

Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων - Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης

Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων - Πανεπιστήμιο Πειραιά

**Διαπανεπιστημιακό Διατμηματικό**

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών**

**«Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση»**

**ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Ο ρόλος της συνεργασίας και της εμπιστοσύνης στη βελτίωση της αποδοτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού των ΟΤΑ Α΄ Βαθμού και την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών τους, καθώς και ο ουσιαστικός ρόλος των προϊσταμένων. Η συμβολή των σύγχρονων εργαλείων της συμμετοχής και διαβούλευσης στην ποιοτική αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών των δήμων.  
**Μελέτη περίπτωσης: Δήμος Παλαιού Φαλήρου.**



**Μαρία Μπούρκουλα**

**Αριθμός Μητρώου: 3033201505126**

Επιβλέπων καθηγητής: Παντελής Σκλιάς

Αθήνα, Σεπτέμβριος 2016

**Department of Political Studies and International Relations - University of Peloponnese**

**Department of Economics - Democritus University of Thrace**

**Department of Economics - Aristotle University of Thessaloniki**

**Department of Business Administration - University of Piraeus**

**Interuniversity Interdepartmental  
Master Program in  
«Local and Regional Government and Development»**

**Thesis Title**

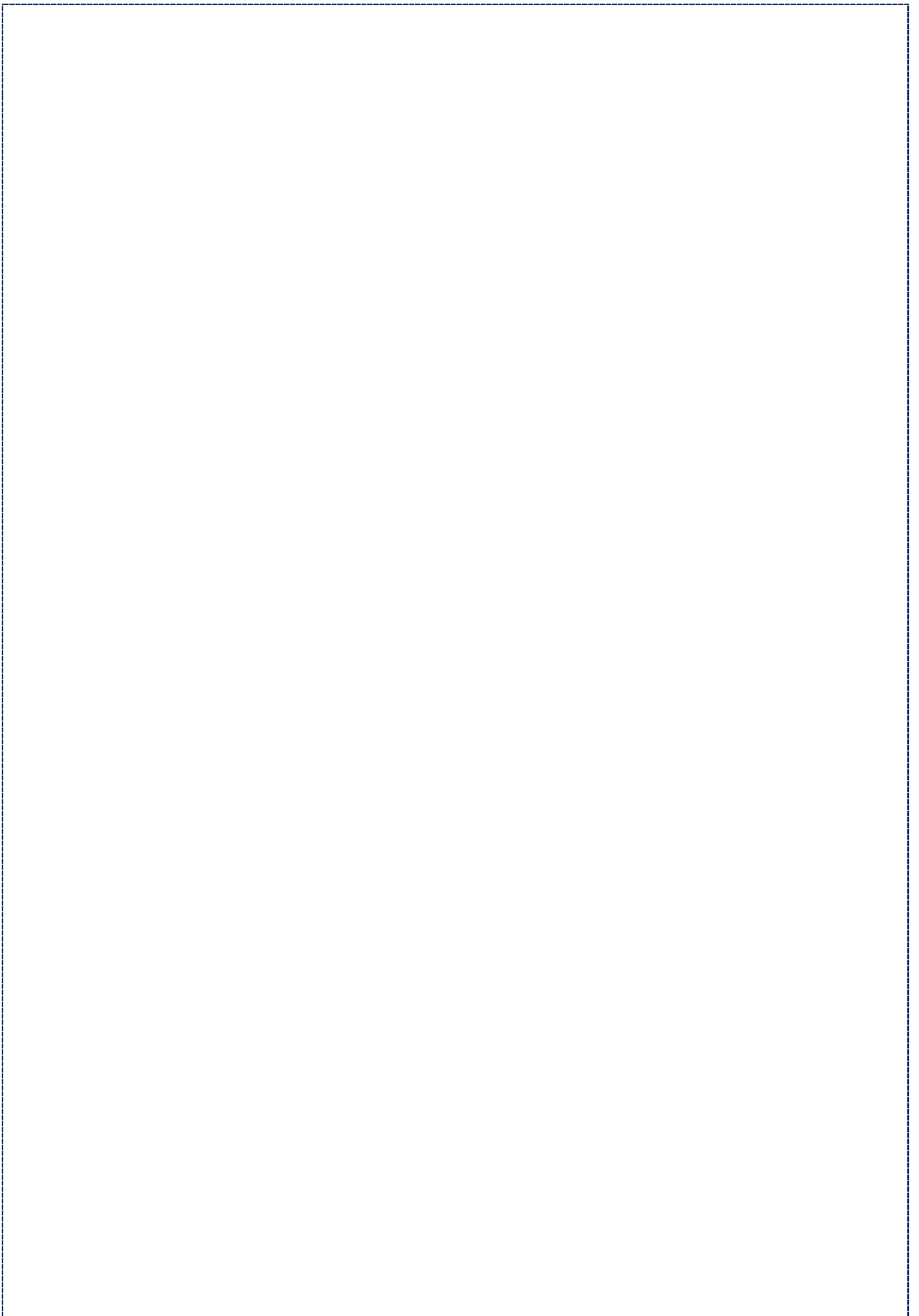
**The role of cooperation and trust in the efficiency improvement of municipalities' human resources and in the enhancement of effectiveness of the services provided by them as well as the critical role of senior officers in this respect. The contribution of modern participation and consultation tools in the qualitative improvement of the services supplied by municipalities. Case study: Palaio Faliro Municipality.**



**Maria Bourkoula**  
**Registration Number: 3033201505126**

Supervisor Professor: Pantelis Sklias

Athens, September 2016



*Αφιέρωση*

*Στη μνήμη της πολυαγαπημένης μου μητέρας που η σκέψη της  
με ακολουθεί σε κάθε μου προσπάθεια.*

## *Ευχαριστίες*

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια του διαπανεπιστημιακού διατμηματικού Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη “Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση” των Πανεπιστημίων Πελοποννήσου, Πειραιά, του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης και του Δημοκρίτειου Πανεπιστημίου Θράκης.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα Καθηγητή κ. Παντελή Σκλιά για την ενθάρρυνση και παρότρυνσή του, καθ' όλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού, να καταβάλλουμε τη μέγιστη δυνατή προσπάθεια αξιοποιώντας τη συμμετοχή μας στο πρωτοποριακό αυτό πρόγραμμα σπουδών. Ευχαριστώ ιδιαίτερα τον καθηγητή μου κ. Σήφη Πλυμάκη για την άμεση ανταπόκρισή του, τις συμβουλές, καθώς και τις σαφείς & εύστοχες υποδείξεις του για τη δομή και τις θεματικές ανάπτυξης της εργασίας.

Ακόμα θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου σε όλους τους καθηγητές του Μεταπτυχιακού για τις γόνιμες ώρες των μαθημάτων και για τον πλούτο των γνώσεων που μας προσέφεραν. Κυρίως όμως για την ενδυνάμωσή τους προκειμένου να ανταποκριθούμε επάξια στις απαιτήσεις του προγράμματος. Ευχαριστώ επίσης κι όλους τους συμφοιτητές μου για τον αλληλοσεβασμό, την αλληλοεκτίμηση, την αλληλοϋποστήριξη και το ομαδικό πνεύμα που αποτέλεσε για όλους μας κινητήριο δύναμη για να ολοκληρώσουμε τις σπουδές μας με επιτυχία.

Επίσης θέλω να ευχαριστήσω τους φίλους και συναδέλφους μου για τη συμπαράστασή τους, την ηθική τους στήριξη και τη βοήθειά τους όποτε αυτή τους ζητήθηκε. Ιδιαίτερα, ευχαριστώ τους συναδέλφους που απάντησαν στα ερωτηματολόγια που τους δόθηκαν και συνέβαλαν στην ολοκλήρωση του πρακτικού μέρους της εργασίας καθώς και τη διεξαγωγή των συμπερασμάτων.

Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ στο σύζυγό μου που υπομονετικά στηρίζει κάθε μου προσπάθεια.

*“...ακολουθούσε μια στρατηγική στηριγμένη σε τρεις κανόνες, ..... Ο πρώτος κανόνας ..... «να είσαι συνεργάσιμος».... δείξε πρώτος εμπιστοσύνη για να έχεις πιθανότητες να σε εμπιστευτεί ο άλλος. Ο δεύτερος κανόνας .... «να είσαι ανταποδοτικός». Όταν σου παρέχουν .... συνεργασία, το ίδιο πρέπει να κάνεις κι εσύ .... Τρίτος κανόνας .... «να συγχωρείς»”.*

Απόσπασμα από το μυθιστόρημα του καθηγητή  
Δημήτρη Μπουραντά

*Όλα σου τα 'μαθα, μα ξέχασα μια λέξη.*

## Συντομογραφίες

<b>ΑΣΕΠ</b>	Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού
<b>Δ.Α.Π.</b>	Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων
<b>HRM (αγγλική ορολογία)</b>	Human Resource Management
<b>Δ.Δ.</b>	Δημόσια Διοίκηση
<b>ΕΑΠ</b>	Ενιαία Αρχή Πληρωμών
<b>ΕΕΤΑΑ</b>	Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης
<b>ΕΠ</b>	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
<b>Ε.Σ.</b>	Ελεγκτικό Συνέδριο
<b>ΕΣΗΔΗΣ</b>	Εθνικό Σύστημα Ηλεκτρονικών Δημοσίων Συμβάσεων
<b>ΕΣΠΑ</b>	Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς
<b>ΙΝ.ΕΠ.</b>	Ινστιτούτο Επιμόρφωσης
<b>ΚΕΔΕ</b>	Κεντρική Ένωση Δήμων Ελλάδας
<b>ΚΕΠΕ</b>	Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών
<b>ΚΗΜΔΗΣ</b>	Κεντρικό Ηλεκτρονικό Μητρώο Δημοσίων Συμβάσεων
<b>ΟΕΔΒΑ</b>	Οργανισμός Εκδόσεως Διδακτικών Βιβλίων
<b>ΟΕΥ</b>	Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας
<b>ΟΟΣΑ</b>	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
<b>ΟΤΑ</b>	Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης
<b>Σ.Ε.Ε.Δ.Δ.</b>	Σώμα Επιθεωρητών - Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης
<b>ΣτΕ</b>	Συμβούλιο της Επικρατείας
<b>Τ.Α.</b>	Τοπική Αυτοδιοίκηση
<b>ΤΠΕ</b>	Τεχνολογία Πληροφοριών και Επικοινωνίας
<b>ΥΠ.ΕΣ.</b>	Υπουργείο Εσωτερικών
<b>SWOT</b>	Strengths (Δυνατά Σημεία), Weaknesses (Αδύνατα Σημεία), Opportunities (Ευκαιρίες), Threats (Απειλές)

<b>Περιεχόμενα</b>	
Περίληψη	
Abstract	
Κατάλογος Πινάκων	
Κατάλογος Διαγραμμάτων	
Κατάλογος Σχημάτων	
	Σελ.
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η σημασία της Διοίκησης των Ανθρωπίνων Πόρων (Δ.Α.Π.) – Εισαγωγικές έννοιες</b>	
1.1 Εισαγωγή	1
1.2 Έννοιες - Ορισμοί	2
1.3 Περιεχόμενο και στόχοι της ΔΑΠ	3
1.4 Ανακεφαλαίωση	5
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η Δ.Α.Π. στη Δημόσια Διοίκηση (Δ.Δ.)</b>	
2.1 Εισαγωγή	6
2.2 Ο καθοριστικός ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα στη μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης	6
2.2.1 Εκθέσεις εμπειρογνομόνων 1950-1998	6
2.2.2 Πρόσφατες αναφορές για τη ΔΑΠ στη Δ.Δ.	9
2.3 Η συμβολή της ΔΑΠ στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των φορέων του δημόσιου τομέα	11
2.3.1 Στόχοι των δημοσίων φορέων	11
2.3.2 Προκλήσεις	12
2.3.3 Τα οφέλη του στρατηγικού σχεδιασμού ανθρωπίνων πόρων	13
2.4 Ανακεφαλαίωση	15
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Διαδικασίες ενίσχυσης της συμμετοχής και διαβούλευσης – Εφαρμογή στους ΟΤΑ Α΄ Βαθμού</b>	



	Σελ.
3.1 Εισαγωγή	16
3.2 Συμπεριφορές και ανθρώπινες σχέσεις	17
3.3 Μορφές οργανωτικής δομής	18
3.4 Χρήση των εργαλείων της συμμετοχής και διαβούλευσης	19
3.5 Τα εργαλεία της συμμετοχής και διαβούλευσης στους ΟΤΑ Α΄ Βαθμού	22
3.6 Ανακεφαλαίωση	28
<b>Κεφάλαιο 4: Ο ρόλος των προϊσταμένων στην ενίσχυση της συμμετοχής και διαβούλευσης στο ανθρώπινο δυναμικό</b>	
4.1 Εισαγωγή	30
4.2 Μορφές ηγετικής συμπεριφοράς	31
4.3 Συμπεριφορές, ικανότητες, δεξιότητες και χαρακτηριστικά των προϊσταμένων/ηγετών	33
4.3.1 Ικανότητες – Δεξιότητες	33
4.3.2 Χαρακτηριστικά και στυλ ηγεσίας/διοίκησης	34
4.4 Η αναγκαιότητα της παρακίνησης	37
4.4.1 Θεωρίες παρακίνησης	38
4.4.2 Μέθοδοι παρακίνησης	41
4.5 Ο ρόλος των προϊσταμένων στην παρακίνηση – Προσέγγιση στους ΟΤΑ Α΄ Βαθμού	41
4.6 Ανακεφαλαίωση	43
<b>Κεφάλαιο 5: Μελέτη περίπτωσης : Δήμος Παλαιού Φαλήρου – Εμπειρική έρευνα και αποτελέσματα</b>	
5.1 Σκοπός και μεθοδολογία της έρευνας	45
5.1.1 Σκοπός – αναγκαιότητα της έρευνας	45
5.1.2 Μεθοδολογία έρευνας	45
5.1.3 Προβλήματα/αδυναμίες της έρευνας	46
5.2 Γενικά στοιχεία του ανθρώπινου δυναμικού του δήμου Παλαιού Φαλήρου	46
5.3 Αποτελέσματα έρευνας	48

	Σελ.
5.3.1 Ανάλυση δημογραφικών στοιχείων δείγματος	48
5.3.2 Ανάλυση αποτελεσμάτων έρευνας	49
5.3.2.1 Ερωτήσεις κλειστού τύπου αναφορικά με τα κριτήρια ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού στο περιβάλλον της εργασίας	49
5.3.2.2 Απαντήσεις ανοιχτού τύπου αναφορικά με τους παράγοντες βελτίωσης της απόδοσης, τα εργαλεία παρακίνησης αύξησης της αποδοτικότητας	52
5.3.3 Συμπέρασμα	57
5.4 Ανακεφαλαίωση – Συμπεράσματα	58
5.4.1 Αρνητικοί παράμετροι αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού στους ΟΤΑ Α΄ Βαθμού	58
5.4.2 Προτάσεις βελτίωσης ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού	59
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ</b>	
Παράρτημα Α Ερωτηματολόγιο, Απαντήσεις	62
Παράρτημα Β Οργανόγραμμα δήμου Παλαιού Φαλήρου	67
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	68

**Λέξεις κλειδιά:** διαχείριση ανθρωπίνων πόρων, ανθρώπινο δυναμικό, συμπεριφορές, συμμετοχή, διαβούλευση, ο ρόλος των προϊσταμένων, συνεργασία, εμπιστοσύνη, κίνητρα, ευθύνη, διάλογος, δέσμευση, παρακίνηση, παραγωγικότητα, δεξιότητες, ικανότητες, αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα, ΟΤΑ Α΄ βαθμού.

## Περίληψη

Ο θεσμοθετημένος ρόλος των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) Α΄ Βαθμού, οι μεταβιβασθείσες αρμοδιότητες με το πρόγραμμα ΚΑΛΛΙΚΡΑΤΗΣ και οι ραγδαίες εξελίξεις στο περιβάλλον αποτελούν βασικές παραμέτρους διαμόρφωσης στρατηγικής των δήμων. Ο σημαντικός και πολύπλοκος ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα αποτελεί το «κλειδί» της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των υπηρεσιών τους.

Η υιοθέτηση σύγχρονων εργαλείων για τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων (ΔΑΠ) είναι αναγκαία για τη βιωσιμότητα και ανάπτυξη ενός οργανισμού. Απαιτείται η ανάπτυξη των δεξιοτήτων, ικανοτήτων και προϋποθέσεων ώστε το ανθρώπινο δυναμικό να ανταποκριθεί στις σύγχρονες απαιτήσεις μέσω διαδικασιών ενεργούς συμμετοχής.

Η παρούσα εργασία εστιάζεται στις μεθόδους ενίσχυσης της εμπιστοσύνης και συνεργασίας στο ανθρώπινο δυναμικό, καθώς και στον καθοριστικό ρόλο των προϊσταμένων που πρέπει να διέπονται από πνεύμα συνεργασίας και ομαδικότητας. Η δομή των κεφαλαίων της εργασίας είναι η εξής: στο πρώτο και δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζονται έννοιες και ο σημαντικός ρόλος της ΔΑΠ, στο τρίτο εξετάζονται τα εργαλεία της συμμετοχής και διαβούλευσης καθώς και η εφαρμογή τους στους δήμους, στο τέταρτο οι συμπεριφορές των προϊσταμένων ενίσχυσης των προαναφερομένων εργαλείων και στο πέμπτο κεφάλαιο μελετώνται τα αποτελέσματα της έρευνας στο δήμο Παλαιού Φαλήρου, οι αιτίες της μη εφαρμογής των ανωτέρω εργαλείων και τέλος διατυπώνονται προτάσεις βελτίωσης και ενίσχυσης.

**Keywords:** human resources management, human resources, behavior, participation, consultation, the role of senior officers, cooperation, trust, motivation, responsibility, dialogue, commitment, inducement, productivity, skills, capabilities, effectiveness, efficiency, municipalities.

### **Abstract**

The statutory role of municipalities, the transferred competencies via KALLIKRATIS program and the rapid developments in this area constitute basic parameters in municipalities' strategy planning. The important and complex human factor is the "key" for the effectiveness and efficiency of their services.

The adoption of modern human resources management (HRM) tools is necessary for the viability and growth of an organization. The development of skills, capabilities and prerequisites so that human resources cope with the current challenges through active participation processes is required.

This paper focuses on methods for enhancing trust and cooperation among human resources, as well as on the key role of senior officers that should act in a spirit of cooperation and teamwork. The paper structure is as follows: in the first and second chapter the concept and important role of HRM is presented, the third chapter addresses participation and consultation tools as well as their implementation in case of municipalities, the fourth chapter refers to behaviors of senior officers that may enhance the aforementioned tools and in the fifth chapter the research results in the case of Palaio Faliro municipality, the reasons for non-implementation of the above tools as well as improvement and enhancement proposals are discussed.

## Κατάλογος Πινάκων

3.1 SWOT Ανάλυση στη ΔΑΠ των Δήμων	23
4.1: Στυλ διοίκησης προϊσταμένων/ηγετών	35

## Κατάλογος Διαγραμμάτων

3.1 Θεματικοί άξονες ανάπτυξης συμμετοχής & διαβούλευσης στη ΔΑΠ των δήμων	27
4.1: Μορφές ηγετικής συμπεριφοράς προϊσταμένου	32
5.1: Σχέση εργασίας προσωπικού δήμου Π. Φαλήρου	47
5.2: Φύλο προσωπικού δήμου Π. Φαλήρου	47
5.3: Εκπαιδευτικό επίπεδο προσωπικού δήμου Π. Φαλήρου	47
5.4: Εκπαιδευτικό επίπεδο ανά φύλο προσωπικού δήμου Π. Φαλήρου	47
5.5: Φύλο δείγματος	48
5.6: Ηλικία δείγματος	48
5.7: Εκπαιδευτικό επίπεδο δείγματος	48
5.8: Θέση μελών του δείγματος στο δήμο	48
5.9: Συνολικά αποτελέσματα στις ερωτήσεις κλειστού τύπου.	50
5.10: Σημαντικότερα προβλήματα του προσωπικού του δήμου Παλαιού Φαλήρου	53
5.11: Παράμετροι της ηθικής ικανοποίησης του προσωπικού του δήμου Παλαιού Φαλήρου	54

## Κατάλογος Σχημάτων

4.1 : Κύκλος σταδίων διοίκησης στα οποία ο προϊστάμενος επιδιώκει τη συμμετοχή όλων	36
---	----

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ – ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

### 1.1 Εισαγωγή

Ο όρος «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» (Δ.Α.Π.) (αγγλική ορολογία: Human Resource Management -HRM) θεωρείται σχετικά νέος και άρχισε να χρησιμοποιείται τη δεκαετία του 1980. Είναι ένα από τα πεδία του επιστημονικού κλάδου της Διοίκησης των Επιχειρήσεων και αφορά στα ζητήματα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού και αποσκοπεί στην αποτελεσματική χρήση και αξιοποίηση. *«Η Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί μια σημαντική επιχειρησιακή λειτουργία, αφού οι άνθρωποι αποτελούν τον πιο σημαντικό και κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας κάθε οργανωμένης ανθρώπινης δραστηριότητας»*<sup>1</sup>. Πρόκειται για μια διαδικασία σχεδιασμού μέτρων και δραστηριοτήτων για το ανθρώπινο δυναμικό με στόχο τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας του οργανισμού.

Η αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων αποτελεί - μαζί με αυτόν της αξιοποίησης των υλικών- τον έναν από τους δυο παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη στο μάνατζμεντ της επιχείρησης/οργανισμού για την επίτευξη των στόχων τους (προγραμματισμός, οργάνωση, διεύθυνση, έλεγχος)<sup>2</sup> και αντιμετωπίζονται ως ένα διαφορετικό «κεφάλαιο» που αποτελεί πηγή μελλοντικών ικανοποιήσεων. Η αναβαθμισμένη επιστήμη της Δ.Α.Π., η οποία αναπτύχθηκε ως μια νέα προσέγγιση της Διοίκησης Προσωπικού, *«μελετά το προσωπικό όχι ως παράγοντα-συντελεστή που προκαλεί κόστος, αλλά ως περιουσιακό στοιχείο στο οποίο κάθε επιχείρηση/οργανισμός οφείλει να επενδύει»*<sup>3</sup>. Στο παρόν κεφάλαιο θα αναφερθούν έννοιες και ορισμοί σχετικά με τη ΔΑΠ, το περιεχόμενο και οι στόχοι της προκειμένου να επισημανθεί ο κεντρικός ρόλος που κατέχει στην επιβίωση και ανάπτυξη ενός οργανισμού.

<sup>1</sup>Α. Μπουραντάς, κ.ά. ..., *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών*, ΟΕΔΒΑ, Αθήνα 1999, σ. 80

<sup>2</sup> Στο ίδιο, σ. 56

<sup>3</sup>Κ. Τερζίδης, Κ. Τζωρτζάκης, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων [Διοίκηση προσωπικού]*, Rosili, 2004, σ. 25

#### 1.2 Έννοιες-Ορισμοί

Όπως αναφέρει ο Κ. Κανελλόπουλος (2002), «οι ανθρώπινοι πόροι (*Human Resources*) ενός οργανισμού αποτελούνται απ' όλα τα άτομα – αδιάφορο τι ρόλο παίζουν – τα οποία απασχολούνται σ' οποιοσδήποτε δραστηριότητες του»<sup>4</sup> ή ακόμη σύμφωνα με τους Jackson και Schuler (2000) «[...] είναι το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων μιας επιχείρησης που μπορεί να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της»<sup>5</sup>.

Στη συνέχεια αναφέρονται ορισμένοι από τους ορισμούς που έχουν διατυπωθεί για τη Δ.Α.Π., ο ρόλος της οποίας είναι σημαντικός όχι μόνο στη λειτουργία της επιχείρησης ή ενός οργανισμού αλλά και στη δημιουργία σημαντικής προστιθέμενης αξίας και στην αύξηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

- ✚ Ως ΔΑΠ νοείται ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών (π.χ. προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων, σχεδιασμός συστημάτων ανταμοιβής) και λειτουργιών (π.χ. επιλογή υποψηφίων, εκπαίδευση) που απαιτείται να υλοποιηθούν για να μπορεί η επιχείρηση να αποκτήσει, διατηρήσει και αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους (Brewster, 1996)<sup>6</sup>.
- ✚ Οι Ν. Παπαλεξανδρή και Δ. Μπουραντάς (2003) αναφέρουν ότι μέσα από το σχεδιασμό και την εφαρμογή δραστηριοτήτων για τη ΔΑΠ δίνεται έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. (βλ. Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Γ. Μπένου, Αθήνα 2003, σελ. 19).
- ✚ Ακόμη, ΔΑΠ είναι η διοικητική λειτουργία η οποία μέσα από δραστηριότητες επιδιώκεται η ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Περιλαμβάνει την προσέλκυση, ανάπτυξη και αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων στον εργασιακό χώρο αποσκοπώντας στην

<sup>4</sup> Χ. Κανελλόπουλος, *Διοίκηση Προσωπικού - Ανθρώπινου Δυναμικού Θεωρία και Πράξη*, Πανεπιστήμιο Πειραιώς-Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, του ίδιου, Αθήνα 2002, σ. 21

<sup>5</sup> Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Γ. Μπένου, Αθήνα 2003, σ. 19

<sup>6</sup> Πηγή: <http://gosuccess.eu/2013/10/i-stratigiki-tis-diikisis-anthropinon-poron-stin-epilogi-ke-ekpedefsi-tou-ergatikou-dinamikou>, καταχωρ. 10.10.2013

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### Η σημασία της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων

αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων και της αποτελεσματικότητας του οργανισμού. Επιπλέον, είναι η λειτουργία της διοίκησης που δίνει έμφαση στον καθοριστικό ρόλο του ανθρώπινου παράγοντα της επίτευξης συνεχούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, στην εναρμόνιση των πρακτικών ΔΑΠ με την επιχειρηματική στρατηγική και στην παροχή βοήθειας στην ανώτατη διεύθυνση, ώστε να καλυφθούν στόχοι αποτελεσματικότητας και κοινωνικής δικαιοσύνης<sup>7</sup>.

- ✚ Επίσης, είναι η διαδικασία «[...] επίτευξης των στόχων της επιχείρησης μέσω της απόκτησης, διατήρησης, αποδέσμευσης, ανάπτυξης και κατάλληλης χρήσης των ανθρώπινων πόρων.» (βλ. Κ.Τερζίδης, Κ. Τζωρτζάκης, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων [Διοίκηση προσωπικού]*, Rosili, 2004, σελ. 26).
- ✚ «Είναι, [...], η καθοδήγηση, η ενθάρρυνση και η ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης για την καλύτερη δυνατή επίτευξη των στόχων τόσο μακροχρόνια όσο και βραχυχρόνια» (βλ. Δ. Μπουραντάς, κ.ά. ..., *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών*, ΟΕΔΒΑ, Αθήνα 1999, σελ. 60).

### 1.3 Περιεχόμενο και στόχοι της ΔΑΠ

Η διοίκηση ή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ασχολείται με τις πρακτικές και τις πολιτικές που απαιτούνται για την επιμέλεια θεμάτων που αφορούν στο προσωπικό και διαμορφώνει τις κατάλληλες συνθήκες υποκίνησης και αξιοποίησης των εργαζομένων. Οι βασικές λειτουργίες της ΔΑΠ είναι οι εξής<sup>8</sup>:

- ❖ Εξωτερικό και Οργανωσιακό Περιβάλλον
- ❖ Ανάλυση και Περιγραφή Θέσεων Εργασίας
- ❖ Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού
- ❖ Εντοπισμός και Προσέλκυση Προσωπικού
- ❖ Επιλογή Προσωπικού
- ❖ Μεταβολές Υπηρεσιακής Κατάστασης
- ❖ Εκπαίδευση και Ανάπτυξη

<sup>7</sup> Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, *Διοίκηση...*, ό.π., σ. 18.

<sup>8</sup> Πηγή: Κ. Τερζίδης, Κ. Τζωρτζάκης, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων [Διοίκηση προσωπικού]*, Rosili, 2004. Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Γ. Μπένου, Αθήνα 2003. Δ. Μπουραντάς, κ.ά. ..., *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών*, ΟΕΔΒΑ, Αθήνα 1999. Χ. Κανελλόπουλος, *Διοίκηση Προσωπικού – Τα Ανθρώπινα Προβλήματα του Μάνατζμεντ*, του ιδίου, Αθήνα, 1991



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### Η σημασία της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων

- ❖ Αξιολόγηση
- ❖ Αμοιβές Εργαζομένου
- ❖ Αμοιβές και παροχές
- ❖ Υγεία και Ασφάλεια
- ❖ Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και Απόδοσης
- ❖ Εργασιακές Σχέσεις
- ❖ Εσωτερική Επικοινωνία και οι Εργασιακές Σχέσεις
- ❖ Παράπονα και Πειθαρχικές ενέργειες
- ❖ Οργανωσιακή και Διοικητική Ανάπτυξη

Οι ανωτέρω λειτουργίες αποβλέπουν στο σεβασμό των επιδιώξεων και ανησυχιών της διοίκησης και των εργαζομένων, στην ανάπτυξη στους εργαζομένους του αισθήματος της δέσμευσης απέναντι στις αρχές και στους στόχους του οργανισμού, στην στρατηγική ολοκλήρωση των επιχειρησιακών στόχων και των στόχων που αφορούν στους ανθρώπινους πόρους, στην ανάγκη να υπάρχει ισχυρή οργανωτική παιδεία τηρώντας αρχές και ενισχύοντάς την με την επιμόρφωση και κατάρτιση, στην επικοινωνία και στις διαδικασίες διαχείρισης της απόδοσης.<sup>9</sup>

Ο βασικός στόχος της ΔΑΠ είναι η βελτίωση της παραγωγικής συνεισφοράς των ανθρώπων ενός οργανισμού με τρόπους που να αντικατοπτρίζουν τη στρατηγική, την ηθική και κοινωνική ευθύνη του οργανισμού (W. B. Werther, K. Davis (1996), *Human resources and personnel management*, McGraw Hill σελ.1)<sup>10</sup>. Επιμέρους στόχοι της ΔΑΠ διατυπώνονται στο βιβλίο με τίτλο *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων* (2003) των καθηγητών Ν. Παπαλεξανδρή και Δ. Μπουραντά, οι οποίοι είναι:

- Αύξηση Ανταγωνιστικότητας
- Βελτίωση Ποιότητας και Παραγωγικότητας
- Τήρηση Νομικών και Κοινωνικών Υποχρεώσεων
- Εργασιακή Ικανοποίηση και Ανάπτυξη Προσωπικού
- Επίτευξη Επιχειρησιακών Στόχων.

<sup>9</sup> Πηγή: <https://static.eudoxus.gr/books/84/chapter-12508984.pdf>, 26.08.2016

<sup>10</sup> Πηγή: [https://mke.aegean.gr/files/2014/09/epix\\_enotita9.pdf](https://mke.aegean.gr/files/2014/09/epix_enotita9.pdf), 30.08.2016

#### 1.4 Ανακεφαλαίωση

Στο Κεφάλαιο 1 αναπτύχθηκαν ορισμοί και έννοιες που αφορούν στη Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων. Συμπερασματικά η Δ.Α.Π. είναι μια διαδικασία με ένα σύνολο ενεργειών και λειτουργιών που αφορούν στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού – διαπιστώνοντας ότι το αυτό είναι το περιουσιακό στοιχείο του οργανισμού – προκειμένου να επιτευχθούν οι επιδιωκόμενοι στόχοι του οργανισμού με αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα. Ακολούθως αναφέρθηκαν οι λειτουργίες της Δ.Α.Π. σχετικά με τη διαμόρφωση κατάλληλων συνθηκών υποκίνησης και αξιοποίησης των εργαζομένων, έχοντας βασικό στόχο τη βελτίωση της παραγωγικότητας των ανθρώπων ώστε ο οργανισμός να δύναται να παρέχει ποιοτικότερες υπηρεσίες προς τους πολίτες/επιχειρήσεις.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### Η Δ.Α.Π. ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ (Δ.Δ.)

#### 2.1 Εισαγωγή

Ο καθοριστικός ρόλος της ορθής διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων για τον εκσυγχρονισμό της Δ.Δ. και την αποτροπή πιθανών δυσλειτουργιών, αναλύθηκε από εμπειρογνώμονες, οι οποίοι και πρότειναν δράσεις αξιοποίησης του ανθρώπινου παράγοντα. Στο κείμενο που ακολουθεί θα αναφερθούν συνοπτικά οι απόψεις τους όπως αποτυπώθηκαν στις εκθέσεις για τη Δ.Δ. στο διάστημα 1950-1998. Παρά τις προσπάθειες μεταρρύθμισης που έχουν γίνει, ωστόσο δεν έχει επιτευχθεί η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού βάσει των εκπονηθέντων προγραμμάτων, ζήτημα το οποίο επισημαίνεται και σε πρόσφατες εκθέσεις/προγράμματα για τη διοικητική μεταρρύθμιση της ελληνικής Δ.Δ. –στις οποίες θα γίνει αναφορά στο κεφάλαιο. Οι στόχοι της Δ.Δ., οι προκλήσεις στη ΔΑΠ και τα οφέλη του στρατηγικού σχεδιασμού των ανθρωπίνων πόρων αποτελούν επίσης αντικείμενα του παρόντος κεφαλαίου, αφού η σύνδεση και η αλληλεπίδρασή τους επηρεάζουν τις συμπεριφορές των ανθρώπων, στοιχείο ζωτικής σημασίας για τη διαμόρφωση και υλοποίηση στρατηγικών Δ.Α.Π.

#### 2.2 Ο καθοριστικός ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα στη μεταρρύθμιση της Δ.Δ.

##### 2.2.1 Εκθέσεις εμπειρογνομώνων 1950-1998

Το ζήτημα του ανθρώπινου παράγοντα και η επιρροή του στη λειτουργία της Δ.Δ. ως καθοριστικός παράγοντας επίτευξης των μεταρρυθμίσεων και του διοικητικού εκσυγχρονισμού διατυπώθηκε και στις εκθέσεις εμπειρογνομώνων για τη Δ.Δ. 1950-1998<sup>11</sup>, των οποίων τα κύρια σημεία είναι τα παρακάτω:

---

<sup>11</sup> Πηγή: Αντώνης Μακρυδημήτρης – Νίκος Μιχαλόπουλος, *Εκθέσεις Εμπειρογνομώνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950-1998*, Παπαζήση, Αθήνα 2000

## Κεφάλαιο 2

### Η Δ.Α.Π. στη Δημόσια Διοίκηση (Δ.Δ.)

- Ο Πάρεδρος του ΣτΕ Γ. Μαραγκόπουλος (1950) δίνει μεγάλη σημασία στο κατάλληλο προσωπικό της Δ.Δ., το οποίο μαζί με την επαγγελματική επάρκεια και την επιμόρφωση θα συμβάλλουν στη διοικητική μεταρρύθμιση<sup>12</sup>.
- Ο καθηγητής Κ. Βαρβαρέσσος (1952) διαπιστώνει την έλλειψη της ικανότητας και της υπαλληλικής συνείδησης και έθεσε την ανισοκατανομή του προσωπικού και υποστελέχωση, την έλλειψη κατάλληλου προσωπικού και την πτώση του ηθικού, τη γραφειοκρατία και το νομικισμό ως ανασταλτικές αιτίες για τη λειτουργία του διοικητικού μηχανισμού<sup>13</sup>.
- Ο σύμβουλος του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) G. Langrod (1964) τόνισε και αυτός τη σημασία μιας ολοκληρωμένης εκπαιδευτικής πολιτικής που, σε συνδυασμό με την αναδιοργάνωση των δημοσίων υπηρεσιών, θα αναζωογονούσε τον ανθρώπινο παράγοντα στο δημόσιο τομέα<sup>14</sup>.
- Ο Βρετανός καθηγητής F.M.G. Willson (1966) *«υπογραμμίζει [...] την αναγκαιότητα και τη σκοπιμότητα της ενεργού συμμετοχής των στελεχών της ανώτερης δημοσιοϋπαλληλίας στην υπόθεση της διοικητικής μεταρρύθμισης»*<sup>15</sup>.
- Ο καθηγητής Δ. Αργυριάδης (1970)<sup>16</sup> εστιάζει στον γραφειοκρατισμό, στον διοικητικό συγκεντρωτισμό και στην υπερπληθώρα του διοικητικού μηχανισμού και προτείνει μια νέα πιο αποτελεσματική και εξοικειωμένη με τον εκσυγχρονισμό τάξη ανώτερων στελεχών<sup>17</sup>.
- Η έκθεση του Κέντρου Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών (ΚΕΠΕ - 1988) δίνει έμφαση στον εκσυγχρονισμό των δημοσίων υπηρεσιών, αναπτύσσοντας τις διαδικασίες του προγραμματισμού και του συντονισμού, της αποσυγκέντρωσης και απογραφειοκρατικοποίησης, της μέτρησης και αξιολόγησης της απόδοσης των υπηρεσιών, των κινήτρων, της χρήσης σύγχρονων μεθόδων.

---

<sup>12</sup> Στο ίδιο, σ. 35

<sup>13</sup> Στο ίδιο, σ. 32

<sup>14</sup> Στο ίδιο, σ. 39

<sup>15</sup> Στο ίδιο, σ. 43

<sup>16</sup> Η έκθεση του Αργυριάδη σφραγίζει την εποχή της πρώτης μεταπολεμικής περιόδου

<sup>17</sup> Στο ίδιο, σ. 45

## Κεφάλαιο 2

### Η Δ.Α.Π. στη Δημόσια Διοίκηση (Δ.Δ.)

- Η έκθεση των «100» (1990)<sup>18</sup> υιοθετεί σύγχρονες αρχές εξορθολογισμού της διοίκησης με τη χάραξη στρατηγικής για την αξιοκρατία στη στελέχωση (προσλήψεις με διαγωνισμό), την εξέλιξη και εκπαίδευση των υπαλλήλων και στελεχών, την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα και την απλούστευση των διαδικασιών.<sup>19</sup>
- Στην έκθεση της Επιτροπής για τον Ανθρώπινο Παράγοντα (1991)<sup>20</sup>, ο καθηγητής Ξ. Ζολώτας επεσήμανε και αυτός την αναβάθμιση του ανθρώπινου παράγοντα και την αναγκαιότητα λήψης μέτρων βελτίωσης και κινητοποίησής του<sup>21</sup>.
- Η έκθεση της Επιτροπής Δεκλερή<sup>22</sup> (1992) εντοπίζει 117 παθογόνες αιτίες του διοικητικού μηχανισμού, στις οποίες συμπεριλαμβάνεται και το σύστημα διοικήσεως ανθρώπινου δυναμικού, και προωθεί τη νέα διοικητική «ορθοδοξία» του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ<sup>23</sup>.
- Στην τελευταία έκθεση της επιτροπής για την «Ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση»<sup>24</sup> (1998), υπό την προεδρία του καθηγητή Ι. Σπράου, τονίζεται η συμβολή της συμμετοχικότητας των ανθρώπων στην προσπάθεια αναμόρφωσης της διοίκησης μέσω της μαθησιακής διαδικασίας και της ροής πληροφοριών<sup>25</sup>.

<sup>18</sup> Το περιεχόμενο της έκθεσης είναι η μεταρρύθμιση και ο εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης στη δεκαετία του '90 και η ονομασία οφείλεται στο ότι τα μέλη της επιτροπής που την συνέταξαν έφθαναν πλέον τη μία περίπου εκατοντάδα. Στο ίδιο, σ. 49

<sup>19</sup> Βλ. στο ίδιο, σ. 53

<sup>20</sup> Η επιτροπή συστήθηκε από τον πρόεδρο της οικουμενικής κυβερνήσεως Ξενοφώντα Ζολώτα και το έργο της ήταν η κατάρτιση προγράμματος και η διατύπωση προτάσεων για την αναβάθμιση του ανθρώπινου παράγοντα στον κοινωνικό βίο. Στο ίδιο, σ. 54

<sup>21</sup> Βλ. στο ίδιο, σ. 54

<sup>22</sup> Η επιτροπή συγκροτήθηκε τον Ιούλιο 1992 υπό την προεδρία του τότε αντιπροέδρου του ΣτΕ Μιχαήλ Δεκλερή με αντικείμενο την προετοιμασία σχεδίου προγράμματος διοικητικού εκσυγχρονισμού, την επεξεργασία εξειδικευμένων κατευθύνσεων του προγράμματος και την αξιολόγηση & ενσωμάτωση σ' αυτό επιμέρους προτάσεων & πορισμάτων. Στο ίδιο, σ. 56

<sup>23</sup> Βλ. στο ίδιο, σ.59. Η Επιστήμη της Διοικήσεως Δημοσίων Οργανισμών, από το τη δεκαετία του '80, εκφράζει το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ.

<sup>24</sup> Το έργο της, το οποίο προσδιορίστηκε από τον πρωθυπουργό Κ. Σημίτη, ήταν η επεξεργασία προτάσεων για τη βιώσιμη ανάπτυξη στα πλαίσια της εφαρμογής του προγράμματος σύγκλισης της ελληνικής οικονομίας προς τις οικονομίες των κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Στο ίδιο, σ.60

<sup>25</sup> Στο ίδιο, σ.61

## Κεφάλαιο 2

### Η Δ.Α.Π. στη Δημόσια Διοίκηση (Δ.Δ.)

#### 2.2.2 Πρόσφατες αναφορές για τη ΔΑΠ στη Δ.Δ.

Το ζήτημα της μη ορθής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στη Δ.Δ. συνεχίζει να υφίσταται και να απασχολεί όλους όσους ασχολούνται με τις προσπάθειες μεταρρύθμισής της. Συνοπτικά θα αναφερθούν ορισμένες πρόσφατες αναφορές για μεθόδους αλλαγών στη Δ.Α.Π.:

- Στην έκθεση του ΟΟΣΑ 2011<sup>26</sup> για την Ελλάδα γίνονται συστάσεις για τη μεταρρύθμιση της δημόσιας διακυβέρνησης. Προτείνεται η ενίσχυση των ανώτερων στελεχών προκειμένου να συνεισφέρουν στην υλοποίηση της στρατηγικής του οργανισμού, η κινητικότητα, η ενδυνάμωση του θεσμικού πλαισίου, η προώθηση πλαισίου δικτύωσης των δημοσίων υπαλλήλων, η ανάπτυξη δράσεων Δ.Α.Π. για την εφαρμογή της επιδιωκόμενης στρατηγικής και τέλος ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού.
- Λευκή Βίβλος για τη Διακυβέρνηση (2012)<sup>27</sup>: Η ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου αποτελεί μια από τις βασικές λειτουργίες μεταρρύθμισης μέσα από μία συνολική στρατηγική για το ανθρώπινο δυναμικό της Δ.Δ., την προώθηση της κινητικότητας, ενός συστήματος προαγωγής και αμοιβών των δημοσίων υπαλλήλων, άμεσα συνδεδεμένο με την απόδοση και την αξιολόγησή τους.
- Εθνική στρατηγική για τη διοικητική μεταρρύθμιση 2014-2016<sup>28</sup>: Το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, αναλύοντας την υφιστάμενη κατάσταση, διαπιστώνει, την ανεπαρκή αξιοποίηση και ανορθολογική κατανομή ανθρώπινου δυναμικού. Συγκεκριμένα αναφέρεται ότι *«η διαχείριση ανθρώπινων πόρων υπήρξε επίσης ιδιαίτερα προβληματική. Χαρακτηρίζεται από τη στενή της οπτική, την έλλειψη σχεδιασμού και στρατηγικού οράματος. Παράλληλα, η ανορθολογική κατανομή τόσο του αριθμού των υπαλλήλων όσο των δεξιοτήτων τους, οδηγεί*

<sup>26</sup> Πηγή:

[http://www.dee.gr/mediaupload/publications/OECD\\_Greece%20Review%20of%20the%20Central%20Administration\\_el.pdf](http://www.dee.gr/mediaupload/publications/OECD_Greece%20Review%20of%20the%20Central%20Administration_el.pdf) . Η έκθεση αυτή αναλύει τα ζητήματα, παραθέτει τα στοιχεία και διατυπώνει συγκεκριμένες προτάσεις για την ταχεία μετάβαση προς την ενίσχυση της ελληνικής δημόσιας διακυβέρνησης.

<sup>27</sup> Η Λευκή Βίβλος περιλαμβάνει προτάσεις διαβούλευσης με σκοπό τον εμπλουτισμό τους για τη δρομολόγηση μεταρρυθμίσεων. Ενσωματώνει τις συστάσεις της έκθεσης ΟΟΣΑ 2011 και τους στόχους του ΕΠ “Διοικητική Μεταρρύθμιση, -ΕΣΠΑ 2007-2013.

<sup>28</sup> Πηγή: [www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/2014/04/16\\_action\\_plan\\_gcr.doc](http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/2014/04/16_action_plan_gcr.doc), 30.08.2016

## Κεφάλαιο 2

### Η Δ.Α.Π. στη Δημόσια Διοίκηση (Δ.Δ.)

στο φαινόμενο της ανισοβαρούς επάνδρωσης δημόσιων υπηρεσιών και στην απώλεια πολύτιμων ανθρώπινων πόρων». Τίθενται 4 πυλώνες της διοικητικής μεταρρύθμισης, εκ των οποίων ο τρίτος αφορά στη βέλτιστη αξιοποίηση του Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι πρωτοβουλίες ανάπτυξης είναι: νέο ενιαίο μισθολόγιο-διασύνδεση ανθρωπίνων πόρων και προϋπολογισμού, δημιουργία ενός μόνιμου μηχανισμού κινητικότητας των υπαλλήλων, απλοποίηση του συστήματος ταξινόμησης των υπαλλήλων και επέκταση της χρήσης των περιγραμμάτων θέσης, επαναπροσδιορισμός της επιλογής και του ρόλου των υψηλόβαθμων διοικητικών στελεχών, εφαρμογή ενός σύγχρονου συστήματος αξιολόγησης απόδοσης, βελτίωση της κατάρτισης του προσωπικού, ενίσχυση των συνθηκών για την περαιτέρω ανάπτυξη υψηλόβαθμων διοικητικών στελεχών στο δημόσιο τομέα,

- Εθνικό Πρόγραμμα Μεταρρυθμίσεων 2015<sup>29</sup>: Το Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, επιδιώκοντας την αλλαγή κουλτούρας στη Δ.Δ., προτείνει την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας και τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες και συγκεκριμενοποιεί τα συστήματα/προγράμματα εφαρμογής.
- Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα 2014 – 2020» (ΕΣΠΑ 2014-2020): Το νέο πρόγραμμα θέτει την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα, μέσω της βελτίωσης της διαχείρισης του προσωπικού, της ορθολογικής κατανομής του, της ενίσχυσης του ρόλου των υψηλόβαθμων στελεχών καθώς και της παροχής αναβαθμισμένων υπηρεσιών κατάρτισης/εκπαίδευσης, ανάμεσα στους κυρίαρχους στόχους του μετά τη διαπίστωση των αδυναμιών υλοποίησης στο σχεδιασμό διοικητικών μεταρρυθμίσεων κατά την αμέσως προηγούμενη προγραμματική περίοδο
- Ο Παναγιώτη Μαΐστρος, σύμβουλος Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Τ.Α.) πρ. Γεν. Γραμματέας Δ.Δ., στο βιβλίο του *Οι 7 «Ελληνικοί Μύθοι» Διοικητικής Μεταρρύθμισης και η απομυθοποίησή τους* (Σεπτέμβριος 2015) δίνει έμφαση σε

---

<sup>29</sup> Συντονίστηκε από το Συμβούλιο Οικονομικών Εμπειρογνομόνων του Υπουργείου Οικονομικών σε συνεργασία με άλλα Υπουργεία, Απρίλιος 2015

## Κεφάλαιο 2

### Η Δ.Α.Π. στη Δημόσια Διοίκηση (Δ.Δ.)

ένα ολοκληρωμένο σύστημα αξιολόγησης υπηρεσιών και προσωπικού που θα βασίζεται σε ένα “Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης” για τις Ευρωπαϊκές Χώρες το οποίο θα εφαρμοστεί με ένα Πρόγραμμα-οδηγό για τον εκσυγχρονισμό των δημοσίων φορέων, την ενίσχυση της υποδομής τους και τη βελτίωση της Δ.Α.Π.

## 2.3 Η συμβολή της ΔΑΠ στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των φορέων του δημόσιου τομέα

### 2.3.1 Στόχοι των δημοσίων φορέων

Οι φορείς του δημοσίου τομέα δρουν με γνώμονα την εξυπηρέτηση του κοινωνικού συνόλου σε θέματα υγείας, παιδείας, κοινωνικής πολιτικής, δικαιοσύνης, περιβάλλοντος κλπ και με τις λειτουργίες που επιτελούν αποσκοπούν στην παραγωγή αγαθών και την παροχή υπηρεσιών για την κάλυψη συλλογικών αναγκών και την εύρυθμη λειτουργία της κοινωνίας. Πλέον οι δημόσιοι φορείς δεν λειτουργούν με βάση τη νοοτροπία της «γραφειοκρατικής διοίκησης» αλλά ανασχεδιάζονται ώστε να ανταποκρίνονται με αποτελεσματικότητα στις κοινωνικές ανάγκες.

Ειδικότερα, οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) ασκούν αρμοδιότητες, όπως αυτές έχουν θεσμοθετηθεί με τους Ν. 3463/2006 και Ν. 3852/2010<sup>30</sup>, με στόχο την παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών προς τους πολίτες/επιχειρήσεις, την εξασφάλιση καλύτερων συνθηκών διαβίωσης και την κάλυψη των αναγκών τους σε τοπικό επίπεδο. Λόγω των εξελίξεων και αλλαγών στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον και σε συνδυασμό με το γεγονός ότι οι ΟΤΑ βρίσκονται σε άμεση επαφή με τον πολίτη, τους καθιστά σε μεγαλύτερο βαθμό υπεύθυνους για την αύξηση της παραγωγικότητας<sup>31</sup> των διοικητικών υπηρεσιών, η οποία, παρά τα μέτρα που έχουν ληφθεί κατά περιόδους, δεν έχει επιτευχθεί. Οι

<sup>30</sup> Ν. 3463/2006 “Δημοτικός & Κοινοτικός Κώδικας” (ΦΕΚ 114/Α). Ν. 3852/2010 “Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης” (ΦΕΚ 87/Α)

<sup>31</sup> “Η παραγωγικότητα είναι το κλειδί της οικονομικής επιτυχίας (Centre for the Study of Living Standards, 1998). Σύμφωνα με την Παγκόσμια Τράπεζα η παραγωγικότητα είναι άμεσα συνδεδεμένη με τη βελτίωση της ζωής των πολιτών και την κοινωνικο-οικονομική σταθερότητα ενός κράτους (World Bank, 1992).”, βλ. Ν. Μιχαλόπουλος, *Η Δημόσια Διοίκηση στην εποχή των αποτελεσμάτων*, εκδ. Παπαζήση, 2007, σελ. 28



## Κεφάλαιο 2

### Η Δ.Α.Π. στη Δημόσια Διοίκηση (Δ.Δ.)

δράσεις και λειτουργίες τους θα πρέπει να διακρίνονται από δυναμικότητα και εκσυγχρονισμό ώστε να πετύχουν τους στόχους τους με αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα.

Παρά τις προσπάθειες διοικητικών μεταρρυθμίσεων, λόγω της έλλειψης προγραμματισμού, οργάνωσης, συντονισμού και πληροφόρησης, καθώς και εξαιτίας των συνεχών αλλαγών νομοθετικού πλαισίου, ωστόσο δεν τελεσφόρησαν. Η οικονομική κρίση και η παρατεταμένη ύφεση κάνει ακόμα πιο επιτακτική την ανάγκη διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων.

Για τη βελτίωση και ανάπτυξη της διοικητικής ικανότητας της Δ.Δ. κρίνεται απαραίτητη η αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων, μέσω της εφαρμογής μιας στρατηγική διαχείρισης του ανθρώπινου παράγοντα, με σκοπό τη δημιουργία συνθηκών αύξησης της παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας και παράλληλα καθιστώντας τους εργαζόμενους κοινωνούς στην επίτευξη των στόχων του φορέα.

#### 2.3.2 Προκλήσεις

Στο επίκεντρο των προγραμμάτων αλλαγής βρίσκονται οι ανθρώπινοι πόροι και η διαχείριση τους, καθώς και ο συντονισμός των δράσεων για αποτελεσματικές αλλαγές, μέσω της διαμόρφωσης εργασιακής κουλτούρας που ευνοεί την καινοτομία και ευελιξία. Στοιχεία αναγκαία ιδιαίτερα για την τοπική διακυβέρνηση, της οποίας ο ρόλος έχει αναβαθμιστεί. Η ΔΑΠ έχει να αντιμετωπίσει προκλήσεις, οι οποίες επηρεάζουν τόσο τη διοίκηση των φορέων του δημόσιου τομέα όσο και τη νοοτροπία και τις συμπεριφορές του ανθρώπινου δυναμικού και πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά τον στρατηγικό προγραμματισμό, ώστε ο χειρισμός τους να είναι πιο αποτελεσματικός για την ανάπτυξη και καλύτερη απόδοση των ΟΤΑ. Οι βασικές είναι:

- Συνεχείς μεταβολές  $\Rightarrow$  αναγκαιότητα άμεσης και αποτελεσματικής προσαρμογής.
- Ραγδαία εξέλιξη και ανάπτυξη του διαδικτύου και της τεχνολογίας  $\Rightarrow$  επιρροή της πληροφορίας και επικοινωνίας, καθώς και της διοικητικής διαχείρισης, ενίσχυση της διαβούλευσης.

## Κεφάλαιο 2

### Η Δ.Α.Π. στη Δημόσια Διοίκηση (Δ.Δ.)

- Παγκοσμιοποίηση-Οικονομική κρίση  $\implies$  διαφορετικότητα εργαζομένων, αλλαγή κουλτούρας, εξεύρεση και διαχείριση πόρων, εξειδικευμένη γνώση, ανάπτυξη συνεργασιών, διαμόρφωση συνθηκών για την κάλυψη αναγκών των εργαζομένων, εκπαίδευση για την κάλυψη δεξιοτήτων και ικανοτήτων ιδιαίτερα στον κλάδο της παροχής υπηρεσιών, μέτρα αύξησης ατομικής παραγωγικότητας, διαχείριση απώλειας προσωπικού, αποκέντρωση, αναδιάρθρωση και ανασχεδιασμός του οργανισμού.
- Νομοθεσία  $\implies$  εξασφάλιση της νομιμότητας των πράξεων του φορέα, αποφυγή νομικισμού, λήψη πρωτοβουλιών και κριτική ερμηνεία.
- Τοπικά χαρακτηριστικά και τοπικές ιδιαιτερότητες  $\implies$  έμφαση στα πλεονεκτήματα του τόπου και ανάδειξη αυτών, περιορισμός/βελτίωση μειονεκτημάτων.
- Συνολική στρατηγική του οργανισμού  $\implies$  στρατηγικές ανθρωπίνων πόρων που να αποτρέπουν τη δημιουργία συναισθημάτων αδικίας, ανισότητα και πικρίας.
- Στάση των ηγετικών στελεχών  $\implies$  δέσμευση συμμετοχής στο σχεδιασμό και την εφαρμογή των στρατηγικών ανθρωπίνων πόρων.
- Ανάπτυξη των ομάδων εργασίας  $\implies$  συνεργασία, συμμετοχικότητα, ανταλλαγή πληροφοριών, ενδυνάμωση ατόμου/ομάδας, περιορισμός γραφειοκρατίας.

Για την αντιμετώπιση των προκλήσεων της σύγχρονης εποχής, οι ενέργειες και πρακτικές των ΟΤΑ πρέπει να έχουν τα χαρακτηριστικά της καινοτομίας ώστε να καλύπτονται οι νέες ανάγκες του κοινωνικού συνόλου, του ρεαλιστικού προγραμματισμού, της αναγκαίας διοικητικής δομής, της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, της άμεσης και πρόθυμης εξυπηρέτησης από το προσωπικό και της ταχύτητας της ανάπτυξης των δράσεων για την παροχή συγκεκριμένων υπηρεσιών και της διάθεσης αυτών στους ωφελούμενους.

### **2.3.3 Τα οφέλη του στρατηγικού σχεδιασμού ανθρωπίνων πόρων**

Βασική προϋπόθεση για την αξιοποίηση των ανθρωπίνων πόρων είναι η εφαρμογή των βασικών αρχών μιας αποτελεσματικής διοίκησης, δηλαδή η γνώση του περιβάλλοντος, ο συντονισμός-οργάνωση, ο στρατηγικός προσανατολισμός, ο προγραμματισμός και ο έλεγχος (Πού είμαστε – Πού θέλουμε να φθάσουμε – Πώς – Με ποιούς). Η ΔΑΠ διαχειρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό αξιοποιώντας το ως «ενεργό» μέλος του οργανισμού και όχι ως «μέσο» μιας διοικητικής διαδικασίας και ως εκ τούτου αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση υλοποίησης των σχεδίων – προγραμμάτων, ακόμα και αν αυτά θεωρούνται τα καλύτερα. Ο στρατηγικός προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού επιτρέπει τον προσδιορισμό, την απόκτηση και αξιοποίηση του απαιτούμενου προσωπικού, τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά, δημιουργώντας τις επαγγελματικές δεξιότητες, ικανότητες και συμπεριφορές ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού.

Αναδύεται ότι ο σωστός στρατηγικός σχεδιασμός των ανθρωπίνων πόρων, των οποίων ο ρόλος είναι να συμβάλλουν στη διαμόρφωση και εκτέλεση της στρατηγικής του φορέα μέσα από την ενεργό συμμετοχή τους, επιφέρει οφέλη στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα αυτού. Τα κυριότερα εξ αυτών συνοψίζονται στα εξής:

- ❖ Ανάπτυξη του προσωπικού.
- ❖ Ενθάρρυνση συμπεριφορών πρόληψης.
- ❖ Ξεκάθαρη επικοινωνία με τον πελάτη-στόχο.
- ❖ Παρακίνηση της κριτικής σκέψης.
- ❖ Επανεξέταση των υποθέσεων και επαναπροσδιορισμό των ενεργειών επίλυσής τους.
- ❖ Εντοπισμός κενών μεταξύ της υφιστάμενης κατάστασης και των μελλοντικών στόχων του φορέα.
- ❖ Ενδιαφέρον για την αποτελεσματικότητα του φορέα.
- ❖ Διαμόρφωση επιχειρησιακής κουλτούρας ώστε να προωθείται η ενσωμάτωση των εργαζομένων σε αυτή.
- ❖ Ενθάρρυνση της συμμετοχής των στελεχών στην οργάνωση και λήψη αποφάσεων για τη χάραξη της στρατηγικής.
- ❖ Εντοπισμός των περιορισμών και ευκαιριών ανθρωπίνων πόρων.

## Κεφάλαιο 2

### Η Δ.Α.Π. στη Δημόσια Διοίκηση (Δ.Δ.)

- ❖ Καλλιέργεια ομαδικού πνεύματος.
- ❖ Δημιουργία συνδέσμων μέσα στο φορέα.
- ❖ Ανάπτυξη συνδέσμου μεταξύ του οργανισμού και του ανθρώπινου δυναμικού και δημιουργία συνθηκών αλληλεξάρτησης με κοινό στόχο την ανάπτυξη του φορέα.
- ❖ Ευελιξία για προσαρμογή σε αλλαγές.

#### 2.4 Ανακεφαλαίωση

Στις εκθέσεις των εμπειρογνομόνων για τη Δ.Δ. 1950-1998 εντοπίζονται παθογένειες της Δ.Α.Π. (ελλιπής εκπαίδευση, ανεπάρκεια ικανοτήτων-δεξιοτήτων, γραφειοκρατία, έλλειψη συντονισμού, προγραμματισμού, κινήτρων, περιορισμένα μέτρα βελτίωσης, συγκέντρωση, μη αξιοποίηση τεχνολογίας, κλπ), οι οποίες εμποδίζουν την αύξηση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας, καθώς και τη βελτίωση των εργαζομένων. Για να επιτευχθεί η επιδιωκόμενη διοικητική μεταρρύθμιση προτείνονται διάφορα μέτρα όπως: εκπαίδευση, επιμόρφωση και αξιολόγηση του προσωπικού, απλούστευση των διαδικασιών, αποσυγκέντρωση, αξιοκρατία στις προσλήψεις, αναδιοργάνωση των υπηρεσιών, κ.ά. Το γεγονός της μη επίτευξης των προρρηθεισών προγραμμάτων ώθησε στη δημιουργία νέων προγραμμάτων διοικητικής μεταρρύθμισης και στη σύνταξη εκθέσεων, στα οποία και πάλι επισημαίνεται η ανάγκη ορθής ΔΑΠ για την επίτευξη δραστικών αλλαγών στη Δ.Δ. Γίνονται προτάσεις που επικεντρώνονται στην αλλαγή του θεσμικού πλαισίου, την εφαρμογή μιας στρατηγικής για όλη τη Δ.Δ., την κινητικότητα, την ενίσχυση της συμμετοχής του ανθρώπινου δυναμικού σε όλες τις διαδικασίες, την αναβαθμισμένη κατάρτιση/εκπαίδευση, σε ένα ολοκληρωμένο σύστημα αξιολόγησης υπηρεσιών και προσωπικού, την αναδιοργάνωση των δομών, κ.ά.

Η επίτευξη των στόχων της Δ.Δ. για την κάλυψη των συλλογικών αναγκών και την εύρυθμη λειτουργία της κοινωνίας και ειδικότερα των ΟΤΑ σε τοπικό επίπεδο είναι δυνατή μέσω της ΔΑΠ. Η ΔΑΠ οφείλει να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις με στρατηγικό σχεδιασμό, τα οφέλη του οποίου υποκινούν την ενεργό συμμετοχή του προσωπικού για την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των δημοσίων φορέων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

# ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΒΟΥΛΕΥΣΗΣ – ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΟΥΣ ΟΤΑ Α΄ ΒΑΘΜΟΥ

### 3.1 Εισαγωγή

Οι τρέχουσες εξελίξεις σε όλους τους τομείς της ζωής ωθούν τη Δ.Δ. να μετασχηματιστεί και να προχωρήσει σε αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας και οργάνωσης ώστε να καταστεί αποδοτική και ποιοτική μέσα από διαδικασίες διαφάνειας και λογοδοσίας, εξασφάλισης συνέχειας και εκτέλεσης αποτελεσματικών πολιτικών. Ουσιαστική προϋπόθεση επιτυχίας αποτελεί ο στρατηγικός σχεδιασμός και συντονισμός της αλλαγής στον τρόπο της ΔΑΠ, η οποία αποτελεί το κλειδί της αποτελεσματικότητας των στρατηγικών επιλογών ενός οργανισμού. Η αλλαγή αυτή έχει ιδιαίτερη σημασία για τους ΟΤΑ Α΄ Βαθμού, λόγω του αναβαθμισμένου ρόλου τους, με νέες δυνατότητες υλοποίησης όσον αφορά στη διοίκηση των τοπικών υποθέσεων και μπορεί να αποτελέσει τον κινητήριο μοχλό για τις απαιτούμενες μεταρρυθμίσεις.

Κύριο ζήτημα που απασχολεί τη ΔΑΠ είναι η εξεύρεση του τρόπου με τον οποίο το προσωπικό θα παρακινηθεί και επιμορφωθεί προκειμένου να συμμετάσχει στη διαμόρφωση και εφαρμογή των επιχειρηματικών προγραμμάτων. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να υπάρχουν συνεχώς διαδικασίες «επιρροής» διαμόρφωσης των αναγκαίων συμπεριφορών, ικανοτήτων και δεξιοτήτων του προσωπικού, οι οποίες θα πρέπει να ευθυγραμμίζονται με την ικανότητα επιτυχημένης εφαρμογής των στρατηγικών αποφάσεων. Η συλλογική διοίκηση με τη συμμετοχικότητα (στις λειτουργίες προγραμματισμού, λήψης αποφάσεων, ελέγχου) αλλά και τη δέσμευση όλων των εργαζομένων, μέσω της διαδικασίας της διαβούλευσης - αξιοποιώντας τους ανθρώπους με την ανάπτυξη, τη συμμετοχή, την παρακίνηση και την ομαδική εργασία - διαμορφώνει την ανταγωνιστική στρατηγική ενός οργανισμού βασισμένη στο όραμά του.

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΒΟΥΛΕΥΣΗΣ – ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΟΥΣ ΟΤΑ Α΄ ΒΑΘΜΟΥ

Στο κεφάλαιο 3 θα αναλυθούν οι συμπεριφορές και οι ανθρώπινες σχέσεις καθώς και οι παράγοντες που τις επηρεάζουν για την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα κυρίως στο ζήτημα της ανάπτυξης της συμμετοχικότητας. Ακόμη, θα αναφερθούν οι μορφές οργανωτικής δομής που ενισχύουν τη συμμετοχή των ανθρώπων και θα επισημανθούν τα οφέλη της χρήσης της συμμετοχής και διαβούλευσης. Το αντικείμενο της τελευταίας ενότητας του κεφαλαίου αυτού είναι η εφαρμογή των προαναφερομένων εργαλείων στους ΟΤΑ Α΄ Βαθμού.

#### 3.2 Συμπεριφορές και ανθρώπινες σχέσεις

Ο σκοπός της Δ.Α.Π. είναι η αύξηση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας των εργαζομένων ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού. Ο εντοπισμός των προβλημάτων απόδοσης και η λύση τους μέσα από τη μέθοδο του διαλόγου, της επικοινωνίας, της συμμετοχής και αυτοδέσμευσης είναι καθοριστικής σημασίας για την αύξηση της επίδοσης και τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Όμως ο ανωτέρω εντοπισμός συναντά αρκετές δυσκολίες, γιατί αποτελεί συνδυασμό πολλών παραγόντων - εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος – που επηρεάζουν τις συμπεριφορές των ατόμων τόσο ατομικά όσο και στις σχέσεις τους με τους άλλους. Οι παράγοντες αυτοί - κατά μια εκδοχή<sup>32</sup>- είναι τρεις: ικανότητα-δεξιότητα, κίνητρα, περιστασιακοί παράγοντες (π.χ. κακός συντονισμός των δραστηριοτήτων εργασίας μεταξύ των εργαζομένων, ανεπαρκείς πληροφορίες ή οδηγίες για την εκτέλεση της εργασίας, έλλειψη του απαραίτητου εξοπλισμού, κακή εποπτεία, μη συνεργάσιμοι συνάδελφοι-κακές σχέσεις, ανεπαρκής εκπαίδευση, κλπ).

Επιπλέον, η διαφορετικότητα των χαρακτηριστικών των ατόμων (ο τρόπος διαπροσωπικών σχέσεων και συμπεριφορά ομάδων, κοινωνική ευαισθησία, τάσεις ηγεσίας, αξιοπιστία και σταθερότητα, επίκεντρο του ελέγχου, ανάληψη κινδύνων, δογματισμός, συνθετότητα γνώσεων) επηρεάζει την εργασιακή τους συμπεριφορά και την επικοινωνία<sup>33</sup>. Η ευφυΐα, οι ικανότητες, οι δεξιότητες, η γνώση, η εκπαίδευση, η

<sup>32</sup> Βλ. Luis r. Gomez-Mejia, κ.ά. ..., *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, εκδόσεις Π.Χ. Πασχαλίδης – Broken Hill Publishers LTD, 2015, επιμελ. ελληνικής έκδοσης Γ. Ασπρίδης, κ.ά...., σ. 358

<sup>33</sup> Χ. Κανελλόπουλος, *Οργανωτική Θεωρία*, του ιδίου, Αθήνα 1991, σ. 98 - 103

εμπειρία, η αφοσίωση, τα κίνητρα, ο ρόλος, οι συνθήκες, ο έλεγχος, ο σχηματισμός ομάδων καθιστούν τους ανθρώπους ικανούς να κρίνουν, να αξιολογούν και να αμφισβητούν τις ενέργειες της διοίκησης. Οι θεωρίες<sup>34</sup> που έχουν αναπτυχθεί για τα κίνητρα και τα υποκίνητρα αναλύουν τους παράγοντες δυσαρέσκειας, υποκίνησης, τις συμπεριφορές, τις αντιλήψεις για την εργασία και την αξία της, τις προσδοκίες, τους τύπους των κινήτρων, τις ανάγκες, τις ανθρώπινες σχέσεις και το οργανωτικό περιβάλλον και προσφέρουν σημαντική βοήθεια στη Δ.Α.Π. για τη διαμόρφωση της επιθυμητής συμπεριφοράς. Επίσης, η ΔΑΠ παίρνει στοιχεία και από άλλες επιστήμες (π.χ. Κοινωνιολογία, Ψυχολογία, Πολιτικές Επιστήμες, Φιλοσοφία, κ.ά.) αλλά κυρίως από την Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά<sup>35</sup> προκειμένου να βελτιώσει την επικοινωνία και ομαδικότητα του ανθρώπινου δυναμικού και να δημιουργήσει την κατάλληλη κουλτούρα και το ιδανικό κλίμα, ενισχύοντας το αίσθημα της αφοσίωσης και να βοηθήσει στη Διοίκηση Αλλαγών.

Η εμπιστοσύνη και η ακεραιότητα ενισχύουν τη συμμετοχικότητα<sup>36</sup>, μέσα από την ανάπτυξη ομαλών διαπροσωπικών σχέσεων, ενώ η δυσπιστία και η υποχρεωτική συμμόρφωση περιορίζουν το ομαδικό πνεύμα, αποτρέπουν την πρωτοβουλία στην ανάληψη ευθυνών, δεν δίνουν τη δυνατότητα στον ανθρώπινο παράγοντα να αναπτύξει και να βελτιώσει τις δυνατότητές του και τελικά εμποδίζουν τον εκσυγχρονισμό του οργανισμού.

### **3.3 Μορφές οργανωτικής δομής**

Η επιλογή της οργανωτικής δομής αποτελεί προϋπόθεση του σχεδιασμού ενός οργανισμού. Οι βασικές μορφές οργανωτικής δομής είναι τρεις: η γραφειοκρατική, η επίπεδη και η ανοιχτή. Οι επίπεδοι και ανοιχτοί οργανισμοί δίνουν έμφαση στις ομάδες και ενθαρρύνουν την υψηλή συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη

<sup>34</sup> Κυρίως αφορούν στη συμμετοχική διοίκηση, όπως των Freud, Jung, Adler, Watson, Skinner, Mayo, Maslow, Argyris

<sup>35</sup> Η επιστήμη αυτή μελετά ολόπλευρα την ανθρώπινη συμπεριφορά και περιγράφει με σαφήνεια τις συνθήκες εργασίας στους οργανισμούς που θα κάνουν τους εργαζόμενους να νιώσουν περισσότερο ικανοποιημένοι, ευτυχισμένοι και πλήρεις από την εργασία τους και να αποδειχθούν κατ' επέκτασιν περισσότερο παραγωγικοί και αποδοτικοί.

<sup>36</sup> Βασικά χαρακτηριστικά σύνθεσης και ανάπτυξης της συμμετοχικότητας: αφοσίωση, εμπιστοσύνη, προθυμία, ασφάλεια, συνεργασία, συντονισμός (βλ. Κ. Τερζίδης, Κ. Τζωρτζάκης, *Διοίκηση ...*, ό.π.)

αποφάσεων. Διαιρούνται σε ομάδες ή μονάδες προκειμένου να έχουν άμεσα αποτελέσματα στην ικανοποίηση των ωφελουμένων και να ανταποκρίνονται γρήγορα σε αλλαγές. Άλλο χαρακτηριστικό τους είναι η μείωση των ορίων μεταξύ των εργαζομένων, καθώς και μεταξύ των εργαζομένων και των προϊσταμένων και η δημιουργία κουλτούρας ευνοϊκή προς τη συμμετοχή των εργαζομένων. Επιπλέον, στην ανοιχτή οργανωτική δομή μειώνονται τα όρια μεταξύ του οργανισμού και των πολιτών και προωθούνται συνεργασίες μέσω ομάδων των οποίων τα μέλη ενδεχομένως να ανήκουν σε διαφορετικούς οργανισμούς, προκειμένου να ενθαρρυνθεί η συνεργασία σε ένα περιβάλλον αβεβαιότητας.<sup>37</sup>

Ο Ν. Μιχαλόπουλος (2007)<sup>38</sup> αναφέρει ότι πρέπει να αλλάξει η σκέψη για το διοικείν στη Δ.Δ. Η γραφειοκρατικοποίηση οδηγεί σε μια παθητική στάση, ενώ η στάση της προληπτικής λειτουργίας προϋποθέτει ικανότητα ανάλυσης και σύνθεσης. Ταυτόχρονα οι υπηρεσιακές δομές αντί να ακολουθούν τη στάση της εκτελεστότητας πρέπει να αναπτύξουν ικανότητες προγραμματισμού για το μέλλον μέσω του εργαλείου της μέτρησης των αποτελεσμάτων και των χρήσιμων πληροφοριών-γνώσεων εξ αυτής.

### **3.4 Χρήση των εργαλείων της συμμετοχής και διαβούλευσης**

Οι θεμελιωτές της Οργάνωσης και Διοίκησης, όπως ο Frederick Taylor, ο Henry Fayol, ο Max Weber, ο Gantt, συμπεριλαμβάνουν στις προσεγγίσεις τους τη σημασία της διαχείρισης του ανθρώπινου παράγοντα. Το 1920 το Κίνημα Ανθρωπίνων Σχέσεων, με κυριότερους εκπροσώπους τους Elton Mayo και F. Roethlisberger, ανέπτυξε τον ισχυρισμό ότι οι εργαζόμενοι δεν πρέπει να αρκούνται σε τυποποιημένες κινήσεις αλλά να τους επιτρέπεται η ενεργός και υπεύθυνη συμμετοχή - που βελτιώνει το ηθικό και ενισχύει τη συνεργατικότητα - σε θέματα που αφορούν στις συνθήκες και μεθόδους εργασίας. Η συμμετοχή των εργαζομένων σε ομάδες εργασίας και το γεγονός ότι λαμβάνονται υπόψη από την επιχείρηση τα συναισθήματά τους και οι γνώμες τους συμβάλλει στην ενίσχυση της

<sup>37</sup> Βλ. Luis R. Gomez-Mejia, κ.ά. ..., *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Επιμेल. Γ. Ασπρίδης, κ.ά. ..., εκδ. Π.Χ.Πασχαλίδης, Broken Hill Publishers LTD, Κύπρος 2015, σ. 107-110

<sup>38</sup> Βλ. Ν. Μιχαλόπουλος, *Η Δημόσια Διοίκηση στην εποχή των αποτελεσμάτων*, Παπαζήση, Αθήνα 2007, σ. 339-340



### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΒΟΥΛΕΥΣΗΣ – ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΟΥΣ ΟΤΑ Α΄ ΒΑΘΜΟΥ

παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας<sup>39</sup>. Το οφέλη της συμμετοχικότητας είναι η ανάληψη ευθύνης, η συνέργεια, το αίσθημα των εργαζομένων ότι η πραγματοποίηση του έργου είναι δική τους υπόθεση - και η εξ αυτού προερχόμενη ικανοποίηση - η δημιουργία κλίματος σύμπνοιας και η κατανόηση της αναγκαιότητας του σκοπού για τον οποίο συστήθηκε η ομάδα. Εάν μάλιστα η συμμετοχή στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων πραγματοποιείται μέσω μηχανισμών διαβούλευσης, τότε ενισχύεται το αίσθημα της δέσμευσης, ασφάλειας και της ικανοποίησης των εργαζομένων, καθώς αισθάνονται ότι συμβάλλουν στη στρατηγική του οργανισμού.

Ειδικότερα ο συμμετοχικός προγραμματισμός επιδιώκει να:

- επικεντρώνει τις προσπάθειες των εργαζόμενων στα σημαντικότερα καθήκοντα και στόχους
- επικεντρώνει τις προσπάθειες των προϊσταμένων σε σημαντικούς τομείς υποστήριξης
- συμβάλλει στην οικοδόμηση σχέσεων
- δίνει στους εργαζόμενους μια δομημένη ευκαιρία να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων
- να περιλαμβάνει στη διαδικασία προγραμματισμού τους ανθρώπους που θα επηρεαστούν από τα σχέδια και/ή θα βοηθήσουν στην εφαρμογή τους.

Με τη συμμετοχή και ανάμειξη :

- προάγεται η δημιουργικότητα και καινοτομία στον προγραμματισμό
- αυξάνονται οι διαθέσιμες πληροφορίες
- προάγεται η κατανόηση, η αποδοχή και η δέσμευση στο τελικό σχέδιο.

---

<sup>39</sup> Βλ. Α. Μπουραντάς, κ.ά. ..., *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών*, ΟΕΔΒΑ, Αθήνα 1999, σελ. 57-58

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΒΟΥΛΕΥΣΗΣ – ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΟΥΣ ΟΤΑ Α΄ ΒΑΘΜΟΥ

Η διαβούλευση, ως μορφή δημόσιου διαλόγου, είναι η διαδικασία κατά την οποία καταγράφονται και ανταλλάσσονται οι απόψεις όλων των εμπλεκόμενων στην εφαρμογή και υλοποίηση μιας πολιτικής και σκοπός της είναι να αλλάξει την παραδοσιακή σχέση μεταξύ διοικούντων και διοικουμένων. Λειτουργεί ως ενδιάμεση διαδικασία μεταξύ αυτής με κατεύθυνση εκ των άνω προς τα κάτω, η οποία είναι καθορισμένη και συμβατή (ιεραρχική δομή – πυραμιδική) και της οριζόντιας, όπου οι σχέσεις βασίζονται στην ελευθερία, αμοιβαιότητα, ανταποδοτικότητα, ισοτιμία, συλλογικότητα. Η διαδικασία της διαβούλευσης βασίζεται στη συλλογικότητα που όμως ακολουθεί ένα σύνολο οργανωμένων ενεργειών. Οι σύγχρονοι μέθοδοι της διαβούλευσης για την αντιμετώπιση πολύπλοκων ζητημάτων - τα οποία αφορούν κυρίως στη διαμόρφωση της στρατηγικής και λήψης αποφάσεων, στην επίλυση συγκρούσεων και στην προώθηση αλλαγών - ποικίλλουν μεν (ηλεκτρονική διαβούλευση, διαβούλευση μέσω διαδικτύου, έρευνες γνώμης, forum διαβούλευσης<sup>40</sup>, focus groups<sup>41</sup>, πάνελ ωφελουμένων) αλλά το βασικό εργαλείο της είναι ο διάλογος, ο οποίος είναι και μέθοδος επικοινωνίας.

Η εφαρμογή της διαβούλευσης δίνει τη δυνατότητα να αποτυπωθούν οι προτεραιότητες στη ΔΑΠ, αλλά και να διευρυνθούν αντιλήψεις για τις ανάγκες και τις παραλείψεις που πρέπει να καλυφθούν, και τις απαιτούμενες αλλαγές. Η γνωστοποίηση του στόχου και της διαδικασίας, η πληροφόρηση, η αμφίδρομη επικοινωνία, ο καθορισμός των ενεργειών συμμετοχής των εμπλεκόμενων, η καταγραφή όλων των απόψεων, η ανταλλαγή απόψεων αναπτύσσουν τη συμμετοχικότητα, βελτιώνουν τις ανθρώπινες σχέσεις, καθώς και τις σχέσεις με τη διοίκηση και αυξάνουν την αποτελεσματικότητα. Τα οφέλη της διαβούλευσης στη Δ.Α.Π. είναι: α) η αποτύπωση, η κατανόηση των διαφορετικών αναγκών και οπτικών που υπάρχουν μέσα στους οργανισμούς -και ειδικότερα σε κάθε οργανική μονάδα δημιουργώντας αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ των στελεχών και του προσωπικού, β) η συνειδητοποίηση – ιδιαίτερα της ηγεσίας ή και των ανώτερων στελεχών - ότι η λύση δεν είναι η επιβολή απόψεων και υποχρεώσεων στους άλλους, περιορίζοντας τα

<sup>40</sup> Πρόκειται για μια ανοικτή σε μεγάλο αριθμό ανθρώπων διαδικασία και χρησιμοποιούνται τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνίας, π.χ. ηλεκτρονική ψηφοφορία.

<sup>41</sup> Πρόκειται για τη μέθοδο της χρήσης των ομάδων εστιασμένης συζήτησης-ανάλυσης όπου απαιτείται σχεδιασμός όλων των σταδίων και κατανόηση των ιδιαιτεροτήτων της, η οποία οδηγεί τον ερευνητή στην παρατήρηση και την αξιολόγηση της διαδικασίας κατά την οποία συλλέχθηκαν τα εκάστοτε δεδομένα.

φαινόμενα κατάχρησης εξουσίας, της αναποτελεσματικής κριτικής και της απάθειας και γ) η αξιοποίηση της συλλογικής εμπειρίας, γνώσης και δημιουργικότητας μέσω της συνεργασίας για να οδηγηθούμε σε νέες και καινοτόμες πρακτικές Δ.Α.Π. προσαρμοσμένες στις νέες ανάγκες τόσο των ανθρώπων όσο και των οργανισμών. Η μέθοδος της διαβούλευσης σε θέματα Δ.Α.Π. εστιάζει στην ανάπτυξη σταθερών σχέσεων, οι οποίες θα προωθούν ενέργειες του ανθρώπινου δυναμικού για την από κοινού αντιμετώπιση των σύνθετων και πολύπλοκων προβλημάτων της σύγχρονης εποχής, καθώς και την ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων, οι οποίες είναι απαραίτητες στη Δ.Α.Π. ιδιαίτερα σε εποχές κρίσης και συνεχών αλλαγών.<sup>42</sup>

### **3.5 Τα εργαλεία της συμμετοχής και διαβούλευσης στους ΟΤΑ Α΄ Βαθμού**

Οι ΟΤΑ Α΄ Βαθμού ως φορείς άσκησης τοπικής πολιτικής αντιμετωπίζουν προβλήματα που χαρακτηρίζονται από πολυπλοκότητα και αλληλεξάρτηση. Οι αλλαγές στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον, ιδιαίτερα των τελευταίων ετών λόγω της οικονομικής κρίσης, έχουν δημιουργήσει νέες ανάγκες τις οποίες η Τ.Α. καλείται να καλύψει. Μεταξύ των παραγόντων που επηρεάζουν τη δράση της Τ.Α. είναι η λογική, η στάση, η συμπεριφορά και οι προσδοκίες του ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίοι παίζουν καθοριστικό ρόλο στη βελτίωση και ανάπτυξη των εργαλείων της συμμετοχής και διαβούλευσης στο θέμα της Δ.Α.Π.

Οι συνεχείς μεταβαλλόμενες συνθήκες, οι υψηλότερες προσδοκίες από τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, οι περιορισμένοι πόροι σε συνδυασμό με τη μεταβίβαση αρμοδιοτήτων στους δήμους, η δυσπιστία και η αμφισβήτηση για το έργο του προσωπικού επιβάλλουν στους δήμους τον καθορισμό ξεκάθαρων στόχων, ακολουθώντας τη διαδικασία του μάνατζμεντ. Οι εξελίξεις των τελευταίων ετών έχουν δημιουργήσει στο ανθρώπινο δυναμικό φόβο, ανασφάλεια, έλλειψη πρωτοβουλιών, αυξημένη ευθυνοφοβία, σύγχυση γνώσεων λόγω της πολυνομίας, τυπολατρία, αποφυγή ανάληψης επιπλέον αρμοδιοτήτων, περιορισμένη συμμετοχικότητα, έλλειψη υπομονής και επιμονής, νευρικότητα και έλλειψη προθυμίας. Όλα τα παραπάνω κλονίζουν αφενός την εμπιστοσύνη τόσο μεταξύ των μελών του προσωπικού, όσο και μεταξύ του προσωπικού και της διοίκησης καθώς και

<sup>42</sup> Βλ. ΥΠ.ΕΣ., *Οδηγός Δημοτικής Διαβούλευσης*

μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού με τους πολίτες αφετέρου δεν καλλιεργούν τη συνεργασία, απαραίτητο στοιχείο για την ανάπτυξη της συμμετοχής και διαβούλευσης στην ορθή ΔΑΠ .

Προκειμένου να αναδειχθεί η χρησιμότητα των παραπάνω εργαλείων για την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των δήμων, θα αξιολογηθεί το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον που επηρεάζει τη ΔΑΠ στους ΟΤΑ Α΄ Βαθμού.

Πίνακας 3.1 SWOT<sup>43</sup> Ανάλυση στη ΔΑΠ των Δήμων

## SWOT ANALYSIS

Strengths - Δυνάμεις	Weaknesses - Αδυναμίες
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Λειτουργία των υπηρεσιών σύμφωνα με τον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας</li> <li>➤ Κώδικας δημοτικών υπαλλήλων</li> <li>➤ Ν. 3463/2006 &amp; Ν. 3852/2010 περί αρμοδιοτήτων δήμων</li> <li>➤ Ν. 4057/2012 περί πειθαρχικού δικαίου των υπαλλήλων</li> <li>➤ Ν. 3230/2004 περί διοίκησης μέσω στόχων</li> <li>➤ Οδηγός καλής συμπεριφοράς των δημοσίων υπαλλήλων</li> <li>➤ Δυνατότητα ανάπτυξης δημιουργικών και καινοτόμων δράσεων</li> <li>➤ Επιχειρησιακό πρόγραμμα</li> <li>➤ Μηχανογράφηση των υπηρεσιών και υποδομές τεχνολογίας</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Μη σύνταξη νέων ΟΕΥ / προσαρμογή στις νέες αρμοδιότητες</li> <li>- Πολυνομία/ σύγχυση και πολυπλοκότητα στη γνώση</li> <li>- Μη ορθή αναδιοργάνωση των υπηρεσιών/ανακατανομή αρμοδιοτήτων/καταμερισμός εργασίας</li> <li>- Μη έγκαιρος και σωστός προγραμματισμός στη ΔΑΠ</li> <li>- Μη πλήρης αξιοποίηση της σύγχρονης τεχνολογίας</li> <li>- Αποχώρηση έμπειρου προσωπικού</li> <li>- Αδυναμία ανταπόκρισης στις νέες αρμοδιότητες και στις αυξανόμενες απαιτήσεις κυρίως οικονομικού περιεχομένου λόγω των μνημονίων / ανάγκη εξειδίκευσης</li> <li>- Μη συμμετοχή όλων των υπαλλήλων σε προγράμματα κατάρτισης και επιμόρφωσης προσωπικού</li> <li>- Αρνητικοί παράγοντες για την κινητικότητα ή τις μετατάξεις - αποσπάσεις υπαλλήλων / έλλειψη οικονομικών πόρων, κάλυψη οργανικών θέσεων, χρονοβόρα διαδικασία ιδιαίτερα στις μετατάξεις</li> </ul>

<sup>43</sup> SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats και στην ελληνική γλώσσα: Δυνάμεις (Πλεονεκτήματα), Αδυναμίες (Μειονεκτήματα), Ευκαιρίες, Απειλές

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3****ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΒΟΥΛΕΥΣΗΣ – ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΟΥΣ ΟΤΑ Α΄ ΒΑΘΜΟΥ**

Strengths - Δυνάμεις	Weaknesses - Αδυναμίες
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ύπαρξη Πληροφορικών συστημάτων &amp; εφαρμογών με μεγάλο εύρος χρήσης</li> <li>➤ Δυνατότητα άντλησης άμεσων και ενημερωμένων πληροφοριών για την Τ.Α. μέσω ηλεκτρονικών πηγών</li> <li>➤ Ύπαρξη προσωπικού ανώτερης και ανώτατης εκπαίδευσης</li> <li>➤ Νέο προσωπικό από πρόγραμμα κινητικότητας/μετατάξεις/απόσπάσεις</li> <li>➤ Εμπειρία και ικανότητα του προσωπικού</li> <li>➤ Παρακολούθηση σεμιναρίων εκπαίδευσης &amp; κατάρτισης</li> <li>➤ Κατανομή αρμοδιοτήτων και εργασιών</li> <li>➤ Νομοθετικό πλαίσιο απλούστευσης διαδικασιών</li> <li>➤ Πιστοποίηση διαχειριστικής ικανότητας υπηρεσιών</li> <li>➤ Καθιέρωση διαδικασιών συμμετοχής &amp; διαβούλευσης του προσωπικού στον σχεδιασμό και την υλοποίηση στρατηγικών αποτελεσματικής και αποδοτικής λειτουργίας των υπηρεσιών</li> <li>➤ Προϋπολογισμός</li> <li>➤ Χρηματοδοτικά εργαλεία (π.χ. ΕΣΠΑ)</li> <li>➤ Καλές συνθήκες εργασίας</li> <li>➤ Πλεονέκτημα των δήμων αναφορικά με τη γνώση της ιδιαιτερότητας και διαφορετικότητας των περιπτώσεων και συνθηκών όλων των τομέων των αρμοδιοτήτων τους, ως φορείς με την μεγαλύτερη εγγύτητα προς τον πολίτη</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Έλλειψη Οδηγού διαδικασιών ΔΑΠ/πρότυπων Κανονισμών Λειτουργίας</li> <li>- Ανεπαρκής περιγράμματος των θέσεων εργασίας</li> <li>- Έλλειψη εφαρμογής ολοκληρωμένου συστήματος ψηφιακών υπηρεσιών</li> <li>- Ανεπαρκής συμμετοχή των υπηρεσιών στις διαδικασίες οργάνωσης και προγραμματισμού / απόψεις εμπλεκομένων</li> <li>- Έλλειψη συνεργασίας και συντονισμού μεταξύ των εσωτερικών υπηρεσιών, μεταξύ των υπηρεσιών και των πολιτικών οργάνων (λειτουργία συμβουλίων συντονισμού και ομάδων εργασίας)</li> <li>- Επικάλυψη αρμοδιοτήτων των υπηρεσιών</li> <li>- Ανάγκη εφαρμογής του συστήματος αξιολόγησης και ελέγχου αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας / μη χρήση δεικτών</li> <li>- Μη ύπαρξη κεντρικού και επιμέρους συντονισμού στους δήμους</li> <li>- Έλλειψη κινήτρων λόγω των συνεπειών της οικονομικής κρίσης</li> <li>- Δημιουργία ανασφάλειας, φόβου, ευθυνοφοβίας, απροθυμίας, εχθρικής συμπεριφοράς, αμφισβήτησης, έλλειψη αποφασιστικότητας, έλλειψη του αισθήματος της δικαιοσύνης/ εμπόδια στην ανάπτυξη εμπιστοσύνης και συνεργασίας</li> <li>- Ανάγκη καλλιέργειας αντιμετώπισης του πολίτη ως πελάτη, ανάπτυξης σεβασμού και διαφορετική αντιμετώπιση της κάθε περίπτωσης</li> <li>- Ανάγκη ευελιξίας λόγω των νέων αναγκών</li> <li>- Πολλαπλά ηλεκτρονικά συστήματα φορέων / καταχωρήσεις στοιχείων – αναρτήσεις</li> <li>- Μη εξάλειψη της γραφειοκρατίας</li> <li>- Χρονοβόρες διαδικασίες</li> <li>- Περιορισμός πρωτοβουλιών / έλεγχος και εμπόδια από την πολιτική ηγεσία (Οι πολιτικοί να είναι υπεύθυνοι για τις πολιτικές και οι δημόσιοι managers για τη δημόσια διοίκηση)</li> </ul>

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**  
**ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΒΟΥΛΕΥΣΗΣ –**  
**ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΟΥΣ ΟΤΑ Α΄ ΒΑΘΜΟΥ**

Strengths - Δυνάμεις	Weaknesses – Αδυναμίες
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Αδυναμία αντίστασης στις πιέσεις, κυρίως της δημοτικής αρχής</li> <li>- Παρατηρείται μη πειθαρχία και μη εφαρμογή καθορισμένων διαδικασιών</li> <li>- Μη ορθή διαχείριση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του προσωπικού</li> <li>- Μη ορθή τοποθέτηση προσωπικού /αναντιστοιχία τυπικών προσόντων &amp; γνώσεων με το αντικείμενο εργασίας</li> <li>- Έλλειψη ικανών ηγετικών στελεχών</li> <li>- Συγκεντρωτισμός και περιορισμένη κατανομή υπευθυνοτήτων και εξουσίας στα διάφορα ιεραρχικά επίπεδα / μη εκχώρηση αρμοδιοτήτων σε μεσαία και κατώτερα επίπεδα ιεραρχίας</li> <li>- Περιορισμένη αναγνώριση και εκτίμηση των προσπαθειών και εργασιών του προσωπικού</li> <li>- Μη προώθηση των ιδεών του προσωπικού / μη ενσωμάτωση στον προγραμματισμό και τη διαμόρφωση της στρατηγικής του δήμου (η υλοποίηση της στρατηγικής είναι δουλειά όλων)</li> <li>- Μη ορθή διαχείριση της πληροφορίας και των διαδικασιών αυτής</li> <li>- Μη αξιοποίηση χρηματοδοτικών εργαλείων</li> <li>- Μη πραγματοποίηση προγραμματισμένων διαδικασιών/ενεργειών («τα σχέδια μένουν στα χαρτιά»)</li> <li>- Ανάγκη ανάπτυξης των εσωτερικών υποστηρικτικών Υπηρεσιών των ΟΤΑ (Υπηρεσιών Πληροφορικής, Προγραμματισμού &amp; Οργάνωσης, Τεκμηρίωσης κλπ)</li> <li>- Έλλειψη σαφών στόχων</li> </ul>
Opportunities - Ευκαιρίες	Threats - Απειλές
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Κατάρτιση σχεδίων ΟΕΥ από την ΕΕΤΑΑ</li> <li>❖ Οδηγός κατάρτισης επιχειρησιακού προγράμματος</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Κοινωνικό-Οικονομική κρίση</li> <li>▪ Μείωση οικονομικών πόρων λόγω της οικονομικής κρίσης</li> </ul>

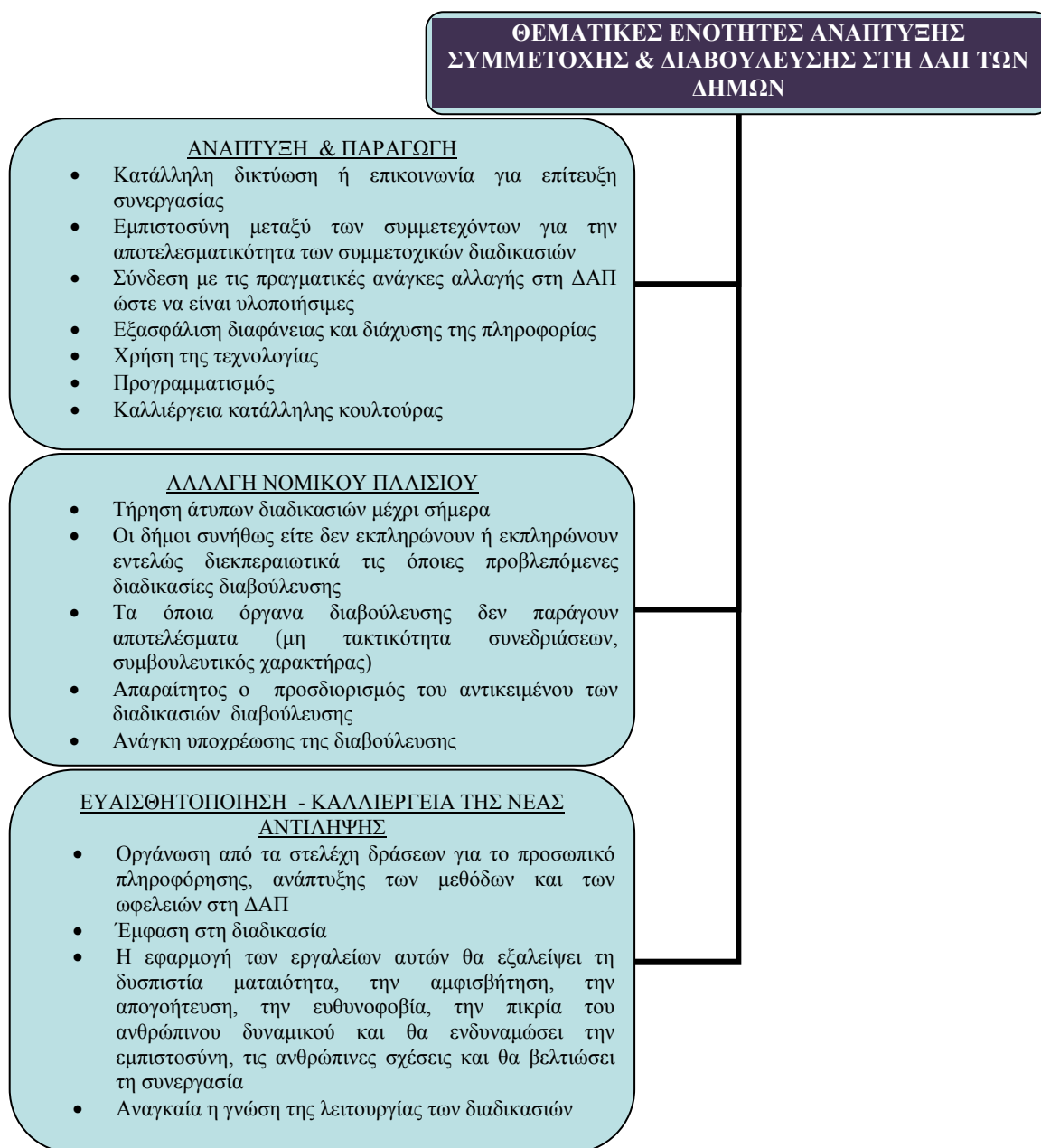
Opportunities - Ευκαιρίες	Threats - Απειλές
<p>OTA της ΕΕΤΑΑ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Υλοποίηση προγραμμάτων/διαδικασιών που αφορούν στη ΔΑΠ (π.χ. ΕΑΠ, προσλήψεις μέσω ΑΣΕΠ, απογραφή προσωπικού)</li> <li>❖ Προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης του προσωπικού από ΕΕΤΑΑ, ΚΕΔΕ, κλπ</li> <li>❖ Πρόγραμμα ΔΙΑΥΓΕΙΑ, ΕΣΗΔΗΣ, ΚΗΜΔΗΣ : ενίσχυση της διαφάνειας / πηγή πληροφοριών</li> <li>❖ Νομοθετικό πλαίσιο για την αξιολόγηση των δομών και υπηρεσιών</li> <li>❖ Προώθηση νέων ηλεκτρονικών συστημάτων αυτοματοποίησης διοικητικών ενεργειών</li> <li>❖ Πρόγραμμα κινητικότητας υπαλλήλων</li> <li>❖ Ηλεκτρονική διακυβέρνηση και ενίσχυση της διαλειτουργικότητας</li> <li>❖ Δυνατότητα βελτίωσης &amp; ανάπτυξης ηλεκτρονικών υπηρεσιών υψηλού επιπέδου αξιοποιώντας ΤΠΕ</li> <li>❖ Καλλιέργεια και προώθηση διαδημοτικών συνεργασιών &amp; άλλων συνεργασιών/ εξέλιξη και νέες οπτικές της εργασίας των δημοτικών υπαλλήλων</li> <li>❖ Αναζήτηση χρηματοδοτικών εργαλείων για εκτέλεση καινοτόμων προγραμμάτων</li> <li>❖ Η μεταβίβαση αρμοδιοτήτων στους δήμους σε συνδυασμό με την ανάδυση νέων αναγκών δίνουν δυναμικότητα στις πρωτοβουλίες τους / αξιοποίηση πόρων για καλύτερες υπηρεσίες και εξυπηρέτηση των πολιτών</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Πολλαπλοί έλεγχοι (Αποκεντρωμένη Διοίκηση, Ε.Σ., Περιφέρεια, Σ.Ε.Ε.Δ.Δ.)</li> <li>▪ Μη συντονισμένες πολιτικές της κυβέρνησης όσον αφορά στη ΔΑΠ</li> <li>▪ Αρνητική δημοσιονομική συγκυρία</li> <li>▪ Μείωση κρατικών επιχορηγήσεων</li> <li>▪ Μεταβίβαση νέων αρμοδιοτήτων δίχως να έχουν εξασφαλιστεί και οι αναγκαίοι πόροι</li> <li>▪ Αργός ο ρυθμός της αναδιοργάνωσης και διοικητικής μεταρρύθμισης των δημοσίων υπηρεσιών</li> <li>▪ Περιορισμός προσλήψεων</li> <li>▪ Οι προσλήψεις ορισμένου χρόνου περιορίζουν την ανάπτυξη κινήτρων για παραγωγικότητα και επίδοση</li> <li>▪ Μη καλλιέργεια της ουσιαστικής συμμετοχής / νέα αντίληψη / έλλειψη γνώσεων συντονιστών και συμμετεχόντων</li> <li>▪ Θεσμικός αποκλεισμός της συμμετοχικότητας / έλλειψη πίστης από τον κόσμο ότι μπορούν να αλλάξουν τα πράγματα / νομικοί περιορισμοί</li> <li>▪ Ελάχιστη συμμετοχή των δήμων με ομάδες σε πρωτοβουλίες με γνώμονα το συμμετοχικό σχεδιασμό και προγραμματισμό</li> <li>▪ Διαστρέβλωση συμμετοχικών διαδικασιών</li> <li>▪ Συμμετοχή στο στρατηγικό σχεδιασμό συνήθως όσων διαφωνούν / έλλειψη εξωστρεφούς επικοινωνίας</li> </ul>

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

## ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΒΟΥΛΕΥΣΗΣ – ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΟΥΣ ΟΤΑ Α΄ ΒΑΘΜΟΥ

Από την παραπάνω ανάλυση αναδεικνύονται οι κύριοι άξονες της ανάπτυξης της συμμετοχικότητας και διαβούλευσης στη ΔΑΠ των δήμων, οι οποίοι παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα.

Διάγραμμα 3.1 Θεματικοί άξονες ανάπτυξης συμμετοχής & διαβούλευσης στη ΔΑΠ των δήμων





### **3.6 Ανακεφαλαίωση**

Οι παράγοντες που επηρεάζουν τις συμπεριφορές των ατόμων και τις ανθρώπινες σχέσεις χαρακτηρίζονται από πολυπλοκότητα, διαφορετικότητα και συνεχή αλληλεπίδραση και πρέπει να εξασφαλίζεται η ομαλή αλληλουχία τους προκειμένου να αναπτύσσεται η συνεργασία ώστε να επιτευχθεί η αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα. Η γνώση των χαρακτηριστικών των ανθρώπων και η επιρροή τους στην εργασιακή συμπεριφορά απασχολεί τη ΔΑΠ, η οποία οφείλει να τα διαχειριστεί και να τα αξιοποιήσει κατάλληλα – παίρνοντας στοιχεία από άλλες Επιστήμες - για την επίτευξη της παραγωγικότητας, τη βελτίωση της επικοινωνίας, της ομαδικότητας και τη δημιουργία κατάλληλης κουλτούρας στο ανθρώπινο δυναμικό. Βασική αρχή της ανθρώπινης συμπεριφοράς είναι η εμπιστοσύνη για την ανάπτυξη των ανθρώπινων σχέσεων και της συμμετοχικότητας. Η μορφή της επίπεδης και ανοιχτής οργανωτικής δομής, μέσω της λειτουργίας των ομάδων, ενθαρρύνουν την υψηλή συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων.

Η συμμετοχικότητα και η διαβούλευση αποτελούν τα σύγχρονα εργαλεία της μεταρρύθμισης στη ΔΑΠ. Συμβάλλουν στη βελτίωση του ηθικού του ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο αναπτύσσει την προθυμία του για συνεργασία και τελικά οδηγούν στην αύξηση της παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας. Με τους μηχανισμούς της διαβούλευσης ενισχύεται το αίσθημα της ευθύνης, δέσμευσης, ασφάλειας και της ικανοποίησης των εργαζομένων, καθώς αισθάνονται ότι συμβάλλουν στη στρατηγική του οργανισμού.

Επιδιωκόμενοι στόχοι των παραπάνω εργαλείων είναι:

- Βελτίωση ανθρώπινων σχέσεων
- Προαγωγή δημιουργικότητας και καινοτομίας
- Διάχυση πληροφοριών
- Συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού σε όλες τις διαδικασίες της ΔΑΠ (αναζήτηση και εύρεση προβλημάτων, οργάνωση, παρακολούθηση, προγραμματισμός, λήψη αποφάσεων, υλοποίηση, έλεγχος και αξιολόγηση), αναπτύσσοντας την εμπιστοσύνη μεταξύ των στελεχών και του προσωπικού

και την αίσθηση ότι όλοι είναι κοινωνοί στην οργάνωση και εφαρμογή της στρατηγικής του οργανισμού

- Αλλαγή αντίληψης της ηγεσίας για τη τρόπο ΔΑΠ –περιορισμός κατάχρησης εξουσίας
- Αξιοποίηση της συλλογικής εμπειρίας και γνώσης για τη δημιουργία νέων και καινοτόμων πρακτικών ΔΑΠ.

Οι ΟΤΑ Α΄ Βαθμού έχουν στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών και την παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών και για την επίτευξή του αντιμετωπίζουν προβλήματα ΔΑΠ λόγω των προκλήσεων από τις ραγδαίες εξελίξεις στο περιβάλλον των δήμων. Οι εξελίξεις των τελευταίων ετών - κυρίως λόγω της οικονομικής κρίσης - έχουν επιδράσει τη συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού, κλονίζοντας την εμπιστοσύνη και τη συνεργασία με επακόλουθο τον περιορισμό της συμμετοχικότητας και των διαδικασιών διαβούλευσης στη ΔΑΠ.

Η ανάλυση SWOT στη ΔΑΠ των δήμων είναι απαραίτητη προκειμένου να εντοπιστούν οι δυνάμεις/αδυναμίες και οι ευκαιρίες/απειλές αναφορικά με την ενίσχυση της συμμετοχής και διαβούλευσης στους δήμους και ειδικότερα στον τομέα της ΔΑΠ. Από την ανάλυση SWOT αναδεικνύονται οι θεματικές ενότητες της ενίσχυσης των ανωτέρω εργαλείων, οι οποίες είναι η ανάπτυξη & παραγωγή, η αλλαγή νομικού πλαισίου και η ευαισθητοποίηση & καλλιέργεια της κουλτούρας για τη νέα αυτή αντίληψη.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

# Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΒΟΥΛΕΥΣΗΣ ΣΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

### 4.1 Εισαγωγή

Η συμμετοχική διοίκηση ωφελεί και τους προϊσταμένους [στην παρούσα εργασία το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στους προϊσταμένους τμημάτων κυρίως, ως οι άμεσα ιεραρχικά προϊστάμενοι των υπαλλήλων στη Δ.Δ.], οι οποίοι μαζί με τους υφισταμένους αναγνωρίζουν τον αλληλοεφαπτόμενο ρόλο τους στην υλοποίηση των κατάλληλων δράσεων-πολιτικών για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Ο ρόλος των προϊσταμένων στην αύξηση της επίδοσης του ανθρώπινου δυναμικού είναι σημαντικός, ιδιαίτερα στη Δ.Δ., λόγω των επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης, της γραφειοκρατίας και της πολυπλοκότητας των διαδικασιών. Ένας καλός προϊστάμενος – ο οποίος θα αποτελεί πρότυπο και θα εμπνέει για δημιουργία - δίνει αξία στη συμμετοχή των υφισταμένων, είναι ευαίσθητος στις επιφυλάξεις και αμφιβολίες τους, τους αντιμετωπίζει με διαίσθηση και επιδιώκει να κερδίσει τη δέσμευσή τους για την επιτυχία των στόχων. Όταν κυριαρχούν αυτές οι συνθήκες, η διοίκηση με αντικειμενικούς σκοπούς μπορεί να συνεισφέρει σημαντικά στην επιτυχία της επιχείρησης ή του οργανισμού, λειτουργικά και μέσω της πραγματικής εξέλιξης των ανθρώπων.

Στο κεφάλαιο 4 θα αναφερθούν οι τύποι προϊσταμένων, οι οποίοι δεν αρκεί να είναι μόνο ικανοί μάνατζερ (manager) αλλά απαιτείται να είναι και ικανοί ηγέτες, θα επισημανθούν οι παράγοντες που καθορίζουν τον προϊστάμενο/ηγέτη -με έμφαση στην ηγετική συμπεριφορά, ο ρόλος τους στην παρακίνηση των εργαζομένων και η προσέγγισή τους στην Τ.Α.

## **4.2 Μορφές ηγετικής συμπεριφοράς**

Η συμπεριφορά των προϊσταμένων αποτελεί βασικό παράγοντα υιοθέτησης της επιθυμητής συμπεριφοράς από το προσωπικό, βασιζόμενη στην εμπιστοσύνη και την ανάπτυξη κινήτρων, ώστε να αυξηθεί η παραγωγικότητα και η απόδοση των εργαζομένων. Παρά τη διάκριση των διοικητικών στελεχών (manager) σε ανώτερα και κατώτερα επίπεδα και αντίστοιχα των καθηκόντων τους, οι ραγδαίες εξελίξεις που επηρεάζουν τη Δ.Δ. απαιτούν συνδυασμό των καθηκόντων των δυο επιπέδων προκειμένου να επιτευχθούν οι επιδιωκόμενες συμπεριφορές του προσωπικού. Ο ηγετικός ρόλος των προϊσταμένων - οι οποίοι πλέον πρέπει να είναι και ηγέτες - αφορά στην επίτευξη εξαιρετικών αποτελεσμάτων με τη βοήθεια ικανοποιημένων συνεργατών. Η έννοια της ηγετικής συμπεριφοράς ενός ατόμου, όπως την περιγράφουν οι Δ. Μπουραντάς κ.ά. (1999)<sup>44</sup>, είναι το σύνολο εκείνων των ενεργειών που επιδρούν πάνω στους άλλους ανθρώπους και τους κάνουν να το “ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα” και να του έχουν εμπιστοσύνη.

Τα βασικά στοιχεία της ηγετικής συμπεριφοράς των προϊσταμένων είναι<sup>45</sup>:

- η ύπαρξη οράματος και η ενστάλαξη του στους συνεργάτες ώστε να έχει νόημα η εργασία τους
- η ενδυνάμωση και παρακίνηση των συνεργατών
- η επιβράβευση των ατόμων
- η δημιουργία ομαδικού κλίματος
- η διαμόρφωση στόχων και σχεδίων
- η συνεχής βελτίωση των ατόμων, μέσων, διαδικασιών και συστημάτων στοχεύοντας σε καινοτόμες δράσεις
- η παρακολούθηση του περιβάλλοντος εφαρμόζοντας την SWOT ανάλυση (δυνατά/αδύνατα σημεία του οργανισμού και ευκαιρίες/απειλές που υπάρχουν)
- η ανάπτυξη της παιδείας.

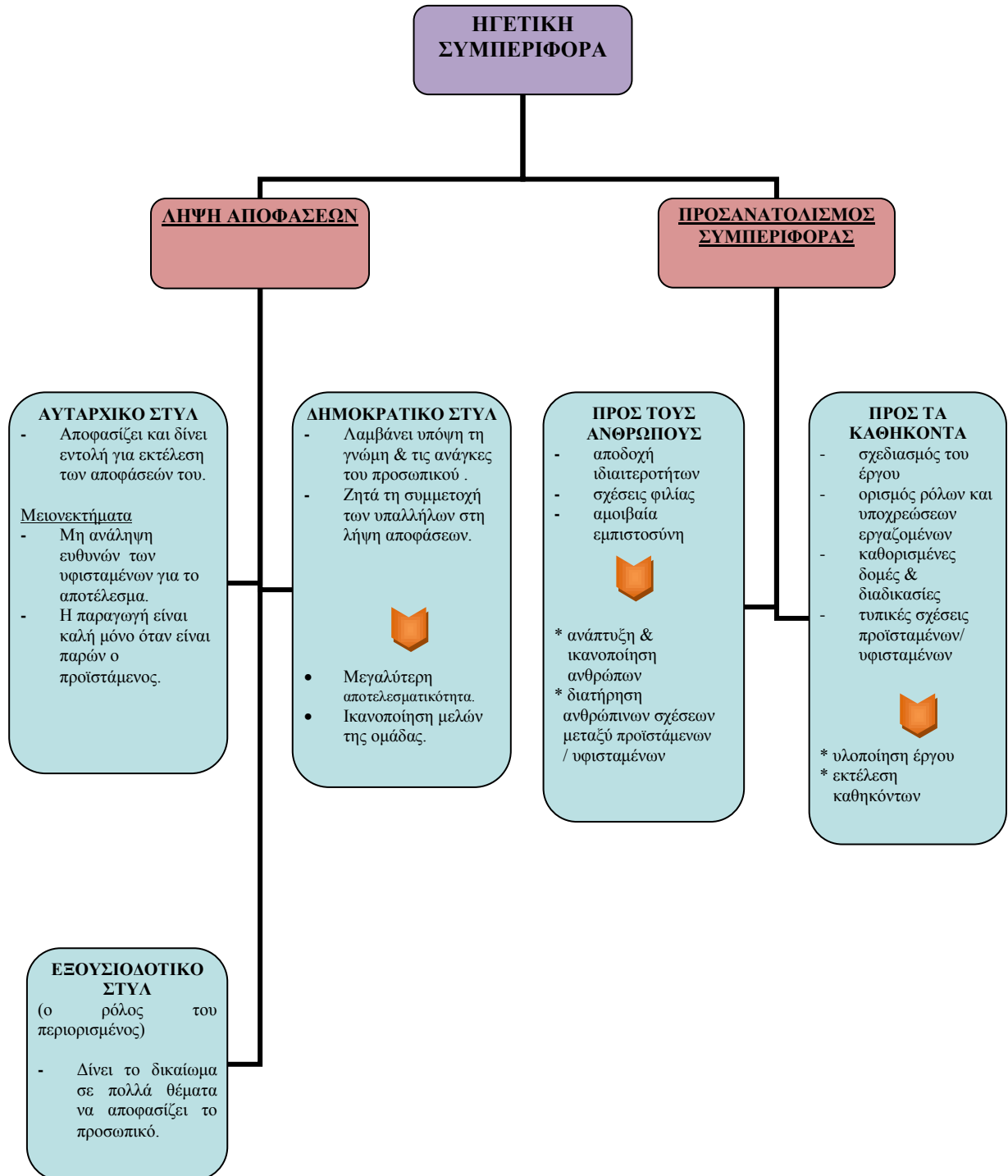
<sup>44</sup> Α. Μπουραντάς, κ.ά. ..., *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών*, ΟΕΔΒΑ, Αθήνα 1999, σ. 123

<sup>45</sup> Στο ίδιο, σ.124

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**  
**Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΚΑΙ**  
**ΔΙΑΒΟΥΛΕΥΣΗΣ ΣΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ**

Προσεγγίζοντας την ηγετική συμπεριφορά από δύο πλευρές, παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα οι μορφές της<sup>46</sup>.

Διάγραμμα 4.1: Μορφές ηγετικής συμπεριφοράς προϊσταμένου



<sup>46</sup> Πηγή: στο ίδιο, σ. 126-127

### 4.3 Συμπεριφορές, ικανότητες, δεξιότητες και χαρακτηριστικά των προϊσταμένων/ηγετών

Οι προϊστάμενοι/ηγέτες πρέπει να διαθέτουν ικανότητες, δεξιότητες, γνώσεις, πείρα και ηγετικά χαρακτηριστικά προκειμένου να είναι αποτελεσματικοί στο έργο τους. Ο συνδυασμός των ανωτέρω τους επιτρέπει να ξέρουν τι και πώς να ενεργούν, να μπορούν και να θέλουν να ασκήσουν διοίκηση<sup>47</sup>.

#### 4.3.1 Ικανότητες – Δεξιότητες

Γνωρίζοντας τη φύση και τις συμπεριφορές των υπαλλήλων [όπως αναφέρθηκαν στο κεφάλαιο 3 της παρούσας εργασίας], οι προϊστάμενοι θα πρέπει να έχουν τις εξής βασικές ικανότητες:

- ✓ Ικανότητα ανάλυσης καταστάσεων και λήψης αποφάσεων: συλλογή και επεξεργασία στοιχείων για πληροφορίες ώστε να εντοπίζονται τα προβλήματα και να σχεδιάζονται πρόσφορες λύσεις. Τα χαρακτηριστικά αυτής της ικανότητας είναι η αναλυτική σκέψη, η σύνθεση σκέψης, η αποφασιστικότητα, η δημιουργικότητα, η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα.
- ✓ Ικανότητα συνεργασίας και επικοινωνίας ανθρώπινων σχέσεων: επιτρέπει τη συλλογική και αποτελεσματική δράση μέσα στον οργανισμό. Τα χαρακτηριστικά της είναι η συνεργατικότητα, ο αυτοέλεγχος, η πειθώ και επιρροή και η ικανότητα ανάπτυξης διαπροσωπικών σχέσεων.
- ✓ Ικανότητα διοίκησης: επιτρέπει στα μέλη της ομάδας να συμβάλλουν όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Η οργανωτικότητα, ο έλεγχος, ο προγραμματισμός, η διαπραγματευτική ικανότητα και η ικανότητα διοίκησης ομάδων αποτελούν τα χαρακτηριστικά της.<sup>48</sup>

<sup>47</sup> Βλ. Δ. Μπουραντάς, κ.ά. ..., *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών*, ΟΕΔΒΑ, Αθήνα 1999.

<sup>48</sup> Αξίζει να αναφερθεί ότι το μυθιστόρημα του καθηγητή Δ. Μπουραντά «Όλα σου τα' μαθα μα ξέχασα μια λέξη» (2007) είναι μια σημαντική πηγή μάθησης περί της ηγεσίας. Ειδικότερα: αναδύονται τα χαρακτηριστικά της ηγετικής συμπεριφοράς (ηγετικό στυλ, ευαισθησία, αυστηρότητα, ακεραιότητα, ταπεινότητα, πάθος), διακρίνονται οι ικανότητες του ηγέτη (αυτογνωσία, ενσυναίσθηση, επιλογές, παρακίνηση, μάθηση, μοναξιά) και οι θεμελιώδεις προϋποθέσεις της δύναμης της θέλησης και της πίστης. Πηγή: <http://www.oeetak.gr/downloads/Notes.pdf>, 10.07.2016.

Όσον αφορά στις δεξιότητες τους, υπάρχουν, σύμφωνα με τον καθηγητή Χ. Κανελλόπουλο (1990)<sup>49</sup>, τρία (3) είδη τα οποία είναι:

- Τεχνική δεξιότητα: ικανότητα χρησιμοποίησης μεθόδων, τεχνικών και εξοπλισμού για την εκτέλεση συγκεκριμένων καθηκόντων.
- Ανθρώπινη δεξιότητα ή ανθρωπίνων σχέσεων: ικανότητα και κρίση με και δια των ανθρώπων με την κατανόηση και υποκίνηση.
- Δεξιότητα συνολικής θεώρησης: ικανότητα κατανόησης και χειρισμού περιπλοκών του οργανισμού.

#### ***4.3.2 Χαρακτηριστικά και στυλ ηγεσίας/διοίκησης***

Ο προϊστάμενος που βασίζεται στον ανθρώπινο παράγοντα και διακατέχεται από την αντίληψη ότι πρέπει να οδηγεί και να παρακινεί και όχι να υποχρεώνει τους συναδέλφους του να αποδώσουν, ακολουθεί το στυλ ηγεσίας που:

- σέβεται και ικανοποιεί τις ανάγκες των εργαζομένων
- παρέχει αυξημένη εξουσιοδότηση προκειμένου να ικανοποιηθεί η ανάγκη της αυτοπραγμάτωσης και να αναπτυχθεί το αίσθημα της εμπιστοσύνης
- χρησιμοποιεί το διάλογο και τις ομάδες/επιτροπές – συνεργατικό πνεύμα.

Όλα τα παραπάνω συμπληρώνονται απαραίτητως από τις αξίες που πρεσβεύει ο προϊστάμενος/ηγέτης, οι οποίες προσδιορίζουν τι είναι σωστό και τι λάθος, τι είναι σημαντικό και τι ασήμαντο, τι είναι κατάλληλο και τι ακατάλληλο και ορίζουν τις προτεραιότητες<sup>50</sup>.

Ο προϊστάμενος/ηγέτης γνωρίζοντας το όραμα και τους στόχους του οργανισμού, τη φύση του έργου του, καθώς και των συνεργατών του (προσωπικότητα, δυνατότητες), την ομάδα εργασίας και τις συμπεριφορές των μελών της και έχοντας την ανάλογη εμπειρία, ακολουθεί το στυλ διοίκησης, το οποίο καθορίζεται από τη μορφή της ηγετικής του συμπεριφοράς προσαρμοσμένη στις απαιτήσεις, τα χαρακτηριστικά και ιδιαιτερότητες του αντικειμένου της οργανικής του μονάδας.

<sup>49</sup> Κανελλόπουλος Χ., *Μάνατζμεντ – Αποτελεσματική Διοίκηση σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες*, του ίδιου, Αθήνα 1990, σ. 36.

<sup>50</sup> Βλ. Δ. Μπουραντάς. Διαφάνειες παρουσίασης του μαθήματος «ΗΓΕΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ ΓΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ» του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών. Πηγή: <http://www.oeetak.gr/downloads/Notes.pdf>, 10.07.2016

Τα στυλ διοίκησης παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 4.1: Στυλ διοίκησης προϊσταμένων/ηγετών

ΣΤΥΛ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ	
Κατηγορηματικός	Το καθετί πρέπει να γίνεται όπως επιθυμεί ο ίδιος
Οικείος	Τον ενδιαφέρουν οι άνθρωποι, επιθυμεί να είναι αρεστός
Παρακινητικός	Βοηθά το προσωπικό και αντιμετωπίζει ψύχραιμα τις συγκρούσεις
Παθητικός	Κάνει ό,τι είναι απολύτως απαραίτητο
Διαχειριστικός/γραφειοκρατικός	Ενεργεί κατά γράμμα

Τα βασικά καθήκοντα<sup>51</sup> των προϊσταμένων/ηγετών είναι ο προγραμματισμός (προπαρασκευή, πρόβλεψη, καθορισμός αντικειμενικών σκοπών, διαμόρφωση πολιτικής και σχεδίων δράσης, εκτέλεση προγραμμάτων), η οργάνωση (κατανομή εργασιών, οριοθέτηση ευθύνης και εξουσίας, σύνδεση των θέσεων εργασίας στα τμήματα/υπηρεσίες, καθορισμός των ιεραρχικών σχέσεων και των σχέσεων επικοινωνίας), η στελέχωση (συνεχή επάνδρωση της οργανικής μονάδας με τα κατάλληλα στελέχη), η διεύθυνση (διαδικασίες χειρισμού του ανθρώπινου παράγοντα για την επίτευξη των τεθέντων σκοπών) και ο έλεγχος (καθορισμός κριτηρίων για την κρίση των αποτελεσμάτων, μέτρηση, σύγκριση, εκτίμηση, αξιολόγηση, διόρθωση). Επικεντρώνοντας την προσοχή μας στη συμμετοχή και διαβούλευση, αφού αποτελούν σημαντικά εργαλεία αύξησης της αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού, η άσκηση διοίκησης από τους προϊσταμένους/ηγέτες - κατά την εκτέλεση

<sup>51</sup> Κανελλόπουλος Χ. (1990), *Μάνατζμεντ – Αποτελεσματική Διοίκηση σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες*, του ίδιου, Αθήνα 1990, σ. 292-297.



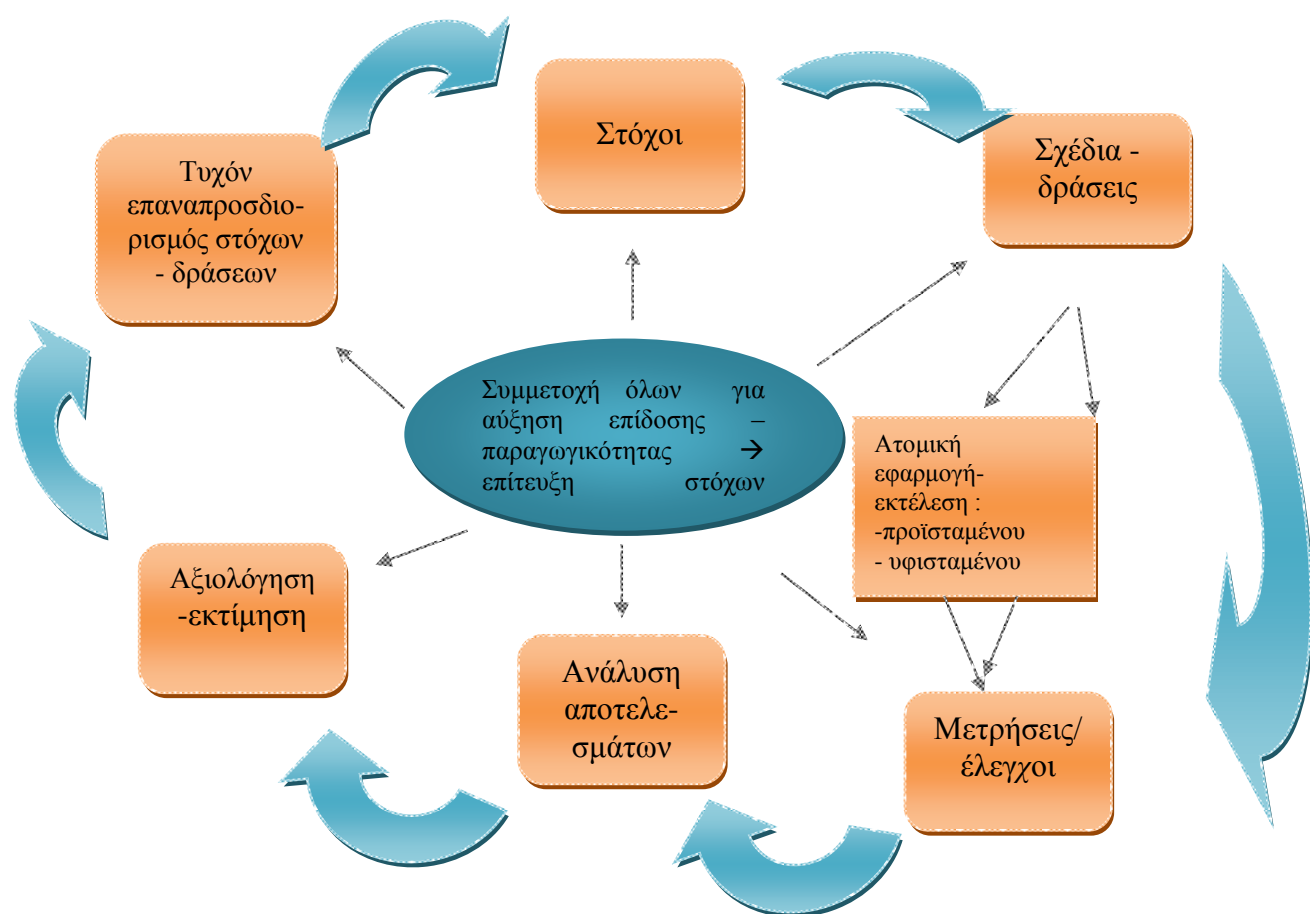
#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

#### Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΒΟΥΛΕΥΣΗΣ ΣΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

των καθηκόντων τους - βασιζόμενη στα ανωτέρω εργαλεία διέπεται από τις εξής αρχές:

- Εφαρμογή αποτελεσματικών προγραμμάτων: δομημένη διαδικασία τακτικής επικοινωνίας μεταξύ ενός ανωτέρου στελέχους και ενός υφιστάμενου, θέτουν από κοινού στόχους απόδοσης, εξετάζουν από κοινού τα αποτελέσματα.
- Περιεχόμενο διοίκησης με στόχους : ύπαρξη συμφωνίας για τους στόχους απόδοσης των εργαζομένων για ορισμένη χρονική περίοδο, τα σχέδια-δράσεις μέσω των οποίων θα επιτευχθούν οι στόχοι, τα πρότυπα μέτρησης της επίτευξής τους, τις διαδικασίες για την ανάλυση των αποτελεσμάτων απόδοσης.

Σχήμα 4.1 : Κύκλος σταδίων διοίκησης στα οποία ο προϊστάμενος επιδιώκει τη συμμετοχή όλων



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΒΟΥΛΕΥΣΗΣ ΣΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Ο προϊστάμενος/ηγέτης που διαχειρίζεται και αξιοποιεί ορθά τους ανθρώπινους πόρους, με στόχο την αύξηση της επίδοσης των εργαζομένων και ταυτόχρονα την ικανοποίησή τους, οφείλει να εστιάσει στα εξής:

- ❖ Επιδίωξη μετάβασης από τη ρουτίνα στην πολυπλοκότητα.
- ❖ Ανάπτυξη παράλληλων δραστηριοτήτων με προηγούμενη γνώση των περιορισμών του κάθε ατόμου .
- ❖ Βελτίωση της Οργανωσιακής συμπεριφοράς (αντιμετώπιση της ψυχολογίας ου ανθρώπινου δυναμικού).
- ❖ Ανάπτυξη της γνώσης των υφισταμένων για τα καθήκοντά τους, για τη φύση του αντικειμένου, για το όραμα και το σκοπό του οργανισμού, για τα διαθέσιμους πόρους και τις χρονικές συγκυρίες.
- ❖ Ανάπτυξη και βελτίωση της οριζόντιας επικοινωνίας, έμφαση στο διάλογο.
- ❖ Ενίσχυση της εμπιστοσύνης και ακεραιότητας μεταξύ των τμημάτων και των ανθρώπων, αλλαγή κουλτούρας.
- ❖ Υιοθέτηση νέων δομών (δικτύωση, συντονισμός, εξουσία της γνώσης, εστίαση σε κρίσιμα θέματα, αυτόνομες ομάδες).

#### 4.4 Η αναγκαιότητα της παρακίνησης

Όπως έχει ήδη αναφερθεί η παρακίνηση είναι πολύ σημαντική για την επίτευξη της μέγιστης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, στην κατεύθυνση της επίτευξης των στόχων του οργανισμού. Η δημιουργία κατάλληλων κινήτρων αποτελεί κύρια φροντίδα των προϊσταμένων/ηγετών προκειμένου να αντιμετωπιστούν τα προβλήματα συμπεριφοράς των εργαζομένων, που εμποδίζουν την υλοποίηση έργων/προγραμμάτων και την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Θα πρέπει με συγκεκριμένες ενέργειες και συμπεριφορές να ωθήσουν το ανθρώπινο δυναμικό να έχει την υψηλότερη δυνατή διάθεση για προσπάθεια και απόδοση. Η έννοια της παρακίνησης έχει δύο πτυχές: την παρώθηση των ανθρώπων σε πράξεις για την επίτευξη των επιθυμητών σκοπών

και την εξέταση της επίδρασης των εξωτερικών δυνάμεων στις εσωτερικές δυνάμεις του ατόμου (πεποιθήσεις, αξίες και διαθέσεις)<sup>52</sup>.

Οι προσεγγίσεις παροχής κινήτρων για να παρακινήσουν ισχυρότερη δέσμευση εκ μέρους των εργαζομένων είναι οι εξής<sup>53</sup>:

- Πρόσθετες παροχές.
- Στήριξη στην προαγωγή από τα στελέχη.
- Εκτίμηση των ιδεών και προτάσεων των εργαζομένων, προώθησης και της υλοποίησης όσων αξίζουν.
- Δημιουργία κλίματος με την επικράτηση μεταξύ των εργαζομένων και μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων της ειλικρίνειας, της εμπιστοσύνης, της εκτίμησης, της μέριμνας, της δικαιοσύνης, του αμοιβαίου σεβασμού
- Εμπύχωση των εργαζομένων ότι αποτελούν μέρος του οργανισμού και συνέβαλαν στην επίτευξη των στόχων του μέσω της συμμετοχικότητας.
- Ανταλλαγή πληροφοριών σε θέματα ζωτικής σημασίας για τον οργανισμό. Η άμεση επικοινωνία και η διαφάνεια της πληροφορίας ενισχύουν το αίσθημα της εμπιστοσύνης μεταξύ των στελεχών και εργαζομένων.
- Καλές κτιριακές εγκαταστάσεις.
- Ευελιξία του οργανισμού ως προς την προσέγγιση της διοίκησης προσωπικού.

#### **4.4.1 Θεωρίες παρακίνησης**

Το αντικείμενο των θεωριών σχετικά με το ζήτημα της παρακίνησης των εργαζομένων είναι ο προσδιορισμός των κριτηρίων που τους παρακινούν να έχουν διάθεση για υψηλή απόδοση έργου και των τρόπων μέσω των οποίων οι οργανισμοί και τα διοικητικά στελέχη μπορούν να τους παρακινήσουν για υψηλότερη απόδοση. Οι κυριότερες εξ αυτών είναι οι κατωτέρω<sup>54</sup>:

<sup>52</sup> Κανελλόπουλος Χ., *Οργανωτική Θεωρία – Εξέλιξη και νεότερες διαπιστώσεις ως προς τη δομή των οικονομικών μονάδων και τη διαμόρφωση της συμπεριφοράς σ' αυτές*, του ιδίου, Αθήνα 1991, σ.107.

<sup>53</sup> Thompson, A., κ.ά. ..., J., *Σχεδιασμός & Υλοποίηση Επιχειρησιακής Στρατηγικής – Η Αναζήτηση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος*, Εκδόσεις Utopia, Αθήνα 2010. Γεν. επιμέλ. ελληνικής έκδοσης Πολλάλης Γ., σ. 600-601.

<sup>54</sup> Βλ. Εκπαιδευτικό υλικό του ΙΝΕΠ του ΕΚΔΔΑ (2011, 2012). Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού, Εξ αποστάσεως εκπαίδευση διευθυντικών στελεχών.

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

#### Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΒΟΥΛΕΥΣΗΣ ΣΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

- Θεωρία της ιεράρχησης των ανθρωπίνων αναγκών (Maslow - 1943, 1970): η παρακίνηση ασχολείται με την ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων, τις οποίες ταξινομεί ως εξής: φυσιολογικές (πείνα, δίψα), ασφάλειας (σταθερότητα, σιγουριά), κοινωνικές (συμπάθεια, φιλία), αναγνώρισης (αυτοεκτίμηση, αποδοχή αξιών), ολοκλήρωσης (επιτυχία προσωπικών στόχων). Σύμφωνα με τον Maslow (1970), για να ικανοποιηθεί μια ανώτερη ανάγκη, θα πρέπει πρώτα να ικανοποιηθούν όλες οι προηγούμενες.
- Θεωρία δύο Παραγόντων του Herzberg (1959): 1) της υγιεινής ή διατήρησης που ασχολείται με το «τι» συντηρεί την ήδη υπάρχουσα θετική στάση των εργαζομένων στην εργασία και 2) της παρακίνησης που έχει να κάνει με τα κίνητρα τα οποία μεγιστοποιούν την ήδη θετική στάση και παράλληλα αυξάνουν την απόδοση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων.
- Θεωρία ERG (Existence, Relatedness, Growth) του Alderfer: ιεράρχηση των αναγκών σε τρία επίπεδα: υπαρξιακές (E=existential needs) απαραίτητες για την επιβίωση του ανθρώπου, διαπροσωπικών σχέσεων (R=Relatedness needs) - ανάγκες επικοινωνίας με τους άλλους και ανάπτυξης (G=Growth needs) - ανάγκες εκτίμησης του Maslow καθώς και αυτοπραγμάτωση.
- Θεωρία του Douglas McGregor (1960): κατάταξη εργαζομένων σε δύο κατηγορίες: α) Τύπου X, όπου οι εργαζόμενοι απεχθάνονται την εργασία, αποφεύγουν τις ευθύνες και πρέπει να πιεστούν προκειμένου να αποδώσουν. Στην περίπτωση αυτή ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του, καθοδηγεί και ελέγχει στενά τους υφισταμένους του και β) Τύπου Ψ, όπου στους εργαζόμενους αρέσει η εργασία, είναι δημιουργικοί, επιδιώκουν την ανάληψη ευθυνών και αυτοπαρακινούνται. Στην περίπτωση αυτή ο ηγέτης είναι πιο αποτελεσματικός όταν εφαρμόζει δημοκρατικό στυλ ηγεσίας, αφήνοντας τον υφιστάμενό του να παίρνει πρωτοβουλίες.
- Μοντέλο Ενίσχυσης των Κινήτρων Εργασίας : ‘πακέτο’ αρχών που συνδέουν τη συμπεριφορά με τα αποτελέσματά της. Οι τρεις αυτές βασικές αρχές είναι: 1. Οι άνθρωποι συνεχίζουν να κάνουν πράγματα που έχουν επιβραβευτικά αποτελέσματα. 2. Οι άνθρωποι αποφεύγουν να κάνουν πράγματα που επιφέρουν τιμωρία. 3. Οι άνθρωποι τελικά σταματάνε να κάνουν πράγματα που δεν έχουν ούτε επιβραβευτικά αποτελέσματα, ούτε επιφέρουν τιμωρίες.

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

#### Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΒΟΥΛΕΥΣΗΣ ΣΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

- Θεωρία της γνωσιακής αξιολόγησης (Deci, 1971): η απονομή εξωτερικών ανταμοιβών για συμπεριφορά τείνει να μειώνει το συνολικό επίπεδο της παρακίνησης. Η παρακίνησή προέρχεται από τη διαδικασία εξυπηρέτησης του πολίτη και από την αναγνώριση της ηθικής του από τους πολίτες και τον προϊστάμενό του, όχι όμως από την προσδοκία χρηματικής αμοιβής (πλέον του νόμιμου μισθού του).
- Το μοντέλο της εσωτερικής-ουσιαστικής παρακίνησης του Thomas (2009): οι εργαζόμενοι παρακινούνται εσωτερικά όταν οι ανταμοιβές που λαμβάνουν είναι αποτέλεσμα: επιλογής, επάρκειας, σημαντικότητας, προόδου.
- Θεωρία της στοχοθεσίας του Edwin Locke: εστιάζεται στη θεωρία του ορισμού στόχων και στην αυτο-αποτελεσματικότητα.
- Θεωρία της επανίσχυσης: τρεις βασικές αρχές που την διέπουν: 1) η συμπεριφορά έχει τα αίτια της στο περιβάλλον 2) η συμπεριφορά μπορεί να τροποποιηθεί (επανίσχυση), παρέχοντας (ελεγχόμενα) συγκεκριμένες συνέπειες και 3) η συμπεριφορά που επανισχύεται τείνει να επαναλαμβάνεται. Δηλαδή η συμπεριφορά είναι συνάρτηση των συνεπειών της.
- Θεωρία των προσδοκιών (Vroom – Porter, Lawler): στηρίζεται στο αξίωμα ότι οι άνθρωποι ενεργούν βάσει των αναμενόμενων αποτελεσμάτων των πράξεων τους, τα οποία και τους παρακινούν να καταβάλλουν στον απαιτούμενο βαθμό την αναγκαία προσπάθεια. Κατανέμει την παρακίνηση σε τρεις κατηγορίες: προσδοκία απόδοσης, επιθυμία ανταμοιβών, προσδοκία ανταμοιβών.
- Θεωρία του Rollinson (2008): οι όροι στο μοντέλο του είναι: α) το σθένος: εκφράζει την δύναμη της προτίμησης ενός ατόμου προς ένα αποτέλεσμα, β) τα αποτελέσματα: είναι τα προϊόντα της συμπεριφοράς, γ) η προσδοκία: είναι η πεποίθηση του ατόμου ότι η συμπεριφορά του θα καταλήξει σε αποτέλεσμα πρώτου επιπέδου και δ) το μέσο: περιλαμβάνει τη δύναμη και τη σχέση μεταξύ πρώτου και δευτέρου επιπέδου.
- Θεωρία της δικαιοσύνης (Adams): ο εργαζόμενος συγκρίνει τις απολαβές του από την εργασία του σε σχέση με αυτές των συναδέλφων του και βάσει αυτής της διαδικασίας αισθάνεται είτε δικαιωμένος είτε αδικημένος. Η σύγκριση αυτή, κατά τον Adams, είναι αναπόφευκτη συνέπεια της τάσης του ανθρώπου για δικαιοσύνη και για ίση αντιμετώπιση από τους άλλους.

#### **4.4.2 Μέθοδοι παρακίνησης**

Οι θεωρίες της παρακίνησης, όπως αναφέρουν οι Δ. Μπουραντάς, κ.ά. ( 1999)<sup>55</sup>, οδήγησαν στην εφαρμογή διαφόρων μεθόδων. Τέτοιες μέθοδοι είναι οι εξής:

- Οι πρόσθετες αμοιβές για παραγωγικότητα (πριμ παραγωγικότητας).
- Οικονομικά βραβεία (bonus) επίτευξης στόχων.
- Οι μισθολογικές προαγωγές, ανάλογα με τις επιδόσεις.
- Η συμμετοχή στα κέρδη της εταιρίας.
- Τα μη οικονομικά βραβεία ( π.χ. έπαινοι, σύμβολα αναγνώρισης κλπ).
- Ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας με τέτοιο τρόπο, ώστε να μειώνεται η ρουτίνα και η μονοτονία.
- Η εναλλαγή των θέσεων εργασίας των εργαζομένων σε τακτά χρονικά διαστήματα, ώστε να μειώνεται η ρουτίνα.
- Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων.
- Η ανάθεση δελεαστικών στόχων στους εργαζομένους.
- Οι κοινωνικές δραστηριότητες.

#### **4.5 Ο ρόλος των προϊσταμένων στην παρακίνηση – Προσέγγιση στους ΟΤΑ Α΄ Βαθμού**

Οι φορείς της Δ.Δ., μεταξύ των οποίων και οι δήμοι, λόγω των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν και των ιδιαιτεροτήτων του ελληνικού δημοσίου τομέα, έρχονται αντιμέτωποι με το θέμα της χαμηλής παρακίνησης. Είναι σημαντικό οι προϊστάμενοι να προσεγγίσουν το ζήτημα αυτό και να αναπτύξουν δράσεις και συμπεριφορές, οι οποίες θα βελτιώσουν το συνολικό επίπεδο της παρακίνησης των στελεχών αλλά και γενικότερα των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα. Οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης έχουν επηρεάσει την απόδοση των υπαλλήλων, οι οποίοι δεν αποδίδουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους, αποφεύγουν την ανάληψη ευθυνών και πρωτοβουλιών, ενώ οι προσπάθειές τους δεν ταυτίζονται πάντα με το όραμα και την αποστολή του οργανισμού.

---

<sup>55</sup> Δ. Μπουραντάς, κ.ά. ..., *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών*, ΟΕΔΒΑ, Αθήνα 1999, σ.133.

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

#### Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΒΟΥΛΕΥΣΗΣ ΣΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Σύμφωνα με τον Κώδικα των δημοτικών υπαλλήλων (Ν. 3584/2007) και τον Κώδικα των δημοσίων υπαλλήλων (Ν.3528/2007) τα κίνητρα για τους υπαλλήλους των δήμων είναι περιορισμένα (μονιμότητα, τήρηση ωραρίου, άδειες, παροχές κοινωνικού κυρίως περιεχομένου, ευνοϊκές συνθήκες ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης). Επιπλέον, στον περιορισμό των κινήτρων συμβάλλουν καίρια τα εξής γεγονότα: η μεγάλη μείωση αποδοχών, οι δεσμεύσεις του μνημονίου για μείωση των δημοσίων δαπανών (π.χ. διαθεσιμότητα σχολικών φυλάκων και δημοτικών αστυνόμων), η μεταβίβαση αρμοδιοτήτων στους δήμους δίχως όμως και η αντίστοιχη μεταφορά των αναγκαίων πόρων για την άσκησή τους, η αποχώρηση μεγάλου αριθμού υπαλλήλων (συνταξιοδότηση) που είχαν εμπειρία, ο πιθανός πολιτικός παρεμβατισμός τόσο κατά την εκτέλεση των καθηκόντων όσο και κατά την εξέλιξη των εργαζομένων. Το επίπεδο παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων με βάση το παραπάνω πλαίσιο, είναι περιορισμένο, όπως αναφέρεται στο εκπαιδευτικό υλικό του ΙΝ.ΕΠ. (2012)<sup>56</sup>, και αυτό έχει ως αποτέλεσμα :

- Του ευρύτερου οργανωσιακού και εργασιακού περιβάλλοντος που δεν ευνοεί την αύξηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των υπαλλήλων.
- Της αδυναμίας των προϊσταμένων να χρησιμοποιήσουν τα υλικά και άυλα μέσα που αυξάνουν την παρακίνηση των υφισταμένων τους.
- Του μη εντοπισμού των άριστων ή καλών υπαλλήλων και της τάσης ομοιογενοποίησης όλων προς τα πάνω.
- Της ισχυρής γραφειοκρατίας.
- Της έλλειψης επαρκούς σύνδεσης της αξίας – συνεισφοράς των εργαζομένων στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού σε σχέση με το επίπεδο αμοιβών.
- Της διαφοράς μεταξύ των κινήτρων που παρέχονται από τις ιδιωτικές επιχειρήσεις, σε σχέση με τις δημόσιες.
- Της έλλειψης του αισθήματος της δικαιοσύνης, όσον αφορά την αναγνώριση του έργου των δημοσίων υπαλλήλων που συνεισφέρουν έναντι των αδιάφορων υπαλλήλων.

<sup>56</sup> Βλ. Εκπαιδευτικό υλικό του ΙΝΕΠ του ΕΚΔΔΑ (2012). Επιμορφωτικό πρόγραμμα «Εξ αποστάσεως εκπαίδευση διευθυντικών στελεχών». Σ. 7.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΒΟΥΛΕΥΣΗΣ ΣΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

- Της απογοήτευσης των δημοσίων υπαλλήλων, με δεδομένο ότι περιορίζεται η δημιουργική τους ικανότητα, η εισαγωγή καινοτομιών κ.ά..

Οι προϊστάμενοι για να παρακινήσουν αποτελεσματικά τους υφισταμένους τους θα πρέπει να εντοπίσουν τις ανάγκες και επιθυμίες τους και να εφαρμόσουν τεχνικές παρακίνησης των συνεργατών τους για υψηλή απόδοση. Οι ενέργειές τους θα πρέπει να προσανατολίζονται στους παρακάτω κύριους άξονες:

- Καθορισμός από κοινού στόχων και προσδοκιών.
- Έγκαιρη και ακριβής πληροφόρηση (επιρροή στην εκτέλεση καθηκόντων, ανατροφοδότηση).
- Αξιοποίηση ΤΠΕ.
- Ανάπτυξη ανθρώπινων σχέσεων (σεβασμός, εκτίμηση, αναγνώριση, ακρόαση, ευκαιρίες, δίκαιη μεταχείριση, υποστήριξη, εξέλιξη).
- Περίγραμμα θέσης εργασίας (τι κάνει ο εργαζόμενος και πώς το κάνει/όρια, συμβάλλει και στην ορθή ΔΑΠ ώστε η εργασία να είναι συμβατή με τις γνώσεις, δεξιότητες, ενδιαφέροντα και χαρακτηριστικά των ατόμων).
- Μεταβίβαση αρμοδιοτήτων / αποκέντρωση (πρόκληση, ανάπτυξη, υπευθυνότητα, αναγνώριση ευκαιρίες, ρόλων).
- Ανάπτυξη συμμετοχικότητας και διαδικασιών διαβούλευσης (συμμετοχή σε όλες τις διαδικασίες – ομαδικό πνεύμα, διαφάνεια, διάλογος, συντονισμός).
- Έλεγχος – εποπτεία – αξιολόγηση (καθοδήγηση & κατεύθυνση συμπεριφοράς εργαζομένων, οδηγίες εκτέλεσης καθηκόντων, τήρηση ορίων πρωτοβουλιών και αρμοδιοτήτων).

#### 4.6 Ανακεφαλαίωση

Ο σημαντικός ρόλος των προϊσταμένων στην παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού για την αύξηση της επίδοσής του αναδύεται μέσω διαφόρων μοντέλων ηγετικής συμπεριφοράς. Ωστόσο, οι εξελίξεις της εποχής μας προωθούν τις συμπεριφορές εκείνες με έμφαση στην ανάπτυξη της συμμετοχής των εργαζομένων και τη δυνατότητα έκφρασης των απόψεών τους, ώστε να νιώθουν ότι συμβάλλουν στη στρατηγική του οργανισμού. Απαραίτητη είναι η γνώση των ικανοτήτων, δεξιοτήτων και χαρακτηριστικών των προϊσταμένων, καθώς επίσης των κριτηρίων



και αρχών της ηγετικής συμπεριφοράς για τη διαμόρφωση του πλαισίου της αποτελεσματικής διοίκησης με στόχους.

Στο παρόν κεφάλαιο αναπτύχθηκαν οι παράγοντες της αναγκαιότητας της παρακίνησης, αναφέροντας συνοπτικά τις κύριες θεωρίες για το θέμα αυτό, προκειμένου να γίνουν κατανοητές οι ανάγκες και οι επιθυμίες των ατόμων ώστε να επιλεγθούν οι ενέργειες παρακίνησης. Ειδικότερα επιχειρήθηκε η προσέγγιση της ανάλυσης του ρόλου του προϊσταμένου/ηγέτη στην παρακίνηση των εργαζομένων των δήμων. Εξετάστηκαν οι παράμετροι που επηρεάζουν τις συμπεριφορές των δημοτικών υπαλλήλων και οι θεματικοί άξονες στους οποίους θα πρέπει να γίνουν οι ενέργειες της παρακίνησης από τον προϊστάμενο για υψηλή απόδοση (όπως: η αναγνώριση της καλής προσπάθειας και απόδοσης, η δημιουργία καλού κλίματος στην ομάδα, η εκτίμηση και ο σεβασμός, η ενδυνάμωση της αυτοεκτίμησης των συνεργατών -με την επισήμανση των θετικών τους στοιχείων και της σημαντικότητας της εργασίας που κάνουν, η ελευθερία πρωτοβουλιών, η ενθάρρυνση για συμμετοχή με ιδέες και προτάσεις).

Κλείνοντας, θα γίνει αναφορά σε ένα απόσπασμα του βιβλίου *On Managing Yourself*<sup>57</sup>, σύμφωνα με το οποίο η έννοια της ηγεσίας στηρίζεται σε 3 αρχές:

- ✓ Να είναι πραγματική: ενεργείς με αυθεντικότητα αποσαφηνίζοντας τι είναι σημαντικό.
- ✓ Να είναι ολόκληρη: ενεργείς με ακεραιότητα διακατεχόμενος από σεβασμό.
- ✓ Να είναι καινοτόμα: δρας με δημιουργικότητα πειραματιζόμενος με το πώς τα πράγματα να γίνουν.

---

<sup>57</sup> Harvard Business Review Press, (2010). *On Managing Yourself*. Boston, Massachusetts. Σ.100-101.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΔΗΜΟΣ ΠΑΛΑΙΟΥ ΦΑΛΗΡΟΥ – ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ**

### **5.1 Σκοπός και μεθοδολογία της έρευνας**

#### *5.1.1 Σκοπός – αναγκαιότητα της έρευνας*

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας, που απορρέει από το προσωπικό ενδιαφέρον της συγγραφέως, η οποία είναι υπάλληλος του Δήμου Παλαιού Φαλήρου και ασκεί καθήκοντα Προϊσταμένης Διεύθυνσης από το 2008, είναι να αποτυπωθούν οι απόψεις, αντιλήψεις και θέσεις των ερωτηθέντων προκειμένου να διαπιστωθεί αφενός εάν υπάρχει συμμετοχικότητα των εργαζομένων στη στρατηγική του δήμου και εάν πληρούνται οι προϋποθέσεις ανάπτυξης των διαφόρων χαρακτηριστικών του ανθρώπινου δυναμικού, αφετέρου να εντοπιστούν οι αιτίες της τυχόν μη εφαρμογής, να προταθούν τρόποι βελτίωσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού για μεγαλύτερη παραγωγικότητα και απόδοση, ώστε ο δήμος να είναι αποτελεσματικότερος και αποδοτικότερος.

#### *5.1.2 Μεθοδολογία έρευνας*

Για τη συλλογή πληροφοριών χρησιμοποιήθηκε ημιδομημένο ερωτηματολόγιο (πρωτογενής πηγή πληροφόρησης). Εστάλη μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε συναδέλφους του δήμου - με ταυτόχρονη γνωστοποίηση του θέματος της εργασίας - και συμπληρώθηκε απευθείας και ανώνυμα. Ο αριθμός των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου περιορίστηκε σε 14 - επιπλέον των 7 πρώτων περί δημογραφικών στοιχείων - προκειμένου να μην είναι αποτρεπτικό και κουραστικό.

Το ερωτηματολόγιο και οι απαντήσεις παραθέτονται στο Παράρτημα Α.

Το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε μεταξύ 26/08/2016 και 06/09/2016 (8 εργάσιμες ημέρες). Από τους 80 συναδέλφους συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο 34, που αποτελεί ποσοστό 42,5%. Οι υπόλοιποι συνάδελφοι είτε δεν θέλησαν να απαντήσουν είτε απουσίαζαν εκείνες τις ημέρες. Τα ερωτήματα αφορούσαν κυρίως στα κριτήρια ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού και στη χρήση των εργαλείων της συμμετοχής και διαβούλευσης στις διαδικασίες αποδοτικότερης λειτουργίας των υπηρεσιών.

### **5.1.3 Προβλήματα/αδυναμίες της έρευνας**

Οι περισσότεροι συνάδελφοι έκριναν ότι οι ερωτήσεις είχαν ουσιαστικό περιεχόμενο και δημιούργησαν αρκετό προβληματισμό, γεγονός που προκάλεσε δύο ειδών αντιδράσεις. Μερικοί αντιμετώπισαν την έρευνα ως μια διαδικασία κατά την οποία τους δίνεται η δυνατότητα να εκφράσουν τη γνώμη τους για τα προβλήματα που υφίστανται στο δήμο σχετικά με το ζήτημα της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού και των υπηρεσιών, τις αιτίες των προβλημάτων αυτών και τους τρόπους επίλυσής τους. Και οι υπόλοιποι έδειξαν διστακτικότητα και επιφυλακτικότητα ως προς την επίδραση της τυχόν γνωστοποίησης των απαντήσεων σε ανώτερα ιεραρχικά άτομα –με δεδομένο ότι θα αναφερόντουσαν σε δυσάρεστες καταστάσεις που κατά την κρίση τους συναντούν στο χώρο της εργασίας τους. Χρειάστηκε η εξήγηση της συγγραφούς περί του απορρήτου των στοιχείων της έρευνας και κυρίως η επισήμανση της χρησιμότητας των αποτελεσμάτων αυτής σε μια προσπάθεια αλλαγής, προσαρμογής και εκσυγχρονισμού του δήμου στη ΔΑΠ.

## **5.2 Γενικά στοιχεία του ανθρώπινου δυναμικού του δήμου Παλαιού Φαλήρου**

Για τη συσχέτιση των αποτελεσμάτων της έρευνας με τη συνολική οργανωτική δομή των υπηρεσιών και το υφιστάμενο προσωπικό, κρίνεται απαραίτητο να παρουσιαστούν γενικά στοιχεία που αφορούν στη διάρθρωση των υπηρεσιών και τα χαρακτηριστικά του προσωπικού. Τα στοιχεία χορηγήθηκαν από το διοικητικό τμήμα της διεύθυνσης Διοικητικών Υπηρεσιών. Σύμφωνα με τον ΟΕΥ (2003) του δήμου Παλαιού Φαλήρου, οι υπηρεσίες του διαρθρώνονται σε 7 διευθύνσεις, 23 τμήματα και 1 ανεξάρτητο γραφείο.

Αναλυτικά το οργανόγραμμα του δήμου παραθέτεται στο Παράρτημα Β.

Τοποθετημένοι είναι 4 διευθυντές, κατόπιν κρίσεως του Υπηρεσιακού Συμβουλίου (σε έναν έχουν ανατεθεί παράλληλα καθήκοντα προϊσταμένου και δεύτερης διεύθυνσης και σε δεύτερο παράλληλα καθήκοντα προϊσταμένου τμήματος). Δηλαδή 2 διευθύνσεις λειτουργούν δίχως διευθυντή. Ακόμη, τοποθετημένοι είναι 17 προϊστάμενοι τμημάτων (οι 3 κατόπιν κρίσεως του Υπηρεσιακού Συμβουλίου και οι υπόλοιποι με ανάθεση Δημάρχου). Δηλαδή 6 οργανικές μονάδες λειτουργούν δίχως προϊστάμενο.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΔΗΜΟΣ ΠΑΛΑΙΟΥ ΦΑΛΗΡΟΥ – ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Ο συνολικός αριθμός των υπαλλήλων του δήμου ανέρχεται σε 335. Το 85% (284) είναι τακτικό προσωπικό και το 15% (51) είτε ορισμένου χρόνου είτε με δικαστικές αποφάσεις. Ως προς το φύλο: το 56% (187) είναι άνδρες και το 44% (148) γυναίκες. Για το εκπαιδευτικό επίπεδο: το 12% (39) είναι Πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, το 8% (27) Τεχνολογικής, το 45% (151) δευτεροβάθμιας και το 35% (118) υποχρεωτικής εκπαίδευσης. Ως προς την αναλογία του επιπέδου εκπαίδευσης ανά φύλο: πανεπιστημιακή εκπαίδευση έχουν 25 γυναίκες και 14 άνδρες, τεχνολογική 19 γυναίκες και 8 άνδρες, δευτεροβάθμια 54 γυναίκες και 97 άνδρες και υποχρεωτική εκπαίδευση 50 γυναίκες και 68 άνδρες. Τα παραπάνω στοιχεία παρουσιάζονται στα κατωτέρω διαγράμματα.

Διάγραμμα 5.1: Σχέση εργασίας προσωπικού δήμου Π. Φαλήρου



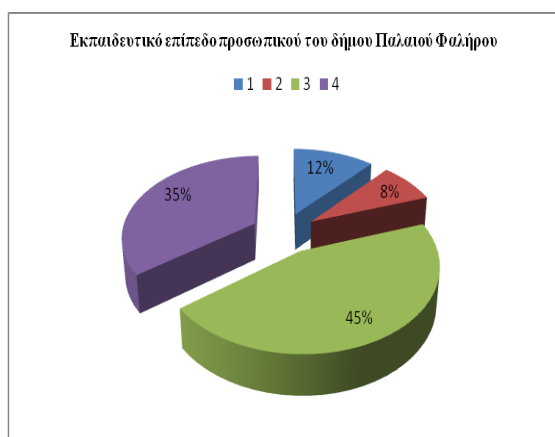
Όπου 1: τακτικό προσωπικό και 2: μη τακτικό προσωπικό

Διάγραμμα 5.2: Φύλο προσωπικού δήμου Π. Φαλήρου



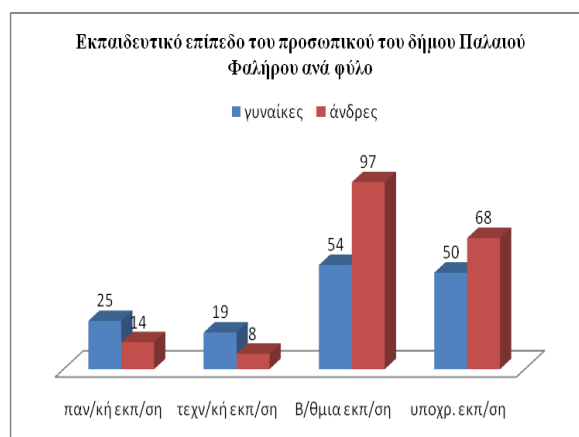
Όπου 1: άνδρες και 2: γυναίκες

Διάγραμμα 5.3: Εκπαιδευτικό επίπεδο προσωπικού δήμου Π. Φαλήρου



Όπου 1: Πανεπιστημιακή εκπ/ση, 2: Τεχνολογική εκπ/ση, 3: Β/θμια εκπ/ση και 4: Υποχρεωτική εκπ/ση

Διάγραμμα 5.4: Εκπαιδευτικό επίπεδο ανά φύλο προσωπικού δήμου Π. Φαλήρου

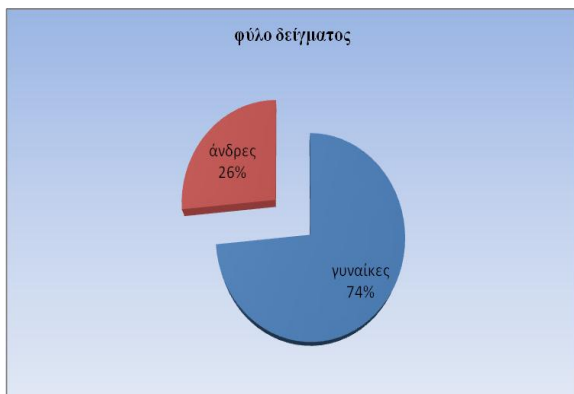


### 5.3 Αποτελέσματα έρευνας

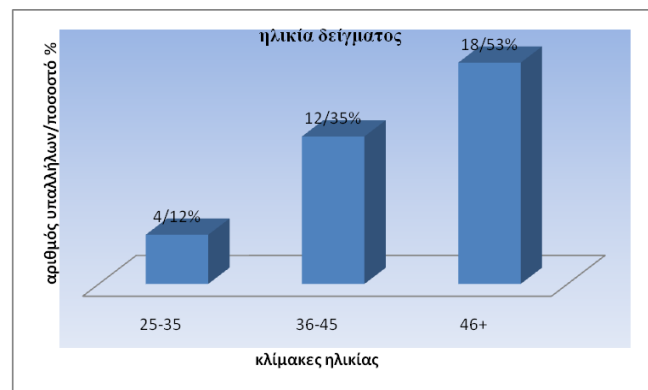
#### 5.3.1 Ανάλυση δημογραφικών στοιχείων δείγματος

Όπως προελέχθη το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από 34 υπαλλήλους. Ως προς το φύλο του δείγματος: το 26% (9) είναι άνδρες και το 74% (25) γυναίκες. Ως προς την ηλικία: Το 53% (18) είναι ηλικίας 46+, το 35% (12) ηλικίας 36 – 45 και το 12% (4) ηλικίας 25 – 35. Το εκπαιδευτικό επίπεδο του δείγματος είναι: το 74% (25) είναι πτυχιούχοι (είτε ΑΕΙ είτε ΤΕΙ) –από τους οποίους το 40% (10) είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού και το 26% (9) απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Από τους 34 οι 8 (23,6%) είναι προϊστάμενοι (ένας διεύθυνσης και οι 7 τμημάτων) και οι υπόλοιποι 26 (76,47%) υπάλληλοι. Στα παρακάτω διαγράμματα παρουσιάζονται τα προαναφερόμενα δημογραφικά στοιχεία.

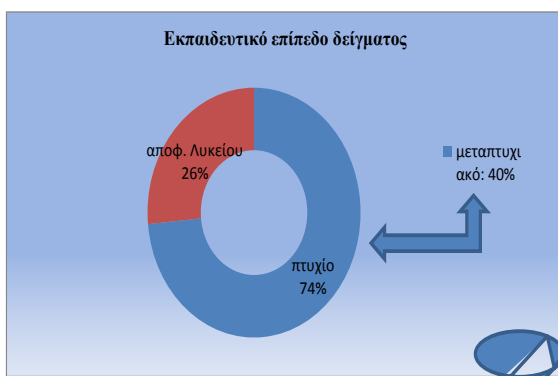
Διάγραμμα 5.5: Φύλο δείγματος



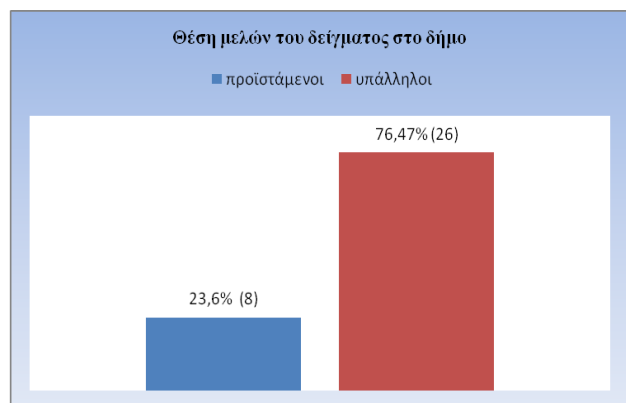
Διάγραμμα 5.6: Ηλικία δείγματος



Διάγραμμα 5.7: Εκπαιδευτικό επίπεδο δείγματος



Διάγραμμα 5.8: Θέση μελών του δείγματος στο δήμο



### 5.3.2 Ανάλυση αποτελεσμάτων έρευνας

#### 5.3.2.1 Ερωτήσεις κλειστού τύπου αναφορικά με τα κριτήρια ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού στο περιβάλλον της εργασίας

Από τις 14 ερωτήσεις οι 5 ήταν κλειστού τύπου. Η με α/α 1 ερώτηση αφορούσε στην εξασφάλιση των παραγόντων και κριτηρίων στο περιβάλλον της εργασίας, η με α/α 2, τη συμφωνία του αντικειμένου της εργασίας με τις γνώσεις του ερωτώμενου, τη σπουδαιότητά του και τη συμβολή του δήμου στην ανάπτυξη των υπαλλήλων, η με α/α 3, την ανάπτυξη πρωτοβουλιών και υπευθυνότητας στην εκτέλεση καθηκόντων, η με α/α 5, το ρόλο των προϊσταμένων στην απόδοση και η με α/α 7 ερώτηση στη μέθοδο λειτουργίας του τμήματος.

- Στην πρώτη ερώτηση το 67,65% απάντησε «αρκετά» (το 23,53% απάντησε «πάρα πολύ» και το 8,8% «λίγο»). Σημειώνεται ότι αναφορικά με το φύλο, το 77,78% των ανδρών και το 72% των γυναικών απάντησε «αρκετά».
- Στα υποερωτήματα της δεύτερης ερώτησης επικρατεί η απάντηση «αρκετά» με μ.ο. ποσοστού 45%. Διακρίνεται ότι στο πρώτο υποερώτημα της δεύτερης ερώτησης το ποσοστό μοιράζεται στις άλλες 2 απαντήσεις, ήτοι 29,41% απαντά «ναι» και άλλο τόσο απαντά «όχι». Σημειώνεται ότι αναφορικά με το φύλο, το ποσοστό των ανδρών και στις 3 απαντήσεις είναι 33,33%. Ενώ στις γυναίκες, το 44% απαντά «αρκετά» και στις απαντήσεις «ναι» και «όχι» το ποσοστό είναι ίδιο, ήτοι 28%. Στο δεύτερο υποερώτημα ποσοστό 8,8% απαντά «λίγο», 23,53% «πολύ» και 29,41% απαντά «πάρα πολύ». Σημειώνεται ότι αναφορικά με το φύλο, το 55,55% των ανδρών απαντά «πολύ» ενώ το 44% των γυναικών απαντά «αρκετά» και το 36% «πάρα πολύ». Στο τρίτο υποερώτημα το 29,41% απαντά «όχι» και το 14,7% «ναι». Σημειώνεται ότι αναφορικά με το φύλο, το 66,67% των ανδρών απαντά «αρκετά», ενώ στις γυναίκες το 52% απαντά «αρκετά» και το 36% απαντά «όχι».
- Στην τρίτη ερώτηση το 47% απαντά «αρκετά» και το υπόλοιπο ποσοστό διανέμεται ως εξής: το ποσοστό 14,7% απαντάται στις απαντήσεις «λίγο» και «πάρα πολύ» και το 23,53% απαντά «πολύ». Σημειώνεται ότι αναφορικά με το φύλο, το 44,44% των ανδρών και το 48% των γυναικών απαντά «αρκετά».
- Στα δύο υποερωτήματα της 5<sup>ης</sup> ερώτησης επικρατεί συντριπτική πλειοψηφία με μ.ο. 82,3% στην απάντηση «ναι», ακολουθεί η απάντηση «αρκετά» με μ.ο. 14,7% και μόλις το 2,9% απαντά «όχι». Σημειώνεται ότι αναφορικά με το φύλο, το 55,55% των ανδρών και το

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΔΗΜΟΣ ΠΑΛΑΙΟΥ ΦΑΛΗΡΟΥ – ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

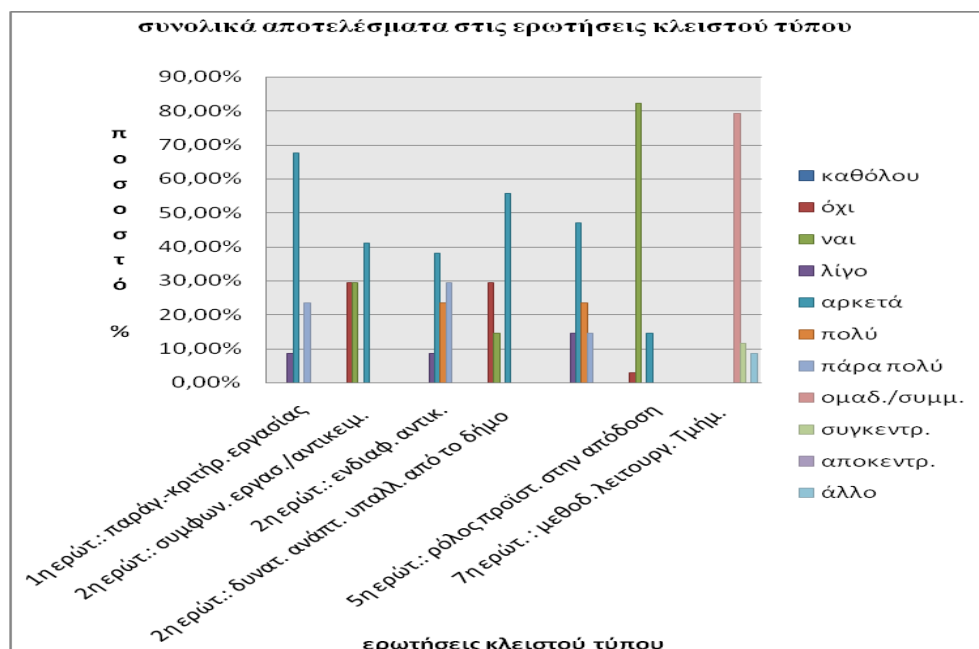
συντριπτικό 88% των γυναικών απαντά «ναι» στο πρώτο υποερώτημα. Στο δεύτερο υποερώτημα το 100% των ανδρών και το 84% των γυναικών απαντά «ναι».

- Τέλος στην έβδομη ερώτηση η απάντηση «ομαδικότητα/συμμετοχή» λαμβάνει το ποσοστό 79,4%, το 11,76% απαντά «συγκεντρωτισμός» και το 8,8% «άλλο». Σημειώνεται ότι αναφορικά με το φύλο, το 77,78% των ανδρών και το 84% των γυναικών απαντά «ομαδικότητα/συμμετοχή».

Παρατηρούνται ως προς το φύλο τα εξής: στην 1<sup>η</sup> ερώτηση κυριαρχεί και στα 2 φύλα η απάντηση «αρκετά». Στη 2<sup>η</sup>, ενώ στις γυναίκες επικρατεί η απάντηση «αρκετά» και στα 3 υποερωτήματα, στους άνδρες υπάρχει μια διαφοροποίηση ως προς το δεύτερο υποερώτημα όπου επικρατεί η απάντηση «πολύ». Στην 3<sup>η</sup> ερώτηση, εξίσου και στα δύο φύλα επικρατεί η απάντηση «αρκετά». Στην 5<sup>η</sup>, κυριαρχεί η απάντηση «ναι» και στα δύο φύλα και στην 7<sup>η</sup> ερώτηση, εξίσου κυριαρχεί η απάντηση «ομαδικότητα/συμμετοχή».

Στο παρακάτω διάγραμμα απεικονίζονται τα συνολικά αποτελέσματα στις πέντε ερωτήσεις κλειστού τύπου.

Διάγραμμα 5.9: Συνολικά αποτελέσματα στις ερωτήσεις κλειστού τύπου.



Από την παραπάνω ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας και μελετώντας τα διατυπωμένα σχόλια, φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι οι παράγοντες εξασφάλισης του περιβάλλοντος της εργασίας δεν τηρούνται σε πολύ ικανοποιητικό βαθμό ώστε οι εργαζόμενοι να

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΔΗΜΟΣ ΠΑΛΑΙΟΥ ΦΑΛΗΡΟΥ – ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

αισθάνονται ασφάλεια, σιγουριά, αυτοπεποίθηση, δικαιοσύνη και ευχαρίστηση, κυρίως λόγω των επιδράσεων της οικονομικής κρίσης. Ακόμη, μη διάθεση όλων των μέσων και όλων των δυνατοτήτων ανάπτυξης αυτών, απαραίτητο κριτήριο ταχύτητας, εγκυρότητας, επικοινωνίας, πληροφόρησης και διαλειτουργικότητας μεταξύ των υπηρεσιών. Ασάφεια στους στόχους του δήμου και μη συγκεκριμενοποίηση των στρατηγικών. Μη επαρκής και συντονισμένος έλεγχος της εργασίας του προσωπικού.

Επίσης, θεωρούν ότι η εργασία που εκτελούν δεν ανταποκρίνεται απόλυτα στις γνώσεις τους, το οποίο δημιουργεί τον προβληματισμό περί της σωστής τοποθέτησης του προσωπικού και του καταμερισμού των αρμοδιοτήτων μεταξύ των μελών του προσωπικού, κριτήριο που επηρεάζει την αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού. Παρά ταύτα, αναγνωρίζεται η σπουδαιότητα του αντικειμένου της εργασίας τους, γεγονός που διακρίνει τα άτομα με υπευθυνότητα και ενδιαφέρον για τα καθήκοντα που εκτελούν. Ωστόσο, είναι αρκετά ευδιάκριτη η άποψη ότι ο δήμος δεν συμβάλλει αποφασιστικά στη βελτίωση των δυνατοτήτων και στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του προσωπικού και αυτό επηρεάζει την αντίληψη των εργαζομένων ως προς τον τρόπο με τον οποίο τους αντιμετωπίζει η ιεραρχία (πολιτική ή υπηρεσιακή).

Το ζήτημα της ανάπτυξης των πρωτοβουλιών των μελών του προσωπικού, το οποίο θα αναπτύξει το αίσθημα της ευθύνης, τη δημιουργικότητα και την καινοτομία, θα καλλιεργήσει τη συμμετοχικότητα στον προγραμματισμό, στην οργάνωση, στη λήψη αποφάσεων, στον έλεγχο και την αξιολόγηση, διαδικασίες σχεδιασμού και εκτέλεσης των καθηκόντων τους, φαίνεται ότι χρήζει βελτίωσης και αναδιοργάνωσης. Είναι αναγκαίο να αισθανθεί το ανθρώπινο δυναμικό, μέσω της συνέργειας, ότι είναι «μέρος» του δήμου και όχι απλά ένα «εργαλείο» της δημοτικής αρχής προς εξυπηρέτηση των σκοπών της ή και η μερίδα των εργαζομένων που «τους πληρώνουν» οι πολίτες και απλά εκτελούν -οι δημοτικοί υπάλληλοι μάλιστα αντιμετωπίζονται ακόμα πιο «κτητικά» λόγω του γεγονότος ότι το δήμο τον αισθάνονται οι πολίτες πιο οικείο είτε με την ιδιότητα του δημότη είτε του κατοίκου.

Είναι σαφές ότι ο ρόλος των προϊσταμένων στη ΔΑΠ και στην υλοποίηση των πολιτικών του δήμου μέσω της διαμόρφωσης των κατάλληλων συνθηκών εργασίας και της ανάπτυξης κινήτρων στο προσωπικό είναι καθοριστικός και σημαντικός για την παραγωγικότητα των εργαζομένων και την επίτευξη των στόχων του δήμου. Τα χαρακτηριστικά των προϊσταμένων πλέον απαιτούν προσαρμογή στις νέες ανάγκες του προσωπικού και του δήμου. Δεν αρκεί απλά να δίνει οδηγίες, να



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΔΗΜΟΣ ΠΑΛΑΙΟΥ ΦΑΛΗΡΟΥ – ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

εκτελεί και να ελέγχει. Οφείλει να εμφυσήσει στους εργαζομένους το όραμα και τους στόχους της δημοτικής αρχής, να παρακινεί το προσωπικό για μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα, να αναπτύσσει τις συμπεριφορές και τις ανθρώπινες σχέσεις μέσω της συμμετοχικότητας, της συνεργασίας και του ομαδικού πνεύματος, να διαχειρίζεται συγκρούσεις και αντιδράσεις, να ελέγχει και να αξιολογεί με στόχο όχι την ποινή ή επίπληξη αλλά την αλλαγή, την αναδιοργάνωση, τον επαναπροσδιορισμό διαδικασιών και πολιτικών για το καλύτερο των εργαζομένων, των υπηρεσιών και του δήμου.

Τέλος είναι ιδιαίτερα εντυπωσιακό ότι η μέθοδος που ακολουθείται σχεδόν από όλους για την καλή λειτουργία των τμημάτων είναι η συμμετοχή και η ομαδική εργασία. Η διαπίστωση αυτή φανερώνει την αναγνωρισιμότητα της μεθόδου αυτής ως της πιο κατάλληλης για να ανταποκριθούν οι υπηρεσίες στις συνεχείς αλλαγές, στις αυξημένες απαιτήσεις, στην πολυνομία και τη σύγχυση που αυτή προκαλεί, στις νέες ανάγκες των πολιτών/επιχειρήσεων, στην εύρεση τρόπων ανάπτυξης του δήμου και κυρίως να αναπτυχθεί εμπιστοσύνη, αλληλοσεβασμός, αλληλοκατανόηση και συνεργασία μεταξύ των μελών του ανθρώπινου δυναμικού.

#### *5.3.2.2 Απαντήσεις ανοιχτού τύπου αναφορικά με τους παράγοντες βελτίωσης της απόδοσης, τα εργαλεία παρακίνησης αύξησης της αποδοτικότητας*

Οι υπόλοιπες 9 ερωτήσεις ανοιχτού τύπου αφορούσαν στους παράγοντες βελτίωσης της απόδοσης του προσωπικού, τις δυσκολίες που συναντούν οι εργαζόμενοι, τις προσδοκίες τους, τη χρήση και τη συμβολή των εργαλείων της συμμετοχής και διαβούλευσης για την αύξηση της απόδοσης.

- Στην ερώτηση με α/α 4 περί των σημαντικότερων προβλημάτων που αντιμετωπίζουν κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, η πιο συχνή απάντηση (το 38% των ερωτώμενων συμπεριέλαβαν στις απαντήσεις το συγκεκριμένο πρόβλημα) αφορά στα θέματα για τη νομοθεσία (πολυνομία, ασάφεια, σύγχυση, ερμηνεία). Η αμέσως σε συχνότητα απάντηση είναι τα προβλήματα με τους πολίτες/επιχειρηματίες (το 26,47% των ερωτώμενων συμπεριέλαβαν στις απαντήσεις το εν λόγω πρόβλημα) και ακολουθεί η γραφειοκρατία με το 23,5% των ερωτώμενων. Ακολουθούν τα προβλήματα που αφορούν στο φόρτο εργασίας (πολλές αρμοδιότητες και ταυτόχρονη ενασχόληση με πολλά και διαφορετικά θέματα), στην έλλειψη ή ανεπάρκεια μέσων (τεχνικών, μηχανογράφησης), στη δυσκολία συνεργασίας

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΔΗΜΟΣ ΠΑΛΑΙΟΥ ΦΑΛΗΡΟΥ – ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

μεταξύ των υπηρεσιών του δήμου και στην υποστελέχωση των υπηρεσιών καθώς και στη μη εξειδίκευση του προσωπικού. Τα υπόλοιπα προβλήματα σχετίζονται με: το συντονισμό, τον προγραμματισμό, την οργάνωση των υπηρεσιών, τον καταμερισμό των αρμοδιοτήτων, την έλλειψη συγκέντρωσης κατά την εκτέλεση των καθηκόντων λόγω συνύπαρξης στον ίδιο χώρο εργαζομένων με διαφορετικά αντικείμενα και με ταυτόχρονη ενασχόληση εξυπηρέτησης των πολιτών, την έλλειψη κινήτρων, τον περιορισμό ανάπτυξης πρωτοβουλιών, την πολιτική παρέμβαση, τη γνώση του αντικειμένου και την ανάγκη επιμόρφωσης, έλλειψη επικοινωνίας και πληροφόρησης, τη διαχείριση του προσωπικού και ειδικότερα στην αδυναμία/απροθυμία υιοθέτησης νέων σύγχρονων μεθόδων και διαδικασιών, τους μη σαφείς στόχους του δήμου όσον αφορά στη ΔΑΠ και στον τρόπο λειτουργίας του κρατικού μηχανισμού ειδικά απέναντι στους δήμους.

Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζονται τα ανωτέρω.

Διάγραμμα 5.10: Σημαντικότερα προβλήματα του προσωπικού του δήμου Παλαιού Φαλήρου



Όπου οι αριθμοί 1 – 5 φανερώνουν το μέγεθος του προβλήματος με 1: το μικρότερο και 5: το μεγαλύτερο.

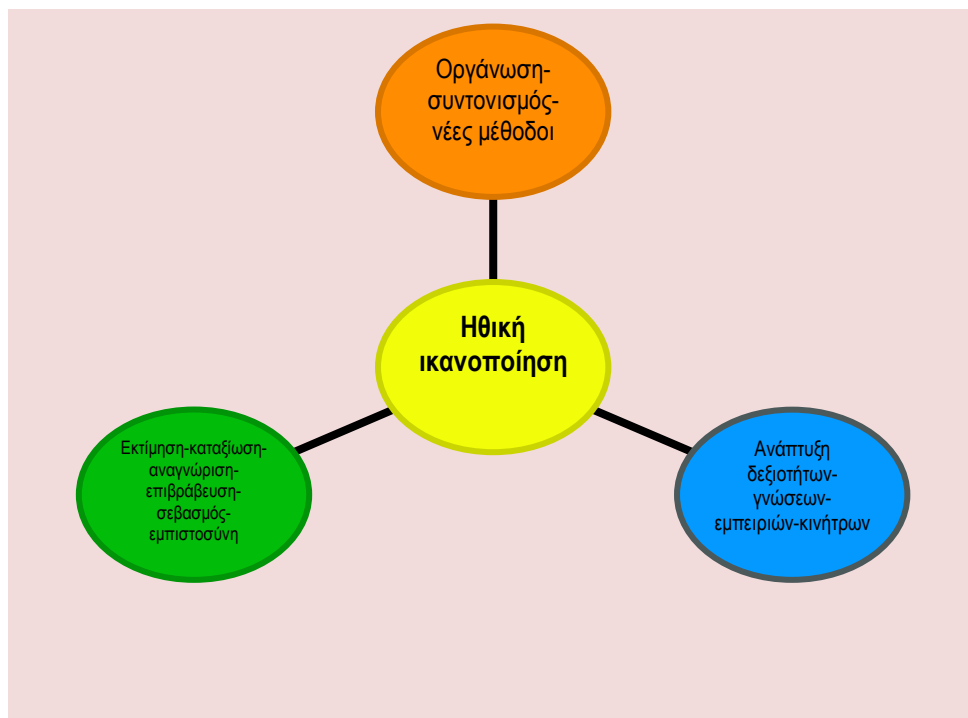
- Στην ερώτηση με α/α 6 σχετικά με τις προσδοκίες του προσωπικού και τις ανάγκες που καλύπτει η αποδοτικότερη εργασία, όλοι απάντησαν ότι με τις οικονομικές εξελίξεις των τελευταίων ετών δεν προσδοκούν κάποια αλλαγή στον οικονομικό τομέα (αποδοχές) πέραν του γεγονότος ότι οι μισθοί τους καλύπτουν τις βασικές ανάγκες. Επίσης, οι ερωτώμενοι θεωρούν ότι λείπουν τα κίνητρα για παραγωγικότητα και αποδοτικότητα. Η συντριπτική πλειοψηφία (91%) κάνει αναφορά στην ηθική ικανοποίηση και τις παραμέτρους που την

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΔΗΜΟΣ ΠΑΛΑΙΟΥ ΦΑΛΗΡΟΥ – ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

επιτυγχάνουν, οι οποίες σύμφωνα με τα στοιχεία της έρευνας, εστιάζονται στα εξής: ανάπτυξη γνώσεων, εμπειριών, δημιουργικότητας, ικανοτήτων, βελτίωση δεξιοτήτων, παραγωγικό έργο, συμφωνία εργασίας με το γνωστικό αντικείμενο, ορθή εκτέλεση των καθηκόντων, προσωπική ικανοποίηση, αναγνώριση, καταξίωση, επιβράβευση, σεβασμός και αναγνωρισιμότητα από τους πολίτες, εκτίμηση και παραδοχή των συναδέλφων, ανάπτυξη κινήτρων για μεγαλύτερη απόδοση, δημιουργικότητα και παραγωγικότητα, καλύτερη οργάνωση και συντονισμός, καλλιέργεια νέων μεθόδων και αλλαγή κουλτούρας.

Διάγραμμα 5.11: Παράμετροι της ηθικής ικανοποίησης του προσωπικού του δήμου Παλαιού Φαλήρου



- Στις ερωτήσεις με α/α 8, 9 και 10, οι οποίες αφορούν στην εφαρμογή των εργαλείων της συμμετοχής και διαβούλευσης στο δήμο Παλαιού Φαλήρου και τη συμβολή τους στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού, η απάντηση που κυριαρχεί ως προς την εφαρμογή αυτών είναι αρνητική, ήτοι ποσοστό 73,5% και το υπόλοιπο 26,5% απαντά κυρίως ότι χρησιμοποιούνται μερικώς και σε συγκεκριμένες διαδικασίες. Σχεδόν όλοι – ποσοστό 94% - αναγνωρίζουν τη χρησιμότητα των ανωτέρω εργαλείων και την ανάγκη εφαρμογής τους για την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού ώστε να ανταποκριθεί στις νέες εξελίξεις. Θεωρούν ότι υπάρχει δυνατότητα ανάπτυξής τους στο δήμο εφόσον καλλιεργηθούν τα απαιτούμενα κριτήρια για τη δομή του

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΔΗΜΟΣ ΠΑΛΑΙΟΥ ΦΑΛΗΡΟΥ – ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

κατάλληλου πλαισίου εφαρμογής τους. Σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτώμενων τα κριτήρια αυτά είναι: η βελτίωση της συνεργασίας (κάθετη και οριζόντια), η ισότιμη συμμετοχή και αμφίδρομη σχέση, η δυνατότητα έκφρασης γνώμης, η καλλιέργεια καλύτερων, έγκαιρων και έγκυρων τρόπων επικοινωνίας και πληροφόρησης, η προθυμία, ο σεβασμός, η υπομονή, η εμπιστοσύνη, η ενδυνάμωση και παρακίνηση, η ανάπτυξη δεξιοτήτων, ικανοτήτων και δημιουργικότητας, ο εμπλουτισμός γνώσεων, ο ορθός καταμερισμός αρμοδιοτήτων και εργασιών σε συνάφεια με το γνωστικό αντικείμενο του εργαζομένου, η ανάπτυξη πρωτοβουλιών και ανάληψη ευθυνών, η οργάνωση και ο προγραμματισμός. Όσον αφορά στις απαντήσεις περί των ανασταλτικών παραγόντων εφαρμογής των ανωτέρω εργαλείων, αυτές επικεντρώνονται στα εξής: κυρίως στην μη ορθή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού από τη Κεντρική Διοίκηση του δήμου, στην έλλειψη ενημέρωσης και διάθεσης του προσωπικού για ανάπτυξη, αλλαγή, χρήση των νέων μέσων και μεθόδων διοίκησης και στην κουλτούρα των υψηλόβαθμων στελεχών και της πολιτικής ηγεσίας. Άλλοι παράγοντες που αναφέρονται είναι η αλληλοεπικάλυψη αρμοδιοτήτων και ο μη ορθός καταμερισμός εργασιών, ο μη σαφής καθορισμός στόχων από την ηγεσία, το νομικό πλαίσιο και η πολυπλοκότητά του, η ανεπάρκεια γνώσεων, η έλλειψη συντονισμού και οργάνωσης και η έλλειψη κινήτρων.

- Οι ερωτήσεις με α/α 11, 12 & 13 αφορούν στους χρησιμοποιούμενους από το προσωπικό τρόπους επικοινωνίας, το στόχο του δήμου σχετικά με τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και τέλος τους προτεινόμενους τρόπους βελτίωσης της εργασίας του προσωπικού. Αναφορικά με τα κανάλια επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται, απαντούν: διαπροσωπική, ηλεκτρονική, συσκευές, αλληλογραφία. Το 82% των ερωτώμενων θεωρούν ότι υπάρχουν δυνατότητες βελτίωσης ως προς την ηλεκτρονική μορφή (κυρίως για online υπηρεσίες) επειδή επιτυγχάνεται άμεση ενημέρωση και πληροφόρηση ταυτοχρόνως σε πολλούς αποδέκτες, εξοικονόμηση πόρων, ανεπτυγμένη χρήση μέσων, καθώς και ταχύτατη διεκπεραίωση των υποθέσεων και εξυπηρέτηση των πολιτών. Ωστόσο δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στην ανάπτυξη της άμεσης συνεργασίας οργανώνοντας συναντήσεις και συγκροτώντας ομάδες εργασίας τόσο μεταξύ των μελών μιας οργανικής μονάδας όσο και μεταξύ των διαφόρων οργανικών μονάδων του δήμου -τυπικές και άτυπες ομάδες, ώστε μέσω του διαλόγου και την ανταλλαγή απόψεων να επιτευχθούν καλύτερα αποτελέσματα και να καλυφθούν οι

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΔΗΜΟΣ ΠΑΛΑΙΟΥ ΦΑΛΗΡΟΥ – ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

πραγματικές ανάγκες του προσωπικού και των υπηρεσιών. Το 70,5% απαντά ότι ο στόχος του δήμου σχετικά με τη ΔΑΠ είναι η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού επιδιώκοντας την ανάπτυξη του προσωπικού, τη συμμετοχικότητα, τη συνεργασία, τον ορθό καταμερισμό αρμοδιοτήτων και εργασιών ώστε οι υπηρεσίες να λειτουργούν εύρυθμα, αποτελεσματικά και αποδοτικά προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του δήμου με γνώμονα την εξυπηρέτηση του πολίτη και την παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών.

- Το τελευταίο μέρος του ερωτηματολογίου αφορά επιπλέον ερωτήσεις για τους προϊστάμενους σχετικά με τη σύνθεση του προσωπικού του τμήματος, την επάρκεια των γνώσεων του προσωπικού σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας, τις απαιτούμενες δεξιότητες του προσωπικού για την εκτέλεση των καθηκόντων και τις παρατηρούμενες συμπεριφορές των εργαζομένων. Στο δείγμα απάντησαν 6 προϊστάμενοι (1 διευθυντής και 5 τμηματάρχες). Αναφορικά με το πλήθος των εργαζομένων ανά τμήμα, παρατηρείται διαφοροποίηση, η οποία οφείλεται είτε στη φύση των εκτελεσθέντων εργασιών – σε μερικά τμήματα υπάρχει αυξημένος αριθμός υπηρετούντων υπαλλήλων επειδή συμπεριλαμβάνονται εξωτερικές εργασίες (π.χ. κηπουροί, ηλεκτρολόγοι, υδραυλικοί, κλπ) – είτε στις ιδιαιτερότητες των αντικειμένων (π.χ. τήρηση αυστηρών προθεσμιών). Όλοι οι ερωτώμενοι κρίνουν απαραίτητη τη γνώση χρήσης Η/Υ και ιδιαίτερα των αντίστοιχων προγραμμάτων του τμήματος, της λειτουργίας του δήμου, της σχετικής νομοθεσίας, καθώς επίσης τις γενικές γνώσεις περί των διοικητικών διαδικασιών. Απαντούν ότι το προσωπικό γνωρίζουν σε αρκετά ικανοποιητικό βαθμό τα παραπάνω με εξαίρεση το προσωπικό των εξωτερικών εργασιών. Θεωρούν ότι όλες οι βασικές δεξιότητες είναι απαραίτητες δίνοντας έμφαση στη συνεργασία, την ομαδικότητα, την πρωτοβουλία, την εμπιστοσύνη, την ευελιξία, την υπευθυνότητα, την υπομονή και το σθένος αντιμετώπισης αντίξωων καταστάσεων. Αναφορικά με τις πιο συχνά εκδηλούμενες συμπεριφορές, οι επικρατέστερες απαντήσεις είναι: υπευθυνότητα, συνεργασία, προσπάθεια καλυτέρευσης, ενδιαφέρον και αφοσίωση, εξυπηρέτηση πολιτών. Βέβαια αναφέρθηκε ότι υπάρχουν εργαζόμενοι, οι οποίοι αποφεύγουν την ανάληψη ευθυνών και αρμοδιοτήτων, καθώς επίσης δεν καταβάλουν τη μέγιστη δυνατή προσπάθεια κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους.

**5.3.3. Συμπέρασμα**

Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας, αναφορικά με τα θέματα της ΔΑΠ, για το δήμο Παλαιού Φαλήρου διαπιστώνονται τα εξής:

- Αρκετά ικανοποιητικό το επίπεδο εξασφάλισης των παραγόντων της εργασίας.
- Μη ικανοποιητική αξιοποίηση των μέσων.
- Ανεπαρκής πληροφόρηση.
- Ελλιπής ανάπτυξη των καναλιών επικοινωνίας.
- Έλλειψη κινήτρων.
- Έλλειψη συντονισμού και οργάνωσης.
- Ανάγκη κατάρτισης και εκπαίδευσης.
- Απαραίτητος ο σαφής προσδιορισμός στόχων τόσο των οργανικών μονάδων όσο και του δήμου.
- Μη ορθή αξιοποίηση του προσωπικού.
- Λειτουργία άτυπων ομάδων σε επίπεδο τμημάτων, αλλά απουσία τυπικών ώστε να υπάρχει ευελιξία και ταχύτητα λήψης των αποφάσεων, καινοτομία, δημιουργικότητα και οργανωσιακή μάθηση μέσω της ανταλλαγής εμπειριών και γνώσεων – Δηλαδή δεν εφαρμόζονται τα εργαλεία της διαβούλευσης και της συμμετοχής, παρά μόνο σε επίπεδο τμημάτων σε άτυπη μορφή.
- Κρίνεται καθοριστικός και αποφασιστικός ο ρόλος των προϊσταμένων στην ανάπτυξη κινήτρων και διαχείρισης του προσωπικού.
- Το προσωπικό δείχνει ενδιαφέρον, αφοσίωση, υπευθυνότητα, συνεργασία σε ικανοποιητικό επίπεδο.
- Απαραίτητη η βελτίωση δεξιοτήτων του προσωπικού.
- Αναγκαία η ενίσχυση της επιβράβευσης και της απονομής της ηθικής αμοιβής.
- Ανάγκη αλλαγής κουλτούρας για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και το ρόλο του στη στρατηγική του δήμου.

Συνεκτιμώντας

- τα αρνητικά στοιχεία, τα οποία είναι: η μη έγκριση του νέου ΟΕΥ με αρνητική επίδραση στη λειτουργία των υπηρεσιών ως προς τον καθορισμό αντικειμένων και αρμοδιοτήτων όπως αυτά έχουν διαμορφωθεί με τον ΚΑΛΛΙΚΡΑΤΗ, η ασάφεια των εργασιών του προσωπικού,

η μη επιλογή προϊσταμένων των τμημάτων από το Υπηρεσιακό Συμβούλιο που ενδεχομένως να επηρεάζει τις συμπεριφορές τους, η έλλειψη στόχων και στρατηγικής,

- τα θετικά στοιχεία, τα οποία είναι: η πολύ καλή οικονομική κατάσταση, το αρκετά ικανοποιητικό ποσοστό των πτυχιούχων υπαλλήλων, ο ικανός αριθμός του συνολικού τακτικού προσωπικού, το αρκετά ικανοποιητικό ποσοστό γυναικών – ανδρών του προσωπικού ώστε να διατηρούνται οι απαραίτητες ισορροπίες, η διάθεση μέσων (κτίρια, εξοπλισμός, κλπ), τα πλεονεκτήματα της τοποθεσίας της πόλης, η εικόνα του δήμου προς έξω και
- τις προαναφερόμενες διαπιστώσεις

κρίνεται απαραίτητη η αλλαγή στη ΔΑΠ και η αναδιάρθρωση των υπηρεσιών – με επίκεντρο τον ανθρώπινο παράγοντα - ώστε να αναβαθμισθούν οι παρεχόμενες υπηρεσίες προς τους πολίτες και να επιτευχθεί μεγαλύτερη ανάπτυξη του δήμου.

## **5.4 Ανακεφαλαίωση – Συμπεράσματα**

Από τα παραπάνω συνάγεται ότι η ορθή διαχείριση και αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων δεν αποτελεί μόνο τη βασική παράμετρο της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του δήμου αλλά ο κυρίαρχος πυλώνας αλλαγής κουλτούρας και συμπεριφοράς του ανθρώπινου δυναμικού ώστε να αναπτυχθούν τα κατάλληλα κίνητρα αύξησης της παραγωγικότητας και ενίσχυσης της απόδοσής του. Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ο σημαντικότερος για την αποτελεσματική λειτουργία του δήμου αλλά και για την ίδια τη βιωσιμότητά του αντιμέτωπος με τις προκλήσεις της παγκοσμιοποίησης, των επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης, της ραγδαίας εξέλιξης των ΤΠΕ και της δημιουργία νέων αναγκών. Η ορθή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να επιτευχθεί μέσω σύγχρονων εργαλείων και μεθόδων αναβαθμίζοντας την Τ.Α. ως θεσμό ανάπτυξης και άμεσης κάλυψης των αναγκών των πολιτών, προσαρμοσμένη στις ιδιαιτερότητες του κάθε δήμου.

### **5.4.1 Αρνητικοί παράμετροι αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού στους ΟΤΑ Α΄ Βαθμού**

Ανακεφαλαιωτικά οι παράμετροι που περιορίζουν ή εμποδίζουν την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και την ορθή αξιοποίησή του είναι:

- Έλλειψη καθορισμένων στόχων της δημοτικής αρχής.
- Πολιτική παρέμβαση.
- Μη επικαροποίηση ΟΕΥ.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΔΗΜΟΣ ΠΑΛΑΙΟΥ ΦΑΛΗΡΟΥ – ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

- Ενέργειες του κεντρικού κρατικού μηχανισμού.
- Μη ορθός καταμερισμός αρμοδιοτήτων και εργασιών.
- Μη συνάφεια αντικειμένου εργασίας με το γνωστικό αντικείμενο του εργαζομένου.
- Έλλειψη προγραμματισμού και οργάνωσης.
- Ανεπάρκεια στοιχείων του προσωπικού και ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης
- Μη ευθυγράμμιση των ενεργειών των υπηρεσιών με τους στόχους της δημοτικής αρχής
- Συγκεντρωτισμός (μη διαβίβαση εξουσιοδότησης αρμοδιοτήτων και ευθυνών).
- Μη πλήρης αξιοποίηση των ΤΠΕ.
- Αποφυγή εφαρμογής καινοτόμων πρακτικών.
- Ανεπάρκεια γνώσεων.
- Ανικανότητα διαχείρισης συγκρούσεων και διαχείρισης ζητημάτων του προσωπικού
- Έλλειψη ενημέρωσης και πληροφόρησης
- Πολυνομία και ασάφεια διατάξεων
- Μη ανάπτυξη κατάλληλων κινήτρων για ενδυνάμωση, παρακίνηση, παραγωγικότητα.
- Δυσπιστία και αντίσταση για αλλαγή.
- Αντίδραση στο σύστημα αξιολόγησης.
- Έλλειψη των κατάλληλων μεθόδων συμμετοχής και διαβούλευσης για ανάπτυξη της συνεργασίας μέσω ανταλλαγής απόψεων, γνώσεων, διαλόγου (οριζόντια και κάθετα).
- Μη τήρηση όλων των κανόνων διαφάνειας αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό / δεν δίνεται δυνατότητα συμμετοχής των πολιτών στη διοικητική δράση.

#### **5.4.2 Προτάσεις βελτίωσης ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού**

Είναι αποδεκτό ότι υπάρχουν δυνατότητες βελτίωσης της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, όπως πράγματι έχουν επιχειρηθεί στο παρελθόν –που ωστόσο δεν ολοκληρώθηκαν και δεν πέτυχαν όλους τους επιδιωκόμενους στόχους της διοικητικής μεταρρύθμισης στη Δ.Δ. και πολύ περισσότερο στους ΟΤΑ Α΄ Βαθμού. Οι εξελίξεις της εποχής μας απαιτούν εσπευσμένα τις αλλαγές στη ΔΑΠ, οι οποίες αναφορικά με τους δήμους δύνανται να είναι οι εξής:

- Καθορισμός στόχων από τη δημοτική αρχή και σαφήνεια των επιδιωκόμενων σκοπών της.
- Περιορισμός πολιτικής παρέμβασης – κατανόηση της δημοτικής αρχής των δικών της αρμοδιοτήτων και αποδοχή των δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού και δέσμευση της δημοτικής αρχής για στήριξη και ενίσχυση των νέων μεθόδων της ΔΑΠ



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΔΗΜΟΣ ΠΑΛΑΙΟΥ ΦΑΛΗΡΟΥ – ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

- Σύνταξη νέων ΟΕΥ.
- Περιγραφή θέσεων εργασίας με σαφήνεια προς αποφυγή αλληλοεπικαλύψεων και εξοικονόμηση πόρων και χρόνου, καθώς και γνώση «ποιός το κάνει», «τι κάνει» και «πώς το κάνει».
- Αξιοποίηση του προγράμματος κινητικότητας για κάλυψη προσωπικού συγκεκριμένης ειδικότητας
- Τήρηση ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης του προσωπικού με μέριμνα συνεχούς ενημέρωσης (πλήρη και επικαιροποιημένα στοιχεία της καρτέλας του κάθε εργαζομένου).
- Ανάπτυξη συστήματος εσωτερικής κινητικότητας με προηγούμενη εκτίμηση της όποιας μετακίνησης υπαλλήλου (η κάθε θέση έχει την ιδιαιτερότητά της) από το αρμόδιο τμήμα της διοίκησης – βασικό στοιχείο αποτροπής σύγχυσης και εμπλοκής αρμοδιοτήτων – ώστε να γίνεται τακτική εναλλαγή καθηκόντων προς αποφυγή φαινομένων αδιαφορίας, απάθειας και πιθανής διαφθοράς.
- Αξιοποίηση ΤΠΕ και παρακίνηση του προσωπικού για εξειδίκευση των εφαρμογών.
- Συνεχής κατάρτιση και επιμόρφωση του προσωπικού παρακολουθώντας σεμινάρια με συνειδητοποίηση εκ μέρους του ότι στόχος δεν είναι «η αύξηση των μορίων» αλλά «η αύξηση του θησαυρού των γνώσεων» που θα το καταστήσει αποτελεσματικότερο και αποδοτικότερο και κατά συνέπεια καθοριστικό παράγοντα επίτευξης των στόχων του δήμου.
- Διάχυση γνώσεων και πληροφοριών, ειδικότερα μέσω της τεχνολογίας.
- Σωστός καταμερισμός αρμοδιοτήτων και εργασιών μεταξύ του προσωπικού και των υπηρεσιών.
- Οργανωτικότητα, προγραμματισμός, μεθοδικότητα και συντονισμός στις ενέργειες του ανθρώπινου δυναμικού.
- Συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού σε όλες τις διαδικασίες που αφορούν στον καθορισμό στόχων, οργάνωσης, προγραμματισμού, λήψης αποφάσεων, εκτέλεσης, αξιολόγησης της ΔΑΠ και της στρατηγικής του δήμου.
- Ενίσχυση των κινήτρων για ανάληψη ευθυνών, ανάπτυξη πρωτοβουλιών, ανάπτυξη της ασφάλειας, της αξιοπιστίας, του σεβασμού και κυρίως της εμπιστοσύνης – βασική αρχή για την ανάπτυξη της συνεργασίας – μέσω της εκπαίδευσης, της συμμετοχικότητας, της διατύπωση απόψεων και της επεξεργασίας αυτών στο πλαίσιο των ομάδων εργασίας, της αναγνώρισης και της επιβράβευσης.
- Συγκρότηση ομάδων εργασίας και ειδικότερα σε οριζόντιο επίπεδο – με δυνατότητα συμμετοχής και χαμηλόβαθμων υπαλλήλων - για διεύρυνση γνώσεων, ιδεών και θέσεων που

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΔΗΜΟΣ ΠΑΛΑΙΟΥ ΦΑΛΗΡΟΥ – ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

θα χρησιμέψουν ακόμα και στην επίλυση προβλημάτων άλλων οργανικών μονάδων του δήμου, καλλιεργώντας τη συναδελφικότητα, το σεβασμό, την εκτίμηση, τη δημιουργικότητα, την πρωτοβουλία, την καινοτομία, την προσφορά, την προθυμία – χαρακτηριστικά που ενισχύουν την εμπιστοσύνη και αναπτύσσουν το ανθρώπινο δυναμικό.

- Δημοσιοποίηση του όποιου συστήματος αλλαγής ΔΑΠ στο προσωπικό προκειμένου να περιοριστούν οι αντιστάσεις και αντιδράσεις – διατύπωση απόψεων και επεξεργασία αυτών για τυχόν βελτιώσεις, διορθώσεις και επίτευξη επιθυμητών αποτελεσμάτων.
- Αξιολόγηση και έλεγχος – με διαμόρφωση δεικτών - της επίδοσης και του έργου των εργαζομένων προκειμένου να διορθωθούν λάθη, παραλείψεις και άστοχες διαδικασίες. Αλλαγή αντίληψης του προσωπικού περί της χρησιμότητας της αξιολόγησης ως εργαλείο βελτίωσης και ανάπτυξης.
- Στάση και συμπεριφορά των προϊσταμένων που να διέπεται από συμμετοχικό πνεύμα και να υπάρχει αμοιβαιότητα μεταξύ διοίκησης και προσωπικού.
- Υιοθέτηση στυλ προϊσταμένου που οδηγεί και παρακινεί, και όχι να υποχρεώνει. Να αναπτύσσουν τους υπαλλήλους, να ακούν και επιλέγουν τις καλύτερες ιδέες προς εφαρμογή
- Όλα τα παραπάνω συμβάλλουν στην αλλαγή κουλτούρας του ανθρώπινου δυναμικού και της δημοτικής αρχής, καθώς και των πολιτών.

Το ζήτημα της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού είναι ίσως το βασικότερο με την παραδοχή ότι αποτελεί ουσιαστική παράμετρο βελτίωσης των δήμων προκειμένου να ανταποκριθούν στα σύγχρονα πολύπλοκα, σύνθετα και ποικίλα προβλήματα της τοπικής κοινωνίας με ευελιξία, αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα. Η συμμετοχική διοίκηση, η οποία βασίζεται στην αρχή της εμπιστοσύνης μέσω της ανάπτυξης της συνεργασίας, της κατανόησης, της εκτίμησης και του σεβασμού, θα ωθήσει την Τ.Α. σε αλλαγές εκσυγχρονισμού της διοίκησης των δήμων για μια πετυχημένη ανάπτυξη και ποιοτικότερη παροχή υπηρεσιών στους πολίτες.

\*\*\*\*\*

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

### Ερωτηματολόγιο

Για τις ανάγκες της πτυχιακής μου εργασίας του ΠΜΣ «Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση» χρειάζεται η συμπλήρωση του κατωτέρω ερωτηματολογίου, ώστε να συγκεντρωθούν πληροφορίες και να αξιοποιηθούν με την καταγραφή και αποτίμηση αυτών.

Όλα τα δεδομένα είναι εμπιστευτικά και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς της εργασίας.

Τηλεφ. επικοινων. : 213.2020.289

e-mail: [maria.bourkoula@palaiofaliro.gr](mailto:maria.bourkoula@palaiofaliro.gr)

**Σημειώνετε με X την απάντησή σας (δεξιά της απάντησης) στις ερωτήσεις επιλογής.  
Η διατύπωση σχολίων είναι προαιρετική.**

Όνομασία Φορέα (ΟΤΑ): .....
Ποιά είναι η θέση σας στο φορέα; Υπάλληλος Προϊστάμενος
Σε ποιά ομάδα ηλικιών ανήκετε; 25 – 35 36 – 45 46+
Φύλο: Γυναίκα Άνδρας
Σπουδές: .....
Σε ποιό Τμήμα είστε τοποθετημένος/η; .....
Σύντομη περιγραφή αντικειμένου της εργασίας σας: (καθημερινά καθήκοντα, περιοδικά και σε μη τακτική βάση) .....

1. Θεωρείτε ότι είναι εξασφαλισμένοι οι παράγοντες του περιβάλλοντος της εργασίας (όπως μισθός, συνθήκες εργασίας: ωράριο, διαθέσιμα μέσα κτλ, διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους, προϊσταμένους κτλ, σιγουριά στη δουλειά, ο τρόπος εποπτείας από τον προϊστάμενο, οι πολιτικές του δήμου); α) Λίγο β) Αρκετά γ) Πάρα πολύ

Σχόλια: .....

2. Το αντικείμενο της εργασίας σας συνάδει με το γνωστικό σας αντικείμενο;

ΝΑΙ ΟΧΙ ΑΡΚΕΤΑ

Το θεωρείτε ενδιαφέρον και σημαντικό;

α) Καθόλου β) Λίγο γ) Αρκετά δ) Πολύ ε) Πάρα πολύ

Ο δήμος προσφέρει δυνατότητες ανάπτυξής σας (γνώσεις, ικανότητες);

ΝΑΙ ΟΧΙ ΑΡΚΕΤΑ

3. Υπάρχει ελευθερία πρωτοβουλιών, συμμετοχή σας στη διαδικασία εκτέλεσης των καθηκόντων σας προκειμένου να αναπτύσσεται η αίσθηση ότι είστε υπεύθυνος για την εργασία σας και τα αποτελέσματα αυτής;

α) Καθόλου β) Λίγο γ) Αρκετά δ) Πολύ ε) Πάρα πολύ

Σχόλια: .....

4. Αναφέρετε τα σημαντικότερα προβλήματα/δυσκολίες (1- 4) που αντιμετωπίζετε κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας:

.....

5. Θεωρείτε ότι η υποστήριξη από το περιβάλλον του φορέα (εποπτεία προϊσταμένου, συνεργασία, τήρηση διαδικασιών, μέσα, καθοδήγηση, παρακίνηση, αναγνώριση, κλπ) επηρεάζει την απόδοσή σας;

ΝΑΙ ΟΧΙ ΑΡΚΕΤΑ

Έχετε κατανοήσει τι περιμένουν οι άλλοι (προϊστάμενοι, δήμος) από εσάς να κάνετε;

ΝΑΙ ΟΧΙ ΑΡΚΕΤΑ

Σχόλια: .....

6. Με δεδομένο ότι οι αμοιβές είναι προκαθορισμένες εκ του νόμου, ποιες είναι οι προσδοκίες σας από την εργασία σας; Η μεγαλύτερη απόδοσή σας ικανοποιεί κάποιες ανάγκες σας και ποιές;

.....

7. Ποιά μεθοδολογία ακολουθείται για την καλύτερη λειτουργία του τμήματος;

α) ομαδικότητα/συμμετοχή β) συγκεντρωτισμός γ) αποκεντρωτισμός δ) άλλο

8. Θεωρείτε ότι χρησιμοποιούνται στο δήμο τα σύγχρονα εργαλεία ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού (όπως ομάδες εργασίας, ομάδες διαβούλευσης, ηλεκτρονική διαβούλευση, εφαρμογή στρατηγικού προγραμματισμού), τα οποία δίνουν σε όλους τους υπαλλήλους τη δυνατότητα συμμετοχής στη διαδικασία λήψεων των αποφάσεων και να μοιράζονται οι ευθύνες; Εάν ναι, περιγράψτε.

.....

9. Ποιοί παράγοντες επηρεάζουν την έλλειψη συντονισμού και ακόλουθα την μη εφαρμογή των σύγχρονων εργαλείων ανάπτυξης και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού;

10. Διατυπώστε την άποψή σας σχετικά με τη συμβολή της διαβούλευσης και συνεργασίας στην αποτελεσματικότητα και απόδοση του υπαλλήλου και εάν θεωρείτε ότι υπάρχει δυνατότητα εφαρμογής τους στο χώρο εργασίας σας.

11. Ποιά κανάλια επικοινωνίας χρησιμοποιούνται στο δήμο; Διατυπώστε την άποψή σας για την αποτελεσματικότητα ή μη αυτών και προτείνετε μεθόδους για την καλύτερη λειτουργία των υπηρεσιών.

12. Ποιός θεωρείτε ότι είναι ο στόχος του δήμου σχετικά με τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού;

13. Προτείνετε τρόπους βελτίωσης της εργασίας σας:

14. Γενικά σχόλια και παρατηρήσεις:.....

### Επιπλέον ερωτήσεις για τους προϊσταμένους:

- Σημειώστε αριθμό και κλάδο - κατηγορία των στελεχών των οποίων προϊστασθε:

α/α	ΚΛΑΔΟΣ-ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
	ΣΥΝΟΛΟ		

- Σημειώστε ποιες γνώσεις θεωρείτε απαραίτητες, χρήσιμες (όπως για το αντικείμενο της εργασίας, σχετικά με τις διαδικασίες λειτουργίας του δήμου, νομοθεσίας, εξυπηρέτησης πολιτών, γνώσης Η/Υ, εξειδικευμένων γνώσεων Η/Υ, διοικητικών διαδικασιών κλπ) για την επιτυχή επιτέλεση των καθηκόντων των υπαλλήλων σας και ποιες από αυτές κρίνετε ότι κατέχουν ;

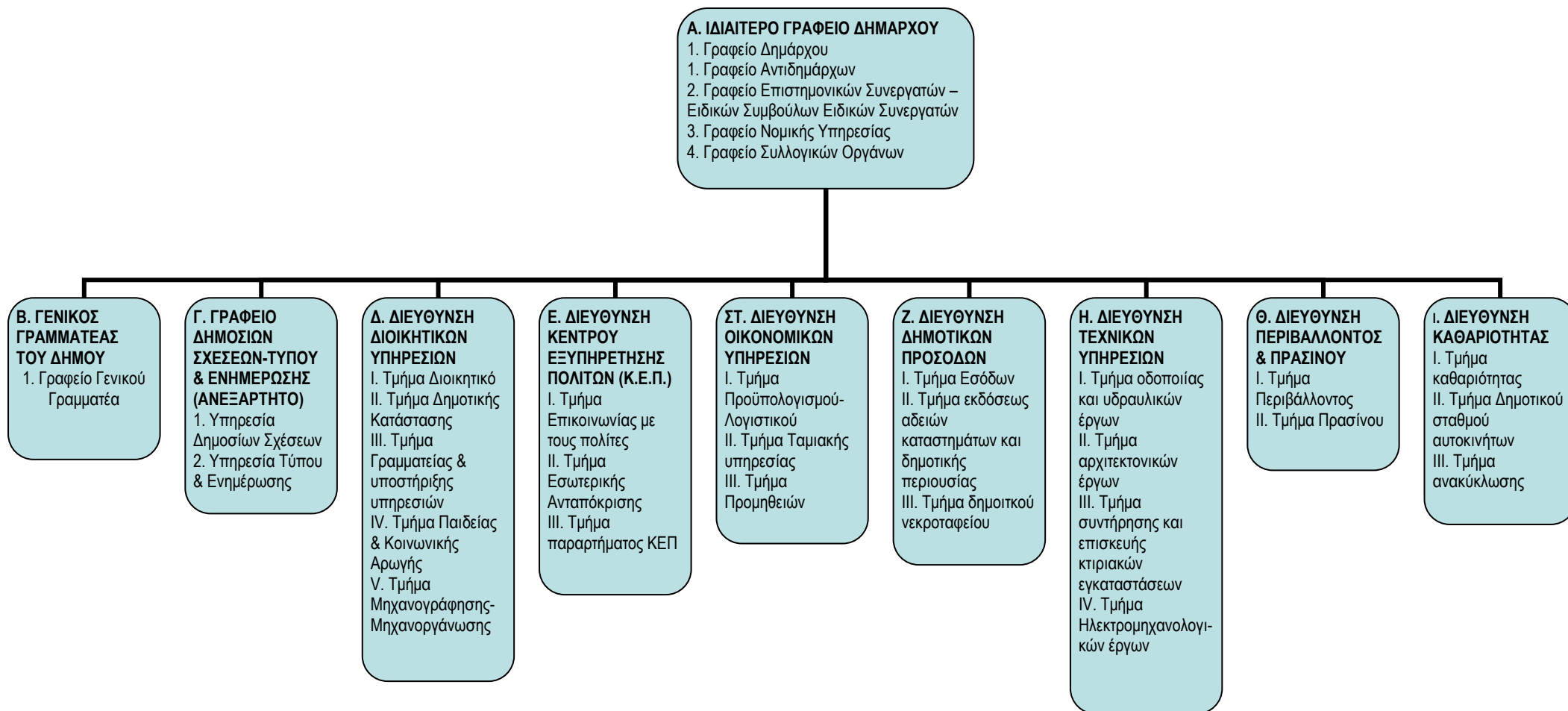
- Σημειώστε ποιες δεξιότητες θεωρείτε απαραίτητες, χρήσιμες (όπως μεθοδικότητα, ομαδικότητα-συνεργασία, πρωτοβουλία, εμπιστοσύνη, οργανωτική ικανότητα, επίλυση προβλημάτων, ευελιξία, αντοχή σε πίεση/φόρτο εργασίας, ικανότητα ελιγμών κλπ) για την επιτυχή επιτέλεση των καθηκόντων των υπαλλήλων σας και ποιες από αυτές κρίνετε ότι κατέχουν ;
- .....

- Παρακαλώ σημειώστε στάσεις/συμπεριφορές των υπαλλήλων του τμήματός σας (όπως ικανοποίηση από το αντικείμενο εργασίας, προσπάθεια για υψηλότερες επιδόσεις, ανάληψη υπευθυνοτήτων, συνεργασία με συναδέλφους, ενδιαφέρον για την εξυπηρέτηση πολιτών, αφοσίωση, ενδιαφέρον για τις εξελίξεις κλπ):
- .....

**Σας ευχαριστώ για τη συμμετοχή σας**

## Απαντήσεις

α/α ερώτησης	Περιεχόμενο ερώτησης					
1	Θεωρείτε ότι είναι εξασφαλισμένοι οι παράγοντες του περιβάλλοντος της εργασίας (όπως μισθός, συνθήκες εργασίας: ωράριο, διαθέσιμα μέσα κτλ, διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους, προϊστάμενους κτλ, σιγουριά στη δουλειά, ο τρόπος εποπτείας από τον προϊστάμενο, οι πολιτικές του δήμου);	Λίγο	Αρκετά	Πάρα πολύ		
		3	23	8		
2	Το αντικείμενο της εργασίας σας συνάδει με το γνωστικό σας αντικείμενο;	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΑΡΚΕΤΑ		
		10	10	14		
	Το θεωρείτε ενδιαφέρον και σημαντικό;	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
			3	13	8	10
3	Ο δήμος προσφέρει δυνατότητες ανάπτυξής σας (γνώσεις, ικανότητες);	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΑΡΚΕΤΑ		
		5	10	19		
3	Υπάρχει ελευθερία πρωτοβουλιών, συμμετοχή σας στη διαδικασία εκτέλεσης των καθηκόντων σας προκειμένου να αναπτύσσεται η αίσθηση ότι είστε υπεύθυνος για την εργασία σας και τα αποτελέσματα αυτής;	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
			5	16	8	5
5	Θεωρείτε ότι η υποστήριξη από το περιβάλλον του φορέα (εποπτεία προϊσταμένου, συνεργασία, τήρηση διαδικασιών, μέσα, καθοδήγηση, παρακίνηση, αναγνώριση, κλπ) επηρεάζει την απόδοσή σας;	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΑΡΚΕΤΑ		
		27	1	6		
	Έχετε κατανοήσει τι περιμένουν οι άλλοι (προϊστάμενοι, δήμος) από εσάς να κάνετε;	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΑΡΚΕΤΑ		
		29	1	4		
7	Ποιά μεθοδολογία ακολουθείται για την καλύτερη λειτουργία του τμήματος;	ομαδικότητα/συμμετοχή	Συγκεντρωτισμός	Αποκεντρωτισμό	άλλο	
		27	4	0	3	





## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική

- Γεωργόπουλος Ν. (2013), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
- Διοικητήριο Επιμελητήριο - Όμιλος διοικητικών επιστημόνων (2014), *Κείμενο γνώμης του Δ.Ε.Ε για την αξιολόγηση των δημοσίων & δημοτικών υπαλλήλων*.
- Εθνική στρατηγική για τη διοικητική μεταρρύθμιση 2014-2016, Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.
- Εθνικό Πρόγραμμα Μεταρρυθμίσεων 2015.
- Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα 2014 – 2020».
- Ζευγαρίδης Σ., Σταματιάδη Κ. (1997), *Διοίκηση & Εποπτεία Προσωπικού*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
- ΙΝΕ - Πασσάς Α., Τσέκος Θ. (2004), *Η επαγγελματική εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων - Ευρωπαϊκή και ελληνική εμπειρία*, Εκδόσεις 20 Μελέτες, Αθήνα.
- ΙΤΑ (2007), *Διοικητικός εκσυγχρονισμός “ΠΡΟΣ ΤΟ ΔΗΜΟ ΤΟΥ 21<sup>ΟΥ</sup> ΑΙΩΝΑ”*.
- ΙΤΑ (2009), *Μελέτη για τη λειτουργική αναβάθμιση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης εν όψει της Διοικητικής Μεταρρύθμισης*.
- Κανελλόπουλος Χ. (1990), *Μάνατζμεντ – Αποτελεσματική Διοίκηση σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες*, του ίδιου, Αθήνα.
- Κανελλόπουλος Χ. (1991), *Διοίκηση Προσωπικού*, του ίδιου, Αθήνα.
- Κανελλόπουλος Χ. (1991), *Οργανωτική Θεωρία – Εξέλιξη και νεότερες διαπιστώσεις ως προς τη δομή των οικονομικών μονάδων και τη διαμόρφωση της συμπεριφοράς σ’ αυτές*, του ίδιου, Αθήνα.
- Κανελλόπουλος Χ. (2002), *Διοίκηση Προσωπικού - Ανθρώπινου Δυναμικού Θεωρία και Πράξη*, του ίδιου, Αθήνα.
- ΚΕΔΚΕ – ΙΤΑ (2008), *Η πρόκληση μιας νέας Μεταρρύθμισης της πρωτοβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης*.
- Λευκή Βίβλος για τη Διακυβέρνηση (2012).
- Μαίστρος Π. (2009), *Τα τρία κύματα μεταρρυθμίσεων της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα [1975-2015+]*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.

- Μακρυδημήτρης Α., Μιχαλόπουλος Ν. (2000), *Εκθέσεις Εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950 – 1998*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
- Μιχαλόπουλος Ν. (2007), *Η Δημόσια Διοίκηση στην εποχή των αποτελεσμάτων*, Εκδόσεις Παπαζήση.
- Μπουραντάς Δ. (2007), *Όλα σου τα 'μαθα, μα ξέχασα μια λέξη*, Εκδόσεις Πατάκη, Αθήνα.
- ΟΟΣΑ (2011).
- Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. (2003), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
- Σταθόπουλος Π. (2012), *Οργάνωση και Διοίκηση Κοινωνικών Υπηρεσιών*, Εκδόσεις Παπαζήση.
- Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ. (2004), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων [ Διοίκηση Προσωπικού ]*, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα.
- Luis r. Gomez-Mejia, David B. Balkin, Robert L. Cardy (2015), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, εκδόσεις Π.Χ. Πασχαλίδης – Broken Hill Publishers LTD, 2015. Επιμελ. ελληνικής έκδοσης Γ. Ασπρίδης,...κ.ά.
- Thompson, A., Strickland, A., Gamble, J. (2010), *Σχεδιασμός & Υλοποίηση Επιχειρησιακής Στρατηγικής – Η Αναζήτηση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος*, Εκδόσεις Utopia, Αθήνα. Γεν. επιμέλ. ελληνικής έκδοσης Πολλάλης Γ.
- ΥΠ.ΕΣ., *Οδηγός Δημοτικής Διαβούλευσης*.
- Ν. 3230/2004.
- Ν. 3463/2006.
- Ν. 3852/2010.
- Εκπαιδευτικό υλικό του επιμορφωτικού προγράμματος «ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ» του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., εκδ. 2012.
- Διδακτέα ύλη του μαθήματος “Στρατηγικός Προγραμματισμός και Συντονισμός φορέων Τοπικής και Περιφερειακής Αυτοδιοίκησης” του καθηγητή Σήφη Πλυμάκη του Π.Μ.Σ. “Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση” Ακαδημαϊκού Έτους 2015-2016.

## Ξενόγλωσση

- Harvard Business Review Press, (2010). *On Managing Yourself*. Boston, Massachusetts.

## Διαδικτυακοί Τόποι / Ιστοσελίδες

- *Αρχές – Διαδικασίες – Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού*. Διαθέσιμο στη δ/ση [www.oke-energogiransi.gr/portal/index.php?option=com\\_k2&view...](http://www.oke-energogiransi.gr/portal/index.php?option=com_k2&view...) [Πρόσβαση 10 Ιουλίου 2016].
- ΕΚΔΔΑ, (2011). *Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού-Εκπαιδευτικό υλικό*. Διαθέσιμο στη δ/ση <http://resources.ekdd.gr/gnosis/index.php/> [Πρόσβαση 30 Μαΐου 2016].
- Μαντζάρης Γ., (2011). *Σύγχρονο Management Επιχειρήσεων και Οργανισμών*. Διάθεση στη δ/ση [lib.teicm.gr/syggrafiko\\_ergo/covers/contents83.pdf](http://lib.teicm.gr/syggrafiko_ergo/covers/contents83.pdf) [Πρόσβαση 10 Ιουλίου 2016].
- Μπουραντάς Α., Βάθης Α., Παπακωνσταντίνου Χ., Π. Ρεκλείτης Π. (1999), *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών*. Διαθέσιμο στη δ/ση <http://ebooks.edu.gr/courses/DSGL-C122/document/4e0eb71duwf9/4e0eb71dco5u/4e29bbd3nfil.pdf> [Πρόσβαση 10 Ιουλίου 2016].
- Μπουραντάς Δ. (01.12.2008). Οι αφηγήσεις και οι ιστορίες μου αποτελούν τις πλέον σύγχρονες και βέλτιστες πρακτικές για την Ανάπτυξη των Ηγετικών Στελεχών. Περιοδικό *MARKETINGK*. Διαθέσιμο στη δ/ση [www.patakis.gr/images/files/9733.pdf](http://www.patakis.gr/images/files/9733.pdf) [Πρόσβαση 10 Ιουλίου 2016].
- Μπουραντάς Δ. Διαφάνειες παρουσίασης του μαθήματος «ΗΓΕΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ ΓΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ» του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών. Διαθέσιμο στη δ/ση <http://www.oeetak.gr/downloads/Notes.pdf> [Πρόσβαση 10 Ιουλίου 2016].
- Μπουραντάς Δ. (2011). Επιχειρηματικότητα, Ανθρώπινο Δυναμικό και Νέες Τεχνολογίες, η μόνη λύση Διεξόδου από την Κρίση. Περιοδικό *ΣΕΠΕ NEWS*, αρ. τευχ. 38. Διαθέσιμο στη δ/ση [http://www.sepe.gr/files/1/SEPENews/SEPENews\\_Issue38/e-Book/index.html#/16](http://www.sepe.gr/files/1/SEPENews/SEPENews_Issue38/e-Book/index.html#/16) [Πρόσβαση 10 Ιουλίου 2016].

- Ινστιτούτο Διαρκούς Εκπαίδευσης Ενηλίκων. Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων. Διαθέσιμο στη δ/ση <http://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/3102/906.pdf> [Πρόσβαση 10 Ιουλίου 2016].
- Wilson Learning. Βελτίωση απόδοσης των ανθρώπων συνδέοντας τους ανθρώπους και την απόδοσή τους με την εταιρική στρατηγική. Διαθέσιμο στη δ/ση <http://www.team.gr/wp-content/uploads/article04.pdf> [Πρόσβαση 10 Ιουλίου 2016].
- Μανουσόπουλος Γ. – Specisoft. Παραγωγικότητα Διοίκηση με αντικειμενικούς σκοπούς και σύστημα ανταμοιβής σαν κίνητρο παραγωγικότητας. Διαθέσιμο στη δ/ση [www.specisoft.gr/smp](http://www.specisoft.gr/smp) [Πρόσβαση 10 Ιουλίου 2016].
- Χατζηκιάν Γ. Διαχείριση των Ανθρώπινων Πόρων. Διαθέσιμο στη δ/ση <http://www.innovation-ideas.gr/club/basicMemberMaterial/texts/12.pdf> [Πρόσβαση 10 Ιουλίου 2016].
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή (21 Ιανουαρίου 2016). Έκθεση σχετικά με την απασχόληση και τις κοινωνικές εξελίξεις 2015: οι επενδύσεις σε ανθρώπινο δυναμικό είναι καθοριστικής σημασίας για την οικονομική ανάπτυξη. Διαθέσιμο στη δ/ση [ec.europa.eu/rapid/press-release\\_IP-16-93\\_el.pdf](http://ec.europa.eu/rapid/press-release_IP-16-93_el.pdf) [Πρόσβαση 14 Αυγούστου 2016].
- \_Το Πεδίο\_Αγορά (2014). Τι έχει συμβεί με το συμμετοχικό σχεδιασμό στην Ελλάδα; Διαθέσιμο στη δ/ση [http://pedio-agera.gr/wp-content/uploads/2014/11/report\\_XWS.pdf](http://pedio-agera.gr/wp-content/uploads/2014/11/report_XWS.pdf) [Πρόσβαση 26 Αυγούστου 2016].
- <http://www.ekdd.gr>
- <https://www.google.gr>
- [www.ita.org.gr](http://www.ita.org.gr)
- <https://el.wikipedia.org>
- <http://www.palaiofaliro.gr>
- <http://www.eetaa.gr>
- <http://www.dimosnet.gr>
- <http://ebooks.edu.gr>
- [www.ypes.gr](http://www.ypes.gr)
- <http://p-maistros.gr>
- <https://www.espa.gr>
- [http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2015/nrp2015\\_greece\\_el.pdf](http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2015/nrp2015_greece_el.pdf)