Neapolis University

HEPHAESTUS Repository **http://hephaestus.nup.ac.cy**

Department of Economics and Business Master in Public Administration (MPA)

2017

þÿ — Ã Å ¼ ² ¿ » ® Ä · Â Ã Ä Á ± Ä · ³ ¹ º ® Â
þÿ ± ¾ ¹ ¿ À ¿ ¯ · Ã · Ä ¿ Å ± ½ ¸ Á Î À ¹ ½ ¿ Å
þÿ ´ Å ½ ± ¼ ¹ º ¿ Í ´ · ¼ ¿ Ã ¯ É ½ ¿ Á ³ ± ½ ¹ Ã

þÿ œ ¬ ½ ¿ Å , ¤ µ Á È ¹ Ç Ì Á ·

þÿ Á Ì ³ Á ± ¼ ¼ ± " · ¼ Ì Ã ¹ ± Â " ¹ ¿ ¯ º · Ã · Â , £ Ç ¿ » ® Ÿ ¹ º ¿ ½ ¿ ¼ ¹ º Î ½ • À ¹ Ã Ä · ¼ Î ½ º ± ¹ " ¹ ¿ ¯ º
þÿ ± ½ µ À ¹ Ã Ä ® ¼ ¹ ¿ • µ ¬ À ¿ » ¹ Â ¬ Æ ¿ Å

http://hdl.handle.net/11728/10386

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ -

MASTER IN PUBLIC ADMINISTRATION – MPA

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ

«Η συμβολή της στρατηγικής ΔΑΔ στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού δημοσίων οργανισμών»

ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ

Μάνου Τερψιχόρη

ΠΑΦΟΣ
2017

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τους συναδέλφους μου για τη συνεργασία και τη συμβολή τους στη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας, διότι χωρίς τη βοήθειά τους δεν θα ήταν δυνατόν να ανταποκριθώ στις απαιτήσεις του Πανεπιστημίου και να ολοκληρώσω με επιτυχία τη διπλωματική μου.

Επίσης θα ήθελα να εκφράσω τις βαθιές μου ευχαριστίες για το αμέριστο ενδιαφέρον και την καθοδήγηση που μου προσέφερε ο επιβλέπων καθηγητής μου Δρ Χριστόδουλος Ακρίβος, ο οποίος μου δίδαξε την επιστήμη της διοίκησης των οργανισμών με έμφαση στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Τέλος να ευχαριστήσω τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος και ιδιαίτερα τον κοσμήτορα της σχολής κ. Σπύρο Βλιάμο για τις γνώσεις που απέκτησα σε όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Περίληψη

Εισαγωγή: Η παρούσα εργασία ασχολήθηκε με τη συμβολή της στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού - ΔΑΔ και πιο συγκεκριμένα με το στρατηγικό προγραμματισμό των ανθρώπινων πόρων στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού στην ελληνική δημόσια διοίκηση.

Βιβλιογραφική ανασκόπηση: Από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση προέκυψε ότι η ΔΑΔ είναι ένα πολύ σημαντικό εργαλείο για την επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

Έρευνα - αποτελέσματα: Στο δεύτερο ερευνητικό μέρος της εργασίας έγινε μια παρουσίαση πάνω στους ίδιους τομείς πάντα , για τις επιπτώσεις του οικονομικού περιβάλλοντος στον Ελληνικό δημόσιο τομέα.

Συμπεράσματα: Τα συμπεράσματα είναι απογοητευτικά ως προς την ύπαρξη και τη συμβολή του στρατηγικού προγραμματισμού στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού στους δημόσιους οργανισμούς. Αυτό συμβαίνει κυρίως διότι δεν καλύπτονται οι θέσεις εργασίας με βάση τον ορθολογικό προγραμματισμό και παρατηρείται αναξιοκρατία και έλλειψη αισθήματος δικαιοσύνης μεταξύ των δημοσίων υπαλλήλων.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΝΟΤΗΤΕΣ	ΣΕΛΙΔΕΣ
Ευχαριστίες	2
Περίληψη	3
Εισαγωγή και Σκοπός της εργασίας	5
1. Ο ρόλος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού	8
1.2. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ως οργανωτική λειτουργία	8
1.3. Σκοποί και στόχοι της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού	10
1.4. Στρατηγικές ΔΑΔ	12
1.4.1. Προγραμματισμός ΔΑΔ	13
2. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στο ελληνικό δημόσιο	17
2.1.Μεταρρυθμιστικές πρωτοβουλίες-οργάνωση των Υπηρεσιών.	17
2.2.Πρωτοβουλίες για την αναβάθμιση της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού.	20
2.3.Η συμβολή της αξιολόγησης των αμοιβών και των προαγωγών στη λειτουργία των Δημοσίων Υπηρεσιών	22
2.4. Διοίκηση μέσω στόχων	25
2.5. Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης	30
2.6. Ενιαίο Μισθολόγιο Βαθμολόγιο, του Ν. 4024/2011	31
2.7. Σύστημα Προαγωγών και Αξιολόγησης του Ν. 4250/2014	32
2.8. Νέο Σύστημα Αξιολόγησης και Προαγωγών του Ν. 4354/2015	34
3. Μεθοδολογία Έρευνας	40
4. Αποτελέσματα	40
5. Συμπεράσματα - Προτάσεις	60
Βιβλιογραφία	62
Παραρτήματα	64

Εισαγωγή και Σκοπός της Εργασίας

Από μια σύντομη ιστορική ανασκόπηση, αντιλαμβάνεται κανείς ότι αν και ο ανθρώπινος παράγοντας επικρατούσε ανέκαθεν σε κάθε μορφή παραγωγικής διαδικασίας, ο όρος ανθρώπινο δυναμικό αποκτά ιδιαίτερη σημασία στα μέσα του 19ου αιώνα, δηλαδή την ιστορική περίοδο που η κορύφωση της βιομηχανικής επανάστασης οδηγεί στην ανάδυση της εργατικής τάξης και του εργατικού δυναμικού.

Την περίοδο αυτή της αυτοματοποίησης και εκμηχάνισης των παραγωγικών διαδικασιών, επέρχονται αλλαγές στις συνθήκες εργασίας, εμφανίζονται στο προσκήνιο πρακτικές όπως η πρόσληψη, η μισθοδοσία, η ειδίκευση και κατ' επέκταση οι εργατικές οργανώσεις, τα εργατικά συνδικάτα και οι απεργίες. Διαμορφώνεται έτσι σταδιακά η σχέση εργοδότη- εργαζόμενου, ενώ παράλληλα οι κυβερνήσεις αρχίζουν να λαμβάνουν μέτρα εξομάλυνσης των δυσμενών ως τότε συνθηκών εργασίας, επιτάσσοντας μεθόδους διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.

Υπό αυτές τις συνθήκες, εμφαίνεται ο κυρίαρχος ρόλος της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού σε όλους τους κλάδους επαγγελματικών δραστηριοτήτων (δημόσιων και ιδιωτικών), με τη μορφή ενός ευρύτερου εργασιακού σχεδιασμού. Στόχος της είναι ο Οργανισμός ή η επιχείρηση να επιτύχουν τους παραγωγικούς τους σκοπούς, αναβαθμίζοντας την ποιότητα τους και επιβιώνοντας στα ανταγωνιστικά πεδία.

Ο εργασιακός σχεδιασμός περιλαμβάνει τόσο τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, όσο και τις λειτουργίες της αξιολόγησης και επιλογής εργαζομένων, των αμοιβών και παροχών τους, καθώς επίσης των προαγωγών ή τυχόν απολύσεων τους και όλα αυτά σε άρρηκτη σχέση με το εξωτερικό-οικονομικό περιβάλλον που επηρεάζει και διαμορφώνει την πολιτική του κάθε Οργανισμού και της κάθε επιχείρησης.

Με την παρούσα εργασία επιχειρείται να εντοπιστεί και να αναλυθεί ο τρόπος σύνδεσης και αλληλεπίδρασης του εξωτερικού –οικονομικού περιβάλλοντος με τις στρατηγικές και τις λειτουργίες που διέπουν τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στους κόλπους των Δημόσιων φορέων-Οργανισμών.

Η ΔΑΔ έχει μεγάλη σημασία, αφού αντικείμενο αυτής της δραστηριότητας είναι ο άνθρωπος. Ο άνθρωπος, ανεξάρτητα από τις τεχνολογικές εξελίξεις, ήταν, είναι και θα συνεχίσει να είναι το βασικότερο στοιχείο για την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Έτσι σε μια σύγχρονη επιχείρηση, η λειτουργία προσωπικού αναλαμβάνει την ευθύνη να επιλύσει τρία βασικά προβλήματα :

1. Να προσελκύσει αρκετό και κατάλληλο προσωπικό.

2. Να δραστηριοποιήσει το προσωπικό με υποκίνηση

3. Να διατηρήσει το προσωπικό του οργανισμού

Αναλυτικότερα η έκταση των αρμοδιοτήτων της λειτουργίας προσωπικού, αναφέρεται στα παρακάτω (Χυτήρης, 2001) :

- Στην πρόσληψη νέου προσωπικού, καθώς και στον εντοπισμό των πηγών εξεύρεσής του (Προγραμματισμός)

- Στην επιλογή του προσωπικού (τον αριθμό και τα είδη των συνεντεύξεων, την χρήση των τεστ και των διαφόρων άλλων τεχνικών για την επιλογή του προσωπικού) (Στελέχωση)

- Στις μεθόδους εκπαίδευσης και στην έκταση της εκπαίδευσης του νέου και του υπάρχοντος προσωπικού (Διεύθυνση)

- Στην αμοιβή του προσωπικού και στις μεθόδους αμοιβής (Διεύθυνση)

- Στις συνθήκες εργασίας, τις ώρες εργασίας, τον αριθμό των εργασίμων ημερών εβδομαδιαία, τις άδειες με αποδοχές και χωρίς αποδοχές του προσωπικού κλπ. (Διεύθυνση)

- Στην εγκατάσταση του νέου προσωπικού ανάλογα με τα προσόντα του (Οργάνωση)

- Στη μεταβίβαση αρμοδιοτήτων, ευθυνών και εξουσίας (Οργάνωση)

- Στις προαγωγές, μεταθέσεις, απολύσεις (Διεύθυνση)

- Στα διάφορα παράπονα του προσωπικού (Διεύθυνση)

- Στην υγιεινή και ασφάλεια του προσωπικού (Διεύθυνση)

- Στον συνδικαλισμό των εργαζομένων (Διεύθυνση)
- Στα κίνητρα για αύξηση παραγωγικότητας (Διεύθυνση)
- Στην αξιολόγηση των στελεχών και γενικά του προσωπικού (Έλεγχος)
- Στην επικοινωνία με το προσωπικό (Διεύθυνση)
- Στην πειθαρχία του προσωπικού (Διεύθυνση - Έλεγχος)

Μια άλλη νέα λειτουργία που έχει ανακύψει κατά τα πολύ πρόσφατα χρόνια είναι εκείνη του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού. Είναι δηλαδή οι τρόποι με τους οποίους μια επιχείρηση εξασφαλίζει τον αναγκαίο αριθμό εργαζομένων με τα κατάλληλα προσόντα για την εκτέλεση εργασίας χρήσιμης στον οργανισμό. Αυτή η λειτουργία δημιουργήθηκε τα τελευταία χρόνια κι ήταν, και σε πολλές περιπτώσεις ακόμα είναι, ευθύνη του ανώτατου επιπέδου διοικήσεως που συνήθως όμως, τη μοιράζεται με ειδικευμένους του τμήματος προσωπικού. Οι κυριότερες ενέργειες του προγραμματισμού αυτού είναι: ο έλεγχος των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των ήδη εργαζομένων, καθώς και της εμπειρίας και τόπου όπου εργάζονται, η πρόβλεψη αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό με βάση την παρούσα παραγωγή ή ενδεχόμενη επέκταση της επιχείρησης και τυχόν τεχνολογικές αλλαγές, η ανάλυση της αγοράς εργασίας και της σχέσης προσφοράς – ζήτησης, και τέλος, η κατάστρωση προγραμμάτων για την αντιμετώπιση ελλείψεων σε ανθρώπινο δυναμικό κι ιδιαίτερα σε τεχνικά, επιστημονικά και διοικητικά στελέχη.

Η τήρηση ισορροπιών γίνεται ακόμη πιο δύσκολη, όταν το εξωτερικό περιβάλλον (οικονομική κρίση, παγκοσμιοποίηση) επιβάλλει περιορισμούς στην επιχείρηση και όταν οι συνθήκες που επικρατούν στην αγορά εργασίας, φέρνουν σε δυσμενή θέση τους εργαζόμενους. Για το λόγο αυτό τα στελέχη της Μονάδας Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να είναι εφοδιασμένα, όχι μόνο με επαρκείς γνώσεις, αλλά και με ιδιαίτερες ικανότητες (εφευρετικότητα, διαπροσωπικές δεξιότητες) και αρετές (ακεραιότητα, υπομονή και αντοχή).

Σκοπός της εργασίας είναι να εξεταστεί κατά πόσον οι στρατηγικές του ανθρώπινου δυναμικού και κυρίως ο προγραμματισμός συμβάλλουν στην καλύτερη αξιοποίηση του ανθ΄ρωπινου δυναμικού των δημοσίων οργανισμών.

1. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού συνίσταται σε έναν αριθμό λειτουργιών στις οποίες περιλαμβάνονται η οργάνωση, η διαχείριση απόδοσης, ο καθορισμός των αμοιβών κλπ. Ο σχεδιασμός των λειτουργιών αυτών αποτελεί κατά κανόνα ευθύνη της Μονάδας Ανθρώπινου Δυναμικού (ή Προσωπικού) της οργάνωσης, ενώ στην άσκησή τους εμπλέκονται τόσο η μονάδα προσωπικού όσο και οι προϊστάμενοι των επιμέρους μονάδων, κάθε ιεραρχικού επιπέδου άλλων υπηρεσιών. Οι τελευταίοι είναι αυτοί που πρέπει να κατευθύνουν τη δράση των ανθρώπων της οργάνωσης προς το επιθυμητό αποτέλεσμα, κατά συνέπεια είναι αυτοί που θα κάνουν χρήση των αρχών, των μεθόδων και των εργαλείων, που θα υποδειχθούν από τη Μονάδα Προσωπικού.

Ο ρόλος της Μονάδας Προσωπικού είναι γενικά να βοηθά την επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της, αναλαμβάνοντας πρωτοβουλία, κάνοντας παρεμβάσεις και παρέχοντας καθοδήγηση και υποστήριξη σε κάθε θέμα που αφορά στους υπαλλήλους της.

Επιτελώντας το έργο της η Μονάδα Προσωπικού, πρέπει συχνά να συμβιβάσει αντικρουόμενες αρχές και στόχους. Για παράδειγμα αναμένεται να επιδεικνύει πρωτοβουλία και αυτενέργεια, αλλά ταυτόχρονα να ανταποκρίνεται στη βούληση της ανώτατης διοίκησης, πρέπει να καινοτομεί και να πειραματίζεται με νέες ιδέες, χωρίς όμως να θέτει σε κίνδυνο την οργάνωση της επιχείρησης, πρέπει να υπερασπίζεται τα συμφέροντα της οργάνωσης, χωρίς όμως να αδικεί τον μεμονωμένο εργαζόμενο.

1.2. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΩΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

Κάθε οργάνωση, ανεξάρτητα από τη φύση της (επιχείρηση, δημόσια υπηρεσία ή φιλανθρωπικός οργανισμός), επιδιώκει την επίτευξη των στόχων της μέσω της χρήσης ορισμένων πόρων , οικονομικών, υλικοτεχνικών, ανθρώπινων, γνώσης κλπ.

Η αποδοτική χρήση, δηλαδή η αξιοποίηση των πόρων αυτών, είναι ο διαρκής στόχος των λειτουργιών και δραστηριοτήτων που ονομάζονται «διοίκηση».

Ξεχωριστή θέση μεταξύ των πόρων μιας οργάνωσης κατέχει το ανθρώπινο δυναμικό της, το οποίο αναγνωρίζεται ευρέως σαν ένας από τους πιο κρίσιμους παράγοντες για την επιτυχία. Στο

πλαίσιο αυτό, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί μια ιδιαίτερα σημαντική οργανωτική λειτουργία. Σαν βασικές συνιστώσες της θεωρούνται :

- Η οργάνωση, δηλαδή ο σχεδιασμός του οργανογράμματος και των θέσεων εργασίας
- Η στελέχωση, δηλαδή η εξεύρεση ανθρώπινων πόρων, που περιλαμβάνει τον προγραμματισμό της κάλυψης των αναγκών, καθώς και την επιλογή προσωπικού
- Η διαχείριση της απόδοσης, που συνίσταται στην παρακολούθηση, την αξιολόγηση και τη βελτίωσή της.
- Η παρακίνηση των εργαζομένων, μέσω της παροχής κινήτρων
- Ο καθορισμός των αμοιβών
- Η διαχείριση της υπηρεσιακής κατάστασης του προσωπικού
- Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση
- Ο χειρισμός του ανθρώπινου παράγοντα
- Οι εργασιακές σχέσεις
- Η φροντίδα για την υγιεινή και την ασφάλεια στο χώρο εργασίας

Μέσω των λειτουργιών αυτών ένα σύστημα διοίκησης προσωπικού, στοχεύει καταρχήν στην επιλογή και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού του οποίου οι γνώσεις και δεξιότητες ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της οργάνωσης και αποτελούν γι’ αυτήν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Προωθώντας τις κατάλληλες οργανωτικές ρυθμίσεις και τα σωστά κίνητρα, στοχεύει στην δημιουργία συνθηκών εργασίας και εργασιακού κλίματος, που είναι αμοιβαία αποδεκτά και ευνοούν την απόδοση. Ακόμη, με την εν γένει αξιοποίηση των δυνατοτήτων του προσωπικού, στοχεύει στην ενίσχυση της ικανότητας της οργάνωσης να λειτουργεί σε ένα περιβάλλον που διαρκώς μεταβάλλεται.

1.3. ΣΚΟΠΟΙ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ή ΔΑΔ μελετά και ερευνά όλα τα ζητήματα που αφορούν τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων ενός Οργανισμού, με σκοπό να εξασφαλίζει κάθε στιγμή τους κατάλληλους ανθρώπους από άποψη ποιότητας και ποσότητας, καθώς και την αποτελεσματική χρήση και αξιοποίησή τους. Αποτελεί δε μια σημαντική επιχειρησιακή λειτουργία, αφού ο ανθρώπινος πόρος συνιστά τον σημαντικότερο και κρισιμότερο παράγοντα επιτυχίας κάθε οργανωμένης ανθρώπινης δραστηριότητας. Το γεγονός ότι, σήμερα οι άνθρωποι αποτελούν την πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οδήγησε στην ανάπτυξη του πεδίου της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΣΔΑΠ), με απόλυτο σκοπό τη συμβολή στην οργανωσιακή απόδοση μέσα από την αύξηση των πιθανοτήτων για την επίτευξη των στόχων. Στο πλαίσιο αυτό, η Στρατηγική Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων αποτελείται από ένα σύστημα πρακτικών με εσωτερική συνοχή, το οποίο είναι ευθυγραμμισμένο με τη στρατηγική του Οργανισμού και βοηθά στην εφαρμογή της. Όσο αφορά, τώρα, τους στόχους της ΔΑΔ, αυτοί διακρίνονται σε: α. Στρατηγικούς, που σχετίζονται με την υλοποίηση του στρατηγικού σχεδίου, β. διοικητικούς, που αφορούν τις ανταμοιβές, το σχεδιασμό ΑΔ κ.λ.π. και γ. αναπτυξιακούς, που σχετίζονται με την ανάδραση προς τον εργαζόμενο, με σκοπό την ανάπτυξη ή προσανατολισμό των δεξιοτήτων του. Με δεδομένο ότι, κύριος στόχος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η μετατροπή των ανθρώπινων πόρων σε ανθρώπινο κεφάλαιο, επενδύοντας στην αξία που προκύπτει από τις γνώσεις, τις δεξιότητες, τις δυνατότητες και την εμπειρία κάθε ατόμου, ως επιμέρους βασικοί στόχοι για την επίτευξη αυτού, θεωρούνται:

- Η βελτίωση της παραγωγικότητας, μέσω: α) συμμετοχής στις αποφάσεις που επηρεάζουν την πετυχημένη εφαρμογή της στρατηγικής του Οργανισμού, β) επισήμανσης και επίλυσης των προβλημάτων του προσωπικού πριν την εισαγωγή νέων πολιτικών, προγραμμάτων ή διαδικασιών και γ) της ανάπτυξης της επικοινωνίας και της συνεργασίας με τα στελέχη και την ανάθεση αρμοδιοτήτων σε αυτά, έπειτα από την εκπαίδευσή τους.

- Η βελτίωση της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο, μέσω σχεδιασμού των εργασιών, με τρόπο που ενθαρρύνει την επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων του Οργανισμού και

συστημάτων συμμετοχής, όπου οι εργαζόμενοι θα μπορούν να αναφέρουν και να αξιοποιούν τις καινοτόμες ιδέες τους.

- Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, με αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού μέσω εκπαίδευσης, αξιολόγησης, ανταμοιβής, άμεσης ενδουπηρεσιακής επικοινωνίας και συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων.

- Η ευελιξία του εργατικού δυναμικού, με κατεύθυνση στις ικανότητες και γνώσεις, τις ώρες εργασίας και τον αριθμό του προσωπικού μέσα στα πλαίσια της σχετικής νομοθεσίας.

- Η συμμόρφωση με τη νομοθεσία, μέσω τήρησης των προβλεπόμενων νόμων, κανονισμών, σχετικών διατάξεων και εγκυκλίων για δημοσιοϋπαλληλικά θέματα εργασίας.

Οι στόχοι στους οποίους θα πρέπει να επικεντρώνεται γενικά η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η:

- Διαρκής ανταγωνιστικότητα
- Βελτίωση ποιότητας και παραγωγικότητας
- Τήρηση νομικών/κοινωνικών υποχρεώσεων
- Εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη προσωπικού
- Επίτευξη οργανωσιακών στόχων

1.4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΑΔ

Η διαδικασία ευθυγράμμισης της δράσης των στρατηγικών της ΔΑΔ με την γενικότερη στρατηγική του Οργανισμού/Φορέα, επιτυγχάνεται μέσω:

- Καθορισμού της στρατηγικής του Οργανισμού.
- Προσδιορισμού της συμπεριφοράς του εργατικού δυναμικού, που απαιτείται για να παραχθούν τα αποτελέσματα, που θα οδηγήσουν τον Οργανισμό σε επίτευξη των στρατηγικών του στόχων.
- Καθορισμού πολιτικών και δράσεων της ΔΑΔ, που θα επιφέρουν την επιθυμητή υπαλληλική συμπεριφορά.
- Εργασίας με τα στελέχη γραμμής (υπεύθυνους-προϊστάμενους-δ/ντές), για βεβαίωση της εφαρμογής των σχεδίων δράσεων.
- Ανάπτυξης μεθόδων αξιολόγησης της απόδοσης της δράσης της ΔΑΔ.

Πιο συγκεκριμένα, τα βήματα στρατηγικού σχεδιασμού του Ανθρώπινου Δυναμικού κατευθύνονται:

1. Στην υφιστάμενη κατάσταση, μέσω μελέτης και αναγνώρισης:

- Της Στρατηγικής στόχευσης του Οργανισμού και σχεδιασμού.
- Της εξωτερικής κατάστασης (διαθέσιμο δυναμικό, επίπεδα απασχόλησης, προσόντα, τυπικές αμοιβές, οικονομικές συγκυρίες, θεσμικά πλαίσια).
- Εσωτερικής κατάστασης (διαθέσιμο δυναμικό, δεξιότητες, κ.λ.π.)

2. Στους στόχους, που αφορούν:

- Τις εργασίες, που πρέπει να εκτελεστούν.
- Τον αριθμό του απαιτούμενου προσωπικού.
- Τις δεξιότητες.

- Τις παροχές και αποδοχές.

- Την προσαρμογή στη δημοσιονομική κουλτούρα.

3. Στην κατάρτιση στρατηγικής Ανθρώπινου Δυναμικού.

4. Στην υλοποίηση και αξιολόγηση του προγράμματος Ανθρώπινου Δυναμικού.

Σύμφωνα δε με τους συγγραφείς Boddy (2002), Ding et al (2004) και Kamoche (2003), έχει γίνει αποδεκτό ότι η στρατηγική HRM αποσκοπεί στις τέσσερις παραμέτρους:

- τη στελέχωση (staffing),

- τη εμπλοκή (involvement),

- την εκπαίδευση και ανάπτυξη (training and development) και

– τις ανταμοιβές (rewarding).

1.4.1. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΔΑΔ

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού είναι αρχική και βασική λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, συνδέεται άμεσα με το στρατηγικό σχεδιασμό του Οργανισμού και αποτελεί τη διαδικασία εξασφάλισης κατάλληλου αριθμού και ειδικοτήτων προσωπικού, στις σωστές θέσεις και στο σωστό χρόνο, με το μικρότερο δυνατό κόστος. Ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων έχει τόσο ποσοτικό όσο και ποιοτικό χαρακτήρα, καθώς εξετάζει θέματα ορθής κατανομής, τοποθέτησης και ανάπτυξης των εργαζομένων, με στόχο την αναβάθμιση και αξιοποίησή τους, δίνοντας βέβαια βαρύτητα και στη σημαντικότητα του παράγοντα "κόστος", καθώς τα έξοδα μισθοδοσίας των δημοσίων υπαλλήλων αποτελούν ένα από τα σοβαρότερα οικονομικά κονδύλια κόστους του Οργανισμού και του εν γένει κρατικού προϋπολογισμού.

Σαν βασικές λειτουργίες του προγραμματισμού για το ανθρώπινο δυναμικό, θεωρούνται:

1. Η ανάλυση της ζήτησης και της προσφοράς ανθρώπινου δυναμικού στην αγορά εργασίας.

2. Η πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό, ανάλογα με τα σχέδια και τους στόχους του Οργανισμού.

3. Η κατάρτιση πλάνου για την εξασφάλιση του απαραίτητου ανθρώπινου δυναμικού σε ποσοτικό και ποιοτικό επίπεδο και

4. Η επιτυχής αντιμετώπιση προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν από υπερεπάρκεια ή από έλλειψη προσωπικού.

Η πρόβλεψη και εκτίμηση των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό αναφέρεται στον αριθμό και τον τύπο προσωπικού που απαιτείται για την εκπλήρωση των στόχων του Φορέα εργασίας, με την "ανάλυση της θέσης", η οποία έγκειται στην περιγραφή αρμοδιοτήτων και καθηκόντων καθώς και στην περιγραφή των απαιτούμενων προσόντων για την εκτέλεσή της, ενώ η μελέτη της προσφέρει στοιχεία για τον αριθμό των εργαζομένων, των ικανοτήτων και των υλικών για τη μέγιστη παραγωγικότητα.

Επιπρόσθετα, περιλαμβάνει τη μελέτη μεθόδων και συστηματική καταγραφή, την εξέταση πιο αποτελεσματικών τρόπων δράσης καθώς και τη χρονομέτρηση μιας εργασίας από ένα κατάλληλο άτομο.

Γενικά, ο προγραμματισμός σχετίζεται όχι μόνο με τη φυσική ροή του προσωπικού του Οργανισμού, αλλά αφορά και τα νέα του σχέδια, γι' αυτό προκειμένου να είναι αποτελεσματικός, απαιτείται: - Να προηγείται της στρατολόγησης και επιλογής και - η πρόβλεψη της ζήτησης, να διενεργείται κατόπιν: α. εκτίμησης του αριθμού και των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού που απαιτείται, β. εκτίμησης της διαθεσιμότητας και των ικανοτήτων των ήδη υπαρχόντων εργαζομένων και αυτών που είναι διαθέσιμοι στις Υπηρεσίες του Οργανισμού και γ. πρόβλεψης της προσφοράς.

1.5.. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΔΑΔ

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι αρμόδια για: α. Την ανάλυση και το σχεδιασμό εργασίας, β. τη στελέχωση, γ. Την εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού, δ. την αξιολόγηση και διαχείριση της απόδοσης, ε. την κινητοποίηση, ανταμοιβή και τις παροχές, στ. τις εργασιακές Σχέσεις και ζ. το σχεδιασμό και την υλοποίηση στρατηγικής Ανθρώπινου Δυναμικού.

Αναλυτικότερα, οι λειτουργίες της ΔΑΔ επιμερίζονται, ως εξης:

-Προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, μέσω πρόβλεψης των αναγκών του Οργανισμού σε ανθρώπινο δυναμικό, της γνώσης των ειδικοτήτων και γνώσεων του προσωπικού αλλά και της ορθής αξιοποίησής τους, κατόπιν διερεύνηση και πρόβλεψης των αναγκών του Οργανισμού, καταγραφής των ειδικοτήτων και γνώσεων του προσωπικού, έχοντας πάντα υπόψη και την κείμενη σχετική νομοθεσία. -Προσέλκυση του προσωπικού, η οποία μπορεί να είναι εσωτερική ή εξωτερική και να χρησιμοποιεί ανεπίσημες μεθόδους (π.χ. υπαλληλική σύσταση) ή επίσημες (π.χ. προκήρυξη θέσεων).

-Επιλογή και πρόσληψη του προσωπικού, μέσω στρατολόγησης και εύρεσης του ανάλογου δυναμικού για την καλύτερη στελέχωση του Οργανισμού και με προϋπόθεση τον καθορισμό καθηκόντων και απαιτούμενων προσόντων κάθε θέσης.

-Εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού, που αποτελεί σημαντική και συνεχή διαδικασία, εφόσον συμβάλλει στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας και υλοποίηση των σκοπών και των αναγκών του Οργανισμού.

-Αξιολόγηση και έλεγχος της επίδοσης των εργαζομένων, που αποσκοπεί στην ορθή εφαρμογή των διαδικασιών και την επίτευξη των στόχων του Οργανισμού και επιβάλλει την τακτική εποπτεία στην εκτέλεση των καθηκόντων των εργαζομένων για την διαπίστωση παρεκκλίσεων, σφαλμάτων αλλά και καθυστερήσεων.

-Αμοιβή των εργαζομένων, που αποτελεί την πηγή εσόδων των εργαζομένων, αλλά και το αντάλλαγμα για την παρεχόμενη εργασία. Η αντικειμενική και δίκαιη πολιτική αμοιβών είναι μια σημαντική πηγή υπαλληλικής υποκίνησηςκαι μπορεί να συμβάλλει στη δημιουργία αισθήματος εργασιακής αφοσίωσης .

-Υγιεινή και ασφάλεια εργαζομένων, που αφορά σε βασικά θέματα των ανθρώπινων πόρων, όπως την προστασία και ασφάλεια των εργαζομένων, την πρόληψη ατυχημάτων, την εξάλειψη σχετικών κινδύνων, με δεδομένο ότι οι σωστές εργασιακές συνθήκες αποτελούν ύψιστο δικαίωμα των εργαζομένων αλλά και απαραίτητο στοιχείο μιας κοινωνικά δίκαιης πολιτείας.

-Εργασιακές σχέσεις, που αφορά στις σχέσεις μεταξύ εργοδοσίας και εργαζομένων ή σωματείων αυτών, για επίλυση διάφορων διενέξεων και προσπάθεια διασφάλισης κλίματος εργασιακής ειρήνης.

-Τήρηση της εργατικής κείμενης νομοθεσίας, η οποία για την πιστή εφαρμογή της προϋποθέτει τις επαρκείς και σχετικές γνώσεις του δημοσιοϋπαλληλικού κώδικα, της εργατικής νομοθεσίας (για τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των εργαζομένων, την ίση μεταχείριση των δύο φύλων, την αμοιβή, την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων, τα συνδικαλιστικά τους δικαιώματα), των εγκυκλίων του Υπουργείου Εργασίας και της Επιθεώρησης Εργασίας και τέλος τις πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης για θέματα εργασίας.

2. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ

2.1.-ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΤΙΚΕΣ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ-ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ.

Τον Απρίλιο του 2015 εκπονήθηκε από το Συμβούλιο Οικονομικών Εμπειρογνωμόνων του Υπουργείου Οικονομικών σε συνεργασία με τα Υπουργεία Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Πολιτισμού Παιδείας και Θρησκευμάτων, Παραγωγικής Ανασυγκρότησης Περιβάλλοντος και Ενέργειας, Οικονομίας Υποδομών Ναυτιλίας και Τουρισμού και το Υπουργείο Εργασίας, ένα Εθνικό πρόγραμμα μεταρρυθμίσεων, το οποίο συμπεριλαμβάνει και μεταρρυθμίσεις στο Δημόσιο Τομέα.

Μεταξύ των μεταρρυθμίσεων αυτών συμπεριλαμβάνεται και η αναδιοργάνωση των Υπουργείων.

Με στόχο τον περαιτέρω εξορθολογισμό της δομής των Υπουργείων, τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, την μείωση του μισθολογικού κόστους, την εξάλειψη των αρμοδιοτήτων οι οποίες αλληλοεπικαλύπτονται, του λειτουργικού κόστους των δημόσιων οργανώσεων, την πλήρωση των κενών θέσεων, καθώς επίσης και τον περιορισμό των θέσεων ευθύνης, ακολουθήθηκε μια συγκεκριμένη διαδικασία και οι δημόσιες οργανώσεις αξιολογήθηκαν από Ομάδες Αξιολόγησης οι οποίες συνέταξαν έκθεση με τρία προτεινόμενα σενάρια, η οποία έκθεση υποβλήθηκε στο Κυβερνητικό Συμβούλιο Μεταρρύθμισης (ΚΣΜ) για την τελική έγκριση. Η πρώτη φάση της αναδιοργάνωσης ολοκληρώθηκε τον Νοέμβριο του 2014 με τη θέση σε ισχύ των διατάξεων των Νόμων και των Προεδρικών Διαταγμάτων που εκδόθηκαν για το σκοπό αυτό και ιδρύθηκαν νέοι οργανισμοί για 16 από τα 19 Υπουργεία. Το Υπουργείο Εξωτερικών, το Υπουργείο Άμυνας και το Υπουργείο Πολιτικής Προστασίας εξαιρέθηκαν από την πρώτη φάση της αναδιοργάνωσης λόγω του ιδιαίτερου χαρακτήρα τους.

Εξ’ αιτίας όμως της ανάγκης για περαιτέρω εμβάθυνση της αναδιοργάνωσης απορρέουν μελλοντικές δράσεις με ιδιαίτερη έμφαση να δίδεται στην αναδιοργάνωση των Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου και των Νομικών Προσώπων Ιδιωτικού Δικαίου.

Σ’ αυτό το πλαίσιο, η κατάρτιση των οργανισμών της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Υγείας, των Ασφαλιστικών Ταμείων, του Ελληνικού Οργανισμού Τουρισμού, του ΟΑΕΔ και των Ανεξάρτητων Αρχών και η προσαρμογή των οργανισμών των ΥΠΕ συνιστούν προτεραιότητες

της δεύτερης φάσης για την αναδιοργάνωση του δημόσιου τομέα. Προβλέπεται, επίσης, αξιολόγηση και αναδιοργάνωση για τα ΝΠΙΔ με διαφορετική διαδικασία. Οι οργανισμοί για τα τρία Υπουργεία που εξαιρέθηκαν κατά την πρώτη φάση της αναδιοργάνωσης θα ολοκληρωθούν ως το τέλος του 2015. Τουλάχιστον έτσι προέβλεπε το Εθνικό Πρόγραμμα Μεταρρυθμίσεων. Μέχρι σήμερα πάντως δεν έχει επιτευχθεί ακόμα η αναδιοργάνωση αυτών των τριών Υπουργείων.

Το Εθνικό Πρόγραμμα Μεταρρυθμίσεων προβλέπει επίσης και καταργήσεις συγχωνεύσεις Ν. Π. Δ. Δ. και υπηρεσιών του Δημοσίου, προκειμένου να μειωθεί το λειτουργικό κόστος και να επιτευχθεί ο εξορθολογισμός της οργάνωσης και της λειτουργίας των εν λόγω φορέων.

Σύμφωνα με τον Γενικό Κανονισμό 1303/2013 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου, κάθε κράτος μέλος που υποβάλλει Εταιρικό Σύμφωνο για το Πλαίσιο Ανάπτυξης (ΕΣΠΑ) πρέπει να καλύπτει ένα αριθμό εκ των προτέρων αιρεσιμοτήτων, μια εκ των οποίων αναφέρεται στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα» και αφορά στην ύπαρξη στρατηγικού πλαισίου πολιτικής για την ενίσχυση της διοικητικής αποτελεσματικότητας των κρατών μελών, συμπεριλαμβανομένης της μεταρρύθμισης της δημόσιας διοίκησης. Η σύνταξη της Μελέτης προβλεπόταν να έχει ολοκληρωθεί έως τις 6/5/2015, η δε υλοποίηση των προβλεπόμενων ενεργειών έως τις 31/12/2015.

Με πρωταρχικό στόχο και με εξέχουσα σημασία και συμβολή στην ουσιαστική πραγμάτωση της συνολικής στρατηγικής του Υπουργείου θεσπίσθηκαν νομοθετήματα για την περαιτέρω ενίσχυση της διαφάνειας, της ανοικτής διακυβέρνησης και της καινοτομίας.

 Η ανοικτή διακυβέρνηση αποτέλεσε και αποτελεί στρατηγική προτεραιότητα του Υπουργείου, γεγονός το οποίο επιβεβαιώθηκε και με την ψήφιση σχετικού νόμου, με τον οποίο η εθνική πολιτική ευθυγραμμίζεται με την πολιτική της διάθεσης των ανοικτών δεδομένων σε ευρωπαϊκό επίπεδο, καθώς υλοποιείται η προσαρμογή της εθνικής νομοθεσίας στις προβλέψεις της οδηγίας 2013/37 ΕΕ για την περαιτέρω χρήση πληροφοριών του δημόσιου τομέα. Κατοχυρώνεται ρητά πλέον η αρχή της ανοικτής διάθεσης και περαιτέρω χρήσης των εγγράφων, πληροφοριών και δεδομένων του δημόσιου τομέα τα οποία είναι ελεύθερα προς διάθεση, με την επιφύλαξη των διατάξεων για την προστασία της ιδιωτικής ζωής και των απορρήτων, καθώς και όσα αναφέρονται σε ζητήματα εθνικής ασφαλείας και άλλα σχετικά ζητήματα.

- Στο πλαίσιο της αρχής της φανερής δράσης της διοίκησης, η ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας επιδιώκεται μέσω της διεύρυνσης του πεδίου εφαρμογής του προγράμματος ΔΙΑΥΓΕΙΑ. Θεσπίζεται για πρώτη φορά η υποχρέωση για την ανάρτηση (α) απολογιστικών στοιχείων των δαπανών εκείνων των μη κερδοσκοπικών φορέων που επιχορηγούνται από τους φορείς της Γενικής Κυβέρνησης με ποσό άνω των 3.000 ευρώ συνολικά ετησίως

- Η θεσμοθέτηση και πιστή εφαρμογή μιας συνεκτικής και δομημένης στρατηγικής για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, εξακολουθεί να αποτελεί βασική στρατηγική προτεραιότητα με απώτερο σκοπό τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών σε πολίτες και επιχειρήσεις.

- Τον Απρίλιο του 2014, οι ανωτέρω στόχοι ενσωματώθηκαν στη Στρατηγική για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2014-2020. Σύμφωνα με τη στρατηγική αυτή, αξιοποιώντας το δυναμικό των ΤΠΕ ως καταλύτη ανάπτυξης και εργαλείο σύγχρονης διακυβέρνησης, η ελληνική Δημόσια Διοίκηση, θα ανακτήσει την εμπιστοσύνη της κοινωνίας και θα καταστεί πιο αποδοτική και παραγωγική, παρέχοντας στους πολίτες, τις ενώσεις πολιτών και τις επιχειρήσεις πολιτοκεντρικές και συνεχώς αναβαθμιζόμενες ηλεκτρονικές υπηρεσίες. Ακολουθώντας τα εθνικά, ευρωπαϊκά και διεθνή πρότυπα, θα αποτελέσει το εφαλτήριο όλων των δράσεων Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

- Στο πλαίσιο του σχεδιασμού με στόχο την περαιτέρω βελτίωση της εξυπηρέτησης του πολίτη και των επιχειρήσεων, τέθηκε ως προτεραιότητα ο εμπλουτισμός των online δέκα (10) παρεχόμενων υπηρεσιών των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) να εμπλουτιστούν με νέες κατηγορίες, με στόχο τον περαιτέρω περιορισμό της γραφειοκρατίας.

- Καταργήθηκε με Νόμο που ψηφίστηκε το έτος 2014 η υποχρέωση των πολιτών και των επιχειρήσεων να υποβάλλουν πρωτότυπα ή επικυρωμένα αντίγραφα των πιστοποιητικών που εκδίδονται από όλες τις Υπηρεσίες του στενού και του ευρύτερου δημόσιου τομέα σε όλες τις συναλλαγές τους με τη διοίκηση. Αν’ αυτού εφεξής, υποβάλλονται απλά, ευκρινή φωτοαντίγραφα τα οποία θα είναι αποδεκτά από τους αρμόδιους φορείς.

2.2.ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.

Στο πλαίσιο των μεταρρυθμίσεων και της στρατηγικής ανασυγκρότησης του Δημόσιου Τομέα το Εθνικό Πρόγραμμα Μεταρρυθμίσεων προβλέπει τα ακόλουθα σχετικά με τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων:

2.2.1. Σύστημα επιλογής προϊσταμένων: Οι αρμόδιες Υπηρεσίες των Υπουργείων μελετούν την αναθεώρηση του υφισταμένου θεσμικού πλαισίου επιλογής προϊσταμένων, προς εξασφάλιση μιας αντικειμενικής και αμερόληπτης διαδικασίας επιλογής προϊσταμένων, εφαρμόσιμης και ταυτόχρονα κατάλληλης να αναδεικνύει τους ικανότερους να καταλάβουν θέσεις ευθύνης στο Δημόσιο.

2.2.2. Αξιολόγηση δημοσίων υπαλλήλων: Επίσης οι αρμόδιες Υπηρεσίες μελετούν τη θέσπιση ενός αντικειμενικού και αμερόληπτου συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων, προκειμένου να αποτελεί ουσιαστικό εργαλείο διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων της δημόσιας διοίκησης.

2.2.3. Σύστημα προαγωγών- βαθμολογική και μισθολογική εξέλιξη των δημοσίων υπαλλήλων: Δεδομένου ότι με τις διατάξεις Νόμου του 2012 προβλέφθηκε η αναστολή των προβλεπόμενων, σε διατάξεις μεταγενέστερου αυτού Νόμου, προαγωγών, η αρμόδια Υπηρεσία σε συνεργασία με τις συναρμόδιες Υπηρεσίες του Υπουργείου Οικονομικών, μελετά την αναθεώρηση του υφιστάμενου σχετικού θεσμικού πλαισίου, προκειμένου να αρθούν στρεβλώσεις που έχουν δημιουργηθεί συνεπεία της προαναφερόμενης αναστολής, αλλά και προκειμένου να αποδοθούν στους δημοσίους υπαλλήλους δυνατότητες ανέλιξης, τόσο βαθμολογικής όσο και μισθολογικής.

2.2.4. Έλεγχος γνησιότητας δικαιολογητικών: Προκειμένου να τηρείται η αρχή της νομιμότητας της διοικητικής δράσης, ένα σαφές θεσμικό πλαίσιο βάσει του οποίου ο προηγούμενος έλεγχος της γνησιότητας των δικαιολογητικών αποτελεί απαραίτητο στοιχείο προκειμένου για το διορισμό, την πρόσληψη, ή οποιαδήποτε υπηρεσιακή μεταβολή των δημοσίων υπαλλήλων. Μέχρι σήμερα από ότι πληροφορούμαστε από την κοινωνική μας επικοινωνία αλλά και από τα μέσα μαζικής επικοινωνίας σε πολλές των περιπτώσεων ελέγχου

διαπιστώθηκαν ατασθαλίες και επιβλήθηκαν οι νόμιμες κυρώσεις, κυρίως απόλυση αυτών που χρησιμοποίησαν πλαστά δικαιολογητικά για την πρόσληψή τους.

2.2.5. Κινητικότητα δημοσίων υπαλλήλων: Μελετήθηκε σχεδιάσθηκε και εφαρμόσθηκε ένα νέο θεσμικού πλαισίου για την κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων κυρίως μέσω μετατάξεων προσωπικού, με στόχο την αντιμετώπιση της υφιστάμενης σχετικής πολυνομίας, με σκοπό να διασφαλιστεί αφενός η αποτελεσματικότερη κάλυψη των υπηρεσιακών αναγκών και αφετέρου η καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης.

2.2.6. Προγραμματισμός προσλήψεων: Το Υπουργείο Εσωτερικών λαμβάνοντας υπόψη τα θεσμοθετημένα μέτρα για περιορισμό των προσλήψεων στο Δημόσιο Τομέα, σε συνδυασμό με το αυξημένο ποσοστό συνταξιοδότησης. Από το έτος 2010 μέχρι και το έτος 2014 και με στόχο την ορθολογική κατανομή του προσωπικού του Δημοσίου Τομέα για μία πιο ευέλικτη και αποτελεσματική Δημόσια Διοίκηση, ιδίως μετά την αναδιοργάνωση των δομών των Υπηρεσιών προγραμματίσθηκε πρόγραμμα προσλήψεων και καταβάλλεται προσπάθεια για την ολοκλήρωση των διαδικασιών πρόσληψης επιτυχόντων σε διαδικασίες ΑΣΕΠ.

2.2.7. Μητρώο Μισθοδοτούμενων του Ελληνικού Δημοσίου: Το Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, έθεσε δύο βασικούς στόχους για το 2015. Πρώτον, μέσα στο α' εξάμηνο του 2015, την ολοκλήρωση της απογραφής του προσωπικού των Νομικών Προσώπων Ιδιωτικού Δικαίου που δεν έχουν απογραφεί και δεύτερον, να θέση σε λειτουργία τη νέα εφαρμογή απογραφής, με την οποία κάθε πρόσληψη νέου τακτικού ή εκτάκτου υπαλλήλου θα συνδέεται με την απόφαση έγκρισης ή κατανομής που έχει εκδοθεί στο πλαίσιο του ετησίου προγραμματισμού προσλήψεων. Με τον τρόπο αυτό ευελπιστεί το Υπουργείο ότι θα επιτευχθεί ο ολοκληρωμένος έλεγχος της πορείας υλοποίησης του προγραμματισμού των προσλήψεων.

2.3.-Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΠΡΟΑΓΩΓΩΝ ΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ.

Βασικό εργαλείο της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων είναι η αξιολόγηση η οποία σκοπό έχει να εκτιμήσει αν το έργο που έχει αναλάβει ο εργαζόμενος έχει επιτευχθεί ή όχι σύμφωνα με τους στόχους που έχει θέσει η Διοίκηση. Για την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων ακολουθείται ένα σύστημα το οποίο λειτουργεί ως ένα διοικητικό μέτρο ελέγχου της απόδοσης, των δυνατών και αδύνατων σημείων ή ιδιοτήτων του εργαζόμενου. Από την άλλη είναι πηγή αναπληροφόρησης του εργαζόμενου για τον τρόπο με τον οποίο αξιολογείται η εργασία και η συμπεριφορά του στην τυπική οργάνωση από τα άλλα μέλη της, (McGregor 1985).

Ένα σύστημα αξιολόγησης για να καθίσταται αποτελεσματικό πρέπει να εμπεριέχει τα εξής χαρακτηριστικά, να είναι δηλαδή:

- Συγκεκριμένο και σαφές σε όλους.
- Ευθυγραμμισμένο και ταιριαστό με τις ιδιαιτερότητες κάθε οργανισμού.
- Αξιόπιστο και όσο γίνεται αντικειμενικό .
- Αποδεκτό από τους αξιολογούμενους.
- Εστιασμένο στους στόχους και τα αποτελέσματα.
- Αποδοτικό με την έννοια αποδεκτού κόστους διαχείρισης.

και να στοχεύει:

ο Στον έλεγχο απόδοσης των εργαζομένων, με σκοπό τη επίτευξη των υπηρεσιακών στόχων του οργανισμού.

ο Στην συνεχή ανάπτυξη και βελτίωση των εργαζομένων και παρακίνηση για υψηλή απόδοση.

ο Στην υποστήριξη των αποφάσεων και πολιτικών που αφορούν στις αμοιβές τα κίνητρα, την εκπαίδευση, τις προσλήψεις και τις μεταθέσεις.

ο Στην επίτευξη του αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων.

- Στην ενίσχυση του αισθήματος υπευθυνότητας των εργαζομένων.

5.3.1. **Σύνδεση της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων με αμοιβές και προαγωγές.**

Κάθε υγιείς οργανισμός για να αναπτυχθεί και να αποδώσει θα πρέπει ως πρώτιστο μέλημά του να προβλέπει και να μεριμνά για την αποκατάσταση των αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού του. Επιδιώκοντας τη συνέχεια του ο οργανισμός θα πρέπει να εξασφαλίσει επάρκεια σε ανθρώπινους πόρους με δεξιότητες και γνώσεις συνδέοντας τις αμοιβές, υλικές και ηθικές με αξιοκρατικά κριτήρια με απώτερο σκοπό να χρησιμεύσει αυτό το σύστημα για:

- Κίνητρο αύξησης της απόδοσης.
- Την προσέλκυση εργαζομένων.
- Να συμβάλει στην υλοποίηση της στρατηγικής.
- Να επηρεάζει τις εργασιακές σχέσεις.

Στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα η απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού δεν συνδέεται με τις αποδοχές τουλάχιστον μέχρι σήμερα. Καταβάλλονται προσπάθειες ώστε να καθιερωθεί ένα σύστημα κατά το οποίο υπάλληλοι με τα ίδια προσόντα και την ίδια απασχόληση να λαμβάνουν ίδιες αμοιβές. Το νέο σύστημα αξιολόγησης που μελετάται θα καθορίζει τον τρόπο τόσο των βαθμολογικών προαγωγών όσο και της μισθολογικής εξέλιξης αφού συνδέει τις αποδοχές ως κίνητρο για τη διάκριση και την βαθμολογική προαγωγή.

Οι δαπάνες για μισθούς στην Ελλάδα λόγω της οικονομικής κρίσης περιορίστηκαν. Ωστόσο όμως μέσα στους κόλπους των δημοσίων υπαλλήλων υπάρχουν ανισότητες με τα ίδια προσόντα και τα ίδια έτη προϋπηρεσίας τόσο στον εισαγωγικό όσο και καταληκτικό βαθμό. Κατά συνέπεια συμπεραίνουμε ότι πρέπει να εφαρμοσθεί ένα σύστημα αμοιβών που να συνδέεται με:

- Την αξιολόγηση των προσόντων των υπαλλήλων.
- Την θέση που κατέχει ο εργαζόμενος (θέση ευθύνης)
- Την δυνατότητα μέτρησης του αποτελέσματος της εργασίας του.

Με τον ίδιο τρόπο πρέπει να συνδέονται και οι προαγωγές με τη θετική αξιολόγηση του εργαζόμενου. Οι προαγωγές πρέπει να γίνονται προγραμματισμένα, αμείβοντας τους ικανούς προσπερνώντας τους ανίκανους.

Το σύστημα προαγωγών πρέπει να είναι μία αξιοκρατική και διαφανής διαδικασία με σκοπό, την αναγνώριση της απόδοσης, την επιβράβευση και την εξέλιξη των υπαλλήλων, βασιζόμενο σε αρχές όπως η αξιοκρατία, η διαφάνεια, και η αντικειμενικότητα και επιπλέον στα χαρακτηριστικά ενός ορθού συστήματος προαγωγών να μην υπάρχουν αυτόματες προαγωγές, οι προαγωγές να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμοί (πλάνο στελέχωσης), να υφίσταται συμμόρφωση με το πλαίσιο μισθολογικού κόστους, να επιβραβεύεται η υψηλή απόδοση και να διασφαλίζεται η δίκαιη αξιολόγηση.

Κατά συνέπεια το σύστημα αμοιβών θα πρέπει αφενός να είναι δίκαιο παρέχοντας ίδια αμοιβή για ίδια εργασία, αφετέρου να παρέχει κίνητρα σε ατομικό και οργανωσιακό επίπεδο για αύξηση της απόδοσης και της επίτευξης στόχων.

Η διαμόρφωση ενός στοχευμένου συστήματος κινήτρων το οποίο θα στηρίζεται στη μέτρηση και αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων και των δομών προϋποθέτει ακόμα την αλλαγή της κουλτούρας, την επίτευξη ευρύτερης συναίνεσης και ικανό χρονικό ορίζοντα για την αφομοίωσή του.

Τα οφέλη από τη λειτουργία ενός συστήματος διοίκησης βάσει στόχων και απόδοσης, θα είναι πάντως περιορισμένα αν δεν υπάρχει σε οργανωσιακό επίπεδο η σύνδεση της στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού, με τους στρατηγικούς στόχους, τον προϋπολογισμό, τη διοίκηση απόδοσης και την πλήρη αξιοποίηση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας.

5.4. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ

Αναγνωρίζοντας τις ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης, η ελληνική πολιτεία προκειμένου να αναβαθμίσει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των δημόσιων υπηρεσιών της, εισήγαγε μια σειρά μεταρρυθμίσεων. Στόχος είναι η αποτελεσματική λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών και η ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης, σε μια προσπάθεια εξόδου από την οικονομική κρίση που ταλαιπωρεί τη χώρα.

Σύμφωνα με τα παραπάνω θεσμοθετήθηκε μέσω του Ν.3230/2004 η «Διοίκηση μέσω στόχων», η μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των δημόσιων υπηρεσιών και υιοθετήθηκε το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης. Επιπλέον με του Ν. 4024/2011 καθιερώθηκε ενιαίο μισθολόγιο βαθμολόγιο, με το Ν. 4250/2014 θεσπίστηκε νέος τρόπος αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων και πρόσφατα με το Ν. 4354/2015 αποσυνδέεται το βαθμολογικό από το μισθολογικό καθεστώς των δημόσιων υπαλλήλων και ορίζονται νέα στάδια προαγωγών.

5.4.1. Γενικό πλαίσιο

Με τις διατάξεις του άρθρου του Ν.3230/2004, καθιερώθηκε η μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της δημόσιας διοίκησης. Σκοπός της μέτρησης είναι η αξιολόγηση των υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης, η ενίσχυση της διαφάνειας, η πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και γενικότερα η βελτίωση της αποτελεσματικότητας των δημόσιων υπηρεσιών προς όφελος των πολιτών. Προβλέπεται ότι με Προεδρικό Διάταγμα συνιστώνται στα Υπουργεία μονάδες ποιότητας και αποδοτικότητας. Η Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας είναι αρμόδια για τη μέτρηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, την εκτίμηση των αποτελεσμάτων και τη διατύπωση συγκεκριμένων προτάσεων για την βελτίωση των υπηρεσιακών μονάδων. Αποσαφηνίζονται οι έννοιες αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα και ορίζονται ως εξής: Αποτελεσματικότητα είναι η ικανότητα της δημόσιας διοίκησης να εκπληρώνει τους προγραμματισθέντες στόχους και Αποδοτικότητα είναι η ικανότητα να επιτυγχάνει στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό τους στόχους αυτούς με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Περαιτέρω, βάσει νόμου, καθιερώνεται η διοίκηση να γίνεται μέσω στόχων και συγκεκριμένα: α) Η πολιτική ηγεσία καθορίζει και κατανέμει τους στρατηγικούς στόχους για κάθε επόμενο

έτος, β) Η υπηρεσιακή ηγεσία σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο καθορίζει τους επιμέρους στόχους για να ισχύσουν κατά το επόμενο έτος και γ) Για την αποτίμηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας χρησιμοποιούνται δείκτες μέτρησης. Όπως αναφέρεται στις διατάξεις του ίδιου νόμου, οι δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας χωρίζονται σε δύο κυρίως κατηγορίες, γενικοί δείκτες και ειδικοί δείκτες. Οι γενικοί δείκτες ορίζονται εκ του νομοθέτη ως: «ο χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα πολιτών, το ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται, η εφαρμογή νέων τεχνολογιών, το κόστος διαχείρισης και η ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών». Οι ειδικοί δείκτες ορίζονται συμπληρωματικά, για κάθε υπηρεσιακή μονάδα και πρέπει να αντιστοιχούν στο είδος των παρεχόμενων από αυτές υπηρεσιών. Με κοινή απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών και του αρμόδιου κατά περίπτωση Υπουργού, εξειδικεύονται περαιτέρω οι γενικοί και ορίζονται οι ειδικοί δείκτες, καθορίζεται ο τρόπος της μέτρησης, η περιοδικότητα της μέτρησης και κάθε άλλο αναγκαίο θέμα. (Ν.3230/2004 ΦΕΚ 44/11.02.2004)

5.4.2. Μεθοδολογία εφαρμογής

Για την εφαρμογή του συστήματος μέτρησης απόδοσης των υπηρεσιών θα πρέπει να ακολουθηθεί η παρακάτω μεθοδολογία δράσης:

Με απόφασή του ο Υπουργός κάθε φορέα καθορίζει, γνωστοποιεί και κατανέμει στις οικείες υπηρεσίες τους στρατηγικούς στόχους για το επόμενο έτος. Η έκδοση απόφασης στοχοθεσίας τοποθετείται χρονικά το αργότερο έως 20 Δεκεμβρίου κάθε έτους. Σε αυτήν καθορίζονται: ο βαθμός προτεραιότητας κάθε στόχου, οι δείκτες μέτρησης των αποτελεσμάτων και το χρονοδιάγραμμα υλοποίησής τους. Εν συνεχεία, κάθε Γενική Διεύθυνση καλείται να αποτυπώσει την αποστολή της (όπως προκύπτει από την περιγραφή των αρμοδιοτήτων της) και τους επιχειρησιακούς στόχους που επιδιώκει να πετύχει για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη πραγματοποίηση της αποστολής της στα πλαίσια του στρατηγικού στόχου του κατά περίπτωση Υπουργείου.

Η κάθε Διεύθυνση καλείται να ορίσει και να περιγράψει τις αρμοδιότητές της και τις επιδιώξεις της στο πλαίσιο των επιχειρησιακών στόχων της Γενικής Διεύθυνσης στην οποία ανήκει. Στη συνέχεια η ίδια θέτει τους στόχους σε κάθε επιμέρους δράση της, στόχοι οι οποίοι θα προκύψουν από τις αρμοδιότητές της, λαμβανομένου υπόψη του στρατηγικού στόχου του

Υπουργού και του επιχειρησιακού στόχου της Γενικής Διεύθυνσης στην οποία ανήκει, αναλαμβάνοντας την κατανομή των στόχων της στα τμήματά της κατά την αρμοδιότητα αυτών και ορίζοντας τις αρμοδιότητες των θέσεων εργασίας για τους υπαλλήλους που απασχολεί για κάθε δράση της.

Η κάθε Διεύθυνση μετράει για κάθε επιμέρους δράση της το δείκτη και συλλέγει τα απαραίτητα στοιχεία ώστε ο δείκτης απόδοσης να αποτυπώνει αξιόπιστα, μετρήσιμα και συγκρίσιμα αποτελέσματα.

Οι Διευθύνσεις πρέπει άμεσα να ορίζουν δύο υπεύθυνους υπαλλήλους εκπροσώπους τους, με γνώση και εμπειρία του αντικειμένου της Διεύθυνσης, οι οποίοι σε συνεργασία με την Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας (ΔΙΠΑ) του φορέα τους και την ΔΙΠΑ του Υπουργείου Εσωτερικών, θα συντονίζουν και θα προετοιμάζουν την εφαρμογή του συστήματος στην μονάδα που υπηρετούν.

Για την αποτελεσματικότερη εφαρμογή και την περαιτέρω αποσαφήνιση του συστήματος διοίκησης μέσω στόχων και δεικτών απόδοσης, θα πρέπει να διοργανώνονται με την συνεργασία του Υπουργείου Εσωτερικών ενημερωτικές ημερίδες για τους προϊσταμένους Γενικών Διευθύνσεων, Διευθύνσεων και Τμημάτων με στόχο την ενημέρωση των συμμετεχόντων στο θεσμικό πλαίσιο της διαδικασίας της διοίκησης μέσω στόχων καθώς και Προγράμματα εκπαίδευσης, καταρχήν των υπαλλήλων – εκπροσώπων που θα οριστούν από κάθε Διεύθυνση και στη συνέχεια για όλους τους υπαλλήλους, για την εφαρμογή του συστήματος.

Η παρακολούθηση της πορείας υλοποίησης των στόχων και των αποτελεσμάτων των δεικτών μέτρησης πρέπει να γίνεται από τους προϊσταμένους σε τακτά χρονικά διαστήματα, που δεν μπορεί να είναι μεγαλύτερα του τριμήνου. Η Διεύθυνση αναθεωρεί και επανακαθορίζει τους στόχους εφόσον προκύψουν νέες ανάγκες ή δεδομένα. Στα τέλη Νοεμβρίου κάθε έτους συγγράφει αναλυτική απολογιστική έκθεση της δράσης και την αποστέλλει στη ΔΙΠΑ του φορέα της. Η Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του κατά περίπτωση Υπουργείου συγγράφει τη γενική απολογιστική έκθεση του φορέα και την υποβάλλει στον Υπουργό. Κατόπιν η έκθεση διαβιβάζεται στη Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών. (Ν.3230/2004 ΦΕΚ 44/11.02.2004).

5.4.3. Χρονοδιάγραμμα

Το σύστημα της Διοίκησης μέσω Στόχων θα πρέπει να εφαρμόζεται σε ετήσιο χρονικό ορίζοντα, όσον αφορά στη στοχοθεσία. Ενώ, όσον αφορά στη μέτρηση των δεικτών, η περιοδικότητα της μέτρησης θα καθορίζεται με κοινή υπουργική απόφαση του Υπουργείου Εσωτερικών και του αρμόδιου υπουργείου. Μια εφαρμογή στοχοθεσίας διαρκεί 12 μήνες. Αναλυτικότερα, κατά τη πρώτη φάση, η ΔΙΠΑ ενημερώνει το Γραφείο Υπουργού για την έκδοση απόφασης στοχοθεσίας του ερχόμενου έτους και στη συνέχεια ανακοινώνονται με Υπουργική Απόφαση οι στρατηγικοί στόχοι από τον Υπουργό προς τους προϊσταμένους Γενικών Διευθύνσεων. Κατά τη δεύτερη φάση προσδιορίζονται και συντάσσονται οι επιμέρους στόχοι από κάθε Διεύθυνση. Κατά την τρίτη φάση και ανά τρίμηνο πραγματοποιείται από τους προϊσταμένους των Διευθύνσεων ο έλεγχος της πορείας υλοποίησης των στόχων. Κατά την τέταρτη φάση, το Δεκέμβριο κάθε έτους ολοκληρώνεται η πορεία υλοποίησης της στοχοθεσίας από τις Διευθύνσεις και άμεσα αποστέλλονται οι εκθέσεις αναφοράς της δράσης από τις Διευθύνσεις στη ΔΙΠΑ. Κατά την πέμπτη φάση γίνεται η επεξεργασία και σύνταξη ετήσιας απολογιστικής έκθεσης στοχοθεσίας του Υπουργείου από τη ΔΙΠΑ και κατατίθεται στον Υπουργό. Κατά την έκτη και τελευταία φάση αποστέλλεται η έκθεση απολογισμού δράσης στη ΔΙΠΑ του ΥΠΕΣ.

Παράλληλα, οι δείκτες μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας μετρώνται από τις Διευθύνσεις και τα αποτελέσματά τους αποστέλλονται κάθε Δεκέμβριο στη ΔΙΠΑ του φορέα τους, η οποία έχει την κατά νόμο αρμοδιότητα για την επεξεργασία των αποτελεσμάτων των μετρήσεων και την υποβολή σε ετήσια βάση σχετικών αποτελεσμάτων αξιολόγησης και απολογισμού δράσης των υπηρεσιών. Οι εκθέσεις αυτές θα υποβάλλονται στον αρμόδιο Υπουργό και θα κοινοποιούνται στην Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών. (Ν.3230/2004 ΦΕΚ 44/11.02.2004).

5.4.4. Δείκτες Μέτρησης Αποδοτικότητας και Αποτελεσματικότητας

Σύμφωνα με το Ν. 3230/04 καθιερώνεται το σύστημα διοίκησης στόχων, με το οποίο επιδιώκεται η αποτελεσματικότερη λειτουργία των Δημοσίων Υπηρεσιών και η ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού, στις σύγχρονες ανάγκες και τα πρότυπα διοίκησης. Τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την αποτίμηση της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας των

παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες, κατά τις συναλλαγές τους με τις δημόσιες υπηρεσίες, είναι οι Δείκτες Μέτρησης. Σκοπός της μέτρησης, είναι η αξιολόγηση των υπηρεσιών της διοίκησης προκειμένου να επιτευχθεί η καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη, η επαύξηση της εμπιστοσύνης και του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών του από τη διοίκηση, η ενίσχυση της διαφάνειας, η πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και γενικότερα, η άσκηση της Διοίκησης προς όφελος του πολίτη. Το μέτρο εντάσσεται στο Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης. Με τον ίδιο νόμο ορίζεται ότι η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα των υπηρεσιών μετρώνται με βάση γενικούς και ειδικούς δείκτες. Γενικοί δείκτες, όπως ο Αριθμός παρεχόμενων υπηρεσιών με ψηφιακά μέσα, το Ποσοστό Υπηρεσιών που χρησιμοποιούν ηλεκτρονικό πρωτόκολλο, το Ποσοστό υπαλλήλων με πρόσβαση στο διαδίκτυο, ο Αριθμός επισκεπτών στις ιστοσελίδες των δημοσίων υπηρεσιών και το Ποσοστό απορρόφησης πιστώσεων συγχρηματοδοτούμενων έργων. Από τους ειδικούς δείκτες θα παρουσιαστούν ενδεικτικά αυτοί που αφορούν τις Διευθύνσεις Διοικητικού, όπως το Ποσοστό βελτίωσης χρόνου έκδοσης πιστοποιητικών, το Ποσοστό βελτίωσης χρόνου έκδοσης βεβαιώσεων και το Ποσοστό βελτίωσης χρόνου αποστολής εισερχομένων ηλεκτρονικών εγγράφων (προκηρύξεις πλήρωσης θέσεων, ανακοινώσεις - προσκλήσεις μετατάξεων, εγκύκλιοι γενικής ενημέρωσης), προς ενημέρωση του προσωπικού. (naftemporiki.gr, 2009).

5.4.5. Χρονοδιάγραμμα και διαδικασία αποτύπωσης των δεικτών

Οι δείκτες αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας αποτιμώνται σε ετήσια βάση, αναφέρονται στο ημερολογιακό έτος εφαρμογής του Συστήματος Διοίκησης Μέσω Στόχων και συμπεριλαμβάνονται στην έκθεση απολογισμού, η οποία συντάσσεται από τις Μονάδες Ποιότητας και Αποδοτικότητας των Περιφερειών και αποστέλλεται στη Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών, μέχρι τον Ιανουάριο του επόμενου έτους. Η μέτρηση των δεικτών και η παρακολούθησή τους από το Αυτοτελές Τμήμα Πιστοποίησης, Διαχείρισης, Ποιότητας και Εσωτερικού Ελέγχου θα γίνεται ανά εξάμηνο. (naftemporiki.gr, 2009).

5.5. ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) είναι ένα μοντέλο αυτοαξιολόγησης των επιδόσεων ενός Δημόσιου Οργανισμού, βάσει των τεχνικών Διοίκησης Ποιότητας. Το ΚΠΑ προέκυψε από την συνεργασία μεταξύ των υπουργείων Δημόσιας Διοίκησης της Ευρωπαϊκής Ένωσης, στην προσπάθεια να εισαχθούν οι αρχές Διοίκησης Ποιότητας στους δημόσιους οργανισμούς της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Το μοντέλο έχει σχεδιαστεί από την Ομάδα Καινοτόμων Δημοσίων Υπηρεσιών που λειτουργεί στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ύστερα από συνεννόηση με τους Γενικούς Διευθυντές των Υπουργείων Δημόσιας Διοίκησης και συνιστά ένα ιδιαίτερα ήπιο, αλλά ταυτόχρονα απλό και εύχρηστο εργαλείο σε σύγκριση με ένα πλήρως ανεπτυγμένο μοντέλο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Κατά τη διάρκεια της Πρώτης Συνδιάσκεψης Ποιότητας για τη Δημόσια Διοίκηση που πραγματοποιήθηκε στη Λισσαβόνα, το Μάιο του 2000, παρουσιάστηκε η πιλοτική εκδοχή του ΚΠΑ. Ακολούθησε η εκδοχή του 2002 ενώ η πλέον πρόσφατη είναι η έκδοση του 2006. Εννέα κριτήρια, αποτελούν τη δομή του ΚΠΑ τα οποία αναφέρονται στις βασικές πτυχές μιας οργάνωσης και εξετάζονται σε κάθε μορφή διοικητικής ανάλυσης: Ηγεσία, Στρατηγική και Προγραμματισμός, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εξωτερικές Συνεργασίες και Πόροι, Διοίκηση Διαδικασιών και Αλλαγών, Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πελάτη-πολίτη, Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό, Αποτελέσματα σχετικά με την Κοινωνία, Κύρια Αποτελέσματα. Καθένα από τα εννέα κριτήρια υποδιαιρείται σε δέσμη υποκριτηρίων τα οποία προσδιορίζουν τα κύρια σημεία που θα πρέπει να εξετάζονται κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης μιας οργάνωσης. Οι υπηρεσίες και οι φορείς του Ελληνικού Δημοσίου υποχρεούνται να ενημερώνουν την ΔΙΠΑ για την εφαρμογή και τα αποτελέσματα της εφαρμογής του ΚΠΑ. Στην Ελλάδα το ΚΠΑ έχει συνδεθεί με το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας για Υπηρεσίες του Δημοσίου και αποτελεί το κριτήριο αξιολόγησης των υποψήφιων υπηρεσιών.

Το ΚΠΑ δεν αφορά στην αξιολόγηση της ουσίας των δημόσιων πολιτικών που εφαρμόζει μια δημόσια οργάνωση αλλά αξιολογεί τη διοικητική της λειτουργία. Επίσης, δεν αξιολογεί το προσωπικό της δημόσιας οργάνωσης σε οποιοδήποτε ιεραρχικό επίπεδο ευθύνης. Δηλαδή, αν και το ΚΠΑ εστιάζεται κυρίως στην αξιολόγηση της απόδοσης της διοίκησης, ώστε να καταστήσει δυνατή τη διοικητική βελτίωση, ο τελικός στόχος της εφαρμογής του είναι η συνεισφορά στην καλή του στην καλή διακυβέρνηση.

Στην Ελλάδα υπεύθυνος φορέας για την εισαγωγή και την εφαρμογή του στη Δημόσια Διοίκηση είναι η ΔΙΠΑ (Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας, Τμήμα Τεκμηρίωσης και Καλύτερων Πρακτικών) του ΥΠ.ΕΣ. Η ΔΙΠΑ, προκειμένου να βοηθήσει τις Δημόσιες Υπηρεσίες στην εφαρμογή του ΚΠΑ, εξέδωσε τον Οδηγό Εφαρμογής, ο οποίος περιλαμβάνει αναλυτικές πληροφορίες για τον τρόπο εφαρμογής του ΚΠΑ, ενώ με την εγκύκλιο (ΔΙΠΑ/Φ.1/οικ.9537/12-4-2007)με θέμα: «Οδηγίες για τη Σύσταση και Λειτουργία της Ομάδας Αυτοαξιολόγησης και το ρόλο του Προέδρου» παρέχει κρίσιμες διευκρινίσεις για την επιτυχή εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης. Για την εφαρμογή του, σύμφωνα με τις ανωτέρω οδηγίες, θα πρέπει να ακολουθηθούν τα παρακάτω στάδια : Πολιτική Απόφαση – Δέσμευση, Συγκρότηση Ομάδας Αυτοαξιολόγησης, Συλλογή και Ανάλυση Δεδομένων και Σύνταξη Έκθεσης Αυτοαξιολόγησης. (www.gspa.gr, 2008) (ΔΙΠΑ/Φ.1/οικ.9537/12-4-2007)

5.6. ΕΝΙΑΙΟ ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΟ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΟ, ΤΟΥ Ν. 4024/2011

Η κρίση έκανε πιο έντονες και ορατές τις παθογένειες και τις αδυναμίες του ελληνικού δημόσιου τομέα. Άλλη μια προσπάθεια ρύθμισης και βελτίωσης του διοικητικού συστήματος υπήρξε ο Ν. 4024/20011 ο οποίος δημοσιεύτηκε τον Οκτώβριο του 2011. Ανάμεσα σε άλλα επιδιώκεται η αποτελεσματικότερη λειτουργία των Δημοσίων Υπηρεσιών μέσω του νέου ενιαίου μισθολογίου, κινήτρων επίτευξης στόχων και κινήτρων επίτευξης δημοσιονομικών στόχων. (Ν.4024/2011, 2011)

Με το Ν. 4024/2011 επιχειρήθηκε η υλοποίηση διατάξεων εφαρμογής του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2012-2015. Συγκεκριμένα υιοθετήθηκε ένα νέο μεικτό ενιαίο μισθολόγιο, βάσει του οποίου η μισθολογική εξέλιξη του υπαλλήλου συνδέεται με τη χορήγηση βαθμού. Συνεπώς ο βαθμός συνδέεται με τον αντίστοιχο μισθό. Οι υπάλληλοι ανάλογα με τα τυπικά τους προσόντα κατατάσσονται σε τέσσερις κατηγορίες (ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ και ΥΕ). Οι υπάλληλοι κάθε κατηγορίας εξελίσσονται στους προβλεπόμενους βαθμούς των κατηγοριών τους. Σε κάθε βαθμό κάθε κατηγορίας αντιστοιχεί ένας βασικός μισθός και σε κάθε βαθμό προβλέπονται και μισθολογικά κλιμάκια (ΜΚ). Ο βασικός μισθός όλων των κατηγοριών συνδέεται με τον εισαγωγικό βασικό μισθό της κατηγορίας ΥΕ. Προβλέπονται ότι τα ΜΚ των

βαθμών Ε – Γ χορηγούνται ανά διετία, ενώ τα ΜΚ των Βαθμών Β και Α χορηγούνται ανά τριετία. Η εξέλιξη των υπαλλήλων στα ΜΚ του βαθμού που κατέχει κάποιος υπάλληλος γίνεται αυτοδίκαια με την παρέλευση του ανωτέρω οριζόμενου χρόνου. Κατ' εξαίρεση, σε περίπτωση που προκύπτει από τις εκθέσεις αξιολόγησης του ότι δεν έχει επιτύχει την υλοποίηση της προβλεπόμενης στοχοθεσίας σε ποσοστό τουλάχιστον 50%, για δύο συνεχή χρόνια, τότε αυτός δεν εξελίσσεται μισθολογικά, μέχρι να το επιτύχει. Πέραν του βασικού μισθού ορίζονται και τα ΜΚ κάθε βαθμού. Επιπλέον σε σχέση με τις προαγωγές ορίζεται ότι υπάλληλος, ο οποίος προάγεται βαθμολογικά, λαμβάνει το βασικό μισθό του νέου βαθμού ή του μικρότερου ΜΚ του βαθμού αυτού, ο οποίος όμως πρέπει να είναι υψηλότερος από το βασικό μισθό του ΜΚ που κατείχε πριν τη προαγωγή του.

Από τον ίδιο νόμο ορίζονται κίνητρα επίτευξης στόχων και κίνητρα επίτευξης δημοσιονομικών στόχων. Συγκεκριμένα, ορίζεται ότι στους υπαλλήλους, οι οποίοι υπηρετούν σε υπηρεσιακές μονάδες, οι οποίες έχουν πετύχει πάνω από 80%, τους ποσοτικοποιημένους στόχους που έχουν τεθεί με βάση το σύστημα αξιολόγησης, είναι δυνατή η καταβολή Κινήτρου Επίτευξης Στόχων (ΚΕΣ). Το ΚΕΣ μπορεί να καταβάλλεται μία φορά κατ' έτος, μετά από πιστοποιημένη, μέσω της έκθεσης αξιολόγησης, επίτευξη των στόχων κατά το προηγούμενο έτος. Το ΚΕΣ, που καταβάλλεται στους υπαλλήλους, ισούται με ποσό μέχρι 50% του βασικού μισθού τους, εφόσον πέτυχαν τους στόχους σε ποσοστό μέχρι και 90% και με ποσό μέχρι 100% του βασικού τους μισθού, εφόσον πέτυχαν τους στόχους σε ποσοστό από 90% και πάνω. Επιπλέον ορίζεται ότι στους υπαλλήλους των κατηγοριών ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ που υπηρετούν σε υπηρεσιακές μονάδες που έχουν ως κύρια αρμοδιότητά τους την επίτευξη δημοσιονομικών στόχων, την είσπραξη εσόδων του Δημοσίου, των ΟΤΑ και των ΟΚΑ, καθώς και τον προγραμματισμό και έλεγχο αντίστοιχων δαπανών, καταβάλλεται αντί του ΚΕΣ, Κίνητρο Επίτευξης Δημοσιονομικών Στόχων. Το κίνητρο έχει τη μορφή ποσοστιαίας προσαύξησης του βασικού μισθού, κατά το έτος που ακολουθεί εκείνο εντός του οποίου καταγράφηκε η επίτευξη των στόχων, με βάση το σύστημα αξιολόγησης.

Ο στόχος των διατάξεων του νέου μισθολογίου αναγνωρίστηκε η εκλογίκευση, η απλούστευση και η άμβλυνση των διαφορών του έως τότε ισχύοντος συστήματος αμοιβών για το προσωπικό της Δημόσιας Διοίκησης.

(https://diavgeia.gov.gr/doc/4577Η-5ΕΤ, 2011)

5.7. ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΡΟΑΓΩΓΩΝ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ Ν. 4250/2014

Το σύστημα προαγωγών, που θεσπίστηκε με το Ν. 4250/2014 ήταν μια προσπάθεια να εισαχθούν νέα δεδομένα στον τρόπο αξιολόγησης και προαγωγών των δημοσίων υπαλλήλων με σκοπό να διασφαλιστεί η αξιοκρατία σε νέο μοντέλο διοίκησης . Τα βασικά χαρακτηριστικά του συστήματος αυτού είναι : α) κατάργηση των αυτόματων προαγωγών, το σύστημα βασίζεται στην κρίση της διοίκησης που αποφασίζει με βάση πραγματικά δεδομένα που προκύπτουν από το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης, αξιολογήσεις όλων των υπαλλήλων για το έτος, αξιολογήσεις προηγούμενων ετών και τις προτάσεις των προϊσταμένων, β) συμμορφώνεται στο πλαίσιο του μισθολογικού κόστους, λαμβάνοντας υπόψη τον ετήσιο προϋπολογισμό και αποτελώντας εργαλείο ελέγχου μισθολογικού κόστους, γ) Ανταποκρίνεται στις ανάγκες του Ανθρώπινου Δυναμικού καθώς και στις ανάγκες του πλάνου στελέχωσης, όπως αυτό ορίζεται από το αρμόδιο υπουργείο, δ) επιβραβεύει την υψηλή απόδοση, παρέχοντας ένα πλαίσιο ταχείας επαγγελματικής εξέλιξης για τους υπαλλήλους υψηλής απόδοσης και ε) τέλος διασφαλίζει την αξιοκρατία, παρέχοντας ένα αυστηρό πλαίσιο για την διασφάλιση της αξιοκρατίας και ακεραιότητας του συστήματος, αφού οι βαθμολογικές προαγωγές θα προϋποθέτουν σταθερά υψηλή απόδοση στόχων.

Στο νόμο καθορίζονται τα ανώτατα ποσοστά ανά κλίμακα βαθμολόγησης. Συγκεκριμένα έως το 25 % των υπαλλήλων βαθμολογείται από 9 έως 10, έως το 60 % των υπαλλήλων βαθμολογείται από 7 έως 8, και έως το 15 % των υπαλλήλων βαθμολογείται από 1 έως 6. Για την αξιολόγηση λαμβάνεται υπόψη η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα των υπαλλήλων. Η αξιολόγηση ενεργείται από τον άμεσο προϊστάμενο της οργανικής μονάδας που υπηρετεί ο αξιολογούμενος, κατόπιν γραπτής και τεκμηριωμένης εισήγησης του άμεσου προϊσταμένου, η οποία αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της έκθεσης αξιολόγησης του υπαλλήλου και ετησίως. Η αξιολόγηση ενεργείται έως την 31 Μαρτίου κάθε έτους, ή μη συμπλήρωση της αξιολόγησης αποτελεί πειθαρχικό παράπτωμα.

Σύμφωνα με τις προσδοκίες των συντακτών του, το νέο σύστημα προαγωγών του Ν.4250/2014 είναι μια αξιοκρατική και διαφανής διαδικασία αναγνώρισης της απόδοσης,

επιβράβευσης και εξέλιξης των Δημοσίων Υπαλλήλων. Επιπλέον το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης και αξιοποίησης των Δημοσίων Υπαλλήλων στηρίζεται στους προϊσταμένους και αποτελεί εργαλείο για τη διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, παρέχει το πλαίσιο για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των Δημόσιων Υπαλλήλων, προωθεί την κουλτούρα του διαλόγου στη Διοίκηση. (Ν.4250/2014).

5.8. ΝΕΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΑΓΩΓΩΝ ΤΟΥ Ν. 4354/2015

Η ψήφιση του πρόσφατου νόμου, μόλις στις 16 Δεκεμβρίου 2015 αφορά μεταρρυθμίσεις σε θέματα διαχείρισης και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού των δημόσιων υπηρεσιών. Πρόκειται για νέα νομοθεσία με την οποία εισάγονται νέες διατάξεις για την αξιολόγηση και επιλογή υποψηφίων από την Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας (ΕΔΥ) σε ανελικτικές θέσεις στη δημόσια υπηρεσία, οι οποίες βασίζονται σε σύγχρονες μεθόδους και εργαλεία και με τις οποίες καθορίζονται συγκεκριμένα κριτήρια αξιολόγησης των υποψηφίων και βαρύτητα για κάθε ένα από αυτά, με στόχο τη βέλτιστη αξιολόγηση της επάρκειας και των ικανοτήτων και δεξιοτήτων τους με αντικειμενικό, διαφανή και αξιοκρατικό τρόπο. (www.reform.gov.cy, 2016)

Ειδικότερα, μεταξύ άλλων, αποσυνδέεται το βαθμολογικό από το μισθολογικό καθεστώς του υπαλλήλου. Το προσωπικό εξελίσσεται ανεξάρτητα από το βαθμό που κατέχει κάθε φορά στα μισθολογικά κλιμάκια. Οι υπάλληλοι που ανήκουν στην ίδια κατηγορία και έχουν το ίδιο μισθολογικό κλιμάκιο, δικαιούνται το βασικό βαθμό που αντιστοιχεί σ’ αυτό ανεξάρτητα από τον κλάδο στον οποίο ανήκει η θέση τους.

Με το νέο νομοσχέδιο γίνεται πρόνοια για τη διαδικασία που θα ακολουθείται για την ανέλιξη των δημόσιων υπαλλήλων σε θέσεις προαγωγής, διατμηματικής προαγωγής και πρώτου διορισμού και προαγωγής, καθώς και για την καθιέρωση γραπτών εξετάσεων για την πλήρωση των δυο τελευταίων κατηγοριών θέσεων. Συγκεκριμένα, προβλέπεται η διεξαγωγή δύο διαφορετικού επιπέδου εξετάσεων το τελευταίο τετράμηνο του κάθε έτους, μια για την πλήρωση θέσεων διατμηματικής προαγωγής και μια για την πλήρωση θέσεων πρώτου διορισμού και προαγωγής, η οποία θα ισχύσει για την πλήρωση θέσεων που θα δημοσιευθούν την αμέσως επόμενη χρονιά. Η γραπτή εξέταση έχει καθοριστική σημασία για την επιλογή υποψηφίων, ενόψει του ότι στα επόμενα στάδια της διαδικασίας αξιολόγησης προβλέπεται ότι θα προχωρεί

τριπλάσιος αριθμός υποψηφίων για κάθε κενή θέση που δημοσιεύτηκε, με βάση τη σειρά επιτυχίας στη γραπτή εξέταση, αλλά και λόγω της υψηλής βαρύτητας που αποδίδεται στο κριτήριο της γραπτής εξέτασης κατά τη συνολική αξιολόγηση. Η ευθύνη διεξαγωγής των δύο γραπτών εξετάσεων ανατίθεται σε Ειδική Επιτροπή που απαρτίζεται από τον Πρόεδρο της ΕΔΥ ή μέλος της ως πρόεδρο, από το Διευθυντή του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού και από τον Διευθυντή Ανώτερης και Ανώτατης Εκπαίδευσης του Υπουργείου Παιδείας και Πολιτισμού, ως μέλη. Επίσης, για την πλήρωση θέσεων Προϊστάμενων Τμημάτων, περιλαμβανομένων των θέσεων Γενικών Διευθυντών, προβλέπεται η διεξαγωγή γραπτής εξέτασης ή και εξέτασης σε Κέντρα Αξιολόγησης, μετά την προκήρυξη των κενών θέσεων και την υποβολή αιτήσεων από τους υποψήφιους, με την ίδια καθοριστική και βαρύνουσα σημασία, όπως προαναφέρεται. (Ν.4354/2015)

Συμβόλαια αποδοτικότητας, θα υπογράφονται από τους νέους προϊστάμενους που θα περιγράφουν τους στόχους που πρέπει να πετύχουν. Εάν εντός της πρώτης διετίας, η στοχοθεσία δεν ακολουθεί, θα μπορούν να αντικατασταθούν από τους υπουργούς. Επιπρόσθετα, θα μπορούν να μετακινούνται για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα σε αντίστοιχες θέσεις, ανάλογα με τις ανάγκες των υπηρεσιών. (Τσίτσας, 2016)

Στο νέο νομοσχέδιο προβλέπεται αμοιβή συνδεόμενη με την περιγραφή και την αξιολόγηση της θέσης εργασίας. Απαραίτητη προϋπόθεση για τη χορήγηση της αμοιβής θα είναι η αναλυτική περιγραφή, βαθμολόγηση και αξιολόγηση της θέσης εργασίας, που θα καθοριστεί με Προεδρικό Διάταγμα. (Ν.4354/2015).

Αναβάθμιση ανθρώπινου δυναμικού

Η δημόσια οικονομία αποτελείται από ένα ιεραρχημένο σύνολο εργαζομένων με καθορισμένες αρμοδιότητες οι οποίες χαρακτηρίζονται από συνεργασία. Για να είναι η εργασία πραγματοποιήσιμη και ευχάριστη πρέπει ο κάθε εργαζόμενος να ικανοποιεί τις βασικές του ανάγκες αλλά και να υπάρχουν οι κατάλληλες ευκαιρίες και κίνητρα για την ικανοποίηση αναγκών που θα τον οδηγήσουν στην αυτοπραγμάτωση ή κοντά σε αύτη. Αυτό είναι το κλειδί για να λειτουργήσει αποδοτικά ο δημόσιος τομέας να αποκτήσει έναν προσωπομετρικό χαρακτήρα και να συγχρονιστεί με το κοινωνικό-πολιτικό-οικονομικό και τεχνολογικό περιβάλλον. Με την σωστή λήψη αποφάσεων και μέτρων θα αντιμετωπιστούν τα προβλήματα

και θα οδηγηθεί στο δημόσιο σε αναβάθμιση των δημόσιων υπηρεσιών. Τα προβλήματα που δημιουργούν πρόβλημα στην αναβάθμιση του δημοσίου είναι:

- οι μη προγραμματισμένες προσλήψεις
- η αδράνεια και ο εφησυχασμός των εργαζομένων
- η έλλειψη κατάρτισης
- η άγνοια των σύγχρονων μεθόδων διοίκησης
- το κακό μάνατζμεντ
- η μη ικανοποίηση των εργαζομένων
- η έλλειψη στόχων

Μόνο με την αποτελεσματική αντιμετώπιση αυτών των προβλημάτων μπορεί να οργανωθεί και γίνει πιο αποτελεσματική η λειτουργιά του δημόσιου. Με σεβασμό και αναγνώριση των δικαιωμάτων των εργαζομένων μπορεί ο δημόσιος τομές να γίνει πιο αποδοτικός και να προσφέρει μεγαλύτερη ικανοποίηση στους εργαζομένους. Η βασική αλλαγή έγκειται στην ενεργοποίηση της οργάνωσης, της συγκρότησης και στην τροποποίηση του παραγωγικού περιβάλλοντος και την αποδοτική μεταποίηση των εισόδων και εξόδους.

Ανάλυση εργασίας

Οι εργασίες που πρέπει να γίνουν για να επιτευχθέν οι στόχοι που έχουν τεθεί από την επιχείρηση ή τον οργανισμό ποικίλλουν τόσο στο περιεχόμενο αλλά και στον αριθμό ανάλογα τους στόχους κάθε φορά. Στο δημόσιο όμως παρατηρείται το φαινόμενο οι εργαζόμενοι να έχουν μια θέση και να μην προσαρμόζονται τους στόχους που θέτονται κάθε φορά. Περά από την προσπάθεια των εργαζόμενων να αποκτήσουν μια συγκεκριμένη θέση μόνιμη και σταθερή που δύσκολα προσαρμόζεται στους νέους στόχους, το ίδιο δύσκολα προσαρμόζεται και στην νέα τεχνολογία αλλά και στην δια βίου εκπαίδευση για την απόκτηση νέων γνώσεων και ικανοτήτων. Στο ήδη υπάρχον πρόβλημα της επιλογή του προσωπικού στο δημόσιο συμμετέχει ενεργά και η απουσία της μελέτης της κατάστασης στην όποια βρίσκεται ο οργανισμός και στον καθορισμό της ποσότητας και της ποιότητας σε ανθρώπινο δυναμικό που ήδη απασχολεί αλλά και θα χρειαστεί στο μέλλον βάσει τν στόχων που θέτει. Η ανάλυση εργασίας για να είναι

αποδοτική και αποτελεσματική πρέπει να είναι αποτέλεσμα της συλλογής δεδομένων και πληροφοριών που αφορούν τα καθήκοντα της θέσης εργασίας, τις συνθήκες και τα προσόντα της θέσης. Έτσι η ανάλυση εργασίας περιλαμβάνει δύο μέρη. αρχικά την περιγραφή της θέσης δηλαδή τα καθήκοντα, οι υποχρεώσεις, οι δεξιότητες και τέλος να ορίζεται η αναμενόμενη απόδοση. Δεύτερον την προδιαγραφή της εργασίας βάση μελετών και παρατήρησης από την έως τώρα λειτουργιά της συγκεκριμένης θέσης συντάσσεται μια σειρά από γνώσεις, ικανότητες , στοιχειά της προσωπικότητας που απαιτούνται για την θέση αυτή (Mondy, 2011)

Αξιολόγηση και Πρόβλεψη Δομών

Το πρώτο βήμα στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού είναι μελέτη παρούσας κατάστασης και η πρόβλεψη των μεταβολών στο ανθρώπινο δυναμικό στο προσεχές μέλλον. Τι προσωπικό θα χρειαστεί αν θα υπάρχει έλλειψη προσωπικού και σε ποια τμήματα, αν είναι υπεράριθμο το προσωπικό, πρόβλεψη μετακινήσεων ή απωλειών του ανθρώπινου δυναμικού. Τα επόμενα βήματα για τον αποτελεσματικό προγραμματισμό είναι η καταγραφή των αναγκών και βάση αυτής ο σχεδιασμός προγράμματος τέτοιου που να καλύπτει τις ανάγκες και να βρίσκεται στα πλαίσια του προϋπολογισμού.

Ο νόμος 3230/2004 ουσιαστικά καθιερώνει την δημόσια διοίκηση μέσω στόχων που αποβλέπει στον ορθό προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο και εδραιώνει την μέτρηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας στην εργασία. Ο νόμος αυτός εισάγει τον τρίμηνο έλεγχο και την σύσταση μονάδων ποιότητας και αποτελεσματικότητας. Ουσιαστικά προάγει και διευκολύνει κάποιες διαδικασίες του δημοσίου με κίνητρα παραγωγικότητας και επιβράβευσης. Μέσα στο χάος της πολυνομίας μπορεί πραγματικά να ερευνηθεί αν αυτός ο νόμος ή και άλλοι αντίστοιχα τηρούνται; Αυτό είναι το κύριο πρόβλημα της δημόσιας διοίκησης.

Το Κύριο Πρόβλημα της Δημόσιας διοίκησης

Η δημόσια διοίκηση σε αντίθεση με την ιδιωτική, λειτούργει κάτω από ένα πλαίσιο πολιτικών ευθυνών και ελέγχου. Η δημόσια διοίκηση ουσιαστικά έχει να λύσει ένα και βασικό

πρόβλημα που αφορά την ίδια της την ύπαρξη. Συμφωνά με τον M. Barber η δημόσια διοίκηση πρέπει να συμφωνεί με το κοινωνικό και οικονομικό της περιβάλλον, να μπορέσει υπηρεσίες που πραγματικά χρειάζονται και να λειτουργεί τόσο καλά όσο μια ιδιωτική επιχείρηση. Η γραφειοκρατία που δημιουργήθηκε από το Max Weber στην σύγχρονη Ελλάδα δημιουργεί έναν συνεχόμενο φαύλο κύκλο. Ο έλεγχος μέσα από την λογοδοσία είναι χρονοβόρος και κουραστικός με αποτέλεσμα να μειώνει την απόδοση των εργαζομένων και να μην επηρεάζει θετικά στην απόδοση τους (Κόντης, 1988)

Οικονομικό Πρόβλημα – Ανάλυση της τρέχουσας κατάστασης

Ενώ για το δημόσιο τομέα απατούνται πολλά χρήματα βάση προϋπολογισμού ο δημόσιος φορέας υστερεί απόδοσης και αποτελεσματικότητας. Δεν είναι μόνο οι δομές και οι υπάλληλοι . Η αποτίμηση του κόστους και του οφέλους θα πρέπει να γίνεται σε χρηματικές μονάδες (Rosen, Gayer, 2009).

Υπάρχουν δημόσιες επιχειρήσεις που είναι ζημιογόνες. Η τιμή πώλησης των αγαθών ή των υπηρεσιών αυτών διαμορφώνεται έτσι ώστε να εξισώνει το οριακό κόστος με το οριακό όφελος. Όταν όμως οι δημόσιες δαπάνες λειτουργούν με ελλείμματα τα όποια καλύπτονται από τον κρατικό προϋπολογισμό δεν έχουν καλή απότομη κόστους και οφέλους. Έτσι οι αγοραίες; τιμές που διαμορφώνονται για τις δημόσιες επιχειρήσεις είναι ζημιογόνες και αν σε αυτές υπολογιζόταν το πραγματικό κόστος συν τα ελλείμματα τότε θα ήταν εύκολα ανταγωνίσιμες από ιδιωτικές επιχειρήσεις. Εκτός του κόστους και του οφέλους της αγοραίας τιμής υπολογίζεται και ο καταβαλλόμενος μισθός που αποτελεί εργατικό κόστος παράγωγης όπως και κατά πόσο τα παραγωγικά μέσα χρησιμοποιούνται αποδοτικά (Δαλαμάγκας, 2003).

Αιτίες οικονομικού προβλήματος στο δημόσιο

Η απουσία της ιεράρχησης, θεσμοθετημένης εσωτερικής οργάνωση, του έλεγχου και της αξιολόγησης αφήνει χώρο στο σύστημα να μην λειτούργει αποτελεσματικά. Έτσι ο πολίτης που δεν μπορεί να εξυπηρετηθεί προσπαθεί μα παρακάμψει τις περιττές διαδικασίες και να μικρύνει

τον χρόνο αναμονής. Η έλλειψης οργάνωσης αφήνει χώρο για την δημιουργία τέτοιων φαινόμενων.

Από την άλλη μεριά υπάρχει παντελής έλλειψη κινήτρων των δημοσιών υπαλλήλων για να εργάζονται πιο αποτελεσματικά και να αυξήσουν τη απόδοση τους. Έτσι λοιπόν το δημόσιο στηρίζεται στο φιλότιμο μη μερικών υπαλλήλων του αφού οι πολιτικές διοίκησης, ο προγραμματισμός,

Το πολίτικο σύστημα έχει κενά και ο μονός τρόπος να πειστούν οι πολίτες είναι να εφαρμόζονται οι νόμοι το ίδιο για όλους. «Ο έλεγχος πρέπει να συνοδεύεται από τη δυνατότητα των κυρώσεων και της επιβολής ποινών, ώστε να μην καταντά μια άχρηστη πράξη διακοσμητικής αξίας» (Μακρυδημήτρης, 2004).

Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ)

Οι διορισμοί, οι ειδικότητες, οι κλάδοι, οι κατηγορίες και ο αριθμός του προσωπικού που θα προληφθεί είναι αποφάσεις των αρμόδιων οργάνων της κυβέρνησης. Το ΑΣΕΠ λειτούργει ως ανεξάρτητη αρχή και δεν υποβάλλεται σε έλεγχο από την κυβέρνηση ενώ υπάγεται στο υπουργείο προεδρίας της κυβέρνησης. Αποστολή του είναι βάση κανόνων και με άνομες διαδικασίες να γίνεται πρόβλεψη του προσωπικού στις δημόσιες υπηρεσίες (Μακρυδημήτρης, 1999).

Αρμοδιότητες ΑΣΕΠ:

- Να προκηρύσσει την πλήρωση θέσεων ή την πρόσληψη προσωπικού
- Να συγκροτεί τις επιτροπές που απαιτούνται
- Να ολοκληρώνει την διαδικασία των διαγωνισμών
-

Οι μέθοδοι πρόσληψης προσωπικού στο δημόσιο είναι δυο είτε με πλήρωση θέσεων με διαγωνισμό είτε με πλήρωση θέσης βάσει προτεραιότητας μέσα από του τελικούς πίνακες κατάταξης.

6. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

7. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΈΡΕΥΝΑΣ

ΦΥΛΟ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΑΝΔΡΑΣ	10	32,3	32,3	32,3
	ΓΥΝΑΙΚΑ	21	67,7	67,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

ΗΛΙΚΙΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	-35,00	1	3,2	3,2	3,2
	36-45	15	48,4	48,4	51,6
	46-55	12	38,7	38,7	90,3
	56-	3	9,7	9,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΕΓΓΑΜΟΣ	23	74,2	74,2	74,2
	ΑΓΑΜΟΣ	8	25,8	25,8	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

ΕΤΗ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΜΕΧΡΙ 10	3	9,7	10,0	10,0
	11-20	18	58,1	60,0	70,0
	20+	9	29,0	30,0	100,0
	Total	30	96,8	100,0	
Missing	System	1	3,2		
Total		31	100,0		

ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΤΕ	15	48,4	48,4	48,4
	ΠΕ	8	25,8	25,8	74,2
	ΜΑΣΤΕΡ	8	25,8	25,8	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ ΣΗΜΕΡΑ

		Frequency	Percent
Missing	System	31	100,0

ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ

		Frequency	Percent
Missing	System	31	100,0

ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	ΜΟΝΙΜΟΣ	18	58,1	58,1	58,1
	ΑΟΡΙΣΤΟΥ	13	41,9	41,9	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

ΜΕΙΩΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΑΝΩΤΕΡΗΣ ΒΑΘΜΙΔΑΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	9	29,0	30,0	30,0
	ΜΙΚΡΟ ΒΑΘΜΟ	12	38,7	40,0	70,0
	ΜΕΤΡΙΑ	9	29,0	30,0	100,0
	Total	30	96,8	100,0	
Missing	System	1	3,2		
Total		31	100,0		

ΜΕΙΩΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΜΕΣΗΣ ΒΑΘΜΙΔΑΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	4	12,9	13,3	13,3
	ΜΙΚΡΟ ΒΑΘΜΟ	9	29,0	30,0	43,3
	ΜΕΤΡΙΑ	12	38,7	40,0	83,3
	ΜΕΓΑΛΟ ΒΑΘΜΟ	4	12,9	13,3	96,7
	ΠΟΛΥ	1	3,2	3,3	100,0
	Total	30	96,8	100,0	
Missing	System	1	3,2		
Total		31	100,0		

ΜΕΙΩΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΧΑΜΗΛΗΣ ΒΑΘΜΙΔΑΣ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	16	51,6	53,3	53,3
	ΜΙΚΡΟ ΒΑΘΜΟ	8	25,8	26,7	80,0
	ΜΕΤΡΙΑ	6	19,4	20,0	100,0
	Total	30	96,8	100,0	
Missing	System	1	3,2		
Total		31	100,0		

ΑΠΟΛΥΣΕΙΣ ΛΟΓΩ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	26	83,9	86,7	86,7
	ΜΙΚΡΟ ΒΑΘΜΟ	2	6,5	6,7	93,3
	ΜΕΤΡΙΑ	2	6,5	6,7	100,0
	Total	30	96,8	100,0	
Missing	System	1	3,2		
Total		31	100,0		

ΗΛΙΚΙΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	20	64,5	66,7	66,7
	ΜΙΚΡΟ ΒΑΘΜΟ	6	19,4	20,0	86,7
	ΜΕΤΡΙΑ	1	3,2	3,3	90,0
	ΜΕΓΑΛΟ ΒΑΘΜΟ	3	9,7	10,0	100,0
	Total	30	96,8	100,0	
Missing	System	1	3,2		
Total		31	100,0		

ΕΤΗ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	21	67,7	70,0	70,0
	ΜΙΚΡΟ ΒΑΘΜΟ	6	19,4	20,0	90,0
	ΜΕΓΑΛΟ ΒΑΘΜΟ	3	9,7	10,0	100,0
	Total	30	96,8	100,0	
Missing	System	1	3,2		
Total		31	100,0		

ΥΠΕΡΑΡΙΘΜΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	28	90,3	93,3	93,3
	ΜΙΚΡΟ ΒΑΘΜΟ	1	3,2	3,3	96,7
	ΜΕΤΡΙΑ	1	3,2	3,3	100,0
	Total	30	96,8	100,0	
Missing	System	1	3,2		
Total		31	100,0		

ΚΑΤΑΡΓΗΣΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	26	83,9	86,7	86,7
	ΜΙΚΡΟ ΒΑΘΜΟ	2	6,5	6,7	93,3
	ΜΕΓΑΛΟ ΒΑΘΜΟ	2	6,5	6,7	100,0
	Total	30	96,8	100,0	
Missing	System	1	3,2		
Total		31	100,0		

ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΤΗΝ ΙΕΡΑΡΧΙΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	27	87,1	90,0	90,0
	ΜΙΚΡΟ ΒΑΘΜΟ	1	3,2	3,3	93,3
	ΠΟΛΥ	2	6,5	6,7	100,0
	Total	30	96,8	100,0	
Missing	System	1	3,2		
Total		31	100,0		

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	27	87,1	90,0	90,0
	ΜΙΚΡΟ ΒΑΘΜΟ	3	9,7	10,0	100,0
	Total	30	96,8	100,0	
Missing	System	1	3,2		
Total		31	100,0		

ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΑ ΠΑΡΑΠΤΩΜΑΤΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	10	32,3	32,3	32,3
	ΜΙΚΡΟ ΒΑΘΜΟ	5	16,1	16,1	48,4
	ΜΕΤΡΙΑ	5	16,1	16,1	64,5
	ΜΕΓΑΛΟ ΒΑΘΜΟ	1	3,2	3,2	67,7
	ΠΟΛΥ	10	32,3	32,3	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	28	90,3	96,6	96,6
	ΜΕΤΡΙΑ	1	3,2	3,4	100,0
	Total	29	93,5	100,0	
Missing	System	2	6,5		
Total		31	100,0		

ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΣ ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	24	77,4	82,8	82,8
	ΜΙΚΡΟ ΒΑΘΜΟ	2	6,5	6,9	89,7
	ΜΕΓΑΛΟ ΒΑΘΜΟ	2	6,5	6,9	96,6
	ΠΟΛΥ	1	3,2	3,4	100,0
	Total	29	93,5	100,0	
Missing	System	2	6,5		
Total		31	100,0		

ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΤΡΙΕΤΙΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΜΕΙΩΘΗΚΕ ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ	1	3,2	3,2	3,2
	ΜΕΙΩΘΗΚΕ	2	6,5	6,5	9,7
	ΟΥΤΕ	9	29,0	29,0	38,7
	ΑΥΞΗΘΗΚΕ	19	61,3	61,3	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΑΠΟΔΟΧΩΝ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΜΕΙΩΘΗΚΕ ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ	14	45,2	45,2	45,2
	ΜΕΙΩΘΗΚΕ	9	29,0	29,0	74,2
	ΟΥΤΕ	5	16,1	16,1	90,3
	ΑΥΞΗΘΗΚΕ	3	9,7	9,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΑΠΟΔΟΧΩΝ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΜΕΙΩΘΗΚΕ ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ	14	45,2	45,2	45,2
	ΜΕΙΩΘΗΚΕ	13	41,9	41,9	87,1
	ΟΥΤΕ	1	3,2	3,2	90,3
	ΑΥΞΗΘΗΚΕ	3	9,7	9,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΑΠΟΔΟΧΩΝ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΜΕΙΩΘΗΚΕ ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ	17	54,8	54,8	54,8
	ΜΕΙΩΘΗΚΕ	13	41,9	41,9	96,8
	ΟΥΤΕ	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

ΕΝΘΑΡΡΥΝΕΤΑΙ Ο ΠΕΙΡΑΜΑΤΙΣΜΟΣ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ	5	16,1	16,1	16,1
	ΟΥΤΕ	18	58,1	58,1	74,2
	ΣΥΜΦΩΝΩ	6	19,4	19,4	93,5
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	2	6,5	6,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

ΕΝΘΑΡΡΥΝΕΤΑΙ Ο ΠΕΙΡΑΜΑΤΙΣΜΟΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ	2	6,5	6,5	6,5
	ΟΥΤΕ	10	32,3	32,3	38,7
	ΣΥΜΦΩΝΩ	16	51,6	51,6	90,3
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	3	9,7	9,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

ΑΚΟΥΓΟΝΤΑΙ ΟΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ	5	16,1	16,1	16,1
	ΟΥΤΕ	14	45,2	45,2	61,3
	ΣΥΜΦΩΝΩ	11	35,5	35,5	96,8
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

ΑΚΟΥΓΟΝΤΑΙ ΟΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ	2	6,5	6,5	6,5

	ΟΥΤΕ	6	19,4	19,4	25,8
	ΣΥΜΦΩΝΩ	20	64,5	64,5	90,3
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	3	9,7	9,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

ΠΑΡΕΧΕΤΑΙ ΑΥΤΟΝΟΜΙΑ ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	1	3,2	3,2	3,2
	ΔΙΑΦΩΝΩ	3	9,7	9,7	12,9
	ΟΥΤΕ	13	41,9	41,9	54,8
	ΣΥΜΦΩΝΩ	11	35,5	35,5	90,3
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	3	9,7	9,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

ΠΑΡΕΧΕΤΑΙ ΑΥΤΟΝΟΜΙΑ ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	1	3,2	3,2	3,2
	ΔΙΑΦΩΝΩ	4	12,9	12,9	16,1
	ΟΥΤΕ	11	35,5	35,5	51,6
	ΣΥΜΦΩΝΩ	11	35,5	35,5	87,1
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	4	12,9	12,9	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

ΤΑ ΛΑΘΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΜΕΙΩΝΟΥΝ ΤΙΣ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΤΟΥΣ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	3	9,7	9,7	9,7
	ΔΙΑΦΩΝΩ	8	25,8	25,8	35,5
	ΟΥΤΕ	9	29,0	29,0	64,5
	ΣΥΜΦΩΝΩ	11	35,5	35,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

ΤΑ ΛΑΘΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΜΕΙΩΝΟΥΝ ΤΙΣ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΤΟΥΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	5	16,1	16,1	16,1
	ΔΙΑΦΩΝΩ	9	29,0	29,0	45,2
	ΟΥΤΕ	7	22,6	22,6	67,7
	ΣΥΜΦΩΝΩ	9	29,0	29,0	96,8
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

ΔΙΝΕΤΑΙ ΠΡΟΣΟΧΗ ΣΤΟΥΣ ΠΙΟ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΥΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	4	12,9	12,9	12,9
	ΔΙΑΦΩΝΩ	4	12,9	12,9	25,8
	ΟΥΤΕ	13	41,9	41,9	67,7
	ΣΥΜΦΩΝΩ	9	29,0	29,0	96,8
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

ΔΙΝΕΤΑΙ ΠΡΟΣΟΧΗ ΣΤΟΥΣ ΠΙΟ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΥΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	4	12,9	12,9	12,9
	ΔΙΑΦΩΝΩ	6	19,4	19,4	32,3
	ΟΥΤΕ	6	19,4	19,4	51,6
	ΣΥΜΦΩΝΩ	14	45,2	45,2	96,8
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	9	29,0	29,0	29,0
	ΔΙΑΦΩΝΩ	5	16,1	16,1	45,2
	ΟΥΤΕ	17	54,8	54,8	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	9	29,0	29,0	29,0
	ΔΙΑΦΩΝΩ	3	9,7	9,7	38,7
	ΟΥΤΕ	15	48,4	48,4	87,1
	ΣΥΜΦΩΝΩ	4	12,9	12,9	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

ΔΙΝΕΤΑΙ ΒΑΡΟΣ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΓΝΩΣΕΩΝ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	1	3,2	3,2	3,2
	ΔΙΑΦΩΝΩ	4	12,9	12,9	16,1
	ΟΥΤΕ	16	51,6	51,6	67,7
	ΣΥΜΦΩΝΩ	9	29,0	29,0	96,8
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

ΔΙΝΕΤΑΙ ΒΑΡΟΣ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΓΝΩΣΕΩΝ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	1	3,2	3,2	3,2
	ΔΙΑΦΩΝΩ	3	9,7	9,7	12,9
	ΟΥΤΕ	7	22,6	22,6	35,5
	ΣΥΜΦΩΝΩ	18	58,1	58,1	93,5
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	2	6,5	6,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Η ΚΑΛΗ ΔΟΥΛΕΙΑ ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΕΤΑΙ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	2	6,5	6,5	6,5
	ΔΙΑΦΩΝΩ	7	22,6	22,6	29,0
	ΟΥΤΕ	6	19,4	19,4	48,4
	ΣΥΜΦΩΝΩ	15	48,4	48,4	96,8
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Η ΚΑΛΗ ΔΟΥΛΕΙΑ ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΕΤΑΙ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	2	6,5	6,5	6,5
	ΔΙΑΦΩΝΩ	6	19,4	19,4	25,8
	ΟΥΤΕ	2	6,5	6,5	32,3
	ΣΥΜΦΩΝΩ	19	61,3	61,3	93,5
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	2	6,5	6,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Η ΚΑΛΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΓΝΩΣΤΟΠΟΙΕΙΤΑΙ ΣΤΟΥΣ ΑΝΩΤΕΡΟΥΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	6,5	6,5	6,5
	2,00	2	6,5	6,5	12,9
	3,00	11	35,5	35,5	48,4
	4,00	16	51,6	51,6	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Η ΚΑΛΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΓΝΩΣΤΟΠΟΙΕΙΤΑΙ ΣΤΟΥΣ ΑΝΩΤΕΡΟΥΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	3,2	3,2	3,2
	2,00	2	6,5	6,5	9,7
	3,00	6	19,4	19,4	29,0
	4,00	18	58,1	58,1	87,1
	5,00	4	12,9	12,9	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

ΥΠΑΡΧΕΙ ΚΛΙΜΑ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ ΜΕΤΑΞΥ ΣΥΝΑΔΕΛΦΩΝ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ	4	12,9	12,9	12,9
	ΟΥΤΕ	5	16,1	16,1	29,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	22	71,0	71,0	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

ΥΠΑΡΧΕΙ ΚΛΙΜΑ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ ΜΕΤΑΞΥ ΣΥΝΑΔΕΛΦΩΝ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ	6	19,4	19,4	19,4
	ΟΥΤΕ	6	19,4	19,4	38,7
	ΣΥΜΦΩΝΩ	17	54,8	54,8	93,5
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	2	6,5	6,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

ΥΠΑΡΧΕΙ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΜΗΜΑΤΩΝ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ	7	22,6	22,6	22,6
	ΟΥΤΕ	14	45,2	45,2	67,7
	ΣΥΜΦΩΝΩ	10	32,3	32,3	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

ΥΠΑΡΧΕΙ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΜΗΜΑΤΩΝ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ	5	16,1	16,1	16,1
	ΟΥΤΕ	12	38,7	38,7	54,8
	ΣΥΜΦΩΝΩ	11	35,5	35,5	90,3
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	3	9,7	9,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

ΚΑΠΟΙΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΣΚΕΦΤΟΝΤΑΙ ΝΑ ΑΠΟΧΩΡΗΣΟΥΝ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ	2	6,5	6,5	6,5
	ΟΥΤΕ	11	35,5	35,5	41,9
	ΣΥΜΦΩΝΩ	14	45,2	45,2	87,1
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	4	12,9	12,9	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

ΚΑΠΟΙΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΣΚΕΦΤΟΝΤΑΙ ΝΑ ΑΠΟΧΩΡΗΣΟΥΝ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ	4	12,9	12,9	12,9
	ΟΥΤΕ	11	35,5	35,5	48,4
	ΣΥΜΦΩΝΩ	11	35,5	35,5	83,9
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	5	16,1	16,1	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

ΚΑΝΟΥΝ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΑ ΑΠΟ ΑΥΤΑ ΠΟΥ ΤΟΥΣ ΖΗΤΟΥΝΤΑΙ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	1	3,2	3,2	3,2

	ΔΙΑΦΩΝΩ	6	19,4	19,4	22,6
	ΟΥΤΕ	11	35,5	35,5	58,1
	ΣΥΜΦΩΝΩ	10	32,3	32,3	90,3
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	3	9,7	9,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

ΚΑΝΟΥΝ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΑ ΑΠΟ ΑΥΤΑ ΠΟΥ ΤΟΥΣ ΖΗΤΟΥΝΤΑΙ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	1	3,2	3,2	3,2
	ΔΙΑΦΩΝΩ	7	22,6	22,6	25,8
	ΟΥΤΕ	8	25,8	25,8	51,6
	ΣΥΜΦΩΝΩ	12	38,7	38,7	90,3
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	3	9,7	9,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

ΛΗΨΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΥΝ ΟΛΕΣ ΟΙ ΒΑΘΜΙΔΕΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	4	12,9	12,9	12,9
	ΔΙΑΦΩΝΩ	11	35,5	35,5	48,4
	ΟΥΤΕ	14	45,2	45,2	93,5
	ΣΥΜΦΩΝΩ	1	3,2	3,2	96,8
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

ΛΗΨΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΥΝ ΟΛΕΣ ΟΙ ΒΑΘΜΙΔΕΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	3	9,7	9,7	9,7
	ΔΙΑΦΩΝΩ	10	32,3	32,3	41,9
	ΟΥΤΕ	12	38,7	38,7	80,6
	ΣΥΜΦΩΝΩ	5	16,1	16,1	96,8
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

ΑΙΣΘΗΜΑ ΔΙΑΚΙΟΣΥΝΗΣ ΜΕΤΑΞΥ ΣΥΝΑΔΕΛΦΩΝ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	3	9,7	9,7	9,7
	ΔΙΑΦΩΝΩ	6	19,4	19,4	29,0
	ΟΥΤΕ	19	61,3	61,3	90,3
	ΣΥΜΦΩΝΩ	2	6,5	6,5	96,8
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

ΑΙΣΘΗΜΑ ΔΙΑΚΙΟΣΥΝΗΣ ΜΕΤΑΞΥ ΣΥΝΑΔΕΛΦΩΝ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	2	6,5	6,5	6,5
	ΔΙΑΦΩΝΩ	5	16,1	16,1	22,6
	ΟΥΤΕ	17	54,8	54,8	77,4
	ΣΥΜΦΩΝΩ	5	16,1	16,1	93,5
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	2	6,5	6,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

ΕΙΝΑΙ ΞΕΚΑΘΑΡΟ ΤΙ ΑΝΑΜΕΝΕΙ Η ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	1	3,2	3,2	3,2
	ΔΙΑΦΩΝΩ	3	9,7	9,7	12,9
	ΟΥΤΕ	13	41,9	41,9	54,8
	ΣΥΜΦΩΝΩ	12	38,7	38,7	93,5
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	2	6,5	6,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

ΕΙΝΑΙ ΞΕΚΑΘΑΡΟ ΤΙ ΑΝΑΜΕΝΕΙ Η ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	1	3,2	3,2	3,2
	ΔΙΑΦΩΝΩ	2	6,5	6,5	9,7
	ΟΥΤΕ	11	35,5	35,5	45,2
	ΣΥΜΦΩΝΩ	16	51,6	51,6	96,8
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

ΟΙ ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ ΓΙΝΟΝΤΑΙ ΑΞΙΟΚΡΑΤΙΚΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	9	29,0	29,0	29,0
	ΔΙΑΦΩΝΩ	8	25,8	25,8	54,8
	ΟΥΤΕ	13	41,9	41,9	96,8
	ΣΥΜΦΩΝΩ	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

ΟΙ ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ ΓΙΝΟΝΤΑΙ ΑΞΙΟΚΡΑΤΙΚΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	9	29,0	29,0	29,0
	ΔΙΑΦΩΝΩ	4	12,9	12,9	41,9
	ΟΥΤΕ	9	29,0	29,0	71,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	9	29,0	29,0	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

ΤΑ ΑΤΟΜΑ ΠΟΥ ΣΤΕΛΕΧΩΝΟΥΝ ΤΙΣ ΘΕΣΕΙΣ ΕΧΟΥΝ ΤΑ ΚΑΤΛΛΗΛΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	1	3,2	3,2	3,2
	ΔΙΑΦΩΝΩ	10	32,3	32,3	35,5
	ΟΥΤΕ	12	38,7	38,7	74,2
	ΣΥΜΦΩΝΩ	8	25,8	25,8	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

ΤΑ ΑΤΟΜΑ ΠΟΥ ΣΤΕΛΕΧΩΝΟΥΝ ΤΙΣ ΘΕΣΕΙΣ ΕΧΟΥΝ ΤΑ ΚΑΤΛΛΗΛΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	1	3,2	3,2	3,2
	ΔΙΑΦΩΝΩ	9	29,0	29,0	32,3
	ΟΥΤΕ	10	32,3	32,3	64,5
	ΣΥΜΦΩΝΩ	11	35,5	35,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΣΕΙΣ

Η εργασια αυτή στο πρώτο της μέρος ανέδειξε διαδικασίες των λειτουργιών και της στρατηγικής του δημοσίου τομέα υπό το πρίσμα του οικονομικού περιβάλλοντος. Η μη αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργιά των παραπάνω διαδικασιών δημιουργεί προβλήματα στην ομαλή λειτουργιά του δημοσίου αλλά και μεγάλο κόστος στο δημόσιο τομέα. Το δημόσιο τείνει να μένει προσκολλημένο σε παλαιωμένες συνθήκες και τρόπο εργασιας και αυτό το οδηγεί να έχει μεγάλο κόστος, εργαζόμενοι να βαλτώνουν και να μην εξελίσσονται και μην υπάρχει αυξημένη απόδοση και αποτελεσματικότητα.

Η πηγή του προβλήματος βρίσκεται στην έλλειψη αξιολόγησης οι φορείς λειτουργούν κατά προσέγγιση και κανείς δεν γνωρίζει τις πραγματικές τους ανάγκες γίνονται σπατάλες σε αναλώσιμα αλλά και εργάζονται παράπαν υπάλληλοι σε φορείς ενώ άλλοι οργανισμοί υστερούν δυναμικού. Η αξιολόγηση στα σημερινά δεδομένα και πλαίσια είναι σαφώς μη αποδοτική. Από την μια οι εργαζόμενοι δεν θέλουν να αξιολογηθούν και από την άλλη πλευρά οι αξιολογητές δεν έχουν πάντα τις κατάλληλες γνώσεις για να αξιολογήσουν σωστά. Έτσι δεν αναλύεται η τρέχουσα κατάσταση και είναι αδύνατο να προβληθεί. Σε υπολειτουργία βρίσκονται και οι διαδικασίες της ανάλυσης εργασιας και καθηκόντων με αποτέλεσμα το ΑΣΕΠ να είναι αδύνατο να προκηρύξει θέσεις που πραγματικά έχει ανάγκη ο δημόσιος τομέας και αυτό δημιουργεί ένα φαύλο κύκλο.

Στο δεύτερο μέρος αυτής της εργασιας έγινε αναφορά σε νομούς και έρευνες που κρίθηκε πως αποδίδουν την σημερινή κατάσταση του δημοσίου τομέα. Η επιλογή αυτή είχε σκοπό να αναδείξει πως υπάρχουν τρόποι αλλά δε γίνονται γνωστοί. Δεν είναι μονό το δημόσιοι που δεν εξελίσσεται αλλά μαζί με αυτό και οι πολίτες αναζητούν τον παραδοσιακό τρόπο να εξυπηρετηθούν και να ταλαιπωρηθούν παράλληλα. Με την σωστή χρήση και αξιοποίηση της τεχνολογίας οι δημόσιες υπηρεσίες θα δέχονται λιγότερους πολίτες με την φυσική τους παρουσία και περισσότερους με την ηλεκτρονική τους ταυτότητα. Γίνεται φανερό πως η έλλειψη οργάνωσης δημιουργεί προβλήματα και μεγάλα κόστη.

Εν κατακλείδι η ανάγκη του συγχρονισμού του δημοσίου είναι άκρως επιτακτική. Το δημόσιο οφείλει να ακόλουθη τις διεθνής εξελίξεις και το ίδιο οι εργαζόμενοι του που θα πρέπει να νιώθουν περήφανοι παρέχοντας την προσωπική τους εργασια σε αυτό. Η δια βίου μάθηση και η

εκπαίδευση του δυναμικού θα έδινε Ίδης μια ώθηση να γίνει γνωστό το άγνωστη και να δημιουργηθούν κίνητρα που θα κάνουν την εργασια πιο ευχάριστη και τους εργαζόμενους πιο αποδοτικούς.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ακαλίδης, Σ. - Μοσχόπουλος, Δ. (2008), «Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση», Τόμος Β΄, Πάτρα: ΕΑΠ.
- Ακρίβος, Χ.,., «ΔΑΔ και Στοχοθεσία», Διδακτικές Σημειώσεις, Neapolis University Pafos, Πάφος , (2016)
- Δημοκρατική Αριστερά, *Για τη Διέξοδο από την Κρίση. Οι Προτάσεις της Δημοκρατικής Αριστεράς*, Απόφαση της Εκτελεστικής Επιτροπής της ΔΗΜΑΡ 31/05/11. Διαθέσιμο στο http://www.dimokratikiaristera.gr/oi-theseis-mas/oikonomia (πρόσβαση στις 11.4.2012)
- Μαντζάρης, 2011, http://lib.teicm.gr/syggrafiko_ergo/covers/contents85.pdf
- Παπαδημητρίου Κ. Θ., (2014), «Επτά χρόνια φαγούρα για την εφαρμογή του νόμου 3230/2004 (διοίκηση με στόχους και μετρήσεις απόδοσης) στην ελληνική διοίκηση…» σε Μακρυδημήτρης Α. et al. (Επιμ), "Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση: Δυνατότητες, Προοπτικές, Αδυναμίες", Εκδόσεις Σάκκουλα, σσ 241-248.
- Ulrich, D. «Human Resource Champions», Harvard Business School Press (1997)
- Fischer C., Schoenfeldt L. and Shaw J. «Human Resource Management», Houghton Mifflin Company (1999)
- N. 3240/2004
- http://www.tovima.gr/society/article/?aid=616423
- Μνημόνιο Συνεργασίας με την Task Force - Οδικός χάρτης της διοικητικής μεταρρύθμισης
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Ομάδα Δράσης για την Ελλάδα, Δεύτερη Τριμηνιαία Έκθεση οπ.π., σελ. 20.
- Καραγιάννη, 2012, www.jmc.uoa.gr/.../Teliki_ergasia_Jean_Monnet_Anthi_Karagianni_01, «Κρίση και Μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση»

- Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Λευκή Βίβλος για τη Διακυβέρνηση, Ιανουάριος 2012, σελ. 34-35.
- Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Λευκή Βίβλος για τη Διακυβέρνηση, όπ.π., σελ. 18.
- Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Λευκή Βίβλος για τη Διακυβέρνηση όπ.π., σελ. 23.
- OECD, Greece: Review of the Central Administration, 2011, p.19, Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Ομάδα Δράσης για την Ελλάδα, Δεύτερη Τριμηνιαία Έκθεση (Μάρτιος 2012), σελ. 21.OECD (2012), *Economic Policy Reforms: Going for growth 2012*, Greece-country note, February 2012
- OECD (2011), Greece: Review of the Central Administration, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing
- OECD (2010), *Greece at a glance. Policies for a sustainable recovery*, May 2010
- Κόντης Θ. Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση (1988), Σύγχρονη Εκδοτική
- Havey S. Rosen, Ted Gayer (2009), Δημόσια Οικονομική, Κριτική, Αθήνα
- Δαλαμάγκας Β. (2003), Εισαγωγή στη Δημόσια οικονομική, Κριτική, Αθήνα
- Wayne R. Mondy (2011), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Τζιόλα, Θεσσαλονίκη.
- Ν. 3230/2004 «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις» (Α΄ 44/2004).
- Havey S. Rosen, Ted Gayer (2009), Δημόσια Οικονομική, Κριτική, Αθήνα
- Μακρυδημήτρης Α. (2004), Προσεγγίσεις στη θεωρία των οργανώσεων, Καστανιώτης, Αθήνα.
- Μακρυδημήτρης Α. (1999), Διοίκηση και κοινωνία. Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα, Θεμέλιο, Αθήνα.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ -

MASTER IN PUBLIC ADMINISTRATION – MPA

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΘΕΜΑ

«Η συμβολή της στρατηγικής ΔΑΔ στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού δημοσίων οργανισμών»

Δήλωση Ερευνήτριας: Τα στοιχεία που θα συλλεχθούν δεν έχουν προσωπικό χαρακτήρα παρά μόνο στατιστικό και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τις ανάγκες της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας.

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ

Μάνου Τερψιχόρη

ΠΑΦΟΣ
2017

Α. Δημογραφικά Στοιχεία

Παρακαλώ σημειώστε με √ το τετραγωνάκι που σας περιγράφει καλύτερα.

ΦΥΛΟ: **Άνδρας** ☐ **Γυναίκα** ☐

ΗΛΙΚΙΑ: **μέχρι 35** ☐ **36 – 45** ☐

4 6 - 55 ☐ **56 και άνω** ☐

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ: **Έγγαμος/η** ☐ **Άγαμος/η** ☐

ΕΤΗ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ: **μέχρι 10** ☐ **11-20** ☐ **20+** ☐

ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ : **ΤΕ** ☐ **ΠΕ** ☐ **Μεταπτυχιακό** ☐

Διδακτορικό ☐

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ ΣΗΜΕΡΑ: ……

ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ:…….

ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: **Μόνιμος** ☐ **Αορίστου Χρόνου** ☐ **Με Σύμβαση** ☐

Β. ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Προκειμένου να απαντήσετε στις δύο επόμενες ερωτήσεις χρησιμοποιείστε την κλίμακα από το ένα έως το πέντε ως εξής:

1=Καθόλου 2=Σε μικρό βαθμό 3=Σε μέτριο βαθμό 4=Σε μεγάλο βαθμό 5=Σε πολύ μεγάλο βαθμό

1. **Σημειώστε τον κατάλληλο αριθμό (1-5) της παραπάνω κλίμακας προκειμένου να προσδιορίσετε την έκταση της μείωσης προσωπικού που έγινε τα τρία τελευταία χρόνια στους υπαλλήλους της υπηρεσίας σας που ανήκουν στις παρακάτω βαθμίδες:**

   a. Ανώτερη: ……
   b. Μεσαία: ……
   c. Εισαγωγική:……..

2. **Αν έγιναν απολύσεις, σε οποιαδήποτε από τις παραπάνω βαθμίδες, σημειώστε πάλι τον κατάλληλο αριθμό που περιγράφει εάν λήφθηκαν υπόψη τα παρακάτω κριτήρια:**

1=Καθόλου 2=Σε μικρό βαθμό 3=Σε μέτριο βαθμό 4=Σε μεγάλο βαθμό 5=Σε πολύ μεγάλο βαθμό

Κριτήρια Μειώσεων	**Επιλογή Αριθμού από το 1-5**
1. Παραγωγικότητα	
2. Ηλικία	
3. Έτη προϋπηρεσίας	
4. Υπεράριθμο ανθρώπινο δυναμικό	
5. Κατάργηση τμήματος	
6. Επίπεδο στην ιεραρχία	
7. Οικογενειακή κατάσταση	

Κριτήρια Μειώσεων	Επιλογή Αριθμού από το 1-5
8. Εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες	
9. Κοινωνικός αντίκτυπος	
10. Άλλο τι προσδιορίστε……	

3. Προσδιορίστε, επιλέγοντας το κατάλληλο τετραγωνάκι - σύμφωνα με την κρίση σας, τη μεταβολή της αποδοτικότητας των υπαλλήλων κατά την τελευταία τριετία, με βάση την κλίμακα που ακολουθεί:

Μειώθηκε Σημαντικά 1	Μειώθηκε 2	Ούτε/Ούτε 3	Αυξήθηκε 4	Αυξήθηκε Σημαντικά 5

4. Χρησιμοποιείστε την παρακάτω κλίμακα για να προσδιορίσετε τη μεταβολή των αποδοχών για κάθε μία από τις παρακάτω βαθμίδες με βάση την κλίμακα που ακολουθεί.

Μειώθηκαν Σημαντικά 1	Μειώθηκαν 2	Ούτε/Ούτε 3	Αυξήθηκαν 4	Αυξήθηκαν Σημαντικά 5

a. Ανώτερη: ……
b. Μεσαία: ……
c. Εισαγωγική:……..

5. Στον πίνακα που ακολουθεί σημειώστε τον βαθμό συμφωνίας σας με τις προτάσεις που ακολουθούν. Στην πρώτη στήλη προσδιορίστε τι συνέβαινε τρια χρόνια πριν και στη δεύτερη τι συμβαίνει σήμερα. Χρησιμοποιείστε την κλίμακα από το 1-5, όπως περιγράφεται στην συνέχεια.

1= Διαφωνώ Απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3= Ούτε/Ούτε, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ Απόλυτα

Προτάσεις	**Πριν από Τρία Χρόνια**	**Σήμερα**
1. Ενθαρρύνεται ο πειραματισμός – οι νέες ιδέες από τους εργαζομένους		
2. Ακούγονται – γίνονται σεβαστές οι προτάσεις των εργαζομένων		
3. Παρέχεται αυτονομία στους εργαζομένους		
4. Τα λάθη των εργαζομένων μειώνουν τις προοπτικές εξέλιξής τους		
5. Δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στους πιο αποδοτικούς εργαζομένους		
6. Υπάρχουν συστήματα μέτρησης της παραγωγικότητας των εργαζομένων		
7. Δίνεται βάρος στην ανάπτυξη των γνώσεων και ικανοτήτων των εργαζομένων		
8. Η καλή δουλειά επιβραβεύεται		
9.Η καλή απόδοση των εργαζομένων γνωστοποιείται στους ανωτέρους		
10. Υπάρχει κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ των συναδέλφων		
11. Υπάρχει συντονισμός μεταξύ των τμημάτων		
12. Κάποιοι εργαζόμενοι σκέφτονται να αποχωρήσουν		
13. Οι εργαζόμενοι κάνουν περισσότερα από αυτά που τους ζητούνται		
14. Στη λήψη διοικητικών αποφάσεων συμμετέχουν όλες οι βαθμίδες εργαζομένων		
15. Υπάρχει ένα αίσθημα δικαιοσύνης μεταξύ των συναδέλφων		
16. Είναι ξεκάθαρο τι αναμένει η υπηρεσία από τους υπαλλήλους		
17. Οι προαγωγές γίνονται αξιοκρατικά		
18. Τα άτομα που στελεχώνουν τις θέσεις εργασίας έχουν τα κατάλληλα προσόντα		