



Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου
Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων
Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης
Τμήμα Οικονομικών Επιστημών
Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης
Τμήμα Οικονομικών Επιστημών
Πανεπιστήμιο Πειραιά
Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Διαπανεπιστημιακό Διατμηματικό
Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
«Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση»

Τίτλος διπλωματικής:
«Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού
στους Δήμους»

Μαυρομάτη Δέσποινα

Κόρινθος, Σεπτέμβριος 2017



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

**Democritus University of Thrace
Department of Economics
Aristotle University of Thessaloniki
Department of Economics
University of Piraeus
Department of Business Administration**

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

**Master Program in -
“Human resource management practices in
municipalities”**

Mavrommati Despoina

Corinth, Greece, September 2017

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία αφορά τις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στους Δήμους. Πρόκειται για μία προσπάθεια καταγραφής των πρακτικών που εφαρμόζουν σήμερα οι δήμοι καθώς και της γνώμης των δημοτικών υπαλλήλων σχετικά με την εφαρμογή των ανωτέρω πρακτικών. Διαπιστώθηκαν οι στάσεις τους και συνάχθηκαν συμπεράσματα. Το θεωρητικό πλαίσιο βασίσθηκε στις έννοιες Διοίκησης και Διοικητικών λειτουργιών, Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, αρμοδιοτήτων της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και πρακτικών διοίκησης.

Εκατόν σαράντα δύο (142) δημοτικοί υπάλληλοι από διάφορους δήμους της χώρας κλήθηκαν να εκφράσουν την άποψή τους σε προδιατυπωμένες γνώμες σχετικές με τις πρακτικές διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού και ειδικότερα σε θέματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης, αξιολόγησης της απόδοσης, ανταμοιβών τους, συνθηκών υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας τους, εργασιακών σχέσεων, συμμετοχής τους στη λήψη αποφάσεων, ύπαρξης κινήτρων. Επίσης, αποτυπώθηκαν οι στάσεις τους ως προς την οργανωσιακή δέσμευση, την εργασιακή ικανοποίηση και το εργασιακό πάθος. Το δείγμα υποστηρίζει την έλλειψη συμμετοχής των υπαλλήλων στις αποφάσεις της διοίκησης, εκφράζει υψηλό αίσθημα προσωπικής εργασιακής ικανοποίησης και πάθους και δηλώνει ανικανοποίητο από τις ανταμοιβές.

Λέξεις κλειδιά:

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, αρμοδιότητες ΔΑΔ, δήμος, πρακτικές διοίκησης, επιλογή υποψηφίων, εκπαίδευση, αξιολόγηση, ανταμοιβές, παρακίνηση.

ABSTRACT

This paper deals with the Human Resource Management practices in municipalities. This is an attempt to record the practices of the municipalities and the opinion of municipal officials on the implementation of the above practices. Their attitudes were found and conclusions were drawn.

The theoretical framework was based on the concepts of Administration and Administrative Functions, Human Resource Management, competenceç of Human Resources Management and Administration Practices.

One hundred and forty-two (142) municipal employees from various municipalities in the country were invited to express their opinion on pre-empted opinions on human resource management practices, particularly on education and development, performance evaluation, rewards, hygiene and safety conditions their work, their labor relations, their participation in decision-making, the existence of incentives. Their attitudes to organizational commitment, job satisfaction and work passion have been identified. The sample supports the lack of employee involvement in management decisions, expresses a high sense of personal work satisfaction and passion and claims unhappy with rewards.

Key words:

Human resource management, responsibilities HRM, municipality, practices in management, selection of candidates, training, evaluation, rewards, motivation.

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	0
ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ:	0
ABSTRACT.....	0
KEY WORDS:.....	0
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ	1
1.1 Προσδιορισμός του θέματος	1
1.2 Σκοπός της εργασίας.....	2
1.3 Περιγραφή της μεθοδολογίας	3
1.4 Συνοπτική Παρουσίαση	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ.....	4
2.1 Βασικές έννοιες Διοίκησης και Διοικητικών λειτουργιών.....	4
2.2 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ)	6
2.3 Αρμοδιότητες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	7
2.4 Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	9
2.4.1 Προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων.....	9
2.4.2 Εκπαίδευση και ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων	10
2.4.3 Αξιολόγηση της απόδοσης	11
2.4.4 Ανταμοιβές.....	13
2.4.5 Υγιεινή και ασφάλεια της εργασίας.....	14
2.4.6 Εργασιακές σχέσεις.....	16
2.4.7 Παρακίνηση εργαζομένων	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΛΟΓΙΑ	19
3.1 Διαδικασία συλλογής δεδομένων.....	19
3.2. Η σύνθεση του δείγματος.....	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	21
4.1. Περιγραφικά Δεδομένα – Γενικά Χαρακτηριστικά	21
4.2. Στάσεις των ερωτηθέντων	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	37
5.1: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	37
5.2: ΕΠΙΛΟΓΟΣ	42
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	0
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	0

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η κατάσταση της τοπικής αυτοδιοίκησης α΄ βαθμού σήμερα χαρακτηρίζεται από θεσμική αποδυνάμωση και οικονομική καχεξία, σε συνδυασμό με μια καλλιεργούμενη καχυποψία έναντι των αιρετών και σταδιακή επικράτηση μηχανισμών επιτροπείας και ασφυκτικού ελέγχου προσώπων και ενεργειών.

Η θέσπιση Παρατηρητηρίου για το διαρκή έλεγχο των οικονομικών επιδόσεων των ΟΤΑ, η ετήσια καθιέρωση απαραβίαστων και αυστηρών κανόνων για την κατάρτιση των προϋπολογισμών, που εκμηδενίζει κάθε περιθώριο πρωτοβουλίας στον οικονομικό σχεδιασμό, ο ετήσιος κατασταλτικός έλεγχος της πορείας είσπραξης των εσόδων, με την απειλή επιβολής κυρώσεων σε περίπτωση που διαπιστωθεί οποιαδήποτε αδράνεια, η πλήρης αδυναμία προσλήψεων χωρίς προηγούμενη κρατική έγκριση και άλλες παρόμοιες πρακτικές έχουν μετατρέψει τους δήμους σε διεκπεραιωτικούς μηχανισμούς αρμοδιοτήτων ήσσονος σημασίας που απονέμει σε αυτούς μονομερώς το κράτος.

Σε συνδυασμό με τη δραστική περικοπή των κρατικών επιχορηγήσεων και την ελαχιστοποίηση των πόρων που διατίθενται για επενδύσεις, οι αρχές της διοικητικής και οικονομικής αυτοτέλειας των ΟΤΑ έχουν απωλέσει μεγάλο μέρος του περιεχομένου τους.

Την απαξίωση της τοπικής αυτοδιοίκησης εντείνει η ευρέως διαδομένη αντίληψη, ότι οι δήμοι είναι προνομιακά πεδία διαφθοράς και αθέμιτων τακτοποιήσεων - αντίληψη η οποία εν πολλοίς είναι άδικη και οφείλεται στην «τιμητική» θέση που επιφυλάσσεται γι' αυτούς σε εκθέσεις ελεγκτικών μηχανισμών, όπως ο Γενικός Επιθεωρητής Δημόσιας Διοίκησης και ο Συνήγορος του Πολίτη. Ο θεσμός της τοπικής αυτοδιοίκησης είναι ο πλησιέστερος στον πολίτη, άρα είναι ο πλέον πρόσφορος για να διοχετευθεί εναντίον του η αγανάκτηση και η οργή της κοινωνίας.

ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ

1.1 Προσδιορισμός του θέματος

Η παρούσα εργασία αφορά στην Οργάνωση και Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού και τις πρακτικές που εφαρμόζονται στους Δήμους.

Μέσω αυτής της εργασίας, γίνεται προσπάθεια να καταγραφεί η κατάσταση που επικρατεί στους δήμους σήμερα και κυρίως η γνώμη των δημοτικών υπαλλήλων

σχετικά με τις πρακτικές διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού και ειδικότερα σε θέματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης, αξιολόγησης της απόδοσης, τις ανταμοιβές τους, τις συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας τους, τις εργασιακές σχέσεις, τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων, την ύπαρξη κινήτρων. Θα επιχειρηθεί να διαπιστωθεί η στάση τους στην οργανωσιακή δέσμευση, την εργασιακή τους ικανοποίηση και το εργασιακό τους πάθος.

Θα επιχειρήσουμε να καταγράψουμε, να εξηγήσουμε και να προτείνουμε τυχόν μέτρα για μια αποτελεσματικότερη διοίκηση και οργάνωση. Λόγω των δυσμενών συνθηκών που επικρατούν σήμερα στη χώρα εξαιτίας της οικονομικής κρίσης και της επίδρασής της και στον δημόσιο τομέα, κρίνεται σκόπιμη μία καταγραφή της κατάστασης στους δήμους.

1.2 Σκοπός της εργασίας

Ο σκοπός της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι η ανάδειξη των κατάλληλων πρακτικών διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στο πλαίσιο των δήμων και η εφαρμογή ή όχι ανάλογων πρακτικών από αυτούς.

Μέσα από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε θα αποκαλυφθεί εάν και κατά πόσο οι δήμοι χρησιμοποιούν σωστές πρακτικές διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων καθώς και ο βαθμός ικανοποίησης των δημοτικών υπαλλήλων από τις στρατηγικές και λειτουργικές διαδικασίες που εφαρμόζει η διοίκηση.

Αρχικά θα ερευνηθεί η βιβλιογραφία σχετικά με τις πρακτικές διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, ποιές είναι και πώς μπορούν να χρησιμοποιηθούν.

Θα γίνει αναφορά στους ορισμούς και τις έννοιες των όρων που θα πραγματευθούμε.

Κύριος σκοπός της εργασίας είναι να αποδειχθεί εάν οι δήμοι γνωρίζουν και εφαρμόζουν καλές πρακτικές, σε ποιό βαθμό και με ποιόν τρόπο, τι αποτελέσματα έχουν, εάν οι υπάλληλοι μοιράζονται το όραμα και το σκοπό, εάν είναι δεσμευμένοι με το δήμο, δηλαδή ασπάζονται και ακολουθούν την κουλτούρα του και κατόπιν να προκύψουν προτάσεις βελτιστοποίησης με σκοπό την αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των υπαλλήλων.

Στόχος της είναι να μελετηθεί ο βαθμός οργάνωσης και διοίκησης του προσωπικού στους δήμους και να αποδειχθεί αν υπάρχουν περιθώρια βελτίωσής του.

1.3 Περιγραφή της μεθοδολογίας

Η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε, βασίστηκε στη συλλογή των δεδομένων με ένα ερωτηματολόγιο κοινωνικών στάσεων, με την βοήθεια μίας πενταβάθμιας κλίμακας τύπου Likert, το οποίο διανεμήθηκε σε ηλεκτρονική μορφή. Για την ηλεκτρονική εκδοχή του ερωτηματολογίου έγινε χρήση του εργαλείου Μορφές της Google (Google Forms). Με το εργαλείο δημιουργήθηκε μία ηλεκτρονική παραπομπή προς το ερωτηματολόγιο (σύνδεσμος) η οποία και κοινοποιήθηκε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου προς δημοτικούς υπαλλήλους διαφόρων δήμων της Ελλάδας. Το δείγμα αποτέλεσαν 142 εργαζόμενοι.

1.4 Συνοπτική Παρουσίαση

Στο κεφάλαιο 2 της παρούσας εργασίας θα παρουσιασθεί το θεωρητικό υπόβαθρο στις βασικές έννοιες Διοίκησης και Διοικητικών λειτουργιών και Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ). Θα αναλυθούν οι αρμοδιότητες και οι πρακτικές της ΔΑΔ.

Στο κεφάλαιο 3 της εργασίας θα παρουσιασθεί η μεθοδολογία της έρευνας, η διαδικασία συλλογής δεδομένων και η σύνθεση του δείγματος.

Στο κεφάλαιο 4 θα παρουσιασθούν τα αποτελέσματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε, τα περιγραφικά δεδομένα και γενικά χαρακτηριστικά καθώς και οι στάσεις των ερωτηθέντων.

Στο κεφάλαιο 5 θα καταλήξουμε σε συμπεράσματα και πιθανές προτάσεις και θα κλείσουμε με τον επίλογο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

2.1 Βασικές έννοιες Διοίκησης και Διοικητικών λειτουργιών

Η διοίκηση μπορεί να ορισθεί ως ένα σύνολο λειτουργιών που με την αποτελεσματική χρήση όλων των πόρων που διαθέτει, μπορεί να επιτύχει τους στόχους της (Μπουραντάς, 2012).

Ή αλλιώς με τον προγραμματισμό, την οργάνωση, την διεύθυνση και τον έλεγχο μιας διαδικασίας, μια ομάδα φθάνει στους στόχους της, με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο (Χυτήρης, 2013).

Επιπρόσθετα, διοίκηση είναι η διαδικασία κατά την οποία οι διάφορες ομάδες ενός οργανισμού συνεργάζονται για την εκπλήρωση κοινών στόχων και για την λήψη σωστών αποφάσεων (Keiser J, 1998).

Όσον αφορά τις διοικητικές λειτουργίες, αυτές είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση και ο έλεγχος και μπορούμε να τις ορίσουμε ως εξής:

1. Προγραμματισμός είναι ο προσδιορισμός των στόχων, της στρατηγικής, των τακτικών, των ενεργειών και των μέσων που θα χρησιμοποιηθούν για την υλοποίηση των στόχων ενός Οργανισμού σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (Μπουραντάς, 2012).

2. Οργάνωση είναι ένα σύνολο ατόμων το οποίο μέσα από τον καταμερισμό της εργασίας, συντονισμένα μεταξύ τους, θα υλοποιήσει τις απαραίτητες διαδικασίες που θα οδηγήσουν στην επίτευξη των προγραμματισμένων στόχων (Μπουραντάς, 2012). Επίσης, είναι μία λειτουργία όπου όλοι οι πόροι (ανθρώπινοι, υλικοί και άυλοι) συνεργάζονται κάτω από ένα καθεστώς σχέσεων εξουσίας και ευθύνης (Χυτήρης, 2013).

3. Διεύθυνση είναι μία λειτουργία η οποία θα κατευθύνει τα άτομα να εργασθούν αποτελεσματικά υποκινώντας την διάθεσή και τις ικανότητές τους, μέσω της παρακίνησης και καθοδήγησης (Μπουραντάς, 2012).

4. Έλεγχος είναι η διαδικασία με την οποία αξιολογούνται τα άτομα και τα αποτελέσματα του έργου που επιτελείται, ώστε αν υπάρχουν τυχόν αποκλίσεις να γίνουν διορθωτικές ενέργειες (Μπουραντάς, 2012).

Η στρατηγική ενός οργανισμού είναι απαραίτητη προκειμένου να προσδιορίσει τη θέση του στο χώρο και να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντός του.

Οι ΟΤΑ καταρτίζοντας το επιχειρησιακό τους σχέδιο περιγράφουν το όραμα, την αποστολή, τους στόχους τους, την κουλτούρα τους, ανιχνεύουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες τους και καταρτίζουν το πρόγραμμα με το οποίο θα εκμεταλλευθούν τις ευκαιρίες και θα περιορίσουν τις απειλές στο εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον τους.

Στη συνέχεια περνούν στη φάση της υλοποίησης των προγραμμάτων που έχουν σχεδιάσει και τέλος, γίνεται η αξιολόγηση και ο έλεγχος βάσει επιστημονικών μεθόδων.

Η κουλτούρα ενός οργανισμού αντανακλά την νοοτροπία, τις αξίες, τους κανόνες και την συμπεριφορά του. Η οργανωσιακή κουλτούρα εκφράζει την ικανοποίηση και την αφοσίωση των μελών του οργανισμού στην αποστολή του. Ένα σύστημα αξιών και κανόνων που είναι αποδεκτό από τα μέλη του οργανισμού και οδηγεί σε ένα κοινό τρόπο σκέψης και συμπεριφοράς με απώτερο σκοπό την καλύτερη λειτουργία του. Να χρησιμοποιήσουν τα στοιχεία της κουλτούρας τους ώστε να καταφέρουν μέσα από διαδικασίες ευελιξίας και προσαρμογής να τα χρησιμοποιήσουν ως μοχλό ανάπτυξης και ευημερίας.

Οι Cameron και Quinn (2006) υποστήριξαν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα έχει τις εξής διαστάσεις:

- Τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά ενός οργανισμού, δηλαδή πώς είναι το σύνολο της οργάνωσης.
- Η οργανωτική ηγεσία, δηλαδή το στυλ ηγεσίας που χαρακτηρίζει τον κάθε οργανισμό.
- Η διοίκηση των εργαζομένων, το πώς αντιμετωπίζονται και πώς είναι το εργασιακό τους περιβάλλον.
- Η οργανωτική συνοχή, με άλλα λόγια το σύνολο των μηχανισμών που κρατούν τον οργανισμό ενωμένο.
- Οι στρατηγικές προτεραιότητες, δηλαδή σε ποιες περιοχές δίνει έμφαση η οργανωτική στρατηγική.
- Τα κριτήρια της επιτυχίας, δηλαδή πώς ορίζεται η επιτυχία και τι ανταμείβεται από τον οργανισμό.

Οι οργανισμοί όταν επιτρέπουν στους εργαζόμενους να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, όταν ενισχύουν την ομαδική εργασία τότε μπορούν να δημιουργήσουν ένα αφοσιωμένο εργατικό δυναμικό (Meyer, John P., and Lynne Herscovitch, 2001).

2.2 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ)

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) είναι μια συνεχής και αδιάκοπη διαδικασία διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων ενός οργανισμού. Οι άνθρωποι αποτελούν τον πιο σημαντικό και κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας κάθε οργανωμένης ανθρώπινης δραστηριότητας.

Ο ρόλος των εργαζομένων είναι καθοριστικός για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Χυτήρης 2013).

Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ο κυριότερος συντελεστής πραγματοποίησης των στόχων ενός οργανισμού αλλά και η μόνη αληθινή πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, μέσω της διαδικασίας ανάπτυξης, κινητοποίησης και ανταμοιβής του προσωπικού, μετατρέπει το προσωπικό σε πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Baum, 1995). Οι άνθρωποι αντιμετωπίζονται ως «προϊόντα», των οποίων η αξία μπορεί και πρέπει να μεγιστοποιείται (Bowen D., Galang C., Pillai R., 2002).

Ως οργανισμός ορίζεται ένα οργανωμένο σύνολο ανθρώπων με νομική υπόσταση που περιλαμβάνει ρόλους-άτομα που θα εκτελέσουν συγκεκριμένες εργασίες. Η αποτελεσματικότητά τους κρίνεται από τον βαθμό επίτευξης των επιδιωκόμενων στόχων, ενώ η αποδοτικότητά από τον τρόπο αξιοποίησής τους. Η διοίκηση πρέπει να επιδιώκει χαμηλή απώλεια πόρων και υψηλή επίτευξη στόχων (Χυτήρης 2013).

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού συνδέεται με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού και το επιχειρησιακό του σχέδιο. Επιδρά στην κουλτούρα του αντιμετωπίζοντας τον εργαζόμενο ως «κεφάλαιο».

Στόχος είναι να αξιοποιήσει στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό τις ικανότητες των εργαζομένων, να τους δημιουργήσει το αίσθημα της αφοσίωσης, να αυξήσει την απόδοσή τους αλλά και την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας κυρίως μέσω της διαρκούς εκπαίδευσης ειδικά στις νέες τεχνολογίες, να ενισχύσει την συνοχή, την συνεργατικότητα και την ομαδικότητα μεταξύ τους.

Αξιόλογο θα ήταν επίσης να κατανοήσουμε τους λόγους που καθιστούν την ΔΑΔ τόσο σημαντική σε έναν οργανισμό και ειδικά όταν κύρια αρμοδιότητά του είναι η παρεχόμενη υπηρεσία και η εξυπηρέτηση των πολιτών. Ο κυριότερος λόγος είναι ότι ασχολείται με τους ανθρώπινους πόρους, το έμπυχο υλικό του οργανισμού, που μεταλλάσσεται είτε θετικά είτε αρνητικά, είναι αυτό που θα εκτελέσει τις διαδικασίες και η ικανότητά του, η γνώση του, η συμπεριφορά του χρήζει διαχείρισης.

Οι Beardwell και Holden (1994), τονίζουν ότι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι το κλειδί για τη συνεργασία των διοικητικών λειτουργιών μιας επιχείρησης. Επίσης, σημαντικός είναι ο ρόλος του διευθυντή, καθώς αυτός ως υπεύθυνος διοίκησης, αποφασίζει με βάση τις προσωπικές του προτιμήσεις, εκτιμήσεις, προκαταλήψεις και συνεπώς η δραστηριότητα της διοίκησης εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά αυτού του ατόμου, δηλαδή από την προσωπικότητά του (Beaver G., Lashley C., 1998).

2.3 Αρμοδιότητες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι αρμοδιότητες της ΔΑΠ είναι ο προγραμματισμός του προσωπικού, η καταγραφή των αναγκών σε κλάδους και ειδικότητες, η επιλογή και πρόσληψη των υποψηφίων, η καταγραφή των ειδικοτήτων και των γνώσεων του προσωπικού όλων των τμημάτων και γραφείων ώστε να είναι αποτελεσματική η τοποθέτησή τους στην κατάλληλη θέση, η δημιουργία περιγραφών των θέσεων εργασίας και των καθηκόντων, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη, οι εργασιακές σχέσεις, η επικοινωνία και η συνεργασία με τα εμπλεκόμενα μέρη, η επιβράβευση, η αξιολόγηση, η υγιεινή και η ασφάλεια, τα κίνητρα, τυχόν πρόσθετες παροχές, τηρουμένης πάντα της εκάστοτε ισχύουσας νομοθεσίας που διέπει τους δημοτικούς υπαλλήλους.

Στόχοι της ΔΑΠ είναι η βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών, η εργασιακή ικανοποίηση, η ανάπτυξη του προσωπικού, η οργανωσιακή δέσμευση μέσω της εμπλοκής των ατόμων με το δήμο, αντιμετωπίζοντας τους ως μέσα και όχι ως αντικείμενα, η επικοινωνία και η οργανωσιακή κουλτούρα.

Κρίνουμε σκόπιμο να παραθέσουμε ένα απόσπασμα από τον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας ενός Δήμου Χ, ώστε να αντιληφθούμε λεπτομερώς ποιές είναι οι αρμοδιότητες της ΔΑΔ:

- Συντάσσει τον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας και εισηγείται ιεραρχικά τις τροποποιήσεις, καθώς και τις προσαρμογές αυτού στις ισχύουσες κάθε φορά σχετικές διατάξεις.

- Μεριμνά για τον προσδιορισμό των αναγκαίων θέσεων εργασίας ανά οργανική μονάδα του Δήμου σε συνεργασία με το Τμήμα Προγραμματισμού και Ανάπτυξης.

- Παρακολουθεί την κάλυψη των διαφόρων θέσεων εργασίας στις οργανικές μονάδες του Δήμου με στόχο τόσο την αξιοποίηση των προσόντων των στελεχών όσο και την απρόσκοπτη και διαρκή κάλυψη των αναγκών των δημοτικών υπηρεσιών.

- Εισηγείται έπειτα από σχετικά αιτήματα των αρμόδιων Προϊσταμένων, τις κατάλληλες εσωτερικές μετακινήσεις στελεχών για την αποτελεσματικότερη κάλυψη των επιμέρους θέσεων εργασίας με βάση τα προσόντα των στελεχών.

- Αξιολογεί τα προσόντα των νεοπροσλαμβανομένων στελεχών και διαμορφώνει σχετικές προτάσεις προς τους προϊσταμένους των προς κάλυψη θέσεων.

- Μεριμνά για την εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης των εργαζομένων στο Δήμο, επιμελείται της σύνταξης των εκθέσεων υπηρεσιακής ικανότητας γενικώς και επιλαμβάνεται της αρχειακής ταξινόμησής τους.

- Μεριμνά για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του Δήμου με τον προσδιορισμό των αναγκών βελτίωσης των προσόντων και ικανοτήτων των εργαζομένων και την εισήγηση και την παρακολούθηση της υλοποίησης των συμφωνημένων μέτρων βελτίωσης.

- Σχεδιάζει, εισηγείται και οργανώνει προγράμματα συνεχιζόμενης κατάρτισης και επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού του Δήμου.

- Παρακολουθεί την υλοποίηση των προγραμμάτων και μεριμνά για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων από την υλοποίηση των προγραμμάτων αυτών στην πράξη.

- Μεριμνά για την βελτίωση των ανθρωπίνων σχέσεων μέσα στο Δήμο με τον σχεδιασμό, την εισήγηση και την οργάνωση σχετικών προγραμμάτων.

- Μεριμνά για την τήρηση των νομοθετικών και κανονιστικών διατάξεων που ισχύουν εκάστοτε και ρυθμίζουν τις σχέσεις του Δήμου με το ανθρώπινο δυναμικό του (πχ. θέματα μισθολογικά, ωραρίου, αδειών, ασθενειών, υπερωριών, απολύσεων, διεκδικήσεων κ.λπ.).

- Μεριμνά για τη διενέργεια και ολοκλήρωση των διαδικασιών πρόσληψης ανθρώπινου δυναμικού για την κάλυψη συγκεκριμένων θέσεων εργασίας με βάση τις νόμιμες διαδικασίες.

- Τηρεί το Μητρώο του Προσωπικού στο οποίο καταγράφονται τα στοιχεία της ατομικής και οικογενειακής του κατάστασης, οι κάθε είδους μεταβολές στην εργασιακή του ζωή (προσλήψεις, απολύσεις, αλλαγές θέσεων εργασίας, αμοιβές, άδειες, απουσίες, αξιολογήσεις κ.λπ.) και τα προσόντα του.

- Συγκεντρώνει τα στοιχεία απασχόλησης και τις μεταβολές των στοιχείων των εργαζομένων, που επηρεάζουν τις αμοιβές τους και ενημερώνει έγκαιρα τις αρμόδιες υπηρεσίες, ώστε να προωθείται έγκαιρα η πληρωμή των εργαζομένων και η απόδοση των ασφαλιστικών εισφορών.

- Συνεργάζεται με τους Προϊσταμένους των επιμέρους οργανικών μονάδων του Δήμου και τους ενημερώνει για τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθούνται σε εργασιακά θέματα (διαχείριση παρουσιών, υπερωριών, βεβαιώσεων προς το προσωπικό κ.λπ.).

- Εκδίδει κάθε είδους βεβαιώσεις προς το προσωπικό για θέματα που άπτονται της απασχόλησής τους στο Δήμο.

- Μεριμνά για την θέσπιση και την εφαρμογή των κανόνων υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων, σύμφωνα με την νομοθεσία. Παρέχει κάθε διοικητική υποστήριξη στους τεχνικούς ασφαλείας και στους γιατρούς εργασίας που προσφέρουν τις αντίστοιχες υπηρεσίες τους στο Δήμο, σύμφωνα με τις αρμοδιότητες τους που καθορίζονται από την ισχύουσα νομοθεσία.

Έτσι, σύμφωνα με τις αρμοδιότητες αυτές:

Ο Τεχνικός Ασφάλειας παρέχει προς τα όργανα διοίκησης του Δήμου, στους εργαζόμενους και στους εκπροσώπους τους, υποδείξεις και συμβουλές, γραπτά ή προφορικά, σε θέματα σχετικά με την ασφάλεια της εργασίας και την πρόληψη των εργατικών ατυχημάτων.

Ο Γιατρός Εργασίας παρέχει προς τα όργανα διοίκησης του Δήμου, στους εργαζόμενους και στους εκπροσώπους τους, υποδείξεις και συμβουλές, γραπτά ή προφορικά, σχετικά με τα μέτρα που πρέπει να λαμβάνονται για τη σωματική και ψυχική υγεία των εργαζομένων και επιβλέπει την εφαρμογή των μέτρων προστασίας της υγείας των εργαζομένων.

Ο Γιατρός Εργασίας και ο Τεχνικός Ασφάλειας καταχωρούν τις γραπτές υποδείξεις τους σε ειδικό βιβλίο.

Τα όργανα διοίκησης του Δήμου λαμβάνουν γνώση των υποδείξεων αυτών ενυπογράφως.

2.4 Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

2.4.1 Προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων

Η επιλογή του προσωπικού που θα απασχοληθεί συνδέεται άμεσα με την αποδοτικότητα του ατόμου. Η δραστηριοποίησή του εξαρτάται από το βαθμό στο οποίο έχει ενδιαφέρον για την εργασία του, ανάγκη να εκτελέσει σωστά τη δουλειά του, να παράγει αποτέλεσμα και να επιτύχει. Το άτομο θα πρέπει να παρακινηθεί με διάφορες μεθόδους ώστε να πεισθεί να χρησιμοποιήσει τις γνώσεις και τις ικανότητές του φθάνοντας στην κορύφωση της επίδοσής του. Έτσι θα αισθάνεται ευτυχισμένο

και παραγωγικό. Η διοίκηση θα πρέπει να επιλέξει εκείνα τα άτομα που έχουν αυτά τα χαρακτηριστικά, δηλαδή άτομα που θα ενεργοποιηθούν και θα δεχθούν να εκτελέσουν το έργο που θα τους ανατεθεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο (Ζευγαρίδης- Ξηροτύρη-Κουφίδου, 1980)

Αφού λοιπόν ο οργανισμός έχει εντοπίσει τις ανάγκες του σε προσωπικό προχωρά στην διαδικασία προσέλκυσης υποψηφίων μέσω της ανακοίνωσης και της υποβολής αιτήσεων, της μοριοδότησης βάσει κριτηρίων και της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων, σύμφωνα με τη νομοθεσία που διέπει τους δήμους, αφού η παρούσα εργασία αφορά σ' αυτούς.

Αυτός ο τρόπος επιλογής των υποψηφίων στερεί από τους δήμους τη δυνατότητα αντικειμενικής και επιτυχημένης επιλογής των κατάλληλων ατόμων, γεγονός που δεν ισχύει στον ιδιωτικό τομέα, αφού δεν έχει το περιθώριο να χρησιμοποιήσει βασικά μέσα από τα οποία θα μπορούσε να διακρίνει τις ικανότητες και τις γνώσεις του υποψηφίου, όπως είναι το βιογραφικό σημείωμα, η προκαταρκτική συνέντευξη, τεστ προσωπικότητας, νοημοσύνης.

Επομένως, ένας δήμος περιορίζεται στο να προγραμματίσει, ανάλογα με τις ανάγκες του και τις ελλείψεις του, τους κλάδους και τις ειδικότητες με τις οποίες θα στελεχώσει τις υπηρεσίες του. Αφού προκύψουν οι υποψήφιοι, προχωρά στα επόμενα στάδια πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Οι άνθρωποι που εργάζονται σε μία επιχείρηση αποτελούν τους ανθρώπινους πόρους της. Το ανθρώπινο δυναμικό ενός δήμου αποτελείται από διοικητικό και τεχνολογικό προσωπικό, διαφόρων κλάδων όλων των βαθμίδων εκπαίδευσης, τριτοβάθμιας, δευτεροβάθμιας και πρωτοβάθμιας. Η διάρθρωση ενός δήμου ξεκινά από τον γενικό διευθυντή, τους προϊσταμένους διευθύνσεων, τους προϊσταμένους τμημάτων και τους υπαλλήλους χωρίς διοικητική αρμοδιότητα.

Μετά την πρόσληψη του προσωπικού γίνεται η τοποθέτησή του στην ανάλογη θέση για την οποία προσλήφθηκε, σύμφωνα με τις γνώσεις και τις ικανότητές του.

Η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού έχει την ευθύνη να παρέχει όλα τα εργαλεία που είναι απαραίτητα για τη σωστή και αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων του.

2.4.2 Εκπαίδευση και ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων

Η επιμόρφωση αφορά όχι μόνο την απλή απόκτηση γνώσεων αλλά την νέα γνώση που μεταφράζεται σε διαφορετική συμπεριφορά. Η οργανωσιακή μάθηση

δηλαδή το άθροισμα των γνώσεων του κάθε ατόμου για τη βελτίωση των συμπεριφορών του συνόλου της ομάδας και τη δημιουργία ομαδικής νοημοσύνης (Μπουραντάς, 2015).

Η καλλιέργεια δημιουργικής έντασης εκφράζει την επιθυμία του ατόμου να περάσει από την παρούσα πραγματικότητα σε μια μελλοντική η οποία αποτελεί το όραμά του. Απελευθερώνει ενέργεια και δυνάμεις για να έρθει πιο κοντά στο όραμά του (Μπουραντάς, 2015).

Το σύστημα εκπαίδευσης των εργαζομένων σε δήμους υλοποιείται κυρίως από το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ), αλλά και από ιδιωτικές σχολές που απευθύνονται σε υπαλλήλους και στελέχη του δημοσίου. Περιλαμβάνει προγράμματα που αφορούν στο σύνολο των υπηρεσιών ενός δήμου. Θέματα αρμοδιότητας διοικητικών και οικονομικών υπηρεσιών, αλλά και τεχνολογικών ειδικοτήτων. Θέματα που προκύπτουν από τις αλλαγές στη νομοθεσία και την ανάγκη επεξήγησης της νέας γνώσης.

Ένας νεοδιοριζόμενος υπάλληλος υποχρεούται να παρακολουθήσει την εισαγωγική εκπαίδευση, διάρκειας δύο εβδομάδων, με σκοπό την ένταξή του στο νέο περιβάλλον εργασίας.

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι αρμόδια για την διαρκή εκπαίδευση όλου του προσωπικού του δήμου. Προσδιορίζει τις ανάγκες βελτίωσης των προσόντων και ικανοτήτων των υπαλλήλων και οργανώνει προγράμματα συνεχιζόμενης κατάρτισης και επιμόρφωσης. Τέλος, αξιολογεί τα αποτελέσματα και την επίδρασή τους στην αποδοτικότητα των υπαλλήλων.

2.4.3 Αξιολόγηση της απόδοσης

Σημαντικό ρόλο στη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί η συνεχής αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων. Παρ' όλη τη δυσχέρεια στον τρόπο και τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται, αποτελεί μία βασική λειτουργία που συμβάλλει στην συνολική επίδοση του οργανισμού (Παπαλεξανδρή, Ν., Γ. Χαλικιάς, and Λ. Παναγιωτοπούλου, 2001).

Η αξιολόγηση των εργαζομένων είναι μία διαδικασία μέτρησης της απόδοσης της εργασίας που έχει ανατεθεί σε αυτούς προς διεκπεραίωση. Εκτός από τον όρο αξιολόγηση εργαζομένου, συχνά στις επιχειρήσεις, αναφέρονται οι όροι: εκτίμηση του εργαζομένου (Employee Evaluation), αξιολόγηση της απόδοσης (Performance Evaluation), εκτίμηση της απόδοσης (Performance Appraisal), ανασκόπηση της

απόδοσης (Performance Review), ετήσια ανασκόπηση (Annual Review) (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003).

Σκοπός της αξιολόγησης του εργαζομένου είναι ο έλεγχος της απόδοσής του σε συγκεκριμένες εργασίες και καθήκοντα μέσα σε ένα ορισμένο χρονικό διάστημα. Διαπιστώνεται η καταλληλότητα του υπαλλήλου αναφορικά με τη θέση εργασίας και η ικανότητά του να ανταποκρίνεται στο περίγραμμα της θέσης όπου τοποθετήθηκε. Μέσα από την αξιολόγηση προκύπτουν τυχόν ανάγκες ενθάρρυνσης, παρακίνησης, παροχής κινήτρων για μεγαλύτερη αποδοτικότητα, ενίσχυσης της εκπαίδευσης. Αποτελεί παράγοντα ανίχνευσης μετακινήσεων, προαγωγών και επιβραβεύσεων. Το αποτέλεσμα της διαδικασίας της αξιολόγησης του προσωπικού συνδέεται με την επιλογή προσωπικού, τις αμοιβές, τις προαγωγές και τις ίσες ευκαιρίες για όλους (Ζαβλάνος Μύρων, 2002). Με την διαδικασία αυτή ελέγχεται και αξιολογείται η επίδοση και η απόδοση του εργαζόμενου ώστε να επισημαίνονται τα λάθη και οι παρεκκλίσεις και να εντοπίζονται οι τομείς στους οποίους χρειάζεται βελτίωση (Durai, 2010). Επιπλέον, μία δίκαιη αξιολόγηση καλλιεργεί κλίμα επικοινωνίας και εμπιστοσύνης μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης (Durai, 2010).

Πρόκειται για μια διαδικασία ελέγχου της εργασιακής απόδοσης του εργαζόμενου, που παρέχει στους διοικούντες την πληροφορία για τον βαθμό της αποτελεσματικής εκπλήρωσης της στρατηγικής του οργανισμού (Zhang & Li, 2009).

Η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων και ειδικότερα των υπαλλήλων των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) α΄ και β΄ βαθμού, διέπεται από τις διατάξεις του Ν 4369/2016 (ΦΕΚ 33/Α).

Αξιολογητές τόσο των υπαλλήλων όσο και των προϊσταμένων των οργανικών μονάδων είναι οι δύο ιεραρχικά προϊστάμενοί τους, κατά τη σειρά της οργανικής διάρθρωσης της Υπηρεσίας, στην οποία υπηρετούν.

Οι αξιολογητές έχουν την υποχρέωση, εντός του πρώτου τριμήνου κάθε έτους να συντάσσουν ειδικά έντυπα για τους υπαλλήλους της υπηρεσίας τους. Τα κριτήρια αφορούν στη γνώση του αντικειμένου, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα, υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά και αποτελεσματικότητα.

Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι αρμόδια για την τήρηση της διαδικασίας αξιολόγησης.

Με το νέο σύστημα αξιολόγησης προβλέπεται, για πρώτη φορά η αξιολόγηση των προϊσταμένων από τους υφισταμένους τους. Δίνεται για πρώτη φορά η δυνατότητα

στους υπαλλήλους να βαθμολογήσουν τους προϊσταμένους τους βάσει ανώνυμου ερωτηματολογίου, το οποίο περιλαμβάνει τα εξής κριτήρια:

α) ικανότητα διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού,

β) ικανότητα αποτελεσματικής καθοδήγησης των υφισταμένων, υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά,

γ) ικανότητα διαχείρισης κρίσεων,

δ) ανάληψη ευθύνης,

ε) δεκτικότητα στην εισαγωγή νέων μεθόδων και νέων τεχνολογιών.

Η κλίμακα βαθμολόγησης κυμαίνεται από 0 έως 100 μονάδες, χαρακτηρίζοντας τον προϊστάμενο από ανεπαρκή μέχρι άριστο.

Επίσης για πρώτη φορά στο δημόσιο, εισάγεται η συνέντευξη του αξιολογούμενου από τον προϊστάμενό του, με σκοπό να συζητηθούν τρόποι βελτίωσης της απόδοσης και καλύτερης ανάπτυξης των ικανοτήτων του, προς όφελος τόσο του ιδίου όσο και της υπηρεσίας.

2.4.4 Ανταμοιβές

Οι ανταμοιβή του εργαζομένου είναι ένας σημαντικός παράγοντας παρακίνησής του ώστε να ενθαρρύνεται και να επιδιώκει την μεγιστοποίηση της απόδοσής του. Αποτελεί την ανταπόδοση για την παροχή και εκτέλεση της εργασίας του και την εξασφάλιση των βιοποριστικών και άλλων αναγκών του για καλύτερη ποιότητα ζωής (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Η αμοιβή είναι η αναγνώριση για τις υπηρεσίες που προσφέρει ο εργαζόμενος και είναι κίνητρο παρακίνησης για να αυξήσει την παραγωγικότητά του προς όφελος αφ' ενός του οργανισμού και αφ' ετέρου του ιδίου. Η αμοιβή πρέπει να είναι τέτοια ώστε να κάνει τον εργαζόμενο να νιώθει σημαντικός και ότι ο οργανισμός αναγνωρίζει τις προσπάθειες του. Η αμοιβή είναι η κινητήρια δύναμη που θα καθορίσει την περαιτέρω πορεία του στον οργανισμό (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Η αμοιβή συμβάλλει στην εργασιακή ικανοποίηση και δημιουργεί σχέση εμπιστοσύνης και δικαιοσύνης μέσα στον οργανισμό. Πολλοί οργανισμοί, προκειμένου να επιτύχουν την οργανωσιακή παραγωγικότητα, παρέχουν ως πρόσθετη αμοιβή τη συμμετοχή των υπαλλήλων στο κεφάλαιο μέσω της διανομής μετοχών. Έτσι εξασφαλίζουν την δέσμευσή τους δημιουργώντας αίσθημα ιδιοκτησίας (Chen Chih-Ying, 2003).

Τα συστήματα αμοιβών περιλαμβάνουν όλες τις πληρωμές των εργαζομένων, χρηματικές και μη. Ένα καλά οργανωμένο σύστημα αμοιβών, μέσω της παροχής κινήτρων, θα αυξήσει την ικανοποίηση των υπαλλήλων, θα αναπτύξει τις εργασιακές συμπεριφορές και θα οδηγήσει στην αύξηση της απόδοσης για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Sheperck & Militello, 2000).

Η πολιτική των ανταμοιβών στο δημόσιο σήμερα διέπεται από τις διατάξεις του Ν 4354/15, ο οποίος καθορίζει τις αποδοχές και τα πάσης φύσεως επιδόματα που καταβάλλονται μηνιαία στους υπαλλήλους.

Θεσπίστηκε ένας πίνακας μισθολογικών κλιμακίων ανά κατηγορία εκπαίδευσης σε συνάρτηση με τον χρόνο υπηρεσίας τους στο δημόσιο.

Το ποσό του βασικού μισθού καθορίζεται από την εκπαιδευτική βαθμίδα στην οποία ανήκει ο υπάλληλος, δηλαδή Πανεπιστημιακής εκπαίδευσης ΠΕ (ΑΕΙ), Τεχνολογικής εκπαίδευσης ΤΕ (ΤΕΙ), δευτεροβάθμιας ΔΕ (Λύκειο) ή υποχρεωτικής εκπαίδευσης ΥΕ (δημοτικό, γυμνάσιο).

Οι κάτοχοι μεταπτυχιακών τίτλων προωθούνται κατά δύο (2) μισθολογικά κλιμάκια στην κατηγορία που ανήκουν, ενώ κάτοχοι διδακτορικών τίτλων κατά έξι (6) κλιμάκια.

Στον βασικό μισθό προστίθενται πρόσθετες παροχές ανάλογα με την οικογενειακή κατάσταση, το αντικείμενο της εργασίας, την υπερωριακή απασχόληση όπως επίδομα τέκνων, επίδομα θέσης ευθύνης (αφορά όσους κατέχουν θέση προϊσταμένου), επικίνδυνης και ανθυγιεινής εργασίας, απομακρυσμένων ή παραμεθόριων περιοχών, αποζημίωση για υπερωριακή απασχόληση.

Το βασικό πρόβλημα που προκύπτει είναι ότι δεν υπάρχει διαχωρισμός του μισθού από την ικανότητα και τα καθήκοντα που ασκούν υπάλληλοι ίδιου μορφωτικού επιπέδου διαφορετικής θέσης στην υπηρεσία. Με άλλα λόγια, αυτός καθορίζεται μόνο από τα τυπικά προσόντα που κατέχει ο υπάλληλος και δεν αμείβεται με βάση αυτό που προσφέρει στην πραγματικότητα (ζήλο, προθυμία, ενδιαφέρον).

2.4.5 Υγιεινή και ασφάλεια της εργασίας

«Οι εταιρίες πεθαίνουν επειδή τα στελέχη τους εστιάζουν την προσοχή τους στην οικονομική δραστηριότητα της παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών και ξεχνούν πως η αληθινή φύση των οργανισμών τους είναι αυτή της ανθρώπινης κοινότητας» Arie De Geus.

Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι αναπόσπαστο κομμάτι στην αλυσίδα της παραγωγικής διαδικασίας και γι' αυτό θα πρέπει να προστατεύεται στο χώρο εργασίας του και να μην εκτίθεται σε κινδύνους.

Η υγιεινή και η ασφάλεια στον χώρο της εργασίας είναι πολύ σημαντική και συναρτάται με την εργασιακή απόδοση των υπαλλήλων. Οι ακατάλληλες συνθήκες εργασίας μπορεί να αποτελέσουν αντικίνητρο για τον εργαζόμενο και να τον αποτρέψουν από την απρόσκοπτη προσήλωσή του στα καθήκοντά του.

Η υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων διέπεται από τις διατάξεις του νόμου 3850/2010, όπως τροποποιήθηκε, συμπληρώθηκε και ισχύει σήμερα.

Προβλέπεται η σύσταση επιτροπής Υγείας και Ασφάλειας των Εργαζομένων αποτελούμενη από εκλεγμένους εκπροσώπους του Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ). Αρμοδιότητά της είναι να μεριμνά σε θέματα προστασίας της ασφάλειας και της υγείας των εργαζομένων. Η εφαρμογή μέτρων για την πρόληψη των επαγγελματικών κινδύνων, την εξάλειψη των συντελεστών κινδύνου των εργατικών ατυχημάτων και των επαγγελματικών ασθενειών, την ενημέρωση, τη διαβούλευση, την ισόρροπη συμμετοχή, την κατάρτιση των εργαζομένων και των εκπροσώπων τους.

Ο εργοδότης έχει την υποχρέωση να παρέχει είδη ατομικής προστασίας, η δαπάνη για την προμήθεια των ειδών είναι υποχρεωτική για τους ΟΤΑ. Στα είδη περιλαμβάνονται γάντια, κράνη, γυαλιά, μάσκες, προστατευτική ενδυμασία, υποδήματα. Επίσης, να χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες τεχνικού ασφάλειας και ιατρού εργασίας (Θεοδώρου, 2016).

Ο τεχνικός ασφάλειας παρέχει στον εργοδότη υποδείξεις και συμβουλές, γραπτά ή προφορικά, σε θέματα σχετικά με την υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων και την πρόληψη των εργατικών ατυχημάτων. Συμβουλεύει, ελέγχει την ασφάλεια των εγκαταστάσεων, επιβλέπει την εφαρμογή των μέτρων υγείας και ασφάλειας των εργαζομένων.

Ο ιατρός εργασίας παρέχει υποδείξεις και συμβουλές στον εργοδότη, στους εργαζομένους και στους εκπροσώπους τους, γραπτά ή προφορικά, σχετικά με τα μέτρα που πρέπει να λαμβάνονται για τη σωματική και ψυχική υγεία των εργαζομένων. Συμβουλεύει σε θέματα που αφορούν στις εγκαταστάσεις, στο περιβάλλον της εργασίας, στην φυσιολογία και ψυχολογία των υπαλλήλων και ελέγχει την τήρηση των κανόνων υγείας και ασφάλειας των εργαζομένων.

Σημαντικό θέμα είναι η στάση του εργαζόμενου απέναντι στα θέματα υγείας και ασφάλειας στον εργασιακό χώρο η οποία θα πρέπει να είναι συνεργατική με τους εμπλεκόμενους (εργοδότη, ιατρό εργασίας, τεχνικό ασφαλείας, συναδέλφους) και όχι απαθής και αδιάφορη.

2.4.6 Εργασιακές σχέσεις

Πρόκειται για τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενου αλλά και μεταξύ των εργαζομένων στα πλαίσια της συνεργασίας τους.

Το θετικό κλίμα στο εργασιακό περιβάλλον είναι πολύ σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει άμεσα το γενικότερο οργανωσιακό κλίμα και σχετίζεται με τα αποτελέσματα της απόδοσης (Godard & Delaney, 2000). Οι καλές εργασιακές σχέσεις αυξάνουν την εργασιακή δέσμευση και την απόδοση (Kim & Wright, 2011).

Στα πλαίσια των δήμων, οι εργασιακές σχέσεις παίζουν μεγάλο ρόλο στην καλή λειτουργία της υπηρεσίας, είναι οι σχέσεις μεταξύ των αιρετών και των υπαλλήλων, των προϊσταμένων και των υφισταμένων, αλλά και οι σχέσεις μεταξύ συναδέλφων.

Ένα κλίμα εργασιακής ειρήνης βοηθάει στην εύρυθμη και ομαλή λειτουργία όλων των επιπέδων ενός οργανισμού.

2.4.7 Παρακίνηση εργαζομένων.

Για την αποδοτικότερη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Δυναμικού βασικό στοιχείο αποτελεί η παρακίνηση των εργαζομένων.

Η παρακίνηση είναι μία διαδικασία η οποία σχετίζεται με την συμπεριφορά του υπαλλήλου, τη στάση του απέναντι στον οργανισμό, την εκτέλεση των καθηκόντων του, την ψυχική του υγεία.

Η διαδικασία της παρακίνησης είναι η μόχλευση αναγκών, κινήτρων και στόχων με την αλληλεπίδραση και την αλληλεξάρτηση.

Υποκίνηση είναι η παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους προκειμένου να ενεργοποιηθούν και να συνεργασθούν για το επιθυμητό αποτέλεσμα. Τα κίνητρα θα πρέπει να είναι ελκυστικά και να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των υπαλλήλων. Όλοι οι άνθρωποι δεν υποκινούνται με τον ίδιο τρόπο γιατί έχουν διαφορετικές ανάγκες, εξαρτάται από την διάθεσή τους να θέλουν να αποδώσουν. Ποιες είναι οι στάσεις των ανθρώπων απέναντι στην εργασία; Τι τους ωθεί να εργασθούν αυξάνοντας την απόδοσή τους; Οι αμοιβές, το περιβάλλον της εργασίας, η διάθεση να προσφέρουν; (Μπουραντάς, 2015).

Υπάρχουν τρεις βασικές κατηγορίες κινήτρων:

- Τα πρωτογενή κίνητρα, που σχετίζονται με τις φυσικές και βιολογικές ανάγκες του ανθρώπου (φαγητό, ύπνος, οξυγόνο).
- Τα γενικά κίνητρα, που αφορούν σε έμφυτες ανάγκες με ποιά σημαντικά: το κριτήριο της ικανότητας, της περιέργειας, της δραστηριότητας, της στοργής ή αγάπης.
- Τα δευτερογενή κίνητρα σχετίζονται με το κοινωνικό περιβάλλον και την κοινωνικοποίηση του ατόμου, κυριότερα είναι: το κριτήριο της κοινωνικής ένταξης, της ασφάλειας, της επιτυχίας, του κύρους και της δύναμης ή εξουσίας.

Κάθε άνθρωπος έχει τις δικές του ανάγκες-κίνητρα ανάλογα με τις συνθήκες και το περιβάλλον στο οποίο ζει. Τις ιεραρχεί με άλλη προτεραιότητα και άλλο βαθμό έντασης (Μπουραντάς, 2015).

Υπάρχουν αρκετοί άνθρωποι, οι οποίοι εργάζονται επειδή τους αρέσει η δουλειά τους, άλλοι προσδοκούν μόνο στις αμοιβές, άλλοι θέλουν δύναμη και εξουσία. Τα διευθυντικά στελέχη του οργανισμού πρέπει να μπορούν να διαγνώσουν τις ανάγκες του καθενός προκειμένου να τον παρακινήσουν να αυξήσει την παραγωγικότητά του και κατά συνέπεια την αποδοτικότητά του.

Μέσω της παροχής κινήτρων αναπτύσσονται δεξιότητες και ικανότητες, καθοδηγούνται οι υπάλληλοι ώστε να μην αντιστέκονται στις αλλαγές και να είναι πρόθυμοι στην νέες τεχνολογίες και την καινοτομία.

Ο ρόλος των προϊσταμένων του τμήματος και της διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού είναι πολύ καθοριστικός, πρέπει να είναι στρατηγικός και συμβουλευτικός προς όλα τα τμήματα του οργανισμού, διότι συνδέεται και συνεργάζεται με όλες τις υπηρεσίες. Η στάση του μπορεί να έχει θετική ή αρνητική επίδραση στην παρακίνηση. Κάποιες καλές πρακτικές είναι η ανάθεση προκλητικών στόχων, η αναγνώριση, η επιβράβευση της επίδοσης, η ενίσχυση της αυτοεκτίμησης, η έκφραση εκτίμησης και σεβασμού, η δίκαιη μεταχείριση, η ελευθερία πρωτοβουλιών, η επισήμανση της σημαντικότητας της εργασίας, το καλό κλίμα, οι καλές σχέσεις, το ομαδικό πνεύμα, οι σχέσεις εμπιστοσύνης, η συνεχής μάθηση και ανάπτυξη, ο εμπλουτισμός της εργασίας και η εναλλαγή θέσεων (Μπουραντάς, 2015).

Ηγεσία ορίζεται η διαδικασία επηρεασμού, και όχι καταναγκασμού, της συμπεριφοράς μιας ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο, τον ηγέτη, έτσι ώστε πρόθυμα και συνεργατικά να θέλουν να υλοποιήσουν τους στόχους της ομάδας, με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα (Μπουραντάς, 2015).

Η ηγεσία σχετίζεται με την συναισθηματική νοημοσύνη, τον όρο αυτό χρησιμοποίησε για πρώτη φορά ο Daniel Goleman στα μέσα της δεκαετίας του 1990. Ήθελε να περιγράψει τον τρόπο με τον οποίο τα συναισθήματα επιδρούν στις νοητικές λειτουργίες και τη συμπεριφορά στον εργασιακό χώρο. Αν ο ηγέτης έχει αυτή την ικανότητα τότε ελέγχει τα δικά του συναισθήματα και επηρεάζει τα συναισθήματα της ομάδας του. Μερικές από τις ικανότητες αυτές είναι:

- η αυτοεπίγνωση, να έχει το άτομο επίγνωση των συναισθημάτων του, να γνωρίζει την αξία και τις ικανότητές του,
- η αυτοδιαχείριση, να μπορεί να διαχειρίζεται την εσωτερική του κατάσταση, να έχει αυτοέλεγχο, αξιοπιστία, δέσμευση, πρωτοβουλία, ετοιμότητα,
- η κοινωνική επίγνωση, να έχει επίγνωση των αναγκών των άλλων, κατανόηση, σεβασμό στην διαφορετικότητα,
- η διαχείριση σχέσεων, να διαχειρίζεται διαφωνίες και συγκρούσεις, να εισάγει και να χειρίζεται τις αλλαγές, να διαθέτει συνεργατικότητα και ομαδικότητα (Χυτήρης, 2013).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΛΟΓΙΑ

3.1 Διαδικασία συλλογής δεδομένων.

Για τη συλλογή δεδομένων επιλέξαμε τη μέθοδο του ερωτηματολογίου λόγω των πλεονεκτημάτων της ευκολίας, της ταχύτητας και της δυνατότητας συλλογής μεγάλου αριθμού πληροφοριών. Η έλλειψη του αναγκαίου χρόνου μας απέτρεψε από την επιλογή άλλων μεθόδων, όπως την προσωπική ή ομαδική συνέντευξη, την παρατήρηση ή το ημερολόγιο. Το ερωτηματολόγιο βασίστηκε σε μία δομημένη μορφή καθορισμένων ερωτήσεων προς διευκόλυνση των ερωτηθέντων.

Χρησιμοποιήσαμε ένα ερωτηματολόγιο κοινωνικών στάσεων που χωρίζεται σε τέσσερα μέρη.

Το πρώτο μέρος αφορά σε ερωτήσεις σχετικά με την εφαρμογή καλών πρακτικών διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού από τον Οργανισμό (τρόπος επιλογής υποψηφίων, εκπαιδευτικά προγράμματα, αξιολόγηση της απόδοσης, ανταμοιβές, συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων).

Το δεύτερο μέρος αφορά σε δημογραφικά στοιχεία των ερωτώμενων (φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, θέση εργασίας, σχέση εργασίας, χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας, χρόνος προϋπηρεσίας στη σημερινή θέση).

Κάθε ερώτηση είναι κλειστού τύπου και έχει τη μορφή γνώμης – στάσης με την οποία ο ερωτώμενος καλείται να συμφωνήσει ή να διαφωνήσει με την βοήθεια μίας πενταβάθμιας κλίμακας τύπου Likert. Το 1 αντιστοιχεί στη Διαφωνία του ερωτώμενου και το 5 στη Συμφωνία με την εκφραζόμενη άποψη.

Από τις συνολικά δεκαεπτά (52) ερωτήσεις (προδιατυπωμένες στάσεις) οι πρώτες είκοσι (27) εκφράζουν στάσεις οργανωτικής υποστήριξης. Οι επόμενες επτά (7) εκφράζουν στάσεις ως προς την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Οι πέντε (5) επόμενες ερωτήσεις εκφράζουν στάσεις ανίας ενώ δεκατρείς (13) ερωτήσεις εκφράζουν στάσεις αφοσίωσης και απόλαυσης στην εργασία και εσωτερικών κινήτρων.

Διανεμήθηκε σε ηλεκτρονική μορφή. Για την ηλεκτρονική εκδοχή του ερωτηματολογίου έγινε χρήση του εργαλείου Μορφές της Google (Google Forms). Με το εργαλείο δημιουργήθηκε μία ηλεκτρονική παραπομπή προς το ερωτηματολόγιο (σύνδεσμος) η οποία και κοινοποιήθηκε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου προς δημοτικούς υπαλλήλους διαφόρων δήμων της Ελλάδας, ώστε να έχουμε, όσο το δυνατόν, μεγαλύτερο εύρος απόψεων. Όμως, επειδή η μέθοδος

συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου σε ηλεκτρονική μορφή απαιτεί τη χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή και την κατοχή mail των υπαλλήλων, οι υπάλληλοι μη κάτοχοι mail δεν εκπροσωπήθηκαν στην έρευνα. Η σωστή περιγραφή του δείγματος των υπαλλήλων είναι ότι πρόκειται για δείγμα που αντιπροσωπεύει υπαλλήλους Δήμων κατόχους λογαριασμού ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

Η ηλεκτρονική διανομή του ερωτηματολογίου ξεκίνησε την 17η Ιουνίου του 2017 και ολοκληρώθηκε την 4η Αυγούστου.

3.2.Η σύνθεση του δείγματος.

Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε ηλεκτρονικά σε περίπου 300 άτομα, τα οποία επιλέχθηκαν τυχαία. Η έρευνα αποσκοπούσε στη διερεύνηση της εργασιακής συμπεριφοράς στους δήμους. Απαντήθηκε από 142 άτομα. Όλοι ήταν δημοτικοί υπάλληλοι σε διάφορους δήμους της Ελλάδας. Το δείγμα αποτελείται από ενενήντα έξι (96) γυναίκες και σαράντα έξι (46) άνδρες ενώ ογδόντα επτά (87) άτομα ανήκουν σε διοικητικούς κλάδους. Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος προέρχεται από μονίμους υπαλλήλους, εκατό (100) άτομα, ενώ το μορφωτικό επίπεδο κυμαίνεται σε αποφοίτους τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, πενήντα τέσσερα (54) άτομα.

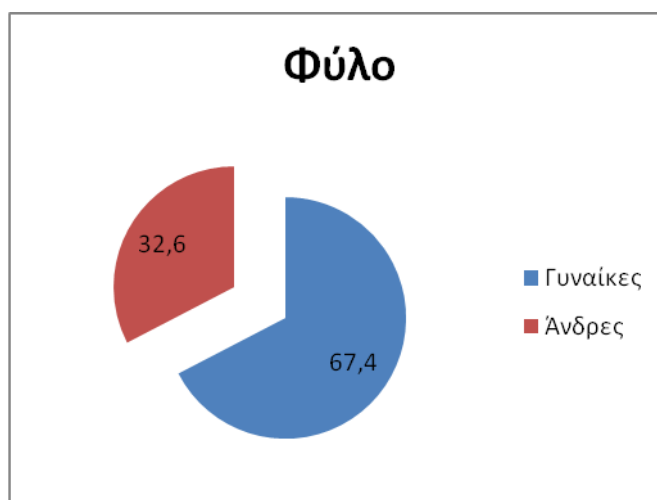
Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν οι απαντήσεις του συνόλου των ερωτηθέντων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

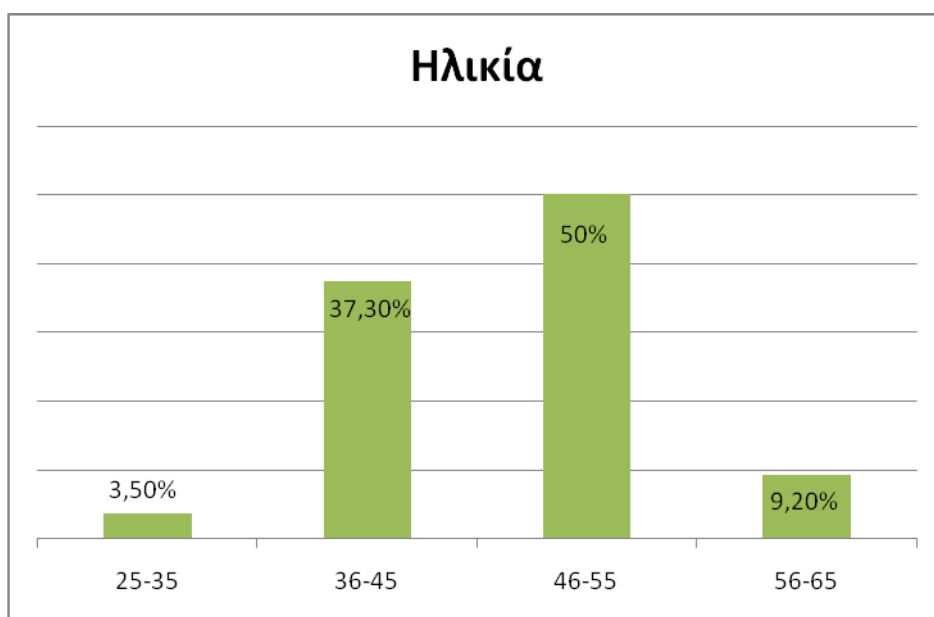
4.1. Περιγραφικά Δεδομένα - Γενικά Χαρακτηριστικά

Από την μελέτη των δημογραφικών στοιχείων των ερωτηθέντων προέκυψαν τα εξής στοιχεία:

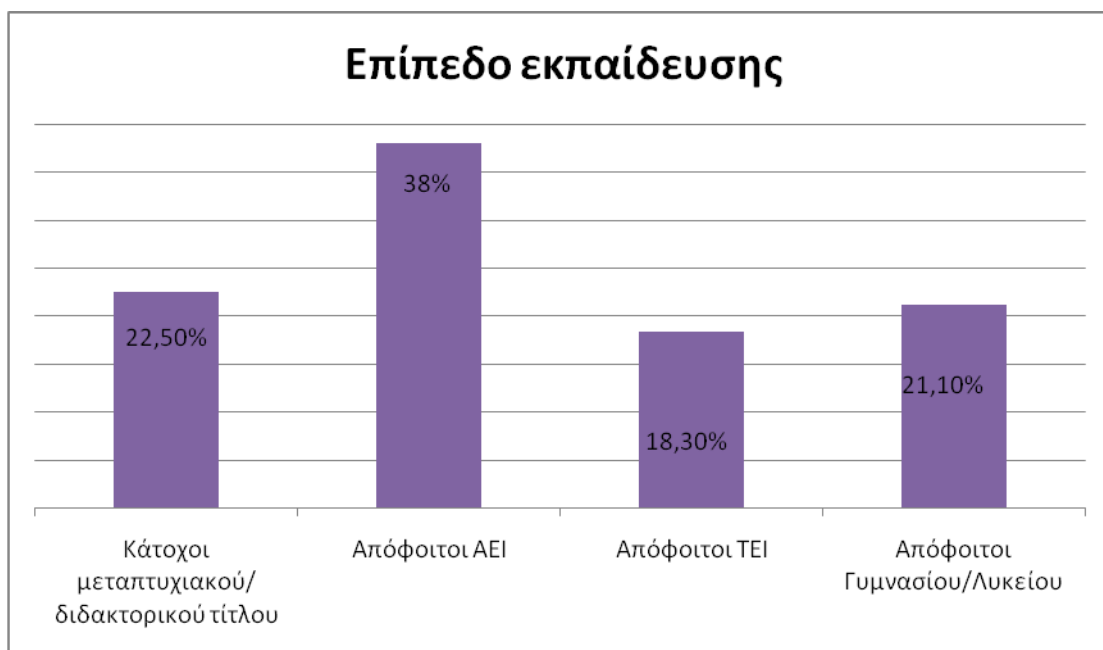
Το 67,4% (96) του δείγματος αποτελείται από γυναίκες και το 32,6% (46) από άντρες.



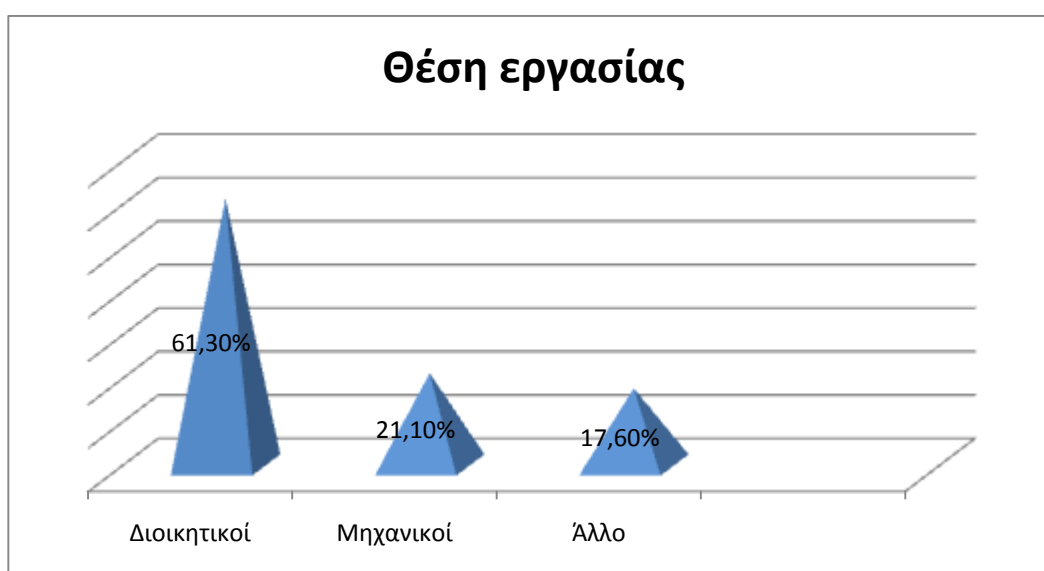
Ηλικιακά το δείγμα τοποθετείται κατά 3,5% (5) στην ηλικιακή ομάδα [25-35], κατά 37,3% (53) στην ηλικιακή ομάδα [36-45], κατά 50% (71) στην ηλικιακή ομάδα [46-55] και το 9,2% (13) στην ηλικιακή ομάδα [56-65].



Ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης το δείγμα δηλώνει κάτοχος μεταπτυχιακού / διδακτορικού τίτλου κατά 22,5% (32 άτομα), απόφοιτος τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (ΑΕΙ) κατά 38% (54 άτομα) απόφοιτος τεχνολογικής εκπαίδευσης (ΤΕΙ) κατά 18,3% (26 άτομα) και απόφοιτος δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης κατά 21,1% (30 άτομα).

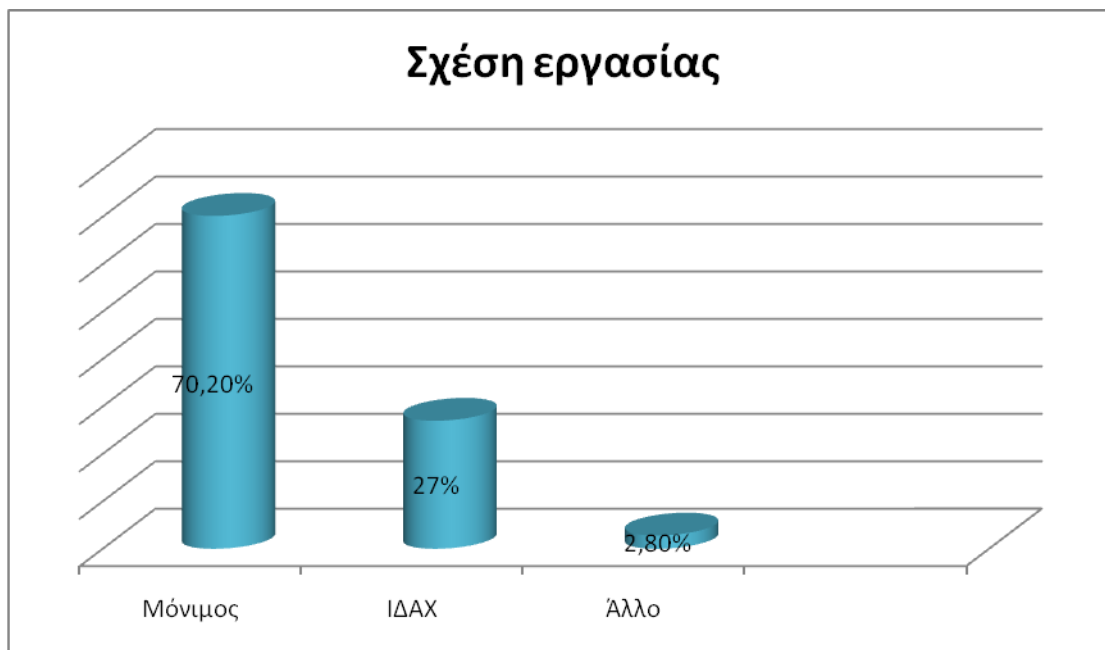


Ως προς τη θέση εργασίας το δείγμα προέρχεται 61,3% (87 άτομα) από Διοικητικούς κλάδους/ειδικότητες, 21,1% (30 άτομα) από τεχνολογικούς κλάδους και 17,6% (25 άτομα) άλλων κλάδων και ειδικοτήτων.

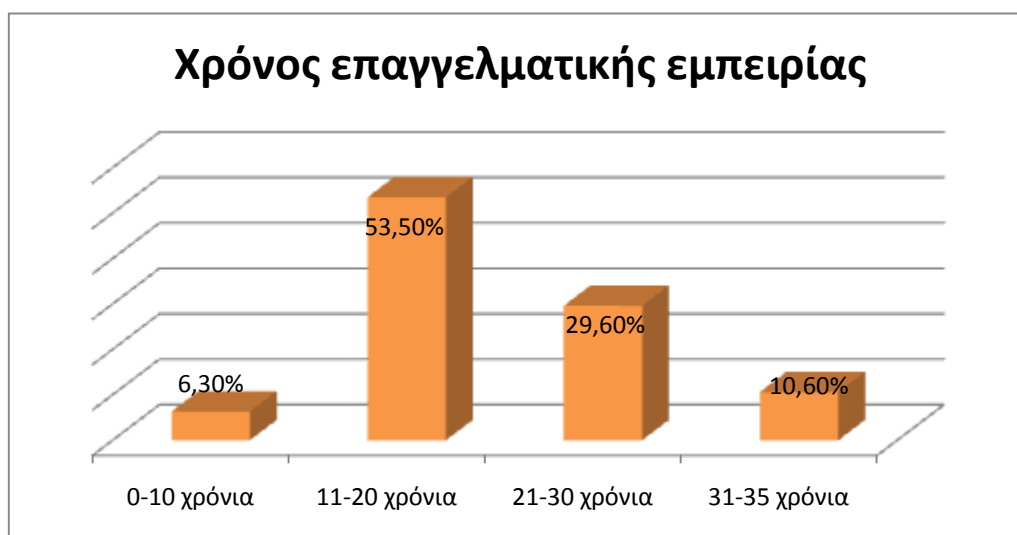


Ως προς τη σχέση εργασίας το δείγμα προέρχεται κατά 70,2% (100 άτομα) από μονίμους υπαλλήλους, 27% (38 άτομα) από υπαλλήλους με σχέση εργασίας ιδιωτικού

δικαίου αορίστου χρόνου και 2,8% (4 άτομα) από υπαλλήλους με άλλες σχέσεις εργασίας.

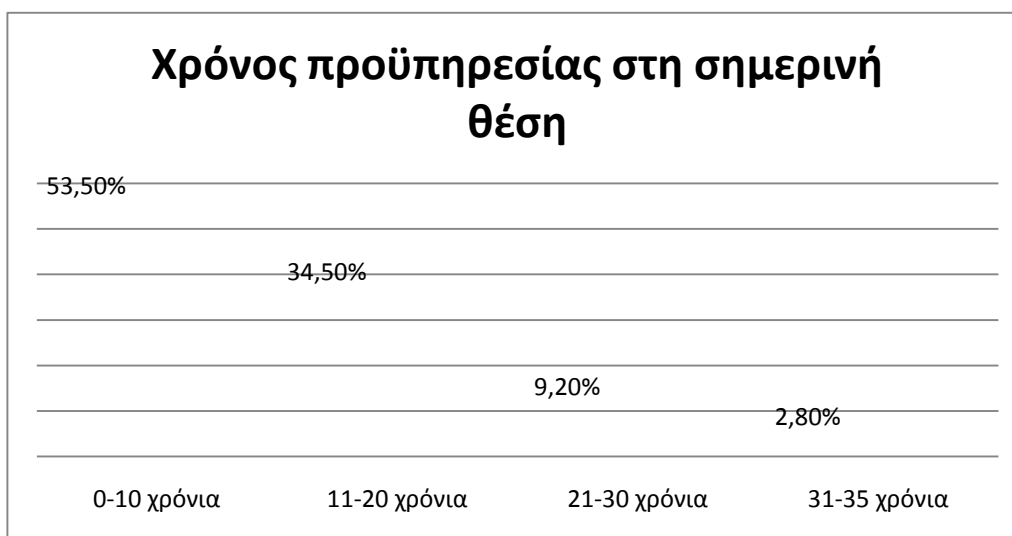


Ως προς το χρόνο επαγγελματικής εμπειρίας το δείγμα τοποθετείται κατά 6,3% (9 άτομα) σε υπαλλήλους με εργασιακή εμπειρία από 0 έως 10 χρόνια, 53,5% (76 άτομα) από 11 έως 20 χρόνια, 29,6% (42 άτομα) σε υπαλλήλους με 21 έως 30 χρόνια εργασίας και 10,6% (15 άτομα) σε υπαλλήλους με 31 ως 35 χρόνια.



Ως προς το χρόνο προϋπηρεσίας στη σημερινή τους θέση, ποσοστό 53,5% (76 άτομα) απάντησε ότι βρίσκεται στη σημερινή του θέση από 0 έως 10 χρόνια, ποσοστό

34,5% (49 άτομα) από 11 έως 20 χρόνια, 9,2% (13 άτομα) από 21 έως 30 χρόνια και 2,8% (4 άτομα) από 31 έως 35 χρόνια.



4.2. Στάσεις των ερωτηθέντων

Ερώτηση 1η: Στον δήμο που εργάζομαι η διαδικασία επιλογής των εργαζομένων είναι λεπτομερής ανεξάρτητα από τη θέση εργασίας.

Στο σύνολο του Δείγματος πλειοψηφεί (53,2%) η άποψη ότι η διαδικασία επιλογής των εργαζομένων δεν είναι λεπτομερής ανεξάρτητα από τη θέση εργασίας. Το 19,9% δεν τοποθετείται ή μένει ουδέτερο και το 26,9% συμφωνεί.

Με την άρνηση στην διατυπωμένη άποψη οι ερωτηθέντες του δείγματος εκφράζουν την βούλησή τους ότι η διαδικασία επιλογής των εργαζομένων δεν είναι λεπτομερής ανεξάρτητα από τη θέση εργασίας γιατί στο δημόσιο, όπως αναφέραμε στο υποκεφάλαιο 2.4.1 Προσέλκυση και επιλογή προσωπικού, αφενός ο τρόπος αρχικής επιλογής δεν γίνεται από τον δήμο αλλά με την διαδικασία μοριοδότησης του ΑΣΕΠ, αφετέρου η διοίκηση περιορίζεται στην τοποθέτηση των υπαλλήλων σε υπηρεσίες ανάλογα με την ειδικότητά τους. Για τους υφιστάμενους υπαλλήλους η μετακίνησή τους από θέση σε θέση εξαρτάται από τον τρόπο αξιολόγησής τους και τις ικανότητες που διαπιστώθηκε ότι διαθέτουν.

Ερώτηση 2η: Η επιλογή των εργαζομένων εστιάζει στην επιλογή του καλύτερου υποψηφίου, ανεξάρτητα από τη θέση εργασίας.

Στο σύνολο του Δείγματος πλειοψηφεί (61,7%) η άποψη ότι η επιλογή των εργαζομένων δεν εστιάζει στην επιλογή του καλύτερου υποψηφίου, ανεξάρτητα από τη θέση εργασίας. Το 18% δεν τοποθετείται ή μένει ουδέτερο, το 15% μάλλον συμφωνεί και μόλις 5,3% συμφωνεί απόλυτα.

Με την άρνηση στην διατυπωμένη άποψη οι ερωτηθέντες του δείγματος εκφράζουν αυτό που αναφέραμε και στην προηγούμενη ερώτηση, ότι δηλαδή ο οργανισμός δεν έχει την δυνατότητα να επιλέξει τον καλύτερο υποψήφιο.

Ερώτηση 3η: Υπάρχει συνεχής εκπαίδευση/επιμόρφωση.

Στο σύνολο του Δείγματος πλειοψηφεί (50,7%) η άποψη ότι δεν υπάρχει συνεχής εκπαίδευση/επιμόρφωση. Το 18% δεν τοποθετείται ή μένει ουδέτερο ενώ το 31,3% συμφωνεί.

Με την άρνηση στην διατυπωμένη άποψη οι ερωτηθέντες του δείγματος εκφράζουν την άποψή τους ότι δεν υπάρχει συνεχής εκπαίδευση/επιμόρφωση. Προφανώς οι δήμοι δεν εφαρμόζουν σε μεγάλο βαθμό, προγράμματα εκπαίδευσης ή δεν προωθούν τους υπαλλήλους που επιθυμούν να συμμετέχουν σε προγράμματα. Ωστόσο, το ένα τρίτο του δείγματος φαίνεται να έχει συνεχή εκπαίδευση. Ενθαρρυντικό.

Ερώτηση 4η: Ο δήμος που εργάζομαι παρέχει επαρκή προγράμματα εκπαίδευσης

Στο σύνολο του Δείγματος πλειοψηφεί (57,1%) η άποψη ότι ο δήμος που εργάζονται δεν παρέχει επαρκή προγράμματα εκπαίδευσης. Το 19,7% δεν τοποθετείται ή μένει ουδέτερο ενώ το 16,2% συμφωνεί και μόλις 7% συμφωνεί απόλυτα.

Με την άρνηση στην διατυπωμένη άποψη οι ερωτηθέντες του δείγματος εκφράζουν την άποψή τους ότι ο δήμος στον οποίο εργάζονται δεν παρέχει προγράμματα εκπαίδευσης επαρκή. Σε αυτήν την ερώτηση το ποσοστό που διαφωνεί αυξάνεται ακόμη περισσότερο, γεγονός που καταδεικνύει την υστέρηση των δημοτικών υπαλλήλων από την ευκαιρία αύξησης των γνώσεων και ικανοτήτων τους.

Ερώτηση 5η: Τα εκπαιδευτικά προγράμματα προσπαθούν να αναπτύξουν τις δεξιότητες και γνώσεις των εργαζομένων

Στο σύνολο του Δείγματος πλειοψηφεί (62,4%) η άποψη ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα προσπαθούν να αναπτύξουν τις δεξιότητες και γνώσεις των εργαζομένων. Το 22% δεν τοποθετείται ή μένει ουδέτερο ενώ το 15,6% διαφωνεί.

Με την αποδοχή στην διατυπωμένη άποψη οι ερωτηθέντες του δείγματος εκφράζουν την άποψη τους ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα προσπαθούν να αναπτύξουν τις δεξιότητες και γνώσεις των εργαζομένων. Μεγάλο ποσοστό του δείγματος πιστεύει στην χρησιμότητα της υλοποίησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων, η στάση τους είναι θετική και μάλλον θα είναι και η συμμετοχή τους.

Ερώτηση 6η: Η αξιολόγηση της απόδοσης βασίζεται σε αντικειμενικά, μετρήσιμα αποτελέσματα

Στο σύνολο του Δείγματος πλειοψηφεί (63,8%) η άποψη ότι η αξιολόγηση της απόδοσης δεν βασίζεται σε αντικειμενικά, μετρήσιμα αποτελέσματα. Το 22,7% δεν τοποθετείται ή μένει ουδέτερο ενώ το 13,5% συμφωνεί.

Με την άρνηση στην διατυπωμένη άποψη οι ερωτηθέντες του δείγματος εκφράζουν την βούλησή τους ότι η αξιολόγηση της απόδοσης δεν βασίζεται σε αντικειμενικά, μετρήσιμα αποτελέσματα. Όπως περιγράψαμε στο υποκεφάλαιο 2.4.3 Αξιολόγηση της απόδοσης, ο δήμος εφαρμόζει συγκεκριμένο τρόπο αξιολόγησης βάσει της νομοθεσίας, με έντυπα προκαθορισμένων ερωτήσεων και εναπόκειται στους αξιολογητές, δηλαδή τους προϊσταμένους των τμημάτων και διευθύνσεων να είναι αντικειμενικοί και αμερόληπτοι.

Ερώτηση 7η: Η αξιολόγηση της απόδοσης βασίζεται στους αμοιβαία καθορισμένους στόχους.

Στο σύνολο του Δείγματος πλειοψηφεί (63,2%) η άποψη ότι η αξιολόγηση της απόδοσης δεν βασίζεται στους αμοιβαία καθορισμένους στόχους. Το 17,7% δεν τοποθετείται ή μένει ουδέτερο ενώ το 19,1% συμφωνεί.

Με την άρνηση στην διατυπωμένη άποψη οι ερωτηθέντες του δείγματος εκφράζουν την βούλησή τους ότι η αξιολόγηση της απόδοσης δεν βασίζεται στους αμοιβαία καθορισμένους στόχους. Ακριβώς, όπως και στην προηγούμενη ερώτηση

μεγάλο ποσοστό του δείγματος πιστεύει ότι η αξιολόγηση δεν γίνεται στο πλαίσιο διαδικασίας καθορισμού στόχων και ανάλυσης του αποτελέσματος

Ερώτηση 8η: Η αξιολόγηση της απόδοσης περιλαμβάνει την ανατροφοδότηση (feedback) προς τους εργαζομένους της.

Στο σύνολο του Δείγματος πλειοψηφεί (60%) η άποψη ότι η αξιολόγηση της απόδοσης δεν περιλαμβάνει την ανατροφοδότηση (feedback) προς τους εργαζομένους της. Το 20,7% δεν τοποθετείται ή μένει ουδέτερο ενώ το 19,3% διαφωνεί.

Με την άρνηση στην διατυπωμένη άποψη οι ερωτηθέντες του δείγματος εκφράζουν την βούλησή τους ότι η αξιολόγηση της απόδοσης δεν περιλαμβάνει την ανατροφοδότηση (feedback) προς τους εργαζομένους της. Η επαναπληροφόρηση είναι μία σημαντική διαδικασία κατά την οποία ο αξιολογούμενος ενημερώνεται για την απόδοσή του ώστε να προβεί σε τυχόν διορθωτικές κινήσεις. Διαπιστώνουμε, και σ' αυτήν την ερώτηση, από μεγάλο μέρος του δείγματος την έλλειψη πρακτικών διοίκησης όσον αφορά στην αξιολόγηση της απόδοσης της εργασίας.

Ερώτηση 9η: Οι αποζημιώσεις περιλαμβάνουν υψηλά επίπεδα αμοιβών

Στο σύνολο του Δείγματος πλειοψηφεί (75,3%) η άποψη ότι οι αποζημιώσεις δεν περιλαμβάνουν υψηλά επίπεδα αμοιβών. Το 21,8% δεν τοποθετείται ή μένει ουδέτερο ενώ το 2,8% μάλλον συμφωνεί, το συμφωνώ απόλυτα δεν εκπροσωπείται καθόλου.

Με την άρνηση στην διατυπωμένη άποψη οι ερωτηθέντες του δείγματος εκφράζουν την άποψή τους ότι οι αποζημιώσεις δεν περιλαμβάνουν υψηλά επίπεδα αμοιβών. Όπως εξηγήσαμε στο υποκεφάλαιο 2.4.4 Ανταμοιβές, δεν υπάρχει στους δήμους πολιτική ανταμοιβών ανάλογα με τις ικανότητες και την απόδοση, αφού πάλι εφαρμόζονται οι μισθολογικοί νόμοι. Εξάλλου, όπως όλοι γνωρίζουμε, η οικονομική κρίση οδήγησε στην δραματική συρρίκνωση των αποδοχών και στο δημόσιο τομέα.

Ερώτηση 10η: Η διοίκηση ακούει πάντα τη γνώμη και τις ιδέες της ομάδας πριν από τη λήψη οποιασδήποτε απόφασης.

Στο σύνολο του Δείγματος πλειοψηφεί (56,3%) η άποψη ότι η διοίκηση δεν ακούει πάντα τη γνώμη και τις ιδέες της ομάδας πριν από τη λήψη οποιασδήποτε απόφασης. Το 29,6% δεν τοποθετείται ή μένει ουδέτερο ενώ το 14,1% συμφωνεί.

Με την άρνηση στην διατυπωμένη άποψη οι ερωτηθέντες του δείγματος εκφράζουν την πεποίθηση ότι η διοίκηση δεν ακούει πάντα τη γνώμη και τις ιδέες της ομάδας πριν από τη λήψη οποιασδήποτε απόφασης. Μόλις το 14% συμφωνεί με την διατυπωμένη άποψη. Σύμφωνα με τον νόμο του Καλλικράτη 3852/2010, αρμοδιότητα λήψης αποφάσεων έχει ο δήμαρχος και το δημοτικό συμβούλιο. Ο δήμαρχος μπορεί να συγκροτεί ομάδες εργασίας για διάφορα θέματα, την γνωμοδότηση των οποίων λαμβάνει υπόψη. Η τελική απόφαση είναι δική του. Η στάση δείχνει ότι οι αποφάσεις παίρνονται μάλλον σε διευθυντικό επίπεδο, αν όχι σε επίπεδο αιρετών (δημάρχου, αντιδημάρχων, δημοτικού συμβουλίου) ανάλογα με το είδος της απόφασης.

Ερώτηση 11η: Παρέχει στις ομάδες επαρκή ισχύ και πόρους για την επίλυση προβλημάτων.

Στο σύνολο του Δείγματος πλειοψηφεί (57,7%) η άποψη ότι ο δήμος δεν παρέχει στις ομάδες επαρκή ισχύ και πόρους για την επίλυση προβλημάτων. Το 27,5% δεν τοποθετείται ή μένει ουδέτερο ενώ το 14,8% συμφωνεί.

Με την άρνηση στην διατυπωμένη άποψη οι ερωτηθέντες του δείγματος εκφράζουν την βούλησή τους ότι ο δήμος δεν παρέχει στις ομάδες επαρκή ισχύ και πόρους για την επίλυση προβλημάτων και μόνο ένα πολύ μικρό ποσοστό συμφωνεί. Αυτό καταδεικνύει ότι οι μισοί και πλέον υπάλληλοι δεν υποστηρίζονται κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους από εργαλεία και μέσα, τα οποία οφείλει η διοίκηση να καταναείμει.

Ερώτηση 12η: Παροτρύνει τους εργαζόμενους να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων.

Στο σύνολο του Δείγματος πλειοψηφεί (64,1%) η άποψη ότι ο δήμος δεν παροτρύνει τους εργαζόμενους να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων. Το 22,5% δεν τοποθετείται ή μένει ουδέτερο ενώ το 13,4% συμφωνεί.

Με την άρνηση στην διατυπωμένη άποψη οι ερωτηθέντες του δείγματος εκφράζουν την βούλησή τους ότι ο δήμος δεν παροτρύνει τους εργαζόμενους να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων. Συντριπτική πλειοψηφία επιβεβαιώνει τα αποτελέσματα των προηγούμενων ερωτήσεων, δηλαδή την απουσία πρόθεσης του οργανισμού να ωθήσει τους υπαλλήλους στη διαδικασία συμμετοχής στην λήψη αποφάσεων. Δεν πρέπει βέβαια να ξεχνάμε, ότι πρόκειται για δήμους και όπως

προείπαμε, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού περιορίζεται στην εκτέλεση των αποφάσεων και όχι στη λήψη τους. Οι αποφάσεις στους δήμους παίρνονται από τον Δήμαρχο και το Δημοτικό Συμβούλιο, όπως ορίζει η νομοθεσία.

Ερώτηση 13η: Ο δήμος που εργάζομαι ενδιαφέρεται για τις απόψεις μου.

Στο σύνολο του Δείγματος πλειοψηφεί (44,3%) η άποψη ότι ο δήμος που εργάζονται δεν ενδιαφέρεται για τις απόψεις τους. Το 32,4% δεν τοποθετείται ή μένει ουδέτερο και το 23,3% συμφωνεί.

Με την άρνηση στην διατυπωμένη άποψη οι ερωτηθέντες του δείγματος εκφράζουν την βούλησή τους ότι ο δήμος που εργάζονται δεν ενδιαφέρεται για τις απόψεις τους. Παρατηρούμε βέβαια, ότι αρκετά μεγάλο ποσοστό του δείγματος, 32,4% δεν τοποθετείται ή μένει ουδέτερο, δηλαδή ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί. Οι απαντήσεις στην ερώτηση αυτή, η οποία συνδέεται με την στρατηγική του οργανισμού, δεν δίνει σαφή εικόνα καθώς το δείγμα είναι μοιρασμένο.

Ερώτηση 14η: Ο δήμος που εργάζομαι ενδιαφέρεται πραγματικά για την ευημερία μου.

Στο σύνολο του Δείγματος πλειοψηφεί (49,3%) η άποψη ότι ο δήμος που εργάζονται δεν ενδιαφέρεται πραγματικά για την ευημερία τους. Το 36,6% δεν τοποθετείται ή μένει ουδέτερο ενώ το 14,1% συμφωνεί.

Με την άρνηση στην διατυπωμένη άποψη οι ερωτηθέντες του δείγματος εκφράζουν την βούλησή τους ότι ο δήμος που εργάζονται δεν ενδιαφέρεται πραγματικά για την ευημερία τους. Και σ' αυτήν την ερώτηση, μεγάλο ποσοστό 36,6%, μένει ουδέτερο. Η ευημερία δεν πρέπει να συσχετίζεται με τις αμοιβές αφού όπως είπαμε, αυτές είναι καθορισμένες. Αφορά περισσότερο τόσο τις συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας όσο και την ψυχολογική προσέγγιση.

Ερώτηση 15η: Ο δήμος που εργάζομαι λαμβάνει σημαντικά υπ' όψιν τους στόχους και τις αξίες μου.

Στο σύνολο του Δείγματος πλειοψηφεί (53,5%) η άποψη ότι ο δήμος που εργάζονται δεν λαμβάνει σημαντικά υπ' όψιν τους στόχους και τις αξίες τους. Το

30,3% δεν τοποθετείται ή μένει ουδέτερο ως προς την ανεξαρτησία των τοπικών μηχανισμών είσπραξης και το 16,2% διαφωνεί.

Με την άρνηση στην διατυπωμένη άποψη οι ερωτηθέντες του δείγματος εκφράζουν την βούλησή τους ότι ο δήμος που εργάζονται δεν λαμβάνει σημαντικά υπ' όψιν τους στόχους και τις αξίες τους. Ως προς την προσωπική ανάπτυξή τους, σε σχέση με την στρατηγική του δήμου και κατά πόσον υπάρχει συσχέτιση του οργανισμού με τους υπαλλήλους ως μονάδες, αν μοιράζονται ένα κοινό όραμα. Δεν διαφαίνεται κάτι τέτοιο.

Ερώτηση 16η: Ο δήμος που εργάζομαι δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον για μένα.

Στο σύνολο του Δείγματος πλειοψηφεί (42,9%) η άποψη ότι ο δήμος που εργάζονται δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον για αυτούς. Το 29,6% δεν τοποθετείται ή μένει ουδέτερο, ενώ το 27,5% συμφωνεί.

Με την άρνηση στην διατυπωμένη άποψη οι ερωτηθέντες του δείγματος εκφράζουν την βούλησή τους ότι ο δήμος που εργάζονται δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον για αυτούς. Με την αντιστροφή της ερώτησης παρατηρούμε πάλι την κυρίαρχη άποψη ως προς την έλλειψη ενδιαφέροντος από μέρους του οργανισμού για τους υπαλλήλους, ωστόσο τα ποσοστά είναι και πάλι μοιρασμένα.

Ερώτηση 17η: Η δουλειά μου, μου επιτρέπει να βιώσω πολλές/ποικίλες εμπειρίες.

Στο σύνολο του Δείγματος πλειοψηφεί (65,5%) η άποψη ότι η δουλειά τους, τους επιτρέπει να βιώσουν πολλές/ποικίλες εμπειρίες. Το 16,2% δεν τοποθετείται ή μένει ουδέτερο και το 18,3% διαφωνεί.

Με την συμφωνία στην διατυπωμένη άποψη οι ερωτηθέντες του δείγματος εκφράζουν την βούλησή τους ότι η δουλειά τους, τους επιτρέπει να βιώσουν πολλές/ποικίλες εμπειρίες. Εδώ βέβαια δεν ξέρουμε εάν εννοούν ευχάριστες ή δυσάρεστες. Ωστόσο, μάλλον διαπιστώνουμε μία θετική στάση ως προς την ικανοποίηση από την εργασία τους.

Ερώτηση 18η: Τα καινούργια πράγματα που ανακαλύπτω στη δουλειά μου με

κάνουν να την εκτιμήσω ακόμα περισσότερο.

Στο σύνολο του Δείγματος πλειοψηφεί (45%) η άποψη ότι τα καινούργια πράγματα που ανακαλύπτω στη δουλειά μου με κάνουν να την εκτιμήσω ακόμα περισσότερο. Το 29,3% δεν τοποθετείται ή μένει ουδέτερο ενώ το 25,7% διαφωνεί.

Με την συμφωνία στην διατυπωμένη άποψη οι ερωτηθέντες του δείγματος εκφράζουν την βούλησή τους ότι τα καινούργια πράγματα που ανακαλύπτουν στη δουλειά τους, τους κάνουν να την εκτιμήσουν ακόμα περισσότερο. Αυτό σημαίνει ότι οι υπάλληλοι ανακαλύπτουν νέα και ενδιαφέροντα πράγματα και αυτό έχει θετικό αντίκτυπο ως προς το πώς αισθάνονται για την εργασία τους.

Ερώτηση 19η: Η δουλειά μου, μου επιτρέπει να ζήσω αξέχαστες εμπειρίες.

Στο σύνολο του Δείγματος πλειοψηφεί (39,4%) η άποψη ότι η δουλειά μου, δεν μου επιτρέπει να ζήσω αξέχαστες εμπειρίες. Το 28,2% δεν τοποθετείται ή μένει ουδέτερο ενώ το 32,4% συμφωνεί.

Με την άρνηση στην διατυπωμένη άποψη οι ερωτηθέντες του δείγματος εκφράζουν την βούλησή τους ότι η δουλειά τους, δεν τους επιτρέπει να ζήσουν αξέχαστες εμπειρίες. Υπάρχει όμως μικρή διαφορά 39,4% και 32,4% μεταξύ της άρνησης και της συμφωνίας, και αν αναλογισθούμε και το ποσοστό των ουδέτερων 28,2%, συμπεραίνουμε ότι η ικανοποίηση από την εργασία είναι αρκετά περιορισμένη.

Ερώτηση 20η: Η δουλειά μου αντανakλά τις αξίες που θεωρώ και εγώ σημαντικές σε μένα.

Στο σύνολο του Δείγματος πλειοψηφεί (36,7%) η άποψη ότι η δουλειά μου δεν αντανakλά τις αξίες που θεωρώ και εγώ σημαντικές σε μένα. Το 30,3% δεν τοποθετείται ή μένει ουδέτερο ενώ το 33% συμφωνεί.

Με την άρνηση στην διατυπωμένη άποψη οι ερωτηθέντες του δείγματος εκφράζουν την βούλησή τους ότι η δουλειά τους δεν αντανakλά τις αξίες που αυτοί θεωρούν σημαντικές γι' αυτούς. Διακρίνουμε την διάσταση που υπάρχει ανάμεσα στο όραμα και την αποστολή του δήμου από αυτή των υπαλλήλων, βέβαια είναι μικρή η

διαφορά μεταξύ θετικής και αρνητικής στάσης και με τους ουδέτερους στο 1/3. Προφανώς θεωρούν ότι οι δικές τους είναι ανώτερες, αφού το άτομο που απαντά έχει θετική γνώμη για τον εαυτό του, άρα ο οργανισμός δεν έχει ή δεν έχει καταφέρει να επικοινωνήσει τη στρατηγική του. Ωστόσο μεγάλη μερίδα συμφωνεί.

Ερώτηση 21: Η δουλειά μου εναρμονίζεται με τις άλλες δραστηριότητες της ζωής μου.

Στο σύνολο του Δείγματος πλειοψηφεί (42,2%) η άποψη ότι η δουλειά μου δεν εναρμονίζεται με τις άλλες δραστηριότητες της ζωής μου. Το 28,9% δεν τοποθετείται ή μένει ουδέτερο ενώ το 28,9% συμφωνεί.

Με την άρνηση στην διατυπωμένη άποψη οι ερωτηθέντες του δείγματος εκφράζουν την βούλησή τους ότι η δουλειά τους δεν εναρμονίζεται με τις άλλες δραστηριότητες της ζωής τους. Η απάντηση στην ερώτηση αυτή σχετίζεται πάλι με το όραμα, τις αξίες τους, την κουλτούρα τους και κατά πόσο αυτές αντανακλώνται στον δήμο που εργάζονται.

Ερώτηση 22: Είμαι παθιασμένος με τη δουλειά μου.

Στο σύνολο του Δείγματος πλειοψηφεί (45,7%) η άποψη ότι είμαι παθιασμένος με τη δουλειά μου. Το 29,6% δεν τοποθετείται ή μένει ουδέτερο ενώ το 24,7% διαφωνεί.

Με την συμφωνία στην διατυπωμένη άποψη οι ερωτηθέντες του δείγματος εκφράζουν ότι είναι παθιασμένοι με τη δουλειά τους. Αυτό σημαίνει ότι η δουλειά τους είναι πολύ σημαντική γι' αυτούς. Προφανώς, αντλούν ικανοποίηση.

Ερώτηση 23: Οι αποφάσεις στον οργανισμό που εργάζομαι, λαμβάνονται από τη Διοίκηση με αμερόληπτο τρόπο.

Στο σύνολο του Δείγματος πλειοψηφεί (54%) η άποψη ότι οι αποφάσεις στον οργανισμό που εργάζομαι, δεν λαμβάνονται από τη Διοίκηση με αμερόληπτο τρόπο. Το 32,6% δεν τοποθετείται ή μένει ουδέτερο και το 13,5% συμφωνεί.

Με την άρνηση στην διατυπωμένη άποψη οι ερωτηθέντες του δείγματος εκφράζουν την βούλησή τους ότι οι αποφάσεις στον οργανισμό που εργάζονται, δεν

λαμβάνονται από τη Διοίκηση με αμερόληπτο τρόπο. Ειδικά επειδή το ποσοστό αυτών που συμφωνούν είναι αρκετά μικρό και με δεδομένο ότι οι ερωτηθέντες είναι υπάλληλοι δήμων, όπου ίσως να λειτουργεί το «πελατειακό» σύστημα, συμπεραίνουμε ότι οι υπάλληλοι νιώθουν ότι αδικούνται έναντι άλλων υπαλλήλων. Ότι υπάρχει μεροληψία ως προς τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων.

Ερώτηση 24: Στον οργανισμό που εργάζομαι, η Διοίκηση πριν πάρει αποφάσεις λαμβάνει υπόψη της τη γνώμη των εργαζομένων.

Στο σύνολο του Δείγματος πλειοψηφεί (60%) η άποψη ότι στον οργανισμό που εργάζομαι, η Διοίκηση πριν πάρει αποφάσεις δεν λαμβάνει υπόψη της τη γνώμη των εργαζομένων. Το 28,1% δεν τοποθετείται ή μένει ουδέτερο ενώ το 11,9% συμφωνεί.

Με την άρνηση στην διατυπωμένη άποψη οι ερωτηθέντες του δείγματος εκφράζουν την βούλησή τους ότι στον οργανισμό που εργάζονται, η Διοίκηση πριν πάρει αποφάσεις δεν λαμβάνει υπόψη της τη γνώμη των εργαζομένων. Μεγάλο ποσοστό άρνησης και πολύ μικρό ποσοστό συμφωνίας. Η διοίκηση δεν εφαρμόζει πρακτικές συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων.

Ερώτηση 25: Στον οργανισμό που εργάζομαι, η Διοίκηση, για να λάβει μία απόφαση, συλλέγει ακριβείς και πλήρεις πληροφορίες.

Στο σύνολο του Δείγματος πλειοψηφεί (51,4%) η άποψη ότι στον οργανισμό που εργάζομαι, η Διοίκηση, για να λάβει μία απόφαση, δεν συλλέγει ακριβείς και πλήρεις πληροφορίες. Το 31% δεν τοποθετείται ή μένει ουδέτερο και το 17,6% συμφωνεί.

Με την άρνηση στην διατυπωμένη άποψη οι ερωτηθέντες του δείγματος εκφράζουν την βούλησή τους ότι στον οργανισμό που εργάζονται, η Διοίκηση, για να λάβει μία απόφαση, δεν συλλέγει ακριβείς και πλήρεις πληροφορίες. Το ποσοστό 51,4% είναι αρκετά αντιπροσωπευτικό, συμπεραίνουμε ότι πρόκειται για μία διοίκηση που δεν χρησιμοποιεί πρακτικές οργάνωσης.

Ερώτηση 26: Η Διοίκηση διευκρινίζει τις αποφάσεις της και παρέχει πρόσθετες πληροφορίες, όταν αυτό ζητηθεί από τους εργαζομένους.

Στο σύνολο του Δείγματος πλειοψηφεί (42,2%) η άποψη ότι η Διοίκηση δεν διευκρινίζει τις αποφάσεις της και δεν παρέχει πρόσθετες πληροφορίες, όταν αυτό

ζητηθεί από τους εργαζομένους. Το 31,7% δεν τοποθετείται ή μένει ουδέτερο ενώ το 26,1% συμφωνεί.

Με την άρνηση στην διατυπωμένη άποψη οι ερωτηθέντες του δείγματος εκφράζουν την βούλησή τους ότι η Διοίκηση δεν διευκρινίζει τις αποφάσεις της και δεν παρέχει πρόσθετες πληροφορίες, όταν αυτό ζητηθεί από τους εργαζομένους. Διαπιστώνουμε ότι το δείγμα είναι μοιρασμένο αρκετά, ώστε να εξασφαλισθεί ένα ασφαλές συμπέρασμα ως προς την στρατηγική του οργανισμού.

Ερώτηση 27: Στον οργανισμό που εργάζομαι, όλες οι αποφάσεις εφαρμόζονται με συνέπεια προς όλους τους εργαζομένους που πλήττονται.

Στο σύνολο του Δείγματος πλειοψηφεί (55,6%) η άποψη ότι στον οργανισμό που εργάζομαι, όλες οι αποφάσεις δεν εφαρμόζονται με συνέπεια προς όλους τους εργαζομένους που πλήττονται. Το 26,1% δεν τοποθετείται ή μένει ουδέτερο ενώ το 18,3% συμφωνεί.

Με την άρνηση στην διατυπωμένη άποψη οι ερωτηθέντες του δείγματος εκφράζουν την βούλησή τους ότι στον οργανισμό που εργάζονται, οι αποφάσεις δεν εφαρμόζονται με συνέπεια προς όλους τους εργαζομένους που πλήττονται. Κι εδώ έχουμε πάνω από το ήμισυ του δείγματος, με μικρό ποσοστό να συμφωνεί με τη διατύπωση ως προς την αμεροληψία της διοίκησης προς τους εργαζόμενους.

Ερώτηση 28: Αντεπεξέρχομαι επαρκώς στα καθήκοντα που μου έχουν ανατεθεί.

Στο σύνολο του Δείγματος πλειοψηφεί (95,7%) η άποψη ότι αντεπεξέρχομαι επαρκώς στα καθήκοντα που μου έχουν ανατεθεί. Το 2,9% δεν τοποθετείται ή μένει ουδέτερο και το 1,4% διαφωνεί.

Με την συμφωνία στην διατυπωμένη άποψη οι ερωτηθέντες του δείγματος εκφράζουν την πεποίθησή τους ότι ανταποκρίνονται επαρκώς στα καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί. Πολύ μεγάλο ποσοστό του δείγματος είναι ικανοποιημένο από την εργασιακή του απόδοση.

Ερώτηση 29: Εκπληρώνω τις υποχρεώσεις που προβλέπονται από την περιγραφή εργασίας μου.

Στο σύνολο του Δείγματος πλειοψηφεί (95,1%) η άποψη ότι εκπληρώνω τις υποχρεώσεις που προβλέπονται από την περιγραφή εργασίας μου. Το 2,8% δεν τοποθετείται ή μένει ουδέτερο ενώ το 2,1% διαφωνεί.

Με την συμφωνία στην διατυπωμένη άποψη οι ερωτηθέντες του δείγματος εκφράζουν την γνώμη τους ότι εκπληρώνουν τις υποχρεώσεις που προβλέπονται από την περιγραφή εργασίας τους. Και σε αυτήν την ερώτηση πολύ μεγάλο ποσοστό του δείγματος είναι ικανοποιημένο από την εργασιακή του απόδοση.

Ερώτηση 30: Εκτελώ τις δραστηριότητες που αναμένονται από εμένα.

Στο σύνολο του Δείγματος πλειοψηφεί (98,6%) η άποψη ότι εκτελώ τις δραστηριότητες που αναμένονται από εμένα. Το 0,7% δεν τοποθετείται ή μένει ουδέτερο ενώ το 0,7% μάλλον διαφωνεί.

Με την συμφωνία στην διατυπωμένη άποψη οι ερωτηθέντες του δείγματος εκφράζουν την άποψή τους ότι εκτελούν τις δραστηριότητες που αναμένονται από αυτούς. Συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος έχει εργασιακή ικανοποίηση. Έχει θετική στάση απέναντι στην απόδοσή του.

Ερώτηση 31: Ικανοποιώ τις τυπικές απαιτήσεις απόδοσης της δουλειάς μου.

Στο σύνολο του Δείγματος πλειοψηφεί (95%) η άποψη ότι ικανοποιώ τις τυπικές απαιτήσεις απόδοσης της δουλειάς μου. Το 3,5% δεν τοποθετείται ή μένει ουδέτερο και το 1,5% (2 άτομα) διαφωνεί.

Με την συμφωνία στην διατυπωμένη άποψη οι ερωτηθέντες του δείγματος εκφράζουν την άποψή τους ότι ικανοποιούν τις τυπικές απαιτήσεις απόδοσης της δουλειάς τους. Επίσης, εξαιρετικά θετική στάση απέναντι στην εκπλήρωση των υποχρεώσεών τους.

Ερώτηση 32: Συμμετέχω σε δραστηριότητες που επηρεάζουν άμεσα την αξιολόγηση της απόδοσής μου.

Στο σύνολο του Δείγματος πλειοψηφεί (65,4%) η άποψη ότι συμμετέχω σε δραστηριότητες που επηρεάζουν άμεσα την αξιολόγηση της απόδοσής μου. Το 23,2% δεν τοποθετείται ή μένει ουδέτερο και το 11,4% διαφωνεί.

Με την συμφωνία στην διατυπωμένη άποψη οι ερωτηθέντες του δείγματος εκφράζουν την άποψή τους ότι συμμετέχουν σε δραστηριότητες που επηρεάζουν άμεσα την αξιολόγηση της απόδοσής τους. Υποθέτουμε ότι εννοούν δραστηριότητες όπως συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα, ομάδες εργασίας, σεμινάρια κ.ά. Παρατηρούμε έντονη διάθεση των υπαλλήλων να αυξήσουν τα προσόντα τους και να αυξήσουν την απόδοση της εργασίας τους.

Ερώτηση 33: Αγνώ κομμάτια της δουλειάς που είμαι υποχρεωμένος/η να εκτελέσω

Στο σύνολο του Δείγματος πλειοψηφεί (90,1%) η άποψη ότι δεν αγνώ κομμάτια της δουλειάς που είμαι υποχρεωμένος/η να εκτελέσω. Το 6,4% δεν τοποθετείται ή μένει ουδέτερο και το 3,5% μάλλον συμφωνεί.

Με την άρνηση στην διατυπωμένη άποψη οι ερωτηθέντες του δείγματος εκφράζουν την γνώμη τους ότι δεν αγνοούν κομμάτια της δουλειάς που είναι υποχρεωμένοι να εκτελέσουν. Συμπεραίνουμε ότι γνωρίζουν το αντικείμενο της εργασίας τους και έχουν την απαιτούμενη επαγγελματική ικανότητα.

Ερώτηση 34: Δεν καταφέρνω να επιτελέσω βασικά καθήκοντα.

Στο σύνολο του Δείγματος πλειοψηφεί (95,8%) η αντίθετη άποψη στο ότι δεν καταφέρνω να επιτελέσω βασικά καθήκοντα. Το 3,5% δεν τοποθετείται ή μένει ουδέτερο και το 0,7% συμφωνεί.

Με την άρνηση στην διατυπωμένη άποψη οι ερωτηθέντες του δείγματος εκφράζουν την πεποίθησή τους ότι τα καταφέρνουν και έχουν επαγγελματική ικανότητα. Διαπιστώνουμε υψηλό αίσθημα αυτοεκτίμησης και αυτοϊκανοποίησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΕΠΙΛΟΓΟΣ

5.1: Συμπεράσματα

Το δείγμα μας αποτελείται από 96 γυναίκες και 46 άνδρες. Ηλικιακά τοποθετείται μεταξύ 36 και 55 ετών. Το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος είναι πτυχιούχοι ΑΕΙ και μεγάλο μέρος κάτοχοι μεταπτυχιακού/διδακτορικού τίτλου, συνολικά 86 άτομα από τα 142 έχουν υψηλό μορφωτικό επίπεδο. Επίσης, 87 άτομα ανήκουν σε διοικητικούς κλάδους/ειδικότητες και 30 άτομα σε τεχνολογικούς. Στο δείγμα διακρίνονται 100 άτομα μόνιμοι υπάλληλοι και 38 άτομα υπάλληλοι ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου.

Ο χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας 76 ατόμων είναι μεταξύ 11 και 20 ετών, ενώ 42 άτομα έχουν 21 έως 30 χρόνια εργασίας. Ως προς το χρόνο προϋπηρεσίας στη σημερινή τους θέση, 76 άτομα είναι μεταξύ 0 και 10 χρόνια, ενώ 49 άτομα από 11 έως 20 χρόνια.

Στην ομάδα των ερωτήσεων αναφορικά με την διαδικασία επιλογής των εργαζομένων οι ερωτηθέντες πλειοψήφησαν στην άποψη ότι δεν είναι λεπτομερής και δεν εστιάζει στην επιλογή του καλύτερου υποψηφίου.

Από τις στάσεις των ερωτηθέντων επιβεβαιώνουμε τη θεωρία ότι ο τρόπος επιλογής προσωπικού στους δήμους δεν αφήνει περιθώριο στη διοίκηση να επιλέξει εκείνα τα άτομα που θα ενεργοποιηθούν και θα δεχθούν να εκτελέσουν το έργο που θα τους ανατεθεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο (Ζευγαρίδης- Ξηροτύρη-Κουφίδου, 1980). Δεν έχει την δυνατότητα να διακρίνει τις ικανότητες και τις γνώσεις του υποψηφίου και να επιλέξει τον καλύτερο.

Αναφορικά με την εκπαίδευση και ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων, το δείγμα υποστήριξε ότι ο δήμος στον οποίο εργάζονται δεν παρέχει συνεχή εκπαίδευση/επιμόρφωση, ούτε επαρκή προγράμματα εκπαίδευσης ενώ συμφωνούν ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα προσπαθούν να αναπτύξουν τις δεξιότητες και γνώσεις των εργαζομένων.

Η στάση των ερωτηθέντων δείχνει ότι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού που είναι αρμόδια για την διαρκή εκπαίδευση του προσωπικού, δεν εφαρμόζει επαρκή εκπαιδευτικά προγράμματα και δεν ενδιαφέρεται για την βελτίωση των προσόντων και των ικανοτήτων των υπαλλήλων, παρ' όλο που οι εργαζόμενοι δίνουν μεγάλη αξία σε αυτή την πρακτική.

Ως προς την αξιολόγηση της απόδοσης, μεγάλο ποσοστό του δείγματος (60% και άνω) κρίνει ότι η αξιολόγηση της απόδοσης δεν βασίζεται σε αντικειμενικά, μετρήσιμα αποτελέσματα, δεν βασίζεται στους αμοιβαία καθορισμένους στόχους, δεν περιλαμβάνει την ανατροφοδότηση (feedback) προς τους εργαζομένους.

Όπως έχουμε αναφέρει, σημαντικό ρόλο στη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί η συνεχής αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων. Παρ' όλη τη δυσχέρεια στον τρόπο και τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται, αποτελεί μία βασική λειτουργία που συμβάλλει στην συνολική επίδοση του οργανισμού (Παπαλεξανδρή, Χαλικιάς, & Παναγιωτοπούλου, 2001).

Αναφέραμε επίσης, ότι η αξιολόγηση των υπαλλήλων των δήμων διέπεται από συγκεκριμένη νομοθεσία και δεν εναπόκειται στην ευχέρεια της διοίκησης να εφαρμόσει άλλες καλές πρακτικές. Παρατηρούμε ότι η στάση των ερωτηθέντων είναι ότι η αξιολόγηση δεν είναι αντικειμενική και δεν βασίζεται σε μετρήσιμα αποτελέσματα.

Σχετικά με τις ανταμοιβές, πολύ μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων (75,3%) υποστηρίζει ότι οι αποζημιώσεις δεν περιλαμβάνουν υψηλά επίπεδα αμοιβών. Όπως αναφέραμε, ένα καλά οργανωμένο σύστημα αμοιβών, μέσω της παροχής κινήτρων, θα αυξήσει την ικανοποίηση των υπαλλήλων, θα αναπτύξει τις εργασιακές συμπεριφορές και θα οδηγήσει στην αύξηση της απόδοσης για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Sheppeck & Militello, 2000).

Η ανταμοιβή του εργαζομένου είναι ένας σημαντικός παράγοντας παρακίνησής του ώστε να ενθαρρύνεται και να επιδιώκει την μεγιστοποίηση της απόδοσής του. Αποτελεί την ανταπόδοση για την παροχή και εκτέλεση της εργασίας του και την εξασφάλιση των βιοποριστικών και άλλων αναγκών του για καλύτερη ποιότητα ζωής (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Όμως, η στάση αυτή ήταν αναμενόμενη αφού η πολιτική των ανταμοιβών στο δημόσιο διέπεται από συγκεκριμένη νομοθεσία, χωρίς να εξετάζεται η ικανότητα, ο ζήλος, η αφοσίωση στην εργασία ως κριτήρια ανταμοιβών.

Ποσοστό περίπου 60% του δείγματος υποστηρίζει ότι η διοίκηση δεν ακούει πάντα τη γνώμη και τις ιδέες της ομάδας πριν από τη λήψη οποιασδήποτε απόφασης, δεν παρέχει στις ομάδες επαρκή ισχύ και πόρους για την επίλυση προβλημάτων και δεν παροτρύνει τους εργαζόμενους να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων.

Οι οργανισμοί όταν επιτρέπουν στους εργαζόμενους να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, όταν ενισχύουν την ομαδική εργασία τότε μπορούν να δημιουργήσουν ένα αφοσιωμένο εργατικό δυναμικό (Meyer, John P., and Lynne Herscovitch, 2001).

Όπως έχουμε αναφέρει, Οργάνωση είναι ένα σύνολο ατόμων το οποίο μέσα από τον καταμερισμό της εργασίας, συντονισμένα μεταξύ τους, θα υλοποιήσει τις απαραίτητες διαδικασίες που θα οδηγήσουν στην επίτευξη των προγραμματισμένων στόχων (Μπουραντάς, 2012). Επίσης, είναι μία λειτουργία όπου όλοι οι πόροι (ανθρώπινοι, υλικοί και άυλοι) συνεργάζονται κάτω από ένα καθεστώς σχέσεων εξουσίας και ευθύνης (Χυτήρης, 2013).

Παρατηρούμε την έλλειψη οργανωτικής υποστήριξης των εργαζομένων από τη διοίκηση.

Περίπου το 50% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι ο δήμος στον οποίο εργάζονται δεν ενδιαφέρεται για τις απόψεις τους, για την ευημερία τους, δεν λαμβάνει σημαντικά υπ' όψιν τους στόχους και τις αξίες τους και δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον για αυτούς.

Η στάση των ερωτηθέντων δείχνει την έλλειψη επικοινωνίας με τη διοίκηση και το γεγονός ότι η διοίκηση δεν τους αντιμετωπίζει ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Μεγάλο ποσοστό 65,5% πιστεύει ότι η δουλειά τους, τους επιτρέπει να βιώσουν πολλές/ποικίλες εμπειρίες και ότι τα καινούργια πράγματα που ανακαλύπτουν στη δουλειά τους, τους κάνουν να την εκτιμήσουν ακόμα περισσότερο, ωστόσο πλειοψηφεί οριακά η άποψη ότι η δουλειά τους δεν τους επιτρέπει να ζήσουν αξέχαστες εμπειρίες.

Οριακά το δείγμα πλειοψηφεί στην άποψη ότι η δουλειά τους δεν αντανakλά τις αξίες που θεωρούν οι ίδιοι σημαντικές και ότι αυτή δεν εναρμονίζεται με τις άλλες δραστηριότητες της ζωής τους. Ωστόσο, οι ερωτηθέντες δηλώνουν παθιασμένοι με τη δουλειά τους.

Η πλειοψηφία του δείγματος υποστηρίζει ότι οι αποφάσεις στον οργανισμό που εργάζονται, δεν λαμβάνονται από τη Διοίκηση με αμερόληπτο τρόπο, η Διοίκηση πριν πάρει αποφάσεις δεν λαμβάνει υπόψη της τη γνώμη των εργαζομένων και για να λάβει μία απόφαση, δεν συλλέγει ακριβείς και πλήρεις πληροφορίες, ούτε διευκρινίζει τις αποφάσεις της, ούτε παρέχει πρόσθετες πληροφορίες, όταν αυτό ζητηθεί από τους εργαζομένους. Επίσης, δεν υπάρχει δικαιοσύνη αφού οι ερωτηθέντες υποστηρίζουν ότι στον οργανισμό που εργάζονται, όλες οι αποφάσεις δεν εφαρμόζονται με συνέπεια προς όλους τους εργαζομένους που πλήττονται.

Ο ρόλος των εργαζομένων είναι καθοριστικός για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Χυτήρης 2013). Η στάση των ερωτηθέντων καταδεικνύει την απουσία συμμετοχής των υπαλλήλων στην λήψη αποφάσεων καθώς και την έλλειψη δικαιοσύνης στον τρόπο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.

Στην ομάδα των ερωτήσεων για την επαγγελματική τους ικανότητα, με συντριπτική πλειοψηφία (95-98%) οι ερωτηθέντες υποστηρίζουν ότι αντεπεξέρχονται επαρκώς στα καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί, εκπληρώνουν τις υποχρεώσεις που προβλέπονται από την περιγραφή εργασίας τους, εκτελούν τις δραστηριότητες που αναμένονται από αυτούς, ικανοποιούν τις τυπικές απαιτήσεις απόδοσης της δουλειάς τους και συμμετέχουν σε δραστηριότητες που επηρεάζουν άμεσα την αξιολόγηση της απόδοσής τους. Επίσης, οι ερωτηθέντες θεωρούν ότι δεν αγνοούν κομμάτια της δουλειάς που είναι υποχρεωμένοι να εκτελέσουν και καταφέρνουν να επιτελέσουν τα βασικά καθήκοντα.

Μεγάλη μερίδα του δείγματος δηλώνει ότι σπάνια βαριέται τη δουλειά του, σπάνια υπάρχουν μεγάλα χρονικά διαστήματα ανίας κατά τη διάρκεια της δουλειάς του, σπάνια η δουλειά του κυλά σε αργούς ρυθμούς, σπάνια ο χρόνος κυλά αργά όταν βρίσκεται στη δουλειά του. Επίσης, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων υποστηρίζει ότι συχνά όταν εργάζεται δεν σκέφτεται τίποτα άλλο, συχνά απορροφούνται, συχνά όταν εργάζεται ξεχνά οτιδήποτε άλλο τριγύρω και συχνά βυθίζεται όταν εργάζεται. (ανία, αφοσίωση)

Οι ερωτηθέντες απαντούν σε μεγάλο ποσοστό ότι μερικές φορές η δουλειά τους, τους προσφέρει όμορφα συναισθήματα, συχνά κάνουν τη δουλειά τους με μεγάλη ευχαρίστηση, συχνά νιώθουν χαρούμενοι κατά τη διάρκεια της εργασίας τους και συχνά είναι ευδιάθετοι όταν εργάζονται.

Το δείγμα είναι μοιρασμένο ως προς την ερώτηση εάν θα εξακολουθούσαν να κάνουν αυτή τη δουλειά ακόμα και αν έπαιρναν χαμηλότερο μισθό, με την οριακή πλειοψηφία (56 άτομα) να δηλώνει άρνηση ενώ 50 άτομα δηλώνουν θετικά.

Επίσης, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων υποστηρίζει ότι σπάνια νιώθουν ότι θέλουν να εργάζονται και στον ελεύθερο χρόνο τους, συχνά δουλεύουν γιατί το απολαμβάνουν, συχνά όταν εργάζονται σε κάτι, το κάνουν για τον εαυτό τους και συχνά υποκινούνται από την εργασία αυτή καθ' αυτή και όχι από την ανταμοιβή της.

Η στάση τους δηλώνει ότι υποκινούνται από εσωτερικά κίνητρα και όχι από τις ανταμοιβές.

Παρατηρήθηκε ότι μεγάλο ποσοστό του δείγματος τοποθετήθηκε ή παρέμεινε ουδέτερο σε πολλές ερωτήσεις. Αυτό μπορεί να δείχνει είτε αδιαφορία για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, είτε βιασύνη, είτε μη κατανόηση. Επίσης, σε πολλές ερωτήσεις το δείγμα χωρίζονταν σε τρία σχεδόν ισομερή σκέλη.

Με την παρούσα εργασία προσπαθήσαμε να προσεγγίσουμε τους δημοτικούς υπαλλήλους για να εκφράσουν τις απόψεις τους, τα συναισθήματά τους, την οργανωσιακή τους δέσμευση, το εργασιακό πάθος και την ικανοποίησή τους.

Τα αποτελέσματα της έρευνας κατέδειξαν ότι οι εργαζόμενοι στους δήμους δεν είναι ικανοποιημένοι από τη διοίκηση. Το πρόβλημα εντοπίζεται στην κουλτούρα του οργανισμού καθώς και στους τομείς που σχετίζονται με την παρακίνηση και την ενδυνάμωση. Για να αλλάξει η γνώμη τους θα πρέπει να σχεδιασθεί εκ νέου η στρατηγική του οργανισμού (δήμου) και να εφαρμοσθούν οι πρακτικές διοίκησης, ώστε να καλλιεργηθεί κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργασίας μεταξύ τους.

Τέλος, οι προτάσεις που προτείνει η παρούσα εργασία περιλαμβάνουν την αλλαγή στον τρόπο διοίκησης, την συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, την αμεροληψία και αξιοκρατία στη σχέση της διοίκησης με τους υπαλλήλους, την διαμόρφωση κοινών αξιών και οργανωσιακής κουλτούρας, την βελτίωση της επικοινωνίας και την δημιουργία βέλτιστου εργασιακού κλίματος.

Αν εφαρμοσθούν τα παραπάνω, πιστεύουμε ότι θα ανατραπεί η σημερινή κατάσταση, οι υπάλληλοι θα μοιράζονται τους στόχους και τις αξίες του οργανισμού, θα γίνουν περισσότερο αποδοτικοί και αυτό θα οδηγήσει στην αποτελεσματικότερη λειτουργία του και θα μεταστρέψει τη γνώμη που έχουν οι υπάλληλοι για τον οργανισμό και τη διοίκηση.

Οι ικανότητες των υπαλλήλων χαρακτηρίζονται από τρία επίπεδα πνευματικότητας στην εργασία: το ατομικό, το ομαδικό και το οργανωσιακό επίπεδο. Το ατομικό επίπεδο σχετίζεται με το πώς νιώθει ο υπάλληλος, δηλαδή αν απολαμβάνει τη δουλειά του, αν τον ενεργοποιεί και αν του δίνει προσωπικό νόημα και σκοπό. Το ομαδικό επίπεδο σχετίζεται με το αίσθημα κοινότητας, δηλαδή κατά πόσο νιώθει ο υπάλληλος ότι συνδέεται με τους συναδέλφους του, εάν αυτοί υποστηρίζονται μεταξύ τους και αν συνδέονται προς έναν κοινό σκοπό. Το οργανωσιακό επίπεδο αφορά στην ευθυγράμμιση του ατόμου με οργανωσιακές αξίες, δηλαδή αν νιώθει συνδεδεμένος με τους στόχους του οργανισμού, αν ταυτίζεται με την αποστολή και τις αξίες του και αν νιώθει το ενδιαφέρον του οργανισμού για τους υπαλλήλους;

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι σε ατομικό επίπεδο η πλειοψηφία απολαμβάνει τη δουλειά της, ενεργοποιείται από αυτήν και νιώθει αρκετά ευδιάθετη κατά την ώρα εργασίας. Σε ομαδικό επίπεδο δεν προέκυψαν σχόλια. Σε οργανωσιακό επίπεδο προκύπτει δυσαρέσκεια. Αποδείχθηκε ότι η πλειοψηφία δεν ταυτίζεται με την αποστολή και τις αξίες του οργανισμού και ότι αυτός ελάχιστα ενδιαφέρεται για τον υπάλληλο.

Δεν διακρίνουμε στον οργανισμό τον προσανατολισμό του στον άνθρωπο και οι αποφάσεις του δεν λαμβάνουν υπόψη τις επιπτώσεις των διαμορφούμενων στρατηγικών στους εργαζόμενους.

Θα προτείναμε στην διοίκηση τον σχεδιασμό θέσεων εργασίας με πέντε χαρακτηριστικά που επιδρούν στην παρακίνηση: ποικιλία καθηκόντων, ταυτότητα καθηκόντων (σημαντική, σπουδαία εργασία), σπουδαιότητα (συνδέεται με την αυτοεκτίμηση) καθηκόντων, αυτονομία (προσδιορίζει την υπευθυνότητα), αναπληροφόρηση (feed back) (γνώση σχετικά με τα αποτελέσματα των προσπαθειών του) (Μπουραντάς, 2015)

5.2: Επίλογος

Η παρούσα εργασία πραγματοποιήθηκε τις πρακτικές διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού και κατά πόσο εφαρμόζονται από τους δήμους της χώρας μας.

Σκοπός μας ήταν να καταγράψουμε, να εξηγήσουμε και να προτείνουμε τυχόν μέτρα για μια αποτελεσματικότερη διοίκηση και οργάνωση, δεδομένου των συνθηκών που επικρατούν σήμερα στην Ελλάδα, με αναφορά στους δήμους.

Αναφερθήκαμε στις βασικές έννοιες Διοίκησης και Διοικητικών Λειτουργιών και αναλύσαμε τις έννοιες που αφορούν στις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, ύστερα από έρευνα της βιβλιογραφίας και της ισχύουσας νομοθεσίας.

Επιχειρήθηκε να καταγραφεί η γνώμη των δημοτικών υπαλλήλων σχετικά με τις πρακτικές διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού και ειδικότερα σε θέματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης, αξιολόγησης της απόδοσης, τις ανταμοιβές τους, τις συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας τους, τις εργασιακές σχέσεις, τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων, την ύπαρξη κινήτρων.

Η συλλογή των δεδομένων έγινε με ένα ερωτηματολόγιο κοινωνικών στάσεων, με την βοήθεια μίας πενταβάθμιας κλίμακας τύπου Likert, το οποίο διανεμήθηκε σε ηλεκτρονική μορφή προς δημοτικούς υπαλλήλους διαφόρων δήμων της Ελλάδας. Το δείγμα αποτέλεσαν 142 εργαζόμενοι.

Διαπιστώθηκαν οι στάσεις των υπαλλήλων σε σχέση με την οργανωτική υποστήριξη που παρέχεται από τη Διοίκηση, την εκτέλεση των καθηκόντων τους, την ανία ή την αφοσίωσή τους στην εργασία και εξηγήθηκαν τα αποτελέσματα.

Από τις στάσεις των ερωτηθέντων, διαπιστώσαμε την ανάγκη αλλαγής κουλτούρας των δήμων, οι οποίοι πρέπει να επαναπροσδιορίσουν την στρατηγική τους, να δώσουν μεγαλύτερη έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα και να κατανοήσουν ότι η εμπλοκή των υπαλλήλων και η ανάληψη πρωτοβουλιών θα δώσει μεγαλύτερη αξία στον οργανισμό.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

N. 3463/06 (ΦΕΚ 114/A): «Κύρωση του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων»

N. 3850/10 (ΦΕΚ 84/A): «Κύρωση του Κώδικα νόμων για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων»

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

N. 4369/16 (ΦΕΚ 33/A): «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια - αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις»

Ζαβλάνος Μύρων: «Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα 1998.

Ζευγαρίδης Σ. Σπύρος-Ξηροτύρη-Κουφίδου Στυλιανή: «Οργάνωση και Διοίκηση, Διοίκηση και αποδοτική συμπεριφορά στελεχών», Εκδοτικός οίκος Αφων Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη 1980.

Θεοδώρου Ιωάννης: «Το μισθολογικό, συνταξιοδοτικό και υπηρεσιακό καθεστώς του προσωπικού των ΟΤΑ (προσωπικό δήμων, δημοτικών ΝΠΔΔ και Δημοτικών Επιχειρήσεων)», Έκδοση (Ηλεκτρονική) Θεοδώρου Ιωάννης, Θεσσαλονίκη 2016.

Μάντζαρης Γιάννης: «Σύγχρονη οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων», Γκιούρδας, Αθήνα 2003.

Μπουραντάς Δημήτρης: «Μάνατζμεντ, Πλήρες Θεωρητικό Υπόβαθρο - Σύγχρονες Προσεγγίσεις & Μέθοδοι, Διοικητικές & Ηγετικές ικανότητες», Νέα έκδοση, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2015

Παπαβασιλείου Μιχ.- Τζεκίνης Χρ.: «Πρακτικά θέματα στη Διοίκηση Προσωπικού», Εκδόσεις Γαλαίος, Αθήνα 1988.

Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ.: «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2003.

Παπαλεξανδρή, Ν., Γ. Χαλικιάς, and Λ. Παναγιωτοπούλου: «Συγκριτική έρευνα στις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και στην Ευρωπαϊκή Ένωση», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2001.

Χυτήρης Σ. Λεωνίδα: «Μάνατζμεντ- Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων», Εκδοτικός οίκος «ΦΑΙΔΙΜΟΣ», Αθήνα 2013.

Ξένη Βιβλιογραφία

Baum T.: «Human resource management and the tourism and hospitality industry: An introduction», London, Chapman & Hall, 1995.

Beardwell I. and Holden L.: «Human Resource Management – A contemporary perspective», Pitman Publishing, London 1995.

Beaver G., Lashley C.: «Barriers to management development in small hospitality firms», Strategic Change, 1998.

Bowen D., Galang C., Pillai R.: «The role of human resource management: An exploratory study of cross-country variance», Human Resource Management, 2002.

Cameron K. and Quinn R.: «Diagnosing and changing organization culture», Company 2006.

Chen Chih-Ying: «Investment Opportunities and the Relation Between Equity Value and Employees Bonus», Journal of Business Finance and Accounting, 2003.

Durai Pravi: «Human Resource Management (Publisher: Dorling Kindersley (India) Pvt.» *Limited: Edition* 2010.

Godard John, and John T. Delaney: «Reflections on the “high performance” paradigm's implications for industrial relations as a field», Industrial and Labor Relations Review, 2000.

Kim Sunghoon, and Patrick M. Wright: «Putting strategic human resource management in context: A contextualized model of high commitment work systems and its implications in China», *Management and Organization Review*, 2011.

Meyer, John P., and Lynne Herscovitch: «Commitment in the workplace: Toward a general model», Human resource management review 2001.

Shepbeck, Michael A., and Jack Militello: «Strategic HR configurations and organizational performance», Human resource management, 2000.

Zhang, Yan Bing, and Mei-Chen Lin.: «Conflict-initiating factors in intergenerational relationships», Journal of Language and Social psychology, 2009.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

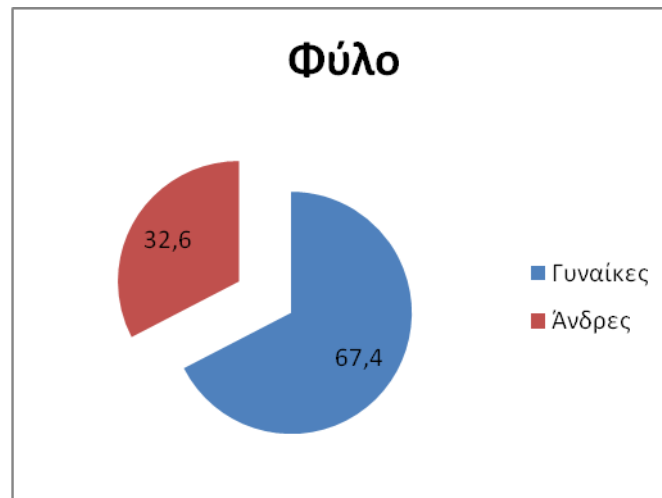
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: Δημογραφικά χαρακτηριστικά

		ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΤΟΜΑ
		%	
ΦΥΛΛΟ	Άνδρες	32,6	46
	Γυναίκες	67,4	96
ΗΛΙΚΙΑ	25-35	3,5	5
	36-45	37,3	53
	46-55	50	71
	56-65	9,2	13
ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	Κάτοχοι μεταπτυχιακού	22,5	32
	ΑΕΙ	38	54
	ΤΕΙ	18,3	26
	Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης	21,1	30
ΚΛΑΔΟΣ/ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ	Διοικητικών	61,3	87
	Τεχνολογικών	21,1	30
	Άλλων	17,6	25
ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	Μόνιμοι	70,2	100
	Αορίστου χρόνου	27	38
	Άλλες σχέσεις	2,8	4

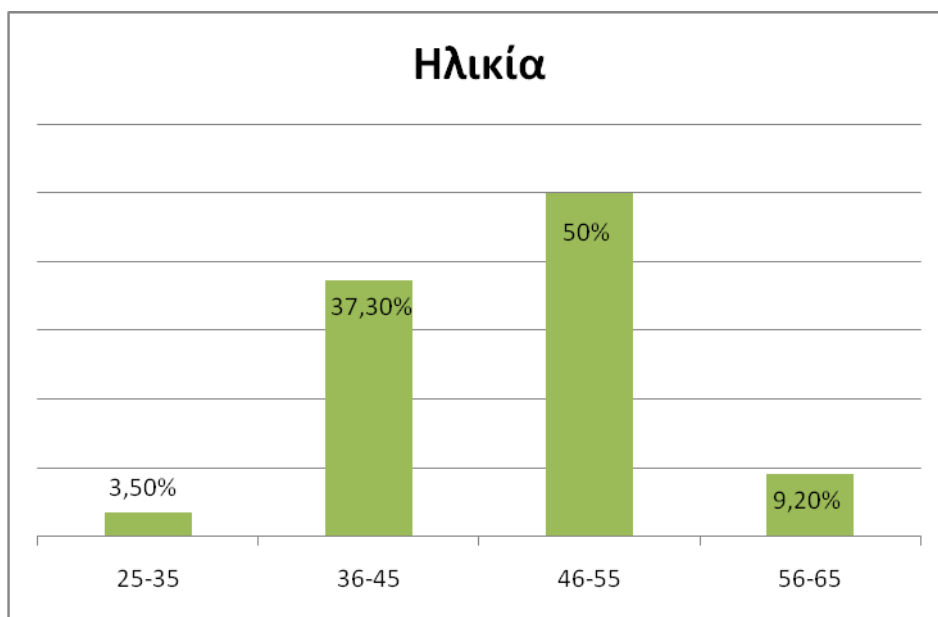
ΧΡΟΝΟΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ	0-10	6,3	9
	11-20	53,5	76
	21-30	29,6	42
	31-35	10,6	15
ΧΡΟΝΟΣ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΗ ΣΗΜΕΡΙΝΗ ΘΕΣΗ	0-10	53,5	76
	11-20	34,5	49
	21-30	9,2	13
	31-35	2,8	4

Πίνακες διαγραμμάτων

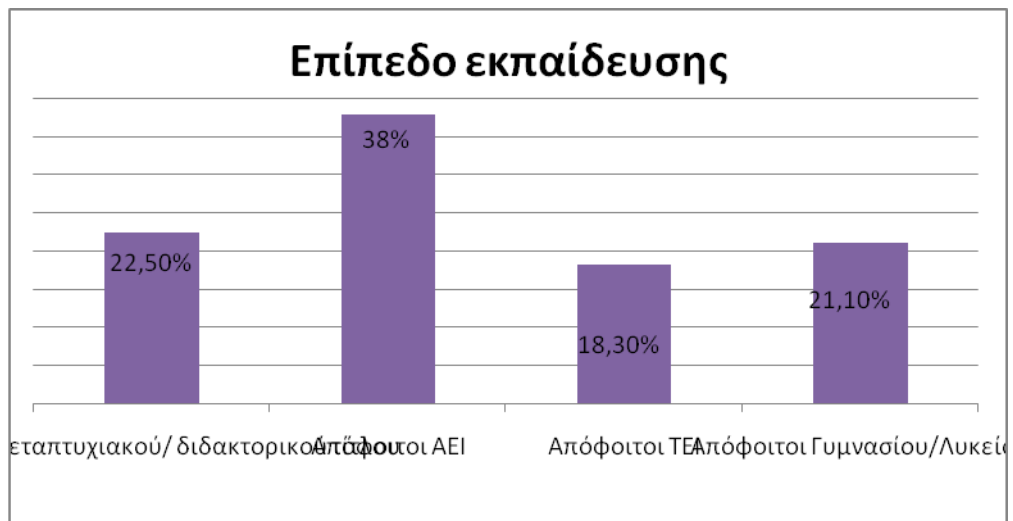
Διάγραμμα 1.



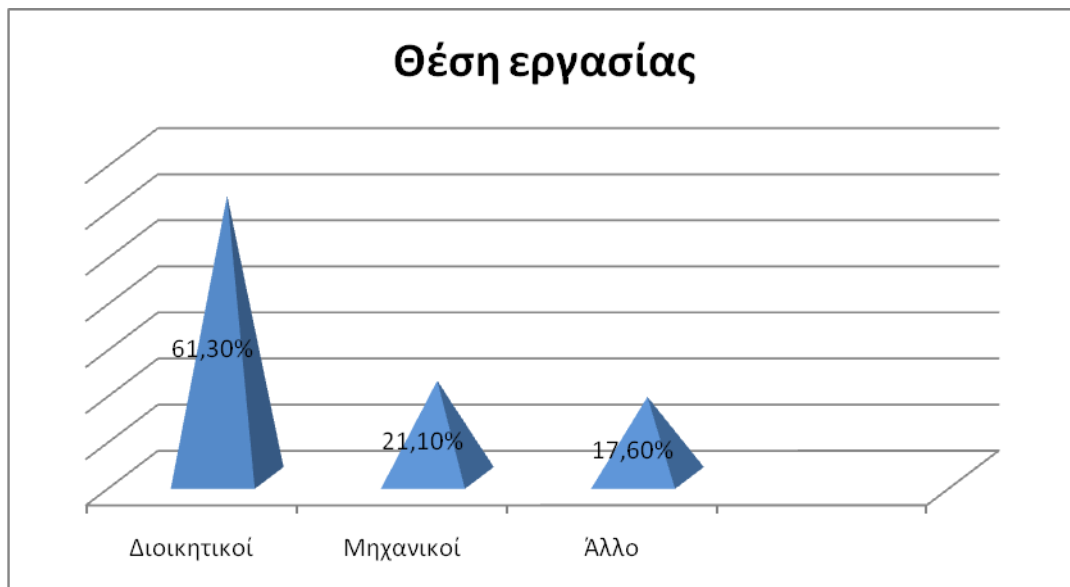
Διάγραμμα 2.



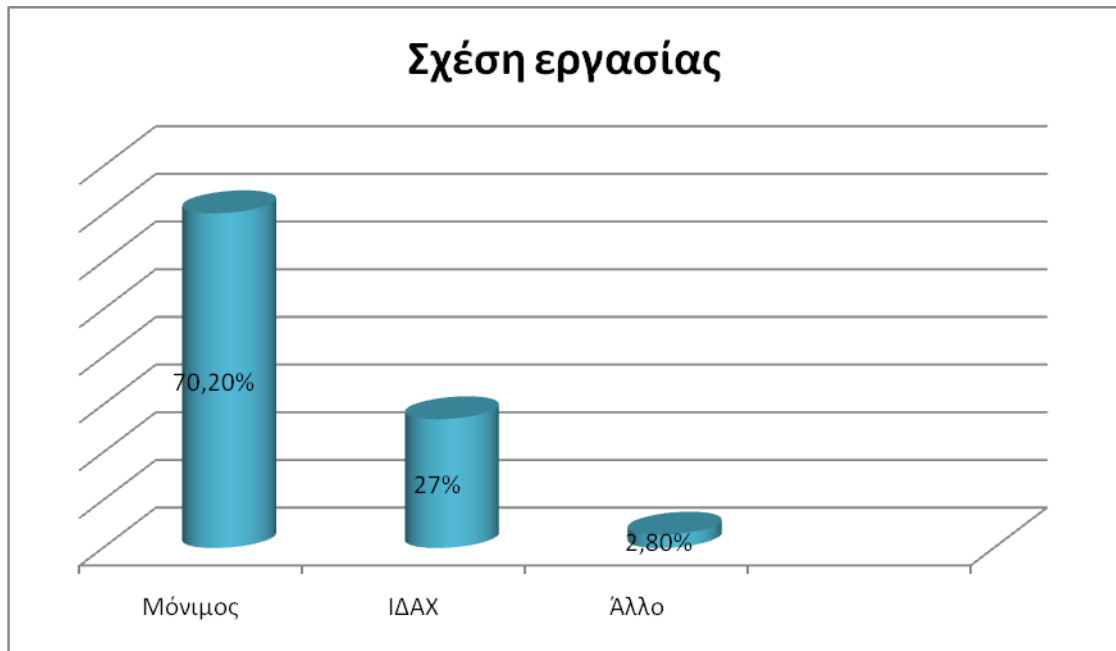
Διάγραμμα 3.



Διάγραμμα 4.



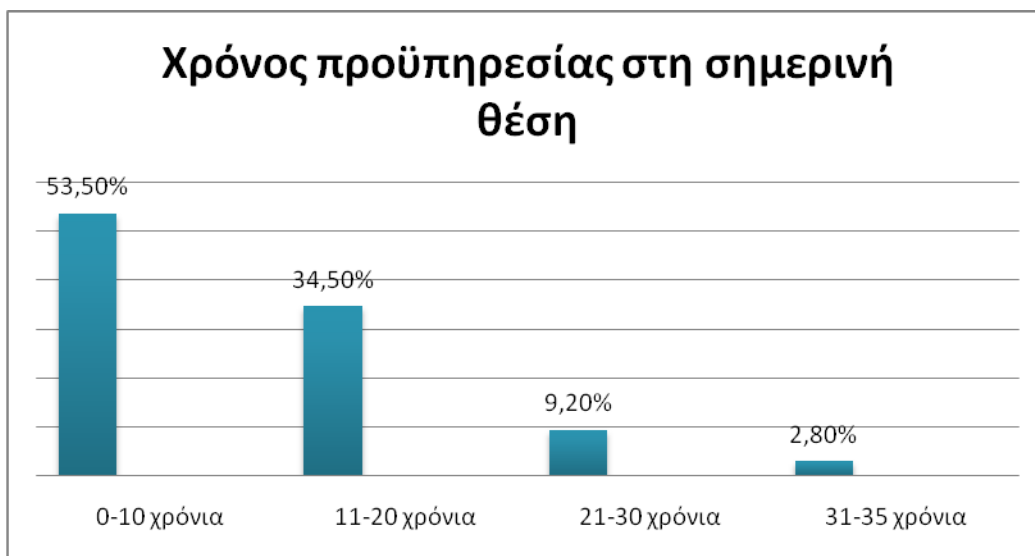
Διάγραμμα 5.



Διάγραμμα 6.



Διάγραμμα 7.



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: Ερωτηματολόγιο έρευνας

Αγαπητοί κύριοι/ες,

Σας παρακαλούμε να αφιερώσετε λίγα λεπτά από το χρόνο σας για τη συμπλήρωση του παρακάτω ερωτηματολογίου. Η έρευνα αποσκοπεί στη διερεύνηση της εργασιακής συμπεριφοράς στους δήμους. Παρακαλούμε να απαντήσετε με ειλικρίνεια σε **όλες** τις ερωτήσεις, λαμβάνοντας υπόψη ότι **δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις**.

Οι απαντήσεις σας είναι **αυστηρά εμπιστευτικές** και δεν πρόκειται να χρησιμοποιηθούν για άλλους σκοπούς πέρα από αυτούς της έρευνας. Το ερωτηματολόγιο είναι **ανώνυμο** και έτσι δε μπορούν να συνδεθούν οι απαντήσεις με συγκεκριμένα πρόσωπα και οργανισμούς.

Σας ευχαριστούμε πολύ για τη συνεργασία σας!!

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Παρακαλώ συμπληρώστε τα παρακάτω στοιχεία.
Βάλτε ένα (x) στο αντίστοιχο τετραγωνάκι.

ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. **Φύλο**

Ανδρας

Γυναίκα

2. **Ηλικία**

25-35

36-45

46-55

56-65

3. **Επίπεδο εκπαίδευσης**

Απόφοιτος Α.Ε.Ι. Απόφοιτος Τ.Ε.Ι.

Απόφοιτος Κάτοχος Μεταπτυχιακού
Γυμνασίου/ Λυκείου Τίτλου

4. Επάγγελμα

Διοικητικός

Μηχανικός Άλλο

ΕΡΓΑΣΙΑ

5. Το καθεστώς εργασίας σας:

Μόνιμος/η Άλλο

Αορίστου χρόνου

6. Χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας

0-10

11-20

Χρόνια

21-30

31-35

7. Χρόνος προϋπηρεσίας στη σημερινή θέση

0-10

11-20

Χρόνια

21-30

31-35

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

Παρακαλώ κυκλώστε το τετραγωνάκι που αντιστοιχεί στο βαθμό συμφωνίας/διαφωνίας σας με τις παρακάτω απόψεις.

1	2	3	4	5
Διαφωνώ	Μάλλον διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ

Απόψεις	<i>1= Διαφωνώ</i>				
	<i>5= Συμφωνώ</i>				
Στον δήμο που εργάζομαι η διαδικασία επιλογής των εργαζομένων είναι λεπτομερής.	1	2	3	4	5
Η επιλογή των εργαζομένων εστιάζει στην επιλογή του καλύτερου υποψηφίου, ανεξάρτητα από τη θέση εργασίας.	1	2	3	4	5
Υπάρχει συνεχής εκπαίδευση/επιμόρφωση.	1	2	3	4	5
Ο δήμος που εργάζομαι παρέχει επαρκή προγράμματα εκπαίδευσης.	1	2	3	4	5
Τα εκπαιδευτικά προγράμματα προσπαθούν να αναπτύξουν τις δεξιότητες και γνώσεις των εργαζομένων.	1	2	3	4	5
Η αξιολόγηση της απόδοσης βασίζεται σε αντικειμενικά, μετρήσιμα αποτελέσματα.	1	2	3	4	5
Η αξιολόγηση της απόδοσης βασίζεται στους αμοιβαία καθορισμένους στόχους.	1	2	3	4	5
Η αξιολόγηση της απόδοσης περιλαμβάνει την ανατροφοδότηση (feedback) προς τους εργαζομένους της.	1	2	3	4	5
Οι αποζημιώσεις περιλαμβάνουν υψηλά επίπεδα αμοιβών.	1	2	3	4	5
Η διοίκηση ακούει πάντα τη γνώμη και τις ιδέες της ομάδας πριν από τη λήψη οποιασδήποτε απόφασης.	1	2	3	4	5
Παρέχει στις ομάδες επαρκή ισχύ και πόρους για την επίλυση προβλημάτων.	1	2	3	4	5
Παροτρύνει τους εργαζόμενους να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων.	1	2	3	4	5

Ο δήμος που εργάζομαι ενδιαφέρεται για τις απόψεις μου.	1	2	3	4	5
Ο δήμος που εργάζομαι ενδιαφέρεται πραγματικά για την ευημερία μου.	1	2	3	4	5
Ο δήμος που εργάζομαι λαμβάνει σημαντικά υπ' όψιν τους στόχους και τις αξίες μου.	1	2	3	4	5
Ο δήμος που εργάζομαι δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον για μένα.	1	2	3	4	5
Η δουλειά μου, μου επιτρέπει να βιώσω πολλές/ποικίλες εμπειρίες	1	2	3	4	5
Τα καινούργια πράγματα που ανακαλύπτω στη δουλειά μου με κάνουν να την εκτιμήσω ακόμα περισσότερο.	1	2	3	4	5
Η δουλειά μου, μου επιτρέπει να ζήσω αξέχαστες εμπειρίες.	1	2	3	4	5
Η δουλειά μου αντανακλά τις αξίες που θεωρώ και εγώ σημαντικές σε μένα.	1	2	3	4	5
Η δουλειά μου εναρμονίζεται με τις άλλες δραστηριότητες της ζωής μου.	1	2	3	4	5
Είμαι παθιασμένος με τη δουλειά μου.	1	2	3	4	5
Οι αποφάσεις στον οργανισμό που εργάζομαι, λαμβάνονται από τη Διοίκηση με αμερόληπτο τρόπο	1	2	3	4	5
Στον οργανισμό που εργάζομαι, η Διοίκηση πριν πάρει αποφάσεις λαμβάνει υπόψη της τη γνώμη των εργαζομένων	1	2	3	4	5
Στον οργανισμό που εργάζομαι, η Διοίκηση, για να λάβει μία απόφαση, συλλέγει ακριβείς και πλήρεις πληροφορίες	1	2	3	4	5
Η Διοίκηση διευκρινίζει τις αποφάσεις της και παρέχει πρόσθετες πληροφορίες, όταν αυτό ζητηθεί από τους εργαζομένους	1	2	3	4	5
Στον οργανισμό που εργάζομαι, όλες οι αποφάσεις εφαρμόζονται με συνέπεια προς όλους τους εργαζομένους που πλήττονται	1	2	3	4	5
Αντεπεξέρχομαι επαρκώς στα καθήκοντα που μου έχουν ανατεθεί.	1	2	3	4	5
Εκπληρώνω τις υποχρεώσεις που προβλέπονται από την περιγραφή εργασίας μου.	1	2	3	4	5
Εκτελώ τις δραστηριότητες που αναμένονται από εμένα.	1	2	3	4	5
Ικανοποιώ τις τυπικές απαιτήσεις απόδοσης της δουλειάς μου.	1	2	3	4	5

Συμμετέχω σε δραστηριότητες που επηρεάζουν άμεσα την αξιολόγηση της απόδοσής μου	1	2	3	4	5
Αγνώω κομμάτια της δουλειάς που είμαι υποχρεωμένος/η να εκτελέσω	1	2	3	4	5
Δεν καταφέρνω να επιτελέσω βασικά καθήκοντα	1	2	3	4	5

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

Παρακάτω υπάρχει μία σειρά διατυπώσεων. Παρακαλώ διαβάστε προσεκτικά την κάθε διατύπωση και απαντήστε πόσο συχνά νιώθετε ότι συμβαίνει αυτό

1	2	3	4	5
Πολύ σπάνια	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πολύ συχνά

Απόψεις

Πιστεύω πως η δουλειά μου είναι βαρετή	1	2	3	4	5
Υπάρχουν μεγάλα χρονικά διαστήματα ανίας κατά τη διάρκεια της δουλειάς μου	1	2	3	4	5
Η δουλειά μου κυλά σε αργούς ρυθμούς	1	2	3	4	5
Συχνά βαριέμαι στη δουλειά μου	1	2	3	4	5
Ο χρόνος κυλά αργά όταν βρίσκομαι στη δουλειά	1	2	3	4	5
Όταν εργάζομαι δε σκέφτομαι τίποτα άλλο	1	2	3	4	5
Στη δουλειά μου απορροφούμε	1	2	3	4	5
Όταν εργάζομαι ξεχνάω οτιδήποτε άλλο τριγύρω μου	1	2	3	4	5
Βυθίζομαι στη δουλειά μου όταν εργάζομαι	1	2	3	4	5
Η δουλειά μου, μου προσφέρει όμορφα συναισθήματα	1	2	3	4	5
Κάνω τη δουλειά μου με μεγάλη ευχαρίστηση	1	2	3	4	5
Νιώθω χαρούμενος κατά τη διάρκεια της εργασίας μου	1	2	3	4	5
Είμαι ευδιάθετος όταν εργάζομαι	1	2	3	4	5
Θα εξακολουθούσα να κάνω αυτή τη δουλειά ακόμα και αν έπαιρνα χαμηλότερο μισθό	1	2	3	4	5

Πολλές φορές νιώθω ότι θέλω να εργάζομαι και στον ελεύθερο μου χρόνο	1	2	3	4	5
Δουλεύω γιατί το απολαμβάνω	1	2	3	4	5
Όταν εργάζομαι σε κάτι, το κάνω για τον εαυτό μου	1	2	3	4	5
Υποκινούμαι από την εργασία αυτή καθαυτή, και όχι από την ανταμοιβή της	1	2	3	4	5