

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ



Π Τ Υ Χ Ι Α Κ Η Ε Ρ Γ Α Σ Ι Α

Η εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων στο
δημόσιο και ιδιωτικό τομέα

ΠΑΡΑΓΙΟΥΔΑΚΗΣ Κ. ΓΕΩΡΓΙΟΣ

ΓΕΡΑΣΙΜΙΔΗΣ Α. ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ

ΚΡΕΜΜΥΔΑΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ Καθηγητής

Μ Ε Σ Ο Λ Ο Γ Γ Ι 2 0 1 2

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

Π Τ Υ Χ Ι Α Κ Η Ε Ρ Γ Α Σ Ι Α

Η εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων στο
δημόσιο και ιδιωτικό τομέα

ΠΑΡΑΓΙΟΥΔΑΚΗΣ Κ. ΓΕΩΡΓΙΟΣ (Α.Μ. 12793)

ΓΕΡΑΣΙΜΙΔΗΣ Α. ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ (Α.Μ. 10254)

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ
ΚΡΕΜΜΥΔΑΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ Καθηγητής

Μ Ε Σ Ο Λ Ο Γ Γ Ι 2 0 1 2

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να μελετηθούν οι συνθήκες εργασίας στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα σήμερα - με έμφαση στο όριο συνταξιοδότησης και τις προϋποθέσεις που το ρυθμίζουν - και να γίνει σύγκριση όσον αφορά τα θετικά και αρνητικά χαρακτηριστικά που παρουσιάζουν οι δυο τομείς.

Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η λειτουργία του ιδιωτικού τομέα. Παράλληλα αναφέρονται οι προϋποθέσεις που απαιτούνται για την πρόσληψη κάθε εργαζομένου στον ιδιωτικό τομέα. Επίσης, περιγράφονται αναλυτικά οι όροι που δεσμεύουν κάθε εργαζόμενο κατά την πρόσληψή του, τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις του και τέλος, γίνεται αναφορά στο όριο συνταξιοδότησης στον ιδιωτικό τομέα.

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται η λειτουργία του δημόσιου τομέα. Γίνεται περιγραφή των προϋποθέσεων που απαιτούνται για την πρόσληψη κάθε εργαζομένου στον δημόσιο τομέα, ενώ παράλληλα περιγράφονται αναλυτικά οι όροι που δεσμεύουν κάθε εργαζόμενο κατά την πρόσληψή του καθώς και τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις του. Τέλος, γίνεται αναφορά στο όριο συνταξιοδότησης στον δημόσιο τομέα.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται μια σύγκριση όσον αφορά αυτούς τους δυο τομείς σχετικά με τα θετικά και αρνητικά χαρακτηριστικά που παρουσιάζουν (η κατάσταση σε κάθε εργασιακό τομέα ξεχωριστά, τα προβλήματα που έχουν) καθώς και τα κοινά και διαφορετικά στοιχεία τα οποία διαθέτουν.

Τέλος, στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται όλα τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο δημόσιος τομέας (γραφειοκρατία, αναποτελεσματικότητα, προβληματικές σχέσεις με τους πολίτες μειωμένη συμβολή του δημόσιου τομέα στην αύξηση της παραγωγικότητας), δίνοντας βάση στα στοιχεία εκείνα που θα πρέπει να αλλάξουν για να μπορεί να λειτουργεί ορθά και αποτελεσματικά.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο – ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ	5
1.1 ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟΤΟΜΕΑ	5
1.2 ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ – ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΚΛΙΜΑ	29
1.3 ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΜΕ ΤΟΥΣ ΟΡΟΥΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΔΟΤΗ ΠΟΥ ΚΑΤΟΧΥΡΩΝΟΝΤΑΙ ΝΟΜΙΚΑ	43
1.4 ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ ΚΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ	46
1.5 ΟΡΙΟ ΣΥΝΤΑΞΙΟΔΟΤΗΣΗΣ	53
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο – ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ	54
2.1 ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΙΣΑΓΩΓΗ/ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ (ΑΣΕΠ, ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΞΕΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑ ΚΛΑΔΟ	54
2.2 ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ – ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΚΛΙΜΑ	57
2.3 ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ ΠΡΟΣ ΤΟ ΚΡΑΤΟΣ – ΔΙΑΚΑΙΩΜΑΤΑ – ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	59
2.4 ΟΡΙΟ ΣΥΝΤΑΞΙΟΔΟΤΗΣΗΣ	67
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο - ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΔΗΜΟΣΙΟΥ & ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ	69
3.1 Η ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ	69
3.2 Η ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ ΚΑΙ Η ΔΙΑΦΟΡΑ ΜΕ ΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ	74
3.3 Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	76
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο - ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΣ ΜΕΣΑΙΩΝΑΣ	81
4.1 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ	81
4.2 ΚΡΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΠΙΘΑΝΟΙ ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ	83
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	88

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^Ο - ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

1.1 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

Οι διάφορες εταιρίες, λειτουργούν διαφορετικά στη φιλοσοφία αλλά και στις πολιτικές που χρησιμοποιούν στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Στο προεπιλεγμένο θεωρητικό πεδίο το οποίο και εξετάζουμε, οι εταιρίες έχουν διαφορετική οπτική. Άλλες έχουν δηλαδή συγκεκριμένο τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων το οποίο ασχολείται με την στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού όπως και με τις εσωτερικές εργασιακές σχέσεις. Σε σχέση με τις εξωτερικές πηγές στελέχωσης κάποια από τα χαρακτηριστικά τα οποία ζητάει μια εταιρία είναι τα εξής¹:

Πληροφορίες για τον υποψήφιο
1. Τρία χρόνια προϋπηρεσίας στο χώρο.
2. Ανώτατη Σχολή Θετικών Επιστημών.
3. Άδεια οδήγησης.
4. Εντοπιότητα

Συγκεκριμένα η διαδικασία επιλογής, σχεδιάζεται ως εξής: Ο υπεύθυνος προσωπικού λαμβάνει όλα τα βιογραφικά, τα αξιολογεί και καταλήγει σε κάποιους υποψήφιους τους οποίους και καλεί, προκειμένου να επιλέξει κάποιους από αυτούς. Η τελική συνέντευξη γίνεται με τον υπεύθυνο του ενδιαφερόμενου τμήματος. Η διαδικασία - ενώ είναι ευέλικτη - παρουσιάζει το πρόβλημα, ότι η αξιολόγηση γίνεται από τον Διευθυντή προσωπικού οπότε υπάρχει η πιθανότητα ο υπεύθυνος του ενδιαφερόμενου τμήματος να την κρίνει λανθασμένη. Κατά συνέπεια, η εταιρία θα πρέπει να ξανακαλέσει όλους τους υποψήφιους για επανεξέταση, οπότε αυτό δημιουργεί προβλήματα χρόνου και κόστους. Τα θετικά και αρνητικά της προσέλκυσης στελεχών από το εξωτερικό περιβάλλον, παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί:

¹ R. L. Mathis & Jackson (1994), Human Resource Management, West Publication Corporation, N.Y.

Εξωτερικές πηγές προσέλκυσης	
Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
1. Οι εξωτερικοί φέρουν νέες ιδέες στην εταιρεία-βοηθούν στην έρευνα και ανάπτυξη.	1. Ρίσκο επιλογής.
2. Τα νέα στελέχη έχουν αυξημένο ηθικό, και όρεξη για δουλειά.	2. Προβλήματα ηθικού στα εσωτερικά στελέχη που δεν προήχθησαν.
3. Δεν υπάρχει πίεση από ομάδα συμφερόντων.	3. Χρόνος προσαρμογής.
4. Αλλαγή νοοτροπίας.	4. Κόστος εκπαίδευσης.
	5. Διαφορετικές απόψεις υπεύθυνος προσωπικού με υπεύθυνους τμημάτων.

Με βάση τα συστήματα τα οποία χρησιμοποιούν οι εταιρείες συνήθως ο δείκτης προσέλκυσης νέων υποψηφίων είναι ο εξής²:



² C.D Fisher, et. Al (1996), Human Resource Management, Geneva

Ως άλλη προσέγγιση, ορισμένες εταιρίες λειτουργούν διαφορετικά και λόγω μεγέθους και λόγω έλλειψης ξεχωριστού τμήματος ανθρωπίνων πόρων. Οι επιλογές γίνονται από το εσωτερικό της εταιρίας και πιο συγκεκριμένα από τον γενικό διευθυντή, με τα θετικά και αρνητικά στοιχεία που προκύπτουν, όπως φαίνονται στον παρακάτω πίνακα.

Εξωτερικές πηγές προσέλκυσης	
Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
1. Η εταιρία γνωρίζει τα στελέχη, δεν υπάρχει ρίσκο στην επιλογή τους.	1. Δεν φρεσκάρονται οι αντιλήψεις και οι ιδέες.
2. Τα στελέχη της εταιρίας νοιώθουν ασφάλεια.	2. Μείωση εσωτερική ανταγωνισμού.
3. Λιγότερος χρόνος προσαρμογής.	3. Ομάδες συμφερόντων που πιέζουν στο εσωτερικό της εταιρίας.
4. Αποφυγή εσωτερικών αντιδράσεων λόγω διαφορετικών απόψεων.	4. Αρνητικό κλίμα αν η επιλογή γίνεται από έναν.
5. Παρόμοια φιλοσοφία.	5. Όχι αλλαγές στη διοίκηση.
6. Αποκέντρωση εξουσιών.	

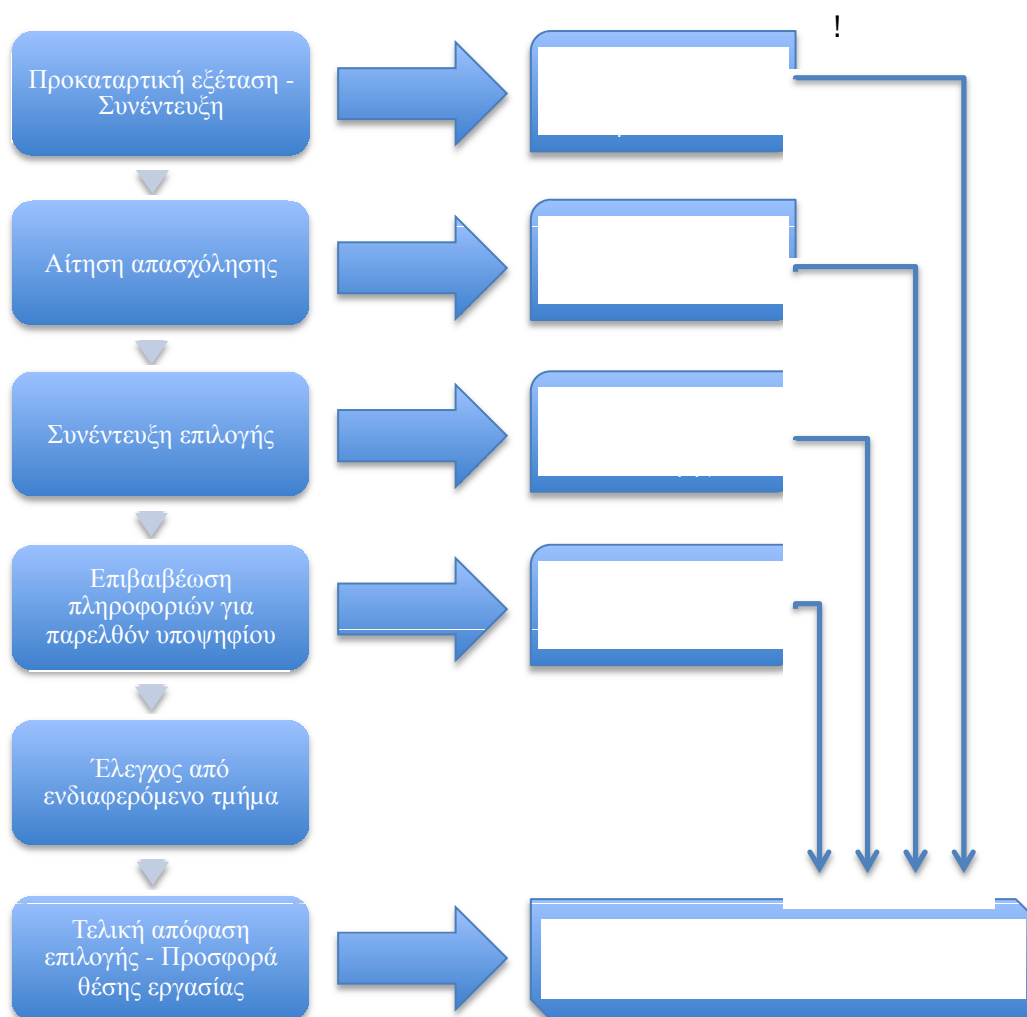
Εδώ ο δείκτης προσέλκυσης διαφέρει. Συγκεκριμένα:



1.1.1 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Το θεωρητικό μοντέλο των D. A. DeCenzo & S. P. Robbins (1996), παρουσιάζει τη διαδικασία επιλογής ενός νέου εργαζόμενου. Ουσιαστικά καθορίζει τα βήματα δείχνοντας για ποιό λόγο μπορεί μια εταιρία να απορρίψει έναν υποψήφιο.

Αυτό που δεν μας δείχνει το συγκεκριμένο μοντέλο είναι τα βήματα επιλογής, τα βήματα δηλαδή τα οποία ακολουθεί μια εταιρία όταν προσπαθεί να επιλέξει έναν υποψήφιο για μια συγκεκριμένη θέση.³



³ A.I. Huffcutt & Arthur Jr., Hunter (1984) Revisited: Interview Validity for Entry –Level Jobs, Journal of Applied Psychology, April 1994, σελ. 184-190. And M. A. Mc Daniel, ET all, The Validity of Employment Interviews, Journal of Applied Psychology, August 1994, σελ. 599-616.

Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη θεωρία, έχουμε να διαπιστώσουμε τα εξής:

ΣΤΑΔΙΟ 1: Ο υποψήφιος στο πρώτο στάδιο επιλογής, θα περάσει από συνέντευξη στην οποία θα αξιολογηθεί, η ευχέρεια που έχει στο λόγο, η εμφάνισή του, οι γνώσεις του κ.λ.π. Στο στάδιο αυτό γίνεται το ξεκαθάρισμα, ο υπεύθυνος προσωπικού κρατάει μόνο τα άτομα τα οποία πληρούν το σύνολο των προσόντων των οποίων ζητάει. Συγκεκριμένα σε σχέση με τους υποψήφιους κάποια από τα προσόντα είναι τα ακόλουθα:⁴

- Ο υποψήφιος πρέπει να μπορέσει να καθοδηγήσει μια ομάδα η οποία χρεώνεται μια γραμμή προϊόντων και λειτουργεί ως επιχειρησιακή μονάδα. Αυτό επεκτείνεται από την αύξηση της αποδοτικότητας των υπαρχόντων προϊόντων, στην ανάπτυξη των νέων προϊόντων για την επιχείρηση δηλαδή το χτίσιμο νέων προϊόντων από τις υπάρχουσες ιδέες, αλλά και την ανάπτυξη νέων ιδεών οι οποίες θα βασίζονται στην εμπειρία του, την επαφή με τους πελάτες αλλά και τις προοπτικές.
- Ο υποψήφιος θα πρέπει να κατέχει ένα μοναδικό μίγμα της επιχείρησης αλλά και τη κίνηση για να κάνει εκείνο το όραμα μια πραγματικότητα. Πρέπει να ερευνήσει την αγορά να καταλάβει τα προβλήματά της, και βρει τις καινοτόμες λύσεις για την ευρύτερη αγορά.
- Πρέπει τέλος να είναι σε θέση να επικοινωνήσει με όλες τις περιοχές της επιχείρησης, να συνεργαστεί με ένα αντίστοιχο εφαρμοσμένης μηχανικής για να καθορίσει τις απαιτήσεις απελευθέρωσης προϊόντων. Να εργαστεί με το μάρκετινγκ των επικοινωνιών για να καθορίσει τη στρατηγική, βοηθώντας τους να καταλάβουν τον προσδιορισμό θέσης προϊόντων, βασικά οφέλη, και πελάτης στόχων.

⁴ D.A. DeCenzo & S. P. Robbins (1996), Human Resource Management, J. Wiley & Sons Inc., New York

- Ο υποψήφιος χρησιμεύει επίσης ως εσωτερικός και εξωτερικός υποστηρικτής για το προϊόν προσφέροντας τις υπηρεσίες του συνεργαζόμενος με το δίκτυο πώλησης και τους βασικούς πελάτες.⁵

Οι βασικές ευθύνες ενός υποψηφίου, τις οποίες θα του ζητήσει η εταιρία να αναλάβει είναι:⁶

- Η Διαχείριση προϊόντων από το στρατηγικό προγραμματισμό στις τακτικές δραστηριότητες
- Η Διευκρίνηση των απαιτήσεων της αγοράς για τα τρέχοντα και μελλοντικά προϊόντα μέσω της έρευνας, την οποία υποστηρίζει μέσα από τις τρέχουσες επισκέψεις στους πελάτες και τους μη-πελάτες.
- Να Οδηγεί την εταιρεία στην ανάπτυξη (Εφαρμοσμένη μηχανική, και επικοινωνίες μάρκετινγκ) μέσω των απαιτήσεων της αγοράς, σύμβαση προϊόντων, και τοποθετώντας τα σωστά προϊόντα στις σωστές αγορές.
- Ανάπτυξη και εφαρμογή ενός επιχειρησιακού σχεδίου.
- Ανάλυση των πιθανών σχέσεων εταίρων για το προϊόν.

ΣΤΑΔΙΟ 2: Ο υποψήφιος συμπληρώνει πληροφοριακό έντυπο στο οποίο καταγράφει τα προσόντα του. Ενδεικτικά κριτήρια τα οποία αποτελούν κριτήρια επιλογής είναι τα ακόλουθα:

1. 1 + έτη εμπειρία.
2. Πεπειραμένος στην τεχνολογία.
3. Επικοινωνιακά προσόντα και εμφάνιση
4. Αυτή η θέση απαιτεί ταξίδια στις περιοχές πελατών και μη-πελατών.

⁵ Rook D, (1985) "The ritual dimension of consumer behavior: A critical view" Journal of Consumer Research, 12, December, pp. 251-64.

⁶ D.A DeCenzo & S. P. Robbins (1996), Human Resource Management, J. Wiley & Sons Inc., New York

ΣΤΑΔΙΟ 3: Το επόμενο στάδιο είναι η συνέντευξη στην οποία το άτομο, αξιολογείται για την δυνατότητα που έχει στο λόγο, αλλά και για τις γνώσεις του. Συγχρόνως ο υπεύθυνος προσωπικού εξετάζει αν το άτομο έχει τις γνώσεις τις οποίες ανέφερε και στο βιογραφικό του.

ΣΤΑΔΙΟ 4: Τεστ επιλογής, τελική αξιολόγηση.

Με βάση τα παραπάνω έχουμε μια πρώτη εικόνα και των βημάτων αλλά και των κριτηρίων στην επιλογή ενός υποψήφιου και συγκεκριμένα ενός υποψηφίου. Θα συνεχίσουμε τη βιβλιογραφική μας ανασκόπηση δίνοντας συγκεκριμένα στοιχεία σε σχέση με τα βήματα αναλύοντας το καθένα ξεχωριστά δίνοντας πιο συγκεκριμένη πληροφόρηση για το καθένα από αυτά.⁷

1.1.2 ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΗ ΕΞΕΤΑΣΗ - ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

Στην πράξη είναι δυνατόν όσοι εκδηλώνουν ενδιαφέρον για τη θέση εργασίας, ανταποκρινόμενοι στην προκήρυξη, να μην ικανοποιούν επαρκώς τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας ή να μην ενδιαφέρονται πραγματικά για τη συγκεκριμένη θέση. Ο υπεύθυνος επιλογής, συνήθως κάποιο στέλεχος της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων, θα πρέπει να αναγνωρίσει αυτές τις υποψηφιότητες και να τις αποκλείσει εγκαίρως. Στην αρχή ο υπεύθυνος επιλογής εξετάζει τα βιογραφικά που έχουν στείλει οι υποψήφιοι αλλά και όσα υπάρχουν στο αρχείο.

Αν κάποιος δε πληρούν τις προϋποθέσεις απορρίπτονται. Στη συνέχεια καλεί σε μια πρώτη (βραχείας διάρκειας) συνέντευξη όσους φαίνεται να έχουν τα απαιτούμενα προσόντα. Είναι σκόπιμο, σε αυτή την πρώτη συνέντευξη να γίνεται μια γενικά παρουσίαση της εταιρίας και της θέσης εργασίας, για να διαπιστωθεί αν ο εργαζόμενος ενδιαφέρεται πραγματικά.

⁷ Rook D, (1985) "The ritual dimension of consumer behavior: A critical view" Journal of Consumer Research, 12, December, pp. 251-64.

Όσοι υποψήφιοι δε πληρούν τις τυπικές προδιαγραφές της θέσης απορρίπτονται. Σε πολλές περιπτώσεις οι υπεύθυνοι επιλογής, δίνουν τη δυνατότητα στον υποψήφιο να συνεχίσει ανεξάρτητα αν πληροί ή όχι τις προϋποθέσεις επειδή διαπίστωσαν κάποια καλά στοιχεία.

1.1.3 ΑΙΤΗΣΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ

Όσοι υποψήφιοι περάσουν επιτυχώς το πρώτο στάδιο τους ζητάτε να συμπληρώσουν ένα ειδικό έντυπο αίτησης. Το έντυπο αυτό περιλαμβάνει κατά συστηματικό τρόπο ερωτήσεις που καλύπτουν βασικές απαιτήσεις της θέσης εργασίας και για τις οποίες η εταιρία θέλει πληροφορίες, όπως: η ηλικία, οι σπουδές, η προϋπηρεσία, οι συστάσεις κ.λ.π. Με βάση τις απαντήσεις όσοι υποψήφιοι δεν καλύπτουν τις τυπικές προδιαγραφές της θέσης απορρίπτονται.⁸

Στην πράξη, συμβαίνει οι υπεύθυνοι επιλογής να διαπιστώνουν από την αίτηση ότι ο υποψήφιος δεν ικανοποιεί μεν, απολύτως όλες τις προϋποθέσεις αλλά έχει κάποια πολύ θετικά στοιχεία κι έτσι του επιτρέπουν να συνεχίσει στο επόμενο στάδιο της διαδικασίας.

Η αίτηση απασχόλησης σε σχέση με το βιογραφικό θεωρείτε πιο αντικειμενική πηγή πληροφόρησης, αφού οι υποψήφιοι απαντούν σε συγκεκριμένες ερωτήσεις, συγχρόνως συμβάλλει στην ίση μεταχείριση των υποψηφίων, αφού όλοι απαντούν στις ίδιες ερωτήσεις.

Η αίτηση αποτελεί μια έγκυρη βάση για τις ερωτήσεις που θα γίνουν στη συνέντευξη επιλογής. Μπορεί ακόμα να χρησιμοποιηθεί ως βάση αναφοράς για έλεγχο στοιχείων που στο μέλλον θα αποδειχτούν ανακριβή ή αναληθή.

1.1.4 ΔΟΚΙΜΑΣΙΕΣ(ΤΕΣΤ)

Τόσο το βιογραφικό όσο και η αίτηση απασχόλησης δίνουν πληροφορίες για το παρελθόν του υποψηφίου (τι έκανε) και αποτελούν έναν δείκτη πρόβλεψης για την

⁸ Rook D, (1985) "The ritual dimension of consumer behavior: A critical view" Journal of Consumer Research, 12, December, pp. 251-64.

καταλληλότητά του, στην υπό πλήρωση θέση. Όμως αν δεχτεί κανείς ότι το παρελθόν προλέγει το μέλλον, τότε είναι περισσότερο ακριβές ότι το παρόν αποτελεί καλύτερη πρόβλεψη για το μέλλον κάποιου (πόσο δηλαδή επαρκώς μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της εργασίας, με βάση τις τωρινές του ικανότητες, τις δεξιότητες, τις γνώσεις, τις κλίσεις, την αντίληψη και την προσωπικότητα του υποψηφίου.⁹

Τα περισσότερα χρησιμοποιούμενα τεστ είναι τα γραπτά, για τη διαπίστωση των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας.¹⁰ Λιγότερο χρησιμοποιούνται τα τεστ απόδοσης, για τη διαπίστωση του τι μπορεί να κάνει, εκτελέσει ο υποψήφιος, καθώς και τα τεστ που δίνονται στα κέντρα αξιολόγησης (assessment centers). Ακόμα λιγότερο χρησιμοποιούνται τα τεστ για να διαπιστωθεί ο βαθμός τιμιότητας ή η τάση του υποψηφίου να ψεύδεται.

Βασικό κριτήριο για την υιοθέτηση ενός τεστ είναι αν δίνει διαχρονικά συγκρίσιμα δεδομένα και αν μετρά (και πόσο καλά) εκείνα τα στοιχεία στη θέση εργασίας (δείκτης αξιοπιστίας και εγκυρότητας του τεστ). Το κόστος, η δυσκολία εφαρμογής του τεστ και ο απαιτούμενος χρόνος για τη διεξαγωγή του, αποτελούν επίσης κριτήρια για την υιοθέτηση ενός συγκεκριμένου τεστ. Σήμερα υπάρχουν δεκάδες τεστ που έχουν αναπτυχθεί από συμβούλους επιχειρήσεων, πανεπιστημιακούς και ψυχολόγους και η κάθε επιχείρηση μπορεί να αγοράσει το πιο κατάλληλο γι' αυτήν. Πολλές όμως από τις μεγάλες επιχειρήσεις αναπτύσσουν κι εφαρμόζουν το δικό τους τεστ.¹¹

Η τεχνογνωσία που έχει αναπτυχθεί για τα γραπτά, ιδίως τεστ, έχει κάνει πολλές επιχειρήσεις να βασίζονται σε μεγάλο ποσοστό σε αυτά για την επιλογή υποψηφίων. Πρέπει να τονιστεί όμως ότι οι πληροφορίες που αντλούνται από τα τεστ θα πρέπει να συμπληρώνονται

⁹ Ν.Βιτατζάκη & Ch. Descoins, Επιλογή προσωπικού: Μέθοδοι-Τεχνικές – Διαδικασίες, Εκδ. Έλλην, Αθήνα, 1993.

¹⁰ Ν.Βιτατζάκη & Ch. Descoins, Επιλογή προσωπικού: Μέθοδοι-Τεχνικές – Διαδικασίες, Εκδ. Έλλην, Αθήνα, 1993.

¹¹ P.L. Roth & J. A. Campion, An Analysis of the Predictive Power of The Panel Interview and Pre – Employment Tests, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 65. March 1992, σελ. 51-60

και με τις πληροφορίες από τη συνέντευξη, το βιογραφικό, την αίτηση απασχόλησης, και τον έλεγχο του παρελθόντος του υποψηφίου. Τα πιο γνωστά τεστ επιλογής, είναι τα εξής:

1. Τεστ νοημοσύνης (Cognitive Ability Test)

Πρόκειται για ένα εκτεταμένο ερωτηματολόγιο που περιλαμβάνει ερωτήσεις για να διαπιστωθεί η γενική εξυπνάδα του υποψηφίου, η κατανόηση του γραπτού και του προφορικού λόγου, στην αριθμητική ανάλυση και σύνθεση, η ικανότητά του να μαθαίνει, κ.ά.

2. Τεστ γνώσεων, για την εργασία

Σε αυτό το τεστ ζητείται από τον υποψήφιο να εκτελέσει ένα μέρος, (βασικές ενέργειες) της εργασίας, για να διαπιστωθεί αν έχει το ταλέντο να κάνει αυτή τη δουλειά. Χρησιμοποιείται κυρίως για υπαλλήλους γραφείου, λογιστηρίου, δακτυλογράφους, ξενοδοχοϋπαλλήλους, ταμίες τραπεζών, χειριστές μηχανών αλλά και πιλότους, για διοικητικούς (τεστ εισερχόμενων εγγράφων) για επιβλέποντες, κ.ά.

3. Τεστ προσωπικότητας

Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας είναι προφανές ότι καθορίζουν τη συμπεριφορά του ατόμου. Για παράδειγμα η συναισθηματική σταθερότητα, η ψυχραιμία, η εξωστρέφεια, η διάθεση για πρωτοβουλία, η αυτοπεποίθηση, η συνεργατικότητα, ο εγωκεντρισμός, η φιλοδοξία, κ.ά. Κάνουν τα άτομα να διαφέρουν μεταξύ τους και ασφαλώς επηρεάζουν τη συμπεριφορά τους στον εργασιακό χώρο. Τα τεστ προσωπικότητας, γραπτά ή προφορικά μετρούν το αν μπορεί να ταιριάζει ο υποψήφιος στο κοινωνικό περιβάλλον της εργασίας και αν ανταποκριθεί στις διαπροσωπικές απαιτήσεις της θέσης εργασίας.¹²

¹² A. J. Prewett – Livingstone et al, Effects of Race on Interview Ratings in a Situational Panel Interview, journal of Applied Psychology, Vol. 81, No 2 April 1996σελ. 178-186

4. Τεστ ενδιαφερόντων

Το τεστ αυτό αποτελείται από γραπτές ερωτήσεις που σκοπό έχουν να διαπιστωθεί ποια πράγματα αρέσουν ή δεν αρέσουν στον υποψήφιο , καθώς και τα ενδιαφέροντά του για συγκεκριμένες εργασίες ή ενέργειες.¹³ Σπάνια χρησιμοποιούνται για επιλογή αφού έχει αποδειχθεί πως η απόδοση κάποιου στη θέση εργασίας, λίγο σχετίζεται με τα ενδιαφέροντά του (ενώ αυτά σχετίζονται αρκετά με την εργασιακή ικανοποίηση και την παραμονή στη θέση εργασίας). Τα τεστ αυτά χρησιμοποιούνται περισσότερο για τον καθορισμό σταδιοδρομίας των εργαζομένων και την επιλογή επαγγέλματος. Γνωστά τέτοια τεστ είναι: το Kuder Preference Record και το Strong – Cambell Interest Inventory.

5. Κέντρα αξιολόγησης (Assessment centers)

Πρόκειται για ένα σύνολο ερωτήσεων και ασκήσεων, στις οποίες υποβάλλονται κυρίως οι υποψήφιοι για διοικητικές θέσεις ή για προαγωγή. Η εξέταση των υποψηφίων, γίνεται σε χώρο εντός ή εκτός της επιχείρησης, από ομάδα αξιολογητών (6-8 άτομα που την αποτελούν ανώτερα γραμμικά στελέχη της επιχείρησης, σύμβουλοι επιχειρήσεων και ψυχολόγοι). Οι υποψήφιοι εξετάζονται σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο. Η όλη διαδικασία έχει ως εξής:¹⁴

Οι υποψήφιοι χωρίζονται σε μικρές ομάδες, συνήθως των τεσσάρων ατόμων. Οι αξιολογητές, ζητούν από τους υποψηφίους σε διάστημα 2-4 ημερών να συμμετέχουν στις εξής δραστηριότητες:¹⁵

- Να δώσουν συνεντεύξεις

¹³ Phillips & R.L. Dopboye, Correlation Tests of Predictions from a Process Model of The Interview, Journal of Applied Psychology, Vol.74, 1989, σελ.41-52

¹⁴ J.R. Schneider & N. Schmitt, An Executive Approach to understanding Assessment Center Dimension and Exercise Constructs, Journal of Applied Psychology, Vol.17, No 1, Feb. 1992, σελ. 32-35.

¹⁵ J.R. Schneider & N. Schmitt, An Executive Approach to understanding Assessment Center Dimension and Exercise Constructs, Journal of Applied Psychology, Vol.17, No 1, Feb. 1992, σελ. 32-35.

- Να επιλύσουν καθημερινά διοικητικά προβλήματα (με στοιχεία δεδομένα πραγματικά) που τους δίνονται.
- Να δώσουν λύσεις σε πραγματικές προβληματικές καταστάσεις (case studies) και να τις παρουσιάσουν
- Να συμμετέχουν σε συζητήσεις όπου δεν ορίζεται συντονιστής ή αρχηγός συζήτησης.
- Να “παίξουν” επιχειρηματικά παιχνίδια (Business Games)
- Να υποβληθούν σε τεστ παραγωγικότητας
- Να υποβληθούν σε τεστ γενικών ικανοτήτων

Οι αξιολογητές συνήθως δύο, παρατηρούν και καταγράφουν τη συμπεριφορά των υποψηφίων σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο. Κάθε υποψήφιος αξιολογείται για 20-25 χαρακτηριστικά (όπως ικανότητες και γνώσεις για οργάνωση, προγραμματισμό, λήψη αποφάσεων για δημιουργικότητα, αντοχή στην ψυχολογική πίεση, και για τις ικανότητές του στην επικοινωνία).

Οι αξιολογητές καταλήγουν σε απόφαση, για την καταλληλότητα των υποψηφίων, σε σχέση πάντα με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας.

1.1.5 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Η συνέντευξη επιλογής, είναι μία πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία μεταξύ του υποψηφίου και του υπευθύνου (ή υπευθύνων) επιλογής, με σκοπό να εκτιμηθούν οι γνώσεις, οι ικανότητες, οι δεξιότητες και η προσωπικότητα του υποψηφίου, για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Ακόμη, στη συνέντευξη επιδιώκεται οι ανακριβείς, αντιφατικές και ελλιπείς μερικές φορές πληροφορίες που έχουν αντληθεί από το βιογραφικό, την αίτηση απασχόλησης, τα διάφορα τεστ ή και από την πρώτη συνέντευξη (πρώτο «κοσκίνισμα»), να αποσαφηνισθούν και

να συμπληρωθούν. Κάθε διαδικασία επιλογής από την πλέον άτυπη έως την πλέον τυπική και συστηματική, περιλαμβάνει τη συνέντευξη.

Η δημοτικότητα της, οφείλεται στο ότι είναι:

1. απλή και πρακτική, αν οι υποψήφιοι είναι λίγοι,
2. δημιουργεί θετική εικόνα για την επιχείρηση (αν γίνεται επαγγελματικά) και,
3. οι αξιολογητές / συνεντευξιαστές νιώθουν πιο σίγουροι για τις αποφάσεις επιλογής τους, όταν οι ίδιοι έχουν δει και ακούσει τον υποψήφιο.

Παρά όμως την ευρύτατη εφαρμογή της, στην πράξη έχει αποδειχθεί πως η συνέντευξη έχει μικρό βαθμό αξιοπιστίας, δεν παρέχει μια καλή πρόβλεψη για τη μελλοντική συμπεριφορά και απόδοση του υποψηφίου¹⁶.

Η αξιοπιστία της συνέντευξης επηρεάζεται από μια σειρά παραγόντων. Οι πιο καθοριστικοί από τους οποίους σχετίζονται με τον αξιολογητή / συνεντευξιαστή, τον συνεντευξιαζόμενο και τον τύπο της συνέντευξης. Το πότε γίνεται η συνέντευξη, σε ποιόν χώρο, ποιοι έχουν προηγηθεί και τι εντυπώσεις έχουν αφήσει και πόσοι παίρνουν τη συνέντευξη, επηρεάζουν επίσης και την ορθότητα της απόφασης (αποτέλεσμα συνέντευξης), ως προς την καταλληλότητα του υποψηφίου για τη θέση εργασίας.

Από έρευνες έχουν διαπιστωθεί τα εξής, ως προς μερικούς από τους πιο πάνω παράγοντες που επηρεάζουν το αποτέλεσμα της συνέντευξης.¹⁷

- Η αξιολόγηση που κάνει ο συνεντευξιαστής επηρεάζεται από την τυχόν γνώση που έχει εκ των προτέρων (πχ. από το βιογραφικό, την αίτηση, τα τεστ ή και από την προσωπική γνωριμία τους), για τον υποψήφιο.
- Ο κάθε συνεντευξιαστής συνήθως έχει διαμορφώσει ένα πρότυπο για το ποιός είναι

¹⁶ (α) A.I. Huffcutt & Arthur Jr., Hunter (1984) Revisited: Interview Validity for Entry –Level Jobs, Journal of Applied Psychology, April 1994, σελ. 184-190. (β) M. A. Mc Daniel, et all., The Validity of Employment Interviews, Journal of Applied Psychology, August 1994 σελ.599-616.

¹⁷ D.A. DeCenzo & S. P. Robbins, Human Resource Management, 1996 ό.π.α., σελ. 203.

καλός υποψήφιος (και συγκρίνει τον υποψήφιο με αυτό το πρότυπο - ντύσιμο, ομιλία, στάση σώματος, γνώσεις, ενδιαφέροντα κτλ.)

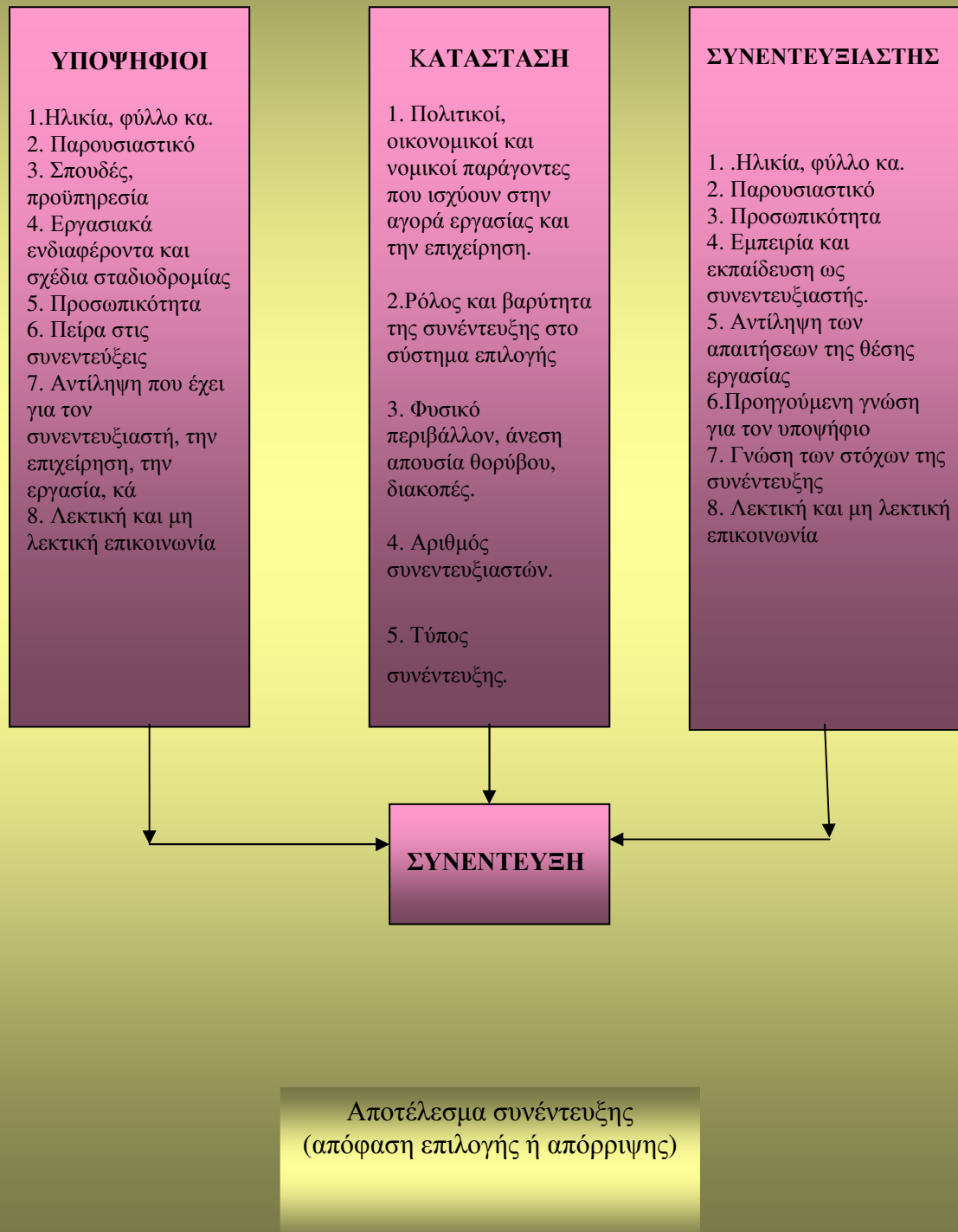
- Ο συνεντευξιαστής βλέπει θετικά τον υποψήφιο που έχει τις ίδιες απόψεις και στάσεις μ' αυτόν.
- Η σειρά με την οποία οι υποψήφιοι δίνουν συνέντευξη επηρεάζει την αξιολόγηση (αν ο προηγούμενος π.χ, ήταν έντονα αρνητικός, ο επόμενος κρίνεται πιο θετικά, αν παρουσιάζει έστω και ελάχιστη θετική διαφορά).
- Η σειρά με την οποία ο υποψήφιος δίνει τις πληροφορίες επηρεάζει την αξιολόγηση.
- Οι αρνητικές πληροφορίες / χαρακτηριστικά, βαρύνουν πολύ περισσότερο από ότι οι θετικές και έτσι σχεδόν όλοι οι συνεντευξιαστές μπορούν να εξηγήσουν γιατί ένας υποψήφιος είναι ακατάλληλος, αλλά όχι γιατί είναι κατάλληλος.
- Ο συνεντευξιαστής, σχηματίζει γνώμη για τον υποψήφιο, στα πέντε πρώτα λεπτά της συνέντευξης (και στη συνέχεια προσπαθεί να επιβεβαιώσει αυτή του τη γνώμη). Πρόσφατες έρευνες όμως δείχνουν ότι αυτό δεν ισχύει πάντα, κατά τα τελευταία χρόνια.¹⁸
- Ο συνεντευξιαστής, μπορεί και συνήθως ξεχνά πολλά από τα όσα λέχθηκαν, λίγα λεπτά μετά το τέλος της συνέντευξης.¹⁹
- Η προκατάληψη του συνεντευξιαστή, κυρίως λόγω των στερεοτύπων του, σχηματίζεται στην αρχή της συνέντευξης και επηρεάζει καθοριστικά την κρίση του.

Οι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν, την διαδικασία της συνέντευξης και καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό το αποτελεσμα της - όπως αναλύθηκαν παραπάνω - συνοψίζονται στον πίνακα που ακολουθεί:

¹⁸ A. Phillips & R.L. Dopboye , Correlation Tests of Predictions from a Process Model of The Interview , Journal of Applied Psychology , Vol.74, 1989, σελ.41-52.

¹⁹ R.C. Dopboye , Selection Interviews : Process Perspectives southwestern Publishing Co. Cincinnati, 1992,σελ. 6-9

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ



1.1.6 ΤΥΠΟΙ (Η ΜΕΘΟΔΟΙ) ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ

Ανάλογα με τη μέθοδο που χρησιμοποιείται για την άντληση πληροφοριών (κυρίως όσον αφορά το είδος των ερωτήσεων και τον έλεγχο της συζήτησης) οι τύποι συνέντευξης επιλογής είναι:²⁰

A. Μη σχεδιασμένη (ή ελεύθερη) συνέντευξη

Στόχος σε αυτόν τον τύπο συνέντευξης, είναι ο υποψήφιος να μιλήσει για τον εαυτό του, (σπουδές, εμπειρία, φιλοδοξίες κά). Έτσι ο συνεντευξιαστής, κάνει ανοιχτές – γενικές ερωτήσεις στις οποίες ο υποψήφιος είναι ελεύθερος να απαντήσει σε όση έκταση θέλει, π.χ. (πέστε μου για τις σπουδές σας στο πανεπιστήμιο). Κάθε επόμενη ερώτηση, βασίζεται στην προηγούμενη απάντηση του υποψηφίου. Ο συνεντευξιαστής ελάχιστες φορές διακόπτει τον υποψήφιο, ή αλλάζει ξαφνικά θέμα συζήτησης.

Αυτός ο τύπος συνέντευξης υιοθετείται για υποψήφιους ανώτερων θέσεων εργασίας και πτυχιούχους Πανεπιστημίων. Το γεγονός ότι ουσιαστικά ο υποψήφιος καθορίζει την όλη συζήτηση και άρα δεν γίνονται προκαθορισμένες ερωτήσεις, δεν επιτρέπει συλλογή συγκρίσιμων πληροφοριών για τους υποψήφιους μιας συγκεκριμένης θέσης. Αυτό μειώνει πολύ την αξιοπιστία της αυτής της μεθόδου συνέντευξης. Το κύριο θετικό της χαρακτηριστικό είναι ότι δίνοντας τη δυνατότητα στον υποψήφιο να μιλήσει ελεύθερα για ότι αυτός νομίζει (σημαντικό και ενδιαφέρον) αντλούνται περισσότερες πληροφορίες για το χαρακτήρα του, από ότι αν οι ερωτήσεις ήταν προκαθορισμένες, και με μια συγκεκριμένη σειρά.

²⁰ Robertson et all, The Validity of Situational Interviews for Administrative Jobs, Journal of Organizational Behavior, Vol. 11, 1990, σελ. 69-76.

B. Τυπική ή σχεδιασμένη ή δομημένη συνέντευξη

Σε αυτόν τον τύπο συνέντευξης, οι ερωτήσεις είναι προκαθορισμένες και πολύ συγκεκριμένες, σχετικά με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας- χρησιμοποιείται ειδικό έντυπο ερωτήσεων. Προκαθορισμένες επίσης είναι και οι πιθανές απαντήσεις έναντι των οποίων βαθμολογείται η απάντηση του υποψηφίου. Σε όλους τους υποψηφίους, γίνονται οι ίδιες ερωτήσεις, οπότε είναι δυνατή η σύγκριση μεταξύ τους. Τη συνέντευξη κάνουν συνήθως δυο-τρεις αξιολογητές για τη μεγαλύτερη αντικειμενικότητα στην όλη διαδικασία, αλλά κυρίως στην αξιολόγηση των υποψηφίων. Όπως γίνεται φανερό, η μέθοδος αυτή φαίνεται περισσότερο αξιόπιστη σε σχέση με τη μη σχεδιασμένη κυρίως, αλλά και με άλλου τύπου συνεντεύξεις.²¹

Για το αρχικό στάδιο επιλογής (πρώτη συνέντευξη - «κοσκίνισμα») λόγω του μεγάλου αριθμού υποψηφίων, οι οποίοι πρέπει να αξιολογηθούν και να συγκριθούν για τα ίδια πράγματα η μέθοδος αυτή κρίνεται ως η καλύτερη λόγω των προκαθορισμένων ερωτήσεων. Περιορίζει όμως τον συνεντευξιαστή και άρα τη δυνατότητα να αντληθούν περισσότερες πληροφορίες, σε ένα μεταγενέστερο στάδιο επιλογής, όπου απαιτείται μεγαλύτερη γνώση για τον υποψήφιο. Παρ' όλα αυτά, ο συνεντευξιαστής θα πρέπει να δίνει τη δυνατότητα στον υποψήφιο να επεξηγεί την απάντησή του ή να δίνει περισσότερες πληροφορίες, ώστε να σχηματιστεί πιο ακριβής γνώμη για το άτομό του.

Γ. Συνέντευξη ανάλυσης υποθετικής συμπεριφοράς (situational interview)

Είναι μια παραλλαγή του τύπου της δομημένης συνέντευξης στην οποία δίνεται στον υποψήφιο ένα υποθετικό περιστατικό και του ζητείται να πει, πώς θα αντιδρούσε, τι θα έκανε. Οι απαντήσεις του βαθμολογούνται έναντι προκαθορισμένων πιθανών απαντήσεων στη κλίμακα: καλή, μέτρια, κακή απάντηση. Είναι μια αυστηρά δομημένη συνέντευξη που

²¹ P.M. Wright , et all, The Structured Interview : Additional Studies and a Meta- Analysis, Journal of Occupational Psychology , Vol.62, 1989, σελ.191-199.

περιορίζεται σε ερωτήσεις σχετικά με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας²² και χρησιμοποιείται ιδίως για τη επιλογή πτυχιούχων πανεπιστημίων.

Δ. Συνέντευξη ανάλυσης (πραγματικής) συμπεριφοράς (Behavioral Description Interview)

Σε αυτήν τη συνέντευξη ζητείται από τον υποψήφιο να περιγράψει τι έκανε σε ένα πραγματικό περιστατικό συνήθως στην προηγούμενη δουλειά του). Η υιοθέτηση αυτής της μεθόδου στηρίζεται στη λογική ότι το παρελθόν του καθενός (υποψηφίου), αποτελεί πολύ καλό δείκτη πρόβλεψης για τη μελλοντική συμπεριφορά και απόδοσή του.

Ε. Συνέντευξη από επιτροπή

Σε αυτόν το τύπο συνέντευξης, ο υποψήφιος έχει να αντιμετωπίσει μια ομάδα 3-5 αξιολογητών – συνεντευξιαστών, οι οποίοι του κάνουν προκαθορισμένες κυρίως ερωτήσεις και καταγράφουν όλη τη συμπεριφορά του. Όπως είναι λογικό αυτή η μέθοδος είναι πιο αξιόπιστη από την πρόσωπο με πρόσωπο συνέντευξη αφού περισσότεροι άνθρωποι αξιολογούν και συμφωνούν, στο τέλος, για την καταλληλότητα του υποψηφίου. Από έρευνες, έχει διαπιστωθεί ότι απαιτείται σχετικά λίγος χρόνος για να φτάσουν οι συνεντευξιαστές σε μια κοινά αποδεκτή απόφαση επιλογής για κάποιους υποψηφίους.²³

Εκείνο που είναι κρίσιμο για την αποτελεσματικότητα της συνέντευξης αυτού του τύπου, είναι η πολύ καλή συνεργασία και ο συντονισμός των συνεντευξιαστών.

²² I. Robertson et al., The Validity of Situational Interviews for Administrative Jobs, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 11, 1990σελ. 69-76.

²³ (α) P.L. Roth & J. A. Campion: An Analysis of the Predictive Power of The Panel Interview and Pre – Employment Tests, *Journal of Occupational and Organizational Psychology* , Vol. 65., March 1992, σελ. 51-60
(β) A. J. Prewett – Livingstone et al., Effects of Race on Interview Ratings in a Situational Panel Interview , *Journal of Applied Psychology* , Vol. 81, No 2 April 1996σελ. 178-186.

ΣΤ. Συνέντευξη με ηλεκτρονικό υπολογιστή

Τα τελευταία χρόνια οι μεγάλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τους Η/Υ για την αρχική, τουλάχιστον επιλογή υποψηφίων. Έχουν αναπτυχθεί λογισμικά, 75-125 ερωτήσεων (με πολλαπλές απαντήσεις) αυστηρά σχετικών με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας.

Ζ. Τηλεφωνική συνέντευξη

Η τηλεφωνική συνέντευξη επιλογής αποτελεί μια περαιτέρω αξιοποίηση της τεχνολογίας της πληροφορικής.²⁴ Έτσι κάποιες Αμερικάνικες επιχειρήσεις εφαρμόζουν αυτή τη μέθοδο. Ο υποψήφιος τηλεφωνεί στην επιχείρηση (σε ένα ειδικό αριθμό) και αυτόματα του γίνονται ερωτήσεις, περίπου 100, σχετικά με τα ενδιαφέροντά του, την εντιμότητα, τις στάσεις του απέναντι στην εργασία κ.ά. Ο Η/Υ αξιολογεί τις απαντήσεις με βάση έναν προκαθορισμένο κατάλογο πιθανών απαντήσεων, λαμβάνοντας υπόψιν και το χρόνο ανταπόκρισης σε κάθε ερώτηση.²⁵

Η. Συνέντευξη ψυχολογικής πίεσης

Με αυτή τη συνέντευξη επιδιώκεται να εκτιμηθεί κατά πόσο ο υποψήφιος αντέχει και αντιδρά ψύχραιμα σε καταστάσεις έντονης ψυχολογικής πίεσης. Είναι μια πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία όπου ο συνεντευξιαστής γίνεται επιθετικός, πιεστικός, και μερικές φορές αγενής απέναντι στον υποψήφιο. Είναι μια επικίνδυνη μέθοδος για την εικόνα της επιχείρησης και του συνεντευξιαστή και απαιτεί έμπειρο και επαγγελματία αξιολογητή για να την κάνει.

²⁴ (α) L.Arbetter , Interview Group Security Management , Vol. 38. No 5 May 1994 , σελ. 12-13.(β) G.Robins Dial-on Interview , Stores Vol. 76, No 6 June 1994 σελ. 34-35

²⁵ V. Shackleton & S.Wewell, Management Selection, 1991, ό.π.α σελ. 23-33

1.1.7 ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟ ΠΑΡΕΛΘΟΝ ΤΟΥ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ

Για όσους υποψήφιους μετά τη συνέντευξη, εκτιμάται ότι είναι κατάλληλοι για να τους προσφερθεί η θέση, είναι σκόπιμο να γίνεται μια επιβεβαίωση των πληροφοριών που αυτοί δίνουν στο βιογραφικό τους ή και κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Η πράξη έχει δείξει ότι είτε σκόπιμα είτε από αμέλεια κάποιοι υποψήφιοι, μεγαλοποιούν τα πράγματα στο βιογραφικό τους ή στη συνέντευξη επιλογής όσον αφορά κυρίως τις σπουδές τους, την εξειδίκευση που έχουν και όσα σχετίζονται με την προηγούμενη απασχόλησή τους, π.χ. ύψος μισθού, καθήκοντα, τίτλος θέσης εργασίας, κá. Έρευνες στην Αμερική επίσης έχουν αποδείξει ότι πολλά βιογραφικά περιέχουν τουλάχιστον ένα «ψέμα» ή «ανακρίβεια».²⁶ Ο έλεγχος του παρελθόντος των υποψηφίων γίνεται σε μεγάλη έκταση (για υποψηφίους διοικητικών θέσεων) στις Αγγλικές και Αμερικανικές επιχειρήσεις, ενώ μικρό ποσοστό Γαλλικών επιχειρήσεων προβαίνει σε τέτοιο έλεγχο.²⁷

Κύριες πηγές του παρελθόντος των υποψηφίων, είναι:

- Προηγούμενοι εργοδότες
- Σχολές και πανεπιστήμια
- Δικαστικές υπηρεσίες (ποινικό μητρώο)
- Εφορίες, τράπεζες, χρηματιστηριακά γραφεία
- Προτεινόμενα πρόσωπα (από τον υποψήφιο) για συστατικές επιστολές.

²⁶ (α) M.A. McDaniel, Biographicaly Constructs for Predicting Employee Suitability, Journal of Applied Psychology , Vol. 74 No, 6 Dec. 1989, σελ.964-970

(β) M. Tadman . The past Predicts the Future, Secutity Management, Vol. 33, No 7 July 1989.

²⁷ V. Shackleton & S. Wewell, Management Selection , 1991, ό.π.α σελ. 23-36.

1.1.8 ΙΑΤΡΙΚΗ ΕΞΕΤΑΣΗ

Πριν το τελικό στάδιο επιλογής, ζητά από τους υποψηφίους να συμπληρώσουν ένα ιατρικό έντυπο, όπου περιγράφουν το ιστορικό της υγείας τους και να περάσουν από μια σειρά ιατρικών εξετάσεων. Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση αποκλείει υποψηφίους που τα σωματικά τους προσόντα είναι ανεπαρκή για τη θέση εργασίας για την οποία προορίζονται και ενημερώνει το αρχείο της επιχείρησης για το ιστορικό της υγείας του.

1.1.9 ΤΕΛΙΚΗ ΑΠΟΦΑΣΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Η απόφαση επιλογής, θα πρέπει να λαμβάνεται από τα στελέχη στις διευθύνσεις ή στα τμήματα των οποίων θα απασχοληθούν οι συγκεκριμένοι υποψήφιοι (η ανακοίνωση της προσφοράς της θέσης γίνεται, τυπικά από τη διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων). Η απόφασή τους αυτή, θα πρέπει να στηρίζεται στην αξιολόγηση όλων των πληροφοριών που έχουν συλλεγεί σε κάθε ένα από τα προηγούμενα στάδια της διαδικασίας επιλογής και αφορούν τις δυνατότητες και ικανότητες αλλά και τη θέληση του υποψηφίου να αποδώσει στη θέση εργασίας.

Γι' αυτήν την απόφαση όμως χρειάζεται μια στρατηγική η οποία να είναι διαφορετική για κάθε κατηγορία εργασιών, π.χ. διοικητικές, πωλήσεων, ή εκτελεστικές. Η στρατηγική αυτή, θα πρέπει να λαμβάνει υπόψιν της τα εξής ερωτήματα (και βεβαίως να έχουν απαντηθεί εκ των προτέρων.)²⁸

- Θα προσλαμβάνονται υποψήφιοι που ικανοποιούν απλώς τις προδιαγραφές ή και με βάση τις διαφαινόμενες δυνατότητές τους;
- Τα άτομα με παραπάνω από τα κατάλληλα προσόντα (για τη θέση) θα προσλαμβάνονται;
- Οι υποψήφιοι που δεν ικανοποιούν πλήρως τις προδιαγραφές αλλά μπορούν να αναπτυχθούν και αν καλύψουν τις αδυναμίες τους, θα προσλαμβάνονται;
- Θα δίνεται μεγαλύτερη βαρύτητα στα «ποσοτικά» χαρακτηριστικά του υποψηφίου (π.χ.

²⁸ A. Serman et all, Managing Human Recourses, 1989, ο.π.α σελ. 200.

εμπειρία, σπουδές κ.ά) ή στα ποιοτικά (π.χ. προσωπικότητα , ενδιαφέρον ,παρακίνηση);

- Τα αρνητικά δεδομένα ή αδύνατα χαρακτηριστικά των υποψηφίων θα αντισταθμίζονται από τα θετικά;
- Οι υποψήφιοι θα πρέπει να αξιολογούνται ως προς την κουλτούρα της ομάδας στην οποία θα δουλέψουν, ως προς την κουλτούρα της επιχείρησης ή μόνο ως προς τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας;

Υπάρχουν δυο τρόποι για να λάβουν τα στελέχη την τελική απόφαση επιλογής. Ο ένας είναι υποκειμενικός και βασίζεται στην προσωπική κρίση / εκτίμηση. Το στέλεχος λαμβάνει υπόψιν όλες τις πληροφορίες και δεδομένα για τον υποψήφιο και γνωρίζοντας τις απαιτήσεις της εργασίας αποφασίζει για το ποιος τελικά θα προσληφθεί. Ο άλλος τρόπος είναι πιο αντικειμενικός και βασίζεται σε αποτελέσματα στατιστικής ανάλυσης.

Συνοπτικά ο τρόπος αυτός έχει ως εξής: οι πιο καθοριστικοί παράγοντες / χαρακτηριστικά του υποψηφίου για την απόδοση στη θέση εργασίας σταθμίζονται με συγκεκριμένο συντελεστή βαρύτητας. Τα ποσοτικοποιημένα δεδομένα (απαντήσεις στη συνέντευξη, επιδόσεις στα διάφορα τεστ κ.ά.) συνδυάζονται και προκύπτει ένας τελικός βαθμός. Οι υποψήφιοι με το μεγαλύτερο βαθμό προσλαμβάνονται.²⁹

Στο σημείο αυτό είναι σκόπιμο να αναφερθούν κάποια συμπεράσματα ερευνών³⁰ που σχετίζονται με τους παράγοντες που ο υποψήφιος λαμβάνει υπόψιν του ή πριν αποδεχτεί τη θέση εργασίας. Τους παράγοντες αυτούς οι υπεύθυνοι επιλογής πρέπει να τους γνωρίζουν ώστε

²⁹ M.Tadman. The past Predicts the Future, Security Management , Vol. 33, No 7 July 1989.

³⁰ (α) S.L ynes et al.The importance of Recruitment in job choice :a Different way of Looking, Personnel Psychology , Vol,44 No 3 , 1991. σελ. 487-521

(β) R. D. Gatewood et al., Corporate Image, Recruitment Image and Initial Job Choice Decisions, Academy of Management Journal, April 1993 σελ. 414-427

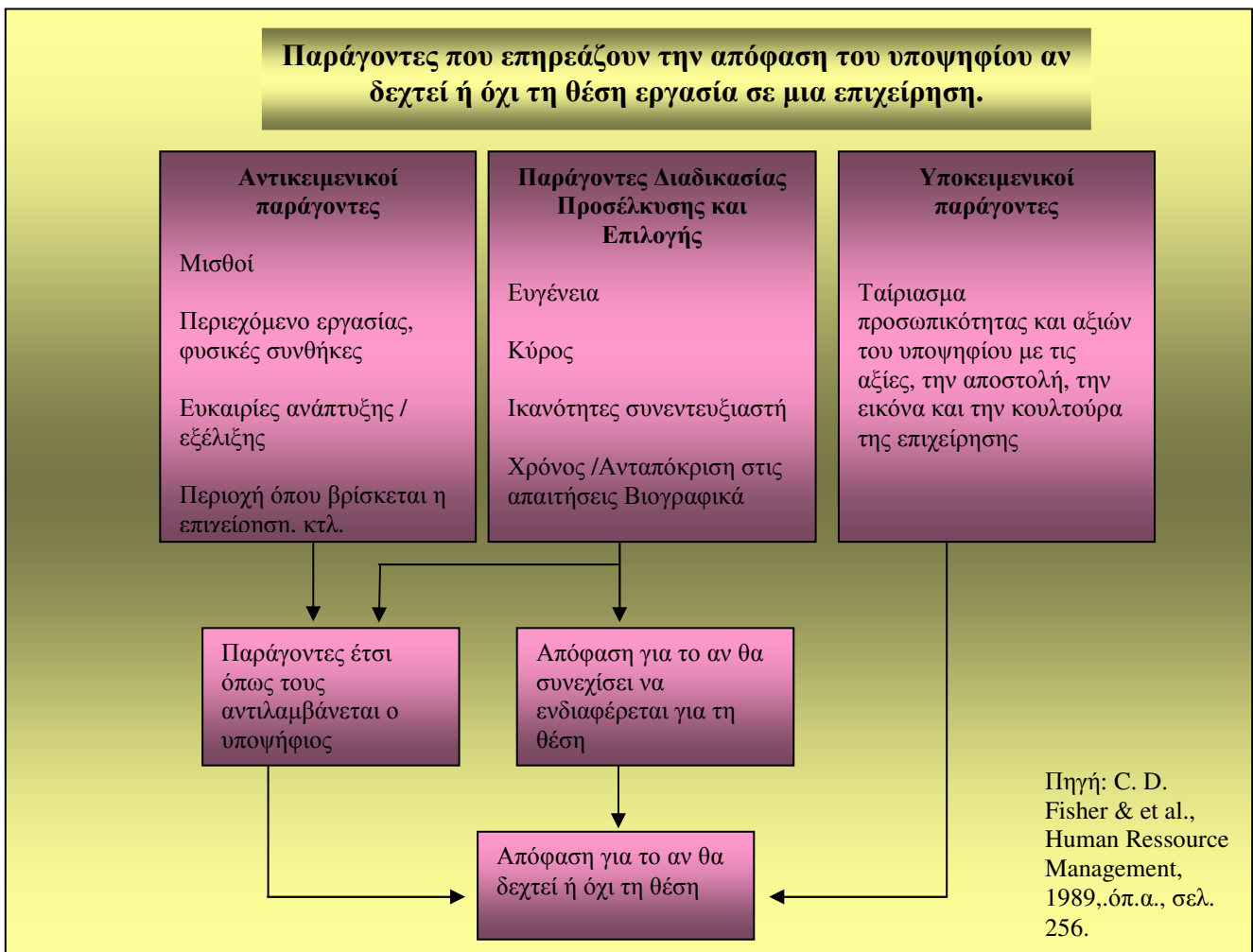
(γ) Th. Bergman & S. Taylor, College Recruitment: What Attracts Students to Organizations , Personnel, May-June 19874, σελ. 34-46.

παρέχοντας τις ανάλογες πληροφορίες και συμπεριφερόμενοι με τον κατάλληλο τρόπο τον υποψήφιο να πάρει τη σωστή απόφαση.

Τα βασικά συμπεράσματα είναι τα εξής:

- Οι υποψήφιοι προτιμούν εργασίες που ταιριάζουν με την προσωπικότητά τους.
- Οι αντικειμενικοί παράγοντες όπως: μισθός, οι ευκαιρίες ανάπτυξης και εξέλιξης, η έδρα της επιχείρησης κ.ά., επηρεάζουν τον υποψήφιο στην απόφασή του να δεχτεί τη θέση.
- Υποκειμενικοί παράγοντες, όπως εικόνα και κουλτούρα της επιχείρησης, αξίες της επιχείρησης κ.ά (όπως τα αξιολογεί ο υποψήφιος) επίσης επηρεάζουν την απόφασή του.
- Στην απόφασή του να δεχτεί ή όχι ο υποψήφιος, ρόλο παίζουν και οι παράγοντες που σχετίζονται με την όλη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής.

Το παρακάτω σχήμα παρουσιάζει τους βασικούς παράγοντες που ο υποψήφιος λαμβάνει υπόψιν για να αποδεχτεί ή όχι τη θέση εργασίας.



1.1.10 ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ

Με βάση τους Joseph F. Hair και James Boles (1989), η πρόσληψη του κατάλληλου ατόμου για τη θέση του υποψηφίου, παραμένει το πιο σημαντικό κομμάτι της δουλειάς του υπεύθυνου πωλήσεων. Το μέσο κόστος της πρόσληψης και της εκπαίδευσης ενός υποψηφίου, είναι αρκετά υψηλό, αυτό δείχνει ότι η εταιρία δεν έχει την πολυτέλεια να κάνει λανθασμένες επιλογές.

Το κόστος της επιλογής και της εκπαίδευσης παρουσιάζει μόνο ένα τμήμα του προβλήματος, διότι ένα ακόμα σημαντικό κομμάτι αποτελεί η επίτευξη κέρδους για την εταιρία από την προσθήκη ενός νέου στελέχους. Οι σύγχρονες μελέτες προσπάθησαν να διερευνήσουν τα κριτήρια επιλογής, με τα κριτήρια παραμονής ενός νέου υποψηφίου. Ο συνδυασμός των δύο προσδίδει στην εταιρία κέρδη από την στελέχωση μιας θέσης Futrell και Parasuraman (1984). Συγκεκριμένα, ο υπεύθυνος πωλήσεων καλείται να επιλέξει με συγκεκριμένα κριτήρια, αλλά και να διερευνήσει αν τα χαρακτηριστικά του υποψηφίου ταιριάζουν με τις ανάγκες της εταιρίας. Συγχρόνως είναι σημαντικό αν τα χαρακτηριστικά ταιριάζουν με αυτά που προσφέρει η εταιρία. Όλα τα παραπάνω βοηθάνε στην επιλογή του κατάλληλου ατόμου, αλλά και στη διαρκή παραμονή του νέου στελέχους στην εταιρία.

Η έρευνα των Johnston και Cooper το 1981 έδειξε ότι το βασικό στοιχείο στην επιλογή ενός νέου υποψηφίου, είναι η ικανότητα του οργανισμού να γνωρίζει τις ανάγκες του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται. Αν γνωρίζει τις ανάγκες έχει και την ικανότητα να επιλέξει σωστά.

Μέσα από το άρθρο των Joseph F. Hair και James Boles (1989) αλλά και τις παραπάνω έρευνες καταλήγουμε στα παρακάτω κριτήρια επιλογής ενός νέου υποψηφίου:

- Οργανωτικές Ικανότητες
- Ενθουσιασμός
- Φιλοδοξία
- Τυπικότητα

- Προηγούμενη Εμπειρία (για παράδειγμα στις πωλήσεις)
- Ικανότητα να ακολουθεί οδηγίες
- Κοινωνικότητα
- Ομαδικότητα

1.2 ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ - ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΚΛΙΜΑ

Το φαινόμενο το οποίο παρατηρείται στην εποχή μας σχετίζεται με τους γρήγορους ρυθμούς με τους οποίους εξελίσσεται η παγκόσμια αγορά αλλά και από την τάση για συνεχή διαφοροποίηση μέσω των αλλαγών, οι διαφορές μεταξύ εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος για μια εταιρεία τείνουν να γίνουν όλο και πιο μεγάλες. Αυτό το αναφερόμενο χάσμα επηρεάζει όλο και περισσότερο την παραγωγικότητα, την αποδοτικότητα του κεφαλαίου και την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα. Αυτό είναι και το κρίσιμο ζήτημα που γεννά την ανάγκη ώστε το προσωπικό μιας επιχείρησης να νοιώθει ευχαρίστηση στον εργασιακό χώρο προκειμένου να έχει τη δυνατότητα να βοηθήσει την επιχείρηση να αντιμετωπίσει τους εξωγενείς αλλά και τους εσωτερικούς παράγοντες. Για την ύπαρξη της ικανοποίησης από την εργασία από τον εργαζόμενο, αλλά και της βελτίωσης του εργασιακού κλίματος απαιτείται:³¹

- Η εύρεση του προβλήματος προκειμένου να καθοριστούν οι διαδικασίες βελτιστοποίησης του εργασιακού περιβάλλοντος.
- Η σωστή έρευνα μεταξύ τους υπεύθυνους των τμημάτων με σκοπό να μπορέσουν να τις εφαρμόσουν στα τμήματα τους.
- Η εξοικείωση των μεσαίων στελεχών με καλύτερες συνθήκες εργασίες.

³¹ S.L ynes et al. The importance of Recruitment in job choice: a Different way of Looking, Personnel Psychology, Vol, 44 No 3 , 1991. σελ. 487-521 And R. D. Gatewood et al. Corporate Image, Recruitment Image and Initial Job Choice Decisions, Academy of Management Journal, April 1993 σελ. 414-427 And The Bergman & S. Taylor, College Recruitment: What Attracts Students to Organizations, Personnel, May- June 19874, σελ. 34-46.

- Η αφομοίωση της ανάγκης βελτιστοποίηση του εργασιακού κλίματος από το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού, τα εσωτερικά εργασιακά συμβόλαια (change contracts), η απαραίτητη και ουσιαστική συμμετοχή των εργαζομένων σε όλα τα θέματα της παραγωγής και της διοίκησης στην επιχείρηση.

Το συγκεκριμένο κεφάλαιο θα δώσει τους τρόπους με τους οποίους μπορεί η επιχείρηση να δημιουργήσει καλές εργασιακές σχέσεις βασιζόμενοι σε συγκεκριμένα μοντέλα τα οποία και θα αναλύσουμε με βάση την παγκόσμια βιβλιογραφία. Τα συγκεκριμένα μοντέλα προσδίδουν στην επιχείρηση:

- Νέες κατευθύνσεις και νέες λύσεις.
- Καλύτερο εργασιακό περιβάλλον.
- Βελτιστοποίηση των συνθηκών εργασίας.
- Έρευνα και συνεχή ανάπτυξη.

Η βελτιστοποίηση του εργασιακού κλίματος μιας επιχείρησης απαιτεί μια επίμονη, συστηματική και ολοκληρωμένη (όχι αποσπασματική) προσπάθεια. Αυτή η προσπάθεια χρειάζεται συνεχή συνεργασία της διοίκησης και των υφισταμένων αλλά και σωστή εφαρμογή σε όλα τα τμήματα του οργανισμού.

Το εργασιακό κλίμα, όπως αυτό ορίστηκε από τον West το 1998, αναφέρεται στην αντίληψη με την οποία ο εργαζόμενος αναγνωρίζει τη διανομή των ουσιαστικών στοιχείων του οργανισμού (σελ 262). Αρκετά χρόνια πριν οι Schneider και Snyder (1975, pp. 474-5) ανέφεραν ότι το εργασιακό κλίμα είναι ο συνδυαστικός κρίκος μεταξύ της συμπεριφοράς του εργαζόμενου και των συστημάτων που διαχέουν την εταιρία. Με βάση αυτή τους την πρόταση, ο West πρόσθεσε ότι οι εργαζόμενοι ενσωματώνονται στο οργανωτικό σύστημα, όταν αυτό λειτουργεί

με βάση τις ανάγκες τους και όταν τους προσφέρει ένα φιλικό και δεκτικό εργασιακό περιβάλλον.

Την ίδια χρονιά οι Moran και Volkwein (1998) όρισαν το κλίμα ως το ανταγωνιστικό δεδομένο στο οποίο μπορεί να βασιστεί, ένας οργανισμός προκειμένου να διαφοροποιηθεί από τους υπόλοιπους, που δραστηριοποιούνται στην αγορά του. Συγκεκριμένα με βάση τους δύο θεωρητικούς το εργασιακό περιβάλλον, βοηθάει στα ακόλουθα έναν οργανισμό:

- Ενσωματώνει τους εργαζόμενους καλύτερα στο τρόπο λειτουργίας μιας εταιρίας, στηριζόμενους σε όρους όπως αυτονομία, εμπιστοσύνη, δικαιοσύνη.
- Στηρίζεται στη συμμετοχή των εργαζομένων στη λειτουργία της εταιρίας.
- Αναπτύσσεται μέσα από τη δράση των εργαζομένων.
- Αντανακλά τις νόρμες και τις συνήθειες της κουλτούρας του οργανισμού.
- Αντιδρά σαν πηγή επηρεασμού σε ανάρμοστες συμπεριφορές. Δηλαδή το καλό εργασιακό περιβάλλον, επηρεάζει και τους πιο αρνητικούς θετικά.

Οι Burke και Litwin το 1992 αναγνώρισαν το εργασιακό κλίμα με βάση την αντίληψη των εργαζομένων, σχετίζοντας το με τα παρακάτω δύο ερωτήματα:

- Πως αντιμετωπίζεται η καθημερινότητα στο χώρο εργασίας.
- Πόσο αποτελεσματικοί είναι οι ίδιοι και οι συνάδελφοί τους σε καθημερινή βάση.

Η έρευνα έγινε σε ομάδες εργαζομένων σε χώρους εργασίας. Τα αποτελέσματα από τις απαντήσεις τους, ήταν τα ακόλουθα:

1. Το κλίμα είναι περισσότερο στο μυαλό των εργαζομένων. Αυτό που το επηρεάζει και το διαμορφώνει είναι η κουλτούρα της εταιρίας, η οποία διακατέχεται από αξίες και πιστεύω.

2. Το εργασιακό κλίμα καθορίζεται κατά ένα μεγάλο ποσοστό από την κουλτούρα και την ανθρώπινη αντίληψη

Ο Ostroff το 1993 προσπάθησε να σχετίσει το οργανωτικό κλίμα με τη συμπεριφορά που έχει ο οργανισμός στην αγορά. Ο χαρακτήρας του οργανισμού, είναι αυτός που επηρεάζει τις γνώσεις, τις συνήθειες και τις συμπεριφορές του εργαζόμενου. Μεταβλητές οι οποίες καθορίζουν το χαρακτήρα του οργανισμού είναι οι ακόλουθες (Holland, 1985; O'Reilly et al., 1991):

1. Ικανοποίηση στο χώρο εργασίας.
2. Αφοσίωση των εργαζομένων.
3. Επίπεδο απόδοσης.
4. Επαγγελματική αντιμετώπιση.
5. Λειτουργική σταθερότητα

Από την άλλη, πολλοί θεωρητικοί εστίασαν την προσοχή τους στην κατανόηση της οργανωτικής απόδοσης αλλά και στους σκοπούς και τους στόχους της οργάνωσης (για παράδειγμα πόροι, τεχνολογία, δομή, πλάτος της εταιρίας). Λιγιστή εμπειρική δουλειά βρέθηκε σε σχέση με το οργανωτικό κλίμα και την απόδοση του οργανισμού. Όπου δεν υπήρξαν πρακτικές μελέτες εστιάστηκαν μόνο σε αναπτυσσόμενες εταιρίες. Εταιρίες οι οποίες ήταν πετυχημένες. Με αυτό καταλαβαίνουμε ότι δεν έγινε προσπάθεια να μελετηθούν οργανισμοί οι οποίοι είχαν αποτύχει, αυτό σημαίνει ότι δεν μελετήθηκε το κατά πόσο η οργανωτική λειτουργία ενός οργανισμού και ειδικά το εργασιακό του περιβάλλον, μπορεί να τον οδηγήσει στην «καταστροφή» Hart (1989) and Guest (1992).

Με βάση αυτό, καταλαβαίνουμε ότι δεν υπήρξε κανένα πρακτικό συμπέρασμα, το οποίο να αποδεικνύει ότι μια εταιρία πέτυχε ή απέτυχε λόγω του εργασιακού κλίματος. Τα στοιχεία που

αφορούν τη δυναμική του κλίματος είναι περιορισμένα. Έρευνες πάνω στη συγκεκριμένη θεωρία έχουμε μόνο από τους Denison (1990), West et al.(1998) and Burke and Litwin (1992), οι οποίοι ισχυρίστηκαν ότι το καλό εργασιακό κλίμα, παροτρύνει στη συμμετοχή του εργαζόμενου στο στρατηγικό σχεδιασμό της εταιρίας, μέσα από την αναμετάδοση πληροφοριών και τη διοικητική υποστήριξη

Το 1990 ο Denison χρησιμοποιώντας στοιχεία συμπεριφοράς, τα οποία συγκέντρωσε μεταξύ 1966 και 1981 στην Αμερική, μέτρησε δεδομένα εργασιακού περιβάλλοντος και οργανωτικών μεταβλητών όπως τα κανάλια επικοινωνίας, διαδικασίες αποφάσεων, σχέση μεταξύ των εργαζομένων, οργάνωση της εργασίας, χτίσιμο ομάδων, εκπαίδευση των μάνατζερ στο εσωτερικό της εταιρίας. Όλα αυτά τα οργανωτικά δεδομένα συνδυάστηκαν με οικονομικά δεδομένα τα οποία συλλέχθηκαν στο διάστημα των πέντε χρόνων, που συλλέγονταν και τα οργανωτικά δεδομένα του εργασιακού κλίματος.

Τα δεδομένα του εργασιακού κλίματος συνδυάστηκαν με τα αντίστοιχα οικονομικά και το αποτέλεσμα ήταν ότι τα οικονομικά δεδομένα βοηθούν στην καλή λειτουργία του οργανισμού, δημιουργώντας ένα καλό εσωτερικό εργασιακό κλίμα. Το πρόβλημα στη συγκεκριμένη έρευνα ήταν ότι τα στοιχεία συλλέχθηκαν σε ένα διάστημα περίπου 20 χρόνων, οπότε λόγω του μεγάλου χρονικού διαστήματος, δεν μπορεί να υποστηριχτεί η πιστότητα των αποτελεσμάτων. Αυτό γιατί μέσα σε ένα διάστημα 20 χρόνων, υπήρξαν σίγουρα πολλές αλλαγές σε σχέση με την αντίληψη, τις συνήθειες κ.λ.π οι οποίες σίγουρα δεν λήφθηκαν υπόψη Sparrow and Gaston (1996, p. 679). Τέτοιες αλλαγές μπορούν να επηρεάσουν τους υπαλλήλους σε σχέση με το πώς βλέπουν τους συναδέλφους τους αλλά και τους προϊσταμένους τους (Hirschhorn and Gilmore,1992).

Ολοκληρώνοντας και με βάση τη μέχρι τώρα ανάλυση μπορούμε να πούμε ότι το εργασιακό κλίμα αποτελεί τη μεταβλητή η οποία καθορίζει τη σχέση μεταξύ απόδοσης του οργανισμού και ικανοποίησης του εργαζόμενου(West et al., 1998).

1.2.1 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΚΛΙΜΑ

Προς το τέλος της δεκαετίας του '50, Ο Frederick Herzberg, θεωρούμενος από πολλούς ο πρωτοπόρος στη θεωρία των κινήτρων, πήρε συνέντευξη από μια ομάδα υπαλλήλων για να ανακαλύψει τι τους έκανε να νοιώθουν ικανοποιημένοι και τι δυσαρεστημένοι στην εργασία τους. Συγχρόνως μελέτησε το πώς το εργασιακό κλίμα επηρεάζει την ικανοποίηση ή τη δυσαρέσκεια των εργαζομένων, στο χώρο εργασίας τους. Υπέβαλε τους υπαλλήλους δύο σύνολα ερωτήσεων:³²

1. Σκεφτείτε μια στιγμή κατά την οποία αισθανθήκατε ιδιαίτερα αποδοτικοί. Γιατί αισθανθήκατε έτσι;
2. Σκεφτείτε μια στιγμή κατά την οποία αισθανθήκατε ιδιαίτερα αντί-παραγωγικοί. Γιατί αισθανθήκατε έτσι;

Από αυτές τις συνεντεύξεις ο Herzberg ανέπτυξε τη θεωρία του περί κινήτρων και υγιεινής. Σε σχέση με τον Herzberg, τα ζητήματα υγιεινής μπορούν να παρακινήσουν τον εργαζόμενο μειώνοντας την δυσαρέσκειά του. Τα θέματα υγιεινής περιλαμβάνουν τις πολιτικές της επιχείρησης, την επίβλεψη, το μισθό, τις διαπροσωπικές σχέσεις αλλά και συνθήκες εργασίας. Είναι ζητήματα σχετικά με το περιβάλλον της εργασίας του υπαλλήλου.

Από την άλλη, μίλησε για τα κίνητρα και συγκεκριμένα ότι αφορά στην αυτό εκτίμηση του ατόμου. Ζητήματα όπως το επίτευγμα, αναγνώριση, η ίδια η εργασία, ευθύνη και πρόοδος. Σύμφωνα με τον Herzberg μόλις βελτιωθούν οι συνθήκες υγιεινής, οι οποίες αντιπροσωπεύουν το κλίμα της εταιρίας, τότε μέσω των κινήτρων θα αυξηθεί η απόδοση των εργαζομένων. Με βάση τη συγκεκριμένη έρευνα κατανοούμε ότι πρώτα πρέπει να δημιουργηθεί ένα συμπαγές και

³² P.M. Wright, et all, The Structured Interview: Additional Studies and a Meta- Analysis, Journal of Occupational Psychology, Vol.62, 1989, σελ.191-199.

καλά οργανωμένο εργασιακό κλίμα και μετά θα δοθούν έξτρα κίνητρα, τα οποία θα αυξήσουν την απόδοση των εργαζομένων.³³

Για να εφαρμόσει τη θεωρία του ο Herzberg άρχισε με τα ζητήματα υγιεινής. Αν και τα ζητήματα υγιεινής δεν είναι η πηγή ικανοποίησης, πρέπει να εξεταστούν πρώτα, διότι αυτά είναι που δημιουργούν ένα εργασιακό περιβάλλον στο οποίο η ικανοποίηση και το κίνητρο των υπαλλήλων είναι ακόμη δυνατό. Συγκεκριμένα:

1. Επιχείρηση και διοικητικές πολιτικές. Οι πολιτικές μιας οργάνωσης μπορούν να είναι μια μεγάλη πηγή απογοήτευσης για τους υπαλλήλους, ειδικά εάν οι πολιτικές είναι ασαφείς ή περιττές ή εάν ο εργαζόμενος πρέπει για να τις ακολουθήσει χωρίς να τις κατανοεί. Αν και οι υπάλληλοι δεν θα αισθανθούν ποτέ μια μεγάλη αίσθηση του κινήτρου ή της ικανοποίησης λόγω των πολιτικών της εταιρίας, είναι σημαντικό προκειμένου η εταιρία να έχει εσωτερική ισορροπία και καλό εργασιακό κλίμα, να επανακαθορίσει τις στρατηγικές της κάνοντας αυτές κατανοητές σε όλους τους εργαζόμενους.
2. Επίβλεψη: Βασικό στην καλή λειτουργία της εταιρίας, αλλά και στην ικανοποίηση των εργαζομένων η οποία φέρνει και το καλό κλίμα στο εσωτερικό της, είναι ποιοι είναι οι διορισμένοι από την εταιρία προϊστάμενοι, οι οποίοι οργανώνουν και κατευθύνουν τους εργαζόμενους.
3. Μισθός: Ο μισθός δεν είναι κίνητρο για τους υπαλλήλους, το εργασιακό κλίμα και η ικανοποίηση στους εργαζόμενους, δεν αυξάνεται με βάση τα χρήματα που εισπράττουν
4. Διαπροσωπικές σχέσεις: Ο Herzberg αναφέρει ότι το καλό εργασιακό κλίμα είναι απόρροια των ενδο-εταιρικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων. Η επαφή θα τους βοηθήσει να αναπτύξουν την αίσθηση της συναδελφικότητας και της ομαδικής εργασίας.

³³ P.M. Wright, et all, The Structured Interview: Additional Studies and a Meta- Analysis, Journal of Occupational Psychology, Vol.62, 1989, σελ.191-199.

5. Εργασιακές συνθήκες: Το περιβάλλον στο οποίο οι άνθρωποι εργάζονται, έχει μια τεράστια επίδραση στο επίπεδο υπερηφάνειας για την εργασία που κάνουν. Όσο πιο μοντέρνος είναι ο χώρος με μοντέρνο εξοπλισμό και σύγχρονα μηχανήματα, τόσο καλύτερα νοιώθουν οι εργαζόμενοι μέσα σε αυτόν. Συγχρόνως είναι πολύ σημαντικό ο εργαζόμενος να έχει τον προσωπικό του χώρο μέσα στο γραφείο (το συρτάρι του, το ντουλάπι του) προκειμένου να βάζει τα πράγματα του. Αυτό επιδρά ευεργητικά στη ψυχολογία του.

Πριν προχωρήσουμε στα χαρακτηριστικά που αποτελούν κίνητρα, για τους εργαζόμενους και τους βοηθούν να νοιώθουν καλύτερα στο χώρο εργασίας τους, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι για την εταιρία είναι πολύ σημαντικό να εφαρμόζει τις μεταβλητές υγιεινής διότι παίζουν πολύ μεγάλο ρόλο στη ψυχολογία των εργαζομένων.

Σύμφωνα με τον Herzberg τα κίνητρα είναι τα ακόλουθα (Kaldenberg D. O., Regrut B. A., 1999):

1. **Μοναδικότητα:** Το σημαντικότερο κίνητρο για τον υπάλληλο είναι να θεωρήσει ότι η εργασία που κάνει είναι σημαντική και ότι οι στόχοι του είναι εξίσου σημαντικοί.³⁴
2. **Επιτυχία:** Είναι σημαντικό για τον εργαζόμενο να νοιώθει ότι η εργασία που του ανατέθηκε είναι εφικτή, και ότι με βάση τις ικανότητές του θα μπορέσει να την βγάλει εις πέρας. Υπάρχει καλύτερο κλίμα στο εσωτερικό μιας επιχείρησης, όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι οι στόχοι που τους έχουν ανατεθεί είναι εφικτοί.
3. **Αναγνώριση:** Οι εργαζόμενοι νοιώθουν καλύτερα όταν η εταιρία αναγνωρίζει το έργο τους.

³⁴ L. Arbetter, Interview Group Security Management, Vol. 38. No 5 May 1994, σελ. 12-13. And G.Robins Dial-on Interview, Stores Vol. 76, No 6 June 1994 σελ. 34-35

4. **Ευθύνες:** Το κλίμα σε μια εταιρία είναι καλύτερο όταν όλοι οι εργαζόμενοι έχουν ξεκάθαρες ειδικότητες και ευθύνες. Συγχρόνως είναι σημαντικό οι ευθύνες του ενός εργαζομένου να μην έρχονται σε αντιπαράβολή με τις ευθύνες ενός άλλου. Το ίδιο ισχύει και για τις ευθύνες των διαφόρων τμημάτων.

Οι κώδικες που χρησιμοποιούν οι άνθρωποι για να επικοινωνήσουν αποτελούν ένα παράγοντα-κλειδί για το εργασιακό κλίμα. Τα πιθανά προβλήματα που εντοπίζονται στους κώδικες είναι:

- Πρώτο, όταν οι συνομιλητές δεν χρησιμοποιούν τους ίδιους ακριβώς κώδικες, δηλαδή λέξεις, σύμβολα, κινήσεις κλπ. Πολλές λέξεις, πολλά σύμβολα είναι διαφορετικά, οπότε δυσνόητα στους άλλους. Το ίδιο μπορεί να συμβεί και μεταξύ των εργαζομένων σε διάφορα τμήματα της επιχείρησης, πράγμα που, υσικά θα δημιουργήσει προβλήματα στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης
- Δεύτερο, πολλές φορές οι συνομιλητές χρησιμοποιούν τις ίδιες λέξεις, όμως η σημασία τους για τον καθένα είναι διαφορετική. Έτσι, λ.χ. η λέξη κέρδος σε μία επιχείρηση ή στόχος, σημαίνει διαφορετικά πράγματα για τον επιχειρηματία, τον επαγγελματία, τον μάνατζερ ή τον εργάτη. Η αποτελεσματική επικοινωνία απαιτεί τη συνειδητοποίηση μεταξύ των συνομιλητών των διαφορών που υπάρχουν μεταξύ τους και κατά συνέπεια πρέπει να ελαχιστοποιηθούν οι διαφορές προκειμένου να επιτευχθεί το σωστό εργασιακό κλίμα μέσα σε μια επιχείρηση³⁵.

Η έννοια του εργασιακού κλίματος εκφράζει την ατμόσφαιρα που υπάρχει μέσα στο εργασιακό περιβάλλον όπου πολύ σημαντικό ρόλο παίζει το επίπεδο ικανοποίησης του προσωπικού από την εργασία και παράλληλα το πνεύμα αμοιβαίας συνεργασίας και κατανόησης μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων.

³⁵ Αθανασόπουλος Κ.Γ, Εισαγωγή στη Δημοσιότητα, 1996, σελ. 14-15

Σύμφωνα με τους Litwin και Stringer³⁶ το εργασιακό κλίμα μιας επιχείρησης εξαρτάται από τις επιδράσεις που ασκούν διάφοροι περιβαλλοντικοί παράγοντες πάνω στη συμπεριφορά όπως το επίσημο σύστημα, το ανεπίσημο “ στυλ” του διευθυντή της επιχείρησης καθώς επίσης και τα πιστεύω, οι αξίες και τα κίνητρα των εργαζομένων στην επιχείρηση.

Σε αυτό το εργασιακό κλίμα συμπεριλαμβάνονται και αξίες οι οποίες είναι παραδεκτές από το σύνολο, κοινωνικά πιστεύω και κοινωνικά πρότυπα. Οι αξίες αφορούν κάποιες θέσεις που έχουν να κάνουν με το τι είναι επιθυμητό. Τα κοινωνικά πιστεύω αφορούν τη κοινωνική ζωή του ανθρώπου όπως π.χ. η συμπεριφορά μεταξύ προϊστάμενων και υφισταμένων. Τέλος τα κοινωνικά πρότυπα αφορούν τη σωστή συμπεριφορά σε ένα οργανισμό, βάση κάποιων θέσεων κανόνων που υπάρχουν σε ένα οργανισμό όπως π.χ. κανόνες κατά της κλοπής, κανόνες ντυσίματος, κανόνες τήρησης ωραρίου κ.α. Πολύ σημαντικό να αναφέρουμε είναι σύμφωνα με τους Litwin και Stringer³⁷ έξι σημαντικές ιδιότητες του κλίματος ενός οργανισμού οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη δημιουργία διάφορων υποομάδων μέσα στον οργανισμό. Κυρίως βασίζονται στις συνειδητές αντιδράσεις των εργαζομένων :

- ✓ Δομή της επιχείρησης. Αναφέρεται στους κανόνες – κανονισμούς μιας επιχείρησης.
- ✓ Ατομική ευθύνη. Αναφέρεται στη ικανότητα ενός ατόμου στο να έχει συνειδητοποιήσει το ποιος πραγματικά είναι.
- ✓ Αμοιβές. Αναφέρεται στην αποδοχή από τον εργαζόμενο ότι αμείβεται από την επιχείρηση ικανοποιητικά και δίκαια.
- ✓ Κίνδυνος – Ανάλυση κινδύνου. Αναφέρεται στην ικανότητα του εργαζομένου να αψηφάει το κίνδυνο στην εργασία του.
- ✓ Θαλπωρή και Υποστήριξη. Είναι η προθυμία για αλληλεγγύη και εξυπηρέτηση μεταξύ των εργαζομένων στην επιχείρηση.

³⁶ Μύρων Μ. Ζαβλανός, Οργανωτική Συμπεριφορά, p. 315

³⁷ Μύρων Μ. Ζαβλανός, Οργανωτική Συμπεριφορά, p. 315

- ✓ Ανοχή και Σύγκρουση. Είναι ο βαθμός κατά τον οποίο μπορεί το κλίμα να αντιπαρέρχεται σε συγκρουόμενες απόψεις.

Σύμφωνα με τους Moran και Nolkwein(1992)³⁸ το κλίμα καθορίζεται ως ένα σχετικό χαρακτηριστικό υπομονής ενός οργανισμού το οποίο τον διακρίνει από άλλους οργανισμούς και ενσωματώνει μέλη τα οποία έχουν συλλογικές αντιλήψεις για τον οργανισμό με σεβασμό σε διάφορες διαστάσεις όπως :

- ✓ Αυτονομία
- ✓ Εμπιστοσύνη
- ✓ Συνεκτικότητα
- ✓ Υποστήριξη
- ✓ Αναγνώριση
- ✓ Καινοτομία
- ✓ Δικαιοσύνη

Επίσης παράγει από την αλληλεπίδραση των μελών του οργανισμού, εξυπηρετεί ως μια βάση για την ερμηνεία της κατάστασης, απεικονίζει τους επικρατούντες κανόνες και συμπεριφορές της κουλτούρας του οργανισμού και τέλος ενεργεί σαν πηγή επιρροής για τη διαμόρφωση της συμπεριφοράς μέσα στον οργανισμό³⁹.

Η αποδοτικότητα μπορεί τώρα να θεωρηθεί ως συστατικό της αποτελεσματικότητας. Είναι απαραίτητο συστατικό αλλά όχι ικανοποιητικό. Εξετάζει τις πιθανές τεχνικές, τις θερμοδυναμικές αρχές και άλλους προσδιορισμούς ποσοτικών παραγόντων.

³⁸ Moran, E.T. and Volkwein, J.F. (1992), “ The culture approach to the formation of organization climate”, Human Relations, Vol. 45 No1,pp 19-47.

³⁹ Energy Effectiveness: A Brake on Climate Change, Public Utilities Fortnightly, Washington, Mar 1, 1991, pp 4-5.

Η αποτελεσματικότητα από τη μία μεριά επιτρέπει την εξέταση όλων των ζητημάτων που επηρεάζουν αλλά και επηρεάζονται από ενεργειακά ζητήματα όπως το περιβάλλον συμπεριφοράς και εξωτερικοί οικονομικοί παράγοντες. Επίσης η αποτελεσματικότητα μας επιτρέπει να ενσωματώσουμε την αποδοτικότητα μέσα σε ένα ευρύτερο φάσμα κοινωνικών εκτιμήσεων.

Η αρετή της αποτελεσματικότητας βρίσκεται στη σαφήνεια που επιτρέπει την κατανόηση των επιλογών μας και παράλληλα των συνεπειών. Εστιάζεται κυρίως στην πρόοδο, τα οφέλη και τις δαπάνες σε επίπεδο που μπορεί να κρατήσει μια ισορροπία ενάντια σε άλλα ζητήματα που ανταγωνίζονται για τη δημόσια προσοχή και τους πόρους.

Στη σημερινή εποχή ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες στις επιχειρήσεις είναι το ανθρώπινο δυναμικό και ειδικότερα το εργασιακό περιβάλλον. Είναι σημαντικό να εξετάσουμε τις συμπεριφορές και τις τοποθετήσεις των υπαλλήλων της Johnsson & Johnsson σε σχέση με την αποτελεσματικότητα. Ο George (1990)⁴⁰ αναφέρει ότι σύμφωνα με την εσωτερική προοπτική του Marketing, αν μια εταιρεία θέλει οι υπάλληλοι της να κάνουν πολύ καλή δουλειά θα πρέπει να είναι να είναι και αυτή πολύ σωστή απέναντι τους. Η εσωτερική σχέση μεταξύ των υπαλλήλων και της επιχείρησης θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί αποδοτικά και αποτελεσματικά πριν η επιχείρηση υλοποιήσει τους επιθυμητούς στόχους της χωρίς κάποια εξωτερική παρέμβαση.

Σε αυτή την εργασία θα εξετάσουμε δύο παράγοντες οι οποίοι είναι απαραίτητοι για την επιτυχή εκπλήρωση της πολύ καλής ποιότητας των υπηρεσιών. Αυτοί οι παράγοντες είναι: το κλίμα και το επίπεδο της υποστηρικτικής διαχείρισης (Supportive Management) μέσα στην επιχείρηση. Σύμφωνα με τους George (1990), Bowen and Schneider (1988) οι αντιλήψεις των υπαλλήλων και οι αξιολογήσεις αυτών των σημαντικών μεταβλητών κλίματος εργασίας πρέπει

⁴⁰ George, W.R. (1990), Internal marketing and organizational behavior: a partnership in developing customer-conscious employees at every level", Journal of Business Research, Vol. 20, pp. 63-70.

να προσκρούσουν θετικά επάνω στην εφαρμογή των προγραμμάτων εξυπηρετήσεων πελατών από εκείνους τους ίδιους υπαλλήλους .

Σύμφωνα με τους James & James (1989, 1990) και τους James & Jones (1974) το εργασιακό κλίμα σε μια επιχείρηση εξαρτάται από το πώς το περιβάλλον της επιχείρησης γίνεται αντιληπτό και πως ερμηνεύετε από τους υπαλλήλους. Ο Schneider και ο Bowen (1995) καθορίζουν το εργασιακό κλίμα ως την αντίληψη που μοιράζονται οι υπάλληλοι σε σχέση με το τι είναι σημαντικό μέσα στην επιχείρηση το οποίο προέρχεται από προσωπικές εμπειρίες πάνω στην εργασία. Επίσης σημαντικό παράγοντα στο εργασιακό κλίμα της επιχείρησης παίζει η αντίληψη των υπαλλήλων σχετικά με τα είδη διαχείρισης συμπεριφορών που περιμένουν και υποστηρίζουν οι ίδιοι.

Σύμφωνα με την ανάλυση των James & Jones (1974)⁴¹ το εργασιακό κλίμα εξαρτάται από μερικούς πολύ σημαντικούς παράγοντες:

- ✓ Ασφάλεια (Safety)
- ✓ Καινοτομία (Innovation)
- ✓ Εξυπηρέτηση Πελατών (Customer Service)
- ✓ Υποστήριξη (Support)
- ✓ Έκπτωση (Cost-Cutting)

Οι παραπάνω παράγοντες είναι σημαντικοί διότι οι αντιλήψεις και οι αξιολογήσεις των υπαλλήλων σχετικά με το εργασιακό περιβάλλον είναι πιο σημαντικές απ' ότι οι αξιολογήσεις των συμπεριφορών τους από το ίδιο το περιβάλλον.

⁴¹ Mahn H. Yoon, S. Beauty & J. Suh, The Effect of Work Climate on Critical Employee and Customers Outcomes, An employee-level analysis, pg. 502.

1.2.2 ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΚΛΙΜΑ ΚΑΙ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

Με βάση τη μέχρι τώρα ανάλυση και με δεδομένη την ερευνητική μελέτη των Schneider το 1998 και των Yagil και Gal το 2002, καταλήγουμε στο παρακάτω συμπέρασμα το οποίο θα αποτελέσει και τη βάση για τη μετέπειτα ανάλυση της μελέτης μας: Το εργασιακό κλίμα, η ενδυνάμωση του εργαζόμενου, και η ικανοποίηση του πελάτη από το επίπεδο εξυπηρέτησης, είναι αλληλένδετοι παράγοντες πάνω στους οποίους θα στηρίξουμε την ανάλυσή μας, και θα επιλέξουμε το θεωρητικό μας μοντέλο.

Το εργασιακό κλίμα (όταν αναφερόμαστε πια σε αυτό θα εννοούμε όλες τις μεταβλητές των προηγούμενων κεφαλαίων) αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη σωστή λειτουργία μιας εταιρίας. Είναι αυτό που καθορίζει εσωτερικές συμπεριφορές αλλά και την απόδοση του αντιπροσώπου της, όταν αυτός έρχεται σε επαφή με τους πελάτες.

Ο Schneider και ο Bowen το 1995, ανέφεραν ότι το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών που παρέχονται από μια εταιρία είναι άμεσα εξαρτώμενο από το επίπεδο παροχών που δίνει η εταιρία στους εργαζομένους της. Συγκεκριμένα εννοούσαν ότι όταν οι εργαζόμενοι έχουν κίνητρα, ξεκάθαρους στόχους, σωστό εσωτερικό μάνατζμεντ, τότε είναι και πιο αποδοτικοί σε σχέση με τις ευθύνες που έχουν αναλάβει για λογαριασμό της εταιρίας.

Συγκεκριμένα ειδικά στο τμήμα πωλήσεων όταν οι στόχοι είναι εφικτοί, όταν υπάρχουν τα κατάλληλα κίνητρα, όταν οι εργαζόμενοι νοιώθουν ευχάριστα στον εργασιακό τους χώρο τότε αποδίδουν καλύτερα αυξάνοντας την αποδοτικότητά τους και παρέχοντας υψηλό επίπεδο υπηρεσιών στους πελάτες τους.⁴²

Ειδικά στις πωλήσεις σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση κλίματος παίζει ο προϊστάμενος, ο ηγέτης αυτός δηλαδή που βάζει τους στόχους που εκπαιδεύει τους πωλητές, που τους εμπυχώνει ή τους επιπλήττει. Όσο καλύτερο κλίμα δημιουργεί τόσο πιο αποδοτικοί είναι οι

⁴² D. A. DeCenzo & S.P. Robbins (1996), Human Resource Management, J. Wiley & Sons Inc., New York

πωλητές του, είναι δε σημαντικό οι πωλητές να θέλουν να ευχαριστήσουν τον προϊστάμενό τους.

Με βάση τη μέχρι τώρα ανάλυση μπορούμε να καταλήξουμε σε τέσσερα θεωρητικά μοντέλα, τα οποία θα μας δείξουν το πώς συνδυάζεται το εργασιακό κλίμα με την ενδυνάμωση του εργαζόμενου, τον έλεγχο και τελικά τη βελτίωση της εξυπηρέτησης του πελάτη.

1.3 ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΜΕ ΤΟΥΣ ΟΡΟΥΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΔΟΤΗ ΠΟΥ ΚΑΤΟΧΥΡΩΝΟΝΤΑΙ ΝΟΜΙΚΑ

Η σχέση εργασίας περιλαμβάνει το σύνολο των προϋποθέσεων με τις οποίες αναλαμβάνει ο εργαζόμενος να εκτελεί την εργασία. Δημιουργείται από την πραγματική απασχόληση του μισθωτού, ανεξάρτητα δηλαδή από το κύρος της σύμβασης. Συνεπώς εφαρμόζεται σε κάθε περίπτωση η προστατευτική για τον εργαζόμενο νομοθεσία. Ακόμα και στις περιπτώσεις που η σύμβαση εργασίας είναι άκυρη.⁴³

Η Σύμβαση εξαρτημένης εργασίας είναι η συμφωνία με την οποία ο εργαζόμενος αναλαμβάνει την υποχρέωση να προσφέρει τις υπηρεσίες του για ορισμένο ή αόριστο χρονικό διάστημα στον εργοδότη, κάτω από τις οδηγίες και τον έλεγχο του οποίου εργάζεται έναντι παροχής μισθού. (Η σύμβαση εξαρτημένης εργασίας διαχωρίζεται από την παροχή εργασίας με σύμβαση έργου και σύμβαση παροχής ανεξαρτήτων υπηρεσιών)⁴⁴

1.3.1 ΟΡΟΙ ΕΞΑΡΤΗΜΕΝΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Βάσει του προεδρικού διατάγματος 156/1994 ο εργοδότης υποχρεούται να γνωστοποιεί εγγράφως στον εργαζόμενο τους βασικούς όρους της σχέσης εργασίας. Η υποχρέωση ισχύει

⁴³ ΠΑΝΕΛΛΑΔΙΚΟ ΣΩΜΑΤΕΙΟ ΜΙΣΘΩΤΩΝ ΤΕΧΝΙΚΩΝ, (2009), Η ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΑΝΑΚΤΗΘΗΚΕ ΑΠΟ [HTTP://WWW.SOMTECHNIK.GR/PRAVO/SXESIERG.HTM#1.2](http://www.somtechnik.gr/pravo/sxesierg.htm#1.2)

⁴⁴ ΠΑΝΕΛΛΑΔΙΚΟ ΣΩΜΑΤΕΙΟ ΜΙΣΘΩΤΩΝ ΤΕΧΝΙΚΩΝ, (2009), Η ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΑΝΑΚΤΗΘΗΚΕ ΑΠΟ [HTTP://WWW.SOMTECHNIK.GR/PRAVO/SXESIERG.HTM#1.2](http://www.somtechnik.gr/pravo/sxesierg.htm#1.2)

προς όλους τους εργαζόμενους με σχέση εξαρτημένης εργασίας (ορισμένου ή αορίστου χρόνου, μερικής ή εποχιακής απασχόλησης κλπ), εκτός αυτών που ο συνολικός χρόνος απασχόλησης δεν υπερβαίνει τον 1 μήνα.⁴⁵

Η έγγραφη γνωστοποίηση των όρων της σύμβασης περιλαμβάνει τους πιο βασικούς όρους της εργασίας:⁴⁶

- τα στοιχεία ταυτότητας των συμβαλλόμενων
- τον τόπο παροχής της εργασίας και την έδρα της επιχείρησης
- τη θέση ή και ειδικότητά του εργαζόμενου, την κατηγορία της απασχόλησης και το αντικείμενο εργασίας του.
- την ημερομηνία έναρξης της σύμβασης και τη διάρκειά της
- τη διάρκεια της άδειας με αποδοχές που δικαιούται ο εργαζόμενος καθώς και τον τρόπο και χρόνο λήψης της.
- το ύψος της αποζημίωσης που οφείλεται και τις προθεσμίες που πρέπει να τηρούν εργαζόμενος και εργοδότης σε περίπτωση λύσης της σχέσης εργασίας με καταγγελία
- τις αποδοχές του εργαζόμενου και το χρόνο καταβολής τους
- το ωράριο εργασίας
- (Τα τελευταία 4 σημεία μπορεί να προσδιορίζονται με παραπομπή στις ισχύουσες διατάξεις της Εργατικής Νομοθεσίας)
- αναφορά της ΣΣΕ που έχει εφαρμογή και καθορίζει τους ελάχιστους όρους αμοιβής και εργασίας

⁴⁵ ΠΑΝΕΛΛΑΔΙΚΟ ΣΩΜΑΤΕΙΟ ΜΙΣΘΩΤΩΝ ΤΕΧΝΙΚΩΝ, (2009), Η ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΑΝΑΚΤΗΘΗΚΕ ΑΠΟ [HTTP://WWW.SOMTECHNIK.GR/PRAVO/SXESIERG.HTM#1.2](http://www.somtechnik.gr/pravo/sxesierg.htm#1.2)

⁴⁶ ΠΑΝΕΛΛΑΔΙΚΟ ΣΩΜΑΤΕΙΟ ΜΙΣΘΩΤΩΝ ΤΕΧΝΙΚΩΝ, (2009), Η ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΑΝΑΚΤΗΘΗΚΕ ΑΠΟ [HTTP://WWW.SOMTECHNIK.GR/PRAVO/SXESIERG.HTM#1.2](http://www.somtechnik.gr/pravo/sxesierg.htm#1.2)

Αν ο εργαζόμενος πρόκειται να απασχοληθεί στο εξωτερικό και η σύμβαση εργασίας συνάπτεται στην Ελλάδα, το έγγραφο της ενημέρωσης πρέπει να περιλαμβάνει και τα ακόλουθα στοιχεία:⁴⁷

- τη διάρκεια εργασίας στο εξωτερικό
- το νόμισμα στο οποίο θα καταβάλλονται οι αποδοχές
- τυχόν πλεονεκτήματα σε χρήμα ή σε είδος που συνδέονται τον εκπατρισμό του
- τυχόν όρους επαναπατρισμού

Το ενημερωτικό έγγραφο πρέπει να παραδοθεί από τον εργοδότη στον εργαζόμενο εντός δύο (2) μηνών από την έναρξη της σύμβασης εργασίας. Υποχρέωση χορήγησης έγγραφης ενημέρωσης ισχύει και στην περίπτωση που αλλάξει κάποιος από τους όρους της αρχικής σύμβασης. Σ' αυτήν την περίπτωση η αντίστοιχη προθεσμία παράδοσης του εγγράφου είναι ένας (1) μήνας από τη μεταβολή.

Παράλειψη του εργοδότη να χορηγήσει το έγγραφο ενημέρωσης στον εργαζόμενο δεν συνεπάγεται ακυρότητα της σύμβασης εργασίας. Προβλέπεται όμως πρόστιμο σε βάρος του εργοδότη που κυμαίνεται από 100 έως 300 ευρώ για ατομικές επιχειρήσεις, 300 έως 600 ευρώ για ΟΕ και Συμπράξεις Εταιρειών και 600 έως 900 ευρώ για ΕΠΕ και ΑΕ.⁴⁸

Η σύμβαση εργασίας καθαυτή (η πρόσληψη) δεν είναι υποχρεωτικό από το νόμο να συναφθεί εγγράφως, μπορεί να γίνει και προφορικά. (Με εξαίρεση περιπτώσεις προσλήψεων στο Δημόσιο με σύμβαση ιδιωτικού δικαίου) Στην πράξη ο εργοδότης και ο εργαζόμενος πριν την πρόσληψη διαπραγματεύονται προφορικά τους βασικούς όρους της κι εφόσον συμφωνούν προχωρούν στη σύναψη της σύμβασης. Το έγγραφο της γνωστοποίησης σκοπεύει στο να

⁴⁷ ΠΑΝΕΛΛΑΔΙΚΟ ΣΩΜΑΤΕΙΟ ΜΙΣΘΩΤΩΝ ΤΕΧΝΙΚΩΝ, (2009), Η ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΑΝΑΚΤΗΘΗΚΕ ΑΠΟ [HTTP://WWW.SOMTECHNIK.GR/PRAVO/SXESIERG.HTM#1.2](http://www.somtechnik.gr/pravo/sxesierg.htm#1.2)

⁴⁸ ΠΑΝΕΛΛΑΔΙΚΟ ΣΩΜΑΤΕΙΟ ΜΙΣΘΩΤΩΝ ΤΕΧΝΙΚΩΝ, (2009), Η ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΑΝΑΚΤΗΘΗΚΕ ΑΠΟ [HTTP://WWW.SOMTECHNIK.GR/PRAVO/SXESIERG.HTM#1.2](http://www.somtechnik.gr/pravo/sxesierg.htm#1.2)

προστατεύει το κύρος της σύμβασης αυτής που έχει συναφθεί. Το ενημερωτικό έγγραφο δεν αποτελεί αποκλειστική απόδειξη των όρων που έχουν προφορικά συμφωνηθεί.

Αν ο εργαζόμενος διαφωνεί με τους όρους που διατυπώνονται στο έγγραφο, θεωρώντας ότι είναι διαφορετικοί από αυτούς που συμφωνήθηκαν κατά τη σύμβαση, ο εργοδότης είναι υποχρεωμένος να του παραδώσει νέο έγγραφο με τους όρους που πραγματικά έχουν συμφωνηθεί⁴⁹.

Ο εργαζόμενος πρέπει να δίνει προσοχή σε περίπτωση που ενημερώνεται εγγράφως για μεταβολή των αρχικών όρων της σύμβασής του. Αν η μεταβολή είναι προς όφελός του (π.χ αύξηση αποδοχών) προφανώς δεν υπάρχει πρόβλημα. Αν όμως αποτελεί μονομερή βλαπτική μεταβολή τότε από την ημέρα παράδοσης του εγγράφου αρχίζει να μετράει ο χρόνος, μέσα στον οποίο ο εργαζόμενος μπορεί να αποδεχτεί ή να απορρίψει τη μεταβολή και να ασκήσει τα δικαιώματά του.

1.4 ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ ΚΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

Η οργάνωση της εργασίας, η οποία έχει αρχίσει να αναπτύσσεται και στη χώρα μας, προϋποθέτει, πέρα από την εφαρμογή των μεθόδων της οργανωτικής θεωρίας και την ενημέρωση των εργοδοτών και εργαζομένων στα διάφορα εργατικά θέματα. Θεωρούμε απαραίτητη για τον εκσυγχρονισμό των βιομηχανικών επιχειρήσεων από το ένα μέρος των εργατικών στελεχών και των εργαζομένων από το άλλο, την κατάρτιση, διαφώτιση και επιμόρφωση αυτών, γύρω από τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις που απορρέουν από την εργασιακή σχέση. Γι' αυτό και θ' αναφερθούμε σ' αυτά τα οποία αποτελούν συγχρόνως δικαιώματα των εργοδοτών και υποχρεώσεις των εργαζομένων. Είναι δε τα εξής: ⁵⁰

⁴⁹ ΠΑΝΕΛΛΑΔΙΚΟ ΣΩΜΑΤΕΙΟ ΜΙΣΘΩΤΩΝ ΤΕΧΝΙΚΩΝ, (2009), Η ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΑΝΑΚΤΗΘΗΚΕ ΑΠΟ [HTTP://WWW.SOMTECHNIK.GR/PRAVO/SXESIERG.HTM#1.2](http://www.somtechnik.gr/pravo/sxesierg.htm#1.2)

⁵⁰ ΠΑΝΕΛΛΑΔΙΚΟ ΣΩΜΑΤΕΙΟ ΜΙΣΘΩΤΩΝ ΤΕΧΝΙΚΩΝ, (2009), Η ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΑΝΑΚΤΗΘΗΚΕ ΑΠΟ [HTTP://WWW.SOMTECHNIK.GR/PRAVO/SXESIERG.HTM#1.2](http://www.somtechnik.gr/pravo/sxesierg.htm#1.2)

- Ο εργαζόμενος υποχρεούται να θέσει στη διάθεση του εργοδότη την εργασία του, την οποία και οφείλει να εκτελέσει. Η έκταση της υποχρέωσης του εργαζόμενου για εργασία, προσδιορίζεται από το διευθυντικό δικαίωμα του εργοδότη. Με το δικαίωμα αυτό ο εργοδότης καθορίζει το είδος, τον τρόπο, τον τόπο, το χρόνο της εργασίας και γενικά κάθε αναγκαία λεπτομέρεια για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Το διευθυντικό δικαίωμα του εργοδότη, το οποίο απορρέει από τη φύση της σύμβασης της εργασίας πρέπει να ασκείται καλόπιιστα, η δε κατάχρηση αυτού υπόκειται στον έλεγχο των δικαστηρίων. Στο δικαίωμα αυτό τίθενται περιορισμοί τόσο από νομοθετικές διατάξεις όσο και από συλλογικές συμβάσεις ή και από όρους της εργασιακής σύμβασης. Αναφορικά με το είδος και τον τόπο της εργασίας, ο εργοδότης δικαιούται να απαιτήσει από τον εργαζόμενο να εκτελεί την εργασία, για την οποία έχει προσληφθεί.
- Η μετάθεση από το ένα τμήμα της επιχείρησης σε άλλο επιτρέπεται και χωρίς τη συναίνεση του εργαζόμενου, αρκεί η μετάθεση αυτή να μη δημιουργεί χειροτέρευση της θέσης του. Για το χρόνο της εργασίας ο εργοδότης δικαιούται να απασχολεί τον εργαζόμενο σύμφωνα με τις ώρες που ο νόμος ορίζει. Σε περίπτωση υπερωρίας ο εργαζόμενος υποχρεούται στην εκτέλεση αυτής και δικαιούται για την εργασία αυτή ιδιαίτερη αμοιβή. Αν ο εργοδότης δεν αποδέχεται την εργασία του εργαζόμενου που συμφωνήθηκε, τότε καθίσταται υπερήμερος και ευθύνεται για την καταβολή του μισθού (Α.Κ. 656).

1.4.1 ΥΠΟΧΡΕΩΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΠΡΟΣ ΠΙΣΤΗ

Ο εργοδότης έχει δικαίωμα να αξιώσει την έντιμη συμπεριφορά του εργαζόμενου έναντι της επιχείρησης.

Η υποχρέωση προς πίστη, όπως συνήθως λέγεται, συνίσταται από μέρους του εργαζόμενου στην προσπάθεια να ενεργεί πάντοτε με σκοπό την πρόοδο της επιχείρησης και να αποφεύγει

κάθε ενέργεια που να ζημιώνει αυτήν. Ο εργαζόμενος οφείλει να μην εκτελεί εργασίες όμοιες με εκείνες του εργοδότη, εκτός αν έχει τη συγκατάθεσή του, πολύ δε περισσότερο να μη συναγωνίζεται αυτόν, ούτε να βοηθά άλλους ανταγωνιστές της επιχείρησης, με τη μέθοδο της αποκάλυψης μυστικών ή πληροφοριών σ' αυτούς.⁵¹

Επίσης οφείλει να τηρεί εχεμύθεια σε εργασίες που του εμπιστεύθηκε η επιχείρηση και που έχουν χαρακτηριστεί απόρρητες. Η υποχρέωση αυτή απορρέει από τις αρχές της καλής πίστης (άρθρα 200 και 288 ΑΚ.) και στηρίζεται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη και συνεργασία.

Σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 651 και 652 του ΑΚ ο εργαζόμενος οφείλει να εκτελέσει την εργασία του αυτοπροσώπως και να επιδείξει την ανάλογη επιμέλεια γι' αυτήν. Ευθύνεται δε για κάθε ζημιά που μπορεί να προξενήσει στον εργοδότη όταν αυτή προέρχεται από δόλο ή αμέλεια. Γεννάται κατά συνέπεια στην περίπτωση αυτή δικαίωμα του εργοδότη για αποζημίωση. Ο βαθμός της επιμέλειας για την οποία ευθύνεται ο εργαζόμενος, κρίνεται από τη σύμβαση, αφού λαμβάνονται υπόψη οι ειδικές γνώσεις που απαιτούνται για την εργασία, η μόρφωση, οι ικανότητες και οι ιδιότητες του εργαζόμενου, τις οποίες γνώριζε ή όφειλε να γνωρίζει ο εργοδότης. Αν ο εργοδότης γνώριζε την έλλειψη αυτών των ιδιοτήτων του εργαζόμενου και αποδέχθηκε την παροχή εργασίας τότε ο εργαζόμενος δεν ευθύνεται για τη ζημιά που μπορεί να συμβεί, σύμφωνα με την αρχή του συμψηφισμού των πταισμάτων και από τα δύο μέρη (άρθρο 300 ΑΚ).

1.4.2 ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Από την εργασιακή σχέση πηγάζουν οι ακόλουθες υποχρεώσεις των εργοδοτών, οι οποίες αποτελούν αντίστοιχα και δικαιώματα των εργαζομένων:

Μισθός είναι το αντάλλαγμα το οποίο δίνεται έναντι της παροχής εργασίας από τον εργαζόμενο (ΑΚ 648). Υπόχρεος για την καταβολή του μισθού είναι κατά κανόνα ο εργοδότης,

⁵¹ ΠΑΝΕΛΛΑΔΙΚΟ ΣΩΜΑΤΕΙΟ ΜΙΣΘΩΤΩΝ ΤΕΧΝΙΚΩΝ, (2009), Η ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΑΝΑΚΤΗΘΗΚΕ ΑΠΟ [HTTP://WWW.SOMTECHNIK.GR/PRAVO/SXESIERG.HTM#1.2](http://www.somtechnik.gr/pravo/sxesierg.htm#1.2)

υπάρχουν όμως και περιπτώσεις κατά τις οποίες ο μισθός καταβάλλεται από τρίτους π.χ. φιλοδωρήματα σερβιτόρων, κουρέων κλπ. Δικαιούχος του μισθού είναι ο εργαζόμενος, προς τον οποίο και καταβάλλεται ο μισθός. Μόνο σε περίπτωση κωλύματος αυτού, λόγω ασθένειας ή άλλου σπουδαίου λόγου, επιτρέπεται η διά πληρεξουσίου είσπραξη.⁵²

Ο μισθός, εκτός αντίθετης συμφωνίας, καταβάλλεται μετά την παροχή της εργασίας (ΑΚ 655) είτε κάθε εβδομάδα, είτε κάθε δεκαπενθήμερο είτε σε άλλα χρονικά διαστήματα και καθίσταται απαιτητός σε κάθε περίπτωση που λήγει η εργασιακή σύμβαση. Πρέπει να τονίσουμε σ' αυτό το σημείο ότι οι εργοδότες υποχρεούνται μέσα στα πλαίσια που η καλή πίστη των συναλλασσόμενων επιβάλλει, να εφαρμόζουν κατά τέτοιο τρόπο το σύστημα καταβολής των αποδοχών ώστε αυτό να γίνεται κατανοητό από τους εργαζόμενους. Γι' αυτό το σκοπό έχει ρυθμισθεί νομοθετικά η υποχρέωση χορήγησης, από μέρους των εργοδοτών, εξοφλητικών σημειωμάτων, σε όλους τους εργαζόμενους.

Στους εργαζόμενους με βάση το άρθρο 18 του Ν. 1082/80, οι εργοδότες υποχρεούνται να χορηγούν εκκαθαριστικά σημειώματα κατά την εξόφληση των αποδοχών τους ή ανάλυση μισθοδοσίας αν χρησιμοποιούν μηχανογραφικό σύστημα. Στα εκκαθαριστικά σημειώματα ή στην ανάλυση μισθοδοσίας θα πρέπει να αναγράφονται αναλυτικά οι πάσης φύσεως αποδοχές, καθώς και οι κρατήσεις. Ίδια διάταξη περιέχει και ο Ν. 1469/84, άρθρο 20, που έχει τροποποιήσει τον Α.Ν. 1846/51 του ΙΚΑ.

Οι αρμόδιοι υπάλληλοι του ΙΚΑ αν διαπιστώσουν παράβαση της διατάξεως αυτής, δύνανται να καταλογίσουν τις εισφορές, σύμφωνα με τις ισχύουσες ασφαλιστικές διατάξεις της νομοθεσίας του ΙΚΑ. Το ύψος του μισθού καθορίζεται δια συμφωνίας μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενου και δε δύναται να είναι κατώτερο, από εκείνο που οι συλλογικές συμβάσεις ή διαιτητικές αποφάσεις ορίζουν. Εκτός από το μισθό που καθορίζεται από τα ενδιαφερόμενα μέρη, δύναται να παρέχονται και άλλα πρόσθετα επιδόματα με διάφορες μορφές, τα οποία, αν

⁵² ΠΑΝΕΛΛΑΔΙΚΟ ΣΩΜΑΤΕΙΟ ΜΙΣΘΩΤΩΝ ΤΕΧΝΙΚΩΝ, (2009), Η ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΑΝΑΚΤΗΘΗΚΕ ΑΠΟ [HTTP://WWW.SOMTECHNIK.GR/PRAVO/SXESIERG.HTM#1.2](http://www.somtechnik.gr/pravo/sxesierg.htm#1.2)

χορηγούνται σταθερά και για αρκετό χρονικό διάστημα, θεωρούνται και αυτά μισθός. Ο εργαζόμενος δικαιούται του μισθού και σε ορισμένες περιπτώσεις, κατά τις οποίες δεν παρέχει εργασία όπως:⁵³

1. Στην περίπτωση υπερημερίας του εργοδότη (άρθρο Α.Κ 656) όταν δε γίνεται δεκτή η εργασία του εργαζόμενου εκτός της περίπτωσης ανώτερης βίας.
2. Όταν έχει λάβει υποχρεωτική κανονική άδεια.
3. Όταν κωλύεται να εργασθεί συνέπεια σπουδαίου λόγου που δεν οφείλεται σε υπαιτιότητά του (π.χ. στην ασθένεια).
4. Όταν ασκεί το δικαίωμα της επίσχεσης (άρθρο 325 Α.Κ).

Τα κυριότερα μέτρα προστασίας αξίωσης του μισθού, ο οποίος αποτελεί τη βάση της συντήρησης του εργαζόμενου και της οικογένειάς του, είναι η απαγόρευση μείωσης του μισθού κατά τρόπο μονομερή από τον εργοδότη ή και η απαγόρευση κατάρτισης σύμβασης από τον εργαζόμενο που να επιφέρει ελάττωση του μισθού.

Ο μισθός αντιστοιχεί σε απασχόληση του εργαζόμενου για πλήρες ωράριο εργασίας. Σε μειωμένη απασχόληση καταβάλλεται και μειωμένος μισθός. Βέβαια νοείται ότι αν ο εργαζόμενος απουσιάζει αδικαιολόγητα και δεν παρέχει εργασία, ο εργοδότης δεν υποχρεούται να καταβάλλει αποδοχές. Εξάλλου, σύμφωνα με τη νομολογία των δικαστηρίων (Ν.Σ.Κ 739/62) ο μηνιαίος μισθός αντιστοιχεί για είκοσι πέντε (25) εργάσιμες ημέρες. Λογίζεται δε ως ημερήσιος μισθός το ένα εικοστό πέμπτο του μηνιαίου μισθού που υπολογίζεται διά της διαίρεσης του μηνιαίου μισθού με τον αριθμό είκοσι πέντε (25).

1.4.3 Η ΠΑΡΟΧΗ ΠΡΟΝΟΙΑΣ

Ο εργοδότης υποχρεούται να λαμβάνει μέτρα προστασίας των εργαζομένων από τους κινδύνους που απειλούν τη ζωή και την υγεία αυτών. Η εργατική νομοθεσία ρυθμίζει με

⁵³ Τζιμάνης Ι.,(2008), Υποχρεώσεις και Δικαιώματα Εργαζόμενου, Σταμούλης

λεπτομέρεια τα θέματα υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων. Ειδικότερα ο εργοδότης υποχρεούται⁵⁴:

1. Να φροντίζει για την καλή λειτουργία των μηχανημάτων της επιχείρησης.
2. Να ενημερώνει τους εργαζόμενους αναφορικά με τους κινδύνους που αντιμετωπίζουν κατά την ώρα της εργασίας τους.
3. Να λαμβάνει μέτρα για διαφύλαξη των πραγμάτων, των εργαζομένων που ευρίσκονται στους χώρους εργασίας.
4. Να εκπληρώνει τις υποχρεώσεις του που απορρέουν από τις Σ.Σ.Ε. ή Δ.Α (χορήγηση φορμών, υποδημάτων, γάλακτος κλπ.).

Γενικά να καθιστά ευχάριστη τη ζωή των εργαζόμενων μέσα στο χώρο εργασίας και να βοηθά στην όσο δυνατό καλύτερη απόδοση και ευημερία αυτών⁵⁵.

1.4.4 Η ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

Αν η πληρωμή του εργαζόμενου, γίνεται κατά μονάδα εργασίας με ποσοστά ή φιλοδωρήματα, ο εργοδότης υποχρεούται να απασχολεί τον εργαζόμενο και να εξασφαλίζει σ' αυτόν το κατώτερο όριο αμοιβής. Αλλά όπως και στον ανωτέρω τρόπο αμοιβής, έτσι και στην περίπτωση κατά την οποία ο μισθός υπολογίζεται κατά χρονική περίοδο, ο εργαζόμενος δικαιούται να ζητήσει την πραγματική αυτού απασχόληση. Ο εργοδότης δε δύναται να αρνηθεί στον εργαζόμενο την παροχή πραγματικής εργασίας, έστω κι αν καταβάλλει σ' αυτόν μισθό. Αν και από καμία διάταξη νόμου δεν αναφέρεται τέτοια υποχρέωση του εργοδότη, η αδικαιολόγητη άρνηση αυτού, να απασχολήσει τον εργαζόμενο δύναται να θεωρηθεί ότι προσβάλλει αυτόν και τον υποβιβάζει σε αργόμισθο, ακόμη βλάπτει αυτόν επαγγελματικά και αντίκειται μια τέτοια ενέργεια στο δημόσιο συμφέρον.

⁵⁴ Τζιμάνης Ι.,(2008), Υποχρεώσεις και Δικαιώματα Εργαζόμενου, Σταμούλης

⁵⁵ Τζιμάνης Ι.,(2008), Υποχρεώσεις και Δικαιώματα Εργαζόμενου, Σταμούλης

Δικαιούται επίσης ο εργαζόμενος να αξιώνει σεβασμό της προσωπικότητάς του και να αποκρούει κάθε μεταχείριση, η οποία είναι αντίθετη με τους νόμους της κοινωνικής ευπρέπειας και ανθρώπινης αξιοπρέπειας⁵⁶.

1.4.5 Η ΠΑΡΟΧΗ ΕΛΕΥΘΕΡΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΓΙΑ ΕΥΡΕΣΗ ΑΛΛΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Άλλη υποχρέωση του εργοδότη είναι σύμφωνα με το άρθρο 677 του Α.Κ. η παροχή στον εργαζόμενο, εφόσον ο ίδιος το ζητήσει, ελεύθερου χρόνου, μετά την καταγγελία της σύμβασης, για εύρεση άλλης εργασίας. Κατά το χρόνο της άδειας απουσίας, ο εργαζόμενος δικαιούται ολόκληρου του μισθού του. Χρονικό όριο άδειας δεν τάσσεται, αλλά ο χρόνος αυτός πρέπει να είναι εύλογος. Σχετική διάταξη στην εργατική νομοθεσία δεν υπάρχει εκτός από το άρθρο 11 του Α.Ν. 394/36 , περί ξενοδοχοϋπαλλήλων διά του οποίου θεσπίζεται υποχρέωση στους εργοδότες να παρέχουν δίωρη ημερήσια άδεια για όλο το χρόνο της τακτικής καταγγελίας της σύμβασης εργασίας”.

1.4.6 Η ΕΚΔΟΣΗ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΤΙΚΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ Η ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

Ο εργαζόμενος μετά τη λήξη της σύμβασης δικαιούται να ζητήσει και ο εργοδότης υποχρεούται να χορηγήσει σ’ αυτόν πιστοποιητικό εργασίας, περί του είδους και της διάρκειας της εργασίας, καθώς και της διαγωγής την οποία έχει επιδείξει στην επιχείρηση. Το ποιόν της εργασίας που παρέχει ο εργαζόμενος και η διαγωγή αυτού, αναγράφονται στο πιστοποιητικό υπηρεσίας ή προϋπηρεσίας μόνο στην περίπτωση που ο ίδιος το ζητήσει (Β. Δ/γμα 16/18-7-20 Ν. 2112/20 άρθρο 2 και Ακ. 678). Για το χαρακτηρισμό της διαγωγής πρέπει να χρησιμοποιούνται οι συνηθισμένες στις συναλλαγές ορολογίες και όχι υποκειμενικές

⁵⁶ Τζιμάνης Ι.,(2008), Υποχρεώσεις και Δικαιώματα Εργαζόμενου, Σταμούλης

εκφράσεις. Ο εργοδότης είναι υπεύθυνος τόσο έναντι του εργαζόμενου αναφορικά με τη χορήγηση ανακριβούς πιστοποιητικού, δηλαδή όταν αναγράφει ψευδείς και δυσμενείς χαρακτηρισμούς, όσο και έναντι τρίτου, που προσέλαβε τον εργαζόμενο και αναγράφει ευμενείς χαρακτηρισμούς που δεν ανταποκρίνονται στην αλήθεια.

1.5 ΟΡΙΟ ΣΥΝΤΑΞΙΟΔΟΤΗΣΗΣ

Το όριο συνταξιοδότησης αναφέρετε στην ηλικία που πρέπει να έχει συμπληρώσει ο υπάλληλος - λειτουργός προκειμένου να αρχίσει να του καταβάλλεται η σύνταξη που έχει δικαιωθεί. Δεν είναι απαραίτητο να έχει συμπληρώσει ο υπάλληλος - λειτουργός το απαιτούμενο όριο ηλικίας κατά το χρόνο θεμελίωσης του συνταξιοδοτικού δικαιώματος. Ο υπάλληλος - λειτουργός μπορεί ν' αποχωρήσει από την Υπηρεσία και να πάρει τη σύνταξή του όταν συμπληρώσει το απαιτούμενο όριο ηλικίας. Σε ορισμένες περιπτώσεις, που καταγράφονται στους πίνακες που ακολουθούν, δεν απαιτείται για την έναρξη καταβολής της σύνταξης, όριο ηλικίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^Ο - ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

2.1 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΙΣΑΓΩΓΗ/ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ (ΑΣΕΠ, ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΞΕΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑ ΚΛΑΔΟ)

Όλες οι Δημόσιες Υπηρεσίες και οι λοιποί φορείς του δημόσιου τομέα υποχρεούνται να υποβάλλουν προγραμματισμό των αναγκών τους σε τακτικό και έκτακτο προσωπικό σε ετήσια βάση στο Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, το οποίο είναι αρμόδιο για τον προγραμματισμό προσλήψεων προσωπικού σε όλους τους φορείς του δημόσιου τομέα.

Απαραίτητη προϋπόθεση για την κίνηση της διαδικασίας πρόσληψης προσωπικού (τακτικού ή εκτάκτου) καθώς και με ανάθεση έργου, από οποιοδήποτε φορέα του δημόσιου τομέα, εκτός των ρητά προβλεπόμενων εξαιρέσεων, είναι η έγκριση της Τριμελούς Επιτροπής της ΠΥΣ 33/2006. Αρμόδιοι σύστασης της επιτροπής είναι το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού, οι ίδιοι οι φορείς υπό τον έλεγχο του ΑΣΕΠ (ΝΠΙΔ, ΝΠΔΔ που δεν επιχορηγούνται από τον κρατικό προϋπολογισμό, ΟΤΑ α΄ και β΄ βαθμού κ.λπ.)

Η επιλογή των υποψηφίων που διεξάγεται από το ΑΣΕΠ, γίνεται με τους ακόλουθους τρόπους:

1. Με γραπτό διαγωνισμό:

Με γραπτό διαγωνισμό επιλέγεται το προσωπικό Πανεπιστημιακής, Τεχνολογικής και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, διοικητικών κλάδων ή ειδικοτήτων, μεταφραστές, δακτυλογράφοι κ.λπ. Αν το ΑΣΕΠ δεν μπορεί να διενεργήσει γραπτό διαγωνισμό μέσα σε πέντε (5) μήνες από τότε που ο οικείος φορέας θα υποβάλει σχετικό αίτημα, οι θέσεις είναι δυνατό να καλυφθούν με τη διαδικασία της σειράς προτεραιότητας. Τα λοιπά κριτήρια είναι:

- ❖ Η βαθμολογία των υποψηφίων, με άριστα το 100.

- ❖ Η βαθμολογία όμως προσανξάνεται με βάση τα ακόλουθα κριτήρια:
 - Διδακτορικός τίτλος.
 - Μεταπτυχιακός τίτλος.
 - Βαθμός βασικού τίτλου σπουδών.
 - Εμπειρία στο αντικείμενο της θέσης.
 - Εντοπιότητα (στις περιπτώσεις που προβλέπει ο νόμος).

2. Με σειρά προτεραιότητας:

- ❖ Με σειρά προτεραιότητας καλύπτονται θέσεις τακτικού προσωπικού των κατηγοριών Πανεπιστημιακής, Τεχνολογικής, Δευτεροβάθμιας και Υποχρεωτικής εκπαίδευσης και προσωπικού αντίστοιχων προσόντων με σύμβαση ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου.
- ❖ Η σειρά κατάταξης των υποψηφίων ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ καθορίζεται με βάση το άθροισμα των μονάδων που συγκεντρώνουν για κάθε ένα από τα παρακάτω κριτήρια επιλογής:
 - Τίτλοι σπουδών (διδακτορικό, μεταπτυχιακό, βασικός τίτλος σπουδών, κ.λπ.)
 - Εμπειρία στο αντικείμενο της θέσης (Η εμπειρία μπορεί να μη λαμβάνεται υπόψη ως κριτήριο κατάταξης για ένα μέρος του αριθμού των θέσεων που δεν θα υπερβαίνει το 35% αυτών).
 - Γνώση ξένης γλώσσας.
 - Εντοπιότητα.
 - Συνέντευξη (εφόσον το ζητήσει ο φορέας που διενεργεί την πρόσληψη και το δεχθεί το Α.Σ.Ε.Π.).

Επιπλέον, η αξιολόγηση των υποψηφίων μπορεί να συμπληρώνεται με ειδική γραπτή δοκιμασία (test) που διενεργείται από το ΑΣΕΠ ανεξάρτητα από την εκάστοτε

προκήρυξη. Η σειρά κατάταξης των υποψηφίων Υποχρεωτικής εκπαίδευσης καθορίζεται με βάση το άθροισμα των μονάδων που συγκεντρώνουν για κάθε ένα από τα παρακάτω κριτήρια επιλογής:

- Αριθμός τέκνων.
- Χρόνος ανεργίας.
- Χρόνος εμπειρίας.
- Ηλικία.
- Εντοπιότητα.

3. Με επιλογή από επιτροπή προκειμένου για ειδικό επιστημονικό προσωπικό και υπαλλήλους επί θητεία:

- ❖ Η επιλογή γίνεται με συνεκτίμηση των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων των υποψηφίων.
- ❖ Η επιλογή των υποψηφίων όταν η διαδικασία διεξάγεται από τον ίδιο το φορέα, γίνεται με τους ακόλουθους τρόπους:
 - Με σειρά προτεραιότητας.
 - Με σειρά προτεραιότητας καλύπτονται οι θέσεις προσωπικού Πανεπιστημιακής, Τεχνολογικής, Δευτεροβάθμιας και Υποχρεωτικής εκπαίδευσης όλων των κλάδων και ειδικοτήτων. Η σειρά κατάταξης των υποψηφίων καθορίζεται με βάση τα κριτήρια που αναφέρθηκαν παραπάνω (άθροισμα μονάδων για τους τίτλους σπουδών, την εμπειρία κλπ).
 - Με επιλογή από επιτροπή προκειμένου για ειδικό επιστημονικό προσωπικό.

- Η επιλογή γίνεται με συνεκτίμηση των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων των υποψηφίων

Όταν η διαδικασία επιλογής προσωπικού διεξάγεται από τον ίδιο το φορέα, το ΑΣΕΠ διενεργεί έλεγχο της προκήρυξης και των πινάκων κατάταξης των υποψηφίων είτε αυτεπάγγελτα είτε μετά από ένσταση των υποψηφίων. Κατά τη διαδικασία διορισμού ισχύουν τα ακόλουθα:

1. Ανακοινώνονται οι πίνακες κατάταξης των υποψηφίων. Κατά των πινάκων αυτών οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να ασκήσουν ένσταση μέσα σε αποκλειστική προθεσμία δέκα (10) ημερών, που αρχίζει από την επόμενη της ανάρτησης.
2. Για την κατάθεση της ένστασης απαιτείται παράβολο σαράντα (40) ευρώ. Μετά την εξέταση των ενστάσεων από το ΑΣΕΠ, οριστικοποιούνται οι πίνακες και καταρτίζονται οι πίνακες διοριστέων, οι οποίοι και δημοσιεύονται.
3. Όσοι περιλαμβάνονται στους πίνακες διοριστέων καλούνται από τους οικείους φορείς να προσκομίσουν τα απαραίτητα δικαιολογητικά διορισμού.
4. Εκδίδεται από τους οικείους φορείς η ατομική πράξη διορισμού η οποία δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβέρνησης.
5. Κοινοποιείται η απόφαση διορισμού στον ενδιαφερόμενο ο οποίος καλείται να αναλάβει υπηρεσία σε ορισμένη προθεσμία

2.2 ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ - ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΚΛΙΜΑ

Δημόσιος οργανισμός ή υπηρεσία μπορεί να χαρακτηριστεί μια οργανωμένη κοινότητα που ανήκει στο κράτος (νομικά, συμβατικά, οικονομικά ή με οποιονδήποτε άλλο τρόπο και αποσκοπεί στην παραγωγή ή διάθεση αγαθών και υπηρεσιών για το δημόσιο καλό, δηλαδή για τους πολίτες ή μέρος τους (άτομα ή ομάδες). Για να καταστεί δυνατή αυτή η παροχή αγαθών και/ ή υπηρεσιών παρεμβάλλεται ανάμεσα στους κρατικούς εκπροσώπους του οργανισμού

(δημόσιους υπαλλήλους) και στους πολίτες μια επικοινωνιακή σχέση αλληλεπίδρασης. Η επικοινωνία καθορίζει τις σχέσεις μεταξύ ατόμων ή ομάδων, είναι υπεύθυνη για τη μεταβίβαση ή ανταλλαγή μηνυμάτων και πληροφοριών και ρυθμίζει το σύστημα διακίνησης εντολών, αναφορών, πληροφοριών κλπ., σ' έναν οργανισμό.

Εν ολίγης, η επικοινωνία είναι ο κεντρικός άξονας μέσω του οποίου ο οργανισμός επιτελεί τις δραστηριότητές του και συνεπώς το βασικότερο στοιχείο της καθημερινότητάς του. Γύρω απ' αυτόν τον άξονα βρίσκεται ο μεγαλύτερος ή μικρότερος "μικρόκοσμος" του οργανισμού δηλαδή όλοι όσοι σχετίζονται με την επιβίωση, το έργο, τις παροχές (αγαθά ή υπηρεσίες), την ανάπτυξη του οργανισμού και γενικότερα την λειτουργία του.

Η επικοινωνία αποτελεί επίσης ουσιαστικό παράγοντα της διοικήσεως κάθε οργανισμού και συντονίζει πρόσωπα και δραστηριότητες καθώς και τις αναγκαίες επαφές μεταξύ των οργανισμών. Στη σύγχρονη εποχή έχει διευρυνθεί υπέρμετρα ο κύκλος των πληροφοριών που επηρεάζουν με τον ένα ή τον άλλο τρόπο τους οργανισμούς καθώς και ο κύκλος των προσώπων με τα οποία οι οργανισμοί είναι υποχρεωμένοι να επικοινωνούν.

Γι' αυτό, δημιουργήθηκε η ανάγκη καθιέρωσης ειδικών συστημάτων και μεθόδων επικοινωνίας οι οποίες με τη σειρά τους οδήγησαν στην ανάγκη εξειδίκευσης του προσωπικού στα συστήματα πληροφόρησης.

Η εισαγωγή ηλεκτρονικών υπολογιστών και η επέκταση της ηλεκτρονικής επικοινωνίας έχουν εξελιχθεί τα τελευταία χρόνια σε σημαντική παράμετρο από την οποία εξαρτάται η δραστηριοποίηση και ανάπτυξη των σύγχρονων οργανισμών. Ωστόσο, αυτός ο "νέος επικοινωνιακός τρόπος" ή μέσο, δεν παραγκωνίζει αλλά έρχεται να συμπληρώσει επικουρικά τις κλασικές μορφές επικοινωνίας όπως η προφορική και η γραπτή επικοινωνία οι οποίες εξακολουθούν να παραμένουν οι κυριότερες επικοινωνιακές συνιστάμενες των δημόσιων οργανισμών τόσο για λόγους χρηστικούς όσο και για λόγους συντονισμού και τεκμηρίωσης.

Οι σχέσεις του προσωπικού δεν είναι ακριβώς το ίδιο πράγμα με τις εργασιακές σχέσεις (οι οποίες τονίζουν κυρίως τους μισθούς και τις συνθήκες εργασίας), αλλά επηρεάζονται από την αποτελεσματική επικοινωνία με τους υπαλλήλους.

Η εσωτερική επικοινωνία έχει τρεις κατευθύνσεις: από τους εργοδότες προς τους υπαλλήλους, από τους υπαλλήλους προς τους εργοδότες και μεταξύ των υπαλλήλων.

Η εσωτερική διοίκηση απαιτεί ένα συνδυασμό⁵⁷:

1. Αμερόληπτη διοίκηση
2. Αναγνώρισεις εκ μέρους της υπηρεσίας της αξίας και της σημασίας της επικοινωνίας με τους υπαλλήλους
3. Ύπαρξη διαρκούς επικοινωνίας που υποστηρίζεται από τεχνικές δυνατότητες.

Αυτός ο συνδυασμός είναι απαραίτητος για την εξασφάλιση μιας σωστής οργάνωσης. Η ποικιλία των βοηθημάτων επικοινωνίας είναι τεράστια, αλλά ο κάθε οργανισμός θα χρησιμοποιήσει πιθανότατα εκείνες τις λίγες μεθόδους που είναι κατάλληλες γι' αυτόν. Πολλά εξαρτώνται από τη φύση του οργανισμού, το είδος και την ποικιλία του προσωπικού.

2.3 ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ ΠΡΟΣ ΤΟ ΚΡΑΤΟΣ - ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ - ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ

1. Ο υπάλληλος είναι εκτελεστής της θέλησης του Κράτους, υπηρετεί το Λαό και οφείλει πίστη στο Σύνταγμα. Ο υπάλληλος είναι υπεύθυνος για την εκτέλεση των καθηκόντων του και τη νομιμότητα των υπηρεσιακών του ενεργειών.

Ο υπάλληλος οφείλει να υπακούει στις διαταγές των προϊσταμένων του. Όταν όμως εκτελεί διαταγή, την οποία θεωρεί παράνομη, οφείλει, πριν την εκτέλεση, να αναφέρει εγγράφως την αντίθετη γνώμη του και να εκτελέσει την διαταγή χωρίς υπαίτια

⁵⁷ Jefkins Frank, Δημόσιες σχέσεις, σελ 36

καθυστέρηση. Η διαταγή δεν προσκτάται νομιμότητα εκ του ότι ο υπάλληλος οφείλει να υπακούσει σε αυτήν.

Αν η διαταγή είναι προδήλως αντισυνταγματική ή παράνομη, ο υπάλληλος οφείλει να μην την εκτελέσει και να το αναφέρει χωρίς αναβολή. Όταν σε διαταγή, η οποία προδήλως αντίκειται σε διατάξεις νόμων ή κανονιστικών πράξεων, διατυπώνονται επείγοντες και εξαιρετικοί λόγοι γενικότερου συμφέροντος ή όταν, ύστερα από άρνηση υπακοής σε πρώτη διαταγή που προδήλως αντίκειται σε τέτοιες διατάξεις, ακολουθήσει δεύτερη διαταγή που εκθέτει επείγοντες και εξαιρετικούς λόγους γενικότερου συμφέροντος, ο υπάλληλος οφείλει να εκτελέσει τη διαταγή και να αναφέρει συγχρόνως στην προϊσταμένη αρχή εκείνου που τον διέταξε. Επί νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου, εφόσον εκείνος που διέταξε είναι το διοικητικό συμβούλιο ή το ανώτατο μονομελές όργανο διοίκησης, η αναφορά υποβάλλεται στον εποπτεύοντα υπουργό. Εάν εκείνος που διέταξε είναι ο υπουργός, η αναφορά υποβάλλεται στον πρωθυπουργό.

Αν ο υπάλληλος έχει αντίθετη γνώμη για εντελλόμενη ενέργεια, για την οποία είναι αναγκαία η προσυπογραφή ή η θεώρησή του, οφείλει να τη διατυπώσει εγγράφως για να απαλλαγεί από την ευθύνη. Εάν παραλείπει την προσυπογραφή ή θεώρηση, θεωρείται ότι προσυπέγραψε ή θεώρησε.

2. Οι προϊστάμενοι όλων των βαθμίδων οφείλουν να προσυπογράφουν τα έγγραφα που ανήκουν στην αρμοδιότητά τους και εκδίδονται με την υπογραφή του προϊσταμένου τους. Αν διαφωνούν, οφείλουν να διατυπώσουν εγγράφως τις τυχόν αντιρρήσεις τους. Αν παραλείψουν να προσυπογράψουν το έγγραφο, θεωρείται ότι το προσυπέγραψαν.
3. Ο υπάλληλος δεν έχει το δικαίωμα να αρνηθεί τη σύνταξη, με κάθε μέσο, εγγράφου για θέμα της αρμοδιότητάς του, εφόσον διαταχθεί γι' αυτό από οποιονδήποτε από τους

προϊσταμένους του. Αν διαφωνεί με το περιεχόμενο του εγγράφου, εφαρμόζεται η παρ. 4 του παρόντος άρθρου.

4. Ο υπάλληλος οφείλει να τηρεί εχεμύθεια για θέματα που χαρακτηρίζονται ως απόρρητα από τις κείμενες διατάξεις. Οφείλει επίσης να τηρεί εχεμύθεια σε κάθε περίπτωση που αυτό επιβάλλεται από την κοινή πείρα και λογική, για γεγονότα ή πληροφορίες των οποίων λαμβάνει γνώση κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του ή επ' ευκαιρία αυτών.

Η υποχρέωση εχεμύθειας δεν αντιστασεται στις περιπτώσεις που προβλέπεται δικαίωμα των πολιτών να λαμβάνουν γνώση των διοικητικών εγγράφων. Μαρτυρία ή πραγματογνωμοσύνη για θέματα απόρρητα επιτρέπεται μόνο με άδεια του οικείου υπουργού. Η συμπεριφορά υπαλλήλου αναφέρετε στις ακόλουθες διατάξεις:

1. Ο υπάλληλος οφείλει να συμπεριφέρεται εντός και εκτός της υπηρεσίας κατά τρόπο ώστε να καθίσταται άξιος της κοινής εμπιστοσύνης.
 2. Ο υπάλληλος οφείλει κατά την άσκηση των καθηκόντων του να συμπεριφέρεται με ευπρέπεια στους διοικουμένους και να τους εξυπηρετεί κατά τη διεκπεραίωση των υποθέσεών τους.
 3. Κατά την άσκηση των καθηκόντων του, ο υπάλληλος δεν επιτρέπεται να κάνει διακρίσεις σε όφελος ή σε βάρος των πολιτών, εξαιτίας των πολιτικών, των φιλοσοφικών ή των θρησκευτικών τους πεποιθήσεων.
5. Ο υπάλληλος υποχρεούται να δηλώσει εγγράφως, κατά το διορισμό του, την περιουσιακή κατάσταση του ίδιου, συζύγου και παιδιών του, εφόσον συνοικούν μ' αυτόν, καθώς και κάθε μεταγενέστερη ουσιώδη μεταβολή της. Οι υπάλληλοι, εντός τριών (3) μηνών από την τέλεση γάμου, υποχρεούνται να δηλώσουν την περιουσιακή κατάσταση των συζύγων τους. Οποιαδήποτε αγορά κινητών σημαντικής αξίας ή ακινήτων, από τον υπάλληλο ή τα

πρόσωπα του πρώτου εδαφίου, αιτιολογείται υποχρεωτικά με την υποβαλλόμενη δήλωση. Αν για την αγορά αυτή ο υπάλληλος επικαλείται οικονομική ενίσχυση προσώπων άλλων από τα οριζόμενα στο πρώτο εδάφιο, οφείλει να δηλώσει και την περιουσιακή κατάσταση αυτών.

Κάθε δύο (2) χρόνια η αρμόδια υπηρεσία προσωπικού υποχρεούται να ζητεί από τους υπαλλήλους να υποβάλουν υπεύθυνη δήλωση για την ουσιώδη μεταβολή ή μη της περιουσιακής τους κατάστασης.

Αν η μεταβολή της περιουσιακής κατάστασης του υπαλλήλου είναι δυσανάλογη προς τις αποδοχές και την εν γένει οικονομική του κατάσταση, η αρμόδια υπηρεσία υποχρεούται να ενεργήσει έρευνα για την προέλευση των πόρων του υπαλλήλου. Αν μετά την έρευνα αυτή προκύψουν σοβαρές ενδείξεις ότι ο υπάλληλος απέκτησε τους πόρους αυτούς κατά τρόπο που συνιστά ποινικό αδίκημα ή πειθαρχικό παράπτωμα, ο αρμόδιος υπουργός, προβαίνει στις απαραίτητες ενέργειες για την ποινική ή πειθαρχική δίωξη αυτού. Προκειμένου για υπαλλήλους νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου τη δίωξη αυτή ασκούν και τα όργανα που είναι αρμόδια για την παραπομπή των υπαλλήλων στο υπηρεσιακό συμβούλιο.

Η δήλωση περιουσιακής κατάστασης συντάσσεται σε ειδικό έντυπο το περιεχόμενο του οποίου καθορίζεται με κοινή απόφαση των Υπουργών Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και Οικονομίας και Οικονομικών. Με την ίδια απόφαση μπορεί να οριστούν δικαιολογητικά τα οποία πρέπει να αναγράφονται ή να συνοδεύουν τις δηλώσεις. Τα στοιχεία που περιλαμβάνονται στις ανωτέρω δηλώσεις αποτελούν υποχρεωτικά αντικείμενο επεξεργασίας και διαβιβάζονται σε ηλεκτρονική μορφή στην Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών. Η Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων τηρεί ειδικό μητρώο υπόχρεων και μεριμνά για την μηχανογραφική επεξεργασία των δηλώσεων και την κατοχύρωση του απόρρητου χαρακτήρα των στοιχείων που περιέχονται σ' αυτές.

Ο έλεγχος των δηλώσεων περιουσιακής κατάστασης διενεργείται είτε αυτεπαγγέλτως είτε μετά από αίτημα της υπηρεσίας του υπαλλήλου είτε μετά από καταγγελία, από υπηρεσία του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών που καθορίζεται με κοινή απόφαση των Υπουργών Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και Οικονομίας και Οικονομικών.

6. Ο υπάλληλος παρέχει την εργασία του μέσα στον οριζόμενο από τις κείμενες γενικές ή ειδικές διατάξεις χρόνο. Εφόσον έκτακτες και εξαιρετικές υπηρεσιακές ανάγκες το επιβάλλουν, ο υπάλληλος οφείλει να εργαστεί και πέρα από το χρόνο εργασίας ή σε μη εργάσιμες ημέρες. Στην περίπτωση αυτή καταβάλλεται στον υπάλληλο αποζημίωση σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις.
7. Ο υπάλληλος εκτελεί τα καθήκοντα του κλάδου ή της ειδικότητάς του. Σε περιπτώσεις επιτακτικής υπηρεσιακής ανάγκης που δεν μπορεί να καλυφθεί με άλλο τρόπο, επιτρέπεται να ανατίθενται στον υπάλληλο καθήκοντα άλλου κλάδου ή ειδικότητας. Σε όμοιες περιπτώσεις επιτρέπεται να ανατίθενται στον υπάλληλο εργασίες συναφείς με την ειδικότητα ή τα καθήκοντά του ή για τις οποίες έχει την απαιτούμενη εμπειρία ή ειδίκευση.

Η κατά την προηγούμενη παράγραφο ανάθεση επιτρέπεται για χρονικό διάστημα δύο (2) μηνών με αιτιολογημένη απόφαση του οικείου προϊσταμένου. Παράταση του ανωτέρω χρονικού διαστήματος έως έξι (6) μήνες ακόμη επιτρέπεται μετά από αιτιολογημένη γνώμη του υπηρεσιακού συμβουλίου.

8. Μετά από άδεια ο υπάλληλος μπορεί να ασκεί ιδιωτικό έργο ή εργασία με αμοιβή, εφόσον συμβιβάζεται με τα καθήκοντα της θέσης του και δεν παρεμποδίζει την ομαλή εκτέλεση της υπηρεσίας του. Η άδεια χορηγείται για συγκεκριμένο έργο ή εργασία μετά από σύμφωνη

αιτιολογημένη γνώμη του υπηρεσιακού συμβουλίου και μπορεί να ανακαλείται με τον ίδιο τρόπο.

Η άδεια στους υπαλλήλους του Δημοσίου χορηγείται από τον οικείο υπουργό και στους υπαλλήλους των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου από το ανώτατο μονομελές όργανο διοίκησης και αν δεν υπάρχει τέτοιο όργανο, από τον πρόεδρο του συλλογικού οργάνου διοίκησης. Δεν επιτρέπεται στον υπάλληλο ή κατ' επάγγελμα άσκηση εμπορίας.

Ο υπάλληλος υποχρεούται να δηλώνει στην υπηρεσία του τη συμμετοχή του σε νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου οποιασδήποτε μορφής, εκτός των σωματείων και των κοινωφελών ιδρυμάτων. Απαγορεύεται ο υπάλληλος να μετέχει σε οποιαδήποτε εμπορική εταιρεία προσωπική, περιορισμένης ευθύνης ή κοινοπραξία ή να είναι διευθύνων ή εντεταλμένος σύμβουλος ανώνυμης εταιρείας ή διαχειριστής οποιασδήποτε εμπορικής εταιρείας. Μετά από άδεια ο υπάλληλος μπορεί να μετέχει στη διοίκηση ανώνυμης εταιρείας ή γεωργικού συνεταιρισμού με την επιφύλαξη του προηγούμενου εδαφίου. Η άδεια χορηγείται με τις προϋποθέσεις και τη διαδικασία των παραγράφων 1 και 2 του άρθρου 31 του νόμου.

Απαγορεύεται η απόκτηση από υπάλληλο, σύζυγό του ή ανήλικα τέκνα τους μετοχών ανωνύμων εταιρειών που υπάγονται στον ειδικό έλεγχο της υπηρεσίας του. Ο υπάλληλος που κατά το διορισμό ο ίδιος, ο ή η σύζυγός του ή τα ανήλικα τέκνα του κατέχουν μετοχές ανωνύμων εταιρειών οι οποίες εμπίπτουν στην απαγόρευση του προηγούμενου εδαφίου ή τις αποκτά κατά τη διάρκεια της υπηρεσίας του, λόγω κληρονομιάς, υποχρεούται να υποβάλει σχετική δήλωση στην υπηρεσία του και εντός ενός έτους είτε να τις μεταβιβάσει είτε να ζητήσει τη μετακίνησή του σε άλλη αρχή της υπηρεσίας του ή τη μετάταξή του σε άλλη δημόσια υπηρεσία ή νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου.

Η μετακίνηση ή μετάταξη είναι υποχρεωτική για την υπηρεσία του και διενεργείται σύμφωνα με τις διατάξεις των άρθρων 66 και 72 του παρόντος. Κατά το διάστημα που

μεσολαβεί μέχρι τη μεταβίβαση των μετοχών ή την ολοκλήρωση της μετάταξής του, ο υπάλληλος εμπίπτει στο κώλυμα συμφέροντος του άρθρου 36 του παρόντος. Διατηρούνται σε ισχύ ειδικές διατάξεις που αναφέρονται σε νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου της παρ. 2 του παρόντος άρθρου και θεσπίζουν πρόσθετους περιορισμούς για τους υπαλλήλους.

9. Επιτρέπεται η συμμετοχή υπαλλήλων με την υπηρεσιακή τους ιδιότητα σε συνεταιρισμούς ή στη διοίκηση ανωνύμων εταιρειών ή εταιρειών περιορισμένης ευθύνης, οι οποίες ελέγχονται από το Δημόσιο, τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου, τους Ο.Τ.Α. και τις δημόσιες επιχειρήσεις, όταν τούτο προβλέπεται από ειδικές διατάξεις.

Απαγορεύεται στους υπαλλήλους η άσκηση έργων ασυμβίβαστων κατά τις κείμενες διατάξεις, με το βουλευτικό αξίωμα, με την επιφύλαξη των διατάξεων της παρ. 5 του άρθρου 32 του παρόντος. Η ιδιότητα του δημοσίου υπαλλήλου είναι ασυμβίβαστη προς την ιδιότητα του δικηγόρου, εκτός αν ειδικές διατάξεις ορίζουν διαφορετικά.

Απαγορεύεται ο διορισμός υπαλλήλου, με οποιαδήποτε σχέση, σε δεύτερη θέση: α) δημοσίων υπηρεσιών, β) νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου, γ) Ο.Τ.Α., συμπεριλαμβανομένων και των ενώσεων αυτών, δ) δημοσίων επιχειρήσεων και δημοσίων οργανισμών, ε) νομικών προσώπων ιδιωτικού δικαίου, που ανήκουν στο κράτος ή επιχορηγούνται τακτικώς, σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις, από κρατικούς πόρους κατά 50% τουλάχιστον του ετήσιου προϋπολογισμού τους ή το κράτος κατέχει το 51% τουλάχιστον του μετοχικού τους κεφαλαίου και στ) νομικών προσώπων ιδιωτικού δικαίου, που ανήκουν στα υπό στοιχεία β', γ', δ', και ε' νομικά πρόσωπα ή επιχορηγούνται από αυτά τακτικώς, κατά 50% τουλάχιστον του ετήσιου προϋπολογισμού τους, σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις ή κατά τα οικεία καταστατικά ή που τα ανωτέρω νομικά πρόσωπα κατέχουν το 51% τουλάχιστον του μετοχικού τους κεφαλαίου.

Υπάλληλος που κατά παράβαση των διατάξεων των παραπάνω παραγράφων διορίζεται σε δεύτερη θέση και αποδέχεται το διορισμό του, θεωρείται ότι παραιτείται αυτοδίκαια από την πρώτη θέση.

10. Ο υπάλληλος δεν επιτρέπεται είτε ατομικώς είτε ως μέλος συλλογικού οργάνου να αναλαμβάνει την επίλυση ζητήματος ή να συμπράττει στην έκδοση πράξεων, εάν ο ίδιος ή σύζυγός του ή συγγενής του εξ αίματος ή εξ αγχιστείας έως και τον τρίτο βαθμό ή πρόσωπο με το οποίο τελεί σε σχέση ιδιαίτερης φιλίας ή έχθρας έχει πρόδηλο συμφέρον στην έκβαση της υπόθεσης.

Η παράβαση της διάταξης της προηγούμενης παραγράφου αποτελεί λόγο ακυρώσεως της σχετικής διοικητικής πράξης. Οι υπάλληλοι που είναι σύζυγοι ή συγγενείς μεταξύ τους έως και τον τρίτο βαθμό εξ αίματος ή εξ αγχιστείας δεν επιτρέπεται να είναι μέλη του ίδιου συλλογικού οργάνου. Ο υπάλληλος υποχρεούται να ζητήσει την εξαίρεση του από κάθε ενέργεια των παραγράφων 1 και 3 του παρόντος άρθρου, όταν ο ίδιος έχει κώλυμα.

Με προεδρικά διατάγματα, που εκδίδονται με πρόταση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και του κατά περίπτωση αρμόδιου υπουργού, ύστερα από γνώμη της οικείας συνδικαλιστικής οργάνωσης, είναι δυνατόν να ορίζεται ότι οι προϊστάμενοι των υπηρεσιών δεν μπορούν να υπηρετούν στον τόπο καταγωγής των ίδιων ή των συζύγων τους. Αν δεν υπάρχει συνδικαλιστική οργάνωση ζητείται η γνώμη της ΑΔΕΔΥ⁵⁸.

Η προηγούμενη παράγραφος δεν έχει εφαρμογή για την περιφέρεια τέως διοικήσεως πρωτεύουσας και την περιφέρεια του Δήμου Θεσσαλονίκης και των όμορων δήμων, καθώς και σε δήμους ή κοινότητες άγονων, προβληματικών ή νησιωτικών περιοχών με πληθυσμό μέχρι 3000 κατοίκους.

⁵⁸ Άρθρα 169 έως 172, τέλος, Ανάκτηση στις 10-11-2010 από <http://www.fa3.gr>

11. Ο υπάλληλος ευθύνεται έναντι του Δημοσίου για κάθε ζημιά την οποία προξένησε σε αυτό από δόλο ή βαρεία αμέλεια κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του. Ο υπάλληλος ευθύνεται επίσης για την αποζημίωση την οποία κατέβαλε το Δημόσιο σε τρίτους για παράνομες πράξεις ή παραλείψεις του κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του, εφόσον οφείλονται σε δόλο ή βαρεία αμέλεια. Ο υπάλληλος δεν ευθύνεται έναντι των τρίτων για τις ανωτέρω πράξεις ή παραλείψεις του.

Σε περίπτωση δόλου του υπαλλήλου, αυτός παραπέμπεται υποχρεωτικώς στο Ελεγκτικό Συνέδριο. Σε περίπτωση βαριάς αμέλειας, αν ο υπάλληλος παραπεμφθεί, το Ελεγκτικό Συνέδριο, εκτιμώντας τις ειδικές περιστάσεις, μπορεί να καταλογίσει σε αυτόν μέρος μόνο της ζημιάς που επήλθε στο Δημόσιο ή της αποζημίωσης που το τελευταίο υποχρεώθηκε να καταβάλει.

Αν περισσότεροι υπάλληλοι προξένησαν από κοινού ζημιά στο Δημόσιο, ευθύνονται εις ολόκληρον κατά τις διατάξεις του αστικού δικαίου.

Η αξίωση του Δημοσίου κατά υπαλλήλων του για αποζημίωση στις περιπτώσεις της παρ. 1 παραγράφεται σε πέντε (5) έτη. Στην περίπτωση του πρώτου εδαφίου της παρ. 1, η πενταετία αρχίζει αφότου το αρμόδιο όργανο για την υποβολή της αίτησης καταλογισμού, έλαβε γνώση της ζημιάς και του λόγου αυτής, και στην περίπτωση του δεύτερου εδαφίου, αφότου το Δημόσιο κατέβαλε την αποζημίωση. Η αστική ευθύνη των δημοσίων υπολόγων και των διατακτών διέπεται από τις ειδικές γι' αυτούς διατάξεις. Ειδικές διατάξεις για την προσωπική αστική ευθύνη των δημοσίων υπαλλήλων έναντι των τρίτων διατηρούνται σε ισχύ.

2.4 ΟΡΙΟ ΣΥΝΤΑΞΙΟΔΟΤΗΣΗΣ

Οι δημόσιοι - υπάλληλοι - λειτουργοί διαφοροποιούνται ως προς τις προϋποθέσεις συνταξιοδότησης και τα όρια ηλικίας για την έναρξη πληρωμής της σύνταξής τους, ανάλογα με

την κατηγορία (στρατιωτικοί - πολιτικοί δημόσιοι υπάλληλοι), την ιδιότητα του «νέου» ή του «παλαιού ασφαλισμένου», το χρόνο διορισμού - κατάταξης και το χρόνο θεμελίωσης συνταξιοδοτικού δικαιώματος.

Επισημαίνεται, ότι για τους δικαστικούς λειτουργούς, το κύριο προσωπικό του Ν.Σ.Κ., το φυλακτικό προσωπικό των καταστημάτων κράτησης, για τα στελέχη των Ενόπλων Δυνάμεων και των Σωμάτων Ασφαλείας δεν απαιτείται η συμπλήρωση οιαδήποτε ορίου ηλικίας για την έναρξη πληρωμής της σύνταξης που έχουν δικαιωθεί.

Οι δημόσιοι υπάλληλοι - λειτουργοί (στρατιωτικοί και πολιτικοί) με την ιδιότητα του παλαιού ασφαλισμένου, δικαιούνται σύνταξη σε περίπτωση παραίτησής τους από την Υπηρεσία εφόσον έχουν συμπληρώσει 15ετή πλήρη πραγματική συντάξιμη υπηρεσία και το 65ο έτος της ηλικίας τους για τους άνδρες ή το 60^ο για τις γυναίκες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο - ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΔΗΜΟΣΙΟΥ & ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ

3.1 ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ

Στην Ελλάδα, το γραφειοκρατικό μοντέλο είναι «εισαγωγή» της βασιλείας του Όθωνα. Μετά την απελευθέρωση από τους Τούρκους, η χώρα αναζήτησε την ανάπτυξη και την πρόοδο αφομοιώνοντας δυτικοευρωπαϊκές παραδόσεις. Μεταξύ των ήταν, όχι μόνο το διοικητικό σύστημα, αλλά και η «συγκεντρωτική» μορφή διοικητικής οργάνωσης των τότε σύγχρονων μοναρχικών κρατών. Η διαδικασία αυτή υπήρξε επίπονη, παλινδρομική και αντιφατική και συνδέεται άμεσα με τις έκτακτες πολιτικές και οικονομικές καταστάσεις της χώρας. Με όσα ακολουθούν θα αναφερθούμε στα δομικά χαρακτηριστικά της σύγχρονης ελληνικής δημόσιας διοίκησης και στην αναγκαιότητα του εκσυγχρονισμού της. Τα χαρακτηριστικά της Ελληνικής δημόσιας διοίκησης είναι⁵⁹:

1. Η έλλειψη επίσημης διοικητικής έρευνας στη χώρα μας, δεν μας επιτρέπει να αναλύσουμε σε βάθος την αφομοίωση του γραφειοκρατικού μοντέλου
2. Αναποτελεσματικότητα: Η δημόσια διοίκηση είναι ιδιαίτερα αναποτελεσματική. Αυτό γίνεται ιδιαίτερα αισθητό στις σχέσεις της με την Ευρωπαϊκή Ένωση, όχι μόνο στην απορρόφηση των κονδυλίων, αλλά και στο επίπεδο σχεδιασμού και εφαρμογής πολιτικών.
3. Προβληματικές σχέσεις με τους πολίτες: Η αναποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης έχει σαν συνέπεια την ανασφάλεια των δημοσίων υπαλλήλων και την υιοθέτηση από αυτούς μία αυταρχικής συμπεριφοράς απέναντι στους πολίτες και, σε ακραίες περιπτώσεις, στο χρηματισμό δημοσίων υπαλλήλων.
4. Υπερπληθυσμός εργαζομένων: Η υπεραπασχόληση στο δημόσιο τομέα έχει σαν συνέπεια να προσλαμβάνονται άτομα μη σχετικά με το αντικείμενο που καλούνται να υπηρετήσουν. Οι συνέπειες αυτού είναι: οι αρμόδιοι να εφευρίσκουν επιπλέον

⁵⁹ Σιδέρη Γ. Ευθυμίου, Εκσυγχρονισμός και ανάπτυξη, σελ 38, 39

διαδικασίες για να δικαιολογήσουν την ύπαρξη επιπλέον ατόμων μια κατάσταση που φυσικά οδηγεί σε πολυπλοκότητα διαδικασιών και αδιαφάνεια. Βέβαια, το αντεπιχείρημα θα ήταν περισσότεροι άνεργοι. Η απάντηση είναι ότι θα έπρεπε το κράτος να τους εξασφαλίσει εργασία, όχι όμως σε βάρος του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου.

5. Δυσπροσάρμοστος και δυσκίνητος όγκος: Συνέπεια των παραπάνω είναι, λόγω ‘όγκου’ και ενδογενούς άρνησης για αλλαγές, να μην μπορεί να προσαρμόζεται στις αναμενόμενες – και εξαγγελόμενες – κοινωνικές και οικονομικές αλλαγές και να αντιδρά στις όποιες προσπάθειες εκσυγχρονισμού της.
6. Κομματικοποίηση: Το πρόβλημα επηρεάζει χρόνια τη δημόσια διοίκηση και γίνεται προσπάθεια επίλυσής του. Το πρόβλημα δεν ταυτίζεται με ένα κόμμα, αλλά με κλίκες, ομαδοποιήσεις και προσωπικές διασυνδέσεις.
7. Οργανωτικές δυσκαμψίες: Η ‘οργάνωση’, σαν έννοια, στην ελληνική δημόσια διοίκηση υπάρχει μόνο στα χαρτιά. Λανθασμένη επιλογή υπαλλήλων και κακή οργάνωση και ανυπαρξία μελλοντικού προγραμματισμού.

Μετά από όσα αναφέραμε τίθεται το εξής ερώτημα: εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης σημαίνει εκσυγχρονισμός του γραφειοκρατικού μοντέλου, ή αναζήτηση ενός άλλου;

Το παραπάνω ερώτημα δεν ανταποκρίνεται ακριβώς στο ζητούμενο. Πραγματικά ερωτήματα θα μπορούσαν αν είναι:

1. Γνωρίζουμε τις δομές, τις αιτίες και τους λόγους της διοικητικής μας ανεπάρκειας;
2. Ποια μέτρα πρέπει να ληφθούν ώστε η ελληνική δημόσια διοίκηση να κινητοποιηθεί και να αναλάβει τον εκσυγχρονισμό της;

Μια πρόταση που θα μπορούσαμε να κάνουμε είναι η ίδρυση ενός ερευνητικού ινστιτούτου για τη δημόσια διοίκηση, ώστε να γνωρίσουμε:

1. Πώς αφομοιώνεται το γραφειοκρατικό μοντέλο από τη δημόσια διοίκηση
2. Τι σχέσεις υπάρχουν μέσα στις δημόσιες υπηρεσίες

Έχοντας αυτά τα δεδομένα θα είμαστε σε θέση όχι μόνο να προτείνουμε συγκεκριμένα μέτρα, αλλά και να είναι αποτελεσματικά, χωρίς να περιαιτολογούμε και να κενολογούμε περί εκσυγχρονισμού.

Ο ρόλος του κράτους στη μεταπολεμική ανάπτυξη της χώρας έπαιξε σημαντικό ρόλο όχι μόνο στο οικονομικό αλλά και στο πολιτικό και ιδεολογικό πεδίο δράσης του, μετά τις πετρελαϊκές κρίσεις των δύο τελευταίων δεκαετιών και την ένταξη της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή ένωση. Υπό αυτές τις προϋποθέσεις, το κράτος αναλαμβάνει το οικονομικό κόστος όχι μόνο του εκσυγχρονισμού, αλλά και τις κρίσεις των ελλειμμάτων του δημοσίου.

Στην εποχή μας ο όρος 'κράτος' αντιμετωπίζεται διαφορετικά από τους πολιτικούς και τους πολίτες. Οι μεν πρώτοι το βλέπουν το κράτος ως κομματικό μηχανισμό, οι δε δεύτεροι ως κάποια μόνιμη επαγγελματική τακτοποίηση.

Το κράτος θα πρέπει να το χαρακτηρίσουμε με βάση την κατάσταση που επικρατεί στην σύγχρονη Ευρώπη.

- η τεχνοκρατία, η συνέπεια και η συνέχεια του κράτους δικαίου
- η αποτελεσματικότητα και ο ορθολογισμός του κοινωνικού κράτους και τέλος

Η δημόσια διοίκηση είναι ένας θεσμός που βασίζεται στις παρακάτω αρχές.

- Στην αρχή της ιεραρχίας: Διαφοροποιήσεις μεταξύ υπαλλήλων, και η υπαρξη μεθόδων ελέγχου.
- Αρχή ορθολογικότητας: Σταθεροί κανόνες με συνέχεια και συνέπεια.
- Αρχή καταμερισμού εργασίας: Δηλαδή οι αρμοδιότητες είναι αυστηρά και ακριβώς κατανεμημένες μεταξύ των απασχολούμενων.

- Αρχή της τυποποίησης: Οι διαδικασίες και τα έγγραφα είναι ενιαία. Στην ελληνική δημόσια διοίκηση προέκυψαν τα εξής φαινόμενα:
 - Ο νεποτισμός: Οι θέσεις καταλαμβάνονται με βάση τις συγγένειες, τις φιλίες και χρησιμοποιούνται εκτός επιτρεπτών ορίων περιουσιακά στοιχεία του δημοσίου.
 - Η διαφθορά: Ορισμένοι δημόσιοι υπάλληλοι χρηματίζονται και παραβιάζουν τους νόμους προς όφελος δικό τους ή για όφελος τρίτων από τους οποίους έχουν συμφέρον. Αυτό μπορεί να μην είναι κοινή πρακτική όλων, αλλά συμβαίνει έστω και σε μικρά επίπεδα.
 - Ο νομικισμός: Αντί το κράτος να είναι ο προστάτης του πολίτη είναι υπονομευτής κάθε πρωτοβουλίας και νεωτερισμού. Παράλληλα, τα διάφορα όργανα της διοίκησης δεν επικοινωνούν μεταξύ τους, λόγω των πολυπληθών ρυθμίσεων.
 - Ο συγκεντρωτισμός: Η περιφέρεια αδυνατεί να λάβει πρωτοβουλίες - η εξουσία συγκεντρώνεται στην τοπική αυτοδιοίκηση. Ο συγκεντρωτισμός οδηγεί σε οικονομικές ανισότητες δημιουργώντας το μοντέλο Βοράς - Νότος.

Με όσα αναφέρθηκαν γίνεται σαφές ότι η δημόσια διοίκηση έχει οδηγηθεί σε μία αδιέξοδη κατάσταση. Αδυνατεί να δραστηριοποιηθεί και να αναλάβει πρωτοβουλίες.

Η διαφθορά, η απαξίωση κάθε πρωτοβουλίας, η ισοπέδωση, και η αδιαφάνεια είναι μερικά από τα χαρακτηριστικά που συναντάμε συχνά στην άσκηση της δημόσια διοίκησης. Συγκεκριμενοποιώντας, τα διαρθρωτικά προβλήματα της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα σήμερα, είναι:

1. Υπερβολικές συγκεντρωτισμός στα υπουργεία
2. Υψηλόβαθμοι γραφειοκράτες που καιροσκοπούν σε βάρος του δημοσίου
3. Αναποτελεσματική τοπική αυτοδιοίκηση
4. Πολλές επιτροπές που αντί να λύνουν τα προβλήματα, τα κωλυσιεργούν
5. Υπολειτουργία ελεγκτικών μηχανισμών
6. Αντιπαραγωγικές διοικητικές διαδικασίες
7. Παρωχημένες μέθοδοι διοίκησης και διαχείριση των κρατικών υποθέσεων
8. Χαμηλό επίπεδο εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων
9. Δημόσιοι υπάλληλοι στερούνται μιας ευρύτερης πολιτιστικής, μορφωτικής και πολιτικής παιδείας.
10. Ο τεχνολογικός νεωτερισμός και η διεθνοπολιτική κατάσταση του κράτους-στρατηγός⁶⁰.

Το πελατειακό κράτος είναι ένα προϊόν των υποανάπτυκτων κοινωνιών, οι οποίες στα πλαίσια των προσπαθειών τους να εκσυγχρονισθούν, να αναπτύξουν την οικονομία τους και να ενταχθούν στην διεθνή αγορά και στο διεθνές σύστημα εισήγαγαν θεσμούς από τις ανεπτυγμένες χώρες, οι οποίοι δεν λειτούργησαν όπως έπρεπε.

Οι λόγοι δυσλειτουργίας της ελληνικής κοινωνίας είναι ότι δεν είχαν ανάλογο οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον, ώστε να δημιουργήσουν θεσμικές διαδικασίες ανάλογες των αναγκών τους.

⁶⁰ Σιδέρη Γ. Ευθυμίου, Εκσυγχρονισμός και ανάπτυξη , σελ. 41-45

3.2 Η ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ ΚΑΙ Η ΔΙΑΦΟΡΑ ΜΕ ΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ

Η κουλτούρα ως τμήμα του οργανισμού, περιλαμβάνει τα βιώματα, τις πρακτικές, τα πρότυπα και τις συνήθειες που επικρατούν και επηρεάζουν τους εργαζόμενους.

Η κουλτούρα μέσα σε έναν ελληνικό δημόσιο οργανισμό επηρεάζει⁶¹:

- Τον τρόπο ομιλίας των εργαζόμενων μέσα σε έναν οργανισμό.
- Τις αποστάσεις που υπάρχουν μεταξύ των εργαζόμενων μέσα σε μια δημόσια υπηρεσία.
- Τα θέματα για τα οποία επικοινωνούν μεταξύ τους οι εργαζόμενοι ,
- Η συνέπεια που υπάρχει έναντι του χρόνου, μέσα στον οποίο πρέπει να διεκπεραιωθεί μία εργασία .

Το πρόβλημα του σύγχρονου ελληνικού δημόσιου τομέα είναι ότι η κουλτούρα η οποία έχει υιοθετήσει επηρεάζεται από τη πολιτική, των πελατειακών σχέσεων αλλά και από την επιθυμία των ξένων το ελληνικό κράτος να ακολουθήσει μια εξαρτημένη οικονομική πολιτική.

Με τα παραπάνω καταλαβαίνουμε ότι ο σύγχρονος ελληνικός δημόσιος τομέας είναι εξαρτημένος από διάφορους παράγοντες, τους οποίους έχει καλλιεργήσει από μόνος του εδώ και πολλά χρόνια. Η μελέτη της κουλτούρας του ελληνικού δημόσιου τομέα θα μπορούσε να ξεκινήσει με τη διάκριση σε δημόσιες και σε ιδιωτικές οργανώσεις: Στις πρώτες παρατηρούνται καλώς διορθωμένες δομές και ορθολογικά καταμερισμένες λειτουργίες, οι οποίες όμως δεν οδηγούν στην εκπλήρωση των σκοπών αυτών των οργανώσεων όπως τους έχει θέσει ο νομοθέτης.

Ως προς αυτό θα μπορούσαμε να δώσουμε πολλά παραδείγματα, για παράδειγμα, το Υπουργείο Παιδείας ένας οργανισμός με ένα απαρχαιωμένο βαρύ σύστημα. Στον οργανισμό

⁶¹ Αντωνιάδης Θ. Αναστάσιος , Οδοιπορικό στις σχέσεις επικοινωνίας , σελ. 27

αυτό υπάρχουν φυσικά οι νομοθετημένες εντολές οι οποίες αντί να διευκολύνουν τον τρόπο λειτουργίας του υπουργείου, τον κάνουν δύσκολο και δυσνόητο για τους εργαζόμενους και το κοινό, σαν απλό παράδειγμα μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε τις ατελείωτες ουρές των ανθρώπων που συσσωρεύονται, στο υπουργείο αλλά και σε όλους τους ελληνικούς δημόσιους οργανισμούς, προσπαθώντας να εξυπηρετηθούν .

Παράδειγμα δεισλειτουργικότητας και γραφειοκρατικής κουλτούρας είναι ο ελληνικός στρατός ο οποίος είναι μια μεγάλη δημόσια υπηρεσία η οποία είναι αδύνατο να κάνει οτιδήποτε χωρίς ατελείωτες αναφορές και χρονοβόρες διαδικασίες. Μετά τα παραπάνω καταλαβαίνουμε ότι η κουλτούρα των ελληνικών οργανισμών δεν λειτουργεί ανεξάρτητα, αλλά επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες όπως κράτος, εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες.

Στους δεύτερους, τους ιδιωτικούς οργανισμούς, αντίθετα, παρατηρούνται ανεπαρκείς και μη ορθολογικές διατεταγμένες δομές, οι οποίες όμως επιτυγχάνουν να ικανοποιήσουν τους στόχους της ιδιωτικής διοίκησης.

Σαν παράδειγμα θα μπορούσαμε να χρησιμοποιήσουμε τη Δέλτα Α.Ε η οποία φυσικά δεν έχει την οργανωσιακή κουλτούρα μίας δημόσιας υπηρεσίας, όμως η κουλτούρα της η οποία εντοπίζεται περισσότερο στο άτομο τον πελάτη, τον εργαζόμενο, αλλά και στο αξιοκρατικό σύστημα την κάνει πιο ευκίνητη και ανταγωνιστική⁶².

Η μεταρρύθμιση στη δημόσια διοίκηση είναι απόλυτης προτεραιότητας, όμως το γεγονός ότι οι μέχρι τώρα παρεμβάσεις έχουν αποτύχει, επιβάλλει μια διερεύνηση των αιτιών που οδήγησαν σε αποτυχία τις μεταρρυθμιστικές προσπάθειες.

Οι ανεπαρκείς μεταρρυθμιστικές πρωτοβουλίες οφείλονται στους εξής λόγους:

- Δεν υπήρξε μια ενιαία στρατηγική, η οποία να χαρακτηρίζει την ελληνική πολιτική.
- Δεν έγιναν αποφασιστικές παρεμβάσεις για την αναβάθμιση του επαγγελματισμού των

δημοσίων υπαλλήλων

⁶² Ερουρέμ, περιοδικό ποικίλης ύλης άρθρο Τσιβάκου Ιωάννα βιβλιογραφία Μουζέλης, Τσουκαλάς, Μακρυδημήτρης σελ 27

Ένας επιπλέον λόγος είναι ότι η ελληνική δημόσια διοίκηση είναι 'άγνωστη'. Με αυτό εννοούμε ότι δεν υπάρχει μία συστηματική, εμπειριστατωμένη και επιστημονικά τεκμηριωμένη ανάλυση της δημόσιας διοίκησης.

Είναι, επομένως, ανάγκη να ιδρυθεί ένα ερευνητικό ινστιτούτο για θέματα δημόσιας διοίκησης στο εθνικό κέντρο δημόσιας διοίκησης ώστε οι μεταρρυθμίσεις να αποκτήσουν και επιστημονικό υπόβαθρο.

3.3 Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Όσον αφορά την ικανοποίηση των εργαζομένων έχουμε αναλύσει κάποιους παράγοντες οι οποίοι αναδεικνύουν αναλόγως την ικανοποίησή τους.

ΠΡΟΑΓΩΓΗ (promotion)

Στην περίπτωση που ο εργαζόμενος θελήσει ν' ανέβει υψηλότερα απ' τη θέση στην οποία βρίσκεται στην ιεραρχικά δομημένη πυραμίδα της υπηρεσίας, θα πρέπει να λαμβάνει υπ' όψιν του τη δυνατότητα για προαγωγή στην εκάστοτε υπηρεσία. Έχει παρατηρηθεί ότι οι εργαζόμενοι που προήχθησαν σε υψηλότερη θέση είναι πιο ικανοποιημένοι από άλλους που βρίσκονται σε χαμηλότερη θέση κι αυτό για λόγους υψηλότερων αποδοχών αλλά και μεγαλύτερη άνεση από άποψη άσκησης εξουσίας σε χαμηλόβαθμους συναδέλφους τους.

Η προαγωγή επιτυγχάνεται συνήθως με συνέπεια στη δουλειά, στο ωράριο και γενικότερα όλους τους όρους που έχουν προσυμφωνηθεί, ανάδειξη κάποιων συγκεκριμένων, ανεπτυγμένων ικανοτήτων καθώς σημαντικότερο ρόλο παίζει η «παλαιότητα» χρονικά του εργαζομένου στην υπηρεσία.

Επίσης, σε κάποιες περιπτώσεις, παρατηρήθηκε ότι εργαζόμενοι δεν προτιμούν την προαγωγή είτε για λόγους ευθυνών είτε για λόγους αλλαγής ωραρίου που πιθανό να αλλάζει

πολλά σε σχέση με το καθημερινό πρόγραμμα του εργαζομένου, είτε για ηθικούς λόγους. Για παράδειγμα κάποιοι εργαζόμενοι αρνούνται να επιβληθούν έστω και νομότυπα σε συναδέλφους τους.

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ - ΡΟΛΟΙ (family situation)

Ένας παράγοντας-προϋπόθεση ακόμη που συμβάλλει στην ικανοποίηση των εργαζομένων, είναι η οικογενειακή κατάσταση στην οποία βρίσκονται. Το αν και πόσα παιδιά έχει κάθε οικογένεια, σημειώνει σημαντική διακύμανση στην ικανοποίηση του εκάστοτε εργαζομένου. Παρατηρήθηκε πως ο εργαζόμενος που έχει από δύο παιδιά και πάνω είναι λιγότερο ικανοποιημένος απ' την εργασία αφού για να τα συντηρήσει (οικονομικά) χρειάζεται μια σταθερή δουλειά ή ακόμη και να καταφύγει σε μια δεύτερη ή και τρίτη δουλειά με αποτέλεσμα να μην υπάρχει ουσιαστικά ελεύθερος χρόνος στη διάθεσή του καθώς επίσης και η εξουθένωση που του προκαλείται είναι μεγάλη.

Περίπου το ίδιο συμβαίνει πλέον και με οικογένειες που έχουν έως και δύο παιδιά. Το καθεστώς εργασίας δεν αφήνει περιθώρια να ορθοποδήσει μια οικογένεια όπου εργάζεται ο ένας από τους δύο γονείς. Συνεπώς η ύπαρξη ή η διατήρηση της δουλειάς του εργαζομένου αποτελεί τον κινητήριο μοχλό για το αν και πόσα παιδιά θα έχει η οικογένειά του! Έτσι λοιπόν το όνειρο και η θέληση των εργαζομένων για παιδιά, γίνεται ολοένα και πιο δύσκολο, με τη δουλειά να αποτελεί τροχοπέδη στα θέλω τους.

ΤΑ ΦΥΛΛΑ (sexes)

Ανάλογα με το φύλλο του κάθε εργαζόμενου, υπάρχουν διαφορετικές συνθήκες και γενικότερα διαφορετική αντιμετώπιση στην εργασία ανάλογα βέβαια και με την εργασία που πραγματοποιούν.

Συνήθως οι άντρες έχουν περισσότερες επιτυχίες στην αγορά εργασίας. Υπάρχει για παράδειγμα η δυνατότητα για διεκπεραίωση σε χειρωνακτικές εργασίες με βαριά σωματική

κόπωση. Έπειτα όπως έχει παρατηρηθεί, ένας άντρας αναλαμβάνει λιγότερες ευθύνες όσων αφορά το νοικοκυριό και γενικότερα την εξ επαφής επικοινωνία και συντήρηση της οικογένειας προφανώς λόγω ενός θεσμού κληρονομικού του, πατριαρχικού. Έτσι λοιπόν ο άντρας ασχολούνταν με το εργασιακό κομμάτι, σ' αντίθεση με τη γυναίκα όπου ασχολούνταν με τα οικιακά. Συνεπώς ο εργαζόμενος άντρας, είχε ν' απολαύσει περισσότερες ελευθερίες σε σχέση με τη γυναίκα.

Βέβαια αυτή η κατάσταση δεν ισχύει καθολικά και στο σήμερα μιας και αυτοί οι ρόλοι έχουν βελτιωθεί σε πολλές περιπτώσεις όπου η γυναίκα αναλαμβάνει ευθύνες εργασίας όπως και ο άνδρας. Εδώ αξίζει να σημειωθεί πως οι γυναίκες εργαζόμενες είναι λιγότερο ικανοποιημένες συγκριτικά με τον άνδρα. Αφενός λόγω του ότι η γυναίκα όπως προαναφέρθηκε έχει περισσότερες ευθύνες ιδίως μετά ή και πριν τη δουλειά (όσων αφορά την οικογένεια και το νοικοκυριό) με αποτέλεσμα η σωματική αλλά και η ψυχολογική εξάντληση να την απασχολεί κατά κόρον ως παράγοντας ικανοποίησης και αφετέρου λόγω του ότι οι εργασίες που απαιτούν γυναίκες είναι ως είδη περιορισμένες.

Γνωρίζοντας αλλά και ενισχύοντας αυτό το «θέσφατο», οι εργοδότες, προτιμούν περισσότερο το ανδρικό φύλλο στις θέσεις εργασίας που προσφέρουν σ' αντίθεση με το γυναικείο. Βέβαια σε δουλειές όπου έχουν να κάνουν κατά βάση με παροχή υπηρεσιών κ.τ.λ., οι εργοδότες δείχνουν ιδιαίτερη προτίμηση στο γυναικείο φύλλο όπως φαίνεται σ' ανάλογες δουλειές. Με επιχείρημα το «φαίνεσθε» το οποίο συμπεριλαμβάνει πέραν του φύλλου, την εμφάνιση της γυναίκας τέτοιας ώστε να προσελκύει το ανδρικό φύλλο με γνώμονα και στόχο το κέρδος. Μια λειτουργία που έχει νομιμοποιηθεί στα μυαλά και στις συνειδήσεις των ανθρώπων όπου αν μη τι άλλο ονομάζεται στυγνή εκμετάλλευση της εργοδοσίας απέναντι στο γυναικείο φύλλο. Εν ολίγοις η γυναίκα δηλώνει λιγότερο ικανοποιημένη απ' τον άνδρα.

ΩΡΑΡΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (working hours)

Ο χρόνος απασχόλησης αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς παράγοντες για την ικανοποίηση ή μη των εργαζομένων. Το ωράριο σύμφωνα με το οποίο συμφωνείται να δουλεύει ο εργαζόμενος, αυτοκαθορίζεται ανάλογα με τις ανάγκες του. Για παράδειγμα όσων αφορά τις αποδοχές, με μεγαλύτερο ωράριο θα υπάρχουν και μεγαλύτερες αποδοχές συνεπώς για έναν εργαζόμενο όπου έχει αρκετά έξοδα τον συμφέρει ένα πλήρες ή και μεγαλύτερο ωράριο. Ωστόσο δεν είναι πάντα αναλογικά τα έσοδα σε σχέση με το χρόνο απασχόλησης αλλά και με τις ανάγκες επιθυμίες του εργαζομένου μιας και στον ιδιωτικό τομέα ετεροκαθορίζονται απ' τις απαιτήσεις του εργοδότη.

ΑΠΟΔΟΧΕΣ (earnings)

Οι αποδοχές είναι απ' τους πιο καθοριστικούς παράγοντες για την ικανοποίηση των εργαζομένων. Δεδομένου ότι όλοι οι παράγοντες είναι αλληλένδετοι μεταξύ τους, στο ζήτημα των αποδοχών επιστρέφει κάθε νύξη απ' τους υπόλοιπους παράγοντες. Εφόσον η δουλειά εκτελείται -ως επί τω πλείστον- για βιοποριστικούς λόγους, το θέμα τω αποδοχών απασχολεί κάθε άνθρωπο σε μια κοινωνία όπου το χρήμα ορίζεται ως μέσο συναλλαγής προϊόντων και παροχής υπηρεσιών.

Από επικοινωνία με εργαζόμενους που πραγματοποιήθηκε σε διάφορους εργασιακούς χώρους, παρατηρήθηκε ότι δεν υπάρχει ουσιαστική ικανοποίηση σε σχέση με τις αποδοχές που εκλαμβάνει ο κάθε μισθωτός υπάλληλος και πολλές φορές άσχετα με το πόστο στο οποίο βρίσκεται. Για παράδειγμα ένας απλός υπάλληλος μπορεί να δηλώνει το ίδιο ανικανοποίητος σε σχέση με τον προϊστάμενο του στα επίπεδα των αποδοχών που τους αναλογούν.

Μάλιστα με τις απαιτήσεις της σύγχρονης αγοράς εργασίας και τον τρόπο σύμφωνα με τον οποίο κινείται η οργανωμένη κοινωνία, οι αποδοχές σε ορισμένα επαγγέλματα αγγίζουν το όριο της φτώχειας.

ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (working conditions)

Σε αυτή την περίπτωση μιλάμε για το εργασιακό κλίμα-περιβάλλον όπως προαναφέρθηκε στο κεφάλαιο 1.2. Το εργασιακό περιβάλλον είναι ο τόπος και ο τρόπος σύμφωνα με τον οποίο εργάζεται ο κάθε άνθρωπος. Το πόσο ευχάριστο ή δυσάρεστο είναι το περιβάλλον είναι συνήθως υποκειμενικό για τον κάθε εργαζόμενο, πλην όμως κάποιων αρκετών κοινών παρονομαστών μεταξύ των αντιλήψεων των εργαζομένων. Αν για παράδειγμα η εκτέλεση της εργασίας υπόκεινται καθολικά σ' ένα γραφείο, θα πρέπει αυτό να είναι ευρύχωρο, άνετο, εύχρηστο χωρίς πολλές αναγκαστικές μετακινήσεις για πρόσβαση σε διάφορα αντικείμενα, έντυπα κ.λπ. Στην περίπτωση που η εργασία πραγματοποιείται σε κάποια αποθήκη ή γενικά απαιτείται κατά βάση ορθοστασία και εγρήγορση, τότε η πρακτική άνεση ανάγεται στο πόσο ευρύχωρος και ταξινομημένος είναι ο χώρος ώστε οι μετακινήσεις να γίνονται άμεσα, γρήγορα και χωρίς εμπόδια. Εδώ λίγοι είναι οι εργαζόμενοι όπου ο χώρος εργασίας τους προσφέρεται για μια σχετικά άνετη καθημερινότητα στη δουλειά.

Ένας άλλος κοινός παρονομαστής είναι οι εργασιακές σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων. Αν για παράδειγμα στο κλίμα εργασίας υπάρχει αντιπάθεια, κακεντρέχεια, άγχος, ρουτίνα, επιβολή κ.α. οι εργαζόμενοι είναι αρκετά ευπαθείς και δυσαρεστημένοι μεταξύ τους κάτι που παρατηρείται κατά κόρον στους χώρους εργασίας. Είναι σημαντικό να αναφέρουμε πως κάθε άλλο παρά παράλογο είναι το παραπάνω παρατηρηθέν αφού οι υψηλά ιστάμενοι θα προσπαθούν ολοένα και περισσότερο τη «βελτίωση» της εργασίας όχι ως προς τις σχέσεις των εργαζομένων και το κλίμα στο οποίο συνυπάρχουν ουσιαστικά αλλά ως προς την αποδοτικότητα. Αυτό συνεπάγεται εγρήγορση, τάση για περισσότερη πειθαρχία, πίεση κ.λπ. που οδηγούν τον εργαζόμενο στην εξάντληση, το άγχος, τα νεύρα και έπειτα τις προστριβές με τους υπόλοιπους εργαζόμενους καθώς αυτό καταλήγει σ' ένα μολυσμένο πνευματικά εργασιακό κλίμα μεταξύ των ανθρώπων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^Ο - ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΣ ΜΕΣΑΙΩΝΑΣ

4.1 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ

Τα Βασικά προβλήματα για την ελληνική δημόσια γραφειοκρατία είναι τα ακόλουθα⁶³:

1. Είναι η «γραφειοπαθολογική» δηλαδή δυσλειτουργική η ελληνική δημόσια διοίκηση, ως προς τα συμφέροντα των πολιτικο-οικονομικών δυνάμεων, οι οποίες την χρησιμοποίησαν για να εξυπηρετήσουν μέσω των κρατικών μηχανισμών και του ευρύτερου δημόσιου τομέα, τα συμφέροντά τους;
2. Γιατί η «γραφειοπαθολογία» αναπαράγεται και δεν θεραπεύεται από τις προοδευτικές κυβερνήσεις, αντιστεκόμενη στις συνταγές του σύγχρονου ορθολογικού τρόπου οργάνωσης;
3. Μήπως δεν αλλάζει η γραφειοκρατική δομή του κράτους επειδή εξυπηρετεί κάποια συμφέροντα; Λαμβάνοντας υπόψιν:
 - Τη μεταδιδασκτορική πολιτική
 - Τις λειτουργίες του ελληνικού κράτους
 - Ως εργοδότη των ανέργων
 - Ως πελατειακό κράτος
 - Ως δημιουργό μεσαίων στρωμάτων
 - Ως δημιουργό ενός δυσλειτουργικού συστήματος για τους δημόσιους υπαλλήλους και το κοινό

Με βάση τη μελέτη «Προβλήματα στη διοικητική μεταρρύθμιση» αλλά και άλλες μελέτες η «γραφειοπαθολογία» και η δυσλειτουργία της δημόσιας διοίκησης πρέπει αν όχι να απορριφθεί, τουλάχιστον να ανανεωθεί.

⁶³ Παπαδημητρίου Γ. Μακρυδημήτρης Αντ, Προβλήματα Διοικητικής Μεταρρύθμισης, σελ. 113-118

Πρέπει να πάψει να υπάρχει ο αυστηρός κοινωνικός έλεγχος ο οποίος εξυπηρετεί κάποια συμφέροντα αλλά που κάνει το ελληνικό δημόσιο να υπολειτουργεί.

Καταλαβαίνουμε λοιπόν, ότι το γραφειοκρατικό σύστημα δεν φταίει απόλυτα για τη μορφή του ελληνικού δημοσίου, αλλά ο τρόπος που το χρησιμοποιούμε ο οποίος είναι ο χειρότερος και κάνει το ελληνικό δημόσιο να υπολειτουργεί. Κάποιες πιθανές λύσεις που θα μπορούσαμε να δώσουμε είναι οι εξής⁶⁴:

1. Οι όποιες θεραπείες που δίνονται και μέτρα εκσυγχρονισμού που προτείνονται διαμορφώνονται με κύριο γνώμονα την αποκατάσταση της οργάνωσης και της διοίκησης αλλά και την προσπάθεια για να γίνει η κρατική διοίκηση πιο αποτελεσματική
2. Να εξεταστεί η δημόσια διοίκηση κύρια, ως αυτόνομο όργανο-διοικητικό σύστημα και όχι ως ένα πολιτικό-διοικητικό υποσύστημα του όλου κοινωνικού-πολιτικού συστήματος κυριαρχίας.
3. Εστιασμός στον πελάτη/πολίτη.
4. Θετική συμπεριφορά προς τον πελάτη/πολίτη (άμεση εξυπηρέτηση).
5. Σεβασμός προς τον εργαζόμενο.
6. Έμφαση στη πρόληψη και επίλυση προβλημάτων.
7. Συμμετοχή εργαζόμενων στη λήψη αποφάσεων.

Η ενδοοργανωτική, διοικητική γραφειοπαθολογία της ελληνικής δημόσιας διοίκησης θα μπορούσε να ενισχυθεί, να εμπλουτιστεί από καλύτερα στοιχεία, ώστε να αλλάξει η μορφή της ή θα μπορούσε να παραγκωνιστεί από μία άλλη μορφή, από άλλο σύστημα.

Για να απαντήσουν στο ερώτημα αυτό, αλλά και να υποστηρίξουν την απάντηση που αυτό προϋποθέτει, θα πρέπει να συσχετίσουν με την «ενδογενή» διοικητική γραφειοπαθολογία με τη

⁶⁴ Ε.Ε.Δ.Ε σημειώσεις για την Διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού σελ 20

δομή και τη λειτουργία της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και, κατ' επέκταση, του ελληνικού κράτους.

Με αυτό εννοούμε ότι πρέπει το ελληνικό κράτος να κατανοήσει το πρόβλημα που έχει το ελληνικό δημόσιο από μέσα και να δώσει λύσεις. Να παραδεχτεί επιτέλους ότι το γραφειοκρατικό σύστημα είναι λανθασμένο με τη μορφή που έχει τη σημερινή εποχή και τότε πρέπει να επέλθουν κάποιες αλλαγές.⁶⁵

4.2 ΚΡΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΠΙΘΑΝΟΙ ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ

Ζούμε στην εποχή του άκρατου ανταγωνισμού και της πιο γενικευμένης εκμετάλλευσης από ποτέ στην παγκόσμια ιστορία. Οι εξουσίες διαδέχονται η μία την άλλη με μοναδικό κίνητρο το κέρδος, την απληστία και την ολοένα περισσότερη άσκηση καταπίεσης στους ανθρώπους αλλά και στη φύση. Οι καταπιεσμένοι είναι περισσότεροι από ποτέ, οι άνεργοι αυξάνονται με γεωμετρική πρόοδο, η ανασφάλιστη χωρίς ένσημα εργασία έχει γίνει συνήθεια καθώς το δόγμα του «διαίρει και βασίλευε» και το «διευθυντικό δικαίωμα» για απόλυση φαντάζει ανίκητο...

Αυτό όμως που αξίζει να σημειωθεί είναι η αδυναμία της εργατικής τάξης ν' απαντήσει σ' όλες αυτές τις μαζοχιστικές πιέσεις που ουσιαστικά στερούν την ανόρθωση αξιοπρέπειας και πιο συγκεκριμένα το δικαίωμα για ζωή. Οι λόγοι είναι ποικίλοι ανάλογα με το εργασιακό καθεστώς που δουλεύει ο κάθε άνθρωπος όπως και την ψυχολογία, τη συνείδηση και τη διάθεση που έχει για ανατροπή ή για συνεχή παθητικότητα.

Η εξουσία και οι φορείς της, έχουν καταφέρει με θεαματικές κυρίως μεθόδους, να αποδείξουν ότι η «αλλαγή» μοιάζει αδύνατη στα μάτια των ανθρώπων. Συνεχώς «νέα μέτρα» αποδυναμώνουν το θέλημα του εργάτη και τον καθιστούν αδύναμο μπροστά στην ισχύ αυτών. Ο φόβος για εργασιακή απόρριψη φαίνεται πολύ πιο ισχυρός απ' το θάρρος του ρίσκου ώστε ν'

⁶⁵ Ε.Ε.Δ.Ε σημειώσεις για την Διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού σελ. 20

ανυψωθεί ανάστημα μπροστά σ' αυτούς που ορίζουν το ποιος θα δουλεύει, το πού θα δουλεύει, το πώς και το πόσο θα δουλεύει. Έτσι λοιπόν συνεχίζεται ο αέναος φαύλος κύκλος της αιματοβαμμένης ιστορίας.

Για ποια «αλλαγή» όμως μιλάμε; Προφανώς όχι την αλλαγή φορέων και αντιπροσώπων της εξουσίας όπου ο εργάτης θέλει να γίνει αφεντικό στη θέση του αφεντικού, μιας και αυτή είναι η λογική που παρατίθεται απ' το σύγχρονο καπιταλιστικό σύστημα για τη συνέχισή του. Μια λογική η οποία είναι άκρως προσαρμόσιμη αφού κανένας άνθρωπος δε λαμβάνει ευχαρίστηση με την παθητική εκμετάλλευση. Ωστόσο οι ρόλοι καλούνται πολλές φορές να αλλάξουν χέρια απλά και μόνο γιατί σχεδόν κανείς δε γνωρίζει την καταστροφή αυτών και το πώς θα εξελισσόταν μια ανθρώπινη κοινωνία πέρα απ' τη συνήθεια και τη γνώση των προδιαγεγραμμένων αξιών και κανόνων.

Ούτε όμως για την «αλλαγή» μέσω συνδικαλιστικών ηγεσιών όπου παρασιτούν στην ανικανότητα του εργάτη να νιώσει δυνατός και να διαχειριστεί ο ίδιος τη ζωή του, με αποτέλεσμα να γίνουν οι ίδιοι εκμεταλλευτές του, σκοτώνοντας το όνειρο για αξιοπρεπή ζωή (βλ. Γ.Σ.Ε.Ε., σωματεία κομματικών οργανώσεων πλήρως καθοδηγούμενα, κ.λπ.).

Μιλάμε λοιπόν για ολική ρήξη μ' αυτό το σύστημα εκμετάλλευσης, για ολική ανατροπή απ' τη βάση των θεσμών που το ορίζουν και ελλοχεύουν στις συνειδήσεις των ανθρώπων και προπαγανδίζουν τις λογικές που εξυπηρετεί.

Προτείνουμε έτσι κάποιους πιθανούς τρόπους αντιμετώπισης:

α) Αυτοοργάνωση στους χώρους εργασίας. Μέσω σωματείων όπου οι ίδιοι οι εργαζόμενοι θα έχουν λόγο κι όχι οι εκπρόσωποι αυτών μιας και ο μοναδικός που έχει λόγο για τα ίδια του τα προβλήματα είναι ο ίδιος ο εργαζόμενος. Χωρίς ιεραρχικές δομές, αντιθέτως ισότιμα και συλλογικά, οι εργαζόμενοι κατορθώνουν να διεκδικούν τη λύση στα προβλήματά τους με

δικούς τους όρους κι όχι τον ετεροκαθορισμό τους από άρχουσες τάξεις και φορείς είτε διευθυντικούς είτε συνδικαλιστικούς.

β) Αλληλεγγύη μεταξύ των εργαζομένων αφού το «ιδεολόγημα της ρουφιανιάς» έχει γίνει θέσφατο μ' αποτέλεσμα να μην υπάρχει εμπιστοσύνη ανάμεσα στους εργαζόμενους κι ο καθένας να «κοιτάει τη δουλειά του». Έτσι η εκμετάλλευση συνεχίζεται κι ο φόβος δεσπάζει εξυπηρετώντας τον ίδιο σκοπό. Με την αλληλεγγύη οι εργαζόμενοι καταφέρνουν να απαντάνε πιο δυναμικά στις πιέσεις της εργοδοσίας έχοντας στον αντίποδα τον κοινό παρονομαστή της εκμετάλλευσης.

γ) Αντίσταση χωρίς φόβο και ίσως με κάθε μέσο (ανάλογα με την περίπτωση) στις επιβαλλόμενες πιέσεις που δέχεται ο εργαζόμενος στο χώρο εργασίας του. Η αντίσταση προϋποθέτει θάρρος και πίστη σ' έναν αγώνα διεκδίκησης καλύτερου αύριο. Έχει αποδειχθεί ότι η παθητικότητα και η ματαιοδοξία μειώνουν την όρεξη του εργάτη και τη θέλησή του για αντίσταση. Αυτός είναι και ο βασικότερος λόγος όπου ο εργαζόμενος επαναπαύεται στην ασφάλεια του «λίγα και καλά» και αναθέτει την αντίσταση στους «ειδικούς», οι οποίοι στην πραγματικότητα αποτελούν το ρόλο του επαγγελματία συνδικαλιστή!

Παράλληλα η εργοδοτική τρομοκρατία εντείνει ολοένα τα μέτρα της έχοντας ήδη περάσει σε κυριολεκτικές επιθέσεις εναντίον εργαζόμενων αγωνιστών, με αποκορύφωμα τη δολοφονική επίθεση της Κ. Κούνεβα γραμματέας της Παναττικής Ένωσης Καθαριστριών και Οικιακού Προσωπικού, στις 22 Δεκεμβρίου 2008. Η Κωνσταντίνα δέχτηκε επίθεση με βιτριόλι στα μάτια όταν γυρνούσε σπίτι της απ' τη δουλειά από «αγνώστους» που όμως στην πορεία όλα έδειχναν ότι επρόκειτο για μπράβους της ΟΙΚΟΜΕΤ (εταιρεία στην οποία δούλευε η Κ. Κούνεβα και η οποία συνεργάζεται με τον ΗΣΑΠ...). Η ίδια κατήγγειλε ότι είχε δεχθεί στο παρελθόν απειλές απ' την εργοδοσία, για την άρνησή της να υπογράψει σύμβαση στην οποία θ' αναγραφόταν

μεγαλύτερο χρηματικό ποσό (βασικός μισθός) απ' το οποίο θα έπαιρνε στην πραγματικότητα. Συμπεριλαμβανομένης λοιπόν και της συνδικαλιστικής της δράσης, το αποτέλεσμα ήταν σχεδόν θανατηφόρο.

Οι παραπάνω προτάσεις δεν αποτελούν ούτε την απόλυτη λύση ως «μάννα εξ ουρανού» ούτε τη σιγουριά για μια μετάβαση της υπάρχουσας κατάστασης σε μια άλλη. Είναι προτάσεις οι οποίες απορρέουν καθεαυτό απ' το ίδιο το υπάρχον σύστημα ως προτεινόμενα μέσα για το αν μη τι άλλο, αβέβαιο αύριο. Γι' αυτό το ζήτημα δεν είναι τι θα υπάρχει μετά αλλά τι υπάρχει τώρα και πριν, τι έχει βιωθεί και αν αξίζει η προσπάθεια για ν' αλλάξει.

Επίσης, δεν υπάρχει η αυταπάτη ότι η ανατροπή έρχεται απ' τη μια μέρα στην άλλη αφού τέτοιου τύπου αγώνες έχουν δοθεί στο παρελθόν (Σικάγο 1986, Γαλλία - Μάης 1968, Θεσσαλονίκη 1936 κ.α.) και δίνονται ακόμα, χωρίς ολικό αποτέλεσμα αλλά με νίκες κατά τόπους. Βέβαια είναι αξιοσημείωτη η παρακαταθήκη που μας παραδίδουν στο σήμερα αυτοί οι αγώνες, ως θάρρος για συνέχιση των αγώνων καθώς και βελτίωση της στρατηγικής αυτών. Έχει λοιπόν αποκτήσει βαθιές ρίζες το σύστημα στη συνείδησή μας ώστε να γίνει έπειτα νοοτροπία. Έτσι παρατηρούμε ότι κατά βάση δεν είναι τόσο ταξικό όσο κοινωνικό σύστημα όπου με τη σειρά του γεννάει τις τάξεις κι ένα σύνολο κανόνων και θεσμών όπου όλοι ανεξαρτήτως κοινωνικής τάξης και ρόλου, το υπηρετούμε.

Έχουμε δει ότι αγώνες με ημίμετρα και μερικές διεκδικήσεις, δεν αποδίδουν. Αντιθέτως αποτελούν ένα φαινομενικό ή πολλές φορές ηττημένο αγώνα με ημιτελείς λύσεις –αν αυτές επιτευχθούν- και ρεφορμιστικά μοντέλα με την ίδια όμως βάση του συστήματος που ουσιαστικά συντηρούν το υπάρχον και καθυστερούν τους «οργισμένους».

Αν θέλουμε λοιπόν να εξαλείψουμε μια κοινωνία αδυσώπητης, στυγνής εκμετάλλευσης και ανταγωνισμού με το πιο βάρβαρο εργασιακό καθεστώς, αν θέλουμε να δημιουργήσουμε ανθρώπινες σχέσεις αλληλεγγύης και αλληλοσεβασμού και να συντρίψουμε τις αφερέγγυες

πελατειακές σχέσεις εξατομίκευσης, αν είμαστε διατεθειμένοι να **θέλουμε** και όχι να **υποχρεωνόμαστε** τότε μιλάμε για ολική ρήξη με το υπάρχον. Μια ρήξη που ξεκινάει από μέσα μας προς τα έξω και αντίστροφα όπου η σύνεση, η υπευθυνότητα και η υπομονή θα' ναι βασικές προϋποθέσεις που θα μας εκτρέψουν απ' την ανέχεια, την απομόνωση, την καταπίεση, τον ετεροκαθορισμό, τη ρουτίνα, την έλλειψη δημιουργικότητας και άλλα κατάλοιπα αυτής της σαθρής κοινωνίας που για αιώνες γενεές παραδίδουν η μία στην άλλη.

δουλειά η [dulá]: [λόγ.: I: αρχ. δουλεία· II: σημδ. γαλλ. servitude] κάποιος που έχει στερηθεί την προσωπική του ελευθερία και αποτελεί ιδιοκτησία κάπου άλλου.
έργο το[λόγ. < αρχ. ἔργον] : έρ-γον: -γον= γόνος. -έρ = έρωσ. ετυμ. γόνος του έρωτα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. A.I. Huffcutt & Arthur Jr., Hunter (1984) Revisited: Interview Validity for Entry –Level Jobs, *Journal of Applied Psychology*, April 1994, σελ. 184-190. And M.A.Mc Daniel, ET all, The Validity of Employment Interviews, *Journal of Applied Psychology*, August 1994 σελ.599-616.
2. A. J. Prewett – Livingstone et all, Effects of Race on Interview Ratings in a Situational Panel Interview, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, No 2 April 1996 σελ. 178-186.
3. C.D Fisher, et. Al (1996), *Human Resource Management*, Geneva
4. D. A. DeCenzo & S. P. Robbins (1996), *Human Resource Management*, J. Wiley & Sons Inc., New York
5. J.R. Schneider & N. Schmitt, An Executive Approach to understanding Assessment Center Dimension and Exercise Constructs, *Journal of Applied Psychology*, Vol.17, No 1, Feb. 1992, σελ. 32-35.
6. Rook D., (1985) “The ritual dimension of consumer behavior: A critical view” *Journal of Consumer Research*, 12, December, pp. 251-64.
7. R. L. Mathis & Jackson (1994), *Human Resource Management*, West Publication Corporation, N.Y.
8. Ν. Βιτατζάκη & Ch. Descoins, *Επιλογή Προσωπικού: Μέθοδοι-Τεχνικές – Διαδικασίες*, Εκ. Έλλην, Αθήνα, 1993.
9. Phillips & R. L. Dopboye, Correlation Tests of Predictions from a Process Model of The Interview, *Journal of Applied Psychology*, Vol.74, 1989, σελ.41-52
10. P.M. Wright et all, The Structured Interview: Additional Studies and a Meta- Analysis, *Journal of Occupational Psychology*, Vol.62, 1989, σελ.191-199.
11. R. C. Dopboye, *Selection Interviews: Process Perspectives* Southwestern Publishing Co. Cincinnati, 1992, σελ. 6-9
12. Robertson et all, The Validity of Situational Interviews for Administrative Jobs, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 11, 1990 σελ. 69-76.
13. P. L. Roth & J. A. Camprion An Analysis of the Predictive Power of The Panel Interview and Pre – Employment Tests, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 65. March 1992 σελ. 51-60
14. L. Arbetter, Interview Group Security Management, Vol. 38. No 5 May 1994, σελ. 12-13, and G. Robins Dial-on Interview, *Stores* Vol. 76, No 6 June 1994 σελ. 34-35

15. M.A. McDaniel, Biographically Constructs for Predicting Employee Suitability, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74 No, 6 Dec. 1989, σελ.964-97
16. M. Tadman. The past Predicts the Future, *Security Management*, Vol. 33, No 7 July 1989.
17. V. Shackleton & S. Wewell, *Management Selection*, 1991, ό.π.α σελ. 23-33
18. S. Lynes et al. The importance of Recruitment in job choice: a Different way of Looking, *Personnel Psychology*, Vol, 44 No 3, 1991. σελ. 487-521 and R. D. Gatewood et al. Corporate Image, Recruitment Image and Initial Job Choice Decisions, *Academy of Management Journal*, April 1993 σελ. 414-427 And The Bergman & S. Taylor, *College Recruitment: What Attracts Students to Organizations*, *Personnel*, May- June 19874, σελ. 34-46.