

ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

PANTEION UNIVERSITY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ:

ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΑΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ: ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΟΣ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Ζητήματα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων αναπτυξιακών τοπικών δομών

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Σοφία Ζάγκα

Αθήνα, 2021

Τριμελής Επιτροπή

Βασιλική Δεληθέου, Επίκουρος Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου (Επιβλέπουσα)

Ιωάννης Ψυχάρης, Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου και Πρόεδρος Τμήματος

Δημήτριος Καντιάνης, Μέλος Εργαστηριακού Διδακτικού Προσωπικού Παντείου Πανεπιστημίου



Copyright © Σοφία Ζάγκα, 2021

All rights reserved. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας διπλωματικής εργασίας εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της διπλωματικής εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Πάντειον Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δεν δηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω την καθηγήτριά μου και επιβλέπουσα της διπλωματικής εργασίας κ. Βασιλική Δεληθέου διότι μου έδωσε την ευκαιρία να ασχοληθώ με ένα τόσο ενδιαφέρον θέμα. Η κ. Δεληθέου ήταν δίπλα μου σε όλα τα στάδια εκπόνησης της εργασίας και επίλυσε κάθε απορία μου. Ιδιαίτερα, ευχαριστώ την οικογένειά μου, η οποία είναι πάντα στο πλάι μου και στηρίζει κάθε επιλογή μου. Τέλος, δεν θα ήθελα να παραλείψω να ευχαριστήσω το Δήμο Αλίμου και ιδιαίτερα την υπάλληλο που με εξυπηρέτησε, η οποία με βοήθησε να διανέμω και να συλλέξω πολύ γρήγορα τα ερωτηματολόγια της έρευνας στα οποία στηρίχθηκαν τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα της εργασίας μου.

Στην οικογένειά μου

Περιεχόμενα

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	3
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	8
ABSTRACT	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	10
Θεωρητικά ζητήματα για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού	10
1.1 Εισαγωγή.....	10
1.2 Οργάνωση και διοίκηση οργανισμών/επιχειρήσεων	10
1.3 Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων	13
1.3.1 Η έννοια της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων	13
1.3.2 Οι θεωρίες της οργάνωσης και διοίκησης	13
1.4 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	14
1.5 Ιστορική εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	15
1.6 Οι λειτουργίες διοίκησης ανθρώπινων πόρων.....	17
• Η περιγραφή των θέσεων εργασίας.....	18
• Προσέλκυση του προσωπικού.....	19
• Η εκπαίδευση/κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού	19
• Η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού.....	20
• Οι αμοιβές και οι παροχές του προσωπικού.....	20
• Οι εργασιακές σχέσεις.....	21
• Η υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων	21
Εικόνα 1: Λειτουργίες Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων	22
1.7 Σχέση επιχειρησιακής στρατηγικής και στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	23
Ανθρώπινο Δυναμικό στην Τοπική Αυτοδιοίκηση στην Ελλάδα	23
2.1 Εισαγωγή.....	23
Εικόνα 2: Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στους ΟΤΑ.....	24
2.2 Θεσμικό και νομοθετικό πλαίσιο	24
2.3 Το σύστημα διοικητικής οργάνωσης στην Ελλάδα.....	25
2.4 Σύσταση θέσεων και πρόσληψη προσωπικού	26
2.5 Εκπαίδευση/ Κατάρτιση Προσωπικού	27
Εικόνα 3: Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού	29
2.6 Αξιολόγηση και αμοιβές προσωπικού.....	29
Εικόνα 4: Οργανόγραμμα.....	31

2.7 Προοπτικές για τη δημοτική διοίκηση και την ηλεκτρονική διακυβέρνηση στην Ελλάδα	31
2.8 Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθησης, ΕΣΠΑ 2014-2020	32
Εικόνα 5: ΕΣΠΑ 2014-2020.....	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	34
Εργαλεία για τη σωστή διοίκηση και διαχείριση	34
3.1 Εισαγωγή.....	34
Εικόνα 6: Αναπτυξιακή πορεία	34
3.2 Οργανισμός και τεχνολογία.....	35
3.3 Διαχείριση αλλαγής.....	36
3.4 Διαχείριση κρίσεων /συγκρούσεων.....	36
Εικόνα 7: Δήμος Αλίμου	38
4.1 Εισαγωγή.....	38
Εικόνα 8: Οδικός χάρτης Αλίμου	39
4.2 Γενικά χαρακτηριστικά και δομή Δήμου Αλίμου	39
4.2.1 Γενικά χαρακτηριστικά	39
4.2.2 Πληθυσμός	40
4.2.3 Οικονομικές δραστηριότητες	40
4.2.4 Πολεοδομική οργάνωση.....	41
4.2.5 Ψυχαγωγία.....	41
4.2.6 Σχολεία, υγειονομικές δομές	41
4.2.7 Υπηρεσίες.....	42
4.3 Συμμετοχή του Δήμου σε ευρωπαϊκά προγράμματα.....	42
Εικόνα 9: Human Resource Management	43
4.4 Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού Δήμου Αλίμου	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	44
Μελέτη περίπτωσης: Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στον Δήμο Αλίμου	44
5.1 Εισαγωγή.....	44
5.2 Μεθοδολογία έρευνας	45
5.2.1 Σκοπός, ερευνητικό εργαλείο, δειγματοληψία	45
5.2.2 Περιγραφή ερωτηματολογίου και ανάλυση δεδομένων.....	46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	75
Συμπεράσματα - Προτάσεις	75
ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ	77

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	78
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ.....	79

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματεύεται ζητήματα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων αναπτυξιακών τοπικών δομών. Η Διαχείριση των Ανθρώπινων Πόρων ανέκαθεν, αλλά πολύ περισσότερο στις μέρες μας, παίζει σημαντικό ρόλο στην προσπάθεια που καταβάλλει ο ιδιωτικός και δημόσιος τομέας και φυσικά η Τοπική Αυτοδιοίκηση, να ανταποκριθεί στις ποικιλόμορφες και αυξανόμενες απαιτήσεις και υπηρεσίες, τόσο σε κοινωνικό όσο και σε οικονομικό και τεχνολογικό επίπεδο. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων βρίσκεται κατά μέτωπο με πολλές από τις προκλήσεις, έχοντας ως αποστολή την ενίσχυση της αλλαγής και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της οργανωτικής απόδοσης. Οι άνθρωποι θεωρούνται πλέον το σημαντικότερο κεφάλαιο ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης και αντιμετωπίζονται περισσότερο ως ευκαιρία για κέρδος και επιτυχία, παρά ως κόστος προς αποφυγήν. Στο στενό πλαίσιο διαδικασιών και λειτουργιών της Τοπικής Αυτοδιοίκησης εξετάζεται η υφιστάμενη κατάσταση του Δήμου Αλίου Αττικής και εξετάζονται συμπεράσματα σε όλες τις λειτουργίες της Διαχείρισης των Ανθρώπινων Πόρων. Αναλυτικότερα, στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας γίνεται αναφορά στα θεωρητικά ζητήματα της οργάνωσης και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Στο δεύτερο κεφάλαιο, περιγράφεται το νομοθετικό πλαίσιο της Διαχείρισης και της Αξιοποίησης του Ανθρώπινου Δυναμικού στους ελληνικούς δήμους. Στο τρίτο κεφάλαιο, παρουσιάζονται τα εργαλεία αποτελεσματικής και επιτυχούς διοίκησης και διαχείρισης. Στο τέταρτο κεφάλαιο, ακολουθεί η γνωριμία με το Δήμο Αλίου. Γίνεται αναφορά, στα γενικά χαρακτηριστικά της δομής του Δήμου, στη συμμετοχή του σε ευρωπαϊκά προγράμματα καθώς και στη διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού. Στο πέμπτο κεφάλαιο, παρουσιάζεται η μελέτη περίπτωσης του Δήμου Αλίου, αναλύονται τα αποτελέσματα της έρευνας και, τέλος, στο έκτο κεφάλαιο αποτυπώνονται συμπεράσματα και προτάσεις που αναμένεται ότι θα συμβάλλουν στην ανάπτυξη του Δήμου, τόσο σε σχέση με το εξωτερικό όσο και ως προς το εσωτερικό του περιβάλλον.

Λέξεις κλειδιά: Διαχείριση και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Ανθρώπινοι Πόροι, Δήμος Αλίου, Τοπική Αυτοδιοίκηση

ABSTRACT

This postgraduate study refers to subjects of Management of Human Resources for the growth of Local Authorities. Human Resource Management has always been a key factor in the efforts of the private and public sector authorities, included Local Government to respond to the diverse and increasing demand services both in social and economic terms at technological level. Human Resource Management is finding itself at the forefront of many of these challenges, with the mission to enhance change and improve effectiveness and organizational performance. Human asset is now ranked as the most important asset of the company and it is considered to be a chance for profit and success rather than a cost to be avoided. In the narrow context of Local Government processes and functions, the existing situation of the Municipality of Alimos of Attica in all its functions and services is examined. More specifically, in this study, first chapter refers to the theoretical issues of organization and Management of Human Resource. In the second chapter is described the current legislative framework of Human Resource Management and Development of Greek Local Authorities. In the third chapter are presented the proper management and administration tools. The fourth chapter is followed by the acquaintance with the Municipality of Alimos. This chapter refers to the Local and Regional Authorities, structure of Municipality and his participation in European programs as well as in the administration of Human Resources. The fifth chapter is presented the case study “Municipality of Alimos” with the conclusions that will contribute to the development of the Local and Regional Authorities both in terms of their external and internal environment. Especially, a new municipal organization structure as a development Human Resource “key” and an advantage in the common market of Local Government.

Key words: Human Resources Management and Administration, Human Resources, Municipality of Alimos, Local Government

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Θεωρητικά ζητήματα για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού

1.1 Εισαγωγή

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί έναν αρκετά σημαντικό κλάδο διότι απασχολείται με τον πιο δύσκολο παράγοντα: τον άνθρωπο που υπάρχει σε έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση. Στόχος του κάθε οργανισμού/ επιχείρησης είναι να αξιοποιεί όσο το δυνατόν καλύτερα τους υπαλλήλους ώστε να αποκομίζει το μεγαλύτερο όφελος από τις ικανότητες τους, ενώ οι εργαζόμενοι να ανταμείβονται τόσο υλικά όσο και ψυχολογικά για τις επιδόσεις τους.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού βασίζεται σε εργαλεία και μεθόδους καθώς και σε διαδικασίες της διοίκησης του προσωπικού. Οι άνθρωποι είναι πιο δύσκολο να διοικηθούν σε σχέση με τα μηχανήματα και τα υλικά γι' αυτό ο κλάδος της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι περίπλοκος.

Οι αποφάσεις που αφορούν τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού λαμβάνονται από στελέχη με υψηλές διοικητικές αρμοδιότητες, στοχεύοντας στη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Απαραίτητη σημασία και βοήθεια στη διαδικασία αυτή είναι και η συμμετοχή των υπαλλήλων στις αποφάσεις στρατηγικής σημασίας, στην επίλυση προβλημάτων, στην ανάπτυξη επικοινωνίας και συνεργασίας καθώς και στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η αποτελεσματική ΔΑΔ σε έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση είναι πολύ σημαντική για την ανάπτυξη του έργου της, είναι συνεχής και προβλέπει διαρκή βελτίωση έτσι ώστε να είναι σε θέση να προσαρμόζεται στις τεχνολογικές και κοινωνικές εξελίξεις καθώς και τους οργανωτικούς και εργασιακούς στόχους.

1.2 Οργάνωση και διοίκηση οργανισμών/επιχειρήσεων

Μια επιχείρηση δημιουργείται, επιβιώνει και αναπτύσσεται μέσα σε ένα περιβάλλον με το οποίο βρίσκεται σε συνεχή αλληλεπίδραση. Οι πόροι που χρειάζεται η επιχείρηση για να επιβιώσει προέρχονται από το περιβάλλον της.

Ταυτόχρονα, η ίδια είναι αναγκασμένη να προσφέρει σε αυτό εκροές οι οποίες είναι αρκετά σημαντικές γι' αυτό.

Σε ένα σύγχρονο και ανταγωνιστικό περιβάλλον όπου η τεχνολογία καλπάζει με ταχύτατους ρυθμούς και η ύπαρξη επιχειρήσεων και οργανισμών πολλαπλασιάζεται είναι απαραίτητη η διαμόρφωση ενός στρατηγικού αναπτυξιακού οράματος.

Η διαδικασία του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης/ηγεσίας και του ελέγχου που ασκούνται σε μια επιχείρηση προκειμένου να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στόχοι της αποτελούν της ευρύτερη έννοια του «μάνατζμεντ».

Η λειτουργία του προγραμματισμού περιλαμβάνει όλες τις διοικητικές ενέργειες. Σύμφωνα με τη λειτουργία αυτή καθορίζονται οι αντικειμενικοί σκοποί και τα κατάλληλα μέσα που πρόκειται να χρησιμοποιηθούν για να επιτευχθούν αυτοί. Ύστερα, καθορίζεται η πολιτική, τα σχέδια δράσης και οι διαδικασίες που θα ακολουθήσουν.

Επομένως, η λειτουργία του προγραμματισμού χωρίζεται σε τέσσερις φάσεις:

- ✓ τον καθορισμό των στόχων του οργανισμού
- ✓ τη διαμόρφωση πολιτικής για την επίτευξη των στόχων
- ✓ την ανάπτυξη ενδιάμεσων και βραχυχρόνιων σχεδίων δράσης για να υλοποιηθεί η πολιτική
- ✓ τη διατύπωση αναλυτικών διαδικασιών για την εφαρμογή του κάθε σχεδίου

Κάθε φάση αποτελεί ένα σύστημα και κάθε σύστημα απαρτίζεται από τέσσερα στοιχεία:

- ✓ τις εισροές (inputs) τις οποίες χρησιμοποιεί το σύστημα προκειμένου να επιβιώσει
- ✓ την επεξεργασία (process) που είναι ο μηχανισμός ο οποίος μετατρέπει τις εισροές σε εκροές
- ✓ τις εκροές (outputs) που είναι τα αποτελέσματα
- ✓ την επαναπληροφόρηση (feedback) η εκροή ξαναμπαίνει ως εισροή

Η λειτουργία της οργάνωσης έχει ως σκοπό την επιτυχία των στόχων της αποστολής του οργανισμού. Η ιεράρχηση των στόχων γίνεται με βάση την πολιτική που ακολουθεί κάθε επιχείρηση και με αυτόν τον τρόπο διαπιστώνονται οι απαραίτητες ενέργειες. Επίσης, βασίζεται σε κάποιες αρχές, τις γενικές ή θεμελιώδεις και τις ειδικές.

Οι μέθοδοι που ακολουθεί η λειτουργία της οργάνωσης είναι με βάση το είδος της εργασίας, ανάλογα τις απαιτήσεις ενός συγκεκριμένου προϊόντος και βάση το γεωγραφικό προσανατολισμό. Τέλος, χωρίζεται σε τυπική και άτυπη. Τυπική είναι η οργάνωση που προβλέπεται από το οργανόγραμμα της επιχείρησης ή οργανισμού και άτυπη είναι η οργάνωση η οποία δημιουργείται στα περιθώρια της τυπικής.

Μέσω της διαδικασίας του ελέγχου των διαδικασιών και των αποτελεσμάτων σημειώνεται κατά πόσο επιτεύχθηκαν οι στόχοι και καταγράφονται οι διορθωτικές δράσεις που πρέπει να γίνουν. Εντοπίζεται ο βαθμός απόδοσης του προσωπικού και ερευνώνται τα αίτια που δημιούργησαν τις αποκλίσεις.

Οι παραπάνω όμως λειτουργίες, μόνες τους, χωρίς τη λειτουργία της ηγεσίας δεν είναι ικανές. Έτσι λοιπόν, η διεύθυνση/ηγεσία αποτελεί την κυριότερη λειτουργία διοίκησης και οργάνωσης των επιχειρήσεων/οργανισμών. Είναι υπεύθυνη για τη σωστή πορεία και λειτουργία των εργαζόμενων αλλά και τον καθορισμό της συμπεριφοράς όλων των λειτουργικών συστημάτων και διαδικασιών της επιχείρησης/οργανισμού.

Άρα, για την εφαρμογή και την επίτευξη όλων των στόχων είναι απαραίτητη η διοίκηση/ «μάνατζμεντ» , δηλαδή μια σειρά ενεργειών έτσι ώστε να γίνονται πραγματικότητα οι στόχοι με τον πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο, χρησιμοποιώντας όλους τους παραγωγικούς συντελεστές.

Σύμφωνα με την αμερικάνικη ορολογία ως παράγοντες που ορίζουν το «μάνατζμεντ» αποτελούν τα « έξι Μ» :

1. Men (άνθρωποι)
2. Materials (υλικά)
3. Machines (μηχανήματα)
4. Managers (οργάνωση- διοίκηση)
5. Money (κεφάλαια)
6. Market (αγορά)

1.3 Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων

1.3.1 Η έννοια της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) ή διαφορετικά Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ), είναι ο κλάδος της διοίκησης (management) ο οποίος ασχολείται με τον ανθρώπινο παράγοντα σε έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση. Έχει ως στόχο την ορθή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού έτσι ώστε να είναι σε θέση να ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τις απαιτήσεις του οργανισμού.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων έχει πλέον στρατηγικό ρόλο και συντελεί στη διαμόρφωση της επιχειρησιακής κουλτούρας, με τη προβολή του οράματος της επιχείρησης και την υιοθέτηση του από τα στελέχη της. Σκοπός της είναι η επίλυση καθημερινών σημαντικών προβλημάτων αλλά και η διαμόρφωση επιχειρησιακού κλίματος.

Προκειμένου να αντιμετωπιστούν τα προβλήματα των σύγχρονων επιχειρήσεων, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων δρα προληπτικά, βάζοντας μακροχρόνιους στόχους και δίνοντας έμφαση στις επιθυμίες των εργαζομένων. Με αυτόν τον τρόπο τους δίνει το κίνητρο να αναπτύξουν τις προσωπικές τους δεξιότητες, επενδύοντας παράλληλα σε αυτούς.

1.3.2 Οι θεωρίες της οργάνωσης και διοίκησης

Σημαντική είναι επίσης και η απαίτηση ενός επιστημονικού τρόπου δράσης, με περισσότερη εξειδίκευση των εργαζομένων, με ομαδικό πνεύμα και συνεργασία. Αυτό παρατηρήθηκε συγκεκριμένα από τα τέλη του 18^{ου} αιώνα και μετά διότι η βιομηχανική επανάσταση αντικατέστησε την μηχανή με τον άνθρωπο. Έτσι οδήγησε στη δημιουργία των τεσσάρων θεωριών της οργάνωσης και διοίκησης.

- Η ενδεχόμενη θεωρία του «μάνατζμεντ»

Υποστηρικτής της θεωρίας αυτής ήταν ο Fiedler, ο οποίος ανέφερε ότι δεν υπάρχει μόνο ένας τρόπος προσέγγισης του «μάνατζμεντ» αλλά εξαρτάται κάθε φορά από τις

συνθήκες που παρουσιάζονται στην κάθε περίπτωση. Ο τρόπος διοίκησης μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού επηρεάζεται από το εξωτερικό περιβάλλον, τα καθήκοντα, τις ικανότητες και δεξιότητες των εργαζόμενων, τον βαθμό αβεβαιότητας, το μέγεθος του οργανισμού και την σχέση μεταξύ εργαζόμενων και διοίκησης.

- Η συστηματική θεωρία του «μάνατζμεντ»

Η θεωρία αυτή έχει ως στόχο την ανάλυση της επιχείρησης σε επιμέρους μέρη και την μελέτη των σχέσεων μεταξύ αυτών. Πλεονεκτήματα της θεωρίας αυτής, είναι ότι φαίνονται ξεκάθαρα οι συνέπειες μιας απόφασης στα επιμέρους μέρη, καθορίζονται οι σχέσεις αλληλεξάρτησης και αλληλεπίδρασης των υποσυστημάτων και προωθείται η λήψη αποφάσεων σε πολύπλοκα προβλήματα.

- Η θεωρία των αποφάσεων

Η συγκεκριμένη θεωρία αφορά τη συμπεριφορά των εργαζόμενων στην επιχείρηση ή τον οργανισμό. Είναι απαραίτητη για την πρόβλεψη, τη δημιουργία σεναρίων και τη διαχείριση κρίσεων.

- Η θεωρία «Z»

Η θεωρία αυτή έκανε την εμφάνιση της μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο στις ιαπωνικές επιχειρήσεις. Θεωρείται το πιο δημοκρατικό πρότυπο διοίκησης και είναι βασισμένο σε οκτώ σημαντικούς κανόνες: την μόνιμη απασχόληση, την στρατολόγηση, την εκπαίδευση, την αμοιβή βασισμένη στην εμπειρία, τους κύκλους ποιότητας, τις συλλογικές αποφάσεις, την ευημερία και τον συνδικαλισμό.

1.4 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Με την εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας οι εργαζόμενοι αναγνωρίζονται πλέον ως ένας χρήσιμος συντελεστής της παραγωγικής διαδικασίας και γίνεται προσπάθεια αναβάθμισης του ρόλου τους με συνεχή εκπαίδευση/κατάρτιση. Ως τώρα κυρίαρχο ρόλο είχε μόνο η διοίκηση εφόσον εκείνη προγραμματίζε, έλεγχε και αξιολογούσε και οι εργαζόμενοι εκτελούσαν. Η εφαρμογή

της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας έδωσε τη δυνατότητα οι προτάσεις και οι απόψεις των εργαζόμενων να φτάνουν μέχρι τη διοίκηση και να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποκαλείται «Ολική» διότι εμπλέκονται όλα τα στελέχη του οργανισμού/επιχείρησης στην παραγωγική διαδικασία με σκοπό την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών. Βασικά στοιχεία που συντελούν την διοίκηση αυτή είναι η ηγεσία, η εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού, η επικοινωνία, τα κίνητρα και η αναγνώριση. Για την εύρεση αστοχιών, αποτελεσματικών διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών, χρησιμοποιεί κατάλληλα εργαλεία και τεχνικές.

Έτσι λοιπόν, παρατηρείται ότι η εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος διασφάλισης ποιότητας επιφέρει σημαντικές αλλαγές στο ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού. Ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι πολύ σημαντικός στην άμεση συμμετοχή των εργαζόμενων στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας του οργανισμού/επιχείρησης (Μπουραντάς, Δ. 2002)

1.5 Ιστορική εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Η έννοια του «μάνατζμεντ» σαν λειτουργία υπάρχει από την αρχαιότητα, αλλά η οργάνωση του «μάνατζμεντ» ξεκίνησε από τις αρχές του 1900. Ένας από τους αρχικούς θεμελιωτές της διοίκησης είναι ο Frederick Taylor. Οι εμπειρίες του, του έδωσαν την ευκαιρία να γνωρίσει τα προβλήματα καθώς και τη στάση των εργατών και να μάθει τις δυνατότητες που υπάρχουν με σκοπό τη βελτίωση της οργάνωσης και της διοίκησης.

Κύρια επιθυμία του ήταν η έναρξη μιας νέας εποχής για τις επιχειρήσεις όπου θα επικρατούσε μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και συνεργασία μεταξύ εργοδοτών και εργαζόμενων. Πίστευε ότι η αύξηση της παραγωγικότητας με την εφαρμογή επιστημονικών μεθόδων θα εξασφάλιζε υψηλούς μισθούς και κέρδη χωρίς να δαπανάται άσκοπη ανθρώπινη εργασία. Επίσης θεωρούσε την συνεργασία πολύ σημαντική για την εξέλιξη των επιχειρήσεων. Παρόλο αυτά, οι απόψεις του δημιούργησαν αρκετές αντιδράσεις και κριτικές.

Μετά τον Taylor εμφανίστηκε ως θεμελιωτής της επιστημονικής οργάνωσης ο Henri Fayol. Ήταν Γάλλος μηχανικός και ύστερα γενικός διευθυντής βιομηχανικής επιχείρησης πράγμα το οποίο του πρόσφερε τεράστια διοικητική εμπειρία και τον

βοήθησε να δημιουργήσει τις δικές του απόψεις πάνω στο κομμάτι του «μάνατζμεντ». Σύμφωνα με τον Fayol οι ενέργειες μέσα στην επιχείρηση ή τον οργανισμό μπορούν να αποτελέσουν τις λειτουργίες. Αυτές μπορεί να είναι η τεχνική, η εμπορική, η χρηματοοικονομική, η ασφάλεια, η λογιστική και οι εργασίες διεύθυνσης.

Ο Fayol πίστευε ότι βασικό συστατικό για τη σωστή λειτουργία της οργάνωσης και της διοίκησης είναι η εκπαίδευση/ κατάρτιση. Υποστήριζε ότι η θεωρία της διοίκησης είναι σύνολο αρχών, ικανοτήτων και μεθόδων που έχουν σκοπό την εκπαίδευση/κατάρτιση στην διοίκηση. Σύμφωνα με τον Fayol στα ανώτερα όργανα απαιτείται η διοικητική ικανότητα ενώ στα κατώτερα κυρίως η τεχνική.

Άλλος ένας ακόμα υποστηρικτής της κλασικής θεωρίας ήταν ο Max Weber. Θεωρούσε ότι η γραφειοκρατία είναι το πιο λογικό μέσο άσκησης του ελέγχου πάνω στους ανθρώπους. Η γραφειοκρατία αποτελεί μια θεωρία οργάνωσης στις ανάγκες μεγάλων και πολύπλοκων επιχειρήσεων και οργανισμών. Τα χαρακτηριστικά της, σύμφωνα με τον Weber είναι οι στενά καθορισμένες αρμοδιότητες, οι αυστηροί κανόνες και η εφαρμογή του ιεραρχικού συστήματος οργάνωσης.

Σημαντικό ρόλο είχαν και οι υποστηρικτές του Taylor. Ένας από αυτούς ήταν ο Gantt, ο οποίος ήταν μηχανολόγος μηχανικός και εργάστηκε ως σύμβουλος επιχειρήσεων πάνω στην επιστημονική επιλογή εργατών και την ανάπτυξη συστημάτων κινήτρων και πρόσθετων αμοιβών. Θεώρησε κ αυτός πολύ σημαντική την ανάπτυξη συνεργασίας και κατανόησης μεταξύ των εργοδοτών και εργατών. Τις ιδέες του Taylor υποστήριζαν ακόμα ο Frank και Lillian Gilbreth. Υποστήριζαν ότι προτεραιότητα είναι η κατανόηση των αναγκών των εργαζομένων με σκοπό να μην υπάρχει δυσαρέσκεια και μονοτονία στην εργασία τους.

Στη συνέχεια γύρω στα 1920 έκαναν την εμφάνιση τους οι πρώτοι που αμφισβήτησαν την θεωρία του Taylor και των οπαδών του. Οι αμφισβητίες αυτοί δημιούργησαν μια θεωρία η οποία ονομάστηκε κίνημα των ανθρώπινων σχέσεων και οι κυριότεροι υποστηρικτές του ήταν οι Elton Mayo και F. Roethlisberger.

Πιο συγκεκριμένα, κατηγόρησαν το επιστημονικό «μάνατζμεντ» γιατί μεταχειρίζονταν τους εργάτες σαν εξαρτήματα μηχανής απαιτώντας τυποποιημένες κινήσεις και μεθόδους. Πίστευαν ότι αν η ηγεσία, τους επέτρεπε να συμμετάσχουν σε θέματα που αφορούσαν τις συνθήκες και τις μεθόδους εργασίας, θα βελτιώνονταν το ηθικό τους και θα είχαν μεγαλύτερη προθυμία για συνεργασία.

Το «μάνατζμεντ» ως επιστήμη είναι πρόσφατο, όμως η γνώση που έχει συγκεντρωθεί μέχρι σήμερα, με τη μορφή βασικών αρχών, περιγραφικών και κανονιστικών μοντέλων και θεωριών συνιστά ένα ευρύ επιστημονικό κλάδο με πολλές προσεγγίσεις. Οι προσεγγίσεις αυτές, αφορούν τις διάφορες διαστάσεις του «μάνατζμεντ» και αντλούν το επιστημονικό τους περιεχόμενο από προηγούμενες επιστήμες. Μερικές από τις επιστήμες αυτές είναι η προσέγγιση της Οργανωτικής Θεωρίας και Συμπεριφοράς, η Μαθηματική ή Προσέγγιση της Διοικητικής Επιστήμης και η Λειτουργική Προσέγγιση (Μπουραντάς, Δ. 2015)

1.6 Οι λειτουργίες διοίκησης ανθρώπινων πόρων

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού βασίζεται σε εργαλεία και μεθόδους από τον τομέα της ψυχολογίας καθώς και σε τεχνικές και διαδικασίες της Διοίκησης Προσωπικού. Βασικές λειτουργίες της είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση, ο έλεγχος και η ηγεσία που έχουν να κάνουν με την προσέλκυση, την εκπαίδευση/κατάρτιση, την αξιολόγηση, τις εργασιακές σχέσεις, την αμοιβή του ανθρώπινου δυναμικού και την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων. Στόχος όλων αυτών είναι η ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού οργανισμού, ο οποίος να συμβάλλει τόσο στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης όσο και στην ικανοποίηση των αναγκών και φιλοδοξιών των εργαζομένων.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι βασικές λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού:

Με τον προγραμματισμό διαμορφώνονται οι στόχοι και η δράση, λαμβάνοντας υπόψη τις ευκαιρίες και τους περιορισμούς που υπάρχουν στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης ή οργανισμού. Με την λειτουργία αυτή κατανέμεται η εργασία, πραγματοποιείται η ανάθεση εργασιών στο προσωπικό, εκτιμώνται οι υλικοί πόροι και δημιουργούνται οι σχέσεις εξουσίας και ευθύνης.

Μέσω της λειτουργίας του ελέγχου και των διαδικασιών και των αποτελεσμάτων, σημειώνεται ο βαθμός επίτευξης των στόχων και ορίζεται η σειρά των δράσεων που πρέπει να γίνουν. Πραγματοποιείται σύγκριση αποτελεσμάτων προγραμματισμού με στόχους, έλεγχος εσόδων και εξόδων σε σχέση με τον

προϋπολογισμό και συγκριτική αξιολόγηση. Η ηγεσία είναι η κυριότερη λειτουργία για την σωστή πορεία των εργαζομένων αλλά και του καθορισμού της συμπεριφοράς όλων των λειτουργικών συστημάτων και διαδικασιών του οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, η ανάθεση έργου και η καθοδήγηση, η καλλιέργεια ομαδικού πνεύματος καθώς και η αμοιβή και η αναγνώριση.

- Η περιγραφή των θέσεων εργασίας

Η περιγραφή της θέσης εργασίας είναι πολύ σημαντική λειτουργία στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Σύμφωνα με αυτήν γίνεται καταγραφή των καθηκόντων που έχει ένας εργαζόμενος σε μια συγκεκριμένη θέση εργασίας, από την οποία προκύπτουν οι απαιτήσεις, τα προσόντα, οι γνώσεις και οι ικανότητες που πρέπει να έχει ο κάτοχος αυτής.

Επομένως μέσω της περιγραφής της θέσης εργασίας οι υπεύθυνοι μπορούν να προσδιορίσουν τις ανάγκες που προκύπτουν για την εκπαίδευση του προσωπικού, τις προσλήψεις και τις απολύσεις καθώς επίσης μπορεί να προσδιοριστεί το ύψος των αμοιβών και παροχών που θα παρέχονται. Άρα, η ανάλυση των θέσεων εργασίας παίζει καθοριστικό ρόλο στα σχέδια που θα καταρτιστούν για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού.

Βασικοί τρόποι για την συλλογή στοιχείων όσον αφορά την ανάλυση των θέσεων είναι η παρατήρηση, η συνέντευξη με τον εργαζόμενο, η αυτό-περιγραφή, το ημερολόγιο εργασίας και αναφοράς, το ερωτηματολόγιο και η διάσκεψη εμπειρογνώμων σε ειδικά θέματα (Βαξεβανίδου Μ.- Ρεκλείτης Π., 2019). Επίσης, σημαντικό είναι η περιγραφή της θέσης εργασίας να περιλαμβάνει στοιχεία που αφορούν τον τίτλο της θέσης εργασίας, την περίληψη της εργασίας, τα καθήκοντα του εργαζόμενου, τα πρότυπα απόδοσης, τις συνθήκες εργασίας και τα όρια εξουσίας.

Έτσι λοιπόν, σύμφωνα με τα παραπάνω καθορίζονται και τα προσόντα που απαιτούνται να έχουν οι εργαζόμενοι προκειμένου να εκτελούν σωστά τα καθήκοντά τους. Τα στοιχεία αυτά βοηθούν ακόμα τους υπεύθυνους να επιλέξουν τα κατάλληλα άτομα για κάθε θέση έτσι ώστε να υπάρχει ανάπτυξη της επιχείρησης/οργανισμού (Χυτήρης, 2001).

- Προσέλκυση του προσωπικού

Η προσέλκυση και η επιλογή του προσωπικού αφορά στον εντοπισμό υποψηφίων οι οποίοι θα έχουν τα απαραίτητα προσόντα και την πρόκλησή τους για να εκδηλώσουν το ενδιαφέρον τους για τη συγκεκριμένη θέση.

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι αρμόδια για την αντικατάσταση του προσωπικού που απολύεται, ή αποχωρεί εξαιτίας συνταξιοδότησης από εργαζόμενους που θα έχουν όλα τα απαιτούμενα προσόντα για την κάλυψη των συγκεκριμένων θέσεων. Οι κύριες πηγές προσέλκυσης του προσωπικού είναι η εσωτερική πηγή προσέλκυσης η οποία αφορά την προαγωγή των εργαζόμενων και η εξωτερική πηγή προσέλκυσης η οποία αφορά την καταχώρηση κάποιας αγγελίας, την εύρεση εργασίας μέσω ειδικών γραφείων ή του ΟΑΕΔ¹.

Τα βασικά στάδια επιλογής των υποψηφίων αποτελούν η αρχική επιλογή από την αίτηση, η αρχική συνέντευξη, τα επαγγελματικά τεστ, η συνέντευξη επιλογής, ο έλεγχος υποβάθρου συστάσεων, τα κέντρα αξιολόγησης, η εξέταση φυσικής κατάστασης και η απόφαση επιλογής (Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν.,2016).

- Η εκπαίδευση/κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού

Η εκπαίδευση/κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μια διαδικασία μάθησης με την οποία ο εργαζόμενος προσπαθεί να αποκτήσει γνώσεις και δεξιότητες έτσι ώστε να βελτιώσει τις στάσεις της συμπεριφοράς του.² Η επιχείρηση ή ο οργανισμός με τη διαδικασία της εκπαίδευσης/κατάρτισης δείχνει στον εργαζόμενο ότι ενδιαφέρεται για την εξέλιξη του και την πνευματική του πρόοδο.

Η εκπαίδευση/κατάρτιση θα πρέπει να είναι σωστά σχεδιασμένη και να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των υπαλλήλων καθώς και τις επιθυμίες της επιχείρησης/ οργανισμού. Επομένως, ο υπεύθυνος διοίκησης ανθρώπινων πόρων

¹ Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού

² Προγραμματισμένη διαδικασία η οποία αποσκοπεί στην απόκτηση και βελτίωση της γνώσης, την ανάπτυξη των ικανοτήτων και την τροποποίηση της στάσης και της συμπεριφοράς των υπαλλήλων

πρέπει να εκτιμά τις ανάγκες για το μέλλον και να καταγράφει τις γνώσεις και τις ικανότητες του προσωπικού.

- Η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού

Οι προϊστάμενοι είναι υπεύθυνοι για την αξιολόγηση της απόδοσης του εργατικού δυναμικού. Η αξιολόγηση απαιτείται να είναι αξιόπιστη και αντικειμενική, να γίνεται σε όλο το προσωπικό και να καθορίζονται μέσω αυτής τα κριτήρια και τα πρότυπα απόδοσης.³ Με την μέθοδο της αξιολόγησης επιτυγχάνεται η ισότητα και η αξιοκρατία μεταξύ των εργαζομένων και η συνεχής βελτίωση της απόδοσής τους.

Δίνει τη δυνατότητα επίσης να επισημανθούν οι ανάγκες των εργαζομένων καθώς και οι διορθωτικές αλλαγές που πρέπει να γίνουν. Τα τελευταία χρόνια έχει αναπτυχθεί αρκετά η αξιολόγηση των υπαλλήλων και οι κυριότερες μέθοδοι είναι η αντικειμενική και η υποκειμενική. Οι αντικειμενικές μέθοδοι στηρίζονται σε ποσοτικά στοιχεία ενώ οι υποκειμενικές μέθοδοι σε ποιοτικά.

- Οι αμοιβές και οι παροχές του προσωπικού

Η αμοιβή αποτελεί σημαντικό παράγοντα υποκίνησης των εργαζομένων για να εργαστεί τόσο αποτελεσματικά όσο και αποδοτικά. Ο μισθός είναι η ανταπόδοση λοιπόν που δίνεται από την επιχείρηση ή τον οργανισμό στους εργαζόμενους ώστε να επιτευχθεί η κοινή προσπάθεια επιδίωξης των στόχων. Η αμοιβή των εργαζομένων είναι απαραίτητο να καλύπτει τις οικογενειακές και βιοτικές ανάγκες του προσωπικού καθώς και να δίνει τη δυνατότητα για αποταμίευση.

Σημαντικό κριτήριο για το καθορισμό του ύψους του μισθού είναι η εμπειρία, οι γνώσεις και οι δεξιότητες που απαιτούνται για την καθεμία θέση. Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι υπεύθυνη για την τήρηση της νομοθεσίας σχετικά με την μισθοδοσία καθώς επίσης για την παροχή επιδομάτων και παροχών.

³ Κριτήρια απόδοσης προκύπτουν από τα αποτελέσματα που πρέπει να πετύχει ο εργαζόμενος και τα πρότυπα απόδοσης είναι οι δείκτες για τα κριτήρια

- Οι εργασιακές σχέσεις

Οι εργασιακές σχέσεις περιλαμβάνουν τις σχέσεις μεταξύ μιας ομάδας εργαζομένων και του εργοδότη. Η ομάδα εργαζομένων αντιπροσωπεύεται από το λεγόμενο σωματείο το οποίο εκπροσωπεί τα συμφέροντα των υπαλλήλων. Σκοπός του είναι η διεκδίκηση υψηλότερων μισθών, οι καλύτερες συνθήκες εργασίας και οι λοιπές αποδοχές όπως επιδόματα, διάφορα έξοδα κλπ.

Καθοριστικό ρόλο μεταξύ της σχέσης του σωματείου και του εργοδότη έχει η διοίκηση ανθρώπινων πόρων η οποία επιβλέπει την τήρηση των κανόνων και λειτουργεί ως διαμεσολαβητής προκειμένου να υπάρχει άριστη επικοινωνία και συνεργασία.

- Η υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων

Σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν.1568/1985, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί που απασχολούν πάνω από πενήντα εργαζόμενους οφείλουν να παρέχουν τεχνικό ασφαλείας καθώς και ιατρό εργασίας προκειμένου να διασφαλίζεται η υγεία των υπαλλήλων. Είναι πολύ σημαντικό να υπάρχουν αυτά τα δυο μέλη με σκοπό την βελτίωση συνθηκών εργασίας και τη μείωση των εργατικών ατυχημάτων.

Είναι απαραίτητη η σωστή συνεργασία της διοίκησης ανθρώπινων πόρων με τον τεχνικό ασφαλείας και τον ιατρό εργασίας. Σε περίπτωση ατυχήματος θα πρέπει να ενημερωθεί η επιθεώρηση εργασίας με σκοπό την διερεύνηση των αιτιών που το δημιούργησαν.

Η Διοίκηση της Απόδοσης και οι Λειτουργίες της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων



Εικόνα 1: Λειτουργίες Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων

1.7 Σχέση επιχειρησιακής στρατηγικής και στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων

Σε μια εποχή όπου επικρατεί η παγκοσμιοποίηση, οι απαιτήσεις και οι ανάγκες των πολιτών έχουν αυξηθεί. Οι επιχειρήσεις λοιπόν, προσπαθούν να αποκτήσουν ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με την υιοθέτηση καινοτόμων επιχειρησιακών στρατηγικών. Σημαντικό ρόλο παίζει το ανθρώπινο δυναμικό το οποίο οφείλει να έχει τις απαραίτητες δεξιότητες για την σχεδίαση και την υλοποίηση της στρατηγικής.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων συμμετέχει στη διαμόρφωση του στρατηγικού οράματος δίνοντας τις δικές της απόψεις και λαμβάνοντας υπόψη τις γνώσεις του ανθρώπινου δυναμικού. Είναι υπεύθυνη για τη δημοσίευση και την επίτευξη του στρατηγικού οράματος από τους εργαζόμενους έτσι ώστε η επιχείρηση ή ο οργανισμός να πετύχει τους στόχους του.

Για να γίνει πιο κατανοητό, είναι απαραίτητη η παρουσίαση ενός παραδείγματος. Τα σχέδια αμοιβών που έχει μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός αντίστοιχα εξαρτάται από την στρατηγική διαφοροποίησης ή την στρατηγική μείωσης του κόστους. Στην πρώτη περίπτωση, η αμοιβή του εργαζόμενου θα έχει σχέση με την απόδοσή του, έτσι η επιχείρηση θα επενδύσει στην επιμόρφωση του με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος. Στη δεύτερη περίπτωση, θα υπάρχει σύνδεση της αμοιβής με την θέση που κατέχει στην ιεραρχική κλίμακα ώστε να μπορεί να

προχωρήσει σε μείωση εργαζομένων ή ακόμα και στην αντικατάστασή τους με μηχανήματα.

Σύμφωνα με τα παραπάνω λοιπόν, συνάγεται το συμπέρασμα ότι η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων θα πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά το περιβάλλον της επιχείρησης/οργανισμού και να ενσωματώνεται στη διαδικασία της Στρατηγικής της Διοίκησης της επιχείρησης. Ιδιαίτερα, σε περιόδους όπου η τεχνολογία προχωρά με πολύ γρήγορους ρυθμούς είναι εύλογο η επιχείρηση/οργανισμός να στηρίζεται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που αποτελούν τη βάση για την στρατηγική ανάπτυξη.

Η επιχείρηση ή ο οργανισμός που επιθυμεί να ξεχωρίσει από τις άλλες, είναι σημαντικό να συνδυάσει τους υλικούς και άυλους πόρους καθώς τα μηχανήματα και τους ανθρώπους. Οι πόροι αυτοί θα πρέπει να είναι πολύτιμοι, σπάνιοι και να μην μπορεί να τους μιμηθεί κανένας. Οι ανθρώπινοι πόροι είναι εκείνοι που μπορούν με τις μοναδικές τους δεξιότητες να οδηγήσουν την επιχείρηση/οργανισμό σε ηγετική θέση στην αγορά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Ανθρώπινο Δυναμικό στην Τοπική Αυτοδιοίκηση στην Ελλάδα

2.1 Εισαγωγή

Ένας από τους στόχους της σύγχρονης Δημόσιας Διοίκησης αποτελεί η ενίσχυση της οικονομικής αυτοτέλειας της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Έτσι λοιπόν, στις σύγχρονες κοινωνίες παρατηρείται μεγαλύτερη τάση αποκέντρωσης της διοίκησης τόσο σε περιφερειακό όσο και σε τοπικό επίπεδο⁴.

Η διάρθρωση της δημόσιας διοίκησης είναι απαραίτητη γιατί εκπληρώνει τη συνταγματική αξίωση για ισότιμη πρόσβαση στα δημόσια αγαθά και τις υπηρεσίες που παρέχει το κράτος και βελτιώνει τη συνολική αποτελεσματικότητα. Επίσης, παρατηρείται ότι τα δημόσια αγαθά και οι υπηρεσίες παρέχονται πιο εύκολα και

⁴ Οι εργαζόμενοι της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα αναλογούν στο 10% του συνόλου των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα, ποσοστό πολύ μικρό σε σχέση με άλλες χώρες.

αποτελεσματικά σε αποκεντρωτικό και τοπικό επίπεδο και οι πόροι κατανέμονται καλύτερα.

Η διοίκηση του συστήματος της Ελλάδας οργανώνεται με το αποκεντρωτικό σύστημα. Σύμφωνα με τον τελευταίο νόμο 3852/2010 δημιουργήθηκε η αποκεντρωτική διοίκηση η οποία αποτελείται από τα όργανα τοπικής αυτοδιοίκησης πρώτου και δεύτερου βαθμού καθώς και τις αποκεντρωμένες διοικήσεις. Η πρόσληψη, η εκπαίδευση/κατάρτιση, η αξιολόγηση και η μισθολογική προαγωγή εφαρμόζεται σύμφωνα με τις καθοριζόμενες από τον νόμο διατάξεις (Blanas N., Grigoriou I., Kyriakou, D., Belias D., (2004).



Εικόνα 2: Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στους ΟΤΑ

2.2 Θεσμικό και νομοθετικό πλαίσιο

Σύμφωνα με αυτά που ορίζει το Σύνταγμα «η διοίκηση του κράτους οργανώνεται σύμφωνα με το αποκεντρωτικό σύστημα» και «η διοίκηση των τοπικών υποθέσεων ανήκει στους οργανισμούς α΄ και β΄ βαθμού της τοπικής

αυτοδιοίκησης»⁵. Βάση λοιπόν, των δυο θεμελιωδών Αρχών⁶ ρυθμίζεται η μορφή, η οργάνωση και η λειτουργία του ελληνικού διοικητικού συστήματος.

Ωστόσο τα δυο θεμελιώδη συστατικά της αποκέντρωσης είναι η σύσταση αποκεντρωμένων οργάνων και η ανάθεση σε αυτά αποφασιστικών αρμοδιοτήτων. Ακόμα, μετά την αναθεώρηση του 2001 η τοπική αυτοδιοίκηση χωρίστηκε σε δυο βαθμίδες όπου στην α΄ βαθμίδα ανήκουν οι δήμοι και στην β΄ βαθμίδα οι περιφέρειες.

Εκτός από τους συνταγματικούς κανόνες όμως, σημαντικό ρόλο στο σύστημα διοικητικής οργάνωσης της Ελλάδας έχουν και οι νόμοι. Ένας σημαντικός νόμος είναι ο 1622/86⁷ που έφερε πολλές αλλαγές και δημιουργήθηκαν για πρώτη φορά οι περιφέρειες. Επόμενη θεσμική μεταβολή, έφεραν οι νόμοι 2218/94⁸ και 2240/94⁹ που θεσμοθετήθηκε η νομαρχιακή αυτοδιοίκηση και μετατράπηκε η νομαρχία από βαθμίδα αποκέντρωσης σε β΄ βαθμού τοπική αυτοδιοίκηση (Δεληθέου, Β., 2018).

Ακόμα μια αλλαγή, έγινε με τον νόμο 2503/97¹⁰ με τον οποίο μετατράπηκε η περιφέρεια σε ενιαία αποκεντρωμένη μονάδα διοίκησης του ελληνικού κράτους. Στη συνέχεια, με τον νόμο 2539/97¹¹ συνενώθηκαν αρκετοί δήμοι και πολλές κοινότητες της χώρας και οδήγησε στη μείωση τους.

Τέλος, ακολούθησε ο νόμος 3852/10¹² που είναι και ο πιο πρόσφατος, σύμφωνα με τον οποίο δημιουργήθηκε η αποκεντρωμένη διοίκηση και αποτέλεσε βαθμίδα της τοπικής αυτοδιοίκησης. Επίσης, καταργήθηκε η νομαρχιακή αυτοδιοίκηση και η περιφέρεια μετατράπηκε σε δευτέρου βαθμού τοπική αυτοδιοίκηση ενώ έγινε ακόμα μεγαλύτερη συνένωση των δήμων (Πετράκος Γ.-Ψυχάρης Γ.,2016).

2.3 Το σύστημα διοικητικής οργάνωσης στην Ελλάδα

Σύμφωνα με τον τελευταίο νόμο 3852/10 γνωστό ως «Σχέδιο Καλλικράτης» το ελληνικό σύστημα οργανώνεται όπως θα δούμε παρακάτω. Η αυτοδιοίκηση πρώτου βαθμού αποτελείται από 325 δήμους, η αυτοδιοίκηση δευτέρου βαθμού από 13 περιφέρειες και η αποκεντρωμένη κρατική διοίκηση από 7 αποκεντρωμένες διοικήσεις.

⁵ Άρθρα 101 και 102 του Συντάγματος

⁶ Θεμελιώδεις Αρχές: διοικητική αποκέντρωση και τοπική αυτοδιοίκηση

⁷ «Τοπική αυτοδιοίκηση, περιφερειακή ανάπτυξη και δημοκρατικός προγραμματισμός»

⁸ «Ίδρυση νομαρχιακής αυτοδιοίκησης»

⁹ «Συμπλήρωση διατάξεων για τη νομαρχιακή αυτοδιοίκηση»

¹⁰ «Διοίκηση, οργάνωση και στελέχωση περιφέρειας»

¹¹ «Πρόγραμμα Καποδίστριας»

¹² «Σχέδιο Καλλικράτης»

Μεταξύ των δυο βαθμίδων τοπικής αυτοδιοίκησης υφίστανται σχέσεις συνεργασίας και συναλληλίας. Οι αποκεντρωμένες διοικήσεις έχουν σημαντικό ρόλο καθώς βοηθούν στο έργο της αποκέντρωσης ασκώντας αποφασιστική αρμοδιότητα στις κρατικές αποφάσεις της περιφέρειας τους. Οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης¹³ ανήκουν στην Γενική Κυβέρνηση ενώ οι αποκεντρωμένες διοικήσεις στην κεντρική διοίκηση ή στο κράτος.

Βασικά χαρακτηριστικά της τοπικής αυτοδιοίκησης είναι η δημοκρατική τους συγκρότηση, η διοίκηση τοπικών υποθέσεων, η διοικητική και δημοσιονομική τους αυτοτέλεια καθώς και η άσκηση διοικητικής εποπτείας.

Όσον αφορά τους δήμους είναι αυτοδιοικούμενα Νομικά Πρόσωπα Δημόσιου Δικαίου¹⁴. Ο Δήμος διοικείται από τον δήμαρχο, το δημοτικό συμβούλιο, την εκτελεστική επιτροπή, την οικονομική επιτροπή και την επιτροπή ποιότητας ζωής.

Οι περιφέρειες πήραν την θέση των νομαρχιών και η κάθε περιφέρεια υποδιαιρείται σε περιφερειακές ενότητες. Τα όργανα της περιφέρειας είναι ο περιφερειάρχης, ο αντι-περιφερειάρχης, το περιφερειακό συμβούλιο, η οικονομική επιτροπή και η εκτελεστική επιτροπή.

Οι αποκεντρωμένες διοικήσεις είναι ένα πρωτόγνωρο επίπεδο διοίκησης στο σύστημα. Στην έδρα κάθε αποκεντρωμένης διοίκησης συστήνεται η γενική γραμματεία, το συμβούλιο το οποίο αποτελείται από τον γενικό γραμματέα και τους περιφερειάρχες (Πετράκος Γ.- Ψυχάρης Γ.,2016).

2.4 Σύσταση θέσεων και πρόσληψη προσωπικού

Όπως είδαμε, οι αναπτυξιακές δομές στην Ελλάδα είναι αρκετές επομένως η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία πραγματεύεται ζητήματα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων σχετικά με τον α' βαθμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης που είναι οι Δήμοι.

Οι δημοτικοί υπάλληλοι διορίζονται είτε ως τακτικοί δημόσιου δικαίου είτε με σύμβαση ιδιωτικού δικαίου αορίστου ή ορισμένου χρόνου. Οι θέσεις του προσωπικού κατατάσσονται ως εξής:

¹³ ΟΤΑ

¹⁴ ΝΠΔΔ

- ✓ Κατηγορία θέσεων Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης (ΠΕ)
- ✓ Κατηγορία θέσεων Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (ΤΕ)
- ✓ Κατηγορία θέσεων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΔΕ)
- ✓ Κατηγορία θέσεων Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (ΥΕ)

Η διαδικασία επιλογής των υπαλλήλων γίνεται είτε από το Ανώτερο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού το λεγόμενο ΑΣΕΠ είτε από τους ίδιους τους φορείς υπό τον έλεγχο του ΑΣΕΠ. Η διαδικασία επιλογής συμβαίνει με πολλούς τρόπους όπως με τη διαδικασία του γραπτού διαγωνισμού, με σειρά προτεραιότητας και με την επιλογή από επιτροπή.

Η σειρά κατάταξης του προσωπικού εξαρτάται από το άθροισμα μονάδων που έχουν συγκεντρώσει από τους τίτλους σπουδών, την εμπειρία σχετικά με το αντικείμενο, τις ξένες γλώσσες, επιπρόσθετα προσόντα, χρόνο ανεργίας, οικογενειακή κατάσταση, ποσοστό αναπηρίας, εντοπιότητα και ηλικία όπου χρειάζεται. Εφόσον επιλεγούν οι υποψήφιοι ακολουθεί η πρόσληψη τους.

2.5 Εκπαίδευση/ Κατάρτιση Προσωπικού

Η εκπαίδευση/κατάρτιση των υπαλλήλων αρχίζει από την πρόσληψη τους και γίνεται καθ' όλη την διάρκεια της θητείας τους. Στοχεύει στη παροχή απαραίτητης τεχνογνωσίας για την αποτελεσματική και αποδοτική άσκηση των καθηκόντων τους. Η επιμόρφωση τους αποτελεί έναν από τους κεντρικούς άξονες για τον εκσυγχρονισμό της λειτουργίας των δημοτικών υπηρεσιών και της εξυπηρέτησης των πολιτών.

Το νομοθετικό και θεσμικό πλαίσιο για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα στηρίζεται στον Ν. 1943/1991¹⁵ και τον Ν.3528/2007 με τον οποίο ορίζεται ότι η εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού χωρίζεται σε δυο κατηγορίες την αρχική και τη συνεχόμενη επαγγελματική εκπαίδευση.

Η εισαγωγική εκπαίδευση είναι υποχρεωτική, γίνεται κατά την πρώτη διετία από τον διορισμό του προσωπικού και στοχεύει στην εξοικείωσή του με τα αντικείμενα της υπηρεσίας. Η υπηρεσία με την σειρά της είναι υποχρεωμένη να μεριμνά για την επιμόρφωση των υπαλλήλων σε όλη τη διάρκεια απασχόλησής τους.

¹⁵ Ν.1943/1991:«Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της κι άλλες συναφείς διατάξεις»

Η επιμόρφωση μπορεί να είναι γενική ή να έχει την μορφή εξειδίκευσης σε αντικείμενα της υπηρεσίας του υπαλλήλου. Επίσης, υπάρχει και η δυνατότητα συμμετοχής τους σε προγράμματα επιμόρφωσης.

Τέλος, η μετεκπαίδευση στην απόκτηση ειδικών γνώσεων, οι οποίες είναι απαραίτητες για την άσκηση των καθηκόντων τους, λαμβάνει χώρα σε διάφορους δημόσιους ή ιδιωτικούς φορείς στην Ελλάδα ή και το εξωτερικό. Στην Ελλάδα υπάρχουν αρκετά σημαντικοί οργανισμοί που έχουν αναλάβει την εκπαίδευση των δημόσιων υπαλλήλων.

Ένας αξιόλογος οργανισμός είναι το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης¹⁶. Στόχος του είναι η επαγγελματική κατάρτιση και εκπαίδευση του προσωπικού του δημόσιου τομέα, η επιμόρφωση των αιρετών και των δυο βαθμίδων της τοπικής αυτοδιοίκησης, η δημιουργία στελεχών για δημόσια διοίκηση και αυτοδιοίκηση, η εκπόνηση ερευνών και μελετών καθώς επίσης και η θέσπιση ατομικού δελτίου κατάρτισης των υπαλλήλων για την παρακολούθηση της πορείας της επιμόρφωσής τους.

Ένας ακόμα οργανισμός, είναι η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης¹⁷ η οποία είναι υπεύθυνη για την παροχή της προεισαγωγικής και τη δημιουργία ανώτερων στελεχών της δημόσιας διοίκησης με επαγγελματική κατάρτιση. Επίσης, εξίσου σημαντικά είναι το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης και τα Περιφερειακά Ινστιτούτα Επιμόρφωσης τα οποία είναι υπεύθυνα για τη συνεχή επιμόρφωση των υπαλλήλων.

Τέλος, δεν πρέπει να παραληφθεί η Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης . Ενισχύει τους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης α' και β' βαθμού και τα όργανα διοίκησης των νομικών προσώπων τους με εξειδικευμένα στελέχη επιτελικού και αναπτυξιακού χαρακτήρα καθώς επίσης και τις κεντρικές υπηρεσίες.

Λοιποί εκπαιδευτικοί οργανισμοί είναι το Υπουργείο Εσωτερικών, η Σχολή Αξιωματικών της Ελληνικής Αστυνομίας, η Σχολή Εθνικής Άμυνας, τα Περιφερειακά Επιμορφωτικά Κέντρα του Υπουργείου Εθνικής Παιδείας, Θρησκευμάτων και δια βίου μάθησης, η Εθνική Σχολή Δημόσιας Υγείας και η Εθνική Σχολή Δικαστικών Λειτουργιών.

¹⁶ Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ιδρύθηκε το 1983 είναι ΝΠΔΔ με οικονομική και διοικητική αυτοτέλεια

¹⁷ Ε.Σ.Δ.Δ.Α. ιδρύθηκε το 1985 και λειτουργεί με επτά τμήματα εξειδικευμένης επαγγελματικής κατάρτισης



Εικόνα 3: Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού

2.6 Αξιολόγηση και αμοιβές προσωπικού

Παλαιότερα, η αξιολόγηση του προσωπικού των Δήμων γίνονταν ουσιαστικά με την συμπλήρωση έκθεσης αξιολόγησης από τον προϊστάμενο προς τους υφιστάμενους. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι αυτή ήταν μια υποκειμενική μέθοδος η οποία δεν έδινε τα απαραίτητα αποτελέσματα και δεν βοηθούσε ώστε να αποτυπωθεί η ακριβής απόδοση του κάθε εργαζόμενου.

Πλέον, εφαρμόζεται νέος τρόπος αξιολόγησης του προσωπικού σύμφωνα με το Ν.4369/2016¹⁸ και η βαθμολογική προαγωγή πραγματοποιείται ανάλογα τα τυπικά προσόντα και την εργασιακή εμπειρία του κάθε υπαλλήλου. Η πολιτεία προσπαθεί να επιτελεί σωστά το έργο της ,ελέγχοντας τη γνησιότητα των τίτλων σπουδών, όλων των σχετικών εγγράφων και των πιστοποιήσεων που διατηρούνται μέσα στους προσωπικούς φακέλους των υπαλλήλων.

Επομένως βασικό εργαλείο της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων είναι αξιολόγηση, η οποία έχει σκοπό να εκτιμήσει το έργο που έχει αναλάβει ο κάθε εργαζόμενος. Για να είναι αποτελεσματικό όμως, το σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να είναι ταιριαστό με τις ανάγκες του κάθε οργανισμού, αξιόπιστο και όσο γίνεται

¹⁸ «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης βαθμολογική διάρθρωση θέσεων , συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων και άλλες διατάξεις»

αντικειμενικό, εστιασμένο στους στόχους και τα αποτελέσματα και αποδεκτό από τους αξιολογούμενους.

Η αξιολόγηση σε κάθε οργανισμού είναι απαραίτητη γιατί στοχεύει στον έλεγχο απόδοσης των εργαζόμενων, στη συνεχή βελτίωση και ανάπτυξη τους καθώς και στην ενίσχυση του αισθήματος υπευθυνότητάς τους. Ακόμα, στοχεύει στην υποστήριξη των αποφάσεων και πολιτικών σχετικά με το σύστημα αμοιβών, τις προσλήψεις και τις μεταθέσεις και στην επίτευξη του αισθήματος της δικαιοσύνης μεταξύ των εργαζομένων.

Όσο αφορά την αμοιβή του προσωπικού, αυτή γίνεται βάση των διατάξεων του Ν.4354/2015¹⁹. Με τη νέα αυτή νομοθεσία η βαθμολογική προαγωγή του προσωπικού δεν προϋποθέτει και την μισθολογική προαγωγή. Εφαρμόζεται δηλαδή μια ενιαία αντιμετώπιση για όλους τους υπαλλήλους ανά κλάδο και κατηγορία χωρίς την χορήγηση ειδικών επιδομάτων εκτός βέβαια από κάποιες θέσεις που το απαιτούν όπως για παράδειγμα τα ανθυγεινά.

Πιο αναλυτικά, κάθε οργανισμός για να αναπτυχθεί και να αποδώσει είναι απαραίτητο να μεριμνά για την επιβράβευση των υπαλλήλων οι οποίοι βοήθησαν στο έργο αυτό. Όπως αναφέραμε παραπάνω στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα, η απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού δεν συνδέεται με τις αποδοχές του.

Κύριο φαινόμενο μέσα στις δημόσιες υπηρεσίες είναι η έντονη ανισότητα μεταξύ των υπαλλήλων. Απαραίτητο λοιπόν είναι ένα σύστημα αμοιβών το οποίο να συνδέεται με την αξιολόγηση των προσόντων των υπαλλήλων, την θέση που κατέχει ο εργαζόμενος στην υπηρεσία και τη δυνατότητα μέτρησης του αποτελέσματος της εργασίας του.

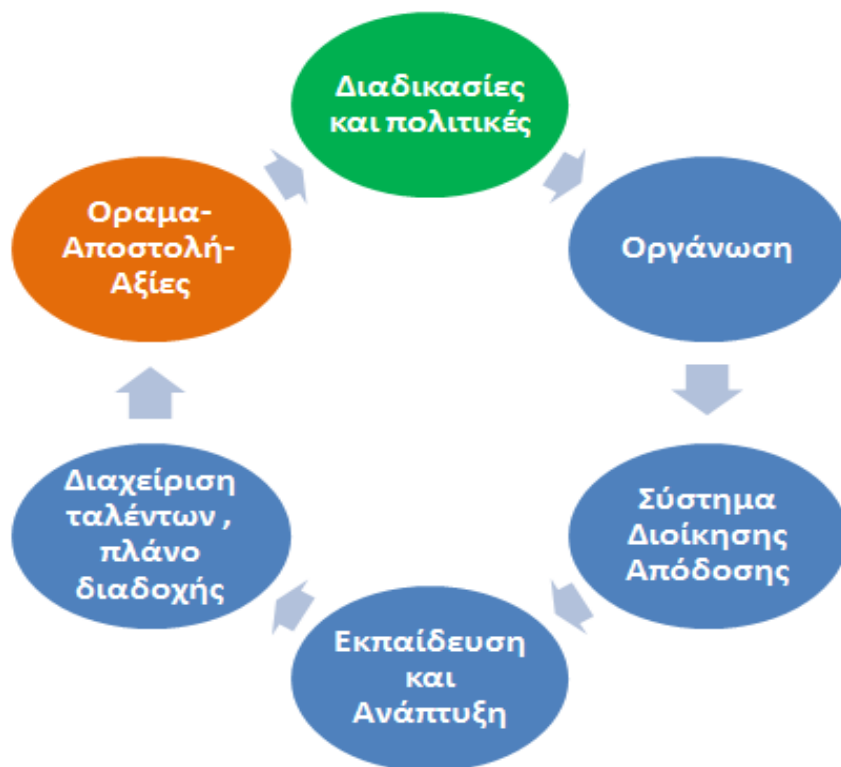
Με το ίδιο τρόπο πρέπει να συνδέονται και οι προαγωγές. Το σύστημα προαγωγών πρέπει να είναι μια αξιοκρατική διαδικασία με κύριο σκοπό την αναγνώριση της απόδοσης και την επιβράβευση των υπαλλήλων. Κατά συνέπεια, το σύστημα αμοιβών και προαγωγών θα πρέπει να είναι δίκαιο και να παρέχει κίνητρο για αύξηση της απόδοσής και της επίτευξη των στόχων.

Η ψήφιση του πρόσφατου νόμου 4354/2015 αφορά αλλαγές σε θέματα διαχείρισης και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού των δημόσιων υπαλλήλων. Είναι μια νέα νομοθεσία σύμφωνα με την οποία εισάγονται νέες διατάξεις για την αξιολόγηση και επιλογή υποψηφίων από την Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας.

¹⁹ «Διαχείριση των μη εξυπηρετούμενων δανείων, μισθολογικές ρυθμίσεις κι άλλες επείγουσες διατάξεις εφαρμογής της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων»

Αποσυνδέεται το βαθμολογικό από το μισθολογικό καθεστώς του υπαλλήλου και το προσωπικό εξελίσσεται ανεξάρτητα από το βαθμό που κατέχει κάθε φορά στα βαθμολογικά κλιμάκια.

Στο νέο αυτό νομοσχέδιο προβλέπεται αμοιβή συνδεδεμένη με την αξιολόγηση της θέσης εργασίας. Απαραίτητη γι' αυτή τη διαδικασία θα είναι η αναλυτική περιγραφή, η βαθμολόγηση και η αξιολόγηση της θέσης και της απόδοσης του κάθε εργαζομένου (Μούζα, Α., Λαζαρίδη, Μ., 2008).



Εικόνα 4: Οργανόγραμμα

2.7 Προοπτικές για τη δημοτική διοίκηση και την ηλεκτρονική διακυβέρνηση στην Ελλάδα

Με σκοπό την αποτελεσματικότερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και κατά συνέπεια του ίδιων των ΟΤΑ κρίνονται απαραίτητες κάποιες ενέργειες. Πιο αναλυτικά, σημαντική είναι η καθιέρωση διαδικασιών και κριτηρίων κρίσεων, η διευκόλυνση κινητικότητας των υπαλλήλων, η εφαρμογή παρακολούθησης στόχων, η

υιοθέτηση ορθολογικού συστήματος εξέλιξης ανθρώπινου δυναμικού και η βελτίωση του θεσμικού πλαισίου της αξιολόγησης.

Επιπρόσθετα, απαραίτητη είναι η εφαρμογή ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και η εφαρμογή πληροφοριακού συστήματος ανθρώπινων πόρων. Παλαιότερα, η εξάπλωση και η εφαρμογή των συστημάτων πληροφορικής και τεχνολογίας δεν ήταν συχνό φαινόμενο διότι υπήρχε μεγάλος βαθμός καχυποψίας και αδράνειας. Κάθε αλλαγή στο σύστημα διακίνησης και πληροφοριών σε έναν οργανισμό οδηγούσε τους εργαζομένους να συμπεριφερθούν διαφορετικά.

Με το πέρασμα των χρόνων όμως, οι ανάγκες για συντονισμό και συγχρονισμό ενεργειών καθώς και για βελτίωση της διοίκησης οδηγούσε στην πλήρως ενσωμάτωση των πληροφοριακών συστημάτων στις λειτουργίες ενός οργανισμού. Τα αποτελέσματα μιας πετυχημένης ενσωμάτωσης των πληροφοριακών συστημάτων στον οργανισμό βοηθά στην καλύτερη επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων του οργανισμού, προωθεί την συνεργασία και ελαττώνει τις συγκρούσεις και τους διαχωρισμούς. Επίσης, κάνει τον κάθε οργανισμό πιο αυτόνομο και δίνει την εντύπωση ενός πνεύματος επιχειρηματικότητας εντός του οργανισμού (Τασόπουλος Αν., 2005).

2.8 Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση, ΕΣΠΑ 2014-2020

Επιχειρησιακό Πρόγραμμα

**Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού,
Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση**

Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Εικόνα 5: ΕΣΠΑ 2014-2020

Το όραμα αυτού του προγράμματος είναι η συμβολή του στην επίτευξη των εθνικών στόχων για την απασχόληση, την καταπολέμηση της φτώχειας και την

εκπαίδευση υποστηρίζοντας έτσι το συνολικό όραμα της χώρας για την αναγέννηση της ελληνικής οικονομίας και την ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής. Ο συνολικός προϋπολογισμός δημόσιας δαπάνης για την ενέργεια αυτή υπολογίζεται στα 2.667.494.908 ευρώ, από τα οποία τα 2.104.926.538 ευρώ είναι η συμμετοχή της Ευρωπαϊκής Ένωσης και τα υπόλοιπα 562.568.370 ευρώ είναι η Εθνική συμμετοχή.

Στόχοι του προγράμματος είναι η ανάπτυξη και η αξιοποίηση των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, η αντιμετώπιση της ανεργίας και η αύξηση της βιώσιμης απασχόλησης για όλους. Επίσης, η βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας όλων των βαθμίδων εκπαίδευσης, η ενίσχυση των γνώσεων και δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, ιδίως εκείνων με μειωμένα τυπικά προσόντα καθώς και η εναρμόνιση της επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής. Σημαντική είναι επίσης, η προσπάθεια για την καταπολέμηση της φτώχειας και του κοινωνικού αποκλεισμού καθώς και η ισότιμη πρόσβαση στην αγορά εργασίας.

Ενδεικτικές δράσεις που θα συμβάλλουν σε αυτόν τον αγώνα του προγράμματος είναι οι συστηματικές παρεμβάσεις των θεσμών της εργασίας και της πρόνοιας, η βελτίωση προοπτικών απασχόλησης και ανάπτυξης δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, η τεχνική υποστήριξη και φυσικά η βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού συστήματος. Επιπρόσθετα, αρκετά ενδιαφέρον είναι και η πρωτοβουλία για την απασχόληση των νέων, εφόσον η ανεργία κυρίως σε νεαρές ηλικίες είναι εμφανής στην χώρας μας.

Το πρόγραμμα αυτό απευθύνεται σε αρκετούς φορείς τόσο του δημόσιου όσο και του ιδιωτικού τομέα. Αυτοί λοιπόν που ωφελούνται από τις χρηματοδοτούμενες δράσεις είναι οι Φορείς της Κυβέρνησης, οι Επιτελικές Δομές των Υπουργείων, οι Εθνικές, Περιφερειακές, Τοπικές Αρχές και οι Αναπτυξιακοί Φορείς. Ακόμα, Φορείς της Κοινωνίας των πολιτών, ακαδημαϊκά ιδρύματα, ερευνητικά κέντρα και ινστιτούτα, επιμελητήρια, οικονομικοί και κοινωνικοί εταίροι, αναπτυξιακές συμπράξεις και κοινωνικές συνεταιριστικές επιχειρήσεις. Επίσης, δικαιούχοι του ελάχιστου εγγυημένου εισοδήματος, οργανισμοί που εκπροσωπούν επιχειρήσεις, κοινωνικές δομές και ειδικές κατηγορίες και ευπαθείς ομάδες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Εργαλεία για τη σωστή διοίκηση και διαχείριση

3.1 Εισαγωγή

Κύριος στόχος κάθε επιχείρησης/ οργανισμού είναι η ανάπτυξη, η ανταγωνιστικότητα, η καινοτομία, η μεγιστοποίηση των κερδών και η δημιουργία έργων. Όμως για παράδειγμα ,κατά την υλοποίηση κάποιου έργου προκύπτουν πολλά προβλήματα που οφείλονται στην κακή διαχείριση και την ανεπάρκεια των πόρων για τις ανάγκες του έργου. Για να μην προκύπτουν λοιπόν τέτοια προβλήματα απαιτείται σωστή χρήση της τεχνολογίας, εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, μια στρατηγική δομή που θα ακολουθήσει κάθε επιχείρηση καθώς και εφικτά συστήματα διοίκησης.

Η εισαγωγή και η εφαρμογή νέων πληροφοριακών συστημάτων, η συνεχής επιμόρφωση των ανθρώπινων πόρων, η σωστή διαχείριση τόσο των αλλαγών που πρόκειται να γίνουν τόσο και των κρίσεων ανάμεσα στις σχέσεις των υπαλλήλων κάνουν τις επιχειρήσεις/οργανισμούς δυναμικές.



Εικόνα 6: Αναπτυξιακή πορεία

3.2 Οργανισμός και τεχνολογία

Στις μέρες μας, είναι αδιανόητο μια επιχείρηση/οργανισμός να αγνοήσει την τεχνολογία διότι αποτελεί μια δυναμική με την οποία έχει τη δυνατότητα να καλυτερεύσει τις υπηρεσίες της, να διευρύνει τις αγορές της, να αυξήσει τα κέρδη της. Οι επιχειρήσεις/ οργανισμοί που καταφέρνουν να συνδυάσουν την τεχνολογία με την στρατηγική έχουν περισσότερες πιθανότητες επιβίωσης και ανάπτυξης.

Πιο συγκεκριμένα, ένας οργανισμός διαμορφώνεται από την τεχνολογία, τη στρατηγική δομή, το σύστημα διοίκησης και το ανθρώπινο δυναμικό. Επίσης, αποτελείται από υπαλλήλους που έχουν συγκεντρωθεί για έναν κοινό στόχο, να δημιουργήσουν και να προσφέρουν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία.

Οι υπάλληλοι αυτοί, που οι εργασίες τους βασίζονται στην πληροφορική, είναι τα διοικητικά στελέχη που χρησιμοποιούν πληροφορίες για τον έλεγχο, σχεδιασμό και λήψη αποφάσεων, άτομα όπως οι λογιστές καθώς και προσωπικό όπως γραμματείς, προγραμματιστές, άτομα που εξυπηρετούν το κοινό κ.α.

Οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε έναν ανταγωνιστικό περιβάλλον. Σε αυτό το περιβάλλον, πρέπει να αποφευχθεί όσο το δυνατόν η αποτυχία και οι επιχειρήσεις/ οργανισμοί να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες που παρέχονται σε μια σωστά ενημερωμένη διοίκηση. Αυτό, θα δώσει το πλεονέκτημα για μια βελτιωμένη παραγωγή και καλύτερη διείσδυση προϊόντων και υπηρεσιών στην αγορά. Οι νέες τεχνολογίες αποτελούν το εργαλείο για την επίτευξη των στόχων.

Έτσι λοιπόν, συμπεραίνουμε ότι μια επένδυση σε τεχνολογία και συστήματα πληροφοριών έχει τη δυνατότητα να αυξήσει τη παραγωγικότητα και να εξοικονομήσει χρόνο από διάφορες εργασίες. Ακόμα, μπορεί να δώσει ποιοτικές και ποσοτικές δυνατότητες στα στελέχη του οργανισμού να διαχειρίζονται και να διοικούν καλύτερα το ανθρώπινο δυναμικό και γενικά την επιχείρηση/οργανισμό (Τασόπουλος Αν., 2005).

3.3 Διαχείριση αλλαγής

Ο τρόπος που διαχειρίζεται την αλλαγή κάθε οργανισμός διαφέρει και εξαρτάται κάθε φορά από τις δραστηριότητες του οργανισμού, το είδος της αλλαγής και τους ανθρώπους. Για να οδηγηθεί η επιχείρηση/οργανισμός στην αλλαγή και στην εφαρμογή στρατηγικών πρωτοβουλιών, πρέπει να προσαρμοστεί στις αλλαγές της αγοράς, τις προτιμήσεις των πελατών, στην τεχνολογική εξέλιξη και τον ανταγωνισμό. Αλλαγές μπορούν να γίνουν στα συστήματα, στις πολιτικές, στα οργανωτικά σχήματα ακόμα και στην ανθρώπινη συμπεριφορά.

Μια στρατηγική αλλαγή όμως δεν γίνεται από τη μια στιγμή στην άλλη. Καταρχάς, προσδιορίζεται η ανάγκη που οδηγεί στη στρατηγική αλλαγή, στη συνέχεια αναλύονται τα εμπόδια που πρόκειται να υπάρχουν, έπειτα γίνεται υλοποίηση της αλλαγής και τέλος η αξιολόγηση της. Μεγάλη συμβολή σε αυτή τη διαδικασία έχουν οι στρατηγικοί ηγέτες. Οι τελευταίοι διαμορφώνουν ένα όραμα και κινητοποιούν τους εργαζόμενους να το πετύχουν.

Τα μεσαία διοικητικά στελέχη έχουν σημαντικό ρόλο στην υλοποίηση και τον έλεγχο της στρατηγικής αλλαγής. Προσπαθούν να προσαρμόσουν τις αντιδράσεις των εργαζομένων «χτίζοντας» την σχέση μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων καθώς συμβουλευουν τους στρατηγικούς ηγέτες για τα τυχόν εμπόδια. Τέλος, οι εξωτερικοί σύμβουλοι συνεισφέρουν στη σχηματοποίηση της στρατηγικής αλλαγής.

3.4 Διαχείριση κρίσεων /συγκρούσεων

Κάθε επιχείρηση/οργανισμός μπορεί να έρθει αντιμέτωπη/ος με μια κρίση, ένα έκτατο γεγονός ή ακόμα μια σειρά γεγονότων που θα επηρεάσουν αρνητικά την λειτουργία τους. Το πλεονέκτημα εδώ είναι η σωστή διαχείριση αυτών έτσι ώστε να συμβούν οι λιγότερο αναμενόμενες καταστροφές. Η διαχείριση λοιπόν αποτελεί εργαλείο της σύγχρονης διοίκησης και των δημόσιων σχέσεων, με σκοπό την επίλυση των προβλημάτων που αντιμετωπίζει η επιχείρηση/οργανισμός.

Η ανταπόκριση μια εταιρίας/οργανισμού σε κατάσταση κρίσης διαφοροποιείται ανάλογα με την περίπτωση του προβλήματος. Γενικά λοιπόν, η

επιχείρηση προσπαθεί να προσδιορίσει τον κίνδυνο και τις δραστηριότητες που τον μειώνουν. Ακολούθως, προσδιορίζει τα αίτια του κινδύνου και αναθέτει συγκεκριμένες διοικητικές αρμοδιότητες για την αντιμετώπιση του. Έπειτα, γίνεται συνεχής προσπάθεια ελέγχου της κατάστασης και ελέγχεται η διαθεσιμότητα και η αξιοπιστία στην παροχή πληροφόρησης.

Τα στάδια διαχείρισης των κρίσεων/συγκρούσεων είναι τα εξής:

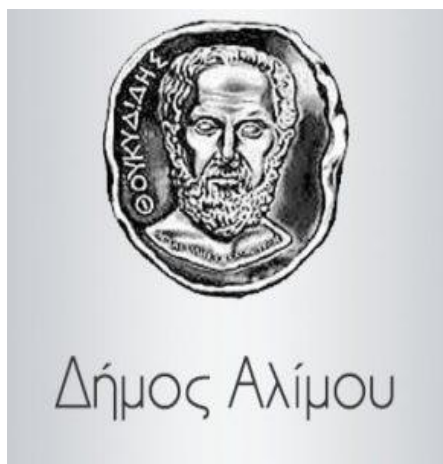
- ✓ διαχείριση της πρόληψης, είναι το στάδιο πριν από την κρίση
- ✓ διαχείριση της έναρξης της κρίσης, αναφέρεται στην περίοδο όπου υπάρχει κρίση
- ✓ διαχείριση των επιπτώσεων της κρίσης, πρόκειται για τις ενέργειες με σκοπό τη διευθέτηση των επιπτώσεων από την κρίση
- ✓ διαχείριση ανάκαμψης των επιπτώσεων, αναφέρεται στις ενέργειες για την επαναφορά της δομής, των συστημάτων και των ανθρώπων σε μια λειτουργική κατάσταση είτε ίδια είτε βελτιωμένη.

Επίσης, ένα γνωστό μοντέλο το οποίο είναι πολύ σημαντικό για τη διαχείριση κρίσεων είναι το 4Rs (Reduction, Readiness, Response, Recovery).

Οι κίνδυνοι από την αναπαραγωγή κρίσεων και συγκρούσεων είναι αρκετοί. Η λάθος διαχείριση των κρίσεων μπορεί να κριθεί μοιραία για μια επιχείρηση/οργανισμό και να οδηγήσει ακόμα και στην διάλυση τους. Ακόμα, με την επικράτηση συγκρούσεων κυριαρχεί το αίσθημα ανασφάλειας και απογοήτευσης των εργαζομένων αφού αποτρέπονται συνεργασίες, απομονώνονται άτομα ή και ομάδες ατόμων καθώς εμποδίζεται η ενασχόληση με πραγματικά σοβαρά θέματα. Έτσι, η επιτυχημένη διαχείριση κρίσεων είναι απαραίτητη διότι βοηθά στη βελτίωση της αυτογνωσίας των εργαζομένων, τη δημιουργία διαλόγου και συζήτησης και εκτονώνονται οι φορτισμένες καταστάσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Γνωριμία με το Δήμο Αλίμου



Εικόνα 7: Δήμος Αλίμου

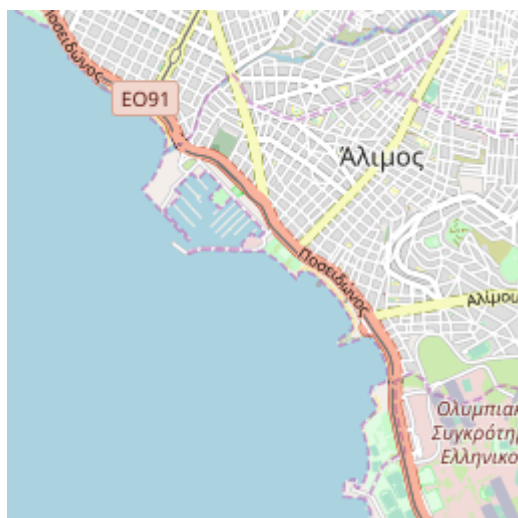
4.1 Εισαγωγή

Μεταξύ του Υμηττού και του Σαρωνικού κόλπου απλώνεται το παραθαλάσσιο προάστιο του Αλίμου. Το όνομά του προέρχεται από τον αρχαίο Αλιμούντα, η αρχαία ελληνική λέξη «Αλς» σημαίνει θάλασσα, το αλάτι, ενώ «Άλιμος» είναι το φυτό αρμυρήθρα που υπήρχε άφθονο στην περιοχή.

Ο Δήμος Αλίμου συνορεύει με το Παλαιό Φάληρο, τον Άγιο Δημήτριο, την Ηλιούπολη, την Αργυρούπολη και το Ελληνικό ενώ βρέχεται από τον Σαρωνικό κόλπο. Περιλαμβάνει τις περιοχές Τραχώνων, Καλαμακίου και Αλίμου καθώς και του συνοικισμούς Γκρώμαν, Αμπελακίων, Εκτελωνιστών, Άνω Καλαμακίου, Εφοριακών, Αναπήρων και Κυθηρίων. Σύμφωνα με τα αρχαιολογικά ευρήματα, η περιοχή κατοικείται από τη Νεολιθική εποχή και χαρακτηρίζεται από τους πρώτους ελληνικούς παραθαλάσσιους οικισμούς.

Ο Δήμος Αλίμου έχει πλούσια ιστορία αφού χρονολογείται από το 5.000 π.Χ.. Ο πληθυσμός του ανέρχεται περίπου στους 42.000 κατοίκους. Επίσης, έχει αρκετές δραστηριότητες και αποτελεί έναν ωραίο παραθαλάσσιο προορισμό για τους Αθηναίους. Οι αρχαιολογικοί χώροι, οι οργανωμένες παραλίες, τα πάρκα, οι

περίπατοι και το πλήθος καταστημάτων ανανεώνουν και αναπτύσσουν την ψυχαγωγία των πολιτών.



Εικόνα 8: Οδικός χάρτης Αλίου

4.2 Γενικά χαρακτηριστικά και δομή Δήμου Αλίου

4.2.1 Γενικά χαρακτηριστικά

Ο Άλιμος ή Καλαμάκι βρίσκεται στο Νότιο τομέα του λεκανοπεδίου Αθηνών στην περιφέρεια Αττικής. Συνορεύει νότια με το Ελληνικό, δυτικά με το Παλαιό Φάληρο, βόρεια με τον Άγιο Δημήτριο και ανατολικά με την Ηλιούπολη. Περικλείεται δυτικά από τη Λεωφόρο Ποσειδώνος και ανατολικά από τη Λεωφόρο Βουλιαγμένης. Ο Δήμος είναι πεδινός κι έχει μέσο σταθμικό υψόμετρο 10 μέτρα.

Επιπρόσθετα, κοντά στα διοικητικά όρια του Δήμου βρίσκεται το πρώην αεροδρόμιο του Ελληνικού. Ο Δήμος Αλίου βρίσκεται σε απόσταση περίπου 8 χιλιομέτρων από το κέντρο της Αθήνας και περίπου 9 χιλιομέτρων από τον Πειραιά. Πρόκειται για ένα σύγχρονο προάστιο, το οποίο αποτελεί πόλο τουρισμού και αναψυχής.

4.2.2 Πληθυσμός

Τα τελευταία χρόνια ο πληθυσμός του Δήμου Αλίμου αυξάνεται με ταχύτατους ρυθμούς ,το 1991 ο πληθυσμός κυμαίνονταν στους 32.514 χιλιάδες κατοίκους, στη συνέχεια το 2001 στους 39.800 χιλιάδες κατοίκους και στην τελευταία απογραφή που έγινε το 2011 στους 41.720 χιλιάδες κατοίκους.

Η αύξηση του πληθυσμού του Δήμου, με ρυθμό μεγαλύτερο από εκείνον του μέσου όρου της πρωτεύουσας αποδεικνύει τη δυναμική του ως προς την ποιότητα ζωής (ΕΛΣΤΑΤ, ελληνική στατιστική αρχή ,απογραφή πληθυσμού).

Η ηλικιακή σύνθεση του πληθυσμού για το έτος 2011 σύμφωνα με το επιχειρησιακό πρόγραμμα του Δήμου διαχωρίζεται ως εξής: το 32,5% αποτελείται από ηλικίες 30-39 ετών, το 37,6% αφορά ηλικίες 50-59, 60-69 και 70 και άνω και τέλος το 29,9% περιέχει νεανικές ηλικιακές ομάδες 0-9, 10-19 και 20-29 ετών (Επιχειρησιακό Πρόγραμμα δήμου Αλίμου 2015-2019, μέρος Α΄ : Στρατηγικός Σχεδιασμός, Νοέμβριος 2015).

Εξίσου σημαντικό στοιχείο για τα πληθυσμιακά χαρακτηριστικά είναι το μορφωτικό επίπεδο. Το επίπεδο εκπαίδευσης του Δήμου Αλίμου για το έτος 2011 είναι αρκετά υψηλό καθώς το μεγαλύτερο ποσοστό διαθέτει δευτεροβάθμια και τριτοβάθμια εκπαίδευση.

4.2.3 Οικονομικές δραστηριότητες

Η οικονομική βάση του Δήμου Αλίμου στηρίζεται κυρίως στον τομέα των υπηρεσιών και του τουρισμού. Βάση των στατιστικών στοιχείων το έτος 2011, το 86,5% του πληθυσμού δραστηριοποιείται στον τριτογενή τομέα, το 13,1% απασχολείται στον δευτερογενή τομέα ενώ μόλις το 0,36% εργάζεται στον πρωτογενή. Όσον αφορά το ποσοστό ανεργίας ανέρχεται στο 15,7% σύμφωνα με στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ.

4.2.4 Πολεοδομική οργάνωση

Ο Δήμος Αλίμου, δεν υπέστη καμία τροποποίηση σχετικά με τη τελευταία διαμόρφωση των ΟΤΑ που πραγματοποιήθηκε με τον «Καλλικράτη». Ο τρόπος οικιστικής του ανάπτυξης είχε ως αποτέλεσμα τον διαχωρισμό του σε δυο περιοχές, το Άνω και το Κάτω Καλαμάκι. Πρόκειται για δυο περιοχές με διαφορετικές ανάγκες και κοινωνικά χαρακτηριστικά, οι οποίες παρουσιάζουν λειτουργικά προβλήματα ως προς τη σύνδεσή τους.

4.2.5 Ψυχαγωγία

Σημαντική είναι η παρουσία του τουρισμού και της αναψυχής στο παραλιακό μέτωπο και στην Μαρίνα του Αλίμου όπου εκεί στεγάζονται πλήθος καταστημάτων εστίασης, ξενοδοχεία, αθλητικές εγκαταστάσεις, θερινός κινηματογράφος και παιδικές χαρές. Κατά μήκος της παραλιακής, εντοπίζονται οι οργανωμένες παραλίες του δήμου οι οποίες είναι η α' πλαζ Αλίμου, η Ακτή του Ήλιου και η β' πλαζ.

Όσον αφορά τον πολιτισμό, ο Δήμος διαθέτει τρία πολιτιστικά κέντρα, δημοτική βιβλιοθήκη, θέατρο και δημοτικές αθλητικές δραστηριότητες. Ως προς τους χώρους αστικού πρασίνου διαθέτει πλατείες, πάρκα και παιδικές χαρές. Ο σπουδαιότερος κοινόχρηστος χώρος είναι ο λόφος «Πανί», ο οποίος είναι και αρχαιολογικός χώρος.

4.2.6 Σχολεία, υγειονομικές δομές

Σχετικά με την πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση, διαθέτει 11 νηπιαγωγεία, 10 δημοτικά, 5 γυμνάσια, 4 γενικά λύκεια, 1 επαγγελματικό λύκειο, 1 μουσικό σχολείο κι άλλα ιδιωτικά σχολεία. Ακόμα, ο Δήμος διαθέτει το Ανοιχτό Πανεπιστήμιο που λειτουργεί από το 2017.

Επιπρόσθετα, σχετικά με τον τομέα υγείας, παρέχει οικογενειακή, νοσηλευτική, ψυχολογική και κοινωνική στήριξη με διάφορα προγράμματα και

δημοτικά κέντρα (Επιχειρησιακό Πρόγραμμα δήμου Αλίου 2015-2019, μέρος Α΄ : Στρατηγικός Σχεδιασμός, Νοέμβριος 2015).

4.2.7 Υπηρεσίες

Στην κατηγορία των χρήσεων γης της διοίκησης και των υπηρεσιών εντάσσεται το δημαρχείο, τα δυο κέντρα εξυπηρέτησης πολιτών στο Άνω και Κάτω Καλαμάκι αντίστοιχα καθώς και το γραφείο Περιφερειακής Διοίκησης του Νότιου Τομέα Αττικής. Επίσης, περιλαμβάνεται το αστυνομικό τμήμα Αλίου, η διεύθυνση Μεταφορών και Επικοινωνιών καθώς η διοίκηση του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ).

4.2.8 Συγκοινωνίες

Ο Δήμος Αλίου ως προς το αστικό συγκοινωνιακό δίκτυο εξυπηρετεί 13 γραμμές λεωφορείων, 2 γραμμές τραμ καθώς και την κόκκινη γραμμή του μετρό. Αυτό που πρέπει να σημειωθεί είναι ότι υπάρχουν αρκετοί πεζόδρομοι καθώς κι ένας ποδηλατόδρομος κατά μήκος της παραλιακής. Στην Μαρίνα υπάρχουν δυο μεγάλοι σε έκταση χώροι στάθμευσης οχημάτων κι ένα δημοτικό πάρκινγκ ελεγχόμενης στάθμευσης που εξυπηρετεί τους δημότες.

4.3 Συμμετοχή του Δήμου σε ευρωπαϊκά προγράμματα

Ο Δήμος Αλίου συμμετείχε στο Ευρωπαϊκό Πρόγραμμα «Road to European Parliament 2019- Empowering a new generation of EU citizens». Ο κύριος σκοπός του προγράμματος είναι η ανάπτυξη μιας νέας γενιάς, ικανής να αξιολογεί τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες της Ένωσης και να προτείνει λύσεις για την ανάπτυξή της. Το πρόγραμμα περιλαμβάνει μαθητές από όλες τις χώρες του κόσμου.

Άλλη μια συμμετοχή του Δήμου είναι στη διοργάνωση της «Ευρωπαϊκής Εβδομάδας Κινητικότητας 2020» με σκοπό την ευαισθητοποίηση των πολιτών στη χρήση εναλλακτικών τρόπων μετακίνησης τους.

Αξιοσημείωτο είναι επίσης ότι ο Δήμος Αλίου είναι ο μοναδικός Δήμος της χώρας μας που συμμετέχει στο Ευρωπαϊκό Πρόγραμμα «Play Europe» που αφορά

την «Προαγωγή της ενεργούς συμμετοχής των νέων στα ευρωπαϊκά δρώμενα», στο πλαίσιο του προγράμματος « Ευρώπη για τους πολίτες 2007-2013».



Εικόνα 9: Human Resource Management

4.4 Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού Δήμου Αλίμου

Οι υπηρεσίες του Δήμου περιλαμβάνουν την διεύθυνση κοινωνικών υπηρεσιών, τη διεύθυνση εξυπηρέτησης πολιτών, τη διεύθυνση περιβάλλοντος, την διεύθυνση οικονομικών και διοικητικών υπηρεσιών καθώς και τη διεύθυνση τεχνικών υπηρεσιών.

Αρμόδια για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού του Δήμου Αλίμου είναι η διεύθυνση διοικητικών υπηρεσιών. Η διεύθυνση αυτή είναι υπεύθυνη για την ορθολογική διοίκηση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, τη τήρηση των διαδικασιών και αρχείων.

Το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει το γραφείο μόνιμου προσωπικού, το γραφείο προσωπικού Ιδιωτικού Δικαίου Ορισμένου Χρόνου ΙΔΟΧ, το γραφείο δικαιωμάτων και υποχρεώσεων προσωπικού και το γραφείο τεχνικού ασφαλείας και τον ιατρό ασφαλείας.

Αρκετά σημαντικό είναι το γραφείο μόνιμου προσωπικού καθώς και το γραφείο ΙΔΟΧ διότι έχουν αναλάβει αρκετές υποχρεώσεις. Μεριμνούν για την εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης των εργαζομένων του Δήμου, εισηγούνται και οργανώνουν προγράμματα συνεχόμενης επιμόρφωσης και εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού.

Επίσης, παρακολουθούν την υλοποίηση μέτρων επιπρόσθετης στήριξης των εργαζομένων του δήμου και μεριμνούν για τον προσδιορισμό των αναγκαίων θέσεων εργασίας ανά διοικητική ενότητα του Δήμου. Τα γραφεία αυτά έχουν αναλάβει κι άλλες αρμοδιότητες όπως την τήρηση αρχείων, μητρώων και στοιχείων των εργαζομένων.

Άλλη μια σημαντική υπηρεσία είναι το γραφείο δικαιωμάτων και υποχρεώσεων προσωπικού. Το γραφείο αυτό έχει ευθύνη να συγκεντρώνει τις παρουσίες όλου του προσωπικού του Δήμου και να ενημερώνει τη Δημοτική Αρχή καθώς και το τμήμα Μισθοδοσίας σχετικά τις απουσίες των εργαζομένων. Επιπρόσθετα, είναι υπεύθυνο για την χορήγηση κανονικών και αναρρωτικών αδειών στους υπαλλήλους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Μελέτη περίπτωσης: Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στον Δήμο Αλίμου

5.1 Εισαγωγή

Έχοντας μελετήσει το θεωρητικό υπόβαθρο της εργασίας σχετικά με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού σε μια επιχείρηση ή οργανισμό, το παρόν κεφάλαιο θα παρουσιάσει την ερευνητική μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε. Επομένως, παρακάτω περιγράφονται αναλυτικά η έννοια της μεθοδολογίας, η

ποσοτική έρευνα που πραγματοποιήθηκε, ο σχεδιασμός της έρευνας και ο ερευνητικός σκοπός.

5.2 Μεθοδολογία έρευνας

Η μεθοδολογία έρευνας αναφέρεται στις παραμέτρους της ερευνητικής προσπάθειας του ερευνητή, οι οποίες αφορούν στις γενικές μεθοδολογικές προσεγγίσεις, στις μεθόδους, στις τεχνικές, στα μέσα, στα υλικά και στις διαδικασίες που θα επιλέξει για τη διεξαγωγή της έρευνάς του (Δημητρόπουλος Ε., 2004).

5.2.1 Σκοπός, ερευνητικό εργαλείο, δειγματοληψία

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιείται με σκοπό να διερευνήσει τη σημασία και τον τρόπο που διαχειρίζονται οι οργανισμοί της τοπικής αυτοδιοίκησης α' βαθμού, το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολούν. Για την πραγματοποίηση αυτής της έρευνας επιλέχτηκε ο Δήμος Αλίμου διότι ανταποκρίθηκε άμεσα και ήταν πρόθυμος να βοηθήσει στη διαδικασία της έρευνας.

Κατά τη διαδικασία της έρευνας λοιπόν, προκειμένου να διεξαχθούν αξιόπιστα αποτελέσματα, αρχικά μελετήθηκε η αντίστοιχη βιβλιογραφία σχετικά με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, το σύστημα διοίκησης στην χώρα μας, τους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης και τον τρόπο διαχείρισης του προσωπικού σε αυτούς. Ακολουθώντας, με τη βοήθεια της επιβλέπουσας καθηγήτριας έγινε κατάρτιση του ερωτηματολογίου. Η χρήση ερωτηματολογίου θεωρήθηκε κατάλληλο εργαλείο για την διεξαγωγή αποτελεσμάτων στην παρούσα έρευνα.

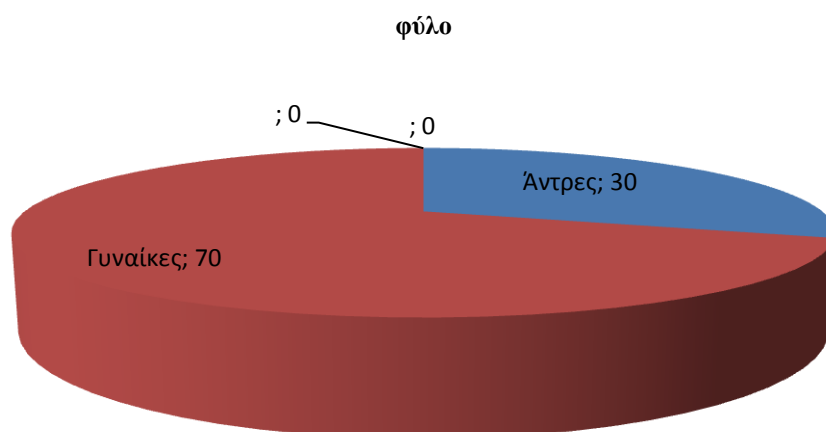
Όσον αφορά, τη δειγματοληψία που χρησιμοποιήθηκε, για να είναι αντιπροσωπευτικό το δείγμα ερωτήθηκε ένα μεγάλο μέρος από το σύνολο των εργαζομένων του Δήμου Αλίμου. Η διανομή των ερωτηματολογίων έγινε ύστερα από τηλεφωνική επικοινωνία με την αρμόδια υπάλληλο προκειμένου να εξηγηθεί ο ερευνητικός σκοπός και να διασφαλιστεί η ανωνυμία της έρευνας. Τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου διότι ήταν δύσκολη η

διανομή τους λόγω της πανδημίας. Οι απαντήσεις που συλλέχθηκαν είναι 108 και αφορούν υπαλλήλους διαφορετικών ειδικοτήτων.

5.2.2 Περιγραφή ερωτηματολογίου και ανάλυση δεδομένων

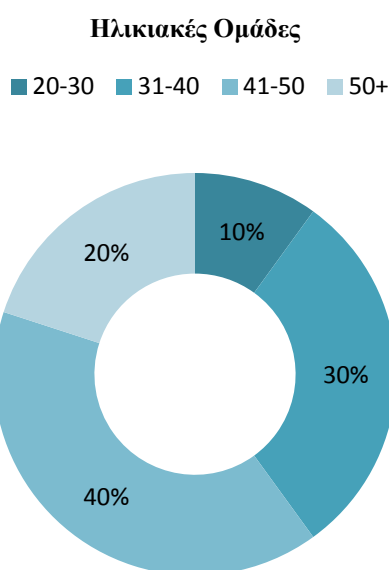
Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 30 ερωτήσεις που καλείται να απαντήσει το προσωπικό του Δήμου Αλίμου. Απευθύνεται σε όλες τις ειδικότητες και σε όλες τις θέσεις που διαθέτει ο Δήμος. Τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν σε 108 εργαζομένους και απαντήθηκαν, άλλα σε έντυπη μορφή κι άλλα σε ηλεκτρονική.

Από το σύνολο των εργαζομένων που έλαβαν συμμετοχή το 70% ήταν γυναίκες και το υπόλοιπο 30% άντρες. Εκτός από τις κύριες ερωτήσεις που αφορούν το φύλο, την ηλικία, την θέση εργασίας που κατέχουν και την εκπαίδευση κλήθηκαν να απαντήσουν σε ερωτήσεις που αφορούν τη διαχείριση, την εκπαίδευση/κατάρτιση και την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού μέσα στην υπηρεσία. Έτσι, λοιπόν παρακάτω χρησιμοποιήσαμε το διάγραμμα πίτα για να απεικονίσουμε το ποσοστό των αντρών και των γυναικών που απάντησαν τα ερωτηματολόγια.



Διάγραμμα 1: Φύλο εργαζομένων

Το προσωπικό του Δήμου αποτελείται από εργαζόμενους διαφορετικών ηλικιών πράγμα το οποίο σημαίνει ότι εκτός από έμπειρο ανθρώπινο δυναμικό, στελεχώνεται και από νέους στους οποίους δίνει την ευκαιρία να εργαστούν και να προσφέρουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες τους. Πιο αναλυτικά, παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό 40% καλύπτεται από εργαζομένους ηλικίας 41 έως 50 ετών, στη συνέχεια το 30% από εργαζομένους 31 έως 40 ετών, το λιγότερο ποσοστό 20% από εργαζομένους 50 ετών και πάνω και ελάχιστο ποσοστό 10% από εργαζομένους ηλικίας 20 έως 30 ετών.

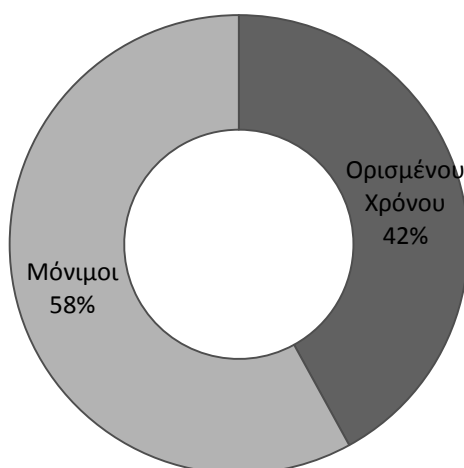


Διάγραμμα 2: Ηλικία εργαζομένων

Όπως γνωρίζουμε η απασχόληση του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα είναι είτε ορισμένου χρόνου είτε μονιμότητας. Κάποιοι εργαζόμενοι εργάζονται με σύμβαση ορισμένου ή εποχικού χρόνου ενώ κάποιοι είναι μόνιμοι. Παρατηρείται ότι στον συγκεκριμένο Δήμο, μόνιμοι υπάλληλοι είναι κυρίως ηλικίες 40 ετών και άνω. Συγκεκριμένα, το 58% των υπαλλήλων εντάσσεται στους μόνιμους, ενώ το 42% στους εργαζόμενους με σύμβαση ορισμένου χρόνου. Οι νέες συμβάσεις εργασίας είναι κυρίως ορισμένου χρόνου και καλύπτονται κυρίως από εργαζόμενους σχετικά μικρών ηλικιών. Με αυτόν τον τρόπο το δημόσιο δεν δεσμεύεται για κάτι

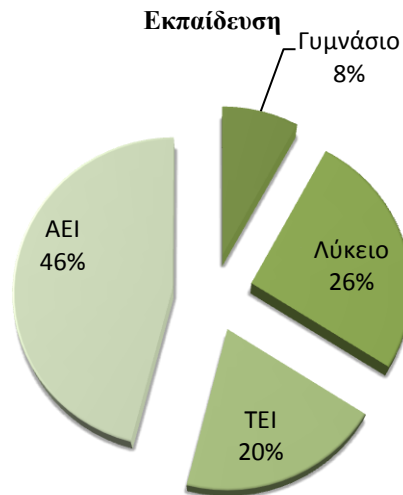
μόνιμο αλλά δίνει ταυτόχρονα την ευκαιρία για απασχόληση. Μάλιστα, μερικές συμβάσεις δίνουν τη δυνατότητα ανανέωσης τους.

Σχέση Εργασίας



Διάγραμμα 3: Σχέση εργασίας

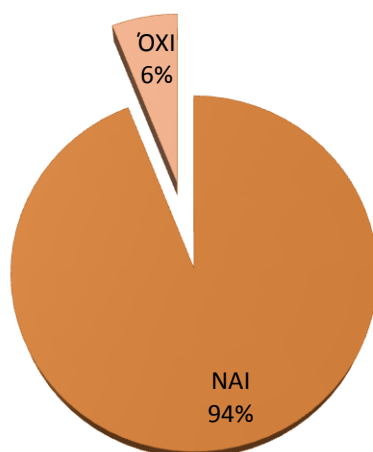
Όσον αφορά, το εκπαιδευτικό υπόβαθρο των υπαλλήλων θα πρέπει να σημειωθεί ότι το μεγαλύτερο ποσοστό είναι απόφοιτοι Ανωτάτων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων (ΑΕΙ), πράγμα το οποίο ενθαρρύνει τον Δήμο Αλίμου διότι στελεχώνεται από άτομα που κατέχουν ειδικευση. Παρόλο αυτά, ένα μεγάλο ποσοστό καλύπτεται από υπαλλήλους απόφοιτους Λυκείου, στη συνέχεια από απόφοιτους Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων (ΤΕΙ) και τέλος ένα μικρό ποσοστό από απόφοιτους Γυμνασίου. Φαίνεται λοιπόν, ότι δίνει την ευκαιρία στους εργαζομένους να απασχοληθούν ανάλογα με την εκπαίδευσή τους σε ανάλογες θέσεις. Έτσι ανοίγουν ποικίλες θέσεις εργασίας σε όλους τους τομείς.



Διάγραμμα 4: Εκπαίδευση εργαζομένων

Όπως προαναφέραμε παραπάνω τα ερωτηματολόγια δόθηκαν σε εργαζομένους διαφόρων ειδικοτήτων. Μεγάλη συμμετοχή υπήρχε από το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού και γενικών καθηκόντων. Στη συνέχεια, ιδιαίτερη συμμετοχή υπήρχε από τη γραμματεία, την οικονομική, διοικητική και τεχνική υπηρεσία. Λιγότερη ανταπόκριση σημειώθηκε από την κοινωνική υπηρεσία, το νομικό τμήμα, το τμήμα περιβάλλοντος και καθαριότητας καθώς και από τους οδηγούς. Γενικά, υπήρχε μεγάλη προθυμία και ανταπόκριση από τους εργαζομένους όλων των τμημάτων.

Στην ερώτηση σχετικά με το εάν η εισαγωγική εκπαίδευση στον δημόσιο τομέα είναι σημαντική για την απόδοση των υπαλλήλων κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, το μεγαλύτερο δείγμα απάντησε θετικά. Το 94% των εργαζομένων απάντησε ότι η εισαγωγική εκπαίδευση είναι απαραίτητη για την απόδοσή τους, ενώ μόλις το 6% από αυτούς είπε ότι δεν είναι απαραίτητη. Η εκπαίδευση αποτελεί το σημαντικότερο εργαλείο βελτίωσης της απόδοσης και της μόρφωσης του κάθε ανθρώπου, οπότε λογικό είναι να ενθαρρύνεται και η εισαγωγική εκπαίδευση πριν την άσκηση των καθηκόντων.



Διάγραμμα 5: Είναι σημαντική η εισαγωγική εκπαίδευση για την απόδοση των υπαλλήλων στον δημόσιο τομέα;

Έπειτα, στην ερώτηση για τις εκπαιδευτικές μεθόδους που έχουν συμμετάσχει οι εργαζόμενοι, παρατηρείται ότι οι περισσότεροι συμμετείχαν σε σεμινάρια, συνέδρια, ημερίδες και διαλέξεις. Μερικοί εκπαιδεύτηκαν και συνεχίζουν να εκπαιδεύονται για τη συγκεκριμένη θέση που κατέχουν (on the job training), λίγοι με εξ αποστάσεως εκπαίδευση ενώ ελάχιστοι δεν έχουν συμμετάσχει σε καμία μέθοδο εκπαίδευσης. Σημασία έχει, ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι συμμετέχουν σε επιμορφωτικά προγράμματα και δείχνουν πρόθυμοι σε κάθε είδους εκπαίδευση.

Στο παρακάτω σχήμα θα δούμε αναλυτικά τα ποσοστά συμμετοχής για κάθε μια από τις εκπαιδευτικές μεθόδους. Το 54% των υπαλλήλων έλαβε μέρος σε σεμινάρια, ημερίδες, συνέδρια και διαλέξεις, το 32% εκπαιδεύτηκε μόνο για την συγκεκριμένη θέση που εργάζεται, το 10% εκπαιδεύτηκε εξ αποστάσεως και το 4% δεν έχει λάβει καθόλου συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα.



Διάγραμμα 6: Συμμετοχή σε εκπαιδευτικές μεθόδους

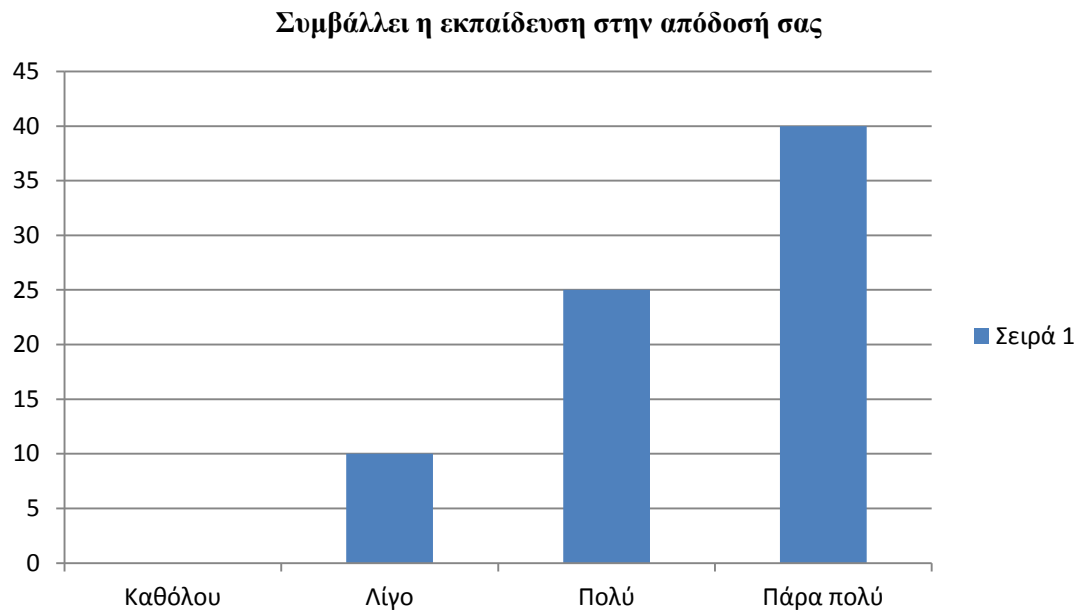
Διακρίναμε από το παραπάνω διάγραμμα ότι οι περισσότεροι υπάλληλοι έχουν συμμετάσχει σε σεμινάρια, ημερίδες, συνέδρια και διαλέξεις. Έτσι λοιπόν, με τις απαντήσεις της επόμενης ερώτησης σχετικά με τα θέματα σεμιναρίων, συνεδρίων, ημερίδων και διαλέξεων που έχει παρακολουθήσει ο κάθε εργαζόμενος θα εξετάσουμε την ειδικότητα και τα ενδιαφέροντα που έχει ο καθένας.

Υστερα λοιπόν, από τις απαντήσεις των υπαλλήλων, έχουν παρακολουθήσει σεμινάρια και συνέδρια σχετικά με τη συμβουλευτική στελεχών, τη διαχείριση συμπεριφορών και κρίσεων που αναπτύσσονται μέσα στην υπηρεσία. Ακόμα, θέματα

σχετικά με τη συλλογή παραπόνων και την αποκατάστασή τους, τεχνικές διαπραγμάτευσης και ελεγκτικές διαδικασίες. Επίσης, αρκετά σημαντικό θέμα που έχουν παρακολουθήσει πολλοί είναι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και η διοίκηση επιχειρήσεων και οργανισμών.

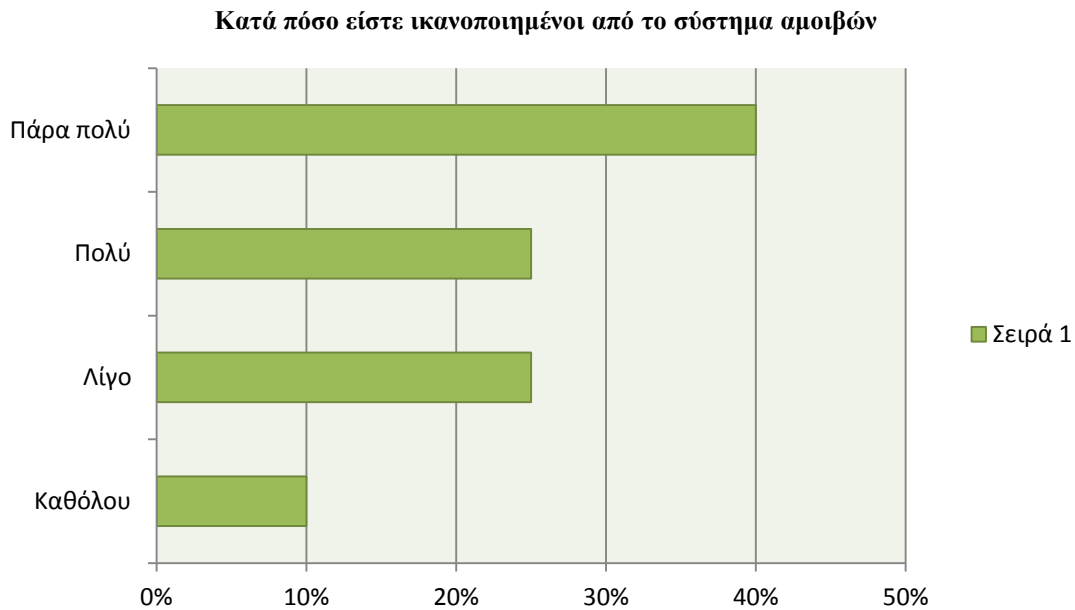
Πρέπει να σημειωθεί ότι σύμφωνα με τις απαντήσεις των υπαλλήλων, εκείνοι που συμμετείχαν περισσότερο σε σεμινάρια, συνέδρια και ημερίδες ήταν εργαζόμενοι από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό διότι γίνεται συνεχής επιμόρφωση με νέες διαδικασίες και προβάλλονται τρόποι διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν έτσι ώστε να υπάρχει ανάπτυξη του Δήμου. Βέβαια, κι άλλα τμήματα όπως η τεχνική υπηρεσία και το τμήμα του περιβάλλοντος συμμετείχαν σε διάφορα επιμορφωτικά προγράμματα.

Εκτός από την ερώτηση σχετικά με το εάν η εκπαίδευση βοηθά στην απόδοση των εργαζομένων κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, τέθηκε και η ερώτηση αν βοηθά η εκπαίδευση/κατάρτιση στο να βελτιωθεί σταδιακά η απόδοση τους. Βεβαίως οι περισσότεροι απάντησαν πάρα πολύ ενώ κανένας δεν απάντησε καθόλου. Αυτό το δείγμα δείχνει ότι η εκπαίδευση/κατάρτιση είναι επιθυμητή απ' όλους και θεωρείται απαραίτητη για όλες τις ειδικότητες και τους κλάδους ανεξαιρέτως το εκπαιδευτικό υπόβαθρο που έχει ο καθένας. Όπως παρατηρούμε, το 62% απάντησε ότι η εκπαίδευση βοηθά πάρα πολύ, το 25% πολύ, το 13% λίγο και κανένας καθόλου.



Διάγραμμα 7: Συμβάλλει η εκπαίδευση στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων;

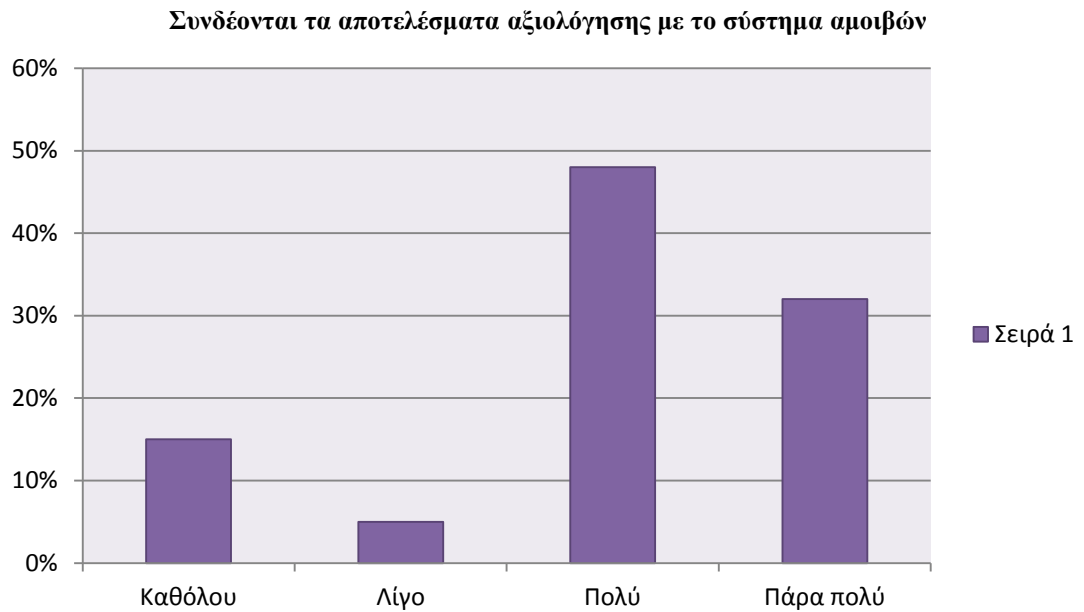
Οι εργαζόμενοι του Δήμου Αλίμου σε γενικές γραμμές είναι ικανοποιημένοι από το σύστημα αμοιβών που εφαρμόζεται στην υπηρεσία τους. Έτσι, το 40% των εργαζομένων είναι πάρα πολύ ικανοποιημένο και το 25% πολύ ικανοποιημένο. Όμως αρκετοί είναι εκείνοι που δεν είναι και τόσο ευχαριστημένοι με το σύστημα αμοιβών. Αυτό το αποδεικνύει το υπόλοιπο 10% που δεν είναι καθόλου ικανοποιημένο. Ίσως αυτό το ποσοστό ατόμων θεωρεί ότι προσφέρει πολύ παραπάνω πράγματα στην εργασία του σχετικά με την αμοιβή που λαμβάνει. Δυστυχώς όμως στο δημόσιο τομέα, η αμοιβή δεν είναι ανάλογη με την απόδοση και τις δεξιότητες του κάθε υπαλλήλου.



Διάγραμμα 8: Πόσο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι από το σύστημα αμοιβών;

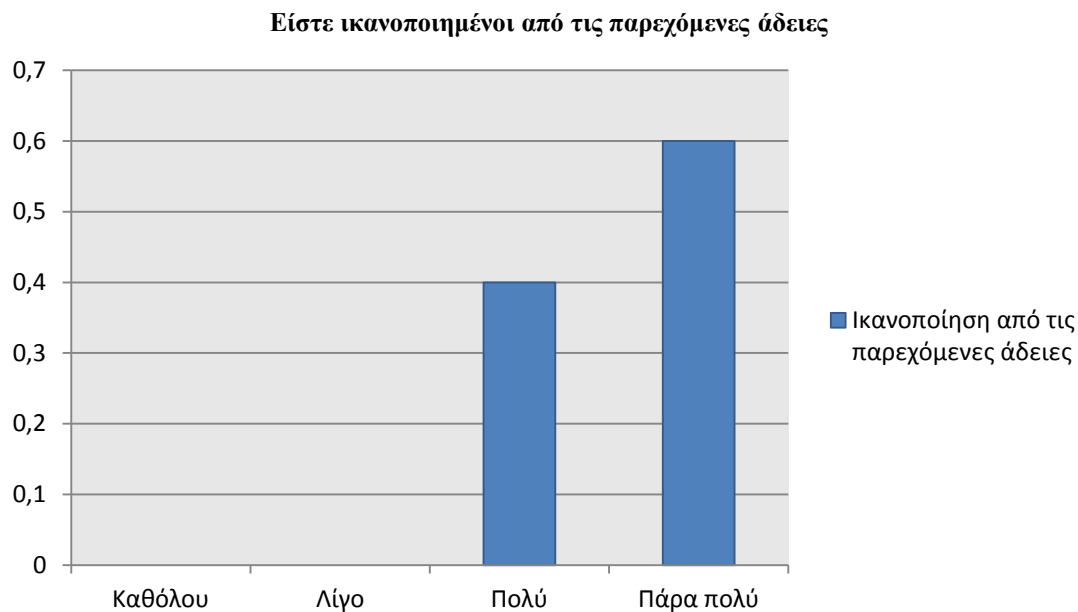
Έτσι λοιπόν, η ερώτηση αν θα πρέπει το σύστημα αμοιβών να συνδέεται με τα αποτελέσματα αξιολόγησης είναι αρκετά σημαντική για έναν οργανισμό και μια υπηρεσία. Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από κάθε αξιολόγηση είναι απαραίτητο να συνδέονται με τις αμοιβές διότι αυτό κάνει τους υπαλλήλους να εργάζονται πιο αποδοτικά και με μεγαλύτερο ζήλο και θέληση με σκοπό την ανάπτυξη της υπηρεσίας.

Επίσης, είναι μια μέθοδος πιο αξιοκρατική γιατί οι αμοιβές θα ποικίλουν ανάλογα με την απόδοση των υπαλλήλων. Για παράδειγμα, εργαζόμενοι με μικρή απόδοση θα λαμβάνουν και μικρότερο μισθό σε σχέση με εκείνους που θα έχουν μεγαλύτερη απόδοση. Στο Δήμο Αλίμου, παρατηρείται ότι οι περισσότεροι υπάλληλοι συμφωνούν να συνδέεται το σύστημα αμοιβών με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης. Αναλυτικά το 48% συμφωνεί αρκετά ενώ το 15% δεν το θεωρεί καλή ιδέα.



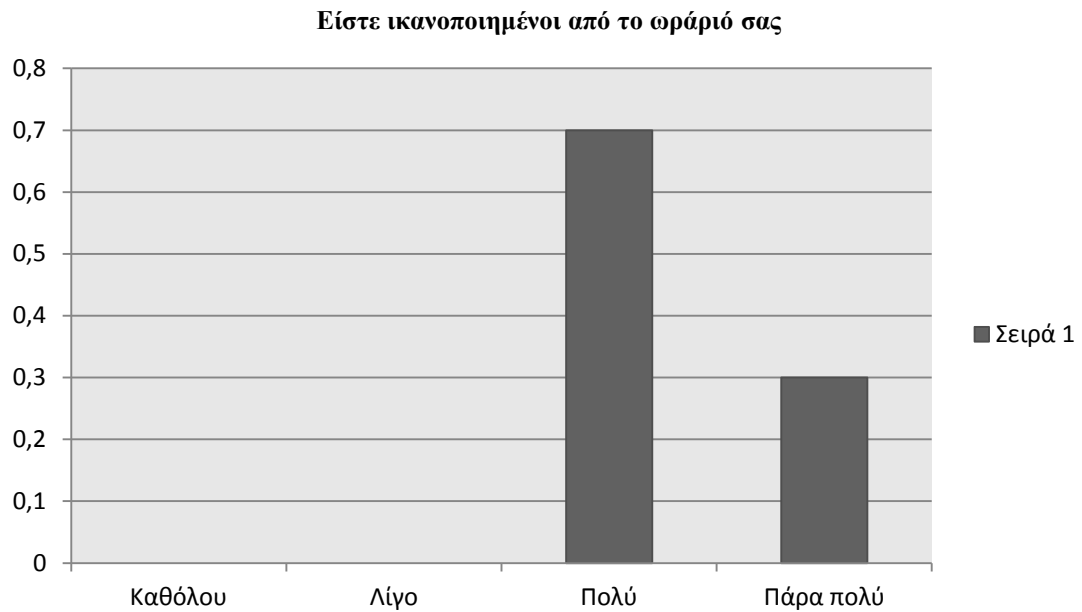
Διάγραμμα 9: Συνδέεται το σύστημα αμοιβών με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης;

Συνεχίζοντας την έρευνα, με την ερώτηση εάν οι υπάλληλοι είναι ευχαριστημένοι με τις παρεχόμενες άδειες από την υπηρεσία τους, όλοι απάντησαν πολύ έως πάρα πολύ. Οι απαντήσεις που δόθηκαν είναι χωρισμένες ως εξής: το 60% των εργαζομένων είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι και το 40% πολύ ικανοποιημένοι με τις άδειες που τους παρέχονται. Ωστόσο, κανένας δεν απάντησε αρνητικά σε αυτή την ερώτηση πράγμα που σημαίνει ότι υπάρχει κατανόηση και σεβασμός προς τους εργαζόμενους και τα δικαιώματά τους. Ο Δήμος δεν εκμεταλλεύεται τις ημέρες αδείας που αντιστοιχούν σε κάθε εργαζόμενο και τις παρέχει κανονικά χωρίς να δημιουργεί δυσάρεσκες και απογοητεύσεις. Τα αποτελέσματα τα βλέπουμε και στο παρακάτω διάγραμμα.



Διάγραμμα 10: Είστε ικανοποιημένοι με τις παρεχόμενες άδειες;

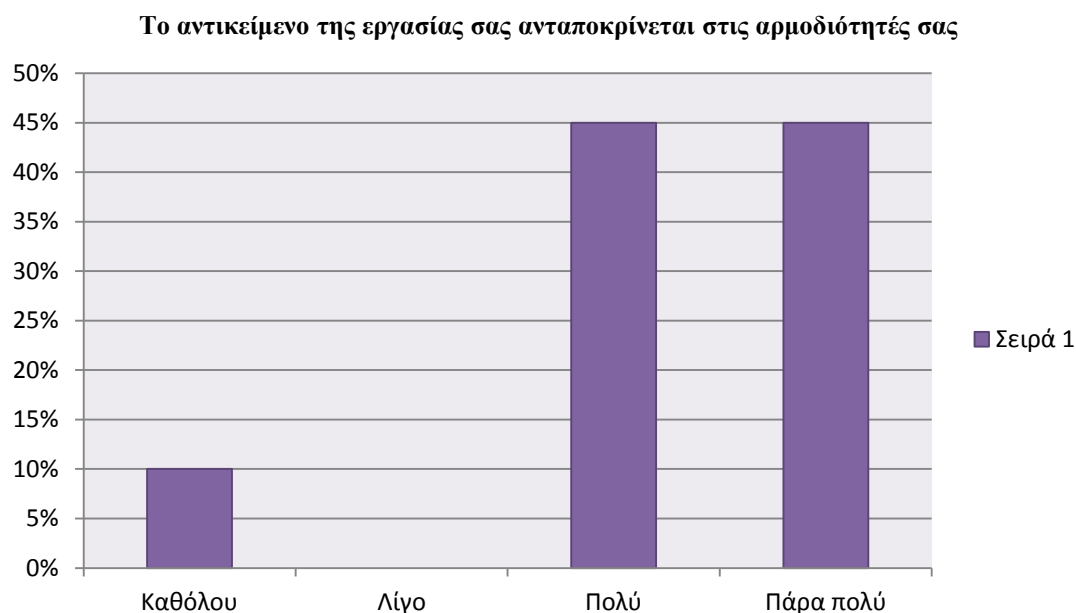
Μια σημαντική επίσης ερώτηση, είναι εάν οι εργαζόμενοι του Δήμου Αλίου είναι ικανοποιημένοι με το ωράριό τους. Σε αυτή την ερώτηση απάντησαν το 70% πολύ ευχαριστημένοι και το 30% πάρα πολύ. Έτσι, φαίνεται ότι δεν πραγματοποιούνται υπερωρίες και οι υπάλληλοι καλούνται να εργαστούν μόνο στο συγκεκριμένο ωράριο τους χωρίς να το υπερβαίνουν. Στον δημόσιο τομέα τα ωράρια είναι συγκεκριμένα και δεν υπερβαίνουν τις οχτώ ώρες εργασίας. Είναι πολύ ενδιαφέρον να είναι ευχαριστημένοι οι υπάλληλοι από το ωράριο εργασίας τους ιδιαίτερα σε μια εποχή που οι υπερωρίες υπερισχύουν. Με αυτό τον τρόπο εργάζονται ευχάριστα και είναι πιο αποδοτικοί σε ότι κάνουν.



Διάγραμμα 11: Είστε ικανοποιημένοι με το ωράριο εργασίας σας;

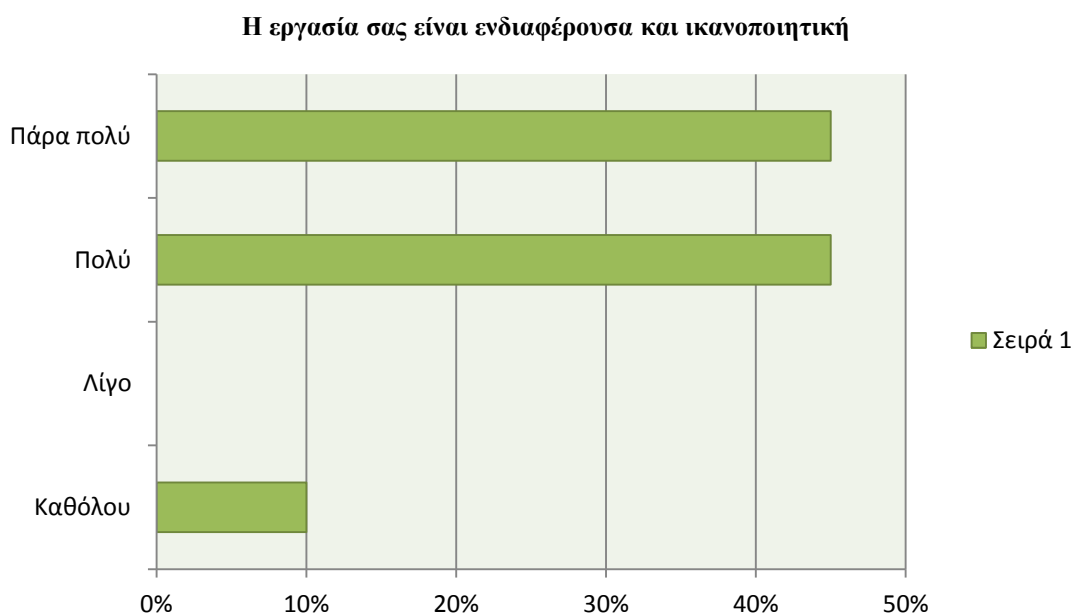
Μια από τις κυριότερες ερωτήσεις που δόθηκαν στους εργαζομένους του Δήμου Αλίμου είναι εάν το αντικείμενο της εργασίας τους ανταποκρίνεται στις αρμοδιότητες τους. Όλοι σχεδόν απάντησαν θετικά. Όπως θα δούμε παρακάτω και στο σχήμα οι απαντήσεις χωρίστηκαν 45% σε εκείνους που απάντησαν ότι ανταποκρίνεται πολύ και 45% σε εκείνους που απάντησαν ότι ανταποκρίνεται πάρα πολύ το αντικείμενο εργασίας τους στις αρμοδιότητες που έχουν αναλάβει.

Μόλις το 10% λοιπόν απάντησε αρνητικά και με αυτό τον τρόπο θέλει να δείξει ότι το αντικείμενο εργασίας τους δεν έχει καμία σχέση με τις αρμοδιότητες τους. Αυτό το μικρό ποσοστό ίσως να μην είναι και πολύ ευχαριστημένο με το αντικείμενο με το οποίο ασχολείται και να μην βλέπει την εργασία του ενδιαφέρουσα και ευχάριστη. Η πλειοψηφία όμως μας δείχνει ότι σχεδόν όλοι απασχολούνται και προσφέρουν στην υπηρεσία έργα που ανταποκρίνονται στο αντικείμενο εργασίας τους.



Διάγραμμα 12: Το αντικείμενο της εργασίας σας ανταποκρίνεται στις αρμοδιότητές σας;

Η ερώτηση εάν η εργασία είναι ενδιαφέρουσα και ικανοποιητική αλληλοσυνδέεται με την προηγούμενη ερώτηση. Οι εργαζόμενοι που απάντησαν θετικά ότι το αντικείμενο της εργασίας τους ανταποκρίνεται στις αρμοδιότητές τους συνεπώς η εργασία τους θα είναι ενδιαφέρουσα και ικανοποιητική. Έτσι, παρατηρούμε ότι το ίδιο ποσοστό που απάντησε θετικά στην προηγούμενη ερώτηση απάντησε το ίδιο και σε αυτήν. Το 10% των υπαλλήλων που απάντησε αρνητικά προηγουμένως απάντησε το ίδιο και σε αυτή την ερώτηση πράγμα το οποίο μας επιβεβαιώνει την υπόθεση που διατυπώθηκε στην προηγούμενη παράγραφο.



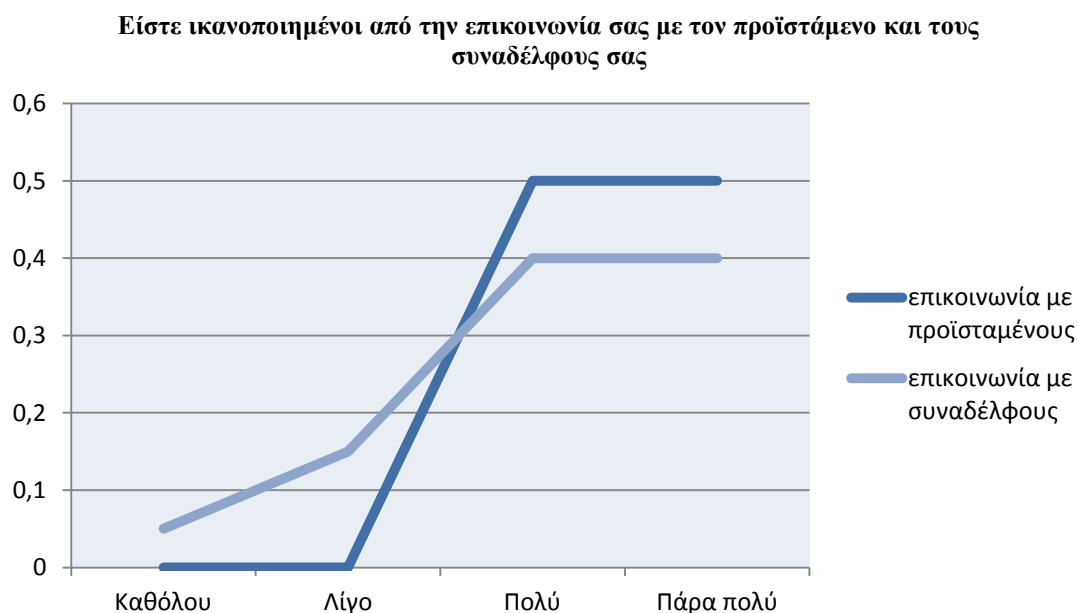
Διάγραμμα 13: Είναι η εργασίας σας ενδιαφέρουσα και ικανοποιητική;

Ένα από τα κυριότερα προβλήματα που υφίσταται σε μια επιχείρηση ή οργανισμό είναι η επικοινωνία και η σχέση μεταξύ των υπαλλήλων και των προϊσταμένων αλλά και των υπαλλήλων μεταξύ τους. Όταν οι σχέσεις δεν είναι καλές και δημιουργούνται συνεχώς προβλήματα και παρεξηγήσεις συνεπάγεται ότι το κλίμα και το περιβάλλον που επικρατεί δεν είναι αρεστό. Έτσι, υπάρχει άρνηση για εργασία και η απόδοση των εργαζομένων μειώνεται με αποτέλεσμα να μην εκπληρώνονται οι στόχοι της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Στην προκειμένου περίπτωση του Δήμου Αλίμου βλέπουμε ότι η επικοινωνία των υπαλλήλων με τους προϊσταμένους όσο και με τους συναδέλφους είναι πάρα πολύ ικανοποιητική. Πιο συγκεκριμένα, όλοι οι υπάλληλοι είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι με τις σχέσεις που διατηρούν με τους προϊσταμένους. Όλο το ποσοστό, όπως παρατηρούμε χωρίζεται ανάμεσα στο πάρα πολύ και το πολύ ικανοποιημένοι.

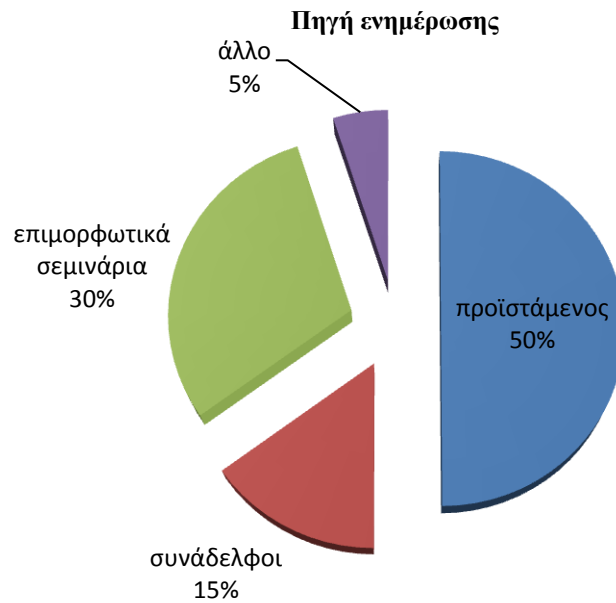
Όσον αφορά, τις σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων είναι σχεδόν ικανοποιητική για όλους, εκτός από το 15% που είναι λίγο ικανοποιημένο και το 5% που απάντησε ότι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένο από την επικοινωνία που έχει με τους

συναδέλφους. Επομένως, συμπεραίνουμε ότι οι σχέσεις και η επικοινωνία πραγματοποιείται καλύτερα ανάμεσα στους προϊστάμενους και τους εργαζόμενους.



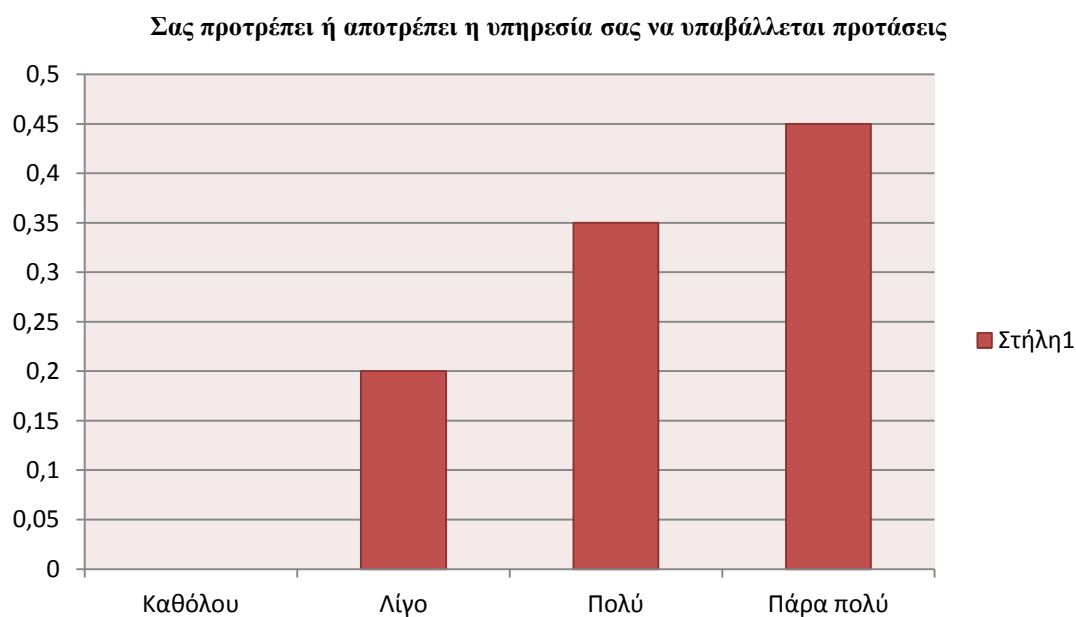
Διάγραμμα 14: Κατά πόσο είστε ικανοποιημένοι από την επικοινωνία σας με τον προϊστάμενο και τους συναδέλφους αντίστοιχα;

Κάθε εργαζόμενος ασκεί τα καθήκοντά του βασιζόμενος ο καθένας ξεχωριστά από διαφορετική πηγή ενημέρωσης. Έτσι, για το 50% των υπαλλήλων του Δήμου Αλίμου, η πηγή ενημέρωσης για την άσκηση των αρμοδιοτήτων τους αποτελεί ο προϊστάμενος. Απ' ότι φαίνεται ο προϊστάμενος είναι εκείνος που τους ενημερώνει και τους πληροφορεί πριν πράξουν την κάθε αρμοδιότητα που έχουν αναλάβει. Έπειτα, για το 30% κύρια πηγή ενημέρωσης είναι τα επιμορφωτικά σεμινάρια, για το 15% οι συνάδελφοι και για το 5% κάτι άλλο.



Διάγραμμα 15: Ποια θεωρείτε πηγή ενημέρωσης για την άσκηση των αρμοδιοτήτων σας;

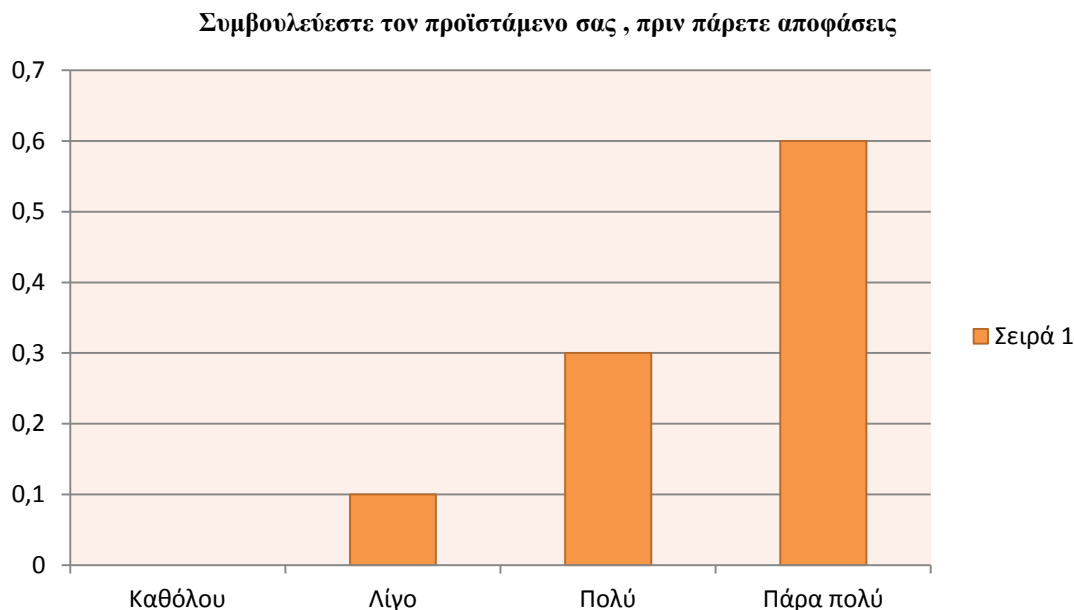
Σύμφωνα με την παράθεση των αποτελεσμάτων, συμπεραίνουμε ότι το 45% των υπαλλήλων απάντησε ότι η υπηρεσία ασκεί μεγάλη επίδραση στην υποβολή προτάσεων για διάφορα θέματα. Δηλαδή, η υπηρεσία έχει τη δυνατότητα να τους επιτρέπει ή ακόμα και να τους αποτρέπει να υποβάλλουν προτάσεις για διάφορα θέματα. Το 35% απάντησε ότι η υπηρεσία επεμβαίνει πολύ ενώ το 20% είπε ότι η υπηρεσία δεν επιδρά και τόσο πολύ. Άρα, τα αποτελέσματα κυμαίνονται ανάλογα με την σειρά που ακολουθεί η κάθε υπηρεσία μέσα στον Δήμο Αλίμου και την σχέση και το ενδιαφέρον που δείχνει στους υπαλλήλους της.



Διάγραμμα 16: Κατά πόσο προτρέπει ή αποτρέπει η υπηρεσία σας, να υποβάλλεται προτάσεις για διάφορα θέματα;

Στις περισσότερες υπηρεσίες, οι εργαζόμενοι συμβουλεύονται τον προϊστάμενο τους πριν ενεργήσουν για ένα σημαντικό θέμα. Οι προϊστάμενοι έχουν τη μεγαλύτερη μερίδα ευθύνης σχετικά με τα αποτελέσματα που θα επιφέρει το τμήμα τους. Έτσι, πρέπει να είναι σίγουροι για τις συμβουλές και τις κατευθύνσεις που δίνουν στο προσωπικό.

Στη συγκεκριμένη περίπτωση το 30% και το 60% των εργαζομένων του Δήμου Αλίμου χρειάζονται πολύ έως και πάρα πολύ αντίστοιχα την γνώμη του προϊσταμένου πριν ενεργήσουν και πάρουν αποφάσεις για ένα θέμα. Αυτό μας δείχνει ότι δεν πράττει ο κάθε εργαζόμενος με δική του ευθύνη, ούτε παίρνει μόνος του αποφάσεις, αλλά λαμβάνει σοβαρά υπόψη του τους ανωτέρους του.



Διάγραμμα 17: Συμβουλευέστε τη γνώμη του προϊστάμενου πριν ενεργήσετε για ένα σημαντικό θέμα;

Κύριος σκοπός της αξιολόγησης των δημόσιων υπαλλήλων είναι η βελτίωση της ατομικής επίδοσης, με απώτερο σκοπό την αποτελεσματική λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών. Η αξιολόγηση γίνεται με γραπτή έκθεση με τα εξής κριτήρια: γνώση του αντικειμένου, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα, υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά καθώς και η αποτελεσματικότητα.

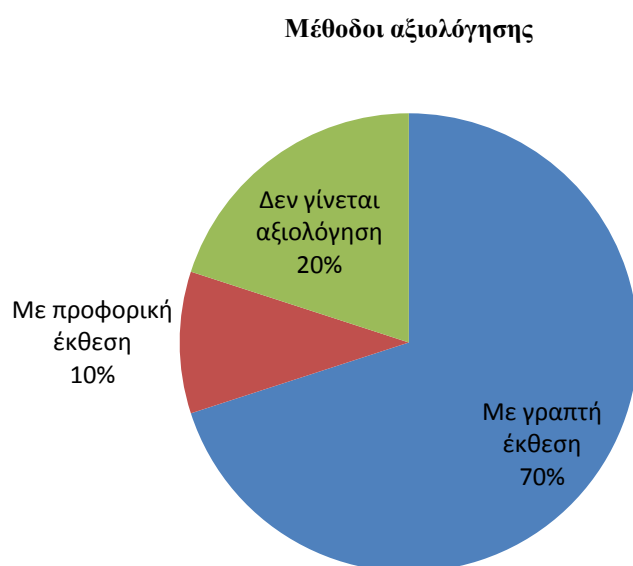
Η αξιολόγηση πραγματοποιείται σε ετήσια βάση και οι προϊστάμενοι αξιολογούνται και για τις διοικητικές τους ικανότητες. Το σύστημα δεν έχει τιμωρητικό χαρακτήρα, αλλά στοχεύει στη βελτίωση των υπαλλήλων, στη αμφίδρομη σχέση μεταξύ των υφισταμένων, στην ενίσχυση της παρακίνησης τους και στην ποιοτική αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης.

Με όμοιο τρόπο λοιπόν, γίνεται και η αξιολόγηση του προσωπικού του Δήμου Αλίμου. Από το σύνολο των απαντήσεων που δόθηκαν, το 70% των εργαζομένων απάντησε ότι η αξιολόγηση πραγματοποιείται με γραπτή έκθεση, το 10% με προφορική έκθεση, ενώ το 20% απάντησε ότι δεν γίνεται καθόλου αξιολόγηση.

Η απουσία της αξιολόγησης σε μερικά τμήματα/ υπηρεσίες που διαπιστώθηκε ότι υπάρχει, δημιουργεί ερωτήματα και αντιδράσεις ως προς την απόδοση και την αποτελεσματικότητα. Πώς οι εργαζόμενοι θα γνωρίζουν την

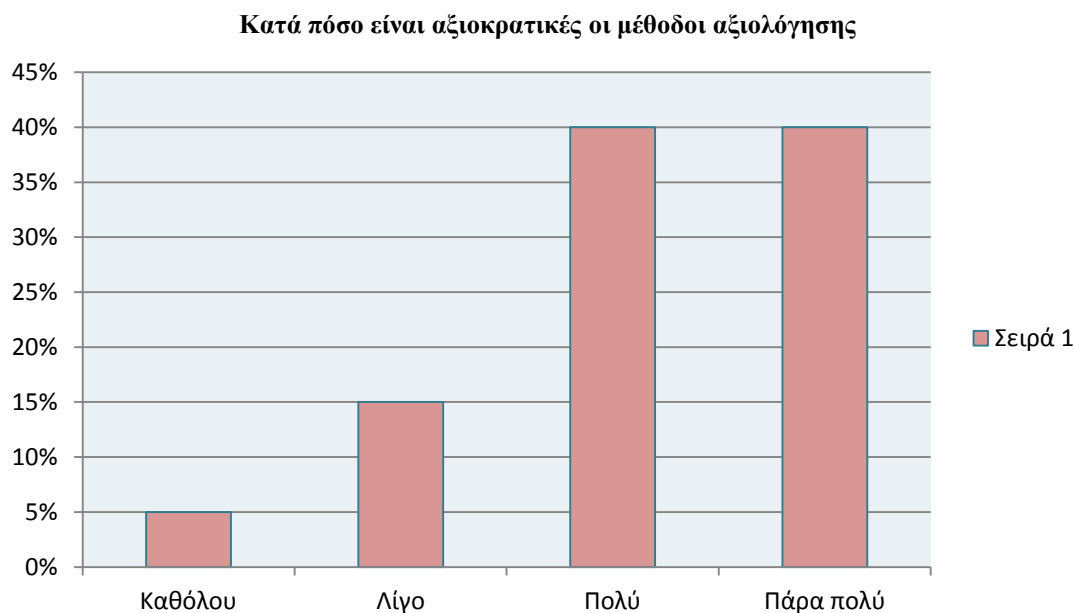
απόδοσή τους και θα βελτιώνονται; Πώς θα γίνουν πιο αποτελεσματικοί; Η έλλειψη αξιολόγησης ιδιαίτερα στις μέρες μας δεν δικαιολογείται, διότι υπάρχουν πολλοί τρόποι που μπορεί να γίνει.

Το φαινόμενο αυτό, συναντάται κυρίως στον δημόσιο τομέα και συμβαίνει λόγω αδιαφορίας ή ακόμα και έλλειψη υποδομών. Όπως και να έχει είναι απαραίτητο να βελτιωθεί αρκετά το σύστημα αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα και να πραγματοποιείται αντικειμενικά χωρίς αποσκοπούς.



Διάγραμμα 18: Πώς γίνεται η αξιολόγηση στην υπηρεσία σας;

Όταν μια αξιολόγηση πραγματοποιείται με αξιοκρατικές μεθόδους, είναι πολύ σημαντικό για μια επιχείρηση ή υπηρεσία. Με αυτόν τον τρόπο φαίνεται που υπερτερεί ή που είναι αδύναμος ένας εργαζόμενος. Επίσης, φαίνεται σε ποιο κομμάτι πρέπει να βελτιωθεί και τι αλλαγές είναι απαραίτητο να γίνουν. Η έρευνα που αφορά τον Δήμο Αλίμου έδειξε ότι οι περισσότεροι υπάλληλοι θεωρούν ότι η αξιολόγηση συμβαίνει με αξιοκρατικές διαδικασίες και μεθόδους. Αντίθετα, ένα μικρό ποσοστό 15% απάντησε ότι δεν είναι αρκετά αξιοκρατικές και 5% ότι δεν είναι καθόλου.



Διάγραμμα 19: Είναι αξιοκρατικές οι μέθοδοι αξιολόγησης;

Σχεδόν όλοι οι υπάλληλοι του Δήμου Αλίμου είναι ικανοποιημένοι με τον τρόπο αξιολόγησης που εφαρμόζεται και θεωρούν αξιοκρατικές τις μεθόδους που πραγματοποιούνται. Συνεπώς, το 75% των υπαλλήλων δεν προτείνει κάποιο άλλο τρόπο αξιολόγησης ενώ μόλις το 25% προτείνει κάτι διαφορετικό. Αρκετοί, είναι εκείνοι που υποστηρίζουν ότι είναι απαραίτητη η ύπαρξη συμβούλων εργασιακής ψυχολογίας και εξειδικευμένου προσωπικού σχετικά με την αξιολόγηση. Αυτός ο τρόπος στοχεύει στον προσδιορισμό των δεξιοτήτων και δυνατοτήτων των εργαζομένων.

Κάποιοι άλλοι εργαζόμενοι θεωρούν καλό να υπάρχει στοχοθεσία ανά θέση εργασίας, περιγράμματα θέσεων εργασίας, λαμβάνοντας υπόψη ποιοτικά και ποσοτικά κριτήρια καθώς επίσης και αναλυτική περιγραφή των ατόμων. Αρκετά ενδιαφέρον ήταν και οι προτάσεις σχετικά με το να γίνεται αξιολόγηση σε πιο τακτά χρονικά διαστήματα. Πιο αναλυτικά, τονίζουν ότι θα ήταν καλό να γίνεται αξιολόγηση σε εβδομαδιαία βάση χωρίς απαραίτητα να πραγματοποιείται με τη διαδικασία της γραπτής έκθεσης αλλά με της προφορικής έτσι ώστε να μην είναι χρονοβόρα.

Η επίσημη αξιολόγηση να γίνεται βασιζόμενη στις εβδομαδιαίες αξιολογήσεις δίνοντας έτσι στους υπαλλήλους τη δυνατότητα για εξέλιξη. Τέλος, μια πρόταση θα μπορούσε να είναι ο έλεγχος των αξιολογήσεων από το αρμόδιο Υπουργείο σύμφωνα με τη γνώμη ορισμένων υπαλλήλων.

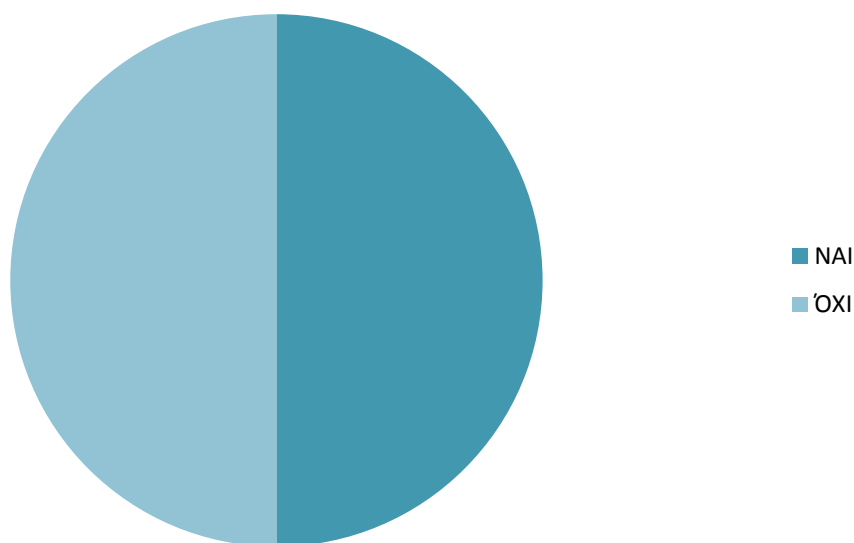
Θα προτείνετε κάποιο άλλο τρόπο αξιολόγησης



Διάγραμμα 20: Προτείνετε κάποιο άλλο τρόπο αξιολόγησης;

Η αξιολόγηση από εξωτερικό αξιολογητή είναι κάτι που δεν υφίσταται και δεν συνηθίζεται στον δημόσιο τομέα. Όμως, θα ήταν αρκετά ενδιαφέρον εάν συνέβαινε, διότι τότε θα ήταν άκρως αντικειμενική κάθε αξιολόγηση και θα στόχευε πλήρως στη βελτίωση της απόδοσης των υπαλλήλων. Οι απόψεις και οι απαντήσεις που δόθηκαν δίστανται όπως θα δούμε και παρακάτω. Το 50% των εργαζομένων απάντησαν θετικά στην ιδέα της ύπαρξης ενός εξωτερικού αξιολογητή ενώ το υπόλοιπο 50% αρνητικά. Παρόλο το διχασμένο αυτό αποτέλεσμα, θα λέγαμε ότι είναι αρκετά αισιόδοξο που έστω και το 50% των υπαλλήλων επιθυμεί μια διαφορετική διαδικασία αξιολόγησης και απαντά θετικά σε μια εντελώς διαφορετική νοοτροπία.

Αξιολόγηση από εξωτερικό αξιολογητή



Διάγραμμα 21: Θα προτείνατε αξιολόγηση από εξωτερικό αξιολογητή;

Είναι αρκετά σημαντικό για έναν εργαζόμενο να έχει κίνητρα στην εργασία του. Με την παροχή κινήτρων, προσπαθεί να είναι πιο εργατικός και πιο αποδοτικός. Εργάζεται με περισσότερη όρεξη, διάθεση και θέληση. Επομένως, είναι απαραίτητο κάθε επιχείρηση ή οργανισμός να δίνει κίνητρα στους εργαζομένους, τόσο για την ίδια όσο και για τους υπαλλήλους.

Αναλυτικά, στον Δήμο Αλίμου το βασικότερο κίνητρο για τους υπαλλήλους είναι να εργάζονται σε ένα υγιές και ασφαλές περιβάλλον. Σχεδόν όλους τους εργαζόμενους τους απασχολεί αυτό το θέμα διότι όλοι επιθυμούν να εργάζονται σε ένα περιβάλλον στο οποίο να νιώθουν ασφαλές και χαρούμενοι. Έτσι, όσο πιο υγιής και ασφαλής είναι ο χώρος εργασίας τους, τόσο αυξάνεται η απόδοσή τους.

Δεύτερο βασικό κίνητρο για τους εργαζόμενους του Δήμου Αλίμου, είναι η αύξηση του εισοδήματος. Το εισόδημα είναι ένας τρόπος ανταπόδοσης της παροχής εργασίας του κάθε εργαζόμενου. Οπότε, λογικό είναι να επιθυμούν ως κίνητρο την αύξηση του εισοδήματος έτσι ώστε να έχουν κίνητρο να παρέχουν περισσότερα και να αυξήσουν την απόδοσή τους.

Τρίτο βασικό κίνητρο επίσης, θεωρείται η άμεση βαθμολογική εξέλιξη. Η στασιμότητα σε μια συγκεκριμένη θέση εργασίας, είναι λογικό να είναι κουραστική

και λιγότερο αποδοτική. Ο άνθρωπος είναι στη φύση του να εξελίσσεται και να κατακτά νέα πράγματα και αρμοδιότητες. Επομένως, σίγουρα η βαθμολογική εξέλιξη είναι προϋπόθεση για τη βελτίωση και την αύξηση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων.

Στις τελευταίες θέσεις σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν από τους υπαλλήλους όσον αφορά τα βασικότερα κίνητρα για την αύξηση της αποδοτικότητας βρίσκονται η παροχή ειδικής άδειας και η μετακίνηση στη θέση επιθυμίας. Παρατηρούμε λοιπόν, ότι μικρότερο ποσοστό απάντησε ως βασικό κίνητρο την παροχή κάποιας άδειας και τη μετακίνηση των εργαζομένων στη θέση που επιθυμεί. Σίγουρα είναι κι αυτά δυο σημαντικά κίνητρα για να αυξήσει κάποιος την εργασία και την απόδοση του αλλά όπως βλέπουμε δεν είναι τα κύρια κίνητρα σύμφωνα με τους συγκεκριμένους υπαλλήλους του Δήμου Αλίμου.



Διάγραμμα 22: Ποιά θεωρείτε βασικότερα κίνητρα για την αύξηση της αποδοτικότητας σας;

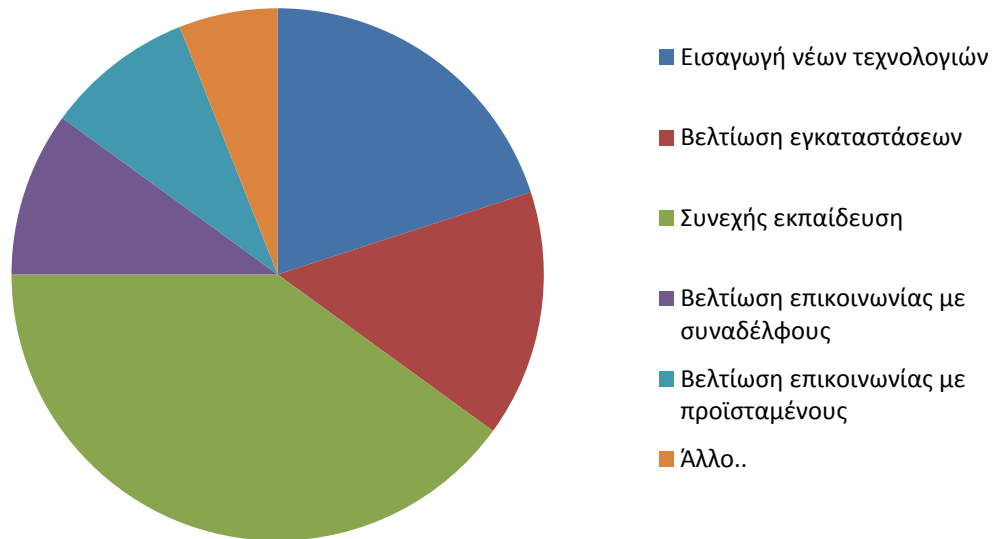
Σε μια επιχείρηση ή οργανισμό είναι απαραίτητο να υπάρχουν διάφορα μέσα έτσι ώστε να διευκολύνεται η άσκηση αρμοδιοτήτων των υπαλλήλων. Βάση των απαντήσεων που έδωσαν οι υπάλληλοι του Δήμου Αλίμου το βασικότερο μέσο είναι η συνεχής εκπαίδευση/κατάρτιση. Θεωρούν ότι η συνεχόμενη επιμόρφωσή τους, θα τους βοηθήσει να ασκούν καλύτερα τις αρμοδιότητες που έχουν αναλάβει, να ενημερώνονται και να εκπαιδεύονται για οτιδήποτε καινούργιο καθώς και να αυτοβελτιώνονται. Αξιόλογο είναι που οι ίδιοι οι υπάλληλοι επιθυμούν την συνεχή εκπαίδευση και θέλουν να μαθαίνουν καινούργια πράγματα. Αυτό δείχνει θέληση, επιμονή και καλή διάθεση για εκμάθηση νέων τεχνικών και διαδικασιών.

Στη συνέχεια, άκρως απαραίτητη είναι η εισαγωγή νέων τεχνολογιών και η χρήση του διαδικτύου. Σε μια εποχή όπως η σημερινή όπου η τεχνολογία «τρέχει» με πολύ γρήγορους ρυθμούς, δεν επιτρέπεται να λείπει από καμία επιχείρηση ή υπηρεσία. Πλέον, καμία επιχείρηση ή οργανισμός δεν μπορεί να λειτουργήσει χωρίς την ύπαρξη της τεχνολογίας. Παρόλο αυτά, στην Ελλάδα σε πολλές υπηρεσίες και ιδιαίτερα στις δημόσιες, οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, τα προγράμματα και γενικά ότι αφορά την τεχνολογία δεν είναι εκσυγχρονισμένα.

Το γεγονός αυτό έχει ως αποτέλεσμα την καθυστέρηση της άσκησης των αρμοδιοτήτων, την ύπαρξη της γραφειοκρατίας καθώς και την ελλιπή εξυπηρέτηση των πολιτών. Επομένως, δικαίως η εισαγωγή των νέων τεχνολογιών επιλέγεται ως το βασικότερο μέσο για τη διευκόλυνση της άσκησης των αρμοδιοτήτων των εργαζομένων.

Ακολούθως, η βελτίωση των εγκαταστάσεων καθώς και η βελτίωση επικοινωνίας τόσο με τους συναδέλφους όσο και με τους προϊσταμένους αποτελεί σπουδαίο ρόλο για τη διευκόλυνση στη διεξαγωγή αρμοδιοτήτων και ευθυνών των υπαλλήλων. Ο χώρος εργασίας θα πρέπει να είναι φιλικός, ζεστός και ευπρόσδεκτος διότι εκεί οι εργαζόμενοι αφιερώνουν τις περισσότερες ώρες της ημέρας τους. Όταν λοιπόν, περνάνε ευχάριστα σε αυτόν λόγω των άρτιων εγκαταστάσεων αλλά και των άριστων σχέσεων που επικρατούν, τότε λογικό είναι η απόδοση αλλά και η άσκηση των αρμοδιοτήτων τους να γίνεται καλύτερα.

Μέσα για τη διευκόλυνση άσκησης των αρμοδιοτήτων



Διάγραμμα 23: Ποία μέσα διευκολύνουν στην άσκηση των αρμοδιοτήτων σας;

Στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον, όπου η τεχνολογία εξελίσσεται με ραγδαίους ρυθμούς, διαμορφώνοντας καινούργιες συνθήκες και ανάγκες για τις κοινωνίες, η δημόσια διοίκηση καλείται να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα και να υιοθετήσει προηγμένα μοντέλα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, έτσι ώστε να εκμεταλλευτεί προς όφελος των πολιτών αλλά και του κράτους τα πλεονεκτήματα που προσφέρει η εξέλιξη της τεχνολογίας και η πρόοδος των συστημάτων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών.

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση όπως ονομάζεται η εφαρμογή των συστημάτων τεχνολογιών, πληροφορικής και επικοινωνιών στη δημόσια διοίκηση αναδεικνύεται ως μια σύγχρονη μέθοδος αντιμετώπισης της αναποτελεσματικής γραφειοκρατικής οργάνωσης του δημόσιου τομέα. Η ανάπτυξη των εφαρμογών του διαδικτύου και της τεχνολογίας καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα ηλεκτρονικών υπηρεσιών οι οποίες μπορούν να αντικαταστήσουν την παραδοσιακή γραφειοκρατική διαδικασία εργασιών στο δημόσιο τομέα.

Η εισαγωγή αυτών των καινοτόμων μεθόδων στον τρόπο λειτουργίας του δημόσιου τομέα εγγυάται τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης προς όφελος των πολιτών και του ίδιου του κράτους αλλά και την εξοικονόμηση των πολύτιμων οικονομικών πόρων. Η παροχή πληροφόρησης και η διεκπεραίωση γραφειοκρατικών διαδικασιών με τη χρήση ηλεκτρονικών μέσων καθώς και η ηλεκτρονική εξυπηρέτηση υποστηρίζει τις σύγχρονες ανάγκες του πληθυσμού.

Έτσι, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση συμβάλλει ενεργά στην ανάπτυξη μιας δικτυωμένης και οικονομικά προηγμένης κοινωνίας αφού ο δημόσιος τομέας μπορεί να αποκτήσει έναν ιδιαίτερο ρόλο και να ενθαρρύνει τη συνολική ανάπτυξη που θα εξυπηρετεί τους πολίτες και τις επιχειρήσεις μιας σύγχρονης κοινωνίας.

Πράγματι, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση θέτει τις βάσεις για την εκ νέου διαμόρφωση της σχέσης του κράτους και των δημόσιων υπηρεσιών του με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις με αποτέλεσμα την προώθηση και ενίσχυση της ατομικής ευθύνης και της διαφάνειας στους δημόσιους φορείς αλλά και της βελτίωσης της δημόσιας διοίκησης. Στην περίπτωση του ελληνικού δημόσιου τομέα, ο οποίος χαρακτηρίζεται από γραφειοκρατία, αδιαφάνεια και διαφθορά, η εκτεταμένη εισαγωγή ηλεκτρονικών υπηρεσιών θα μπορούσε να επιλύσει πολλές από τις χρόνιες παθολογείες του και να αυξήσει την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητά του.

Σύμφωνα με τα σχόλια των υπαλλήλων του Δήμου Αλίμου, τα οφέλη που προκύπτουν από την υιοθέτηση του μοντέλου ηλεκτρονικής δημόσιας διοίκησης και την αξιοποίηση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών για την ηλεκτρονική παροχή δημοσίων υπηρεσιών είναι η βελτίωση της ποιότητας των πληροφοριών και δεδομένων καθώς και των πληροφοριακών ροών των δημόσιων οργανισμών, η ταχύτερη και πιο άμεση εξυπηρέτηση των πολιτών και των επιχειρήσεων από τους δημόσιους φορείς.

Ακόμα, η μείωση των διοικητικών επιβαρύνσεων, η μείωση του συνολικού κόστους, η βελτίωση του επιπέδου της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, η αναδιοργάνωση και ο εξορθολογισμός. Επιπρόσθετα οφέλη είναι η αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, η προώθηση της ηλεκτρονικής δημοκρατίας και της διαφάνειας, η δυνατότητα ελέγχου και απόδοσης ευθυνών και τέλος η αύξηση του βαθμού ικανοποίησης των πολιτών και των επιχειρήσεων.

Συνεπώς, γίνεται κατανοητό ότι η εισαγωγή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης έχει πολλαπλές θετικές επιδράσεις στη δημόσια διοίκηση. Ειδικά, η Ελλάδα θα μπορούσε να αποκομίσει τεράστια οφέλη αν επένδυε ακόμα περισσότερο στην τεχνολογία διευκολύνοντας με αυτόν τον τρόπο τους φορείς του δημοσίου τομέα. Θα τους ενθάρρυνε να βελτιώσουν και να εξορθολογήσουν τη λειτουργία τους με πολλαπλασιαστικά οφέλη για το κράτος και τους πολίτες του.



Διάγραμμα 24: Πόσο έχει διευκολύνει η χρήση της τεχνολογίας και του διαδικτύου;

Η τελευταία ερώτηση που κλήθηκαν να απαντήσουν οι εργαζόμενοι του Δήμου Αλίμου είναι τι θα ήθελαν να βελτιωθεί στην υπηρεσία τους και γενικά στον χώρο της εργασίας τους. Η ερώτηση αυτή θα μας βοηθήσει να εξετάσουμε αν είναι ευχαριστημένοι από την υπηρεσία τους ή αν υπάρχουν προβλήματα που θα πρέπει να βελτιωθούν και να επιλυθούν. Η πλειοψηφία των υπαλλήλων στην ερώτηση αυτή απάντησαν ότι δεν χρειάζεται να βελτιωθεί κάτι συγκεκριμένο και ότι είναι ευχαριστημένοι από την υπηρεσία τους. Όμως, υπήρχε κι ένα ποσοστό που εξέφρασε παράπονα και προβλήματα που προκύπτουν στον χώρο που εργάζονται και πρότεινε τρόπους βελτίωσης αυτών.

Αρκετοί από τους υπαλλήλους, έχουν παράπονα σχετικά με την συμπεριφορά των συναδέλφων τους και προτείνουν τη βελτίωση αυτής. Τονίζουν ότι πολλοί εργαζόμενοι δεν εργάζονται με ευθύνη και συνέπεια και δεν επιθυμούν τη βελτίωση της εργασίας και της απόδοσης τους. Επίσης, έκαναν λόγο για μείωση της συνομιλίας και του σχολιασμού μεταξύ των συναδέλφων εν ώρα εργασίας διότι εμποδίζουν και ενοχλούν στην απόδοση της εργασίας των υπόλοιπων εργαζομένων. Τέλος, όσο αφορά τις γνώσεις και την επιμόρφωση των υπαλλήλων υποστηρίζουν συνεχής εκπαίδευση με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας των γνώσεων και του επαγγελματισμού.

Αξιοσημείωτη είναι η επιθυμία των εργαζομένων να δημιουργηθεί μια κοινόχρηστη ηλεκτρονική βιβλιοθήκη στην οποία να έχουν πρόσβαση όλοι και να μπορούν πιο εύκολα να πραγματοποιούν συναλλαγές. Επίσης, καλό θα ήταν να πραγματοποιείται περισσότερη εκπαίδευση/επιμόρφωση όσον αφορά τους

τεχνολογικούς μηχανισμούς για να μπορούν όλοι να εκσυγχρονιστούν με την τεχνολογία και να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις αυτής. Ακόμα αναφέρουν ότι υπάρχει έλλειψη προσωπικού με αποτέλεσμα να έχουν αναλάβει ίδιοι υπάλληλοι αρμοδιότητες οι οποίες δεν είναι γι' αυτούς. Τέλος, δεν θα μπορούσε να παραληφθεί η αναφορά στη μείωση της γραφειοκρατίας που ακόμα «βασανίζει» τόσο τους ίδιους τους υπαλλήλους όσο και τους πολίτες.

Με τη βοήθεια του ερωτηματολογίου και των απαντήσεων που έδωσαν οι υπάλληλοι του Δήμου Αλίμου προέκυψε η ακόλουθη SWOT Analysis

ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ

- ✓ Συγκέντρωση και παρακολούθηση αιτημάτων των πολιτών με τη βοήθεια της εκσυγχρονισμένης τεχνολογίας
- ✓ Μεγάλος αριθμός απόφοιτων ΑΕΙ
- ✓ Εκδήλωση ενδιαφέροντος για συμμετοχή σε εκπαιδευτικά σεμινάρια, ημερίδες
- ✓ Αμοιβές εργαζομένων
- ✓ Παρεχόμενες άδειες εργαζομένων
- ✓ Ωράριο εργασίας εργαζομένων
- ✓ Ενασχόληση με το αντικείμενο εργασίας που αντιστοιχεί στις αρμοδιότητες τους

ΑΔΥΝΑΜΑ ΣΗΜΕΙΑ

- ✓ Έλλειψη προσωπικού
- ✓ Σχέσεις μεταξύ υπαλλήλων
- ✓ Έλλειψη συνεργασίας και ομαδικότητας
- ✓ Μη ικανοποιητική επικοινωνία με τους συναδέλφους
- ✓ Ελλιπής τεχνολογικός εξοπλισμός

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

- ✓ Επιθυμία αξιολόγησης από εξωτερικό αξιολογητή
- ✓ Επαναπροσδιορισμός διαχειριστικής επάρκειας και συστήματος ποιότητας
- ✓ Συμβολή εκπαίδευσης στην απόδοση εργασίας
- ✓ Ενδιαφέρουσα και ικανοποιητική ενασχόληση με το αντικείμενο εργασίας
- ✓ Ικανοποιητική επικοινωνία με τους προϊσταμένους
- ✓ Ύπαρξη διάφορων πηγών ενημέρωσης
- ✓ Δυνατότητα για υποβολή προτάσεων από τους εργαζόμενους
- ✓ Συμβουλή από τους προϊσταμένους πριν από κάθε απόφαση

ΑΠΕΙΛΕΣ

- ✓ Αξιολόγηση όχι μόνο με γραπτή έκθεση
- ✓ Εξυπηρέτηση των πολιτών εκτός της συγκεκριμένης διεύθυνσης εξυπηρέτησης
- ✓ Περισσότερο ενδιαφέρον από όλα τα τμήματα για ομαδικότητα και συνεργασία
- ✓ Προσπάθεια περισσότερης χρήσης της τεχνολογίας από όλους τους εργαζόμενους

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Συμπεράσματα - Προτάσεις

Σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν στο ερωτηματολόγιο καταλήγουμε σε κάποια συμπεράσματα και προτάσεις καθώς και στη δημιουργία του χρήσιμου εργαλείου της SWOT Analysis. Μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός για τον σχεδιασμό μιας αποτελεσματικής στρατηγικής, πέρα από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος πρέπει να λάβει υπόψη και τη μελέτη των δυνάμεων και των αδυναμιών στο εσωτερικό περιβάλλον καθώς και τις ευκαιρίες και τους κινδύνους που μπορεί να προκύψουν. Η SWOT Analysis θεωρείται ένα από τα σπουδαιότερα εργαλεία για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων. Εξετάζει τα Δυνατά (Strengths), τα Αδύναμα σημεία (Weaknesses), τις Ευκαιρίες (Opportunities) και τις Απειλές (Threats) από το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η κάθε επιχείρηση/οργανισμός.

Έτσι, σύμφωνα με τα παραπάνω και με τη βοήθεια της SWOT Analysis, συμπεραίνουμε ότι ο Δήμος Αλίμου έχει αρκετά δυνατά σημεία και ευκαιρίες που τον αναβαθμίζουν αλλά και αρκετά αδύναμα σημεία και απειλές που πρέπει να τα χρησιμοποιήσει ως κίνητρο για βελτίωση. Πιο αναλυτικά, προτείνεται αρχικά, ο Δήμος να εντάξει στις προτεραιότητες του την εκπαίδευση/κατάρτιση των υπαλλήλων σχετικά με την θέση και το αντικείμενο που έχει ο καθένας. Είναι απαραίτητο, να γίνεται πλήρη ενημέρωση για τα επιμορφωτικά σεμινάρια και ημερίδες που διοργανώνονται κατά διαστήματα από διάφορους φορείς και να ενθαρρύνεται η συμμετοχή των υπαλλήλων.

Η άποψη ότι οι ευκαιρίες για εκπαίδευση και ανάπτυξη είναι βασικοί παράγοντες της επαγγελματικής εξέλιξης των ανθρώπων είναι ευρέως αποδεκτό τόσο από τους εργοδότες όσο και από τους εργαζόμενους. Επίσης, υπογραμμίζεται η ανάγκη για περαιτέρω έρευνα ώστε να συμπεριληφθεί η εκμάθηση «πάνω στην εργασία» ως σημαντική πτυχή της ικανοποίησης από την εργασία.

Ο ρόλος της εκπαίδευσης/κατάρτισης μπορεί να βοηθήσει στη βελτίωση των δυνατοτήτων των εργαζομένων και την αύξηση της αποδοτικότητας τους. Χρήσιμο θα ήταν να τηρείται ηλεκτρονικό αρχείο από την παρακολούθηση σεμιναρίων και ημερίδων των υπαλλήλων έτσι ώστε να γίνεται γνωστό τι παρακολουθεί ο καθένας και ποια είναι η πορεία εξέλιξης των γνώσεων τους.

Επίσης, αρκετά χρήσιμη είναι εκπαίδευση σχετικά με την χρήση και τη διαχείριση των ηλεκτρονικών υπολογιστών τόσο για τους νεοεισερχόμενους όσο και για τους ήδη υπάρχων εργαζόμενους. Η διαδικασία αυτή θα βοηθήσει πολύ όλους τους εργαζόμενους να εξοικειωθούν με τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές και να μπορούν να τους χρησιμοποιούν πιο εύκολα και αποδοτικά.

Όσον αφορά, τη λειτουργία και την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού προτείνεται η κατάρτιση εγχειριδίου εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας του Δήμου, με το οποίο θα καθορίζονται αναλυτικά όλες οι διαδικασίες και οι αρμοδιότητες των

υπαλλήλων. Έτσι, με αυτόν τον τρόπο θα ελέγχονται και θα ρυθμίζονται καλύτερα θέματα λειτουργίας όπως οι υποχρεώσεις και ο τρόπος άσκησης του έργου του προσωπικού, η οργανωτική και διοικητική διάρθρωση των υπηρεσιών καθώς και η διαδικασία λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού. Σκοπός αυτού του έργου είναι να υπάρξει δυνατότητα ελέγχου για το ποιος είναι υπεύθυνος να εισηγείται μια ενέργεια και ποιος είναι υπεύθυνος να την εγκρίνει.

Η διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού είναι απαραίτητη έτσι ώστε να διασφαλίζεται η αποδοτικότητα και βέλτιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού του Δήμου. Ο καθορισμός συγκεκριμένων στόχων από τη Διοίκηση καθώς και η παρακολούθηση και η αξιολόγηση αυτών εξασφαλίζει τον τρόπο με τον οποίο θα διευκολυνθεί η ροή των εργασιών και η αντικειμενική αξιολόγηση. Η διαδικασία αξιολόγησης από εξωτερικό αξιολογητή θα βοηθήσει ώστε να προκύπτει πιο αντικειμενική και αξιόπιστη κρίση με σκοπό την βελτίωση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων.

Μέχρι στιγμής η αξιολόγηση στις υπηρεσίες του Δήμου πραγματοποιείται κυρίως με γραπτή έκθεση. Παρόλο που η μέθοδος αυτή θεωρείται αξιοκρατική διαδικασία, οι εργαζόμενοι προτείνουν κι άλλους τρόπους όπως η αξιολόγηση από εξωτερικό παράγοντα. Αυτό συμβαίνει γιατί μερικοί πιστεύουν ότι με αυτόν τον τρόπο η αξιολόγηση θα είναι περισσότερο αντικειμενική και θα στοχεύει στην εξέλιξη των εργαζομένων.

Ένα άλλο σημαντικό θέμα είναι η τεχνολογία και η χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών. Η χρήση της τεχνολογίας έχει διευκολύνει κι έχει επιλύσει αρκετά προβλήματα που προκύπτουν σε κάθε υπηρεσία. Έχει μειώσει σε μεγάλο βαθμό την γραφειοκρατία και τον χρόνο εξυπηρέτησης των πολιτών. Επομένως, είναι άκρως απαραίτητο όλοι οι εργαζόμενοι ανεξαιρέτως ηλικία να είναι εξοικειωμένοι με τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές και να τους χρησιμοποιούν σωστά διευκολύνοντας έτσι την εργασία τους.

Τέλος, αξιοσημείωτο είναι ότι σχεδόν όλοι οι υπάλληλοι του Δήμου Αλίου είναι ικανοποιημένοι από την υπηρεσία τους και γενικά από τον Δήμο. Δεν εξέφρασαν ιδιαίτερα παράπονα για το «κλίμα» εργασίας που επικρατεί στην υπηρεσία τους ούτε για τις κτιριακές εγκαταστάσεις και τον εξοπλισμό. Αυτό είναι πολύ θετικό διότι δείχνει έναν Δήμο ο οποίος είναι δίπλα στο προσωπικό και προσπαθεί να μην προκύπτουν προβλήματα και εντάσεις με σκοπό την άρτια και ομαλή λειτουργία όλων των υπηρεσιών.

ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ

N.1568/1985 (ΦΕΚ 117/Α/18-10-1985) «Υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων»

N.1622/1986 (ΦΕΚ 92/Α/14-7-1986) «Τοπική Αυτοδιοίκηση-Περιφερειακή ανάπτυξη και Δημοκρατικός προγραμματισμός»

N.1943/1991 (ΦΕΚ 50/Α/11-4-1991) «Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις»

N.2218/1994 (ΦΕΚ Α/90/13-6-1994) «Ιδρυση Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης»

N.2240/1994 «Συμπλήρωση διατάξεων Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης»

N.2503/1997 (ΦΕΚ 107/Α/30-5-1997) «Διοίκηση, οργάνωση, στελέχωση της Περιφέρειας, ρύθμιση θεμάτων για την τοπική αυτοδιοίκηση και άλλες διατάξεις»

N.2539/1997 (ΦΕΚ 244/Α/4-12-1997) «Συγκρότηση της Πρωτοβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης»

N.3528/2007 (ΦΕΚ 26/Α/9-2-2007) «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ»

N.3852/2010 (ΦΕΚ 87/Α/7-6-2010) «Πρόγραμμα Καλλικράτης»

N.4354/2015 (ΦΕΚ 176/Α/16-12-2015) «Διαχείριση των μη εξυπηρετούμενων δανείων, μισθολογικές ρυθμίσεις και άλλες επείγουσες διατάξεις εφαρμογής της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων

N.4369/2016 (ΦΕΚ 33/Α/27-2-2016) «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης»

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Βαξεβανίδου, Μ., Ρεκλείτης, Π. (2019). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Προπομπός. (σσ.18, 22-23, 25-27).

Δεληθέου, Β. (2018). Θεσμικό Πλαίσιο Περιφερειακής Ανάπτυξης. Αθήνα: Παπαζήση.

Ιορδάνογλου, Δ. (2008). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Σύγχρονες Οργανώσεις-νέες τάσεις και πρακτικές. Αθήνα: Κριτική. (σσ. 29-38, 43-52).

Μούζα, Α., Λαζαρίδη, Μ. (2008). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Κριτική.

Μπόγκα., Καρτέρη.,(2003)., Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, University Studio. (σσ. 58-60, 60-69).

Μπουραντάς, Δ. (2002). Μάνατζμεντ Θεωρητικό Υπόβαθρο και Σύγχρονες Πρακτικές. Αθήνα: Μπένου. (σσ 45-56, 59-69, 255-264, 367-380, 619-621).

Μπουραντάς, Δ. (2015). Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων. Αθήνα: Μπένου. (σσ. 10-114, 123-130, 153, 297-314).

Μπουραντάς, Δ., Παπαλεξανδρή, Ν. (2016). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Αθήνα: Μπένου.

Πετράκος, Γ., Ψυχάρης, Γ. (2016). Περιφερειακή Ανάπτυξη στην Ελλάδα. Αθήνα: Κριτική. (σσ. 393-415).

Τασόπουλος, Α. Πληροφοριακά Συστήματα. Αθήνα: Σταμούλης. (σσ. 245-253, 335-345, 490).

Χολέβας, Γ.Κ. (1995). Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων. Αθήνα: Interbooks.

Χυτήρης, Λ.Σ. (2001). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Interbooks. (σσ. 27-31, 61-75, 77-100, 113-131, 167-170, 224).

Armstrong, M. (1992). Human Resource Management Strategy and Action. London: Kogan Page. (pp.115-117, 124-129, 132-143, 148, 156, 175-180).

Armstrong., M. (2006). Human Resource Management Practice. Kogan Page: London and Philadelphia. (pp. 258-284).

Boxall P., Purcell J., and Wright P.M. (2005). Human Resource Management : Scope, Analysis and Significance.

Boxall, P and Purcell J., (2003). Strategy and Human Resource Management. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Blanas N., Grigoriou I., Kyriakou, D., Belias D., (2004). Development and Utilization of Human Resource in the Municipalities of Greece: The case of Trikala Municipality. Article in Mediterranean Journal of Social Sciences. (pp. 146-150)

Harvard Business Publishing (2016). Human Resource Management.

PMBOK Guide. A guide to the project management body of knowledge. Library of Congress Cataloging in Publication Data. (pp. 25-284).

Snell S., Bohlander G. (2007). Human Resource Management, International Thomson Publishing Company.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δήμου Αλίμου 2015-2019, Μέρος Α': Στρατηγικός Σχεδιασμός, Νοέμβριος 2015: <https://docplayer.gr/9300749-Meros-a-stratigikos-shediasmos.html>

Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛΣΤΑΤ) : <https://www.statistics.gr/>

Δήμος Αλίμου : <http://www.alimos.gov.gr/blog/>

Ειδήσεις και νέα του Δήμου Αλίμου: <http://www.alimosonline.gr/>

Δραστηριότητες Δήμου Αλίμου : <http://www.thopaa.gr/>

Διοίκηση : <http://www.aftodioikisi.gr/>

Νέα Δήμου Αλίμου : <https://www.alimoslive.gr/category/alimos-news/>

Δομές Κοινωνικής Ένταξης Δήμου Αλίμου : <http://www.socialattica.gr/domi/kentro-koinotitas-dimoy-alimoy>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Θέμα: <Ζητήματα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων αναπτυξιακών τοπικών δομών>

Το ερωτηματολόγιο αυτό γίνεται στο πλαίσιο της μεταπτυχιακής μου μελέτης για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στον Δήμο Αλίμου. Οι απαντήσεις είναι ανώνυμες, εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τη διεξαγωγή στατιστικών συμπερασμάτων στο πλαίσιο της Διπλωματικής μου εργασίας για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα σπουδών Περιφερειακού και Τοπικού Αναπτυξιακού Προγραμματισμού του τμήματος Περιφερειακής και Οικονομικής Ανάπτυξης του Παντείου Πανεπιστημίου. Δεν θα χρειαστεί πολύ από τον χρόνο σας.

1) Φύλο

☐ Άνδρας ☐ Γυναίκα

2) Ηλικία

☐ 20-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 50+

3) Σχέση εργασίας

☐ Ορισμένου Χρόνου ☐ Μόνιμος

4) Επίπεδο εκπαίδευσης

☐ Απόφοιτος/η Γυμνασίου

☐ Απόφοιτος/η Λυκείου

☐ Απόφοιτος/η ΤΕΙ

☐ Απόφοιτος/η ΑΕΙ

5) Θέση στην Υπηρεσία :

6) Θεωρείτε την εισαγωγική εκπαίδευση στο δημόσιο τομέα σημαντική για την απόδοση των υπαλλήλων;

☐ ΝΑΙ ☐ ΟΧΙ

7) Σε ποιες εκπαιδευτικές μεθόδους έχετε συμμετάσχει;

☐ Εκπαίδευση στη συγκεκριμένη θέση (on the job training)

☐ Σεμινάρια, συνέδρια, ημερίδες, διαλέξεις

☐ Εξ αποστάσεως εκπαίδευση (e-learning)

☐ Καμία

8) Συμμετέχετε σε εκπαιδευτικά σεμινάρια, συνέδρια, ημερίδες;

☐ ΝΑΙ ☐ ΟΧΙ

9) Ποιο είναι το αντικείμενο;

.....

10) Θεωρείτε ότι η εκπαίδευση συμβάλει στη βελτίωση της απόδοσής σας;

☐ Καθόλου ☐ Λίγο ☐ Πολύ ☐ Πάρα πολύ

11) Είστε ικανοποιημένοι από το σύστημα αμοιβών που εφαρμόζεται;

☐ Καθόλου ☐ Λίγο ☐ Πολύ ☐ Πάρα πολύ

12) Θεωρείτε ότι το σύστημα αμοιβών πρέπει να συνδέεται με τα αποτελέσματα αξιολόγησης;

☐ Καθόλου ☐ Λίγο ☐ Πολύ ☐ Πάρα πολύ

13) Είστε ικανοποιημένοι από τις παρεχόμενες άδειες από την Υπηρεσία σας;

☐ Καθόλου ☐ Λίγο ☐ Πολύ ☐ Πάρα πολύ

14) Είστε ικανοποιημένοι από το ωράριό σας;

☐ Καθόλου ☐ Λίγο ☐ Πολύ ☐ Πάρα πολύ

15) Θεωρείτε ότι το αντικείμενο της εργασίας σας, ανταποκρίνεται στις αρμοδιότητές σας;

☐ Καθόλου ☐ Λίγο ☐ Πολύ ☐ Πάρα πολύ

16) Η εργασία σας είναι ενδιαφέρουσα και ικανοποιητική;

☐ Καθόλου ☐ Λίγο ☐ Πολύ ☐ Πάρα πολύ

17) Πιστεύετε η επικοινωνία με τους προϊστάμενους σας είναι ικανοποιητική;

☐ Καθόλου ☐ Λίγο ☐ Πολύ ☐ Πάρα πολύ

18) Πιστεύετε η επικοινωνία με τους συναδέλφους σας είναι ικανοποιητική;

☐ Καθόλου ☐ Λίγο ☐ Πολύ ☐ Πάρα πολύ

19) Ποια θεωρείτε κύρια πηγή ενημέρωσης για την άσκηση των αρμοδιοτήτων σας;

☐ Τον προϊστάμενο ☐ Τους συναδέλφους ☐ Επιμορφωτικά σεμινάρια

☐ Άλλο

20) Η Υπηρεσία, σας επιτρέπει ή και αποτρέπει να υποβάλλετε προτάσεις για διάφορα θέματα;

☐ Καθόλου ☐ Λίγο ☐ Πολύ ☐ Πάρα πολύ

21) Συμβουλευέστε τη γνώμη του προϊστάμενου πριν ενεργήσετε για ένα σημαντικό θέμα;

☐ Καθόλου ☐ Λίγο ☐ Πολύ ☐ Πάρα πολύ

22) Πώς γίνεται η αξιολόγηση στην Υπηρεσία σας;

☐ Με γραπτή έκθεση ☐ Με προφορική έκθεση ☐ Δεν γίνεται αξιολόγηση

23) Αν γίνεται, θεωρείτε αξιοκρατικές τις μεθόδους αξιολόγησης;

☐ Καθόλου ☐ Λίγο ☐ Πολύ ☐ Πάρα πολύ

24) Προτείνετε κάποιο άλλο τρόπο αξιολόγησης; Ποιο ;

☐ ΝΑΙ ☐ ΟΧΙ

Εξηγήστε.....
.....

25) Θεωρείτε πιο αντικειμενική την αξιολόγηση από έναν εξωτερικό αξιολογητή;

☐ ΝΑΙ ☐ ΟΧΙ

26) Ποια είναι τα βασικότερα κίνητρα για την αύξηση της απόδοσή σας;
(επιλέξτε δυο)

☐ Παροχή ειδικής άδειας	☐ Αύξηση εισοδήματος
☐ Μετακίνηση στη θέση επιθυμίας σας	☐ Άμεση βαθμολογική εξέλιξη
☐ Υγιές και ασφαλές περιβάλλον	☐ Άλλο.....

27) Ποιο κατά τη γνώμη σας είναι τα βασικότερα μέσα για τη διευκόλυνση της άσκησης των αρμοδιοτήτων σας; (επιλέξτε δυο)

☐ Εισαγωγή νέων τεχνολογιών, χρήση διαδικτύου

☐ Βελτίωση εγκαταστάσεων

☐ Συνεχής εκπαίδευση

☐ Βελτίωση επικοινωνίας με συναδέλφους

☐ Βελτίωση επικοινωνίας με προϊσταμένους

☐ Άλλο.....

28) Πόσο έχει διευκολύνει η τεχνολογία και η χρήση ίντερνετ στην Υπηρεσία σας;

☐ Καθόλου ☐ Λίγο ☐ Πολύ ☐ Πάρα πολύ

Εξηγήστε.....
.....
.....

29) Τι θα θέλατε να βελτιωθεί στην Υπηρεσία σας;

Εξηγήστε.....
.....
.....