



**ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ & ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**

**PANTEION UNIVERSITY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES
DEPARTMENT OF ECONOMIC & REGIONAL DEVELOPMENT**

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

Κατεύθυνση: Εφαρμοσμένων Οικονομικών και Διοίκησης

**Τίτλος: ADMINISTRATION AND MANAGEMENT OF PUBLIC
COMPANIES, THEORY AND APPLICATION: THE CASE OF
GREEK PUBLIC ELECTRICITY**

Όνοματεπώνυμο: Χρήστος Παλάσκας

Επιβλέπων: Παλάσκας Θεοδόσιος

Μέλη Επιτροπής: Τάσος Νικόλαος, Λαμπρινίδης Ματθαίος

Δήλωση για Copyright

Η εργασία είναι προϊόν αποκλειστικά προσωπικής εργασίας και έχει γίνει σαφής αναφορά σε δουλειά τρίτων.

Περίληψη

Η Δημόσια Διοίκηση αποτελεί σημαντικό παράγοντα της οικονομικής ζωής της χώρας, παρέχοντας υπηρεσίες ζωτικής σημασίας. Τα συσσωρευμένα χρόνια προβλήματα που αντιμετωπίζει, την καθιστούν δυσκίνητη σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα. Η αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων και η κατάλληλη υποκίνησή τους υστερεί σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα, με αποτέλεσμα τη χαμηλή αποδοτικότητα των δημοσίων οργανισμών. Η υποκίνηση των εργαζομένων, ως του σημαντικότερου παράγοντα για την επίτευξη της αποστολής και των στόχων ενός οργανισμού, έχει γίνει αντικείμενο μελέτης πολλών ερευνητών από τις αρχές του 20ου αιώνα και διατυπώθηκαν διάφορες θεωρίες. Με δεδομένη την δυσμενή δημοσιονομική κατάσταση στην οποία βρίσκεται σήμερα η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, πρέπει να στραφεί στην τόνωση και ενίσχυση του εργατικού της δυναμικού προκειμένου για να γίνει αποτελεσματικότερη.

Η εφαρμογή σύγχρονων εργαλείων μάνατζμεντ κρίνεται επιτακτική στην προσπάθεια ενεργοποίησης και υποκίνησης του ανθρώπινου δυναμικού της. Στην παρούσα εργασία παίρνοντας ως μελέτη περίπτωσης την Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού, επιχειρούμε να καταγράψουμε τον τρόπο με τον οποίο ασκείται η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σε μια δημόσια υπηρεσία, ποιο ρόλο παίζει η ηγεσία στην υποκίνηση του προσωπικού, τι πραγματικά υποκινεί τους εργαζόμενους σε μια δημόσια υπηρεσία και ποια είναι η στάση τους απέναντι στην εισαγωγή νέων πρακτικών, όπως είναι η αμοιβή με βάση την απόδοση στην εργασία.

Σε περιορισμένης κλίμακας έρευνα που διεξήχθη σε εργαζόμενους, διαπιστώθηκε ότι βασικά κίνητρα για αποδοτική εργασία αποτελούν: η αμοιβή, ο σεβασμός, το εργασιακό περιβάλλον, οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις, η μονιμότητα και ο έπαινος- αναγνώριση. Επίσης στην πλειοψηφία τους οι εργαζόμενοι, θεωρούν ότι δεν είναι εφικτή στο δημόσιο η μέθοδος αμοιβής με βάση την απόδοση.

Η Δημόσια Διοίκηση μέσα από το πλαίσιο των τρεχουσών εξελίξεων οφείλει να στραφεί στην ενίσχυση του δυναμικού της με τη χρήση κυρίως εσωτερικών μη οικονομικών κινήτρων. Επίσης, η εφαρμογή ενός συστήματος αμοιβής με βάση την

απόδοση πρέπει να τύχει πρώτα περιορισμένης εφαρμογής προκειμένου να αξιολογηθούν τα αποτελέσματά του πριν επεκταθούν στο σύνολο της δημόσια διοίκησης. Στα πλαίσια της παρούσας εργασίας πραγματοποιείται πρωτογενής έρευνα με ποσοτική ανάλυση, στην οποία χρησιμοποιήθηκαν ερωτηματολόγια, τα οποία μοιράστηκαν σε υπαλλήλους και στελέχη της Δ.Ε.Η.

Summary

The Public Administration constitutes an important factor in the economic life of a country, providing services of vital importance. The accumulated problems that it faces, makes it cumbersome compared with the private sector. The exploitation of human resources and their suitable incitement fall short compared with the private sector, resulting in low efficiency of public organizations. The motivation of workers as the most important factor in achieving the mission and goals of an organization has been studied by many researchers of the early 20th century and various studies were formulated. Given the difficult financial situation which is now, the Greek Public Administration should be focused on encouraging and strengthening the workforce to become more efficient.

The application of modern management tools is imperative to attempt activation and stimulation of human potential. In this work, taking as case study the Public Power Corporation, we are trying to record the way which is practiced the human recourses management in a public service, what role plays the leadership in stimulating the staff, what really motivate employees in a public service and what is their attitude towards the introduction of new practices such as compensation based on performance at work. In a small-scale survey that was conducted to employees, was found that key incentives for efficient work are: the pay, the respect, the work environment, the good interpersonal relationships, the permanence and the praise recognition. Also the majority of workers believe that it is not feasible in the public sector the method of payment based on performance.

The Public Administration under the current developments should be directed at strengthening the potential of using mainly domestic non-financial incentives. Also, a system of remuneration based on performance should be given first limited application in order to assess the results before expanding throughout the public administration. As part of this thesis is carried out primary research with qualitative analysis, which used questionnaires, which were distributed to employees and executives of the Public Power Corporation.

Περιεχόμενα

Δήλωση για Copyright	2
Περίληψη	3
Summary	5
ΠΡΟΛΟΓΟΣ	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ	10
1.1 Σκοπός - προσδοκώμενα αποτελέσματα	10
1.2 Διάρθρωση κεφαλαίων	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.....	12
2.1 Έννοια και περιεχόμενο	12
2.2 Ιστορική αναδρομή	13
2.3. Οι κλασσικοί της Διοικητικής Σκέψης	16
2.4. Σύγχρονες αντιλήψεις για το ρόλο της Δημόσιας Διοίκησης.....	18
2.5. Σύγχρονες προσεγγίσεις του Μάνατζμεντ	20
2.5.1. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.).....	20
2.5.2 Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α).....	21
2.5.3. Διοίκηση Μέσω Στόχων (ΔμΣ).....	23
2.5.4. Ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διεργασιών (Business Process Reengineering).....	24
2.5.5. Συγκριτική αξιολόγηση (Benchmarking)	25
2.5.6. Ισορροπημένη κάρτα (Balanced Scorecard).....	26
2.6. Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση σήμερα.....	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	31
3.1. Από τη Διοίκηση Προσωπικού στην Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων	31
3.2. Βασικές Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	33
3.2.1. Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού	34
3.2.2. Πρόσληψη - Διορισμός.....	36
3.2.3. Ανάπτυξη - Επιμόρφωση	38
3.2.4. Εξέλιξη Προσωπικού – μεταβολές υπηρεσιακής κατάστασης.....	40
3.2.5. Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού	41
3.2.6. Υποχρεώσεις - Δικαιώματα - Πειθαρχία	47

3.3 Οι Δημόσιοι Υπάλληλοι. στην Ελλάδα και στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΗΛΕΚΤΡΙΣΜΟΥ	53
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	57
5.1 Βασικά συμπεράσματα βιβλιογραφικής έρευνας	57
5.2. Υποθέσεις έρευνας.....	57
5.3. Ερευνητικοί στόχοι	58
5.4. Ερευνητική μεθοδολογία	58
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	60
6.1 Δημογραφικά και Κοινωνικά Χαρακτηριστικά	60
6.2 Αξιολόγηση Διοίκησης	61
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	63
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	68
Παράρτημα: Ερωτηματολόγιο	75

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Ζούμε και εργαζόμαστε σε ένα περιβάλλον συνεχούς μεταξέλιξης σε τεχνολογικό, οικονομικό και επικοινωνιακό επίπεδο, όπου η λύση για την επιβίωση είναι η συνεχής προσαρμογή στα νέα δεδομένα. Οι ραγδαίες αλλαγές που εμφανίζονται στο παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον, οδηγούν σε αναπόφευκτες αλλαγές στις εργασιακές σχέσεις καθιστώντας απαραίτητο ένα νέο πλαίσιο πνευματικών προσόντων σε κάθε στάδιο του εργασιακού μας βίου. Ο εργασιακός χώρος χαρακτηρίζεται από αλλαγές, ανταγωνιστικότητα, καινοτομίες, ταχύτητα, άγχος και απαιτεί καθημερινά σημαντικό μέρος της ψυχικής και συναισθηματικής μας ενέργειας. Η προσαρμογή σε ένα τόσο περίπλοκο και ανταγωνιστικό εργασιακό χώρο έχει ανάγκη από σωστούς καθοδηγητές που θα ενθαρρύνουν και ενδυναμώνουν το ανθρώπινο δυναμικό. Η επιβίωση ενός σύγχρονου οργανισμού δεν εξαρτάται μόνο από τα τεχνολογικά μέσα που διαθέτει αλλά και από την ικανότητα των στελεχών του σε όλα τα επίπεδα. Η ικανότητα των στελεχών του αποτελεί το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα απέναντι στους ανταγωνιστές.

Το ζητούμενο στους σύγχρονους οργανισμούς είναι όχι μόνο η απόκτηση ικανών στελεχών αλλά η διατήρηση και η εξέλιξή τους ως μορφή επένδυσης με κερδοφόρα αποτελέσματα. Σημαντικό ρόλο ως προς αυτό παίζει ο τρόπος άσκησης της ηγεσίας και πώς αυτή χειρίζεται την υποκίνηση για να ενεργοποιήσει το ανθρώπινο δυναμικό. Η υποκίνηση αποτελεί ζωτικής σημασίας ηγετική λειτουργία και η αποτελεσματική χρήση της κάνει τη διαφορά μεταξύ επιτυχημένης και αποτυχημένης ηγεσίας. Σύμφωνα με μελέτη του James H.W., οι υπάλληλοι που παροτρύνονται σωστά μπορούν να αποδώσουν το 80 με 90% των δυνατοτήτων τους (Hansen V.M.-Batten J.,2003:25). Αντίθετα όταν η υποκίνηση παραμένει σε χαμηλά επίπεδα, εξίσου χαμηλή είναι και η απόδοση. Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση σήμερα έχει να αντιμετωπίσει πολλές προκλήσεις προκειμένου να προσαρμοστεί στους ρυθμούς της σύγχρονης πραγματικότητας. Τα συσσωρευμένα χρόνια προβλήματα που αντιμετωπίζει (γραφειοκρατία, αδιαφάνεια, πελατειακές σχέσεις, αναξιοκρατία, διαφθορά κ.λπ.) καθιστούν τη Δ.Δ. δυσκίνητη αναφορικά με τον ιδιωτικό τομέα. Η υποκίνηση του ανθρώπινου δυναμικού υστερεί σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα, με αποτέλεσμα τη χαμηλή αποδοτικότητα των δημοσίων οργανισμών.

Η Δημόσια Διοίκηση (Δ.Δ.) αποτελεί σημαντικό παράγοντα της κοινωνικοοικονομικής ζωής της χώρας καθώς παρέχει υπηρεσίες ζωτικής σημασίας. Με δεδομένη την δυσμενή δημοσιονομικής κατάστασης στην οποία βρίσκεται, τη μείωση των εξόδων, το πάγωμα των μισθών και των προσλήψεων, τις συζητήσεις για την άρση της μονιμότητας, η Δ.Δ. πρέπει να στραφεί στην τόνωση και ενίσχυση του εργατικού της δυναμικού προκειμένου να γίνει πιο αποτελεσματική. Ελλείπει οικονομικών κινήτρων, ενδείκνυται η χρήση εσωτερικών κινήτρων για την παρακίνηση του προσωπικού της. Η Δ.Δ. χρειάζεται την εφαρμογή κατάλληλου μίνατζμεντ του ανθρώπινου παράγοντα για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ

1.1 Σκοπός - προσδοκώμενα αποτελέσματα

Ο Δημόσιος Τομέας (Δ.Τ.) υστερεί έναντι του ιδιωτικού στην εφαρμογή σύγχρονων εργαλείων μάνατζμεντ και κυρίως σε ότι αφορά στην ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Η διεθνής πρακτική έχει δείξει ότι η εφαρμογή συνδυαστικά εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων μπορεί να υποκινήσει θετικά τους εργαζόμενους στο δημόσιο τομέα όπως και στον ιδιωτικό. Επίσης, η αμοιβή με βάση την απόδοση είναι πρακτική που έχει αρχίσει να εφαρμόζεται εδώ και χρόνια σε πολλές χώρες του ΟΟΣΑ. Αντίθετα, στην Ελληνική Δ.Δ. το κίνητρο απόδοσης έχει πάγιο χαρακτήρα και δεν συνοδεύεται από αντικειμενικό σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης. Στόχος της παρούσας εργασίας είναι να εξετάσει την υφιστάμενη κατάσταση στην Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού (ΔΕΗ) σχετικά με τον τρόπο που ασκείται η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στο πλαίσιο μιας δημόσια υπηρεσίας. Πιο συγκεκριμένα επιχειρεί να διερευνήσει κατά πόσο μέσα από την άσκηση της ηγεσίας σε διάφορα επίπεδα (Προϊστάμενος Διεύθυνσης, Προϊστάμενος Τμήματος), εφαρμόζονται σύγχρονες μέθοδοι για την υποκίνηση του προσωπικού, χρησιμοποιώντας τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά κίνητρα, στα πλαίσια των δυνατοτήτων του Οργανισμού και στους περιορισμούς που τίθενται από την κατάσταση στην Ελληνική Οικονομία, έτσι όπως έχει διαμορφωθεί και ισχύει σήμερα. Επίσης, μέσα από τα αποτελέσματα της έρευνας θα επιδιωχθεί ο προσδιορισμός των παραγόντων που επηρεάζουν την υποκίνηση και συνθέτουν την παθολογία του μάνατζμεντ του ανθρώπινου παράγοντα σε ένα δημόσιο οργανισμό.

Τα αποτελέσματα της έρευνας θα μας δείξουν ποιοι είναι οι βασικοί άξονες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την κατάστρωση ενός σχεδίου για την ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση.

1.2 Διάρθρωση κεφαλαίων

Η Διπλωματική Εργασία αποτελείται από κεφάλαια, το περιεχόμενο των οποίων έχει ως εξής:

- 🚩 Το πρώτο κεφάλαιο αποτελεί την εισαγωγή στο αντικείμενο εργασίας, διατυπώνεται ο προβληματισμός που προκάλεσε το ενδιαφέρον για το

συγκεκριμένο θέμα, επίσης ο σκοπός και τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Ακολουθεί σύντομη περιγραφή στα περιεχόμενα των κεφαλαίων της διπλωματικής.

- ✚ Το δεύτερο κεφάλαιο, αποτελεί το θεωρητικό υπόβαθρο του θέματος με το οποίο θα ασχοληθούμε στα επόμενα κεφάλαια. Αναφέρεται στο Δημόσιο Μάνατζμεντ και τη Δημόσια Διοίκηση, όπου μέσα από μια ιστορική αναδρομή στις θεωρίες της διοίκησης θα αναφέρουμε τις σύγχρονες προσεγγίσεις για το μάνατζμεντ. Στο τέλος του κεφαλαίου γίνεται σύντομη αναφορά για το τι ισχύει σήμερα στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση.
- ✚ Το τρίτο κεφάλαιο, αναφέρεται στις λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και πώς γίνεται η εφαρμογή της στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Επίσης, γίνεται εκτενής αναφορά για το τι ισχύει στις χώρες της Ε.Ε. σε σχέση με την Ελληνική πραγματικότητα.
- ✚ Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται παρουσίαση και ανάλυση της μελέτης περίπτωσης της Δημόσιας Επιχείρησης Ηλεκτρισμού. Παρουσιάζεται το προφίλ του οργανισμού, ο ρόλος του στην Ελληνική Οικονομία, οι δραστηριότητες και λειτουργίες, η οργανωτική δομή και τέλος γίνεται σύντομη παρουσίαση και ανάλυση των ανθρώπινων πόρων του.
- ✚ Το πέμπτο κεφάλαιο αποτελεί τη μεθοδολογία της έρευνας. Γίνονται οι υποθέσεις εργασίας, τίθενται οι στόχοι της έρευνας, επιλέγεται το δείγμα και σχεδιάζεται το ερωτηματολόγιο. Τέλος, τίθενται οι περιορισμοί και οι δυσκολίες στη διεξαγωγή της έρευνας.
- ✚ Στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζονται και αναλύονται σε πίνακες και διαγράμματα τα αποτελέσματα της έρευνας καθώς και τα συμπεράσματα που προέκυψαν από αυτή.
- ✚ Στο έβδομο κεφάλαιο καταγράφονται τα γενικά συμπεράσματα της εργασίας, γίνονται προτάσεις και δίνονται πιθανές λύσεις για τον τρόπο ενίσχυσης της υποκίνησης σε δημόσιους οργανισμούς, με στόχο την αύξηση της απόδοσης με παράλληλη ικανοποίηση των εργαζομένων.
- ✚ Στο τέλος παρατίθενται η βιβλιογραφία (ελληνική και ξενόγλωσση), η αρθρογραφία και οι ιστοσελίδες που χρησιμοποιήθηκαν ως πηγές για το θεωρητικό μέρος της εργασίας και ακολουθεί παράρτημα με το ερωτηματολόγιο της έρευνας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

2.1. Έννοια και περιεχόμενο

Οι άνθρωποι από τη στιγμή που δημιούργησαν τις πρώτες κοινωνίες, χρειάστηκε να συντονίσουν τη δράση τους για να επιτύχουν κοινούς σκοπούς (τροφή, στέγη, ασφάλεια) κατανέμοντας ρόλους και καθήκοντα μεταξύ τους. Όλα αυτά αποτελούσαν «αποφάσεις Διοίκησης».

Άρα, Διοίκηση είναι ο προγραμματισμός, οργάνωση, διεύθυνση και συντονισμός των πόρων και δραστηριοτήτων που χρειάζονται για την επίτευξη σαφώς προκαθορισμένων σκοπών. Ωστόσο, δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός για το τι είναι Διοίκηση και κατά καιρούς έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί από πολλούς συγγραφείς. Σύμφωνα με τον ορισμό που δίνει ο Χ. Κανελλόπουλος (1990) «η διαδικασία του μανάτζμεντ μπορεί να λάβει χώρα σε οποιοδήποτε είδος οργανισμού. Διοίκηση ή μανάτζμεντ είναι ο συντονισμός και εναρμόνιση /ενοποίηση όλων των παραγωγικών πόρων (ανθρώπινων, υλικών, τεχνικών) για να επιτευχθούν συγκεκριμένα αποτελέσματα», υπονοείται με σαφήνεια ότι το μανάτζμεντ βρίσκεται πεδίο εφαρμογής τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα. Επίσης, οι έννοιες Διοίκηση και Μανάτζμεντ θεωρούνται ως συνώνυμες που περιγράφουν στην ουσία τη διαδικασία της διαχείρισης ενός οργανισμού μέσα από μια σειρά συγκεκριμένων βημάτων.

Η απόδοση του όρου Management με τον όρο Διοίκηση γενικά δεν θεωρείται ότι είναι η καταλληλότερη. Η λέξη “Διοίκηση” αποδίδεται στα αγγλικά με τον όρο administration και σημαίνει το σύνολο των ενεργειών που λαμβάνουν χώρα για να εκτελεστεί μια συγκεκριμένη απόφαση (Β. Κέφης, Περ.Διοικ.Ενημ. 2010:69-76). Οι αγγλικές λέξεις management και manager, προέρχονται από το ρήμα manage που σημαίνει καταφέρνω, επομένως manager είναι ο «καταφερτζής» δηλαδή αυτός που καταφέρνει να φέρει εις πέρας μια ειδική αποστολή. Επίσης, η ετυμολογία των λέξεων οδηγεί στο λατινικό manus + ago που σημαίνει οδηγώντας με το χέρι, οπότε management σημαίνει διαχείριση αλλά και διοίκηση (Γ. Αλεξάκης, 2006:38-39).

Επομένως:

- Δημόσιο Μάνατζμεντ, είναι η επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού μέσω άλλων ατόμων με σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένου αποτελέσματος για την ικανοποίηση του γενικού συμφέροντος των πολιτών ενός Κράτους. Αποτελεί δε την κύρια συνισταμένη που καθορίζει τη δράση ατόμων ή συλλογικοτήτων (υπάλληλοι- Διευθυντές- Γενικοί Διευθυντές, πολιτική ηγεσία) με σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.

- Δημόσια Διοίκηση είναι ο τρόπος με τον οποίο οργανώνεται και δομείται ένα κράτος και η υπόστασή του καθώς και ο τρόπος που κατανέμονται οι εξουσίες και οι αρμοδιότητες. Διοίκηση είναι και η κάθε επιμέρους διοικητική αρχή, η προϊσταμένη αρχή, αλλά και το σύνολο των προϊσταμένων μιας υπηρεσίας ή ο ανώτατος διοικητής της. Επίσης, διοίκηση είναι το σύστημα διακυβέρνησης ενός κράτους ή ενός οργανισμού ή μιας κοινωνικής μονάδας. Από τα παραπάνω φαίνεται πόσο μεγάλο είναι το εύρος της διοίκησης (Κ. Παρθενόπουλος, 1997: 23-25).

Άρα, η Δημόσια Διοίκηση αποτελεί μέρος του κρατικού μηχανισμού μιας χώρας και ειδικότερα της εκτελεστικής εξουσίας. Στο σύστημα αυτό, η Κυβέρνηση χαράσσει τις κατευθυντήριες γραμμές, ενώ η δημόσια διοίκηση περιορίζεται στην υλοποίηση των στόχων που θέτει η πολιτική ηγεσία με τις αποφάσεις της. Επιπλέον, αποστολή της Δημόσιας Διοίκησης είναι η εξυπηρέτηση των υποθέσεων των πολιτών και όχι η αναγκαστική υποταγή των διοικούμενων στις εντολές της διοικητικής αρχής. Τελικά, μπορούμε να πούμε ότι το Μάνατζμεντ λαμβάνει τις αποφάσεις ενώ η Διοίκηση τις εκτελεί.

2.2. Ιστορική αναδρομή

Το management ως σύστημα Διοίκησης, ανεξάρτητα από τη μορφή που προσέλαβε κατά περιόδους, αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο της κοινωνικής συμβίωσης καθώς τόσο στις σύγχρονες όσο και στις πρωτόγονες κοινωνίες συναντάμε πάντοτε δύο κατηγορίες ανθρώπων, αυτούς που διοικούν και αυτούς που διοικούνται (Π. Φαναριώτης, 1999:25-58). Η διαφορά μεταξύ αυτών, έγκειται στη διαφοροποίηση των μεθόδων άσκησης της Διοίκησης διαχρονικά. Όσο προχωράμε προς τα πίσω στην Ιστορία, συναντάμε όλο και πιο αυταρχικές μορφές διοίκησης, ενώ κατά τους νεώτερους χρόνους οι μέθοδοι και ο τρόπος άσκησης της Διοίκησης μεταβάλλεται και προσαρμόζεται ανάλογα με τις κοινωνικοοικονομικές συνθήκες που επικρατούν.

Στην περίοδο του απολυταρχισμού, ο ηγεμόνας (αυτοκράτορας, βασιλιάς, φεουδάρχης κ.λπ.), ασκούσε την εξουσία “ελέω θεού” καθώς και όλοι οι εκπρόσωποι στην ιεραρχία της Διοίκησης ασκούσαν την εξουσία με απολυταρχικές μεθόδους στην περιοχή της ευθύνης τους. Χαρακτηριστικό σύγγραμμα είναι ο “Ηγεμόνας” του Μακιαβέλλι, όπου ο συγγραφέας παρουσιάζει με ωμό και αντικειμενικό τρόπο τους νόμους που διέπουν την πολιτική ζωή μιας ολόκληρης εποχής.

Στην εποχή του Διαφωτισμού με τη στροφή του ενδιαφέροντος των διανοούμενων της Ευρώπης προς την Αρχαία Ελλάδα και τη μελέτη των κλασικών συγγραμμάτων όπως “η Πολιτεία” του Πλάτωνα, τα “Πολιτικά” του Αριστοτέλη, ο τρόπος σκέψης άρχισε να αλλάζει. Βασικό ορόσημο αυτής της αλλαγής υπήρξε η Γαλλική Επανάσταση όπου μέσα από το τρίπτυχο Ελευθερία- Ισότητα – Αδελφосύνη και το δόγμα «η εξουσία του κράτους πηγάζει από το λαό και ασκείται από το λαό για το λαό» επακολούθησαν σημαντικές αλλαγές στο τρόπο διοίκησης καθώς και στη δομή της κοινωνίας. «Επεκράτησε νέα αντίληψη ως προς τον τρόπο και την αποστολή της διοίκησης η οποία από αυταρχική εξελίχθηκε σε Δημοκρατική σε ότι αφορά την άσκηση της εξουσίας, παρεμβατική στο χώρο της οικονομικής δραστηριότητας και συμμετοχική στον τομέα λήψης αποφάσεων» (Π.Φαναριώτης,1999:25-58).

Οι εξελίξεις που σημειώθηκαν στον τρόπο άσκησης της διοίκησης κατά την εποχή της βιομηχανικής επανάστασης επεκτάθηκαν και επηρέασαν και τον ιδιωτικό τομέα, ιδιαίτερα τις μεγάλες βιομηχανίες της Αγγλίας, Γαλλίας και Αμερικής. Σημαντικοί επιστήμονες ασχολήθηκαν σε βάθος με τη μελέτη του τρόπου οργάνωσης και λειτουργίας των οργανισμών, θέματα ηγεσίας, τον τρόπο διοίκησης του προσωπικού, την υποκίνηση και ικανοποίησή του από την εργασία. Η προσπάθεια συστηματικής καταγραφής και οργάνωσης της σχετικής γνώσης ουσιαστικά ξεκίνησε στις αρχές του 20ου αιώνα και είχε σαν αποτέλεσμα την ανάπτυξη τόσο των βασικών αρχών της διοικητικής επιστήμης όσο και πληθώρας θεωριών και μοντέλων που κατέστησαν ένα ευρύ επιστημονικό κλάδο με πολλές και διαφορετικές προσεγγίσεις. Οι σημαντικότερες από αυτές τις «σχολές» ή προσεγγίσεις είναι οι παρακάτω (Μ. Ζαβλανός, 2002:37-38):

1. Η κλασική προσέγγιση. Υποστηρίζει την ορθολογική εκτέλεση μιας εργασίας για την επίτευξη της μέγιστης παραγωγικότητας. Δίνεται προσοχή στη δομή

και τη διοίκηση του οργανισμού με κύρια έμφαση στα αποτελέσματα. Εισαγάγει την έννοια της «εξειδίκευσης», όπου ο κάθε εργαζόμενος ξέρει ακριβώς ποιο θα είναι το αποτέλεσμα της εργασίας του. Επίσης, συνδέεται η αμοιβή με την παραγωγικότητα και δίνεται έμφαση στην εκπαίδευση των εργαζομένων.

2. Η προσέγγιση της συμπεριφοράς. Δίνει έμφαση στα ανθρώπινα στοιχεία του οργανισμού δηλ. πετυχαίνονται καλύτερα αποτελέσματα μέσα από την καλύτερη κατανόηση των ανθρώπων που εργάζονται στον οργανισμό. Η προσοχή των μάνατζερ εστιάζεται στις διαπροσωπικές σχέσεις, ενώ χρησιμοποιούνται γνώσεις από την ψυχολογία, κοινωνιολογία κ.λπ. στην προσπάθεια μελέτης και ερμηνείας της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

3. Η προσέγγιση των ποσοτικών μεθόδων στο μάνατζμεντ /επιστημονικό μάνατζμεντ. Η προσέγγιση αυτή ήταν αποτέλεσμα της ανάπτυξης της επιχειρησιακής έρευνας κατά το Β' παγκόσμιο πόλεμο και αποτελεί σημαντικό εργαλείο για την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων. Χρησιμοποιώντας τις γνώσεις επιστημόνων (μαθηματικών, οικονομολόγων, ψυχολόγων κ.λπ.) μπορούσαν να επιλυθούν καλύτερα τα επιχειρησιακά προβλήματα, συμβάλλοντας έτσι στην αποδοχή του επιστημονικού τρόπου διοίκησης των οργανισμών. Η ταχεία ανάπτυξη της χρήσης υπολογιστών βοήθησε επίσης την ανάπτυξη αυτών των τεχνικών.

4. Η συστημική προσέγγιση. Η προσέγγιση αυτή βασίζεται στη θεωρία των συστημάτων. Δηλ. ένας οργανισμός αποτελεί ένα οργανωτικό σύστημα από αλληλοεξαρτώμενα μέρη (άτομα, ομάδες, προϊόντα, διαδικασίες), τα οποία συνεργάζονται για ένα κοινό σκοπό. Η Διοίκηση για να είναι αποτελεσματική, πρέπει να κατανοήσει τη λειτουργία των διαφόρων μερών του συστήματος καθώς και τις μεταξύ τους αλληλοεπιδράσεις (Μ.Κουτούζης,1999:19-29).

5. Η ενδεχομενική προσέγγιση. Το διοικητικό στέλεχος για να φέρει αποτέλεσμα δε αρκεί μόνο να έχει γνώσεις, αλλά συγχρόνως πρέπει να ξέρει να τις εφαρμόσει. Το γεγονός ότι υπάρχει διαφορά μεταξύ γνώσης και εφαρμογής σε συγκεκριμένες συνθήκες, οδήγησε στην ανάπτυξη της “ενδεχομενικής” ή “κατά περίπτωση” θεώρησης του μάνατζμεντ δηλ. η εφαρμογή της γνώσης εξαρτάται από τη συγκεκριμένη περίπτωση (Δ.Μπουραντάς- Ν.Παπαπαλεξανδρή, 2003:85-86).

2.3. Οι κλασσικοί της Διοικητικής Σκέψης

Η συστηματική οργάνωση της γνώσης του Μάνατζμεντ ξεκίνησε στις αρχές του 20ου αιώνα και πέρασε μέσα από διάφορες εξελικτικές φάσεις και προσεγγίσεις, όπως συνοπτικά αναφέρθηκαν παραπάνω. Στη συνέχεια θα γίνει μια σύντομη αναφορά στους τρεις προδρόμους της θεωρίας της Διοίκησης:

- Frederic Taylor (1856-1915): Επιστημονικό Μάνατζμεντ
- Henry Fayol (1841-1925): Η ανακάλυψη της Διοίκησης
- Max Weber (1864-1920): Η ανακάλυψη της Γραφειοκρατίας

Ο Taylor θεωρείται ο θεμελιωτής του επιστημονικού μάνατζμεντ, ο Fayol θεμελιωτής της Οργάνωσης και Διοίκησης ενώ ο Weber μέσα από μεθόδους έρευνας των κοινωνικών επιστημών και τη θεωρία του για τη γραφειοκρατία προσέδωσε ιδιαίτερη έμφαση στο διοικητικό φαινόμενο. Στον Πίνακα 1 παρουσιάζονται συνοπτικά τα κύρια σημεία των θεωριών τους.

Πίνακας 2.1: Οι κλασσικοί της Διοικητικής Θεωρίας

ΕΚΠΡΟΣΩΠΟΙ	ΒΑΣΙΚΑ ΣΗΜΕΙΑ ΤΩΝ ΚΛΑΣΣΙΚΩΝ ΘΕΩΡΙΩΝ
Frederic Taylor (1856-1915)	<ul style="list-style-type: none">• Ορθολογική (επιστημονική) οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας• Υπάρχει ένας άριστος τρόπος για την εκτέλεση της κάθε εργασίας• Ο εργάτης είναι χειριστής μηχανής• Επιστημονική μελέτη χρόνου και κίνησης• Κωδικοποίηση του άριστου τρόπου εκτέλεσης της εργασίας• Επιλογή του εργάτη ώστε να ταιριάζει στη συγκεκριμένη εργασία• Εκπαίδευση & ανάπτυξη των εργαζομένων• Σύνδεση αμοιβής με την παραγωγικότητα για υποκίνηση των εργαζομένων <p>ΚΡΙΤΙΚΗ: • Θεωρήθηκε ότι ήθελε να κάνει τους ανθρώπους να συμπεριφέρονται σα μηχανές • Η</p>

εξειδίκευση στην εργασία δημιουργεί μονοτονία & αλλοτρίωση στον εργαζόμενο

- Αγνόηση ψυχολογικών / κοινωνικών παραμέτρων
- Η ανταμοιβή δεν εξαντλεί τις ανάγκες του ψυχολογικού συμβολαίου

• Όρισε ως στοιχεία της διοίκησης την Πρόβλεψη, Οργάνωση, Διεύθυνση, το Συντονισμό & Έλεγχο

• Όρισε ως βασικές αρχές της Διοίκησης τα εξής: - Καταμερισμός εργασίας

- Εξουσία και ευθύνη

- Πειθαρχία

- ενότητα εντολών

- Ενότητα κατεύθυνσης για την επίτευξη του κοινού σκοπού

Henry Fayol (1841-1925)

- Υποταγή ατομικού συμφέροντος στο γενικό - Δίκαιη αμοιβή προσωπικού

- Χρυσή τομή μεταξύ συγκέντρωσης /αποκέντρωσης εξουσίας

- Ιεραρχική κλίμακα

- Τάξη - Δικαιοσύνη

- Μονιμότητα προσωπικού για δημιουργία αισθήματος ασφάλειας

- Πρωτοβουλία

- Ομαδικό πνεύμα

• Η Γραφειοκρατία είναι το πλέον λογικό μέσο άσκησης ελέγχου πάνω στους ανθρώπους

• Η Γραφειοκρατία δεν αποτελεί αρνητικό φαινόμενο, είναι μια θεωρία οργάνωσης που ανταποκρίνεται στις ανάγκες των μεγάλων κυρίως οργανισμών

Max Weber (1864-1920)

• Στις οργανώσεις πρέπει να ασκείται ορθολογική εξουσία (έναντι της χαρισματικής ή παραδοσιακής εξουσίας)

• Χαρακτηριστικά Γραφειοκρατίας:

- Απρόσωπες σχέσεις ορθολογικά οργανωμένες

- Ιεραρχικά διευθετημένα επίπεδα εξουσίας

- Ευθύνη και εξουσία "πάνε μαζί"

- Σταθερότητα & προβλεψιμότητα συμπεριφοράς μέσα από ορθολογικά διατυπωμένους κανόνες που καθορίζουν διαδικασίες & σχέσεις μέσα στην οργάνωση
- Καταμερισμός εργασίας με βάση την εξειδίκευση
- Αξιοκρατική επιλογής ατόμων

Πηγές: Γ.Ε.Σπανός, *ΟΠΑ ΕΑΠ*, Δ.Μπουραντάς-Ν.Παπαλεξανδρή, *Ε.ΜΠΕΝΟΥ*, 2003 *Max Weber (1864-1920) Henry Fayol (1841-1925) ΕΚΠΡΟΣΩΠΟΙ ΒΑΣΙΚΑ ΣΗΜΕΙΑ ΤΩΝ ΚΛΑΣΣΙΚΩΝ ΘΕΩΡΙΩΝ Frederic Taylor (1856-1915)*

2.4. Σύγχρονες αντιλήψεις για το ρόλο της Δημόσιας Διοίκησης

Η ταχύτατη ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών, η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και οι εξελίξεις στο παγκόσμιο κοινωνικό-πολιτικό επίπεδο –κυρίως μετά την κατάρρευση του υπαρκτού Σοσιαλισμού- είχε σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός εντελώς καινούριου πλαισίου λειτουργίας των παραγωγικών σχέσεων ισάξιο της βιομηχανικής επανάστασης του 19ου αιώνα. Αυτό συνετέλεσε στη ραγδαία ανάπτυξη της Διοικητικής Επιστήμης τόσο σε θεωρητικό όσο και πρακτικό επίπεδο.

Η έννοια του κρατικού παρεμβατισμού στην οικονομία, τις τελευταίες δεκαετίες παραχώρησε τη θέση της στο φιλελευθερισμό ως προς τη λειτουργία της οικονομίας της αγοράς, με συνέπεια τη μεταφορά στον ιδιωτικό τομέα πολλών σημαντικών κλάδων της οικονομίας και τη συρρίκνωση του Δημοσίου τομέα σε πολλές χώρες. Αυτή η εξέλιξη σε συνδυασμό με την αλλαγή της νοοτροπίας ως προς τις μεθόδους άσκησης της διοίκησης, οδήγησαν στην εισαγωγή των μεθόδων και πρακτικών του σύγχρονου μανάτζμεντ στο χώρο της Δ.Δ. Οι παραδοσιακές αντιλήψεις για το ρόλο της Δ.Δ. μετεξελίχθηκαν σε σημείο που να μιλάμε για «αλλαγή της φιλοσοφίας της Δημόσιας Διοίκησης, η οποία από σύστημα αυταρχικής επιβολής της θελήσεως της εκάστοτε Κρατικής εξουσίας μεταβλήθηκε σε σύστημα παροχής υπηρεσιών προς τους πολίτες. Αυτό οδήγησε στη μεταστροφή της νοοτροπίας ως προς το ρόλο της Δημόσιας Διοίκησης και των Δημοσίων Υπαλλήλων μέσα στο νέο αυτό πλαίσιο» (Π. Φαναριώτης, 1999:30-1).

Εισάγονται νέες έννοιες - που ως τώρα είχαν χρήση μόνο στον ιδιωτικό τομέα- όπως αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα, παραγωγικότητα καθώς και η έννοια της “πελατείας” που σημαίνει ότι ο πολίτης αντιμετωπίζεται όπως ο πελάτης στον ιδιωτικό τομέα με απώτερο σκοπό την ικανοποίησή του και τη μετατροπή της πελατειακής σχέσης σε σχέση εμπιστοσύνης. Αποτελεσματικότητα στη Δημόσια Διοίκηση σημαίνει η ικανότητά της να εκπληρώνει του στόχους της, ενώ αποδοτικότητα είναι η ικανότητα να επιτυγχάνει τους στόχους της με το μικρότερο δυνατό κόστος, παρέχοντας υπηρεσίες υψηλής ποιότητας. Παραγωγικότητα, είναι η σχέση μεταξύ παραχθέντος αποτελέσματος (προϊόν, υπηρεσία) και των παραγωγικών μέσων που χρησιμοποιήθηκαν (φύση, εργασία, κεφάλαιο). Βλέπουμε λοιπόν, ότι το αποτέλεσμα των ενεργειών της Διοίκησης αξιολογείται με ποιοτικούς όρους και με κύριο άξονα την ικανοποίηση των αναγκών του πολίτη. Επίσης, οι Δημόσιες Σχέσεις, εισάγονται σε πολλούς οργανισμούς στη Δ.Δ. ως εργαλείο για την εξωστρέφειά τους και την καλύτερη επικοινωνία με τον πολίτη. Μέσα στο πλαίσιο των νέων εξελίξεων στο χώρο της Δ.Δ., γίνεται κατανοητό ότι επέρχεται αλλαγή στον τρόπο διοίκησης του δημοσίου τομέα, που τείνει να είναι προσανατολισμένος στα αποτελέσματα, τις καινοτομίες, την ανοικτή διοίκηση και τη διαφάνεια με γνώμονα την εξυπηρέτηση του πολίτη. Εισάγεται η έννοια τη “Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ” ως μοντέλο διοικητικής οργάνωσης, στη οποία η διοίκηση εκλαμβάνεται ως τεχνική που στοχεύει στη επίτευξη οικονομικών αποτελεσμάτων. Το ΝΔΜ χαρακτηρίζεται (P.Aucin,1995) από:

- Εξωστρέφεια (ο πολίτης θεωρείται πελάτης),
- Ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών
- Αποτελεσματικότητα
- Έλλειψη κάθετης ιεραρχίας (υπηρεσίες “ μιας στάσης”)

Το ΝΔΜ εμφανίζεται τη δεκαετία του 1980 (Π.Φαναριώτης, 1999), και οι πρώτες εφαρμογές του εντοπίζονται σε αγγλοσαξονικές χώρες (Ηνωμένο Βασίλειο, Αυστραλία, Νέα Ζηλανδία). Οι κυριότερες δράσεις του ΝΔΜ είναι (P.Thomas, 1996):

- Ο στρατηγικός προγραμματισμός,

- Η διοίκηση αποτελεσμάτων,
- Η διοίκηση ολικής ποιότητας,
- Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση
- Το Benchmarking και το controlling,
- Η κατάρτιση προϋπολογισμού,
- Το reengineering

2.5. Σύγχρονες προσεγγίσεις του Μάνατζμεντ

Παρακάτω παρουσιάζονται συνοπτικά οι νέες προσεγγίσεις του Μάνατζμεντ, που βρίσκουν εφαρμογή τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα.

2.5.1. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.)

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης της ποιότητας σε όλους τους τομείς – λειτουργίες – δραστηριότητες ενός οργανισμού και όχι μόνο στην παραγωγή ή την εξυπηρέτηση των πελατών (Δ.Μπουραντάς,2002, 513-518). Οι βασικές αρχές της ΔΟΠ (Βελισσαρίου, Καραχοντζίτης, Κομνηνάκης, ΕΑΠ,2002:171-185) είναι:

- Προσανατολισμός στους πελάτες,
- Προληπτική στη διαδικασία,
- Συνεχής βελτίωση. “Συνεχής βελτίωση” σημαίνει συνεχής βελτίωση της ποιότητας και επίτευξη της επιθυμητής κατάστασης.

Η εφαρμογή της ΔΟΠ, δεν είναι εύκολη υπόθεση και πρέπει να υπάρχουν ορισμένες προϋποθέσεις (Δ.Μπουραντάς, 2002:513-518) όπως :

- πίστη, δέσμευση και συνεχής υποστήριξη από τη Διοίκηση του Οργανισμού,
- αλλαγή κουλτούρας,
- σύνδεση της ΔΟΠ, με το όραμα και τους στόχους του Οργανισμού,

- σχεδιασμός ενεργειών, μέσων & χρονοδιαγράμματος υλοποίησης της ΔΟΠ. Υπάρχουν οργανισμοί σε διεθνές ή εθνικό επίπεδο που παρέχουν υπηρεσίες πιστοποίησης ποιότητας (πχ ISO, ΕΛΟΤ).

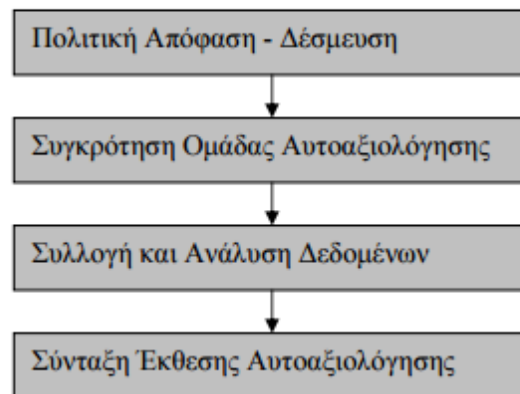
Επίσης, υπάρχουν δύο παγκόσμιοι οργανισμοί που έχουν ως αποστολή την προώθηση της ποιότητας στους οργανισμούς και είναι το European Foundation for Quality Management (EFQM) στην Ευρώπη και το Malcolm Baldrige στις ΗΠΑ. Οι οργανισμοί αυτοί έχουν αναπτύξει συγκεκριμένη μεθοδολογία μέτρησης της ποιότητας σε όλους τους τομείς μιας επιχείρησης, ενώ έχουν καθιερώσει και βραβεία αριστείας (Malcolm Baldrige Award και European Quality Award αντίστοιχα) για τις επιχειρήσεις που παρουσιάζουν τα καλύτερα αποτελέσματα από την εφαρμογή τους. Επίσης στην Ιαπωνία από το 1951 έχει καθιερωθεί το βραβείο Deming που με τα δύο προαναφερόμενα είναι από τα σημαντικότερα στον κόσμο.

2.5.2 Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α)

Το ΚΠΑ είναι ένα εργαλείο διοίκησης ολικής ποιότητας που έχει επηρεαστεί από το Πρότυπο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας (EFQM) και είναι αποτέλεσμα της συνεργασίας των Υπουργών της Ευρωπαϊκής Ένωσης που είναι υπεύθυνοι για την Δημόσια Διοίκηση. Άρχισε να εφαρμόζεται πιλοτικά από το 2000, ενώ ως το 2005 περίπου 900 ευρωπαϊκές υπηρεσίες δημόσιας διοίκησης το εφάρμοσαν επιτυχώς. Το ΚΠΑ προσφέρεται ως εύχρηστο εργαλείο χαμηλού κόστους, ώστε να βοηθηθούν οι οργανώσεις του δημοσίου τομέα της Ε.Ε. να χρησιμοποιήσουν τεχνικές διοίκησης ολικής ποιότητας και να βελτιώσουν την απόδοσή τους (ΚΠΑ, ΥΠΕΣΔΔΑ, ΓΓΔΔΗΔ, δ' έκδ.2008).

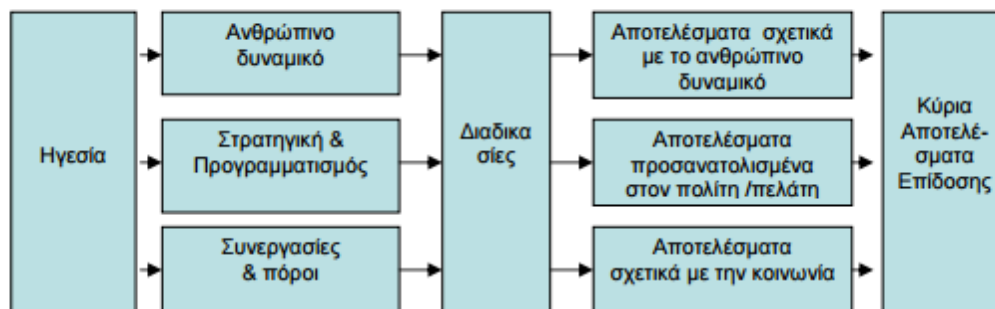
Το ΚΠΑ δίνει τη δυνατότητα της συμμετοχής στο προσωπικό μιας Δημόσιας Υπηρεσίας στη διαδικασία αξιολόγησης της λειτουργίας της, διότι πρόκειται για μια μέθοδο αυτοαξιολόγησης στην οποία αξιολογούνται δομές και όχι άτομα. Επίσης, μπορεί να εφαρμοστεί στο σύνολο μιας υπηρεσίας ή σε ένα ορισμένο τμήμα ή διεύθυνση. Η υπηρεσία που πρόκειται να εφαρμόσει το ΚΠΑ εκπονεί σχέδιο δράσης το οποίο υλοποιείται από την Ομάδα Έργου- Αξιολόγησης σε συνεργασία με την Δ/ση Ποιότητας & Αποδοτικότητας του ΥΠΕΣΔΔΑ που έχει την ευθύνη της ενημέρωσης και προετοιμασίας των μελών της Ομάδας Έργου.

Σύμφωνα με τις οδηγίες του ΥΠΕΣΔΔΑ, (ΔΙΠΑ/Φ.1/οικ.9537/12-4-2007), για την εφαρμογή του ΚΠΑ σε μια υπηρεσία πρέπει να ακολουθηθούν τα εξής βήματα:



Το ΚΠΑ περιέχει 9 βασικά κριτήρια και 28 υποκριτήρια με 200 ερωτήσεις. Τα κριτήρια 1- 5 αφορούν τις προϋποθέσεις μιας Υπηρεσίας, ενώ τα υπόλοιπα τα αποτελέσματα που αυτή επιτυγχάνει. Στο Σχήμα 1 παρουσιάζονται σχηματικά τα κριτήρια του ΚΠΑ.

Σχήμα 2.1. Το Μοντέλο ΚΠΑ



Πηγή: Υπουργείο Εσωτερικών, ΓΓΔΔΗΔ, Δ/ση Ποιότητας & Αποδοτικότητας

Ήδη στην Ελλάδα πολλές Δημόσιες Υπηρεσίες, ΝΠΔΔ, ΟΤΑ Α' και Β' βαθμού, έχουν αρχίσει να εφαρμόζουν το ΚΠΑ. Επίσης, έχει καθιερωθεί Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Δημοσίων Υπηρεσιών, όπου κάθε χρόνο βραβεύονται οι τρεις (3) καλύτερες εφαρμογές του ΚΠΑ.

2.5.3. Διοίκηση Μέσω Στόχων (ΔμΣ)

Η Διοίκηση μέσω στόχων είναι η διαδικασία στην έναρξη της οποίας τα μέλη ενός οργανισμού ορίζουν τους σκοπούς που θέλουν να επιτύχουν. Στη συνέχεια, προσδιορίζονται οι περιοχές υπευθυνότητας για κάθε τμήμα και άτομο και ορίζονται οι δείκτες μέτρησης της απόδοσης σύμφωνα με τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Οι δείκτες μέτρησης χρησιμοποιούνται σαν οδηγοί από τη Διοίκηση του οργανισμού, για την αξιολόγηση της συνεισφοράς κάθε τμήματος και ατόμου στην εκπλήρωση των σκοπών που τέθηκαν.

Επομένως, η Διοίκηση του οργανισμού ορίζει αρχικά, τους γενικούς αντικειμενικούς σκοπούς που επιδιώκει να επιτευχθούν. Με βάση τους σκοπούς αυτούς κάθε τμήμα προσδιορίζει και διατυπώνει επακριβώς τους ειδικούς σκοπούς που πρέπει να εκπληρωθούν σε προκαθορισμένο χρόνο. Έτσι διατυπώνονται σκοποί για όλες τις περιοχές και τα επίπεδα του οργανισμού. Οι προσωπικοί αντικειμενικοί σκοποί πρέπει να συμφωνούν με τους σκοπούς του τμήματος, ενώ οι σκοποί του τμήματος πρέπει να υποστηρίζουν τους γενικούς σκοπούς του οργανισμού (Μ. Ζαβλανός, 2002:133-155).

Σύμφωνα με τους υποστηρικτές του συστήματος διοίκησης ΔμΣ, μερικά από τα σημαντικότερα οφέλη που προκύπτουν (Μ. Ζαβλανός, 2002:133-155) είναι:

1. Ενθαρρύνεται η αφοσίωση στο έργο και όχι η τυφλή υπακοή.
2. Ενθαρρύνεται η μέθοδος του διαλόγου με σκοπό την αμοιβαία συμφωνία.
3. Αυξάνεται η επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων- υφισταμένων καθώς και μεταξύ των τμημάτων.
4. Βελτιώνεται το οργανωτικό κλίμα και επιτυγχάνεται αύξηση της απόδοσης.

Στην Ελλάδα με το ν. 3230/2004 (ΦΕΚ 44 Α΄, 11-2-2004), καθιερώθηκε στις υπηρεσίες του Δημοσίου, τα ΝΠΔΔ, τους ΟΤΑ α΄ και β΄ βαθμού, το σύστημα της ΔμΣ, με το οποίο επιδιώκεται η αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και η ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης (άρθρο1, παρ.1).

Με την εγκύκλιο του ΥΠΕΣΔΔΑ (ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27-12-2005), δίνονται προς τις δημόσιες υπηρεσίες, διευκρινήσεις για την εφαρμογή των σχετικών διατάξεων. Περιγράφεται η διαδικασία καθορισμού των στόχων, οι προϋποθέσεις ορθής στοχοθεσίας και περιγράφεται ο τρόπος παρακολούθησης της εκπλήρωσης των στόχων. Επίσης, στη εγκύκλιο του ΥΠΕΣΔΔΑ (ΔΙΠΑ/Φ.10/οικ./12-11-2007), γίνεται σύσταση στις υπηρεσίες που εφαρμόζουν τη στοχοθεσία να περιλαμβάνουν πολιτικές και δράσεις για την απλούστευση των διαδικασιών και την καταπολέμηση της γραφειοκρατίας και κακοδιοίκησης, όπως: άρση επικαλύψεων, αυτεπάγγελτη αναζήτηση δικαιολογητικών, διεξαγωγή μετρήσεων αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, εφαρμογή ΚΠΑ κ.λπ.

Η ΔμΣ, αποτελεί πρόκληση για εφαρμογή στο περιβάλλον της δημόσιας διοίκησης, το οποίο χαρακτηρίζεται από ασάφεια στόχων, πολυπλοκότητα και αντιφατικότητα στα επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Τα τελευταία χρόνια διαπιστώνεται ότι έχει διαδοθεί ευρύτατα η εφαρμογή της στοχοθεσίας στο χώρο της Ελληνικής Δ.Δ. και αυτό είναι ενθαρρυντικό για την πορεία και μετεξέλιξη της σε πραγματικό αρωγό στην υπηρεσία του πολίτη.

2.5.4. Ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διεργασιών (Business Process Reengineering)

Το σύγχρονο περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν οι οργανισμοί γίνεται όλο και πιο πολύπλοκο, δυναμικό, ανταγωνιστικό και αβέβαιο με αποτέλεσμα να ασκούνται πιέσεις για συνεχή προσαρμογή στις αλλαγές, αποδοτικότερη χρήση των πόρων, παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας κ.λπ. Οι παραδοσιακά κάθετες οργανωτικές δομές των οργανισμών τους προκαλούν δυσκαμψία, γραφειοκρατικές διαδικασίες, υψηλό κόστος λειτουργίας και δυσκολία προσαρμογής στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος. Η αδυναμία αυτή οδήγησε στην αναγκαιότητα ανασχεδιασμού των επιχειρησιακών διαδικασιών, ώστε οι δομές να γίνουν πιο ευέλικτες, λιτές και οριζόντιες δηλ. θα υλοποιούν ένα έργο από την αρχή μέχρι το τέλος (Δ. Μπουραντάς, 2002:519-526).

Το BPR περιλαμβάνει αλλαγές στις δομές και στις διαδικασίες του επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Μέσα από τη διαδικασία της αναδιοργάνωσης μπορεί να αλλάξουν όλες οι ανθρώπινες, τεχνολογικές και οργανωτικές δομές ενώ σημαντικό ρόλο στην αναδιοργάνωση παίζει η τεχνολογία των πληροφοριακών συστημάτων με τις τεράστιες δυνατότητες που προσφέρει στο office automation. Επομένως, το BPR

αποτελεί συγκεκριμένη μεθοδολογία και φιλοσοφία για την επίτευξη ριζικών αλλαγών σε συγκεκριμένες επιχειρησιακές διαδικασίες, οι οποίες επιφέρουν μετρήσιμα αποτελέσματα και δημιουργούν ισχυρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε σχέση με άλλους οργανισμούς. Τα κύρια χαρακτηριστικά του BPR (Δ. Μπουραντάς, 2002:519-526) είναι:

- Απλούστευση διεργασιών,
- Οριζόντια ολοκλήρωση διεργασιών,
- Εκτέλεση διεργασίας με φυσική σειρά,
- Οι έλεγχοι και η εποπτεία μειώνονται,
- Ένας υπεύθυνος – ένα σημείο επαφής

2.5.5. Συγκριτική αξιολόγηση (Benchmarking)

Το Benchmarking, αποτελεί μέθοδο συγκριτικής αξιολόγησης των επιδόσεων ενός οργανισμού με ένα άλλο οργανισμό που έχει επιτύχει τις βέλτιστες αποδόσεις σε συγκεκριμένες παραμέτρους (πχ διαδικασίες, μεθόδους, συστήματα, τεχνολογία κ.λπ.). Αποτελεί ένα εργαλείο ποιότητας που παρέχει τη δυνατότητα για συνεχή βελτίωση των διαδικασιών ενός οργανισμού.

Υπάρχουν 4 τύποι Benchmarking (Δ. Μπουραντάς, 2002:519-526):

1. Στρατηγικό. Αξιολογεί τις στρατηγικές του οργανισμού με αυτές των ανταγωνιστών με σκοπό τη διαμόρφωση περισσότερο επιτυχημένων στρατηγικών.

2. Λειτουργικό. Αξιολογεί λειτουργίες, διαδικασίες, δομές, συστήματα, μεθόδους, κουλτούρα, δείκτες αποδοτικότητας – παραγωγικότητας κ.λπ., έτσι ώστε να προσδιορίσει ποια είναι τα πιο αποδοτικά συστήματα λειτουργίας άλλων οργανισμών που παρέχουν παρόμοιες υπηρεσίες ή προϊόντα.

3. Επιδόσεων. Αξιολογεί στοιχεία όπως τιμή, ποιότητα, αξιοπιστία κ.λπ. και επιτρέπει σε ένα οργανισμό να εκτιμήσει την ανταγωνιστική του θέση κάνοντας συγκρίσεις με βάση τα παραπάνω στοιχεία.

4. Εσωτερικό. Αναζήτηση αποδοτικών πρακτικών στο εσωτερικό του οργανισμού και την εφαρμογή τους σε σταθερή βάση σε όλο τον οργανισμό.

Η χρησιμότητα του Benchmarking, έγκειται στο ότι βοηθάει ένα οργανισμό μέσω της συγκριτικής αξιολόγησης (εσωτερικής και εξωτερικής) επιδόσεων, να εντοπίσει τις ατέλειές του και να ενεργοποιήσει όλο το δυναμικό του με σκοπό τη συνεχή μάθηση και συνεχή βελτίωση της αποδοτικότητάς του συνολικά.

Τέλος το Benchmarking αποτελεί θεσμοθετημένο εργαλείο μεταφοράς βέλτιστων πρακτικών μεταξύ δημοσίων φορέων, τόσο στις ΗΠΑ όσο και σε πολλές χώρες της Ε.Ε.. Χαρακτηριστικά στη Μ. Βρετανία το 2007 χρησιμοποιήθηκαν περίπου 100 δείκτες Benchmarking στους τομείς της Δημόσιας Υγείας, Εκπαίδευσης, Κοινωνικών Υπηρεσιών, Μεταφορών κ.λπ. (Χ.Φαλτσέτας, 2008).

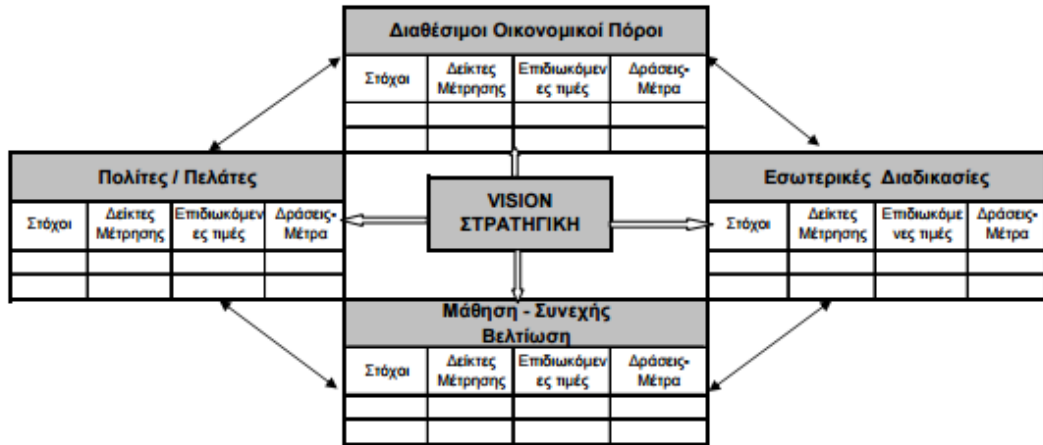
2.5.6. Ισορροπημένη κάρτα (Balanced Scorecard)

Αποτελεί μεθοδολογία ολοκληρωμένης στοχοθεσίας και μέτρησης των επιδόσεων ενός οργανισμού. Με την BSC μετράται και αξιολογείται κατά πόσο οι καθημερινές δραστηριότητες ευθυγραμμίζονται με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Παραδοσιακά οι επιχειρήσεις έθεταν στόχους και μετρούσαν τις επιδόσεις τους βασιζόμενες σε χρηματοοικονομικούς δείκτες περασμένων ετών, αδυνατώντας για σωστή πρόβλεψη μελλοντικών επιδόσεων. Το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον απαιτεί τη χρήση δεικτών που θα μετρούν τις επιδόσεις του οργανισμού σε κρίσιμους παράγοντες (ποιότητα, ευελιξία, καινοτομία κ.λπ.), οι οποίοι θα έχουν την ίδια βαρύτητα με τους οικονομικούς. Οι Kaplan και Norton που ανέπτυξαν τη μεθοδολογία της BSC στη δεκαετία του 1990 στο Harvard, ισχυρίζονται ότι αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα στρατηγικής διοίκησης που επιτρέπει την ανάλυση των στρατηγικών στόχων σε μέτρα και δείκτες επιδόσεων για όλες τις λειτουργίες μιας επιχείρησης (Δ. Μπουραντάς, 2002:533-539).

Δηλαδή η BSC, προσπαθεί να δημιουργήσει μια ισορροπία μεταξύ των διαφόρων παραγόντων που αφορούν την απόδοση μιας επιχείρησης, όπου η αποδοτικότητα δεν βασίζεται μόνο σε οικονομικούς δείκτες αλλά και σε παρεμφερείς λειτουργικούς δείκτες όπως οι πελάτες, οι εσωτερικές διεργασίες και το ανθρώπινο δυναμικό². Η τεχνική της BSC είναι δομημένη στη βάση της μέτρησης της απόδοσης μιας Δημόσιας Οργάνωσης υπο το πρίσμα τεσσάρων (4) διαστάσεων (IN.EΠ., εκπαιδευτικό υλικό, 2008:13-23) (βλ. σχήμα 2):

- Πολίτες,

- Εσωτερικές διαδικασίες,
- Μάθηση – συνεχής βελτίωση,
- Διαθέσιμοι οικονομικοί πόροι.



Σχήμα 2.2.: Balanced Scorecard - Εφαρμογή στο Δημόσιο Πηγή: ΙΝ.ΕΠ.- Εκπαιδευτικό υλικό, 2008

Διαθέσιμοι Οικονομικοί Πόροι Στόχοι Δείκτες Μέτρησης Επιδιωκόμενες τιμές Δράσεις- Μέτρα Εσωτερικές Διαδικασίες Στόχοι Δείκτες Μέτρησης Επιδιωκόμενες τιμές Δράσεις- Μέτρα Μάθηση - Συνεχής Βελτίωση Στόχοι Δείκτες Μέτρησης Επιδιωκόμενες τιμές Δράσεις- Μέτρα VISION ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ Πολίτες / Πελάτες Στόχοι Δείκτες Μέτρησης Επιδιωκόμενες τιμές Δράσεις- Μέτρα Σύμφωνα με το Χ. Μπουρσανίδη (ΕΣΔΔ,2005) το BSC, συνιστά για κάθε οργανισμό ένα ισχυρό εργαλείο μετασχηματισμού της στρατηγικής σε ένα επιχειρησιακό πρόγραμμα δράσης και διασφαλίζει την αποδοτική υλοποίηση αυτής. Η μεθοδολογία του BSC ακολουθεί τα εξής βήματα:

1. διατύπωση οράματος και χάραξη στρατηγικής,
2. προσδιορισμός κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας,
3. δημιουργία συστήματος δεικτών μέτρησης της απόδοσης,
4. ανάπτυξη μέτρων και δράσεων.

Το BSC μπορεί εύκολα να μετασχηματιστεί και να λειτουργήσει σε δημόσιους οργανισμούς όπως πχ. η παραπάνω περιγραφή της εφαρμογής αναφέρεται στην ανάπτυξη της μεθόδου για το σύνολο μιας Δ.Υ., ωστόσο λόγω πολυπλοκότητας των

Δ.Υ. η εφαρμογή μπορεί να γίνει σε επίπεδο Γενικών Διευθύνσεων, Διευθύνσεων ή Τμημάτων και Ατόμων- Υπαλλήλων στο πλαίσιο της εφαρμογής του Ν. 3230/2004 που καθιερώνει το σύστημα της ΔμΣ.

2.6. Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση σήμερα

Η τελευταία οικονομική κρίση με τα εξαιρετικά αρνητικά δημοσιονομικά δεδομένα, έφερε και πάλι στο προσκήνιο τα προβλήματα της Ελληνικής Δ.Δ. και τον τρόπο με τον οποίο αυτή ασκεί κατά τις τελευταίες δεκαετίες στην Ελλάδα. Όλα αυτά τα χρόνια η Δ.Δ. έχει αναπτύξει διάφορες παθογένειες και χαρακτηριστικά τα οποία πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τόσο από τα στελέχη της διοίκησης πριν αποφασίσουν τον τρόπο δράσης τους, όσο και από την εκάστοτε πολιτική εξουσία που καλείται να υλοποιήσει την πολιτική της μέσω της Δ.Δ. Η ταύτιση της Δ.Δ. με την εκάστοτε Κυβέρνηση, ο πολιτικός παρεμβατισμός των διαφόρων άτυπων ομάδων συμφερόντων που παρεμβαίνουν στη λειτουργία της Δ.Δ. είτε ως συνδικαλιστικές οργανώσεις είτε ως ομάδες πίεσης, οδήγησαν σε μια δυσπλασία τη Δ.Δ. που πήρε επικίνδυνες διαστάσεις (Κ. Παρθενόπουλος, 1997).

Επίσης, η επέκταση του κράτους ακόμη και σε παραγωγικές δραστηριότητες οδήγησαν στην τεράστια διόγκωσή του και στη συσσώρευση προβλημάτων από τη λειτουργία αυτών των δραστηριοτήτων. Τα προβλήματα εντοπίζονται κυρίως στο επίπεδο της εσωτερικής οργάνωσης, της πρόσληψης προσωπικού και του αναποτελεσματικού μανάτζμεντ. Ο κομματισμός και οι πελατειακές σχέσεις στον τρόπο επιλογής του προσωπικού αλλά και στις συναλλαγές με τους πολίτες, η αναξιοκρατία, η χαμηλή αποδοτικότητα, η γραφειοκρατία, η αδιαφάνεια, η αναποτελεσματικότητα, ο συγκεντρωτισμός, η έλλειψη στρατηγικού σχεδιασμού, η αξιοποίηση νέων τεχνολογιών και κυρίως η πολυνομία είναι ορισμένα από τα χαρακτηριστικά της Ελληνικής Δ.Δ., η οποία βρίσκεται από δεκαετίες σε βαθιά και γενικευμένη κρίση. Παρόλο, που την τελευταία δεκαετία έχουν αρχίσει να εφαρμόζονται στην Ελληνική Δ.Δ. σύγχρονα εργαλεία διοίκησης (πχ. ΔμΣ, ΚΠΑ, Πιστοποίηση διαδικασιών με ISO κ.λπ.) με στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της Δ.Δ. και ενώ όπως ήδη αναφέρθηκε ο πολίτης αντιμετωπίζεται ως πελάτης, φαίνεται ότι δεν έχουν αλλάξει και πολλά πράγματα στο χώρο της Δ.Δ.

Καμία ουσιαστική μεταρρύθμιση δεν έχει επέλθει, ενώ τα δύο κόμματα που εναλλάσσονται στην εξουσία λαμβάνουν μόνο αποσπασματικά μέτρα που αντί να βελτιώσουν επιδεινώνουν την κατάσταση διαχρονικά. Ο φόβος του πολιτικού κόστους και η διατήρηση των πελατειακών σχέσεων, λειτουργεί πάντοτε ως ανασταλτικός παράγοντας για τη λήψη και κυρίως για την εφαρμογή ριζοσπαστικών μέτρων για τη μεταρρύθμιση της Δ.Δ. Σύμφωνα με την «Ανάλυση της Υφιστάμενης Κατάστασης της Δημόσιας Διοίκησης»/Νοέμβριος 2007³, μερικές συνέπειες των δυσλειτουργιών της Δ.Δ., είναι:

1. Επιβάρυνση των συναλλασσόμενων με υπέρογκο διαχειριστικό κόστος για τη συμμόρφωσή τους με τις ρυθμίσεις. Το κόστος αυτό αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα για την επιχειρηματικότητα, τις επενδύσεις και την οικονομική ανάπτυξη τόσο στη συναλλαγή επιχειρήσεων –κράτους όσο και στη συναλλαγή πολιτών-κράτους.

2. Επιβάρυνση της ίδιας της δημόσιας διοίκησης με περιττό εσωτερικό κόστος διεκπεραίωσης επιπλέον γραφειοκρατικών διαδικασιών.

3. Προσανατολισμός του δημοσίου υπαλλήλου στο πρότυπο που θεωρεί ως στόχο τη διασφάλιση της τυπικής νομιμότητας και όχι στην παραγωγή υπηρεσιών και έργου.

4. Δημιουργία πρόσφορου εδάφους που καθιστά δύσκολη τη διασφάλιση της διαφάνειας στις πράξεις της διοίκησης και την αντιμετώπιση της διαφθοράς.

5. Δημιουργία αρνητικής στάσης των συναλλασσόμενων με το κράτος και τους δημοσίου υπαλλήλους κυρίως αυτών που δεν διαθέτουν ικανότητα διαχείρισης των υποθέσεών τους (πχ. μετανάστες, άτομα χαμηλής εκπαίδευσης).

Ως αποτέλεσμα των παραπάνω, η Ελλάδα σύμφωνα με στοιχεία της Παγκόσμιας Τράπεζας που αφορούν την ποιότητα της διακυβέρνησης (για την κατάταξη περιλαμβάνει πέντε κριτήρια: αποτελεσματικότητα διακυβέρνησης, ποιότητα ρυθμίσεων, συμμετοχή- λογοδοσία, εφαρμογή νομιμότητας, έλεγχος διαφθοράς) κατατάσσεται για το 2004 στις τελευταίες θέσεις μεταξύ των χωρών της Ε.Ε.. Επίσης σχετικά με τη διαφθορά, σύμφωνα με τα στοιχεία της Διεθνούς Διαφάνειας, για το 2005 η Ελλάδα βρισκόταν στην 47η θέση παγκοσμίως ενώ μεταξύ των 28 της Ε.Ε. ήταν στην 22η θέση. Επίσης το κόστος διοικητικής επιβάρυνσης ως

ποσοστό του ΑΕΠ είναι 4,4% για το 2005, γεγονός που κατατάσσει την Ελλάδα στη δυσμενέστερη θέση στην Ε.Ε.

Όπως έχει δείξει η εμπειρία από την Ελληνική Δ.Δ., το πρόβλημα προς επίλυση δεν είναι ποιο μοντέλο διοίκησης ποιότητας θα εφαρμοστεί σε έναν οργανισμό για την επίτευξη των αποτελεσμάτων, το ζητούμενο είναι η καλλιέργεια μιας νέας φιλοσοφίας για το ρόλο της ελληνικής Δ.Δ. και η δημιουργία μιας νέας νοοτροπίας για το ρόλο του δημοσίου υπαλλήλου, αυτά τα δύο αποτελούν σημεία-κλειδιά για την επίτευξη ποιοτικής διοίκησης αρωγό στην υπηρεσία του πολίτη.

Η αλλαγή όμως της επικρατούσας νοοτροπίας και κατ' επέκταση της "κουλτούρας" είναι μια αναγκαιότητα η οποία αποτελεί πρωτίστως οργανωσιακή αλλαγή και ως εκ τούτου παραπέμπει στις έννοιες και στις αρχές της Διοίκησης Αλλαγών (Δ.Μπουραντάς, 2002). Η προσέγγιση της αλλαγής της κουλτούρας δεν αποτελεί συνταγή ή στερεότυπη μεθοδολογία αλλά η διαδικασία, οι μέθοδοι και τα εργαλεία της αλλαγής κουλτούρας συνήθως είναι εξειδικευμένα και αφορούν κάθε περίπτωση ξεχωριστά. Ωστόσο σύμφωνα με το Δ.Μπουραντά (2002), οι βασικές μέθοδοι για την κάμψη των αντιστάσεων στις αλλαγές συνοπτικά είναι:

1. εκπαίδευση,
2. επικοινωνία,
3. συμμετοχή,
4. διευκόλυνση – υποστήριξη,
5. διαπραγμάτευση,
6. χειραγώγηση,
7. άσκηση δύναμης.

Πρέπει να γίνει συνείδηση ότι μόνο με την συναίνεση και τη συμβολή όλων (ηγεσίας, δημοσίων υπαλλήλων, πολιτών), μπορεί να επέλθει η μεταρρύθμιση στη Δ.Δ. και ότι αυτό θα είναι προς συμφέρον όλων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

3.1. Από τη Διοίκηση Προσωπικού στην Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί ένας οργανισμός συνεχώς μεταβάλλεται με αποτέλεσμα να δημιουργείται η ανάγκη

συνεχούς προσαρμογής σε νέα δεδομένα και καταστάσεις με απώτερο σκοπό της επιβίωσή του. Στο πλαίσιο αυτό ο οργανισμός πρέπει συνεχώς να μετασχηματίζεται υιοθετώντας αλλαγές, αναλαμβάνοντας πρωτοβουλίες ή ψάχνοντας για καινοτομίες που θα του επιτρέψουν να εξελιχθεί και να ανταπεξέλθει στον έντονο ανταγωνισμό. Ως συνέπεια αυτών των εξελίξεων, είναι η αλλαγή στον τρόπο αντίληψης σχετικά με τον τρόπο οργάνωσης της εργασίας, την οργανωτική διάρθρωση, την ιεράρχηση των λειτουργιών καθώς και τον τρόπο χειρισμού του ανθρώπινου παράγοντα.

Η συνειδητοποίηση ότι το ανθρώπινο δυναμικό παίζει καθοριστικό ρόλο στη λειτουργία των σύγχρονων οργανισμών, οδήγησε στην αλλαγή του τρόπου διαχείρισής του και την ανάδειξή του σε θέμα πρώτης προτεραιότητας μέσα στο όλο σύστημα της Δημόσιας Διοίκησης. Στα μέσα της δεκαετίας του 1980, έχουμε μια σταδιακή αλλαγή που οδηγεί στην αντικατάσταση της παραδοσιακής αντίληψης για τη “Διοίκηση Προσωπικού” από την σύγχρονη της “Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων”. Η Δ.Π. ασχολούνταν κυρίως με τη στρατολόγηση, εκπαίδευση, επιλογή, αξιολόγηση και εξαγωγή της μισθοδοσίας του προσωπικού, ενώ η Δ.Α.Π. παίζει το ρόλο του συμβούλου⁴, που στοχεύει στη στελέχωση του οργανισμού με τον απαραίτητο αριθμό εργαζομένων, οι οποίοι διαθέτουν τις κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες μέσα στο πλαίσιο των αναγκών του σύγχρονου οργανισμού.

Ο όρος “Διοίκηση Προσωπικού”, εκφράζει τη βραχυχρόνια προσέγγιση των θεμάτων που αφορούν το προσωπικό, ενώ ο όρος “Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων- Human Resource Management”, σηματοδοτεί μια προσπάθεια συστηματικής και μακροχρόνιας αντιμετώπισης του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού μιας οργάνωσης, το οποίο αντιμετωπίζεται “ως πόρος” (Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ., 2001). Δηλαδή η Δ.Α.Π., θεωρεί και μεταχειρίζεται τους εργαζόμενους όχι “ως δαπάνη” της επιχείρησης που πρέπει να ελεγχθεί, αλλά “ως επένδυση” του ενεργητικού που πρέπει να την εμπιστευθεί και να την αξιοποιήσει διαχρονικά (Wainwright, 1997:13).

Επομένως, η σύγχρονη αντίληψη, βλέπει τον εργαζόμενο ως ένα σύνολο γνώσεων, προσόντων, δεξιοτήτων, φιλοδοξιών και διαθέσεων που πρέπει όλα μαζί να αξιολογούνται μέσα στο εργασιακό περιβάλλον, γι’ αυτό δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη, στη συμμετοχή και στη συνεργασία, δεδομένου ότι η απόδοση του οργανισμού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο που διοικείται και αξιοποιείται το προσωπικό του (Π. Φαναριώτης, 1999:337-354). Σύμφωνα με τη

διεθνή βιβλιογραφία παρακάτω παρουσιάζονται οι κύριες διαφορές μεταξύ Δ.Π. και Δ.Α.Π.

Πίνακας 3.2.: Διαφορές μεταξύ Δ.Π. και Δ.Α.Π.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ
<ul style="list-style-type: none"> -Είναι διοικητική διαδικασία που στοχεύει σε υφισταμένους, -Ασχολείται με την επίλυση καθημερινών θεμάτων (απουσίες, ικανοποίηση από την εργασία), -Ενδιαφέρεται περισσότερο για την ατομική εργασία. 	<ul style="list-style-type: none"> -Ενδιαφέρεται για την ανάπτυξη των εργαζομένων και των διοικητικών στελεχών, -Δίνει έμφαση στα αποτελέσματα σε όλο τον οργανισμό(αποδοτικότητα, ποιότητα, σύνδεση με στρατηγικούς στόχους), -Φροντίζει για τη διάχυση της επιχειρηματικής κουλτούρας σε όλο τον οργανισμό, -Καλλιεργεί την ευελιξία και τη συνεργασία μεταξύ των ομάδων.

3.2. Βασικές Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Η Δ.Α.Π., αποτελεί διοικητική διαδικασία η οποία ασχολείται με την ανθρώπινο παράγοντα στην εργασία και τις σχέσεις αλληλεπίδρασης που δημιουργούνται μέσα από αυτή τη διαδικασία. Για το λόγο αυτό, κάθε Υπεύθυνος Προσωπικού μέσα σε μια Δ.Υ. πρέπει να συνεργάζεται αποδοτικά με το προσωπικό και να επιλύει ικανοποιητικά τα προβλήματα που δημιουργούνται μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Ο ρόλος του είναι πολύ σημαντικός και αποτελεί δίαυλο επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και προσωπικού. Επίσης, η ανάπτυξη σχεδίων και προγραμμάτων για την επιλογή και πρόσληψη του κατάλληλου προσωπικού, η ανάπτυξη ικανοτήτων, η υποκίνηση, η αξιολόγηση και εξέλιξη εμπίπτουν στα κύρια αντικείμενα της ενασχόλησής του. Επομένως, η Δ.Α.Π. και κατ' επέκταση οι βασικές λειτουργίες που επιτελεί η αντίστοιχη Διεύθυνση σε μια δημόσια υπηρεσία είναι: ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού, η πρόσληψη-προαγωγή και εν γένει εξέλιξη του προσωπικού, η υποκίνηση, η εποπτεία-καθοδήγηση και επικοινωνία με τους εργαζομένους, η εκπαίδευση- επιμόρφωση, η αξιολόγηση, η πειθαρχία κ.λπ. Ο στόχος κάθε Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων είναι μέσω των λειτουργιών αυτών να επιτευχθούν αφενός οι στόχοι του Οργανισμού και αφετέρου να ικανοποιηθούν οι ανάγκες και οι φιλοδοξίες του προσωπικού. Παρακάτω γίνεται μια σύντομη αναφορά στις λειτουργίες αυτές και πως πραγματοποιούνται μέσα στο περιβάλλον ενός Δημόσιου Οργανισμού.

3.2.1. Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού

Προγραμματισμός είναι η λειτουργία κατά την οποία ένας οργανισμός προβλέπει τις βραχυπρόθεσμες και μεσοπρόθεσμες ανάγκες του σε προσωπικό και καταστρώνει σχέδια για την κάλυψή τους. Η διαδικασία του προγραμματισμού περιλαμβάνει τα εξής στάδια (Χατζηπαντελή Π.,1999: 43-60):

1. απογραφή υπάρχοντος προσωπικού,
2. πρόβλεψη των αναγκών σε προσωπικό (πρόβλεψη της ζήτησης),
3. πρόβλεψη της προσφοράς (πρόβλεψη της κατάστασης που επικρατεί στην αγορά εργασίας στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού),
4. διαμόρφωση σχεδίων για την κάλυψη των αναγκών,
5. εφαρμογή και αξιολόγηση σχεδίων.

Μια Δ.Υ. ουσιαστικά δεν μπορεί να επιλέξει το προσωπικό που προγραμματίζει και είναι υποχρεωμένη να λειτουργεί μέσα στο υφιστάμενο νομοθετικό πλαίσιο. Σύμφωνα λοιπόν με τον “Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων & Υπαλλήλων ΝΠΔΔ” (ν.3528/2007), στο άρθρο 11 παρ.1, οι Δ.Υ. και τα ΝΠΔΔ, προγραμματίζουν σε ετήσια βάση τις ανάγκες τους σε τακτικό προσωπικό μετά από γνώμη της οικείας συνδικαλιστικής οργάνωσης ενώ το ΥΠΕΣΔΔΑ συντονίζει τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού ανάλογα με τις ανάγκες των υπηρεσιών.

Ο υπεύθυνος για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, πρέπει να έχει υπόψη του τις εξής παραμέτρους (Π. Φαναριώτης, 1999:337-354):

1. το χρονικό στόχο του προγράμματος,
2. το προβλεπόμενο μέγεθος του οργανισμού,
3. τις προβλεπόμενες αλλαγές στην οργανωτική διάρθρωση, τον εξοπλισμό, τις μεταβολές στο προσωπικό από ποσοτική και ποιοτική άποψη,
4. τις ανάγκες του οργανισμού σε προσωπικό κατά την προγραμματιζόμενη περίοδο,

5. το υφιστάμενο προσωπικό και τις δυνατότητες για κάλυψη μελλοντικών αναγκών,

6. τη χρονική κατανομή του υπό πρόσληψη προσωπικού κατά κατηγορίες και βαθμούς.

Η υφιστάμενη οργανωτική διάρθρωση των υπηρεσιών καθώς και η κατανομή του προσωπικού κατά κατηγορία και ειδικότητα, προβλέπεται μέσα από τους εγκεκριμένους οργανισμούς τους. Επίσης οι θέσεις που διαμορφώνονται με βάση το σχεδιασμό των εργασιών, διακρίνονται σε 3 κατηγορίες:

α) Κατώτερου Προσωπικού,

β) Προϊσταμένων Τμημάτων και

γ) Προϊσταμένων Διευθύνσεων, Γενικών Διευθυντών.

Ο σχεδιασμός της οργανωτικής διάρθρωσης κατά επίπεδα δίνει και την πραγματική εκτίμηση των θέσεων ανά κατηγορία και βαθμό ενώ αποτελεί τη βάση για τον προγραμματισμό των αναγκών ενός οργανισμού για προσλήψεις, μεταθέσεις, προαγωγές και άλλες μεταβολές στην υπηρεσιακή εξέλιξη του προσωπικού (Π. Φαναριώτης, 1999, 337-354).

Επίσης εκτός από τον προγραμματισμό για την πρόσληψη μόνιμου προσωπικού, οι υπηρεσίες προγραμματίζουν και την πρόσληψη προσωπικού με άλλης μορφής εργασιακή σχέση π.χ. αορίστου ή ορισμένου χρόνου, σύμβαση έργου, ωρομίσθιους κ.λπ. σύμφωνα με τις ανάγκες τους.

Στον πίνακα 3 φαίνεται το είδος της εργασιακής σχέσης και ο αριθμός των υπαλλήλων που αντιστοιχούν σε κάθε κατηγορία σύμφωνα με την απογραφή των δημοσίων υπαλλήλων τον Ιούλιο του 2010 .

Πίνακας 3.2.: Απογραφή Δημοσίων Υπαλλήλων Ανά Είδος Εργασιακής Σχέσης

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΣΧΕΣΗ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ %
- Μόνιμοι υπάλληλοι του δημοσίου/ δικαστικοί λειτουργοί/ δημόσιοι λειτουργοί	625.738	82
- Ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου	53.833	7
- Ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου	44.811	6
- Συμβασιούχοι έργου	14.345	2
- Αιρετοί	12.609	2
- Επί θητεία	7.495	1
- Ωρομίσθιοι/ημερομίσθιοι	4.614	1
- Μετακλητοί	1.175	0
- Έμμισθη εντολή	1.003	0
- Μέλη Διοικητικών Συμβουλίων	493	0
- Πρόεδρος, Διευθύνων Σύμβουλος, Διοικητής, Υποδιοικητής	380	0
ΣΥΝΟΛΟ	766.496	

3.2.2. Πρόσληψη - Διορισμός

Ο βασικός στόχος της διαδικασίας επιλογής, είναι η πρόσληψη του καταλληλότερου υποψήφιου για την κάθε διαθέσιμη θέση, η διατήρησή του σ' αυτή και η απόδοσή του σύμφωνα με τις απαιτήσεις της θέσης και με όρους που θα ικανοποιούν τον υποψήφιο αλλά και τον οργανισμό. Το κόστος μιας αποτυχημένης πρόσληψης είναι ιδιαίτερα υψηλό, δεδομένου ότι η διαπίστωσή της γίνεται συνήθως μετά από αρκετό διάστημα (Μπιτσάνη Ε.,2006:171-198).

Για το λόγο αυτό βασικές προϋποθέσεις για την αποτελεσματική επιλογή είναι:

- η σαφής περιγραφή της θέσης εργασίας και των προσόντων που απαιτούνται για την ορθή εκτέλεσή της,
- ο καθορισμός των κριτηρίων για τη σωστή απόδοση στην κάθε θέση.

Οι πιο γνωστές μέθοδοι επιλογής για τις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα είναι (Μπιτσάνη Ε.,2006:171-198):

- οι συνεντεύξεις,
- τα τεστς,
- ασκήσεις in tray/in basket,
- Κέντρα αξιολόγησης (Assessment centres).

Ωστόσο, η διαδικασία της πρόσληψης στο δημόσιο τομέα γίνεται σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία. Στα άρθρα 4-23 του ΚΔΥ (ν.3528/2007), ρυθμίζονται θέματα που αφορούν στο διορισμό των Δ.Υ.. Συγκεκριμένα, στα άρθρα 4-10 ορίζονται τα προσόντα που απαιτούνται καθώς και τα κωλύματα για το διορισμό των Δ.Υ., τα άρθρα 11-14 αναφέρονται στο προγραμματισμό, τον τρόπο πλήρωσης και της προκήρυξης των θέσεων ενώ τα άρθρα 15-23 αναφέρονται στη διαδικασία του διορισμού και την ανάληψη της υπηρεσίας από το Δ.Υ. Επίσης για να καταστεί δυνατή η πρόσληψη πρέπει να υπάρχει εγκεκριμένη πίστωση στον τακτικό προϋπολογισμό της κάθε υπηρεσίας.

Με το ν.2190/94 συστάθηκε το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.) το οποίο λειτουργεί ως Ανεξάρτητη Αρχή και διαχειρίζεται το θέμα των προσλήψεων των Δ.Υ., των ΝΠΔΔ και των ΟΤΑ. Με το Ν.2527/97 διευρύνεται το πεδίο εφαρμογής του συστήματος προσλήψεων με τον επανακαθορισμό του δημόσιου τομέα, ενώ εισάγεται η διαδικασία της προφορικής συνέντευξης στις προσλήψεις του ειδικού επιστημονικού προσωπικού. Επίσης, με το ν.2738/99 επεκτάθηκε η διαδικασία διαγωνισμού και στους εκπαιδευτικούς.

Ο βασικός λόγος της σύστασης του Α.Σ.Ε.Π. είναι η διασφάλιση της εφαρμογής ενός συστήματος επιλογής προσωπικού με βάση την αξιοκρατία και συντελώντας στην ποιοτική αναβάθμιση του προσωπικού του Δημοσίου, μέσω της επιλογής των καλύτερων, ξεφεύγοντας έτσι από τη λογική της στελέχωσης της Δ.Δ. με κομματικά κριτήρια.

Προβλέπει δύο τρόπους επιλογής προσωπικού:

α) τον γραπτό διαγωνισμό για το προσωπικό διοικητικών κλάδων και ειδικοτήτων και

β) τη διαδικασία επιλογής με κριτήρια για το μη διοικητικό προσωπικό (προσωπικό με σύμβαση εργασίας αορίστου ή ορισμένου χρόνου, ειδικό επιστημονικό προσωπικό και προσωπικό επί θητεία).

Στην περίπτωση του γραπτού διαγωνισμού μέσω Α.Σ.Ε.Π. ακολουθείται η παρακάτω διαδικασία:

1. Προκήρυξη θέσεων (αριθμός θέσεων ανά κλάδο και ειδικότητα, κατανομή θέσεων ανά Νομαρχία, προσόντα υποψηφίων, δικαιολογητικά, ύλη εξετάσεων).

2. Υποβολή αιτήσεων υποψηφίων (υποβολή αίτησης μόνο σε μία Νομαρχία με σειρά προτίμησης στις υπηρεσίες).

3. Διενέργεια διαγωνισμού (ο διαγωνισμός διενεργείται από κεντρική επιτροπή που συγκροτεί ο Α.Σ.Ε.Π.).

4. Βαθμολόγηση διαγωνιζόμενων – κατάρτιση πινάκων επιτυχίας (οι διαγωνιζόμενοι που συγκεντρώνουν βαθμολογία πάνω από τη βάση κατατάσσονται σε πίνακες επιτυχόντων οι οποίοι επικυρώνονται από την κεντρική επιτροπή και στέλνονται για δημοσίευση στην Εφημερίδα της Κυβέρνησης).

5. Διορισμός (μετά την υποβολή των δικαιολογητικών των διορισθέντων, περίληψη του διορισμού δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβέρνησης και κοινοποιείται στο διοριζόμενο ο οποίος έχει προθεσμία 30 ημερών από τη δημοσίευση, για την ανάληψη υπηρεσίας).

6. Ορκωμοσία (έναρξη υπαλληλικής σχέσης).

Για το προσωπικό που προσλαμβάνεται με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου, καταρτίζεται σχετική σύμβαση εργασίας, σύμφωνα με τις διατάξεις της εργατικής νομοθεσίας, μη εφαρμοζόμενων των διαδικασιών που ισχύουν για το διορισμό προσωπικού με σχέση εργασίας Δημοσίου Δικαίου (Π. Φαναριώτης, 1999: 411).

3.2.3. Ανάπτυξη - Επιμόρφωση

Η εκπαίδευση αποτελεί τη βασική συνιστώσα για την ανάπτυξη των γνώσεων και των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού μιας υπηρεσίας και τα οφέλη της είναι πολλαπλά και αφορούν τον εργαζόμενο, την υπηρεσία και την κοινωνία γενικότερα. Μέσα από την εκπαίδευση, ο εργαζόμενος αποκτά μεγαλύτερη άνεση στην εργασία του, διευρύνεται ο τρόπος θεώρησης των πραγμάτων και γίνεται πιο αποτελεσματικός. Επίσης, αποκτά μεγαλύτερο ενδιαφέρον για την εργασία και αυξάνονται οι πιθανότητες εξέλιξής του μέσα από αυτή.

Επίσης, για μια υπηρεσία τα οφέλη είναι ποικίλα (ΙΝ.ΕΠ., εκπαιδ. υλικό, Αθήνα 14-18/6/2010):

- βελτιώνεται η απόδοση των υπαλλήλων,
- αυξάνεται η παραγωγικότητα,
- βελτιώνεται το παραγόμενο έργο,
- μειώνονται οι δαπάνες και οι καθυστερήσεις,
- γίνεται καλύτερη χρήση του εξοπλισμού,
- αυξάνεται το ηθικό των υπαλλήλων,
- μειώνεται το κόστος εποπτείας,
- γίνεται καλύτερη προσαρμογή εργαζομένων και υπηρεσίας στις αλλαγές του περιβάλλοντος.

Στο άρθρο 47 του Δημοσιοϋπαλληλικού Κώδικα (ν.3528/2007), η υπηρεσιακή εκπαίδευση είναι δικαίωμα του κάθε υπαλλήλου και κάθε υπηρεσία είναι υποχρεωμένη να μεριμνά για την επιμόρφωση των υπαλλήλων της καθ' όλη την σταδιοδρομία τους, ανεξάρτητα από την κατηγορία, τον κλάδο, την ειδικότητα ή το βαθμό.

Ανάλογα με το χρόνο που πραγματοποιείται, η εκπαίδευση διακρίνεται σε εισαγωγική, προαγωγική και διαρκής (Χατζηπαντελή Π, 1999:123-132). Η εισαγωγική γίνεται όταν ο υπάλληλος είναι ακόμα δόκιμος και τον βοηθά να ενταχθεί καλύτερα στο εργασιακό περιβάλλον. Η προαγωγική εκπαίδευση προετοιμάζει τον εργαζόμενο για μια θέση υψηλότερης ευθύνης και συνήθως η επιμόρφωση γίνεται σε θέματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Τέλος, ως διαρκής θεωρείται η κάθε εκπαιδευτική δραστηριότητα που λαμβάνει κατά τη σταδιοδρομία του ο υπάλληλος και η οποία μπορεί να είναι θεραπευτική δηλ. στοχεύει να καλύψει αδυναμίες και κενά ή αναπτυξιακή δηλ στοχεύει στην περαιτέρω βελτίωση του υπαλλήλου. Οι μέθοδοι εκπαίδευσης προσωπικού είναι πολλές και η εκπαίδευση μπορεί να πραγματοποιείται στη θέση εργασίας (on the job training) ή εκτός αυτής σε ειδικό χώρο. Οι κυριότερες μέθοδοι εκπαίδευσης που γίνονται σε ειδικό χώρο είναι (Μπιτσιάνη Ε., 2006:203):

1. Η διάλεξη,

2. Το σεμινάριο,
3. Η μελέτη περίπτωσης (case studies),
4. Η επίδειξη,
5. Το παίξιμο ρόλων,
6. Επιχειρησιακά παιχνίδια (business games),
7. Τηλε-εκπαίδευση,
8. Εικονική πραγματικότητα,
9. Προσομοίωση (simulation).

Για να είναι αποτελεσματική η εκπαίδευση του προσωπικού, πρέπει να γίνεται: α) σωστή διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών, β) σχεδιασμός εκπαιδευτικού προγράμματος, γ) υλοποίηση, δ) αξιολόγηση.

Με το ν.3613/2007, θεσπίστηκε η υποχρεωτική εκπαίδευση των Προϊσταμένων Δ/νσεων με στόχο τη βελτίωση των γνώσεων και δεξιοτήτων των στελεχών της διοίκησης. Πρόκειται για διαρκή επιμόρφωση που επικεντρώνεται στο επιτελικό δημόσιο μάνατζμεντ σε ζητήματα που σχετίζονται με την ενδυνάμωση της διαφάνειας και της δημόσιας διαβούλευσης, την κατάρτιση στρατηγικών και επιχειρησιακών σχεδίων δράσης, την εφαρμογή δημόσιων πολιτικών καθώς και την εξυπηρέτηση του πολίτη .

3.2.4. Εξέλιξη Προσωπικού – μεταβολές υπηρεσιακής κατάστασης

Τα άτομα που δραστηριοποιούνται μέσα σε έναν οργανισμό (δημόσιο ή ιδιωτικό) εκτός από ένα ικανοποιητικό επίπεδο αμοιβών, προσδοκούν την εξέλιξή τους μέσα στην κλίμακα της ιεραρχίας. Η έννοια της υπηρεσιακής εξέλιξης είναι ευρεία και δεν περιορίζεται μόνο στην προαγωγή, μπορεί να σημαίνει και αναβάθμιση των προσόντων, διεύρυνση αρμοδιοτήτων, συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων κ.λπ., χωρίς απαραίτητα να συνοδεύεται από κάποιας μορφής προαγωγή μισθολογική ή βαθμολογική (Π.Φαναριώτης, 1999:439- 457).

Γι' αυτό, κάθε οργανισμός πρέπει να προγραμματίζει την εξέλιξη του προσωπικού με τρόπο που να επιλέγονται οι καλύτεροι και από την επιλογή αυτή

προκύπτει όφελος για τον οργανισμό αλλά και το προσωπικό. Ως μεταβολές υπηρεσιακής κατάστασης, εννοούνται οι μεταβολές των υπαλλήλων σε διάφορες θέσεις εργασίας στο ίδιο ή σε διαφορετικό ιεραρχικό επίπεδο. Στον Δημοσιούπαλληλικό Κώδικα (ν.3528/2007), τα άρθρα 65-75 αναφέρονται στην κινητικότητα των Δ.Υ. και ποιες μορφές μπορεί αυτή να πάρει κατά τη διάρκεια του

Συγκεκριμένα, οι κατά τον Δημοσιούπαλληλικό κώδικα οριζόμενες μορφές κινητικότητας των Δ.Υ., είναι οι παρακάτω: Σύμφωνα με το Υ.Κ. (ν. 3528/2007 όπως τροποποιήθηκε με το ν.3839/2010), η εξέλιξη της σταδιοδρομίας των Δ.Υ. είναι άρρηκτα συνυφασμένη με τα χρόνια υπηρεσίας στο Δημόσιο.

Πίνακας 3.3.: Βαθμολογική κλίμακα εξέλιξης Δ.Υ.

Κατηγορίες / Βαθμοί	ΠΕ	ΤΕ	ΔΕ	ΥΕ
Ε'				2 έτη
Δ'	Εισαγωγικός βαθμός 2 έτη	Εισαγωγικός βαθμός 2 έτη	Εισαγωγικός βαθμός 2 έτη	10 έτη
Γ'	5 έτη	7 έτη	9 έτη	10 έτη
Β'	6 έτη	6 έτη	8 έτη	Καταληκτικός βαθμός
Α'	Καταληκτικός βαθμός	Καταληκτικός βαθμός	Καταληκτικός βαθμός	

Σημείωση: Το προσωπικό της κατηγορίας των Ειδικών Θέσεων (ΕΘ) κατατάσσεται στον Α' και Β' βαθμό.

Στα άρθρα 76-79 του ν. 3528/2007, αναφέρονται στις θέσεις ανά κατηγορία καθώς και τα τυπικά προσόντα ανά κλάδο και ειδικότητα. Μέσα από τα άρθρα του Δ.Κ., επιδιώκεται να διασφαλιστεί η προαγωγή υπαλλήλων που έχουν τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα διότι η ανέλκυση σε μια θέση ανώτερου ιεραρχικού επιπέδου συνεπάγεται μεγαλύτερες ευθύνες και απαιτεί περισσότερες γνώσεις και δεξιότητες. Ο στόχος των προαγωγών είναι διπλός: αφενός βοηθά στην κάλυψη των κενών θέσεων και αφετέρου δίνεται στους υπαλλήλους η δυνατότητα της επαγγελματικής εξέλιξης ως μια προσπάθεια αναγνώρισης των ικανοτήτων και της προσφοράς τους.

3.2.5. Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Αξιολόγηση είναι η διαδικασία, η οποία περιλαμβάνει θέσπιση συγκεκριμένων κριτηρίων απόδοσης, παρατήρηση και εκτίμηση της απόδοσης του

υπο αξιολόγηση υπαλλήλου, καταγραφή των αποτελεσμάτων και ανατροφοδότησή του. Αποτελεί δε δύσκολο καθήκον γιατί πρέπει να βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια απόδοσης, τα οποία πρέπει να έχουν καθοριστεί και συμφωνηθεί από τους υπαλλήλους, αλλά κυρίως για τα αποτελέσματά της που μπορεί να είναι καθοριστικά για την περαιτέρω εξέλιξη των εργαζομένων καθώς θα πρέπει να τους κοινοποιηθούν (Κουτούζης Μ., 1999:121). Ωστόσο, έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί για την απόδοση και την αξιολόγηση.

Σύμφωνα με τον Μ.Ζαβλάνο (1999), απόδοση είναι το σύνολο των αποτελεσμάτων που παράγονται από μια εργασία ή δραστηριότητα κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου. Ενώ, η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού, σύμφωνα με τον Π.Φαναριώτη (1990), είναι η διαδικασία με την οποία η διοίκηση προσπαθεί να προσδιορίσει πόσο καλά ανταποκρίνεται ένας υπάλληλος στην εργασία του και πόσο καλύτερος ή χειρότερος είναι σε σύγκριση με άλλους της ίδιας εργασιακής ομάδας. Οι Bratton και Gold (2003), ορίζουν την αξιολόγηση ως τη διαδικασία που παρέχει πληροφορίες σχετικές με τις συνολικές ικανότητες και δυνατότητες ενός ατόμου.

Η αξιολόγηση παρέχει στοιχεία που χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών, τις αμοιβές, τις αυξήσεις, τις προαγωγές, τις μετακινήσεις, τις απολύσεις και γενικά τις μεταβολές της υπηρεσιακής κατάστασης καθώς και στοιχεία για τη βελτίωση του συστήματος επιλογής προσωπικού (Χατζηπαντελή Π.,1999:75-85). 42 Η αξιολόγηση μπορεί να είναι άτυπη, με τη μορφή άτυπης συζήτησης με τους εργαζόμενους με στόχο να ενθαρρύνει επιθυμητές στάσεις και συμπεριφορές, ή επίσημη (Κουτούζης Μ.,1999:121-123).

Η επίσημη αξιολόγηση μπορεί να γίνεται:

1. από ένα άτομο (συνήθως προϊστάμενο),
2. από ομάδα προϊσταμένων, που ο καθένας κάνει τις κρίσεις του και τέλος βγαίνει μια συνολική αξιολόγηση,
3. προϊσταμένων από υφισταμένους,
4. από συναδέλφους στο ίδιο επίπεδο ιεραρχίας (Birch, 1981:456-460).

Συνήθως, η αξιολόγηση από ομάδα ανθρώπων είναι αντικειμενικότερη, ενώ ο συνδυασμός ενός ή περισσότερων τρόπων αξιολόγησης είναι θέμα της Διοίκησης. Το δυσκολότερο σημείο έγκειται στη μέτρηση της απόδοσης, όπου πρέπει να βαθμολογηθεί ο υπάλληλος στη βάση κάποιων χαρακτηριστικών με τη συμπλήρωση ενός εντύπου από τον προϊστάμενο, στο οποίο καταγράφονται οι επιδόσεις του. Η βαθμολόγηση μπορεί να είναι αριθμητική (1-5), αλφαβητική (Α-Ε) ή περιγραφική (άριστος, καλός, μέτριος, κάτω του μετρίου, ανεπαρκής (Χατζηπαντελή Π.,1999). Το πρώτο σύστημα αξιολόγησης προσωπικού στην Ελλάδα, εισήχθη με την Αντιβασιλεία και το διάταγμα της 30/8/1833 «περί εισαγωγής των βιβλίων ποιότητας των δημοσίων υπηρεσιών» (Φλογαΐτης, Αθήνα 1890:350), προσπαθώντας να ελέγξει τις γνώσεις και τις ικανότητες των υπαλλήλων.

Στην περίοδο 1864-1882, η εξέλιξη των υπαλλήλων δε βασιζόταν στην απόδοση αλλά από την νομιμοφροσύνη τους στο κόμμα. Το 1875 ο Χ.Τρικούπης προσπάθησε να βελτιώσει την απόδοση των Δ.Υ. με το νόμο «περί προσόντων των δημοσίων υπαλλήλων» που όμως δεν εφαρμόστηκε. Στην εισηγητική έκθεση του Υ.Κ.(1951), γινόταν αναφορά στην σύνδεση αμοιβής και απόδοσης των Δ.Υ. που επίσης δεν εφαρμόστηκε (Γ.Ασπρίδης, Διοικ.Ενημ., 1999). Τα νεότερα συστήματα αξιολόγησης που εφαρμόστηκαν στην ελληνική Δ.Δ., βασιζόταν κυρίως στη χρήση του συστήματος των προαγωγών κατ' αρχαιότητα, θέτοντας σε δεύτερη μοίρα την αξιολόγηση και προαγωγή των ικανότερων στελεχών της Δ.Δ.. Σύμφωνα με το Γ.Ασπρίδη (Διοικ.Ενημ.,2002), απέτυχαν να διευρύνουν την κουλτούρα των υπαλλήλων, το επίπεδο της ευφυΐας τους, την ταχύτητα της σκέψης και την οξύτητα της κρίσης τους.

Προσέφεραν ελάχιστη γνώση της προσωπικότητας, των ηγετικών ικανοτήτων, του αισθήματος ευθύνης, της ικανότητας για ομαδική εργασία, του κύρους, της πρωτοβουλίας. Δόθηκε βάρος στα τυπικά προσόντα με αποτέλεσμα την έλλειψη αξιοπιστίας και την απουσία κινήτρων του προσωπικού για βελτίωση της απόδοσής του. Με το ΠΔ. 581/1984, καθορίστηκε ο τύπος, το περιεχόμενο και ο τρόπος σύνταξης των εκθέσεων αξιολόγησης που στην εφαρμογή του διαπιστώθηκαν αρκετές αδυναμίες οι οποίες προσπάθησαν να τις υπερκεράσουν με το ΠΔ 318/1992 το οποίο και ισχύει. Σύμφωνα με το ΠΔ 318/1992, η αξιολόγηση του προσωπικού γίνεται με εκθέσεις αξιολόγησης και αποβλέπει στην αντικειμενική και αμερόληπτη κρίση της επαγγελματικής ικανότητας και καταλληλότητας των υπαλλήλων.

Επίσης, οι διατάξεις προβλέπουν υποχρέωση του αξιολογητή να κρίνει με αντικειμενικότητα, δεδομένου ότι οι εκθέσεις αξιολόγησης αποτελούν βασικό κριτήριο για το σχηματισμό κρίσης κατά τη διαδικασία των προαγωγών (ΙΝ.ΕΠ, 2010). Επίσης για την εφαρμογή το νέου συστήματος επιλογής προϊσταμένων, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η ύπαρξη στον ατομικό φάκελο κάθε υπαλλήλου των εκθέσεων αξιολόγησης.

Οι εκθέσεις αξιολόγησης συντάσσονται τον Ιανουάριο κάθε έτους και κάθε υπάλληλος αξιολογείται σε δύο επίπεδα: α) από τον Α΄ Αξιολογητή που είναι ο άμεσος προϊστάμενος, β) από το Β΄ Αξιολογητή που είναι ο προϊστάμενος του Α΄ Αξιολογητή.

Στο ισχύον σύστημα αξιολόγησης δεν προβλέπεται αξιολόγηση των Γ.Δ/ντών, ωστόσο για να εφαρμοστεί το νέο σύστημα επιλογής προϊσταμένων, έγινε έκδοση ειδικού εντύπου αξιολόγησης και η αξιολόγηση των Γ.Δ/ντών γίνεται από το Γενικό ή Ειδικό Γραμματέα στον οποίο υπάγονται, ενώ για τα ΝΠΔΔ από το μονομελές όργανο διοίκησής τους. Κατά το ΠΔ 318/92, ο αξιολογούμενος δικαιούται να ασκήσει ενστάσεις κατά των εκθέσεων αξιολόγησης για τις οποίες αποφαινεται το Υ.Σ. (ένσταση διόρθωσης βαθμολογίας, μεροληψίας, διαγραφής γεγονότων).

Στο άρθρο 81 παρ.1 του ν.3528/2007, αναφέρεται ότι τα ουσιαστικά προσόντα των υπαλλήλων αξιολογούνται βάσει συστήματος αξιολόγησης, το οποίο διέπεται από τις αρχές της αμεροληψίας, της επαγγελματικής ικανότητας και αποδοτικότητας του υπαλλήλου, ενώ με το άρθρο 85 του ν.3839/2010, καθιερώνεται νέο αντικειμενικό σύστημα επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων βάσει αντικειμενικών κριτηρίων τα οποία διακρίνονται σε 3 ομάδες: α) στα επαγγελματικά – τεχνικά προσόντα, β) στην εργασιακή – διοικητική εμπειρία, γ) στις ικανότητες – δεξιότητες. Με τα παραπάνω κριτήρια αξιολογούνται οι Δ.Υ. βάσει συγκεκριμένων μορίων.

Με το άρθρο 85, εισάγεται στο σύστημα αξιολόγησης η διενέργεια συνέντευξης (για επιλογή προϊσταμένων Γ.Δ/νσεων, Δ/νσεων, Υποδ/νσεων), η οποία γίνεται από συμβούλια αυξημένου κύρους (ΕΙ.Σ.Ε.Π. και Σ.Ε.Π.) και το περιεχόμενό της θα αναγράφεται στα πρακτικά των συμβουλίων ενώ η βαθμολογία του για κάθε υποψήφιο θα αιτιολογείται από το κάθε μέλος προκειμένου να είναι αντικειμενική η βαθμολόγηση.

Για την επιλογή προϊσταμένων όλων των μονάδων προβλέπεται γραπτή εξέταση που θα διενεργείται από τον ΑΣΕΠ με τη μορφή ερωτηματολογίου πολλαπλών επιλογών. Η γραπτή εξέταση αποτελεί σημαντική καινοτομία και αποτελεί αξιοκρατικό κριτήριο διακρίβωσης των γνώσεων του υποψηφίου σε θέματα αρμοδιότητας της υπηρεσίας του καθώς και της συνθετικής και αναλυτικής του σκέψης, προσόντα απαραίτητα για τα στελέχη της Δ.Δ. σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας. Στους πίνακες 5,6 και 7 παρουσιάζεται ο τρόπος με τον οποίο γίνεται η μοριοδότηση σε κάθε κριτήριο ξεχωριστά.

Πίνακας 3.4.: Πίνακας Μορίων Αξιολόγησης

A) Επαγγελματικά - Τεχνικά προσόντα			
N.3839/2010 όπως αντικαταστάθηκαν τα άρθρα 84-87 και ισχύουν	Προϊστάμενος Γεν.Διεύθυνσης	Προϊστάμενος Διεύθυνσης	Προϊστάμενος Τμήματος
Αριθμός μορίων			
Βασικός τίτλος σπουδών	Βαθμός πτυχίου X 25	Βαθμός πτυχίου X 25 (ΠΕ) ή (ΤΕ)	Βαθμός πτυχίου X 25 (ΠΕ) ή (ΤΕ) Βαθμός πτυχίου X 6 (ΔΕ)
Δεύτερος τίτλος σπουδών (της ίδιας εκπαιδευτικής βαθμίδας)	Βαθμός πτυχίου X 7	Βαθμός πτυχίου X 7 (ΠΕ) ή (ΤΕ)	Βαθμός πτυχίου X 7 (ΠΕ) ή (ΤΕ) Βαθμός πτυχίου X 7 (ΔΕ)
Διδακτορικό δίπλωμα	200 (συνάφεια) 100 (χωρίς συνάφεια)	200 (συνάφεια) 100 (χωρίς συνάφεια)	200 (συνάφεια) 100 (χωρίς συνάφεια)
Μεταπτυχιακός τίτλος	160 (συνάφεια) 80 (χωρίς συνάφεια)	160 (συνάφεια) 80 (χωρίς συνάφεια)	160 (συνάφεια) 80 (χωρίς συνάφεια)
Γνώση μιας απ' τις γλώσσες των χωρών της Ε.Ε.	80 (άριστη) 50 (πολύ καλή) 30 (καλή)	80 (άριστη) 50 (πολύ καλή) 30 (καλή)	80 (άριστη) 50 (πολύ καλή) 30 (καλή)
Γνώση δεύτερης επιπλέον ξένης γλώσσας	80 (άριστη) 50 (πολύ καλή) 30 (καλή)	80 (άριστη) 50 (πολύ καλή) 30 (καλή)	80 (άριστη) 50 (πολύ καλή) 30 (καλή)
Αποφοίτηση από την ΕΣΔΔ ή ΕΣΤΑ	180	180	180
Επιμόρφωση από το ΕΚΔΔΑ ή άλλες σχολές του Δημοσίου, Πανεπιστήμια,ΤΕΙ ή από το Ευρ. Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης	Μέχρι 50 (1 μόριο ανά ημέρα επιμόρφωσης)	Μέχρι 50 (1 μόριο ανά ημέρα επιμόρφωσης)	Μέχρι 50 (1 μόριο ανά ημέρα επιμόρφωσης)

Πίνακας 3.5.: Πίνακας Μορίων Αξιολόγησης

B) Εργασιακή - Διοικητική Εμπειρία			
N.3839/2010 όπως αντι/θηκαν τα άρθρα 84-87 και ισχύουν	Προϊστάμενος Γεν.Διεύθυνσης	Προϊστάμενος Διεύθυνσης	Προϊστάμενος Τμήματος
Αριθμός μορίων			
Χρόνος υπηρεσίας	μέχρι 300 (10 μόρια για κάθε έτος με ανώτατο όριο τα 30 έτη)	μέχρι 300 (10 μόρια για κάθε έτος με ανώτατο όριο τα 30 έτη)	μέχρι 300 (10 μόρια για κάθε έτος με ανώτατο όριο τα 30 έτη)
Χρόνος υπηρεσίας σε θέση προϊσταμένου γεν. διεύθυνσης	μέχρι 380 (2,11 μόρια για κάθε μήνα με ανώτατο όριο τους 180 μήνες)	μέχρι 380 (2,11 μόρια για κάθε μήνα με ανώτατο όριο τους 180 μήνες)	μέχρι 380 (2,11 μόρια για κάθε μήνα με ανώτατο όριο τους 180 μήνες)
Χρόνος υπηρεσίας σε θέση προϊσταμένου διεύθυνσης	μέχρι 300 (1,67 μόρια για κάθε μήνα με ανώτατο όριο τους 180 μήνες)	μέχρι 300 (1,67 μόρια για κάθε μήνα με ανώτατο όριο τους 180 μήνες)	μέχρι 300 (1,67 μόρια για κάθε μήνα με ανώτατο όριο τους 180 μήνες)
Χρόνος υπηρεσίας σε θέση προϊσταμένου τμήματος ή αυτοτελούς γραφείου	μέχρι 200 (1,11 μόρια για κάθε μήνα με ανώτατο όριο τους 180 μήνες)	μέχρι 200 (1,11 μόρια για κάθε μήνα με ανώτατο όριο τους 180 μήνες)	μέχρι 200 (1,11 μόρια για κάθε μήνα με ανώτατο όριο τους 180 μήνες)

Πίνακας 3.6.: Πίνακας Μορίων Αξιολόγησης

Γ) Ικανότητες - Δεξιότητες			
N.3839/2010 όπως αντι/θηκαν τα άρθρα 84-87 και ισχύουν	Προϊστάμενος Γεν.Διεύθυνσης	Προϊστάμενος Διεύθυνσης	Προϊστάμενος Τμήματος
Αριθμός μορίων			
Υπηρεσιακή αξιολόγηση (εκθέσεις αξιολόγησης της τελευταίας 5ετίας)	μέχρι 300 (μέσος όρος για κάθε κριτήριο με συντελεστή βαρύτητας 6)	μέχρι 300 (μέσος όρος για κάθε κριτήριο με συντελεστή βαρύτητας 6)	μέχρι 300 (μέσος όρος για κάθε κριτήριο με συντελεστή βαρύτητας 6)
Ειδικές δραστηριότητες (συγγραφικές εργασίες, εισηγήσεις σε συνέδρια, εκπροσώπηση σε συμβούλια, επιτροπές ή ομάδες εργασίας, μέλη Δ.Σ., Διοικητές κλπ)	μέχρι 80	μέχρι 80	μέχρι 80
Ηθική αμοιβή του επαίνου ή Μετάλλιο διακεκριμένων πράξεων	70	70	70
Συνέντευξη	Έως 350 μόρια	Έως 350 μόρια	_____
Γραπτή εξέταση	Έως 350 μόρια (έως 100 X 3,5)	Έως 350 μόρια (έως 100 X 3,5)	Έως 350 μόρια (έως 100 X 3,5)

Πηγή: Εκπαιδευτικό υλικό ΙΝ.ΕΠ. Αθήνα 2010

3.2.6. Υποχρεώσεις - Δικαιώματα - Πειθαρχία

Α. Υποχρεώσεις Η σχέση που συνδέει τον υπάλληλο με την Υπηρεσία, συνεπάγεται ένα πλαίσιο υποχρεώσεων, περιορισμών και κωλυμάτων τα οποία αποτελούν ένα σύνολο προσωπικών δεσμεύσεων έναντι της υπηρεσίας και του έργου που αναλαμβάνει. Η φιλοσοφία των δεσμεύσεων έγκειται στο γεγονός ότι ο υπάλληλοι κατά τη συναλλαγή τους με το κοινό, ενεργούν ως όργανα για λογαριασμό του Κράτους, για το λόγο αυτό πρέπει να πληρούν ορισμένες προϋποθέσεις οι οποίες προσδιορίζουν το γενικότερο πλαίσιο συμπεριφοράς των Δ.Υ. (Φαναριώτης Π, 1999:413).

Στα άρθρα 24-38 του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Υπαλλήλων, ορίζονται ρητά οι βασικές ενότητες που αφορούν τις δεσμεύσεις των Δ.Υ.. Στον Πίνακα 8 απεικονίζονται συνοπτικά όσα αναλυτικά αναφέρονται στα συγκεκριμένα άρθρα.

Πίνακας 3.7.: Υποχρεώσεις-Περιορισμοί-Κωλύματα των Δ.Υ.		
ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ	ΑΣΥΜΒΙΒΑΣΤΑ ΕΡΓΑ Ή ΙΔΙΟΤΗΤΕΣ - ΚΩΛΥΜΑΤΑ
Πίστη στο Σύνταγμα και αφοσίωση στην πατρίδα και τη Δημοκρατία (άρθρο 24)	Α) ΤΙ ΑΠΑΓΟΡΕΥΕΤΑΙ	Α) ΑΣΥΜΒΙΒΑΣΤΑ
Υπακοή στις διαταγές των Προϊσταμένων με τους όρους του Νόμου-νομιμότητα των υπηρεσιακών του ενεργειών (αρ.25)	Άσκηση ιδιωτικού έργου επ'αμοιβή Άσκηση του έργου αυτού επιτρέπεται μόνο κατόπιν άδειας και εφ'όσον συμβιβάζεται με τα καθήκοντα της θέσης & δεν παρεμποδίζει την ομαλή εκτέλεση της υπηρεσίας του (αρ.31 παρ.1&2)	Έργα ασυμβίβαστα με το βουλευτικό αξίωμα (άρθρο 33)
Εχεμύθεια (άρθρο 26)	Άσκηση εμπορίας κατ' επάγγελμα (άρθρο 31 παρ.2)	Δικηγορική ιδιότητα (άρθρο 34)
Συμπεριφορά με ευπρέπεια προς του Διοικούμενους χωρίς διακρίσεις (άρθρο 27)	Συμμετοχή σε οποιαδήποτε εμπορική εταιρία προσωπική, Π.Ε. ή Κοινοπραξία (άρθρο 32 παρ.2)	Κατοχή δεύτερης θέσης Δημοσίου, ΝΠΔΔ, ΟΤΑ, δημοσίων επιχειρήσεων, ΝΠΙΔ, που ανήκουν στο Κράτος ή επιχορηγούνται από το Κράτος (άρθρο 35)
Εγγραφή δήλωση της περιουσιακής κατάστασης (άρθρο 28)	Απόκτηση από υπάλληλο, σύζυγό του ή ανήλικα τέκνα μετοχών ΑΕ που υπάγονται στον ειδικό έλεγχο της υπηρεσίας του (άρθρο 32 παρ.3)	Β) ΚΩΛΥΜΑΤΑ
Παραχώρηση της εργασίας του μέσα στον οριζόμενο από τις κείμενες διατάξεις χρόνο (άρθρο 29)	Β) ΤΙ ΕΠΙΤΡΕΠΕΤΑΙ	Κώλυμα συμφέροντος (άρθρο 36)
Υποχρέωση άσκησης καθηκόντων του κλάδου ή της ειδικότητάς του (άρθρο 30)	Συμμετοχή υπαλλήλου με την υπηρεσιακή ιδιότητα σε συνεταιρισμούς ή στη Διοίκηση ΑΕ ή ΕΠΕ που ελέγχονται από το Δημόσιο (άρθρο 32 παρ.5)	Κώλυμα Εντοπιότητας (άρθρο 37)
Υποχρέωση δηλώσεως της συμμετοχής σε ΝΠΙΔ εκτός σωματείων & Κοινοφελών ιδρυμάτων (άρθρο 31 παρ.1)	Γ) ΑΣΤΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΤΩΝ Δ.Υ.	Ο Υπάλληλος ευθύνεται έναντι του Δημοσίου για κάθε ζημιά προκληθείσα εις βάρος του Δημοσίου από δόλο ή βαρεία αμέλεια (άρθρο 38)

Πηγή: Φαναριώτης Π. "Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών και Οργανισμών", εκ.Σταμούλης, Αθήνα 1999, σελ415

Πηγή: Φαναριώτης Π. "Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών και Οργανισμών", εκ.Σταμούλης, Αθήνα 1999, σελ415

Β. Δικαιώματα

Πέρα όμως από τις παραπάνω αναφερόμενες δεσμεύσεις, ο υπάλληλος με το διορισμό του απολαμβάνει και ένα πλαίσιο δικαιωμάτων τα οποία αναφέρονται αναλυτικά στα άρθρα 39-60 του Κ.Δ.Υ. Τα δικαιώματα αυτά κατατάσσονται ως εξής:

1. Θεμελιώδη δικαιώματα - Ελευθερίας της έκφρασης, συνδικαλιστική ελευθερία και δικαίωμα στην απεργία, - Μονιμότητα, - Μισθός, - Εξασφάλιση ικανοποιητικών συνθηκών εργασίας – υγειονομική περίθαλψη, - Υπηρεσιακή εκπαίδευση.

2. Άδειες Δημοσίων Υπαλλήλων - Κανονική άδεια, - Άδειες διευκόλυνσεως.

Γ. Πειθαρχία

Πειθαρχία είναι η δύναμη που υποκινεί το άτομο και γενικά μια ομάδα να συμμορφώνεται στις αποφάσεις και να ακολουθεί τους κανόνες και τις διαδικασίες τις οποίες θεσπίζει ο οργανισμός για την επίτευξη των αντικειμενικών του σκοπών (Φαναριώτης Π.,1999:510). Ωστόσο, οι Δ.Υ. μπορεί στη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους να δημιουργήσουν προβλήματα ή δυσλειτουργία στη δράση της Δ.Δ., ο ΥΚ στο ειδικό κεφάλαιο του πειθαρχικού δικαίου έρχεται να ρυθμίσει αυτά τα προβλήματα. Η προσφυγή στις διατάξεις του πειθαρχικού δικαίου αποτελεί έσχατη επιλογή αφού βασική επιδίωξη κάθε εύρυθμης διοίκησης είναι η πρόληψη παραβατικών συμπεριφορών και όχι η καταστολή τους με την επιβολή πειθαρχικών ποινών (Ναούμ Στ.,2009:2-16).

Επομένως, πειθαρχικό δίκαιο είναι το σύνολο των κανόνων δικαίου που ρυθμίζουν τα σχετικά με την πειθαρχική ευθύνη των Δ.Υ. και καθορίζουν τους όρους της πειθαρχικής διαδικασίας, ενώ πειθαρχικό παράπτωμα είναι κάθε παράβαση υπαλληλικού καθήκοντος που συντελείται με υπαίτια πράξη ή παράλειψη και μπορεί να καταλογισθεί στον υπάλληλο (άρθ.106 Παρ.1 ΥΚ). Η πειθαρχική διαδικασία διακρίνεται από την ποινική γι' αυτό και χρησιμοποιείται ο όρος παράπτωμα και όχι αδίκημα. Επίσης η πειθαρχική ευθύνη είναι ατομική και υφίσταται όσο διαρκεί η υπαλληλική σχέση.

Στο άρθρο 107 του ΥΚ (ν.3528/2007), γίνεται απαρίθμηση των πειθαρχικών παραπτωμάτων, ενώ στο άρθρο 109 αναφέρονται οι πειθαρχικές ποινές καθώς και οι λόγοι που οδηγούν στην ποινή της οριστικής παύσης του υπαλλήλου.

Η δίωξη και η τιμωρία των πειθαρχικών παραπτώματων αποτελεί καθήκον των πειθαρχικών οργάνων (άρθρο 110 παρ.1). Πειθαρχικά όργανα είναι αυτά που σύμφωνα με τον ΥΚ μπορούν να προβούν στον πειθαρχικό έλεγχο του υπαλλήλου και να του επιβάλλουν πειθαρχική ποινή(άρθρα 116- 118). Στον παρακάτω πίνακα , αναφέρονται συνοπτικά ποια ορίζονται από το νόμο ως πειθαρχικά όργανα και ποιες ποινές μπορούν να επιβάλλουν.

Η άσκηση της πειθαρχικής δίωξης αρχίζει με την κλήση σε απολογία του Δ.Υ. (άρθρο 112 παρ.1), από το μονομελές πειθαρχικό όργανο είτε με την παραπομπή του στο Υπηρεσιακό Συμβούλιο. Στα άρθρα 125-140 του ΥΚ, περιγράφονται τα στάδια της πειθαρχικής δίωξης μέχρι και την πειθαρχική απόφαση.

Πίνακας 3.8.: Πειθαρχικά Όργανα – Πειθαρχικές Ποινές

Πειθαρχικά Όργανα	Πειθαρχικές Ποινές
<p align="center"><u>(Άρθρο 116 ΥΚ)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Οι πειθαρχικώς προϊστάμενοι (άρθ.117 ΥΚ), - Το Δ.Σ. του ΝΠΔΔ για τους υπαλλήλους του ΝΠΔΔ, - Το Υπηρεσιακό Συμβούλιο του οικείου φορέα, - Το Υπηρεσιακό Συμβούλιο του ΥΠΕΣΔΔΑ για τις περιπτώσεις του άρ.117 παρ.4 του ΥΚ - Το Δευτεροβάθμιο Πειθαρχικό Συμβούλιο, - Το Συμβούλιο Επικρατείας, - Το Διοικητικό Εφετείο, - Ο Γ. Επιθ. Δημόσιας Διοίκησης. 	<p align="center"><u>(άρθρο 109 ΥΚ)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Η έγγραφη επίπληξη, - Το πρόστιμο έως τις αποδοχές τριών (3) μηνών, - Η στέρηση του δικαιώματος για προαγωγή από 1-5 έτη, - Ο υποβιβασμός κατά ένα βαθμό, - Η προσωρινή παύση από 3-6 μήνες με πλήρη στέρηση αποδοχών, - Η οριστική παύση.

Οι πράξεις πριν την έναρξη της πειθαρχικής δίωξης είναι:

- Προκαταρκτική εξέταση (άρθρο 125), όπου γίνεται άτυπη συλλογή στοιχείων να διαπιστωθεί η τέλεση πειθαρχικού παραπτώματος.
- Ένορκη Διοικητική Εξέταση (ΕΔΕ-άρθρο 126), γίνεται συλλογή στοιχείων για τη διαπίστωση της τέλεσης παραπτώματος και διενεργείται από υπάλληλο με Α' βαθμό.

Ο υπάλληλος καλείται σε απολογία ανωμοτί, ενώ η διαδικασία ολοκληρώνεται με την υποβολή αιτιολογημένης έκθεσης στον Πειθαρχικώς

Προϊστάμενο. Αν διαπιστωθεί πειθαρχικό παράπτωμα ασκείται πειθαρχική δίωξη. Η πειθαρχική δίωξη αρχίζει με την έγγραφη κλήση του υπάλληλου σε απολογία, από τον πειθαρχικώς προϊστάμενο ή παραπέμπεται στο Υ.Σ.. Ο υπάλληλος έχει προθεσμία 2-3 ημερών μέχρι να απολογηθεί και έχει δικαίωμα να λάβει γνώση των στοιχείων του φακέλου. Η διαδικασία στη συνέχεια ακολουθεί τα παρακάτω στάδια:

- Πειθαρχική ανάκριση ενώπιον του Υ.Σ. (άρθρα 127-134). Πειθαρχικά Όργανα Πειθαρχικές Ποινές (Άρθρο 116 ΥΚ)

- Πειθαρχική απόφαση (άρθρο 140). Πρέπει να είναι έγγραφη και πλήρως αιτιολογημένη. Κοινοποιείται στον υπάλληλο ο οποίος έχει προθεσμία 60 ημερών να κάνει ανάκληση της πειθαρχικής απόφασης.

- Ένδικα μέσα. Ο υπάλληλος μπορεί να κάνει ένσταση (αρ.141): α) ενώπιον των Πρωτοβάθμιων Υ.Σ. κατά αποφάσεων των πειθαρχικών προϊσταμένων και β) ενώπιον του Δευτεροβάθμιου Πειθαρχικού Συμβουλίου που εκδικάζει ενστάσεις κατά αποφάσεων πρωτοβάθμιων Υ.Σ. Προσφυγή (αρ.142): α) στο Συμβούλιο Επικρατείας κατά αποφάσεων δευτεροβάθμιου πειθαρχικού συμβουλίου για ποινές παύσης και υποβιβασμού βαθμού. β) στο Διοικητικό Εφετείο κατά αποφάσεων Υπουργών, Διοικητή ΔΣ κ.λπ.

- Εκτέλεση απόφασης (άρθρο 144).

- Παραγραφή. Τα πειθαρχικά παραπτώματα του άρθρου 112 παραγράφονται σε 2 χρόνια, ενώ του άρθρου 109 σε 5 χρόνια. Πειθαρχικό παράπτωμα που αποτελεί ποινικό αδίκημα δεν παραγράφεται πριν παραγραφεί το ποινικό αδίκημα. • Λήξη πειθαρχική ευθύνης επέρχεται όταν ο υπάλληλος χάσει για οποιοδήποτε λόγο την υπαλληλική ιδιότητα.

3.3 Οι Δημόσιοι Υπάλληλοι. στην Ελλάδα και στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Ομοιότητες-Διαφορές Παραπάνω έγινε μια σύντομη παρουσίαση για το τι ισχύει σήμερα στην Ελληνική Δ.Δ., με δεδομένο όμως τα σοβαρά δημοσιονομικά προβλήματα που αντιμετωπίζει η ελληνική οικονομία και την παρατεταμένη ύφεση, οι αλλαγές σε κεκτημένα ετών στον τομέα των εργασιακών σχέσεων (σε δημόσιο και σε ιδιωτικό τομέα) είναι προ των πυλών. Ως συνέπεια της παγκοσμιοποίησης της οικονομίας, του έντονου ανταγωνισμού, των τεχνολογικών και κοινωνικών εξελίξεων

καθώς και του τρόπου οργάνωσης παραγωγής και εργασίας, διαμορφώνονται στη σύγχρονη αγορά εργασίας συνθήκες που προετοιμάζουν ουσιαστικές μεταβολές στις εργασιακές σχέσεις. Ευέλικτες μορφές εργασίας άρχισαν να εξαπλώνονται ταχύτατα στον ιδιωτικό τομέα ως λύση για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού και τη μείωση του κόστους παραγωγής, ενώ τα τελευταία χρόνια παρουσιάζεται μια γενικότερη τάση αύξησης του αριθμού των συμβασιούχων που απασχολούνται στο δημόσιο τομέα σε πολλές χώρες της Ε.Ε. Αν και στις περισσότερες χώρες της Ε.Ε. ισχύει η μονιμότητα, έχουν πραγματοποιηθεί σημαντικές μεταρρυθμίσεις που οδηγούν στην ελαστικοποίηση των εργασιακών σχέσεων και εξίσωσής τους με το καθεστώς του ιδιωτικού τομέα¹.

Σε πολλές χώρες, η αναλογία προσλήψεων μονίμων-συμβασιούχων στο δημόσιο έχει μεταβληθεί υπέρ των δεύτερων. Επίσης σε πολλές χώρες της ΕΕ ως ΔΥ θεωρούνται μόνο όσοι εργάζονται σε δημόσιες υπηρεσίες και το Στρατό και όχι κλάδοι όπως εκπαιδευτικοί και υπάλληλοι ΟΤΑ, όπως ισχύει στην Ελλάδα. Στην Ελλάδα τα πράγματα είναι ακόμα πιο δύσκολα διότι με το ν.3833/2010 του Υπ.Οικονομικών «για την Προστασία της Ελληνικής Οικονομίας», και το ν.3812/2009 του Υπ.Εσωτερικών, οι προσλήψεις στο δημόσιο για το έτος 2010 ανεστάλησαν, ενώ από το 2011 και τα επόμενα χρόνια θα γίνεται 1 διορισμός για κάθε 5 υπαλλήλους που αποχωρούν. Η αναλογία αυτή θα υπολογίζεται στο σύνολο των εργαζομένων που απασχολούνται στον στενό και τον ευρύτερο Δ.Τ. (μόνιμους & με σύμβαση εργασίας αορίστου χρόνου), ενώ οι αποχωρήσεις θα υπολογίζονται μέχρι το τέλος του προηγούμενου έτους.

Εξαιρέσεις αποτελούν οι εκπαιδευτικοί, τα Σώματα Ασφαλείας, το Λιμενικό και το ιατρικό-νοσηλευτικό προσωπικό, όπου η σχέση είναι 1 προς 1. Όσον αφορά στους μισθούς των Δ.Υ., η μείωση στα επιδόματά τους κατά 20% το 2010 καθώς και η εφαρμογή το ενιαίου μισθολογίου από το 2011, φαίνεται ότι θα μειώσει ακόμα περισσότερο την αγοραστική τους δύναμη και θα διευρύνει την ψαλίδα με το μισθολόγιο των Δ.Υ. στις άλλες χώρες της ΕΕ. Το μισθολογικό κόστος του Δημοσίου πριν την εφαρμογή του προγράμματος σταθερότητας ήταν 12,5 δις € (2009) από τα οποία τα 5 δις αφορούσαν επιδόματα. Με το πάγωμα των μισθών και τη μείωση των επιδομάτων, προβλέπεται μείωση της μισθολογικής δαπάνης κατά 1,1 δις € το 2010.

¹ <http://www.tovima.gr/default.asp?pid=2&artid=166839&ct=3&dt=19-6-2005>

Η συνολική μείωση μέχρι το 2013 προϋπολογίζεται 2,7 δις (500 εκατ. το 2011, 600 εκατ. το 2012 και 500 εκατ. το 2013). Αυτά θα επιτευχθούν με μείωση των προσλήψεων, τις μετατάξεις καθώς και ιδιωτικοποιήσεις υπηρεσιών και εκχώρηση των λειτουργιών τους σε ιδιώτες¹⁰. Σύμφωνα με έρευνα που έγινε για λογαριασμό της ΑΔΕΔΥ, υπάρχει μεγάλο χάσμα στους μισθούς μεταξύ Ελλήνων και Ευρωπαίων. Το μισθολόγιο των Δ.Υ. στην Ευρώπη αυξήθηκε κατά 23% την τελευταία 5ετία, στην Κύπρο κατά 48% (η οποία έχει το τρίτο μεγαλύτερο μισθολόγιο στην ΕΕ μετά τη Δανία και τη Σουηδία), ακολουθούν η Γερμανία, Αυστρία, Γαλλία, Ολλανδία ενώ η Ελλάδα βρίσκεται στην τελευταία θέση. Οι μέσες για την ευρωζώνη είναι 2.366 €11. Οι Έλληνες Δ.Υ. εργάζονται κατά μ.ο. 2 ώρες την εβδομάδα περισσότερο από τους Ευρωπαίους. Λιγότερο δουλεύουν οι Γάλλοι (35 ώρες), οι Δανοί και οι Ολλανδοί (από 37 ώρες), οι Φινλανδοί (37,5 ώρες) και οι Γερμανοί 37,6 ώρες). Επίσης, οι έλληνες εργαζόμενοι καταβάλουν κάθε χρόνο 45% υψηλότερες εισφορές στα ασφαλιστικά τους ταμεία σε σχέση με τον κοινοτικό μ.ο.. Συγκεκριμένα, ο συντελεστής κοινωνικής ασφάλισης στην Ελλάδα είναι 16% ως ποσοστό επί των ετήσιων αποδοχών (2ος μεγαλύτερος μετά την Αυστρία) έναντι 10,93% του μ.ο. της ΕΕ. Τις χαμηλότερες εισφορές καταβάλουν οι Ιρλανδοί (4%), οι Ισπανοί (6,40%), οι Σουηδοί (7%), οι Ολλανδοί (7,10%) και οι Δανοί (8%)¹². Στον πίνακα της eurostat, βλέπουμε τις αμοιβές των ΔΥ της ΕΕ σε σχέση με το ΑΕΠ όπου η Ελλάδα βρίσκεται μ.ο. της ΕΕ για τα έτη 2004-2006.

Πίνακας 3.9.: Οι αμοιβές των Δ.Υ. ανά Κράτος/Μέλος της ΕΕ σε σχέση με το ΑΕΠ

ΚΡΑΤΟΣ/ΜΕΛΟΣ Σ ΕΕ	ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ				ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ			
	ΠΟΣΟΣΤΟ % ΑΕΠ / 2006	εκατομύρια ευρώ (€)			ΠΟΣΟΣΤΟ % ΑΕΠ / 2006	εκατομύρια ευρώ (€)		
		2004	2005	2006		2004	2005	2006
ΒΕΛΓΙΟ	11,8	34.721	36.186	37.481	50,0	146.688	151.347	158.157
ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ	9,0	2.027	2.135	2.270	32,2	6.641	7.288	8.082
ΤΣΕΧΙΑ	7,8	6.966	7.949	8.856	42,8	37.697	43.086	48.793
ΔΑΝΙΑ	16,9	35.121	35.886	37.218	52,6	105.590	109.755	115.834
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	7,2	169.500	168.450	167.740	49,5	1.137.800	1.131.000	1.149.990
ΕΣΘΟΝΙΑ	8,8	938	1.042	1.168	44,5	4.264	4.903	5.892
ΙΡΛΑΝΔΙΑ	9,7	13.914	15.053	16.979	41,8	59.999	66.521	73.007
ΕΛΛΑΔΑ	10,8	21.161	22.387	23.149	31,1	57.325	61.716	66.458
ΙΣΠΑΝΙΑ	10,0	84.595	91.011	98.475	46,5	401.102	427.402	456.069
ΓΑΛΛΙΑ	13,1	220.725	227.801	234.715	51,9	866.678	896.279	930.695
ΙΤΑΛΙΑ	11,0	149.861	156.608	162.999	41,2	555.481	581.122	607.699
ΚΥΠΡΟΣ	14,8	1.885	2.011	2.164	44,8	5.739	6.140	6.555
ΛΕΤΟΝΙΑ	10,1	1.174	1.308	1.641	43,0	4.409	5.450	6.959
ΛΙΘΟΥΑΝΙΑ	10,5	1.968	2.152	2.498	42,7	7.310	8.519	10.127
ΛΟΥΞΕΜΒΟΥΡΓΟ	7,4	2.226	2.377	2.501	45,2	13.150	14.070	15.290
ΟΥΓΓΑΡΙΑ	12,2	10.382	11.178	10.935	45,3	37.777	41.365	40.681
ΜΑΛΤΑ	13,5	661	670	677	43,9	2.067	2.125	2.205
ΟΛΛΑΝΔΙΑ	9,4	48.909	49.560	50.404	49,2	251.030	253.363	263.517
ΑΥΣΤΡΙΑ	9,3	21.946	22.920	23.927	48,5	115.755	119.956	125.085
ΠΟΛΩΝΙΑ	9,8	20.547	24.563	26.712	35,5	73.885	57.539	96.280
ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ	13,6	20.342	21.541	21.165	50,2	71.812	74.504	77.969
ΡΟΥΜΑΝΙΑ	9,1	4.932	6.930	8.868	38,9	22.530	29.591	37.803
ΣΛΟΒΕΝΙΑ	11,4	3.146	3.306	3.481	51,4	13.865	14.633	15.653
ΣΛΟΒΑΚΙΑ	7,4	2.757	2.813	3.299	36,8	12.526	14.325	16.393
ΦΙΛΑΝΔΙΑ	13,4	20.631	21.648	22.320	48,3	73.301	77.171	80.684
ΣΟΥΗΔΙΑ	15,3	45.850	46.182	47.991	54,1	158.994	161.603	169.396
ΗΝ.ΒΑΣΙΛΕΙΟ	11,4	194.277	204.674	217.051	55,5	955.879	1.004.395	1.059.678

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΗΛΕΚΤΡΙΣΜΟΥ

Η ΔΕΗ σήμερα

Η Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού Α.Ε. είναι η μεγαλύτερη εταιρία παραγωγής και προμήθειας ηλεκτρικής ενέργειας στην Ελλάδα, με περίπου 7,4 εκατομμύρια πελάτες. Διαθέτει μια μεγάλη υποδομή σε εγκαταστάσεις ορυχείων λιγνίτη, παραγωγής, μεταφοράς και διανομής ηλεκτρικής ενέργειας. Κατέχει περίπου το 68% της εγκατεστημένης ισχύος των σταθμών ηλεκτροπαραγωγής στην Ελλάδα συμπεριλαμβάνοντας στο ενεργειακό της μείγμα λιγνιτικούς, υδροηλεκτρικούς και πετρελαϊκούς σταθμούς, καθώς και σταθμούς φυσικού αερίου, αλλά και μονάδες ανανεώσιμων πηγών ενέργειας (ΑΠΕ).

Μετά την απόσχιση των κλάδων Μεταφοράς και Διανομής, δημιουργήθηκαν δύο 100% θυγατρικές εταιρείες της ΔΕΗ Α.Ε., ο ΑΔΜΗΕ Α.Ε. (Ανεξάρτητος Διαχειριστής Μεταφοράς Ηλεκτρικής Ενέργειας Α.Ε.) και ο ΔΕΔΔΗΕ Α.Ε. (Διαχειριστής Ελληνικού Δικτύου Διανομής Ηλεκτρικής Ενέργειας Α.Ε.). Ο ΑΔΜΗΕ Α.Ε. έχει την ευθύνη της διαχείρισης, λειτουργίας, ανάπτυξης και συντήρησης του Ελληνικού Συστήματος Μεταφοράς Ηλεκτρικής Ενέργειας και των διασυνδέσεών του, ενώ ο ΔΕΔΔΗΕ Α.Ε. έχει την ευθύνη για την διαχείριση, ανάπτυξη, λειτουργία και συντήρηση του Ελληνικού Δικτύου Διανομής Ηλεκτρικής Ενέργειας.

Η εγκατεστημένη ισχύς των μονάδων παραγωγής της ΔΕΗ το 2012 ανήλθε σε 12.5 GW. Ο αριθμός του μισθοδοτούμενου τακτικού προσωπικού ανερχόταν 19.998. Στον τομέα των ΑΠΕ, η ΔΕΗ δραστηριοποιείται μέσω της θυγατρικής της «ΔΕΗ Ανανεώσιμες Α.Ε.», έχοντας στο χαρτοφυλάκιό της αιολικά πάρκα, μικρούς υδροηλεκτρικούς σταθμούς καθώς και φωτοβολταϊκούς, συνολικής εγκατεστημένης ισχύος 116 MW (μη συμπεριλαμβανομένων των σταθμών στους οποίους η ΔΕΗ Ανανεώσιμες συμμετέχει μέσω κοινοπραξιών, από την εγκατεστημένη ισχύ των οποίων της αναλογούν 29 MW). Η ΔΕΗ Α.Ε. ιδρύθηκε το 1950, ενώ από 12.12.2001 έχει εισαχθεί στα Χρηματιστήρια Αξιών Αθηνών και Λονδίνου.

Ιστορική αναδρομή: ο ηλεκτρισμός στην Ελλάδα

Το 1889 φτάνει το "ηλεκτρικό" στην Ελλάδα. Η Γενική Εταιρεία Εργοληψιών, κατασκευάζει στην Αθήνα, στην οδό Αριστείδου, την πρώτη μονάδα παραγωγής ηλεκτρικού ρεύματος. Το πρώτο κτίριο που φωτίζεται είναι τα Ανάκτορα και πολύ σύντομα ο ηλεκτροφωτισμός επεκτείνεται στο ιστορικό κέντρο της Πρωτεύουσας. Τον ίδιο χρόνο η τουρκοκρατούμενη Θεσσαλονίκη θα δει κι αυτή το ηλεκτρικό φως καθώς Βελγική Εταιρία αναλαμβάνει απ' τις Τουρκικές αρχές το φωτισμό και την τροchioδρόμηση της Πόλης με την κατασκευή εργοστασίου παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας.

Δέκα χρόνια αργότερα οι πολυεθνικές εταιρίες ηλεκτρισμού κάνουν την εμφάνισή τους στην Ελλάδα. Η αμερικανική εταιρία Thomson-Houston με τη συμμετοχή της Εθνικής Τράπεζας θα ιδρύσει την Ελληνική Ηλεκτρική Εταιρία που θα αναλάβει την ηλεκτροδότηση κι άλλων μεγάλων Ελληνικών πόλεων. Μέχρι το 1929 θα ηλεκτροδοτηθούν 250 πόλεις με πληθυσμό πάνω από 5.000 κατοίκους.

Στις πιο απόμακρες περιοχές, που ήταν ασύμφορο για τις μεγάλες εταιρίες να κατασκευάσουν μονάδες παραγωγής ηλεκτρικού ρεύματος, την ηλεκτροδότηση αναλαμβάνουν ιδιώτες ή δημοτικές και κοινοτικές αρχές κατασκευάζοντας μικρά εργοστάσια.

Το 1950 υπήρχαν στη Ελλάδα 400 περίπου εταιρείες παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας. Η πρώτη ύλη που χρησιμοποιούσαν ήταν το πετρέλαιο και ο γαιάνθρακας που φυσικά εισάγονταν από το εξωτερικό.

Η κατάτμηση αυτή της παραγωγής, σε συνδυασμό με τα εισαγόμενα καύσιμα, εξωθούσε την τιμή του ηλεκτρικού ρεύματος στα ύψη (τριπλάσιες ή και πενταπλάσιες τιμές απ' αυτές που ίσχυαν στις Ευρωπαϊκές χώρες). Το ηλεκτρικό λοιπόν ήταν ένα αγαθό πολυτελείας, αν και τις περισσότερες φορές παρεχόταν με ωράριο και οι ξαφνικές διακοπές ήταν σύνηθες φαινόμενο.

Για να εξαπλωθεί η ηλεκτρική ενέργεια ομοιόμορφα σε όλη τη χώρα και για να αξιοποιηθεί αποτελεσματικά τόσο στη βιομηχανία όσο και στην ύπαιθρο, έπρεπε να υπάρξουν οι εξής προϋποθέσεις:

- ✚ Αξιοποίηση των εγχώριων πλουτοπαραγωγικών πόρων, που απαιτούσε όμως τεράστιες επενδύσεις, οι οποίες δεν μπορούσαν να πραγματοποιηθούν από τους μεμονωμένους βιομηχάνους παραγωγής ενέργειας.
- ✚ Ενοποίηση της παραγωγής σε ενιαίο διασυνδεδεμένο δίκτυο, ώστε τα φορτία να επιμερίζονται σε εθνική κλίμακα.
- ✚ Ύπαρξη ενιαίου φορέα που θα επέτρεπε τον επιμερισμό του κόστους ανάμεσα στις κερδοφόρες και ζημιογόνες περιοχές.

Τις προϋποθέσεις αυτές κάλυψε η ΔΕΗ με τον πλέον επιτυχή τρόπο.

Έτσι τον Αύγουστο του 1950 ιδρύεται η Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού, για να λειτουργήσει "χάριν του δημοσίου συμφέροντος" με σκοπό τη χάραξη και εφαρμογή μιας εθνικής ενεργειακής πολιτικής, η οποία μέσα από την εντατική εκμετάλλευση των εγχώριων πόρων, να κάνει το ηλεκτρικό ρεύμα κτήμα και δικαίωμα του κάθε Έλληνα πολίτη, στη φθηνότερη δυνατή τιμή.

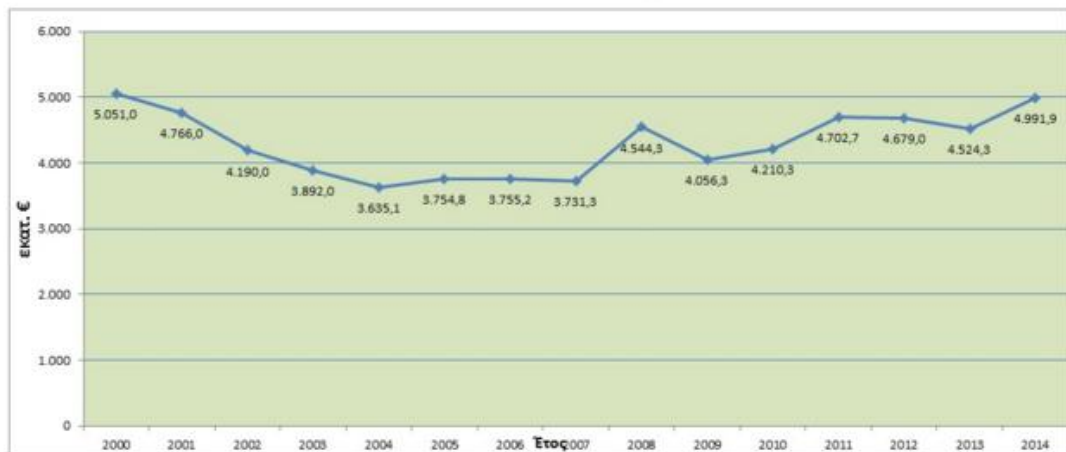
Αμέσως με την ίδρυσή της, η ΔΕΗ στρέφεται προς την αξιοποίηση των εγχώριων πηγών ενέργειας ενώ ξεκινά και η ενοποίηση των δικτύων σε ένα εθνικό διασυνδεδεμένο σύστημα. Τα πλούσια λιγνιτικά κοιτάσματα του ελληνικού υπεδάφους που είχαν νωρίτερα εντοπισθεί, άρχισαν να εξορύσσονται και να χρησιμοποιούνται ως καύσιμη ύλη στις λιγνιτικές μονάδες ηλεκτροπαραγωγής που δημιουργούσε. Παράλληλα, η Επιχείρηση ξεκίνησε την αξιοποίηση της δύναμης των υδάτων με την κατασκευή υδροηλεκτρικών σταθμών στα μεγάλα ποτάμια της χώρας.

Αρκετά νωρίς, το 1956, αποφασίστηκε η εξαγορά όλων των ιδιωτικών και δημοτικών επιχειρήσεων παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας ώστε να υπάρχει ένας ενιαίος φορέας διαχείρισης. Σιγά-σιγά, η ΔΕΗ εξαγόρασε όλες αυτές τις επιχειρήσεις και ενέταξε το προσωπικό τους στις τάξεις της. Σ' όλα αυτά τα χρόνια της παρουσίας της, αγωνίστηκε και πέτυχε την ενεργειακή αυτονομία της χώρας και έφερε σε πέρας το σπουδαίο έργο του εξηλεκτρισμού της δημιουργώντας ταυτόχρονα το μεγαλύτερο μέρος της βαριάς ελληνικής βιομηχανίας. Το ηλεκτρικό ρεύμα έφτασε με επάρκεια σε κάθε άκρη της ελληνικής γης. Από τα μικρά ακριτικά νησιά μας ως τους πιο απόμακρους οικισμούς της ορεινής Ελλάδας.

Αξίζει να σημειωθεί πως εξαιτίας της οικονομικής κρίσης το πλήθος των εργαζομένων στη Δ.Ε.Η. συνεχώς μειώνεται.



Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζεται η εξέλιξη του χρέους της επιχείρησης που τα τελευταία έτη κυμαίνεται σε σταθερά επίπεδα.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

5.1 Βασικά συμπεράσματα βιβλιογραφικής έρευνας

Από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση φαίνεται ότι ο Δ.Τ. τομέας υστερεί έναντι του Ι.Τ., στο θέμα της υποκίνησης του ανθρώπινου δυναμικού, όπως αυτό τίθεται από το υπάρχον νομοθετικό πλαίσιο, τον τρόπο δομής και λειτουργίας της Δ.Δ. αλλά και το γενικότερη νοοτροπία που επικρατεί στο Δ.Τ. Η υποκίνηση σήμερα στο Δ.Τ. βρίσκεται σε κρίσιμο σημείο, έχοντας ως εμπόδια: α) τη συρρίκνωση των οικονομικών κινήτρων (μείωση μισθών, κατάργηση επιδομάτων, κατάργηση υπερωριών κ.λπ.), β) την απειλή κατάργησης της μονιμότητας, γ) τον τυπικό χαρακτήρα των εκθέσεων αξιολόγησης και του κίνητρου απόδοσης, δ) τις ουσιαστικά ανενεργές διατάξεις περί ηθικών αμοιβών και τις πειθαρχικές ποινές να εφαρμόζονται σπάνια.

5.2. Υποθέσεις έρευνας

Σύμφωνα με το περιγραφέν πλαίσιο ο υπο εξέταση Δημόσιος Οργανισμός: • Με δεδομένο τον περιορισμό στη δυνατότητα χρήσης οικονομικών κινήτρων, η ηγεσία της ΔΕΗ στα διάφορα επίπεδα έχει στη διάθεσή της να ενεργοποιήσει το δυναμικό της κυρίως στη βάση εσωτερικών κινήτρων.

- Τα παραδοσιακά κίνητρα όπως ο μισθός, η μονιμότητα, η ασφάλιση, η ελευθερία έκφρασης και η προαγωγή είναι στην ουσία οι μόνες μέθοδοι υποκίνησης που εφαρμόζονται στο δημόσιο.0

- Η αμοιβή με βάση την απόδοση, ως πρακτική που έχει αρχίσει να εφαρμόζεται διεθνώς, μπορεί υπό προϋποθέσεις να βρει την εφαρμογή της στο συγκεκριμένο φορέα μέσα στο πλαίσιο των οικονομικοκοινωνικών συνθηκών έτσι όπως διαμορφώνονται σήμερα παγκοσμίως.

- Ο ρόλος της ηγεσίας σε όλα τα επίπεδα στην ΔΕΗ παίζει ουσιαστικό ρόλο στην υποκίνηση και κατ' επέκταση ικανοποίηση και αφοσίωση των εργαζομένων προς τον οργανισμό.

5.3. Ερευνητικοί στόχοι

Έχοντας ως δεδομένο τα παραπάνω συμπεράσματα που προέκυψαν από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, στο πλαίσιο της παρούσης εργασίας διενεργήθηκε πρωτογενής έρευνα σε δημοσίους υπαλλήλους διαφόρων ιεραρχικών επιπέδων, που εργάζονται στην ΔΕΗ Αττικής, με αντικείμενο έρευνας τα εργαλεία που κατά την κρίση των υπαλλήλων θα μπορούσαν να τους υποκινήσουν για να ενεργοποιήσουν όλες τους τις δυνάμεις (πνευματικές & σωματικές) για να γίνουν αποδοτικότεροι.

Ειδικότερα, η έρευνα επιχειρεί να διατυπώσει:

- Τι πραγματικά υποκινεί τους εργαζόμενους σήμερα στο δημόσιο τομέα.
- Τι πιστεύουν οι εργαζόμενοι για την εφαρμογή ενός συστήματος αμοιβών με βάση την απόδοση και αν θεωρούν ότι μπορεί να εφαρμοστεί στο δημόσιο τομέα.
- Πως αξιολογείται ο ρόλος της ηγεσίας από τους εργαζόμενους και ποιο ρόλο παίζει στην υποκίνησή τους.

5.4. Ερευνητική μεθοδολογία

Αρχικά πραγματοποιήθηκε δευτερογενής έρευνα για τη συλλογή στοιχείων που αφορούν στο θεωρητικό μέρος της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Η συλλογή των πληροφοριών στηρίχθηκε σε ελληνική και ξένη βιβλιογραφία, αρθρογραφία, στοιχεία από δικτυακούς τόπους και στατιστικά δεδομένα. Από την παρουσίαση και ανάλυση των στοιχείων της δευτερογενούς έρευνας, τέθηκαν σημαντικά ερωτήματα τα οποία χρήζουν εμπειρικής διερεύνησης. Αφού έγιναν οι υποθέσεις έρευνας και τέθηκαν οι ερευνητικοί στόχοι, αναζητήθηκε η κατάλληλη ερευνητική προσέγγιση όπου επιλέχθηκε η μέθοδος της επισκόπησης (survey).

Η συγκεκριμένη μέθοδος επιτρέπει τη συλλογή πολλών δεδομένων από ένα σχετικά μικρό δείγμα πληθυσμού, και είναι οικονομική από άποψη χρόνου και χρήματος. Ως “δείγμα”, καλείται το σύνολο των ατόμων που πρόκειται να ερωτηθούν και είναι μέρος του ευρύτερου πληθυσμού, καλούμενο “πληθυσμός μητέρα” ή απλά “πληθυσμός” (Javeau C. 2000:67). Η διαδικασία για την επιλογή του κατάλληλου δείγματος, ονομάζεται δειγματοληψία και υπάρχουν τυχαία και μη τυχαία δείγματα. Για τον προσδιορισμό του δειγματοληπτικού πλαισίου που θα χρησιμοποιηθεί στην

επιλογή του δείγματος και την αποφυγή λαθών, πρέπει σύμφωνα με το Yates (1953), να έχουμε υπόψη μας πέντε κριτήρια (πρ. Χρήστου Ε.,1999:106):

1. επάρκεια,
2. πληρότητα,
3. αποφυγή διπλογραφής,
4. ακρίβεια,
5. ευκολία.

Στην έρευνα που θέλουμε να διεξαχθεί, ως πληθυσμός ορίζεται το σύνολο των εργαζομένων στην Κεντρική Υπηρεσία και στις Περιφερειακές Υπηρεσίες του Ελληνικού Οργανισμού Τουρισμού κατά το χρόνο διεξαγωγής της έρευνας. Για την έρευνά μας, χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος του στρωματοποιημένου δείγματος, όπου ο πληθυσμός διαιρείται με βάση κοινά χαρακτηριστικά ανάλογα με τους στόχους του ερευνητή.

Η στρωματοποίηση του συγκεκριμένου δείγματος έγινε με βάση τις εξής κατηγορίες:

1. τους εργαζόμενους στην Κεντρική Υπηρεσία,
2. τους εργαζόμενους στις περιφερειακές υπηρεσίες, Το μέγεθος του δείγματος εξαρτάται από τα βασικά χαρακτηριστικά του πληθυσμού και το είδος των πληροφοριών που θέλουμε να συλλέξουμε. Όσο μεγαλύτερο είναι το δείγμα τόσο μεγαλύτερη και η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων.

Στην έρευνα συλλέχτηκαν 10 ερωτηματολόγια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.1 Δημογραφικά και Κοινωνικά Χαρακτηριστικά

Στο παρόν κεφάλαιο θα ασχοληθούμε με την ανάλυση των απαντήσεων, έτσι όπως συλλέχθηκαν από τα ερωτηματολόγια που συμπληρώθηκαν από τους εργαζόμενους στην Κεντρική Υπηρεσία καθώς και στις περιφερειακές υπηρεσίες της ΔΕΗ.

Στον παρακάτω πίνακα φαίνονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά.

Φύλο	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα
Άντρας	5	50%
Γυναίκα	5	50%
Ηλικία		
30-40	2	20%
41-50	3	30%
51-60	3	30%
61<	2	20%
Προσωπικό		
0-9	0	0%
10-19	3	30%
20-39	3	30%
40-59	4	40%
60<	0	0%
Μορφωτικό επίπεδο εργαζομένων		
ΥΕ	2	20%
ΔΕ	3	30%
ΤΕ	3	30%
ΠΕ	2	20%

Οι μισοί συμμετέχοντες είναι γυναίκες (σε ποσοστό 50%, n=5 άτομα) και οι μισοί άντρες (σε ποσοστό 50%, n=5 άτομα). Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων είναι 41-50 ετών (σε ποσοστό 30%, n=3 άτομα) και 51-60 ετών (σε ποσοστό 30%, n=3 άτομα). Ακολουθούν οι συμμετέχοντες ηλικίας 30-40 ετών ή μεγαλύτερη από 61 ετών (σε ποσοστό 20%, n=2 άτομα).

Το μεγαλύτερο μέρος των συμμετεχόντων εργάζονται σε καταστήματα ή τμήματα της διοίκησης που περιλαμβάνουν 40-59 εργαζόμενους (σε ποσοστό 40%,

n=4 άτομα) και ακολουθούν σε ποσοστό 30% όσοι εργάζονται σε τμήματα με 10-19 εργαζόμενους και 20-29 εργαζόμενους (σε ποσοστό 30%, n=3 άτομα).

Με κριτήριο το μορφωτικό επίπεδο οι συμμετέχοντες σε ποσοστό 30% (n=3 άτομα) είναι δευτεροβάθμιας ή τεχνολογικής εκπαίδευσης και ακολουθούν όσοι είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ή υποχρεωτικής εκπαίδευσης (σε ποσοστό 20%, n=2 άτομα).

6.2 Αξιολόγηση Διοίκησης

Στον παρακάτω πίνακα φαίνεται ο βαθμός που η διοίκηση αξιοποιεί τους πόρους και το προσωπικό της και τα κίνητρα που παρέχει.

Το μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων δηλώνει πως λίγο φροντίζει για το εργασιακό του περιβάλλον (σε ποσοστό 40%, n=4 άτομα) και ότι η συνεργασία με τη διοίκηση είναι καλή (σε ποσοστό 40%, n=4 άτομα). Οι μισοί από τους εργαζομένους υποστηρίζουν ότι ο κύκλος εργασιών για τους εργαζομένους θα μειωθεί, ενώ οι υπόλοιποι μισοί θεωρούν ότι ο κύκλος εργασιών θα μείνει ίδιος. Η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων δηλώνει ότι οι διευθυντές τους έχουν γνώσεις Η/Υ (σε ποσοστό 100%, n=10 άτομα) και πτυχίο (σε ποσοστό 90%, n=9 άτομα).

Οι περισσότεροι συμμετέχοντες ενημερώνονται για τις εξελίξεις σχετικά με το αντικείμενό τους είτε λίγο, είτε καθόλου (σε ποσοστό 40%, n=4 άτομα). Το ενδιαφέρον για τα επιμορφωτικά προγράμματα έχει προκύψει για το 30% πολύ και για το υπόλοιπο 20% λίγο. Το 40% των συμμετεχόντων δηλώνει ότι σε μικρό βαθμό απαιτείται η εμπειρία στη διοίκηση.

Το 60% των συμμετεχόντων δηλώνει ικανό να ελίσσεται σε δύσκολες καταστάσεις είναι πολύ, είτε πάρα πολύ.

	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα
Φροντίζετε για το εργασιακό περιβάλλον;		
Καθόλου	3	30%
Λίγο	4	40%
Πολύ	2	20%
Πάρα Πολύ	1	10%
Συνεργασία Διοίκησης εργαζομένων		0%
Μέτρια	3	30%

Καλή	4	40%
Πολύ καλή	3	30%
Ο κύκλος εργασιών για τους επόμενους 10 μήνες θα έχει		0%
Μειωθεί	5	50%
Παραμένει ίδιος	5	50%
Αυξηθεί	0	0%
Μορφωτικό επίπεδο διευθυντή		
Πτυχίο	9	90%
Μεταπτυχιακό	1	10%
Η/Υ	10	100%
Ξένες γλώσσες	4	40%
Ενημερώνεστε για τις εξελίξεις στο αντικείμενό σας;		
Καθόλου	4	40%
Λίγο	4	40%
Πολύ	2	20%
Πάρα Πολύ	0	0%
Ενδιαφέρεστε για επιμορφωτικά προγράμματα;		
Καθόλου	3	30%
Λίγο	2	20%
Πολύ	3	30%
Πάρα Πολύ	2	20%
Εκτός των γνώσεων η εμπειρία βοηθάει στη διοίκηση:		
Καθόλου	3	30%
Λίγο	4	40%
Πολύ	3	30%
Πάρα Πολύ	0	0%
Θεωρείτε τον εαυτό σας ικανό να ελίσσεται στις διάφορες καταστάσεις;		
Καθόλου	2	20%
Λίγο	2	20%
Πολύ	4	40%
Πάρα Πολύ	2	20%
Θεωρείτε τον εαυτό σας ικανό να πείσει ένα δύσκολο συνομιλητή:		
Καθόλου	2	20%
Λίγο	3	30%
Πολύ	2	20%
Πάρα Πολύ	3	30%
Αναφέρετε μερικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του διευθυντή.		
Καθόλου	2	20%
Λίγο	2	20%
Πολύ	3	30%
Πάρα Πολύ	3	30%
Η θέση του διευθυντή πρέπει να είναι κοντά στα προβλήματα των εργαζομένων;		
Καθόλου	3	30%

Λίγο	3	30%
Πολύ	2	20%
Πάρα Πολύ	2	20%
Υπάρχουν ανάγκες που μένουν ανικανοποίητες λόγω οικονομικών προβλημάτων:		
Καθόλου	3	30%
Λίγο	3	30%
Πολύ	2	20%
Πάρα Πολύ	2	20%
Αν ναι, τι κάνετε για να τις ικανοποιήσετε;		
Καθόλου	3	30%
Λίγο	2	20%
Πολύ	2	20%
Πάρα Πολύ	3	30%
Επιδιώκετε την ειρσοή πόρων στην υπηρεσία;		
Καθόλου	3	30%
Λίγο	2	20%
Πολύ	3	30%
Πάρα Πολύ	2	20%
Αν ναι, πως αξιοποιείτε αυτούς τους πόρους;		
Καθόλου	1	10%
Λίγο	2	20%
Πολύ	3	30%
Πάρα Πολύ	4	40%
Είστε ικανοποιημένος/η από τη διοίκησή σας;		
Καθόλου	4	40%
Λίγο	2	20%
Πολύ	3	30%
Πάρα Πολύ	1	10%
Καθόλου	2	20%
Λίγο	3	30%
Πολύ	3	30%
Πάρα Πολύ	2	20%

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Σύμφωνα λοιπόν με τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας όπως παρουσιάστηκαν και αξιολογήθηκαν παραπάνω, συμπεραίνουμε ότι ο Δ.Τ. υστερεί

έναντι του ιδιωτικού σε ότι αφορά την ενεργοποίηση και υποκίνηση του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτή η αδυναμία οφείλεται σε μεγάλο αριθμό παραγόντων που συνθέτουν την παθολογία του μανατζμεντ του ανθρώπινου παράγοντα στους δημόσιους οργανισμούς. Όπως καταγράφηκε τόσο στο θεωρητικό όσο και στο εμπειρικό μέρος της εργασίας, η υποκίνηση των εργαζομένων αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την αύξηση της αποδοτικότητας και την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού. Επίσης ουσιαστικός είναι και ο ρόλος της ηγεσίας -σε όλα τα επίπεδα- για το πώς θα καταφέρει να πείσει, να εμπνεύσει, να εμπυρώσει και τελικά να παρακινήσει τους εργαζόμενους να εργαστούν πρόθυμα για την υλοποίηση των στόχων.

Στη δημόσια διοίκηση η εφαρμογή ορθής υποκίνησης δεν είναι πάντοτε εύκολη, κυρίως λόγω της δημοσιοϋπαλληλικής νοοτροπίας. Ωστόσο, η σύγχρονη επιστήμη της διοίκησης προσφέρει στον σημερινό ηγέτη πολλά σύγχρονα εργαλεία στην προσπάθεια υποκίνησης των εργαζομένων για την αύξηση της απόδοσης και της ικανοποίησής τους από την εργασία. Σύμφωνα με όσα καταγράφηκαν από τις απαντήσεις που δόθηκαν από τους εργαζόμενους στη ΔΕΗ, θα κάνουμε μερικές σημαντικές υποδείξεις οι οποίες θα μπορούσαν να φανούν χρήσιμες σε κάθε επίπεδο ηγεσίας, στην προσπάθεια για αύξηση της απόδοσης των υπαλλήλων τους. Η σημαντικότητα αυτών των προτάσεων έγκειται στο ότι πηγάζουν από τις ανησυχίες, προβληματισμούς, ενδιαφέρον και σε ορισμένες περιπτώσεις το θυμό ή την αγανάκτηση κάποιων από τους ερωτηθέντες για τα κακώς κείμενα που πάντα συμβαίνουν σε μια υπηρεσία.

Καθήκον της ηγεσίας είναι να τα αφογκραστεί. Οι προτάσεις έχουν ως εξής:

- Η συνεχής εκπαίδευση και επιμόρφωση των υπαλλήλων είναι απαραίτητη για την καλύτερη απόδοσή τους στην εργασία την περαιτέρω ανάπτυξη και εξέλιξή τους.
- Μέριμνα για τη δημιουργία καλύτερων συνθηκών εργασίας. Σωστά σχεδιασμένοι χώροι εργασίας (άνετοι, λειτουργικοί, ευάεροι, καλά φωτισμένοι), καλύτερη κατανομή του προσωπικού στους χώρους, εργονομία του χώρου, εύκολη πρόσβαση

- Καλές διαπροσωπικές σχέσεις. Να είναι ξεκάθαρος ο ρόλος και τα καθήκοντα του κάθε εργαζόμενου για να δημιουργείται κλίμα αλληλεγγύης και αρμονικής συνεργασίας μεταξύ των συναδέλφων και όχι προστριβές και διαπληκτισμοί.

- Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων που αφορούν την εργασία τους, τους κάνει να αισθάνονται περισσότερο υπεύθυνοι και σημαντικοί. • Βελτίωση οργανωτικών δομών και σχέσεων εξουσίας (αποκέντρωση, μηχανισμοί συντονισμού, ελεγκτικοί μηχανισμοί κ.λπ.) με καλύτερο σχεδιασμό των ροών εργασίας (συγχώνευση ή κατάργηση διαδικασιών).

- Δημιουργία οράματος για τον Οργανισμό και εφαρμογή συστήματος ΔμΣ. Να τεθούν οι γενικοί στόχοι της Διοίκησης του Οργανισμού από τους οποίους στη συνέχεια θα τεθούν οι στόχοι σε επίπεδο Διεύθυνσης, Τμήματος και τέλος ατομικοί στόχοι για τον κάθε υπάλληλο. Οι στόχοι πρέπει να είναι ρεαλιστικοί, εφικτοί και κατανοητοί για να τύχουν αποδοχής από τους υπαλλήλους.

- Εφαρμογή ανοικτής επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης και προσωπικού με σκοπό την κατανόηση της εταιρικής αποστολής και τη διάδοση του οράματος του οργανισμού.

Με τον τρόπο αυτό θα επιτευχθεί η δέσμευση και αφοσίωση των εργαζομένων με τον οργανισμό. Στο πλαίσιο της ανοικτής επικοινωνίας πρέπει να γίνονται συναντήσεις σε τακτά χρονικά διαστήματα μεταξύ προσωπικού και διοίκησης όπου θα γίνεται ενημέρωση για θέματα σχετικά με την πρόοδο, τα προβλήματα κ.λπ.. Επίσης η ηλεκτρονική ενημέρωση του προσωπικού αποτελεί σύγχρονη πρακτική που μπορεί να εφαρμοστεί στο συγκεκριμένο Οργανισμό.

- Είναι σημαντικό να αναγνωρίζεται η προσπάθεια και η προσφορά των εργαζομένων διότι αυτό τους εμπνέει και τους κάνει να αισθάνονται σημαντικοί.

- Πολύ σημαντική είναι και η τεχνική του εμπλουτισμού της εργασίας με την έννοια της ανάθεσης αυξημένων ευθυνών για να γίνει η εργασία περισσότερο ενδιαφέρουσα και ελκυστική για τους εργαζόμενους. Επίσης η ενασχόληση με ενδιαφέροντα αντικείμενα ενισχύει την υπευθυνότητα των υπαλλήλων.

- Η επιμόρφωση των προϊσταμένων αποτελεί σημαντικό παράγοντα για τη βελτίωση του μάνατζμεντ και της ηγετικής συμπεριφοράς. Η επιμόρφωση να αφορά θέματα σχετικά με τη διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα (ηγεσία, υποκίνηση, επικοινωνία, ενδυνάμωση). Αυτό θα τους βοηθήσει να κατανοήσουν καλύτερα τις συμπεριφορές, προσδοκίες, επιθυμίες και ανάγκες των εργαζομένων και να τους ενεργοποιήσουν μέσα από τη χρήση των κατάλληλων τεχνικών υποκίνησης.

- Οι προϊστάμενοι όλων των επιπέδων, θα πρέπει να εμψυχώνουν το προσωπικό, να τονώνουν το αίσθημα της ομαδικότητας, να παρέχουν τη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών και να επαινούν την προσπάθεια των εργαζομένων.

- Η δημιουργία ενός διαφανούς, αντικειμενικού, αξιοκρατικού και δίκαιου συστήματος μετακινήσεων και προαγωγών του προσωπικού με το οποίο η Διοίκηση θα διασφαλίσει τη «δίκαιη» μεταχείριση των εργαζομένων.

- Σχετικά με την σωστή εφαρμογή συστήματος αμοιβής με βάση την απόδοση, πρέπει: α) η μέθοδος αξιολόγησης της απόδοσης να είναι αξιόπιστη, β) να γίνει λεπτομερής περιγραφή των θέσεων εργασίας γ) σαφής καθορισμός στόχων-προτύπων απόδοσης, δ) να μπορεί ο υπάλληλος να παρακολουθεί την πορεία απόδοσής του σε σχέση με τους στόχους του, ε) να παρέχονται ουσιαστικά οικονομικά κίνητρα στ) να υπάρχει κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ διοίκησης και υπαλλήλων.

Επίσης να είναι δίκαιο και αξιοκρατικό για να τύχει αποδοχής από τους εργαζόμενους. Αυτές είναι μερικές από τις προτάσεις που απορρέουν από τις απαντήσεις των εργαζομένων στη ΔΕΗ. Οι εργαζόμενοι θέλουν η ηγεσία σε όλα τα επίπεδα να είναι ορθολογική, διακριτική και να βασίζεται στις αρχές της αξιοκρατίας, διαφάνειας, δικαιοσύνης, κάθαρσης της ατιμωρησίας.

Η υποκίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα πολύ ενδιαφέρον θέμα για μελέτη καθώς γίνεται προσπάθεια ανίχνευσης των προσωπικών αναγκών, φιλοδοξιών, βιωμάτων, ικανοτήτων, συμπεριφορών κ.λπ. των εργαζομένων που λειτουργούν σαν υποκινητικές δυνάμεις και τους ενεργοποιούν. Τα αποτελέσματα που λαμβάνονται είναι χρήσιμα προς εξέταση, την εξαγωγή συμπερασμάτων και την εξεύρεση λύσεων και θέσπιση προτάσεων. Για το λόγο αυτό είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί και επιπλέον έρευνα αναφορικά και με άλλα ενδιαφέροντα θέματα.

Θα ήταν ενδιαφέρον να πραγματοποιηθεί παρόμοια έρευνα μεγαλύτερης έκτασης που θα συμπεριλάμβανε δημόσιους φορείς από όλη την Ελλάδα και το δείγμα θα ήταν μεγαλύτερο και πιο αξιόπιστο. Θα μπορούσε επίσης να πραγματοποιηθεί συγκριτική έρευνα μεταξύ δημοσίων υπαλλήλων και υπαλλήλων του ιδιωτικού τομέα για τους παράγοντες που τους υποκινούν και τους κάνουν να νοιώσουν ικανοποίηση από την εργασία τους. Οι δυνατότητες για διερεύνηση είναι πολλές καθώς η συγκεκριμένη έρευνα καλύπτει μία μόνο πτυχή του όλου θέματος. Οποιαδήποτε περαιτέρω έρευνα και ανάλυση σίγουρα θα προσέφερε πολύτιμες πληροφορίες και καλύτερη προσέγγιση του θέματος.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Αγαπητός Γεώργιος, «Οικονομικό Λεξικό – Σύγχρονο και Αναλυτικό», COPYGRAPH, Αθήνα 2002,
2. Αλεξιάκης Γιώργος, «Η Τέχνη της Διαχείρισης, για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού», εκδ. Σμίλη, Β΄ έκδοση, Αθήνα 2006,
3. Βαρβαρέσος Σ., «Μάνατζμεντ Φορέων και Οργανώσεων», Τόμος Ε΄, Ε.Α.Π., Πάτρα 2000,
4. Βελισσαρίου Ε.-Καραχοντζίδης Δ.-Κομνηνάκης Μ., «Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ του Τουρισμού και των τουριστικών επιχειρήσεων», Τόμος Α΄, Ε.Α.Π., Πάτρα 2000,
5. Διαμαντόπουλος Χ., «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, Εκπαιδευτικό Υλικό, Αθήνα Δεκέμβριος 2004- Μάρτιος 2005,
6. Ζαβλάνος Μ. Μύρων, «Μάνατζμεντ», εκδ. Σταμούλης, Αθήνα 2002,
7. Ζαβλάνος Μ. Μύρων, «Οργανωτική συμπεριφορά», εκδ. Έλλην, Αθήνα 1999,
8. Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.)/Τομέας Δημοσίου Μάνατζμεντ, Εκπαιδευτικές σημειώσεις του επιμορφωτικού προγράμματος με θέμα: «Αρχές και πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στο Δημόσιο Τομέα», Αθήνα Ιούνιος 2010,
9. Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.)/Τομέας Δημοσίου Μάνατζμεντ, Εκπαιδευτικές σημειώσεις του επιμορφωτικού προγράμματος με θέμα: «Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης ως εργαλείο για Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Αθήνα 12- 16/4/2010,
10. Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.), εκπαιδευτικές σημειώσεις του επιμορφωτικού προγράμματος με θέμα: «Εφαρμογή της Πειθαρχικής Διαδικασίας στο Δημόσιο Τομέα, Αθήνα 2009,
11. Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.)/Τομέας Δημοσίου Μάνατζμεντ, Εκπαιδευτικές σημειώσεις του επιμορφωτικού προγράμματος με θέμα: «Διοίκηση Μέσω Στόχων και Μέτρηση της Αποδοτικότητας», Αθήνα 10-14/11/2008,

12. Κανελλόπουλος Χ., «Μάνατζμεντ –αποτελεσματική διοίκηση. Σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες», γ' έκδοση, International Publishing, Αθήνα 1990,
13. Κανελλόπουλος Χ., «Διοίκηση Προσωπικού. Τα ανθρώπινα προβλήματα του μάνατζμεντ, (σε οργανισμούς, επιχειρήσεις και υπηρεσίες), Θεωρία και πράξη, Αθήνα 1991,
14. Κατραμάνου Φ., διπλωματική με θέμα «Υποκίνηση σε στελέχη & διοικητικό προσωπικό του Δημοσίου, με έμφαση στον τομέα της Δικαιοσύνης –Θεωρητικό υπόβαθρο & εμπειρική διερεύνηση», Φεβρ.2010,
15. Κέφης Ν. Βασίλειος, «Το Μάνατζμεντ των Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών», εκδ. INTERBOOKS, Αθήνα 1998,
16. Κονταράτος Ν. Αντώνης, «Η Τέχνη της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού», εκδ. Γκοβόση, Αθήνα 2007,
17. Κουτούζης Μ., «Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ», Τόμος Α', Ε.Α.Π., Πάτρα 1999,
18. Κρεμιάδης Θ.- Τσέκος Θ., «Η Ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση», Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, Εκπαιδευτικό Υλικό, Αθήνα Ιούνιος 2005,
19. Λούκης Α. Αθανασίου, «Τουριστική Ανάπτυξη και Περιβαλλοντική Προστασία», ΙΤΕΠ, Αθήνα 2007,
20. Μπιτσάνη Ευγενία, «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων- Ζητήματα και σύγχρονες προσεγγίσεις στη θεωρία της οργανωσιακής και διοικητικής συμπεριφοράς», εκδ. ΔΙΟΝΙΚΟΣ, Αθήνα 2006,
21. Μπουραντάς Δ. – Παπαλεξανδρή Ν., «Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων», εκδ. Ε.Μπένου, Αθήνα 2003,
22. Μπουραντάς Δ. – Παπαλεξανδρή Ν., «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», εκδ. Ε.Μπένου, Αθήνα 2003,
23. Μπουραντάς Δ., «Μάνατζμεντ – Θεωρητικό υπόβαθρο – Σύγχρονες Πρακτικές», εκδ. Γ.Μπένου, Αθήνα 2002,
24. Μπουραντάς Δ., «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», εκδ. Ε.Μπένου, Αθήνα 2002,

25. Ναούμ Σταματία, «Πειθαρχικό δίκαιο μονίμων υπαλλήλων», Εκπαιδευτικό υλικό, ΙΝ.ΕΠ., Αθήνα 2009,
26. Ξηροτύρη- Κουφίδου Σ., «Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων - η Πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον», εκδ. Ανικούλα, Θεσ/κη 2001,
27. Παναγιωτοπούλου Ρόη, «Η επικοινωνία στις οργανώσεις», εκδ. Κριτική, Αθήνα 1997,
28. Παπούλιας Β. Δημήτρης, «Η στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων και αλλαγών», εκδ. Καστανιώτη, Αθήνα 2002,
29. Παρθενόπουλος Κωνσταντίνος, «Ελληνική Δημόσια Διοίκηση –Θεωρίες, Εμπειρίες και προοπτικές», εκδ. ΖΗΤΗ, Θεσσαλονίκη 1997,
30. Πετρίδου Ε., «Διοίκηση – Μάνατζμεντ», Εκδ. Ζυγός, Θεσσαλονίκη 2001,
31. Πλατσίδου Μαρία, «Η Συναισθηματική Νοημοσύνη», εκδ. GUTENBERG, Αθήνα 2010,
32. Τζωρτζάκης Κ.- Τζωρτζάκη Α., «Οργάνωση και Διοίκηση», εκδ. Rosili, Αθήνα 2002,
33. Τσέκος Θ., «Προγραμματισμός και Οργάνωση στη Δημόσια Διοίκηση», Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, Εκπαιδευτικό υλικό, Αθήνα Δεκέμβριος 2004- Μάρτιος 2005,
34. Φαναριώτης Π., «Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών και Οργανισμών. Εισαγωγή στο Σύγχρονο Δημόσιο Μάνατζμεντ. Δημόσια Διοίκηση ΙΙ», εκδ. Σταμούλης, Αθήνα 1999,
35. Φαναριώτης Π., «Διοίκηση Προσωπικού», εκδ. Σταμούλης, Αθήνα 1990,
36. Υπουργείο Εσωτερικών/ Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης/ Δ/ση Ποιότητας & Αποδοτικότητας, «Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης», εκδ. Δ', Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήνα 2008,
37. Φαλτσέτας Χ., «Κατευθύνσεις και εργαλεία για τη βελτίωση του Δημοτικού Μάνατζμεντ», KPMG Σύμβουλοι ΑΕ, 2008),

38. Χαλάς Γ., «Ολική Ποιότητα Κατάρτισης», Εκδ. Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας, Αθήνα 2002,
39. Χατζηπαντελή Σ. Παναγιώτα, «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού», εκδ. Μεταίχμιο, Αθήνα 1998,
40. Χρήστου Σ. Ευάγγελος, «Έρευνα Τουριστικής Αγοράς», εκδ. INTERBOOKS, Αθήνα 1999,
41. Χυτήρης Λεωνίδα, «Το Μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων», εκδ. INTERBOOKS, Αθήνα 1996,

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

1. Aycin P., «The new public management», Institute for Research on Public Policy, 1995,
2. Avolio B.J., «Full leadership development. Building the vital forces in organizations», Thousand Oaks, CA. Sage, 1999,
3. Birch W.J., «Performance Appraisal: One Company's Experience», Personnel Journal, τεύχος 60(6) (1981),
4. Blake R.R.-Mouton J.S., «The Versatile Manager: A Grid Profile», Irwin, Homewood, III, 1981,
5. Blake R.R.-Mouton J.S., «The Managerial Grid», Houston: Gulf Publishing, 1964,
6. Bratton J.-Gold J., «Human Resource Management: Theory and Practice», 3rd edition, Macmillan, London, 2003,
7. Bourantas D.-Papalexandris N., «Personality traits discriminating between employees in public and in private sector organizations», The international Journal of Human Resource Management, Vol.10, Issue 5, pp. 858-869, Oct. 1999,
8. Boyatzis R E.- Goleman D., «The Emotional Competence Inventory», University Edition, Boston 2001, MA: Hay Group,
9. Burns J.M., «Leadership», Harper & Row, New York 1978,

10. Conger J.A.-Canungo R.N., «Towards a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings», *Academy of Management Review*, (1987),
11. Deming W.E., «Out o the crisis», Cambridge, MA: MIT Center for Advanced Engineering Study, 1986,
12. Fiedler F.E., «A Theory of Leadership Effectiveness», McGraw-Hill, N.York, 1967,
13. Gardner H., «Frames of mind: The Theory of multiple intelligences. NY: Basic Books, Fontana Press, London 1983,
14. Goleman D., «Η συναισθηματική νοημοσύνη», *Ελληνικά Γράμματα*, Αθήνα 1995,
15. Goleman D.- Boyatzis R. –McKee A., «Ο Νέος Ηγέτης», *Ελληνικά Γράμματα*, Αθήνα 2002,
16. Hansen M.V.- Batten J, «Η Τέχνη της Υποκίνησης – Μυστικά Εμπνευσμένης Αρχηγίας», εκδ. Αλκυών, Αθήνα 2003,
17. Hater J.J. -Bass B.M., «Superior’s Evaluation and Subordinates Perceptions of Transformational Leadership», *Journal of Applied Psychology*, 73, 1988, 149
18. Hilary Arksey – Peter Knight, «Interviewing for Social Scientists», SAGE Publications, London-Thousand Oaks-N.Delhi, 1999,
19. Hollander E.P., «Leadership Dynamic», N.York: Free Press, 1978,
20. Javeau Claude, «Η Έρευνα με ερωτηματολόγιο – Το εγχειρίδιο του καλού ερευνητή», εκδ.Τυπωθήτω, Αθήνα 1996,
21. Kotter J., «The Leadership factor», Free Press, 1988, 22. Mann G., «A motive to serve: Public Service motivation in Human Resource Management and the role of PSM in the Non profit Sector», *Public Personnel Management*, Vol.35 N.1, Nov.2006,
23. Maslow A., «Motivation and Personality», Harper & Row, N.York 1970,
24. McGregor D., «The Human size of the enterprise», McGraw-Hill, N.York 1960,

25. McClelland D.C., «Identifying competencies with behavioral-event interviews», *Psychological Science*, 9(5), 1998,
26. Nanus B., «Visionary Leadership», Jossey Bass, 1992,
27. Paul James, «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας», εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα 1998,
28. Schein E.H., «Organizational Culture and Leadership», CA: Jossey-Bass, San Francisco 1985,
29. Spector Paul E., «Job satisfaction, Application, Assessment, Causes and Consequences», Sage Publications, 1997,
30. Tannenbaum R. Schmidt W.H., «How to Choose a Leadership Pattern», *Harvard Business Review*, τεύχος 38 (1958), σελ.95-101,
31. Taylor Fr., «Shop management», Harper and Bros N.Y. (1971),
32. Terry G.R., «Principles of management», 3rd ed., Homewood, III: R.D. Irwin, 1960,
33. Thomas P., «Beyond the buzzwards: coping with changes in the public sector», *International Review of Administrative Sciences*, 1996,
34. Ferlie E.-Pettigrew A.-Ashburner I.-Fitzerald I., «The new public management in action», Oxford University Press, Oxford 1996.
35. Wainwright A.D., «People first strategies get implemented, *Strategy and Leadership*», 1997.
36. Wight B.- Davis B., «Job Satisfaction in the Public Sector: The role of the Work Environment», *The American Review or Public Administration*, Vol. 33, No1, pp.70-90, 2003, 150
37. Vroom V. – Yetton P., «Leadership and Decision-Making», University of Pittsburg Press, 1973.
38. Vroom V., «Work and Motivation», John Wiley, New York 1964,
39. Weber M., «The Theory of social and Economic Organization», Oxford University Press, 1979,

40. Zaleznik A., «Managers and Leaders: are they different;», Harvard Business Review, 1977. II

Παράρτημα: Ερωτηματολόγιο



ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ & ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

Έρευνα ερωτηματολογίου στα πλαίσια εκπόνησης Διπλωματικής εργασίας με θέμα
«Διοίκηση και Διαχείριση Δημοσίων Επιχειρήσεων – ΔΕΗ»

1. Φύλο : Άνδρας Γυναίκα
2. Ηλικία : 30-40 41-50 51-60 61<
3. Τόπος κατοικίας :
4. Προσωπικό : 0-9 10-19 20-39 40-59 60<
5. Μορφωτικό επίπεδο εργαζομένων: ΥΕ ΔΕ ΤΕ ΠΕ
6. Γίνονται σεμινάρια επιμόρφωσης εργαζομένων; Ποτέ Σπάνια Συχνά
Αρκετά συχνά
7. Έχουν γνώση των νέων τεχνολογιών Καθόλου Λίγο Πολύ
Πολύ καλά
8. Αξιολογούνται οι εργαζόμενοι; Ποτέ Σπάνια Τακτικά
9. Φροντίζετε για το εργασιακό περιβάλλον;
 Καθόλου Λίγο Πολύ Πάρα πολύ
10. Υπάρχει καλή συνεργασία διοίκησης-εργαζομένων;
 Μέτρια Καλή Πολύ καλή
11. Ο κύκλος εργασιών τους επόμενους 12 μήνες θα έχει
 Μειωθεί Παραμένει ίδιος Αυξηθεί

12. Μορφωτικό επίπεδο διευθυντή: Πτυχίο Μεταπτυχιακό Η/Υ Ξένες γλώσσες

13. Ενημερώνεστε για τις εξελίξεις στο αντικείμενό σας;

Καθόλου Λίγο Πολύ Πάρα πολύ

14. Ενδιαφέρεστε για επιμορφωτικά προγράμματα;

Καθόλου Λίγο Πολύ Πάρα πολύ

15. Εκτός των γνώσεων η εμπειρία βοηθάει στη διοίκηση:

Καθόλου Λίγο Πολύ Πάρα πολύ

16. Θεωρείτε τον εαυτό σας ικανό να ελίσσεται στις διάφορες καταστάσεις;

Καθόλου Λίγο Πολύ Πάρα πολύ

17. Θεωρείτε τον εαυτό σας ικανό να πείσει ένα δύσκολο συνομιλητή:

Καθόλου Λίγο Πολύ Πάρα πολύ

18. Αναφέρετε μερικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του διευθυντή.

19. Η θέση του διευθυντή πρέπει να είναι κοντά στα προβλήματα των εργαζομένων;

Καθόλου Λίγο Πολύ Πάρα πολύ

20. Υπάρχουν ανάγκες που μένουν ανικανοποίητες λόγω οικονομικών προβλημάτων:

Μικρό βαθμό Μεσαίο βαθμό Μεγάλο βαθμό

21. Αν ναι, τι κάνετε για να τις ικανοποιήσετε;

22. Επιδιώκετε την ειρσοή πόρων στην υπηρεσία;

Καθόλου Λίγο Πολύ Πάρα πολύ

23. Αν ναι, πως αξιοποιείτε αυτούς τους πόρους;

24. Είστε ικανοποιημένος/η από τη διοίκησή σας;

Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα πολύ

25. Τι θα μπορούσατε να κάνετε για να τη βελτιώσετε;