



**ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**ΑΛΛΑΓΗ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ  
ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ:  
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΚΕΝΤΡΟΥ  
ΘΑΛΑΣΣΙΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ (ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.)**

**ΓΕΩΡΓΙΑ ΠΑΠΑΔΑΚΗ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:  
ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΞΕΦΤΕΡΗΣ**

**ΗΡΑΚΛΕΙΟ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2019**

# Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών  
Διοίκηση Επιχειρήσεων

## Μεταπτυχιακή Διατριβή



**Αλλαγή Πρακτικών στη Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων στη  
Δημόσια Διοίκηση: Η Περίπτωση του Ελληνικού Κέντρου  
Θαλασσίων Ερευνών (ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.)**

**Γεωργία Παπαδάκη**

**Επιβλέπων Καθηγητής  
Δημήτριος Ξεφτέρης**

**Ιούνιος 2019**

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών**

*Διοίκηση Επιχειρήσεων*

## **Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Αλλαγή Πρακτικών στη Διαχείριση Ανθρώπινων  
Πόρων στη Δημόσια Διοίκηση: Η Περίπτωση του  
Ελληνικού Κέντρου Θαλασσιών Ερευνών (ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.)**

**Γεωργία Παπαδάκη**

**Επιβλέπων Καθηγητής  
Δημήτριος Ξεφτέρης**

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

**Ιούνιος 2019**



# Περίληψη

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι αφενός να διερευνήσουμε την ανάγκη για αλλαγή των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στο Ελληνικό Κέντρο Θαλασσιών Ερευνών και γενικότερα στη δημόσια διοίκηση. Αφετέρου να προσδιορίσουμε τους τρόπους με τους οποίους μπορούμε να εισάγουμε νέες πρακτικές βασιζόμενες στις αρχές της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων σε ένα δημόσιο ερευνητικό ίδρυμα, με σκοπό την αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία του και κυρίως την επίτευξη του σκοπού του, που είναι η παραγωγή υψηλού επιπέδου έρευνας.

Για να το επιτύχουμε αυτό, χρειάζεται να καταγράψουμε τις ακολουθούμενες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στον υπό εξέταση φορέα, να εξετάσουμε κατά πόσο οι πρακτικές αυτές σχετίζονται με τη φιλοσοφία της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και να αποτυπώσουμε τις διαθέσεις των στελεχών του φορέα σχετικά με την εισαγωγή νέων πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων.

Η μεθοδολογία που χρησιμοποιήσαμε περιλαμβάνει βιβλιογραφική έρευνα, αναζήτηση σχετικών αναφορών, νομοθετημάτων, πληροφοριών στο διαδίκτυο, καθώς και έρευνα πεδίου από την οποία παράγαμε πρωτογενές υλικό. Η έρευνα περιλαμβάνει τη χρήση ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου στο προσωπικό του υπό εξέταση δημόσιου φορέα και προσωπικών συνεντεύξεων σε ανώτερα και ανώτατα διοικητικά στελέχη του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε., για τη συλλογή και επεξεργασία των απαραίτητων δεδομένων.

Συμπερασματικά, υπάρχει πράγματι η ανάγκη για εισαγωγή ενός συστήματος νέων πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στο ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. και στη δημόσια διοίκηση γενικότερα. Ο φορέας ακολουθεί κάποιες λειτουργίες του μάνατζμεντ, είτε από ανάγκη για οργάνωση και διοίκηση, είτε από υποχρέωση λόγω νομοθεσίας. Εντούτοις, απαιτείται να ακολουθήσει νέες πρακτικές σύμφωνα με το νέο δημόσιο μάνατζμεντ και νέες αναπτυξιακές λειτουργίες, όπως η ίδρυση τμημάτων ποιότητας, ελέγχου και ανθρώπινων πόρων. Επίσης, χρειάζεται να αλλάξει τις πρακτικές στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων, προκειμένου να επιτύχει βελτίωση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας.

# Summary

The aim of this diploma thesis is to investigate whether a change of human resources management practices in Hellenic Center for Marine Research (HCMR) and in public administration in general is indeed needed. Additionally, we tried to identify ways to introduce new practices, based on the principles of human resources management into a public research institute, aiming to its efficient and effective operation and to achieve its goal which is high level scientific research.

For this purpose, we studied the human resources management practices already followed by the organization, we examined whether these practices are based on the philosophy of human resources management and we asked for the opinion of the employees regarding the introduction of new practices of human resources management.

The methodology we used included literature, legislation, internet information and other relevant reports research, as well as field research from which we generated new material. The survey included the use of an electronic questionnaire for the administrative and technical staff of this public body and also personal interviews with HCMR senior executives for the collection and processing of the necessary data.

In conclusion, a system of new human resources management practices in HCMR and in public administration is actually needed. HCMR follows some of the management functions, to organize and to administrate, or by legal obligation. However, it is necessary to follow new public management practices and development initiatives, such as the establishment of quality, control and human resources departments. Furthermore, new human resources management practices need to change, in order to achieve high level administrative and scientific performance and efficiency.

# Ευχαριστίες

Ευχαριστώ πολύ τον καθηγητή μου, την οικογένειά μου, τους φίλους και τους συναδέλφους, που με βοήθησαν να πιστέψω ότι μπορώ να ανταπεξέλθω στις υποχρεώσεις μου και να τα καταφέρω.

# Περιεχόμενα

Περίληψη.....	i
Summary .....	ii
Ευχαριστίες.....	iii
Περιεχόμενα.....	iv
Εισαγωγή .....	1
Κεφάλαιο 1. Προβλήματα Διοίκησης και Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων στον Δημόσιο Τομέα.....	3
1.1 Εννοιολογικές προσεγγίσεις.....	3
1.2 Δημόσια Διοίκηση: προβλήματα και κουλτούρα .....	4
1.2.1 Γραφειοκρατία.....	4
1.2.2 Προβλήματα δημόσιας διοίκησης.....	5
1.2.3 Κουλτούρα δημόσιας διοίκησης.....	5
1.3 Στελέχωση Δημόσιας Διοίκησης .....	6
1.4 Διοικητικές μεταρρυθμίσεις .....	6
1.5 Ενδεικτικές πρακτικές και πρωτοβουλίες.....	8
Κεφάλαιο 2. Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων (Management).....	10
2.1 Λειτουργίες μάνατζμεντ .....	10
2.1.1 Προγραμματισμός .....	11
2.1.2 Οργάνωση .....	11
2.1.3 Διεύθυνση-Ηγεσία.....	12
2.1.4 Έλεγχος.....	13
2.2 Αποδοτικότητα- αποτελεσματικότητα.....	14
Κεφάλαιο 3. Αρχές Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων .....	15
3.1 Έννοια-Ορισμοί.....	15
3.2 Λειτουργίες .....	15
3.2.1 Προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων.....	15
3.2.2 Ανάλυση εργασίας.....	16
3.2.3 Προσέλκυση και επιλογή προσωπικού .....	17
3.2.4 Εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων .....	18
3.2.5 Συστήματα αμοιβής εργαζομένων.....	19
3.2.6 Αξιολόγηση της απόδοσης.....	19
3.3 Ειδικά θέματα ΔΑΠ - Εργασιακές σχέσεις .....	21
3.4 Ηθικό και παραγωγικότητα.....	21



3.5 Υποχρεώσεις των εργοδοτών και των εργαζομένων .....	22
3.6 Μάνατζερ Ανθρώπινου Δυναμικού.....	23
Κεφάλαιο 4. Εφαρμογή των Αρχών του Μάνατζμεντ και της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων στο Δημόσιο Τομέα.....	24
4.1 Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ.....	24
4.2 Οφέλη από την εφαρμογή του ΝΔΜ.....	26
4.3 Προϋποθέσεις επιτυχούς εισαγωγής πρακτικών ΝΔΜ.....	27
4.4 Εμπειρία-παραδείγματα-βέλτιστες πρακτικές.....	27
Κεφάλαιο 5. Αλλαγή Πρακτικών Διοίκησης και Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων στο Δημόσιο Τομέα .....	28
5.1 Τρόποι- Μέθοδοι αλλαγής πρακτικών διοίκησης στο δημόσιο τομέα .....	28
5.1.2 Αποκέντρωση αρμοδιοτήτων.....	28
5.1.3 Διοίκηση αποτελεσμάτων.....	28
5.1.4 Διοίκηση μέσω στόχων .....	29
5.1.5 Διοίκηση ολικής ποιότητας (ΔΟΠ) .....	29
5.1.6 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στο Δημόσιο Τομέα.....	30
5.1.7 Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.).....	31
5.1.8 Ηλεκτρονική διακυβέρνηση .....	32
5.2 Τρόποι- Μέθοδοι αλλαγής πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στο δημόσιο τομέα.....	32
5.2.1 Προγραμματισμός- Στελέχωση.....	33
5.2.2 Ανάλυση εργασίας.....	33
5.2.3 Προσέλκυση-επιλογή .....	34
5.2.4 Εκπαίδευση και ανάπτυξη .....	35
5.2.5 Συστήματα αμοιβής.....	36
5.2.6 Αξιολόγηση .....	37
5.2.7 Υποκίνηση.....	38
5.2.8 Κινητικότητα .....	38
5.2.9 Πληροφοριακά συστήματα .....	39
5.3 Διοίκηση αλλαγών .....	39
Κεφάλαιο 6. Προφίλ Οργανισμού και Μεθοδολογία Έρευνας.....	41
6.1 Το προφίλ.....	41
6.2 Στόχοι της έρευνας .....	44
6.3 Ορισμός ερευνητικού πεδίου.....	45
6.4 Μεθοδολογική προσέγγιση.....	45
6.5 Σύνταξη ερωτηματολογίου .....	45

6.6 Συλλογή στοιχείων .....	47
6.7 Ανάλυση των στοιχείων .....	47
6.8 Διενέργεια συνεντεύξεων .....	48
Κεφάλαιο 7. Αποτελέσματα- Ανάλυση .....	49
7.1 Δημογραφικά στοιχεία.....	49
7.2 Αρχές Οργάνωσης & Διοίκησης (Μάνατζμεντ).....	52
7.3 Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων .....	55
Κεφάλαιο 8. Επίλογος- Συμπεράσματα .....	72
Βιβλιογραφία.....	75
Γλωσσάριο.....	79
Παραρτήματα.....	80
Παράρτημα Ι.Οργανόγραμμα ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.....	81
Παράρτημα ΙΙ. Ενημερωτική επιστολή για διεξαγωγή έρευνας.....	82
Παράρτημα ΙΙΙ.Συνοδευτική επιστολή του ερωτηματολογίου .....	83
Παράρτημα ΙV. Ερωτηματολόγιο .....	84
Παράρτημα V.Απαντήσεις στις ερωτήσεις ανοικτού τύπου .....	90

# Εισαγωγή

Η σύγχρονη παγκοσμιοποιημένη οικονομία, οι ραγδαίες εξελίξεις, ιδιαίτερα στις νέες τεχνολογίες, αλλά και η οικονομική κρίση ή κρίση αξιών στη χώρα μας, καθιστούν αναγκαίο τον επαναπροσδιορισμό των ιδιωτικών επιχειρήσεων και των δημόσιων οργανισμών. Αναμένεται, ή μάλλον απαιτείται, η προσαρμογή και ο εκσυγχρονισμός των διοικήσεων όλων των μονάδων, με τρόπο που να καλύπτουν τις αυξανόμενες απαιτήσεις που επιβάλλουν οι νέες συνθήκες.

Το παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, με επίκεντρο την οικονομία, στηρίζεται στον ανθρώπινο παράγοντα για την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών. Από την άλλη πλευρά, τα τελευταία χρόνια παρατηρούμε στη χώρα μας το φαινόμενο του brain drain, που είναι η μετανάστευση επιστημόνων και ατόμων με υψηλά προσόντα στο εξωτερικό, προκειμένου να εξασφαλίσουν καλύτερες επαγγελματικές συνθήκες. Τα παραπάνω αναδεικνύουν τη σημασία της μελέτης του νέου δημόσιου μάνατζμεντ και της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων ως απάντηση στις σύγχρονες προκλήσεις.

Η διεθνής εμπειρία και η σχετική βιβλιογραφία καλύπτει ενδελεχώς τα θέματα της οργάνωσης, διοίκησης και της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων στους οργανισμούς. Κατά τις τελευταίες δεκαετίες γίνεται μνεία στην εφαρμογή των αρχών αυτών και στη δημόσια διοίκηση, με συγκεκριμένες προτάσεις και πρακτικές.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνήσουμε την ανάγκη για την εισαγωγή ενός συστήματος νέων πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στο Ελληνικό Κέντρο Θαλασσίων Ερευνών και γενικότερα στη δημόσια διοίκηση. Στόχος μας είναι να προσδιορίσουμε τους τρόπους με τους οποίους μπορούμε να εφαρμόσουμε τις αρχές της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων σε ένα δημόσιο ερευνητικό ίδρυμα, με σκοπό την αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία του και κυρίως την επίτευξη του στόχου του, που είναι η παραγωγή υψηλού επιπέδου έρευνας.

Για να το επιτύχουμε αυτό, χρειάζεται να καταγράψουμε τις ακολουθούμενες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στον υπό εξέταση φορέα, να εξετάσουμε κατά πόσο οι πρακτικές αυτές σχετίζονται με τη φιλοσοφία της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και να αποτυπώσουμε τις διαθέσεις των στελεχών του φορέα σχετικά με την αλλαγή των πρακτικών αυτών.

Μεθοδολογικά, διενεργήσαμε βιβλιογραφική έρευνα και αναζητήσαμε σχετικές αναφορές, νομοθετήματα, πληροφορίες στο διαδίκτυο. Επίσης, διενεργήσαμε έρευνα πεδίου με τη χρήση ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου στο προσωπικό του υπό εξέταση δημόσιου φορέα και προσωπικών συνεντεύξεων σε ανώτερα και ανώτατα διοικητικά στελέχη του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. για τη συλλογή και επεξεργασία των απαραίτητων δεδομένων.

Συμπερασματικά, υπάρχει πράγματι η ανάγκη για εισαγωγή ενός συστήματος νέων πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στο ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. και στη δημόσια διοίκηση γενικότερα. Ο φορέας απαιτείται να ακολουθήσει νέες πρακτικές σύμφωνα με το νέο δημόσιο μάνατζμεντ και να αλλάξει τις πρακτικές στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων, προκειμένου να επιτύχει βελτίωση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας.

Στο πρώτο κεφάλαιο περιγράφουμε τα προβλήματα που αντιμετωπίζει σήμερα η δημόσια διοίκηση και ειδικότερα η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων στον δημόσιο τομέα. Στο δεύτερο και τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζουμε συνοπτικά τις βασικές αρχές του μάνατζμεντ και της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Στο τέταρτο κεφάλαιο εξετάζουμε την εφαρμογή των αρχών του μάνατζμεντ στο δημόσιο τομέα. Στο πέμπτο κεφάλαιο εξετάζουμε την εισαγωγή νέων πρακτικών διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στο δημόσιο τομέα. Στο έκτο κεφάλαιο αναλύουμε το προφίλ οργανισμού μελέτης περίπτωσης και παρουσιάζουμε τη μεθοδολογία της έρευνας. Στο έβδομο κεφάλαιο παρουσιάζουμε και αναλύουμε τα αποτελέσματα της έρευνας και στο όγδοο κεφάλαιο διεξάγουμε τα τελικά συμπεράσματα.

# Κεφάλαιο 1

## Προβλήματα Διοίκησης και Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων στον Δημόσιο Τομέα

### 1.1 Εννοιολογικές προσεγγίσεις

Ο δημόσιος τομέας στην Ελλάδα περιλαμβάνει τη Γενική Κυβέρνηση, τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ), καθώς και τις Δημόσιες Υπηρεσίες και Οργανισμούς (ΔΕΚΟ) (Ν.4270/2017). Οι ΔΕΚΟ είναι επιχειρήσεις και οργανισμοί που ανήκουν εξ ολοκλήρου στο Ελληνικό Κράτος ή ελέγχονται κατά ένα μεγάλο ποσοστό από αυτό. Οι φορείς και οργανισμοί του δημόσιου και ευρύτερου δημόσιου τομέα εξυπηρετούν την επίτευξη δημόσιων σκοπών και την παροχή αγαθών και υπηρεσιών προς το κοινωνικό σύνολο.

Το Μητρώο Υπηρεσιών και Φορέων της Ελληνικής Διοίκησης που καταρτίζει κάθε χρόνο το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης είναι μία αξιόπιστη καταγραφή των δημοσίων υπηρεσιών και φορέων της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, οι οποίοι συγκροτούν τον δημόσιο τομέα. Στο μητρώο του 2018 καταγράφηκαν όλες οι οργανώσεις παροχής κοινωνικών υπηρεσιών και αγαθών, ποικίλης νομικής μορφής, υπό τον έλεγχο, την εποπτεία και την εγγύηση του Κράτους, ανάλογα με τη φύση της ασκούμενης δημόσιας λειτουργίας. Οι δημόσιες υπηρεσίες και τα αγαθά ζωτικής σημασίας για την κοινωνία παρέχονται κατ' εφαρμογή των αρχών της ισότητας, της καθολικότητας, της συνέχειας, της οικονομικότητας, της προσαρμοστικότητας, της ουδετερότητας, της διαφάνειας και της ποιότητας (Διαθέσιμο στο <http://www.minadmin.gov.gr/?p=30254>).

Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι απαραίτητη τόσο στον ιδιωτικό, όσο και στο δημόσιο τομέα, για την εξασφάλιση του δημόσιου συμφέροντος (Δημακοπούλου, 2012). Αρμόδιο για τη διαρκή αναβάθμιση των δημοσίων υπηρεσιών μέσω διαδικασιών και προτύπων είναι το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης. Στο πλαίσιο αυτό, το Τμήμα Ποιότητας και Προτύπων της Διεύθυνσης Στρατηγικού Σχεδιασμού και Καινοτομίας είναι υπεύθυνο για το σχεδιασμό και την εφαρμογή πολιτικών αυτο-αξιολόγησης των δημοσίων υπηρεσιών, μέσω προτύπων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.), όπως είναι το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.).

## **1.2 Δημόσια Διοίκηση: προβλήματα και κουλτούρα**

Η διοίκηση είναι μία ευρύτατη έννοια, η οποία σε κάθε περίπτωση σχετίζεται με τον τρόπο οργάνωσης και διαχείρισης συγκεκριμένων πόρων, ανθρώπινων και μη, με σκοπό την επίτευξη στόχων και σκοπών. Η δημόσια διοίκηση συνίσταται από τα μέσα, τις ενέργειες και τα όργανα για την επίτευξη του βασικού της σκοπού που είναι η ικανοποίηση των πολιτών του Κράτους. Περιέχει το σύνολο των διοικητικών μηχανισμών ή οργανισμών ενός Κράτους, που είναι αρμόδιοι για την εφαρμογή των νόμων και των προγραμμάτων της δημόσιας πολιτικής και λειτουργούν σε κεντρικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο (Τσακαλάκης, 2013). Συνδέεται με τη διαχείριση δημοσίων υποθέσεων, είναι προσανατολισμένη στην εξυπηρέτηση των δημοσίων αναγκών και βασίζεται σε κανόνες Δημόσιου Δικαίου (Δημακοπούλου, 2012).

### **1.2.1 Γραφειοκρατία**

Το γραφειοκρατικό σύστημα αποτελεί τον κυρίαρχο τρόπο οργάνωσης των δημοσίων υπηρεσιών και σύμφωνα με τον Max Weber, μεγάλο θεωρητικό και οικονομολόγο του 19ου αιώνα, τον αποδοτικότερο τρόπο διοίκησης μεγάλων οργανισμών. Τα χαρακτηριστικά της γραφειοκρατίας περιλαμβάνουν την εξειδίκευση της εργασίας, την εφαρμογή της ιεραρχίας, τον σεβασμό στους κανονισμούς, την τυπική οργάνωση, την επιλογή του προσωπικού βάσει τεχνικών γνώσεων και τον προσανατολισμό της επαγγελματικής καριέρας των

στελεχών (Κέφης, 2005). Παρά την συμβολή του συστήματος στην βελτίωση της αποδοτικότητας, η έννοια της γραφειοκρατίας είναι συνυφασμένη με τα μειονεκτήματα της, μεταξύ των οποίων η αυστηρότητα και η μη ευελιξία.

### **1.2.2 Προβλήματα δημόσιας διοίκησης**

Τα προβλήματα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης όμως δεν είναι η γραφειοκρατία, όπως συνηθίζουμε να ακούμε από τους πολίτες. Τα προβλήματα είναι ουσιαστικά και περιλαμβάνουν την αδυναμία σχεδιασμού και εφαρμογής ολοκληρωμένων δημόσιων πολιτικών, την έλλειψη ενός αποτελεσματικού συντονισμού μεταξύ των επιμέρους οργανωτικών συστημάτων διοίκησης, την ανεπαρκή αξιοποίηση και ανορθολογική κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού, το προβληματικό θεσμικό πλαίσιο, την σημαντική υστέρηση στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση και την απουσία σύγχρονων μεθόδων, τεχνικών και εργαλείων διοίκησης και ελέγχου (Κόντος, 2017).

### **1.2.3 Κουλτούρα δημόσιας διοίκησης**

Σε αντιστοιχία με την επιχειρησιακή κουλτούρα, μελετώντας την ελληνική δημόσια διοικητική κουλτούρα θα συμπεραίναμε ότι από την μία πλευρά εμπεριέχει τα χαρακτηριστικά του ελληνικού πολιτισμού, του δημοκρατικού πολιτεύματος, του αναθεωρημένου συνταγματικού κειμένου, αλλά και ενός έντονου εξευρωπαϊσμού. Από την άλλη πλευρά, εμπεριέχει τα χαρακτηριστικά μιας οικονομίας και κοινωνίας σε κρίση και ποικίλες παθογένειες, όπως συγκεντρωτισμός, αναξιοκρατία, πολυνομία, διαφθορά, πελατειακές σχέσεις, όπως επίσης και έλλειψη ειδικευμένων στελεχών σε θέματα διοίκησης, έλλειψη πρωτοβουλιών ανάπτυξης προσωπικού, αδυναμία εκτέλεσης κρατικών λειτουργιών και γενικότερα απουσία κουλτούρας εξυπηρέτησης του πολίτη (Παπαδημητρίου, 2010 στο Δημακοπούλου, 2012).

Σύμφωνα με την έκθεση του ΟΟΣΑ (2010), η απουσία στρατηγικού οράματος και συντονισμού της διοικητικής δράσης, η αναποτελεσματική διοίκηση του προσωπικού, η αδιαφάνεια, η διαφθορά και η πολυπλοκότητα εντοπίζονται ως τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.

## 1.3 Στελέχωση Δημόσιας Διοίκησης

Τα φυσικά πρόσωπα τα οποία συνδέονται με το κράτος ή τα ΝΠΔΔ με ειδική έννομη σχέση και ασκούν δημόσια εξουσία κατ' επάγγελμα και με αμοιβή καλούνται δημόσιοι υπάλληλοι (Δημακοπούλου, 2012). Είναι το ανθρώπινο δυναμικό που στελεχώνει τη δημόσια διοίκηση και είναι επιφορτισμένοι με την εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος. Η σχέση τους με τη δημόσια διοίκηση ορίζεται από το Σύνταγμα και τον Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. (Ν. 3528/2007).

Η αξιοκρατική και αντικειμενική επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού είναι απαραίτητη προϋπόθεση για να εξασφαλιστεί το επιθυμητό επίπεδο της κατάρτισης, των δυνατοτήτων και των ικανοτήτων του προσωπικού, που με τη σειρά τους θα εξασφαλίσουν την ποιότητα στην παροχή των δημοσίων υπηρεσιών, την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία του δημόσιου τομέα.

Η μονιμότητα αποτελεί ένα από τα πιο βασικά στοιχεία των εργασιακών σχέσεων του προσωπικού και καθιερώθηκε με το άρθρο 102 του Συντάγματος, προκειμένου να αποφευχθούν φαινόμενα πελατειακών σχέσεων. Η μονιμότητα από την μία πλευρά εξασφαλίζει την σταθερότητα στην απασχόληση και τη συνέχεια στο έργο των υπαλλήλων, από την άλλη ευνοεί τον εφησυχασμό και την αδιαφορία, με αρνητικές επιπτώσεις στην απόδοσή τους.

Σύμφωνα με τα στοιχεία της «Απογραφής», τον Μάρτιο 2018 οι μόνιμοι εργαζόμενοι ανήλθαν σε 566.600, ενώ το έκτακτο προσωπικό (ορισμένου χρόνου, συμβάσεις έργου, ωρομίσθιοι) ανήλθε σε 86.926 υπαλλήλους.

## 1.4 Διοικητικές μεταρρυθμίσεις

Τα προαναφερόμενα προβλήματα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, αποτέλεσαν ιστορικά αντικείμενο έρευνας και μελέτης εναλλακτικών τρόπων αντιμετώπισης τους. Σύμφωνα με την ίδια έκθεση του ΟΟΣΑ (2010), ο σχεδιασμός και η εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων μέχρι σήμερα, εμποδίζεται



από την έλλειψη συντονισμού και την υπερβολική ανάπτυξη νομοθετημάτων, τα οποία δημιουργούν ένα δυσκίνητο περιβάλλον μέσα στο οποίο εγκλωβίζεται η ανάπτυξη πρωτοβουλιών, εστιάζοντας στις διαδικασίες κι όχι στις πολιτικές. Στην πραγματικότητα, ο σχεδιασμός των μεταρρυθμίσεων βασίστηκε στον συγκεντρωτισμό, στην επιβολή οριζόντιας ομοιομορφίας και στην έμφαση σε τυπικούς κανόνες δικαίου, έχοντας ως άμεσο αντίκτυπο την επιθυμία για την παράκαμψη τους (Κόντος, 2017).

Οι διοικητικές μεταρρυθμίσεις για να έχουν το επιθυμητό αποτέλεσμα, απαιτούν την στήριξη της πολιτικής βούλησης, ιδιαίτερα στις περιπτώσεις που επιφέρουν ρήγματα σε κοινωνικές ομάδες ή συγκεκριμένα συμφέροντα, οπότε έχουν και αντίστοιχες επιπτώσεις, ιδιαίτερα στις πελατειακές σχέσεις, πάνω στις οποίες όμως έχει οικοδομηθεί κατά ένα μεγάλο μέρος η ελληνική δημόσια διοίκηση. Ακόμη και στις περιπτώσεις που επιτυγχάνεται μια τέτοια υπέρβαση, θα πρέπει να μην διακόπτεται από ενδεχόμενες κυβερνητικές εναλλαγές, ιδιαίτερα σε περιόδους οικονομικής και πολιτικής αστάθειας, όπως αυτή που πέρασε η χώρα μας την τελευταία δεκαετία. Ένα ακόμη εμπόδιο για τις διοικητικές μεταρρυθμίσεις προκύπτει από τις χρονικές υστερήσεις που υπάρχουν μεταξύ του σχεδιασμού, της υλοποίησης και των αποτελεσμάτων, την ασάφεια των ωφελουμένων και το πολιτικό τους κόστος σε κάθε περίπτωση.

Προς την κατεύθυνση της επιτυχίας των διοικητικών μεταρρυθμίσεων, είναι απαραίτητο να μελετηθεί ενδελεχώς ο ανθρώπινος παράγοντας, καθώς παίζει ίσως τον σημαντικότερο παράγοντα στο εσωτερικό περιβάλλον της δημόσιας διοίκησης και να ερευνηθεί η ανάπτυξη, η εξέλιξη και ο τρόπος που επηρεάζεται από το εξωτερικό περιβάλλον. Θα ήταν χρήσιμο να αναζητηθούν πιθανά κίνητρα για ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, για λήψη πρωτοβουλιών, για συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων.

Στα νέα συστήματα οργάνωσης και διοίκησης είναι απαραίτητο να ενταχθούν προσπάθειες εγκαθίδρυσης μιας νέας διοικητικής κουλτούρας, αναγκαίας για την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα που επιτάσσει η παγκόσμια οικονομική συγκυρία, σύμφωνα με την πλειοψηφία των εκθέσεων

εμπειρογνομόνων (Δημακοπούλου, 2012). Η αναδιοργάνωση, ο ανασχεδιασμός, η απλούστευση των διαδικασιών, η εισαγωγή νέων τεχνολογιών πληροφορικής είναι απαραίτητο να συνοδεύονται με αλλαγή της ελληνικής διοικητικής κουλτούρας και της νοοτροπίας των δημοσίων υπαλλήλων.

## **1.5 Ενδεικτικές πρακτικές και πρωτοβουλίες**

Προς την κατεύθυνση της διοικητικής μεταρρύθμισης και την ορθολογικότερη αξιοποίηση των πόρων, συμπεριλαμβανομένων των ανθρώπινων, ενδεικτικά αναφέρονται οι παρακάτω πρακτικές και πρωτοβουλίες που έχουν αναληφθεί:

-με το Ν. 1892/1990 για τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη, το Ν.1943/1991 για τον εκσυγχρονισμό της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης και την αναβάθμιση του προσωπικού της, το Ν.2000/1991 για την αποκρατικοποίηση, απλούστευση των διαδικασιών εκκαθάρισης, ενισχύσεως των κανόνων ανταγωνισμού, το Ν.2085/1992 για τη ρύθμιση θεμάτων οργάνωσης, λειτουργίας και προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης.

-με το Ν. 2190/1994 για την ίδρυση του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ), με θεσμικό ρόλο την εφαρμογή των διατάξεων για την πρόσληψη του προσωπικού στον δημόσιο τομέα, το οποίο ως ανεξάρτητη αρχή εγγυάται τη δημοσιότητα, τη διαφάνεια και την αξιοκρατία.

-με το Ν.3013/2002 για την ίδρυση των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) και με το Ν. 3074/2002 για την καθιέρωση του Γενικού Επιθεωρητή Δημόσιας Διοίκησης και την αναβάθμιση του Σώματος Επιθεωρητών- Ελεγκτών που είχε ιδρυθεί με το Ν.2477/1997, μαζί με τον Συνήγορο του Πολίτη.

-Το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης καθιέρωσε με το Ν.3230/2004 σύστημα διοίκησης με στόχους (management by objectives), το οποίο περιλαμβάνει την εισαγωγή δεικτών μέτρησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της διοίκησης και έχει ως σκοπό την παρακολούθηση της στοχοθεσίας σε κάθε υπηρεσία. Με το Ν. 4369/2016, διαμορφώθηκε ένα πιο

λειτουργικό και συμμετοχικό περιβάλλον, για την αποτελεσματικότερη εφαρμογή του συστήματος και την ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης. Ο Νόμος τροποποιήθηκε και ισχύει με τις διατάξεις του άρθρου 36 του Ν. 4489/2017 και του Ν. 4590/2019.

-Το 2012 εκδόθηκε από το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης σε συνεργασία με το Συνήγορο του Πολίτη Οδηγός καλής συμπεριφοράς των Δημοσίων Υπαλλήλων.

Η εκπαίδευση και ανάπτυξη των δημοσίων υπαλλήλων αποτελούν θεμελιώδεις παράγοντες για τη δημιουργία υποδομής ικανού και καταρτισμένου στελεχιακού δυναμικού και την ανάπτυξη των προϋποθέσεων για αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία. Τούτο στηρίζεται από τη Νομοθεσία και τον Υπαλληλικό κώδικα ως υποχρέωση της πολιτείας και δικαίωμα υπαλλήλων.

Προς αυτή την κατεύθυνση έχει συσταθεί το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης (ΕΚΔΔΑ), που περιλαμβάνει την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (ΕΔΣΣ) για προεισαγωγική εκπαίδευση, την Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΕΣΤΑ) και το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝΕΠ)- Περιφερειακά Ινστιτούτα Επιμόρφωσης (ΠΙΝΕΠ).

Υπάρχει πλήθος πρακτικών που έχουν αναπτυχθεί μέχρι σήμερα και μπορούν να αναφερθούν, χωρίς όμως να έχουν συμβάλει στο μέγιστο στην υλοποίηση του επιθυμητού αποτελέσματος.

Αυτό που λείπει όμως από τις μεταρρυθμιστικές προσπάθειες μέχρι σήμερα είναι η εισαγωγή νέων εργαλείων δημόσιου μάνατζμεντ, εργαλείων οργάνωσης και διοίκησης από τον ιδιωτικό τομέα, που θα δώσουν στις προσπάθειες αυτές τη δυναμική που απαιτείται. Στα επόμενα κεφάλαια θα εξετάσουμε τις βασικές αρχές μάνατζμεντ και διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, εναλλακτικούς τρόπους και προτεινόμενες μεθόδους για την εισαγωγή των νέων πρακτικών.

# Κεφάλαιο 2

## Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων (Management)

Η οργάνωση και διοίκηση (Management) αποτελεί μία έννοια που αποκτά όλο και περισσότερες εφαρμογές. Έτσι, από τη στενή έννοια της οργάνωσης και διοίκησης του μανάτζμεντ των ιδιωτικών επιχειρήσεων, έχουμε περάσει στην έννοια του μανάτζμεντ κοινωνικών φορέων και του δημόσιου μανάτζμεντ. Σε κάθε περίπτωση, «ως μανάτζμεντ ορίζεται ένα σύνολο ενεργειών (ή λειτουργιών), όπως ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση-ηγεσία και ο έλεγχος για την επίτευξη των στόχων μιας ομάδας (π.χ. επιχείρηση) με αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο (Χυτήρης, 2006)».

Υπάρχει διάχυτη η άποψη που δίνει ιδιαίτερη έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα στο μανάτζμεντ. Υπό αυτό το πρίσμα, οι εργαζόμενοι παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης, οι μανάτζερς από την πλευρά τους διαχειρίζονται τους εργαζόμενους προς αυτή την κατεύθυνση, οπότε το μανάτζμεντ είναι η επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων μέσω των ανθρώπων.

### 2.1 Λειτουργίες μανάτζμεντ

Αναλυτικότερα, οι λειτουργίες του μανάτζμεντ είναι:

### **2.1.1 Προγραμματισμός**

Ο προγραμματισμός είναι η λειτουργία που περιλαμβάνει τον καθορισμό των σκοπών και των στόχων του οργανισμού ή της επιχείρησης και την επιλογή των σχεδίων δράσης για την επίτευξη τους, κάτω από τις επικρατούσες και τις μελλοντικές συνθήκες του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.

Το εξωτερικό μικροπεριβάλλον και μακροπεριβάλλον περιλαμβάνει παράγοντες που ο οργανισμός δεν μπορεί να καθορίσει, αλλά χρειάζεται να μελετήσει προσεκτικά, καθώς του προσφέρουν ευκαιρίες που οφείλει να εκμεταλλευτεί και απειλές που οφείλει να αντιμετωπίσει. Το εσωτερικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του οργανισμού και καθορίζει τις δυνατότητες εκμετάλλευσης των ευκαιριών και αντιμετώπισης των απειλών. Η μελέτη των δυνατών σημείων, των αδύναμων σημείων, των ευκαιριών και των απειλών γίνεται πιο εύκολα με τη βοήθεια της ανάλυσης S.W.O.T. (από τα αρχικά των αγγλικών λέξεων Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) σε κάθε χρονική περίοδο που μπορεί να πραγματοποιηθεί προγραμματισμός της επιχείρησης ή του οργανισμού, καθώς οι παράγοντες αυτοί είναι μεταβαλλόμενοι (Kottler, Keller, 2006).

### **2.1.2 Οργάνωση**

Η οργάνωση είναι η λειτουργία που περιλαμβάνει τον καταμερισμό της εργασίας, την κατανομή των υλικών, αλλά και των ανθρώπινων πόρων και τον καθορισμό των ρόλων, της ευθύνης και των σχέσεων εξουσίας. Πιο σωστά, οργάνωση είναι η διαδικασία συνδυασμού των συντελεστών παραγωγής με στόχο το συντονισμό της συλλογικής δραστηριότητας των εργαζομένων.

Από την διαδικασία της οργάνωσης και την αποδοτική διάταξη των τμημάτων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού προκύπτει ένα πλαίσιο τυπικών σχέσεων εργασίας που αποτελεί ουσιαστικά την οργανωτική δομή του. Η οργανωτική δομή αποτυπώνεται στο οργανόγραμμα που είναι στατική διαγραμματική απεικόνιση του τρόπου με τον οποίο έχει κατανεμηθεί η εργασία στην επιχείρηση και των σχέσεων εξουσίας μεταξύ ατόμων, ομάδων εργαζομένων, τμημάτων και διευθύνσεων.

Οι βασικές αρχές οργάνωσης περιλαμβάνουν:

- την εξειδίκευση της εργασίας, η οποία διενεργείται με την καταγραφή του συνόλου του έργου που χρειάζεται να γίνει και την διαίρεση του σε περισσότερα από ένα τμήματα, με σκοπό να ανατεθούν και να εκτελεστούν από άτομα ή ομάδες ατόμων.

-την τμηματοποίηση, που είναι η ενέργεια ομαδοποίησης των σχετικών μεταξύ τους εργασιών ή δραστηριοτήτων, ώστε να είναι δυνατός ο έλεγχος και η επίβλεψη των ατόμων που εκτελούν τις εργασίες αυτές.

-τον καθορισμό ιεραρχίας, που αποτελείται από τις αναφορές ή εξουσίας

-την κατανομή εξουσίας, που είναι το τυπικό και νόμιμο δικαίωμα κάποιου να λαμβάνει αποφάσεις και να κατανέμει πόρους προκειμένου να επιτύχει τα επιδιωκόμενα από την επιχείρηση αποτελέσματα.

-την εξουσιοδότηση, που είναι μια τυπική διαδικασία ανάθεσης εργασίας στους υφισταμένους, με ταυτόχρονη εκχώρηση ανάλογης εξουσίας (Χυτήρης, 2006).

### **2.1.3 Διεύθυνση-Ηγεσία**

Η διεύθυνση-ηγεσία είναι η λειτουργία που περιλαμβάνει την παρακολούθηση και επίβλεψη των εργαζομένων και την άσκηση επιρροής, με σκοπό τη διαμόρφωση της συμπεριφοράς τους, μέσω διαδικασιών και συστημάτων διαχείρισης ανθρώπινων πόρων.

Ως ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη). Η διαδικασία χαρακτηρίζεται από εθελούσια συνεργασία με απώτερο σκοπό την επίτευξη του κοινού στόχου.

Καθώς οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί απαρτίζονται από άτομα με διαφορετικά συστήματα αξιών που ανταγωνίζονται για τους πόρους και την επιβολή των στόχων και της στρατηγικής, είναι λογικό να υπάρχουν συγκρούσεις στις οποίες αποφασίζουν τα άτομα με τη μεγαλύτερη δύναμη και επιρροή (Χυτήρης, 2011).

Η δύναμη που ασκείται από τον μάνατζερ περιλαμβάνει την νόμιμη δύναμη αναφοράς στο ανώτατο επίπεδο, τη δύναμη ειδικού και την επιβραβευτική (ή δύναμη ανταμοιβών) στο μεσαίο επίπεδο και την καταναγκαστική (ή δύναμη κυρώσεων) στο κατώτερο διοικητικό επίπεδο.

Από την άλλη πλευρά, η εξουσία προσδιορίζεται ως η νόμιμη δύναμη και παρέχεται στο άτομο από τον οργανισμό ή από τα κοινωνικά έθιμα. Η εξουσία υποστηρίζεται από τη νομιμότητα. Σύμφωνα με τον Max Weber, υπάρχουν τρεις τύποι εξουσίας: η παραδοσιακή, η χαρισματική και η λογική-νόμιμη (Χυτήρης, 2006).

Έχουν γραφτεί πολλά άρθρα για τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένας μάνατζερ για να αξιολογηθεί ως ποιοτικός. Τα χαρακτηριστικά αυτά περιλαμβάνουν κυρίως την δεξιότητα ή ικανότητα να επηρεάζει και να χειρίζεται άλλους ανθρώπους. Να διαθέτει επίσης την κρίση για να διοικεί ανάλογα με την απαραίτητη για το έργο εμπλοκή και ωριμότητα του υφισταμένου. Να προσαρμόζεται σε νέες συνθήκες, να εναλλάσσεται στα εργασιακά καθήκοντα προκειμένου να εξασφαλίζεται η εισαγωγή καινοτομιών και η προσπάθεια επίτευξης συνεχούς βελτίωσης. Επίσης, να ηγείται, δηλαδή να μπορεί να εμπνέει, να παρακινεί, να εμπυχώνει, να οδηγεί, να ενώνει ένα σύνολο.

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά, καθώς και άλλα τόσα που έχουν αναπτυχθεί στη βιβλιογραφία, η ανάπτυξη προσωπικών επαφών και σχέσεων, καθώς και η πλήρης γνώση του οργανισμού που διοικεί είναι απαραίτητα στοιχεία ενός αποτελεσματικού μάνατζερ (Κέφης, 2005).

#### **2.1.4 Έλεγχος**

Ο έλεγχος είναι η λειτουργία που περιλαμβάνει την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, με την μέτρηση των στόχων που επετεύχθησαν και τη σύγκριση με τους στόχους με είχαν τεθεί ήδη από την πρωταρχική λειτουργία του προγραμματισμού, μέσω της αξιολόγησης διαδικασιών και εργαζομένων, καθώς και την ανάληψη διορθωτικών δράσεων.

## 2.2 Αποδοτικότητα- αποτελεσματικότητα

Όλες οι λειτουργίες του μανάτζμεντ είναι αλληλένδετες και αλληλοεπηρεάζονται, ενώ πραγματοποιούνται είτε με διαδοχική σειρά, είτε ταυτόχρονα, ανάλογα με τις ανάγκες του οργανισμού. Η βασικότερη όμως ανάγκη του οργανισμού ή της επιχείρησης είναι η μακροχρόνια επιτυχία και τελικά η βιωσιμότητά της. Άρα, το μανάτζμεντ που έχει ως σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών του οργανισμού πρέπει να εξασφαλίσει ότι ο συνδυασμός αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας θα είναι στο υψηλότερο δυνατό σημείο ισορροπίας. Αναλυτικά:

Η αποδοτικότητα εκφράζει τη σχέση εκροών/ εισροών. Με όλες τις έννοιες του κόστους των πόρων (κόστος ευκαιρίας, οικονομικό κόστος κ.ά.) και για τους σχετικούς λόγους (σπανιότητα, υψηλή ζήτηση, εναλλακτικές χρήσεις), οι χρησιμοποιούμενοι στην παραγωγική διαδικασία πόροι θα πρέπει να οδηγούν στη μέγιστη δυνατή παραγωγή αγαθών ή υπηρεσιών. Η διαφορά στην απόδοση ενός οργανισμού από έναν άλλο ή του ίδιου οργανισμού από την μία περίοδο στην άλλη, αποτιμάται με την επίτευξη του αντίστοιχου επιπέδου παραγωγής με την ίδια χρήση των πόρων.

Η αποτελεσματικότητα από την άλλη πλευρά εκφράζει τον βαθμό επίτευξης των επιδιωκόμενων στόχων, ανεξάρτητα από την αξιοποίηση των πόρων του οργανισμού. Υπάρχουν πολλοί λόγοι που οδηγούν στην αναποτελεσματικότητα, οι περισσότεροι από τους οποίους μπορούν να εντοπιστούν στις λειτουργίες του μανάτζμεντ, όπως αναλύθηκαν παραπάνω. Μπορεί όμως να οφείλεται στους ανταγωνιστές της επιχείρησης ή σε άλλους παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Συμπερασματικά, η διοίκηση του οργανισμού επιδιώκει τη χαμηλότερη δυνατή απώλεια/χρήση των πόρων (υψηλή αποδοτικότητα) και ταυτόχρονα την υψηλότερη δυνατή επίτευξη των στόχων (υψηλή αποτελεσματικότητα) και τούτο αποτελεί ευθύνη των μανάτζερς (Χυτήρης, 2006).



# Κεφάλαιο 3

## Αρχές Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων

### 3.1 Έννοια-Ορισμοί

Η Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) ή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) αποτελεί τη λειτουργία της επιχείρησης ή του οργανισμού, ιδιωτικού ή δημόσιου, που ασχολείται με τη συστηματική και μακροχρόνια διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του (Μιχιώτης, 2014). Η ΔΑΠ περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση και προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003). Η ΔΑΠ συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, τόσο σε στρατηγικό, όσο και σε λειτουργικό επίπεδο, ενώ μπορεί να αποτελέσει σημαντικό φορέα αλλαγών (Μιχιώτης, 2014).

### 3.2 Λειτουργίες

Παρακάτω παρουσιάζονται συνοπτικά οι λειτουργίες της ΔΑΠ.

#### 3.2.1 Προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων

Ο προγραμματισμός είναι η διαδικασία μέσω της οποίας προσδιορίζονται οι ανάγκες για την απόκτηση και αξιοποίηση των απαραίτητων ανθρώπινων πόρων, με απώτερο σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης ή του οργανισμού. Τα στοιχεία που καθορίζουν τη λειτουργία αυτή είναι αφενός η κουλτούρα της επιχείρησης ή του οργανισμού και αφετέρου το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον.

Στα πλαίσια της ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος (οικονομικό, τεχνολογικό, πολιτικό, νομικό, κοινωνικό, δημογραφικό, πολιτιστικό, παγκόσμιο) επιδιώκεται η κατανόηση των αλλαγών στο περιβάλλον (παγκοσμιοποίηση, τεχνολογία κ.α.), ο τρόπος που επηρεάζουν την επιχείρηση ή τον οργανισμό ή/και τον κλάδο και η ικανότητα ανταπόκρισης και προσαρμογής της επιχείρησης/ του οργανισμού στις αλλαγές αυτές. Στα πλαίσια της ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος επιδιώκεται η ποιοτική και ποσοτική αξιολόγηση των υφιστάμενων ανθρώπινων πόρων. Σημαντικό τμήμα της ΔΑΠ είναι η αξιοποίηση και ο συνδυασμός των πόρων προκειμένου να δημιουργούνται ικανότητες και να μεγιστοποιείται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού.

Υπάρχει επίσης η πρακτική της ανάθεσης εργασιών σε εξωτερικούς συνεργάτες (outsourcing) για την κάλυψη των αναγκών (Dessler, 2015), αντί για νέες προσλήψεις ή συμπληρωματικά με αυτές.

Ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων περιλαμβάνει την πρόβλεψη αναγκών για κάλυψη μελλοντικών θέσεων εργασίας.

### **3.2.2 Ανάλυση εργασίας**

Μία άλλη ιδιαίτερα σημαντική λειτουργία της ΔΑΠ είναι η ανάλυση των θέσεων εργασίας, που είναι η διαδικασία απόκτησης λεπτομερών πληροφοριών μέσω της οποίας καθορίζονται η περιγραφή, δηλαδή τα καθήκοντα κάθε θέσης και οι προδιαγραφές, δηλαδή τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχουν οι άνθρωποι που θα τη στελεχώσουν (Dessler, 2015).

Αναλυτικότερα, εκτός από την περιγραφή του έργου, που περιλαμβάνει τα καθήκοντα και τις λειτουργίες, την περιγραφή του σκοπού, του τρόπου και του μέρους που εκτελείται η εργασία, τις υποχρεώσεις και τις ευθύνες, τα αναμενόμενα αποτελέσματα και την πρότυπη απόδοση, χρειάζονται οι προδιαγραφές της θέσης εργασίας που περιλαμβάνουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες, τις ικανότητες και τα προσόντα που πρέπει να έχει ένα άτομο για να εκτελέσει με επιτυχία την εργασία (Μιχιώτης, 2014).

Οι μέθοδοι συλλογής δεδομένων για την ανάλυση θέσεων εργασίας περιλαμβάνουν τη διεξαγωγή συνεντεύξεων από τους νυν κατόχους των θέσεων, τη χρήση κλασικών ή ηλεκτρονικών ερωτηματολογίων στο προσωπικό, την παρατήρηση από τους προϊστάμενους ή τους μάνατζερ των ανθρώπινων πόρων, καθώς και τη χρήση ημερολογίων και λιστών καταγραφής που μπορούν να ζητηθούν από τους υπαλλήλους (Dessler,2015).

### **3.2.3 Προσέλκυση και επιλογή προσωπικού**

Η λειτουργία αυτή περιλαμβάνει τη διαδικασία εντοπισμού και πρόσκλησης κατάλληλων ατόμων, τόσο μέσα από την επιχείρηση, όσο και από έξω, για την κάλυψη των θέσεων εργασίας. Στόχος είναι η προσέλκυση ικανού αριθμού, με το χαμηλότερο δυνατό κόστος και στο συντομότερο χρονικό διάστημα. Για αποτελεσματική προσέλκυση απαιτείται η γνωστοποίηση της κενής θέσης στις κατάλληλες πηγές, με τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους και η παροχή κρίσιμων πληροφοριών για τη θέση εργασίας (Μιχιώτης, 2014).

Η λειτουργία ολοκληρώνεται με την υποβολή αιτήσεων πρόσληψης, που συμπληρώνουν οι υποψήφιοι για τη συλλογή επαληθεύσιμων στοιχείων, που αφορούν το ιστορικό τους (Dessler, 2015). Η συγκέντρωση και αξιολόγηση των πληροφοριών των υποψηφίων, με στόχο την επιλογή των πιο κατάλληλων, γίνεται με βάση τα οριζόμενα στην περιγραφή της θέσης. Η διαδικασία της επιλογής διερευνά τις ικανότητες, αλλά και τις διαθέσεις του υποψηφίου να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της θέσης. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει εκτός από την αποστολή αιτήσεων και βιογραφικών σημειωμάτων, τη διενέργεια συνέντευξης, διάφορα τεστ και εξετάσεις, ακόμη και ιατρικές αν κρίνεται απαραίτητο, την επιβεβαίωση των πληροφοριών μέσω συστατικών επιστολών και άλλων τρόπων (Μιχιώτης, 2014).

Κατά την τελική απόφαση επιλογής, θα πρέπει να έχουν απορριφθεί οι υποψήφιοι που δεν έχουν τα προσόντα, όσοι έχουν περισσότερα προσόντα από τα επιθυμητά (overqualified) και όσοι διαθέτουν μεν τα απαραίτητα προσόντα, αλλά δεν έχουν δυνατότητα ή επιθυμία ανάπτυξης.

### **3.2.4 Εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων**

Το πρώτο βήμα μετά την επιλογή του εργαζόμενου είναι η εξοικείωση του στο νέο εργασιακό περιβάλλον (Dessler, 2015). Εκπαίδευση είναι η μέθοδος που χρησιμοποιείται για να αποκτήσει ο νέος (ή ο υφιστάμενος) εργαζόμενος τις απαραίτητες γνώσεις, τεχνικές δεξιότητες και να αναπτύξει στάσεις και συμπεριφορές που θα τον κάνουν πιο αποτελεσματικό στην τωρινή του εργασία. Ανάπτυξη είναι η διαδικασία μάθησης, με μεγαλύτερο χρονικό ορίζοντα και με στόχο να αποκτήσει ο εργαζόμενος γνώσεις και να αναπτύξει ικανότητες που θα τις χρησιμοποιήσει στο μέλλον σε εργασίες που θα απαιτούν περισσότερη ευθύνη και πρωτοβουλία (Μιχιώτης, 2014).

Η εκπαίδευση καθίσταται όλο και πιο αναγκαία, καθώς μεταβάλλονται συνεχώς οι συνθήκες στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Οι στόχοι ενός προγράμματος εκπαίδευσης μπορεί να είναι η βελτίωση της απόδοσης ή των ικανοτήτων εργαζομένων, η προετοιμασία για προαγωγή και διαδοχή, η αποφυγή διοικητικής παρακμής-απαξίωσης κ.ά.. Υπάρχει επίσης και το χτίσιμο ομάδας (team building) που αναφέρεται σε τεχνικές οργανωσιακής ανάπτυξης που έχουν στόχο τη βελτιωμένη αποτελεσματικότητα των ομάδων (Dessler, 2015).

Οι φάσεις της εκπαίδευσης και ανάπτυξης είναι η διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών, η διαδικασία συλλογής και ανάλυσης πληροφοριών, δεδομένων και απόψεων για να εκτιμήσει ο οργανισμός ή η επιχείρηση τις ανάγκες της, ο καθορισμός των εκπαιδευτικών στόχων, ο σχεδιασμός εκπαιδευτικού προγράμματος και η επιλογή εκπαιδευτικών μεθόδων, η υλοποίηση προγράμματος και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, που γίνεται με βάση τους στόχους που τέθηκαν (Μιχιώτης, 2014). Με άλλα λόγια, ο κανόνας για την ορθολογική διαδικασία εκπαίδευσης είναι το εκπαιδευτικό μοντέλο που περιλαμβάνει πέντε στάδια (ADDIE): ανάλυση αναγκών-σχεδιασμός παραμέτρων-ανάπτυξη περιεχομένου-εφαρμογή προγράμματος-αξιολόγηση αποτελεσματικότητας (Dessler, 2015).

### **3.2.5 Συστήματα αμοιβής εργαζομένων**

Ο όρος αποδοχές περιλαμβάνει όλες τις μορφές αμοιβής ή επιβράβευσης που συνδέονται με την εργασία των εργαζομένων (Dessler, 2015). Οι βάσεις υπολογισμού της αμοιβής περιλαμβάνουν τον χρόνο, την απόδοση/παραγωγικότητα και τις γνώσεις/δεξιότητες (Μιχιώτης, 2014). Τέσσερις είναι οι βασικοί παράγοντες που καθορίζουν τις αποδοχές των εργαζομένων: η εργατική νομοθεσία, οι συνδικαλιστικές ενώσεις, οι πολιτικές αποδοχών και τα ζητήματα ισότητας (Dessler, 2015). Το σύστημα αμοιβής πρέπει να είναι δίκαιο, ανταγωνιστικό, να παρακινεί τον εργαζόμενο και να βελτιώνει την απόδοσή του (Μιχιώτης, 2014).

Οι στόχοι και η χρησιμότητα των συστημάτων αμοιβής του ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό είναι οι εξής :

- Υποκίνηση, υπευθυνότητα και δέσμευση για τους εργαζόμενους
- Προσέλκυση και διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού
- Αύξηση παραγωγικότητας
- Υλοποίηση στρατηγικών στόχων του οργανισμού
- Διαμόρφωση εταιρικής κουλτούρας
- Εργασιακές σχέσεις (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2016).

### **3.2.6 Αξιολόγηση της απόδοσης**

Αξιολόγηση της απόδοσης είναι η εκτίμηση της τρέχουσας ή παρελθούσας απόδοσης ενός εργαζομένου σε σχέση με τα πρότυπα απόδοσης που αφορούν τη θέση του (Dessler, 2015). Η αξιολόγηση της απόδοσης μπορεί να είναι ένα χρήσιμο εργαλείο, κάτω από κάποιες προϋποθέσεις: ο εργοδότης να έχει καθιερώσει συγκεκριμένα πρότυπα απόδοσης, ο εργαζόμενος να ενημερώνεται για την αξιολόγηση της εργασίας του και φυσικά την αμοιβαία αντικειμενικότητα.

Μέσω της αξιολόγησης της απόδοσης, συγκεντρώνονται πληροφορίες και δεδομένα, διαπιστώνονται ανάγκες και οργανωτικά προβλήματα που υπονομεύουν την απόδοση του προσωπικού, διαπιστώνεται ο βαθμός ανταπόκρισης στα καθήκοντα κάθε εργαζόμενου και ενημερώνονται οι ίδιοι για

τις προοπτικές εξέλιξής τους, γίνονται πιο αποτελεσματικές τοποθετήσεις, βελτιώνεται η απόδοση σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο. Με βάση όλα τα παραπάνω, λαμβάνονται τελικά ορθότερες και αντικειμενικότερες διοικητικές αποφάσεις.

Το εργαλείο της αξιολόγησης της απόδοσης μπορεί να αποτύχει εάν τα πρότυπα απόδοσης είναι ασαφή, αν δεν χρησιμοποιείται ξεκάθαρη και κατανοητή γλώσσα, αν δεν είναι καλή η προετοιμασία, αν δεν υπάρχουν οι απαιτούμενες δεξιότητες, αν δεν λαμβάνεται σοβαρά υπόψη η διαδικασία, αν τα στελέχη δεν είναι ειλικρινή, αν ο αξιολογούμενος δεν έχει συνεχή αναπληροφόρηση για την απόδοση του ή δεν υπάρχει αρκετή πληροφόρηση όσον αφορά την απόδοση των υφισταμένων.

Ο σκοπός των συστημάτων παρακολούθησης απόδοσης μπορεί να είναι στρατηγικός, διοικητικός ή αναπτυξιακός. Αν ο σκοπός είναι στρατηγικός, εξασφαλίζει τη σύνδεση των δραστηριοτήτων και των στόχων επιχείρησης, μέσω της μέτρησης αποτελεσμάτων και της εκτίμησης χαρακτηριστικών και συμπεριφορών και της ανατροφοδότησης που δημιουργεί. Αν ο σκοπός είναι διοικητικός, τότε αποτελεί εισροή για το σύστημα αμοιβών, τη συνέχιση της απασχόλησης, την αναγνώριση της ατομικής απόδοσης, τις ανάγκες εκπαίδευσης. Αν ο σκοπός είναι αναπτυξιακός, τότε συμβάλλει στην ανάπτυξη των εργαζομένων που είναι αποτελεσματικοί στην εργασία τους και στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων που υστερούν μέσω της επισήμανσης των αιτιών που τη δημιουργούν.

Δυνητικά μπορεί να αξιολογεί όποιος συνεργάζεται ή έχει σχέση μαζί με τον εργαζόμενο που αξιολογείται. Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται ο άμεσος προϊστάμενος, συνάδελφοι και συνεργάτες, οι υφιστάμενοι, οι ομοιόβαθμοι, οι ίδιοι οι εργαζόμενοι (αυτοαξιολόγηση), οι πελάτες ή/ και όλοι μαζί (Βαξεβανίδου, Ρεκλείτης, 2012).

Τα πιο συνηθισμένα σφάλματα του αξιολογητή, συνειδητά ή ασυνείδητα, είναι η επιείκεια ή η αυστηρότητα στο πρόσωπο κάποιου, η επίδραση 'φωτοστεφάνου',

η αξιολόγηση βασισμένη στην πρόσφατη απόδοση, τα ασαφή πρότυπα, η σχετική βαθμολογία, η τάση προς το κέντρο της βαθμολογικής κλίμακας, οι προσωπικές προκαταλήψεις-στερεότυπα, κ.ά..

### **3.3 Ειδικά θέματα ΔΑΠ - Εργασιακές σχέσεις**

Οι εργαζόμενοι και οι εργοδότες συνδέονται με μια σχέση εργασίας που καθορίζει την υποχρέωση των εργαζομένων να παρέχουν υπηρεσίες ή κάποιο έργο, των δε εργοδοτών να παρέχουν ανταμοιβές. Η τήρηση των όρων αυτής της σχέσης, αλλά και των σχέσεων που προκύπτουν από τον τρόπο που οι δύο πλευρές τηρούν τους όρους, ορίζουν το πεδίο των εργασιακών σχέσεων και τούτο αποτελεί μία ακόμη πολύ σημαντική λειτουργία της ΔΑΠ.

Σε περιπτώσεις συγκρούσεων, υπάρχει μία σειρά από διαδικασίες επίλυσης αδιεξόδων, όπως είναι η διαμεσολάβηση, στην οποία ο μεσολαβητής λειτουργεί ως ενδιάμεσος, η διερεύνηση γεγονότων, όπου ο ερευνητής αναφέρει τους λόγους της διαφοράς, τις απόψεις και τα επιχειρήματα των δύο πλευρών και έναν προτεινόμενο συμβιβασμό και η διαιτησία που είναι η τυπικότερη μορφή εξωτερικής παρέμβασης, στην οποία η λύση επιλέγεται από το διαιτητή.

### **3.4 Ηθικό και παραγωγικότητα**

Μία άλλη διάσταση της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων είναι η διάγνωση του ηθικού, που επηρεάζει τη λειτουργία των συστημάτων των ανθρώπινων σχέσεων σε ένα οργανισμό, δημόσιο ή ιδιωτικό. Το ηθικό είναι το σύνολο των διαθέσεων των εργαζομένων προς το εργασιακό περιβάλλον και η συμπεριφορά του προσωπικού στο θέμα της συνεργασίας για την εξυπηρέτηση των σκοπών του οργανισμού ή της επιχείρησης. Το χαμηλό ηθικό οδηγεί σε χαμηλή παραγωγικότητα, ενώ αντίθετα, το υψηλό ηθικό συμβάλλει στο γενικό κλίμα ικανοποίησης, αλλά και στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Σε κάθε περίπτωση, το ηθικό, υψηλό ή χαμηλό, είναι αποτέλεσμα της διοίκησης, καλής ή κακής αντίστοιχα. Άρα, υποχρέωση της διοίκησης είναι η συντήρηση και η ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων. Από την άλλη πλευρά, το υψηλό ηθικό είναι δείκτης θετικής προδιάθεσης και απαιτεί κάποιες προϋποθέσεις για να γίνει παραγωγικό: την αποτελεσματική ηγεσία και τον επαρκή συντονισμό των μέσων παραγωγής (Πατρινός, 2005).

Η καλή λειτουργία των οργανισμών επιβάλλει την εκπόνηση συστηματικών μελετών επί του ηθικού, η οποία όμως μπορεί να αντιμετωπίσει άρνηση από τη διοίκηση, επικαλούμενη κυρίως το κόστος.

Δείκτες μέτρησης του ηθικού αποτελούν μεταξύ άλλων η κινητικότητα του προσωπικού που είναι ο συνολικός αριθμός προσλήψεων και απομακρύνσεων προσωπικού σε μία δεδομένη περίοδο, ο μεγάλος αριθμός απουσιών, τα παράπονα σε βάρος της διοίκησης.

### **3.5 Υποχρεώσεις των εργοδοτών και των εργαζομένων**

Οι εργοδότες έχουν υποχρέωση να δίνουν στους εργαζόμενους εργασία με νόημα και ικανοποίηση, δίκαιες αποδοχές και ασφαλείς συνθήκες εργασίας. Οι εργαζόμενοι είναι υποχρεωμένοι να εκπληρώνουν τις υποχρεώσεις τους προς την επιχείρηση. Να ακολουθούν τους κανόνες και τους στόχους, να εργάζονται παραγωγικά, να συμπεριφέρονται νόμιμα και ηθικά, να σέβονται τα δικαιώματα της διανοητικής και προσωπικής ιδιοκτησίας του εργοδότη.

Στις περιπτώσεις που έχουμε συγκρούσεις συμφερόντων μεταξύ εργαζομένου και εργοδότη, τότε τα αντιτιθέμενα μέρη προσφεύγουν σε δικαστικό αγώνα. Στο σύστημα της ελεύθερης αγοράς, η κατανόηση των δικαιωμάτων των εργαζομένων είναι σημαντικό κομμάτι της επιχειρηματικής ηθικής.



### **3.6 Μάνατζερ Ανθρώπινου Δυναμικού**

Οι μάνατζερς ανθρώπινου δυναμικού χρειάζεται να έχουν άριστη γνώση της εταιρικής στρατηγικής, των σύγχρονων πρακτικών ΔΑΠ, αλλά και νομικών και άλλων σχετικών γνώσεων (Μιχιώτης, 2014). Πρέπει όχι μόνο να καινοτομούν και να διαθέτουν ικανότητα διαχείρισης αλλαγών, αλλά και να είναι υπέρμαχοι της αλλαγής (Dessler, 2015). Να είναι στρατηγικοί ρυθμιστές, να συμμετέχουν στα όργανα λήψης αποφάσεων και να βοηθούν τη διοίκηση να χαράσσει την εταιρική στρατηγική.

Σε μικρές επιχειρήσεις τη ΔΑΠ αναλαμβάνει ο ιδιοκτήτης, ο διευθυντής ή κάποιο ανώτερο στέλεχος, ενώ στις μεγάλες επιχειρήσεις αναλαμβάνει ένα στέλεχος ή ένα τμήμα τις λειτουργίες της (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς 2016).

# Κεφάλαιο 4

## Εφαρμογή των Αρχών του Μάνατζμεντ και της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων στο Δημόσιο Τομέα

Η οικονομική κρίση είχε ως επίπτωση να καταστούν αναγκαία ο άμεσος περιορισμός των κρατικών δαπανών και η διοικητική ανασυγκρότηση στην Ελλάδα. Η εφαρμογή των αρχών του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ μπορούν να δώσουν κατάλληλες λύσεις στα προβλήματα της δημόσιας διοίκησης τόσο στον καιρό της κρίσης, όσο και υπό κανονικές συνθήκες.

### 4.1 Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ

Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (NDM) εκφράζει σε γενικές γραμμές την τάση του δημόσιου τομέα να αντιγράφει πρακτικές διοίκησης από τον ιδιωτικό τομέα. Για παράδειγμα η διαχείριση των Εθνικών Στρατηγικών Πλαισίων Ανάπτυξης (Ε.Σ.Π.Α.) και χρηματοδότησης της πλειονότητας των δημόσιων δομών φέρει τον χαρακτήρα της διοίκησης των έργων (project management) με τη μορφή επιχειρησιακών προγραμμάτων.

Σε αντίθεση με τη δημόσια γραφειοκρατική παραδοσιακή οργάνωση που στηρίζει τον βραχυχρόνιο προγραμματισμό, τη στατική στοχοθεσία, την αποφυγή λαθών, την άκαμπτη ιεραρχική δομή, την εξουσία λήψης απόφασης σε περιορισμένο βαθμό, την έμφαση στους τύπους και θεωρεί ότι οι οικονομικοί πόροι έχουν δευτερεύουσα σημασία, το νέο δημόσιο μάνατζμεντ (NDM) στηρίζει τον προγραμματισμό σε μακροχρόνια βάση, τη δυναμική στοχοθεσία, την

επιδίωξη της επιτυχίας, την εύκαμπτη απέριττη δομή, την εξουσία λήψης απόφασης σε εκτεταμένο σύστημα, την έμφαση στα αποτελέσματα και θεωρεί ότι οι οικονομικοί πόροι έχουν δευτερεύουσα σημασία (Κόντος, 2017).

Το μέγεθος του δημόσιου τομέα είναι κάτι που όντως απασχολεί το ΝΔΜ και επιδιώκεται ο περιορισμός του ρόλου του, μέσω της απελευθέρωσης των δυνάμεων της αγοράς και της ενίσχυσης του ανταγωνισμού, καθώς και ο προσανατολισμός του προς την παρακολούθηση, τον έλεγχο και την αξιολόγηση. Επίσης, το ΝΔΜ έχει ως στόχο την αντιμετώπιση του κόστους και της σπατάλης που προκαλεί η αναποτελεσματικότητα και η γραφειοκρατία (Σβέρκου, 2007).

Οι πρωτοβουλίες ιδιωτικοποίησης, όταν προωθούνται μέσα από τις προτάσεις του ΝΔΜ, στόχο έχουν τον περιορισμό του ρόλου του κράτους ως παραγωγός αγαθών και υπηρεσιών και την ενίσχυση του ως ρυθμιστής.

Το ΝΔΜ προωθεί την τάση του αναπροσδιορισμού των ορίων του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα, με τρόπους όπως έμφαση στην καινοτομία, εισαγωγή μηχανισμών αγοράς, ανακατανομή πόρων. Προωθεί επίσης την αναπροσαρμογή των διοικητικών δομών, μέσω της μεταβολής των ρόλων τους σε ελεγκτικούς, της αποκέντρωσης της εξουσίας και την κατάτμηση τους σε κέντρα λήψης αποφάσεων και κέντρα υλοποίησης δράσεων. Το ΝΔΜ προωθεί ακόμη την αναπροσαρμογή των παρακάτω λειτουργιών και μεθόδων διοίκησης:

- Χρήση νέων τεχνολογιών, συντονισμός και συνεργασία τομέων
- Ανάλυση αρμοδιοτήτων και ευθυνών και κανονιστικές μεταρρυθμίσεις
- Έμφαση στα αποτελέσματα, αποδοτικότητα και αξιολόγηση

Όπως αναλύθηκε και σε άλλες πτυχές της οργάνωσης και διοίκησης, έτσι και το ΝΔΜ δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Η κινητικότητα, η αξιοποίηση σε κατάλληλες θέσεις, η βελτίωση της ποιότητας του προσωπικού, η δίκαιη μισθολογική πολιτική και η αξιολόγηση και όχι η

μονόπλευρη μείωση προσωπικού είναι οι απαραίτητοι παράγοντες για την επιτυχία του ΝΔΜ (Σβέρκου, 2007).

## **4.2 Οφέλη από την εφαρμογή του ΝΔΜ**

Οι στόχοι του νέου δημόσιου μανάτζμεντ και τα οφέλη από την εφαρμογή του περιλαμβάνουν τη μείωση του κόστους των δημόσιων δράσεων, την αύξηση της παραγωγικότητας, την ορθολογική διαχείριση των πόρων με άμεση επίπτωση την αύξηση της οικονομικότητας.

Επιδιώκεται η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών μέσω πολιτικών αποκέντρωσης εξουσίας και κανονιστικών μεταρρυθμίσεων, η μείωση γραφειοκρατίας, η εξάλειψη νομικισμού και η εξοικονόμηση του απαιτούμενου χρόνου.

Επίσης, επιδιώκεται η αποτελεσματικότερη δυνατή διαχείριση ανθρώπινων πόρων, μέσω της ενεργοποίησης των λειτουργιών, όπως αναλύθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο, με απώτερο σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας, της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας.

Είναι αυτονόητο ότι το νέο δημόσιο μανάτζμεντ προτείνει λύσεις στα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο δημόσιος τομέας, αφού για τον λόγο αυτό αναπτύχθηκε, όπως επίσης και η εφαρμογή των αρχών της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, κάτω όμως από συγκεκριμένες προϋποθέσεις προσαρμογής στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του δημόσιου τομέα.

Οι διαφορές που υπάρχουν μεταξύ των ιδιωτικών και δημόσιων οργανισμών και πρέπει να ληφθούν υπόψη στην εφαρμογή των αρχών, προκύπτουν από:

- Το κανονιστικό θεσμικό πλαίσιο, καθώς οι δημόσιες δράσεις καθορίζονται αυστηρά από τη νομοθεσία.
- Το πολιτικό περιβάλλον που καθορίζει τη στοχοθεσία των δημόσιων οργανισμών, σε αντίθεση με τη στοχοθεσία των ιδιωτικών οργανισμών που καθορίζονται από την κερδοφορία.

- Το οικονομικό πλαίσιο που είναι για τον δημόσιο τομέα ο κρατικός προϋπολογισμός, ενώ στον ιδιωτικό τομέα είναι η αγορά και οι προτιμήσεις των πελατών.

### **4.3 Προϋποθέσεις επιτυχούς εισαγωγής πρακτικών ΝΔΜ**

Απαραίτητη προϋπόθεση προκειμένου οι επιπτώσεις από την εισαγωγή και εφαρμογή των πρακτικών του ΝΔΜ να χαρακτηριστούν επιτυχείς είναι η συμμετοχή και η συναίνεση των ωφελούμενων. Με αυτό τον τρόπο θα μπορούν να συμβάλουν στη διαδικασία και να προτείνουν λύσεις σε προβλήματα που θα προκύψουν, πάντα με σεβασμό στην εφαρμογή του δικαίου.

### **4.4 Εμπειρία-παραδείγματα-βέλτιστες πρακτικές**

Ενώ το δημόσιο μάλιστα έχει εμφανιστεί ήδη από τις αρχές της δεκαετίας του 1980, ως απάντηση στην ανάγκη θεσμοθέτησης νέων οργανωτικών συστημάτων, στην Ελλάδα τα πρώτα ουσιαστικά βήματα έχουν πραγματοποιηθεί στο πιο πρόσφατο παρελθόν.

Ενδεικτικά αναφέρουμε τις ηλεκτρονικές εφαρμογές στους περισσότερους τομείς, την υπηρεσία μιας στάσης (ΥΜΣ), το σύστημα κινητικότητας των υπαλλήλων, την εφαρμογή της διοίκησης μέσω στόχων, την αξιολόγηση.

Σε θέματα ιδιωτικοποιήσεων, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η διεθνής εμπειρία περιλαμβάνει παραδείγματα μετοχοποίησης ή και πώλησης δημοσίων επιχειρήσεων, με στόχο την κερδοφορία ή την μείωση του δημοσίου χρέους.

Διεθνείς οργανισμοί που προωθούν τις μεταρρυθμίσεις του ΝΔΜ και συνδέονται με τον σχεδιασμό των εθνικών πολιτικών και την εφαρμογή/υλοποίηση τους είναι ο Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών (ΟΗΕ), ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (ΔΝΤ) και η Παγκόσμια Τράπεζα.

# Κεφάλαιο 5

## Αλλαγή Πρακτικών Διοίκησης και Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων στο Δημόσιο Τομέα

### 5.1 Τρόποι- Μέθοδοι αλλαγής πρακτικών διοίκησης στο δημόσιο τομέα

Τα εργαλεία του νέου δημόσιου μάνατζμεντ περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων:

#### 5.1.2 Αποκέντρωση αρμοδιοτήτων

Σε αντίθεση με τη συγκεντρωτική λειτουργία που η λήψη των αποφάσεων γίνεται από τα ανώτατα στελέχη, στην αποκεντρωτική γίνεται από τα κατώτερα/κατώτατα διοικητικά στελέχη. Εφόσον κανένας οργανισμός δεν μπορεί να αναπτυχθεί στο ένα ή το άλλο άκρο, ο στόχος πρέπει να είναι η δημιουργία του κατάλληλου μίγματος αρμοδιοτήτων που πρέπει να ασκούνται κεντρικά και αυτών που πρέπει να αποκεντρώνονται.

#### 5.1.3 Διοίκηση αποτελεσμάτων

Η σύγχρονη φιλοσοφία και πρακτική, βάσει της οποίας η διοικητική δράση επικεντρώνεται στα αποτελέσματα και όχι στις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθούνται για την επέλευση τους, έχουν ως συνέπεια:

- Την ουσιαστική τήρηση της νομιμότητας σε αντιδιαστολή με τον άκρατο νομικισμό της παραδοσιακής γραφειοκρατικής διοίκησης. Με τον τρόπο αυτό ελέγχονται οι αστοχίες των κανονιστικών ρυθμίσεων και διορθώνονται οι αιτίες και τα ανεπιθύμητα αποτελέσματα.

- Το ουσιαστικό περιεχόμενο στην ιεραρχία σε αντιδιαστολή με την υπερδιογκωμένη τυπική διοικητική ιεραρχία. Η αποτελεσματικότητα της διοικητικής δράσης επιτυγχάνεται με την έλευση συγκεκριμένων αποτελεσμάτων που καθορίζονται από το περιεχόμενο της ιεραρχίας.
- Τον ουσιαστικό ρόλο του αποτελεσματικού ελέγχου σε αντιδιαστολή με τον παραδοσιακό έλεγχο που εξαντλείται στον έλεγχο νομιμότητας. Αποτελεί έλεγχο των ατόμων και των μονάδων για τον βαθμό υλοποίησης των στόχων, μέσω ποσοτικοποιημένων δεικτών.
- Τον επαναπροσδιορισμό της ουσίας και την αποκατάσταση της αξιοπιστίας των πολιτικών και των προγραμμάτων δράσης (Καρκατσούλης, 2008).

#### **5.1.4 Διοίκηση μέσω στόχων**

Η διοίκηση μέσω στόχων (MBO: management by objectives) περιλαμβάνει την αξιολόγηση με βάση την επίτευξη αντικειμενικών στόχων (Κέφης, 2005). Χαρακτηρίζεται από την ενεργή συμμετοχή των υπαλλήλων στην στοχοθεσία του οργανισμού, τις συχνές διαδραστικές συναντήσεις μεταξύ προϊστάμενων και υφιστάμενων, τη σαφήνεια των στόχων, τη δέσμευση των εργαζομένων στην στρατηγική του οργανισμού και τη σύνδεση των ατομικών και επιχειρησιακών στόχων (Μαυρομιχάλη, 2011).

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, οι στόχοι θα πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, εφικτοί, ρεαλιστικοί, χρονικά δεσμευτικοί (SMART από τα αρχικά των λέξεων Specific, Measurable, Ambitious, Realistic, Time-bound) για να είναι διαχειρίσιμοι.

#### **5.1.5 Διοίκηση ολικής ποιότητας (ΔΟΠ)**

Η απάντηση στο μεταβαλλόμενο παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον έχει ως κοινό παρονομαστή την έννοια της ποιότητας, με στρατηγικό σκοπό την μέγιστη ικανοποίηση των πελατών και την βελτιστοποίηση της απόδοσης των επιχειρήσεων, μέσω της πληρέστερης αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού και της συνεχούς βελτίωσης των διαδικασιών του οργανισμού.

Προς αυτή την κατεύθυνση αναπτύχθηκαν και εφαρμόστηκαν οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), μιας καθαρά ανθρωποκεντρικής θεωρίας οργάνωσης και διοίκησης, που στηρίζεται και στηρίζει την αποτελεσματική αξιοποίηση των δυνατοτήτων και την ανάπτυξη των εργαζομένων.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δεν είναι μέθοδος για την επίτευξη της βέλτιστης λειτουργικής διαδικασίας μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, ούτε μέθοδος για τον ακριβή προγραμματισμό των διαδικασιών. Είναι μια λειτουργική φιλοσοφία που δίνει έμφαση στην ικανοποίηση των πελατών και στη συνεχή βελτίωση (Κέφης, 2005).

#### **5.1.6 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στο Δημόσιο Τομέα**

Οι ραγδαίες οικονομικές και κοινωνικές εξελίξεις επιτάσσουν την προσαρμογή της δημόσιας διοίκησης σε ένα νέο περιβάλλον δράσης. Για το λόγο αυτό, πρωταρχικός σκοπός του δημόσιου τομέα στη χώρα μας, όπως και σε άλλες χώρες του εξωτερικού, είναι ένα σύγχρονο μοντέλο διοίκησης με επίκεντρο την ποιότητα. Προς αυτή την κατεύθυνση, η δημόσια διοίκηση σχεδιάζει δράσεις για απλούστευση των διαδικασιών, την ταχύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών, τη βελτίωση της επικοινωνίας κράτους-πολίτη και την αξιοποίηση των δυνατοτήτων της τεχνολογίας.

Η επίτευξη της ποιότητας στο δημόσιο τομέα προϋποθέτει την αξιοποίηση των μεθόδων και των τεχνικών του ιδιωτικού τομέα. Ταυτόχρονα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι ιδιαιτερότητες της δημόσιας δράσης και των δημόσιων αγαθών και υπηρεσιών στο σχεδιασμό της ολικής ποιότητας και στην εφαρμογή των αρχών της. Η εφαρμογή των αρχών αυτών στο δημόσιο τομέα μπορεί να γίνει με την καταγραφή των ρόλων και των ευθυνών, με τη μεταβίβαση αρμοδιοτήτων στα κατώτερα διοικητικά επίπεδα και με τη δημιουργία ενός κλίματος συνεργασίας, σαφήνειας και διαφάνειας που επιτρέπει την αντικειμενική αξιολόγηση και τη δίκαιη ανταμοιβή.



Για την ελληνική δημόσια διοίκηση κρίνεται απαραίτητη η καθιέρωση δεικτών και προδιαγραφών ποιότητας, ο ανασχεδιασμός της δράσης, η αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών και η διαμόρφωση ενός σύγχρονου στρατηγικού προγράμματος.

Μέχρι σήμερα παρατηρούνται βέβαια σημαντικές προσπάθειες αναβάθμισης των παρεχόμενων υπηρεσιών του δημόσιου τομέα με αξιόπαινα αποτελέσματα. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι έχουν μειωθεί οι ανάγκες για περαιτέρω σημεία βελτίωσης, όπως μείωση της γραφειοκρατίας, των καθυστερήσεων και η επίλυση άλλων σοβαρών προβλημάτων. Είναι λοιπόν ζήτημα πολιτικής βούλησης, κουλτούρας και εφαρμογής των αρχών και των μεθόδων του σύγχρονου μάνατζμεντ η αποτελεσματικότητα του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα.

Παρακάτω παρατίθενται τρόποι για την αναβάθμιση της ποιότητας των υπηρεσιών στο δημόσιο τομέα.

- αλλαγή στον τρόπο σκέψης και δράσης των δημόσιων λειτουργών, ανάδειξη ομαδικού πνεύματος και συνεργασίας
- αξιοποίηση όλων των υλικών και άυλων πόρων και συνδυασμός τους για τη δημιουργία ικανοτήτων με σκοπό τη δημιουργία μόνιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- οριοθέτηση εφικτών στόχων
- βελτιστοποίηση της ενημέρωσης των εργαζομένων
- εφαρμογή εσωτερικού ελέγχου ως μηχανισμού βελτίωσης (Κέφης, 2005)

#### **5.1.7 Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.)**

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.) αποτελεί το ευρωπαϊκό εργαλείο διοίκησης ολικής ποιότητας που αναπτύχθηκε ειδικά για τη δημόσια διοίκηση.

Αποτελεί ένα απλό και εύχρηστο ένα μέσο αυτοαξιολόγησης και παρέχει τη δυνατότητα στους δημόσιους φορείς να χρησιμοποιήσουν τεχνικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ώστε να βελτιώσουν την διοικητική τους ικανότητα και τις παρεχόμενες προς πολίτες και επιχειρήσεις υπηρεσίες. Σύμφωνα με το ΚΠΑ τα άριστα αποτελέσματα ως προς την οργανωτική απόδοση, τους πελάτες/πολίτες και την κοινωνία εξαρτώνται από την ηγεσία, τη στρατηγική και τον

προγραμματισμό, το ανθρώπινο δυναμικό, τις συνεργασίες και τους πόρους και τις διοικητικές διαδικασίες.

Το ΚΠΑ συμμορφώνεται με τις θεμελιώδεις έννοιες της αριστείας σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διοίκησης Ποιότητας (EFQM) και τις προσαρμόζει στη δημόσια διοίκηση. Οι αρχές περιλαμβάνουν τον προσανατολισμό στα αποτελέσματα, την εστίαση στον πολίτη/πελάτη, την ηγεσία και σταθερότητα ως προς τον σκοπό, τη διαχείριση μέσω διαδικασιών και γεγονότων, την ανάπτυξη και συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού, τη συνεχή μάθηση, την καινοτομία και βελτίωση, την ανάπτυξη συνεργασιών και την κοινωνική ευθύνη. Η τήρηση των αρχών αυτών μπορεί να μετατρέψει την παραδοσιακή γραφειοκρατική δημόσια οργάνωση σε εκείνη που είναι προσανατολισμένη στην ολική ποιότητα.

Το εγχειρίδιο και ο οδηγός εφαρμογής του προτύπου ΚΠΑ 2013 είναι διαθέσιμα στο <http://www.minadmin.gov.gr/?p=15593>.

### **5.1.8 Ηλεκτρονική διακυβέρνηση**

Με τον όρο «Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση» εννοούμε τη χρησιμοποίηση Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) στη δημόσια διοίκηση με στόχο την ψηφιακή παροχή υπηρεσιών προς πολίτες και επιχειρήσεις (Σίσκος, Ε., Ασκούνης, Δ., Ψαρράς, Ι., 2012).

Σύμφωνα με το Σύνταγμα, «Καθένας έχει δικαίωμα συμμετοχής στην Κοινωνία της Πληροφορίας. Η διευκόλυνση της πρόσβασης στις πληροφορίες που διακινούνται ηλεκτρονικά, καθώς και της παραγωγής, ανταλλαγής και διάδοσής τους αποτελεί υποχρέωση του Κράτους».

## **5.2 Τρόποι- Μέθοδοι αλλαγής πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στο δημόσιο τομέα**

Σύμφωνα με τη διεθνή εμπειρία, η διαχείριση ανθρώπινων πόρων στο δημόσιο τομέα, μπορεί συμβάλλει τόσο στην αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, όσο και στην επίτευξη των στόχων των φορέων.

### **5.2.1 Προγραμματισμός- Στελέχωση**

Ο προγραμματισμός και η εποπτεία στελέχωσης στη δημόσια διοίκηση διενεργείται κεντρικά από την Διεύθυνση Προγραμματισμού και Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού, της Γενικής Διεύθυνσης Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης σε συνεργασία με το ΑΣΕΠ.

Η διαδικασία του προγραμματισμού στη δημόσια διοίκηση θα πρέπει, με σεβασμό στις νομοθετημένες οργανικές θέσεις των φορέων, να χαρακτηρίζεται από ευελιξία ως προς τη διάρθρωση του προσωπικού και την προσαρμογή στις απαιτήσεις του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού.

Με εργαλεία όπως η ανάλυση SWOT, οι δημόσιοι φορείς θα πρέπει να προσδιορίζουν την υφιστάμενη κατάσταση του προσωπικού τους, δηλαδή τις δυνατότητες και τις αδυναμίες του, τις ευκαιρίες και τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος και τις πραγματικές ανάγκες σε προσωπικό (Τραπεζιώτης, 2017).

Με την ανάλυση αυτή, ένας δημόσιος οργανισμός μπορεί να αναλύσει τα εσωτερικά του χαρακτηριστικά, όπως οι ικανότητες και δεξιότητες του προσωπικού, την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα, τον βαθμό ικανοποίησης και το μισθολογικό καθεστώς, την εμπειρία. Επίσης, θα μπορεί να αναπτύξει την εξωστρέφειά του, αποκτώντας στοιχεία προσαρμοστικότητας, δυναμικότητας και ευελιξίας (Ρωσσίδης, 2017).

### **5.2.2 Ανάλυση εργασίας**

Με το σχεδιασμό ενός αποτελεσματικού συστήματος περιγραμμάτων θέσεων εργασίας προκύπτουν οφέλη τα οποία μπορούν να αποτελέσουν κίνητρα για τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων (Ρωσσίδης, 2017).

Συγκεκριμένα, οι θέσεις εργασίας πρέπει να χαρακτηρίζονται από εναλλαγή καθηκόντων, σπουδαιότητα αρμοδιοτήτων, αυτονομία και ανατροφοδότηση με

την έννοια του ελέγχου των αποτελεσμάτων της προσπάθειας των εργαζομένων (Ρωσσίδης, 2017).

Σε κάθε περίπτωση, να υπάρχει διασύνδεση μεταξύ της ανάπτυξης και διαχείρισης συστήματος περιγραμμάτων θέσεων εργασίας των δημόσιων υπηρεσιών και της πρόσληψης, κινητικότητας, μετακίνησης προσωπικού στους φορείς της Δημόσιας διοίκησης, όπως προβλέπεται στο Π.Δ.99/2014.

### **5.2.3 Προσέλκυση-επιλογή**

Η επιλογή προσωπικού αφορά την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας βάση συγκεκριμένων προσόντων και γίνεται είτε με εσωτερική προσέλκυση μέσω της έκδοσης ανακοίνωσης για μετάταξη προσωπικού, είτε με εξωτερική προσέλκυση μέσω της διαδικασίας έκδοσης προκήρυξης πρόσληψης νέου προσωπικού σε συνεργασία με το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ).

Οι βασικές προϋποθέσεις για μια επιτυχή και αποτελεσματική διαδικασία προσέλκυσης προσωπικού είναι, η γνώση των απαιτήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό, η γνώση της εξέλιξης των προαγωγών μέσα στον οργανισμό, η πρόβλεψη των μελλοντικών αλλαγών και οι αποφάσεις σχετικές με τις πηγές προσέλκυσης προσωπικού δηλαδή, εσωτερικά ή εσωτερικά (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2016).

Εκτός από τα τυπικά προσόντα, για την καλύτερη επιλογή του προσωπικού στο δημόσιο τομέα, θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν εργαλεία που εφαρμόζονται στον ιδιωτικό τομέα, όπως αξιολόγηση γραπτή αίτησης, έλεγχος προϋστορίας και συστάσεων, προκαταρκτική συνέντευξη, τεστ εργασίας και ψυχολογικά τεστ, συνέντευξη μετά τα τεστ, καθώς και ιατρικές εξετάσεις (Ρωσσίδης, 2017).

Θα ήταν προτιμότερο, οι διαδικασίες επιλογής του προσωπικού να είναι ενιαίες, ώστε να αποφεύγεται ο κατακερματισμός και η πολυμορφία του συστήματος (Μακρυδημήτρης, Πραβίτα, 2012).

#### 5.2.4 Εκπαίδευση και ανάπτυξη

Η εκπαίδευση του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης πρέπει να περιλαμβάνει προγράμματα κατάρτισης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού, με στόχο την απόκτηση νέων γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων.

Οι τομείς οι οποίοι με την εκπαίδευση μπορούν να βελτιωθούν, είναι οι γνώσεις (Knowledge), οι ικανότητες (Skills) , οι στάσεις (Attitudes) δηλαδή, ο τρόπος συμπεριφοράς και αντίδρασης του προσωπικού καθώς και οι επαγγελματικές δεξιότητες (Competencies) (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2016).

Η εκπαίδευση του προσωπικού στους φορείς της δημόσιας διοίκησης, θα πρέπει επίσης να διαμορφώνεται ανάλογα με την υπηρεσιακή του κατάσταση, με την φύση, τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες της θέσης εργασίας, περιλαμβάνοντας διαφόρων τύπων εκπαιδευτικών προγραμμάτων όπως :

- Προγράμματα υποδοχής, με στόχο την εκπαίδευση και ομαλή ένταξη των νεοπροσλαμβανόμενων υπαλλήλων στην δημόσια διοίκηση,
- Προγράμματα τεχνικής κατάρτισης, για την ανάπτυξη ειδικών γνώσεων και δεξιοτήτων,
- Εκπαίδευση πάνω στην δουλειά που αποτελεί η πρακτική εφαρμογή γνώσης και η απόκτησή της στο πεδίο εφαρμογής της,
- Προγράμματα μάνατζμεντ που στοχεύουν στην ανάπτυξη των εποπτικών, διαχειριστικών και διαπροσωπικών δεξιοτήτων του προσωπικού στοχεύοντας στην δημιουργία ικανών προϊσταμένων (Ρωσσίδης, 2017)

Οι στόχοι της ανάπτυξης των στελεχών ενός οργανισμού είναι :

- Να συνειδητοποιήσουν τα στελέχη τι περιμένει από αυτούς ο οργανισμός
- Η αναζήτηση και εντοπισμός των στελεχών με τα κατάλληλα χαρακτηριστικά και η προετοιμασία τους προκειμένου να εφαρμόσουν αποτελεσματικά προσωπικά σχέδια ανάπτυξης
- Η θετική μεταβολή της συμπεριφοράς έναντι αλλαγών και η ανάπτυξη της ικανότητας προσαρμογής στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες

- Η βελτίωση του τρόπου κατανοήσεως του περιβάλλοντος και των επιπτώσεων στον οργανισμό
- Η διερεύνηση του πλαισίου αναφοράς για την λήψη αποφάσεων και η βελτίωση της ποιότητας με την ορθή χρήση και ανάλυση των πληροφοριών
- Η ανάπτυξη της δημιουργικότητας και η υποκίνηση των στελεχών για την δημιουργία καινοτομιών
- Η ανάπτυξη της ικανότητας κατανοήσεως της ανθρώπινης συμπεριφοράς (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2016).

### **5.2.5 Συστήματα αμοιβής**

Το σύστημα αμοιβών του ανθρώπινου δυναμικού της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης συνίσταται στο νομοθετημένο ενιαίο μισθολόγιο. Η μισθοδοσία του προσωπικού υλοποιείται από αυτόνομη δομή επιπέδου τμήματος (Τμήμα Εκκαθάρισης Αποδοχών) ενταγμένο σε μια ευρύτερη δομή επιπέδου διεύθυνσης (Διεύθυνση Οικονομικής Διαχείρισης). Η εποπτεία της όλης λειτουργίας ανήκει σε οργανωτική δομή επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης με αρμοδιότητες της οικονομικές υπηρεσίες του φορέα (Τραπεζιώτης, 2017).

Τα συστήματα αμοιβών θα πρέπει να συμπεριλαμβάνουν μισθοδοσία με βάση την απόδοση, η οποία αυξάνει την αποδοτικότητα των υπαλλήλων και μπορεί να συμβάλει στην ανάπτυξη της υπηρεσίας.

Η μισθοδοσία βάσει απόδοσης περιλαμβάνει συστήματα που συνδέουν την απόδοση των υπηρεσιών με τις αμοιβές των υπαλλήλων. Δεν αναφέρονται στη συνολική μηνιαία μισθοδοσία προσαυξημένη κατά τυχόν επιδόματα, αλλαγές και προαγωγές, αλλά σε διανομή ποσοστού αμοιβής σε ετήσια βάση. Διακρίνεται σε μισθοδοσία βάσει απόδοσης οργανισμού και διεύθυνσης και προϋποθέτει ότι μπορούν να υπολογιστούν τα ατομικά αποτελέσματα, ότι τα ατομικά αποτελέσματα συμβάλλουν στα ομαδικά και τη διαχείριση της πληρωμής και σε κάθε περίπτωση σε καθεστώς αξιολόγησης (Μαυρομιχάλη, 2011).

Στο νέο δημόσιο μάνατζμεντ, οι ανθρώπινοι πόροι δεν αντιμετωπίζονται ως εργαλεία για την ικανοποίηση των προϊσταμένων, ούτε είναι προσκολλημένοι σε αυστηρά ιεραρχικά συστήματα. Αναγνωρίζονται ως εσωτερικοί πελάτες της επιχείρησης/ οργανισμού με προσωπικό και συλλογικό αίσθημα ευθύνης (Καρκατσούλης, 2000 στο Κοντός, 2017).

### **5.2.6 Αξιολόγηση**

Η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων σε οποιαδήποτε θέση και με οποιαδήποτε σχέση εργασίας θα έπρεπε να αποτελεί προτεραιότητα στη δημόσια διοίκηση. Η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού γίνεται με σχέση με τους στόχους που έχουν ανατεθεί βάσει των καθηκόντων του (Τραπεζιώτης, 2017).

Με το Ν. 4369/2016 «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια-αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) έχουν ήδη υπαχθεί στο σύστημα αξιολόγησης οι τακτικοί πολιτικοί υπάλληλοι και υπάλληλοι με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου.

Όπως ορίζει ο νομοθέτης, η αξιολόγηση που συνδέεται με τη συμμετοχή των υπαλλήλων στη στοχοθεσία και στη λειτουργία της διοίκησης έχουν ως σκοπό τη βελτίωση της ατομικής απόδοσης, αλλά και του συνόλου του έργου της υπηρεσίας.

Τα κριτήρια αξιολόγησης όλων των υπαλλήλων περιλαμβάνουν:

- A) Γνώση του αντικειμένου, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα
- B) Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά
- Γ) Αποτελεσματικότητα

Στην αξιολόγηση προσωπικού συμπεριλαμβάνεται επίσης, η διαδικασία επιλογής προϊσταμένων οργανωτικών μονάδων της Δημόσιας Διοίκησης μέσω ενιαίου συστήματος επιλογής το οποίο περιλαμβάνει ενιαία κριτήρια επιλογής

(N.4639/2016). Στα κριτήρια αξιολόγησης τους προστίθεται επιπλέον η αντίληψη (στο Α) και οι διοικητικές ικανότητες.

### **5.2.7 Υποκίνηση**

Με τον όρο υποκίνηση εννοούμε τις ενέργειες που αναλαμβάνει κάποιος προκειμένου να δημιουργήσει την εσωτερική διάθεση σε άλλα άτομα για να αποδώσουν καλύτερα. Είναι η διαδικασία με την οποία η ικανοποίηση των ατομικών, οικονομικών και κοινωνικών, αναγκών συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού. Οι θεωρίες κινήτρων που έχουν αναπτυχθεί προσφέρουν προτάσεις προκειμένου οι οργανισμοί να αξιοποιήσουν το ανθρώπινο δυναμικό με τον καλύτερο δυνατό τρόπο (Κέφης, 2005).

Τα κίνητρα που δίνονται προκειμένου να υποκινηθούν οι εργαζόμενοι και να αυξήσουν την παραγωγικότητα τους περιλαμβάνουν:

Πρωτογενή, φυσιολογικά και βιολογικά κίνητρα που σχετίζονται με την ανθρώπινη επιβίωση

Γενικά κίνητρα που σχετίζονται με την ανθρώπινη φύση, όπως ικανότητα, περιέργεια, δραστηριότητα

Δευτερογενή κίνητρα που σχετίζονται με την ανθρώπινη κοινωνικοποίηση, όπως κοινωνική ένταξη, ασφάλεια, επιτυχία

Η θεωρία της υποκίνησης και των κινήτρων μπορεί να εφαρμοστεί στη δημόσια διοίκηση με τον βέλτιστο τρόπο.

### **5.2.8 Κινητικότητα**

Η κινητικότητα του προσωπικού προβλέπεται στο Ν. 3528/2007 με τη μορφή της μετακίνησης ή της μετάθεσης ενός υπαλλήλου μεταξύ οργανικών μονάδων της ίδιας αρχής και στο Ν. 4440/2016 με τη μορφή τη μορφή της απόσπασης ή μετάταξης ενός υπαλλήλου από ένα δημόσιο φορέα σε ένα άλλο μέσω του Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας (ΕΣΚ) και με εθελούσιο χαρακτήρα.



Οι κατάλληλες ενέργειες κινητικότητας στο δημόσιο τομέα μπορούν να προσφέρουν λύσεις σε περιπτώσεις έλλειψης προσωπικού ή καταλληλότερης στελέχωσης.

### **5.2.9 Πληροφοριακά συστήματα**

Προβλέπεται εύλογα στη Νομοθεσία και πρέπει να προωθηθεί στην πράξη η λειτουργία και διαχείριση ενός Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος (Ο.Π.Σ.), με αρμοδιότητες τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού δημόσιας διοίκησης και την επικαιροποίηση των στοιχείων του προσωπικού. Στις αρμοδιότητες του συστήματος θα πρέπει να περιλαμβάνεται η υποστήριξη της διαδικασίας λήψης αποφάσεων μέσω αναφορών και επεξεργασίας των στοιχείων για το ανθρώπινο δυναμικό.

## **5.3 Διοίκηση αλλαγών**

Συνήθως υπάρχει αντίδραση στις αλλαγές από τα άτομα που επηρεάζονται άμεσα, ιδιαίτερα στις περιπτώσεις που δεν έχει προηγηθεί ενημέρωση ή και συμμετοχή στη διαμόρφωσή τους. Οι λόγοι που σχετίζονται με τις ψυχολογικές και συστημικές αντιδράσεις είναι η απώλεια της κατάλληλης γνώσης και της εμπειρίας, των ωφελημάτων και των συμφερόντων από την προηγούμενη κατάσταση, καθώς επίσης η αβεβαιότητα και η ανασφάλεια από την καινούργια. Στη βιβλιογραφία υπάρχει αναφορά στους τρόπους και τις μεθόδους που μπορεί κάποιος να αναθεωρήσει και να προσαρμοστεί ομαλά στις νέες συνθήκες.

Οι αλλαγές σε μία επιχείρηση ή σε ένα οργανισμό μπορεί να αφορούν είτε το σύστημα παραγωγής είτε τον ανθρώπινο παράγοντα, μπορεί να είναι μεγάλης κλίμακας ή να επηρεάζουν μόνο κάποια τμήματα του οργανισμού, μπορεί να προέρχονται από το εσωτερικό ή το εξωτερικό περιβάλλον.

Ανάλογα με τα περιθώρια αντίδρασης που επιτρέπει η επερχόμενη αλλαγή, διακρίνονται τρεις τύποι: η απρογραμμάτιστη με μηδαμινά περιθώρια

αντίδρασης, η αναμενόμενη με προγραμματισμένες ενέργειες αντίδρασης και η διαπραγματεύσιμη με συζητήσιμους όρους αναθεώρησης και προσαρμογής.

Όσο για τους φορείς της αλλαγής, αυτοί είναι ο ηγέτης φορέας της αλλαγής που προτείνει τον ορίζοντα δράσης του οργανισμού, ο υλοποιητής της αλλαγής που μετατρέπει την ιδέα σε σχέδιο δράσης με τη χρήση συγκεκριμένων πόρων και οι εκτελεστές του προγράμματος αλλαγής.

Οι μορφές με τις οποίες αντιδρούν οι εργαζόμενοι σε μία αλλαγή στην επιχείρηση ή τον οργανισμό που απασχολούνται είναι η απόρριψη, η αντίσταση, η ανοχή και η αποδοχή.

Με βάση τα παραπάνω, προκειμένου να βρεθούν τρόποι μείωσης της αντίδρασης, χρησιμοποιούμε την τεχνική της ανάλυσης των δυνάμεων του πεδίου. Σύμφωνα με την τεχνική αυτή, υπάρχουν στα άτομα ταυτόχρονα προωθητικές δυνάμεις και δυνάμεις αντίστασης σε κάθε αλλαγή. Αφού αυτές καταγραφούν, πρέπει πρώτα να εξασθενίσουν σταδιακά οι δυνάμεις αντίστασης κι έπειτα να ενισχυθούν οι προωθητικές δυνάμεις.

Παράλληλα, οι φορείς της αλλαγής θα πρέπει να πείσουν για την ανάγκη που υπάρχει και για τη συμμετοχή στο σχεδιασμό και την υλοποίηση όσων πρόκειται να επηρεάσει, να παρέχουν την απαραίτητη ενημέρωση, να δίνουν τη δυνατότητα έκφρασης κριτικής και αντιρρήσεων, να εξασφαλίσουν τη συναίνεση, να δώσουν κίνητρα, να υπολογίσουν τον απαιτούμενο χρόνο και γενικότερα να αντιμετωπίσουν αυτούς που θίγονται ή που νομίζουν ότι θίγονται από την αλλαγή της κατάστασης (Χυτήρης, 2001).

# Κεφάλαιο 6

## Προφίλ Οργανισμού και Μεθοδολογία Έρευνας

### 6.1 Το προφίλ

Το Ν.Π.Δ.Δ. με την επωνυμία Ελληνικό Κέντρο Θαλασσιών Ερευνών (ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.) είναι ερευνητικός φορέας του δημοσίου τομέα, που εποπτεύεται από τη Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας (Γ.Γ.Ε.Τ.), η οποία υπάγεται στο Υπουργείο Παιδείας, Έρευνας & Θρησκευμάτων. Για τις σχέσεις του με το εξωτερικό η επωνυμία του φορέα είναι Hellenic Centre for Marine Research (HCMR).

Με το Π.Δ. 164/ 2003, περιγράφεται η οργάνωση και λειτουργία του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. και η ένταξη του ανεξάρτητου ερευνητικού Ινστιτούτου Θαλάσσιας Βιολογίας Κρήτης (Ι.ΘΑ.ΒΙ.Κ.) και των Ινστιτούτων του Εθνικού Κέντρου Θαλασσιών Ερευνών (Ε.Κ.Θ.Ε.) σε αυτό.

Η αποστολή του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. είναι «η διεξαγωγή επιστημονικής και τεχνολογικής έρευνας, η πειραματική ανάπτυξη και επίδειξη, η διάδοση και εφαρμογή των αποτελεσμάτων της έρευνας με α) παραγωγή προϊόντων και παροχή υπηρεσιών, β) υποστήριξη στη λήψη αποφάσεων που αφορούν την κοινωνία, την οικονομία, τον πολιτισμό, γ) οικονομική τους εκμετάλλευση είτε από το ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε., ή και τους εργαζόμενους σ' αυτό, ή και από τρίτους».

Οι στόχοι του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. σύμφωνα με τις απαιτήσεις του Ν.3230/2004 και το Ν.4369/2016 ορίζονται ως εξής:

1. Βελτίωση διαδικασιών υποστήριξης και διαχείρισης ερευνητικών προγραμμάτων έργων και μελετών και διάχυση ερευνητικών προγραμμάτων,

2. Ενίσχυση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των οικονομικών και διοικητικών δομών του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.,
3. Συντονισμός και ενίσχυση των συνεργασιών και της διεθνούς δικτύωσης του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. με δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς.

Τα όργανα διοίκησης του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. είναι το Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ.) και ο Διευθυντής του.

Σήμερα το ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. αποτελείται από τρία Ινστιτούτα: το Ινστιτούτο Θαλάσσιας Βιολογίας, Βιοτεχνολογίας και Υδατοκαλλιεργειών, το Ινστιτούτο Θαλάσσιων Βιολογικών Πόρων και Εσωτερικών Υδάτων και το Ινστιτούτο Ωκεανογραφίας.

Οι υπηρεσίες του περιλαμβάνουν τη Διεύθυνση Υποστήριξης Ερευνών και Τεκμηρίωσης, τη Διεύθυνση Τεχνολογικής Ανάπτυξης, Προώθησης Προϊόντων και Υπηρεσιών, τη Διεύθυνση Διοικητικών και Οικονομικών Υπηρεσιών και τη Ναυτική Υπηρεσία. Για την υποστήριξη της λειτουργίας του, διαθέτει Γραφείο Νομικού Συμβούλου και Ειδικό Λογαριασμό Κονδυλίων Έρευνας (Ε.Λ.Κ.Ε.).

Οι σταθμοί και τα γραφεία του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. περιλαμβάνουν τον Υδροβιολογικό Σταθμό της Ρόδου, το Ενυδρείο Ηρακλείου, το Ενυδρείο Αττικής, το Μεσογειακό Θαλάσσιο Σταθμό Χανίων, καθώς και τα γραφεία Θεσσαλονίκης, Καλαμάτας, Λέσβου, Πρέβεζας, Αχαΐας και Αγρινίου.

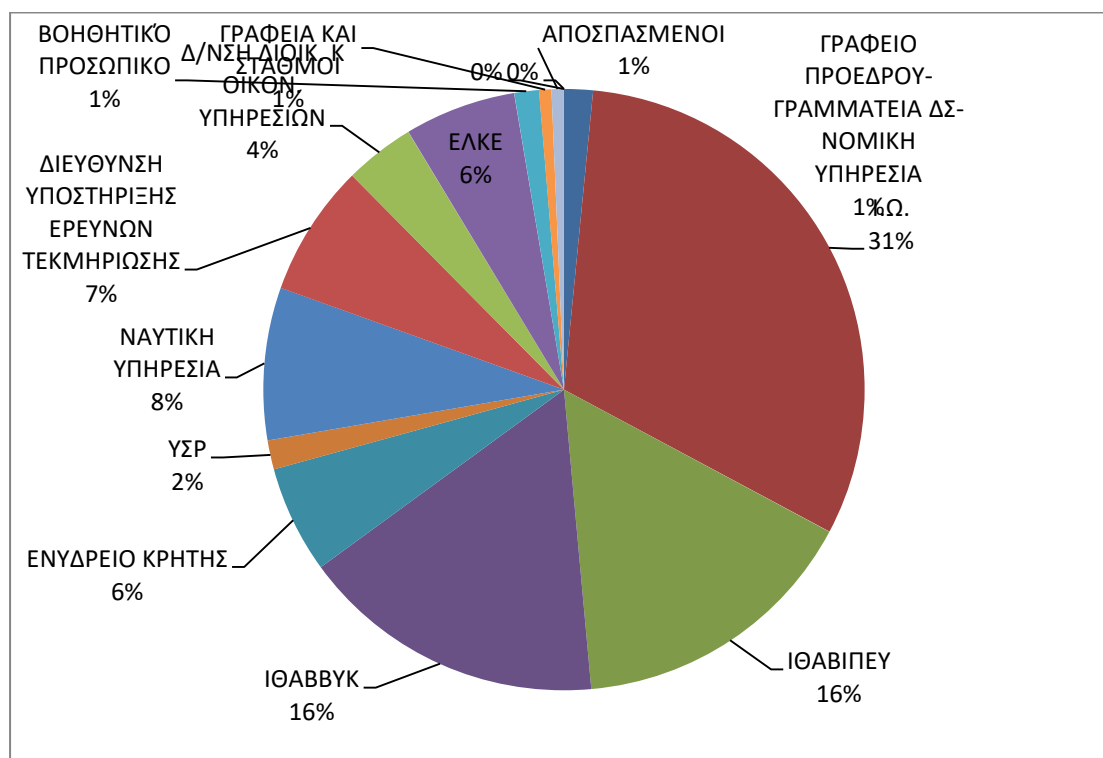
Με το Ν. 4485/2017 για την «Οργάνωση και λειτουργία της ανώτατης εκπαίδευσης, ρυθμίσεις για την έρευνα και άλλες διατάξεις συστήθηκε η Μονάδα Οικονομικής και Διοικητικής Υποστήριξης του Ε.Λ.Κ.Ε. που περιλαμβάνει τα γραφεία:

- Οικονομικών συναλλαγών
- Διαχείρισης προγραμμάτων
- Ταμειακής διαχείρισης.

Το Τμήμα Προσωπικού έχει αποτυπώσει συνοπτικά την κατάσταση του προσωπικού με τον αριθμό των υπαλλήλων ανά Ινστιτούτο, Διεύθυνση και Τμήμα στον παρακάτω πίνακα και στο παρακάτω γράφημα:

ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΘΑΛΑΣΣΙΑΣ ΒΙΟΛΟΓΙΑΣ, ΒΙΟΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΚΑΙ ΥΔΑΤΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΩΝ (ΙΘΑΒΒΥΚ)	74
ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΘΑΛΑΣΣΙΩΝ ΒΙΟΛΟΓΙΚΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΥΔΑΤΩΝ (ΙΘΑΒΙΠΕΥ)	71
ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΩΚΕΑΝΟΓΡΑΦΙΑΣ (Ι.Ω.)	141
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΕΡΕΥΝΩΝ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ	32
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	17
ΝΑΥΤΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ	37
ΥΔΡΟΒΙΟΛΟΓΙΚΟΣ ΣΤΑΘΜΟΣ ΡΟΔΟΥ	7
ΕΝΥΔΡΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ	26
ΓΡΑΦΕΙΑ ΚΑΙ ΣΤΑΘΜΟΙ	3
ΓΡΑΦΕΙΟ ΠΡΟΕΔΡΟΥ-ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΔΣ-ΝΟΜΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ	7
ΕΙΔΙΚΟΣ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΣ ΚΟΝΔΥΛΙΩΝ ΈΡΕΥΝΑΣ (ΕΛΚΕ)	27
ΒΟΗΘΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	6
ΑΠΟΣΠΑΣΜΕΝΟΙ	3
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>451</b>

Πίνακας 1. Κατάσταση προσωπικού ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. (Νοέμβριος, 2017)



Γράφημα 1. Κατάσταση προσωπικού ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. (Νοέμβριος, 2017)

Αξίζει να αναφερθεί μία ειδοποιός διαφορά στο προσωπικό του Κέντρου, που προκύπτει από το εργασιακό καθεστώς των διοικητικών υπαλλήλων. Εκτός από τους μόνιμους ερευνητές, οι διοικητικοί υπάλληλοι έχουν είτε σύμβαση αορίστου χρόνου (ΙΔΑΧ) είτε ορισμένου χρόνου (ΙΔΟΧ).

Παρά το υψηλό επίπεδο της έρευνας που διεξάγει το Κέντρο και τα σπουδαία ακαδημαϊκά και ερευνητικά επιτεύγματα που σημειώνει, αντιμετωπίζει σοβαρές δυσκολίες και εμπόδια λόγω του δημόσιου χαρακτήρα του. Με το Ν. 4485/2017 και το Ν. 4412/2016 οι υποχρεώσεις των ακαδημαϊκών και ερευνητικών ιδρυμάτων πολλαπλασιάστηκαν. Η υπαγωγή σε Δημόσιο Λογιστικό, η υποχρέωση έκδοσης Απόφασης Ανάλυσης Υποχρέωσης και τήρησης Μητρώου Δεσμεύσεων πριν από τη διενέργεια κάθε δαπάνης, οι διαγωνιστικές Διαδικασίες για προμήθειες ομοειδών υπηρεσιών και προϊόντων, η υποχρέωση ανάρτησης στο Εθνικό Σύστημα Ηλεκτρονικών Δημοσίων Συμβάσεων (ΕΣΗΔΗΣ), στο Κεντρικό Ηλεκτρονικό Μητρώο Δημοσίων Συμβάσεων (ΚΗΜΔΗΣ) και στη Διαύγεια σχεδόν του συνόλου των δαπανών που υλοποιούνται κάθε έτος στο Κέντρο, σε συνάρτηση με τους υψηλούς προϋπολογισμούς των εθνικών και ευρωπαϊκών έργων και την υψηλή ταχύτητα με την οποία πρέπει αυτά να διεκπεραιωθούν έχει προκαλέσει σημαντικές δυσκολίες στην εκπόνηση των ερευνητικών προγραμμάτων.

## **6.2 Στόχοι της έρευνας**

Οι νέες συνθήκες διοικητικής και οικονομικής διαχείρισης επιβάλλουν στη διοίκηση των ακαδημαϊκών και ερευνητικών ιδρυμάτων την προσαρμογή, η οποία μπορεί να επιτευχθεί με επίκεντρο τον ανθρώπινο παράγοντα και τη διαχείριση του. Ο προγραμματισμός, η ανάλυση εργασίας, η προσέλκυση και η επιλογή, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη, τα συστήματα αμοιβής και η αξιολόγηση της απόδοσης είναι κάποιες από τις απαραίτητες υποστηρικτικές στην προσαρμογή λειτουργίες, προκειμένου οι οργανισμοί να ανταπεξέλθουν στις υψηλές απαιτήσεις.

Ο βασικός στόχος της έρευνας είναι να αποτυπωθεί ο σημερινός βαθμός εφαρμογής των αρχών του νέου δημόσιου μανάτζμεντ και ιδιαίτερα της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων στο Ελληνικό Κέντρο Θαλασσίων Ερευνών. Να διαπιστωθεί ποιες από τις πρακτικές ακολουθούνται και ποιες όχι, για ποιους λόγους δεν υλοποιούνται και αν θα ενισχύονταν η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών του με την εφαρμογή τους.

Απώτερος σκοπός της έρευνας είναι η συστημική προσέγγιση και εφαρμογή των λειτουργιών της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στο ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. και κατ' επέκταση σε άλλους οργανισμούς στο δημόσιο τομέα.

### **6.3 Ορισμός ερευνητικού πεδίου**

Ο πληθυσμός της έρευνας είναι το σύνολο των υπαλλήλων των διοικητικών, τεχνικών, υποστηρικτικών υπηρεσιών του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.. Οι ερευνητές που ανήκουν στα Ινστιτούτα εξαιρούνται από τη διεξαγωγή της έρευνας, διότι υπάγονται σε ειδικά καθεστώτα, όσον αφορά τις υποχρεώσεις τους, το ωράριο τους, την επιλογή τους, την αμοιβή, την αξιολόγηση τους κ.ά..

### **6.4 Μεθοδολογική προσέγγιση**

Μεθοδολογικά διεξήγαμε ποσοτική έρευνα και συλλέξαμε πρωτογενές υλικό με τη χρήση ηλεκτρονικών ερωτηματολογίων στο σύνολο του προσωπικού που περιγράφηκε παραπάνω και προσωπικών συνεντεύξεων στα ανώτερα και ανώτατα διοικητικά στελέχη.

### **6.5 Σύνταξη ερωτηματολογίου**

Για το σχεδιασμό του ερωτηματολογίου, ακολουθήθηκαν οι παρακάτω αρχές σχεδιασμού σύμφωνα με τη βιβλιογραφία (Σταθακόπουλος, 2005):

Στις προκαταρκτικές αποφάσεις συμπεριλήφθησαν ο καθορισμός των ερευνητικών υποθέσεων, των συμμετεχόντων, των αναγκαίων πληροφοριών και της μεθόδου συλλογής τους.

Για το περιεχόμενο των ερωτήσεων, συμπεριλήφθησαν αποφάσεις σχετικά με τον αριθμό και την αναγκαιότητα των ερωτήσεων, τον απαιτούμενο χρόνο για την απάντησή τους, τις αντιδράσεις που θα προκαλούσαν και την απαιτούμενη διακριτικότητα. Σε κάποιες περιπτώσεις προτιμήθηκε να μην διατυπωθεί μία ερώτηση που θα είχε μεν ερευνητικό ενδιαφέρον, αλλά πιθανόν να προκαλούσε αμηχανία στους συμμετέχοντες (όπως για παράδειγμα ερωτήσεις για τις αμοιβές, ή τη διεύθυνση/ ηγεσία του φορέα).

Για τη διατύπωση των ερωτήσεων, συμπεριλήφθησαν αποφάσεις σχετικά με την ορολογία, με τη σαφήνεια της διατύπωσης, την αποφυγή υποθετικών ερωτήσεων.

Για τον τύπο των ερωτήσεων, επιλέχθηκαν οι περισσότερες ερωτήσεις να είναι κλειστού τύπου για την ευκολότερη επεξεργασία, κωδικοποίηση και ανάλυση των αποτελεσμάτων. Επιλέχθηκε όμως στα καίρια ζητήματα να γίνουν ερωτήσεις ανοικτού τύπου προκειμένου να μην επηρεαστούν οι απαντήσεις των συμμετεχόντων από προκαθορισμένες κατηγορίες. Επίσης, για να διατυπωθούν τυχόν απόψεις που δεν περιλαμβάνονται στην προσωπική άποψη και στη θεωρητική προσέγγιση του ερευνητή, ή στη βιβλιογραφία. Οι ερωτήσεις κλειστού τύπου ήταν υποχρεωτικές, ενώ οι ερωτήσεις ανοικτού τύπου προαιρετικές. Οι απαντήσεις στις ερωτήσεις ανοικτού τύπου ομαδοποιήθηκαν κατά την επεξεργασία από τον ερευνητή, προκειμένου να κωδικοποιηθούν.

Για τη διάταξη και την εμφάνιση του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο Google forms και δημιουργήθηκε ένα άρτιο και ευχάριστο περιβάλλον για την επεξεργασία και την υποβολή του.

Για τον προέλεγχο και την αναθεώρηση του ερωτηματολογίου, διενεργήθηκε δοκιμή σε υπαλλήλους σε έντυπη μορφή και οι παρατηρήσεις συμπεριλήφθησαν



στην τελική του μορφή. Επίσης, δοκιμάστηκε και στην ηλεκτρονική μορφή πριν αποσταλεί στο σύνολο των συμμετεχόντων.

## **6.6 Συλλογή στοιχείων**

Δημιουργήθηκε μέσω του εργαλείου Google forms μία φόρμα στην οποία αναρτήθηκε το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου. Στις 07/04/2019 στάλθηκαν ηλεκτρονικά μηνύματα στις διευθύνσεις των υπαλλήλων των υπηρεσιών του δείγματος που στεγάζονται σε γραφεία στην Ανάβυσσο, στην Αργυρούπολη, στη Ρόδο, στα Χανιά. Στο κείμενο του μηνύματος είχε περιληφθεί μία επιστολή που ενημέρωνε για τα προσωπικά στοιχεία του ερευνητή, για το σκοπό της έρευνας και της εργασίας και για την τήρηση ανωνυμίας και εχεμύθειας.

Η αρχική προθεσμία υποβολής των απαντήσεων στο <https://forms.gle/AJTew5pwNF2eoGDN8> μετά ήταν μετά από 7 ημέρες, ενώ δόθηκε μία παράταση άλλης μίας εβδομάδας, δηλαδή έως τις 19/04/2019.

Συνολικά εστάλησαν 139 ηλεκτρονικά μηνύματα και ελήφθησαν 56 απαντήσεις.

## **6.7 Ανάλυση των στοιχείων**

Για την ανάλυση των στοιχείων χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα Microsoft Office Excel 2007. Με τη χρήση υπολογιστικών φύλλων και τη βοήθεια των συναρτήσεων που προσφέρει, διενεργήσαμε τους απαραίτητους υπολογισμούς και συσχετισμούς, αποτυπώσαμε τα αποτελέσματα σε πίνακες και διαγράμματα κ.ά..

Επίσης, χρησιμοποιήσαμε και την ανάλυση που προσφέρει το εργαλείο της Google Forms.

## 6.8 Διενέργεια συνεντεύξεων

Η διενέργεια συνεντεύξεων στα ανώτατα και ανώτερα στελέχη επιλέχθηκε προκειμένου να καταγραφούν οι ακολουθούμενες πρακτικές οργάνωσης, διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινων πόρων του υπό εξέταση φορέα και να αποτυπωθούν ιδέες και προτάσεις για εισαγωγή νέων πρακτικών.

Η ποιοτική αυτή έρευνα συμπληρώνει την ποσοτική, καταρχήν μεθοδολογικά, καθώς τα ερευνητικά ερωτήματα απαντώνται τόσο σε επίπεδο συχνότητας εμφάνισης, όσο στο είδος και τον χαρακτήρα τους (Παρασκευοπούλου- Κόλλια, 2008). Επιπλέον, γίνεται προσέγγιση του ερευνητικού πεδίου από δύο πλευρές, προκειμένου να δοθεί μια πιο ολοκληρωμένη απάντηση στα ερευνητικά ερωτήματα.

Αφού είχαν ολοκληρωθεί η συλλογή και επεξεργασία των απαντήσεων στα ερωτηματολόγια, πραγματοποιήθηκαν μη δομημένες συνεντεύξεις σε έναν Προϊστάμενο Διεύθυνσης και σε δύο Προϊσταμένους Τμημάτων, έπειτα από προκαθορισμένο ραντεβού σε χώρο εκτός εργασίας. Αρχικά έγινε μία σύντομη παρουσίαση του ερευνητικών ερωτημάτων και των αποτελεσμάτων της ποσοτικής έρευνας. Στη συνέχεια ζητήθηκε η τοποθέτηση των συμμετεχόντων στα θέματα αυτά με σκοπό την απόσπαση των απαραίτητων πληροφοριών.

Οι συνεντεύξεις δεν ήταν κατευθυνόμενες από τον ερευνητή και δεν υπήρχαν συγκεκριμένες ερωτήσεις. Τα βασικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν περιλαμβάνουν τη διαπροσωπική επικοινωνία, την ελεύθερη συζήτηση και την αλληλεπίδραση, την ακρόαση και την παρατήρηση, την ερμηνεία και την κρίση. Ο ερευνητής φρόντιζε για το κατάλληλο κλίμα, την διασφάλιση της τήρησης της ανωνυμίας, της εχεμύθειας και της μη ύπαρξης σωστών και λάθος απαντήσεων, καθώς και της κίνησης της συζήτησης προς μια καθορισμένη οδό.

Τα συμπεράσματα των συνεντεύξεων παρουσιάζονται σε συνδυασμό με αυτά των ερωτηματολογίων στο τελευταίο κεφάλαιο.

# Κεφάλαιο 7

## Αποτελέσματα- Ανάλυση

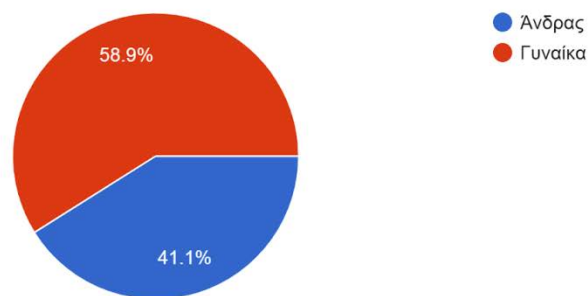
Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ποσοτικής έρευνας.

### 7.1 Δημογραφικά στοιχεία

Το 41,1% των ερωτηθέντων είναι άνδρες και το 58,9% είναι γυναίκες.

#### 1. Φύλο

56 responses

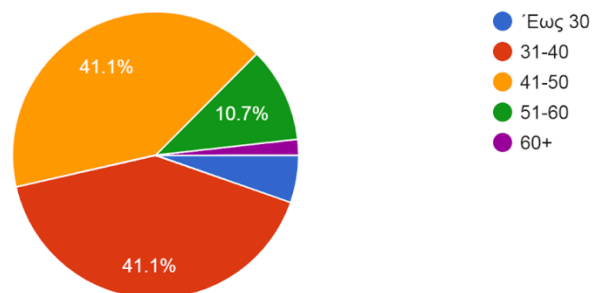


#### Διάγραμμα 1. Φύλο

Οι ηλικιακές κατηγορίες των ερωτηθέντων αποτυπώνονται ως εξής:

#### 2. Ηλικιακή κατηγορία

56 responses

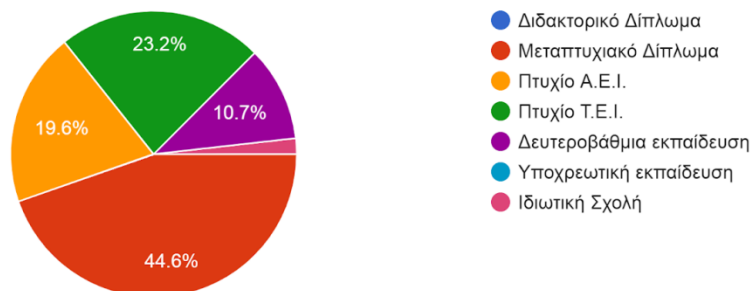


#### Διάγραμμα 2. Ηλικιακή κατηγορία

Το επίπεδο σπουδών των ερωτηθέντων αναλύεται ως εξής:

### 3. Επίπεδο Σπουδών

56 responses



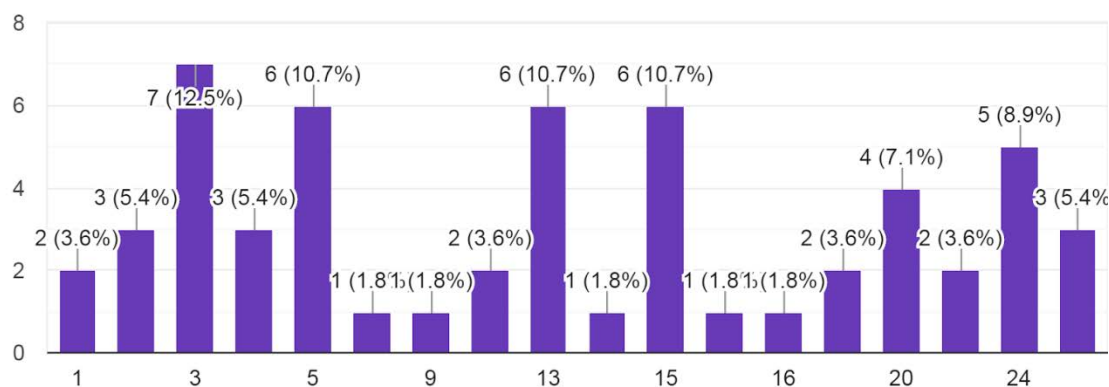
Διάγραμμα 3. Επίπεδο σπουδών

Τα έτη υπηρεσίας των στελεχών που ανταποκρίθηκαν στην έρευνα:

Α) στο ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. είναι:

### 4. Έτη υπηρεσίας στο ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.

56 responses

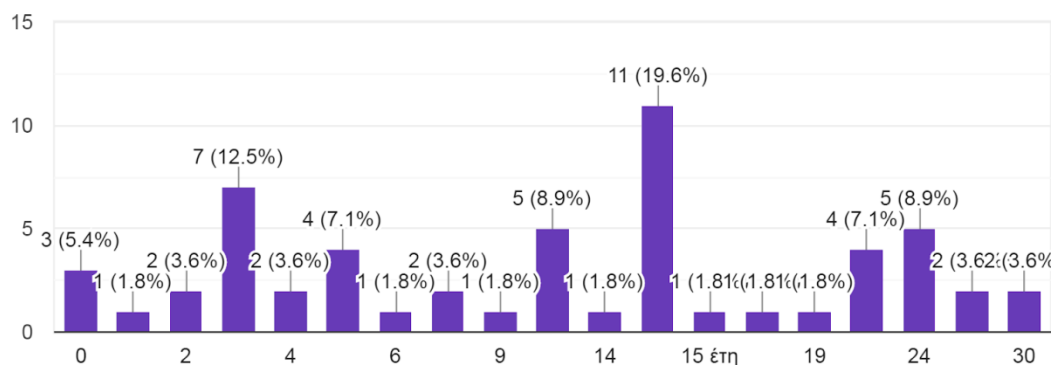


Διάγραμμα 4. Έτη υπηρεσίας στο ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.

Β) στο δημόσιο τομέα είναι:

## 5. Έτη υπηρεσίας στο δημόσιο τομέα

56 responses

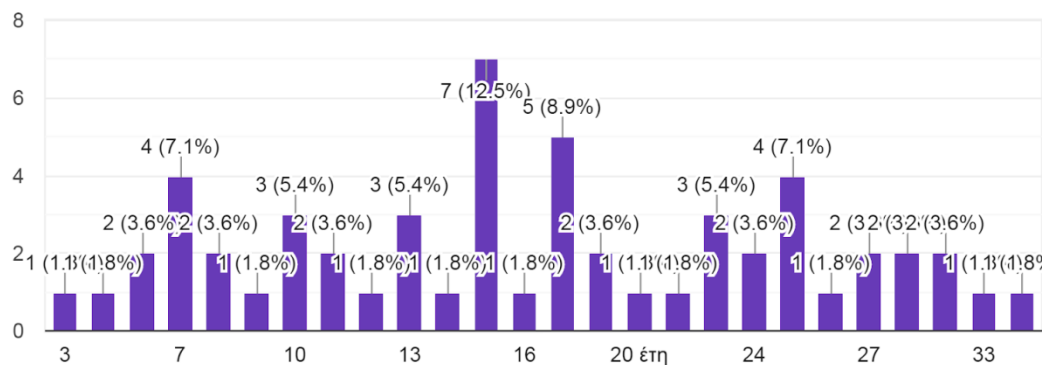


Διάγραμμα 5. Έτη υπηρεσίας στο δημόσιο τομέα

Γ) συνολικά στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα είναι:

## 6. Έτη υπηρεσίας συνολικά στο δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα

56 responses

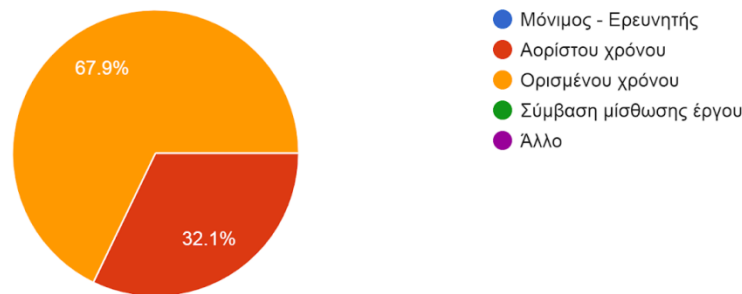


Διάγραμμα 6. Έτη υπηρεσίας στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα

Σχετικά με το καθεστώς εργασίας των υπαλλήλων που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο, το 32,1% των ερωτηθέντων έχουν σύμβαση εργασίας Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου (ΙΔΑΧ) και το 67,9% έχουν σύμβαση εργασίας Ιδιωτικού Δικαίου Ορισμένου Χρόνου (ΙΔΟΧ).

## 7. Σχέση εργασίας

56 responses

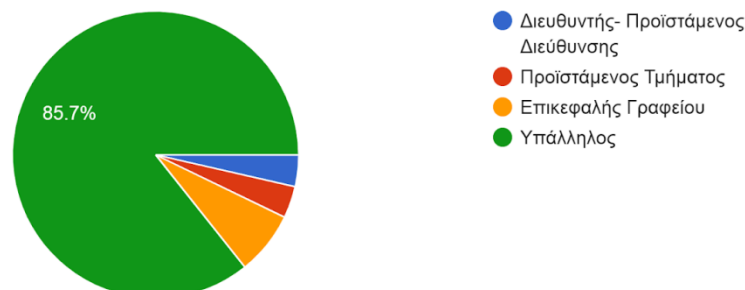


Διάγραμμα 7. Σχέση εργασίας

Από τους συμμετέχοντες στην έρευνα το 3,6% είναι Διευθυντές/ Προϊστάμενοι Διεύθυνσης, το 3,6% είναι Προϊστάμενοι Τμήματος, το 7,1% είναι Επικεφαλής Γραφείου και το 85,7% είναι Υπάλληλοι.

## 8. Θέση ευθύνης

56 responses



Διάγραμμα 8. Θέση ευθύνης

## 7.2 Αρχές Οργάνωσης & Διοίκησης (Μάνατζμεντ)

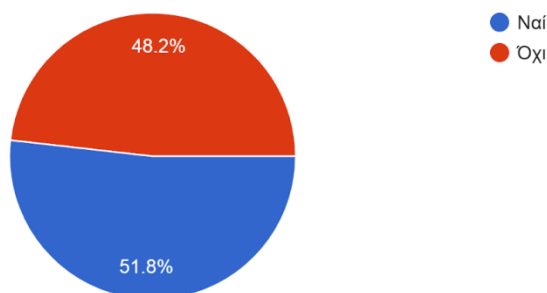
Σχετικά με τις λειτουργίες οργάνωσης και διοίκησης (μάνατζμεντ), το 48,2% δηλώνει ότι δεν γνωρίζει κάποια από αυτές, ενώ το 51,8% δηλώνει ότι γνωρίζει.

Συγκεκριμένα, οι 17 από τους 20 που απάντησαν ποιες από αυτές γνωρίζουν, έδωσαν απαντήσεις σχετικές με τη βιβλιογραφία.

Προγραμματισμός, Οργάνωση, Διεύθυνση-Ηγεσία, Έλεγχος	17
Δεν γνωρίζω/ Δεν απαντώ/ Άλλο	3
Σύνολο	20

9. Γνωρίζετε κάποια από τις λειτουργίες της Οργάνωσης και Διοίκησης (Μάνατζμεντ);

56 responses

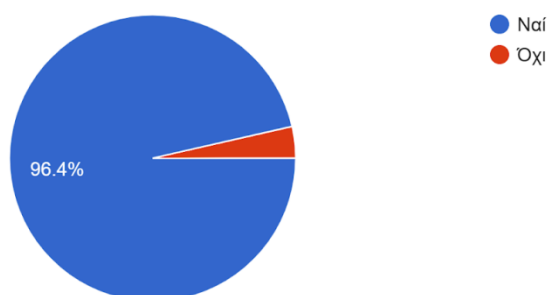


Διάγραμμα 9. Γνώση λειτουργιών οργάνωσης και διοίκησης

Σχετικά με την αποστολή και τους στόχους του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. το 96,4% δηλώνει ότι τους γνωρίζει, ενώ το 3,6 % δηλώνει ότι δεν τους γνωρίζει.

10. Γνωρίζετε την αποστολή και τους στόχους του Ελληνικού Κέντρου Θαλασσίων Ερευνών;

56 responses



Διάγραμμα 10. Γνώση αποστολής και στόχων ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.

Όπως έχει ορθά αναφερθεί από την πλειοψηφία των ερωτηθέντων, η αποστολή, ο σκοπός και οι στόχοι του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. έχουν ως επίκεντρο την διεξαγωγή

επιστημονικής και τεχνολογικής έρευνας, όπως ορίζεται αναλυτικά στο ΠΔ.164/2003.

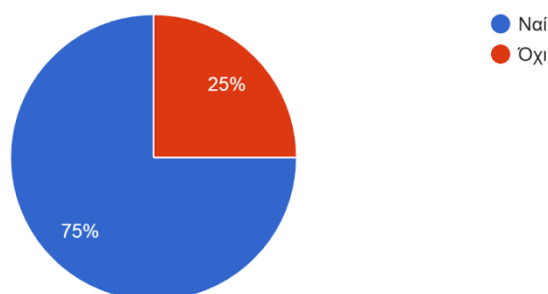
Έρευνα	47
Δεν γνωρίζω/ Δεν απαντώ/ Άλλο	4
Σύνολο	51

Διάγραμμα 11. Αποστολή και στόχοι του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.

Το 75% των ερωτηθέντων δηλώνει ότι γνωρίζει το οργανόγραμμα του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε., όπως έχει οριστεί στο ΠΔ.164/2003 και έχει αναρτηθεί στην ιστοσελίδα του Κέντρου. Υπάρχουν όμως αρνητικές απαντήσεις σχετικά με την μη επικαιροποίηση του οργανογράμματος τα τελευταία χρόνια, ιδιαίτερα μετά τις αλλαγές που προέκυψαν από το Ν. 4485/2017, όπως έχουν προαναφερθεί.

12. Γνωρίζετε το οργανόγραμμα του Ελληνικού Κέντρου Θαλασσιών Ερευνών;

56 responses



Διάγραμμα 12. Γνώση οργανογράμματος ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.

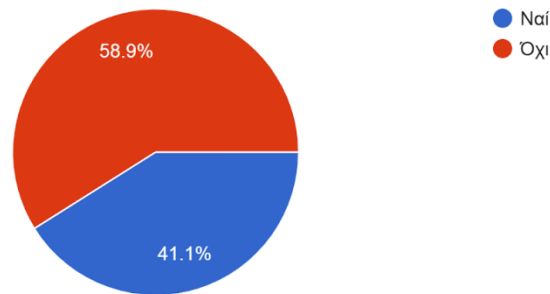
Μόνο το 41,1% δηλώνει ότι συμμετέχει στη στοχοθεσία και τον έλεγχο των αποτελεσμάτων του γραφείου/ τμήματος/ διεύθυνσης που ανήκει, έναντι του 58,9% που δηλώνει ότι δεν συμμετέχει.

Οι απόψεις δίστανται και φαίνεται αφενός να συσχετίζονται με άλλους παράγοντες για τον κάθε υπάλληλο, με τη θέση ευθύνης, με την ηλικία ή πιθανά με το τμήμα που ανήκει ο υπάλληλος.



13. Συμμετέχετε στη στοχοθεσία και τον έλεγχο των αποτελεσμάτων του γραφείου/τμήματος/διεύθυνσής σας;

56 responses



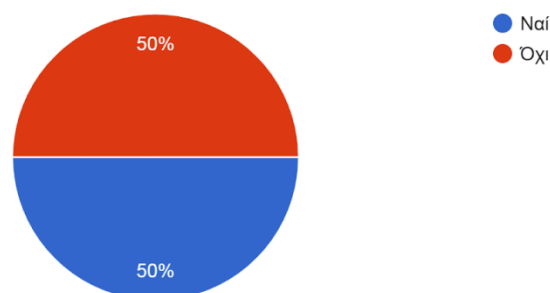
Διάγραμμα 13. Συμμετοχή στη στοχοθεσία και τον έλεγχο των αποτελεσμάτων

### 7.3 Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων

Ένας στους δύο ερωτηθέντες δηλώνει ότι γνωρίζει κάποια από τις λειτουργίες της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων.

14. Γνωρίζετε κάποια από τις λειτουργίες της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού;

56 responses



Διάγραμμα 14. Γνώση λειτουργιών Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Συγκεκριμένα, οι 18 από τους 19 που απάντησαν ποιες από αυτές γνωρίζουν, συμπεριέλαβαν τις ορθές σύμφωνα με τη βιβλιογραφία απαντήσεις.

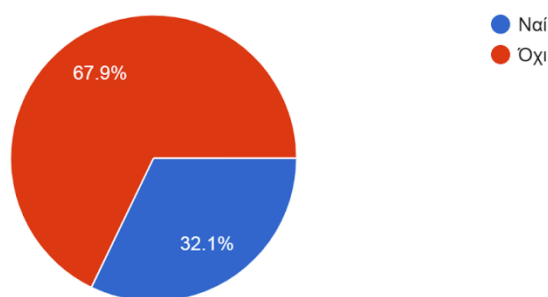
Προγραμματισμός, προσέλκυση-επιλογή, εκπαίδευση-ανάπτυξη, αμοιβές, αξιολόγηση	18
Δεν γνωρίζω/ Δεν απαντώ/ Άλλο	1
Σύνολο	19

Διάγραμμα 15. Λειτουργίες Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Το 67,9% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι δεν υπάρχει κατάλληλος προγραμματισμός των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό, έναντι του 32,1% που πιστεύει ότι υπάρχει.

16. Πιστεύετε ότι υπάρχει κατάλληλος προγραμματισμός των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό στο γραφείο/τμήμα/διεύθυνσή σας;

56 responses



Διάγραμμα 16. Λειτουργία προγραμματισμού

Οι συμμετέχοντες που απάντησαν ότι δεν υπάρχει κατάλληλος προγραμματισμός των αναγκών σε ανθρώπινους πόρους, έδωσαν τους παρακάτω παράγοντες ως γενεσιουργές αιτίες:

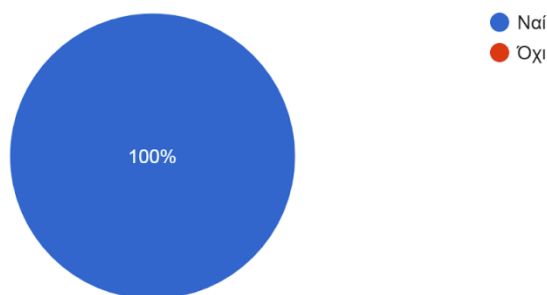
Οργανωτικές/Διοικητικές Αδυναμίες	14
Οικονομικοί λόγοι	5
Εμφάνιση έκτακτων αναγκών	2
Δεν γνωρίζω/ Δεν απαντώ/ Άλλο	1
Σύνολο	22

Διάγραμμα 17. Λόγοι μη κατάλληλου προγραμματισμού σε ανθρώπινους πόρους

Όλοι οι συμμετέχοντες, που απάντησαν ότι δεν υπάρχει κατάλληλος προγραμματισμός των αναγκών σε ανθρώπινους πόρους, πιστεύουν ότι θα ήταν χρήσιμο αυτός να υπάρχει.

18. Αν όχι, πιστεύετε ότι θα ήταν χρήσιμο να υπάρχει ο κατάλληλος προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού;

38 responses



Διάγραμμα 18. Άποψη για χρησιμότητα κατάλληλου προγραμματισμού

Οι τρόποι που πιστεύουν οι ερωτηθέντες ότι ο κατάλληλος προγραμματισμός θα βοηθούσε στην εργασία τους είναι κυρίως η καλύτερη απόδοση της εργασίας τους (διεκπεραίωση καθηκόντων, χρόνος για επανέλεγχο, αποφυγή λαθών, επίτευξη στόχων), αλλά και η αποτελεσματικότερη κατανομή της εργασίας, η καλύτερη συνεργασία και η ανάπτυξη του προσωπικού.

Καλύτερη απόδοση εργασίας	11
Αποτελεσματικότερη κατανομή/ καταμερισμός εργασίας	4
Δεν γνωρίζω/ Δεν απαντώ/ Άλλο	2
Σύνολο	17

Διάγραμμα 19. Τρόποι χρησιμότητας κατάλληλου προγραμματισμού

Οι τρόποι που πιστεύουν οι ερωτηθέντες ότι ο κατάλληλος προγραμματισμός θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί είναι ο καταμερισμός της εργασίας, η οργάνωση, η καταγραφή των στόχων και των αναγκών του Κέντρου και συνδυασμός αυτών.

Καταμερισμός εργασίας	6
Οργάνωση	4
Καταγραφή στόχων και αναγκών φορέα	3
Δεν γνωρίζω/ Δεν απαντώ/ Άλλο	3
Σύνολο	16

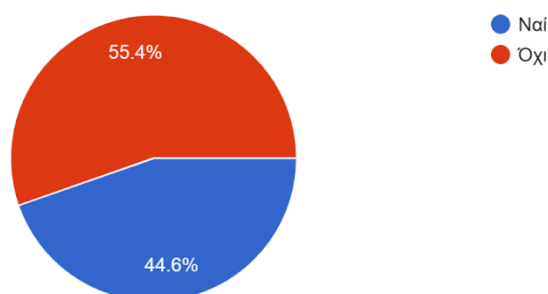
Διάγραμμα 20. Τρόποι πραγματοποίησης κατάλληλου προγραμματισμού

Το 55,4% των ερωτηθέντων δηλώνει ότι δεν υπάρχει αναλυτική περιγραφή της θέσης εργασίας του, έναντι του 44,6% που δηλώνει ότι υπάρχει.

Οι απόψεις δίστανται και φαίνεται αφενός να συσχετίζονται με άλλους παράγοντες για τον κάθε υπάλληλο, με τη θέση ευθύνης, με την ηλικία ή πιθανά με το τμήμα που ανήκει ο υπάλληλος.

#### 21. Υπάρχει αναλυτική περιγραφή της θέσης εργασίας σας;

56 responses



Διάγραμμα 21. Ύπαρξη αναλυτικής περιγραφής θέσης εργασίας

Οι συμμετέχοντες που απάντησαν ότι δεν υπάρχει αναλυτική περιγραφή της θέσης εργασίας τους, έδωσαν τους παρακάτω παράγοντες ως αιτίες:

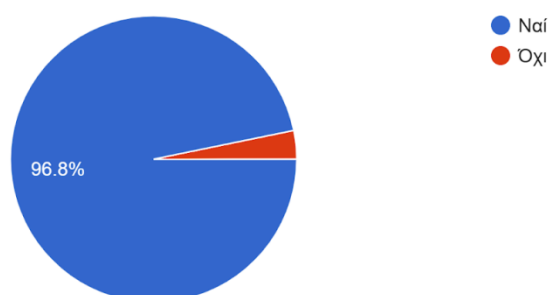
Οργανωτικές/Διοικητικές Αδυναμίες	4
Μεταβατικό στάδιο αλλαγής οργανογράμματος	4
Κάλυψη περισσότερων από μία θέση εργασίας/ ποικιλία αρμοδιοτήτων	3
Δεν γνωρίζω/ Δεν απαντώ/ Άλλο	4
Σύνολο	15

Διάγραμμα 22. Λόγοι μη ύπαρξης αναλυτικής περιγραφής θέσης εργασίας

Από τους συμμετέχοντες που απάντησαν ότι δεν υπάρχει αναλυτική περιγραφή της θέσης εργασίας τους, σχεδόν όλοι, σε ποσοστό 96,8%, πιστεύουν ότι θα ήταν χρήσιμο να υπάρχει.

23. Αν όχι, πιστεύετε ότι θα ήταν χρήσιμο να υπάρχει αναλυτική περιγραφή της θέσης εργασίας σας;

31 responses



Διάγραμμα 23. Άποψη για χρησιμότητα αναλυτικής περιγραφής θέσης εργασίας

Οι τρόποι που πιστεύουν οι ερωτηθέντες, ότι η αναλυτική περιγραφή της θέσης θα βοηθούσε στην εργασία τους, είναι κυρίως η σαφήνεια του αντικειμένου εργασίας τους (γνώση και προκαθορισμός αρμοδιοτήτων, στόχων και προτεραιοτήτων), η οργάνωση και τελικά η βελτίωση της εργασίας τους.

Σαφήνεια αντικειμένου εργασίας	9
Αποτελεσματικότερη κατανομή/ καταμερισμός εργασίας	5
Δεν γνωρίζω/ Δεν απαντώ/ Άλλο	1
Σύνολο	15

Διάγραμμα 24. Τρόποι χρησιμότητας αναλυτικής περιγραφής θέσης εργασίας

Οι τρόποι που πιστεύουν οι ερωτηθέντες ότι η αναλυτική περιγραφή της θέσης εργασίας θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί είναι:

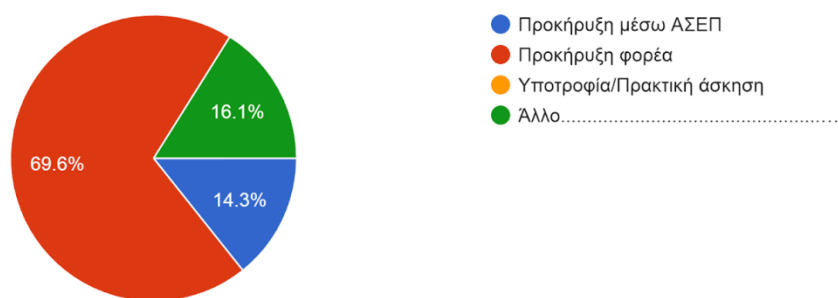
Καλύτερη οργάνωση και διοίκηση	4
Συνεργασία προϊσταμένων με υφιστάμενους	3
Καταγραφή προσοντολογίου- αναφορά στη σύμβαση	2
Οριστικοποίηση οργανογράμματος	1
Σύνολο	10

Διάγραμμα 25. Τρόποι πραγματοποίησης αναλυτικής περιγραφής θέσης εργασίας

Η διαδικασία πρόσληψης των υπαλλήλων έγινε κατά 69,6% με προκήρυξη φορέα, κατά 14,3% με προκήρυξη μέσω ΑΣΕΠ και κατά 16,1% με άλλο τρόπο, όπως οι προσωποπαγείς θέσεις που περιγράφηκαν στο ΠΔ.164/2003.

## 26. Με ποια διαδικασία προσληφθήκατε;

56 responses

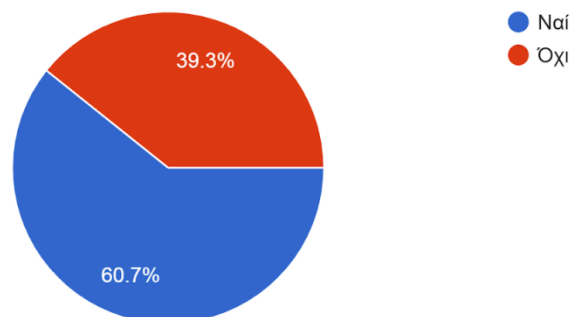


Διάγραμμα 26. Διαδικασία πρόσληψης

Το 60,7% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι είναι ικανοποιητικός ο τρόπος προσέλκυσης και επιλογής του προσωπικού στο γραφείο/ τμήμα/ διεύθυνση που ανήκει, έναντι του 39,3% που δηλώνει ότι δεν είναι.

## 27. Πιστεύετε ότι είναι ικανοποιητικός ο τρόπος προσέλκυσης και επιλογής του προσωπικού στο γραφείο/τμήμα/διεύθυνσή σας;

56 responses



Διάγραμμα 27. Άποψη για τρόπο προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού

Οι συμμετέχοντες που απάντησαν ότι δεν είναι ικανοποιητικός ο τρόπος προσέλκυσης και επιλογής του προσωπικού, έδωσαν τους παρακάτω παράγοντες ως αιτίες:

Βαρύτητα στην προκήρυξη, όχι στη συνέντευξη	2
Έλλειψη αξιοκρατίας/ αντικειμενικότητας	2
Μικρή διάχυση προσκλήσεων	2
Οργανωτικές/Διοικητικές Αδυναμίες	2
Λάθος κριτήρια επιλογής	1
Δεν γνωρίζω/ Δεν απαντώ/ Άλλο	2
Σύνολο	11

Διάγραμμα 28. Λόγοι που καθιστούν μη ικανοποιητικό τον τρόπο προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού

Οι τρόποι που πιστεύουν οι ερωτηθέντες ότι η προσέλκυση και επιλογή του προσωπικού θα μπορούσε να γίνει πιο επιτυχημένοι είναι, αφενός μέσω της καταγραφής των στόχων και των αναγκών της μονάδας και αφετέρου μέσω καταλληλότερων προσκλήσεων- προκηρύξεων (με ανάδειξη των πλεονεκτημάτων της θέσης), με διενέργεια συνεντεύξεων από ειδικούς και

γραπτών εξετάσεων (τεστ) γνώσεων και δεξιοτήτων, με προωθητικές ενέργειες (συνεργασία με ΟΑΕΔ, Γραφεία Διασύνδεσης, ιστοσελίδες ανεύρεσης εργασίας με μεγαλύτερη επισκεψιμότητα, ημερίδες καριέρας). Συνοπτικά:

Κατάλληλες προσκλήσεις-προκηρύξεις	8
Καταγραφή στόχων και αναγκών τμήματος	5
Γραπτά τεστ γνώσεων και δεξιοτήτων	3
Προωθητικές ενέργειες	3
Δεν γνωρίζω/ Δεν απαντώ/ Άλλο	3
Σύνολο	22

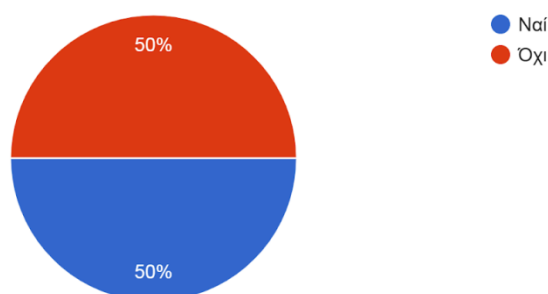
Διάγραμμα 29. Τρόποι πραγματοποίησης επιτυχημένης προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού

Ακριβώς οι μισοί συμμετέχοντες έχουν μετακινηθεί σε άλλη θέση εργασίας από αυτήν για την οποία προσλήφθηκαν, ενώ οι άλλοι μισοί δεν έχουν μετακινηθεί.

Οι απόψεις δίστανται και φαίνεται αφενός να συσχετίζονται με άλλους παράγοντες για τον κάθε υπάλληλο, με τη θέση ευθύνης, με την ηλικία ή πιθανά με το τμήμα που ανήκει ο υπάλληλος.

30. Έχετε μετακινηθεί ποτέ σε άλλη θέση εργασίας από αυτήν για την οποία προσληφθήκατε;

56 responses



Διάγραμμα 30. Εσωτερικές μετακινήσεις θέσεων εργασίας

Ο αριθμός των εσωτερικών μετακινήσεων από 11 υπαλλήλους που απάντησαν θετικά ανέρχονται σε 1 και από 11 υπαλλήλους ανέρχονται σε 2, ενώ μόνο 5 από



τους 27 δήλωσαν ότι έχουν μετακινηθεί πάνω από 2 φορές σε άλλη θέση εργασίας από αυτήν για την οποία προσλήφθηκαν.

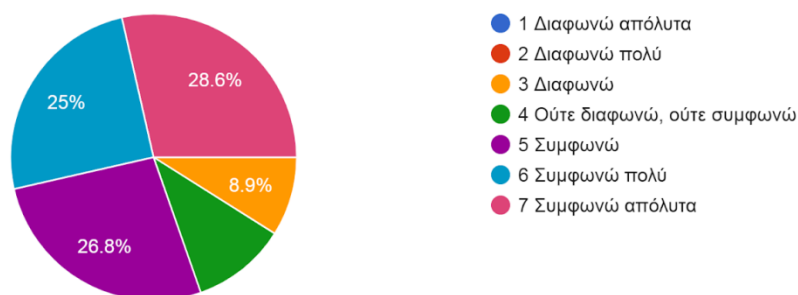
1	11
2	11
Πάνω από 2	5
Σύνολο	27

Διάγραμμα 31. Αριθμός μετακινήσεων θέσεων εργασίας

Σχετικά με το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας με την πρόταση: «Οι γνώσεις και οι δεξιότητες μου επαρκούν για τις ανάγκες της θέσης εργασίας μου», μόνο το 8,9% διαφωνεί, πολύ ή απόλυτα και το 10,7% ούτε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί. Από την άλλη πλευρά, το 26,8% συμφωνεί, το 25% συμφωνεί πολύ και το 28,6% συμφωνεί απόλυτα.

32. Παρακαλούμε, εκφράστε τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας με την παρακάτω πρόταση: "Οι γνώσεις κα...στο αντίστοιχο κουτί της κλίμακας.

56 responses

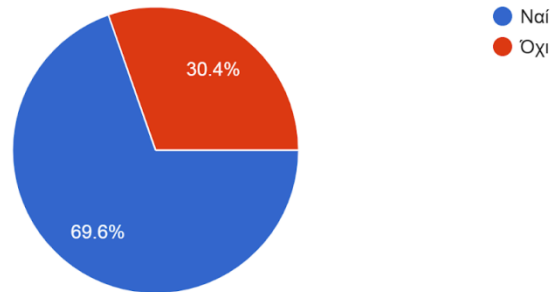


Διάγραμμα 32. Άποψη για επάρκεια προσωπικών γνώσεων και δεξιοτήτων

Σχετικά με την εκπαίδευση του προσωπικού, το 69,6% δηλώνει ότι έχει παρακολουθήσει κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα πάνω στο αντικείμενο του σε όλα τα έτη υπηρεσίας του (εντός και εκτός ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.), ενώ μόνο το 30,4% δεν έχει παρακολουθήσει ποτέ κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

33. Έχετε παρακολουθήσει κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα πάνω στο αντικείμενο σας σε όλα τα έτη υπηρεσίας σας (εντός και εκτός ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.);

56 responses



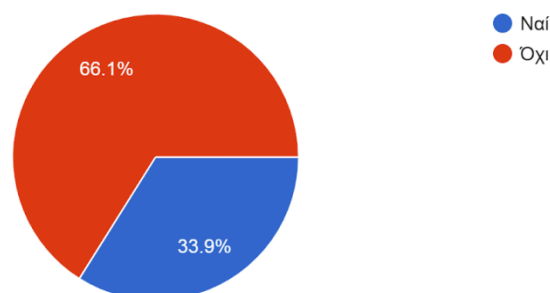
Διάγραμμα 33. Παρακολούθηση εκπαιδευτικού προγράμματος εντός και εκτός ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.

Σχετικά με την εκπαίδευση του προσωπικού στο ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε., το 66,1% δηλώνει ότι δεν έχει παρακολουθήσει κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα πάνω στο αντικείμενο του σε όλα τα έτη υπηρεσίας του στο Κέντρο, ενώ μόλις το 33,9% έχει παρακολουθήσει κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

Η αντιστροφή των τάσεων δηλώνει ότι το Κέντρο δεν στηρίζει επαρκώς τη λειτουργία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων.

34. Έχετε παρακολουθήσει κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα πάνω στο αντικείμενο σας στα έτη υπηρεσίας σας στο ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.;

56 responses



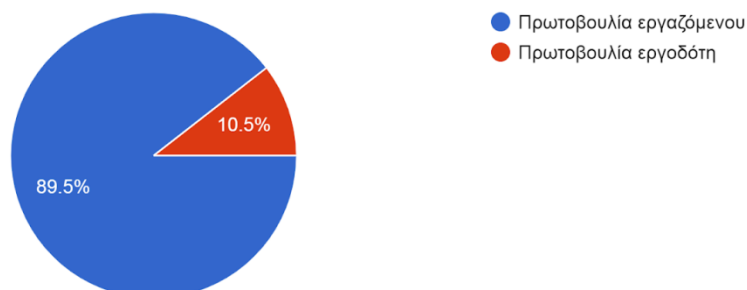
Διάγραμμα 34. Παρακολούθηση εκπαιδευτικού προγράμματος στο ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.

Η παραπάνω διαπίστωση επιβεβαιώνεται με τις απαντήσεις στην επόμενη ερώτηση. Από εκείνους τους υπαλλήλους, οι οποίοι παρακολούθησαν κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα στα έτη υπηρεσίας του στο ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε., μόνο το 10,5%

το έκαναν με πρωτοβουλία του εργοδότη φορέα. Αντίθετα, το 89,5% των εργαζομένων, το πραγματοποίησαν με δική τους πρωτοβουλία.

35. Αν ναι, ήταν με δική σας πρωτοβουλία ή με πρωτοβουλία του εργοδότη φορέα (ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.);

19 responses

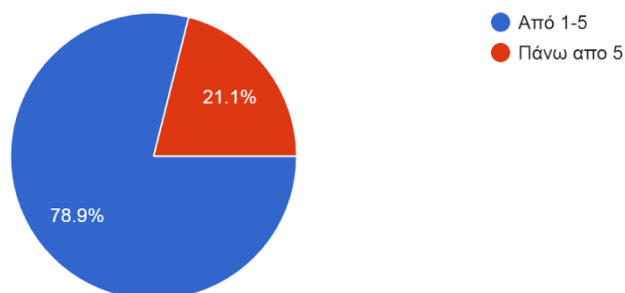


Διάγραμμα 35. Πρωτοβουλία παρακολούθησης εκπαιδευτικού προγράμματος

Από τους ίδιους συμμετέχοντες, το 78,9% έχουν παρακολουθήσει λιγότερα από 5 εκπαιδευτικά προγράμματα, ενώ μόνο το 21,1% έχουν παρακολουθήσει περισσότερα από 5 εκπαιδευτικά προγράμματα.

36. Αν ναι, πόσα εκπαιδευτικά προγράμματα έχετε παρακολουθήσει;

19 responses



Διάγραμμα 36. Αριθμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Από τους συμμετέχοντες που απάντησαν ότι έχουν παρακολουθήσει κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, περιέγραψαν ότι αποκόμισαν τα παρακάτω οφέλη:

Απόκτηση εξειδικευμένων γνώσεων και δεξιοτήτων	6
Αύξηση παραγωγικότητας	3
Προσωπική εξέλιξη	1

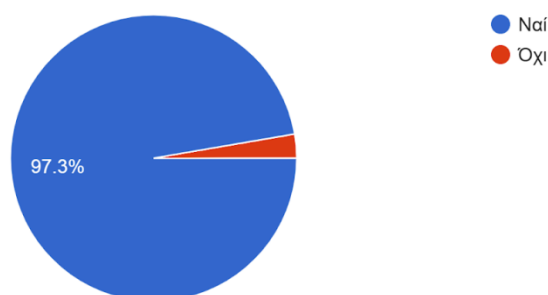
Δεν γνωρίζω/ Δεν απαντώ/ Άλλο	1
Σύνολο	11

Διάγραμμα 37. Εκπαιδευτικά οφέλη

Από τους συμμετέχοντες που απάντησαν ότι δεν έχουν παρακολουθήσει κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, σχεδόν όλοι, σε ποσοστό 97,3%, δήλωσαν ότι θα τους ενδιέφερε να παρακολουθήσουν κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

38. Αν όχι, θα σας ενδιέφερε να παρακολουθήσετε κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα σε αντικείμενο σχετικό με τη θέση σας;

37 responses



Διάγραμμα 38. Ενδιαφέρον για παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Από τους ίδιους συμμετέχοντες, που απάντησαν ότι δεν έχουν παρακολουθήσει κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, περιέγραψαν ότι θα τους ενδιέφεραν τα παρακάτω αντικείμενα:

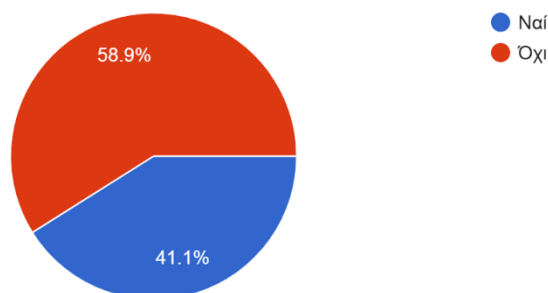
Δημόσια Διοίκηση/ Επιχειρήσεων/Ανθρώπινων Πόρων	7
(Νέες) Τεχνολογίες Πληροφορικής & Επικοινωνιών (ΤΠΕ)	6
Διαχείριση Προγραμμάτων	5
Δημόσιες Προμήθειες και Συμβάσεις	5
Δημόσια Λογιστική/ ERP/ Διαχείριση Προϋπολογισμών	3
Γραμματειακή Υποστήριξη	3
Μάρκετινγκ	1
Δεν γνωρίζω/ Δεν απαντώ/ Άλλο	5
Σύνολο	35

Διάγραμμα 39. Εκπαιδευτικές ανάγκες- αντικείμενα εκπαίδευσης

Σχετικά με τη λειτουργία της αξιολόγησης, το 58,9 δεν έχει συμμετάσχει ποτέ σε διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης στον φορέα, έναντι του 41,1% που έχει.

40. Έχετε συμμετάσχει ποτέ σε διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης σας στον φορέα;

56 responses



Διάγραμμα 40. Συμμετοχή σε διαδικασία αξιολόγησης

Οι υπάλληλοι που δεν έχουν συμμετάσχει σε διαδικασία αξιολόγησης, απαρίθμησαν τους παρακάτω λόγους:

Δεν ζητήθηκε/ Δεν απαιτήθηκε	17
Δεν εφαρμόζεται σε υπαλλήλους με σύμβαση ΙΔΟΧ	3
Δεν γνωρίζω/ Δεν απαντώ/ Άλλο	3
Σύνολο	23

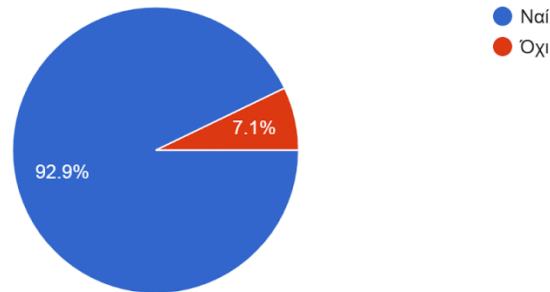
Διάγραμμα 41. Λόγοι μη συμμετοχής σε διαδικασία αξιολόγησης

Παρά τα χαμηλά ποσοστά συμμετοχής του προσωπικού σε διαδικασία αξιολόγησης, η πλειοψηφία των υπαλλήλων συμφωνεί με τη σημαντική αυτή λειτουργία της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων.

Συγκεκριμένα, το 92,9% των ερωτηθέντων συμφωνεί με την αξιολόγηση των υφισταμένων από τους προϊστάμενους.

42. Συμφωνείτε με την αξιολόγηση των υφισταμένων από τους προϊστάμενους;

56 responses

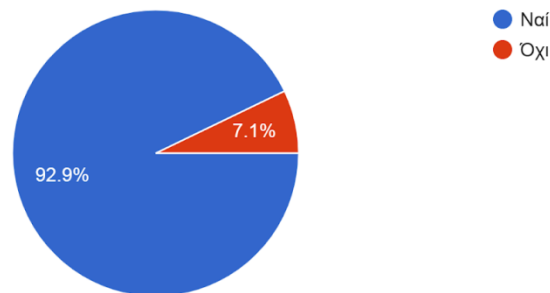


Διάγραμμα 42. Στάση απέναντι στην αξιολόγησης υφισταμένων από προϊστάμενους

Ομοίως, το 92,9% των ερωτηθέντων συμφωνεί με την αξιολόγηση των προϊσταμένων από τους υφιστάμενους.

43. Συμφωνείτε με την αξιολόγηση των προϊσταμένων από τους υφιστάμενους;

56 responses

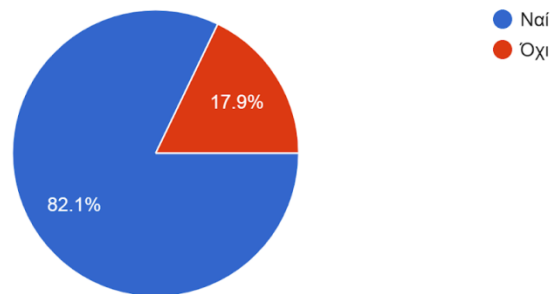


Διάγραμμα 43. Στάση απέναντι στην αξιολόγησης προϊσταμένων από υφιστάμενους

Τέλος, το 82,1% των ερωτηθέντων συμφωνεί με την αυτό-αξιολόγηση.

#### 44. Συμφωνείτε με την αυτό-αξιολόγηση;

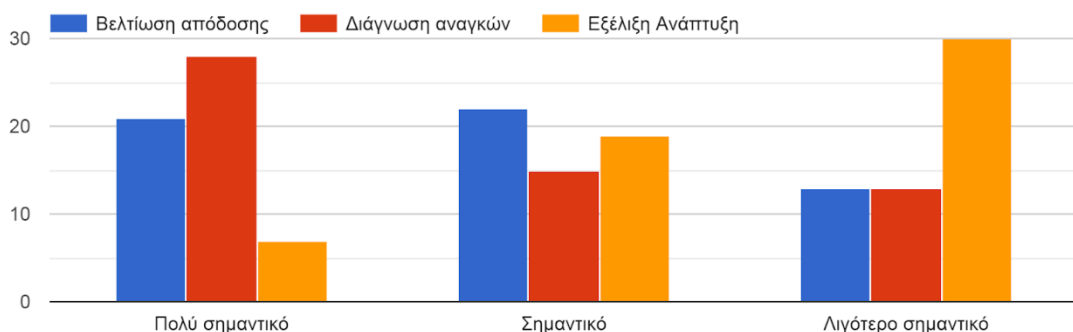
56 responses



Διάγραμμα 44. Στάση απέναντι στην αυτοαξιολόγηση

Σχετικά με τα οφέλη της αξιολόγησης, οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι η διάγνωση αναγκών είναι πολύ σημαντικό, η βελτίωση της απόδοσης σημαντικό και η προσωπική εξέλιξη- ανάπτυξη το λιγότερο σημαντικό όφελος.

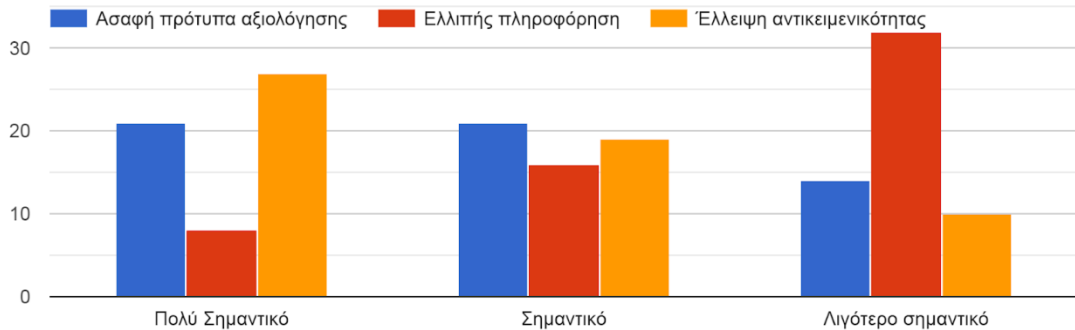
#### 45. Κατατάξτε τα οφέλη της αξιολόγησης από το πιο σημαντικό στο λιγότερο σημαντικό:



Διάγραμμα 45. Οφέλη αξιολόγησης

Σχετικά με τους κινδύνους της αξιολόγησης, οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι η έλλειψη αντικειμενικότητας είναι πολύ σημαντικός, τα ασαφή πρότυπα αξιολόγησης σημαντικό και η ελλιπής πληροφόρηση ο λιγότερο σημαντικός κίνδυνος.

46. Κατατάξτε τους κινδύνους της αξιολόγησης από τον πιο σημαντικό στον λιγότερο σημαντικό):

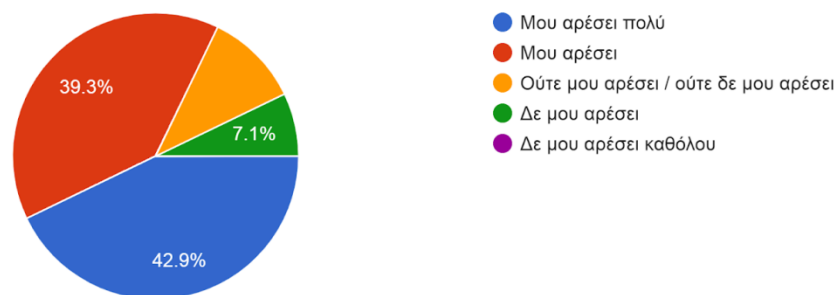


Διάγραμμα 46. Κίνδυνοι αξιολόγησης

Από το σύνολο των συμμετεχόντων στην παρούσα έρευνα, το 42,9% δήλωσε ότι του αρέσει πολύ το αντικείμενο της εργασίας του, το 39,3% ότι του αρέσει, το 10,7% ότι ούτε του αρέσει, ούτε δεν του αρέσει, και μόνο το 7,1% ότι δεν του αρέσει.

47. Είστε ικανοποιημένος με το αντικείμενο της εργασία σας;

56 responses



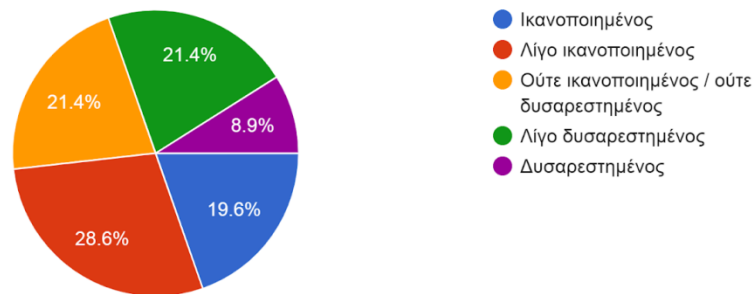
Διάγραμμα 47. Βαθμός ικανοποίησης από αντικείμενο εργασίας

Από το σύνολο των συμμετεχόντων στην παρούσα έρευνα, το 19,6% δήλωσε ότι είναι ικανοποιημένο από τα επίπεδα των αμοιβών του, το 28,6% ότι είναι λίγο ικανοποιημένο, το 21,4% ότι ούτε είναι ικανοποιημένο, ούτε είναι δυσαρεστημένο, το 21,4% ότι είναι λίγο δυσαρεστημένο και το 8,9% ότι είναι δυσαρεστημένο.



#### 48. Πόσο ικανοποιημένος είστε από τα επίπεδα των αμοιβών σας;

56 responses

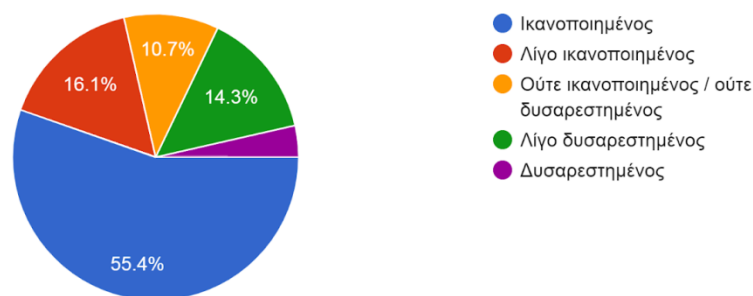


Διάγραμμα 48. Βαθμός ικανοποίησης από επίπεδα αμοιβών

Από το σύνολο των συμμετεχόντων στην παρούσα έρευνα, το 55,4% δήλωσε ότι είναι ικανοποιημένο από τις συνθήκες εργασίας του (ωράριο, περιβάλλον, συνεργασία), το 16,1% ότι είναι λίγο ικανοποιημένο, το 10,7% ότι ούτε είναι ικανοποιημένο, ούτε είναι δυσαρεστημένο, το 14,3% ότι είναι λίγο δυσαρεστημένο και το 3,6% ότι είναι δυσαρεστημένο.

#### 49. Πόσο ικανοποιημένος είστε από τις συνθήκες εργασίας σας (ωράριο, περιβάλλον, συνεργασία);

56 responses



Διάγραμμα 49. Βαθμός ικανοποίησης από συνθήκες εργασίας

# Κεφάλαιο 8

## Επίλογος- Συμπεράσματα

Όπως διαφαίνεται από το ερευνητικό σκέλος της εργασίας, υπάρχει η ανάγκη για εισαγωγή ενός συστήματος νέων πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στο ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. και λαμβάνοντας υπόψη τη θεωρητική προσέγγιση στη δημόσια διοίκηση γενικότερα.

Αρχικά, σε σχέση με την οργάνωση και τη διοίκηση του υπό εξέταση φορέα, διαπιστώνουμε ότι υπάρχουν ξεκάθαρα διατυπωμένα η αποστολή, ο σκοπός και οι στόχοι του Κέντρου.

Εντούτοις, η λειτουργία του προγραμματισμού και της στοχοθεσίας, όπως πραγματοποιήθηκε σύμφωνα και με τους Ν.3230/2004 και Ν.4369/2016, χρειάζεται περαιτέρω ανάπτυξη. Συγκεκριμένα, χρειάζεται να συμπεριληφθούν στη διαδικασία οι υπάλληλοι με σύμβαση ΙΔΟΧ προκειμένου να ολοκληρωθεί σωστά η λειτουργία, ακόμη κι αν δεν τους υποχρεώνει ο Νόμος, καθώς διεκπεραιώνουν μεγάλο μέρος της εργασίας. Επίσης, χρειάζεται να ποσοτικοποιηθούν και να εξειδικευτούν οι στόχοι ανά Ινστιτούτο, Διεύθυνση ή Τμήμα και να τονιστεί ο συσχετισμός της επίτευξης των στόχων μεταξύ τους. Απαραίτητο εργαλείο για τον προγραμματισμό και την στοχοθεσία είναι η διενέργεια SWOT analysis.

Σχετικά με την οργάνωση, διαπιστώνουμε ότι υπάρχει καταγεγραμμένο και δημοσιοποιημένο το οργανόγραμμα του Κέντρου. Χρειάζεται, όμως, να ολοκληρωθεί η επικαιροποίηση του οργανογράμματος, έπειτα από τις αλλαγές που επέφερε ο Ν.4485/2017. Επίσης, καταγράφηκαν προτάσεις για τη δημιουργία Τμήματος Ποιότητας και Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων. Τα

Τμήματα αυτά θα μπορούσαν να θέσουν και να υλοποιήσουν αναπτυξιακούς στόχους οργάνωσης, μέσω διαδικασιών τυποποίησης και πιστοποίησης, αλλά και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.

Σχετικά με τη διεύθυνση, ως λειτουργία, καταγράφουμε θεσμοθετημένη ιεραρχία με ξεκαθαρισμένες θέσεις ευθύνης (διευθυντές/ προϊστάμενοι διευθύνσεων, προϊστάμενοι τμημάτων και επικεφαλής γραφείων), ενώ η ηγεσία θα μπορούσε να συμβάλλει στο μέγιστο βαθμό στην αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία του Κέντρου, καλύπτοντας κενά.

Τέλος, ο έλεγχος των αποτελεσμάτων στο Κέντρο χρειάζεται να γίνει πιο ουσιαστικός, καθώς η επιτυχία του εξαρτάται άμεσα από την πρώτη λειτουργία, αυτή του προγραμματισμού. Όσο ο σχεδιασμός του Κέντρου δεν περιλαμβάνει συγκεκριμένους, μετρήσιμους, εφικτούς, ρεαλιστικούς και χρονικά δεσμευτικούς στόχους, τόσο ο έλεγχος δεν μπορεί να έχει τα βέλτιστα αποτελέσματα. Καθώς ο εσωτερικός έλεγχος προβλέπεται και από τη νομοθεσία, είναι απαραίτητο να συσταθεί Τμήμα Ελέγχου, προκειμένου τα αποτελέσματα της λειτουργίας του να αποτελούν ανατροφοδότηση για την όλη διαδικασία της οργάνωσης και διοίκησης του οργανισμού.

Ειδικότερα, μέσα από τη διενέργεια της παρούσας έρευνας στο ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε., διαπιστώσαμε τα παρακάτω για καθεμία από τις λειτουργίες της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων:

Όπως καταγράφεται, δεν υπάρχει κατάλληλος προγραμματισμός των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό, κυρίως λόγω διοικητικής και οργανωτικής ανεπάρκειας. Επικρατεί η άποψη ότι μέσω του καταμερισμού της εργασίας και της οργάνωσης, η συγκεκριμένη λειτουργία θα ήταν χρήσιμη, με κύριο όφελος τη βελτίωση της απόδοσης.

Σε κάποιες περιπτώσεις δηλώθηκε ότι υπάρχει αναλυτική περιγραφή της θέσης εργασίας και σε κάποιες άλλες όχι, κυρίως λόγω διοικητικών και οργανωτικών αδυναμιών. Η άποψη που ισχύει είναι ότι μέσω της καλύτερης οργάνωσης και

διοίκησης, θα ήταν χρήσιμη η συγκεκριμένη λειτουργία προκειμένου να γίνει πιο σαφές το αντικείμενο εργασίας.

Η λειτουργία της προσέλκυσης και της επιλογής του προσωπικού καταγράφεται από την πλειοψηφία ως ικανοποιητική και η πρακτική αυτή φαίνεται να διεκπεραιώνεται σύμφωνα με τη φιλοσοφία της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Ο φορέας χρησιμοποιεί επίσης την εσωτερική μετακίνηση ως μέθοδο για την προσέλκυση του κατάλληλου προσωπικού σύμφωνα με τις ανάγκες.

Η λειτουργία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού δεν φαίνεται να είναι ισχυρή, παρά το γεγονός ότι το εκπαιδευτικό επίπεδο και το ενδιαφέρον των συμμετεχόντων στην έρευνα είναι υψηλό. Η απόκτηση εξειδικευμένων γνώσεων και δεξιοτήτων καταγράφεται ως το σημαντικότερο όφελος που αποκομίζει ο εργαζόμενος από τη συμμετοχή του σε εκπαιδευτικά προγράμματα.

Η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης στο φορέα πραγματοποιείται κατά περίπτωση, καθώς προβλέπεται μόνο για τους υπαλλήλους με σύμβαση ΙΔΑΧ και όχι για αυτούς με σύμβαση ΙΔΟΧ. Εντούτοις, η πλειοψηφία του προσωπικού είναι θετική απέναντι στη σημαντική αυτή λειτουργία.

Ως σημαντικότερο όφελος της αξιολόγησης καταγράφεται η διάγνωση αναγκών και ως σημαντικότερος κίνδυνος η έλλειψη αντικειμενικότητας. Οι παράγοντες αυτοί θα έπρεπε να ληφθούν υπόψη σε μία ενδεχόμενη οριζόντια εφαρμογή της διαδικασίας αξιολόγησης στο σύνολο των υπαλλήλων του Κέντρου και πέρα από τις υποχρεώσεις της νομοθεσίας.

Η μελλοντική έρευνα μπορεί να περιλαμβάνει είτε αναλυτικότερη έρευνα στο ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. σε μεγαλύτερο δείγμα και με περισσότερες ερωτήσεις γύρω από το ίδιο θέμα, είτε διενέργεια παρόμοιας με την παρούσα έρευνα σε άλλο δημόσιο φορέα και σύγκριση αποτελεσμάτων (συγκριτική αξιολόγηση).

# Βιβλιογραφία

1. Dessler, G. (2015), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις, εκδ. Κριτική
2. Kotler, P., Keller, K.L. (2006), Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, εκδ. Κλειδάριθμος
3. Βαξεβανίδου Μ., Ρεκλείτης, Π. (2012), Management ανθρώπινων πόρων, εκδ. Προπομπός
4. Δημακοπούλου, Θ. (2012), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στο Δημόσιο Τομέα: Οργανισμός Εργατικής Εστίας, Πανεπιστήμιο Πειραιώς
5. Καρκατσούλης, Π. (2008), Η διοίκηση των αποτελεσμάτων, διαθέσιμο στο:  
<https://www.tovima.gr/2008/11/24/archive/i-dioikisi-twn-apotelesmatwn/>
6. Κέφης, Β. (2005), Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ, Βασικές Αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες, εκδ. Κριτική
7. Κέφης, Β. (2005), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Θεωρία και Πρότυπα, εκδ. Κριτική
8. Κοντός, Π. (2007), Αλλαγή πρακτικών στη Δημόσια Διοίκηση: η περίπτωση της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Μακεδονίας-Θράκης, Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
9. Μακρυδημήτρης Α., Πραβίτα Μ. Η. (2012), Διοικητική Επιστήμη Ι, Δημόσια Διοίκηση, Στοιχεία Διοικητικής οργάνωσης, εκδ. Σάκκουλα
10. Μαυρομιχάλη, Κ. (2011), Η αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων και η σύνδεση της με την αμοιβή, Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης
11. Μιχιώτης, Α. (2014), Διαφάνειες Εκπαιδευτικού Υλικού Οργάνωση & Διοίκηση, Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης, Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
12. Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς Δ. (2005), Μάνατζμεντ II, Διοίκηση & Εποπτεία Προσωπικού, εκδ. Παπαζήση
13. Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς Δ. (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδ. Μπένου.
14. Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς Δ. (2016), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, εκδ. Μπένου.

14. Παρασκευοπούλου-Κόλλια, Ε. (2008), Μεθοδολογία ποιοτικής έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες και συνεντεύξεις, Ανοικτή Εκπαίδευση: το περιοδικό για την Ανοικτή και εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση και την Εκπαιδευτική Τεχνολογία
15. Ρωσσίδης, Ι. (2017), Εφαρμογές του Επιχειρησιακού Μάνατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, εκδ. Σταμούλης
16. Σβέρκου, Α. (2007), Πολιτικές για τη βελτίωση της οργάνωσης, λειτουργίας και στελέχωσης της δημόσιας διοίκησης, Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης
17. Σίσκος, Ε., Ασκούνης, Δ., Ψαρράς, Ι. (2012), Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση στην Ευρώπη: μια πολυκριτήρια αξιολόγηση, 23ο Εθνικό Συνέδριο Ελληνικής Εταιρείας Επιχειρησιακών Ερευνών
18. Σταθακόπουλος, Β. (2005), Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς, εκδ. Σταμούλης
19. Τραπεζιώτης, Δ. (2017), Η αναγκαιότητα αλλαγής της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Η υποκίνηση ως εργαλείο βελτίωσης της παραγωγικότητας στην εποχή της οικονομικής κρίσης, Πανεπιστήμιο Αιγαίου
20. Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ΥΔΜΗΔ), Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019, διαθέσιμο στο:  
<http://www.minadmin.gov.gr/?p=28284>
21. Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ΥΔΜΗΔ), Εγχειρίδιο και Οδηγός Εφαρμογής ΚΠΑ: Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης 2013: βελτιώνοντας τις δημόσιες οργανώσεις μέσω της αυτό-αξιολόγησης, διαθέσιμο στο:  
<http://www.minadmin.gov.gr/?p=15593>
22. Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ΥΔΜΗΔ), Κείμενο της Στρατηγικής για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση της Ελλάδας 2014-2020, διαθέσιμο στο:  
[http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/20140415\\_egov\\_strategy.pdf](http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/20140415_egov_strategy.pdf)
23. Τσακαλάκης, Ι. (2013), Η εισαγωγή των μεθόδων του new public management στην ελληνική δημόσια διοίκηση, Παν. Πειραιώς

24. Χυτήρης, Λ. (2001), Οργανωσιακή συμπεριφορά, Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, εκδ. Interbooks
25. Χυτήρης, Λ. (2006), Μάνατζμεντ, Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, εκδ. Interbooks

Ιστοσελίδες:

<https://www.hcmr.gr/en/>

<http://www.minadmin.gov.gr/>

<http://www.ypes.gr/el/>

Νομοθετήματα:

Ν. 1892/1990 (ΦΕΚ 101) Για τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη και άλλες διατάξεις.

Ν. 1943/1991 (ΦΕΚ 50) Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις.

Ν. 2000/1991 (ΦΕΚ 206) Για την αποκρατικοποίηση, απλούστευση των διαδικασιών εκκαθάρισης, ενισχύσεως των κανόνων ανταγωνισμού και άλλες διατάξεις.

Ν. 2085/1992 (ΦΕΚ 170) Ρύθμιση θεμάτων οργάνωσης, λειτουργίας και προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις.

Ν. 2190/1994 (ΦΕΚ 28) Σύσταση ανεξάρτητης αρχής για την επιλογή προσωπικού και ρύθμιση θεμάτων διοίκησης.

Ν. 2477/1997 (ΦΕΚ 59) Συνήγορος του Πολίτη και Σώμα Επιθεωρητών - Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης.

Ν. 2919/2001 (ΦΕΚ 128) Σύνδεση έρευνας και τεχνολογίας με την παραγωγή και άλλες διατάξεις.

Ν. 3013/2002 (ΦΕΚ 102) Αναβάθμιση της πολιτικής προστασίας και λοιπές διατάξεις.

N. 3074/2002 (ΦΕΚ 296) Γενικός Επιθεωρητής Δημόσιας Διοίκησης. Αναβάθμιση του Σώματος Επιθεωρητών Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης και του Συντονιστικού Οργάνου Επιθεώρησης και ελέγχου και άλλες διατάξεις.

N. 3230/2004 (ΦΕΚ 44) Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις.

N. 3528/2007 (ΦΕΚ 26) Υπαλληλικός Κώδικας

N. 4369/2016 (ΦΕΚ 33) Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια-αξιοκρατία και Αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης).

N. 4412/2016 (ΦΕΚ 147) Δημόσιες Συμβάσεις Έργων, Προμηθειών και Υπηρεσιών (προσαρμογή στις Οδηγίες 2014/24/ΕΕ και 2014/25/ΕΕ)

N. 4440/2016 (ΦΕΚ 224) Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση, υποχρεώσεις των προσώπων που διορίζονται στις θέσεις των άρθρων 6 και 8 του Ν. 4369/2016, ασυμβίβαστα και πρόληψη των περιπτώσεων σύγκρουσης συμφερόντων και λοιπές διατάξεις.

N.4270/2017 (ΦΕΚ 143) Αρχές δημοσιονομικής διαχείρισης και εποπτείας (ενσωμάτωση της Οδηγίας 2011/85/ΕΕ) - δημόσιο λογιστικό και άλλες διατάξεις.

Νόμος 4485/2017 (ΦΕΚ 114) Οργάνωση και λειτουργία της ανώτατης εκπαίδευσης, ρυθμίσεις για την έρευνα και άλλες διατάξεις.

Π.Δ. 164/2003 (ΦΕΚ 131) Οργάνωση και λειτουργία του Ελληνικού Κέντρου Θαλασσιών Ερευνών (ΕΛΚΕΘΕ) και ένταξη του Ανεξάρτητου Ερευνητικού Ινστιτούτου Θαλάσσιας Βιολογίας Κρήτης (ΙΘΑΒΙΚ) και των Ινστιτούτων του Εθνικού Κέντρου Θαλασσιών Ερευνών (ΕΚΘΕ) σ' αυτό.

Π.Δ. 99/2004 (ΦΕΚ 166) Οργανισμός του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.



# Γλωσσάριο

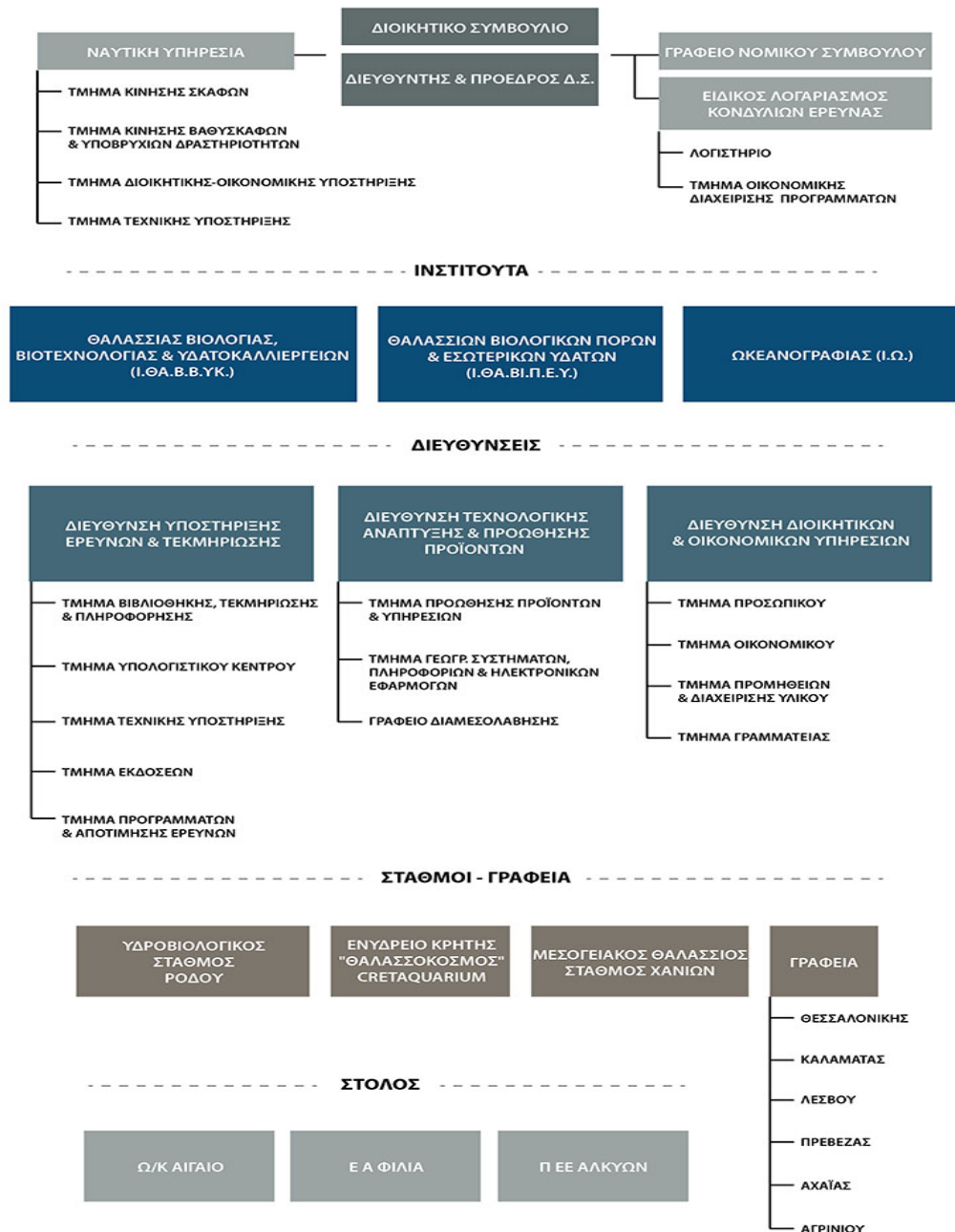
ΑΣΕΠ Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού  
ΓΓΕΤ Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας  
ΔΑΔ Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού  
ΔΑΠ Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων  
ΔΕΚΟ Δημόσιες Υπηρεσίες και Οργανισμούς  
ΔΝΤ Διεθνές Νομισματικό Ταμείο  
ΔΟΠ Διοίκησης Ολικής Ποιότητας  
ΔΣ Διοικητικό Συμβούλιο  
ΕΚΔΔΑ Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης  
ΕΣΔΔ Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης  
ΕΚΘΕ Εθνικό Κέντρο Θαλασσίων Ερευνών  
ΕΛΚΕ Ειδικός Λογαριασμός Κονδυλίων έρευνας  
ΕΛΚΕΘΕ Ελληνικό Κέντρο Θαλασσίων Ερευνών  
ΕΣΤΑ Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης  
ΙΔΑΧ Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου  
ΙΔΟΧ Ιδιωτικού Δικαίου Ορισμένου Χρόνου  
ΙΘΑΒΙΚ Ινστιτούτο Θαλάσσιας Βιολογίας Κρήτης  
ΙΝΕΠ Ινστιτούτο Επιμόρφωσης  
ΚΕΠ Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών  
ΚΠΑ Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης  
ΝΔΜ Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ  
ΝΠΔΔ Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου  
ΝΠΙΔ Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου  
ΟΗΕ Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών  
ΟΟΣΑ Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης  
ΠΙΝΕΠ Περιφερειακά Ινστιτούτα Επιμόρφωσης  
ΤΠΕ Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών  
ΥΔΜΗΔ Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης  
ΦΕΚ Φύλλο Εφημερίδας της Κυβερνήσεως

# Παραρτήματα

# Παράρτημα Ι.

## Οργανόγραμμα ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.

### ΟΡΓΑΝΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.



# Παράρτημα ΙΙ. Ενημερωτική επιστολή για διεξαγωγή έρευνας

Αξιότιμε κ. Πρόεδρε,

Ονομάζομαι Γεωργία Παπαδάκη και είμαι υπάλληλος Ι.Δ.Ο.Χ. του Τμήματος Προμηθειών του Ελληνικού Κέντρου Θαλασσιών Ερευνών (ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.).

Προκειμένου να ολοκληρώσω το μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων που παρακολουθώ στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου, εκπονώ διπλωματική εργασία με θέμα «Αλλαγή πρακτικών στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων στη δημόσια διοίκηση: Η περίπτωση του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.».

Με την παρούσα επιστολή θα ήθελα να σας ενημερώσω ότι με τη χρήση ερωτηματολογίου, θα ήθελα να καταγράψω σε ποιο βαθμό εφαρμόζονται οι αρχές διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, τα περιθώρια που υπάρχουν για εισαγωγή νέων πρακτικών και τη στάση των διοικητικών υπάλληλων του Κέντρου γύρω από αυτά τα θέματα.

Οι απαντήσεις των συναδέλφων στο ερωτηματολόγιο και η στατιστική τους επεξεργασία θα αποτελέσει το ερευνητικό τμήμα της εργασίας μου και σε συνδυασμό με το θεωρητικό υπόβαθρο θα διεξαχθούν συμπεράσματα που πιθανόν να είναι χρήσιμα και για το Κέντρο.

Η σύμφωνη γνώμη και η υποστήριξη της Διοίκησης του Κέντρου για τη διεξαγωγή της έρευνας, αν και δεδομένη στα πλαίσια του ακαδημαϊκού και ερευνητικού του περιβάλλοντος, είναι ιδιαίτερα πολύτιμη για εμένα τόσο σε πρακτικό, όσο και σε ψυχολογικό επίπεδο.

Με εκτίμηση, Γεωργία Παπαδάκη

# Παράρτημα ΙΙΙ.

## Συνοδευτική επιστολή του ερωτηματολογίου

Αγαπητέ/ή συνάδελφε,

Ονομάζομαι Γεωργία Παπαδάκη και είμαι υπάλληλος Ι.Δ.Ο.Χ. του Τμήματος Προμηθειών του Ελληνικού Κέντρου Θαλασσιών Ερευνών (ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.).

Προκειμένου να ολοκληρώσω το μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων που παρακολουθώ στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου, εκπονώ διπλωματική εργασία με θέμα «Αλλαγή πρακτικών στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων στη δημόσια διοίκηση: Η περίπτωση του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.».

Με το παρόν ερωτηματολόγιο θα ήθελα να καταγράψω σε ποιο βαθμό εφαρμόζονται οι αρχές διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, τα περιθώρια που υπάρχουν για εισαγωγή νέων πρακτικών και τη στάση των υπάλληλων του Κέντρου γύρω από αυτά τα θέματα.

Οι απαντήσεις σας στο ερωτηματολόγιο και η στατιστική τους επεξεργασία πραγματοποιείται για καθαρά ακαδημαϊκούς σκοπούς και θα αποτελέσει το ερευνητικό τμήμα της εργασίας μου.

Η συμμετοχή σας, που είναι φυσικά ανώνυμη και απαιτεί ελάχιστο από τον χρόνο σας, είναι πολύτιμη και απαραίτητη και για το λόγο αυτό σας ευχαριστώ θερμά. Εννοείται ότι θα τηρηθεί απόλυτη εχεμύθεια κατά την επεξεργασία των στοιχείων.

Σας παρακαλώ για την υποβολή των απαντήσεών σας στο link: <https://forms.gle/AJTew5pwNF2eoGDN8> έως τη Δευτέρα 15/04/2019.

Με εκτίμηση, Γεωργία Παπαδάκη

# Παράρτημα IV. Ερωτηματολόγιο



**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων**

Η παρακάτω έρευνα πραγματοποιείται για καθαρά ακαδημαϊκούς σκοπούς από την Γεωργία Παπαδάκη, υπάλληλο του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε., στα πλαίσια της διπλωματικής εργασίας με θέμα «Αλλαγή πρακτικών στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων στη δημόσια διοίκηση: Η περίπτωση του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.»

Η συμμετοχή στην έρευνα είναι ανώνυμη και θα τηρηθεί απόλυτη εχεμύθεια κατά την επεξεργασία των στοιχείων.

Σας ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή σας.

Παρακαλώ σημειώστε με V ή με X την επιλογή σας.

**Μέρος I: Δημογραφικά στοιχεία**

**Ερώτηση I.1 Φύλο**

Άνδρας	
Γυναίκα	

**Ερώτηση I.2 Ηλικιακή κατηγορία**

Έως 30	
31-40	
41-50	
51-60	
60+	

**Ερώτηση I.3 Επίπεδο Σπουδών**

Διδακτορικό Δίπλωμα	
Μεταπτυχιακό Δίπλωμα	
Πτυχίο Α.Ε.Ι.	
Πτυχίο Τ.Ε.Ι.	
Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	

Υποχρεωτική εκπαίδευση	
------------------------	--

**Ερώτηση I.4 Έτη υπηρεσίας στο ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. ....**

**Ερώτηση I.5 Έτη υπηρεσίας στο δημόσιο τομέα .....**

**Ερώτηση I.6 Έτη υπηρεσίας συνολικά στο δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα.....**

**Ερώτηση I.7 Σχέση εργασίας**

Μόνιμος- ερευνητής	
Αορίστου Χρόνου	
Ορισμένου Χρόνου	
Σύμβαση μίσθωσης έργου	

**Ερώτηση I.8 Θέση ευθύνης**

Διευθυντής- Προϊστάμενος Διεύθυνσης	
Προϊστάμενος Τμήματος	
Επικεφαλής Γραφείου	
Υπάλληλος	

**Μέρος II: Δεδομένα αξιολόγησης**

**Ερώτηση II. 1.i Γνωρίζετε κάποια από τις λειτουργίες της Οργάνωσης και Διοίκησης (Μάνατζμεντ);**

Ναι	
Όχι	

**Ερώτηση II. 1.ii Αν ναι, ποια/ ποιες;.....**

**Ερώτηση II. 2.i Γνωρίζετε την αποστολή και τους στόχους του Ελληνικού Κέντρου Θαλασσιών Ερευνών;**

Ναι	
Όχι	

**Ερώτηση II. 2.ii Αν ναι, ποιον/ ποιους;.....**

**Ερώτηση II.3 Γνωρίζετε το οργανόγραμμα του Ελληνικού Κέντρου Θαλασσιών Ερευνών;**

Ναι	
Όχι	

**Ερώτηση II.4 Συμμετέχετε στη στοχοθεσία και τον έλεγχο των αποτελεσμάτων του γραφείου/τμήματος/διεύθυνσής σας;**

Ναι	
Όχι	

**Ερώτηση II.5.i Γνωρίζετε κάποια από τις λειτουργίες της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού;**

Ναι	
Όχι	

**Ερώτηση II.5.ii Αν ναι, ποια/ ποιες;.....**

**Ερώτηση II.6.i Πιστεύετε ότι υπάρχει κατάλληλος προγραμματισμός των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό στο γραφείο/τμήμα/διεύθυνσή σας;**

Ναι	
Όχι	

**Ερώτηση II.6.ii Αν όχι, ποιοι πιστεύετε ότι είναι οι λόγοι;.....**

**Ερώτηση II.6.iii Αν όχι, πιστεύετε ότι θα ήταν χρήσιμο να υπάρχει ο κατάλληλος προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού στο γραφείο/τμήμα/διεύθυνσή σας;**

Ναι	
Όχι	

**Ερώτηση II.6.iv Αν ναι, με ποιον τρόπο θα βοηθούσε στην εργασία σας;.....**

**Ερώτηση II.6.v Αν ναι, με ποιον τρόπο θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί;.....**

**Ερώτηση II.7.i Υπάρχει αναλυτική περιγραφή της θέσης εργασίας σας;**

Ναι	
Όχι	

**Ερώτηση II.7.ii Αν όχι, ποιοι πιστεύετε ότι είναι οι λόγοι;.....**

**Ερώτηση II.7.iii Αν όχι, πιστεύετε ότι θα ήταν χρήσιμο να υπάρχει αναλυτική περιγραφή της θέσης εργασίας σας;**

Ναι	
Όχι	

**Ερώτηση II.7.iv Αν ναι, με ποιον τρόπο θα βοηθούσε στην εργασία σας;.....**

**Ερώτηση II.7.v Αν ναι, με ποιον τρόπο θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί;.....**

**Ερώτηση II.8 Με ποια διαδικασία προσληφθήκατε;**

Προκήρυξη μέσω ΑΣΕΠ	
Προκήρυξη φορέα	
Υποτροφία/Πρακτική άσκηση	
Άλλο .....	



**Ερώτηση II.9.i Πιστεύετε ότι είναι ικανοποιητικός ο τρόπος προσέλκυσης και επιλογής του προσωπικού στο γραφείο/τμήμα/διεύθυνσή σας;**

Ναι	
Όχι	

**Ερώτηση II.9.ii Αν όχι, γιατί;.....**

**Ερώτηση II.9.iii Με ποιον τρόπο θα μπορούσε να γίνει η προσέλκυση και επιλογή του προσωπικού πιο επιτυχημένη;.....**

**Ερώτηση II.10.i Έχετε μετακινηθεί ποτέ σε άλλη θέση εργασίας από αυτήν για την οποία προσληφθήκατε;**

Ναι	
Όχι	

**Ερώτηση II.10.ii Αν ναι, πόσες φορές;.....**

**Ερώτηση II.10.iii Παρακαλούμε, εκφράστε τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας με την παρακάτω πρόταση:**

"Οι γνώσεις και οι δεξιότητες μου επαρκούν για τις ανάγκες της θέσης εργασίας μου. "

Απαντήστε βάζοντας ένα **X** στο αντίστοιχο κουτί της κλίμακας.

1	2	3	4	5	6	7
διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ πολύ	διαφωνώ	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	συμφωνώ	συμφωνώ πολύ	συμφωνώ απόλυτα

**Ερώτηση II.11.i Έχετε παρακολουθήσει κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα πάνω στο αντικείμενο σας σε όλα τα έτη υπηρεσίας σας (εντός και εκτός ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.);**

Ναι	
Όχι	

**Ερώτηση II.11.ii Έχετε παρακολουθήσει κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα πάνω στο αντικείμενο σας στα έτη υπηρεσίας σας στο ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.;**

Ναι	
Όχι	

**Ερώτηση II.11.iii Αν ναι, ήταν με δική σας πρωτοβουλία ή με πρωτοβουλία του φορέα;**

Πρωτοβουλία εργαζόμενου	
Πρωτοβουλία εργοδότη	

**Ερώτηση II.11.iv Αν ναι, πόσα εκπαιδευτικά προγράμματα έχετε παρακολουθήσει;**

Από 1-5	
Πάνω από 5	

**Ερώτηση II.11.v Αν ναι, πώς σας βοήθησε η εκπαίδευση στην εργασία σας;**

- 1.....
- 2.....
- 3.....

**Ερώτηση II.11.vi Αν όχι, θα σας ενδιέφερε να παρακολουθήσετε κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα σε αντικείμενο σχετικό με τη θέση σας;**

Ναι	
Όχι	

**Ερώτηση II.11.vii Σε ποιο αντικείμενο θα σας ενδιέφερε να εκπαιδευτείτε;**

- 1.....
- 2.....
- 3.....

**Ερώτηση II.12.i Έχετε συμμετάσχει ποτέ σε διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης σας στον φορέα;**

Ναι	
Όχι	

**Ερώτηση II.10.ii Αν όχι, γιατί;.....**

**Ερώτηση II.10.iii Συμφωνείτε με την αξιολόγηση των υφισταμένων από τους προϊστάμενους;**

Ναι	
Όχι	

**Ερώτηση II.10.iv Συμφωνείτε με την αξιολόγηση των προϊσταμένων από τους υφιστάμενους;**

Ναι	
Όχι	

**Ερώτηση II.10.v Συμφωνείτε με την αυτό-αξιολόγηση;**

Ναι	
Όχι	

**Ερώτηση II.10.v Βαθμολογήστε από το 1 έως το 3 (με 1 το πιο σημαντικό και το λιγότερο σημαντικό) τα οφέλη της αξιολόγησης;**

Βελτίωση απόδοσης	
Διάγνωση αναγκών	
Εξέλιξη- Ανάπτυξη	

**Ερώτηση II.10.vi Βαθμολογήστε από το 1 έως το 3 (με 1 το πιο σημαντικό και το λιγότερο σημαντικό) τους κινδύνους της αξιολόγησης;**

Ασαφή πρότυπα αξιολόγησης	
Ελλιπής πληροφόρηση	
Έλλειψη αντικειμενικότητας	

### **Μέρος III: Ερωτήσεις Ικανοποίησης**

**Ερώτηση III.1 Είστε ικανοποιημένος με το αντικείμενο της εργασίας σας:**

Μου αρέσει πολύ	Μου αρέσει	Ούτε μου αρέσει / ούτε δε μου αρέσει	Δε μου αρέσει	Δε μου αρέσει καθόλου

**Ερώτηση III.2 Πόσο ικανοποιημένος είστε από τα επίπεδα των αμοιβών σας:**

Ικανοποιημένος	Λίγο Ικανοποιημένος	Ούτε Ικανοποιημένος Ούτε Δυσανεστημένος	Λίγο Δυσανεστημένος	Δυσανεστημένος

**Ερώτηση III.3 Πόσο ικανοποιημένος είστε από τις συνθήκες εργασίας σας (ωράριο, περιβάλλον, συνεργασία):**

Ικανοποιημένος	Λίγο Ικανοποιημένος	Ούτε Ικανοποιημένος Ούτε Δυσανεστημένος	Λίγο Δυσανεστημένος	Δυσανεστημένος

**Σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας**

# Παράρτημα V.

## Απαντήσεις στις ερωτήσεις ανοικτού τύπου

Στην ερώτηση: Ποια/ποιες λειτουργίες της Οργάνωσης και Διοίκησης γνωρίζετε, δόθηκαν οι παρακάτω απαντήσεις:

Προγραμματισμός, Οργάνωση, Έλεγχος

Προγραμματισμός, οργάνωση, διεύθυνση-ηγεσία, έλεγχος

Προγραμματισμός-Στελέχωση-Έλεγχος-Συντονισμός-Οργάνωση

Σχεδιασμός/Οργάνωση/Ηγεσία/Έλεγχος

Προγραμματισμός- οργάνωση- στελέχωση- διεύθυνση- έλεγχος

Προγραμματισμός, οργάνωση, στελέχωση, διοίκηση, έλεγχος

Προγραμματισμός, Στοχοθεσία, Αξιολόγηση

Planning, Organizing, Staffing, Leading, Control και Coordination

Οργάνωση, στελέχωση, προγραμματισμός και Συντονισμός

Προγραμματισμός, Λήψη Αποφάσεων

Προγραμματισμός, Έλεγχος, Οργάνωση, Σχεδιασμός, Στελέχωση, Διεύθυνση

Προγραμματισμός, Οργάνωση, Λήψη Απόφασης, Διεύθυνση, Έλεγχος

Προγραμματισμός, οργάνωση, στελέχωση, διεύθυνση, συντονισμός και έλεγχος

Ο προγραμματισμός, η λήψη αποφάσεων, η οργάνωση, η διεύθυνση και κατεύθυνση και ο έλεγχος

Προγραμματισμός-Έλεγχος-Οργάνωση-Διεύθυνση-Λήψη αποφάσεων

Σε θεωρητικό επίπεδο με βάση τις μεταπτυχιακές σπουδές μου στη Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΕΑΠ)

Οργάνωση, Διοίκηση, Προγραμματισμός, Έλεγχος

Συντονισμός και ενοποίηση όλων των παραγωγικών πόρων για την υλοποίηση των στόχων του οργανισμού

Στην ερώτηση: Ποια είναι η αποστολή και οι στόχοι του ΕΛ.ΚΕ.ΘΕ., δόθηκαν οι παρακάτω απαντήσεις:

Έρευνα

Έρευνα

Έρευνα

Επιστημονική έρευνα στη θαλάσσια βιολογία

Διεξαγωγή επιστημονικής & τεχνολογικής έρευνας

Αποστολή η προώθηση της έρευνας, στόχος ανάπτυξη και εξεύρεση καινοτόμων ερευνητικών μεθόδων στο χώρο των θετικών επιστημών, προαγωγή της βιώσιμης εκμετάλλευσης των θαλάσσιων βιολογικών & άλλων πόρων/ υποστήριξη της περιφερειακής ανάπτυξης/προαγωγή της βιώσιμης υδατοκαλλιέργειας

Θαλάσσια Έρευνα, Έρευνα Υδατοκαλλιεργειών, Γεωλογικές υποθαλάσσιες μελέτες, ρύπανση περιβάλλοντος

Παροχή επιστημονικών γνώσεων-παροχή προϊόντων-επαφή με διεθνή οργανισμούς-θέσεις εργασίας-νέοι επιστήμονες

Οι στόχοι του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. είναι: α) η διατήρηση της υγείας της υδρόσφαιρας έτσι ώστε τα υδάτινα οικοσυστήματα να εξακολουθήσουν να παρέχουν τις υπηρεσίες τους στις μελλοντικές γενιές, β) η προαγωγή της βιώσιμης εκμετάλλευσης των θαλάσσιων βιολογικών και άλλων πόρων, συμπεριλαμβανομένης της θαλάσσιας ενέργειας, γ) υποστήριξη της περιφερειακής ανάπτυξης, δ) η προαγωγή της βιώσιμης υδατοκαλλιέργειας, ε) ευαισθητοποίηση του κοινού σε θέματα που σχετίζονται με την υδρόσφαιρα και την προστασία της, και στ) η παροχή συμβουλών σε εθνικά, μεσογειακά και ευρωπαϊκά θεσμικά όργανα σε θέματα περιβαλλοντικής βιωσιμότητας και διαχείρισης. Η αποστολή του ΕΛΚΕΘΕ είναι να φέρει εις πέρας επιστημονικές και τεχνολογικές έρευνες και πειραματική ανάπτυξη, διάδοση και εφαρμογή των παραγόμενων αποτελεσμάτων, ειδικότερα στα πεδία της μελέτης και της προστασίας της υδρόσφαιρας, τους οργανισμούς της, την αλληλεπίδρασή της με την ατμόσφαιρα, τις ακτές και το βυθό της θάλασσας, τις φυσικές, χημικές, βιολογικές και γεωλογικές συνθήκες που επικρατούν και ρυθμίζουν τα προαναφερθέντα συστήματα.

Έρευνα Και Διάχυση Πληροφορίας

Έρευνα που σχετίζεται με τη θαλάσσια βιολογία, τις υδατοκαλλιέργειες, την αλιεία και το υδάτινο περιβάλλον.

Στόχοι: Βιώσιμη εκμετάλλευση θαλάσσιων πόρων και υδατοκαλλιέργειας, προστασία της υδρόσφαιρας, παροχή συμβουλών σε θέματα διαχείρισης περιβάλλοντος  
Αποστολή: Βασική και εφαρμοσμένη έρευνα σε υδάτινα οικοσυστήματα, μελέτες και σχέδια διαχείρισης, διάδοση πληροφοριών

θαλάσσια και εσωτερικών υδάτων έρευνα

Ερευνητικές δράσεις με στόχο την βελτιστοποίηση του φυσικού περιβάλλοντος σε ότι έχει σχέση με το υδάτινο στοιχείο

Προώθηση έρευνας - προγραμμάτων με την ευρύτερη έννοια

Έρευνα, Επιμόρφωση. Εκπαίδευση στη Θαλάσσια Βιολογία. Κοινωνική προσφορά.

Έρευνα, Διάχυση Γνώσης

Σκοπός του ΕΛΚΕΘΕ είναι η διεξαγωγή επιστημονικής και τεχνολογικής έρευνας, η πειραματική ανάπτυξη και επίδειξη, η διάδοση και εφαρμογή των αποτελεσμάτων της έρευνας, ιδιαίτερα στους τομείς της μελέτης και προστασίας της υδρόσφαιρας, των οργανισμών της, των ορίων της με την ατμόσφαιρα, την ακτή και τον βυθό, των φυσικών, χημικών, βιολογικών και γεωλογικών συνθηκών που επικρατούν και διέπουν τα παραπάνω συστήματα, με α) παραγωγή προϊόντων και παροχή υπηρεσιών, β) υποστήριξη στη λήψη αποφάσεων που αφορούν την κοινωνία, την οικονομία, τον πολιτισμό, γ) οικονομική του εκμετάλλευση είτε από το ΕΛΚΕΘΕ ή και τους εργαζομένους σ' αυτό ή και από τρίτους. Μερικοί από τους στόχους του ΕΛΚΕΘΕ είναι: α) Διατήρηση της υγείας της υδρόσφαιρας έτσι ώστε τα υδάτινα οικοσυστήματα να εξακολουθήσουν να παρέχουν τις υπηρεσίες τους (ρυθμιστικές, αισθητικές, πολιτιστικές) στις μελλοντικές γενιές, β) Υποστήριξη της περιφερειακής ανάπτυξης, γ) Ευαισθητοποίηση του κοινού σε θέματα που σχετίζονται με την υδρόσφαιρα και την προστασία της, και παροχή συμβουλών σε εθνικά, μεσογειακά και ευρωπαϊκά θεσμικά όργανα σε θέματα περιβαλλοντικής βιωσιμότητας και διαχείρισης.

Στόχος του ΕΛΚΕΘΕ είναι η διεξαγωγή θαλάσσιας έρευνας υψηλού επιπέδου σε διευρυμένα επιστημονικά πεδία σε συνεργασία με αυξημένου κύρους Διεθνής

και Ευρωπαϊκούς οργανισμούς καθώς και ερευνητικά κέντρα και ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα του εξωτερικού

Είναι ένα ερευνητικό κέντρο που στόχο έχει την έρευνα και την ανάπτυξη.

Παρακολουθήση θαλάσσιων πληθυσμών με στόχο την επιστημονική έρευνα, και ενημέρωση του κοινού σε σχέση με τις συνθήκες διαβίωσης των θαλάσσιων οργανισμών, τη μόλυνση του θαλάσσιου περιβάλλοντος με στόχο την εφαρμογή πρακτικών αντιμετώπισης περιβαλλοντικών προβλημάτων.

Σκοπός του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. είναι η διεξαγωγή επιστημονικής και τεχνολογικής έρευνας, η πειραματική ανάπτυξη και επίδειξη, η διάδοση και εφαρμογή των αποτελεσμάτων της έρευνας, ιδιαίτερα στους τομείς της μελέτης και προστασίας της υδρόσφαιρας, των οργανισμών της, των ορίων της με την ατμόσφαιρα, την ακτή και το βυθό, των φυσικών, χημικών, βιολογικών και γεωλογικών συνθηκών που επικρατούν και διέπουν τα παραπάνω συστήματα, με (α) παραγωγή προϊόντων και παροχή υπηρεσιών, (β) υποστήριξη στη λήψη αποφάσεων που αφορούν την κοινωνία, την οικονομία, τον πολιτισμό, (γ) οικονομική τους εκμετάλλευση είτε από το ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. ή και τους εργαζόμενους σ' αυτό ή και από τρίτους.

Διεξαγωγή διεπιστημονικής εφαρμοσμένης και βασικής έρευνας σχετικά με τα υδάτινα οικοσυστήματα και την προστασία της υδρόσφαιρας

Αποστολή είναι η έρευνα των υδάτων της χώρας και ο στόχος είναι η έγκυρη και έγκαιρη διάγνωση των αποτελεσμάτων της έρευνας καθώς και η ενημέρωση προς τα αρμόδια υπουργεία και φορείς, του σχεδιασμού και της ολοκλήρωσης του τρόπου αντιμετώπισης των προβλημάτων που εμφανίζονται

Επιστημονική έρευνα

Ανάπτυξη θαλάσσιας Έρευνας

Έρευνα Θαλάσσιας Βιολογίας

Η Έρευνα των θαλάσσιων υδάτων, βιοποικιλότητας και θαλάσσιων πληθυσμών της Ελλάδας.

Η έρευνα σε θάλασσες, ποτάμια, λίμνες και η εξόρυξη δεδομένων από αυτά.

Συμβολή στην αειφόρο ανάπτυξη σε περιφερειακό, εθνικό και διεθνές επίπεδο με την αξιοποίηση της υπάρχουσας τεχνογνωσίας του επιστημονικού δυναμικού του ΕΛΚΕΘΕ, με στόχο την κοινή αλιευτική ευρωπαϊκή πολιτική.

Το Ελληνικό Κέντρο Θαλασσιών Ερευνών (ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.) είναι κρατικός ερευνητικός οργανισμός που λειτουργεί υπό την εποπτεία της Γενικής Γραμματείας Έρευνας και Τεχνολογίας (ΓΓΕΤ) του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων. Το ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. αποτελείται από τρία ερευνητικά Ινστιτούτα: το Ινστιτούτο Θαλάσσιας Βιολογίας, το Βιοτεχνολογίας και Υδατοκαλλιεργειών, Ινστιτούτο Θαλάσσιων Βιολογικών Πόρων και Εσωτερικών Υδάτων και το Ινστιτούτο Ωκεανογραφίας. Οι οριζόντιοι ΣΤΟΧΟΙ του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. είναι οι εξής: Διατήρηση της υγείας της υδρόσφαιρας έτσι ώστε τα υδάτινα οικοσυστήματα να εξακολουθήσουν να παρέχουν τις υπηρεσίες τους (ρυθμιστικές, αισθητικές, πολιτιστικές) στις μελλοντικές γενιές. Προαγωγή της βιώσιμης εκμετάλλευσης των θαλάσσιων βιολογικών και άλλων πόρων, συμπεριλαμβανομένης της θαλάσσιας ενέργειας στα πλαίσια της Γαλάζιας Ανάπτυξης (πρόγραμμα «HORIZON 2020»). Υποστήριξη της περιφερειακής ανάπτυξης. Προαγωγή της βιώσιμης υδατοκαλλιέργειας. Ευαισθητοποίηση του κοινού σε θέματα που σχετίζονται με την υδρόσφαιρα και την προστασία της, και Παροχή συμβουλών σε εθνικά, μεσογειακά και ευρωπαϊκά θεσμικά όργανα σε θέματα περιβαλλοντικής βιωσιμότητας και διαχείρισης. Η ΑΠΟΣΤΟΛΗ του ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. επιτυγχάνεται με τους εξής τρόπους: Επιτόπια, εργαστηριακή και πειραματική διεπιστημονική, βασική και εφαρμοσμένη έρευνα σε διάφορα επιστημονικά πεδία που σχετίζονται με τη φυσική, τη χημεία, τη γεωλογία, τη βιολογία, τις υδατοκαλλιέργειες και την αλιεία σε υδάτινα οικοσυστήματα, τη διεπαφή μεταξύ υδρόσφαιρας και ατμόσφαιρας, την παράκτια ζώνη, την υδάτινη στήλη και τον πυθμένα της θάλασσας. Διατήρηση δημόσιων ενυδρείων και διάδοση πληροφοριών και γνώσης σχετικά με σημαντικά επιτεύγματα μέσω μιας ποικιλίας διοργανώσεων. Ανάλυση συγκεκριμένων πιλοτικών μελετών και εκπόνηση σχεδίων διαχείρισης για συγκεκριμένα θέματα, και Εκμετάλλευση προϊόντων που παράγονται από βιολογικούς και αβιοτικούς πόρους είτε από το ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. είτε μέσω επαφών με τρίτους, και η παροχή διάφορων θαλάσσιων υπηρεσιών. Το ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. δραστηριοποιείται επίσης ως σύμβουλος της κυβέρνησης σχετικά με την πετρελαϊκή ρύπανση από θαλάσσιες δραστηριότητες και ατυχήματα, θέματα που διαμορφώνουν την πολιτική για την αλιεία, τη διαχείριση των υδάτινων πόρων και την εφαρμογή της στρατηγικής για τη θάλασσα. Κύριοι στόχοι του είναι η διεξαγωγή



διεπιστημονικής εφαρμοσμένης και βασικής έρευνας στους ακόλουθους τομείς: Δομή και λειτουργία εσωτερικών, παράκτιων και θαλάσσιων οικοσυστημάτων, συμπεριλαμβανομένης της μοντελοποίησης των οικοσυστημάτων Υδάτινη βιοποικιλότητα (σε όλα τα επίπεδα) Συστήματα Ολοκληρωμένης Παρατήρησης και Πρόγνωσης της κατάστασης των ελληνικών θαλασσών Ρόλος της κλιματικής αλλαγής στην εξέλιξη των υδάτινων οικοσυστημάτων (θαλάσσιων και χερσαίων) Επιπτώσεις των φυσικών και ανθρωπογενών πιέσεων και κινδύνων στο θαλάσσιο περιβάλλον (π.χ. διαρροή πετρελαίου, ρύπανση, τσουνάμι, πλημμύρες, υδάτινες εισβολές, επιβλαβείς εξάρσεις φυτοπλαγκτού (HAB), καθιζήσεις) Κύκλος ζωής ψαριών, δυναμική αλιευμάτων, οικολογία αλιευμάτων, μοντελοποίηση και διαχείριση Υδατοκαλλιέργειες Γενετική πληθυσμών και Γονιδιωματική θαλάσσιων οργανισμών Εφαρμογές βιοτεχνολογίας Ολοκληρωμένη διαχείριση λεκάνης απορροής ποταμού και παράκτιας ζώνης

Το ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε. είναι κρατικός ερευνητικός οργανισμός που λειτουργεί υπό την εποπτεία της Γενικής Γραμματείας Έρευνας και Τεχνολογίας (ΓΓΕΤ) του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων. Έχει στόχο να φέρει εις πέρας επιστημονικές και τεχνολογικές έρευνες και πειραματική ανάπτυξη, διάδοση και εφαρμογή των παραγόμενων αποτελεσμάτων, ειδικότερα στα πεδία της μελέτης και της προστασίας της υδρόσφαιρας, τους οργανισμούς της, την αλληλεπίδρασή της με την ατμόσφαιρα, τις ακτές και το βυθό της θάλασσας, τις φυσικές, χημικές, βιολογικές και γεωλογικές συνθήκες που επικρατούν και ρυθμίζουν τα προαναφερθέντα συστήματα με την παραγωγή προϊόντων και παροχή υπηρεσιών, τη στήριξη της λήψης αποφάσεων όσο αφορά στο γενικό κοινό, την οικονομία και τον πολιτισμό.

Επιστημονικές και τεχνολογικές έρευνες και πειραματική ανάπτυξη, διάδοση και εφαρμογή παραγόμενων αποτελεσμάτων σε σχέση με το θαλάσσιο περιβάλλον.

Έρευνα στη Γενετική-Βιοποικιλότητα-Υδατοκαλλιέργειες

Η έρευνα γύρω από τη θαλάσσια βιοποικιλότητα και οι ενέργειες για την αντιμετώπιση προβλημάτων στο θαλάσσιο περιβάλλον καθώς επίσης και η παροχή πληροφοριών για θέματα περιβαλλοντικής βιωσιμότητας. Επίσης στόχος του ΕΛΚΕΘΕ είναι και η μετάδοση πληροφοριών στο κοινό και η ευαισθητοποίησή του γύρω από την υδρόσφαιρα.

Η αποστολή του ΕΛΚΕΘΕ καθορίζεται στο ΠΔ 164/2003(ΦΕΚ 131Α) ίδρυση του Ελληνικού Κέντρου Θαλασσίων Ερευνών και οι στόχοι του σύμφωνα με τους ν.4369/2016 και του ν.3230/2004 ως εξής: 1. Βελτίωση διαδικασιών υποστήριξης και διαχείρισης ερευνητικών προγραμμάτων έργων και μελετών και διάχυση ερευνητικών προγραμμάτων 2. Ενίσχυση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των οικονομικών και διοικητικών δομών του ΕΛΚΕΘΕ 3. Συντονισμός και ενίσχυση των συνεργασιών και της διεθνούς δικτύωσης του ΕΛΚΕΘΕ με δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς

Έρευνα και η εξέλιξη με γνώμονα το περιβάλλον, εκπαίδευση στους όλους τομείς που αφορούν το περιβάλλον, επιστημονικές συνεργασίες, καινοτομίες στην διαχείριση περιβαλλοντικών παραγόντων

Έρευνα στα επιστημονικά αντικείμενα του & Συμβουλευτική προς Κυβέρνηση / Κράτος στα αντικείμενα αυτά

Εξαγωγή διεπιστημονικής εφαρμοσμένης και βασικής έρευνας

Διεξαγωγή επιστημονικής και τεχνολογικής έρευνας και η διάδοση των αποτελεσμάτων της.

Θαλάσσια Έρευνα

Έρευνα Και Ανάπτυξη

Έρευνα

Στην ερώτηση: Ποια/ποιες λειτουργίες της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων γνωρίζετε, δόθηκαν οι παρακάτω απαντήσεις:

Προγραμματισμός, προσέλκυση-επιλογή, εκπαίδευση-ανάπτυξη, αμοιβές, αξιολόγηση

Στελέχωση - Ανάπτυξη -Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Στελέχωση/Ανάπτυξη/Αξιολόγηση

Να επιλέγονται τα σωστά άτομα για τις σωστές θέσεις, να γίνονται σωστά οι συνεντεύξεις και οι αξιολογήσεις υποψηφίων, να γίνεται πιο αποδοτικό το προσωπικό

Προσλήψεις-απόδοση-έλεγχος-απόδοση-αξιολόγηση

Προγραμματισμός, επιλογή, αξιολόγηση

Διάγνωση αναγκών, επιλογή προσωπικού, εργασιακές σχέσεις, διαχείριση κρίσεων, επιμόρφωση προσωπικού, αξιολόγηση

Προγραμματισμός, Προσλήψεις, Εκπαίδευση, Αξιολόγηση, Πειθαρχικά μέτρα, Ασφάλεια - Υγιεινή, Σχέσεις Εργασίας, feedback εργαζομένων

Αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση με τα προσόντα και βέλτιστος σχεδιασμός στόχων

Στελέχωση κι αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού

Ανάλυση και το σχεδιασμό της εργασία Προσέλκυση δυνητικών υπάλληλων

Επιλογή Προσωπικού Εκπαίδευση Προσωπικού Παρποχή Κίνητρου Αξιολόγηση Προσωπικού

Έλεγχος, αξιολόγηση, εκπαίδευση, προσλήψεις, προαγωγές

Στελέχωση, Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, Αξιολόγηση

Προγραμματισμός, εκπαίδευση, αξιολόγηση

Προγραμματισμός, Προσλήψεις, Αξιολόγηση Προσωπικού

Η στελέχωση με αναλυτική περιγραφή και καθήκοντα θέσεων εργασίας, η ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού και η αξιολόγηση των εργαζομένων.

Προγραμματισμός - Οργάνωση - Στελέχωση Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού

Έλεγχος - Λήψη αποφάσεων - Στοχοθέτηση Εκπαίδευση Αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού Ανταμοιβή εργαζομένων - κίνητρα Εργασιακές σχέσεις

Προσλήψεις-Προγραμματισμός-Εκπαίδευση-Αξιολόγηση-Εργασιακές Σχέσεις

Ομοίως με αρχές management με εστίαση στο ανθρώπινο δυναμικό

Στην ερώτηση: Ποιοι πιστεύετε ότι είναι οι λόγοι, αν δεν υπάρχει κατάλληλος προγραμματισμός των αναγκών σε ανθρώπινους πόρους, δόθηκαν οι παρακάτω απαντήσεις:

Οικονομικοί

Αδυναμία ορθολογικής αντιμετώπισης των προτεραιοτήτων εντός του τμήματος και ασαφής κατανομή αρμοδιοτήτων

Ανεπάρκεια οικονομικών πόρων για πρόσληψη νέου προσωπικού

Αποφάσεις της κεντρικής διοίκησης

Δεν έχει γίνει σωστή καταγραφή των αναγκών σε προσωπικό σύμφωνα με τους στόχους και τις πραγματικές ανάγκες του ΕΛΚΕΘΕ

Δεν έχει γίνει η απαιτούμενη διάγνωση αναγκών για να γίνει προγραμματισμός  
Δυσλειτουργικότητα Δημόσιου Τομέα  
Έλλειψη οργάνωσης  
Έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού  
Θεωρώ ότι δεν έχει γίνει σωστή αξιολόγηση- εκτίμηση των πραγματικών  
αναγκών  
Έλλειψη προσωπικού  
Έλλειψη συμμετοχικής οργάνωσης γραφείου με τα άμεσα εμπλεκόμενων μέρη,  
Έλλειψη ξεκάθαρων αρμοδιοτήτων και ρόλων του ανθρώπινου δυναμικού  
Προκύπτουν έκτακτες ανάγκες διαρκώς  
Δεν τους γνωρίζω  
Γιατί η στελέχωση του ανθρώπινου δυναμικού δεν προσφέρει μια καθαρή  
ανάλυση των θέσεων εργασίας  
Όχι, δεν υπάρχει κατάλληλος προγραμματισμός. Ίσως αυτό να οφείλεται και στη  
συνεχώς αυξανόμενη ροή εργασιών, τις πιεστικές προθεσμίες, τις αλλαγές στη  
νομοθεσία και στις διαδικασίες  
Έλλειψη γνώσεων management και διαδικασιών ως προς τις πραγματικές  
ανάγκες  
Έλλειψη ενδιαφέροντος από τους προϊσταμένους και διευθυντές  
Άγνοια όγκου εργασίας  
Τα κονδύλια  
Ομαδοποίηση των αναγκών και σωστή οργάνωση στην διαχείριση

Στην ερώτηση: Αν θεωρείτε ότι θα ήταν χρήσιμο να υπάρχει ο κατάλληλος  
προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, με ποιον τρόπο θα βοηθούσε την  
εργασία σας, δόθηκαν οι παρακάτω απαντήσεις:

Αποφυγή λαθών με οικονομικές και διοικητικές συνέπειες  
Ευκολότερη, ορθολογικότερη και αποτελεσματικότερη κατανομή  
εργασίας/υποχρεώσεων. Καλύτερη διαχείριση χρόνου-όγκου εργασίας. Τήρηση  
προθεσμιών.  
Χρόνος για επανέλεγχο δεδομένων

Μέσα από ένα σωστό προγραμματισμό θα είχε προσληφθεί επαρκής αριθμός ατόμων ενώ επίσης τα άτομα που θα είχαν προσληφθεί θα είχαν τα απαραίτητα προσόντα για τη θέση τους με αποτέλεσμα κάθε εργαζόμενος να μπορεί πραγματικά να ανταποκριθεί στα καθήκοντα του και να μην χρειάζεται κάποια άτομα να αναλαμβάνουν περισσότερα πράγματα από αυτά που μπορούν ή έχουν το χρόνο να κάνουν

Θα βοηθούσε στον σωστό καταμερισμό εργασίας και κατ' επέκταση στη αποτελεσματικότερη λειτουργία του τμήματος.

Σωστή ολοκλήρωση έργων

Καλύτερη και αποδοτικότερη κατανομή εργασιών

Καλύτερη συνεργασία- επίλυση προβλημάτων

Επίτευξη καθημερινών στόχων που θέτονται

Αποδοτικότερη εργασία λόγω καταμερισμού των αρμοδιοτήτων. Καλύτερες συνθήκες εργασίας (περιορισμός άγχους, τήρηση ωραρίου). Ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης.

Οργάνωση εξοικονόμηση χρόνου

Θα έδινε τη δυνατότητα προγραμματισμού αλλά και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.

Θα διευκόλυνε σε πολύ σημαντικό βαθμό τη ροή των εργασιών.

Αποφόρτιση από τον μεγάλο όγκο εργασίας, δημιουργία ανθρώπινων συνθηκών εργασίας, αποφυγή λαθών, και παραλείψεων.

Καλύτερος προγραμματισμός άρα καλύτερη απόδοση των υπαλλήλων

Αύξηση παραγωγικότητας

Ομαλή λειτουργία στην καθημερινή διαχείριση των εργασιών για την ουσιαστική απόδοση στις υποχρεώσεις που προκύπτουν

Στην ερώτηση: Αν θεωρείτε ότι θα ήταν χρήσιμο να υπάρχει ο κατάλληλος προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, με ποιον τρόπο θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί, δόθηκαν οι παρακάτω απαντήσεις:

Ανεύρεση πόρων για νέες προσλήψεις

Πρωτίστως, αποδοχή ότι ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού (διαδικασίες στελέχωσης και υποστήριξη ανθρωπομονάδων σε επίπεδο

ποιοτικής διαχείρισης προσωπικού χρόνου και ολοκλήρωσης παραδοτέων) είναι βασική προτεραιότητα. Αναλυτικότερη περιγραφή της θέσης εργασίας και σαφέστερη επικοινωνία των υποχρεώσεων, που απορρέουν από τη θέση αυτή, προς τα λοιπά συνεργαζόμενα τμήματα. Καθορισμός ωραρίου επικοινωνίας με λοιπά ενδιαφερόμενα τμήματα του φορέα, προκειμένου να υπάρχει καθαρός χρόνος για την ολοκλήρωση βασικών υποχρεώσεων που απαιτούν χρόνο και συγκέντρωση.

Σαφή καταμερισμό εργασιών

Με καταγραφή των στόχων και των αναγκών του ΕΛΚΕΘΕ

Διάγνωση αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό, επιλογή κατάλληλου υπαλλήλου και στη συνέχεια σαφής καταμερισμός εργασιών για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων

Αν υπήρχε διάθεση οργάνωσης

Καλύτερος καταμερισμός εργασίας

Αξιολόγηση των πραγματικών αναγκών, σωστή περιγραφή θέσης και καθηκόντων

Καλύτερη κατανομή των αρμοδιοτήτων στο υπάρχον προσωπικό

Αναλυτική καταγραφή υφιστάμενης κατάστασης. Επαναπροσδιορισμός αναγκών με τη συμμετοχή των εμπλεκόμενων μερών καθόλη τη διάρκεια. Εγκατάσταση μηχανισμών για καταγραφή αναγκών, κωλυμάτων κλπ από τους υπαλλήλους. Παρακολούθηση και αξιολόγηση αποτελεσμάτων εργασίας ανά γραφείο με μετρήσιμους στόχους.

Με την ανάλυση των καθηκόντων των θέσεων εργασίας.

1) Μελέτη - καταγραφή υφιστάμενης κατάστασης αναγκών 2) Σχεδιασμός κάλυψης αναγκών βάσει του προϋπολογισμού 3) Συγκέντρωση και ταξινόμηση των στοιχείων που αφορούν τον αριθμό του υπάρχοντος προσωπικού όσο και τα ποιοτικά χαρακτηριστικά όπως οι γνώσεις, οι δεξιότητες η εμπειρία η απόδοση, η δυνατότητα, εξέλιξης κ.α. σε πίνακες προσωπικού ανά ειδικότητα, επίπεδο γνώσεων, οργανική μονάδα, λειτουργία ή θέση, ιεραρχική βαθμίδα και, γενικά, ανά κάθε κατηγορία που μας δίνει χρήσιμες πληροφορίες και μας βοηθά να αποκτήσουμε εικόνα των ανθρώπινων πόρων που έχει στη διάθεση της η επιχείρηση. Καταγραφή κατανομής προσωπικού σε ηλικιακές μονάδες (προφίλ

ηλικιών), έτσι ώστε να διαφανούν τυχόν κίνδυνοι μαζικών αποχωρήσεων και να γίνει πρόβλεψη κάλυψης αναγκών...

Αξιοκρατική τοποθέτηση εργαζομένων σε θέσεις ευθύνης και οργάνωση του ανθρωπίνου δυναμικού.

Πρόσληψη νέου καταρτισμένου προσωπικού και εκπαίδευση του υπάρχοντος προσωπικού

Με την πρόσληψη ανθρωπίνου δυναμικού

Οργανόγραμμα

Στην ερώτηση: Αν δεν υπάρχει αναλυτική περιγραφή της θέσης εργασίας, ποιοι πιστεύετε ότι είναι οι λόγοι, δόθηκαν οι παρακάτω απαντήσεις:

Δεν ζητήθηκε

Μεταβατικό στάδιο αλλαγής οργανογράμματος και εγκαθίδρυσης νέων διαδικασιών διαχείρισης, ασαφείς περιγραφές θέσεων και αρμοδιοτήτων, ασαφείς θέσεις ανάληψης ευθύνης εντός τμήματος

κακή οργάνωση του τμήματος προσωπικού

Υπάρχει περιγραφή αρμοδιοτήτων του τμήματος

Δεν υπάρχει θεσμοθετημένη θέση στο οργανόγραμμα

Δεν υπάρχει πρόσφατο οργανόγραμμα στο φορέα

Δεν γνωρίζω

Ποικίλες αρμοδιότητες

Η κουλτούρα εργασίας που υφίσταται βάσει της οποίας προσλαμβάνεται προσωπικό για κάλυψη εργασιών πλέον των συμβατικών του υποχρεώσεων για κάλυψη πάγιων και όχι μόνο αναγκών.

Δεν υπάρχει οργανόγραμμα του ΕΛΚΕΘΕ

Ο ελλιπής συντονισμός και προγραμματισμός.

Δεν γνωρίζω

Δεν ασχολήθηκε η διοίκηση

Δεν ξέρω

Ο λόγος είναι ότι δεν είναι ξεκάθαρες οι αρμοδιότητές μου και γενικότερα του τμήματος όπου υπάγομαι. Επίσης δεν είναι μόνο ένα το τμήμα στο οποίο δραστηριοποιούμαι.

Στην ερώτηση: Αν πιστεύετε ότι θα ήταν χρήσιμο να υπάρχει αναλυτική περιγραφή της θέσης εργασίας, με ποιον τρόπο θα βοηθούσε στην εργασία σας, δόθηκαν οι παρακάτω απαντήσεις:

Να γνωρίζω τους στόχους και τις προτεραιότητες

Οι λόγοι έχουν αναφερθεί στην ερώτηση 20

Θα ήταν προκαθορισμένες οι υποχρεώσεις μου και οι τομείς με τους οποίους ασχολούμαι

Θα ήταν πιο σαφές το αντικείμενο της εργασίας μου,

Θα ήταν σαφείς οι αρμοδιότητες και πιο εύκολο να γίνει αξιολόγηση περιορισμός εργασιών που δεν αναλογούν στην θέση/γραφείο

Θα γινόταν ποιο κατανοητές οι αρμοδιότητες μου

Σαφή καθήκοντα και αρμοδιότητες

Αποδοτικότερη εργασία, καλύτερη διαχείριση χρόνου, αίσθημα προστασίας υπαλλήλου από εργασιακή εκμετάλλευση

Θα γνώριζα τα ακριβή καθήκοντά μου

Στην οργάνωση της, στην εξειδίκευση και κατά επέκταση στην ποιοτική και ποσοτική βελτίωση της εργασίας. Το αποτέλεσμα θα ήταν η μείωση του απαιτούμενου χρόνου και του εργασιακού άγχους.

Ναι, η αναλυτική περιγραφή θέσης είναι πολύ χρήσιμο εργαλείο για μία θέση εργασίας, καθώς καταγράφει τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις που ο κάθε εργαζόμενος αναλαμβάνει. Αυτό βοηθάει στην Αποφυγή παραπόνων εκ μέρους των εργαζομένων, ως προς το εύρος των αρμοδιοτήτων και των καθηκόντων τους. Αποφυγή συγκρούσεων μεταξύ εργαζομένων και προϊσταμένων για τον ίδιο λόγο. Στην αποφυγή αλληλοεπικαλύψεων ή δημιουργίας κενών στη ροή εκτέλεσης εργασιών. Στον καλύτερο προγραμματισμό εργασίας, εκπαίδευσης. Στην καλύτερη αξιολόγησης Στην εύρυθμη λειτουργία και συντονισμό της επιχείρησης, του τομέα, του φορέα

Θα μπορούσε να καταρτιστεί και να εμβαθύνει ο κάθε υπάλληλος στον τομέα του

Να γνωρίζω τις απαιτήσεις της θέσης μου

Θα βοηθούσε στο σωστό προγραμματισμό και την οργάνωση του τμήματος



Στην ερώτηση: Αν πιστεύετε ότι θα ήταν χρήσιμο να υπάρχει αναλυτική περιγραφή της θέσης εργασίας, με ποιον τρόπο θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί, δόθηκαν οι παρακάτω απαντήσεις:

Να ζητηθεί από τον προϊστάμενο σε όλους τους υφιστάμενους

Επιτάχυνση διαδικασιών οριστικοποίησης νέου οργανογράμματος και αναλυτικές περιγραφές σε επίπεδο οργανογράμματος και εσωτερικών εγκυκλίων

Ο Προϊστάμενος κάθε Τμήματος σε συνεργασία με το Δ/ντη αλλά και τον υπάλληλο που κατέχει τη θέση να περιγράψουν αναλυτικά τη θέση, βασιζόμενοι στις αρμοδιότητες, τις υποχρεώσεις αλλά και τους στόχους του κάθε τμήματος.

Βέλτιστος καταμερισμός εργασίας

Ορθή περιγραφή θέσης με βάση προσοντολόγιο

Με την αναλυτική ενδεικτική περιγραφή των αρμοδιοτήτων, ρόλου, εργασιών, ποσοστά απασχόλησης του υπαλλήλου που θα συνοδεύει τη σύμβασή του. Επίσης ο υπάλληλος θα πρέπει να γνωρίζει ξεκάθαρα σε ποιο τμήμα ανήκει και ποιος είναι ο προϊστάμενός του.

Να ενημερωθώ από τους ανωτέρω μου

Με την βελτίωση της λειτουργίας της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Δηλαδή με την ουσιαστική αξιολόγηση, προγραμματισμό και αποτίμηση των αναγκών.

Καταγραφή αναγκών, ανάλυση θέσης, λεπτομερής και πλήρης καταγραφή των καθηκόντων, και των υποχρεώσεων, το περιεχόμενο και το εύρος του έργου που πρέπει να εκτελείται, οι εργασιακές σχέσεις ως προς την ιεραρχική δομή

Με την σωστή οργάνωση της διοίκησης μας

Στην ερώτηση: Αν πιστεύετε ότι δεν είναι ικανοποιητικός ο τρόπος προσέλκυσης και επιλογής του προσωπικού στο γραφείο/τμήμα/διεύθυνση σας, ποιοι πιστεύετε ότι είναι οι λόγοι, δόθηκαν οι παρακάτω απαντήσεις:

Χρειάζεται καλύτερη διάχυση των σχετικών προσκλήσεων, περισσότερες δυνατότητες εξεύρεσης διαθέσιμων πόρων, αλλά και ορθολογικότερη διαχείριση των υπαρχόντων πόρων.

πολλές φορές για την επιλογή του προσωπικού δεν ακολουθούνται αντικειμενικά κριτήρια επιλογής

1) Δεν γίνεται πάντα προσεκτική περιγραφή της θέσης που προκηρύσσεται με αποτέλεσμα το προφίλ που περιγράφεται να μην αντιστοιχεί στις πραγματικές ανάγκες του Τμήματος. 2) Οι προκηρύξεις δεν δημοσιεύονται σε site με μεγάλη επισκεψιμότητα. 3) Δεν δίνεται η απαιτούμενη προσοχή στη διαδικασία της συνέντευξης.

Είναι αρκετά πολύπλοκο θέμα, και αφορά τα επιχειρησιακά σχέδια του εκάστοτε Προέδρου του Κέντρου

δεν υπάρχουν σωστά κριτήρια επιλογής, δεν υπάρχουν σωστές περιγραφές θέσεων που να καλύπτουν τις πραγματικές ανάγκες

Προσέλκυση μόνο μέσω προκήρυξης

Χαμηλή αμοιβή σε σχέση με τα απαιτούμενα προσόντα.

Γιατί δεν υπάρχουν ξεκάθαρα όρια καθηκόντων με αποτέλεσμα η επιλογή να μην είναι η πιο ικανοποιητική για την κάλυψη των αναγκών.

Γιατί δεν δίδεται μεγάλη βαρύτητα στην προσωπική συνέντευξη και κατ'επέκταση τις πραγματικές δυνατότητες του κάθε ατόμου αλλά στις θεωρητικές γνώσεις τις οποίες μπορεί κάποιος να κατέχει αλλά να υστερεί βασικών προσόντων για κάποιες θέσεις εργασίας, όπως είναι η ευστροφία, η οργανωτικότητα και η διάθεση για εργασία και προσφορά.

Διότι η επιλογή του προσωπικού που τοποθετείται στο τμήμα γίνεται κυρίως με εσωτερικές διαδικασίες και με βάση τη διαθεσιμότητα προσωπικού από άλλες οργανικές μονάδες και όχι απαραίτητα σύμφωνα με τις ατομικές δεξιότητες, τα ουσιαστικά και τυπικά προσόντα της θέσης.

Πολλές εργασίες που δεν βγαίνουν από ένα άτομο

Στην ερώτηση: Αν έχετε παρακολουθήσει κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα πάνω στο αντικείμενο εργασίας σας, πώς σας βοήθησε, δόθηκαν οι παρακάτω απαντήσεις:

Έγινα πιο παραγωγική στην εργασία μου, έφερα νέες ιδέες, δημιούργησα έδαφος για συνεργασίες με άλλους φορείς

Η εξειδικευμένη γνώση που απέκτησα σε συγκεκριμένο αντικείμενο μου έδωσε τη δυνατότητα να είμαι σε θέση να αναλάβω συγκεκριμένες εργασίες του Τμήματος και να τις ολοκληρώσω.

απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων

Πήρα γνώσεις που δεν είχα.

Βοήθησε στην προσωπική μου εξέλιξη και όχι άμεσα στο αντικείμενο της εργασίας μου στο ΕΛΚΕΘΕ.

Εξειδικευμένη τεχνογνωσία, τεχνική κατάρτιση

Βοήθησε στο να διαχειριστούμε μια ηλεκτρονική πλατφόρμα

Προσωπική και επαγγελματική εξέλιξη, καλύτερη απόδοση, ανάπτυξη δεξιοτήτων, ευρύτερη οπτική κλπ.

Απόλυτα

Συμπληρώνοντας την γνώση μου για τον τομέα και δεξιοτήτων

Ενημερώνεσαι για τις τελευταίες εξελίξεις στο αντικείμενο σου και σε τυχόν νέα συναφή αντικείμενα που δημιουργούνται στο μεταξύ λόγω των εξελίξεων

Στην ερώτηση: Σε ποιο αντικείμενο θα σας ενδιέφερε να εκπαιδευτείτε, δόθηκαν οι παρακάτω απαντήσεις:

#### ΣΤΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΜΟΥ

Δημόσιες Προμήθειες και Συμβάσεις

Κατάρτιση σε συστήματα λογιστικής διαχείρισης (ERP) και διαχείρισης προϋπολογισμών

Οικονομική διαχείριση ευρωπαϊκών προγραμμάτων

Σεμινάριο στις προμήθειες

Γραμματεία Διοίκησης και Διοικητικού Συμβουλίου

Προμήθειες-ΚΗΜΔΗΣ-ΕΣΗΔΗΣ

Διαχείριση Διεπιστημονικών Ερευνητικών Προγραμμάτων

Πληροφορική

Λόγω αλλαγής θέσης (εθελοντικά) θα ήθελα να παρακολουθήσω εκπαίδευση πρακτικού πεδίου - εξοπλισμού.

Εμβάθυνση στο αντικείμενο μου

Δημόσιο λογιστικό, Διαχείριση έργων

Δημόσια διοίκηση, Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνιών,  
γραμματεία  
Διοίκηση επιχειρήσεων/ ανθρώπινου δυναμικού  
Προμήθειες και συμβάσεις στον δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα καθώς και  
τους κανόνες επιλεξιμότητας δαπανών ευρωπαϊκών προγραμμάτων  
Διαχείριση ευρωπαϊκών προγραμμάτων  
Νέες τεχνολογίες  
Ασφάλεια και διαχείριση υπολογιστικών συστημάτων  
Διοικητικά θέματα - Γραμματειακή υποστήριξη  
Δίκτυα και server admin  
Σε αυτό που απασχολούμαι  
διαχείριση προμηθειών  
Η/Υ, διαχείριση ερευνητικών προγραμμάτων, ΚΗΜΔΗΣ ,  
Στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και στην μηχανογράφηση  
Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού  
Διοίκηση - οικονομικά  
Δημόσια λογιστική  
Στο marketing  
Υπάρχουν διάφορα αντικείμενα που θα ήθελα να εκπαιδευτώ  
Τεχνολογίες πληροφορικής & επικοινωνιών  
Διαχείριση προγραμμάτων  
Δημόσια διοίκηση  
Διαχείριση προγραμμάτων  
Διοίκηση ανθρώπινων πόρων