



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΔΟΚΕ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ:
ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ-ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ**

Πτυχιακή Εργασία

**Τίτλος Εργασίας: «Κινητικότητα στο Δημόσιο»
«Mobility in the Public»**

Φοιτητής Βαρβάρα Κουζούπη, Α. Μ.2212

Επιβλέπων Σάββας Μακρίδης, Καθηγητής

Ημερομηνία υποβολής: Αθήνα Απρίλιος 2024

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

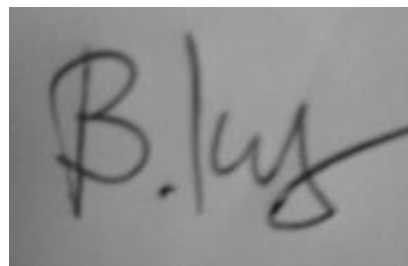
Η κάτωθι υπογεγραμμένη Βαρβάρα Κουζούπη του Νικολάου, με αριθμό μητρώου 2212 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών “Δημόσια Διοίκηση-Δημόσιο Μάνατζμεντ” του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα 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, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

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

Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι έξι μήνες και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Η Δηλούσα

A rectangular box containing a handwritten signature in dark ink. The signature appears to be 'B. Kouzoupi' written in a cursive style.

Βαρβάρα Κουζούπη

.....Η πτυχιακή εργασία αφιερώνεται

στην Κατερίνα και το Σπύρο.....

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας Πτυχιακής Εργασίας είναι να μελετήσει την «Κινητικότητα στο Δημόσιο», εστιάζοντας στο θεσμικό πλαίσιο, στις επιπτώσεις που δημιουργεί στους ίδιους τους οργανισμούς του δημοσίου, αλλά και στους εργαζομένους, καθώς και στις καλές πρακτικές κινητικότητας που εφαρμόζονται ήδη σε άλλες χώρες της Ευρώπης και όχι μόνο. Όσον αφορά την μεθοδολογία που χρησιμοποιείται, στο πρώτο σκέλος της εργασίας λαμβάνει χώρα εκτενής βιβλιογραφική αναζήτηση σε επιστημονικά περιοδικά και άλλα συγγράμματα που αναφέρονται σε θέματα Δημόσιας Διοίκησης, καθώς και σε ζητήματα κινητικότητας στον Δημόσιο Τομέα.

Λέξεις Κλειδιά: *Ανθρώπινο Δυναμικό, Δημόσιος Τομέας, Ελλάδα, Κινητικότητα, Ποσοτική Έρευνα*

ABSTRACT

The aim of this thesis is to study "Mobility in the Public Sector", focusing on the institutional framework, the impact it creates on the public sector organizations themselves, but also on the employees, as well as on the good practices of mobility already implemented in other European countries and beyond. As regards the methodology used, the first part of the study involves an extensive literature search in scientific journals and other writings on public administration and mobility issues in the public sector.

Keywords: *Human Resources, Public Sector, Greece, Mobility, Public Sector, Quantitative Research*

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	1
ABSTRACT	6
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	9
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	10
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ	11
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	12
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Ανθρώπινο δυναμικό στον Δημόσιο Τομέα.....	16
1.1 Εισαγωγή.....	16
1.2 Διεθνείς και Ευρωπαϊκές τάσεις διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στον Δημόσιο Τομέα	16
1.3 Στελέχωση της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης.....	18
1.4 Επιδόσεις της Δημόσιας Διοίκησης σε ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού	20
1.5 Αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού Δημόσιας Διοίκησης	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η κινητικότητα στον Δημόσιο Τομέα.....	23
2.1 Εισαγωγή.....	23
2.2 Η έννοια της κινητικότητας και κατηγορίες αυτής.....	23
2.3 Θεσμικό πλαίσιο	29
2.4 Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της κινητικότητας για τους εργαζομένους, τους φορείς και την κοινωνία	32
2.5 Η κινητικότητα στον Δημόσιο Τομέα διεθνώς.....	35
2.6 Η κινητικότητα στον Δημόσιο Τομέα στην Ευρώπη	37
2.7 Στατιστικά στοιχεία κινητικότητας στην Ελλάδα.....	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Εμπειρική διερεύνηση	42
3.1 Εισαγωγή.....	42
3.2 Σκοπός έρευνας & ερευνητικά ερωτήματα.....	42
3.3 Μεθοδολογία έρευνας.....	43
3.4 Ερευνητικό εργαλείο.....	44
3.5 Ανάλυση αποτελεσμάτων.....	46
3.6 Συζήτηση αποτελεσμάτων.....	68
ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	72
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	75
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ-ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	77

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1: Εξέλιξη των προσλήψεων στην Δημόσια Διοίκηση ανά μήνα για το έτος 2022

..... 19

Διάγραμμα 2: Εξέλιξη των αποχωρήσεων στη Δημόσια Διοίκηση ανά μήνα για το έτος 2022

..... 19

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Στατιστικά στοιχεία κινητικότητας στην Ελλάδα (2017-2022).....	41
Πίνακας 2: Φύλο συμμετεχόντων στην έρευνα	46
Πίνακας 3: Ηλικία δείγματος.....	47
Πίνακας 4: Κατηγορία φορέα απασχόλησης δείγματος.....	49
Πίνακας 5: Έτη απασχόλησης στον Δημόσιο Τομέα.....	50
Πίνακας 6: Επίπεδο εκπαίδευσης του δείγματος	51
Πίνακας 7: Οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων	52
Πίνακας 8: Έχετε συμμετάσχει ποτέ σε πρόγραμμα κινητικότητας Δημοσίων Υπαλλήλων; .	53
Πίνακας 9: Σκοπεύετε να λάβετε μέρος σε πρόγραμμα κινητικότητας Δημοσίων Υπαλλήλων σε μελλοντικό χρόνο;	54
Πίνακας 10: Στην εργασία μου υπάρχουν ευκαιρίες ανέλιξης.....	55
Πίνακας 11: Στην εργασία μου επικρατεί καλό εργασιακό περιβάλλον	56
Πίνακας 12: Αισθάνομαι εργασιακή ασφάλεια στη θέση εργασίας που υπηρετώ	57
Πίνακας 13: Θεωρώ ότι η εργασία που κάνω είναι αποδοτική.....	58
Πίνακας 14: Ο μισθός που λαμβάνω θεωρώ ότι είναι ικανοποιητικός.....	59
Πίνακας 15: Οι εναλλαγές του ανθρώπινου δυναμικού εντείνουν το εργασιακό στρες των εργαζομένων στο τμήμα που υπηρετώ	60
Πίνακας 16: Οι εναλλαγές του προσωπικού αυξάνουν τον όγκο εργασίας των εργαζομένων στο τμήμα που υπηρετώ	61
Πίνακας 17: Στις περιπτώσεις που οι εργαζόμενοι αποχωρούν από την υπηρεσία πρέπει να εργαζόμαστε υπερωριακά.....	63
Πίνακας 18: Οι εναλλαγές προσωπικού επιδρούν στην λειτουργία των επιμέρους ομάδων εργασίας	64
Πίνακας 19: Οι συχνές αλλαγές του ανθρώπινου δυναμικού επιδρούν στην αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας μας	65
Πίνακας 20: Οι συχνές αλλαγές του ανθρώπινου δυναμικού επιδρούν αρνητικά στην καινοτομία και στην συνέχεια της υπηρεσίας/οργανισμού	66
Πίνακας 21: Οι αλλαγές του ανθρώπινου δυναμικού στα πλαίσια της κινητικότητας συμβάλλουν στην αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης	67

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 1: Φύλο συμμετεχόντων στην έρευνα	47
Γράφημα 2: Ηλικία δείγματος	48
Γράφημα 3: Κατηγορία φορέα απασχόλησης δείγματος	49
Γράφημα 4: Έτη απασχόλησης στον Δημόσιο Τομέα	50
Γράφημα 5: Επίπεδο εκπαίδευσης του δείγματος	51
Γράφημα 6: Οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων	52
Γράφημα 7: Έχετε συμμετάσχει ποτέ σε πρόγραμμα κινητικότητας Δημοσίων Υπαλλήλων;	53
Γράφημα 8: Σκοπεύετε να λάβετε μέρος σε πρόγραμμα κινητικότητας Δημοσίων Υπαλλήλων σε μελλοντικό χρόνο	54
Γράφημα 9: Στην εργασία μου υπάρχουν ευκαιρίες ανέλιξης	55
Γράφημα 10: Στην εργασία μου επικρατεί καλό εργασιακό περιβάλλον	56
Γράφημα 11: Αισθάνομαι εργασιακή ασφάλεια στη θέση εργασίας που υπηρετώ	57
Γράφημα 12: Θεωρώ ότι η εργασία που κάνω είναι αποδοτική	58
Γράφημα 13: Ο μισθός που λαμβάνω θεωρώ ότι είναι ικανοποιητικός	59
Γράφημα 14: Οι εναλλαγές του ανθρώπινου δυναμικού εντείνουν το εργασιακό στρες των εργαζομένων στο τμήμα που υπηρετώ	61
Γράφημα 15: Οι εναλλαγές του προσωπικού αυξάνουν τον όγκο εργασίας των εργαζομένων στο τμήμα που υπηρετώ	62
Γράφημα 16: Στις περιπτώσεις που οι εργαζόμενοι αποχωρούν από την υπηρεσία πρέπει να εργαζόμαστε υπερωριακά	63
Γράφημα 17: Οι εναλλαγές προσωπικού επιδρούν στην λειτουργία των επιμέρους ομάδων εργασίας	64
Γράφημα 18: Οι συχνές αλλαγές του ανθρώπινου δυναμικού επιδρούν στην αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας μας	65
Γράφημα 19: Οι συχνές αλλαγές του ανθρώπινου δυναμικού επιδρούν αρνητικά στην καινοτομία και στην συνέχεια της υπηρεσίας/οργανισμού	66
Γράφημα 20: Οι αλλαγές του ανθρώπινου δυναμικού στα πλαίσια της κινητικότητας συμβάλλουν στην αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης	68

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

«Ολοκληρώνοντας την παρούσα Πτυχιακή Εργασία, θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου προς όλους όσους συνέβαλαν σ' αυτό. Ειδικότερα, ευχαριστώ τον επιβλέποντα καθηγητή μου κύριο. Μακρίδη Σάββα του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών για την επιλογή του θέματος, την υποστήριξη και τη διαρκή βοήθεια που μου παρείχε κατά τη διάρκεια εκπόνησης της Πτυχιακής.

Ακόμη, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους διδάσκοντες καθηγητές μου για το σύνολο των γνώσεων και των εφοδίων που μου μετέδωσαν.

Τέλος, θέλω να ευχαριστήσω και την οικογένειά μου για την στήριξη και σ' αυτό το ακαδημαϊκό μου βήμα».

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αναμφίβολα, το ανθρώπινο δυναμικό συνιστά από τους πλέον σημαντικούς πόρους της Δημόσιας Διοίκησης, καθώς επιδρά τόσο στην ποιότητα των υπηρεσιών προς πολίτες και επιχειρήσεις, όσο και στη συνολική αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης¹. Διαχρονικά, υπήρξαν προβλήματα στη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης, τα οποία είχαν ως αποτέλεσμα την χαμηλή ποιότητα υπηρεσιών, όπως επίσης και το αυξημένο κόστος λειτουργίας της. Η στελέχωση του ανθρώπινου δυναμικού του Δημοσίου Τομέα, θα πρέπει να στηρίζεται στην αξιοκρατία, στην διαφάνεια, όπως επίσης και στις αντικειμενικές πρακτικές αξιολόγησης².

Από τα πλέον σημαντικά ζητήματα που καλείται να απαντήσει η διοικητική επιστήμη αποτελεί η ενίσχυση της ικανότητας προσαρμογής των δημοσίων οργανώσεων, στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος, καθώς και στις αντίστοιχες προκλήσεις που δημιουργούνται³. Υπό το πρίσμα των συνθηκών αυτών, οι στρατηγικές ανάπτυξης ανθρωπίνων πόρων, θέτουν στο επίκεντρο πρακτικές κινητικότητας του ανθρώπινου δυναμικού, έτσι ώστε να ενισχυθούν τα επίπεδα ευελιξίας και προσαρμοστικότητάς⁴. Ουσιαστικά, η κινητικότητα αφορά την μετακίνηση του εργαζομένου του Δημοσίου Τομέα, από μια θέση εργασίας που υπηρετεί σε κάποια άλλη, με την νέα θέση να μπορεί να βρίσκεται στον ίδιο φορέα απασχόλησης, είτε ευρύτερα στον Δημόσιο Τομέα⁵. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι η κινητικότητα αυτή μπορεί να χαρακτηριστεί ως οριζόντια, όταν γίνεται μεταξύ δομών του ίδιου ιεραρχικού επιπέδου, είτε μπορεί να χαρακτηριστεί ως κάθετη, όταν λαμβάνει χώρα από κάποιο κατώτερο σε κάποιο ανώτερο ιεραρχικό επίπεδο. Ορισμένες φορές η κινητικότητα μπορεί να έχει εθελοντικό, είτε μπορεί να έχει υποχρεωτικό χαρακτήρα,

¹ Καρκατσούλης, Π. (2004). *Από τη διοικητική μεταρρύθμιση και το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ στη διακυβέρνηση*. Αθήνα: Εκδόσεις Ι. Σιδέρη.

² Σπανού, Κ. (2018). *Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση στη Διάρκεια της Κρίσης*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

³ OECD (2011). *Public servants as partners for growth: Toward a stronger, leaner and more equitable workforce. Public Servants as Partners for Growth: Toward a Stronger, Leaner and More Equitable Workforce*. Paris: OECD.

⁴ Social and Economic Council (2011). *Labour Mobility between the Public and Private Sectors-Abstract of advisory report*. Maastricht/Amsterdam.

⁵ Δελής, Β. (2021). *Ο θεσμός της Κινητικότητας στην Δημόσια Διοίκηση-Εφαρμογή, εξαιρέσεις και προτάσεις*. Αθήνα: ΕΝΑΠ-ΕΣΔΔΑ. Διαθέσιμο στο: <https://www.ekdd.gr/wp-content/uploads/2021/07/ΔΕΛΗΣ-ΒΑΣΙΛΗΣ.pdf> [Πρόσβαση 10 Δεκεμβρίου 2023].

ενώ μπορεί να είναι είτε γεωγραφική μετακίνηση, είτε διαφοροποίηση του αντικειμένου εργασίας⁶.

Από τη σκοπιά της Δημόσιας Διοίκησης, η κινητικότητα μπορεί να θεωρηθεί ότι αποτελεί δικαίωμα του Δημοσίου τομέα, να προβαίνει στην τοποθέτηση του εργαζομένου του, στις θέσεις όπου προκύπτει η σχετική υπηρεσιακή ανάγκη, έτσι ώστε να μπορέσει να υπάρξει η βέλτιστη κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και για να αυξηθεί η προσαρμοστικότητα, αλλά και η αποτελεσματικότητά του. Παράλληλα, μέσω της κινητικότητας επιδιώκεται να υπάρξει βελτίωση της επικοινωνίας, αλλά και της συνεργασίας μεταξύ των επιμέρους οργανισμού, καθώς και αποτελεσματικότερη εφαρμογή της Κυβερνητικής πολιτικής που τίθενται για τον Δημόσιο Τομέα και την αποτελεσματική λειτουργία αυτού.

Αναφορικά με την δομή, η εργασία αποτελείται από τρία κεφάλαια. Ειδικότερα, στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται λόγος για το ανθρώπινο δυναμικό στον Δημόσιο Τομέα, όπου διερευνώνται οι διεθνείς, αλλά και οι ευρωπαϊκές τάσεις διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στον Δημόσιο τομέα και γίνεται λόγος για τη στελέχωση της Δημόσιας Διοίκησης. Περαιτέρω, αναλύονται οι επιδόσεις της Δημόσιας Διοίκησης σε ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού και μελετάται η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού στον Δημόσιο Τομέα. Εν συνεχεία, στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται εκτενώς η κινητικότητα στον Δημόσιο Τομέα, όπου προσδιορίζεται αρχικά εννοιολογικά και παρατίθενται οι κατηγορίες αυτής. Ξεχωριστή αναφορά γίνεται στο θεσμικό πλαίσιο που διέπει την κινητικότητα στον Δημόσιο Τομέα. Ακολούθως, επιχειρείται αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της κινητικότητας για τους ίδιους τους εργαζομένους, τους φορείς που υπηρετούν, αλλά και την ευρύτερη κοινωνία γενικότερα. Ακόμη, αναλύονται καλές πρακτικές κινητικότητας στον Δημόσιο Τομέα διεθνώς, αλλά και σε επίπεδο Ευρώπης⁷.

Στο τρίτο κεφάλαιο της εργασίας λαμβάνει χώρα εμπειρική διερεύνηση του υπό μελέτη ζητήματος, εστιάζοντας στο ανθρώπινο δυναμικό της Δημόσιας Διοίκησης, το

⁶ Demmke, C. & Moilanen, T. (2012). *The future of public employment in central public administration. Restructuring in times of government transformation and the impact on status development*. European Institute of public administration.

⁷ Μανιτάκης, Α. (2013). *Η κινητικότητα μιας μείζονος σημασία διαρθρωτική μεταρρύθμιση*.

οποίο και συμμετέχει στην έρευνα. Ειδικότερα, προσδιορίζεται ο σκοπός και τα ερευνητικά ερωτήματα, ενώ ακολούθως αναλύεται η μεθοδολογία που χρησιμοποιείται, καθώς και το ερευνητικό εργαλείο. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την παρούσα έρευνα, ενώ στο σκέλος της συζήτησης των αποτελεσμάτων, γίνεται σύγκριση των αποτελεσμάτων αυτών, με τα αντίστοιχα αποτελέσματα που έχουν προκύψει από παρόμοιες έρευνες, αλλά και γενικότερα με όσα αναφέρει η θεωρία που αναλύθηκε παραπάνω.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Ανθρώπινο δυναμικό στον Δημόσιο Τομέα

1.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό μελετάται το ανθρώπινο δυναμικό στον Δημόσιο Τομέα. Πιο συγκεκριμένα, παρουσιάζονται οι διεθνείς και ευρωπαϊκές τάσεις που επικρατούν στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων στον Δημόσιο Τομέα, ενώ ακολούθως περιγράφεται η στελέχη της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης. Ιδιαίτερη αναφορά γίνεται στις επιδόσεις που επιτυγχάνει η Δημόσια Διοίκηση σε ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και στον τρόπο αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζεται στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση.

1.2 Διεθνείς και Ευρωπαϊκές τάσεις διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στον Δημόσιο Τομέα

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών, υπό το πρίσμα των διαρκών τεχνολογικών αλλαγών, καθώς και υπό την επίδραση της πανδημίας Covid-19, το ανθρώπινο δυναμικό της Δημόσιας Διοίκησης κλήθηκε να αντιμετωπίσει πρωτόγνωρες καταστάσεις.

Οι πλέον σημαντικές προκλήσεις που καλείται να διαχειριστεί η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στον Δημόσιο Τομέα, παγκοσμίως, στην Ευρώπη, αλλά και στην Ελλάδα, αφορούν τη μορφή που θα έχει στο εξής η εργασία, δηλαδή ποιο θα είναι το αντικείμενο αυτής, όπως επίσης, και την επιλογή του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού, λαμβάνοντας υπόψη τις αναγκαίες προδιαγραφές. Ακόμη, πρόκληση συνιστά ο ίδιος ο χώρος από τον οποίο θα ασκείται η εργασία. Οι επιμέρους φορείς του Δημοσίου Τομέα οργανώνονται σε τρεις διαστάσεις, με την πρώτη να αφορά το ανθρώπινο δυναμικό, την δεύτερη να αφορά την ίδια την εργασία και την τρίτη να συνδέεται με τον εργασιακό χώρο. Η εργασία όπως ήταν γνωστή έως και σήμερα φαίνεται να μεταβάλλεται, τόσο ως προς το αντικείμενο, όσο και ως προς τις απαιτήσεις που προκύπτουν από το ανθρώπινο δυναμικό. Καθώς αναπτύσσεται διαρκώς η

τεχνολογία, δημιουργούνται εναλλακτικές μορφές εργασίας, αλλά και συνεργασίας του ανθρώπινου δυναμικού με τον οργανισμό⁸.

Οι δεξιότητες θεωρείται ότι έχουν απωλέσει την μακροχρόνια βιωσιμότητά τους και πλέον πρέπει να εμπλουτίζονται και να ανανεώνονται, προκειμένου οι εργαζόμενοι να είναι σε θέση να ανταποκρίνονται στις νέες προκλήσεις και συνθήκες που διαμορφώνονται. Πλέον, εξαιτίας της αυτοματοποίησης, μεγάλο μέρος των εργασιών λαμβάνει χώρα χρησιμοποιώντας τις νέες τεχνολογίες και έτσι θα πρέπει να μεταβάλλονται δυναμικά και οι γνώσεις και οι δεξιότητες των εργαζομένων του Δημοσίου Τομέα. Προκειμένου οι εργαζόμενοι να μπορούν να είναι αποτελεσματικοί στην εργασία τους, θα πρέπει να συνδυάζουν αποδοτικά τις αναδυόμενες δεξιότητες, με τις ψηφιακές δεξιότητες, όπως επίσης και με τις γνωστικές, κοινωνικές και συναισθηματικές⁹.

Περαιτέρω, να σημειωθεί ότι ο εργασιακός χώρος δεν περιορίζεται στα όρια της φυσικής στέγης, όπως συνέβαινε κατά το παρελθόν. Καθώς η τεχνολογία εξελίσσεται διαρκώς, η δομή του εργασιακού χώρου μετασχηματίζεται και χάνει τη μορφή που είχε στο παρελθόν. Αξιοσημείωτο δε, είναι το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι δεν συναναστρέφονται πλέον με τους ίδιους συναδέλφους σε καθημερινή βάση. Το γεγονός αυτό έχει ως αποτέλεσμα να επικρατεί μεγαλύτερη ευελιξία, καλύτερη διαχείριση του χρόνου εργασίας, όπως επίσης και αυξημένη αποδοτικότητα, ενώ δεν θα πρέπει να παραβλέπεται και το γεγονός ότι η ευελιξία αυτή συσχετίζεται με το αίσθημα της απώλειας της συλλογικής ταυτότητας. Ακόμη, διαπιστώνονται δυσκολίες στη δημιουργία, αλλά και συντήρηση των ανθρώπινων σχέσεων, όπως και στη διατήρηση μιας ισχυρής οργανωσιακής κουλτούρας εντός των οργανισμών. Πρόκληση για το μέλλον αποτελεί η δημιουργία ενός πλαισίου το οποίο θα χρησιμοποιεί με τον βέλτιστο δυνατό τρόπο τις τεχνολογικές εξελίξεις για την ευημερία των εργαζομένων, αλλά την ίδια στιγμή θα διαμορφώνει και τις συνθήκες, οι οποίες θα συμβάλλουν στη δημιουργία διασυνδέσεων μεταξύ τους, προωθώντας το κλίμα συνεργασίας. Με τον

⁸ Barslund, M., Busse, M., Schwartzwalder, J. (2015). Labour mobility in Europe: an untapped resource? *CEPS Policy Briefs*, 327.

⁹ Common, R. (2011). International trends in HRM in the public sector: reform attempts in the Republic of Georgia. *International Journal of Public Sector Management*.

τρόπο αυτό μπορεί να υπάρξει αύξηση της παραγωγικότητας, χωρίς να υπάρχει διατάραξη της ισορροπίας και ευεξίας των εργαζομένων¹⁰.

1.3 Στελέχωση της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης

Είναι γεγονός ότι η οικονομική κρίση με την οποία βρέθηκε αντιμέτωπη η χώρα, κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας, είχε ως αποτέλεσμα να επιφέρει αλλαγές και στο ανθρώπινο δυναμικό που στελεχώνει την Δημόσια Διοίκηση. Μετά το 2010 υπήρξαν μεγάλες πιέσεις για τη μείωση του κόστους λειτουργίας του Δημοσίου Τομέα, αλλά και για τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης. Δεν θα πρέπει να παραβλέπεται το γεγονός ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί βασική συνισταμένη των δημοσίων υπηρεσιών, καθώς και βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματική και ποιοτική παροχή υπηρεσιών στον τομέα του δημοσίου. Έως και τα μέσα περίπου της δεκαετίας του 1990, η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα στελεχωνόταν σε μεγάλο βαθμό με κανόνες και πρακτικές που θεωρείται ότι είχαν πελατειακό χαρακτήρα, ενώ χαρακτηρίζονταν από αδιαφάνεια και αυθαιρεσία.

Συνήθης πρακτική του πολιτικού συστήματος ήταν να αυξάνεται ο αριθμός των Δημοσίων Υπαλλήλων, χωρίς όμως να λαμβάνονται υπόψη οι πραγματικές ανάγκες της διοίκησης, αλλά ούτε και το προφίλ του υποψήφιου, ο οποίος προσλαμβάνονταν κάθε φορά. Απόρροια αυτής της κατάστασης ήταν να επικρατήσουν Δημόσιες Υπηρεσίες, οι οποίες χαρακτηρίζονταν ως υπερστελεχωμένες, αλλά την ίδια στιγμή χαμηλής αποτελεσματικότητας ή ακόμη και αναποτελεσματικές. Στη συνέχεια, εν μέσω της κρίσης, ελήφθησαν μια σειρά από μέτρα, τα οποία αποσκοπούσαν στην μείωση του ανθρώπινου δυναμικού και κατ' επέκταση στη μείωση της μισθολογικής δαπάνης του τομέα του δημοσίου.

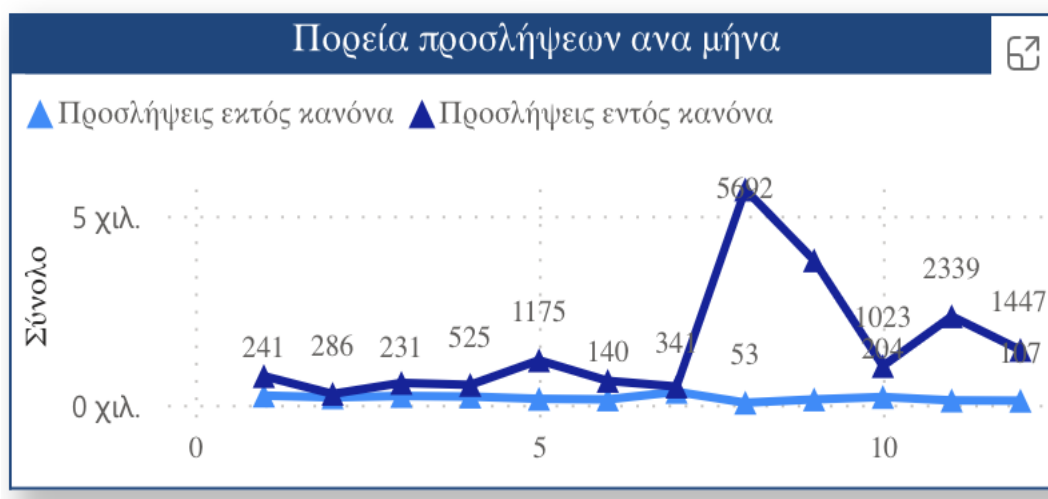
Λαμβάνοντας υπόψη το Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού και σύμφωνα με τα στοιχεία του Ιουνίου 2023, το τακτικό προσωπικό του Δημοσίου Τομέα ανέρχεται σε 597.570 εργαζόμενους, ενώ αντίστοιχα, το μη τακτικό προσωπικό και οι λοιποί

¹⁰ Hammerschmid, G., Van de Walle, S., Andrews, R., Mostafa, A.M.S. (2019). New public management reforms in Europe and their effects: Findings from a 20-country top executive survey. *International Review of Administrative Sciences*, 85(3), 399-418.

απογεγραμμένοι ανέρχονται σε 213.966. Συνεπώς, το σύνολο του προσωπικού ανέρχεται σε 811.536.

Στο διάγραμμα 1 που ακολουθεί παρουσιάζεται η εξέλιξη της πορείας των προσλήψεων ανά μήνα, με τις προσλήψεις αυτές να αφορούν τόσο αυτές που είναι εκτός κανόνα, όσο και αυτές που είναι εντός κανόνα¹¹.

Διάγραμμα 1: Εξέλιξη των προσλήψεων στην Δημόσια Διοίκηση ανά μήνα για το έτος 2022



Διάγραμμα 2: Εξέλιξη των αποχωρήσεων στη Δημόσια Διοίκηση ανά μήνα για το έτος 2022



¹¹ Υπουργείο Εσωτερικών (2024). ΑΠΟΓΡΑΦΗ-Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου. Διαθέσιμο στο:

<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiMTBkNzIyODUwZDhmOC00YTQwLTlmMjUtY2M1NTlmMmVhMzYwLWY0MjA5MTRjMGNmNSIsImMiOiJ9> [Πρόσβαση 2 Ιανουαρίου 2024].

1.4 Επιδόσεις της Δημόσιας Διοίκησης σε ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού

Η ποιότητα της Δημόσιας Διοίκησης και της διακυβέρνησης μιας χώρας, συνιστά βασικό παράγοντα για τις οικονομικές επιδόσεις αυτής, όπως επίσης και για την ευημερία των πολιτών της. Η Δημόσια Διοίκηση που χαρακτηρίζεται από αποδοτικότητα, είναι σε θέση να εξυπηρετεί τις ανάγκες των πολιτών, αλλά και των επιχειρήσεων, ενώ είναι αναγκαίο, οι δημόσιες αρχές να είναι σε θέση να προσαρμόζονται στις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Στην Ελλάδα, όπως και σε άλλες χώρες της Ευρώπης, εξαιτίας των δημοσιονομικών περιορισμών που επικράτησαν υπήρξαν πιέσεις και στο ανθρώπινο δυναμικό, αφενός εξαιτίας των αποχωρήσεων προσωπικού, αφετέρου δε, λόγω των πιέσεων που συνδέονταν με την αύξηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών¹².

1.5 Αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού Δημόσιας Διοίκησης

Είναι γεγονός ότι στην ελληνική πραγματικότητα η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων απασχολεί ανά τακτά χρονικά διαστήματα τον δημόσιο διάλογο. Μέσω της αξιολόγησης μπορεί να υπάρξει βελτίωση των ατομικών επιδόσεων των εργαζομένων, αλλά και ευρύτερα αποτελεσματική λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών. Ταυτόχρονα, μέσω της διαδικασίας της αξιολόγησης, μπορεί να υπάρξει ενίσχυση της παρακίνησης των εργαζομένων, έτσι ώστε αυτοί να βελτιώσουν την απόδοσή τους, αλλά και να αποφύγουν τυχόν λάθη τα οποία συμβαίνουν ως τώρα. Τα οφέλη της αξιολόγησης δεν περιορίζονται στους ίδιους τους υπαλλήλους, αλλά επεκτείνονται και στους πολίτες και τις επιχειρήσεις που συναστρέφονται με το κράτος, καθώς αυτοί μπορούν και απολαμβάνουν ποιοτικότερες υπηρεσίες. Ουσιαστικά, η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού αντικατοπτρίζει το πόσο καλά μπορεί ένας υπάλληλος να ανταποκριθεί στην εργασία του και στα καθήκοντά που του έχουν ανατεθεί. Παράλληλα, η αξιολόγηση επιτρέπει να υπάρξει και σύγκριση της εργασιακής απόδοσης ενός εργαζομένου, με τις αντίστοιχες αποδόσεις που επιτυγχάνουν άλλοι

¹² Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2024). *Δημόσια διοίκηση και διακυβέρνηση*. Διαθέσιμο στο: https://reform-support.ec.europa.eu/what-we-do/public-administration-and-governance_el [Πρόσβαση 2 Ιανουαρίου 2024].

εργαζόμενοι, είτε αυτοί υπηρετούν στην ίδια μονάδα, είτε σε διαφορετική και αξιολογούνται με τον ίδιο τρόπο.

Για τους δημοσίους υπαλλήλους, η αξιολόγηση προσδιορίζεται από τον εκάστοτε Υπαλληλικό Κώδικα που βρίσκεται σε ισχύ. Διαχρονικά, τα συστήματα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων σχετίζονταν άμεσα με την προαγωγή των δημοσίων υπαλλήλων. Σειρά νόμων θεσμοθετήθηκαν προς την κατεύθυνση αυτή κατά τη διάρκεια των επόμενων ετών. Ειδικότερα, οι Νόμοι αυτοί ήταν ο Ν. 1892/1990, ο Ν. 2683/1999, ο Ν. 3230/2004, ο Ν. 3260/2004, ο Ν. 3528/2007, ο Ν. 3839/2010, ο Ν. 4024/2011, ο Ν. 4250/2014, ο Ν. 4275/2014. Σήμερα, ο νόμος που βρίσκεται σε ισχύ και αφορά την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων είναι ο Ν. 4369/2016.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι στόχος του συγκεκριμένου νομοθετήματος είναι η μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας των δημοσίων υπαλλήλων, όπως και της αποτελεσματικότητας αυτών, μέσω μιας διαδικασίας, όπου η σταδιοδρομία των εργαζομένων στηρίζεται στην προσωπική αξία, καθώς και στην ισότιμη αντιμετώπιση τους από τη διοίκηση. Σε κάθε περίπτωση, το σύστημα αυτό αξιολόγησης επιδιώκει να μετριάσει και να εξαλείψει τελείως ζητήματα πελατειακών σχέσεων, που είχαν αναπτυχθεί στο παρελθόν, αλλά και καταστάσεις εντάσεων και τριβών, με τα γεγονότα αυτά να επιδρούν και στον ίδιο τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης. Ταυτόχρονα, το εν λόγω θεσμικό πλαίσιο επιδιώκει να αντιμετωπίσει τα δομικά προβλήματα του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης, τα οποία απαντώνται διαχρονικά. Για παράδειγμα, τέτοια προβλήματα αφορούσαν την απουσία εκθέσεων αξιολόγησης, όπως επίσης και την ανάθεση καθηκόντων σε προϊσταμένους χωρίς αξιολόγηση.

Σύμφωνα με τον Ν. 4369/2016, τα βασικά κριτήρια αξιολόγησης που τίθενται είναι τα εξής:

- Γνώση του αντικειμένου, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα.
- Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά.
- Αποτελεσματικότητα, η οποία εκτιμάται με κλίμακα βαθμών (0-100), ενώ συνάμα προβλέπεται υποχρέωση διενέργειας συμβουλευτικής συνέντευξης. Αναμφίβολα, για την εκτίμηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων, θα

πρέπει να λαμβάνεται υπόψη μια σειρά από παραμέτρους, οι οποίες και διαφοροποιούνται στις επιμέρους συνθήκες.

Πιο αναλυτικά, στα πλαίσια της αξιολόγησης του έργου των δημοσίων υπαλλήλων, θα πρέπει να συνεκτιμάται ο μη σαφής προσδιορισμός της υπηρεσίας που παρέχεται από τον υπάλληλο, όπως επίσης και η ανυπαρξία, ή μη ρεαλιστική κοστολόγησης της εργασίας του δημοσίου υπαλλήλου. Ακόμη, θα πρέπει να συνεκτιμάται η πολυπλοκότητα της παροχής υπηρεσιών, αλλά και η συμπληρωματικότητα στην παροχή δημοσίων υπηρεσιών, όπως και η αναγκαία συνεργασία μεταξύ των υπηρεσιών και των ίδιων των υπαλλήλων. Επιπρόσθετα, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και το γεγονός ότι υπάρχει δυσκολία στη συλλογή και αξιοποίηση πληροφοριών αναφορικά με τη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η κινητικότητα στον Δημόσιο Τομέα

2.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό διερευνάται η κινητικότητα στον Δημόσιο Τομέα, όπου αρχικά περιγράφεται η έννοια αυτή και αναλύονται οι κατηγορίες με τις οποίες απαντάται. Ακόμη, μελετάται εκτενώς το θεσμικό πλαίσιο το οποίο διέπει την διαδικασία αυτή, ενώ αναλύονται και αξιολογούνται τα αποτελέσματα της κινητικότητας για τους εργαζομένους, τους φορείς του Δημοσίου Τομέα, καθώς και για την κοινωνία γενικότερα. Ενδιαφέρον παρουσιάζει η παράθεση και ανάλυση των καλών πρακτικών της κινητικότητας στον Δημόσιο Τομέα, τόσο από χώρες της Ευρώπης, όσο και από ολόκληρο τον κόσμο.

2.2 Η έννοια της κινητικότητας και κατηγορίες αυτής

Στα πλαίσια μελέτης της κινητικότητας, θα πρέπει να γίνει αναφορά σε ορισμένες βασικές έννοιες που συνδέονται με τη μελέτη αυτής. Ειδικότερα, η έννοια της κινητικότητας μπορεί να προσδιοριστεί ως η μετακίνηση του εργαζομένου από μια θέση εργασίας σε μια άλλη. Η εν λόγω μετακίνηση μπορεί να αφορά την εναλλαγή θέσεων (job rotation), είτε την μετακίνηση μεταξύ διαφορετικών οργανικών δομών του ίδιου επιπέδου, είτε μετακίνηση σε φορέα διαφορετικό από αυτόν που διορίστηκε ο εργαζόμενος, όπου στις περιπτώσεις αυτές γίνεται λόγος για οριζόντια κινητικότητα. Από την άλλη, υπάρχει η κάθετη κινητικότητα, η οποία συνδέεται με την προαγωγική εξέλιξη και μέσω αυτής ενθαρρύνονται οι εργαζόμενοι έτσι ώστε να διαμορφωθούν επιτελικά στελέχη, τα οποία είναι αναγκαία για την επίτευξη της διοικητικής μεταρρύθμισης. Να σημειωθεί επίσης ότι η οριζόντια κινητικότητα αποτελεί εργαλείο, μέσω του οποίου λαμβάνει χώρα ανακατανομή προσωπικού μεταξύ των επιμέρους φορέων της Δημόσιας Διοίκησης¹³.

Περαιτέρω, υπάρχει η τοποθέτηση υπαλλήλου, η οποία αποτελεί την αρχική εγκατάσταση του εργαζομένου σε συγκεκριμένη θέση ορισμένης υπηρεσίας και οργανικής μονάδας, έπειτα από τον διορισμό ή την μετάταξή αυτού. Ακόμη, υπάρχει η

¹³ Σπανού, Κ., Ιωάννου, Χ., Λαμπροπούλου, Μ., Μπαλλά, Κ., Οικονόμου, Δ. (2018). *Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση στη Διάρκεια της Κρίσης-Επισκόπηση/Περιγραφή*. Αθήνα: Εκδόσεις ΕΛΙΑΜΕΠ.

τοποθέτηση προϊσταμένων σε συγκεκριμένη οργανική μονάδα ως επικεφαλής αυτής. Αναφορικά με την μετακίνηση, αποτελεί εσωτερική μεταβολή της υπηρεσιακής κατάστασης, η οποία συνδέεται με τις επιμέρους ανάγκες των υπηρεσιών. Η μετακίνηση των προϊσταμένων θα πρέπει να γίνει σε αντίστοιχης βαθμίδας οργανική μονάδα. Επιπλέον, υπάρχει η απόσπαση, όπου πρόκειται για προσωρινή απομάκρυνση εργαζομένου από τη θέση του και ταυτόχρονα ανάθεση σ' αυτόν καθηκόντων τα οποία δεν σχετίζονται με την κύρια θέση εργασίας του. Λαμβάνοντας υπόψη το θεσμικό πλαίσιο που υπάρχει, η απόσπαση έχει προσωρινό χαρακτήρα και συνεπώς η διάρκεια αυτής είναι καθορισμένη. Έπειτα από το πέρας του χρόνου αυτού, ο εργαζόμενος είναι υποχρεωμένος να επιστρέψει στον φορέα που υπάρχει η οργανική του θέση. Σύμφωνα και με τη σχετική νομολογία, καθώς η απόσπαση είναι μέτρο προσωρινό δεν θα πρέπει να γίνεται χρήση αυτής για την ικανοποίηση πάγιων και διαρκών υπηρεσιακών αναγκών¹⁴.

Επιπροσθέτως, υπάρχει η έννοια της μετάταξης, η οποία λαμβάνει χώρα προκειμένου να υπάρξει κάλυψη μιας κενής οργανικής θέσης. Κατά τη μετάταξη του εργαζομένου, γίνεται μεταβολή της υπηρεσιακής κατάστασης, είτε κατόπιν αίτησής του, είτε αυτεπάγγελτα, με αποτέλεσμα να γίνεται αλλαγή κατηγορίας ή κλάδου της ίδιας κατηγορίας εντός του φορέα που ανήκει η οργανική θέση του εργαζομένου, είτε γίνεται μετάταξη του υπαλλήλου σε άλλο Υπουργείο, είτε σε άλλο Ν.Π.Δ.Δ., είτε σε Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης, είτε σε Ν.Π.Ι.Δ. Ουσιαστικά, στην διαδικασία της μετάταξης, ο εργαζόμενος «οιωνοί» απολύεται από την οργανική θέση που κατέχει και διορίζεται σε άλλη οργανική θέση. Αναφορικά με την μετάθεση, αυτή αποτελεί κινητικότητα υπαλλήλων μεταξύ διαφορετικών «ιδίων αρχών», του ίδιου φορέα και βρίσκει εφαρμογή σε φορείς που διαθέτουν περιφερειακές υπηρεσίες. Θα πρέπει να πραγματοποιηθεί μια μετάθεση να υπάρχει κενή οργανική θέση στην αρχή που μετατίθεται ο εργαζόμενος¹⁵.

¹⁴ Τάχος, Α. & Συμεωνίδης, Ι. (2007). *Ερμηνεία του υπαλληλικού κώδικα*. Αθήνα-Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σάκκουλα.

¹⁵ Παναγόπουλος, Θ. (2004). *Δημόσιο Υπαλληλικό Δίκαιο*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

Ιδιαίτερη μνεία θα πρέπει να γίνει στην έννοια της διαθεσιμότητας, όπου πρόκειται για την υπηρεσιακή κατάσταση όπου ναι μεν ο υπάλληλος κατέχει την οργανική του θέση, ωστόσο δεν ασκεί τα καθήκοντά του. Σε διαθεσιμότητα μπορεί να τεθεί κάποιος υπάλληλος εξαιτίας ασθένειας, είτε εξαιτίας της κατάργησης της θέσης που κατέχει, δηλαδή ουσιαστικά για λόγους που δεν ευθύνεται ο ίδιος. Στην περίπτωση της ασθένειας, εφόσον αυτή είναι ιάσιμη, αλλά η ανάρρωση διαρκεί πολύ μεγάλο διάστημα, ο υπάλληλος τίθεται σε διαθεσιμότητα για ένα έτος, ενώ το χρονικό διάστημα αυτό μπορεί να φτάσει και τα δύο έτη, κυρίως στις πιο δύσκολες περιπτώσεις. Με το πέρας του χρονικού αυτού διαστήματος, ο εργαζόμενος είτε επανέρχεται στη θέση εργασίας που κατέχει, είτε απολύεται. Ωστόσο, υπάρχει και η δυνατότητα να λάβει χώρα μετάταξη, μετά από αίτηση του εργαζομένου κατά τη διάρκεια της διαθεσιμότητας. Η αργία θεωρείται διοικητικό μέτρο, το οποίο κρίνεται αναγκαίο για το συμφέρον της υπηρεσίας, ενώ δεν ενέχει τον χαρακτήρα πειθαρχικής ποινής. Ο εργαζόμενος τίθεται σε αργία εξαιτίας ποινικής ή πειθαρχικής συμπεριφοράς, ενώ κατά τη διάρκεια της αργίας, ο εργαζόμενος τίθεται εκτός ενεργού υπηρεσίας¹⁶.

Τέλος, ξεχωριστή αναφορά θα πρέπει να γίνει στο σύστημα σταδιοδρομίας, το οποίο προσδιορίζεται στον εκάστοτε Υπαλληλικό Κώδικα και αφορά τις προαγωγικές εξελίξεις, καθώς και το σύστημα επιλογής σε θέση ευθύνης. Ουσιαστικά, από τον νομοθέτη έχουν επιλεγεί δύο συστήματα σταδιοδρομίας, με το πρώτο να αφορά την πάγια και το δεύτερο την κινητή ιεραρχία. Πιο αναλυτικά, η πάγια ιεραρχία σχετίζεται άμεσα με την κατοχή θέσης ευθύνης με συγκεκριμένο βαθμό, με την βαθμολογική προαγωγή να συνδέεται άμεσα με την άσκηση καθηκόντων θέσης προϊσταμένου, ενώ χαρακτηριστικό της πάγιας ιεραρχίας αποτελεί το γεγονός ότι απαντάται σε υψηλά επίπεδα θέσεων ευθύνης, όπως για παράδειγμα είναι το επίπεδο Γενικού Διευθυντή. Συνεπώς, στην περίπτωση αυτή, η άσκηση των καθηκόντων δεν είναι επί θητεία, αλλά ασκούνται για όσο χρονικό διάστημα ο υπάλληλος φέρει τον συγκεκριμένο βαθμό. Στην περίπτωση αυτή, είναι αναγκαίο οι βαθμοί να είναι ισάριθμοι με τις οργανικές μονάδες των αντίστοιχων καθηκόντων¹⁷.

¹⁶ Κτιστάκη, Σ. (2009). *Εισαγωγή στη Διοικητική Επιστήμη*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση

¹⁷ Πουλής, Π. (2010). *Εισαγωγή στο Δημόσιο Δίκαιο και τους Θεσμούς*. Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλας.

Από την άλλη, το σύστημα της κινητής ιεραρχίας αποσυνδέει τα δύο συστήματα της σταδιοδρομίας των δημοσίων υπαλλήλων. Συνεπώς, στην περίπτωση αυτή, η επιλογή ενός προϊσταμένου δύναται να απαιτεί την κατοχή συγκεκριμένου βαθμού, ωστόσο δεν ταυτίζεται με αυτή. Ουσιαστικά, το σύστημα της προαγωγικής εξέλιξης στηρίζεται στο ενιαίο σύστημα των θέσεων. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι οργανικές θέσεις που υπάρχουν σε κάθε δημόσιο φορέα δεν κατανέμονται ανά βαθμό ή ανά επίπεδο θέσης ευθύνης. Η προαγωγή των υπαλλήλων από τον έναν βαθμό στον άλλο, γίνεται έπειτα από κρίση συλλογικού οργάνου, είτε από κρίση του υπηρεσιακού συμβουλίου και στηρίζεται τόσο στη συμπλήρωση του κατάλληλου χρόνου σε κάθε βαθμό, όσο και σε εκθέσεις αξιολόγησης, αλλά και στην έλλειψη ή μη πειθαρχικών παραπτώματων του κάθε υπαλλήλου¹⁸.

Εξωριστή αναφορά θα πρέπει να γίνει στις βασικές αρχές που διέπουν το Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας. Ειδικότερα, το σύστημα αυτό στηρίζεται στην αρχή της ισότητας, της διαφάνειας, της αξιοκρατίας, της δημοσιότητας, ενώ έχει εθελούσιο χαρακτήρα για τον συμμετέχοντα-υπάλληλο. Εξίσου σημαντικό είναι το γεγονός ότι η διαδικασία αυτή θεωρείται ότι έχει κοινωνικό χαρακτήρα, καθώς δίνει σε κάθε υπάλληλο πρόσβαση σε όλες τις θέσεις της Δημόσιας Διοίκησης και βρίσκεται σε πλήρη σύμπνοια με τη νομολογία των διοικητικών δικαστηρίων, η οποία έχει προκύψει μετά από προσφυγές δημοσίων υπαλλήλων. Σύμφωνα με τον Ν. 4440/2016, η μετακίνηση από μια δημόσια υπηρεσία σε μια άλλη, λαμβάνει χώρα με την διαδικασία της μετάταξης, είτε κατ' εξαίρεση γίνεται με απόσπαση για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, εφόσον υπάρχουν σοβαρές και επείγουσες υπηρεσιακές ανάγκες¹⁹.

Οι εργαζόμενοι-υπάλληλοι που έχουν δικαίωμα συμμετοχής στο Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας είναι οι μόνιμοι υπάλληλοι που υπηρετούν σε κεντρικές και περιφερειακές υπηρεσίες του Δημοσίου, όπως επίσης και οι αντίστοιχοι εργαζόμενοι Ανεξάρτητων Αρχών, αλλά και αυτοί που υπηρετούν σε Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης και σε Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου και Ιδιωτικού Δικαίου, εφόσον

¹⁸ Σπηλιωτόπουλος, Ε. & Χρυσανθάκης, Χ. (2017). *Βασικοί θεσμοί Δημοσιοϋπαλληλικού Δικαίου-9^η έκδοση*. Αθήνα: Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη.

¹⁹ Αιτιολογική Έκθεση (2016). «*Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση, υποχρεώσεις των προσώπων που διορίζονται στις θέσεις των άρθρων 6 και 8 του Ν. 4369/2016, ασυμβίβαστα και πρόληψη των περιπτώσεων σύγκρουσης συμφερόντων και λοιπές διατάξεις*».

αυτά ανήκουν στη Γενική Κυβέρνηση. Ακόμη, προβλέπεται η συμμετοχή του ειδικού επιστημονικού προσωπικού, εφόσον υπάρχουν οι σχετικές προϋποθέσεις συμμετοχής στο άρθρο 4 του Ν. 4440/2016. Προκειμένου ένας φορέας του Δημοσίου να μπορεί να συμμετέχει στο Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας, θα πρέπει να έχει προβεί στην έκδοση Οργανισμού, όπως επίσης και θα πρέπει να έχει αξιολογήσει τις επιμέρους δομές, καταρτίζοντας περιγράμματα θέσεων εργασίας, αλλά και ψηφιακό οργανόγραμμα²⁰.

Τα αιτήματα των φορέων που γίνονται για την κάλυψη οργανικών θέσεων με μετάταξη, εξετάζονται από την Κεντρική Επιτροπή Κινητικότητας, η οποία και επιβλέπει την εφαρμογή της λειτουργίας του συστήματος αυτού. Να σημειωθεί ότι το πρόγραμμα της κινητικότητας υλοποιείται ετησίως σε δύο κύκλους, όπου λαμβάνει χώρα δημοσιοποίηση των θέσεων που είναι προς κάλυψη σε ειδική ηλεκτρονική πλατφόρμα, με συγκεκριμένες ημερομηνίες υποβολής των σχετικών αιτήσεων. Ουσιαστικά, αξιολογώντας κριτικά το θεσμικό πλαίσιο και τα όσα προβλέπει διαπιστώνεται ότι η βασική μορφή κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση είναι η μετάταξη και σε πολύ μικρότερο βαθμό είναι η απόσπαση. Ακόμη, να σημειωθεί ότι στο Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας υπάρχουν σχετικές διατάξεις αναφορικά με την μετάταξη/απόσπαση σε υπηρεσίες που βρίσκονται σε απομακρυσμένες παραμεθόριες και ορεινές νησιωτικές περιοχές. Ακόμη, προβλέπεται αμοιβαία μετάταξη και συνυπηρέτηση εντός του ίδιου φορέα.

Αξιολογώντας κριτικά το Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας των δημοσίων υπαλλήλων, διαπιστώνεται ότι σημαντική καινοτομία αποτελεί η αξιολόγηση των εργαζομένων, όπως προβλέπεται και σε ξεχωριστό άρθρο του ισχύοντος θεσμικού πλαισίου (άρθρο 7). Η αξιολόγηση λαμβάνει χώρα από την υπηρεσία αποδοχής και ειδικότερα από τριμελές όργανο το οποίο έχει συσταθεί και αποτελείται από προϊσταμένους Γενικής Διεύθυνσης, Διεύθυνσης ή Τμήματος, είτε από ανθρώπινο δυναμικό που υπηρετεί σε αντίστοιχα επίπεδα οργανικών μονάδων. Στις περιπτώσεις των Νομικών Προσώπων Ιδιωτικού Δικαίου, το τριμελές αυτό όργανο ορίζεται από το Διοικητικό Συμβούλιο και αντίστοιχα στις Ανεξάρτητες Αρχές, το εν λόγω όργανο αποτελείται από τον Πρόεδρο ή τον Επικεφαλής, είτε τον Αντιπρόεδρο, είτε άλλο μέλος

²⁰ Έκθεση Αξιολόγησης Συνεπειών Ρυθμίσεων (2016). *Επί του Σ/Ν «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών, Δημόσιας Διοίκησης, Βαθμολογική Διάρθρωση Θέσεων, Συστήματα Αξιολόγησης, Προαγωγών και Επιλογής Προϊσταμένων (Διαφάνεια, Αξιοκρατία και Αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης)*.

της Αρχής. Ακόμη, όπως ορίζεται στην παράγραφο 2 του σχετικού θεσμικού πλαισίου, στο τριμελές όργανο δύναται να βρίσκεται ο προϊστάμενος της οργανικής μονάδας στην οποία ανήκει η θέση που προκηρύσσεται, ασκώντας κατά κύριο λόγο συμβουλευτικό ρόλο, όπως επίσης μπορεί να παρίσταται εκπρόσωπος του συλλόγου εργαζομένων ως παρατηρητής²¹.

Σύμφωνα με την παράγραφο 3 του θεσμικού πλαισίου ορίζεται επακριβώς η διαδικασία, καθώς και τι λαμβάνεται υπόψη για την διαδικασία της αξιολόγησης των υποψηφίων. Ειδικότερα:

- Λαμβάνεται υπόψη η συνάφεια τυπικών και ουσιαστικών προσόντων προς την θέση που προκηρύσσεται.
- Συνεκτιμώνται οι εκθέσεις αξιολόγησης.
- Αξιολογείται η εμπειρία κατά την άσκηση αντίστοιχων καθηκόντων.
- Λαμβάνεται υπόψη κάθε στοιχείο από το προσωπικό τους μητρώο, από το οποίο και προκύπτει καταλληλότητα για την άσκηση των καθηκόντων τους.

Επιπλέον, υπάρχει δυνατότητα το τριμελές όργανο που αναφέρθηκε παραπάνω να προβεί στη διενέργεια συνέντευξης με τους τρεις επικρατέστερους υποψηφίους για την θέση προς εκπλήρωση. Στην περίπτωση αυτή συντάσσεται πρακτικό επιλογής, το οποίο πρέπει να είναι αιτιολογημένο κατάλληλα, ενώ συνάμα θα πρέπει να περιλαμβάνει συγκριτική αξιολόγηση των υποψηφίων και να είναι σαφές ποιος πληροί τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα για την θέση που προκηρύσσεται. Εφόσον υπάρχουν θα πρέπει να καθορίζονται στο πρακτικό αυτό τουλάχιστον δύο επιλαχόντες²².

Έπειτα από την ολοκλήρωση της παραπάνω διαδικασία, ο υπάλληλος που επιλέγεται, όπως και η υπηρεσία από την οποία προέρχεται λαμβάνουν ενημέρωση εντός χρονικού διαστήματος τριών ημερών, από την υπηρεσία υποδοχής, έτσι ώστε να προβούν στην υποβολή των αναγκαίων δικαιολογητικών. Στην περίπτωση όπου

²¹ ²² Έκθεση Αξιολόγησης Συνεπειών Ρυθμίσεων (2016). *Επί του Σ/Ν «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών, Δημόσιας Διοίκησης, Βαθμολογική Διάρθρωση Θέσεων, Συστήματα Αξιολόγησης, Προαγωγών και Επιλογής Προϊσταμένων (Διαφάνεια, Αξιοκρατία και Αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης).*

παρέλθουν δέκα ημέρες από την στιγμή που ενημερώθηκε ο υπάλληλος και δεν έχουν προσκομιστεί τα αναγκαία δικαιολογητικά, ή εφόσον παραιτηθεί εντός της προθεσμίας, είτε βεβαιωθεί από την υπηρεσία προέλευσης ότι ο εργαζόμενος δεν πληροί τις σχετικές προϋποθέσεις του άρθρου 4 του Ν. 4440/2016, τότε η υπηρεσία υποδοχής λαμβάνει ενημέρωση για τον επιλαχόντα που θεωρείται επικρατέστερος. Εν συνεχεία, εκδίδεται πράξη μετάταξης ή απόσπασης από την υπηρεσία υποδοχής, η οποία κοινοποιείται τόσο στον ίδιο τον υπάλληλο, όσο και στην υπηρεσία από την οποία προέρχεται, έτσι ώστε εντός ενός μήνα από την ημερομηνία κοινοποίησης να αναλάβει υπηρεσία. Να σημειωθεί ότι εξαίρεση αποτελούν οι υπάλληλοι των ΚΕΠ, για τους οποίους η αντίστοιχη προθεσμία ανάληψης υποχρέωσης είναι δύο μήνες. Τέλος, δεν θα πρέπει να παραβλέπεται και το γεγονός ότι σύμφωνα με το άρθρο 7, του Ν.4440/2016 και συγκεκριμένα, σύμφωνα με τις παραγράφους 5 και 6, υπάρχουν ειδικές προβλέψεις για τους εργαζομένους που διαθέτουν ιδιαίτερα σοβαρούς λόγους υγείας, είτε οι ίδιοι, είτε οι συγγενείς τους²³.

2.3 Θεσμικό πλαίσιο

Η πρόσληψη των δημοσίων υπαλλήλων, καθώς και οι επιμέρους μετακινήσεις των εργαζομένων εντός των επιμέρους δομών του δημοσίου είναι αναγκαίο να υπηρετούν τις ανάγκες της υπηρεσίας. Ταυτόχρονα, θα πρέπει να αποτελούν και επιλογή του ίδιου του εργαζομένου, έτσι ώστε να μπορέσει να έχει την επιθυμητή για αυτόν επαγγελματική εξέλιξη, ικανοποιώντας τις ανάγκες του, τόσο σε γεωγραφικό, όσο και σε οικογενειακό επίπεδο. Ήδη από την δεκαετία του 1950 και συγκεκριμένα με τον Ν. 1811/1951 έως και το 2007, με τον αντίστοιχο Ν. 3529/2007, υπήρξε σε μεγάλο βαθμό κάλυψη των παραμέτρων αυτών. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι κατά τη διάρκεια της δεκαετίας 2000-2009, όπου η Ελλάδα παρουσίαζε ισχυρούς ρυθμούς ανάπτυξης, δεν εφαρμόστηκαν πολιτικές αναδιάρθρωσης του δημοσίου τομέα, παρά το γεγονός ότι διεθνώς και ευρωπαϊκά υπήρχαν τάσεις μείωσης του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολείται στην Δημόσιο Τομέα. Ουσιαστικά, έως και την περίοδο της κρίσης απαντάται μια περίοδος στασιμότητας ως προς την κινητικότητα των

²³ Έκθεση Αξιολόγησης Συνεπειών Ρυθμίσεων (2016). *Επί του Σ/Ν «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών, Δημόσιας Διοίκησης, Βαθμολογική Διάρθρωση Θέσεων, Συστήματα Αξιολόγησης, Προαγωγών και Επιλογής Προϊσταμένων (Διαφάνεια, Αξιοκρατία και Αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης).*

εργαζομένων, λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι περισσότεροι από τους μισούς εργαζομένους του Δημοσίου Τομέα δεν είχαν προβεί σε αλλαγή θέσης εργασίας για χρονικό διάστημα μεγαλύτερο των πέντε ετών.

Στη συνέχεια, κατά τη διάρκεια της ετών της βαθιάς οικονομικής κρίσης, υπό την πίεση των δανειστών, διαμορφώθηκε μια σειρά από νόμους, έτσι ώστε να υπάρξει ικανοποίηση των όρων των Μνημονίων. Πιο αναλυτικά, με τον Ν. 3845/2010 προβλέπονταν μειώσεις των μισθών των δημοσίων υπαλλήλων, αλλά και περικοπές στον αριθμό αυτών. Προκειμένου να μειωθεί το ανθρώπινο δυναμικό του Δημοσίου Τομέα θεσμοθετήθηκε ο κανόνας 1:5, σύμφωνα με τον οποίο για κάθε πέντε συνταξιοδοτήσεις εργαζομένων προβλέπονταν μια πρόσληψη. Ακόμη, για το πλεονάζον προσωπικό προβλέπονταν ως μέτρα αντιμετώπισης οι μη εθελοντικές αποχωρήσεις, καθώς και η εργασιακή εφεδρεία. Στη συνέχεια, ένα χρόνο αργότερο, με τον Ν. 3986/2011, προβλέπονταν ότι τα άτομα του προσωπικού ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου θα θεωρούνταν πλεονάζοντα, συνεκτιμώντας ορισμένα κριτήρια, καθώς και μετά την έκδοση σχετικού Προεδρικού Διατάγματος. Παράλληλα, προβλέπονταν να συνεχιστεί η μισθοδοσία τους για ένα έτος, ενώ συνάμα προβλέπονταν ότι θα είχαν προτεραιότητα στην κάλυψη θέσεων σε άλλες Δημόσιες Υπηρεσίες. Ωστόσο, να σημειωθεί ότι το Διάταγμα αυτό δεν εκδόθηκε.

Περαιτέρω, σύμφωνα με τον Ν. 4024/2011, οι δημόσιοι υπάλληλοι γίνονταν «κρατικοί υπάλληλοι» και πλέον δεν ανήκαν στα επιμέρους Υπουργεία που εργάζονταν, αλλά το Κράτος είχε τη διακριτική ευχέρεια να τους τοποθετήσει όπου θεωρούνταν αυτό αναγκαίο. Επιπλέον, στον ίδιο Νόμο προβλέπονταν η κατάργηση των κενών οργανικών θέσεων, ενώ εισήχθη ο όρος «προ συνταξιοδοτική διαθεσιμότητα», σύμφωνα με την οποία οι δημόσιοι υπάλληλοι των υπό κατάργηση θέσεων υπάγονταν στο καθεστώς της διαθεσιμότητας εξαιτίας της επικείμενης υποχρεωτικής συνταξιοδότησης, έως και τη συμπλήρωση τριανταπέντε ετών πραγματικής εργασίας.

Εν συνεχεία, το 2012, σύμφωνα με τον Ν. 4093/2012, δόθηκε η δυνατότητα υποχρεωτικής μετάταξης ή μεταφοράς του ανθρώπινου δυναμικού, είτε αυτοί ήταν μόνιμοι, είτε είχαν υπογράψει συμβάσεις ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου, σε θέσεις του ίδιου ή παρόμοιου κλάδου. Ταυτόχρονα, προβλέπονταν ότι οι υπάλληλοι που τίθενται σε καθεστώς διαθεσιμότητας, εξαιτίας της κατάργησής της θέσης τους, είχαν

τη δυνατότητα να μετατεθούν εθελοντικά ή αναγκαστικά, είτε να τοποθετηθούν προσωρινά σε άλλους φορείς, έτσι ώστε να καλυφθούν προσωρινές ανάγκες. Την επόμενη χρονιά και πάλι υπήρξαν αλλαγές στο σχετικό θεσμικό πλαίσιο. Έτσι, με τον Ν. 4172/2013, υπήρξε κατάργηση της θέσης των σχολικών φυλάκων, όπως επίσης και κατάργηση του συνόλου του κλάδου της δημοτικής αστυνομίας, αλλά και ορισμένων ειδικοτήτων που εργάζονταν στην δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι, οι εργαζόμενοι αυτοί είτε μετακινήθηκαν σε άλλες υπηρεσίες, είτε απολύθηκαν οριστικά.

Ακολούθως, το 2015, με τον Ν. 4325/2015, έγινε μια προσπάθεια επαναφοράς του προσωπικού και κατά κάποιο τρόπο προσπάθεια «αποκατάστασης» των αδικιών. Στα πλαίσια αυτά προβλέπονταν επανασύσταση υπηρεσιών και κλάδων που είχαν καταργηθεί, αλλά και επαναφορά του ανθρώπινου δυναμικού τους. Οι εν λόγω εργαζόμενοι είχαν το δικαίωμα συμμετοχής στις διαδικασίες που συντελούνταν και αφορούσαν την εθελοντική κινητικότητα, ταυτόχρονα με το δικαίωμα να επιστρέψουν στις θέσεις που κατείχαν. Τέλος, να σημειωθεί ότι με τον Ν. 4440/2016, τέθηκε σε εφαρμογή το Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας, διαμορφώνοντας ένα κοινό πλαίσιο για το σύνολο των εργαζομένων στον Δημόσιο Τομέα.

Στη συνέχεια, παρουσιάζονται οι σχετικοί Νόμοι που ισχύουν και διέπουν την Κινητικότητα στον Δημόσιο Τομέα (Υπουργείο Εσωτερικών, 2024α).

- Ν. 4590/2019, ΦΕΚ 19Α, 07.02.2019-Άρθρο 44 Τροποποιήσεις Διατάξεων του Ν. 4440/2016
- Ν. 4583/2018, ΦΕΚ 18.12.2018, Άρθρο 89
- Ν. 4531/2018, ΦΕΚ 62^Α, 05.04.2018, Άρθρο 35
- Ν. 4479/2017, ΦΕΚ 94^Α, 29.06.2017, Άρθρο 12
- Ν. 4473/2017, ΦΕΚ 78^Α, 30.05.2017, Άρθρο 3 «Ρύθμιση θεμάτων εκπαιδευτικού προσωπικού, ΕΕΠ & ΕΒΠ»
- Ν. 4472/2017, ΦΕΚ 74^Α, 19.05.2017, Άρθρο 100
- Ν. 4465/2017, ΦΕΚ 47^Α, 04.04.2017, Άρθρο 27 «Τροποποίηση διατάξεων του Ν. 4440/2016»
- Ν. 4456/2017, ΦΕΚ 24^Α, 01.03.2017, Άρθρα 38 «Τροποποιήσεις στο Ν. 4440/2016 (Α' 224)

- Ν. 4447/2016, ΦΕΚ 241^Α, 23.12.2016, Άρθρο 50
- Ν. 4440/2016, ΦΕΚ 224-02.12.2016 «Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση, υποχρεώσεις των προσώπων που διορίζονται στις θέσεις των άρθρων 6 και 8 του Ν. 4369/2016, ασυμβίβαστα και πρόληψη των περιπτώσεων σύγκρουσης συμφερόντων και λοιπές διατάξεις.

2.4 Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της κινητικότητας για τους εργαζομένους, τους φορείς και την κοινωνία

Η διαδικασία της κινητικότητας έχει ως αποτέλεσμα να δημιουργούνται συνέπειες για τους εργαζομένους, για τους φορείς, καθώς και για την κοινωνία. Ειδικότερα, όσον αφορά τα ίδια τα άτομα που συμμετέχουν στη διαδικασία αυτή, στόχος τους είναι η επίτευξη της μέγιστης εργασιακής ικανοποίησης, καθώς και η ανάπτυξης θετικών συναισθημάτων, τα οποία συνδέονται με το ίδιο το αντικείμενο του έργου τους, όπως επίσης και με τις πιθανότητες επαγγελματικής ανέλιξης, αλλά και με τις καλές σχέσεις που επιδιώκεται να αναπτύσσονται με τους συναδέλφους τους. Η διαδικασία αυτή της κινητικότητας μπορεί να αποτελέσει σημαντικό κίνητρο για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων, καθώς και για την αύξηση των επιπέδων παραγωγικότητας.

Ωστόσο, στην περίπτωση της Ελλάδας και σύμφωνα με τον Ν. 4093/2012, δεν φαίνεται να υπάρξει αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων λόγω της κινητικότητας, με το γεγονός αυτό να συνδέεται με συναισθήματα αδικίας, όπως επίσης και το αίσθημα απώλειας ελέγχου, αναφορικά με το επαγγελματικό, αλλά και το οικονομικό τους μέλλον. Η δυσαρέσκεια του ανθρώπινου δυναμικού συνδέθηκε και με τον τρόπο αξιολόγησης, υπό το πρίσμα των οριζόντιων υποχρεωτικών περικοπών θέσεων εργασίας. Δεν θα πρέπει να παραβλέπεται ότι την ίδια περίοδο συνέβησαν παρατεταμένες περικοπές μισθών, αλλά και επιδομάτων, ενώ χαρακτηριστικό ήταν η υποστελέχωση ορισμένων υπηρεσιών, που είχε ως αποτέλεσμα να αυξηθεί σημαντικά ο φόρτος εργασίας στις υπόλοιπες υπηρεσίες. Από την άλλη, όταν η κινητικότητα λαμβάνει χώρα σε εθελοντικό βάση, έχει ως αποτέλεσμα να προάγεται το εργασιακό πνεύμα αξιοκρατίας, ενώ ταυτόχρονα, λειτουργεί ως κίνητρο για την απόκτηση περισσότερων προσόντων, αλλά και δεξιοτήτων, στα πλαίσια της επιδίωξης κάλυψης

συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Εξίσου σημαντικό είναι και το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι, συμμετέχοντας σε πρωτοβουλίες κινητικότητας, έχουν τη δυνατότητα να αποκομίσουν μια περισσότερο ολοκληρωμένη εικόνα για τη λειτουργία των επιμέρους διαφορετικών φορέων.

Πέρα από το ίδιο το άτομο, η διαδικασία της κινητικότητας έχει ως αποτέλεσμα να δημιουργούνται και επιπτώσεις στον ίδιο τον φορέα, από και προς τον οποίο μετακινείται ο εργαζόμενος. Σήμερα, η διαδικασία της κινητικότητας, θεωρείται ότι συνιστά κρίσιμη παράμετρο για τον εξορθολογισμό του Δημοσίου Τομέα, με την κινητικότητα να βρίσκεται σε αντίθεση με τις πρακτικές του πελατειακού Κράτους που επικράτησαν κατά το παρελθόν. Η εκτενής χρήση των νέων τεχνολογιών και των αντίστοιχων πληροφοριακών συστημάτων που λειτουργούν ήδη έως ένα βαθμό και στα πλαίσια της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, έχουν ως αποτέλεσμα να περιορίζεται η γραφειοκρατία που υπήρχε στο παρελθόν και αφορούσε την μετάθεση ενός εργαζόμενου από μια θέση εργασίας σε κάποια άλλη, εντός της Δημόσιας Διοίκησης και των ευρύτερων φορέων του Δημοσίου Τομέα. Ακόμη, να σημειωθεί ότι η τεχνολογία συμβάλλει θετικά και στην αξιολόγηση και αποτύπωση των αναγκών του Δημοσίου Τομέα, καθώς μέσω αυτής, μπορούν να καταγραφούν με τρόπο αποτελεσματικό.

Ενδιαφέρον έχει το γεγονός ότι σύμφωνα με τον Ν. 4440/2016, διαμορφώθηκαν οι κατάλληλες συνθήκες, μετριασμού του πελατειακού τρόπου με τον οποίο λαμβάνει χώρα η διαδικασία της κινητικότητας. Κατά το παρελθόν, καθώς υπήρχε η ανάγκη έγκρισης της υπηρεσιακής μεταβολής από τον φορέα που επιδίωκε να μετακινηθεί ο εργαζόμενος, χρησιμοποιούνταν πελατειακά, καθώς και μη ορθολογικά κριτήρια. Πλέον, με τον νόμο αυτό προβλέπεται έγκριση της υπηρεσιακής μεταβολής μόνο από τον φορέα προορισμού. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι μέσω της ρύθμισης αυτής, επιδιώκονταν να υπάρξει εφαρμογή των βέλτιστων ευρωπαϊκών πρακτικών, καθώς επίσης και η ανάπτυξη συνεργασιών με εμπειρογνώμονες, έτσι ώστε να εφαρμοστούν αποτελεσματικά εργαλεία. Η προσέγγιση αυτή συνάδει και με τις πρακτικές που εφαρμόζονται στην Γαλλία, λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι για τη διαμόρφωση του εν λόγω θεσμικού πλαισίου, υπήρξε συνεργασία με τη Γαλλική τεχνική βοήθεια. Ενδιαφέρον έχει επίσης και το γεγονός ότι για την εφαρμογή της παραπάνω διάταξης, υπήρξε εφαρμογή της κινητικότητας «πιλοτικού χαρακτήρα».

Ιδιαίτερα σημαντικό είναι το γεγονός ότι υπάρχουν στο ισχύον θεσμικό πλαίσιο ευνοϊκές ρυθμίσεις για την απόσπαση, όπως επίσης και για την συνυπηρέτηση με σύζυγο, είτε συμβιώντα δημόσιο υπάλληλο, όπως επίσης και η αμοιβαία μετάταξη. Μέσω της απόσπασης εξαιτίας της συνυπηρέτησης και μέσω της αμοιβαίας μετάταξης, μπορούν και εξυπηρετούνται οικογενειακές/προσωπικές ανάγκες των εργαζομένων, χωρίς να διαταράσσεται η εύρυθμη λειτουργία των υπηρεσιών. Ακόμη, με το ισχύον θεσμικό πλαίσιο δημιουργούνται ευνοϊκές συνθήκες για τους εργαζομένους, έτσι ώστε αυτοί να μετακινηθούν προς τις περιοχές που έχουν εντοπιότητα, είτε γενικότερα διαθέτουν βιοτικά συμφέροντα. Το γεγονός αυτό επιτρέπει και τον μετριασμό των πελατειακών δικτύων και των αδιαφανών διαδικασιών που εφαρμόστηκαν στο παρελθόν, καθώς πλέον οι εργαζόμενοι μπορούν να αναζητήσουν σχετικές θέσεις κοντά στον τόπο που επιθυμούν²⁴.

(Αιτιολογική Έκθεση,2016).

Πέρα όμως το ίδιο το άτομο, αλλά και τους εμπλεκόμενους φορείς στην διαδικασία της κινητικότητας, συνέπειες της κινητικότητας υπάρχουν και για την ίδια την κοινωνία. Ειδικότερα, μπορεί να υπάρξει απώλεια τεχνογνωσίας και εμπειρίας από ορισμένους φορείς, λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι δεν υπάρχει ταχεία αντικατάσταση των εργαζομένων, ενώ γενικότερα το ανθρώπινο δυναμικό του Δημοσίου Τομέα χαρακτηρίζεται από άτομα μεγάλης ηλικίας. Θα πρέπει να ληφθεί υπόψη και το γεγονός ότι εν μέσω της βαθιάς οικονομικής κρίσης που κλήθηκε να αντιμετωπίσει η χώρα, ουσιαστικά δεν γίνονταν προσλήψεις, παρά μόνο σύμφωνα με τον κανόνα 1 προς 5, όπου για κάθε πέντε αποχωρήσεις προσλαμβάνονταν ένας εργαζόμενος. Ωστόσο, δεν μπορεί να θεωρηθεί ότι σε όλους τους οργανισμούς επικρατεί η ίδια κατάσταση, σχετικά με τις προσλήψεις και αποχωρήσεις του ανθρώπινου δυναμικού.

Η κινητικότητα του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης, θα πρέπει να συνοδεύεται από την βελτίωση των δράσεων που αφορούν την αξιολόγηση, όπως επίσης και από την επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού. Μέσω της διαδικασίας

²⁴ Αιτιολογική Έκθεση (2016). «Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση, υποχρεώσεις των προσώπων που διορίζονται στις θέσεις των άρθρων 6 και 8 του Ν. 4369/2016, ασυμβίβαστα και πρόληψη των περιπτώσεων σύγκρουσης συμφερόντων και λοιπές διατάξεις».

της αξιολόγησης, μπορεί να εντοπιστεί το κατάλληλο προσωπικό, το οποίο θα τεθεί σε κινητικότητα, ενώ ταυτόχρονα, μπορούν να εντοπιστούν και οι σχετικές ανάγκες που αφορούν το υφιστάμενο προσωπικό, το οποίο θα πρέπει να βελτιωθεί περαιτέρω²⁵.

2.5 Η κινητικότητα στον Δημόσιο Τομέα διεθνώς

Είναι γεγονός ότι εξαιτίας της οικονομικής κρίσης που έπληξε την παγκόσμια οικονομία το 2008, δημιουργήθηκαν συνέπειες και στη Δημόσια Διοίκηση πολλών χωρών. Η κινητικότητα στον Δημόσιο Τομέα μεταξύ των επιμέρους χωρών παρουσιάζει διαφορές, γεγονός που συνδέεται με την ανταγωνιστικότητα των θέσεων εργασίας που προσφέρονται στον ιδιωτικό τομέα των χωρών αυτών, αλλά και με την εθνική κουλτούρα που επικρατεί στην κάθε χώρα. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται διεθνείς πρακτικές που αφορούν την κινητικότητα των εργαζομένων στον τομέα του Δημοσίου διεθνώς.

Ελβετία

Αρχικά θα πρέπει να σημειωθεί ότι η Ελβετία αποτελεί μια συνομοσπονδία που αποτελείται από 26 καντόνια και ημικαντόνια. Σε σχέση με τον συνολικό αριθμό των εργαζομένων, ο αριθμός των δημοσίων υπαλλήλων βρίσκεται σε χαμηλά επίπεδα. Το γεγονός αυτό συνδέεται και με την ανταγωνιστικότητα των θέσεων εργασίας του ιδιωτικού τομέα. Ως επί το πλείστον, οι περισσότεροι δημόσιοι υπάλληλοι εργάζονται σε επίπεδο καντονίου ή ημικαντονίου, ενώ ένα μικρό ποσοστό των δημοσίων υπαλλήλων εντάσσεται στο υπαλληλικό σώμα της κεντρικής ομοσπονδιακής Κυβέρνησης. Για την διαχείριση του προσωπικού του Δημοσίου Τομέα έχει δημιουργηθεί η Ομοσπονδιακή Υπηρεσία Προσωπικού.

Στην περίπτωση της Ελβετίας, οι εργασιακές σχέσεις που διέπουν τους περισσότερους Δημοσίου Υπαλλήλους, προσδιορίζονται από τον Νόμο περί Προσωπικού, ο οποίος υπάγεται στο Δημόσιο Δίκαιο και θεωρείται ότι έχει ισχύ σε ομοσπονδιακό επίπεδο. Ακόμη, να σημειωθεί ότι υπάρχουν ορισμένοι εργαζόμενοι οι οποίοι καλύπτονται από το Ενοχικό Δίκαιο, το οποίο θεωρείται ότι υπάγεται στο

²⁵ Μακρυδημήτρης, Ν. (2013). *Από τη δημόσια γραφειοκρατία στο δημόσιο μανάτζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήσης.

Ιδιωτικό Δίκαιο. Ένα χαμηλό ποσοστό εργαζομένων στον Δημόσιο Τομέα έχει επιλέξει να εργάζεται σε καθεστώς μερικής απασχόλησης, οι οποίοι και εργάζονται καλύπτοντας ποσοστό της τάξεως του 80-90% του ωραρίου της πλήρους απασχόλησης. Θα πρέπει επίσης να αναφερθεί ότι η νομιμότητα του προσωπικού συνδέεται με το καθεστώς το οποίο διέπει τον κάθε φορέα του Δημοσίου. Στις περιπτώσεις όπου το Δημόσιο αποφασίζει την αναδιοργάνωση ενός φορέα, το Κράτος έχει τη δυνατότητα να προβεί στην απόλυση προσωπικού, με τον εργαζόμενο να υποχρεούται να προσφέρει εναλλακτικές δυνατότητες απασχόλησης εκ των προτέρων. Σε διαφορετική περίπτωση, υπό κάποιες προϋποθέσεις, ο εργαζόμενος μπορεί να λάβει κάποιο επίδομα.

Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού του Δημοσίου Τομέα είναι υποχρεωτική σε ετήσια βάση και λαμβάνει χώρα με συνάντηση με τον άμεσο προϊστάμενο και έπειτα μέσω της γραπτής αξιολόγησης κριτικής. Σε ορισμένες δε υπηρεσίες υπάρχει δυνατότητα αξιολόγησης των προϊσταμένων τους από τους εργαζόμενους. Τόσο σε περίπτωση της κινητικότητας των εργαζομένων, όσο και σε περίπτωση που λάβει χώρα ανανέωση του προσωπικού, η αξιολόγηση δεν θεωρείται ότι είναι σημαντική σε σχέση με άλλα κριτήρια, όπως είναι για παράδειγμα τα τυπικά προσόντα, αλλά και η εμπειρία. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι το γεγονός ότι το σύνολο των θέσεων που προκηρύσσονται είναι ανοιχτές στους υφιστάμενους εργαζομένους, όσο και στο κοινό, με τις εν λόγω θέσεις να δημοσιεύονται στο σύνολο των εργαζομένων του Δημοσίου Τομέα. Η εσωτερική κινητικότητα δεν φαίνεται να παρουσιάζει έντονες διακυμάνσεις, τα τελευταία χρόνια, παρά το γεγονός ότι λαμβάνει χώρα προσπάθεια αύξησης της διαφάνειας και ενημέρωσης για τις διαθέσιμες θέσεις, ενώ δεν θα πρέπει να παραληφθεί και το γεγονός ότι χορηγούνται σχετικά κίνητρα και επιδόματα.

Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής (ΗΠΑ)

Στις ΗΠΑ, σε κάθε πολιτεία υπάρχει ξεχωριστό σώμα Δημοσίων Υπαλλήλων, το οποίο και υπάγεται σε διαφορετικές διαδικασίες πρόσληψης, αλλά και αξιολόγησης. Ωστόσο υπάρχει ένας αριθμός Δημοσίων Υπαλλήλων, οι οποίοι και υπάγονται στην ομοσπονδιακή κυβέρνηση και ελέγχεται από την διεύθυνση της Υπηρεσίας Διαχείρισης Προσωπικού. Σύμφωνα με το θεσμικό πλαίσιο που επικρατεί, η πρόσληψη προσωπικού μπορεί να γίνει με σύμβαση ορισμένου χρόνου, είτε/και με υπεργολαβία, ενώ δεν προβλέπεται μονιμότητα για την πλειοψηφία των εργαζομένων. Κατά τη

διάρκεια των τελευταίων ετών, επήλθε μια μικρή μείωση στον αριθμό των εργαζομένων που στελεχώνουν τον Δημόσιο Τομέα, ενώ αναπτύχθηκε σχετικό πεδίο για υπεργολαβίες, σε συνδυασμό με την ανάπτυξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, καθώς και με την κινητικότητα του ανθρώπινου δυναμικού.

Προκειμένου οι εργαζόμενοι να συμμετέχουν στα προγράμματα κινητικότητας, είναι αναγκαίο να έχουν αξιολογηθεί κατάλληλα. Η διαδικασία αυτή λαμβάνει χώρα, υπό τη μορφή συνάντησης με τον προϊστάμενο, δύο φορές σε ετήσια βάση, ενώ συνάμα η διαδικασία συνοδεύεται από σχετική γραπτή ετήσια αναφορά κριτικής. Για τα ανώτερα στελέχη, συνεκτιμώνται οι ηγετικές ικανότητες αυτών, όπως επίσης και οι διαπροσωπικές τους δεξιότητες, αλλά και η αποδοτικότητα που καταφέρνουν να πετύχουν. Ενδιαφέρον έχει επίσης το γεγονός ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι, δύναται να τοποθετηθούν και σε θέσεις εκτός Δημοσίου Τομέα, έχοντας το δικαίωμα να επιστρέψουν στη θέση τους και χάνοντας συνταξιοδοτικά προνόμια, σε περίπτωση που αυτοί αρνηθούν να επιστρέψουν.

2.6 Η κινητικότητα στον Δημόσιο Τομέα στην Ευρώπη

Η περίπτωση της Γαλλίας

Η διοικητική οργάνωση της Γαλλίας παρουσιάζει ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά με την Ελλάδα, λαμβάνοντας υπόψη ότι αποτελείται από περιοχές, διαμερίσματα και κοινότητες, οι οποίες είναι αντίστοιχο των Δήμων στην Ελλάδα. Ωστόσο, η Γαλλία χαρακτηρίζεται από αποκέντρωση μεγαλύτερου βαθμού, σε σχέση με την Ελλάδα, ενώ διαθέτει από τα υψηλότερα ποσοστά δημοσίων υπαλλήλων. Αξιοσημείωτο δε, είναι το γεγονός ότι ένας στους πέντε εργάζεται είτε στον στενό, είτε στον ευρύτερο δημόσιο τομέα. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι της χώρας κατηγοριοποιούνται σε δύο κατηγορίες, με την πρώτη να αφορά αυτούς που εργάζονται στον στενό Δημόσιο Τομέα, κατέχοντας μόνιμη οργανική θέση, ενώ η δεύτερη αφορά αυτούς που απασχολούνται με σύμβαση σε οργανική θέση.

Να σημειωθεί ότι και οι δύο κατηγορίες των εργαζομένων υποβάλλονται σε διαρκή αξιολόγηση μία ή ακόμη και δύο φορές ανά έτος. Η αξιοκρατία, καθώς και η παραγωγικότητα των εργαζομένων συνδέονται στενά με την εξέλιξη της ίδιας της επαγγελματικής τους πορείας καθώς και με την κινητικότητα. Από το 2009, υπάρχει

σχετικό πλαίσιο για την κινητικότητα των εργαζομένων, σύμφωνα με το οποίο, τα άτομα έχουν τη δυνατότητα να προσχεδιάσουν την επαγγελματική τους εξέλιξη, ενώ από την άλλη, οι ίδιοι οι φορείς έχουν τη δυνατότητα να προβούν σε ορθή χρήση των ανθρώπινων πόρων που διαθέτουν, έτσι ώστε να καλυφθούν οι ανάγκες τους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Περαιτέρω, ήδη από το 2008, έχει διαμορφωθεί το κατάλληλο πλαίσιο, σύμφωνα με το οποίο προβλέπεται μείωση του αριθμού των εργαζομένων στον Δημόσιο Τομέα και έτσι, στα πλαίσια αυτά γίνεται αντικατάσταση μόνο ενός εκ των δύο εργαζομένων που συνταξιοδοτούνται.

Με σχετικό διάταγμα που εκδόθηκε το 2010 και αφορά τον «επαγγελματικό προσανατολισμό» των εργαζομένων, ρυθμίζεται το επαγγελματικό μέλλον αυτών, στις περιπτώσεις όπου η θέση τους καταργείται εξαιτίας της ανάγκης αναδιοργάνωσης των επιμέρους υπηρεσιών. Είναι υποχρέωση της διοίκησης να καταβάλλει κάθε προσπάθεια, έτσι ώστε το ανθρώπινο δυναμικό που πλεονάζει να αποκατασταθεί επαγγελματικά, είτε σε άλλη υπηρεσία του Δημοσίου Τομέα, είτε να απασχοληθεί στον ιδιωτικό τομέα. Προκειμένου να μπορέσει να υπάρξει διευκόλυνση της σχετικής διαδικασίας, διαμορφώνεται ένας προσωπικός φάκελος του εργαζομένου, κατόπιν συνεργασία με τον ίδιο τον εργαζόμενο, όπου στον φάκελο αυτό περιλαμβάνεται η επαγγελματική πορεία του, καθώς και ο προσδιορισμός των αρμοδιοτήτων αναφορικά με την θέση που καταλαμβάνει, έτσι ώστε να μπορεί να τοποθετηθεί στα νέα του καθήκοντα με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Ταυτόχρονα, ο Δημόσιος Υπάλληλος, συμμετέχει σε πρωτοβουλίες επιμόρφωσης και περαιτέρω ανάπτυξης των δεξιοτήτων του. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι όσον αφορά τα ανώτερα στελέχη της Δημόσιας Διοίκησης, αυτά βρίσκονται σε καθεστώς μόνιμης κινητικότητας μεταξύ των υπηρεσιών, αλλά και των φορέων, προκειμένου να μπορέσει η Δημόσια Διοίκηση να επωφεληθεί από την εμπειρία τους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Τέλος, να αναφερθεί ότι κρατικοί υπάλληλοι, καθώς και υπάλληλοι διεθνών οργανισμών που διαθέτουν εμπειρία οκτώ ετών και άνω, μπορούν να καταγραφούν σε κατάλογο προσόντων και δεξιοτήτων, έτσι ώστε να πληρωθούν αποτελεσματικά οι συγκεκριμένες θέσεις.

Η περίπτωση της Γερμανίας

Αρχικά θα πρέπει να αναφερθεί ότι η Γερμανία αποτελείται από 16 ομόσπονδα κράτη, τα οποία και διαθέτουν δική τους Κυβέρνηση και αντίστοιχα διαθέτουν και δικό

τους Κοινοβούλιο. Συνεπώς, τα επιμέρους αυτά ομόσπονδα κράτη έχουν και τους αντίστοιχους Δημοσίους Υπαλλήλους, ενώ υπάρχουν και οι κρατικοί εργαζόμενοι. Θα πρέπει να τονισθεί ότι σε κάθε κράτος ισχύουν δικοί του κανονισμοί που αφορούν την πρόσληψη, αλλά και την κινητικότητα των εργαζομένων του, ωστόσο, σε κάθε περίπτωση, θα πρέπει να θεωρηθεί ότι υπάρχει μια κοινή κουλτούρα ομαδικού πνεύματος και συνεργασίας μεταξύ των Κυβερνητικών Οργανισμών, έτσι ώστε να μπορεί να επιτυγχάνεται εσωτερική κινητικότητα. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι στη Γερμανία οι δημόσιοι υπάλληλοι κατέχουν πολύ μικρό ποσοστό επί του συνόλου των εργαζομένων, με το γεγονός αυτό να σχετίζεται άμεσα με την ανάπτυξη του βιομηχανικού τομέα στο παρελθόν, αλλά ακόμη και σήμερα.

Οι εργαζόμενοι του Δημόσιου Τομέα στη Γερμανία, μπορούν να χωριστούν σε δύο επιμέρους κατηγορίες, όπου η πρώτη αφορά τους Δημοσίους Υπαλλήλους και η δεύτερη αφορά τους εργάτες. Οι Δημόσιοι Υπάλληλοι διαθέτουν τη δυνατότητα ανέλιξης εντός του οργανισμού, με τους εργαζόμενους αυτούς να ασχολούνται με ζητήματα που αφορούν διοικητικά καθήκοντα. Από την άλλη, η δεύτερη κατηγορία των εργαζομένων, απασχολείται με σύμβαση, έχοντας ίδια προνόμια με τους υπόλοιπους, για όλο το χρονικό διάστημα το οποίο υπάρχει και η σχετική σύμβαση. Οι περισσότεροι από τους εργαζόμενους απασχολούνται σε ομοσπονδιακό επίπεδο, ενώ μικρό είναι το ποσοστό επί του συνόλου των Δημοσίων Υπαλλήλων, οι οποίοι εργάζονται απευθείας σε κεντρικό ομοσπονδιακό επίπεδο.

Εδώ και αρκετά χρόνια ο αριθμός των δημοσίων υπαλλήλων της χώρας παραμένει σχετικά σταθερός, ενώ βασική επιδίωξη συνιστά η δημιουργία θέσεων απασχόλησης σε τοπικούς φορείς, όπως επίσης και σε υπηρεσίες του κάθε Κράτους. Από το 2005, κατόπιν σχετικής συμφωνίας της Ομοσπονδιακής Κυβέρνησης, των επιμέρους ομοσπονδιακών κρατών, αλλά και των εργατικών σωματείων, διαμορφώθηκε το κατάλληλο θεσμικό πλαίσιο το οποίο προωθούσε το ευέλικτο ωράριο, αλλά και την σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση των εργαζομένων και την εμπειρία που διαθέτουν. Στα πλαίσια της ρύθμισης αυτής, προάγονταν η ευελιξία και δίνονταν η δυνατότητα προσωρινής πρόσληψης των ατόμων, καθώς και η πρόσληψη σε διοικητικές θέσεις για μια βραχυπρόθεσμη περίοδο, η οποία συνήθως δεν ξεπερνούσε τα δύο έτη. Ωστόσο, υπήρχε και σχετική πρόβλεψη, σύμφωνα με την οποία, εφόσον η απόδοση ενός εργαζόμενου δεν θεωρούνταν ικανοποιητική, τότε

παύονταν από τα καθήκοντά τους. Μέσω της πολιτικής αυτής, επιτρέπονταν η δημιουργία προσωρινών διοικητικών θέσεων, για περιόδους έως και δέκα ετών, μετά το πέρας των οποίων, ο εργαζόμενος διορίζονταν ισοβίως. Να σημειωθεί ότι όσον αφορά τα ανώτερα στελέχη του Δημοσίου Τομέα, αυτά προέρχονται από την εξέλιξή τους, εντός των δημοσίων υπηρεσιών, έπειτα από διαδικασία τακτικής αξιολόγησης. Η προκήρυξη των αντίστοιχων θέσεων γίνεται από το κάθε Υπουργείο, ενώ ορισμένα από αυτά, επιτρέπουν μόνο την δυνατότητα εσωτερικής κινητικότητας. Ωστόσο, δεν θα πρέπει να παραβλέπεται και το γεγονός ότι ορισμένες ανώτερες θέσεις μπορεί να καλύπτονται και από εργαζομένους εκτός του Δημοσίου τομέα, καθώς αποτελούν πολιτική ανάθεση.

Η περίπτωση της Ιταλίας

Στην Ιταλία, η Δημόσια Διοίκηση χωρίζεται σε περιοχές, επαρχίες, καθώς και Δήμους, ενώ περίπου στο ¼ των περιοχών επικρατεί ειδικό καθεστώς εξαιτίας γεωγραφικών, πολιτισμικών και κοινωνικών χαρακτηριστικών. Καθώς στη χώρα απαντώνται σημαντικές διαφορές μεταξύ της βόρειας και της νότιας Ιταλίας, οι οποίες συνδέονται με την νοοτροπία των κατοίκων, υπάρχει μεγάλη διόγκωση του Δημοσίου Τομέα, ως επί το πλείστον για πολιτικούς λόγους. Μάλιστα, εκτός των άλλων, στις διαφορές αυτές που απαντώνται μεταξύ των κατοίκων της βόρειας και της νότιας Ιταλίας, συμπεριλαμβάνονται και ζητήματα που αφορούν την αποδοτικότητα των δημοσίων υπαλλήλων. Αντικείμενα συζήτησης παραμένουν διαρκώς η άρση της μονιμότητας, αλλά και η διαδικασία της αξιολόγησης των Δημοσίων Υπαλλήλων, η οποία δεν έχει εφαρμοστεί με τρόπο αποτελεσματικό.

Υπό το πρίσμα της οικονομικής κρίσης, τέθηκαν νέοι στόχοι για τον τομέα του δημοσίου, οι οποίοι επικεντρώνονταν στην βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων στον Δημόσιο Τομέα, όπως επίσης και στην βελτίωση των επιπέδων της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχει ο τομέας του Δημοσίου, καθώς και στην ψηφιοποίηση πλήθους υπηρεσιών. Προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί αποφασίστηκε η μη αντικατάσταση ενός εργαζομένου για κάθε οκτώ άτομα που συνταξιοδοτούνταν από τον Δημόσιο Τομέα, ενώ συνάμα προβλέπονταν η διαρκής αξιολόγηση των Δημοσίων Υπαλλήλων, από τις επιμέρους διευθύνσεις ανθρωπίνου δυναμικού. Ακόμη, προβλέπονταν σύνδεση της μισθολογικής εξέλιξης αυτών με την

παραγωγικότητα που επιτύγχαναν. Εξαιτίας του ισχυρού συνδικαλισμού που υπάρχει στην Ιταλία, περίπου το 50% των εργαζομένων στον Δημόσιο Τομέα, κατάφεραν και πέτυχαν την εξαίρεσή τους από τον σχετικό Νόμο που αφορούσε την απελευθέρωση των απολύσεων σε επιχειρήσεις, καθώς και σε οργανισμούς του Δημοσίου Τομέα.

2.7 Στατιστικά στοιχεία κινητικότητας στην Ελλάδα

Από την ιστοσελίδα του Υπουργείου Εσωτερικών και συγκεκριμένα από το σχετικό Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου, μπορούν να αντληθούν χρήσιμα στατιστικά στοιχεία για τους επιμέρους κύκλους κινητικότητας που έχουν λάβει χώρα κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών. Τα στοιχεία αυτά παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί (Υπουργείο Εσωτερικών,2024β).

Πίνακας 1: Στατιστικά στοιχεία κινητικότητας στην Ελλάδα (2017-2022)

Έτος	Κύκλος Κινητικότητας	Αριθμός Θέσεων
2017	1 ^{ος} Κύκλος	801
2018	1 ^{ος} Κύκλος	1.115
2018	2 ^{ος} Κύκλος	5.440
2019	1 ^{ος} Κύκλος	7.230
2020	Κύκλος	12.221
2021	1 ^{ος} Κύκλος	11.392
2021	2 ^{ος} Κύκλος	10.851
2022	1 ^{ος} Κύκλος	15.722
2022	2 ^{ος} Κύκλος	14.563

Όπως διαπιστώνεται από τον παραπάνω πίνακα ο αριθμός των θέσεων που προσφέρονται στα πλαίσια του προγράμματος κινητικότητας των δημοσίων υπαλλήλων, αυξάνεται διαρκώς από το 2017 και έτσι από 801 θέσεις που ήταν διαθέσιμες στον πρώτο κύκλο το 2017, πλέον ο αριθμός αυτός έφθασε στον 1^ο Κύκλο του 2022 να ανέρχεται στις 15.722 θέσεις²⁶.

²⁶ Υπουργείο Εσωτερικών (2024β). *Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου-Στατιστικά Κύκλων Κινητικότητας*. Διαθέσιμο στο: https://www.apografi.gov.gr/kinitikotita/esk_cmobility.html [Πρόσβαση 2 Ιανουαρίου 2024].

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Εμπειρική διερεύνηση

3.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο γίνεται εμπειρική διερεύνηση του υπό μελέτη θέματος. Αρχικά, περιγράφεται ο σκοπός της έρευνας και διατυπώνονται με σαφήνεια τα ερευνητικά ερωτήματα που τίθενται προς διερεύνηση. Εν συνεχεία, παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας που ακολουθήθηκε, εστιάζοντας στο ερευνητικό εργαλείο, όπου πρόκειται για ερωτηματολόγιο. Ακολούθως γίνεται ανάλυση των αποτελεσμάτων, χρησιμοποιώντας σχετικούς πίνακες και γραφήματα, ενώ μετέπειτα ακολουθεί η συζήτηση των αποτελεσμάτων. Ουσιαστικά, στο στάδιο αυτό γίνεται μια σύγκριση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από την έρευνα αυτή, με άλλα αντίστοιχα αποτελέσματα από σχετικές έρευνες σε Ευρώπη και Ελλάδα.

3.2 Σκοπός έρευνας & ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός της παρούσας έρευνας αποτελεί η μελέτη της κινητικότητας των εργαζομένων στον Δημόσιο Τομέα της Ελλάδος, υπό το πρίσμα της οπτικής των ίδιων, οι οποίοι είτε έχουν συμμετάσχει σε προγράμματα κινητικότητας, είτε επιθυμούν να συμμετέχουν, είτε απλά έχουν υποστεί τις συνέπειες της κινητικότητας στους επιμέρους οργανισμούς που εργάζονται. Από την έρευνα αυτή, προκύπτουν συμπεράσματα για τον ρόλο της κινητικότητας, στα πλαίσια της υφιστάμενης δομής και του τρόπου λειτουργίας του Δημοσίου Τομέα.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που τίθενται προς διερεύνηση είναι τα ακόλουθα:

- Πόσο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι από τις θέσεις που κατέχουν σήμερα, ως προς τις ευκαιρίες ανέλιξης και το εργασιακό περιβάλλον που επικρατεί στους επιμέρους οργανισμούς;
- Ποιος ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων από τον μισθό που λαμβάνουν, καθώς και από την αποδοτικότητα της εργασίας τους;
- Ποιες είναι οι επιδράσεις των εναλλαγών του ανθρώπινου δυναμικού για τους ίδιους τους εργαζομένους;

- Τι είδους αλλαγές δημιουργεί η κινητικότητα των εργαζομένων στον φόρτο εργασίας των υπόλοιπων εργαζόμενων που παραμένουν στην εργασία τους;
- Ποια η επίδραση των αλλαγών που λαμβάνουν χώρα στα πλαίσια της κινητικότητας των εργαζομένων στον Δημόσιο Τομέα στην αποτελεσματικότητα των επιμέρους υπηρεσιών;
- Πως επιδρούν οι αλλαγές της κινητικότητας στην καινοτομία των οργανισμών και στην ικανοποίηση των ίδιων των εργαζομένων;

3.3 Μεθοδολογία έρευνας

Αρχικά θα πρέπει να αναφερθεί ότι ο σχεδιασμός της παρούσας έρευνας στηρίζεται στις αρχές της φιλοσοφίας του θετικισμού. Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, δύναται να υπάρξει μελέτη ενός φαινομένου, είτε μιας κοινωνικής πραγματικότητας, χρησιμοποιώντας μεθόδους που προέρχονται από τις φυσικές επιστήμες. Τα φαινόμενα θεωρείται ότι είναι παρατηρήσιμα και ταυτόχρονα είναι μετρήσιμα, με τέτοιο τρόπο που μπορεί να θεωρηθεί ως αντικειμενικός, χωρίς δηλαδή να υπάρχει εμπλοκή του ίδιου του ερευνητή. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι στο πλαίσιο της έρευνας αυτής, η προσέγγιση που γίνεται θεωρείται παραγωγική, λαμβάνοντας υπόψη ότι ξεκινάει από θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί ήδη, όπως διαπιστώθηκε παραπάνω στην βιβλιογραφική επισκόπηση και έπειτα από την μελέτη αυτών, ο ερευνητής καταλήγει στην διαμόρφωση των σχετικών ερευνητικών ερωτημάτων, τα οποία επιδιώκεται να απαντηθούν μέσω της έρευνας. Ουσιαστικά, γίνεται μετάβαση από το γενικό στο ειδικό, ενώ σε αντίθετη περίπτωση, δηλαδή όταν γίνεται μετάβαση από το ειδικό στο γενικό, τότε γίνεται λόγος για επαγωγική προσέγγιση²⁷.

Η παρούσα έρευνα εντάσσεται στις έρευνες επισκόπησης (Survey Research), όπου χρησιμοποιείται ερωτηματολόγιο. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι η μέθοδος αυτής χρησιμοποιείται συχνά, συνεκτιμώντας τον μεγάλο αριθμό πλεονεκτημάτων, ενώ συνάμα δεν θα πρέπει να παραβλέπεται και το γεγονός ότι η μέθοδος αυτή έχει πολύ χαμηλό κόστος. Η εν λόγω έρευνα εστιάζει σε ένα δείγμα πληθυσμού, στο οποίο απευθύνονται συγκεκριμένες ερωτήσεις (Παπαγεωργίου,1998). Εξίσου σημαντικό

²⁷ Κυριαζόπουλος, Π. & Σαμαντά, Ε. (2010). *Μεθοδολογία έρευνας εκπόνησης διπλωματικών εργασιών*. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.

χαρακτηριστικό της έρευνας αυτής είναι η ευελιξία, ενώ να σημειωθεί ότι πρόκειται για μια συσχετιστική έρευνα, καθώς επιδιώκει να διερευνήσει τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των μεταβλητών. Καθώς οι πληροφορίες που συλλέγονται μέσω ερωτηματολογίου, αποτυπώνονται με αριθμητικά δεδομένα, πρόκειται για ποσοτική έρευνα. Οι απαντήσεις που δόθηκαν από τους συμμετέχοντες στην έρευνα αυτή, αποτυπώνονται σε συγκεκριμένες κλίμακες, ενώ εν συνεχεία γίνεται ομαδοποίηση αυτών και κατάλληλη επεξεργασία, χρησιμοποιώντας μαθηματικά εργαλεία, καθώς και στατιστικές τεχνικές²⁸.

3.4 Ερευνητικό εργαλείο

Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιείται στην παρούσα έρευνα είναι το ερωτηματολόγιο, το οποίο διαμορφώθηκε από τον συγγραφέα, έπειτα από εκτενή μελέτη της βιβλιογραφίας, δίνοντας έμφαση σε παρόμοιες έρευνες, καθώς και σε μελέτες και επιστημονικά περιοδικά, αλλά και συγγράμματα, τα οποία αφορούν την κινητικότητα στον Δημόσιο Τομέα, αλλά και γενικότερα την Δημόσια Διοίκηση και τις σύγχρονες τάσεις που αφορούν τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων στον τομέα του Δημοσίου. Χρησιμοποιώντας το ερωτηματολόγιο αυτό, επιδιώκεται να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν προς διερεύνηση. Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιούνται είναι τριών ειδών, όπου στην πρώτη κατηγορία οι ερωτήσεις είναι πολλαπλών επιλογών, στη δεύτερη είναι διαζευκτικές και στην τρίτη κατηγορία είναι ερωτήσεις τύπου κλίμακας Likert έξι βαθμών (Διαφωνώ Απόλυτα, Διαφωνώ Αρκετά, Διαφωνώ Ελάχιστα, Συμφωνώ Ελάχιστα, Συμφωνώ Αρκετά, Συμφωνώ Απόλυτα).

Ειδικότερα, το ερωτηματολόγιο αποτελείται από είκοσι ερωτήσεις, οι οποίες και διαρθρώνονται σε τρεις επιμέρους ενότητες. Πιο αναλυτικά, στην πρώτη ενότητα μελετώνται τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος. Στην πρώτη ερώτηση το δείγμα απαντά ως προς το φύλο (άνδρας-γυναίκα), ενώ στην δεύτερη ερώτηση απαντούν ποια είναι η ηλικία τους έχοντας επιλογή 22-30 ετών, 31-40, 41-50, 51-60 και άνω των 60 ετών. Περαιτέρω, στην τρίτη ερώτηση οι συμμετέχοντες στην έρευνα απαντούν στην κατηγορία φορέα απασχόλησης έχοντας τέσσερις επιλογές (Φορέας στενού Δημοσίου Τομέα, Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης, Ν.Π.Δ.Δ. και Ν.Π.Ι.Δ). Στην τέταρτη

²⁸ Babbie, E. (2011). *Εισαγωγή στην Κοινωνική Έρευνα*. Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.

ερώτηση οι συμμετέχοντες καλούνται να απαντήσουν στην ερώτηση που αφορά τα έτη απασχόλησής τους στον Δημόσιο Τομέα (1-5 έτη, 6-10 έτη, 11-15 έτη, 16-20 έτη, άνω των 20 ετών). Στην ερώτηση πέντε απαντούν για το επίπεδο εκπαίδευσής τους (Απόφοιτος Λυκείου, Απόφοιτος ΑΕΙ, Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών, Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου Σπουδών), ενώ στην ερώτηση έξι απαντούν για την οικογενειακή τους κατάσταση (Άγαμος/η, Έγγαμος/η, Έγγαμος με τέκνα, Διαζευγμένος ή χήρος). Στις διαζευκτικές ερωτήσεις επτά και οκτώ, απαντά το δείγμα με Ναι/Όχι αναφορικά με το αν έχει συμμετάσχει ποτέ σε πρόγραμμα κινητικότητας δημοσίων υπαλλήλων, καθώς και αν σκοπεύει να λάβει μέρος σε πρόγραμμα κινητικότητας δημοσίων υπαλλήλων στο άμεσο μέλλον.

Εν συνεχεία, στην δεύτερη ενότητα οι συμμετέχοντες στην έρευνα καλούνται να απαντήσουν ερωτήσεις που συνδέονται με την αξιολόγηση της υφιστάμενης εργασίας τους. Οι ερωτήσεις που ακολουθούν, τόσο στην δεύτερη, όσο και στην τρίτη ενότητα είναι τύπου κλίμακας Likert (1=Διαφωνώ Απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Διαφωνώ Ελάχιστα, 4=Συμφωνώ Ελάχιστα, 5=Συμφωνώ, 6=Συμφωνώ Απόλυτα). Πιο αναλυτικά στην ερώτηση εννιά οι συμμετέχοντες απαντούν στο αν υπάρχουν στην εργασία τους ευκαιρίες ανέλιξης, ενώ στην ερώτηση δέκα απαντούν στο αν επικρατεί καλό εργασιακό περιβάλλον. Ακόμη, στην ερώτηση έντεκα καλούνται να απαντήσουν στο αν αισθάνονται εργασιακή ασφάλεια στη θέση που υπηρετούν, ενώ στην δώδεκα ερώτηση απαντούν στο αν εκτιμούν ότι η εργασία που κάνουν είναι αποδοτική. Τέλος, στην ερώτηση δεκατρία, οι συμμετέχοντες στην έρευνα απαντούν σχετικά με το αν ο μισθός που λαμβάνουν θεωρείται αποδοτικός.

Στην ενότητα τρία οι ερωτήσεις που γίνονται επικεντρώνονται στην μελέτη των επιπτώσεων της κινητικότητας. Να σημειωθεί ότι και αυτές οι ερωτήσεις είναι τύπου κλίμακας Likert, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω. Ειδικότερα, στην ερώτηση δεκατέσσερα οι συμμετέχοντες απαντούν στο αν οι εναλλαγές του ανθρώπινου δυναμικού εντείνουν το εργασιακό στρες των εργαζομένων στο τμήμα που υπηρετούν. Στην ερώτηση δεκαπέντε απαντούν στο αν οι εναλλαγές που γίνονται στο ανθρώπινο δυναμικό αυξάνουν τον όγκο εργασίας των εργαζομένων, ενώ στην ερώτηση δεκαέξι εξετάζεται αν οι εργαζόμενοι σε περίπτωση αποχώρησης άλλων εργαζομένων είναι αναγκαίο να εργαστούν υπερωριακά. Ακολούθως, στην ερώτηση δεκαεπτά, οι συμμετέχοντες στην έρευνα απαντούν στο αν οι εναλλαγές προσωπικού επιδρούν στη

λειτουργία των επιμέρους ομάδων εργασίας, ενώ στην ερώτηση δεκαοχτώ απαντούν στο αν οι συχνές αλλαγές του ανθρώπινου δυναμικού επιδρούν στην συνολική αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας. Στην ερώτηση δεκαεννιά το δείγμα καλείται να απαντήσει στο αν οι συχνές αλλαγές του ανθρώπινου δυναμικού επιδρούν με τρόπο αρνητικό στην καινοτομία, αλλά και στη συνέχεια του ίδιου του οργανισμού. Τέλος, στην ερώτηση είκοσι, εξετάζεται αν οι αλλαγές που λαμβάνουν χώρα σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού στα πλαίσια της κινητικότητας συμβάλλουν στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης των συμμετεχόντων στην έρευνα²⁹.

3.5 Ανάλυση αποτελεσμάτων

Στην ενότητα αυτή λαμβάνει χώρα εκτενής ανάλυση των αποτελεσμάτων, τα οποία και προέκυψαν από την παρούσα έρευνα. Να σημειωθεί ότι το δείγμα που χρησιμοποιείται είναι εκατό (100) άτομα, με τον ερευνητή να αποστέλλει το ερωτηματολόγιο μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε 112 συμμετέχοντες, εκ των οποίων το απέστειλαν πίσω συμπληρωμένο μόνο οι εκατό (100).

A. Δημογραφικά Στοιχεία

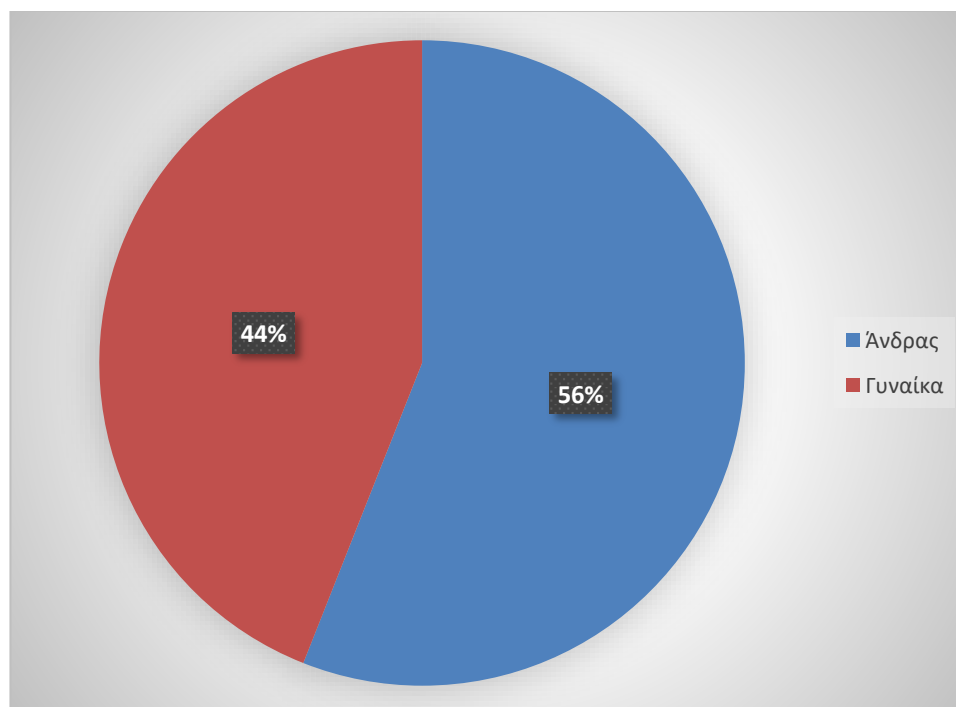
Στον πίνακα 2 και αντίστοιχα στο γράφημα 1 παρουσιάζεται το φύλο των συμμετεχόντων στην έρευνα. Όπως προκύπτει, το 56% του δείγματος είναι άντρες, ενώ το 44% είναι γυναίκες.

Πίνακας 2: Φύλο συμμετεχόντων στην έρευνα

Φύλο	Σχετική συχνότητα $f_i\%$
Άνδρας	56
Γυναίκα	44
	100,0

²⁹ Blaikie, N. (2004). *Analyzing Quantitative Data: from description to explanation*. London: Sage.

Γράφημα 1: Φύλο συμμετεχόντων στην έρευνα

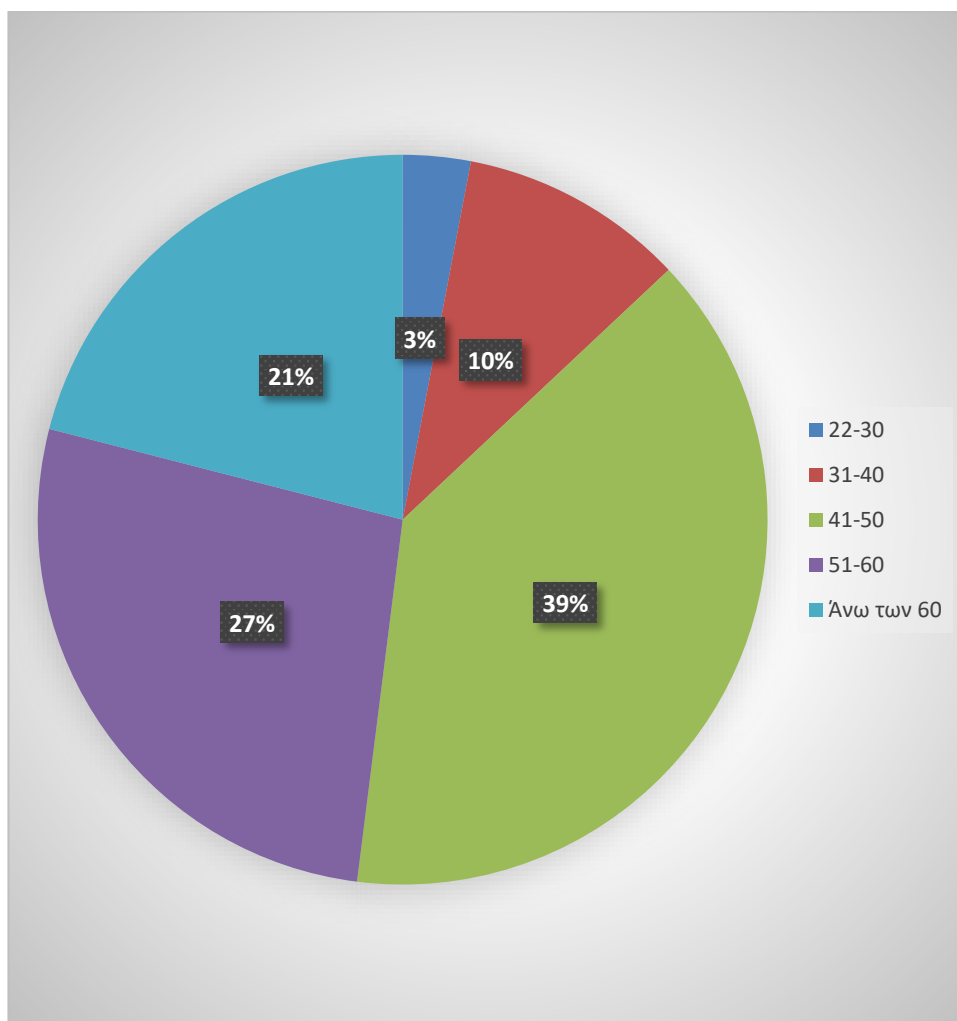


Στη συνέχεια, στον πίνακα 3 και αντίστοιχα στο γράφημα 2 παρουσιάζονται τα ποσοστά ανά κατηγορίας ηλικίας του δείγματος. Ειδικότερα, περίπου ένας στους πέντε συμμετέχοντες στην έρευνα είναι ηλικίας άνω των 60 ετών, ενώ το 27% των συμμετεχόντων ανήκει στην ηλικιακή κατηγορία 51-60 ετών. Το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων ανήκει στην ηλικιακή κατηγορία 41-50 ετών, ενώ το 10% ανήκει στην κατηγορία 31-40 και μόλις το 3% των συμμετεχόντων βρίσκεται στην ηλικιακή κατηγορία 22-30 ετών.

Πίνακας 3: Ηλικία δείγματος

Ηλικία	Σχετική συχνότητα $f_i\%$
22-30	3
31-40	10
41-50	39
51-60	27
Άνω των 60	21
	100,0

Γράφημα 2: Ηλικία δείγματος

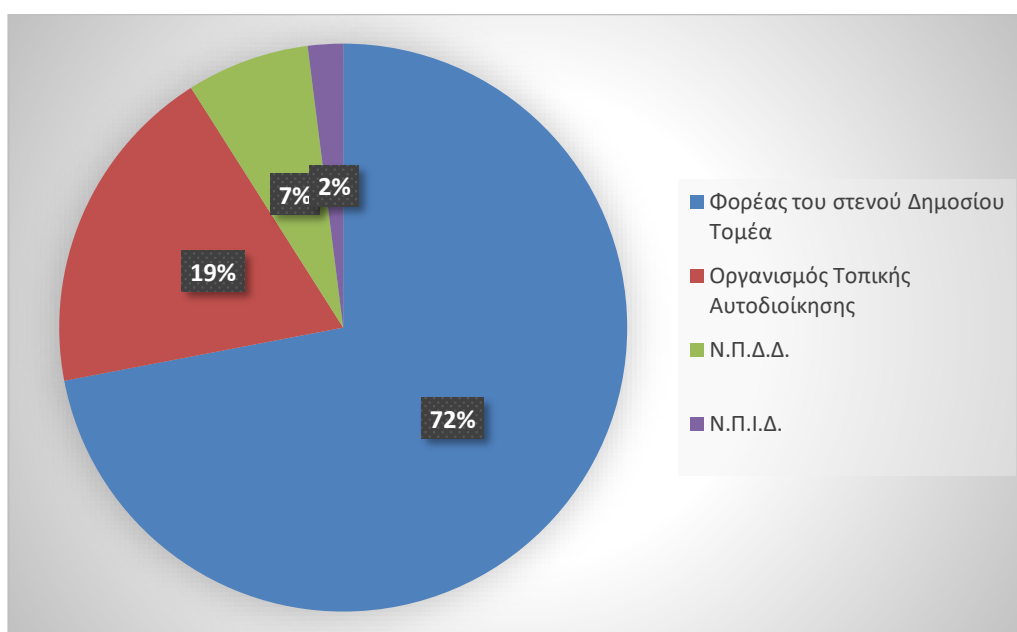


Περαιτέρω, στον πίνακα 4 και αντίστοιχα στο γράφημα 3, αποτυπώνονται οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα σχετικά με την κατηγορία του φορέα απασχόλησης. Περισσότεροι από επτά στους δέκα συμμετέχοντες στην έρευνα εργάζονται σε φορέα που ανήκει στον στενό Δημόσιο Τομέα, ενώ περίπου το 20% απασχολείται σε Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Ακόμη, το 7% των συμμετεχόντων εργάζεται σε Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.), ενώ μόλις το 2% απασχολείται σε Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου (Ν.Π.Ι.Δ.).

Πίνακας 4: Κατηγορία φορέα απασχόλησης δείγματος

Κατηγορία φορέα απασχόλησης	Σχετική συχνότητα $f_i\%$
Φορέας του στενού Δημοσίου Τομέα	72
Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης	19
N.Π.Δ.Δ.	7
N.Π.Ι.Δ.	2
	100,0

Γράφημα 3: Κατηγορία φορέα απασχόλησης δείγματος

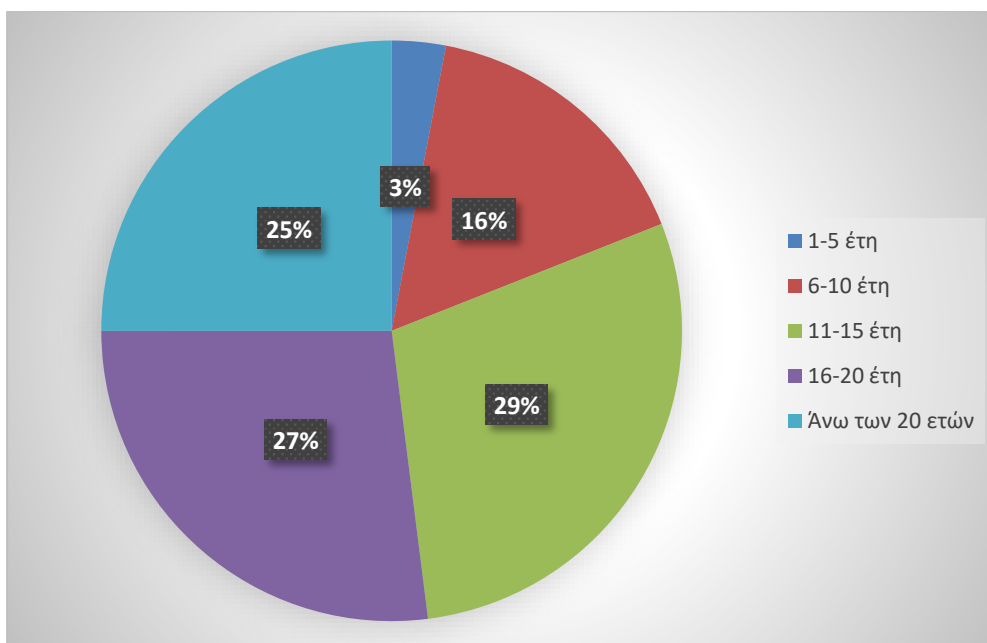


Στη συνέχεια, στον πίνακα 5 και αντίστοιχα και στο γράφημα 4 παρουσιάζονται τα έτη απασχόλησης του δείγματος στον Δημόσιο Τομέα. Ειδικότερα, ένας στους τέσσερις από τους συμμετέχοντες διαθέτει εμπειρία άνω των 20 ετών, ενώ αντίστοιχα, το 27% των συμμετεχόντων διαθέτει εμπειρία 16-20 ετών. Περαιτέρω, περίπου 30% του δείγματος έχει εργασιακή εμπειρία 11-15 ετών στον Δημόσιο Τομέα, ενώ το 16% διαθέτει εμπειρία 6-10 ετών. Τέλος, εμπειρία 1-5 ετών διαθέτει μόλις το 3% του δείγματος.

Πίνακας 5: Έτη απασχόλησης στον Δημόσιο Τομέα

Έτη απασχόλησης στον Δημόσιο Τομέα	Σχετική συχνότητα fi%
1-5 έτη	3
6-10 έτη	16
11-15 έτη	29
16-20 έτη	27
Άνω των 20 ετών	25
	100,0

Γράφημα 4: Έτη απασχόλησης στον Δημόσιο Τομέα

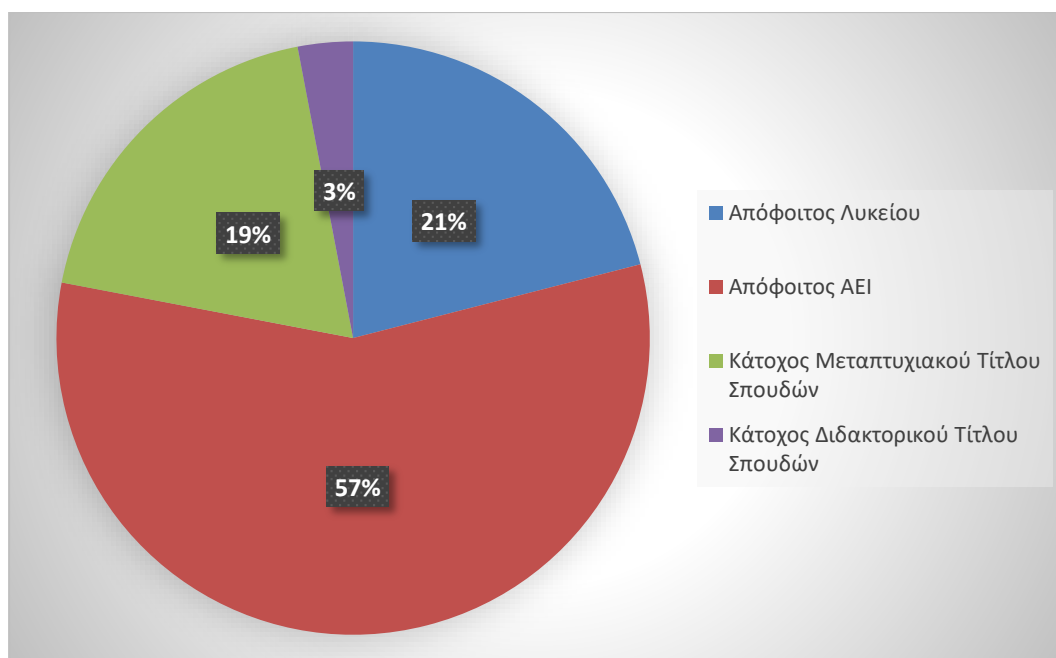


Στον πίνακα 6 και αντίστοιχα στο γράφημα 5 που ακολουθεί παρουσιάζεται το επίπεδο εκπαίδευσης του δείγματος. Όπως διαπιστώνεται, περίπου ένας στους πέντε είναι απόφοιτος Λυκείου, ενώ η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος είναι απόφοιτοι ΑΕΙ (συμπεριλαμβάνονται και οι απόφοιτοι των πρώην ΤΕΙ). Ακόμη, ένας στους πέντε είναι κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών, ενώ μόλις το 3% του δείγματος είναι κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου Σπουδών.

Πίνακας 6: Επίπεδο εκπαίδευσης του δείγματος

Επίπεδο εκπαίδευσης	Σχετική συχνότητα $f_i\%$
Απόφοιτος Λυκείου	21
Απόφοιτος ΑΕΙ	57
Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών	19
Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου Σπουδών	3
	100,0

Γράφημα 5: Επίπεδο εκπαίδευσης του δείγματος

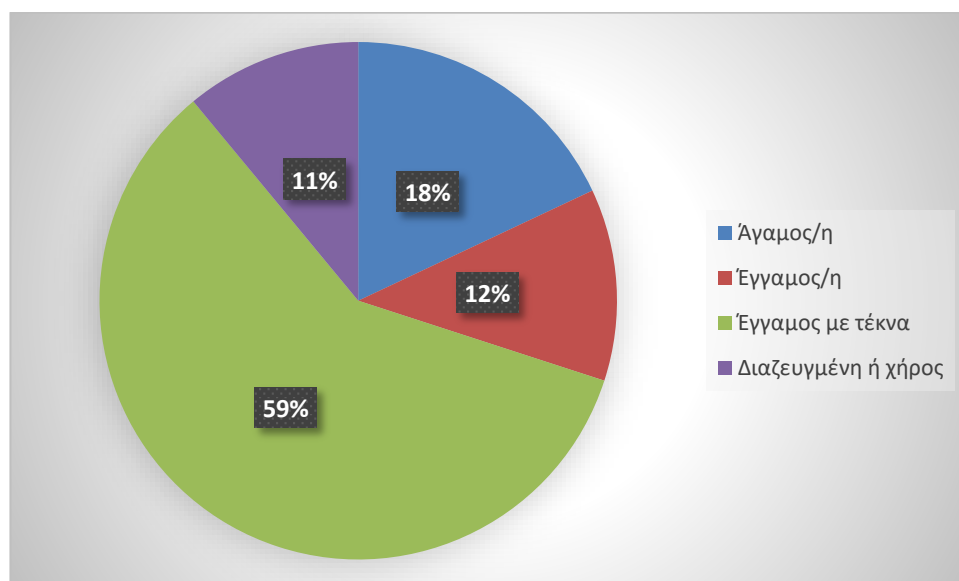


Περαιτέρω, στον πίνακα 7 και αντίστοιχα στο γράφημα 6 παρουσιάζεται η οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων στην έρευνα. Περίπου το 60% του δείγματος είναι έγγαμοι με τέκνα, ενώ στην δεύτερη θέση βρίσκεται η επιλογή άγαμος/η, απάντηση όπου δηλώνει το 18%. Περαιτέρω, το 12% δηλώνει έγγαμος/η, ενώ αντίστοιχα το 11% των συμμετεχόντων στην έρευνα δηλώνει διαζευγμένος ή χήρος.

Πίνακας 7: Οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων

Επίπεδο εκπαίδευσης	Σχετική συχνότητα f _i %
Άγαμος/η	18
Έγγαμος/η	12
Έγγαμος με τέκνα	59
Διαζευγμένη ή χήρος	11
	100,0

Γράφημα 6: Οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων

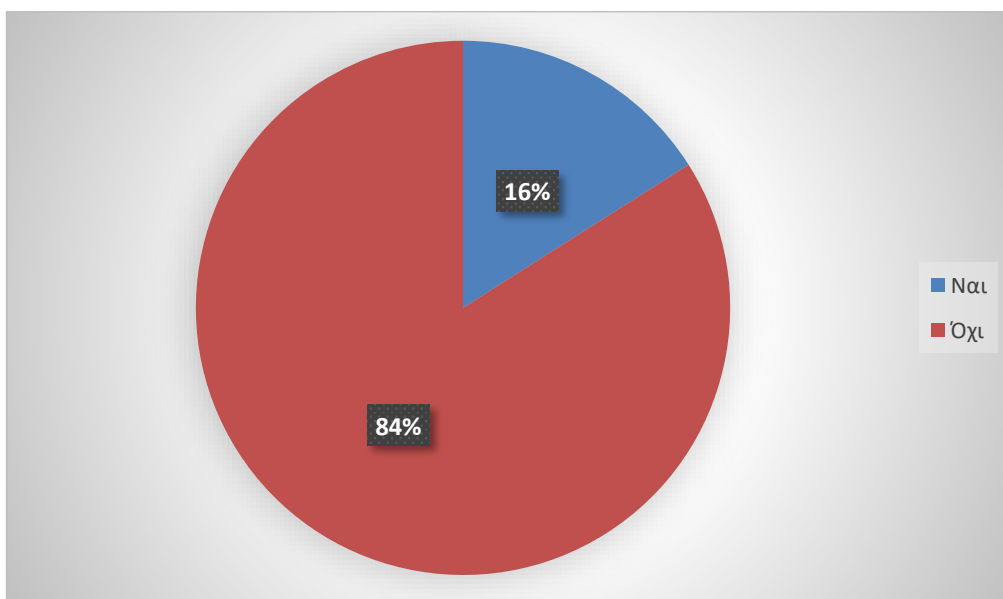


Στον πίνακα 8 και αντίστοιχα στο γράφημα 7 παρουσιάζονται οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα αναφορικά με το αν έχουν συμμετάσχει ποτέ σε πρόγραμμα κινητικότητας Δημοσίων Υπαλλήλων.

Πίνακας 8: Έχετε συμμετάσχει ποτέ σε πρόγραμμα κινητικότητας Δημοσίων Υπαλλήλων;

Έχετε συμμετάσχει σε πρόγραμμα κινητικότητας Δημοσίων Υπαλλήλων	Σχετική συχνότητα $f_i\%$
Ναι	16
Όχι	84
	100,0

Γράφημα 7: Έχετε συμμετάσχει ποτέ σε πρόγραμμα κινητικότητας Δημοσίων Υπαλλήλων;

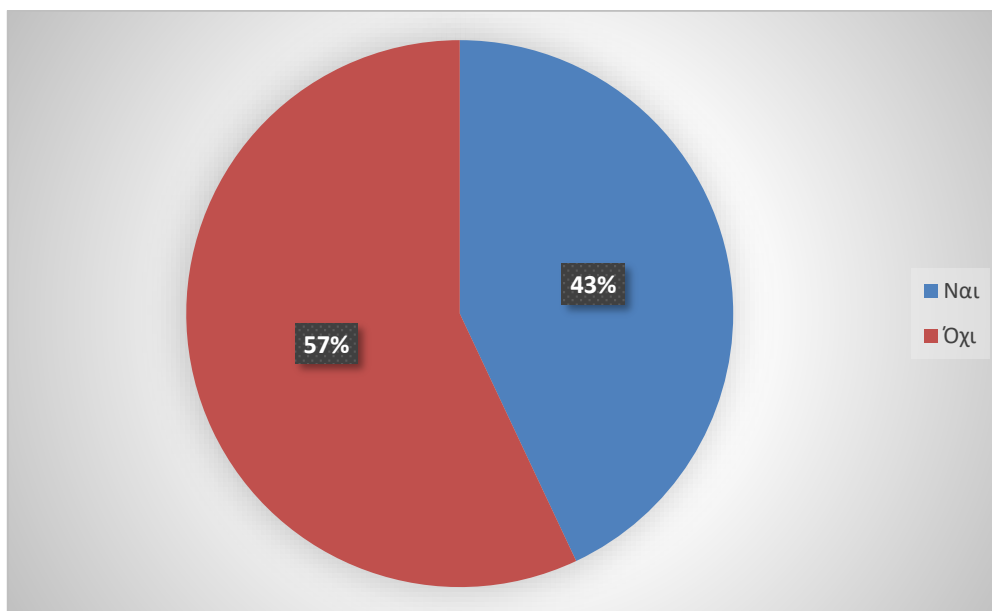


Στον πίνακα 9 και αντίστοιχα στο γράφημα 8 παρουσιάζονται οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα αναφορικά με το αν σκοπεύουν να λάβουν μέρος σε πρόγραμμα κινητικότητας Δημοσίων Υπαλλήλων σε μελλοντικό χρόνο. Από τις απαντήσεις που δόθηκαν διαπιστώνεται ότι το 43% του δείγματος εκφράζεται θετικά για να συμμετέχει σε σχετικό πρόγραμμα κινητικότητας, ενώ αντίστοιχα το 57% εκφράζεται αρνητικά.

Πίνακας 9: Σκοπεύετε να λάβετε μέρος σε πρόγραμμα κινητικότητας Δημοσίων Υπαλλήλων σε μελλοντικό χρόνο;

Σκοπεύετε να λάβετε μέρος σε πρόγραμμα κινητικότητας δημοσίων υπαλλήλων σε μελλοντικό χρόνο	Σχετική συχνότητα f _i %
Ναι	43
Όχι	57
	100,0

Γράφημα 8: Σκοπεύετε να λάβετε μέρος σε πρόγραμμα κινητικότητας Δημοσίων Υπαλλήλων σε μελλοντικό χρόνο



B. Αξιολόγηση υφιστάμενης κατάστασης

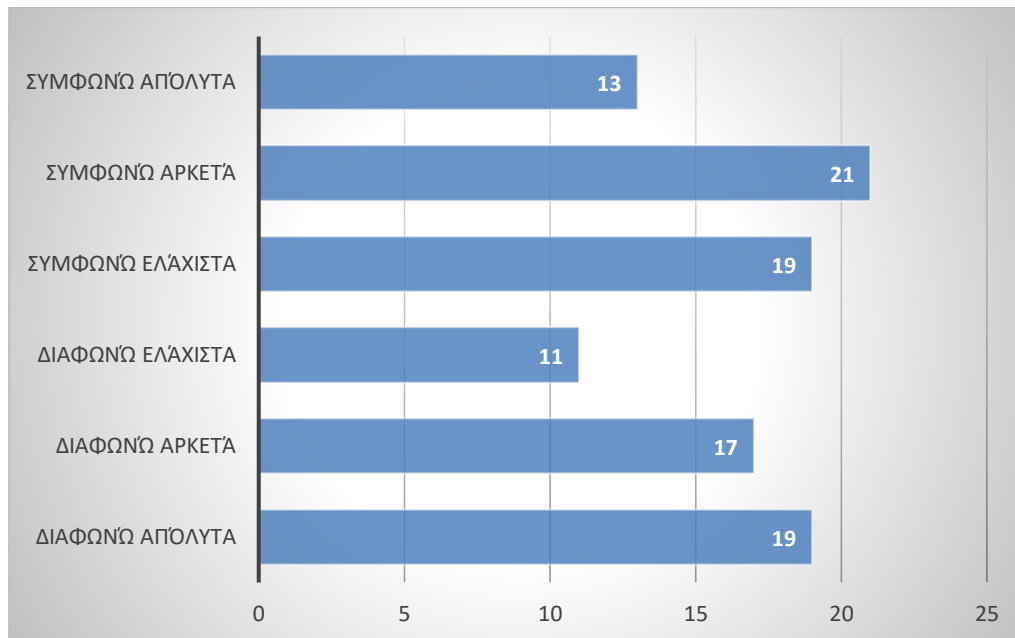
Στον πίνακα 10 που ακολουθεί και αντίστοιχα στο γράφημα 9, οι συμμετέχοντες στην έρευνα απαντούν στην ερώτηση αν στην εργασία τους υπάρχουν ευκαιρίες ανέλιξης. Οι επιλογές απάντησης που είχαν οι συμμετέχοντες είναι 1=Διαφωνώ Απόλυτα, 2=Διαφωνώ Αρκετά, 3=Διαφωνώ Ελάχιστα, 4=Συμφωνώ Ελάχιστα, 5=Συμφωνώ Αρκετά, 6=Συμφωνώ Απόλυτα. Όπως διαπιστώνεται, ποσοστό μεγαλύτερο από το 1/3 διαφωνεί απόλυτα, είτε διαφωνεί αρκετά με την άποψη ότι στην εργασία του υπάρχουν ευκαιρίες ανέλιξης. Αντίστοιχα, το 11% διαφωνεί ελάχιστα.

Περαιτέρω, τέσσερις στους δέκα, συμφωνούν ελάχιστα, είτε συμφωνούν αρκετά, με την παραπάνω άποψη, ενώ μόλις το 13% του δείγματος, συμφωνεί απόλυτα με την θεώρηση ότι στην εργασία του υπάρχουν ευκαιρίες ανέλιξης.

Πίνακας 10: Στην εργασία μου υπάρχουν ευκαιρίες ανέλιξης

Στην εργασία μου υπάρχουν ευκαιρίες ανέλιξης	Σχετική συχνότητα fi%
Διαφωνώ Απόλυτα	19
Διαφωνώ Αρκετά	17
Διαφωνώ Ελάχιστα	11
Συμφωνώ Ελάχιστα	19
Συμφωνώ Αρκετά	21
Συμφωνώ Απόλυτα	13
	100,00

Γράφημα 9: Στην εργασία μου υπάρχουν ευκαιρίες ανέλιξης



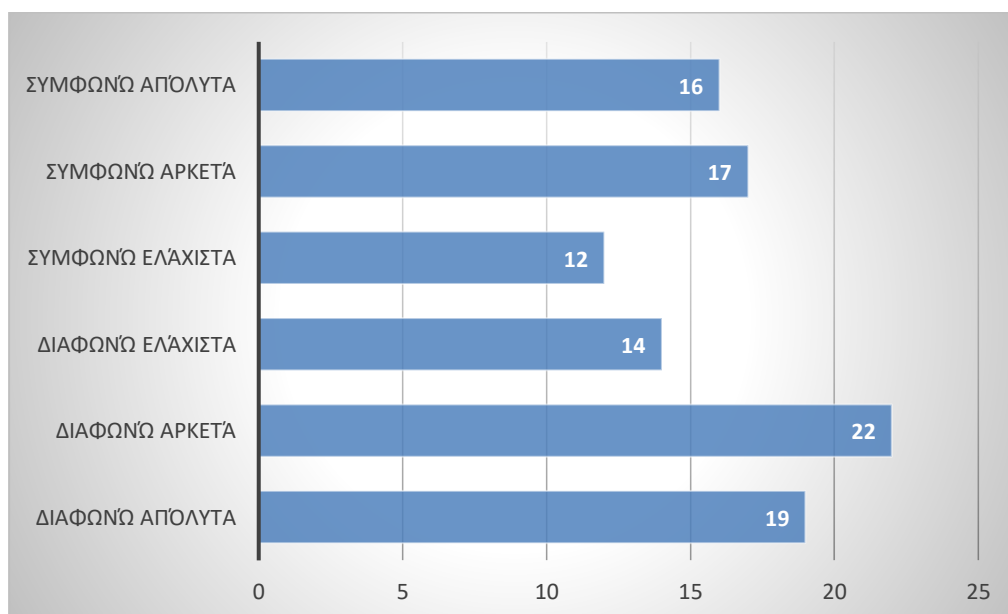
Στον πίνακα 11 και αντίστοιχα στο γράφημα 10 οι συμμετέχοντες στην έρευνα, απαντούν στο αν στην εργασία τους επικρατεί καλό εργασιακό περιβάλλον. Ποσοστό μεγαλύτερο από το 40% του δείγματος, διαφωνεί απόλυτα, είτε διαφωνεί αρκετά σχετικά με το αν στην εργασία του επικρατεί καλό εργασιακό περιβάλλον. Αντίστοιχα,

το 14% του δείγματος διαφωνεί ελάχιστα με την θεώρηση αυτή. Ένας στους τρεις συμμετέχοντες στην έρευνα συμφωνεί απόλυτα, είτε συμφωνεί αρκετά με την θεώρηση ότι στην εργασία του επικρατεί καλό εργασιακό περιβάλλον. Τέλος, το 12% συμφωνεί ελάχιστα ότι στην εργασία του επικρατεί καλό εργασιακό περιβάλλον.

Πίνακας 11: Στην εργασία μου επικρατεί καλό εργασιακό περιβάλλον

Στην εργασία μου επικρατεί καλό εργασιακό περιβάλλον	Σχετική συχνότητα f_i%
Διαφωνώ Απόλυτα	19
Διαφωνώ Αρκετά	22
Διαφωνώ Ελάχιστα	14
Συμφωνώ Ελάχιστα	12
Συμφωνώ Αρκετά	17
Συμφωνώ Απόλυτα	16
	100,00

Γράφημα 10: Στην εργασία μου επικρατεί καλό εργασιακό περιβάλλον



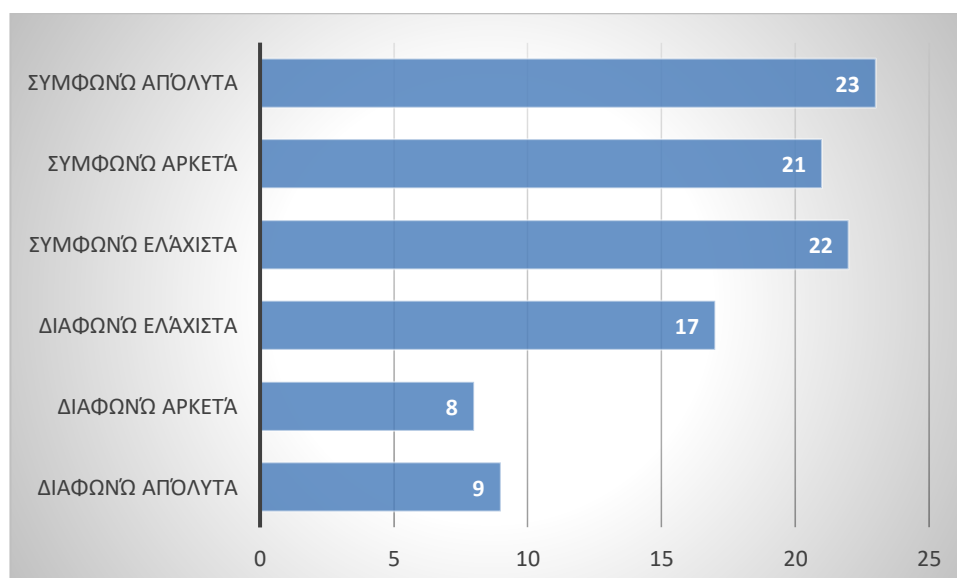
Στον πίνακα 12 που ακολουθεί, καθώς και στο αντίστοιχο γράφημα 11, παρουσιάζονται οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα, αναφορικά με το αν

αισθάνονται εργασιακή ασφάλεια στη θέση εργασίας που υπηρετούν. Ειδικότερα, το 44% του δείγματος συμφωνεί αρκετά, είτε συμφωνεί απόλυτα με την θεώρηση ότι αισθάνεται εργασιακή ασφάλεια στην θέση εργασίας που υπηρετεί, ενώ περίπου ένας στους πέντε συμφωνεί ελάχιστα. Περαιτέρω, από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα προκύπτει ότι το 17% διαφωνεί ελάχιστα με το γεγονός ότι αντιλαμβάνεται το αίσθημα της εργασιακής ασφάλειας στη θέση εργασίας που υπηρετεί, ενώ αντίστοιχα ένα ακόμη ποσοστό 17% διαφωνεί αρκετά, είτε διαφωνεί απόλυτα με την προσέγγιση αυτή.

Πίνακας 12: Αισθάνομαι εργασιακή ασφάλεια στη θέση εργασίας που υπηρετώ

Αισθάνομαι εργασιακή ασφάλεια στη θέση εργασίας που υπηρετώ	Σχετική συχνότητα fi%
Διαφωνώ Απόλυτα	9
Διαφωνώ Αρκετά	8
Διαφωνώ Ελάχιστα	17
Συμφωνώ Ελάχιστα	22
Συμφωνώ Αρκετά	21
Συμφωνώ Απόλυτα	23
	100,00

Γράφημα 11: Αισθάνομαι εργασιακή ασφάλεια στη θέση εργασίας που υπηρετώ

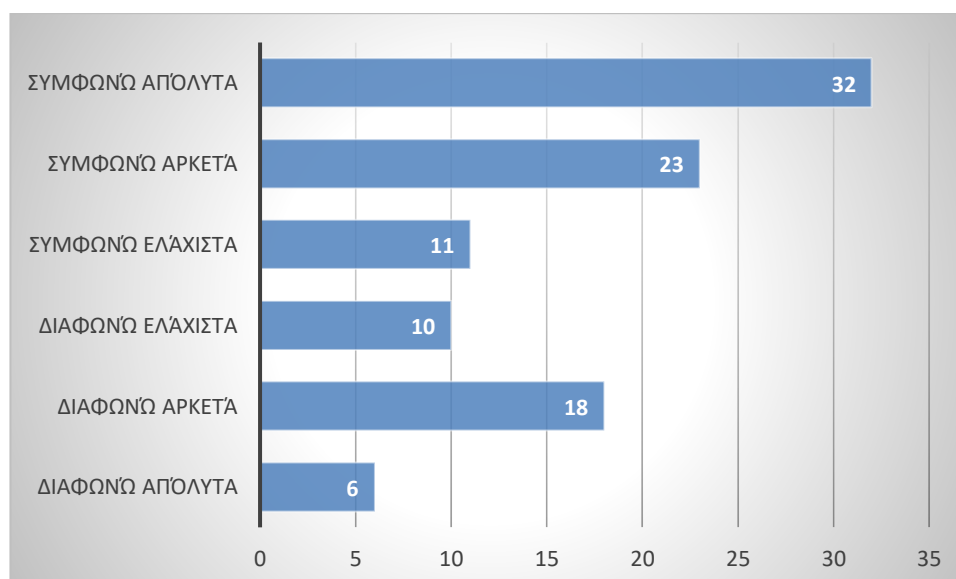


Στη συνέχεια, στον πίνακα 13 και στο αντίστοιχο διάγραμμα 12 παρουσιάζονται οι απόψεις των συμμετεχόντων στην έρευνα, αναφορικά με το αν η εργασία που κάνουν θεωρείται αποδοτική. Ειδικότερα, ποσοστό 55% του δείγματος συμφωνεί αρκετά, είτε συμφωνεί απόλυτα με την θεώρηση ότι η εργασία του είναι αποδοτική, ενώ το 11% συμφωνεί ελάχιστα. Περαιτέρω, ένας στους τέσσερις περίπου διαφωνεί απόλυτα, είτε διαφωνεί αρκετά με την άποψη ότι η εργασία που κάνει είναι αποδοτική, ενώ ένα ποσοστό 10% διαφωνεί ελάχιστα.

Πίνακας 13: Θεωρώ ότι η εργασία που κάνω είναι αποδοτική

Θεωρώ ότι η εργασία που κάνω είναι αποδοτική	Σχετική συχνότητα $f_i\%$
Διαφωνώ Απόλυτα	6
Διαφωνώ Αρκετά	18
Διαφωνώ Ελάχιστα	10
Συμφωνώ Ελάχιστα	11
Συμφωνώ Αρκετά	23
Συμφωνώ Απόλυτα	32
	100,00

Γράφημα 12: Θεωρώ ότι η εργασία που κάνω είναι αποδοτική

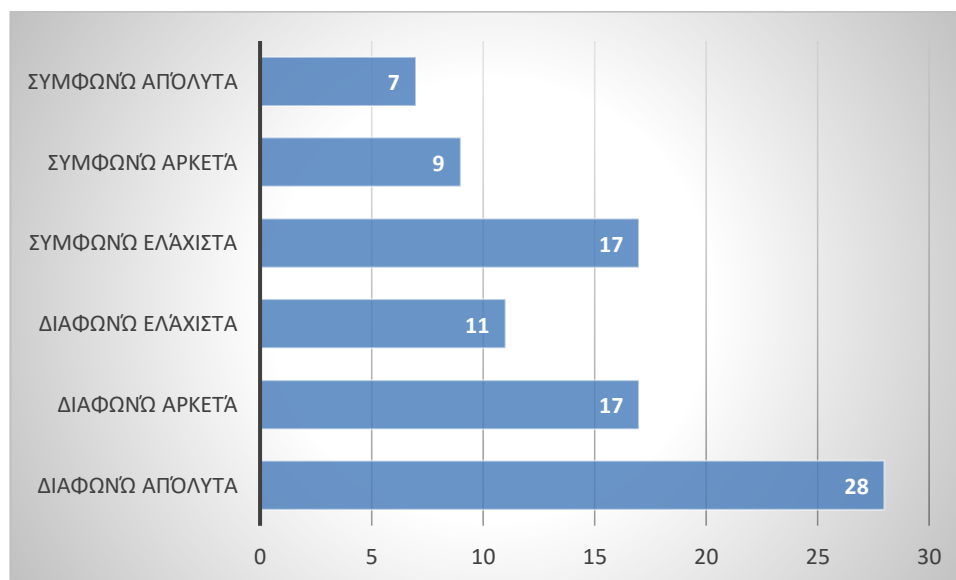


Στον πίνακα 14 και αντίστοιχα στο γράφημα 13 που ακολουθούν παρουσιάζονται οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα αναφορικά με το αν ο μισθός που λαμβάνουν θεωρούν ότι είναι ικανοποιητικός. Όπως προκύπτει από τις απαντήσεις αυτές, το 45% διαφωνεί απόλυτα, είτε διαφωνεί αρκετά με την πρόταση ότι ο μισθός που λαμβάνει είναι ικανοποιητικός, ενώ το 11% του δείγματος διαφωνεί ελάχιστα. Από την άλλη, μόλις το 16% των συμμετεχόντων στην έρευνα συμφωνεί απόλυτα, είτε συμφωνεί αρκετά με την άποψη ότι ο μισθός που λαμβάνει είναι ικανοποιητικός, ενώ ένα αξιόλογο 17% διαφωνεί ελάχιστα με την άποψη ότι ο μισθός που λαμβάνει θεωρείται ικανοποιητικός.

Πίνακας 14: Ο μισθός που λαμβάνω θεωρώ ότι είναι ικανοποιητικός

Ο μισθός που λαμβάνω θεωρώ ότι είναι ικανοποιητικός	Σχετική συχνότητα $f_i\%$
Διαφωνώ Απόλυτα	28
Διαφωνώ Αρκετά	17
Διαφωνώ Ελάχιστα	11
Συμφωνώ Ελάχιστα	17
Συμφωνώ Αρκετά	9
Συμφωνώ Απόλυτα	7
	100,00

Γράφημα 13: Ο μισθός που λαμβάνω θεωρώ ότι είναι ικανοποιητικός



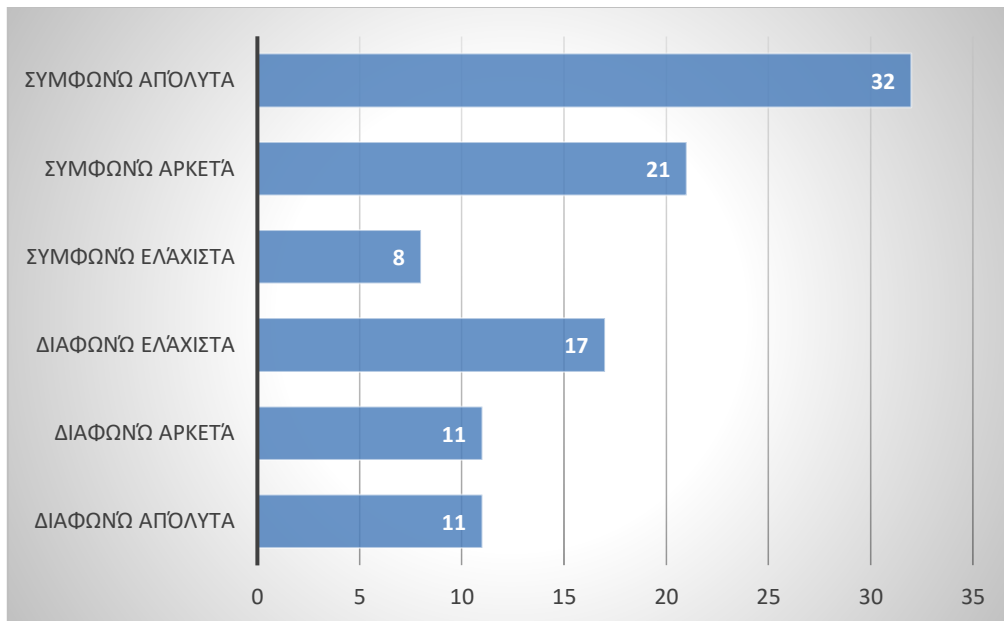
Γ. Επιπτώσεις κινητικότητας

Στην ενότητα Γ του ερωτηματολογίου εξετάζονται οι επιπτώσεις της κινητικότητας. Ειδικότερα, στον πίνακα 15 και αντίστοιχα στο γράφημα 14 παρουσιάζονται οι απόψεις του δείγματος σχετικά με το αν οι εναλλαγές του ανθρώπινου δυναμικού εντείνουν το εργασιακό στρες των εργαζομένων στο τμήμα που υπηρετούν. Πιο συγκεκριμένα, ποσοστό άνω του 50% συμφωνεί αρκετά, είτε συμφωνεί απόλυτα με την άποψη ότι οι εναλλαγές του ανθρώπινου δυναμικού εντείνουν το εργασιακό στρες των εργαζομένων, στα επιμέρους τμήματα που υπηρετούν. Από την άλλη, περίπου ένας στους πέντε διαφωνεί αρκετά, είτε διαφωνεί απόλυτα με την προσέγγιση αυτή. Ακόμη, ένα ποσοστό της τάξεως του 17% του δείγματος διαφωνεί ελάχιστα με την πρόταση αυτή.

Πίνακας 15: Οι εναλλαγές του ανθρώπινου δυναμικού εντείνουν το εργασιακό στρες των εργαζομένων στο τμήμα που υπηρετώ

Οι εναλλαγές του ανθρώπινου δυναμικού εντείνουν το εργασιακό στρες των εργαζομένων στο τμήμα που υπηρετώ	Σχετική συχνότητα $f_i\%$
Διαφωνώ Απόλυτα	11
Διαφωνώ Αρκετά	11
Διαφωνώ Ελάχιστα	17
Συμφωνώ Ελάχιστα	8
Συμφωνώ Αρκετά	21
Συμφωνώ Απόλυτα	32
	100,00

Γράφημα 14: Οι εναλλαγές του ανθρώπινου δυναμικού εντείνουν το εργασιακό στρες των εργαζομένων στο τμήμα που υπηρετώ



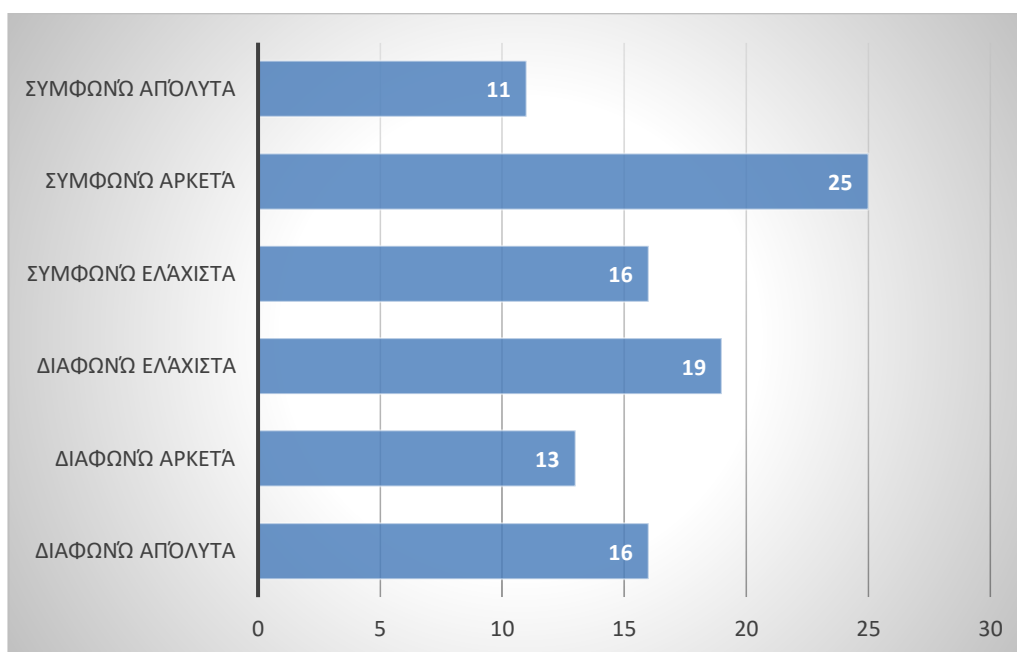
Στον πίνακα 16 και στο αντίστοιχο γράφημα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι απαντήσεις του προσωπικού σχετικά με το αν οι εναλλαγές του ανθρώπινου δυναμικού αυξάνουν τον όγκο εργασίας των εργαζομένων στο τμήμα που υπηρετούν.

Πίνακας 16: Οι εναλλαγές του προσωπικού αυξάνουν τον όγκο εργασίας των εργαζομένων στο τμήμα που υπηρετώ

Οι εναλλαγές του προσωπικού αυξάνουν τον όγκο εργασίας των εργαζομένων στο τμήμα που υπηρετώ	Σχετική συχνότητα $f_i\%$
Διαφωνώ Απόλυτα	16
Διαφωνώ Αρκετά	13
Διαφωνώ Ελάχιστα	19
Συμφωνώ Ελάχιστα	16
Συμφωνώ Αρκετά	25
Συμφωνώ Απόλυτα	11
	100,00

Πιο αναλυτικά, το 36% του δείγματος συμφωνεί απόλυτα και συμφωνεί αρκετά στο ότι οι εναλλαγές του προσωπικού αυξάνουν τον όγκο εργασίας των εργαζομένων στο τμήμα που υπηρετεί. Από την άλλη, περίπου το 30% του δείγματος διαφωνεί απόλυτα, είτε διαφωνεί αρκετά με την θεώρηση ότι οι εναλλαγές του προσωπικού αυξάνουν τον όγκο εργασίας των εργαζομένων στα τμήματα που υπηρετούν. Περίπου ένας τους πέντε διαφωνεί ελάχιστα, ενώ το 16% συμφωνεί ελάχιστα με την πρόταση αυτή.

Γράφημα 15: Οι εναλλαγές του προσωπικού αυξάνουν τον όγκο εργασίας των εργαζομένων στο τμήμα που υπηρετώ

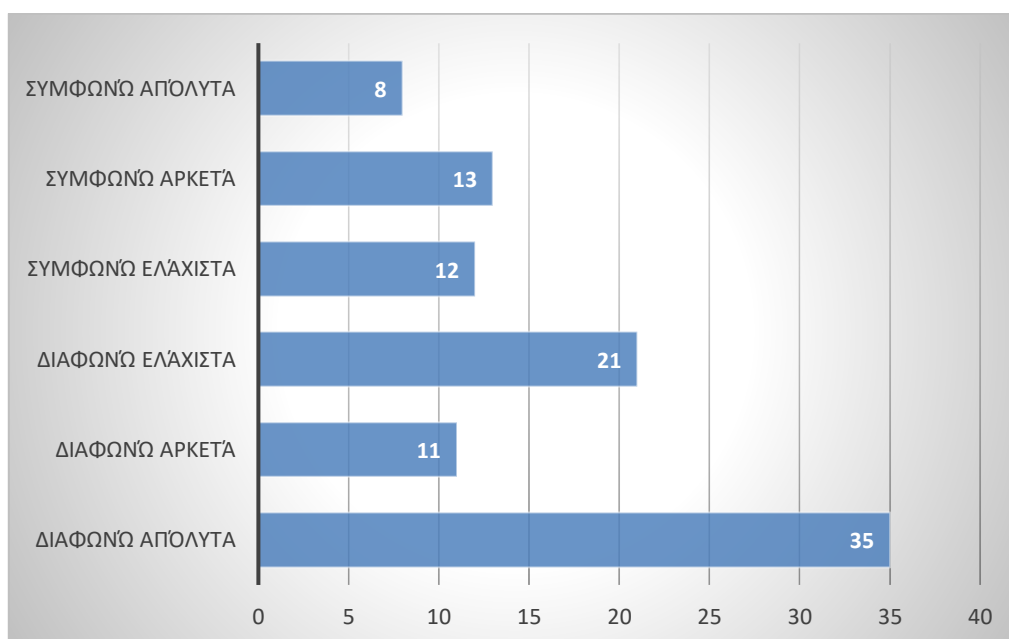


Ακολούθως, στον πίνακα 17 και στο αντίστοιχο γράφημα παρουσιάζονται οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα, στο αν σε περίπτωση που οι εργαζόμενοι αποχωρούν από την υπηρεσία τους, αυτοί θα πρέπει να εργάζονται υπερωριακά. Ειδικότερα, το 46% του δείγματος διαφωνεί απόλυτα ή διαφωνεί αρκετά με την άποψη αυτή, ενώ ένας στους πέντε εκ των συμμετεχόντων διαφωνεί ελάχιστα. Από την άλλη, περίπου το 20% του δείγματος συμφωνεί απόλυτα είτε συμφωνεί αρκετά με την θεώρηση αυτή.

Πίνακας 17: Στις περιπτώσεις που οι εργαζόμενοι αποχωρούν από την υπηρεσία πρέπει να εργαζόμαστε υπερωριακά

Στις περιπτώσεις που οι εργαζόμενοι αποχωρούν από την υπηρεσία πρέπει να εργαζόμαστε υπερωριακά	Σχετική συχνότητα fi%
Διαφωνώ Απόλυτα	35
Διαφωνώ Αρκετά	11
Διαφωνώ Ελάχιστα	21
Συμφωνώ Ελάχιστα	12
Συμφωνώ Αρκετά	13
Συμφωνώ Απόλυτα	8
	100,00

Γράφημα 16: Στις περιπτώσεις που οι εργαζόμενοι αποχωρούν από την υπηρεσία πρέπει να εργαζόμαστε υπερωριακά



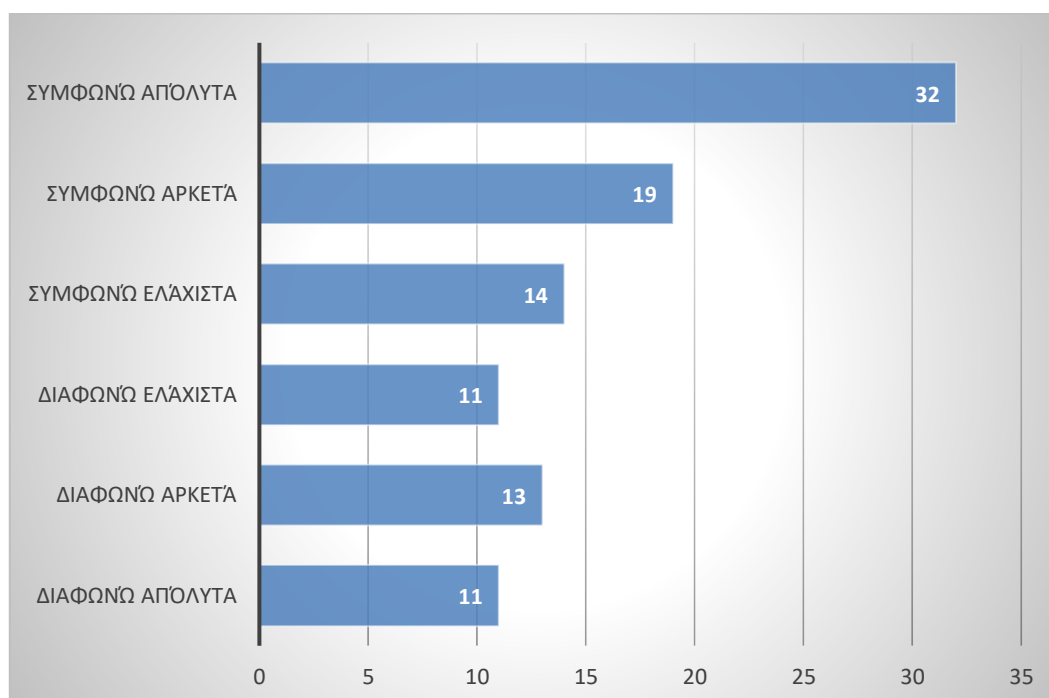
Στον πίνακα 18 και στο αντίστοιχο γράφημα 17 αποτυπώνονται οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στο αν οι εναλλαγές προσωπικού επιδρούν στην λειτουργία των επιμέρους ομάδων εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, ποσοστό της τάξεως του 50% συμφωνεί αρκετά, είτε συμφωνεί απόλυτα με το ότι οι εναλλαγές προσωπικού επιδρούν

στη λειτουργία των επιμέρους ομάδων εργασίας. Ποσοστό 14% του δείγματος συμφωνεί ελάχιστα, ενώ το 11% εκφράζει ελάχιστη διαφωνία. Τέλος, περίπου ένας στους τέσσερις διαφωνεί απόλυτα, είτε διαφωνεί αρκετά με την θεώρηση αυτή.

Πίνακας 18: Οι εναλλαγές προσωπικού επιδρούν στην λειτουργία των επιμέρους ομάδων εργασίας

Οι εναλλαγές προσωπικού επιδρούν στην λειτουργία των επιμέρους ομάδων εργασίας	Σχετική συχνότητα $f_i\%$
Διαφωνώ Απόλυτα	11
Διαφωνώ Αρκετά	13
Διαφωνώ Ελάχιστα	11
Συμφωνώ Ελάχιστα	14
Συμφωνώ Αρκετά	19
Συμφωνώ Απόλυτα	32
	100,00

Γράφημα 17: Οι εναλλαγές προσωπικού επιδρούν στην λειτουργία των επιμέρους ομάδων εργασίας

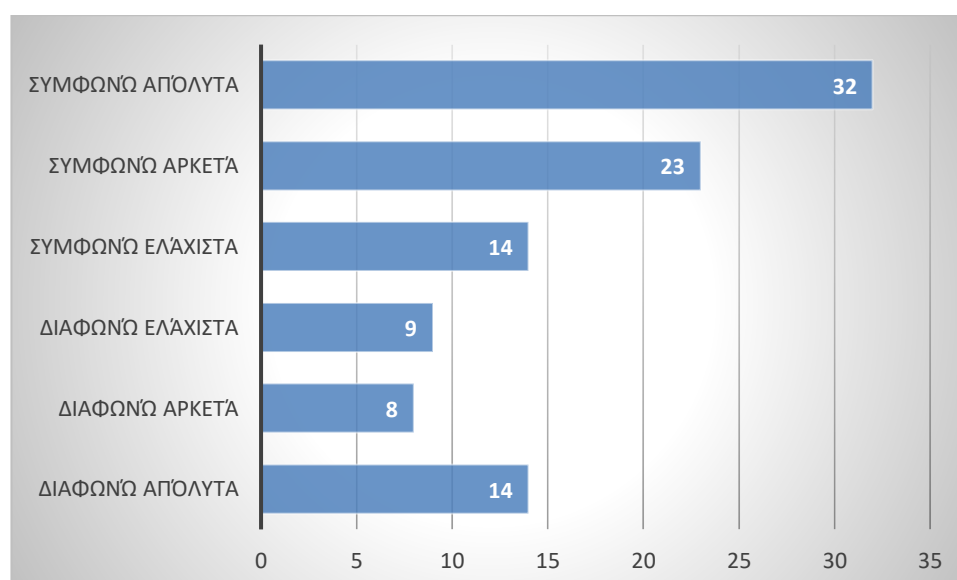


Στον πίνακα 19 αποτυπώνονται οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα αναφορικά με το αν οι συχνές αλλαγές του ανθρώπινου δυναμικού επιδρούν στην αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας που εργάζονται. Πιο συγκεκριμένα, ποσοστό 55% του δείγματος συμφωνεί απόλυτα, είτε συμφωνεί αρκετά με την άποψη αυτή, ενώ ένα 14% δηλώνει ότι συμφωνεί ελάχιστα. Από την άλλη, το 22% του δείγματος διαφωνεί απόλυτα, είτε διαφωνεί αρκετά με την άποψη αυτή, ενώ το 9% διαφωνεί ελάχιστα.

Πίνακας 19: Οι συχνές αλλαγές του ανθρώπινου δυναμικού επιδρούν στην αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας μας

Οι συχνές αλλαγές του ανθρώπινου δυναμικού επιδρούν στην αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας μας	Σχετική συχνότητα f_i%
Διαφωνώ Απόλυτα	14
Διαφωνώ Αρκετά	8
Διαφωνώ Ελάχιστα	9
Συμφωνώ Ελάχιστα	14
Συμφωνώ Αρκετά	23
Συμφωνώ Απόλυτα	32
	100,00

Γράφημα 18: Οι συχνές αλλαγές του ανθρώπινου δυναμικού επιδρούν στην αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας μας

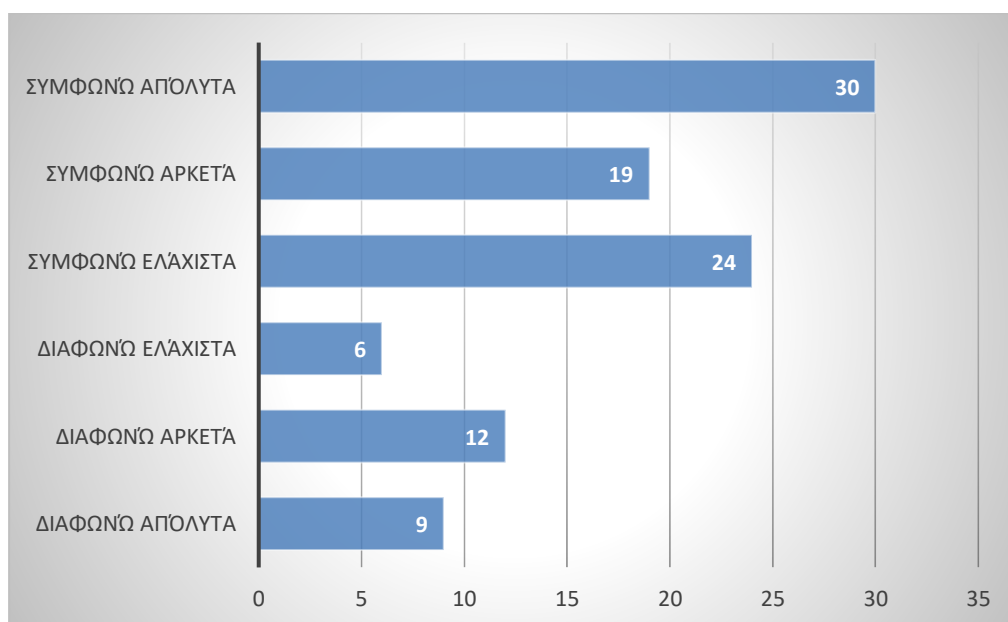


Στον πίνακα 20 και στο αντίστοιχο γράφημα παρουσιάζονται οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα για το αν οι συχνές αλλαγές του ανθρώπινου δυναμικού επιδρούν αρνητικά στην καινοτομία και στην συνέχεια της υπηρεσίας-οργανισμού..

Πίνακας 20: Οι συχνές αλλαγές του ανθρώπινου δυναμικού επιδρούν αρνητικά στην καινοτομία και στην συνέχεια της υπηρεσίας/οργανισμού

Οι συχνές αλλαγές του ανθρώπινου δυναμικού επιδρούν αρνητικά στην καινοτομία και στην συνέχεια της υπηρεσίας/οργανισμού	Σχετική συχνότητα f_i%
Διαφωνώ Απόλυτα	9
Διαφωνώ Αρκετά	12
Διαφωνώ Ελάχιστα	6
Συμφωνώ Ελάχιστα	24
Συμφωνώ Αρκετά	19
Συμφωνώ Απόλυτα	30
	100,00

Γράφημα 19: Οι συχνές αλλαγές του ανθρώπινου δυναμικού επιδρούν αρνητικά στην καινοτομία και στην συνέχεια της υπηρεσίας/οργανισμού



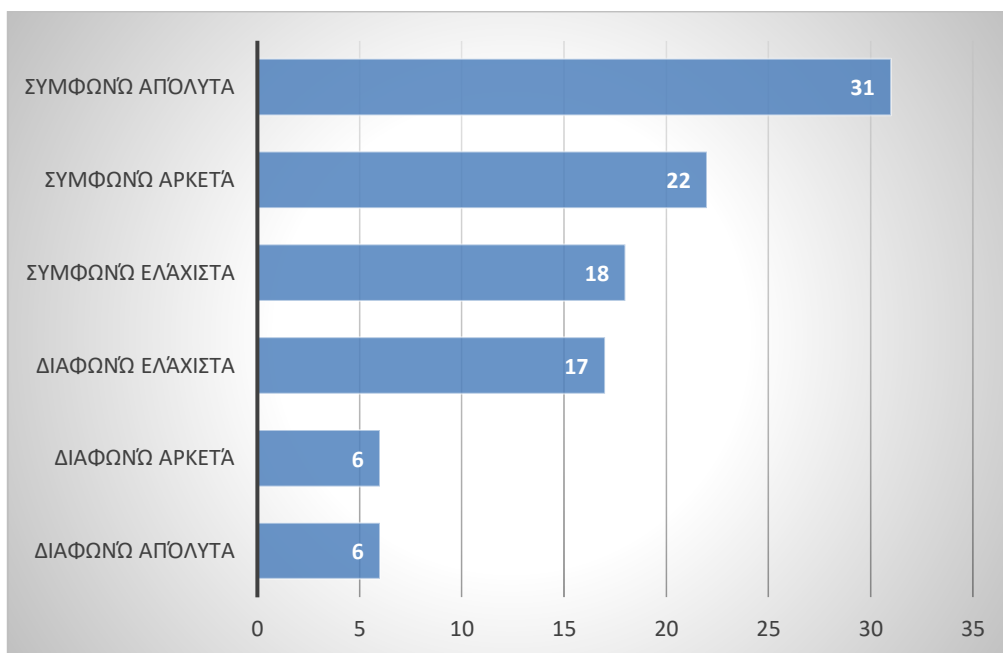
Περίπου ένας τους δύο εκ των συμμετεχόντων συμφωνεί απόλυτα, είτε συμφωνεί αρκετά με το ότι οι συχνές αλλαγές του ανθρώπινου δυναμικού επιδρούν στην καινοτομία και στην συνέχεια της υπηρεσίας/οργανισμού. Αντίστοιχα, το ¼ του δείγματος συμφωνεί ελάχιστα. Από την άλλη, περίπου ένας στους πέντε διαφωνεί αρκετά, είτε διαφωνεί απόλυτα, ενώ το 6% του δείγματος διαφωνεί ελάχιστα.

Στον πίνακα 21 και στο αντίστοιχο γράφημα αποτυπώνονται οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα, σχετικά με το αν οι αλλαγές του ανθρώπινου δυναμικού στα πλαίσια της κινητικότητας συμβάλλουν στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης. Ποσοστό 53% του δείγματος συμφωνεί απόλυτα, είτε συμφωνεί με τη θέση αυτή, ενώ το 18% απάντησε ότι συμφωνεί ελάχιστα. Ακόμη, το 17% του δείγματος διαφωνεί ελάχιστα, ενώ από 6% του δείγματος διαφωνεί αρκετά, είτε διαφωνεί απόλυτα.

Πίνακας 21: Οι αλλαγές του ανθρώπινου δυναμικού στα πλαίσια της κινητικότητας συμβάλλουν στην αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης

Οι αλλαγές του ανθρώπινου δυναμικού στα πλαίσια της κινητικότητας συμβάλλουν στην αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης	Σχετική συχνότητα f_i%
Διαφωνώ Απόλυτα	6
Διαφωνώ Αρκετά	6
Διαφωνώ Ελάχιστα	17
Συμφωνώ Ελάχιστα	18
Συμφωνώ Αρκετά	22
Συμφωνώ Απόλυτα	31
	100,00

Γράφημα 20: Οι αλλαγές του ανθρώπινου δυναμικού στα πλαίσια της κινητικότητας συμβάλλουν στην αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης



3.6 Συζήτηση αποτελεσμάτων

Από την παραπάνω έρευνα προέκυψαν ενδιαφέροντα συμπεράσματα. Ειδικότερα, παρούσα έρευνα συμμετείχε μεγαλύτερος αριθμός ανδρών, καθώς αυτοί ανέρχονταν στο 56% του δείγματος, έναντι των γυναικών, όπου το ποσοστό αυτών ήταν 44%. Περαιτέρω, σχεδόν οι μισοί συμμετέχοντες ήταν ηλικία άνω των 50 ετών, γεγονός που αντανακλά το γερασμένο ανθρώπινο δυναμικό του Δημοσίου Τομέα. Δεν θα πρέπει να παραλείπεται το γεγονός ότι κατά τη διάρκεια των ετών της βαθιάς οικονομικής κρίσης, όπου η χώρα βρέθηκε αντιμέτωπη με δημοσιονομική προσαρμογή, ουσιαστικά δεν υπήρξε ανανέωση του ανθρώπινου δυναμικού του Δημοσίου Τομέα. Να σημειωθεί ότι το 70% του δείγματος της παρούσας έρευνας ήταν εργαζόμενοι σε φορείς του στενού Δημοσίου Τομέα. Το γεγονός αυτό επιτρέπει να εξαχθούν ακριβέστερα συμπεράσματα για τους εργαζομένους στον στενό Δημόσιο Τομέα, σε αντίθεση με τους φορείς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, όπου οι συμμετέχοντες εργαζόμενοι στην έρευνα ανέρχονταν στο 20% περίπου.

Περαιτέρω, ποσοστό μεγαλύτερο από το 50% των εργαζομένων διαθέτει περισσότερα από 15 έτη προϋπηρεσίας στον Δημόσιο Τομέα, ενώ περίπου ένας στους τέσσερις εκ των συμμετεχόντων στην έρευνα είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου, είτε κατέχουν Διδακτορικό Τίτλο Σπουδών. Ακόμη, να σημειωθεί ότι περίπου ένας στους πέντε ήταν απόφοιτος Λυκείου, με το γεγονός αυτό να συνδέεται και με την ηλικία τους, καθώς κατά το παρελθόν, υπήρξε μεγάλος αριθμός προσλήψεων στον Δημόσιο Τομέα, χωρίς να απαιτείται κάποιος πανεπιστημιακός τίτλος σπουδών. Περίπου έξι στους δέκα από τους συμμετέχοντες στην έρευνα αυτή, ήταν έγγαμοι με τέκνα, γεγονός που δυσχεραίνει ορισμένες φορές τις αλλαγές του εργασιακού περιβάλλοντος, καθώς υπάρχει μια διστακτικότητα για την επίδραση των αλλαγών αυτών συνολικά στη ζωή του εργαζόμενου. Από τους συμμετέχοντες στην έρευνα προέκυψε ότι περίπου το 85% δεν έχει συμμετάσχει σε πρόγραμμα κινητικότητας Δημοσίων Υπαλλήλων, ενώ το 43% του δείγματος σκοπεύει να λάβει σε πρόγραμμα κινητικότητας δημοσίων υπαλλήλων σε μελλοντικό χρόνο, ενώ αντίστοιχα το 57% δηλώνει αντίθεση άποψη.

Σχετικά με την αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης, οι συμμετέχοντες στην έρευνα απάντησαν στις ερωτήσεις χρησιμοποιώντας την κλίμακα Likert, έξι βαθμών. Αξίζει να σημειωθεί ότι περίπου ένας στους τρεις θεωρεί ότι στην εργασία του υπάρχουν ευκαιρίες ανέλιξης, όπου πρόκειται κυρίως για κάποια διευθυντική θέση, η οποία συνδέεται τόσο με τα χρόνια εργασίας, όσο και με τα τυπικά προσόντα που διαθέτουν. Να σημειωθεί βέβαια και το γεγονός ότι ορισμένοι εργαζόμενοι όντας απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης διαθέτουν περιορισμένα περιθώρια ανέλιξης, στα πλαίσια των απαιτήσεων που δημιουργούνται πλέον στη Δημόσια Διοίκηση. Επιπλέον, μόλις ένας στους τρεις συμφωνεί απόλυτα, είτε συμφωνεί αρκετά ότι στην εργασία του επικρατεί καλό εργασιακό περιβάλλον, με την απάντηση αυτή να μπορεί να αιτιολογηθεί από μια σειρά δεδομένων που επικρατούν στην εργασία των Δημοσίων Υπαλλήλων.

Ακολούθως, περίπου οι μισοί εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα αισθάνονται εργασιακή ασφάλεια στην θέση που υπηρετούν, με την απάντηση αυτή να συνδέεται άμεσα με τη μονιμότητα που χαρακτηρίζει τις θέσεις αυτές εργασίας, ενώ περίπου το 55% του δείγματος συμφωνεί ότι η δουλειά που κάνει είναι αποδοτική. Αξιόλογα συμπεράσματα προκύπτουν και ως προς τους μισθούς που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι, όπου μόλις το 16% αισθάνονται ικανοποίηση από τους

μισθούς που λαμβάνουν, με τα άτομα αυτά να είναι κυρίως μεγαλύτερης ηλικίας και σε θέσεις ευθύνης. Αντίστοιχα, περίπου οι μισοί διαφωνούν απόλυτα με τη θεώρηση ότι ο μισθός που λαμβάνουν είναι ικανοποιητικός.

Αναφορικά με τις επιπτώσεις της κινητικότητας, περισσότεροι από τους μισούς συμμετέχοντες συμφωνούν απόλυτα ή αρκετά στο ότι οι εναλλαγές του ανθρώπινου δυναμικού εντείνουν το εργασιακό στρες των εργαζομένων στα επιμέρους τμήματα που υπηρετούν. Το στρες αυτό συνάδει με την επαφή με νέους συναδέλφους, αλλά και με το άγχος που συνδέεται για την μη αντικατάσταση αυτών. Για παράδειγμα, παράγοντας εργασιακού στρες μπορεί να είναι ο φόρτος εργασίας που προκύπτει έπειτα από την αποχώρηση κάποιου εργαζόμενου, στα πλαίσια της κινητικότητας. Ποσοστό μεγαλύτερο από το 1/3 θεωρεί ότι οι εναλλαγές του προσωπικού αυξάνουν τον όγκο εργασίας των εργαζομένων στα τμήματα που υπηρετούν, με το γεγονός αυτό να σχετίζεται με την κακή οργάνωση και διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων, όπως επίσης και με την προβληματική μεταφορά τεχνογνωσίας μεταξύ των εργαζόμενων.

Το 20% των συμμετεχόντων στην έρευνα θεωρεί ότι στις περιπτώσεις όπου οι εργαζόμενοι αποχωρούν από την υπηρεσία πρέπει να εργάζονται υπερωριακά. Λαμβάνοντας υπόψη ότι υπερωρίες δεν πληρώνονται έξτρα, από τα χρόνια της κρίσης και έπειτα, ουσιαστικά, αυτοί οι εργαζόμενοι δέχονται έντονη πίεση, προκειμένου να μπορέσει ο οργανισμός να ανταπεξέλθει στις καταστάσεις που δημιουργούνται. Περαιτέρω, πάνω από τους μισούς που συμμετείχαν στην έρευνα θεωρούν ότι οι εναλλαγές προσωπικού, στα πλαίσια της κινητικότητας επιδρούν στη λειτουργία των επιμέρους ομάδων εργασίας, ενώ αντίστοιχο ποσοστό θεωρεί ότι οι αλλαγές του ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας που εργάζονται. Ακόμη, περίπου οι μισοί εκ των συμμετεχόντων θεωρούν ότι οι συχνές αλλαγές του ανθρώπινου δυναμικού δύναται να επηρεάσουν στην καινοτομία και στην συνέχεια της υπηρεσίας/οργανισμού. Τέλος, επίσης ποσοστό μεγαλύτερο από το 50% θεωρεί ότι οι αλλαγές του ανθρώπινου δυναμικού στα πλαίσια της κινητικότητας συμβάλλουν στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησής τους.

Παρά το γεγονός ότι τα συμπεράσματα αυτά είναι ιδιαίτερα ενδιαφέροντα και χρήσιμα, δεν μπορούν να γενικευθούν, καθώς το δείγμα στο οποίο διεξήχθη η έρευνα είναι σχετικά μικρό, ενώ υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ των οργανισμών, αλλά

και των επιμέρους φορέων. Θα μπορούσε για να ενισχυθούν τα συμπεράσματα της παρούσας έρευνας να γίνει επανάληψη της έρευνας αυτής και σε άλλους φορείς, δηλαδή με μείγμα που προέρχεται από διαφορετικούς φορείς του Δημοσίου και του ευρύτερου Δημοσίου Τομέα. Ακόμη, θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί έρευνα μόνο με τα επιτελικά στελέχη των επιμέρους δομών του Δημοσίου Τομέα, έτσι ώστε να δοθεί και η δική τους οπτική αναφορικά με την κινητικότητα, τα οφέλη αυτής, καθώς και τις προοπτικές που δύναται να δημιουργηθούν για τους ίδιους τους εργαζομένους, αλλά και για τους φορείς που συμμετέχουν στη διαδικασία αυτή.

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Συμπερασματικά, διαπιστώνεται ότι στα πλαίσια της ανάγκης αναδιοργάνωσης της Δημόσιας Διοίκησης, η κινητικότητα του ανθρώπινου δυναμικού συνιστά ένα σημαντικό «εργαλείο», μέσω του οποίου επιδιώκεται να γίνει ανακατανομή του προσωπικού, έτσι ώστε να καλυφθούν οι πραγματικές ανάγκες του κάθε φορέα. Από την άλλη, μέσω της κινητικότητας, ο κάθε εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα να αξιοποιήσει τα τυπικά, αλλά και τα ουσιαστικά προσόντα που διαθέτει, ενώ συνάμα μπορεί να εμπλουτίσει ο κάθε εργαζόμενος την εργασιακή του εμπειρία, βελτιώνοντας τις προοπτικές εξέλιξής του. Συνεπώς, για τους λόγους αυτούς, η διαδικασία της κινητικότητας συμβάλλει με τρόπο ουσιώδες στην αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης, παρέχονται τη δυνατότητα βέλτιστης διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, ενώ ταυτόχρονα, ενισχύεται ο ενεργός ρόλος στη διαμόρφωση της σταδιοδρομίας των υπαλλήλων αυτών.

Στο πέρασμα του χρόνου, η διαδικασία της κινητικότητας αντιμετώπισε σημαντικά ζητήματα και παθογένειες, ορισμένες εκ των οποίων συνδυάστηκαν με τα γενικότερα ζητήματα που αφορούσαν τη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης. Κατά το παρελθόν, η κινητικότητα των εργαζομένων του Δημοσίου δεν συνέβαλε στην κάλυψη των πραγματικών αναγκών, αλλά ούτε και συνέβαλε στην κάλυψη των προσωπικών αναγκών των εργαζομένων. Έτσι, το 2016, διαμορφώθηκε το Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας, όπου σύμφωνα μ' αυτό, ο κάθε υπάλληλος διάθετε τη δυνατότητα πρόσβασης στο σύνολο των προς κάλυψη θέσεων, εφόσον πληρούνται οι σχετικοί όροι και προϋποθέσεις, καθώς και οι αντίστοιχες προβλεπόμενες διαδικασίες. Πλέον η διαδικασία της κινητικότητας είναι περισσότερο φιλική, τόσο προς τον ίδιο τον ενδιαφερόμενο, όσο και προς την υπηρεσία που επιδιώκει να ολοκληρώσει την διαδικασία. Όπως προβλέπεται στο σχετικό θεσμικό πλαίσιο, η διαδικασία της επιλογής των μετακινούμενων, αλλά και η έκδοση της απόφασης λαμβάνει χώρα εξ' ολοκλήρου από την υπηρεσία υποδοχής, ενώ υπάρχουν καθορισμένες δεσμευτικές προθεσμίες για την ολοκλήρωση των σχετικών διαδικασιών κινητικότητας.

Από την έρευνα που έλαβε χώρα στα πλαίσια της παρούσας εργασίας, διαπιστώθηκαν ενδιαφέροντα συμπεράσματα αναφορικά με τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με την κινητικότητα και τις συνέπειες που αυτή προκαλεί, τόσο

στους ίδιους, όσο και στους οργανισμούς που υπηρετούν. Στην έρευνα αυτή συμμετείχαν 100 άτομα, τα οποία εργάζονταν κατά κύριο λόγο στον στενό Δημόσιο Τομέα, ενώ ένα μικρό ποσοστό αυτό εργάζεται σε φορείς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Πρόκειται κυρίως για εργαζόμενους με αρκετά χρόνια υπηρεσίας, ορισμένοι εκ των οποίων έχουν συμμετάσχει σε προγράμματα κινητικότητας κατά το παρελθόν, ενώ ένα σημαντικό ποσοστό αυτών επιδιώκει να συμμετέχει σε αντίστοιχα προγράμματα κινητικότητας σε μελλοντικό χρόνο.

Χρησιμοποιώντας ερωτήσεις τύπου κλίμακας Likert, αποτυπώθηκε η υφιστάμενη κατάσταση, όπως επίσης και οι επιπτώσεις που δημιουργούνται λόγω της κινητικότητας του ανθρώπινου δυναμικού. Ειδικότερα, όσον αφορά την υφιστάμενη κατάσταση, οι περισσότεροι δηλώνουν ότι δεν είναι ικανοποιημένοι από τις αμοιβές που λαμβάνουν, ενώ ένα σημαντικό ποσοστό αναφέρει ότι δεν θεωρεί ότι υπάρχει ανέλιξη εντός του οργανισμού που υπηρετεί, παρά το γεγονός ότι υπάρχει υψηλή εργασιακή ασφάλεια, η οποία συνδέεται και με την ίδια τη φύση του Δημοσίου Τομέα.

Η διαδικασία της κινητικότητας, λαμβάνοντας υπόψη τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα δύναται να εντείνει το εργασιακό στρες, με το γεγονός αυτό να σχετίζεται με τον ίδιο τον τρόπο λειτουργίας του Δημοσίου, ενώ δεν είναι λίγες οι φορές, όπου η διαδικασία αυτής της κινητικότητας έχει ως αποτέλεσμα να δημιουργούνται σημαντικές πιέσεις προς τους εργαζομένους, η οποία όμως συνάδει με τα χαμηλά επίπεδα οργάνωσης και ευρύτερα με τον τρόπο λειτουργία τους Δημοσίου Τομέα. Ακόμη, από την έρευνα προέκυψε ότι οι αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στα πλαίσια της εργασιακής κινητικότητας επηρεάζουν την καινοτομία, όπως επίσης και την επίτευξη της οργανωσιακής συνέχειας, επιδρώντας στην κουλτούρα του οργανισμού. Ωστόσο, στα θετικά, σύμφωνα με τους συμμετέχοντες στην έρευνα μπορεί να θεωρηθεί το γεγονός ότι αυξάνεται η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων.

Εν κατακλείδι, η διαδικασία της κινητικότητας είναι ιδιαίτερα χρήσιμη και συνάδει απόλυτα με τις σύγχρονες τάσεις που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό. Θα πρέπει η Ελλάδα να συνεχίσει να την υποστηρίζει, έτσι ώστε να μπορούν να καλύπτονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο οι ανάγκες της Δημόσιας Διοίκησης, ενώ συνάμα θα πρέπει να μπορούν να αξιοποιούνται στο έπακρο οι γνώσεις, καθώς και οι δεξιότητες των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι που είναι σε ένα περιβάλλον εργασίας

που επιθυμούν και αξιοποιούν τις δεξιότητες που έχουν αποκτήσει, αλλά και τα τυπικά τους προσόντα, δύναται να είναι περισσότερο παραγωγικοί, καθώς λαμβάνουν υψηλή εργασιακή ικανοποίηση από την άσκηση των καθηκόντων τους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Babbie, E. (2011). *Εισαγωγή στην Κοινωνική Έρευνα*. Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.
- Barslund, M., Busse, M., Schwartzwalder, J. (2015). Labour mobility in Europe: an untapped resource? *CEPS Policy Briefs*, 327.
- Blaikie, N. (2004). *Analyzing Quantitative Data: from description to explanation*. London: Sage.
- Common, R. (2011). International trends in HRM in the public sector: reform attempts in the Republic of Georgia. *International Journal of Public Sector Management*.
- Demmke, C. & Moilanen, T. (2012). *The future of public employment in central public administration. Restructuring in times of government transformation and the impact on status development*. European Institute of public administration.
- Hammerschmid, G., Van de Walle, S., Andrews, R., Mostafa, A.M.S. (2019). New public management reforms in Europe and their effects: Findings from a 20-country top executive survey. *International Review of Administrative Sciences*, 85(3), 399-418.
- OECD (2011). *Public servants as partners for growth: Toward a stronger, leaner and more equitable workforce. Public Servants as Partners for Growth: Toward a Stronger, Leaner and More Equitable Workforce*. Paris: OECD.
- Sapsford, R. (2007). *Survey Research (second edition)*. London: Sage.
- Social and Economic Council (2011). *Labour Mobility between the Public and Private Sectors- Abstract of advisory report*. Maastricht/Amsterdam.
- Αιτιολογική Έκθεση (2016). «Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση, υποχρεώσεις των προσώπων που διορίζονται στις θέσεις των άρθρων 6 και 8 του Ν. 4369/2016, ασυμβίβαστα και πρόληψη των περιπτώσεων σύγκρουσης συμφερόντων και λοιπές διατάξεις».
- Δελής, Β. (2021). *Ο θεσμός της Κινητικότητας στην Δημόσια Διοίκηση-Εφαρμογή, εξαιρέσεις και προτάσεις*. Αθήνα: ΕΝΑΠ-ΕΣΔΔΑ. Διαθέσιμο στο: <https://www.ekdd.gr/wp-content/uploads/2021/07/ΔΕΛΗΣ-ΒΑΣΙΛΗΣ.pdf> [Πρόσβαση 10 Δεκεμβρίου 2023].
- Έκθεση Αξιολόγησης Συνεπειών Ρυθμίσεων (2016). *Επί του Σ/Ν «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών, Δημόσιας Διοίκησης, Βαθμολογική Διάρθρωση Θέσεων, Συστήματα Αξιολόγησης, Προαγωγών και Επιλογής Προϊσταμένων (Διαφάνεια, Αξιοκρατία και Αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης)*.
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2024). *Δημόσια διοίκηση και διακυβέρνηση*. Διαθέσιμο στο: https://reform-support.ec.europa.eu/what-we-do/public-administration-and-governance_el [Πρόσβαση 2 Ιανουαρίου 2024].
- Καρκατσούλης, Π. (2004). *Από τη διοικητική μεταρρύθμιση και το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ στη διακυβέρνηση*. Αθήνα: Εκδόσεις Ι. Σιδέρη.
- Κτιστάκη, Σ. (2009). *Εισαγωγή στη Διοικητική Επιστήμη*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

- Κυριαζόπουλος, Π. & Σαμαντά, Ε. (2010). *Μεθοδολογία έρευνας εκπόνησης διπλωματικών εργασιών*. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.
- Μακροδημήτρης, Ν. (2013). *Από τη δημόσια γραφειοκρατία στο δημόσιο μανάτζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήσης.
- Μανιτάκης, Α. (2013). *Η κινητικότητα μιας μείζονος σημασία διαρθρωτική μεταρρύθμιση*.
- Παναγόπουλος, Θ. (2004). *Δημόσιο Υπαλληλικό Δίκαιο*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.
- Παπαγεωργίου, Γ. (1998). *Μέθοδοι στην Κοινωνιολογική Έρευνα*. Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg-Τυπωθήτω.
- Πουλής, Π. (2010). *Εισαγωγή στο Δημόσιο Δίκαιο και τους Θεσμούς*. Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλας.
- Σπανού, Κ. (2018). *Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση στη Διάρκεια της Κρίσης*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήσης.
- Σπανού, Κ., Ιωάννου, Χ., Λαμπροπούλου, Μ., Μπαλλά, Κ., Οικονόμου, Δ. (2018). *Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση στη Διάρκεια της Κρίσης-Επισκόπηση/Περιγραφή*. Αθήνα: Εκδόσεις ΕΛΙΑΜΕΠ.
- Σπηλιωτόπουλος, Ε. & Χρυσανθάκης, Χ. (2017). *Βασικοί θεσμοί Δημοσιοϋπαλληλικού Δικαίου-9^η έκδοση*. Αθήνα: Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη.
- Τάχος, Α. & Συμεωνίδης, Ι. (2007). *Ερμηνεία του υπαλληλικού κώδικα*. Αθήνα-Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σάκκουλα.
- Υπουργείο Εσωτερικών (2024). *ΑΠΟΓΡΑΦΗ-Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου*. Διαθέσιμο στο: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrljoiMTBkNzIyODUtZDhmOC00YTQwLTlmMjUtY2M1NTlmMmVmNDJiIiwidCI6ImZmMzMyMzU0LTMzNTUtNDYyMy1hMzcwLWY0MjA5MTRjMGNmNSIsImMiOjI9> [Πρόσβαση 2 Ιανουαρίου 2024].
- Υπουργείο Εσωτερικών (2024^α). *Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου-Θεσμικό Πλαίσιο- Εγκύκλιοι*. Διαθέσιμο στο: https://www.apografi.gov.gr/kinitikotita/esk_thesmiko.html [Πρόσβαση 2 Ιανουαρίου 2024].
- Υπουργείο Εσωτερικών (2024^β). *Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου-Στατιστικά Κύκλων Κινητικότητας*. Διαθέσιμο στο: https://www.apografi.gov.gr/kinitikotita/esk_cmobility.html [Πρόσβαση 2 Ιανουαρίου 2024].

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ-ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Στα πλαίσια εκπόνησης της παρούσας Πτυχιακής Εργασίας με τίτλο «Κινητικότητα στο Δημόσιο» τουπρογράμματος σπουδών.....της Σχολής.....του Τμήματος.....διεξάγεται εμπειρική έρευνα, σύμφωνα με το ερωτηματολόγιο αυτό. Σκοπός της έρευνας είναι να μελετήσει την κινητικότητα στον Δημόσιο Τομέα, εστιάζοντας στο πλαίσιο αυτής, στα αίτια που την προκαλούν, καθώς επίσης και στις συνέπειες που δημιουργούνται για τους ίδιους τους συμμετέχοντες, όπως επίσης και για τις υπηρεσίες και ευρύτερα για την κοινωνία.

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου γίνεται ανώνυμα, ενώ οι πληροφορίες που θα συλλεχθούν θεωρείται ότι είναι απόλυτα εμπιστευτικές και αναμένεται να χρησιμοποιηθούν με τη μορφή στατιστικών αριθμητικών συνόλων.

Σας παρακαλώ να αφιερώσετε λίγο χρόνο για τη συμπλήρωση αυτού, δίνοντας ειλικρινείς απαντήσεις. Η συμβολή σας είναι κρίσιμη για την ολοκλήρωση της έρευνας.

Σας ευχαριστώ πολύ εκ των προτέρων,

Ονοματεπώνυμο

Email:

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

A. Δημογραφικά Στοιχεία

1. Φύλο

Άνδρας

Γυναίκα

2. Ηλικία:

22-30

31-40

41-50

51-60

Άνω των 60

3. Κατηγορία φορέα απασχόλησης:

Φορέας του στενού Δημοσίου Τομέα

Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Ν.Π.Δ.Δ.

Ν.Π.Ι.Δ.

4. Έτη απασχόλησης στον Δημόσιο Τομέα:

1-5 έτη

6-10 έτη

11-15 έτη

16-20 έτη

Άνω των 20 ετών

5. Επίπεδο εκπαίδευσης:

Απόφοιτος Λυκείου

Απόφοιτος ΑΕΙ

Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών

Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου Σπουδών

6. Οικογενειακή κατάσταση:

Άγαμος/η

Έγγαμος/η

Έγγαμος με τέκνα

Διαζευγμένος ή χήρος

7. Έχετε συμμετάσχει ποτέ σε πρόγραμμα κινητικότητας δημοσίων υπαλλήλων;

Ναι

Όχι

8. Σκοπεύετε να λάβετε μέρος σε πρόγραμμα κινητικότητας δημοσίων υπαλλήλων σε μελλοντικό χρόνο;

Ναι

Όχι

B. Αξιολόγηση υφιστάμενης εργασίας

9. Στην εργασία μου υπάρχουν ευκαιρίες ανέλιξης.

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ Αρκετά	Διαφωνώ Ελάχιστα	Συμφωνώ Ελάχιστα	Συμφωνώ Αρκετά	Συμφωνώ Απόλυτα
1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Στην εργασία μου επικρατεί καλό εργασιακό περιβάλλον.

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ Αρκετά	Διαφωνώ Ελάχιστα	Συμφωνώ Ελάχιστα	Συμφωνώ Αρκετά	Συμφωνώ Απόλυτα
1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Αισθάνομαι εργασιακή ασφάλεια στη θέση εργασίας που υπηρετώ.

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ Αρκετά	Διαφωνώ Ελάχιστα	Συμφωνώ Ελάχιστα	Συμφωνώ Αρκετά	Συμφωνώ Απόλυτα
1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Θεωρώ ότι η εργασία που κάνω είναι αποδοτική.

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ Αρκετά	Διαφωνώ Ελάχιστα	Συμφωνώ Ελάχιστα	Συμφωνώ Αρκετά	Συμφωνώ Απόλυτα
1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Ο μισθός που λαμβάνω θεωρώ ότι είναι ικανοποιητικός.

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ Αρκετά	Διαφωνώ Ελάχιστα	Συμφωνώ Ελάχιστα	Συμφωνώ Αρκετά	Συμφωνώ Απόλυτα
1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Γ. Επιπτώσεις κινητικότητας

14. Οι εναλλαγές του ανθρώπινου δυναμικού εντείνουν το εργασιακό στρες των εργαζομένων στο τμήμα που υπηρετώ.

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ Αρκετά	Διαφωνώ Ελάχιστα	Συμφωνώ Ελάχιστα	Συμφωνώ Αρκετά	Συμφωνώ Απόλυτα
1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Οι εναλλαγές του προσωπικού αυξάνουν τον όγκο εργασίας των εργαζομένων στο τμήμα που υπηρετώ.

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ Αρκετά	Διαφωνώ Ελάχιστα	Συμφωνώ Ελάχιστα	Συμφωνώ Αρκετά	Συμφωνώ Απόλυτα
1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Στις περιπτώσεις που εργαζόμενοι αποχωρούν από την υπηρεσία πρέπει να εργαζόμαστε υπερωριακά.

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ Αρκετά	Διαφωνώ Ελάχιστα	Συμφωνώ Ελάχιστα	Συμφωνώ Αρκετά	Συμφωνώ Απόλυτα
1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Οι εναλλαγές προσωπικού επιδρούν στην λειτουργία των επιμέρους ομάδων εργασίας.

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ Αρκετά	Διαφωνώ Ελάχιστα	Συμφωνώ Ελάχιστα	Συμφωνώ Αρκετά	Συμφωνώ Απόλυτα
1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Οι συχνές αλλαγές του ανθρώπινου δυναμικού επιδρούν στην αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας μας.

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ Αρκετά	Διαφωνώ Ελάχιστα	Συμφωνώ Ελάχιστα	Συμφωνώ Αρκετά	Συμφωνώ Απόλυτα
1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Οι συχνές αλλαγές του ανθρώπινου δυναμικού επιδρούν αρνητικά στην καινοτομία και στην συνέχεια της υπηρεσίας/οργανισμού.

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ Αρκετά	Διαφωνώ Ελάχιστα	Συμφωνώ Ελάχιστα	Συμφωνώ Αρκετά	Συμφωνώ Απόλυτα
1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Οι αλλαγές του ανθρώπινου δυναμικού στα πλαίσια της κινητικότητας συμβάλλουν στην αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης.

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ Αρκετά	Διαφωνώ Ελάχιστα	Συμφωνώ Ελάχιστα	Συμφωνώ Αρκετά	Συμφωνώ Απόλυτα
1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

