



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ



ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΠΜΣ στην Οργάνωση και Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών, Δημοσίων Οργανισμών και Επιχειρήσεων

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ :

«Ενδυνάμωση ανθρώπινου δυναμικού σε περιόδους κρίσης. Η περίπτωση της Περιφέρειας Πελοποννήσου»

Υπεύθυνος καθηγητής: Γιωτόπουλος Ιωάννης

Σπουδάστρια: Αγγελοπούλου Αικατερίνη

A.M.: 4042201502006

Τρίπολη, Μάιος 2017

Περιεχόμενα

	Σελίδα
Περίληψη	6
Εισαγωγή	8
ΜΕΡΟΣ Α΄	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού	10
1.1 Ορισμός διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού	10
1.2 Η έννοια της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων ..	11
1.3 Η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού	14
1.4 Διαδικασία προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Τάσεις ανθρώπινου δυναμικού – Σύγχρονες προκλήσεις	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Ενδυνάμωση ανθρώπινου δυναμικού	22
3.1 Προσέλκυση και επιλογή προσωπικού	23
3.1.1 Προσέλκυση υποψηφίων	24
3.1.1.1 Πηγές προσέλκυσης	26
3.1.1.2 Επιλογή υποψηφίων	27
3.1.2.1 Κριτήρια επιλογής	29
3.1.2.2 Παράγοντες που επηρεάζουν τη διαδικασία επιλογής	29
3.1.2.3 Βήματα της διαδικασίας επιλογής	30
3.1.2.4 Υποδοχή και ένταξη νέων υπαλλήλων	37
3.2 Εκπαίδευση – Επιμόρφωση	37
3.2.1 Στόχοι εκπαίδευσης	38
3.2.2 Οργάνωση εκπαίδευσης προσωπικού	40
3.2.2.1 Εντοπισμός εκπαιδευτικών αναγκών	41
3.2.2.2 Σχεδιασμός προγραμμάτων εκπαίδευσης	42
3.2.2.3 Επιλογή μεθόδων εκπαίδευσης	42
3.2.2.4 Εφαρμογή της εκπαίδευσης	43
3.2.2.5 Αξιολόγηση της εκπαίδευσης	43
3.2.2.6 Πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης	44
3.3 Αξιολόγηση απόδοσης	45
3.3.1 Στόχοι αξιολόγησης	46

3.3.2	Μέθοδοι αξιολόγησης απόδοσης	47
3.3.3	Συνέντευξη αξιολόγησης (ενημέρωση αξιολογηθέντων)	48
3.4	Συστήματα αμοιβών	49
3.4.1	Είδη συστημάτων αμοιβών	50
3.4.2	Σύνδεση αμοιβής με την απόδοση	52
3.5	Κίνητρα	52
3.5.1	Υποκίνηση εργαζομένων	53
3.5.2	Μορφές υποκίνησης	55
ΜΕΡΟΣ Β΄		
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Πρακτική προσέγγιση – Ενδυνάμωση ανθρώπινου δυναμικού στην Περιφέρεια Πελοποννήσου		
4.1	Σύσταση Περιφέρειας Πελοποννήσου	57
4.2	Οργανισμός Περιφέρειας Πελοποννήσου	57
4.3	Τμήμα Προσωπικού και Τμήματα Προσωπικού και Μισθοδοσίας ανά περιφερειακή ενότητα	59
4.4	Ανάπτυξη προσωπικού Περιφέρειας Πελοποννήσου	60
4.4.1	Επιλογή και πρόσληψη υπαλλήλων	61
4.4.1.1	Επιλογή προσωπικού	61
4.4.1.2	Πρόσληψη προσωπικού	63
4.4.1.3	Περιορισμός προσλήψεων	63
4.4.2	Εκπαίδευση υπαλλήλων	64
4.4.3	Αξιολόγηση υπαλλήλων Περιφέρειας Πελοποννήσου	68
4.4.4	Σύστημα οικονομικών αμοιβών υπαλλήλων Περιφέρειας ...	71
4.4.5	Σύνδεση αμοιβής με την περιγραφή και την αξιολόγηση των θέσεων εργασίας	74
4.4.6	Βαθμολογική εξέλιξη υπαλλήλων Περιφέρειας Πελοποννήσου	75
4.4.7	Κίνητρα προς τους υπαλλήλους	78
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Μεθοδολογία		
5.1	Ορισμός και βασικά χαρακτηριστικά της έρευνας	81
5.2	Λόγοι επιλογής της προσωπικής μεθόδου και σχεδιασμός των ερωτηματολογίων	82
5.3	Κωδικοποίηση των ερωτηματολογίων	85
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Εμπειρική ανάλυση		
		86

6.1 Περιγραφική ανάλυση	86
6.2 Συσχετίσεις μεταβλητών	106
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Συμπεράσματα – Προτάσεις	114
Βιβλιογραφία	117
Παράρτημα	127

Περίληψη

Ένας οργανισμός προκειμένου να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οφείλει να κινητοποιήσει όλους τους πόρους που διαθέτει και κυρίως τους ανθρώπινους. Η παρούσα εργασία πραγματεύεται την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στους σύγχρονους οργανισμούς κατά την περίοδο της κρίσης. Ειδικότερα, εξετάζεται η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού σε γενικότερο επίπεδο, αλλά και στην Περιφέρεια Πελοποννήσου μέσω της διενέργειας πρωτογενούς έρευνας. Αφού παρουσιαστούν τα χαρακτηριστικά των ΟΤΑ Β' βαθμού, αλλά και τα ειδικότερα χαρακτηριστικά της Περιφέρειας Πελοποννήσου, κάνουμε την ανάλυση των ερωτηματολογίων που συλλέχθηκαν από τους εργαζομένους της Περιφέρειας Πελοποννήσου. Σε αυτή την ενότητα, αναλύονται μεταβλητές όπως η γενικότερη ικανοποίηση από την εργασία, οι τρόποι αξιολόγησης, ο βαθμός επικοινωνίας με τους συναδέλφους ή τον προϊστάμενο, η ικανοποίηση από το σύστημα αμοιβών, ο αριθμός των σεμιναρίων που παρακολουθούν οι εργαζόμενοι και τα κίνητρα για τους εργαζόμενους.

Λέξεις – Κλειδιά: ανθρώπινο δυναμικό, ενδυνάμωση ανθρώπινου δυναμικού, διοίκηση ανθρώπινων πόρων.

Abstract

An organization has to mobilize all of its resources, and especially the human resources in order to gain a competitive advantage. This paper deals with the development of human resources in modern organizations during times of crisis. In particular, the training of human resources at a general level and in the Region of Peloponnese is being examined through the conduct of primary survey. After the presentation of the characteristics of the Local Authorities of 2nd grade, as well as the special characteristics of the Region of Peloponnese, we analyze the questionnaires collected by the workers of the Region of Peloponnese. In this section, we analyze variables such as the general job satisfaction, the evaluation techniques, the degree of communication with colleagues or chief, the satisfaction from the payment system, and the incentives for the employees.

Key – words: human resources, training human resources, human resources management.

Εισαγωγή

Ένας οργανισμός προκειμένου να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οφείλει να κινητοποιήσει τους πόρους που διαθέτει και κυρίως τους ανθρώπινους, οι οποίοι αποτελούν το σημαντικότερο πόρο που διαθέτει καθώς τα στελέχη είναι αυτά που λαμβάνουν αποφάσεις και καθορίζουν στρατηγικές.

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στους σύγχρονους οργανισμούς κατά τη σημερινή περίοδο, που είναι μία περίοδος κρίσης και διακατέχεται από έντονη αβεβαιότητα. Ειδικότερα, εξετάζεται η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού σε περιόδους κρίσης τόσο σε γενικότερο επίπεδο, μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, όσο και στην Περιφέρεια Πελοποννήσου, μέσω της διενέργειας πρωτογενούς έρευνας.

Στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας εξετάζεται η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού τόσο ως προς την εννοιολογική ερμηνεία όσο και ως προς την στρατηγική της σημασία. Στη συνέχεια, ακολουθούν οι μέθοδοι ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού, όπως ο τρόπος επιλογής και προσέλκυσης του προσωπικού, τα συστήματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, αλλά και τα κίνητρα προς τους υπαλλήλους.

Ακολουθεί μία ενότητα, στην οποία παρουσιάζονται οι τάσεις του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ στη συνέχεια παρουσιάζονται τα γενικά χαρακτηριστικά των ΟΤΑ Β' βαθμού, αλλά και τα ειδικότερα χαρακτηριστικά της Περιφέρειας Πελοποννήσου. Σε αυτό το τμήμα εξετάζονται οι τρόποι ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού, ο τρόπος επιλογής και πρόσληψης, η αξιολόγηση, το σύστημα των αμοιβών και τα κίνητρα.

Στο τελευταίο κεφάλαιο αυτής της εργασίας κάνουμε την ανάλυση των ερωτηματολογίων που συλλέχθηκαν από τους εργαζομένους της Περιφέρειας Πελοποννήσου. Σε αυτή την ενότητα, αναλύονται μεταβλητές όπως η γενικότερη ικανοποίηση από την εργασία, οι τρόποι αξιολόγησης, ο βαθμός επικοινωνίας με τους συναδέλφους ή τον προϊστάμενο, η ικανοποίηση από το σύστημα αμοιβών, ο αριθμός των σεμιναρίων που παρακολουθούν οι εργαζόμενοι και τα κίνητρα προς τους εργαζομένους.

Τέλος, παραθέτουμε τα συμπεράσματα της έρευνας αυτής, ενώ κάνουμε και προτάσεις βελτίωσης για την συγκεκριμένη περίπτωση.

ΜΕΡΟΣ Α΄

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

Στη σημερινή εποχή παρατηρούνται σημαντικές τεχνολογικές, οικονομικές και κοινωνικές εξελίξεις οι οποίες έχουν φέρει αλλαγές στον τρόπο εργασίας και γενικότερα στον τρόπο με τον οποίο είναι οργανωμένες και λειτουργούν οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί.

Ως αποτέλεσμα των αλλαγών αυτών, η γνώση και ο άνθρωπος παράγοντας έχουν εξελιχθεί σε βασικό παραγωγικό συντελεστή.

Συνεπώς, η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων συντελεί σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων, προγραμματίζοντας, διαχειρίζοντας και αξιοποιώντας κατάλληλα το διαθέσιμο προσωπικό.

1.1 Ορισμός διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

Κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί διάφορες έννοιες και αντιλήψεις για τον ορισμό της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού.

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί ένα από τα περιουσιακά στοιχεία ενός οργανισμού το οποίο από πολλούς θεωρείται ως το σημαντικότερο. Αυτό συμβαίνει γιατί το ανθρώπινο δυναμικό είναι αυτό που ορίζει, διευθύνει, πραγματοποιεί τους στόχους και καθορίζει τα μέσα και τις μεθόδους με τα οποία θα φέρουν αποτελέσματα οι υπόλοιποι παράμετροι (τεχνολογία / υλικά, οικονομικοί πόροι, πληροφορίες, γνώσεις) του οργανισμού (Μπουραντάς, 1992).

Κάθε οργανισμός έχει ως σκοπό την επίτευξη των στόχων του, διαθέτοντας αποτελεσματικά όλους τους διαθέσιμους πόρους οικονομικούς, υλικοτεχνικούς, ανθρώπινους κ.τ.λ. (Χατζηπαντελή, 1999).

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων, αποτελεί έναν ξεχωριστό κλάδο στην επιστήμη της διοίκησης. Στοχεύει στην αύξηση της αποδοτικότητας του προσωπικού και αναφέρεται στις ενέργειες εκείνες που βοηθούν στην δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών μέσα στον οργανισμό για τον καθορισμό των αναγκών, την πρόσληψη, την απασχόληση καθώς και την ανάπτυξη του προσωπικού (Φαναριώτης, 1997).

Οι διευθύνσεις προσωπικού είναι υπεύθυνες για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες λαμβάνουν μέριμνα για την ανάπτυξη, εξέλιξη και βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού, με σκοπό τη δημιουργία ενός αισθήματος αφοσίωσης αποβλέποντας στην εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού (Βάλλης, 1999).

1.2 Η έννοια της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, το πεδίο των ανθρώπινων πόρων περιλαμβάνει τις διάφορες πρακτικές που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις για να διοικήσουν το προσωπικό αποσκοπώντας στη μεγιστοποίηση του οφέλους της επιχείρησης και της ικανοποίησης των υπαλλήλων. Οι πρακτικές αυτές, συνήθως διακρίνονται σε ενέργειες επιλογής προσωπικού, εκπαίδευσης, εκτίμησης και επιβράβευσης, οι οποίες έχουν εξελιχθεί στο χρόνο μέσω διαφόρων τεχνολογικών καινοτομιών.

Τα τελευταία χρόνια, ωστόσο, οι οργανισμοί έχουν προσανατολιστεί προς την στρατηγική διοίκηση προσπαθώντας να συνδυάσουν τις μεθόδους και τα εργαλεία της διοίκησης με το στρατηγικό σχεδιασμό του οργανισμού τους, ενσωματώνοντάς τα στην καθημερινότητα.

Η στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων, ορίζεται ως το σύνολο των προγραμματισμένων δράσεων που αποσκοπούν στην ανάπτυξη των υπαλλήλων

και επιτρέποντας σε έναν οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του (Wright & McMahan, 1992).

Η στρατηγική διοίκηση των ανθρώπινων πόρων περιλαμβάνει όλες εκείνες τις αποφάσεις και τις δράσεις που σχετίζονται με τη διοίκηση όλου του προσωπικού της επιχείρησης και έχουν ως σκοπό τη δημιουργία και τη διατήρηση του συγκριτικού πλεονεκτήματος του οργανισμού (Miller, 1987).

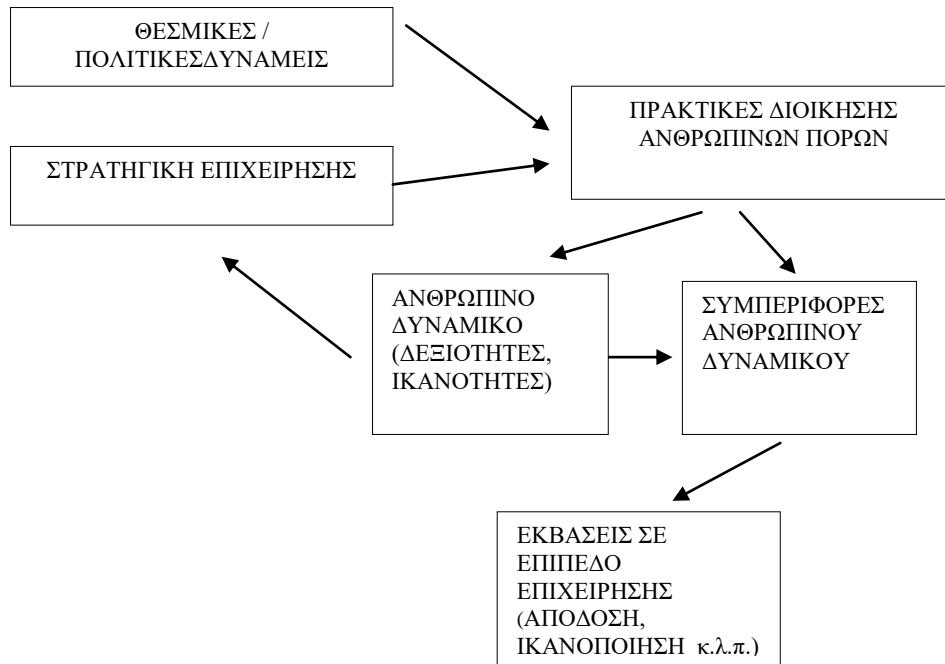
Ο Porter (1985) τόνισε ότι η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων έχει τη δυνατότητα να συνδράμει έναν οργανισμό να αποκτήσει συγκριτικό πλεονέκτημα, προκαλώντας μείωση στα κόστη ή αυξάνοντας το προϊόν και τις υπηρεσίες διαφοροποίησης ή και τα δύο.

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων διαφέρει από τη στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων, ως προς τη συσχέτιση των πρακτικών διοίκησης με τη στρατηγική διοίκηση του οργανισμού, ενεργώντας μέσω προγραμματισμένων δράσεων λαμβάνοντας υπόψη τις θεσμικές και τις πολιτικές δυνάμεις.

Η στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων ασχολείται με τους ανθρώπινους πόρους στο σύνολο του οργανισμού σε αντίθεση με τη μη στρατηγική διοίκηση η οποία είναι διαχωρισμένη από τον οργανισμό και είναι μικρής διάρκειας.

Στη συνέχεια, θα παρουσιάσουμε ένα εννοιολογικό μοντέλο θεωρητικών πλαισίων που αφορά στην μελέτη της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων.

Σχήμα 1.1 Εννοιολογικό μοντέλο θεωρητικών πλαισίων για τη μελέτη της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων



Πηγή: Wright & McMahan, *Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management*, 1992

Μελετώντας το ανωτέρω εννοιολογικό μοντέλο, συμπεραίνουμε ότι οι πρακτικές της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων που χρησιμοποιούνται από μία επιχείρηση, επηρεάζονται από τη στρατηγική της και από τις εκάστοτε θεσμικές και πολιτικές δυνάμεις. Με τη σειρά τους επηρεάζουν τις δεξιότητες, ικανότητες και συμπεριφορές των εργαζομένων. Επιπλέον, οι πρακτικές της διοίκησης επηρεάζονται από τους διαθέσιμους πόρους, τόσο από αυτούς που προέρχονται από την επιχείρηση όσο και από τους εξαρτημένους. Η τελική έκβαση της επιχείρησης εξαρτάται από όλους τους προαναφερθέντες παράγοντες.

1.3 Η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού

Η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού ασχολείται με τη διαχείριση του προσωπικού περιλαμβάνοντας μία σειρά από ενέργειες όπως είναι: 1) η στρατολόγηση, 2) τα κίνητρα, 3) η υγιεινή και η ασφάλεια, 4) η αξιολόγηση, 5) η εκπαίδευση και η ανάπτυξη, 6) τα πειθαρχικά και 7) οι εργασιακές σχέσεις. Όλες οι ανωτέρω ενέργειες, αποσκοπούν στο να προλαμβάνουν, να αποτρέπουν ή να διαχειρίζονται τα προβλήματα που προκύπτουν κατά τη διάρκεια της εργασίας ώστε να είναι ικανοποιητική (Χυτήρης, 2001).

Οι διευθύνσεις ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων, λειτουργούν με διαφορετικό τρόπο ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης, τον βαθμό με τον οποίο δραστηριοποιούνται τα στελέχη καθώς και με τα πρότυπα διοίκησης που επιλέγουν να υιοθετήσουν.

Στις μικρές επιχειρήσεις, ο ιδιοκτήτης ή ο διευθυντής είναι συνήθως υπεύθυνος για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Συνεπώς, ο τρόπος διοίκησης είναι άμεσα εξαρτώμενος από την προσωπικότητα, τις ιδέες, τις αξίες και τις προσωπικές προτιμήσεις του εκάστοτε ιδιοκτήτη ή διευθυντή.

Σε αντίθεση, στις μεγάλες επιχειρήσεις, λειτουργούν επιμέρους διευθύνσεις που ασχολούνται με τη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων και τον προγραμματισμό τους. Ο αριθμός των υπαλλήλων που υπηρετεί στις εν λόγω διευθύνσεις ποικίλει ανάλογα με τον αριθμό των υπαλλήλων που εργάζονται συνολικά στην επιχείρηση. Τα στελέχη είναι επιτελικά (staff managers), και εργάζονται υποστηρικτικά, βοηθώντας τις υπόλοιπες διευθύνσεις στο έργο τους.

Η διεύθυνση ανθρώπινων πόρων καταρτίζει ένα πρόγραμμα ανθρώπινων πόρων, στο οποίο αναφέρονται οι στόχοι για το προσωπικό και

παρουσιάζονται σχέδια και δράσεις, αφού έχουν συνυπολογιστεί οι ανάγκες της επιχείρησης σε προσωπικό και το εξωτερικό περιβάλλον.

Στη συνέχεια θα παρουσιάσουμε έναν πίνακα με τις αρμοδιότητες τόσο των διευθύνσεων ανθρώπινων πόρων όσο και των στελεχών των γραμμικών και επιτελικών διευθύνσεων.

Πίνακας 1. Αρμοδιότητες για τον προγραμματισμό ανθρώπινων πόρων

<p>Διεύθυνση ανθρώπινων πόρων</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Θέτει τους στόχους του προγράμματος ανθρώπινων πόρων. 2. Συνδράμει στη διαδικασία του στρατηγικού προγραμματισμού όλης της επιχείρησης. 3. Αναλαμβάνει το σχεδιασμό των πληροφοριακών συστημάτων και των συστημάτων δεδομένων για τον προγραμματισμό των ανθρώπινων πόρων. 4. Συγκεντρώνει, συνθέτει και αναπτύσσει τις παρεχόμενες πληροφορίες από τα στελέχη για το προσωπικό των διευθύνσεών τους. 5. Καθορίζει τις στρατηγικές για τους ανθρώπινους πόρους. 6. Πραγματοποιεί το ήδη εγκριμένο πρόγραμμα ανθρώπινων πόρων από την ανώτατη διοίκηση.
<p>Στελέχη</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Υπολογίζουν και καθορίζουν την προσφορά και τη ζήτηση ανθρώπινου δυναμικού στις διευθύνσεις τους. 2. Ελέγχουν και αναλύουν τις πληροφορίες και τα δεδομένα για τον προγραμματισμό των ανθρώπινων πόρων σε συνεργασία με τη διεύθυνση ανθρώπινων πόρων. 3. Συσχετίζουν και συνενώνουν το πρόγραμμα δράσης των διευθύνσεών τους με τα σχέδια για τους ανθρώπινους πόρους. 4. Παρατηρούν την εκτέλεση του προγράμματος ανθρώπινων πόρων για να διαπιστώσουν τις απαιτούμενες αλλαγές. 5. Ελέγχουν αν τα σχέδια διαδοχής και σταδιοδρομίας των υπαλλήλων που λαμβάνουν χώρα μέσα στην επιχείρηση, είναι σύμφωνα με το πρόγραμμα ανθρώπινων πόρων.

Πηγή: R.L. Mathis & J.H. Jackson, Human Resource Management, 1994, σελ. 62

1.4 Διαδικασία προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού

Μια επιχείρηση κατά τη διάρκεια της λειτουργίας της θέτει στόχους, καταρτίζει και υλοποιεί στρατηγικά σχέδια. Προκειμένου να τεθεί σε εφαρμογή η διαδικασία του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού, πρέπει οι

εργαζόμενοι της επιχείρησης να είναι αρκετοί για την επίτευξη αυτών των στόχων.

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2013), αρχικά, η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού προσδιορίζει τον αριθμό των υπαλλήλων και τα προσόντα που θα πρέπει να διαθέτουν για την επίτευξη των στόχων.

Στη συνέχεια προβαίνει σε ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, καθώς η αγορά εργασίας που εφοδιάζει με το απαιτούμενο προσωπικό είναι ίδια για όλες τις επιχειρήσεις.

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, προϋποθέτει την εξέταση: της σύνθεσης του εργατικού δυναμικού και των εργασιακών προτύπων, των κυβερνητικών αποφάσεων, των οικονομικών συνθηκών, των ανταγωνιστών, των χαρακτηριστικών της χώρας ή της περιοχής στην οποία λειτουργεί η επιχείρηση.

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι μια εξίσου σημαντική διαδικασία και στοχεύει στο να διαπιστώσει εάν το ήδη υπάρχον προσωπικό μιας επιχείρησης επαρκεί να καλύψει τη ζήτηση, τόσο ποσοτικά, δηλαδή σε αριθμό, όσο και ποιοτικά, δηλαδή σε προσόντα και γνώσεις.

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος συντελείται σε δύο στάδια. Στο πρώτο στάδιο αναλύονται οι θέσεις εργασίας και στο δεύτερο στάδιο γίνεται καταγραφή των προσόντων και των ικανοτήτων των ήδη υπηρετούντων υπαλλήλων, με σκοπό να διαπιστωθούν τυχόν ελλείψεις, αδυναμίες ή πλεονεκτήματα της επιχείρησης.

Το επόμενο βήμα στη διαδικασία του προγραμματισμού είναι η πρόβλεψη της ζήτησης και της προσφοράς ανθρωπίνων πόρων, η οποία στηρίζεται στα δεδομένα που έχουν ήδη προκύψει από τα προηγούμενα βήματα. Υπάρχουν πολλοί μέθοδοι πρόβλεψης οι οποίες ποικίλουν ανάλογα με

το μέγεθος της επιχείρησης και τη χρονική περίοδο που επιθυμούμε να καλύψουμε.

Για την πρόβλεψη της ζήτησης συνήθως χρησιμοποιούμε τις εξής μεθόδους:

1) Μεθόδους υποκειμενικής κρίσης, όπως είναι απλές εκτιμήσεις, εμπειρικοί κανόνες, προσωπικές εκτιμήσεις σε ομαδικό επίπεδο και η τεχνική “Delphi”, η οποία στηρίζεται στην συμπλήρωση ερωτηματολογίων, συνήθως από ανώτατα διευθυντικά στελέχη, ως προς την πρόβλεψή τους για την εξέλιξη της ζήτησης κατά το επόμενο χρονικό διάστημα.

2) Μαθηματικές μεθόδους πρόβλεψης ανθρωπίνων πόρων. Τέτοιες μέθοδοι είναι η ανάλυση παλινδρόμησης, που παρέχει τη δυνατότητα στατιστικών συγκρίσεων διαφόρων μεταβλητών, η προσομοίωση μοντέλων, που παρέχει τη δυνατότητα να παρασταθούν πραγματικές καταστάσεις, οι δείκτες παραγωγικότητας, από τους οποίους προκύπτει ο αριθμός των απαιτούμενων υπαλλήλων, οι δείκτες έμμεσης / επιτελικής εργασίας, από τους οποίους προκύπτει ο απαιτούμενος αριθμός διοικητικών υπαλλήλων και ο πίνακας πιθανοτήτων μετακίνησης (Markov analysis), ο οποίος στηρίζεται στη λογική των πιθανών μετακινήσεων / αποχωρήσεων των υπαλλήλων και μας δίνει τον αριθμό των ατόμων που θα υπηρετούν υποθετικά σε κάθε θέση μετά από κάποια συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Προκειμένου να προβλεφθεί η προσφορά ανθρώπινου δυναμικού, πρέπει να ληφθούν υπόψη τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης που επηρεάζει το ανθρώπινο δυναμικό.

Η εσωτερική προσφορά ανθρώπινου δυναμικού προέρχεται από προαγωγές του προσωπικού και από εσωτερικές μετακινήσεις από τμήμα σε τμήμα ή ακόμα και σε άλλη διεύθυνση, λαμβάνοντας υπόψη τις αποχωρήσεις του προσωπικού, τις απολύσεις, την εκπαίδευση, το επίπεδο της

παραγωγικότητας, τις ηλικίες και τον αριθμό των εργαζόμενων με συγκεκριμένη εξειδίκευση.

Στη συνέχεια περνάμε στη σύγκριση ζήτησης και προσφοράς αξιοποιώντας τα δεδομένα που έχουν προκύψει από το προηγούμενο βήμα. Γίνεται μία ποσοτική και ποιοτική σύγκριση μεγεθών για το σύνολο της επιχείρησης, από την οποία προκύπτει πόσοι εργαζόμενοι πρέπει να απολυθούν ή να προσληφθούν και με ποια προσόντα.

Στο τέλος της διαδικασίας του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού τίθενται στόχοι και καταρτίζονται τα κατάλληλα σχέδια δράσης προκειμένου να υλοποιηθούν οι στόχοι. Αν από την ανωτέρω σύγκριση ζήτησης προσφοράς ανθρώπινων πόρων έχει προκύψει ότι υπάρχει ισότητα, τότε δεν απαιτείται καμία ενέργεια. Στις περιπτώσεις όπου η ζήτηση είναι μεγαλύτερη ή μικρότερη από την προσφορά, πρέπει να τεθούν στόχοι και να εφαρμοστούν τα κατάλληλα σχέδια δράσης ώστε στην πρώτη περίπτωση να γίνουν νέες προσλήψεις, να μετακινηθεί, να προαχθεί, να εκπαιδευτεί / αναπτυχθεί το υπάρχον προσωπικό, να ανασχεδιαστούν οι λειτουργίες της επιχείρησης ή να δοθούν κίνητρα όπως οι υπερωρίες, ενώ στη δεύτερη περίπτωση, να γίνουν μειώσεις του εργατικού δυναμικού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Τάσεις ανθρώπινου δυναμικού – Σύγχρονες προκλήσεις

Οι οργανισμοί συχνά έρχονται αντιμέτωποι με ανώμαλες καταστάσεις που ονομάζονται κρίσεις και δημιουργούν υψηλά επίπεδα αβεβαιότητας και αποτελούν απειλή για τη βιωσιμότητά τους. Ο σημαντικός αντίκτυπος της κρίσης, ο οποίος εκδηλώνεται με το κλείσιμο της επιχείρησης, καθιστά σημαντικό για τους διευθυντές να κατανοούν και να χειρίζονται τέτοια γεγονότα.

Η κρίση μπορεί να πάρει διάφορες μορφές, συμπεριλαμβανομένων των φυσικών καταστροφών, των τεχνολογικών καταστροφών, την κρίση στο επίπεδο της επιχείρησης, όπως είναι απεργίες και τέλος την οικονομική κρίση. Οι οικονομικές κρίσεις είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με την έννοια των οικονομικών κύκλων. Παρόλο που έχει γίνει αρκετή έρευνα για να προσδιοριστεί η έλευση των οικονομικών κύκλων και των περιόδων που τους ακολουθούν παραμένουν ένα μυστήριο (Sharma, 1999). Οι δυσκολίες έγκεινται στο γεγονός ότι υπάρχουν αρκετοί διαφορετικοί κύκλοι με διάρκεια 50-60 έτη, 15-25 έτη, 6-10 έτη και 40-60 μήνες (Mullineux, 1984). Οι κρίσεις αναφέρονται σε περιόδους όπου η παραγωγή μειώνεται και όχι σε περιόδους αργής ανάπτυξης. Για το λόγο αυτό είναι δύσκολο να προβλεφθεί το αποτέλεσμα των οικονομικών κρίσεων. Οι οικονομικές κρίσεις μεταβάλλουν τα πρότυπα ζήτησης δοκιμάζοντας τις οργανωτικές δεξιότητες του μάρκετινγκ (Block, 1977).

Ο Hugh Courtney (2001) αναφέρει ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να προετοιμάζουν και να ελέγχουν την οικονομική τους κατάσταση από πολλές απόψεις. Προτείνει να αναλύουν συνεχώς τις ευκαιρίες τους στην αγορά και τα μέτρα που λαμβάνονται από τους ανταγωνιστές τους. Οι επιχειρήσεις στον

αναπτυσσόμενο κόσμο που έχουν υγιή οικονομική βάση και είναι σχετικά φθηνές για χρηματοδότηση, τείνουν να είναι σε καλύτερη θέση.

Ο Bryan (2008) υποστήριξε ότι οι στρατηγικοί αναλυτές της κάθε επιχείρησης θα πρέπει να θέσουν δύο απλά ερωτήματα. Τι γνωρίζουμε για τη σημερινή κατάσταση; Και τι δεν γνωρίζουμε; Ο ίδιος υποστηρίζει ότι το σύνολο της παγκόσμιας οικονομίας επηρεάζεται από το γεγονός ότι ο χρηματοπιστωτικός τομέας έχει πάψει να λειτουργεί κανονικά. Η παγκόσμια χρηματοπιστωτική αγορά έχει αποδυναμωθεί σημαντικά και στερείται αποτελεσματικών μηχανισμών συντονισμού και παρακολούθησης. Επίσης, παρατηρείται αύξηση του ρόλου των κυβερνήσεων σε μια προσπάθεια να περιοριστούν οι συνέπειες της κρίσης. Είναι απαραίτητο ένα νέο επιχειρηματικό μοντέλο όπου η ανασυγκρότηση της επιχείρησης παίζει σημαντικό ρόλο.

Η παρούσα κρίση είναι πολύ διαφορετική από παλαιότερες υπό την έννοια ότι έχει εξαπλωθεί ταχύτατα σε όλες τις χώρες και έχει φέρει τον κόσμο κοντά σε παγκόσμια κατάρρευση. Σε σύγκριση με προηγούμενες κρίσεις (π.χ. 1929-1933) η σημασία του τομέα των υπηρεσιών έχει αυξηθεί σημαντικά ενώ αυτή του γεωργικού και βιομηχανικού τομέα έχει μειωθεί (Sveiby, 2001). Συνεπώς, δεν μπορεί να ακολουθηθεί κάποιο από τα προηγούμενα πρότυπα για να διαχειριστεί η κρίση. Οι λύσεις για τη διαχείριση των κρίσεων των εταιρειών εμφανίζονται από καιρό σε καιρό στον ημερήσιο τύπο (Håmoiri, 2009). Ως επί το πλείστον πρόκειται για ειδήσεις που αφορούν το μειωμένο χρόνο εργασίας ή τις απολύσεις. Στις περισσότερες περιπτώσεις αυτές οι ενέργειες είναι απαραίτητες για την αποφυγή αφερεγγυότητας ή πτώχευσης. Ωστόσο οι απολύσεις μπορούν να φέρουν βραχυπρόθεσμη επιβίωση. Μεγάλο μέρος της αξίας της επιχείρησης βρίσκεται στο ανθρώπινο δυναμικό της, το οποίο αποτελεί ένα παράγοντα ζωτικής σημασίας για την ανταγωνιστικότητα

και τη βελτίωση της εταιρικής απόδοσης. Κατά τη διάρκεια περιόδων κρίσεων οι επιχειρήσεις δεν δίνουν τη δέουσα προσοχή στη διατήρηση της γνώσης και κατ' επέκταση του ανθρώπινου δυναμικού της παρόλο που η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού έχει αντιμετωπίσει με συνέπεια μια μάχη για να δικαιολογήσει τη θέση της στους οργανισμούς. Σε περιόδους οικονομικής άνθισης οι επιχειρήσεις εύκολα δικαιολογούν δαπάνες σχετικά με την εκπαίδευση, τη στελέχωση, την ανταμοιβή και τα διάφορα συστήματα συμμετοχής των εργαζομένων. Όταν όμως έρχονται αντιμέτωπες με οικονομικές δυσκολίες, οι πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού πέφτουν θύματα των πρώτων περικοπών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Ενδυνάμωση ανθρώπινου δυναμικού

Οι επιχειρήσεις δύνανται να έχουν πρόσβαση σε πολύτιμο ανθρώπινο κεφάλαιο αλλά σε περιπτώσεις όπου ο σχεδιασμός του έργου ή η διαχείριση των ανθρώπων είναι κακή, είναι αναμενόμενο να μην επιτυγχάνονται στο έπακρο οι στρατηγικές τους επιδιώξεις.

Η επιλογή και η πρόσληψη ικανών και ταλαντούχων εργαζομένων με γνώσεις και δεξιότητες, δεν σημαίνει αυτόματα ότι οι υπάλληλοι θα αποδώσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Γι' αυτό είναι σημαντικό για μια επιχείρηση να ενδυναμώσει το προσωπικό της ώστε αυτό να αναπτύξει ικανότητες που να είναι πολύτιμες, σπάνιες, αναντικατάστατες και δύσκολο να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές, να αποκτήσει νέες γνώσεις, να εντυφλήσει στις σύγχρονες εφαρμογές της τεχνολογίας, να προετοιμάσθει για συνεργασία με ανθρώπους άλλης κουλτούρας και φιλοσοφίας, να αναπτύξει τη δημιουργικότητά του και εν τέλει την καριέρα του, ικανοποιώντας τόσο τις επιδιώξεις των υπαλλήλων, όσο και τους στρατηγικούς στόχους που έχουν τεθεί από την επιχείρηση.

Ορισμένοι συγγραφείς έχουν αναφέρει ότι οι ποιοτικοί εργαζόμενοι διακρίνονται από μερικά χαρακτηριστικά, όπως είναι η εξυπνάδα, το κίνητρο, η εμπειρία, το όραμα, η δημιουργικότητα, η αφοσίωση, οι ικανότητες και η εκπαίδευση στους υπολογιστές (Teese, 1998).

Η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού είναι μία μακροχρόνια διαδικασία και περιλαμβάνει όλες εκείνες τις πολιτικές, τις πρακτικές και τα συστήματα που επηρεάζουν τη συμπεριφορά, τη στάση και την απόδοση των εργαζομένων (Need, 2006).

Υπάρχουν πολλά συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και κάθε οργανισμός επιλέγει αυτό που ταιριάζει καλύτερα με τη στρατηγική, τη

φιλοσοφία και τις αξίες του. Τα συστήματα διαχείρισης, παίζουν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη των εργαζομένων και θα μπορούσαν να προάγουν και να διατηρήσουν σχέσεις που διακρίνονται από εμπιστοσύνη, ανταλλαγή γνώσεων, και ομαδική εργασία.

Τέλος, αυτά τα συστήματα θα μπορούσαν να έχουν ως αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός υψηλής ποιότητας ανθρώπινου κεφαλαίου που δεν μπορεί εύκολα να βρει μιμητές (Wright, Dunford & Snell, 2001).

3.1 Προσέλκυση και επιλογή προσωπικού

Αμέσως μετά τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, όπου έχουν προσδιοριστεί επακριβώς οι ανάγκες της επιχείρησης σε προσωπικό, ακολουθεί η διαδικασία στελέχωσης. Η διαδικασία στελέχωσης αναφέρεται στην προσέλκυση κατάλληλων υποψηφίων και στην επιλογή του προσωπικού, δηλαδή, αναφέρεται σε όλες εκείνες τις διαδικασίες εντοπισμού των κατάλληλων ατόμων, πρόσκλησής τους προκειμένου να δείξουν ενδιαφέρον για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας και τέλος στην επιλογή των πιο ικανών και πιο κατάλληλα καταρτισμένων υποψηφίων.

Η προσέλκυση και η επιλογή του προσωπικού είναι πολύ σημαντικές διαδικασίες γιατί εάν μια επιχείρηση δεν διαθέτει το κατάλληλο προσωπικό δεν μπορεί να επιτύχει τους στόχους της. Σε περίπτωση όπου μια επιχείρηση δεν απασχολεί ικανό και άξιο προσωπικό, τότε και η ενδυνάμωση των εργαζομένων δεν έχει τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν τη διαδικασία της στελέχωσης ως μια βασική στρατηγική ευκαιρία για την ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επειδή, το ταλέντο είναι σπάνιο, πολύτιμο, δύσκολο να το μιμηθεί κάποιος, και να αντικατασταθεί, η προσέλκυση, η επιλογή και η

διατήρηση αυτού του ταλέντου συνεπάγεται ένα σημαντικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών (Barney & Wright, 1998).

3.1.1 Προσέλκυση υποψηφίων

Η πλειοψηφία των συγγραφέων συμφωνεί ότι η πιο σημαντική πηγή ενός οργανισμού είναι το ανθρώπινο δυναμικό της. Αρκετοί ερευνητές έχουν επισημάνει πως ένα ποιοτικό και ταλαντούχο ανθρώπινο δυναμικό, τείνει να γίνει μια σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονάσματος για την επιχείρηση στο μέλλον.

Οι προσπάθειες στρατολόγησης είναι πιθανό να είναι πιο αποτελεσματικές όταν ένας οργανισμός παρέχει πληροφορίες και λεπτομέρειες σχετικά με την εργασία και τον οργανισμό, αντιμετωπίζει τους αιτούντες με δικαιοσύνη και σεβασμό, χρησιμοποιεί διαδικασίες που σχετίζονται με την εργασία και εξηγεί το σκοπό της διαδικασίας επιλογής, αρθρώνει το σωστό εμπορικό σήμα του εργοδότη, και τελικά δημιουργεί μια ενιαία, συνεπή και συνεκτική εκστρατεία στρατολόγησης. Επιπλέον, οι οργανισμοί που χρησιμοποιούν ιστοσελίδες για τις προσλήψεις θα πρέπει να βεβαιωθούν ότι οι εν λόγω ιστοσελίδες είναι αισθητικά ευχάριστες, εύκολες στη χρήση, και ότι παρέχουν το κατάλληλο περιεχόμενο για το σκοπό τους (Ployhart, 2006).

Οι πιο ευρέως χρησιμοποιούμενες στρατηγικές για την προσέλκυση προσωπικού, είναι οι διαφημίσεις που μεταδίδονται από τα μέσα ενημέρωσης, οι κνηγοί κεφαλών και η παροχή ευκαιριών για την δημιουργία καριέρας και την ανάπτυξη ταλέντων και δεξιοτήτων.

Σημαντικό ρόλο στην προσέλκυση και πρόσληψη υπαλλήλων παίζει η εικόνα του εργοδότη. Όσο καλύτερη φήμη έχει μια επιχείρηση τόσο

περισσότερα άτομα θα επιθυμούσαν να εργαστούν στην εν λόγω επιχείρηση και να είναι μέρος αυτής της φήμης.

Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας στην προσέλκυση και πρόσληψη υπαλλήλων είναι η αντίληψη που έχουν οι υποψήφιοι απέναντι σε πρακτικές επιλογής προσωπικού. Εάν οι πρακτικές που χρησιμοποιεί ένας οργανισμός δεν θεωρούνται αξιοκρατικές ή επαρκείς από διάφορους υποψήφιους, τότε είναι πιθανό να μην έχουν εμπιστοσύνη στην εύρυθμη λειτουργία των πρακτικών αυτών και να μην επιθυμούν να δηλώνουν συμμετοχή.

Αρκετές εταιρείες χρησιμοποιούν την εταιρική κοινωνική τους δράση ως ένα μέσο για να προσελκύσουν ποιοτικούς υπαλλήλους. Για παράδειγμα, εταιρείες όπως η IBM, η General Motors και η Microsoft, στα φυλλάδια προσέλκυσης προσωπικού εσωκλείουν πληροφορίες σχετικά με την αποκριτικότητα στην κοινωνία, το φυσικό και εργασιακό περιβάλλον, το ποικιλόμορφο εργατικό δυναμικό και την ποιότητα των προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών τους, ως ένα μέσο προσέλκυσης ενός μεγαλύτερου αριθμού υποψηφίων (Shelton, 1999).

Οι Koch και McGrath (1996) σε μια μελέτη τους για τη συσχέτιση μεταξύ του σχεδιασμού των ανθρώπινων πόρων, των προσλήψεων, των πρακτικών στελέχωσης και της παραγωγικότητας της εργασίας, διαπίστωσαν ότι: “. . . ένα ιδιαίτερα παραγωγικό εργατικό δυναμικό είναι πιθανό να έχει τα χαρακτηριστικά ενός πολύτιμου στρατηγικού περιουσιακού στοιχείου”. Πρότειναν επίσης, οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν αποτελεσματικές διαδικασίες πρόσληψης προσωπικού, να αναπτύξουν ένα απόθεμα ταλέντου που θα είναι δύσκολο να το μιμηθεί κάποιος. Τέλος, ισχυρίστηκαν ότι αυτές οι πρακτικές διοίκησης των ανθρώπινων πόρων είχαν σχέση με την παραγωγικότητα της εργασίας και όσο μεγαλύτερη ήταν η ένταση κεφαλαίου του οργανισμού τόσο πιο ισχυρή ήταν η σχέση αυτή.

3.1.1.1 Πηγές προσέλκυσης

Οι πηγές που μπορεί να χρησιμοποιήσει μία επιχείρηση προκειμένου να προσελκύσει υποψήφιους για την κάλυψη μίας κενής θέσης προέρχονται είτε από το εσωτερικό είτε το από το εξωτερικό περιβάλλον. Καθώς τα δύο είδη πηγών προσέλκυσης έχουν μειονεκτήματα και πλεονεκτήματα, οι επιχειρήσεις συνήθως χρησιμοποιούν ένα μείγμα πηγών προσέλκυσης από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον, σε μία προσπάθεια να παραμείνουν ανταγωνιστικές στη σύγχρονη εποχή όπου διακατέχεται από ραγδαίες εξελίξεις σε όλους τους τομείς. Σε περιόδους οικονομικής ύφεσης, οι επιχειρήσεις τείνουν προσανατολίζονται κυρίως στην προσέλκυση προσωπικού από το εσωτερικό περιβάλλον ενώ σε περιόδους οικονομικής ανάπτυξης, προσανατολίζονται περισσότερο στο εξωτερικό περιβάλλον.

Οι εσωτερικές πηγές προσέλκυσης περιλαμβάνουν αυτούς που εργάζονται στην επιχείρηση, αυτούς που εργάζονταν παλιότερα, όλους τους φίλους και τους συγγενείς τους και τους υπαλλήλους "πόρτας" (Χυτήρης, 2013) και συνήθως χρησιμοποιούνται όταν ο χρόνος και το κόστος προσέλκυσης, επιλογής και εκπαίδευσης νέων εργαζομένων, είναι περιορισμένος.

Στις περιπτώσεις της προσέλκυσης μέσω εσωτερικών πηγών, οι υποψήφιοι αξιολογούνται καλύτερα, το κόστος είναι χαμηλότερο, οι προαγόμενοι βελτιώνουν το ηθικό τους, δίνεται κίνητρο για καλύτερη απόδοση, δημιουργείται ένα σύστημα διαδοχής, γίνονται προσλήψεις μόνο στις κατώτερες βαθμίδες και η κουλτούρα της επιχείρησης είναι ήδη γνωστή στα υψηλόβαθμα στελέχη.

Από την άλλη πλευρά, διακινδυνεύονται οι ίδιες αντιλήψεις, υπάρχουν "πολιτικές" διαμάχες για την προαγωγή των στελεχών, αυτοί που δεν προήχθησαν δύνανται να αντιμετωπίζουν προβλήματα χαμηλού ηθικού και

κρίνεται απαραίτητη η κατάρτιση ενός προγράμματος ανάπτυξης στελεχών (Mathis & Jackson, 1994).

Οι εξωτερικές πηγές προσέλκυσης υποψηφίων υιοθετούνται όταν η επιχείρηση αποβλέπει σε νέες γνώσεις και δεξιότητες οι οποίες δεν κατέχονται από το υπάρχον προσωπικό.

Οι εργαζόμενοι που προέρχονται από εξωτερικές πηγές προσέλκυσης, τείνουν να έχουν διαφορετικές αντιλήψεις και αλλιώςτική κουλτούρα, με αποτέλεσμα να διαμορφώνουν νέες προοπτικές, να χρειάζονται εκπαίδευση μικρότερη σε διάρκεια και πόρους και να εισάγουν σύγχρονη τεχνογνωσία.

Μειονεκτήματα των εξωτερικών πηγών προσέλκυσης είναι ότι μπορεί ο υποψήφιος που έχει επιλεγεί τελικά δεν μην ταιριάζει στη συγκεκριμένη θέση ή στην κουλτούρα επιχείρησης. Επιπλέον, μπορεί να χρειάζεται περισσότερο χρόνο προκειμένου να προσαρμοστεί στη νέα θέση εργασίας ή στην επιχείρηση και τέλος, οι υποψήφιοι που προέρχονταν από το εσωτερικό της επιχείρησης και δεν επιλέχθηκαν, είναι πιθανό να αντιμετωπίζουν προβλήματα χαμηλού ηθικού (Mathis & Jackson, 1994).

3.1.2 Επιλογή υποψηφίων

Έπειτα από την καταγραφή των αναγκών και τη διαδικασία προσέλκυσης, ακολουθεί η επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού που θα απασχοληθεί στην επιχείρηση. Η επιλογή των υποψηφίων είναι μία διαδικασία κατά την οποία συλλέγονται στοιχεία για τους υποψήφιους και αξιολογούνται ώστε να επιτευχθεί η πλέον κατάλληλη επιλογή για την κάλυψη των συγκεκριμένων θέσεων εργασίας. Αρμόδια διεύθυνση της όλης διαδικασίας αποτελεί η Διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού του Οργανισμού.

Η επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού συνδέεται άμεσα με την οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης, δηλαδή τις αξίες που την διέπουν και αποτελεί μια πολύ σημαντική διαδικασία. Μία λανθασμένη πρόσληψη μπορεί να προκαλέσει προστριβές ανάμεσα στους εργαζόμενους ή ακόμα και να οδηγήσει ικανούς υπαλλήλους να αναζητήσουν δουλειά σε μία άλλη επιχείρηση, προκαλώντας αρνητικές οικονομικές επιπτώσεις.

Κατά τη διάρκεια της επιλογής είναι ουσιώδες η όλη διαδικασία να γίνεται με σεβασμό προς τους υποψήφιους καθώς και οι ίδιοι οι υποψήφιοι αξιολογούν την επιχείρηση καθ'όλη τη διάρκεια των σταδίων επιλογής.

Ο Davidson (2004) παρουσιάζει τις ικανότητες που πρέπει να διαθέτουν τα πραγματικά ταλαντούχα στελέχη και υπογραμμίζει πως είναι πολύ σημαντική η πρόσληψη ταλαντούχων στελεχών καθώς δεν υπάρχουν πολλά τέτοια στελέχη. Το σύνολο των ικανοτήτων αυτών περιλαμβάνει: ηγετικές ικανότητες, την ικανότητα να αλλάζουν στάσεις και συμπεριφορές, το ταλέντο να ασκούν επιρροή στους άλλους και να εργάζονται μέσα από αυτούς, την δεξιότητα να συνεργάζονται επιτυχώς με άλλους και τη δυνατότητα να προσαρμόζονται στις αλλαγές.

Επίσης, προτάσσει τις ακόλουθες αρχές για να καθοδηγήσει την πρόσληψη ταλαντούχων στελεχών και συγκεκριμένα: 1) να είναι ανοιχτόμυαλοι με τους ταλαντούχους υποψήφιους από διαφορετικά πεδία, 2) να διακατέχονται από ειλικρίνεια, 3) να αποφύγουν τις συνηθισμένες παγίδες, όπως: α) ανταγωνιστικές προσλήψεις, β) ανάθεση προσλήψεων σε αντιπροσώπους, γ) μη αναζήτηση ταλέντων στο εξωτερικό, δ) μη παροχή της κατάλληλης εργασίας ή των προσωπικών προδιαγραφών, ε) παροχή ανεπαρκούς ενημέρωσης ή ανεπαρκούς πληροφοριακού πακέτου, στ) εκπόνηση της διαφήμισης χωρίς καμία εφευρετικότητα και ζ) αντιμετώπιση των ανθρώπων ως εμπορεύματα, 4) να επιλέγουν υποψήφιους σε θέση να

αναπτύξουν δεξιότητες σε άλλους, 5) να έχουν στυλ και αξία, 6) να μην παρασύρονται από την εμπιστοσύνη που έχουν στον εαυτό τους αλλά να συνεργάζονται με όλο το προσωπικό στη διαδικασία και 7) να τολμούν και να επιλέγουν με θάρρος εκείνους τους υποψήφιους που είναι οι πιο έξυπνοι και πιο ταλαντούχοι ακόμα και από τους ίδιους.

3.1.2.1 Κριτήρια επιλογής

Τα διάφορα συστήματα επιλογής αποσκοπούν στο να καθορίσουν επακριβώς ποιοι υποψήφιοι διαθέτουν τις απαιτούμενες γνώσεις, προσόντα και δεξιότητες προκειμένου να μπορέσουν να ανταποκριθούν επαρκώς στη συγκεκριμένη εργασία. Επιπλέον, τα συστήματα αυτά πρέπει να είναι σε θέση να διαχωρίζουν ποια προσόντα απαιτούνται κατά την πρόσληψη και ποια είναι αυτά που μπορούν να ενδυναμωθούν ή να αποκτηθούν μέσω της εκπαίδευσης ή της επιμόρφωσης και αργότερα, κατά τη διάρκεια του εργασιακού βίου (Ivancevich, 2006).

Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν συχνά την εκπαίδευση, την εργασιακή εμπειρία σε παρόμοια αντικείμενα, τα φυσικά χαρακτηριστικά και τέλος τα προσωπικά χαρακτηριστικά και τον τύπο της προσωπικότητας, ως κριτήρια για να επιλέξουν το προσωπικό τους.

3.1.2.2 Παράγοντες που επηρεάζουν τη διαδικασία επιλογής

Η διαδικασία επιλογής των υποψηφίων και η χρονική της διάρκεια, επηρεάζονται από παράγοντες του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, οι οποίοι πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από τα στελέχη που παίρνουν τις αποφάσεις.

Όσον αφορά το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, πρέπει να συνυπολογίζονται κατά τη διαδικασία επιλογής προσωπικού παράγοντες όπως:

1. Το μέγεθος της επιχείρησης.
2. Η δομή της.
3. Η διαθέσιμη τεχνολογία.
4. Ο αριθμός των κενών θέσεων που τίθενται προς πλήρωση και
5. Η δυνατότητα της επιχείρησης να καλύπτει τις κενές θέσεις από υποψηφίους του εσωτερικού ή του εξωτερικού περιβάλλοντος κ.α. (Ivancevich, 2006).

Το εξωτερικό περιβάλλον επηρεάζει εξίσου σημαντικά με το εσωτερικό τη διαδικασία επιλογής καθώς ορίζει το σύστημα επιλογής που θα ακολουθήσει η επιχείρηση. Οι κυριότεροι παράγοντες που επηρεάζουν τη διαδικασία είναι οι κατωτέρω:

1. Το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο.
2. Το μέγεθος και η σύνθεση της τοπικής αγοράς εργασίας και
3. Πολιτικοί, οικονομικοί, κοινωνικοί κ.α. παράγοντες (Ivancevich, 2006).

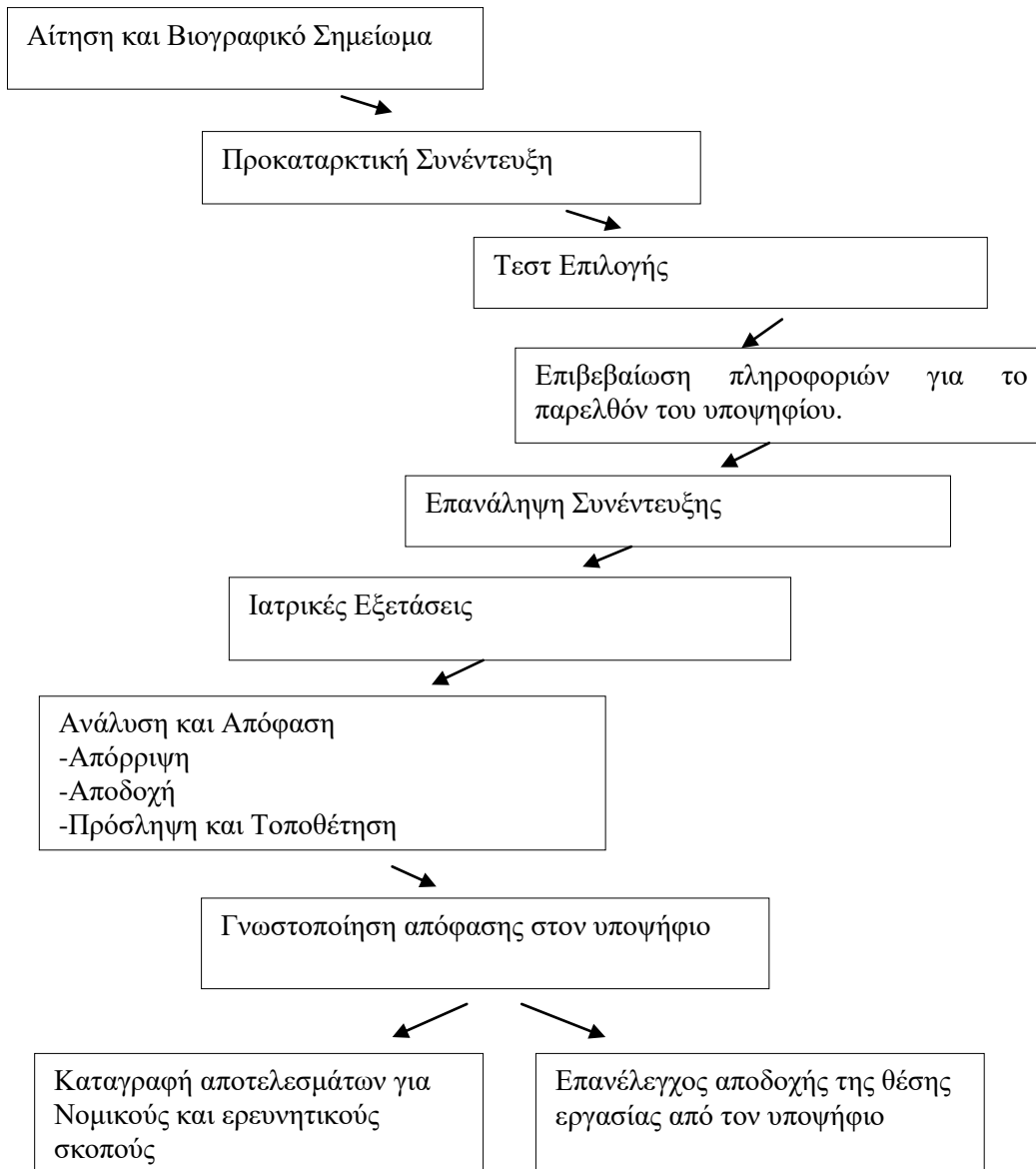
3.1.2.3 Βήματα της διαδικασίας επιλογής

Η διαδικασία επιλογής, αναφέρεται σε όλες εκείνες τις ενέργειες οι οποίες αποσκοπούν στην συλλογή και αξιολόγηση πληροφοριών για κάθε έναν υποψήφιο ξεχωριστά ώστε τελικά να επιλεγεί ο πιο κατάλληλος για την κάλυψη της συγκεκριμένης θέσης εργασίας.

Κατά τη διαδικασία επιλογής οι υποψήφιοι μπορεί να απορριφθούν σε οποιοδήποτε από τα βήματα της εν λόγω διαδικασίας σε περίπτωση που δεν πληρούν τις εκάστοτε προϋποθέσεις και συνεπώς δεν συνεχίζουν στο επόμενο βήμα.

Τα πιο συνηθισμένα βήματα κατά τη διαδικασία επιλογής παρουσιάζονται περιληπτικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

Σχήμα 3.1 : Στάδια της διαδικασίας επιλογής



Πηγή: Schuler S. Randall, Huber L. Vandra. (1993). *Personnel and Human Resource Management*, West Publishing Company, 5th edition January 1993, σελ. 235

και αναλύονται ως ακολούθως:

1. Αρχική επιλογή από την αίτηση και το βιογραφικό σημείωμα.

Στο πρώτο βήμα γίνεται η αρχική επιλογή από την αίτηση και το βιογραφικό σημείωμα.

Η αίτηση είναι ένας τρόπος που οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν για να συλλέξουν πληροφορίες σχετικά με την κατάσταση του υποψήφιου τόσο στο παρελθόν όσο και στο παρόν.

Η μορφή της αίτησης μπορεί να διαφέρει ανάλογα με την επιχείρηση ή τη θέση εργασίας που είναι προς πλήρωση. Συνήθως όμως, ζητούνται πληροφορίες σχετικά με τα προσωπικά δεδομένα, την εκπαίδευση, την επαγγελματική εμπειρία, τις κοινωνικές δραστηριότητες και τα ενδιαφέροντα των υποψηφίων (Χυτήρης, 2001).

Οι επιχειρήσεις αντλούν στοιχεία από τις συμπληρωμένες αιτήσεις των υποψηφίων, αντιστοιχίζοντας τα προσόντα τους με τις απαιτήσεις της συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Ορισμένες επιχειρήσεις διαθέτουν σύστημα ηλεκτρονικής υποβολής των αιτήσεων για εργασία. Το σύστημα αυτό εξοικονομεί χρόνο και κόστος στον τρόπο διαχείρισης των αιτήσεων.

Συμπληρωματικά με την αίτηση ή ως υποκατάστατο αυτής, οι υποψήφιοι υποβάλουν στους εν δυνάμει εργοδότες τους ένα βιογραφικό σημείωμα. Το βιογραφικό σημείωμα πρέπει να είναι ευανάγνωστο, συμμετρικό, χωρίς ορθογραφικά λάθη και να μην περιλαμβάνει ανακριβή και ψευδή στοιχεία.

Οι υποψήφιοι που έχουν καταθέσει βιογραφικά σημειώματα που είναι περιεκτικά και καλά οργανωμένα, παίρνουν ένα προβάδισμα όσον αφορά τη συνέντευξη. Από την άλλη πλευρά, τα βιογραφικά σημειώματα δίνουν τη δυνατότητα στον εργοδότη να αξιολογήσει την ικανότητα έκφρασης του

υποψήφιου μέσω του γραπτού λόγου, καθώς και τον τρόπο σκέψης του αναδεικνύοντας συγκεκριμένα πράγματα για τον εαυτό του (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001).

2. Προκαταρκτική συνέντευξη.

Μετά την εξέταση των βιογραφικών και των αιτήσεων, απορρίπτονται όσοι υποψήφιοι δεν πληρούν τις προϋποθέσεις και ακολουθεί μία προκαταρκτική συνέντευξη για αυτούς που πληρούν τις προϋποθέσεις πρόσληψης. Η προκαταρκτική συνέντευξη είναι μία σύντομη συνέντευξη που έχει ως σκοπό να αξιολογήσει τα προσόντα και την προσωπικότητα των υποψηφίων αλλά και να παρουσιάσει στους υποψήφιους την επιχείρηση και τη συγκεκριμένη θέση εργασίας ώστε να εξακριβωθεί εάν πραγματικά επιθυμούν να καλύψουν τη συγκεκριμένη θέση (Χυτήρης, 2013).

3. Τεστ επιλογής.

Στο επόμενο στάδιο ακολουθούν τα τεστ επιλογής. Τα τεστ επιλογής είναι συνήθως γραπτά και αποσκοπούν στην αξιολόγηση των γνώσεων, των ικανοτήτων και των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας του υποψήφιου. Οι δοκιμασίες αυτές μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να προβλεφθεί η καταλληλότητα του υποψήφιου για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας, συνυπολογίζοντας την αίτηση, το βιογραφικό σημείωμα και τη συνέντευξη.

4. Επιβεβαίωση πληροφοριών για το παρελθόν του υποψήφιου.

Στο επόμενο βήμα επιβεβαιώνονται οι πληροφορίες που αναφέρει ο υποψήφιος στην αίτηση και στο βιογραφικό σημείωμα και ελέγχεται το παρελθόν του εγγράφως ή τηλεφωνικά μέσω της επικοινωνίας με τον άμεσα προϊστάμενό του ή με τη διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Αρκετές έρευνες που έχουν διεξαχθεί στην Αμερική έχουν συμπεράνει ότι ένας μεγάλος αριθμός βιογραφικών περιλαμβάνει ένα τουλάχιστον "ψέμα" ή μία "ανακρίβεια" (McDaniel, 1989). Κατά κύριο λόγο, οι αγγλικές και οι

αμερικάνικες επιχειρήσεις προβαίνουν στον έλεγχο του παρελθόντος των υποψήφιων διοικητικών υπαλλήλων. Σε αντίθεση στη Γαλλία λίγες επιχειρήσεις διεξάγουν τέτοιου είδους έλεγχο (Shackleton & Newell, 1991).

Είναι σημαντικό να ζητηθεί εκ των προτέρων η έγκριση του υποψήφιου για τον έλεγχο του παρελθόντος του, γιατί διαφορετικά υπάρχει πιθανότητα να κατηγορηθεί η επιχείρηση για προσβολή του προσωπικού απορρήτου.

5. Επανάληψη συνέντευξης.

Μετά την επιβεβαίωση των πληροφοριών του παρελθόντος του υποψήφιου, επαναλαμβάνεται η συνέντευξη. Η συνέντευξη είναι μία πολύ σημαντική διαδικασία καθώς μέσω αυτής δίνεται η δυνατότητα στους υπεύθυνους της επιλογής να γνωρίσουν τον υποψήφιο σε προσωπικό επίπεδο και να αποκτήσουν άποψη σχετικά με την προσωπικότητά του και τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρεται (Δήμου, 1999).

Από την άλλη πλευρά, μέσω της συνέντευξης, δίνεται η δυνατότητα και στον υποψήφιο να ενημερωθεί για την λειτουργία της επιχείρησης και για τις απαιτήσεις της συγκεκριμένης θέσης εργασίας που είναι προς πλήρωση (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001).

Η συνέντευξη είναι πολύ δημοφιλής και έχει αρκετά πλεονεκτήματα. Στην περίπτωση όπου ο αριθμός των υποψηφίων είναι μικρός, αποτελεί μία απλή και πρακτική διαδικασία, βελτιώνει την εικόνα της επιχείρησης και δημιουργεί ένα αίσθημα σωστής επιλογής στους υπεύθυνους επιλογής, εφόσον έχουν έρθει σε προσωπική επαφή με τους υποψήφιους. (Χυτήρης, 2013). Στην πράξη όμως, έχει αποδειχθεί πως η συνέντευξη δεν είναι ιδιαίτερα αξιόπιστη και είναι ακατάλληλη για την πρόβλεψη της μελλοντικής αποδοτικότητας και συμπεριφοράς των υποψηφίων (McDaniel, et al., 1994).

Το πόσο αξιόπιστη είναι μία συνέντευξη εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Οι πιο σημαντικοί από αυτούς σχετίζονται με τον αξιολογητή /

συνεντευξιαστή, τον υποψήφιο / συνεντευξιαζόμενο και τον τύπο της συνέντευξης (Χυτήρης, 2013).

Μέσα από μία σειρά ερευνών, έχει διαπιστωθεί πως η συνέντευξη επιλογής αξιολογεί καλύτερα τις διαπροσωπικές δεξιότητες, τα συναισθήματα, την παρακίνηση και τα ενδιαφέροντα του υποψήφιου από τα διάφορα τεστ προσωπικότητας (Harris, 1989).

6. Ιατρικές εξετάσεις.

Αμέσως πριν την πρόσληψη, και μετά την προσφορά της θέσης εργασίας, ο υποψήφιος καλείται να κάνει ιατρικές εξετάσεις για να διαπιστωθεί εάν είναι φυσικά ικανός να εκτελέσει τη συγκεκριμένη εργασία. Για παράδειγμα, ο υποψήφιος δεν πρέπει να αντιμετωπίζει προβλήματα υγείας όπως όρασης ή αναπνευστικά και δεν πρέπει να είναι φορέας μεταδοτικών νοσημάτων (Χυτήρης, 2001).

7. Ανάλυση και απόφαση.

Στο επόμενο στάδιο λαμβάνεται η τελική απόφαση επιλογής επεξεργάζοντας τα αποτελέσματα των μεθόδων επιλογής που έχουν ήδη χρησιμοποιηθεί από την επιχείρηση. Η τελική απόφαση επιλογής πρέπει να λαμβάνεται από τα στελέχη των διευθύνσεων και των τμημάτων όπου πρόκειται να εργασθούν οι εν λόγω υποψήφιοι, συνυπολογίζοντας όλα τα στοιχεία που έχουν συλλεχτεί στα προηγούμενα στάδια (Χυτήρης, 2013).

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2013) η τελική επιλογή μπορεί να ληφθεί με δύο τρόπους. Ο πρώτος τρόπος είναι υποκειμενικός και βασίζεται στην προσωπική κρίση / εκτίμηση του υπεύθυνου. Ο υπεύθυνος συνεκτιμά τα δεδομένα και τις πληροφορίες για τον υποψήφιο και τις απαιτήσεις της συγκεκριμένης εργασίας και καταλήγει στην τελική απόφαση επιλογής. Ο δεύτερος τρόπος βασίζεται σε αποτελέσματα στατιστικής ανάλυσης και έτσι είναι πιο αντικειμενικός.

Συνήθως, οι επιχειρήσεις προτιμούν τον δεύτερο τρόπο επιλογής καθώς έτσι αποφεύγονται τυχόν μεροληπτικές στάσεις και προκαταλήψεις των υπευθύνων προς ορισμένους υποψήφιους (Torrington, Hall & Taylor, 2005).

Εφόσον έχει γίνει η τελική επιλογή, ο υπεύθυνος προσφέρει τη θέση εργασίας στον υποψήφιο, κάνοντας σαφή όλα εκείνα τα στοιχεία που αφορούν την πρόσληψη και την κατοχή της θέσης εργασίας όπως: την προθεσμία που τίθεται για να απαντήσει ο υποψήφιος για το αν δέχεται τη θέση εργασίας, την ημερομηνία που θα αρχίσει η συνεργασία τους, αν χρειάζονται επιπλέον δικαιολογητικά ή πιστοποιητικά να προσκομίσει ο υποψήφιος, αν θα εργάζεται μακριά από τον τόπο μόνιμης κατοικίας του και εάν η συγκεκριμένη θέση εργασίας απαιτεί ταξίδια στο εσωτερικό ή στο εξωτερικό (Σκουλάς & Οικονομάκη, 1998).

Στη συνέχεια, εφόσον οι δύο πλευρές εξακολουθούν να είναι ικανοποιημένες, συζητούνται οι οικονομικές απολαβές του υποψήφιου. Εφόσον υπάρχει συμφωνία και μετά από την ανωτέρω συζήτηση, η διαδικασία επιλογής ολοκληρώνεται ενημερώνοντας σχετικά με το αποτέλεσμα της, τους υποψήφιους που κρίθηκαν ακατάλληλοι και απορρίφθηκαν. Η ενημέρωση αυτή είναι πολύ σημαντική, καθώς σχετίζεται με την προοπτική και την καλή εικόνα της επιχείρησης (Σκουλάς & Οικονομάκη, 1998).

Σε αρκετούς οργανισμούς παρατηρούνται σημαντικές διαφορές μεταξύ της γνώσης και της πρακτικής. Για παράδειγμα, οι Rynes, Colbert, και Brown (2002), ανέφεραν ότι παρόλο που το 72% των διευθυντών ανθρώπινου δυναμικού πρέσβευε ότι η ευσυνειδησία αποτελεί καλύτερη ικανότητα πρόβλεψης της απόδοσης των εργαζομένων, σε σχέση με την ευφυΐα, στην πραγματικότητα συμβαίνει το αντίστροφο.

Οι Schmidt και Hunter (1998) σημείωσαν ότι το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα κατά τη λήψη της απόφασης, μπορεί να επιτευχθεί εάν συνδυαστεί

ένα γενικό μέτρο νοητικής ικανότητας με μια δομημένη συνέντευξη ή με ένα δείγμα εργασίας.

3.1.2.4 Υποδοχή και ένταξη νέων υπαλλήλων

Αμέσως μετά την επιλογή του υποψήφιου είναι αναγκαίο να δημιουργηθεί μια σχέση ζωτικής σημασίας μεταξύ της επιχείρησης και του νέου εργαζόμενου, η οποία θα έχει ως βάση την πλήρη κατανόηση των αμοιβαίων προσδοκιών.

Ο νέος εργαζόμενος χρειάζεται χρόνο για να ενταχθεί ομαλά και να προσαρμοστεί στο καινούριο εργασιακό του περιβάλλον. Η ανάγκη για την ομαλή ένταξή του έγκειται στο γεγονός ότι με αυτό τον τρόπο μειώνεται η πιθανότητα της γρήγορης αποχώρησης του εργαζόμενου και κατ' επέκταση της επανάληψης όλων των δαπανηρών και χρονοβόρων διαδικασιών που απαιτούνται για μια νέα πρόσληψη.

3.2 Εκπαίδευση - Επιμόρφωση

Η συστηματική εκπαίδευση και η συνεχής επιμόρφωση των εργαζομένων συμβάλουν στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην βελτίωση της ατομικής τους απόδοσης και κατ' επέκταση στην ανάπτυξη ολόκληρου του οργανισμού. Οι γνώσεις που κατέχει το προσωπικό σχετίζονται άμεσα με την επιτυχή διεκπεραίωση των υποθέσεων και έμμεσα με τον εκσυγχρονισμό των μεθόδων και των διαδικασιών που χρησιμοποιούνται. Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση των υπαλλήλων αποτελεί μία συστηματική και μακροχρόνια διαδικασία, κατά την οποία οι υπάλληλοι είναι κατάλληλα καταρτισμένοι και

μπορούν να ανταποκριθούν στα καθήκοντά τους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Είναι απαραίτητο για ένα άτομο να ανανεώνει τις γνώσεις του και να αναπτύσσει ένα χαρτοφυλάκιο νέων δεξιοτήτων, ικανοτήτων και γνώσεων με το πέρασμα του χρόνου προκειμένου να μπορέσει να διατηρήσει την εργασία του.

Το κόστος των προγραμμάτων εκπαίδευσης πρέπει να θεωρείται και να αντιμετωπίζεται ως μία επένδυση για το μέλλον το οποίο μπορεί να προσφέρει μόνο οφέλη και όχι ως ένα επιπλέον κόστος που επιβαρύνει την επιχείρηση, με την προϋπόθεση ότι τα εν λόγω προγράμματα είναι κατάλληλα σχεδιασμένα σύμφωνα με τις εκάστοτε ανάγκες της επιχείρησης.

3.2.1 Στόχοι εκπαίδευσης

Με τον όρο εκπαίδευση νοείται μια διαδικασία μάθησης η οποία έχει ως σκοπό τη διεύρυνση των γνώσεων και των τεχνικών δεξιοτήτων του εργαζόμενου, καθώς και την ανάπτυξη τέτοιων στάσεων και συμπεριφορών ώστε να γίνει πιο αποτελεσματικός κατά την εκτέλεση της εργασίας του (Zalman, 1991).

Οι πρακτικές των ανθρώπινων πόρων ξοδεύουν χρόνο και χρήματα σε εκπαιδευτικά προγράμματα που έχουν ως σκοπό να αναπτύξουν τις διευθυντικές ικανότητες και τις δεξιότητες των υπαλλήλων. Αυτά τα προγράμματα όμως, δεν μεταφράζονται αυτόματα και σε αλλαγές στην εργασιακή συμπεριφορά (Fleishman, Harris & Burt, 1955).

Επίσης, άμεση συσχέτιση με την εκπαιδευτική διαδικασία έχουν όλες εκείνες οι ενέργειες που αποσκοπούν στη βελτίωση του ηθικού, στην

δημιουργία μιας οργανωσιακής κουλτούρας, στην ενίσχυση αυτόνομων ομάδων εργασίας, στη διοίκηση ολικής ποιότητας, κ.ά. (Fisher, et al., 1996).

Οι αιτίες που καθιστούν αναγκαία την διαρκή επαγγελματική εκπαίδευση και επιμόρφωση σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο (1990), είναι: οι διαφορετικές γνώσεις που κατέχουν οι νεοπροσλαμβανόμενοι υπάλληλοι, η τεχνολογική πρόοδος και οι προαγωγές των υπαλλήλων σε θέσεις ευθύνης.

Τα τελευταία χρόνια έχουν δημιουργηθεί νέα επαγγέλματα λόγω των οικονομικών και τεχνολογικών εξελίξεων. Επειδή οι συνθήκες μετάβασης από το εκπαιδευτικό σύστημα στην εργασία έχουν αλλάξει πολύ και λόγω των δημογραφικών εξελίξεων, της αυξανόμενης γήρανσης του πληθυσμού της Ευρώπης και την αργή ένταξη των νέων στην αγορά εργασίας, απαιτείται η συνεχής κατάρτιση και η δια βίου μάθηση του προσωπικού. Η ευρωπαϊκή στρατηγική για τη δια βίου μάθηση επικεντρώνεται στην παροχή ευκαιριών για την συνεχή βελτίωση των γνώσεων και των δεξιοτήτων των ανθρώπων. Η εθνική πολιτική της Ελλάδας για τη δια βίου μάθηση εστιάζει στην βελτίωση του συστήματος εκπαίδευσης και επαγγελματικής κατάρτισης, σύμφωνα με τις απαιτήσεις των καιρών (Σιμωντά, 2003).

Η ευκαιρία για συνεχή ανάπτυξη είναι ένας από τους κορυφαίους παράγοντες παρακίνησης και διατήρησης των εργαζομένων στην επιχείρηση. Τις περισσότερες φορές, η αδυναμία του εργαζόμενου να σημειώσει πρόοδο, αποτελεί συχνά λόγο αναζήτησης άλλης απασχόλησης. Η ανάπτυξη μιας δια βίου εκπαίδευσης είναι ένας θετικός παράγοντας για την επιχείρηση, ανεξάρτητα από το χρονικό διάστημα που ο υπάλληλος θα επιλέξει να παραμείνει στη συγκεκριμένη θέση εργασίας (Heathfield, 2016).

3.2.2 Οργάνωση εκπαίδευσης προσωπικού

Η οργάνωση της εκπαίδευσης του προσωπικού γίνεται από το εκάστοτε τμήμα προσωπικού της διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού. Η σωστή οργάνωση προϋποθέτει τη συμμετοχή ανώτερων στελεχών της επιχείρησης, κατάλληλα καταρτισμένων, αφού η εκπαίδευση σχετίζεται με το σύνολο των λειτουργιών της επιχείρησης.

Είναι σημαντικό, τα εκπαιδευτικά προγράμματα που υιοθετούνται από μία επιχείρηση να βασίζονται σε υπάρχουσες εργασιακές ανάγκες και να σχετίζονται άμεσα με τη στρατηγική της επιχείρησης. Επίσης, για να είναι τα εκπαιδευτικά προγράμματα αποτελεσματικά, είναι βασικό να εκπαιδεύονται τα κατάλληλα άτομα, τη σωστή χρονική στιγμή από αξιόλογους εκπαιδευτές.

Προκειμένου να έχουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα τα επιθυμητά αποτελέσματα, το προσωπικό που θα εκπαιδευτεί πρέπει να μάθει καινούρια πράγματα και να προετοιμαστεί κατάλληλα για να μεταφέρει και να αξιοποιήσει τη νέα γνώση στην εργασία του προκειμένου να επιτευχθούν συγκεκριμένοι στόχοι. Επομένως, η εκπαιδευτική διαδικασία θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μια σημαντική διαδικασία από την οποία εξαρτάται το μέλλον της επιχείρησης (Argyris, 1991).

Συνεπώς, η εκπαίδευση των εργαζομένων θα πρέπει να οργανωθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορεί να καλύψει τις εκάστοτε ανάγκες των εργαζομένων της επιχείρησης. Γι' αυτό το λόγο η σωστή εκπαιδευτική διαδικασία πρέπει να περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια:

1. Εντοπισμός εκπαιδευτικών αναγκών.
2. Σχεδιασμός προγραμμάτων εκπαίδευσης.
3. Επιλογή μεθόδων εκπαίδευσης.
4. Εφαρμογή της εκπαίδευσης.

5. Αξιολόγηση της εκπαίδευσης (Malcom, 1996).

3.2.2.1 Εντοπισμός εκπαιδευτικών αναγκών

Στο πρώτο στάδιο γίνεται ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών. Συλλέγονται και αναλύονται πληροφορίες, δεδομένα και απόψεις ώστε να διαπιστωθεί αν η επιχείρηση χρειάζεται εκπαίδευση, τι είδους εκπαίδευση, σε ποιους τομείς, ποιους και πόσους υπάλληλους πρέπει να εκπαιδεύσει, με πόση εκπαίδευση και πότε.

Η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών θα πρέπει να γίνεται: α) σε επίπεδο επιχείρησης, όπου αναλύεται το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, οι στρατηγικές της και τα μελλοντικά επιχειρηματικά της σχέδια καθώς και δείκτες που θα σχετίζονται με την απόδοση του προσωπικού, β) σε επίπεδο εργασιών / καθηκόντων, όπου περιγράφονται λεπτομερώς οι θέσεις εργασίας, τι ακριβώς θα πρέπει να γίνεται σε κάθε θέση εργασίας, πόσο συχνά και ποιες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες κρίνονται αναγκαίες για την αποδοτική περάτωση της εργασίας, και γ) σε επίπεδο εργαζομένων, όπου χρησιμοποιούνται οι εκθέσεις αξιολόγησης των υπαλλήλων, ο ατομικός τους φάκελος, συνεντεύξεις – συζητήσεις, δοκιμασίες και εξετάσεις, για να διαπιστωθεί ποιοι υπάλληλοι παρουσιάζουν αδυναμίες – ελλείψεις και σε ποιο βαθμό και ποιοι επιθυμούν να εκπαιδευτούν, παρέχοντας σημαντικές πληροφορίες για τις εκπαιδευτικές ανάγκες και τα εκπαιδευτικά προγράμματα που πρέπει να υιοθετηθούν (Χυτήρης, 2013).

Επειδή η μεθοδική εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι χρονοβόρα και δαπανηρή, οι εκπαιδευτικές ανάγκες καθορίζονται σύμφωνα με τις αποκλίσεις μεταξύ των στόχων που έχουν τεθεί από την επιχείρηση και της απόδοσης του προσωπικού. Ιδιαίτερα σημαντική είναι η εκπαίδευση για τους

νέους υπαλλήλους και για αυτούς που έχουν μετακινηθεί σε κάποια άλλη θέση εργασίας, λόγω προαγωγής ή αλλαγής αντικειμένου εργασίας, εξαιτίας της έλλειψης γνώσεων και ικανοτήτων που τους καθιστούν μη αποτελεσματικούς στη συγκεκριμένη θέση εργασίας.

3.2.2.2 Σχεδιασμός προγραμμάτων εκπαίδευσης

Αφού έχουν εντοπιστεί οι εκπαιδευτικές ανάγκες και έχουν μετατραπεί σε μετρήσιμους εκπαιδευτικούς στόχους – αποτελέσματα, ακολουθεί ο σχεδιασμός των προγραμμάτων εκπαίδευσης από τους υπεύθυνους με τέτοιο τρόπο ώστε να μεγιστοποιείται το αναμενόμενο αποτέλεσμα. Κατά τον σχεδιασμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων καθορίζεται το περιεχόμενό τους και ο αριθμός των υπαλλήλων που θα τα παρακολουθήσουν, αποσαφηνίζοντας ποιοι υπάλληλοι θα συμμετέχουν από κάθε διεύθυνση και τμήμα και σε ποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Επίσης, καθορίζεται ο χώρος, ο χρόνος και η διάρκεια των προγραμμάτων καθώς και οι εκπαιδευτές.

3.2.2.3 Επιλογή μεθόδων εκπαίδευσης

Η εκπαίδευση των υπαλλήλων μπορεί να γίνει με διάφορες μεθόδους. Κάθε φορά υιοθετείται η κατάλληλη μέθοδος ανάλογα με τις εκάστοτε ανάγκες εκπαίδευσης σε θεωρητικές γνώσεις και δεξιότητες. Η εκπαίδευση των εργαζομένων μπορεί να γίνει στη θέση εργασίας (on-the-job-training) που διεξάγεται στο χώρο εργασίας, χρησιμοποιώντας τα μέσα εκείνα που χρησιμοποιεί ο εργαζόμενος στην καθημερινότητά του είτε εκτός θέσης εργασίας (off-the-job-training), όπου η εκπαίδευση διεξάγεται σε διαμορφωμένα κέντρα εκπαίδευσης. Τα τελευταία χρόνια σημαντική θέση

κατέχει και η εξ' αποστάσεως εκπαίδευση. Κατά την εξ' αποστάσεως εκπαίδευση δίνεται στους εκπαιδευόμενους έντυπο και οπτικοακουστικό υλικό (κασέτες, CD, DVD) και η δυνατότητα παρακολούθησης εκπαιδευτικών τηλεδιασκέψεων. Επίσης, πραγματοποιούνται συναντήσεις με σύμβουλο εκπαίδευσης σε τακτά χρονικά διαστήματα. Με αυτή τη μέθοδο εκπαίδευσης, δίνεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους να μελετήσουν όποια ώρα της ημέρας επιθυμούν, σε όποιο χώρο και αν βρίσκονται.

3.2.2.4 Εφαρμογή της εκπαίδευσης

Η σωστή εφαρμογή της εκπαίδευσης προϋποθέτει να τηρείται επακριβώς το χρονοδιάγραμμα, να είναι ακριβής η προέλευση και η προσέλευση των εκπαιδευτών και των εκπαιδευόμενων, να διανέμεται σωστά το εκπαιδευτικό υλικό, να λειτουργούν σωστά οι χώροι όπου διεξάγεται η εκπαίδευση και γενικότερα να παρακολουθείται συνεχώς η εκπαιδευτική διαδικασία.

3.2.2.5 Αξιολόγηση της εκπαίδευσης

Όταν ολοκληρώνεται ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα πρέπει να ακολουθεί η αξιολόγησή του, για την ολοκλήρωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Η αξιολόγηση είναι μια διαδικασία που αποσκοπεί στην απόκτηση πληροφοριών για το εκπαιδευτικό πρόγραμμα στο σύνολό του και στην αποτίμηση της αξίας του προγράμματος σε σχέση με τους εκπαιδευτικούς στόχους που είχαν αρχικά τεθεί.

Η αξιολόγηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος συνήθως γίνεται με τη συμπλήρωση ενός ερωτηματολογίου κατά τη λήξη του, από τους εκπαιδευόμενους. Από τις απαντήσεις που δίνονται διεξάγονται τα συμπεράσματα για την επιτυχή ή όχι ολοκλήρωση του προγράμματος.

Αξίζει να σημειωθεί ότι παρόλο που γίνεται πολύς λόγος για την αναγκαιότητα της εκπαίδευσης και επενδύονται μεγάλα ποσά προκειμένου να υλοποιηθούν εκπαιδευτικά προγράμματα σε επιχειρησιακό, εθνικό ή κοινοτικό επίπεδο, δεν δίνεται η δέουσα προσοχή στην αξιολόγηση αυτών των προγραμμάτων. Αυτό ισχύει όχι μόνο για τις αμερικάνικες αλλά και για τις ευρωπαϊκές και ελληνικές επιχειρήσεις (Sherman, et. al., 1998).

3.2.2.6 Πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης

Η εφαρμογή εκπαιδευτικών μεθόδων στους εργαζόμενους μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού οδηγεί σε σημαντικά οφέλη τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους υπαλλήλους. Τα οφέλη αυτά παρουσιάζονται συνοπτικά παρακάτω.

A. Τα οφέλη της εκπαίδευσης για την επιχείρηση είναι τα εξής: βελτιώνει την κερδοφορία, ανεβάζει το ηθικό των εργαζομένων, βοηθάει στη βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης, βελτιώνει τις γνώσεις και τις ικανότητες σε όλους τους τομείς της επιχείρησης, βελτιώνει τη σχέση προϊσταμένου-υφισταμένου, η επιχείρηση λαμβάνει γνώσεις από τον εκπαιδευόμενο, συμμετέχει στην ανάπτυξη της επιχείρησης, κατανοεί και παγιώνει τις επιχειρησιακές αρχές, ενισχύει την ευελιξία, την εμπιστοσύνη και την αυθεντικότητα, συμβάλλει στην λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων και στην διευθέτηση προβλημάτων, ενισχύει τις προαγωγές από το εσωτερικό της επιχείρησης, εξελίσσει ηγετικές ικανότητες και βελτιώνει τις συμπεριφορές,

βελτιώνει τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και της ηγεσίας, μειώνει το κόστος, βελτιώνει την ποιότητα της παρεχόμενης εργασίας, συμμετέχει στην προληπτική αντιμετώπιση δυσκολιών, αναπτύσσει την επικοινωνία, βοηθάει τους εργαζομένους να προσαρμοστούν στις αλλαγές, παρέχει πληροφόρηση για τις μελλοντικές ανάγκες σε όλους τους τομείς της επιχείρησης και βοηθάει στη χάραξη κατευθυντήριων γραμμών όσον αφορά την εργασία (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

B. Τα οφέλη της εκπαίδευσης για τον υπάλληλο είναι τα εξής: βοηθάει τους εργαζόμενους να παίρνουν πιο επωφελείς αποφάσεις και να λύνουν αποτελεσματικά τα διάφορα προβλήματα, ενισχύεται η αναγνώριση, η ευθύνη, η επιτυχία και η ανάπτυξη, ενισχύεται το αίσθημα της αυτοπεποίθησης και της προσωπικής ανάπτυξης, βοηθάει το άτομο να χειρίζεται τις διαμάχες και τις συγκρούσεις, δίνει τις γνώσεις για την βελτίωση των ικανοτήτων και της επικοινωνίας, αυξάνει την παρεχόμενη ικανοποίηση από την εργασία, βοηθάει στην επίτευξη προσωπικών στόχων, δίνει νέο προσανατολισμό στο εργασιακό μέλλον, βοηθάει τον εργαζόμενο να αναπτύξει προφορικές και γραπτές ικανότητες και τέλος μειώνει το φόβο για την ανάθεση μιας νέας δραστηριότητας (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

3.3 Αξιολόγηση απόδοσης

Ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για την επιβίωση μιας επιχείρησης είναι η υιοθέτηση των σωστών μέσων για την αξιολόγηση των υπαλλήλων της και την χρησιμοποίηση των αποτελεσμάτων αυτών προς όφελός της για τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Με τη διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να

γνωρίσει τα σημεία που υστερεί ο κάθε υπάλληλος και εφαρμόζοντας τα κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα, έχει τη δυνατότητα να τα ενδυναμώσει.

Συνεπώς, η αξιολόγηση του εργαζόμενου είναι μια διαδικασία κατά την οποία συλλέγονται πληροφορίες απεικονίζοντας τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του υπαλλήλου, σύμφωνα με τη στρατηγική, τους στόχους και τις ανάγκες της επιχείρησης, αξιολογούνται και στη συνέχεια ενημερώνονται ο εργαζόμενος και τα στελέχη για τα αποτελέσματα προκειμένου να λάβουν τις κατάλληλες αποφάσεις στοχεύοντας στη βελτίωση της αποδοτικότητας (Lee, 1996).

Για μία τυπική επιχείρηση, η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, συνιστά ένα χρήσιμο εργαλείο για τη διαμόρφωση και την εφαρμογή συστημάτων προαγωγών, μεταθέσεων, αμοιβών και για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001).

3.3.1 Στόχοι αξιολόγησης

Οι πιο σημαντικοί στόχοι της αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων είναι η παρακίνηση, η αύξηση της παραγωγικότητας και η επιτυχής έκβαση του στρατηγικού σχεδιασμού (Jackson & Schuler, 2003). Οι στόχοι μπορούν να επιτευχθούν μόνο εάν η αξιολόγηση συνάδει με τη στρατηγική και την κουλτούρα της επιχείρησης. Σύμφωνα με τους Κ. Τερζίδη και Κ. Τζωρτζάκη (2004), οι στόχοι της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων είναι οι εξής:

- Η υποκίνηση των εργαζομένων να βελτιώσουν την απόδοσή τους.
- Η διαπίστωση για το εάν αξιοποιούνται στο έπακρο οι δεξιότητες ενός υπαλλήλου.

- Η επισήμανση των αδύνατων σημείων των εργαζομένων που απαιτούν ενδυνάμωση και εξέλιξη.
- Η καλυτέρευση των σχέσεων μεταξύ προϊσταμένων και απλών υπαλλήλων.
- Η ανεύρεση των αιτιών που προκαλούν τα προβλήματα και η σωστή αντιμετώπισή τους.
- Η συμβολή στη λήψη αποφάσεων για θέματα προαγωγών, μισθολογικών και άλλων μεταβολών του προσωπικού.
- Ο προσδιορισμός ατομικών στόχων, που κατ' επέκταση βοηθάει στην επίτευξη των γενικότερων στόχων της επιχείρησης.
- Η δημιουργία του αισθήματος της δικαιοσύνης και της αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων.
- Η ενίσχυση του αισθήματος υπευθυνότητας του προσωπικού.

3.3.2 Μέθοδοι αξιολόγησης απόδοσης

Η απόδοση των εργαζομένων αναφέρεται στα αποτελέσματα που παράγουν κατά την εκτέλεση της εργασίας τους σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Καθώς η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων συνδέεται άμεσα με την ανάπτυξη της επιχείρησης, είναι πολύ σημαντικό να επιλεγεί από τους υπεύθυνους η πιο κατάλληλη μέθοδος αξιολόγησης ανάλογα με το σκοπό που επιδιώκουν να πετύχουν. Οι παραδοσιακές μέθοδοι αξιολόγησης κρίνονται πιο κατάλληλες σε περιπτώσεις όπου βασικός σκοπός είναι η επιλογή ατόμων για προαγωγή, εκπαίδευση και αμοιβή ανάλογα με την αξία τους. Σε περιπτώσεις όπου στόχος της επιχείρησης είναι η ανάπτυξη και η αύξηση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων τότε πρέπει να προκρίνονται μέθοδοι που στηρίζονται στη συνεργασία (Mondy, Noe & Premeaux, 1999).

Η αξιολόγηση μπορεί να γίνει από τον άμεσα προϊστάμενο, τους συναδέλφους και συνεργάτες, τους υφισταμένους, τους ίδιους τους εργαζόμενους (αυτοαξιολόγηση), τους πελάτες, όλους τους προηγούμενους αξιολογητές μαζί, από ηλεκτρονικούς υπολογιστές ή από εξωτερικούς συμβούλους.

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί ένα μεγάλο πρόβλημα που καλούνται να αντιμετωπίσουν οργανισμοί και επιχειρήσεις. Οι μέθοδοι αξιολόγησης που συνδυάζουν αντικειμενικά (ποσοτικά) και υποκειμενικά (ποιοτικά) κριτήρια, τείνουν να αποτελούν στην πράξη ένα πλήρες σύστημα αξιολόγησης (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

3.3.3 Συνέντευξη αξιολόγησης (ενημέρωση αξιολογηθέντων)

Ένα από τα πιο σημαντικά βήματα στη διαδικασία της αξιολόγησης είναι η πληροφόρηση του εργαζόμενου σχετικά με την έκβαση της αξιολόγησης. Μια θετική αξιολόγηση είναι πιθανό να δώσει κίνητρο στον υπάλληλο να διατηρήσει ή ακόμα και να βελτιώσει την απόδοσή του, ενώ σε περίπτωση αρνητικής αξιολόγησης υποκινείται να ανακαλύψει τους λόγους της αποτυχίας και να προσπαθήσει τους βελτιώσει. Είναι πιθανό όταν η κρίση είναι αρνητική, ο υπάλληλος να θεωρήσει υπεύθυνους για την αποτυχία του κάποιους άλλους, να συμπεριφέρεται με αδιάφορο και εχθρικό τρόπο, κυρίως απέναντι στον προϊστάμενό του, ενώ παράλληλα να έχει χάσει την εμπιστοσύνη του στην διαδικασία της αξιολόγησης (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001).

Η ενημέρωση γίνεται με τη διαδικασία της συνέντευξης. Για να στεφθεί με επιτυχία, θα πρέπει ο αξιολογούμενος να αισθάνεται άνετα και όχι απειλούμενος από αυτήν. Η συνέντευξη θα πρέπει να διεξαχθεί με τον πλέον κατάλληλο τρόπο ώστε τα αποτελέσματά της να είναι επικοινωνητικά και για

τις δύο πλευρές, εστιάζοντας όχι μόνο στα αρνητικά αλλά και στα θετικά στοιχεία του αξιολογούμενου. Στην διαδικασία της συνέντευξης της αξιολόγησης, κρίνεται πολύ σημαντική η ενεργή συμμετοχή του εργαζόμενου. Τέλος, πρέπει να ληφθούν αποφάσεις και να σχεδιαστεί ένα νέο πρόγραμμα δράσης το οποίο θα είναι αποδεκτό και από τις δύο πλευρές (Μούζα – Λαζαρίδη, 2006).

3.4 Συστήματα αμοιβών

Κάθε εργαζόμενος αποτελεί ένα βασικό στοιχείο τόσο του οικονομικού όσο και του κοινωνικού χαρακτήρα της επιχείρησης και συμβάλει στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Ως ανταπόδοση για τη συμμετοχή τους αυτή λαμβάνουν μία αμοιβή η οποία πρέπει να είναι δίκαιη, να καλύπτει τις οικογενειακές και βιοτικές τους ανάγκες και να τους αφήνει ένα περιθώριο για βελτίωση της οικονομικής τους κατάστασης μέσω της αποταμίευσης και της επένδυσης (Institute, 2003).

Η αμοιβή αποτελεί τη βασική πηγή εισοδήματος του εργαζόμενου. Για την επιχείρηση αποτελεί ένα έξοδο αλλά και ένα καθοριστικό παράγοντα για την αποτελεσματικότητά της, καθώς η αποδοτικότητα των υπαλλήλων εξαρτάται άμεσα από το ύψος και το είδος των αμοιβών που λαμβάνουν.

Είναι πολύ σημαντικό να διαμορφώνεται το επίπεδο των αμοιβών ανάλογα με τη θέση εργασίας που κατέχει ο κάθε υπάλληλος και το επίπεδο στο οποίο ανήκει ιεραρχικά ώστε να διακατέχεται από τις αρχές της νομιμότητας και της δικαιοσύνης, παρακινώντας με αυτό τον τρόπο τους υπαλλήλους, παρέχοντάς τους εργασιακή ικανοποίηση.

Κάθε επιχείρηση, για να διαμορφώσει το σύστημα αμοιβών της, ακολουθεί την πολιτική εκείνη που συνάδει καλύτερα με την εταιρική της στρατηγική, ταυτότητα και κουλτούρα (Whetten & Godfrey, 1998).

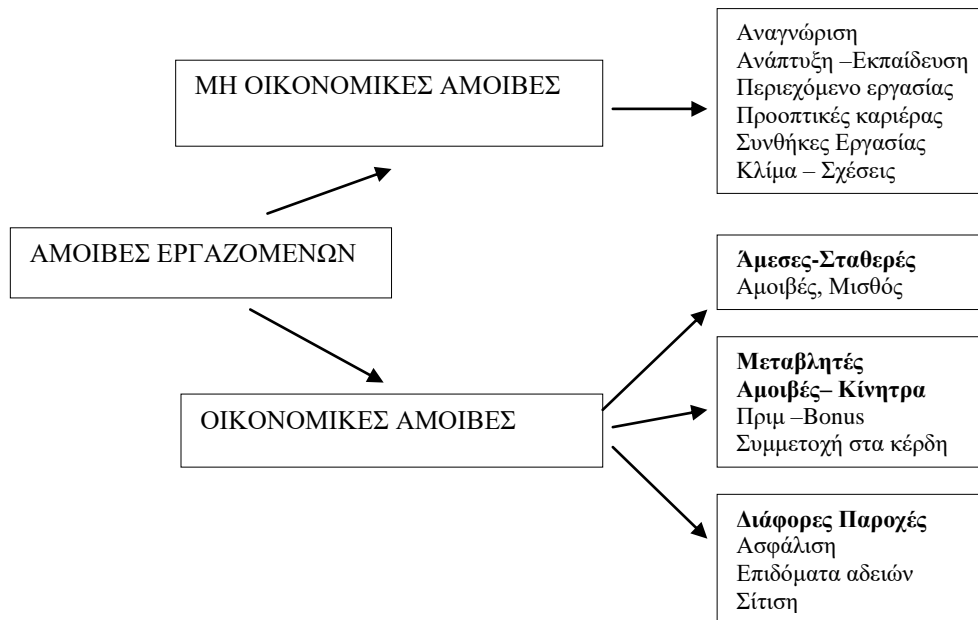
3.4.1 Είδη συστημάτων αμοιβών

Οι αμοιβές των εργαζομένων διακρίνονται σε οικονομικές και μη οικονομικές. Οι οικονομικές ανταμοιβές περιλαμβάνουν τις χρηματικές απολαβές των εργαζομένων και αποτελούνται από τις άμεσες ή σταθερές απολαβές που λαμβάνει ο εργαζόμενος για την προσφορά της εργασίας του, τις μεταβλητές αμοιβές, που σχετίζονται με την επίδοσή του και τις διάφορες παροχές που δίνονται στους εργαζόμενους λόγω της νομοθεσίας ή λόγω πρωτοβουλιών της επιχείρησης. Οι οικονομικές ανταμοιβές έχουν θετική επίδραση στην εικόνα της επιχείρησης, βοηθώντας μεταξύ άλλων στην προσέλκυση και διατήρηση των ικανότερων και πιο ταλαντούχων υπαλλήλων (Jewell & Jewell, 1987). Παρόλο όμως, που οι οικονομικές ανταμοιβές δίνουν κίνητρο στους υπαλλήλους να εργασθούν περισσότερο, αυτό δεν συνεπάγεται αυτόματα ότι βελτιώνονται και οι δεξιότητές τους ή οι ικανότητές τους πάνω στο αντικείμενο της εργασίας (Dierdoff & Surface, 2008).

Οι μη οικονομικές αμοιβές αναφέρονται σε εργασιακούς παράγοντες που σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας και το περιβάλλον της (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Στο σχήμα που ακολουθεί απεικονίζονται οι αμοιβές των εργαζομένων.

Σχήμα 3.2 : Η διάκριση των αμοιβών των εργαζομένων



Πηγή: Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003, σελ. 384

Κάθε επιχείρηση κρίνει ξεχωριστά το σύστημα αμοιβών που θα εφαρμόσει, υπολογίζοντας το πόσο και πως πρέπει να αμείβεται ο κάθε εργαζόμενος. Οι πιο συνηθισμένες βάσεις υπολογισμού σύμφωνα με τον Χυτήρη (2013) είναι οι εξής τρεις:

1. Χρόνος. Η αμοιβή υπολογίζεται με βάση το χρόνο που ο εργαζόμενος βρίσκεται στο χώρο εργασίας ανεξάρτητα από το ποσοτικό και ποιοτικό έργο που παράγει.

2. Απόδοση και παραγωγικότητα (αμοιβή με το κομμάτι). Εδώ η βάση για την αμοιβή είναι η ποσότητα έργου που παράγει ο εργαζόμενος, δηλαδή οι μονάδες παραγωγής, και υπολογίζονται σε ωριαία ή ημερήσια βάση.

Παράδειγμα της αμοιβής με βάση την απόδοση αποτελούν οι προμήθειες των πωλητών.

3. Γνώση και δεξιότητες. Σύμφωνα με αυτή τη βάση υπολογισμού, η αμοιβή ξεκινάει από ένα βασικό μέγεθος το οποίο αυξάνεται καθώς οι εργαζόμενοι αποκτούν δεξιότητες μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων ή μετακινήσεων σε διάφορες θέσεις εργασίας.

3.4.2 Σύνδεση αμοιβής με την απόδοση

Οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να συνδέσουν τις αμοιβές των εργαζομένων με την απόδοσή τους, και να ανταμείβουν τους υπαλλήλους που αποδίδουν σε μεγαλύτερο βαθμό λόγω αυξημένου ζήλου ή περισσότερων ικανοτήτων, με υψηλότερες αποδοχές σε σχέση με αυτούς που αποδίδουν λιγότερο, έχουν στη διάθεσή τους το σημαντικό εργαλείο της αξιολόγησης.

Με αυτό τον τρόπο δίνονται κίνητρα στους υπαλλήλους να καταβάλουν επιπρόσθετη προσπάθεια για να αυξήσουν την απόδοσή τους. Επίσης, ενισχύεται το αίσθημα της δικαιοσύνης και κατ' επέκταση το αίσθημα της ικανοποίησης των εργαζομένων και της αφοσίωσής τους στην επιχείρηση.

3.5 Κίνητρα

Με τον όρο κίνητρα, θα μπορούσε να θεωρηθεί η μεθοδευμένη προσπάθεια για την ανάπτυξη του ενδιαφέροντος του εργαζόμενου για την εργασία, στοχεύοντας στην καλύτερη απόδοση. Ο εργαζόμενος δέχεται κάποια ερεθίσματα είτε από το εσωτερικό είτε από το εξωτερικό του περιβάλλον, τα οποία τον οδηγούν σε μια συναισθηματική κατάσταση, κινώντας ή

παρακινώντας τον να ενεργήσει με ένα συγκεκριμένο τρόπο (Χατζηπαντελή, 1999).

Σύμφωνα με τους Robbins και Judge (2007), η υποκίνηση ορίζεται ως: «η διαδικασία που εξηγεί την ένταση την κατεύθυνση και την επιμονή ενός ατόμου προς ένα συγκεκριμένο στόχο». Τα επιθυμητά αποτελέσματα μπορούν να επιτευχθούν μόνο σε περίπτωση που το άτομο προσπαθεί διαρκώς, σκληρά και προς τη σωστή κατεύθυνση να επιτύχει τους στόχους που έχουν τεθεί από την διοίκηση της επιχείρησης.

Τα κίνητρα επηρεάζουν τον τρόπο που συμπεριφέρεται ο άνθρωπος. Το σύστημα κινήτρων μπορεί να αυξήσει την παραγωγικότητα, κάνοντας τους υπαλλήλους να εργάζονται περισσότερο αποδοτικά και αποτελεσματικά. Σε περιπτώσεις όπου παρατηρούνται ανισότητες, ο εργαζόμενος διακατέχεται από απογοήτευση και αντιδρά αρνητικά.

3.5.1 Υποκίνηση εργαζομένων

Λόγω του ισχυρού ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων η υποκίνηση των εργαζομένων ενισχύει την επίτευξη των στόχων των επιχειρήσεων και συνεισφέρει στην ανάπτυξή τους. Οι υπάλληλοι στους οποίους παρέχονται αξιόλογα κίνητρα, τείνουν να αποδίδουν περισσότερο και να συμβάλλουν σε μεγαλύτερο βαθμό στην ανάπτυξη της επιχείρησης (Paré, et.al, 2001).

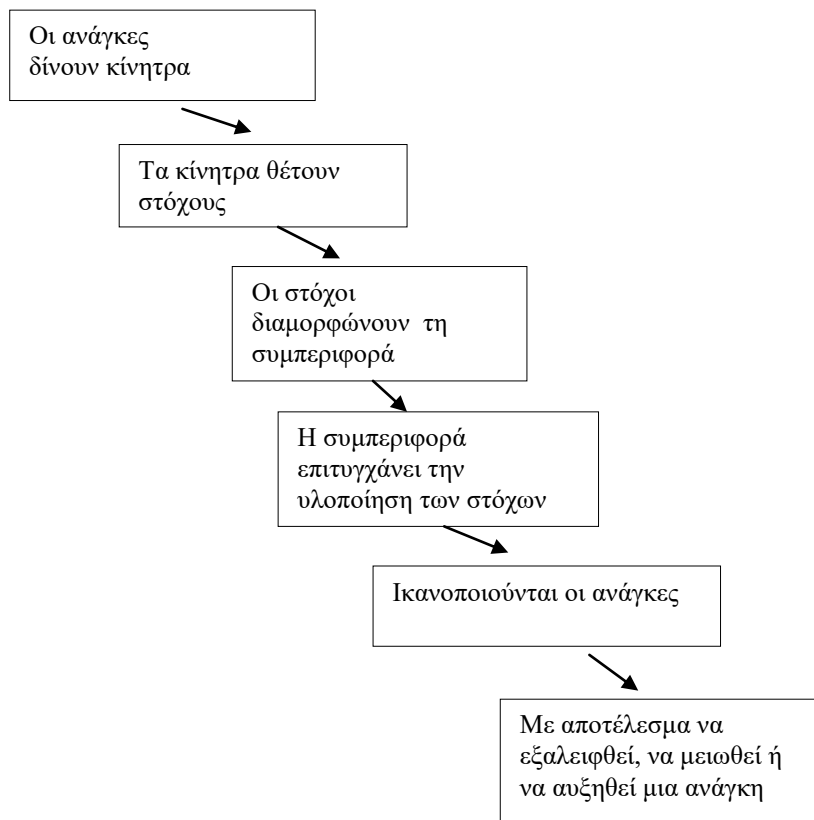
Ένα άτομο προσπαθεί να επιτύχει τους προσωπικούς του στόχους σε συνδυασμό με τους στόχους της επιχείρησης στην οποία δουλεύει. Συνεπώς, είναι πολύ σημαντικό για τη διαδικασία υποκίνησης να γνωρίζουμε τις επιδιώξεις των υπαλλήλων μέσα από την εργασία τους.

Σύμφωνα με τους Campbell & Pritchard (1976), τα κίνητρα για την εργασία μπορούν να διακριθούν σε τρεις φάσεις:

1. Το άτομο επιλέγει να ξεκινήσει να προσπαθεί πάνω σε ένα συγκεκριμένο έργο.
2. Το άτομο επιλέγει να βάλει προσπάθεια με κάποια ένταση.
3. Το άτομο επιλέγει να συνεχίσει την προσπάθειά του με κάποια ένταση για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Στο σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζεται η διαδικασία της υποκίνησης:

Σχήμα 3.3 : Η διαδικασία της υποκίνησης



Πηγή: Μακρυγιωργάκης, 2001, σελ. 177

3.5.2 Μορφές υποκίνησης

Η υποκίνηση στην εργασία μπορεί να διακριθεί σε «εσωτερική» (intrinsic) και «εξωτερική» (extrinsic) ανάλογα με τη φύση της (Sansone & Harackiewicz, 2000). Η εξωτερική υποκίνηση υφίσταται όταν οι υπάλληλοι προσπαθούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους έμμεσα, επωφελούμενοι διαφόρων οικονομικών ανταλλαγμάτων τα οποία παρέχει η διοίκηση (Chiang & Yang, 2008; Osterloh, et. al., 2002).

Η εσωτερική υποκίνηση συμβαίνει όταν οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται για την ικανοποίηση των έμφυτων ψυχολογικών τους αναγκών και όχι για την επίτευξη υλικών ανταμοιβών (Ryan & Deci, 2000). Η εσωτερική υποκίνηση είναι μια διαδικασία όπου οι εργαζόμενοι ενεργούν για τον εαυτό τους αντλώντας εσωτερική ικανοποίηση από τη δουλειά τους. Όταν υπάρχει εσωτερική υποκίνηση σημαίνει ότι το άτομο είναι ικανοποιημένο και αισθάνεται πλήρης από το αντικείμενο πάνω στο οποίο απασχολείται και συνεπώς παρατηρείται μια ισχυρή δέσμευση με την εργασία του (Bounds, et. al., 1995). Η εσωτερική υποκίνηση είναι πολύ σημαντική αλλά οι περισσότερες ενέργειες των εργαζομένων είναι εξωτερικά υποκινούμενες. Σε αρκετές περιπτώσεις και η εξωτερική υποκίνηση μπορεί να έχει θετικά αποτελέσματα για το άτομο.

Κάποια ενδεικτικά παραδείγματα ανταμοιβών είναι τα εξής:

Εξωτερικές ανταμοιβές:

1. Οι οικονομικές ανταμοιβές και η παροχή ενός επιπρόσθετου χρηματικού επιδόματος, πριμ, bonus.
2. Το υγιές και ασφαλές εργασιακό περιβάλλον.
3. Η εξασφάλιση της απασχόλησης.
4. Η παροχή επιπλέον άδειας.

5. Η προαγωγή σε μια ανώτερη θέση εργασίας.

Εσωτερικές ανταμοιβές:

1. Η ύπαρξη καλής επικοινωνίας και συνεργασίας με τους προϊστάμενους, τους συναδέλφους και τη διοίκηση.
2. Η υιοθέτηση αξιολογικών και αμερόληπτων μεθόδων από την διοίκηση, για την δίκαιη αντιμετώπιση όλων των υπαλλήλων.
3. Το γόητρο, το κύρος, η δύναμη και γενικά η αναγνώριση των υπηρεσιών που προσφέρει ο εργαζόμενος.

ΜΕΡΟΣ Β΄

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : Πρακτική προσέγγιση – Ενδυνάμωση ανθρώπινου δυναμικού στην Περιφέρεια Πελοποννήσου

4.1 Σύσταση Περιφέρειας Πελοποννήσου

Η Περιφέρεια Πελοποννήσου συστάθηκε με το Ν. 3852/2010 «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης». Περιλαμβάνει τους νομούς Αργολίδας, Αρκαδίας, Κορινθίας, Λακωνίας και Μεσσηνίας και έχει έδρα την Τρίπολη. Κάθε νομός αποτελεί και περιφερειακή ενότητα και κάθε πρωτεύουσα νομού είναι έδρα της αντίστοιχης περιφερειακής ενότητας.

4.2 Οργανισμός Περιφέρειας Πελοποννήσου

Σύμφωνα με το Π.Δ. 131/2010 «Οργανισμός της Περιφέρειας Πελοποννήσου», όπως έχει τροποποιηθεί και ισχύει (ΦΕΚ 224/τ.Α΄/2010), οι υπηρεσίες της Περιφέρειας Πελοποννήσου διαρθρώνονται σε κεντρικό και περιφερειακό επίπεδο. Οι περιφερειακές υπηρεσίες οργανώνονται στο πλαίσιο της οικείας περιφερειακής ενότητας και υπάγονται σε οργανική μονάδα της Κεντρικής Υπηρεσίας. Η Κεντρική Υπηρεσία της Περιφέρειας Πελοποννήσου διαρθρώνεται ως κατωτέρω:

- α. Γραφείο Περιφερειάρχη.
- β. Γραφεία Αντιπεριφερειάρχων.
- γ. Γενική Διεύθυνση Αναπτυξιακού Προγραμματισμού, Περιβάλλοντος και Υποδομών.

- δ. Γενική Διεύθυνση Εσωτερικής Λειτουργίας.
 - ε. Γενική Διεύθυνση Περιφερειακής Αγροτικής Οικονομίας και Κτηνιατρικής.
 - στ. Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης.
 - ζ. Γενική Διεύθυνση Μεταφορών και Επικοινωνιών.
 - η. Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας.
- Στην Κεντρική Υπηρεσία της Περιφέρειας Πελοποννήσου λειτουργούν επίσης και οι παρακάτω Υπηρεσίες:
- α. Νομική Υπηρεσία.
 - β. Αυτοτελής Διεύθυνση Πολιτικής Προστασίας.
 - γ. Αυτοτελές Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου.
 - δ. Αυτοτελές Τμήμα Παλλαϊκής Άμυνας και Πολιτικής Σχεδίασης Εκτάκτων Αναγκών (Π.ΑΜ. – Π.Σ.Ε.Α.).
 - ε. Αυτοτελές Γραφείο Τύπου και Δημοσίων Σχέσεων.

Στον Οργανισμό της Περιφέρειας Πελοποννήσου προβλέπονται στο σύνολο εννιακόσιες ενενήντα εννέα (999) οργανικές θέσεις τακτικού προσωπικού, με σχέση εργασίας δημοσίου δικαίου και ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου (ΙΔΑΧ).

Στους πίνακες που ακολουθούν παρουσιάζονται οι προβλεπόμενες και οι καλυμμένες θέσεις του προσωπικού της Περιφέρειας Πελοποννήσου ανά κατηγορία εκπαίδευσης και σχέση εργασίας.

Πίνακας 4.1: Προβλεπόμενες θέσεις προσωπικού Περιφέρειας Πελοποννήσου, σύμφωνα με το Π.Δ. 131/2010, όπως ισχύει

ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΕΣ ΘΕΣΕΙΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ (σύμφωνα με το Π.Δ. 131/2010, όπως ισχύει)						
ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΕΙΔΟΣ ΘΕΣΕΩΝ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ				ΣΥΝΟΛΟ
		ΠΕ	ΤΕ	ΔΕ	ΥΕ	
ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ	ΟΡΓΑΝΙΚΕΣ	411	173	332	45	961
ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ	ΟΡΓΑΝΙΚΕΣ	16	9	7	6	38
	ΣΥΝΟΛΟ	427	182	339	51	999

Πίνακας 4.2: Καλυμμένες θέσεις προσωπικού Περιφέρειας Πελοποννήσου

ΚΑΛΥΜΜΕΝΕΣ ΘΕΣΕΙΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ						
ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΕΙΔΟΣ ΘΕΣΕΩΝ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ				ΣΥΝΟΛΟ
		ΠΕ	ΤΕ	ΔΕ	ΥΕ	
ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ	ΟΡΓΑΝΙΚΕΣ	326	141	218	25	710
	ΠΡΟΣΩΠΟΠΑΓΕΙΣ	6	10	5	2	23
ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ	ΟΡΓΑΝΙΚΕΣ	15	7	7	3	32
	ΠΡΟΣΩΠΟΠΑΓΕΙΣ	8	5	29	10	52
	ΣΥΝΟΛΟ	355	163	259	40	817

Στο σημείο αυτό, πρέπει να σημειώσουμε ότι οι θέσεις του τακτικού προσωπικού δεν είναι κατανομημένες ανά περιφερειακή ενότητα και συνεπώς δεν μπορούμε να διαπιστώσουμε εάν υπάρχει μεγαλύτερη συγκέντρωση προσωπικού σε κάποια ενότητα σε σχέση με τις υπόλοιπες.

4.3 Τμήμα Προσωπικού και Τμήματα Προσωπικού και Μισθοδοσίας ανά περιφερειακή ενότητα

Σύμφωνα με τον Οργανισμό της Περιφέρειας Πελοποννήσου, τα Τμήματα Προσωπικού και τα Τμήματα Προσωπικού και Μισθοδοσίας ανήκουν

στη Διεύθυνση Διοίκησης και στις αντίστοιχες Διευθύνσεις Διοικητικού – Οικονομικού των περιφερειακών ενοτήτων.

Το Τμήμα Προσωπικού είναι αρμόδιο ιδίως για όλα τα θέματα που άπτονται της υπηρεσιακής κατάστασης όλου του προσωπικού της Περιφέρειας και εκδίδει τις σχετικές πράξεις για το προσωπικό αυτό, για τις οποίες απαιτείται γνώμη συλλογικού οργάνου, καθώς και όλες τις ατομικές πράξεις που αφορούν το προσωπικό της περιφερειακής ενότητας Αρκαδίας.

Το Τμήμα Προσωπικού και Μισθοδοσίας είναι αρμόδιο ιδίως για όλα τα θέματα που άπτονται της υπηρεσιακής κατάστασης του προσωπικού της περιφερειακής ενότητας. Εκδίδει τις σχετικές ατομικές πράξεις για το προσωπικό αυτό, για τις οποίες δεν απαιτείται γνώμη συλλογικού οργάνου. Διενεργεί την εκκαθάριση της μισθοδοσίας και των πάσης φύσεως αποδοχών του προσωπικού της περιφερειακής ενότητας ανεξαρτήτως σχέσης εργασίας. Μεριμνά για την απόδοση των ασφαλιστικών κρατήσεων, τηρεί σχετικά αρχεία και εκδίδει κάθε μορφής βεβαίωση μισθοδοσίας και μισθοδοτικών καταστάσεων και συντάσσει τα δικαιολογητικά συνταξιοδότησης.

4.4 Ανάπτυξη προσωπικού Περιφέρειας Πελοποννήσου

Η σημασία της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού στις Δημόσιες Υπηρεσίες είναι αδιαμφισβήτητη. Η Περιφέρεια Πελοποννήσου, καλείται να εφαρμόσει ένα εξειδικευμένο, επαγγελματικό και αφοσιωμένο σύστημα ανθρώπινου δυναμικού για να μπορέσει να ανταπεξέλθει με επιτυχία στις αυξημένες αρμοδιότητές της. Στο κεφάλαιο αυτό, παρουσιάζονται τα μέσα και οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη του προσωπικού της Περιφέρειας Πελοποννήσου.

4.4.1 Επιλογή και πρόσληψη υπαλλήλων

Οι Περιφέρειες υποχρεούνται να υποβάλλουν προγραμματισμό προσλήψεων των αναγκών τους σε τακτικό και έκτακτο προσωπικό σε ετήσια βάση στο υπουργείο Εσωτερικών, το οποίο είναι αρμόδιο για τον προγραμματισμό προσλήψεων προσωπικού σε όλους τους φορείς του Δημοσίου. Σε κάθε περίπτωση και σύμφωνα με τα οριζόμενα στις διατάξεις της παρ. 20^α του άρθρου ένατου του ν. 4057/2012 «Πειθαρχικό Δίκαιο Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου» (ΦΕΚ 54/τ.Α΄/14.03.2012), για την κίνηση διαδικασιών πρόσληψης ή διορισμού τακτικού προσωπικού απαιτείται προηγούμενη έγκριση της ΠΥΣ 33/2006 «Αναστολή διορισμών και προσλήψεων στο δημόσιο τομέα» (ΦΕΚ 280/τ.Α΄/28.12.2006), όπως ισχύει.

Η επιλογή και η πρόσληψη του προσωπικού γίνονται βάσει των διατάξεων του Ν. 2190/1994 «Σύσταση ανεξάρτητης αρχής για την επιλογή προσωπικού και ρύθμιση θεμάτων διοίκησης», όπως ισχύει (ΦΕΚ 28/τ.Α΄/03.03.1994).

4.4.1.1 Επιλογή προσωπικού

Η διαδικασία της επιλογής του προσωπικού διενεργείται είτε από το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ), είτε από τους ίδιους τους φορείς υπό τον έλεγχο του ΑΣΕΠ.

Η όλη διαδικασία ξεκινά με τη δημοσίευση της προκήρυξης η οποία λαμβάνει χώρα σαράντα (40) τουλάχιστον ημέρες πριν από την έναρξη του διαγωνισμού και σε περίπτωση πλήρωσης θέσεων με σειρά προτεραιότητας

δεκαπέντε (15) τουλάχιστον ημέρες πριν από την έναρξη της προθεσμίας υποβολής των αιτήσεων των υποψηφίων.

Η επιλογή του προσωπικού μπορεί να γίνει με τρεις διαφορετικούς τρόπους:

1. Με γραπτό διαγωνισμό, όπου σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 15 του Ν. 2190/1994, επιλέγεται το προσωπικό Πανεπιστημιακής, Τεχνολογικής και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, διοικητικών κλάδων ή ειδικοτήτων, μεταφραστές, δακτυλογράφοι – στενογράφοι, κ.λπ..
2. Με σειρά προτεραιότητας, όπου καλύπτονται θέσεις τακτικού προσωπικού των κατηγοριών Πανεπιστημιακής, Τεχνολογικής, Δευτεροβάθμιας και Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης και προσωπικού αντίστοιχων προσόντων με σύμβαση ΙΔΑΧ. Η σειρά κατάταξης των υποψηφίων ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ καθορίζεται με βάση το άθροισμα των μονάδων που συγκεντρώνουν για κάθε ένα από τα παρακάτω κριτήρια επιλογής: α. τίτλοι σπουδών (διδακτορικό, μεταπτυχιακό, βασικός τίτλος σπουδών, κ.λπ.), β. εμπειρία στο αντικείμενο της θέσης, γ. γνώση ξένης γλώσσας, δ. εντοπιότητα και ε. συνέντευξη. Η σειρά κατάταξης των υποψηφίων ΥΕ καθορίζεται με βάση το άθροισμα των μονάδων που συγκεντρώνουν για κάθε ένα από τα παρακάτω κριτήρια επιλογής: α. αριθμός τέκνων, β. χρόνος ανεργίας, γ. χρόνος εμπειρίας, δ. ηλικία και ε. εντοπιότητα.
3. Με επιλογή από επιτροπή όταν πρόκειται για ειδικό επιστημονικό προσωπικό και υπαλλήλους επί θητεία. Η επιλογή γίνεται με συνεκτίμηση των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων των υποψηφίων.

Όταν η διαδικασία της επιλογής διεξάγεται από τον ίδιο τον φορέα μπορεί να γίνει μόνο με σειρά προτεραιότητας και με επιλογή από επιτροπή και το ΑΣΕΠ διενεργεί έλεγχο της προκήρυξης και των πινάκων κατάταξης των

υποψηφίων είτε αυτεπάγγελτα είτε μετά από ένσταση των υποψηφίων (www.gsra.gr).

4.4.1.2 Πρόσληψη προσωπικού

Μετά την επιλογή των υποψηφίων ακολουθεί η πρόσληψή τους. Η διαδικασία διορισμού έχει ως εξής:

1. Ανακοινώνονται οι πίνακες κατάταξης των υποψηφίων.
2. Κατά των πινάκων αυτών οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να ασκήσουν ένσταση μέσα σε αποκλειστική προθεσμία δέκα (10) ημερών, που αρχίζει από την επομένη της ανάρτησης.
3. Για την κατάθεση της ένστασης απαιτείται παράβολο είκοσι (20) ευρώ. Μετά την εξέταση των ενστάσεων από το ΑΣΕΠ, οριστικοποιούνται οι πίνακες και καταρτίζονται οι πίνακες διοριστέων, οι οποίοι και δημοσιεύονται.
4. Όσοι περιλαμβάνονται στους πίνακες διοριστέων καλούνται από τους οικείους φορείς να προσκομίσουν τα απαραίτητα δικαιολογητικά για το διορισμό τους.
5. Εκδίδεται από τους οικείους φορείς η ατομική πράξη διορισμού η οποία δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβέρνησης και
6. Κοινοποιείται η απόφαση διορισμού στον ενδιαφερόμενο ο οποίος καλείται να αναλάβει υπηρεσία σε ορισμένη προθεσμία (www.gsra.gr).

4.4.1.3 Περιορισμός προσλήψεων

Σύμφωνα με τις διατάξεις της παρ. 1 του άρθρου 11 του Ν. 3833/2010 «Προστασία της εθνικής οικονομίας - Επείγοντα μέτρα για την αντιμετώπιση

της δημοσιονομικής κρίσης», όπως έχει τροποποιηθεί και ισχύει (ΦΕΚ 40/τ.Α'/15.3.2010), προβλέπεται ότι: «Από την 1η Ιανουαρίου 2011 και μέχρι την 31η Δεκεμβρίου 2016, ο αριθμός των ετήσιων προσλήψεων και διορισμών του μόνιμου προσωπικού και του προσωπικού με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου στους φορείς της παρ. 1 του άρθρου 1 του ν. 3812/2009 δεν μπορεί να είναι μεγαλύτερος συνολικά από το λόγο ένα προς πέντε (μία πρόσληψη ανά πέντε αποχωρήσεις), στο σύνολο των φορέων.

Για το έτος 2017, ο αριθμός των ετήσιων προσλήψεων και διορισμών του μόνιμου προσωπικού και του προσωπικού με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου στους φορείς της παρ. 1 του άρθρου 1 του ν. 3812/2009 (ΦΕΚ 234/τ.Α'/2009), δεν μπορεί να είναι μεγαλύτερος συνολικά από το λόγο ένα προς τέσσερα (μια πρόσληψη ανά τέσσερις αποχωρήσεις) και για το έτος 2018 δεν μπορεί να είναι μεγαλύτερος συνολικά από το λόγο ένα προς τρία (μια πρόσληψη ανά τρεις αποχωρήσεις), στο σύνολο των φορέων.

Στους ανωτέρω περιορισμούς δεν εμπίπτουν οι διορισμοί και οι προσλήψεις προσωπικού που προκύπτουν σε συμμόρφωση με αμετάκλητες αποφάσεις δικαστηρίων, για τις οποίες οι προβλεπόμενες αποφάσεις κατανομής έχουν εκδοθεί μετά την 1.1.2015, με αποφάσεις του Δικαστηρίου των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, καθώς επίσης και η μεταφορά προσωπικού από τα Ν.Π.Ι.Δ. του Κεφάλαιο Α' του ν. 3429/2005 (ΦΕΚ 314/τ.Α'/2005) προς τους φορείς της παρ. 1 του άρθρου 1 του ν. 3812/2009 (ΦΕΚ 234/τ.Α'/2009)».

4.4.2 Εκπαίδευση υπαλλήλων

Η εκπαίδευση των υπαλλήλων παίζει σημαντικό ρόλο και στο δημόσιο τομέα δίνοντας στους υπαλλήλους τη δυνατότητα να ανταποκριθούν στο γενικευμένο αίτημα για αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του

παραγόμενου έργου, βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών από την Περιφέρεια, εκσυγχρονίζοντας τον μέχρι τώρα τρόπο λειτουργίας των υπηρεσιών. Η εκπαίδευση των υπαλλήλων ξεκινάει με τον διορισμό τους και συνεχίζεται σε όλη τη διάρκεια της θητείας τους.

Στην Περιφέρεια Πελοποννήσου εφαρμόζονται δύο μέθοδοι εκπαίδευσης. Η μία είναι εντός του χώρου εργασίας και η άλλη εκτός.

A. Η εκπαίδευση εντός του χώρου εργασίας μπορεί να γίνει με τους εξής τρόπους:

1. Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης, η οποία αποτελεί μια άτυπη μορφή εκπαίδευσης και καθοδήγησης. Παρέχεται από τον προϊστάμενο προς τον υφιστάμενο καθ' όλη τη διάρκεια της εργασίας του υπαλλήλου παρέχοντας διευκρινήσεις για υπηρεσιακά θέματα.

2. Συμμετοχή σε επιτροπές. Οι υπάλληλοι ανάλογα με τα τυπικά τους προσόντα και τη θέση που κατέχουν στην υπηρεσία, συμμετέχουν σε διάφορες επιτροπές όπου τους δίνεται η δυνατότητα να συνεργαστούν με άλλους συναδέλφους τους και να ανταλλάξου εμπειρίες και γνώσεις.

B. Η εκπαίδευση εκτός του χώρου εργασίας των υπαλλήλων της Περιφέρειας Πελοποννήσου οι οποίοι υπάγονται στις διατάξεις του Υπαλληλικού Κώδικα, προβλέπεται από τις διατάξεις του Π.Δ/τος 57/2007 «Κωδικοποίηση σε ενιαίο κείμενο των διατάξεων της κείμενης νομοθεσίας, που διέπουν το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.)», όπως έχει τροποποιηθεί και ισχύει (ΦΕΚ 59/τ.Α'/14.03. 2007) και από τις διατάξεις του Ν. 3528/2007 «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.», όπως έχει τροποποιηθεί και ισχύει (ΦΕΚ 26/τ.Α'/09.02.2007). Η εν λόγω εκπαίδευση μπορεί να γίνει με τα εξής προγράμματα:

1. Εισαγωγική εκπαίδευση. Είναι υποχρεωτική για το προσωπικό των δημοσίων υπηρεσιών, των Ν.Π.Δ.Δ. και των Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού και το προσωπικό των Ν.Π.Δ.Δ. που εποπτεύονται από αυτούς, πλην των υπαλλήλων της κατηγορίας Υ.Ε., γίνεται μέσα στο πρώτο οκτάμηνο από το διορισμό και η συμμετοχή σε αυτή είναι υποχρεωτική. Η αρμοδιότητα εκτέλεσης των προγραμμάτων εισαγωγικής εκπαίδευσης ανήκει στο Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.), το οποίο ασκεί τόσο κατά το σκέλος της εισαγωγικής εκπαίδευσης, όσο και κατά το σκέλος της διαρκούς επιμόρφωσης την εποπτεία των Περιφερειακών Ινστιτούτων Επιμόρφωσης (Π.ΙΝ.ΕΠ.).

2. Επιμόρφωση. Η επιμόρφωση των υπαλλήλων γίνεται καθ' όλη τη διάρκεια της υπηρεσίας τους με ευθύνη του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.) ή των εκπαιδευτικών μονάδων των Υπουργείων. Για τα Ν.Π.Δ.Δ. που έχουν περισσότερες από 600 οργανικές θέσεις μόνιμων υπαλλήλων, οργανώνονται και εκτελούνται προγράμματα με δική τους ευθύνη, σε συνεργασία με την αντίστοιχη υπηρεσιακή μονάδα του υπουργείου που τα εποπτεύει και όπου απαιτείται, με τη συνδρομή του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης.

3. Εξειδίκευση. Η κατάρτιση, οργάνωση και εκτέλεση προγραμμάτων εξειδίκευσης των υπαλλήλων σε αντικείμενα της υπηρεσίας τους αποτελεί ευθύνη του οικείου Υπουργείου ή της οικείας αυτοτελούς δημόσιας υπηρεσίας ή Ν.Π.Δ.Δ., εφ' όσον έχει δική του μονάδα εκπαίδευσης. Το ΙΝ.ΕΠ. μπορεί να καταρτίζει, οργανώνει και εκτελεί προγράμματα εξειδίκευσης σε θέματα που αφορούν υπαλλήλους που ασκούν όμοια ή συναφή καθήκοντα σε όλα ή ορισμένα Υπουργεία ή Ν.Π.Δ.Δ..

4. Προαγωγική εκπαίδευση. Το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.) του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. καταρτίζει και εκτελεί προγράμματα προαγωγικής εκπαίδευσης για τους υπαλλήλους κατηγορίας Π.Ε. και Τ.Ε. των Υπουργείων, Περιφερειών και Ν.Π.Δ.Δ.. Στόχος των προγραμμάτων αυτών είναι η ανάπτυξη γνώσεων,

διοικητικής συμπεριφοράς και δεξιοτήτων ανταποκρινόμενων στις απαιτήσεις των καθηκόντων προϊσταμένου διεύθυνσης, καθώς και η διαγωνιστική αξιολόγηση των υποψηφίων προϊσταμένων, η οποία θα συμβάλλει στην αξιοκρατική και αντικειμενική επιλογή των ικανοτέρων. Στα προγράμματα προαγωγικής εκπαίδευσης συμμετέχουν υπάλληλοι Α΄ βαθμού που έχουν ασκήσει καθήκοντα τμηματάρχη επί μια τριετία τουλάχιστον ή υποψήφιοι για προϊστάμενοι διεύθυνσης, μετά από επιτυχία σε ειδικό εισαγωγικό διαγωνισμό.

5. Μετεκπαίδευση. Η μετεκπαίδευση των υπαλλήλων για τη διεύρυνση των επιστημονικών ή τεχνικών τους γνώσεων, που είναι πρόσφορες για την καλύτερη αντιμετώπιση των αναγκών της υπηρεσίας ή την ειδίκευσή τους σε σύγχρονες τεχνικές διοίκησης και τεχνολογίες, γίνεται σε Α.Ε.Ι της ημεδαπής ή της αλλοδαπής, στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ή σε άλλους κατάλληλους φορείς, ελληνικούς ή ξένους, δημόσιους ή ιδιωτικούς. Σε όσες περιπτώσεις απαιτείται εκπαιδευτική άδεια, αυτή χορηγείται σύμφωνα με τις διατάξεις του Υπαλληλικού Κώδικα.

6. Μεταπτυχιακή εκπαίδευση. Η μεταπτυχιακή εκπαίδευση των υπαλλήλων κατηγορίας ΠΕ και ΤΕ γίνεται σε Α.Ε.Ι. της ημεδαπής ή της αλλοδαπής, σύμφωνα με τις διατάξεις του Υπαλληλικού Κώδικα, για τη λήψη μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών συναφούς με τα αντικείμενα του Υπουργείου ή του Ν.Π.Δ.Δ., στο οποίο ο υπάλληλος ανήκει οργανικώς. Για τη συμμετοχή του υπαλλήλου σε προγράμματα μεταπτυχιακής εκπαίδευσης, δεν πρέπει αυτός να έχει υπερβεί το 45ο έτος της ηλικίας του. Το Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης μπορεί σε συνεργασία με Α.Ε.Ι. της ημεδαπής να οργανώνει ειδικό μεταπτυχιακό πρόγραμμα για δημοσίους υπαλλήλους και υπαλλήλους Ν.Π.Δ.Δ. της κατηγορίας ΠΕ σε γνωστικό αντικείμενο κοινού ενδιαφέροντος για υπαλλήλους περισσότερων Υπουργείων και Ν.Π.Δ.Δ., ή για υπαλλήλους διϋπουργικών κλάδων.

4.4.3 Αξιολόγηση υπαλλήλων Περιφέρειας Πελοποννήσου

Μέχρι πρόσφατα η αξιολόγηση των υπαλλήλων της Περιφέρειας γινόταν με τα όσα ορίζονταν στο Π.Δ. 318/1992 «Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών – πλην των εκπαιδευτικών λειτουργών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης – και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου». Με το Ν. 4250/2014 «Διοικητικές Απλουστεύσεις – Καταργήσεις, Συγχωνεύσεις Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα – Τροποποίηση Διατάξεων του π.δ. 318/1992 (Α' 161) και λοιπές ρυθμίσεις» τροποποιήθηκαν οι διατάξεις του Π.Δ. 318/1992, αλλά το σύστημα αυτό συνάντησε πλήθος αντιδράσεων και δεν εφαρμόστηκε. Το 2016 θεσπίστηκε ο Ν. 4369/2016 «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» (ΦΕΚ 33/τ.Α'/27.02.2016), με τον οποίο εφαρμόστηκε ένα νέο σύστημα αξιολόγησης, όπου η αξιολόγηση και η συμμετοχή των δημοσίων υπαλλήλων στη διαδικασία καθορισμού στόχων, αποσκοπώντας στη βελτίωση της ατομικής απόδοσης κάθε υπαλλήλου και συνολικά της απόδοσης έργου της δημόσιας υπηρεσίας.

Σύμφωνα με τον τελευταίο νόμο ο οποίος είναι σε ισχύ, αξιολογητές των υπαλλήλων και των προϊσταμένων οργανικών μονάδων είναι οι δύο ιεραρχικά προϊστάμενοι τους κατά τη σειρά της οργανικής διάρθρωσης της Περιφέρειας. Στην περίπτωση των προϊσταμένων Γενικών Διευθύνσεων, αξιολογητές είναι τα δύο (2) ανώτερα μονοπρόσωπα διοικητικά όργανα της Υπηρεσίας. Αν δεν υπάρχουν, αξιολογητής είναι μόνο το ανώτερο μονοπρόσωπο διοικητικό όργανο. Στην περίπτωση των προϊσταμένων

Διευθύνσεων, όπου ελλείπει θέση Γενικού Διευθυντή, αξιολογητές είναι τα δύο (2) ανώτερα μονοπρόσωπα διοικητικά όργανα της Υπηρεσίας. Όπου δεν υπάρχει δεύτερος ιεραρχικά προϊστάμενος, την αξιολόγηση διενεργεί αποκλειστικά ο ένας. Ως προϊστάμενοι νοούνται οι πολιτικοί υπάλληλοι με σχέση εργασίας δημοσίου δικαίου ή ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου καθώς και οι μετακλητοί ή με θητεία υπάλληλοι, οι οποίοι κατέχουν τέτοια θέση βάσει ειδικών διατάξεων, συμπεριλαμβανομένων και των νομίμων αναπληρωτών τους. Οι εκθέσεις αξιολόγησης των προϊσταμένων διευθύνσεων, αυτοτελών τμημάτων ή αυτοτελών γραφείων καθώς και των υπαλλήλων των υπηρεσιών Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού συντάσσονται από τον Δήμαρχο και τον Περιφερειάρχη αντίστοιχα, εφόσον οι πιο πάνω υπάλληλοι υπάγονται απευθείας σε αυτούς. Για τους αποσπασμένους υπαλλήλους συντάσσονται εκθέσεις αξιολόγησης από τους προϊσταμένους των υπηρεσιών, στις οποίες είναι αποσπασμένοι, εφόσον υπάγονται στο πεδίο εφαρμογής του παρόντος νόμου. Κάθε αξιολογητής υποχρεούται να συντάσσει εκθέσεις αξιολόγησης για όλους τους υπαλλήλους αρμοδιότητας του, εφόσον προϊστατο αυτών κατά το προηγούμενο έτος για πέντε (5) τουλάχιστον μήνες, ανεξάρτητα αν είχε τοποθετηθεί με σχετική απόφαση ή όχι, έστω και αν κατά το χρόνο σύνταξης των εκθέσεων υπηρετεί σε άλλη υπηρεσία, με την επιφύλαξη του εδαφίου β', περίπτωση γ' της παραγράφου 2 του άρθρου 16 του ίδιου νόμου.

Η έκθεση αξιολόγησης περιλαμβάνει τουλάχιστον: α) Τους τίτλους σπουδών του υπαλλήλου, καθώς και τις δραστηριότητες επιμόρφωσης κατά το έτος στο οποίο αναφέρεται η αξιολόγηση. β) Συνοπτική περιγραφή του έργου που επιτελέστηκε από την οργανική μονάδα (Διεύθυνση, Τμήμα) στην οποία ανήκει ο αξιολογούμενος, κατά την περίοδο που αξιολογείται. γ) Συνοπτική περιγραφή του έργου που επιτελέστηκε από τον αξιολογούμενο, κατά την περίοδο που αξιολογείται. δ) Τα στοιχεία της συμβουλευτικής συνέντευξης. ε)

Τη βαθμολογία του αξιολογούμενου βάσει των κριτηρίων των επόμενων παραγράφων.

Οι εκθέσεις αξιολόγησης συντάσσονται από τους αρμόδιους αξιολογητές υποχρεωτικά εντός του πρώτου τριμήνου κάθε έτους. Η προθεσμία αυτή ισχύει και για τους αξιολογητές που απέβαλαν την ιδιότητά τους αυτή πριν από τις 31 Μαρτίου λόγω τοποθέτησης, μετάθεσης, μετακίνησης, απόσπασης, μετάταξης ή διορισμού σε άλλη υπηρεσία. Αν ο προϊστάμενος άσκησε καθήκοντα για πέντε (5) τουλάχιστον μήνες, αλλά η υπαλληλική σχέση λύθηκε λόγω παραίτησης ή αυτοδίκαιης απόλυσης από την υπηρεσία, οι εκθέσεις αξιολόγησης συντάσσονται και υποβάλλονται με μέριμνα της αρμόδιας μονάδας προσωπικού, πριν από την αποχώρησή του. Σε περίπτωση πραγματικής αδυναμίας του προϊσταμένου που ενεργεί ως αξιολογητής, τις εκθέσεις αξιολόγησης συντάσσει ο νόμιμος αναπληρωτής του, εφόσον αυτός εκτελούσε χρέη αναπληρωτή προϊσταμένου για τουλάχιστον το ένα τρίτο (1/3) της αξιολογικής περιόδου. Σε αντίθετη περίπτωση, καθώς και όταν δεν υπάρχει νόμιμος αναπληρωτής, οι εκθέσεις αξιολόγησης συντάσσονται κατ' εξαίρεση από τον άμεσο προϊστάμενο του αξιολογητή.

Αρμόδια για την τήρηση των διαδικασιών αξιολόγησης είναι η οικεία Διεύθυνση Προσωπικού ή Διοικητικού. Αν διαπιστώνεται οποιαδήποτε παράλειψη ή πλημμελής ή μη ορθή συμπλήρωση, η έκθεση αξιολόγησης επιστρέφεται από τον προϊστάμενο της υπηρεσίας διοικητικού ή προσωπικού για σχετική συμπλήρωση ή διόρθωση. Κάθε έκθεση αξιολόγησης γνωστοποιείται από την αρμόδια υπηρεσία Προσωπικού ή Διοικητικού υποχρεωτικά στον υπάλληλο που αφορά. Ο υπάλληλος δικαιούται οποτεδήποτε να ζητεί από την αρμόδια υπηρεσία Προσωπικού ή Διοικητικού και να λαμβάνει πλήρη γνώση ή και αντίγραφο των εκθέσεων αξιολόγησής του, θέτοντας επί του εντύπου της έκθεσης αξιολόγησης την υπογραφή του και την

ημερομηνία κατά την οποία έλαβε γνώση. Ο τελικός βαθμός της αξιολόγησης προκύπτει από το μέσο όρο των βαθμολογιών των δύο (2) αξιολογητών. Αν η απόκλιση μεταξύ των δύο (2) αξιολογητών υπερβαίνει τις είκοσι τέσσερις (24) εκατοστιαίες μονάδες, αρμόδια για τη βαθμολόγηση είναι η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης του άρθρου 21, στην οποία παραπέμπονται υποχρεωτικά οι σχετικές εκθέσεις αξιολόγησης. Με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης ρυθμίζεται κάθε θέμα σχετικό με τη μορφή και το περιεχόμενο των Εντύπων Έκθεσης Αξιολόγησης.

4.4.4 Σύστημα οικονομικών αμοιβών υπαλλήλων Περιφέρειας Πελοποννήσου

Το σύστημα αμοιβών των υπαλλήλων της Περιφέρειας Πελοποννήσου βασίζεται στις αρχές του Ν. 4354/2015 «Διαχείριση των μη εξυπηρετούμενων δανείων, μισθολογικές ρυθμίσεις και άλλες επείγουσες διατάξεις εφαρμογής της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων», όπως ισχύει (ΦΕΚ 176 /τ.Α΄/16.12. 2015).

1. Μισθολογικά κλιμάκια

Σύμφωνα με τις διατάξεις του ως άνω νόμου, τα μισθολογικά κλιμάκια (Μ.Κ.) των υπάλληλων των κατηγοριών:

α. Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης (Π.Ε.) με πτυχίο ή δίπλωμα Πανεπιστημίου ημεδαπής ή ισότιμο Σχολών αλλοδαπής,

β. Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (Τ.Ε.) με πτυχίο ή δίπλωμα Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος (Τ.Ε.Ι.) της ημεδαπής ή ισότιμο Σχολών ημεδαπής ή αλλοδαπής,

γ. Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Δ.Ε.) και

δ. Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (Υ.Ε.) ορίζονται ως εξής:

Σε δεκαεννέα (19) για τους υπαλλήλους των κατηγοριών Τ.Ε. και Π.Ε. και σε δεκατρία (13) για τους υπαλλήλους των κατηγοριών Υ.Ε. και Δ.Ε.. Οι υπάλληλοι των κατηγοριών Τ.Ε. και Π.Ε. εξελίσσονται σε αυτά με εισαγωγικό το Μ.Κ. 1 και καταληκτικό το Μ.Κ. 19, ενώ των κατηγοριών Υ.Ε. και Δ.Ε. με εισαγωγικό το Μ.Κ. 1 και καταληκτικό το Μ.Κ. 13.

Οι κάτοχοι μεταπτυχιακών τίτλων σπουδών ετήσιας τουλάχιστον φοίτησης, για τίτλους που έχουν χορηγηθεί μετά τη λήψη του πτυχίου τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, με συναφές περιεχόμενο με το αντικείμενο της απασχόλησης, προωθούνται κατά δύο (2) Μ.Κ. στην κατηγορία που ανήκουν, ενώ οι κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος κατά έξι (6) Μ.Κ..

Οι απόφοιτοι της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης εξελίσσονται στα Μ.Κ. της κατηγορίας που ανήκουν με εισαγωγικό το Μ.Κ. 6. Στην περίπτωση αυτών που αποφοίτησαν με άριστα αναγνωρίζεται ένα (1) επιπλέον έτος για τη μισθολογική τους εξέλιξη.

Ο διοριζόμενος υπάλληλος εισέρχεται στην Υπηρεσία με το εισαγωγικό μισθολογικό κλιμάκιο της κατηγορίας στην οποία ανήκει ή στο μισθολογικό κλιμάκιο, που προβλέπεται σύμφωνα με τα όσα έχουν αναφερθεί ανωτέρω.

Για τη μισθολογική εξέλιξη των υπαλλήλων όλων των κατηγοριών, από κατώτερο σε ανώτερο μισθολογικό κλιμάκιο, απαιτείται υπηρεσία ως εξής:

α. Για τους υπαλλήλους των κατηγοριών Υ.Ε. και Δ.Ε. υπηρεσία τριών (3) ετών σε κάθε μισθολογικό κλιμάκιο.

β. Για τους υπαλλήλους των κατηγοριών Τ.Ε. και Π.Ε. υπηρεσία δύο (2) ετών σε κάθε μισθολογικό κλιμάκιο.

Για τη μισθολογική εξέλιξη των υπαλλήλων από το κατώτερο μισθολογικό κλιμάκιο στο αμέσως ανώτερο, απαιτείται να έχει συμπληρωθεί ο καθορισμένος χρόνος υπηρεσίας στο κατώτερο μισθολογικό κλιμάκιο.

Υπάλληλοι όλων των κατηγοριών, οι οποίοι, σύμφωνα με τις σχετικές περί αξιολόγησης των υπαλλήλων διατάξεις, βαθμολογούνται με άριστα κατά μέσο όρο σε τρεις (3) συνεχόμενες ετήσιες αξιολογήσεις, δύνανται να εξελίσσονται ταχύτερα στη μισθολογική κλίμακα της κατηγορίας τους, λαμβάνοντας ένα (1) επιπλέον μισθολογικό κλιμάκιο από 1.1.2018. Κατά την πρώτη εφαρμογή τους θα ληφθούν υπόψη οι ετήσιες αξιολογήσεις των δύο (2) προηγούμενων ετών, με την προϋπόθεση της πλήρους εφαρμογής των προβλεπόμενων περί της αξιολόγησης σχετικών διατάξεων.

Η μισθολογική εξέλιξη όλων των υπαλλήλων αναστέλλεται μέχρι τις 31.12.2017. Από 1.1.2018 ενεργοποιείται εκ νέου, συνυπολογιζόμενου και του τυχόν πλεονάζοντος χρόνου, που είχε υπολογισθεί κατά την αρχική κατάταξη, χωρίς όμως να λαμβάνεται υπόψη το χρονικό διάστημα που μεσολάβησε από την ημερομηνία έναρξης ισχύος των διατάξεων του παρόντος νόμου μέχρι τις 31.12.2017.

2. Μηνιαίος βασικός μισθός

Σύμφωνα με τα οριζόμενα στο άρθρο 14 του Ν. 4354/2015: «1. Ο μηνιαίος βασικός μισθός του Μ.Κ. 1 της Υ.Ε. κατηγορίας ορίζεται σε επτακόσια ογδόντα (780) ευρώ. Ο μηνιαίος βασικός μισθός των λοιπών Μ.Κ. της κατηγορίας αυτής διαμορφώνεται με πρόσθεση στο αμέσως προηγούμενο Μ.Κ. του ποσού που προκύπτει από τον πολλαπλασιασμό των 780 ευρώ με το συντελεστή 0,0551. Το προστιθέμενο ποσό στρογγυλοποιείται στο πλησιέστερο ευρώ.

2. Οι βασικοί μισθοί των Μ.Κ. 1 των κατηγοριών Δ.Ε., Τ.Ε. και Π.Ε. προσδιορίζονται με βάση το ποσό των 780 ευρώ, πολλαπλασιαζόμενο με τους παρακάτω συντελεστές, στρογγυλοποιούμενοι στην πλησιέστερη μονάδα ευρώ:

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ
Δ.Ε.	1,10
Τ.Ε.	1,33
Π.Ε.	1,40

Ο μηνιαίος βασικός μισθός των λοιπών Μ.Κ. των ως άνω κατηγοριών διαμορφώνεται με πρόσθεση στο αμέσως προηγούμενο Μ.Κ. του ποσού που προκύπτει από τον πολλαπλασιασμό του ποσού των 780 ευρώ με τους ως άνω συντελεστές και στη συνέχεια με το συντελεστή 0,0699 για τη Δ.Ε. κατηγορία, 0,0530 για τη Τ.Ε. κατηγορία και 0,0540 για την Π.Ε. κατηγορία.».

3. Επιδόματα

Τα επιδόματα που προβλέπονται από τον εν λόγω νόμο κατά μήνα, για τους υπαλλήλους της Περιφέρειας, εκτός από το βασικό μισθό που λαμβάνουν, είναι τα εξής:

- α. Οικογενειακή παροχή.
- β. Επίδομα θέσης ευθύνης.
- γ. Επίδομα επικίνδυνης και ανθυγιεινής εργασίας και
- δ. Επίδομα απομακρυσμένων παραμεθορίων περιοχών.

4.4.5 Σύνδεση αμοιβής με την περιγραφή και την αξιολόγηση των θέσεων εργασίας

Σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 17 του Ν. 4354/2015, «δύναται να χορηγείται αμοιβή στους υπαλλήλους της Περιφέρειας η οποία συνδέεται με την περιγραφή και αξιολόγηση της θέσης εργασίας. Απαραίτητη προϋπόθεση για τη χορήγηση της εν λόγω αμοιβής είναι η αναλυτική περιγραφή,

βαθμολόγηση και αξιολόγηση των θέσεων εργασίας του κάθε φορέα. Η περιγραφή, βαθμολόγηση και αξιολόγηση των θέσεων εργασίας κάθε φορέα καθορίζεται με Προεδρικό Διάταγμα το οποίο θα εκδοθεί μετά από πρόταση του Υπουργού Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης και του καθ' ύλην αρμόδιου υπουργού, έως την 1.1.2018. Το ύψος της αμοιβής καθώς και οι όροι και οι προϋποθέσεις χορήγησης της καθορίζεται με κοινή απόφαση των Υπουργών Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Οικονομικών και του κατά περίπτωση αρμόδιου Υπουργού.».

4.4.6 Βαθμολογική εξέλιξη υπαλλήλων Περιφέρειας Πελοποννήσου

Σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν. 3528/2007 «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.» (ΦΕΚ 26/τ.Α'/09.02.2007), όπως έχει αντικατασταθεί και ισχύει με τις διατάξεις του Ν. 4369/2016 «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» (ΦΕΚ 33/τ.Α'/27.02.2016), στο άρθρο 80 ορίζεται ότι:

«1. Οι θέσεις προσωπικού της κατηγορίας ειδικών θέσεων (ΕΘ) κατατάσσονται στους βαθμούς πρώτο (1ο) και δεύτερο (2ο).

2. Οι θέσεις των κατηγοριών Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης (ΠΕ), Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (ΤΕ), Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΔΕ) και Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (ΥΕ) κατατάσσονται σε πέντε (5) συνολικά βαθμούς ως ακολούθως: Βαθμός Α', Βαθμός Β', Βαθμός Γ', Βαθμός Δ' και Βαθμός Ε'.

3. Οι θέσεις των κατηγοριών ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ κατατάσσονται στους βαθμούς Δ', Γ', Β' και Α', από τους οποίους κατώτερος είναι ο Δ' και ανώτερος ο Α'. Οι θέσεις της κατηγορίας ΥΕ κατατάσσονται στους βαθμούς Ε', Δ', Γ' και Β', από τους οποίους κατώτερος είναι ο Ε' και ανώτερος ο Β'.

4. Εισαγωγικός βαθμός των κατηγοριών ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ είναι ο βαθμός Δ' και της κατηγορίας ΥΕ ο βαθμός Ε'. Για τους κατόχους διδακτορικού διπλώματος εισαγωγικός βαθμός είναι ο Β', στον οποίον κατατάσσονται με διαπιστωτική πράξη. Για τους κατόχους μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών εισαγωγικός βαθμός είναι ο Γ', στον οποίον κατατάσσονται με διαπιστωτική πράξη. Για τους αποφοίτους της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.) εισαγωγικός βαθμός είναι ο Β'. Ο χρόνος φοίτησης στην Ε.Σ.Δ.Δ.Α. υπολογίζεται ως πλεονάζων στο Β' βαθμό. Για τους αριστούχους προσμετράται ένα (1) επιπλέον έτος στον ίδιο βαθμό. Η παραμονή στον κατά περίπτωση εισαγωγικό βαθμό υποχρεωτικά διαρκεί για δύο (2) συναπτά έτη τουλάχιστον ανεξαρτήτως των τυπικών προσόντων που αποκτά ο υπάλληλος στο ενδιάμεσο χρονικό διάστημα.».

Στο άρθρο 82 του ανωτέρω νόμου ορίζονται τα εξής:

«1. Για την προαγωγή από βαθμό σε βαθμό απαιτείται:

α) Για την κατηγορία ΥΕ: Από το βαθμό Ε' στο βαθμό Δ' διετής υπηρεσία στο βαθμό Ε', από το βαθμό Δ' στο βαθμό Γ' δεκαετής υπηρεσία στο βαθμό Δ' και από το βαθμό Γ' στο βαθμό Β' δεκαετής υπηρεσία στο βαθμό Γ'.

β) Για την κατηγορία ΔΕ: Από το βαθμό Δ' στο βαθμό Γ' διετής υπηρεσία στο βαθμό Δ', από το βαθμό Γ' στο βαθμό Β' οκταετής υπηρεσία στο βαθμό Γ' και από το βαθμό Β' στο βαθμό Α' εξαετής υπηρεσία στο βαθμό Β'.

γ) Για την κατηγορία ΤΕ: Από το βαθμό Δ' στο βαθμό Γ' διετής υπηρεσία στο βαθμό Δ', από το βαθμό Γ' στο βαθμό Β' εξαετής υπηρεσία στο βαθμό Γ' και από το βαθμό Β' στο βαθμό Α' εξαετής υπηρεσία στο βαθμό Β'.

δ) Για την κατηγορία Π Ε: Από το βαθμό Δ' στο βαθμό Γ' διετής υπηρεσία στο βαθμό Δ', από το βαθμό Γ' στο βαθμό Β' πενταετής υπηρεσία στο βαθμό Γ' και από το βαθμό Β' στο βαθμό Α' εξαετής υπηρεσία στο βαθμό Β'.

2. Τα δύο (2) πρώτα έτη που διανύονται στον εισαγωγικό βαθμό όλων των κατηγοριών αποτελούν δοκιμαστική υπηρεσία, σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 40.

3. Υπάλληλοι, που υπηρετούν σε κατηγορία χωρίς να κατέχουν το απαιτούμενο τυπικό προσόν, εξελίσσονται στους βαθμούς της κατηγορίας στην οποία υπηρετούν, με προσθήκη ενός (1) έτους στο χρόνο που απαιτείται για προαγωγή στον επόμενο βαθμό με εξαίρεση τον εισαγωγικό βαθμό.

4. Για τους υπαλλήλους κατηγορίας ΔΕ, κατόχους αποφοιτηρίου δημοσίου Ι.Ε.Κ., διάρκειας σπουδών δύο (2) ετών, ο χρόνος που απαιτείται για τη βαθμολογική εξέλιξη μειώνεται συνολικά κατά δύο (2) έτη. Για τους υπαλλήλους κατηγορίας ΠΕ ή ΤΕ, κατόχους μεταπτυχιακού διπλώματος σπουδών διάρκειας ενός (1) τουλάχιστον έτους, ο χρόνος που απαιτείται για τη βαθμολογική εξέλιξη μειώνεται συνολικά κατά δύο (2) έτη. Για τους κατόχους διδακτορικού διπλώματος ο χρόνος που απαιτείται για τη βαθμολογική εξέλιξη μειώνεται συνολικά κατά έξι (6) έτη. Αν ο υπάλληλος κατέχει μεταπτυχιακό και διδακτορικό δίπλωμα, η κατά τα ανωτέρω μείωση του χρόνου αφορά μόνο το διδακτορικό δίπλωμα. Σε περίπτωση κατοχής περισσότερων του ενός μεταπτυχιακών τίτλων σπουδών, ο χρόνος που απαιτείται για τη βαθμολογική εξέλιξη μειώνεται κατά ένα (1) έτος για κάθε τίτλο πέραν του ενός.

5. Για τον υπάλληλο που λαμβάνει στην αξιολόγηση για δύο (2) συνεχείς περιόδους βαθμολογία μεγαλύτερη ή ίση του βαθμού 90, μειώνεται ο απαιτούμενος χρόνος για προαγωγή κατά ένα (1) έτος. Αν η βαθμολογία αυτή

αφορά το τελευταίο έτος που διανύει στο βαθμό, το ένα (1) έτος προσμετράται ως πλεονάζων χρόνος στον επόμενο βαθμό».

4.4.7 Κίνητρα προς τους υπαλλήλους

Οι υπάλληλοι της Περιφέρειας Πελοποννήσου διέπονται από τον Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. ο οποίος κυρώθηκε με το Ν. 3528/2007, όπως ισχύει (ΦΕΚ 26/τ.Α΄/09.02.2007). Τα κίνητρα που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των υπαλλήλων αναγράφονται στο εσωτερικό του, τηρούνται πιστά και μέσω αυτών, το ανθρώπινο δυναμικό κινητοποιείται και προσπαθεί να μεγιστοποιήσει την απόδοσή του, έχοντας ως απόρροια την ανάπτυξή του. Ορισμένα κίνητρα αναφέρονται και στο Ν. 4354/2015.

1. Κίνητρο για μετεκπαίδευση υπαλλήλων Περιφέρειας Πελοποννήσου. Στο άρθρο 58 του Ν. 3528/2007, όπως ισχύει, καθιερώνεται η δυνατότητα χορήγησης άδειας υπηρεσιακής εκπαίδευσης για τη συμμετοχή των υπαλλήλων σε προγράμματα μετεκπαίδευσης και προγράμματα ή κύκλους μεταπτυχιακής εκπαίδευσης. Καθ' όλη τη διάρκεια της υπηρεσίας του υπαλλήλου δεν μπορεί να χορηγηθεί σε αυτόν άδεια υπηρεσιακής εκπαίδευσης πέρα των πέντε (5) ετών. Εάν η μετεκπαίδευση λαμβάνει χώρα στο εξωτερικό δύναται να δοθεί και προσαύξηση στις αποδοχές λαμβάνοντας υπόψη το βασικό μισθό. Η άδεια χορηγείται υποχρεωτικά, εάν ο υπάλληλος έχει λάβει υποτροφία από το Ίδρυμα Κρατικών Υποτροφιών.

2. Κίνητρο για την επιμόρφωση των υπαλλήλων της Περιφέρειας Πελοποννήσου. Στο άρθρο 59 του ανωτέρω νόμου, καθιερώνεται η δυνατότητα χορήγησης αδειών μικρής χρονικής διάρκειας οι οποίες χορηγούνται υποχρεωτικά, μετά από αίτηση των υπαλλήλων προκειμένου μετέχουν σε

διαγωνισμούς για να πάρουν υποτροφία ή να εισαχθούν στην Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και στην Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.) ή για να επιλεγούν για φοίτηση σε κύκλους μεταπτυχιακών σπουδών, σε αντικείμενα που ενδιαφέρουν την υπηρεσία. Όμοιες άδειες μπορεί να χορηγούνται για συμμετοχή σε συνέδρια, συνδιασκέψεις, σεμινάρια και κάθε είδους συναντήσεις επιστημονικού χαρακτήρα, στο εσωτερικό ή το εξωτερικό, εφόσον η συμμετοχή κρίνεται συμφέρουσα για την υπηρεσία.

Μέσω του κινήτρου της χορήγησης της εν λόγω άδειας, δίνεται η δυνατότητα στους υπαλλήλους να εμπλουτίζουν τις γνώσεις τους, να βελτιώνουν τις ικανότητές τους και να αυξάνουν την απόδοσή τους.

3. Κίνητρο για σπουδές. Σύμφωνα με το άρθρο 60 του ίδιου νόμου, στους υπαλλήλους που είναι μαθητές, σπουδαστές ή φοιτητές, προπτυχιακοί ή μεταπτυχιακοί, σε σχολεία και ιδρύματα και των τριών βαθμίδων εκπαίδευσης, χορηγείται άδεια εξετάσεων με αποδοχές, η οποία δεν μπορεί να υπερβαίνει τις δέκα (10) εργάσιμες ημέρες κάθε έτος.

4. Ισότητα και αξιοκρατία σε όλα τα θέματα της υπηρεσιακής κατάστασης των υπαλλήλων της Περιφέρειας Πελοποννήσου. Στο άρθρο 1 του Ν. 3528/2007, καθιερώνονται ενιαίοι και ομοιόμορφοι κανόνες που διέπουν την πρόσληψη και την υπηρεσιακή κατάσταση των πολιτικών διοικητικών υπαλλήλων, σύμφωνα ιδίως με τις αρχές της ισότητας, της αξιοκρατίας και της κοινωνικής αλληλεγγύης και την ανάγκη διασφάλισης της μέγιστης δυνατής απόδοσης των υπαλλήλων κατά την εργασία τους.

Μέσω αυτού του κινήτρου, οι υπάλληλοι καταβάλουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους, καθώς γνωρίζουν ότι θα κριθούν δίκαια και αμερόληπτα για την απόδοσή τους.

5. Όροι υγιεινής και ασφάλειας. Στο άρθρο 44 του ίδιου νόμου ορίζεται ότι οι υπάλληλοι έχουν δικαίωμα στη διασφάλιση συνθηκών υγιεινής και ασφάλειας στο χώρο εργασίας τους.

6. Έπαινος – Μετάλλιο. Σύμφωνα με το άρθρο 61 του Ν. 3528/2007, δύναται να απονέμονται στους υπαλλήλους οι ηθικές αμοιβές του επαίνου και του μεταλλίου διακεκριμένων πράξεων με δίπλωμα, για πράξεις εξαιρετικές κατά την εκτέλεση της υπηρεσίας τους.

7. Ευαρέσκεια. Στο άρθρο 63 του Ν. 3528/2007, αναφέρεται ότι στους υπαλλήλους, που αποχωρούν μετά από τριακονταετή τουλάχιστον ευδόκιμο παραμονή, μπορεί να απονεμηθεί η ευαρέσκεια της υπηρεσίας.

8. Βράβευση προτάσεων ή μελετών. Στο άρθρο 64 του ανωτέρω νόμου προβλέπεται να παρέχονται χρηματικά βραβεία σε υπαλλήλους, οι οποίοι με δική τους πρωτοβουλία συντάσσουν και υποβάλλουν αξιόλογη πρωτότυπη πρόταση ή μελέτη, που αφορά είτε τα αντικείμενα αρμοδιότητας της υπηρεσίας τους είτε την καλύτερη οργάνωση ή τη βελτίωση της αποδοτικότητας της δημόσιας υπηρεσίας.

9. Αποζημίωση για εργασία καθ' υπέρβαση του υποχρεωτικού ωραρίου. Σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν. 4354/2015, δίνεται η δυνατότητα σε υπαλλήλους που παραμένουν στη δουλειά μετά το πέρας του ωραρίου τους, να παίρνουν χρηματική αποζημίωση, ανάλογα με τις παραπάνω ώρες που εργάζονται.

10. Αποζημίωση για εργασία προς συμπλήρωση του υποχρεωτικού ωραρίου. Σύμφωνα με τις διατάξεις του ίδιου νόμου, επιτρέπεται η καθιέρωση εργασίας με αποζημίωση κατά τις νυχτερινές ώρες ή κατά τις Κυριακές και εξαιρέσιμες ημέρες, προς συμπλήρωση της υποχρεωτικής εβδομαδιαίας, για υπαλλήλους που ανήκουν σε υπηρεσίες που λειτουργούν, βάσει νόμου, είτε όλες τις ημέρες του μήνα είτε σε δωδεκάωρη ή εικοσιτετράωρη βάση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Μεθοδολογία

5.1 Ορισμός και βασικά χαρακτηριστικά της έρευνας

Προτού προβούμε στην ανάλυση της μεθοδολογίας που χρησιμοποιήθηκε στη συγκεκριμένη έρευνα, κρίνεται σκόπιμο να εξηγήσουμε το περιεχόμενο της καθώς και τα βασικά χαρακτηριστικά που την διέπουν. Συνεπώς, ως έρευνα ορίζουμε κάθε οργανωμένη προσπάθεια συγκέντρωσης στοιχείων που αφορούν τον τρόπο ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού στην Περιφέρεια Πελοποννήσου, με σκοπό τη μελέτη των κριτηρίων ανάπτυξής τους, σε κάποια πληθυσμιακή ομάδα της συγκεκριμένης Περιφέρειας (Σιώμκος και Μαύρος, 2008). Σε αυτή την περίπτωση, η έρευνα επί των απόψεων των υπαλλήλων της Περιφέρειας Πελοποννήσου ως προς την ενδυνάμωσή τους δύναται να χαρακτηριστεί ως περιγραφική, αφού οι στόχοι και οι ερωτήσεις της έρευνας έχουν οριστεί εξ' αρχής και απαιτούνται μονάχα οι περιληπτικές μετρήσεις για την απάντησή τους.

Όπως σε κάθε έρευνα, έτσι και στην εν λόγω περίπτωση ακολουθήθηκαν τα παρακάτω στάδια, τα οποία μπορούν να περιγραφούν ως εξής:

- Αναγνώριση και διατύπωση του προβλήματος: στην προκείμενη έρευνα το πρόβλημα προσδιορίζεται από τις απόψεις των υπαλλήλων της Περιφέρειας Πελοποννήσου σχετικά με την ενδυνάμωσή τους.
- Ανάπτυξη αποτελεσματικής προσέγγισης: στο συγκεκριμένο στάδιο προσδιορίζεται η ανάγκη πραγματοποίησης της έρευνας μέσω συλλογής πληροφοριών από τους υπαλλήλους της Περιφέρειας Πελοποννήσου.
- Επιλογή και σχεδιασμός της κατάλληλης ερευνητικής μεθόδου: όπου έγκειται η απόφαση για τη συλλογή των δεδομένων με τη χρήση ερωτηματολογίων. Ειδικότερα, επιλέγεται η άμεση συλλογή

ερωτηματολογίων αντί των έμμεσων μεθόδων. Κατόπιν, τα υπό έρευνα ερωτήματα διατυπώνονται με τέτοιο τρόπο, ώστε να εξάγονται όσο το δυνατόν πιο ακριβή και αμερόληπτα αποτελέσματα.

- Συλλογή των δεδομένων: η συγκέντρωση των διανεμηθέντων ερωτηματολογίων διεξάγεται σε αυτό το βήμα. Στην περίπτωσή μας, στην έρευνα συμμετείχαν 173 υπάλληλοι της Περιφέρειας Πελοποννήσου.
- Ανάλυση των δεδομένων: αφότου ολοκληρώνεται η συλλογή των δεδομένων, καταγράφονται και κωδικοποιούνται οι απαντήσεις των ερωτηθέντων, ενώ ακολουθεί η διαδικασία της επαλήθευσης ως αναγκαίο βήμα του εξελικτικού αυτού σταδίου.
- Σύνθεση και παρουσίαση των αποτελεσμάτων: αποτελεί το τελευταίο στάδιο κατά το οποίο περιγράφεται η ανωτέρω διαδικασία και παρουσιάζονται διεξοδικά τα αποτελέσματα της έρευνας σε γραπτή αναφορά.

5.2 Λόγοι επιλογής της προσωπικής μεθόδου και σχεδιασμός των ερωτηματολογίων

Η ανάλυση των απόψεων των υπαλλήλων της Περιφέρειας Πελοποννήσου έγινε μέσω της συλλογής ερωτηματολογίων, τα οποία συλλέχθηκαν σε διάφορες περιφερειακές ενότητες που την απαρτίζουν, μέσα σε χρονικό διάστημα περίπου 30 ημερών. Κατά συνέπεια, πρόκειται για μία ποσοτική έρευνα, η οποία βασίστηκε στο σχεδιασμό ενός ερωτηματολογίου με σκοπό την αναζήτηση συγκεκριμένων πληροφοριών.

Επιπροσθέτως, ο κύριος λόγος που προτιμήθηκε η προσωπική μέθοδος διανομής και συγκέντρωσης των ερωτηματολογίων σχετίζεται, κατά κύριο λόγο, με την οικονομία του χρόνου. Ένας άλλος λόγος επιλογής της

συγκεκριμένης μεθόδου είναι η διαφύλαξη και προστασία προσωπικών δεδομένων των ερωτώμενων και, συνάμα, η διατήρηση της ανωνυμίας τους. Συνεπώς, οι ενδιαφερόμενοι είναι σε θέση να απαντήσουν με ειλικρίνεια σε όσο τον δυνατόν περισσότερες ερωτήσεις θεωρώντας καθώς οι απόψεις τους προστατεύονται κατ' αυτόν τον τρόπο. Άλλωστε, η αμφίπλευρη εμπιστευτικότητα είναι ένα από τα κύρια ζητούμενα σχεδιασμού του ερωτηματολογίου, κάτι που, βέβαια, προϋποθέτει την προσεκτική μελέτη των εξεταζόμενων κριτηρίων και παραμέτρων, προκειμένου να αποφευχθούν φαινόμενα σύγχυσης και ανακρίβειας.

Ένας ακόμη λόγος για τον οποίο επελέγη αυτή η μεθοδολογία έγκειται στο γεγονός ότι μέσω της προσωπικής διανομής και της πιλοτικής συμπλήρωσης των πρώτων 20 ερωτηματολογίων δόθηκε η δυνατότητα ανατροφοδότησης και άμεσης διόρθωσης παραλείψεων και ασαφειών. Άρα, η διαδικασία αυτή μπορεί να χαρακτηριστεί και ως μία δυναμική-πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία μεταξύ των ερωτηθέντων υπαλλήλων και του ερευνητή (dyadico person-to-person communication) (Smith & Albaum, 2010), που είχε ως σκοπό την τελική διαμόρφωση του ερωτηματολογίου.

Παρόλα αυτά, η συγκεκριμένη μέθοδος παρουσιάζει και κάποια μειονεκτήματα, μεταξύ των οποίων συμπεριλαμβάνονται η αδυναμία χρήσης διαφοροποιημένων ερωτήσεων μεταξύ των ενδιαφερόμενων, ο αποκλεισμός μιας μερίδας ανθρώπων που εργάζεται για πρώτη φορά και της εγγενούς αδυναμίας γνώσης και, τέλος, η αδυναμία πρόσβασης και σε μακρινότερες περιοχές (Ερευνητική Μονάδα URENIO, 2005). Ωστόσο, στη συγκεκριμένη περίπτωση και για την άρση των περισσότερων αδυναμιών, η πλειοψηφία των ερωτηματολογίων μοιράστηκε σε υπαλλήλους της Περιφέρειας Πελοποννήσου με τουλάχιστον διετή υπηρεσία με εξαίρεση αυτά που απαντήθηκαν από τους

υπαλλήλους που υπηρετούν με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου.

Εφόσον προηγήθηκε η ανάλυση της επιλογής της συγκεκριμένης μεθόδου, έπεται στο σημείο αυτό ο σχεδιασμός των ερωτηματολογίων. Κύριος στόχος κατά τη διατύπωση των υπό εξέταση ερωτήσεων είναι η διεξαγωγή των απαραίτητων πληροφοριών, δείχνοντας σεβασμό στην προσωπικότητα του εκάστοτε ερωτώμενου και στην αντικειμενικότητα, χωρίς τη συνειδητή χειραγώγηση του σε ορισμένες απαντήσεις (Σιώμκος και Μαύρος, 2008).

Για το λόγο αυτό, διατυπώθηκαν ερωτήσεις απλές, με οικείους όρους από τους πιο εξειδικευμένους και τις συντομογραφίες. Επιπλέον, προκειμένου να αποφευχθούν παρερμηνείες μεταξύ των ερωτήσεων, προτιμήθηκαν οι κλειστού τύπου ερωτήσεις, στις οποίες θα μπορούσε να δοθεί μία ή περισσότερες απαντήσεις από τις εναλλακτικές που προσφέρονταν. Έτσι, οι ερωτήσεις διαμορφώθηκαν λαμβάνοντας υπόψη τα χαρακτηριστικά του πληθυσμού στον οποίο απευθυνόταν, τη θέση που καταλάμβαναν στο ερωτηματολόγιο και κυρίως τον σκοπό της έρευνας. Συγκεκριμένα, αξιοποιήθηκαν:

- διακριτικές ερωτήσεις προσωπικού τύπου.
- απλές λέξεις, χωρίς εξειδικευμένες εκφράσεις,
- ερωτήσεις με συγκεκριμένες απαντήσεις, οι οποίες περιέκλειναν όλες τις απαραίτητες πληροφορίες και για τις οποίες ο ερωτώμενος δεν χρειαζόταν να ξοδέψει πολύ χρόνο για να απαντήσει.

Σε ότι αφορά τις εναλλακτικές απαντήσεις, που προσφέρθηκαν στις ερωτήσεις, κατηγοριοποιήθηκαν στη συγκεκριμένη περίπτωση ως interval (οι οποίες αποτελούν μία ειδική κατηγορία μεταβλητών και στην οποία τα διαστήματα μεταξύ των εναλλακτικών απαντήσεων είναι ίσα μεταξύ τους), nominal (δηλαδή, μεταβλητές, στις οποίες οι απαντήσεις παρουσιάζονται

κατηγοριοποιημένες, δίχως όμως να υπάρχει κάποια ιεράρχηση), διχοτομικές (οι οποίες αποτελούν μία υποκατηγορία των μεταβλητών nominal, στις οποίες οι εναλλακτικές απαντήσεις είναι μόνον δύο) και κλίμακας Λίκερτ (δηλαδή, μεταβλητές στις οποίες οι ερωτώμενοι εκφράζουν την άποψή τους σημειώνοντας μία απάντηση που αντιστοιχεί στο σημείο μιας κλίμακας) (Smith and Albaum, 2010; Σιώγκος και Μαύρος, 2008).

5.3 Κωδικοποίηση των ερωτηματολογίων

Μετά τη συγκέντρωση των ερωτηματολογίων ακολουθεί η κωδικοποίηση των απαντήσεων τους μέσω της μετατροπής τους σε αριθμούς, ώστε να προβούμε στη διεξοδικότερη επεξεργασία τους. Στη συνέχεια, παρουσιάζεται και η λογική με την οποία ποσοτικοποιήθηκαν οι απαντήσεις.

Αρχικά, για τις μεταβλητές που χαρακτηρίστηκαν ως interval, κωδικοποιήθηκαν μέσω της χρήσης ακέραιων αριθμών, οι οποίοι λάμβαναν, για παράδειγμα, τις τιμές από 1-5, σε ορισμένες από τις ερωτήσεις. Αντίστοιχη ήταν και η κωδικοποίηση για τις μεταβλητές της κλίμακας Λίκερτ.

Τέλος, οι μεταβλητές nominal και οι διχοτομικές κωδικοποιήθηκαν και αυτές με αριθμούς με τη μόνη διαφορά, ωστόσο, ότι οι απαντήσεις δεν παρουσιάστηκαν με κάποια ιεράρχηση και τα αποτελέσματα εξήχθησαν μέσω της μέτρησης των συχνοτήτων και των ποσοστών. Ως εκ τούτου, μετά την κωδικοποίηση των μεταβλητών, μπορούμε πλέον, να τις αξιολογήσουμε και να εξάγουμε τα ζητούμενα συμπεράσματα. Η επεξεργασία και η εξαγωγή των αποτελεσμάτων παρουσιάζεται στα επόμενα κεφάλαια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Εμπειρική ανάλυση

6.1 Περιγραφική ανάλυση

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο αξιοποιώντας τη δομή του ερωτηματολογίου παρουσιάζονται αναλυτικά όλα τα περιγραφικά αποτελέσματα της έρευνας, αρχικός σκοπός της οποίας είναι η μελέτη των απόψεων των υπαλλήλων της Περιφέρειας Πελοποννήσου για τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται από την Διοίκηση για την ενδυνάμωσή τους, τα νέα θεσμικά πλαίσια μισθολογικής και βαθμολογικής εξέλιξης καθώς και αξιολόγησής τους και το εάν οι νέοι νόμοι προεξοφλούν την ικανοποίηση των υπαλλήλων δίνοντάς τους κίνητρα για την αύξηση της απόδοσής τους. Για το λόγο αυτό, με τη χρήση διαγραμμάτων παρατίθενται οι κατανομές των συχνοτήτων των απαντήσεων των ερωτηθέντων υπαλλήλων, όπως αυτές διαμορφώθηκαν στις διάφορες ερωτήσεις.

Ειδικότερα, το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου εμπεριέχει ερωτήσεις που σχετίζονταν με τα δημογραφικά στοιχεία. Σύμφωνα, λοιπόν, με αυτά, από τους 173 ερωτώμενους που αποτελούν και το συνολικό μέγεθος του δείγματος (N=173), οι 97 συμμετέχοντες της έρευνας είναι γυναίκες (56,1%) και οι 76 άνδρες (43,9%).

Το 2,9% αυτών ανήκει στην ηλικιακή ομάδα των 21-30 ετών, ποσοστό που αυξάνεται στο 29,5% για την ηλικία των 31-40 και σε 38,7% για τους 41-50 ετών ενώ μειώνεται στο 28,9% στην ηλικία των 51 και άνω.

Το 4% του δείγματος μας είναι απόφοιτοι υποχρεωτικής εκπαίδευσης, το 32,4% δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, το 15,6% έχει καταρτιστεί από ανώτατο τεχνολογικό εκπαιδευτικό ίδρυμα και το 23,1% από πανεπιστημιακό ίδρυμα. Ακολούθως από αυτούς το 22,5% του δείγματος έχει επεκτείνει την

επιμόρφωσή του με την κτήση μεταπτυχιακού διπλώματος και το 2,3% με διδακτορικό δίπλωμα.

Στην πλειοψηφία τους καταλαμβάνοντας το 60,7% οι ερωτώμενοι της έρευνας κατέχουν θέση υπαλλήλου στην υπηρεσία, με ποσοστό της τάξεως 38,7% κατέχουν κάποια θέση ευθύνης, 26,6% ως Προϊστάμενοι Τμημάτων και 12,1% ως Προϊστάμενοι Διευθύνσεων, ενώ με 0,6% απάντησαν ότι κατέχουν κάποια άλλη θέση.

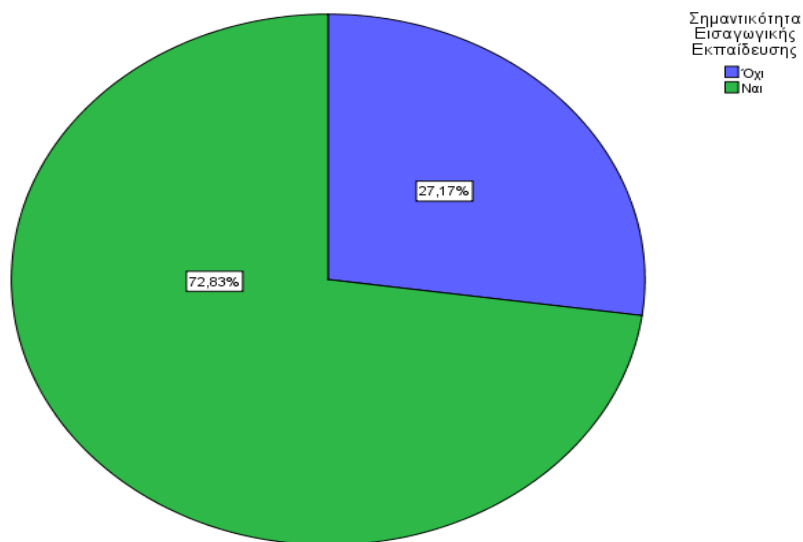
Οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες στην έρευνα, και συγκεκριμένα οι 139 (80,3%) από τους 173 συμμετέχοντες, υπηρετούν στην Περιφέρεια Πελοποννήσου με σχέση εργασίας Δημοσίου Δικαίου ενώ οι 26 (15%) με σχέση εργασίας Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου (Ι.Δ.Α.Χ.) και μόνο οι 8 (4,6%) με σχέση εργασίας Ιδιωτικού Δικαίου Ορισμένου Χρόνου (Ι.Δ.Ο.Χ.).

Ανεξάρτητα, σαφώς, από το ποσοστό που κατείχε η σχέση εργασίας, η θέση στην Υπηρεσία και το επίπεδο εκπαίδευσης του δείγματος που συμμετείχε έμπρακτα στη συγκεκριμένη έρευνα, η παρουσία όλων κρίνεται αναγκαία και κεφαλαιώδης στην καθημερινή άσκηση του έργου της Περιφέρειας Πελοποννήσου ως υπάλληλοι και ως παραγόντων διαμορφωθείσας πολιτικής προς και από τα διευθυντικά στελέχη. Μιας πολιτικής που αποβλέπει στη διασφάλιση εκείνων των συνθηκών που θα επιτρέπουν την πραγματοποίηση των καθορισμένων στόχων μέσω της ικανοποιητικής απόδοσης των υπαλλήλων και στην αποτελεσματική διοίκηση του οργανισμού.

Η δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου σχετίζεται με την παρεχόμενη εκπαίδευση προς τους υπαλλήλους της Περιφέρειας Πελοποννήσου. Είναι, γενικά, παραδεκτό ότι οι περισσότεροι ερωτηθέντες 72,83% αποδίδουν πάρα πολύ μεγάλη βαρύτητα στην εισαγωγική εκπαίδευση στο δημόσιο για την απόδοση των υπαλλήλων κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, σε αντίθεση

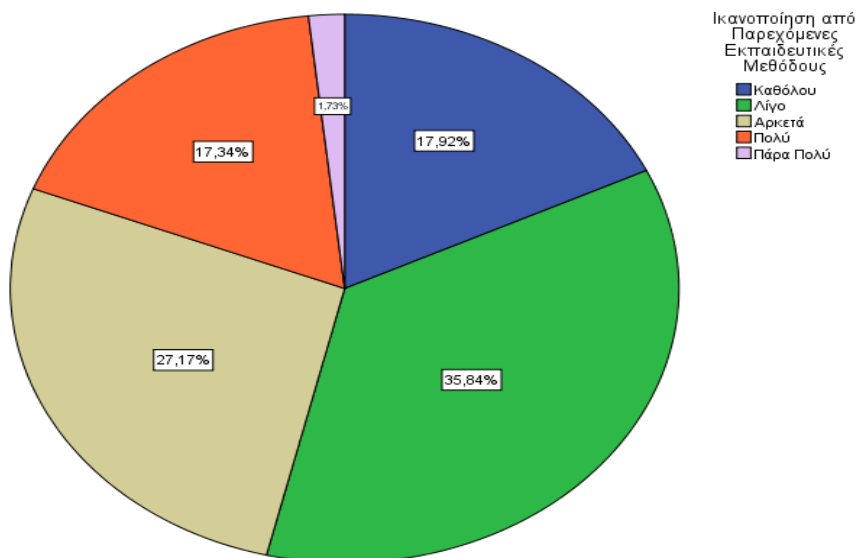
με το 27,17% των ερωτηθέντων που φαίνεται να μην θεωρεί σημαντική τη συγκεκριμένη εκπαίδευση κατά τα πρώτα χρόνια της πρόσληψης ή του διορισμού.

Σχήμα 6.1: Σημαντικότητα εισαγωγικής εκπαίδευσης



Όταν απευθύνουμε την ερώτηση για το εάν είναι ικανοποιημένοι από την ποιότητα των παρεχόμενων εκπαιδευτικών μεθόδων στην Περιφέρεια Πελοποννήσου, το μεγαλύτερο μέρος των ερωτηθέντων με ποσοστό 35,84% απάντησε ότι είναι λίγο ικανοποιημένο από την ποιότητα των παρεχόμενων εκπαιδευτικών μεθόδων στην Περιφέρεια Πελοποννήσου, με το 27,17% των ερωτηθέντων να είναι αρκετά ικανοποιημένο ενώ ακολουθούσαν οι απαντήσεις καθόλου ικανοποιημένο με ποσοστό 17,92% και πολύ ικανοποιημένο με ποσοστό 17,34%. Μόνο το 1,73% των ερωτηθέντων δήλωσε πάρα πολύ ικανοποιημένο.

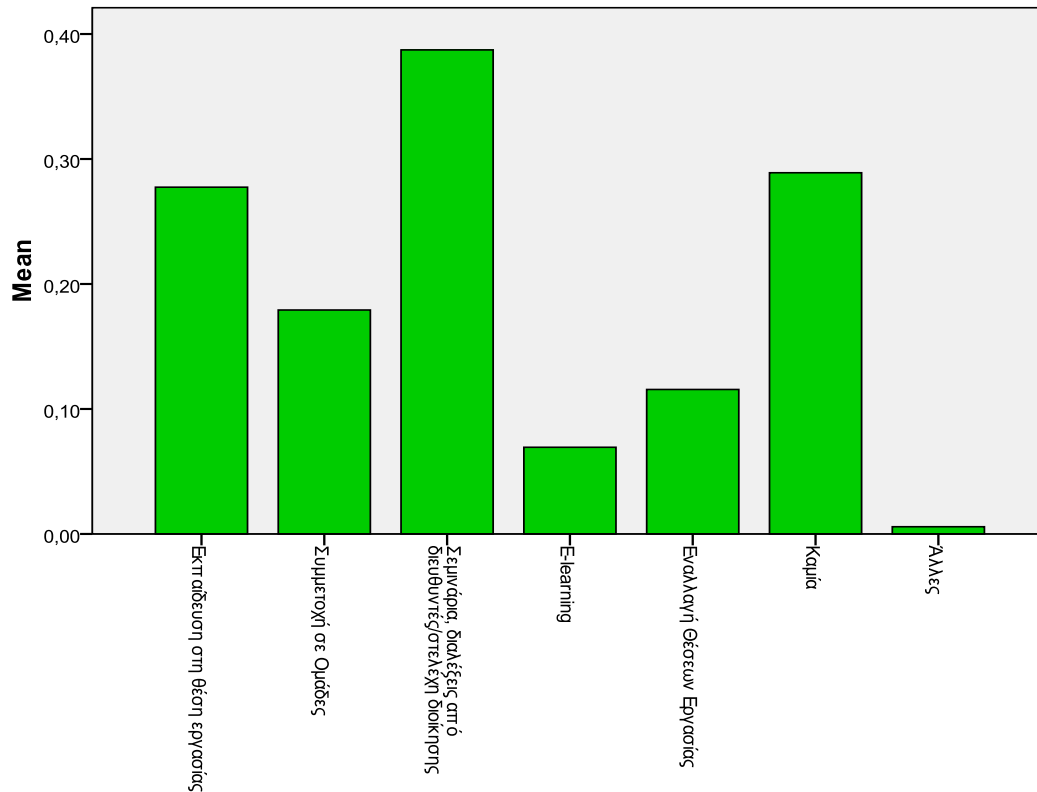
Σχήμα: 6.2: Ικανοποίηση υπαλλήλων από παρεχόμενες εκπαιδευτικές μεθόδους



Στη συνέχεια, απευθύναμε την ερώτηση για το εάν θεωρείται ικανοποιητική η πρόσβαση στην παρεχόμενη εκπαίδευση από την Περιφέρεια Πελοποννήσου. Το 32,9% αποκρίθηκε πως η πρόσβαση στην παρεχόμενη εκπαίδευση είναι λίγο ικανοποιητική, το 30,1% αρκετά, το 20,8% πολύ, και σε μικρότερα ποσοστά ήτοι το 14,5% καθόλου και το 1,7% πάρα πολύ.

Στην ερώτηση σε ποιες εκπαιδευτικές μεθόδους έχουν συμμετάσχει, το υψηλότερο ποσοστό με 38,7% καταλαμβάνουν τα σεμινάρια και οι διαλέξεις από διευθυντές/ στελέχη της διοίκησης. Επιπλέον, το 27,7% έχει συμμετάσχει σε εκπαίδευση πάνω στη συγκεκριμένη θέση εργασίας, το 17,9% έχει συμμετάσχει σε ομάδες, το 11,6% σε εναλλαγή θέσεων εργασίας και ακολουθούν η εξ' αποστάσεως εκπαίδευση (e- learning) και κάποιες άλλες εκπαιδευτικές μέθοδοι με ποσοστό 6,9% και 0,6% αντίστοιχα. Αξίζει να παρατηρήσουμε ότι ένα μεγάλο μέρος των ερωτηθέντων και συγκεκριμένα το 28,9% απάντησε ότι δεν έχει συμμετάσχει σε καμία εκπαιδευτική μέθοδο.

Σχήμα 6.3: Συμμετοχή σε εκπαιδευτικές μεθόδους

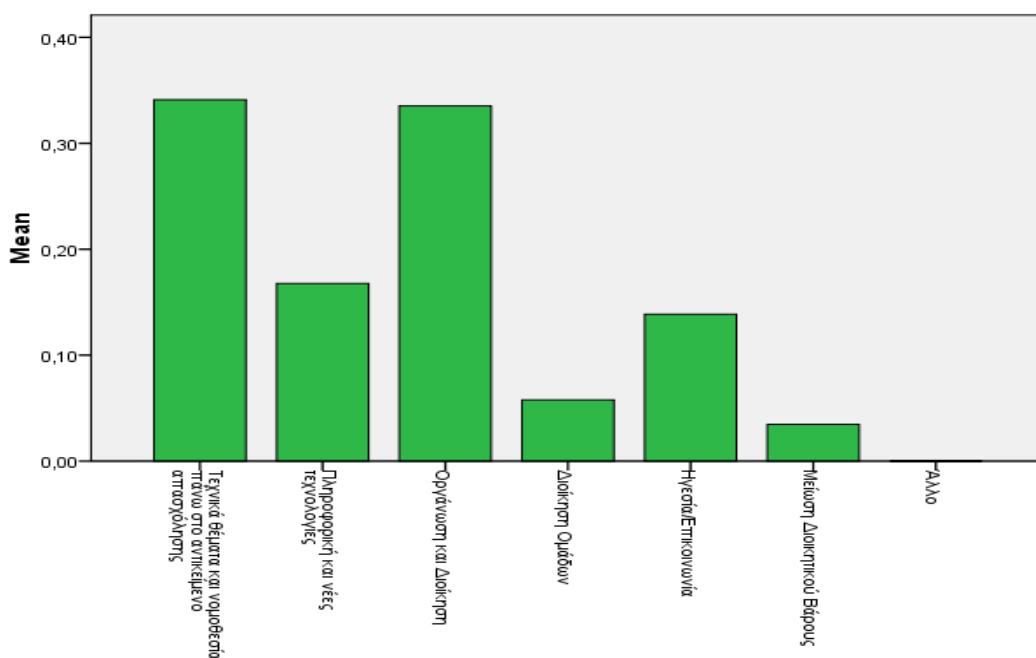


Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων και συγκεκριμένα το 60,7% δήλωσε ότι συμμετέχει σε εκπαιδευτικά σεμινάρια, συνέδρια, ημερίδες ενώ το 39,3% υποστήριξε το αντίθετο.

Από αυτούς που απάντησαν ότι συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά σεμινάρια, συνέδρια, ημερίδες, ζητήθηκε να προσδιορίσουν το αντικείμενο ή τα αντικείμενα της εκπαίδευσης που λαμβάνουν. Τα τεχνικά θέματα και η νομοθεσία πάνω στο αντικείμενο απασχόλησης και η οργάνωση και η διοίκηση, φαίνεται να καταλαμβάνουν τις πρώτες θέσεις στις προτιμήσεις των ερωτηθέντων για την εκπαίδευση και την κατάρτισή τους με ποσοστό 56,1% και 54,2% αντίστοιχα. Ακολουθούν η πληροφορική και οι νέες τεχνολογίες με

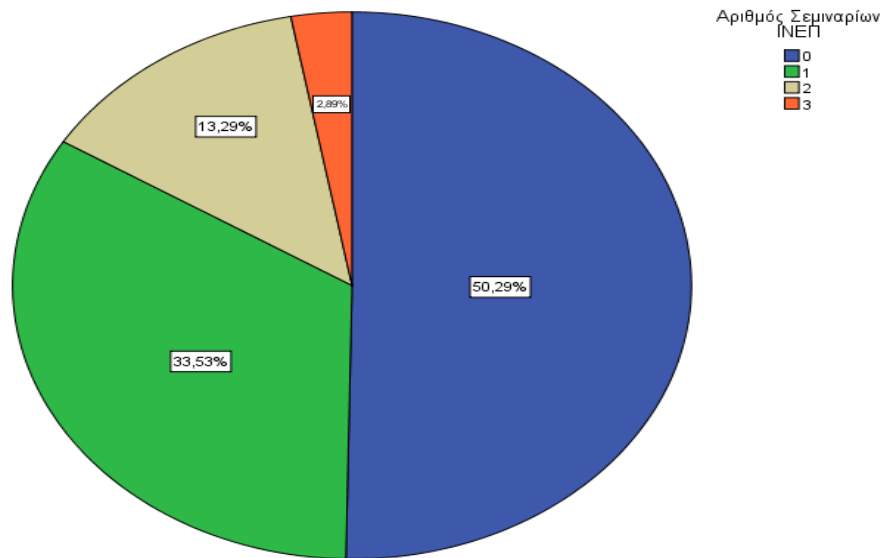
28% και η ηγεσία και η επικοινωνία με 22,4%. Αντικείμενα σχετικά με τη διοίκηση σε ομάδες με ποσοστό 9,3% και τη μείωση του διοικητικού βάρους με 6,5% συμπληρώνουν τις προτιμήσεις των υπαλλήλων.

Σχήμα 6.4: Αντικείμενο εκπαιδευτικών σεμιναρίων, συνεδρίων, ημερίδων



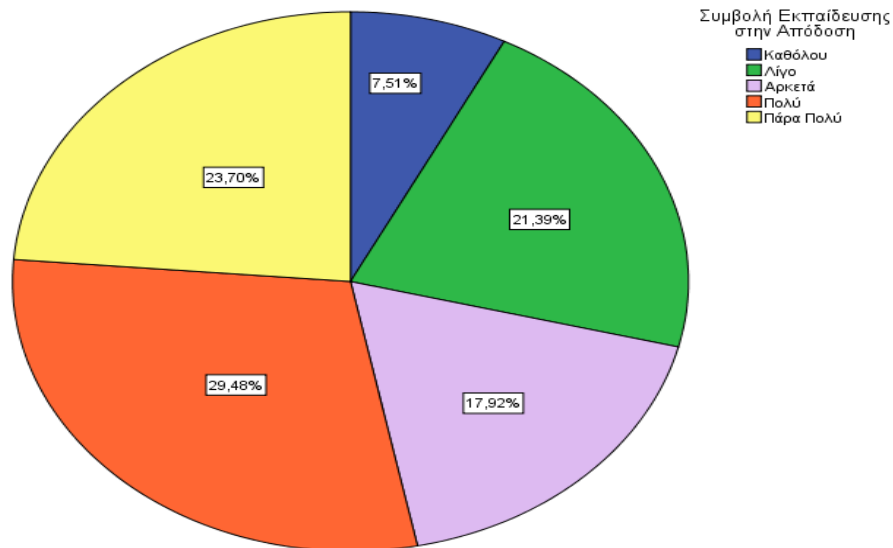
Ακολούθως, στην ερώτηση σε πόσα σεμινάρια του ΙΝ.ΕΠ. συμμετέχετε ετησίως σχεδόν οι μισοί από τους ερωτηθέντες, με ποσοστό 50,29% απάντησαν ότι δεν συμμετέχουν σε σεμινάρια του ΙΝ.ΕΠ.. Το 33,53% φαίνεται να συμμετέχει σε ένα σεμινάριο ετησίως, ενώ σε μικρότερα ποσοστά με 13,29% και 2,89% οι υπάλληλοι της Περιφέρειας Πελοποννήσου απάντησαν ότι παρακολουθούν δύο και τρία σεμινάρια του ΙΝ.ΕΠ. ετησίως.

Σχήμα 6.5: Αριθμός σεμιναρίων ΙΝ.Ε.Π. που συμμετέχουν οι υπάλληλοι ετησίως



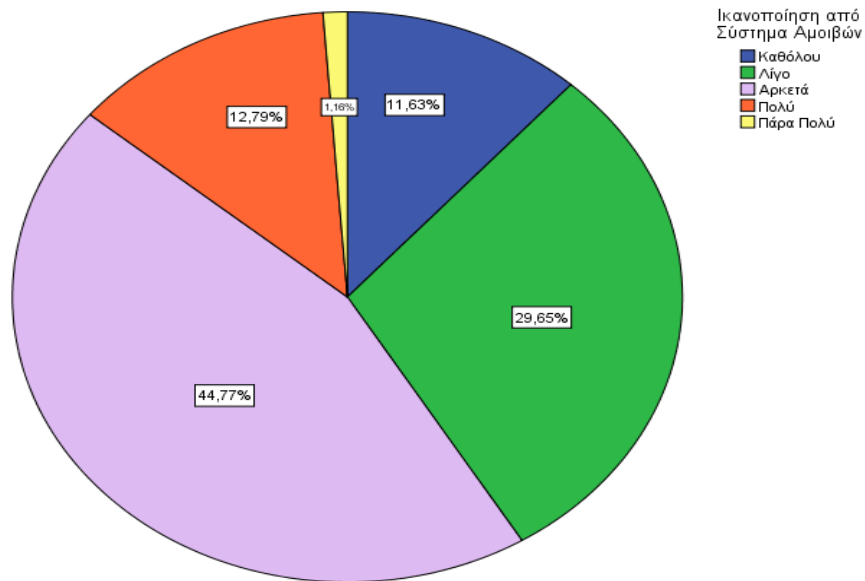
Έπειτα, παρατηρείται ότι το 29,48% των συμμετεχόντων στην έρευνα θεωρεί ότι η εκπαίδευση συμβάλει στη βελτίωση της απόδοσής τους. Σχεδόν το ίδιο αποτιμάται η συμβολή στην απόδοση με 23,7% και 21,39% όσων θεωρούν ότι συμβάλει κατά πάρα πολύ και λίγο αντίστοιχα. Τέλος, το 17,92% συμφωνεί αρκετά και το 7,51% διαφωνεί πλήρως.

Σχήμα 6.6: Συμβολή της εκπαίδευσης στη βελτίωση της απόδοσης



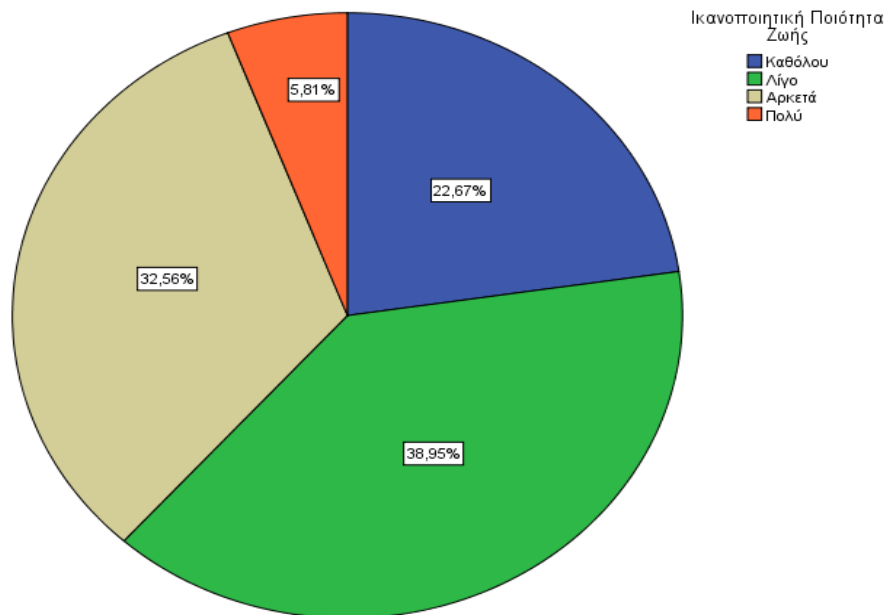
Η τρίτη ενότητα της έρευνας αναφέρεται στις διάφορες παροχές, χρηματικές και μη που δίνονται στους υπαλλήλους. Στην ερώτηση, λοιπόν, σχετικά με την ικανοποίηση που αντλούν από το σύστημα αμοιβών της Δημόσιας Διοίκησης που εφαρμόζεται και στην Περιφέρεια Πελοποννήσου, το 44,77% είναι αρκετά ικανοποιημένο, το 29,65% λίγο, το 12,79% πολύ, ποσοστό πολύ κοντά και με το 11,63% των ερωτηθέντων και εκείνων που δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι, και το 1,16% που είναι πάρα πολύ.

Σχήμα 6.7: Ικανοποίηση από σύστημα αμοιβών



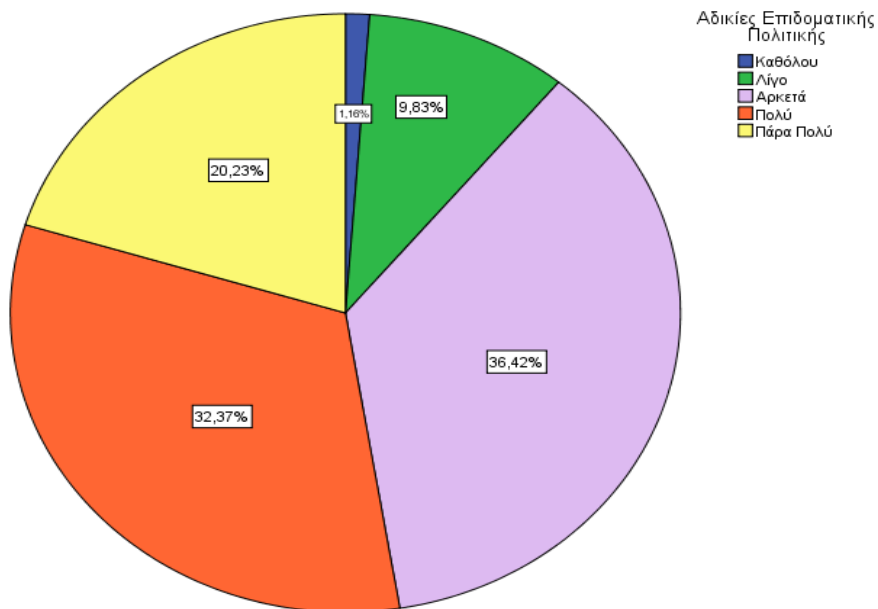
Συναφής με την παραπάνω ερώτηση είναι και η συγκεκριμένη που αναφέρεται στο εάν οι οικονομικές απολαβές τους επιτρέπουν να έχουν μια ικανοποιητική ποιότητα ζωής. Έτσι, το υψηλότερο ποσοστό με 38,95% και 32,56% δηλώνει αντίστοιχα ότι είναι λίγο και αρκετά ικανοποιητική η ποιότητα ζωής που απολαμβάνει. Επιπλέον, θεωρείται ως καθόλου ικανοποιητική από το 22,67% και αρκετά ικανοποιητική από το 5,81%. Αξίζει να σημειωθεί ότι κανένας από τους ερωτηθέντες δεν απάντησε ότι έχει μια πάρα πολύ ικανοποιητική ποιότητα ζωής σε σχέση με τις οικονομικές του απολαβές.

Σχήμα 6.8: Ικανοποιητική ποιότητα ζωής



Ενδιαφέρον παρουσιάζει στο σημείο αυτό το παρακάτω διάγραμμα στο οποίο απεικονίζονται οι αδικίες στην επιδοματική πολιτική της Δημόσιας Διοίκησης όπως αυτή εφαρμόζεται και στην Περιφέρεια Πελοποννήσου. Έτσι, η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων θεωρεί ότι υπάρχουν αδικίες στην επιδοματική πολιτική. Για το 36,42% υπάρχουν αρκετές αδικίες, για το 32,37% πολλές και για το 20,23% πάρα πολλές. Ενώ το 9,83% πρεσβεύει ότι οι αδικίες είναι λίγες και το 1,15% ότι δεν υπάρχουν καθόλου.

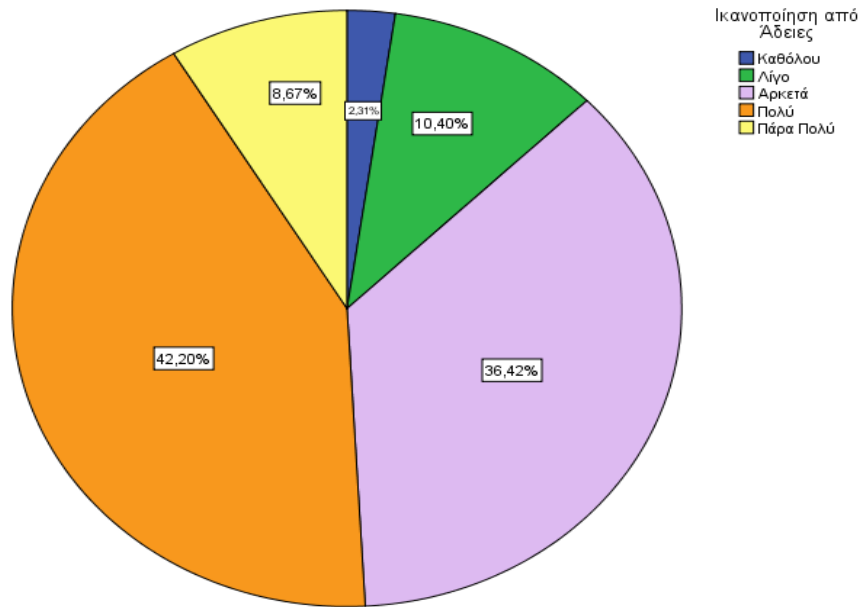
Σχήμα 6.9: Αδικίες στην επιδοματική πολιτική της Δημόσιας Διοίκησης όπως εφαρμόζεται και στην Περιφέρεια Πελοποννήσου



Στη συνέχεια ρωτήσαμε τους υπαλλήλους της Περιφέρειας Πελοποννήσου εάν το σύστημα αμοιβών πρέπει να συνδέεται με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης. Τα ποσοστά είναι σχεδόν ισάξια, με το 50,9% εξ αυτών να δηλώνει πως το σύστημα αμοιβών πρέπει να συνδέεται με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και το 49,1% πως δεν πρέπει.

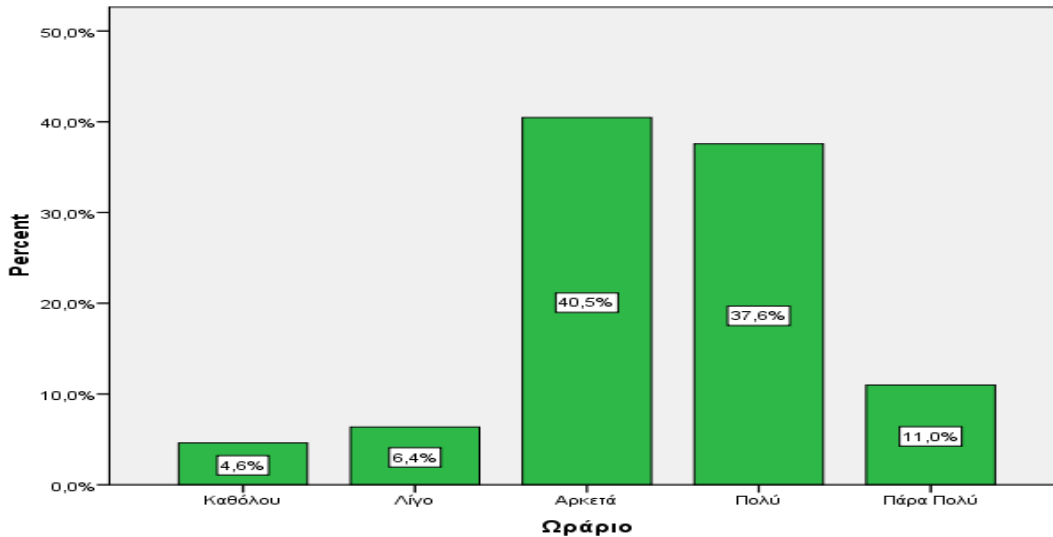
Στην ερώτηση για το εάν είναι ικανοποιημένοι από τις παρεχόμενες άδειες από την Υπηρεσία τους, το 42,20% δήλωσε ότι είναι πολύ ικανοποιημένο, το 36,42% αρκετά, το 10,40% λίγο, το 8,67% πάρα πολύ ενώ μόνο το 2,31% δήλωσε ότι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένο.

Σχήμα 6.10: Ικανοποίηση από παρεχόμενες άδειες από την Υπηρεσία



Σε ό,τι αφορά την ικανοποίηση που αντλούν από το ωράριο εργασίας, τα αποτελέσματα κυμαίνονται στα ίδια περίπου επίπεδα με την ικανοποίηση που αντλούν από τις παρεχόμενες άδειες από την Υπηρεσία όπως αυτά παρουσιάστηκαν προηγουμένως. Το 40,5% και το 37,6% δηλώνει αρκετά και πολύ ικανοποιημένο αντίστοιχα και το 11% πάρα πολύ. Το ποσοστό 6,4% είναι λίγο ικανοποιημένο ενώ τέλος το 4,6% δεν είναι καθόλου ικανοποιημένο από το ωράριο εργασίας του.

Σχήμα 6.11: Ικανοποίηση από το ωράριο εργασίας



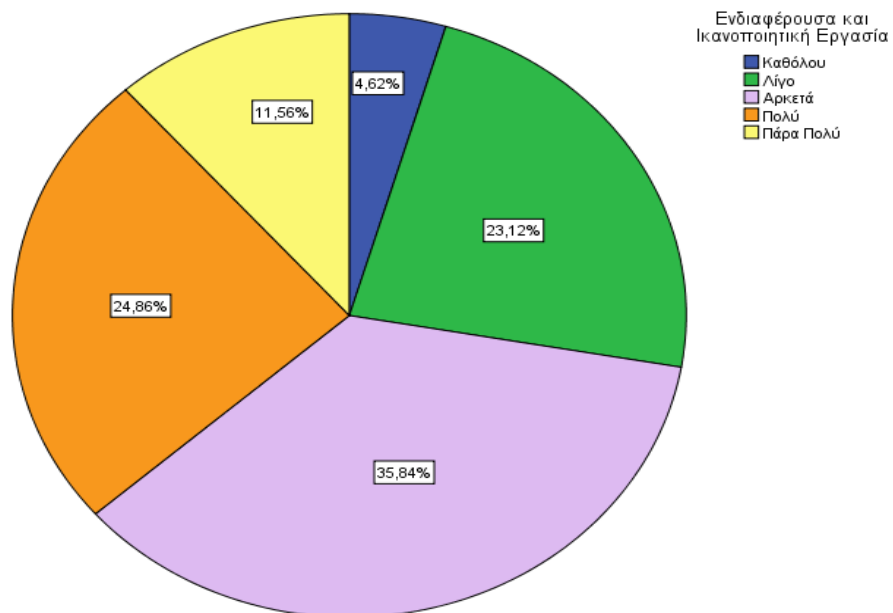
Είναι, γενικά, παραδεκτό ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων έχει στη διάθεσή του όλη την απαραίτητη υλικοτεχνική υποδομή για την εκπλήρωση των καθηκόντων του. Το 97,1% έχει στη διάθεσή του γραφείο, το 90,8% ηλεκτρονικό υπολογιστή και το 88,4% γραφική ύλη.

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου αφορά στις σχέσεις εργασίας των εργαζομένων. Το υψηλότερο ποσοστό με 30,64% αποφάνθηκε ότι το αντικείμενο της εργασίας του ανταποκρίνεται κατά πολύ στις ικανότητές του, το 28,90% ότι ανταποκρίνεται αρκετά, το 26,01% ότι ανταποκρίνεται πάρα πολύ, το 11,56% λίγο και μόνο το 2,89% θεωρεί ότι το αντικείμενο της εργασίας του δεν ανταποκρίνεται καθόλου στις ικανότητές του.

Κατόπιν, αντλώντας στοιχεία από την έρευνα, αντιλαμβανόμαστε ότι το 35,84% των υπαλλήλων της Περιφέρειας Πελοποννήσου θεωρεί την εργασία του αρκετά ενδιαφέρουσα και ικανοποιητική και το 24,86% πολύ ενδιαφέρουσα. Το ίδιο περίπου ποσοστό με 23,12% βρίσκει λίγο ενδιαφέρον

στην εργασία του, ενώ καθόλου ενδιαφέρουσα είναι για το 4,62% των ερωτηθέντων, ποσοστό που κυμαίνεται σε πολύ χαμηλά επίπεδα.

Σχήμα 6.12: Ενδιαφέρουσα και ικανοποιητική εργασία



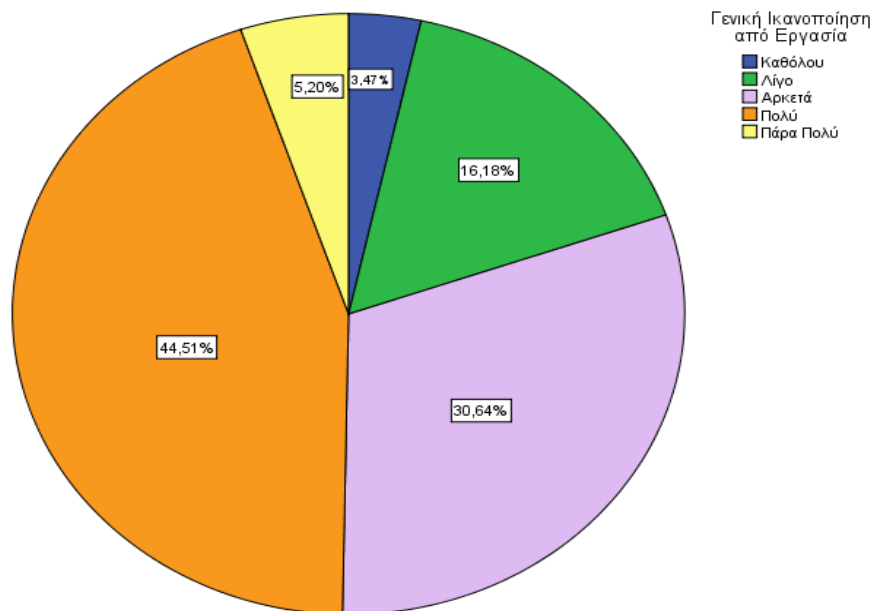
Στην ερώτηση σχετικά με την επικοινωνία με τους άμεσα Προϊσταμένους, το 34,68% δηλώνει αρκετά ικανοποιημένο, το 26,59% πολύ ικανοποιημένο και το 16,18% πάρα πολύ ικανοποιημένο. Λίγο ικανοποιημένο φαίνεται να είναι το 15,03% και καθόλου ικανοποιημένο το 7,51%. Παρατηρούμε ότι η συντριπτική πλειοψηφία των υπαλλήλων είναι αρκετά ικανοποιημένη από την επικοινωνία που υπάρχει με τους άμεσα Προϊσταμένους.

Επακόλουθα, στα ίδια επίπεδα φαίνεται να κυμαίνεται και η ικανοποίηση που αντλούν οι ερωτηθέντες από την επικοινωνία με τους

συναδέλφους τους. Το 32,37% από αυτούς απάντησε πως η επικοινωνία με τους συναδέλφους είναι πολύ ικανοποιητική, το 26,59% αρκετά ικανοποιητική, το 25,43% δηλώνει πάρα πολύ ικανοποιημένο ενώ η επικοινωνία με τους συναδέλφους είναι λίγο ικανοποιητική για το 13,87% και καθόλου ικανοποιητική για το 1,73%.

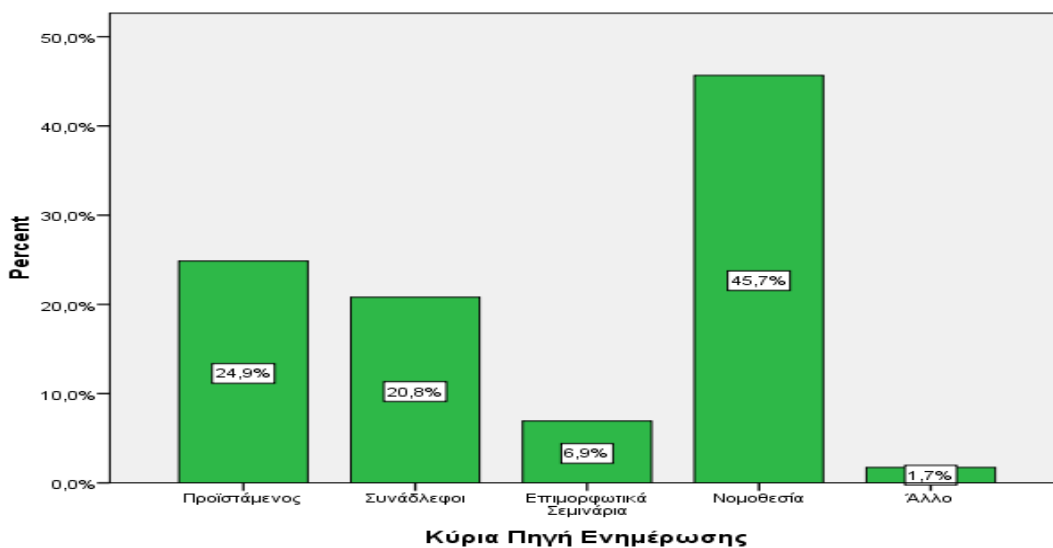
Όπως είναι αναμενόμενο, το 44,51% των ερωτηθέντων νιώθει γενικά πολύ ικανοποιημένο από την εργασία του και το 30,64% αρκετά ικανοποιημένο. Σε μικρότερο ποσοστό με 16,18% διατυπώνουν την άποψη ότι είναι λίγο ικανοποιημένοι ενώ αυτοί που είναι πάρα πολύ και καθόλου ικανοποιημένοι από την εργασία τους κατέχουν μικρά ποσοστά της τάξεως του 5,20% και 3,47% αντίστοιχα.

Σχήμα 6.13: Γενικότερη ικανοποίηση από την εργασία



Κύρια πηγή ενημέρωσης για την άσκηση των αρμοδιοτήτων του, για το 45,7% προκύπτει ότι είναι η κείμενη νομοθεσία. Με μικρότερα ποσοστά της τάξεως του 24,9% και 20,8%, οι υπάλληλοι τείνουν να ενημερώνονται κυρίως από τον Προϊστάμενό τους και τους συναδέλφους τους αντίστοιχα. Τα επιμορφωτικά σεμινάρια με ποσοστό 6,9% δεν αποτελούν κύρια πηγή ενημέρωσης για τη συντριπτική πλειοψηφία των υπαλλήλων, ενώ το 1,7% ενημερώνεται με κάποιο άλλο τρόπο.

Σχήμα 6.14: Κύρια πηγή ενημέρωσης για την άσκηση αρμοδιοτήτων



Στη συνέχεια, απευθύναμε την ερώτηση για το εάν η υπηρεσία επιτρέπει ή/και προτρέπει τους ερωτηθέντες να υποβάλουν προτάσεις λαμβάνοντας υπόψη τη γνώμη τους. Το 40,5% αποκρίθηκε πως η υπηρεσία του επιτρέπει ή/και προτρέπει αρκετά να υποβάλει προτάσεις και ότι η γνώμη του λαμβάνεται αρκετά υπόψη. Το 19,7% πρεσβεύει την άποψη ότι η γνώμη του λαμβάνεται υπόψη αρκετά στη λήψη αποφάσεων, με το 17,3% να θεωρεί πως η

γνώμη του λαμβάνεται υπόψη λίγο και το 13,3% πάρα πολύ. Τέλος, το 9,2% πιστεύει πως η υπηρεσία δεν του επιτρέπει ή/και δεν προτρέπει να υποβάλει προτάσεις και ότι η γνώμη του δεν διαδραματίζει κανένα ρόλο.

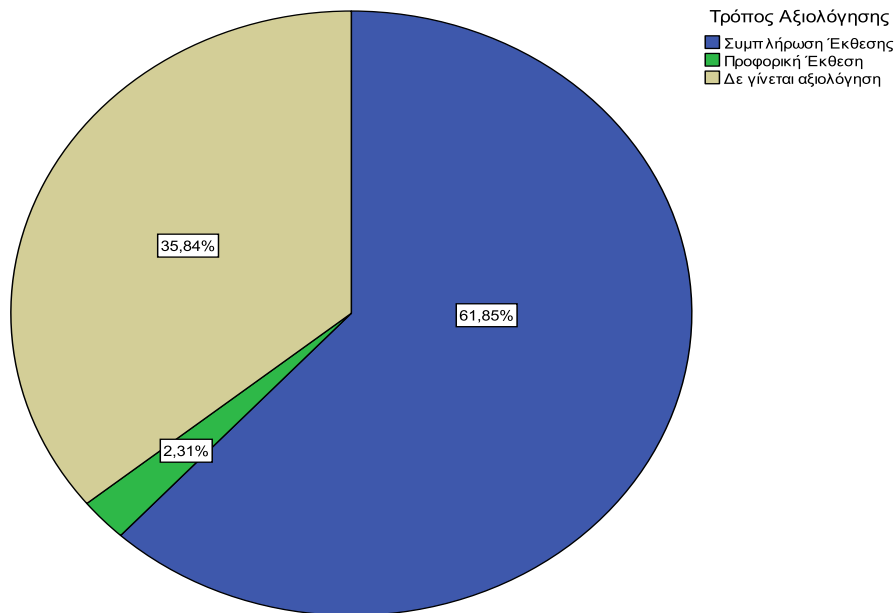
Έπειτα, παρατηρείται ότι περίπου το 33% των συμμετεχόντων στην έρευνα συμβουλευεται πάρα πολύ τη γνώμη του Προϊσταμένου πριν ενεργήσει για ένα σημαντικό θέμα. Σχεδόν το ίδιο αποτιμάται η μοριοδότηση με 27,7% και 24,3% όσων συμβουλεύονται τη γνώμη του Προϊσταμένου τους κατά πολύ και αρκετά αντίστοιχα. Τέλος, το 12,1% συμβουλευεται λίγο τη γνώμη του Προϊσταμένου και το 2,9% καθόλου.

Αποτιμώντας, εντούτοις, την εμπειρία τους από την υπαλληλική τους σταδιοδρομία, το 28,3% δηλώνουν ότι η ποσοτικοποίηση των στόχων από τη διοίκηση θα διευκόλυνε αρκετά το έργο τους, το 26,6% πολύ, αντίθετα, το 25,4% λίγο, το 11% καθόλου και το 8,7% πάρα πολύ.

Το σύστημα προαγωγών της Δημόσιας Διοίκησης που εφαρμόζεται και στην Περιφέρεια Πελοποννήσου φαίνεται να ικανοποιεί αρκετά το 37% των ερωτηθέντων. Το 27,7% εξ αυτών διατυπώνουν την άποψη ότι είναι πολύ ικανοποιημένοι ενώ αντίθετα το 16,2% λίγο και το 13,9% καθόλου. Με το μικρότερο ποσοστό 5,2% εμφανίζονται αυτοί που αντλούν πάρα πολύ μεγάλη ικανοποίηση από το εν λόγω σύστημα προαγωγών.

Στην ερώτηση για το πώς γίνεται έως τώρα η αξιολόγηση στην υπηρεσία τους, η μεγαλύτερη πλειοψηφία 61,85% απάντησε ότι γίνεται με συμπλήρωση έκθεσης. Αξίζει να σημειωθεί ότι ένα μεγάλο μέρος των υπαλλήλων με ποσοστό 35,84% δεν αξιολογείται, ενώ η προφορική έκθεση λαμβάνει χώρα για το 2,31% αυτών.

Σχήμα 6.15: Τρόπος αξιολόγησης υπαλλήλων



Οι νέες μέθοδοι αξιολόγησης που εισάγονται στη Δημόσια Διοίκηση σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν. 4369/2016 με τον οποίο εφαρμόστηκε ένα νέο σύστημα αξιολόγησης, όπου η αξιολόγηση και η συμμετοχή των δημοσίων υπαλλήλων στη διαδικασία θέσης στόχων, όπως και γενικότερα στη λειτουργία της διοίκησης, με σκοπό στη βελτίωση της ατομικής απόδοσης κάθε υπαλλήλου και συνολικά της απόδοσης έργου της δημόσιας υπηρεσίας, θεωρούνται αρκετά αξιοκρατικές σχεδόν από το ήμισυ των ερωτηθέντων με ποσοστό 49,1%. Το 23,1% τις θεωρεί λίγο αξιοκρατικές, το 17,9% πολύ, το 8,1% καθόλου και τέλος το 1,7% πάρα πολύ αξιοκρατικές.

Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων 88,4% κρίνει πως δεν υπάρχει κάποιος άλλος καλύτερος τρόπος αξιολόγησης με μόνο το 11,6% από αυτούς να διατυπώνει αντίθετη άποψη.

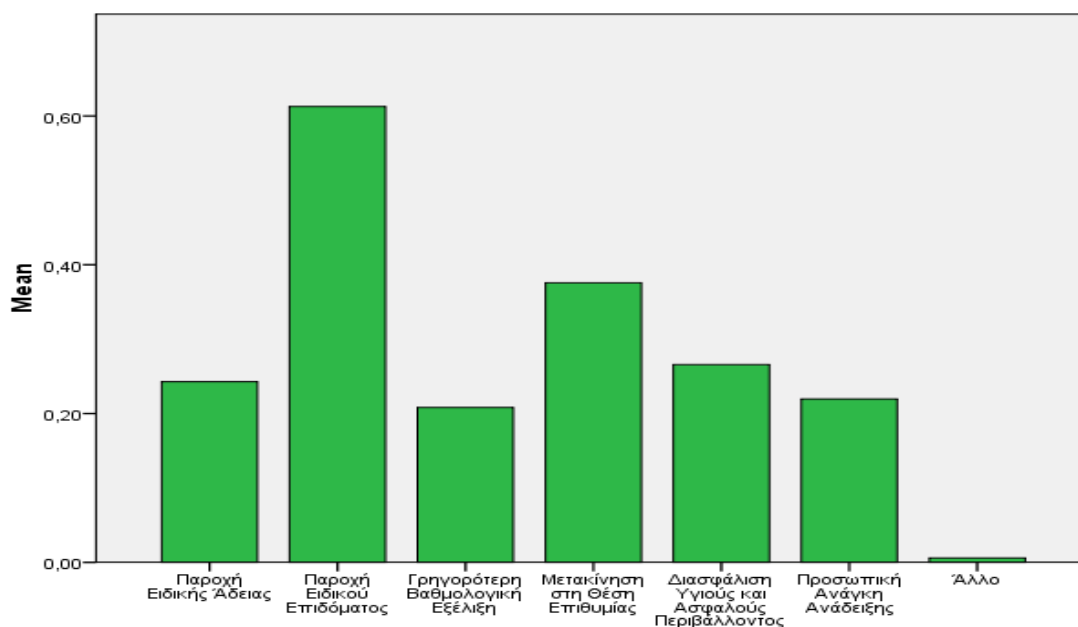
Σε αυτούς που απάντησαν ότι υπάρχει κάποιος καλύτερος τρόπος αξιολόγησης από τις νέες μεθόδους αξιολόγησης που εισάγονται στη Δημόσια Διοίκηση ζητήθηκε να τους προσδιορίσουν. Επακολούθως, αναφέρθηκαν οι εξής εναλλακτικοί τρόποι αξιολόγησης: Εξωτερικός αξιολογητής, αξιολόγηση μέσω στόχων, σύστημα Αριστείας EFQM στη δημόσια διοίκηση, μετρήσιμοι στόχοι, αξιολόγηση του Προϊσταμένου από τους υφισταμένους του και των υπαλλήλων από τον Προϊστάμενο σε όλες τις βαθμίδες, να προηγηθούν της αξιολόγησης ακριβές καθηκοντολόγιο και ποσοτικοποίηση των στόχων, χρόνια υπηρεσίας και εργασιακή εμπειρία, δομημένα ερωτηματολόγια σε Προϊστάμενους και Υπαλλήλους (Υπηρετούντες στην ίδια Υπηρεσία), δομημένα ερωτηματολόγια σε ηλεκτρονική πλατφόρμα γνώσης αντικειμένου της θέσης που έχει τοποθετηθεί, εκπλήρωση στόχων (σε δομημένη πλατφόρμα) της Υπηρεσίας που υπηρετεί ο κάθε υπάλληλος, παρακολούθηση τύπου σχολείου για 10 ημέρες και εξετάσεις, επιτροπή που θα συσταθεί μέσω Υπουργείου αξιοκρατικά, αξιολόγηση από ιδιώτη και τέλος γραπτές εξετάσεις των υπαλλήλων από ανεξάρτητο Φορέα.

Για το 63,6% των συμμετεχόντων στην έρευνα ένας εξωτερικός αξιολογητής δεν θεωρείται ότι θα έκρινε καλύτερα και πιο αντικειμενικά την απόδοση των υπαλλήλων. Την αντίθετη άποψη διατύπωσε το εναπομείναν 36,4%.

Στη συνέχεια, απευθύναμε την ερώτηση για το ποια είναι τα βασικότερα κίνητρα για την αύξηση της απόδοσής τους. Το 61,3% αποκρίθηκε πως το βασικότερο κίνητρο είναι η παροχή ειδικού επιδόματος. Αξιόλογο είναι και το ποσοστό 37,6% εκείνων που θεωρούν ότι σημαντική είναι η μετακίνηση σε θέση επιθυμίας. Το 26,6% περίπου πρεσβεύει την άποψη ότι η διασφάλιση ενός υγιούς και ασφαλούς περιβάλλοντος συμβάλει στη βελτίωση της απόδοσής τους και το 24,3% η παροχή ειδικής άδειας. Τέλος, η προσωπική ανάγκη

ανάδειξης συγκεντρώνει το 22% των προτιμήσεων και η γρηγορότερη βαθμολογική εξέλιξη το 20,8%. Παρατηρούμε ότι εκτός από την παροχή ειδικού επιδόματος ως κίνητρο για την αύξηση της απόδοσης, τα υπόλοιπα κίνητρα παρουσιάζουν σχετικά μικρές αποκλίσεις μεταξύ τους.

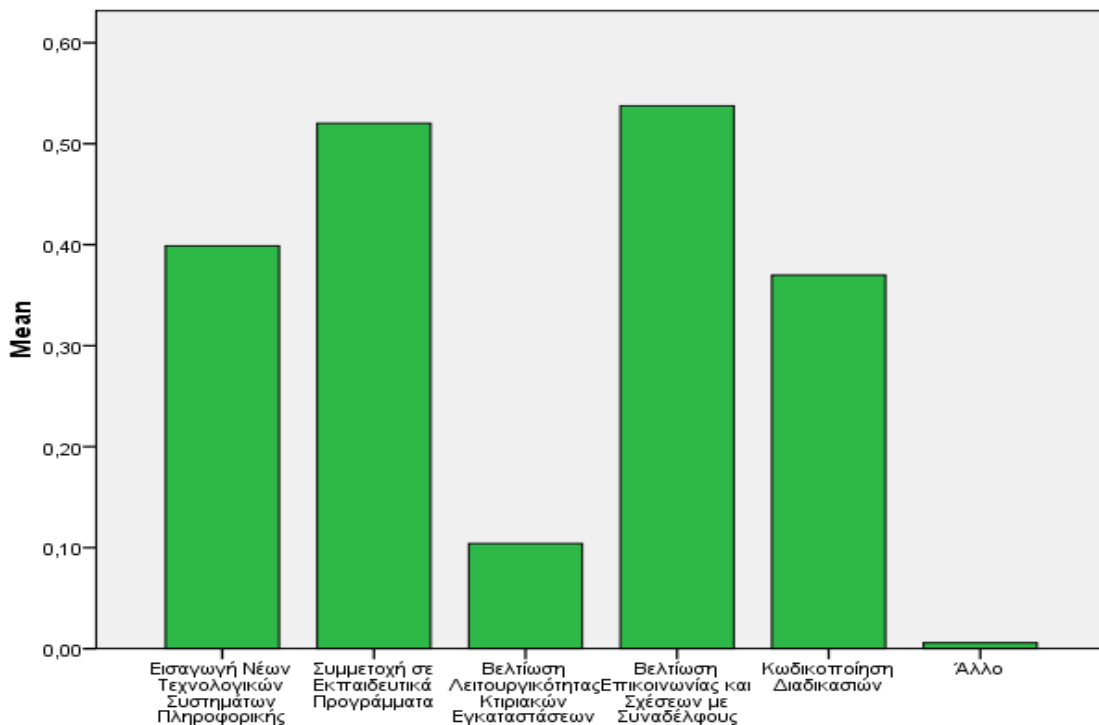
Σχήμα 6.16: Κίνητρα για αύξηση απόδοσης



Η τελευταία ερώτηση της ενότητας αυτής και της έρευνας συνολικά σχετίζεται με τα βασικότερα μέσα για τη διευκόλυνση της άσκησης των αρμοδιοτήτων. Από το παρακάτω διάγραμμα μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι βασικότερα μέσα θεωρούνται η βελτίωση της επικοινωνίας και των σχέσεων με τους συναδέλφους και η συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα με 53,8% και 52% αντίστοιχα. Σημαντικοί παράγοντες για τη διευκόλυνση της άσκησης των αρμοδιοτήτων είναι και η εισαγωγή νέων τεχνολογικών συστημάτων

πληροφορικής με 39,9% και η κωδικοποίηση των διαδικασιών με ποσοστό 37%. Η βελτίωση της λειτουργικότητας των κτιριακών εγκαταστάσεων αποτελεί βασικό μέσο μόνο για το 10,4% των ερωτηθέντων υπαλλήλων.

Σχήμα 6.17: Μέσα διευκόλυνσης άσκησης αρμοδιοτήτων



6.2 Συσχετίσεις μεταβλητών

Στην ενότητα αυτή θα ερευνήσουμε αν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των μεταβλητών που εξετάστηκαν σε επίπεδο 1% και 5% με τη χρήση του συντελεστή συσχέτισης. Ειδικότερα, ο συντελεστής συσχέτισης ρ εκφράζει τον βαθμό και τον τρόπο που δύο μεταβλητές συσχετίζονται, δηλαδή πώς η μία μεταβλητή μεταβάλλεται ως προς την άλλη. Μία θετική τιμή του

συντελεστή συσχέτισης υποδεικνύει ότι μία μεταβολή στην μια μεταβλητή θα επιφέρει μία μεταβολή και στην άλλη μεταβλητή ως προς την ίδια κατεύθυνση. Αντίθετα, η αρνητική τιμή υποδεικνύει μεταβολές προς την αντίθετη κατεύθυνση.

Ο συντελεστής συσχέτισης Pearson r είναι ο πλέον κατάλληλος (παραμετρικός) στατιστικός δείκτης προκειμένου να αξιολογηθεί αν υπάρχει συνάφεια μεταξύ δύο μεταβλητών (π.χ., ωρών διαβάσματος και επίδοσης). Με τον όρο παραμετρικός αναφερόμαστε σε μια σειρά στατιστικών δεικτών που ικανοποιούν συγκεκριμένες προϋποθέσεις. Αν αυτές οι προϋποθέσεις “απουσιάζουν”, τότε γίνεται χρήση μη-παραμετρικών στατιστικών δεικτών, οι οποίοι δεν επηρεάζονται από την τήρηση ή “καταπάτηση” των προϋποθέσεων.

Για τον συντελεστή συσχέτισης Pearson r οι προϋποθέσεις αυτές είναι: (α) οι μεταβλητές πρέπει να είναι συνεχείς σε κλίμακα ίσων διαστημάτων και να κατανέμονται κανονικά και (β) να υπάρχει γραμμική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Αυτό που απαιτείται για τον εντοπισμό των σχέσεων, είναι να υπάρχει αναλογική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών για όλα τα επίπεδά τους. Δηλαδή, όσο μεγαλώνει η μία να μεγαλώνει και η άλλη ή το αντίθετο.

Σύμφωνα, λοιπόν, με τον παρακάτω πίνακα, αρνητική συσχέτιση παρουσιάζει η ηλικία με το επίπεδο εκπαίδευσης όσων συμμετείχαν στην έρευνα, καθώς όσο αυξάνεται η ηλικία, τόσο μειώνεται, όπως είναι αναμενόμενο, και το επίπεδο της εκπαίδευσής τους. Αρνητική συσχέτιση παρουσιάζει και με τη θέση στην Υπηρεσία δεδομένου ότι για να κατέχει ένας υπάλληλος μια θέση ευθύνης θα πρέπει να έχει πρώτα αποκτήσει την κατάλληλη εμπειρία. Παρατηρούμε επίσης ότι η σχέση εργασίας και το φύλο συσχετίζονται αρνητικά με την ηλικία με αποτέλεσμα όσο αυξάνεται η ηλικία οι υπάλληλοι να κατέχουν θέσεις με σχέση εργασίας δημοσίου δικαίου και να είναι στην πλειοψηφία τους γυναίκες.

Πίνακας 6.1: Συσχέτιση μεταξύ της ηλικίας, του επιπέδου εκπαίδευσης, της θέσης στην Υπηρεσία, της σχέσης εργασίας και του φύλου

		Επίπεδο Εκπαίδευσης	Θέση Στην Υπηρεσία	Σχέση Εργασίας	Φύλο
Ηλικία	Pearson Correlation	-0,250**	-0,366**	-0,347**	-0,277**

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

Αρνητική συσχέτιση προκύπτει μεταξύ του επιπέδου εκπαίδευσης των ερωτηθέντων, του φύλου και της θέσης που κατέχουν στην Υπηρεσία, καθώς όσο αυξάνεται το επίπεδο εκπαίδευσης, παρατηρούμε ότι υπηρετούν περισσότεροι άντρες και ότι κατέχουν θέσεις ευθύνης. Αντίθετα, θετικά αποτιμάται και η εξαρτημένη μεταβλητή της κύριας πηγής ενημέρωσης ως προς το επίπεδο της εκπαίδευσης. Άτομα, δηλαδή, με μεγαλύτερο επίπεδο εκπαίδευσης, χρησιμοποιούν σαν κύρια πηγή ενημέρωσης τα επιμορφωτικά σεμινάρια και την κείμενη νομοθεσία σε αντίθεση με αυτούς που ανήκουν σε χαμηλότερα επίπεδα εκπαίδευσης και βασίζονται για την ενημέρωσή τους στον Προϊστάμενο και στους συναδέλφους τους.

Πίνακας 6.2: Συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου εκπαίδευσης, του φύλου της θέσης στην Υπηρεσία και της κύριας πηγής ενημέρωσης

		Φύλο	Θέση στην Υπηρεσία	Κύρια Πηγή Ενημέρωσης
Επίπεδο Εκπαίδευσης	Pearson Correlation	-0,184*	-0,367**	0,426**

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

Ακόμη, υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ των απόψεων των συμμετεχόντων ως προς το πόσο σημαντικός θεωρείται ότι είναι ο ρόλος της εισαγωγικής εκπαίδευσης στο δημόσιο για την απόδοσή τους κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, της ηλικίας τους και της θέσης που κατέχουν στην Υπηρεσία. Προκύπτει, δηλαδή, ότι όσο πιο νέοι είναι οι υπηρετούντες και όσο υψηλότερη θέση κατέχουν στην υπηρεσία, τόσο σημαντικότερη είναι και η αποδοχή της σημασίας και του ρόλου της εισαγωγικής εκπαίδευσης. Ωστόσο, θετικά συνδέεται η σημαντικότητα της εισαγωγικής εκπαίδευσης με το επίπεδο εκπαίδευσης.

Πίνακας 6.3: Συσχέτιση μεταξύ σημαντικότητας εισαγωγικής εκπαίδευσης, ηλικίας, επιπέδου εκπαίδευσης και θέσης στην Υπηρεσία

		Ηλικία	Επίπεδο Εκπαίδευσης	Θέση Στην Υπηρεσία
Σημαντικότητα Εισαγωγικής Εκπαίδευσης	Pearson Correlation	-0,156 [*]	0,311 ^{**}	-0,158 [*]

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

Επιπλέον, όπως παρατηρείται, προκύπτει θετική συσχέτιση των απόψεων για πρόσβαση στην εκπαίδευση με την συμμετοχή σε σεμινάρια, συνέδρια και ημερίδες γενικότερα, και με τη συμμετοχή σε σεμινάρια του ΙΝ.ΕΠ., ειδικότερα. Όταν η διοίκηση διευκολύνει την πρόσβαση στην εκπαίδευση τότε και οι υπάλληλοι τείνουν να συμμετέχουν πιο πολύ σε αντίστοιχα εκπαιδευτικά προγράμματα.

Πίνακας 6.4: Συσχέτιση μεταξύ της πρόσβασης στην εκπαίδευση, της συμμετοχής σε σεμινάρια, συνέδρια, ημερίδες και του αριθμού σεμιναρίων του ΙΝ.ΕΠ.

		Συμμετοχή σε σεμινάρια, συνέδρια, ημερίδες	Αριθμός Σεμιναρίων ΙΝ.ΕΠ.
Πρόσβαση στην Εκπαίδευση	Pearson Correlation	0,214**	0,299**

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

Ο παρακάτω πίνακας εμπεριέχει θετικές συσχετίσεις ως προς τις απόψεις των ερωτώμενων στο κατά πόσο η επικοινωνία με τους άμεσα προϊσταμένους και τους συναδέλφους συμβάλλουν στην γενικότερη ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους. Έτσι, το εποικοδομητικό επικοινωνιακό πλαίσιο διαδραματίζει καταλυτικό ρόλο στη δημιουργία ενός θετικού αισθήματος από την εργασία.

Πίνακας 6.5: Συσχέτιση μεταξύ της γενικότερης ικανοποίησης από την εργασία και της επικοινωνίας με τους άμεσα προϊσταμένους και τους συναδέλφους

		Ικανοποιητική Επικοινωνία με Άμεσα Προϊσταμένους	Ικανοποιητική Επικοινωνία με Συναδέλφους
Γενικότερη ικανοποίηση από την εργασία	Pearson Correlation	0,543**	0,591**

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

Θετική συσχέτιση προκύπτει μεταξύ της ικανοποίησης από τις παρεχόμενες εκπαιδευτικές μεθόδους και της σημαντικότητας της εισαγωγικής εκπαίδευσης. Όσο διευρύνεται η ικανοποίηση των υπαλλήλων από τις παρεχόμενες εκπαιδευτικές μεθόδους, τόσο ενισχύεται και η σημαντικότητα της εισαγωγικής εκπαίδευσης. Επιπλέον, λόγω της θετικής τους συσχέτισης, όσο πιο ικανοποιημένοι είναι οι υπάλληλοι από τις παρεχόμενες εκπαιδευτικές μεθόδους από τη Διεύθυνση Διοίκησης και τις Διευθύνσεις Διοικητικού – Οικονομικού των Περιφερειακών Ενοτήτων της Περιφέρειας Πελοποννήσου, τόσο περισσότερο συμμετέχουν σε σεμινάρια του ΙΝ.ΕΠ..

Πίνακας 6.6: Συσχέτιση μεταξύ ικανοποίησης από παρεχόμενες εκπαιδευτικές μεθόδους, σημαντικότητας εισαγωγικής εκπαίδευσης και αριθμού σεμιναρίων ΙΝ.ΕΠ.

		Σημαντικότητα Εισαγωγικής Εκπαίδευσης	Αριθμός Σεμιναρίων ΙΝ.ΕΠ.
Ικανοποίηση από Παρεχόμενες Εκπαιδευτικές Μεθόδους	Pearson Correlation	0,165*	0,323**

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

Ομοίως, η θέση που κατέχουν οι ερωτηθέντες στην Υπηρεσία συσχετίζεται αρνητικά με την άποψη ότι η εκπαίδευση συμβάλλει στην αύξηση της απόδοσή τους, αφού η κατοχή υψηλότερης θέσης, ενισχύει την ανωτέρω άποψη περί θετικής συνεισφοράς της εκπαίδευσης στην αύξηση της απόδοσής τους.

Πίνακας 6.7: Συσχέτιση μεταξύ θέσης στην Υπηρεσία και συμβολής της εκπαίδευσης στην απόδοση

		Συμβολή Εκπαίδευσης στην Απόδοση
Θέση Στην Υπηρεσία	Pearson Correlation	-0,179*

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Ο παρακάτω πίνακας εμπεριέχει θετικές συσχετίσεις ως προς τις απόψεις των ερωτώμενων στο κατά πόσο η ικανοποίηση από το σύστημα αμοιβών της δημόσιας διοίκησης που εφαρμόζεται και στην Περιφέρεια Πελοποννήσου τους επιτρέπει να έχουν μία ικανοποιητική ποιότητα ζωής. Έτσι, ένα ικανοποιητικό σύστημα αμοιβών διαδραματίζει καταλυτικό ρόλο στη δημιουργία ενός θετικού αισθήματος και στη βελτίωση της ποιότητας ζωής.

Πίνακας 6.8: Συσχέτιση μεταξύ ικανοποιητικής ποιότητας ζωής και ικανοποίησης από το σύστημα αμοιβών

		Ικανοποίηση από Σύστημα Αμοιβών
Ικανοποιητική Ποιότητα Ζωής	Pearson Correlation	0,562**

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

Στη συνέχεια παρατηρούμε θετική συσχέτιση ως προς τις απόψεις των ερωτώμενων για την φύση της εργασία τους και την ανταπόκριση του αντικειμένου της στις ικανότητές τους. Συνεπώς, όσο πιο πολύ ανταποκρίνεται το αντικείμενο της εργασίας στις ικανότητες τους, τόσο μεγαλύτερο ενδιαφέρον και ικανοποίηση αντλούν από την εν λόγω εργασία.

Πίνακας 6.9: Συσχέτιση μεταξύ ενδιαφέρουσας και ικανοποιητικής εργασίας και ανταπόκρισης αντικειμένου εργασίας στις ικανότητες των υπαλλήλων

		Ανταπόκριση αντικειμένου εργασίας στις ικανότητες
Ενδιαφέρουσα και Ικανοποιητική Εργασία	Pearson Correlation	0,540**

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

Τέλος, παρατηρείται θετική συσχέτιση μεταξύ του τρόπου που γίνεται η αξιολόγηση και της αξιολόγησης από έναν εξωτερικό αξιολογητή. Αυτό συνεπάγεται ότι όσο γίνεται η αξιολόγηση με προφορική και με έγγραφη έκθεση, αντίστοιχα, τόσο πιο ισχυρή είναι και η άποψη ότι ένας εξωτερικός αξιολογητής θα έκρινε καλύτερα και πιο αντικειμενικά την απόδοση των υπαλλήλων.

Πίνακας 6.10: Συσχέτιση μεταξύ τρόπου αξιολόγησης και εξωτερικού αξιολογητή

		Εξωτερικός Αξιολογητής
Τρόπος Αξιολόγησης	Pearson Correlation	0,156*

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Συμπεράσματα - Προτάσεις

Ένας οργανισμός οφείλει να κινητοποιήσει τους πόρους που διαθέτει και κυρίως τους ανθρώπινους προκειμένου να μπορέσει να αποκτήσει το κατάλληλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στην εργασία αυτή εξετάστηκε η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στους σύγχρονους οργανισμούς κατά τη σημερινή περίοδο, που χαρακτηρίζεται από έντονη αβεβαιότητα.

Εξετάσαμε την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού σε περιόδους κρίσης τόσο μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, όσο και μέσω της ανάλυσης ερωτηματολογίων που διανεμήθηκαν σε υπαλλήλους της Περιφέρειας Πελοποννήσου.

Αφού εξετάσαμε την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και τις μεθοδολογίες ενδυνάμωσής του, παρουσιάσαμε τις τάσεις της σύγχρονης θεωρίας. Ακολούθησε μία ενότητα στην οποία παρουσιάστηκαν τα γενικά χαρακτηριστικά των ΟΤΑ Β' βαθμού, αλλά και τα ειδικότερα χαρακτηριστικά της Περιφέρειας Πελοποννήσου.

Στην συνέχεια κάναμε την ανάλυση των ερωτηματολογίων που συλλέχθηκαν από τους εργαζομένους της Περιφέρειας Πελοποννήσου. Όπως είδαμε, αυτά απαντήθηκαν από 173 υπαλλήλους εκ των οποίων η πλειοψηφία ήταν γυναίκες και απόφοιτοι πανεπιστημιακού ή τεχνολογικού ιδρύματος.

Όπως ήταν αναμενόμενο, οι περισσότεροι ερωτηθέντες 72,83% αποδίδουν πάρα πολύ μεγάλη βαρύτητα στην εισαγωγική εκπαίδευση στο δημόσιο για την απόδοση των υπαλλήλων κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, ενώ μόλις το περίπου το 1/3 των ερωτηθέντων δηλώνει λίγο ικανοποιημένο από την ποιότητα των παρεχόμενων εκπαιδευτικών μεθόδων. Παρατηρείται, επίσης, ότι το 29,48% των συμμετεχόντων στην έρευνα θεωρεί ότι η εκπαίδευση συμβάλει στη βελτίωση της απόδοσής τους, ενώ το 44,77%

είναι αρκετά ικανοποιημένο από το σύστημα των αμοιβών. Σε ό,τι αφορά την ικανοποίηση που αντλούν από το ωράριο εργασίας, το 40,5% δηλώνει αρκετά ικανοποιημένο.

Το 35,84% των υπαλλήλων της Περιφέρειας Πελοποννήσου θεωρεί την εργασία του αρκετά ενδιαφέρουσα και το 24,86% πολύ ενδιαφέρουσα, ενώ ένα σημαντικό ποσοστό ίσο με 34,68% δηλώνει αρκετά ικανοποιημένο από την επικοινωνία με τους Προϊστάμενους. Στα ίδια επίπεδα φαίνεται να κυμαίνεται και η ικανοποίηση που αντλούν οι ερωτηθέντες από την επικοινωνία με τους συναδέλφους τους. Όπως είναι αναμενόμενο, το 44,51% των ερωτηθέντων νιώθει γενικά πολύ ικανοποιημένο από την εργασία του και το 30,64% αρκετά ικανοποιημένο.

Ικανοποίηση δηλώνει το 37% των εργαζομένων και ως προς το σύστημα προαγωγών της Δημόσιας Διοίκησης που εφαρμόζεται και στην Περιφέρεια Πελοποννήσου. Ωστόσο, ένα σημαντικό ποσοστό της τάξεως του 35,84% δηλώνει ότι δεν διενεργείται έκθεση αξιολόγησης στην υπηρεσία του.

Ως προς τα κίνητρα που μπορούν να αυξήσουν την απόδοση των εργαζομένων, συμπεράναμε ότι το βασικότερο είναι η παροχή ειδικού επιδόματος, και ακολουθεί η μετακίνηση σε θέση επιθυμίας.

Παρόλα αυτά, όπως μπορούμε να αντιληφθούμε, υπάρχει η δυνατότητα βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων. Γι' αυτό το λόγο, στο τελευταίο μέρος αυτής της εργασίας θα παρουσιάσουμε κάποιες προτάσεις σχετικά με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της Περιφέρειας Πελοποννήσου:

- Η εισαγωγική εκπαίδευση κρίνεται πολύ σημαντική για την βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Συνεπώς, θα προτείναμε να αυξηθεί ο χρόνος της, προκειμένου οι εργαζόμενοι να μπορέσουν να αφομοιώσουν την δεοντολογία

του δημοσίου και να μπορέσουν να ανταποκρίνονται με αποτελεσματικότερο τρόπο στα καθήκοντά τους.

- Να αυξηθεί η συμμετοχή των εργαζομένων στα σεμινάρια του ΙΝΕΠ, μέσω της πιο εύκολης αποδέσμευσης των υπαλλήλων από τα καθήκοντά τους.
- Να γίνουν υποχρεωτικές παρακολουθήσεις σεμιναρίων, ανά τακτά χρονικά διαστήματα, ακόμη και μέσω διαδικτύου (e-learning) στα οποία οι εργαζόμενοι θα ενημερώνονται για τις νέες νομοθετικές μεταρρυθμίσεις στον τομέα της εργασίας τους και στον τομέα της δημόσιας διοίκησης γενικότερα.
- Να επανεξεταστεί η χορήγηση επιδομάτων που χορηγούνται στους υπαλλήλους και να γίνει πιο αξιοκρατική η κατανομή τους ως ένα κίνητρο για την αύξηση της απόδοσης.

Βιβλιογραφία

Επίσημα έγγραφα

Νόμοι

- N. 2190/1994: «Σύσταση ανεξάρτητης αρχής για την επιλογή προσωπικού και ρύθμιση θεμάτων διοίκησης» (ΦΕΚ 28/τ.Α'/03.03.1994).
- N.3852/2010: «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης» (ΦΕΚ 87/τ.Α'/07.06.2010).
- N. 3833/2010: «Προστασία της εθνικής οικονομίας - Επείγοντα μέτρα για την αντιμετώπιση της δημοσιονομικής κρίσης» (ΦΕΚ 40/τ.Α'/15.3.2010).
- N. 4057/2012: «Πειθαρχικό Δίκαιο Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου» (ΦΕΚ 54/τ.Α'/14.03.2012).
- N. 4250/2014: «Διοικητικές Απλουστεύσεις – Καταργήσεις, Συγχωνεύσεις Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα – Τροποποίηση Διατάξεων του π.δ. 318/1992 (Α' 161) και λοιπές ρυθμίσεις» (ΦΕΚ 74/τ.Α'/26.3.2014).
- N. 4354/2015: «Διαχείριση των μη εξυπηρετούμενων δανείων, μισθολογικές ρυθμίσεις και άλλες επείγουσες διατάξεις εφαρμογής της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων» (ΦΕΚ 176 /τ.Α'/16.12. 2015).
- N. 4369/2016: «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» (ΦΕΚ 33/τ.Α'/27.02.2016).

Προεδρικά Διατάγματα

Π.Δ. 318/1992: «Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών – πλην των εκπαιδευτικών λειτουργών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης – και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου» (ΦΕΚ 161/τ.Α'/25.09.1992).

Π.Δ. 131/2010: «Οργανισμός της Περιφέρειας Πελοποννήσου» (ΦΕΚ 224/τ.Α'/27.12.2010).

Ελληνόγλωσσα

- Βάλβης, Μ. (1999). *Η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων και Η Αλλαγή*. Αθήνα: Α. Λιβάνη – Νέα Σύνορα.
- Δήμου, Ν. (1999). *Διοίκηση Προσωπικού*, Αθήνα, εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ».
- Ερευνητική Ομάδα Urenio. (2005). *Οδηγός Έρευνας Αγοράς*, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.
- Κανελλόπουλος, Χ. (1990). *Αξιοποίηση Προσωπικού με Ανάπτυξη Στελεχών και Βελτίωση Οργάνωσης*. Εκδόσεις International Publishing, Αθήνα.
- Μακρυγιωργάκης, Μ. (2001). *Η ανθρώπινη πλευρά του μάνατζμεντ*. Αθήνα: Παπαζήση.
- Μούζα – Λαζαρίδη, Άννα – Μαρία. (2006). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Μπουραντάς, Δ. (1992). *Μάνατζμεντ, Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά*. Αθήνα: Team Ε.Π.Ε.
- Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*. 3^η έκδοση. Θεσσαλονίκη, Εκδ. Ανικούλα.
- Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα, Εκδ. Μπένου.
- Σιμωντά Τ. (2003). *Κύριες μεταρρυθμίσεις και αλλαγές στην εκπαίδευση και την κατάρτιση την τελευταία δεκαετία: ο ρόλος των εθνικών συστημάτων αναγνώρισης προσόντων στην προώθηση της Δια Βίου μάθησης – Ελλάδα*, Αθήνα, Εκδόσεις ΕΚΕΠΙΣ.
- Σιώμοκος, Γ. & Μαύρος, Δ. (2008) *Έρευνα Αγοράς*, Εκδόσεις Σταμούλη: Αθήνα.
- Σκουλάς, Ν., Οικονομάκη, Κ. (1998). *Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα, Κάπα.

- Φαναριώτης, Π., (1997). *Διοίκηση Προσωπικού, εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα του ανθρώπινου δυναμικού*, Αθήνα: εκδόσεις Σταμούλη.
- Χατζηπαντελή, Π., (1999). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*. Εκδόσεις Μεταίχμιο.
- Χυτήρης, Λ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: Interbooks.
- Χυτήρης, Λ. (2013). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: Φαίδιμος.
- Institute, A. H. (2003). *Ανάπτυξη και Εφαρμογή Συστημάτων Αμοιβών και Παροχών: Στρατηγικές προσέλκυσης, ανάπτυξης και διατήρησης επίλεκτου ανθρώπινου δυναμικού*, Κριτήριον.
- Malcolm, P. (1996). *Επιτυχημένη εκπαίδευση προσωπικού σε μια εβδομάδα*, Anubis.

Ξενόγλωσση

- Argyris, C. (1991). "Teaching smart people how to learn". *Harvard business review*, **69**.
- Barney, J. B., & Wright, P. W. (1998). "On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage". *Human Resource Management*, **37**, 31-46.
- Block, F. L. (1977). *The origins of international economic disorder: a study of United States international monetary policy from World War II to the present* (No. 214). University of California Press.
- Bounds, G., Dobbins, G. and Fowler, O. (1995). *Management: A total quality perspective*. South-Western Publishing company.
- Bryan, L. (2008). Leading through Uncertainty. The McKinsey Quarterly, December. Available at: <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/leading-through-uncertainty>.
- Campbell, J. P. and Pritchard, R. D. (1976). Motivation theory in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago: Rand McNally, 63-130.
- Chiang, C. F. and Jang, S. C. (2008). "An expectancy theory model for hotel employee motivation". *International Journal of Hospitality Management*, **27**, 313–322.
- Courtney, H. (2001). *20/20 foresight: crafting strategy in an uncertain world*. Harvard Business Press.
- Davidson, H. (2004). "Recruiting for success: challenges and solutions". *Human Resource Management*, **12**.

- Dierdorff, E. C., & Surface, E. A. (2008). If you pay for skills, will they learn? Skill change and maintenance under a skill-based pay system. *Journal of Management*, 34(4), 721-743.
- Fisher, C., et. al. (1996). *Human Resource Management*, Houghton Mifflin Co. Geneva.
- Fleishman, E. A., Harris, E. F., & Burt, H. E. (1955). Leadership and supervision in industry; an evaluation of a supervisory training program. Ohio State University. Bureau of Educational Research Monograph.
- Hámori, Sz. (2009). Companies Beware of Human Sacrifice (In Hungarian) *Népszabadság*, 6 January, p. 20
- Harris, M.M. (1989). "Reconsidering the Employment Interview: A Review of Recent Literature and Suggestions for Future Research". *Personnel Psychology*, 42, 691-726.
- Heathfield, S. (2016). Training Employees for Motivation and Retention. Available at: <https://www.thebalance.com> .
- Ivancevich, J. (2006). *Human Resource Management*. McGraw - HillIrwin, 9th edition.
- Jackson, E. S., & Schuler, R. (2003). *Managing Human Resources through Strategic Partnerships*. Thomson South-Western Publishing, 8th ed.
- Jewell, D. O. & Jewell, S. F. (1987). "An example of economic gainsharing in the restaurant industry". *National Productivity Review*, 6, 134-142.
- Koch, M. J., & McGrath, R. G. (1996). "Improving labor productivity: Human resource management policies do matter". *Strategic Management Journal*, 17, 335-354.
- Lee, C. (1996). "Performance Appraisal". *Training*, 33, 44-59.

- Martin C. L., & Nagao D. H. (1989). "Some effects of Computerized Interviewing on Job Applicant Responses". *Journal of Applied Psychology*, **47**, 72-80.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (1994). *Human Resource Management*, Minneapolis/St. Paul, MN: West Publ. corporation, N.Y.
- McDaniel, M. A. (1989). Biographical constructs for predicting employee suitability. *Journal of Applied Psychology*, **74**, 964.
- McDaniel, M.A., et al., (1994). "The Validity of Employment Interviews", *Journal of Applied Psychology*, 599-616.
- Miller, P. (1987). Strategic industrial relations and human resource management-distinction, definition and recognition. *Journal of Management Studies*, **24**, 347-361.
- Mondy, W., Noe, R. & Premeaux, S. (1999). *Human Resource Management*. Prendice Hall.
- Mullineux, A. W. (1984). *The business cycle after Keynes: A contemporary analysis*. Rowman & Littlefield.
- Need, W. C. D. H. P. (2006). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. McGraw-Hill.
- Osterloh, M., Frey, B. and Frost, J. (2002). "The dynamics of motivation of new organizational forms". *International Journal of Economics and Business*, **9**, 61-77.
- Paré, G., Tremblay, M., & Lalonde, P. (2001). Workforce retention: What do IT employees really want?. In Proceedings of the 2001 ACM SIGCPR conference on Computer personnel research (pp. 1-10). ACM.
- Ployhart, R. E. (2006). "Staffing in the 21st century: New challenges and strategic opportunities". *Journal of management*, **32**, 868-897.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. New York: Free Press.

- Robbins, S. & Judge, T. (2007). *Organizational Behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 12th edition.
- Ryan, R. M. and Deci, E. L. (2000). “Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being”. *American Psychologist*, **55**, 68–78.
- Rynes, S. L., Colbert, A. E., & Brown, K. G. (2002). “HR professionals' beliefs about effective human resource practices: Correspondence between research and practice”. *Human Resource Management*, **41**, 149-174.
- Sansone, C. and Harackiewicz, J.M. (2000). *Intrinsic and Extrinsic Motivation: The Search for Optimal Motivation and Performance*. Academic Press, San Diego, CA
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological bulletin*, *124*(2), 262-274.
- Schuler, R. S., & Huber, V. L. (1993). *Personnel and Human Resource Management*. West Publishing Company, 5th edition.
- Shackleton, V., & Newell, S. (1991). Management selection: A comparative survey of methods used in top British and French companies. *Journal of occupational psychology*, *64*(1), 23-36.
- Sharma, S. (1999). “The challenge of predicting economic crises”. *Finance & Development*, **36**, 40-42.
- Shelton, K. (1999). Information from brochures in the Career Services Office. The College of Business and Public Administration. University of Missouri, Columbia, MO.
- Sherman, A., et. al. (1998). *Managing Human Resources*. South – Western, Ohio.

- Smith, S. & Albaum, G. (2010). *An introduction to marketing research*. Qualtrics Survey University.
- Sveiby, K. E. (2001). *The New Wealth of Organisations: Managed Knowledge*. (In Hungarian) Budapest: KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Publisher.
- Teece, D. J. (1998). Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets. *California management review*, **40**, 55-79.
- Torrington, D., Hall L., & Taylor S. (2005). *Human Resource Management*. Prentice – Hall, 6th edition.
- Whetten, D. A. & Godfrey, P. (1998). *Identity in organizations: Building theory through conversations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). “Human resources and the resource based view of the firm”. *Journal of management*, **27**, 701-721.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). “Theoretical perspectives for strategic human resource management”. *Journal of management*, **18**, 295-320.
- Zalman, R. G. (1991). “The " basics" of in-house skills training”. *HR Magazine: on human resource management*, **36**, 74.

Διαδικτυακοί τόποι

www.gspa.gr

Παράρτημα

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

**Θέμα: «Ενδυνάμωση ανθρώπινου δυναμικού στην Περιφέρεια
Πελοποννήσου»**

Το ερωτηματολόγιο αυτό προορίζεται για την μελέτη της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού στην Περιφέρεια Πελοποννήσου. Οι απαντήσεις είναι ανώνυμες, άκρως εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν για την διεξαγωγή στατιστικών συμπερασμάτων στα πλαίσια της εκπόνησης της Διπλωματικής μου εργασίας στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών " Οργάνωση και Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών, Δημοσίων Οργανισμών και Επιχειρήσεων" του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου.

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ: ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ & ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο: Άνδρας Γυναίκα

2. Ηλικία: 20-30 31-40
 41-50 50+

3. Επίπεδο εκπαίδευσης: Υποχρεωτικό
 Δευτεροβάθμιο
 Α.Τ.Ε.Ι.
 Α.Ε.Ι.
 Μεταπτυχιακό
 Διδακτορικό

4. Θέση στην Υπηρεσία: Προϊστάμενος Διεύθυνσης
 Προϊστάμενος Τμήματος

- Υπάλληλος
- Άλλο

- 5. Σχέση Εργασίας:**
- Μόνιμος
 - Αορίστου χρόνου
 - Ορισμένου χρόνου

Εκπαίδευση:

- 6. Θεωρείτε την εισαγωγική εκπαίδευση στο δημόσιο σημαντική για την απόδοση των υπαλλήλων κατά την άσκηση των καθηκόντων τους;**

- Ναι
- Όχι

- 7. Είστε ικανοποιημένοι από την ποιότητα των παρεχόμενων εκπαιδευτικών μεθόδων στην Περιφέρεια Πελοποννήσου;**

- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Καθόλου | Λίγο | Αρκετά | Πολύ | Πάρα πολύ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- 8. Θεωρείτε ότι η πρόσβαση στην παρεχόμενη εκπαίδευση από την Περιφέρεια Πελοποννήσου είναι ικανοποιητική;**

- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Καθόλου | Λίγο | Αρκετά | Πολύ | Πάρα πολύ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- 9. Σε ποιες εκπαιδευτικές μεθόδους έχετε συμμετάσχει;**

- Εκπαίδευση στη συγκεκριμένη θέση εργασίας (on the job training)
- Συμμετοχή σε ομάδες
- Σεμινάρια, διαλέξεις από διευθυντές / στελέχη διοίκησης
- E-learning (εξ αποστάσεως κατάρτιση)

- Εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation)
- Καμία
- Άλλες:

10. Συμμετέχετε σε εκπαιδευτικά σεμινάρια, συνέδρια, ημερίδες;

- Ναι Όχι

11. Αν ναι, ποιο/α ήταν το/α αντικείμενο/α;

- Τεχνικά θέματα και νομοθεσία πάνω στο αντικείμενο απασχόλησης
- Πληροφορική και νέες τεχνολογίες
- Οργάνωση και Διοίκηση
- Διοίκηση Ομάδων
- Ηγεσία / Επικοινωνία
- Μείωση διοικητικού βάρους
- Άλλο:

12. Σε πόσα σεμινάρια του ΙΝ.ΕΠ. συμμετέχετε ετησίως;

- | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

13. Θεωρείτε ότι η εκπαίδευση συμβάλει στη βελτίωση της απόδοσής σας;

- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Καθόλου | Λίγο | Αρκετά | Πολύ | Πάρα πολύ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Διάφορες παροχές (γρηματικές και μη)

14. Είστε ικανοποιημένοι από το σύστημα αμοιβών της Δημόσιας

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

21. Θεωρείτε ότι το αντικείμενο της εργασίας σας ανταποκρίνεται στις ικανότητές σας;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. Η εργασία σας είναι ενδιαφέρουσα και ικανοποιητική;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23. Πιστεύετε ότι η επικοινωνία με τους άμεσα Προϊσταμένους είναι ικανοποιητική;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24. Πιστεύετε ότι η επικοινωνία με τους συναδέλφους είναι ικανοποιητική;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

25. Γενικά νιώθετε ικανοποιημένοι από την εργασία σας;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

26. Ποια θεωρείτε κύρια πηγή ενημέρωσης για την άσκηση των αρμοδιοτήτων σας; (μία επιλογή)

- Τον Προϊστάμενό σας
- Τους συναδέλφους σας
- Τα επιμορφωτικά σεμινάρια

- Την κείμενη νομοθεσία και μόνο
- Άλλο:

27. Η υπηρεσία σας επιτρέπει ή/και προτρέπει να υποβάλλετε προτάσεις, λαμβάνοντας υπόψη τη γνώμη σας;

Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα πολύ

28. Συμβουλευέστε τη γνώμη του προϊσταμένου πριν ενεργήσετε για ένα σημαντικό θέμα;

Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα πολύ

29. Θεωρείτε ότι η ποσοτικοποίηση των στόχων από τη διοίκηση θα διευκόλυνε το έργο σας;

Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα πολύ

30. Είστε ευχαριστημένοι από το σύστημα προαγωγών της Δημόσιας Διοίκησης που εφαρμόζεται και στην Περιφέρεια Πελοποννήσου;

Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα πολύ

31. Πώς γίνεται έως τώρα η αξιολόγηση στην Υπηρεσία σας;

- Με συμπλήρωση έκθεσης
- Με προφορική έκθεση
- Δε γίνεται αξιολόγηση

32. Θεωρείτε αξιοκρατικές τις νέες μεθόδους αξιολόγησης που εισάγονται στη Δημόσια Διοίκηση;

Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα πολύ

33. Κρίνετε κάποιο άλλο καλύτερο τρόπο αξιολόγησης; Αν ναι ποιο;

Ναι Όχι

Εξηγήστε:.....
.....
.....

34. Πιστεύετε ότι ένας εξωτερικός αξιολογητής θα έκρινε καλύτερα και πιο αντικειμενικά την απόδοση των υπαλλήλων;

Ναι Όχι

35. Ποια κατά τη γνώμη σας, είναι τα βασικότερα κίνητρα για την αύξηση της απόδοσής σας; (Παρακαλώ επιλέξτε τα δύο σπουδαιότερα)

- Παροχή ειδικής άδειας
- Παροχή ειδικού επιδόματος
- Γρηγορότερη βαθμολογική εξέλιξη
- Μετακίνηση στη θέση επιθυμίας σας
- Διασφάλιση υγιούς και ασφαλούς περιβάλλοντος
- Προσωπική ανάγκη ανάδειξης
- Άλλο:

36. Ποια κατά τη γνώμη σας, είναι τα βασικότερα μέσα για τη διευκόλυνση της άσκησης των αρμοδιοτήτων σας; (Παρακαλώ επιλέξτε τα δύο σπουδαιότερα)

- Εισαγωγή νέων τεχνολογικών συστημάτων πληροφορικής
- Συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα
- Βελτίωση της λειτουργικότητας των κτιριακών εγκαταστάσεων
- Βελτίωση της επικοινωνίας και των σχέσεων με τους συναδέλφους
- Κωδικοποίηση των διαδικασιών με τις οποίες ασχολείστε
- Άλλο:

Σας ευχαριστώ πολύ για τον χρόνο που αφιερώσατε!

Έντυπα Εκθέσεων Αξιολόγησης



ΕΝΤΥΠΟ Α΄
(Προϊσταμένων οργανικών μονάδων)

Αριθ. πρωτ.:

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ/ΦΟΡΕΑΣ.....
ΓΕΝΙΚΗ/ΕΙΔΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ/ Ν.Π.Δ.Δ.....
ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ.....
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ.....
ΤΜΗΜΑ.....

Ε Κ Θ Ε Σ Η Α Ξ Ι Ο Λ Ο Γ Η Σ Η Σ

Χρονική Περίοδος..... (ακριβές χρονικό διάστημα)

1. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ (Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο)

Όνοματεπώνυμο/Πατρώνυμο:	
Κατηγορία/ Κλάδος/Βαθμός: (για μόνιμο υπάλληλο)	
Εκπαιδευτική βαθμίδα/Ειδικότητα/Βαθμός: (για ιδιωτικού δικαίου υπάλληλο)	
Θέση ευθύνης:	

2. ΤΙΤΛΟΙ ΣΠΟΥΔΩΝ - ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ (Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο)

α) ΤΙΤΛΟΙ ΣΠΟΥΔΩΝ:

.....
.....
.....
.....
.....
.....

β) ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ κατά το έτος αξιολόγησης:

.....
.....
.....
.....
.....
.....

3. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ που επιτελέσθηκε από την οργανική μονάδα:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

4. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ που επιτελέσθηκε από τον αξιολογούμενο:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

5. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ¹ (συμπληρώνονται από τους αξιολογητές)		ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ Α' Αξιολογητή (0-100)	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ Β' Αξιολογητή (0-100)
A. ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ, ΑΝΤΙΛΗΨΗ, ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ			
α) Επαγγελματική επάρκεια:			
Αξιολογείται η γνώση του αντικειμένου της δημόσιας διοίκησης, η ικανότητα οργάνωσης του ατομικού και συλλογικού φόρτου εργασίας, η ευθυκρίσια			
β) Αντίληψη και ικανότητα λύσης προβλημάτων:			
Αξιολογείται η ορθή σύλληψη των προβλημάτων, η ικανότητα αντίληψης σύνθετων καταστάσεων και η θέση προτεραιοτήτων, η πρόβλεψη και έγκαιρη αντιμετώπιση συνεπειών και η ορθή διαχείριση κρίσεων			
γ) Πρωτοβουλία – Καινοτομίες:			
Αξιολογείται η ανάπτυξη δημιουργικών και πρακτικών λύσεων, η δυνατότητα για συνεχή βελτίωση της απόδοσης και δημιουργικότητας και η εισαγωγή και αποδοχή καινοτόμων μεθόδων			
B. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ			
δ) Συμπεριφορά προς πολίτες. Εξυπηρέτηση του κοινού ² .	Αξιολογείται η ικανότητα ακριβούς και σαφούς επικοινωνίας, προφορικής και γραπτής, η ικανότητα διαπραγμάτευσης αλλά και αντίληψης των προβλημάτων επικοινωνίας, η επίδειξη σεβασμού στη διαφορετικότητα		
ε) Επικοινωνία και συνεργασία με τους προϊσταμένους.			
στ) Επικοινωνία και συνεργασία με τους υφισταμένους.			
Γ. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ			
ζ) Ικανότητα να προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις εργασίες της μονάδας του:			
Αξιολογείται η ηγετική ικανότητα, ιδίως ως προς την προετοιμασία μελλοντικών στελεχών και την κατανομή έργου στο προσωπικό ευθύνης τους			
η) Ικανότητα να καθοδηγεί, ενημερώνει, παρακινεί τους υπαλλήλους, να αναπτύσσει τις επαγγελματικές και προσωπικές ικανότητες και δεξιότητες τους, να παρέχει κίνητρα συνεχούς επιμόρφωσης, να δίνει παραδείγματα εξωστρεφούς παρουσίας σε συνέδρια, ημερίδες και διεθνείς διοργανώσεις			
θ) Ικανότητα αντικειμενικής και αμερόληπτης αξιολόγησης			
ι) Ικανότητα λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων, ιδίως σε συνθήκες κρίσης			
Δ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ			
ια) Βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής του στοχοθεσίας ³			

¹ Βαθμολογείται κάθε επιμέρους κριτήριο από κάθε αξιολογητή με έναν ακέραιο βαθμό

² Στο κριτήριο αυτό αξιολογούνται οι προϊστάμενοι, των οποίων οι οργανικές μονάδες έρχονται σε επικοινωνία με το κοινό

³ Κατά τη βαθμολόγηση του κριτηρίου αυτού απαιτείται πάντα παράθεση ειδικής αιτιολογίας

8. ΓΝΩΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΕΚΘΕΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	
Ο Αξιολογούμενος (ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ) έλαβα πλήρη γνώση της έκθεσης αξιολόγησης	
Ο Αξιολογούμενος (ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ) έλαβα αντίγραφο της έκθεσης αξιολόγησης	
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:	ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ:

ⁱ Για βαθμολογία κάθε επιμέρους κριτηρίου με βαθμό 90 και πάνω ή μικρότερη του 60 απαιτείται από κάθε αξιολογητή η παράθεση ειδικής αιτιολογίας, η οποία θα βασίζεται σε πραγματικά περιστατικά και αντικειμενικά στοιχεία. **Το κριτήριο ια' βαθμολογείται ανάλογα με το βαθμό ανταπόκρισης του προϊσταμένου στην ατομική στοχοθεσία του, βάσει ειδικής πάντοτε αιτιολογίας**

ⁱⁱ Αν η απόκλιση μεταξύ των δύο (2) αξιολογητών υπερβαίνει τις είκοσι τέσσερις (24) εκατοστιαίες μονάδες, αρμόδια για τη βαθμολόγηση είναι η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης, στην οποία παραπέμπεται υποχρεωτικά η σχετική έκθεση αξιολόγησης.

ⁱⁱⁱ Ο αξιολογούμενος υπάλληλος έχει δικαίωμα να ασκήσει ένσταση ενώπιον της ΕΕΑ, αν ο Μέσος Όρος βαθμολογίας της Έκθεσης είναι μικρότερος του εβδομήντα πέντε (75) ή εφόσον λάβει σε επιμέρους κριτήριο βαθμολογία μικρότερη του 60.

^{iv} Η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης δύναται είτε να οριστικοποιήσει είτε να διορθώσει τη βαθμολογία της έκθεσης αξιολόγησης με παράθεση πλήρους αιτιολογίας.



ΕΝΤΥΠΟ Β'
(Υπαλλήλων κατηγορίας/εκπαιδευτικής
βαθμίδας ΠΕ,ΤΕ, ΔΕ, ΥΕ)

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ/ΦΟΡΕΑΣ.....
ΓΕΝΙΚΗ/ΕΙΔΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ/Ν.Π.Δ.Δ.....
ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ.....
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ.....
ΤΜΗΜΑ.....

Αριθ. πρωτ.:

Ε Κ Θ Ε Σ Η Α Ξ Ι Ο Λ Ο Γ Η Σ Η Σ

Χρονική Περίοδος.....(ακριβές χρονικό διάστημα)

1. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ (Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο)

Όνοματεπώνυμο/Πατρώνυμο:	
Κατηγορία/ Κλάδος/Βαθμός: (για μόνιμο υπάλληλο)	
Εκπαιδευτική βαθμίδα/Ειδικότητα/Βαθμός: (για Ιδιωτικού δικαίου υπάλληλο)	

2. ΤΙΤΛΟΙ ΣΠΟΥΔΩΝ - ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ (Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο)

α) ΤΙΤΛΟΙ ΣΠΟΥΔΩΝ:

.....
.....
.....
.....
.....

β) ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ κατά το έτος αξιολόγησης:

.....
.....
.....
.....
.....

3. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ που επιτελέσθηκε από την οργανική μονάδα:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

4. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ που επιτελέσθηκε από τον αξιολογούμενο:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Όνοματεπώνυμο & Υπογραφή Αξιολογούμενου:		Ημερομηνία:
---	--	-------------

5. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ¹ (συμπληρώνονται από τους αξιολογητές)	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ Α' Αξιολογητή (0-100)	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ Β' Αξιολογητή (0-100)
A. ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ, ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ		
α) Διοικητική ικανότητα, επαγγελματική επάρκεια, δυνατότητα εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του υπαλλήλου		
β) Ολοκληρωμένη γνώση του διοικητικού έργου του φορέα (Υπουργείου, αυτοτελούς δημόσιας υπηρεσίας ή Ν.Π.Δ.Δ.)		
γ) Επίδειξη ενδιαφέροντος, ανάπτυξη δεξιοτήτων και αφοσίωση κατά την εκτέλεση των υπηρεσιακών καθηκόντων		
δ) Πρωτοβουλία, καινοτομίες, ιεράρχηση προτεραιοτήτων, συντονισμός και προγραμματισμός του έργου		
ε) Εκπόνηση σχετικών μελετών, άρθρων ή προτάσεων και βράβευση τέτοιων εργασιών ²		
στ) Ανάληψη ευθυνών και ικανότητα άσκησης πολλαπλών καθηκόντων συναφών προς τη φύση της υπηρεσίας. Ιεράρχηση προτεραιοτήτων, συντονισμός και προγραμματισμός του έργου		
B. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ		
ζ) Επικοινωνία και άριστη συνεργασία με συνυπηρετούντες στην ίδια ή άλλη υπηρεσιακή μονάδα υπαλλήλους		
η) Συμπεριφορά προς τους πολίτες, καθώς και άμεση εξυπηρέτηση των αναγκών τους ³		
Γ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ		
θ) Ποσοτική και ποιοτική εργασιακή απόδοση (ιδίως: διαχείριση κρίσεων, αναβάθμιση εργασιακού περιβάλλοντος, προστιθέμενη αξία διοικητικού έργου)		
ι) Βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής στοχοθεσίας και συμμετοχής στη στοχοθεσία του Τμήματος ⁴		

¹ Βαθμολογείται κάθε επιμέρους κριτήριο από κάθε αξιολογητή με έναν **ακέραιο** βαθμό

² Το κριτήριο αυτό βαθμολογείται μόνο εφόσον υπάρχουν βραβεύσεις ή τα σχετικά άρθρα, μελέτες ή προτάσεις αξιολογήθηκαν από τη δημόσια διοίκηση, άλλως δεν λαμβάνεται υπόψη κατά την εξαγωγή του μέσου όρου.

³ Στο κριτήριο αυτό αξιολογούνται μόνο οι υπάλληλοι που λόγω των αρμοδιοτήτων τους έρχονται σε επικοινωνία με το κοινό

⁴ Κατά τη βαθμολόγηση του κριτηρίου αυτού **απαιτείται πάντοτε ειδική και τεκμηριωμένη αιτιολογία**. Απαιτείται προ της βαθμολογίας η σύγκληση της Ολομέλειας του Τμήματος για τη συλλογική αξιολόγηση και την ατομική αυτοαξιολόγηση κάθε υπαλλήλου.

8. ΓΝΩΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΕΚΘΕΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	
Ο Αξιολογούμενος (ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ) έλαβα πλήρη γνώση της έκθεσης αξιολόγησης	
Ο Αξιολογούμενος (ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ) έλαβα αντίγραφο της έκθεσης αξιολόγησης	
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:	ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ:

ⁱ Για βαθμολογία κάθε επιμέρους κριτηρίου με βαθμό 90 και πάνω ή μικρότερη του 60 απαιτείται από κάθε αξιολογητή η παράθεση ειδικής αιτιολογίας, η οποία θα βασίζεται σε πραγματικά περιστατικά και αντικειμενικά στοιχεία. **Το κριτήριο ια' βαθμολογείται ανάλογα με το βαθμό ανταπόκρισης του προϊσταμένου στην ατομική στοχοθεσία του, βάσει ειδικής πάντοτε αιτιολογίας**

ⁱⁱ Αν η απόκλιση μεταξύ των δύο (2) αξιολογητών υπερβαίνει τις είκοσι τέσσερις (24) εκατοστιαίες μονάδες, αρμόδια για τη βαθμολόγηση είναι η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης, στην οποία παραπέμπεται υποχρεωτικά η σχετική έκθεση αξιολόγησης.

ⁱⁱⁱ Ο αξιολογούμενος υπάλληλος έχει δικαίωμα να ασκήσει ένσταση ενώπιον της ΕΕΑ, αν ο Μέσος Όρος βαθμολογίας της Έκθεσης είναι μικρότερος του εβδομήντα πέντε (75) ή εφόσον λάβει σε επιμέρους κριτήριο βαθμολογία μικρότερη του 60.

^{iv} Η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης δύναται είτε να οριστικοποιήσει είτε να διορθώσει τη βαθμολογία της έκθεσης αξιολόγησης με παράθεση πλήρους αιτιολογίας.