Εθνικο & Καποδιστριακο Πανεπιστημιο Αθηνων
Σχολη Θετικων Επιστημων
Τμημα Γεωλογιας & Γεωπεριβαλλοντος

National & Kapodistrian University of Athens
School of Sciences
Department of Geology & Geoenvironment

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ, ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΩΝ & ΚΡΙΣΕΩΝ

POST GRADUATE PROGRAM
ENVIRONMENTAL, DISASTER & CRISES MANAGEMENT STRATEGIES

Μεταπτυχιακή Διατριβή Ειδίκευσης
Master Thesis

# Η Διαχείριση και η Αξιοποίηση του Ανθρωπίνου Δυναμικού σαν στρατηγικό Εργαλείο ανάπτυξης των ΟΤΑ

## Human Resources Management as a Strategic Instrument for Municipality Development

ΕΛΕΝΗ ΛΙΑΚΟΥ / ELENI LIAKOU
A.M. / R.N. : 17108

| Ειδικές Εκδόσεις / Special Publications: | No. 2019120 |
|---|---|

**Αθήνα, Μάρτιος 2019**
Athens, March 2019

Εθνικο & Καποδιστριακο Πανεπιστημιο Αθηνων
Σχολη Θετικων Επιστημων
Τμημα Γεωλογιας & Γεωπεριβαλλοντος

National & Kapodistrian University of Athens
School of Sciences
Department of Geology & Geoenvironment

Προγραμμα Μεταπτυχιακων Σπουδων
Στρατηγικες Διαχειρισης Περιβαλλοντος, Καταστροφων & Κρισεων

Post Graduate Program
Environmental, Disaster & Crises Management Strategies

Μεταπτυχιακή Διατριβή Ειδίκευσης
Master Thesis

# Η Διαχείριση και η Αξιοποίηση του Ανθρωπίνου Δυναμικού σαν στρατηγικό Εργαλείο ανάπτυξης των ΟΤΑ

## Human Resources Management as a Strategic Instrument for Municipality Development

ΕΛΕΝΗ ΛΙΑΚΟΥ / ELENI LIAKOU
A.M. / R.N. : 17108

**Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή:**

**Δρ. Λέκκας Ε.,**
Καθηγ. ΕΚΠΑ

**Δρ. Λόζιος Σ.,**
Επικ. Καθηγ. ΕΚΠΑ

**Δρ. Κράνης Χ.,**
Επικ. Καθηγ. ΕΚΠΑ

**Εξειδικευμένη Επιστημονική Καθοδήγηση:**

**Χ. Πάλλης,**
Δρ. Οικονομολόγος

| Ειδικές Εκδόσεις / Special Publications: | No. 2019120 |
| --- | --- |

**Αθήνα, Μάρτιος 2019**
Athens, March 2019

## Περίληψη

Οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης αποτελούν στις μέρες μας ίσως το πιο σημαντικό παράγοντα για την επίτευξη της τοπικής και βιώσιμης οικονομικής ανάπτυξης, της κοινωνικής ευημερίας, της κοινωνικής συνοχής. Μέσω των Ο.Τ.Α. οι πολίτες έρχονται σε πρώτη επαφή με την κεντρική διοίκηση, αντιμετωπίζουν τα προβλήματα και της στρεβλώσεις των υπηρεσιών και ο βαθμός ικανοποίησης τους εξαρτάται από το βαθμό της οργάνωσης των υπηρεσιών, από τις ποιοτικές υπηρεσίες που προσφέρουν.

Ιδιαίτερα σήμερα, που η Ελληνική κοινωνία βιώνει συνθήκες οικονομικής κρίσης, με συστατικά στοιχεία της την υψηλή ανεργία, την φτώχεια, τον κοινωνικό αποκλεισμό, την έλλειψη οικονομικών πόρων για την υγεία, την παιδεία και γενικότερα για το κράτος πρόνοιας, οι Ο.Τ.Α. θα πρέπει να ανταποκριθούν στον κοινωνικό τους ρόλο, που είναι η προστασία του δημότη και να γίνουν ο μοχλός ανάπτυξης, προόδου της τοπικής κοινωνίας.

Ο σκοπός αυτός δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς την ύπαρξη και λειτουργία σωστών οργανωτικών δομών, κατάλληλα στελεχωμένων. Η τοπική αυτοδιοίκηση οδεύοντας προς τον 21ο αιώνα αλλάζει ρόλο, εκσυγχρονίζεται, αναλαμβάνει νέες αρμοδιότητες και θα πρέπει να έχει τα κατάλληλα εργαλεία για να ανταποκριθεί στα καινούργια δεδομένα.

Ως εκ τούτου, η διαχείριση και η αξιοποίηση του Ανθρωπίνου Δυναμικού σαν στρατηγικό εργαλείο ανάπτυξης των ΟΤΑ, κρίνεται ιδιαιτέρως σημαντική ως ενέργειας και με σκοπό την ανάπτυξη των ιδίων των στελεχών αλλά και της προσφοράς ποιότητας στις δημόσιες υπηρεσίες και ειδικότερα στον ΟΤΑ. Μέσα από την εν λόγω μελέτη επίσης, δίνεται η ευκαιρία να κατανοήσει κανείς την σημασία των αρχών της διαχείρισης και αξιοποίησης του Ανθρωπίνου Δυναμικού στους ΟΤΑ αλλά και πως μέσα από αυτές τις αρχές μπορεί να επέλθει ανάπτυξη στους οργανισμούς αυτούς.

## Εισαγωγή

Η τοπική αυτοδιοίκηση οδεύοντας προς τον 21ο αιώνα αλλάζει ρόλο, εκσυγχρονίζεται, αναλαμβάνει νέες αρμοδιότητες και θα πρέπει να έχει τα κατάλληλα εργαλεία για να ανταποκριθεί στα καινούργια δεδομένα. Οι Οργανισμοί Εσωτερικής Υπηρεσίας αποτελούν ένα τέτοιο εργαλείο.

Με τον όρο Οργανισμός Τοπικής αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) εννοούμε το νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου που το κάθε ένα έχει συσταθεί σε συγκεκριμένη εδαφική περιφέρεια της Ελλάδας με σκοπό τη διοίκηση των τοπικών ζητημάτων (Λάμπρου, 2008). Τα όργανά του εκλέγονται με καθολική ψηφοφορία από τους δημότες, κάθε Δήμου. Γενικότερα η τοπική αυτοδιοίκηση αποτελεί θεσμό πολιτικού διοικητικού αναπτυξιακού περιεχόμενου σε τοπικό ή περιφερειακό επίπεδο (Λάμπρου, 2008).

Οι Δήμοι και οι Περιφέρειες συγκροτούν τον πρώτο και το δεύτερο βαθμό τοπικής αυτοδιοίκησης και ως έκφραση της λαϊκής κυριαρχίας αποτελούν θεμελιώδη θεσμό του δημόσιου βίου των Ελλήνων, όπως αυτός κατοχυρώνεται από τις διατάξεις του άρθρου 102 του Συντάγματος που κυρώθηκε με το νόμο 1850/1989 (ΦΕΚ 144 Α΄) (1850/1989 (ΦΕΚ 144 Α΄).

Η κατοχυρωμένη από το Σύνταγμα Αυτοδιοίκηση δεν συνιστά αυτονομία, δηλαδή εξουσία αυτοτελούς θέσπισης κανόνων δικαίου, αλλά αρμοδιότητα που ασκείται μέσα στα πλαίσια των γενικών κανόνων που διέπουν την οργάνωση και λειτουργία των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης και θεσπίζονται από το νομοθέτη ή την κανονιστικώς δρώσα Διοίκησης (ΣτΕ 3787/2001, βλ και ΣτΕ 1397/1995, Ολομ.1809/1983).

Με τις διατάξεις του άρθρου 102 παρ.1 του Συντάγματος δεν καθιερώθηκε αυτονομία υπέρ των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης, ούτε εξουσία αυτών να θέτουν αυτοτελείς κανόνες δικαίου, αλλά παρέχεται αυτοδιοίκηση, δηλαδή κατοχυρώνεται η εξουσία των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης να αποφασίζουν με τα όργανά τους πάνω στις τοπικές υποθέσεις, μέσα στα πλαίσια των γενικών κανόνων που διέπουν την οργάνωση και λειτουργία τους. (ΣτΕ 3229/1987,πρβλ ΣτΕ πρβλ ΣτΕ 20278/1978, 1809/1983, 372/1985). Οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης πρέπει να μπορούν να καταρτίζουν (άρθρο 6 ν. 1850/89) τις εσωτερικές διοικητικές δομές τις οποίες επιθυμούν

να έχουν, ώστε να τις προσαρμόζουν στις ειδικές ανάγκες τους και να επιτυγχάνεται αποτελεσματική διαχείριση (άρθρο 6 ν. 1850/89).

Ωστόσο η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM) εξελίχθηκε κατά τη διάρκεια των τελευταίων τριών δεκαετιών, από μια διοικητική και επιχειρησιακή λειτουργία σε ένα χώρο διαχείρισης που συχνά θεωρείται κεντρικό στοιχείο της οργανωτικής βιωσιμότητας και διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Wright & McMahan, 1992). Δεδομένου ότι η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στους ΟΤΑ, προχωρεί ως επιχειρηματική λειτουργία, έχει μετατραπεί σε μια ευρύτερη έννοια που υπόκειται σε πολλές ερμηνείες και ορισμούς.

Σύμφωνα με τον Ruwan (2007) δε, η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού περιγράφει οργανωτικούς τομείς που σχετίζονται με την πρόσληψη και την επιλογή, τον σχεδιασμό θέσεων εργασίας, την κατάρτιση και την ανάπτυξη, την αξιολόγηση και την επιβράβευση, τη διεύθυνση, την παρακίνηση και τον έλεγχο των εργαζομένων, είτε σε δημόσιες είτε σε ιδιωτικές επιχειρήσεις.

# 1. Κεφάλαιο 1ο – Η Λειτουργία των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης στη Σύγχρονη Εποχή

## 1.1 Ο Σχεδιασμός της Οργανωτικής Δομής των Υπηρεσιών - Διοίκηση, Εποπτεία, Συντονισμός των ΟΤΑ

Η διοίκηση ο συντονισμός και η εποπτεία των Δημοτικών υπηρεσιών αποτελεί ένα από το πιο σημαντικά ζητήματα, για τη σωστή λειτουργία των ΟΤΑ. Σύμφωνα με το νόμο 3852/2010 ο Δήμος διοικείται από τον Δήμαρχο (άρθρο 58) από το Δημοτικό συμβούλιο (άρθρο 65), από την Οικονομική Επιτροπή (άρθρο 74), από την Επιτροπή Ποιότητας ζωής (άρθρο 74) και την Εκτελεστική Επιτροπή (άρθρο 62).

Τα προβλήματα συντονισμού και εποπτείας των Δημοτικών Υπηρεσιών δημιουργούνται συνήθως όταν οι αρμοδιότητες, για την εκτέλεση μίας εργασίας δεν αφορούν μία Διεύθυνση αλλά περισσότερες, υπάρχει δηλαδή επικάλυψη αρμοδιοτήτων. Εκεί χρειάζεται ο συντονισμός των υπηρεσιών για αυτό εκτός από τα πολιτικά όργανα, (δηλαδή τους Αντιδημάρχους) μπορούν να λειτουργήσουν ή να θεσπιστούν όργανα βοηθητικά προς αυτή την κατεύθυνση όπως ο Γενικός Γραμματέας, ο Γενικός Διευθυντής και οι δια τμηματικές επιτροπές.

Οι Δήμοι με πληθυσμό άνω τον 20.000 μπορούν να συστήνουν μετακλητή θέση Γενικού Γραμματέα. Ο Γενικός Γραμματέας μεταξύ άλλων παρέχει οδηγίες, δίνει κατευθύνσεις και γενικότερα συντονίζει τις υπηρεσίες του Δήμου κατά την άσκηση του έργου τους. Αποτελεί κατά την γνώμη μου τον συνδετικό κρίκο μεταξύ της πολιτικής ηγεσίας και των υπηρεσιακών παραγόντων

Υποχρεωτική από την κείμενη νομοθεσία είναι η σύσταση Γενικής Διεύθυνσης σε Δήμο με πληθυσμό πάνω από 50.000 χιλιάδες. Η θέση του Γενικού Διευθυντή είναι κομβική, κατά την γνώμη μου, για την εύρυθμη λειτουργία των Ο.Ε.Υ. Ο Γενικός Διευθυντής συντονίζει, παρακολουθεί και ελέγχει τις λειτουργίες όλων των υπηρεσιών, εκτός από τα αυτοτελή γραφεία που αναφέρονται στον Δήμαρχο.

Συνεργάζεται με τον Γενικό Γραμματέα και τους προϊστάμενους έτσι ώστε οι υπηρεσίες να εναρμονίζονται με τους περιοδικούς στόχους του Δήμου. Παρακολουθεί και ελέγχει την ομαλή λειτουργία των υπηρεσιών. Συνυπογράφει αποφάσεις, επιμελείται και καλεί το συντονιστικό συμβούλιο των υπηρεσιών. Όταν υπάρχει επικάλυψη των αρμοδιοτήτων μεταξύ των οργανωτικών δομών, εισηγείται στον Δήμαρχο και κατευθύνει

τις υπηρεσίες ώστε να απεγκλωβιστούν οι υπηρεσίες και να υλοποιήσουν με τον καλύτερο τρόπο το έργο που τους ανατίθεται.

Δηλαδή ό Γενικός Διευθυντής προσπαθεί να επιλύσει τα προβλήματα που προκύπτουν από τις υπηρεσίες πριν αυτά φτάσουν και απασχολήσουν το ανώτατο όργανο διοίκησης όπως είναι ο Δήμαρχος. Ο Δήμαρχος θα πρέπει να δίνει τις κεντρικές πολιτικές κατευθύνσεις και όχι να ασχολείται με προβλήματα καθημερινής λειτουργίας των υπηρεσιών.

Για την ομαλή εφαρμογή του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας είναι απαραίτητο να θεσμοθετηθούν και να προβλεφθούν στους Ο.Ε.Υ συντονιστικά υπηρεσιακά όργανα που θα εκδημοκρατίσουν τις διαδικασίες οργάνωσης και θα βοηθήσουν στον συντονισμό των οργανωτικών δομών.

Κρίνεται απαραίτητη η θέσπιση: (1) Συντονιστικού Συμβούλιο Υπηρεσιών με την συμμετοχή των προϊσταμένων για την παρακολούθηση και υποστήριξη της λειτουργίας του συνόλου των υπηρεσιών. Συγχρόνως ανάλογα με το θέμα μπορούν να καλούνται και υπάλληλοι του Δήμου ή συνεργάτες, (2) δια τμηματικές ομάδες μόνιμες ή έκτακτες για την επεξεργασία ζητημάτων που αφορούν περισσότερες διοικητικές ενότητες . Είναι πλέον γεγονός ότι η τοπική αυτοδιοίκηση έχει αλλάξει. Η φύση της εργασίας των υπηρεσιών απαιτεί την σύνθετη δράση των οργανωτικών δομών και αυτό μπορεί να γίνει μόνο μέσα από δια τμηματικές συνεργασίες.

Θωρείται επίσης ότι είναι πολύ σημαντικό η θεσμοθέτηση στους ΟΤΑ. υπηρεσιακών οργάνων όπως είναι οι ολομέλειες τμημάτων. Δηλαδή σε τακτά χρονικά διαστήματα, να γίνεται το αυτονόητο, δηλαδή να συγκαλούνται ολομέλειες τμημάτων σε επίπεδο Διεύθυνσης, με συμμετοχή όλου του προσωπικού της Διεύθυνσης. Η ανταλλαγή απόψεων αποτελεί συστατικό παρακίνησης για τους υπαλλήλους δίνοντας την αίσθηση στους εργαζόμενους, ότι η γνώμη τους θεωρείται σημαντική και λαμβάνεται υπόψη από τα ανώτερα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας, ή τουλάχιστον 1 φορά την εβδομάδα να συγκαλείται συμβούλιο των προϊσταμένων του τμήματος με το Διευθυντή.

## 1.2 Οι Οργανικές Θέσεις του Προσωπικού στους ΟΤΑ

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφέρουμε ότι στους ΟΤΑ υπηρετεί μεγάλος αριθμός εργαζομένων με διαφορετικές ειδικότητες και κλάδους. Υπάλληλοι με

διαφορετικό γνωστικό επίπεδο και ποιότητα εργασίας. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε ορισμένες ειδικότητες όπως: Εργάτες Καθαριότητας, Οδηγοί, Τεχνίτες, εργαζόμενοι στους Παιδικούς Σταθμούς, στις Κοινωνικές Δομές, στον Αθλητισμό, στον Πολιτισμό, Μηχανικοί, Διοικητικό Προσωπικό. Για να μπορέσουν οι Δήμοι να ανταποκριθούν στον ρόλο τους, αυτό περνάει μέσα από την αντιμετώπιση των ζητημάτων του προσωπικού τους, που θα πρέπει να επιμορφώνεται, να εξειδικεύεται και να ανανεώνεται μέσα από την κάλυψη των κενών Οργανικών θέσεων.

Σύμφωνα με το καθηκοντολόγιο των υπαλλήλων στην τοπική αυτοδιοίκηση, το προεδρικό διάταγμα 37$^{α}$/1987, οι ΟΤΑ θα πρέπει να προβλέπουν θέσεις προσωπικού που εντάσσονται στις εξής κατηγορίες.

1. Ειδικές θέσεις.
2. Θέσεις μονίμου προσωπικού (Οργανικές και Προσωποπαγείς).
3. Θέσεις προσωπικού με σχέση εργασίας Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου( Οργανικές και Προσωποπαγείς).
4. Θέσεις προσωπικού Ιδιωτικού Δικαίου Ορισμένου Χρόνου.

Γενικότερα ένας ΟΤΑ θα πρέπει να περιλαμβάνει, εκτός από την καταγραφή του υφιστάμενου προσωπικού, τις κενές οργανικές θέσεις. Δηλαδή τις ειδικότητες και κλάδους που έχει ανάγκη ο Δήμος προκειμένου να καλυφθούν από μελλοντική προκήρυξη πλήρωσης.

Κρίνεται αναγκαίο να πούμε ότι οι Ο.Τ.Α. με τον νόμο 4024/2011 και συγκεκριμένα με το άρθρο 36 καταργήθηκε μεγάλος αριθμός κενών οργανικών θέσεων, που σε συνδυασμό με τον περιορισμό (νόμος 3833/2010 άρθρο 11) – στην ουσία παγώματος – των προσλήψεων οι ΟΤΑ δεν μπορούν να καλύψουν τα κενά τους σε προσωπικό παρά μόνο με ελαστικές σχέσεις εργασίας δηλαδή 2μηνα, 8μηνα και συμβάσεις έργου. Παράδειγμα ο Δήμος Χαλανδρίου σε εφαρμογή της ανωτέρω νομοθεσίας κατάργησε 320 οργανικές Θέσεις.

- Στις ειδικές θέσεις περιλαμβάνονται οι Γενικοί Γραμματείς (άρθρο 161 του νόμου 3584/07), οι θέσεις Ειδικών Συμβούλων ή Ειδικών Συνεργατών ή Επιστημονικών Συνεργατών και οι θέσεις των Δικηγόρων)
- Σύμφωνα με το άρθρο 161 του νόμου 3584/07 στον ΟΤΑ μπορεί να συνιστώνται θέσεις Δικηγόρων με σχέση έμμισθης εντολής).
- Θέσεις μονίμου προσωπικού.

Θα πρέπει να σημειώσουμε ότι οι οργανικές θέσεις του προσωπικού διακρίνονται στις εξής κατηγορίες : Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης (ΠΕ), Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (ΤΕ), Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΔΕ), Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (ΥΕ).

Σύμφωνα με τα άρθρα 23 και 24 της κωδικοποιημένης συλλογής νομοθεσίας για την κατάσταση του μονίμου προσωπικού, αναφέρεται ότι το προσωπικό των Δήμων διακρίνεται σε Διοικητικό, Τεχνικό, Υγειονομικό, Εκπαιδευτικό. Οι οργανικές θέσεις θα πρέπει να εξειδικεύονται δηλαδή να προβλέπονται συγκεκριμένες ειδικότητες και όχι κλάδοι π.χ. ΠΕ Μηχανικών Περιβάλλοντος ή ΠΕ Χημικών Μηχανικών κ.α. Εξειδίκευση χρειάζεται και ο κλάδος των Τεχνιτών (θα πρέπει να αναφέρεται ως Τεχνίτες Ξυλουργοί, Τεχνίτες Υδραυλικοί) και οι θέσεις του ΥΕ Προσωπικού Καθαριότητας (θα πρέπει να αναγράφονται ως Εργάτες Καθαριότητας, Εργάτες Πρασίνου, Εργάτες Κοιμητηρίου).

Εδώ θα πρέπει να συμπεριλάβουμε και τις προσωρινές προσωποπαγείς θέσεις οι οποίες έχουν την ιδιαιτερότητα ότι κενωμένες με οποιοδήποτε τρόπο καταργούνται (συνταξιοδότηση ή παραίτηση υπαλλήλου).

Συγχρόνως σε έναν ΟΤΑ θα πρέπει να προβλέπονται οι νέες Οργανικές θέσεις. Για τις νέες οργανικές θέσεις λαμβάνεται υπόψη η οικονομική κατάσταση του Δήμου. Σύμφωνα με το άρθρο 10 του νόμου 3584/2007 για τη σύσταση κάθε νέας οργανικής θέσης θα πρέπει ο μέσος όρος των τακτικών εσόδων των δύο τελευταίων ετών να είναι διπλάσιος του ποσού στο οποίο ανέρχεται η ετήσια δαπάνη του βασικού μισθού του καταληκτικού κλιμακίου των προτεινόμενων νέων θέσεων πολλαπλασιαζόμενης της δαπάνης επί δύο.

Αξίζει στο σημείο αυτό να σημειώσουμε ότι το νομοθετικό πλαίσιο για την πρόσληψη τακτικού προσωπικού, μετά την εφαρμογή των μνημονιακών πολιτικών είναι ιδιαίτερα αυστηρό και περιορισμένο. Δείχνει κατά την γνώμη μου με το ποιο χαρακτηριστικό τρόπο ότι τα μέτρα που ονομάστηκαν ως διοικητική μεταρρύθμιση στο δημόσιο τομέα, τελικά είχαν ως σκοπό την βίαιη συρρίκνωση του δημοσίου τόσο σε αριθμό υπαλλήλων αλλά και σε οργανωτικές δομές.

Το μοντέλο διοίκησης με προσλήψεις βασισμένες (έστω και λίγες) ελαστικών σχέσεων εργασίας στην ουσία δεν καλύπτει ο φορέας τις πάγιες ανάγκες του, αλλά και δεν φέρνει μείωση των οικονομικών πιστώσεων της Γενικής Κυβέρνησης. Οι αυξημένες

συνταξιοδοτήσεις αντικαταστούν την μισθοδοσία του εργαζομένου με τη σύνταξη του πολίτη. Ενδεικτικά αναφέρουμε μερικές σημαντικές θεσμικές παρεμβάσεις :

- Περιορισμός προσλήψεων για τα έτη 2011 έως και 2016- Κανόνας 1 προς 5 Από την 1η Ιανουαρίου 2011 και μέχρι την 31η Δεκεμβρίου 2016**,** ο αριθμός των ετήσιων προσλήψεων και διορισμών του μόνιμου προσωπικού και του προσωπικού με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου στους φορείς της παρ. 1 του άρθρου 1 του ν. 3812/2009 δεν μπορεί να είναι μεγαλύτερος συνολικά από το λόγο ένα προς πέντε (μία πρόσληψη ανά πέντε αποχωρήσεις), στο σύνολο των φορέων (παρ.1 άρθρο 11 Ν.3833/2010 (ΦΕΚ 40/2010 τεύχος Α), με τις τροποποιήσεις του.
- Αναστολή προσλήψεων και διορισμών Υ.Ε. και Δ.Ε. Οι προσλήψεις και οι διορισμοί του μόνιμου προσωπικού και του προσωπικού με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου των κατηγοριών ΥΕ και ΔΕ, όλων των κλάδων και ειδικοτήτων**,** των ΟΤΑ Α΄ και Β΄ βαθμού και των Ν.Π.Ι.Δ. αυτών αναστέλλονται έως την 31. 12.2016**.** (άρθρο πρώτο περίπτ.3 υποπαρ.ΣΤ.1 του Ν.4093/12)
- Πρόσληψη ΠΕ και ΤΕ. Για τις προσλήψεις και τους διορισμούς του μόνιμου προσωπικού και του προσωπικού με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου των κατηγοριών ΠΕ και ΤΕ, όλων των κλάδων και ειδικοτήτων, των ΟΤΑ α΄ και β΄ βαθμού και των Ν.Π.Ι.Δ. αυτών εφαρμόζονται οι διατάξεις του άρθρου 11 του ν. 3833/2010, όπως ισχύει. (άρθρο πρώτο περίπτ.3 υποπαρ.ΣΤ.1 του Ν.4093/12). Δηλαδή ο κανόνας 1 προς πέντε.

## 1.3 Επαρκής και Διαφοροποιημένη Διοικητική Οργάνωση στους ΟΤΑ

Σύμφωνα με την ενδιάμεση έκθεση του Ινστιτούτου Τοπικής Αυτοδιοίκησης είναι αυτονόητο ότι μια μεταρρυθμιστική προσπάθεια στην τοπική αυτοδιοίκηση θα πρέπει να έχει ως βασική προτεραιότητα και την οργάνωση των διοικητικών δομών ώστε να συνδέονται με τις προτεινόμενες αλλαγές ή βελτιώσεις, αλλιώς αυτές δεν θα εφαρμοστούν. Το Πρόγραμμα Καποδίστριας προέβλεπε την εκπόνηση πρότυπων Οργανισμών Εσωτερικής Υπηρεσίας για τις βασικές κατηγορίες Δήμων (ανάλογα με το μέγεθος και τον χαρακτήρα τους).

Το Πρόγραμμα Καποδίστριας δεν διασφάλισε τη συγκρότηση των ελάχιστων αναγκαίων υπηρεσιών σε κάθε νέο Δήμο. Κατά την περίοδο εφαρμογής του Καποδίστρια πολύ Δήμοι απέκτησαν ταμειακή υπηρεσία και διπλογραφικό σύστημα, αλλά σημαντικές

οργανωτικές δομές όπως οι δομές της κοινωνικής φροντίδας χρηματοδοτήθηκαν από Ευρωπαϊκά Προγράμματα και δεν εξασφαλίστηκε η βιωσιμότητά τους.

Σύμφωνα με τη μελέτη του Ινστιτούτου Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ένας Δήμος θα πρέπει να έχει τουλάχιστον τις εξής υπηρεσίες :

- Διοικητική
- Οικονομική
- Τεχνική
- Προγραμματισμού
- Πληροφορικής και
- Πολιτικής Προστασίας.

Ο Νέος Δήμος συγκροτείται για να ανταποκριθεί αποτελεσματικότερα σε όσα οι υφιστάμενοι Δήμοι δεν μπόρεσαν ανταποκριθούν. Συνεπώς η άσκηση της προγραμματικής λειτουργίας, η οργάνωση πλήρους Τεχνικής Υπηρεσίας, η οργάνωση σύγχρονης και αποτελεσματικής οικονομικής υπηρεσίας, η ολοκληρωμένη οργάνωση των Κοινωνικών Υπηρεσιών, η πληροφορική, ο συντονισμός νέων υπηρεσιών όπως είναι η Πολιτική Προστασία, η αποτελεσματική οργάνωση και αξιοποίηση του μηχανολογικού[1] εξοπλισμού για την ποιοτικότερη παροχή υπηρεσιών της καθημερινότητας (οδοποιία, καθαριότητα) είναι μερικές από τις λειτουργίες που προϋποθέτουν επιτελική διοίκηση η οποία μπορεί επίσης να επιτυγχάνει κατά περίπτωση και οικονομίες κλίμακας για την μείωση άστοχων λειτουργικών δαπανών.

Στόχος μιας διοικητικής μεταρρύθμισης θα πρέπει να είναι η δημιουργία ισχυρών και αυτόνομων Δήμων. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί από την ικανότητά του να ασκήσει με ίδιους πόρους και ίδια μέσα μεγάλο φάσμα αρμοδιοτήτων. Δηλαδή θα πρέπει να έχει πλεονασματικούς προϋπολογισμούς και οικονομική επάρκεια και ανθρώπινο δυναμικό για να μπορεί να λειτουργήσει αυτόνομα. Εκεί απέτυχε το Πρόγραμμα Καποδίστριας και αυτό θα πρέπει να λάβει υπόψη η επόμενη διοικητική μεταρρύθμιση. Συγχρόνως θα πρέπει να τεθούν και ζητήματα τοπικής δημοκρατίας και της συμμετοχικότητας.

Όταν γίνεται συνένωση των Δήμων τότε δημιουργούνται κάποια σημαντικά ζητήματα. Θα αυξηθεί ο αριθμός των οικισμών, τα δίκτυα οδοποιίας, ύδρευσης, αποχέτευσης- εάν έχουν – Κ.Ο. Για ορισμένες από τις ανταποδοτικές υπηρεσίες η

[1] Ινστιτούτο Τοπικής Αυτοδιοίκησης (2008) Το Σύστημα διακυβέρνησης των νέων Ο.Τ.Α

αύξηση των αναγκών που καλείται να καλύψει ο Δήμος αντιστοιχούν στην αύξηση των χρηστών και συνεπώς των εσόδων. Σε άλλες περιπτώσεις όμως η αύξηση των αναγκών θα οδηγήσει σε πολλαπλάσια αύξηση των υποχρεώσεων και σε δυσαναλογία με το κόστος και τις δαπάνες που πρέπει να καταβληθούν. Χαρακτηριστικό παράδειγμα η συντήρηση της οδοποιίας η οποία δεν είναι ανταποδοτική υπηρεσία και δεν προβλέπεται αντίστοιχη πηγή χρηματοδότησης. Σε αυτές τις περιπτώσεις οι δαπάνες θα αυξηθούν.

Συνεπώς η κατάρτιση των Οργανισμών Εσωτερικής υπηρεσίας θα πρέπει να είναι με τρόπο που θα αντιμετωπίζει αυτά τα προβλήματα, βοηθώντας την ανάπτυξη του Δήμου και την ικανοποίηση των αναγκών των δημοτών.

Σε υπηρεσίες που απαιτούν εξειδίκευση και επιστημονικό προσωπικό και μπορούν να ασκηθούν επιτελικά ο νέος Δήμος μπορεί να πετύχει μείωση του κόστους σε σχέση με το σύνολο των παλαιών Δήμων του τον απαρτίζουν, εάν φυσικά διαθέτει ήδη επαρκές προσωπικό. Σε πολλούς όμως τομείς η μείωση του κόστους λειτουργίας θα είναι πάντοτε ένα επισφαλές ζητούμενο.

## 1.4 Το Πρόγραμμα Καλλικράτης στους ΟΤΑ

Με το Πρόγραμμα Καλλικράτης :

- Είχαμε την συνένωση των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης από 1034 σε 325 Δήμους.
- Συνένωση των περίπου 6000 Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου των ΟΤΑ σε 2000 περίπου.
- Δημιουργία 13 αιρετών περιφερειών και συγκρότηση 7 αποκεντρωμένων διοικήσεων.
- Η θητεία του Δημάρχου και του περιφερειάρχη μετατράπηκε από τετραετή σε πενταετή.

Οι λόγοι θεσπίσεως του Προγράμματος Καλλικράτης (3852/2010) αναφέρονται σχετικά ως εξής (3852/2010). Με τον Νόμο 3852/2010 έγινε σοβαρή προσπάθεια εμβάθυνσης των θεσμών άμεσης συμμετοχής των πολιτών στην τοπική αυτοδιοίκηση, τη δημοκρατική λογοδοσία και τον έλεγχο των λειτουργιών της. Ειδικότερα καθιερώνεται :

- Η επιτροπή διαβούλευσης σε Δήμους άνω των 10.000 κατοίκων όσο και στις περιφέρειες.

- Ο συμπαραστάτης του δημότη και της επιχείρησης ως νέος θεσμός εσωτερικής διαβούλευσης μεταξύ πολιτών επιχειρήσεων και Δήμων.
- Συμβούλιο ένταξης μεταναστών για την ενίσχυση ένταξης των μεταναστών
- στην τοπική κοινωνία.
- Κάθε Δήμος εκπονεί πενταετές Επιχειρησιακό Πρόγραμμα το οποίο εξειδικεύεται κατά έτος σε Ετήσιο Πρόγραμμα Δράσης.

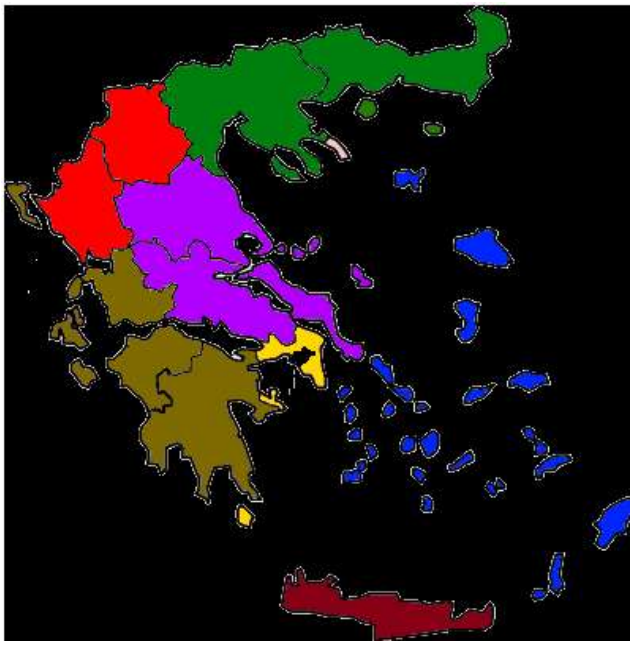
Νέες αρμοδιότητες στους Δήμους όπως οι οικοδομικές άδειες καθώς και η έκδοση άλλων πράξεων πολεοδομικών εφαρμογών. Το σύνολο των αρμοδιοτήτων που αφορούν το τομέα της κοινωνικής πρόνοιας, όπως η καταβολή επιδομάτων στους δικαιούχους, η χορήγηση κάρτας αναπηρίας και η κοινωνική προστασία. Η έκδοση σειράς επαγγελματικών αδειών. Αρμοδιότητες εκτέλεσης έργων, διασφάλισης συγκοινωνιακών υποδομών, αρμοδιότητες στο τομέα της γεωργίας και στο τομέα της κτηνοτροφίας.

Επίσης εκτέλεση προγραμμάτων δια βίου μάθησης. Συντήρηση και ανέγερση σχολικών κτιρίων. Στους Δήμους μεταφέρονται οι αρμοδιότητες της Πολεοδομίας.

Γενικότερα, θα μπορούσαμε να πούμε ότι τα οφέλη για το κράτος και τον πολίτη, σύμφωνα με τους στόχους που τέθηκαν από την κεντρική διοίκηση μέσω της εισηγητικής έκθεσης του Καλλικράτη συνοψίζονται στα εξής:

1. Περιορισμός λειτουργικών δαπανών.
2. Δημοσιονομική ανάταξη και αναπτυξιακή επανεκκίνηση της χώρας.
3. Αύξηση της αποτελεσματικότητάς των ΟΤΑ και του κράτους γενικότερα.
4. Κίνηση εμπιστοσύνης προς το θεσμό και τον κόσμο της αυτοδιοίκησης.
5. Καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη και αναβάθμιση της καθημερινότητάς του.
6. Παροχή ποιοτικών και υψηλού επιπέδου υπηρεσιών.
7. Καλύτερη πληροφόρηση και διάχυση της πληροφορίας.
8. Μείωση της σημασίας της απόστασης.
9. Ενθάρρυνση της συμμετοχής του πολίτη.

***Πίνακας 1.1 - Απεικόνιση Αποκεντρωμένων Διοικήσεων μετά τον Καλλικράτη***



Πηγή: : http://www.fa3.gr/nomothesia_2/nomoth_gen/Kallikratis-n-3852-2010/ka

Μετά την εφαρμογή του «Προγράμματος Καλλικράτη» σε συνδυασμό με την οικονομική κρίση, η αυτοδιοίκηση έχει υποστεί μια ραγδαία συρρίκνωση σε πόρους , σε εργατικό δυναμικό, αλλά και αιρετούς .Συνεπώς οι στόχοι που είχαν τεθεί από την κεντρική πολιτική ηγεσία κατά την ψήφιση του Καλλικράτη να τίθενται σε αμφισβήτηση. Πως μπορούμε να πετύχουμε π.χ. ποιοτικές υπηρεσίες προς τους πολίτες και ανάπτυξη όταν δεν υπάρχουν τα κατάλληλα εργαλεία για την επίτευξη αυτών των σκοπών δηλαδή το κατάλληλο και εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό, η στελέχωση των οργανωτικών δομών και φυσικά οι οικονομικοί πόροι.

## 1.5 Σύγκριση Παλαιού και Νέου Καθεστώτος Προγράμματος στους ΟΤΑ

| | **Παλαιό καθεστώς** | **Καθεστώς Προγράμματος Καλλικράτη** |
|---|---|---|
| **Δήμοι** | Πρωτοβάθμιοι ΟΤΑ. Συνολικά 910 δήμοι και 124 κοινότητες. Οι περισσότεροι είχαν προκύψει από συνενώσεις το 1997 με τον «Καποδίστρια». | Πρωτοβάθμιοι ΟΤΑ. Περιορισμός σε 325 δήμους μέσω εθελοντικών ή αναγκαστικών συνενώσεων. Ανάληψη μέρους των αρμοδιοτήτων των νομαρχιακών |

| | | |
|---|---|---|
| | Διαιρούνταν σε δημοτικά διαμερίσματα. | αυτοδιοικήσεων. Διαιρούνται σε δημοτικές ενότητες, οι οποίες αποτελούν τους δήμους που συνενώθηκαν. Αυτές με τη σειρά τους διαιρούνται σε τοπικές κοινότητες, οι οποίες ταυτίζονται με τα παλαιά δημοτικά διαμερίσματα. |
| **Νομοί Νομαρχίες Αττικής** | Δευτεροβάθμιοι ΟΤΑ. Συνολικά 50 νομαρχιακές αυτοδιοικήσεις και 19 επαρχεία (οι τελευταίες στο πλαίσιο της αποκέντρωσης εντός ορισμένων, κυρίως νησιωτικών, νομαρχιακών αυτοδιοικήσεων). Ακολουθούσαν τη διαίρεση της χώρας σε νομούς και νομαρχίες (Αττική), με εξαιρέσεις στην Αττική (Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση Αθηνών-Πειραιώς) και την Ανατολική Μακεδονία και Θράκη (Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις Έβρου-Ροδόπης και Δράμας-Καβάλας-Ξάνθης). | Περιφερειακές ενότητες. Συνολικά 74. Μολονότι διοικητικά δεν αποτελούν αυτοδιοικούμενο θεσμό, ορίζεται ότι σε καθεμία από αυτές (ή ομάδα τους σε ορισμένες περιπτώσεις) θα αντιστοιχεί ένας άμεσα εκλεγμένος αντιπεριφερειάρχης, ο οποίος θα προέρχεται υποχρεωτικά από το συνδυασμό του περιφερειάρχη, θα έχει δηλωθεί ως τέτοιος στο ψηφοδέλτιο και θα έχει αυξημένες κατά τόπο αρμοδιότητες. |
| **Περιφέρειες** | Συνολικά 13. Υπεύθυνες για το συντονισμό των ΟΤΑ, τον έλεγχο νομιμότητας των πράξεων τους και την εφαρμογή της κυβερνητικής πολιτικής σε περιφερειακό επίπεδο. Ο περιφερειάρχης διοριζόταν από την κυβέρνηση. | Παρέμειναν στα ίδια γεωγραφικά όρια, αλλά πλέον αποτελούν δευτεροβάθμιους ΟΤΑ με αιρετό περιφερειάρχη και συμβούλιο. Ανάληψη μέρους των αρμοδιοτήτων των νομαρχιακών αυτοδιοικήσεων. |
| **Αποκεντρωμένες Διοικήσεις** | Δεν υπήρχαν | Συνολικά 7. Ο επικεφαλής τους (γενικός γραμματέας) διορίζεται από την κυβέρνηση. Ανέλαβαν σε γενικές γραμμές τις αρμοδιότητες των παλαιών κρατικών περιφερειών. |

| | | |
|---|---|---|
| **Δημοτικές επιχειρήσεις** | Περίπου 6.000 Νομικά Πρόσωπα και επιχειρήσεις των Δήμων. | Μειώνονται σε περίπου 1.500 μέσω συνενώσεων ή καταργήσεων. |
| **Χρηματοδότηση ΟΤΑ** | Κρατικός προϋπολογισμός, ευρωπαϊκά προγράμματα, δημοτικά τέλη, ίδιοι πόροι (π.χ. δημοτικές επιχειρήσεις, εκμίσθωση παραλιών και λατομείων κ.ά.) | Παραμένουν τα προηγούμενα. Προστίθεται μερίδιο από κρατικούς φόρους (ΦΠΑ, φορολογία εισοδήματος, φόρο ακίνητης περιουσίας) |

# 2. Κεφάλαιο 2ο - Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων και Έννοιες Βασικής Οργάνωσης στις Επιχειρήσεις

## 2.1 Σχεδιασμός Ανθρωπίνων Πόρων σε μια Επιχείρηση

Σύμφωνα με τον Huselid (1995), η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού αναφέρεται στις πολιτικές, τις πρακτικές και τα συστήματα που επηρεάζουν τη συμπεριφορά, τις στάσεις και τις επιδόσεις των εργαζομένων. Αυτός ο ορισμός αλληλοεπικαλύπτεται με τη Ruwan, που θεωρεί επίσης ότι οι σχέσεις των εργαζομένων αποτελούν καθοριστική δραστηριότητα στον τομέα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Ένας ευρύτερος ορισμός παρέχεται από τους Boxall και Purcell (2000) που δηλώνουν ότι η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνει οτιδήποτε και όλα όσα σχετίζονται με τη διαχείριση των εργασιακών σχέσεων στην επιχείρηση. Αυτός ο ορισμός υποδηλώνει ότι αυτοί οι συγγραφείς δεν συνδέουν την HRM με ένα συγκεκριμένο μοντέλο υψηλής δέσμευσης για τη διαχείριση της εργασίας ή με οποιοδήποτε άλλο ιδεολογικό ή διαχειριστικό στυλ.

Στο πλαίσιο αυτής της μελέτης, η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού θα θεωρηθεί ως μια συγκεκριμένη φιλοσοφία της διαχείρισης των ανθρώπων και όχι ως μια στοχοθετημένη μεθοδολογία εντός των ξενοδοχειακών μονάδων και του τουρισμού. Εφόσον η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού προέρχεται από μια σειρά διαφορετικών σκέψεων σκέψης, είναι καλύτερο να θεωρηθεί ως μια ευρεία έννοια. Επομένως, η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού θα αντιπροσωπεύει όλες τις πολιτικές, τις πρακτικές και τις πολιτιστικές τεχνικές που χρησιμοποιούνται στη διαχείριση των ανθρώπων.

Εκτός των ανωτέρω λοιπόν, θα πρέπει να σημειωθεί πως η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού αποκτά ολοένα και μεγαλύτερη σημασία λόγω της ανάγκης κατανόησης της συμπεριφοράς των ατόμων και των ομάδων, προκειμένου να βελτιωθεί η οργανωτική απόδοση και αποτελεσματικότητα (Gruenfeld & Tiedens, 2010). Το HRM υπόκειται σε πολλούς ενδεχόμενους παράγοντες διαμορφωμένους από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας.

Η οργάνωση, οι πόροι, η οικονομία, η τεχνολογία και η νομοθεσία επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζονται οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού σε διάφορες εταιρείες (Budhwar & Debrah, 2001). Αντ 'αυτού, υπάρχουν πολλές βέλτιστες πρακτικές που ποικίλλουν ανάλογα με το πλαίσιο στο οποίο εφαρμόζονται.

Μέχρι σήμερα, ένας μεγάλος αριθμός ερευνών παρέχει σαφή ένδειξη ότι η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να είναι στρατηγική για την οργανωτική απόδοση (δηλαδή την ανάπτυξη και την κερδοφορία) στο επίπεδο μιας καθιερωμένης εταιρείας (Delery & Doty, 1996). Επιπλέον, οι εμπειρικές ενδείξεις υποδεικνύουν ότι ο αντίκτυπος των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού στις οργανωτικές επιδόσεις μπορεί να ενισχυθεί περαιτέρω όταν ευθυγραμμιστεί με την ανταγωνιστική επιχειρηματική στρατηγική του οργανισμού (Cappelli & Singh, 1992).

Αυτό αντιτίθεται σε ένα ρόλο της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων που επικεντρώνεται στις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που αποσκοπούν μόνο στη διευκόλυνση των νομικών και διοικητικών διαδικασιών, ενώ άλλοι παράγοντες διευκολύνουν την οργανωτική απόδοση.

Παρόλο που οι μελέτες ήταν χρήσιμες για να αποδείξουν τη δυνητική αξία που δημιουργήθηκε μέσω των πρακτικών της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού σε στρατηγικό ρόλο, αποκάλυψαν ελάχιστα τις διαδικασίες μέσω των οποίων δημιουργείται αυτή η αξία (Wright & Gardner, 2003). Η προοπτική που υιοθετείται πιο συχνά, που θα εξηγηθεί σε μεγάλο βαθμό σε αυτό το κεφάλαιο, είναι ότι οι ορθώς εφαρμοζόμενες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες ταιριάζουν στις ανάγκες των εργαζομένων, αναπτύσσουν κίνητρα και ικανοποίηση, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να συμπεριφέρονται με τρόπους που υποστηρίζουν και ευθυγραμμίζονται με την εφαρμογή συγκεκριμένη επιχειρηματική στρατηγική (Acquaah, 2004).

Τέλος, σύμφωνα με τους Zaffron και Logan (2009), οι επιδόσεις των εργαζομένων είναι κρίσιμες σε κάθε επιχείρηση και η απόδοση πάντα καταλήγει στις ενέργειες των ανθρώπων, ατομικά και σε ομάδες. Οι κίνητροι και οι ικανοποιημένοι υπάλληλοι τείνουν

να είναι πιο παραγωγικοί (δηλαδή έχουν αυξημένο ρυθμό παραγωγής) απ' ό, τι οι μη με κίνητρα εργαζόμενοι και να επιτελούν με εντυπωσιακούς τρόπους που είναι σύμφωνοι με τους στόχους των οργανισμών (Srivastava & Barmola, 2011). Επιπλέον, επιδεικνύουν ποιοτική συμπεριφορά σε ρόλο και ασκούν λιγότερο αντιπαραγωγική συμπεριφορά (Virtanen, 2000).

## 2.2 Πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Στις επόμενες παραγράφους θα εξεταστούν σχετικά οι πιο συνηθισμένες βέλτιστες πρακτικές της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων που επηρεάζουν τα κίνητρα και την ικανοποίηση από την εργασία. Αυτές οι πρακτικές της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού επιλέχθηκαν με βάση τους κύριους τομείς της που ορίζονται από τους Horsnby et al. (2005). Ένα από τα σημεία εκκίνησης είναι ο σχεδιασμός της εργασίας. Η θεωρία του σχεδιασμού της εργασίας η οποία προτείνει ότι οποιαδήποτε εργασία μπορεί να περιγραφεί με πέντε διαστάσεις ως εξής

- (1) ποικιλία δεξιοτήτων εργαζομένων,
- (2) ταυτότητα εργασίας,
- (3) σημασία εργασίας,
- (4) αυτονομία εργαζομένων και
- (5) ανατροφοδότηση.

Οι τρεις πρώτες διαστάσεις σχετίζονται σαφώς με το σκοπό της πραγματοποίησης νόμιμης εργασίας εντός των επιχειρήσεων, ενώ η τέταρτη και η πέμπτη διάσταση σχετίζονται με την ευθύνη για τα αποτελέσματα και τη γνώση των αποτελεσμάτων, αντίστοιχα.

Αυτή η θεωρία συμπληρώνεται από το γεγονός ότι, όταν εξετάζεται ο επανασχεδιασμός της εργασίας, προσεγγίσεις όπως η εναλλαγή (δηλαδή η μετατόπιση μεταξύ των καθηκόντων), η διεύρυνση (δηλαδή η επέκταση της ποικιλίας των καθηκόντων) και ο εμπλουτισμός (δηλαδή εάν οι εργασίες έχουν σχεδιαστεί σωστά, μπορούν να δώσουν στους εργαζόμενους μεγαλύτερη διακριτικότητα και αίσθηση λογοδοσίας, να εισάγουν πολύπλοκα καθήκοντα που ενισχύουν το αίσθημα πρόκλησης και

δίνουν στους υπαλλήλους τη δυνατότητα να ανατροφοδοτούν τον τρόπο με τον οποίο η απόδοσή τους συμβάλλει σε ένα σημαντικό αποτέλεσμα.

Ο καθορισμός στόχων και οι προσδοκίες για οικοδόμηση ορθών σχέσεων εντός της εργασίας, είναι επίσης μια σημαντική αποστολή της ομάδας διαχείρισης που επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τα κίνητρα και την ικανοποίηση από την εργασία. Εάν οι στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν σε μια συγκεκριμένη θέση εργασίας είναι συγκεκριμένοι και πολύπλοκοι (αλλά δεν είναι αδύνατο να επιτευχθούν), και υπάρχει ανατροφοδότηση σχετικά με τις επιδόσεις, η προδραστικότητα πιθανότατα θα αυξηθεί (Locke et al., 1981).

Οι προσδοκίες πρέπει επίσης να αντιμετωπιστούν με τον καταλληλότερο τρόπο, λαμβάνοντας υπόψη τις σχέσεις μεταξύ απόδοσης, ανταμοιβής επιδόσεων και ανταμοιβής-προσωπικών στόχων (Lawler &, Suttle, 1973). Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ενεργητικοί και αναγνωρισμένοι όταν παρουσιάζονται με λογικά καθήκοντα και στόχους, για τους οποίους αναγνωρίζονται όταν πετυχαίνουν και για τους οποίους ανταμείβονται με κάτι που θεωρούν κατάλληλο και επιθυμητό.

Οι σχέσεις των εργαζομένων είναι επίσης κρίσιμες για το κίνητρο και τη δυσαρέσκεια τους εντός της επιχείρησης. Η οργανωτική δικαιοσύνη και η φωνή που οι ίδιοι έχουν εντός της επιχείρησης, είναι δύο από τις πιο συναφείς συνιστώσες των σχέσεων των εργαζομένων. Το πλαίσιο της οργανωτικής δικαιοσύνης αποτελείται από τρεις κύριες διαστάσεις:

(1) τη διανοητική δικαιοσύνη (δηλαδή τα αποτελέσματα),

(2) τη διαδικαστική δικαιοσύνη (δηλαδή τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων) και

3) την αλληλεπίδραση (δηλαδή την επεξεργασία του επιβλέποντος) (Cropanzano et al. 2001).

Η δικαιοσύνη στις τρεις διαστάσεις μπορεί να αποδοθεί με τη μορφή αποτελεσματικών εργασιακών σχέσεων, μεγαλύτερη διαφάνεια και αποδοχή της αλλαγής (Tyler & Blader, 2003). Για παράδειγμα, ο τρόπος με τον οποίο κατανέμονται τα δικαιώματα απόφασης σε ολόκληρο τον οργανισμό μπορεί να εξυπηρετεί τον σκοπό της παρακολούθησης ή κίνητρα των εργαζομένων (Hall, 2002).

Μια κεντρική δομή στην κορυφή του οργανισμού, είναι ιδανική για τον έλεγχο των ενεργειών των εργαζομένων, ενώ μια αποκεντρωμένη δομή, η οποία ωθεί τις αποφάσεις κάτω, σηματοδοτεί την αναγνώριση και δημιουργεί καλύτερα κίνητρα για ενεργητική

συμπεριφορά και λογοδοσία. Η φωνή των εργαζομένων, θεωρείται επίσης ως ένας κατάλληλος τρόπος για τη βελτίωση της κατανόησης μεταξύ τους, ενισχύοντας έτσι την αποδοχή της απόφασης (Korsgaard & Roberson, 1995).

Η ανάπτυξη των εργαζομένων είναι επίσης ζωτικής σημασίας για την προώθηση υψηλών επιπέδων κινήτρων και ικανοποίησης. Η ανάπτυξη ταλέντων μπορεί να περιλαμβάνει πολλές δραστηριότητες όπως κατάρτιση, καθοδήγηση, αλλά και γενικότερες δραστηριότητες όπως σχεδιασμός θέσεων εργασίας, προσλήψεις και αντιστάθμιση καθηκόντων (Stahl et al., 2007). Η προώθηση των σωστών αναπτυξιακών προγραμμάτων μπορεί να επιτρέψει στην εταιρεία να ενισχύσει την εσωτερική συνοχή και την αίσθηση ότι ανήκει στους εργαζομένους. Επιπλέον, η ανάπτυξη συμβάλλει στην αίσθηση των εργαζομένων ότι τα ταλέντα και οι προσπάθειές τους αναγνωρίζονται και ότι η ομάδα διαχείρισης συμμετέχει και επενδύει στο δυναμικό τους.

Οι συνθήκες εργασίας είναι επίσης απαραίτητες για να εξασφαλιστεί το κίνητρο και να αποφευχθεί η δυσαρέσκεια εργασίας. Οι συνθήκες εργασίας βασίζονται σε φυσικά και ψυχολογικά στοιχεία. Τα φυσικά στοιχεία αναφέρονται για παράδειγμα στην οργάνωση της εργασίας, στο σχεδιασμό των εγκαταστάσεων, στα διαθέσιμα εργαλεία και στο εργασιακό περιβάλλον, ενώ τα ψυχολογικά στοιχεία αναφέρονται στις σχέσεις των εργαζομένων, τις συναισθηματικές απαιτήσεις, τον φόρτο εργασίας, την ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής και συγκρούσεις αξιών (Cox et al., 2008). Ο

Οι εταιρείες μπορούν να έχουν δύο διαφορετικές προσεγγίσεις στις συνθήκες εργασίας ή την πρόληψη πιθανών δυσαρεσκειών. Η «θεραπεία» είναι ένας παθητικός τρόπος αντιμετώπισης των συνθηκών εργασίας, καθώς προσφέρει αποζημίωση για την έλλειψή της, ενώ η «πρόληψη» είναι ένας ενεργός τρόπος δημιουργίας ενός ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος, άσκησης πλήρους ελέγχου των επικίνδυνων ενώσεων και προώθησης της ευχαρίστησης στην εργασία.

Μια άλλη σημαντική πρακτική ανθρώπινου δυναμικού στο πλαίσιο των κινήτρων είναι η πρόσληψη και η επιλογή. Η πρόσληψη περιλαμβάνει όλες τις μεθόδους υποβολής αιτήσεων για εργαζόμενους, ενώ η διαδικασία επιλογής χρησιμοποιείται για να αποφασιστεί ποιοι αιτούντες πληρούν τις κατάλληλες προϋποθέσεις για την πλήρωση της κενής θέσης (Raphael, 2010).

Οι βασικές στρατηγικές που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις για να έχουν πιο λειτουργικό και συγχρονισμένο εργατικό δυναμικό, είναι οι κατάλληλες ικανότητες, εμπειρία και γνώση, που εκτελούν τις σωστές λειτουργίες, έγκαιρα και με συμβατό κόστος

(Anderson et al., 2004). Οι εργαζόμενοι αισθάνονται περισσότερο αναγνωρισμένοι όταν νιώθουν ότι δεν χρειάζεται να καθαρίζουν συνεχώς το χάος των συναδέλφων επειδή εργάζονται σε ένα χώρο γεμάτο από εξειδικευμένους ανθρώπους (Wright et al., 2003). Δεδομένου ότι επηρεάζει άμεσα το επίπεδο των κινήτρων και της ικανοποίησης από την εργασία που δημιουργείται μεταξύ των εργαζομένων.

Τα κίνητρα αφορούν τον τρόπο με τον οποίο οι οργανώσεις συνδέουν τις ανταμοιβές και τις ποινές με την ατομική και την ομαδική απόδοση, προκειμένου να παρακινήσουν τη συμπεριφορά που δημιουργεί αξία για την επιχείρηση (Hall, 2002). Τα κίνητρα έχουν χρησιμοποιηθεί για να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα του κύριου παράγοντα, συμβάλλοντας στην ευθυγράμμιση της συμπεριφοράς των εργαζομένων με τα συμφέροντα της επιχείρησης.

Όταν πρόκειται για την παροχή κινήτρων στους εργαζομένους, οι εταιρείες τείνουν να επικεντρώνονται στην αμοιβή. Οι λόγοι για αυτό είναι ότι τα ποσοστά αμοιβής είναι ορατά και εύκολα συγκρίσιμα και προσαρμόσιμα (Rynes et al., 2004). Παρόλα αυτά, η αμοιβή δεν είναι σημαντική για όλους με τον ίδιο τρόπο, υπάρχουν πολλά ατομικά και περιστασιακά απρόβλεπτα. Για παράδειγμα, η αμοιβή είναι πιο σημαντική για τους εξωστρεφείς παρά για τους εσωστρεφείς (Lucas et al., 1996) και στους άντρες παρά στις γυναίκες (Mincer & Polachek, 1974) και πιο σημαντική στην επιλογή εργασίας όταν η αμοιβή ποικίλλει ευρέως μεταξύ των εργοδοτών, σχετικά πιο ομοιόμορφο (Rynes et al., 1983).

Η αμοιβή είναι εξαιρετικά αμφισβητήσιμη ως κίνητρο και, σύμφωνα με τον Pfeffer (1998), υπάρχουν έξι επικίνδυνες συνθήκες για την αποζημίωση. Ένας από τους πιο σχετικούς μύθους είναι ότι οι άνθρωποι εργάζονται για τα χρήματα μόνο. Στην πραγματικότητα, οι άνθρωποι δουλεύουν για τα χρήματα, αλλά εργάζονται ακόμη περισσότερο για νόημα στη ζωή τους. Οι νομισματικές ανταμοιβές είναι απαραίτητες αλλά δεν αρκούν για να εξασφαλίσουν πίστη και ενδιαφέρον. Οι εργαζόμενοι επιδιώκουν μη χρηματικές ανταμοιβές όπως η ασφάλεια της εργασίας, η σταδιοδρομία, ο επαίνων και η αναγνώριση (Ariely et al., 2008).

Μια συναρπαστική αλλά όχι τόσο καλά πληρωμένη δουλειά, είναι συχνά πιο πολύτιμη από μια πολύ αμειβόμενη αλλά βαρετή. Αυτό οδηγεί, για παράδειγμα, στην ανάγκη να υπάρχουν ευκαιρίες σταδιοδρομίας και προγράμματα προόδου. Εάν έχουν καθοριστεί σαφή ιεραρχικά επίπεδα και τίτλοι εργασίας στην οργανωτική δομή της εταιρείας ή εάν οι εργαζόμενοι έχουν την ελευθερία να περιστρέφονται, να κάνουν

επιλογές σχετικά με διαφορετικές θέσεις εργασίας και να βελτιώνουν τις ικανότητές τους. η αίσθηση του σκοπού τους θα αυξηθεί (Inkson & Arthur, 2001).

Υπό αυτές τις συνθήκες, οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι έχουν κάτι να στοχεύσουν και ότι μπορούν να έχουν νόημα για τη δική τους πορεία, ως επαγγελματίες και μεμονωμένα άτομα. Όλες οι ανταμοιβές που αναφέρθηκαν παραπάνω πρέπει να καθοριστούν ανάλογα με τις επιδόσεις (ατομική ή / και ομαδική απόδοση) πρέπει να υπάρχει ένα σύστημα μέτρησης της απόδοσης. Τα συστήματα μέτρησης της απόδοσης έχουν στρατηγικούς, διοικητικούς και αναπτυξιακούς σκοπούς.

Σύμφωνα με το διοικητικό πεδίο των επιχειρήσεων, χρησιμοποιούνται συνήθως για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με την προώθηση / εξέλιξη της σταδιοδρομίας και την αύξηση των αποδοχών (Gomer-Mejia et al., 2004). Αυτά τα συστήματα μπορούν να χρησιμοποιούν συγγενείς (δηλ. Συγκρίνοντας άτομα σχετικά με τους συνομηλίκους τους) ή απόλυτα (ήτοι συγκρίνοντας άτομα με απόλυτα πρότυπα) τυπικές μεθόδους ή πραγματικά αποτελέσματα (δηλαδή και μπορούν επίσης να βασίζονται σε διάφορα εργαλεία όπως οι συνεντεύξεις αξιολόγησης και τα σχόλια 360 (Jafari et al., 2009).

Η μη αποδοτική μέτρηση των επιδόσεων των συστημάτων, αποτελεί τον πυρήνα πολλών προβλημάτων που επηρεάζουν τους οργανισμούς. Οι εταιρείες στηρίζονται σε πολλά αντικειμενικά συστήματα μέτρησης της απόδοσης, δεδομένου ότι είναι γρήγορα, απλά και χωρίς συγκρούσεις, δεδομένου ότι δεν υπάρχουν αντικρουόμενα επιχειρήματα σε αντικειμενικά μέτρα.

Παρ 'όλα αυτά, τα προβλήματα ελέγχου, ευθυγράμμισης και αλληλεξάρτησης προκύπτουν από την αξιολόγηση των εργαζομένων βάσει αντικειμενικών αριθμών. Επομένως, συνιστάται ένα ορισμένο επίπεδο υποκειμενικότητας στα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης προκειμένου να διασφαλιστεί μια λογική εκτίμηση της λογοδοσίας και της ποιότητας (Hall, 2002). Εάν οι εργαζόμενοι δεν αντιληφθούν το σύστημα ανταμοιβής ως αμερόληπτο, δεν θα αισθάνονται ιδιαίτερα αναγνωρίσιμοι από τις προσπάθειές τους.

### 2.2.1 Πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων που Συνδέονται με την Έννοια της Παρακίνησης και Ικανοποίησης Εντός της Εργασίας

Οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που περιγράφηκαν παραπάνω,, δείχνουν πώς μπορούν να εφαρμοστούν σε έναν εργασιακό χώρο με παράγοντες όπως η υπευθυνότητα, η πρόκληση, η σημασία, η διαφάνεια, η ενεργητικότητα, η αναγνώριση, η πρόοδος, η

ανιδιοτέλεια, η ασφάλεια και η δικαιοσύνη. Η Ιεραρχία των Αναγκών του Maslow (1943) και η Θεωρία δύο παραγόντων του Herzberg (1966), εξηγούν ουσιαστικά πώς αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν το κίνητρο και την ικανοποίηση της εργασίας.

Η ιεραρχία του Maslow αντιπροσωπεύει ένα μοντέλο πέντε ανθρώπινων αναγκών που δηλώνει ότι οι άνθρωποι έχουν κίνητρα να επιτύχουν ορισμένες ανάγκες και ότι ορισμένες ανάγκες έχουν προτεραιότητα έναντι κάποιων άλλων. Η πιο βασική μας ανάγκη είναι η φυσική επιβίωση και αυτό θα είναι το πρώτο πράγμα που θα κινητοποιήσει τη συμπεριφορά μας. Πριν προχωρήσουμε στην κάλυψη των αναγκών υψηλότερου επιπέδου, πρέπει να ικανοποιήσουμε τις ανάγκες χαμηλότερου επιπέδου.

Επομένως, η αυτοεκτίμηση θα επιτευχθεί μόνο όταν ικανοποιηθούν οι ανάγκες φυσιολογίας, ασφάλειας, ανύπαντρου και εκτίμησης. Ο Maslow παρατήρησε ότι μόνο ένας στους εκατό ανθρώπους γίνεται πλήρως αυτοσυντηρούμενος. Παρ 'όλα αυτά, όλοι έχουν την επιθυμία να ανεβάσουν την ιεραρχία προς αυτό το υψηλότερο επίπεδο, επιδιώκοντας την ολοκλήρωση και την αλλαγή μέσω της προσωπικής ανάπτυξης. Συνεπώς, οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζουν θετικά τα κίνητρα όταν βελτιώνουν την εκπλήρωση των αναγκών, όπως η ασφάλεια, η αποδοχή, η αναγνώριση και η πρόοδος.

Η Θεωρία δύο παραγόντων του Herzberg επεσήμανε μια σημαντική διαφορά μεταξύ των καταστάσεων στις οποίες οι εργαζόμενοι αισθάνθηκαν καλές και κακές για τη δουλειά τους. Τα ευρήματα του Herzberg αποκάλυψαν ότι η ικανοποίηση από την εργασία και η δυσαρέσκεια δεν είναι αντίθετα, με την έννοια ότι η αποκατάσταση των αιτιών της δυσαρέσκειας δεν θα δημιουργήσει ικανοποίηση.

Τα χαρακτηριστικά που συνδέονται με τη δυσαρέσκεια της εργασίας ονομάζονται παράγοντες υγιεινής, ενώ εκείνα που συνδέονται με την ικανοποίηση από την εργασία ονομάζονται κινητήρια στοιχεία. Ως εκ τούτου, οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζουν θετικά την ικανοποίηση από την εργασία όταν βελτιώνουν τους κινητήριους παράγοντες, όπως η επίτευξη, η ευθύνη και η αναγνώριση.

## 2.3 Σύγχρονοι Τρόποι Προσέλκυσης Εργατικού Δυναμικού στις Επιχειρήσεις

Η πρόσληψη και η επιλογή εργαζομένων ανήκουν στις διαδικασίες της Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού με προστιθέμενη αξία. Η πρόσληψη αφορά την ικανότητα του οργανισμού να προμηθεύει νέους υπαλλήλους, να διατηρεί την οργάνωση σε λειτουργία

και να βελτιώνει την ποιότητα του ανθρώπινου κεφαλαίου που απασχολείται στην εταιρεία. Η ποιότητα της διαδικασίας πρόσληψης είναι ο κύριος μοχλός για την ικανοποίηση των διευθυντικών στελεχών από τις υπηρεσίες που παρέχονται από το ανθρώπινο δυναμικό (Yee, Yeung, Cheng, 2010).

Ο κύριος στόχος της πρόσληψης και της επιλογής εργαζομένων, είναι να βρεθούν οι καλύτερες πηγές προσλήψεων, να προσληφθούν τα καλύτερα στελέχη από την αγορά εργασίας και να διατηρηθεί η οργάνωση ανταγωνιστική στην αγορά εργασίας. Η διαδικασία πρόσληψης και επιλογής αφορά τη διαχείριση μεγάλου όγκου επαναλήψεων θέσεων εργασίας και την ικανότητα επιλογής των κατάλληλων υποψηφίων και γρήγορης προώθησής τους μέσω του οργανισμού (Chand, Katou, 2007).

Η διαδικασία προσλήψεων συνήθως χρειάζεται ισχυρή υποστήριξη από την εξειδικευμένη λύση διοικητικών προσλήψεων. Η διαδικασία πρόσληψης χρειάζεται μια πλήρη περιγραφή. Δεν είναι δυνατό να επιλεχθούν οι υποψήφιοι εργασίας χωριστά. Οι υπάλληλοι της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να ακολουθήσουν τη διαδικασία και πρέπει να κρατήσουν τους υποψηφίους που πηγαίνουν στα σωστά στελέχη για να επιτύχουν τη συναίνεση και να αποφασίσουν γρήγορα τη μίσθωση εργασίας. Η περιγραφείσα διαδικασία συμβάλλει στη ρύθμιση και επίτευξη των σωστών ορίων. Οι επιδόσεις της διαδικασίας πρόσληψης πρέπει να μετρηθούν, να αναλυθούν και να εφαρμοστούν νέες, καινοτόμες λύσεις προσλήψεων.

Η πρόσληψη είναι η δαπανηρή διαδικασία της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και καταναλώνει ένα μεγάλο μέρος του προϋπολογισμού του ανθρώπινου δυναμικού. Η πρόσληψη είναι η ώρα να προσλάβει και το κόστος των μισθώσεων στις περισσότερες οργανώσεις. Ο υπεύθυνος της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι υπεύθυνος για την ορθή διαχείριση της διαδικασίας για τη βελτίωση της απόδοσης της διαδικασίας πρόσληψης για να διατηρήσει ικανοποιημένους τους διευθυντές (Tyler, Blader, 2003).

Τέλος, σημειώνεται πως η ανταγωνιστική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, ξεκινά πάντοτε με την ανταγωνιστική διαδικασία πρόσληψης. Η οργάνωση *οικοδομεί* το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με τους υπαλλήλους της. Η διαδικασία πρόσληψης πρέπει να καθορίσει τις καλύτερες πηγές στην αγορά εργασίας. Οι υπεύθυνοι της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να αξιοποιήσουν τις πηγές προσλήψεων και οι Διευθυντές πρέπει να κάνουν τις σωστές και γρήγορες αποφάσεις πρόσληψης (Tadic, 2011).

## 2.4 Εκπαίδευση Προσωπικού στις Επιχειρήσεις

Υπάρχουν πολλές μέθοδοι εκπαίδευσης όπου καθένα έχει ορισμένα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Ωστόσο οι σημαντικότερες μέθοδοι αναφέρονται σχετικά ως εξής

*Εκμάθηση βασισμένη στην τεχνολογία*.

Οι συνήθεις μέθοδοι μάθησης μέσω της τεχνολογίας περιλαμβάνουν:

- Βασικά προγράμματα που αναφέρονται σε υπολογιστή
- Διαδραστικά πολυμέσα - χρησιμοποιώντας CD-ROM που βασίζεται σε υπολογιστή
- Διαδραστικό βίντεο - χρησιμοποιώντας έναν υπολογιστή σε συνδυασμό με ένα βίντεο
- Διαδικτυακά εκπαιδευτικά προγράμματα

Οι μορφές εκπαίδευσης με την τεχνολογία είναι σχεδόν απεριόριστες. Ένας εκπαιδευτής λαμβάνει επίσης περισσότερο από τη συμμετοχή του μαθητή από ό, τι σε οποιοδήποτε άλλο περιβάλλον και οι εκπαιδευόμενοι έχουν το όφελος της μάθησης με το δικό τους ρυθμό.

*Προσομοιωτές*

Οι προσομοιωτές χρησιμοποιούνται για να χρησιμοποιούνται σε εικονικές πραγματικές εμπειρίες εργασίας. Οι περισσότεροι προσομοιωτές είναι πολύ ακριβοί, αλλά για ορισμένες εργασίες, όπως η μάθηση για να πετάξουν ένα αεροπλάνο, είναι απαραίτητες.

*Εκπαίδευση σε πραγματικές συνθήκες εργασίες*

Η εκπαίδευση σε πραγματικές συνθήκες στην εργασία από την πρώτη μέρα, μπορεί μερικές φορές να είναι το πιο αποτελεσματικό είδος εκπαίδευσης. Η εκπαίδευση στο χώρο εργασίας δίνει στους εργαζόμενους τη δυνατότητα να ξεκινήσουν τη δουλειά τους. Ορισμένες αναφορές υποδεικνύουν ότι οι άνθρωποι μαθαίνουν πιο αποτελεσματικά αν μαθαίνουν πρακτικά, αντί να ακούν έναν εκπαιδευτή. Ωστόσο, αυτή η μέθοδος μπορεί να μην είναι για όλους, καθώς θα μπορούσε να είναι πολύ αγχωτική.

*Καθοδήγηση στην εργασία*

Η καθοδήγηση παρέχει στους εργαζόμενους την ευκαιρία να παρακολουθήσουν έναν από έμπειρο επαγγελματία. Αυτό συμβαίνει συνήθως μετά από μια άλλη πιο επίσημη διαδικασία για να επεκταθεί σε αυτό που οι εκπαιδευόμενοι έχουν ήδη μάθει. Η καθοδήγηση δίνει στους εκπαιδευόμενους την ευκαιρία να κάνουν ερωτήσεις και να λάβουν διεξοδικές και ορθές απαντήσεις, κάτι που δεν μπορούν να λάβουν σε μια τάξη με μια ομάδα ανθρώπων.

*Διαλέξεις στο χώρο εργασίας*

Οι διαλέξεις συνήθως πραγματοποιούνται σε μορφή αίθουσας διδασκαλίας στο χώρο εργασίας. Φαίνεται ότι το μόνο πλεονέκτημα μιας διάλεξης είναι η δυνατότητα να συγκεντρωθούν ποικίλες πληροφορίες σε πολλούς ανθρώπους σε σύντομο χρονικό διάστημα. Έχει ειπωθεί ότι είναι η λιγότερο αποτελεσματική από όλες τις μεθόδους κατάρτισης. Σε πολλές περιπτώσεις, οι διαλέξεις δεν περιέχουν καμία μορφή αλληλεπίδρασης από τον εκπαιδευτή στον εκπαιδευόμενο και μπορεί να είναι αρκετά βαρετό. Οι μελέτες δείχνουν ότι οι άνθρωποι διατηρούν μόνο το 20% αυτού που διδάσκονται σε μια διάλεξη.

*Ομαδικές συζητήσεις και σεμινάρια*

Αυτά πιθανότατα συμβαίνουν σε μια τάξη όπου μια ομάδα ανθρώπων συζητά θέματα. Για παράδειγμα, εάν πρόκειται να εφαρμοστεί ένα άγνωστο πρόγραμμα λογισμικού, μια ομαδική συζήτηση για το νέο πρόγραμμα θα επιτρέψει στους υπαλλήλους να υποβάλουν ερωτήσεις και να δώσουν ιδέες για το πώς θα λειτουργήσει καλύτερα το πρόγραμμα. Μια καλύτερη μορφή κατάρτισης από τις διαλέξεις, επιτρέπει σε όλους τους εκπαιδευόμενους να συζητήσουν θέματα σχετικά με το νέο πρόγραμμα. Παρέχει επίσης τη δυνατότητα σε κάθε συμμετέχοντα να εκφράζει διαφορετικές ιδέες και να τις εφαρμόζει.

*Αναπαραγωγή ρόλων στο χώρο εργασίας*

Το παιχνίδι ρόλων επιτρέπει στους υπαλλήλους να αντιμετωπίζουν θέματα που μπορεί να εμφανιστούν στον χώρο εργασίας. Βασικές δεξιότητες που ασχολούνται συχνά είναι η διαπραγμάτευση και η ομαδική εργασία. Ένα παιχνίδι ρόλων μπορεί να γίνει ανάμεσα σε δύο άτομα που προσομοιάζουν σε ένα ζήτημα που μπορεί να προκύψει στο χώρο εργασίας. Αυτό μπορεί να συμβεί με μια ομάδα ανθρώπων που χωρίζονται σε ζεύγη, ή όπου δύο άτομα παίζουν ρόλο μπροστά στην τάξη ( ).

Το παιχνίδι ρόλων μπορεί να είναι αποτελεσματικό στη σύνδεση θεωρίας και πρακτικής, αλλά δεν μπορεί να είναι οπτικό με άτομα που δεν αισθάνονται άνετα να εκτελούν μπροστά σε μια ομάδα ανθρώπων.

*Περιπτώσεις διαχείρισης συνθηκών εργασίας*

Οι περιπτώσεις διαχείρισης προσομοιώνουν τα προβλήματα της πραγματικής ζωής που αντιμετωπίζει ο χώρος εργασίας. Θα προσελκύσουν όλους τους τύπους των εκπαιδευομένων εργαζομένων.

*Εκπαίδευση σε υπαίθριο χώρο*

Η συγκεκριμένη μορφή εκπαίδευσης αποτελεί ένα ωραίο διάλειμμα από την κανονική εκπαίδευση στην τάξη ή τον υπολογιστή, όπου ο συνήθης σκοπός της υπαίθριας κατάρτισης είναι η ανάπτυξη των δεξιοτήτων ομαδικής εργασίας.

*Ταινίες & Βίντεο*

Τα βίντεο και οι ταινίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν μόνοι τους ή σε συνδυασμό με άλλες μεθόδους κατάρτισης. Για να είναι πραγματικά αποτελεσματικά, οι εκπαιδευτικές ταινίες και βίντεο πρέπει να προσανατολίζονται προς έναν συγκεκριμένο στόχο. Μόνο εάν παράγονται αποτελεσματικά, θα κρατήσουν την προσοχή των εκπαιδευομένων. Είναι επίσης αποτελεσματικά για την τόνωση της συζήτησης για συγκεκριμένα θέματα μετά την ολοκλήρωση της ταινίας ή του βίντεο. Τα βίντεο είναι καλά *εργαλεία* κατάρτισης, αλλά έχουν κάποια από τα ίδια μειονεκτήματα όπως μια διάλεξη - δηλαδή, καμία αλληλεπίδραση από τους εκπαιδευόμενους. σχετικά με την προβολή ταινίας ή βίντεο από

μια εξωτερική πηγή δεν μπορεί να αγγίξει ζητήματα που επηρεάζουν άμεσα μια συγκεκριμένη εταιρεία.

Οι εκπαιδευόμενοι μπορούν να βρουν τις πληροφορίες πολύ ενδιαφέρουσες αλλά άσχετες με τη θέση τους στην εταιρεία. Ορισμένοι εκπαιδευτές θέλουν να δείξουν τα βίντεο ως διάλειμμα από μια άλλη μέθοδο κατάρτισης, δηλαδή ως διάλειμμα από μια διάλεξη αντί για ένα διάλειμμα για καφέ. Αυτό δεν είναι καλή ιδέα για δύο λόγους, αφού μετά από μια μακρά διάλεξη, οι εκπαιδευόμενοι θα θέλουν συνήθως ένα διάλειμμα από οποιοδήποτε εκπαιδευτικό υλικό, οπότε μια ταινία κατάρτισης δεν θα ήταν πολύ δημοφιλής. Δεύτερον, η χρήση ταινιών και βίντεο αποκλειστικά με σκοπό τη διακοπή θα μπορούσε να πάρει ακριβά.

*Μελέτες περιπτώσεων*

Οι μελέτες περιπτώσεων παρέχουν στους εκπαιδευόμενους την ευκαιρία να αναλύσουν και να συζητήσουν θέματα πραγματικού χώρου εργασίας. Αναπτύσσουν δεξιότητες ανάλυσης και επίλυσης προβλημάτων και παρέχουν πρακτικές απεικονίσεις αρχών ή θεωρίας. Μπορούν επίσης να δημιουργήσουν μια ισχυρή αίσθηση ομαδικής εργασίας καθώς οι ομάδες αγωνίζονται μαζί για να κατανοήσουν μια υπόθεση. Όλοι οι τύποι ζητημάτων θα μπορούσαν να καλυφθούν - δηλαδή πώς να χειριστεί ένα νέο προϊόν εκτόξευσης

Συμπέρασμα των παραπάνω λοιπόν, είναι πως υπάρχουν αρκετοί τρόποι για να εκπαιδεύσουν τους υπαλλήλους. Το *κλειδί* είναι να ταιριάζει η μέθοδος εκπαίδευσης με την κατάσταση. Θα πρέπει λοιπόν να αξιολογείται κάθε εκπαιδευτική μέθοδο που εφαρμόζεται στην οργάνωση και λάβετε πληροφορίες από τους εκπαιδευόμενους για να δείτε αν έμαθαν τίποτα. Στη συνέχεια, να λάβει τα αποτελέσματα από τις πιο δημοφιλείς και πιο αποτελεσματικές μεθόδους για να σχεδιάσει ένα συγκεκριμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

## 2.4 Αξιολόγηση του Προσωπικού

Ένα σύστημα αξιολόγησης πιθανότατα δεν μπορεί να εξυπηρετήσει αποτελεσματικά κάθε επιθυμητό σκοπό, οπότε η διοίκηση πρέπει να επιλέξει τους συγκεκριμένους στόχους που θεωρεί ότι είναι πιο σημαντικοί και ρεαλιστικά εφικτοί (Chand, Katou, 2007). Για παράδειγμα, ορισμένες επιχειρήσεις μπορεί να θέλουν να

τονίσουν την ανάπτυξη των εργαζομένων, ενώ άλλες οργανώσεις μπορεί να θέλουν να επικεντρωθούν στις προσαρμογές των αμοιβών.

Πολλά συστήματα αξιολόγησης προσωπικού αποτυγχάνουν επειδή η διαχείριση αναμένει πολύ από μια μέθοδο και δεν καθορίζει συγκεκριμένα τι θέλει το σύστημα να ολοκληρώσει. Οι διαχειριστές μπορούν να επιλέξουν ανάμεσα σε μια σειρά μεθόδων αξιολόγησης. Ο τύπος του συστήματος αξιολόγησης απόδοσης που χρησιμοποιείται εξαρτάται από το σκοπό του. Εάν η μεγάλη έμφαση δίνεται στην επιλογή των ατόμων για προώθηση, κατάρτιση και αύξηση των αποδοχών, μπορεί να είναι κατάλληλη μια παραδοσιακή μέθοδος, όπως οι κλίμακες αξιολόγησης. Οι μέθοδοι συνεργασίας, συμπεριλαμβανομένων των εισροών από τους ίδιους τους υπαλλήλους, μπορεί να αποδειχθούν καταλληλότερες για την ανάπτυξη των εργαζομένων (Yee, Yeung, Cheng, 2010).

*Μέθοδος Αξιολόγησης 360 Μοιρών*

Η μέθοδος αξιολόγησης ανατροφοδότησης 360 μοιρών, είναι μια δημοφιλής μέθοδος αξιολόγησης της απόδοσης που περιλαμβάνει εισροή αξιολόγησης από πολλαπλά επίπεδα εντός της επιχείρησης καθώς και από εξωτερικές πηγές. Η μέθοδος των 360 μοιρών είναι αντίθετη με τις παραδοσιακές αναθεωρήσεις απόδοσης, οι οποίες παρέχουν στους υπαλλήλους ανατροφοδότηση μόνο από τους εποπτικούς φορείς (Tadic, 2011).

Σε αυτή τη μέθοδο, οι άνθρωποι γύρω από τον εκτιμώμενο υπάλληλο μπορούν να παρέχουν αξιολογήσεις, συμπεριλαμβανομένων των ανώτερων στελεχών, του ίδιου του εργαζόμενου, των εποπτών, τους συνεργάτες, τους συνεργάτες τους και τους εσωτερικούς ή εξωτερικούς πελάτες. Το 90% των εταιρειών χρησιμοποιούν κάποια μορφή ανατροφοδότησης 360 μοιρών είτε για την αξιολόγηση είτε για την ανάπτυξη των εργαζομένων. Πολλές εταιρείες χρησιμοποιούν αποτελέσματα από προγράμματα 360 μοιρών όχι μόνο για συμβατικών εφαρμογών, αλλά και για τον προγραμματισμό διαδοχής, την κατάρτιση και την επαγγελματική ανάπτυξη (Tyler, Blader, 2003).

*Μέθοδος κλίμακας αξιολόγησης*

Η μέθοδος κλίμακας αξιολόγησης είναι μια μέθοδος αξιολόγησης της απόδοσης που βαθμολογεί τους υπαλλήλους σύμφωνα με καθορισμένους παράγοντες. Χρησιμοποιώντας αυτή την προσέγγιση, οι αξιολογητές καταγράφουν τις εκτιμήσεις τους σχετικά με τις επιδόσεις σε μια κλίμακα. Η κλίμακα περιλαμβάνει διάφορες κατηγορίες, συνήθως 5-7 σε αριθμό, που ορίζονται από επίθετα όπως εκκρεμείς, ανταποκρίνονται στις προσδοκίες ή χρειάζονται βελτίωση.

Αν και τα συστήματα συχνά παρέχουν συνολική βαθμολογία, η μέθοδος επιτρέπει γενικά τη χρήση περισσότερων από ένα κριτηρίων απόδοσης. Ένας λόγος για τη δημοτικότητα της μεθόδου κλίμακας διαβάθμισης, είναι η απλότητα της, η οποία επιτρέπει γρήγορες αξιολογήσεις πολλών εργαζομένων. Όταν ποσοτικοποιείται τις αξιολογήσεις, η μέθοδος διευκολύνει την σύγκριση των επιδόσεων των εργαζομένων.

*Μέθοδος κρίσιμου συμβάντος*

Η μέθοδος κρίσιμων περιστατικών είναι μια μέθοδος αξιολόγησης της απόδοσης που απαιτεί την τήρηση γραπτών αρχείων σχετικά με εξαιρετικά ευνοϊκές και δυσμενείς ενέργειες εργασίας των εργαζομένων. Όταν μια τέτοια ενέργεια, ένα «κρίσιμο συμβάν», επηρεάζει σημαντικά την αποτελεσματικότητα του τμήματος, θετικά ή αρνητικά, ο διευθυντής το γράφει. Στο τέλος της περιόδου αξιολόγησης, ο κριτής χρησιμοποιεί αυτά τα αρχεία μαζί με άλλα δεδομένα για να αξιολογήσει την απόδοση των εργαζομένων. Με τη μέθοδο αυτή, η αξιολόγηση είναι πιο πιθανό να καλύψει ολόκληρη την περίοδο αξιολόγησης και να μην επικεντρωθεί στις τελευταίες εβδομάδες ή μήνες.

*Μέθοδος Δοκιμίου*

Η μέθοδος δοκιμίου είναι μια μέθοδος αξιολόγησης της απόδοσης στην οποία ο κριτής γράφει μια σύντομη αφήγηση που περιγράφει την απόδοση του υπαλλήλου. Αυτή η μέθοδος τείνει να επικεντρώνεται στην ακραία συμπεριφορά στην εργασία του υπαλλήλου και όχι στην τακτική καθημερινή απόδοση. Οι αξιολογήσεις αυτού του τύπου εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα γραφής του αξιολογητή. Οι επόπτες με άριστες γραπτές δεξιότητες, αν είναι τόσο διατεθειμένοι, μπορούν να κάνουν έναν οργανολογικό εργάτη να ακούγεται σαν κορυφαίος καλλιτέχνης. Η σύγκριση αξιολογήσεων δοκίμων μπορεί να είναι δύσκολη, επειδή δεν υπάρχουν κοινά κριτήρια. Ωστόσο, ορισμένοι διευθυντές πιστεύουν ότι η μέθοδος δοκίμιο δεν είναι μόνο η πιο απλή αλλά και μια αποδεκτή προσέγγιση στην αξιολόγηση των εργαζομένων (Yee, Yeung, Cheng, 2010).

*Μέθοδος εργασίας προτύπων*

Η μέθοδος των προτύπων εργασίας είναι μια μέθοδος αξιολόγησης της απόδοσης που συγκρίνει την απόδοση κάθε υπαλλήλου με ένα προκαθορισμένο πρότυπο ή αναμενόμενο επίπεδο παραγωγής. Τα πρότυπα αντικατοπτρίζουν την κανονική απόδοση ενός μέσου εργαζομένου που λειτουργεί με κανονικούς ρυθμούς. Οι επιχειρήσεις μπορούν να εφαρμόζουν πρότυπα εργασίας σε όλες σχεδόν τις κατηγορίες θέσεων εργασίας, αλλά οι θέσεις εργασίας στην παραγωγή λαμβάνουν γενικά την μεγαλύτερη προσοχή. Ένα προφανές πλεονέκτημα της χρήσης προτύπων ως κριτηρίων αξιολόγησης, είναι η αντικειμενικότητα. Ωστόσο, προκειμένου οι εργαζόμενοι να αντιληφθούν ότι τα πρότυπα είναι αντικειμενικά, θα πρέπει να κατανοήσουν με σαφήνεια τον τρόπο με τον οποίο καθορίστηκαν τα πρότυπα. Η διοίκηση πρέπει επίσης να εξηγήσει το σκεπτικό για οποιεσδήποτε αλλαγές στα πρότυπα (Chand, Katou, 2007).

### 2.4.1 Προβλήματα στην Αξιολόγηση της Απόδοσης Εργαζόμενων

Όπως υποδεικνύεται παραπάνω, η αξιολόγηση των επιδόσεων είναι συνεχώς υπό κριτική από μέρους των υπευθύνων στις επιχειρήσεις. Η μέθοδος κλίμακας διαβάθμισης φαίνεται να είναι ο πιο ευάλωτος τρόπος αξιολόγησης προσωπικού. Ωστόσο, σε κάθε περίπτωση, πολλά από τα προβλήματα που αναφέρονται συνήθως δεν είναι εγγενή σε αυτή τη μέθοδο, αλλά μάλλον αντικατοπτρίζουν την κακή της εφαρμογή. Για παράδειγμα, οι επιχειρήσεις ενδέχεται να μην παρέχουν επαρκή κατάρτιση για επιμορφωτές ή ενδέχεται να χρησιμοποιούν κριτήρια αξιολόγησης που είναι υπερβολικά υποκειμενικά και στερούνται της εργασιακής σχέσης. Ως εκ τούτου, ορισμένα από τα εν λόγω προβλήματα, αναφέρονται σχετικά ως ακολούθως

*Εκπαιδευτική δυσφορία από μέρους των υπευθύνων*

Η διεξαγωγή εκτιμήσεων επιδόσεων αποτελεί συχνά απογοητευτικό έργο διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Ο Edward Lawler, σημείωσε τη σημαντική τεκμηρίωση που δείχνει ότι τα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης, δεν παρακινούν τα άτομα ούτε τους καθοδηγούν αποτελεσματικά (Tyler, Blader, 2003). Σφάλμα αξιολόγησης που προκύπτει όταν ένας διαχειριστής γενικεύει ένα θετικό χαρακτηριστικό απόδοσης ή συμβάν σε όλες τις πτυχές της απόδοσης των εργαζομένων, με αποτέλεσμα την υψηλότερη βαθμολογία.

*Σφάλμα Αξιολόγησης Απόδοσης*

Σφάλμα αξιολόγησης που προκύπτει όταν ένας διαχειριστής γενικεύει ένα αρνητικό χαρακτηριστικό απόδοσης ή συμβάν σε όλες τις πτυχές της απόδοσης των εργαζομένων, με αποτέλεσμα χαμηλότερη βαθμολογία.

*Υπερβολική επιείκεια στην αξιολόγηση*

Δίνοντας μια υπερβολικά υψηλή βαθμολογία αξιολόγησης απόδοσης σε έναν υπάλληλο, λόγω επιείκιας. Η παροχή υψηλών αξιολογήσεων σε έναν υπάλληλο αναφέρεται ως επιείκεια. Αυτή η συμπεριφορά συχνά υποκινείται από την επιθυμία να αποφευχθεί η διαμάχη σχετικά με την εκτίμηση. Είναι πιο διαδεδομένο όταν χρησιμοποιούνται εξαιρετικά υποκειμενικά (και δύσκολα να υπερασπιστούν) κριτήρια απόδοσης και ο κριτής πρέπει να συζητήσει τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων με τους εργαζόμενους.

Όταν τα διευθυντικά στελέχη γνωρίζουν ότι αξιολογούν τους υπαλλήλους για διοικητικούς σκοπούς, όπως οι αυξήσεις των αποδοχών, είναι πιθανό να είναι πιο επιεικείς από ό, τι κατά την αξιολόγηση της απόδοσης για την επίτευξη της ανάπτυξης των εργαζομένων. Η επιείκεια μπορεί, ωστόσο, να οδηγήσει σε αδυναμία αναγνώρισης των διορθωτικών ελλείψεων. Η πρακτική μπορεί επίσης να εξαντλήσει τον προϋπολογισμό της αξίας και να μειώσει τις ανταμοιβές που είναι διαθέσιμες για τους ανώτερους υπαλλήλους. Επιπλέον, μια οργάνωση θα δυσκολευτεί να τερματίσει εργαζόμενοι με χαμηλή επίδοση που λαμβάνουν συνεχώς θετικές αξιολογήσεις.

*Υπερβολική αυστηρότητα στην αξιολόγηση*

Δίνοντας μια υπερβολικά χαμηλή βαθμολογία αξιολόγησης απόδοσης σε έναν υπάλληλο, λόγω αυστηρότητας. Αντίθετα, η συγκεκριμένη θεωρία υποστηρίζεται πως, δημιουργεί συγκρούσεις μεταξύ εποπτών και εκπαιδευόμενων και οδηγούν σε δυσλειτουργικές συμπεριφορές (Tadic, 2011). Αυτή η προειδοποίηση είναι σημαντική. Εάν ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης έχει ελαττωματικό σχεδιασμό ή ακατάλληλη διοίκηση, οι εργαζόμενοι θα φοβούνται ότι θα λάβουν εκτιμήσεις και οι διαχειριστές θα το περιφρονήσουν. Στην πραγματικότητα, μερικοί διαχειριστές πάντα αγνοούσαν τον χρόνο,

τις γραφειοκρατικές εργασίες, τις δύσκολες επιλογές και τη δυσφορία που συχνά συνοδεύει τη διαδικασία αξιολόγησης (Tyler, Blader, 2003).

Η υπερβολική κριτική στην απόδοση της εργασίας ενός εργαζομένου αναφέρεται ως αυστηρότητα. Αν και η επιείκεια είναι συνήθως πιο διαδεδομένη από την αυστηρότητα, ορισμένοι διαχειριστές, με δική τους πρωτοβουλία, εφαρμόζουν μια αξιολόγηση πιο αυστηρά από το εταιρικό πρότυπο. Αυτή η συμπεριφορά μπορεί να οφείλεται στην έλλειψη κατανόησης διαφόρων παραγόντων αξιολόγησης. Η χειρότερη κατάσταση είναι όταν μια επιχείρηση έχει τόσο επιεικούς και αυστηρούς διαχειριστές και δεν κάνει τίποτα για να εξισορροπήσει τις ανισότητες.

*Έλλειψη αντικειμενικότητας*

Μια πιθανή αδυναμία των παραδοσιακών μεθόδων αξιολόγησης της απόδοσης είναι ότι δεν έχουν αντικειμενικότητα. Στη μέθοδο κλίμακας διαβάθμισης, για παράδειγμα, οι παράγοντες που χρησιμοποιούνται συνήθως όπως η στάση, η εμφάνιση και η προσωπικότητα είναι δύσκολο να μετρηθούν. Επιπλέον, αυτοί οι παράγοντες μπορεί να έχουν ελάχιστη σχέση με την απόδοση εργασίας ενός υπαλλήλου.

Παρ’ όλο που η υποκειμενικότητα θα υπάρχει πάντοτε στις μεθόδους αξιολόγησης, η εκτίμηση των εργαζομένων βασισμένη κυρίως σε προσωπικά χαρακτηριστικά μπορεί να τοποθετήσει τον αξιολογητή και την εταιρεία σε αβάσιμες θέσεις με τις οδηγίες των εργαζομένων και ίσων ευκαιριών απασχόλησης. Η επιχείρηση μπορεί να πιεστεί σκληρά για να δείξει ότι αυτοί οι παράγοντες σχετίζονται με την εργασία.

Καταλήγοντας λοιπόν, θα λέγαμε πως στις εκτιμήσεις του σφάλματος αξιολόγησης, αυτό προκύπτει όταν οι υπάλληλοι έχουν βαθμολογηθεί εσφαλμένα πλησίον του μέσου ή του μέσου όρου μιας κλίμακας. Οι υπεργολάβοι έχουν σχετικά υψηλές αυξήσεις αμοιβών και προωθήσεις από ένα επιεικέστερο αφεντικό, ενώ ο αυστηρός διευθυντής αλλάζει τους ισχυρότερους υπαλλήλους. Αυτό μπορεί να έχει μια απογοητευτική επίδραση στο ηθικό και τα κίνητρα των ανθρώπων με τις καλύτερες επιδόσεις.

# 3. <u>Κεφάλαιο 3$^{ο}$</u> – Ο Ρόλος της Διεύθυνσης του Ανθρώπινου Δυναμικού στους ΟΤΑ και Στοιχεία Εργασίας Ατόμων στους εν Λόγω Οργανισμούς

## 3.1 Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού στους ΟΤΑ

Μία από τις πιο σημαντικές διευθύνσεις στην οργανωτική δομή στους ΟΤΑ, είναι η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού. Όλα αυτά τα χρόνια οι διοικήσεις στους ΟΤΑ, δεν έχουν δώσει την δέουσα προσοχή στα τμήματα προσωπικού, τόσο σε ζητήματα στελέχωσης τους, όσο και στην αποτύπωση τους ως ξεχωριστές διευθύνσεις. Συνήθως τα τμήματα προσωπικού συμπεριλαμβάνονται στις διευθύνσεις Διοικητικού, αλλά σε καμιά περίπτωση αυτό δεν είναι σωστό γιατί τόσο το γνωστικό αντικείμενο αλλά και η φύση της εργασίας δεν ταιριάζει με την συγκεκριμένη Διεύθυνση.

Τα ζητήματα προσωπικού είναι πολύ σημαντικά καθώς ακολουθούν τον εργαζόμενο από τη στιγμή που θα προσληφθεί στους ΟΤΑ μέχρι και την μελλοντική του αποχώρηση, γι αυτό τα τμήματα προσωπικού θα πρέπει να είναι κατάλληλα στελεχωμένα. Συγχρόνως η ύπαρξη ξεχωριστής διεύθυνσης προσωπικού θα βοηθήσει το φορέα να χαράξει τις κατάλληλες πολιτικές ανθρώπινων πόρων, να σχεδιάσει με πιο οργανωμένο τρόπο τις προσλήψεις σε προσωπικό, να προγραμματίσει τις ανάγκες σε προσωπικό, να προγραμματίζει την επιμόρφωση το προσωπικού, την εφαρμογή των συλλογικών συμβάσεων. Η διεύθυνση Ανθρωπίνου Δυναμικού θα πρέπει να έχει την εξής διάρθρωση :

*<u>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΥΣ ΟΤΑ</u>*

Με τμήματα:

Α. Τμήμα Μονίμου Προσωπικού

Β. Τμήμα Ιδιωτικού Δικαίου

Γ. Τμήμα Μισθοδοσίας Προσωπικού

Δ. Τμήμα Οργάνωσης Εκπαίδευσης και Στατιστικής

Αρμοδιότητες των τμημάτων:

*Α. Τμήμα Μονίμου Προσωπικού*

Το Τμήμα αυτό επιμελείται για την εφαρμογή όλων των Νόμων Διαταγμάτων και Εγκυκλίων που αφορούν τους τακτικούς υπαλλήλους του Δήμου και ασκεί:

- Τις αρμοδιότητες που απορρέουν από τον κώδικα καταστάσεων Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων.
- Τηρεί τα μητρώα, ατομικούς φακέλους και ευρετήρια του Οργανικού Προσωπικού ως και τα δελτία παρουσίας των υπαλλήλων.
- Συντάσσει κατά Νόμο τους πίνακες αρχαιότητας των υπαλλήλων.
- Εκδίδει εγκυκλίους που ρυθμίζουν τα εσωτερικά λειτουργικά προβλήματα των υπηρεσιών.
- Επιμελείται για την συγκέντρωση όλων των απαιτούμενων στοιχείων και ενεργεί τις απαραίτητες ενέργειες για την απονομή της συντάξεως στους υπαλλήλους από το Γενικό Λογιστήριο του Κράτους.
- Παρακολουθεί τις μεταβολές του προσωπικού (κλιμάκια, άδειες, ασθένειες, αποζημιώσεις κλπ.).
- Επιμελείται για το διορισμό, πρόσληψη, τοποθέτηση, μονιμοποίηση, μετακίνηση, προαγωγή, αναγνώριση προϋπηρεσίας, λύση υπαλληλικής σχέσης όλου του μονίμου προσωπικού σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις και εντολές του Δημάρχου.
- Μεριμνά για την έγκαιρη σύνταξη και υποβολή των εκθέσεων ουσιαστικών προσόντων όλων των υπαλλήλων.
- Εφαρμόζει το Πειθαρχικό Δίκαιο που αφορά το Οργανικό Προσωπικό, συντάσσει υπομνήματα κατά την άσκηση των ένδικων μέσων ενώπιον των Διοικητικών Εφετείων και του Συμβουλίου της Επικρατείας.
- Φροντίζει για την συγκρότηση και λειτουργία του Υπηρεσιακού Συμβουλίου.
- Εισηγείται στον Δήμαρχο για τα προσωπικά αιτήματα των υπαλλήλων.

*Β. Τμήμα Ιδιωτικού Δικαίου*

Αντικείμενο και Αρμοδιότητες Τμήματος Προσωπικού Ιδιωτικού Δικαίου.

- Το Τμήμα αυτό επιμελείται για την εφαρμογή των Νόμων που αφορούν το με σχέση εργασίας Ιδιωτικού Δικαίου Προσωπικού γενικά και ειδικότερα:
- Τηρεί τα μητρώα, ατομικούς φακέλους και ευρετήρια του προσωπικού αυτού, καθώς και τα δελτία παρουσίας.
- Παρακολουθεί τις μεταβολές του με σχέση εργασίας Ιδιωτικού Δικαίου δηλαδή, την πρόσληψη, τοποθέτηση, διαγραφή, προσμέτρηση υπηρεσιών, ασθένειες, άδειες, αποζημιώσεις κ.λ.π.
- Συντάσσει σε συνεργασία με το Νομικό Σύμβουλο τις συμβάσεις έργου για το προσωπικό με μίσθωση έργου.
- Ασχολείται με τη μελέτη και εφαρμογή των συλλογικών συμβάσεων εργασίας και δίνει κάθε αναγκαία πληροφορία για την σωστή εφαρμογή τους.
- Παρακολουθεί και εφαρμόζει το Πειθαρχικό Δίκαιο που κάθε φορά ισχύει για το ως άνω προσωπικό.

*Γ. Τμήμα Μισθοδοσίας Προσωπικού*

Το τμήμα παρακολουθεί τις μεταβολές του οργανικού και ημερομισθίου προσωπικού, βάσει των σχετικών αποφάσεων που διαμορφώνουν την μισθοδοσία του, ειδικότερα :

- Φροντίζει για την μισθοδοσία όλου του προσωπικού του Δήμου, ανεξαρτήτου σχέσης εργασίας και ελέγχει γενικά τα μισθοδοτικά τους θέματα.
- Συνεργάζεται με τα τμήματα μονίμου προσωπικού και ιδιωτικού δικαίου προσωπικού που αφορούν ωριμάνσεις μισθού, άδειες και οτιδήποτε έχει σχέση με το προσωπικό μόνιμο, αορίστου και έκτακτο.
- Προβαίνει στις απαραίτητες εισαγωγές στοιχείων μισθοδοσίας, στις διορθώσεις και ενημερώσεις των αρχείων μισθοδοσίας και στην έκδοση μισθοδοσίας .
- Προβαίνει στον έλεγχο κάθε μορφής βεβαιώσεων μισθοδοσίας και μισθοδοτικών καταστάσεων.
- Φροντίζει για την δημιουργία καταστάσεων απόδοσης κρατήσεων στα ασφαλιστικά ταμεία καθώς και αναλυτικές περιοδικές δηλώσεις για εκείνους τους υπαλλήλους που έχουν επιλέξει ως ασφαλιστικό τους φορέα το ΙΚΑ.
- Φροντίζει για την απόδοση των αναλυτικών περιοδικών δηλώσεων(ΑΠΔ) στο ΙΚΑ
- Συντάσσει τον προϋπολογισμό των κωδικών που αφορούν στην μισθοδοσία των μόνιμων και ημερομισθίων υπαλλήλων

- Χορηγεί βεβαιώσεις αποδοχών στους εργαζομένους (για συνταξιοδότηση, λήψη δανείου κλπ)
- Μεριμνά για τις βεβαιώσεις αποδοχών για φορολογική χρήση, στην δημιουργία καταστάσεων πληρωτέων ποσών μέσω Ενιαίας Αρχής Πληρωμών σε συνεργασία με τις Οικονομικές Υπηρεσίες του Δήμου μας.

*Δ. Τμήμα Οργάνωσης Εκπαίδευσης και Στατιστικής*

Το τμήμα αυτό έχει τις εξής αρμοδιότητες :

- Φροντίζει για την διαρκή επιμόρφωση και μετεκπαίδευση όλων των υπαλλήλων του Δήμου που καθορίζεται τόσο από την υπηρεσιακή τους κατάσταση όσο και από τις προσωπικές τους αναζητήσεις και ενδιαφέροντα.
- Στελεχώνει όλες τις υπηρεσίες του Δήμου με το απαιτούμενο προσωπικό
- Μεριμνά για την, σε τακτά χρονικά διαστήματα, ανίχνευση των υπηρεσιακών αναγκών και υλοποιεί προγράμματα κατάρτισης είτε μέσω δημοσίων φορέων (όπως του Ινστιτούτου επιμόρφωσης του Εθνικού Κέντρου Δημοσίας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης κλπ), είτε μέσω ιδιωτικών φορέων όπως Κέντρα Επαγγελματικής Κατάρτισης κ.α είτε μέσω του ΛΑΕΚ, ΟΑΕΔ 0,45 %κλπ)
- Διαμορφώνει νέες θεματικές ενότητες και αναλαμβάνει την επιμόρφωση των υπαλλήλων του Δήμου σε αυτές
- Παρέχει τη δυνατότητα πρακτικής άσκησης σε φοιτητές και σπουδαστές ΑΕΙ, ΤΕΙ, ΙΕΚ & ΤΕΕ που έχουν ολοκληρώσει τον απαιτούμενο κύκλο σπουδών αλλά δεν έχουν ακόμη αποφοιτήσει.
- Συντάσσει ενημερωτικές εγκυκλίους
- Εισηγείται την διεξαγωγή πρόχειρων διαγωνισμών που αφορούν στην εκπαίδευση
- Τηρεί αρχείο εισερχόμενης και εξερχόμενης αλληλογραφίας

Για να μπορεί να λειτουργεί η Διεύθυνση Ανθρωπίνου Δυναμικού θα πρέπει να στελεχωθεί ως εξής:

- 4 εργαζόμενοι κλάδου ΠΕ
- 2 εργαζόμενοι κλάδου ΤΕ Διοίκησης Μονάδων τοπικής Αυτοδιοίκησης
- 1 εργαζόμενος κλάδου ΤΕ Διοικητικού Λογιστικού
- 6 εργαζόμενοι κλάδου ΔΕ Διοικητικού

- 3 εργαζόμενοι κλάδου ΔΕ Χειριστών Η/Υ

Για την επιλογή του Προϊσταμένου της Διεύθυνσης θα πρέπει να κρίνονται υπάλληλοι κλάδου ΠΕ Διοικητικού και εν ελλείψει ΤΕ Διοίκηση Μονάδων Τοπικής Αυτοδιοίκησης ή ΤΕ Διοικητικού Λογιστικού. Για την επιλογή Προϊσταμένων Τμημάτων υπάλληλοι κλάδου ΠΕ Διοικητικού και εν ελλείψει ΤΕ Διοίκηση Μονάδων Τοπικής Αυτοδιοίκησης ή ΤΕ Διοικητικού Λογιστικού και εν ελλείψει ΔΕ Διοικητικού ή ΔΕ Χειριστών Η/Υ.

## 3.2 Το Φαινόμενο της Γυάλινης Οροφής στους ΟΤΑ και στην Εργασία του Προσωπικού

### 3.2.1 Ορισμός Φαινομένου της Γυάλινης Οροφής

Το συγκεκριμένο φαινόμενο, χρησιμοποιείται για πρώτη φορά από τους Hymowitz & Schellhardt (1986) στην εφημερίδα Wall Street Journal η οποία την περίοδο εκείνη διερευνά την αποτυχία των γυναικών να ανέλθουν σε μια ιεραρχική εργασιακή θέση και σύμφωνα με τα αυξημένα ποσοστά εκπροσώπησης αυτών στο εργατικό δυναμικό της χώρας. Θα πρέπει λοιπόν να σημειωθεί πως το φαινόμενο της Γυάλινης οροφής, διακρίνεται σε τρία (3) διαφορετικά εμπόδια που σχετίζονται με τις απαιτήσεις εκπαίδευσης και εμπειρίας των ατόμων.

Ουσιαστικά αναφέρεται στην αντανάκλαση της άνισης μεταχείρισης των εργαζομένων και τα οποία δεν εξηγούνται από τις ικανότητες του ατόμου αλλά του φύλου του. Πρόκειται λοιπόν για ένα φαινόμενο το οποίο αντανακλά την κοινωνική και οικονομική ανισότητα των φύλων και λαμβάνεται ως ένα εμπόδιο μπορεί ναι μεν σε κάποιες περιπτώσεις να περνά απαρατήρητο, ωστόσο σε κάποιες περιπτώσεις, λαμβάνεται ως ιδιαίτερα σημαντικό αφού εμποδίζει τις γυναίκες να ανέλθουν ιεραρχικά στην εργασία (Albrecht, Björklund, Vroman, 2003).

Το φαινόμενο της Γυάλινης Οροφής μπορεί επίσης να υφίσταται σε διαφορετικά επίπεδα εργασίας, δηλαδή είτε μόνο στις ανώτερες εργασιακές θέσεις ή/και σε ακόμη πιο χαμηλά επίπεδα εργασίας και να εμποδίζει ουσιαστικά την επίτευξη κινητικότητας των γυναικών σε διοικητικές θέσεις, μεγαλώνοντας το κενό μεταξύ των δύο (2) φύλων στην εργασία (Akande, 1994). Αυτό βέβαια που απορρέει από την παρατήρηση αλλά και την βιβλιογραφική θεωρία, είναι πως οι επιχειρήσεις αλλά και τα συμβούλια των επιχειρήσεων

λειτουργούν με τρόπο τέτοιο ώστε να προωθείται η εργασία των ανδρών στις ανώτερες θέσεις και οι γυναίκες να αποκλείονται από αυτές.

### 3.2.2 Στοιχεία Ερευνών Σχετικά με την Παρουσία των Γυναικών σε Ανώτερες και Διευθυντικές Θέσεις στο Δημόσιο Τομέα και στους ΟΤΑ

Αναφερόμενοι σχετικά στα στοιχεία ερευνών σχετικά με την παρουσία των γυναικών σε ανώτερες και διευθυντικές θέσεις στο δημόσιο τομέα, θα λέγαμε πως βάσει αποτελεσμάτων που προκύπτουν από πρωτογενή έρευνα στην Ελλάδα, αναφέρονται σχετικά τα εξής (Έρευνα Σχετικά με την Κατάληψη Εργασιακών Θέσεων στο Δημόσιο Τομέα από Μέρους των Γυναικών, ΕΣΥΕ, 2012):

- Η μέση εργαζόμενη / ανώτατο στέλεχος στο δημόσιο τομέα που συμμετείχε στην έρευνα έχει υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης, βρίσκεται στην ηλικία μεταξύ 40-59 ετών και έχει οικογένεια (σύζυγο και παιδιά). Μάλιστα, οι περισσότερο καταρτισμένες γυναίκες (μεταπτυχιακού ή διδακτορικού επιπέδου) εργάζονται σε σημαντικές θέσεις του δημοσίου τομέα. Οι συγκεκριμένες βρίσκονται κατά κανόνα περισσότερα έτη στην τρέχουσα θέση τους σε σύγκριση με εκείνες που κατέχουν μια απλή εργασιακή θέση σε ένα δημόσιο οργανισμό.

- Προκειμένου να ανταποκριθούν στις αυξημένες υποχρεώσεις τους, αλλά και να επιτύχουν τις φιλοδοξίες τους για σταδιοδρομία σε ανώτατο επίπεδο, οι γυναίκες εργαζόμενες στο δημόσιο τομέα εργάζονται σκληρά, καθώς το 53,3% αυτών απασχολείται κατά μέσο όρο άνω των 51 ωρών/εβδομάδα, ήτοι περισσότερο από 10 ώρες σε ημερήσια βάση. Ως αποτέλεσμα, περιορίζεται ο χρόνος που αφιερώνουν στην οικογένειά τους.

- Επιπλέον, η δημιουργία άγχους και στρες θεωρείται ο κυριότερος ανασταλτικός παράγοντας στην επαγγελματική τους ενασχόληση στο δημόσιο τομέα. Η καριέρα βρίσκεται «πολύ» ή «πάρα πολύ» υψηλά στις προτεραιότητες της συντριπτικής πλειοψηφίας των γυναικών που βρίσκονται στο ανώτατο management του δημοσίου τομέα (σε ποσοστό 87,3% του δείγματος). Μάλιστα, όσο ψηλότερα θέτουν την καριέρα στις προτεραιότητές τους, τόσο σκληρότερα εργάζονται.

- Το 87,3% των γυναικών δηλώνουν «πολύ» ή «πάρα πολύ» ικανοποιημένες από την έως τώρα επαγγελματική τους εξέλιξη στο δημόσιο τομέα. Ωστόσο, το παραπάνω γεγονός δεν εξαντλεί τις φιλοδοξίες και τους στόχους τους, δεδομένου ότι το 64%

αυτών εκτιμούν ότι θα έχουν διευρύνει τις εργασιακές τους δραστηριότητες την επόμενη πενταετία στο δημόσιο τομέα.

- Τα κίνητρα που οδηγούν τις γυναίκες να ασχοληθούν με την καριέρα σε ανώτατο επίπεδο στ δημόσιο τομέα, είναι κυρίως η προσωπική ικανοποίηση και ανάπτυξη (το 90,4% του δείγματος το αξιολόγησε ως «πολύ» ή «πάρα πολύ» σημαντικό κίνητρο), καθώς και η επιθυμία τους να αξιοποιήσουν τις εμπειρίες τους (85,6% του δείγματος).

- Η σχετική πλειοψηφία των ερωτηθεισών (46,5%) θεωρεί ότι η γυναικεία εργασία και η σταδιοδρομία των γυναικών σε ανώτατες διοικητικές/διευθυντικές θέσεις στο δημόσιο τομέα, έχει αναπτυχθεί σε μέτριο βαθμό στην Ελλάδα, ενώ μόνο μία στις πέντε θεωρεί ότι έχει αναπτυχθεί σε πολύ μεγάλο βαθμό.

- Τέλος, οι βασικοί άξονες της εργασιακής στρατηγικής που θα ακολουθήσουν οι γυναίκες της έρευνας κατά την επόμενη τριετία στο δημόσιο τομέα, προκειμένου να εξασφαλιστεί η βιωσιμότητα και να αυξηθεί η ανταγωνιστικότητα των υπηρεσιών που διευθύνουν, αφορούν σε ενέργειες για τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών δημοσίου τομέα, τη μείωση του λειτουργικού κόστους και την αύξηση της παραγωγικότητας (μέσω της βελτίωσης του ανθρωπίνου κεφαλαίου και των επενδύσεων σε νέες τεχνολογίες στους δημόσιους οργανισμούς).

### 3.2.3 Λόγοι για τους Οποίους Αναφέρεται η Ύπαρξη του Φαινομένου της Γυάλινης Οροφής στους Εργαζόμενους στο Δημόσιο Τομέα και Ειδικότερα σε Εκείνους των ΟΤΑ

Αναφορικά με τους λόγους για τους οποίους σημειώνεται η ύπαρξη του φαινομένου της Γυάλινης Οροφής στους εργαζόμενους στο δημόσιο τομέα και ειδικότερα στους ΟΤΑ, θα λέγαμε πως ανάμεσα στα δυο φύλα, υπάρχει μια εργασιακή παρουσία σε ανώτερες θέσεις στο δημόσιο τομέα, αλλά με διαφορές. Συγκεκριμένα, η γυναικεία παρουσία δεν είναι τόσο ισχυρή όσο η ανδρική σε ανώτερες θέσεις και ιδιαίτερα σε θέσεις Διοικητικές και Διευθυντικές και το γεγονός αυτό οφείλεται κάποιες φορές σε λόγους προσωπικούς. Εμπόδιο για την ανώτερη εργασιακή δράση των γυναικών, μπορούν ν' αποτελούν οι όποιες διαφορές εντοπίζονται στα χαρακτηριστικά των ανδρών – γυναικών (Davidson, Cooper, 2010).

Έπειτα από έρευνα η οποία έγινε στην Ελλάδα το 2012, στους εργαζόμενους στο δημόσιο τομέα και ειδικότερα στους ΟΤΑ ανάμεσα στα δυο φύλα, προέκυψε ότι και στα δυο φύλα έχει παρατηρηθεί το αίσθημα του φόβου για πιθανή αποτυχία το οποίο όμως είναι πολύ πιο έντονο στις γυναίκες. Το γυναικείο φύλο έχει αναπτύξει επίσης το σκεπτικό ότι είναι πολύ πιθανό να μη διαθέτουν όλες εκείνες τις απαραίτητες ικανότητες για τη κατάληψη μιας ανώτερης εργασιακής στους ΟΤΑ σε σύγκριση με τους άνδρες (Έρευνα Σχετικά με την Κατάληψη Εργασιακών Θέσεων στο Δημόσιο Τομέα και τους ΟΤΑ από Μέρους των Γυναικών, ΕΣΥΕ, 2012).

Στο αντίθετο πεδίο ανήκουν οι άνδρες οι οποίοι θεωρούν ότι είναι πιο ισχυροί για τη κατάληψη μιας ανώτερης εργασιακής στους ΟΤΑ, ακόμα και αν δεν έχουν την απαραίτητη μόρφωση ή τις απαραίτητες ικανότητες. Οι ίδιοι θεωρούν τον εαυτό τους ικανό και αποτελεσματικό και δεν νιώθουν τόσο πολύ το αίσθημα της αποτυχίας. Η εμπιστοσύνη στον εαυτό τους δεν είναι κάτι το τόσο δυνατό στις γυναίκες όπως και η αυτοεκτίμηση. Είναι δύσκολο για το γυναικείο φύλο ν' αναλάβει ρίσκα για τη κατάληψη μιας ανώτερης εργασιακής στους ΟΤΑ αν και το ενδιαφέρον τους για τον κόσμο των εργασιών είναι έντονο (Έρευνα Σχετικά με την Κατάληψη Εργασιακών Θέσεων στο Δημόσιο Τομέα και τους ΟΤΑ από Μέρους των Γυναικών, ΕΣΥΕ, 2012).

Σε ότι αφορά τις γνώσεις γύρω από την κατάληψη μιας ανώτερης εργασιακής στους ΟΤΑ, των γυναικών σε σύγκριση με τους άνδρες, έχει αποδειχθεί έπειτα από μελέτες ότι τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες διαθέτουν τις ίδιες γνώσεις. Μάλιστα είναι πολύ πιθανό οι γυναίκες να έχουν τη προθυμία να εκπαιδευτούν περισσότερο ώστε να είναι σε θέση να καλύψουν τις όποιες ελλείψεις τους αλλά την ίδια στιγμή να μην είναι πρόθυμες να πάρουν μέρος σε ανώτερες εργασιακές δραστηριότητες στο δημόσιο τομέα (Έρευνα Σχετικά με την Κατάληψη Εργασιακών Θέσεων στο Δημόσιο Τομέα και τους ΟΤΑ από Μέρους των Γυναικών, ΕΣΥΕ, 2012).

Τα χαρακτηριστικά των γυναικών έχουν σημαντικό ρόλο για τη κατάληψη μιας ανώτερης εργασιακής στους ΟΤΑ σε σύγκριση με τους άνδρες και την αίσθηση ασφάλειας. Οι Dreher, Cox, Taylor, θεωρούν ότι η έννοια του ρίσκου είναι διαφορετική σε άνδρες και γυναίκες. Το ίδιο ισχύει και για τη θεωρία σύμφωνα με την οποία η απόκτηση κέρδους έχει άμεση σχέση με το κίνδυνο και τη πιθανότητα κάποια απώλειας και τις επικίνδυνες αποφάσεις (Dreher, Cox, Taylor, 2011).

Ένα άτομο το οποίο δεν έχει και τόσο ισχυρή αυτοπεποίθηση, θα λάβει δύσκολα μια απόφαση ρίσκου. Την ίδια στιγμή, η όποια αυτοπεποίθηση και ο βαθμός της θα ορίσει αν μια απόφαση είναι ριψοκίνδυνη η όχι και με αυτό το τρόπο κάποιος θα προχωρήσει στη δημιουργία της. Έρευνες έδειξαν ότι το γυναικείο φύλο για τη κατάληψη μιας ανώτερης εργασιακής, δεν προχωρά και τόσο εύκολα σε επικίνδυνες αποφάσεις και η αυτοπεποίθηση τους δεν είναι και τόσο δυνατή όπως και η εμπιστοσύνη στο πρόσωπό τους. Αντίθετα το ανδρικό φύλο φαίνεται να είναι πιο ισχυρό και να έχει μεγαλύτερη επιθυμία για κοινωνική δύναμη, ανεξαρτησία επαγγελματική και είναι ακόμα πιο εύκολο να αναγνωρίζουν τις επαγγελματικές προοπτικές (Dreher, Cox, Taylor, 2011).

Σε σχέση με τις γυναίκες, δεν τους ενοχλεί η αβεβαιότητα και έτσι είναι πιο ισχυροί στο κόσμο των εργασιών στο δημόσιο τομέα. Η ανακάλυψη των επαγγελματικών ευκαιριών είναι κάτι το εύκολο για το ανδρικό φύλο και όχι τόσο για το γυναικείο. Η πρόσβαση των ανδρών σε όσο το δυνατό πιο πολλές πληροφορίες είναι υπόθεση εύκολη. Το γεγονός αυτό οφείλεται στην επαγγελματική τους εμπειρία η οποία είναι μεγαλύτερη και συνεχή σε αντίθεση με τις γυναίκες στο δημόσιο τομέα (Willemsen, 2002).

Οι άνδρες έχουν περισσότερες επαγγελματικές διασυνδέσεις και σε καμία περίπτωση δε αναγκάζονται να σταματήσουν την εργασία τους για τη δημιουργία οικογένειας. Σε ότι αφορά την εργασιακή ροη των γυναικών για τη κατάληψη μιας ανώτερης εργασιακής στους ΟΤΑ σε σύγκριση με τους άνδρες, αυτή είναι διαφορετική από εκείνη των ανδρών. Η γυναικεία εργασιακή εμπειρία πολλές φορές δεν είναι συνεχή αφού οι ίδια αναγκάζονται να σταματήσουν λόγω οικογένειας (Έρευνα Σχετικά με την Κατάληψη Εργασιακών Θέσεων στο Δημόσιο Τομέα και τους ΟΤΑ από Μέρους των Γυναικών, ΕΣΥΕ, 2012).

Οι οικογενειακές υποχρεώσεις όπως η ανατροφή παιδιών και η φύλαξη ηλικιωμένων, είναι επίσης σημαντικά θέματα. Πολλές φορές μάλιστα, οι γυναίκες δεν είναι και τόσο συνεπείς στη εργασία τους και ο λόγος για μικρή συμμετοχή σε επιχειρηματικές δραστηριότητες, είναι η μικρή επαγγελματική εμπειρία. Σε ότι αφορά το σημείο εκκίνησης επιχειρηματικής δραστηριότητας τόσο οι άνδρες όσο κι οι γυναίκες είχαν διαφορετικό επίπεδο εκπαίδευσης. Δεν είναι τυχαίο ότι οι άνδρες διαθέτουν μεγαλύτερη εμπειρία σε (Van deer Boon, 2003)

- Διαχείριση εργαζομένων σε υπο-τμήματα δημόσιων υπηρεσιών
- Νευραλγικούς τομείς στο δημόσιο τομέα
- Ανώτερες θέσεις εργασίας στο δημόσιο

Έρευνες επίσης έδειξαν ότι στην εργασιακή εμπειρία για τη κατάληψη μιας ανώτερης εργασιακής στους ΟΤΑ σε σύγκριση με τους άνδρες, το ανδρικό φύλο έχει περισσότερες γνώσεις σε οργάνωση και διοίκηση. Σύμφωνα με τους Kelleberg and Leight, είναι πολύ πιθανό το ανδρικό φύλο να έχει πάρει μέρος σε πολλές εργασιακές δραστηριότητες στο δημόσιο τομέα. Το γνωστικό κεφάλαιο περιέχει εμπειρίες και γνώσεις τόσο σε άνδρες όσο και γυναίκες. Αυτές οι εμπειρίες κι οι γνώσεις είναι πολύ σημαντικές για την έρευνα, ανακάλυψη και εκμετάλλευση ευκαιριών.

Σημαντική δεξιότητα είναι και η αναγνώριση αλλά κι η επιλογή των κατάλληλων ευκαιριών για επιτυχημένες δημόσιες επιχειρήσεις. Είναι επίσης γνωστό ότι το ανδρικό φύλο έχει περισσότερες γνωριμίες με τον κόσμο των εργαζομένων στο ευρύτερο δημόσιο τομέα, κάτι το οποίο τους βοηθά στην ορθότερη λειτουργία των δημοσίων οργανισμών (Έρευνα Σχετικά με την Κατάληψη Εργασιακών Θέσεων στο Δημόσιο Τομέα και τους ΟΤΑ από Μέρους των Γυναικών, ΕΣΥΕ, 2012).

Το να αποκομίσουν γνώσει και εμπειρίες από άλλους εργαζομένους, είναι πολύ ωφέλιμο για την ανάπτυξη της εργασίας τους. Σύμφωνα με τον Alen, οι γυναίκες δεν είναι και τόσο κοινωνικές σε γνωριμίες με κόσμο από άλλες δημόσιες υπηρεσίες και το γεγονός αυτό δεν τις βοηθά να αναπτυχθούν στον εργασιακό τομέα στο δημόσιο.

Σχετικές έρευνες επίσης έδειξαν ότι άτομα τα οποία αναπτύχθηκαν σε ανώτερες εργασιακές θέσεις στο δημόσιο τομέα, είχαν γονείς περισσότερο εργατικούς κάτι το οποίο είχε θετική επίδραση. Όσο το δυνατό πιο ισχυρός είναι ο οικογενειακός δεσμός τόση μεγαλύτερη και η εργασιακή δραστηριότητα. Και πάλι πρέπει να σημειωθεί ότι οι γυναίκες δεν επωφελούνται από αυτό το γεγονός σε αντίθεση με τα αγόρια τα οποία επωφελούνται. Η επίδραση της εργασιακής εμπειρίας είναι αμελητέα στα επαγγελματικά σχέδια ανδρών και κοριτσιών (Dreher, Cox, Taylor, 2011).

Σημαντικό εμπόδιο επίσης για την εξέλιξή τους σ' ανώτερες εργασιακές θέσεις στο δημόσιο τομέα, είναι η ασυνέπεια που δείχνουν στην εργασία τους στο δημόσιο. Η μειωμένη εργασιακή παρουσία που δείχνουν στην εργασία του σε μικρή ηλικία, αποτελεί επίσης ένα σημαντικό εμπόδιο λόγω των μεγάλων οικογενειακών υποχρεώσεων και το μη ελεύθερο χρόνο. Η ανάνηψη εργασιακών υποχρεώσεων σε ανώτερες θέσεις, επίσης οφείλεται και σε ηλικιακή διαφορά σε σχέση με τους άνδρες. Το ίδιο ισχύει και για το

επαγγελματικό ρίσκο που πρέπει να πάρουν. Η ιδέα της εξέλιξης, είναι συνδεδεμένη με το να μπορεί κάποιος να ανταπεξέλθει σε εργασιακά λάθη. Επομένως όσο πιο νέος είναι τόσο πιο εύκολο είναι.

Οι κίνδυνος αυτός μοιάζει να διώχνει τις γυναίκες και να τις αποθαρρύνει. Οι γυναίκες δεν έχουν κι τόσες πολλές ανώτερες εργασιακές δραστηριότητες και δεν παίρνουν τόσο εύκολα αποφάσεις και ρίσκα. Οι λόγοι είναι τα στερεότυπα κοινωνικά πρότυπα. Οι γυναίκες περισσότερο ανησυχούν για τη κατάσταση των μελών της οικογένειας και τη ευημερία τους. Ο Willemsen θεωρεί ότι η ικανότητα των φύλων να αντιμετωπίζουν το κίνδυνο του ρίσκου και να τον επεξεργάζονται, έχει σημαντικό ρόλο. Οι γυναίκες είναι εκείνες που θέλουν να έχουν περισσότερες πληροφορίες πριν από κάθε βήμα εξέλιξης στην εργασία τους (Willemsen, 2002).

# 4. Κεφάλαιο 4ο - Μεθοδολογία της Έρευνας

## 4.1 Εισαγωγή

Η εξυπηρέτηση του σκοπού της έρευνας αποτέλεσε το κύριο κριτήριο επιλογής της κατάλληλης ερευνητικής μεθόδου η οποία βασίστηκε σε βιβλιογραφική ανασκόπηση. Η παρούσα μελέτη και συλλογή πρωτογενών στοιχείων χαρακτηρίζεται ως ποσοτική και η διεξαγωγή της γίνεται με τη μέθοδο του ερωτηματολογίου, ενός εργαλείου που τις περισσότερες φορές χρησιμοποιείται σε τέτοιου είδους έρευνες.

Σκοπός λοιπόν της παρούσης εργασίας, κρίνεται η διαχείριση και η αξιοποίηση του Ανθρωπίνου Δυναμικού σαν στρατηγικό εργαλείο ανάπτυξης των ΟΤΑ, κρίνεται ιδιαιτέρως σημαντική ως ενέργειας και με σκοπό την ανάπτυξη των ιδίων των στελεχών αλλά και της προσφοράς ποιότητας στις δημόσιες υπηρεσίες και ειδικότερα στον ΟΤΑ. Μέσα από την εν λόγω μελέτη επίσης, δίνεται η ευκαιρία να κατανοήσει κανείς την σημασία των αρχών της διαχείρισης και αξιοποίησης του Ανθρωπίνου Δυναμικού στους ΟΤΑ αλλά και πως μέσα από αυτές τις αρχές μπορεί να επέλθει ανάπτυξη στους οργανισμούς αυτούς.

## 4.2 Επιλογή Ερευνητικού Εργαλείου

Ως εργαλείο συλλογής στοιχείων απαραίτητων για την έρευνα, στην παρούσα εργασία, όπως αναφέρθηκε και ανωτέρω, επιλέχθηκε το ερωτηματολόγιο. Δημιουργήθηκε πρωτότυπο ερωτηματολόγιο βάσει στοιχείων που προέκυψαν από προηγούμενες έρευνες σχετικές με την διαχείριση και την αξιοποίηση του Ανθρωπίνου Δυναμικού σαν στρατηγικό εργαλείο ανάπτυξης των ΟΤΑ. Μέσα από την εν λόγω μελέτη επίσης, δίνεται η ευκαιρία να κατανοήσει κανείς την σημασία των αρχών της διαχείρισης και αξιοποίησης του Ανθρωπίνου Δυναμικού στους ΟΤΑ αλλά και πως μέσα από αυτές τις αρχές μπορεί να επέλθει ανάπτυξη στους οργανισμούς αυτούς.

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 3 ενότητες. Η πρώτη ενότητα περιλαμβάνει τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτώμενων με 5 ερωτήσεις (φύλο, χώρα, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, διάρκεια απασχόλησης στους ΟΤΑ). Η δεύτερη ενότητα αφορά την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των εργαζομένων και αποτελείται από 5 ερωτήσεις. Η τρίτη ενότητα φορά την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων και αποτελείται από 3 ερωτήσεις. Όλες οι ερωτήσεις, όλων των ενοτήτων μετρούνται με διάφορες κλίμακες, όπως κλίμακες Likert τεσσάρων και πέντε σημείων.

## 4.3 Εγκυρότητα του ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο που καταρτίστηκε με βάση τα δεδομένα της έρευνας πρωτογενών στοιχείων χαρακτηρίζεται από εγκυρότητα και αξιοπιστία. Η φαινομενική εγκυρότητα απορρέει από το γεγονός ότι οι θεματικές ενότητες και ερωτήσεις προέρχονται από την θεωρητική ανάλυση που προηγήθηκε. Όσον αφορά στην εγκυρότητα, προκύπτει από το γεγονός ότι οι ερωτήσεις και οι οδηγίες είναι διατυπωμένες με σαφήνεια και ο ερευνητής ήταν παρών προκειμένου να παράσχει διευκρινίσεις σε τυχόν απορίες.

## 4.4 Πληθυσμός και Δείγμα της Έρευνας

Ο πληθυσμός της έρευνας αναφέρεται στο τμήμα του ευρύτερου πληθυσμού, που μπορεί να συμμετέχει στην έρευνα, δηλαδή τα υποψήφια στοιχεία, που μπορούν να επιλεγούν για τη δημιουργία του δείγματος (De Vaus, 2007). Στην παρούσα έρευνα ο πληθυσμός στόχος είναι εργαζόμενοι στους ΟΤΑ. Τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν σε 70 εργαζομένους στους ΟΤΑ και από αυτά ο ερευνητής έλαβε πίσω 61. Επομένως το τελικό δείγμα της έρευνας ήταν 61 εργαζόμενοι. Η επιλογή των ερωτηθέντων έγινε τυχαία.

## 4.5 Διεξαγωγή της Έρευνας

### 4.5.1 Η Διαδικασία της έρευνας

Όπως προαναφέρθηκε, η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε δείγμα εργαζομένων του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. Χρονικά η έρευνα πραγματοποιήθηκε από της 10 έως τις 30 Σεπτεμβρίου 2017 και το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από 61 ερωτώμενους. Ο ερευνητής ήταν παρόν κατά την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου εξασφαλίζοντας την κατανόηση και την απάντηση όλων των ερωτήσεων. Το γεγονός ότι τα ερωτηματολόγια είναι ανώνυμα και η συμπλήρωση τους αποσκοπεί αποκλειστικά στην έρευνα, επισημάνθηκε από τον ερευνητή.

### 4.5.2 Ανάλυση Δεδομένων

Η ανάλυση των δεδομένων που παρείχε η έρευνα πρωτογενών στοιχείων έγινε με τη χρήση του προγράμματος στατιστικής ανάλυσης SPSS 22.0. Για την ανάλυση των δεδομένων και την παρουσίαση των αποτελεσμάτων έγινε χρήση:

- Πινάκων συχνοτήτων και ραβδογραμμάτων.
- Συγκριτικής στατιστικής ανάλυσης για την διαπίστωση τυχόν στατιστικής σημαντικότητας στη συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών.

# 5. Κεφάλαιο 5ο – Στατιστική Ανάλυση Αποτελεσμάτων Έρευνας

## 5.1. Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση

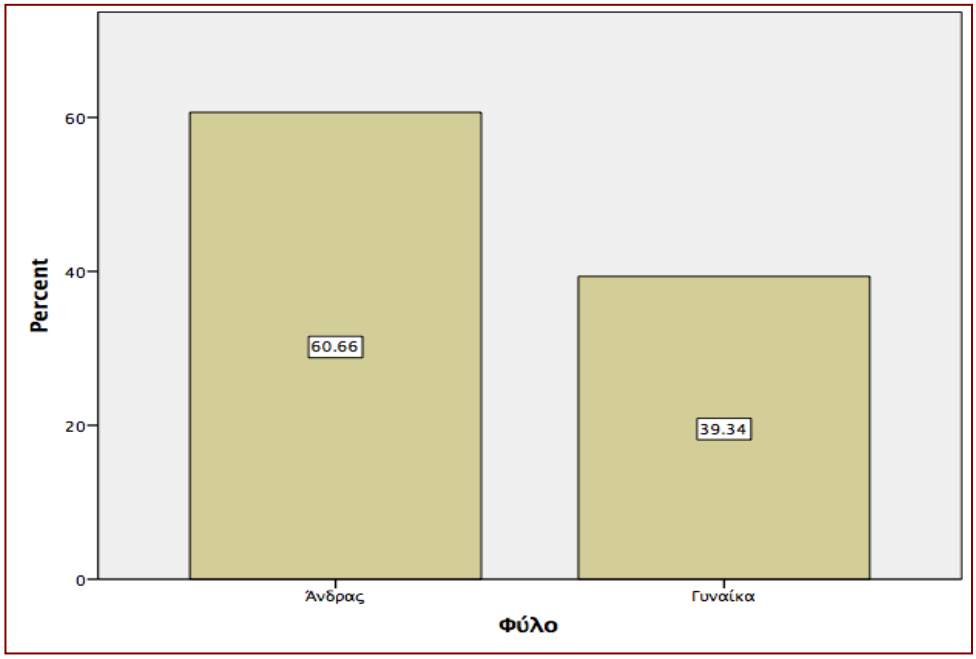
**Ενότητα 1 - ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ & ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ**

- **Φύλο**

Ο Πίνακας 1 και το Διάγραμμα 1 παρουσιάζουν τις συχνότητες και το ποσοστό για κάθε φύλο που συμμετείχε στην έρευνα. Οι άνδρες αποτελούν το 60.7% των ερωτηθέντων ενώ οι γυναίκες το 39.3%.

**Πίνακας 1: Φύλο**

| | Συχνότητα | Ποσοστό | Αθροιστική συχνότητα |
|---|---|---|---|
| **Άνδρας** | 37 | 60.7 | 60.7 |
| **Γυναίκα** | 24 | 39.3 | 100.0 |
| **Σύνολο** | 61 | 100.0 | |



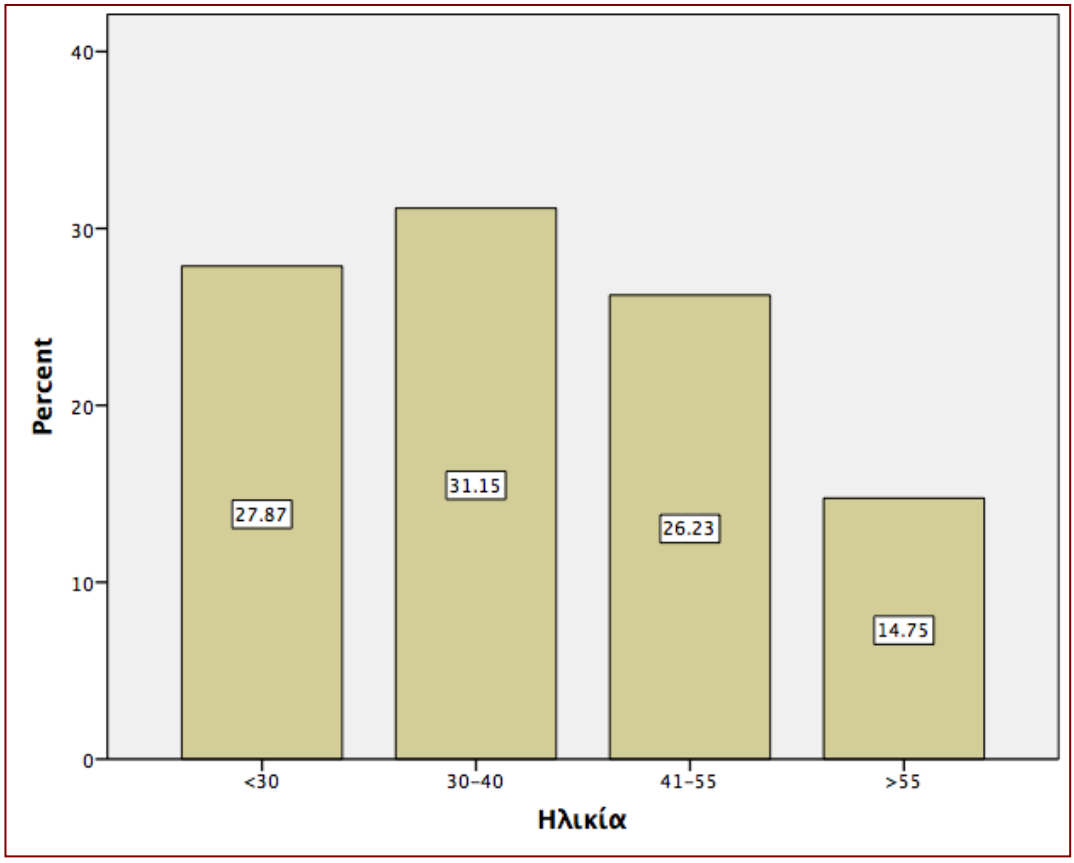

**Διάγραμμα 1: Φύλο**

- **Ηλικία**

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτώμενων (31.1%) ηλικιακά ανήκει στην κατηγορία από 30 έως 40 ετών, και ακολουθούν οι ηλικιακές ομάδες «<30» με ποσοστό 27.9%, «41-55» με ποσοστό 26.2% και τέλος άνω των 55 ετών με ποσοστό 14.8% (Πίνακας 2, Διάγραμμα 2).

**Πίνακας 2: Ηλικία**

| | Συχνότητα | Ποσοστό | Αθροιστικό ποσοστό |
|---|---|---|---|
| **<30** | 17 | 27.9 | 27.9 |
| **30-40** | 19 | 31.1 | 59.0 |
| **41-55** | 16 | 26.2 | 85.2 |
| **>55** | 9 | 14.8 | 100.0 |
| **Σύνολο** | 61 | 100.0 | |



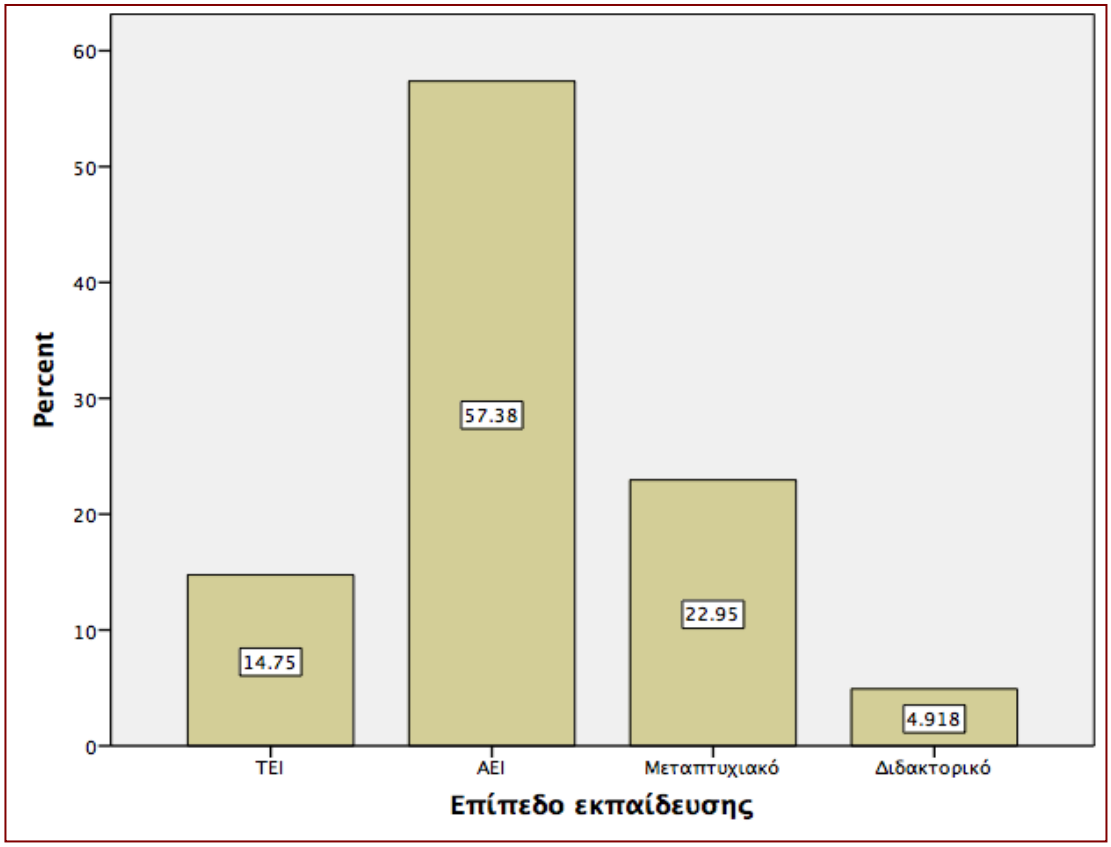

**Διάγραμμα 2: Ηλικία**

- **Εκπαίδευση**

Σχετικά με το μορφωτικό επίπεδο των ερωτώμενων, το δείγμα αποτελείται κατά 57.4% από απόφοιτους ΑΕΙ, κατά 23% από κατόχους μεταπτυχιακού, 14.8% από απόφοιτους ΤΕΙ και τέλος 4.9% διαθέτουν διδακτορικό (Πίνακας 3, Διάγραμμα 3). Παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτούμενων είναι υψηλής μόρφωσης

**Πίνακας 3: Εκπαίδευση**

| | Συχνότητα | Ποσοστό | Αθροιστικό ποσοστό |
|---|---|---|---|
| **ΤΕΙ** | 9 | 14.8 | 14.8 |
| **ΑΕΙ** | 35 | 57.4 | 72.1 |
| **Μεταπτυχιακό** | 14 | 23.0 | 95.1 |
| **Διδακτορικό** | 3 | 4.9 | 100.0 |
| **Total** | 61 | 100.0 | |



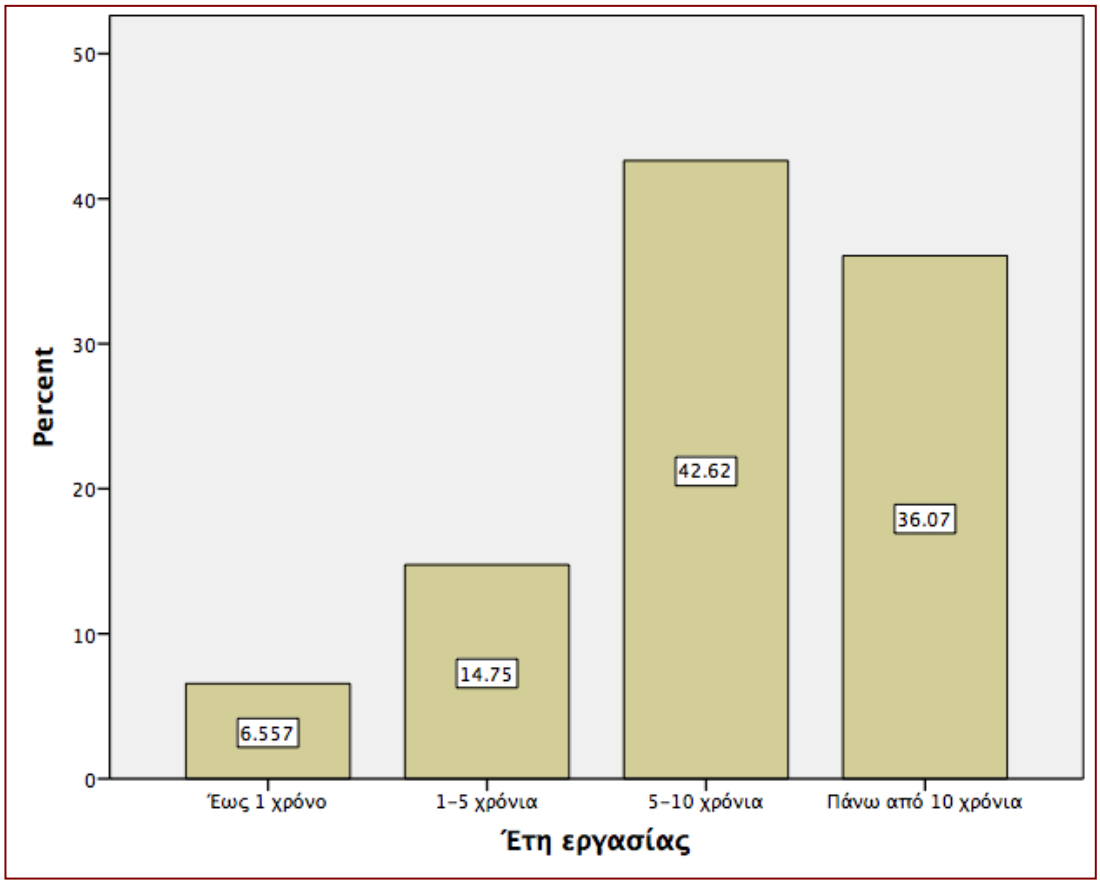

**Διάγραμμα 3: Εκπαίδευση**

- **Διάρκεια απασχόλησης**

Σχετικά με τη διάρκεια απασχόλησης των ερωτώμενων, το δείγμα αποτελείται κατά 42.6% από ερωτώμενους που απασχολούνται από 5 έως 10 έτη, 36.1% απασχολείται για πάνω από 10 έτη ενώ 14.8% από 1 έως 5 χρόνια. Τέλος μόλις 6.6% απασχολείται έως 1 χρόνο (Πίνακας 4, Διάγραμμα 4). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα το μεγαλύτερο ποσοστό από τους υπαλλήλους που απάντησαν το ερωτηματολόγιο απασχολείται στην υπηρεσία πάνω από πέντε έτη (78,7%).

**Πίνακας 4: Διάρκεια απασχόλησης**

| | **Συχνότητα** | **Ποσοστό** | **Αθροιστική συχνότητα** |
|---|---|---|---|
| **Έως 1 χρόνο** | 4 | 6.6 | 6.6 |
| **1-5 χρόνια** | 9 | 14.8 | 21.3 |
| **5 έως 10 χρόνια** | 26 | 42.6 | 63.9 |
| **Πάνω από 10 χρόνια** | 22 | 36.1 | 100.0 |
| **Σύνολο** | 61 | 100.0 | |




**Διάγραμμα 4: Διάρκεια απασχόλησης**

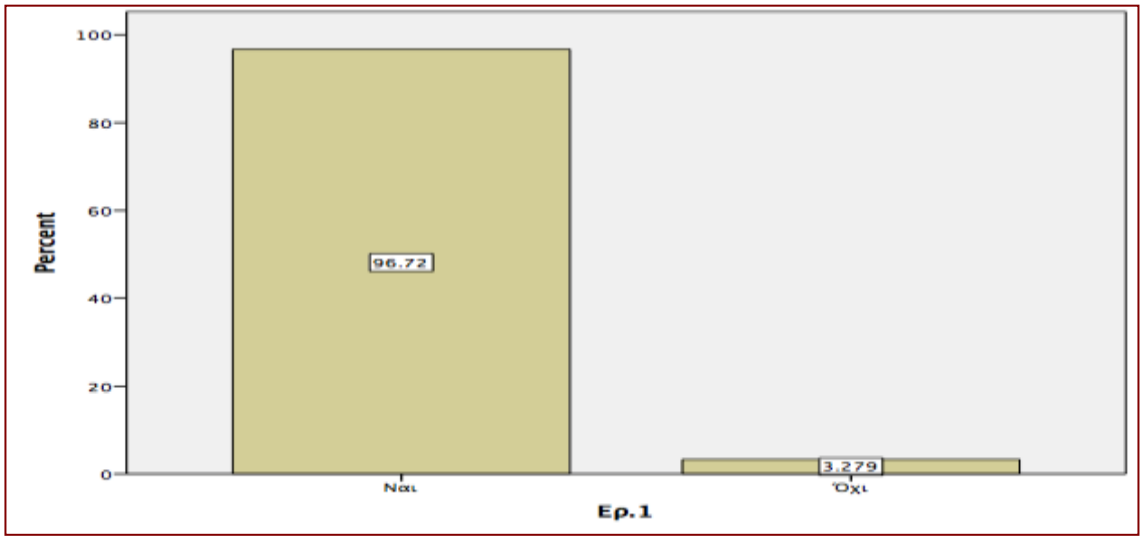
## Ενότητα 2 - ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ

1. **Πέραν της εισαγωγικής εκπαίδευσης, έχουν υπάρξει άλλες εκπαιδεύσεις κατά τη διάρκεια της απασχόλησής σας;**

Ο Πίνακας 5 και το Διάγραμμα 5 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων των ερωτηθέντων στην ερώτηση "Πέραν της εισαγωγικής εκπαίδευσης, έχουν υπάρξει άλλες εκπαιδεύσεις κατά τη διάρκεια της απασχόλησής σας". Η συντριπτική απάντηση (96.7%) των ερωτηθέντων δήλωσε πως πέραν της εισαγωγικής εκπαίδευσης, έχουν υπάρξει άλλες εκπαιδεύσεις κατά τη διάρκεια της απασχόλησής του στους ΟΤΑ ενώ μόλις 3.3% πως όχι. Καταλήγουμε λοιπόν στο συμπέρασμα πως οι εργαζόμενοι είναι υπέρ της περαιτέρω εκπαίδευσής των ερωτηθέντων δήλωσε πως πέραν της εισαγωγικής εκπαίδευσης, έχουν υπάρξει άλλες εκπαιδεύσεις κατά τη διάρκεια της απασχόλησής του στους ΟΤΑ, ενώ μόλις 3.3% πως όχι.

**Πίνακας 5: Πέραν της εισαγωγικής εκπαίδευσης, έχουν υπάρξει άλλες εκπαιδεύσεις κατά τη διάρκεια της απασχόλησής σας**

| | Συχνότητα | Ποσοστό | Αθροιστική συχνότητα |
|---|---|---|---|
| **Ναι** | 59 | 96.7 | 96.7 |
| **Όχι** | 2 | 3.3 | 100.0 |
| **Σύνολο** | 61 | 100.0 | |




**Διάγραμμα 5: Πέραν της εισαγωγικής εκπαίδευσης, έχουν υπάρξει άλλες εκπαιδεύσεις κατά τη διάρκεια της απασχόλησής σας στους ΟΤΑ**

2. **Είστε υπέρ της συνεχιζόμενης εκπαίδευσης, πέραν της εισαγωγικής;**

Ο Πίνακας 6 παρουσιάζει τις συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων των ερωτηθέντων στην ερώτηση "Είστε υπέρ της συνεχιζόμενης εκπαίδευσης, πέραν της εισαγωγικής". Συγκεκριμένα, όλοι οι ερωτώμενοι τάχθηκαν υπέρ της συνεχιζόμενης εκπαίδευσης, πέραν της εισαγωγικής. Η απάντηση αυτή μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι όλοι οι εργαζόμενοι επιθυμούν να συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα και να βελτιώνουν τόσο το μορφωτικό τους επίπεδο όσο και την προσφορά τους στην υπηρεσία τους.

**. Πίνακας 6: Είστε υπέρ της συνεχιζόμενης εκπαίδευσης, πέραν της εισαγωγικής**

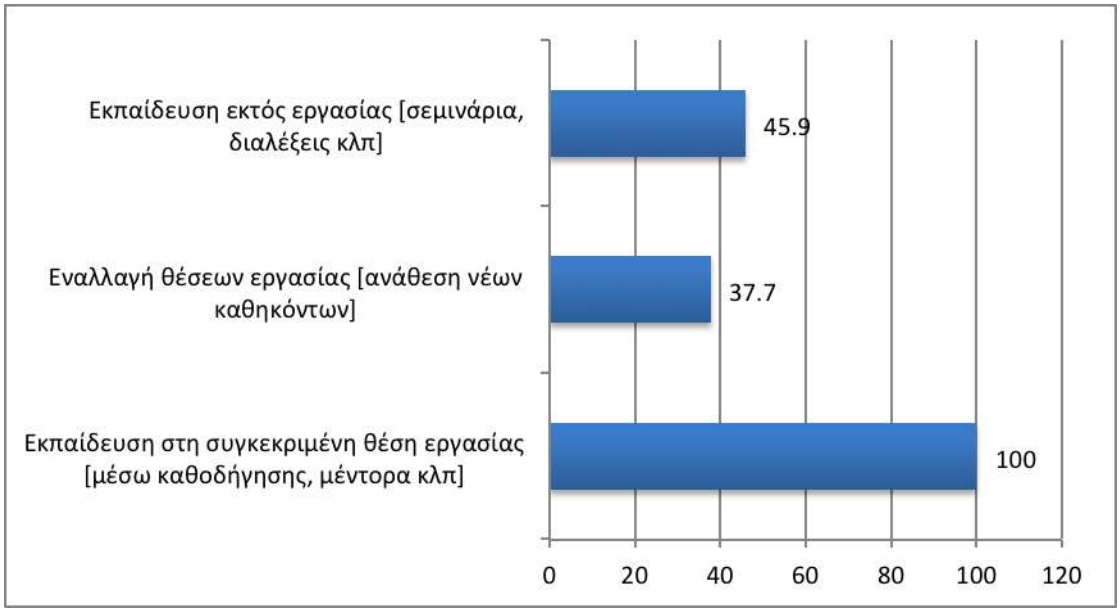
| | **Συχνότητα** | **Ποσοστό** |
|---|---|---|
| **Ναι** | 61 | 100.0 |

**3. Σε ποιες εκπαιδευτικές μεθόδους έχετε συμμετάσχει;**

Ο Πίνακας 7 και το Διάγραμμα 6 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων των ερωτηθέντων στην ερώτηση "Σε ποιες εκπαιδευτικές μεθόδους έχετε συμμετάσχει". Συγκεκριμένα, το 100% των ερωτηθέντων δήλωσε πως έχει εκπαιδευτεί μέσω εκπαίδευσης στη συγκεκριμένη θέση εργασίας, 37.7% σε εκπαίδευση μέσω εναλλαγής θέσεων εργασίας, ενώ 45.9% έχει λάβει εκπαίδευση εκτός εργασίας. Είναι φανερό ότι το σύνολο των ερωτηθέντων 'έχει εκπαιδευτεί με την μέθοδο της καθοδήγησης από κάποιον μέντορα-εκπαιδευτή ενώ θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν και άλλες μέθοδοι με γνώμονα τα χαρακτηριστικά των υπαλλήλων.

**Πίνακας 7: Σε ποιες εκπαιδευτικές μεθόδους έχετε συμμετάσχει**

| | **Ποσοστό** |
|---|---|
| **Εκπαίδευση στη συγκεκριμένη θέση εργασίας [μέσω καθοδήγησης, μέντορα κλπ]** | 100% |
| **Εναλλαγή θέσεων εργασίας [ανάθεση νέων καθηκόντων]** | 37.7% |
| **Εκπαίδευση εκτός εργασίας [σεμινάρια, διαλέξεις κλπ]** | 45.9% |
| **Καμία** | 0% |




**Διάγραμμα 6: Σε ποιες εκπαιδευτικές μεθόδους έχετε συμμετάσχει**

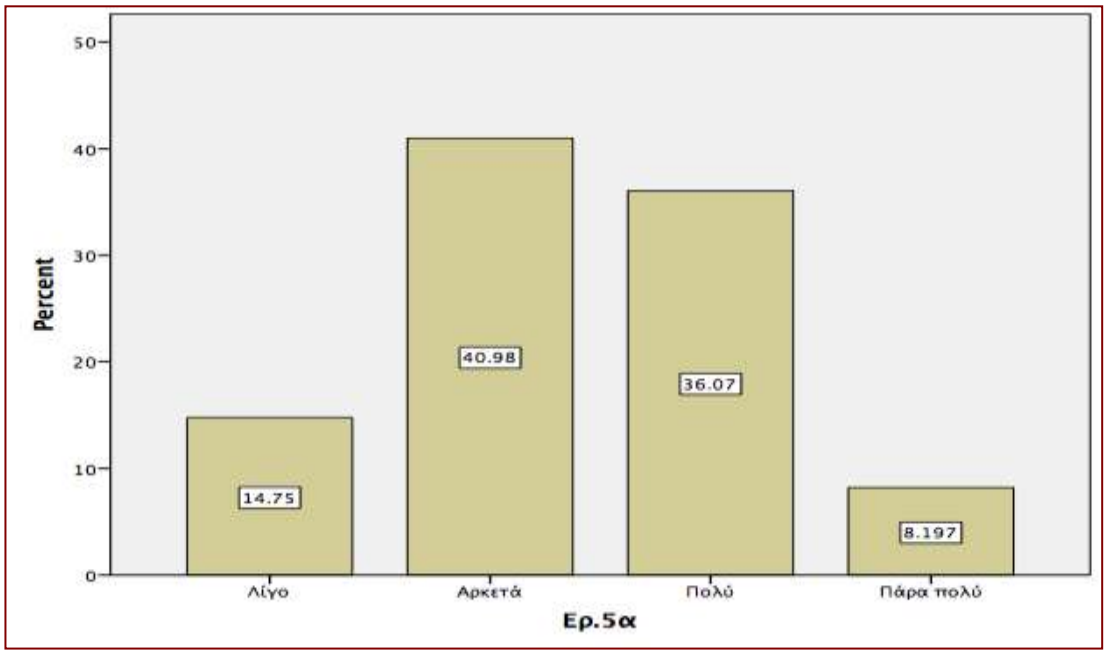
**ΕΡΩΤΗΣΗ 3 - Μείνατε ικανοποιημένοι από την εισαγωγική σας εκπαίδευση, αναφορικά με:**

**α) με τη μέθοδο εκπαίδευσης;**

Ο Πίνακας 8 και το Διάγραμμα 7 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων των ερωτηθέντων στην ερώτηση "Μείνατε ικανοποιημένοι από την μέθοδο της εκπαίδευσης". Οι απαντήσεις τις οποίες συλλέξαμε μας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι ένα μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων έμεινε ικανοποιημένο από την μέθοδο εκπαίδευσης, ποσοστό που θα πρέπει να παραμείνει σε υψηλό επίπεδο.

**Πίνακας 8: Μείνατε ικανοποιημένοι από την μέθοδο της εκπαίδευσης**

| | Συχνότητα | Ποσοστό | Αθροιστική συχνότητα |
|---|---|---|---|
| **Λίγο** | 9 | 14.8 | 14.8 |
| **Αρκετά** | 25 | 41.0 | 55.7 |
| **Πολύ** | 22 | 36.1 | 91.8 |
| **Πάρα πολύ** | 5 | 8.2 | 100.0 |
| **Σύνολο** | 61 | 100.0 | |



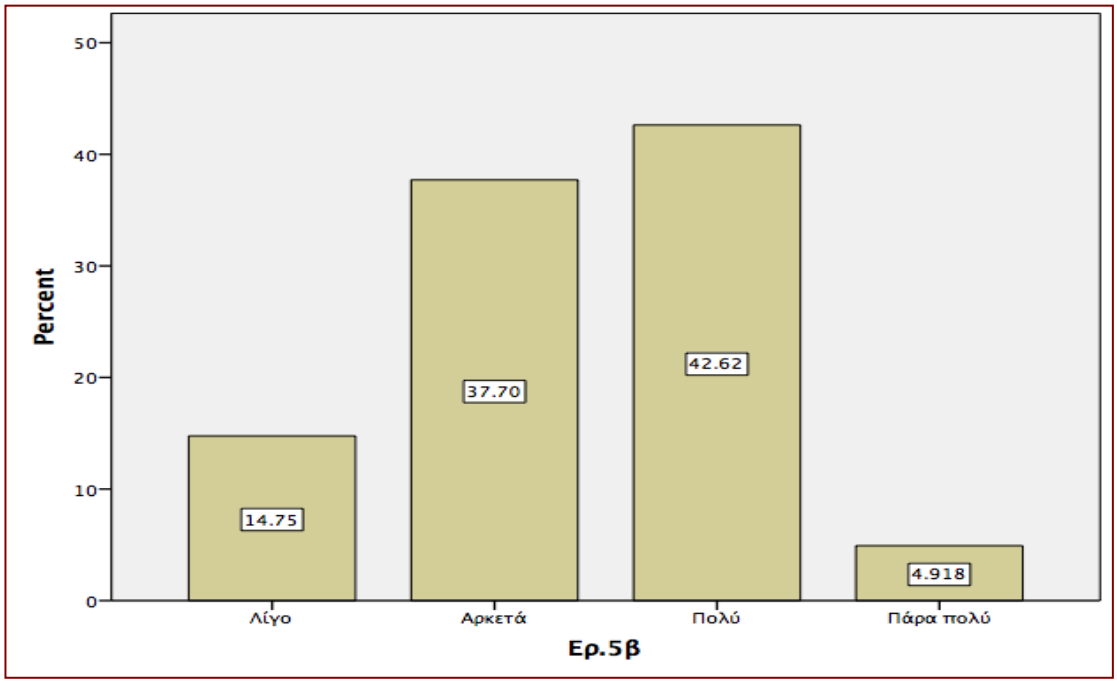

**Διάγραμμα 7: Μείνατε ικανοποιημένοι από την μέθοδο της εκπαίδευσης**

**β) το χρόνο εκπαίδευσης; (2 εβδομάδες)**

Ο Πίνακας 9 και το Διάγραμμα 8 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων των ερωτηθέντων στην ερώτηση "Μείνατε ικανοποιημένοι από το χρόνο της εκπαίδευσης". Συγκεκριμένα, το 42.6% των ερωτηθέντων δήλωσε πως έμεινε πολύ ικανοποιημένο από το χρόνο της εκπαίδευσης που έλαβε, 37.7% πως έμεινε αρκετά ικανοποιημένο, 4.9% πως έμεινε πάρα πολύ ικανοποιημένο ενώ 14.8% έμεινε λίγο ικανοποιημένο από το χρόνο της εκπαίδευσης που έλαβε. Η διάρκεια της εκπαίδευσης θα πρέπει να είναι τόση ώστε η κάθε ενότητα που διδάσκεται να γίνεται κατανοητή από όλους.

**Πίνακας 9: Μείνατε ικανοποιημένοι από το χρόνο της εκπαίδευσης**

| | Συχνότητα | Ποσοστό | Αθροιστική συχνότητα |
|---|---|---|---|
| **Λίγο** | 9 | 14.8 | 14.8 |
| **Αρκετά** | 23 | 37.7 | 52.5 |
| **Πολύ** | 26 | 42.6 | 95.1 |
| **Πάρα πολύ** | 3 | 4.9 | 100.0 |
| **Σύνολο** | 61 | 100.0 | |



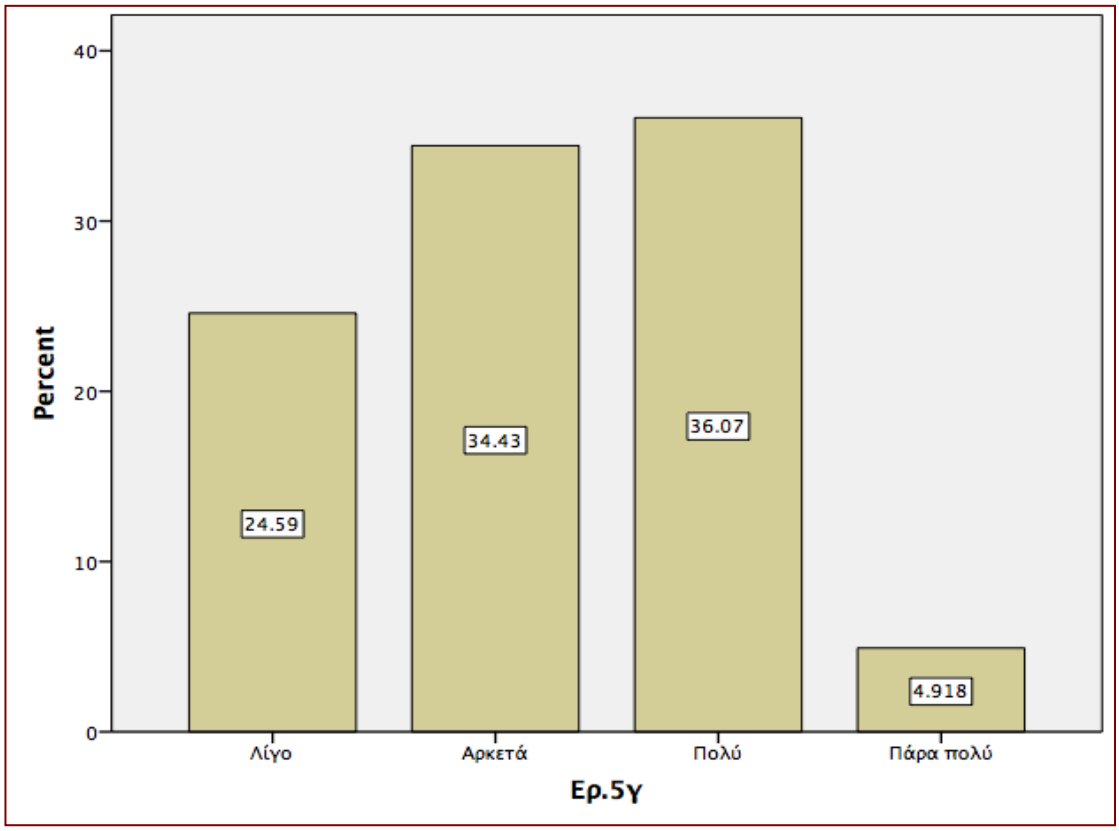
**Διάγραμμα 8: Μείνατε ικανοποιημένοι από το χρόνο της εκπαίδευσης**

**γ) τον αρμόδιο εκπαίδευσης;**

Ο Πίνακας 10 και το Διάγραμμα 9 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων των ερωτηθέντων στην ερώτηση "Μείνατε ικανοποιημένοι από τον αρμόδιο της εκπαίδευσης". Συγκεκριμένα, το 36.1% των ερωτηθέντων δήλωσε πως έμεινε πολύ ικανοποιημένο από τον αρμόδιο της εκπαίδευσης που έλαβε, 34.4% πως έμεινε αρκετά ικανοποιημένο, 4.9% πως έμεινε πάρα πολύ ικανοποιημένο ενώ 24.6% έμεινε λίγο ικανοποιημένο από τον αρμόδιο της εκπαίδευσης που έλαβε. Η επιλογή του εκπαιδευτή είναι σημαντική για το βαθμό αφομοίωσης του εκπαιδευτικού υλικού από τους εκπαιδευμένους.

**Πίνακας 10: Μείνατε ικανοποιημένοι από τον αρμόδιο της εκπαίδευσης**

| | Συχνότητα | Ποσοστό | Αθροιστική συχνότητα |
|---|---|---|---|
| **Λίγο** | 15 | 24.6 | 24.6 |
| **Αρκετά** | 21 | 34.4 | 59.0 |
| **Πολύ** | 22 | 36.1 | 95.1 |
| **Πάρα πολύ** | 3 | 4.9 | 100.0 |
| **Σύνολο** | 61 | 100.0 | |




**Διάγραμμα 9: Μείνατε ικανοποιημένοι από τον αρμόδιο της εκπαίδευσης**

**ΕΡΩΤΗΣΗ 4 - Θεωρείτε ότι η εκπαίδευση συμβάλλει στη βελτίωση:**

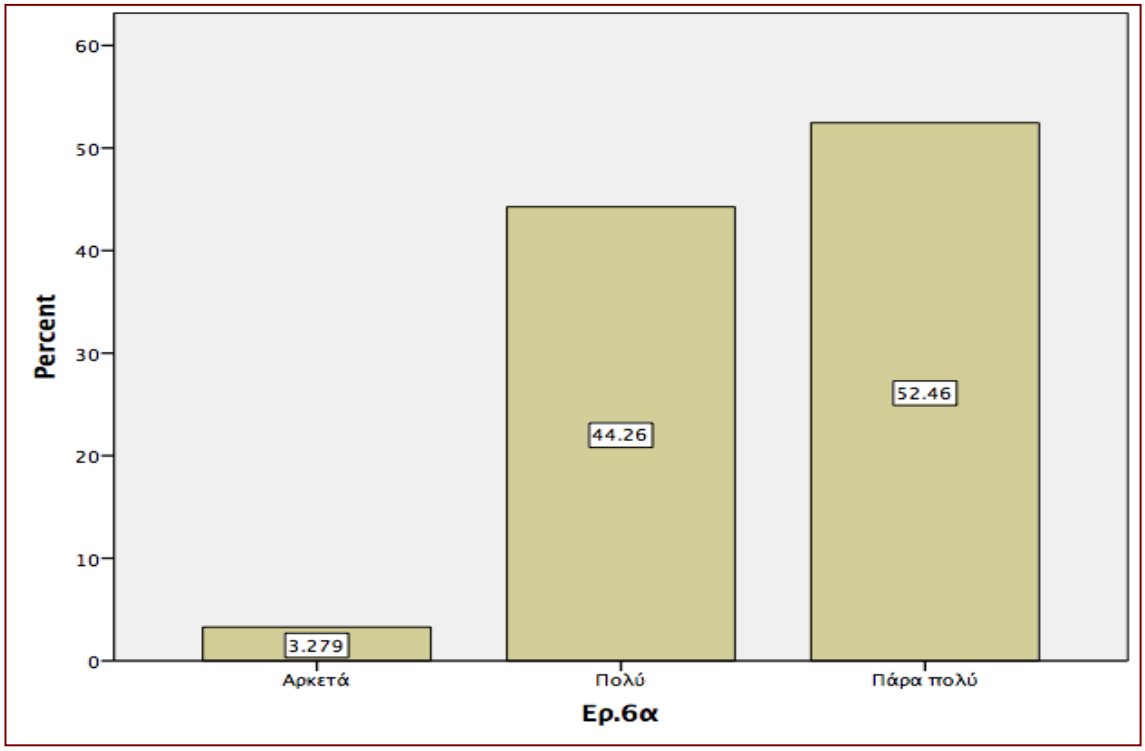
**α) της απόδοσής σας στην εργασία;**

Ο Πίνακας 11 και το Διάγραμμα 10 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων των ερωτηθέντων στην ερώτηση "Θεωρείτε ότι η εκπαίδευση συμβάλλει στη βελτίωση της απόδοσής σας στην εργασία". Συγκεκριμένα, το 52.5% των ερωτηθέντων δήλωσε πως η εκπαίδευση συμβάλλει πάρα πολύ στην απόδοσή τους στην εργασία, 44.3% πως συμβάλλει πολύ, ενώ 3.3% πως συμβάλει αρκετά. Σχεδόν το σύνολο των ερωτηθέντων θεωρεί ότι η εκπαίδευσή τους συμβάλει στην βελτίωση της απόδοσής του και συνεπώς στην βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών τους.

**Πίνακας 11: Θεωρείτε ότι η εκπαίδευση συμβάλλει στη βελτίωση της απόδοσής σας στην εργασία**

| | Συχνότητα | Ποσοστό | Αθροιστική συχνότητα |
|---|---|---|---|
| **Αρκετά** | 2 | 3.3 | 3.3 |
| **Πολύ** | 27 | 44.3 | 47.5 |
| **Πάρα πολύ** | 32 | 52.5 | 100.0 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Σύνολο** | 61 | 100.0 | |




**Διάγραμμα 10: Θεωρείτε ότι η εκπαίδευση συμβάλλει στη βελτίωση της απόδοσής σας στην εργασία**

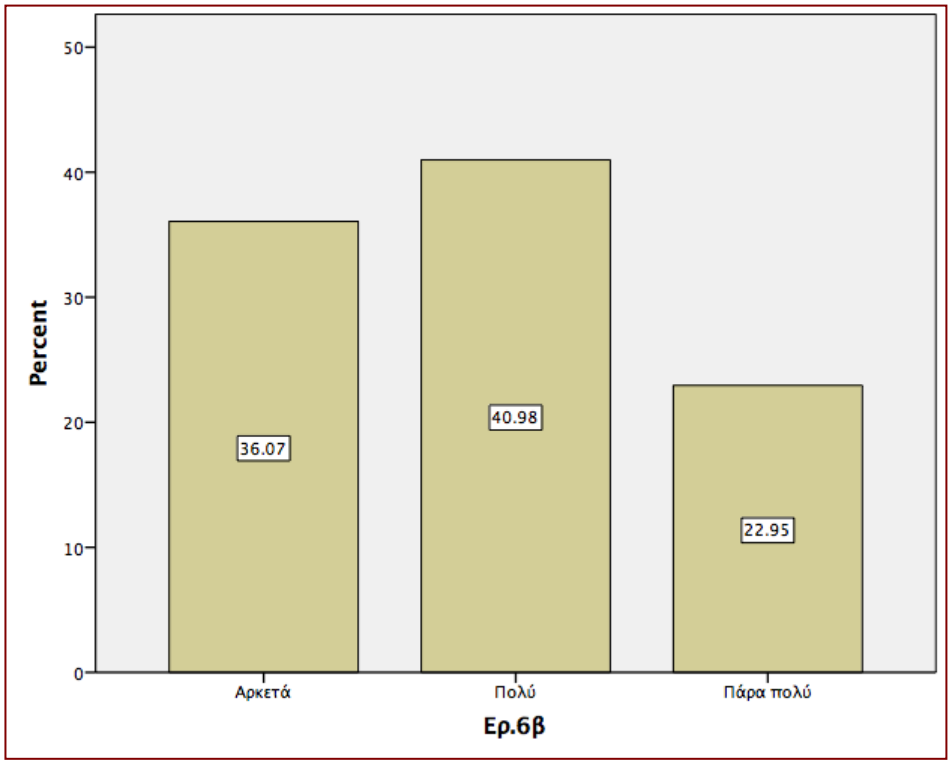
**β) των επαγγελματικών σας ικανοτήτων;**

Ο Πίνακας 12 και το Διάγραμμα 11 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων των ερωτηθέντων στην ερώτηση "Θεωρείτε ότι η εκπαίδευση συμβάλλει στη βελτίωση των επαγγελματικών σας ικανοτήτων". Συγκεκριμένα, το 41% των ερωτηθέντων δήλωσε πως η εκπαίδευση συμβάλλει πολύ στην βελτίωση των επαγγελματικών του ικανοτήτων, 36.1% πως συμβάλλει αρκετά, ενώ 23% πως συμβάλει πάρα πολύ. Και σε αυτή την ερώτηση βλέπουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων θεωρεί πολύ σημαντική την εκπαίδευσή τους στον επαγγελματικό τους χώρο.

**Πίνακας 12: Θεωρείτε ότι η εκπαίδευση συμβάλλει στη βελτίωση των επαγγελματικών σας ικανοτήτων**

| | Συχνότητα | Ποσοστό | Αθροιστική συχνότητα |
|---|---|---|---|
| **Αρκετά** | 22 | 36.1 | 36.1 |
| **Πολύ** | 25 | 41.0 | 77.0 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Πάρα πολύ** | 14 | 23.0 | 100.0 |
| **Σύνολο** | 61 | 100.0 | |



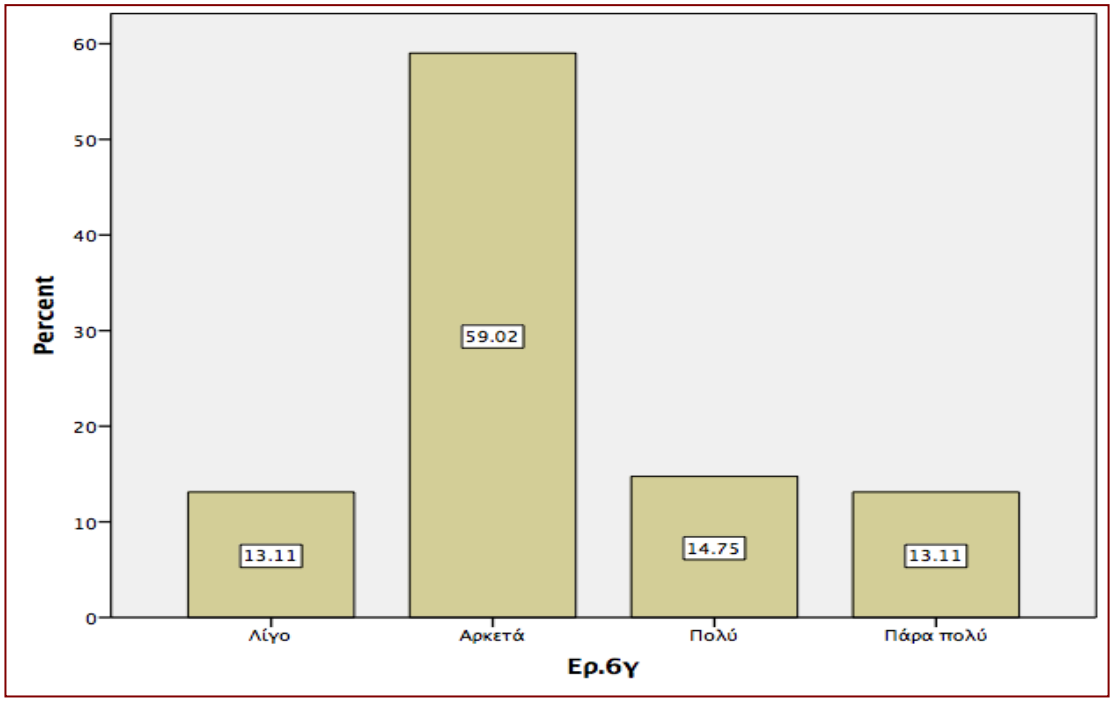

**Διάγραμμα 11: Θεωρείτε ότι η εκπαίδευση συμβάλλει στη βελτίωση των επαγγελματικών σας ικανοτήτων**

**γ) των προσωπικών σας ικανοτήτων;**

Ο Πίνακας 13 και το Διάγραμμα 12 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων των ερωτηθέντων στην ερώτηση "Θεωρείτε ότι η εκπαίδευση συμβάλλει στη βελτίωση των προσωπικών σας ικανοτήτων". Συγκεκριμένα, το 59% των ερωτηθέντων δήλωσε πως η εκπαίδευση συμβάλλει αρκετά στην βελτίωση των προσωπικών του ικανοτήτων, ενώ 14.8% πως συμβάλλει πολύ και 13.1% πάρα πολύ. Οι απαντήσεις σε αυτό το ερώτημα δείχνουν ότι η εκπαίδευση συμβάλλει πιο πολύ στην απόδοσή τους στο επαγγελματικό τους χώρο παρά στην βελτίωση των προσωπικών τους ικανοτήτων.

**Πίνακας 13: Θεωρείτε ότι η εκπαίδευση συμβάλλει στη βελτίωση των προσωπικών σας ικανοτήτων**

| | Συχνότητα | Ποσοστό | Αθροιστική συχνότητα |
|---|---|---|---|
| **Λίγο** | 8 | 13.1 | 13.1 |
| **Αρκετά** | 36 | 59.0 | 72.1 |
| **Πολύ** | 9 | 14.8 | 86.9 |
| **Πάρα πολύ** | 8 | 13.1 | 100.0 |
| **Σύνολο** | 61 | 100.0 | |




**Διάγραμμα 12: Θεωρείτε ότι η εκπαίδευση συμβάλλει στη βελτίωση των προσωπικών σας ικανοτήτων**

## Ενότητα 3 - ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

**ΕΡΩΤΗΣΗ 6**

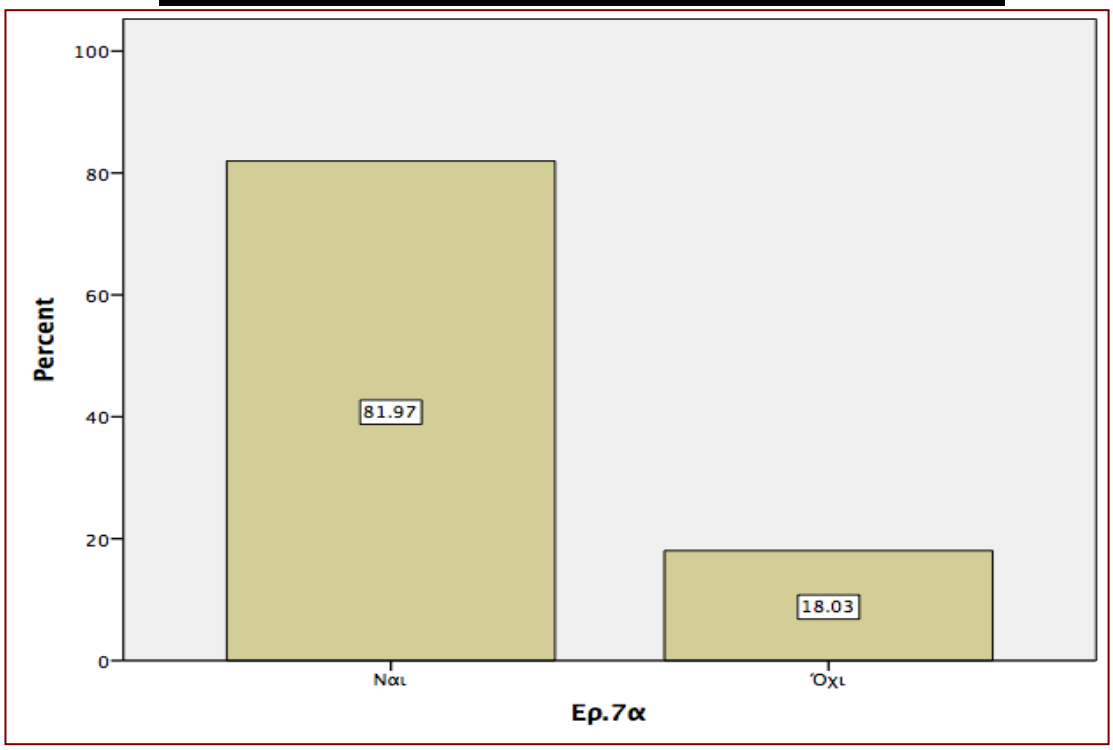
**Α) Αισθάνεστε ότι ασκείται η λειτουργία της αξιολόγησης στην εργασία σας;**

Ο Πίνακας 14 και το Διάγραμμα 13 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων των ερωτηθέντων στην ερώτηση "Αισθάνεστε ότι ασκείται η λειτουργία της

αξιολόγησης στην εργασία σας”. Συγκεκριμένα, το 82% των ερωτηθέντων δήλωσε πως αισθάνεται ότι ασκείται η λειτουργία της αξιολόγησης στην εργασία του, ενώ 18% πως όχι.

**Πίνακας 14: Αισθάνεστε ότι ασκείται η λειτουργία της αξιολόγησης στην εργασία σας**

| | Συχνότητα | Ποσοστό | Αθροιστική συχνότητα |
|---|---|---|---|
| **Ναι** | 50 | 82.0 | 82.0 |
| **Όχι** | 11 | 18.0 | 100.0 |
| **Σύνολο** | 61 | 100.0 | |




**Διάγραμμα 13: Αισθάνεστε ότι ασκείται η λειτουργία της αξιολόγησης στην εργασία σας**

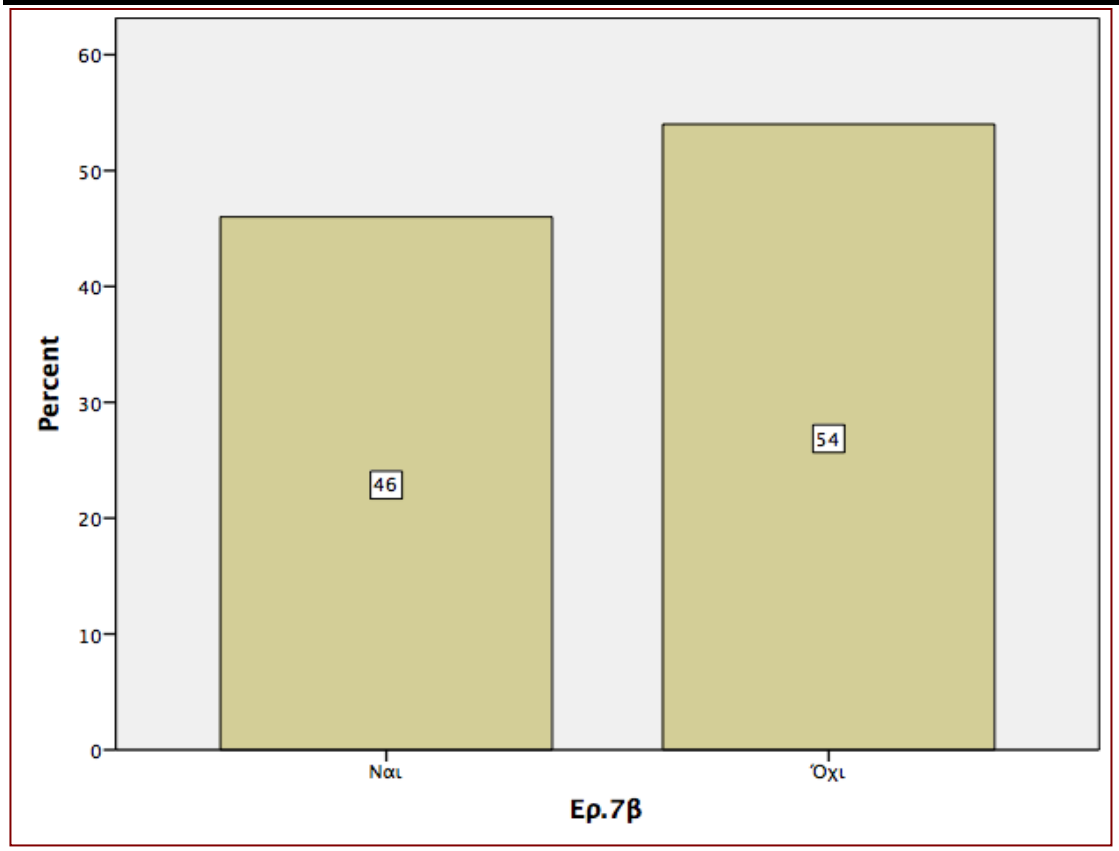
**Β) Αν ναι, θεωρείτε αξιοκρατικές τις μεθόδους αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται;**

Ο Πίνακας 15 και το Διάγραμμα 14 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων των ερωτηθέντων στην ερώτηση “θεωρείτε αξιοκρατικές τις μεθόδους αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται”. Συγκεκριμένα, το 54% από τους ερωτώμενους που αισθάνονται ότι αξιολογούνται στην εργασία του δεν θεωρεί αξιοκρατικές τις μεθόδους αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται, ενώ 46% πως τις θεωρεί. Πρέπει να βελτιωθούν οι

μέθοδοι αξιολόγησης ως προς την αξιοκρατία που τις διακατέχει.

**Πίνακας 15: Θεωρείτε αξιοκρατικές τις μεθόδους αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται**

| | | Συχνότητα | Ποσοστό | Έγκυρο ποσοστό | Αθροιστική συχνότητα |
|---|---|---|---|---|---|
| | **Ναι** | 23 | 37.7 | 46.0 | 46.0 |
| | **Όχι** | 27 | 44.3 | 54.0 | 100.0 |
| | **Σύνολο** | 50 | 82.0 | 100.0 | |
| **Δεν απάντησαν** | | 11 | 18.0 | | |
| **Σύνολο** | | 61 | 100.0 | | |




**Διάγραμμα 14: Θεωρείτε αξιοκρατικές τις μεθόδους αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται**

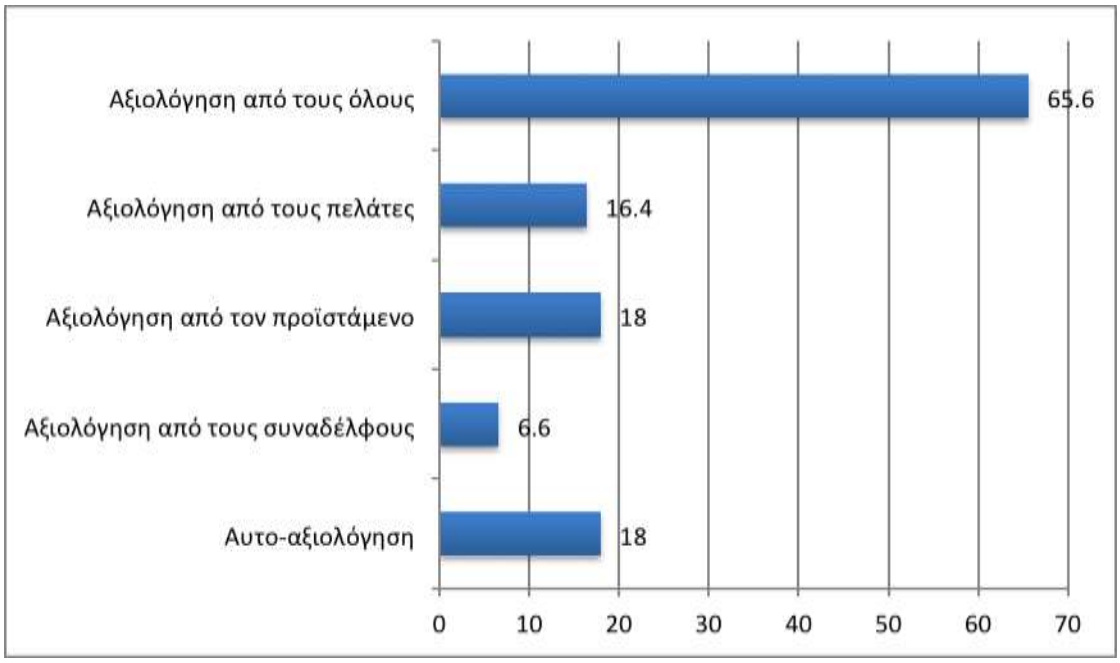
**Ερώτηση 7 - Ποιον τρόπο θα προτιμούσατε προκειμένου να αξιολογηθείτε;**

Ο Πίνακας 16 και το Διάγραμμα 15 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων των ερωτηθέντων στην ερώτηση "Ποιον τρόπο θα προτιμούσατε προκειμένου να αξιολογηθείτε". Συγκεκριμένα, το 65.6% των ερωτηθέντων δήλωσε θα προτιμούσε να

αξιολογηθεί από όλους, ενώ 18% μέσω αυτοαξιολόγησης και αξιολόγησης από τον προϊστάμενο. Είναι φανερό ότι οι συγκεκριμένοι ερωτούμενοι υπάλληλοι προτιμούν να αξιολογηθούν συνολικά τόσο από τον Προϊστάμενο τους όσο και από τους συναδέλφους τους αλλά και όσους εξυπηρετούν.

**Πίνακας 16: Ποιον τρόπο θα προτιμούσατε προκειμένου να αξιολογηθείτε**

| | **Ποσοστό** |
|---|---|
| **Αυτο-αξιολόγηση** | 18% |
| **Αξιολόγηση από τους συναδέλφους** | 6.6% |
| **Αξιολόγηση από τον προϊστάμενο** | 18% |
| **Αξιολόγηση από τους πελάτες** | 16.4% |
| **Αξιολόγηση από τους όλους** | 65.6% |



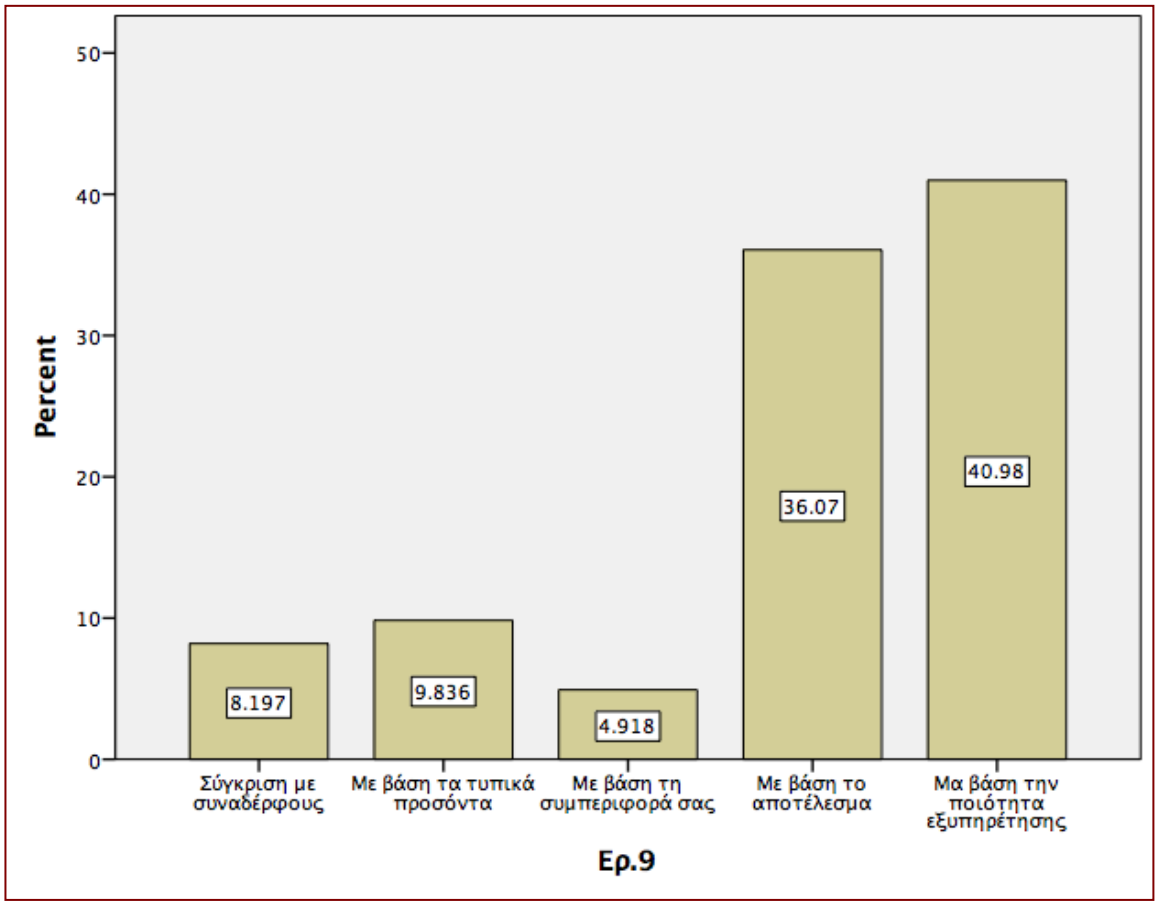

**Διάγραμμα 15: Ποιον τρόπο θα προτιμούσατε προκειμένου να αξιολογηθείτε**

**ΕΡΩΤΗΣΗ 8 - Κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης με ποια από τις παρακάτω επιλογές θα πρέπει να αξιολογηθείτε κυρίως;**

Ο Πίνακας 17 και το Διάγραμμα 16 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων των ερωτηθέντων στην ερώτηση "Κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης με ποια από τις παρακάτω επιλογές θα πρέπει να αξιολογηθείτε κυρίως". Συγκεκριμένα, το 41% των ερωτηθέντων δήλωσε πως κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης θεωρεί πως θα πρέπει να αξιολογηθεί με βάση την ποιότητα της εξυπηρέτησης, 36.1% με βάση το αποτέλεσμα, 9.8% με βάση τα τυπικά προσόντα, 8.2% μέσω της σύγκρισης με συναδέλφους, ενώ 4.9% με βάση τη συμπεριφορά τους. Στο προηγούμενο ερώτημα είχαμε δει ότι το 15 % των υπαλλήλων που απάντησαν επιθυμούν να αξιολογούνται από τους πολίτες που εξυπηρετούν ενώ το 65, 6 % από όλους. Στο ερώτημα αυτό οι ερωτούμενοι θεωρούν πως κατά ποσοστό 77.1 % αυτοί ου θέλουν να τους αξιολογούν θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψιν τους την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών προς αυτούς και όχι αλλά κριτήρια.

**Πίνακας 17: Κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης με ποια από τις παρακάτω επιλογές θα πρέπει να αξιολογηθείτε κυρίως**

| | Συχνότητα | Ποσοστό | Αθροιστική συχνότητα |
|---|---|---|---|
| **Σύγκριση με συναδέρφους** | 5 | 8.2 | 8.2 |
| **Με βάση τα τυπικά προσόντα** | 6 | 9.8 | 18.0 |
| **Με βάση τη συμπεριφορά σας** | 3 | 4.9 | 23.0 |
| **Με βάση το αποτέλεσμα** | 22 | 36.1 | 59.0 |
| **Μα βάση την ποιότητα εξυπηρέτησης** | 25 | 41.0 | 100.0 |
| **Σύνολο** | 61 | 100.0 | |




**Διάγραμμα 16: Κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης με ποια από τις παρακάτω επιλογές θα πρέπει να αξιολογηθείτε κυρίως**

## Επίλογος – Συμπεράσματα

Με βάση όσα προπαρατέθηκαν μπορεί να εξαχθεί μια σειρά συμπερασμάτων που αφορούν στη χρησιμότητα της εκπαίδευσης και της επιμόρφωσης και στο θετικό αντίκτυπο που έχουν στη Δημόσια Διοίκηση αλλά και στους ΟΤΑ. Καταρχήν, ιδιαίτερη βαρύτητα έχει η σύνδεση των εκπαιδευτικών παρεμβάσεων με την αποτελεσματικότητα των δημοσίων πολιτικών αλλά και τη λειτουργική αναβάθμιση των υπηρεσιών. Με τη συνδρομή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων βελτιώνονται οι ατομικές γνώσεις και δεξιότητες του προσωπικού, επιτυγχάνεται η διαρκής ενημέρωση του και η προσαρμογή του στα νέα δεδομένα με αποτέλεσμα να παρέχονται ολοένα και περισσότερο αναβαθμισμένες υπηρεσίες στους πολίτες μέσω της διαχείριση και της αξιοποίησης του Ανθρωπίνου Δυναμικού σαν στρατηγικό εργαλείο ανάπτυξης των ΟΤΑ.

Αναντίρρητα, οι ΟΤΑ κατέχουν ένα από τους βασικούς ρόλους στην προσπάθεια για ουσιαστική-ποιοτική αναβάθμιση και εκσυγχρονισμό του Δημοσίου Τομέα., μέσω τις εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού του.

Οι δυσκολίες που ανακόπτουν ή καθυστερούν, πολλές φορές, τη δράση των ΟΤΑ, είναι αυτές που συνήθως ταλανίζουν το Δημόσιο τομέα και που, δυστυχώς, είναι πολλές φορές συνυφασμένες με την Ελληνική πραγματικότητα. Τέτοιες δυσχέρειες σχετίζονται με την έλλειψη σχεδιασμού και στόχων των υπηρεσιακών μονάδων τόσο σε συλλογικό όσο και σε ατομικό επίπεδο, τη μη εξάρτηση της προαγωγής από την αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα του εργαζόμενου, τα μειωμένα κίνητρα κλπ..

Διαφαίνεται από τα στοιχεία της έρευνας πως οι εργαζόμενοι είναι υπέρ της περαιτέρω εκπαίδευσης τους καθώς θεωρούν πως με τον τρόπο αυτό βελτιώνονται ως άτομα σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο. Ακολούθως εντοπίστηκε πως θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν και άλλες μέθοδοι εκπαίδευσης όπως η εναλλαγή στις θέσεις εργασίας πάντα όμως με γνώμονα τις ιδιαιτερότητες και τα χαρακτηριστικά των υπαλλήλων. Πέρα από αυτά, υπάρχει μία γενικότερη ικανοποίηση των εργαζομένων για τις παρεχόμενες εκπαιδευτικές υπηρεσίες η οποία θα πρέπει να διατηρηθεί σε όσο το δυνατόν πιο υψηλά επίπεδα.

Επίσης, από τα αποτελέσματα καταλήξαμε στο συμπέρασμα πως πρέπει να βελτιωθούν οι μέθοδοι αξιολόγησης ως προς την αξιοκρατία που τις διακατέχει καθώς περισσότεροι από τους μισούς εργαζόμενους δεν τις θεωρούν αξιοκρατικές. Επομένως, θα πρέπει να γίνει χρησιμοποίηση και άλλων μεθόδων αξιολόγησης πέρα από την αξιολόγηση

από τον άμεσο προϊστάμενο, όπως η πρόταση των εργαζομένων για αξιολόγηση από το κοινό (εμπλεκόμενοι) ώστε η δουλειά και το επίπεδο εξυπηρέτησης που προσφέρουν να αντικατοπτρίζεται στο επίπεδο αξιολόγησης, όπως επίσης και η ποιότητα της εξυπηρέτησης.

Τέλος, συνολικά οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν υψηλή ικανοποίηση από την διαδικασία αξιολόγησης αλλά και από τους παράγοντες που συνθέτουν την αξιολόγηση. Παρά ταύτα όπως τονίστηκε, υπάρχει χαμηλότερη ικανοποίηση από τους τρόπους αξιολόγησης και επομένως παρεμβάσεις θα πρέπει να γίνουν προς τον εμπλουτισμό τους.

Ενδεικτικά ως ακολούθως, προτείνονται τρόποι αναβάθμισης των παρεχόμενων υπηρεσιών από τους ΟΤΑ μέσω της ορθής διαχείρισης και αξιοποίησης του Ανθρωπίνου Δυναμικού σαν στρατηγικό εργαλείο ανάπτυξης τους, ως εξής.

Η προσφυγή στα ψηφιακά μέσα και η χρήση του διαδικτύου (e-learning) μπορεί να αποτελέσει αποτελεσματική διέξοδο στο να υπερκεραστούν προβλήματα της σύγχρονης εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων. Χωρίς η επαγγελματική εκπαίδευση να καθίσταται αποκλειστική υπόθεση της πληροφορικής, τα ψηφιακά μέσα μπορούν να συνδράμουν:

- Στην εξοικονόμηση χρόνου μέσω της ταχείας διάχυσης της πληροφορίας και του αυτοματισμού πολλών δραστηριοτήτων, συνήθως τυποποιημένων. Παράλληλα, οι συμμετέχοντες αποφεύγουν μετακινήσεις (ιδίως αυτοί που κατοικούν και εργάζονται σε μεγάλη απόσταση από τα εκπαιδευτικά κέντρα), ενώ τα τεστ και οι αξιολογήσεις πραγματοποιούνται αυτόματα μετά την ολοκλήρωση των προγραμμάτων.
- Στην εξοικονόμηση οικονομικών πόρων μιας που μέσω των ψηφιακών παρουσιάσεων απασχολείται μικρότερος αριθμός εκπαιδευτών και μπορούν να συμμετέχουν περισσότεροι εκπαιδευόμενοι. Επίσης, κάθε υπάλληλος δύναται να συμμετέχει σε περισσότερα προγράμματα που ικανοποιούν τις εργασιακές του ανάγκες.
- Στη δυνατότητα του υπαλλήλου να δέχεται συστηματική εκπαίδευση και να παρακολουθεί την εξέλιξη του.
- Βέβαια, επειδή η γνώση παραμένει γνώση ανθρώπινη και προκύπτει από εμπειρίες και πηγές που συνδέονται με τους στόχους του οργανισμού και την εργασιακή πραγματικότητα, απαιτείται να τηρούνται μέτρα και δικλείδες ασφαλείας στη χρήση της τεχνολογίας.
- Διαρκείς συγκριτικές μελέτες benchmarking αναφορικά με τις επιδόσεις των άλλων εκπαιδευτικών κέντρων (δημοσίων-ιδιωτικών, εσωτερικού-εξωτερικού)

- Η συνεχής και συστηματική ανταλλαγή πληροφοριών όσον αφορά σε μεθόδους, διαδικασίες και πρακτικές βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών, με άλλα εκπαιδευτικά κέντρα, θα συνέβαλε ουσιαστικά στον εκσυγχρονισμό των ΟΤΑ.
- Αξιολόγηση και χρησιμοποίηση εναλλακτικών μεθόδων ποιοτικής και ποσοτικής αξιολόγησης της απόδοσης.

## **Βιβλιογραφία**

**Ελληνική Βιβλιογραφία**


- Αρχές Νομοθετικής πρωτοβουλίας για τη Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης (2010)
- Bourdieu, P. (2002). Η ανδρική κυριαρχία, Μετάφραση: Γιαννοπούλου, Ε. (2007). Αθήνα: Πατάκη.
- Connel, R. (2006). Το κοινωνικό φύλο. Θεσσαλονίκη: Επίκεντρο.
- Δήμου, Ν. (2003). Διοίκηση Προσωπικού. Αθήνα: Έλλην
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2007). Νομοθεσία για την ισότητα των φύλων στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Λουξεμβούργο: Υπηρεσία Επισήμων Εκδόσεων των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων.
- Έρευνα Σχετικά με την Κατάληψη Εργασιακών Θέσεων στο Δημόσιο Τομέα και τους ΟΤΑ από Μέρους των Γυναικών, ΕΣΥΕ, 2012
- Ιορδάνογλου, Δ. (2008). Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις – Νέες τάσεις και πρακτικές. Εκδόσεις Κριτική. Αθήνα.
- Κάντας (1998). Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία. Ελληνικά Γράμματα. Αθήνα.
- Κέφη, Β. (2005). Ολοκληρωμένο Μανατζμεντ. Εκδόσεις Κριτική. Αθηνα.
- Κόγκας, Δ. 2007. *Στρατηγικό Επιχειρησιακό Περιβάλλον-Στρατηγική Διοίκηση*. έκδοση Γ. Μπένου, Αθήνα
- Κωσταρίδου – Ευκλείδη Α. (1998). Ψυχολογία κινήτρων. Ελληνικά γραμματα. Αθηνα.
- Καραναστάση Γ.Μ., (2008), Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης Εκδόσεις Γ.Μ. Καραναστάσης.
- Λάμπρου Χ.,. (2008), Κώδικας Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων. Εκδόσεις Γ.Μ. Καραναστάση
- Μπουραντάς, Δ. Παπαλεξανδρή Ν., 1998, Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων. Ε. Μπένου, Αθήνα
- Παπαδάκης, Β. 2002, Στρατηγική των επιχειρήσεων. εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα.

- Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς. Δ., 2003, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
- Παπαδάκης, Β. 2002. Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία. 4η Έκδοση, Ε. Μπένου
- Χυτήρης Λ, (2001). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Εκδόσεις Interbooks. Αθήνα.

**<u>Αρθρογραφία Μελέτης</u>**

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., Kalleberg, A., 2000. Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work System Pay Off. Cornell University Press, Ithaca.
- Acquaah, M. (2004). Human factor theory, organizational citizenship behaviors and human resources management practices: an integration of theoretical constructs and suggestions for measuring the human factor. Review of Human Factor Studies, 10(1), pp.118-151.
- Anderson, N., Lievens, F., van Dam, K. and Ryan, A. (2004). Future perspectives on employee selection – key directions for future research and practice. Applied Psychology – An International Review, 53(4), pp.487-501.
- Akande, A. (1994). The glass ceiling: Women and mentoring in management and business. Employee Counseling Today, 6(1): 21-28.
- Albrecht, J., Björklund, A. & Susan Vroman (2003) Is there a Glass ceiling in Sweden? Journal of Labour Economics 21(1): 145-177.
- Alimo-Metchalfe. B. (1995). An investigation of female and male constructs of leadership and empowerment. Women in Management Review, 10(2): 3-6.
- Barney, J., 1991. Firm resources and sustained competitive adventage. J. Manage. 17 (1), 99–120.
- Becker, B., Gerhart, B., 1996. The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. Acad. Manag. J. 39 (4), 779–801.
- Boselie, P., Dietz, G., Boon, C., 2005. Commonalities and contradictions in HRM and performance research. Hum. Resour. Manage. J. 15 (3), 67–94.

- Baldwin, J. and Gellatly, G. (2003). Innovation strategies and performance in small firms. 1st ed. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, pp.49-50.
- Boxall, P., and Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going?. International Journal of Management Reviews, 2(2), pp.183-203.
- Budhwar, P. and Debrah, Y. (2001). Rethinking comparative and cross national Human Resource Management research. The International Journal of Human Resource Management, 12(3), pp.497-515.
- Burns, P. (2016). Entrepreneurship & small business – start-up, growth & maturity. 4th ed. Basingstoke: Palgrave.
- Delaney, J.T., Huselid, M.A., 1996. The impact of human resource management practice on perceptions of organizational performance. Acad. Manage. J. 39 (4), 949–969.
- Delery, J.E., Doty, D.H., 1996. Modes of theorizing in strategic human resource management: test of universalistic, contingency and configurational performance predictions. Acad. Manage. J. 39 (4), 802–835.
- Dyer, L., Reeves, T., 1995. Human resource strategies and firm performance: what do we need to go? Int. J. Hum. Resour. Manage. 6 (3), 656–670.
- Delery, J. and Doty, D. (1996). Modes of theorizing in strategic Human Resource Management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. Academy of Management Journal, 39(4), pp.802-835.
- Davidson, M.J. and Cooper, C.L. (2010), European Women in Business and Management, London: Paul Chapman
- Dreher, G., Cox Jr. and Taylor H. (2011), Labor market mobility and cash compensation: The moderating effects of race and gender, Academy of Management Journal, 43 (5)
- Fisman, R. and Svensson, J. (2007). Are corruption and taxation really harmful to growth? - firm level evidence. Journal of Development Economics, 83(1), pp.63-75.
- Furr, N. and Ahlstrom, P. (2011). Nail it then scale it – the entrepreneur's guide to creating and managing breakthrough innovation. 1st ed. Nathan Furr and Paul Ahlstrom, pp.90-100.
- Ghebregiorgis, F., Karsten, L., 2007. Employee reaction to human resource

management and performance in a developing country – evidence from Eritrea. Pers. Rev. 36 (5), 722–738.

- Guerrier, Y., Deery, M., 1998. Research in hospitality human resource management and organizational behaviour. Int. J. Hosp. Manage. 17 (2), 145–160.

- Guest, D.E., 1997. Human resource management and performance: a review and research agenda. Int J. Hum. Resour. Manage. 8 (3), 263–276.

- Guest, D.E., 2011. Human resource management and performance: still searching for some answers. Hum. Resour. Manage. J. 21 (1), 3–13.

- Guzzo, R.A., Noonan, K.A., Elron, E., 1994. Expatriate managers and the psychological contract. J. Appl. Psychol. 79 (4), 617–626.

- Gruenfeld, D., and Tiedens, L. (2010). Organizational preferences and their consequences. in Fiske, S., Gilbert, D. and Lindzey, G. (eds). Handbook of social psychology. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Gulati, R. and DeSantola, A. (2016). Startups can't revolve around their founders if they want to succeed. [online] Harvard Business Review. Available at: https://hbr.org/2016/03/startups- cant-revolve-around-their-founders-if-they-want-to-succeed [Accessed 10 Feb. 2017].
- Halmi, A., 2003. Multivarijatna analiza u drusˇtvenim znanostima. Alinea, Zagreb. Haynes, P., Fryer, G., 2000. Human resources, service quality and performance, a case study. Int. J. Contemp. Hosp. Manage. 12 (4), 240–248.

- Huselid, M.A., 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. Acad. Manage. J. 38 (3), 635–672.

- Huselid, M.A., Becker, B.E., 2000. Comment on'measurement error in research on human resources and firm performance: How much error is there and how does it influence effect size estimates? by Gerhart, Wright, McMahan, and Snell. Personnel Psychol. 53 (4), 835–854.

- Hackman, J. and Oldham, G. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. Organizational behaviour and human performance, 16, pp.250-279.

- Hall, B. (2002). Incentives strategy within organizations. Harvard Business School Case Collection.
- Haltiwanger, J., Jarmin, R. and Miranda, J. (2010). Who creates jobs? Small vs. large vs. young. NBER Working Paper Series, 16300.
- Herzberg, F. (1966). Work and the nature of man. 1st ed. Cleveland: World Publishing.
- Horsnby, J., Kuratko, D. and Bishop, J. (2005). Managers' corporate entrepreneurial actions and job satisfaction. International Entrepreneurship and Management Journal, 1(3), pp.275- 291.
- Hoy, F., McDougall, P. and Dsouza, D. (1992). Strategies and environments of high growth firms. in Sexton, L. and Kasarda, J. (eds). The State of the art of entrepreneurship. Boston: PWS-Kent Publishing, pp.341-357.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. The Academy of Management Journal, 38(3), pp.635-672.
- Ichniowski, C., Shaw, K., Perennushi, G., 1995. The Effects of Human Resources Management Practices on Productivity. National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA, Working Paper No. 5333.
- Ingram, P., 1996. Organizational form as a solution to the problem of credible commitment: the evolution of naming strategies among US hotel chains, 1896–1980. Strategic Manage. J. 17 (S1), 85–98.
- Inkson, K. and Arthur, M. (2001). How to be a successful career capitalist. Organizational Dynamics, 30(1), pp.48-61.
- Jabbour, C.J.C., Santos, F.C.A., Nagano, M.S., 2010. Contributions of HRM throughout the stages of environmental management: methodological triangulation applied to companies in Brazil. Int. J. Hum. Resour. Manage. 21 (7), 1049–1089.
- Jameson, S.M., 2000. Recruitment and training in small firms. J. Eur. Ind.Train. 24 (1), 43–49.
- Jafari, M., Bourouni, A. and Amiri, R. (2009). A new framework for selection of the best performance appraisal method. European Journal of Social Sciences, 7(3).
- Jeng, L. and Wells, P. (2000). The determinants of venture capital funding: evidence across countries. Journal of Corporate Finance, 6(3), pp.241-289.
- Karatepe, O.M., Olugbade, O.A., 2009. The effects of job and personal resources

on hotel employees' work engagement. Int. J. Hosp. Manage. 28 (4), 504–512.

- Katou, A.A., 2008. Measuring the impact of HRM on organizational performance. J. Ind. Eng. Manage. 1 (2), 119–142.

- Katou, A.A., Budhwar, P.S., 2010. Causal relationship between HRM policies and organizational performance: evidence from Greek manufacturing sector. Eur. Manage. J. 28 (1), 25–39.

- Korsgaard M. and Roberson, L. (1995). Procedural justice in performance evaluation: the role of instrumental and non-instrumental voice in performance appraisal discussions. Journal of Management, 21(4), pp.657-669.
- Lopez, S.P., Peon, J.M.M., Ordas, C.J.V., 2005. Human resource practices, organizational learning and business performance. Hum. Resour. Dev. Int.8, 147–164.

- Lucas, R., Deery, M., 2004. Significant developments and emerging issues in human resources management. Int. J. Hosp. Manag. 23(5),459–472.

- Lawler III, E. and Suttle, J. (1973). Expectancy theory and job behaviour. Organizational Behavior and Human Performance, 9(3), pp.482-503.
- Lee, C., Lee, K. and Pennings, J. (2001). Internal capabilities, external networks, and performance: a study of technology-based ventures. Strategic Management Journal, 22, pp.615-640.
- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. in Dunnette, D. (eds). Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago: Rand McNally.
- Locke, E., Shaw K., Saari L. and Latham, G. (1981). Goal setting and task performance. Psychological Bulletin, 90(1), pp.125-152.
- Lucas, R., Diener, E. and Suh, E. (1996). Discriminant validity of well-being measures. Journal of Personality and Social Psychology, 70, pp.1091-1102.
- MacDuffie, J.P., 1995. Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production system in the world auto industry. Ind. Labour Relat. Rev. 48 (2), 197–221.

- Marino, K. and De Noble, A. (1997). Growth and early returns in technology-based manufacturing ventures. Journal of High Technology Management Research, 8(2), pp.225– 242.

- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. Psychological Review, 50(4), pp.370-396.
- McNamara, C. (2006). Field guide to consulting and organizational development: a collaborative and systems approach to performance, change and learning. 1st ed. Minneapolis: Authenticity Consulting LLC.
- Mincer, J. and Polachek, S. (1974). Family investments in human capital: earnings of women. Journal of Political Economy, 82(2), pp.76-110.
- Newton, R. S., Giese, J., Freeman J., Bishop, H. and Zeitoun, P. (2003) Assessing the reactions of males and females attributes of the principalship. Educational Administration Quarterly, 39(4), 504–532.
- Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010). Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. 1st ed. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Paauwe, J., 2009. HRM and performance: achievements, methodological issues and prospects. J. Manage. Stud. 46 (1), 129–142.
- Park, J., Gursoy, D., 2012. Generation effects on work engagement among US hotel employees. Int. J. Hosp. Manage. 31 (4), 1195–1202.
- Patterson, M., Rick, J., Wood, S., Carroll, C., Balain, S., Booth, A., 2007. Review of the Validity and Reliability of Measures of Human Resource Management. Institute of Work Psychology and School of Health and Related Research University of Sheffield, Sheffield.
- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. California Management Review, 40(2), pp.96-124.
- Pfeffer, J., 1995. Competitive Advantage Through People – Unleashing the Power of the Work Force. Harvard Business School Press, Boston.
- Phillips, J.J., 1996. Accountability in Human Resource Management. Gulf Publishing Company, Houston.
- Purcell, J., 2003. Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black Box. CIPD Publishing, London.
- Purcell, J., Kinnie, N., Swart, J., Rayton, B., Hutchinson, S., 2008. People Management and Performance. Routledge, London.

- Raphael, M. (2010). Impact of recent economy changes on Human Resource Management recruitment and selection practices. Proceedings of the Northeast Business & Economics Association, pp.556-558.
- Reiner, M. and Zhao, J. (1999). The determinants of job satisfaction among United States Air Force's Security Police. Review of Public Personnel Administration, 19(3), pp.5-18.
- Remenyi, D. (2013). Field methods for academic research – interviews, focus groups and questionnaires in business and management studies. 3rd ed. Reading: Academic Publishing International.
- Robbins, S., Coulter, M. and Langton, N. (2012). Management. 11th ed. New Market: Pearson Education, pp.428-458.
- Ryan, R. and Deci, E. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. American Psychologist, 55(1), pp.68-78.
- Rynes, S., Gerhart, B. and Minette, K. (2004). The importance of pay in employee motivation: discrepancies between what people say and what they do. Human Resource Management, 43(4), pp.381-394.
- Rynes, S., Schwab, D. and Heneman, H. (1983). The role of pay and market pay variability in job application decisions. Organizational Behaviour and Human Performance, 31, pp.353- 364.
- Salanova, M., Agut, S., Peiro, J.M., 2005. Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediating role of service climate. J. Appl. Psychol. 90 (6), 1217–1227.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V., Bakker, A.B., 2002. The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. J. Happiness Stud. 3 (1), 71–92.
- Sheppeck, M.A., Militello, J., 2000. Strategic HR configurations and organizational performance. Hum. Resour. Manage. 39 (1), 5–16.
- Singh, K., 2003. The effect of human resources practices on firm performance in India. Hum. Resour. Dev. Int. 6 (1), 101–116.
- Schulte, P. and Vainio, H. (2010). Well-being at work – overview and perspective. Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 36(5), pp.422-429.

- Srivastava, S. and Barmola, K. (2011). Role of motivation in higher productivity. Management Insight, 7(1), pp.88-99.
- Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J. and Wright, P. (2007). Global talent management: how leading multinationals build and sustain their talent pipeline. INSEAD Working Paper Series.
- Staub, S., Kaynak, R. and Gok, T. (2016). What affects sustainability and innovation – hard or soft corporate identity?. Technological Forecasting and Social Change, 102, pp.72-79.
- Tadic, I.,2011. The Impact of the Level of Development of Human Resource Management Function on Enterprise Performances, Doctoral Dissertation, Faculty of Economics and Business Administration. University of Split, Split.
- Tyler, T. and Blader, S. (2003). The group engagement model: procedural justice, social identity, and cooperative behavior. Personality and Social Psychology Review, 7(4), pp.349- 361.
- Virtanen, T. (2000). Commitment and the study of organizational climate and culture. in Askenasy, N., Wilderom, C. and Peterson, M. (eds). Handbook of Organizational Culture and Climate, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Van deer Boon, M. (2003). Women in international management: an international perspective on women's ways of leadership, Women in Management Review, 18 (3): 132-146.
- Willemsen, T. M. (2002). Gender typing of the successful manager- a stereotype reconsidered. Sex Roles, 46 (11/12): 385-391.
- Wood, S., 1999. Human resource management and performance. Int. J. Manage. Rev. 1 (4), 367–413.
- Wright, P.M., McMahan, G.C., McWiliams, A., 1994. Human resource and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. Int. J. Hum. Resour. Manage. 5 (2), 301–326.
- Wright, P.M., McMahan, G.C., 1992. Theoretical perspectives for strategic human resource management. J. Manage. 18 (2), 295–320.
- Wasserman, N. (2017). The throne vs. the kingdom: founder control and value creation in startups. Strategic Management Journal, 38(2), pp.255-277.

- Wilson, J. (2010). Essentials of business research – a guide to doing your research project. 1st ed. London: Sage Publications, pp.134-168.
- World Economic Forum. (2011). Global entrepreneurship and the successful growth strategies of early-stage companies. New York: World Economic Forum USA, pp.36-40.
- Wright, P. and Gardner, T. (2003). The human resource-firm performance relationship: methodological and theoretical challenges. in Holman, D., Wall, T., Clegg, C., Sparrow, P. and Howard, A. (eds). The new workplace – a guide to the human impact of modern working practices. 1st ed. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Wright, P., Gardner, T. and Moynihan, L. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. Human Resource Management Journal, 13(3), pp.21-36.
- Wright, P. and McMahan, G. (1992). Theoretical perspectives for strategic Human Resource Management. Journal of Management, 18(2), pp.295-320.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., Schaufeli, W.B., 2009. Work engagement and financial returns: a diary study on the role of job and personal resources. J. Occup. Org. Psychol. 82 (1), 183–200.
- Yee, R.W., Yeung, A.C., Cheng, T.E., 2010. An empirical study of employee loyalty, service quality and firm performance in the service industry. Int. J. Prod. Econ. 124 (1), 109–120.
- Young, M. D. & McLeod, S. (2001) Flukes, opportunities, and planned interventions: factors affecting women's decisions to become school administrators. Educational Administration Quarterly, 37(4), 462–50
- Zaffron, S. and Logan, D. (2009). The three laws of performance. 1st ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, pp.10-15.