



ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ &
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

SCHOOL OF ADMINISTRATIVE ECONOMIC &
SOCIAL SCIENCES

Business Administration Dpt

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΤΜΗΜΑ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
«Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων»

Διπλωματική Εργασία

ΘΕΜΑ:

**«Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων στην Τριτοβάθμια
Εκπαίδευση – Μελέτη περίπτωσης του Παντείου
Πανεπιστημίου»**

Αυγέρη Αναστασία, ΑΜ:2201

Παπαγεωργίου Αλέξης, ΑΜ: 2205

Επιβλέπων καθηγητής: Ιωάννης Σαλμών

Συν επιβλέποντες καθηγητές:

Ψαρομήλιγκος Ιωάννης

Πιερράκος Γεώργιος

ΑΘΗΝΑ, ΜΑΡΤΙΟΣ 2024

ΔΗΛΩΣΗ ΑΥΘΕΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Οι κάτωθι υπογεγραμμένοι Αναστασία Αυγέρη του Βασιλείου και Παπαγεωργίου Αλέξης του Σταύρου με αριθμό μητρώου 2201 και 2205 φοιτητές του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών επιστήμων του τμήματος Διοίκησης επιχειρήσεων δηλώνουμε υπεύθυνα ότι: «Είμαστε συγγραφείς αυτής της πτυχιακής/διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχαμε για την προετοιμασία της είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες κάναμε χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνουμε ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από εμάς αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μας, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μας ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μας.

Ο ΔΗΛΩΝ

Η ΔΗΛΟΥΣΑ

Όνοματεπώνυμο: Αυγέρη Αναστασία

Όνοματεπώνυμο: Παπαγεωργίου Αλέξης

Αριθμός Μητρώου:2201

Αριθμός Μητρώου:2205

Υπογραφή:



Υπογραφή:



Μέλη Επιτροπής Εξέτασης

Καθηγητής Ιωάννης Σαλμόν

Καθηγητής Ιωάννης Ψαρομήλιγκος

Καθηγητής Γεώργιος Πιερράκος

Περιεχόμενα	
Περίληψη.....	6
Εισαγωγή.....	9
1^ο Κεφάλαιο: Η έννοια της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων	12
1.1.Ορισμός της έννοιας ΔΑΠ.....	12
1.2. Οι λειτουργίες και η σημασία της ΔΑΠ	18
1.2.1 Προγραμματισμός Ανθρωπίνων Πόρων	18
1.2.2 Προσέλκυση και Επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού	20
1.2.3 Εκπαίδευση Προσωπικού.....	23
1.2.4. Ανταμοιβή Εργαζομένων.....	26
1.2.5. Αξιολόγηση της Απόδοσης	28
1.2.6. Εργασιακές Σχέσεις	31
1.2.7. Υγιεινή και Ασφάλεια Προσωπικού	33
1.3. Οι στόχοι της ΔΑΠ.....	36
1.4 Η εφαρμογή της ΔΑΠ στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση	39
2^ο Κεφάλαιο: Το τμήμα Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων	44
2.1. Η οργάνωση του τμήματος Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων.....	44
2.2. Οι ρόλοι ενός τμήματος Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων.....	46
2.3. Ο Διευθυντής του τμήματος Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων.....	53
3^ο Κεφάλαιο: Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	59
3.1. Ορισμοί Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	59
3.2. Ιστορική αναδρομή Δ.Ο.Π.	60
3.3. Οι Γενικές Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	62
3.4. Στόχοι της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	64
3.5. Η ΔΟΠ στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση.....	66
3.6. Προβλήματα εφαρμογής, προσφορά και λόγοι υιοθέτησης της ΔΟΠ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση.	68
4^ο Κεφάλαιο: Ερευνητικό Μέρος.....	73

Εισαγωγή	73
4.1. Σκοπός της έρευνας- Ερευνητικά ερωτήματα	73
4.2. Το δείγμα.....	74
4.3. Το ερωτηματολόγιο – Μεθοδολογία	75
4.4. Τα αποτελέσματα της έρευνας – Στατιστική επεξεργασία δείγματος.....	76
5^ο Κεφάλαιο: Συμπεράσματα Εργασίας και Προτάσεις Πολιτικής	125
5.1. Συμπεράσματα εργασίας	125
5.2. Προτάσεις πολιτικής.....	130
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	133
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	142

Περίληψη

Απώτερο σκοπό της εργασίας, αποτελεί η ανάλυση της έννοιας της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και η ανάδειξη της σημασίας εφαρμογής της στην λειτουργία ενός οργανισμού και κυρίως στη λειτουργία των διοικητικών υπηρεσιών ενός Ανώτατου Εκπαιδευτικού Ιδρύματος (ΑΕΙ) που στηρίζουν σε μεγάλο βαθμό τις δραστηριότητες της νέας γενιάς επιστημόνων. Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ), είναι μια διοικητική λειτουργία που αναπτύχθηκε στον χώρο της Διοίκησης Επιχειρήσεων την δεκαετία του 1980. Στη σύγχρονη εποχή οι απαιτήσεις για την παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών από τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις έχουν αυξηθεί και έχουν καταστήσει επιβεβλημένη την εφαρμογή καινοτόμων ιδεών. Η ΔΑΠ αποτελείται από επιμέρους λειτουργίες και έχει ως κύριο στόχο να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα του οργανισμού που την υιοθετεί, ώστε αυτός να έχει την δυνατότητα να επιτύχει τους στρατηγικούς στόχους που έχει θέσει και παράλληλα να αποκτήσει πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού. Μια έννοια αλληλένδετη με την έννοια της ΔΑΠ είναι αυτή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ).

Η εφαρμογή της ΔΑΠ στον δημόσιο τομέα αντιμετωπίζει περισσότερα εμπόδια σε σχέση με την εφαρμογή της στις ιδιωτικές επιχειρήσεις λόγω παθογενειών που ταλάνιζαν για χρόνια – και μερικές συνεχίζουν να ταλάνιζουν – την ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Όμως, σταδιακά, το ελληνικό κράτος με νόμους που θεσπίζει εντάσσει όλο και περισσότερο τις πρακτικές της ΔΑΠ στην λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών. Σε όλους τους δημόσιους οργανισμούς έχουν οργανωθεί ειδικά τμήματα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Έχει γίνει πλέον κατανοητό από όλες τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς τόσο στον ιδιωτικό τομέα όσο και στον δημόσιο, ότι δεν είναι το κεφάλαιο ο κύριος λόγος της ανάπτυξής τους, αλλά η διαχείριση των Ανθρωπίνων Πόρων. Ένας οργανισμός ή μια επιχείρηση στις μέρες μας για να παρέχει ποιοτικές υπηρεσίες είναι απαραίτητο να συμβαδίζει με τις τεχνολογικές και κοινωνικοοικονομικές εξελίξεις και να διαθέτει καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό που επιβραβεύεται για την ανθρωπινότητά του και αντλεί ικανοποίηση από την εργασία του.

Ένας δημόσιος οργανισμός στον οποίο εφαρμόζεται σταδιακά η λειτουργία της ΔΑΠ είναι και το Πάντειο Πανεπιστήμιο. Με βάση την έρευνα που διεξήχθη σε

διοικητικούς υπαλλήλους του εν λόγω οργανισμού, καθίσταται προσπάθεια να γίνει φανερός ο βαθμός που οι πρακτικές της ΔΑΠ μπορούν να εφαρμοστούν σε μια δημόσια υπηρεσία.

Λέξεις-κλειδιά: Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, Λειτουργίες ΔΑΠ, Πάντειο Πανεπιστήμιο, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

ABSTRACT

The ultimate purpose of this project is to analyze the concept of Human Resource Management and to highlight the importance of its role in the operation of an organization and more specifically in the operation of the administrative services of a Supreme Educational Institution which largely supports the activities of the scientists of the new generation. The human resource management (HRM) is an administrative function that was developed in the field of business administration in the 1980s. Nowadays, the requirements for the provision of better-quality services by organizations and businesses have increased and have made the implementation of innovative ideas imperative. The HRM consists of individual functions and its main objective is to enhance the effectiveness of the organization which adopts Human Resource Management practices, so that it could achieve the strategic goals it has set and at the same time gain an advantage over the competition. A concept interrelated with the concept of HRM is Total Quality Management.

The application of HRM in the public sector faces more obstacles than its application in the private enterprises due to pathologies that have plagued the Greek public administration for years, and some continue to plague. However, gradually the Greek State, through laws it enacts, increasingly integrates the practices of HRM into the operation of public services. Special human resource management departments have been organized in all public organizations. It has now been understood by all businesses and organizations, both in the private and public sectors, that capital is not the main reason for their growth, but the management of human resources. An organization or a business nowadays, to provide quality services, is necessary to keep up with technological and socio-economic developments and to have qualified human resources that are rewarded for their hard work and derive satisfaction from their job.

A public organization in which the operation of the HRM is gradually being implemented is the Panteion University. Based on the research conducted on administrative employees of the organization in question, an attempt is made to reveal the extent to which HRM practices can be applied in a public service.

Keywords: Human Resource Management, Competitive Advantage, Human Resource Management Functions, Panteion University, Total Quality Management

Εισαγωγή

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) σχετίζεται με την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού και εξασφαλίζει την επίτευξη των στόχων που ο οργανισμός έχει θέσει με την επιλογή σε κάθε περίπτωση των κατάλληλων μέτρων. Με την εφαρμογή της ΔΑΠ γίνονται φανερές οι ανάγκες ενός οργανισμού σε προσωπικό, οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των εργαζομένων, η ικανοποίηση του εργατικού δυναμικού, οι προσπάθειες που εφαρμόζονται για τη διατήρηση μιας υγιούς κουλτούρας εργασίας και συλλήβδην η ανάγκη εφαρμογής συγκεκριμένων πολιτικών και διαδικασιών που πρέπει να ακολουθηθούν, ώστε ένας οργανισμός να βελτιώνεται συνεχώς.

Η ΔΑΠ αποτελεί αδήριτη ανάγκη στις μέρες μας, αφού η σύγχρονη εποχή δημιουργεί απαιτήσεις για παροχή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου και γι' αυτό είναι σημαντικό το ανθρώπινο δυναμικό να είναι καταρτισμένο, να επιμορφώνεται ανά τακτά χρονικά διαστήματα, να ικανοποιείται από τον τρόπο εργασίας του, να νιώθει σημαντικό και να επιβραβεύεται για την προσπάθεια του καθώς και για την οργανωτικότητα / ανθρωπινότητα και την αποτελεσματικότητά του. Έχει γίνει πλέον αντιληπτό ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τον καθοριστικότερο παράγοντα για την οργάνωση, τη λειτουργία και την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού. Οι άνθρωποι αποτελούν το σημαντικότερο κεφάλαιο ενός οργανισμού και δεν θεωρούνται πλέον κόστος για έναν οργανισμό, αλλά τουναντίον η ευκαιρία για να μεγιστοποιήσει τα κέρδη και τα οφέλη του και να ανταποκριθεί στις συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις. Η σύγχρονη ζωή έχει υποστεί ριζικές αλλαγές με την αυξανόμενη παγκοσμιοποίηση και την τεχνολογική εξέλιξη γεγονός που έχει οδηγήσει στην αύξηση του ανταγωνισμού των υπηρεσιών. Στόχος ενός οργανισμού που υιοθετεί τη ΔΑΠ είναι και η απόκτηση πλεονεκτημάτων έναντι του ανταγωνισμού, τα οποία πλεονεκτήματα έχει υποχρέωση να τα διατηρεί και να τα διασφαλίζει, γιατί μόνο με αυτό τον τρόπο μπορεί να εξασφαλιστεί η μακροπρόθεσμη επιβίωση του. Με λίγα λόγια κάθε επιχείρηση και οργανισμός οφείλει να οργανώνει τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που αποτελεί το κλειδί για την εύρυθμη λειτουργία του και την αποτελεσματικότητα των στόχων του.

Φυσικά σε μια εποχή που χαρακτηρίζεται από συνεχόμενες αλλαγές σε όλους τους τομείς της ζωής, η ΔΑΠ είναι απαραίτητο να εφαρμόζεται σε όλες τις δημόσιες υπηρεσίες - και ιδιαίτερα στα ΑΕΙ - καθώς αυτά απαρτίζονται από πολυδαίδαλες διοικητικές υπηρεσίες αλλά και επειδή τα ΑΕΙ έχουν εξέχουσα σημασία στην κοινωνική, πολιτιστική αλλά και κοινωνικοοικονομική εξέλιξη, επομένως επηρεάζουν σημαντικά την καθημερινή ζωή των ανθρώπων και έχουν αντίκτυπο στη διαμόρφωση των μελλοντικών συνθηκών, αφού από αυτά θα αναδειχθούν οι επιστήμονες του μέλλοντος. Έχει διαπιστωθεί ότι η θεσμοθέτηση αλλά κυρίως η εφαρμογή πρακτικών Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων σε δημόσιες διοικητικές υπηρεσίες έχει σταθεί αρωγός στην ποιοτικότερη απασχόληση των εργαζομένων και κατά συνέπεια στην αποτελεσματικότητά τους. Όμως, παρά την πρόοδο που έχει παρατηρηθεί, είναι αλήθεια ότι η έννοια της ΔΑΠ δεν έχει γίνει δεύτερη φύση των υπηρεσιών ενός ΑΕΙ και η εφαρμογή των πρακτικών της στους περισσότερους οργανισμούς είναι ανεπαρκής και πολλές φορές δεν εφαρμόζεται αποτελεσματικά.

Η εργασία ξεκινά από την έννοια της ΔΑΠ, τις λειτουργίες της, τη σημασία της στη σύγχρονη εποχή, καθώς και τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει η εφαρμογή της στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται λόγος για τον τρόπο οργάνωσης ενός τμήματος ΔΑΠ, το σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει σε έναν οργανισμό, αλλά και τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διέπουν το Διευθυντή και τους υπεύθυνους ενός τέτοιου τμήματος. Στο τρίτο κεφάλαιο ασχολούμαστε με την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) και εξετάζουμε τη σημασία της και τους σκοπούς της. Με παραδείγματα και έρευνες από την ποιότητα των διοικητικών υπηρεσιών της ελληνικής δημοσίας διοίκησης (δημόσιες υπηρεσίες, ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα κτλ.) αποδεικνύουμε ότι οι υπηρεσίες μας συνεχίζουν να είναι δομημένες στη βάση αναχρονιστικών τακτικών διαχείρισης, χωρίς να λαμβάνονται υπόψη στρατηγικές εισαγωγής της ΔΟΠ που βασικός τους άξονας είναι η βελτίωση της ποιότητας στη διοίκηση και η επιμόρφωση του προσωπικού για τη βέλτιστη αποτελεσματικότητά του. Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζουμε το δικό μας ερωτηματολόγιο που διανεμήθηκε στους εργαζομένους στις διοικητικές υπηρεσίες του Παντείου Πανεπιστημίου για να αξιολογήσουμε την εφαρμογή των πρακτικών ΔΑΠ στις διοικητικές υπηρεσίες ενός ΑΕΙ. Αναφέρουμε τις ερωτήσεις της έρευνας, το δειγματοληπτικό πλαίσιο, το χρόνο και τον τόπο που διεξήχθη καθώς και τη μέθοδο δειγματοληψίας και συλλογής στοιχείων. Συνεχίζουμε το κεφάλαιο παρουσιάζοντας τα αποτελέσματα της έρευνας

μας. Στο πέμπτο κεφάλαιο ολοκληρώνουμε διατυπώνοντας τα συμπεράσματα μας από την έρευνα που διεξήγαμε και προβαίνουμε σε δικές μας προτάσεις που θα μπορούσαν να βοηθήσουν ώστε να γίνει καλύτερη εφαρμογή της ΔΑΠ στο ανθρώπινο δυναμικό ενός ΑΕΙ και ενδεχόμενα στο σύνολο της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης.

1^ο Κεφάλαιο: Η έννοια της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων

1.1.Ορισμός της έννοιας ΔΑΠ

Στα τέλη της δεκαετίας του 1970 και στις αρχές της δεκαετίας του 1980, λόγω της τεχνολογικής εξέλιξης, της αύξησης παγκοσμίως του ανταγωνισμού των επιχειρήσεων μετά και την εφαρμογή πρακτικών ΔΟΠ (θα γίνει ειδική αναφορά στο 3^ο κεφάλαιο της εργασίας), των εξελίξεων στην επικοινωνία και της ταχύτητας ανταλλαγής πληροφοριών, καθώς και των συνεχών οικονομικών μεταβολών, αναπτύσσονται νέες προσεγγίσεις σχετικά με τον τρόπο οργάνωσης της εργασίας. Έτσι, τη δεκαετία του 1980 αναπτύχθηκε μία νέα προσέγγιση της Διοίκησης Προσωπικού, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ). Η ΔΑΠ αντιμετωπίζει το προσωπικό όχι ως κόστος, αλλά ως «περιουσιακό στοιχείο» στο οποίο η επιχείρηση / οργανισμός πρέπει να επενδύει για να εξελιχθεί.

Η ΔΑΠ αποτελεί μια πολυδιάστατη έννοια, και για το λόγο αυτό έχουν διατυπωθεί διάφοροι ορισμοί της έννοιάς της, χωρίς όμως να υφίσταται ένας κοινά αποδεκτός ορισμός. Ο κάθε επιστήμονας / στοχαστής πρόβαλε με την δική του ορολογία τις προσωπικές του απόψεις στο πολύπλοκο αυτό θέμα. Καθένας από αυτούς τους ορισμούς δίνει έμφαση / εστιάζει σε διαφορετική πλευρά της έννοιας και του περιεχομένου της. Έτσι, μέσα από τους διάφορους ορισμούς αποτυπώνεται η φιλοσοφία και το περιεχόμενο της ΔΑΠ, αλλά και οι κυριότερες λειτουργίες της. Ενδεικτικά αναφέρονται παρακάτω οι πιο διαδεδομένοι ορισμοί για την έννοια της ΔΑΠ:

-«Η ΔΑΠ είναι η προσπάθεια διασφάλισης ότι οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης αξιοποιούνται με τέτοιο τρόπο ώστε ο εργοδότης να αποκομίζει το μέγιστο δυνατό όφελος από τις ικανότητές τους, ενώ ταυτόχρονα οι εργαζόμενοι να αποκομίζουν τόσο υλικά όσο και προσωπικά οφέλη» (Graham, 1978)¹.

¹ Graham H.T. (1978), Human Resources Management, Εκδότης: Macdonald and Evans.

-«Η ΔΑΠ είναι από τη μια ένας τύπος οργανωμένης χρήσης του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά είναι και ενέργειες που έχουν σκοπό να καταστήσουν ικανή την εταιρία να πετύχει τους στόχους της» (Patrick M. Wright, 1998)².

-«Η ΔΑΠ περιλαμβάνει τη διοίκηση των ανθρώπινων δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης, τις πολιτικές και τις πρακτικές που οι επιχειρήσεις οφείλουν να εφαρμόσουν για να είναι αποτελεσματικές, καθώς και τις αλλαγές που οι επιχειρήσεις οφείλουν να αντιληφθούν και να κατανοήσουν για να διατηρήσουν τη βιωσιμότητά τους» (Jackson & Schuler, 2008)³.

-«Η ΔΑΠ αποτελεί ένα καλά σχεδιασμένο σύστημα που αποβλέπει στην αποτελεσματική και αποδοτική χρήση των ανθρώπινων ταλέντων και ικανοτήτων για την επίτευξη των στόχων» (Mathis & Jackson, 2000)⁴.

-«Η ΔΑΠ περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση και προσαρμογή των Ανθρώπινων Πόρων στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων» (Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ., 2016)⁵.

-«Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) ονομάζεται η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν στη διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης ή ενός οργανισμού» (Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ., 2016)⁶.

-«Ως Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) εννοείται ένα σύνολο - σώμα γνώσης (αρχές, αξιώματα) που πρέπει να εφαρμοσθεί και ένα σύνολο διοικητικών ενεργειών, στρατηγικών και λειτουργικών που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση να αποκτήσει, διατηρήσει και αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους, οι οποίοι με την

²Wright M. Patrick (1998), «Introduction: Strategic human resource management research in the 21st century»

³ Jackson S. & Schuler R. (2008), Strategic human resource management, 2nd edition, Εκδόσεις Wiley India Pvt. Limited.

⁴ Mathis, R.L. and Jackson, J.H. (2000) Human Resource Management. South Western Collage Publishing, Ohio.

⁵ Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. (2016), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

⁶ Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. (2016), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

εργασιακή τους απόδοση και την όλη συνεισφορά τους θα δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για αυτήν» (Χυτήρης, 2018)⁷.

Καταλαβαίνουμε, λοιπόν, ότι πρόκειται για πολυδιάστατη έννοια και γι' αυτό είναι δύσκολο να υπάρξει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός. Σε γενικές γραμμές, όμως, είναι φανερό ότι υπάρχουν ορισμένα στοιχεία που περιέχονται σχεδόν σε κάθε ορισμό και φανερώνουν την φιλοσοφία, το περιεχόμενό και τους στόχους της ΔΑΠ. Αναλύοντας τα στοιχεία αυτά, θα καταφέρουμε να προσεγγίσουμε την έννοια της ΔΑΠ.

Αρχικά, με τον όρο διοίκηση δηλώνεται ό,τι αφορά τον τρόπο οργάνωσης, τον έλεγχο και την διαχείριση ενός οργανισμού. Αφού όμως, κάνουμε λόγο για ανθρώπινους πόρους, είναι φανερό ότι η ΔΑΠ μελετά, σχεδιάζει, εφαρμόζει και εποπτεύει τις δραστηριότητες του ανθρώπινου κεφαλαίου μιας επιχείρησης και επομένως δίνεται ιδιαίτερη έμφαση και βαρύτητα στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα για την ανάπτυξή της. Επίσης, σχεδόν σε κάθε ορισμό αναφέρεται η λέξη διασφάλιση ή διατήρηση, γεγονός που φανερώνει ότι η ΔΑΠ επικεντρώνεται στα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα και όχι στα βραχυπρόθεσμα. Ένα άλλο στοιχείο που αποτελεί βάση για την έννοια της ΔΑΠ είναι η απόδοση των εργαζομένων. Για να έχει όφελος η επιχείρηση πρέπει οι εργαζόμενοι να αισθάνονται προσωπική ικανοποίηση, ώστε να μπορεί η επιχείρηση / οργανισμός να εκμεταλλευτεί τις ικανότητές τους ολοκληρωτικά.

Ταυτόχρονα, σε κάθε ορισμό επαναλαμβάνεται η έννοια της αποτελεσματικότητας και της επίτευξης στόχων, γεγονός το οποίο καθιστά φανερό το στόχο των πρακτικών της ΔΑΠ, δηλαδή η επιχείρηση/οργανισμός μέσω της αποδοτικής εργασίας του ανθρώπινου δυναμικού της, να γίνει πιο αποτελεσματική και να επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει. Φυσικά, ένα άλλο στοιχείο είναι οι αλλαγές/ μεταρρυθμίσεις που χρειάζονται σε μια επιχείρηση, που η διοίκηση πρέπει να έχει τη δυνατότητα να τις αντιληφθεί εγκαίρως. Δηλαδή, η διοίκηση πρέπει να είναι διορατική και να βρίσκεται σε θέση να προβλέπει τις αλλαγές που χρειάζονται, πριν δημιουργηθούν τα προβλήματα. Περαιτέρω, είναι μια στρατηγική, ώστε ο οργανισμός να αποκτήσει πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού, δηλαδή ο οργανισμός να έχει

⁷ Χυτήρης Α. (2018), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

την ικανότητα να προσφέρει οφέλη που οι ανταγωνιστές του δεν μπορούν να προσφέρουν και με αυτό τον τρόπο να κάνει την διαφορά και να προσελκύσει περισσότερους πελάτες.

Με το όρο σχεδιασμένο σύστημα, εννοείται, ότι υπάρχει αλληλεπίδραση των ανώτερων ιεραρχικά στη διοίκηση με τους κατώτερους, οι οποίοι αποτελούν ένα σώμα. Είναι, σαν τον παράδειγμα που χρησιμοποιεί ο Αριστοτέλης στο έργο του «Πολιτικά» θέλοντας να αποδείξει ότι είναι προτιμότερο οι πολλοί, δηλαδή το πλήθος, να ασκεί την πολιτική εξουσία. Εκεί, ο Αριστοτέλης παρομοιάζει το πολιτικό σώμα των πολλών με έναν άνθρωπο που έχει πολλά πόδια, χέρια και αισθήσεις και κατά προέκταση είναι πιο ικανός. Καθώς ο καθένας διαθέτει ένα μόριο αρετής και φρόνησης, αν όλοι μαζί οι πολίτες ενώσουν τις δυνάμεις και τις ικανότητές τους, τότε θα ενεργούν σαν ένας άνθρωπος που έχει εξαιρετική αρετή και εξυπνάδα, δηλαδή διαθέτει πολλές σωματικές, ηθικές και πνευματικές ικανότητες. Συγκεκριμένα, στο 1281b 4-7 ο Αριστοτέλης αναφέρει: *«Καθώς είναι πολλοί, ο καθένας διαθέτει κάποια λίγη αρετή και φρόνηση, και έτσι ενωμένοι οι πολλοί παρουσιάζονται σαν ένας άνθρωπος με πολλά πόδια, με πολλά χέρια και με πολλές αισθήσεις και επομένως με ανάλογο ήθος και διάνοια»*⁸. Αυτό ακριβώς έχει ως στόχο και η ΔΑΠ. Θέλει να δημιουργήσει ένα σώμα εργαζομένων που θα εναρμονιστούν οι ποικίλες και διαφορετικές δεξιότητες τους, οι διαφορετικές τους προσωπικότητες και θα συνεργαστούν με εποικοδομητικό τρόπο, ώστε η επιχείρηση να είναι αποτελεσματική. Δηλαδή, οι εργαζόμενοι ως σύνολο να έχουν πολλά χέρια, πολλά πόδια και επομένως να είναι πιο αποτελεσματικοί και ευέλικτοι, αφού θα ενωθούν αρμονικά οι πολλές ξεχωριστές πνευματικές, ηθικές, ψυχικές και σωματικές ικανότητες που ο καθένας διαθέτει. Αν η διοίκηση ενός οργανισμού ή επιχείρησης καταφέρει να οργανώσει και να εναρμονίσει τις διάφορες αρετές και τους διαφορετικούς χαρακτήρες των εργαζομένων, θα έχει δημιουργήσει ένα αποτελεσματικό σύνολο. Με την διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων έχουμε πλήρη αξιοποίηση των ατόμων ενός οργανισμού έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του. Τα διοικητικά στελέχη πετυχαίνουν τους στόχους τους αναθέτοντας επιμέρους καθήκοντα στους άλλους εργαζομένους. Επομένως η ΔΑΠ είναι διαδικασία που αφορά όλα τα διοικητικά στελέχη ενός οργανισμού ανεξαρτήτως επιπέδου.

⁸ Πολιτικά, Αριστοτέλης 1281b 4-7: «πολλῶν γὰρ ὄντων ἕκαστον μόνιον ἔχειν ἀρετῆς καὶ φρονήσεως, καὶ γίνεσθαι συνελθόντων, ὥσπερ ἕνα ἄνθρωπον τὸ πλῆθος, πολὺποδα καὶ πολὺχείρα καὶ πολλὰς ἔχοντ' αἰσθήσεις, οὕτω καὶ περὶ τὰ ἦθη καὶ τὴν διάνοιαν».

Είναι φανερό ότι στην έννοια της ΔΑΠ ενδιαφερόμαστε για τους ανθρώπινους πόρους ή -όπως είναι προτιμότερος και πιο ουσιαστικός όρος⁹- το ανθρώπινο κεφάλαιο μιας επιχείρησης σε 3 επίπεδα:

- 1) πνευματικό/διανοητικό επίπεδο
- 2) συναισθηματικό επίπεδο
- 3) κοινωνικό επίπεδο

Το πνευματικό/διανοητικό επίπεδο αφορά τις γνώσεις, τις δεξιότητες, την τεχνογνωσία, τις καινοτόμες ιδέες, την ευφυΐα, την αντίληψη, τις εμπειρίες, την ικανότητα για μάθηση/εκπαίδευση και όλα τα στοιχεία που καθορίζουν την απόδοση των εργαζομένων, το χρόνο εκτέλεσης μιας εργασίας, την ποιότητα της εργασίας, την αποτελεσματικότητα, την εφαρμογή καινοτόμων ιδεών και γενικότερα την ανθρώπινοτητα τους.

Το συναισθηματικό επίπεδο αφορά τη διάθεση των εργαζομένων για εργασία, τα συναισθήματά τους και την ψυχολογία τους κατά την εκτέλεση της εργασίας, τα οποία καθορίζουν την προσήλωση τους στην εργασία, την οργάνωση, την προθυμία τους και τις αποτελεσματικές επιδόσεις τους.

Το κοινωνικό επίπεδο αφορά τις ανθρώπινες σχέσεις που αναπτύσσουν και τις κοινωνικές ικανότητες που διαθέτουν. Συγκεκριμένα έχει σχέση με την διάθεση για συνεργασία με άλλους ανθρώπους, την αλληλεγγύη που επιδεικνύουν, το σεβασμό στην διαφορετικότητα και στις αποφάσεις των ανωτέρων, την αμοιβαία εμπιστοσύνη που φανερώνουν κατά την αλληλεπίδραση τους με τους συναδέλφους τους καθώς και με τους πελάτες.

Καταλαβαίνουμε από την έννοια της ΔΑΠ ότι η επιχείρηση/οργανισμός παράγει ποιοτική δουλειά εφόσον το ανθρώπινο δυναμικό είναι ικανοποιημένο με την εργασία του σε όλους τους τομείς.

Καθώς έγιναν κατανοητές όλες οι πτυχές της έννοιας της ΔΑΠ, προχωρούμε και εμείς σε μια προσπάθεια διατύπωσης ενός δικού μας ορισμού: *«Η ΔΑΠ είναι ένα σύστημα διοίκησης που σχετίζεται με τις ενέργειες/πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού*

⁹ Παπαλεξανδρή Ν, Μπουραντάς Δ (2016), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

ενός οργανισμού με σκοπό να υφίσταται μακροπρόθεσμη πνευματική, ψυχολογική και κοινωνική ικανοποίηση των εργαζομένων, ώστε η επιχείρηση να καταστεί αποτελεσματική και ευέλικτη και με αυτό τον τρόπο να αποκτήσει πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού».

Αφού αναλύσαμε τον ορισμό της έννοιας της ΔΑΠ, κρίνεται απαραίτητο να αναφέρουμε κάποιες από τις ουσιώδεις διαφορές ανάμεσα στις έννοιες της Διοίκησης Προσωπικού (ΔΠ) και της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ), όπως αποτυπώνονται στην βιβλιογραφία και όπως διαπιστώνουμε από την μελέτη τους. Οι διαφορές που εντοπίζονται αποδεικνύουν ότι υπάρχει διαφορά φιλοσοφίας ανάμεσα στις δύο έννοιες και στην ουσία ότι η ΔΑΠ αποτελεί εξέλιξη της ΔΠ. Αρχικά, η ΔΠ είναι διοικητική διαδικασία που εστιάζει στους εργαζόμενους ενός συγκεκριμένου τμήματος ενώ η ΔΑΠ έχει ευρύτερο πεδίο εφαρμογής καθώς αφορά τον οργανισμό ως σύνολο (σώμα). Ταυτόχρονα, η ΔΠ επικεντρώνεται στην επίλυση των καθημερινών προβλημάτων και δίνει έμφαση στα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα, σε αντίθεση με την ΔΑΠ που επικεντρώνεται στην ευθυγράμμιση της στρατηγικής ενός οργανισμού με τους στόχους που έχουν τεθεί και δίνει έμφαση στην επίτευξη των μακροπρόθεσμων αποτελεσμάτων. Δηλαδή, η ΔΑΠ έχει ως στόχο να διαμορφωθεί σε όλα τα στελέχη της η κουλτούρα των πρακτικών της, ώστε να διασφαλιστεί μακροπρόθεσμα η ποιότητα των υπηρεσιών ή των προϊόντων που διαθέτει.

Παράλληλα, η ΔΠ εντοπίζει τα προβλήματα στο ανθρώπινο δυναμικό αφού δημιουργηθούν, ενώ η εφαρμογή πρακτικών της ΔΑΠ έχει προληπτικό χαρακτήρα, αφού μπορεί να εντοπίσει τα προβλήματα στο ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού πριν αυτά δημιουργηθούν. Μία ακόμη ουσιώδης διαφορά μεταξύ τους είναι η διαφοροποίηση ως προς τους στόχους. Η ΔΠ αποβλέπει στην πρόσληψη, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την παρακίνηση των εργαζομένων. Αντίθετα οι στόχοι στη ΔΑΠ ταυτίζονται με τους στόχους της επιχείρησης και συγκεκριμένα αφορούν την ανταγωνιστικότητα, την απόδοση, την ανάπτυξη, τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την εργασιακή ευελιξία.

1.2. Οι λειτουργίες και η σημασία της ΔΑΠ

Με βάση τους ορισμούς που δόθηκαν, διαπιστώσαμε η ΔΑΠ ότι έχει ευρύ περιεχόμενο. Είναι διοικητική λειτουργία που απαρτίζεται από επιμέρους λειτουργίες που είναι πολλαπλές και πολύ-επίπεδες, αφού καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων και ενεργειών της διοίκησης ενός οργανισμού. Τα άτομα που απαρτίζουν ένα τμήμα ΔΑΠ οφείλουν να προβλέπουν τις ανάγκες του οργανισμού και να σχεδιάζουν και παράλληλα να εφαρμόζουν πρακτικές, ώστε το ανθρώπινο δυναμικό να αναπτύσσεται, να είναι ικανοποιημένο, παραγωγικό και ασφαλές για να βρίσκεται σε θέση να επιτυγχάνει τους στόχους που έχει θέσει ο εκάστοτε οργανισμός. Είναι φανερό, λοιπόν, ότι οι ανθρώπινοι πόροι, αποτελούν έναν από τους πιο σημαντικούς παράγοντες, στους οποίους είναι απαραίτητο να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή, προκειμένου η διοίκηση να καταστεί αποτελεσματική. Για τον λόγο, αυτό άλλωστε, τα άτομα που ασχολούνται με τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού αναπτύσσουν και υλοποιούν ένα ολοκληρωμένο σύστημα ΔΑΠ. Η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού συνδέεται με ορισμένες βασικές λειτουργίες που είναι αλληλένδετες. Στο σημείο αυτό θα γίνει μια συνοπτική ανάλυση των βασικών λειτουργιών της ΔΑΠ.

1.2.1 Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων

Ο Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων είναι μια από τις λειτουργίες της ΔΑΠ με εξέχουσα σημασία για έναν οργανισμό και με κύριο σκοπό να προβλέψει τις ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό, ώστε να τις καλύψει εγκαίρως. Οι ανάγκες αυτές έχουν σχέση τόσο με τον αριθμό των θέσεων εργασίας που χρειάζεται μια επιχείρηση όσο και με τα χαρακτηριστικά και τις ικανότητές που οφείλει να έχει ο κάτοχος κάθε θέσης. Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από τη στρατηγική που θα ακολουθήσει μια επιχείρηση στο σύνολο της, καθώς σύμφωνα με αυτήν θα προσδιοριστούν και οι ανάγκες σε προσωπικό. Επομένως, ο προγραμματισμός των Ανθρώπινων Πόρων θα γίνει σε συνδυασμό με τους στόχους που έχει θέσει ο οργανισμός που πρέπει να τους έχει λάβει υπόψη εκ των προτέρων. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Χυτήρης: «Είναι μια ενέργεια στρατηγικού κυρίως χαρακτήρα που σκοπό έχει την πρόβλεψη αναγκών σε προσωπικό, για την κάλυψη

μελλοντικών θέσεων εργασίας. Ο προγραμματισμός αυτός γίνεται σε επίπεδο ομίλου επιχειρήσεων, επιχείρησης, διευθύνσεων και τμημάτων αυτής, και αφορά τόσο στον αριθμό όσο και στις ειδικότητες. Ο σωστός προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων προϋποθέτει την ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, ώστε να προσδιορισθεί με έναν υψηλό βαθμό ακρίβειας η προσφορά και η ζήτηση εργατικού δυναμικού». ¹⁰

Μέσω του προγραμματισμού των Ανθρώπινων Πόρων ο οργανισμός θα εξασφαλίσει ότι διαθέτει το σωστό αριθμό ανθρώπων με τα κατάλληλα προσόντα στις κατάλληλες θέσεις, δηλαδή τον αριθμό εργαζομένων με τις απαραίτητες δεξιότητες. Θα έχει τη δυνατότητα να γνωρίζει τα πλεονεκτήματα του εργατικού του δυναμικού και να τα διασφαλίζει, αλλά ταυτόχρονα θα γνωρίζει και τις ελλείψεις του, σε ανθρώπινο δυναμικό, ώστε να λάβει τα απαραίτητα μέτρα για να τις καλύψει. Θα περιοριστούν ή και θα μηδενιστούν τα σφάλματα στις προσλήψεις εργαζομένων και με αυτόν τον τρόπο θα μειωθεί το κόστος των προσλήψεων, καθώς ο οργανισμός θα γνωρίζει ακριβώς τις ανάγκες του. «Είναι απαραίτητο να επισημάνουμε ότι η επιλογή του σωστού προσωπικού με ποιοτικούς και ποσοτικούς όρους μπορεί μακροπρόθεσμα να συμβάλει στην ορθολογική κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού και άρα, στη μείωση των λειτουργικών εξόδων της επιχείρησης» (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016) ¹¹. Ουσιαστικά μέσω του προγραμματισμού ο οργανισμός έχει τη δυνατότητα να προβλέπει πιθανές αλλαγές στο ανθρώπινο δυναμικό, πιθανές αποχωρήσεις προσωπικού και με αυτό τον τρόπο να συνεισφέρει στην αναπλήρωση των απαραίτητων εργαζομένων από άλλους.

Στον όρο προσόντα περιλαμβάνονται τόσο τα επαγγελματικά και τα πνευματικά, όσο και τα ψυχικά που απαιτούνται σε κάθε θέση εργασίας ώστε ο οργανισμός να προβεί σε συγκεκριμένες προσλήψεις και να αποκτήσει ανθρώπους με κατάλληλες ικανότητες, γνώσεις, εμπειρία και χαρακτήρα/προσωπικότητα με σκοπό να υλοποιήσει τους μακροπρόθεσμους στόχους του. Είναι φανερό, λοιπόν, ότι μέσω του σωστού προγραμματισμού θα υπάρχει ομαλή λειτουργία του οργανισμού ο οποίος θα βρίσκεται σε θέση να ικανοποιήσει τους στρατηγικούς του στόχους.

¹⁰ Χυτήρης Λ. (2018), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

¹¹ Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. (2016), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Συμπερασματικά, ο Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί μια λειτουργία της ΔΑΠ που διαπιστώνει τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και προγραμματίζει τον τρόπο με τον οποίο θα τις καλύψει. Για να υφίσταται σωστός προγραμματισμός πρέπει να έχει προηγηθεί σωστή ανάλυση και περιγραφή των θέσεων εργασίας, δηλαδή ο οργανισμός να γνωρίζει τα καθήκοντα της θέσης (καθηκοντολόγιο), τις συνθήκες εργασίας, την προϋπηρεσία που απαιτείται, τις δεξιότητες, την εξειδίκευση καθώς και τον χαρακτήρα που οφείλει να έχει ο κάτοχος (ώστε να ταιριάζει στην κουλτούρα του οργανισμού).

1.2.2 Προσέλκυση και Επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού

Η προσέλκυση και επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαδικασία με την οποία η επιχείρηση σε πρώτο στάδιο αναζητά και στη συνέχεια επιλέγει τους εργαζομένους προς πρόσληψη σε κενή θέση που υπάρχει, στηριζόμενη φυσικά στον προγραμματισμό που έχει γίνει για να καλυφθούν συγκεκριμένες ανάγκες. Η προσέλκυση αναφέρεται σε όλες τις διαδικασίες που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση προκειμένου οι κατάλληλοι υποψήφιοι να ενημερωθούν, να ενδιαφερθούν και να πεισθούν να κάνουν αίτηση για μια συγκεκριμένη θέση. Από την άλλη, η επιλογή αναφέρεται σε όλες τις διαδικασίες που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να είναι σίγουρη ότι το άτομο που θα στελεχώσει μια συγκεκριμένη θέση πληροί όλες τις προδιαγραφές και είναι το καταλληλότερο από το σύνολο των υποψηφίων. Και οι δύο διαδικασίες είναι σύνθετες καθώς απαρτίζονται από επιμέρους ενέργειες, αφού πρέπει να αναλυθούν τα απαιτητά προσόντα κάθε θέσης και να αξιολογηθούν οι υποψήφιοι, ώστε να υπάρξει σύζευξη της κενής θέσης εργασίας με τον κατάλληλο εργαζόμενο. Τόσο οι τρόποι προσέλκυσης όσο και οι μέθοδοι επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού αποκλίνουν από οργανισμό σε οργανισμό, αφού λαμβάνονται υπόψη οι διαφορές στη φύση τους, στα χαρακτηριστικά τους και οι διαφορές στους στόχους που κάθε οργανισμός έχει θέσει.

«Υπάρχουν δύο πηγές προσέλκυσης του ανθρώπινου δυναμικού, οι εσωτερικές πηγές και οι εξωτερικές πηγές. Ένας συνδυασμός αυτών των δύο, βοηθά σημαντικά τις επιχειρήσεις να παραμένουν ανταγωνιστικές σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο και

ανταγωνιστικό περιβάλλον»¹². Με τον όρο εσωτερικές πηγές εννοούμε την κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, δηλαδή από το προσωπικό που ήδη εργάζεται στον οργανισμό. Συγκεκριμένα, είτε κάποιο άτομο από το υπάρχον προσωπικό που πληροί όλες τις προδιαγραφές της θέσης μπορεί να μετακινηθεί από την θέση εργασίας που κατείχε στην κενή θέση είτε από το υπάρχον προσωπικό να προταθεί νέος εργαζόμενος για να καλύψει την θέση. Έτσι, ο οργανισμός στρέφεται στους ίδιους τους εργαζομένους του, προκειμένου να καλύψει τις ανάγκες του. Με τον όρο εξωτερικές πηγές εννοούμε την αναζήτηση της κάλυψης των κενών θέσεων εργασίας έξω από την επιχείρηση, δηλαδή με άτομα που δεν έχουν άμεση ή έμμεση σχέση με αυτή. Σε αυτή την περίπτωση πηγές προσέλκυσης είναι το διαδίκτυο, οι αγγελίες, οι εφημερίδες, τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης, τα γραφεία ευρέσεως εργασίας, η Δημόσια Υπηρεσία Απασχόλησης (ΔΥΠΑ), η διοργάνωση ημερών καριέρας κ.α.

Στο σημείο αυτό θα αναφέρουμε τα βασικότερα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των δύο πηγών προσέλκυσης. Αρχικά, με την εσωτερική προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού αυξάνονται οι πιθανότητες για πετυχημένη επιλογή εργαζομένου, καθώς ο οργανισμός γνωρίζει ακριβώς τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις δυνατότητες του ατόμου αλλά και τον ηθικό του χαρακτήρα και με αυτό τον τρόπο γνωρίζει τι μπορεί να πετύχει. Ταυτόχρονα, ενισχύει ηθικά τόσο τον εργαζόμενο που προήχθη σε μια θέση όσο και τους άλλους εργαζομένους που είδαν ότι αυτός προήχθη, αφού έχουν το κίνητρο και ξέρουν ότι αν είναι αποδοτικοί, έχουν την δυνατότητα και οι ίδιοι να προαχθούν. Άρα, αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να αποδίδουν καλύτερα στην εργασία τους και να είναι αφοσιωμένοι τόσο στο αντικείμενο της εργασίας τους όσο και στον οργανισμό. Όμως, το μειονέκτημα της εσωτερικής προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού είναι ότι μπορεί να δημιουργηθούν αντιπαραθέσεις ανάμεσα στους εργαζομένους, αφού κάποιοι μπορεί να θεωρούν ότι αδικήθηκαν και έτσι να μειωθεί το ηθικό τους. Παράλληλα, ίσως ο εργαζόμενος στη νέα του θέση να χρειάζεται χρόνο εκπαίδευσης και έτσι να επηρεάζεται η αποτελεσματικότητα του που όπως αναφέραμε είναι βασικό στοιχείο της ΔΑΠ. Από την άλλη η εξωτερική προσέλκυση μπορεί να επιδράσει θετικά, καθώς ο νέος εργαζόμενος φέρνει νέες ιδέες και νέα κουλτούρα στον οργανισμό, γεγονός που μπορεί

¹² Χυτήρης Λ. (2018), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

να τον βοηθήσει να εξελιχθεί. Περαιτέρω, ο νέος εργαζόμενος έχει μεγαλύτερη εμπειρία στη συγκεκριμένη θέση, αφού έχει εργαστεί ακριβώς στο αντικείμενο της θέσης εργασίας και έτσι δεν χρειάζεται εκπαίδευση και μπορεί να καταστεί άμεσα αποτελεσματικός. Το αρνητικό της εξωτερικής προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού έγκειται στο γεγονός ότι υπάρχουν αυξημένες πιθανότητες ο νέος εργαζόμενος να μην ανταποκριθεί στις προσδοκίες που είχε δημιουργήσει κατά την διαδικασία επιλογής.

Συνεπώς, καταλαβαίνουμε ότι η διαδικασία προσέλκυσης δεν βασίζεται μόνο στις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες του υποψηφίου αλλά είναι απαραίτητο να υπάρχει ομαλή συνεργασία και επικοινωνιακή αλληλεπίδραση του υποψηφίου εργαζομένου με τον οργανισμό και τους εργαζομένους σε αυτόν.

Μετά το στάδιο της προσέλκυσης των υποψηφίων ξεκινά το στάδιο της επιλογής, δηλαδή της μελέτης των αιτήσεων, των βιογραφικών και των απαντήσεων σε ερωτηματολόγια των υποψηφίων. Η διοίκηση του οργανισμού μέσα από το πλήθος των αιτήσεων για την κάλυψη μιας θέσης εργασίας πρέπει να επιλέξει τον υποψήφιο που θεωρείται καταλληλότερος να αναλάβει τη θέση. Η επιλογή, είναι η διαδικασία μέσω της οποίας συγκρίνονται οι ικανότητες των υποψηφίων για μια συγκεκριμένη θέση. Η επιλογή των εργαζομένων περιλαμβάνει την μελέτη του χρόνου προϋπηρεσίας, των προηγούμενων εργασιακών θέσεων και επιχειρήσεων, των δεξιοτήτων και άλλων χαρακτηριστικών που κρίνονται αναγκαία για την πρόσληψη του υποψηφίου. Οι μέθοδοι που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για το σκοπό αυτό είναι ποικίλες. Ενδεικτικά αναφέρονται οι προσωπικές συνεντεύξεις, η επιβεβαίωση των συστάσεων από το υπάρχον προσωπικό ή κάποιον γνωστό, τεστ δεξιοτήτων, ψυχολογικά τεστ κ.α.

Είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι η επιλογή των υποψηφίων πρέπει να γίνεται από εξειδικευμένα στελέχη που έχουν εμπειρία και μπορούν να αντιληφθούν τις ικανότητες που έχει ένας υποψήφιος αλλά και επειδή γνωρίζουν επακριβώς τις δεξιότητες που απαιτεί κάθε θέση εργασίας. Σκοπός της διαδικασίας επιλογής είναι να γίνει αντιληπτό αν οι υποψήφιοι έχουν τα απαραίτητα προσόντα για την θέση εργασίας που αιτούνται ώστε εν τέλει να προχωρήσει ο οργανισμός στην πρόσληψή τους. Με απλά λόγια, «να τοποθετηθούν οι κατάλληλοι άνθρωποι στις σωστές θέσεις εργασίας αλλά και στον οργανισμό που ταιριάζουν».¹³

¹³ Martocchio J.J. & Mondy R.W. (2015), Human Resource Management, Εκδόσεις: Pearson

Επομένως η προσέλκυση και η επιλογή των Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί μια σημαντική λειτουργία για να μηδενιστούν οι πιθανότητες λανθασμένης ή ακατάλληλης πρόσληψης και οι σημαντικότερες συνέπειες που έπονται αυτής, όπως είναι το επιπλέον κόστος και η αναποτελεσματικότητα του οργανισμού.

1.2.3 Εκπαίδευση Προσωπικού

Η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογικής προόδου, η ιλιγγιώδης ταχύτητα με την οποία μεταβάλλονται οι οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες, οι συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις των καταναλωτών και κυρίως ο συνεχώς αυξανόμενος ανταγωνισμός των επιχειρήσεων, καθιστούν αδήριτη ανάγκη για κάθε οργανισμό την συνεχή εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων του, ώστε να βρίσκεται ένα βήμα μπροστά από τους ανταγωνιστές του, να αποκτήσει, δηλαδή, το πολυπόθητο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Εκπαίδευση Προσωπικού είναι η λειτουργία εκείνη της ΔΑΠ, με την οποία ο οργανισμός εκπαιδεύει, καταρτίζει και αναπτύσσει τις ικανότητες των Ανθρωπίνων Πόρων ενός οργανισμού. Περιλαμβάνει διάφορα εργαλεία, οδηγίες και δραστηριότητες που έχουν σχεδιαστεί για τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Είναι μια ευκαιρία για τους εργαζόμενους να αυξήσουν τις γνώσεις τους και να αναβαθμίσουν τις δεξιότητές τους. Η διοίκηση ενός οργανισμού οφείλει να διασφαλίσει ότι οι δεξιότητες και η απόδοση των εργαζομένων ευθυγραμμίζονται με τους στόχους του οργανισμού. Πρόκειται για μια συνεχή διαδικασία που πρέπει να διεξάγεται τακτικά, καθώς οι συνθήκες και οι εξελίξεις στην αγορά μεταβάλλονται διαρκώς. Η διαδικασία της εκπαίδευσης ξεκινά από τη στιγμή που οι εργαζόμενοι εντάσσονται στον οργανισμό και συνεχίζεται για όλο το διάστημα απασχόλησής τους σε αυτόν.

Η εκπαίδευση αποτελεί αρωγό στην προσπάθεια επίλυσης ποικίλων οργανωτικών προβλημάτων που δημιουργούνται σ' έναν οργανισμό. Η αναβάθμιση των δεξιοτήτων των εργαζομένων θα βελτιώσει την αποτελεσματικότητά τους. Την ίδια στιγμή η βελτιωμένη απόδοσή τους θα ενισχύσει την αυτοπεποίθησή τους με αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας. Επίσης, θα είναι σε θέση να

αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις και να προσαρμοστούν γρήγορα στις εξελίξεις που όπως αναφέραμε ακολουθούν ιλιγγιώδη ταχύτητα. Το σημαντικότερο, θα προωθηθεί κουλτούρα εκπαίδευσης στο χώρο εργασίας του οργανισμού και θα ενδυναμώσει τη συνεργασία των εργαζομένων, ενώ θα ενισχυθεί και η εικόνα του οργανισμού στην κοινωνία. Όλα αυτά θα οδηγήσουν με την σειρά τους στην ικανοποίηση των εργαζομένων και στην ισχυρή αφοσίωση τους στον οργανισμό και έτσι θα διατηρηθεί μακροπρόθεσμα το ανθρώπινο δυναμικό ενώ ταυτόχρονα θα μειωθούν οι προθέσεις για αναζήτηση θέσης εργασίας σε άλλο οργανισμό. Ουσιαστικά οι επιχειρήσεις επιλέγουν τη διατήρηση σταθερών σχέσεων και ισχυρών δεσμών με τους εργαζόμενους τους και γι' αυτό προτιμούν να εξελίσσουν τους ήδη υπάρχοντες εργαζόμενους παρά να μπαίνουν στην διαδικασία για πρόσληψη νέων. Άλλωστε, είναι αλήθεια ότι οι εργαζόμενοι που δεσμεύονται να παραμείνουν και να αναπτυχθούν με μία επιχείρηση εξοικονομούν χρήματα από την πρόσληψη των αντικαταστατών. Φυσικά, θα μειωθούν τα λάθη των εργαζομένων και η εργασία θα γίνεται γρηγορότερα και ποιοτικότερα και θα εξοικονομούνται οικονομικοί πόροι για τον οργανισμό. Τέλος, η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού δίνει την ευκαιρία σε κάθε εργαζόμενο να προετοιμαστεί για να ηγηθεί της εταιρείας στο μέλλον. Αυτό δεν είναι μόνο δελεαστικό για τους εργαζόμενους, αλλά βοηθά επίσης στην προετοιμασία για τη μακροβιότητα του οργανισμού. Η ανάπτυξη των ικανοτήτων τους αποτελεί το μέσο για την ανάληψη υψηλότερων θέσεων και την άνοδο τους στην διοικητική ιεραρχία.

Η εκπαίδευση ουσιαστικά απαρτίζεται από τις εξής φάσεις:

1. Διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού πάντα σε συνδυασμό με τους στόχους που έχουν τεθεί. Σε αυτό το βήμα γίνεται εκτίμηση των τομέων που οι εργαζόμενοι πρέπει να εκπαιδευτούν περισσότερο για να καλύψουν κάποιες από τις αδυναμίες τους π.χ. σε οργανωτικά θέματα, έλλειψη γνώσεων. Βεβαίως, μπορεί να υπάρξει και προσωπική επιθυμία των ίδιων των εργαζομένων να εκπαιδευτούν για να εξελιχθούν σε κάποιον τομέα που θεωρούν ότι είναι ανεπαρκείς. Συνήθως, η εκπαίδευση αφορά οργανωτικά θέματα, θέματα διακρίσεων στον χώρο εργασίας, θέματα υγείας και ασφάλειας, βελτίωση επικοινωνιακών δεξιοτήτων, βελτίωση προσόντων, προσαρμογή στις τεχνολογικές εξελίξεις κ.α.

2. Καθορισμός της μεθόδου εκπαίδευσης και η σαφήνεια του στόχου και του περιεχομένου της εκπαίδευσης. Σε αυτό το βήμα, ανάλογα με τον αριθμό και τον τομέα

εκπαίδευσης καθορίζονται οι κατάλληλες μέθοδοι που θα παρέχουν αποτελεσματική εκπαίδευση στους εργαζομένους ενώ παράλληλα καθορίζεται και το περιεχόμενο αλλά και ο στόχος της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Υπάρχουν διάφοροι μέθοδοι εκπαίδευσης του προσωπικού και η Διοίκηση ανάλογα με τους στόχους που επιθυμεί να πετύχει θα προβεί στην κατάλληλη επιλογή. Ενδεικτικά αναφέρονται: εκπαίδευση από έμπειρα στελέχη, εναλλαγή θέσεων μεταξύ των εργαζομένων, επιμορφωτικά σεμινάρια, e-learning κ.α.

3. Η επιλογή των εκπαιδευομένων και των εκπαιδευτών. Οι εκπαιδευόμενοι είναι σημαντικό να έχουν αυξημένες πιθανότητες να παραμείνουν στον οργανισμό. Από την άλλη, οι εκπαιδευτές μπορεί είτε να είναι μέσα από την επιχείρηση (π.χ. ανώτατα στελέχη της επιχείρησης, επικεφαλής τμήματος κ.α.) ή εξωτερικοί συνεργάτες. Απαραίτητο κρίνεται να διαθέτουν κατάρτιση και μεταδοτικότητα.

4. Χώρος και χρόνος εκπαίδευσης. Ο χώρος και χρόνος διεξαγωγής της εκπαίδευσης δεν θα πρέπει να αποτελεί τροχοπέδη στην ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Γι' αυτό δεν θα πρέπει να γίνεται σε ώρες που ο εργαζόμενος είναι εξαντλημένος (π.χ. αμέσως μετά τη λήξη της κανονικής εργασίας), αφού ο εργαζόμενος θα έχει περιορισμένη διάθεση και ικανότητα παρακολούθησης. Ο χώρος μπορεί να είναι ή μέσα στην επιχείρηση, αν υπάρχουν τα κατάλληλα μέσα και οι κατάλληλοι χώροι ή σε εγκαταστάσεις εκτός της επιχείρησης, όμως, σε καμία περίπτωση σε απομακρυσμένες περιοχές που οι εργαζόμενοι θα σπαταλήσουν πολύ χρόνο για την προσέλευσή τους.

5. Αξιολόγηση εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων. Απαραίτητο για κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα είναι να οριστούν κριτήρια για τη μέτρηση επίτευξης στόχων του προγράμματος. Δηλαδή, να γίνει φανερό κατά πόσο και σε τι βαθμό ωφελήθηκαν οι συμμετέχοντες από την εκπαίδευση και να διευκρινιστεί αν πρέπει να υπάρξει αναπροσαρμογή και βελτίωση του προγράμματος με βάση τα αποτελέσματα και τις αδυναμίες που διαπιστώθηκαν από την αξιολόγηση. Τα εργαλεία αξιολόγησης που συνήθως χρησιμοποιούνται είναι ερωτηματολόγια, έλεγχος γνώσεων, συνεντεύξεις, κλπ.

Συμπερασματικά, η εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού αποτελεί σημαντική λειτουργία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, αφού ενισχύει ουσιαστικά

την ανταγωνιστική ικανότητα του ανθρώπινου δυναμικού, μέσω της ανάπτυξης των γνώσεων και των δεξιοτήτων του.

1.2.4. Ανταμοιβή Εργαζομένων

Άλλη μια καθοριστικής σημασίας λειτουργία της ΔΑΠ είναι οι ανταμοιβές των εργαζομένων, οι οποίες επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό αφενός τους υποψήφιους που θα προσελκύσει ο οργανισμός και αφετέρου θα καθορίσουν σε σημαντικό βαθμό την παραμονή των συγκεκριμένων υποψηφίων στην επιχείρηση αλλά και την αποδοτικότητά τους και συλλήβδην τη συνολική επαγγελματική τους συμπεριφορά. Με τον όρο ανταμοιβή εννοούμε «οποιαδήποτε πληρωμή και παροχή στον εκάστοτε εργαζόμενο, με αντάλλαγμα την απασχόληση και συμβολή που έχει ο ίδιος στην υλοποίηση των στόχων της εταιρείας»¹⁴. Επομένως, αφού γίνεται λόγος για «πληρωμές» και «παροχές», αυτό σημαίνει ότι η ανταμοιβή δεν περιλαμβάνει μόνο οικονομικές απολαβές και ενισχύσεις αλλά και παροχές (άυλες και υλικές) ώστε να διευκολυνθεί η εργασία του εργαζομένου και να αναπτρωθεί η ψυχολογία του. Την ευθύνη για τον καθορισμό αυτής της πολιτικής ανταμοιβών και του συστήματος αμοιβής έχει η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων σε συνεργασία με το Οικονομικό Τμήμα της επιχείρησης.

Οι ανταμοιβές διακρίνονται στις παρακάτω κατηγορίες¹⁵:

-Άμεση οικονομική αμοιβή (βασική αμοιβή): οι αποδοχές που λαμβάνει ένα άτομο με τη μορφή ημερομισθίου, μισθού, προμήθειας και μπόνους.

-Έμμεση οικονομική αμοιβή (παροχές σε εργαζομένους): όλες οι οικονομικές ανταμοιβές που δεν περιλαμβάνονται στην άμεση αμοιβή, όπως η άδεια μετ' αποδοχών, οι αναρρωτικές άδειες, οι αργίες, καθώς και η ιατρική ασφάλιση.

-Μη οικονομική αμοιβή: η ικανοποίηση που λαμβάνει ένα άτομο από την εργασία του ή από το ψυχολογικό ή φυσικό περιβάλλον.

¹⁴ Χυτήρης Λ. (2018), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

¹⁵ Martocchio J., «Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού», 2023, Εκδόσεις Τζιόλα.

Στις έμμεσες οικονομικές απολαβές θα μπορούσαμε να προσθέσουμε τις προαγωγές ή τη συμμετοχή στα κέρδη της επιχείρησης. Μάλιστα θεωρούμε – όντας και οι δύο εργαζόμενοι σε μεγάλους οργανισμούς – ότι είναι καλό να επισημάνουμε ότι η «μη οικονομική αμοιβή» είναι η σημαντικότερη ανταμοιβή για έναν εργαζόμενο, καθώς δεν την ξεχνά ποτέ και στις περισσότερες περιπτώσεις δεν έχει κανένα κόστος για την επιχείρηση. Χαρακτηριστικά παραδείγματα «ψυχολογικής αμοιβής» αποτελούν η τοποθέτηση σε νέο ή μεγαλύτερο γραφείο ή χώρο, τα βραβεία, ο απλός έπαινος και η αναγνώριση της επίτευξης των στόχων και της αποτελεσματικής εργασίας, η παραχώρηση αυτοκινήτου για τις μεταφορές του εργαζομένου.

Όπως καταλαβαίνουμε η ανταμοιβή λειτουργεί ως κινητήριος δύναμη, που ωθεί τους εργαζομένους να αυξήσουν την απόδοσή τους και να γίνουν πιο αποτελεσματικοί. Φυσικά, είναι διαπιστωμένο ότι για να παρακινηθεί το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει οι ανταμοιβές των εργαζομένων να συνδέονται άμεσα με την απόδοσή τους, καθώς μόνο σε αυτή την περίπτωση οι εργαζόμενοι θα έχουν υψηλότερες αποδόσεις. Δεν θα πρέπει να συνδέεται όπως γίνεται σε πολλές επιχειρήσεις με την παλαιότητα του εργαζομένου. Θα λέγαμε, μάλιστα, ότι οι ανταμοιβές αποτελούν, ίσως τον σημαντικότερο λόγο που ένας εργαζόμενος αυξάνει την απόδοσή του. Ένας οργανισμός, αφού έχει κάνει τον προγραμματισμό του, έχει επιλέξει τα κατάλληλα άτομα για τις θέσεις εργασίας και τα έχει εκπαιδεύσει και αναπτύξει, τότε θα πρέπει να τους παρέχει όλες τις οικονομικές και ψυχολογικές ανέσεις, για να παραμείνουν και να δεσμευτούν με την επιχείρηση.

Ο καθορισμός της αμοιβής της εργασίας εξαρτάται τόσο από παράγοντες που έχουν σχέση με την ίδια την επιχείρηση, όσο και από παράγοντες από το εξωτερικό περιβάλλον.

Στους εσωτερικούς παράγοντες περιλαμβάνονται:

1. Η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης
2. Οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης
3. Οι απαιτήσεις της θέσης εργασίας
4. Η απόδοση των εργαζομένων
5. Η εμπειρία των εργαζομένων

Στους εξωτερικούς παράγοντες περιλαμβάνονται:

1. Η κυβερνητική πολιτική και οι νομοθετικές ρυθμίσεις
2. Οι επικρατούσες αμοιβές στην αγορά
3. Οι πρακτικές και οι αμοιβές του ανταγωνισμού
4. Οι συνθήκες στην αγορά εργασίας
5. Το κόστος ζωής

1.2.5. Αξιολόγηση της Απόδοσης

Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι μια περιοδική μέτρηση της απόδοσης ενός εργαζόμενου στην εργασία σε συνάρτηση με συγκεκριμένους στόχους που έχουν τεθεί. Συγκεκριμένα, είναι η διαδικασία που φανερώνει αν ο προγραμματισμός, η προσέλκυση και η επιλογή προσωπικού, η εκπαίδευση των εργαζομένων και οι ανταμοιβές που τους παρέχονται εναρμονίζονται με την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης και κυρίως με τη βελτίωση της απόδοσης και την αποτελεσματικότητα. Με βάση τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, αν αυτό κρίνεται αναγκαίο, η διοίκηση θα διαφοροποιήσει τον προγραμματισμό της και θα επαναπροσδιορίσει τις πρακτικές της (την προσέλκυση και επιλογή εργαζομένων, την εκπαίδευση, την πολιτική ανταμοιβών). Επομένως, η αξιολόγηση της απόδοσης συνδέεται με όλες τις λειτουργίες της ΔΑΠ. «Ένα σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να προσαρμόζεται διαρκώς με τις εκάστοτε επιχειρηματικές συνθήκες, καθώς και με τις εξελίξεις των μεθόδων διοίκησης προσωπικού»¹⁶.

Οι αξιολογήσεις απόδοσης έχουν στόχο να ωφελήσουν τόσο τον οργανισμό ως σύνολο όσο και τον ίδιο τον εργαζόμενο. Παρακάτω καταγράφονται τα σπουδαιότερα οφέλη της αξιολόγησης απόδοσης.

- Θα συλλεχθούν απαραίτητες πληροφορίες για την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού και με αυτό τον τρόπο θα διαπιστωθούν τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο οργανισμός αλλά και οι τομείς που έχει πλεονέκτημα, ώστε ο οργανισμός να έχει τη δυνατότητα να σχεδιάσει πρακτικές που θα βελτιώσουν την ποιότητα του.

¹⁶ Μπιτσάνη Ε. (2006), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Ζητήματα και Σύγχρονες Προσεγγίσεις στη Θεωρία της Οργανωσιακής και Διοικητικής Συμπεριφοράς.

- Ο οργανισμός θα έχει τη δυνατότητα να παρακολουθεί την πρόοδό του συνολικά, αλλά και ξεχωριστά την πρόοδο του κάθε εργαζόμενου.
- Θα καλλιεργήσει σε όλους τους συμμετέχοντες του οργανισμού το χαρακτηριστικό της υπευθυνότητας, αφού θα πρέπει να αναλάβουν πρωτοβουλίες και να αυτενεργούν.
- Θα μπορέσει να γίνει ακριβής υπολογισμός του κόστους της παραγωγής του προϊόντος ή της υπηρεσίας.
- Θα υπάρξει υψηλότερη αποτελεσματικότητα του οργανισμού και ως συνέπεια θα παράγει καλύτερα προϊόντα/καλύτερες υπηρεσίες.
- Θα αποσαφηνιστεί η ατομική απόδοση κάθε εργαζομένου αλλά και θα εντοπιστούν οι οργανωτικές και διοικητικές αδυναμίες.
- Θα αποτελέσει ευκαιρία για τους εργαζόμενους να αναπτυχθούν στους ρόλους τους. Δηλαδή, ο κάθε εργαζόμενος θα παρακινηθεί να ενδυναμωθεί και να εξελιχθεί.
- Ο οργανισμός θα προσδιορίσει τους εργαζομένους που συνέβαλαν τα μέγιστα στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού και ταυτόχρονα θα προσδιορίσει εκείνους που πρέπει να βελτιώσουν την απόδοσή τους.
- Θα διαμορφώσει κλίμα εργασιακής δικαιοσύνης και αντικειμενικής μεταχείρισης.
- Θα διαμορφώσει αντικειμενικές και αξιοκρατικές διαδικασίες ανταμοιβών και θα επιτευχθούν αποτελεσματικότερες τοποθετήσεις σε θέσεις εργασίας, βάσει ικανοτήτων και απόδοσης.
- Θα καθορίζει και θα βοηθά στον προγραμματισμό των Ανθρωπίνων Πόρων αφού θα καθοριστούν οι εκπαιδευτικές και αναπτυξιακές ανάγκες του προσωπικού με τελικό στόχο τη βελτίωση της απόδοσης.
- Θα βελτιωθεί το επίπεδο της προσέλευσης και της επιλογής των εργαζομένων και έτσι θα ελαχιστοποιηθούν οι ατέλειες των συστημάτων προσέλευσης και επιλογής υποψηφίων.

Ο κάθε οργανισμός οφείλει να επιλέξει τον κατάλληλο τρόπο αξιολόγησης ο οποίος να εναρμονίζεται με τους στόχους του. Το σύστημα αξιολόγησης δεν φανερώνει μόνο την αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού σε μια δεδομένη περίοδο, αλλά

παράλληλα αποτελεί και τον καθρέφτη των αρχών, της φιλοσοφίας και της γενικότερης νοοτροπίας της διοίκησης που ασκείται στο συγκεκριμένο οργανισμό.

Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι και συστήματα αξιολόγησης. Σημαντικό για μια επιχείρηση είναι να επιλέξει τις κατάλληλες μεθόδους αξιολόγησης και να εκπαιδεύσει τους αξιολογητές της στο τρόπο χρήσης τους. Η αξιολόγηση μπορεί να πραγματοποιηθεί από τον άμεσο προϊστάμενο, από εξωτερικούς συμβούλους, από υφισταμένους, από ομοιόβαθμους, από πελάτες καθώς και από επιτροπές. Ενδεικτικά αναφέρονται οι πιο διαδεδομένοι τρόποι αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων σ' έναν οργανισμό, αλλά και τα διαφορετικά συστήματα.

Μέθοδοι: Μέτρηση βάσει αποτελεσμάτων ή προτύπων απόδοσης, μέτρηση βάσει στόχων, μέτρηση βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων όπως η αφοσίωση εργαζομένου, επαγγελματική συνέπεια, ικανότητα λήψης αποφάσεων (αφηγηματική έκθεση αξιολόγησης, διαγραμματική κλίμακα), μέτρηση μέσω σύγκρισης εργαζομένων (απλή ή εναλλάξ κατάταξη, υποχρεωτική διασπορά), μέτρηση συμπεριφοράς, συνεντεύξεις, έντυπο αξιολόγησης.

Συστήματα:

- Αξιολόγηση από ειδικό: Ο ειδικός από τη ΔΑΠ παίρνει συνέντευξη από τον άμεσο προϊστάμενο για κάθε έναν από τους υφισταμένους του. Έπειτα παραδίδει την αξιολόγηση αυτή στον άμεσο προϊστάμενο για να συμφωνήσει ή να κάνει αλλαγές.

- Αξιολόγηση από προϊστάμενο: ο προϊστάμενος λόγω των καθηκόντων του, έχοντας άμεση γνώση της εργασίας του υπαλλήλου που εποπτεύει, μπορεί να εκφέρει έγκυρη και υπεύθυνη γνώμη για τις ικανότητες και την απόδοση του αξιολογούμενου υπαλλήλου.

-Αξιολόγηση από πελάτες: Η συγκεκριμένη αξιολόγηση αφορά την προσφορά υπηρεσιών. Πραγματοποιείται κυρίως μέσω ερωτηματολογίων ή τηλεφωνικής επικοινωνίας με τους πελάτες. Σε αυτή την αξιολόγηση ελέγχεται κυρίως η συμπεριφορά του εργαζομένου, οι γνώσεις του αντικειμένου της θέσης εργασίας, η ταχύτητα εξυπηρέτησης.

-Η αξιολόγηση 360° είναι ένα διαγνωστικό εργαλείο που χαρακτηρίζεται από τη συλλογή δεδομένων σχετικά με την απόδοση ενός εργαζομένου ως προς τις

συμπεριφορές που επιδεικνύει και το πώς αυτές εκλαμβάνονται από τις διαφορετικές κατηγορίες συναδέλφων (υφισταμένους, διευθυντές-προϊσταμένους, ομοιόβαθμους) αλλά και από πελάτες καθώς επίσης και από το ίδιο το άτομο. Στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιείται μέσω της συμπλήρωσης δομημένων ερωτηματολογίων.

-Ψυχολογική αξιολόγηση: Διενεργείται από ομάδα ειδικών ψυχολόγων και συμβούλων επιχειρήσεων και χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού.

Είναι λογικό, λοιπόν, μέσω της αξιολόγησης απόδοσης των Ανθρώπινων Πόρων ένας οργανισμός να λαμβάνει τακτική και συστηματική ενημέρωση για τις αδυναμίες και τα πλεονεκτήματα του ανθρώπινου δυναμικού του, να ελέγχει την αποτελεσματικότητα και τη σωστή κατεύθυνση του οργανισμού συναρτήσει των στόχων, να διαπιστώνει τη νοοτροπία των εργαζομένων και της διοίκησης, καθώς και το βαθμό ικανοποίησης του προσωπικού του σε κάθε τομέα. Για να αποκτήσει αξιοπιστία και να εφαρμοσθεί αποτελεσματικά η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων πρέπει να σχεδιασθεί και να εφαρμοστεί με σχολαστικότητα ώστε να εξασφαλίσει την ενεργή συμμετοχή όλου του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού.

1.2.6. Εργασιακές Σχέσεις

Ο όρος εργασιακές σχέσεις αφορά τη διαδικασία που καθορίζει τους κανόνες εργασίας και τους τρόπους διευθέτησης των διαφωνιών και των συγκρούσεων που τυχόν δημιουργούνται μεταξύ των στελεχών ενός οργανισμού. Πιο αναλυτικά, με τον όρο εργασιακές σχέσεις, εννοούμε τις σχέσεις που αναπτύσσονται κατά πρώτον μεταξύ των εργαζομένων και κατά δεύτερον μεταξύ εργαζομένων και της ανώτατης διοίκησης που διαμορφώνουν το εργασιακό κλίμα ενός οργανισμού. Η πρώτη περίπτωση αφορά τις ανθρώπινες σχέσεις που δημιουργούνται μέσα στον οργανισμό και είναι άτυπες ενώ η δεύτερη που αφορά τις σχέσεις εργαζομένων και διοίκησης καθορίζεται συνήθως από νόμους και συμβάσεις εργασίας. Επομένως, διαπιστώνουμε ότι υπάρχουν δύο επίπεδα λειτουργίας της πολιτικής εργασιακών σχέσεων.

Ενώ στην πρώτη περίπτωση οι σχέσεις καθορίζονται κυρίως από την προσωπικότητα και την συμπεριφορά των εργαζομένων, στην δεύτερη περίπτωση οι σχέσεις είναι περισσότερο πολύπλοκες, αφού στον καθορισμό τους εμπλέκονται πολλά μέρη. Στην δεύτερη περίπτωση οι εργασιακές σχέσεις διαμορφώνονται με διατάξεις του Εργατικού Δικαίου και προσδιορίζονται από τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας. Η λειτουργία αυτή αφορά τις σχέσεις εργοδοσίας και σωματείου εργαζομένων που πρέπει να είναι ομαλές. Για να επιτευχθεί αυτό, η διοίκηση διαπραγματεύεται τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας και τις εφαρμόζει καθημερινά, προσφέρει εξειδικευμένη γνώση και συμβουλεύει τα στελέχη γραμμής για το χειρισμό των προβλημάτων που προκύπτουν με το προσωπικό, χειρίζεται τα παράπονα του προσωπικού και επιβάλλει πειθαρχία, επιλύει τις συγκρούσεις, χειρίζεται τις απολύσεις, συζητά και ανταλλάσσει απόψεις με το σωματείο και προσπαθεί να κτίσει ένα θετικό κλίμα συνεργασίας. Άρα, η λειτουργία αυτή έχει ως αντικείμενο «τη διαχείριση των σχέσεων με τις ενώσεις των συνδικάτων των εργαζομένων για ζητήματα που αφορούν τις διαπραγματεύσεις και τις συμφωνίες για αμοιβές, παροχές, συνθήκες εργασίας, όρους απασχόλησης, υγιεινή και ασφάλεια κλπ.» (Χυτήρης, 2018)¹⁷.

Είναι φανερό ότι στη διαμόρφωση των εργασιακών σχέσεων αναλαμβάνουν ρόλο τρία μέρη, οι εργαζόμενοι, μέσω του σωματείου εργαζομένων, η ανώτατη διοίκηση και το κράτος. Το κράτος είναι ο ρυθμιστής των σχέσεων αυτών, καθώς μέσω των νόμων καθορίζει το πλαίσιο και προσπαθεί να συνταιριάζει τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις εργοδοτών και εργαζομένων. Με βάση το πλαίσιο που έχει καθοριστεί από το κράτος, η ανώτατη διοίκηση προσδιορίζει τις εργασιακές σχέσεις και αφού γίνει διαπραγμάτευση με τα σωματεία των εργαζομένων, υπογράφονται οι συλλογικές συμβάσεις εργασίας.

Οι σχέσεις και η αλληλεπίδραση που έχουν οι εργαζόμενοι μεταξύ τους αλλά και οι σχέσεις τους με την ανώτατη διοίκηση του οργανισμού είναι αυτές που παίζουν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση των εργασιακών συνθηκών και της ψυχολογίας των εργαζομένων στον χώρο εργασίας, που κατ' επέκταση δημιουργεί το κατάλληλο κλίμα, ώστε ο οργανισμός να είναι αποδοτικός και αποτελεσματικός. Στόχος της

¹⁷Χυτήρης Α. (2018), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

διοίκησης είναι να προλαμβάνονται συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο και εφόσον υπάρξουν, να τις διαχειρίζεται με τέτοιο τρόπο ώστε να μην υπάρχουν αρνητικά αποτελέσματα. Η ΔΑΠ είναι υπεύθυνη για τη διαχείριση των σχέσεων μεταξύ διοίκησης και σωματείων εργαζομένων ενώ ταυτόχρονα έχει την υποχρέωση να ενημερώνει το προσωπικό για τους στόχους, τις στρατηγικές και τις αποφάσεις της διοίκησης. Στόχος λοιπόν της πολιτικής εργασιακών σχέσεων, είναι η ορθή διαχείριση των εργαζομένων και η δημιουργία ομαλού εργασιακού κλίματος, η οποία με τη σειρά της θα βοηθήσει στην ανάπτυξη σχέσεων αλληλεγγύης, εμπιστοσύνης και συνεργασίας με τελικό αποτέλεσμα την ποιοτικότερη και αποτελεσματικότερη απόδοση του οργανισμού.

Οι εργασιακές σχέσεις, λοιπόν, έχουν μεγάλη σημασία καθώς ο κάθε εργαζόμενος πρέπει να συνυπάρξει και να συνεργαστεί με άλλους εργαζόμενους, να υπακούει στις εντολές των προϊσταμένων του αλλά και να αναπτύσσει διαπροσωπικές σχέσεις. Αυτό αποδεικνύει την κρίσιμη σημασία που έχει για έναν οργανισμό η ύπαρξη των κατάλληλων «εργαλείων» διευθέτησης των εργασιακών σχέσεων, καθώς εξαρτάται από αυτά, σε μεγάλο βαθμό, η ικανοποίηση των εργαζομένων και ως εκ τούτου η ομαλή λειτουργία του οργανισμού.

1.2.7. Υγιεινή και Ασφάλεια Προσωπικού

Μια ακόμα λειτουργία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι η πολιτική Υγιεινής και Ασφάλειας (αγγλικά Health & Safety). Η ΔΑΠ πρέπει να μεριμνά για την ασφάλεια των εργαζομένων κατά την εκτέλεση της εργασίας και τη δημιουργία υγιεινών συνθηκών στο εργασιακό περιβάλλον. Είναι η λειτουργία της ΔΑΠ που παραδοσιακά λαμβάνει τη μικρότερη προσοχή – σε σχέση με την προσοχή που λαμβάνουν οι άλλες λειτουργίες της - από την πλειονότητα των διοικούντων ενός οργανισμού, αφού τα μέτρα πρόληψης και προώθησης της ασφάλειας πολλές φορές δεν τηρούνται από τις επιχειρήσεις. Μάλιστα, όπως διαπιστώσαμε, θεωρείται δευτερεύον ζήτημα και από μερικούς μελετητές, ερευνητές και επιστήμονες που ασχολήθηκαν με το θέμα της ΔΑΠ, αφού σε πολλές εργασίες ερευνητών δεν γίνεται ειδική αναφορά. Παρόλα αυτά η υγιεινή και η ασφάλεια σε μια επιχείρηση αποτελούν

βασικά ζητήματα, καθώς η εξασφάλισή τους είναι απαραίτητη για την προστασία της υγείας των εργαζομένων, είτε πρόκειται για τη σωματική υγεία, είτε για την ψυχική.

Στις αρμοδιότητες της ΔΑΠ εντάσσεται η μέριμνα για τον καθορισμό, την εφαρμογή και την επίβλεψη κανόνων υγιεινής και ασφάλειας του οργανισμού αλλά και η μέριμνα για τη μείωση κάθε κινδύνου στην εκτέλεση της εργασίας ή στον εργασιακό χώρο που θα μπορούσε να επηρεάσει την ψυχική και σωματική υγεία των εργαζομένων. Ταυτόχρονα, στις αρμοδιότητες της ΔΑΠ εντάσσεται και η φροντίδα για την εξασφάλιση των συντάξεων, των ασφαλίσεων, της ιατρικής και νοσοκομειακής περίθαλψης των εργαζομένων.

Επομένως η διεύθυνση οφείλει να αναλαμβάνει δράση σχετικά με τα θέματα Υγιεινής και Ασφάλειας. Συγκεκριμένα, να ενημερώνει τους εργαζόμενους για πιθανούς κινδύνους, να σχεδιάζει συγκεκριμένη πολιτική για την προστασία της Υγείας και της Ασφάλειας των εργαζομένων, να εκπαιδεύει το προσωπικό της για την προστασία από ατυχήματα αλλά και την πρόληψη εργατικών ασθενειών, να αξιολογεί και να μελετά την συμπεριφορά των εργαζομένων στα θέματα αυτά και φυσικά να εισηγείται τρόπους και συστήματα που θα βελτιώσουν την ποιότητα του εργασιακού χώρου και την ασφαλέστερη εκτέλεση της εργασίας. Για να γίνει περισσότερο κατανοητό πόσο σημαντικό είναι το θέμα της Υγιεινής και Ασφάλειας των εργαζομένων, να τονίσουμε ότι υπάρχει ειδική νομοθεσία και αρμόδια ελεγκτική υπηρεσία που επιβλέπει την εφαρμογή της νομοθεσίας, η Επιθεώρηση Εργασίας.

Οι κίνδυνοι που ελλοχεύουν στον εργασιακό χώρο είναι ποικίλοι και έχουν σχέση τόσο με την σωματική όσο και με την ψυχική υγεία των εργαζομένων. Ενδεικτικά αναφέρονται: καθαριότητα χώρων, έλλειψη κλιματισμού ή θέρμανσης, εργασιακή πίεση και εργασιακό άγχος, εξουθενωτικό ωράριο, έλλειψη εξόδων κινδύνου, ακατάλληλος εξοπλισμός (π.χ. χαλασμένες και φθαρμένες καρέκλες), ακατάλληλες υποδομές κλπ.

Τα εργατικά ατυχήματα που συμβαίνουν έχουν αντίκτυπο στον οικονομικό τομέα του οργανισμού αλλά και στη ψυχολογία των εργαζομένων. Τα εργατικά ατυχήματα επηρεάζουν όλο το ανθρώπινο δυναμικό άμεσα ή έμμεσα. Φυσικά ο εργαζόμενος που υφίσταται το ατύχημα, αδρανοποιείται και δεν μπορεί να συμμετέχει στη λειτουργία της επιχείρησης. Από την άλλη, η επιχείρηση όχι μόνο πρέπει να αναπληρώσει τον εργαζόμενο με νέα προσωρινή πρόσληψη ή με μετακίνηση ενός

άλλου εργαζόμενου, αλλά ταυτόχρονα οφείλει να αποζημιώσει τον εργαζόμενο και ίσως να της επιβληθεί πρόστιμο για παραβίαση των κανόνων Υγιεινής και Ασφάλειας. Καταλαβαίνουμε, λοιπόν, πόσο μεγάλο είναι το κόστος, αν η διοίκηση δεν επιδειξει ιδιαίτερη επιμέλεια για την υγιεινή και την ασφάλεια του προσωπικού της. Επειδή μέχρι τη δεκαετία του 1990, τα εργατικά ατυχήματα προκαλούσαν μεγάλη οικονομική επιβάρυνση στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς, αυξήθηκε η χρήση εκπαιδευτικών προγραμμάτων Υγιεινής και Ασφάλειας για την πρόληψη αυτών, ιδιαίτερα από δημόσιους οργανισμούς, που είχαν τη οικονομική δυνατότητα για την οργάνωση τέτοιων προγραμμάτων, αλλά και από πολλές ιδιωτικές επιχειρήσεις.

Ταυτόχρονα, με τα εργατικά ατυχήματα άλλα και την έλλειψη κανόνων Υγιεινής και Ασφάλειας, επηρεάζεται και η ψυχολογία των εργαζομένων, οι οποίοι δεν μπορούν να συγκεντρωθούν στην εκτέλεση της εργασίας τους, δεν νιώθουν ικανοποιημένοι με τον χώρο εργασίας ή τον τρόπο εκτέλεσης αυτής με αποτέλεσμα να μην είναι αποδοτικοί και αποτελεσματικοί.

Διαπιστώνουμε, λοιπόν, ότι η Υγιεινή και η Ασφάλεια των εργαζομένων επηρεάζει συνολικά την επιχείρηση και η αμέλεια της μπορεί να έχει επώδυνες συνέπειες τόσο για τους ίδιους τους εργαζομένους όσο για τον οργανισμό ως σύνολο. Ο συχνότερος λόγος που εμποδίζει την εφαρμογή ενός συστήματος Υγιεινής και Ασφάλειας σε έναν οργανισμό είναι το κόστος εφαρμογής του, αφού θα πρέπει αρχικά ο οργανισμός να διαθέτει τις κατάλληλες υλικοτεχνικές υποδομές και στη συνέχεια να οργανώσει προγράμματα εκπαίδευσης και τρόπους αξιολόγησης των εργαζομένων σχετικά με τα θέματα αυτά. Επίσης, σε πολλές περιπτώσεις υπάρχει έλλειψη τεχνογνωσίας και ενημέρωσης για τα συστήματα Υγιεινής και Ασφάλειας. Γι' αυτό παρουσιάζεται το φαινόμενο πολλές επιχειρήσεις και οργανισμοί να μην έχουν ως προτεραιότητά τους την εφαρμογή κανόνων Υγιεινής και Ασφάλειας. Στην σύγχρονη εποχή επιβάλλεται ένας οργανισμός να υιοθετήσει κουλτούρα Υγιεινής και Ασφάλειας και να αποτελεί προτεραιότητα της διοίκησης ενός οργανισμού η λειτουργία και η εφαρμογή μέτρων ασφάλειας ώστε να διατηρεί ένα άρτιο εργασιακό περιβάλλον με ικανοποιημένους εργαζομένους που θα επιθυμούν να διατηρήσουν τη θέση εργασίας τους.

Για την υλοποίησι του πλαισίου κανόνων Υγιεινής και Ασφάλειας προβλέπεται από τη νομοθεσία ειδικά για τους οργανισμούς που απασχολούν μεγάλο

αριθμό εργαζομένων, η παρουσία Ιατρού Εργασίας καθώς και Τεχνικού Ασφαλείας, επιφορτισμένων με αρμοδιότητες εφαρμογής των κανόνων πρόληψης αλλά και αντιμετώπισης των κινδύνων στο εργασιακό περιβάλλον.

Στο Πάντειο Πανεπιστήμιο οι προϋποθέσεις αυτές πληρούνται καθώς υπάρχουν και οι δύο ρόλοι, ήτοι αυτός του Ιατρού Εργασίας αλλά και του Τεχνικού Ασφαλείας.

1.3. Οι στόχοι της ΔΑΠ

Από την ανάλυση του ορισμού και των λειτουργιών της ΔΑΠ έχουν γίνει φανεροί οι στόχοι που μια Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων θέτει. Όπως είδαμε, οι λειτουργίες της ΔΑΠ είναι πολύ-επίπεδες και αλληλένδετες και είναι φυσικό και οι στόχοι να είναι αλληλένδετοι και αλληλοενισχυόμενοι, καθώς η επίτευξη του ενός στόχου προϋποθέτει την επίτευξη ενός άλλου. Έχει γίνει ήδη αναφορά στις προηγούμενες ενότητες σε ορισμένους βασικούς στόχους της ΔΑΠ είτε άμεσα είτε έμμεσα, όμως, κρίνεται ωφέλιμο να τους συνοψίσουμε στο σημείο αυτό, ώστε να υπάρξει καλύτερη κατανόησή τους.

-Εξασφάλιση κατάλληλου εργατικού δυναμικού

Πρωταρχικός στόχος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι να εξασφαλίσει ότι ο οργανισμός διαθέτει ικανούς εργαζομένους που έχουν τις γνώσεις που απαιτούν οι θέσεις εργασίας και ταυτόχρονα διακρίνονται για τον επαγγελματισμό τους, την ευελιξία τους και τον αkéραιο χαρακτήρα τους.

-Συν ανθρώπινο κλίμα

Η ΔΑΠ έχει ως στόχο να ενώσει τις διαφορετικές ικανότητες και προσωπικότητες των εργαζομένων, δημιουργώντας ένα αρμονικό σύνολο που θα συμβάλει στη δημιουργία ομαλού κλίματος μεταξύ των εργαζομένων και θα αναπτύξει σχέσεις εμπιστοσύνης και αλληλεγγύης. Πιο συγκεκριμένα στοχεύει στην αντιμετώπιση και την επίλυση των προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν στο ανθρώπινο δυναμικό και παράλληλα την ανάπτυξη επικοινωνιακών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων.

-Κουλτούρα

Η ΔΑΠ έχει ως στόχο να διαμορφωθεί σε όλους τους εργαζομένους του οργανισμού η κουλτούρα των πρακτικών της, ώστε να διασφαλιστεί μακροπρόθεσμα η ποιότητα των υπηρεσιών ή των προϊόντων που διαθέτει.

-Εργασιακή Ικανοποίηση

Ένας πολύ σημαντικός στόχος είναι και η εξασφάλιση ότι ο οργανισμός διαθέτει ικανοποιημένους εργαζομένους. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι αντλούν ικανοποίηση τόσο από το εργασιακό χώρο και το περιβάλλον που απασχολούνται, όσο και από τη συνεργασία τους με τους άλλους εργαζομένους και την ανώτατη διοίκηση. Φυσικά, η ικανοποίηση του εργαζομένου έχει ως φυσικό επακόλουθο την αύξηση της προθυμίας του και της απόδοσής του στην εργασία.

- Τήρηση Νομικών και Κοινωνικών Υποχρεώσεων

Η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων οφείλει να γνωρίζει την εργατική νομοθεσία που αφορά τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των εργαζόμενων καθώς και τις πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης και τις σχετικές οδηγίες που εκδίδονται για τα εργατικά θέματα. Έτσι, στόχος της διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί η τήρηση όλων των κανόνων και υποχρεώσεων που πηγάζουν από τη ιδιότητα του οργανισμού ως εργοδότη. Συνήθως αφορούν τις αμοιβές των εργαζόμενων, τις ώρες απασχόλησης που ορίζει η σύμβαση εργασίας τους, καθώς και τις διαδικασίες απόλυσης και συνταξιοδότησής τους. Επιπλέον, έχει σχέση και με τους κανόνες Υγιεινής και Ασφάλειας. Η μη συμμόρφωση της επιχείρησης με τη νομοθεσία είναι δυνατό να στοιχίσει υψηλά χρηματικά ποσά σε αυτήν με τη μορφή προστίμων και αποζημιώσεων. Ταυτόχρονα η ΔΑΠ έχει ως στόχο να χρησιμοποιεί τους ανθρώπινους πόρους προς όφελος της κοινωνίας και να συμβάλλει ηθικά και κοινωνικά στις ανάγκες και τις προκλήσεις που προκύπτουν στη σύγχρονη κοινωνία.

-Εφαρμογή καινοτόμων ιδεών / Εκπαίδευση

Στόχο της ΔΑΠ αποτελεί και η συνεχής εξέλιξη του οργανισμού και η προσαρμογή του στα νέα δεδομένα και τις συνθήκες που διαρκώς μεταβάλλονται. Για να το πετύχει αυτό ο οργανισμός, προϋποτίθεται ότι έχει επιλέξει το κατάλληλο

προσωπικό που είναι ευέλικτο και εκπαιδευμένο. Μόνο με αυτό τον τρόπο θα μπορέσει ο οργανισμός να εκπληρώσει τους μακροπρόθεσμους στόχους του.

-Βελτίωση Ποιότητας, Αποδοτικότητας και Παραγωγικότητας

Η ΔΑΠ έχει ως στόχο να συμβάλει στην ποιοτικότερη, αποδοτικότερη και παραγωγικότερη εργασία του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό επιτυγχάνεται με την επένδυση στην εκπαίδευση των εργαζομένων και την προσωπική τους ανάπτυξη, με την ενίσχυση της ψυχολογίας τους, καθώς και με τον σωστό προγραμματισμό των προσλήψεων.

-Δέσμευση του εργατικού δυναμικού

Βασικός στόχος της ΔΑΠ είναι και η διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού για πολλά χρόνια. Για να το πετύχει αυτό οι εργαζόμενοι πρέπει να νιώθουν πλήρεις από όλες τις πτυχές της εργασιακής τους απασχόλησης, όπως τις οικονομικές απολαβές, τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας, την Υγιεινή και Ασφάλεια του εργασιακού περιβάλλοντος, τις εργασιακές σχέσεις κτλ. Το σταθερό ανθρώπινο δυναμικό μειώνει το κόστος των νέων προσλήψεων και ενισχύει τις σχέσεις των εργαζομένων.

-Αύξηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Ο σημαντικότερος, ίσως, στόχος της ΔΑΠ είναι να βοηθήσει τον οργανισμό να επιτύχει την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όντας ένα βήμα μπροστά από τους ανταγωνιστές.

Όταν ο οργανισμός:

-θα έχει διεξάγει αποτελεσματική προσέλκυση και επιλογή των Ανθρώπινων Πόρων του και θα τους έχει αξιοποιήσει καταλλήλως,

-θα έχει αναπτύξει κλίμα αλληλεγγύης ανάμεσα στο ανθρώπινο δυναμικό,

-θα έχει διατηρήσει την πνευματική και ψυχική ικανοποίηση των εργαζόμενων που θα είναι δεσμευμένοι στον οργανισμό,

-και θα έχει εκπαιδεύσει και αναπτύξει τους ανθρώπινους πόρους με την παράλληλη δημιουργία δυνατότητας εφαρμογής καινοτόμων ιδεών, ώστε ο οργανισμός να έχει την ευκαιρία να αντιμετωπίζει τις μεταβολές από το εξωτερικό του περιβάλλον,

- ✓ τότε θα έχει αποκτήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που δεν αντιγράφεται εύκολα.

-Αποτελεσματικότητα – Επίτευξη στόχων

Ο τελικός στόχος και ο λόγος ύπαρξης της ΔΑΠ είναι ο οργανισμός να είναι αποτελεσματικός και να επιτυγχάνει τους στρατηγικούς στόχους που έχει θέσει. Αν η ΔΑΠ δεν εκπληρώνει τους στόχους του οργανισμού, αποδεικνύεται ότι δεν έχουν επιτευχθεί οι προηγούμενοι στόχοι και χρειάζεται επαναπροσδιορισμός των διαδικασιών. «Σε τελική ανάλυση ο λόγος ύπαρξης της ΔΑΠ είναι η αποτελεσματικότερη επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων και η επαρκής αποτελεσματικότητα και επιτυχία του οργανισμού»¹⁸.

1.4 Η εφαρμογή της ΔΑΠ στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση

-Οι παθογένειες της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης

Όπως διαπιστώνεται από την πλειονότητα των ερευνών και της βιβλιογραφίας, για πολλά χρόνια η ελληνική Δημόσια Διοίκηση χαρακτηριζόταν από αναποτελεσματικότητα, χαμηλή παραγωγικότητα και χαμηλή ποιότητα αλλά και γραφειοκρατία. Πολλές παθογένειες στη Δημόσια Διοίκηση αποτελούσαν τροχοπέδη για την αποτελεσματική και ποιοτική λειτουργία της και όξυναν την αγανάκτηση και τη δυσαρέσκεια των πολιτών.

Αρχικά, χαρακτηριστικές ήταν οι προσλήψεις στο Δημόσιο με αδιαφανείς διαδικασίες. Είναι γνωστό ότι οι προσλήψεις και οι προαγωγές γίνονταν με κομματικά κριτήρια και ότι η εκάστοτε κυβέρνηση υποσχόταν στους ψηφοφόρους της θέσεις στο δημόσιο για να τους ικανοποιήσει ή να τους προσελκύσει. Με λίγα λόγια, χρόνιο

¹⁸ Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. (2016), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

πρόβλημα της Δημόσιας Διοίκησης αποτελούσε η διαφθορά και η έλλειψη αξιοκρατίας. Ταυτόχρονα, ήταν συχνό φαινόμενο-που σε κάποιες περιπτώσεις ισχύει έως και σήμερα και ειδικά στις υπηρεσίες ενός Πανεπιστημιακού Ιδρύματος - από τη μία να υπάρχουν ορισμένες υπηρεσίες με υπεράριθμο προσωπικό και από την άλλη υπηρεσίες με σοβαρή έλλειψη προσωπικού που εμπόδιζε την λειτουργία τους. Επίσης, σε πολλές περιπτώσεις στελεχωνόταν μια υπηρεσία με ακατάλληλα άτομα, χωρίς δηλαδή τα απαραίτητα προσόντα, δεξιότητες και γνώσεις που απαιτούνταν για την θέση. Αυτά ήταν δείγματα ότι δεν υπήρχε σωστός προγραμματισμός στις προσλήψεις και στις προαγωγές.

Παράλληλα, ένα πρόβλημα που εμπόδιζε την αποτελεσματικότητα και την ποιοτική εργασία των δημοσίων υπαλλήλων και γενικά την εφαρμογή πρακτικών ΔΑΠ στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση, ήταν η έλλειψη ανταγωνιστικότητας στο δημόσιο τομέα. Κάθε δημόσιος οργανισμός διαθέτει μονοπώλιο στην αγορά εργασίας και έτσι δεν έχει στόχο να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, έναν από τους βασικούς στόχους της ΔΑΠ. Από το γεγονός αυτό διαπιστώνουμε και την δυσκολία εφαρμογής της ΔΑΠ στο δημόσιο τομέα.

Σοβαρό πρόβλημα αποτελούσαν η μονιμότητα του προσωπικού και οι προαγωγές που καθορίζονταν από τα χρόνια προϋπηρεσίας. Οι εργαζόμενοι καθώς ήταν μόνιμοι και δύσκολα μπορούσαν να απολυθούν, δεν είχαν κίνητρα να εξελιχθούν και να επιμορφωθούν. Για τις προαγωγές και την άνοδο στην βαθμολογική και μισθολογική κλίμακα έπαιζαν ρόλο μόνο τα χρόνια προϋπηρεσίας. Επομένως, οι προαγωγές είχαν σχέση με τα χρόνια εργασίας και όχι με την απόδοση των εργαζομένων με αποτέλεσμα οι δημόσιοι υπάλληλοι να επαναπαύονται, να μην εκπαιδεύονται και να μην επιμορφώνονται, αφού δεν είχαν κίνητρο να προοδεύσουν και να αναπτύξουν περαιτέρω δεξιότητες που θα βελτίωναν τον τρόπο εργασίας τους.

Άλλο ένα πρόβλημα που αντιμετώπιζε η Δημόσια Διοίκηση ήταν η ελλιπής εφαρμογή της αξιολόγησης. Ενώ υπήρχαν νόμοι σχετικοί με την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων, οι αντιδράσεις και η δυσπιστία των ίδιων των υπαλλήλων αλλά και της κοινωνίας για τη διαδικασία, η αμφισβήτηση σχετικά με την αντικειμενικότητα των διαδικασιών και των κριτηρίων αξιολόγησης, και ο υπολογισμός του πολιτικού κόστους της εκάστοτε κυβέρνησης, είχαν ως αποτέλεσμα για πολλά χρόνια να μην

διεξάγεται αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων. Δεν υπήρχε, λοιπόν λόγος, ένας παράλληλος να βρει κίνητρο να αποδώσει καλύτερα στην εργασία του.

Σημαντικό είναι να επισημάνουμε, ότι παλαιότερα οι δημόσιοι υπάλληλοι προσλαμβάνονταν για μια συγκεκριμένη θέση και με αυτό τον τρόπο δεν υπήρχε η δυνατότητα κινητικότητας που θα παρείχε ευελιξία στους δημοσίους οργανισμούς.

-Η εφαρμογή της ΔΑΠ στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση

Σιγά σιγά επιτυχημένες πρακτικές που είχαν θετικά αποτελέσματα στον ιδιωτικό τομέα όσον αφορά τη διοίκηση προσωπικού αρχίζουν να εισάγονται και να εφαρμόζονται στη Δημόσια Διοίκηση. Οι κυριότεροι νόμοι που φανερώνουν ότι σταδιακά η ελληνική Δημόσια Διοίκηση υιοθετεί πρακτικές ΔΑΠ είναι οι 3845/2010, 4024/2011, 4354/2015, 4369/2016, 4440/2016, 4622/2019 και 4940/2022 καθώς και το Προεδρικό Διάταγμα 85/2022, γνωστό και ως νέο προσοντολόγιο στο Δημόσιο.

Με τον νόμο 3845/2010 γίνεται φανερή η μεγάλη έλλειψη οργάνωσης και προγραμματισμού που υπήρχε στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση, αφού σε αυτό τον νόμο προβλέπεται για πρώτη φορά η υποχρεωτική απογραφή των δημοσίων υπαλλήλων, ώστε να υπάρχει ακριβής γνώση του αριθμού τους, καθώς και το κόστος αυτών για το δημόσιο. Δημιουργείται κεντρική βάση δεδομένων του ανθρώπινου δυναμικού και με αυτό τον τρόπο το Υπουργείο Εσωτερικών γνωρίζει τον ακριβή αριθμό των δημοσίων υπαλλήλων και έχει την ευχέρεια να διαχειρίζεται καλύτερα το προσωπικό αλλά και να ελέγχει την μισθοδοσία. Με βάση την απογραφή, μπορεί να διεξαχθεί καλύτερος προγραμματισμός στις προσλήψεις και γενικά στη διοίκηση ενός δημόσιου οργανισμού που στις περισσότερες περιπτώσεις αποτελείται από πολυδαίδαλες υπηρεσίες.

Το σημαντικότερο, με το νόμο 2190/1994 ιδρύεται το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ), το οποίο είναι αρμόδιο για τις προσλήψεις στον Δημόσιο Τομέα. Το ΑΣΕΠ προχωρεί σε προσλήψεις δημοσίων υπαλλήλων με διαφανείς διαδικασίες και έτσι καταπολεμάται η διαφθορά που χρόνια λυμαινόταν την Δημόσια Διοίκηση. Τώρα κάθε δημόσιος οργανισμός αποστέλλει αιτήματα στο Υπουργείο Εσωτερικών και ενημερώνει σχετικά με τις κενές θέσεις εργασίας που έχει ανάγκη να καλύψει. Με βάση τις αιτήσεις το ΑΣΕΠ αναλαμβάνει τις διαδικασίες για

την πρόσληψη των υπαλλήλων. Οι προσλήψεις δεν γίνονται πλέον αυθαίρετα και χωρίς συγκεκριμένα κριτήρια. Σύμφωνα μάλιστα με τα άρθρα 3 και 4 του ν.4940/2022 προβλέπεται ενιαίο πλαίσιο δεξιοτήτων για την επιλογή προσωπικού. Βέβαια, στον δημόσιο τομέα είναι δύσκολο να εφαρμοστούν οι διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού που εφαρμόζονται στον ιδιωτικό τομέα. Η προσέλκυση των υποψηφίων γίνεται μόνο μέσω των προκηρύξεων του ΑΣΕΠ και η επιλογή τους ακολουθεί συγκεκριμένες διαδικασίες. Δηλαδή, οι προσλήψεις γίνονται βάσει νόμου και η διοίκηση πρέπει να συμμορφώνεται με την ισχύουσα νομοθεσία. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μην υπάρχει δυνατότητα ευελιξίας στο Δημόσιο. Μάλιστα οι προσλήψεις γίνονται ελέγχοντας μόνο τα τυπικά προσόντα ενός υποψηφίου (π.χ. πτυχία, προϋπηρεσία, σπουδές) χωρίς να λαμβάνονται υπόψη τα ουσιαστικά κριτήρια, όπως ο επαγγελματισμός (π.χ. ζήλος για εργασία, εκπαιδευτικές ικανότητες), τα πνευματικά (π.χ. επινοητικότητα, εφαρμογή καινοτομιών, αντίληψη), τα σωματικά και διοικητικά (π.χ. δυνατότητα συνεργασίας, οργανωτικότητα) , προσόντα που τυχόν διαθέτουν οι υποψήφιοι.

Περαιτέρω, η εφαρμογή της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων φανερώνει την υιοθέτηση πρακτικών ΔΑΠ στη Δημόσια Διοίκηση. Σήμερα η διαδικασία της αξιολόγησης αναφέρεται σε όλους τους νόμους που αφορούν τα κίνητρα των δημοσίων υπαλλήλων και πλέον υπάρχει άμεση σύνδεση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης με την βαθμολογική εξέλιξή τους. Ταυτόχρονα, η αξιολόγηση συνδέεται και με την επίτευξη στόχων, αφού οι υπάλληλοι των δημοσίων οργανισμών που κατορθώνουν να παράγουν σε μεγάλο βαθμό το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα, τους χορηγείται Κίνητρο Επίτευξης Στόχων (Κ.Ε.Σ.).

Με το άρθρο 5 του νόμου 4440/2016 ιδρύεται Κεντρική Επιτροπή Κινητικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών, η οποία αξιολογεί τα αιτήματα των φορέων για την κάλυψη κενών οργανικών θέσεων με μετάταξη, καθώς και την αναγκαιότητα διενέργειας αποσπάσεων λόγω σοβαρών και επείγουσών υπηρεσιακών αναγκών. Επίσης, φροντίζει για την ανακατανομή του προσωπικού σε υπηρεσίες του Δημοσίου μετά από αναδιάρθρωση υπηρεσιών, συγχώνευση φορέων ή μεταβολή του ιδιοκτησιακού καθεστώτος των φορέων και εν γένει για ζητήματα σχετικά με την πολιτική κινητικότητας και τη στελέχωση του Δημοσίου. Με την πρόβλεψη κινητικότητας των δημοσίων υπαλλήλων, η Δημόσια Διοίκηση γίνεται ευέλικτη και

παράλληλα ικανοποιεί ψυχολογικά τους υπαλλήλους που πλέον αισθάνονται σημαντικοί.

Επιπρόσθετα, πλέον υπάρχουν κίνητρα για τους υπαλλήλους του δημόσιου τομέα να εκπαιδεύονται και να εξελίσσονται συνεχώς, αφού πλέον σημαντικό ρόλο για την βαθμολογική εξέλιξη ενός δημοσίου υπαλλήλου διαδραματίζουν τόσο η παρακολούθηση επιμορφωτικών σεμιναρίων όσο και τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μέσω των οποίων λαμβάνονται μόρια. Η βαθμολογική εξέλιξη ωθεί τους δημόσιους υπαλλήλους να εκπαιδεύονται συνεχώς, γεγονός που με τη σειρά του οδηγεί στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και τη βελτίωση της λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών. Μπορεί οι δημόσιοι οργανισμοί, όπως αναφέραμε προηγουμένως να μην έχουν ως άμεσο στόχο την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όμως, ο κάθε δημόσιος υπάλληλος ξεχωριστά επιδιώκει να έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων υπαλλήλων, ώστε να εξελιχθεί βαθμολογικά στην υπηρεσία του και όπως είναι λογικό, έστω και έμμεσα ο οργανισμός να αποκτά πλεονέκτημα από τον ανταγωνισμό μεταξύ των υπαλλήλων.

Συμπεραίνουμε, λοιπόν, ότι υπάρχουν πολλά θετικά αποτελέσματα από την χρήση της ΔΑΠ στο δημόσιο τομέα και οι πρακτικές της είναι ανάγκη να προσεγγιστούν ολιστικά. Με την υιοθέτηση των πρακτικών ΔΑΠ, η Δημόσια Διοίκηση θα έχει τον κατάλληλο αριθμό υπαλλήλων με τις απαραίτητες ικανότητες σε κάθε θέση, χωρίς να επιβαρύνεται οικονομικά το ελληνικό κράτος. Ταυτόχρονα, οι δημόσιοι υπάλληλοι θα αισθάνονται ικανοποίηση από την εργασία τους και το σημαντικότερο η Δημόσια Διοίκηση θα είναι αποτελεσματική και θα παρέχει στους πολίτες ποιοτικές υπηρεσίες. Η ελληνική Δημόσια Διοίκηση έχει κάνει βήματα προόδου, όμως, είναι αλήθεια ότι οι στρατηγικές πρακτικές της ΔΑΠ δεν έχουν γίνει ακόμα δεύτερη φύση των υπαλλήλων της, δηλαδή δεν έχει διαμορφωθεί σε όλους τους δημοσίους οργανισμούς η κουλτούρα των πρακτικών της.

2^ο Κεφάλαιο: Το τμήμα Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων

2.1. Η οργάνωση του τμήματος Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων

Για χρόνια κυριαρχούσε η άποψη ότι η έλλειψη κεφαλαίου ήταν ο κυριότερος παράγοντας που αποτελούσε τροχοπέδη στην ανάπτυξη μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Όμως, σήμερα, οι περισσότεροι θεωρούν αυτήν την άποψη παρωχημένη και αντιθέτως επικρατούσα άποψη είναι ότι τροχοπέδη για την ανάπτυξη ενός οργανισμού αποτελεί η αδυναμία του αρχικά να προσελκύσει και εν συνεχεία να διατηρήσει καλούς και κατάλληλους εργαζόμενους. Γι' αυτό πολλές επιχειρήσεις και οργανισμοί επιλέγουν την εφαρμογή των πρακτικών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (που αναφέρθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο) με την οργάνωση ενός αντίστοιχου τμήματος.

Για να κατανοήσουμε τον τρόπο με τον οποίο οργανώνεται ένα τμήμα Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων είναι σημαντικό να υπενθυμίσουμε επιγραμματικά τις λειτουργίες που ένα τμήμα ΔΑΠ αναλαμβάνει:

- 1) προγραμματισμός Ανθρωπίνων Πόρων,
- 2) προσέλκυση και επιλογή ανθρώπινου δυναμικού,
- 3) εκπαίδευση προσωπικού,
- 4) αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων,
- 5) επιλογή συστημάτων ανταμοιβής εργαζομένων,
- 6) ρύθμιση εργασιακών σχέσεων,
- 7) υγιεινή και ασφάλεια προσωπικού.

Στους μικρούς οργανισμούς, οι υπεύθυνοι να διοικούν το προσωπικό επωμίζονται όλες αυτές τις λειτουργίες χωρίς καμία βοήθεια. Όταν, όμως, ο οργανισμός αναπτύσσεται και μεγαλώνει, οι υπεύθυνοι χρειάζονται βοήθεια στην εκτέλεση όλων αυτών των λειτουργιών, και θέλουν άτομα δίπλα τους με εξειδικευμένες γνώσεις. Σταδιακά δημιουργείται ένα αυτόνομο τμήμα μέσα στον

οργανισμό, το τμήμα Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων με τον δικό του Διευθυντή και τους απαραίτητους υπευθύνους και βοηθούς.

Ο τρόπος οργάνωσης ενός τμήματος Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων εξαρτάται κυρίως από το μέγεθος του εργατικού δυναμικού του οργανισμού, από την δυνατότητα και το βαθμό εμπλοκής των στελεχών γραμμής στη λήψη των αποφάσεων αλλά και από το περιβάλλον - κουλτούρα του οργανισμού. Σε κάποιες περιπτώσεις επηρεάζεται και από το αντικείμενο εργασίας του οργανισμού, καθώς και από τις πηγές χρηματοδότησης. «Στελέχη γραμμής ονομάζονται τα στελέχη διαφόρων ειδικοτήτων που έχουν άμεση ευθύνη για τη δημιουργία συγκεκριμένων προϊόντων ή υπηρεσιών».¹⁹ Τα στελέχη γραμμής λοιπόν έχουν την ευθύνη για συγκεκριμένες δραστηριότητες της επιχείρησης ή του οργανισμού και συνήθως έχουν τον Γενικό Διευθυντή ως προϊστάμενο και ταυτόχρονα έχουν ως υφισταμένους το ανθρώπινο δυναμικό για το οποίο είναι υπεύθυνοι. Σε οργανισμούς ή επιχειρήσεις με μικρό αριθμό εργαζομένων τα γραμμικά στελέχη ασχολούνται και με θέματα του προσωπικού. Όμως, δε συμβαίνει το ίδιο με τις μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμούς που τα γραμμικά στελέχη δεν προλαβαίνουν να ασχοληθούν με τα θέματα αυτά, καθώς έχουν άλλες υποχρεώσεις που πρέπει να φέρουν σε πέρας και δεν έχουν χρόνο, πρώτον, να καταπιαστούν με θέματα που αφορούν το προσωπικό και δεύτερον να εξειδικευτούν στα θέματα αυτά, όπως για παράδειγμα να έχουν νομικές γνώσεις ή να παρακολουθούν τις εξελίξεις στην αγορά εργασίας. Σε αυτή την περίπτωση «τα γραμμικά στελέχη λοιπόν έχουν ανάγκη την υποστήριξη ειδικών, που θα τους βοηθούν στην αποτελεσματικότερη διοίκηση των Ανθρωπίνων Πόρων. Το έργο αυτό, στις σωστά οργανωμένες και διοικούμενες επιχειρήσεις, αναλαμβάνει η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων ή Διεύθυνση Προσωπικού».²⁰

Συνήθως σε μικρούς και μεσαίους οργανισμούς, δηλαδή σε οργανισμούς που απασχολούνται από 2 έως 150 υπάλληλοι δεν υπάρχει αυτόνομο τμήμα ΔΑΠ. Στους πολύ μικρούς οργανισμούς την διαχείριση του προσωπικού αναλαμβάνει ή ο ίδιος ο ιδιοκτήτης ή ο Γενικός Διευθυντής ή όπως αναφέραμε προηγουμένως τα γραμμικά στελέχη. Σε οργανισμούς με 90 έως 150 υπαλλήλους συνήθως το τμήμα Διοίκησης

¹⁹ Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. (2016), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

²⁰ Χυτήρης Λ. (2018), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

Ανθρωπίνων Πόρων είναι ενταγμένο στη Διεύθυνση Προσωπικού και υπάρχει ένας υπεύθυνος για την εφαρμογή των πρακτικών της ΔΑΠ.

Σε οργανισμούς που οι υπάλληλοι ξεπερνούν τους 150, συνήθως υφίσταται αυτόνομο τμήμα ΔΑΠ. «Καθώς μια επιχείρηση μεγαλώνει, το στέλεχος που διαχειριζόταν τα θέματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, αποκτά βοηθούς που αναλαμβάνουν μέρος των καθηκόντων. Οι επιχειρήσεις με πάνω από 100 ή 150 υπαλλήλους συνήθως οργανώνουν αυτόνομο τμήμα ΔΑΠ, με ένα στέλεχος ΔΑΠ και έναν γραμματέα ή βοηθητικό στέλεχος».²¹

«Από έρευνες έχει διαπιστωθεί πως το μέγεθος, σε αριθμό απασχολούμενων της υπηρεσίας Ανθρωπίνων Πόρων είναι, συνήθως, μια αναλογία 1/100. Δηλαδή για κάθε εκατό εργαζομένους αναλογεί ένα στέλεχος της ΔΑΠ».²²

Σε πολύ μεγάλες επιχειρήσεις, δηλαδή για επιχειρήσεις που ξεπερνούν τους 250 υπαλλήλους συνήθως το τμήμα ΔΑΠ έχει έναν Διευθυντή και διαφορετικούς υπευθύνους για κάθε λειτουργία της ΔΑΠ. Δηλαδή, υπάρχει ο Διευθυντής του τμήματος που συντονίζει τις εργασίες όλου του τμήματος και δίπλα σε αυτόν ένας υπεύθυνος για τον προγραμματισμό, ένας υπεύθυνος για τις προσλήψεις, ένας υπεύθυνος για την εκπαίδευση, ένας υπεύθυνος για την αξιολόγηση, ένας υπεύθυνος για τις αμοιβές και τη μισθοδοσία, ένας υπεύθυνος για τις εργασιακές σχέσεις και ένας υπεύθυνος για την υγιεινή και την ασφάλεια. Φυσικά, ανάλογα με τον αριθμό των εργαζομένων του οργανισμού αλλά και τις οικονομικές δυνατότητές του, μπορεί ένας υπεύθυνος να αναλαμβάνει ταυτοχρόνως δύο ή και τρεις λειτουργίες ΔΑΠ.

2.2. Οι ρόλοι ενός τμήματος Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων

Όπως έχει γίνει κατανοητό ο ρόλος ενός τμήματος ΔΑΠ είναι πολύπλευρος και έχει μεγάλη σημασία για την επιβίωση μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού και αυτό γίνεται ιδιαίτερα αντιληπτό όσο οι επιχειρήσεις μεγαλώνουν/αναπτύσσονται και απασχολούν περισσότερους εργαζόμενους. Βασικός ρόλος ενός τμήματος ΔΑΠ είναι να συνδέσει τη στρατηγική ενός οργανισμού ή επιχείρησης με την διοίκηση των

²¹ Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. (2016), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

²² Χυτήρης Λ. (2018), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

ανθρώπων που εργάζονται σε αυτόν. Με απλά λόγια να τοποθετήσει τα κατάλληλα άτομα που διαθέτουν τα απαραίτητα προσόντα στην θέση που θα βοηθήσουν τον οργανισμό να επιτύχει τους στρατηγικούς στόχους που έχει θέσει και με αυτό τον τρόπο να αποκτήσει πλεονεκτήματα έναντι του ανταγωνισμού. Επομένως, είναι απαραίτητο το τμήμα ΔΑΠ να συμμετέχει στο Διοικητικό Συμβούλιο ενός οργανισμού, αφού στο Διοικητικό Συμβούλιο καθορίζεται και διαμορφώνεται η στρατηγική του εκάστοτε οργανισμού. Πρέπει να υπάρχει άμεση σύνδεση της στρατηγικής ενός οργανισμού με τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων καθώς μόνο σε αυτή την περίπτωση ο οργανισμός θα γίνει αποτελεσματικότερος και θα κατέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ένας άλλος σημαντικός ρόλος που αναλαμβάνει ένα τμήμα ΔΑΠ, ιδιαίτερα την σημερινή εποχή, είναι η εξασφάλιση της ενσωμάτωσης στις λειτουργίες του οργανισμού των ψηφιακών τεχνολογιών, ώστε ο να ανταποκρίνεται διαρκώς στις εξελίξεις της αγοράς εργασίας αλλά και για να προσελκύει και να διατηρεί ικανοποιημένους πελάτες. Για να επιτευχθεί αυτός ο ψηφιακός μετασχηματισμός εκτός από το γεγονός ότι πρέπει να υπάρχουν οικονομικοί πόροι για τον τεχνολογικό εξοπλισμό (το θέμα, όμως, αυτό σχετίζεται με την χρηματοδότηση του οργανισμού και δεν αποτελεί αντικείμενο της ΔΑΠ), το τμήμα ΔΑΠ οφείλει να οργανώνει σεμινάρια και προγράμματα εκπαίδευσης ώστε το ανθρώπινο δυναμικό να είναι ενημερωμένο και προετοιμασμένο κατάλληλα για τις εξελίξεις στην τεχνολογία. Με αυτό τον τρόπο είναι δυνατό ο οργανισμός να υιοθετήσει καινοτόμες ιδέες. Είναι άλλωστε γνωστό, ότι οι πιο επικερδείς και φημισμένες επιχειρήσεις παγκοσμίως οφείλουν τα κέρδη τους και την φήμη τους στο γεγονός ότι προσαρμόζονται ταχέως στις τεχνολογικές εξελίξεις. Αυτή η γρήγορη προσαρμογή στις εξελίξεις οδηγεί στην ικανοποίηση τόσο των πελατών, καθώς καλύπτονται οι συνεχώς αυξανόμενες ανάγκες τους όσο και των ίδιων των εργαζομένων που νιώθουν σημαντικοί καθώς διαθέτουν περισσότερες γνώσεις και καθίσταται αποτελεσματικότερη και ταχύτερη η εργασία τους.

Παράλληλα, ένα τμήμα ΔΑΠ είναι υπεύθυνο για την επιλογή του συστήματος ανταμοιβών των εργαζομένων. Το τμήμα ΔΑΠ πρέπει αρχικά να εντοπίσει και στη συνέχεια να υιοθετήσει τις ανταμοιβές που θα δώσουν κίνητρο στους εργαζομένους να γίνουν πιο δημιουργικοί, πιο αποδοτικοί και εν συνεχεία πιο αποτελεσματικοί. Καταλαβαίνουμε, λοιπόν, ότι το τμήμα ΔΑΠ πρέπει να αναπτύξει κατηγορίες ανταμοιβών για τους εργαζομένους με σκοπό να αναπτύξουν στο μέγιστο βαθμό τις δυνατότητές τους. Όπως, αναφέραμε και στο προηγούμενο κεφάλαιο τα κίνητρα δεν

είναι μόνο υλικά –άλλωστε η απόλαυση των οικονομικών κινήτρων είναι προσωρινή – αλλά κυρίως πνευματικά και ψυχολογικά. Το σύστημα αμοιβών που θα υιοθετήσει το τμήμα ΔΑΠ θα αποτελέσει το έναυσμα ώστε οι εργαζόμενοι να ενθαρρυνθούν να εκπαιδεύονται και να εξελίσσονται, ενώ ταυτόχρονα θα αποτελεί και καθοριστικό παράγοντα όχι μόνο για την απόδοση και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων αλλά κυρίως για την καλή ψυχολογική τους κατάσταση. Είναι κοινή αλήθεια ότι, αν διατηρείς ικανοποιημένους εργαζόμενους είναι σίγουρο ότι αυτοί θα γίνουν πιο αποδοτικοί και ταυτόχρονα πιο αποτελεσματικοί. Το μεγαλύτερο κέρδος, όμως, θα είναι ότι οι εργαζόμενοι θα δεσμευτούν με τον οργανισμό. Δηλαδή, θα κάνουν τα πάντα για να διατηρήσουν την θέση τους και να μείνουν χρόνια σε αυτόν χωρίς να νιώθουν την ανάγκη να μεταφερθούν σε άλλη θέση εργασίας ή να προσληφθούν από ανταγωνιστικό οργανισμό. Φυσικά, ο καθορισμός από το τμήμα ΔΑΠ του συστήματος ανταμοιβών και κινήτρων που πρέπει να εντάξει στον οργανισμό οφείλει να γίνει σε συνάρτηση με τον προϋπολογισμό του, δηλαδή σε συνεργασία με την Διεύθυνση Οικονομικών ή το λογιστήριό του.

Ένα τμήμα ΔΑΠ αναλαμβάνει και τον προγραμματισμό των Ανθρώπινων Πόρων, δηλαδή να σχεδιάσει τον τρόπο που θα κατανεμηθεί το προσωπικό στις διευθύνσεις και τα τμήματα του οργανισμού. Αναγκαία προϋπόθεση για να γίνει σωστός προγραμματισμός είναι η αгаστή συνεργασία των στελεχών της ΔΑΠ με τις υπόλοιπες διευθύνσεις και τμήματα του οργανισμού. Το τμήμα ΔΑΠ θα πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζει ποιες δυνατότητες έχει σε ανθρώπινο δυναμικό κάθε τμήμα ή διεύθυνση αλλά ταυτόχρονα να προβλέπει και ποιες ανάγκες είναι δυνατόν να δημιουργηθούν μελλοντικά. Δηλαδή, έχει την ευθύνη να γνωρίζει τον αριθμό και τις ικανότητες των εργαζομένων που διαθέτει ο οργανισμός καθώς και τις ελλείψεις προσωπικού που υπάρχουν σε κάθε τμήμα. Ταυτόχρονα, θα πρέπει να υπάρχει γνώση για τις πιθανές αποχωρήσεις, τις συνταξιοδοτήσεις και τις προαγωγές, ώστε να υπάρξει αναπλήρωση των εργαζομένων με τα συγκεκριμένα προσόντα που χρειάζεται η θέση που θα μείνει κενή. Όμως, για να μπορέσει να προβλέψει τις αλλαγές που θα χρειαστεί ο οργανισμός σε ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει οι υπεύθυνοι της ΔΑΠ να παρακολουθούν και να είναι ενημερωμένοι για τις οικονομικές, κοινωνικές και τεχνολογικές εξελίξεις. Να εξετάζεται και να μελετάται η κατάσταση που επικρατεί στην αγορά εργασίας, ώστε να σχεδιαστεί αναλόγως ο προγραμματισμός. Επομένως, ένα τμήμα ΔΑΠ είναι αναγκαίο να έχει γνώση των οικονομικών δυνατοτήτων και των

εξόδων μισθοδοσίας του οργανισμού για να προχωρήσει στον σωστό προγραμματισμό. Αφού λάβει υπόψη του όλες αυτές τις παραμέτρους μπορεί να διαμορφώσει σχέδιο ώστε τα τμήματα να έχουν επαρκή αριθμό εργαζομένων και ποσοτικά (να μην υπάρχει υπό-στελέχωση ενός τμήματος ή υπέρ-στελέχωση) όσο και ποιοτικά (σε κάθε θέση εργασίας να υπάρχουν άτομα με τα απαραίτητα προσόντα και τις δεξιότητες που απαιτούνται).

Ο προγραμματισμός των Ανθρωπίνων Πόρων είναι ένας πολύ σημαντικός ρόλος της ΔΑΠ γιατί ένας σύγχρονος οργανισμός για να αναπτυχθεί πρέπει διαρκώς να είναι ένα βήμα μπροστά από τον ανταγωνισμό και να προσαρμόζεται άμεσα στις εξελίξεις και όταν καθίσταται ανάγκη να διαφοροποιεί και να προσαρμόζει στα νέα δεδομένα την στρατηγική του.

Μια πολύ σημαντική έκφανση του προγραμματισμού είναι η ανάλυση των θέσεων εργασίας του οργανισμού. Δηλαδή το τμήμα ΔΑΠ ύστερα από ανάλυση, προσδιορίζει τις δεξιότητες και τα προσόντα που απαιτούνται για κάθε θέση και καθορίζει τις υποχρεώσεις, τα καθήκοντα και τις δραστηριότητες που επωμίζεται ο κάθε εργαζόμενος. Με βάση τον προγραμματισμό και την ανάλυση των θέσεων εργασίας θα καθοριστούν εν συνεχεία οι προσλήψεις, η εκπαίδευση και η αξιολόγηση των εργαζομένων. Πολλές φορές λόγω των συνεχών κοινωνικών, οικονομικών και τεχνολογικών εξελίξεων το τμήμα ΔΑΠ καλείται να επαναπροσδιορίσει τις δεξιότητες και τα προσόντα μιας θέσης και επομένως αυτό να επιφέρει αλλαγές στα κριτήρια επιλογής των εργαζομένων, στον τρόπο και τις μεθόδους εκπαίδευσης τους καθώς και στο σύστημα αξιολόγησης που θα υιοθετηθεί. Με λίγα λόγια ο προγραμματισμός διαμορφώνει και τις άλλες λειτουργίες ενός τμήματος ΔΑΠ.

Το τμήμα ΔΑΠ αναλαμβάνει να διαμορφώσει και να υιοθετήσει ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης ώστε να βοηθήσει τους εργαζόμενους να καλύπτουν τις αδυναμίες τους και να εξελίσσονται. Επομένως, πρέπει να εντοπίσει τις ανάγκες εκπαίδευσης που έχουν οι εργαζόμενοι σε κάθε τμήμα, ώστε να προχωρήσει σε συγκεκριμένες μεθόδους εκπαίδευσης. Φυσικά, η εκπαίδευση καθορίζεται και από τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Όμως, το τμήμα δεν είναι υπεύθυνο μόνο για τον σχεδιασμό του συστήματος εκπαίδευσης αλλά και για τον έλεγχο εφαρμογής του και την αξιολόγηση του, για να καταστεί φανερό, αν το πρόγραμμα εκπαίδευσης που σχεδιάστηκε εκπλήρωσε τους στόχους του ή χρειάζεται επανασχεδιασμό. Είναι

χαρακτηριστικό ότι η εκπαίδευση του προσωπικού ενισχύει τους δεσμούς και διατηρεί σταθερή σχέση μεταξύ των εργαζομένων και της Ανώτατης Διοίκησης και κατ' επέκταση ολόκληρου του οργανισμού. Οι οργανισμοί δεν επιθυμούν να αλλάζουν συνεχώς προσωπικό. Τουναντίον, σκοπός τους είναι να βοηθούν τους ήδη υπάρχοντες εργαζόμενους να εξελίσσονται, να βελτιώνουν τις δεξιότητές τους και να διορθώνουν τις ανεπάρκειές τους. Μέσω της σωστής οργάνωσης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων το τμήμα ΔΑΠ βοηθάει τον οργανισμό να προσαρμόζεται εύκολα στις κοινωνικοοικονομικές εξελίξεις, ενώ την ίδια στιγμή αυξάνεται η παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητά του λόγω της αίσθησης πληρότητας των εργαζομένων από την εργασία τους.

Σημαντικός είναι ο ρόλος ενός τμήματος ΔΑΠ και στην επιλογή του συστήματος αξιολόγησης των εργαζομένων του οργανισμού. Είναι μια δραστηριότητα του τμήματος που χρήζει ιδιαίτερης προσοχής, καθώς από τα αποτελέσματα της αξιολόγησης θα αναδειχθεί εάν ο προγραμματισμός, η εκπαίδευση και το σύστημα ανταμοιβών του ανθρώπινου δυναμικού κατάφεραν να πετύχουν τους σκοπούς για τους οποίους είχαν σχεδιαστεί, δηλαδή, αν κατέστησαν αποδοτικότερους, ποιοτικότερους και αποτελεσματικότερους τους εργαζομένους του οργανισμού. Με βάση τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και της σύγκρισης των αποτελεσμάτων προηγούμενων αξιολογήσεων, το τμήμα ΔΑΠ θα έχει τη δυνατότητα να παρέχει τις απαραίτητες συμβουλές στο προσωπικό. Επίσης, θα διαπιστωθεί εάν κάποιος εργαζόμενος χρειάζεται περαιτέρω εκπαίδευση για να καλύψει τις αδυναμίες του και συγκεκριμένα σε ποιον τομέα. Ταυτόχρονα, η αξιολόγηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί από ένα τμήμα ΔΑΠ ως εργαλείο για την σύνδεση του συστήματος αμοιβών του προσωπικού με την απόδοσή τους. Με λίγα λόγια όσο αποδοτικότερος και αποτελεσματικότερος είναι ένας εργαζόμενος, είναι καλό να ανταμείβεται αναλόγως έτσι ώστε από τη μια να διατηρεί την απόδοσή του αλλά και από την άλλη να νιώθει ικανοποιημένος - που αναγνωρίζεται η εργασία του - και έτσι να επιθυμεί να απασχολείται στον οργανισμό για χρόνια. Ταυτόχρονα με την σύνδεση των αποτελεσμάτων αξιολόγησης με το σύστημα αμοιβών γίνεται και πιο δίκαιη μεταχείριση των εργαζομένων καθώς εκείνοι που επιδεικνύουν ζήλο για την εργασία τους θα αμείβονται καλύτερα σε σχέση με εκείνους που η απόδοσή τους δεν είναι ικανοποιητική.

Μια σημαντική προσφορά του τμήματος ΔΑΠ σ' έναν οργανισμό είναι και η διαχείριση των εργασιακών σχέσεων. Ένα τμήμα ΔΑΠ αναλαμβάνει να ελέγχει τις

σχέσεις που αναπτύσσονται όχι μόνο μεταξύ των εργαζόμενων αλλά και ανάμεσα στη Διοίκηση (ανώτατα διοικητικά στελέχη) και στο προσωπικό. Όσον αφορά την δεύτερη περίπτωση, το τμήμα ΔΑΠ φροντίζει να υπάρχει αμοιβαιότητα μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, δηλαδή να γίνονται σεβαστά τα συμφέροντα και οι ανησυχίες και των δύο πλευρών. Το τμήμα ΔΑΠ θα πρέπει να ακούει τόσο τα παράπονα αλλά και τις προτάσεις των εργαζόμενων και όλα αυτά να τα μεταφέρει στη Διοίκηση. Οφείλει να ελέγχει την τήρηση των αμοιβών, του ωραρίου εργασίας καθώς και όλων των προβλεπόμενων εκ του νόμου δικαιωμάτων των εργαζομένων. Ταυτόχρονα πρέπει να εξετάζεται η καταλληλότητα των συνθηκών εργασίας και η τήρηση των κανόνων ασφάλειας και υγιεινής. Γενικά, το τμήμα ΔΑΠ θα πρέπει να λύνει τα νομικά προβλήματα που μπορεί να υπάρξουν μεταξύ του οργανισμού και των εργαζομένων, ώστε οι τελευταίοι απερίσπαστοι να ασχολούνται με τον τομέα εργασίας τους και το σημαντικότερο, όπως έχουμε τονίσει πολλές φορές, να είναι πλήρως ικανοποιημένοι από αυτήν, ώστε να είναι πιο αποτελεσματικοί. Το τμήμα ΔΑΠ οφείλει να γνωρίζει την κείμενη νομοθεσία του εργατικού δικαίου και να ελέγχει την εφαρμογή της. Οι νόμοι και οι διατάξεις που έχουν σχέση με το ωράριο απασχόλησης, τις αμοιβές, τις αποζημιώσεις, τα επιδόματα και γενικά τα δικαιώματα των εργαζομένων πρέπει να είναι γνωστά και να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη από την ΔΑΠ, ώστε να γίνει σωστός προγραμματισμός των Ανθρωπίνων Πόρων. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι το τμήμα ΔΑΠ αποτελεί τον συνδετικό κρίκο ανάμεσα στους εργαζόμενους και την ανώτερη διοίκηση του οργανισμού.

Παράλληλα, ένα τμήμα ΔΑΠ έχει ως ρόλο του την υποστήριξη του προσωπικού και την ένωση τους σ' ένα αρμονικό σύνολο που ο ένας θα βοηθάει τον άλλο και θα τον εμπιστεύεται. Το τμήμα ΔΑΠ οφείλει να ενθαρρύνει την ενεργό συμμετοχή τους σε όλες τις δραστηριότητες του οργανισμού και να τους παρακινεί να συνεργάζονται σε μικρές ή μεγαλύτερες ομάδες. Επίσης, πολύ σημαντική είναι η οργάνωση και διεξαγωγή κοινών δραστηριοτήτων εκτός των ωρών εργασίας, όπως για παράδειγμα, η οργάνωση αθλητικών δραστηριοτήτων ή η κοινή συμμετοχή σε κοινωνικές εκδηλώσεις, ώστε οι εργαζόμενοι να έλθουν πιο κοντά και να ενισχύσουν τους δεσμούς τους. Ταυτόχρονα, ιδιαίτερα όταν μιλάμε για δημοσίους οργανισμούς, πρέπει να διατηρείται καλή σχέση και επικοινωνία της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων και των συνδικαλιστικών ενώσεων, αφού έχουν και οι δύο κοινό στόχο, την διαμόρφωση

καλύτερων συνθηκών εργασίας των εργαζόμενων και την τήρηση των δικαιωμάτων τους.

Αν σ' έναν οργανισμό οργανωθεί τμήμα ΔΑΠ, θα βρίσκεται σε θέση να αποφύγει πολλά από τα λάθη που σχετίζονται με το προσωπικό τα οποία εμποδίζουν την ανάπτυξη του και τα οποία υποβαθμίζουν την ποιότητα του. Δεν θα απασχολούνται σε αυτόν εργαζόμενοι που δεν αποδίδουν και δεν είναι αποτελεσματικοί ούτε με ελλιπή κατάρτιση. Περαιτέρω, δεν θα προσλαμβάνονται άτομα που δεν έχουν τα κατάλληλα προσόντα για την κάθε θέση εργασίας ούτε θα βρίσκονται σε ακατάλληλες θέσεις, δηλαδή σε θέσεις που δεν έχουν καμία αξία οι δεξιότητες τους και οι ικανότητές τους. Επιπλέον, θα περιοριστούν οι συνεχόμενες αλλαγές προσωπικού που αποτελούν κόστος για τον οργανισμό, όπως και οι δικαστικές διαμάχες και τα πρόστιμα λόγω της παραβίασης της κείμενης νομοθεσίας σε θέματα προσωπικού ή της παραβίασης των κανόνων ασφαλούς εργασίας και υγιεινής.

Έγινε, λοιπόν, αντιληπτός ο πολύπλευρος και σημαντικός ρόλος ενός τμήματος ΔΑΠ. Ουσιαστικά, ένα τμήμα ΔΑΠ συνδέει την διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων με την στρατηγική του οργανισμού. Βοηθά στην οργάνωση ενός οργανισμού, ώστε να πετύχει τους στόχους του μέσω της ανάληψης πρωτοβουλιών και της καταγραφής των απαραίτητων παρεμβάσεων σε θέματα προσωπικού και μέσω της παροχής υποστήριξης και καθοδήγησης σε όλα τα θέματα που αφορούν τους ανθρώπινους πόρους του από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη έως και τον τελευταίο υπάλληλο. Με αυτό τον τρόπο ο οργανισμός θα διαθέτει παραγωγικούς, ικανοποιημένους και αποτελεσματικούς εργαζόμενους και θα αποκτηθεί το πολυπόθητο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Συνοψίζοντας, ένα τμήμα ΔΑΠ έχει τους ακόλουθους ρόλους, όπως επισημαίνουν και η Παπαλεξανδρή με τον Μπουραντά²³:

Επιτελικός: Το τμήμα ΔΑΠ διαμορφώνει τη στρατηγική του οργανισμού στον τομέα των Ανθρωπίνων Πόρων. Σχεδιάζει τα συστήματα αξιολόγησης και τα συστήματα αμοιβών ενώ ταυτόχρονα προτείνει λύσεις και έχει καθοριστική συμμετοχή στην διαμόρφωση των πολιτικών ενός οργανισμού.

²³ Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. (2016), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Υποστηρικτικός: Το τμήμα ΔΑΠ υποστηρίζει οργανωτικά τις υπόλοιπες διευθύνσεις και τμήματα του οργανισμού με την πρόσληψη των κατάλληλων ατόμων για κάθε θέση και την εφαρμογή των κατάλληλων μεθόδων εκπαίδευσής τους.

Συμβουλευτικός: Το τμήμα ΔΑΠ παρέχει τις συμβουλές του σε όλους τους εργαζόμενους του οργανισμού από όλα τα ιεραρχικά επίπεδα, δηλαδή από τα ανώτατα διοικητικά στελέχη έως και τους εργαζόμενους. Παρέχει συμβουλές που βοηθούν στην επίλυση των πάσης φύσεως προβλημάτων του οργανισμού και αναζητά νέους τρόπους βελτίωσης της λειτουργίας του οργανισμού.

Εποπτικός: Το τμήμα ΔΑΠ ελέγχει, αν τα διάφορα τμήματα του οργανισμού εφαρμόζουν σωστά τις πρακτικές της ΔΑΠ.

Εκτελεστικός: Το τμήμα ΔΑΠ με συγκεκριμένες και στοχευμένες ενέργειες, όπως η εκπαίδευση και η ρύθμιση των εργασιακών σχέσεων, στοχεύει στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Είναι, λοιπόν, φανερό ότι ένα τμήμα Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων έχει πολύπλευρο ρόλο και γι' αυτό τον λόγο ο Διευθυντής και οι υπεύθυνοι που το απαρτίζουν θα πρέπει να διαθέτουν ανάλογες γνώσεις και προσωπικότητα. Αξίζει να εξετάσουμε τις δεξιότητες, τις γνώσεις και τον χαρακτήρα που πρέπει να διαθέτουν τα στελέχη και κυρίως ο Διευθυντής του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων.

2.3. Ο Διευθυντής του τμήματος Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων

Σήμερα τα στελέχη ενός τμήματος ΔΑΠ εμπλέκονται σε όλα τα διοικητικά επίπεδα ενός οργανισμού. Συμμετέχουν στον σχεδιασμό στρατηγικής, εντοπίζουν τρόπους ανάπτυξης των Ανθρωπίνων Πόρων, αξιολογούν τον τρόπο εργασίας, καθορίζουν και επηρεάζουν με τις αποφάσεις τους το προσωπικό και γενικά τη λειτουργία του οργανισμού. Διαπιστώσαμε στην προηγούμενη ενότητα ότι ο Διευθυντής και οι υπεύθυνοι σ' ένα τμήμα ΔΑΠ πρέπει να έχουν πολλές αρετές και ικανότητες και να διαθέτουν πολυσχιδή προσωπικότητα. Συγκεκριμένα, πρέπει να έχουν από τη μια γνώσεις διαφόρων επιστημών, όπως για παράδειγμα γνώσεις ψυχολογίας, κοινωνιολογίας, επικοινωνίας, οικονομικές και νομικές, και από την άλλη

να διαθέτουν την εμπειρία και τον χαρακτήρα, για να φέρουν σε πέρας το δύσκολο έργο που αναλαμβάνουν.

Όπως αναφέραμε προηγουμένως, σε οργανισμούς που διαθέτουν περισσότερους από 150 υπαλλήλους την ευθύνη της διαχείρισης των Ανθρωπίνων Πόρων την έχει ένας υπεύθυνος μαζί με κάποιον βοηθό / βοηθούς, οι οποίοι πρέπει να οργανώσουν αρμονικά όλα τα τμήματα και τις διάφορες δραστηριότητες του οργανισμού. Παλαιότερα, για τη θέση του Διευθυντή του τμήματος Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων, γινόταν νέα πρόσληψη ενός ειδικού εκτός του οργανισμού. Η σύγχρονη τάση, όμως, υπαγορεύει ο υπεύθυνος της διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων να προέρχεται μέσα από τον ίδιο τον οργανισμό. Δηλαδή, αξιόλογα στελέχη του να εξελίσσονται/ προάγονται στη συγκεκριμένη θέση, διότι γνωρίζουν τις ιδιαιτερότητές του, τον τρόπο λειτουργίας και οργάνωσης και παράλληλα τις δυνατότητες και τις διάφορες προσωπικότητες από τις οποίες απαρτίζεται το ανθρώπινο δυναμικό.

Όπως είδαμε, ο ρόλος ενός τμήματος ΔΑΠ είναι επιτελικός, υποστηρικτικός, συμβουλευτικός, εποπτικός και εκτελεστικός. Αφού αυτοί είναι οι ρόλοι ενός τμήματος ΔΑΠ, τότε αυτούς τους ρόλους θα πρέπει να είναι σε θέση να εκπληρώσει και ο Διευθυντής και οι υπεύθυνοι του τμήματος. Όπως τονίσαμε σε μεγάλους οργανισμούς ο διευθυντής ΔΑΠ δεν μπορεί να αναλάβει μόνος του το πολυδαίδαλο ρόλο της διαχείρισης του προσωπικού και γι' αυτό χρειάζεται βοηθούς στους οποίους να αναθέτει μέρος των καθηκόντων του, οι οποίοι θα πρέπει να έχουν ανάλογες γνώσεις και χαρακτήρα.

Ο διευθυντής για να έχει τη δυνατότητα να καταστρώσει έναν στρατηγικό σχεδιασμό είναι αδήριτη ανάγκη να παρακολουθεί όλους τους παράγοντες που επηρεάζουν την ανάπτυξη και την επιβίωση του οργανισμού του. Γι' αυτό, οφείλει να έχει καλή γνώση όχι μόνο του οργανισμού στον οποίο απασχολείται αλλά και του εξωτερικού περιβάλλοντος αυτού. Θα πρέπει, δηλαδή να γνωρίζει την αγορά εργασίας και τις αλλαγές που συμβαίνουν σε αυτή καθώς και να παρακολουθεί τις κοινωνικοοικονομικές εξελίξεις. Είναι σημαντικό, δηλαδή, να ελέγχει τις οικονομικές συνθήκες που επικρατούν σ' ένα κράτος. Συγκεκριμένα, για να κάνει σωστό προγραμματισμό θα πρέπει να εξετάζει τον πληθωρισμό, τα ποσοστά ανεργίας και το κόστος ζωής τα οποία σε μεγάλο βαθμό επηρεάζουν τις αμοιβές των εργαζομένων και την διαθεσιμότητα τους, δηλαδή τον αριθμό των θέσεων εργασίας που προσφέρονται

στην αγορά. Ο διευθυντής της ΔΑΠ ανάλογα με τους στρατηγικούς στόχους που έχουν τεθεί, αναλαμβάνει να διαμορφώσει την πολιτική που θα ακολουθήσει ο οργανισμός στις προσλήψεις, στην εκπαίδευση, στην αξιολόγηση και στις αμοιβές του προσωπικού. Σε συνεργασία, λοιπόν, με τις άλλες διευθύνσεις και τμήματα είναι επιβεβλημένο να αναλύει τις θέσεις εργασίας, να παρέχει αρωγή στις προσλήψεις, να παρακολουθεί και να αξιολογεί την απόδοση των εργαζομένων. Θα πρέπει να διατηρεί αρχεία με τα στοιχεία και τις ικανότητές τους σε κάθε τμήμα και να καταρτίζει τα ωράρια εργασίας. Φυσικά, είναι σημαντικό να διαθέτει εμπειρία, ώστε να προτείνει τρόπους βελτίωσης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας και οργάνωσης των υπηρεσιών.

Είναι απαραίτητο, ο Διευθυντής ΔΑΠ να έχει την ικανότητα να τοποθετεί τους κατάλληλους ανθρώπους στις κατάλληλες θέσεις και ταυτόχρονα να βοηθά τους νέους υπαλλήλους να εξοικειωθούν με τις λειτουργίες του οργανισμού. Μάλιστα θα πρέπει να αποτελεί το πρότυπο για όλους και ειδικά για τους νεότερους σε ηλικία οι οποίοι δεν έχουν ακόμα μεγάλη εμπειρία. Ταυτόχρονα, οφείλει να γνωρίζει καλά το ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτει κάθε τμήμα, δηλαδή τις δεξιότητες τους, την προσωπικότητα τους αλλά και τις αδυναμίες τους, ώστε να υιοθετήσει τις κατάλληλες μεθόδους εκπαίδευσης τους. Είναι ο αρμόδιος για την επιμόρφωση, την ανάπτυξη και την ενίσχυσή τους και παράλληλα για την αξιολόγηση του τρόπου εργασίας αλλά και συμπεριφορά τους. Επίσης, αναλαμβάνει και την ευθύνη να προστατεύει την υγεία και να εξασφαλίζει τις κατάλληλες συνθήκες εργασίας τους με την επίβλεψη της εφαρμογής των κανόνων υγιεινής και ασφάλειας. Πολύ σημαντικό, μάλιστα, είναι ο Διευθυντής να έχει νομικές γνώσεις και να γνωρίζει καλά τις διατάξεις της εργατικής νομοθεσίας αλλά και να ελέγχει την εφαρμογή της από τον οργανισμό.

Ο Διευθυντής ενός τμήματος ΔΑΠ αποτελεί και τον συνδετικό κρίκο ανάμεσα στο ανθρώπινο δυναμικό και την ανώτερη διοίκηση. Γι' αυτό τον λόγο έχει την υποχρέωση να βρίσκεται σε άμεση επικοινωνία με την ανώτερη διοίκηση και με τους υφισταμένους. Την ίδια στιγμή αναλαμβάνει τον ρόλο της ανάπτυξης των εργασιακών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων. Έτσι, οφείλει να διαθέτει ικανότητα στην ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων, επικοινωνιακές δεξιότητες και την ικανότητα να πείθει, να επηρεάζει και να ανεβάζει ψυχολογικά το προσωπικό. Ο Διευθυντής πρέπει να είναι δίπλα στους εργαζόμενους, να συζητά με αυτούς και να κάνει ό,τι καλύτερο μπορεί για να επιλύσει τα προβλήματά τους τα οποία έχουν σχέση με τον χώρο και τις συνθήκες

εργασίας, ώστε εκείνοι να είναι ικανοποιημένοι και ταυτόχρονα πιο αποδοτικοί. Είναι καλό, να βοηθά στην επίτευξη συνεργασιών μεταξύ τους και στην ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος. Ταυτόχρονα, είναι πρόπον να βοηθά και ατομικά κάθε εργαζόμενο, για να αναπτύσσει τις ικανότητές του αλλά και να αφουγκράζεται τα προβλήματά του ώστε να τον εμπιστεύεται. Σε κάθε εργαζόμενο χρειάζεται να δίνει ενθάρρυνση, για να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, να συνεργάζεται με τους συναδέλφους του και να συμμετέχει στη λήψη των αποφάσεων. Κρίσιμο στον τομέα των εργασιακών σχέσεων θεωρείται ο Διευθυντής να έχει την δυνατότητα να επιλύει τα προβλήματα και τις συγκρούσεις που δημιουργούνται στον χώρο εργασίας.

Η θέση του Διευθυντή του τμήματος ΔΑΠ έχει πολλές ευθύνες και υποχρεώσεις και γι' αυτό τον λόγο ο κάτοχος της συγκεκριμένης θέσης πρέπει να έχει τις ανάλογες γνώσεις και την κατάλληλη προσωπικότητα. Αρχικά, ο διευθυντής πρέπει να έχει γνώση του αντικειμένου της εργασίας, για να λαμβάνει σωστές αποφάσεις αλλά και σημαντική προϋπηρεσία σε θέματα που έχουν σχέση με την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Μάλιστα, είναι καλό να έχει εξειδικευτεί στα θέματα διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων με την κατοχή ανάλογου μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών.

Σε θέματα προσωπικότητας συγκεντρώσαμε συνοπτικά τα κυριότερα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει ένας Διευθυντής της διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων σύμφωνα με την πλειονότητα των ερευνητών. Έτσι ένας διευθυντής ΔΑΠ χρειάζεται:

-Να είναι συνεργάσιμος και να επικοινωνεί με όλα τα τμήματα του οργανισμού και της ανώτερης διοίκησης και να διαμορφώνει τις συνθήκες, ώστε να αναπτυχθούν ομαλές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων. Να δέχεται τις απόψεις τους και να ακούει προσεκτικά τις ιδέες που προτείνουν. Μάλιστα, η συνεργασία των τμημάτων έχει κομβική σημασία για την εφαρμογή της ΔΑΠ.

-Να διαθέτει ηγετική προσωπικότητα, να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, να προτείνει λύσεις και να μην φοβάται τις αλλαγές.

-Να είναι επιμελής και να ενημερώνεται για τις εξελίξεις στην αγορά εργασίας καθώς και τις αλλαγές στη εργατική νομοθεσία.

-Να είναι οργανωτικός, γιατί έχει την ευθύνη να γνωρίζει τις δυνατότητες και τις ανάγκες σε προσωπικό του οργανισμού σε κάθε τμήμα και φροντίζει για την σύνδεση και την αρμονική λειτουργία των τμημάτων μεταξύ τους.

-Να είναι προσαρμοστικός, για να προσαρμόζεται εύκολα στις τεχνολογικές και κοινωνικοοικονομικές αλλαγές.

-Να είναι υποστηρικτικός και να προτείνει στο προσωπικό τρόπους βελτίωσης της εργασίας τους. Να είναι δίπλα τους, να τους ενθαρρύνει στην λήψη των αποφάσεων και να επιλύει τα προβλήματα που εμποδίζουν την εκτέλεση των καθηκόντων τους.

-Να είναι διορατικός και να έχει την ικανότητα να προβλέπει τις αλλαγές που θα χρειαστούν για να καλυφθούν οι ανάγκες του οργανισμού.

-Να είναι σοβαρός και υπεύθυνος στην εργασία του και να αποτελεί πρότυπο για όλους, προϊσταμένους και υφισταμένους.

-Να είναι φιλομαθής, ώστε να εξελίσσει τις γνώσεις του σε πολλούς τομείς (π.χ. τεχνολογία, οικονομία, ψυχολογία, νομική κ.τ.λ.) και να έχει την δυνατότητα της εφαρμογής καινοτόμων ιδεών.

-Να είναι ανθρώπινος και να επιδιώκει την αξιολόγηση, ώστε να βελτιώνεται συνεχώς.

-Να είναι επικοινωνιακός με όλους τους εργαζόμενους (προϊσταμένους και υφισταμένους) και να τους βοηθά να του εκφράσουν τα προβλήματά τους. Παράλληλα θα πρέπει να έχει την ικανότητα να τους πείθει και να τους εμπνέει.

-Να είναι ουδέτερος, αμερόληπτος και δίκαιος και να μην υποστηρίζει φανερά υπαλλήλους εις βάρος κάποιων άλλων, αλλά να φροντίζει να υφίσταται ομαλή διαχείριση των συγκρούσεων.

-Να είναι αποφασιστικός, να μην φοβάται να παίρνει αποφάσεις και να μην διστάζει να εφαρμόζει καινοτομίες και να προτείνει λύσεις.

-Να είναι συμπονετικός, να διαθέτει ενσυναίσθηση και να αφουγκράζεται τα παράπονα και τα προβλήματα των άλλων.

-Να εμπνέει εμπιστοσύνη έτσι ώστε όλοι να στρέφονται σε αυτόν για την επίλυση των προβλημάτων τους.

Μάλιστα ο διευθυντής ενός τμήματος ΔΑΠ είναι σημαντικό να είναι ο τύπος του δημοκρατικού προϊσταμένου, όπως ορίζεται από την Μπιτσάνη.²⁴ Συγκεκριμένα, να δείχνει κατανόηση και να ενδιαφέρεται για το ανθρώπινο δυναμικό, να προχωρεί στη λήψη των αποφάσεων, αφού έχει προηγηθεί συζήτηση με τους εργαζομένους και φυσικά να προκαλεί αίσθημα εμπιστοσύνης, να έχει ομαδική συμπεριφορά και να είναι συνεργάσιμος. Άλλωστε, δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι, συνήθως, πίσω από έναν επιτυχημένο εργαζόμενο, βρίσκεται ένας επιτυχημένος διευθυντής.

²⁴ Μπιτσάνη Ε. (2006), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Ζητήματα και Σύγχρονες Προσεγγίσεις στη Θεωρία της Οργανωσιακής και Διοικητικής Συμπεριφοράς.

3^ο Κεφάλαιο: Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Εισαγωγή

Στη δεκαετία του 1980, οι συνεχείς εξελίξεις κοινωνικά, οικονομικά και τεχνολογικά από τη μία και από την άλλη η ιλιγγιώδης ταχύτητα αυτών των εξελίξεων καθώς και ο έντονος παγκόσμιος ανταγωνισμός μεταξύ επιχειρήσεων και οργανισμών είχαν ως αποτέλεσμα, στην αγορά, να εφαρμόζονται σταδιακά οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), μιας έννοιας αλληλένδετης με τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Πιο συγκεκριμένα, απαραίτητη προϋπόθεση για να είναι δυνατή η επίτευξη της ΔΟΠ από μια επιχείρηση ή οργανισμό είναι να έχουν εφαρμοστεί προηγουμένως αποτελεσματικά οι πρακτικές της ΔΑΠ. Δηλαδή, δεν νοούνται οι πρακτικές της ΔΟΠ αποκομμένες από τις πρακτικές της ΔΑΠ. Πριν, όμως, δούμε πως αυτές οι δύο έννοιες συνδέονται, είναι προτιμότερο να αναλύσουμε την έννοια της ΔΟΠ.

3.1. Ορισμοί Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Αναφέραμε στο πρώτο κεφάλαιο, στο οποίο μελετήσαμε τον ορισμό της ΔΑΠ, ότι έχουν γίνει πολλές προσπάθειες ορισμού της, χωρίς όμως να υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός. Το ίδιο ακριβώς συμβαίνει και με τον ορισμό της ΔΟΠ. Πριν επισημάνουμε κάποια βασικά στοιχεία που περιλαμβάνονται στον ορισμό της ΔΟΠ, θεωρούμε καλό να γίνει μια ετυμολογική προσέγγιση των όρων που την συνθέτουν. Με τον όρο «Διοίκηση» φανερώνεται ότι είναι ένας τρόπος διαχείρισης που εφαρμόζει ένας οργανισμός. Ο πιο σημαντικός όρος που τον κάνει να ξεχωρίζει από άλλες παρόμοιες έννοιες είναι ο όρος «Ολική» που δηλώνει ότι όλο το ανθρώπινο δυναμικό αναμειγνύεται στην παραγωγική διαδικασία. Τέλος, με τον όρο «Ποιότητα» γίνεται αντιληπτό ότι αποκλειστικός στόχος είναι η ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών και όχι για παράδειγμα μόνο η μείωση του κόστους.

Παραθέτουμε κάποιους ενδεικτικούς ορισμούς της ΔΟΠ:

«Η θέσπιση και δημιουργία κλίματος, στο οποίο οι εργαζόμενοι συνεχώς θα βελτιώνουν την ικανότητά τους να παρέχουν προϊόντα και υπηρεσίες που θα θεωρούνται από τους πελάτες ιδιαίτερης αξίας» (Ciampa, 1992)²⁵.

«Το σύστημα διοίκησης βάσει του οποίου επιδιώκεται η μεγιστοποίηση της αξίας του παρεχόμενου προϊόντος, όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη, με την πλήρη συμμετοχή όλων των εργαζομένων» (Τσιότρας, 2002)²⁶.

«Η αμοιβαία συνεργασία όλων των ατόμων μέσα στον οργανισμό για την πραγματοποίηση των επιχειρηματικών διαδικασιών, ώστε να παραχθούν προϊόντα και υπηρεσίες που να ικανοποιούν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών» (Ζαβλανός, 2003).²⁷

«Η ΔΟΠ εστιάζει στους ανθρώπους και αποτελεί μια φιλοσοφία διοίκησης με πλήρη δέσμευση στην ικανοποίηση του πελάτη (εσωτερικού και εξωτερικού) μέσα από τη συμμετοχή όλων στη συνεχή βελτίωση» (Κέφης, 2005).²⁸

Καταλαβαίνουμε, λοιπόν, ότι η ΔΟΠ θεωρεί την ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών ενός οργανισμού, ευθύνη όλου του ανθρώπινου δυναμικού και επιτακτική ανάγκη την προσαρμογή στις οικονομικές, τεχνολογικές και κοινωνικές εξελίξεις. Σε αυτά τα στοιχεία – και σε ακόμα περισσότερα – μοιάζει ακριβώς με τη ΔΑΠ. Η κυριότερη διαφορά τους έγκειται στους στόχους που εστιάζουν, καθώς όπως διαπιστώνουμε από τους διάφορους ορισμούς, η ΔΟΠ έχει ως κύριους στόχους της την ικανοποίηση των πελατών και τη συνεχή βελτίωση.

3.2. Ιστορική αναδρομή Δ.Ο.Π.

Η ΔΟΠ αποτελεί το τέταρτο και τελευταίο στάδιο στην εξελικτική πορεία των συστημάτων της διοίκησης της ποιότητας ενός οργανισμού. Τα τέσσερα στάδια είναι τα εξής: 1) Επιθεώρηση, 2) Έλεγχος Ποιότητας, 3) Διασφάλιση Ποιότητας, 4) Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

²⁵ Ciampa D. (1992) , Total Quality: A User's Guide for Implementation, Publisher: Addison-Wesley

²⁶ Τσιότρας Γ. (2002), Βελτίωση Ποιότητας, Εκδόσεις: Μπένου

²⁷ Ζαβλανός Μ. (2003), Η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση, Εκδόσεις: Σταμούλη

²⁸ Κέφης Β. (2005). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Θεωρία και Πρότυπα. Εκδόσεις: Κριτική

1)Επιθεώρηση

Η εξέταση μιας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος γίνεται βάσει συγκεκριμένων προδιαγραφών, ώστε να διαπιστωθούν ελαττώματά τους.

2)Έλεγχος ποιότητας

Εξελιγμένες μέθοδοι εξέτασης της ποιότητας μιας υπηρεσίας ή προϊόντος, όπως δειγματοληψία και στατιστικές μετρήσεις.

Σε αυτά τα δύο πρώτα στάδια των συστημάτων ποιότητας – Επιθεώρηση και Έλεγχος Ποιότητας – υπάρχει μειονέκτημα, καθώς ο έλεγχος διεξάγεται εκ των υστέρων, δηλαδή αφού η υπηρεσία και το προϊόν έχουν παραχθεί με αποτέλεσμα να μη μειώνουν, αλλά αντιθέτως να αυξάνουν το κόστος για τον οργανισμό.

3) Διασφάλιση ποιότητας

Η Διασφάλιση ποιότητας εστιάζει στις συστηματικές διαδικασίες που εξασφαλίζουν ότι το προϊόν ή η υπηρεσία θα πληροί ορισμένες προδιαγραφές. Είναι απαραίτητη η πρόληψη των προβλημάτων, ώστε να μειωθεί το κόστος - λόγω έλλειψης των ελαττωματικών - και να καταστεί δυνατή η συνεχής βελτίωση. Τα ελαττωματικά προϊόντα ή υπηρεσίες διορθώνονται τη στιγμή που γίνονται αντιληπτά και όχι εκ των υστέρων.

4) Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι το τελικό στάδιο της εξελικτικής πορείας της ποιότητας. Η ΔΟΠ εστιάζει στους ανθρώπους. «Αποτελεί μια φιλοσοφία διοίκησης με πλήρη δέσμευση στην ικανοποίηση του πελάτη (εσωτερικού και εξωτερικού) μέσα από τη συμμετοχή όλων στη συνεχή βελτίωση».²⁹

Η εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ ξεκίνησε από την Ιαπωνία. Μετά τον Β΄ Παγκόσμιο πόλεμο και ιδιαίτερα μετά το 1949, οι Ιάπωνες προσπαθούσαν με πολλούς τρόπους να ανταγωνιστούν τα προϊόντα των Αμερικάνων. Έτσι, πολλοί Αμερικάνοι ερευνητές άρχισαν να επισκέπτονται την Ιαπωνία ως καλεσμένοι της JUSE³⁰ για να εφαρμόσουν καινοτόμες ιδέες στην παραγωγή των ιαπωνικών προϊόντων και των

²⁹ Κέφης Β. (2005). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Θεωρία και Πρότυπα. Εκδόσεις: Κριτική

³⁰ Union of Japanese Scientists and Engineers = Ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων και Μηχανικών

υπηρεσιών. Τα πιο χαρακτηριστικά παραδείγματα Αμερικάνων ερευνητών που έφτασαν εκείνη την εποχή στην Ιαπωνία ήταν ο William Edwards Deming και Joseph M. Juran. Ο πρώτος είχε μεγάλη συμβολή στη δημιουργία της έννοιας της ΔΟΠ και αυτό διαπιστώνεται από το γεγονός ότι οι Ιάπωνες έχουν παραχωρήσει το όνομά του σ' ένα βραβείο αριστείας που απονέμουν κάθε χρόνο στην επιχείρηση ή τον οργανισμό που έχει εφαρμόσει αποτελεσματικά τις αρχές της ΔΟΠ και έχει βελτιώσει περισσότερο τις υπηρεσίες που προσφέρει. Ο δεύτερος ήταν ένας από τους πρώτους επιστήμονες που διαπίστωσε ότι οι άνθρωποι πόροι διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην διοίκηση ποιότητας και θεωρούσε τα προβλήματα μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού και την αντίσταση στις αλλαγές τα βασικά αίτια που ένας οργανισμός ή επιχείρηση αντιμετωπίζουν προβλήματα ποιότητας.

Από το 1950, λοιπόν, άρχισε σταδιακά η εφαρμογή της φιλοσοφίας της ΔΟΠ στην Ιαπωνία, γεγονός που είχε ως αποτέλεσμα οι ιαπωνικές επιχειρήσεις να γνωρίσουν μια πρωτοφανή και ταχύτατη εξέλιξη και ανάπτυξη. Μέχρι τη δεκαετία του 1980 οι ιαπωνικές επιχειρήσεις όχι μόνο ήταν ανταγωνιστικές απέναντι στις αμερικάνικες, αλλά τις υπερέκρασαν, αφού οι ιαπωνικές εταιρείες κυριάρχησαν και στην αμερικάνικη αγορά. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι η κυριαρχία της SONY στον τομέα της τεχνολογίας και της TOYOTA στην αυτοκινητοβιομηχανία. Εκείνη τη στιγμή οι ρόλοι αντιστράφηκαν. Οι Αμερικάνοι πλέον ήταν αυτοί που έστρεψαν την προσοχή τους στις πρακτικές των Ιαπώνων και άρχισαν με τη σειρά τους να υιοθετούν την φιλοσοφία της ΔΟΠ. Στην συνέχεια η φιλοσοφία της εξαπλώθηκε και στην Ευρώπη, φτάνοντας στις ημέρες μας να είναι ευρέως διαδεδομένη παγκοσμίως.

3.3. Οι Γενικές Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Εκτός από τους διαφορετικούς ορισμούς που έχουν διατυπωθεί για να εκφράσουν την έννοια της ΔΟΠ υπάρχουν και διαφορετικές απόψεις για τις βασικές αρχές της. Όμως, όπως διαπιστώνεται από την βιβλιογραφία τρεις είναι οι κυριότερες αρχές που περιλαμβάνονται στις απόψεις της πλειονότητας των επιστημόνων.

1) Εστίαση στις ανάγκες του πελάτη

Βασική αρχή της ΔΟΠ είναι η ικανοποίηση αλλά και υπέρβαση των προσδοκιών του πελάτη. Βέβαια, πρέπει να τονίσουμε ότι με τον όρο πελάτες λογίζονται όχι μόνο οι χρήστες μιας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος αλλά και το ανθρώπινο δυναμικό που παράγει και παρέχει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες. Ο πελάτης δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται αδιάφορα, αλλά τουναντίον οι υπηρεσίες και τα προϊόντα πρέπει να είναι προσαρμοσμένα στις ανάγκες του. Ταυτόχρονα, η ΔΟΠ ικανοποιεί και τις ανάγκες και τις προσδοκίες των εργαζομένων ενός οργανισμού. Ο αλληλοσεβασμός και η καλή συνεργασία μεταξύ τους είναι η βάση της ποιότητας σ' έναν οργανισμό.

2) Ομαδική εργασία και συμμετοχή όλων των ατόμων

Βασική αρχή της ΔΟΠ είναι ότι όλοι οι ανθρώπινοι πόροι ενός οργανισμού συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων και τον έλεγχο της ποιότητας. Ταυτόχρονα, είναι αρχή της ΔΟΠ και η ύπαρξη καλής επικοινωνίας και αγαστής συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων, με στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας. Όλος ο οργανισμός, από τους διοικητικά ανωτέρους έως και το κατώτατο προσωπικό συμμετέχουν στις διαδικασίες της ΔΟΠ. Η φιλοσοφία της ΔΟΠ εστιάζει εκτός από τους πελάτες και στους εργαζομένους οι οποίοι πρέπει να έχουν πρωταγωνιστικό ρόλο στην επίτευξη της ποιότητας. Αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, παρεμβαίνουν αποφασιστικά και προτείνουν λύσεις στα προβλήματα που εντοπίζονται. Με τις εμπειρίες, τις γνώσεις και τις ιδέες τους είναι τα κατάλληλα άτομα για να εφαρμόσουν την φιλοσοφία της ΔΟΠ. Επομένως, η ομαδική εργασία και η συμμετοχή όλου του προσωπικού στην ποιότητα έχει οφέλη τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους υπαλλήλους οι οποίοι αποκτούν νέες εμπειρίες και γνώσεις και διαμορφώνουν πολύπλευρη προσωπικότητα.

3) Εστίαση στις διαδικασίες με στόχο τη συνεχή βελτίωση και μάθηση

Βασική αρχή της ΔΟΠ είναι ο οργανισμός να βελτιώνεται συνεχώς και να προσαρμόζεται στις κοινωνικές, τεχνολογικές και οικονομικές εξελίξεις και γι' αυτό οφείλει να ακολουθεί ορισμένες διαδικασίες. Κουλτούρα ενός οργανισμού είναι απαραίτητο να γίνουν η σύλληψη και εφαρμογή καινοτόμων ιδεών, η εκπαίδευση, η

επιμόρφωση και η αξιολόγηση των Ανθρωπίνων Πόρων καθώς και η υιοθέτηση αλλαγών. Η συνεχής βελτίωση δεν αφορά μόνο τεχνικά ζητήματα, αλλά και την επικοινωνία, την εκπαίδευση και τις σχέσεις των εργαζόμενων. Γενικά, με τη ΔΟΠ υφίσταται συνεχής βελτίωση των στόχων, των μεθόδων και της φιλοσοφίας μιας επιχείρησης.

3.4. Στόχοι της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Όπως διαπιστώνουμε από τους διαφόρους ορισμούς αλλά και τις βασικές αρχές που τη διέπουν, η ΔΟΠ έχει συγκεκριμένους στόχους:

- Ικανοποίηση του πελάτη

Ένας πολύ σημαντικός στόχος της είναι η επιχείρηση ή ο οργανισμός να ανταποκριθεί στις ανάγκες και στις απαιτήσεις των πελατών της και με αυτό τον τρόπο να τις ικανοποιήσει. Ένας πελάτης που μένει ικανοποιημένος από τις υπηρεσίες και τα προϊόντα ενός οργανισμού έχει την τάση να τα ξαναχρησιμοποιεί και παράλληλα αποτελεί την καλύτερη και φθηνότερη διαφήμιση, αφού διαδίδεται από στόμα σε στόμα η ποιότητα της επιχείρησης. «Μόνο οι πελάτες μπορούν να κρίνουν την ποιότητα. Όλες οι άλλες κρίσεις δεν έχουν καμία σχέση»³¹. Επομένως, κρίνεται αναγκαίο ένας οργανισμός να γνωρίζει τις επιθυμίες και τις συνήθειες των πελατών του με σκοπό να ανταποκριθεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στις απαιτήσεις τους και να τους διατηρεί ικανοποιημένους. Γνωρίζοντας τον τρόπο ικανοποίησης του πελάτη, ο οργανισμός εξασφαλίζει πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού. Ο πελάτης δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν «πρόβλημα», άλλα σαν οδηγός, ώστε να προσαρμοστούν οι υπηρεσίες και τα προϊόντα στις ανάγκες του.

Ταυτόχρονα, η ΔΟΠ έχει στόχο να ικανοποιήσει και τις ανάγκες των εργαζόμενων του οργανισμού ή της επιχείρησης. Η Διοίκηση οφείλει να λαμβάνει γνώση των αναγκών και των επιθυμιών του ανθρώπινου δυναμικού και να ενεργεί αναλόγως. Ο αλληλοσεβασμός μεταξύ των τμημάτων και των εργαζομένων μιας επιχείρησης είναι θεμελιώδες στοιχείο της ΔΟΠ.

³¹ Berry L.L., Parasuraman A., Zeithaml V.A. (1990), Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations, Publisher: Free Press, New York.

- **Αξιοποίηση νέων τεχνολογιών**

Ένας από τους στόχους της ΔΟΠ με βαρύνουσα σημασία είναι να εναρμονίζεται με τις τεχνολογικές εξελίξεις και να αξιοποιεί τα νέα τεχνολογικά επιτεύγματα. Ο οργανισμός θα πρέπει να διαθέτει σύγχρονο τεχνολογικό εξοπλισμό και ανθρώπινο δυναμικό εκπαιδευμένο και επιμορφωμένο στην χρήση του, ώστε να βρίσκεται σε θέση να είναι ευέλικτος και να έχει την δυνατότητα εφαρμογής καινοτομιών. Αυτός ο στόχος είναι κρίσιμος λόγω της τεχνολογικής εξέλιξης και των συνθηκών της εποχής που διανύουμε, καθώς οι ανάγκες και οι απαιτήσεις των ανθρώπων έχουν αυξηθεί. Ένας σύγχρονος οργανισμός που θέλει να είναι αποτελεσματικός καθίσταται απαραίτητο να εξυπηρετεί εξ αποστάσεως και ταχύτατα τους πελάτες του.

- **Μείωση του κόστους**

Η ΔΟΠ έχει ως στόχο να μειώσει και τα έξοδα ενός οργανισμού. Με τη ΔΟΠ τίθεται ως προτεραιότητα η ποιότητα των υπηρεσιών και των προϊόντων, γεγονός που οδηγεί στην εξέταση και την πρόληψη των προβλημάτων και ελαττωμάτων που δημιουργούνται κατά την παραγωγική διαδικασία. Με την πρόληψη θα εξαλειφθούν τα προβλήματα πριν δημιουργηθούν και θα εξασφαλιστούν κέρδη από την έλλειψη παραγωγής επιζήμιων υπηρεσιών και προϊόντων. Στην αρχή η επιχείρηση εντοπίζει τα προβλήματα και εν συνεχεία αφού αναλύσει τους λόγους που τα δημιουργούν προχωρεί στην οργάνωση και την εφαρμογή λύσεων που θα τα επιλύσουν. Πόσο σημαντική είναι η ΔΟΠ για την μείωση του κόστους των ελαττωματικών και την επίτευξη ποιότητας φαίνεται και από τα λόγια του Crosby: «Η ποιότητα είναι δωρεάν. Δεν αποτελεί δώρο αλλά είναι δωρεάν. Αυτά τα οποία αποτελούν κόστος είναι όλες οι ενέργειες που δεν εκτελέστηκαν σωστά την πρώτη φορά».

- **Συμμετοχή όλων των εργαζομένων στην παραγωγική διαδικασία**

Η ΔΟΠ εστιάζει στους ανθρώπους. Με την πρόταση αυτή δε εννοούμε μόνο τους πελάτες ενός οργανισμού, αλλά και τους ανθρώπινους πόρους που διαθέτει. Η ΔΟΠ, λοιπόν, έχει ως στόχο να αξιοποιήσει τις διαφορετικές ικανότητες κάθε εργαζομένου και να τις συνταιριάζει ώστε να λειτουργούν αρμονικά. Οι άνθρωποι πόροι είναι «το Α και το Ω», αφού χωρίς προσωπικό καμία επιχείρηση και κανένας οργανισμός δεν μπορεί να λειτουργήσει. Οι άνθρωποι εργάζονται, παράγουν, καινοτομούν, χρησιμοποιούν τις τεχνολογικές συσκευές και έχουν άμεση επαφή με τους πελάτες. Άρα, γίνεται κατανοητό ότι η συμμετοχή όλων στην παραγωγική

διαδικασία είναι ζωτικής σημασίας για έναν οργανισμό, για να πετύχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, αφού χρειάζεται ικανοποιημένους εργαζόμενους που νιώθουν παραγωγικοί και σημαντικοί. Για να επιτευχθεί ο συγκεκριμένος στόχος το ανθρώπινο δυναμικό χρειάζεται να εκπαιδεύεται και να επιμορφώνεται σε θέματα ποιότητας ανά τακτά χρονικά διαστήματα και να του παρέχονται κίνητρα να αναπτύσσει τις δεξιότητες του, να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και να γίνεται πιο δημιουργικό. Παράλληλα, για την ολική συμμετοχή των εργαζόμενων στις διαδικασίες ποιότητας σημαντική είναι και η ανακατανομή των αρμοδιοτήτων με σκοπό να αναπτρώνονται ψυχικά μέσω της ανάληψης βασικών ρόλων. Έτσι, διαπιστώνουμε ότι η ολική συμμετοχή τους στις διαδικασίες ποιότητας δημιουργεί οφέλη και για την επιχείρηση συνολικά όσο και για τους εργαζόμενους που αναλαμβάνουν νέες ευθύνες και αναπτύσσουν νέες δεξιότητες.

- **Διαμόρφωση νοοτροπίας ποιότητας**

Στόχος της ΔΟΠ είναι να διαμορφωθεί σ' έναν οργανισμό η νοοτροπία της ποιότητας, δηλαδή οι εργαζόμενοι ως σύνολο αλλά και ο καθένας ατομικά να εφαρμόζουν τις πρακτικές της αυτοβούλως και συγκεκριμένα χωρίς να τους επιβληθεί από κάποιον/κάπου. Κάθε ένας να επιδιώκει να παρέχει ποιοτικές υπηρεσίες με ιδία βούληση, γιατί μόνο με αυτό τον τρόπο θα διασφαλιστεί μακροπρόθεσμα η ποιότητα ενός οργανισμού. Ο στόχος αυτός μπορεί να χαρακτηριστεί τελικός, γιατί εάν οι πρακτικές της ΔΟΠ έχουν ενταχθεί στην καθημερινότητα του προσωπικού τότε αυτό αποτελεί αποδεικτικό στοιχείο ότι ο οργανισμός εφαρμόζει αποτελεσματικά την φιλοσοφία της ΔΟΠ. Στόχος, λοιπόν, της ΔΟΠ η διαμόρφωση νοοτροπίας συνεχούς βελτίωσης των στόχων, των μεθόδων και των πρακτικών του οργανισμού.

3.5. Η ΔΟΠ στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση

Όπως διαπιστώσαμε, η ΔΟΠ είναι φιλοσοφία διοίκησης που έχει ως βάση της τη συμμετοχή του συνόλου των Ανθρώπινων Πόρων ενός οργανισμού στις διαδικασίες ποιότητας, και ως πρωταρχικούς στόχους την ικανοποίηση των πελατών και την συνεχή βελτίωση. Επομένως, αφού γίνεται λόγος για συνεχή βελτίωση είναι δεδομένο ότι πρέπει να υπάρχει δέσμευση των ανθρώπων του οργανισμού στις αρχές και τις

πρακτικές της ΔΟΠ ώστε να είναι σε θέση να ικανοποιεί τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες των πολιτών αλλά και των εργαζομένων.

Όπως και η ΔΑΠ έτσι και η ΔΟΠ μετά την επιτυχή εφαρμογή της στον ιδιωτικό τομέα, άρχισε να υιοθετείται από κυβερνήσεις - ιδίως των ανεπτυγμένων χωρών – και στον δημόσιο τομέα με σκοπό την αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών τους μέσω της βελτίωσης της ποιότητας αυτών. Μετά την είσοδο της Ελλάδας στην Ε.Ε., η ελληνική Δημόσια Διοίκηση έπρεπε να εκσυγχρονιστεί και να ακολουθήσει τους ρυθμούς ανάπτυξης των ευρωπαϊκών χωρών στην προσπάθεια της να γίνει σύγχρονο και ανταγωνιστικό κράτος. Σταδιακά και με αργούς, «ελληνικούς» ρυθμούς, η φιλοσοφία της ΔΟΠ άρχισε να επηρεάζει και την ελληνική Δημόσια Διοίκηση.

Στα τέλη της δεκαετίας του 1980 και κυρίως στα μέσα της δεκαετίας του 1990, ξεκινώντας από τις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, η ΔΟΠ αρχίζει να εφαρμόζεται σταδιακά στον δημόσιο τομέα αρκετών χωρών. Στην Ελλάδα η ΔΟΠ και οι αρχές της ήταν άγνωστες λέξεις μέχρι και την δεκαετία του 2000. Οι πρώτες επαφές με την έννοια της ΔΟΠ αρχίζουν με τον νόμο 3230/2004³² (ο οποίος έχει εμπλουτιστεί με τον νόμο 4369/2016). Με αυτό τον νόμο εισάγονται και καθιερώνονται συστήματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Για πρώτη φορά γίνεται λόγος για βράβευση δημοσίων υπηρεσιών για την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών που προσφέρουν (άρθρο 7§3 περ. β', άρθρο 9), για διοίκηση μέσω στόχων (άρθρα 1-4), για μέτρηση (άρθρα 5-9) και βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας (άρθρα 10,11), για συνεργασία μεταξύ των διοικητικών υπηρεσιών (άρθρο 10§5). Σιγά σιγά αρχίζουν να γίνονται γνωστά εργαλεία ποιότητας, όπως οι Δείκτες Μέτρησης Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας, το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.)³³ και τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας ISO. Με τον νόμο 3230/2004 το κράτος αρχίζει να ενδιαφέρεται κυρίως για τα οφέλη που θα αποκομίσει από την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει και εστιάζει την προσοχή του στην ικανοποίηση των πολιτών χωρίς να θέτει πλέον ως προτεραιότητα τα πολιτικά οφέλη και την πάση θυσία μείωση του κόστους των δημοσίων υπηρεσιών.

³² ΦΕΚ 44/Α'/11.2.2004

³³ Είναι ένα εύχρηστο, χρήσιμο και με χαμηλό κόστος εργαλείο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας για την αυτοαξιολόγηση των δημοσίων οργανισμών.

Στο πέρασμα των χρόνων και άλλοι νόμοι που αφορούν τους δημόσιους οργανισμούς εμφανίζονται και αποδεικνύουν ότι γίνονται προσπάθειες οι πρακτικές της ΔΟΠ να ενταχθούν στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Ενδεικτικά αναφέρουμε τις σημαντικότερες εφαρμογές των πρακτικών της ΔΟΠ στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση:

-Λειτουργία Κέντρων Εξυπηρέτησης Πελατών (Κ.Ε.Π.) σε κάθε Δήμο για την καλύτερη και ταχύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών για ορισμένες συναλλαγές με τις δημόσιες υπηρεσίες.

-Εισαγωγή επιμορφωτικών σεμιναρίων δια βίου εκπαίδευσης δημοσίων υπαλλήλων.

-Εισαγωγή ηλεκτρονικής διακυβέρνησης: ηλεκτρονική έκδοση πιστοποιητικών, ηλεκτρονική κατάθεση δικαιολογητικών, ηλεκτρονικές συναλλαγές με δημόσιες υπηρεσίες (π.χ. εφορίες, ΕΦΚΑ, ΑΕΙ κ.α.).

Για την επιτυχή λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και την ένταξη των ανωτέρω δυνατοτήτων στην καθημερινότητα των πολιτών, ήταν αναγκαία η καλή επικοινωνία και η συνεργασία των Υπουργείων με τους δημόσιους φορείς και τις δημόσιες υπηρεσίες.

3.6. Προβλήματα εφαρμογής, προσφορά και λόγοι υιοθέτησης της ΔΟΠ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση.

Ήδη στο πρώτο κεφάλαιο αναφερθήκαμε στις δυσκολίες που αντιμετώπισε η εφαρμογή της ΔΑΠ στον δημόσιο τομέα. Όπως είναι φυσικό, τα ίδια προβλήματα αντιμετώπισε και η εφαρμογή της ΔΟΠ. Θα επικεντρωθούμε σε αυτό το σημείο αρχικά στα προβλήματα εφαρμογής της ΔΟΠ στον δημόσιο τομέα, κυρίως όμως, θα επισημάνουμε τα αποτελέσματα της εφαρμογής της στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση.

Προβλήματα εφαρμογής ΔΟΠ

- Η κουλτούρα που επικρατούσε στο δημόσιο δεν ήταν συνυφασμένη με την ποιότητα. Η έλλειψη ανταγωνιστικότητας και η μονιμότητα δημοσίων υπαλλήλων δεν τους παρείχαν κίνητρα να εξελίσσονται και να προοδεύουν.

- Η ΔΟΠ έχει συγκεκριμένο και αμετάβλητο σκοπό και γι' αυτό χρειάζεται σταθερούς και δεσμευμένους με την ποιότητα υπαλλήλους. Αυτό δεν ήταν εύκολο να επιτευχθεί στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση λόγω των συχνών μεταβολών μέρους του ανθρώπινου δυναμικού ανάλογα με τις κυβερνήσεις που έρχονταν στην εξουσία και φυσικά λόγω των προσλήψεων με αναξιοκρατικές διαδικασίες. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να μην υπάρχει δυνατότητα δημιουργίας σταθερών σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ του προσωπικού.

- Υπήρχε έλλειψη δια βίου εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων και κυρίως έλλειψη επιμόρφωσης στις νέες τεχνολογίες που αποτελεί και στόχο βαρύνουσας σημασίας για τη ΔΟΠ.

- Ήταν γνωστό ότι η Δημόσια Διοίκηση δεν εστίαζε στις ανάγκες του πολίτη και την ικανοποίησή του και έθετε ως προτεραιότητα την εξυπηρέτηση των πολιτικών συμφερόντων (πελατειακές σχέσεις). Γι' αυτό σε πολλές θέσεις υπήρχε ακατάλληλο προσωπικό ή υπάλληλοι που είχαν μηδενικό ενδιαφέρον για τον πολίτη και τις ανάγκες του, αλλά περισσότερο ενδιαφέρον για την ανακάλυψη τρόπων με τους οποίους θα αμείβονταν χωρίς να εργάζονται.

- Οι δημόσιες υπηρεσίες χαρακτηρίζονταν από την έμφαση που επιδείκνυαν στα βραχυπρόθεσμα οφέλη και την ασάφεια στόχων, χωρίς να υφίσταται στρατηγικός σχεδιασμός για την επίτευξη μακροπρόθεσμων στόχων.

Αποτελέσματα εφαρμογής ΔΟΠ

Με την εφαρμογή της ΔΟΠ πολλές παθογένειες της ελληνικής Δημοσίας Διοίκησης αντιμετωπίστηκαν.

- Η Δημόσια Διοίκηση έστρεψε το ενδιαφέρον της στην ικανοποίηση των πολιτών και στη διασφάλιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Έγινε «πελατοκεντρική» προσπαθώντας να ανταποκριθεί στις επιθυμίες και τις απαιτήσεις των πολιτών. Η διασφάλιση της ποιότητας με τη σειρά της οδήγησε στην βελτίωση των σχέσεων

κράτους – πολίτη. Δεν υπάρχουν πλέον πολλοί αγανακτισμένοι πολίτες που στέκονται για ώρες έξω από τις δημόσιες υπηρεσίες για να εξυπηρετηθούν, αφού όλα γίνονται ταχύτατα μέσω του ηλεκτρονικού υπολογιστή και του συστήματος ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Σε γενικές γραμμές θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι υπάρχει ενίσχυση της εμπιστοσύνης των πολιτών στους κρατικούς φορείς. Η έκδοση και η κατάθεση πιστοποιητικών, καθώς και οι ηλεκτρονικές εγγραφές των φοιτητών στα ΑΕΙ αποτελούν τα χαρακτηριστικότερα δείγματα της στροφής της Δημόσιας Διοίκησης στις ανάγκες των πολιτών.

-Έχει δημιουργηθεί στον δημόσιο τομέα και τους υπαλλήλους του κουλτούρα ποιότητας. Όλοι οι δημόσιοι υπάλληλοι έχουν επιθυμία να εξελίσσονται συνεχώς και να είναι κατάλληλως εκπαιδευμένοι και καταρτισμένοι σχετικά με την θέση που κατέχουν. Παράλληλα, στόχος τους έχει γίνει η ποιοτική και γρήγορη εξυπηρέτηση των πολιτών. Πλέον, στις περισσότερες δημόσιες υπηρεσίες δεν υφίστανται δημόσιοι υπάλληλοι που δεν έχουν ουσιαστικό αντικείμενο απασχόλησης και απλώς, όπως γινόταν παλαιότερα, επιβαρύνουν τον κρατικό προϋπολογισμό.

-Έχουν εισαχθεί στην πλειονότητα των δημόσιων υπηρεσιών καινοτόμες ιδέες και έχει αξιοποιηθεί η σύγχρονη τεχνολογία με αποτέλεσμα την αποτελεσματικότερη και γρηγορότερη απόδοση των εργαζομένων και των υπηρεσιών.

- Μειώθηκε ένα χρόνιο πρόβλημα που αντιμετώπιζε η ελληνική Δημόσια Διοίκηση, η γραφειοκρατία.

- Το πιο σημαντικό, μειώθηκαν κατά πολύ οι δημόσιες δαπάνες. Οι κυριότεροι λόγοι της μείωσης των δημοσίων δαπανών είναι:

1) Καταπολεμήθηκε η διαφθορά και το πελατειακό σύστημα που επικρατούσε στο δημόσιο. Έτσι, έχει σχεδόν εξαλειφθεί το φαινόμενο να υπάρχουν υπηρεσίες με ακατάλληλο και ανειδίκευτο προσωπικό ή υπάλληλοι που δεν έχουν αντικείμενο απασχόλησης. Όσοι δεν έχουν τα κατάλληλα προσόντα δεν είναι δυνατόν να προσληφθούν, ενώ ταυτόχρονα διεξάγεται προγραμματισμός προσλήψεων από το Υπουργείο Εσωτερικών.

2) Μειώθηκαν τα αναλώσιμα, όπως τα έγγραφα, οι εκτυπώσεις και γενικότερα η γραφική ύλη. Παλαιότερα οι δημόσιες υπηρεσίες παρείχαν τα πιστοποιητικά στους πολίτες σε έγγραφη μορφή, ενώ τώρα τα περισσότερα πιστοποιητικά και

δικαιολογητικά παρέχονται ηλεκτρονικά μέσω του gov.gr . Για να καταλάβουμε πόσο μειώθηκαν τα έξοδα από τα αναλώσιμα σε μια δημόσια υπηρεσία θα αναφέρω ένα πρόσφατο παραδείγματα που έχουμε συναντήσει στον δικό μας οργανισμό.

Πρώτο παράδειγμα, οι ηλεκτρονικές εγγραφές των φοιτητών στα ΑΕΙ:

Πριν την δυνατότητα ηλεκτρονικής εγγραφής, οι φοιτητές αρχικά σχημάτιζαν «ουρές» στις γραμματείες των σχολών που είχαν επιτύχει και στη συνέχεια έπρεπε να παραδώσουν εγγράφως τα δικαιολογητικά και τα πιστοποιητικά που απαιτούνταν για την εγγραφή τους στη σχολή επιτυχίας, ενώ εγγράφως γινόταν και η αίτηση εγγραφής αλλά και σίτισης καθώς και οποιοδήποτε άλλο αίτημα χρειάζονταν οι φοιτητές. Αυτό οδηγούσε στη συγκέντρωση μεγάλου όγκου εγγράφων στις γραμματείες των σχολών. Ταυτόχρονα, οι γραμματείες είχαν την υποχρέωση να κρατάνε αντίγραφο των πρωτότυπων εγγράφων που τους παραχωρούσαν οι φοιτητές. Όμως, το 2015 καθιερώθηκε η ηλεκτρονική εγγραφή των φοιτητών, γεγονός που σημαίνει ότι μειώθηκαν τα έξοδα για το δημόσιο, αφού όλα τα δικαιολογητικά και οι αιτήσεις δεν παραδίδονταν εγγράφως αλλά σε ηλεκτρονική μορφή. Αν σκεφτούμε ότι αυτή τη στιγμή λειτουργούν περίπου 400 σχολές και τμήματα ΑΕΙ και ότι κάθε χρόνο οι εισακτέοι στα ΑΕΙ είναι όχι λιγότεροι από 20.000, τότε οι οικονομικοί πόροι που εξοικονομήθηκαν από τις ηλεκτρονικές εγγραφές είναι ιδιαίτερα σημαντικοί.

Διαπιστώσαμε, λοιπόν, ότι για να επιτευχθεί η ΔΟΠ απαιτείται:

- 1) ανάμεσα στο ανθρώπινο δυναμικό να υπάρχει καλή επικοινωνία, αλληλεγγύη και εμπιστοσύνη,
- 2) να συμμετέχουν όλοι οι εργαζόμενοι στην εκπαίδευση και στις αποφάσεις,
- 3) να τους παρέχονται κίνητρα, για να βελτιώνονται συνεχώς,
- 4) να υφίσταται τακτική αξιολόγησή τους, για να βελτιώσουν τις αδυναμίες τους, και
- 5) συλλήβδην να παρέχονται ποιοτικές υπηρεσίες που ικανοποιούν τόσο τους πελάτες – στόχος της ΔΟΠ – όσο και το ανθρώπινο δυναμικό – στόχος της ΔΑΠ.

Ο συνδυασμός πρακτικών ΔΟΠ και ΔΑΠ σε μια επιχείρηση έχει πολλά θετικά να προσφέρει, αφού θα έχει ικανοποιημένους την ίδια στιγμή και τους εργαζόμενους και τους πελάτες χάριν στην ποιότητα των υπηρεσιών της.

Στόχοι της ΔΟΠ είναι η ικανοποίηση των πελατών και η διασφάλιση της ποιότητας των υπηρεσιών. Άρα, καταλαβαίνουμε ότι είναι απαραίτητη η εφαρμογή των πρακτικών της ΔΑΠ, καθώς η ικανοποίηση των πελατών και η διασφάλιση της ποιότητας εξασφαλίζονται κυρίως με την αξιολόγηση του Ανθρωπίνων Πόρων του οργανισμού και την εκπαίδευση τους. Γενικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι με την ΔΑΠ η επιχείρηση θα αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και θα προσελκύει περισσότερους πελάτες και με τη ΔΟΠ θα διασφαλιστεί η συνεχής βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών της και θα διατηρήσει ικανοποιημένους τους πελάτες/ πολίτες.

4ο Κεφάλαιο: Ερευνητικό Μέρος

Εισαγωγή

Πριν αναφερθούμε στον σκοπό της έρευνας, είναι καλό να επισημάνουμε κάποιες πληροφορίες για το Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών. Ιδρύθηκε το 1930 ως Ελευθέρα Σχολή Πολιτικών Οικονομικών Επιστημών και το 1931 μετονομάστηκε σε Πάντειος Σχολή Πολιτικών Επιστημών. Το όνομά του οφείλεται στον Αλέξανδρο Πάντο, νομικό και πολιτικό επιστήμονα που άφησε κληροδότημα όλη την περιουσία του για την ίδρυση της σχολής. Το Πάντειο Πανεπιστήμιο είναι ένα Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου, δηλαδή ένας αυτοδιοικούμενος, δημόσιος οργανισμός που ασκεί δημόσια εξουσία με σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένου δημοσίου συμφέροντος.

Στο Πανεπιστήμιο φοιτούν σήμερα περίπου δεκατρείς χιλιάδες (13.000) προπτυχιακοί και μεταπτυχιακοί φοιτητές και υπηρετούν περίπου 230 μέλη διδακτικού προσωπικού (μέλη ΔΕΠ).

Οι διοικητικές υπηρεσίες του Παντείου Πανεπιστημίου, σήμερα, αποτελούνται από δύο (2) Γενικές Διευθύνσεις οι οποίες είναι κενές, οκτώ (8) Διευθύνσεις από τις οποίες οι έξι (6) είναι στελεχωμένες με Προϊστάμενο Διεύθυνσης και τριάντα πέντε (35) Τμήματα από τα οποία τα τριάντα ένα (31) είναι στελεχωμένα με Προϊστάμενο Τμήματος. Αυτήν στιγμή οι υπηρετούντες υπάλληλοι στις διοικητικές υπηρεσίες του οργανισμού είναι ενενήντα (90).

4.1. Σκοπός της έρευνας- Ερευνητικά ερωτήματα

Πρωταρχικός σκοπός της έρευνας είναι να εξετάσουμε σε ποιον βαθμό έχει γίνει κατανοητή η έννοια της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στους εργαζόμενους του δημοσίου τομέα και εν συνεχεία αν είναι εύκολο και σε τι βαθμό έχουν εφαρμοστεί οι πρακτικές της στις δημόσιες υπηρεσίες. Ταυτόχρονα, η έρευνα έχει σκοπό να εξάγει συμπεράσματα σχετικά με τη δυνατότητα εφαρμογής των πρακτικών της ΔΑΠ στον ελληνικό δημόσιο τομέα, να εξετάσει τις σχετικές ενέργειες που έχουν γίνει από το κράτος στην διάδοση και την εφαρμογή των πρακτικών της, αλλά και να εντοπίσει από

την οπτική γωνία του διοικητικού υπαλλήλου τις ενέργειες που είναι απαραίτητες να υιοθετηθούν.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που τίθενται είναι τα παρακάτω:

- Ποιο είναι το απαραίτητο ανθρώπινο δυναμικό που χρειάζεται το Πάντειο Πανεπιστήμιο για να μπορέσει να φέρει σε πέρας όλες τις εργασίες που αναλαμβάνει;
- Ποιος είναι ο αρτιότερος τρόπος διαχείρισης του υφιστάμενου εργατικού δυναμικού στο Πανεπιστήμιο για το μέγιστο δυνατό παραγόμενο αποτέλεσμα;
- Κάθε πότε γίνεται αξιολόγηση του εργατικού δυναμικού (π.χ. Κάθε χρόνο, Σπάνια, Ποτέ, Κάθε τρία χρόνια κ.α.);
- Ποιες μεθόδους επιμόρφωσης χρησιμοποιεί το Πανεπιστήμιο για την εκπαίδευση και την επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού (π.χ. σεμινάρια – διαλέξεις, εξ αποστάσεως κατάρτιση, συνεργασία με άλλους οργανισμούς, εναλλαγή θέσεων εργασίας κ.α.);

4.2. Το δείγμα

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα είναι διοικητικοί υπάλληλοι στο Πάντειο Πανεπιστήμιο. Το δείγμα περιλαμβάνει εργαζόμενους και των δύο φύλων από διάφορες ηλικιακές ομάδες με 1 έως και πάνω από 31 χρόνια προϋπηρεσίας στο δημόσιο τομέα καθώς και εργαζομένους διαφόρων εκπαιδευτικών επιπέδων. Επιπλέον, στο δείγμα περιλαμβάνονται υπάλληλοι με διαφορετικά χρόνια απασχόλησης στη Διοίκηση του Παντείου Πανεπιστημίου και με διαφορετικό βαθμό θέσης στον οργανισμό.

Στο ερωτηματολόγιο απάντησαν 66 συμμετέχοντες. Σε όλους τους υπαλλήλους το ερωτηματολόγιο απεστάλη και απαντήθηκε ηλεκτρονικά μέσω μηνύματος ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Το 30% των συμμετεχόντων ήταν άνδρες και το 70% γυναίκες. Οι περισσότεροι συμμετέχοντες ήταν μέσης ηλικίας καθώς το 62,1% από αυτούς ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 41-55 ενώ το 34,8% ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 55-65 ετών. Το 3,1% ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 26-40 ενώ δεν βρέθηκε διοικητικός υπάλληλος στην ηλικιακή ομάδα 18-25. Αυτό είναι λογικό, καθώς για την πρόσληψη σε διοικητική θέση στον δημόσιο τομέα απαιτούνται συνήθως μερικά χρόνια προϋπηρεσίας ή και τίτλοι σπουδών τους οποίους οι νέοι ηλικίας 18-25 ετών δεν έχουν

καταφέρει ακόμα να αποκτήσουν. Σε σχέση με τα χρόνια προϋπηρεσίας στον δημόσιο τομέα, από τους συμμετέχοντες το 43,9% έχει 24-31 χρόνια προϋπηρεσίας, το 27,3% έχει περισσότερα από 31 χρόνια προϋπηρεσίας, το 18,2% έχει 16-23 χρόνια, το 9,1% έχει 8-15 χρόνια και τέλος το 1,6% έχει προϋπηρεσία 1-7 χρόνια. Όσον αφορά το εκπαιδευτικό επίπεδο, το 39,4% των συμμετεχόντων είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου, το 33,3% είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και το 27,3% είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Περαιτέρω, η πλειονότητα των συμμετεχόντων είναι διοικητικοί υπάλληλοι (56,1%), ενώ το 31,8% κατέχει τη θέση προϊσταμένου και το 6,6% απασχολείται στη διοίκηση προσωπικού και αναλαμβάνει την διαχείριση των Ανθρωπίνων Πόρων. Υπάρχει και ένα 6,6% το οποίο εργάζεται σε άλλες θέσεις. Τέλος, οι περισσότεροι εργαζόμενοι εργάζονται πάνω από 20 χρόνια στο Πάντειο Πανεπιστήμιο, ενώ πριν διοριστούν σε αυτό, δεν είχαν απασχοληθεί σε περισσότερες/ περισσότερους από 3 επιχειρήσεις ή οργανισμούς είτε του ιδιωτικού είτε του δημοσίου τομέα.

4.3. Το ερωτηματολόγιο – Μεθοδολογία

Πρόκειται για μια ποσοτική (απογραφική) έρευνα με προσωπική συμπλήρωση δομημένου ερωτηματολογίου από τον ερωτώμενο. Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε στη διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου όλων των διοικητικών υπαλλήλων του οργανισμού.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 81 ερωτήσεις και χωρίζεται σε 3 μέρη. Στο πρώτο μέρος περιλαμβάνονται 8 ερωτήσεις που αφορούν τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων.

Στο δεύτερο μέρος – που αποτελεί και το κύριο σώμα του ερωτηματολογίου - περιλαμβάνονται 64 ερωτήσεις τύπου Likert για να διευκρινιστεί ο βαθμός που συμφωνούσαν με την κάθε πρόταση οι συμμετέχοντες. Σε όλες τις προτάσεις οι επιλογές ήταν «Συμφωνώ», «Μάλλον Συμφωνώ», «Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ», «Μάλλον Διαφωνώ», «Διαφωνώ». Το δεύτερο μέρος χωρίζεται επιπλέον σε 7 τμήματα ανάλογα με τον τομέα που έχουν σχέση οι ερωτήσεις. Συγκεκριμένα, το πρώτο τμήμα αποτελείται από ερωτήσεις για τον προγραμματισμό Ανθρωπίνων Πόρων, το δεύτερο για την προσέλκυση και την επιλογή των υποψηφίων, το τρίτο για την εκπαίδευση του προσωπικού, το τέταρτο για τις ανταμοιβές των εργαζομένων, το πέμπτο για την

αξιολόγηση της αποδοτικότητάς τους, το έκτο για τις εργασιακές σχέσεις του οργανισμού και το έβδομο και τελευταίο τμήμα για την υγιεινή και την ασφάλεια στην εργασία.

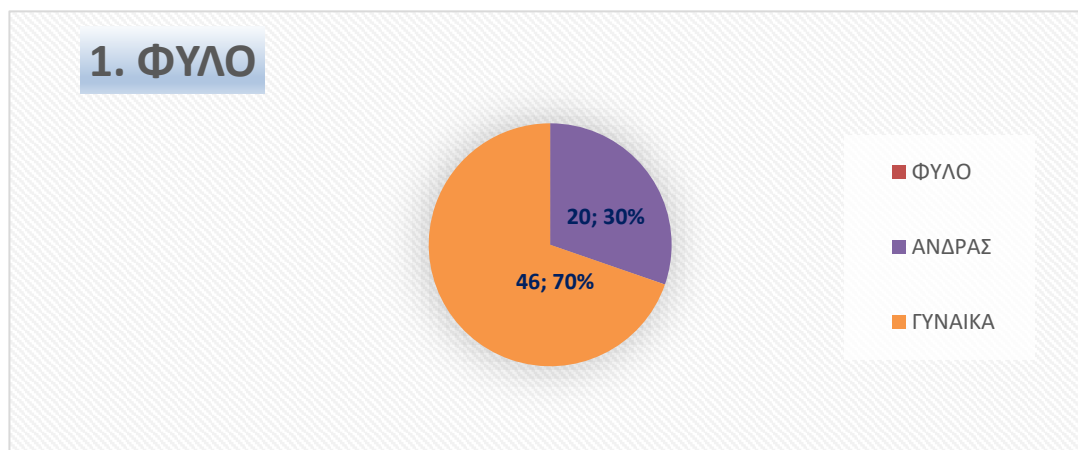
Το τρίτο μέρος περιλαμβάνει ερωτήσεις ανοικτού τύπου, όπου ο κάθε ερωτώμενος μπορούσε ελεύθερα να αναπτύξει την γνώμη του, καθώς και μερικές ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής.

Ο χρόνος διεξαγωγής της έρευνας ήταν από τις 11 Δεκεμβρίου 2023 έως τις 28 Ιανουαρίου 2024. Για την εξαγωγή των αποτελεσμάτων της έρευνας τα ερωτηματολόγια καταχωρίστηκαν και έγινε η επεξεργασία τους με τη χρήση του διαδικτυακού εργαλείου της Google (Google Forms) και του λογισμικού EXCEL.

4.4. Τα αποτελέσματα της έρευνας – Στατιστική επεξεργασία δείγματος

Α' ΜΕΡΟΣ: Προσωπικά στοιχεία

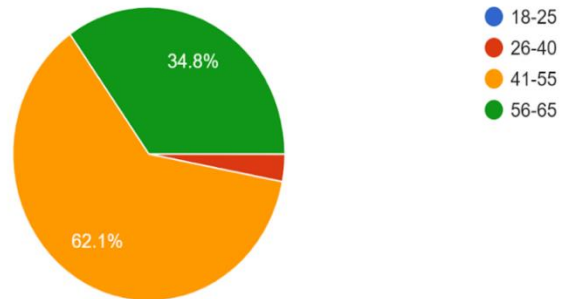
Ερώτηση Α1



Ερώτηση Α2

2. Ηλικία

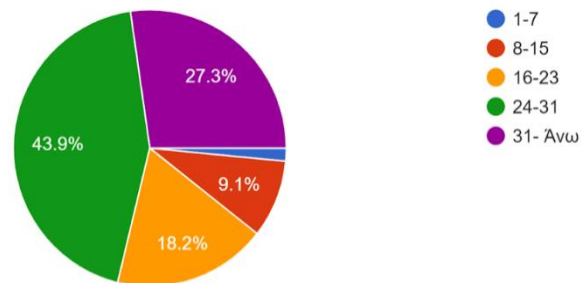
66 responses



Ερώτηση Α3

3. Χρόνια προϋπηρεσίας στο Δημόσιο Τομέα

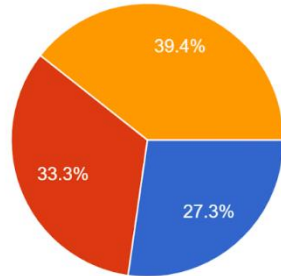
66 responses



Ερώτηση Α4

4. Εκπαιδευτικό επίπεδο

66 responses



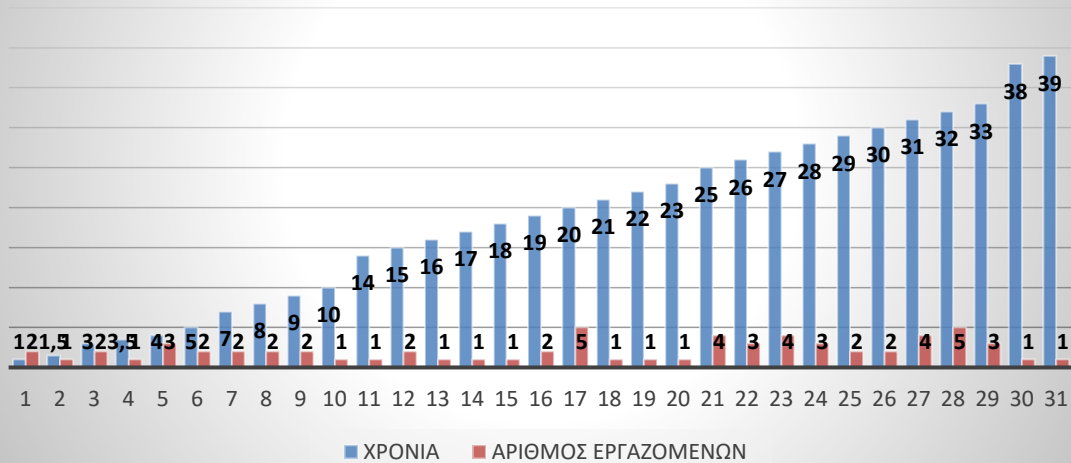
- Δευτεροβάθμια εκπαίδευση
- Τριτοβάθμια εκπαίδευση
- Μεταπτυχιακός τίτλος/Διδακτορικός τίτλος σπουδών

Ερώτηση Α5



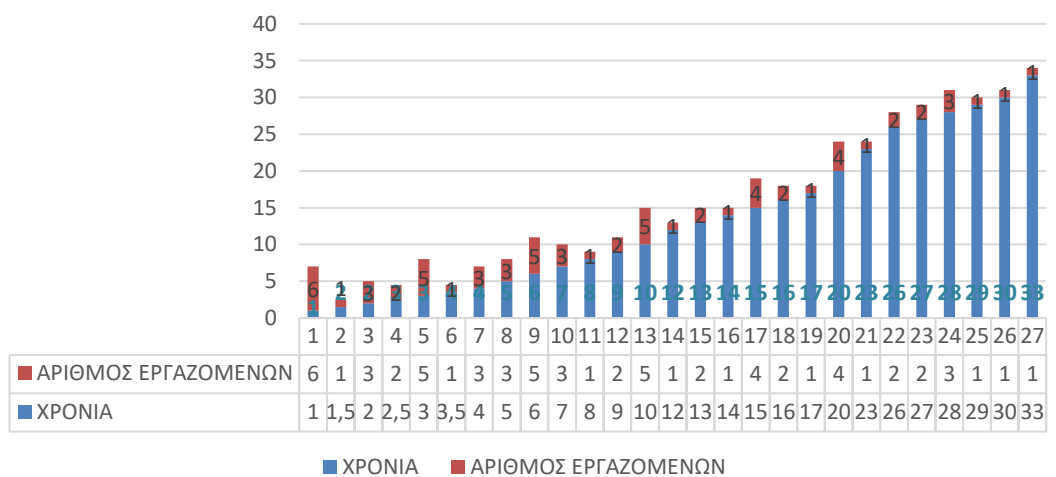
Ερώτηση Α6

Πόσα χρόνια είστε υπάλληλος στον συγκεκριμένο οργανισμό



Ερώτηση Α7

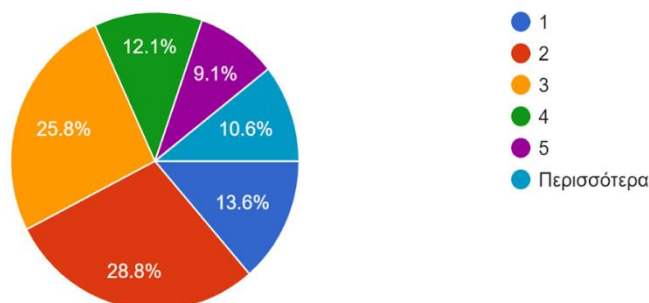
Πόσα χρόνια εργάζεστε στο συγκεκριμένο τμήμα;



Ερώτηση Α8

8. Σε πόσες επιχειρήσεις/ οργανισμούς έχετε απασχοληθεί κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής σας πορείας;

66 responses



Β' ΜΕΡΟΣ: Κυρίως ερωτηματολόγιο

Ερωτήσεις από ΒΑ1 έως ΒΑ14

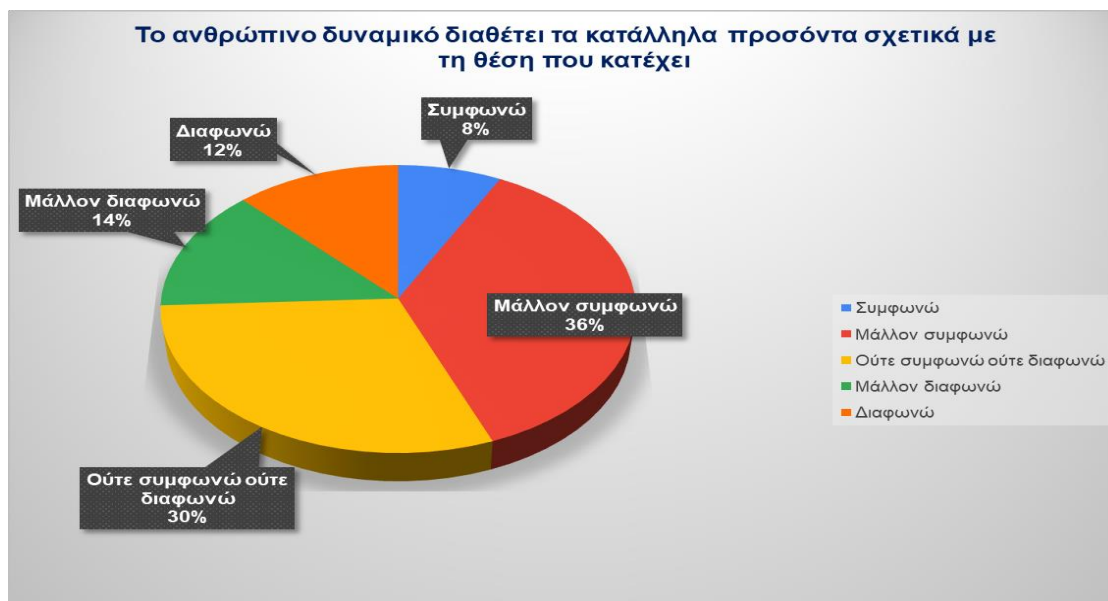
Ερώτηση ΒΑ1



Σχόλια: Οι Διοικητικοί υπάλληλοι του Παντείου Πανεπιστημίου δεν θεωρούν ότι το διοικητικό προσωπικό είναι επαρκές για να έχει τη δυνατότητα να περατώσει όλες τις δραστηριότητες που αναλαμβάνει. Συγκεκριμένα, το 65% διαφωνεί απόλυτα ενώ το

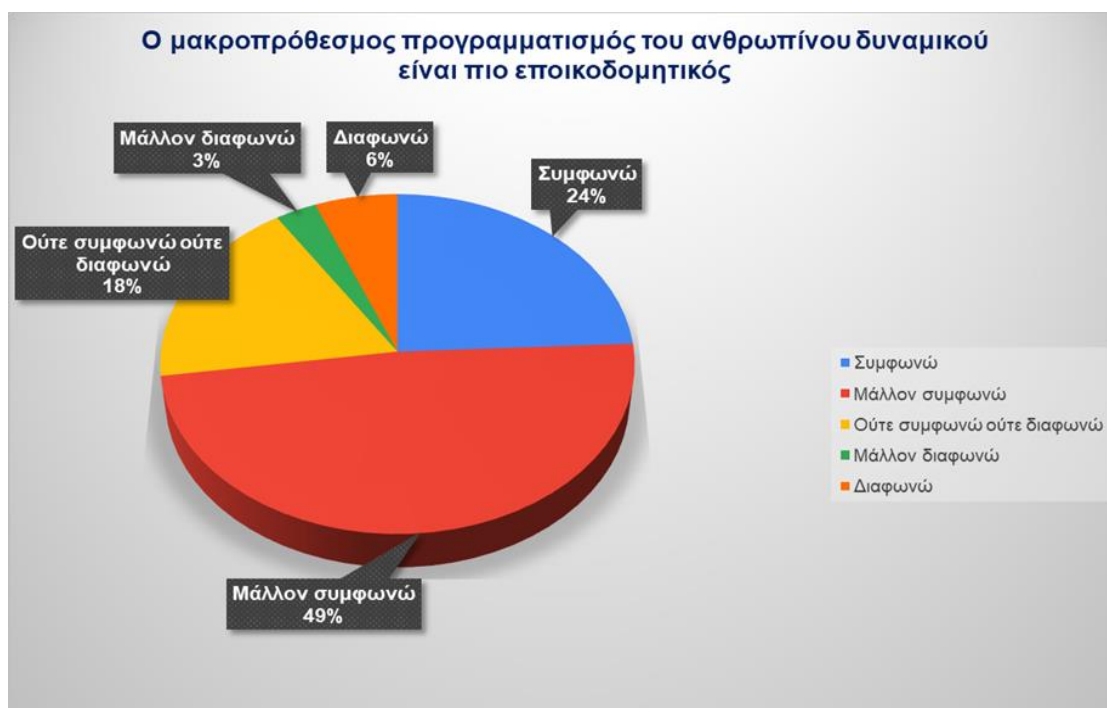
24% μάλλον διαφωνεί. Οι αρνητικές απαντήσεις, δηλαδή φτάνουν συνολικά το 89% των ερωτωμένων, ενώ οι θετικές απαντήσεις μόλις το 8% (2% «Συμφωνώ» + 6% «Μάλλον Συμφωνώ»). Μάλιστα η ερώτηση αυτή σε συνδυασμό με την ερώτηση ανοικτού τύπου Γ1 που οι συμμετέχοντες καλούνταν να δώσουν την προσωπική τους άποψη σχετικά με τον ακριβή αριθμό ανθρώπινου δυναμικού που θεωρούν ότι χρειάζονται οι διοικητικές υπηρεσίες του Παντείου, φανερώνει ότι η έλλειψη προσωπικού παρακωλύει την ποιοτική παροχή των διοικητικών υπηρεσιών. Σε αυτή την ανοικτού τύπου ερώτηση το μεγαλύτερο ποσοστό (32%) των συμμετεχόντων απάντησε ότι ο ελάχιστος αριθμός ανθρώπινου δυναμικού που απαιτείται ώστε να λειτουργεί “ομαλά” ο οργανισμός είναι τα 150 άτομα. Σημαντικό στοιχείο στην τοποθέτηση αυτή αποτελεί το γεγονός ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων που κατέχουν θέση στην Ανώτατη Διοίκηση του οργανισμού (5 άτομα) - και ως εκ τούτου είναι σε θέση να γνωρίζουν “άμεσα” τις ανάγκες για στελέχωση του οργανισμού - στη Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων (4 άτομα) καθώς και όσοι εργάζονται ως Προϊστάμενοι στον οργανισμό, τοποθέτησαν τις ανάγκες του οργανισμού με μεγάλη πλειοψηφία (70%) κοντά σε αυτόν τον αριθμό (150) . Το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό ήταν το 15% που θεωρούν ότι απαιτούνται 200 διοικητικοί υπάλληλοι και το τρίτο μεγαλύτερο ποσοστό είναι 12% που θεωρούν ότι απαιτούνται 160 διοικητικοί υπάλληλοι, ώστε να υπάρχει επάρκεια προσωπικού. Άρα διαπιστώνουμε ότι είναι απαραίτητη η αύξηση του προσωπικού ώστε το Πανεπιστήμιο να παρέχει ποιοτικές και ταχύτερες υπηρεσίες, αφού στο Πάντειο αυτή τη στιγμή υπηρετούν πραγματικά 90 διοικητικοί υπάλληλοι, στους οποίους συμπεριλαμβάνονται και οι εργαζόμενοι στην Τεχνική Υπηρεσία καθώς και ένας οδηγός και δύο επιμελητές-κλητήρες.

Ερώτηση ΒΑ2



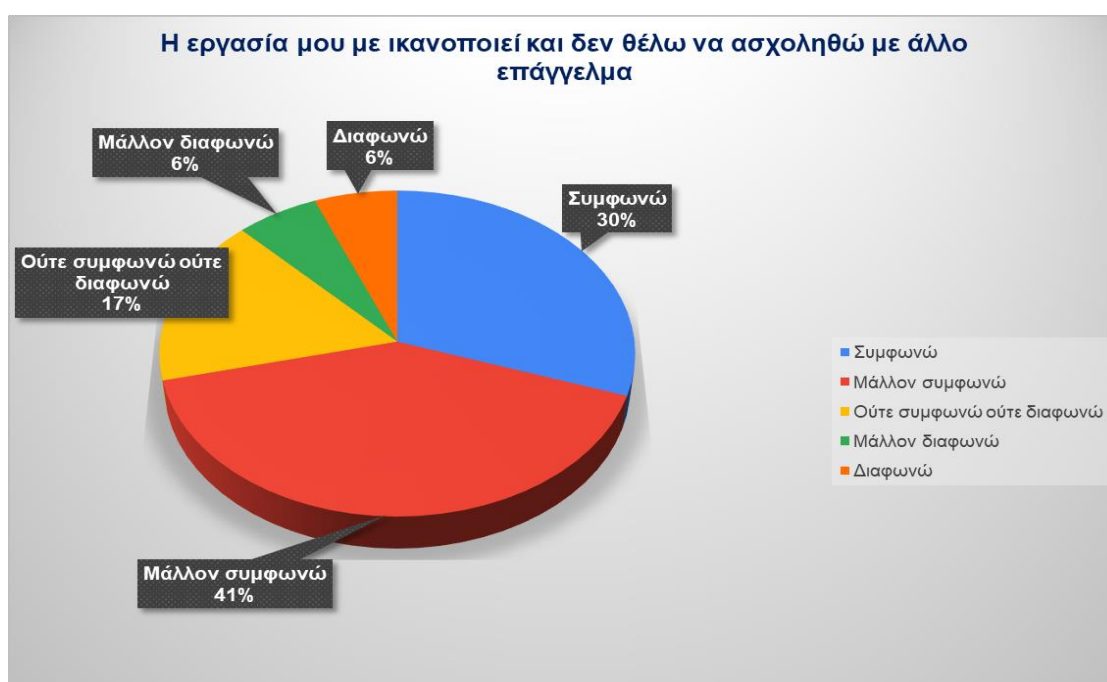
Σχόλια: Σε αυτή την ερώτηση οι θετικές απαντήσεις («Συμφωνώ» + «Μάλλον Συμφωνώ») βρίσκονται στο 44% και οι αρνητικές απαντήσεις («Διαφωνώ» + «Μάλλον Διαφωνώ») στο 26%. Το ποσοστό των απαντήσεων «Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ» στη συγκεκριμένη ερώτηση είναι αυξημένο σε σχέση με τις υπόλοιπες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου πιθανόν επειδή οι συμμετέχοντες δεν γνώριζαν τα προσόντα κάθε θέσης ή επειδή δεν ήθελαν να απαντήσουν αρνητικά για τους συναδέλφους τους. Έτσι, μια καλύτερη εικόνα για το θέμα σχηματίζουμε από την ερώτηση ανοικτού τύπου Γ6 που οι συμμετέχοντες μπορούσαν να συμπληρώσουν ελεύθερα το ποσοστό του προσωπικού που σύμφωνα με την δική τους γνώμη διαθέτει τα κατάλληλα προσόντα και την κατάλληλη εκπαίδευση για την θέση που κατέχει στον οργανισμό. Στην ερώτηση Γ6 το 52% των συμμετεχόντων απάντησε ότι το 70 % με 80% του προσωπικού έχει τα κατάλληλα προσόντα και εκπαίδευση. Από την άλλη μόνο 6 συμμετέχοντες, δηλαδή το 9% των συμμετεχόντων πιστεύουν ότι το 100% του προσωπικού διαθέτει τα κατάλληλα προσόντα και εκπαίδευση για την θέση του. Αυτό αποδεικνύει ότι πολλοί διοικητικοί υπάλληλοι του Παντείου θεωρούν ότι ένα ποσοστό περίπου 20% των διοικητικών υπαλλήλων του οργανισμού δεν διαθέτει τα προσόντα ή την κατάλληλη εκπαίδευση που απαιτούνται για την θέση που κατέχουν.

Ερώτηση ΒΑ3



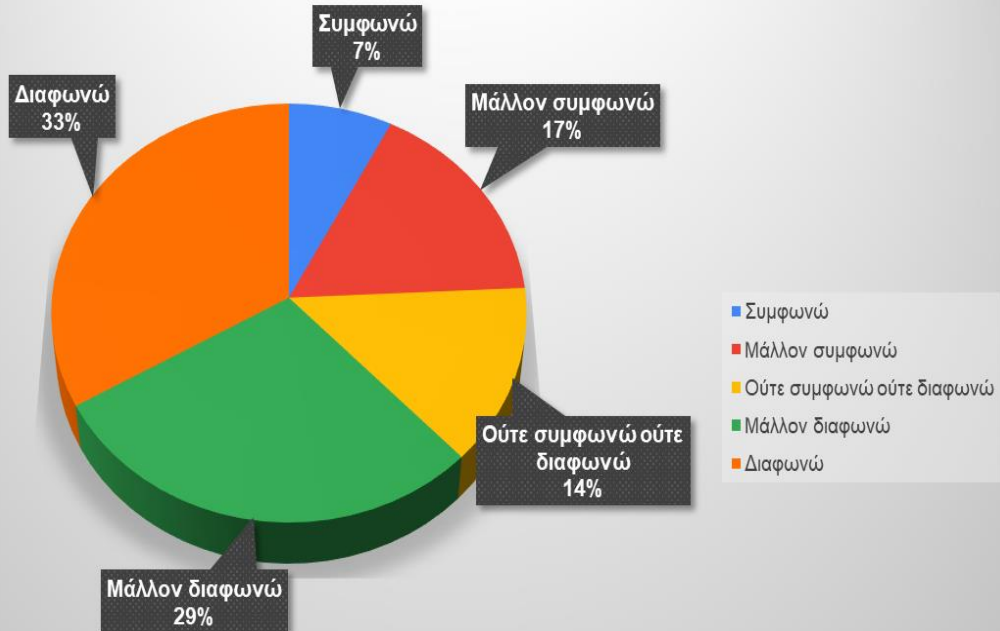
Σχόλια: Οι περισσότεροι διοικητικοί υπάλληλοι (73%) αποβλέπουν στον μακροπρόθεσμο προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού και επικεντρώνονται στα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα.

Ερώτηση ΒΑ4



Ερώτηση ΒΑ5

Κάποιες φορές σκέφτομαι ότι θα ήταν καλύτερο να εγκαταλείψω την εργασία μου και να αναλάβω άλλη θέση

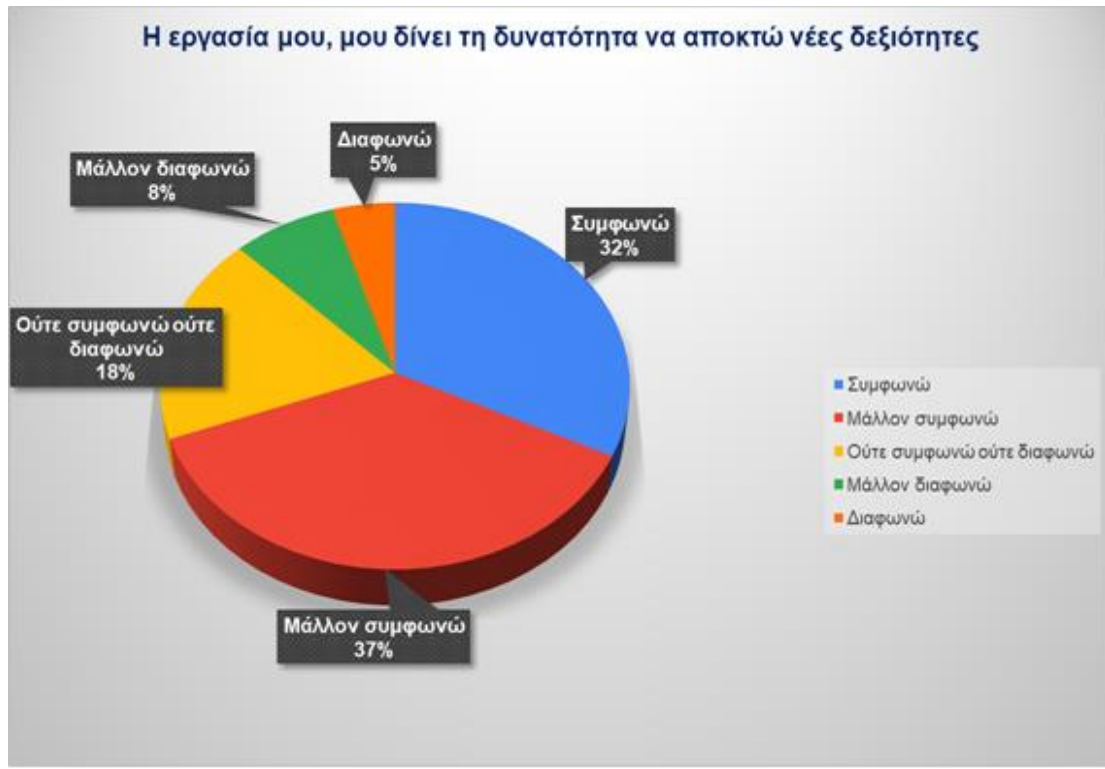


Ερώτηση ΒΑ6:

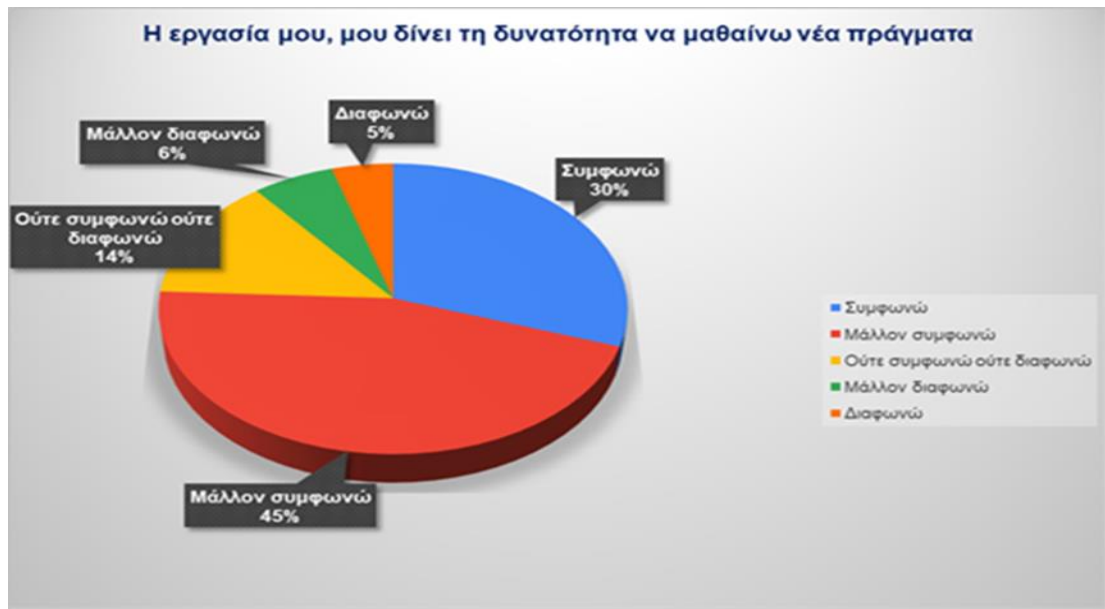
Στην εργασία μου είμαι ελεύθερος/η να αναλάβω πρωτοβουλίες



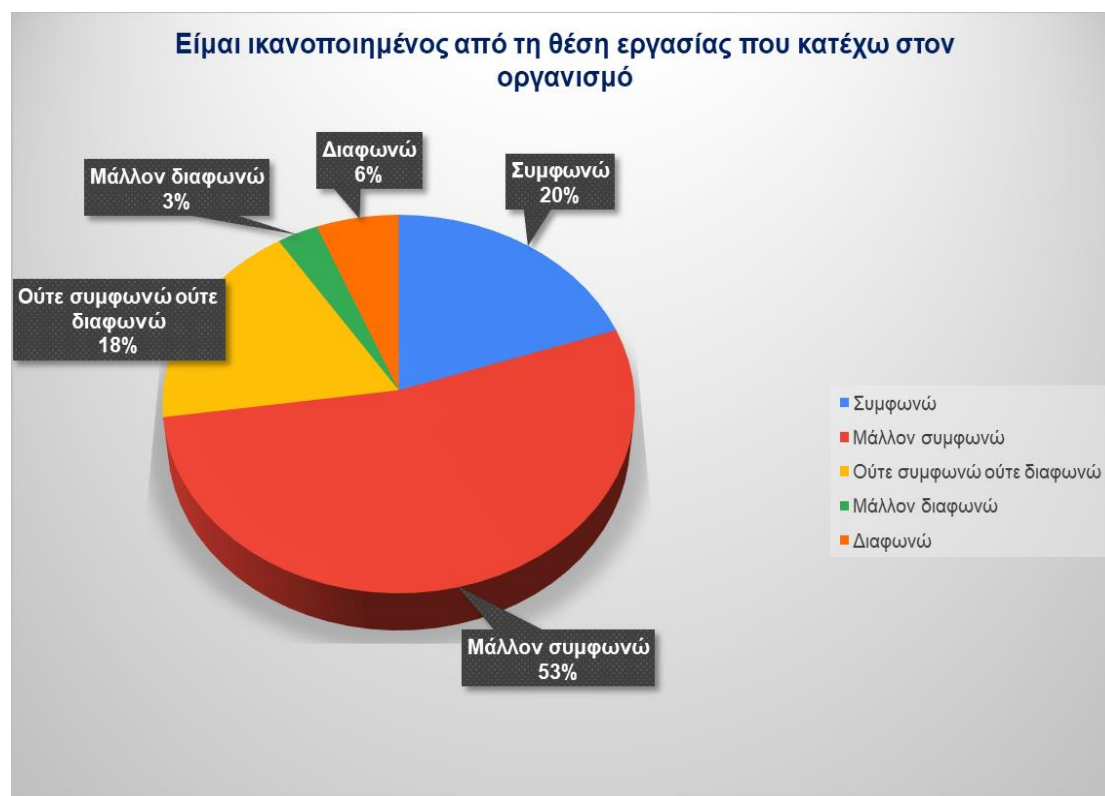
Ερώτηση ΒΑ7



Ερώτηση ΒΑ8



Ερώτηση ΒΑ9



Σχόλια ΒΑ4-ΒΑ9: Στις ερωτήσεις ΒΑ4 έως ΒΑ9 παρατηρούμε ότι η πλειονότητα των διοικητικών υπαλλήλων είναι ευχαριστημένοι από την θέση εργασίας που κατέχουν στον οργανισμό (73%), ενώ παράλληλα θεωρούν ότι έχουν την δυνατότητα να αναπτύσσουν τις γνώσεις τους (75%) και να αποκτούν νέες δεξιότητες (69%). Μάλιστα μεγάλο μέρος των συμμετεχόντων (62%) θεωρεί ότι δεν επιθυμεί να εγκαταλείψει την θέση εργασίας του και να αναλάβει άλλη θέση ή να ασχοληθεί με άλλο επάγγελμα (71%). Τέλος, διαπιστώνουμε ότι υπάρχει σε ορισμένα άτομα ελευθερία να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και να αυτενεργούν, καθώς θετικά απάντησε το 73% των ερωτωμένων στη σχετική ερώτηση.

Ερώτηση ΒΑ10



Σχόλια: Διαπιστώνουμε ότι υπάρχει κάποια κινητικότητα των διοικητικών υπαλλήλων του οργανισμού, αφού θετικά απαντά το 60% των συμμετεχόντων.

Ερώτηση ΒΑ11



Σχόλια: Σε αυτή την ερώτηση παρατηρούμε ότι έχουν γίνει πολλές αποχωρήσεις διοικητικών υπαλλήλων από τον οργανισμό τα τελευταία 5 χρόνια, αφού θετικά απαντά

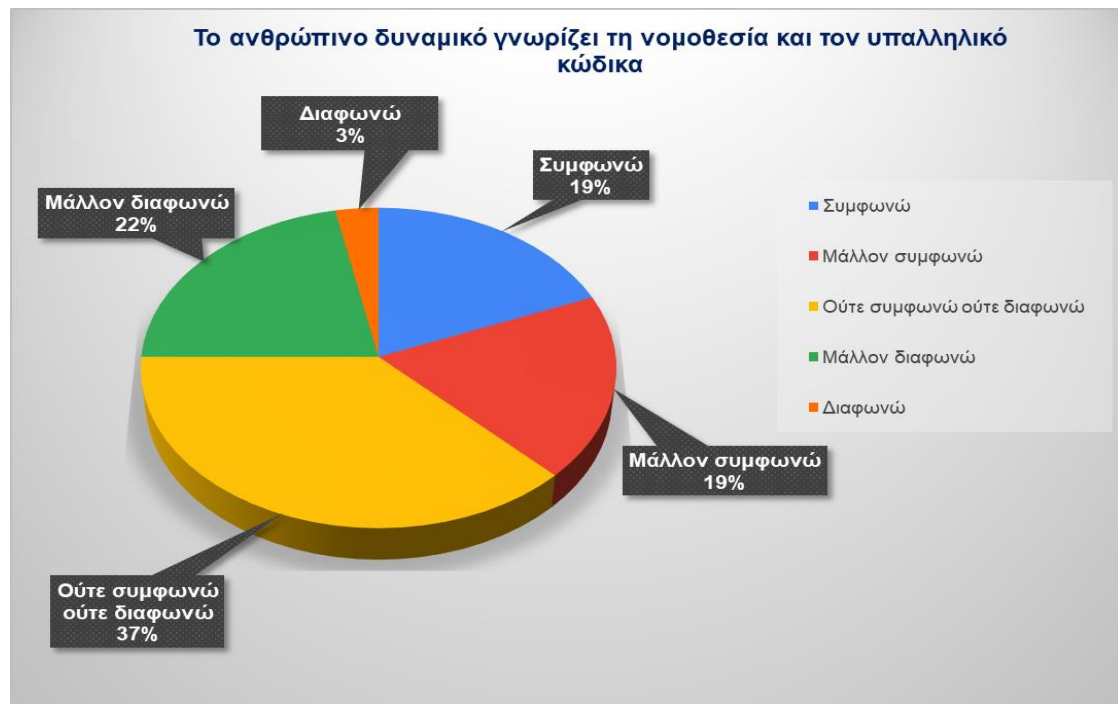
το 85% των συμμετεχόντων. Στην ερώτηση Γ8 βλέπουμε κατά προσέγγιση και τον αριθμό των αποχωρήσεων τα τελευταία 5 χρόνια. Συγκεκριμένα, το 36% των ερωτωμένων απαντά ότι τα τελευταία πέντε χρόνια έχουν αποχωρήσει από τον οργανισμό πάνω από 21 διοικητικοί υπάλληλοι. Στην ερώτηση αυτή οι συμμετέχοντες εξέφραζαν και το παράπονο τους ότι οι προσλήψεις μόνιμων διοικητικών υπαλλήλων στο Πάντειο εδώ πολλά χρόνια είναι ελάχιστες και σε καμία περίπτωση δεν αντιστοιχούν στον αριθμό των αποχωρήσεων. Οι περισσότεροι διοικητικοί υπάλληλοι που «προσλαμβάνονται» από το Πανεπιστήμιο τα τελευταία χρόνια είναι σχεδόν μόνο από μετατάξεις.

Ερώτηση ΒΑ12



Σχόλια: Με αυτή την ερώτηση ενισχύεται η διαπίστωση των προηγούμενων ερωτήσεων, ότι το ανθρώπινο δυναμικό στη πλειονότητα του είναι ικανοποιημένο από την εργασία του, αφού το 53% των ερωτηθέντων δεν θεωρεί ότι υπάρχουν πολλοί εργαζόμενοι στον οργανισμό που εγκαταλείπουν την θέση εργασίας τους για να αναζητήσουν καλύτερες προοπτικές σε άλλους οργανισμούς ή επιχειρήσεις.

Ερώτηση ΒΑ13



Σχόλια: Σε αυτή την ερώτηση υπήρχαν πολλές ουδέτερες απαντήσεις «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» (37%), μάλλον επειδή οι περισσότεροι αγνοούν εάν οι συνάδελφοί τους γνωρίζουν την σχετική νομοθεσία. Πάντως βλέπουμε ότι το 38% θεωρεί ότι οι συνάδελφοί του έχουν γνώση της κείμενης νομοθεσίας σε αντίθεση με το 25% που δεν το πιστεύει.

Ερώτηση ΒΑ14



Σχόλια: Στην ερώτηση αυτή διαπιστώνουμε ότι το 56% των διοικητικών υπαλλήλων θεωρούν ότι οι υπάλληλοι της Διεύθυνσης Προσωπικού που έχουν αναλάβει την διαχείριση των Ανθρωπίνων Πόρων είναι ειδικευμένοι στα θέματα αυτά, ενώ ένα 26% θεωρεί το αντίθετο.

Ερωτήσεις από BB15 έως BB19

Ερώτηση BB15

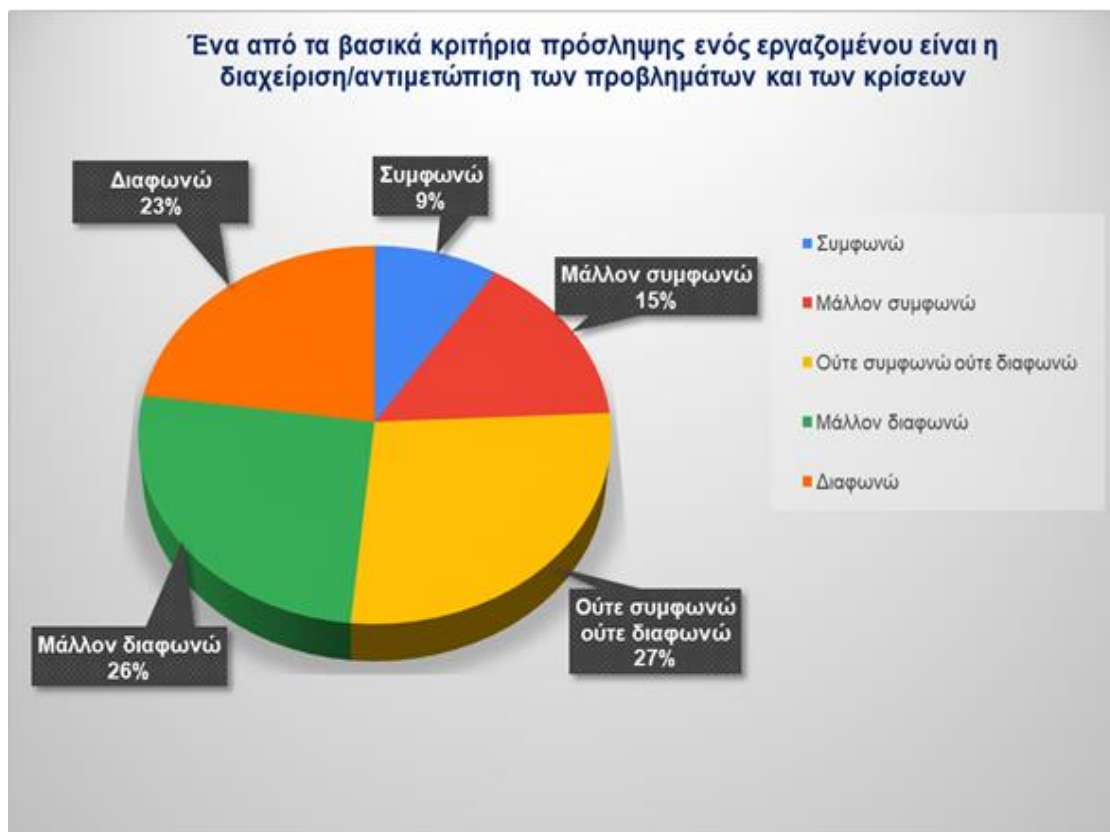


Σχόλια: Σε αυτή την ερώτηση τα ποσοστά των απαντήσεων είναι πολύ κοντά. Συγκεκριμένα, το 39% των συμμετεχόντων θεωρεί ότι ο οργανισμός εξετάζει και την ποσότητα και το είδος εργασίας των προσλήψεων, το 32% διαφωνεί και υπάρχει και ένα 29% που προτιμά να μην πάρει σαφή θέση. Για την ακρίβεια, όπως εκφράζουν οι συμμετέχοντες στα σχόλια τους στις ερωτήσεις ανοικτού τύπου, η Διεύθυνση Προσωπικού και οι υπεύθυνοι της ΔΑΠ εξετάζουν και την ποσότητα και το είδος εργασίας των προσλήψεων αλλά, επειδή μπορούν μόνο να ζητήσουν από το Υπουργείο Εσωτερικών τον αριθμό των ατόμων που έχουν ανάγκη να προσλάβουν και το είδος εργασίας που θα απασχοληθούν, αλλά δεν έχουν κανένα λόγο στην επιλογή του υποψηφίου (λόγω ότι υπεύθυνο για τις προσλήψεις στο δημόσιο τομέα είναι το ΑΣΕΠ), γι' αυτό πολλοί απάντησαν αρνητικά.

Ερώτηση BB16



Ερώτηση BB17



Ερώτηση BB18



Σχόλια ερωτήσεων BB16 – BB18: Από τις ερωτήσεις BB16 έως BB18 καταλαβαίνουμε ότι στις προσλήψεις ο οργανισμός δεν εξετάζει σε βάθος την ψυχολογία και την δυνατότητα των υποψηφίων να αντιμετωπίζουν τις κρίσεις στον εργασιακό χώρο ούτε αξιολογεί και επανακαθορίζει ανά τακτά χρονικά διαστήματα τις διαδικασίες πρόσληψης. Αυτό είναι φυσιολογικό, αφού οι προσλήψεις γίνονται μέσω του ΑΣΕΠ, το οποίο εξετάζει μόνο τα τυπικά προσόντα ενός υποψηφίου, ενώ ο οργανισμός δεν έχει κανένα λόγο στην επιλογή των προσληφθέντων. Στη μόνη περίπτωση που ο οργανισμός είναι ο ίδιος υπεύθυνος για την επιλογή προσωπικού είναι στις μετατάξεις. Μάλιστα, στις μετατάξεις ο οργανισμός δεν ελέγχει μόνο τα τυπικά προσόντα των υποψηφίων, αλλά διεξάγει και συνεντεύξεις μαζί τους και μπορεί να περιορίσει την ακατάλληλη επιλογή εργαζόμενου για μια θέση.

Ερώτηση BB19



Σχόλια: Από την ερώτηση αυτή φαίνεται ότι η Διεύθυνση Προσωπικού διεξάγει ανάλυση των θέσεων εργασίας (48%), αλλά επειδή αρμόδιο για τις προσλήψεις είναι το ΑΣΕΠ δεν μπορεί να προχωρήσει και στην επιλογή του κατάλληλου υποψηφίου.

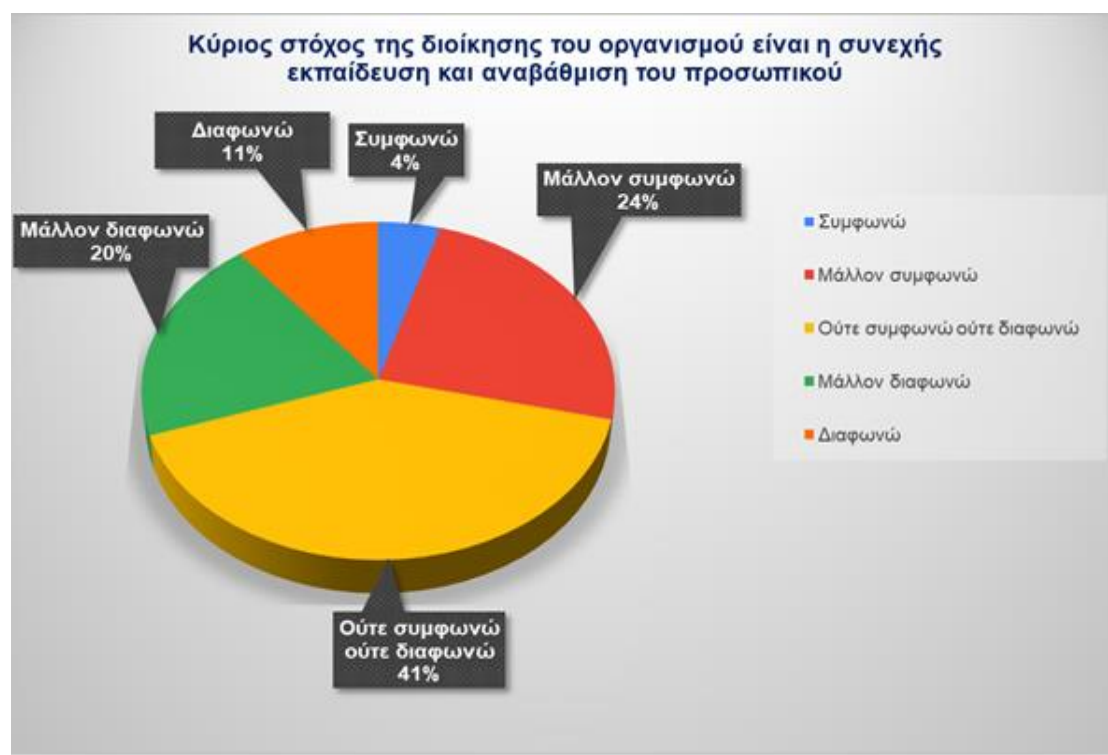
Ερωτήσεις από ΒΓ20 έως ΒΓ30

Ερώτηση ΒΓ20



Σχόλια: Από την ερώτηση αυτή διαπιστώνουμε ότι δεν υπάρχει σύστημα εκπαίδευσης πάνω σε δεξιότητες που αφορούν την θέση εργασίας του εκάστοτε εργαζομένου. Προς επίρρωση αυτού υπάρχει και η ερώτηση ανοικτού τύπου Γ4, όπου πολλοί εξέφρασαν το ίδιο παράπονό, ότι, δηλαδή, δεν υπάρχουν εξειδικευμένα προγράμματα εκπαίδευσης με βάση τις ανάγκες κάθε θέσης.

Ερώτηση ΒΓ21

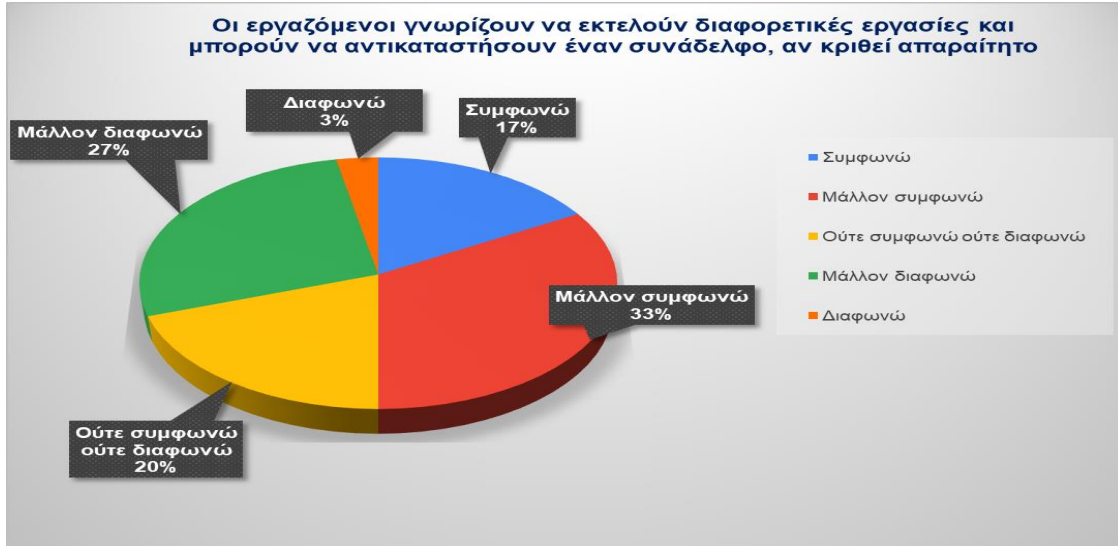


Σχόλια: Σε αυτή την ερώτηση έχουμε τις περισσότερες ουδέτερες απαντήσεις σε όλο το ερωτηματολόγιο. Όπως εκφράζεται από τις ερωτήσεις ανοικτού τύπου, δεν θεωρούν στόχο της διοίκησης την συνεχή εκπαίδευση και αναβάθμιση του προσωπικού, γιατί δεν υπάρχει ο αναγκαίος αριθμός ανθρώπινου δυναμικού στον οργανισμό. Έτσι, επειδή οι υπάλληλοι ασχολούνται με πολλές εργασίες, για να καλύψουν τα κενά που δημιουργεί η υπό-στελέχωση του οργανισμού, είναι φυσικό να μην έχουν χρόνο να αφιερώσουν στην επιμόρφωση και στην εκπαίδευσή τους. Άρα, καταλαβαίνουμε τους λόγους των πολλών ουδέτερων απαντήσεων σε αυτή την ερώτηση καθώς και των αρνητικών.

Ερώτηση ΒΓ22



Ερώτηση ΒΓ23



Σχόλια ΒΓ22+ΒΓ23: Είναι φανερό από τις ερωτήσεις ΒΓ22 και ΒΓ23 ότι ένας υπάλληλος του οργανισμού όσο παραμένει σε αυτόν τόσο περισσότερο μαθαίνει να εκτελεί και διαφορετικές εργασίες. Βέβαια ρόλο σε αυτό έχει και η έλλειψη προσωπικού που αναγκάζει τους εργαζομένους να ασχολούνται και με άλλες εργασίες, που δεν έχουν σχέση με το αντικείμενο της θέσης για την οποία έχουν προσληφθεί.

Ερώτηση ΒΓ24



Σχόλια: Φαίνεται από αυτή την ερώτηση ότι οι περισσότεροι ερωτώμενοι (47%) πιστεύουν ότι υφίσταται συχνή επιμόρφωση του προσωπικού. Όπως αναφέραμε, όμως, και σε προηγούμενες ερωτήσεις, λόγω της έλλειψης προσωπικού, το ανθρώπινο δυναμικό καταπιάνεται με πολλές διαφορετικές εργασίες και δεν έχει όσο χρόνο απαιτείται για να επιμορφώνεται και συχνότερα και σε περισσότερους τομείς. Γι' αυτό και το ποσοστό των αρνητικών απαντήσεων είναι αρκετό (30%) στη συγκεκριμένη ερώτηση που αφορά την συχνότητα επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού.

Ερώτηση ΒΓ25



Σχόλια: Διαπιστώνουμε ότι υπάρχει επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού στις νέες τεχνολογίες καθώς θετικά απαντά το 50% των συμμετεχόντων έναντι ενός 27% που θεωρεί το αντίθετο.

Ερώτηση ΒΓ26



Σχόλια: Παρατηρούμε ότι οι θετικές απαντήσεις στην ερώτηση αυτή φτάνουν το 76% των συμμετεχόντων. Επομένως, καταλαβαίνουμε ότι παρέχεται από τον οργανισμό η δυνατότητα παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων, άλλα όπως έγινε φανερό

από την ερώτηση ΒΓ20 δεν υπάρχει συστηματική εκπαίδευση σε συγκεκριμένες δεξιότητες που απαιτεί η κάθε θέση εργασίας.

Ερώτηση ΒΓ27



Σχόλια: Σε αυτή την ερώτηση οι απαντήσεις είναι σχεδόν ισόποσα μοιρασμένες. Το 36% των συμμετεχόντων θεωρεί ότι ο οργανισμός παρέχει κίνητρα για συνεχή εκπαίδευση, το 32% διαφωνεί και ένα 32% δεν παίρνει θέση. Άρα, θα μπορούσαμε να πούμε ότι μάλλον δεν είναι και τόσο σημαντικά τα κίνητρα για εκπαίδευση που παρέχονται ή είναι ελάχιστα.

Ερώτηση ΒΓ28



Σχόλια: Από αυτή τη ερώτηση εξάγουμε το συμπέρασμα ότι στο ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού δεν παρέχεται ειδική εκπαίδευση για ενίσχυση της συνανθρώπινοτητας μεταξύ των εργαζομένων και των γνώσεων για ομαλή αντιμετώπιση των προβλημάτων που δημιουργούνται στον χώρο εργασίας, καθώς αρνητικά απαντά το 51% των ερωτωμένων και θετικά μόλις το 25%.

Ερώτηση ΒΓ29



Ερώτηση ΒΓ30



Σχόλια: Από τις ερωτήσεις ΒΓ29 και ΒΓ30 διαπιστώνουμε ότι οι υπάλληλοι έχουν την άποψη ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα του οργανισμού βελτιώνουν την απόδοση των εργαζομένων (57%) καθώς και τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων (61%). Όμως, όπως διαπιστώσαμε στην ερώτηση ΒΓ28 δεν υπάρχει συχνή εκπαίδευση σε θέματα συνανθρώπινοτητας.

Ερωτήσεις από ΒΔ31 έως ΒΔ37

Ερώτηση ΒΔ31



Σχόλια: Είναι φανερό ότι οι υπάλληλοι θεωρούν ως βασικό λόγο της αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων τον μισθό, καθώς θετικά απαντά το 78% των συμμετεχόντων.

Ερώτηση ΒΔ32



Σχόλια: Διαπιστώνουμε ότι ο οργανισμός δεν έχει υιοθετήσει σύστημα ανταμοιβών για τους εργαζόμενους που εκπληρώνουν τους στόχους τους, αφού μόλις ένα 7% απαντά θετικά ενώ το 72% απαντά αρνητικά.

Ερώτηση ΒΔ33



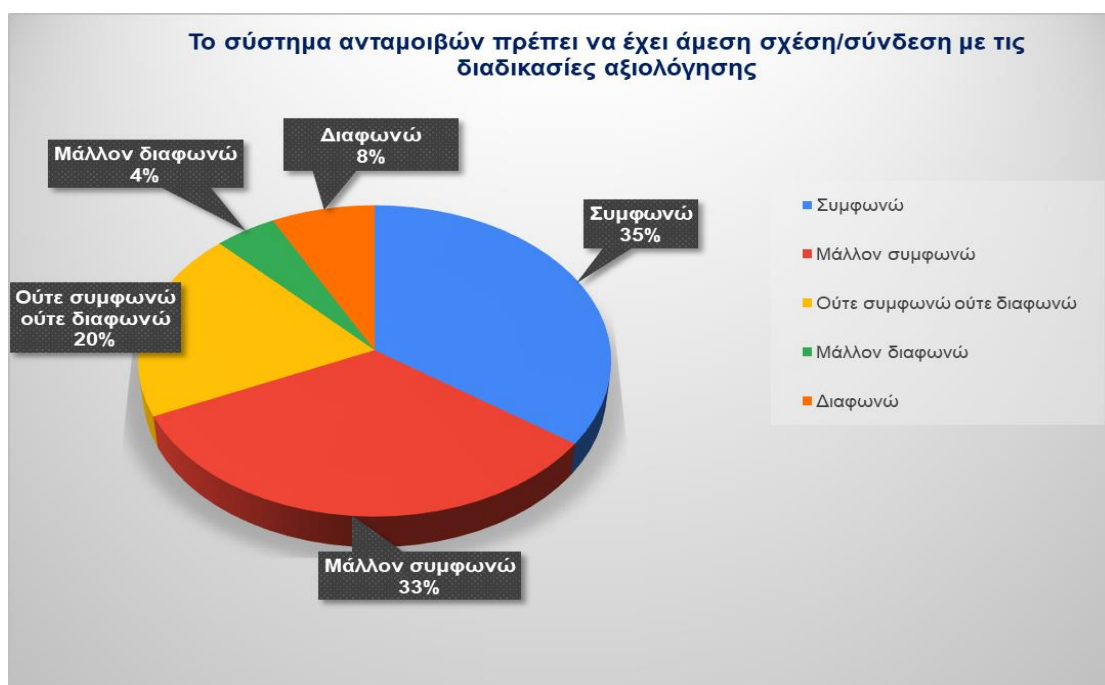
Σχόλια: Η πλειονότητα των συμμετεχόντων (65%) θεωρεί ότι αν υπάρξει σύστημα ανταμοιβών της αποτελεσματικής εργασίας των υπαλλήλων τότε αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα οι υπάλληλοι να γίνουν πιο αποδοτικοί και να προσπαθούν περισσότερο για την πραγματοποίηση των στόχων που έχει θέση ο οργανισμός.

Ερώτηση ΒΔ34



Σχόλια: Από την ερώτηση αυτή είναι πασιφανές ότι οι υπάλληλοι του οργανισμού που είναι αποτελεσματικοί και επιτυγχάνουν τους στόχους τους ανταμείβονται το ίδιο με εκείνους τους υπαλλήλους που δεν τους επιτυγχάνουν.

Ερώτηση ΒΔ35



Σχόλια: Σε αυτή την ερώτηση γίνεται φανερή η επιθυμία των εργαζομένων το σύστημα ανταμοιβών να έχει άμεση σύνδεση με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης καθώς το 68% απαντά θετικά.

Ερώτηση ΒΔ36



Σχόλια: Καταλαβαίνουμε από τις απαντήσεις των ερωτωμένων ότι δεν είναι συχνές οι επιβραβεύσεις του ανθρώπινου δυναμικού για την αποτελεσματικότητά τους και την απόδοσή τους, αφού αρνητικά απαντά το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων (53%) έναντι ενός πολύ μικρότερου ποσοστού (20%) που απαντά θετικά.

Ερωτήσεις από ΒΕ37 έως ΒΕ42

Ερώτηση ΒΕ37



Σχόλια: Είναι φανερό ότι έχει υιοθετηθεί σύστημα αξιολόγησης από τον οργανισμό, αφού όπως τονίζουν και οι συμμετέχοντες με σχόλια στις σχετικές ερωτήσεις ανοικτού τύπου, η αξιολόγηση των εργαζομένων προβλέπεται από την νομοθεσία.

Ερώτηση ΒΕ38



Σχόλια: Στη συγκεκριμένη ερώτηση οι απόψεις των υπαλλήλων δίστανται, αφού το 36% των συμμετεχόντων θεωρεί αξιοκρατικές τις μεθόδους αξιολόγησης, το 30% δεν τις θεωρεί αξιοκρατικές και το 34% δεν παίρνει σαφή θέση.

Ερώτηση ΒΕ39



Σχόλια: Όπως φαίνεται από αυτή την ερώτηση οι υπάλληλοι θεωρούν ότι οι μέθοδοι αξιολόγησης δεν είναι οι κατάλληλες σε σχέση με κάθε θέση εργασίας. Επίσης και στην ερώτηση ανοικτού τύπου Γ4 οι συμμετέχοντες εξέφρασαν το παράπονό τους για την ακαταλληλότητα ορισμένων μεθόδων αξιολόγησης σε σχέση με συγκεκριμένες θέσεις εργασίας. Συμπεραίνουμε, λοιπόν, ότι σε ορισμένες περιπτώσεις ούτε η αξιολόγηση ούτε η εκπαίδευση έχουν άμεση σχέση με την θέση εργασίας των

εργαζομένων. Περαιτέρω σχόλια που αφορούν και αυτή την ερώτηση θα αναφερθούν στην ερώτηση BE42.

Ερώτηση BE40

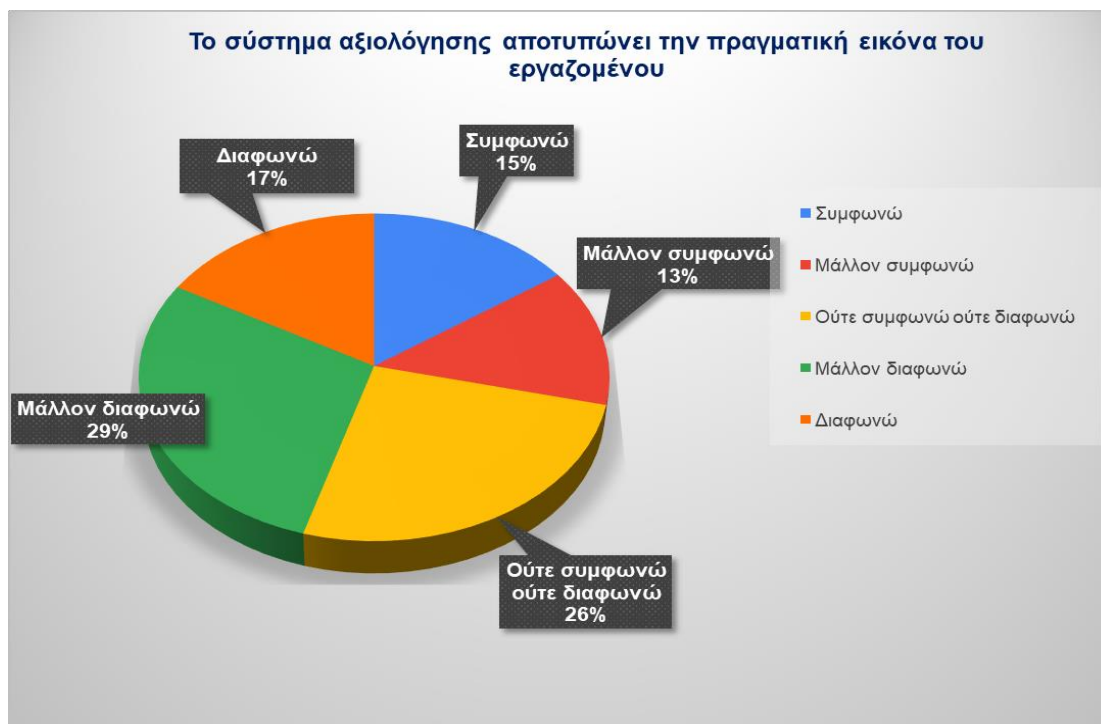


Σχόλια: Οι απαντήσεις στην ερώτηση αυτή αποδεικνύουν σύμφωνα με την άποψη των υπαλλήλων ότι και η αξιολόγηση – όπως και η εκπαίδευση και το σύστημα αμοιβών - αποτελεί λόγο ώστε οι εργαζόμενοι να βελτιώνουν την απόδοσή τους στην εργασία και την προσήλωσή τους σε αυτή.

Ερώτηση BE41



Ερώτηση BE42



Σχόλια: Η πλειονότητα των συμμετεχόντων δεν θεωρεί ότι το σύστημα αξιολόγησης αποτυπώνει την πραγματική εικόνα του κάθε εργαζομένου. Όπως γίνεται κατανοητό από τα σχόλια των συμμετεχόντων στην αντίστοιχη ανοικτού τύπου ερώτηση, αυτό συμβαίνει, διότι η αξιολόγηση στον δημόσιο τομέα είναι ακριβώς η ίδια για κάθε δημόσια υπηρεσία. Δηλαδή οι μέθοδοι αξιολόγησης είναι τυποποιημένες (π.χ. τυποποιημένο ερωτηματολόγιο με βαθμολογική κλίμακα 0-100) και έτσι δεν υπάρχει δυνατότητα να αξιολογηθούν όλες οι πτυχές εργασίας ενός υπαλλήλου. Επομένως, είναι φυσιολογικό οι συμμετέχοντες να θεωρούν ότι η αξιολόγηση δεν έχει σχέση με την συνολική εικόνα του υπαλλήλου. Άρα, καταλαβαίνουμε και καλύτερα τις αρνητικές απαντήσεις στην ερώτηση BE39, αφού κύριος λόγος που δεν υφίστανται κατάλληλες μέθοδοι αξιολόγησης για κάθε θέση είναι η τυποποιημένη αξιολόγηση για όλες τις δημόσιες υπηρεσίες.

Ερωτήσεις από ΒΣΤ43 έως ΒΣΤ56

Ερώτηση ΒΣΤ43



Ερώτηση ΒΣΤ44



Ερώτηση ΒΣΤ45



Σχόλια: Από τις ερωτήσεις ΒΣΤ43 έως ΒΣΤ45 είναι ολοφάνερο ότι ο οργανισμός σέβεται το ανθρώπινο δυναμικό του, αφού οι θετικές απαντήσεις φτάνουν το 71%, ενώ παράλληλα η πλειονότητα των συμμετεχόντων θεωρεί ότι ο προϊστάμενος τους τους βοηθά στις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν στην άσκηση της εργασίας (73%) και ότι από την βοήθεια αυτή είναι ικανοποιημένοι (73%). Επομένως, γίνεται κατανοητό ότι υφίσταται αρκετά θετικό κλίμα στη σχέση προϊσταμένων και υφισταμένων.

Ερώτηση ΒΣΤ46



Ερώτηση ΒΣΤ47



Σχόλια: Από τις ερωτήσεις ΒΣΤ46 και ΒΣΤ47 φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι του οργανισμού έχουν την διάθεση για συνεργασία με τους άλλους συναδέλφους, καθώς ποσοστό 90% απαντά ότι του αρέσει γενικά να συνεργάζεται με άλλους ανθρώπους. Στην ερώτηση ΒΣΤ47 που δεν ήταν γενική και αφορούσε συγκεκριμένα την συνεργασία των εργαζομένων στο Πάντειο Πανεπιστήμιο, το ποσοστό των ικανοποιημένων είναι και πάλι υψηλό (85%), απόδειξη ότι υπάρχει καλό κλίμα και μεταξύ των συναδέλφων. Μάλιστα, όπως φαίνεται και από τη ερώτηση ανοικτού τύπου Γ3 το συχνότερο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι υπάλληλοι με τους συναδέλφους τους είναι η καθυστέρηση εκτέλεσης των εργασιών, την οποία όμως, την δικαιολογούν τις περισσότερες φορές, αφού καταλαβαίνουν ότι δεν ευθύνονται οι ίδιοι, αλλά η έλλειψη προσωπικού.

Ερώτηση ΒΣΤ48



Ερώτηση ΒΣΤ49



Ερώτηση ΒΣΤ50



Σχόλια: Από τις απαντήσεις στις ερωτήσεις ΒΣΤ48 και ΒΣΤ49 βλέπουμε ότι υπάρχει η δυνατότητα στους εργαζομένους του οργανισμού να εργάζονται ανά ομάδες και ότι ο ίδιος ο οργανισμός ενθαρρύνει τα άτομα προς αυτή την κατεύθυνση. Ταυτόχρονα, όμως, από τις απαντήσεις στην ερώτηση ΒΣΤ50 παρατηρούμε ότι δεν συγκροτούνται συχνά ομάδες εργαζομένων για επίλυση προβλημάτων στην εργασία, καθώς οι θετικές απαντήσεις είναι η πλειονότητα των απαντήσεων αλλά όχι σε μεγάλο ποσοστό (44%) Το ίδιο διαπιστώνουμε και από την ερώτηση ανοικτού τύπου Γ9, δηλαδή, ότι τα τελευταία 3 χρόνια στον οργανισμό δεν έχουν συγκροτηθεί αρκετές μικρές εργασιακές ομάδες για επίλυση προβλημάτων, αφού στην ερώτηση πόσες φορές τα τελευταία 3 χρόνια έχετε συμμετάσχει σε μικρές εργασιακές ομάδες, «ποτέ» απαντά το 32,3%, και «συχνά» το 21,5%. Για άλλη μια φορά οι συμμετέχοντες στην ανοικτού τύπου ερώτηση εξέφρασαν το παράπονο τους ότι ναι μεν έχουν την δυνατότητα και την ενθάρρυνση να συμμετάσχουν σε ομάδες για επίλυση εργασιακών ζητημάτων, αλλά δεν έχουν τον απαραίτητο χρόνο να τις συγκροτήσουν, καθώς λόγω έλλειψης προσωπικού το ωράριο τους είναι επιβαρυνόμενο.

Ερώτηση ΒΣΤ51



Ερώτηση ΒΣΤ52



Ερώτηση ΒΣΤ53



Ερώτηση ΒΣΤ54



Σχόλια: Από τις ερωτήσεις ΒΣΤ52 και ΒΣΤ54 βλέπουμε ότι υφίσταται καλό κλίμα μεταξύ των ανώτερων διοικητικών στελεχών και των υπαλλήλων, αφού το 64% δηλώνει ότι έχει την δυνατότητα να προωθεί στους ανώτερους τις απόψεις του για τον τρόπο βελτίωσης της εργασίας, ενώ ένα 48% δηλώνει ότι μπορεί να συζητά και θέματα ανταμοιβών και απόδοσης. Όπως τόνιζαν μερικοί υπάλληλοι με σχόλια τους στις ερωτήσεις ανοικτού τύπου, πολλά ανώτερα διοικητικά στελέχη έχουν πάντα ανοικτή την πόρτα τους για να συζητήσουν οποιοδήποτε θέμα αφορά τον υπάλληλο.

Ερώτηση ΒΣΤ55



Σχόλια: Σε αυτή την ερώτηση το ποσοστό των θετικών απαντήσεων δεν είναι τόσο μεγάλο όσο στις προηγούμενες δύο ερωτήσεις – ΒΣΤ52 και ΒΣΤ54 – που αφορούσαν τις συζητήσεις μεταξύ υπαλλήλων και ανώτερης διοίκησης. Συγκεκριμένα, μόνο το 41% των συμμετεχόντων απάντησαν ότι η διοίκηση του οργανισμού δίνει τον λόγο και στους υπαλλήλους όταν σχεδιάζονται αλλαγές, ενώ παράλληλα είναι αυξημένο το ποσοστό (σε σχέση με τις αρνητικές απαντήσεις στις άλλες δύο προαναφερθείσες ερωτήσεις) εκείνων που απάντησαν αρνητικά (32%). Αυτό συμβαίνει, γιατί η διοίκηση έχει την δυνατότητα να συζητά και να καθορίζει τρόπους βελτίωσης και ανταμοιβής των εργαζομένων, όμως, στις περισσότερες περιπτώσεις δεν έχει την δυνατότητα να συζητά για γενικότερες αλλαγές, καθώς συνήθως οι αλλαγές αποφασίζονται με βάση το εκάστοτε νομικό πλαίσιο και το ύψος της κρατικής χρηματοδότησης.

Ερώτηση ΒΣΤ56



Σχόλια: Από την ερώτηση αυτή είναι φανερό ότι ο οργανισμός δεν προωθεί την ενίσχυση των σχέσεων του ανθρώπινου δυναμικού με την οργάνωση κοινωνικών δραστηριοτήτων εκτός του εργασιακού περιβάλλοντος και των ωρών εργασίας. Το 57% των ερωτωμένων απαντά ότι δεν συμμετέχει σε κάποια κοινή δραστηριότητα με τους άλλους εργαζομένους εκτός των ωρών εργασίας, ενώ μόλις το 13% απαντά το αντίθετο.

Ερωτήσεις από ΒΖ57 έως ΒΖ64

Ερώτηση ΒΖ57



Σχόλια: Οι απαντήσεις σε αυτή την ερώτηση δείχνουν ότι υπάρχει ενημέρωση του ανθρώπινου δυναμικού για θέματα υγείας και ασφάλειας καθώς θετική απάντηση δίνει το 73% των συμμετεχόντων.

Ερώτηση BZ58



Ερώτηση BZ59



Ερώτηση BZ60



Σχόλια για ερωτήσεις BZ58 – BZ60: Φαίνεται ότι ο οργανισμός ακολουθεί συγκεκριμένους κανόνες για την προστασία της υγείας και της ασφάλειας των εργαζομένων στους χώρους εργασίας καθώς θετικά απαντά το 63% των συμμετεχόντων. Παράλληλα, ο οργανισμός ελέγχει την τήρηση των κανόνων υγιεινής και ασφάλειας και εξετάζει τους χώρους για την έγκαιρη λήψη μέτρων και την αποφυγή δημιουργίας επικίνδυνων συνθηκών που θέτουν σε κίνδυνο την ασφάλεια και την υγεία των υπαλλήλων.

Ερώτηση BZ61



Σχόλια: Διαπιστώνουμε ότι οι υπάλληλοι εκπαιδεύονται σχετικά με θέματα υγείας και πρόληψης εργατικών ατυχημάτων.

Ερώτηση BZ62



Σχόλια: Εκτός από την διοίκηση του οργανισμού, παρατηρούμε ότι και η πλειονότητα του ανθρώπινου δυναμικού σέβεται και συμμορφώνεται στους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας του οργανισμού.

Ερώτηση BZ63



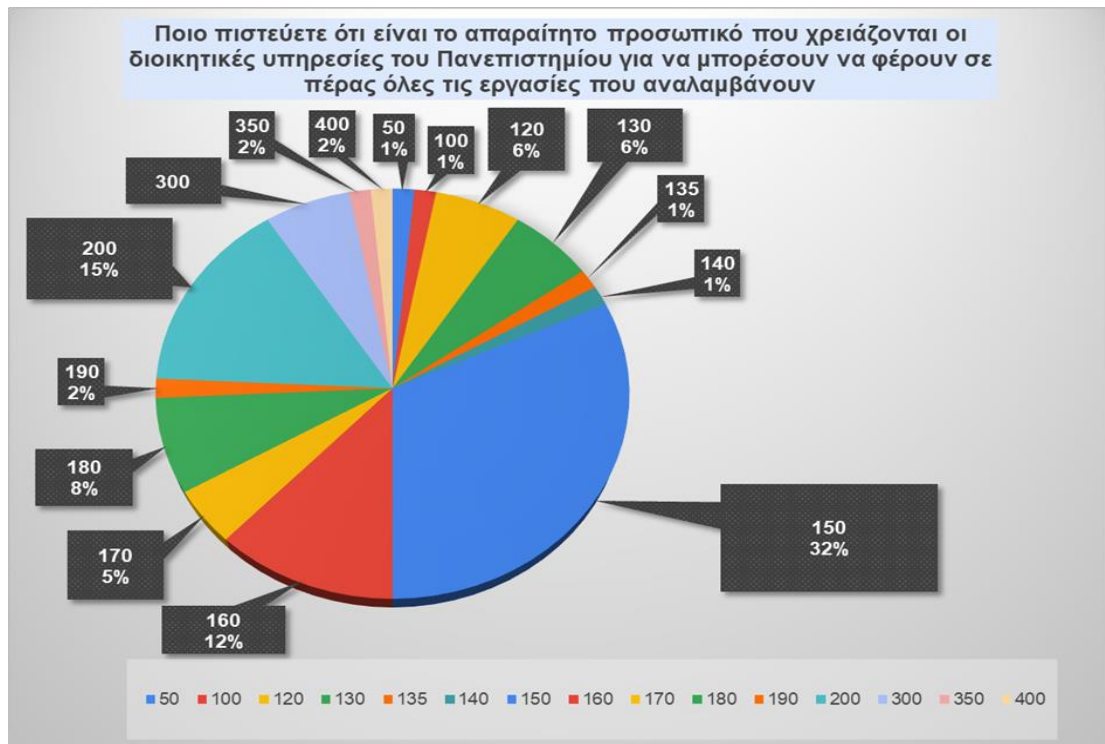
Ερώτηση BZ64



Σχόλια: Παρόλο που υπάρχουν κάποια παράπονα για την τήρηση σε ορισμένους χώρους των κανόνων υγιεινής και ασφάλειας, η πλειοψηφία (68%) των ερωτηθέντων δηλώνει ικανοποιημένη από τον χώρο εργασίας που απασχολείται.

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΑΝΟΙΚΤΟΥ ΤΥΠΟΥ ΚΑΙ ΠΟΛΛΑΠΛΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Ερώτηση Γ1



Σχόλια: Σε αυτή την ανοικτού τύπου ερώτηση το μεγαλύτερο ποσοστό (32%) των συμμετεχόντων, απάντησε ότι ο ελάχιστος αριθμός Ανθρώπινου Δυναμικού που απαιτείται ώστε να λειτουργεί “ομαλά” ο οργανισμός είναι τα 150 άτομα. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (56%) τοποθετούνται στην ανάγκη ύπαρξης ελαχίστου αριθμού εργαζομένων μεταξύ 150 με 180 ατόμων για την καλύτερη λειτουργία του οργανισμού.

Ένα ακόμη υπολογίσιμο ποσοστό (17%) τοποθετείται στην ανάγκη ύπαρξης μεγαλύτερου αριθμού εργαζομένων (180-200), ενώ το ποσοστό που τοποθετείται ότι οι ανάγκες σε προσωπικό χρειάζεται να κυμαίνονται σε κάτω από 140 άτομα είναι 18%.

Σημαντικό στοιχείο στα παραπάνω αποτελέσματα για τις ανάγκες του οργανισμού σε προσωπικό, αποτελεί το γεγονός ότι οι απαντήσεις της πλειοψηφίας των συμμετεχόντων που κατέχουν θέση, στην Ανώτατη Διοίκηση (5 άτομα) - και ως εκ τούτου είναι σε θέση να γνωρίζουν “άμεσα” τις ανάγκες για στελέχωση- στη Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων (4 άτομα) καθώς και όσοι εργάζονται ως Προϊστάμενοι στον οργανισμό (33 άτομα), τοποθέτησαν με πλειοψηφία (65%) τον αριθμό αυτό στο εύρος μεταξύ 150 και 180 εργαζομένων.

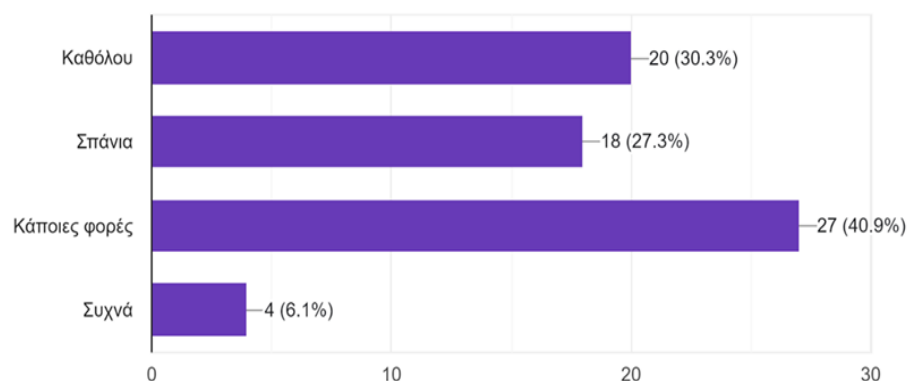
Συνδυαστικά με την ερώτηση ΒΑ1 συμπεραίνουμε ότι η μεγάλη πλειοψηφία των ερωτηθέντων πιστεύουν ότι το Πάντειο Πανεπιστήμιο είναι υποστελεχωμένο.

Απαντώντας σε ένα από τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας εργασίας -ποιο είναι το απαραίτητο ανθρώπινο δυναμικό που χρειάζεται το Πάντειο Πανεπιστήμιο για να μπορέσει να φέρει σε πέρας όλες τις εργασίες που αναλαμβάνει- βάσει της έρευνας, μπορούμε να τοποθετήσουμε τις ανάγκες για επαρκή στελέχωσή του οργανισμού στο εύρος μεταξύ 150 με 180 ατόμων.

Ερώτηση Γ2

2.Πόσο συχνά και ποιες επιβραβεύσεις δέχεται ο εργαζόμενος για την αποτελεσματικότητα στην εργασία του;

66 responses



Ερώτηση Γ3

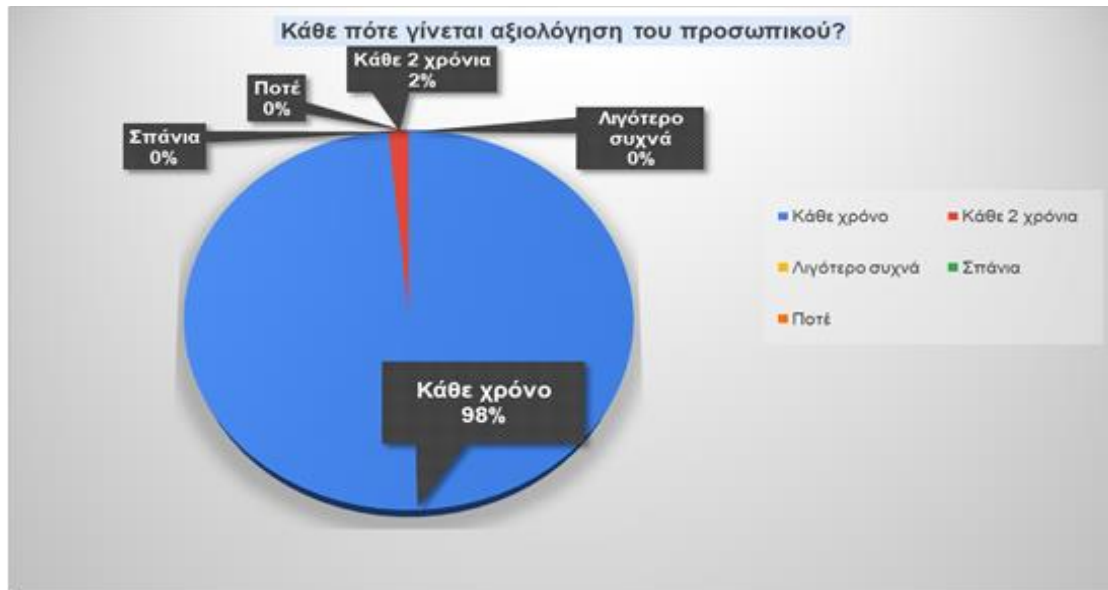


Ερώτηση Γ4



Σχόλια: Από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση ανοικτού τύπου σχετικά με τις μεθόδους που εφαρμόζει το Πανεπιστήμιο για την επιμόρφωση των υπαλλήλων του, η συντριπτική πλειοψηφία (94%), απάντησε πως πραγματοποιούνται σεμινάρια και επιμορφώσεις μέσω του προγράμματος κινητικότητας ERASMUS, ενώ μόνο ένα μικρό ποσοστό 6% απάντησε πως δεν εφαρμόζεται κανένα εξειδικευμένο πρόγραμμα επιμόρφωσης.

Ερώτηση Γ5

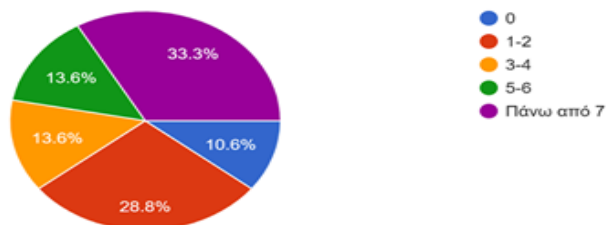


Ερώτηση Γ6



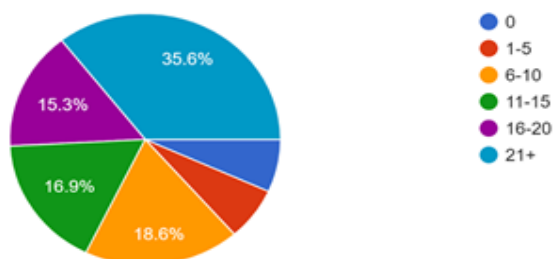
Ερώτηση Γ7

7. Πόσα εκπαιδευτικά προγράμματα έχετε παρακολουθήσει;
66 responses



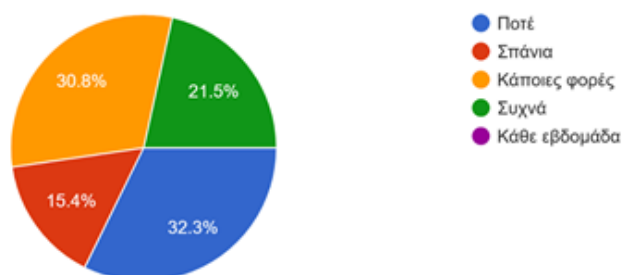
Ερώτηση Γ8

8. Πόσες απολύσεις, αποχωρήσεις διοικητικού προσωπικού έχουν γίνει τα τελευταία 5 χρόνια στον οργανισμό;
59 responses



Ερώτηση Γ9

9. Πόσες φορές τα τελευταία 3 χρόνια έχετε συμμετάσχει σε μικρές εργασιακές ομάδες για επίλυση προβλημάτων του οργανισμού;
65 responses



5^ο Κεφάλαιο: Συμπεράσματα Εργασίας και Προτάσεις Πολιτικής

5.1. Συμπεράσματα εργασίας

Πρωταρχικός σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν η ανάλυση της έννοιας της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Παράλληλα, μέσω της έρευνας βασικός στόχος ήταν και η μελέτη της δυνατότητας εφαρμογής των πρακτικών της στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση, καθώς και η εξέταση των ενεργειών που έχουν γίνει από την πολιτεία στην διάδοση και εφαρμογή των πρακτικών της. Τέλος, ήταν πολύ σημαντικό να εντοπιστούν από την οπτική γωνία του διοικητικού υπαλλήλου οι ενέργειες που είναι απαραίτητες να υιοθετηθούν, ώστε να προωθηθεί περαιτέρω η εφαρμογή των πρακτικών της ΔΑΠ στη Δημόσια Διοίκηση. Σε αυτό το σημείο κρίνεται σκόπιμο να αναφέρουμε ότι το δείγμα της έρευνας ήταν από συγκεκριμένο οργανισμό και δει το Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, στο οποίο υπήρχε ευκολία πρόσβασης, επικοινωνίας και προσέγγισης των ερωτωμένων. Για το λόγο αυτό, τα συμπεράσματα δεν μπορούν να θεωρηθούν ότι ανταποκρίνονται στη γενική εικόνα της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης.

Σύμφωνα με την εικόνα που προέκυψε από την έρευνα, διαπιστώθηκε ότι η έννοια της ΔΑΠ αποτελεί μια πολύ σημαντική έννοια που παίζει καθοριστικό ρόλο για την επιβίωση ενός οργανισμού, και το ελληνικό κράτος προσπαθεί με «ελληνικούς ρυθμούς» να εντάξει τις πρακτικές της στην καθημερινότητα της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης. Το κράτος μέσω των νόμων που θεσπίζει, καταβάλει προσπάθειες για την ένταξη και την εφαρμογή των πρακτικών της ΔΑΠ στην καθημερινότητα της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης. Όμως, όπως διαπιστώθηκε, υπάρχουν εμπόδια που παρακωλύουν την πλήρη εφαρμογή των πρακτικών της ΔΑΠ από μια δημόσια υπηρεσία.

Στο Πάντειο Πανεπιστήμιο γίνονται προσπάθειες εφαρμογής των πρακτικών της ΔΑΠ, όμως η αδυναμία ευελιξίας που υπάρχει στον δημόσιο τομέα εμποδίζει την ολοκληρωμένη εφαρμογή της φιλοσοφίας της. Η εφαρμογή της ΔΑΠ στο Πάντειο Πανεπιστήμιο και γενικότερα στη δημόσια διοίκηση σε καμία περίπτωση δεν αποτελεί ουτοπική κατάσταση, όμως, δεν είναι εύκολη η ολοκληρωμένη υιοθέτησή των

πρακτικών της, όπως συμβαίνει στις ιδιωτικές επιχειρήσεις. Δεν είναι δυνατόν μέσα σε λίγες δεκαετίες να αλλάξουν άρδην οι παθογένειες του παρελθόντος. Το θετικό είναι ότι σιγά-σιγά οι υπάλληλοι ενημερώνονται για την χρησιμότητα της ΔΑΠ και οι περισσότεροι έχουν συνειδητοποιήσει ότι είναι απαραίτητη η εφαρμογή της.

Στο Πάντειο Πανεπιστήμιο απασχολούνται αυτή τη στιγμή ενενήντα (90) μόνιμοι και ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου διοικητικοί υπάλληλοι. Δεν υφίσταται αυτόνομο τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, αλλά υπάρχει ένας υπάλληλος της Διεύθυνσης Προσωπικού που επωμίζεται την εφαρμογή των πρακτικών της με την βοήθεια φυσικά και των υπαλλήλων του αντίστοιχου τμήματος.

Από την έρευνα έγινε φανερό ότι έχει καλλιεργηθεί σε μεγάλο βαθμό η κουλτούρα ποιότητας στο ανθρώπινο δυναμικό των διοικητικών υπαλλήλων του Παντείου, καθώς έχουν ενταχθεί στην καθημερινότητα του οργανισμού οι πρακτικές της ΔΑΠ και έχουν συνειδητοποιήσει και οι ίδιοι οι υπάλληλοι ότι σημασία δεν έχουν τόσο τα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα, αλλά κυρίως ο σωστός προγραμματισμός και τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα. Επίσης, οι περισσότεροι υπάλληλοι έχουν συνειδητοποιήσει ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα, η ύπαρξη συστήματος ανταμοιβών και η αξιολόγηση βελτιώνουν την απόδοσή τους, την αποτελεσματικότητά τους και την ψυχολογία τους. Παλαιότερα, οι δημόσιοι υπάλληλοι διαφωνούσαν με την αξιολόγησή τους και δεν την έβλεπαν ως κίνητρο για να εξελιχθούν.

Παράλληλα, διαπιστώνουμε ότι στις διοικητικές υπηρεσίες του Παντείου υπάρχει μεγάλη έλλειψη προσωπικού, καθώς το ανθρώπινο δυναμικό δεν είναι επαρκές και δεν μπορεί να εκπληρώσει όλες τις υποχρεώσεις που έχει αναλάβει, αν αναλογιστούμε και τον μεγάλο αριθμό των φοιτητών (13.000) και των μελών Διδακτικού Προσωπικού που καλούνται να εξυπηρετήσουν. Αυτή η έλλειψη προσωπικού σε πολλές περιπτώσεις εμποδίζει την πλήρη εφαρμογή των λειτουργιών της ΔΑΠ. Εκτός από την υπό-χρηματοδότηση του δημοσίου τομέα ένας άλλος λόγος που ευθύνεται για την έλλειψη προσωπικού στο Πάντειο είναι και οι πολλές αποχωρήσεις διοικητικών υπαλλήλων των τελευταίων χρόνων – κυρίως λόγω συνταξιοδότησης – οι οποίες, όμως, δεν αναπληρώνονται με την πρόσληψη νέων διοικητικών υπαλλήλων.

Παράλληλα, όπως έχουμε αναφέρει πολλές φορές, το σύστημα προσλήψεων στο Δημόσιο δεν είναι ευέλικτο και κωλυσιεργεί την ανάπτυξη των δημοσίων

υπηρεσιών. Σε μια ιδιωτική επιχείρηση οι διαδικασίες πρόσληψης είναι γρήγορες και ευέλικτες, γεγονός που δεν υφίσταται στις προσλήψεις στον δημόσιο τομέα. Οι δημόσιοι οργανισμοί – άρα και το Πάντειο Πανεπιστήμιο - δεν βρίσκονται σε θέση να ελέγχουν τις διαδικασίες επιλογής και προσέλκυσης του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς αρμόδιο για τις προσλήψεις είναι το ΑΣΕΠ. Ο οργανισμός προχωρεί σε ανάλυση των θέσεων εργασίας και αιτείται στο Υπουργείο Εσωτερικών την πρόσληψη υπαλλήλων με συγκεκριμένα προσόντα για την κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας. Επειδή, όμως, ο οργανισμός δεν είναι αρμόδιος για τις προσλήψεις, δεν μπορεί να προχωρήσει τις περισσότερες φορές στην προσέλκυση και επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων. Το ΑΣΕΠ λαμβάνει υπόψη μόνο τα τυπικά προσόντα των υποψηφίων χωρίς να εξετάζει αν το άτομο είναι και ουσιαστικά κατάλληλο για τη συγκεκριμένη θέση. Είναι χαρακτηριστικό ότι το διάστημα αυτό στο Πανεπιστήμιο αναμένεται η πρόσληψη τεσσάρων νέων υπαλλήλων μέσω προκήρυξης του ΑΣΕΠ, μετά από πολλά χρόνια, η οποία εκδόθηκε το έτος 2022 και ακόμα δεν έχουν εκδοθεί τα ΦΕΚ διορισμού τους. Συνεπώς, όπως αντιλαμβανόμαστε, μία πρόσληψη χρειάζεται πάνω από δύο χρόνια για να υλοποιηθεί. Μάλιστα, όπως προκύπτει από την έρευνα που αφορά τις δημοσιευμένες προκηρύξεις του ΑΣΕΠ, οι προσλήψεις νέων διοικητικών υπαλλήλων στο Πάντειο τα τελευταία χρόνια είναι ελάχιστες.

Όμως, για να καλύψει αυτή την αδυναμία ώστε να έχει τη δυνατότητα να προχωρήσει σε προγραμματισμό Ανθρωπίνων Πόρων, ο οργανισμός κάνει προσπάθειες να αποκτήσει το κατάλληλο προσωπικό μέσω της κινητικότητας στο δημόσιο (Ν4440/2016). Με αυτόν τον τρόπο ο οργανισμός μπορεί να αποκτήσει τον υπάλληλο που ο ίδιος θα έχει επιλέξει, καθώς στις μετατάξεις ο οργανισμός έχει την δυνατότητα να διεξάγει συνέντευξη των υποψηφίων και να επιλέξει ελεύθερα το άτομο που θεωρεί ότι είναι το κατάλληλό για τη θέση εργασίας.

Επίσης, έγινε φανερό από την έρευνα ότι οι περισσότεροι διοικητικοί υπάλληλοι διαθέτουν τα κατάλληλα προσόντα και είναι εκπαιδευμένοι καταλλήλως για την θέση εργασίας που κατέχουν. Περαιτέρω, σε μεγάλο βαθμό οι εργαζόμενοι γνωρίζουν την εργατική νομοθεσία, όμως, υπάρχει και ένα ποσοστό που την αγνοεί.

Στο θέμα της εκπαίδευσης διαπιστώσαμε ότι οι εργαζόμενοι έχουν την δυνατότητα να εκπαιδεύονται, όμως, όχι όσο συχνά θα ήθελαν. Η υπό-στελέχωση των τμημάτων έχει ως αποτέλεσμα την επιβάρυνση της εργασίας των υπαλλήλων, οι οποίοι

τις περισσότερες φορές νιώθουν εξαντλημένοι και δεν καθίσταται δυνατό να παρακολουθούν συχνά προγράμματα εκπαίδευσης, κάποια από τα οποία ενδέχεται να είναι και εκτός ωραρίου εργασίας. Ταυτόχρονα, ένα πρόβλημα στο σύστημα εκπαίδευσης αποτελεί το γεγονός ότι τα προγράμματα επιμόρφωσης δεν είναι βασισμένα στις ανάγκες του προσωπικού. Δεν υπάρχει εξειδικευμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης πάνω σε δεξιότητες που αφορούν τη θέση εργασίας του εκάστοτε εργαζομένου. Δηλαδή, οι υπάλληλοι έχουν την δυνατότητα να εκπαιδευτούν για γενικά θέματα, όπως επιμόρφωση στις νέες τεχνολογίες ή σεμινάρια για θέματα Υγιεινής και Ασφάλειας, όμως, δεν υπάρχουν προγράμματα εκπαίδευσης επικεντρωμένα στις ανάγκες επιμόρφωσης που απαιτούνται για κάθε θέση εργασίας. Φυσικά, πολλοί υπάλληλοι θεωρούν ότι δεν εκπαιδεύονται σε μεγάλο βαθμό σε θέματα επίλυσης των συγκρούσεων στον χώρο εργασίας και σε θέματα συνανθρώπινοτητας. Παράλληλα, φαίνεται ότι δεν παρέχονται κίνητρα στους υπαλλήλους για συνεχή εκπαίδευση και επιμόρφωση.

Είναι φανερό ότι οι διοικητικές υπηρεσίες του Παντείου δεν έχουν υιοθετήσει σύστημα αμοιβών (ανταμοιβών) για τους εργαζόμενους που εκπληρώνουν τους στόχους τους και έτσι ανταμείβονται το ίδιο οι αποδοτικοί και αποτελεσματικοί εργαζόμενοι με τους αδιάφορους και αναποτελεσματικούς. Επίσης, από τις απαντήσεις των ερωτώμενων φαίνεται ότι οι υπάλληλοι δεν επιβραβεύονται συχνά για την αποτελεσματικότητά τους.

Όπως σε κάθε δημόσια υπηρεσία έτσι και στο Πάντειο έχει υιοθετηθεί ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων. Μάλιστα, η πλειονότητα των εργαζομένων θεωρεί τους αξιολογητές ειδικούς και κατάλληλα καταρτισμένους. Όμως, οι συμμετέχοντες εξέφρασαν το προβληματισμό τους για την ακαταλληλότητα ορισμένων μεθόδων αξιολόγησης σε σχέση με συγκεκριμένες θέσεις εργασίας. Οι μέθοδοι αξιολόγησης που ορίζονται δεν μπορούν να αποτυπώσουν την πραγματική εικόνα του εργαζομένου, γιατί είναι τυποποιημένες και δεν μπορούν να ελέγξουν όλες τις πτυχές εργασίας ενός εργαζομένου.

Παρατηρούμε ότι οι περισσότεροι από τους διοικητικούς υπαλλήλους είναι ευχαριστημένοι από την θέση εργασίας που κατέχουν στον οργανισμό. Νιώθουν ικανοποιημένοι γιατί έχουν την δυνατότητα να αναπτύσσουν τις γνώσεις τους και να αποκτούν νέες δεξιότητες, ενώ υπάρχει καλό κλίμα τόσο με την ανώτερη διοίκηση όσο

και με τους υπόλοιπους υπαλλήλους. Οι προϊστάμενοι είναι δίπλα στους εργαζομένους και υπάρχει αγαστή συνεργασία. Οι υπάλληλοι έχουν την δυνατότητα να προωθήσουν τις απόψεις και τα αιτήματα τους στους προϊσταμένους και μέσω αυτών στην ανώτερη διοίκηση. Γι' αυτό δεν είναι πολλοί εκείνοι που επιθυμούν να αλλάξουν οργανισμό ή γενικότερα το επάγγελμα τους. Ενώ, όμως, υπάρχει καλό κλίμα μεταξύ των υπαλλήλων όλων των διοικητικών επιπέδων, αρνητικό στοιχείο αποτελεί το γεγονός ότι ο ίδιος ο οργανισμός δεν προωθεί συχνά τη σύσφιξη των σχέσεων του ανθρώπινου δυναμικού με τη συμμετοχή των εργαζομένων σε κοινές κοινωνικές δραστηριότητες. Παράλληλα, διατυπώνονται και ορισμένα προβλήματα στις εργασιακές σχέσεις. Το συχνότερο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι υπάλληλοι με τους συναδέλφους τους στο Πάντειο Πανεπιστήμιο είναι η καθυστέρηση εκτέλεσης των εργασιών, για την οποία, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι δεν οφείλεται σε κωλυσιεργία των υπαλλήλων, αλλά στην έλλειψη προσωπικού.

Ένα ακόμα μειονέκτημα που παρατηρήθηκε είναι ότι οι υπάλληλοι δεν έχουν συχνά την δυνατότητα, να εργάζονται σε μικρές ομάδες για να συζητήσουν για τους στόχους του οργανισμού, για τρόπους βελτίωσης της εργασίας και για την επίλυση των προβλημάτων. Και εδώ την οργάνωση μικρών ομάδων εργασίας εμποδίζει η έλλειψη προσωπικού καθώς οι εργαζόμενοι δεν έχουν τον απαραίτητο χρόνο να αφιερώσουν στην οργάνωση και συμμετοχή σε μικρές ομάδες εργασίας, καθώς απασχολούνται με πλήθος άλλων εργασιών. Στην πραγματικότητα θεωρούμε ότι η έλλειψη προσωπικού, η οποία αναγκάζει τους υπαλλήλους να επιφορτίζονται με πολλές διαφορετικές ευθύνες, είναι ο βασικός και ίσως ο μόνος λόγος που δυσχεραστεί σε μεγάλο βαθμό τους εργαζομένους στις διοικητικές υπηρεσίες του Παντείου. Επίσης, αποτελεί μειονέκτημα το γεγονός ότι δεν έχουν την δυνατότητα οι υπάλληλοι να εκφράζουν τις απόψεις τους στις αλλαγές που σχεδιάζονται στο Πανεπιστήμιο και αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό, γιατί οι αλλαγές βασίζονται στην εκάστοτε κυβέρνηση και τον δικό της προγραμματισμό.

Τέλος, όπως αποδείχθηκε από τις απαντήσεις της έρευνας δεν υπάρχουν προβλήματα στα θέματα Υγιεινής και Ασφάλειας του οργανισμού, καθώς αυτή την περίπτωση τα παράπονα είναι ελάχιστα. Το Πάντειο Πανεπιστήμιο ακολουθεί μια συγκεκριμένη πολιτική στα θέματα αυτά, διεξάγονται σχετικά σεμινάρια, υπάρχει ενημέρωση και εφαρμογή των κανόνων στον χώρο εργασίας και γενικά η πλειονότητα των υπαλλήλων είναι ικανοποιημένη με τον χώρο και το περιβάλλον που εργάζεται.

5.2. Προτάσεις πολιτικής

Με βάση όλα όσα προαναφέρθηκαν, επιχειρούμε να κάνουμε κάποιες προτάσεις προκειμένου να τις λάβουν υπόψη τους οι αρμόδιοι φορείς:

Αντιλαμβανόμαστε ότι έχουν γίνει πολλές προσπάθειες και μεταρρυθμίσεις για την ένταξη της ΔΑΠ στη Δημόσια Διοίκηση, οι οποίες έχουν εκσυγχρονίσει τις δημόσιες υπηρεσίες και έχουν βοηθήσει στη γενικότερη αναβάθμιση αυτών. Όμως, όπως αποδείχθηκε, χρειάζονται και άλλες ενέργειες για την προώθηση των πρακτικών της ΔΑΠ και την υλοποίηση των στόχων που θέτουν οι οργανισμοί της Δημόσιας Διοίκησης.

Το κυριότερο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι περισσότερες δημόσιες υπηρεσίες είναι η υπό-στελέχωση λόγω της χαμηλής χρηματοδότησης από την πολιτεία. Επομένως, αποτελεί αδήριτη ανάγκη να ενισχυθούν οι χρηματοδοτήσεις, ώστε να γίνει δυνατή η ολοκληρωμένη εφαρμογή των πρακτικών της ΔΑΠ στις δημόσιες υπηρεσίες. Όλες οι δυσκολίες της πλήρους εφαρμογής των πρακτικών της ΔΑΠ ξεκινούν από την έλλειψη προσωπικού. Είναι, λοιπόν, απαραίτητο να αυξηθούν οι προσλήψεις και την ίδια στιγμή να γίνουν γρηγορότερες οι διαδικασίες πρόσληψης προσωπικού.

Το ΑΣΕΠ είναι σίγουρο ότι βοήθησε στην εξυγίανση της Δημόσιας Διοίκησης, αφού οι προσλήψεις στο δημόσιο τομέα έχουν γίνει διαφανείς και αξιοκρατικές. Όμως, είναι επίσης φανερό ότι αντιμετωπίζει προβλήματα καταρχάς στην ταχύτητα με την οποία γίνονται οι προσλήψεις. Ένα γεγονός που καθυστερεί τις προσλήψεις είναι και η δυνατότητα που έχουν οι υποψήφιοι να κάνουν ταυτόχρονα δήλωση για όσες θέσεις εργασίας προκηρύσσονται, χωρίς να υπάρχει ένα ανώτατο όριο. Έτσι παρουσιάζεται το φαινόμενο υποψήφιοι να έχουν επιλεγεί σε πολλές θέσεις και να είναι λογικό να μπορούν να επιλέξουν μόνο μία από αυτές. Αυτό οδηγεί στην καθυστέρηση των προσλήψεων στις θέσεις που οι υποψήφιοι δεν θα επιλέξουν, αφού στη συνέχεια πρέπει να αναρτηθούν εκ νέου πίνακες επιλεγθέντων και γενικά να ακολουθηθεί μια χρονοβόρα διαδικασία. Μάλιστα, σύμφωνα με έρευνες ένα ποσοστό γύρω στο 60% των υποψηφίων που προσλαμβάνονται δεν εμφανίζονται στην θέση εργασίας που επιλέχθηκαν. Καλό είναι λοιπόν, να υπάρχει ένα όριο αιτήσεων των υποψηφίων, ώστε

να ιεραρχήσουν τις επιλογές τους και έτσι να γίνεται ταχύτερη η διαδικασία των προσλήψεων.

Ένα δεύτερο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι προσλήψεις στο δημόσιο - εκτός από την καθυστέρηση - είναι ότι η επιλογή των υποψηφίων από το ΑΣΕΠ γίνεται με τον έλεγχο μόνο των τυπικών προσόντων ενός υποψηφίου χωρίς να λαμβάνονται υπόψη ουσιαστικά κριτήρια, όπως η επινοητικότητα του, η δυνατότητα προσαρμογής του στις εξελίξεις, ο ηγετικός του χαρακτήρας και η διάθεση συνανθρώπινοτητας. Αυτό οδηγεί πολλές φορές στην πρόσληψη ατόμων που πληρούν βέβαια τις τυπικές προϋποθέσεις της θέσης, αλλά δεν είναι στην ουσία κατάλληλα γι' αυτήν. Καταλαβαίνουμε ότι είναι δεν είναι εύκολο να αλλάξουν οι διαδικασίες πρόσληψης των δημοσίων υπαλλήλων, όμως, για να υπάρχει περισσότερη ευελιξία στο δημόσιο τομέα, προτείνουμε την ενίσχυση της κινητικότητας των υπαλλήλων. Οι μετατάξεις καθιστούν πιο ευέλικτες τις προσλήψεις και όπως τονίσαμε και προηγουμένως δίνουν την ευκαιρία στην διοίκηση του οργανισμού να επιλέξει η ίδια τον υποψήφιο χωρίς να ελέγχει μόνο τα τυπικά του προσόντα, αλλά διεξάγοντας και συνεντεύξεις που θα κάνουν φανερό, εάν ο υποψήφιος είναι κατάλληλος για την προκηρυχθείσα θέση. Με αυτό τον τρόπο, θα υπάρξει βέλτιστη αξιοποίηση και ορθολογική κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού στις δημόσιες υπηρεσίες.

Παράλληλα, πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στην εκπαίδευση των εργαζομένων στις δημόσιες υπηρεσίες. Πρέπει να αυξηθούν τα εκπαιδευτικά προγράμματα επίλυσης διαφορών στον εργασιακό χώρο και τα σεμινάρια για θέματα συνεργασίας των υπαλλήλων. Επιπλέον, κρίνεται απαραίτητο να ενταχθούν σεμινάρια ενημέρωσης των υπαλλήλων για τις αλλαγές στην εργατική νομοθεσία, ώστε κάθε υπάλληλος να γνωρίζει τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις του. Το πιο σημαντικό, όμως, που πρέπει να αλλάξει στο σύστημα εκπαίδευσης, είναι ότι δεν παρέχονται κίνητρα στους υπαλλήλους για συνεχή επιμόρφωση και εκπαίδευση. Προτείνουμε, λοιπόν, να υπάρχει περεταίρω μοριοδότηση της παρακολούθησης σεμιναρίων και εκπαιδευτικών προγραμμάτων και να λαμβάνεται υπόψη στις κρίσεις των δημοσίων υπαλλήλων.

Περαιτέρω, είναι φανερό ότι χρειάζεται να υιοθετηθούν εξειδικευμένες μέθοδοι αξιολόγησης του προσωπικού ξεχωριστά για κάθε υπηρεσία και για κάθε θέση εργασίας, ώστε να μην αποτυπώνεται από τις αξιολογήσεις μια στρεβλή εικόνα της

απόδοσης και των δυνατοτήτων των εργαζομένων. Μόνο με αυτό τον τρόπο η διαδικασία της αξιολόγησης θα θεωρείται αξιόπιστη από τους εργαζόμενους. Ταυτόχρονα, είναι σημαντικό τα αποτελέσματα της αξιολόγησης να συνδέονται και με το σύστημα αμοιβών ώστε η σύνδεση αυτή να αποτελέσει μεγαλύτερο κίνητρο για την βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων.

Είναι σημαντικό να επισπευσθεί η υιοθέτηση ενός συστήματος ανταμοιβών για τους εργαζομένους που επιτυγχάνουν τους στόχους τους, ώστε αυτό να παρακινήσει και τους υπόλοιπους να είναι πιο αποδοτικοί. Οι επιβραβεύσεις των εργατικών και δημιουργικών υπαλλήλων θα πρέπει να γίνουν συχνότερες, για να διατηρούν οι υπάλληλοι καλή ψυχολογία και να δεσμεύονται με τον οργανισμό.

Τέλος, προτείνουμε ο οργανισμός να οργανώσει κοινές δραστηριότητες του ανθρώπινου δυναμικού εκτός των ωρών και του χώρου εργασίας, ώστε οι υπάλληλοι να ενισχύσουν τις σχέσεις τους και να εμπιστευτούν ο ένας τον άλλο. Προς αυτή την κατεύθυνση υπάρχουν πολλές επιλογές, όπως η δημιουργία αθλητικών ομάδων ποδοσφαίρου ή καλαθοσφαίρισης και συμμετοχής σε αντίστοιχα πρωταθλήματα, η συμμετοχή σε πολιτιστικές δραστηριότητες, ή η διοργάνωση επίσημων ή ανεπίσημων συγκεντρώσεων των υπαλλήλων σε χώρους εστίασης και διασκέδασης.

Συμπεραίνουμε λοιπόν, ότι για να εφαρμοστούν πλήρως οι λειτουργίες της ΔΑΠ, πρέπει στο Πάντειο Πανεπιστήμιο να προσληφθούν περισσότεροι διοικητικοί υπάλληλοι. Από τις απαντήσεις στο ερώτημα Γ1 προκύπτει ότι για να μπορέσουν οι διοικητικές υπηρεσίες του Παντείου να παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες, οι ερωτηθέντες απάντησαν ότι ο αριθμός των διοικητικών υπαλλήλων χρειάζεται να προσεγγίζει ένα εύρος μεταξύ 150 έως 180 υπαλλήλων. Σε μια τέτοια περίπτωση, θα πρέπει να δημιουργηθεί ένα αυτόνομο τμήμα ΔΑΠ που θα παρέχει εξειδικευμένες υπηρεσίες στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Το ερωτηματολόγιο που εστάλη στους ερευνώμενους

Η εφαρμογή πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στο Πάντειο Πανεπιστήμιο.

Στο πλαίσιο της εκπόνησης διπλωματικής εργασίας με θέμα: :

«Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων σε Ιδρύματα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης – Η περίπτωση του Παντείου Πανεπιστημίου».

A. ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο

Ανδρας

Γυναίκα

2. Ηλικία

18-25

26-40

41-55

56-65

3. Χρόνια προϋπηρεσίας στο Δημόσιο Τομέα

1-7

8-15

16-23

24-31

31- Άνω

4. Εκπαιδευτικό επίπεδο

Δευτεροβάθμια εκπαίδευση

Τριτοβάθμια εκπαίδευση

Μεταπτυχιακός τίτλος/Διδακτορικός τίτλος σπουδών

5. Ποια είναι η τρέχουσα θέση σας στον οργανισμό; (Βάλτε X στο κατάλληλο κουτάκι).

Ανώτατη Διοίκηση

Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων

Προϊστάμενος

Διοικητικός Υπάλληλος

Άλλο (παρακαλώ καθορίστε)

6. Πόσα χρόνια είστε υπάλληλος στον συγκεκριμένο οργανισμό;

.....

7. Πόσα χρόνια εργάζεστε στο συγκεκριμένο τμήμα;

8. Σε πόσες επιχειρήσεις/ οργανισμούς έχετε απασχοληθεί κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής σας πορείας; (παρακαλώ κυκλώστε μια από τις κάτωθι απαντήσεις).

1 2 3 4 5 Περισσότερα

ΚΥΡΙΩΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Β.ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΚΑΙΜΑΚΑΣ (1.Συμφωνώ Απόλυτα,2. Μάλλον Συμφωνώ, 3. Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4. Μάλλον Διαφωνώ,5. Διαφωνώ Απόλυτα).

Α. Προγραμματισμός Ανθρωπίνων Πόρων/ Θέσεων Εργασίας:	Συμφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Μάλλον διαφωνώ	Διαφωνώ
1. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι επαρκές για να καλύψει όλες τις ανάγκες του οργανισμού.					

2. Το ανθρώπινο δυναμικό διαθέτει τα κατάλληλα προσόντα σχετικά με τη θέση που κατέχει.					
3. Ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού είναι πιο επικοινωνητικός..					
4. Η εργασία μου με ικανοποιεί και δεν θέλω να ασχοληθώ με άλλο επάγγελμα.					
5. Κάποιες φορές σκέφτομαι ότι θα ήταν καλύτερο να εγκαταλείψω την εργασία μου και να αναλάβω άλλη θέση.					
6. Στην εργασία μου είμαι ελεύθερος/-η να αναλάβω πρωτοβουλίες					
7. Η εργασία μου μου δίνει τη δυνατότητα να αποκτώ νέες δεξιότητες					
8. Η εργασία μου μου δίνει τη δυνατότητα να μαθαίνω νέα πράγματα.					
9. Είμαι ικανοποιημένος από τη θέση εργασίας που κατέχω στον οργανισμό.					
10. Όταν υπάρχουν κενές θέσεις εργασίας ο οργανισμός προωθεί ανθρώπους που ήδη απασχολούνται στον οργανισμό.					
11. Στον οργανισμό τα τελευταία 5 χρόνια έχουν γίνει πολλές αποχωρήσεις.					
12. Πολλοί εργαζόμενοι εγκαταλείπουν την θέση εργασίας του στον οργανισμό και αναζητούν καλύτερες προοπτικές σε άλλους οργανισμούς/επιχειρήσεις.					
13. Το ανθρώπινο δυναμικό γνωρίζει τη νομοθεσία και τους όρους της συλλογικής σύμβασης εργασίας.					
14. Στον οργανισμό υπάρχει ειδικευμένο τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.					
B. Προσέλκυση και Επιλογή Υποψηφίων:	Συμφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Μάλλον διαφωνώ	Διαφωνώ

15. Ο οργανισμός εξετάζει την ποσότητα και το είδος εργασίας των προσλήψεων.					
16. Ο οργανισμός χρησιμοποιεί ψυχολογικά τεστ ή τεστ προσωπικότητας για την πρόσληψη των εργαζομένων .					
17. Ένα από τα βασικά κριτήρια πρόσληψης ενός εργαζομένου είναι η διαχείριση/αντιμετώπιση των προβλημάτων και των κρίσεων.					
18. Οι διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής προσωπικού αξιολογούνται και επανακαθορίζονται συστηματικά.					
19. Ο οργανισμός αναλύει τις απαιτήσεις κάθε κενής θέσης εργασίας ώστε να προχωρήσει στην κατάλληλη επιλογή εργαζομένου/υποψηφίου.					
Γ. Εκπαίδευση Ανθρώπινων Πόρων:	Συμφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Μάλλον διαφωνώ	Διαφωνώ
20. Οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται πάνω σε δεξιότητες που αφορούν την εργασία τους συστηματικά.					
21. Κύριος στόχος της διοίκησης του οργανισμού είναι η συνεχής εκπαίδευση και αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού.					
22. Όσο περισσότερο παραμένει ένας εργαζόμενος στον οργανισμό τόσο περισσότερες και διαφορετικές εργασίες μαθαίνει να εκτελεί.					
23. Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν να εκτελούν διαφορετικές εργασίες και μπορούν να αντικαταστήσουν έναν συνάδελφο, αν κριθεί απαραίτητο.					
24. Το προσωπικό στη υπηρεσία μου επιμορφώνεται συχνά.					
25. Το ανθρώπινο δυναμικό του Πανεπιστημίου έχει επιμορφωθεί στις νέες τεχνολογίες.					
26. Ο οργανισμός μου παρέχει τη δυνατότητα να παρακολουθώ εκπαιδευτικά προγράμματα.					
27. Ο οργανισμός μου παρέχει κίνητρα για να εκπαιδεύομαι συνεχώς.					

28. Το προσωπικό στην υπηρεσία μου εκπαιδεύεται συχνά στην επίλυση προβλημάτων συνανθρώπινοτητας.					
29. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα του οργανισμού βελτιώνουν την απόδοση των εργαζομένων.					
30. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα του οργανισμού βελτιώνουν τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων.					
Δ. Ανταμοιβή εργαζομένων:	Συμφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Μάλλον διαφωνώ	Διαφωνώ
31. Ο μισθός αποτελεί λόγο για αποδοτικότερη εργασία.					
32. Υπάρχει σύστημα κινήτρων που ανταμείβει τους εργαζομένους που εκπληρώνουν τους στόχους τους.					
33. Το σύστημα ανταμοιβών ενθαρρύνει τους εργαζομένους να γίνονται αποδοτικότεροι για να πραγματοποιήσουν τους στόχους του οργανισμού.					
34. Οι εργαζόμενοι που επιτυγχάνουν τους στόχους τους ανταμείβονται το ίδιο με εκείνους που δεν τους επιτυγχάνουν.					
35. Το σύστημα ανταμοιβών πρέπει να έχει άμεση σχέση/σύνδεση με τις διαδικασίες αξιολόγησης.					
36. Επιβραβεύομαι συχνά από τον οργανισμό για την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα στην εργασία μου.					
Ε. Αξιολόγηση Απόδοσης:	Συμφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Μάλλον διαφωνώ	Διαφωνώ
37. Υπάρχει σύστημα αξιολόγησης της εργασίας στον οργανισμό.					
38. Οι μέθοδοι αξιολόγησης είναι αξιοκρατικές.					
39. Οι μέθοδοι αξιολόγησης είναι οι κατάλληλες σε σχέση με τη θέση εργασίας.					
40. Η αξιολόγηση προσωπικού αποτελεί κίνητρο για βελτίωση της απόδοσης και της προσήλωσης των εργαζομένων.					

41. Οι αξιολογητές έχουν τις κατάλληλες γνώσεις και είναι ειδικοί.					
42. Το σύστημα αξιολόγησης αποτυπώνει την πραγματική εικόνα του εργαζομένου.					
ΣΤ. Εργασιακές Σχέσεις:	Συμφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Μάλλον διαφωνώ	Διαφωνώ
43. Ο οργανισμός που εργάζομαι σέβεται το ανθρώπινο δυναμικό.					
44. Ο προϊστάμενος μου με βοηθά σε όσα προβλήματα και δυσκολίες αντιμετωπίζω στον χώρο εργασίας μου.					
45. Είμαι ικανοποιημένος με τη βοήθεια που μου παρέχει ο προϊστάμενός μου σε προβλήματα που δημιουργούνται στην εργασία μου.					
46. Μου αρέσει να συνεργάζομαι με άλλους ανθρώπους.					
47. Η συνεργασία με τους συναδέλφους μου είναι ικανοποιητική.					
48. Οι εργαζόμενοι στον οργανισμό έχουν τη δυνατότητα να εργάζονται ανά ομάδες.					
49. Ο οργανισμός ενθαρρύνει τα άτομα να εργάζονται ανά ομάδες.					
50. Ο οργανισμός συγκροτεί ομάδες εργαζομένων για την επίλυση προβλημάτων.					
51. Ο οργανισμός παρέχει συμβουλές και αρωγή στους εργαζομένους που δεν πετυχαίνουν τους στόχους τους ή αντιμετωπίζουν προβλήματα αποδοτικότητας.					
52. Οι εργαζόμενοι έχουν την άνεση να συζητούν με την διοίκηση θέματα απόδοσης και ανταμοιβών.					
53. Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τους στόχους και την στρατηγική του οργανισμού.					
54. Οι εργαζόμενοι έχουν την δυνατότητα να προωθούν στους ανώτερους τις ιδέες και τις					

απόψεις τους σχετικά με τους τρόπους βελτίωσης του οργανισμού.					
55. Η διοίκηση του οργανισμού δίνει τον λόγο και στους εργαζομένους όταν σχεδιάζονται αλλαγές.					
56. Οι εργαζόμενοι ασχολούνται με κάποια κοινωνική ή αθλητική δραστηριότητα από κοινού.					
Z. Υγιεινή και Ασφάλεια Προσωπικού:	Συμφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Μάλλον διαφωνώ	Διαφωνώ
57. Η διοίκηση του οργανισμού ενημερώνει τους εργαζομένους για θέματα υγείας και ασφάλειας.					
58. Ο οργανισμός ακολουθεί συγκεκριμένη πολιτική στην προστασία της υγείας και της ασφάλειας των εργαζομένων.					
59. Ο οργανισμός ελέγχει την εφαρμογή των μέτρων ασφάλειας και υγιεινής.					
60. Ο οργανισμός ελέγχει τους χώρους ώστε να αναγνωρίζει εγκαίρως επικίνδυνες συνθήκες για την ασφάλεια και τη υγεία των εργαζομένων.					
61. Ο οργανισμός παρέχει εκπαίδευση για την προστασία από ατυχήματα και την πρόληψη εργατικών ασθενειών.					
62. Οι εργαζόμενοι τηρούν τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας του οργανισμού.					
63. Ο χώρος στον οποίο εργάζομαι είναι πάντα τακτοποιημένος.					
64. Είμαι ικανοποιημένος από τον χώρο εργασίας μου.					

Γ. ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΑΝΟΙΚΤΟΥ ΤΥΠΟΥ ΚΑΙ ΠΟΛΛΑΠΛΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

1. Ποιο πιστεύεται ότι είναι το απαραίτητο προσωπικό που χρειάζονται οι διοικητικές υπηρεσίες του Πανεπιστημίου για να μπορέσουν να φέρουν σε πέρας όλες τις εργασίες που αναλαμβάνουν (Απαντήστε ελεύθερα με ένα αριθμό π.χ. 150 άτομα κ.α.);

.....

2. Πόσο συχνά και ποιες επιβραβεύσεις δέχεται ο εργαζόμενος για την αποτελεσματικότητα στην εργασία του;

Καθόλου

Σπάνια

Κάποιες φορές

Συχνά

-Καταγράψτε τα είδη των επιβραβεύσεων (π.χ. οικονομική ανταμοιβή, δώρο κλπ)

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

3. Ποια είναι τα συχνότερα προβλήματα που αντιμετωπίζεται με τους συναδέλφους σας (Π.χ. Προβλήματα ωραρίου, αδιαφορία, έλλειψη συνεργατικού πνεύματος, προβλήματα συμπεριφοράς, νεύρα, καθυστέρηση εκτέλεσης εργασιών κλπ);

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

4. Ποιες μεθόδους επιμόρφωσης χρησιμοποιεί το Πανεπιστήμιο για την εκπαίδευση και την επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού (π.χ. σεμινάρια –διαλέξεις, εξ αποστάσεως κατάρτιση, συνεργασία με άλλους οργανισμούς, εναλλαγή θέσεων εργασίας κ.α);

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

5. Κάθε πότε γίνεται αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού και ποιες μεθόδους αξιολόγησης χρησιμοποιεί ο οργανισμός (αξιολόγηση από φοιτητές, αξιολόγηση από ειδικούς του τμήματος ΔΑΠ, αξιολόγηση με βάση την επίτευξη στόχων, αξιολόγηση από προϊστάμενο, κατάταξη εργαζομένων κλπ);

Κάθε χρόνο

Κάθε 2 χρόνια

Λιγότερο συχνά

Σπάνια

Ποτέ

-Καταγράψτε τις μεθόδους αξιολόγησης

.....
.....

.....
.....
6.Ποιό ποσοστό από το προσωπικό της υπηρεσίας σας έχει την κατάλληλη εκπαίδευση και διαθέτει τα απαραίτητα προσόντα για την θέση που κατέχει (απαντήστε με ένα ποσοστό π.χ. 80%);

.....
.....
7.Πόσα εκπαιδευτικά προγράμματα έχετε παρακολουθήσει;

0

1-2

3-4

5-6

πάνω από 7

8.Πόσες απολύσεις, αποχωρήσεις διοικητικού προσωπικού έχουν γίνει τα τελευταία 5 χρόνια στον οργανισμό;

0

1-5

6-10

11-15

16-20

21+

9.Πόσες φορές τα τελευταία 3 χρόνια έχετε συμμετάσχει σε μικρές εργασιακές ομάδες για επίλυση προβλημάτων του οργανισμού;

Ποτέ

Σπάνια

Κάποιες φορές

Συχνά

Κάθε εβδομάδα

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αριστοτέλης, (μτφ. Λεκατσά Π.), Πολιτικά Ι-ΙΙΙ, Εκδόσεις: Δαίδαλος (Ζαχαρόπουλος Ι.), Αθήνα.

Βακόλα Μ. (2009), Διοικώντας τις αλλαγές, Εκδόσεις: Ι. Σιδέρης

Δερβιτσιώτης Κ. (2001). Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

Ζαβλανός, Μ. (1989), Εποπτεία Προσωπικού, Εκδόσεις Σύγχρονη εκδοτική, Αθήνα.

Ζαβλανός Μ. (2003), Η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση, Εκδόσεις: Σταμούλη

Ιορδάνογλου Δ., (2008), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις – Νέες τάσεις και πρακτικές, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα

Κέφης Β. (2005). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Θεωρία και Πρότυπα. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

Κέφης, Β. (1998) Το Μάνατζμεντ των Δημόσιων επιχειρήσεων και οργανισμών. Interbooks, Αθήνα.

Κέφης, Β.(2005),«Ολοκληρωμένο μάνατζμεντ», εκδόσεις Κριτική, Αθήνα

Μπιτσάνη Ε.(2006), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων- Ζητήματα και σύγχρονες προσεγγίσεις στη θεωρία της οργανωσιακής και διοικητικής συμπεριφοράς, Εκδόσεις Διόνικος, Αθήνα

Μπουραντάς, Α., Βαθής Α., Παπακωνσταντίνου Χ.Π., και Ρεκλείτης Π. (1999), Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών, Οργανισμός Εκδόσεων Διδακτικών Βιβλίων, Αθήνα.

Ντάνος Αναστάσιος, Ειρήνη Σαμαντά, (2015), Διοίκηση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων , Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική

Ξηροτύρη- Κουφίδου Σ.(2001), Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων- Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον, Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη.

Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2016), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Σκουλάς Ν., Οικονομάκη Κ. (1998), Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Κάπα.

Τσιότρας Γ. (2002), Βελτίωση Ποιότητας, Εκδόσεις: Μπένου

Asep.gr και Ypes.gr

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Berry L.L., Parasuraman A., Zeithaml V.A. (1990), *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*, Publisher: Free Press, New York

Ciampa D. (1992), *Total Quality: A Users' Guide for Implementation*, Addison Wesley Publishing Company, Boston.

Crosby B. P. (1979), *Quality is free, the art of making quality certain*, McGraw-Hill, New York.

Crosby B. P. (1984), *Quality without tears: The art of hassle-free management*, McGraw-Hill, New York.

Deming E. (1982). *Quality, productivity, and competitive positions*, Massachusetts Institute of Technology (MIT) Press, Cambridge.

Deming, W.E. (2001), *Out of the Crisis*, MIT Press, Cambridge.

Graham H.T. (1978), *Human Resources Management*, Εκδότης: Macdonald and Evans

Guest, D.E. (1995), « *Human Resource Management: Trade Unions and Industrial Relations*». In: Storey, J., ed. *Human Resource Management: A Critical Text*, Routledge, London

Ishikawa K. (1985), *What is Total Quality Control? The Japanese Way*, Prentice Hall, New Jersey

Jackson J.H. and Mathis R.L. (2000) *Human Resource Management*, South Western Collage Publishing, Ohio.

Jackson S. & Schuler R. (2008), *Strategic human resource management*, 2nd edition, Εκδόσεις Wiley India Pvt. Limited

Juran, J.M. (2003), *Juran on Leadership for Quality*, FreePress, New York

Martocchio J.J. & Mondy R.W. (2015), *Human Resource Management*, Εκδόσεις: Pearson

Martocchio J. (2023), «*Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού*», Εκδόσεις Τζιόλα

Storey, J. (1992), *Developments in the Management of Human Resources*, Oxford: Blackwell

Wilton N. (2019), *An introduction to human resource management. An Introduction to Human Resource Management*, Oxford Brookes University, UK.

Wright M. Patrick (1998), «*Introduction: Strategic human resource management research in the 21st century*»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ

Αγγελοπούλου Μ. (2023), Πτυχιακή Εργασία: Η σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αποτελεσματική διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Αντιπάτης Δ. (2018), Πτυχιακή Εργασία: Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και εργασιακή ικανοποίηση: μελέτη περίπτωσης δημοσίου οργανισμού, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Βαρδακώστα Ε.- Λοΐζου Κ.(2016), Πτυχιακή Εργασία: Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων σε Ιδρύματα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης Μελέτη Περίπτωσης το ΑΕΙ Πειραιά Τεχνολογικού Τομέα, ΑΕΙ Πειραιά.

Γιγκλά Ευτ., Καραγιάννη Μ. (1998), Πτυχιακή Εργασία: Ο επιχειρηματίας και το διοικητικό στέλεχος τρόπος ανάπτυξης συνεργασίας μεταξύ τους, Μεσολόγγι.

Δημητράκη Ειρ. (2023), Πτυχιακή Εργασία: Η εργασιακή ικανοποίηση και αποδοτικότητα ως συνισταμένη των εργασιακών σχέσεων μεταξύ υφισταμένων – προϊσταμένων. Μελέτη περίπτωσης ΙΟΝ Α.Ε., Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής.

Δημητριάδης, Ευστάθιος (2006), Πτυχιακή Εργασία: Προγραμματισμός και αξιολόγηση ανθρωπίνου δυναμικού σε ελληνικές βιομηχανίες, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Κοκκινιώτης Χ. (2021), Πτυχιακή Εργασία : Η σημασία και εφαρμογή της διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού σε τέσσερα ιδιωτικά σχολεία της Αττικής: συγκριτική έρευνα, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Παναγίδα Χ.Α., Σιδερά Δ. (2017), Πτυχιακή Εργασία «Η μέτρηση της ικανοποίησης του ανθρωπίνου δυναμικού ως σημαντικό εργαλείο της αποτελεσματικής διαχείρισης της», ΤΕΙ Πειραιά.

Μπόσια Σοφία (2005), Πτυχιακή Εργασία: Ο ρόλος των Ψυχομετρικών Τεστ και της Συνέντευξης κατά τη διαδικασία επιλογής προσωπικού, Τ.Ε.Ι. Ηπείρου Τμήμα Τηλεπληροφορικής και Διοίκησης.