

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

### **ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ**

**Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Δημόσια  
Υπηρεσία  
Περίπτωση Μελέτης στο Τμήμα Οδικών Μεταφορών**

**ΧΡΥΣΑΝΘΟΥ ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ  
ΠΕΤΡΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ**

**ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΑΠΡΙΛΙΟΣ 2021**

# Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών *Διοίκηση  
Επιχειρήσεων*

## Μεταπτυχιακή Διατριβή



Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Δημόσια Υπηρεσία  
Περίπτωση Μελέτης στο Τμήμα Οδικών Μεταφορών

**ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ ΧΡΥΣΑΝΘΟΥ**

Επιβλέπων Καθηγητής  
**ΠΕΤΡΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ**

**ΑΠΡΙΛΙΟΣ 2021**

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση  
Επιχειρήσεων**

## **Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Δημόσια Υπηρεσία  
Περίπτωση Μελέτης στο Τμήμα Οδικών Μεταφορών**

**ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ ΧΡΥΣΑΝΘΟΥ**

**Επιβλέπων Καθηγητής  
ΠΕΤΡΟΣ ΔΗΜΤΡΙΟΥ**

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

**ΑΠΡΙΛΙΟΣ 2021**



## Περίληψη

Η οικονομική κρίση, οι συνεχείς κοινωνικοοικονομικές αλλαγές και οι συνεχείς μεταβολές του περιβάλλοντος επιβάλλουν την αλλαγή της Δημόσιας Υπηρεσίας και τη μετατροπή της σε μια ευέλικτη, αποτελεσματική και αποδοτική υπηρεσία. Θεμέλιος λίθος για την επίτευξη της βελτίωσης της είναι το ανθρώπινο δυναμικό και η ορθή διοίκηση του. Η ορθολογική εφαρμογή των βασικών λειτουργιών της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι μονόδρομος για τη βελτίωση της Δημόσιας Υπηρεσίας και την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων.

Θέμα της διπλωματικής εργασίας είναι η εξέταση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στο Τμήμα Οδικών Μεταφορών. Στην εργασία αναλύονται οι βασικές λειτουργίες της ΔΑΠ, όπως αυτές συναντούνται στη σημερινή Δημόσια Υπηρεσία, τα εμπόδια που συναντούνται στο δρόμο για την βελτίωση της και μέσω του ερωτηματολογίου προκύπτουν αποτελέσματα για τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων στη Δημόσια Υπηρεσία και ειδικότερα στο Τμήμα Οδικών Μεταφορών. Τα αποτελέσματα ερμηνεύονται και παρουσιάζονται στην παρούσα διπλωματική και στη συνέχεια γίνονται εισηγήσεις για την βελτίωση της Δημόσιας Υπηρεσίας.

## Summary

The economic crisis, socioeconomic changes and the changes in environment impose changes in Public Service. Public Service has to become a flexible, effective and efficient service. Human resources, is the foundation stone for the improvement and good administration of Public Service. The rational application of basic Human Resource Management practices is one way for Public Service's improvement and employees' satisfaction.

The subject of diploma thesis is the examination of the effectiveness of human resource management in Road Transport Department. It analyzes the basic HRM practices, as they are in Public Service, today. It describes the improvement's obstacles and through a questionnaire, conclusions are drawn for the Human Resource Management in Public Service and especially in Road Transport Department. The results are described and included in the present diploma thesis and proposals are made for Public Service's improvement.



## Περιεχόμενα

1	<b>Εισαγωγή</b> .....	8
2	<b>Ανασκόπηση βιβλιογραφίας</b> .....	10
3	<b>Θεωρητικό υπόβαθρο</b> .....	12
3.1	Προγραμματισμός.....	12
3.2	Προσέλκυση.....	13
3.3	Επιλογή προσωπικού.....	15
3.4	Εκπαίδευση και Ανάπτυξη.....	17
3.5	Αξιολόγηση.....	19
4	<b>Δημόσιος τομέας και λειτουργία του στην Κύπρο</b> .....	21
4.1	Στελέχωση της Δημόσιας Υπηρεσίας.....	21
4.2	Εκπαίδευση και ανάπτυξη.....	25
4.3	Παρακίνηση.....	26
4.4	Διατήρηση.....	28
5	<b>Περιγραφή στοιχείων</b> .....	30
6	<b>Αποτελέσματα</b> .....	32
6.1	Αποτελέσματα – Δημογραφικά στοιχεία.....	32
6.2	Αποτελέσματα – Εργασιακή ικανοποίηση.....	36
6.3	Αποτελέσματα – Εργασιακή υποστήριξη.....	40
6.4	Αποτελέσματα – Εργασιακές συνθήκες και εργασιακά κίνητρα.....	44
6.5	Αποτελέσματα – Εργασιακή απόδοση.....	49
7	<b>Συμπεράσματα</b> .....	54
8	<b>Επίλογος και εισηγήσεις</b> .....	58
8.1	Αξιολόγηση και Αδυναμίες Έρευνας.....	58
8.2	Προτεινόμενες λύσεις βελτίωσης.....	58
8.3	Εισηγήσεις μελλοντικής έρευνας.....	60
	<b>Βιβλιογραφία</b> .....	61
	<b>Παραρτήματα</b>	
A	<b>Ερωτηματολόγιο</b> .....	63

## Κατάλογος διαγραμμάτων

Διάγραμμα 6.1: Ποσοστό ανδρών και γυναικών που συμμετείχαν στην έρευνα.....	32
Διάγραμμα 6.2: Το ποσοστό ηλικίας των συμμετεχόντων.....	33
Διάγραμμα 6.3: Η οικογενειακή κατάσταση του δείγματος.....	33
Διάγραμμα 6.4: Μορφωτικό επίπεδο του δείγματος.....	34
Διάγραμμα 6.5: Έτη υπηρεσίας του δείγματος στη Δημόσια Υπηρεσία.....	34
Διάγραμμα 6.6: Έτη υπηρεσίας στο συγκεκριμένο Τμήμα/Υπουργείο.....	35
Διάγραμμα 6.7: Θέση που κατέχει το δείγμα.....	35
Διάγραμμα 6.8: Κατηγορία προσωπικού.....	36
Διάγραμμα 6.9: Έτη άσκησης των υφιστάμενων καθηκόντων.....	36
Διάγραμμα 6.10: Εκτέλεση καθηκόντων όπως αναφέρονται στο σχέδιο υπηρεσίας του δείγματος.....	37



Διάγραμμα 6.11: Επιθυμία αλλαγής καθηκόντων .....	37
Διάγραμμα 6.12: Συνεννόηση εργαζόμενου και προϊστάμενου για αλλαγή καθηκόντων .....	38
Διάγραμμα 6.13: Δίκαιος καταμερισμός αρμοδιοτήτων μεταξύ των υπαλλήλων .....	38
Διάγραμμα 6.14: Θέσπιση στόχων σε συνεννόηση με τον προϊστάμενο .....	39
Διάγραμμα 6.15: Δίκαιη αξιολόγηση του δείγματος .....	39
Διάγραμμα 6.16: Ευνοϊκό ωράριο για κάλυψη οικογενειακών αναγκών .....	40
Διάγραμμα 6.17: Εκπαίδευση πριν την ανάθεση των καθηκόντων .....	40
Διάγραμμα 6.18: Παροχή βοήθεια κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του δείγματος από τον προκάτοχο του ή τον προϊστάμενο του .....	41
Διάγραμμα 6.19: Παροχή εκπαίδευσης σε συναδέλφους από το δείγμα .....	41
Διάγραμμα 6.20: Ενημέρωση για αλλαγές σχετικές με το αντικείμενο εργασίας του δείγματος .....	42
Διάγραμμα 6.21: Ενημέρωση για πιθανές συγκρούσεις συμφερόντων από την τήρηση της δεοντολογίας .....	42
Διάγραμμα 6.22: Παροχή βοήθειας και κατανόησης σε προσωπικά προβλήματα του δείγματος .....	43
Διάγραμμα 6.23: Βαθμός που θα βοηθούσαν κάποια σεμινάρια για την αντιμετώπιση των πολιτών με μεγαλύτερη υπομονή και ευγένεια .....	43
Διάγραμμα 6.24: Παρακολούθηση σεμιναρίου σχετικού με τα καθήκοντα του δείγματος .....	44
Διάγραμμα 6.25: Εκπαίδευση μέσω εναλλαγής θέσεων .....	44
Διάγραμμα 6.26: Ανάγκη στελέχωσης της υπηρεσίας .....	45
Διάγραμμα 6.27: Αξιοποίηση και ανάπτυξη των γνώσεων και δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη στόχων στο χώρο εργασίας .....	45
Διάγραμμα 6.28: Εργασία πέραν του κανονικού ωραρίου, με την ύπαρξη κινήτρου .....	46
Διάγραμμα 6.29: Γνώση των καθηκόντων των συναδέλφων και κλίμα ομαδικότητας .....	46
Διάγραμμα 6.30: Κλίμα ομαδικότητας στο χώρο εργασίας .....	47
Διάγραμμα 6.31: Ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας .....	47
Διάγραμμα 6.32: Φιλικός χώρος εργασίας και περιβάλλον εργασίας .....	48
Διάγραμμα 6.33: Αποτελεσματική αντιμετώπιση ζητημάτων άνεσης, υγιεινής και ασφάλειας στους χώρους εργασίας .....	48
Διάγραμμα 6.34: Ενέργειες προστασίας του φυσικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος .....	49
Διάγραμμα 6.35: Βελτίωση της απόδοσης μέσω αλλαγής των υφιστάμενων διαδικασιών .....	49
Διάγραμμα 6.36: Βελτίωση υπηρεσιών κατόπιν συνεννόησης με τον προϊστάμενο .....	50
Διάγραμμα 6.37: Βελτίωση μέσω δικαιότερης αξιολόγησης .....	50
Διάγραμμα 6.38: Εξισορρόπηση ανάγκης πρόσληψης προσωπικού μέσω της τεχνολογικής ανάπτυξης .....	51
Διάγραμμα 6.39: Απλοποίηση των υφιστάμενων διαδικασιών που ακολουθούνται .....	51
Διάγραμμα 6.40: Στατιστικές εκθέσεις και έγκυρη ενημέρωση πολιτών .....	52
Διάγραμμα 6.41: Αποτελεσματική εξυπηρέτηση πολιτών .....	52
Διάγραμμα 6.42: Προώθηση αλλαγών που εξυπηρετούν το δημόσιο συμφέρον .....	53
Διάγραμμα 6.43: Ποιοτική εξυπηρέτηση των ΑμεΑ .....	53

# Κεφάλαιο 1

## Εισαγωγή

Καθοριστικός ρόλος στην επιλογή του θέματος υπήρξε η εργασιακή μου πείρα στη δημόσια υπηρεσία και η εργασία μου στο Τμήμα Οδικών Μεταφορών. Κατά την εκτέλεση των καθηκόντων μου έγινα λήπτης αρκετών παραπόνων από πολίτες για την χαμηλής ποιότητα παροχή υπηρεσιών του δημόσιου τομέα. Γινόμαστε καθημερινά δέκτες διαμαρτυριών για αργοπορία, για μη ικανοποιητική ενημέρωση και δυσκολία στην επικοινωνία με το Τμήμα Οδικών Μεταφορών αλλά και με άλλα δημόσια τμήματα ή υπουργεία. Με την πάροδο του χρόνου, τα παράπονα πληθαίνουν, παρά τις προσπάθειες που γίνονται για μεταρρύθμιση της δημόσιας υπηρεσίας. Το πρόβλημα για την μη υψηλή ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών βρίσκεται στην διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και στη σωστή διαχείριση των ανθρώπινων πόρων.

Η έρευνα αποσκοπεί στη βελτίωση της δημόσιας υπηρεσίας. Ο σκοπός της δημόσιας υπηρεσίας είναι η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, η αποτελεσματική και δίκαια εξυπηρέτηση των πολιτών, η ενίσχυση και προώθηση της ανάπτυξης της χώρας, η προαγωγή του δημόσιου συμφέροντος, η προστασία του φυσικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος. Δυστυχώς, αδυνατεί να επιτύχει το σκοπό της και αυτό φαίνεται από την εύλογη δυσαρέσκεια των πολιτών. Με την σωστή διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της, θα επιτευχθεί ο στόχος της.

Αρχικά γίνεται μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, παραθέτοντας παλαιότερες μεταπτυχιακές εργασίες. Στη συνέχεια αναλύεται το θεωρητικό υπόβαθρο των βασικότερων λειτουργιών της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Ακολουθεί μια περιγραφή του τρόπου εφαρμογής των βασικών λειτουργιών της ΔΑΠ από την ΕΔΥ και αναφέρονται κάποιες μεταρρυθμιστικές αλλαγές που προωθούνται.

Στην συνέχεια επεξηγείται η μεθοδολογία της έρευνας, η οποία περιλαμβάνει ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο δόθηκε σε δημόσιους υπαλλήλους που εργάζονται κυρίως στο Τμήμα Οδικών Μεταφορών. Αναλύεται το ερωτηματολόγιο και στη συνέχεια παρατίθενται αναλυτικά και επεξηγηματικά τα αποτελέσματα της έρευνας. Τα αποτελέσματα δίνονται μέσω διαγραμμάτων. Τέλος

αναγράφονται τα συμπεράσματα και ολοκληρώνεται η παρούσα μελέτη με εισηγήσεις για βελτίωση της δημόσιας υπηρεσίας και με εισηγήσεις για μελλοντική έρευνα.

# Κεφάλαιο 2

## Ανασκόπηση βιβλιογραφίας

Στην βιβλιογραφία υπάρχουν αρκετές αναφορές, οι οποίες συνηγορούν ότι η ορθή Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι μεγίστης σημασίας για την καλή λειτουργία, την επίτευξη των στόχων και την ανάπτυξη μιας υπηρεσίας. Το ανθρώπινο δυναμικό μιας υπηρεσίας είναι το γρανάζι της. Οι μελέτες εξηγούν και αναλύουν τις βασικές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, τον τρόπο εφαρμογής τους και τις μελετούν σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο. Παρόλα αυτά κάθε μελέτη εστιάζει στα σημεία που μελετά και εξάγει τα δικά της συμπεράσματα ανάλογα με το αντικείμενο μελέτης της.

Ο Αλέξανδρος Χατζηευσταφίου, στην μεταπτυχιακή του διατριβή με τίτλο Οργάνωση και Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στη Σφαίρα του Δημόσιου Τομέα (2015), χαρακτηρίζει τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ως το πολυτιμότερο κεφάλαιο ενός οργανισμού. Στην εργασία του περιγράφεται η σημασία της επαγγελματικής κατάρτισης, οι μέθοδοι εκπαίδευσης στην Κύπρο και οι μέθοδοι αξιολόγησης που εφαρμόζονται σε επιχειρήσεις και οργανισμούς. Δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην αξιολόγηση ως κυριότερο παράγοντα στην οργάνωση και διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Μελετά τους τομείς που χρήζει βελτίωσης η αξιολόγηση και προτείνει τρόπους βελτίωσης της.

Η Βασιλική Πουρνάρα, στην μεταπτυχιακή της διατριβή με τίτλο Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού δημόσιου τομέα και τα κίνητρα για την αύξηση της αποδοτικότητας τους την εποχή της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα (2018), μελετά τη βασική λειτουργία της παρακίνησης. Αναλύει τη σημασία των κινήτρων στη Δημόσια Διοίκηση σε σχέση με την απόδοση των δημόσιων υπαλλήλων. Καταλήγει στο συμπέρασμα ότι τα κίνητρα που αφορούν την σύνταξη, το εργασιακό περιβάλλον, τις αρμονικές σχέσεις με τους συναδέλφους και κυρίως τα κίνητρα που συνδέονται με τα επιτεύγματα ήταν τα σημαντικότερα.

Η Μαριάννα Βασιλάκη, στην μεταπτυχιακή της διατριβή με τίτλο Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Τοπική Αυτοδιοίκηση (2017), διαπραγματεύεται την αξιολόγηση στις δημόσιες υπηρεσίες και στην Τοπική Αυτοδιοίκηση. Μέσω της αξιολόγησης καταλήγει στην ανάγκη για εκπαίδευση. Περιγράφει τις μεθόδους για εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων. Τονίζει την σημαντικότητα της εκπαίδευσης και ανάπτυξης στη βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχονται και στην αποδοτικότερη εξυπηρέτηση του κοινού. Προσδιορίζονται τα

κολλήματα που παρουσιάζονται στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων στην δημόσια υπηρεσία και την Τοπική Αυτοδιοίκηση και προτείνονται λύσεις.

Η παρούσα μελέτη διαφέρει ως προς τις υπόλοιπες μελέτες, αφού εξετάζει τα εμπόδια που συναντούσε στην βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών της Δημόσιας Υπηρεσίας. Μελετά τις αδυναμίες των βασικών λειτουργιών της ΔΑΠ στη Δημόσια Υπηρεσία και ειδικότερα στο Τμήμα Οδικών Μεταφορών. Εξετάζει τον τρόπο λειτουργίας της Δημόσιας Υπηρεσίας, τους τομείς που υστερεί και προτείνονται λύσεις για τη βελτίωση της. Εντοπίζονται τα αδύνατα σημεία της, τα οποία αποτελούν αντικίνητρα για τους εργαζόμενους και εξετάζονται κίνητρα για παρακίνηση του προσωπικού και για αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση των πολιτών. Επίσης, πρακτικά, η παρούσα μελέτη διαφέρει από τις υπόλοιπες, αφού εξετάζει τις λειτουργίες της ΔΑΠ στο Τμήμα Οδικών Μεταφορών , ώστε να εντοπιστούν οι αδυναμίες και να προταθούν λύσεις.

# Κεφάλαιο 3

## Θεωρητικό υπόβαθρο

Σε ένα συνεχές μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με την οικονομική κρίση να απαιτεί εξοικονόμηση των πόρων και τους πολίτες να ζητούν επιτακτικά μια πιο προσιτή, ποιοτική και αποδοτική δημόσια υπηρεσία, δημιουργείται η ανάγκη για αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων. Σε μια προσπάθεια να αναλύσουμε, να εξετάσουμε και καταλήξουμε σε κάποια συμπεράσματα για τη βελτίωση της διοίκησης στην Δημόσια Υπηρεσία, θα αναλύσουμε τις υφιστάμενες λειτουργίες της ΔΑΠ στη Δημόσια Υπηρεσία. Πρώτα, όμως, θα ασχοληθούμε με τις βασικές λειτουργίες ενός οργανισμού.

Η επίτευξη του στόχου ενός οργανισμού περνά μέσα από τις ακόλουθες τέσσερις λειτουργίες: τον προγραμματισμό, την οργάνωση, την ηγεσία και τον έλεγχο. Στον προγραμματισμό καθορίζονται οι στόχοι και αποφασίζεται η στρατηγική για την επίτευξη του. Στην οργάνωση καθορίζεται το τι θα γίνει, πως θα γίνει και ποιος θα το κάνει. Στην ηγεσία, καθοδηγείται το ανθρώπινο δυναμικό και συντονίζονται οι εργασίες για την επίτευξη των στόχων. Στον έλεγχο παρακολουθούνται οι διαδικασίες για την επίτευξη των στόχων που ορίστηκαν στον προγραμματισμό. (Robbins, Coulter, DeCenzo, 2017)

### 3.1 Προγραμματισμός

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού και η πληροφόρηση για τον σωστό προγραμματισμό αποδεικνύονται ακόμη σημαντικότερα στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και κρίνονται αναγκαία για την αποφυγή «αντανακλαστικών» αντιδράσεων και εκπτώσεων στις προδιαγραφές εξυπηρέτησης. (Lavelle, 2007) Σε αυτή τη λειτουργία προσαρμόζονται οι στρατηγικές και οι στόχοι σε σχέση με τις αλλαγές του περιβάλλοντος, όπως πολιτικές, νομικές, δημογραφικές, οικονομικές, κοινωνικό-πολιτισμικές, τεχνολογικές και παγκόσμιες αλλαγές. Είναι και πρέπει να είναι μια συνεχής διαδικασία.

(Robbins, Coulter, DeCenzo, 2017) Σύμφωνα με την Ε. Μπιτσάνη (2006), η διαδικασία προγραμματισμού Α.Π. στη Δημόσια Διοίκηση αποτελείται από τα ακόλουθα τέσσερα στάδια:

1. Διερεύνηση: Προσδιορισμός των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό και της υπάρχουσας προσφερόμενης εργασίας
2. Πρόβλεψη: Προβλέπονται οι ανάγκες σε εργατικό δυναμικό αναλύοντας το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον. Στο εσωτερικό περιβάλλον ανήκουν τυχόν αποχωρήσεις εργατικού δυναμικού, συνταξιοδοτήσεις, προαγωγές κ.α. Στο εξωτερικό περιβάλλον ανήκουν οι αλλαγές στη νομοθεσία, η ανάπτυξη και χρήση τεχνολογίας, μετακίνηση προσφερόμενου προσοντούχου εργατικού δυναμικού λόγω Ευρωπαϊκής Ένωσης και παγκοσμιοποίησης, οικονομική κρίση που αλλάζουν τα δεδομένα στην προσφορά και ζήτηση ανθρώπινου δυναμικού.
3. Προγραμματισμός: Ανάλυση στρατηγικών για αντιμετώπιση των προκλήσεων και των αλλαγών, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι.
4. Υλοποίηση: Καθορίζονται σχέδια υπηρεσίας, κριτήρια επιλογή του εργατικού δυναμικού, μέθοδοι εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων, οι τρόποι παρακίνησης που θα χρησιμοποιηθούν και τα μέτρα διατήρησης των ανθρώπινων πόρων στον οργανισμό. Τελικά, αξιολογούνται τα προγράμματα και η απόδοση και εφαρμόζονται διορθωτικές ενέργειες αν χρειάζεται.

Η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού φαίνεται στο ακόλουθο παράδειγμα. Στο Εθνικό Σύστημα Υγείας του Ηνωμένου Βασιλείου είναι σημαντικός ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού και γι' αυτό έγινε μια επιθεώρηση του προγραμματισμού του. Κατά την επιθεώρηση κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι ο προγραμματισμός είναι σημαντικός στη χρησιμοποίηση ατόμων διαφορετικών δεξιοτήτων και γνώσεων για τη κάλυψη κενών στα διάφορα τμήματα του συστήματος υγείας και στις μετακινήσεις μεταξύ των θέσεων του οργανισμού. Ο προγραμματισμός οφείλει να λαμβάνει υπόψη του τα δημογραφικά στοιχεία για τη ζήτηση και προσφοράς ανθρώπινου δυναμικού στο σύστημα υγείας και απαιτεί ακριβείς στοιχεία, μοντελοποίηση, τακτικό προγραμματισμό στη βάση ανατροφοδότησης, εμπλοκή επαγγελματιών. Ο σωστός προγραμματισμός μπορεί να μειώσει τον αριθμό των προσλήψεων και να μειώσει το κόστος. (Curson, Dell, Wilson & Boldauf, 2010)

## 3.2 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ

Με την ολοκλήρωση του προγραμματισμού ακολουθεί η προσέλκυση προσοντούχου ανθρώπινου δυναμικού για την κάλυψη θέσεων. Ο αριθμός των υποψηφίων είναι πολύ σημαντικός. Ένας μεγάλος

αριθμός υποψηφίων αυξάνει την πιθανότητα πρόσληψης ικανού και ταλαντούχου προσωπικού στον οργανισμό. Από την άλλη είναι σημαντικό να αποκλειστούν μη προσοντούχα άτομα ή άτομα που δεν ασπάζονται τη νοοτροπία και κουλτούρα του οργανισμού. Τα άτομα αυτά προσθέτουν κόστος για εξέταση των αιτήσεων και απάντηση στην αίτηση τους. Στη δεύτερη περίπτωση προστίθεται και το κόστος εκπαίδευσης τους πριν την αποχώρησή τους. (DeCenzo, Robbins & Verhulst, 2015)

Το πρώτο βήμα για την προσέλκυση των υποψηφίων είναι η κατάρτιση κατάλληλου σχεδίου υπηρεσίας. Στο σχέδιο υπηρεσίας θα πρέπει να περιγράφονται λεπτομερώς τα καθήκοντα του εργαζομένου. Ο εργοδότης θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη του ποια από τα καθήκοντα της θέσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν και σε άλλες θέσεις εργασίας και τα ενδιάμεσα βήματα της, καθώς και τις υφιστάμενες διατάξεις και την εμπειρία του για την αποτελεσματικότερη εκτέλεσή τους. Επίσης, μέσα στο σχέδιο υπηρεσίας θα πρέπει να γίνεται σαφές και ο βαθμός ευθύνης της θέσης. Θα πρέπει να γίνεται σαφές που και σε ποιο σημείο μπορεί να πάρει πρωτοβουλία ο εργαζόμενος. Αφού καθοριστούν οι ενέργειες, τα όρια ευθύνης και οι προδιαγραφές της θέσης, θα πρέπει να γίνουν γνωστές στους υποψηφίους οι γνώσεις, τα προσόντα, οι δεξιότητες και οι ικανότητες και οι αξίες που απαιτεί η θέση. Με αυτό τον τρόπο θα αποθαρρυνθούν όσοι δεν κατέχουν τα απαραίτητα προσόντα για τη θέση. (Μπιτσάνη, 2006)

Στη συνέχεια θα ασχοληθούμε με τις πηγές στρατολόγησης. Διακρίνονται στην εσωτερική αναζήτηση, στις συστάσεις από τους εργαζομένους, στην εξωτερική αναζήτηση και άλλες εναλλακτικές λύσεις. Η εσωτερική αναζήτηση προσωπικού χρησιμοποιείται από την McDonald's. Το 40% των κορυφαίων στελεχών της προέρχεται από εργαζομένους στα εστιατόρια της. Η άντληση υποψηφίων μπορεί να γίνει μετά από αίτηση των υπαρχόντων εργαζομένων του οργανισμού για την κενή θέση και με άντληση πληροφοριών από τα αρχεία του προσωπικού του οργανισμού είτε με σύσταση υποψηφίου από τους εργαζομένους του οργανισμού. (DeCenzo, Robbins & Verhulst, 2015)

- ❖ Η εσωτερική αναζήτηση δίνει το πλεονέκτημα της ακριβούς εικόνας του οργανισμού, της θέσης και των καθηκόντων και ευθυνών της θέσης και επομένως, μειώνει την πιθανότητα αποχώρησης του εργαζομένου. Επίσης, ευνοεί τις δημόσιες σχέσεις, κρατά σε εγρήγορση τους υπάλληλους που έχουν προσόντα και φιλοδοξίες και αυξάνει τη θετικότητα προς τον οργανισμό. Μειώνει το κόστος της στρατολόγησης και στην περίπτωση εσωτερικών υποψηφίων γνωρίζει τα χαρακτηριστικά και τα προσόντα τους από το αρχείο της ΔΑΠ. Έχει, όμως, και μειονεκτήματα. Δημιουργούνται φιλονικίες μεταξύ των εργαζομένων και αίσθημα αδικίας σε αυτούς που τελικά δε θα προσληφθούν στη νέα θέση και υπάρχει η πιθανότητα της μη πρόσληψης του πιο προσοντούχου υποψηφίου. (DeCenzo, Robbins & Verhulst, 2015)



- ❖ Στις συστάσεις μεταξύ εργαζομένων υπάρχει το πλεονέκτημα της ακριβής εικόνας του οργανισμού, της θέσης και των καθηκόντων και ευθυνών της θέσης και επομένως, μειώνει την πιθανότητα αποχώρησης του εργαζομένου, μεγαλύτερη αποδοχή τους από τους υπόλοιπους εργαζόμενους και παρακίνηση εργαζομένων να προτείνουν κάποιο προσοντούχο και κατάλληλο για τη θέση. Τα μειονέκτημα είναι η πιθανότητα σύγχυσης της φιλίας με την ικανότητα του προσώπου που προτείνουν, η οικογενειοκρατία, δηλ. πιθανότητα να προτείνουν συγγενικά τους άτομα, η μείωση της διαφορετικότητας των απόμων και επομένως τη μείωση διαφορετικών και ποικίλων απόψεων στον οργανισμό και της πρωτοπορίας και εφευρετικότητας. (DeCenzo, Robbins & Verhulst, 2015)
- ❖ Η εξωτερική έρευνα περιλαμβάνει τις αγγελίες, τους οργανισμούς απασχόλησης (δημόσιους και ιδιωτικούς), εταιρίες συμβούλων επιχειρήσεων (για θέσεις μεσαίων και ανώτερων στελεχών), τις πρακτικές ασκήσεις φοιτητών Πανεπιστημίων και Κολεγίων ή μαθητών Λυκείου και Τεχνικών Σχολών. Η εξωτερική αναζήτηση παρέχει μεγαλύτερο αριθμό υποψηφίων, μπορεί να προσληφθεί ο πιο προσοντούχος υποψήφιος, υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα ύπαρξης ποικιλίας απόψεων. Μειονεκτήματα της είναι η πιθανότητα αποχώρησης λόγω παρερμηνειών για την εικόνα, κουλτούρα του οργανισμού ή τα καθήκοντα της θέσης, περισσότερος χρόνος για ένταξη στο εργασιακό περιβάλλον, περισσότερη εκπαίδευση και μεγαλύτερο κόστος. (DeCenzo, Robbins & Verhulst, 2015)
- ❖ Εναλλακτικές λύσεις αποτελούν οι υπηρεσίες προσωρινής βοήθειας, η μίσθωση εργαζομένων και οι ανεξάρτητοι συνεργάτες. Χρησιμοποιούνται οι λύσεις αυτές για προσωρινές ανάγκες προσωπικού, για την απόκτηση εργασίας από εξειδικευμένο και προσοντούχο προσωπικό χωρίς να επωμιστούν το κόστος εκπαίδευσης και την παροχή καλύτερων κινήτρων. (DeCenzo, Robbins & Verhulst, 2015)

### 3.3 Επιλογή προσωπικού

Το τελευταίο στάδιο της στελέχωσης είναι η εύρεση της καλύτερης επιλογής υποψηφίου από τους ενδιαφερόμενους. Εδώ ακολουθούνται διάφορα στάδια και σε κάθε στάδιο απορρίπτεται αριθμός υποψηφίων μέχρι να φτάσουμε στον κατάλληλο υποψήφιο που θα προσληφθεί. Παρακάτω αναλύονται τα στάδια επιλογής υποψηφίου:

- ❖ **Πρώτη επιλογή:** Η πρώτη επιλογή γίνεται με ερωτήσεις ή συνεντεύξεις επιλογής. Ενημερώνεται ο υποψήφιος για τη θέση, τον οργανισμό και γίνεται μια πρώτη επαφή με τον

υποψήφιο. Σε αυτό το βήμα γίνεται το ξεκαθάρισμα των αιτήσεων (Torrington, Hall, Taylor & Atkinson, 2017)

- ❖ **Συμπλήρωση της αίτησης πρόσληψης:** Στην αίτηση ζητούνται τα προσωπικά στοιχεία του υποψηφίου, επαγγελματική πείρα, εκπαίδευση, δεξιότητες, προσόντα που απαιτεί η θέση και συστάσεις. Οι ερωτήσεις συνδέονται με την θέση και δίνεται η συγκατάθεση του υποψηφίου για διερεύνηση προηγούμενης εμπειρίας. (DeCenzo, Robbins & Verhulst, 2015)
- ❖ **Εξέταση πριν την πρόσληψη:** Η εξέταση μπορεί να εξετάζει απαραίτητες δεξιότητες και προσόντα που απαιτούνται για τη θέση, την διανοητική ικανότητα του υποψηφίου. (Torrington, Hall, Taylor & Atkinson, 2017) Σε αυτό το βήμα μπορούν να χρησιμοποιηθούν τα τεστ προσομοίωσης απόδοσης (ζητούν από τον υποψήφιο να επιδείξει δεξιότητες που απαιτεί η θέση), ο δειγματισμός εργασίας (γίνεται μια προσομοίωση του χώρου εργασίας και των καθηκόντων της θέσης) ή τα κέντρα αξιολόγησης (οι υποψήφιοι υποβάλλονται σε ομαδικές και ατομικές ασκήσεις και αξιολογείται η απόδοσή τους). (DeCenzo, Robbins & Verhulst, 2015)
- ❖ **Ολοκληρωμένη συνέντευξη:** Στο βήμα αυτό εξετάζει θέματα και πληροφορίες που δεν μπορούν να δώσουν οι προηγούμενες διαδικασίες, όπως τις αξίες, τον ενθουσιασμό του υποψηφίου, σε ποιο βαθμό θα ταιριάζει ο υποψήφιος στην κουλτούρα του οργανισμού, πως λειτουργεί κάτω από πίεση και το επίπεδο αυτοπεποίθησης του. Είναι πολύ σημαντικό η συνέντευξη να γίνεται από έμπειρο και εξειδικευμένο προσωπικό. (DeCenzo, Robbins & Verhulst, 2015)
- ❖ **Προσφορά θέσης υπό όρους:** Ο υποψήφιος που πετυχαίνει στα πιο πάνω και κρίνεται ο καταλληλότερος για τα θέσης, του προσφέρεται η θέση προσωρινά, μέχρι να διερευνηθεί η επαγγελματική του εμπειρία, να παρουσιάσει ιατρικό πιστοποιητικό, βεβαίωση για τον καλό χαρακτήρα και ότι άλλο απαιτεί η θέση. (DeCenzo, Robbins & Verhulst, 2015)
- ❖ **Διερεύνηση του περιβάλλοντος και του παρελθόντος του υποψηφίου:** Στο στάδιο αυτό ελέγχονται οι συστάσεις, οι εργασιακή εμπειρία που δηλώθηκε και η περίπτωση μη καταδίκης σε αδικήματα που έρχονται σε αντίθεση με τις αξίες που απαιτούνται από τη θέση. (DeCenzo, Robbins & Verhulst, 2015)
- ❖ **Φυσική εξέταση:** Εξετάζεται η φυσική κατάσταση ή προσκομίζεται ιατρικό πιστοποιητικό, αν το απαιτούν τα καθήκοντα της θέσης. (DeCenzo, Robbins & Verhulst, 2015)
- ❖ **Προσφορά εργασίας:** Αφού έχουν ολοκληρωθεί όλα τα βήματα, γίνει η διερεύνηση και ο υποψήφιος που επιλέγεται προσκομίζει τα απαραίτητα δικαιολογητικά, ολοκληρώνεται η πρόσληψη του.

### 3.4 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη

Περίπτωση μελέτης στο Ηνωμένο Βασίλειο. Οι εταιρείες στο Ηνωμένο Βασίλειο θεωρούν την εκπαίδευση ως κόστος και όχι ως επένδυση. Η κυβέρνηση εισηγείται την εκπαίδευση, αλλά δεν την επιβάλλει. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι μεγάλοι οργανισμοί να δαπανούν χρήματα για εκπαίδευση μόνο των ανώτερων στελεχών και οι μικροί οργανισμοί να μην προχωρούν σε εκπαίδευση του προσωπικού τους. (Torrington, Hall, Taylor & Atkinson, 2017)

Σε ένα περιβάλλον που οι υπηρεσίες καλούνται να ελιχθούν και να επιβιώσουν μέσα από συνεχείς μεταβολές, η εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού κρίνεται απαραίτητη. Η εκπαίδευση θα πρέπει να γίνεται μέσα από σωστό προγραμματισμό. Καταρχήν θα πρέπει να εντοπιστούν οι ανάγκες για εκπαίδευση μέσω αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού, λαμβάνοντας υπόψη τους στόχους του οργανισμού και τις ελλείψεις σε δεξιότητες, ικανότητες και γνώσεις του προσωπικού. (DeCenzo, Robbins & Verhulst, 2015) Το Leitch Review προτείνει τη διαφοροποίηση της προσφοράς εκπαίδευσης με βάση τη ζήτηση. Θεωρεί ότι ένα σύστημα εκπαίδευσης που πηγάζει από τη ζήτηση με βάση τις ανάγκες μπορεί να ανταποκριθεί απόλυτα στην ζήτηση εκπαίδευσης. (Leitch, 2006) Το σύστημα αυτό επικεντρώνεται στις τρέχουσες και βραχυπρόθεσμες ανάγκες, αλλά δε λαμβάνει υπόψη τους μακροπρόθεσμες ανάγκες των οργανισμών. Η μέθοδος αυτή στηρίζεται στις απόψεις των εργοδοτών για τις ανάγκες εκπαίδευσης και συναντώνται δυσκολίες στην πρόβλεψη των μελλοντικών αναγκών τους και στο σωστό και σαφή προγραμματισμό για τον εντοπισμό μακροπρόθεσμων αναγκών. Μια διαφορετική άποψη υποστηρίζει ότι θα πρέπει να δοθεί έμφαση στον τρόπο χρησιμοποίησης των δεξιοτήτων και στη δομή των θέσεων εργασίας. (Torrington, Hall, Taylor & Atkinson, 2017)

Καταρχήν θα πρέπει να κατευθύνουν το ανθρώπινο δυναμικό γνωστοποιώντας του και αναλύοντας τους κανόνες, τους κανονισμούς, τους στόχους και την κουλτούρα του οργανισμού. Ακολουθεί η εκπαίδευση του νεοεισερχόμενου προσωπικού για την κάλυψη κενών στις γνώσεις και δεξιότητες που απαιτούνται. Στους υφιστάμενους ανθρώπινους πόρους παρέχεται ανάπτυξη ώστε να προετοιμαστούν για μελλοντικές θέσεις στον οργανισμό. Επίσης, χρησιμοποιείται η οργανωσιακή ανάπτυξη για την ευκολότερη προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού στις στρατηγικές αλλαγές του οργανισμού. Τέλος, χρησιμοποιείται η ανάπτυξη καριέρας, όπου δίνεται η κατάλληλη πληροφόρηση στον εργαζόμενο για να βελτιώσει την εργασιακή του ζωή. Δίνεται η αξιολόγηση και πληροφορίες στον εργαζόμενο και φροντίζει ο ίδιος για την ανάπτυξη της καριέρας του. Στη συνέχεια θα αναφέρουμε κάποιες μεθόδους εκπαίδευσης και κάποιες μεθόδους ανάπτυξης. (DeCenzo, Robbins & Verhulst, 2015)

Οι εκπαιδευτικές μέθοδοι διακρίνονται σε αυτές εντός της εργασίας και αυτές εκτός της εργασίας. Εντός της εργασίας είναι η εκπαίδευση επί της εργασίας (On the job training), εναλλαγή θέσεων (Job

rotation), μαθητεία και η πρακτική άσκηση. Η εκπαίδευση επί της εργασίας χρησιμοποιείται από τους περισσότερους οργανισμούς και είναι η πιο διαδεδομένη μέθοδος εκπαίδευσης. Ο νεοεισερχόμενος τοποθετείται δίπλα από έμπειρους υπαλλήλους για να μάθει τον τρόπο εργασίας, τις διαδικασίες και τους κανόνες. Αυτή η μέθοδος προϋποθέτει την σωστή εκπαίδευση των εκπαιδευτών, ώστε να σχεδιάζουν, να εκπαιδεύουν, να εντοπίζουν και να ενισχύουν τις δεξιότητες των εκπαιδευόμενων. Σύμφωνα με τη μέθοδο της εναλλαγής θέσεων οι υπάλληλοι μετακινούνται πλάγια σε διαφορετικές θέσεις και σε ποικίλα καθήκοντα. Με αυτό τον τρόπο γνωρίζουν όλες τις εργασίες, τις κατανοούν, μαθαίνουν τον τρόπο σύνδεσης τους και κατανοούν τον τρόπο που εξαρτάται η απόδοση της κάθε εργασίας από τις υπόλοιπες. Στην μαθητεία εφαρμόζονται οι γνώσεις που μαθαίνονται σε μια σχολική αίθουσα στην πράξη, μέσω της υποστήριξης και της ενθάρρυνσης ενός έμπειρου μέντορα. Η πρακτική άσκηση χρησιμοποιείται σαν μέρος της εκπαίδευσης των φοιτητών. Οι φοιτητές καλούνται να εργαστούν για ορισμένο χρονικό διάστημα σε μια θέση παρεμφερής με το επάγγελμα του επιθυμούν να ακολουθήσουν μετά την ολοκλήρωση των σπουδών τους, αποκτώντας εμπειρία και δημιουργούν φιλίες. Από την άλλη μεριά ο οργανισμός απολαμβάνει ποικιλία απόψεων και δημιουργικότητας, εξοικονομώντας χρήματα από τη μη μόνιμη πρόσληψη. (DeCenzo, Robbins & Verhulst, 2015)

Οι εκπαιδευτικές μέθοδοι εκτός εργασίας χρησιμοποιούνται συνήθως σε περιπτώσεις πολύπλοκων ή πολλών πληροφοριών ή μεγάλου κόστους λόγω λαθών στην εργασία ή λόγω υψηλού βαθμού επικινδυνότητας της. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν οι διαλέξεις σε αίθουσα (χρησιμοποιείται για παροχή μεγάλου όγκου πληροφοριών σε μικρό χρονικό διάστημα), η εκπαίδευση με τη χρήση πολυμέσων (παρέχεται μέσω διαδικτύου με τη χρήση βίντεο, προσομοιώσεων και παιχνιδιών), οι προσομοιώσεις (οι εκπαιδευόμενοι καλούνται να εκτελέσουν την εργασία μέσω προσομοίωσης, εμπειρικών ασκήσεων, παιχνιδιού και χρησιμοποιείται συνήθως για εργασίες που απαιτούν ακριβό εξοπλισμό ή έχουν μεγάλο βαθμό επικινδυνότητας) και η προκαταρκτική εκπαίδευση (ο εκπαιδευόμενος καλείται να εκτελέσει τα καθήκοντα του σε πραγματικές εργασιακές συνθήκες και πραγματικό εξοπλισμό αλλά με προσομοίωση του εργασιακού περιβάλλοντος). (DeCenzo, Robbins & Verhulst, 2015)

Οι μέθοδοι ανάπτυξης διακρίνονται επίσης σε εντός της εργασίας και εκτός της εργασίας. Οι μέθοδοι εντός της εργασίας είναι η οριζόντια εναλλαγή θέσεων εργασίας, η τοποθέτηση του σε βοηθό (εκπαιδεύονται σε διάφορα καθήκοντα με την συνεχή καθοδήγηση και επίβλεψη του ατόμου που βοηθούν), η ανάθεση καθηκόντων σε επιτροπή (καλούνται οι εργαζόμενοι να συμμετέχουν σε συζητήσεις και στη λήψη αποφάσεων, να προτείνει λύσεις σε προβλήματα και να μαθαίνει μέσω των υπολοίπων της επιτροπής). Οι μέθοδοι ανάπτυξης που χρησιμοποιούνται εκτός εργασίας είναι οι διαλέξεις μαθημάτων και σεμινάρια, προσομοίωση και η εκπαίδευση σε υπαίθριο έδαφος (η μέθοδος

αυτή έχει ως στόχο την ενίσχυση της συνεργασίας και εμπιστοσύνης των συναδέρφων, τη δημιουργία φιλικών σχέσεων και την προώθηση της ομαδικότητας). (DeCenzo, Robbins & Verhulst, 2015)

### 3.5 Αξιολόγηση

Η διοίκηση της απόδοσης είναι η παρακίνηση των εργαζομένων μέσω της αξιολόγησης τους και τη γνωστοποίηση και ανάλυση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης στον εργαζόμενο, με σκοπό την βελτίωση του. Οι D. DeCenzo, S. Robbins και S. Verhulst (2015), συνδέουν την απόδοση με τους στόχους που θέτονται από τον προϊστάμενο σε συνεννόηση με τον εργαζόμενο. Η διαδικασία αξιολόγησης, όπως περιγράφεται από τους D. DeCenzo, S. Robbins και S. Verhulst (2015), αποτελείται από τα παρακάτω βήματα:

1. **Θέσπιση προτύπων απόδοσης με τους εργαζόμενους:** Τα πρότυπα θα πρέπει να είναι κατανοητά, σαφή, μετρήσιμα, αντικειμενικά, ρεαλιστικά και αποδεκτά.
2. **Περιγραφή προσδοκιών:** Οι προσδοκίες πρέπει να είναι σαφείς και κατανοητές.
3. **Μέτρηση πραγματικής απόδοσης:** Η μέτρηση μπορεί να γίνει με προσωπική παρατήρηση, με στατιστικές αναφορές, προφορικές ή γραπτές αναφορές
4. **Σύγκριση πραγματικής απόδοσης και προτύπων**
5. **Συζήτηση της αξιολόγησης με τον αξιολογούμενο**
6. **Ανάληψη διορθωτικών ενεργειών, αν κριθεί αναγκαίο:** Μπορεί να χρησιμοποιηθεί η άμεση δράση, όπου επιδιορθώνεται το λάθος και κατευθύνεται ο εργαζόμενος στην σωστή πορεία ή η βασική δράση, όπου διερευνάται και εντοπίζεται η πηγή της απόκλισης και διορθώνει την αιτία.

Στη συνέχεια περιγράφονται οι μέθοδοι αξιολόγησης. Οι μέθοδοι αξιολόγησης διακρίνονται στην αξιολόγηση με απόλυτα πρότυπα (χρησιμοποιείται ένα πρότυπο με βάση καθορισμένα κριτήρια και συγκρίνει τις εργασιακές ικανότητες και συμπεριφορές των εργαζομένων), με σχετικά πρότυπα (το άτομο αξιολογείται σε εργασιακές ικανότητες συγκρίνοντας το με άλλα άτομα) και με βάση τα αποτελέσματα (θέτονται στόχοι από κοινού εργοδότη και εργαζόμενου και στη συνέχεια αξιολογούνται τα αποτελέσματα με βάση την επίτευξη των στόχων που έχουν οριστεί). Στην αξιολόγηση απόλυτων προτύπων συμπεριλαμβάνονται η αξιολόγηση κρίσιμων περιστατικών (εξετάζει συμπεριφορές, αλλά είναι πολύ χρονοβόρα και δεν μπορούν να μετρηθούν ποσοτικά), η αξιολόγηση με λίστα κριτηρίων (αποφεύγεται σε μεγάλο βαθμό η προκατάληψη, αλλά είναι χρονοβόρα, έχει υψηλό κόστος), η αξιολόγηση γραφικής κλίμακας κατάταξης (απαιτούν λιγότερο χρόνο, δίνει ποσοτικά αποτελέσματα, επιτρέπει τη σύγκριση ατόμων σε διαφορετικές εργασιακές κατηγορίες, αλλά μπορεί να παρερμηνευτεί από τον αξιολογητή αν δεν είναι απόλυτα σαφείς οι παράγοντες αξιολόγησης), η αξιολόγηση υποχρεωτικής επιλογής (αποφεύγεται σε μεγάλο βαθμό η προκατάληψη και η διαστρέβλωση, αλλά δεν είναι αποδεκτές από τους αξιολογητές που

υποχρεώνονται να επιλέξουν μεταξύ σχεδόν ίδιων προτάσεων και μπορεί να οδηγήσει σε σύγχυση του αξιολογητή) και οι κλίμακες συμπεριφορικής περιγραφής (παρέχουν πιο έγκυρη πληροφόρηση για την απόδοση του αξιολογούμενου και σαφή ανατροφοδότηση, αλλά έχουν μεγάλη πιθανότητα διαστρέβλωσης). (DeCenzo, Robbins & Verhulst, 2015)

Η αξιολόγηση είναι μεγίστης σημασίας καθώς μπορεί, σύμφωνα με τους Κ. Τερζίδη και Κ. Τζωρτζάκη (2004), να ελέγξει την καταλληλότητα του εργαζόμενου για τη συγκεκριμένη θέση, να εντοπίσει νέες δεξιότητες στον εργαζόμενο, να εντοπίσει ελλείψεις, ώστε να διορθωθούν μέσω της εκπαίδευσης, να χρησιμοποιηθεί ως κίνητρο για τη βελτίωση του, βελτίωση της επικοινωνίας του εργοδότη με τον εργαζόμενο.

# Κεφάλαιο 4

## Δημόσιος τομέας και η λειτουργία του στην Κύπρο

Ως πρώτο βήμα θα αναφερθούμε στις λειτουργίες της ΔΑΠ, οι οποίες είναι η στελέχωση της υπηρεσίας, η εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, η παρακίνηση και η διατήρηση των ανθρώπινων πόρων. Οι πιο πάνω λειτουργίες χρειάζονται σωστό προγραμματισμό και την αφιέρωση αρκετού χρόνου για την πρόσληψη ή τοποθέτηση των κατάλληλων ανθρώπων στις κατάλληλες θέσεις, τη σωστή εκπαίδευση τους ώστε να ανταποκρίνονται σε κάθε περίπτωση και να δίνουν το καλύτερο αποτέλεσμα στην εργασία τους, την παροχή κατάλληλων κινήτρων για να κρατούν τον ενθουσιασμό των εργαζομένων για την εργασία τους και την συνεχή προσπάθεια για επίτευξη υψηλότερων στόχων. Τελικά, στη διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού στο συγκεκριμένο τμήμα ή υπουργείο. (DeCenzo, Robbins & Verhulst, 2015)

### 4.1 Στελέχωση της Δημόσιας Υπηρεσίας

Το πρώτο βήμα, όπως είδαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο, είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός ανθρώπινων πόρων, η προσέλκυση και η επιλογή των καλύτερων υποψηφίων και αυτών που ταιριάζουν με τον τρόπο λειτουργίας του συγκεκριμένου τμήματος ή υπουργείου. Θα ήταν χρήσιμο να εξετάσουμε πως εκτελούνται οι πιο πάνω διαδικασίες από την ΕΔΥ (Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας). Θα αναφερθούμε στη διαδικασία στελέχωσης όπως αυτή περιγράφεται στους «οι περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμοι του 1990 έως το 2017». Σήμερα, οι περισσότεροι ενδιαφερόμενοι για εργασία στο δημόσιο τομέα, παρακάθονται σε εξέταση. Η γραπτή εξέταση διεξάγεται κάθε χρόνο και έχει ισχύ για ένα χρόνο. Επίσης, γίνεται δήλωση ενδιαφέροντος για εργασία στο δημόσιο τομέα στο Τμήμα Εργασίας. Στη συνέχεια, ανακοινώνονται οι θέσεις εργασίας που μπορούν να διεκδικήσουν οι ενδιαφερόμενοι στην ιστοσελίδα της ΕΔΥ και στην Επίσημη Εφημερίδα της Κυπριακής Δημοκρατίας. Στην δημοσίευση για την πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού στη συγκεκριμένη θέση, δηλώνεται ο

αριθμός των διαθέσιμων θέσεων, το τμήμα ή υπουργείο στο οποίο θα υπάγεται ο υποψήφιος που θα κερδίσει τη θέση, η μισθολογική κλίμακα για τη συγκεκριμένη θέση. Επίσης, γνωστοποιείται το Σχέδιο Υπηρεσίας για τη συγκεκριμένη θέση και τα απαραίτητα προσόντα που απαιτούνται. Γράφεται ο τρόπος υποβολής της αίτησης και η ημερομηνία λήξης του δικαιώματος υποβολής της αίτησης. Η υποβολή της αίτησης ενδιαφέροντος για τη θέση υποβάλλεται συνήθως μέσω της κυβερνητικής διαδικτυακής πύλης «Αριάδνη».

Στην περίπτωση μόνιμης θέσης πρώτου διορισμού απαιτείται γραπτή εξέταση. Η γραπτή εξέταση συνήθως εξετάζει την αριθμητική, αφαιρετική και λεκτική ικανότητα του κάθε υποψήφιου. Σε περιπτώσεις όπου απαιτούνται ειδικές γνώσεις για τη θέση, η εξέταση γίνεται σύμφωνα με τις ειδικές γνώσεις που απαιτούνται (όπως στη Μετεωρολογία και τα κατάλληλα όργανα που χρησιμοποιούνται ή στη Μηχανολογία κ.α.). Η ετοιμασία των εξεταστικών δοκιμών, καθώς και η διόρθωση τους, ανατίθεται στην Υπηρεσία Εξετάσεων του Υπουργείου Παιδείας και Πολιτισμού. Στη συνέχεια, απαρτίζεται ένας κατάλογος των υποψηφίων που υπέβαλλαν ενδιαφέρον για τη θέση σύμφωνα με την βαθμολογία τους στη γραπτή εξέταση από τη Συμβουλευτική Επιτροπή. Καλούνται σε προφορική εξέταση οι τριπλάσιοι σε αριθμό υποψηφίων με την υψηλότερη βαθμολογία στη γραπτή εξέταση από αυτόν που θα προσληφθούν στην συγκεκριμένη θέση. Στη συνέχεια, ανακοινώνονται οι υποψήφιοι που κρίθηκαν καταλληλότεροι για τη θέση και τελικά επιλέγηκαν. Γνωστοποιείται η απόφαση της Επιτροπής Δημόσιας Υπηρεσίας με επιστολή σε όλους τους υποψήφιους και δημοσιεύεται ο κατάλογος των ατόμων που έλαβαν τη θέση στην Επίσημη Εφημερίδα της Κυπριακής Δημοκρατίας και στην ιστοσελίδα της ΕΔΥ. (Οι περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμοι του 1990 έως το 2017) Παρατηρούμε ότι ακολουθούνται όλα τα στάδια, εκτός του σταδίου της πρώτης επιλογής, όπως αυτά περιγράφονται στο βιβλίο Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων των D. DeCenzo, S. Robbins και S. Verhulst (2015).

Στην περίπτωση προσωρινής θέσης πρώτου διορισμού απαιτείται μόνο προφορική εξέταση. Στην τελική απόφαση λαμβάνονται υπόψη τυχόν διδακτορικό δίπλωμα, μεταπτυχιακό δίπλωμα και πτυχίο Πανεπιστημίου σε σχετικό θέμα με τη θέση και τις απαραίτητες γνώσεις για τη θέση, ο βαθμός των διπλωμάτων και του πτυχίου και η εργασιακή πείρα. Σε περίπτωση που η αρχική κλίμακα της προκηρυγμένης θέσης δεν υπερβαίνει την Α7, λαμβάνεται υπόψη ο βαθμός του απολυτηρίου λυκείου ή τεχνικής σχολής, η εργασιακή πείρα και η προφορική εξέταση. (Οι περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμοι του 1990 έως το 2017)

Στην περίπτωση πλήρωσης θέσης Πρώτου Διορισμού και Προαγωγής ακολουθούνται συνήθως οι ίδιες διαδικασίες με την περίπτωση μόνιμης θέσης πρώτου διορισμού. Σε αυτή την περίπτωση, όμως, μπορούν να ληφθούν υπόψη οι αξιολογήσεις των υποψηφίων και οι ετήσιες Υπηρεσιακές Εκθέσεις που κρατούνται στους φακέλους τους στην ΕΔΥ. Επομένως, εδώ αναζητείται ο κατάλληλος υποψήφιος



με εσωτερική έρευνα. Αν η διαδικασία της αξιολόγησης γίνεται σωστά και με τον ίδιο τρόπο για όλους τους υποψηφίους, θα μπορέσει και η Επιτροπή να προσλάβει το σωστό άτομο για τη σωστή θέση. (Οι περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμοι του 1990 έως το 2017)

Στην περίπτωση πλήρωσης θέσης Προαγωγής, η θέση δε δημοσιεύεται και δίνεται σε κάποιον από τους υπαλλήλους που κατέχουν την αμέσως κατώτερη θέση. Λαμβάνεται υπόψη η αξία, τα προσόντα και η αρχαιότητα. Σε αυτή την περίπτωση έχουν γίνει βήματα στην πρόσληψη πιο προσοντούχων ατόμων σε υψηλότερες θέσεις, αλλά έχουμε ακόμη δρόμο μέχρι την επίτευξη του στόχου. Πριν λίγα χρόνια το μοναδικό κριτήριο για την πλήρωση των θέσεων προαγωγής ήταν η αρχαιότητα. (Οι περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμοι του 1990 έως το 2017)

Όλες οι αποφάσεις για την πλήρωση θέσεων εργασίας αναρτώνται στην ιστοσελίδα της ΕΔΥ. Αξίζει να αναφερθεί ότι υπήρξε κάποια πρόοδος ως προς τη διαφάνεια των προσλήψεων και των προαγωγών. Επίσης γίνεται προσπάθεια για αξιοκρατικότερη και δικαιότερη αντιμετώπιση των υποψηφίων. Κατά τη δεκαετία του 1970 και του 1980 οι θέσεις καλύπτονταν κυρίως οικογενειακά και κομματικά. Δεν υπήρχε ιδιαίτερη ενημέρωση για την ύπαρξη κενών θέσεων στη Δημόσια Υπηρεσία και αυτό είχε σαν αποτέλεσμα οι θέσεις να διεκδικούνται κατόπιν ενημέρωσης από όσους γνώριζαν την προκήρυξη της θέσης. Λόγω του μειωμένου αριθμού υποψηφίων, μπορεί η θέση να μην καλυπτόταν από τους πιο προσοντούχους και ικανούς. (DeCenzo, Robbins & Verhulst, 2015) Στις 27 Ιανουαρίου 1990 δημοσιεύτηκε ο περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμος του 1990, ο οποίος έβαλε φραγμό στις μη αξιοκρατικές πρόσληψης και αποτέλεσε το έναυσμα στην διαφάνεια της διαδικασίας πλήρωσης των κενών θέσεων στη Δημόσια Υπηρεσία.

Σύμφωνα με παρουσίαση του Υπουργείου Οικονομικών τον Φεβρουάριο του 2020, στα πλαίσια της μεταρρύθμισης της Δημόσιας Υπηρεσίας, προωθήθηκαν μέτρα για την αξιοκρατία τη διαφάνεια και την αποτελεσματικότητα στη Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού. Έχουν κατατεθεί τα παρακάτω τρία νομοσχέδια στη μάχη για την επίτευξη αυτού του στόχου:

- Ο περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμος (Τροποποίηση)
- Οι περί Δημόσιας Υπηρεσίας (Αξιολόγηση Υπαλλήλων) Κανονισμοί
- Ο περί Αξιολόγησης Υποψηφίων για Προαγωγή, Διατμηματική Προαγωγή και Πρώτο Διορισμό και Προαγωγή στην Δημόσια Υπηρεσία

Τα παραπάνω νομοσχέδια έχουν ως στόχο τη βελτίωση της λειτουργίας της στελέχωσης στην Δημόσια Υπηρεσία. Προωθούν την κατάργηση του κριτηρίου της αρχαιότητας ως το κυριότερο κριτήριο προαγωγής. Προτείνουν την εφαρμογή της μοριοδότησης των υποψηφίων σύμφωνα με κριτήρια που

περιγράφονται παρακάτω, και τη διεξαγωγή δομημένης προφορικής εξέτασης. Επίσης, για σκοπούς διαφάνειας, αξιοκρατίας και δυνατότητας ελέγχου της ορθότητας της απόφασης της ΕΔΥ, θα καταγράφονται τα αποτελέσματα όσο αφορά τις γνώσεις και τις ικανότητες του υποψηφίου που προκύπτουν από την προφορική εξέταση.

Στην περίπτωση πλήρωσης θέσης Πρώτου Διορισμού και Προαγωγής, τα κριτήρια θα είναι γραπτή εξέταση από Εξεταστικό Κέντρο με βαρύτητα μέχρι 50% (η εξέταση θα έχει ως στόχο τον έλεγχο των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των υποψηφίων για τη θέση), πρόσθετα προσόντα που δεν απαιτούνται στο σχέδιο υπηρεσίας με βαρύτητα 10%, επιπρόσθετη πείρα με βαρύτητα 10%, σύσταση οικείου Προϊστάμενου του Τμήματος με βαρύτητα 10% και προφορική εξέταση με βαρύτητα 20%.

Στην περίπτωση πλήρωσης θέσης Προαγωγής, τα κριτήρια θα είναι πρόσθετα προσόντα που δεν απαιτούνται στη δημοσίευση της θέσης με βαρύτητα 20%, επιπρόσθετη πείρα με βαρύτητα 20%, ο μέσος όρος των τριών τελευταίων ετήσιων υπηρεσιακών εκθέσεων με βαρύτητα 45%, σύσταση οικείου Προϊστάμενου του Τμήματος με βαρύτητα 10% και προφορική εξέταση με βαρύτητα 15%.

Η ολοκλήρωση της πρόσληψης στη θέση γίνεται με τη προσκόμιση καθαρού μητρώου από την αστυνομία, ιατρικού πιστοποιητικού και την αποδοχή της θέσης από τον επιλεγέντα υποψήφιο. Με αυτό τον τρόπο ολοκληρώνονται τα στάδια της διαδικασίας επιλογής προσωπικού, όπως περιγράφονται στο βιβλίο Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων των D. DeCenzo, S. Robbins και S. Verhulst (2015).

Σύμφωνα με το βιβλίο Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων της Ε. Μπισάνη (2006), στο σχέδιο υπηρεσίας θα πρέπει να παρέχονται όλες οι πληροφορίες για τη θέση, τα καθήκοντα και την ευθύνη. Επομένως, θα ήταν καλό στο σχέδιο υπηρεσίας, να περιλαμβάνεται και η επαρχία για την οποία προκηρύσσεται η θέση. Πολλοί υποψήφιοι θεωρούν ως μειονέκτημα την εργασία σε διαφορετική πόλη. Αρκετοί δηλώνουν ενδιαφέρον και όταν τους κοινοποιηθεί ότι η τοποθεσία της προκηρυγμένης θέσης δεν την αποδέχονται ή ψάχνουν για κάτι πιο κοντά στο χώρο διαμονής τους, με αποτέλεσμα να κενώνεται η θέση και το τμήμα να πρέπει να εκπαιδεύσει νέο άτομο. Η παροχή όλων των πληροφοριών για τη θέση θα προσελκύσει άτομα που να ενδιαφέρονται πραγματικά για τη θέση και θα εξοικονομήσει χρόνο και χρήμα στη ΔΑΠ και στο τμήμα που προκηρύσσεται η θέση.

## 4.2 Εκπαίδευση και ανάπτυξη

Η δεύτερη βασική λειτουργία της ΔΑΠ είναι η εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων. Εδώ η δημόσια υπηρεσία υστερεί σε μεγάλο βαθμό. Συνήθως, χρησιμοποιείται η μέθοδος on the job training για την εκπαίδευση των εργαζομένων. Ο νέος υπάλληλος συστήνεται από τον άμεσα προϊστάμενο του, στους υπαλλήλους που κατέχουν παρόμοιες θέσεις και του ανατίθενται καθήκοντα. Συνήθως υπάρχει κάποιος επικεφαλής, ο οποίος δίνει οδηγίες, εξηγεί και βοηθά τον νεοεισερχόμενο υπάλληλο να εκτελέσει σωστά τα καθήκοντα του. Η ανάπτυξη των εργαζομένων γίνεται με τη μέθοδο του βοηθού σε θέσεις και με διαλέξεις και σεμινάρια. Σύμφωνα με τους D. DeCenzo, S. Robbins και S. Verhulst (2015), η εκπαίδευση επί της εργασίας εγκυμονεί κινδύνους αν τα άτομα που εκπαιδεύουν δεν είναι κατάλληλα καταρτισμένα και δεν μπορούν να εντοπίσουν τις δεξιότητες του εκπαιδευόμενου και να τις ενισχύσουν. Επίσης, υπάρχει ο κίνδυνος να μεταφέρουν λανθασμένες πληροφορίες, αν δεν έχουν κατανοήσει οι εκπαιδευτές όλες τις διαδικασίες που καλούνται να διδάξουν.

Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί η προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας υπηρεσιών μέσω των Κέντρων Εξυπηρέτησης του Πολίτη (ΚΕΠ). Τα ΚΕΠ παρέχουν υπηρεσίες από πολλά και διαφορετικά τμήματα της δημόσιας υπηρεσίας. Στόχος τους είναι γρήγορη και καλή εξυπηρέτηση των πολιτών. Υπάρχει σωστή οργάνωση και έγινε πολύ καλός και προσεγμένος προγραμματισμός. Έγινε σωστή επιλογή των υπαλλήλων που δουλεύουν στο ΚΕΠ και κυρίως σωστή επιλογή των προϊσταμένων των ΚΕΠ. Στη συνέχεια έγινε σωστή εκπαίδευση. Παρακάτω παρατίθενται πληροφορίες όπως αυτές ανλήθηκαν μετά από επικοινωνία με εργαζόμενους στο ΚΕΠ. Δημιουργήθηκαν εγχειρίδια σε συνεργασία με ανώτερους λειτουργούς των Τμημάτων, τα οποία εδόθησαν στο προσωπικό. Σε συναντήσεις, και με ηλεκτρονική επικοινωνία με τα αρμόδια τμήματα λύθηκαν προβλήματα που προέκυψαν στην πορεία και λήφθηκαν οι απαραίτητες διευκρινήσεις. Υπάρχει ενημέρωση όλου του προσωπικού για οποιαδήποτε αλλαγή προκύψει με βάση τη νομοθεσία του κάθε τμήματος. Γίνεται σωστή εκπαίδευση του προσωπικού. Δίνεται σε κάθε νεοεισερχόμενο υπάλληλο το εγχειρίδιο για κάθε υπηρεσία που παρέχεται στο ΚΕΠ και τοποθετείται δίπλα από κάποιο παλαιότερο υπάλληλο, ώστε να μάθει τη διαδικασία πριν τοποθετηθεί στον πάγκο και κληθεί να εξυπηρετήσει μόνος του πολίτη. Χρησιμοποιείται και η εναλλαγή θέσεων εργασίας. Αυτό εξυπηρετεί αρκετούς σκοπούς. Καταρχήν μαθαίνει τις διαδικασίες όλων των τμημάτων. Δεν υλοποιεί μηχανικά τη διαδικασία, επειδή έχει κουραστεί να κάνει την ίδια εργασία. Η επιτυχία του ΚΕΠ οφείλεται και στην καλή οργάνωση. Υπάρχει κέντρο πληροφοριών το οποίο απαρτίζεται από αρκετό αριθμό ατόμων άρτια καταρτισμένο για την απάντηση σε ερωτήματα πολιτών. Γίνονται συναντήσεις σε τακτά χρονικά διαστήματα και συζητούνται οι προβληματισμοί των υπαλλήλων, τυχόν αλλαγές και εξηγούνται τα πάντα, για αποφυγή παρερμηνειών. Επίσης, οποιαδήποτε σημαντική αλλαγή υπάρχει, ενημερώνεται το προσωπικό μέσω

νίπερ. Στην αρχή της λειτουργίας των ΚΕΠ για να μη μένει αναπάντητο τηλεφώνημα πολίτη, η γραμμή μεταφερόταν στο τηλεφωνικό κέντρο άλλου ΚΕΠ, αν η γραμμή ήταν κατειλημμένη. Σήμερα λόγω του ορισμού ραντεβού σε συγκεκριμένο ΚΕΠ, λόγω της πανδημίας, τα τηλεφωνήματα δε μεταφέρονται σε ΚΕΠ άλλης περιοχής. Υπάρχει αίθουσα αναμονής, ώστε να μη στριμώχνονται μπροστά στα ταμεία και να προκαλείται σύγχυση. Επίσης, κάθε ταμείο εξυπηρετεί έναν πολίτη και αφού ολοκληρωθεί η εξυπηρέτηση του πολίτη, καλείται άλλος πολίτης να κατευθυνθεί στο συγκεκριμένο ταμείο. Τα πιο πάνω δικαιολογούν τα αποτελέσματα έρευνας που διενεργήθηκε τον Σεπτέμβριο του 2020. Ρωτήθηκαν 2.497 άτομα για το βαθμό ικανοποίησης τους από τα ΚΕΠ. Το 97% δήλωσε ικανοποιημένο από τα ΚΕΠ και 90,5% ικανοποιημένο από την τηλεφωνική εξυπηρέτηση των ΚΕΠ. Το 94,3% των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα δήλωσε ότι είναι ικανοποιημένη από την ταχύτητα που εξυπηρετήθηκαν. Υπάρχει ένα σημαντικό μειονέκτημα. Η υποστήριξη των ταμείων του ΚΕΠ γίνεται από το προσωπικό υποστήριξης του κάθε αρμόδιου τμήματος. Το προσωπικό του ΚΕΠ συνεχίζει να παρέχει υπηρεσίες, αφού έχει φύγει το προσωπικό υποστήριξης. Επομένως, για κάποιες ώρες υπάρχει η πιθανότητα υπάλληλος του ΚΕΠ να μη μπορεί να ολοκληρώσει την εργασία που ζητήθηκε από τον πολίτη.

### 4.3 Παρακίνηση

Η τρίτη βασική λειτουργία της ΔΑΠ είναι η παρακίνηση. Η παρακίνηση είναι οι ενέργειες που αυξάνουν το μέγεθος, την ποιότητα και τη διάρκεια της προσπάθειας ενός ατόμου για την επίτευξη των στόχων. Η θεωρία της ισότητας υποστηρίζει ότι τα άτομα συγκρίνουν τις εκροές τους (όπως εκπαίδευση, εμπειρία, προσπάθεια που καταβάλουν) με τα αποτελέσματα (όπως αμοιβή, σεβασμός, αναγνώριση, προαγωγή) με τα αντίστοιχα άλλων και στη συνέχεια προχωρούν σε ενέργειες (όπως μείωση/αύξηση της προσπάθειας που καταβάλουν, αλλαγή των αποτελεσμάτων τους, στρέβλωση των αντιλήψεων τους για τον εαυτό τους ή για τους άλλους, παραίτηση) για να διορθώσουν την ανισότητα. Μια άλλη θεωρία παρακίνησης είναι η οργανωσιακή δικαιοσύνη, δηλαδή η αντίληψη του καθενός για το τι είναι δίκαιο στον εργασιακό χώρο. Αποτελείται από την διανεμητική (ο βαθμός αντίληψης του αποτελέσματος ως δίκαιο), την διαδικαστική (ο βαθμός αντίληψης των διαδικασιών που εφαρμόζονται ως δίκαιες), την διεπιδραστική (ο βαθμός σεβασμού και αξιοπρέπειας με τον οποίο αντιμετωπίζεται) δικαιοσύνη. Η θεωρία της προσδοκίας υποστηρίζει ότι η ατομική προσπάθεια συνδέεται με τους προσωπικούς στόχους. Το άτομο καταβάλει ατομική προσπάθεια ώστε να επιτύχει την επιθυμητή απόδοση. Μέσω της ατομικής του απόδοσης προσδοκά την οργανωσιακή ανταμοιβή και μέσω αυτής την επίτευξη των προσωπικών του στόχων. (Robbins & Judge, 2018)

Σε αυτό το σημείο θα εξετάσουμε το περιβάλλον και τη δόμηση των διαδικασιών, την αξιολόγηση των εργαζομένων και τα κίνητρα που παρέχονται στους εργαζομένους ως ανταμοιβή ή προνόμια. Όπως προαναφέρθηκε στο ΚΕΠ έγινε μια προσεγμένη προσπάθεια συγκρότησης των κανονισμών και διαδικασιών του ΚΕΠ με τη δημιουργία εγχειριδίων. Γενικά στα δημόσια τμήματα και ιδιαίτερα στο Τμήμα Οδικών Μεταφορών δίνονται οι διαδικασίες και κανονισμοί που διέπουν τις υπηρεσίες τους στους πολίτες μέσω της ιστοσελίδας τους και στους εργαζομένους μέσω των εγκυκλίων. Οι εγκύκλιοι του κάθε τμήματος δημοσιεύονται στην ιστοσελίδα του τμήματος, για λόγους πλήρους διαφάνειας. Στην προσπάθεια των τμημάτων να προστατέψουν τους υπαλλήλους τους, αλλά και τη δίκαιη και σύμφωνη με τους νόμους και κανονισμούς εξυπηρέτηση των πολιτών, έχουν δημιουργηθεί στάδια, ερωτήσεις και υπενθυμίσεις στο μηχανογραφικό σύστημα του τμήματος.

Η αξιολόγηση των δημόσιων υπαλλήλων γίνεται με βάση την ετήσια υπηρεσιακή έκθεση. Οι υπό δοκιμασία δημόσιοι υπάλληλοι αξιολογούνται με παρόμοιο τύπου, με την ετήσια υπηρεσιακή έκθεση, εξαμηνιαία υπηρεσιακή. Σε αυτή την περίπτωση η αξιολόγηση τους συμβάλει μαζί με την επιτυχία τους στις εξετάσεις που απαιτούνται μετά την πρόσληψη τους στη μονιμοποίηση τους ή στην επικύρωση της πρόσληψης τους. Οι ετήσιες υπηρεσιακές εκθέσεις υποβάλλονται από όλους τους δημόσιους υπαλλήλους, εξαιρουμένων του Υφυπουργού παρά τω Προέδρω, τους Γενικούς Διευθυντές και το Γραμματέα του Υπουργικού Συμβουλίου. Οι ετήσιες αξιολογήσεις εξυπηρετούν σκοπούς προαγωγής. Οι αξιολογήσεις των υπαλλήλων γίνονται από άτομα που συνεργάζονται με το υπό αξιολόγηση άτομο και κατέχουν υψηλότερη θέση από τον υπό αξιολόγηση υπάλληλο, όπως ο διοικητικά προϊστάμενο του, τον άμεσα προϊστάμενο του και από κάποιον ιεραρχικά ανώτερο του άμεσα προϊστάμενου του. Στη συνέχεια γνωστοποιείται το αποτέλεσμα της αξιολόγησης στον υπάλληλο, του δίνεται αντίγραφο της βαθμολογημένης ετήσιας έκθεσης. Επιβεβαιώνεται ότι του γνωστοποιήθηκε το αποτέλεσμα της αξιολόγησης του με την υπογραφή του στην έκθεση αξιολόγησης του. Το πρόβλημα που προκύπτει είναι ότι οι περισσότεροι δημόσιοι υπάλληλοι αξιολογούνται ως εξαιρετοι, σύμφωνα με την ετήσια έκθεση 2019 της ΕΔΥ. Σύμφωνα με τα στατιστικά στοιχεία της ΕΔΥ για το 2018, το 96,87% των δημόσιων υπαλλήλων αξιολογήθηκαν ως εξαιρετοι σε όλα τα πεδία της αξιολόγησης και μόλις το 0.058% αξιολογήθηκε σε κάποια πεδία της έκθεσης ως μη ικανοποιητικός. Στον τομέα της αξιολόγησης έγινε ένα βήμα προς τη βελτίωση της με την προώθηση για ψήφιση των «περί Δημοσία Υπηρεσίας (Αξιολόγηση Υπαλλήλων) Κανονισμοί του 2019. Οι κανονισμοί αυτοί έχουν ως στόχο την ανάπτυξης των ικανοτήτων των υπαλλήλων και τη βελτίωση της Δημοσία Υπηρεσίας. Με την ολοκλήρωση της αξιολόγησης του θα δίνεται η δυνατότητα ανάλυσης της με τον αξιολογούμενο και η κατάρτιση κοινού σχεδίου ανάπτυξης του κάθε υπαλλήλου. Για σκοπούς αξιολόγησης, θα χωρίζονται οι υπάλληλοι σε δυο ιεραρχικά επίπεδα ανάλογα με την ευθύνη της θέσης που κατέχουν και θα αξιολογούνται με διαφορετικά κριτήρια. Το πρώτο θα αφορά τους διευθυντές και τους μεσοδιευθυντές και ο στόχος της

αξιολόγησης θα είναι για βελτίωση της απόδοσης του αξιολογούμενου και δε θα υπάρχει αριθμητική βαθμολογία. Το δεύτερο ιεραρχικό επίπεδο θα αφορά υπαλλήλους σε κλίμακα μικρότερη της Α13 και η αξιολόγηση θα γίνεται με αριθμητική βαθμολογία και θα εξυπηρετεί σκοπούς προαγωγής. Με αυτό τον τρόπο θα μπορεί να υπάρχει διαφοροποίηση μεταξύ των υπαλλήλων και θα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη σύγκριση των υπαλλήλων.

Τέλος, θα αναλύσουμε τα κίνητρα που χρησιμοποιούνται ως εφόδια για την παρακίνηση των υπαλλήλων. Συνήθως, η επιβράβευση των εργαζομένων είναι λεκτική. Γίνεται επίκληση του φιλότιμου και της ευσυνειδησίας του υπαλλήλου, ώστε να δουλέψει με πάθος και αποπερατώσει την εργασία του όσο το δυνατό γρηγορότερα και καλύτερα. Επίσης, η επιβράβευση πολλές φορές έρχεται από τον εξυπηρετούμενο πολίτη και όχι από τον προϊστάμενο. Δύνονται αμοιβές για υπερωριακή απασχόληση σε ειδικές περιπτώσεις. Πληρώνονται υπερωρίες ή παραχωρούνται άδειες ίσου χρόνου με την υπερωριακή απασχόληση. Μετά την οικονομική κρίση έχουν μειωθεί ή καταργηθεί οι αμοιβές για υπερωριακή απασχόληση. Προωθήθηκε η εναλλακτική των αδειών ίσου χρόνου με την υπερωριακή απασχόληση, αλλά γρήγορα αποδείχτηκε μη αποτελεσματική. Η αναποτελεσματικότητα του οφείλεται στην υποχρέωση χρησιμοποίησης του μέχρι το τέλος του χρόνου και του προβλήματος που προξενεί στην ομαλή λειτουργία του τμήματος, λόγω της επιλογής των υπαλλήλων να τα χρησιμοποιήσουν σε εορταστικές περιόδους. Παρέμεινε η πληρωμή υπερωριών σε ειδικές περιπτώσεις.

Ένα ακόμη κίνητρο για την εδραίωση της δίκαιης αντιμετώπισης, της τιμιότητας και της μη κατάχρησης εξουσίας είναι οι πειθαρχικές ποινές που επιβάλλει η ΕΔΥ. Σε περίπτωση καταδίκης του δημόσιου υπαλλήλου, η Επιτροπή μπορεί να τον επιπλήξει, να τον επιπλήξει αυστηρά, να του επιβάλει πειθαρχική μετάθεση, να διακόψει την ετήσια προσαύξηση του, να αναβάλει την ετήσια προσαύξηση του, να του επιβάλει χρηματική ποινή που δεν υπερβαίνει τις απολαβές τριών μηνών, να τον υποβιβάσει σε χαμηλότερη μισθολογική κλίμακα, να τον υποβιβάσει σε κατώτερη θέση, να τον αναγκάσει σε υποχρεωτική αφυπηρέτηση ή να τον απολύσει.

## 4.4 Διατήρηση

Τελευταία βασική λειτουργία της ΔΑΠ είναι η διατήρηση. Δεν αρκεί να παρακινήσεις τους εργαζομένους να εργαστούν για το δημόσιο συμφέρον των πολιτών και να προσφέρουν το μέγιστο των δυνατοτήτων του στο Τμήμα τους, αλλά και να τους κρατήσεις. Σπάνια οι δημόσιοι υπάλληλοι αποχωρούν από την Δημόσια Υπηρεσία, λόγω του ευνοϊκού ωραρίου και της μονιμότητας. Παρόλα αυτά αποδεικνύεται μεγάλος πονοκέφαλος η συγκράτηση των υπαλλήλων σε νευραλγικά τμήματα. Οι περισσότεροι που εργάζονται σε τμήματα με μεγάλο φόρτο εργασίας, χωρίς την κατάλληλη και

απαιτούμενη τεχνολογική και ψυχολογική υποστήριξη, αποφασίζουν να εργαστούν σε άλλο τομέα της Δημόσιας Υπηρεσίας.

Η διατήρηση διακρίνεται στην ασφάλεια και υγεία και στην επικοινωνία και εργασιακές σχέσεις. Η ΕΔΥ οφείλει να φροντίζει για την ευημερία των εργαζομένων της και η ευημερία έχει αντίκτυπο στην αφοσίωση τους. Επίσης, ένας σημαντικός παράγοντας είναι το εργασιακό περιβάλλον και οι εργασιακές σχέσεις. Αν υπάρχει συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων, κατανόηση και επικρατεί ηρεμία στο χώρο εργασίας, τείνουν οι εργαζόμενοι να παραμείνουν στο τμήμα ή στη θέση εργασίας τους. Αντίθετα, αν υπάρχουν διαπληκτισμοί και διενέξεις μεταξύ των συναδέλφων, θα προσπαθήσουν να μετακινηθούν σε άλλο τμήμα ή θέση. Ο προϊστάμενος θα πρέπει να αφουγκράζεται τις ανάγκες των υπαλλήλων του, αν θέλει να τους κρατήσει αφοσιωμένους στην εργασία τους. Επίσης, θα πρέπει να ενημερώνει πλήρως τους εργαζόμενους για ότι συμβαίνει στον οργανισμό, να φροντίζει να αποβάλλεται το άγχος και το στρες από τους εργαζόμενους και παρέχει μέσα εκτόνωσης των απογοητεύσεων. (DeCenzo, Robbins & Verhulst, 2015)

# Κεφάλαιο 5

## Περιγραφή στοιχείων

Συνολικά το ερωτηματολόγιο δόθηκε σε 93 άτομα που εργάζονται κυρίως στο Τμήμα Οδικών Μεταφορών αλλά και σε άλλες δημόσιες υπηρεσίες στη Λευκωσία. Το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε τον Μάρτιο του 2021 σε τυχαία επιλογή δείγματος χωρίς οποιοδήποτε περιορισμό σε ηλικία ή άλλο παράγοντα. Οι συμμετέχοντες απάντησαν εθελοντικά, αφού πρώτα ενημερώθηκαν για το σκοπό της έρευνας. Επιστράφηκαν πίσω 62 ερωτηματολόγια, τα οποία αποτέλεσαν το τελικό δείγμα της έρευνας.

Το ερωτηματολόγιο χωρίστηκε σε πέντε ενότητες και παρουσιάζεται στο παράρτημα Α. Στη πρώτη ενότητα μελετώνται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων και χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις απλής επιλογής, δηλαδή ερωτήσεις που επιδέχονται μόνο μια απάντηση. Οι ερωτήσεις αναφέρονται στο φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, το μορφωτικό επίπεδο, στ θέση που κατέχει στην υπηρεσία του, και τα χρόνια που βρίσκεται στη Δημόσια Υπηρεσία, στη συγκεκριμένη υπηρεσία και στο χρόνο που εκτελεί τα συγκεκριμένα καθήκοντα.

Στις υπόλοιπες κατηγορίες χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις διαβαθμισμένης κλίμακας από το βαθμό 1 μέχρι το 5 και αποτελούν τον πυρήνα της μελέτης. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν κατά πόσο συμφωνούν ή διαφωνούν με τις δηλώσεις που αναφέρονται στο ερωτηματολόγιο.

Στη δεύτερη ενότητα μελετάται η εργασιακή ικανοποίηση, μέσω δηλώσεων για τα καθήκοντα που εκτελούν (κατά πόσο συμβαδίζουν με το σχέδιο υπηρεσίας τους, σε ποιο βαθμό η αλλαγή καθηκόντων γίνεται κατόπιν συνεννόησης με τον υπάλληλο, της επιθυμίας του για αλλαγή καθηκόντων), του αισθήματος δικαίου και ισότητας για τον καταμερισμό της εργασίας και την αξιολόγηση, της θέσπισης στόχων σε συνεργασία προϊσταμένου και υπάλληλου και το ευνοϊκό ωράριο στη δημόσια υπηρεσία.

Στην τρίτη ενότητα εξετάζεται η εργασιακή υποστήριξη μέσω δηλώσεων για τυχόν εκπαίδευση και ανάπτυξη που έλαβε (μέσω άλλων έμπειρων συναδέρφων, σεμιναρίων, εναλλαγής θέσεων) ή παρείχε, η έγκαιρη και ορθή ενημέρωση του προσωπικού για τυχόν αλλαγές.

Στην τέταρτη ενότητα εξετάζονται οι εργασιακές σχέσεις και τα κίνητρα προς τους εργαζομένους μέσω δηλώσεων για ανάγκη επιπλέον ανθρώπινου δυναμικού, της αξιοποίησης στο μέγιστο βαθμό των



γνώσεων των υπαλλήλων από την υπηρεσία, της προθυμίας των εργαζομένων για επιπλέον εργασία με την παροχή κινήτρων, της γνώσης των καθηκόντων των συναδέρφων, την ύπαρξη ομαδικότητας, τις συνθήκες εργασίας, το φιλικό περιβάλλον εργασίας, των φιλικών και εργασιακών σχέσεων με συναδέρφους και προϊστάμενο, θέματα υγιεινής και ασφάλειας στο χώρο εργασίας και στη φιλικότητα της υπηρεσίας ως προς το περιβάλλον.

Στην πέμπτη ενότητα μελετάται η εργασιακή απόδοση, μέσω δηλώσεων σε ποιο βαθμό θα μπορούσε να βελτιωθεί η υπηρεσία με την απλοποίηση των υφιστάμενων διαδικασιών, την υποβολή εισηγήσεων και συνεργασίας με τον προϊστάμενο, τη δικαιότερη αξιολόγηση, την αξιοποίηση σύγχρονων τεχνολογικών μεθόδων, την σωστή ενημέρωση για όλες τις διαδικασίες που εφαρμόζονται και τη χρήση στατιστικών εκθέσεων για τις υπηρεσίες που παρέχονται, τον βαθμό αποδοτικότητας του εργαζομένου σήμερα, το βαθμό προώθησης αλλαγών βελτίωσης, σε ποιο βαθμό μπορούν να εξυπηρετηθούν όλες οι ομάδες πολιτών με τον ίδιο τρόπο (εύκολη πρόσβαση στην εξυπηρέτηση από ΑμεΑ).

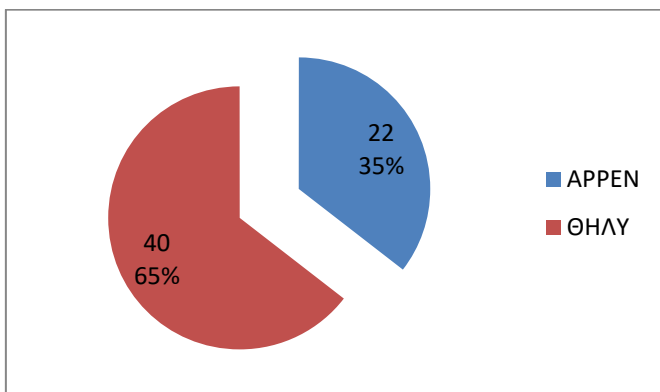
# Κεφάλαιο 6

## Αποτελέσματα

Όπως προαναφέρθηκε σκοπός της έρευνας είναι η εξέταση της ορθής εφαρμογής των βασικών λειτουργιών της ΔΑΠ στη Δημόσια Υπηρεσία και ειδικότερα στο Τμήμα Οδικών Μεταφορών και να εντοπιστούν τα σημεία που χρήζουν βελτίωσης, ώστε να πετύχουμε μια ποιοτική και αποδοτική Δημόσια Υπηρεσία.

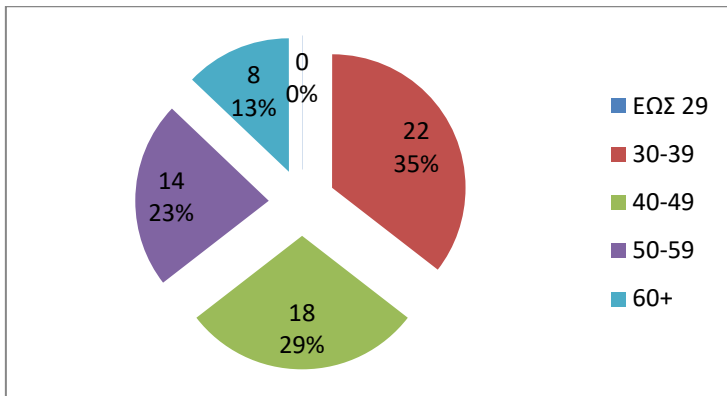
### 6.1 Αποτελέσματα - Δημογραφικά στοιχεία

Το δείγμα αποτελείται από 62 τυχαίους συμμετέχοντες εκ των οποίων το 35% είναι άντρες και το 65% είναι γυναίκες. (Διάγραμμα 6.1)



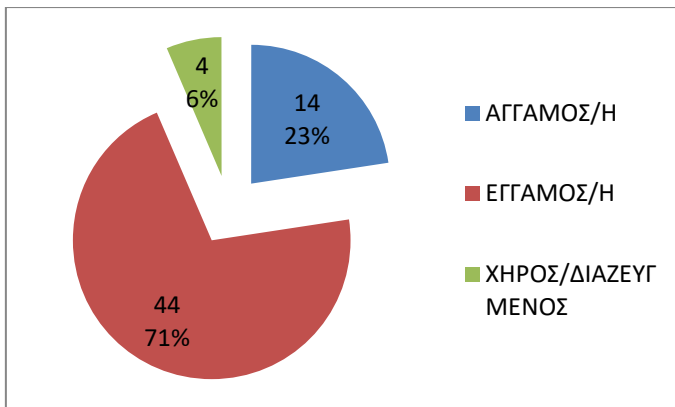
Διάγραμμα 6.1: Ποσοστό ανδρών και γυναικών που συμμετείχαν στην έρευνα

Η ηλικία των περισσότερων είναι από 30 έως 39 ετών με ποσοστό 35%, ενώ δε συμμετείχαν στην έρευνα ηλικίας μέχρι 29 ετών. Αυτό οφείλεται κυρίως στο χαμηλό ποσοστό νέων προσλήψεων στη Δημόσια Υπηρεσία. Ακολουθούν σε ποσοστό οι ηλικίες 40 έως 49 ετών με ποσοστό 29% και οι ηλικίες 50 έως 59 ετών με ποσοστό 23% και οι ηλικίας άνω των 60 ετών σε ποσοστό 13%. (Διάγραμμα 6.2)



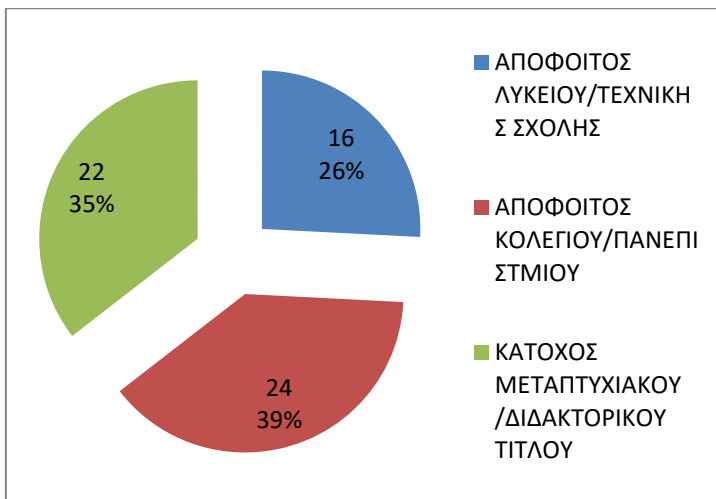
Διάγραμμα 6.2: Το ποσοστό ηλικίας των συμμετεχόντων

Όσο αφορά την οικογενειακή κατάσταση του δείγματος, παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό 71% είναι παντρεμένοι, μόλις το 23% είναι ανύπαντροι. Αυτό οφείλεται κυρίως στην ηλικία του δείγματος. (Διάγραμμα 6.3)



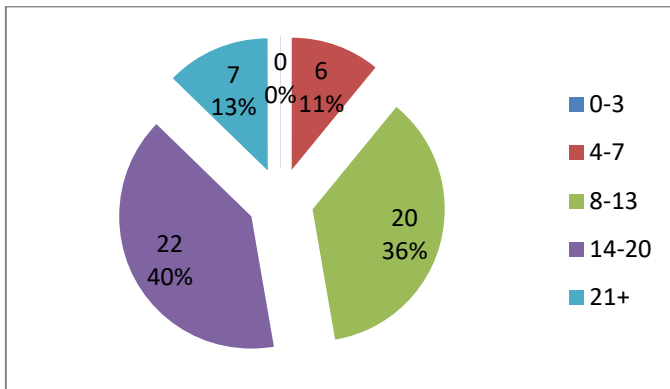
Διάγραμμα 6.3: Η οικογενειακή κατάσταση του δείγματος

Σύμφωνα με το διάγραμμα 6.4 το μορφωτικό επίπεδο του δείγματος είναι υψηλό. Το 39% κατέχουν πτυχίο Πανεπιστημίου ή δίπλωμα κολεγίου και ακολουθούν οι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου με ποσοστό 35%. Μόλις το 26% κατέχει μόνο απολυτήριο λυκείου ή τεχνικής σχολής. Αυτό δείχνει ότι το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων είναι υψηλό. Το αποτέλεσμα αυτό συμφωνεί και με την ετήσια έκθεση της ΕΔΥ, στην οποία παρουσιάζονται στατιστικά με το μορφωτικό επίπεδο των δημόσιων υπαλλήλων. Το αποτέλεσμα στο διάγραμμα 6.4 δείχνει ότι υπάρχουν προσοντούχα άτομα στο Τμήμα Οδικών Μεταφορών. Τα άτομα αυτά έχουν τις δυνατότητες να υλοποιήσουν βελτιωτικές αλλαγές στην υπηρεσία, αν αξιοποιηθούν σωστά.



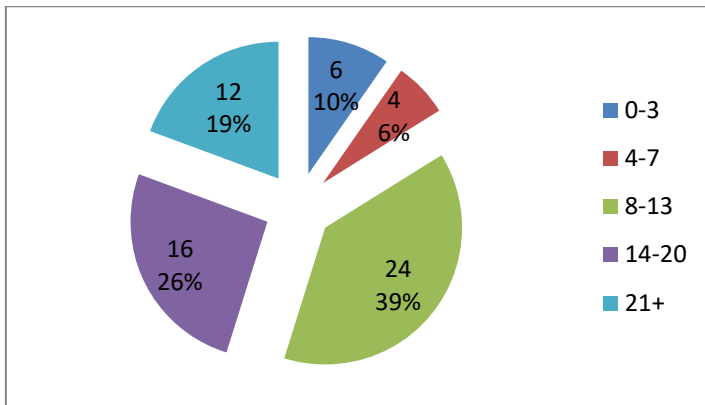
Διάγραμμα 6.4: Μορφωτικό επίπεδο του δείγματος

Στο διάγραμμα 6.5, δίνονται τα χρόνια που το δείγμα υπηρετεί στη Δημόσια Υπηρεσία. Το μεγαλύτερο ποσοστό (40%) κατέχει θέση στη Δημόσια Υπηρεσία από 14 έως 20 έτη και ακολουθούν με ποσοστό 36% από 8 έως 13 έτη και με ποσοστό 13% πάνω από 21 έτη. Μόλις το 11% υπηρετεί στη Δημόσια Υπηρεσία από 4 έως 7 έτη. Ενώ δεν υπάρχει κανείς από τους συμμετέχοντες που να υπηρετεί κάτω των τριών χρόνων στη Δημόσια Υπηρεσία. Αυτό δικαιολογείται από την μείωση των προσλήψεων και τη μονιμότητα των δημόσιων υπαλλήλων.



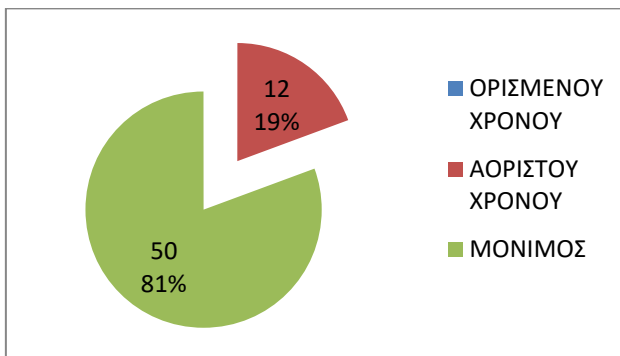
Διάγραμμα 6.5: Έτη υπηρεσίας του δείγματος στη Δημόσια Υπηρεσία

Κρίθηκε σκόπιμο να μελετηθεί και ο χρόνος υπηρεσίας τους στο τμήμα που εργάζονταν κατά τη στιγμή τα διεξαγωγής του ερωτηματολογίου. Σύμφωνα με το διάγραμμα 6.6, το μεγαλύτερο ποσοστό (39%) εργάζεται στη συγκεκριμένη υπηρεσία από 8 έως 13 έτη και ακολουθούν με ποσοστό 26% από 14 έως 20 έτη και με ποσοστό 19% βρίσκονται στο τμήμα από 21 έτη και άνω. Ενώ μόλις ποσοστό 6% και 10% κατέχουν θέση στο συγκεκριμένο τμήμα 4 έως 7 έτη και από 3 έτη και κάτω αντίστοιχα. Τα αποτελέσματα είναι λογικά αν λάβουμε υπόψη και τα αποτελέσματα της κατηγορίας του δείγματος και τα αποτελέσματα του προηγούμενου διαγράμματος.



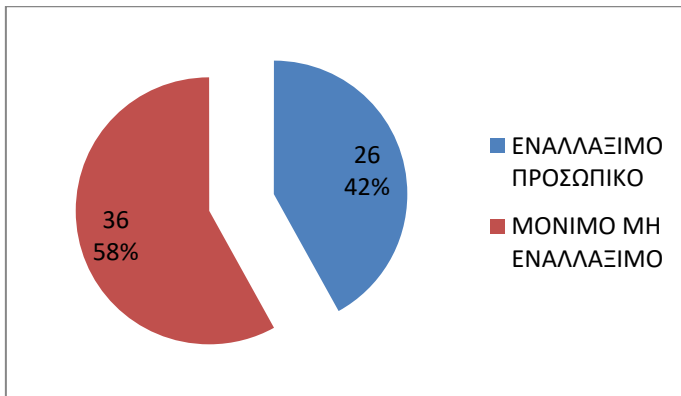
Διάγραμμα 6.6: Έτη υπηρεσίας στο συγκεκριμένο Τμήμα/Υπουργείο

Σύμφωνα με το διάγραμμα 6.7, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος κατέχει μόνιμη θέση, ενώ μόλις ποσοστό 19% κατέχει θέση αορίστου χρόνου. Δεν υπάρχει στο δείγμα μας συμμετέχοντας που να είναι ορισμένου χρόνου. Αυτό είναι λογικό, αν αναλογιστούμε ότι όλοι οι υπάλληλοι του Τμήματος Οδικών Μεταφορών είναι μόνιμοι ή αορίστου χρόνου. Αυτό οφείλεται στο μεγάλο φόρτο εργασίας του Τμήματος, στην ανάγκη από έμπειρο και έμπιστο προσωπικό που να γνωρίζει τις πολύπλοκες διαδικασίες και τη νοοτροπία του Τμήματος.



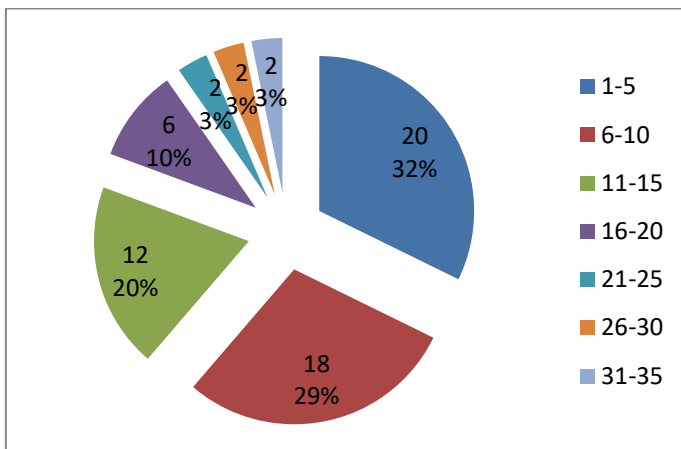
Διάγραμμα 6.7: Θέση που κατέχει το δείγμα

Στο διάγραμμα 6.8, παρατηρούμε ότι ποσοστό 58% του δείγματος είναι μόνιμο μη εναλλάξιμο προσωπικό, ενώ το 42% είναι εναλλάξιμο προσωπικό. Είναι ψηλότερο το ποσοστό του μη εναλλάξιμου προσωπικού, επειδή δε μπορεί να μετακινηθεί εύκολα σε άλλη υπηρεσία του δημόσιου τομέα.



Διάγραμμα 6.8: Κατηγορία προσωπικού

Σύμφωνα με το διάγραμμα 6.9, οι περισσότεροι (ποσοστό 32%) ασκούν τα ίδια καθήκοντα από 1 έως 5 έτη. Ακολουθούν με ποσοστό 29% το δείγμα του ασκεί τα ίδια καθήκοντα από 6 έως 10 έτη, ποσοστό 20% από 11 έως 15 έτη και με ποσοστό 10% το δείγμα που ασκεί τα ίδια καθήκοντα από 16 έως 20 έτη. Τα μικρότερα ποσοστά παρουσιάζονται με ποσοστό 3% για άσκηση ίδιων καθηκόντων από 21 έως 25 έτη, από 26 έως 30 έτη και από 31 έως 35 έτη. Τα αποτελέσματα είναι λογικά, αν λάβουμε υπόψη τα χρόνια υπηρεσίας στο συγκεκριμένο τμήμα. Από το σχεδιάγραμμα προκύπτει το συμπέρασμα ότι κάποιοι άλλαξαν καθήκοντα κατά τη διάρκεια τα υπηρεσίας τους.

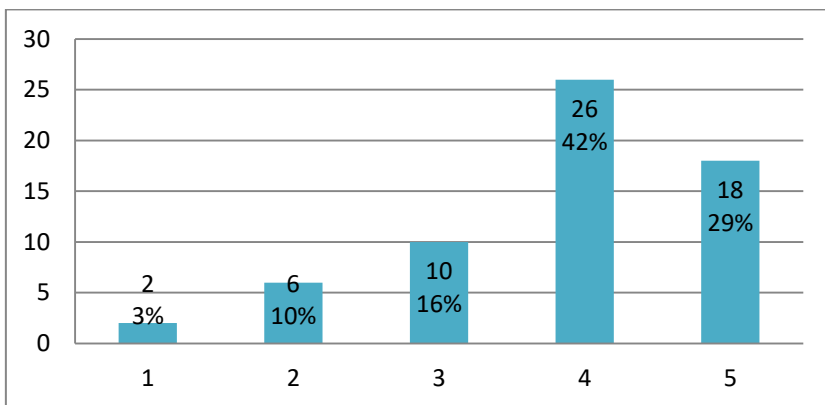


Διάγραμμα 6.9: Έτη άσκησης των υφιστάμενων καθηκόντων

## 6.2 Αποτελέσματα – Εργασιακή ικανοποίηση

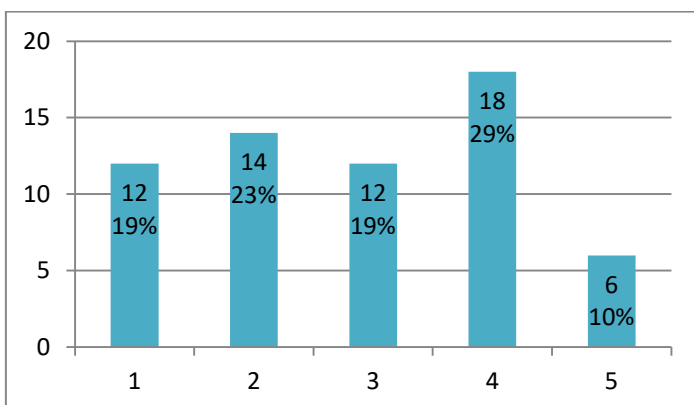
Τα αποτελέσματα που θα ακολουθήσουν μελετούν την εργασιακή ικανοποίηση σε σχέση με τα καθήκοντα, τις αρμοδιότητες και τους στόχους που θέτονται. Σύμφωνα με το διάγραμμα 6.10, οι περισσότεροι συμμετέχοντες εκτελούν καθήκοντα που αναφέρονται στο σχέδιο υπηρεσίας τους. Ποσοστό 42% δήλωσε ότι τα περισσότερα καθήκοντα του αναφέρονται στο σχέδιο υπηρεσίας του και

το 29% δήλωσε ότι όλα τα καθήκοντα του αναφέρονται στο σχέδιο υπηρεσίας του. Αυτό σημαίνει ότι εργάζονται σε τομείς που γνώριζαν κατά την πρόσληψη τους και δήλωσαν ενδιαφέρον. Μόλις το 10% δήλωσε ότι εκτελεί καθήκοντα που δεν αναφέρονται στο σχέδιο υπηρεσίας του και το 3% δήλωσε ότι τα καθήκοντα που εκτελεί δεν έχουν καμιά σχέση με τα καθήκοντα που αναφέρονται στο σχέδιο υπηρεσίας.



Διάγραμμα 6.10: Εκτέλεση καθηκόντων όπως αναφέρονται στο σχέδιο υπηρεσίας του δείγματος

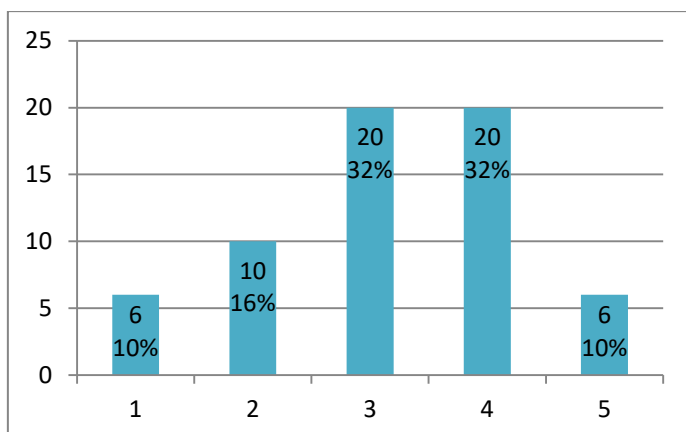
Στην ερώτηση σε ποιο βαθμό επιθυμούν να αλλάξουν καθήκοντα, οι απόψεις διίστανται. Σύμφωνα με το διάγραμμα 6.11, ποσοστό περίπου 24% επιθυμεί να αλλάξει καθήκοντα, ενώ ένα ποσοστό περίπου 26% δεν επιθυμεί να αλλάξει καθήκοντα. Ίσως να οφείλεται στο γεγονός ότι το 10% του δείγματος ήλθε στην υπηρεσία τα τελευταία 3 χρόνια και το 29% ασκεί τα συγκεκριμένα καθήκοντα τα τελευταία τρία έτη και από το βαθμό που συζητείται και συμφωνείται η αλλαγή καθηκόντων με τον εργαζόμενο (διάγραμμα 6.12).



Διάγραμμα 6.11: Επιθυμία αλλαγής καθηκόντων

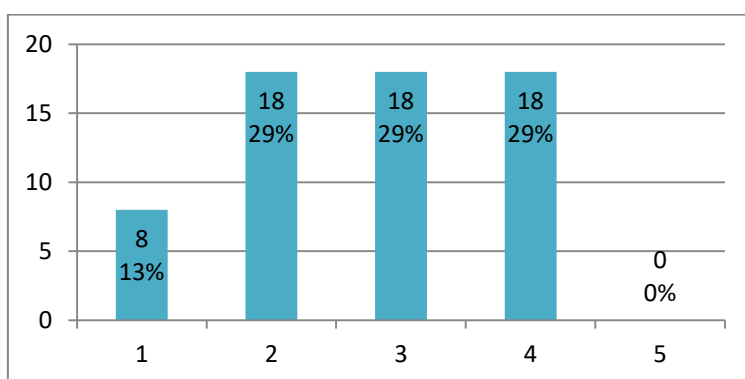
Σύμφωνα με το διάγραμμα 6.12, σε ποσοστό 42% η αλλαγή καθηκόντων έγινε σε συνεννόηση με τον συμμετέχοντα. Σε ποσοστό περίπου 26%, η αλλαγή καθηκόντων έγινε χωρίς να έχει προηγηθεί κάποια συνεννόηση με τον υπάλληλο. Το 32% των ερωτηθέντων απάντησαν ότι ούτε συμφωνούν, ούτε

διαφωνούν. Αυτό είναι λογικό, αν αναλογιστούμε ότι το 19% των ερωτηθέντων ασκούν τα καθήκοντα τους για 16 μέχρι 35 χρόνια. Επομένως, δε τους έχει ζητηθεί να αλλάξουν καθήκοντα.



Διάγραμμα 6.12: Συνεννόηση εργαζόμενου και προϊστάμενου για αλλαγή καθηκόντων

Αξιοσημείωτο είναι το αποτέλεσμα στο διάγραμμα 6.13. Κανείς από τους ερωτηθέντες δε πιστεύει ότι μοιράζονται εντελώς ακριβοδίκαια οι αρμοδιότητες. Οι περισσότεροι πιστεύουν ότι δε κατανέμονται ακριβοδίκαια οι εργασίες. Ποσοστό 13% δήλωσε ότι δεν γίνεται δίκαια ο καταμερισμός των αρμοδιοτήτων μεταξύ των υπαλλήλων και 29% δήλωσε υπάρχει δικαιοσύνη σε μικρό βαθμό στον καταμερισμό εργασίας. Μόλις το 29% πιστεύει ότι μοιράζεται δίκαια η δουλειά σε ικανοποιητικό βαθμό. Το αποτέλεσμα του διαγράμματος 6.13, δείχνει ότι σε αυτό τον τομέα η Δημόσια Υπηρεσία χρίζει βελτίωσης. Θα πρέπει να παρθούν μέτρα για δίκαιο καταμερισμό αρμοδιοτήτων, επειδή το αίσθημα δικαιοσύνης αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την παρακίνηση των εργαζομένων να δώσουν τον καλύτερο τους εαυτό και το μέγιστο των δυνατοτήτων τους.

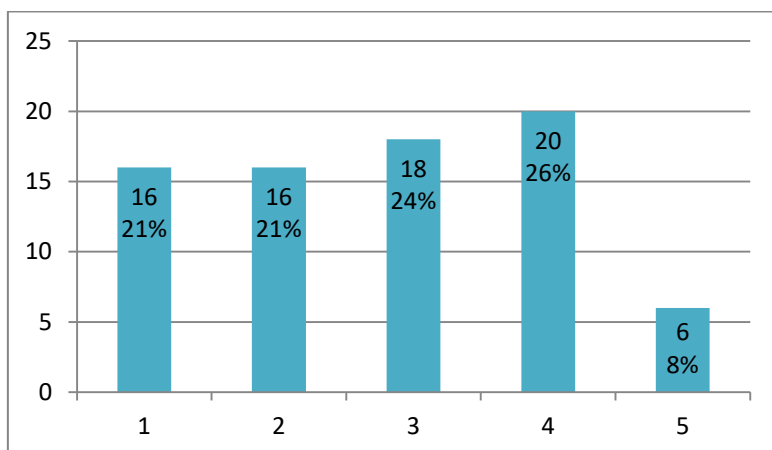


Διάγραμμα 6.13: Δίκαιος καταμερισμός αρμοδιοτήτων μεταξύ των υπαλλήλων

Σύμφωνα με το διάγραμμα 6.14, ποσοστό 8% του δείγματος δήλωσε ότι όλοι οι στόχοι θέτονται μετά από συνεννόηση με τον προϊστάμενο και το 26% του δείγματος δήλωσε ότι σε μεγάλο βαθμό θέτονται στόχοι μετά από συζήτηση και συνεννόηση με τον προϊστάμενο. Ενώ το 21% δεν συζητά καθόλου τους εργασιακούς στόχους με τους προϊστάμενους τους και 21% πιστεύει ότι δεν υπάρχει ουσιαστική

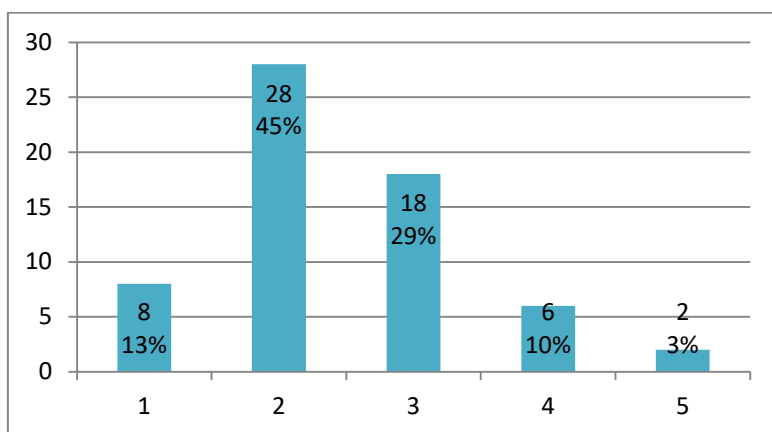


συνεννόηση για εργασιακούς στόχους με τον προϊστάμενο. Ίσως να μπορούσαν να ληφθούν κάποια διορθωτικά μέτρα για τη βελτίωση των αποτελεσμάτων.



Διάγραμμα 6.14: Θέσπιση στόχων σε συνεννόηση με τον προϊστάμενο

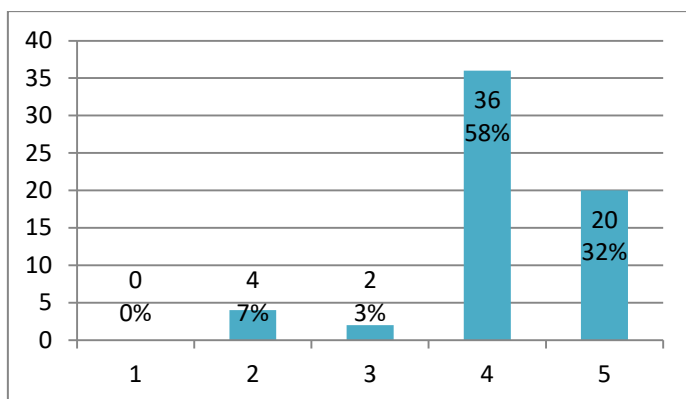
Τα αποτελέσματα του διαγράμματος 6.15, συμφωνούν σε μεγάλο ποσοστό ότι υφιστάμενη αξιολόγηση στη Δημόσια Υπηρεσία δεν είναι δίκαιη και θα πρέπει να αλλάξει. Η αξιολόγηση είναι ένα πολύ σημαντικό εργαλείο για την περιγραφή της απόδοσης των εργαζομένων και της επίτευξης των στόχων. Επομένως, χρειάζεται άμεση αλλαγή του τρόπου αξιολόγησης, ώστε να παρέχει σωστή πληροφόρηση για την απόδοση των εργαζομένων και ορθή ανατροφοδότηση των ιδίων. Επίσης, θα πρέπει να αποτελεί μέτρο εύρεσης αναγκών για ανάπτυξη του αξιολογούμενου. Ποσοστό 13% πιστεύει ότι η αξιολόγηση είναι εντελώς άδικη και ποσοστό 45% είναι σε μεγάλο βαθμό άδικη. Μόλις το 3% πιστεύει ότι είναι εντελώς δίκαιη και 10% ότι είναι σε μεγάλο βαθμό δίκαιη.



Διάγραμμα 6.15: Δίκαιη αξιολόγηση του δείγματος

Στο διάγραμμα 6.16, παρατηρείται σχεδόν ομοφωνία για το βαθμό που επιτρέπει το ωράριο την κάλυψη οικογενειακών αναγκών. Το μεγαλύτερο ποσοστό (90%) πιστεύει ότι το ωράριο είναι ευνοϊκό για τους οικογενειάρχες. Βοηθά στην τήρηση των υποχρεώσεων τους στα παιδιά και το σπίτι τους.

Συνεπώς, το ωράριο αποτελεί κίνητρο για τη διεκδίκηση μιας θέσης στο δημόσιο και την παραμονή της σε αυτή.

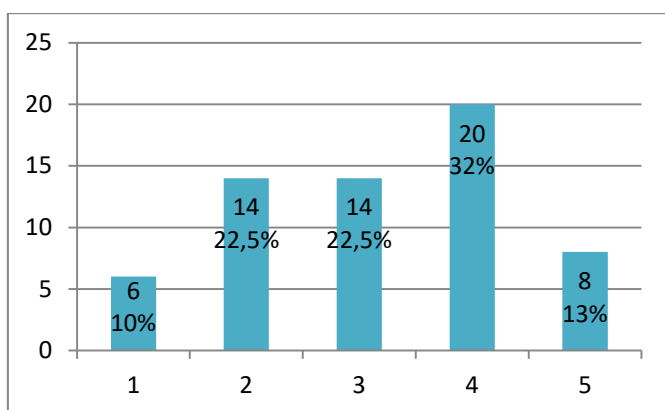


Διάγραμμα 6.16: Ευνοϊκό ωράριο για κάλυψη οικογενειακών αναγκών

### 6.3 Αποτελέσματα – Εργασιακή υποστήριξη

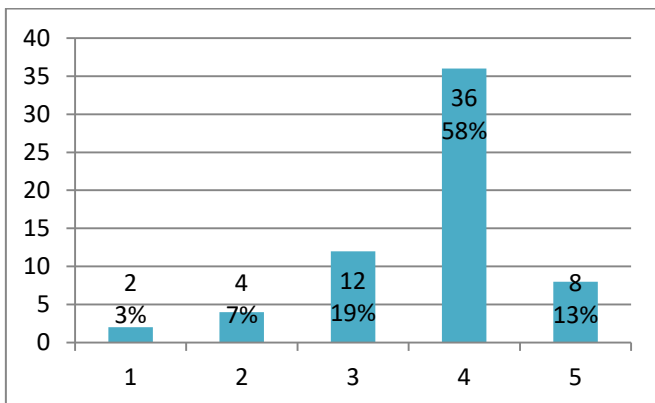
Σε αυτή την υποενότητα θα εξετάσαμε ένα ακόμη σημαντικό πυλώνα, την εργασιακή υποστήριξη. Εδώ θα δούμε την εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων και την στήριξη στην ορθή και αποδοτική εκτέλεση της εργασίας τους. Όπως θα δούμε αναλυτικά παρακάτω, σε γενικές γραμμές παρέχεται εργασιακή υποστήριξη στο Τμήμα Οδικών Μεταφορών. Παρόλα αυτά θα βοηθούσαν κάποια σεμινάρια για την σωστότερη εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού.

Στην ερώτηση σε ποιο βαθμό εκπαιδεύτηκε πριν την ανάληψη των καθηκόντων του, ποσοστό 32% του δείγματος έτυχε σε μεγάλο βαθμό εκπαίδευση πριν την ανάθεση των καθηκόντων του και το 13% εκπαιδεύτηκε πλήρως. Αντίθετα το 10% του δείγματος δήλωσε ότι δεν του παρασχέθηκε καμία εκπαίδευση, πριν να αναλάβει τα καθήκοντα του και το 22,5% απάντησε ότι δεν έτυχε κάποια ουσιαστικής εκπαίδευσης. (Διάγραμμα 6.17)



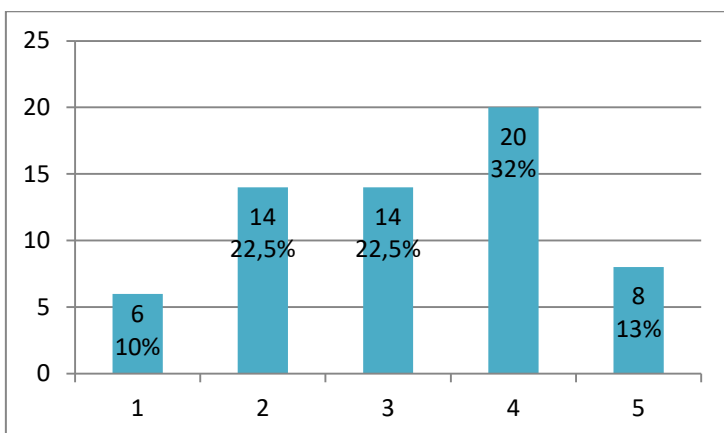
Διάγραμμα 6.17: Εκπαίδευση πριν την ανάθεση των καθηκόντων

Τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται στο διάγραμμα 6.18, είναι θετικά και δημιουργούν ένα αίσθημα αισιοδοξίας. Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (58% σε μεγάλο βαθμό και 13% σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό) δέχτηκε βοήθεια από τον προκάτοχο του ή τον προϊστάμενο του. Του παρασχέθηκε βοήθεια και υποστήριξη, όταν τη ζήτησε. Μόλις το 3% δεν έλαβε βοήθεια από κάποιο προκάτοχο του προϊστάμενο του και 7% έλαβε βοήθεια σε μικρό βαθμό. Αυτό δημιουργεί ένα αίσθημα ασφάλειας στον εργαζόμενο.



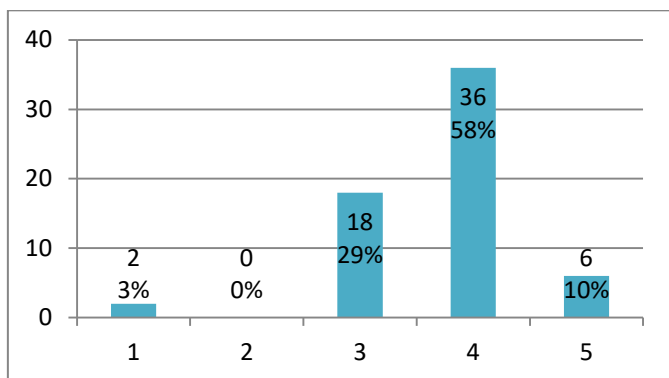
Διάγραμμα 6.18: Παροχή βοήθεια κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του δείγματος από τον προκάτοχο του ή τον προϊστάμενο του

Τα αποτελέσματα στο διάγραμμα 6.19, δίστανται. Το 45% των συμμετεχόντων δήλωσαν ότι εκπαίδευσαν κάποιο συνάδερφο, ενώ το 32,5% δήλωσε ότι δεν εκπαίδευσε κανένα. Το ποσοστό που δήλωσε ότι εκπαίδευσε κάποιον είναι αρκετά υψηλό. Θα ήταν καλό η εκπαίδευση των εργαζομένων να γίνεται από έμπειρα άτομα και άτομα που να έχουν ενημερωθεί για τις πρακτικές της σωστής εκπαίδευσης των εργαζομένων. Είναι φυσικό να παρέχεται εκπαίδευση, αν αναλογιστούμε ότι το 13% πλησιάζει το έτος αφυπηρέτησης του και θα πρέπει να προετοιμάσει και να διδάξει τον διάδοχο του στη θέση.



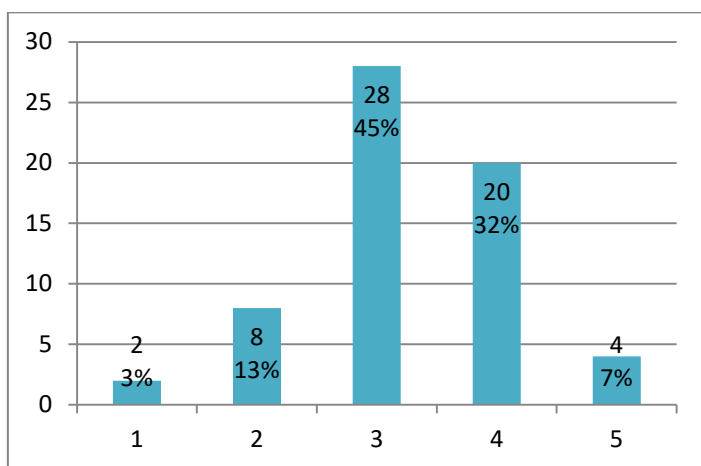
Διάγραμμα 6.19: Παροχή εκπαίδευσης σε συναδέλφους από το δείγμα

Τα αποτελέσματα του διαγράμματος 6.20 είναι ομόφωνα και θετικά, αφού ποσοστό 68% δήλωσαν ότι ενημερώνονται για οποιεσδήποτε αλλαγές γίνονται σχετικές με τα καθήκοντα που ασκούν και την εργασία τους. Αυτό δείχνει ότι είναι ενημερωμένοι και μπορούν να ενημερώσουν με τη σειρά τους όποιον πολίτη αποταθεί κοντά του.



Διάγραμμα 6.20: Ενημέρωση για αλλαγές σχετικές με το αντικείμενο εργασίας του δείγματος

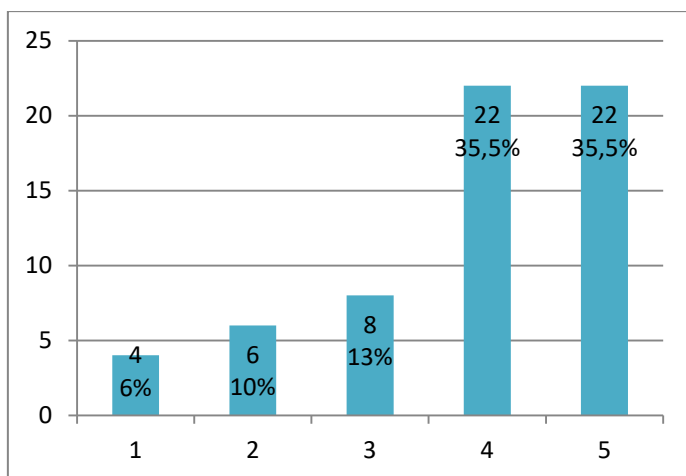
Μεγάλο ποσοστό του δείγματος δήλωσε ότι έτυχε ενημέρωσης για πιθανές συγκρούσεις συμφερόντων από την τήρηση της δεοντολογίας. Το 39% του δείγματος δήλωσε ότι είναι ενήμερο για πιθανές συγκρούσεις συμφερόντων και την τήρηση δεοντολογίας. Μόνο το 16% του δείγματος απάντησε ότι δεν ενημερώνεται επαρκώς ή καθόλου. Τα αποτελέσματα, του διαγράμματος 6.21, δείχνουν ότι δεν έχει μεγάλα κενά η Δημόσια Υπηρεσία ως προς την ενημέρωση.



Διάγραμμα 6.21: Ενημέρωση για πιθανές συγκρούσεις συμφερόντων από την τήρηση της δεοντολογίας

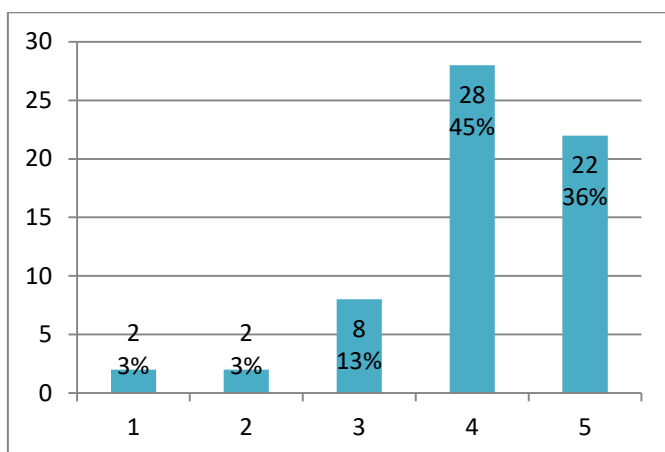
Σύμφωνα με το διάγραμμα 6.22, η υπηρεσία δεν αδιαφόρησε για τα προσωπικά προβλήματα του δείγματος, αλλά αντίθετα βοήθησε στην αντιμετώπιση τους και έδειξε κατανόηση στον εργαζόμενο. Το 71% δήλωσε ότι η υπηρεσία ήταν πρόθυμη να τους βοηθήσει στην αντιμετώπιση προσωπικών προβλημάτων και έδειξε κατανόηση, ενώ μόνο το 16% απάντησε ότι δεν βοηθήθηκε στην αντιμετώπιση

προσωπικού προβλήματος. Αυτό συνεπάγεται αύξηση της αφοσίωσης του δείγματος ως προς την εργασία του και τους προϊστάμενους του.



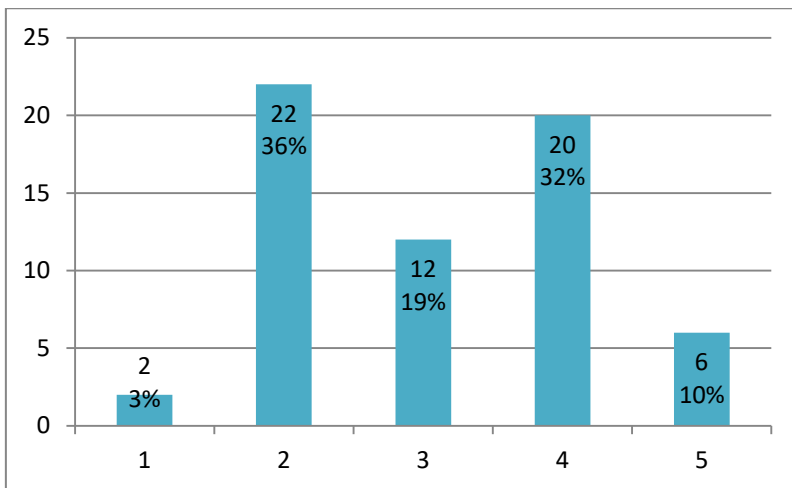
Διάγραμμα 6.22: Παροχή βοήθειας και κατανόησης σε προσωπικά προβλήματα του δείγματος

Στα αποτελέσματα του διαγράμματος 6.23, δείχνουν ότι σχεδόν όλοι οι συμμετέχοντες (ποσοστό 81%) πιστεύουν ότι κάποια σεμινάρια για την αντιμετώπιση των πολιτών με περισσότερη ευγένεια και υπομονή θα βοηθούσαν. Μόλις το 6% του δείγματος πιστεύουν ότι δε θα τους βοηθούσε κάποιο σεμινάριο. Επομένως, θα ήθελαν να συμμετάσχουν σε κάποιο σεμινάριο σχετικό με τη συμπεριφορά και διατήρηση της ψυχραιμίας και ίσως να υπάρχει ανάγκη για κάποιο σεμινάριο εκπαίδευσης στην εξυπηρέτηση κοινού.



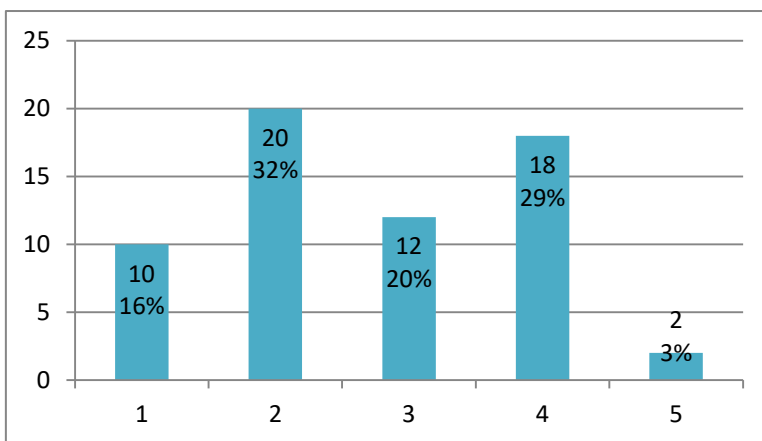
Διάγραμμα 6.23: Βαθμός που θα βοηθούσαν κάποια σεμινάρια για την αντιμετώπιση των πολιτών με μεγαλύτερη υπομονή και ευγένεια

Δεν υπάρχει ομοφωνία στα αποτελέσματα του διαγράμματος 6.24. Το 39% των συμμετεχόντων δήλωσαν ότι δεν έχουν παρακολουθήσει κάποιο σεμινάριο σχετικό με τα καθήκοντά τους, ενώ το 42% απάντησαν ότι έχουν παρευρεθεί σε κάποιο σεμινάριο σχετικό με την εργασία τους. Θα ήταν καλό να εκπαιδευτούν όλοι μέσω κάποιων σχετικών σεμιναρίων.



Διάγραμμα 6.24: Παρακολούθηση σεμιναρίου σχετικού με τα καθήκοντα του δείγματος

Σύμφωνα με το διάγραμμα 6.25, ένα μεγάλο ποσοστό (48%) δεν έχει εκπαιδευτεί μέσω της εναλλαγής θέσεων, ενώ ένα ποσοστό 32% του δείγματος έχει αλλάξει θέση με άλλους συναδέλφους.

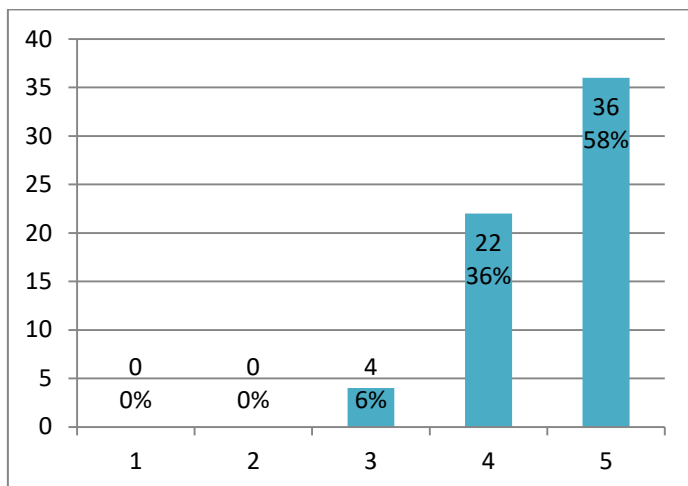


Διάγραμμα 6.25: Εκπαίδευση μέσω εναλλαγής θέσεων

## 6.4 Αποτελέσματα – Εργασιακές συνθήκες και εργασιακά κίνητρα.

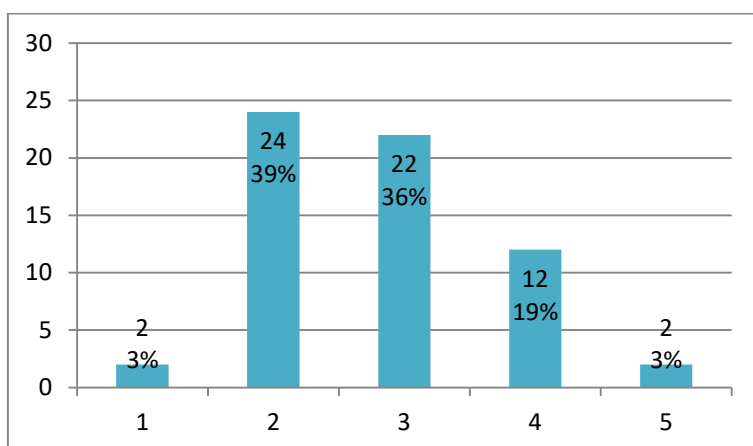
Εξίσου σημαντική με την εργασιακή ικανοποίηση και υποστήριξη είναι και οι εργασιακές συνθήκες και εργασιακά κίνητρα. Η παρακίνηση και συντήρηση είναι βασικές λειτουργίες και δε μπορούν να λείπουν από το ερωτηματολόγιο.

Τα αποτελέσματα είναι ομόφωνα, όπως παρατηρούμε στο διάγραμμα 6.26. Όλοι συμφωνούν ότι υπάρχει ανάγκη πρόσληψης προσωπικού. Ποσοστό 58% πιστεύει ότι υπάρχει μεγάλη ανάγκη πρόσληψης προσωπικού και 36% πιστεύουν ότι υπάρχει αρκετά μεγάλη ανάγκη πρόσληψης προσωπικού. Είναι επιτακτική ανάγκη η εύρεση λύσεων, ώστε να μπορέσει να αποσυμπιεσθεί το προσωπικό της υπηρεσίας.



Διάγραμμα 6.26: Ανάγκη στελέχωσης της υπηρεσίας

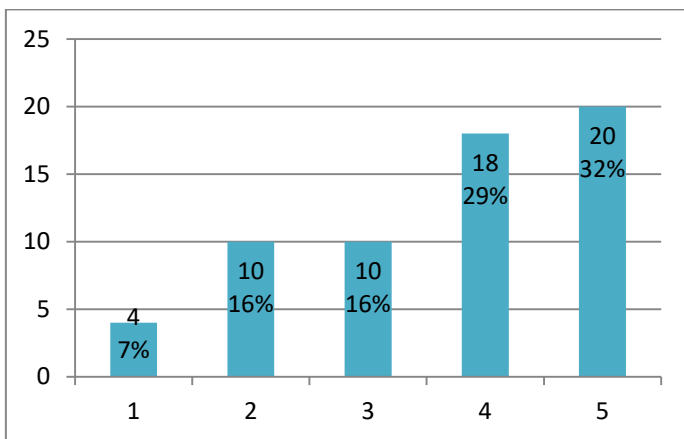
Σε αυτή την περίπτωση το μεγαλύτερο ποσοστό (42%) συμφωνεί ότι δεν αξιοποιούνται στο έπακρο τα προσόντα και οι γνώσεις του, ούτε αναπτύσσονται οι γνώσεις και δεξιότητες τους στο χώρο εργασίας τους. Μόνο το 22% δήλωσε ότι αξιοποιήθηκαν επαρκώς οι γνώσεις του για να επιτευχθούν οι στόχοι της υπηρεσίας του. (Διάγραμμα 6.27) Αυτό πλήττει την Δημόσια Υπηρεσία και δεν συμβάλλει στην βελτίωση της.



Διάγραμμα 6.27: Αξιοποίηση και ανάπτυξη των γνώσεων και δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη στόχων στο χώρο εργασίας

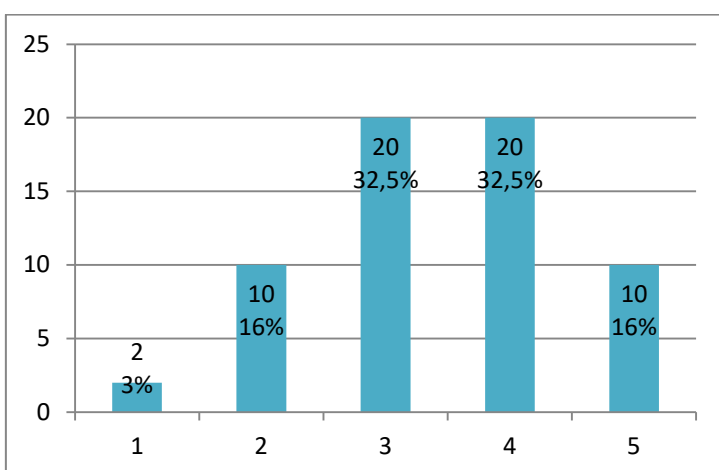
Σύμφωνα με το διάγραμμα 6.28, οι περισσότεροι συμμετέχοντες (ποσοστό 61%) δήλωσαν ότι θα έμεναν να δουλέψουν πέραν του ωραρίου της Δημόσιας Υπηρεσίας, αν τους δινόταν κάποιο

ικανοποιητικό κίνητρο. Ποσοστό 7% του δείγματος δε θα παρέμενε πέραν του κανονικού ωραρίου για κανένα κίνητρο και ποσοστό 16% πιθανότατα να μην παράτεινε την εργασία του εκτός κανονικού ωραρίου για κάποιο κίνητρο. Αυτό δικαιολογείται, αν αναλογιστούμε ότι οι οικογενειακές υποχρεώσεις δεν επιτρέπουν σε αρκετούς να παραμείνουν επιπλέον χρόνο στην εργασία τους. Η έρευνα έδειξε ότι το 61% θα μπορούσε να δελεαστεί με ένα καλό κίνητρο.



Διάγραμμα 6.28: Εργασία πέραν του κανονικού ωραρίου, με την ύπαρξη κινήτρου

Σύμφωνα με το διάγραμμα 6.29, ποσοστό 48,5% του δείγματος δήλωσαν ότι γνωρίζουν σε ικανοποιητικό βαθμό τα καθήκοντα των υπολοίπων συναδέλφων. Ωστόσο, ένα ποσοστό 19% του δείγματος δήλωσε ότι γνωρίζει λίγο ή δεν γνωρίζει καθόλου τα καθήκοντα των υπολοίπων στην υπηρεσία. Το υπόλοιπο ποσοστό γνωρίζει κάποια καθήκοντα των συναδέλφων, αλλά όχι όλα. Συνεπώς, ίσως θα ήταν καλό να ληφθούν κάποια μέτρα ώστε να εξαλειφτεί και αυτό το ποσοστό που δήλωσαν άγνοια για τα θέματα που καταπιάνονται οι συνάδελφοι του.

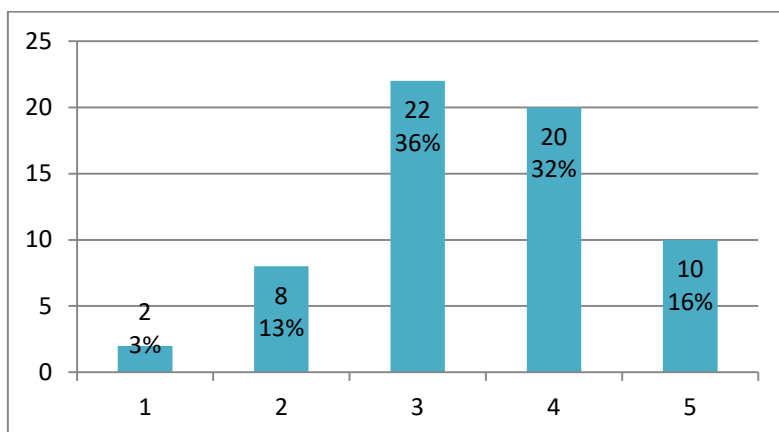


Διάγραμμα 6.29: Γνώση των καθηκόντων των συναδέλφων

Αξίζει να σημειωθεί ότι τα αποτελέσματα για τη γνώση των καθηκόντων των συναδέλφων ήταν περίπου τα ίδια με τα αποτελέσματα για το κατά πόσο προωθείται κλίμα ομαδικότητας στο χώρο

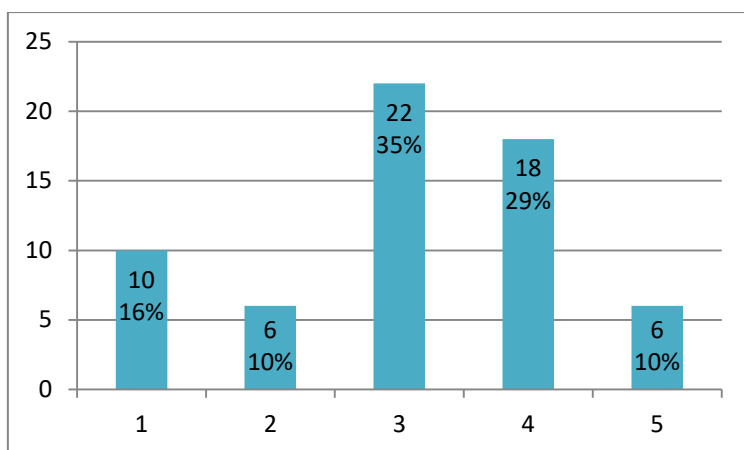


εργασίας. (Διάγραμμα 6.30) Ποσοστό 48% των συμμετεχόντων δήλωσαν ότι προωθείται κλίμα ομαδικότητας στο χώρο εργασίας, ενώ μόνο ποσοστό 16% του δείγματος δήλωσε ότι δεν προωθείται καθόλου ή προωθείται σε μικρό βαθμό κλίμα ομαδικότητας στο χώρο εργασίας. Επομένως, προωθείται η ομαδική εργασία και η συνεργασία συναδέρφων σε θέματα της υπηρεσίας. Αυτό συνεπάγεται ότι οι περισσότεροι που δήλωσαν ότι εργάζονται με ομαδικότητα, γνωρίζουν καλύτερα και τα καθήκοντα των συναδέρφων τους. Επομένως, η συνεργασία λύνει επιπλέον προβλήματα ενημέρωσης και παρέχει επιπλέον γνώσεις.



Διάγραμμα 6.30: Κλίμα ομαδικότητας στο χώρο εργασίας

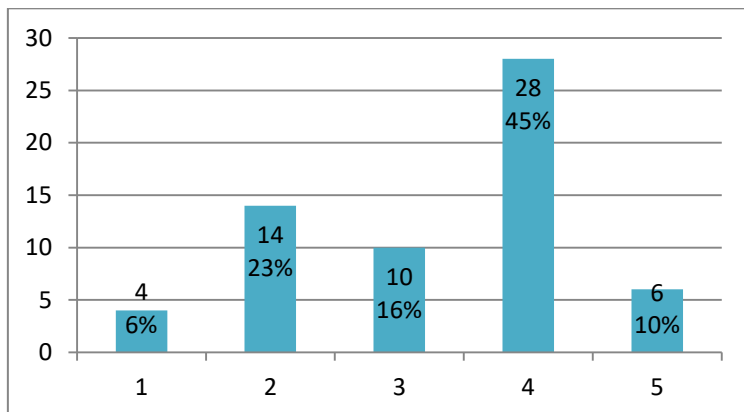
Σύμφωνα με το διάγραμμα 6.31, το 39% του δείγματος νιώθουν ικανοποιημένοι από τις εργασιακές συνθήκες, ενώ το 26% είναι δυσαρεστημένοι. Το υπόλοιπο 35% δεν είναι ούτε δυσαρεστημένο, ούτε ικανοποιημένο από τις εργασιακές συνθήκες. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι συνθήκες εργασίας είναι αρκετά καλές.



Διάγραμμα 6.31: Ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας

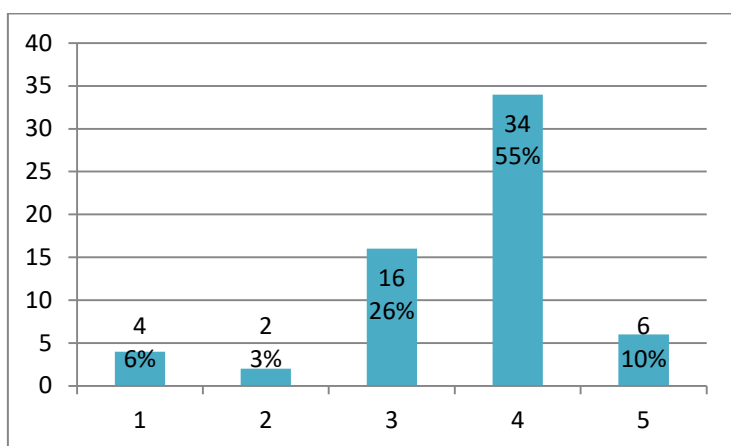
Σύμφωνα με το διάγραμμα 6.32, μεγάλο ποσοστό του δείγματος (55%) δήλωσαν ότι είναι ικανοποιημένοι από τον χώρο εργασίας και το περιβάλλον εργασίας τους. Αντίθετα ποσοστό 29%

δήλωσαν ότι δεν είναι ικανοποιημένοι από το χώρο εργασίας τους. Αν αντιπαραβάλουμε τα αποτελέσματα με των διαγραμμάτων 6.30 και 631, παρατηρούμε ότι τα αποτελέσματα του διαγράμματος ενισχύονται από τον βαθμό ικανοποίησης για τις συνθήκες εργασίας και το κλίμα ομαδικότητας.



Διάγραμμα 6.32: Φιλικός χώρος εργασίας και περιβάλλον εργασίας

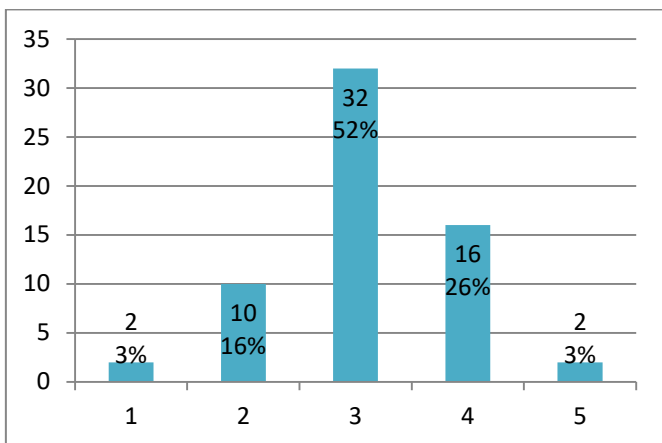
Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του διαγράμματος 6.33, προκύπτει το συμπέρασμα ότι αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά θέματα που αφορούν την άνεση, τη υγιεινή και την ασφάλεια στους χώρους εργασίας. Επομένως, η ΔΑΠ λειτουργεί σωστά σε θέματα συντήρησης. Το 55% του δείγματος είναι ικανοποιημένο από τον τρόπο επίλυσης των προβλημάτων στα παραπάνω θέματα και το 10% είναι απολύτως ικανοποιημένο, ενώ μόλις το 9% του δείγματος πιστεύει ότι δεν λαμβάνονται αποτελεσματικές λύσεις.



Διάγραμμα 6.33: Αποτελεσματική αντιμετώπιση ζητημάτων άνεσης, υγιεινής και ασφάλειας στους χώρους εργασίας

Σύμφωνα με το διάγραμμα 6.34, το 52% του δείγματος δεν μπορεί να απαντήσει με σιγουριά αν προωθούνται ενέργειες που αποσκοπούν στην προστασία του φυσικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος. Έχουν αναρτηθεί κάποιες εγκύκλιοι, οι οποίες παρακινούν τους δημόσιους

υπαλλήλους να επιδείξουν περιβαλλοντική και πολιτιστική συνείδηση, αλλά σίγουρα δεν έγινε μια συντονισμένη προσπάθεια για να προωθηθούν θέματα και λύσεις για προστασία του περιβάλλοντος. Ακολουθεί ένα ποσοστό 26% που τείνει στην άποψη ότι προωθούνται σε υψηλό βαθμό ενέργειες για την προστασία φυσικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος και 3% είναι βέβαιοι ότι προωθούνται ενέργειες, ενώ το 19% του δείγματος πιστεύει ότι προωθούνται με χαμηλό βαθμό ή καθόλου.

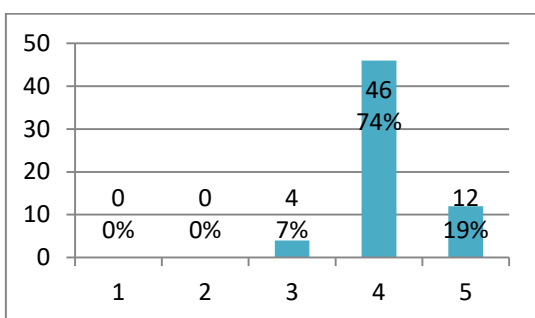


Διάγραμμα 6.34: Ενέργειες προστασίας του φυσικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος

## 6.5 Αποτελέσματα - Εργασιακή απόδοση

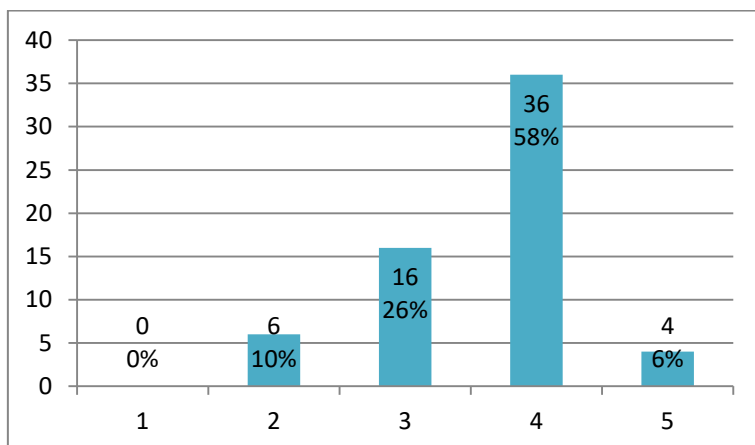
Τα αποτελέσματα αυτής της υποενότητας είναι ίσως τα πιο σημαντικά. Στο κομμάτι αυτό μελετάται η απόδοση της δημόσιας υπηρεσίας και ειδικότερα του Τμήματος Οδικών Μεταφορών και πιθανοί τρόποι βελτίωσης της.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του διαγράμματος 6.35, το δείγμα συμφωνεί ομόφωνα ότι μπορεί να βελτιωθεί η απόδοση του, αν εφαρμοστούν κάποιες αλλαγές στην υφιστάμενη διαδικασία που ακολουθείται. Ποσοστό 74% πιστεύει ότι μπορεί να βελτιωθεί η απόδοση του σε μεγάλο βαθμό και 19% είναι πεπεισμένο ότι θα μεγιστοποιηθεί η απόδοση του.



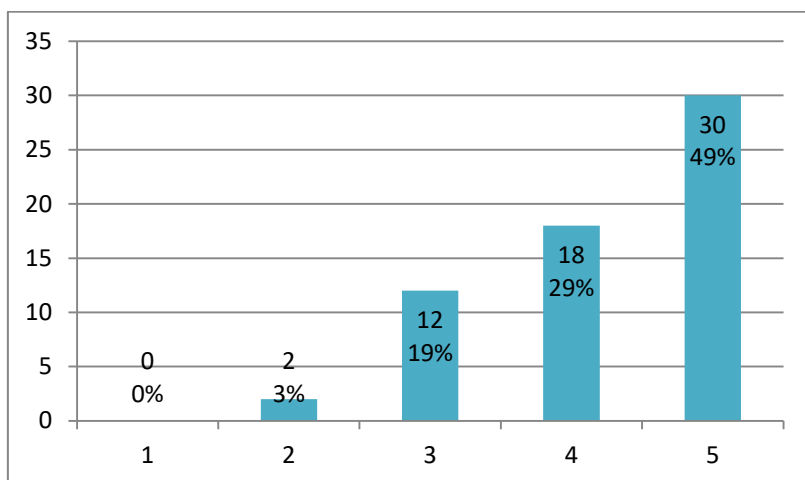
Διάγραμμα 6.35: Βελτίωση της απόδοσης μέσω αλλαγής των υφιστάμενων διαδικασιών

Παρόμοια αποτελέσματα λάβαμε και από την ερώτηση πόσο συχνά συζητά με τον προϊστάμενο του το δείγμα τυχόν αλλαγές, οι οποίες θα μπορούσαν να βελτιώσουν την παροχή υπηρεσιών. Σύμφωνα με το διάγραμμα 6.36, το 64% του δείγματος συζητά σε μεγάλο βαθμό αλλαγές για την βελτίωση της παροχής υπηρεσιών. Μόνο το 10% του δείγματος δήλωσε ότι δεν αποτείνεται σε μεγάλο βαθμό στον προϊστάμενο του με εισηγήσεις για βελτιωτικές αλλαγές. Το αποτέλεσμα είναι πολύ θετικό και δείχνει ότι βρισκόμαστε σε ένα σωστό δρόμο για τα βελτίωση της Δημόσιας Υπηρεσίας.



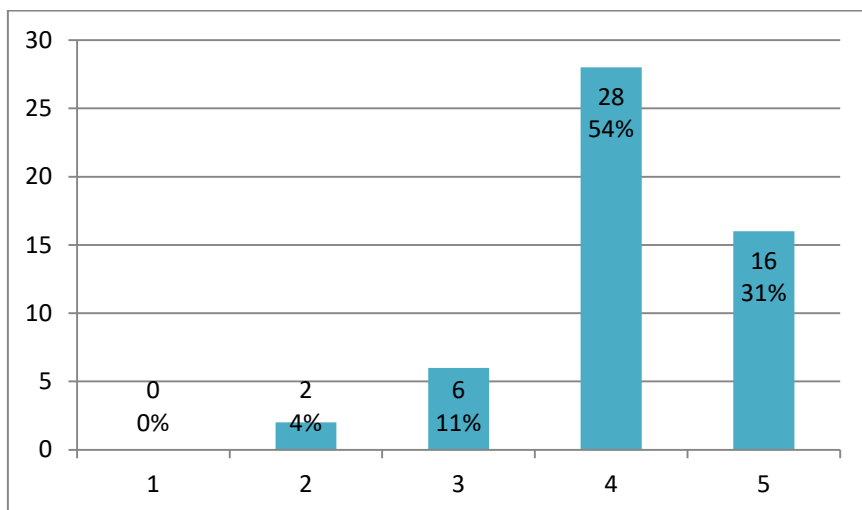
Διάγραμμα 6.36: Βελτίωση υπηρεσιών κατόπιν συνεννόησης με τον προϊστάμενο

Στα ίδια επίπεδα κινήθηκαν και τα αποτελέσματα για τον βαθμό που μια δικαιότερη αξιολόγηση θα αποτελούσε κίνητρο για αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη παροχή υπηρεσιών. Σύμφωνα με το διάγραμμα 6.37, το 49% των συμμετεχόντων στο ερωτηματολόγιο απάντησαν ότι θα αποτελούσε σίγουρα κίνητρο για βελτίωση τους και το 29% απάντησε ότι θα επηρέαζε σε μεγάλο βαθμό την απόδοσή τους, ενώ μόλις το 3% απάντησε ότι θα αποτελούσε σε χαμηλό βαθμό κίνητρο για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του και της απόδοσής του.



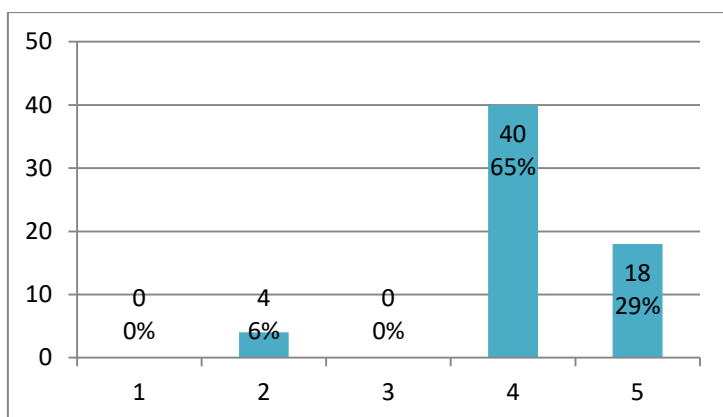
Διάγραμμα 6.37: Βελτίωση μέσω δικαιότερης αξιολόγησης

Σύμφωνα με το διάγραμμα 6.38, το 85% του δείγματος συμφωνεί ότι η αξιοποίηση της τεχνολογίας θα συμβάλει στη μείωση του φόρτου εργασίας και θα εξισορροπήσει την ανάγκη πρόσληψης προσωπικού. Η ανάγκη επιπλέον προσωπικού, όπως είδαμε στο διάγραμμα 6.26, είναι πολύ μεγάλη. Συνεπώς, θα πρέπει να βρεθούν λύσεις καταφεύγοντας στην σύγχρονη τεχνολογία και με αυτό τον τρόπο να μετατρέψουμε τη Δημόσια Υπηρεσία σε μια υπηρεσία ευέλικτη στις κοινωνικοοικονομικές αλλαγές.



Διάγραμμα 6.38: Εξισορρόπηση ανάγκης πρόσληψης προσωπικού μέσω της τεχνολογικής ανάπτυξης

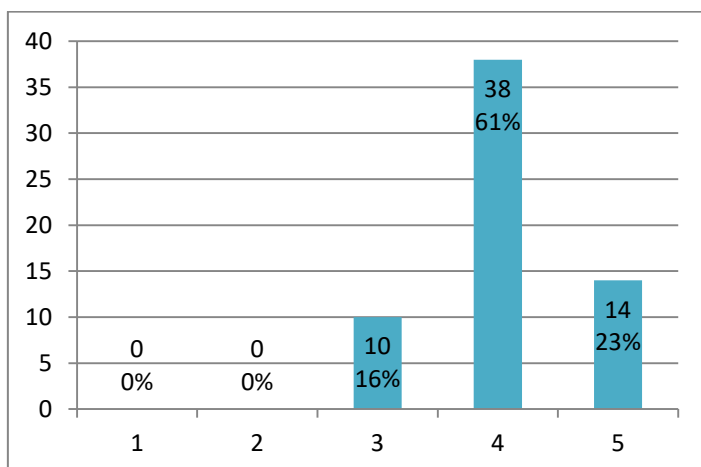
Στο διάγραμμα 6.39, δίνονται πιο καθαρά τα αποτελέσματα. Οι περισσότεροι (ποσοστό 94%) πιστεύουν ότι μπορούν να απλοποιηθούν οι υφιστάμενες διαδικασίες που ακολουθούνται. Το αποτέλεσμα αυτό είναι πολύ σημαντικό, επειδή δείχνει ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι έτοιμοι να δεχτούν απλοποιήσεις στις υφιστάμενες διαδικασίες και αυτό αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της αλλαγής και της βελτίωσης.



Διάγραμμα 6.39: Απλοποίηση των υφιστάμενων διαδικασιών που ακολουθούνται

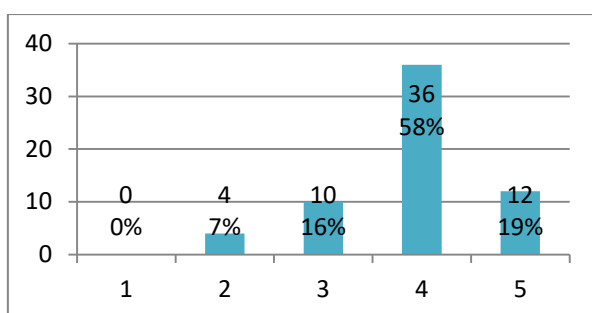
Σύμφωνα με το διάγραμμα 6.40, είναι κοινά αποδεκτό ότι η ορθή ενημέρωση των διαδικασιών της υπηρεσίας, η διαφάνεια σε όλες υπηρεσίες που παρέχονται και η χρήση στατιστικών εκθέσεων θα

βοηθούσε τους πολίτες να κατανοήσουν τον τρόπο λειτουργίας και προσφοράς υπηρεσιών, καθώς και τον όγκο των υπηρεσιών που προσφέρθηκαν στο εξεταζόμενο διάστημα. Νοείται ότι η παροχή ενημέρωσης και παροχή οποιοδήποτε στατιστικών εκθέσεων θα γίνεται σύμφωνα με τη προστασία των προσωπικών δεδομένων και με γνώμονα το καλό συμφέρον του πολίτη. Ποσοστό 84% του δείγματος συμφωνεί με μεγάλο βαθμό ότι μια τέτοια προσπάθεια θα βοηθούσε στην απόδοση της πραγματικής εικόνας της υπηρεσίας και θα βοηθούσε τους πολίτες να ενημερωθούν για την ετήσια εργασία που υλοποιείται στην υπηρεσία.



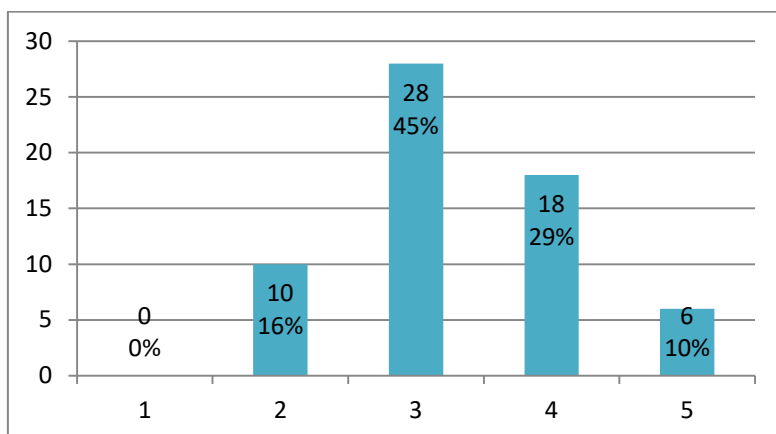
Διάγραμμα 6.40: Στατιστικές εκθέσεις και έγκυρη ενημέρωση πολιτών

Σύμφωνα με το διάγραμμα 6.41, ποσοστό 58% του δείγματος δήλωσε ότι εξυπηρέτησε τους περισσότερους από όσους αποτάθηκαν κοντά του, αλλά όχι όλους κατά τη διάρκεια της ημέρας. Αυτό είναι λογικό, αν αναλογιστούμε ότι κάποιες περιπτώσεις χρειάζεται η χρήση έγκρισης ή βοήθειας από τον προϊστάμενο ή έμπειρο αρμόδιο λειτουργό, ο οποίος θα μελετήσει τα περιπτώση και στη συνέχεια θα καθοδηγήσει τον υπάλληλο. Επίσης, σε κάποιες περιπτώσεις θα πρέπει να ζητηθούν φάκελοι ή έγγραφα, τα οποία βρίσκονται φυλαγμένα σε άλλη πόλη. Ποσοστό 19% του δείγματος δήλωσε ότι έχει εξυπηρετήσει όλους όσους αποτάθηκαν κοντά του κατά τη διάρκεια της ημέρας. Μόλις ποσοστό 7% δεν κατάφερε να εξυπηρετήσει τους περισσότερους που αποτάθηκαν κοντά του, κατά τη διάρκεια τα ημέρας.



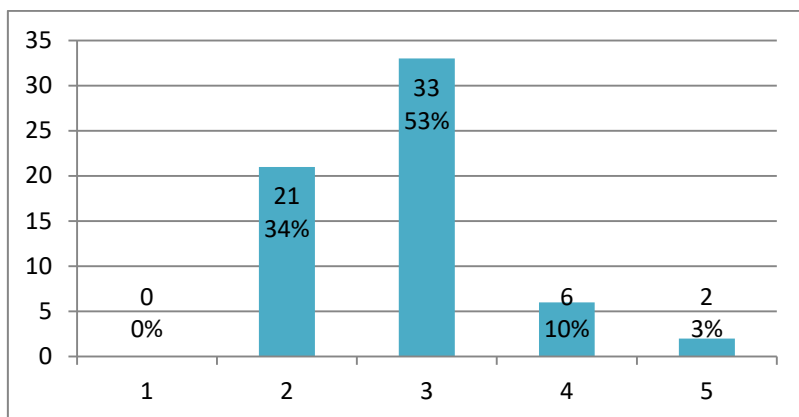
Διάγραμμα 6.41: Αποτελεσματική εξυπηρέτηση πολιτών

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του διαγράμματος 6.42, το μεγαλύτερο ποσοστό (45%) του δείγματος δε μπορεί να απαντήσει με βεβαιότητα αν προωθούνται ή όχι αλλαγές που εξυπηρετούν το δημόσιο συμφέρον. Αυτό οφείλεται εν μέρει και στην πρόσφατη αλλαγή του διευθυντή του Τμήματος Οδικών Μεταφορών και το γεγονός ότι αρκετοί δεν γνωρίζουν ακόμη την πρόθεση του για αλλαγές, μέχρι τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας (τέλος Μαρτίου 2021). Ποσοστό 39% του δείγματος απάντησε ότι προωθούνται αλλαγές με σκοπό το δημόσιο συμφέρον και 16% δήλωσαν ότι δε προωθούνται αλλαγές που αποσκοπούν στο δημόσιο συμφέρον.



Διάγραμμα 6.42: Προώθηση αλλαγών που εξυπηρετούν το δημόσιο συμφέρον

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του διαγράμματος 6.43, το υψηλότερο ποσοστό (53%) του δείγματος δε μπορεί να απαντήσει με βεβαιότητα κατά πόσο υφίστανται οι κατάλληλες προϋποθέσεις ώστε να μπορούν να εξυπηρετηθούν εύκολα, με ασφάλεια και αποδοτικά οι ΑμεΑ στην υπηρεσία. Το 34% του δείγματος απάντησε ότι δεν υπάρχουν οι κατάλληλες προϋποθέσεις και μόλις το 13% απάντησε ότι υπάρχουν οι κατάλληλες προϋποθέσεις. Από τα αποτελέσματα εξάγεται το συμπέρασμα ότι υπάρχει ανάγκη μετατροπής της υπηρεσίας σε πιο φιλική προς τους ΑμεΑ, παρέχοντας τους εύκολη και ασφαλή πρόσβαση.



Διάγραμμα 6.43: Ποιοτική εξυπηρέτηση των ΑμεΑ

# Κεφάλαιο 7

## Συμπεράσματα

Σε συνέχεια του προηγούμενου κεφαλαίου, όπου παραθέσαμε τα αποτελέσματα, σε αυτό το κεφάλαιο θα εξάγουμε συμπεράσματα. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι το πολυτιμότερο εργαλείο των υπηρεσιών. Η Δημόσια Υπηρεσία και ειδικότερα το Τμήμα Οδικών Μεταφορών φαίνεται να το αναγνωρίζει και να προσπαθεί να παρακινεί και να παρέχει υποστήριξη στους εργαζόμενους της. Παρόλα αυτά διαφαίνονται κάποιες αδυναμίες. Αν αντιμετωπιστούν οι αδυναμίες και ελλείψεις και γίνουν οι ορθές διορθωτικές αλλαγές θα επιτύχουμε μια αποτελεσματική και αποδοτική Δημόσια Υπηρεσία.

Καταρχήν παραθέσουμε τα συμπεράσματα που προκύπτουν για τα καθήκοντα των δημόσιων υπαλλήλων. Από την έρευνα προκύπτει ότι οι υπάλληλοι συνήθως ασκούν καθήκοντα που αναφέρονται στο σχέδιο υπηρεσίας τους και σε σπάνιες περιπτώσεις καλούνται να καλύψουν ανάγκες και να ασχοληθούν με καθήκοντα που δεν αναφέρονται στο σχέδιο υπηρεσίας τους.

Το πρώτο μέλημα της υπηρεσίας δεν είναι μόνο η πρόσληψη προσοντούχων υπαλλήλων σε θέσεις που παρουσιάζεται ανάγκη, αλλά και η αξιοποίηση τους σε αυτές τις θέσεις. Σε περιπτώσεις αλλαγής των καθηκόντων του εργαζόμενου, θα ήταν καλό η αλλαγή να γίνεται κατόπιν συνεννόησης με τον υπάλληλο και αφού αποδεχθεί την αλλαγή καθηκόντων σε καθήκοντα που δεν αναγράφονται στο σχέδιο υπηρεσίας του. Επίσης, από την έρευνα συμπεραίνουμε ότι η αλλαγή καθηκόντων τις περισσότερες φορές γίνεται σε συνεννόηση με τον υπάλληλο. Παρόλα αυτά, υπήρξε ένα μικρό ποσοστό υπαλλήλων που δεν ρωτήθηκαν πριν αλλάξουν καθήκοντα. Για να επιτευχθεί η βελτίωση της υπηρεσίας, θα πρέπει ο εργαζόμενος να νιώθει ικανοποιημένος, ότι τον σέβονται και τον υπολογίζουν. Επομένως, τέτοιες τακτικές δε βοηθούν στην καλή και ομαλή λειτουργία της υπηρεσίας.

Σε μια προσπάθεια για βελτίωση της υπηρεσίας θα πρέπει να παρέχεται ικανοποιητική εκπαίδευση, ανάπτυξη και υποστήριξη στον υπάλληλο. Από τα αποτελέσματα συμπεραίνουμε ότι γίνεται προσπάθεια για παροχή βοήθειας στους εργαζόμενους, αλλά δεν είναι ικανοποιητική. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι έχουν τύχει κάποια εκπαίδευσης και ένα μεγάλο ποσοστό έχει κληθεί να εκπαιδεύσει άλλους. Αρκετοί υπάλληλοι δεν έχουν εκπαιδευτεί σωστά, με αποτέλεσμα να μην μπορούν να προσφέρουν μια ολοκληρωμένη και ποιοτική υπηρεσία στον πολίτη. Οι περισσότεροι υπάλληλοι είναι



έτοιμοι να παρέχουν τη βοήθεια τους και να μεταλαμπαδεύσουν μέρος της εμπειρίας και της γνώσης τους σε όποιο τους ζητηθεί και αρκετοί έχουν επωφεληθεί από αυτή τη βοήθεια. Επίσης με αυτό τον τρόπο, προωθείται συνεργασία, ομαδικότητα και καλό κλίμα στον εργασιακό χώρο. Συμπεραίνεται η ανάγκη σωστής και προγραμματισμένης εκπαίδευσης μέσω σεμιναρίων. Θα ήταν καλό να χρησιμοποιηθεί η μέθοδος εκπαίδευσης μέσω σεμιναρίων.

Η επιτυχημένη υποστήριξη των ανθρώπινων πόρων προϋποθέτει και τη σωστή ενημέρωση σε όλους τους τομείς. Η ενημέρωση του ανθρώπινου δυναμικού του Τμήματος για τις αλλαγές στη νομοθεσία και τη διαδικασία που θα ακολουθείτε γίνεται μέσω εγκυκλίων. Δυστυχώς οι ταμίες που θα υλοποιήσουν πρώτοι τις αλλαγές και το τηλεφωνικό κέντρο που θα ενημερώνει τους πολίτες, δεν έχουν εύκολη πρόσβαση στο διαδίκτυο και συνεπώς στις εγκυκλίους. Από το προηγούμενο κεφάλαιο, συμπεραίνουμε ότι παρέχεται επαρκής ενημέρωση για αλλαγές στα καθήκοντα του ανθρώπινου δυναμικού, στις διαδικασίες που αφορούν την εργασία του ή σε κανονισμούς και νομοθετικές αλλαγές. Επίσης, είναι ενήμεροι για τα καθήκοντα που ασκούν οι συνάδελφοι τους. Σε αυτό το σημείο, θα ήθελα να υπογραμμίσω ότι μέσα από τα αποτελέσματα της έρευνας προέκυψε το συμπέρασμα ότι σχεδόν όλοι όσοι δήλωσαν ότι επικρατεί υψηλό ομαδικό πνεύμα, δήλωσαν και ότι γνωρίζουν σε μεγάλο βαθμό τα καθήκοντα των συναδέλφων τους και το αντίθετο. Αυτή παρατήρηση, μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η προώθηση της εργασίας σε ομάδες και η συνεργασία με τους συναδέλφους οδηγεί και σε καλύτερη ενημέρωση και γνωριμία με τις αρμοδιότητες του υπόλοιπου ανθρώπινου δυναμικού.

Όσο αφορά τις εργασιακές συνθήκες, το εργασιακό κλίμα και τόπο εργασίας, η υπηρεσία καταβάλλει προσπάθειες στη βελτίωση τους. Οι εργασιακές συνθήκες είναι ικανοποιητικές, αλλά θα μπορούσαν βελτιωθούν περαιτέρω, αφού αυτό θα αποτελέσει παράγοντα διατήρησης του προσωπικού. Επίσης, προκύπτει το συμπέρασμα ότι λαμβάνονται σωστά μέτρα για την άνεση, υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων και αυτό φαίνεται και από την ικανοποίηση των υπαλλήλων για τον χώρο εργασίας τους και το περιβάλλον εργασίας.

Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την εργασία για τη λειτουργία της παρακίνησης, δεν είναι θετικά. Το μεγαλύτερο κίνητρο είναι το ευνοϊκό ωράριο της Δημόσιας Υπηρεσίας και η στήριξη και κατανόηση που δείχνει η ηγεσία της υπηρεσίας στα προσωπικά προβλήματα του μεγαλύτερου μέρους του ανθρώπινου δυναμικού της. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το μεγαλύτερο κίνητρο εισδοχής στην Δημόσια Υπηρεσία ήταν και είναι το ωράριο εργασίας και η μονιμότητα. Η μονιμότητα, όμως, μπορεί να οδηγήσει σε στασιμότητα, αδιαφορία και απροθυμίας για να συμβάλει στη βελτίωση του και εν συνεχεία στη βελτίωση της υπηρεσίας του. Η μονιμότητα σε συνδυασμό με τις χαλαρές πειθαρχικές ποινές και την μη παραπομπή τους τις περισσότερες φορές στην Επιτροπή και το δικαστήριο. Σύμφωνα με την Ετήσια Έκθεσή 2019 της ΕΔΥ, παρουσιάζονται ενώπιον της Επιτροπής μόνο σοβαρά

ποινικά αδικήματα. Η Επιτροπή εξέτασε 9 ποινικά αδικήματα το 2017 και μόλις 6 ποινικά αδικήματα το 2019. Το 2017 επιβλήθηκε σε ένα απόλυση, σε τέσσερα αναγκαστική αφυπηρέτηση, σε ένα υποβάθμιση σε κλίμακα και στα υπόλοιπα τρία αυστηρή επίπληξη. Το 2019 υποβλήθηκε στο ένα αναγκαστική αφυπηρέτηση, σε ένα υποβάθμιση σε κλίμακα, σε 2 χρηματική ποινή και σε δύο αυστηρή επίπληξη. Τα περισσότερα αδικήματα τα χειρίζονται οι αρμόδιοι της υπηρεσίας τους. Οι συνηθέστερες ποινές είναι επίπληξη, αυστηρή επίπληξη ή αλλαγή των καθηκόντων. Οι ποινές που επιβάλλονται δεν είναι αποτρεπτικές από τη διάπραξη ξανά του ίδιου αδικήματος. Στον αντίποδα βρίσκονται η άνιση μεταχείριση, άνιση κατανομή αρμοδιοτήτων και φόρτου εργασίας και η μη δίκαιη αξιολόγηση. Όλα τα παραπάνω αποτελούν αντικίνητρα και χρήζουν άμεσης διόρθωσης. Δημιουργούν ένα αίσθημα αδικίας και αυτό δε βοηθά στην αφοσίωση του ανθρώπινου δυναμικού και στη συνεχή προσπάθεια για βελτίωση της απόδοσης του.

Η αξιολόγηση θα μπορούσε να είναι κίνητρο για τη βελτίωση των υπηρεσιών αλλά και της ατομικής απόδοσης. Αντί αυτού αποτελεί το μεγαλύτερο αντικίνητρο. Αυτό το ζήτημα απασχολεί συχνά την ΕΔΥ και γενικά τη Δημόσια Υπηρεσία. Οι περισσότεροι αξιολογούνται ως «εξαίρετοι» και αυτή η αξιολόγηση τους δίνει το δικαίωμα να επαναπαυθούν. Επίσης, δημιουργεί ένα αίσθημα αδικίας και απογοήτευσης. Οι περισσότεροι είναι κάτοχοι πτυχίου ή μεταπτυχιακού διπλώματος και επομένως, έχουν τις δυνατότητες για να προσφέρουν πολλά στην εργασία τους και στους συναδέλφους τους και σίγουρα μπορούν να κριθούν ως προσοντούχοι. Ο τρόπος αξιολόγησης είναι ασαφής και αόριστος, με αποτέλεσμα η αξιολόγηση να μην μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη σύγκριση των προσόντων και της απόδοσης τους στην υπηρεσία τους. Χρησιμοποιείται η αξιολόγηση γραφικής κλίμακας κατάταξης, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε μη έγκυρα αποτελέσματα λόγω της χρήσης αφηρημένων χαρακτηριστικών.

Ένα σημαντικό συμπέρασμα είναι η ύπαρξη αρκετών προσοντούχων ατόμων στην υπηρεσία και η μη αξιοποίηση όλων αυτών των προσόντων, γνώσεων, εμπειριών και δεξιοτήτων στην βελτίωση της υπηρεσίας. Είναι λυπηρό να υπάρχει τόσο πλούσιο υλικό και να μην χρησιμοποιείται σωστά. Ο σωστός προγραμματισμός και οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού, θα δώσει τη δυνατότητα σε αυτά τα ταλέντα να αξιοποιήσουν τα προσόντα τους για το δημόσιο συμφέρον και να κερδίσουν όλοι όσοι συνεργάζονται μαζί τους.

Η σωστή αξιολόγηση της απόδοσης, όπως προαναφέρθηκε στηρίζεται στην από κοινού θέσπιση στόχων του υπαλλήλου με τον προϊστάμενο. Από την έρευνα συνεπάγεται ότι ένα μικρό ποσοστό θέτει στόχους σε συνεννόηση με τον προϊστάμενο του. Ο καθορισμός στόχων και στη συνέχεια η ανάλυση της επίτευξης του είναι ουσιαστικής σημασίας και θα πρέπει να μην παραλείπεται.

Στη Δημόσια Υπηρεσία υπάρχουν συνεχώς παράπονα για τη μείωση προσωπικού και τον τεράστιο φόρτο εργασίας που καλούνται να αναλάβουν οι εναπομείναντες υπάλληλοι. Αυτό συμπεραίνεται και από την συγκεκριμένη έρευνα. Παρόλα αυτά, σύμφωνα με τα αποτελέσματα το πρόβλημα της μείωσης προσωπικού μπορεί να αντιμετωπιστεί με κάποιες απαραίτητες αλλαγές και μεταρρυθμίσεις. Η απλοποίηση των υφιστάμενων αλλαγών, η προώθηση αλλαγών για τη βελτίωση της απόδοσης παροχής υπηρεσιών και η αξιοποίηση σύγχρονων τεχνολογικών και ηλεκτρονικών μέσων, μπορούν να οδηγήσουν στην άμβλυνση του φόρτου εργασίας και τελικά να καλύψουν την ανάγκη πρόσληψης προσωπικού. Μέγιστης σημασίας είναι το συμπέρασμα που απορρέει από την έρευνα για την ετοιμότητα των δημόσιων υπαλλήλων για εφαρμογή αλλαγών. Ο υψηλός βαθμός στην δήλωση για βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών μέσω αλλαγών που προωθούν το δημόσιο συμφέρον, δείχνει την προθυμία των υπαλλήλων για να δεχτούν την εφαρμογή αλλαγών. Η προθυμία της πρώτης γραμμής να δεχτεί αλλαγές στην υφιστάμενη κατάσταση είναι το πρώτο βήμα, για να παγιωποιηθούν αυτές οι αλλαγές.

Το αρχαιότερο εμπόδιο είναι η γραφειοκρατία. Ζητούνται αρκετά έντυπα, φόρμες, πιστοποιήσεις και σπαταλάτε αρκετός χρόνος για την συγκέντρωση τους από τον πολίτη, αλλά και για την εξέταση των σχετικών εντύπων και δικαιολογητικών. Η προσκόμιση αρκετών δικαιολογητικών θα μπορούσε να αποφευχθεί αν τα κυβερνητικά τμήματα ήταν ενωμένα κάτω από την ίδια βάση δεδομένων. Κάτι που πραγματοποιήθηκε εν μέρει με τη δημιουργία του ΚΕΠ. Έγινε προσπάθεια να ενωθούν οι βάσεις δεδομένων διαφόρων τμημάτων, αλλά τροχοπέδη στάθηκε η πολυπλοκότητα της βάσης δεδομένων του κάθε τμήματος. Επομένως, συνεχίζει να ζητείται ένας μεγάλος αριθμός δικαιολογητικών από τους πολίτες. Αυτή τη στιγμή γίνεται μια τεράστια προσπάθεια για τη μετατροπή αρκετών διαδικασιών σε ηλεκτρονικές, μέσω των ιστοσελίδων των τμημάτων και μέσω της κυβερνητικής διαδικτυακής πύλης «Αριάδνη».

Μια υπηρεσία αποτελεσματική και αποδοτική οφείλει να είναι πρώτιστα ανθρωποκεντρική και προάγει την δικαιοσύνη, την τιμιότητα, την αμεροληψία, πλήρη διαφάνεια και εύκολη πρόσβαση παροχής υπηρεσιών σε όλους τους πολίτες της. Για να το πετύχει αυτό θα πρέπει οδηγηθεί σε αλλαγές ώστε να διορθώσει τα αρνητικά συμπεράσματα του προηγούμενου κεφαλαίου. Οφείλει να προχωρήσει σε εγκατάσταση βοηθητικών ράμπων και άλλων μετατροπών ώστε να διευκολύνει την εξυπηρέτηση των ΑμεΑ. Να ετοιμάζει ετήσιες στατιστικές εκθέσεις και να ενημερώνει την ιστοσελίδα της σε τακτά διαστήματα. Επίσης, οφείλει να προβεί σε ενέργειες και διαδικασίες φιλικές προς το περιβάλλον.

# Κεφάλαιο 8

## Επίλογος και εισηγήσεις

Λαμβάνοντας υπόψη τους στόχους που τέθηκαν σε αυτή την έρευνα, ακολουθούν εισηγήσεις για την βελτίωση της λειτουργίας της δημόσιας υπηρεσίας, αξιολόγηση της έρευνας και εισηγήσεις για μελλοντική έρευνα.

### 8.1 Αξιολόγηση και Αδυναμίες Έρευνας

Οι στόχοι της παρούσας έρευνας έχουν επιτευχθεί και τα αποτελέσματα παρουσιάστηκαν σε προηγούμενα κεφάλαια. Το δείγμα δεν ήταν πολύ μεγάλο, αλλά φαίνεται ότι το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε με ειλικρίνεια. Το μικρό δείγμα οφείλεται κυρίως στην πανδημία που πλήττει τον πλανήτη και την Κύπρο από τον Μάρτιο του 2020 μέχρι σήμερα. Η πανδημία ανάγκασε αρκετό προσωπικό να μείνει σπίτι (ασθένησαν ή υπήρξαν επαφή). Επίσης, λόγω των επανειλημμένων και τακτικών lockdown αυξήθηκε ο φόρτος εργασίας, με αποτέλεσμα αρκετοί δεν κατάφεραν να συμπληρώσουν ή δεν συμπλήρωσαν όλα τα πεδία του ερωτηματολογίου. Ένα μέρος του προσωπικού δουλεύει με βάρδιες και στάθηκε αδύνατη η επικοινωνία μαζί τους για να τους ζητηθεί να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο και να τους εξηγηθεί ο σκοπός του. Ένα μέρος του προσωπικού στάλθηκε σε άλλες επαρχίες για κάλυψη αναγκών προσωπικού λόγω πανδημίας. Το γεγονός αυτό δυσκόλεψε την επικοινωνία μαζί τους. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από αρκετές ερωτήσεις ώστε να εξαχθούν συμπεράσματα για την απόδοση των εργαζομένων, να εντοπιστούν τομείς που χρήζουν βελτίωσης και να βρεθούν τρόποι για βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της Δημόσιας Υπηρεσίας και ειδικότερα του Τμήματος Οδικών Μεταφορών.

### 8.2 Προτεινόμενες λύσεις βελτίωσης της Δημόσιας Υπηρεσίας

Το Τμήμα Οδικών Μεταφορών προσπαθεί να παρέχει κίνητρα στο ανθρώπινο δυναμικό του και προσπαθεί να τους παρακινήσει προσφέροντας τους στήριξη και καλλιεργώντας κλίμα συνεργασίας

και ομαδικότητας. Επίσης, γίνονται προσπάθειες να τους συγκρατήσει στους κόλπους του φροντίζοντας θέματα εργασιακών σχέσεων, υγιεινής και ασφάλειας. Για την επίτευξη όμως του στόχου θα πρέπει να προχωρήσει σε κάποιες αλλαγές.

Μια σύγχρονη, καλύτερη, αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη Δημόσια Υπηρεσία απαιτεί την προσπάθεια όλων μας, εξυπηρετούμενων και παρόχων υπηρεσιών. Χρειάζεται να αφουγκραστούμε τις εισηγήσεις και σχόλια των πολιτών, να γίνει μια σωστή οργάνωση και ένας στρατηγικός σχεδιασμός διαδικασιών, υπηρεσιών και οργάνωσης ανθρώπινων πόρων. Η μεγαλύτερη αδυναμία εντοπίζεται στον τρόπο που γίνεται η υφιστάμενη ανατροφοδότηση. Θα πρέπει να τεθούν στόχοι σε συνεννόηση με τους υπαλλήλους και αφού πρώτα περιγραφούν οι προσδοκίες. Στη συνέχεια να συγκριθεί η απόδοση του σε σχέση με αυτή που εκτιμήθηκε ανάλογα με τις προσδοκίες και να αξιολογηθεί η απόδοση του με βάση τους στόχους. Στη συνέχεια θα πρέπει να γίνεται ανατροφοδότηση του εργαζόμενου και να προχωρούν σε ανάπτυξη του, αν κριθεί ότι χρειάζεται. Θέτοντας στόχους μαζί θα λυθεί και η δεύτερη αδυναμία που εντοπίστηκε για την μη αξιοποίηση των προσόντων και δεξιοτήτων των εργαζόμενων.

Οι εργαζόμενοι επιθυμούν και χρειάζονται εκπαίδευση και ανάπτυξη. Θα ήταν καλό να στέλνονται όλοι οι εργαζόμενοι σε σεμινάρια σχετικά με τα καθήκοντα τους. Επίσης, θα ήταν καλό να ετοιμαστούν εγχειρίδια και να δοθούν στους εργαζόμενους ως οδηγός. Θα ήταν καλό να ορίζεται μια ολιγόλεπτη συνάντηση, όπου θα επεξηγούνται οι αλλαγές που έχουν γίνει, αλλά και αυτές που θα ήταν καλό να γίνουν και θα επιλύονται προβλήματα. Επίσης, θα μπορούσαν να χωριστούν σε ομάδες με διαφορετικές θέσεις εργασίας και να τους οριστεί η υλοποίηση κάποιου στόχου. Με αυτό τον τρόπο θα γνωριστούν καλύτερα οι συνάδερφοι, θα προωθηθεί κλίμα συνεργασίας και θα καλυφθούν εμπειρικά κενά.

Μια ακόμη αδυναμία που προέκυψε από τα αποτελέσματα είναι η έλλειψη προσωπικού. Μπορεί να ξεπεραστεί αν απλοποιηθούν οι διαδικασίες και εκσυγχρονιστούν τεχνολογικά και ηλεκτρονικά. Στην εποχή της τεχνολογικής ανάπτυξης, θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί το διαδίκτυο και να υλοποιηθούν τα κατάλληλα προγράμματα ώστε να παρέχονται οι περισσότερες, αν όχι όλες οι υπηρεσίες ηλεκτρονικά. Θα μπορούν να γίνουν διαδικτυακά από τον ηλεκτρονικό υπολογιστή του πολίτη στο σπίτι ή την εργασίας του, στο χρόνο που επιθυμεί. Αφού επιτευχθεί αυτό, θα πρέπει να εκπαιδευτούν περισσότερα άτομα στην παροχή τηλεφωνικής και τεχνικής υποστήριξης των πολιτών. Επίσης, θα πρέπει να γίνει αναβάθμιση των εξυπηρετητών (servers), ώστε να μπορούν να αντέξουν τα μεγάλο αριθμό πολιτών που θα προσπαθούν την ίδια ώρα να ολοκληρώσουν τις δουλειές τους στην Δημόσια Υπηρεσία.

Να εξοπλιστούν με τα απαραίτητα γνωστικά, τεχνολογικά και νομικά εφόδια οι υπάλληλοι, για να μπορέσουν να αναδείξουν τον καλύτερο εαυτό τους και να χρησιμοποιήσουν τα προσόντα τους στην βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών. Αν δε δοθούν τα κατάλληλα εργαλεία στον εργαζόμενο, δε θα μπορέσει ποτέ να φτάσει στο μέγιστο των δυνατοτήτων του. Επίσης, θα μπορούσε να εφαρμοστεί ηλεκτρονικός τηλεφωνητής σε όλα τα τμήματα, ο οποίος θα παραπέμπει σε αρμόδιο λειτουργό. Σε περίπτωση που δε θα έχει τη δυνατότητα να απαντήσει ο λειτουργός, θα ήταν καλό να υπήρχε η δυνατότητα καταχώρησης του αιτήματος του πολίτη σε μήνυμα, ώστε να τον πάρει αργότερα και αφού θα έχει μελετήσει το ζήτημα που απασχολεί τον πολίτη. Θα βοηθούσε η καλύτερη και συνεχής ενημέρωση των ηλεκτρονικών σελίδων, ώστε να παρέχονται όσο το δυνατό περισσότερες πληροφορίες για τις διαδικασίες και τις υπηρεσίες. Επίσης, θα μπορούσε να ετοιμαστεί ένας κατάλογος με τις συχνότερες ερωτήσεις και να δοθούν οι απαντήσεις μέσω της ιστοσελίδας της υπηρεσίας.

### **8.3 Εισηγήσεις μελλοντικής έρευνας**

Η παρούσα μελέτη ασχολήθηκε με τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού κυρίως στο Τμήμα Οδικών Μεταφορών. Κατά τη διάρκεια της μελέτης προέκυψαν κάποια ερωτήματα ως προς το μέγεθος και την πολυπλοκότητα των τμημάτων. Το Τμήμα Οδικών Μεταφορών διαθέτει προσωπικό στα κεντρικά γραφεία, στα επαρχιακά, στο οδόφραγμα και στους δρόμους. Οι υπάλληλοι εργάζονται με διαφορετικά ωράρια, άλλοι με το ωράριο της δημόσιας υπηρεσίας και άλλοι σε βάρδιες. Η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων του και ο συντονισμός τους δεν είναι εύκολη υπόθεση. Ίσως μια μελέτη σε κάποιο υπουργείο, στο οποίο υπάγονται αρκετά τμήματα, θα ήταν καλή μελέτη για να συγκριθεί με το Τμήμα Οδικών Μεταφορών. Επίσης, έγιναν εμφανής οι διαφορές ως προς τη διοίκηση, αφού ο προηγούμενος διευθυντής και ο διάδοχος του ακολούθησαν διαφορετικές μεθόδους ηγεσίας. Θα μπορούσε να γίνει μια μελέτη όπου να εξετάζεται ο ρόλος του ηγέτη.

# Βιβλιογραφία

Curson, J., Dell, M., Wilson, R., Bosworth, D. & Baldauf, B. (2010) Who Does Workforce Planning Well? Workforce Rapid Review Team Summary, International Journal of Health Care Quality Assurance, Vol. 23, No. 1, pp. 110-119

DeCenzo, D., Robbins, S., Verhulst, S., (2015) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα. Εκδ. Utopia.

Lavelle, J. (2007) On Workforce Architecture, Employment Relationships and Lifecycles: Expanding the Purview of Workforce Planning and Management, Vol. 36, No. 4, pp. 371-384

Leitch, S. (2006) Leitch Review of Skills: Prosperity for all in the Global Economy – Final Report, December, London, The Stationery Office

Robbins, S., Coulter, M., DeCenzo, D. (2017) Διοίκηση Επιχειρήσεων Αρχές και Εφαρμογές. Αθήνα. Εκδ. Κριτική.

Robbins, S. & Judge, T. (2018) Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις. Αθήνα. Εκδ. Κριτική.

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., Atkinson, C. (2017) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Λευκωσία, Εκδ. Broken Hill

Βασιλάκη, Μ., (2017) Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Τοπική Αυτοδιοίκηση: Εκπαιδευτικές Ανάγκες σε ένα συνεχώς Μεταβαλλόμενο Κόσμο  
[Ηλεκτρονικό]

Available at:

[https://apothetirio.lib.uoi.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/7482/Basilaki,M.\\_MAF\\_2017.pdf?sequence=1](https://apothetirio.lib.uoi.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/7482/Basilaki,M._MAF_2017.pdf?sequence=1)

Μπιτσάνη, Ε., (2006) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Ζητήματα και Σύγχρονες Προσεγγίσεις στη Θεωρία της Οργανωσιακής και Διοικητικής Συμπεριφοράς, Αθήνα, Εκδ. Διόνικος

Πουρνάρα, Β., (2018) Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού δημόσιου τομέα και τα κίνητρα για την αύξηση της αποδοτικότητας τους την εποχή της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα. Περίπτωση μελέτης: Υπουργείο Εθνικής Άμυνας/251 Γενικό Νοσοκομείο Αεροπορίας, Υπουργείο Οικονομίας, Ανάπτυξης και Τουρισμού/Γενική Γραμματεία Εμπορίου και Προστασίας Καταναλωτή

[Ηλεκτρονικό]

Available at:

<https://amitos.library.uop.gr/xmlui/handle/123456789/4954>

Τερζίδης, Κ. & Τζωρτζάκης, Κ. (2004) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων – Διοίκηση Προσωπικού, Αθήνα, Εκδ, Rosili

Χατζηευσταθίου, Α., (2015) Οργάνωση και Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στη Σφαίρα του Δημόσιου Τομέα: Διαδικασίες Εκπαίδευσης και Μέθοδοι Αξιολόγησης του Ανθρώπινου Δυναμικού

[Ηλεκτρονικό]

Available at:

<http://hephaestus.nup.ac.cy/handle/11728/6978?show=full>



# Παράρτημα Α

## Ερωτηματολόγιο

### Α. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

#### 1) Φύλο

Άρρεν  Θήλυ

#### 2) Ηλικία

Έως 29ετών  30-39 ετών  40-49 ετών   
50-59 ετών  60 ετών και άνω

#### 3) Ποια η οικογενειακή σας κατάσταση;

Άγαμος/η  Έγγαμος/η  Χήρος/Διαζευγμένος

#### 4) Ποιο είναι το μορφωτικό σας επίπεδο;

Απόφοιτος Λυκείου/Τεχνικής σχολής   
Απόφοιτος Κολεγίου/Πανεπιστημίου   
Κάτοχος Μεταπτυχιακού ή Διδακτορικού τίτλου

#### 5) Πόσα έτη υπηρεσίας έχετε στη Δημόσια Υπηρεσία;

0-3 έτη  4-7 έτη  8-13 έτη  14-20 έτη  21 έ  και άνω

#### 6) Πόσα έτη υπηρεσίας έχετε στο συγκεκριμένο Τμήμα/Υπουργείο;

0-3 έτη  4-7 έτη  8-13 έτη  14-20 έτη  21 έ  και άνω

#### 7) Σε ποια κατηγορία ανήκετε;

Ορισμένου χρόνου  Αορίστου χρόνου  Μόνιμος

8) Σε ποια κατηγορία ανήκετε;

Εναλλάξιμο προσωπικό

Μόνιμο μη εναλλάξιμο προσωπικό

9) Πόσα έτη ασκείτε τα συγκεκριμένα καθήκοντα;

Είμαι στη συγκεκριμένη θέση ..... έτη.

### **B. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ**

Παρακαλώ να σημειωθεί στις προτάσεις που ακολουθούν τον βαθμό συμφωνίας σας με αυτές (όπου 1 = διαφωνώ απόλυτα, 2 = διαφωνώ, 3 = ούτε συμφωνώ – ούτε διαφωνώ, 4 = συμφωνώ, 5 = συμφωνώ απόλυτα).

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
	1	2	3	4	5
1) Εκτελώ καθήκοντα που αναφέρονται στο σχέδιο υπηρεσίας μου					
2) Επιθυμώ αλλαγή των καθηκόντων μου.					
3) Ζητείται η άποψη μου για τυχόν αλλαγές που αφορούν τα καθήκοντα μου.					
4) Γίνετε δίκαια ο καταμερισμός αρμοδιοτήτων μεταξύ των υπαλλήλων του Τμήματος/Υπουργείου.					
5) Οι στόχοι θέτονται σε συνεννόηση με τον προϊστάμενο μου.					
6) Είναι δίκαιη η αξιολόγηση στη Δημόσια Υπηρεσία.					
7) Το ωράριο είναι ευνοϊκό για την κάλυψη οικογενειακών αναγκών.					

### **Γ. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ**

Παρακαλώ να σημειωθεί στις προτάσεις που ακολουθούν τον βαθμό συμφωνίας σας με αυτές (όπου 1 = διαφωνώ απόλυτα, 2 = διαφωνώ, 3 = ούτε συμφωνώ – ούτε διαφωνώ, 4 = συμφωνώ, 5 = συμφωνώ απόλυτα).

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
	1	2	3	4	5
1) Έτυχα εκπαίδευσης πριν					

την ανάθεση των καθηκόντων μου.					
2) Οι προκάτοχοι μου ή και οι προϊστάμενοι μου βοήθησαν ή με βοηθούν στην αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων μου.					
3) Εκπαίδευσα ή εκπαιδεύω νεότερους υπαλλήλους στην ομαλή εκτέλεση των καθηκόντων τους.					
4) Ενημερώνομαι για τυχόν αλλαγές σχετικά με τον τομέα στον οποίο εργάζομαι.					
5) Ενημερώνομαι σχετικά με πιθανές συγκρούσεις συμφερόντων και την τήρηση της δεοντολογίας.					
6) Η υπηρεσία μου ήταν πρόθυμη να με βοηθήσει στην αντιμετώπιση προσωπικών μου προβλημάτων και έδειξε κατανόηση σε αυτά.					
7) Πιστεύω ότι κάποια σεμινάρια θα βοηθούσαν στην αντιμετώπιση των πολιτών με περισσότερη υπομονή και ευγένεια.					
8) Έχω παρακολουθήσει κάποιο σεμινάριο σχετικό με τα καθήκοντα μου.					
9) Χρησιμοποιείται η εναλλαγή θέσεων στην Υπηρεσία μου.					

#### **Δ. ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ**

Παρακαλώ να σημειωθεί στις προτάσεις που ακολουθούν τον βαθμό συμφωνίας σας με αυτές (όπου 1 = διαφωνώ απόλυτα, 2 = διαφωνώ, 3 = ούτε συμφωνώ – ούτε διαφωνώ, 4 = συμφωνώ, 5 = συμφωνώ απόλυτα).

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
	1	2	3	4	5
1) Υπάρχει ανάγκη πρόσληψης προσωπικού στο Τμήμα μου ή στο Υπουργείο μου.					
2) Αξιοποιούνται και αναπτύσσονται οι γνώσεις και δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη στόχων στο χώρο εργασίας.					

3) Είμαι πρόθυμος/η να εργαστώ πέραν του κανονικού ωραρίου, αν υπάρχει κάποιο κίνητρο.					
4) Γνωρίζω τα καθήκοντα των συναδέλφων μου.					
5) Προωθείται κλίμα ομαδικότητας στο χώρο εργασίας.					
6) Είμαι ικανοποιημένος/η από τις συνθήκες εργασίας;					
7) Είμαι ικανοποιημένος/η από τον χώρο εργασίας και το περιβάλλον εργασίας.					
8) Αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά θέματα όπως η άνεση, η υγιεινή και η ασφάλεια στους χώρους εργασίας.					
9) Προωθούνται ενέργειες που αποσκοπούν στην προστασία του φυσικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος.					

#### **E. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ**

Παρακαλώ να σημειωθεί στις προτάσεις που ακολουθούν τον βαθμό συμφωνίας σας με αυτές (όπου 1 = διαφωνώ απόλυτα, 2 = διαφωνώ, 3 = ούτε συμφωνώ – ούτε διαφωνώ, 4 = συμφωνώ, 5 = συμφωνώ απόλυτα).

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
	1	2	3	4	5
1) Η παροχή υπηρεσιών θα μπορούσε να βελτιωθεί και να αυξηθεί η αποδοτικότητα μου, αν εφαρμόζονταν κάποιες αλλαγές στην υφιστάμενη διαδικασία που ακολουθείται.					
2) Συζητώ με τον προϊστάμενο μου για τυχόν αλλαγές, οι οποίες κατά τη γνώμη μου θα βοηθούσαν στην βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχονται.					
3) Μια δίκαιη αξιολόγηση θα αποτελούσε κίνητρο για αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη εξυπηρέτηση των πολιτών.					
4) Η αξιοποίηση της τεχνολογίας θα μπορούσε να εξισορροπήσει την ανάγκη					

<b>προσωπικού.</b>					
<b>5) Θα μπορούσαν να απλοποιηθούν οι υφιστάμενες διαδικασίες στο Τμήμα μου ή στο Υπουργείο.</b>					
<b>6) Η γνωστοποίηση όλων των διαδικασιών και χρησιμοποίηση στατιστικών για τις εργασίες που διεκπεραιώνονται, θα βοηθούσε στην κατανόηση και διευκόλυνση της εργασίας μου από τους πολίτες.</b>					
<b>7) Στο τέλος της ημέρας έχω εξυπηρετήσει όλους τους πολίτες που αποτάθηκαν κοντά μου.</b>					
<b>8) Προωθούνται αλλαγές που εξυπηρετούν το δημόσιο συμφέρον.</b>					
<b>9) Υπάρχουν οι κατάλληλες προϋποθέσεις ώστε να μπορούν να εξυπηρετηθούν εύκολα και αποδοτικά οι ΑμεΑ στο Τμήμα/Υπουργείο.</b>					