



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ

Το προσωπικό της Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α' Βαθμού.
Μελέτη περίπτωσης του Δήμου Αχαρνών



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Μαρία Καλογράνη

Καλαμάτα, 2023

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ

Το προσωπικό της Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α' Βαθμού.
Μελέτη περίπτωσης του Δήμου Αχαρνών

Μαρία Καλογράνη ΑΕΜ: 8085202101018

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Επιβλέπων : ΜΑΥΡΕΑΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ

ΜΑΥΡΕΑΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ
ΤΡΙΑΝΤΑΦΥΛΛΟΠΟΥΛΟΥ ΑΘΑΝΑΣΙΑ ΜΕΛΟΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ
ΤΣΟΥΝΤΑΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΜΕΛΟΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ

Καλαμάτα, 2023

Περίληψη

Η Διαχείριση των Ανθρώπινων Πόρων ανέκαθεν, αλλά πολύ περισσότερο στις μέρες μας, παίζει αποφασιστικό ρόλο στην προσπάθεια που καταβάλλει ο ιδιωτικός και δημόσιος τομέας και φυσικά η Τοπική Αυτοδιοίκηση, να ανταποκριθεί στις ποικιλόμορφες και αυξανόμενες απαιτήσεις και υπηρεσίες, τόσο σε κοινωνικό όσο και σε οικονομικό και τεχνολογικό επίπεδο.

Στο στενό πλαίσιο διαδικασιών και λειτουργιών της Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α' βαθμού, η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει την υφιστάμενη κατάσταση του Δήμου Αχαρνών και εξάγει συμπεράσματα και προτάσεις σε όλες τις λειτουργίες της Διαχείρισης των Ανθρώπινων Πόρων. Σκοπός της είναι να διερευνήσει τη σημασία και τον τρόπο που διαχειρίζονται οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) Α' βαθμού, το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολούν.

Για την επίτευξη των ερευνητικών στόχων της μελέτης πραγματοποιήθηκε ποσοτική πρωτογενής έρευνα σε 180 εργαζομένους-προσωπικό του Δήμου Αχαρνών. Για τις ανάγκες της έρευνας, δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο που απευθύνεται σε όλες τις ειδικότητες και σε όλες τις θέσεις που διαθέτει ο Δήμος. Η έρευνα διεξήχθη τον Ιανουάριο του 2023 και τα ερωτηματολόγια προωθήθηκαν στο προσωπικό του Δήμου μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail). Τα δεδομένα της έρευνας αναλύθηκαν με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS 22.0. Τα ευρήματα επιβεβαίωσαν ο Δήμος Αχαρνών έχει αρκετά δυνατά σημεία και ευκαιρίες που τον αναβαθμίζουν, αλλά και αρκετά αδύναμα σημεία και απειλές που πρέπει να τα χρησιμοποιήσει ως κίνητρο για βελτίωση.

Λέξεις-κλειδιά: *Διαχείριση και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Ανθρώπινοι Πόροι, Τοπική Αυτοδιοίκηση Α' βαθμού, Δήμος Αχαρνών.*

Abstract

Human Resource Management has always, but much more nowadays, plays a decisive role in the effort made by the private and public sector and of course the Local Government, to respond to the diverse and growing demands and services, both in social and economic terms at technological level.

In the narrow context of the procedures and functions of the local government processes and functions, this thesis examines the current situation of the Municipality of Acharnes and draws conclusions and proposals in all the functions of Human Resource Management. Its purpose is to investigate the importance and the way in which Local Government Organizations (OTAs) of the first degree manage the human resources they employ.

In order to achieve the research objectives of the study, a quantitative primary survey was carried out on 180 workers-staff of the Municipality of Acharnes. For the needs of the research, a questionnaire was created that is addressed to all specialties and all positions available in the Municipality. The survey was conducted in January 2023 and the questionnaires were forwarded to the Municipality staff via e-mail. Survey data were analyzed with the SPSS 22.0 statistical program. The findings confirmed that the Municipality of Acharnes has several strengths and opportunities that upgrade it, but also several weaknesses and threats that it must use as motivation for improvement.

Key words: *Human Resources Management and Administration, Human Resources, Local Government, Municipality of Acharnes.*

Πίνακας Περιεχομένων

Περίληψη	iii
Abstract	iv
Πίνακας Περιεχομένων	v
Κατάλογος Διαγραμμάτων	vii
Κατάλογος Πινάκων	viii
Κατάλογος Εικόνων	vii
Εισαγωγή	1
Κεφάλαιο 1: Θεωρητικά ζητήματα για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού	2
1.1 Εισαγωγή	2
1.2 Οργάνωση και διοίκηση οργανισμών-επιχειρήσεων	3
1.3 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	5
1.3.1 Εννοιολογικό προσέγγιση	5
1.3.2 Οι θεωρίες της οργάνωσης και διοίκησης	6
1.3.3 Η σχέση με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	7
1.4 Ιστορική εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	8
1.5 Οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	10
1.5.1 Η περιγραφή των θέσεων εργασίας	11
1.5.2 Η προσέλκυση του προσωπικού	12
1.5.3 Η εκπαίδευση-κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού	13
1.5.4 Η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού	14
1.5.5 Οι αμοιβές και οι παροχές του προσωπικού	15
1.5.6 Οι εργασιακές σχέσεις	15
1.5.7 Η υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων	16
1.6 Σχέση επιχειρησιακής στρατηγικής και στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων	16
Κεφάλαιο 2: Ανθρώπινο δυναμικό στην Τοπική Αυτοδιοίκηση στην Ελλάδα	18
2.1 Εισαγωγή	18
2.2 Θεσμικό και νομοθετικό πλαίσιο	18
2.3 Το σύστημα διοικητικής οργάνωσης στην Ελλάδα	20
2.4 Σύσταση θέσεων και πρόσληψη προσωπικού	20
2.5 Εκπαίδευση-κατάρτιση προσωπικού	21

2.6	Αξιολόγηση και αμοιβές προσωπικού	23
2.7	Προοπτικές για τη δημοτική διοίκηση και την ηλεκτρονική διακυβέρνηση στην Ελλάδα.....	25
2.8	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση (ΕΣΠΑ 2014-2020)	26
Κεφάλαιο 3: Μελέτης περίπτωσης: Δήμος Αχαρνών		28
3.1	Έκταση, διοικητικά και γεωμορφολογικά χαρακτηριστικά του Δήμου.....	28
3.2	Ιστορική αναδρομή.....	29
3.3	Δημογραφικά χαρακτηριστικά	32
3.4	Ο χαρακτήρας του Δήμου και ο ρόλος του στην ευρύτερη περιοχή.....	33
3.5	Όργανα διοίκησης – Οργανωτική δομή	35
3.5.1	Όργανα διοίκησης – Επιτροπές του Δήμου	35
3.5.2	Οργανόγραμμα	36
3.6	Ανθρώπινο δυναμικό.....	39
Κεφάλαιο 4: Εμπειρική Έρευνα		41
4.1	Σκοπός	41
4.2	Ερευνητική μεθοδολογία.....	41
4.3	Παρουσίαση και ανάλυση αποτελεσμάτων.....	42
4.3.1	Δημογραφικά χαρακτηριστικά ερωτώμενων	42
4.3.2	Εκπαίδευση - κατάρτιση.....	45
4.3.3	Αμοιβές και παροχές.....	48
4.3.4	Εργασιακές σχέσεις	53
4.3.5	Αξιολόγηση της απόδοσης	56
4.3.6	Κίνητρα απόδοσης και εργαλεία διαχείρισης.....	60
4.3.7	Προτάσεις βελτίωσης	65
4.4	Ανάλυση SWOT.....	66
Συμπεράσματα - Προτάσεις		68
Βιβλιογραφία		70
Ηλεκτρονικές πηγές.....		73
Νομοθεσία		73
Παράρτημα - Ερωτηματολόγιο		75

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: Διάρθρωση προσωπικού ανά εκπαιδευτική βαθμίδα	40
Διάγραμμα 2: Φύλο εργαζομένων	42
Διάγραμμα 3: Ηλικία εργαζομένων.....	43
Διάγραμμα 4: Σχέση εργασίας.....	44
Διάγραμμα 5: Επίπεδο εκπαίδευσης εργαζομένων	44
Διάγραμμα 6: Σημαντικότητα εισαγωγικής εκπαίδευσης για την απόδοση των υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα	45
Διάγραμμα 7: Συμμετοχή σε εκπαιδευτικές μεθόδους.....	46
Διάγραμμα 8: Συμβολή της εκπαίδευσης-κατάρτισης στην απόδοση	48
Διάγραμμα 9: Ικανοποίηση εργαζομένων από το σύστημα αμοιβών	49
Διάγραμμα 10: Σύνδεση συστήματος αμοιβών με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης	50
Διάγραμμα 11: Ικανοποίηση εργαζομένων από τις παρεχόμενες άδειες	50
Διάγραμμα 12: Ικανοποίηση εργαζομένων από το ωράριο.....	51
Διάγραμμα 13: Αντικείμενο εργασίας και αρμοδιότητες.....	52
Διάγραμμα 14: Ενδιαφέρον και ικανοποίηση από την εργασία.....	52
Διάγραμμα 15: Ικανοποίηση εργαζομένων από την επικοινωνία με τον προϊστάμενο και από συναδέλφους.....	53
Διάγραμμα 16: Πηγές ενημέρωσης για την άσκηση των αρμοδιοτήτων	54
Διάγραμμα 17: Δυνατότητα υποβολής προτάσεων για διάφορα θέματα	55
Διάγραμμα 18: Συμβουλευτική προϊστάμενου πριν την ενέργεια για σημαντικά θέματα.....	56
Διάγραμμα 19: Μέθοδοι αξιολόγησης	57
Διάγραμμα 20: Αξιοκρατία μεθόδων αξιολόγησης.....	58
Διάγραμμα 21: Προτάσεις για κάποιο άλλο τρόπο αξιολόγησης.....	59
Διάγραμμα 22: Αξιολόγηση από εξωτερικό αξιολογητή	60
Διάγραμμα 23: Κίνητρα για αύξηση της απόδοσης	61
Διάγραμμα 24: Μέσα για τη διευκόλυνση άσκησης των αρμοδιοτήτων	63

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: Αριθμός προσωπικού ανά διοικητική ενότητα	39
--	----

Κατάλογος Εικόνων

Εικόνα 1: Διάγραμμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	10
Εικόνα 2: Οργανόγραμμα.....	25
Εικόνα 3: Γεωγραφική θέση Δήμου Αχαρνών	28
Εικόνα 4: Οργανόγραμμα θέση Δήμου Αχαρνών	38
Εικόνα 5: Ανάλυση SWOT στο Δήμο Αχαρνών.....	67

Εισαγωγή

Η Διαχείριση των Ανθρώπινων Πόρων ανέκαθεν, αλλά πολύ περισσότερο στις μέρες μας, παίζει σημαντικό ρόλο στην προσπάθεια που καταβάλλει ο ιδιωτικός και δημόσιος τομέας και φυσικά η Τοπική Αυτοδιοίκηση, να ανταποκριθεί στις ποικιλόμορφες και αυξανόμενες απαιτήσεις και υπηρεσίες, τόσο σε κοινωνικό όσο και σε οικονομικό και τεχνολογικό επίπεδο. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων βρίσκεται κατά μέτωπο με πολλές από τις προκλήσεις, έχοντας ως αποστολή την ενίσχυση της αλλαγής και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της οργανωτικής απόδοσης. Οι άνθρωποι θεωρούνται πλέον το σημαντικότερο κεφάλαιο ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης και αντιμετωπίζονται περισσότερο ως ευκαιρία για κέρδος και επιτυχία, παρά ως κόστος προς αποφυγή.

Στο στενό πλαίσιο διαδικασιών και λειτουργιών της Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α' βαθμού εξετάζεται η υφιστάμενη κατάσταση του Δήμου Αχαρνών και εξάγονται συμπεράσματα και προτάσεις σε όλες τις λειτουργίες της Διαχείρισης των Ανθρώπινων Πόρων. Κύριος στόχος της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση του τρόπου διαχείρισης του προσωπικού στην Τοπική Αυτοδιοίκηση Α' βαθμού. Στο πλαίσιο αυτό μελετήθηκαν θεωρητικά ζητήματα της οργάνωσης και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, το νομοθετικό πλαίσιο της Διαχείρισης και της Αξιοποίησης του Ανθρώπινου Δυναμικού στους ελληνικούς δήμους, καθώς και ο Δήμος Αχαρνών στο σύνολο των λειτουργιών-υπηρεσιών του.

Επιπλέον, πραγματοποιήθηκε εμπειρική έρευνα με δείγμα 180 εργαζόμενους-προσωπικό του Δήμου Αχαρνών. εμπορίου. Για τις ανάγκες της έρευνας, δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο που απευθύνεται σε όλες τις ειδικότητες και σε όλες τις θέσεις που διαθέτει ο Δήμος. Τα αποτελέσματα της έρευνας φιλοδοξούν να συμβάλλουν στην ανάπτυξη του Δήμου, τόσο σε σχέση με το εξωτερικό όσο και ως προς το εσωτερικό του περιβάλλον.

Κεφάλαιο 1

Θεωρητικά ζητήματα για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού

1.1 Εισαγωγή

Ιστορικά, στο δεύτερο μισό του 19ου αιώνα, με κύριο σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών των εργαζόμενων, αναπτύχθηκε η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Σε πρώτο στάδιο, βασίστηκε σε έναν απλό οδηγό για τη βελτίωση των δυσμενών, για εκείνη την εποχή, συνθηκών εργασίας. Σε δεύτερο στάδιο, με την βιομηχανική ανάπτυξη σε Ευρώπη και Αμερική, δόθηκε έμφαση στις σχέσεις εργοδότη-εργαζόμενου και έγινε απαραίτητη η σύσταση και η ανάπτυξη ενός τμήματος διοίκησης προσωπικού. Σε τρίτο στάδιο, λόγω της αλματώδους εξέλιξης σε όλους τους τομείς, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ενσωματώνοντας και τις αρμοδιότητες της Διοίκησης Προσωπικού αναπτύχθηκε στους περισσότερους τομείς των επιχειρήσεων και δημόσιων οργανισμών, από τη στελέχωση και την εκπαίδευση μέχρι τον εργασιακό σχεδιασμό, την αξιολόγηση και τη χάραξη στρατηγικής (Snell & Bohlander, 2007).

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) είναι ο κλάδος της Διοίκησης (management) που ασχολείται με τον ανθρώπινο παράγοντα σε έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση. Στόχος του κάθε οργανισμού/επιχείρησης είναι να αξιοποιεί όσο το δυνατόν καλύτερα τους εργαζόμενους ώστε να αποκομίζει το μεγαλύτερο όφελος από τις ικανότητες τους, ενώ οι εργαζόμενοι ανταμείβονται τόσο υλικά όσο και ψυχολογικά για τις επιδόσεις τους. Η ΔΑΔ βασίζεται σε εργαλεία και μεθόδους από τον τομέα της ψυχολογίας καθώς και σε τεχνικές και διαδικασίες της Διοίκησης Προσωπικού. Είναι σαφώς πιο δύσκολο να διοικηθούν οι άνθρωποι σε σχέση με τα υλικά ή τα μηχανήματα, διότι οι εργαζόμενοι θέλουν συχνά να επεμβαίνουν στο ζωτικό και περιβάλλοντα χώρο της εργασίας τους, ερχόμενοι πολλές φορές σε ασυμφωνία με τις προθέσεις ή/και τις πολιτικές των υπεύθυνων της Διοίκησης ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης (Armstrong, 1992).

Οι αποφάσεις που αφορούν τη ΔΑΔ λαμβάνονται από στελέχη που βρίσκονται στην κορυφή της διοικητικής πυραμίδας ενός οργανισμού και έχουν υψηλές διοικητικές αρμοδιότητες, στοχεύοντας στη βελτίωση της παραγωγικότητας με τη συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις στρατηγικής σημασίας, στην επισήμανση και την επίλυση προβλημάτων, στην ανάπτυξη επικοινωνίας και συνεργασίας, καθώς και στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Χυτήρης, 2001).

Αποτελεί κοινή αντίληψη σήμερα ότι το πολυτιμότερο στοιχείο ενός σύγχρονου οργανισμού είναι ο άνθρωπος. Η αποτελεσματική ΔΑΔ αποτελεί κύριο μοχλό ανάπτυξης και ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τη σύγχρονη Διοίκηση. Το έργο της είναι διαρκώς ενεργό και προϋποθέτει τη διαρκή επιμόρφωση και αυτοβελτίωσή της, προκειμένου να είναι σε θέση να προσαρμόζεται στις τεχνολογικές και κοινωνικές εξελίξεις καθώς και στους οργανωτικούς και εργασιακούς στόχους (Armstrong, 2006).

1.2 Οργάνωση και διοίκηση οργανισμών-επιχειρήσεων

Μια επιχείρηση δημιουργείται, επιβιώνει και αναπτύσσεται μέσα σε ένα περιβάλλον με το οποίο βρίσκεται σε συνεχή αλληλεπίδραση. Οι πόροι που χρειάζεται η επιχείρηση για να επιβιώσει προέρχονται από το περιβάλλον της. Ταυτόχρονα, η ίδια είναι αναγκασμένη να προσφέρει σε αυτό εκροές οι οποίες είναι αρκετά σημαντικές γι' αυτό. Σε ένα σύγχρονο και ανταγωνιστικό περιβάλλον όπου η τεχνολογία καλπάζει με ταχύτατους ρυθμούς και η ύπαρξη επιχειρήσεων και οργανισμών πολλαπλασιάζεται, είναι απαραίτητη η διαμόρφωση ενός στρατηγικού αναπτυξιακού οράματος.

Η διαδικασία του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης/ηγεσίας και του ελέγχου που ασκούνται σε μια επιχείρηση προκειμένου να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στόχοι της, αποτελούν της ευρύτερη έννοια του «μάνατζμεντ». Η λειτουργία του προγραμματισμού περιλαμβάνει όλες τις διοικητικές ενέργειες. Σύμφωνα με τη λειτουργία αυτή καθορίζονται οι αντικειμενικοί σκοποί και τα κατάλληλα μέσα που πρόκειται να χρησιμοποιηθούν για να επιτευχθούν αυτοί. Ύστερα, καθορίζεται η πολιτική, τα σχέδια δράσης και οι διαδικασίες που θα ακολουθήσουν (Boxall & Purcell, 2003).

Επομένως, η λειτουργία του προγραμματισμού χωρίζεται σε τέσσερις φάσεις (Κανελλόπουλος, 1990):

- τον καθορισμό των στόχων του οργανισμού,
- τη διαμόρφωση πολιτικής για την επίτευξη των στόχων,
- την ανάπτυξη ενδιάμεσων και βραχυχρόνιων σχεδίων δράσης για να υλοποιηθεί η πολιτική,
- τη διατύπωση αναλυτικών διαδικασιών για την εφαρμογή του κάθε σχεδίου.

Κάθε φάση αποτελεί ένα σύστημα και κάθε σύστημα απαρτίζεται από τέσσερα στοιχεία:

- τις εισροές (inputs) τις οποίες χρησιμοποιεί το σύστημα προκειμένου να επιβιώσει,
- την επεξεργασία (process) που είναι ο μηχανισμός ο οποίος μετατρέπει τις εισροές σε εκροές,
- τις εκροές (outputs) που είναι τα αποτελέσματα,
- την επαναπληροφόρηση (feedback) η εκροή ξαναμπάνει ως εισροή.

Η λειτουργία της οργάνωσης έχει ως σκοπό την επιτυχία των στόχων της αποστολής του οργανισμού. Η ιεράρχηση των στόχων γίνεται με βάση την πολιτική που ακολουθεί κάθε επιχείρηση και με αυτόν τον τρόπο διαπιστώνονται οι απαραίτητες ενέργειες. Επίσης, βασίζεται σε κάποιες αρχές, τις γενικές ή θεμελιώδης και τις ειδικές. Οι μέθοδοι που ακολουθεί η λειτουργία της οργάνωσης είναι με βάση το είδος της εργασίας, ανάλογα τις απαιτήσεις ενός συγκεκριμένου προϊόντος και βάση το γεωγραφικό προσανατολισμό. Επιπλέον, χωρίζεται σε τυπική και άτυπη. Τυπική είναι η οργάνωση που προβλέπεται από το οργανόγραμμα της επιχείρησης ή οργανισμού και άτυπη είναι η οργάνωση η οποία δημιουργείται στα περιθώρια της τυπικής (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007).

Μέσω της διαδικασίας του ελέγχου των διαδικασιών και των αποτελεσμάτων σημειώνεται κατά πόσο επιτεύχθηκαν οι στόχοι και καταγράφονται οι διορθωτικές δράσεις που πρέπει να γίνουν. Εντοπίζεται ο βαθμός απόδοσης του προσωπικού και ερευνώνται τα αίτια που δημιούργησαν τις αποκλίσεις (Armstrong, 2006).

Οι παραπάνω όμως λειτουργίες, μόνες τους, χωρίς τη λειτουργία της ηγεσίας δεν είναι ικανές. Έτσι λοιπόν, η διεύθυνση/ηγεσία αποτελεί την κυριότερη λειτουργία διοίκησης και οργάνωσης των επιχειρήσεων/οργανισμών. Είναι υπεύθυνη για τη σωστή πορεία και λειτουργία των εργαζόμενων αλλά και τον καθορισμό της συμπεριφοράς όλων των λειτουργικών συστημάτων και διαδικασιών της επιχείρησης/οργανισμού (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007).

Άρα, για την εφαρμογή και την επίτευξη όλων των στόχων είναι απαραίτητη η διοίκηση/«μάνατζμεντ», δηλαδή μια σειρά ενεργειών έτσι ώστε να γίνονται πραγματικότητα οι στόχοι με τον πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο, χρησιμοποιώντας όλους τους παραγωγικούς συντελεστές.

Σύμφωνα με την αμερικάνικη ορολογία ως παράγοντες που ορίζουν το «μάνατζμεντ» αποτελούν τα « έξι Μ» (Boxall & Purcell, 2003):

1. Men (άνθρωποι)
2. Materials (υλικά)
3. Machines (μηχανήματα)
4. Managers (οργάνωση- διοίκηση)
5. Money (κεφάλαια)
6. Market (αγορά)

1.3 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

1.3.1 Εννοιολογικό προσέγγιση

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) ή διαφορετικά Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) αποτελεί μια στρατηγικής σημασίας προσέγγιση στη διοίκηση του πλέον πολύτιμου πόρου ενός οργανισμού, του ανθρώπινου παράγοντα. Το ανθρώπινο δυναμικό συμβάλει τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Έτσι, ο όρος Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αντικατέστησε τον όρο Διοίκηση Προσωπικού και αφορά σε όλες τις διαδικασίες της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Human Resources Management - HRM) ή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η λειτουργία εκείνη ενός οργανισμού που ασχολείται με την προσέλκυση, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την ανταμοιβή του ανθρώπινου δυναμικού, λαμβάνοντας υπόψη τις εργασιακές σχέσεις, την υγεία, την ασφάλεια, το υφιστάμενο θεσμικό και νομικό πλαίσιο, αντιμετωπίζοντας τον ανθρώπινο παράγοντα ως τον σημαντικότερο για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού. Έχει ως στόχο την ορθή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού έτσι ώστε να είναι σε θέση να ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τις απαιτήσεις του οργανισμού (Μπουραντάς, & Παπαλεξανδρή, 2003).

Η ΔΑΠ έχει πλέον στρατηγικό ρόλο και συντελεί στη διαμόρφωση της επιχειρησιακής κουλτούρας, με την προβολή του οράματος της επιχείρησης και την υιοθέτησή του από τα στελέχη της. Σκοπός της δεν είναι μόνο η εκτέλεση επαναλαμβανόμενων λειτουργιών και η επίλυση καθημερινών προβλημάτων, αλλά η διαμόρφωση του κατάλληλου επιχειρησιακού κλίματος και η αποτελεσματική της λειτουργικότητα για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης.

Προκειμένου να αντιμετωπιστούν τα πολύπλοκα προβλήματα των σύγχρονων επιχειρήσεων, η ΔΑΠ δρα προληπτικά, θέτοντας μακροπρόθεσμους στόχους και δεν περιορίζεται σε ενέργειες κατασταλτικού χαρακτήρα, αλλά εστιάζει στις επιθυμίες των εργαζομένων. Με αυτόν τον τρόπο τους δίνει το κίνητρο να αναπτύξουν τις προσωπικές τους δεξιότητες, επενδύοντας παράλληλα σε αυτούς. Οι άνθρωποι πόροι επομένως, στις σύγχρονες επιχειρήσεις δεν αντιμετωπίζονται ως ένας παραγωγικός συντελεστής υψηλού κόστους, αλλά ως ένα περιουσιακό στοιχείο (asset), στο οποίο θα πρέπει να επενδύει κάθε οργανισμός, αν θέλει να επιβιώσει (Boxall et al., 2009).

1.3.2 Οι θεωρίες της οργάνωσης και διοίκησης

Σημαντική είναι επίσης και η απαίτηση ενός επιστημονικού τρόπου δράσης, με περισσότερη εξειδίκευση των εργαζομένων, με ομαδικό πνεύμα και συνεργασία. Αυτό παρατηρήθηκε συγκεκριμένα από τα τέλη του 18ου αιώνα και μετά διότι η βιομηχανική επανάσταση αντικατέστησε την μηχανή με τον άνθρωπο. Έτσι οδήγησε στη δημιουργία των τεσσάρων θεωριών της οργάνωσης και διοίκησης (Τζωρτζιάκης & Τζωρτζιάκη, 2007):

- Η ενδεχόμενη θεωρία του «μάνατζμεντ». Υποστηρικτής της θεωρίας αυτής ήταν ο Fiedler, ο οποίος ανέφερε ότι δεν υπάρχει μόνο ένας τρόπος προσέγγισης του «μάνατζμεντ» αλλά εξαρτάται κάθε φορά από τις συνθήκες που παρουσιάζονται στην κάθε περίπτωση. Ο τρόπος διοίκησης μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού επηρεάζεται από το εξωτερικό περιβάλλον, τα καθήκοντα, τις ικανότητες και δεξιότητες των εργαζόμενων, το βαθμό αβεβαιότητας, το μέγεθος του οργανισμού και τη σχέση μεταξύ εργαζόμενων και διοίκησης.
- Η συστηματική θεωρία του «μάνατζμεντ». Η θεωρία αυτή έχει ως στόχο την ανάλυση της επιχείρησης σε επιμέρους μέρη και τη μελέτη των σχέσεων μεταξύ αυτών. Πλεονεκτήματά της είναι ότι φαίνονται ξεκάθαρα οι συνέπειες μιας απόφασης στα επιμέρους μέρη, καθορίζονται οι σχέσεις αλληλεξάρτησης και αλληλεπίδρασης των υποσυστημάτων και προωθείται η λήψη αποφάσεων σε πολύπλοκα προβλήματα.
- Η θεωρία των αποφάσεων. Η συγκεκριμένη θεωρία αφορά στη συμπεριφορά των εργαζόμενων στην επιχείρηση ή τον οργανισμό. Είναι απαραίτητη για την πρόβλεψη, τη δημιουργία σεναρίων και τη διαχείριση κρίσεων.
- Η θεωρία «Z». Η θεωρία αυτή έκανε την εμφάνιση της μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο στις ιαπωνικές επιχειρήσεις. Θεωρείται το πιο δημοκρατικό πρότυπο διοίκησης και είναι βασισμένο σε οκτώ σημαντικούς κανόνες: την μόνιμη απασχόληση, την στρατολόγηση, την εκπαίδευση, την αμοιβή βασισμένη στην εμπειρία, τους κύκλους ποιότητας, τις συλλογικές αποφάσεις, την ευημερία και τον συνδικαλισμό.

1.3.3 Η σχέση με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Με την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) οι εργαζόμενοι αναγνωρίζονται πλέον ως ένας χρήσιμος συντελεστής της παραγωγικής διαδικασίας και γίνεται προσπάθεια αναβάθμισης του ρόλου τους με συνεχή εκπαίδευση-κατάρτιση. Ως τώρα κυρίαρχο ρόλο είχε μόνο η Διοίκηση εφόσον εκείνη προγραμματίζει, έλεγχε και αξιολογούσε και οι εργαζόμενοι εκτελούσαν. Η εφαρμογή της ΔΟΠ έδωσε τη δυνατότητα οι προτάσεις και οι απόψεις των εργαζόμενων να φτάνουν μέχρι τη διοίκηση και να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη (Cohen & Brand, 1993).

Η ΔΟΠ αποκαλείται «Ολική» διότι εμπλέκονται όλα τα στελέχη του οργανισμού/ επιχείρησης στην παραγωγική διαδικασία με σκοπό την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών. Βασικά στοιχεία που συντελούν σε αυτή είναι η ηγεσία, η εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού, η επικοινωνία, τα κίνητρα και η αναγνώριση. Για την εύρεση αστοχιών, αποτελεσματικών διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών, χρησιμοποιεί κατάλληλα εργαλεία και τεχνικές (Cohen & Brand, 1993)..

Έτσι λοιπόν, παρατηρείται ότι η εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος διασφάλισης ποιότητας επιφέρει σημαντικές αλλαγές στο ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού. Ο ρόλος της ΔΑΠ είναι πολύ σημαντικός στην άμεση συμμετοχή των εργαζόμενων στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας του οργανισμού/επιχείρησης (Μπουραντάς, 2002).

1.4 Ιστορική εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Η έννοια του «μάνατζμεντ» σαν λειτουργία υπάρχει από την αρχαιότητα, αλλά η οργάνωση του «μάνατζμεντ» ξεκίνησε από τις αρχές του 1900. Ένας από τους αρχικούς θεμελιωτές της διοίκησης είναι ο Frederick Taylor. Οι εμπειρίες του, του έδωσαν την ευκαιρία να γνωρίσει τα προβλήματα καθώς και τη στάση των εργατών και να μάθει τις δυνατότητες που υπάρχουν με σκοπό τη βελτίωση της οργάνωσης και της διοίκησης (Taylor, 1947).

Κύρια επιθυμία του ήταν η έναρξη μιας νέας εποχής για τις επιχειρήσεις όπου θα επικρατούσε μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και συνεργασία μεταξύ εργοδοτών και εργαζόμενων. Πίστευε ότι η αύξηση της παραγωγικότητας με την εφαρμογή επιστημονικών μεθόδων θα εξασφάλιζε υψηλούς μισθούς και κέρδη χωρίς να δαπανάται άσκοπη ανθρώπινη εργασία. Επίσης θεωρούσε την συνεργασία πολύ σημαντική για την εξέλιξη των επιχειρήσεων. Παρόλο αυτά, οι απόψεις του δημιούργησαν αρκετές αντιδράσεις και κριτικές (Koontz & O'Donnell, 1984).

Μετά τον Taylor εμφανίστηκε ως θεμελιωτής της επιστημονικής οργάνωσης ο Henri Fayol. Ήταν Γάλλος μηχανικός και ύστερα γενικός διευθυντής βιομηχανικής επιχείρησης πράγμα το οποίο του πρόσφερε τεράστια διοικητική εμπειρία και τον βοήθησε να δημιουργήσει τις δικές του απόψεις πάνω στο κομμάτι του «μάνατζμεντ». Σύμφωνα με τον Fayol οι ενέργειες μέσα στην επιχείρηση ή τον οργανισμό μπορούν να αποτελέσουν τις λειτουργίες. Αυτές μπορεί να είναι η τεχνική,

η εμπορική, η χρηματοοικονομική, η ασφάλεια, η λογιστική και οι εργασίες διεύθυνσης.

Ο Fayol πίστευε ότι βασικό συστατικό για τη σωστή λειτουργία της οργάνωσης και της διοίκησης είναι η εκπαίδευση- κατάρτιση. Υποστήριζε ότι η θεωρία της διοίκησης είναι σύνολο αρχών, ικανοτήτων και μεθόδων που έχουν σκοπό την εκπαίδευση-κατάρτιση στη διοίκηση. Σύμφωνα με τον Fayol στα ανώτερα όργανα απαιτείται η διοικητική ικανότητα ενώ στα κατώτερα κυρίως η τεχνική (Fayol, 1949).

Άλλος ένας ακόμα υποστηρικτής της κλασικής θεωρίας ήταν ο Max Weber. Θεωρούσε ότι η γραφειοκρατία είναι το πιο λογικό μέσο άσκησης του ελέγχου πάνω στους ανθρώπους. Η γραφειοκρατία αποτελεί μια θεωρία οργάνωσης στις ανάγκες μεγάλων και πολύπλοκων επιχειρήσεων και οργανισμών. Τα χαρακτηριστικά της, σύμφωνα με τον Weber είναι οι στενά καθορισμένες αρμοδιότητες, οι αυστηροί κανόνες και η εφαρμογή του ιεραρχικού συστήματος οργάνωσης (Weber, 1947).

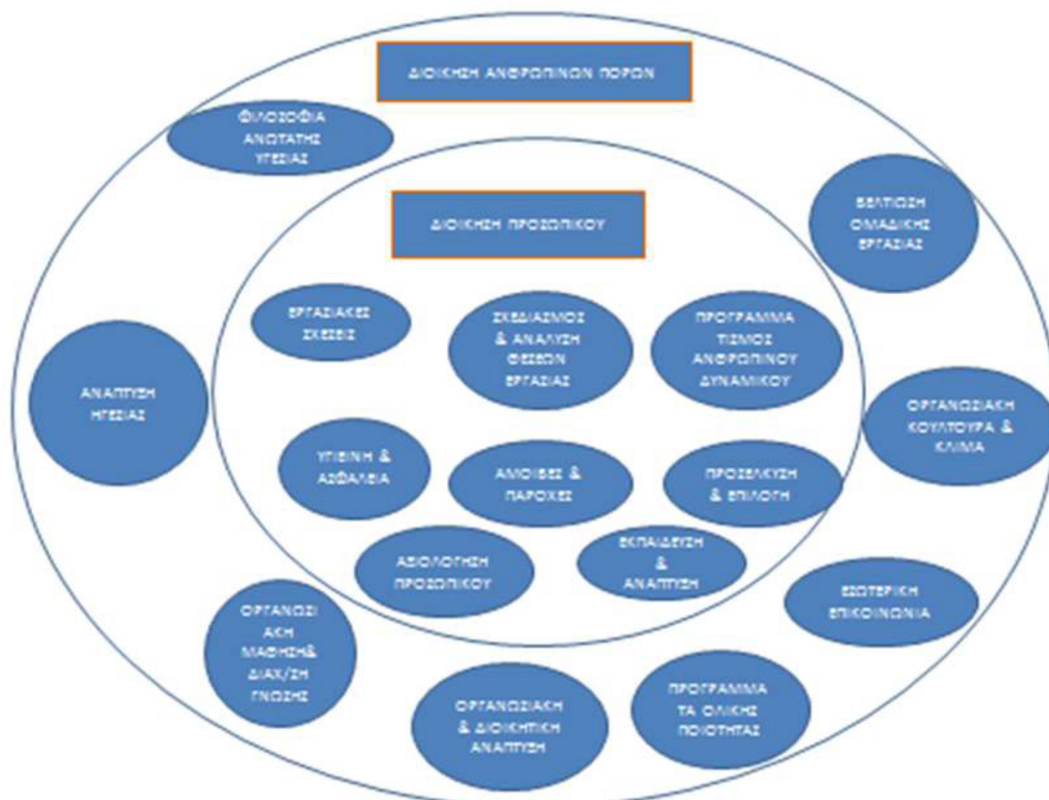
Σημαντικό ρόλο είχαν και οι υποστηρικτές του Taylor. Ένας από αυτούς ήταν ο Gantt, ο οποίος ήταν μηχανολόγος μηχανικός και εργάστηκε ως σύμβουλος επιχειρήσεων πάνω στην επιστημονική επιλογή εργατών και την ανάπτυξη συστημάτων κινήτρων και πρόσθετων αμοιβών. Θεώρησε και αυτός πολύ σημαντική την ανάπτυξη συνεργασίας και κατανόησης μεταξύ των εργοδοτών και εργατών (Gantt, 1916). Τις ιδέες του Taylor υποστήριξαν ακόμα ο Frank και Lillian Gilbreth. Υποστήριζαν ότι προτεραιότητα είναι η κατανόηση των αναγκών των εργαζομένων με σκοπό να μην υπάρχει δυσαρέσκεια και μονοτονία στην εργασία τους (Gilberth & Gilberth, 1948).

Στη συνέχεια γύρω στα 1920 έκαναν την εμφάνιση τους οι πρώτοι που αμφισβήτησαν την θεωρία του Taylor και των οπαδών του. Οι αμφισβητίες αυτοί δημιούργησαν μια θεωρία η οποία ονομάστηκε κίνημα των ανθρώπινων σχέσεων και οι κυριότεροι υποστηρικτές του ήταν οι Elton Mayo και F. Roethlisberger. Πιο συγκεκριμένα, κατηγόρησαν το επιστημονικό «μάνατζμεντ» γιατί μεταχειρίζονταν τους εργάτες σαν εξαρτήματα μηχανής απαιτώντας τυποποιημένες κινήσεις και μεθόδους. Πίστευαν ότι αν η ηγεσία, τους επέτρεπε να συμμετάσχουν σε θέματα που αφορούσαν τις συνθήκες και τις μεθόδους εργασίας, θα βελτιώνονταν το ηθικό τους και θα είχαν μεγαλύτερη προθυμία για συνεργασία (Mayo, 1945).

Το «μάνατζμεντ» ως επιστήμη είναι πρόσφατο, όμως η γνώση που έχει συγκεντρωθεί μέχρι σήμερα, με τη μορφή βασικών αρχών, περιγραφικών και κανονιστικών μοντέλων και θεωριών, συνιστά έναν ευρύ επιστημονικό κλάδο με πολλές προσεγγίσεις. Οι προσεγγίσεις αυτές αφορούν τις διάφορες διαστάσεις του «μάνατζμεντ» και αντλούν το επιστημονικό τους περιεχόμενο από προηγούμενες επιστήμες. Μερικές από τις επιστήμες αυτές είναι η προσέγγιση της Οργανωτικής Θεωρίας και Συμπεριφοράς, η Μαθηματική ή Προσέγγιση της Διοικητικής Επιστήμης και η Λειτουργική Προσέγγιση (Μπουραντάς, 2015).

1.5 Οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων έχει διευρυμένες λειτουργίες, με στόχο την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσω της απόκτησης ενός ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο θα είναι αφοσιωμένο και θα εξελίσσεται με βάση τις στρατηγικές ανάπτυξης ενός οργανισμού και του ευρύτερου περιβάλλοντός του.



Εικόνα 1: Διάγραμμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Πηγή: Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003

Σύμφωνα με το Διάγραμμα (Εικόνα 1), οι διευρυμένες λειτουργίες της ΔΑΠ αφορούν (Μπουραντάς, & Παπαλεξανδρή, 2003):

- τη βελτίωση της ομαδικής συνεργασίας,
- την εσωτερική επικοινωνία,
- το όραμα και τη φιλοσοφία της ανώτατης διοίκησης,
- την ανάπτυξη ηγεσίας,
- την οργανωσιακή κουλτούρα και μάθηση,
- την εφαρμογή προγραμμάτων ολικής ποιότητας, και
- την οργανωσιακή και διοικητική ανάπτυξη.

Στις ενότητες που ακολουθούν, παρουσιάζονται συνοπτικά οι βασικές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού:

1.5.1 Η περιγραφή των θέσεων εργασίας

Η περιγραφή της θέσης εργασίας (job description) είναι μια λειτουργία «κλειδί» στη ΔΑΔ και αποτελεί ουσιώδες θεμέλιο για όλες τις ενέργειες που ακολουθούν και οδηγούν στην ικανοποιητική εκτέλεση της εργασίας, την επιλογή, την αξιολόγηση της απόδοσης, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του προσωπικού. Με την ανάλυση των θέσεων εργασίας γίνεται καταγραφή των καθηκόντων που έχει ένας εργαζόμενος σε μια συγκεκριμένη θέση εργασίας, από την οποία προκύπτουν οι απαιτήσεις, τα προσόντα, οι γνώσεις και οι ικανότητες που πρέπει να έχει ο κάτοχος αυτής της θέσης. Μέσω της περιγραφής της θέσης εργασίας, οι υπεύθυνοι μπορούν να προσδιορίσουν τις ανάγκες που προκύπτουν για την εκπαίδευση του προσωπικού, τις προαγωγές, τις προσλήψεις ή απολύσεις. Επίσης, μπορεί να προσδιοριστεί το ύψος των αμοιβών και παροχών που θα προσφέρονται αλλά και το ρόλο της στο διάγραμμα ροής διαδικασιών του επιχειρησιακού σχεδίου του οργανισμού, με βάση τη φύση της εργασίας, των δεξιοτήτων και των γνώσεων που απαιτούνται σε αυτή τη θέση εργασίας. Επομένως, η περιγραφή και η ανάλυση των θέσεων εργασίας παίζει καθοριστικό ρόλο στα σχέδια που θα καταρτιστούν για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού.

Βασικοί τρόποι για την συλλογή στοιχείων όσον αφορά την ανάλυση των θέσεων είναι η παρατήρηση, η συνέντευξη με τον εργαζόμενο, η αυτό-περιγραφή, το ημερολόγιο εργασίας και αναφοράς, το ερωτηματολόγιο και η διάσκεψη εμπειρογνώμων σε ειδικά θέματα (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2019). Επίσης, σημαντικό είναι η περιγραφή της θέσης εργασίας να περιλαμβάνει στοιχεία που αφορούν τον τίτλο της θέσης εργασίας, την περίληψη της εργασίας, τα καθήκοντα του εργαζόμενου, τα πρότυπα απόδοσης, τις συνθήκες εργασίας και τα όρια εξουσίας. Με τη σύνταξη των προδιαγραφών των θέσεων εργασίας καθορίζονται τα προσόντα που απαιτούνται να έχουν οι εργαζόμενοι προκειμένου να εκτελούν σωστά τα καθήκοντά τους. Τα στοιχεία αυτά βοηθούν ακόμα τους υπεύθυνους να επιλέξουν τα κατάλληλα άτομα για κάθε θέση έτσι ώστε να υπάρχει ανάπτυξη της επιχείρησης/οργανισμού (Χυτήρης, 2006).

1.5.2 Η προσέλκυση του προσωπικού

Η προσέλκυση και η επιλογή του προσωπικού αφορά στον εντοπισμό των «κατάλληλων» υποψηφίων από την αγορά εργασίας και την πρόσκλησή τους για να εκδηλώσουν το ενδιαφέρον τους για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας.

Η ΔΑΠ είναι αρμόδια για την αντικατάσταση του προσωπικού που απολύεται ή αποχωρεί εξαιτίας συνταξιοδότησης, από εργαζόμενους που θα έχουν όλα τα απαιτούμενα προσόντα για την κάλυψη των συγκεκριμένων θέσεων. Οι κύριες πηγές προσέλκυσης του προσωπικού είναι η εσωτερική πηγή προσέλκυσης η οποία αφορά την προαγωγή των εργαζόμενων και η εξωτερική πηγή προσέλκυσης η οποία αφορά την καταχώρηση κάποιας αγγελίας, την εύρεση εργασίας μέσω ειδικών γραφείων ή του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ).

Τα βασικότερα στάδια επιλογής των υποψηφίων αποτελούν η αρχική επιλογή από την αίτηση και το βιογραφικό, η προκαταρκτική συνέντευξη, τα επαγγελματικά τεστ, η συνέντευξη επιλογής, ο έλεγχος υποβάθρου συστάσεων, τα κέντρα αξιολόγησης, η εξέταση φυσικής κατάστασης και η απόφαση επιλογής (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2016).

1.5.3 Η εκπαίδευση-κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού

Η εκπαίδευση-κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μια διαδικασία μάθησης με την οποία ο εργαζόμενος προσπαθεί να αποκτήσει γνώσεις, δεξιότητες και να αναπτύξει στάσεις και συμπεριφορές που θα τον κάνουν πιο αποτελεσματικό στην εργασία του (Zalman, 1991). Πρόκειται για μία προγραμματισμένη διαδικασία η οποία αποσκοπεί στην απόκτηση και βελτίωση της γνώσης, στην ανάπτυξη των ικανοτήτων και στην τροποποίηση της στάσης και της συμπεριφοράς των υπαλλήλων αφού έχουν καλλιεργηθεί πνευματικά.

Η εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού είναι πολύ σημαντική σήμερα ως μέσο ανάπτυξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Pfeffer, 1994). Το προσωπικό θα πρέπει, επομένως, να εκπαιδεύεται συστηματικά, προκειμένου να βελτιωθεί η απόδοσή του, με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης ή του οργανισμού. Η εκπαίδευση του προσωπικού συντελεί επίσης στη μείωση των εργασιακών ατυχημάτων αλλά και στην ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων, διότι είναι το μόνο μέσο για επαγγελματική καταξίωση. Άλλωστε, δεν υπάρχει καλύτερος τρόπος για να πει κάποιος σε ένα εργαζόμενο ότι η επιχείρηση ενδιαφέρεται για το μέλλον του, από το να τον εντάξει σε κάποιο πρόγραμμα εκπαίδευσης και συνεχούς ανάπτυξης (Σκουλάς & Οικονομάκη, 1998).

Ωστόσο, η εκπαίδευση-κατάρτιση του προσωπικού θα πρέπει να είναι σωστά σχεδιασμένη και να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των υπαλλήλων καθώς και στις επιθυμίες της επιχείρησης/οργανισμού. Επομένως, ο υπεύθυνος της ΔΑΠ πρέπει να εκτιμά τις ανάγκες για το μέλλον και να καταγράφει τις γνώσεις και τις ικανότητες του προσωπικού, προκειμένου να είναι δυνατή η υλοποίηση των στόχων του εκπαιδευτικού προγράμματος που θα πραγματοποιηθεί.

Επισημαίνεται ότι οι ίδιοι οι εργαζόμενοι είναι αυτοί που σήμερα επιζητούν την διαβίου εκπαίδευσή τους, με στόχο την ανάπτυξη των ικανοτήτων τους, προκειμένου είτε να καταλάβουν υψηλότερες θέσεις στην ιεραρχία, είτε σε περίπτωση απομάκρυνσής τους, να μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες που απέκτησαν. Η ΔΑΠ συντονίζει την όλη διαδικασία, εκτιμά τις μελλοντικές εκπαιδευτικές ανάγκες, προγραμματίζει και αναπτύσσει τα αντίστοιχα προγράμματα και αξιολογεί τα αποτελέσματά τους (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001).

1.5.4 Η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού

Η αξιολόγηση της απόδοσης, δηλαδή η συστηματική εκτίμηση του εργαζομένου για την εκτέλεση της εργασίας του και τις δυνατότητές του για εξέλιξη, γίνεται συνήθως από τους προϊσταμένους του, διότι αυτοί παρακολουθούν τον τρόπο εκτέλεσης και τα αποτελέσματα των ενεργειών του. Η αξιολόγηση απαιτείται να είναι αξιόπιστη και αντικειμενική, να εφαρμόζεται σε όλο το προσωπικό και να καθορίζονται μέσω αυτής τα κριτήρια και τα πρότυπα απόδοσης¹ (Κανελλόπουλος, 2008)

Με τη συστηματική αξιολόγηση είναι δυνατή η επίτευξη ισότητας και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων και η συνεχή βελτίωση της απόδοσής τους μέσω της παρακίνησης για υψηλή απόδοση και της δημιουργίας ενός συστήματος, όπου θα συνδέονται οι αμοιβές με την απόδοση και όχι με τη θέση ή το χώρο εργασίας. Η αξιολόγηση μπορεί να δείξει τις πιθανότητες εξέλιξης ενός ατόμου, καθώς επίσης να επισημανθούν οι ανάγκες για εκπαιδευτικά προγράμματα ή άλλες απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες που πρέπει να γίνουν. Έτσι, ασκείται αποτελεσματική διοίκηση από τους προϊστάμενους, ενώ ενθαρρύνεται η μελέτη της συμπεριφοράς των υφισταμένων τους και η υποβοήθησή τους σε περίπτωση ανάγκης, αναπτύσσοντας με αυτό τον τρόπο κλίμα συνεργασίας και αμοιβαίας εμπιστοσύνης, βοηθώντας στη λήψη αποφάσεων για προαγωγές και απολύσεις. Γι' αυτό αποτελεί, για πολλούς οργανισμούς, τη βάση για τη λειτουργία του προγραμματισμού των ανθρώπινων πόρων και τη βελτίωση του συστήματος προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού (Κανελλόπουλος, 2008).

Τα τελευταία χρόνια έχει αναπτυχθεί αρκετά η αξιολόγηση των υπαλλήλων, με τις κυριότερες μεθόδους αξιολόγησης να διακρίνονται σε αντικειμενικές και σε υποκειμενικές. Οι αντικειμενικές μέθοδοι στηρίζονται σε ποσοτικά κριτήρια ενώ οι υποκειμενικές σε ποιοτικά. Οι περισσότεροι χρησιμοποιούν τις υποκειμενικές μεθόδους αξιολόγησης για την αξιολόγηση του προσωπικού τους, διότι στηρίζονται σε μεγάλο βαθμό στην ανθρώπινη κρίση. Επισημαίνεται ότι, ένα πλήρες σύστημα αξιολόγησης απαιτείται να χρησιμοποιεί τόσο αντικειμενικά όσο και υποκειμενικά κριτήρια (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003). Συμπερασματικά, η αξιολόγηση δεν αποτελεί εργαλείο που υπάρχει μόνο για να χρησιμοποιείται προς όφελος της

¹ Κριτήρια απόδοσης προκύπτουν από τα αποτελέσματα που πρέπει να πετύχει ο εργαζόμενος και τα πρότυπα απόδοσης είναι οι δείκτες για τα κριτήρια.

Διοίκησης, αλλά και για να βοηθήσει τον εργαζόμενο να βελτιώσει την απόδοσή του, να αυξήσει τις αποδοχές του και να εξελιχθεί μέσα σε έναν οργανισμό.

1.5.5 Οι αμοιβές και οι παροχές του προσωπικού

Η αμοιβή αποτελεί σημαντικό παράγοντα υποκίνησης των εργαζομένων για να εργαστούν τόσο αποτελεσματικά όσο και αποδοτικά. Ο μισθός είναι η ανταπόδοση λοιπόν που δίνεται από την επιχείρηση ή τον οργανισμό στους εργαζόμενους ώστε να επιτευχθεί η κοινή προσπάθεια επιδίωξης των στόχων. Η αμοιβή των εργαζόμενων είναι απαραίτητο να καλύπτει τις οικογενειακές και βιοτικές ανάγκες του προσωπικού καθώς και να δίνει τη δυνατότητα για αποταμίευση.

Σημαντικό κριτήριο για τον καθορισμό του ύψους της αμοιβής κάθε εργαζόμενου αποτελεί η εμπειρία του, οι γνώσεις και οι δεξιότητες που απαιτούνται για τη συγκεκριμένη θέση, όπως και οι συνθήκες εργασίας και οι συλλογικές συμβάσεις εργασίας. Η ΔΑΔ είναι υπεύθυνη για την τήρηση της νομοθεσίας σχετικά με την μισθοδοσία καθώς επίσης για την παροχή επιδομάτων και παροχών (Κανελλόπουλος, 2008).

1.5.6 Οι εργασιακές σχέσεις

Οι εργασιακές σχέσεις περιλαμβάνουν τις σχέσεις μεταξύ μιας ομάδας εργαζομένων και του εργοδότη (Κανελλόπουλος, 2002). Η ομάδα εργαζομένων αντιπροσωπεύεται από το λεγόμενο σωματείο, το οποίο εκπροσωπεί τα συμφέροντα των υπαλλήλων. Σκοπός του είναι η διεκδίκηση υψηλότερων αμοιβών, οι καλύτερες συνθήκες εργασίας και οι λοιπές αποδοχές όπως επιδόματα, bonus, διάφορα έξοδα κλπ.

Καθοριστικό ρόλο στη σχέση μεταξύ των εργαζομένων και του σωματείου διαδραματίζει η ΔΑΔ, καθώς επιβλέπει την τήρηση των κανόνων και λειτουργεί ως διαμεσολαβητής μεταξύ της Διοίκησης και του Σωματείου προκειμένου να υπάρχει άριστη επικοινωνία και συνεργασία (Κανελλόπουλος, 2008).

1.5.7 Η υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων

Σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν.1568/1985², οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί που απασχολούν πάνω από πενήντα εργαζόμενους οφείλουν να παρέχουν τεχνικό ασφαλείας καθώς και ιατρό εργασίας προκειμένου να διασφαλίζεται η υγεία των υπαλλήλων. Είναι πολύ σημαντικό να υπάρχουν αυτά τα δύο μέλη με σκοπό τη βελτίωση συνθηκών εργασίας και τη μείωση των εργατικών ατυχημάτων.

Για την ανάπτυξη προγραμμάτων εκπαίδευσης των εργαζομένων, είναι απαραίτητη η σωστή συνεργασία της ΔΑΠ με τον τεχνικό ασφαλείας και τον ιατρό εργασίας. Σε περίπτωση ατυχήματος θα πρέπει να ενημερωθεί η επιθεώρηση εργασίας με σκοπό τη διερεύνηση των αιτιών που το δημιούργησαν. Η αναζήτηση των αιτιών των εργατικών ατυχημάτων μπορεί να οδηγήσει στην εφαρμογή ενός νέου προγραμματισμού για το ανθρώπινο δυναμικό με την υλοποίηση νέων σχεδίων δράσης (Κανελλόπουλος, 2008).

1.6 Σχέση επιχειρησιακής στρατηγικής και στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων

Η επιχειρησιακή προσπάθεια για την απόκτηση ενός διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, στην εποχή της παγκοσμιοποίησης, προϋποθέτει την υιοθέτηση καινοτόμων επιχειρησιακών στρατηγικών. Στο συγκεκριμένο κοινωνικό, πολιτικό και οικονομικό περιβάλλον, πρωταρχική σημασία για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έχει η ικανοποίηση των καταναλωτών/πελατών/πολιτών/χρηστών μέσω της γρήγορης προσαρμογής των προϊόντων ή των υπηρεσιών τους, σύμφωνα με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις τους.

Η διαμόρφωση μιας καλής στρατηγικής δεν είναι αρκετή από μόνη της καθώς απαραίτητη είναι και η υλοποίησή της (Thompson et al., 2010). Το ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να έχει τις απαραίτητες δεξιότητες, τόσο για τη σχεδίαση της στρατηγικής, όσο και για την υλοποίησή της. Η λειτουργία του προγραμματισμού των ανθρώπινων πόρων συμβάλει στο να απασχολείται το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό, που θα βοηθήσει να πραγματοποιηθεί το όραμα του στρατηγικού σχεδιασμού.

² Νόμος 1568/1985 (ΦΕΚ 117/Α/18-10-1985) «Υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων».

Η ΔΑΠ συμμετέχει στη διαμόρφωση του στρατηγικού οράματος, καταθέτοντας τις δικές της προτάσεις, λαμβάνοντας όμως υπόψη τις γνώσεις και τις δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού. Παράλληλα είναι υπεύθυνη για τη δημοσίευση και την επίτευξη του στρατηγικού οράματος από τους εργαζόμενους έτσι ώστε η επιχείρηση ή ο οργανισμός να πετύχει τους αντικειμενικούς σκοπούς και στόχους του. Επομένως, ο τρόπος που εκτελεί και προγραμματίζει τις λειτουργίες της η ΔΑΠ, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη στρατηγική που ακολουθεί κάθε φορά η επιχείρηση ή ο οργανισμός (Κανελλόπουλος, 2008).

Για να γίνει πιο κατανοητό αυτό, είναι απαραίτητη η παρουσίαση ενός παραδείγματος. Τα σχέδια αμοιβών που έχει μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός αντίστοιχα εξαρτάται από την στρατηγική διαφοροποίησης ή την στρατηγική μείωσης του κόστους. Στην πρώτη περίπτωση, η αμοιβή του εργαζόμενου θα έχει σχέση με την απόδοσή του, έτσι η επιχείρηση θα επενδύσει στην επιμόρφωσή του με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος. Στη δεύτερη περίπτωση, θα υπάρχει σύνδεση της αμοιβής με τη θέση που κατέχει στην ιεραρχική κλίμακα ώστε να μπορεί να προχωρήσει σε μείωση εργαζομένων ή ακόμα και στην αντικατάστασή τους με μηχανήματα.

Σύμφωνα με τα παραπάνω λοιπόν, συνάγεται το συμπέρασμα ότι η ΔΑΠ θα πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά το περιβάλλον της επιχείρησης/οργανισμού και να ενσωματώνεται στη διαδικασία της Στρατηγικής της Διοίκησης της επιχείρησης (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001). Ιδιαίτερα, σε περιόδους όπου η τεχνολογία προχωρά με πολύ γρήγορους ρυθμούς, είναι εύλογο η επιχείρηση/οργανισμός να στηρίζεται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που αποτελούν τη βάση για την στρατηγική ανάπτυξη.

Η επιχείρηση ή ο οργανισμός που επιθυμεί να ξεχωρίσει από τις άλλες, είναι σημαντικό να συνδυάσει τους υλικούς και άυλους πόρους καθώς τα μηχανήματα και τους ανθρώπους (Johnson & Scholes, 2002). Οι πόροι αυτοί θα πρέπει να είναι πολύτιμοι (να δημιουργούν προστιθέμενη αξία), σπάνιοι και να μην μπορεί να τους μιμηθεί εύκολα κανένας (Barney, 1991). Οι ανθρώπινοι πόροι είναι εκείνοι που μπορούν με τις μοναδικές τους δεξιότητες να οδηγήσουν την επιχείρηση/οργανισμό στην κατάκτηση της ηγετικής θέσης στην αγορά.

Κεφάλαιο 2

Ανθρώπινο δυναμικό στην Τοπική Αυτοδιοίκηση στην Ελλάδα

2.1 Εισαγωγή

Ένας από τους στόχους της σύγχρονης Δημόσιας Διοίκησης αποτελεί η ενίσχυση της οικονομικής αυτοτέλειας της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και η θεσμική της θωράκιση. Έτσι λοιπόν, στις σύγχρονες κοινωνίες παρατηρείται μεγαλύτερη τάση αποκέντρωσης της διοίκησης τόσο σε περιφερειακό όσο και σε τοπικό επίπεδο³.

Η διάρθρωση της δημόσιας διοίκησης είναι απαραίτητη γιατί εκπληρώνει τη συνταγματική αξίωση για ισότιμη πρόσβαση στα δημόσια αγαθά και τις υπηρεσίες που παρέχει το κράτος και βελτιώνει τη συνολική αποτελεσματικότητα. Επίσης, παρατηρείται ότι τα δημόσια αγαθά και οι υπηρεσίες παρέχονται πιο εύκολα και αποτελεσματικά σε αποκεντρωτικό και τοπικό επίπεδο και οι πόροι κατανέμονται καλύτερα.

Η διοίκηση του συστήματος της Ελλάδας οργανώνεται με το αποκεντρωτικό σύστημα. Σύμφωνα με τον τελευταίο νόμο 3852/2010 δημιουργήθηκε η αποκεντρωτική διοίκηση η οποία αποτελείται από τα όργανα τοπικής αυτοδιοίκησης πρώτου και δεύτερου βαθμού καθώς και τις αποκεντρωμένες διοικήσεις. Η πρόσληψη, η εκπαίδευση/κατάρτιση, η αξιολόγηση και η μισθολογική προαγωγή εφαρμόζεται σύμφωνα με τις καθοριζόμενες από τον νόμο διατάξεις (Blanas et al., 2004).

2.2 Θεσμικό και νομοθετικό πλαίσιο

Σύμφωνα με τα οριζόμενα στο Σύνταγμα «η διοίκηση του κράτους οργανώνεται σύμφωνα με το αποκεντρωτικό σύστημα» (άρθρο 101Σ) και «η διοίκηση των τοπικών υποθέσεων ανήκει στους οργανισμούς α' και β' βαθμού της τοπικής αυτοδιοίκησης»

³ Οι εργαζόμενοι της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα αναλογούν στο 10% του συνόλου των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα, ποσοστό πολύ μικρό σε σχέση με άλλες χώρες.

(άρθρο 102Σ). Βάσει λοιπόν, των δύο θεμελιωδών Αρχών (διοικητική αποκέντρωση και τοπική αυτοδιοίκηση) ρυθμίζεται η μορφή, η οργάνωση και η λειτουργία του ελληνικού διοικητικού συστήματος.

Ωστόσο τα δύο θεμελιώδη συστατικά της αποκέντρωσης είναι η σύσταση αποκεντρωμένων οργάνων και η ανάθεση σε αυτά αποφασιστικών αρμοδιοτήτων. Επίσης, μετά την αναθεώρηση του 2001 η τοπική αυτοδιοίκηση χωρίστηκε σε δύο βαθμίδες όπου στην α' βαθμίδα ανήκουν οι Δήμοι και στην β' βαθμίδα οι Περιφέρειες.

Εκτός από τους συνταγματικούς κανόνες όμως, σημαντικό ρόλο στο σύστημα διοικητικής οργάνωσης της Ελλάδας έχουν και οι νόμοι. Ένας σημαντικός νόμος είναι ο Ν.1622/1986⁴ που έφερε πολλές αλλαγές και δημιουργήθηκαν για πρώτη φορά οι περιφέρειες. Επόμενη θεσμική μεταβολή έφεραν οι νόμοι 2218/1994⁵ και 2240/1994⁶ που θεσμοθετήθηκε η νομαρχιακή αυτοδιοίκηση και μετατράπηκε η νομαρχία από βαθμίδα αποκέντρωσης σε β' βαθμού τοπική αυτοδιοίκηση (Δεληθέου, 2018).

Ακόμα μια αλλαγή, έγινε με τον Ν.2503/1997⁷ με τον οποίο μετατράπηκε η περιφέρεια σε ενιαία αποκεντρωμένη μονάδα διοίκησης του ελληνικού κράτους. Στη συνέχεια, με τον Ν.2539/1997⁸ συνενώθηκαν αρκετοί δήμοι και πολλές κοινότητες της χώρας, οδηγώντας στη μείωσή τους.

Τέλος, ακολούθησε ο Ν.3852/2010⁹ που είναι και ο πιο πρόσφατος, σύμφωνα με τον οποίο δημιουργήθηκε η αποκεντρωμένη διοίκηση και αποτέλεσε βαθμίδα της τοπικής αυτοδιοίκησης. Επίσης, καταργήθηκε η νομαρχιακή αυτοδιοίκηση και η περιφέρεια μετατράπηκε σε δευτέρου βαθμού τοπική αυτοδιοίκηση, ενώ έγινε ακόμα μεγαλύτερη συνένωση των δήμων (Πετράκος & Ψυχάρης, 2016).

⁴ Νόμος 1622/1986 (ΦΕΚ 92/Α/14-7-1986) «Τοπική Αυτοδιοίκηση - Περιφερειακή Ανάπτυξη και Δημοκρατικός Προγραμματισμός».

⁵ Νόμος 2218/1994 (ΦΕΚ 90/Α/13-6-1994) «Ίδρυση Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης - Τροποποίηση διατάξεων για την πρωτοβάθμια Αυτοδιοίκηση και την Περιφέρεια και άλλες διατάξεις».

⁶ Νόμος 2240/1994 (ΦΕΚ 153/Α/16-9-1994) «Συμπλήρωση διατάξεων για τη Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση και άλλες διατάξεις».

⁷ Νόμος 2503/1997 (ΦΕΚ 107/Α/30-5-1997) «Διοίκηση, οργάνωση και στελέχωση της Περιφέρειας, ρύθμιση θεμάτων για την τοπική αυτοδιοίκηση και άλλες διατάξεις».

⁸ Νόμος 2539/1997 (ΦΕΚ 244/Α/4-12-1997) «Συγκρότηση της Πρωτοβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης» (Σχέδιο Καποδίστριας).

⁹ Νόμος 3852/2010 (ΦΕΚ 87/Α/7-6-2010) «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης».

2.3 Το σύστημα διοικητικής οργάνωσης στην Ελλάδα

Σύμφωνα με τον Ν.3852/10 γνωστό ως «Σχέδιο Καλλικράτης» το ελληνικό σύστημα της δημόσιας διοίκησης οργανώνεται όπως θα δούμε παρακάτω. Η Αυτοδιοίκηση πρώτου βαθμού αποτελείται από 325 Δήμους (ΟΤΑ Α' βαθμού), η Αυτοδιοίκηση δευτέρου βαθμού από 13 Περιφέρειες (ΟΤΑ Β' βαθμού) και η Αποκεντρωμένη Διοίκηση από 7 Αποκεντρωμένες Διοικήσεις.

Μεταξύ των δύο βαθμίδων Τοπικής Αυτοδιοίκησης υφίστανται σχέσεις συνεργασίας και συναλληλίας. Οι αποκεντρωμένες διοικήσεις έχουν σημαντικό ρόλο καθώς βοηθούν στο έργο της αποκέντρωσης, ασκώντας αποφασιστική αρμοδιότητα στις κρατικές αποφάσεις της περιφέρειας τους. Οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) ανήκουν στη Γενική Κυβέρνηση ενώ οι Αποκεντρωμένες Διοικήσεις στην Κεντρική Διοίκηση ή στο Κράτος. Βασικά χαρακτηριστικά της τοπικής αυτοδιοίκησης είναι η δημοκρατική τους συγκρότηση, η διοίκηση τοπικών υποθέσεων, η διοικητική και δημοσιονομική τους αυτοτέλεια καθώς και η άσκηση διοικητικής εποπτείας.

Όσον αφορά τους δήμους, είναι αυτοδιοικούμενα Νομικά Πρόσωπα Δημόσιου Δικαίου (ΝΠΔΔ). Ο δήμος διοικείται από τον δήμαρχο, το δημοτικό συμβούλιο, την εκτελεστική επιτροπή, την οικονομική επιτροπή και την επιτροπή ποιότητας ζωής.

Οι περιφέρειες πήραν τη θέση των νομαρχιών και η κάθε περιφέρεια υποδιαιρείται σε Περιφερειακές Ενότητες (ΠΕ). Τα όργανα της περιφέρειας είναι ο περιφερειάρχης, ο αντιπεριφερειάρχης, το περιφερειακό συμβούλιο, η οικονομική επιτροπή και η εκτελεστική επιτροπή.

Οι αποκεντρωμένες διοικήσεις είναι ένα πρωτόγνωρο επίπεδο διοίκησης στο ελληνικό διοικητικό σύστημα. Στην έδρα κάθε αποκεντρωμένης διοίκησης συστήνεται η γενική γραμματεία, το συμβούλιο το οποίο αποτελείται από τον γενικό γραμματέα και τους περιφερειάρχες (Πετράκος & Ψυχάρης, 2016).

2.4 Σύσταση θέσεων και πρόσληψη προσωπικού

Όπως είδαμε, οι αναπτυξιακές δομές στη χώρα μας είναι αρκετές. Ωστόσο, η παρούσα μελέτη πραγματεύεται ζητήματα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων σχετικά με τον Α' βαθμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης που είναι οι Δήμοι.

Οι δημοτικοί υπάλληλοι είναι «εκτελεστές της θέλησης του Κράτους, υπηρετούν το Λαό και οφείλουν πίστη στο Σύνταγμα και αφοσίωση στην Πατρίδα και τη Δημοκρατία» σύμφωνα με το άρθρο 31 του Ν.3584/2007. Διορίζονται είτε ως τακτικοί δημόσιου δικαίου είτε με σύμβαση ιδιωτικού δικαίου αορίστου ή ορισμένου χρόνου. Οι θέσεις του προσωπικού κατατάσσονται ως εξής:

- Κατηγορία θέσεων Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης (ΠΕ)
- Κατηγορία θέσεων Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (ΤΕ)
- Κατηγορία θέσεων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΔΕ)
- Κατηγορία θέσεων Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (ΥΕ)

Η διαδικασία επιλογής των υπαλλήλων γίνεται είτε από το Ανώτερο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ) είτε από τους ίδιους τους φορείς υπό τον έλεγχο του ΑΣΕΠ. Πραγματοποιείται με τρεις διαφορετικούς τρόπους: (α) με τη διαδικασία του γραπτού διαγωνισμού, (β) με σειρά προτεραιότητας και (γ) με την επιλογή από επιτροπή.

Η σειρά κατάταξης του προσωπικού εξαρτάται από το άθροισμα μονάδων που έχουν συγκεντρώσει από τους τίτλους σπουδών, την εμπειρία σχετικά με το αντικείμενο, τις ξένες γλώσσες, επιπρόσθετα προσόντα, χρόνο ανεργίας, οικογενειακή κατάσταση, ποσοστό αναπηρίας, εντοπιότητα και ηλικία όπου χρειάζεται. Εφόσον επιλεγούν οι υποψήφιοι ακολουθεί η πρόσληψή τους.

2.5 Εκπαίδευση-κατάρτιση προσωπικού

Η εκπαίδευση-κατάρτιση των υπαλλήλων αρχίζει από τη στιγμή της πρόσληψής τους και συνεχίζεται καθ' όλη τη διάρκεια της θητείας τους. Στοχεύει στη παροχή απαραίτητης τεχνογνωσίας για την αποτελεσματική και αποδοτική άσκηση των καθηκόντων τους. Η επιμόρφωση του προσωπικού αποτελεί έναν από τους κεντρικούς άξονες για τον εκσυγχρονισμό της λειτουργίας των δημοτικών υπηρεσιών και της εξυπηρέτησης των πολιτών.

Το νομοθετικό και θεσμικό πλαίσιο για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα στηρίζεται στον Ν.1943/1991¹⁰ και τον Ν.3528/2007¹¹ με τον οποίο ορίζεται ότι η εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού χωρίζεται σε δύο κατηγορίες: την αρχική και τη συνεχόμενη επαγγελματική εκπαίδευση.

Η εισαγωγική εκπαίδευση είναι υποχρεωτική, γίνεται κατά την πρώτη διετία από τον διορισμό του προσωπικού και στοχεύει στην εξοικείωσή του με τα αντικείμενα της υπηρεσίας. Η υπηρεσία με τη σειρά της είναι υποχρεωμένη να μεριμνά για την επιμόρφωση των υπαλλήλων σε όλη τη διάρκεια απασχόλησής τους. Η επιμόρφωση μπορεί να είναι γενική ή να έχει τη μορφή εξειδίκευσης σε αντικείμενα της υπηρεσίας του υπαλλήλου. Επίσης, υπάρχει και η δυνατότητα συμμετοχής τους σε προγράμματα επιμόρφωσης. Επίσης, η μετεκπαίδευση στην απόκτηση ειδικών γνώσεων, οι οποίες είναι απαραίτητες για την άσκηση των καθηκόντων τους, λαμβάνει χώρα σε διάφορους δημόσιους ή ιδιωτικούς φορείς στην Ελλάδα ή και το εξωτερικό. Στη χώρα μας υπάρχουν αρκετά σημαντικοί οργανισμοί που έχουν αναλάβει την εκπαίδευση των δημόσιων υπαλλήλων.

Ένας αξιόλογος οργανισμός είναι το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης (ΕΚΔΔΑ)¹². Στόχος του είναι η επαγγελματική κατάρτιση και εκπαίδευση του προσωπικού του δημόσιου τομέα, η επιμόρφωση των αιρετών και των δύο βαθμίδων της τοπικής αυτοδιοίκησης, η δημιουργία στελεχών για δημόσια διοίκηση και αυτοδιοίκηση, η εκπόνηση ερευνών και μελετών, καθώς επίσης και η θέσπιση ατομικού δελτίου κατάρτισης των υπαλλήλων για την παρακολούθηση της πορείας της επιμόρφωσής τους.

Ένας ακόμα οργανισμός, είναι η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (ΕΣΔΔΑ)¹³ η οποία είναι υπεύθυνη για την παροχή της προεισαγωγικής και τη δημιουργία ανώτερων στελεχών της δημόσιας διοίκησης με επαγγελματική κατάρτιση. Επίσης, εξίσου σημαντικά είναι το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝΕΠ) και τα Περιφερειακά Ινστιτούτα Επιμόρφωσης (ΠΙΝΕΠ) τα οποία είναι υπεύθυνα για τη συνεχή επιμόρφωση των υπαλλήλων.

¹⁰ Νόμος 1943/1991(ΦΕΚ 50/Α/11-4-1991) «Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις».

¹¹ Νόμος 3528/2007 (ΦΕΚ 26/Α/9-2-2007) «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.»

¹² Ο ΕΚΔΔΑ ιδρύθηκε το 1985 και είναι ΝΠΔΔ με οικονομική και διοικητική αυτοτέλεια.

¹³ Η ΕΣΔΔΑ ιδρύθηκε το 1985 και λειτουργεί με 7 τμήματα εξειδικευμένης επαγγελματικής κατάρτισης.

Τέλος, δεν πρέπει να παραληφθεί η Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΕΣΤΑ). Η ΕΣΤΑ ενισχύει τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης α' και β' βαθμού και τα όργανα διοίκησης των νομικών προσώπων τους με εξειδικευμένα στελέχη επιτελικού και αναπτυξιακού χαρακτήρα, καθώς επίσης και τις κεντρικές υπηρεσίες.

Λοιποί εκπαιδευτικοί οργανισμοί είναι το Υπουργείο Εσωτερικών (ΥΠΕΣ), η Σχολή Αξιωματικών της Ελληνικής Αστυνομίας, η Σχολή Εθνικής Άμυνας (ΣΕΘΑ), τα Περιφερειακά Επιμορφωτικά Κέντρα (ΠΕΚ) του Υπουργείου Εθνικής Παιδείας, Θρησκευμάτων και Δια Βίου Μάθησης, η Εθνική Σχολή Δημόσιας Υγείας (ΕΣΔΥ) και η Εθνική Σχολή Δικαστικών Λειτουργών (ΕΣΔΛ).

2.6 Αξιολόγηση και αμοιβές προσωπικού

Παλαιότερα, η αξιολόγηση του προσωπικού των Δήμων γίνονταν ουσιαστικά με την συμπλήρωση έκθεσης αξιολόγησης από τον προϊστάμενο προς τους υφιστάμενους. Θα μπορούσε να ειπωθεί ότι ήταν μια υποκειμενική μέθοδος η οποία δεν έδινε τα απαραίτητα αποτελέσματα και δε βοηθούσε ώστε να αποτυπωθεί η ακριβής απόδοση του κάθε εργαζόμενου.

Πλέον, εφαρμόζεται νέος τρόπος αξιολόγησης του προσωπικού σύμφωνα με το Ν.4369/2016¹⁴, ενώ η βαθμολογική προαγωγή πραγματοποιείται ανάλογα τα τυπικά προσόντα και την εργασιακή εμπειρία του κάθε υπαλλήλου. Η πολιτεία προσπαθεί να επιτελεί σωστά το έργο της, ελέγχοντας τη γνησιότητα των τίτλων σπουδών, όλων των σχετικών εγγράφων και των πιστοποιήσεων που διατηρούνται μέσα στους προσωπικούς φακέλους των υπαλλήλων.

Επομένως, βασικό εργαλείο της ΔΑΠ είναι η αξιολόγηση, η οποία έχει σκοπό να εκτιμήσει το έργο που έχει αναλάβει ο κάθε εργαζόμενος. Ωστόσο, για να είναι αποτελεσματικό το σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να είναι ταιριαστό με τις ανάγκες του κάθε οργανισμού, αξιόπιστο και όσο γίνεται αντικειμενικό, εστιασμένο στους στόχους και τα αποτελέσματα και αποδεκτό από τους αξιολογούμενους.

¹⁴ Νόμος 4369/2016 (ΦΕΚ 33/Α/27-2-2016) «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».

Η αξιολόγηση σε κάθε οργανισμό είναι απαραίτητη γιατί στοχεύει στον έλεγχο απόδοσης των εργαζόμενων, στη συνεχή βελτίωση και ανάπτυξή τους καθώς και στην ενίσχυση του αισθήματος υπευθυνότητάς τους. Ακόμα, στοχεύει στην υποστήριξη των αποφάσεων και πολιτικών σχετικά με το σύστημα αμοιβών, τις προσλήψεις και τις μεταθέσεις και στην επίτευξη του αισθήματος της δικαιοσύνης μεταξύ των εργαζομένων.

Όσον αφορά την αμοιβή του προσωπικού, αυτή γίνεται βάσει των διατάξεων του Ν.4354/2015¹⁵. Με τη νέα αυτή νομοθεσία η βαθμολογική προαγωγή του προσωπικού δεν προϋποθέτει και την μισθολογική προαγωγή. Εφαρμόζεται δηλαδή μια ενιαία αντιμετώπιση για όλους τους υπαλλήλους ανά κλάδο και κατηγορία χωρίς τη χορήγηση ειδικών επιδομάτων, εκτός βέβαια από κάποιες θέσεις που το απαιτούν όπως για παράδειγμα τα ανθυγιεινά.

Πιο αναλυτικά, κάθε οργανισμός για να αναπτυχθεί και να αποδώσει είναι απαραίτητο να μεριμνά για την επιβράβευση των υπαλλήλων οι οποίοι βοήθησαν στο έργο αυτό. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα η απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού δεν συνδέεται με τις αποδοχές του.

Κύριο φαινόμενο μέσα στις δημόσιες υπηρεσίες είναι η έντονη ανισότητα μεταξύ των υπαλλήλων. Απαραίτητο λοιπόν είναι ένα σύστημα αμοιβών το οποίο να συνδέεται με την αξιολόγηση των προσόντων των υπαλλήλων, τη θέση που κατέχει ο εργαζόμενος στην υπηρεσία και τη δυνατότητα μέτρησης του αποτελέσματος της εργασίας του. Με το ίδιο τρόπο πρέπει να συνδέονται και οι προαγωγές. Το σύστημα προαγωγών πρέπει να είναι μια αξιοκρατική διαδικασία με κύριο σκοπό την αναγνώριση της απόδοσης και την επιβράβευση των υπαλλήλων. Κατά συνέπεια, το σύστημα αμοιβών και προαγωγών θα πρέπει να είναι δίκαιο και να παρέχει κίνητρο για αύξηση της απόδοσής και της επίτευξη των στόχων.

Η ψήφιση του πρόσφατου νόμου 4354/2015 αφορά αλλαγές σε θέματα διαχείρισης και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού των δημόσιων υπαλλήλων. Είναι μια νέα νομοθεσία σύμφωνα με την οποία εισάγονται νέες διατάξεις για την αξιολόγηση και επιλογή υποψηφίων από την Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας (ΕΔΥ). Αποσυνδέεται το βαθμολογικό από το μισθολογικό καθεστώς του υπαλλήλου και το προσωπικό

¹⁵ Νόμος 4354/2015 (ΦΕΚ 176/Α/16-12-2015) «Διαχείριση των μη εξυπηρετούμενων δανείων, μισθολογικές ρυθμίσεις και άλλες επείγουσες διατάξεις εφαρμογής της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων».

εξελίσσεται ανεξάρτητα από το βαθμό που κατέχει κάθε φορά στα βαθμολογικά κλιμάκια.

Στο νέο αυτό νομοσχέδιο προβλέπεται αμοιβή συνδεδεμένη με την αξιολόγηση της θέσης εργασίας. Απαραίτητη γι' αυτή τη διαδικασία θα είναι η αναλυτική περιγραφή, η βαθμολόγηση και η αξιολόγηση της θέσης και της απόδοσης του κάθε εργαζομένου (Μούζα & Λαζαρίδη, 2008).



Εικόνα 2: Οργανόγραμμα

2.7 Προοπτικές για τη δημοτική διοίκηση και την ηλεκτρονική διακυβέρνηση στην Ελλάδα

Με σκοπό την αποτελεσματικότερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και κατά συνέπεια του ίδιων των ΟΤΑ, κρίνονται απαραίτητες κάποιες ενέργειες. Πιο αναλυτικά, σημαντική είναι η καθιέρωση διαδικασιών και κριτηρίων κρίσεων, η διευκόλυνση κινητικότητας των υπαλλήλων, η εφαρμογή παρακολούθησης στόχων, η υιοθέτηση ορθολογικού συστήματος εξέλιξης ανθρώπινου δυναμικού και η βελτίωση του θεσμικού πλαισίου της αξιολόγησης.

Επιπλέον, απαραίτητη είναι η εφαρμογή ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και η εφαρμογή πληροφοριακού συστήματος ανθρώπινων πόρων. Παλαιότερα, η εξάπλωση και η εφαρμογή των συστημάτων πληροφορικής και τεχνολογίας δεν ήταν συχνό φαινόμενο διότι υπήρχε μεγάλος βαθμός καχυποψίας και αδράνειας. Κάθε αλλαγή στο σύστημα διακίνησης και πληροφοριών σε έναν οργανισμό οδηγούσε τους εργαζομένους να συμπεριφερθούν διαφορετικά.

Με το πέρασμα των χρόνων όμως, οι ανάγκες για συντονισμό και συγχρονισμό ενεργειών καθώς και για βελτίωση της διοίκησης οδηγούσε στην πλήρως ενσωμάτωση των πληροφοριακών συστημάτων στις λειτουργίες ενός οργανισμού. Τα αποτελέσματα μιας πετυχημένης ενσωμάτωσης των πληροφοριακών συστημάτων στον οργανισμό βοηθά στην καλύτερη επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων του οργανισμού, προωθεί την συνεργασία και ελαττώνει τις συγκρούσεις και τους διαχωρισμούς. Επίσης, κάνει τον κάθε οργανισμό πιο αυτόνομο και δίνει την εντύπωση ενός πνεύματος επιχειρηματικότητας εντός του οργανισμού (Τασόπουλος, 2005).

2.8 Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση (ΕΣΠΑ 2014-2020)

Το όραμα αυτού του προγράμματος είναι η συμβολή του στην επίτευξη των εθνικών στόχων για την απασχόληση, την καταπολέμηση της φτώχειας και την εκπαίδευση, υποστηρίζοντας έτσι το συνολικό όραμα της χώρας για την αναγέννηση της ελληνικής οικονομίας και την ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής. Ο συνολικός προϋπολογισμός δημόσιας δαπάνης για την ενέργεια αυτή υπολογίζεται στα 2.667.494.908€, από τα οποία τα 2.104.926.538€ είναι η συμμετοχή της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ) και τα υπόλοιπα 562.568.370€ είναι η εθνική συμμετοχή.

Στόχοι του προγράμματος είναι η ανάπτυξη και η αξιοποίηση των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, η αντιμετώπιση της ανεργίας και η αύξηση της βιώσιμης απασχόλησης για όλους. Επίσης, η βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας όλων των βαθμίδων εκπαίδευσης, η ενίσχυση των γνώσεων και δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, ιδίως εκείνων με μειωμένα τυπικά προσόντα καθώς και η εναρμόνιση της επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής. Σημαντική

είναι επίσης η προσπάθεια για την καταπολέμηση της φτώχειας και του κοινωνικού αποκλεισμού καθώς και η ισότιμη πρόσβαση στην αγορά εργασίας.

Ενδεικτικές δράσεις που θα συμβάλλουν σε αυτόν τον αγώνα του προγράμματος είναι οι συστηματικές παρεμβάσεις των θεσμών της εργασίας και της πρόνοιας, η βελτίωση προοπτικών απασχόλησης και ανάπτυξης δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, η τεχνική υποστήριξη και φυσικά η βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού συστήματος. Επιπλέον, αρκετά ενδιαφέροντα είναι και η πρωτοβουλία για την απασχόληση των νέων, εφόσον η ανεργία κυρίως σε νεαρές ηλικίες είναι εμφανής στη χώρας μας.

Το πρόγραμμα αυτό απευθύνεται σε αρκετούς φορείς τόσο του δημόσιου όσο και του ιδιωτικού τομέα. Αυτοί λοιπόν που ωφελούνται από τις χρηματοδοτούμενες δράσεις είναι οι Φορείς της Κυβέρνησης, οι Επιτελικές Δομές των Υπουργείων, οι Εθνικές, Περιφερειακές, Τοπικές Αρχές και οι Αναπτυξιακοί Φορείς. Επίσης, Φορείς της Κοινωνίας των πολιτών, ακαδημαϊκά ιδρύματα, ερευνητικά κέντρα και ινστιτούτα, επιμελητήρια, οικονομικοί και κοινωνικοί εταίροι, αναπτυξιακές συμπράξεις και κοινωνικές συνεταιριστικές επιχειρήσεις. Ακόμη, δικαιούχοι του ελάχιστου εγγυημένου εισοδήματος, οργανισμοί που εκπροσωπούν επιχειρήσεις, κοινωνικές δομές και ειδικές κατηγορίες και ευπαθείς ομάδες.

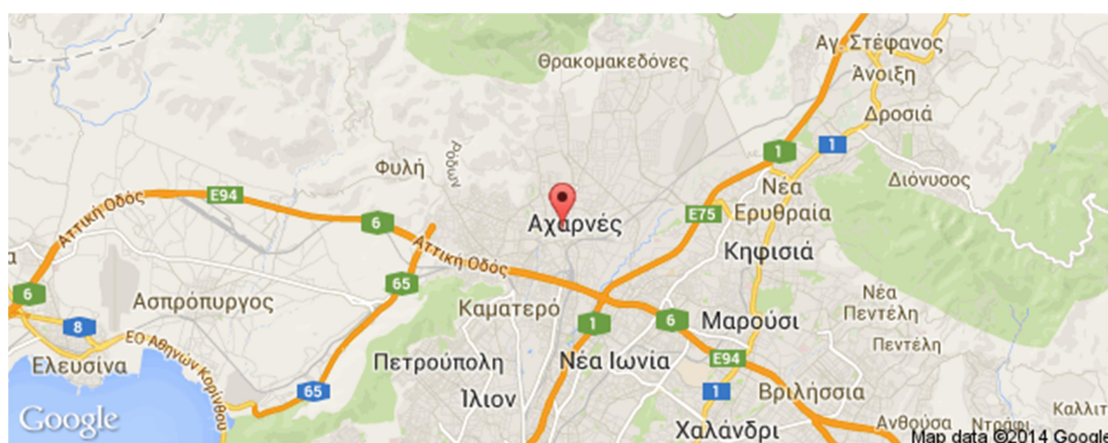
Κεφάλαιο 3

Μελέτης περίπτωσης: Δήμος Αχαρνών

3.1 Έκταση, διοικητικά και γεωμορφολογικά χαρακτηριστικά του Δήμου

Ο Δήμος Αχαρνών ανήκει στην Περιφερειακή Ενότητα (ΠΕ) Ανατολικής Αττικής και βρίσκεται στο βορειοδυτικό τμήμα του λεκανοπεδίου της Περιφέρειας Αττικής, στους πρόποδες της Πάρνηθας. Περιλαμβάνει τη Δημοτική Ενότητα (ΔΕ) Αχαρνών, με τρεις οικισμούς: Αχαρναί, Βαρυμπόμπη και Πάρνης και τη Δημοτική Ενότητα Θρακομακεδόνων με τον ομώνυμο οικισμό. Η ΔΕ Θρακομακεδόνων, βρίσκεται στις απολήξεις της Πάρνηθας, σε υψόμετρο 360 μέτρων. Η έκταση του Δήμου είναι 149.000 περίπου στρέμματα, από τα οποία τα 40.000 καταλαμβάνει ο αστικός ιστός. Η ΔΕ Θρακομακεδόνων έχει έκταση 3.636 στρεμμάτων.

Στα διοικητικά όρια του Δήμου περιλαμβάνονται ο Κόκκινος Μύλος, το Αεροδρόμιο Τατοΐου (Δεκέλεια), μικρό μέρος του πρώην Βασιλικού Κτήματος, το Ολυμπιακό Χωριό και μεγάλο μέρος του Εθνικού Δρυμού της Πάρνηθας, με το Μον Παρνές και τα δύο ορειβατικά καταφύγια. Έδρα του Δήμου είναι οι Αχαρνές, που βρίσκονται σε απόσταση περίπου 20 χιλιομέτρων από το κέντρο της Αθήνας.



Εικόνα 3: Γεωγραφική θέση Δήμου Αχαρνών

Πηγή: Τζώρα, 2014

Ο Δήμος συνορεύει βόρεια και βορειοανατολικά με το Δήμο Ωρωπού, ανατολικά με τους Δήμους Διονύσου και Κηφισιάς, νότια με τους Δήμους Νέας Φιλαδέλφειας-Νέας Χαλκηδόνας, Αγίων Αναργύρων-Καματερού και δυτικά με το Δήμο Φυλής. Η θέση του Δήμου στο Λεκανοπέδιο της Αττικής μπορεί να χαρακτηριστεί ως στρατηγική, καθώς αποτελεί την πύλη της Αθήνας από το Βορρά, συνδέει το Θριάσιο Πεδίο με την Ανατολική Αττική, διασχίζεται από μεγάλους συγκοινωνιακούς άξονες (Αττική Οδός, Εθνική Οδός Αθηνών-Λαμίας, Σιδηροδρομικό Κέντρο Αχαρνών) εξυπηρετώντας τη σύνδεση της Ανατολικής και της Δυτικής Αττικής και τη σύνδεση με το κέντρο της Αθήνας, ενώ αποτελεί την είσοδο για τον ορεινό όγκο της Πάρνηθας.

Στο βόρειο τμήμα του Δήμου εκτείνεται ο ορεινός όγκος της Πάρνηθας, που καλύπτει τη μισή περίπου έκταση του Δήμου, ενώ το νότιο καλύπτεται από τον οικιστικό ιστό. Το βόρειο τμήμα, είναι, λόγω της Πάρνηθας, το πιο ενδιαφέρον από πλευράς φυσικού περιβάλλοντος. Η ποικιλία βλάστησης, το εκτεταμένο δάσος Κεφαλληνιακής Ελάτης, αλλά και η πλούσια πανίδα, που περιλαμβάνει θηλαστικά, ερπετά, αμφίβια, ενδημικά είδη και κυρίως ένα σημαντικό πληθυσμό του κόκκινου ελαφιού, καθιστούν την Πάρνηθα και το περιβάλλον της, πόρο μοναδικής αξίας. Εκτός όμως από την Πάρνηθα, περιβαλλοντικό ενδιαφέρον παρουσιάζουν και άλλα σημεία του Δήμου, όπως τα ρέματα που τροφοδοτούν τον Κηφισό ποταμό, το ανατολικό σύνορο του Δήμου, το κτήμα του Τατοΐου κι άλλα σημεία πρασίνου, όπως η δενδροστοιχία με πεύκα που ξεκινά από τον Κόκκινο Μύλο και φτάνει μέχρι το Μενίδι.

Μεγάλη έκταση του Δήμου καταλαμβάνουν οι γεωργικές καλλιέργειες, π.χ. ανθέων, οι χώροι εγκατάστασης βιομηχανικών μονάδων αλλά και αδόμητοι χώροι, όπως τα στρατόπεδα Παπαστάθη και Καποτά. Για πολλά χρόνια ο Δήμος Αχαρνών δέχθηκε την εγκατάσταση λειτουργιών μητροπολιτικής εμβέλειας, με αποτέλεσμα την υποβάθμιση της ζωής των κατοίκων και του περιβάλλοντος.

3.2 Ιστορική αναδρομή

Οι παλαιότερες αρχαίες ενδείξεις στην περιοχή που αναπτύχθηκε ο αρχαίος δήμος των Αχαρνών, ανάγονται στα υστεροελλαδικά χρόνια (1300-1150 π.Χ.). Σε απόσταση 3χιλ. νότια των Αχαρνών, στη θέση Λυκότρυπα στον Κόκκινο Μύλο, πάνω στο δρόμο που οδηγεί στη Ν. Φιλαδέλφεια, βρέθηκε και ανασκάφηκε τον περασμένο αιώνα ο επιβλητικότερος μυκηναϊκός θολωτός τάφος της Αττικής. Πρόκειται για τάφο του

13ου π.Χ. αιώνα, μάλλον ενός σημαντικού προσώπου της περιοχής (Πλάτωνος-Γιώτα, 2004), ο οποίος σώζεται σε αρκετά καλή κατάσταση και τα ευρήματα του εκτίθενται στο Εθνικό Αρχαιολογικό Μουσείο. Από την γεωμετρική περίοδο (11ος-8ος αιώνας π.Χ.), υπάρχουν επίσης άφθονες ενδείξεις στην περιοχή, όπως τάφοι διασκορπισμένοι, σε πολλές θέσεις του αρχαίου δήμου, νεκροταφεία, που έχουν εντοπιστεί στην περιοχή του Κόκκινου Μύλου καθώς και στην οδό Σαλαμίνας κοντά στο αρχαίο θέατρο.

Κατά την περίοδο της αρχαιότητας, οι Αχαρνές είχαν εξαιρετική σημασία για την πόλη-κράτος των Αθηνών και αποτέλεσαν έναν από τους κύριους προμαχώνες της, λόγω της γεωγραφικής-στρατηγικής θέσης τους στο βόρειο άκρο της αθηναϊκής πεδιάδας. Η στρατιωτική σπουδαιότητα της περιοχής αποδεικνύεται και από την πληθώρα των οχυρώσεων, φρουρίων, πύργων και τειχών που απαντούν στους λόφους γύρω από τις Αχαρνές και θωράκιζαν τα σύνορα της Αττικής. Οι Αθηναίοι μετά την ήττα τους στον Πελοποννησιακό πόλεμο οικοδομούν οχυρώσεις, φρούρια, πύργους και οχυρωματικούς περιβόλους που χρονολογούνται κυρίως τον 4ο π.Χ. αιώνα, όπως το τείχος Δέμα που έκλεινε το πέρασμα προς το Θριάσιο πεδίο και τη Μεγαρίδα, το φρούριο Λειψύδριο που βρίσκεται αρκετά κοντά στην εκκλησία του Αγ. Νικολάου στην Πάρνηθα και ο πύργος του Λοιμικού στους βόρειους πρόποδες της Πάρνηθας, που σώζεται μέχρι σήμερα. Ο πύργος αυτός, όπως και άλλοι όμοιοί του, ήταν πιθανότατα παρατηρητήριο των Αθηναίων και φρυκτωρία.

Τον Φεβρουάριο του 2007, ανασκαφή που έγινε σε οικόπεδο κοντά στη συμβολή των οδών Σαλαμίνας και Λιοσίων έφερε στο φως το αρχαίο θέατρο του Δήμου Αχαρνών που χρονολογείται από τον 4ο π.Χ. αιώνα. Η ανακάλυψη αυτή ενισχύει την άποψη για τη χωροθέτηση του αρχαίου δήμου σε μια ακτίνα γύρω από αυτό το σημείο.

Άλλα ευρήματα της κλασικής περιόδου είναι νεκροταφεία που ανασκάφηκαν σε όλη την έκταση των σημερινών Αχαρνών, ιδιαίτερα στο κεντρικό τμήμα τους, δύο κατοικίες που βρέθηκαν στην περιοχή Μονομάτι και ένα μικρό αγροτικό ιερό, πιθανόν της Δήμητρας και της Κόρης, που αποκαλύφθηκε στην ίδια περιοχή κατά τις ανασκαφές της Αττικής Οδού. Τμήματα αγωγών που ανήκαν στον «Αχαρνικό Οχετό», ένα σπουδαίο υδραυλικό έργο του 4ου π.Χ. αιώνα που υδροδοτούσε τις Αχαρνές και τους γύρω δήμους, έχουν εντοπιστεί σε διάφορα σημεία των Αχαρνών. Και από τους δρόμους της εποχής αυτής σώθηκαν αρκετά κατάλοιπα, όπως στην περιοχή Χαραυγή (οδός Ιππίου) που ανασκάφηκε τμήμα της αρχαίας οδού που οδηγούσε από τις

Αχαρνές στην Αθήνα και στους βόρειους γειτονικούς των Αχαρνών δήμους. Μέχρι σήμερα έχουν εντοπιστεί και ερευνηθεί αρκετά τμήματα του οδικού δικτύου των Αχαρνών.

Από την ρωμαϊκή και υστερορωμαϊκή εποχή σώζονται αρκετά κατάλοιπα, όπως τάφοι, κατοικίες, αγροτικές και εργαστηριακές εγκαταστάσεις, λουτρά, αγωγοί, κ.λπ., που απαντούν διάσπαρτα σε όλη την έκταση του σημερινού δήμου, περισσότερο όμως στην περιφέρειά του, ενώ στο κέντρο υπάρχει μεγάλη συγκέντρωση κλασικών νεκροταφείων. Υπάρχουν ευρήματα Ρωμαϊκών σπιτιών και κατασκευών, τάφων και νεκροταφείων, αγωγών και δεξαμενών (Πλάτωνος-Γιώτα, 2004).

Η κατοίκηση των Αχαρνών συνεχίστηκε και κατά τους βυζαντινούς και μεταβυζαντινούς χρόνους. Στις Αχαρνές σώζεται ένας μεγάλος αριθμός εκκλησιών αυτής της περιόδου. Στη συμβολή των οδών Κωνσταντινουπόλεως και Δεκελείας ανασκάφηκε κατά τους πρόσφατους χρόνους παλαιοχριστιανικός ναός. Είναι σημαντικό και ιστορικά ενδιαφέρον ότι από τις ρωγμές και καταρρεύσεις που προκάλεσε ο σεισμός του 1999 στις Αχαρνές, αποκαλύφθηκαν δομικά στοιχεία και επάλληλα στρώματα τοιχογραφιών που παραπέμπουν τα περισσότερα στη βυζαντινή ή μεταβυζαντινή εποχή. Επίσης ιδιαίτερα ενδιαφέρον είναι πως σε παλαιές εκκλησίες των Αχαρνών (Αγία Τριάδα Πάρνηθας, Αγία Σωτήρα, Άγιοι Σαράντα, Άγιος Ιωάννης) είναι ορατά και σήμερα μεμονωμένα αρχιτεκτονικά μέλη από αρχαία κτήρια που χρησιμοποιήθηκαν ως οικοδομικό υλικό σε δεύτερη χρήση.

Οι Αχαρνές επανεμφανίζονται κατά την Ελληνική Επανάσταση του 1821, οπότε οι κάτοικοι της Φυλής υπό το Μελέτιο Βασιλείου, συνέλαβαν τους προεστούς και δέκα συνεργάτες των προεστών και τους φυλάκισαν. Στις 25 Απριλίου, οι επαναστάτες με τον Βασιλείου κυρίευσαν την πόλη της Αθήνας και στις 28 Απριλίου κυρίευσαν το διοικητήριο, απελευθερώνοντας όλη την Αττική, εκτός από την Ακρόπολη.

Ο Δήμος Αχαρνών συστάθηκε το 1835 με την εφαρμογή της πρώτης διοικητικής διαίρεσης του ελληνικού κράτους και αποτέλεσε έναν από τους δέκα δήμους στους οποίους διαιρέθηκε αρχικά η Επαρχία Αττικής. Το 1840 ένα τμήμα του αποσπάστηκε και αποτέλεσε τον Δήμο Χασιάς, μετέπειτα δήμο Φυλής. Ο Δήμος διατηρήθηκε αμετάβλητος μέχρι το 1912 οπότε το μεγαλύτερο τμήμα του αποτέλεσε την νεοσύστατη κοινότητα Μενιδίου. Στην κοινότητα εντάχθηκαν εκτός από το Μενίδι, οι οικισμοί Βαρυμπόπη και Τατόϊ. Το 1915 μετονομάστηκε σε κοινότητα Αχαρνών,

ενώ το 1946 η κοινότητα αναγνωρίστηκε σε δήμο. Τα επόμενα χρόνια αποσπάστηκαν από το Δήμο Αχαρνών οι οικισμοί Κρυονέρι, Ζεφύρι και το 1979 οι Θρακομακεδόνες. Ο Δήμος στη συνέχεια παρέμεινε αμετάβλητος μέχρι την εφαρμογή του Σχεδίου Καλλικράτης, το 2011, οπότε συνενώθηκε με την κοινότητα Θρακομακεδόνων (Δήμος Αχαρνών, 2021).

3.3 Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Ο Δήμος Αχαρνών είναι ο 4ος μεγαλύτερος σε πληθυσμό Δήμος της Περιφέρειας Αττικής και ο 12ος μεγαλύτερος, στο σύνολο της χώρας. Σύμφωνα με τα πρόσφατα στοιχεία της εθνικής απογραφής της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής (ΕΛΣΤΑΤ) του 2021, ο πληθυσμός του Δήμου ανέρχεται σε 108.130 άτομα (έναντι 106.943 το 2011), από τους οποίους το 49,3% είναι άνδρες (53.310 άτομα έναντι 53.905 το 2011) και το 50,7% είναι γυναίκες (54.820 άτομα έναντι 53.038 το 2011).

Σε αντίθεση με την τάση μείωσης του πληθυσμού που παρατηρείται τόσο στο σύνολο της χώρας όσο και στην Περιφέρεια Αττικής, διαχρονικά, στο Δήμο Αχαρνών, διαπιστώνεται μια σημαντική αύξηση του πληθυσμού. Η αύξηση αυτή ήταν πολύ μεγαλύτερη μεταξύ των δεκαετιών 1960-1990 και συνεχίστηκε και τις επόμενες δεκαετίες με χαμηλότερους όμως ρυθμούς. Το διάστημα αυτό εγκαταστάθηκαν στην περιοχή κάτοικοι από άλλες περιοχές, όπως από την Κρήτη, Ήπειρο, Θεσσαλία, Μακεδονία, παλλινოსτούντες Πόντιοι από την πρώην Σοβιετική Ένωση, Αλβανοί και άλλων εθνοτήτων πρόσφυγες και οικονομικοί μετανάστες και ρομά. Όσον αφορά στην πληθυσμιακή σύνθεση, πρέπει να επισημανθεί ότι ο Δήμος δέχεται κυρίως χαμηλά οικονομικά στρώματα. Σήμερα το πρόβλημα είναι εντονότερο, μετά την αθρόα εισροή μεταναστών και προσφύγων και την εγκατάσταση των τσιγγάνων σε αυθαίρετους οικισμούς. Η ανεργία παρουσιάζει αυξητικές τάσεις, με άμεσες συνέπειες στην κοινωνική συμπεριφορά των κατοίκων.

Αποτέλεσμα των συγκεκριμένων γεγονότων είναι η σημερινή πολυπολιτισμικότητα, από πλευράς κοινωνικής σύνθεσης του Δήμου, η οποία θέτει έντονα ζητήματα κοινωνικής συνοχής, που προκύπτουν από την ύπαρξη διαφορετικών ομάδων πληθυσμού, οι οποίες εκτός των άλλων εμφανίζουν διαφορετικές πρακτικές στις συνθήκες κατοίκησης και οργάνωσης της καθημερινής ζωής (Δήμος Αχαρνών, 2021).

3.4 Ο χαρακτήρας του Δήμου και ο ρόλος του στην ευρύτερη περιοχή

Ο Δήμος Αχαρνών χαρακτηρίζεται από πληθώρα διαφορετικών και ανταγωνιστικών μεταξύ τους χρήσεων γης. Στην περιοχή είναι εγκατεστημένες μεταποιητικές μονάδες, αποθήκες και εκθετήρια εταιριών, σταθμοί της ΔΕΗ, εγκαταστάσεις της ΕΥΔΑΠ, που έχουν υπεροπτική σημασία, μεγάλες δημόσιες εκτάσεις όπως τα δύο στρατόπεδα και η Αμυγδαλέζα, η Κεντρική Ανταγορά Ελλάδας, το Σιδηροδρομικό Κέντρο Αχαρνών, ΒΙΟΠΑ, ΒΙΠΑ, κ.λπ. που δημιουργούν σοβαρά προβλήματα ρύπανσης.

Ένα ακόμη χαρακτηριστικό της περιοχής είναι ότι διασχίζεται και οριοθετείται από μεγάλους οδικούς άξονες. Η Αττική οδός τέμνει εγκάρσια την περιοχή του Δήμου ενώ η Εθνική οδός ΠΑΘΕ διατρέχει το ανατολικό της όριο, με αποτέλεσμα ο Δήμος και να διαιρείται ο ίδιος και να αποκόπτεται από τους γειτονικούς Δήμους.

Ο αστικός ιστός δεν έχει ενιαίο χαρακτήρα. Το μεν παλιό Μενίδι είναι πυκνοκατοικημένο και διαθέτει την αναγκαία οργάνωση από πλευράς κοινόχρηστων χώρων, κοινωνικών υποδομών, οδικών δικτύων, δικτύων αποχέτευσης κ.λπ., ενώ οι περιοχές γύρω από αυτό παρουσιάζουν άναρχη ανάπτυξη και σοβαρές ελλείψεις σε υποδομές και δίκτυα. Ωστόσο, τα χαρακτηριστικά αυτά συνυπάρχουν με άλλα που σχετίζονται με την πλούσια ιστορία του, με το μοναδικό φυσικό περιβάλλον της Πάρνηθας και των παρόχθιων περιοχών του Κηφισού, με τα διατηρητέα κτίρια και μνημεία, τους αρχαιολογικούς χώρους, όπως ο Τύμβος του Σοφοκλή, ο θολωτός τάφος του 13ου ή 14ου π.Χ. αιώνα και το Θέατρο των Αχαρνών του 4ου π.Χ. αιώνα.

Η εικόνα είναι διαφορετική στην ΔΕ Θρακομακεδόνων, που περιβάλλεται από τα δάση της Πάρνηθας. Οι Θρακομακεδόνες βρίσκονται στη νότια πλευρά και της Πάρνηθας, σε υψόμετρο 360μ. και βορειοανατολικά του Δήμου Αχαρνών, του οποίου ήταν οικισμός μέχρι το 1979 οπότε και αναγνωρίστηκε ως ανεξάρτητη κοινότητα. Η έκτασή τους είναι 3.636 στρέμματα και ο χαρακτήρας τους καθαρά οικιστικός. Το ρυμοτομικό σχέδιο είναι κυκλικό, οι δρόμοι φαρδείς και στην περιοχή δεν υπάρχουν οχλήσεις από άλλες δραστηριότητες. Η πρόσβαση γίνεται μέσω τριών βασικών εισόδων: από το Μενίδι, από την Βαρυμπόμπη στα ανατολικά και τέλος από τον καινούργιο δρόμο του Ολυμπιακού Χωριού που οδηγεί κατευθείαν στην εθνική οδό (έξοδος Θρακομακεδόνες).

Σύμφωνα με το Ρυθμιστικό Σχέδιο Αθήνας Αττικής (Ν. 4277/2014), ο Δήμος Αχαρνών εντάσσεται στην Χωρική Ενότητα Ανατολικής Αττικής και στην Χωρική Υποενότητα Βόρειας Αττικής, «η οποία χαρακτηρίζεται από σημαντικούς φυσικούς και παραγωγικούς πόρους που συνεισφέρουν στη βιωσιμότητα του συνόλου της Αττικής, περιλαμβάνει δε σημαντικές διαπεριφερειακές λειτουργίες, στο ευρύτερο αναπτυξιακό πλέγμα της». Μεταξύ των προτεραιοτήτων για την περιοχή, σύμφωνα με το Ρυθμιστικό Σχέδιο Αθήνας (ΡΣΑ), είναι η προστασία του περιβάλλοντος και της αγροτικής γης που καταλαμβάνουν σημαντική έκταση, η ενθάρρυνση νέων δραστηριοτήτων που να κατευθύνονται σε πειραματικές οικολογικές καλλιέργειες σε συνεργασία με τα πανεπιστημιακά και ερευνητικά ιδρύματα, η οργάνωση της αστικής ανάπτυξης, η πολεοδομική οργάνωση των παραγωγικών ζωνών, καθώς και η οργάνωση των ήδη θεσμοθετημένων περιοχών παραγωγικών δραστηριοτήτων.

Ο Δήμος Αχαρνών συγκαταλέγεται επίσης μεταξύ των Διαδημοτικών Κέντρων Ευρείας Ακτινοβολίας, τα οποία αποτελούν τα δευτερεύοντα κέντρα ή συστήματα κέντρων της Χωρικής Ενότητας Λεκανοπεδίου που συγκεντρώνουν πολυδιάστατη ανάπτυξη και έχουν σημαντική εμβέλεια μέσα στη Χωρική Ενότητα στην οποία ανήκουν, αναδεικνύοντας τον ιδιαίτερο χαρακτήρα της και μπορεί να περιλαμβάνουν και ορισμένες συμπληρωματικές δραστηριότητες μητροπολιτικής ακτινοβολίας. Συνιστούν δίκτυο συμπληρωματικών κέντρων πολλαπλών δραστηριοτήτων, τα οποία διατηρούν ταυτόχρονα τη λειτουργική τους αυτοτέλεια και ετερογένεια, προωθώντας την εσωτερική συνοχή και την ισόρροπη ανάπτυξη. Τα κέντρα αυτά κατηγοριοποιούνται με βάση πολλαπλά κριτήρια, όπως η γεωγραφική θέση στο ευρύτερο οικιστικό δίκτυο, η βέλτιστη διασύνδεση με εθνικές και διαπεριφερειακές μεταφορές, το επίπεδο παρεχομένων υπηρεσιών διοίκησης, πρόνοιας, εκπαίδευσης, το πληθυσμιακό μέγεθος, το επίπεδο απασχόλησης, το επίπεδο κοινωνικής συνοχής, η πολυλειτουργικότητα, οι προοπτικές ανάπτυξης χρήσης κατοικίας και η προσβασιμότητα στα μέσα σταθερής τροχιάς.

Συμπερασματικά, στο Δήμο Αχαρνών συνυπάρχουν κοινότητες με διαφορετικά πολιτισμικά χαρακτηριστικά, ανταγωνιστικές δραστηριότητες, συγκρουόμενες χρήσεις γης (Κηφισός-ΒΙΟΠΑ), δυνατότητες αλλά και αδυναμίες, σύνθετα και απαιτητικά ζητήματα που απαιτούν κατάλληλους χειρισμούς (Δήμος Αχαρνών, 2021).

3.5 Όργανα διοίκησης – Οργανωτική δομή

3.5.1 Όργανα διοίκησης – Επιτροπές του Δήμου

Τα όργανα διοίκησης του Δήμου Αχαρνών, κατ' εφαρμογή του Ν. 3852/2010, είναι ο Δήμαρχος, το Δημοτικό Συμβούλιο και οι Αντιδήμαρχοι.

Στο Δήμο Αχαρνών έχουν οριστεί οι ακόλουθοι θεματικοί Αντιδήμαρχοι:

1. Διοικητικών Υπηρεσιών & Ανθρώπινου Δυναμικού,
 2. Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης & Εξυπηρέτησης του Πολίτη
 3. Οικονομικών, Προγραμματισμού Πολιτικού Σχεδιασμού,
 4. Δημοτικής Αστυνομίας
 5. Πολεοδομίας
 6. Τεχνικών Υπηρεσιών, Έργων & Υποδομών
 7. Περιβάλλοντος, Πρασίνου και Αστικής Ανάπτυξης
 8. Καθαριότητας, Ανακύκλωσης και Διαχείρισης Απορριμμάτων
 9. Κοινωνικής Πολιτικής, Πρόνοιας, Ισότητας & Δημόσιας Υγείας
 10. Παιδείας , Πολιτισμού, Αθλητισμού
 11. Τοπικής Ανάπτυξης και Επιχειρηματικότητας Νέας Γενιάς
- και δύο χωρικοί:

1. Δημοτικής Ενότητας Αχαρνών
2. Δημοτικής Ενότητας Θρακομακεδόνων

Οι Επιτροπές του Δήμου είναι:

1. Εκτελεστική Επιτροπή
2. Οικονομική Επιτροπή
3. Επιτροπή Ποιότητας Ζωής
4. Δημοτική Επιτροπή Διαβούλευσης

3.5.2 Οργανόγραμμα

Σύμφωνα με τον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας (ΦΕΚ 1845/19.6.2013), ο Δήμος Αχαρνών είναι οργανωμένος σε 12 Διευθύνσεις με 56 τμήματα, 6 Αυτοτελή τμήματα, 4 Αυτοτελή γραφεία και σε Αποκεντρωμένες υπηρεσίες στην ΔΕ Θρακομακεδόνων (2 τμήματα και 4 γραφεία)

Αναλυτικότερα, οι Διευθύνσεις του Δήμου είναι οι εξής:

1. Προγραμματισμού, Οργάνωσης και Πληροφορικής, με πέντε Τμήματα
2. Δημοτικής Αστυνομίας, με δύο Τμήματα
3. Διοικητικών Υπηρεσιών και Ανθρώπινου Δυναμικού, με επτά Τμήματα
4. Οικονομικών Υπηρεσιών, με οκτώ Τμήματα
5. Υπηρεσίας Δόμησης και Πολεοδομικών Εφαρμογών, με τρία Τμήματα
6. Τεχνικών Υπηρεσιών, με οκτώ Τμήματα
7. Περιβάλλοντος και Πρασίνου, με τέσσερα Τμήματα
8. Καθαριότητας και Ανακύκλωσης, με τέσσερα Τμήματα
9. Κοινωνικής Πολιτικής, με τρία Τμήματα
10. Παιδείας, Πολιτισμού, Αθλητισμού και Νέας Γενιάς, με πέντε Τμήματα
11. Τοπικής Οικονομικής Ανάπτυξης, με τρία Τμήματα
12. ΚΕΠ με τέσσερα Τμήματα

Τα Αυτοτελή Τμήματα είναι:

1. Διαχείρισης, συντήρησης στόλου και λοιπού εξοπλισμού
2. Υποστήριξης των πολιτικών οργάνων
3. Διοικητικής βοήθειας
4. Νομικής Υπηρεσίας
5. Πολιτικής προστασίας και διαχείρισης κρίσεων
6. Διαχείρισης και συντήρησης δημοτικών κοιμητηρίων

Τα Αυτοτελή Γραφεία είναι:

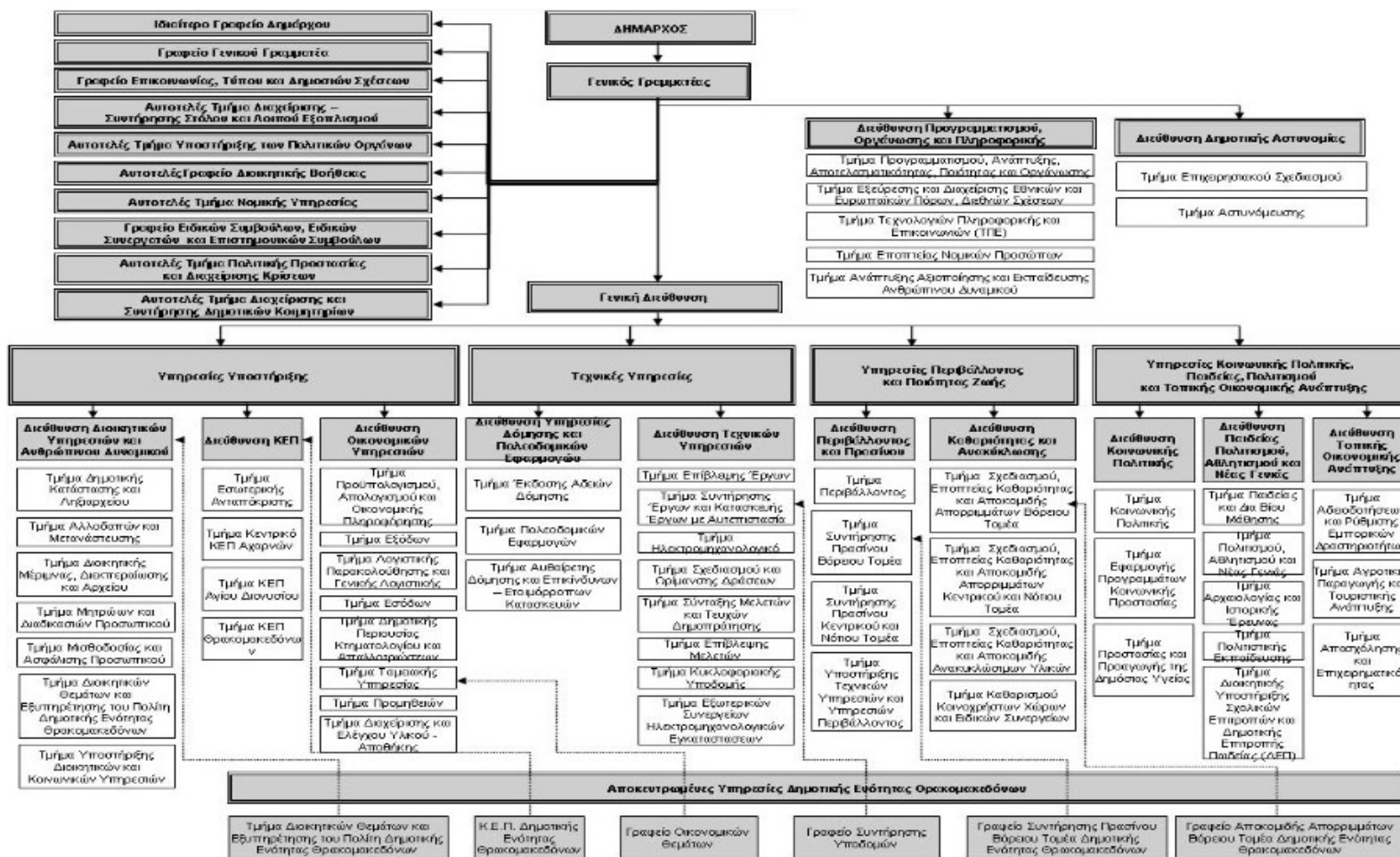
1. Ιδιαίτερο Γραφείο Δημάρχου
2. Γραφείο Γενικού Γραμματέα

3. Επικοινωνίας, Τύπου και Δημοσίων Σχέσεων
4. Ειδικών Συμβούλων, ειδικών συνεργατών και επιστημονικών συμβούλων

Οι αποκεντρωμένες υπηρεσίες στη ΔΕ Θρακομακεδόνων είναι:

1. Τμήμα Διοικητικών θεμάτων και εξυπηρέτησης του πολίτη
2. ΚΕΠ ΔΕ Θρακομακεδόνων
3. Γραφείο Οικονομικών θεμάτων
4. Γραφείο συντήρησης υποδομών
5. Γραφείο Συντήρησης πρασίνου Βορείου Τομέα
6. Γραφείο αποκομιδής απορριμμάτων Βορείου Τομέα

Στην *Εικόνα 4* απεικονίζεται το Οργανόγραμμα του Δήμου Αχαρνών όπως αυτό ισχύει μετά την εφαρμογή του νέου Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας - ΟΕΥ (ΦΕΚ 1485/19-06-2013, Τεύχος Β').



Εικόνα 4: Οργανόγραμμα Δήμου Αχαρνών

Πηγή: Δήμος Αχαρνών, 2021

3.6 Ανθρώπινο δυναμικό

Ο Δήμος Αχαρνών, με τα θυγατρικά νομικά του πρόσωπα, αποτελεί έναν εργοδότη με σημαντικό ειδικό βάρος στην τοπική αγορά εργασίας. Με βάση τα επίσημα στοιχεία του Δήμου ο συνολικός αριθμός των απασχολούμενων, με διάφορες συμβάσεις εργασίας και έργου, ανέρχεται σε 574 άτομα, από τα οποία 41 άτομα είναι Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης (ΠΕ), 48 άτομα Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (ΤΕ), 306 άτομα Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΔΕ) και 179 άτομα Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (ΥΕ).

Πίνακας 1: Αριθμός προσωπικού ανά διοικητική ενότητα

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΕΝΟΤΗΤΕΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ				ΣΥΝΟΛΟ
	ΠΕ	ΤΕ	ΔΕ	ΥΕ	
ΙΔΙΑΙΤΕΡΟ ΓΡΑΦΕΙΟ ΔΗΜΑΡΧΟΥ			3		3
ΓΡΑΦΕΙΟ ΓΕΝΙΚΟΥ ΓΡΑΜΜΑΤΕΑ			1		1
ΓΡΑΦΕΙΟ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ,ΤΥΠΟΥ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ					0
ΓΡΑΦΕΙΟ ΕΙΔΙΚΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ,ΕΙΔΙΚΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΤΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΩΝ					0
ΑΥΤΟΤΕΛΕΣ ΤΜΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ-ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ ΣΤΟΛΟΥ ΚΑΙ ΛΟΙΠΟΥ	0	0	50	9	59
ΑΥΤΟΤΕΛΕΣ ΤΜΗΜΑ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΤΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΝ		1	3		4
ΑΥΤΟΤΕΛΕΣ ΓΡΑΦΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΒΟΗΘΕΙΑΣ					0
ΑΥΤΟΤΕΛΕΣ ΤΜΗΜΑ ΝΟΜΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	1	1	2		4
ΑΥΤΟΤΕΛΕΣ ΤΜΗΜΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ	0	0	4	0	4
ΑΥΤΟΤΕΛΕΣ ΤΜΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΑΙ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ ΔΗΜΟΤΙΚΩΝ ΚΟΙΜΗΤΗΡΙΩΝ			3	7	10
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ	5	4	3	0	12
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ	2	1	10		13
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	3	4	40	14	61
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΕΠ	1	2	24	4	31
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	4	8	26	2	40
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΔΟΜΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΟΛΕΟΔΟΜΙΚΩΝ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ	3	10	3	1	17
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	5	4	40	4	53
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΠΡΑΣΙΝΟΥ	2	4	17	18	41
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΚΥΚΛΩΣΗΣ	1	1	13	86	101
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ	1	4	13	0	18
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΑΙΔΕΙΑΣ,ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ,ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΝΕΑΣ ΓΕΝΙΑΣ	7	2	29	18	56
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΤΟΠΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	3	0	6	1	10
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΜΕ ΜΕΤΑΚΙΝΗΣΗ ΣΕ ΑΡΩΓΗ			3	1	4
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΜΕ ΜΕΤΑΚΙΝΗΣΗ ΣΕ ΔΗΚΕΑ	2	1	3	2	8
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΜΕ ΜΕΤΑΚΙΝΗΣΗ ΣΕ ΔΗΦΑ	1	1	10	12	24
Σύνολο	41	48	306	179	574

Πηγή: Δήμος Αχαρνών, 2021

Όπως αποτυπώνεται και στο *Διάγραμμα 1* η πλειοψηφία των εργαζομένων είναι Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (53.3%) και ακολουθούν οι Υποχρεωτικής (31.2%). Συνολικά το ποσοστό των δύο παραπάνω κατηγοριών ανέρχεται σε 84.5%, ενώ οι Τεχνολογικής Εκπαίδευσης ανέρχονται σε 8.4% και οι Πανεπιστημιακής μόλις σε 7.1%.



Διάγραμμα 1: Διάρθρωση προσωπικού ανά εκπαιδευτική βαθμίδα

Κεφάλαιο 4

Εμπειρική Έρευνα

4.1 Σκοπός

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση του τρόπου διαχείρισης του προσωπικού στην Τοπική Αυτοδιοίκηση Α' βαθμού. Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα εστιάζοντας στο Δήμο Αχαρνών επιδιώκει να διερευνήσει τη σημασία και τον τρόπο που διαχειρίζονται οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) Α' βαθμού, το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολούν.

4.2 Ερευνητική μεθοδολογία

Για την επίτευξη των ερευνητικών στόχων της παρούσας μελέτης πραγματοποιήθηκε ποσοτική πρωτογενής έρευνα με τη χρήση ανώνυμου ερωτηματολογίου. Πληθυσμό-στόχο της παρούσας έρευνας αποτέλεσε το σύνολο των εργαζομένων του Δήμου Αχαρνών. Η έρευνα διεξήχθη τον Ιανουάριο του 2023 και η διανομή των ερωτηματολογίων έγινε κατόπιν συνεννόησης με την αρμόδια υπάλληλο προκειμένου να εξηγηθεί ο ερευνητικός σκοπός της μελέτης και να διασφαλιστεί η ανωνυμία της έρευνας. Με δεδομένο το αυστηρό και περιορισμένο χρονικό περιθώριο εκπόνησης της μελέτης, κρίθηκε σκόπιμο και αποφασίστηκε, τα ερωτηματολόγια να αποσταλούν στο προσωπικό του Δήμου μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail). Σε κάθε περίπτωση, οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για τον σκοπό της έρευνας και διαβεβαιώθηκαν ότι οι απαντήσεις τους θα παραμείνουν ανώνυμες, εμπιστευτικές και ότι θα χρησιμοποιηθούν αυστηρά για τις ανάγκες της παρούσας μελέτης.

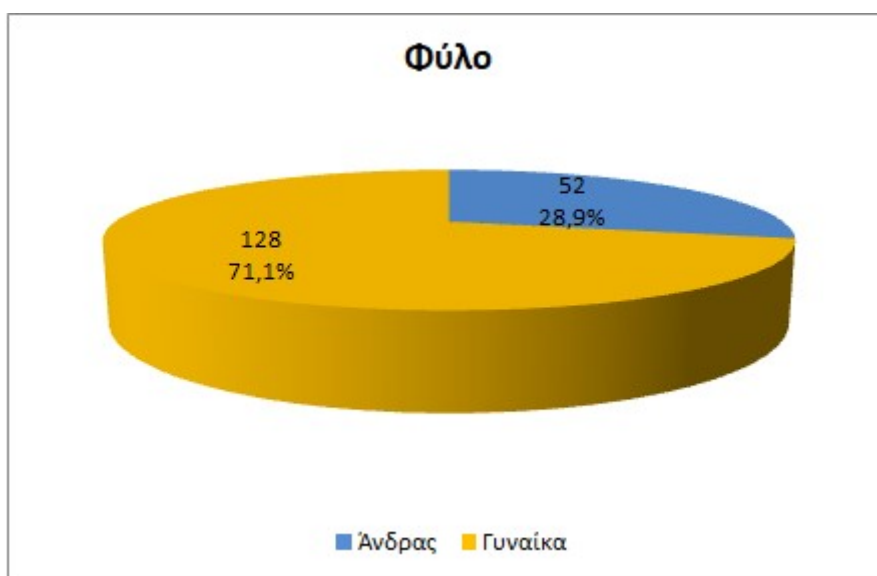
Το ερωτηματολόγιο περιελάμβανε 29 ερωτήσεις και απευθυνόταν σε όλες τις ειδικότητες και σε όλες τις θέσεις που διαθέτει ο Δήμος Αχαρνών. Εκτός από τις κύριες ερωτήσεις που αφορούν το φύλο, την ηλικία, τη θέση εργασίας που κατέχουν και την εκπαίδευση, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε ερωτήσεις που αφορούν τη διαχείριση, την εκπαίδευση/κατάρτιση και την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού μέσα στην υπηρεσία.

Οι ερωτήσεις προήλθαν από πορίσματα-συμπεράσματα διαφόρων μελετών που κατά καιρούς έχουν γίνει και αναφέρονται στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Το ερωτηματολόγιο ήταν δομημένο κυρίως με ερωτήσεις κλειστού τύπου (closed-ended questions), παρέχοντας τη δυνατότητα εύκολης συμπλήρωσης και κωδικοποίησης. Κάποιες κλειστές ερωτήσεις οδηγούσαν αναλόγως σε διαφορετικά συμπεράσματα που περιγραφόταν σε ανοιχτή ερώτηση για περαιτέρω σχολιασμούς, κάνοντας αυτές τις ερωτήσεις αυτομάτως και δομικές, με στόχο την εύρεση αιτιών. Τα δεδομένα της έρευνας αναλύθηκαν με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS 22.0.

4.3 Παρουσίαση και ανάλυση αποτελεσμάτων

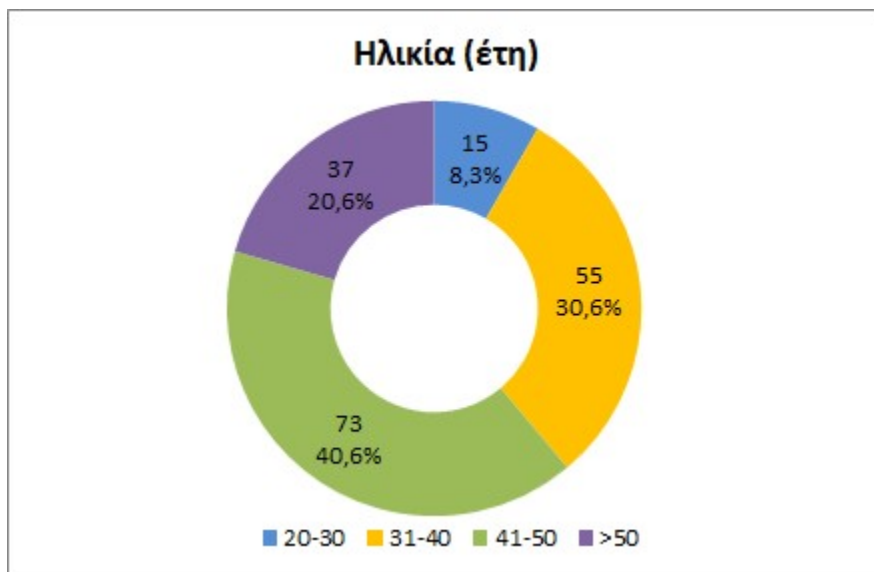
4.3.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά ερωτώμενων

Το συνολικό δείγμα των εργαζομένων απαριθμούσε 180 άτομα. Από αυτά, 128 ήταν γυναίκες (71.1%) και 52 ήταν άνδρες (28.9%).



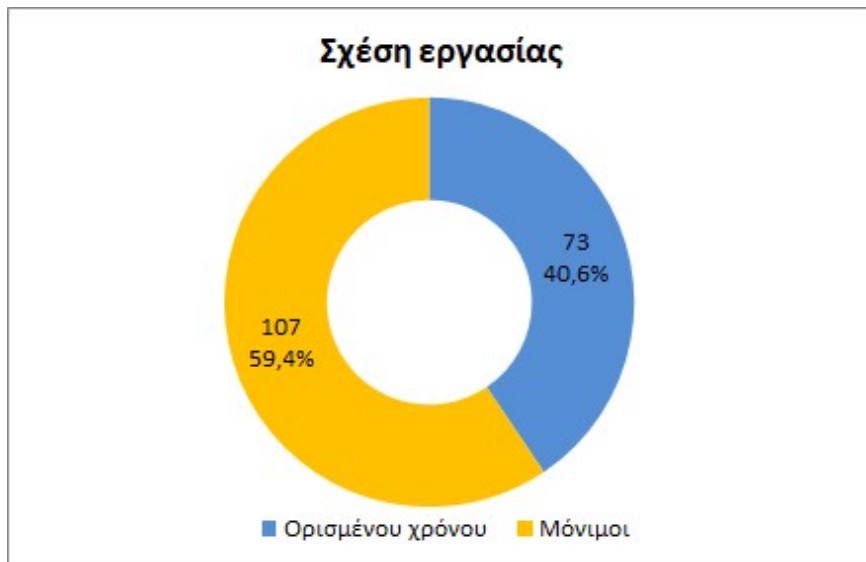
Διάγραμμα 2: Φύλο εργαζομένων

Το προσωπικό του Δήμου αποτελείται από εργαζόμενους διαφορετικών ηλικιών πράγμα το οποίο σημαίνει ότι εκτός από έμπειρο ανθρώπινο δυναμικό, στελεχώνεται και από νέους στους οποίους δίνει την ευκαιρία να εργαστούν και να προσφέρουν τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους. Πιο αναλυτικά, το μεγαλύτερο ποσοστό 40.6% καλύπτεται από εργαζόμενους ηλικίας 41-50 ετών, ακολουθεί το 30.6% από εργαζόμενους 31-40 ετών, ένα μικρότερο ποσοστό 20.6% από εργαζόμενους 50 ετών και πάνω, ενώ το ελάχιστο ποσοστό 8.3% από εργαζόμενους ηλικίας 20 έως 30 ετών.



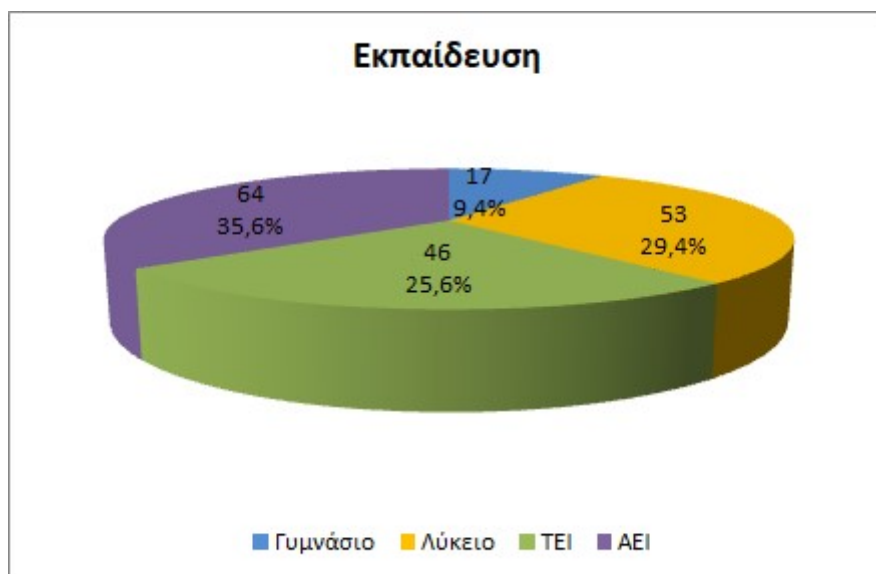
Διάγραμμα 3: Ηλικία εργαζομένων

Η απασχόληση του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα είναι είτε ορισμένου χρόνου είτε μονιμότητας. Κάποιοι εργαζόμενοι εργάζονται με σύμβαση ορισμένου ή εποχικού χρόνου ενώ κάποιοι είναι μόνιμοι. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, στο Δήμο Αχαρνών μόνιμοι υπάλληλοι είναι κυρίως ηλικίες 40 ετών και άνω. Συγκεκριμένα, το 59.4% των υπαλλήλων εντάσσεται στους μόνιμους, ενώ το 40.6% στους εργαζόμενους με σύμβαση ορισμένου χρόνου. Οι νέες συμβάσεις εργασίας είναι κυρίως ορισμένου χρόνου και καλύπτονται κυρίως από εργαζόμενους σχετικά μικρών ηλικιών. Με αυτόν τον τρόπο το δημόσιο δεν δεσμεύεται για κάτι μόνιμο αλλά δίνει ταυτόχρονα την ευκαιρία για απασχόληση. Μάλιστα, μερικές συμβάσεις δίνουν τη δυνατότητα ανανέωσής τους.



Διάγραμμα 4: Σχέση εργασίας

Αναφορικά με το εκπαιδευτικό υπόβαθρο των υπαλλήλων, θα πρέπει να σημειωθεί ότι το μεγαλύτερο ποσοστό (35.6%) είναι απόφοιτοι Ανωτάτων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων (ΑΕΙ), στοιχείο που ενθαρρύνει τον Δήμο Αχαρνών διότι στελεχώνεται από άτομα που κατέχουν ειδικευση. Ωστόσο, ένα μεγάλο ποσοστό καλύπτεται από υπαλλήλους απόφοιτους Λυκείου (29.4%), στη συνέχεια από απόφοιτους Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων (ΤΕΙ) (25.6%) και τέλος ένα μικρό ποσοστό (9.4%) από απόφοιτους Γυμνασίου. Φαίνεται λοιπόν, ότι ο Δήμος δίνει την ευκαιρία στους εργαζομένους να απασχοληθούν ανάλογα με την εκπαίδευσή τους σε ανάλογες θέσεις. Έτσι ανοίγουν ποικίλες θέσεις εργασίας σε όλους τους τομείς.

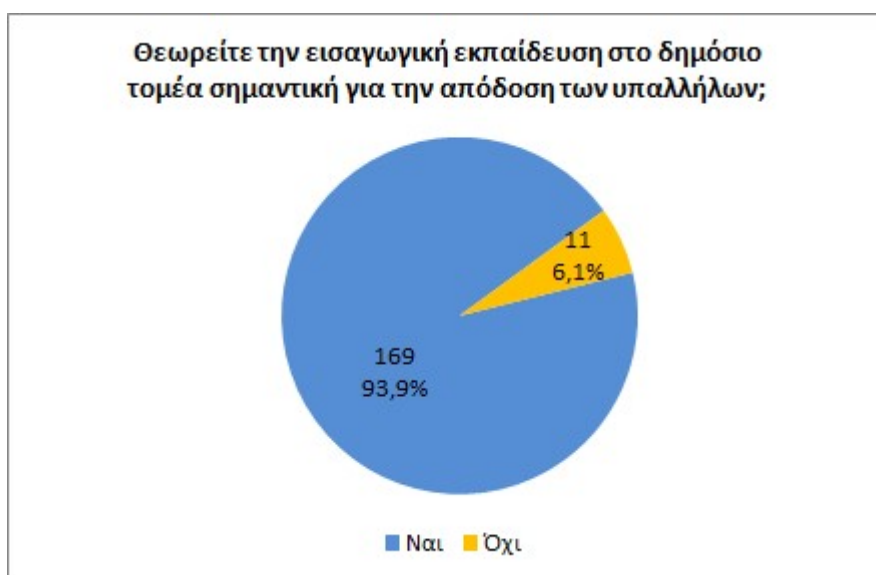


Διάγραμμα 5: Επίπεδο εκπαίδευσης εργαζομένων

Όπως προαναφέρθηκε, τα ερωτηματολόγια δόθηκαν σε εργαζομένους διαφόρων ειδικοτήτων. Μεγάλη συμμετοχή υπήρχε από το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού και γενικών καθηκόντων. Στη συνέχεια, ιδιαίτερη συμμετοχή υπήρχε από τη γραμματεία, την οικονομική, διοικητική και τεχνική υπηρεσία. Λιγότερη ανταπόκριση σημειώθηκε από την κοινωνική υπηρεσία, το νομικό τμήμα, το τμήμα περιβάλλοντος και καθαριότητας καθώς και από τους οδηγούς. Γενικά, υπήρχε μεγάλη προθυμία και ανταπόκριση από τους εργαζομένους όλων των τμημάτων.

4.3.2 Εκπαίδευση-κατάρτιση

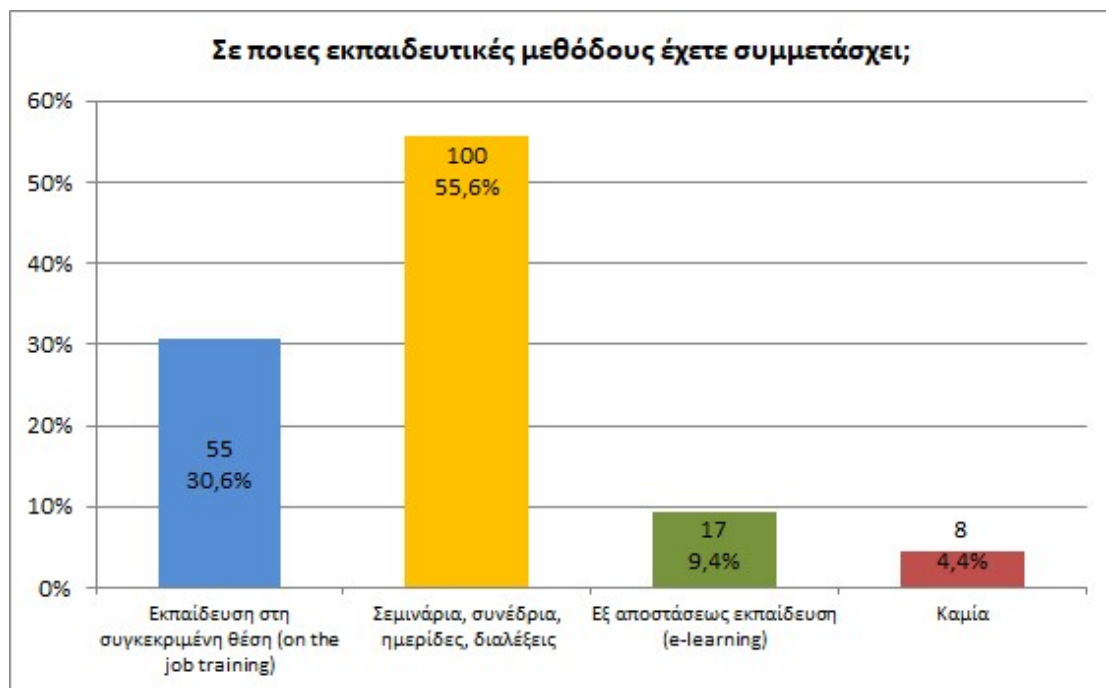
Στην ερώτηση σχετικά με το εάν η εισαγωγική εκπαίδευση στον δημόσιο τομέα είναι σημαντική για την απόδοση των υπαλλήλων κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, το μεγαλύτερο δείγμα απάντησε θετικά. Το 93.9% των εργαζομένων απάντησε ότι η εισαγωγική εκπαίδευση είναι απαραίτητη για την απόδοσή τους, ενώ μόλις το 6.1% από αυτούς είπε ότι δεν είναι απαραίτητη. Η εκπαίδευση αποτελεί το σημαντικότερο εργαλείο βελτίωσης της απόδοσης και της μόρφωσης του κάθε ανθρώπου, οπότε λογικό είναι να ενθαρρύνεται και η εισαγωγική εκπαίδευση πριν την άσκηση των καθηκόντων.



Διάγραμμα 6: Σημαντικότητα εισαγωγικής εκπαίδευσης για την απόδοση των υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα

Έπειτα, στην ερώτηση για τις εκπαιδευτικές μεθόδους που έχουν συμμετάσχει οι εργαζόμενοι, παρατηρείται ότι οι περισσότεροι συμμετείχαν σε σεμινάρια, συνέδρια, ημερίδες και διαλέξεις. Μερικοί εκπαιδευτήκαν και συνεχίζουν να εκπαιδεύονται για τη συγκεκριμένη θέση που κατέχουν (on the job training), λίγοι με εξ αποστάσεως εκπαίδευση ενώ ελάχιστοι δεν έχουν συμμετάσχει σε καμία μέθοδο εκπαίδευσης. Σημασία έχει, ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι συμμετέχουν σε επιμορφωτικά προγράμματα και δείχνουν πρόθυμοι σε κάθε είδους εκπαίδευση.

Στο *Διάγραμμα 7* απεικονίζονται τα ποσοστά συμμετοχής για κάθε μια από τις εκπαιδευτικές μεθόδους. Σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, το 55.6% των υπαλλήλων έλαβε μέρος σε σεμινάρια, ημερίδες, συνέδρια και διαλέξεις, το 30.6% εκπαιδεύτηκε μόνο για τη συγκεκριμένη θέση που εργάζεται, το 9.4% εκπαιδεύτηκε εξ αποστάσεως και το μόλις το 4.4% δεν έχει λάβει καθόλου συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα.



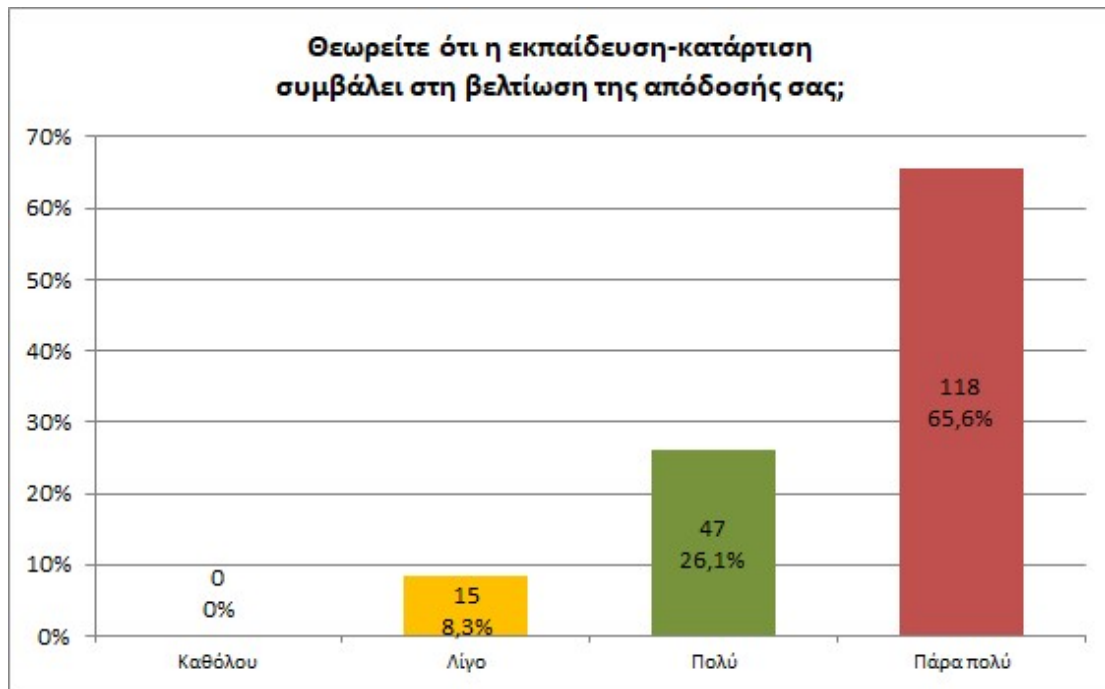
Διάγραμμα 7: Συμμετοχή σε εκπαιδευτικές μεθόδους

Δεδομένου ότι οι περισσότεροι υπάλληλοι έχουν συμμετάσχει σε σεμινάρια, ημερίδες, συνέδρια και διαλέξεις, με τις απαντήσεις της επόμενης ερώτησης σχετικά με τα θέματα σεμιναρίων, συνεδρίων, ημερίδων και διαλέξεων που έχει παρακολουθήσει ο κάθε εργαζόμενος εξετάστηκε η ειδικότητα και τα ενδιαφέροντα που έχει ο καθένας.

Σύμφωνα με τις απαντήσεις, οι υπάλληλοι έχουν παρακολουθήσει σεμινάρια και συνέδρια σχετικά με τη συμβουλευτική στελεχών, τη διαχείριση συμπεριφορών και κρίσεων που αναπτύσσονται μέσα στην υπηρεσία. Επίσης, θέματα σχετικά με τη συλλογή παραπόνων και την αποκατάστασή τους, τεχνικές διαπραγμάτευσης και ελεγκτικές διαδικασίες. Επιπλέον, ένα αρκετά σημαντικό θέμα που έχουν παρακολουθήσει πολλοί είναι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και η διοίκηση επιχειρήσεων και οργανισμών.

Επισημαίνεται ότι σύμφωνα με τις απαντήσεις των υπαλλήλων, εκείνοι που συμμετείχαν περισσότερο σε σεμινάρια, συνέδρια και ημερίδες ήταν εργαζόμενοι από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό διότι γίνεται συνεχής επιμόρφωση με νέες διαδικασίες και προβάλλονται τρόποι διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν έτσι ώστε να υπάρχει ανάπτυξη του Δήμου. Βέβαια, και άλλα τμήματα όπως η τεχνική υπηρεσία και το τμήμα του περιβάλλοντος συμμετείχαν σε διάφορα επιμορφωτικά προγράμματα.

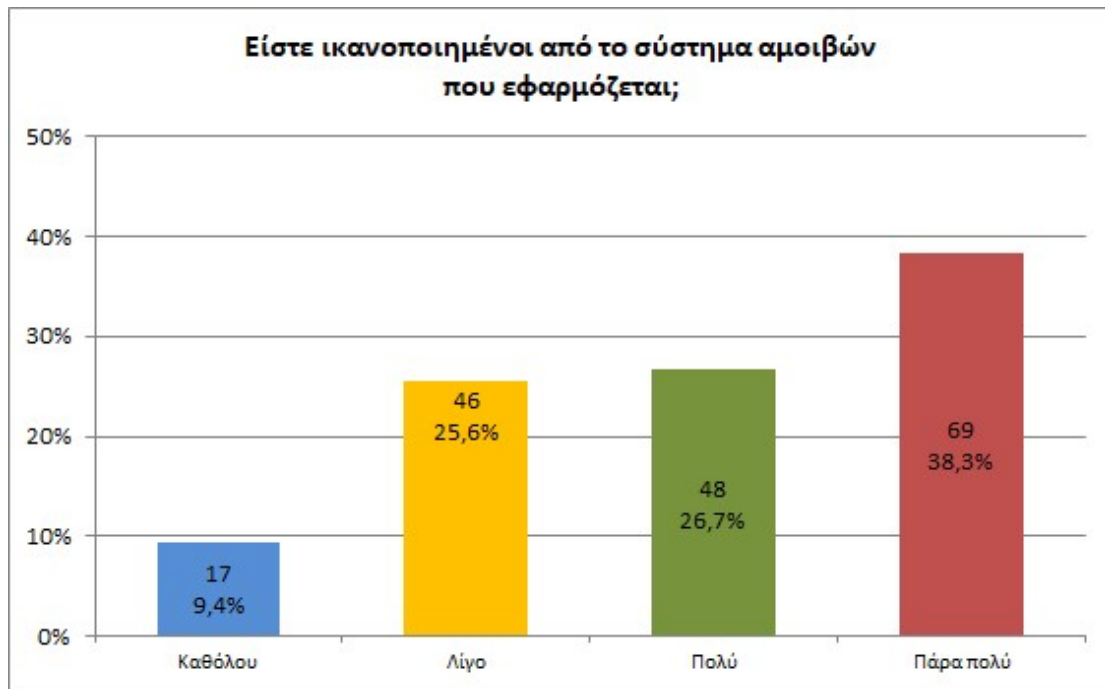
Εκτός από την ερώτηση σχετικά με το εάν η εκπαίδευση βοηθά στην απόδοση των εργαζομένων κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, τέθηκε και η ερώτηση αν βοηθά η εκπαίδευση/κατάρτιση στο να βελτιωθεί σταδιακά η απόδοσή τους. Βεβαίως οι περισσότεροι απάντησαν πάρα πολύ ενώ κανένας δεν απάντησε καθόλου. Αυτό το δείγμα δείχνει ότι η εκπαίδευση/κατάρτιση είναι επιθυμητή απ' όλους και θεωρείται απαραίτητη για όλες τις ειδικότητες και τους κλάδους ανεξαιρέτως του εκπαιδευτικού υπόβαθρου που έχει ο καθένας. Όπως παρατηρείται, το 65.6% του δείγματος απάντησε ότι η εκπαίδευση βοηθά πάρα πολύ, το 26.1% πολύ, το 8.3% λίγο και κανένας καθόλου.



Διάγραμμα 8: Συμβολή της εκπαίδευσης-κατάρτισης στην απόδοση

4.3.3 Αμοιβές και παροχές

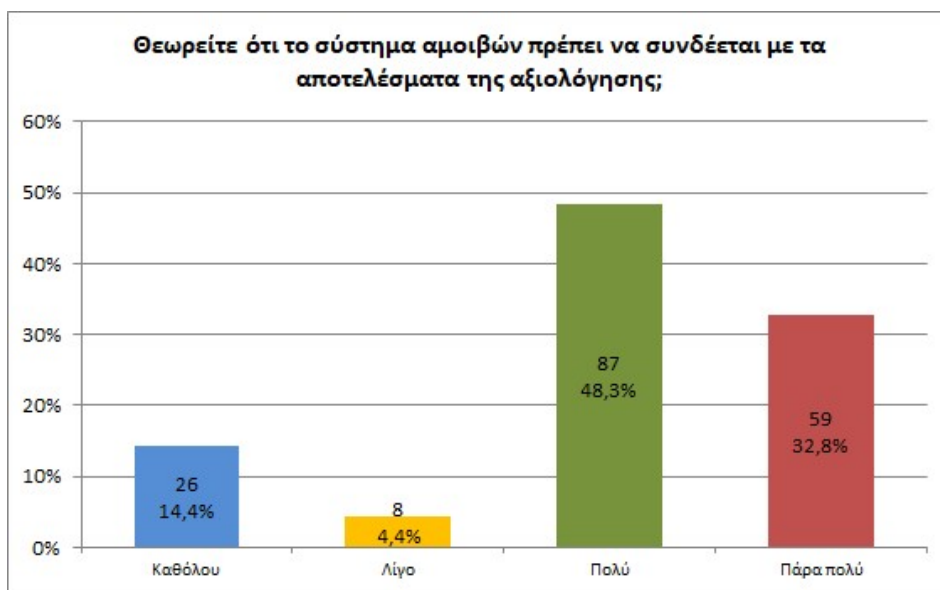
Οι εργαζόμενοι του Δήμου Αχαρνών σε γενικές γραμμές δηλώνουν ικανοποιημένοι από το σύστημα αμοιβών που εφαρμόζεται στην υπηρεσία τους. Έτσι, το 38.3% των εργαζομένων είναι πάρα πολύ ικανοποιημένο και το 26.7% πολύ ικανοποιημένο. Ωστόσο, αρκετοί είναι εκείνοι που δεν είναι και τόσο ευχαριστημένοι με το σύστημα αμοιβών (25.6%), ενώ το 9.4% του δείγματος δηλώνει ότι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένο. Ίσως αυτό το ποσοστό ατόμων θεωρεί ότι προσφέρει πολύ παραπάνω πράγματα στην εργασία του σχετικά με την αμοιβή που λαμβάνει. Δυστυχώς όμως στο δημόσιο τομέα, η αμοιβή δεν είναι ανάλογη με την απόδοση και τις δεξιότητες του κάθε υπαλλήλου.



Διάγραμμα 9: Ικανοποίηση εργαζομένων από το σύστημα αμοιβών

Έτσι λοιπόν, η ερώτηση σχετικά με αν θα πρέπει το σύστημα αμοιβών να συνδέεται με τα αποτελέσματα αξιολόγησης είναι αρκετά σημαντική για έναν οργανισμό και μια υπηρεσία. Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από κάθε αξιολόγηση είναι απαραίτητο να συνδέονται με τις αμοιβές διότι αυτό κάνει τους υπαλλήλους να εργάζονται πιο αποδοτικά και με μεγαλύτερο ζήλο και θέληση με σκοπό την ανάπτυξη της υπηρεσίας.

Επίσης, πρόκειται για μια μέθοδο πιο αξιοκρατική διότι οι αμοιβές θα ποικίλουν ανάλογα με την απόδοση των υπαλλήλων. Για παράδειγμα, εργαζόμενοι με μικρή απόδοση θα λαμβάνουν και μικρότερο μισθό σε σχέση με εκείνους που θα έχουν μεγαλύτερη απόδοση. Στο Δήμο Αχαρνών, παρατηρείται ότι οι περισσότεροι υπάλληλοι συμφωνούν να συνδέεται το σύστημα αμοιβών με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης. Συγκεκριμένα, το 80.1% του δείγματος δηλώνει ότι συμφωνεί πολύ έως πάρα πολύ, ενώ το 14.4% δεν το θεωρεί καλή ιδέα.



Διάγραμμα 10: Σύνδεση συστήματος αμοιβών με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης

Συνεχίζοντας με την ερώτηση εάν οι υπάλληλοι είναι ευχαριστημένοι με τις παρεχόμενες άδειες από την υπηρεσία τους, όλοι οι συμμετέχοντες απάντησαν πολύ έως πάρα πολύ. Αναλυτικά, οι απαντήσεις που δόθηκαν είναι χωρισμένες ως εξής: το 59.4% των εργαζομένων δηλώνουν πάρα πολύ ικανοποιημένοι και το 40.6% πολύ ικανοποιημένοι με τις άδειες που τους παρέχονται. Κανένας δεν απάντησε αρνητικά σε αυτή την ερώτηση πράγμα που σημαίνει ότι υπάρχει κατανόηση και σεβασμός προς τους εργαζόμενους και τα δικαιώματά τους. Ο Δήμος δεν εκμεταλλεύεται τις ημέρες αδείας που αντιστοιχούν σε κάθε εργαζόμενο και τις παρέχει κανονικά χωρίς να δημιουργεί δυσaréσκειες και απογοητεύσεις.



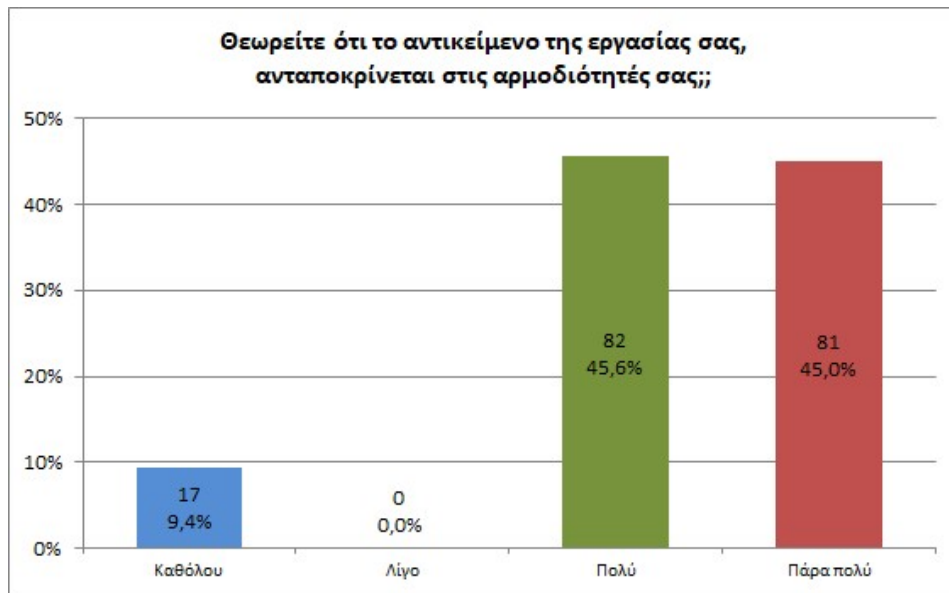
Διάγραμμα 11: Ικανοποίηση εργαζομένων από τις παρεχόμενες άδειες

Μια σημαντική επίσης ερώτηση, είναι εάν οι εργαζόμενοι του Δήμου Αχαρνών είναι ικανοποιημένοι με το ωράριό τους. Σε αυτή την ερώτηση απάντησαν το 70.6% πολύ ευχαριστημένοι και το 29.4% πάρα πολύ. Έτσι, φαίνεται ότι δεν πραγματοποιούνται υπερωρίες και οι υπάλληλοι καλούνται να εργαστούν μόνο στο συγκεκριμένο ωράριο τους χωρίς να το υπερβαίνουν. Στον δημόσιο τομέα τα ωράρια είναι συγκεκριμένα και δεν υπερβαίνουν τις οχτώ ώρες εργασίας. Είναι πολύ ενδιαφέρον να είναι ευχαριστημένοι οι υπάλληλοι από το ωράριο εργασίας τους ιδιαίτερα σε μια εποχή που οι υπερωρίες υπερισχύουν. Με αυτό τον τρόπο εργάζονται ευχάριστα και είναι πιο αποδοτικοί σε ότι κάνουν.



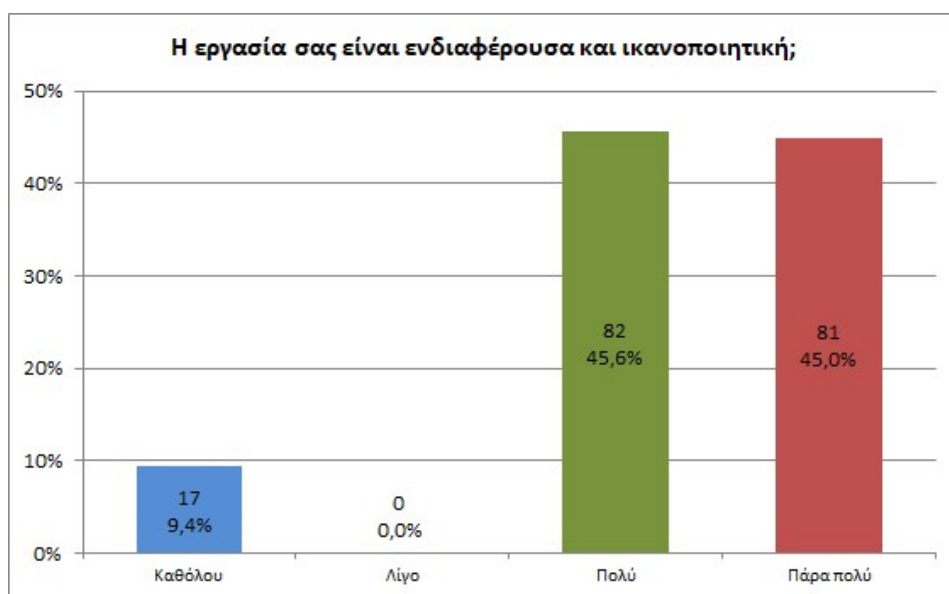
Διάγραμμα 12: Ικανοποίηση εργαζομένων από το ωράριο

Μια από τις κυριότερες ερωτήσεις που τέθηκαν στους εργαζομένους του Δήμου Αχαρνών είναι εάν το αντικείμενο της εργασίας τους ανταποκρίνεται στις αρμοδιότητες τους και σχεδόν όλοι απάντησαν θετικά. Συγκεκριμένα, το 45.6% του δείγματος απάντησε ότι ανταποκρίνεται πολύ και το 45% δήλωσε ότι ανταποκρίνεται πάρα πολύ το αντικείμενο εργασίας τους στις αρμοδιότητες που έχουν αναλάβει. Μόλις το 9.4% απάντησε αρνητικά, θέλοντας με αυτό τον τρόπο να δείξει ότι το αντικείμενο της εργασίας τους δεν έχει καμία σχέση με τις αρμοδιότητες τους. Αυτό το μικρό ποσοστό ίσως να μην είναι και πολύ ευχαριστημένο με το αντικείμενο που ασχολείται και να μην βλέπει την εργασία του ενδιαφέρουσα και ευχάριστη. Η πλειοψηφία όμως δείχνει ότι σχεδόν όλοι οι εργαζόμενοι του Δήμου απασχολούνται και προσφέρουν στην υπηρεσία έργα που ανταποκρίνονται στο αντικείμενο της εργασίας τους.



Διάγραμμα 13: Αντικείμενο εργασίας και αρμοδιότητες

Η ερώτηση εάν η εργασία είναι ενδιαφέρουσα και ικανοποιητική αλληλοσυνδέεται με την προηγούμενη ερώτηση. Οι εργαζόμενοι που απάντησαν θετικά ότι το αντικείμενο της εργασίας τους ανταποκρίνεται στις αρμοδιότητες τους, λογικά θεωρούν ότι η εργασία τους θα είναι ενδιαφέρουσα και ικανοποιητική. Έτσι, παρατηρείται ότι το ίδιο ποσοστό που απάντησε θετικά στην προηγούμενη ερώτηση απάντησε το ίδιο και σε αυτήν. Μάλιστα, το 9.4% των υπαλλήλων που απάντησε αρνητικά προηγουμένως απάντησε το ίδιο και σε αυτή την ερώτηση, επιβεβαιώνοντας την υπόθεση που διατυπώθηκε προηγουμένως.



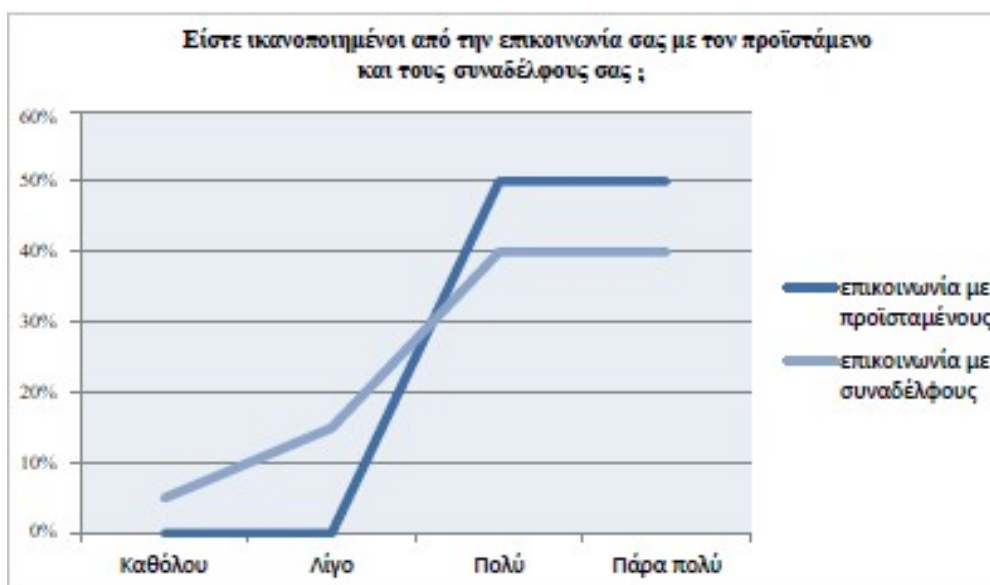
Διάγραμμα 14: Ενδιαφέρον και ικανοποίηση από την εργασία

4.3.4 Εργασιακές σχέσεις

Ένα από τα κυριότερα προβλήματα που υφίσταται σε μια επιχείρηση ή οργανισμό είναι η επικοινωνία και η σχέση μεταξύ των υπαλλήλων και των προϊσταμένων αλλά και των υπαλλήλων μεταξύ τους. Όταν οι σχέσεις δεν είναι καλές και δημιουργούνται συνεχώς προβλήματα και παρεξηγήσεις συνεπάγεται ότι το κλίμα και το περιβάλλον που επικρατεί δεν είναι αρεστό. Έτσι, υπάρχει άρνηση για εργασία και η απόδοση των εργαζομένων μειώνεται με αποτέλεσμα να μην εκπληρώνονται οι στόχοι της επιχείρησης ή του οργανισμού.

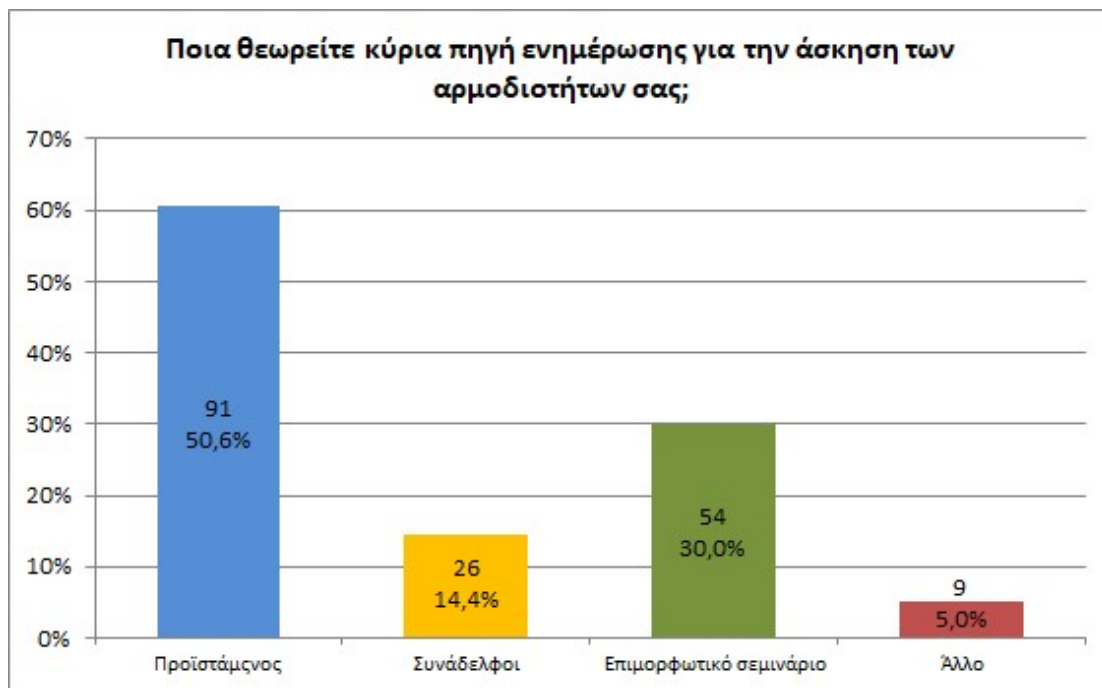
Στην προκειμένου περίπτωση του Δήμου Αχαρνών παρατηρείται ότι η επικοινωνία των υπαλλήλων με τους προϊσταμένους όσο και με τους συναδέλφους είναι πάρα πολύ ικανοποιητική. Πιο συγκεκριμένα, όλοι οι υπάλληλοι είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι με τις σχέσεις που διατηρούν με τους προϊσταμένους. Μάλιστα, το ποσοστό ικανοποίησης χωρίζεται ανάμεσα στο πάρα πολύ (50%) και το πολύ ικανοποιημένοι (50%).

Όσον αφορά τις σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων, είναι σχεδόν ικανοποιητική για όλους, εκτός από το 15% που είναι λίγο ικανοποιημένο και το 5% που απάντησε ότι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένο από την επικοινωνία που έχει με τους συναδέλφους. Επομένως, διαπιστώνεται ότι οι σχέσεις και η επικοινωνία πραγματοποιείται καλύτερα ανάμεσα στους προϊσταμένους και τους εργαζόμενους.



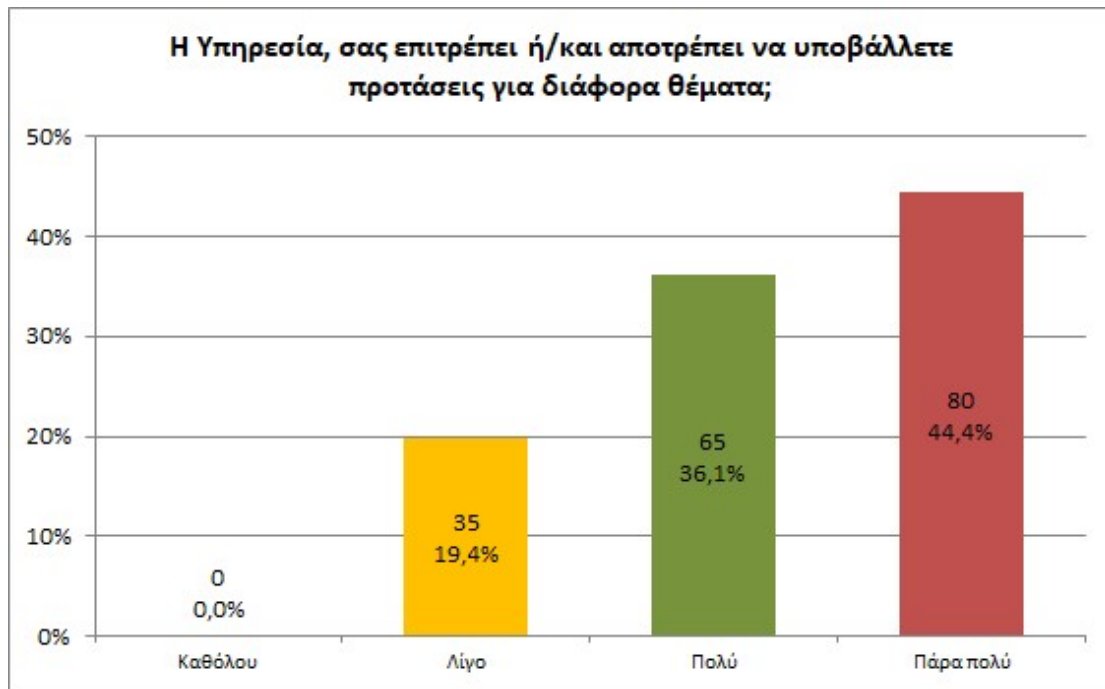
Διάγραμμα 15: Ικανοποίηση εργαζομένων από την επικοινωνία με τον προϊστάμενο και από συναδέλφους

Κάθε εργαζόμενος ασκεί τα καθήκοντά του βασιζόμενος ο καθένας ξεχωριστά από διαφορετική πηγή ενημέρωσης. Έτσι, για το 50.6% των υπαλλήλων του Δήμου Αχαρνών, η πηγή ενημέρωσης για την άσκηση των αρμοδιοτήτων τους αποτελεί ο προϊστάμενος. Απ' ότι φαίνεται ο προϊστάμενος είναι εκείνος που τους ενημερώνει και τους πληροφορεί πριν πράξουν την κάθε αρμοδιότητα που έχουν αναλάβει. Επίσης, για το 30% του δείγματος κύρια πηγή ενημέρωσης είναι τα επιμορφωτικά σεμινάρια, για το 14.4% οι συνάδελφοι και για το υπόλοιπο 5% κάτι άλλο.



Διάγραμμα 16: Πηγές ενημέρωσης για την άσκηση των αρμοδιοτήτων

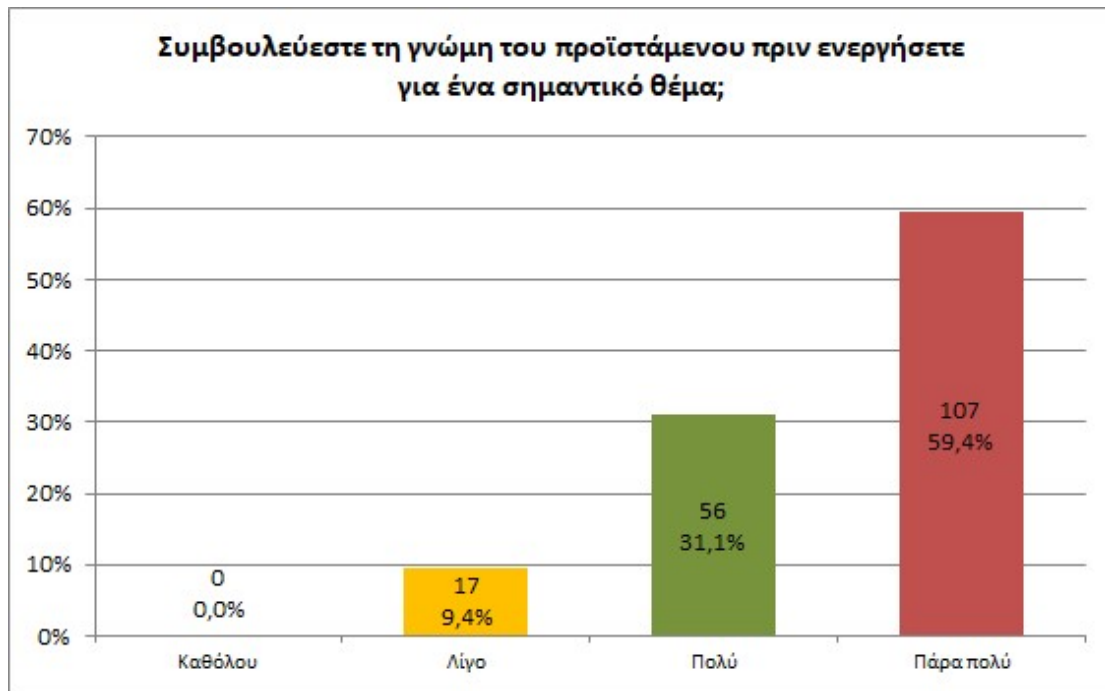
Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, το 44.4% των υπαλλήλων απάντησε ότι η υπηρεσία ασκεί μεγάλη επίδραση στην υποβολή προτάσεων για διάφορα θέματα. Αυτό σημαίνει ότι η υπηρεσία έχει τη δυνατότητα να τους επιτρέπει ή ακόμα και να τους αποτρέπει να υποβάλλουν προτάσεις για διάφορα θέματα. Επίσης, το 36.1% του δείγματος απάντησε ότι η υπηρεσία επεμβαίνει πολύ ενώ το 19.9% δήλωσε ότι η υπηρεσία δεν επιδρά και τόσο πολύ. Συνεπώς, τα αποτελέσματα κυμαίνονται ανάλογα με τη σειρά που ακολουθεί η κάθε υπηρεσία μέσα στον Δήμο Αχαρνών και τη σχέση και το ενδιαφέρον που δείχνει στους υπαλλήλους της.



Διάγραμμα 17: Δυνατότητα υποβολής προτάσεων για διάφορα θέματα

Στις περισσότερες υπηρεσίες, οι εργαζόμενοι συμβουλευονται τον προϊστάμενό τους πριν ενεργήσουν για ένα σημαντικό θέμα. Οι προϊστάμενοι έχουν τη μεγαλύτερη μερίδα ευθύνης σχετικά με τα αποτελέσματα που θα επιφέρει το τμήμα τους. Έτσι, πρέπει να είναι σίγουροι για τις συμβουλές και τις κατευθύνσεις που δίνουν στο προσωπικό.

Στην έρευνά μας, το 31.1% και το 59.4% των εργαζομένων του Δήμου Αχαρνών χρειάζονται πολύ έως και πάρα πολύ αντίστοιχα τη γνώμη του προϊσταμένου πριν ενεργήσουν και πάρουν αποφάσεις για ένα θέμα. Αυτό καταδεικνύει ότι ο κάθε εργαζόμενος δεν πράττει με δική του ευθύνη, ούτε παίρνει μόνος του αποφάσεις, αλλά λαμβάνει σοβαρά υπόψη του τους ανωτέρους του.



Διάγραμμα 18: Συμβουλευτική προϊστάμενου πριν την ενέργεια για σημαντικά θέματα

4.3.5 Αξιολόγηση της απόδοσης

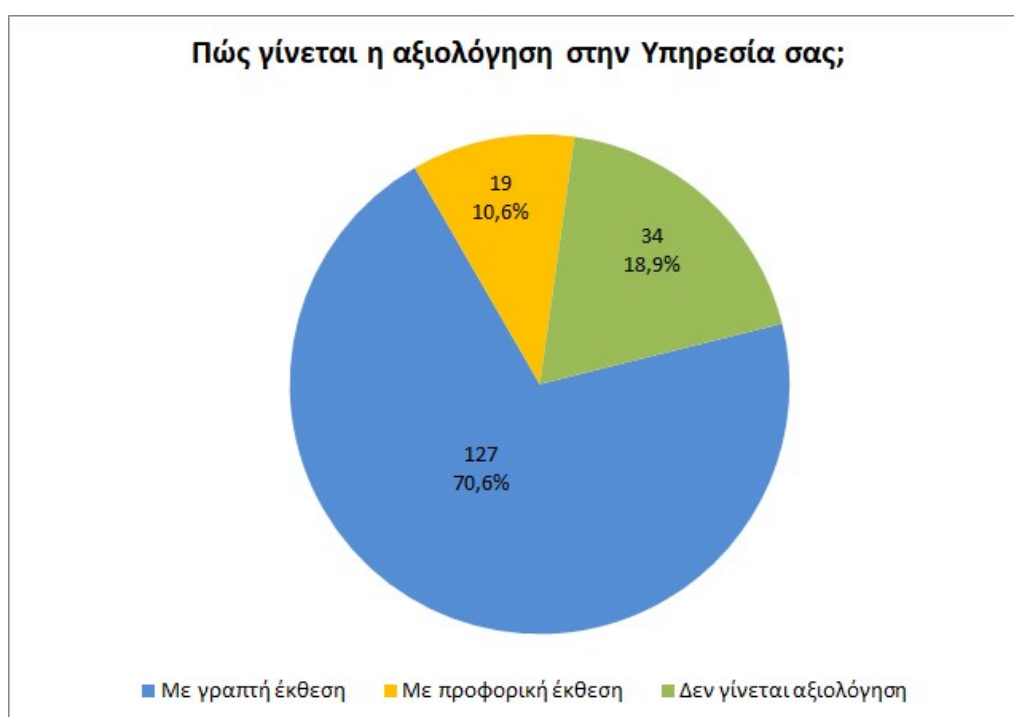
Κύριος σκοπός της αξιολόγησης των δημόσιων υπαλλήλων είναι η βελτίωση της ατομικής επίδοσης, με απώτερο σκοπό την αποτελεσματική λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών. Η αξιολόγηση γίνεται με γραπτή έκθεση με τα εξής κριτήρια: γνώση του αντικειμένου, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα, υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά καθώς και η αποτελεσματικότητα.

Η αξιολόγηση πραγματοποιείται σε ετήσια βάση και οι προϊστάμενοι αξιολογούνται και για τις διοικητικές τους ικανότητες. Το σύστημα δεν έχει τιμωρητικό χαρακτήρα, αλλά στοχεύει στη βελτίωση των υπαλλήλων, στην αμφίδρομη σχέση μεταξύ των υφισταμένων, στην ενίσχυση της παρακίνησης τους και στην ποιοτική αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης.

Με όμοιο τρόπο λοιπόν, γίνεται και η αξιολόγηση του προσωπικού του Δήμου Αχαρνών. Στο σύνολο των απαντήσεων που δόθηκαν, το 70.6% των εργαζομένων απάντησε ότι η αξιολόγηση πραγματοποιείται με γραπτή έκθεση, το 10.6% με προφορική έκθεση, ενώ το 18.9% δήλωσε ότι δεν γίνεται καθόλου αξιολόγηση.

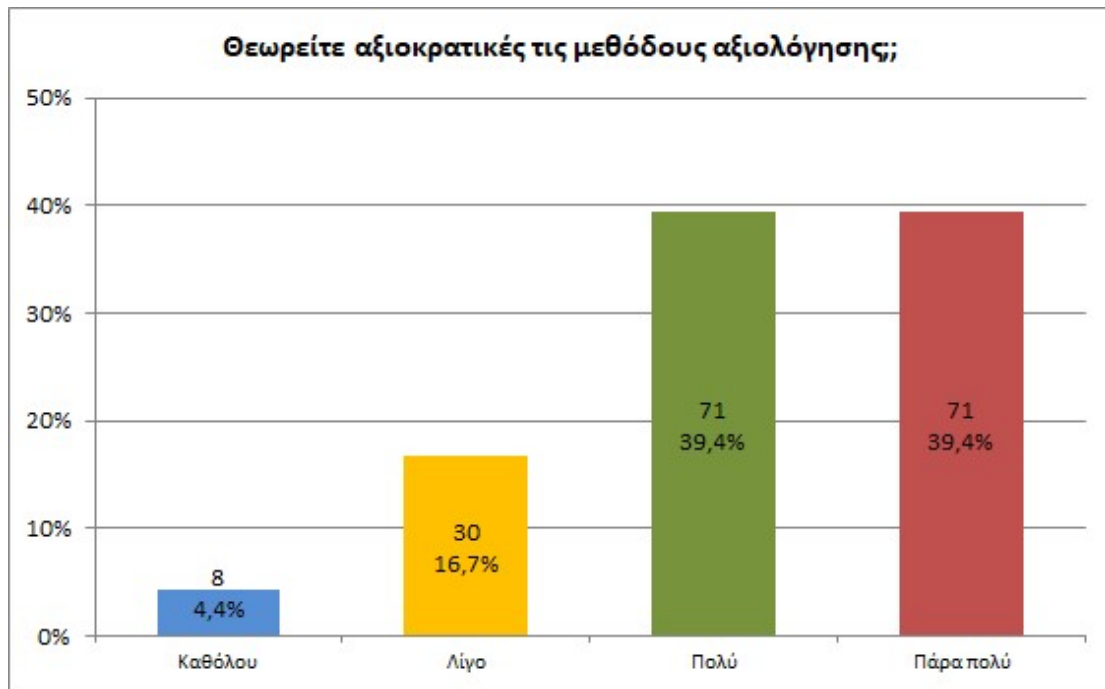
Η απουσία της αξιολόγησης σε μερικά τμήματα/υπηρεσίες που διαπιστώθηκε ότι υπάρχει, δημιουργεί ερωτήματα και αντιδράσεις ως προς την απόδοση και την αποτελεσματικότητα. Πώς οι εργαζόμενοι θα γνωρίζουν την απόδοσή τους και θα βελτιώνονται; Πώς θα γίνουν πιο αποτελεσματικοί; Η έλλειψη αξιολόγησης ιδιαίτερα στις μέρες μας δεν δικαιολογείται, διότι υπάρχουν πολλοί τρόποι που μπορεί να γίνει.

Το φαινόμενο αυτό, συναντάται κυρίως στον δημόσιο τομέα και συμβαίνει λόγω αδιαφορίας ή ακόμα και έλλειψης υποδομών. Σε κάθε περίπτωση, είναι απαραίτητο να βελτιωθεί αρκετά το σύστημα αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα και να πραγματοποιείται αντικειμενικά χωρίς αποσκοπούς.



Διάγραμμα 19: Μέθοδοι αξιολόγησης

Όταν μια αξιολόγηση πραγματοποιείται με αξιοκρατικές μεθόδους, είναι πολύ σημαντικό για μια επιχείρηση ή υπηρεσία. Με αυτόν τον τρόπο φαίνεται που υπερτερεί ή που είναι αδύναμος ένας εργαζόμενος. Επίσης, φαίνεται σε ποιο κομμάτι πρέπει να βελτιωθεί και τι αλλαγές είναι απαραίτητο να γίνουν. Η παρούσα έρευνα που αφορά τον Δήμο Αχαρνών έδειξε ότι οι περισσότεροι υπάλληλοι (78.8%) θεωρούν ότι η αξιολόγηση συμβαίνει με αξιοκρατικές διαδικασίες και μεθόδους. Αντιθέτως, ένα μικρό ποσοστό 16.7% απάντησε ότι δεν είναι αρκετά αξιοκρατικές και μόλις 4.4% ότι δεν είναι καθόλου.

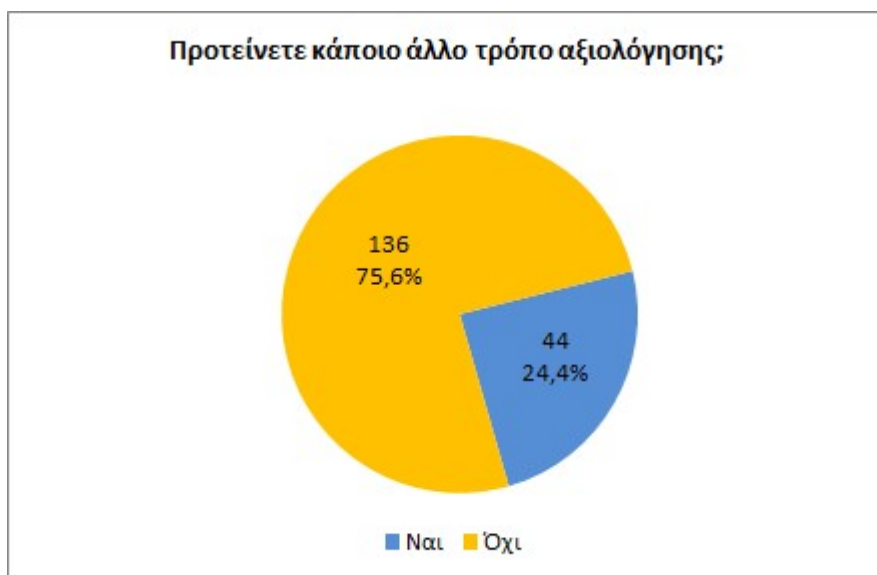


Διάγραμμα 20: Αξιοκρατία μεθόδων αξιολόγησης

Σχεδόν όλοι οι υπάλληλοι του Δήμου Αχαρνών είναι ικανοποιημένοι με τον τρόπο αξιολόγησης που εφαρμόζεται και θεωρούν αξιοκρατικές τις μεθόδους που πραγματοποιούνται. Συνεπώς, το 75.6% των υπαλλήλων δεν προτείνει κάποιο άλλο τρόπο αξιολόγησης ενώ μόλις το 24.4% προτείνει κάτι διαφορετικό. Αρκετοί μάλιστα είναι εκείνοι που υποστηρίζουν ότι είναι απαραίτητη η ύπαρξη συμβούλων εργασιακής ψυχολογίας και εξειδικευμένου προσωπικού σχετικά με την αξιολόγηση. Αυτός ο τρόπος στοχεύει στον προσδιορισμό των δεξιοτήτων και δυνατοτήτων των εργαζομένων.

Κάποιοι άλλοι εργαζόμενοι θεωρούν καλό να υπάρχει στοχοθεσία ανά θέση εργασίας, περιγράμματα θέσεων εργασίας, λαμβάνοντας υπόψη ποιοτικά και ποσοτικά κριτήρια, καθώς επίσης και αναλυτική περιγραφή των ατόμων. Αρκετά ενδιαφέρουσες ήταν και οι προτάσεις σχετικά με το να γίνεται αξιολόγηση σε πιο τακτά χρονικά διαστήματα. Πιο αναλυτικά, τονίζεται ότι θα ήταν καλό να γίνεται αξιολόγηση σε εβδομαδιαία βάση χωρίς απαραίτητα να πραγματοποιείται με τη διαδικασία της γραπτής έκθεσης αλλά με προφορική προκειμένου να μην είναι χρονοβόρα.

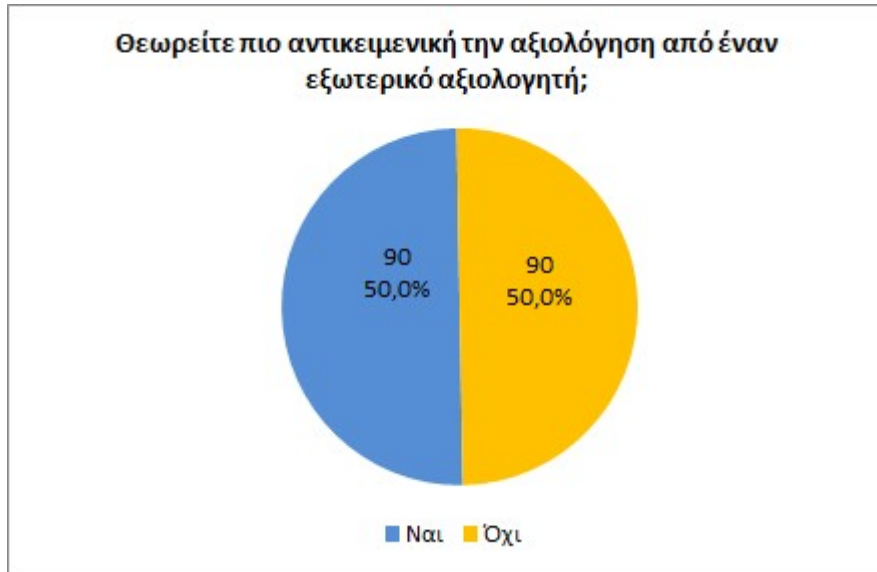
Επίσης, υποστηρίζεται ότι η επίσημη αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται βασισμένη στις εβδομαδιαίες αξιολογήσεις, δίνοντας έτσι στους υπαλλήλους τη δυνατότητα για εξέλιξη. Επιπλέον, μια πρόταση θα μπορούσε να είναι ο έλεγχος των αξιολογήσεων από το αρμόδιο Υπουργείο σύμφωνα με τη γνώμη ορισμένων υπαλλήλων.



Διάγραμμα 21: Προτάσεις για κάποιο άλλο τρόπο αξιολόγησης

Η αξιολόγηση από εξωτερικό αξιολογητή είναι κάτι που δεν υφίσταται και δεν συνηθίζεται στον δημόσιο τομέα. Ωστόσο, θα ήταν αρκετά ενδιαφέρον εάν συνέβαινε, διότι τότε θα ήταν άκρως αντικειμενική κάθε αξιολόγηση και θα στόχευε πλήρως στη βελτίωση της απόδοσης των υπαλλήλων. Οι απόψεις και οι απαντήσεις που δόθηκαν δίστανται όπως φαίνεται και παρακάτω.

Συγκεκριμένα, το 50% των εργαζομένων απάντησαν θετικά στην ιδέα της ύπαρξης ενός εξωτερικού αξιολογητή ενώ το υπόλοιπο 50% αρνητικά. Παρόλο το διχασμένο αυτό αποτέλεσμα, θα λέγαμε ότι είναι αρκετά αισιόδοξο που έστω και το 50% των υπαλλήλων επιθυμεί μια διαφορετική διαδικασία αξιολόγησης και απαντά θετικά σε μια εντελώς διαφορετική νοοτροπία.



Διάγραμμα 22: Αξιολόγηση από εξωτερικό αξιολογητή

4.3.6 Κίνητρα απόδοσης και εργαλεία διαχείρισης

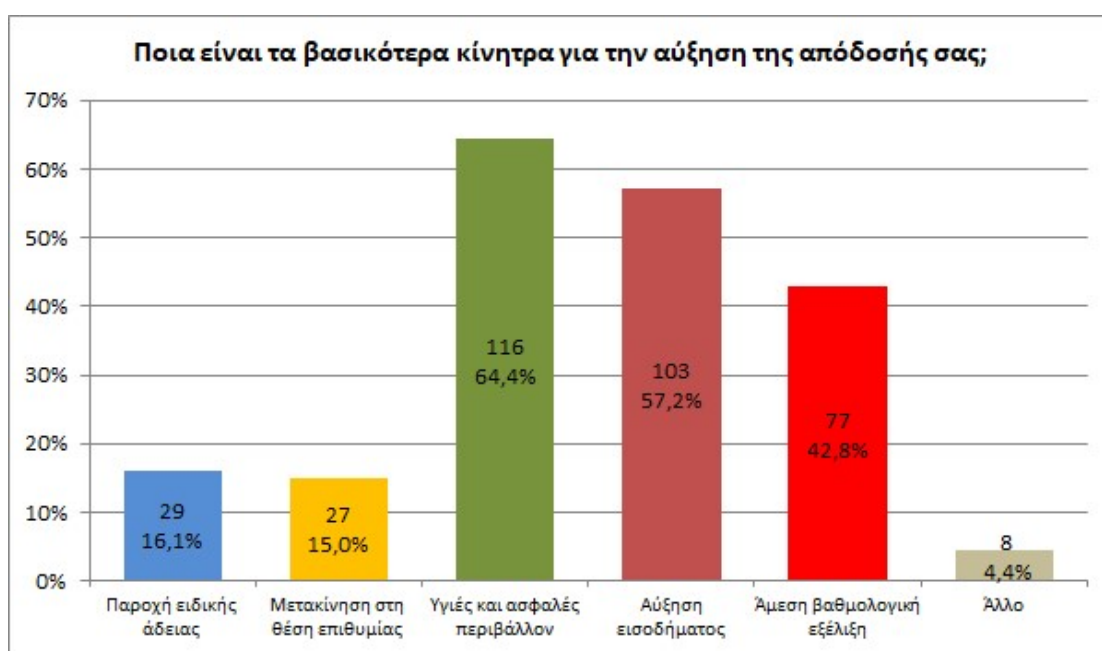
Είναι αρκετά σημαντικό για έναν εργαζόμενο να έχει κίνητρα στην εργασία του. Με την παροχή κινήτρων, προσπαθεί να είναι πιο εργατικός και πιο αποδοτικός. Εργάζεται με περισσότερη όρεξη, διάθεση και θέληση. Επομένως, είναι απαραίτητο κάθε επιχείρηση ή οργανισμός να δίνει κίνητρα στους εργαζομένους, τόσο για την ίδια όσο και για τους υπαλλήλους.

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων, στον Δήμο Αχαρνών το βασικότερο κίνητρο για τους υπαλλήλους είναι να εργάζονται σε ένα υγιές και ασφαλές περιβάλλον (64.4%). Σχεδόν όλους τους εργαζόμενους τους απασχολεί αυτό το θέμα διότι όλοι επιθυμούν να εργάζονται σε ένα περιβάλλον στο οποίο να νιώθουν ασφαλές και χαρούμενοι. Έτσι, όσο πιο υγιές και ασφαλές είναι ο χώρος εργασίας τους, τόσο αυξάνεται η απόδοσή τους.

Δεύτερο βασικό κίνητρο για τους εργαζόμενους του Δήμου Αχαρνών είναι η αύξηση του εισοδήματος (57.2%). Το εισόδημα είναι ένας τρόπος ανταπόδοσης της παροχής εργασίας του κάθε εργαζόμενου. Οπότε, λογικό είναι να επιθυμούν ως κίνητρο την αύξηση του εισοδήματος έτσι ώστε να έχουν κίνητρο να παρέχουν περισσότερα και να αυξήσουν την απόδοσή τους.

Τρίτο βασικό κίνητρο θεωρείται η άμεση βαθμολογική εξέλιξη (42.8%). Η στασιμότητα σε μια συγκεκριμένη θέση εργασίας, είναι λογικό να είναι κουραστική και λιγότερο αποδοτική. Ο άνθρωπος είναι στη φύση του να εξελίσσεται και να κατακτά νέα πράγματα και αρμοδιότητες. Επομένως, σίγουρα η βαθμολογική εξέλιξη είναι προϋπόθεση για τη βελτίωση και την αύξηση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων.

Στις τελευταίες θέσεις σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν από τους υπαλλήλους όσον αφορά τα βασικότερα κίνητρα για την αύξηση της αποδοτικότητας βρίσκονται η παροχή ειδικής άδειας (16.1%) και η μετακίνηση στη θέση επιθυμίας (15%). Παρατηρείται λοιπόν, ότι μικρότερο ποσοστό απάντησε ως βασικό κίνητρο την παροχή κάποιας άδειας και τη μετακίνηση των εργαζομένων στη θέση που επιθυμεί. Σίγουρα είναι κι αυτά δύο σημαντικά κίνητρα για να αυξήσει κάποιος την εργασία και την απόδοση του αλλά όπως φαίνεται δεν αποτελούν τα κύρια κίνητρα σύμφωνα με τους συγκεκριμένους υπαλλήλους του Δήμου Αχαρνών.

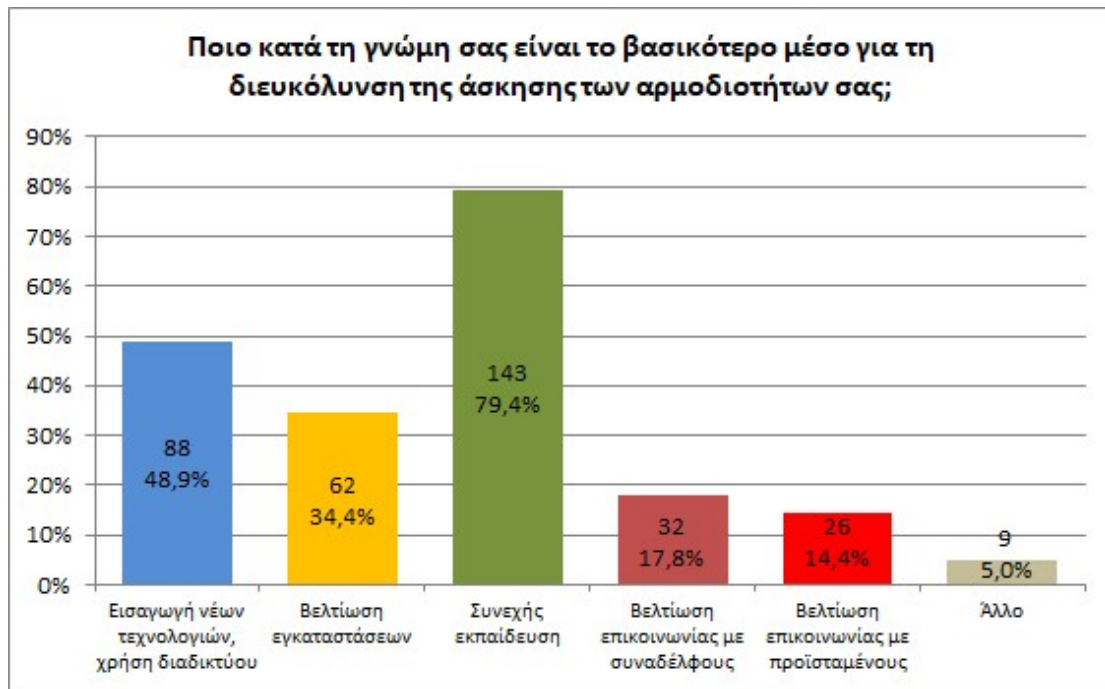


Διάγραμμα 23: Κίνητρα για αύξηση της απόδοσης

Σε μια επιχείρηση ή οργανισμό είναι απαραίτητο να υπάρχουν διάφορα μέσα έτσι ώστε να διευκολύνεται η άσκηση αρμοδιοτήτων των υπαλλήλων. Σύμφωνα με τις απαντήσεις που έδωσαν οι υπάλληλοι του Δήμου Αχαρνών, το βασικότερο μέσο είναι η συνεχής εκπαίδευση/κατάρτιση (79.4%), καθώς θεωρούν ότι η συνεχόμενη επιμόρφωσή τους θα τους βοηθήσει να ασκούν καλύτερα τις αρμοδιότητες που έχουν αναλάβει, να ενημερώνονται και να εκπαιδεύονται για οτιδήποτε καινούργιο καθώς και να αυτοβελτιώνονται. Αξιόλογο είναι που οι ίδιοι οι υπάλληλοι επιθυμούν την συνεχή εκπαίδευση και θέλουν να μαθαίνουν καινούργια πράγματα. Αυτό δείχνει θέληση, επιμονή και καλή διάθεση για εκμάθηση νέων τεχνικών και διαδικασιών.

Στη συνέχεια, άκρως απαραίτητη είναι η εισαγωγή νέων τεχνολογιών και η χρήση του διαδικτύου (48.9%). Σε μια εποχή όπως η σημερινή όπου η τεχνολογία «τρέχει» με πολύ γρήγορους ρυθμούς, δεν επιτρέπεται να λείπει από καμία επιχείρηση ή υπηρεσία. Πλέον, καμία επιχείρηση ή οργανισμός δεν μπορεί να λειτουργήσει χωρίς την ύπαρξη της τεχνολογίας. Παρόλο αυτά, στην Ελλάδα σε πολλές υπηρεσίες και ιδιαίτερα στις δημόσιες, οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, τα προγράμματα και γενικά ότι αφορά την τεχνολογία δεν είναι εκσυγχρονισμένα. Το γεγονός αυτό έχει ως αποτέλεσμα την καθυστέρηση της άσκησης των αρμοδιοτήτων, την ύπαρξη της γραφειοκρατίας καθώς και την ελλιπή εξυπηρέτηση των πολιτών. Επομένως, δικαίως η εισαγωγή των νέων τεχνολογιών επιλέγεται ως το βασικότερο μέσο για τη διευκόλυνση της άσκησης των αρμοδιοτήτων των εργαζομένων.

Ακολούθως, η βελτίωση των εγκαταστάσεων (34.4%) καθώς και η βελτίωση επικοινωνίας τόσο με τους συναδέλφους (17.8%) όσο και με τους προϊσταμένους (14.4%) επιτελούν σπουδαίο ρόλο για τη διευκόλυνση στη διεξαγωγή αρμοδιοτήτων και ευθυνών των υπαλλήλων. Ο χώρος εργασίας θα πρέπει να είναι φιλικός, ζεστός και ευπρόσδεκτος διότι εκεί οι εργαζόμενοι αφιερώνουν τις περισσότερες ώρες της ημέρας τους. Όταν λοιπόν, περνάνε ευχάριστα σε αυτόν λόγω των άριτων εγκαταστάσεων αλλά και των άριστων σχέσεων που επικρατούν, τότε λογικό είναι η απόδοση αλλά και η άσκηση των αρμοδιοτήτων τους να γίνεται καλύτερα.



Διάγραμμα 24: Μέσα για τη διευκόλυνση άσκησης των αρμοδιοτήτων

Στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον, όπου η τεχνολογία εξελίσσεται με ραγδαίους ρυθμούς, διαμορφώνοντας καινούργιες συνθήκες και ανάγκες για τις κοινωνίες, η δημόσια διοίκηση καλείται να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα και να υιοθετήσει προηγμένα μοντέλα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, έτσι ώστε να εκμεταλλευτεί προς όφελος των πολιτών αλλά και του κράτους τα πλεονεκτήματα που προσφέρει η εξέλιξη της τεχνολογίας και η πρόοδος των συστημάτων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών (ΤΠΕ).

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση, όπως ονομάζεται η εφαρμογή των συστημάτων ΤΠΕ στη δημόσια διοίκηση, αναδεικνύεται ως μια σύγχρονη μέθοδος αντιμετώπισης της αναποτελεσματικής γραφειοκρατικής οργάνωσης του δημόσιου τομέα. Η ανάπτυξη των εφαρμογών του διαδικτύου και της τεχνολογίας καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα ηλεκτρονικών υπηρεσιών οι οποίες μπορούν να αντικαταστήσουν την παραδοσιακή γραφειοκρατική διαδικασία εργασιών στο δημόσιο τομέα.

Η εισαγωγή αυτών των καινοτόμων μεθόδων στον τρόπο λειτουργίας του δημόσιου τομέα εγγυάται τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης προς όφελος των πολιτών και του ίδιου του κράτους αλλά και την εξοικονόμηση των πολύτιμων οικονομικών πόρων. Η παροχή πληροφόρησης και η διεκπεραίωση γραφειοκρατικών διαδικασιών με τη χρήση ηλεκτρονικών μέσων καθώς και η ηλεκτρονική εξυπηρέτηση υποστηρίζει τις σύγχρονες ανάγκες του πληθυσμού.

Στο πλαίσιο αυτό, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση συμβάλλει ενεργά στην ανάπτυξη μιας δικτυωμένης και οικονομικά προηγμένης κοινωνίας αφού ο δημόσιος τομέας μπορεί να αποκτήσει έναν ιδιαίτερο ρόλο και να ενθαρρύνει τη συνολική ανάπτυξη που θα εξυπηρετεί τους πολίτες και τις επιχειρήσεις μιας σύγχρονης κοινωνίας.

Πράγματι, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση θέτει τις βάσεις για την εκ νέου διαμόρφωση της σχέσης του κράτους και των δημόσιων υπηρεσιών του με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, με αποτέλεσμα την προώθηση και ενίσχυση της ατομικής ευθύνης και της διαφάνειας στους δημόσιους φορείς αλλά και της βελτίωσης της δημόσιας διοίκησης. Στην περίπτωση του ελληνικού δημόσιου τομέα, ο οποίος χαρακτηρίζεται από γραφειοκρατία, αδιαφάνεια και διαφθορά, η εκτεταμένη εισαγωγή ηλεκτρονικών υπηρεσιών θα μπορούσε να επιλύσει πολλές από τις χρόνιες παθογένειές του και να αυξήσει την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητά του.

Όλοι οι συμμετέχοντες (100%) απάντησαν ότι η χρήση της τεχνολογίας και του διαδικτύου τους έχει διευκολύνει πάρα πολύ στην υπηρεσία τους. Σύμφωνα με τα σχόλια των υπαλλήλων του Δήμου Αχαρνών, τα οφέλη που προκύπτουν από την υιοθέτηση του μοντέλου ηλεκτρονικής δημόσιας διοίκησης και την αξιοποίηση των ΤΠΕ για την ηλεκτρονική παροχή δημοσίων υπηρεσιών είναι η βελτίωση της ποιότητας των πληροφοριών και δεδομένων καθώς και των πληροφοριακών ροών των δημόσιων οργανισμών, η ταχύτερη και πιο άμεση εξυπηρέτηση των πολιτών και των επιχειρήσεων από τους δημόσιους φορείς. Επίσης, η μείωση των διοικητικών επιβαρύνσεων και του συνολικού κόστους, η βελτίωση του επιπέδου της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, η αναδιοργάνωση και ο εξορθολογισμός. Επιπρόσθετα οφέλη είναι η αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, η προώθηση της ηλεκτρονικής δημοκρατίας και της διαφάνειας, η δυνατότητα ελέγχου και απόδοσης ευθυνών και τέλος η αύξηση του βαθμού ικανοποίησης των πολιτών και των επιχειρήσεων.

Συνεπώς, γίνεται κατανοητό ότι η εισαγωγή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης έχει πολλαπλές θετικές επιδράσεις στη δημόσια διοίκηση. Ειδικά, η χώρα μας θα μπορούσε να αποκομίσει τεράστια οφέλη αν επένδυε ακόμα περισσότερο στην τεχνολογία, διευκολύνοντας με αυτόν τον τρόπο τους φορείς του δημοσίου τομέα. Θα τους ενθάρρυνε να βελτιώσουν και να εξορθολογήσουν τη λειτουργία τους με πολλαπλασιαστικά οφέλη για το κράτος και τους πολίτες του.

4.3.7 Προτάσεις βελτίωσης

Η τελευταία ερώτηση που κλήθηκαν να απαντήσουν οι εργαζόμενοι του Δήμου Αχαρνών είναι τι θα ήθελαν να βελτιωθεί στην υπηρεσία τους και γενικά στο χώρο της εργασίας τους. Η ερώτηση αυτή θα μας βοηθήσει να εξετάσουμε αν είναι ευχαριστημένοι από την υπηρεσία τους ή αν υπάρχουν προβλήματα που θα πρέπει να βελτιωθούν και να επιλυθούν. Η πλειοψηφία των υπαλλήλων στην ερώτηση αυτή απάντησαν ότι δε χρειάζεται να βελτιωθεί κάτι συγκεκριμένο και ότι είναι ευχαριστημένοι από την υπηρεσία τους. Ωστόσο, υπήρχε και ένα ποσοστό που εξέφρασε παράπονα και προβλήματα που προκύπτουν στο χώρο εργασίας τους και πρότεινε τρόπους βελτίωσης αυτών.

Αρκετοί από τους υπαλλήλους εξέφρασαν παράπονα σχετικά με την συμπεριφορά των συναδέλφων τους και προτείνουν τη βελτίωση αυτής. Τονίζουν ότι πολλοί εργαζόμενοι δεν εργάζονται με ευθύνη και συνέπεια και δεν επιθυμούν τη βελτίωση της εργασίας και της απόδοσής τους. Επίσης, έκαναν λόγο για μείωση της συνομιλίας και του σχολιασμού μεταξύ των συναδέλφων εν ώρα εργασίας διότι εμποδίζουν και ενοχλούν στην απόδοση της εργασίας των υπόλοιπων εργαζομένων. Επιπλέον, αναφορικά με τις γνώσεις και την επιμόρφωση των υπαλλήλων υποστηρίζουν συνεχή εκπαίδευση με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας των γνώσεων και του επαγγελματισμού.

Αξιοσημείωτη είναι η επιθυμία των εργαζομένων να δημιουργηθεί μια κοινόχρηστη ηλεκτρονική βιβλιοθήκη στην οποία να έχουν πρόσβαση όλοι και να μπορούν πιο εύκολα να πραγματοποιούν συναλλαγές. Επίσης, καλό θα ήταν να πραγματοποιείται περισσότερη εκπαίδευση/επιμόρφωση όσον αφορά τους τεχνολογικούς μηχανισμούς για να μπορούν όλοι να εκσυγχρονιστούν με την τεχνολογία και να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις αυτής. Ακόμα αναφέρουν ότι υπάρχει έλλειψη προσωπικού με

αποτέλεσμα να έχουν αναλάβει ίδιοι υπάλληλοι αρμοδιότητες οι οποίες δεν είναι γι' αυτούς. Δεν θα μπορούσε να παραληφθεί η αναφορά στη μείωση της γραφειοκρατίας που ακόμα «βασανίζει» τόσο τους ίδιους τους υπαλλήλους όσο και τους πολίτες.

4.4 Ανάλυση SWOT

Μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός για τον σχεδιασμό μιας αποτελεσματικής στρατηγικής, πέρα από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος πρέπει να λάβει υπόψη και τη μελέτη των δυνάμεων και των αδυναμιών στο εσωτερικό περιβάλλον καθώς και τις ευκαιρίες και τους κινδύνους που μπορεί να προκύψουν.

Η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού, όπως είναι και ο Δήμος, όταν αυτός πρέπει να λάβει μία απόφαση σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει ή με σκοπό την επίτευξή τους και αποτυπώνει την υφιστάμενη κατάσταση. Το αρκτικόλεξο SWOT προκύπτει από τις λέξεις Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, οι οποίες μεταφραζόμενες στα ελληνικά αντιστοιχούν στα Δυνατά σημεία, Αδύνατα σημεία, Ευκαιρίες, Απειλές. Πατέρας της ανάλυσης SWOT φέρεται να είναι ο Albert Humphrey.

Η ανάλυση SWOT που ακολουθεί (*Εικόνα 5*) για το Δήμο Αχαρνών αποτυπώνει βασικά στοιχεία για τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του, τις ευκαιρίες και τις απειλές από το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται.

SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ

ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ

- ✓ Συγκέντρωση και παρακολούθηση αιτημάτων των πολιτών με τη βοήθεια της εκσυγχρονισμένης τεχνολογίας
- ✓ Μεγάλος αριθμός απόφοιτων ΑΕΙ
- ✓ Εκδήλωση ενδιαφέροντος για συμμετοχή σε εκπαιδευτικά σεμινάρια, ημερίδες
- ✓ Αμοιβές εργαζομένων
- ✓ Παρεχόμενες άδειες εργαζομένων
- ✓ Ωράριο εργασίας εργαζομένων
- ✓ Ενασχόληση με το αντικείμενο εργασίας που αντιστοιχεί στις αρμοδιότητες τους

ΑΔΥΝΑΜΙΑ ΣΗΜΕΙΑ

- ✓ Έλλειψη προσωπικού
- ✓ Σχέσεις μεταξύ υπαλλήλων
- ✓ Έλλειψη συνεργασίας και ομαδικότητας
- ✓ Μη ικανοποιητική επικοινωνία με τους συναδέλφους
- ✓ Ελλιπής τεχνολογικός εξοπλισμός

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

- ✓ Επιθυμία αξιολόγησης από εξωτερικό αξιολογητή
- ✓ Επαναπροσδιορισμός διαχειριστικής επάρκειας και συστήματος ποιότητας
- ✓ Συμβολή εκπαίδευσης στην απόδοση εργασίας
- ✓ Ενδιαφέρουσα και ικανοποιητική ενασχόληση με το αντικείμενο εργασίας
- ✓ Ικανοποιητική επικοινωνία με τους προϊσταμένους
- ✓ Ύπαρξη διάφορων πηγών ενημέρωσης
- ✓ Δυνατότητα για υποβολή προτάσεων από τους εργαζόμενους
- ✓ Συμβουλή από τους προϊσταμένους πριν από κάθε απόφαση

ΑΠΕΙΛΕΣ

- ✓ Αξιολόγηση όχι μόνο με γραπτή έκθεση
- ✓ Εξυπηρέτηση των πολιτών εκτός της συγκεκριμένης διεύθυνσης εξυπηρέτησης
- ✓ Περισσότερο ενδιαφέρον από όλα τα τμήματα για ομαδικότητα και συνεργασία
- ✓ Προσπάθεια περισσότερης χρήσης της τεχνολογίας από όλους τους εργαζόμενους

Εικόνα 5: Ανάλυση SWOT στο Δήμο Αχαρνών

Συμπεράσματα - Προτάσεις

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας και με τη βοήθεια της ανάλυσης SWOT, συμπεραίνουμε ότι ο Δήμος Αχαρνών έχει αρκετά δυνατά σημεία και ευκαιρίες που τον αναβαθμίζουν αλλά και αρκετά αδύναμα σημεία και απειλές που πρέπει να τα χρησιμοποιήσει ως κίνητρο για βελτίωση. Πιο αναλυτικά, προτείνεται αρχικά, ο Δήμος να εντάξει στις προτεραιότητες του την εκπαίδευση/κατάρτιση των υπαλλήλων σχετικά με τη θέση και το αντικείμενο που έχει ο καθένας. Είναι απαραίτητο να γίνεται πλήρη ενημέρωση για τα επιμορφωτικά σεμινάρια και ημερίδες που διοργανώνονται κατά διαστήματα από διάφορους φορείς και να ενθαρρύνεται η συμμετοχή των υπαλλήλων.

Η άποψη ότι οι ευκαιρίες για εκπαίδευση και ανάπτυξη είναι βασικοί παράγοντες της επαγγελματικής εξέλιξης των ανθρώπων είναι ευρέως αποδεκτό τόσο από τους εργοδότες όσο και από τους εργαζόμενους. Επίσης, υπογραμμίζεται η ανάγκη για περαιτέρω έρευνα προκειμένου να συμπεριληφθεί η εκμάθηση «πάνω στην εργασία» ως σημαντική πτυχή της ικανοποίησης από την εργασία.

Ο ρόλος της εκπαίδευσης/κατάρτισης μπορεί να βοηθήσει στη βελτίωση των δυνατοτήτων των εργαζομένων και την αύξηση της αποδοτικότητάς τους. Χρήσιμο θα ήταν να τηρείται ηλεκτρονικό αρχείο από την παρακολούθηση σεμιναρίων και ημερίδων των υπαλλήλων έτσι ώστε να γίνεται γνωστό τι παρακολουθεί ο καθένας και ποια είναι η πορεία εξέλιξης των γνώσεών τους.

Επίσης, αρκετά χρήσιμη είναι εκπαίδευση σχετικά με τη χρήση και τη διαχείριση των ηλεκτρονικών υπολογιστών τόσο για τους νεοεισερχόμενους όσο και για τους ήδη υπάρχοντες εργαζόμενους. Η διαδικασία αυτή θα βοηθήσει πολύ όλους τους εργαζόμενους να εξοικειωθούν με τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές και να μπορούν να τους χρησιμοποιούν πιο εύκολα και αποδοτικά.

Αναφορικά με τη λειτουργία και την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού προτείνεται η κατάρτιση εγχειριδίου εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας του Δήμου, με το οποίο θα καθορίζονται αναλυτικά όλες οι διαδικασίες και οι αρμοδιότητες των υπαλλήλων. Έτσι, με αυτόν τον τρόπο θα ελέγχονται και θα ρυθμίζονται καλύτερα θέματα λειτουργίας όπως οι υποχρεώσεις και ο τρόπος άσκησης του έργου του προσωπικού, η οργανωτική και διοικητική διάρθρωση των υπηρεσιών, καθώς και η

διαδικασία λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού. Σκοπός αυτού του έργου είναι να υπάρχει δυνατότητα ελέγχου σχετικά με το ποιος είναι υπεύθυνος να εισηγείται μια ενέργεια και ποιος είναι υπεύθυνος να την εγκρίνει.

Η διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού είναι απαραίτητη έτσι ώστε να διασφαλίζεται η αποδοτικότητα και η βέλτιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού του Δήμου. Ο καθορισμός συγκεκριμένων στόχων από τη Διοίκηση καθώς και η παρακολούθηση και η αξιολόγηση αυτών, εξασφαλίζει τον τρόπο με τον οποίο θα διευκολυνθεί η ροή των εργασιών και η αντικειμενική αξιολόγηση. Η διαδικασία αξιολόγησης από εξωτερικό αξιολογητή θα βοηθήσει ώστε να προκύπτει πιο αντικειμενική και αξιόπιστη κρίση με σκοπό την βελτίωση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων.

Μέχρι στιγμής η αξιολόγηση στις υπηρεσίες του Δήμου πραγματοποιείται κυρίως με γραπτή έκθεση. Παρόλο που η μέθοδος αυτή θεωρείται αξιοκρατική διαδικασία, οι εργαζόμενοι προτείνουν και άλλους τρόπους όπως η αξιολόγηση από εξωτερικό παράγοντα. Αυτό συμβαίνει γιατί μερικοί πιστεύουν ότι με αυτόν τον τρόπο η αξιολόγηση θα είναι περισσότερο αντικειμενική και θα στοχεύει στην εξέλιξη των εργαζομένων.

Ένα άλλο σημαντικό θέμα είναι η τεχνολογία και η χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών. Η χρήση της τεχνολογίας έχει διευκολύνει και έχει επιλύσει αρκετά προβλήματα που προκύπτουν σε κάθε υπηρεσία. Έχει μειώσει σε μεγάλο βαθμό την γραφειοκρατία και το χρόνο εξυπηρέτησης των πολιτών. Επομένως, είναι άκρως απαραίτητο όλοι οι εργαζόμενοι ανεξαιρέτως ηλικίας να είναι εξοικειωμένοι με τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές και να τους χρησιμοποιούν σωστά διευκολύνοντας έτσι την εργασία τους.

Τέλος, αξιοσημείωτο είναι ότι σχεδόν όλοι οι υπάλληλοι του Δήμου Αχαρνών είναι ικανοποιημένοι από την υπηρεσία τους και γενικά από τον Δήμο. Δεν εξέφρασαν ιδιαίτερα παράπονα για το «κλίμα» εργασίας που επικρατεί στην υπηρεσία τους ούτε για τις κτιριακές εγκαταστάσεις και τον εξοπλισμό. Αυτό είναι πολύ θετικό διότι δείχνει έναν Δήμο ο οποίος είναι δίπλα στο προσωπικό και προσπαθεί να μην προκύπτουν προβλήματα και εντάσεις με σκοπό την άρτια και ομαλή λειτουργία όλων των υπηρεσιών.

Βιβλιογραφία

- Armstrong, M. (1992). *Human Resource Management Strategy and Action*. London: Kogan Page.
- Armstrong., M. (2006). *Human Resource Management Practice*. Kogan Page: London and Philadelphia..
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-120..
- Blanas N., Grigoriou I., Kyriakou, D., & Belias D., (2004). *Development and Utilization of Human Resource in the Municipalities of Greece: The case of Trikala Municipality*. Article in Mediterranean Journal of Social Sciences, pp. 146-150.
- Boxall, P. & Purcell, John & Wright, P.M.. (2009). *Human Resource Management: Scope, Analysis, and Significance*. 1-16. 10.1093/oxfordhb/9780199547029.003.0001.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P.M. (2005). *Human Resource Management: Scope, Analysis and Significance*.
- Cohen, S., & Brand, R. (1993). *Total Quality Management in government*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. London: Sir Isaac Pitman and Sons.
- Gantt, H.L. (1916). *Industrial Leadership*. New Haven: Yale University Press.
- Gilberth, F.B., & Gilberth, E.C. (1948). *Cheaper by the dozen*. New York: Thomas Y. Crowell Company.
- Johnson, G., & Scholes, K. (2002). *Exploring Corporate Strategy: text and cases*. 6th edition, Financial Times Prentice Hall.
- Kootz, H., & O'Donnell, C. (1959). *Principles of Management*. New York.
- Mayo, E. (1945). *The human problems of an industrial civilization*. New York: Macmillan Publishing Company.

- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage through people*. Harvard Business School.
- Snell, S., & Bohlander, G. (2007). *Human Resource Management*. International Thomson Publishing Company.
- Taylor, F.W. (1947). *Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.
- Thompson, A., Strickland, A., & Gamble, J. (2010). *Σχεδιασμός & Υλοποίηση Επιχειρησιακής Στρατηγικής*. Utopia.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. The Free Press.
- Zalman, R.G. (1991). The basics of in-house skills training. *HR Magazine*, 36(2): 74-78.
- Βαξεβανίδου, Μ. & Ρεκλείτης, Π. (2012). *Management Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Προπομπός.
- Δεληθέου, Β. (2018). *Θεσμικό Πλαίσιο Περιφερειακής Ανάπτυξης*. Αθήνα: Παπαζήση.
- Δήμος Αχαρνών (2021). *Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δήμου Αχαρνών 2021-2023. Α' Φάση: Στρατηγικό Σχέδιο*, Αχαρνές, Μάιος 2021.
- Κανελλόπουλος, Χ. (1990). *Μάνατζμεντ αποτελεσματική διοίκηση. Σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες*. Αθήνα: Εκδόσεις International Publishing.
- Κανελλόπουλος, Χ. (2002). *Διοίκηση Προσωπικού- Ανθρώπινου Δυναμικού*.. Κέντρο Ευρωπαϊκών Σπουδών Μάνατζμεντ ΕΠΕ(CEMS).
- Κανελλόπουλος, Χ. (2008). *Στελέχη και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Εκδόσεις Icon International Training.
- Μούζα, Α., & Λαζαρίδη, Μ. (2008). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Κριτική.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ Θεωρητικό Υπόβαθρο και Σύγχρονες Πρακτικές*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου..
- Μπουραντάς, Δ. (2015). *Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Μπουραντάς, Δ., & Παπαλεξανδρή, Ν. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένος.

- Μπουραντάς, Δ., & Παπαλεξανδρή, Ν. (2016). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα.
- Πετράκος, Γ., & Ψυχάρης, Γ. (2016). *Περιφερειακή Ανάπτυξη στην Ελλάδα*. Αθήνα: Κριτική.
- Πλάτωνος-Γιώτα, Μ. (2004). *Αχαρναί: ιστορική και τοπογραφική επισκόπηση των αρχαίων Αχαρνών, των γειτονικών δήμων και των οχυρώσεων της Πάρνηθας*. Αχαρναί: Δήμος Αχαρνών.
- Σκουλάς, Ν., & Οικονομάκη, Κ. (1998). *Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Κάπα.
- Τασόπουλος, Α. (2005). *Πληροφοριακά Συστήματα*. Αθήνα: Σταμούλης.
- Τζώρα, Φ. (2014). *Τοπική Αυτοδιοίκηση και Πολυπολιτισμικότητα. Η περίπτωση του Δήμου Αχαρνών*. Διπλωματική εργασία, Αχαρναί: ΕΑΠ.
- Τζωρτζάκης, Κ., & Τζωρτζάκη, Α. (2007). *Οργάνωση και Διοίκηση, Το μάνατζμεντ της νέας εποχής*. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.
- Χυτήρης, Λ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.
- Χυτήρης, Λ. (2006). *Management Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*. Εκδόσεις Interbooks.

Ηλεκτρονικές πηγές

Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛΣΤΑΤ): <https://www.statistics.gr/>

Δήμος Αχαρνών: <https://www.acharnes.gr/>

Αυτοδιοίκηση: <https://www.aftodioikisi.gr/>

Νομοθεσία

N.1568/1985 (ΦΕΚ 117/Α/18-10-1985) «Υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων».

N.1622/1986 (ΦΕΚ 92/Α/14-7-1986) «Τοπική Αυτοδιοίκηση - Περιφερειακή Ανάπτυξη και Δημοκρατικός Προγραμματισμός».

N.1943/1991 (ΦΕΚ 50/Α/11-4-1991) «Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση τον προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις».

N.2218/1994 (ΦΕΚ Α/90/13-6-1994) «Ίδρυση Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης - Τροποποίηση διατάξεων για την πρωτοβάθμια Αυτοδιοίκηση και την Περιφέρεια και άλλες διατάξεις».

N.2240/1994 (ΦΕΚ 153/Α/16-9-1994) «Συμπλήρωση διατάξεων για τη Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση και άλλες διατάξεις».

N.2503/1997 (ΦΕΚ 107/Α/30-5-1997) «Διοίκηση, οργάνωση, στελέχωση της Περιφέρειας, ρύθμιση θεμάτων για την τοπική αυτοδιοίκηση και άλλες διατάξεις».

N.2539/1997 (ΦΕΚ 244/Α/4-12-1997) «Συγκρότηση της Πρωτοβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης».

N.3528/2007 (ΦΕΚ 26/Α/9-2-2007) «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ».

N.3852/2010 (ΦΕΚ 87/Α/7-6-2010) «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης».

N.4354/2015 (ΦΕΚ 176/Α/16-12-2015) «Διαχείριση των μη εξυπηρετούμενων δανείων, μισθολογικές ρυθμίσεις και άλλες επείγουσες διατάξεις εφαρμογής της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων».

Ν.4369/2016 (ΦΕΚ 33/Α/27-2-2016) «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».

Παράρτημα

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΗΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ Α' ΒΑΘΜΟΥ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΑΧΑΡΝΩΝ

ΑΧΑΡΝΕΣ 2023

1) Φύλο

- Άνδρας Γυναίκα

2) Ηλικία

- 20-30 31-40 41-50 50+

3) Σχέση εργασίας

- Ορισμένου Χρόνου Μόνιμος

4) Επίπεδο εκπαίδευσης

- Απόφοιτος/η Γυμνασίου
 Απόφοιτος/η Λυκείου
 Απόφοιτος/η ΤΕΙ
 Απόφοιτος/η ΑΕΙ

5) Θέση στην Υπηρεσία :.....

6) Θεωρείτε την εισαγωγική εκπαίδευση στο δημόσιο τομέα σημαντική για την απόδοση των υπαλλήλων;

- ΝΑΙ ΟΧΙ

7) Σε ποιες εκπαιδευτικές μεθόδους έχετε συμμετάσχει;

- Εκπαίδευση στη συγκεκριμένη θέση (on the job training)
 Σεμινάρια, συνέδρια, ημερίδες, διαλέξεις
 Εξ αποστάσεως εκπαίδευση (e-learning)
 Καμία

8) Συμμετέχετε σε εκπαιδευτικά σεμινάρια, συνέδρια, ημερίδες;

ΝΑΙ ΟΧΙ

9) Ποιο είναι το αντικείμενο;

.....

10) Θεωρείτε ότι η εκπαίδευση συμβάλει στη βελτίωση της απόδοσής σας;

Καθόλου Λίγο Πολύ Πάρα πολύ

11) Είστε ικανοποιημένοι από το σύστημα αμοιβών που εφαρμόζεται;

Καθόλου Λίγο Πολύ Πάρα πολύ

12) Θεωρείτε ότι το σύστημα αμοιβών πρέπει να συνδέεται με τα αποτελέσματα αξιολόγησης;

Καθόλου Λίγο Πολύ Πάρα πολύ

13) Είστε ικανοποιημένοι από τις παρεχόμενες άδειες από την Υπηρεσία σας;

Καθόλου Λίγο Πολύ Πάρα πολύ

14) Είστε ικανοποιημένοι από το ωράριό σας;

Καθόλου Λίγο Πολύ Πάρα πολύ

15) Θεωρείτε ότι το αντικείμενο της εργασίας σας, ανταποκρίνεται στις αρμοδιότητές σας;

Καθόλου Λίγο Πολύ Πάρα πολύ

16) Η εργασία σας είναι ενδιαφέρουσα και ικανοποιητική;

Καθόλου Λίγο Πολύ Πάρα πολύ

17) Πιστεύετε η επικοινωνία με τους προϊστάμενους σας είναι ικανοποιητική;

Καθόλου Λίγο Πολύ Πάρα πολύ

18) Πιστεύετε η επικοινωνία με τους συναδέλφους σας είναι ικανοποιητική;

Καθόλου Λίγο Πολύ Πάρα πολύ

19) Ποια θεωρείτε κύρια πηγή ενημέρωσης για την άσκηση των αρμοδιοτήτων σας;

Τον προϊστάμενο Τους συναδέλφους Επιμορφωτικά σεμινάρια
 Άλλο

20) Η Υπηρεσία, σας επιτρέπει ή και αποτρέπει να υποβάλλετε προτάσεις για διάφορα θέματα;

Καθόλου Λίγο Πολύ Πάρα πολύ

21) Συμβουλευέστε τη γνώμη του προϊστάμενου πριν ενεργήσετε για ένα σημαντικό θέμα;

Καθόλου Λίγο Πολύ Πάρα πολύ

22) Πώς γίνεται η αξιολόγηση στην Υπηρεσία σας;

Με γραπτή έκθεση Με προφορική έκθεση Δεν γίνεται αξιολόγηση

23) Αν γίνεται, θεωρείτε αξιοκρατικές τις μεθόδους αξιολόγησης;

Καθόλου Λίγο Πολύ Πάρα πολύ

24) Προτείνετε κάποιο άλλο τρόπο αξιολόγησης; Ποιο ;

ΝΑΙ ΟΧΙ

Εξηγήστε.....
.....

25) Θεωρείτε πιο αντικειμενική την αξιολόγηση από έναν εξωτερικό αξιολογητή;

- ΝΑΙ ΟΧΙ

26) Ποια είναι τα βασικότερα κίνητρα για την αύξηση της απόδοσής σας; (επιλέξτε δυο)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Παροχή ειδικής άδειας | <input type="checkbox"/> Αύξηση εισοδήματος |
| <input type="checkbox"/> Μετακίνηση στη θέση επιθυμίας σας | <input type="checkbox"/> Άμεση βαθμολογική εξέλιξη |
| <input type="checkbox"/> Υγιές και ασφαλές περιβάλλον | <input type="checkbox"/> Άλλο..... |

27) Ποιο κατά τη γνώμη σας είναι τα βασικότερα μέσα για τη διευκόλυνση της άσκησης των αρμοδιοτήτων σας; (επιλέξτε δυο)

- Εισαγωγή νέων τεχνολογιών, χρήση διαδικτύου
- Βελτίωση εγκαταστάσεων
- Συνεχής εκπαίδευση
- Βελτίωση επικοινωνίας με συναδέλφους
- Βελτίωση επικοινωνίας με προϊσταμένους
- Άλλο.....

28) Πόσο έχει διευκολύνει η τεχνολογία και η χρήση ίντερνετ στην Υπηρεσία σας;

- Καθόλου Λίγο Πολύ Πάρα πολύ

Εξηγήστε.....
.....
.....

29) Τι θα θέλατε να βελτιωθεί στην Υπηρεσία σας;

Εξηγήστε.....
.....
.....