής τους σε υψηλά επίπεδα (Χατζηπαντελή, 1999).

Η *Χρηματική Αμοιβή* διακρίνεται σε:

ΑΜΕΣΗ

- ✓ Ημερομίσθια και μισθοί.
- ✓ Βάρδια, αμοιβή υπερωριακής απασχόλησης.
- ✓Επιδόματα παραγωγικότητας και αμοιβή βάσει της δεξιότητας και

ΕΜΜΕΣΗ

- ✓ Υποχρεωτική και εθελοντική ασφάλιση.
- ✓ Διακοπές.
- ✓ Καταβολή διδάκτρων.
- ✓ Οικογενειακή μέριμνα.
- ✓ Προγραμματισμός υγείας (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

Στην ελληνική δημόσια διοίκηση θεσμοθετείται και καθορίζεται το γενικό πλαίσιο της **μισθολογικής αξίωσης** του δημόσιου υπαλλήλου μέσα από τον υπαλληλικό κώδικα. Ειδικότερα αναφέρεται ότι ο υπάλληλος δικαιούται μισθού ο οποίος καθορίζεται σε μηνιαία βάση και έχει σκοπό την αξιοπρεπή διαβίωση του υπαλλήλου. Οι κάθε είδους πρόσθετες αποδοχές ή απολαβές των υπαλλήλων δεν μπορεί να είναι κατά μήνα ανώτερες από το σύνολο των αποδοχών της οργανικής τους θέσης. Η αξίωση του υπαλλήλου για το μισθό αρχίζει από την ανάληψη υπηρεσίας. Η αξίωση για μισθό παύει με την καθ' οιαδήποτε λύση της υπαλληλικής του σχέσης. Η σημερινή εικόνα των μισθολογικών απολαβών στο Ελληνικό Δημόσιο έχει αλλάξει άρδην σε σχέση με αυτή προ του 2010. Ο λόγος οι ειδικότερες ρυθμίσεις και αλλαγές στο μισθολογικό καθεστώς των δημοσίων υπαλλήλων που επήλθαν με την ψήφιση των σχεδίων στήριξης της ελληνικής οικονομίας από τα κράτη-μέλη της Ζώνης του ευρώ και το Διεθνές Νομισματικό

Ταμείο τα γνωστά και ως Μνημόνια και των μεσοπρόθεσμων πλαισίων δημοσιονομικής στρατηγικής που εφαρμόστηκαν. Έτσι, το μισθολογικό καθεστώς των δημοσίων υπαλλήλων σήμερα μετά και την εφαρμογή των τελευταίων μέτρων (ν.4093/2012) έχει υποστεί σημαντικές περικοπές (κατά περίπου 30% μέσο όρο στο βασικό μισθό) ενώ έχει επέλθει η οριστική κατάργηση των Δώρων Χριστουγέννων και Πάσχα, όπως και του επιδόματος αδειάς.

ΕΞΕΛΙΞΗ – ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ

Οι άνθρωποι πόροι μέσα στα πλαίσια ενός οργανισμού εκτός από ένα ικανοποιητικό σύστημα αμοιβών, επιθυμούν και την εξέλιξή τους μέσα στην κλίμακα της ιεραρχίας. Η έννοια της υπηρεσιακής **εξέλιξης** δεν σταματά μόνο με την προαγωγή, πηγαίνει και στην αναβάθμιση των προσόντων, διεύρυνση αρμοδιοτήτων, συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων κλπ, χωρίς απαραίτητα να συνοδεύεται από κάποιας μορφής προαγωγή μισθολογική ή βαθμολογική (Φαναριώτης, 1999). Έτσι, κάθε οργανισμός πρέπει να προγραμματίζει την εξέλιξη του προσωπικού με τρόπο που να επιλέγονται οι καλύτεροι και από την επιλογή αυτή προκύπτει όφελος για τον οργανισμό αλλά και το προσωπικό.

Οι **υπηρεσιακές μεταβολές** είναι το πλαίσιο μέσα από το οποίο οι υπάλληλοι μπορούν να μετακινούνται σε διάφορες θέσεις εργασίας στο ίδιο ή σε διαφορετικό ιεραρχικό επίπεδο, εντός ή εκτός του οργανισμού. Στον εν ισχύ Δημοσιοϋπαλληλικό Κώδικα (ν.3528/2007), καθορίζονται θέματα κινητικότητας και μετατάξεων του ανθρώπινου δυναμικού κατά τη διάρκεια του δημοσιοϋπαλληλικού βίου και ορίζονται ως:

- Μετακίνηση.
- Μετάθεση.
- Απόσπαση.
- Μετάταξη σε κλάδο της ίδιας κατηγορίας.
- Μετάταξη σε κλάδο ανώτερης κατηγορίας.
- Μετάταξη σε άλλο Υπουργείο ή Δημόσια Υπηρεσία ή Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου.
- Μετάταξη σε Υπηρεσία παραμεθορίου περιοχής.

Εκτός του παραπάνω πλαισίου και ορμώμενο από τη γενικότερη τάση αναδιάρθρωσής του το Ελληνικό Δημόσιο εξαιτίας και της δυσχερούς οικονομικής κατάστασης την οποία αντιμετωπίζει θεσπίζει , με το ν.4024/2011 και πιο έντονα με το ν. 4093/2012 για πρώτη φορά ένα πλαίσιο

κινητικότητας και διαθεσιμότητας¹⁹ υπαλλήλων σε ολόκληρο το φάσμα των υπηρεσιών του. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται όχι μόνο η ορθολογικότερη ανακατανομή του προσωπικού αλλά και η κάλυψη των υφιστάμενων αναγκών με το κατάλληλο προσωπικό. Υπό προϋποθέσεις, για πρώτη φορά γίνεται λόγος ακόμα και για απόλυση δημοσίων υπαλλήλων.

Τέλος, το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο της εξέλιξης των υπαλλήλων της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης αλλάζει ο ν. 4024/2011 αφού θεσπίζεται Νέο Βαθμολόγιο – Μισθολόγιο:

Βαθμολογική Κλίμακα	ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ			
	ΠΕ (Α-ΣΤ)	ΤΕ (Α-ΣΤ)	ΔΕ (Β-ΣΤ)	ΥΕ (Γ-ΣΤ)
	Χρόνος προαγωγής	Χρόνος προαγωγής	Χρόνος προαγωγής	Χρόνος προαγωγής
ΣΤ	Εισαγωγικός 2 έτη	Εισαγωγικός 2 έτη	Εισαγωγικός 2 έτη	Εισαγωγικός 2 έτη
Ε	4 έτη	4 έτη	6 έτη	10 έτη
Δ	4 έτη	4 έτη	6 έτη	10 έτη
Γ	4 έτη	4 έτη	8 έτη	Καταληκτικός (σε 22 έτη)
Β	6 έτη	8 έτη	Καταληκτικός (σε 22 έτη)	
Α	Καταληκτικός (σε 20 έτη)	Καταληκτικός (σε 22 έτη)		

Πίνακας 3. Το ισχύον Βαθμολόγιο του Ελληνικού Δημοσίου

Πηγή: Εγκύκλιος εφαρμογής του ν.4024/2011 του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (Αριθμ. Πρωτ.:ΔΙΔΑΔ/Φ.31.17/882/οικ. 21500/31-10-2011).

Η προαγωγή σε βαθμό δεν γίνεται πλέον αυτόματα αλλά μετά από κρίση. Επιχειρείται να διασφαλιστεί η προαγωγή υπαλλήλων που έχουν τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα διότι η ανέλιξη σε μια θέση ανώτερου ιεραρχικού επιπέδου συνεπάγεται μεγαλύτερες ευθύνες και απαιτεί περισσότερες γνώσεις και δεξιότητες. Ο στόχος των προαγωγών είναι διπλός: αφενός βοηθά στην κάλυψη των κενών θέσεων και αφετέρου δίνεται στους υπαλλήλους η δυνατότητα της επαγγελματικής εξέλιξης ως μια προσπάθεια αναγνώρισης των ικανοτήτων και της προσφοράς τους. Τέλος, ειδικά συμβούλια επιλογής προϊσταμένων είναι αρμόδια για την επιλογή Προϊσταμένων.

¹⁹ Η εφαρμογή της ξεκίνησε σε υπαλλήλους με σχέση εργασίας Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου.

2.5.4 Υποκίνηση – Εργασιακή ικανοποίηση

ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

Η υποκίνηση των ανθρώπινων πόρων (ή αλλιώς παρακίνηση, από το αγγλικό motivation) αποτελεί έννοια άρρηκτα συνδεδεμένη με αυτή της εργασιακής ικανοποίησης, μιας και οι ανάγκες του ανθρώπου και η κάλυψή τους είναι αυτές που προσδίδουν κίνητρο σε ένα άτομο στην εργασία του.

Μία από τις γνωστότερες θεωρίες στον χώρο αυτό είναι η θεωρία της ιεράρχησης αναγκών. Σύμφωνα με τον A. Maslow μόνο ανάγκες που δεν έχουν ικανοποιηθεί είναι παράγοντες υποκίνησης. Τις ανάγκες, τις ιεράρχησε σε πέντε κατηγορίες (γνωστή και ως Πυραμίδα των αναγκών, με το 1 να αποτελεί την βάση και το 5 την κορυφή):

1. Φυσιολογικές ανάγκες. Τις ανάγκες της επιβίωσης, αυτές που με την ικανοποίησή τους κρατιόμαστε στην ζωή.
2. Οι ανάγκες ασφάλειας που είναι δημιουργήματα των συναισθημάτων της αυτοσυντήρησης.
3. Κοινωνικές ανάγκες. Η ανάγκη για αγάπη, η σύνδεση με άλλους, η ένταξη σε ομάδα, η φιλία.
4. Η ανάγκη για αυτοεκτίμηση και αναγνώριση από τους άλλους. (Φήμη, κύρος, εκτίμηση, σεβασμός)
5. Η ανάγκη για αυτοολοκλήρωση, αυτενέργεια και αυτοανάπτυξη.

Ο Maslow υποστήριξε ότι ο βαθμός παρακίνησης του ανθρώπου επηρεάζεται από τον βαθμό μη ικανοποίησης των αναγκών, και ότι παρακινητικές είναι οι ανάγκες όταν δεν ικανοποιούνται. Άρα το κριτήριο για υποκίνηση είναι η ανικανοποίητη ανάγκη.

Στο βαθμό που η εργασία ικανοποιεί πέραν των οικονομικών και τις υπόλοιπες ανάγκες του εργαζομένου (κοινωνικές ανάγκες, αυτοεκτίμηση και αναγνώριση από τους άλλους, αυτοολοκλήρωση, αυτενέργεια και αυτοανάπτυξη), τότε αισθάνεται περισσότερο ικανοποιημένος και ολοκληρωμένος. Συνεπώς η διάθεσή του να προσφέρει είναι υψηλότερη (Μπουραντάς, 2005).

Μια περαιτέρω ανάπτυξη της θεωρίας της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow έρχεται να δώσει αυτή του Herzberg. Τα συμπεράσματα των ερευνών που διενήργησε ο Herzberg στηρίζονταν στη διαπίστωση ότι υπάρχουν δύο κατηγορίες παραγόντων οι οποίοι επηρεάζουν το επίπεδο ικανοποίησης των ανθρώπων από τη δουλειά τους. Η πρώτη κατηγορία αφορά στις ανάγκες υγιεινής (hygiene needs). Σ' αυτή την κατηγορία συμπεριλαμβάνει τις ανάγκες για:

- Επιχειρησιακή πολιτική και διοίκηση.

- Επίβλεψη.
- Μισθολογικές απολαβές.
- Διαπροσωπικές σχέσεις.
- Συνθήκες εργασίας.

Όταν οι ανάγκες αυτές εκφυλισθούν, ο εργαζόμενος παύει να είναι ικανοποιημένος. Ωστόσο ακόμη κι αν πληρούνται σε ένα παραδεκτό επίπεδο, δεν επαρκούν για να παρακινήσουν τον εργαζόμενο.

Ο Herzberg ονομάζει τη δεύτερη κατηγορία «παράγοντες παρακίνησης» (motivators). Αυτοί είναι οι παρακάτω:

- Επίτευγμα.
- Αναγνώριση.
- Η ίδια η φύση της εργασίας.
- Υπευθυνότητα.
- Πρόοδος.

Ο Herzberg υποστηρίζει ότι αυτοί είναι οι παράγοντες που παρακινούν τους ανθρώπους να προσπαθήσουν για κάτι παραπάνω. Όσο περισσότερο επιτυγχάνουν σε αυτούς τους τομείς, τόσο αυξάνει και το επίπεδο της παρακίνησης τους. Ήθελε να μεταδώσει ότι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να παρακινούνται από το αντικείμενο της ίδιας τους της εργασίας και όχι με τη κλασική μέθοδο του μανάτζμεντ «πότε καρότο και πότε μαστίγιο».

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Σύμφωνα με τον Spector (1997) η εργασιακή ικανοποίηση με απλά λόγια μας δείχνει τι αισθάνονται οι άνθρωποι για την εργασία τους. Είναι η έκταση στην οποία οι άνθρωποι πόροι συμπαθούν (satisfaction) ή αντιπαθούν (dissatisfaction) την εργασία τους. Μπορεί να εκφρασθεί και ως το αποτέλεσμα του αντίκτυπου μιας θετικής τους διαχείρισης – αντιμετώπισης μέσα στα πλαίσια του οργανισμού, καθώς και ως μια ένδειξη της συναισθηματικής τους ευημερίας. Η εργασιακή ικανοποίηση είναι σημαντική διότι μπορεί να οδηγήσει τους εργαζόμενους σε συμπεριφορές οι οποίες επηρεάζουν την απόδοση του οργανισμού, είτε με θετικό ή και με αρνητικό τρόπο.

Πιθανές επιπτώσεις της εργασιακής ικανοποίησης μπορούν να εντοπιστούν στα παρακάτω:

1. Την Εργασιακή απόδοση (Job Performance). Η έρευνα στη βιβλιογραφία υποδεικνύει μια μετριοπαθή συσχέτιση μεταξύ τους, μπορεί κάποιος από την εργασία του να αποδίδει και ταυτόχρονα να είναι ικανοποιημένος.
2. Την Οργανωσιακή Συμπεριφορά (Organizational Citizenship Behavior, OCB) – ενισχύει το πλαίσιο λειτουργίας της, κάνοντας κάποιον να βοηθάει τους συναδέλφους του, να εμπνυχώνει την ομάδα, να υποστηρίζει, να υπερασπίζεται και να προωθεί τους οργανωσιακούς στόχους.
3. Την συμπεριφορά εγκατάλειψης και παραίτησης, όπως αυτή του απουσιασμού (Absenteeism) κλπ.
4. Την εργασιακή εξουθένωση (burnout). Εδώ υπάρχει σημαντική επίδραση η οποία λειτουργεί και αντίστροφα.
5. Την ψυχική υγεία/ ψυχολογική ευημερία. Υπάρχει πιθανότητα οι εργασιακές εμπειρίες να επηρεάσουν την υγεία ενός ατόμου.
6. Την αντιπαραγωγική συμπεριφορά. Εδώ μπορεί να εντοπιστεί επιθετικότητα, εχθρικότητα, σαμποτάρισμα ενεργειών συναδέλφων κλπ.
7. Την ικανοποίηση για την ζωή. Εδώ το ένα στοιχείο επηρεάζει άμεσα το άλλο, η σχέση μεταξύ τους είναι εντελώς αμφίδρομη.

Μπορούμε να δούμε την εργασιακή ικανοποίηση από δύο διαστάσεις: από τη μια, αυτή της σφαιρικής εικόνας για την δουλειά κάποιου – σε γενικότερο επίπεδο – και από την άλλη αυτή ενός συνδυασμού συσχετιζόμενων μεταξύ τους συμπεριφορών σχετικά με διάφορες πτυχές της εργασίας. Τέτοιες είναι (Spector, 1997):

- Εκτίμηση (Appreciation).
- Επικοινωνία (Communication).
- Συναδελφικότητα (Coworkers).
- Παροχές (Fringe benefits).
- Συνθήκες εργασίας (Job conditions).
- Φύση της εργασίας (Nature of the work itself).
- Οργάνωση (The organization itself).
- Πολιτικές και διαδικασίες (Policies & procedures).
- Αμοιβές (Pay).
- Προσωπική ανάπτυξη (Personal growth).
- Δυνατότητες προαγωγής (Promotion Opportunities).

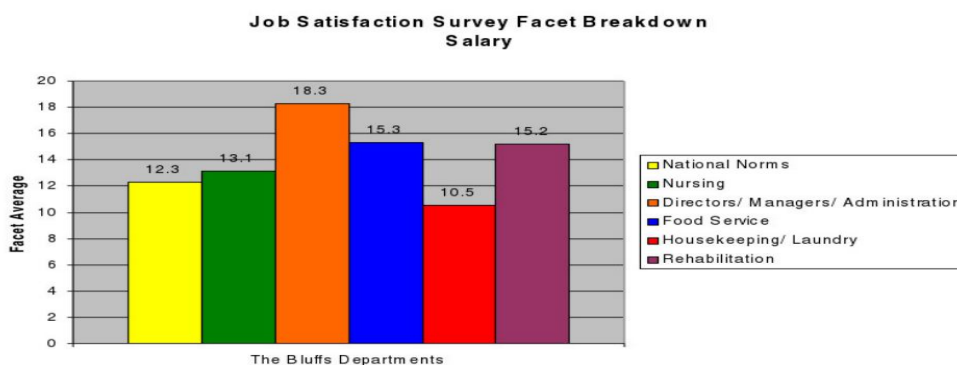
- Αναγνώριση (Recognition).
- Ασφάλεια (Security).
- Εποπτεία (Supervision).

Προσεγγίζοντας αυτές τις πτυχές γεννιούνται κάποια ερωτήματα όπως εάν είναι δυνατόν να δώσουμε μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα για την εργασία ενός ατόμου από την σφαιρική προσέγγιση που έχουμε για αυτή ή μπορεί ένας υπάλληλος να αισθάνεται διαφορετικά για διάφορες πτυχές της ίδιας εργασίας (π.χ. συμπαθεί τους συναδέλφους του, αλλά απεχθάνεται την αμοιβή του); Η έρευνες δείχνουν ότι οι διάφορες πτυχές δεν συσχετίζονται απόλυτα μεταξύ τους, υποδεικνύοντας έναν ικανό βαθμό ανεξαρτησίας ανάμεσά τους.

Στις παραπάνω διαστάσεις ο Spector διακρίνει 4 βασικούς παράγοντες που διαδραματίζουν ρόλο στην ανάλυσή τους:

- ✓ Ανταμοιβές.
- ✓ Συνάδελφοι.
- ✓ Φύση της εργασίας.
- ✓ Οργανωσιακό πλαίσιο.

Υπάρχουν διάφορες κλίμακες που έχουν σχεδιαστεί προκειμένου να μετρήσουν την εργασιακή ικανοποίηση σε ένα οργανισμό. Μια από αυτές αποτελεί και η Job Satisfaction Scale (JSS) (του Paul Spector καθηγητή του University of South Florida) η οποία έχει το σαφές πλεονέκτημα να είναι σχετικά απλή στην διαχείριση των αποτελεσμάτων, ενώ μας παρουσιάζει και κάποιους μέσους όρους όπως βλέπουμε στο παρακάτω διάγραμμα:



Διάγραμμα 1. Μέσοι όροι του JSS σε διάφορους κλάδους

Πηγή: Spector, 1997

Σχεδιάστηκε για να μετρήσει 9 από τις βασικότερες πτυχές – διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης καθώς και να δώσει μέσα από αυτές την συνολική (σφαιρική) μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης. Οι διαστάσεις αυτές είναι:

- Αμοιβή (Pay).
- Προαγωγή (Promotion).
- Εποπτεία από προϊστάμενο (Supervision).
- Παροχές (Fringe Benefits).
- Επιβράβευση – αναγνώριση (Contingent Rewards).
- Οργανωτικές συνθήκες (Operating Conditions).
- Συνάδελφοι (Coworkers).
- Φύση της εργασίας (Nature of Work) και
- Επικοινωνία (Communication).

Το JSS μπορεί να παράξει 10 αποτελέσματα (9 για τις παραπάνω διαστάσεις και 1 για την συνολική ικανοποίηση). Κάθε μια από τις 9 διαστάσεις περιλαμβάνει 4 υποκλίμακες και ο συνδυασμός τους είναι που μπορεί να μας δώσει την συνολική ικανοποίηση. Κάθε μια από αυτές μετριέται σε 6βαθμη κλίμακα (όπου 6= Συμφωνώ απόλυτα, 1= Διαφωνώ απόλυτα). Σημειώνεται ότι κάποιες εξ αυτών έχουν αρνητικό πρόσημο οπότε στην εξαγωγή των αποτελεσμάτων θα πρέπει να αναστραφεί η κλίμακα (6=1 κλπ). Τα αποτελέσματα μπορούν να εξαχθούν με την βοήθεια ενός απλού προγράμματος Excel μέχρι προηγμένα στατιστικά πακέτα ανάλυσης δεδομένων όπως το SPSS.

Ο Spector με την έρευνά του συγκέντρωσε στοιχεία για την εργασιακή ικανοποίηση από χιλιάδες εργαζόμενους στις Ηνωμένες Πολιτείες σε όλη τη χώρα, καταλήγοντας έτσι σε κάποιες νόρμες και έχει δημοσιεύσει αυτά τα πρότυπα για σκοπούς σύγκρισης.

Μια εικόνα της ικανοποίησης στον Δημόσιο τομέα που μας δίνουν οι Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή (1999), οι οποίοι με έρευνα σε εργαζόμενους στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα μελέτησαν την διάθεσή τους για απόδοση ως αποτέλεσμα της ικανοποίησης, παρακίνησης και αφοσίωσης στον οργανισμό, καταλήγει στο συμπέρασμα ότι αυτός υστερεί έναντι του ιδιωτικού μιας και εξαιτίας μιας σειράς παραγόντων, σαν το περιεχόμενο της εργασίας, η σύνδεση απόδοσης – αμοιβής, η ποιότητα της ηγεσίας, το κλίμα που επικρατεί, αποτρέπεται η ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού του.

Οι εργαζόμενοι στο Δημόσιο έχουν καλύψει τις 2 βασικές πρώτες ανάγκες της θεωρίας του Maslow. Οι σύγχρονες εξελίξεις όμως, με την συρρίκνωση των οικονομικών κινήτρων, την απειλή απόλυσης κλπ, αποτέλεσμα της οικονομικής κρίσης που διέρχεται η χώρα, καταγράφουν ένα πλαίσιο ανησυχίας. Στο ερευνητικό κομμάτι της εργασίας αυτής θα προσπαθήσουμε να δώσουμε απαντήσεις σχετικά με το επίπεδο ικανοποίησης των ανθρώπινων πόρων στην ελληνική δημόσια διοίκηση σήμερα, μετά την εφαρμογή των μνημονίων.

2.5.5 Αξιολόγηση

Η **αξιολόγηση** της απόδοσης της εργασίας αποτελεί μια κρίσιμη λειτουργία της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Έχει να κάνει με την συλλογή, ανάλυση και επεξεργασία δεδομένων σχετικά με την αποδοτικότητα του υπαλλήλου στην εργασία του βάσει συγκεκριμένων και προκαθορισμένων κριτηρίων (Χυτήρης, 2001). Σκοπός της είναι να μετρήσει και να βελτιώσει την ατομική απόδοση κάθε εργαζομένου στο έργο που παράγει, να βελτιώσει την επικοινωνία εντός οργανισμού, να αναπτύξει την ικανότητα του ατόμου για αυτοαξιολόγηση και αυτοβελτίωση, να δημιουργήσει ένα πλαίσιο κινήτρων και τέλος να ληφθούν αποφάσεις σχετικές με τις υπηρεσιακές μεταβολές του υπαλλήλου (Torrington et. al., 2008).

Η αξιολόγηση μπορεί λοιπόν να έχει σκοπό:

- ✓ Διοικητικό (λήψη μέτρων και διοικητικών αποφάσεων οι οποίες σχετίζονται με το έργο και την υπηρεσιακή κατάσταση του εργαζόμενου).
- ✓ Διαπιστωτικό (προκειμένου να εντοπιστούν οι παράμετροι που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων).
- ✓ Συγκριτικό (συγκρίνονται η απόδοση του παραγόμενου έργου με τους στόχους που έχουν τεθεί).
- ✓ Συμβουλευτικό (καθοδήγηση του εργαζόμενου για να βελτιώσει την εκτέλεση του έργου του).
- ✓ Πληροφοριακό (ενημέρωση του εργαζόμενου για την πορεία απόδοσής του). (Χυτήρης, 2001).

Η αξιολόγηση του προσωπικού στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση (Π.Δ. 318/1992) πραγματοποιείται με εκθέσεις αξιολόγησης και αποβλέπει στην αντικειμενική και αμερόληπτη κρίση της επαγγελματικής ικανότητας και καταλληλότητας των υπαλλήλων. Επίσης, οι διατάξεις προβλέπουν υποχρέωση του αξιολογητή να κρίνει με αντικειμενικότητα, δεδομένου ότι οι εκθέσεις αξιολόγησης αποτελούν βασικό κριτήριο για το σχηματισμό κρίσης κατά τη διαδικασία των προαγωγών. Επίσης για την εφαρμογή το νέου συστήματος επιλογής προϊσταμένων,

απαραίτητη προϋπόθεση είναι η ύπαρξη στον ατομικό φάκελο κάθε υπαλλήλου των εκθέσεων αξιολόγησης.

Οι εκθέσεις αξιολόγησης συντάσσονται τον Ιανουάριο κάθε έτους και κάθε υπάλληλος αξιολογείται σε δύο επίπεδα:

- α) από τον Α' Αξιολογητή που είναι ο άμεσος προϊστάμενος,
- β) από το Β' Αξιολογητή που είναι ο προϊστάμενος του Α' Αξιολογητή.

Ο Υπαλληλικός Κώδικας αναφέρει ότι τα ουσιαστικά προσόντα των υπαλλήλων αξιολογούνται βάσει συστήματος αξιολόγησης, το οποίο διέπεται από τις αρχές της αμεροληψίας, της επαγγελματικής ικανότητας και αποδοτικότητας του υπαλλήλου. Ένα βήμα παραπέρα, ο ν.3839/2010, καθιερώνει νέο αντικειμενικό σύστημα επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων βάσει αντικειμενικών κριτηρίων τα οποία διακρίνονται σε 3 ομάδες:

- 1) στα επαγγελματικά – τεχνικά προσόντα,
- 2) στην εργασιακή – διοικητική εμπειρία,
- 3) στις ικανότητες – δεξιότητες.

Με τα παραπάνω κριτήρια αξιολογούνται οι Δημόσιοι Υπάλληλοι. βάσει συγκεκριμένων μορίων. Εισάγεται σύστημα αξιολόγησης με γραπτή εξέταση και αποτελεί σημαντική καινοτομία και αξιοκρατικό κριτήριο διακρίβωσης των γνώσεων του υποψηφίου σε θέματα αρμοδιότητας της υπηρεσίας του καθώς και της συνθετικής και αναλυτικής του σκέψης, προσόντα απαραίτητα για τα στελέχη της Δημόσιας Διοίκησης σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας.

Παρά την ύπαρξη του πλαισίου, παρατηρείται ότι στον υπό μελέτη Οργανισμό η διαδικασία της αξιολόγησης αποτελεί κάθε άλλο παρά εργαλείο ανατροφοδότησης και ποιοτικής αξιοποίησης των αποτελεσμάτων της καθώς διεξάγεται με μια ιεραρχική και γραφειοκρατική διαδικασία που υλοποιείται μέσω των εκθέσεων αξιολόγησης.

2.5.6 Πληροφοριακά συστήματα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων

Πληροφοριακό Σύστημα (Διοίκησης) Ανθρώπινων Πόρων (Human Resource Information System – HRIS) ή Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, που αποτελεί μέρος της Τεχνολογίας Πληροφοριών (IT), είναι ένα περιεκτικό σύστημα που συγκροτείται από τις λειτουργίες, τις διαδικασίες και τα δεδομένα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και παράγει όλες τις πληροφορίες σχετικές με Ανθρώπινους Πόρους που χρειάζονται όλα τα επίπεδα διοίκησης της επιχείρησης. Τις περισσότερες φορές το Πληροφοριακό Σύστημα (Διοίκησης)

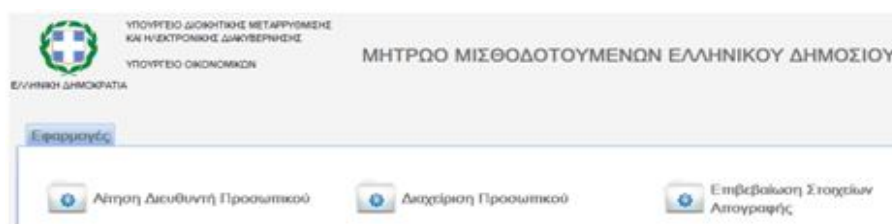
Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί υποπρόγραμμα (είναι ενταγμένο) του Πληροφοριακού Συστήματος Διοίκησης της επιχείρησης.

Ο όρος Πληροφοριακά Συστήματα Ανθρώπινων Πόρων (HRIS – Human Resource Information System) ή **Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (HRMS – Human Resource Management System)** αναφέρεται στα συστήματα και τις διαδικασίες τους τα οποία υποστηρίζουν όλες τις παραπάνω λειτουργίες της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων. Ο προγραμματισμός των συστημάτων διαχείρισης δεδομένων του προσωπικού πραγματοποιείται μέσω κατάλληλων λογισμικών (από μια βάση δεδομένων στο Access μέχρι εξειδικευμένα πακέτα λογισμικού) τα οποία συγκεντρώνουν και ενοποιούν τα σχετικά δεδομένα του ανθρώπινου δυναμικού σε μια καθολική βάση δεδομένων ενός οργανισμού.

Οι λειτουργίες της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων έχουν να κάνουν με δεδομένα υπαλλήλων που αφορούν το προσωπικό ιστορικό τους, ικανότητες, επιτεύγματα, μισθολογικά στοιχεία κλπ. Επειδή αυτές οι πληροφορίες αλληλοσχετίζονται, τα σύγχρονα Πληροφοριακά Συστήματα λειτουργούν ενιαία. Αυτά συλλέγουν, αποθηκεύουν, ανανεώνουν, αναλύουν, χρησιμοποιούν, επεξεργάζονται, τροποποιούν, ανακτούν και διανείμουν πληροφορίες σχετικά με τους ανθρώπινους πόρους εκπληρώνοντας με αυτό τον τρόπο όπως είπαμε τις λειτουργίες της διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων. Όλα αυτά γίνονται με όρους αποδοτικότητας και ταυτόχρονα διευκολύνεται ο συνδυασμός των απαιτούμενων στοιχείων για τη λήψη αποφάσεων, η εξαγωγή στατιστικών στοιχείων, η αξιολόγηση της απόδοσης και ο έλεγχος της πλήρωσης των οργανωσιακών στόχων. Από τις βασικότερες προδιαγραφές ενός σύγχρονου Π/Σ αποτελεί η διαλειτουργικότητα. Αυτή εξασφαλίζει συνέχεια των υπό τήρηση δεδομένων όποιο και να είναι το λογισμικό που χρησιμοποιείται. Είναι η ίδια η Ευρωπαϊκή Ένωση που το έχει θέσει ως προαπαιτούμενο για ολόκληρο την Ευρωπαϊκή Δημόσια Διοίκηση, την διαλειτουργικότητα των Π/Σ τους. Η διαλειτουργικότητα εξασφαλίζει ότι οι πληροφορίες μπορούν να μεταφερθούν με ενιαίο και αποτελεσματικό τρόπο από διαφορετικούς οργανισμούς και Πληροφοριακά Συστήματα. Στις μέρες μας τα περισσότερα Π.Σ που χρησιμοποιούνται από τους φορείς της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης έχουν web περιβάλλον (ΠΙΝΕΠΘ/ εκπαιδευτικό υλικό / Μάιος 2012 / Θεσσαλονίκη/ Σεμινάριο: Πληροφοριακά Συστήματα Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων).

Από τις κυριότερες εφαρμογές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που χρησιμοποιείται σήμερα για καταγραφή στοιχείων προσωπικού στη Δημόσια Διοίκηση και είναι προσβάσιμη από το

ίντερνετ είναι το Μητρώο Μισθοδοτούμενων Ελληνικού Δημοσίου²⁰. Εδώ καταγράφονται από τις Αρμόδιες για την τήρηση προσωπικού Μητρώου υπαλλήλων Διευθύνσεις Προσωπικού των Υπηρεσιών όλα εκείνα τα προσωπικά στοιχεία, η υπηρεσιακή κατάσταση, οι γνώσεις και τα προσόντα των υπαλλήλων, προκειμένου να υπάρχει μια άμεση εικόνα για βασικά στοιχεία των ανθρώπινων πόρων του Ελληνικού Δημοσίου τα οποία μπορεί να επεξεργαστεί το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.



Εικόνα 1. Το Μητρώο Μισθοδοτούμενων Ελληνικού Δημοσίου

Πηγή: Οδηγός Εφαρμογών Διαχείρισης Προσωπικού (Έκδοση 4.5, Δεκέμβριος 2011, Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης / arografi.gov.gr).

Οι κατά καιρούς εξαγγελίες τόσο της προηγούμενης όσο και της υπάρχουσας ηγεσίας της Δημόσιας Διοίκησης για δημιουργία ενιαίου Μητρώου Δημοσίων Υπαλλήλων κινούνται μεν στην σωστή κατεύθυνση, αλλά δεν έχουν υλοποιηθεί απόλυτα. Κρίνεται αναγκαίο να ενταχθούν σε μια πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση που θα αφορά στον ορθολογικό σχεδιασμό και προγραμματισμό μιας συνεκτικής πολιτικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα, η οποία θα λαμβάνει υπόψη τις θεωρητικές προσεγγίσεις των λειτουργιών της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και θα αξιοποιεί τις εξελίξεις των νέων τεχνολογιών και της πληροφορικής. Επιβάλλεται με άλλα λόγια η ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος υποστήριξης της λειτουργίας της Διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού του ελληνικού Δημοσίου για το σύνολο του προσωπικού, το οποίο θα ενοποιεί πολλές και σημαντικές διαδικασίες και λειτουργίες και θα συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του Δημόσιου τομέα μιας και τα οφέλη που θα επιφέρει θα είναι σημαντικά.

²⁰ Η εφαρμογή απογραφής σχεδιάστηκε από το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και τη Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων του Υπουργείου Οικονομικών, σε συνεργασία με την Ομάδα Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης του Γραφείου του Πρωθυπουργού.

Ως βασικό εργαλείο συλλογής δεδομένων και επεξεργασίας στοιχείων του ανθρώπινου δυναμικού της και προκειμένου να εφαρμόσει επιτυχώς μια ορθολογική διαχείριση των λειτουργιών της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων της η Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας Θράκης χρησιμοποιεί το πληροφοριακό σύστημα Human Capital Management (H.C.M) (εικόνα 2) της Singular Logic (εικόνα 3), ένα ιδιοπαραγόμενο ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης του ανθρώπινου κεφαλαίου, το οποίο απευθύνεται σε μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις, του Ιδιωτικού και Δημόσιου Τομέα. Στις παρακάτω εικόνες γίνεται μια παρουσίαση της εφαρμογής ενδεικτικά για την διαχείριση των υπηρεσιακών μεταβολών μέσω του συστήματος (εικόνα 4), την εξαγωγή λίστας υπαλλήλων (εικόνα 5) καθώς και την καρτέλα υπαλλήλου (εικόνα 6).



The logo for Singular Logic Human Capital Management. It features the company name 'Singular Logic' in a blue and red font, with a red arrowhead pointing to the right. Below this, the words 'Human Capital Management' are written in a bold, blue, sans-serif font.

Εικόνα 2. Το λογότυπο του πληροφοριακού συστήματος της εταιρίας Singular Logic

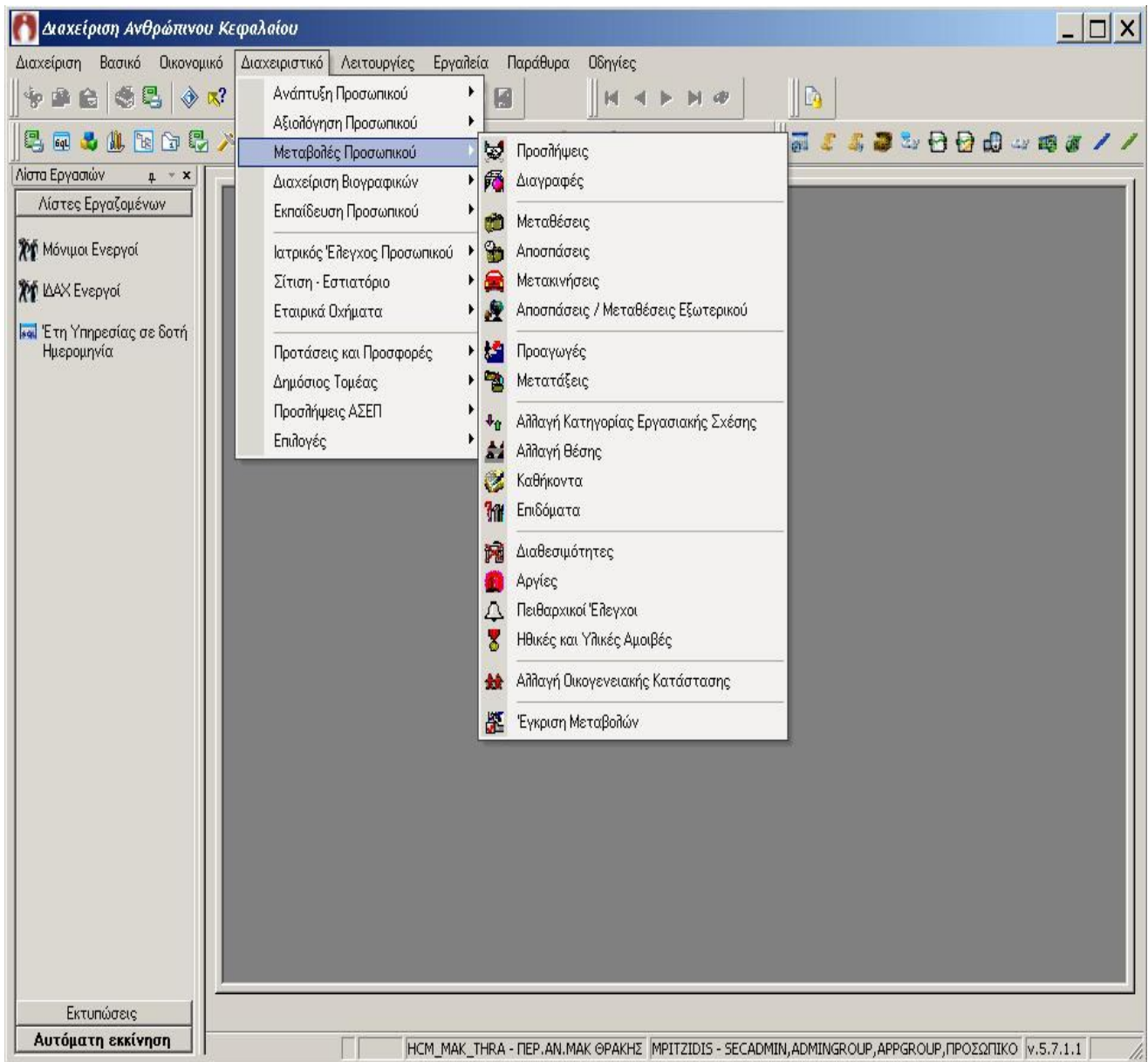
Πηγή: Singular Logic



The logo for Singular Logic. It features the company name 'Singular Logic' in a blue and red font, with a red arrowhead pointing to the right.

Εικόνα 3. Το λογότυπο της εταιρίας Singular Logic

Πηγή: Singular Logic



Εικόνα 4. Διαχείριση υπηρεσιακών μεταβολών

Πηγή: Singular Logic HCM

Διαχείριση Ανθρώπινου Κεφαλαίου - [Μόνιμοι Ενεργοί]

Διαχείριση Βασικό Οικονομικό Διαχειριστικό Λειτουργίες Επεξεργασία Ενέργειες Εργαλεία Παράθυρα Οδηγίες

Λίστα Εργασιών

Λίστα Εργαζομένων

Μόνιμοι Ενεργοί

ΙΔΑΧ Ενεργοί

Έτη Υπηρεσίας σε δομή Ημερομηνία

Όμη: Δύση Διοίκησης ΠΑΜΒ

Αναζήτηση: Βαθμός/Κλιμάκιο Κωδικός

Περιεχόμενο: Από

Αποβαλή

Σύρετε μία στήλη εδώ για να ομαδοποιήσετε κατά αυτήν τη στήλη

Ψ	Επώνυμο	Όνομα	Όνομα πατρός	Ημ/νία γέννησης	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΚΛΑΔΟΣ	ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ
1		ΜΑΡΙΑ	ΓΕΩΡΓΙΟΣ		ΠΕ	ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ	ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ
2		ΠΑΡΑΣΚΕΥΑΣ	ΓΕΩΡΓΙΟΣ		ΠΕ	ΓΕΩΤΕΧΝΙΚΩΝ	ΚΤΗΝΙΑΤΡΩΝ
3		ΕΥΑ	ΠΕΤΡΟΣ		ΠΕ	ΓΕΩΤΕΧΝΙΚΩΝ	ΚΤΗΝΙΑΤΡΩΝ
4		ΕΥΘΥΜΙΟΣ	ΓΕΩΡΓΙΟΣ		ΠΕ	ΓΕΩΤΕΧΝΙΚΩΝ	ΚΤΗΝΙΑΤΡΩΝ
5		ΗΛΙΑΣ	ΙΩΑΝΝΗΣ		ΠΕ	ΓΕΩΤΕΧΝΙΚΩΝ	ΚΤΗΝΙΑΤΡΩΝ
6		ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ	ΓΕΩΡΓΙΟΣ		ΠΕ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	
7		ΚΥΡΙΑΚΟΣ	ΣΥΜΕΩΝ		ΠΕ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ
8		ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ	ΓΕΩΡΓΙΟΣ		ΠΕ	ΠΑΝΡΟΦΟΡΙΚΗΣ	
9		ΘΩΜΑΣ	ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ		ΠΕ	ΓΕΩΤΕΧΝΙΚΩΝ	ΓΕΩΠΟΝΩΝ
10		ΝΙΚΟΛΑΟΣ	ΕΥΘΥΜΙΟΣ		ΠΕ	ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ	ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ & Μ
11		ΙΩΑΝΝΗΣ	ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ		ΠΕ	ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ	ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ
12		ΘΕΟΔΩΡΟΣ	ΣΤΑΥΡΟΣ		ΠΕ	ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ	ΑΓΡΟΝΟΜΩΝ - ΤΟΠΟΓΡΑΦΩΝ
13		ΝΙΚΟΛΑΟΣ	ΗΛΙΑΣ		ΠΕ	ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ	ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΩΝ
14		ΧΡΗΣΤΟΣ	ΓΕΩΡΓΙΟΣ		ΠΕ	ΓΕΩΤΕΧΝΙΚΩΝ	ΓΕΩΛΟΓΩΝ
15		ΣΤΕΡΓΙΟΣ	ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ		ΠΕ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ
16		ΙΩΡΔΑΝΗΣ	ΕΥΣΤΡΑΤΙΟΣ		ΠΕ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ
17		ΕΛΕΝΗ	ΓΕΩΡΓΙΟΣ		ΤΕ	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΩΝ ΥΓΕΙΑΣ & ΠΡΟΝΟΙΑΣ	ΕΠΟΠΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΓΕΙΑΣ
18		ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ	ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΣ		ΤΕ	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΩΝ ΥΓΕΙΑΣ & ΠΡΟΝΟΙΑΣ	ΕΠΟΠΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΓΕΙΑΣ
19		ΑΜΑΛΙΑ	ΣΤΑΥΡΟΣ		ΔΕ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ-ΓΡΑΜΜΑΤΕΩΝ	
20		ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ	ΓΕΩΡΓΙΟΣ		ΔΕ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ-ΓΡΑΜΜΑΤΕΩΝ	
21		ΑΝΤΩΝΙΟΣ	ΧΡΗΣΤΟΣ		ΔΕ	ΣΠΕΡΜΑΤΕΓΧΥΤΩΝ	
22		ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΣ	ΘΕΟΔΩΡΟΣ		ΔΕ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ-ΓΡΑΜΜΑΤΕΩΝ	
23		ΣΩΚΡΑΤΗΣ	ΕΛΕΥΘΕΡΙΟΣ		ΔΕ	ΣΠΕΡΜΑΤΕΓΧΥΤΩΝ	
24		ΧΡΥΣΟΛΟΓΗΣ	ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ		ΔΕ	ΠΑΝΡΟΦΟΡΙΚΗΣ-ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΗΥ	
25		ΧΡΗΣΤΟΣ	ΓΕΩΡΓΙΟΣ		ΔΕ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ-ΓΡΑΜΜΑΤΕΩΝ	
26		ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ	ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ		ΔΕ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ-ΓΡΑΜΜΑΤΕΩΝ	
27		ΕΛΙΣΑΒΕΤ	ΣΑΒΒΑΣ		ΠΕ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ
28		ΙΩΑΝΝΗΣ	ΣΤΥΛΙΑΝΟΣ		ΠΕ	ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ	ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ
29		ΓΕΩΡΓΙΟΣ	ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ		ΠΕ	ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ	ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ
30		ΑΠΟΣΤΟΛΟΣ	ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ		ΠΕ	ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ	ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ
31		ΠΑΡΘΕΝΑ	ΠΕΤΡΟΣ		ΤΕ	ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ	ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΑΣ
32		ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ	ΚΥΡΙΑΚΟΣ		ΤΕ	ΤΕΧΝΟΛΟΓΩΝ ΓΕΩΠΟΝΙΑΣ	

Εκτυπώσεις

Αυτόματη εκκίνηση

Μόνιμοι Ενε...

HCM_MAK_THRA - ΠΕΡ.ΑΝ.ΜΑΚ.ΘΡΑΚΗΣ ΜΡΤΖΙΔΙΣ - SECADMIN,ADMINGROUP,APPGROUP,ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ v.5.7.1.1

15/05/2013 SingularLogic®

Εικόνα 5. Λίστα υπαλλήλων

Πηγή: Singular Logic HCM

ΑΡ. ΜΗΤΡΩΟΥ / ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ

Δημογραφικά | Διοικητικά | Επέκταση | Ιστορικό | Περιοδικές | Σταθερές

ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΤΡΩΟΥ ΕΠΩΝΥΜΟ ΟΝΟΜΑ ΠΑΤΡΩΝΥΜΟ

Υπηρεσιακά Στοιχεία

Ημερομηνία πρόσληψης 03/03/2010 Λήξη σχέσ. εργ.

Κατάσταση Ενεργός

Εργασιακή σχέση Εμμισθος

Κατηγ. εργασιακής σχέσης 01.01 ΜΟΝΙΜΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ

Πρότυπο σχέσης εργασίας P-M01 ΜΟΝΙΜΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ

Αποδοχές

Καταβαλλόμενες 0,00

Μπόνους 0,00

Ωράριο

Ημέρες εργασίας 30,00

Βασικό ωράριο 7,500

Οργανωτική διάρθρωση 00.04.03 Δ/ΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Γεωγραφική περιοχή 05 ΡΩΔΟΠΗ

Κύρια θέση 11 ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ

Κατηγ/Κλάδος/Ειδικότητα 01.06.01 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ

Μισθολογική κατηγορία 02.1_ΠΕ Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης

Βαθμός 09.05 Ε Βαθμός

Κλιμάκιο 10.01 1ο Κλιμάκιο

Χρονοεπίδομα

Στοιχεία Πληρωμής

Τρόπος πληρωμής P-ΤΡΑΠΕΖΑ

Τράπεζα

Αρ.λογαριασμού

Μοντέλα

Λογιστικής

Κατανομής

Σχόλια

Τέλος Εφαρμογή Ενέργειες Οδηγίες

Εικόνα 6. Καρτέλα υπαλλήλου

Πηγή: Singular Logic HCM

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - Η ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΑΝΑΤΟΛΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ ΘΡΑΚΗΣ

3.1 Ιστορική εξέλιξη – εισαγωγή θεσμού με τον “Καλλικράτη”

Οι Περιφέρειες αποτελούν νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου τα οποία συγκροτούν τον δεύτερο βαθμό τοπικής αυτοδιοίκησης της Ελλάδας (ο πρώτος είναι οι Δήμοι). Είναι η πρώτη φορά που ιδρύεται ο δεύτερος βαθμός τοπικής αυτοδιοίκησης σε επίπεδο περιφέρειας, αφού αυτή αποτελεί απόγονο και μετεξέλιξη της παλαιάς Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης η οποία θεσπίστηκε με το ν. 2218/1994 και καθόριζε την εκλογή του νομάρχη με άμεση καθολική ψηφοφορία, μετατρέποντας το θεσμό των πρώην νομαρχιών²¹ σε πλήρως αιρετό β' βαθμιο οργανισμό τοπικής αυτοδιοίκησης.

Η Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας Θράκης είναι οργανισμός τοπικής αυτοδιοίκησης β' βαθμού και ως νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου είναι φορέας του εποπτεύεται από το Υπουργείο Εσωτερικών. Αποτελεί μια από τις 13 συνολικά περιφέρειες της χώρας η οποία ιδρύθηκε με τον ν. 3852/2010 (Φ.Ε.Κ. 87τ.Α'/07.06.2010) «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα “ΚΑΛΛΙΚΡΑΤΗΣ” και περιλαμβάνει τους Νομούς Δράμας, Έβρου, Καβάλας, Ξάνθης και Ροδόπης. Έδρα της περιφέρειας Ανατολικής Μακεδονίας & Θράκης είναι η Κομοτηνή. Κάθε νομός αποτελεί και περιφερειακό διαμέρισμα και κάθε πρωτεύουσα νομού είναι έδρα του αντίστοιχου περιφερειακού διαμερίσματος.

3.2 Οργανόγραμμα- Αρμοδιότητες

Οι αρμοδιότητες της περιφέρειας διακρίνονται σε εννέα τομείς, στους οποίους εντάσσονται υποθέσεις περιφερειακού επιπέδου:

- A)** προγραμματισμού-ανάπτυξης,
- B)** γεωργίας -κτηνοτροφίας- αλιείας,
- Γ)** φυσικών πόρων-ενέργειας-βιομηχανίας
- Δ)** απασχόλησης -εμπορίου-τουρισμού,

21 Οι Νομάρχες ήταν διορισμένα στελέχη από την Κυβέρνηση και οι Νομαρχίες αποτελούνταν ως επί το πλείστον από αποκεντρωμένες υπηρεσίες των Υπουργείων.

- Ε) μεταφορών-επικοινωνιών,
- ΣΤ) έργων -χωροταξίας- περιβάλλοντος,
- Ζ) υγείας,
- Η) παιδείας- πολιτισμού- αθλητισμού,
- Θ) πολιτικής προστασίας και διοικητικής μέριμνας.

Με νόμο, μπορεί να παραχωρηθούν κρατικές αρμοδιότητες, προκειμένου να διοικηθούν από αυτή. Η διοίκηση των τοπικών υποθέσεων από τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης πραγματοποιείται με τη συνεργασία του πολιτικού και υπηρεσιακού προσωπικού. Το πολιτικό προσωπικό παρέχει τις κατευθύνσεις, ενώ το υπηρεσιακό υλοποιεί το πρόγραμμα των τοπικών αρχών. Η σύνταξη επιχειρησιακού προγράμματος από τις περιφέρειες, αποτελεί μία μορφή, ίσως την αντιπροσωπευτικότερη, συνεργασίας μεταξύ του πολιτικού και υπηρεσιακού προσωπικού για την εκπόνηση προγράμματος δράσης της περιφέρειας και την υλοποίηση του προγράμματος αυτής.

Η περιφέρεια, παρεμβαίνει ουσιαστικά στους τομείς αρμοδιότητάς της και αναδεικνύει το ρόλο της τοπικής αυτοδιοίκησης σε ζητήματα ανάπτυξης στη γεωγραφική περιοχή στην οποία η αρμοδιότητά της εκτείνεται, καθώς και στους τομείς του προγραμματισμού, περιβάλλοντος, παιδείας, πολιτισμού και της υγείας. Οι αρμοδιότητες, της περιφέρειας ενέχουν σε μεγαλύτερο βαθμό, σε σχέση με την πρωτοβάθμια αυτοδιοίκηση, υποστηρικτικό χαρακτήρα. Οι υποθέσεις της περιφέρειας εκτείνονται σε ευρύ γεωγραφικό επίπεδο και η φύση τους εντάσσεται μεταξύ αυτών, οι οποίες συνδέονται άμεσα με το τοπικό χαρακτήρα και οι οποίες ασκούνται από τους δήμους και των κρατικών υποθέσεων, οι οποίες έχουν γενικό και επιτελικό χαρακτήρα.

Η διάρθρωση των υπηρεσιών, η αποτύπωση των θέσεων καθώς και γενικότερα θέματα προσωπικού της Περιφέρειας Ανατολικής Μακεδονίας Θράκης καταγράφονται αναλυτικά στο Προεδρικό Διάταγμα υπ' αριθμ. 144 όπως δημοσιεύτηκε στο Φ.Ε.Κ. 237/τ.Α'/27-12-2010 και αποτελούν τον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας αυτής (Υπουργείο Εσωτερικών).

Σύμφωνα με αυτόν η διάρθρωση της δομής της Υπηρεσίας περιλαμβάνει 6 Γενικές Διευθύνσεις, οι οποίες έχουν συνολικά 45 Διευθύνσεις και 181 Τμήματα. Εκτός του πλαισίου των Γενικών Διευθύνσεων καταγράφονται οι παρακάτω υπηρεσίες:

- α. Νομική Υπηρεσία.
- β. Αυτοτελής Διεύθυνση Πολιτικής Προστασίας.
- γ. Αυτοτελές Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου.

δ. Αυτοτελές Τμήμα Παλλαϊκής Άμυνας και Πολιτικής Σχεδίασης Εκτάκτων Αναγκών (ΠΑΜ–ΠΣΕΑ).

ε. Αυτοτελές Γραφείο Τύπου και Δημοσίων Σχέσεων.

στ. Γραφείο Περιφερειάρχη.

ζ. Γραφεία Αντιπεριφερειάρχων.

Οι υπηρεσίες της Περιφέρειας Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης διαρθρώνονται σε κεντρικό²² και περιφερειακό επίπεδο²³. Οι περιφερειακές υπηρεσίες οργανώνονται στο πλαίσιο της οικείας περιφερειακής ενότητας και υπάγονται σε οργανική μονάδα της Κεντρικής Υπηρεσίας.

22 Επιτελικές / κεντρικές υπηρεσίες με έδρα την Κομοτηνή.

23 Η Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας Θράκης περιλαμβάνει 5 Περιφερειακές Ενότητες: Έβρου, Ροδόπης, Ξάνθης, Καβάλας και Δράμας.

3.3 Ο ρόλος της Διεύθυνσης Διοίκησης στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων της

Οι αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Διοίκησης ανάγονται ιδίως στη διοικητική υποστήριξη των υπηρεσιών της Περιφέρειας, στη συνδρομή των οργάνων των υπηρεσιών αυτών για την εκπλήρωση των στόχων τους και της αποστολής τους, στην επεξεργασία στοιχείων για την εκτίμηση των αναγκών των υπηρεσιών σε προσωπικό, στη διαχείριση όλων των θεμάτων διοίκησης προσωπικού, καθώς και στα θέματα σχετικά με τη διενέργεια των εκλογών και τέλος στην εύρυθμη λειτουργία των συλλογικών οργάνων της Περιφέρειας.

Συγκεκριμένα το Τμήμα Προσωπικού αυτής είναι αρμόδιο ιδίως για όλα τα θέματα που άπτονται της υπηρεσιακής κατάστασης όλου του προσωπικού της Περιφέρειας και εκδίδει τις σχετικές πράξεις για το προσωπικό αυτό, για τις οποίες απαιτείται γνώμη συλλογικού οργάνου, καθώς και όλες τις ατομικές πράξεις που αφορούν το προσωπικό της Περιφερειακής Ενότητας Ροδόπης (Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας).

Η Διεύθυνση Διοίκησης της έδρας διαδραματίζει ένα διττό ρόλο. Από τη μια παρακολουθεί την διαχείριση του προσωπικού όλης της Περιφέρειας, από την άλλη τηρεί το μητρώο υπαλλήλων της Περιφερειακής Ενότητας Ροδόπης. Η υπηρεσία στελεχώνεται σήμερα από 22 άτομα με αποτέλεσμα μεγάλο όγκο εργασίας.

Σχετικές Διευθύνσεις υπάρχουν στις Περιφερειακές Ενότητες και συνδράμουν με την παροχή στοιχείων την έδρα ενώ είναι υπεύθυνες για την παρακολούθηση των υπηρεσιακών μεταβολών και την ενημέρωση του μητρώου των υπαλλήλων που είναι τοποθετημένοι σε αυτές. Είναι οι Διευθύνσεις Διοικητικού – Οικονομικού των Περιφερειακών Ενοτήτων Δράμας, Καβάλας, Ξάνθης και Έβρου και συγκεκριμένα τα Τμήματα Προσωπικού και Μισθοδοσίας αυτών.

3.4 Ανάλυση στοιχείων ανθρώπινων πόρων

Στην Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας Θράκης απασχολούνται σήμερα²⁴ 1299 συνολικά υπάλληλοι τακτικού και αορίστου χρόνου προσωπικού όλων των εκπαιδευτικών κατηγοριών, όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα:

24 Στοιχεία της οικείας Διεύθυνσης Διοίκησης / Τμήμα Προσωπικού κατά την 31/12/2012.

**ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΥΠΗΡΕΤΟΥΝΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΑΝΑ ΒΑΘΜΙΔΑ (Δ4)
ΕΚΠ/ΣΗΣ ΚΑΘΩΣ ΚΑΙ ΕΤΗΣΙΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΡΟΣΛΗΨΕΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟΧΩΡΗΣΕΩΝ**

**ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ
ΦΟΡΕΑΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΑΝΑΤΟΛΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ-ΘΡΑΚΗΣ
ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ ΟΤΑ
ΕΝΤΥΠΟ Δ4**

(ΑΠΟΓΡΑΦΗ 2012)

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΣΧΕΣΗ					
	Μόνιμοι			Ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου		
	ΥΠΗΡΕΤΟΥΝΤΕΣ	ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ	ΑΠΟΧΩΡΗΣΕΙΣ	ΥΠΗΡΕΤΟΥΝΤΕΣ	ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ	ΑΠΟΧΩΡΗΣΕΙΣ
ΠΕ	518	1	25	23	0	0
ΤΕ	252	4	10	16	0	0
ΔΕ	347	1	34	55	0	23
ΥΕ	49	0	5	39	0	5
ΣΥΝΟΛΑ	1166	6	74	133	0	28

Πίνακας 4. Υπηρετούντες υπάλληλοι στην Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας Θράκης

Πηγή: Στοιχεία Απογραφής Υπουργείου Εσωτερικών 2012

Ο παραπάνω πίνακας μας δείχνει και το σύνολο των αποχωρήσεων (κατά κύριο λόγο συνταξιοδοτήσεις), στις οποίες συμπεριλαμβάνονται και οι μετατάξεις σε άλλους φορείς, καθώς και των προσλήψεων, συμπεριλαμβάνονται οι μετατάξεις από άλλους φορείς. Η εικόνα αυτή, εάν συνυπολογίσουμε ότι την 01/01/2011 ημερομηνία έναρξης λειτουργίας του Οργανισμού υπηρετούσαν 1395 άτομα, μας δείχνει ότι απώλεσε σχεδόν το 7% επί του συνόλου του υπηρετούντος της προσωπικού μέσα σε ένα μόνο έτος.

Συνέπειες για αυτό αποτελούν οι μαζικές συνταξιοδοτήσεις που επήλθαν εξαιτίας της εφαρμογής των μνημονίων για την στήριξη της Ελληνικής Οικονομίας αφενός και αφετέρου η εφαρμογή ρυθμίσεων αναδιάρθρωσης του Δημοσίου Τομέα ως μέτρο δημοσιονομικής εξυγίανσης. Πιο συγκεκριμένα με τον ν. 4024/2011 “Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο, βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2012-2015” (ΦΕΚ Α' 226/27-10-2011) καταργήθηκαν οι κενές οργανικές θέσεις που προβλεπόταν στον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας της Περιφέρειας καθώς και αυτές των υπαλλήλων που αποχωρούσαν υποχρεωτικά αφού ετίθεντο πρώτα σε καθεστώς αυτοδίκαιης απόλυσης και προσυνταξιοδοτικής διαθεσιμότητας.

Στον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας της Περιφέρειας προβλέπονται και οι ανάλογες θέσεις προσωπικού για την εύρυθμη λειτουργία της. 1418 οργανικές θέσεις μονίμου τακτικού προσωπικού και προσωπικού με σχέση εργασίας αορίστου χρόνου. Με την εφαρμογή του παραπάνω νόμου καταργήθηκαν συνολικά 252 θέσεις και έτσι από τον Νοέμβριο του 2011 οι

συνολικές οργανικές θέσεις συρρικνώνονται σε 1166. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται η ανά κλάδο, κατηγορία και σχέση εργασίας εικόνα του προσωπικού σύμφωνα με στοιχεία του Τμήματος Προσωπικού κατά την 31/12/2012.

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΚΛΑΔΟΣ	ΟΡΓΑΝΙΚΕΣ ΘΕΣΕΙΣ	ΥΠΗΡΕΤΟΥΝΤΕΣ
ΠΕ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ	0	1
ΠΕ	ΙΑΤΡΩΝ ΕΣΥ	0	4
ΠΕ	ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	2	2
ΠΕ	ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΟΝΟΜΩΝ	1	1
ΠΕ	ΓΕΩΤΕΧΝΙΚΩΝ	196	181
ΠΕ	ΠΑΤΡΩΝ	4	4
ΠΕ	ΔΑΣΚΑΛΩΝ	1	1
ΠΕ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ	132	130
ΠΕ	ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ - Μ.Μ.Ε.	2	2
ΠΕ	ΙΣΤΟΡΙΚΩΝ ΑΡΧΑΙΟΛΟΓΩΝ	1	1
ΠΕ	ΙΧΘΥΟΛΟΓΩΝ-ΒΙΟΛΟΓΩΝ	1	1
ΠΕ	ΚΑΘΗΓΗΤΩΝ	1	1
ΠΕ	ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ	177	160
ΠΕ	ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ	1	1
ΠΕ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΛΟΓΩΝ	4	6
ΠΕ	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ	18	19
ΠΕ	ΣΩΜΑΤΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ ΓΥΜΝΑΣΤΩΝ	1	0
ΠΕ	ΦΙΛΟΣΟΦΙΚΗΣ	1	1
ΠΕ	ΧΗΜΙΚΩΝ	1	1
ΠΕ	ΨΥΧΟΛΟΓΩΝ	1	1
ΤΕ	ΕΡΓΟΔΗΓΩΝ ΧΩΡΙΣ ΠΤΥΧΙΟ Η ΔΙΠΛΩΜΑ ΤΕΙ	0	11
ΤΕ	ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	0	3
ΤΕ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ - ΛΟΓΙΣΤΙΚΟΥ	55	55
ΤΕ	ΕΡΓΟΔΗΓΩΝ	0	9
ΤΕ	ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ	84	81
ΤΕ	ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ	0	1
ΤΕ	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ	8	8
ΤΕ	ΤΕΧΝΟΛΟΓΩΝ ΓΕΩΠΟΝΙΑΣ	47	42
ΤΕ	ΤΕΧΝΟΛΟΓΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ	4	4
ΤΕ	ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΝΟΙΑΣ	40	38
ΔΕ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΓΡΑΜΜΑΤΕΩΝ	154	136
ΔΕ	ΟΔΗΓΩΝ	38	28
ΔΕ	ΓΕΩΠΟΝΙΚΟΣ	6	6
ΔΕ	ΕΠΟΠΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΓΕΙΑΣ	3	3
ΔΕ	ΕΡΓΟΔΗΓΩΝ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΒΟΗΘΩΝ	0	1
ΔΕ	ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΩΝ-ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ	0	2
ΔΕ	ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ Η/Υ	26	23
ΔΕ	ΣΠΕΡΜΑΤΕΓΧΥΤΩΝ	21	16
ΔΕ	ΤΕΧΝΙΚΩΝ	61	104
ΔΕ	ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΟΔΗΓΩΝ	0	1
ΔΕ	ΤΕΧΝΙΤΩΝ ΓΕΩΡΓΙΑΣ	0	4
ΔΕ	ΧΕΙΡΙΣΤΩΝ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ	26	23
ΥΕ	ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	28	34
ΥΕ	ΕΠΙΜΕΛΗΤΩΝ	10	10
ΥΕ	ΕΡΓΑΤΩΝ	0	3
ΥΕ	ΦΥΛΑΚΩΝ	0	1
ΥΕ	ΦΥΛΑΚΩΝ ΝΥΧΤΟΦΥΛΑΚΩΝ	0	1
	ΣΥΝΟΛΟ	1156	1166

Πίνακας 5α. Μόνιμο προσωπικό Π.Α.Μ.Θ.

Πηγή: Τμήμα Προσωπικού

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ	ΥΠΗΡΕΤΟΥΝΤΕΣ
ΠΕ	ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ	1
ΠΕ	ΓΕΩΛΟΓΩΝ	1
ΠΕ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ	5
ΠΕ	ΕΙΔΙΚΟΥ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚ	1
ΠΕ	ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ	1
ΠΕ	ΙΣΤΟΡΙΚΩΝ ΑΡΧΑΙΟΛΟΓΩΝ	1
ΠΕ	ΚΤΗΝΙΑΤΡΙΚΟΥ	1
ΠΕ	ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ	8
ΠΕ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ	1
ΠΕ	ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ	2
ΠΕ	ΣΩΜΑΤΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ ΓΥΜΝΑΣΤΩΝ	1
ΤΕ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ - ΛΟΓΙΣΤΙΚΟΥ	6
ΤΕ	ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ	4
ΤΕ	ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΗΣ-ΜΑΙΕΥΤΙΚΗΣ	1
ΤΕ	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ	1
ΤΕ	ΤΕΧΝΟΛΟΓΩΝ ΓΕΩΠΟΝΙΑΣ	1
ΤΕ	ΤΕΧΝΟΛΟΓΩΝ ΔΑΣΟΠΟΝΙΑΣ	1
ΤΕ	ΤΕΧΝΟΛΟΓΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ	2
ΔΕ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΓΡΑΜΜΑΤΕΩΝ	1
ΔΕ	ΟΔΗΓΩΝ	3
ΔΕ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ	2
ΔΕ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ - ΛΟΓΙΣΤΙΚΟΥ	1
ΔΕ	ΔΟΜΙΚΩΝ ΕΡΓΩΝ	1
ΔΕ	ΕΡΓΟΔΗΓΩΝ	1
ΔΕ	ΕΡΓΟΔΗΓΩΝ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΒΟΗΘΩΝ	2
ΔΕ	ΟΔΗΓΩΝ ΟΧΗΜΑΤΩΝ	2
ΔΕ	ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ Η/Υ	1
ΔΕ	ΣΠΕΡΜΑΤΕΓΧΥΤΩΝ	2
ΔΕ	ΣΧΕΔΙΑΣΤΩΝ	1
ΔΕ	ΤΕΧΝΙΚΟΥ (ΗΛΕΚΤΡΟΤΕΧΝΙΤΩΝ)	1
ΔΕ	ΤΕΧΝΙΚΩΝ	27
ΔΕ	ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΟΔΗΓΩΝ	1
ΔΕ	ΤΕΧΝΙΤΩΝ	2
ΔΕ	ΤΕΧΝΙΤΩΝ ΓΕΩΡΓΙΑΣ	1
ΔΕ	ΧΕΙΡΙΣΤΩΝ Η/Υ	3
ΔΕ	ΧΕΙΡΙΣΤΩΝ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ	3
ΥΕ	ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	23
ΥΕ	ΕΠΙΜΕΛΗΤΩΝ	1
ΥΕ	ΕΡΓΑΤΩΝ	4
ΥΕ	ΕΡΓΑΤΩΝ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ	1
ΥΕ	ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ	7
ΥΕ	ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	2
ΥΕ	ΦΥΛΑΚΩΝ ΝΥΧΤΟΦΥΛΑΚΩΝ	1
	ΣΥΝΟΛΟ	133

5β. Προσωπικό Ι.Δ.Α.Χ. Π.Α.Μ.Θ.

Πηγή: Τμήμα Προσωπικού

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

4.1 Εισαγωγή

Το παρόν κεφάλαιο είναι αφιερωμένο στην παρουσίαση της ερευνητικής μεθοδολογίας της παρούσας μελέτης. Σύμφωνα με την κυριαρχούσα άποψη στην επιστημονική θεωρία, το σημαντικότερο ίσως βήμα μετά την επιλογή θέματος είναι η επιλογή ερευνητικής μεθοδολογίας (Γναρδέλης, 2003). Η ερευνητική μεθοδολογία αναφέρεται ουσιαστικά στον τρόπο που ο ερευνητής αντιμετωπίζει, μετρά και μεταφράζει την πραγματικότητα. Κατά συνέπεια, η μεθοδολογία αποτελεί το κεντρικό κριτήριο που καθορίζει την επιτυχία ή την αποτυχία μιας ερευνητικής προσπάθειας.

4.2 Ερευνητικός Στόχος

Βασικός ερευνητικός στόχος της παρούσας μελέτης είναι να αποτυπώσει την κατάσταση της **ικανοποίησης** του ανθρώπινου δυναμικού στον Ελληνικό Δημόσιο τομέα, όπως αυτή έχει διαμορφωθεί μετά την εφαρμογή των σχεδίων στήριξης της Ελληνικής οικονομίας.

Ο δημοσιονομικός εκτροχιασμός της Ελληνικής οικονομίας, ο οποίος έγινε εμφανής από το 2009, δημιούργησε την ανάγκη για λήψη μιας σειράς μέτρων τα οποία στοχεύουν στην μείωση των κρατικών δαπανών. Τα μέτρα αυτά έπληξαν βαρύτατα τόσο τον ιδιωτικό αλλά κυρίως τον δημόσιο τομέα, έχοντας βαρύτατες επιπτώσεις στις οικονομικές απολαβές, τα προνόμια, την ασφάλιση των εργαζόμενων του στενού αλλά και του ευρύτερου δημόσιου τομέα. Επιπλέον η σχεδόν πλήρης απουσία νέων προσλήψεων, με την παράλληλη φυσιολογική συνταξιοδότηση αλλά και επιδοτούμενη αποχώρηση εργαζομένων έχει αυξήσει σημαντικά τον φόρτο εργασίας σε πολλούς δημόσιους οργανισμούς.

Όλες αυτές οι εξελίξεις μπορούν να έχουν εξαιρετικά δυσμενή επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού του Δημόσιου τομέα. Η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια εξαιρετικά κρίσιμη μεταβλητή μια και συνδέεται άμεσα με την εργασιακή απόδοση. Είναι αναμενόμενο πως ένα εργατικό δυναμικό με χαμηλή ικανοποίηση δεν θα μπορεί να αποδώσει τα αναμενόμενα. Η μείωση της απόδοσης των εργαζομένων του Δημόσιου τομέα θα οδηγήσει αναπόδραστα σε μείωση της απόδοσης του κρατικού μηχανισμού ως σύνολο, με αποτέλεσμα να δυσκολέψει ακόμα περισσότερο την εφαρμογή των προγραμμάτων εξυγίανσης.

Με αυτό τον τρόπο μπορεί να δημιουργηθεί ένας φαύλος κύκλος όπου η μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση, οδηγεί σε μειωμένη εργασιακή απόδοση, αυτή οδηγεί σε μειωμένη αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων εξυγίανσης και τελικά σε νέα αυστηρά μέτρα που μειώνουν περαιτέρω την εργασιακή ικανοποίηση. Υπό την πίεση αυτών των συνθηκών είναι βαρύνουσας σημασίας το να διαπιστωθεί ποια ακριβώς είναι η εικόνα της εργασιακής ικανοποίησης στον Ελληνικό δημόσιο τομέα, ήτοι στον υπό μελέτη οργανισμό, με ένα έγκυρο και επιστημονικά τεκμηριωμένο τρόπο.

Ως ένας δεύτερος ερευνητικός στόχος αναφέρεται η δημιουργία, ή η προσαρμογή στα Ελληνικά ενός αξιόπιστου **οργάνου** μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης στο Ελληνικό Δημόσιο. Το όργανο αυτό θα μπορεί να χρησιμοποιηθεί μελλοντικά από άλλους ερευνητές, ή και από δημόσιους φορείς προκειμένου να παρακολουθούν την εξέλιξη της κρίσιμης αυτής μεταβλητής στο ανθρώπινο δυναμικό τους.

4.3 Επιλογή Ερευνητικής Μεθοδολογίας

Για την επίτευξη του ερευνητικού στόχου της παρούσας μελέτης διενεργήθηκε μια ποσοτική εμπειρική έρευνα η οποία στηρίχτηκε σε πρωτογενή δεδομένα η συλλογή των οποίων έγινε με την βοήθεια ενός ποσοτικού ερωτηματολογίου κλειστού τύπου. Στην συνέχεια του υποκεφαλαίου επεξηγούνται οι συγκεκριμένες μεθοδολογικές επιλογές.

4.3.1 Ποσοτική και Ποιοτικής Ερευνητικής Μεθοδολογίας

Ο κυρίαρχος διαχωρισμός των ερευνητικών προσεγγίσεων είναι ανάμεσα στην ποιοτική και την ποσοτική έρευνα (Γναρδέλης, 2003). Η ποιοτική ερευνητική μεθοδολογία προσπαθεί να διερευνήσει και να ερμηνεύσει τη φύση ενός υπό μελέτη ζητήματος (Kvale, 1996). Οι ποιοτικές αναζητούν την ανακάλυψη νέων μεταβλητών αλλά και νέων σχέσεων μεταξύ υπαρχόντων μεταβλητών. Από την άλλη πλευρά η ποσοτική ερευνητική μεθοδολογία στηρίζεται στην ανάλυση μεγάλου όγκου αριθμητικών δεδομένων, μετρώντας ουσιαστικά την ποσότητα και τη συχνότητα της εμφάνισης ενός φαινομένου (Γναρδέλης, 2003). Οι ποσοτικές μέθοδοι δίνουν απάντηση σε ερωτήματα που αφορούν τη συχνότητα ενός φαινομένου και την επιβεβαιώνουν θεωρητικά θεμελιωμένες σχέσεις μεταξύ μεταβλητών.

Η επιλογή της καταλληλότερης μεθόδου για κάθε έρευνα έχει να κάνει με τις συγκεκριμένες ανάγκες της.

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται συνοπτικά τα χαρακτηριστικά της κάθε μεθόδου.

Ποσοτική Ερευνητική Μεθοδολογία	Ποιοτική Ερευνητική Μεθοδολογία
Ο ερευνητικός στόχος είναι σαφής και ορισμένος εξ αρχής. Ο σκοπός είναι η ακριβής μέτρηση φαινομένων, τα οποία σε μεγάλο βαθμό είναι γνωστά.	Ο ερευνητικός στόχος δεν είναι σαφής και δεν ορισμένος εξ αρχής, προκύπτει μέσα από την εξερεύνηση των φαινομένων. Ο σκοπός είναι η εξερεύνηση φαινομένων τα οποία σε μεγάλο βαθμό παραμένουν άγνωστα.
Χρησιμοποιείται ένας μεγάλος όγκος δεδομένων. Ο τύπος των δεδομένων επιλέγεται προτού αυτά συλλεχθούν.	Ο όγκος των δεδομένων είναι μικρός. Τα δεδομένα τα οποία συλλέγονται δεν είναι προκαθορισμένα αλλά επιλέγονται στην πορεία της έρευνας
Υπάρχει αντικειμενική αντίληψη των δεδομένων. Η επεξεργασία των δεδομένων γίνεται με την βοήθεια στατιστικής ανάλυσης η οποία προσδίδει αντικειμενικότητα στο αποτέλεσμα.	Παρατηρείται υποκειμενισμός στον τρόπο αντίληψης και ανάλυσης των δεδομένων. Το αποτέλεσμα της ανάλυσης είναι σε σημαντικό βαθμό υποκειμενικό.
Τα αποτελέσματα της έρευνας είναι άμεσα συγκρίσιμα με εκείνα μελλοντικών ερευνών που ακολουθούν την ίδια μεθοδολογία.	Τα αποτελέσματα της έρευνας δεν είναι άμεσα συγκρίσιμα με εκείνα μελλοντικών ερευνών, ακόμα και αν αυτές ακολουθούν την ίδια μεθοδολογία.
Τα συμπεράσματα από το δείγμα μπορούν να γενικευτούν στον πληθυσμό	Τα συμπεράσματα από το δείγμα δεν μπορούν να γενικευτούν στον πληθυσμό

Πίνακας 6. Χαρακτηριστικά Ποσοτικής και Ποιοτικής Ερευνητικής Μεθοδολογίας

Πηγή: Robson, 2002.

Με βάση τα ανωτέρω χαρακτηριστικά των δύο προσεγγίσεων επιλέχθηκε η ποσοτική ερευνητική μεθοδολογία καθώς:

- Ο ερευνητικός στόχος αφορά την ακριβή μέτρηση ενός γνωστού φαινομένου.
- Του μεγάλου όγκου δεδομένων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν.
- Την ανάγκη για αντικειμενικότητα των αποτελεσμάτων.
- Την ανάγκη γενίκευσης των συμπερασμάτων.
- Την ανάγκη για επεξεργασία μεγάλου όγκου δεδομένων.
- Την ανάγκη να είναι τα αποτελέσματα συγκρίσιμα με εκείνα μελλοντικών ερευνών που θα ακολουθήσουν την ίδια μεθοδολογία.

4.3.2 Επιλογή Μεταξύ Πρωτογενούς και Δευτερογενούς Ποσοτικής Έρευνας

Οι κύριες επιλογές όσον αφορά την συλλογή ερευνητικών δεδομένων για μια ποσοτική έρευνα, είναι δύο η πρωτογενής και η δευτερογενής. Η πρωτογενής, αναφέρεται στη συλλογή δεδομένων κατευθείαν από την πηγή αποκλειστικά για το σκοπό της έρευνας. Από την άλλη πλευρά η δευτερογενής έρευνα αξιοποιεί δεδομένα τα οποία έχουν συλλεχθεί για διαφορετικό σκοπό σε διαφορετική χρονική στιγμή και τα οποία συνήθως αντλούνται από έντυπες ή ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων (Γναρδέλλης, 2003).

Κύρια πλεονεκτήματα της συλλογής πρωτογενών έναντι δευτερογενών δεδομένων είναι:

- Τα δεδομένα συλλέγονται αποκλειστικά για το σκοπό της έρευνας, έτσι ανταποκρίνονται απόλυτα στις ανάγκες της. Στην περίπτωση των δευτερογενών δεδομένων, αυτά έχουν συλλεχθεί για άλλο σκοπό και το ταίριασμά τους με τον σκοπό της έρευνας μπορεί να είναι πολύ μακριά από το ιδανικό (Saunders et al., 2003).
- Ο ερευνητής μπορεί να διασφαλίσει ότι η συλλογή έγινε με αντικειμενικό τρόπο. Αυτό δεν μπορεί να γίνει στην περίπτωση των δευτερογενών δεδομένων, μια και αυτά έχουν συλλεχθεί χωρίς την εποπτεία του ερευνητή και από μέρη που μπορεί να έχουν λόγους για να μην είναι αντικειμενικοί (Saunders et al., 2003) Π.χ. μια διεύθυνση προσωπικού σε μια επιχείρηση, μπορεί να θελήσει να ωραιοποιήσει την εικόνα της εργασιακής ικανοποίησης του προσωπικού.
- Τα πρωτογενή δεδομένα έχουν την ίδια ακριβώς τυποποίηση και δεν χρειάζονται κάποιου είδους μετατροπή ώστε να καταστούν συμβατά μεταξύ τους. Αντίθετα στα δευτερογενή δεδομένα υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να πρέπει να καταβληθεί προσπάθεια ώστε αυτά να καθιστούν συμβατά, αυτό συμβαίνει διότι συχνά συλλέγονται από διαφορετικούς ανθρώπους/φορείς (Saunders et al., 2003).
- Τα πρωτογενή δεδομένα συλλέγονται στην ίδια χρονική περίοδο κάτι που δεν μπορεί να διασφαλιστεί πάντα στην περίπτωση των δευτερογενών δεδομένων. (Saunders et al., 2003).

Τα μειονεκτήματα της συλλογής πρωτογενών δεδομένων έναντι των δευτερογενών είναι ότι απαιτείται μεγαλύτερο χρονικό διάστημα και κόπος για τη συλλογή τους (Saunders et al., 2003).

Εφόσον τα πρωτογενή δεδομένα πλεονεκτούν έναντι των δευτερογενών, κατά συνέπεια επιλέχθηκε η έρευνα να στηριχθεί σε πρωτογενή δεδομένα..

4.3.3 Μεθοδολογία Συλλογής Πρωτογενών Ποσοτικών Δεδομένων

Οι βασικές μέθοδοι για τη συλλογή πρωτογενών ποσοτικών δεδομένων είναι το πείραμα, η παρατήρηση και το ερωτηματολόγιο κλειστού τύπου (Γναρδέλλης, 2003). Ενώ το πείραμα και η παρατήρηση χρησιμοποιούνται με εξαιρετικά αποτελέσματα σε κλάδους όπως της ιατρικής και της ψυχολογίας, στον κλάδο της διοίκησης κυριαρχεί το ερωτηματολόγιο κλειστού τύπου τόσο σε συχνότητα εμφάνισης όσο και σε αποτελεσματικότητα (Saunders et al., 2003).

Αυτή η κυριαρχία είναι αποτέλεσμα του γεγονότος ότι το ερωτηματολόγιο παρουσιάζει πολύ καλή αναλογία κόστους (σε χρόνο, προσπάθεια και οικονομικούς πόρους) και αποτελεσματικότητας στην συλλογή δεδομένων. Μέσω του ερωτηματολογίου μπορεί να συλλεχθεί μεγάλος αριθμός δεδομένων σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα (Saunders et al., 2003). Επιπλέον ένα σωστό ερωτηματολόγιο εξασφαλίζει την, εγκυρότητα, την αξιοπιστία και κατά συνέπεια την γενικευσιμότητα των συμπερασμάτων μιας έρευνας (Carmines & Zeller, 1989).

Κατά συνέπεια επιλέχθηκε το ερωτηματολόγιο κλειστού τύπου ως το καταλληλότερο εργαλείο μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης.

4.4 Όργανο Μέτρησης Εργασιακής Ικανοποίησης

Στο σημείο αυτό παρουσιάζεται το όργανο μέτρησης με την βοήθεια του οποίου συλλέχθηκαν τα δεδομένα του εμπειρικού σκέλους της έρευνας.

4.4.1 Ερωτηματολόγιο

Μετά από μια επισταμένη μελέτη της σχετικής με την εργασιακή ικανοποίηση επιστημονικής βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας, επιλέχθηκε ως εργαλείο μέτρησης το **Job Satisfaction Survey (JSS)** που αναπτύχθηκε από τον Paul Spector (Spector, 1985; 1997).

Το JSS είναι ένα ερωτηματολόγιο 36 ερωτήσεων/προτάσεων (βλ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: Βασικό Ερωτηματολόγιο), οι οποίες κατανέμονται ανά τέσσερις σε εννέα παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης, τους ακόλουθους:

- **Μισθολογικές Απολαβές** (ερωτήσεις 1, 10, 19, 28 –Βασικό Ερωτηματολόγιο-(B.E.)).
- **Προαγωγή-Ανέλιξη** (ερωτήσεις 2, 11, 20, 33 - B.E.).
- **Σχέσεις με τον Προϊστάμενο** (ερωτήσεις 3, 12, 21, 30 - B.E.).

- **Παροχών** (ερωτήσεις 4, 13, 22, 29 - B.E.).
- **Επιβράβευσης-Αναγνώρισης** (ερωτήσεις 5, 14, 23, 32 - B.E.).
- **Οργάνωσης-Λειτουργίας του Οργανισμού** (ερωτήσεις 6, 15, 24, 31 - B.E.).
- **Σχέσεις με τους Συναδέλφους** (ερωτήσεις 7, 16, 25, 34 - B.E.).
- **Φύση της Εργασίας** (ερωτήσεις 8, 17, 27, 35 - B.E.).
- **Επικοινωνία** (ερωτήσεις 9, 18, 26, 36 - B.E.).
- **Συνολική Ικανοποίηση** (ερωτήσεις 1 έως 36 - B.E.).

Οι ερωτήσεις είναι διατυπωμένες με την μορφή προτάσεων και ο συμμετέχοντας καλείται να βαθμολογήσει την συμφωνία του με αυτές σε μια κλίμακα από το 1=Διαφωνώ Απολύτως έως το 6=Συμφωνώ Απολύτως. Το σκορ κάθε παράγοντα υπολογίζεται ως το άθροισμα των βαθμολογήσεων των προτάσεων που περιλαμβάνει. Το συνολικό σκορ εργασιακής ικανοποίησης υπολογίζεται ως το άθροισμα των βαθμολογήσεων και των 36 προτάσεων.

Αν και το JSS αναπτύχθηκε αρχικά για χρήση σε οργανισμούς παροχής υπηρεσιών, είναι εφαρμόσιμο σε όλους τους οργανισμούς, τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα (Spector,1985;1987).

4.4.2 Αξιοπιστία

Το JSS έχει παρουσιάσει πολύ καλά αποτελέσματα όσον αφορά την αξιοπιστία του, τα οποία παρατίθενται στον επόμενο πίνακα.

Παράγοντες Ερωτηματολογίου Εργασιακής Ικανοποίησης	Cronbach's Alpha
Συνολική Ικανοποίηση	0.91
Μισθολογικές Απολαβές	0.75
Προαγωγή-Ανέλιξη	0.73
Σχέσεις με τον Προϊστάμενο	0.82
Παροχές	0.73
Επιβράβευσης-Αναγνώρισης	0.76
Οργάνωσης-Λειτουργίας του Οργανισμού	0.62

Σχέσεις με τους Συναδέλφους	0.6
Φύση της Εργασίας	0.78
Επικοινωνία	0.71

Πίνακας 7. Αξιοπιστία Ερωτηματολογίου Εργασιακής Ικανοποίησης

Πηγή: Spector, 1985; 1997.

4.4.3 Μετάφραση και Προσαρμογή Ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο μεταφράστηκε στα Ελληνικά με την βοήθεια πτυχιούχου της Αγγλικής Φιλολογίας με εξειδίκευση στην μετάφραση επιχειρηματικών εγγράφων (business documents).

Η κλίμακα βαθμολόγησης συμφωνίας μετατράπηκε από 6-βάθμια σε 7-βάθμια, με την προσθήκη της neutral «Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ» η οποία απουσιάζει από το αρχικό υπόδειγμα JSS, με τις ακραίες τιμές να παραμένουν ίδιες δηλαδή 1=Διαφωνώ Απόλυτα και 7 = Συμφωνώ Απόλυτα. Κατά συνέπεια το ελάχιστο σκορ για κάθε παράγοντα είναι 4 ενώ το μέγιστο 32 με το μέσον της κλίμακας να βρίσκεται στο 18. Αντίστοιχα για την συνολική ικανοποίηση το ελάχιστο σκορ είναι 36 και το μέγιστο το 252 με το μέσον της κλίμακας βρίσκεται στο 144.

Επιπλέον προστέθηκαν ερωτήσεις που αφορούν τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτώμενων: φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, αριθμός παιδιών, επίπεδο εκπαίδευσης, θέση ευθύνης, εργασιακή σχέση και έτη προϋπηρεσίας.

Το ερωτηματολόγιο βρίσκεται στο Παράρτημα.

4.5 Δειγματοληψία

Η έρευνα διεξήχθη κατά τους μήνες Μάρτιο και Απρίλιο 2013. Μοιράστηκαν περίπου 80 ερωτηματολόγια σε έντυπη μορφή σε εργαζόμενους στις Υπηρεσίες των Διευθύνσεων της Περιφερειακής Ενότητας Ροδόπης καθώς και των Επιτελικών Διευθύνσεων της Περιφέρειας Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης. Επιπλέον εστάλησαν μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ακριβή αντίγραφα του έντυπου ερωτηματολογίου σε Διευθύνσεις των Περιφερειακών Ενοτήτων Έβρου, Καβάλας, Ξάνθης και Δράμας, με σήμανση να

συμπληρωθούν από όποιον εργαζόμενο επιθυμούσε. Συλλέχθηκαν 81 έγκυρα ερωτηματολόγια. Το δείγμα κρίνεται κατάλληλο για την εξαγωγή συμπερασμάτων μια και ξεπερνά το όριο των 60 απαντήσεων (Δαφέρμος, 2011).

4.6. Μεθοδολογία Στατιστικής Επεξεργασίας

Η στατιστική επεξεργασία θα πραγματοποιηθεί με τη βοήθεια του στατιστικού πακέτου SPSS έκδοση 21, το οποίο επιτρέπει την εφαρμογή ενός εξαιρετικά μεγάλου εύρους στατιστικών αναλύσεων και μπορεί να καλύψει όλες τις ανάγκες της έρευνας σε όλους του τομείς των κοινωνικών επιστημών (Δαφέρμος, 2011).

Οι στατιστικές ενέργειες/αναλύσεις που θα εκτελεστούν είναι οι ακόλουθες:

- **Ανάλυση Αξιοπιστίας (Cronbach's Alpha)** του μεταφρασμένου ερωτηματολογίου τόσο συνολικά όσο και των επιμέρους παραγόντων. Αυτό το βήμα είναι εξαιρετικά κρίσιμο μια και θα καταδείξει το κατά πόσο είναι αξιόπιστο το ερευνητικό εργαλείο. Η σημασία αυτού του αποτελέσματος μεγεθύνεται από το γεγονός ότι δευτερεύον στόχος της έρευνας είναι η προσαρμογή στα Ελληνικά ενός αξιόπιστου οργάνου μέτρησης στην εργασιακή ικανοποίηση στο Ελληνικό Δημόσιο.
- **Υπολογισμός των σκορ** των παραγόντων και της **συνολικής κλίμακας** σύμφωνα με τα προτεινόμενα από τον Spector (1985; 1997).
- **Ανάλυση Συχνοτήτων** της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης καθώς και όλων των επιμέρους παραγόντων, προκειμένου να σχηματιστεί η πλήρης εικόνα της Εργασιακής Ικανοποίησης στην Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας Θράκης. Επίσης θα παρουσιαστεί η ανάλυση συχνοτήτων των δημογραφικών στοιχείων των ερωτώμενων ώστε να προκύψει μια εικόνα των χαρακτηριστικών του ανθρώπινου δυναμικού το οποίο συμμετείχε στην έρευνα.

4.7 Σύνοψη Κεφαλαίου

Η παρούσα έρευνα ακολουθεί μια ποσοτική ερευνητική μεθοδολογία η οποία στηρίζεται στην συλλογή πρωτογενών δεδομένων με την βοήθεια ερωτηματολογίου κλειστού τύπου. Σαν ερωτηματολόγιο επιλέχθηκε το Job Satisfaction Survey (JSS) που αναπτύχθηκε από τον Paul Spector (Spector, 1985; 1997).

Στο επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της στατιστικής επεξεργασίας των συλλεχθέντων δεδομένων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 - ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

5.1 Εισαγωγή

Το παρόν κεφάλαιο είναι αφιερωμένο στην αναλυτική παρουσίαση των αποτελεσμάτων τα οποία προέκυψαν από την επεξεργασία των πρωτογενών δεδομένων τα οποία συλλέχθηκαν με την βοήθεια του ερωτηματολογίου.

Το πρώτο μέρος του κεφαλαίου είναι αφιερωμένο στην ανάλυση αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου ενώ το δεύτερο μέρος ασχολείται με την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της ανάλυσης συχνοτήτων.

5.2 Ανάλυση Αξιοπιστίας

Το JSS (Spector, 1985; 1997) είναι ένα ερωτηματολόγιο 36 ερωτήσεων/προτάσεων, οι οποίες κατανέμονται ανά τέσσερις σε εννέα παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης, τους ακόλουθους:

- Μισθολογικές Απολαβές.
- Προαγωγή-Ανέλιξη.
- Σχέσεις με τον Προϊστάμενο.
- Παροχές.
- Επιβράβευση-Αναγνώριση.
- Οργάνωση-Λειτουργία του Οργανισμού.
- Σχέσεις με τους Συναδέλφους.
- Φύση της Εργασίας.
- Επικοινωνία.
- Συνολική Ικανοποίηση.

Προκειμένου να διαπιστωθεί εάν το ερωτηματολόγιο είναι ένα αξιόπιστο εργαλείο μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης στον Δημόσιο τομέα, πρέπει να πραγματοποιηθεί ανάλυση αξιοπιστίας.

Η βασική αναγκαιότητα είναι να προκύψει καλή αξιοπιστία όσον αφορά το σύνολο της κλίμακας με τα 36 αντικείμενα (ερωτήσεις/προτάσεις). Συμπληρωματικά θα διενεργηθούν αναλύσεις αξιοπιστίας και για κάθε παράγοντα χωριστά.

Εφόσον ο συνολικός έλεγχος του οργάνου αποδειξεί ότι υπάρχει επαρκές επίπεδο αξιοπιστίας, τότε το εργαλείο θεωρείται αξιόπιστο (Δαφέρμος, 2011). Στην περίπτωση που το συνολικό εργαλείο αποδειχτεί αξιόπιστο, και κάποιοι παράγοντες εμφανίζουν αδύναμη

αξιοπιστία, αυτό δεν μειώνει σημαντικά την αξία του ερωτηματολογίου. Απλώς οι μελλοντικοί ερευνητές θα πρέπει να εξετάσουν την πιθανότητα οι ερωτήσεις των προβληματικών παραγόντων χρειάζονται κάποιες διορθώσεις ή το ερωτηματολόγιο να χρειάζεται κάποια εσωτερική αναδιάταξη των αντικειμένων (Spector, 1985; 1997).

Σε περίπτωση που το συνολικό ερωτηματολόγιο αποδειχτεί αναξιόπιστο, ακόμα και αν κάποιοι παράγοντες αποδειχτούν αξιόπιστοι, τότε σημαίνει ότι δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης προτού ληφθούν ριζικά μέτρα για την βελτίωση της αξιοπιστίας του (Δαφέρμος, 2011).

Η ανάλυση αξιοπιστίας πραγματοποιήθηκε με την βοήθεια του πακέτου λογισμικού στατιστικής επεξεργασίας **SPSS** έκδοση 21. Η ανάλυση αξιοπιστίας διενεργήθηκε με τον υπολογισμό του μεγέθους **Cronbach's Alpha** (Δαφέρμος, 2011).

Το σκορ Cronbach's Alpha μιας κλίμακας είναι ένα νούμερο από το μηδέν ως το 1, όσο πιο κοντά στο 1 βρίσκεται αυτό το νούμερο τόσο μεγαλύτερη είναι και η αξιοπιστία της κλίμακας. Υπάρχουν κάποιοι σχεδόν κοινά αποδεκτοί κανόνες για τον χαρακτηρισμό της αξιοπιστίας μιας κλίμακας ανάλογα με το σκορ Cronbach's Alpha που επιτυγχάνει. Πιο συγκεκριμένα (Carmines & Zeller, 1989):

- $\alpha \geq 0,9$, η κλίμακα χαρακτηρίζεται από **εξαιρετική** αξιοπιστία (Excellent Reliability)
- $0,9 > \alpha \geq 0,8$, η κλίμακα χαρακτηρίζεται από **καλή** αξιοπιστία (Good Reliability)
- $0,8 > \alpha \geq 0,7$, η κλίμακα χαρακτηρίζεται από **αποδεκτή** αξιοπιστία (Acceptable Reliability)
- $0,7 > \alpha \geq 0,6$, η κλίμακα χαρακτηρίζεται από **αμφισβητήσιμη** αξιοπιστία (Questionable Reliability)
- $0,6 > \alpha \geq 0,5$, η κλίμακα χαρακτηρίζεται από **χαμηλή** αξιοπιστία (Poor Reliability)
- $0,5 > \alpha \geq 0,4$, η κλίμακα χαρακτηρίζεται από **πολύ χαμηλή** αξιοπιστία (Poor Reliability)
- $0,4 > \alpha$, η κλίμακα χαρακτηρίζεται από **απαράδεκτη** αξιοπιστία (Unacceptable Reliability)

Συνοπτικά οι κλίμακες που έχουν α πάνω από 0,7 γίνονται αυτομάτως δεκτές ως αξιόπιστες, οι κλίμακες που βρίσκονται ανάμεσα στο 0,6 και 0,7 γίνονται δεκτές αλλά συστήνεται επανέλεγχος σε επόμενη έρευνα, εκείνες που είναι ανάμεσα στο 0,4 και το 0,6 γίνονται αποδεκτές με υποχρεωτικό επανέλεγχο πριν την χρήση τους από τον επόμενο ερευνητή (εξ) (δηλ. pilot test), τέλος εκείνες που έχουν κάτω από 0,4 πρέπει να απορριφθούν (Carmines & Zeller, 1989).

5.2.1 Συνολική Κλίμακα Εργασιακής Ικανοποίησης

Ανάλυση Αξιοπιστίας

Cronbach's Alpha	Αριθμός Αντικειμένων
,902	36

Πίνακας 8. Ανάλυση Αξιοπιστίας: Συνολική Κλίμακα Εργασιακής Ικανοποίησης

Όπως φαίνεται από τον ανωτέρω πίνακα η κλίμακα πέτυχε ένα εξαιρετικό σκορ Cronbach's Alpha (**0,902**). Αυτό καταδεικνύει ότι το επίπεδο αξιοπιστίας του συνόλου του ερωτηματολογίου με τα 36 αντικείμενα, είναι εξαιρετικό.

5.2.2 Παράγοντας Μισθολογικές Απολαβές

Ανάλυση Αξιοπιστίας

Cronbach's Alpha	Αριθμός Αντικειμένων
,609	4

Πίνακας 9. Ανάλυση Αξιοπιστίας: Παράγοντας Μισθολογικές Απολαβές

Σύμφωνα με τον ανωτέρω πίνακα η κλίμακα πέτυχε ένα μέτριο σκορ Cronbach's Alpha (0,609). Αυτό καταδεικνύει ότι το επίπεδο αξιοπιστίας του παράγοντα Μισθολογικές Απολαβές, είναι αποδεκτό αν και επιδέχεται αμφισβήτηση. Προτείνεται ο επανέλεγχος σε επόμενη ερευνητική προσπάθεια.

5.2.3 Παράγοντας Προαγωγή-Ανέλιξη

Ανάλυση Αξιοπιστίας

Cronbach's Alpha	Αριθμός Αντικειμένων
,523	4

Πίνακας 10. Ανάλυση Αξιοπιστίας: Παράγοντας Προαγωγή-Ανέλιξη

Όπως φαίνεται από τον ανωτέρω πίνακα η κλίμακα πέτυχε ένα χαμηλό σκορ Cronbach's Alpha (0,523). Σύμφωνα με αυτό το αποτέλεσμα το επίπεδο αξιοπιστίας του παράγοντα Προαγωγή-Ανέλιξη, είναι χαμηλό. Δεδομένης της εξαιρετικής αξιοπιστίας του συνόλου του

ερωτηματολογίου ($\alpha=0,902$), γίνεται αποδεκτό για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας. Προτείνεται πιλοτικός έλεγχος προτού χρησιμοποιηθεί χωρίς αλλαγές σε επόμενη έρευνα.

5.2.4 Παράγοντας Σχέσεις με τον Προϊστάμενο

Ανάλυση Αξιοπιστίας	
Cronbach's Alpha	Αριθμός Αντικειμένων
,809	4

Πίνακας 11. Ανάλυση Αξιοπιστίας: Παράγοντας Σχέσεις με τον Προϊστάμενο

Σύμφωνα με τον ανωτέρω πίνακα η κλίμακα πέτυχε ένα καλό σκορ Cronbach's Alpha (0,809). Αυτό καταδεικνύει ότι το επίπεδο αξιοπιστίας του παράγοντα Σχέσεις με τον Προϊστάμενο, είναι υψηλό.

5.2.5 Παράγοντας Παροχές

Ανάλυση Αξιοπιστίας	
Cronbach's Alpha	Αριθμός Αντικειμένων
,742	4

Πίνακας 12. Ανάλυση Αξιοπιστίας: Παράγοντας Παροχές

Όπως φαίνεται από τον ανωτέρω πίνακα η κλίμακα πέτυχε ένα αποδεκτό σκορ Cronbach's Alpha (0,742). Αυτό καταδεικνύει ότι το επίπεδο αξιοπιστίας του παράγοντα Παροχές, είναι αποδεκτό.

5.2.6 Παράγοντας Ηθικές

Ανάλυση Αξιοπιστίας	
Cronbach's Alpha	Αριθμός Αντικειμένων
,731	4

Πίνακας 13. Ανάλυση Αξιοπιστίας: Παράγοντας Επιβράβευσης-Αναγνώρισης

Σύμφωνα με τον ανωτέρω πίνακα η κλίμακα πέτυχε ένα αποδεκτό σκορ Cronbach's Alpha (0,731). Αυτό καταδεικνύει ότι το επίπεδο αξιοπιστίας του παράγοντα Επιβράβευσης-Αναγνώρισης, είναι αποδεκτό.

5.2.7 Παράγοντας Οργάνωση-Λειτουργία του Οργανισμού

Ανάλυση Αξιοπιστίας

Cronbach's Alpha	Αριθμός Αντικειμένων
,465	4

Πίνακας 14. Ανάλυση Αξιοπιστίας: Παράγοντας Οργάνωση-Λειτουργία του Οργανισμού

Όπως φαίνεται από τον ανωτέρω πίνακα η κλίμακα πέτυχε ένα χαμηλό σκορ Cronbach's Alpha (0,423). Σύμφωνα με αυτό το αποτέλεσμα το επίπεδο αξιοπιστίας του παράγοντα Οργάνωση-Λειτουργία του Οργανισμού, είναι πολύ χαμηλό. Δεδομένης της εξαιρετικής αξιοπιστίας του συνόλου του ερωτηματολογίου ($\alpha=0,902$), γίνεται αποδεκτό για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας. Συνίσταται πιλοτικός έλεγχος προτού χρησιμοποιηθεί χωρίς αλλαγές σε επόμενη έρευνα.

5.2.8 Παράγοντας Σχέσεις με τους Συναδέλφους

Ανάλυση Αξιοπιστίας

Cronbach's Alpha	Αριθμός Αντικειμένων
,758	4

Πίνακας 15. Ανάλυση Αξιοπιστίας: Παράγοντας Σχέσεις με τους Συναδέλφους

Σύμφωνα με τον ανωτέρω πίνακα η κλίμακα πέτυχε ένα αποδεκτό σκορ Cronbach's Alpha (0,758). Αυτό καταδεικνύει ότι το επίπεδο αξιοπιστίας του παράγοντα Σχέσεις με τους Συναδέλφους, είναι αποδεκτό.

5.2.9 Παράγοντας Φύση της Εργασίας

Ανάλυση Αξιοπιστίας

Cronbach's Alpha	Αριθμός Αντικειμένων
,747	4

Πίνακας 16. Ανάλυση Αξιοπιστίας: Παράγοντας Φύση της Εργασίας

Όπως φαίνεται από τον ανωτέρω πίνακα η κλίμακα πέτυχε ένα αποδεκτό σκορ Cronbach's Alpha (0,758). Αυτό καταδεικνύει ότι το επίπεδο αξιοπιστίας του παράγοντα Παράγοντας Φύση της Εργασίας, είναι αποδεκτό.

5.2.10 Παράγοντας Επικοινωνία

Ανάλυση Αξιοπιστίας

Cronbach's Alpha	Αριθμός Αντικειμένων
,601	4

Πίνακας 17. Ανάλυση Αξιοπιστίας: Παράγοντας Επικοινωνία

Σύμφωνα με τον ανωτέρω πίνακα η κλίμακα πέτυχε ένα μέτριο σκορ Cronbach's Alpha (0,609). Αυτό καταδεικνύει ότι το επίπεδο αξιοπιστίας του παράγοντα Επικοινωνία, είναι αποδεκτό αν και επιδέχεται αμφισβήτησης. Προτείνεται ο επανέλεγχος σε επόμενη ερευνητική προσπάθεια.

5.3 Ανάλυση Συχνοτήτων

Στο σημείο αυτό θα παρουσιαστούν τα στοιχεία που προέκυψαν από την ανάλυση συχνοτήτων. Τα στοιχεία αυτά βοηθούν τον αναγνώστη να διαμορφώσει μια πλήρη εικόνα των χαρακτηριστικών του δείγματος καθώς και των επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης στην Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας Θράκης.

5.3.1 Δημογραφικά Στοιχεία

Τα **δημογραφικά στοιχεία** αφορούν φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, αριθμό παιδιών, επίπεδο εκπαίδευσης, θέση ευθύνης, εργασιακή σχέση και έτη προϋπηρεσίας. Στην συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης συχνοτήτων.

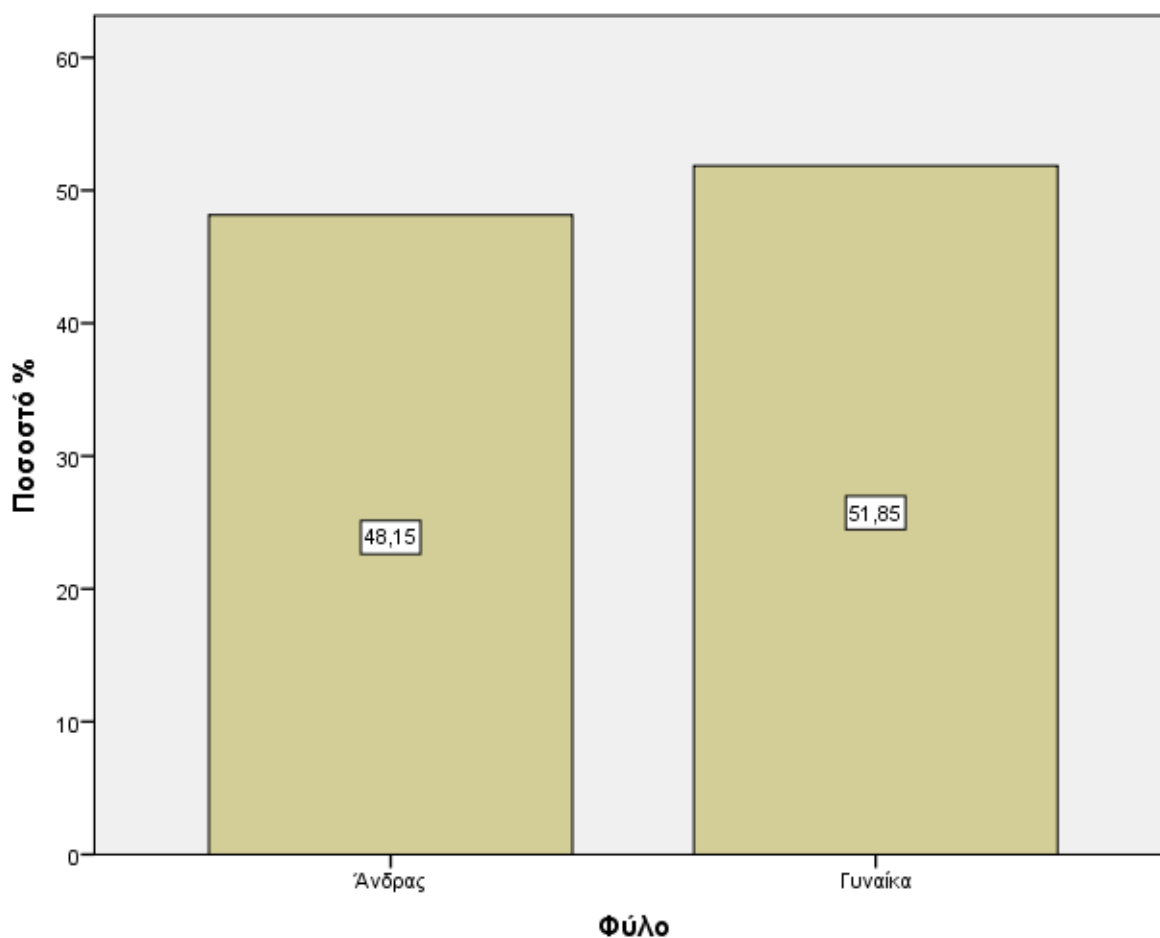
5.3.1.1 Φύλο

	Συχνότητα	Ποσοστό %	Έγκυρο Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
Άνδρας	39	48,1	48,1	48,1
Έγκυρα Γυναίκα	42	51,9	51,9	100,0
Σύνολο	81	100,0	100,0	

Πίνακας 18. Ανάλυση Συχνοτήτων: Φύλο

Από την εξέταση του ανωτέρω πίνακα προκύπτει ότι από τους 81 συμμετέχοντες, οι 39 ήταν άνδρες (ποσοστό 48,1%) και οι 42 Γυναίκες (Ποσοστό 51,9%).

Το αποτέλεσμα αυτό απεικονίζεται στο ακόλουθο διάγραμμα.



Διάγραμμα 2. Φύλο

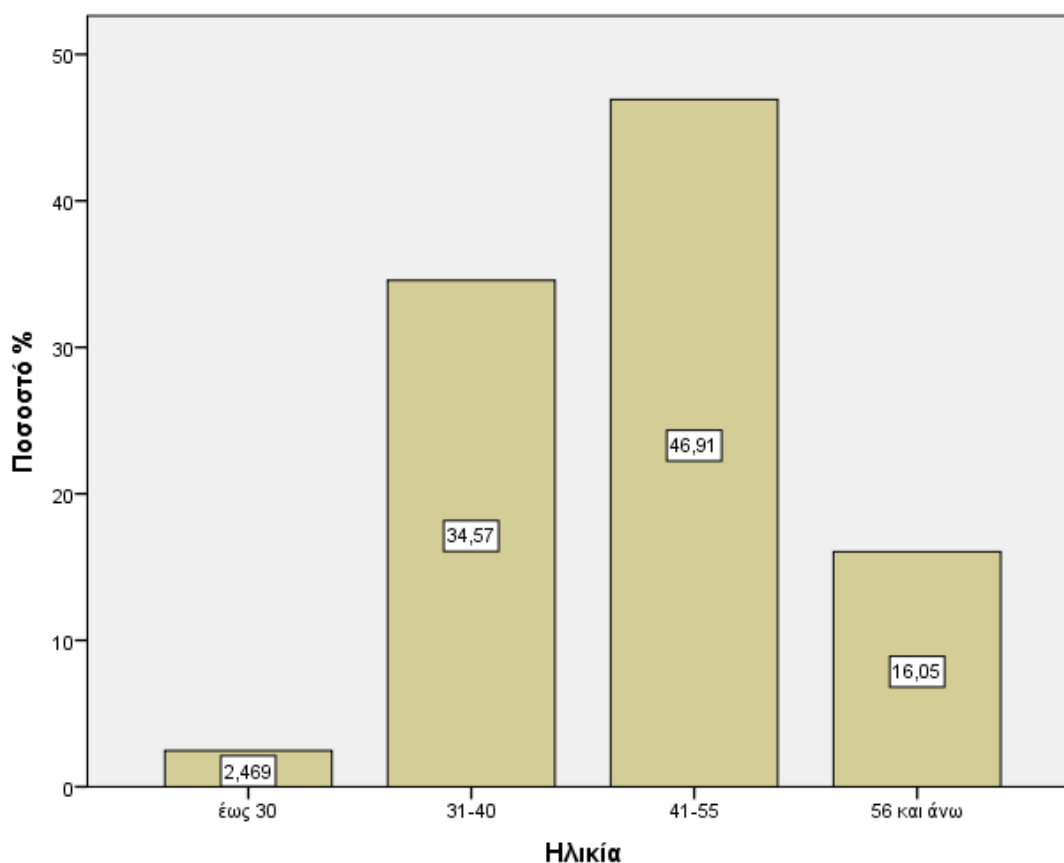
5.3.1.2 Ηλικία

	Συχνότητα	Ποσοστό %	Έγκυρο Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
έως 30	2	2,5	2,5	2,5
31-40	28	34,6	34,6	37,0
Έγκυρα 41-55	38	46,9	46,9	84,0
56 και άνω	13	16,0	16,0	100,0
Σύνολο	81	100,0	100,0	

Πίνακας 19. Ανάλυση Συχνοτήτων: Ηλικία

Όπως φαίνεται από τον ανωτέρω πίνακα από το συνολικό δείγμα των 81 εργαζομένων στον υπό μελέτη οργανισμό οι 2 (ποσοστό 2,5%) ήταν κάτω των 30 ετών, οι 28 (ποσοστό 34,6%) ήταν από 31 έως 40 ετών, οι 38 ήταν από 41 έως 55 ετών ενώ οι 13 (ποσοστό 16%) ήταν από 56 ετών και άνω.

Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται και στο ακόλουθο διάγραμμα.



Διάγραμμα 3. Ηλικία

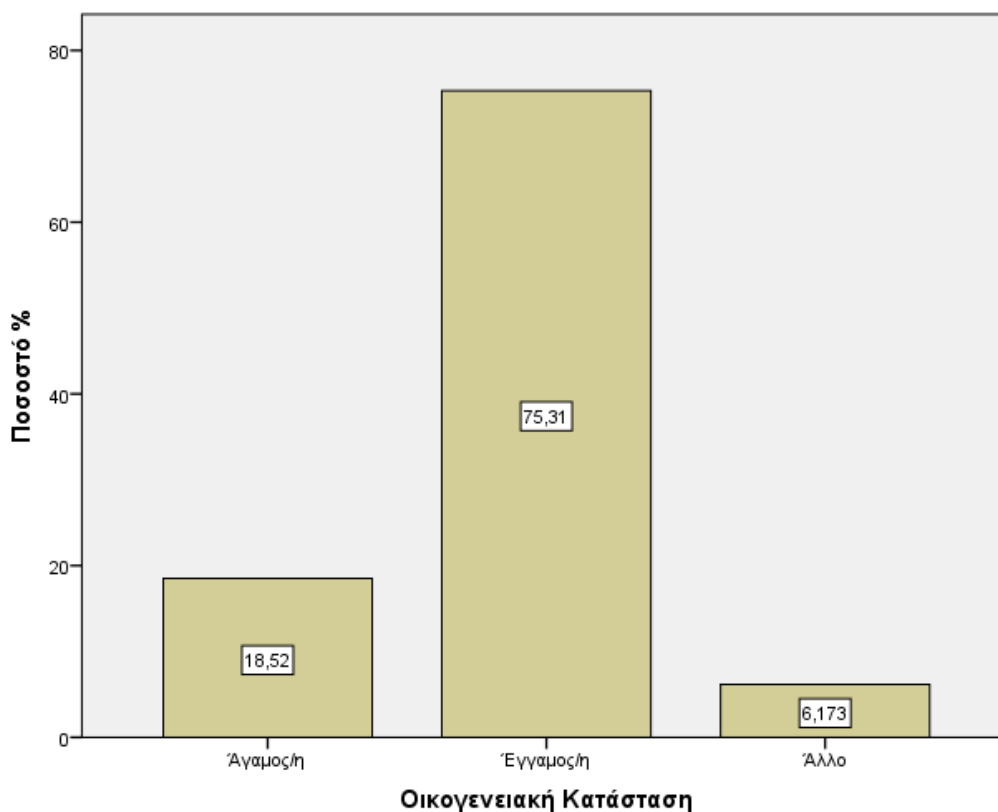
5.3.1.3 Οικογενειακή Κατάσταση

	Συχνότητα	Ποσοστό %	Έγκυρο Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
Άγαμος/η	15	18,5	18,5	18,5
Έγκυρα Έγγαμος/η	61	75,3	75,3	93,8
Άλλο	5	6,2	6,2	100,0
Σύνολο	81	100,0	100,0	

Πίνακας 20. Ανάλυση Συχνοτήτων: Οικογενειακή Κατάσταση

Από την εξέταση του προηγούμενου πίνακα προκύπτει πως από το συνολικό δείγμα των 81 εργαζομένων που απάντησαν στην έρευνα οι 15 (ποσοστό 18,5%) ήταν άγαμοι, οι 61 (ποσοστό 75,3%) ήταν έγγαμοι, ενώ 6 (ποσοστό 6,2%) δήλωσαν άλλο.

Τα αποτελέσματα αυτά απεικονίζονται στο ακόλουθο διάγραμμα.



Διάγραμμα 4. Οικογενειακή Κατάσταση

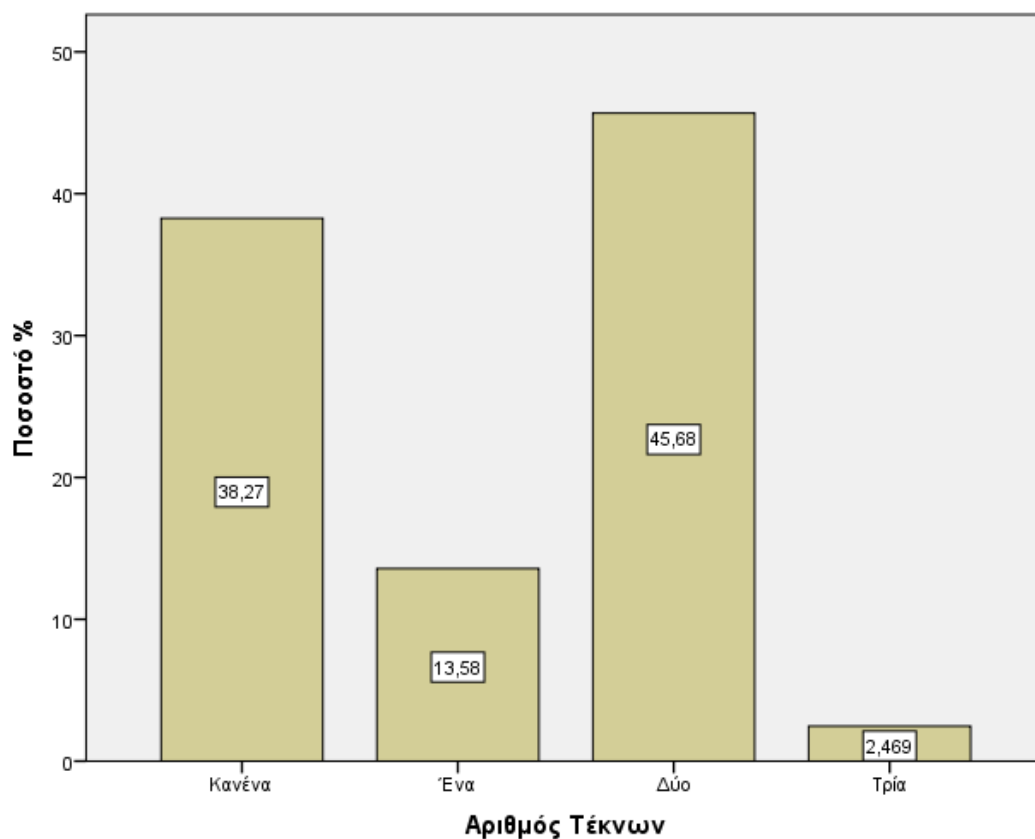
5.3.1.4 Αριθμός Τέκνων

	Συχνότητα	Ποσοστό %	Έγκυρο Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
Κανένα	31	38,3	38,3	38,3
Ένα	11	13,6	13,6	51,9
Έγκυρα Δύο	37	45,7	45,7	97,5
Τρία	2	2,5	2,5	100,0
Σύνολο	81	100,0	100,0	

Πίνακας 21. Ανάλυση Συχνοτήτων: Αριθμός Τέκνων

Όπως φαίνεται από τον ανωτέρω πίνακα από το συνολικό δείγμα των 81 συμμετεχόντων οι 31 (ποσοστό 38,3%) δεν είχαν παιδιά, 11 (ποσοστό 45,7%) είχαν 2 παιδιά, ενώ 2 (ποσοστό 2,5%) είχαν 3 παιδιά.

Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται και στο ακόλουθο διάγραμμα.



Διάγραμμα 5. Αριθμός Τέκνων

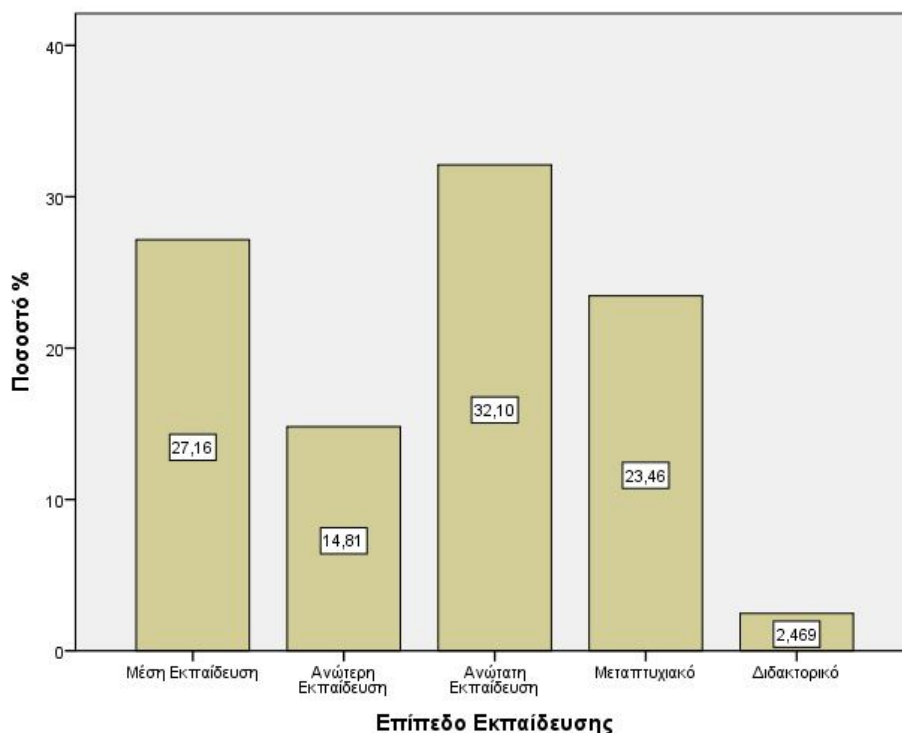
5.3.1.5 Επίπεδο Εκπαίδευσης

	Συχνότητα	Ποσοστό %	Έγκυρο Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
Μέση Εκπαίδευση	22	27,2	27,2	27,2
Ανώτερη Εκπαίδευση	12	14,8	14,8	42,0
Ανώτατη Εκπαίδευση	26	32,1	32,1	74,1
Μεταπτυχιακό	19	23,5	23,5	97,5
Διδακτορικό	2	2,5	2,5	100,0
Σύνολο	81	100,0	100,0	

Πίνακας 22. Ανάλυση Συχνοτήτων: Επίπεδο Εκπαίδευσης

Εξετάζοντας τον προηγούμενο πίνακα προκύπτει πως από το συνολικό δείγμα των 81 συμμετεχόντων οι 22 (ποσοστό 27,2%) ήταν απόφοιτοι της Μέσης Εκπαίδευσης, οι 12 (ποσοστό 14,8%) είχαν πτυχίο ανώτερης εκπαίδευσης, 26 (ποσοστό 32,1%) είχαν πτυχίο Ανώτατης Εκπαίδευσης, 19 (ποσοστό 23,5%) διέθεταν μεταπτυχιακό τίτλο ενώ 2 (ποσοστό

2,5%) ήταν κάτοχοι Διδακτορικού. Τα αποτελέσματα αυτά απεικονίζονται στο ακόλουθο διάγραμμα.



Διάγραμμα 6. Επίπεδο Εκπαίδευσης

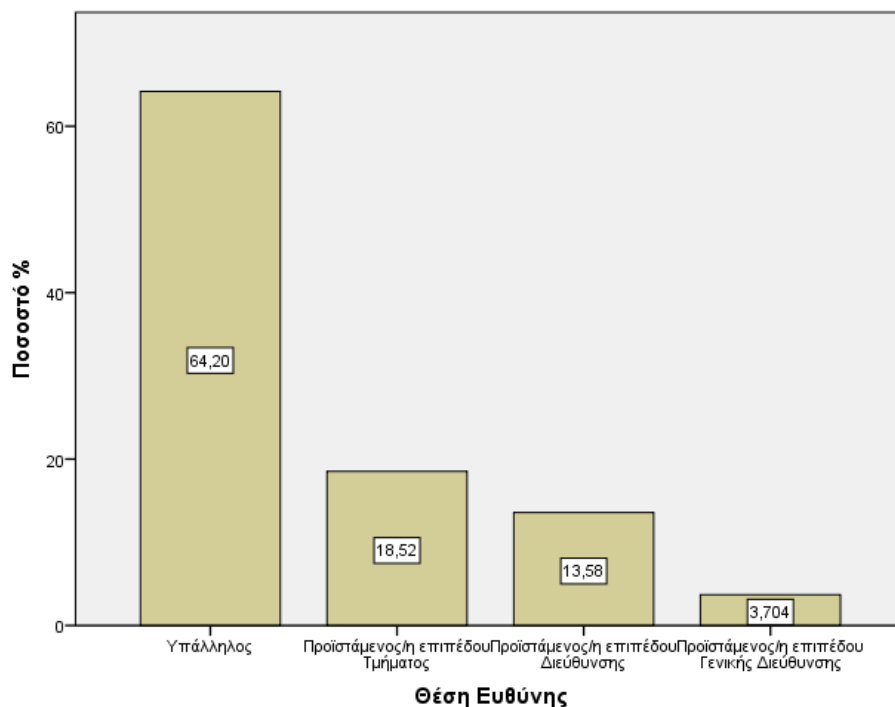
5.3.1.6 Θέση Ευθύνης

	Συχνότητα	Ποσοστό %	Έγκυρο Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
Έγκυρα	Υπάλληλος	52	64,2	64,2
	Προϊστάμενος/η επιπέδου Τμήματος	15	18,5	82,7
	Προϊστάμενος/η επιπέδου Διεύθυνσης	11	13,6	96,3
	Προϊστάμενος/η επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης	3	3,7	100,0
	Σύνολο	81	100,0	100,0

Πίνακας 23. Ανάλυση Συχνοτήτων: Θέση Ευθύνης

Από την εξέταση του προηγούμενου πίνακα προκύπτει πως από το συνολικό δείγμα των 81 εργαζομένων οι 52 (ποσοστό 64,2%) ήταν απλοί υπάλληλοι, οι 15 (ποσοστό 18,5%) ήταν Προϊστάμενοι/ες επιπέδου Τμήματος, 11 ήταν Προϊστάμενοι/ες επιπέδου Διεύθυνσης

(ποσοστό 11%) ενώ 3 (ποσοστό 3,7%) ήταν Προϊστάμενοι/ες επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης. Τα αποτελέσματα αυτά φαίνονται και στο ακόλουθο διάγραμμα.



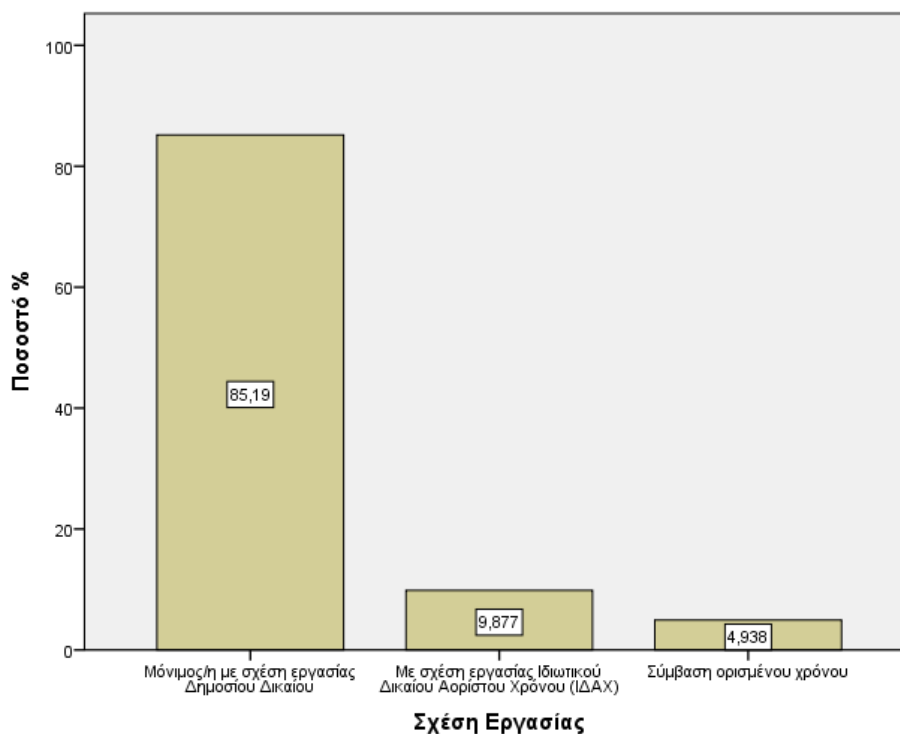
Διάγραμμα 7. Θέση Ευθύνης

5.3.1.7 Σχέση Εργασίας

	Συχνότητα	Ποσοστό %	Έγκυρο Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
Μόνιμος/η με σχέση εργασίας Δημοσίου Δικαίου	69	85,2	85,2	85,2
Έγκυρα Με σχέση εργασίας Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου (ΙΔΑΧ)	8	9,9	9,9	95,1
Σύμβαση ορισμένου χρόνου	4	4,9	4,9	100,0
Σύνολο	81	100,0	100,0	

Πίνακας 24. Ανάλυση Συχνοτήτων: Σχέση Εργασίας

Όπως φαίνεται από τον ανωτέρω πίνακα από το συνολικό δείγμα των 81 συμμετεχόντων οι 69 (ποσοστό 85,2%) ήταν Μόνιμοι/ες με σχέση εργασίας Δημοσίου Δικαίου, 8 (ποσοστό 9,9%) ήταν με σχέση εργασίας Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου (ΙΔΑΧ), ενώ 4 (ποσοστό 4,9%) ήταν με σύμβαση ορισμένου χρόνου. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται και στο ακόλουθο διάγραμμα.



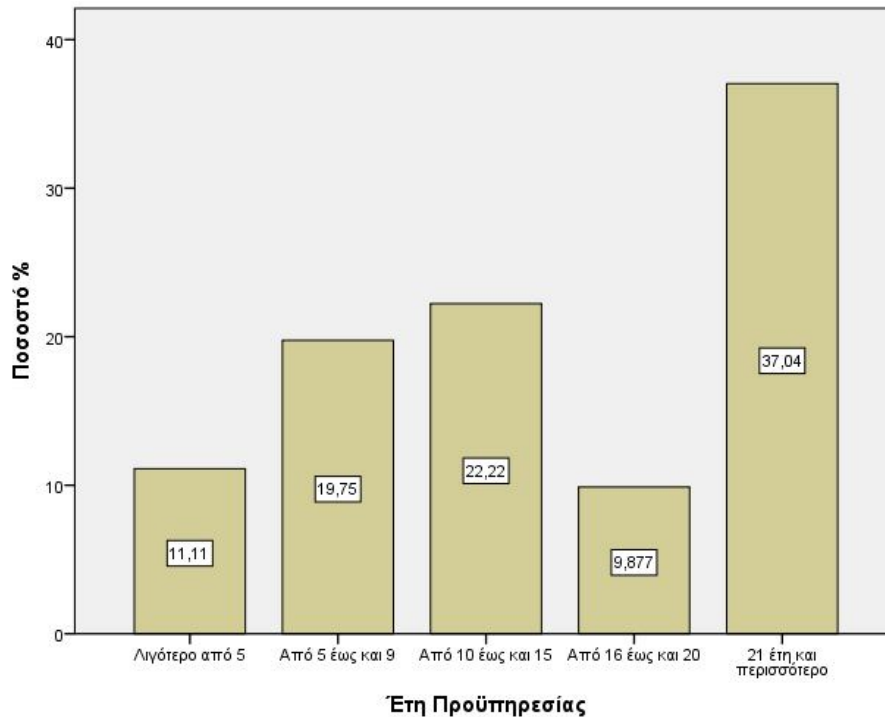
Διάγραμμα 8. Σχέση Εργασίας

5.3.1.8 Έτη Προϋπηρεσίας

	Συχνότητα	Ποσοστό %	Έγκυρο Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
Λιγότερο από 5	9	11,1	11,1	11,1
Από 5 έως και 9	16	19,8	19,8	30,9
Από 10 έως και 15	18	22,2	22,2	53,1
Από 16 έως και 20	8	9,9	9,9	63,0
21 έτη ή περισσότερα	30	37,0	37,0	100,0
Σύνολο	81	100,0	100,0	

Πίνακας 25. Ανάλυση Συχνοτήτων: Έτη Προϋπηρεσίας

Από την εξέταση του προηγούμενου πίνακα προκύπτει πως από το συνολικό δείγμα των 81 συμμετεχόντων οι 9 (ποσοστό 11,1%) είχαν λιγότερα από 5 χρόνια προϋπηρεσίας, οι 16 (ποσοστό 19,8%) είχαν 5 έως 9 έτη, οι 18 (ποσοστό, 18%) είχαν 10 έως 15 έτη, οι 8 (ποσοστό 9,9%) είχαν από 16 έως 20 έτη, ενώ 30 (ποσοστό 37,5%) είχαν από 21 έτη και άνω. Τα αποτελέσματα αυτά φαίνονται και στο ακόλουθο διάγραμμα.



Διάγραμμα 9. Έτη Προϋπηρεσίας

5.3.2 Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Ικανοποίησης

Στο σημείο αυτό της μελέτης παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της **ανάλυσης συχνοτήτων** της **εργασιακής ικανοποίησης** αλλά και των **παραγόντων που την συναποτελούν** του Ερωτηματολογίου της Εργασιακής Ικανοποίησης JSS

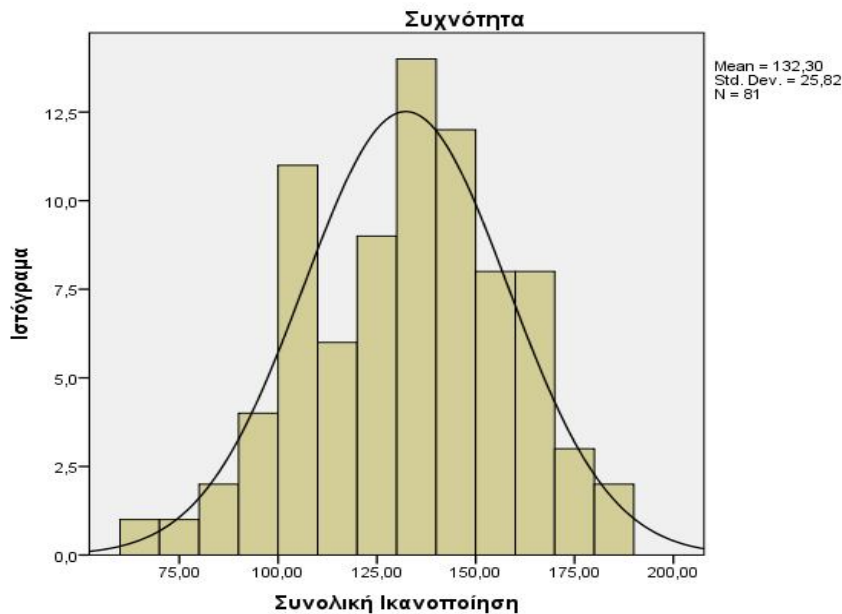
5. 3.2.1 Συνολική Εργασιακή Ικανοποίηση

N	Έγκυρα	81
	Άκυρα/Κενά	0
	Μέσος	132,3025
	Τυπική Απόκλιση	25,81977
	Διακύμανση	666,660
	Ελάχιστη Τιμή	69,00
	Μέγιστη Τιμή	189,00

Πίνακας 26. Ανάλυση Συχνοτήτων: Συνολική Εργασιακή Ικανοποίηση

Παρατηρώντας τον ανωτέρω πίνακα ο μέσος όρος της Συνολικής Εργασιακής Ικανοποίησης ήταν **132,30** ενώ η τυπική απόκλιση ήταν 25,82 και η διακύμανση 666,66. Η μέγιστη τιμή που έλαβε ήταν 189 και η ελάχιστη 69. Τα αποτελέσματα αυτά καταδεικνύουν ότι η συνολική εργασιακή ικανοποίηση των συμμετεχόντων ήταν **χαμηλότερα** από το μέσον της κλίμακας το

οποίο είναι ίσο με 144. Η κατανομή των σκορ της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης των συμμετεχόντων φαίνεται στο ακόλουθο ιστόγραμμα.



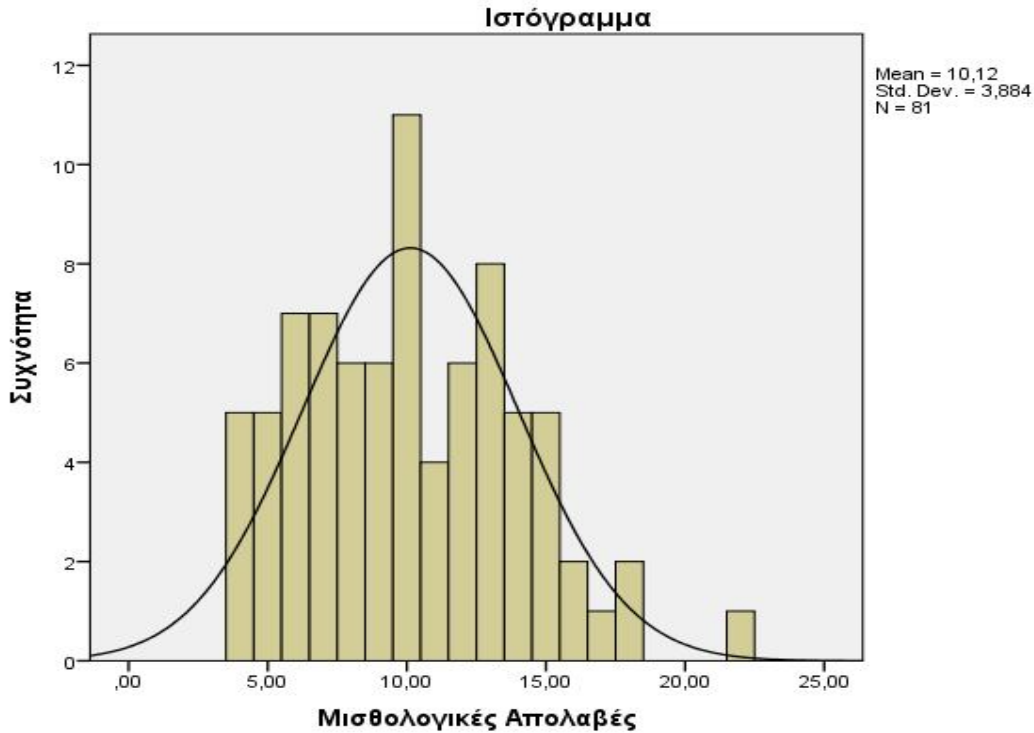
Διάγραμμα 10. Παράγοντας Συνολική Ικανοποίηση

5.3.2.2 Παράγοντας Μισθολογικές Απολαβές

N	Έγκυρα	81
	Άκυρα/Κενά	0
Μέσος		10,1235
Τυπική Απόκλιση		3,88389
Διακύμανση		15,085
Ελάχιστη Τιμή		4,00
Μέγιστη Τιμή		22,00

Πίνακας 27. Ανάλυση Συχνότητας: Παράγοντας Μισθολογικές Απολαβές

Σύμφωνα με τον προηγούμενο πίνακα ο μέσος όρος της κατάταξης του Παράγοντα Μισθολογικές Απολαβές ήταν **10,12** ενώ η τυπική απόκλιση ήταν 3,88 και η διακύμανση 15,09. Η μέγιστη τιμή που έλαβε ήταν 22 και η ελάχιστη 4. Τα αποτελέσματα αυτά καταδεικνύουν ότι η ικανοποίηση των συμμετεχόντων από τις μισθολογικές τους απολαβές ήταν σημαντικά χαμηλότερα από το μέσον της κλίμακας το οποίο είναι ίσο με 16. Η κατανομή των σκορ των εργαζομένων στον συγκεκριμένο παράγοντα φαίνεται στο επόμενο ιστόγραμμα.



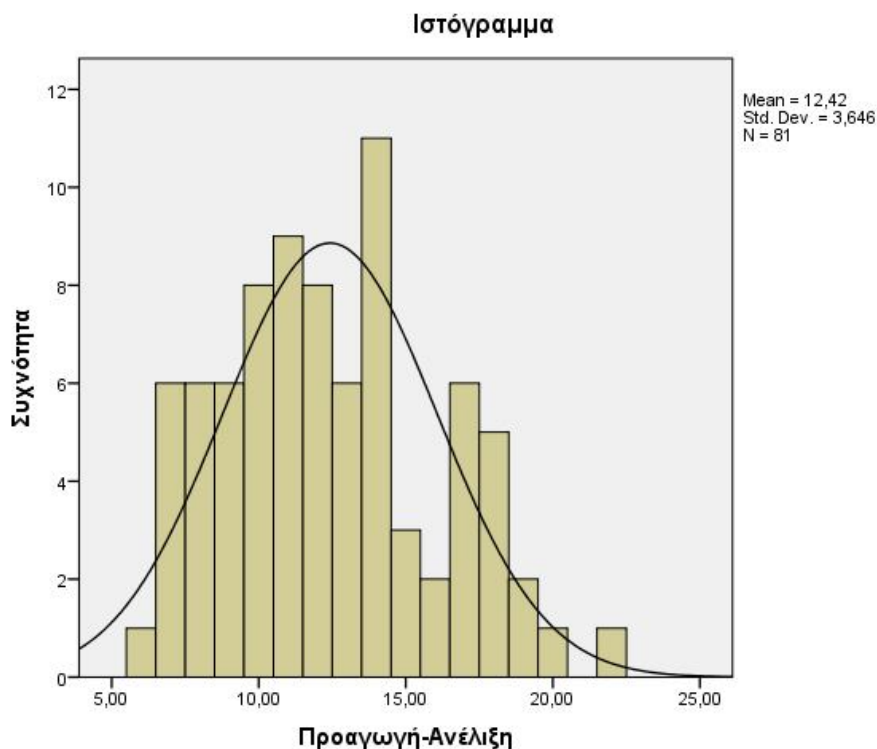
Διάγραμμα 11. Παράγοντας Μισθολογικές Απολαβές

5.2.2.3 Παράγοντας Προαγωγή-Ανέλιξη

N	Έγκυρα	81
	Ακυρα/Κενά	0
	Μέσος	12,4198
	Τυπική Απόκλιση	3,64645
	Διακύμανση	13,297
	Ελάχιστη Τιμή	6,00
	Μέγιστη Τιμή	22,00

Πίνακας 28. Ανάλυση Συχνοτήτων: Παράγοντας Προαγωγή-Ανέλιξη

Όπως φαίνεται στον ανωτέρω πίνακα ο μέσος όρος της κατάταξης του Παράγοντα Προαγωγή-Ανέλιξη ήταν **12,14** ενώ η τυπική απόκλιση ήταν 3,65 και η διακύμανση 13,3. Η μέγιστη τιμή που έλαβε ήταν 22 και η ελάχιστη 6. Τα αποτελέσματα αυτά καταδεικνύουν ότι η ικανοποίηση των συμμετεχόντων από τις προοπτικές προαγωγής και ανέλιξης ήταν σημαντικά χαμηλότερα από το μέσον της κλίμακας το οποίο είναι ίσο με 16. Η κατανομή των σκωρ στον συγκεκριμένο παράγοντα φαίνεται στο παρακάτω ιστόγραμμα.



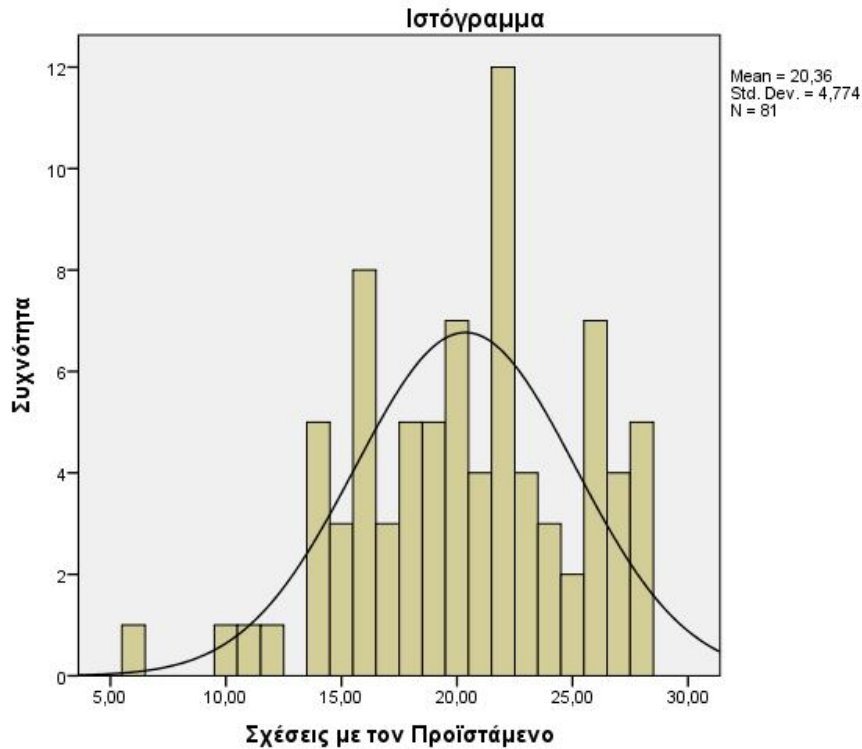
Διάγραμμα 12. Παράγοντας Προαγωγή - Ανέλιξη

5.3.2.4 Παράγοντας Σχέσεις με τον Προϊστάμενο

N	Έγκυρα	81
	Άκυρα/Κενά	0
Μέσος		20,3642
Τυπική Απόκλιση		4,77429
Διακύμανση		22,794
Ελάχιστη Τιμή		6,00
Μέγιστη Τιμή		28,00

Πίνακας 29. Ανάλυση Συχνοτήτων: Παράγοντας Σχέσεις με τον Προϊστάμενο

Σύμφωνα με τον προηγούμενο πίνακα ο μέσος όρος της κατάταξης του Παράγοντα Σχέσεις με τον προϊστάμενο ήταν **20,36** ενώ η τυπική απόκλιση ήταν 4,77 και η διακύμανση 22,794 Η μέγιστη τιμή που έλαβε ήταν 28 και η ελάχιστη 6. Τα αποτελέσματα αυτά καταδεικνύουν ότι η ικανοποίηση των συμμετεχόντων από τις σχέσεις τους με τον προϊστάμενο ήταν σημαντικά υψηλότερα από το μέσον της κλίμακας το οποίο είναι ίσο με 16. Η κατανομή των βαθμολογιών στον συγκεκριμένο παράγοντα παρουσιάζεται στο παρακάτω ιστόγραμμα.



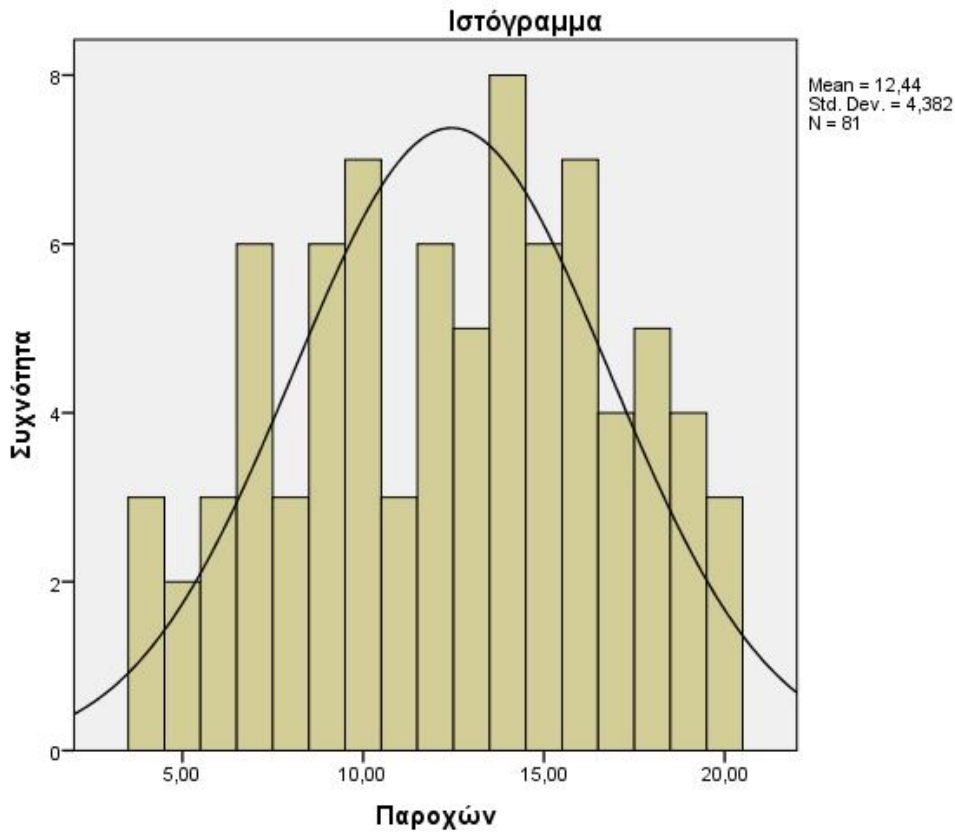
Διάγραμμα 13. Παράγοντας Σχέσεις με τον Προϊστάμενο

5.3.2.5 Παράγοντας Παροχές

N	Έγκυρα	81
	Άκυρα/Κενά	0
	Μέσος	12,4444
	Τυπική Απόκλιση	4,38178
	Διακύμανση	19,200
	Ελάχιστη Τιμή	4,00
	Μέγιστη Τιμή	20,00

Πίνακας 30. Ανάλυση Συχνοτήτων: Παράγοντας Παροχές

Όπως φαίνεται στον παραπάνω πίνακα ο μέσος όρος της κατάταξης του Παράγοντα Παροχές ήταν **12,44** ενώ η τυπική απόκλιση ήταν 4,38 και η διακύμανση 19,2. Η μέγιστη τιμή που έλαβε ήταν 20 και η ελάχιστη 4. Τα αποτελέσματα αυτά καταδεικνύουν ότι η ικανοποίηση των συμμετεχόντων από τις παροχές ήταν σημαντικά χαμηλότερα από το μέσον της κλίμακας το οποίο είναι ίσο με 16. Στο ιστόγραμμα που ακολουθεί φαίνεται η κατανομή των σκορ στον συγκεκριμένο παράγοντα.



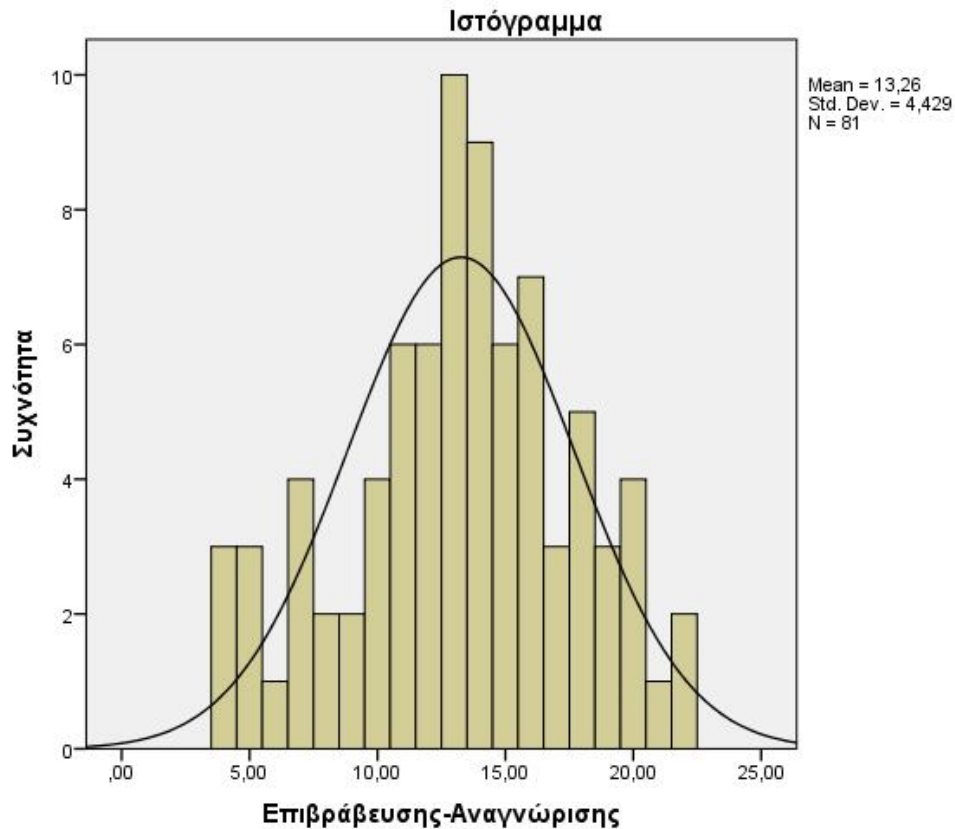
Διάγραμμα 14. Παράγοντας Παροχές

5.3.2.6 Παράγοντας Επιβράβευσης-Αναγνώρισης

N	Έγκυρα	81
	Άκυρα/Κενά	0
Μέσος		13,2593
Τυπική Απόκλιση		4,42938
Διακύμανση		19,619
Ελάχιστη Τιμή		4,00
Μέγιστη Τιμή		22,00

Πίνακας 31. Ανάλυση Συχνοτήτων: Παράγοντας Επιβράβευσης-Αναγνώρισης

Παρατηρώντας τον ανωτέρω πίνακα ο μέσος όρος της κατάταξης του Παράγοντα Επιβράβευσης-Αναγνώρισης ήταν **13,26** ενώ η τυπική απόκλιση ήταν 4,43 και η διακύμανση 19,619. Η μέγιστη τιμή που έλαβε ήταν 22 και η ελάχιστη 4. Τα αποτελέσματα αυτά καταδεικνύουν ότι η ικανοποίηση των συμμετεχόντων από την επιβράβευση και την αναγνώριση ήταν χαμηλότερα από το μέσον της κλίμακας το οποίο είναι ίσο με 16. Η κατανομή των σκορ των εργαζομένων στον συγκεκριμένο παράγοντα φαίνεται στο ακόλουθο ιστόγραμμα.



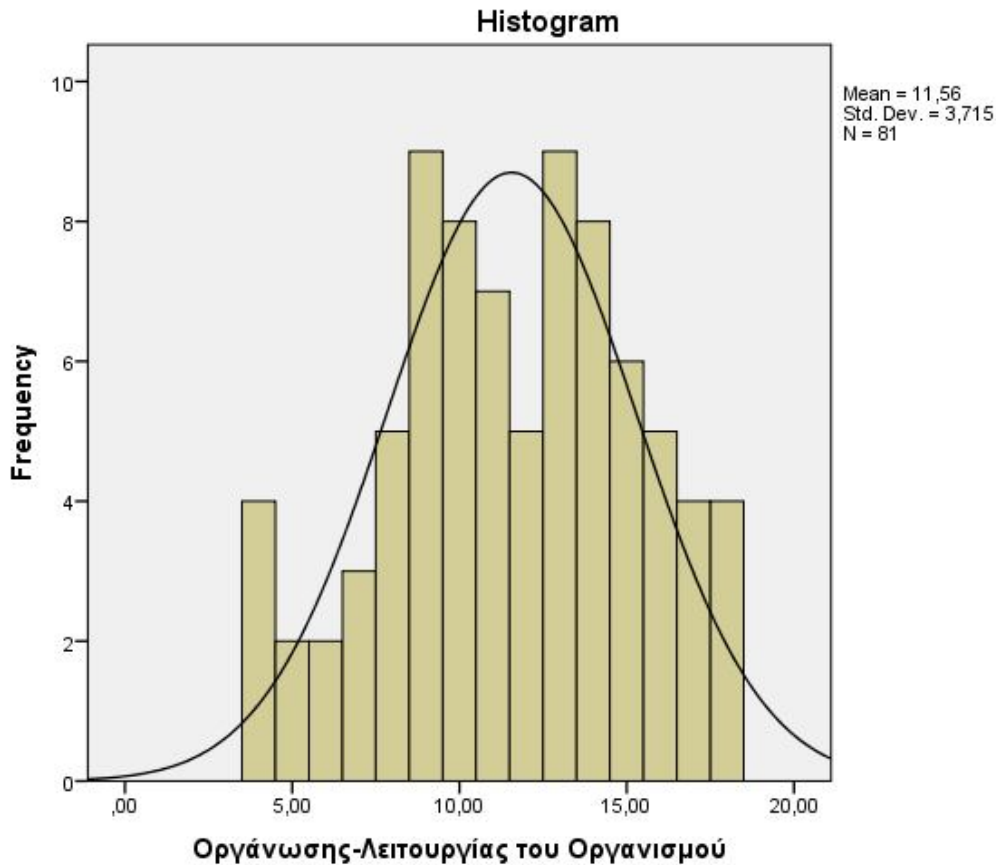
Διάγραμμα 15. Παράγοντας Επιβράβευσης-Αναγνώρισης

5.3.2.7 Παράγοντας Οργάνωση-Λειτουργία του Οργανισμού

N	Έγκυρα	81
	Άκυρα/Κενά	0
	Μέσος	11,5556
	Τυπική Απόκλιση	3,71484
	Διακύμανση	13,800
	Ελάχιστη Τιμή	4,00
	Μέγιστη Τιμή	18,00

Πίνακας 32. Ανάλυση Συχνοτήτων: Παράγοντας Οργάνωση-Λειτουργία του Οργανισμού

Όπως φαίνεται στον παραπάνω πίνακα ο μέσος όρος της κατάταξης του Παράγοντα Οργάνωση-Λειτουργία του Οργανισμού ήταν **11,56** ενώ η τυπική απόκλιση ήταν 3,72 και η διακύμανση 13,8. Η μέγιστη τιμή που έλαβε ήταν 18 και η ελάχιστη 4. Τα αποτελέσματα αυτά καταδεικνύουν ότι η ικανοποίηση των συμμετεχόντων από τη οργάνωση και λειτουργία του οργανισμού ήταν σημαντικά χαμηλότερα από το μέσον της κλίμακας το οποίο είναι ίσο με 16. Στο ιστόγραμμα που ακολουθεί φαίνεται η κατανομή των σκορ στον συγκεκριμένο παράγοντα.



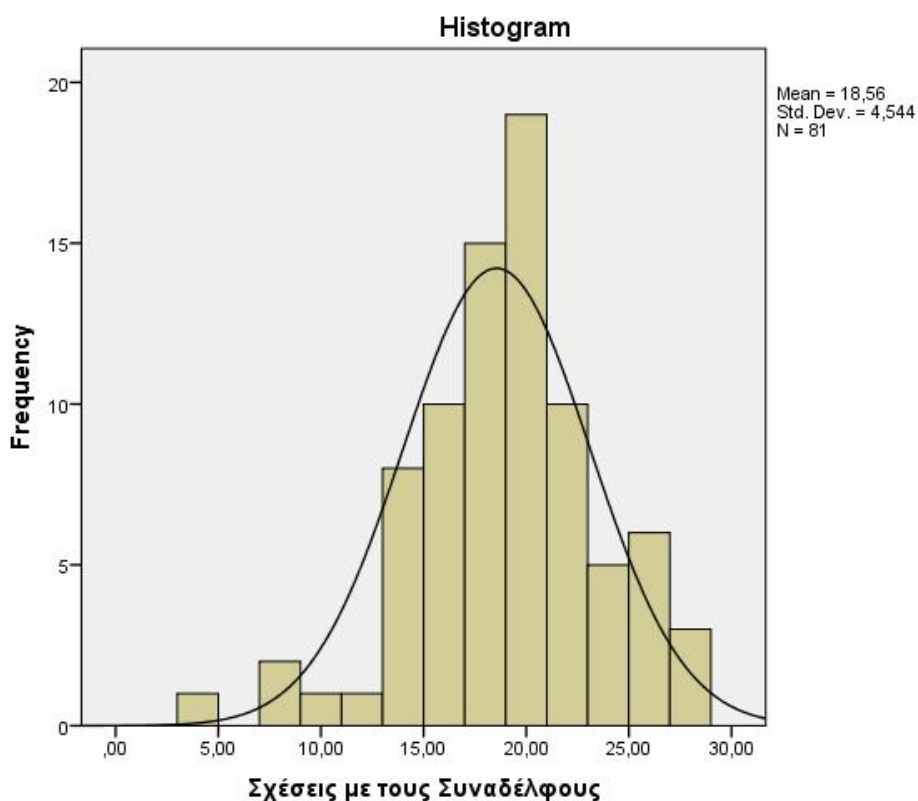
Διάγραμμα 16. Παράγοντας Οργάνωσης-Λειτουργίας του Οργανισμού

5.3.2.8 Παράγοντας Σχέσεις με τους Συναδέλφους

N	Έγκυρα	81
	Άκυρα/Κενά	0
Μέσος		18,5556
Τυπική Απόκλιση		4,54423
Διακύμανση		20,650
Ελάχιστη Τιμή		4,00
Μέγιστη Τιμή		28,00

Πίνακας 33. Ανάλυση Συχνότητας: Παράγοντας Σχέσεις με τους Συναδέλφους

Διαβάζοντας τον ανωτέρω πίνακα ο μέσος όρος της κατάταξης του Παράγοντα Σχέσεις με τους Συναδέλφους ήταν **18,56** ενώ η τυπική απόκλιση ήταν 4,54 και η διακύμανση 20,650. Η μέγιστη τιμή που έλαβε ήταν 28 και η ελάχιστη 4. Τα αποτελέσματα αυτά καταδεικνύουν ότι η ικανοποίηση των συμμετεχόντων από τις σχέσεις με τους συναδέλφους ήταν υψηλότερα από το μέσον της κλίμακας το οποίο είναι ίσο με 16. Η κατανομή των σκορ των εργαζομένων στον συγκεκριμένο παράγοντα φαίνεται στο ακόλουθο ιστόγραμμα.



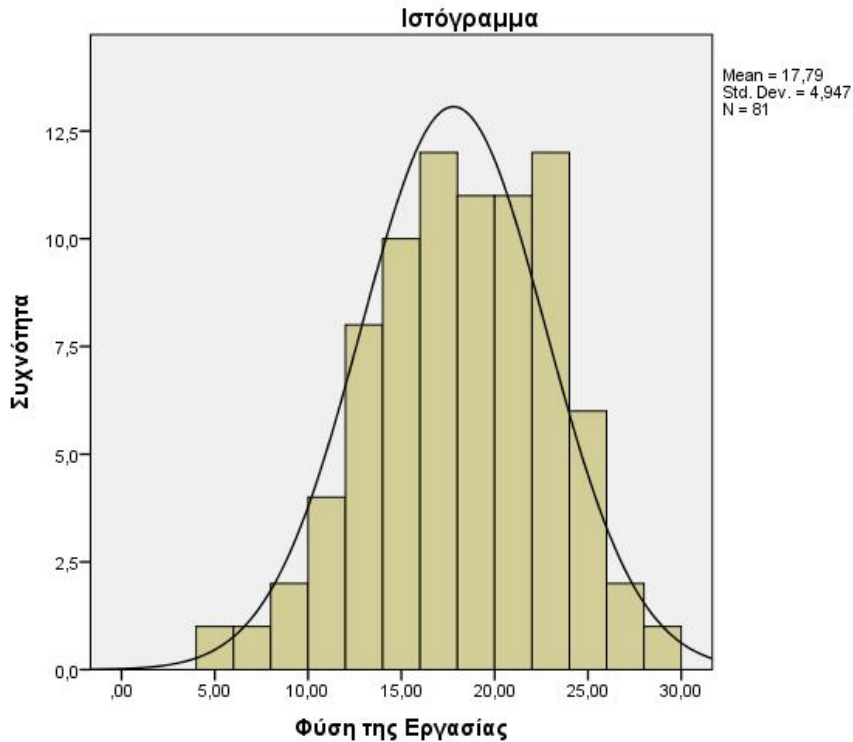
Διάγραμμα 17. Παράγοντας Σχέσεις με τους Συναδέλφους

5.3.2.9 Παράγοντας Φύση της Εργασίας

N	Έγκυρα	81
	Άκυρα/Κενά	0
	Μέσος	17,7901
	Τυπική Απόκλιση	4,94650
	Διακύμανση	24,468
	Ελάχιστη Τιμή	5,00
	Μέγιστη Τιμή	28,00

Πίνακας 34. Ανάλυση Συχνότητας: Παράγοντας Φύση της Εργασίας

Παρατηρώντας τον ανωτέρω πίνακα ο μέσος όρος της κατάταξης του Παράγοντα Φύση της Εργασίας του Οργανισμού ήταν **17,79** ενώ η τυπική απόκλιση ήταν 4,95 και η διακύμανση 24,47. Η μέγιστη τιμή που έλαβε ήταν 28 και η ελάχιστη 5. Τα αποτελέσματα αυτά καταδεικνύουν ότι η ικανοποίηση των συμμετεχόντων από τη φύση της εργασίας τους ήταν υψηλότερα από το μέσον της κλίμακας το οποίο είναι ίσο με 16. Στο ιστόγραμμα που ακολουθεί φαίνεται η κατανομή των σκορ στον συγκεκριμένο παράγοντα.



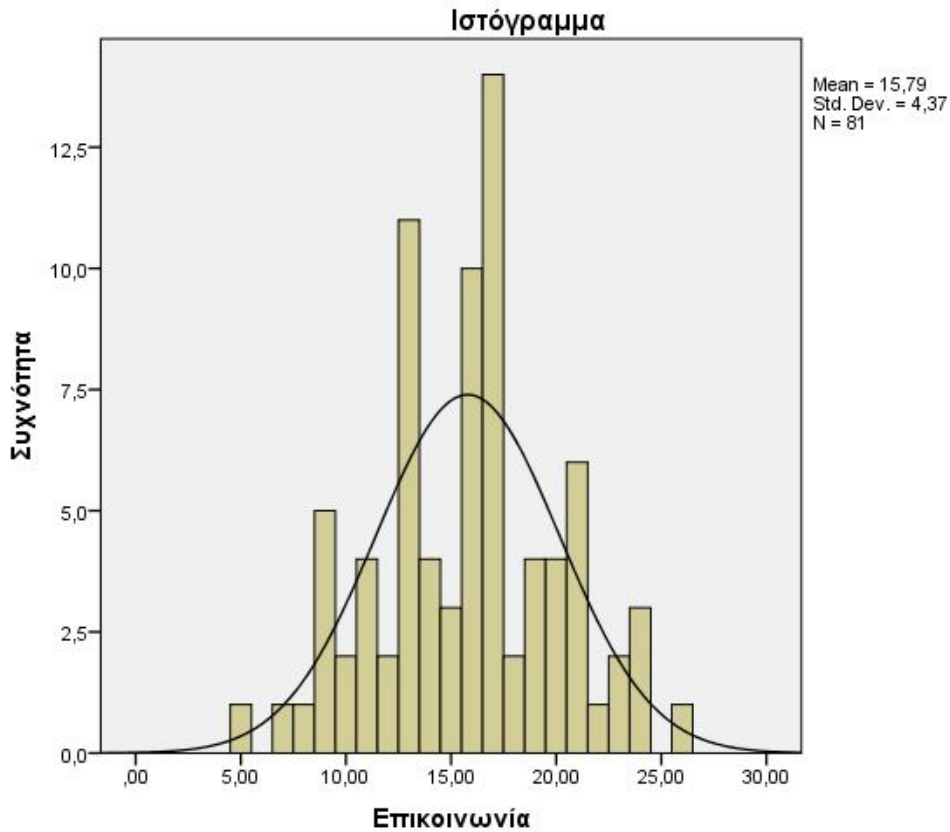
Διάγραμμα 18. Παράγοντας Φύση της Εργασίας

5.3.2.10 Παράγοντας Επικοινωνία

N	Έγκυρα	81
	Άκυρα/Κενά	0
	Μέσος	15,7901
	Τυπική Απόκλιση	4,36954
	Διακύμανση	19,093
	Ελάχιστη Τιμή	5,00
	Μέγιστη Τιμή	26,00

Πίνακας 35. Ανάλυση Συχνοτήτων: Παράγοντας Επικοινωνία

Από τον πιο πάνω πίνακα προκύπτει πως ο μέσος όρος της κατάταξης του Παράγοντα Επικοινωνία ήταν **15,79** ενώ η τυπική απόκλιση ήταν 4,37 και η διακύμανση 19,09. Η μέγιστη τιμή που έλαβε ήταν 26 και η ελάχιστη 5. Τα αποτελέσματα αυτά καταδεικνύουν ότι η ικανοποίηση των συμμετεχόντων από την επικοινωνία στον χώρο δουλειάς τους ήταν ελάχιστα χαμηλότερα πάνω από το μέσον της κλίμακας το οποίο είναι ίσο με 16. Στο ακόλουθο ιστόγραμμα φαίνεται η κατανομή των σκορ των εργαζομένων στον συγκεκριμένο παράγοντα.



Διάγραμμα 19. Παράγοντας Επικοινωνία

5.4 Σύνοψη Κεφαλαίου

Στο σημείο αυτό το ολοκληρώθηκε η αναλυτική παρουσίαση των αποτελεσμάτων της στατιστικής επεξεργασίας των πρωτογενών δεδομένων που συλλέχθηκαν με την βοήθεια του ερωτηματολογίου. Η ανάλυση αυτή έγινε με σκοπό την επίτευξη των ερευνητικών στόχων της μελέτης, όπως αυτοί περιγράφηκαν στο κεφάλαιο της μεθοδολογίας, ενώ αποτελεί την βάση για την δόμηση του τελευταίου κεφαλαίου της έρευνας, αυτού των συμπερασμάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

6.1 Εισαγωγή

Το εμπειρικό σκέλος της μελέτης ολοκληρώνεται με το κεφάλαιο των συμπερασμάτων. Ο πρώτος στόχος του κεφαλαίου είναι να εξετάσει το κατά πόσο η έρευνα πέτυχε τους ερευνητικούς της στόχους, όπως αυτοί έχουν διατυπωθεί στο κεφάλαιο της μεθοδολογίας, αλλά και να συζητήσει το νόημα των ευρημάτων που παρουσιάστηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο. Ο δεύτερος στόχος είναι να συνοψίσει με όσο πιο περιεκτικό λόγο το συμπέρασμα αυτής της μελέτης καθώς και να διατυπώσει προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

6.2 Συμπεράσματα

Το υποκεφάλαιο που ακολουθεί είναι αφιερωμένο στην συζήτηση των αποτελεσμάτων τα οποία παρουσιάστηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο. Η συζήτηση θα επικεντρωθεί γύρω από την αξία των αποτελεσμάτων για την επίτευξη των δύο ερευνητικών στόχων της μελέτης, που είναι οι ακόλουθοι:

- να δημιουργήσει, ή να προσαρμόσει στα Ελληνικά ένα αξιόπιστο όργανο μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης στο Ελληνικό Δημόσιο,
- να αποτυπώσει την κατάσταση της ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού στον υπό μελέτη οργανισμό – και κατ'επέκταση σε ολόκληρη την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, όπως αυτή έχει διαμορφωθεί μετά την εφαρμογή των σχεδίων στήριξης της Ελληνικής οικονομίας.

6.2.1 Δημιουργία Αξιόπιστου Οργάνου Μέτρησης της Εργασιακής Ικανοποίησης στον Δημόσιο Τομέα

Προκειμένου να διαπιστωθεί ποια ακριβώς είναι η εικόνα της εργασιακής ικανοποίησης στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, με έγκυρο και επιστημονικά τεκμηριωμένο τρόπο, ήταν απαραίτητο να εντοπισθεί, να αναπτυχθεί ή να προσαρμοστεί ένα αξιόπιστο όργανο μέτρησης.

Μετά τον καθορισμό της επιστημονικής μεθοδολογίας της παρούσας μελέτης και της απόφασης να ακολουθηθεί η προσέγγιση της ποσοτικής πρωτογενούς έρευνας με

ερωτηματολογίου κλειστού τύπου, ξεκίνησε η προσπάθεια για την ανάπτυξη ενός αξιόπιστου ερωτηματολογίου.

Όπως αναφέρθηκε στο κεφάλαιο της μεθοδολογίας ένα σωστά δομημένο ερωτηματολόγιο προσδίδει αντικειμενικότητα και επαναληψιμότητα σε μια ερευνητική προσπάθεια και μπορεί να εγγυηθεί την εγκυρότητα των αποτελεσμάτων της (Robson, 2002).

Μετά από μια εξαιρετικά επισταμένη μελέτη της σχετικής με την εργασιακή ικανοποίηση επιστημονικής βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας, εντοπίστηκε το Job Satisfaction Survey (JSS) που αναπτύχθηκε από τον Paul Spector (Spector, 1985; 1997).

Μετά από εξέταση των χαρακτηριστικών του αυτών το ερωτηματολόγιο αυτό κρίθηκε ως κατάλληλο για την επίτευξη του ερευνητικού στόχου καθώς:

- 1) Διαθέτοντας 36 ερωτήσεις δημιουργεί μια εξαιρετικά αναλυτική εικόνα της εργασιακής ικανοποίησης. Επιπλέον πέρα από την συνολική ικανοποίηση, που μετρούν τα περισσότερα συναφή ερωτηματολόγια, μετρά και 9 παράγοντες αυτής, τους ακόλουθους:
 - Μισθολογικές Απολαβές.
 - Προαγωγή-Ανέλιξη.
 - Σχέσεις με τον Προϊστάμενο.
 - Παροχές.
 - Επιβράβευση-Αναγνώριση.
 - Οργάνωση-Λειτουργία του Οργανισμού.
 - Σχέσεις με τους Συναδέλφους.
 - Φύση της Εργασίας.
 - Επικοινωνία.
- 2) Έχει αποδείξει ότι είναι ένα εξαιρετικά αξιόπιστο και έγκυρο ερωτηματολόγιο (Spector,1985).
- 3) Το JSS αναπτύχθηκε εξ αρχής για χρήση σε οργανισμούς παροχής υπηρεσιών, στην κατηγορία αυτή ανήκει η πλειονότητα των μονάδων τόσο του στενού όσο και του Ευρύτερου δημόσιου τομέα. Μπορεί όμως να χρησιμοποιηθεί και σε παραγωγικές μονάδες λόγω της ευελιξίας του. Επιπλέον ο Spector (1985,1987) διευκρινίζει ότι είναι κατάλληλο για τον Δημόσιο τομέα. Είναι εφαρμόσιμο σε όλους τους οργανισμούς, τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα (Spector,1985;1997).

Κρίθηκε λοιπόν ότι η μετάφρασή του στα Ελληνικά και η προσαρμογή του στις ανάγκες του Ελληνικού δημόσιου τομέα αποτελούσε ιδανική λύση για την δημιουργία ενός αξιόπιστου εργαλείου μέτρησης της Εργασιακής Ικανοποίησης.

Στον Επόμενο πίνακα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από τις αναλύσεις αξιοπιστίας που πραγματοποιήθηκαν τόσο για το σύνολο της κλίμακας όσο και για τους επιμέρους παράγοντες.

Παράγοντες Ερωτηματολογίου Εργασιακής Ικανοποίησης	Cronbach's Alpha
Συνολική Ικανοποίηση	0,90
Μισθολογικές Απολαβές	0,61
Προαγωγή-Ανέλιξη	0,52
Σχέσεις με τον Προϊστάμενο	0,81
Παροχές	0,74
Επιβράβευσης-Αναγνώρισης	0,73
Οργάνωσης-Λειτουργίας του Οργανισμού	0,47
Σχέσεις με τους Συναδέλφους	0,76
Φύση της Εργασίας	0,75
Επικοινωνία	0,60

Πίνακας 36. Συνολικά Αποτελέσματα Αξιοπιστίας

Από τον ανωτέρω πίνακα διαπιστώνει κανείς ότι το συνολικό εργαλείο, με το σύνολο των 36 ερωτήσεων, επέδειξε εξαιρετική αξιοπιστία ($\alpha=0,90$). Επιπλέον, η συντριπτική πλειοψηφία των παραγόντων έδωσε καλά αποτελέσματα αξιοπιστίας.

Στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζεται μια σύγκριση της αξιοπιστίας του πρωτότυπου ερωτηματολογίου με αυτό που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα.

Παράγοντες Ερωτηματολογίου Εργασιακής Ικανοποίησης	Cronbach's Alpha	
	Spector, 1985	Παρούσα Μελέτη
Συνολική Ικανοποίηση	0.91	0.90
Μισθολογικές Απολαβές	0.75	0,61
Προαγωγή-Ανέλιξη	0.73	0,52
Σχέσεις με τον Προϊστάμενο	0.82	0,81
Παροχές	0.73	0,74
Επιβράβευσης-Αναγνώρισης	0.76	0,73
Οργάνωσης-Λειτουργίας του Οργανισμού	0.62	0,47
Σχέσεις με τους Συναδέλφους	0.6	0,76
Φύση της Εργασίας	0.78	0.75
Επικοινωνία	0.71	0,60

Πίνακας 37. Συγκριτική Παρουσίαση Αξιοπιστίας JSS

Από τον προηγούμενο πίνακα γίνεται σαφές ότι η **αξιοπιστία** του συνολικού μεταφρασμένου και προσαρμοσμένου ερωτηματολογίου είναι **εφάμιλλη του πρωτότυπου**. Σε τέσσερις από τους υπό-παράγοντες η αξιοπιστία είναι εφάμιλλη, σε έναν υπερέρχει σημαντικά το μεταφρασμένο ενώ το πρωτότυπο εμφανίζει καλύτερα αποτελέσματα σε τέσσερις από αυτούς.

Το συνολικό αποτέλεσμα δείχνει ότι η προσαρμογή και μετάφραση του ερωτηματολογίου ήταν πολύ επιτυχημένη και ότι μικρές μόνο προσαρμογές μπορεί να χρειαστούν σε κάποιους επιμέρους παράγοντες.

Κατά συνέπεια το μεταφρασμένο και προσαρμοσμένο JSS Αποτελεί ένα αξιόπιστο όργανο για την μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης στον δημόσιο τομέα, το οποίο μπορεί να

αξιοποιηθεί τόσο από μελλοντικούς ερευνητές όσο και από τους ίδιους τους δημόσιους οργανισμούς. Αυτό σηματοδοτεί και την επίτευξη του ενός από τους δύο ερευνητικούς στόχους της μελέτης.

6.2.2 Η Εργασιακή Ικανοποίηση στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα

Με την βοήθεια του μεταφρασμένου και προσαρμοσμένου ερωτηματολογίου η μελέτη προχώρησε στην μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης σε ένα δείγμα 81 εργαζομένων της Περιφέρειας Ανατολικής Μακεδονίας Θράκης.

Το δείγμα αποτελείτο από 48,1% άνδρες και 51,9% γυναίκες το 81,5% των οποίων βρίσκονται ανάμεσα στην ηλικία των 31 και των 55 ετών. Αυτή η σύνθεση αντικατοπτρίζει ικανοποιητικά την κατάσταση, παρουσιάζοντας μια ισορροπία των δύο φύλων, ενώ η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων είναι άνω των 30 εξαιτίας της δραστηκής μείωσης των προσλήψεων κατά την τελευταία δεκαετία.

Το 75,31% του δείγματος ήταν έγγαμοι ενώ 38% δεν είχαν παιδιά με την μερίδα του λέοντος από το υπόλοιπο 62% να έχουν αυτοί με δύο παιδιά. Το επίπεδο εκπαίδευσης ήταν κατανεμημένο ως εξής: 27,2% ήταν απόφοιτοι της Μέσης Εκπαίδευσης, οι 14,8% και το υπόλοιπο 58% είχαν πτυχίο ανώτατης εκπαίδευσης ή καλύτερο.

Το 64,2 % ήταν απλοί υπάλληλοι, με τους προϊσταμένους τμήματος, διεύθυνσης και γενικής διεύθυνσης να μοιράζονται το υπόλοιπο 35,8%. Όσον αφορά την σχέση εργασίας το 65,19% ήταν μόνιμοι, το 9,877% ήταν με σχέση Ι.Δ.Α.Χ. και το 4,938% ήταν με σύμβαση ορισμένου χρόνου. Τέλος, όσον αφορά την προϋπηρεσία το 53,1% είχαν από 15 έτη και κάτω ενώ ένα εντυπωσιακό 46,9% από 16 έτη και πάνω (με το 37% πάνω από 21 έτη). Αυτό το αποτέλεσμα μαζί με την ηλικία είναι ενδεικτικό της γήρανσης του συνολικού πληθυσμού των δημοσίων υπαλλήλων λόγω μείωσης των προσλήψεων.

Παρουσιάζεται λοιπόν η εικόνα ενός μικτού, όσον αφορά το φύλο, ανθρώπινου δυναμικού, με υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης αλλά σχετικά «γηρασμένο», η πλειοψηφία του οποίου εργάζεται με μόνιμη σχέση εργασίας.

Στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που αφορούν την συνολική εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα, καθώς και η εργασιακή ικανοποίηση όσον αφορά τους επιμέρους παράγοντες. Επιπλέον παρουσιάζεται το ποσοστό απόκλισης των αποτελεσμάτων αυτών από το μέσον της κλίμακας. Το μέσον της κλίμακας είναι ο αριθμός ο οποίος απέχει το ίδιο τόσο από την μέγιστη όσο και από την

ελάχιστη τιμή της. Έτσι μια θετική διαφορά δείχνει ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι άνω του μετρίου, ενώ μια αρνητική διαφορά δείχνει ότι είναι κάτω του μετρίου. Με βάση τον τρόπο υπολογισμού της απόκλισης, και του ότι η ελάχιστη τιμή της συνολικής ικανοποίησης είναι 36 ενώ κάθε παράγοντα 4, η μέγιστη διαφορά είναι το 75% (είτε θετικά είτε αρνητικά).

Παράγοντες Ερωτηματολογίου Εργασιακής Ικανοποίησης	Μέσος Όρος	Μέσον της Κλίμακας	Ποσοστό % Απόκλισης Από το Μέσον της Κλίμακας
Συνολική Ικανοποίηση	132,3	144	-8,13 %
Μισθολογικές Απολαβές	10,12	16	-36,75 %
Προαγωγή-Ανέλιξη	12,42	16	-22,38 %
Σχέσεις με τον Προϊστάμενο	20,36	16	+27,25 %
Παροχές	12,44	16	-22,25 %
Επιβράβευσης-Αναγνώρισης	13,26	16	-17,13 %
Οργάνωσης-Λειτουργίας του Οργανισμού	11,56	16	-27,75 %
Σχέσεις με τους Συναδέλφους	18,56	16	+16,00 %
Φύση της Εργασίας	17,79	16	+11,19 %
Επικοινωνία	15,79	16	-1,31 %

Πίνακας 38. Μέσοι όροι σκορ συνολικού ερωτηματολογίου JSS και επιμέρους παραγόντων

Από την μελέτη του ανωτέρω πίνακα προκύπτει πως η συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων στην Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας Θράκης βρίσκεται στο **132,3**, ήτοι 8,13% κάτω από το μέσον της κλίμακας. Η **συνολική λοιπόν εργασιακή ικανοποίηση** του ανθρώπινου δυναμικού είναι **κάτω του μετρίου**.

Όσον αφορά τους επιμέρους παράγοντες:

- **Μισθολογικές Απολαβές**, η ικανοποίηση των εργαζομένων στην Περιφέρεια βρίσκεται στο **10,12** , ήτοι **36,75% κάτω από το μέσον** της κλίμακας. Η ικανοποίησή τους σε αυτόν τον παράγοντα είναι πολύ κάτω του μετρίου.
- **Προαγωγή-Ανέλιξη**, η ικανοποίηση των εργαζομένων στην Περιφέρεια βρίσκεται στο **12,42** , ήτοι **22,38% κάτω από το μέσον** της κλίμακας. Η ικανοποίησή τους σε αυτόν τον παράγοντα είναι πολύ κάτω του μετρίου.
- **Σχέσεις με τον Προϊστάμενο**, η ικανοποίηση των εργαζομένων στην Περιφέρεια βρίσκεται στο **20,36** , ήτοι **27,25% πάνω από το μέσον** της κλίμακας. Η ικανοποίησή τους σε αυτόν τον παράγοντα είναι πολύ πάνω του μετρίου.
- **Παροχές**, η ικανοποίηση των εργαζομένων στην Περιφέρεια βρίσκεται στο **12,44** , ήτοι **22,25% κάτω από το μέσον** της κλίμακας. Η ικανοποίησή τους σε αυτόν τον παράγοντα είναι πολύ κάτω του μετρίου.
- **Επιβράβευσης-Αναγνώρισης**, η ικανοποίηση των εργαζομένων στην Περιφέρεια βρίσκεται στο **13,26** , ήτοι **17,16 % πάνω από το μέσον** της κλίμακας. Η ικανοποίησή τους σε αυτόν τον παράγοντα είναι σημαντικά κάτω του μετρίου.
- **Οργάνωσης-Λειτουργίας του Οργανισμού**, η ικανοποίηση των εργαζομένων στην Περιφέρεια βρίσκεται στο **11,56** , ήτοι **27,75% κάτω από το μέσον** της κλίμακας. Η ικανοποίησή τους σε αυτόν τον παράγοντα είναι πολύ κάτω του μετρίου.
- **Σχέσεις με τους Συναδέλφους**, η ικανοποίηση των εργαζομένων στην Περιφέρεια βρίσκεται στο **18,56** , ήτοι **16 % πάνω από το μέσον** της κλίμακας. Η ικανοποίησή τους σε αυτόν τον παράγοντα είναι σημαντικά άνω του μετρίου.
- **Φύση της Εργασίας**, , η ικανοποίηση των εργαζομένων στην Περιφέρεια βρίσκεται στο **17,79** , ήτοι **11,19% πάνω από το μέσον** της κλίμακας. Η ικανοποίησή τους σε αυτόν τον παράγοντα είναι άνω του μετρίου.
- **Επικοινωνία**, η ικανοποίηση των εργαζομένων στην Περιφέρεια βρίσκεται στο **15,79** , ήτοι **1,31% κάτω από το μέσον** της κλίμακας. Η ικανοποίησή τους σε αυτόν τον παράγοντα είναι ελάχιστα κάτω του μετρίου.

Από τα ανωτέρω διαπιστώνει κανείς ότι πέρα από τους παράγοντες των σχέσεων με τους προϊσταμένους, των σχέσεων με τους συναδέλφους και της φύσης της εργασίας **η εργασιακή ικανοποίηση** των εργαζομένων στον υπό μελέτη Οργανισμό **είναι πολύ χαμηλά**.

6.3 Επίλογος και Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα

Η παρούσα μελέτη πέτυχε και τους δύο ερευνητικούς της στόχους μεταφράζοντας και προσαρμόζοντας στην πραγματικότητα της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης ένα ερωτηματολόγιο μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης εγνωσμένης αξίας και αξιοπιστίας. Η προσαρμογή ήταν εξαιρετικά επιτυχής, οδηγώντας στην δημιουργία ενός εργαλείου το οποίο μπορεί να αξιοποιηθεί τόσο από μελλοντικούς ερευνητές όσο και από τους ίδιους τους δημόσιους οργανισμούς.

Επιπλέον το αξιοποίησε για να δημιουργήσει μια εξαιρετικά αναλυτική εικόνα της ικανοποίησης των εργαζομένων στον οργανισμό της Περιφέρειας Ανατολικής Μακεδονίας Θράκης, προχωρώντας όχι μόνο στην μέτρηση της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης αλλά και εννέα παραγόντων της. Τα αποτελέσματα κατέδειξαν ότι υπάρχει σημαντικό έλλειμμα εργασιακής ικανοποίησης, το οποίο πρέπει να αντιμετωπιστεί. Η εξαιρετικά αναλυτική αυτή εικόνα μπορεί να βοηθήσει τους ιθύνοντες να αντιμετωπίσουν το πρόβλημα της εργασιακής ικανοποίησης στοχευμένα, εστιάζοντας στους παράγοντες που οι εργαζόμενοι πετυχαίνουν τα χαμηλότερα σκορ.

Όσον αφορά τις προτάσεις για περαιτέρω έρευνα οι μελλοντικοί ερευνητές θα πρέπει να εστιάσουν στην διερεύνηση των λόγων που οι Έλληνες εργαζόμενοι του δημόσιου τομέα εμφανίζουν τόσο μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση, αλλά και να εντοπίσουν τις δράσεις που θα μπορούσαν να αναστρέψουν αυτή την κατάσταση. Επιπλέον προτείνεται η εφαρμογή του ερωτηματολογίου και σε άλλες υπηρεσίες της Δημόσιας Διοίκησης, καθώς και σε επιχειρήσεις που ανήκουν στον ευρύτερο δημόσιο τομέα. Εξαιρετικά ενδιαφέροντα θα ήταν η στοχευμένη εφαρμογή του σε κρίσιμες υπηρεσίες όπως είναι η υγεία, τα σχολεία και οι οικονομικές υπηρεσίες. Μέσα από τις εφαρμογές αυτές οι μελλοντικοί ερευνητές θα καταφέρουν να βελτιώσουν ακόμα περισσότερο το εξαιρετικό αυτό εργαλείο, προσαρμόζοντάς το ακόμα καλύτερα στην Ελληνική πραγματικότητα και αντιμετωπίζοντας τις όποιες αδυναμίες του.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Αρβανητογιάννης Σ. Ι. και Κούρτης Λ. (2002), ISO 9000:2000, Εκδόσεις Σταμούλη 2002.

Γναρδέλλης, Χ., (2003). Εφαρμοσμένη Στατιστική, εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.

Γούναρης Σ. (2003), Μάρκετινγκ Υπηρεσιών, Εκδόσεις Rosili.

Δαφέρμος, Β., (2011). Κοινωνική στατιστική και μεθοδολογία έρευνας με το SPSS, Εκδόσεις Ζήτη, Αθήνα.

Ζαβλανός Μ. (2002), Μάνατζμεντ, εκδόσεις Σταμούλης Αθήνα 2002

Μακρυδημήτρης Α. (1995), Δημόσια Διοίκηση: Αναδιοργάνωση και Μεταρρύθμιση στο Κατώφλι του 21ου αιώνα, Information.

Μιχιώτης, Α. (2005). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Human Resource Management), Τόμος Β', Θεματική Ενότητα MBA 61, στα Αγγλικά. Πάτρα: ΕΑΠ.

Μπουραντάς, Δ. (1992). Μάνατζμεντ Οργανωτική θεωρία και Συμπεριφορά. Η Επιστημονική βάση του Μάνατζμεντ. Αθήνα: TEAM Ε.Π.Ε.

Μπουραντάς, Δ. (2002). Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο. Αθήνα: Μπένου.

Μπουραντάς, Δ. (2005). Ηγεσία: Ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας. Αθήνα: Κριτική.

Μπουραντάς, Δ., Βάθης Α., Παπακωνσταντίνου Χ. & Ρεκλείτης Π. (2005). Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών. Αθήνα: ΟΕΔΒ.

Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2001). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον (3η Εκδ.). Θεσσαλονίκη: Αννίκουλας.

Παπαδημητρίου Κ., “Δομές και Εργαλεία Δημοσίου Μάνατζμεντ”, Εκπαιδευτικό υλικό ΚΑ' Εκπαιδευτικής Σειράς Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, Αθήνα, 2010.

Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Μπένου.

ΠΙΝΕΠΘ/ εκπαιδευτικό υλικό / Μαΐος 2012 / Θεσσαλονίκη/ Σεμινάριο: Πληροφοριακά Συστήματα Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων).

Ραμματά Μ. (2000), “Η διαχείριση και ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων ως συνιστώσες του εκσυγχρονισμού στη δημόσια διοίκηση” Διοικητική Ενημέρωση.

Σπηλιωτόπουλος, Ε., Χρυσανθάκης, Χ. (2007), Βασικοί θεσμοί δημοσιοϋπαλληλικού δικαίου, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα

Τζεμπελίκος, Ν. (2011). Έρευνα μάρκετινγκ με τη χρήση του SPSS. Αθήνα.

Τερζίδης, Κ. & Τζωρτζάκης, Κ. (2004). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων (Διοίκ. Προσωπικού). Εκδ: Rosili

Τζωρτζάκης, Κ. & Τζωρτζάκη (1999). Οργάνωση & Διοίκηση. Αθήνα: Rosili.

Φαναριώτης, Π. (1999), Δημόσια Διοίκηση. Αποκέντρωση και Αυτοδιοίκηση μπροστά στις προκλήσεις του 21ου αιώνα. Αθήνα: Σταμούλης.

Φαναριώτης Π., (1999) Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών και Οργανισμών. Εισαγωγή στο Σύγχρονο Δημόσιο Μάνατζμεντ. Δημόσια Διοίκηση II», εκδ. Σταμούλης, Αθήνα.

Χατζηπαντελή, Π. (1999). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Χυτήρης, Α. Σ. (2001). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Interbooks.

ΞΕΝΗ

Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Millis, D., & Walton R. (1984) Managing Human Assets , New York: Free Press.

Bratton, J. and Gold, J. (2001). Human Resource Management: Theory and Practice, 2nd Edition. USA: Lawrence Erlbaum Associates

Carmines, E. G., & Zeller, R. A., (1989). Reliability and Validity Assessment. Quantitative Applications in the Social Sciences, A Sage University paper, N.17, Twelfth printing.

Herzberg, F. (1987) “One more time: How do you motivate employees” Harvard Business Review Reprint.

Jackson S. and Schuler R., (2003), Managing Human Resources through Strategic Partnership, (8th Edition), Canada: Thomson.

James P., (1998) Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα

Koontz, H. & O'Donnell, C. (1984). Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions, (7th Ed.) New York: McGraw-Hill

Kvale, S., (1996). Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing, Sage Publications, London.

Montana P, Charnov B (2008). Management, (4th ed.), Barrons Educational Series, Hauppauge:NY.

Porter, M. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York: Free Press

Robson, C. (2002) Real World Research, Second Edition, Blackwell Publishing

Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A., (2003). Research Methods for Business Students, Prentice Hall.

Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. American Journal of Community Psychology, 13, 693-713.

Spector, P. E. (1997). Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences. Thousand Oaks, CA.: Sage.

Sekaran, U. (1989) “Paths to the job satisfaction of banking employees”, Journal of Organizational Behaviour, Vol. 10 , pp. 347-359.

Torrington D., Hall L. and Taylor S. (2008) Human Resource Management (7th Edition), London: F.T./Prentice Hall.

Zenger J., Folkman J. & Edinger S. (2009). The Inspiring Leader. Mc Graw Hill, N.York

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

www.apografi.gov.gr

www.ypes.gr

www.pamth.gov.gr

www.ydmed.gov.gr

www.elot.gr

<http://shell.cas.usf.edu/~pspector/scales/jsspag.html>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί διεξάγεται στα πλαίσια της Μεταπτυχιακής Διατριβής μου με τίτλο «Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση - Η περίπτωση της Περιφέρειας Ανατολικής Μακεδονίας-Θράκης, Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης Β' Βαθμού» και αποτελεί μέρος του ερευνητικού κομματιού αυτής. Το βασικό μέρος αυτής επιχειρεί να αποτυπώσει την κατάσταση που έχει διαμορφωθεί από την πλευρά της ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού της ΜΕΤΑ και την εφαρμογή των σχεδίων στήριξης της ελληνικής οικονομίας. Η συμπλήρωση του απαιτεί λίγα λεπτά της ώρας αλλά η συμβολή σας στην εξαγωγή συμπερασμάτων έχει μεγάλη σπουδαιότητα.

Στο ερωτηματολόγιο απαντάτε σε όλες τις ερωτήσεις και η συμμετοχή σε αυτό είναι ανώνυμη και εθελοντική.

Ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συνεργασία σας.

Με τιμή,

Νεκτάριος Μπιτζόης

Μεταπτυχιακός Φοιτητής MBA

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1η ΕΝΟΤΗΤΑ: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ (Στις ερωτήσεις αυτής της ενότητας η απάντησή σας δίνεται συμπληρώνοντας με ένα μόνο X το κατάλληλο τετραγωνίδιο)

- | | |
|--------------------------------------|---|
| 1. Φύλο: | <input type="checkbox"/> Άνδρας
<input type="checkbox"/> Γυναίκα |
| 2. Ηλικία: | <input type="checkbox"/> Έως 30
<input type="checkbox"/> 31-40
<input type="checkbox"/> 41-55
<input type="checkbox"/> 56 και άνω |
| 3. Οικογενειακή κατάσταση: | <input type="checkbox"/> Άγαμος/η
<input type="checkbox"/> Έγγαμος/η
<input type="checkbox"/> Άλλο
<input type="checkbox"/> Αριθμός παιδιών |
| 4. Εκπαιδευτικό επίπεδο: | <input type="checkbox"/> Υποχρεωτική Εκπαίδευση
<input type="checkbox"/> Μέση Εκπαίδευση
<input type="checkbox"/> Ανώτερη Εκπαίδευση
<input type="checkbox"/> Ανώτατη Εκπαίδευση
<input type="checkbox"/> Μεταπτυχιακό
<input type="checkbox"/> Διδακτορικό |
| 5. Θέση που κατέχετε στον οργανισμό: | <input type="checkbox"/> Υπάλληλος
<input type="checkbox"/> Προϊστάμενος/η επιπέδου Τμήματος
<input type="checkbox"/> Προϊστάμενος/η επιπέδου Διεύθυνσης
<input type="checkbox"/> Προϊστάμενος/η επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης
<input type="checkbox"/> Άλλο (προσδιορίστε) |

Σελίδα 1 από 5

6. Σχέση εργασίας:
- Μόνιμος/η με σχέση εργασίας Δημοσίου Δικαίου
 - Με σχέση εργασίας Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου (ΙΔΑΧ)
 - Σύμβαση ορισμένου χρόνου
 - Άλλο (προσδιορίστε)

7. Έτη προϋπηρεσίας:
- Λιγότερο από 5
 - Από 5 έως και 9
 - Από 10 έως και 15
 - Από 16 έως και 20
 - 21 έτη και περισσότερα

2η ΕΝΟΤΗΤΑ: ΒΑΣΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ - Ζητείται η άποψή σας για την κατάσταση όπως αυτή έχει διαμορφωθεί **ΜΕΤΑ ΚΑΙ** την εφαρμογή των σχεδίων στήριξης της ελληνικής οικονομίας (Στις ερωτήσεις αυτής της ενότητας η απάντησή σας δίνεται **κυκλώνοντας** τον αριθμό μιας μόνο από τις παρακάτω δηλώσεις η οποία σας εκφράζει περισσότερο)

1. Αισθάνομαι ότι πληρώνομαι δίκαια για τη δουλειά που κάνω	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
	1	2	3	4	5	6	7
2. Υπάρχουν λίγες πιθανότητες για προαγωγή στη δουλειά μου	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
	1	2	3	4	5	6	7
3. Ο Προϊστάμενός μου είναι αρκετά άξιος στην εκτέλεση της εργασίας του	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
	1	2	3	4	5	6	7
4. Δεν είμαι ικανοποιημένος με τα προνόμια που απολαμβάνω από την εργασία μου	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
	1	2	3	4	5	6	7
5. Όταν εκτελώ σωστά τη δουλειά μου, εισπράττω την αναγνώριση που πρέπει	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
	1	2	3	4	5	6	7
6. Πολλοί από τους κανονισμούς και τις διαδικασίες, κάνουν την δουλειά μου δύσκολη	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
	1	2	3	4	5	6	7
7. Συμπαθώ τους συναδέλφους με τους οποίους συνεργάζομαι	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
	1	2	3	4	5	6	7

Σελίδα 2 από 5

8. Μερικές φορές έχω την αίσθηση ότι η εργασία μου δεν έχει νόημα						
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
1	2	3	4	5	6	7
9. Η επικοινωνία μέσα στον οργανισμό που εργάζομαι φαίνεται να λειτουργεί καλά						
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
1	2	3	4	5	6	7
10. Οι αυξήσεις στις αποδοχές μου είναι λίγες και αποδίδονται με την πάροδο μεγάλων χρονικών διαστημάτων						
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
1	2	3	4	5	6	7
11. Αυτοί που κάνουν καλά την εργασία τους έχουν αρκετές πιθανότητες να προαχθούν						
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
1	2	3	4	5	6	7
12. Ο Προϊστάμενός μου είναι άδικος μαζί μου						
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
1	2	3	4	5	6	7
13. Τα προνόμια από την εργασία μου είναι εξίσου καλά με αυτά που προσφέρουν άλλες Υπηρεσίες στο Ελληνικό Δημόσιο						
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
1	2	3	4	5	6	7
14. Δεν έχω την αίσθηση ότι η δουλειά που παράγω εκτιμάται						
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
1	2	3	4	5	6	7
15. Όταν προσπαθώ να κάνω καλά την δουλειά μου, σπάνια με αποτρέπει η γραφειοκρατία						
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
1	2	3	4	5	6	7
16. Διαπιστώνω πως πρέπει να εργάζομαι περισσότερο εξαιτίας της ανικανότητας συναδέλφων μου						
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
1	2	3	4	5	6	7
17. Μου αρέσει να κάνω τα πράγματα που κάνω στην εργασία μου						
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
1	2	3	4	5	6	7
18. Οι στόχοι του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι δεν μου είναι ξεκάθαροι						
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
1	2	3	4	5	6	7

19. Αισθάνομαι πως δεν με εκτιμούν όταν σκέφτομαι τις αποδοχές που μου δίνει η Υπηρεσία	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
	1	2	3	4	5	6	7
20. Οι εργαζόμενοι στον Οργανισμό μας μπορούν να ανελιχθούν το ίδιο γρήγορα όσο και σε άλλες εργασίες	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
	1	2	3	4	5	6	7
21. Ο Προϊστάμενός μου δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον για τα συναισθήματα των υφισταμένων του	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
	1	2	3	4	5	6	7
22. Τα προνόμια που μας παρέχονται είναι δίκαια	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
	1	2	3	4	5	6	7
23. Υπάρχουν ελάχιστα είδη ανταμοιβών στους ανθρώπους που εργάζονται στην Υπηρεσία μου	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
	1	2	3	4	5	6	7
24. Έχω πολύ μεγάλο όγκο εργασίας στη δουλειά μου	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
	1	2	3	4	5	6	7
25. Περνώ ευχάριστα με τους συναδέλφους μου	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
	1	2	3	4	5	6	7
26. Συχνά έχω την αίσθηση ότι δεν ξέρω τι συμβαίνει στην Υπηρεσία μου	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
	1	2	3	4	5	6	7
27. Αισθάνομαι υπερήφανος για τη δουλειά μου	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
	1	2	3	4	5	6	7
28. Αισθάνομαι ικανοποιημένος με τις προοπτικές που έχω για ενδεχόμενη αύξηση του μισθού	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
	1	2	3	4	5	6	7
29. Υπάρχουν προνόμια που δεν έχουμε ενώ θα έπρεπε	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
	1	2	3	4	5	6	7

30. Συμπαθώ τον Προϊστάμενό μου							
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα	
1	2	3	4	5	6	7	
31. Έχω πάρα πολύ μεγάλο όγκο γραφικής δουλειάς							
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα	
1	2	3	4	5	6	7	
32. Δεν αισθάνομαι ότι οι προσπάθειές μου επιβραβεύονται με τον τρόπο που θα έπρεπε							
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα	
1	2	3	4	5	6	7	
33. Είμαι ικανοποιημένος με τις πιθανότητες που έχω να προαχθώ							
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα	
1	2	3	4	5	6	7	
34. Υπάρχουν πάρα πολλοί διαπληκτισμοί και διαμάχες στη δουλειά μου							
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα	
1	2	3	4	5	6	7	
35. Η δουλειά μου είναι ευχάριστη							
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα	
1	2	3	4	5	6	7	
36. Δεν μου εξηγούν πλήρως τις εργασίες που μου αναθέτουν							
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα	
1	2	3	4	5	6	7	