

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΤΩΝ:

ΛΑΜΠΙΡΗ ΑΘΗΝΑ

ΚΑΙ

ΑΓΓΕΛΗ ΔΗΜΗΤΡΑ.

**ΜΕ ΘΕΜΑ: «Η ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ.»**



ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΣ: ΠΙΤΤΟΥΡΑΣ ΔΙΟΝΥΣΙΟΣ.

ΠΑΤΡΑ, ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2009.

**<<ΑΝ ΘΕΛΕΙΣ ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΟΙ ΝΑ ΕΧΟΥΝ ΚΙΝΗΤΡΑ ΓΙΑ
ΜΙΑ ΚΑΛΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΔΕΝ ΕΧΕΙΣ ΠΑΡΑ ΝΑ ΤΟΥΣ ΔΩΣΕΙΣ.>>
FREDERICK HERZBERG.**

Περιεχόμενα.

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	6
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	8
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	11

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

«Ο ΑΝΘΡΩΠΟΣ ΚΑΙ Η ΕΡΓΑΣΙΑ.»

1.1	Οριοθέτηση της έννοιας «ικανοποίηση από την εργασία».....	13
1.2	Εννοιολογικός προσδιορισμός του όρου.....	13
1.3	Διαχωρισμός από συγγενείς έννοιες.....	13
1.4	Η πολυδιάστατη μορφή της ικανοποίησης από την εργασία.....	15
1.5	Στο κεφάλαιο αυτό είδαμε.....	17

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

«ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ»

2.1	Παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία.....	19
2.2	Οι συνθήκες εργασίας.....	20
2.2.1	Συντελεστές συνθηκών εργασίας.....	20
2.3	Εποπτεία.....	22
2.3.1	Ικανοποιητικό επόπτες.....	24
2.4	Διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και επιχειρήσεων.....	25

2.4.1	Ομάδες εργασίας.....	26
2.4.2	Σχέδια για εργασιακές σχέσεις.....	27
2.5	Πολιτική μισθών.....	27
2.5.1	Διακρίσεις των αμοιβών.....	29
2.5.2	Συστήματα αμοιβών.....	30
2.5.3	Συστήματα αμοιβής με βάση την μονάδα του χρόνου.....	30
2.5.4	Αρχές πολιτικής μισθών.....	31
2.6	Υγιεινή – Κοινωνικές παροχές.....	32
2.6.1	Παράγοντες που επηρεάζουν την υγεία και την ασφάλεια.....	33
2.7	Δυνατότητες αξιολόγησης.....	46
2.8	Προαγωγές – Σύστημα επιβράβευσης.....	46
2.8.1	Επιβράβευση.....	48
2.8.2	Χρόνος εργασίας.....	49
2.8.3	Περιεχόμενο εργασίας.....	50
2.9	Αντικειμενικοί στόχοι.....	51
2.10	Συμμετοχή του προσωπικού στη διοίκηση.....	53
2.10.1	Συμμετοχή στις αποφάσεις.....	54
2.10.2	Συμμετοχή στα κέρδη και το κεφάλαιο.....	55
2.10.3	Αυτοδιαχείριση.....	56
2.11	Στο κεφάλαιο αυτό είδαμε.....	57

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

« ΜΟΝΤΕΛΑ ΚΑΙ ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ. »

3.1	Θεωρία των αναγκών.....	59
3.2	Θεωρία των δύο παραγόντων.....	60
3.2.1	Υποκινητικοί παράγοντες.....	61
3.2.2	Παράγοντες δυσαρέσκειας.....	62

3.3 Σχέση θεωριών Maslow και Herzberg.....	63
3.4 Θεωρία του Mc Clelland.....	63
3.5 Θεωρία του Porter και Lawyer.....	65
3.6 Θεωρία χ και ψ του Mc Gregor.....	65
3.7 Τι είναι παρακίνηση;.....	67
3.7.1 Θεωρίες για τα κίνητρα και την παρακίνηση.....	68
3.7.2 Αυτό- παρακίνηση.....	70
3.8 Κίνητρα ανθρώπινης συμπεριφοράς στον επιχειρηματικό χώρο.....	71
3.8.1 Κίνητρα για την ικανοποίηση των εργαζομένων.....	72
3.8.2 Κίνητρα εργαζομένων στη διοίκηση.....	73
3.8.3 Κριτική κινήτρων.....	76
3.9 Στο κεφάλαιο αυτό είδαμε.....	78

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

« ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ. »

4.1 Τι είναι δημόσια διοίκηση και από τι αποτελείται.....	80
4.2 Διάκριση του όρου «δημόσιος υπάλληλος» από τον όρο «δημόσιος λειτουργός.».....	81
4.3 Σπουδαιότητα και διακρίσεις των δημοσίων υπαλλήλων.....	82
4.4 Χαρακτηριστικά – Δικαιώματα – Υποχρεώσεις των δημοσίων υπαλλήλων.....	84
4.5 Το προσωπικό της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα και στο εξωτερικό.....	94
4.6 Αμοιβές υπαλλήλων.....	98
4.7 Προβληματισμοί για την ελληνική δημόσια διοίκηση.....	101
4.8 Η γνώμη των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης για το δημόσιο.....	107
4.9 Στο κεφάλαιο αυτό είδαμε.....	118

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ
«ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.»

5.1 Μεθοδολογία έρευνας.....	120
5.2 Αποτελέσματα έρευνας.....	121
5.3 Συμπεράσματα έρευνας.....	136

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ
«ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.»

6.1 Συμπεράσματα.....	139
6.2 Προτάσεις.....	144

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	148
-----------------------	------------

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	151
--------------------------	------------

Πρόλογος.

Η εργασία είναι ο σπουδαιότερος και ο μοναδικός συντελεστής της προόδου και της στοιχειώδους ανθρώπινης ζωής. Από τη στιγμή που ο άνθρωπος βρέθηκε πάνω στη γη άρχισε και η εργασία του. Αν δεν ερχόταν, θα καταδίκαζε τον εαυτό του σε θάνατο, αφού θα του έλειπε η τροφή – απαραίτητος όρος για την επιβίωση του. Βέβαια, η πρώτη μορφή της ανθρώπινης εργασίας δεν είχε καμία ομοιότητα με την εργασία που ξέρουμε εμείς τώρα.

Ο πρωτόγονος άνθρωπος ζούσε φυσική ζωή. Όταν πεινούσε φρόντιζε να κορέσει την πείνα του συλλέγοντας ανάλογη τροφή. Το ίδιο έκανε όταν διψούσε, όταν κρύωνε κλπ. Με το πέρασμα του χρόνου καθώς οι άνθρωποι άρχισαν να οργανώνονται σε ομάδες, σε κοινωνίες, άλλαξαν και οι όροι της ζωής τους. Την εργασία του συλλέκτη τροφής τη διαδέχθηκε η εργασία παραγωγής των αναγκαίων αγαθών. Η κοινωνικοποίηση του ανθρώπου κάνει αναγκαία τη συστηματική εργασία. Χωρίς αυτή, δεν είναι δυνατή η επιβίωση της κοινότητας. Η αναγκαιότητα της εργασίας γίνεται φανερή, όταν ο καθένας αναλογίζεται τις δικές του ανάγκες. Όλοι οι άνθρωποι θεωρούμε πολύ φυσικό να έχουμε στη διάθεσή μας κάθε αναγκαίο αγαθό όταν το χρειαζόμαστε. Αλλά, για να είναι αυτό δυνατό πρέπει κάποιιο άλλοι να το δημιουργήσουν με την εργασία τους. Παράλληλα, εμείς πρέπει να εργαστούμε για την παραγωγή άλλων αγαθών που θα χρησιμοποιηθούν από άλλους ανθρώπους.

Οι πολλαπλές ανάγκες μίας κοινωνίας δεν καλύπτονται από τον καθένα αποκλειστικά. Ο κοινωνικός άνθρωπος συνεργάζεται και ανταλλάσει τα προϊόντα της δουλειάς του. Έτσι ωφελεί και τον εαυτό του και το κοινωνικό σύνολο. Αν, λοιπόν, η εργασία είναι αναγκαία στα πρώτα στάδια της ανθρώπινης κοινωνίας – που οι υλικές ανάγκες είναι περιορισμένες - εύκολα καταλαβαίνει κανείς πόσο απαραίτητη γίνεται στην εποχή μας με την τεχνολογική ανάπτυξη να απογειώνεται. Σήμερα, ο άνθρωπος έχει πολλαπλασιάσει τις ανάγκες κι έχει δημιουργήσει μία αλυσίδα

παραγωγής αγαθών. Σε αυτή τη διαδικασία παραγωγής ο καθένας μετέχει με τον τρόπο του.

Η εργασία και η συμβολή όλων είναι απαραίτητη. Κανένας δεν πρέπει να μένει στο περιθώριο και να τρέφεται παρασιτικά αφού κάθε δική μας αποφυγή εργασίας θα την χρεώνεται ο συνάνθρωπός μας. Αν θέλουμε, λοιπόν, μία κοινωνία δίκαιη, πρέπει να συνειδητοποιήσουμε το καθήκον μας για εργασία. Αν κάποιος δεν εργάζεται, θα τρέφεται σε βάρος κάποιων άλλων. Κάτι τέτοιο, όμως, δεν το δεχόμαστε. Άρα, καθήκον μας είναι να εργαζόμαστε καθώς και να προσφέρουμε στο κοινωνικό σύνολο. Αυτό επιβάλλει η κοινωνική ζωή και δικαιοσύνη.

Αλλά και η οργανωμένη κοινωνία, η πολιτεία, έχει υποχρέωση απέναντι στους πολίτες να τους εξασφαλίσει την εργασία, να κατοχυρώνει έμπρακτα το δικαίωμά τους να εργάζονται και να αμείβονται δίκαια. Το δικαίωμα του πολίτη στην εργασία είναι κατάκτηση και πρέπει να το ευνοήσουμε στη βάση μίας μόνιμης απασχόλησης που πραγματοποιείται κάτω από συνθήκες ευνοϊκές με ικανοποιητική αμοιβή του εργαζόμενου.

Σήμερα, στις περισσότερες χώρες του κόσμου, οι υποχρεώσεις του κράτους απέναντι στον πολίτη, ο οποίος απαιτεί να εργαστεί, δεν υλοποιούνται πλήρως. Η ρίζα του κακού εντοπίζεται στο γεγονός ότι υφίσταται ανταγωνισμός μεταξύ των χωρών που έχουν ελεύθερη οικονομία. Μεγάλα συμφέροντα συγκρούονται και αντιμάχονται με αποτέλεσμα οι ισχυροί να συνθλίβουν τους ασθενέστερους και οι υψηλόμισθοι να ζουν σε βάρος των φτωχών και οι αργόμισθοι να εκμεταλλεύονται τον ιδρώτα άλλων.

Είναι φανερό ότι μία τέτοια κοινωνία, στηριγμένη στην αδικία και την ανισότητα είναι μοντέλο απαράδεκτο. Η κοινωνική δικαιοσύνη επιβάλλει να γίνονται σεβαστά τα δικαιώματα, οι υποχρεώσεις των πολιτών και του κράτους αμοιβαία. Αλλά, η δικαιοσύνη δεν πραγματώνεται με ευχολόγια. Γι' αυτό ο καθένας έχει κοινωνικό καθήκον να αγωνιστεί για μία κοινωνία δίκαιη, στην οποία όλοι θα συνεισφέρουν και θα απολαμβάνουν ισότητα.....

Εισαγωγή.

Το θέμα της πτυχιακής που έχετε στα χέρια σας είναι: « Η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα».

Το ίδιο το θέμα δίνει έμφαση σε τρεις λέξεις: « **επαγγελματική ικανοποίηση – εργαζόμενοι – δημόσιος τομέας** ». Αυτό, λοιπόν, που μας ενδιαφέρει είναι αν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Επίσης, ποιοι είναι οι παράγοντες που συμβάλλουν στην ικανοποίηση των εργαζομένων , έτσι ώστε να έχουν την μέγιστη δυνατή απόδοση. Η κοινωνία ζητάει από κάθε μέλος της τίμια και ευσυνείδητη εργασία αξιοποιώντας κατά το μέγιστο δυνατόν τις ικανότητες των εργαζομένων. Η απαίτηση αυτή αφορά όλα τα μέλη της σύγχρονης κοινωνίας, επομένως και όλες τις μορφές της κοινωνικής εργασίας.

Όμως, η πραγματικότητα στα δικά μας τα μάτια είναι διαφορετική . Σαν νέοι άνθρωποι, ξεκινάμε με όνειρα και φιλοδοξίες για το μέλλον. Πηγαίνουμε σχολείο, σπουδάζουμε, παίρνουμε πτυχίο και προσπαθούμε να δημιουργήσουμε τις προϋποθέσεις εκείνες που θα μας δώσουν τη δυνατότητα να αντιμετωπίσουμε τα προβλήματα της ζωής. Έρχεται, λοιπόν, η ώρα να διεκδικήσουμε μία τίμια δουλειά, αλλά όταν οι στρατιές των ανέργων αυξάνουν , απελπιστικά, όταν για μερικές εκατοντάδες θέσεις που προκηρύσσονται – όταν προκηρύσσονται – παρουσιάζονται χιλιάδες διεκδικητές, όταν ο τιμάρithμος αυξάνει με γεωμετρική πρόοδο, όταν οι κάθε είδους εργοδότες απολύουν ανεξέλεγκτα τους εργαζόμενους, όταν πτυχιούχοι ανωτάτων σχολών ανοίγουν «σουβλατζίδικα» ή δουλεύουν στις οικοδομές, πως μπορεί ο νέος άνθρωπος, που ετοιμάζεται για το στίβο της ζωής, να μένει ασυγκίνητος;

Με ποια λογική μπορεί να εφησυχαστεί ή έστω να ελπίζει;

Δεν μπορεί να πάρει κουράγιο βλέποντας ανθρώπους να τρέχουν σαν κινούμενα «ρομπότ» στις δουλειές τους, προσπαθώντας να ικανοποιήσουν μία και μοναδική ανάγκη – την εξοικονόμηση όλο και περισσότερων χρημάτων.- Πολλοί, μάλιστα, δεν αρκούνται στην τίμια δουλειά και τα κέρδη της, αλλά προσπαθούν με ανέντιμα και άνομα μέσα να κερδίσουν χρήματα ζημιώνοντας τους συνανθρώπους

τους. Αυτή είναι μία πραγματικότητα, που με τον έναν ή τον άλλο τρόπο, στον έναν ή τον άλλο βαθμό αγγίζει τον καθέναν μας.

Όλα αυτά, επιτείνουν το άγχος, την αγωνία, την αβεβαιότητα, την ανασφάλεια και την ανεργία. Όλα τα προβλήματα πρέπει να αντιμετωπίζονται με αισιοδοξία, δυναμισμό κι επιμονή.

Βασικός στόχος όλων πρέπει να είναι η δημιουργία μίας κοινωνίας δίκαιης, μίας κοινωνίας που δεν θα αποτελείται από πλούσιους και φτωχούς, από χορτάτους και πεινασμένους. Μέσα σε μία τέτοια κοινωνία όλοι θα συνεισφέρουν, αλλά και όλοι θα απολαμβάνουν.

Πρώτο απαραίτητο βήμα προς την κατεύθυνση αυτή, είναι η συνειδητοποίηση, από τον καθένα, του δικαιώματος για ζωή. Παράλληλα, ο αγώνας για τη διεκδίκηση των δικαιωμάτων και όχι η μοιρολατρική αναμονή να γίνουν «μένα τους» ή να παραχωρηθούν από τους άλλους.

Αν πραγματοποιηθεί μέσα σε κάθε κοινωνία ισοκατανομή κι εκλείψει η εκμετάλλευση του ανθρώπου θα είναι δυνατή η επιβίωση όλου του πληθυσμού κάθε χώρας και κάθε νέος άνθρωπος που εντάσσεται στο κοινωνικό σύνολο θα βρίσκει μία θέση ανάλογη με τις ικανότητες και τα ενδιαφέροντά του, ώστε να ικανοποιήσει και τον εαυτό του, αλλά και στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο να προσφέρει τις υπηρεσίες του.

Έτσι, η εργασία μας αποτελείται από έξι κεφάλαια. Στο **πρώτο κεφάλαιο** γίνεται μία εισαγωγή στην έννοια «επαγγελματική ικανοποίηση», η οποία και διαχωρίζεται από άλλους παρεμφερείς όρους. Στη συνέχεια, στο **κεφάλαιο δύο**, παρουσιάζονται αναλυτικά οι παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση του καθένα από εμάς, όπως οι συνθήκες εργασίας, οι μισθοί κλπ. Στο **επόμενο κεφάλαιο**, παρατίθενται οι πιο γνωστές θεωρίες σχετικά με την ικανοποίηση από την εργασία. Μερικές από αυτές είναι: η θεωρία του Herzberg, του Maslow κ.α. Στο **τέταρτο κεφάλαιο**, γίνεται αναφορά στο δημόσιο τομέα. Συγκεκριμένα, δίνεται ο ορισμός της δημόσιας διοίκησης, οι υποχρεώσεις και τα δικαιώματα των δημοσίων υπαλλήλων, τα χαρακτηριστικά τους, καθώς επίσης και κάποιοι προβληματισμοί που έχουν τεθεί, όλα αυτά τα χρόνια, για την ελληνική δημόσια διοίκηση. Από το **πέμπτο κεφάλαιο** ξεκινά το πρακτικό μέρος της εργασίας

μας. Περιλαμβάνει τα αποτελέσματα της έρευνας, η οποία διεξήχθη σε δημόσια υπηρεσία της πόλης της Πάτρας.. Στο **έκτο και τελευταίο κεφάλαιο**, γίνεται αναφορά στα συμπεράσματα που βγήκαν από την όλη μελέτη του θέματος αυτού. Στο τέλος, παρατίθενται το παράρτημα, το οποίο περιλαμβάνει το ερωτηματολόγιο της έρευνας και η χρησιμοποιηθείσα βιβλιογραφία.

Κλείνοντας, για τη συγγραφή της παρούσας πτυχιακής εργασίας οφείλουμε να ευχαριστήσουμε όσους έμπρακτα μας βοήθησαν και συνέβαλαν με τον τρόπο τους στην ολοκλήρωση της εργασίας μας.

Τις μεγαλύτερες ευχαριστίες αισθανόμαστε την ανάγκη να αποδώσουμε στον επιβλέποντα καθηγητή, κο Πιπτούρα Διονύσιο, για την καθοδήγηση που μας προσέφερε από το σημείο των θεωρητικών αναζητήσεων, τη διαμόρφωση του θέματος και τη συνεχή υποστήριξή του μέχρι την ολοκλήρωση της έρευνας. Χωρίς την παρέμβασή του, τις συμβουλές του και τη συνεχή επίβλεψή του δε θα ήταν δυνατή η επιτυχής συγγραφή της εργασίας μας.

Τέλος, ευχαριστούμε όλους όσους έκαναν υπομονή και βοήθησαν ο καθένας με τον δικό του ξεχωριστό τρόπο, ώστε να ολοκληρωθεί η εργασία μας.

Περίληψη.

Η εργασία μας έχει θέμα: « η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα» και αποτελείται από έξι κεφάλαια. Το **πρώτο κεφάλαιο** περιλαμβάνει τον ορισμό της έννοιας επαγγελματική ικανοποίηση και τον διαχωρισμό της έννοιας από άλλες παρόμοιες, όπως είναι το εργασιακό ηθικό. Το **δεύτερο κεφάλαιο**, αναφέρεται σε όλους εκείνους τους παράγοντες που ενδεχομένως μπορούν να επηρεάσουν σε επαγγελματικό επίπεδο έναν εργαζόμενο. Τέτοιοι παράγοντες είναι η εκπαίδευση, η κοινωνική ασφάλιση, το περιβάλλον εργασίας, οι αμοιβές κλπ. Στο τρίτο κεφάλαιο, γίνεται αναφορά στις θεωρίες που έχουν ειπωθεί περί επαγγελματικής ικανοποίησης. Οι πιο γνωστές από αυτές είναι: η θεωρία του Maslow, του Herzberg κλπ. Το **τέταρτο κεφάλαιο**, αναφέρεται στη δημόσια διοίκηση. Πιο συγκεκριμένα, δίνεται ο ορισμός της δημόσιας διοίκησης, περιγράφονται οι υποχρεώσεις, τα δικαιώματα και τα καθήκοντα των δημοσίων υπαλλήλων. Επιπλέον, αναφορά γίνεται και στις αμοιβές των δημοσίων υπαλλήλων με βάση το ελληνικό σύστημα καθώς επίσης παρουσιάζονται και κάποιοι προβληματισμοί που έχουν ειπωθεί για την ελληνική δημόσια διοίκηση. Κλείνοντας το κεφάλαιο τέσσερα παραθέτουμε ένα άρθρο από την εφημερίδα «Το Βήμα», όπου περιγράφεται ο δημόσιος τομέας σε δεκατρείς ευρωπαϊκές χώρες. Το **πέμπτο κεφάλαιο**, περιλαμβάνει την έρευνα. Έτσι, παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα καθώς και τα συμπεράσματα που βγάλαμε από την έρευνά μας στο δημόσιο τομέα. Στο **έκτο και τελευταίο κεφάλαιο**, παρατίθενται τα συμπεράσματα από την όλη μελέτη της εργασίας αυτής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

« Ο ΑΝΘΡΩΠΟΣ ΚΑΙ Η ΕΡΓΑΣΙΑ »



1.1 Οριοθέτηση της έννοιας «ικανοποίηση από την εργασία».

Η εργασία αποτελεί ένα μέσο για την κάλυψη των βιοτικών αναγκών του ανθρώπου και ασκεί ένα σημαντικό κοινωνικό έργο, εφόσον είναι αυτή που συνδέει τον άνθρωπο με την κοινωνία. Γνωρίζοντας, την εργασία ενός ατόμου έχουμε τη δυνατότητα να κάνουμε διάφορες υποθέσεις για τη συμπεριφορά του γενικότερα, την παρούσα κατάστασή του, καθώς και για τις προοπτικές που έχει το άτομο αυτό.

Η εργασία, επίσης, κατατάσσει τα άτομα σε κατηγορίες μέσα στην κοινωνία όπως π.χ. « απασχολούμενοι, μη απασχολούμενοι, σπουδαστές, συνταξιούχοι κλπ.» Συμβάλλει, στην ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών, όχι απλώς των αναγκών για στέγη και τροφή, αλλά την ανάγκη για κοινωνική προβολή, γόητρο, αναγνώριση και σεβασμό.

Η εργασία καθαυτή είναι ένα σημείο επαφής με τους φίλους, τους συναδέλφους και τα πρόσωπα του ίδιου πνευματικού επιπέδου.

Τέλος, εφόσον η εργασία συνδέει το άτομο με το παρελθόν και το παρόν, του δημιουργεί ένα πλαίσιο ανάπτυξης των φιλοδοξιών και των ονείρων του.

1.2 Εννοιολογικός προσδιορισμός του όρου.

Ο όρος ικανοποίηση από την εργασία χρησιμοποιείται παράλληλα με τον όρο εργασιακές στάσεις. Η θετική στάση του ατόμου απέναντι στην εργασία συνεπάγεται την ικανοποίηση από αυτήν. Ενώ, το ακριβώς αντίθετο συμβαίνει όταν η στάση του είναι αρνητική.

1.3 Διαχωρισμός από συγγενείς έννοιες.

Ένας όρος που ανταποκρίνεται άμεσα στις αρχές των εργασιακών στάσεων και της ικανοποίησης από την εργασία είναι ο όρος εργασιακό ηθικό. Έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί του εργασιακού ηθικού. Έτσι, σύμφωνα με τους Likert και Willits, **εργασιακό ηθικό ενός ατόμου είναι η πνευματική στάση του ατόμου απέναντι**

σε όλα τα στοιχεία της εργασίας του, καθώς και στα άλλα άτομα με τα οποία εργάζεται.

Ένας άλλος μελετητής, αναφέρει ότι το **εργασιακό ηθικό είναι ο βαθμός στον οποίο ικανοποιούνται οι ανάγκες του ατόμου, καθώς και ο βαθμός ικανοποίησης του ίδιου του ατόμου από τη γενικότερη εργασιακή του κατάσταση.** Ο ορισμός, όμως, που συνήθως χρησιμοποιείται αναφέρει ότι το **εργασιακό ηθικό είναι το σύνολο των διαθέσεων του προσωπικού, τόσο απέναντι στο εργασιακό περιβάλλον, όσο και στην ανάγκη της συνεργασίας για την εξυπηρέτηση του γενικού συμφέροντος του οργανισμού.** Με αυτή την έννοια οι εργάτες με υψηλό ηθικό αγαπούν την εργασία και τον οργανισμό που υπηρετούν, ενώ, συγχρόνως, νιώθουν την ανάγκη της συνεργασίας με τους άλλους για έναν κοινό σκοπό.

Η ικανοποίηση από την εργασία, οι εργασιακές σχέσεις, το εργασιακό ηθικό, συνήθως εντοπίζονται μέσα από συνεντεύξεις ή ερωτηματολόγια, στα οποία οι εργαζόμενοι καλούνται να προσδιορίσουν το βαθμό στον οποίο αντιμετωπίζουν θετικά τις διάφορες απόψεις του εργασιακού ρόλου.

Καταλήγοντας, **σε έναν ορισμό της ικανοποίησης από την εργασία, μπορούμε να πούμε ότι αυτή είναι η συναισθηματική κατάσταση στην οποία βρίσκεται το άτομο, όταν βλέπει να πραγματοποιούνται οι στόχοι του, που σχετίζονται άμεσα με τη συμμετοχή του στην παραγωγική διαδικασία ή καλύτερα στη διοικητική διαδικασία.**

Αν θεωρήσουμε κάποιον ικανοποιημένο με ένα αντικείμενο, εννοούμε πως το αντικείμενο αυτό έχει θετική επίδραση γι αυτόν. Ωστόσο, η ικανοποίηση έχει πολύ περιορισμένη χρήση. Έτσι, συνδέουμε την ικανοποίηση του ατόμου μόνο με τα αντικείμενα που έχει στην κυριαρχία του. Μπορούμε, δηλαδή, να αναφερθούμε στην ικανοποίηση ενός ατόμου από την παρούσα εργασία του και σε καμία περίπτωση δε θα πρέπει να στηριζόμαστε σε εργασιακούς ρόλους με τους οποίους δεν έχει ποτέ ασχοληθεί.

Είναι, γενικότερα, αποδεκτό πως η ικανοποίηση από την εργασία πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν ένα σύνθετο σύνολο μεταβλητών. Για παράδειγμα, είναι δυνατόν να υπάρχουν εργαζόμενοι, οι οποίοι να είναι ικανοποιημένοι από τις σχέσεις τους με

τους επόπτες τους και ανικανοποίητοι όσον αφορά τους μισθούς τους. Κάτω από αυτές τις συνθήκες ποιο θα είναι το γενικό επίπεδο της ικανοποίησης τους; Δεν είναι, επομένως, άχρηστο να μελετάμε μεμονωμένους παράγοντες προσδιορισμού της ικανοποίησης, οι οποίοι παράγοντες έχουν άμεση σχέση με τον εργασιακό ρόλο;

1.4 Η πολυδιάστατη μορφή της ικανοποίησης από την εργασία.

Αν δεχτούμε ότι η ικανοποίηση από την εργασία είναι ένα πολυδιάστατο φαινόμενο, τότε θα πρέπει να προσδιορίσουμε τις διαστάσεις του.

Τα άτομα επιλέγουν ανάμεσα σε επαγγέλματα και οργανισμούς στους οποίους θα ασχοληθούν. Αυτή η διάκριση είναι απαραίτητη, λόγω του ότι είμαστε σε θέση να προσδιορίσουμε την έκταση, στην οποία οι εργαζόμενοι προσελκύονται από το επάγγελμα και τον οργανισμό ξεχωριστά.

Έρευνες απέδειξαν ότι υπάρχουν θετικές συσχετίσεις μεταξύ των διαφόρων διαστάσεων της ικανοποίησης από την εργασία. Έτσι, προτείνεται ένας γενικός συντελεστής που προσδιορίζει τη στάση απέναντι στην εργασία, παίρνοντας πληροφορίες γύρω από θέματα που αφορούν τη στάση απέναντι στην επιχείρηση και στη φιλοσοφία και τη διοίκησή της, ευκαιρίες για προαγωγή, περιεχόμενο της εργασίας, ύψος ηγεσίας, οικονομικές αμοιβές και μη, συνθήκες εργασίας κι εργασιακό περιβάλλον.

Υπάρχουν, τουλάχιστον, τέσσερις πιθανές εξηγήσεις για το γεγονός ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των διαφόρων μέτρων της ικανοποίησης.

Α)είναι πιθανό να υπάρχουν κάποια ατομικά χαρακτηριστικά, τα οποία προσδιορίζουν τις αντιδράσεις των ατόμων σε διαφορετικές όψεις της εργασιακής κατάστασης. Τα άτομα ανάλογα με την εμπειρία τους κρίνουν διαφορετικά τόσο τον εαυτό τους και τους άλλους, όσο και τις αποδόσεις τους. Επομένως, είναι δυνατό να υπάρχουν άτομα που να ικανοποιούνται ευκολότερα και άτομα που ικανοποιούνται δύσκολα και για να ικανοποιηθούν πρέπει να πραγματοποιηθούν οι στόχοι τους μέχρι ένα σημαντικό βαθμό. Τα άτομα ανάλογα με την εμπειρία τους θέτουν υψηλότερους ή χαμηλότερους στόχους και ικανοποιούνται ανάλογα με το βαθμό που πραγματοποιούνται αυτοί οι στόχοι.

Β) Είναι πιθανόν οι θετικές σχέσεις μεταξύ των διαφόρων μέτρων της ικανοποίησης από την εργασία να οφείλονται στην μορφή των ερωτήσεων και απαντήσεων που χρησιμοποιούνται. Σε πολλές περιπτώσεις επιλέγουν την πρώτη λύση ή μία θετική απάντηση. Έτσι, παρουσιάζεται ένας υψηλός βαθμός ικανοποίησης από την εργασία. Τα άτομα, συνήθως, συμφωνούν σε μία κατάσταση ή πρόταση άσχετα με το περιεχόμενό της. Με αυτές τις συνθήκες, μία θετική απάντηση μπορεί να δηλώνει έλλειψη ικανοποίησης. Μερικές φορές, προσδοκούμε την ύπαρξη μίας σχέσης μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και της τάσης να δοθούν οι «κοινωνικά επιθυμητές» απαιτήσεις. Με τον τρόπο αυτό, δημιουργείται μία ακόμη βάση στο συσχετισμό συγκεκριμένων μέτρων ικανοποίησης.

Γ) Μία τρίτη πιθανότητα, είναι ότι οι εργασιακές καταστάσεις δεν παρέχουν ένα μονοδιάστατο τύπο αμοιβής. Για παράδειγμα, επαγγέλματα, τα οποία προσφέρουν υψηλούς μισθούς, παράλληλα ποικιλία κινήτρων, υψηλότερη κοινωνική θέση και πολλές άλλες αμοιβές διαφόρων μορφών. Οι θετικές συσχετίσεις της ικανοποίησης των ατόμων με τις διάφορες όψεις του εργασιακού ρόλου μπορούν να οφείλονται στο γεγονός ότι ορισμένες καταστάσεις, που προσδιορίζουν τις στάσεις αυτές, συνδέονται μεταξύ τους.

Δ) Τέλος, είναι πιθανό ότι οι μετρήσεις ικανοποίησης από την εργασία βάσει διαφορετικών απόψεων των εργασιακών ρόλων συνδέονται λόγω του ότι οι απόψεις αυτές αλληλοεξαρτώνται. Αλλαγές στην ικανοποίηση που σχετίζονται με μία πλευρά του εργασιακού ρόλου, όπως η εποπτεία, μπορεί να μεταβάλλουν την ικανοποίηση που αφορά μία άλλη πλευρά, όπως το περιεχόμενο της εργασίας ή και το αντίστροφο. Η έρευνα, η οποία θα καθορίσει ποια από τις παραπάνω εξηγήσεις είναι σωστή δεν έχει ολοκληρωθεί ακόμη. Οι περισσότεροι μελετητές που προσπαθούν να καθορίσουν τους παράγοντες που προσδιορίζουν την ικανοποίηση από την εργασία και την εργασιακή συμπεριφορά χρησιμοποιούν γενικά μέτρα.

Ένα από τα προβλήματα που θα αντιμετωπίσουν αυτοί που ασχολούνται με την βιομηχανική ψυχολογία, είναι ότι ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία ποικίλει στα άτομα. Εκφράζουν διαφορετική ικανοποίηση, επειδή εργάζονται σε διαφορετικές επιχειρήσεις ή γιατί έχουν διαφορετικά καθήκοντα.

1.5 **Σ**το κεφάλαιο αυτό είδαμε.....

Τον ορισμό της έννοιας «ικανοποίηση από την εργασία», καθώς και τον διαχωρισμό από παρόμοιες έννοιες, όπως είναι το εργασιακό ηθικό.

Στη συνέχεια, αναλύουμε την πολυδιάστατη μορφή της ικανοποίησης από την εργασία, όπου παρουσιάζονται οι τέσσερις εξηγήσεις, που έχουν διατυπωθεί, για την θετική συσχέτιση μεταξύ των μέτρων ικανοποίησης.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, γίνεται εκτενής αναφορά στους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν ένα άτομο στην εργασία του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

**«ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ
ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ
ΤΗΝ
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ»**



2.1 Παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία.

Στον εργασιακό χώρο υπάρχουν ορισμένοι παράγοντες οπού ανάλογα με το βαθμό που υφίστανται επηρεάζουν την ικανοποίηση του εργαζόμενου από την εργασία του.

Τέτοιοι παράγοντες είναι:

- α. οι συνθήκες εργασίας
- β. Η εποπτεία
- γ. Διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και προϊσταμένων-ομάδες εργασίας
- δ. Πολιτική μισθών
- ε. Υγιεινή ασφάλεια
- στ. Κοινωνικές Παροχές-Κοινωνική Ασφάλεια
- ζ. Εκπαίδευση προσωπικού
- η. Δυνατότητες αξιολόγησης
- θ. Προαγωγές-Σύστημα Επιβράβευσης
- ι. Περιεχόμενο και χρόνος εργασίας
- ια. Αντικειμενικοί στόχοι
- ιβ. Συμμετοχή του προσωπικού στη Διοίκηση.

2.2 Οι συνθήκες εργασίας.

Παράγοντες που βοηθούν στην ανάπτυξη και στην πρόοδο μιας επιχείρησης είναι οι ικανοποιητικές συνθήκες απασχολήσεως , η δυνατότητα ευρύτερης επιλογής προσωπικού, και το καθαρό περιβάλλον.

Οι επιχειρήσεις οφείλουν να προσαρμόζονται γρήγορα στις τεχνολογικές αλλαγές, να συντονίζουν την έρευνα για βελτίωση των στατιστικών που αφορούν τα ατυχήματα και τις επαγγελματικές ασθένειες. Να λαμβάνουν προληπτικά μέτρα για τον εξανθρωπισμό των συνθηκών εργασίας και της καλής διαβίωσης των εργαζομένων.

Να προσπαθούν να δημιουργούν ένα περιβάλλον εργασίας που να συμβιβάζεται με την ιδέα της κοινωνικής προόδου. Μια αλλαγή του τρόπου εργασίας , δεν θα βελτίωνε μόνο την θέση των εργαζομένων, αλλά θα βοηθούσε και στην ανάπτυξη της παραγωγικότητας. Καλός εργοδότης δεν είναι εκείνος που παρέχει στο προσωπικό της επιχείρησής μόνο υψηλό μισθό. Θα πρέπει ακόμα να παρέχει σταθερότητα και συνέχεια στην εργασία, επαρκείς ευκαιρίες για ανάπτυξη των ικανοτήτων κάθε εργαζόμενου, ανάπτυξη του αισθήματος συνεργασίας με όλους τους εκπροσώπους του προσωπικού, να εφαρμόζει όλα τα μέτρα που να συνιστούν 'καλή διοίκηση του προσωπικού' να επιτυγχάνει με τον τρόπο του και την καλή συμπεριφορά του, να αναπτύσσει όχι μόνο ενδιαφέρον, αλλά και να νιώθει αυτό -ευχαρίστηση και υπερηφάνεια ότι εργάζεται για αυτόν.

2.2.1 Συντελεστές συνθηκών εργασίας.

α. Τα φυσικά χαρίσματα (προσόντα)

Οι εργασίες που απαιτούν μεγάλη προσπάθεια αρμόζουν καλύτερα σε εργαζόμενους ισχυρούς και μεγάλους. Αντίθετα οι εργασίες που απαιτούν τελειότητα και ταχεία κίνηση, αρμόζουν σε εργαζόμενους ζωηρούς, νευρικούς και τυπικοί στο καθήκον τους. Υπάρχουν άνθρωποι εκ φύσεως τακτικοί οι οποίοι συμμορφώνονται πρόθυμα σε υποδείξεις , όπως υπάρχουν και άνθρωποι

ακατάστατοι οι οποίοι είναι ανίκανοι να θέσουν στην εργασία τους. Πρέπει στον καθένα από αυτούς να δοθεί η θέση που του ταιριάζει και να εμπιστευτούνται τους μεθοδικούς για την φροντίδα της οργανώσεως και διευθύνσεως της εργασίας.

β. Η διατροφή

Η εργασία προϋποθέτει δύναμη και απαιτεί καλή διατροφή. Η ημερήσια θρεπτική μερίδα θα πρέπει να υπάρχει ανάλογα με την εργασία που κάνει κάθε εργαζόμενος . Οι εργοδότες μπορούν να μεριμνούν ώστε οι εργαζόμενοι τους να έχουν εστιατόρια.

γ. Θερμοκρασία και ατμόσφαιρα

Η απόδοση αυτών που εργάζονται θα είναι ποιοτικά ανώτερη, εφόσον στο χώρο που ασχολούνται επικρατούν ομαλές συνθήκες θερμοκρασίας και αερισμού. Για αυτό απαραίτητη φροντίδα κάθε υπεύθυνου πρέπει να είναι η ρύθμιση της υγρασίας, θερμοκρασίας και αερισμού.

δ. Φωτισμός

Ο φωτισμός ενός χώρου εργασίας παίζει ιδιαίτερο ρόλο, στην εκτέλεση της εργασίας και θα πρέπει να είναι άφθονος, να μην είναι εκτυφλωτικός και να είναι σταθερός.

ε. Ήχοι και χρώματα

Είναι δύσκολο να γίνεται σοβαρή εργασία που απαιτεί επιμέλεια και προσοχή, μέσα σε θόρυβο. Ο θόρυβος προσθέτει νευρική κόπωση, προκαλεί ενόχληση και μειώνει την απόδοση ή την ποιότητα της εργασίας. Επίσης, η επίδραση του χρώματος στο περιβάλλον της εργασίας βοηθά στην καλή απόδοση και ανάπαυση των εργαζομένων. Γενικά, ο καλός και σταθερός φωτισμός , ο έλεγχος της θερμοκρασίας και του αερισμού, τα φιλικά πρόσχαρα χρώματα, η καθαριότητα, η προστασία από τη σκόνη και τις δυσάρεστες οσμές, διαμορφώνουν ένα ευχάριστο περιβάλλον εργασίας που μειώνει την νευρική υπερένταση των εργαζομένων και ευνοεί την αύξηση της αποδοτικότητας.

στ. Καθαριότητα χώρων και κανονισμοί ασφαλείας.

Όταν ο χώρος εργασίας διατηρείται καθαρός και παρέχονται οι κανονισμοί ασφαλείας στην κατάλληλη θέση τότε δημιουργούνται συναισθήματα ικανοποίησης τόσο από τους εργαζόμενους όσο και από όσους έρχονται σε επαφή με το χώρο αυτό.

Ο χώρος εργασίας θα πρέπει να περιλαμβάνει ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης μία τουλάχιστον τουαλέτα για κάθε δεκαπέντε περίπου εργαζόμενους.

Στους χώρους εργασίας θα πρέπει να προβλέπεται κατάλληλος αριθμός εξόδων κινδύνου ανάλογα με τον αριθμό των εργαζομένων. Κάθε έξοδος κινδύνου καθώς και οι διάδρομοι που οδηγούν στις εξόδους θα πρέπει να διατηρούνται ελεύθεροι από κάθε εμπόδιο και θα πρέπει να τοποθετούν εμφανείς χρωματισμένες επιγραφές που να δείχνουν τις εξόδους κινδύνου.

Στους χώρους εργασίας θα πρέπει να υπάρχει σύστημα συναγερμού και γενικός διακόπτης για την διακοπή της παροχής του ρεύματος στα διάφορα μηχανήματα σε περίπτωση κινδύνου.

Οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι εξοπλισμένες με κατάλληλους πυροσβεστήρες για την αντιμετώπιση πιθανής πυρκαγιάς.

2.3 Εποπτεία.

Ο επόπτης είναι το υπεύθυνο πρόσωπο για τις ενέργειες των εργαζομένων στο χώρο εργασίας , την διατήρηση της ποιότητας της παραγωγής και γενικά την διαχείριση που απαιτείται για την παραγωγή. Πρέπει να τονίσουμε την σημασία του ρόλου του προϊστάμενου-επόπτη. Αυτός είναι που θα πρέπει να ψυχολογήσει κάθε άτομο της ομάδας του, θα ασχοληθεί με τα ατομικά προβλήματα καθενός, που ίσως τον εμποδίζουν να εργαστεί αποδοτικά , να αξιολογήσει τις ικανότητες του σωστά ώστε να δώσει εργασία ανάλογη με αυτές.

Μια εργασία που ταιριάζει στο άτομο, εκτελείται γρήγορα και πιο επιτυχημένα, δημιουργεί συναισθήματα ικανοποίησης και επιτυχίας. Ο προϊστάμενος θα

φροντίσει για τη δημιουργία των αρμονικών σχέσεων στην ομάδα του, θα ασχοληθεί με όλα τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι υφιστάμενοι μεταξύ τους, και κυρίως με την επιχείρηση. Ο προϊστάμενος με την συμπεριφορά του, θα δείξει ότι εμπιστεύεται και σέβεται τους υφισταμένους, θα τονώσει έτσι το ηθικό τους και την ανάγκη τους για αναγνώριση και συμμετοχή.

Ο προϊστάμενος πάλι, θα μελετήσει τις συνθήκες της εργασίας των εργαζομένων και θα προσπαθήσει να τις βελτιώσει, εξασφαλίζοντας άνετες και ασφαλείς συνθήκες εργασίας.

Ομάδες που εποπτεύονται από προϊστάμενο με ενδιαφέρον για τα ανθρώπινα προβλήματα, έχουν καλύτερη απόδοση στην εργασία τους, από ομάδες με προϊσταμένους αδιάφορους και εχθρικούς προς την ομάδα. Για αυτό η επιχείρηση πρέπει να δίνει μεγάλη προσοχή στην επιλογή τους.

Έτσι λοιπόν από τον προϊστάμενο εξαρτάται κατά μεγάλο μέρος εάν θα εφαρμοστεί σωστά η πολιτική παρακίνησης που έχει υιοθετήσει η επιχείρηση στην προσπάθεια της να εξασφαλίσει την πρόθυμη συμμετοχή των εργαζομένων στην επίτευξη των αντικειμενικών της στόχων.

Ο επόπτης οφείλει να ορίσει τους αντικειμενικούς σκοπούς του τμήματος, να προβλέψει τις μελλοντικές συνθήκες και εξελίξεις της εργασίας και να προσδιορίσει και σχεδιάσει τις μελλοντικές ενέργειες για την πραγματοποίηση των αντικειμενικών σκοπών¹. Έχει ευθύνες που δεν μπορούν να ανατεθούν σε άλλους, αυτές είναι:

- η ανάθεση εργασιών σε άλλους
- η διατήρηση αρμονικών σχέσεων με άλλα τμήματα
- ο προγραμματισμός για την εκπαίδευση των εργαζομένων
- οι αναφορές προς τους προϊστάμενους
- ο εφοδιασμός του τμήματος με τα κατάλληλα εργαλεία, μηχανήματα και γενικά άλλα απαραίτητα
- το ηθικό του τμήματος, δηλαδή επίπληξη βραδείας προσέλευσης, πειθαρχία, ασφάλεια, προαγωγές, απολύσεις και κάθε άλλη

¹ Ζευγαρίδης Σπύρος, «Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού», εκδόσεις Interbooks, 1988.

δραστηριότητα, που είναι το αποτέλεσμα μιας ικανοποιημένης εργατικής ομάδας

- Να διαβιβάζει στους υπαλλήλους τις κατευθύνσεις της επιχείρησης
- Να μεταδίδει στην διεύθυνση τις επιθυμίες και τις επιδιώξεις των εργαζομένων
- Να διατηρεί την παραγωγή στο επιθυμητό επίπεδο
- Να μελετά τον προγραμματισμό και τις μεθόδους για την αύξηση της απόδοσης
- Να διατηρεί ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας, όπως καθαριότητα, τάξη, ασφάλεια και οργάνωση.
- Να προάγει και να μεταθέτει τους εργαζόμενους όταν υπάρχουν κατάλληλες ευκαιρίες.
- Να μην έχει προκαταλήψεις που να τον εμποδίζουν να αναπτύξει μια δίκαιη στάση ανάμεσα στους εργαζόμενους
- Να παρέχει εμπνευσμένη ηγεσία

Γενικά, ο επόπτης διαδραματίζει ένα ρόλο ενδιάμεσου. Υπάρχουν μερικοί σαφείς κανόνες για να διατηρεί ο επόπτης μια ισορροπία ανάμεσα στους εργαζόμενους και τη διεύθυνση.

2.3.1 Ικανοποιητικοί επόπτες.

Σύμφωνα με τις επιθυμίες των εργαζομένων ένας κατάλληλος επόπτης εργασίας πρέπει:

- Να βοηθάει στην πρόσληψη του εργαζόμενου
- Να βοηθάει στην εκπαίδευση του ώστε να μάθει καλά τη δουλειά του
- Να εξηγεί τι πρέπει να κάνει ακριβώς στη δουλειά του
- Να του λέει πως θα βελτιώσει την απόδοση του
- Να ενδιαφέρεται για τον εργαζόμενο και τα προσωπικά του ζητήματα

- Να λαμβάνει υπόψη τις προτάσεις του εργαζόμενου έτσι ώστε να γίνει καλύτερη η δουλειά
- Να ενδιαφέρεται για την πληρωμή των εργαζομένων στο σωστό χρόνο
- Να παίρνει το μέρος του εργαζόμενου όταν αυτός έχει δίκιο
- Να είναι έντιμος, ειλικρινής και δίκαιος σε όλους τους εργαζόμενους
- Να ενημερώνει για τις μεταβολές της δουλειάς προτού γίνουν.

2.4 Διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και επιχειρήσεων.

Ένα από τα σπουδαιότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο εργαζόμενος , είναι οι σχέσεις του με την επιχείρηση όπου εργάζεται, γιατί το μεγαλύτερο μέρος της ζωής του το περνά στην εργασία του και είναι επόμενο να έχει άμεση επίδραση επάνω του και να τον επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά. Όσο περισσότερο μια επιχείρηση καταφέρνει να έχει καλές σχέσεις με τους εργαζόμενους, τόσο περισσότερο καταφέρνει να τους κάνει πιο ευτυχισμένους και παραγωγικούς.

Πρέπει ο παράγοντας «άνθρωπος» να απασχολεί σοβαρά την διοίκηση κάθε επιχείρησης και να δώσει να καταλάβουν ότι οι εργαζόμενοι δεν αποτελούν απλά νούμερα αλλά συνεργάτες οι οποίοι συντελούν στο έργο της διοίκησης.

Η επιχείρηση πρέπει να κατανοεί τα προβλήματα των εργαζομένων σε τυχόν διαφωνίες, να βρίσκεται από κοινού μια λύση η οποία θα ικανοποιεί και τα δύο μέρη. Η διοίκηση πρέπει να εμπνέει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων. Προκειμένου να λυθούν τα προβλήματα που απασχολούν τον κλάδο των εργαζομένων όσον αφορά τις σχέσεις αυτών με τους εργοδότες τους, πρέπει να υπάρχει διάλογος ειλικρινής και πραγματικός.

2.4.1 Ομάδες εργασίας.

Εδώ εξετάζεται θεωρητικώς η ικανοποίηση του ατόμου, ως μέλους ομάδας εργασίας και οι επιπτώσεις στην εργασία.

Εργαζόμενοι που έχουν τις ίδιες ανάγκες και ασχολούνται με την ίδια εργασία δεν αποτελούν απαραίτητα ομάδα εργασίας. Επιφανειακά μόνο μπορούν να θεωρηθούν σαν ομάδα εργασίας.

Για να αποτελέσουν ομάδα εργασίας πρέπει να υπάρχει μια αναγκαία αλληλεξάρτηση μεταξύ των μελών, να πραγματοποιούν ένα κοινό αντικειμενικό σκοπό και να έχουν συνείδηση αυτής της ιδιότητας τους σαν μέλη της ομάδας.

Αυτοί που ανήκουν σε μια ομάδα που λειτουργεί κανονικά ικανοποιούν την βασική κοινωνική ανάγκη να ανήκουν σε μια κοινότητα. Αν η κοινωνική ανάγκη του να ανήκει ο άνθρωπος κάπου, με το αίσθημα της ασφάλειας που δημιουργεί και την ανάπτυξη της προσωπικότητας που προκαλεί, δεν ικανοποιηθεί από την ομάδα, τότε το άτομο προτιμά να φύγει. Η ομάδα έχει δικούς της τρόπους για να πετύχει τους σκοπούς της. Τα μέλη έχουν κοινές αντιλήψεις για τους σκοπούς της ομάδας. Αναπτύσσουν κοινή συμπεριφορά για την αντιμετώπιση των διάφορων προβλημάτων. Η ομάδα είναι οργανωμένη κατά τον δικό της τρόπο, κάθε μέλος της έχει μια θέση μέσα στην ομάδα και τα μέλη της ομάδας έχουν ένα ισχυρό δεσμό μεταξύ τους.

Η συνύπαρξη των εργαζομένων μέσα στο ίδιο εργασιακό περιβάλλον δημιουργεί μια ποικιλία σχέσεων οι οποίες αποβλέπουν στην ικανοποίηση των ψυχολογικών εκείνων αναγκών οι οποίες δεν μπορούν να ικανοποιηθούν από τον οργανισμό. Στην ανάπτυξη των σχέσεων αυτών συμβάλλει η κοινή εργασία, η φύση της εργασίας καθαυτή και ο χρόνος εργασίας.

Η συνοχή της ομάδας έχει μεγάλη σημασία. Όσο μεγαλύτερη είναι η συνοχή τόσο περισσότερες ευθύνες μπορεί να αναλάβει η ομάδα, τόσο περισσότερα είναι τα συμμετέχοντα μέλη, τόσο περισσότερα άτομα είναι πρόθυμα να επηρεάσουν τα άλλα μέλη και να επηρεαστούν από αυτά, τόσο μεγαλύτερη αξία προσλαμβάνουν οι αντικειμενικοί σκοποί της ομάδας, και τέλος τόσο μεγαλύτερη είναι η παραγωγικότητα της ομάδας.

2.4.2 Σχέδια για τις εργασιακές σχέσεις.

Εν όψει της σπουδαιότητας και της θέσης των εργασιακών σχέσεων σε ένα αναπτυσσόμενο πολιτικό κλίμα, οι σχέσεις αυτές είναι ένα πεδίο της διοίκησης προσωπικού που μπορεί να δικαιολογήσει επαρκώς μια δική του χωριστή μονάδα προγραμματισμού. Η ένταξη των εργασιακών σχέσεων θα εξαρτηθεί σημαντικά από την πολιτική κατάσταση που θα βρεθεί η επιχείρηση ή ο οργανισμός σε σχέση με τους δικούς του εργατοϋπαλλήλους και τα εργατικά σωματεία. Τα προγράμματα εργασιακών σχέσεων² θα πρέπει να καλύπτουν όλες τις όψεις, όπως τις προσλήψεις, τις στρατηγικές ή πολιτική αμοιβών, το πλεονάζον δυναμικό και οι αναγκαστικές απολύσεις. Λόγω της ευαισθησίας αυτών των παραγόντων, στενή και υψηλού επιπέδου προσοχή θα πρέπει να δοθεί στη διαμόρφωση στρατηγικής ομαλών εργασιακών σχέσεων.

Μετά τη διατύπωση προγραμμάτων για όλες αυτές τις περιοχές διοίκησης, πρέπει να μελετηθούν οι εγκαταστάσεις και άλλοι φυσικοί πόροι. Οι απαιτήσεις σε γραφεία θα πρέπει να συσχετίζονται με τον αριθμό των ατόμων που θα απασχοληθούν. Παρόμοια, δεν έχει αξία να υπάρχουν υπάλληλοι αν δεν είναι διαθέσιμος ο εξοπλισμός που χρειάζονται. Επίσης πρέπει να βελτιωθεί το γενικότερο περιβάλλον εργασίας, ιδιαίτερα μέσα στα εργοστάσια, δίνοντας προτεραιότητα στα θέματα υγείας, ασφάλειας και πρόνοιας.

Τελικά, το σύνολο των πραγμάτων στις εργασιακές σχέσεις πρέπει να συγκεντρώνεται σε μια μορφή που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να παρακινήσει τη συζήτηση και τη συναίνεση μέσα στην επιχείρηση ή τον οργανισμό. Ένας μάνατζερ θα πρέπει να γνωρίζει τις υπευθυνότητες του λεπτομερώς και θα πρέπει να ξέρει τις προθέσεις της επιχείρησης ή του οργανισμού απέναντι στο προσωπικό.

2.5 Πολιτική μισθών.

Ο όρος πολιτική μισθών και ημερομισθίων αναφέρεται στην κατάστρωση και εφαρμογή σωστής πολιτικής και μεθόδων για την αμοιβή των υπαλλήλων και περιλαμβάνει θέματα όπως η αξιολόγηση του έργου, η ανάπτυξη και διατήρηση μιας

² Τζεκίνης Χρήστος, « Εργασιακές Σχέσεις», εκδόσεις Γαλαίος και ΣΙΑ ΟΕ, 1988.

δομής αμοιβών, η σχετική με τις αμοιβές έρευνα, οι αμοιβές σαν κίνητρα, οι μεταβολές και προσαρμογές των αμοιβών, οι συμπληρωματικές πληρωμές, ο έλεγχος του κόστους των αμοιβών και άλλα σχετικά θέματα.

Ένας άλλος παράγοντας που επηρεάζει την ικανοποίηση των ατόμων από την εργασία τους είναι οι αποδοχές. Ο μισθός τον οποίο λαμβάνουν ως ανταμοιβή της εργασίας τους, είναι ένα σημαντικό κίνητρο για την παρακίνηση. Η διαπραγμάτευση γύρω από το θέμα των αποδοχών, θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τα παρακάτω κριτήρια³:

α. Το κόστος επιδόσεως της επιχείρησης ή του κλάδου δραστηριότητας και η επίδραση αυτής, στην οικονομική αντοχή της επιχείρησης.

β. Το κόστος ζωής των εργαζομένων, λαμβάνουν υπόψη οι επιχειρήσεις κι οι συνδικαλιστικές οργανώσεις στις συζητήσεις των συλλογικών συμβάσεων με βάση τις ανάγκες των υπαλλήλων.

γ. Οι επικρατούσες αμοιβές. Οι περισσότερες επιχειρήσεις δίνουν αμοιβές όμοιες με εκείνες των άλλων επιχειρήσεων για το ίδιο είδος εργασίας.

δ. Η παραγωγικότητα. Το υψηλό επίπεδο παραγωγικότητας μπορεί να μετρηθεί με βάση τα αγαθά και υπηρεσίες κατά ωριαία εργασία του ανθρώπου, είναι το κλειδί για το υψηλό βιοτικό επίπεδο μιας χώρας.

ε. Οι απαιτήσεις του έργου. Σύμφωνα με αυτές καθορίζεται η αξία της αμοιβής. Οι εργασίες κατατάσσονται ανάλογα με το ποσό της δεξιότητας, της προσπάθειας, ης ευθύνης.

Γενικά, τόσο οι εργαζόμενοι, όσο και οι εργοδότες, θα πρέπει να ενδιαφέρονται από κοινού, για την αύξηση της αποδόσεως και παραγωγικότητας, η οποία είναι η βάση της ευημερίας και το κυριότερο μέσο ανόδου των πραγματικών μισθών και του επιπέδου ζωής των εργαζομένων.

Η εξειδίκευση των εργαζομένων είναι στοιχείο απαραίτητο, για την οργάνωση της εργασίας και βοηθά κατά πολύ, στη διατήρηση και άνοδο του επιπέδου ζωής αυτών.

³ Δήμου Νίκος, «Διοίκηση Προσωπικού», εκδόσεις Έλλην, 1990.

Όσο καλύτερα κατανοούνται τα προβλήματα από τα ενδιαφερόμενα μέρη τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα διατηρήσεως της εργασιακής ευθύνης, από την οποία θα ωφεληθούν όλοι.

Γι' αυτό κάθε επιχείρηση θα πρέπει να λαμβάνει μέτρα που να είναι ωφέλιμα για την ίδια, για τους εργαζόμενους, το κοινωνικό σύνολο γενικά. Η ασφάλεια της ζωής των εργαζομένων, η καλύτερη οργάνωση της κοινωνικής πρόνοιας με πρόσθετες παροχές και αποδοχές, καλλιεργεί καλύτερο βιοτικό επίπεδο.

Δίκαιο είναι οι εργαζόμενοι, που εκτελούν βαριές εργασίες και με συνθήκες επικίνδυνες να αμείβονται καλύτερα από άλλους που εργάζονται σε ελαφρές εργασίες.

Η ποιότητα ζωής των εργαζομένων για κοινωνική και οικονομική πρόοδο είναι οπωσδήποτε βασικός παράγοντας καλού κλίματος στο χώρο εργασίας.

Έκτος της ανάγκης να καθορίζονται οι μισθοί σε λογικά επίπεδα, πρέπει οι εργοδότες να καταβάλλουν τις αποδοχές σε τακτά χρονικά διαστήματα έτσι ώστε να δίνεται στους εργαζόμενους η ελευθερία διαθέσεως των αποδοχών τους και η παρότρυνση για καλύτερη ποιότητα εργασίας.

2.5.1 Διακρίσεις των Αμοιβών.

Οι αμοιβές που προσδοκά ο εργαζόμενος, προσφέροντας τις ικανότητες και το χρόνο του, διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες.

α) Τις **εξωτερικές αμοιβές**, που σχετίζονται με το είδος και το περιεχόμενο της εργασίας, και

β) Τις **εσωτερικές αμοιβές**, που συνδέονται με την προσωπικότητα κάθε ατόμου.

Στις εξωτερικές αμοιβές περιλαμβάνονται οι οικονομικές ανταμοιβές, οι συνθήκες εργασίας και η εξασφάλιση της απασχόλησης.

Στις εσωτερικές αμοιβές ανήκουν οι ψυχολογικές ανταμοιβές, που καλύπτουν τις κοινωνικές ανάγκες του εργαζόμενου, τις ανάγκες σεβασμού, εκτίμησης, αυτό-εκπλήρωσης και αυτό-βελτίωσης.

Οι οικονομικές αμοιβές διακρίνονται περαιτέρω σε άμεσες και έμμεσες. Άμεσες είναι οι μισθοί, τα ημερομίσθια, η συμμετοχή στα κέρδη, τα διάφορα οικονομικά κίνητρα.

Έμμεσες είναι τα διάφορα συνταξιοδοτικά προγράμματα, τα προγράμματα απόκτησης μετοχών και στέγης, η υγειονομική ασφάλιση, η χρονική διάρκεια της εργασίας και της κανονικής αδείας, οι ευκαιρίες για εκπαίδευση και οι λοιπές, συναφείς με τις προηγούμενες παροχές.

2.5.2 Συστήματα Αμοιβών.

Η ελεύθερα προσφερόμενη εργασία έχει ως αποζημίωση ή αντάλλαγμα την παροχή αμοιβής που μπορεί να είναι υλική ή ηθική. Οι υλικές αμοιβές μπορεί να καταταγούν στα ακόλουθα συστήματα προσδιορισμού τους.

2.5.3 Συστήματα Αμοιβής με Βάση τη Μονάδα Χρόνου.

Τα συστήματα αυτά καθορίζουν ένα γενικό μέτρο χρονικής απόδοσης εργασίας, δηλαδή την παραγωγή μίας ποσότητας προϊόντων μέσα σε συγκεκριμένο χρόνο, λαμβάνοντας υπόψη τη χρονική διάρκεια και όχι και την τυχόν επιπλέον παραγωγή μέσα στον ίδιο χρόνο. Παρέχουν ένα βασικό ωρομίσθιο ή ημερομίσθιο, για την παραγωγή μιας προηγούμενα υπολογισθείσης ποσότητας και υπόκεινται σε επανεξέταση του αποτελέσματος, ανά τρίμηνο ή εξάμηνο, για να καθορισθούν τα νέα standards.

Σε μία βελτιωμένη μορφή του πιο πάνω συστήματος η αμοιβή αποτελείται από δύο μέρη. Ένα εγγυημένο ποσοστό, περίπου 75% της όλης αμοιβής, που αντιστοιχεί στις αμοιβές των Συλλογικών Συμβάσεων και που προϋποθέτει μια κανονική (ποσοτικά και ποιοτικά) παραγωγή μέσα σε συγκεκριμένο χρόνο και ένα ποσοστό 25%, για παροχή επιπλέον εργασίας, το οποίο αξιολογείται και αμείβεται επί κέρδη,

χωρίς να συμμετέχουν στο κεφάλαιο της επιχείρησης και χωρίς να υφίστανται τις συνέπειες από τυχόν ζημιές αυτής.

Με το σύστημα αυτό επιτυγχάνεται βελτίωση του ηθικού του προσωπικού και ανάπτυξη καλύτερων σχέσεων μεταξύ εργοδοσίας και εργαζομένων.

Η συμμετοχή στα κέρδη και η διανομή τους γίνεται με έναν από τους ακόλουθους τρεις τρόπους:

α) Με την τρέχουσα διανομή, με την οποία τα κέρδη πληρώνονται κατά τακτές χρονικές περιόδους (μήνα, τρίμηνο, εξάμηνο κ.λπ.)

β) Με την αναβαλλόμενη διανομή, κατά την οποία τα ποσά που επρόκειτο να καταβληθούν αποταμιεύονται για να πληρωθούν αργότερα σε περίπτωση συνταξιοδότησης, οριστικής ανικανότητας για εργασία, θάνατο κ.λπ. Υπάρχει όμως και ευχέρεια ανάληψης μέρος του δικαιούμενου ποσού ύστερα από μερικά χρόνια εργασίας. Ουσιαστικά αποτελεί ένα είδος αποταμιευτικής ή συμπληρωματικής συνταξιοδοτικής ασφάλισης.

γ) Με συνδυασμό των δύο προηγούμενων τρόπων, όπου μέρος των δικαιούμενων κερδών πληρώνεται στο τέλος του χρόνου και το υπόλοιπο αποταμιεύεται για να καταβληθεί σε μελλοντική ή συμφωνημένη ημερομηνία.

2.5.4 Αρχές πολιτικής μισθών.

Οι πιο πολλές επιχειρήσεις επιδιώκουν την υιοθέτηση συναγωνιστικών προγραμμάτων αμοιβών, δηλαδή να πληρώνουν κάπου κοντά στα γενικά επίπεδα, με την προσδοκία να έχουν λογικά ανθρώπους καλής ποιότητας με δίκαιες αμοιβές και χωρίς ανισότητες. Για αυτό το λόγο, έχουν αναπτυχθεί κάποιες αρχές πολιτικής μισθών⁴ οι οποίες είναι:

α) Πρέπει να υπάρχει ένα καθορισμένο σχέδιο πληρωμών για εργασίες, βασισμένο στην ποικιλία των απαιτήσεων του έργου, όπως είναι η ειδικότητα, η προσπάθεια, η ευθύνη και οι συνθήκες εργασίας.

β) Το γενικό επίπεδο μισθών και ημερομισθίων πρέπει να ακολουθεί αυτό που επικρατεί στην αγορά εργασίας ή στις ομοειδείς επιχειρήσεις.

⁴ Ζευγαρίδης Σπύρος, «Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού», εκδόσεις Interbooks, 1997.

γ) Το σχέδιο πρέπει να κάνει προσεκτικά διάκριση ανάμεσα σε έργα και υπαλλήλους. Ένα έργο ανταποκρίνεται σε ένα μέτρο αμοιβής κι ένα πρόσωπο αναλαμβάνει το έργο με αυτό το μέτρο. Εξαιρέσεις συμβαίνουν μερικές φορές σε έργα υψηλού επιπέδου.

δ) Ίση αμοιβή για ίση εργασία, αδιάφορο ποιος την κάνει, παρόλο που τούτο δεν εμποδίζει τα άτομα να παίρνουν διαφορετικές αμοιβές.

ε) Πρέπει να υπάρχει μια καλά καταστρωμένη διαδικασία για ακρόαση και τακτοποίηση παραπόνων σχετικών με αμοιβές.

στ) Οι υπάλληλοι να πληροφορούνται για τις μεθόδους καθορισμού των αμοιβών και ο καθένας για τη θέση του μέσα στη δομή των μισθών. Μυστικότητα γύρω από αυτά τα θέματα, δεν πρέπει να χρησιμοποιείται για την κάλυψη παράλογων προγραμμάτων.

Ένα από τα πιο σημαντικά θέματα μισθών και ημερομισθίων είναι ποιος ασχολείται για την πολιτική μισθών. Στις μικρές επιχειρήσεις τα θέματα των αμοιβών, τα χειρίζεται ο ιδιοκτήτης ή ο διευθυντής ενώ στις μεγάλες αναγκαίες είναι οι υπηρεσίες ειδικευμένων ατόμων με καθήκοντα την διατύπωση πολιτικής και διαδικασίας αμοιβών και συμμόρφωση με τους νόμους της πολιτείας και συμμετοχή σε προγράμματα αμοιβών και αξιολόγησης υπαλλήλων.

2.6 Υγιεινή ασφάλεια – Κοινωνικές παροχές.

Είναι γνωστό ότι η προστασία της ασφάλειας και της υγείας των εργαζομένων, η πρόληψη των επαγγελματικών κινδύνων και γενικά η βελτίωση των συνθηκών εργασίας αποτελούν το ύψιστο δικαίωμα των εργαζομένων και απαραίτητο στοιχείο μιας κοινωνικά δίκαιης πολιτείας.

Πέρα όμως από την υποχρέωση της πολιτείας να θεσμοθετήσει κανόνες προστασίας των εργαζομένων από ασθένειες και ατυχήματα, που προκύπτουν από την εργασία και οι επιχειρήσεις έχουν συμφέρον να λάβουν τα απαραίτητα μέτρα γιατί το έμμεσο και άμεσο κόστος από αυτές είναι μεγάλο.

Για να γίνουν καλύτερα αντιληπτά αυτά που θα αναπτυχθούν στη συνέχεια πρέπει να προκαθορισθεί η έννοια ορισμένων όρων² που χρησιμοποιούνται κατά την ανάπτυξη των θεμάτων που έχουν σχέση με την υγιεινή και την ασφάλεια των εργαζομένων.

α) Πηγή κινδύνου. Η εγγενής ιδιότητα ή ικανότητα κάποιου στοιχείου (π.χ. υλικών, εργασία, εξοπλισμού κλπ) που ενδέχεται να προκαλέσει βλάβη.

β) Κίνδυνος. Η πιθανότητα να προκληθεί βλάβη από τις συνθήκες χρήσης μέσω εκτέλεσης της εργασίας και η πιθανή έκταση της βλάβης.

γ) Εκτίμηση κινδύνων. Η διαδικασία αξιολόγησης των κινδύνων, για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων κατά την εργασία, που απορρέουν από τις συνθήκες εμφάνισης μιας πηγής κινδύνου στο χώρο της εργασίας.

δ) Εργατικό ατύχημα. Είναι ένα αναπάντεχο συμβάν το οποίο διακόπτει την κανονική πρόοδο μιας δραστηριότητας.

2.6.1 Παράγοντες που επηρεάζουν την Υγεία και την Ασφάλεια.

Επειδή έχει παρατηρηθεί ότι ένα περιβάλλον που δεν είναι υγιεινό και ασφαλές μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την ικανότητα των εργαζομένων και την υποκίνηση τους να εργασθούν αποδοτικά, γι αυτό τα στελέχη όλων των βαθμίδων, και ο καθένας χωριστά στο χώρο ευθύνης του, προσπαθούν να εξασφαλίσουν τις καλύτερες συνθήκες εργασίας από άποψης υγείας και ασφάλειας τους.

Από τους παράγοντες του περιβάλλοντος ίσως ο σπουδαιότερος είναι η φύση του έργου καθώς επηρεάζεται από την τεχνολογία και τις συνθήκες εργασίας.

Ένας δεύτερος, ζωτικός παράγων, είναι η στάση του εργαζόμενου απέναντι στα θέματα υγείας και ασφάλειας, που μπορεί να ποικίλει από την εκδήλωση έντονου ενδιαφέροντος για τη συνεργασία, στα σχετικά προγράμματα, μέχρι την απάθεια.

Ένας τρίτος παράγοντας, που επιδρά στην υγιεινή και στην ασφάλεια, είναι η πολιτεία με την σχετική νομοθεσία. Είναι γνωστό ότι αυτή προσπαθεί με τη δημιουργία ενός θεσμικού πλαισίου, εναρμονισμένου μάλιστα με τις Κοινοτικές οδηγίες, να βελτιώσει τις συνθήκες εργασίας, είναι όμως και αντιληπτό ότι, όταν δεν

διαθέτει επαρκείς μηχανισμούς ελέγχου της τήρησης τους, δεν επιτυγχάνει πλήρως τον επιδιωκόμενο σκοπό.

Ένας τέταρτος παράγοντας, είναι τα συνδικαλιστικά όργανα (σωματεία, ομοσπονδίες, εργατικά κέντρα κλπ), τα οποία ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για την ασφάλεια των μελών τους και χρησιμοποιούν την πολιτική τους δύναμη για την ψήφιση σχετικών νόμων.

Πέμπτος παράγοντας είναι οι οικονομικές συνθήκες, που επηρεάζουν τα προγράμματα υγείας και ασφαλείας όταν, μερικές φορές, τα σχετικά κόστη εφαρμογής τους είναι απαγορευτικά για τις επιχειρήσεις.

Αιτίες Ατυχημάτων.

Οι αιτίες των ατυχημάτων μπορούν να καταταγούν στις παρακάτω περιπτώσεις:

- α) Σε ανασφαλείς συνθήκες (φυσικές, μηχανικές) και
- β) Σε ανασφαλείς ενέργειες (προσωπικές).

Στην πρώτη περίπτωση κατατάσσονται τα ατυχήματα που προέρχονται από :

- Ανεπαρκή μηχανική προστασία
- Ελαττωματική κατάσταση εξοπλισμού
- Ανασφαλείς κατασκευές
- Επικίνδυνη ατμόσφαιρα
(από ανεπαρκή εξαερισμό, καπνούς, κλπ)
- Ανεπαρκή ή ακατάλληλο προστατευτικό εξοπλισμό του ατόμου.

Στην δεύτερη περίπτωση υπάγονται τα ατυχήματα που προκαλούνται από:

- Αποτυχία συμμόρφωσης προς καθορισμένες ασφαλείς διαδικασίες εργασίας
- Παραμονή ή εργασία σε ανασφαλή θέση
- Μη χρησιμοποίηση προστατευτικών ενδυμασιών
- Εξουδετέρωση συστημάτων ασφαλείας και από
- Την ψυχική κατάσταση των εργαζομένων.

Παλιότερες μετρήσεις έδειξαν ότι μόνον το 10-15% των εργατικών ατυχημάτων οφείλεται σε ανασφαλείς συνθήκες ενώ το 85-90% οφείλεται σε ανθρώπινα λάθη ή παραλείψεις. Για αυτό τα στελέχη έχουν ιδιαίτερη ευθύνη στην παρακολούθηση των εργαζομένων, σε όλη τη διάρκεια της εργασίας, στην άμεση επέμβαση, όταν και όπου χρειάζεται, και στην παρατήρηση της ψυχολογικής κατάστασης των εργαζομένων.

Έχει παρατηρηθεί ότι κακές συνθήκες εργασίας (θόρυβος, σκόνη, θερμότητα) μολονότι δεν προκαλούν αμέσως ατυχήματα, δημιουργούν όμως στους εργαζόμενους εντάσεις και απογοητεύσεις που είναι δυνατόν να οδηγήσουν σε ατυχήματα.

Το ίδιο σοβαρή επίπτωση, στην πρόκληση ατυχήματος, μπορεί να έχει και η κακή ψυχολογική κατάσταση του εργαζόμενου συνέπεια αρρώστιας, στεναχώριας, ανησυχίας, κλπ.

Έχει διαπιστωθεί ότι το κόστος δημιουργίας ενός καλού περιβάλλοντος εργασίας και ενός προγράμματος επαγγελματικής υγείας είναι μικρότερο πάντοτε από το άμεσο και έμμεσο κόστος των συνεπειών των εργατικών ατυχημάτων.

Θεμελίωση ενός Προγράμματος Ασφάλειας.

Για την αποτροπή των παρενεργειών στις επιχειρήσεις, από εργατικά ατυχήματα και ασθένειες πρέπει να καταρτίζονται κατάλληλα και με μακροχρόνια προοπτική προγράμματα ασφαλείας των εργαζομένων.

Αυτά πρέπει να στηρίζονται στην:

- α) Πολιτική της επιχείρησης, σχετικά με την έκταση και το επιθυμητό κόστος αυτού.
- β) Υποστήριξη του από τα στελέχη της
- γ) Οργάνωση του, ανάλογα με το μέγεθος της
- δ) Συνεργασία επιχείρησης και εργατικού σωματείου
- ε) Ανάθεση της ευθύνης, για την τήρηση του

- προγράμματος, σε κατάλληλο ανώτερο στέλεχος
- στ) Τεχνολογική υποστήριξη του
- ζ) Διερεύνηση των αιτιών κάθε ατυχήματος και στην άμεση λήψη μέτρων μη επανάληψης του.
- η) Κατάλληλη εκπαίδευση και διαπαιδαγώγηση του προσωπικού, σχετικά με τις απαραίτητες προφυλάξεις και στην τήρηση των κανονισμών υγιεινής και ασφαλείας.
- θ) Δημιουργία και διατήρηση ενός υγιεινού περιβάλλοντος εργασίας.

Αποζημίωση Εργαζομένων – Σχέδια για Συνταξιοδότηση.

Η αποζημίωση των εργαζομένων, σύμφωνα με το Νόμο, αναφέρεται στην οικονομική ευθύνη της επιχείρησης για τα εργατικά ατυχήματα, ανεξάρτητα από την αιτία ή το λάθος που τα προκάλεσε.

Το κόστος τους θεωρείται ως επιχειρηματικό κόστος και συνυπολογίζεται στο λειτουργικό κόστος της επιχείρησης, προκειμένου να συμπεριληφθεί στο τελικό αποτέλεσμα της επιχειρησιακής δραστηριότητας.

Οι Νόμοι προβλέπουν, στις πολυάνθρωπες κυρίως επιχειρήσεις, την ύπαρξη ιατρικής υπηρεσίας για την παροχή των πρώτων βοηθειών σε άτομα που τραυματίζονται ή ασθενούν κατά τη διάρκεια της εργασίας τους, την καταβολή αποζημιώσεων, για τις ημέρες απουσίας τους και λοιπές παροχές.

Είναι όμως γνωστές και περιπτώσεις όπου επιχειρήσεις, εμπορούμενες από πνεύμα κοινωνικής αλληλεγγύης και αγάπης προς τους εργαζομένους, προσέλαβαν τις γυναίκες ή τα παιδιά εργατών ή υπαλλήλων που έχασαν τη ζωή τους σε κάποιο εργατικό ατύχημα, χωρίς να έχουν σχετική υποχρέωση για αυτό.

Αν η επιχείρηση ή ο οργανισμός βρει ότι έχει πλεονάζον εργατικό δυναμικό και δεν μπορεί να αποφύγει μια μείωση του, τουλάχιστον η διαδικασία προγραμματισμού θα πρέπει να αποφεύγει τις βλαβερές κοινωνικές συνέπειες των ξαφνικών πλεονασμάτων ή απολύσεων.

Χρησιμοποιώντας τις φυσικές αποχωρήσεις, μπορεί να αποφευχθούν εύκολα τα πλεονάσματα, αν προβλεφθούν αρκετά ικανοποιητικά από πριν.

Για τους πιο ηλικιωμένους εργατοϋπαλλήλους μπορεί να ενθαρρυνθούν οι συνταξιοδοτήσεις πριν από τα 65 και να καταρτιστεί ένα γενναιόδωρο πρόγραμμα για το πλεονάζον δυναμικό, για να αποχωρήσει χωρίς τη δημιουργία προβλημάτων.

Ασφάλεια και Υγεία κατά την εργασία, σύμφωνα με τις Ευρωπαϊκές Οδηγίες.

Το άρθρο 118^A της Συνθήκης για την Ενιαία Ευρωπαϊκή Πράξη καθόρισε νέους στόχους για την ευρωπαϊκή Ένωση και παρέχει μία πολύ σταθερή βάση για τον καθορισμό ελαχίστων απαιτήσεων από πλευράς υγείας και ασφάλειας των εργαζομένων δια μέσου οδηγιών που εγκρίνονται από το Συμβούλιο των Υπουργών με την αρχή της ειδικής πλειοψηφίας.

Το 1989 η Ευρωπαϊκή Ένωση εξέδωσε την πρώτη και σημαντικότερη οδηγία ελαχίστων προδιαγραφών «Σχετικά με την εφαρμογή των μέτρων για την προώθηση της βελτίωσης της ασφάλειας και της υγείας των εργαζομένων κατά την εργασία», την οδηγία 89/391/ΕΟΚ.

Η οδηγία αυτή επειδή περιέχει γενικές αρχές και εισάγει νέους θεσμούς όπως η παροχή υπηρεσιών προστασίας και πρόληψης, η εκτίμηση των κινδύνων, η ενημέρωση και εκπαίδευση των εργαζομένων, η υποχρέωση του εργοδότη για διαβούλευση με τους εργαζόμενους και είναι καθολικής εφαρμογής για όλους τους εργαζόμενους του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα, για αυτό και ονομάζεται οδηγία ΠΛΑΙΣΙΟ.

Η οδηγία ΠΛΑΙΣΙΟ⁵ προβλέπει την έκδοση ειδικών οδηγιών ελαχίστων προδιαγραφών για την προστασία της ασφάλειας και της υγείας κατά την εργασία, που καλύπτουν διαφόρους τομείς. Έτσι, μέχρι σήμερα εκδόθηκαν 13 ειδικές οδηγίες.

Η οδηγία ΠΛΑΙΣΙΟ βρήκε τη χώρα μας να έχει ήδη ένα εκτεταμένο θεσμικό πλαίσιο για την ασφάλεια και την υγεία των εργαζομένων. Σημαντική θέση στο πλαίσιο αυτό αποτελεί ο Ν.1568/85 και τα προεδρικά διατάγματα που εκδόθηκαν κατά εξουσιοδότηση του.

Το εθνικό μας δίκαιο θα έπρεπε να είχε εντάξει την οδηγία ΠΛΑΙΣΙΟ μέχρι τις 31-12-1992. Για την εναρμόνιση του εθνικού μας δικαίου με την οδηγία αυτή έχει συνταχθεί σχέδιο προεδρικού διατάγματος το οποίο ύστερα από μακρά διαβούλευση στο Συμβούλιο Υγιεινής και Ασφάλειας της Εργασίας (ΣΥΑΕ) του Υπουργείου Εργασίας, βρίσκεται στο τελικό στάδιο έκδοσης του.

Για την εναρμόνιση του Εθνικού μας δικαίου με τις ειδικές οδηγίες έχουν εκδοθεί μέχρι σήμερα πέντε προεδρικά διατάγματα και αφορούν τη χρήση των μηχανών, τη χρήση των μέσων ατομικής προστασίας, τη χρήση οθονών οπτικής απεικόνισης, τη χειρονακτική διακίνηση φορτίων και τους καρκινογόνους παράγοντες, οι προβλέψεις των οποίων παρουσιάζονται στην έκδοση αυτή.

Η ασφάλεια και η υγιεινή των εργαζομένων έχει πλέον ληφθεί σοβαρά υπόψη από όλους τους μηχανισμούς, κρατικούς και ιδιωτικούς, που αποδίδουν σχέσεις εργοδοτών-εργαζομένων. Το Ελληνικό κράτος μετά την θέσπιση του Ν.1568/85 για την «Υγιεινή και Ασφάλεια των Εργαζομένων» προώθησε πληθώρα προεδρικών διαταγμάτων, υπουργικών αποφάσεων και άλλων νομοθετημάτων εναρμονισμένα με τις αντίστοιχες ευρωπαϊκές οδηγίες, ώστε να επιτευχθεί ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον, εκθέτοντας τους εργαζόμενους σε όσο το δυνατόν λιγότερους κίνδυνους.

⁵ Στοιχεία από Διαδίκτυο, πηγή www.elinyae.gr, Ελληνικό Ινστιτούτο Υγείας και Ασφάλειας Εργαζομένων.

Κοινωνικές Παροχές-Κοινωνική Ασφάλεια.

Οι εργαζόμενοι αγωνίζονται σήμερα όχι μόνο για αυτά που λαμβάνουν από την εργασία τους, αλλά και για την ασφάλεια της ζωής αυτών και των οικογενειών τους. Πέρα από αυτό οι εργαζόμενοι λαμβάνουν και πρόσθετες κοινωνικές παροχές οι οποίες παρέχονται τόσο από το κράτος όσο και από τους εργοδότες.

Εάν παρέχονται τα παραπάνω πιστεύουν ότι μπορούν να εξασφαλίσουν καλύτερη διάθεση και απόδοση εργασίας, από μέρους των εργατών, καθώς και μείωση των διενέξεων που μπορεί να προκύψουν από τη σχέση της εργασίας.

Η εξειδίκευση οργανώσεως της κοινωνικής ασφάλειας σε διάφορους κλάδους, θα πρέπει να τύχει ιδιαίτερης μελέτης από τους υπεύθυνους των επιχειρήσεων και των εκπροσώπων των εργαζομένων. Η διεθνής οργάνωση εργασίας, στην προσπάθεια της να δώσει την έννοια της κοινωνικής ασφάλειας απόβλεψε κυρίως:

- α) Να προστατεύσει τον εργαζόμενο από την οικονομική αθλιότητα , από την ασθένεια, το γήρας ή το θάνατο.
- β) Να εξασφαλίσει στον εργαζόμενο όλη την ιατρική περίθαλψη που του χρειάζεται.
- γ) Να παρέχει επιδότηση στις οικογένειες με παιδιά

Διακρίνουμε τα είδη παροχών:

- α) Σε παροχές προς τις οικογένειες
- β) Σε παροχές ιατρικές, αποζημιώσεις ασθένειας και μητρότητας
- γ) Σε συντελεστές αναπηρίας, γήρατος
- δ) Σε παροχές για επαγγελματικά νοσήματα και ατυχήματα
- ε) Σε παροχές ανεργίας

Σε κάθε επιχείρηση είναι απαραίτητη η ίδρυση κάποιου συστήματος βοήθειας, για δύσκολες στιγμές που μπορούν να συμβούν στους εργαζόμενους. Αυτό εξάλλου απαιτεί η κοινωνική δικαιοσύνη. Το σύστημα αυτό θα πρέπει να διατηρείται σε λειτουργία για να μελετά και να διαμορφώνει την πολιτική σε μικρογραφία, γύρω από το σύστημα ασφαλείας ή κοινωνικής αντιλήψεως.

Οι εργοδότες αντλούν ωφελήματα από τις κοινωνικές ασφαλίσσεις και όλοι γνωρίζουν ότι η κοινωνική ασφάλεια συμβάλλει στη διατήρηση της κοινωνικής γαλήνης και στη σταθερότητα της κοινωνικής τάξεως.

Οι ιατρικές παροχές προστατεύουν την παραγωγική ικανότητα των εργαζομένων. Οι εργοδότες που λαμβάνουν κοινωνικά μέτρα υπέρ των εργαζομένων αναμένουν και πιστεύουν ότι η χειρονομία τους αυτή θα έχει την ανταμοιβή της από μέρους των εργαζομένων.

Ασφαλιστικοί Φορείς.

Για την ασφάλιση των εργαζομένων η Πολιτεία έχει καθιερώσει την υποχρεωτικότητα αυτής σε φορείς που έχει ιδρύσει και που έχουν τη μορφή των Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου.

Τέτοιοι είναι το ΙΚΑ, το ΝΑΤ, το ΤΕΒΕ κλπ. Επίσης όμοιες επαγγελματικές ομάδες εργαζομένων, υποχρεούνται να ασφαρίζονται σε δικά τους Ταμεία Υγείας, Συντάξεων, Πρόνοιας κλπ (Τραπεζικοί, Μηχανικοί, Δικηγόροι, Ιατροί κλπ).

Ιδιαίτερα το ΙΚΑ είναι ο μεγαλύτερος φορέας κοινωνικής ασφάλισης⁶. Καλύπτει τους εργαζόμενους που παρέχουν εξαρτημένη εργασία στην Ελλάδα και στο εξωτερικό, σε εργοδότη που εδρεύει στην Ελλάδα, αλλά και αυτούς που παρέχουν προσωπική εργασία με σύμβαση μίσθωσης έργου κατά κύριο ή συγκύριο επάγγελμα και για την εργασία τους αυτή δεν ασφαρίζονται σε άλλο φορέα Κύριας Ασφάλισης.

Επίσης, καλύπτει διάφορες κατηγορίες προσώπων που παρέχουν την εργασία τους σε μη σταθερό εργοδότη (φορτοεκφορτωτές, αποκλειστικές νοσοκόμες, εφημεριδοπώλες, κλπ), η ασφάλιση των οποίων γίνεται μέσα από τα Σωματεία ή τους Ασφαλιστικούς Συνεταιρισμούς τους.

⁶ Δήμου Νίκος, «Διοίκηση Προσωπικού», εκδόσεις Έλλην, 1990.

Η ασφάλιση είναι υποχρεωτική και δεν εξαρτάται από τη θέληση του εργαζόμενου ή του εργοδότη και αρχίζει από την πρώτη ημέρα εργασίας. Ο ασφαλισμένος έχει συμφέρον να ελέγχει την ορθότητα της ασφάλισης του και να παρακολουθεί προσεκτικά τον εργοδότη, αν καταβάλλει εισφορές για όλες τις ημέρες εργασίας του και για το σύνολο των αποδοχών του.

Εκπαίδευση προσωπικού.

Μία από τις σπουδαιότερες λειτουργίες των Managers είναι η φροντίδα για συνεχή εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού των επιχειρήσεων.

Η δημόσια εκπαίδευση είναι γενική και αφορά την προ-παρασκευή του ατόμου ως πολίτη περισσότερο και όχι ως εργαζόμενου³. Την ευθύνη της εκπαίδευσης των πολιτών σε εργασιακά θέματα έχουν οι επιχειρήσεις. Αυτό αποκαλείται επαγγελματική εκπαίδευση.

Το μεγαλύτερο μέρος των ατόμων που θα εργασθούν σε επιχειρήσεις, για πρώτη φορά, χρειάζεται πρόσθετη εκπαίδευση, ανάλογα με τα αντικείμενα στα οποία θα απασχοληθούν, ώστε να αποκτήσουν τις απαιτούμενες για τη δουλειά τους πρόσθετες γνώσεις και δεξιότητες.

Η εκπαίδευση αποτελεί ουσιώδη επένδυση των επιχειρήσεων για αυτό και στους ετήσιους προϋπολογισμούς τους γίνεται πρόβλεψη για σημαντικό ποσό που θα διατεθεί για εκπαίδευση των νέων, μετεκπαίδευση των παλαιών και επιμόρφωση των στελεχών

Εκπαίδευση, σύμφωνα με τα πιο πάνω, είναι η προσπάθεια αύξησης των γνώσεων, στάσεων, δεξιοτεχνιών του προσωπικού, σχετικών με την εργασία που καλούνται να προσφέρουν, με σκοπό την επίτευξη των στόχων του Οργανισμού.

Ανάπτυξη, σημαίνει την παροχή ευκαιριών για τη διεύρυνση της προσωπικότητας, τη βελτίωση της προσαρμογής στην εργασία και την εκδήλωση των ηγετικών ικανοτήτων των στελεχών.

Συνεπώς, μια σωστή πολιτική διοίκησης προσωπικού πρέπει να αποβλέπει στην εκπαίδευση και ανάπτυξη όλων των εργαζομένων με σκοπό την αύξηση του

αισθήματος ασφάλειας και τη μεγαλύτερη συμμετοχή τους στις δραστηριότητες της μονάδας.

Η εκπαίδευση συντελεί στην υποκίνηση των εργαζομένων για εντατικότερη και αποτελεσματικότερη εργασία και βοηθά στην αναπτέρωση του ηθικού τους.

Αυτή αποτελεί αναγκαίο συμπλήρωμα της επιλογής των υποψηφίων για εργασία προσώπων, γιατί με αυτή συμπληρώνεται η κατάρτιση τους και τους παρέχεται η δυνατότητα άμεσης αξιοποίησης των προσόντων τους για την επιχείρηση.

Παλιότερα, η εκπαίδευση συνίστατο στην παρακολούθηση από τους νέους της εργασίας των πιο παλιών εργαζομένων και σε όσα αυτοί θα ήθελαν να τους δείξουν.

Ο τρόπος αυτός όμως ήταν πολύ βραδύς και συνήθως ατελής γιατί, πολλές φορές, εμφιλοχωρούσαν σε αυτόν και οι προσωπικές σκοπιμότητες των παλιών που, φοβούμενοι για τη διατήρηση της θέσης τους, δεν φρόντιζαν για την πλήρη κατάρτιση των βοηθών τους που κάποτε θα τους αναπλήρωναν.

Αντικείμενο της Εκπαίδευσης.

Αντικείμενο της εκπαίδευσης είναι οι εργαζόμενοι (νέοι και παλιοί), οι οποίοι, με μια οργανωμένη και συστηματική διαδικασία, αποκτούν γνώσεις και δεξιότητες απαραίτητες για τη λειτουργία της επιχείρησης.

Βελτιώνουν τη συμπεριφορά τους και αποκτούν γνώσεις όχι μόνον για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας αλλά και για την αντιμετώπιση προβλημάτων που θα τους παρουσιασθούν κατά τη διάρκεια αυτής και στο μέλλον.

Επαγγελματική Εκπαίδευση.

Με την επαγγελματική εκπαίδευση όπως προβλέπεται από την Ευρωπαϊκή Κοινότητα, στο άρθρο 150 της Συνθήκης περί Ιδρύσεως της Ευρωπαϊκής Κοινότητας, επιδιώκεται η βελτίωση της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας του προσωπικού και ιδιαίτερα:

- α) Η βελτίωση της ποιοτικής και ποσοτικής απόδοσης του

- β) Η διαμόρφωση στάσεων για καλύτερη συνεργασία με τη διοίκηση και για μεγαλύτερη αφοσίωση στην επιχείρηση
- γ) Η βοήθεια για λύση λειτουργικών προβλημάτων, όπως οι μειώσεις των εργατικών ατυχημάτων, η αποφυγή σπατάλης υλικού, η καλύτερη αντιμετώπιση των πελατών κλπ.
- δ) Η δυνατότητα άμεσης αντιμετώπισης εκτάκτων αναγκών, από απουσίες υπαλλήλων, σε άλλους τομείς εργασιών.
- ε) Η απόκτηση γνώσεων και δεξιοτεχνιών, που βοηθούν τους εργαζόμενους στην προώθηση τους μέσα στην επιχείρηση, στη δυνατότητα να σταδιοδρομήσουν και σε άλλες επιχειρήσεις και στην ενίσχυση της σιγουριάς τους για το μέλλον τους στην επιχείρηση.

Η λειτουργία της Εκπαίδευσης.

Στις πολυπρόσωπες επιχειρήσεις αυτή ασκείται από ειδικό τμήμα της Υπηρεσίας Προσωπικού ή από Ειδική-Υπηρεσία που έχει ως σκοπό την προετοιμασία, την εκτέλεση και τον συντονισμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Στις μικρές όμως επιχειρήσεις η εκπαίδευση των εργαζομένων γίνεται κατά τη διάρκεια της εργασίας τους από τους Προϊσταμένους των Τμημάτων.

Ο τομέας της εκπαίδευσης είναι μια επιτελική υπηρεσία που ασχολείται με:

- α) Τον καθορισμό των αναγκών για εκπαίδευση.
- β) Τον προγραμματισμό, τους στόχους και την ανάθεση της εκπαίδευσης σε εκπαιδευτές της επιχείρησης ή της αγοράς.
- γ) Τη σύνταξη προγραμμάτων εκπαίδευσης και τη συγκέντρωση του απαραίτητου υλικού (διαγράμματα, εγχειρίδια, οπτικοακουστικά μέσα κλπ).
- δ) Τη διεύθυνση και τη διδασκαλία μαθημάτων μαθητείας ή αναπτύξεως γνώσεων.
- ε) Την εκπαίδευση στελεχών ως εκπαιδευτών και

στ) Την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης.

Η Πορεία της Μάθησης.

Η μάθηση είναι μια σειρά ενεργειών του ανθρώπου με τις οποίες αποκτώνται δεξιότητες , γνώσεις, συνήθειες και στάσεις που μεταβάλλουν τη συμπεριφορά του.

Η μάθηση βρίσκεται στο κέντρο της εκπαίδευσης⁷ και επιτυγχάνεται με την:

α) Υποκίνηση του εργαζόμενου να θέλει ευσυνείδητα να παρακολουθήσει την εκπαίδευση, γιατί αυτή θα τον βοηθήσει στην επιβίωση, στην επαγγελματική καταξίωση, στην αυτό-εκπλήρωση και στην ανεξαρτησία. Για την επιτυχία της υποκίνησης υπάρχουν κίνητρα εσωτερικά, όπως το αίσθημα της ικανοποίησης από την επιτυχημένη διεξαγωγή της εργασίας και κίνητρα εξωτερικά, όπως ο έπαινος, η υψηλότερη αμοιβή, η προαγωγή, οι καλύτερες συνθήκες εργασίας κλπ.

β) Γνώση των αποτελεσμάτων, της εκπαίδευσης γιατί ο εκπαιδευόμενος θέλει να ικανοποιεί το αίσθημα της προόδου, τη βεβαιότητα ότι επέτυχε η προσπάθεια του ή εάν απέτυχε αυτή τους λόγους της αποτυχίας του. Χρειάζεται την ψυχολογική στήριξη, την ενθάρρυνση, την υποβοήθηση και την ενίσχυση της προσπάθειας του.

γ) Εκπαίδευση στην πράξη, με την οποία η διδασκαλία γίνεται στη θέση εργασίας, ώστε ο εκπαιδευόμενος να ακούει, να βλέπει και να εφαρμόζει στην πράξη τα όσα του μαθαίνουν. Να χρησιμοποιεί όλες τις αισθήσεις και να έχει την δυνατότητα άμεσης διόρθωσης των λαθών του.

Στις περιπτώσεις εκπαίδευσης σε θεωρητικά θέματα αυτή γίνεται με μια ποικιλία τεχνικών μεθόδων όπως λύση προβλημάτων, μελέτη περιπτώσεων, παίξιμο ρόλων, προφορική συζήτηση και επιχειρηματολογία κλπ

δ) Διακεκομμένη άσκηση, γιατί έχει αποδειχθεί ότι είναι αποτελεσματικότερη η εκπαίδευση σε χωριστές περιόδους από μια και συνεχή. Αυτό ιδιαίτερα φαίνεται

⁷ Τζεκίνης Χρήστος, « Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού», εκδόσεις Γαλαίος και ΣΙΑ ΟΕ, 1988.

στα προγράμματα μαθητείας όπου ο εκπαιδευόμενος διδάσκεται με επαναλαμβανόμενες ασκήσεις που χωρίζονται από σύντομες περιόδους διακοπών της εκπαίδευσης.

ε) Συνολική ή μερική εκπαίδευση, ανάλογα με το είδος του γνωστικού αντικειμένου, την πολλαπλότητα του, τον χρόνο που χρειάζεται να ολοκληρωθεί και από τις ανάγκες της επιχείρησης.

στ) Θεωρητική κατάρτιση, που πρέπει να είναι ανάλογη με το επίπεδο των εκπαιδευομένων, τη θέση τους στην επιχείρηση και το σκοπό της εκπαίδευσης τους.

ζ) Εκμάθηση κινητικών δεξιοτήτων, με την οποία ο εκπαιδευτής δείχνει στον εκπαιδευόμενο τις μηχανές, τα υλικά, επεξηγεί τη χρήση τους, κάνει επίδειξη εκτέλεσης μίας εργασίας, χωρίζει τις πολύπλοκες εργασίες σε μέρη και εξηγεί τις διαδοχικές φάσεις αυτών και τον καθοδηγεί στην εκτέλεση της, διορθώνοντας τον συνεχώς μέχρι την πλήρη απόκτηση της δεξιότητας που θα του επιτρέψει να κάνει τη δουλειά του καλά και χωρίς κινδύνους ατυχημάτων.

Μέθοδοι Εκπαίδευσης.

Επειδή υπάρχει μεγάλη ποικιλία εκπαιδευτικών μεθόδων για αυτό, η αρμόδια για την εκπαίδευση υπηρεσία, πρέπει να επιλέξει εκείνη που είναι η καλύτερη από άποψη κόστους, χρόνου, αριθμού εκπαιδευόμενων, απαιτούμενων γνώσεων, πνευματικού επιπέδου εκπαιδευόμενων, ιεραρχικής βαθμίδας τους κλπ.

Οι σπουδαιότεροι και πλέον χρησιμοποιούμενοι μέθοδοι είναι οι ακόλουθες:

- α) Εκπαίδευση στη θέση εργασίας
- β) Σε αίθουσες εκτός εργασίας
- γ) Με επανεκπαίδευση

2.7 Δυνατότητες αξιολόγησης.

Το σύστημα αξιολόγησης στρέφει το άτομο προς την ανάπτυξη εκείνων των ικανοτήτων και δραστηριοτήτων οι οποίες κρίνονται από την οργάνωση επιθυμητές και απαραίτητες. Η αξιολόγηση αποτελεί ένα πολύ βασικό μέσο για την αύξηση της επίδοσης και της ικανοποίησης όπου επιδρά στους παράγοντες της αποδοτικής συμπεριφοράς.

Η αξιολόγηση της αποδοτικής συμπεριφοράς βοηθά στην διαπίστωση της ανάγκης αλλαγής επιπέδου των ικανοτήτων του προσωπικού καθώς και στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των προσπαθειών. Επίσης, επηρεάζει στις εσωτερικές και εξωτερικές αμοιβές, γιατί όσο μεγαλύτερη αποδοτική συμπεριφορά τόσο περισσότερη ή αύξηση των εξωτερικών ανταμοιβών.

Η επίδραση της αξιολόγησης στρέφεται στην επίτευξη προσωπικών στόχων και προσωπικών επιδιώξεων κάθε ατόμου. Εάν το σύστημα αξιολόγησης δεν βασίζεται σε μια αναπτυξιακή θεώρηση και σε επίπεδο προσωπικών επιδιώξεων τότε το άτομο με τις υψηλές επιδόσεις θα στραφεί προς άλλες δραστηριότητες έξω από το χώρο της εργασίας του για να τους πετύχει.

Έτσι, ένα σύστημα αξιολόγησης επιδρά στο βαθμό ικανοποίησης που θα αισθανθεί το άτομο ανάλογα με το είδος και τα επίπεδα του κριτηρίου που καθορίζει δεδομένου ότι ο βαθμός αυτός εξαρτάται από τις προσδοκίες του ατόμου, σχετικά με τα αποτελέσματα, και ανάλογα με το πώς αξιολογήθηκαν τα άλλα μέλη και τι ανταμοιβές πήραν.

2.8 Προαγωγές-Σύστημα Επιβράβευσης.

Με την προαγωγή ο εργαζόμενος προωθεί μέσα στην επιχείρηση μια θέση ιεραρχικά ανώτερη από αυτήν που κατείχε έως τώρα. Η προαγωγή συνεπάγεται αύξηση αποδοχών και απαιτήσεων προς την εργασία. Μια επιχείρηση όταν πρόκειται να καλύψει ένα κενό μιας θέσης και χρησιμοποιεί τον τρόπο της προαγωγής, μπορεί να παρουσιάσει τα εξής πλεονεκτήματα:

α) Η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα και το χρόνο να παρατηρήσει τη συμπεριφορά και τις ικανότητες του εργαζομένου και έτσι περιορίζονται οι πιθανότητες για μια λανθασμένη επιλογή.

β) Η προοπτική μιας προαγωγής αποτελεί σημαντικό κίνητρό για αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων ιδιαίτερα αυτών που έχουν επαγγελματικές φιλοδοξίες.

γ) Οι ήδη εργαζόμενοι γνωρίζουν την επιχείρηση και την λειτουργία της, οπότε μειώνεται ο χρόνος προσαρμογής ή εκπαίδευσης πάνω στη συγκεκριμένη εργασία.

δ) Βελτιώνεται το ηθικό των εργαζομένων γιατί κάθε προαγωγή που βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια σημαίνει αναγνώριση των ικανοτήτων του και της συμβολής του στη λειτουργία της επιχείρησης.

Κριτήρια με τα οποία γίνονται οι προαγωγές:

α) Οι περισσότερες επιχειρήσεις ισχυρίζονται ότι βασίζουν τις προαγωγές τους στην αξία του εργαζομένου, στις ικανότητες που έχει επιδείξει έως τώρα και στη δυνατότητα που διαθέτει να αναλάβει θέσεις με αυξημένες ευθύνες.

β) Πολλές επιχειρήσεις θεωρούν τα τυπικά προσόντα επιπλέον κριτήρια για προαγωγή (πτυχιούχοι ανώτατων σχολών).

γ) Άλλο σημαντικό κριτήριο θεωρείται η αρχαιότητα, ο χρόνος δηλαδή προϋπηρεσίας του εργαζομένου στη θέση εργασίας. Πλεονέκτημα αυτού του κριτηρίου προαγωγής είναι ότι η αρχαιότητα είναι πιο αντικειμενική, και δημιουργεί το αίσθημα σιγουριάς στους εργαζόμενους, ενώ μειονέκτημα είναι ότι ο αρχαιότερος δεν είναι πάντα ο ικανότερος ή ο καλύτερος.

δ) Υπάρχουν βέβαια και τα ανεπίσημα κριτήρια όπως οι προσωπικές διασυνδέσεις του εργαζομένου με τον εργοδότη ή άτομα της διοίκησης, τις πολιτικές τοποθετήσεις του εργαζομένου και κατά πόσο ταυτίζονται με τον επιχειρηματία, κ.α.

Ένα σημαντικό ρόλο στις προαγωγές παίζει και ο άμεσος προϊστάμενος. Είναι αυτός που πραγματικά γνωρίζει από κοντά τον εργαζόμενο και την απόδοση

του. Η εξουσία του στις προαγωγές είναι συνήθως αρκετά μεγάλη, πολλές φορές όμως έχει παρατηρηθεί, ότι πολλοί προϊστάμενοι αποφεύγουν να προτείνουν για καλύτερες θέσεις αποδοτικούς υφιστάμενους τους, ίσως από μεροληψία για να μην πέσει η απόδοση όλης της ομάδας τους ή γιατί τους εχθρεύονται και τους θεωρούν αντίζηλους.

Το τμήμα προσωπικού που είναι κατεξοχήν αρμόδιο για προαγωγές των εργαζομένων, πρέπει να ερευνά κάθε φορά τις προτάσεις των προϊσταμένων καθώς και την γενικότερη συμπεριφορά τους ώστε να ανακαλύπτει ποια είναι τα πραγματικά τους κίνητρα και αν έχει υπεισέρθει το στοιχείο της μεροληψίας και της αντικειμενικότητας στην κρίση τους.

2.8.1 Επιβράβευση.

Ο άνθρωπος για να βεβαιωθεί ότι αξίζει, επιζητεί την επιδοκιμασία και την επιβράβευση. Του αρέσει να του λένε, ότι είναι καλός, λογικός, ικανός. Οι εκτιμήσεις αυτές ενισχύουν το αίσθημα που έχει για την ίδια του την αξία και η ικανοποίηση που αισθάνεται αποτελεί ένα ερέθισμα για την μετέπειτα εργασία του και δημιουργεί θετικά συναισθήματα προς το πρόσωπο του προϊσταμένου.

Με την πράξη του επαίνου η απόδοση αυξάνει γιατί η χαρά που αισθάνεται το άτομο, το χαλαρώνει και του αυξάνει την ενεργητικότητα του. Ο έπαινος βοηθά στην εναρμόνιση των ανθρωπίνων σχέσεων μέσα στην επιχείρηση. Μπορεί λοιπόν ο προϊστάμενος να επαινεί τον εργαζόμενο, κάθε φορά που κάνει κάτι καλά και σωστά να τον συγχαίρει για την καλή εκτέλεση και όχι να κρύβει τον θαυμασμό του εξαιτίας της ζήλιας που μπορεί να νιώθει 'η ότι μπορεί να κολακευτεί το άτομο, πιο πολύ από όσο πρέπει.

Υπάρχουν άτομα που υποφέρουν από συναισθήματα κατωτερότητας, έχουν περισσότερο ανάγκη από επαίνους για να υπερνικήσουν την τάση που μπορούν να έχουν για κατάθλιψη και για να αποκτήσουν αυτοπεποίθηση. Αυτό το επιχείρημα είναι εύλογο, γιατί ο εργαζόμενος έχει συνεχώς την εντύπωση ότι αμείβεται ανεπαρκώς και κατά συνέπεια προσπαθεί να του δοθεί ευκαιρία με αυτόν τον τρόπο να του αυξηθεί ο μισθός του.

Στις επιχειρήσεις οι έπαινοι αντικαταστήθηκαν συχνά από τα βραβεία. Ο έπαινος δημιουργεί μια άμεση ικανοποίηση, ενώ το βραβείο συνδέεται με την ιδέα κάποιου επιπέδου κέρδους ή παραγωγής. Κάποιες φορές, το βραβείο είναι καθορισμένο στις επιχειρήσεις, οπότε οι εργαζόμενοι, παρακινούνται περισσότερο να αποδίδουν στην δουλειά τους ώστε να διεκδικήσουν ένα βραβείο ή ακόμα μια προαγωγή.

Ενώ, ο έπαινος είναι απροσδόκητος και ποτέ κανείς δεν ξέρει αν θα λάβει και πότε έναν έπαινο, γιατί εκφράζεται με τα λόγια από άνθρωπο σε άνθρωπο, ενώ το βραβείο πιο αντικειμενικά έχει μεγαλύτερη αξία στον εργαζόμενο. Τότε νιώθει ότι κάποια στιγμή ο κόπος του θα δικαιωθεί και ότι προσφέρει θα αναγνωρισθεί με βραβείο.

Η επιβράβευση είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζει θετικά τους εργαζόμενους. Κάποια άτομα δίνουν μεγαλύτερη σημασία σε έναν καλό λόγο παρά στα χρήματα. Το σύνθημα επιβράβευσης δεν λειτουργεί σε πολλές επιχειρήσεις, πιο πολύ επικρατεί ως μέσο επιδοκίμασας ο έπαινος. Το σωστό είναι να επιδιώξουν, όσο γίνεται δυνατόν οι πιο πολλές επιχειρήσεις το σύστημα της επιβράβευσης και με τους δύο τρόπους επιδοκίμασας.

Ο κίνδυνος του υπερβολικού επαίνου είναι η κολακεία. Όταν οι έπαινοι είναι συνεχείς οι υπάλληλοι αρχίζουν να δυσπιστούν, δεν τους θεωρούν ειλικρινείς και σταματούν να δίνουν σημασία ή μπορεί να μειώσουν την αποδοτικότητά τους. Κάθε εργαζόμενος ξέρει να κάνει τη διάκριση μεταξύ κολακείας και σοβαρής, αντικειμενικής αξιολόγησης της εργασίας του.

2.8.2 Χρόνος εργασίας.

Τη λύση στο πρόβλημα του χρόνου έρχεται να δώσει το «ελαστικό και ελεύθερο» ωράριο. Το γεγονός ότι η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να μισθώνει την εργατική δύναμη σε ακέραια οκτάωρα ή επτάωρα επιδιώκει την καθιέρωση ωρομισθίου, τη μίσθωση δηλαδή των εργαζομένων με την ώρα και όχι με τη μέρα.

Το πρόβλημα βρίσκεται στις επιδιώξεις που κρύβονται γύρω από την προσπάθεια για καθιέρωση του ωραρίου και της μερικής απασχόλησης. Αυτά τα

μέτρα συνεπάγονται την κατάργηση της ικανότητας απασχόλησης και γενικά επιδεινώνουν τον όρο ζωής του εργαζόμενου. Γιατί ανάλογα με την οικονομική συγκυρία ο εργάτης θα φθείρεται από την εξουθενωτική υπεραπασχόληση στη μερική απασχόληση που θα αποτελέσει το τελευταίο υποκατάστατο της ανεργίας. Με τον τρόπο αυτό αυξάνεται η αβεβαιότητα και η ανασφάλεια των εργαζομένων, θα αυξάνει ο συναγωνισμός μεταξύ των εργατών.

2.8.3 Περιεχόμενο εργασίας.

Σημαντικό ρόλο στην απόδοση των εργαζομένων παίζει και η οργάνωση της εργασίας. Μια οργάνωση θα πρέπει να είναι χωρισμένη, κατά τμήματα κατά θέση εργασίας και ειδικότερα:

α) Μελέτη μεθόδου για τον λεπτομερή τεχνικά προσδιορισμό των απαιτούμενων μεθόδων και διαδικασιών για την αύξηση της παραγωγικότητας.

β) Ανάλυση της εργασίας δηλαδή κατάτμηση για τον καθορισμό των ευθυνών, δικαιωμάτων και ειδικών προϋποθέσεων.

(οργανόγραμμα: γραφική παράσταση της επιστήμης, δηλαδή της τυπικής οργάνωσης, διάρθρωσης, που θα καταδεικνύει γραμμική εξουσία, υπευθυνότητα, συντονισμό, σχέσεις μεταξύ του προσωπικού και θα απαριθμεί τα κυριότερα καθήκοντα).

γ) Κατάταξη εργασίας για την διάταξη των εργασιών σε κατηγορίες

δ) Περιγραφή εργασίας δηλαδή αναφορά στις απαιτούμενες προϋποθέσεις, για την εκτέλεση της κάθε εργασίας

ε) Προδιαγραφές εργασίας, που αναφέρονται στα απαιτούμενα φυσικά και διανοητικά προσόντα των εργαζομένων για την εκτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας

στ) Μελέτη εργασίας για τη χρησιμοποίηση του εξοπλισμού και του προσδιορισμού ενός λογικού και ανωτάτου ποσοτικού επιπέδου εργασίας

ζ) Μελέτη χώρου και κινήσεως. Χρονομέτρηση με βάση ειδικά πρότυπα και κίνησης

η) Απλοποίηση εργασίας, για τον περιορισμό περιττών κινήσεων

θ) Ασφάλεια εργασίας, για την εξασφάλιση της εργασίας και την πρόληψη των ατυχημάτων.

2.9 Αντικειμενικοί Στόχοι.

Αντικειμενικός σκοπός είναι ο στόχος προς τον οποίο η διοίκηση τείνει τις προσπάθειες της. Η διοίκηση με βάση τους αντικειμενικούς στόχους είναι ένα σύστημα διοίκησης όπου κάθε τμήμα και κάθε άτομο εργάζονται με σκοπό την επίτευξη καθορισμένων αποτελεσμάτων. Οι αντικειμενικοί στόχοι προκαθορίζουν το πώς η οργάνωση μπορεί να ενεργήσει για κάτι που θέλει να κάνει και το πώς να σιγουρέψει ότι έγινε πραγματικά.

Ένα μεγάλο μέρος της λογικής των αντικειμενικών στόχων³, βασίστηκε στην ιδέα ότι χάρη σε αυτούς μπορεί να αξιοποιηθεί όλο το δυναμικό υποκίνησης των ανθρώπων. Ο μεγάλος βαθμός ατομικής υποκινητικότητας προκαλείται από το ότι κατασκευάζεται μια δομή εργασίας που ικανοποιεί τις ανάγκες των εργαζομένων, ενώ όλοι εργάζονται μαζί για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της μονάδας. Για να δούμε μια συνολική εικόνα θα πρέπει πρώτα να αναφέρουμε μερικές βασικές ιδέες για την υποκίνηση:

- Οι άνθρωποι αποδέχονται να συμμορφωθούν προς ορισμένες μορφές δράσης και συμπεριφοράς, προκειμένου να ικανοποιήσουν μερικές ανάγκες τους.
- Οι άνθρωποι έχουν οικονομικές, κοινωνικές ανάγκες, ανάγκες αυτό-εκπλήρωσης, κλπ. Προκειμένου να επιτευχθεί υποκίνηση στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό πρέπει να ενταχθεί μέσα στο κλίμα εργασίας μία ευκαιρία για τον εργαζόμενο, να ικανοποιεί τις ανάγκες του.

Παρόλο που υπάρχουν πολλοί τρόποι οι οποίοι οδηγούν στο κλίμα μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να ικανοποιήσουν μερικές από τις ανάγκες τους το βασικό είναι να υπάρχουν αντικειμενικοί στόχοι.

Αν υπάρχουν αντικειμενικοί στόχοι ο εργαζόμενος νιώθει ότι έχει κάποιο σκοπό, νόημα, το ηθικό του βρίσκεται ψηλά, του κάνουν ευχάριστη και ευπρόσδεκτη τη μορφή της προσωπικής του ανάθεσης.

Όταν μια επιχείρηση θέτει αντικειμενικούς στόχους, κάνει ένα βήμα προς το να προκαλέσει την πραγματοποίηση πραγμάτων που αλλιώς δεν θα γινόταν.

Οι αντικειμενικοί στόχοι συγκεντρώνουν την προσοχή στο αποτέλεσμα, ενθαρρύνουν τις αποτελεσματικές και τις οικονομικά αποδοτικές εργασίες. Οι ασυντόνιστες αποσπασματικές εργασίες αντικαθίστανται με αποτελεσματική ροή και οι τυχαίες κρίσεις δίνουν τη θέση τους σε συστηματικές και συνεπείς αποφάσεις.

Οι αντικειμενικοί στόχοι δεν βοηθούν μόνο στη συνολική οργάνωση, αλλά και τα επιμέρους στελέχη να βάλουν σε κάποιο κανάλι τις προσπάθειες και την ενεργητικότητα τους. Καθώς τα στελέχη αρχίζουν να συνδυάζουν την εμπειρία τους με την επιτυχία των αντικειμενικών στόχων, η συνεχής υποκίνηση γίνεται με αυτό-ενεργούμενη διαδικασία.

Όταν οι υφιστάμενοι γνωρίζουν τα πραγματικά αποτελέσματα που αναμένονται από αυτούς κι έχουν συνεχή αναπληροφόρηση σχετικά με το που βρίσκονται, σε σχέση με αυτά τα αποτελέσματα, είναι τότε σε θέση να διευθύνουν και να ελέγχουν τις επιτεύξεις τους.

Αυτό στη συνέχεια επιτρέπει, στο στέλεχος να διαθέσει περισσότερο το χρόνο του στο συνολικό σχεδιασμό-προγραμματισμό και στο συντονισμό όλης της προσπάθειας των εργαζομένων.

Τα πλεονεκτήματα των αντικειμενικών στόχων όσον αφορά στην αποτελεσματικότητα των εργασιών μπορούν να συνοψιστούν όπως παρακάτω:

- Παρέχουν συντονισμό και κατεύθυνση στις δραστηριότητες κάθε τμήματος
- Παρέχει σχεδιασμό, προγραμματισμό, οργάνωση και έλεγχο συντονισμού για τον διευθυντή κάθε τμήματος
- Παρέχει εξασφάλιση των ατομικών ικανοτήτων, χαρισμάτων και δυνατοτήτων
- Παρέχει εξασφάλιση για συνεχή ανάλυση, βελτίωση και ανάπτυξη

- Παρέχει αποτελεσματική αξιολόγηση και επιθεώρηση των επιτεύξεων
- Παρέχει δίκαιη διαχείριση και επίλυση προβλημάτων των αποδοχών και των κοινωνικών παροχών
- Παρέχει δυνατότητες εκπαίδευσης και αξιολόγησης προσωπικού.

2.10 Συμμετοχή του προσωπικού στη Διοίκηση.

Με τον όρο, συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις στην διοίκηση των επιχειρήσεων, θεωρούνται οι παρακάτω συμμετοχές:

- α) Συμμετοχή στις αποφάσεις
- β) Συμμετοχή στα κέρδη και στο κεφάλαιο
- γ) Αυτοδιαχείριση

Με την συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων γίνεται αποδεκτό, ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται πιο υπεύθυνοι, ικανοποιούν τα ανώτερα επίπεδα των αναγκών τους και έχουν το συναίσθημα ότι πολλά εξαρτώνται και από την δική τους συμπεριφορά. Πιστεύεται ακόμη, ότι με αυτήν διευκολύνεται η λύση σε κρίσιμα ζητήματα, όπως η εφαρμογή νέων μεθόδων παραγωγής, η αντικατάσταση των εργαζομένων, ο σχεδιασμός και η εκπαίδευση τους, η ηθική τους ικανοποίηση από περιεχόμενο της εργασίας κ.α.

Θεωρείται λογικό οι εργαζόμενοι να επιδιώξουν με μεγαλύτερο ζήλο την υλοποίηση μιας απόφασης που έχουν συμπράξει για την λήψη της οι ίδιοι, σε αντίθεση με μία απόφαση που τους επιβλήθηκε, χωρίς να τους ρωτήσουν, αν συμφωνούν ή όχι, ούτε τους δόθηκαν εξηγήσεις σχετικά με αυτήν.

Σύμφωνα με τις απόψεις των ασχολούμενων, με την βιομηχανική δημοκρατία, η συμμετοχή των εργαζομένων στην διοίκηση πρέπει να είναι ρεαλιστική και εφαρμόσιμη, λαμβάνοντας υπόψη τις υπάρχουσες κοινωνικοοικονομικές και πολιτικές συνθήκες. Στο φιλελεύθερο πολιτικό σύστημα σημαίνει επιμερισμό της δύναμης στην διαδικασία λήψης αποφάσεων. Σύμφωνα με τα στοιχεία που υπάρχουν και σύμφωνα με το άρθρο 11 της Κοινοτικής Οδηγίας 89/391/ΕΟΚ, οι

κυριότερες δυνατότητες που μπορεί να έχει η συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση, είναι οι εξής:

α) Η μείωση της αποξενώσεως και η προαγωγή της προσωπικής ικανοποίησης

β) Η αποτελεσματική χρησιμοποίηση των ανθρώπινων πόρων της εργασιακής μονάδας

γ) Η προώθηση των συνεργατικών διαθέσεων και η μείωση των συγκρίσεων

δ) Η αύξηση της κοινωνικής υπευθυνότητας της επιχειρήσεως ως οικονομικής μονάδας.

2.10.1 Συμμετοχή στις αποφάσεις.

Η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία για τη λήψη αποφάσεων διακρίνεται **σε άμεση και έμμεση**.

Άμεση είναι η μορφή εκείνη της συμμετοχής κατά την οποία οι εργαζόμενοι συμμετέχουν προσωπικά οι ίδιοι, εκφράζοντας την γνώμη τους και παίρνοντας οι ίδιοι υπεύθυνες αποφάσεις.

Έμμεση είναι η μορφή εκείνη κατά την οποία οι εργαζόμενοι εκπροσωπούνται σε κάποιο συμβούλιο ή στην διοίκηση της επιχείρησης. Τέτοια συμβούλια είναι τα

- Εποπτικά συμβούλια
- Εργατικά συμβούλια
- Οικονομική επιτροπή
- Συλλογικές διαπραγματεύσεις.

2.10.2 Συμμετοχή στα κέρδη και στο κεφάλαιο.

Οι μορφές συμμετοχής στα κέρδη παρουσιάζουν μεγάλη ποικιλία. Υπάρχουν διάφορες ειδικές μορφές αμοιβών όπως:

- Συμπληρωματική αμοιβή: Σε όλο το προσωπικό ή σε ορισμένα μόνο μέλη του δίνεται ένα ποσοστό των κερδών.

-Ποσοστό της αμοιβής: Κάθε μέλος του προσωπικού παίρνει ποσοστό από τα κέρδη ίσο με το ποσοστό που αντιπροσωπεύει η αμοιβή του στο συνολικό ποσό των αμοιβών.

-Ανάλογα με την προϋπηρεσία: Κάθε εργαζόμενος θεωρείται ότι κατέχει μια μονάδα για κάθε χρόνο υπηρεσίας. Ανάλογα με τις μονάδες που συγκεντρώνει καθορίζεται το ποσοστό των κερδών το οποίο δικαιούται.

-Ανάλογα με το ποσοστό συμμετοχής των συμμετεχόντων: Με το σύστημα αυτό αξιολογείται το αντικειμενικό ποσοστό της συμβολής του καθενός στα τελικά αποτελέσματα. Γνωρίζοντας τις αμοιβές του προσωπικού, είναι εύκολο να υπολογίσουμε το υποθετικό αυτό κεφάλαιο. Το ποσοστό του κεφαλαίου αυτού στο συνολικό κεφάλαιο μας δίνει το ποσοστό συμμετοχής των εργαζομένων στα κέρδη της επιχείρησης. Εάν δεν πραγματοποιηθούν κέρδη τότε οι εργαζόμενοι περιορίζονται στους κανονικούς βασικούς μισθούς.

-Συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο: Οι εργαζόμενοι προτιμούν πολλές φορές αντί για την συμμετοχή στα κέρδη, τον άμεσο δανεισμό των επιχειρήσεων καθώς και την παρακράτηση μέρους των κερδών με σκοπό την αγορά μετοχών.

Οι παραπάνω μορφές συμμετοχής στα κέρδη δημιουργούν δυσκολίες στην εφαρμογή του συστήματος συμμετοχής του προσωπικού στο κεφάλαιο ή στα κέρδη μιας επιχείρησης. Οι διαφωνίες, δεν περιορίζονται μόνο μεταξύ του προσωπικού και της διοίκησης άλλα επεκτείνονται και μεταξύ των εργαζομένων ανάλογα με τα ειδικότερα συμφέροντα κάθε ατόμου.

Από την πλευρά των επιχειρήσεων ο θεσμός βρίσκεται ακόμα στο στάδιο των πειραματισμών ενώ από την πλευρά των εργαζομένων παρόλο που είναι επιθυμητός δεν έχει προβληθεί ακόμα για μαζικό αίτημα.

2.10.3 Αυτοδιαχείριση.

Η αυτοδιαχείριση θεωρείται ότι αποτελεί τη μορφή συμμετοχής των εργαζομένων στη διοίκηση. Κατά κύριο λόγο αποτελεί σύνθετη μορφή των δύο μορφών διοίκησης, δηλαδή συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων και στα κέρδη. Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση διοικείται από τους εργαζόμενους οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για όλα τα προβλήματα λειτουργίας και ανάπτυξης της επιχείρησης.

2.11 **Σ**το δεύτερο κεφάλαιο είδαμε....

τους παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση.

Μερικοί από αυτούς είναι:

- Οι συνθήκες εργασίας
- Η εποπτεία
- Δυνατότητες Αξιολόγησης
- Διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και προϊσταμένων
- Κοινωνικές παροχές
- Εκπαίδευση προσωπικού.

Περνώντας στο επόμενο κεφάλαιο, συναντάμε κάποιες από τις θεωρίες που έχουν γραφτεί σχετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

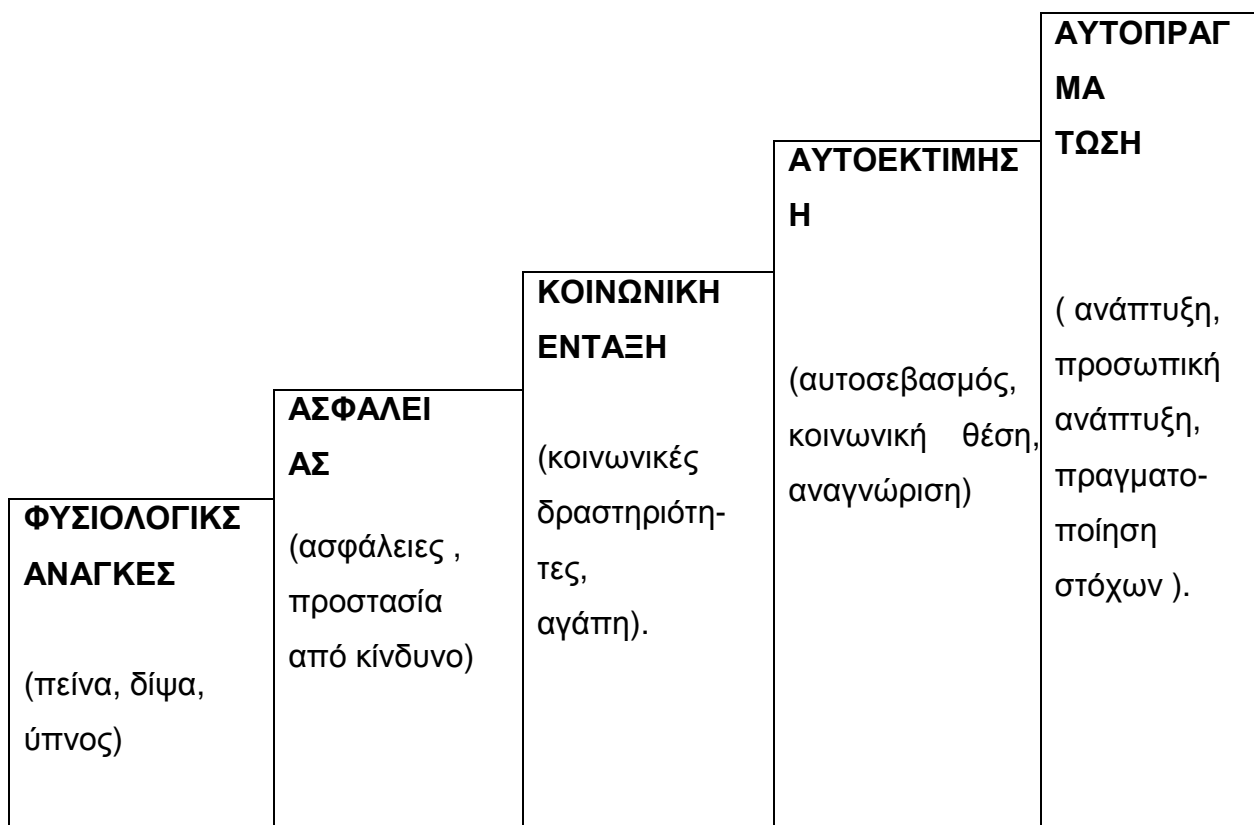
«ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ»



3.1 Θεωρία των αναγκών(ή θεωρία του Maslow).

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή οι ανάγκες κατατάσσονται σε πέντε κατηγορίες και ιεραρχούνται ανάλογα με το πόσο πιεστικές είναι στην αρχή για την επιβίωση του ατόμου και μετά για την καταξίωσή του στην οικογένεια, στην επιχείρηση και στην κοινωνία.

Σχηματικά αποδίδεται με το πιο κάτω σχήμα ή με την μορφή πυραμίδας:



Συνεπώς, σύμφωνα με τη θεωρία του Maslow, όπως φαίνεται και από την παραπάνω σχηματική παράσταση, το άτομο ενδιαφέρεται στην αρχή να καλύψει τις βιολογικές του ανάγκες που θα του εξασφαλίσουν την επιβίωση (να χορτάσει, να ξεδιψάσει, να κοιμηθεί).

Στη συνέχεια, θέλει να εξασφαλίσει τη διατήρηση του τρόπου ικανοποίησης των αναγκών αυτών στο μέλλον και συγχρόνως να προστατευθεί από τις καιρικές συνθήκες και από τις επιθέσεις άλλων ατόμων ή ζώων (στέγη, ρούχα, όπλα).

Όταν ικανοποιήσει και αυτές τις ανάγκες και νιώσει ασφάλεια ζητάει την ένταξή του σ' ένα σύνολο ατόμων (κοινωνία) που θα ενδιαφέρεται γι' αυτόν και θα μπορεί να απευθύνεται σε αυτά εάν χρειασθεί βοήθεια. Ενταγμένος, πλέον, ο άνθρωπος σ' ένα κοινωνικό σύνολο επιθυμεί μία θέση σε αυτό, μία αναγνώριση των τυχών ιδιαιτεροτήτων του, σε ένα σεβασμό και μία διάκριση.

Το τελευταίο στάδιο στην ικανοποίηση των αναγκών του είναι η ανάπτυξη της προσωπικότητάς του, η δημιουργία ευρύτερων δημοσίων σχέσεων και η πραγματοποίηση των στόχων του. Ο Maslow υποστηρίζει ότι ξεκινώντας από το χαμηλότερο επίπεδο, κάθε ανάγκη χρειάζεται να έχει ικανοποιηθεί σε κάποιο βαθμό πριν μπορέσουμε να κάνουμε το επόμενο βήμα προς τα επάνω.

Συνεπώς, ενώ οι δύο πρώτες βαθμίδες των αναγκών του αναφέρονται σε βιολογικές ανάγκες, που θα μπορούσαν να χαρακτηρισθούν κατώτερου επιπέδου, οι επόμενες βαθμίδες αφορούν πνευματικές ανάγκες, συνεχώς εξελισσόμενες και αναπτυσσόμενες, που δείχνουν ακριβώς τη διαφορά του ανθρώπου από τα λοιπά όντα στον πλανήτη.

3.2 Θεωρία των δύο παραγόντων (θεωρία του Herzberg).

Το αποτέλεσμα της θεωρίας των παραγόντων του Herzberg συνδέεται, κάπως, με τη θεωρία των αναγκών του Maslow. Ο Herzberg κατέταξε τους παράγοντες, που φαίνεται να παρακινούν το άτομο, σε δύο επίπεδα, το ανώτερο και το κατώτερο. Ξεκίνησε την έρευνά του, το 1958, ζητώντας από διακόσιους μηχανικούς και οικονομολόγους να περιγράψουν ποιες καταστάσεις τους ικανοποιούσαν και τους παρακινούσαν και ποιες δεν τους ικανοποιούσαν και τους άφησαν αδιάφορους.

Από τις απαντήσεις τους, ο Herzberg παρήγαγε τη θεωρία των δύο παραγόντων: α) τους παράγοντες ικανοποίησης όπως είναι τα μεγάλα επιτεύγματα, η ευθύνη, η ίδια η εργασία, η αναγνώριση, η ανάπτυξη, β) ως παράγοντες μη

ικανοποίησης όρισε τους παράγοντες όπως είναι ο μισθός, οι συνθήκες εργασίας, η συμπεριφορά των προϊσταμένων, οι μη μισθολογικές παροχές.

Μεταγενέστεροι ερευνητές που έλεγξαν τις απόψεις του Herzberg δεν μπόρεσαν να αποδείξουν το θεωρητικό σύνδεσμο, ανάμεσα στις καταστάσεις παρακίνησης και στους αντίστοιχους παράγοντες παρακίνησης. Επιπλέον, ορισμένοι ερευνητές (Steers και Porter, 1987) υποστήριξαν ότι οι παράγοντες μη ικανοποίησης μπορούν να γίνουν παράγοντες παρακίνησης και ότι οι συνθήκες υγιεινής μπορούν και από μόνες τους να οδηγήσουν σε ικανοποίηση. Η θεωρία του Herzberg μπορεί να φανεί χρήσιμη και να έχει ευρύτατη εφαρμογή, πρέπει, όμως, να τροποποιηθεί ώστε να ληφθεί υπόψη το παραπάνω στοιχείο.

3.2.1 Υποκινητικοί παράγοντες.

Υποκινητικοί παράγοντες είναι παράγοντες, οι οποίοι παρέχουν υψηλού βαθμού ικανοποίηση στον εργαζόμενο, σύμφωνα με τον Herzberg και είναι οι ακόλουθοι:

- Το επίτευγμα, δηλαδή να εκτελεί ο εργαζόμενος το έργο του με επιτυχία, να βρίσκει τις σωστές λύσεις στα προβλήματα που προκύπτουν καθώς και να έχει και την αίσθηση της δημιουργίας.
- Η αναγνώριση των υπηρεσιών που προσφέρει ο κάθε υπάλληλος. Η αναγνώριση αυτή, μπορεί να είναι υλική (αύξηση μισθού) ή ηθική (δημόσιος έπαινος, επιδοκιμασία των ενεργειών του, επαινετικά λόγια, προαγωγή.) Είναι, πάλι, δυνατόν η αναγνώριση να προέρχεται από οποιονδήποτε (πελάτη, προϊστάμενο, συναδέλφους κλπ.)

Γενικά, σαν αναγνώριση εννοούμε οτιδήποτε θεωρείται από τον εργαζόμενο πως αποτελεί επιβράβευση των προσπαθειών που καταβάλλονται.

- Η εργασία αυτή καθ' αυτή, δηλαδή, τα καθήκοντα που έχει αναλάβει να εκτελέσει ο εργαζόμενος.
- Η υπευθυνότητα, δηλαδή περισσότερη ευθύνη κι εξουσία για την εκτέλεση της εργασίας του
- Η πρόοδος, δηλαδή η προώθηση και η άνοδος του εργαζομένου στην ιεραρχική κλίμακα της επιχείρησης.

Ο Herzberg θεωρεί ότι οι παράγοντες αυτοί έχουν άμεση σχέση με την ίδια εργασία του ατόμου και υποστηρίζει ότι υποκινούν το άτομο προς υψηλές επιδόσεις, για το λόγο αυτό ονομάζει τους παράγοντες αυτούς **υποκινητικούς**.

3.2.2 Παράγοντες δυσαρέσκειας.

Υπάρχουν, ορισμένοι, άλλοι παράγοντες, οι οποίοι προκαλούν στον εργαζόμενο δυσαρέσκεια. Ανάμεσα σε αυτούς είναι και οι ακόλουθοι:

- Η πολιτική και η διοίκηση της επιχείρησης, δηλαδή ο τρόπος με τον οποίο είναι οργανωμένη και διευθύνεται η επιχείρηση, η κακή οργάνωση των επικοινωνιών μέσα στην επιχείρηση, ώστε κανείς να μην γνωρίζει από ποιον παίρνει εντολές, δηλαδή ανεπαρκής εξουσιοδότηση καθώς και η πολιτική, την οποία εφαρμόζει η επιχείρηση, τόσο προς το προσωπικό της, όσο και σχετικά με άλλα θέματα.
- Οι διαπροσωπικές σχέσεις, δηλαδή οι σχέσεις με τους συναδέλφους, τον προϊστάμενο, τους υφισταμένους.
- Οι συνθήκες εργασίας, δηλαδή οι συνθήκες του περιβάλλοντος όπως είναι ο φωτισμός.
- Ο μισθός, δηλαδή σε περίπτωση που δεν έγινε η αύξηση την οποία περίμενε ο υπάλληλος και δεν του αναγνωρίζει τα διάφορα επιδόματα που πρέπει να πάρουν.
- Η ηγεσία, δηλαδή η ανικανότητα του προϊσταμένου και η άδικη συμπεριφορά του προς το προσωπικό.
- Η εξασφάλιση της απασχόλησης (μονιμότητα).

Οι παράγοντες δυσαρέσκειας έχουν άμεση σχέση με το περιβάλλον μέσα στο οποίο εργάζεται το άτομο. Οι παράγοντες αυτοί, εφόσον δεν ικανοποιηθούν αυξάνουν τη δυσαρέσκεια του ατόμου και αυτό προκαλεί αρνητικές επιδράσεις στην παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης.

3.3 Σχέση θεωριών Maslow και Herzberg.

Η ιδέα της ανάπτυξης της ιεραρχίας των ανθρώπινων αναγκών του Maslow είναι πραγματικά σημαντική και αποτέλεσε σταθμό στη θεωρία της διοίκησης. Μπορούμε να την ονομάσουμε βασική θεωρία, αφού γύρω από αυτήν οικοδομήθηκε ολόκληρη σχεδόν η θεωρία της οργάνωσης και του προγραμματισμού. Ενώ, ο **Maslow** αναφέρεται στις **ανάγκες**, ο **Herzberg** φαίνεται να ασχολείται με τους **στόχους, τα κίνητρα που τείνουν να ικανοποιούν αυτές τις ανάγκες** π.χ. το χρήμα και τα πρόσθετα οφέλη τείνουν να ικανοποιούν τις φυσιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφαλείας. Οι διαπροσωπικές σχέσεις και η εποπτεία είναι παραδείγματα παραγόντων υγιεινής και τείνουν να ικανοποιούν τις κοινωνικές ανάγκες, ενώ η αυξημένη ευθύνη, εργασία που προκαλεί ενδιαφέρον, η πρόοδος και η ανάπτυξη είναι παράγοντες κινήτρων και τείνουν να ικανοποιούν τα επίπεδα των αναγκών της αυτοπραγμάτωσης.

3.4 Η θεωρία του Mc Clelland (θεωρία των επίκτητων αναγκών).

Η θεωρία αυτή στηρίζεται, σαφώς, στην άποψη ότι οι ανάγκες μας είναι επίκτητες, τις αποκτάμε κατά τη διάρκεια της ζωής μας. Δηλαδή, στηρίζεται στην μάθηση μέσω των βιοτικών εμπειριών. Για τον Mc Clelland τρεις είναι βασικά οι ανάγκες:

- Τα επιτεύγματα
- Οι δεσμοί
- Και η εξουσία

Αυτές, ελέγχονται με την χρήση του τεστ θεματικής πρόσληψης, ενός τεστ που κατά βάση χρησιμοποιεί εικόνες. Στους εξεταζόμενους παρουσιάζεται μία εικόνα ή μία σειρά από εικόνες και τους ζητείται να αναπτύξουν μία ιστορία με βάση τις εικόνες. Εξετάζοντας μετά το γραπτό τους, αξιολογείται η σημασία που δίνουν σε κάθε μία από αυτές τις τρεις ανάγκες.

Αυτές τις ανάγκες, πρέπει να τις αισθάνονται έντονα τα άτομα, τα οποία μετέχουν σε μία επιχείρηση, καθώς αυτά συνεργάζονται σε ομάδες για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί:

A) τα άτομα, τα οποία αισθάνονται την ανάγκη για απόκτηση δύναμης έχουν την τάση να ασκούν στους άλλους ανθρώπους επιρροή και έλεγχο. Οι άνθρωποι αυτοί επιζητούν διευθυντικές θέσεις, είναι αποφασιστικοί, πρακτικοί και τους αρέσει να διδάσκουν και να μιλούν μπροστά σε κοινό.

B) τα άτομα, που αισθάνονται την ανάγκη για επίτευγμα επιθυμούν έντονα την επιτυχία και φοβούνται πολύ την αποτυχία, θέτουν δύσκολους στόχους, εκτιμούν και αναλύουν τα προβλήματα ως ένα σημείο, αναλαμβάνουν αμέριστα την ευθύνη για τα έργα τους, επιθυμούν την κριτική γι' αυτά, είναι ικανά να δουλεύουν σκληρά για να πετύχουν τους στόχους τους.

Γ) τα άτομα που αισθάνονται την ανάγκη για δεσμούς συνεργασίας και επαφής με τους άλλους ανθρώπους, τους αρέσει να ανήκουν σε κοινωνικές ομάδες και να διατηρούν κοινωνικές σχέσεις.

Για τους ανθρώπους αυτούς, το χρήμα παύει να είναι πρωταρχικός παράγοντας ικανοποίησης, βέβαια οι χρηματικές ανταμοιβές είναι ευπρόσδεκτες, αλλά μόνο σαν παράγοντες για γόητρο και αναγνώριση της επίδοσης τους. Την ικανοποίηση και το συναίσθημα για αυτό - εκπλήρωση, το οποίο θα αισθανθούν τα άτομα αυτά όταν επιτύχουν τους στόχους τους δεν είναι δυνατόν να τους προσφέρει καμία χρηματική ανταμοιβή.

Σε μία τέτοια περίπτωση, μπορεί τα άτομα να καλλιεργούν πιο πολύ την ανάγκη για εξουσία, παρά την ανάγκη για συνεργασία και επίτευγμα, γιατί είναι τόσο προσκολλημένοι στο έργο τους που δεν ασχολούνται με την καλλιέργεια καλών ανθρωπίνων σχέσεων με το υπόλοιπο προσωπικό. Για τον λόγο αυτό, θεωρείται αναγκαίο τα διευθυντικά στελέχη να συγκεντρώνουν και να αισθάνονται έντονα και τα τρία είδη των αναγκών που διερεύνησε ο Mc Clelland.

3.5 Η θεωρία των L.W. Porter και E.E. Lawyer.

Αυτή η θεωρία βασίζεται κυρίως στη θεωρία των προσδοκιών του Vroom και μας δίνει μία αρκετά ολοκληρωμένη εικόνα της υποκινητικής διαδικασίας. Το πρότυπο των Porter και Lawyer μας δείχνει καθαρά ότι η υποκίνηση του εργαζόμενου αποτελεί έναν αρκετά πολύπλοκο μηχανισμό. Η διοίκηση πρέπει να δίνει ιδιαίτερη προσοχή στο θέμα των ανταμοιβών, του σαφούς καθορισμού των καθηκόντων και της υπευθυνότητας των στελεχών, καθώς και στο θέμα της σύνδεσης της προσπάθειας και της επίδοσης με τις επιθυμητές ανταμοιβές. Θα το αναλύσουμε εκτενέστερα παρακάτω στις θεωρίες για την παρακίνηση.

3.6 Η θεωρία X και η θεωρία Ψ του Mc Gregor

Ο Mc Gregor πίστευε ότι το ύψος του Management στη διοίκηση και καθοδήγηση των ανθρώπων έχει άμεση σχέση με το σύστημα των αξιών και τις αντιλήψεις του μάνατζερ. Αναπτύσσοντας αυτήν την ιδέα κατέληξε σε δύο διαμετρικά αντίθετες θεμελιώδεις έννοιες σχετικά με την συμπεριφορά του ανθρώπου στην εργασία που τις ονόμασε θεωρία X και θεωρία Ψ.

Σύμφωνα με την **θεωρία X**, που την όρισε ως τη παραδοσιακή αντίληψη του management, που βασίζεται στην καθοδήγηση και τον στενό έλεγχο του προσωπικού, η πλειονότητα των εργαζομένων δείχνουν μία εγγενή απέχθεια προς την εργασία, προτιμάει να καθοδηγείται από τους ανωτέρους και να μην αναλαμβάνει ευθύνες, δεν έχει σχεδόν φιλοδοξίες, αδιαφορεί για το μέλλον των εταιριών και το πρωταρχικό κίνητρο γι' αυτήν είναι η ανάγκη για ασφάλεια.

Κατά συνέπεια, οι μάνατζερ που υποστηρίζουν παρόμοιες θέσεις για τους εργαζόμενους έχουν τάση να διοικούν με τρόπο στενόμυαλο και ξεπερασμένο. Καταφεύγουν στον εξαναγκασμό, στο φόβο και την απειλή της τιμωρίας, ενώ συγχρόνως εφαρμόζουν ένα οργανωμένο σύστημα ελέγχου για να παρακολουθούν συνεχώς τους υπαλλήλους και για να βεβαιώνονται για την πραγμάτωση των στόχων της επιχείρησης.

Κατά τον Mc Gregor, ο μάνατζερ της θεωρίας X μπορεί να πετύχει κάποια ικανοποιητικά αποτελέσματα και οι εργαζόμενοι να αποδώσουν όσο το δυνατόν

καλύτερα το ελάχιστο των δυνατοτήτων τους. Αντί της θεωρίας Χ πρότεινε έναν πιο σύγχρονο τρόπο διοίκησης, τη **θεωρία Ψ**, που πίστευε ότι ανταποκρίνεται περισσότερο στις ανάγκες των εργαζομένων, πετυχαίνοντας ταυτόχρονα μεγαλύτερη αποδοτικότητα. Η θεωρία Ψ βασίζεται στις εξής θέσεις:

A) Η εργασία που εξαρτάται από διάφορες προϋποθέσεις μπορεί να αποτελεί πηγή ικανοποίησης και επομένως θα γίνεται με ευχαρίστηση ή θα αποτελεί πηγή δυσαρέσκειας και τιμωρίας και θα αποφεύγεται όποτε είναι δυνατό.

B) ο εξωτερικός έλεγχος και η απειλή της τιμωρίας δεν είναι τα μόνα ή πλέον τα κατάλληλα μέσα, που διαθέτει το management για να επιτείνει την προσπάθεια των εργαζομένων σκοπεύοντας στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι θα εφαρμόσουν την αυτό - καθοδήγηση και τον αυτοέλεγχο για να πετύχουν τους στόχους τους, για την επίτευξη των οποίων έχουν προσωπικά δεσμευτεί.

Γ) η δέσμευση του εργαζόμενου για την επίτευξη των στόχων επιτυγχάνεται μόνο μέσα από την ικανοποίηση των αναγκών του εγώ και της επιβεβαίωσης.

Δ) ο μέσος άνθρωπος μπορεί να μάθει όχι μόνο να δέχεται αλλά και να επιδιώκει ενεργά την ανάληψη ευθυνών.

Ε) οι εργαζόμενοι δεν στερούνται φαντασίας, εφευρετικότητας και δημιουργικότητας, όταν πρέπει να επαλειφθεί κάποιο πρόβλημα της επιχείρησης.

Ζ) με τις συνθήκες που επικρατούν στην σύγχρονη βιομηχανική ζωή, μόνο εν μέρει χρησιμοποιείται η πνευματική ικανότητα των εργαζομένων.

Εύκολα μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι οι σκέψεις του **Mc Gregor** είναι σχεδόν ταυτόσημες με εκείνες του **Maslow** ως προς την έμφαση που δίνουν και οι δύο στη σημασία της ικανοποίησης των αναγκών του **εγώ** και της **αυτό - επιβεβαίωσης**. Ο Mc Gregor έκανε όμως ένα βήμα παραπάνω από τον Maslow, προσφέροντας ένα σχέδιο για την εφαρμογή της θεωρίας, υπογραμμίζοντας συγχρόνως ότι αν οι επιχειρήσεις υιοθετήσουν κατά βάση το ύψος του management της θεωρίας Ψ, τελικά θα ανταμειφθούν, διότι θα σημειώσουν μεγαλύτερη επιτυχία σε ότι αφορά την πραγμάτωση των στόχων τους. Η θεωρία, που αποτέλεσε σταθμό

στην οργάνωση των επιχειρήσεων είναι αυτή της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow.

3.7 Τί είναι παρακίνηση;

Η παρακίνηση μπορεί να οριστεί ως η δύναμη, την οποία παράγουν τα άτομα κατά την επιδίωξη της εκπλήρωσης των στόχων, εσωτερικών και εξωτερικών, γεγονός που με τη σειρά του παράγει αποδοτική συμπεριφορά. Επομένως, η παρακίνηση προσανατολίζει ένα άτομο και δημιουργεί μία τάση επιμονής.

Κάθε επιχείρηση χρησιμοποιεί διάφορα προγράμματα κινήτρων, για να κινήσει το ενδιαφέρον των εργαζομένων προς την ηγεσία τους και να τους κάνει πιο αποδοτικούς. Τα κίνητρα αυτά, έχουν σαν ένα από τους στόχους του την ανύψωση το ηθικού των εργαζομένων για την εργασία τους. Η διαδικασία της παρακίνησης μέσα από διάφορες μεθόδους, γίνεται από τους προϊσταμένους των διαφόρων τμημάτων και ονομάζεται **υποκίνηση**.

Η υποκίνηση ή η παρακίνηση είναι η προσπάθεια για την δημιουργία κατάλληλων κινήτρων και ερεθισμάτων ικανών να κινητοποιήσουν τις δυνατότητες των εργαζομένων, ώστε να υπάρχει συνεργασία, εξέλιξη κοινής προσπάθειας για την πραγματοποίηση των στόχων της εργασιακής μονάδας.

Η υποκίνηση είναι μία τακτική που εφαρμόζεται σε όλο και περισσότερες επιχειρήσεις και έχει ως στόχο να ανυψώσει το ηθικό των εργαζομένων, να κινήσει το ενδιαφέρον τους για την εργασία τους και τέλος πρέπει να πηγάζουν από τον εσωτερικό τους κόσμο. Η παρακίνηση παίζει σημαντικό ρόλο στο καθορισμό του επιπέδου επιδόσεως του εργαζομένου, η οποία με τη σειρά της επηρεάζει την αποτελεσματικότητα, με την οποία θα αντιμετωπιστούν οι στόχοι της εργασιακής μονάδας.

Για να έχει αποτέλεσμα η προσπάθεια παρακινήσεως, που είναι αναγκαία αλλά και χρήσιμη, απαιτείται να ενεργούμε ανάλογα με τον άνθρωπο. Αυτό σημαίνει ότι αν γνωρίζουμε καλά τη προσωπικότητα του καθενός που συνεργάζεται μαζί μας. Για να είναι ικανοποιημένος ένας υπάλληλος από την εργασία του πρέπει σ' αυτήν να

καλύπτει όλες τις ανάγκες του, δηλαδή να ανταποκρίνεται στις φυσιολογικές, κοινωνικές ανάγκες για ασφάλεια, αυτοεκτίμησης και ανάγκες ένταξης. Αν ο εργαζόμενος τις καλύπτει όλες, τότε γίνεται σίγουρα πιο αποδοτικός, παίρνει πρωτοβουλίες και γενικά είναι ένα δημιουργικό άτομο.

3.7.1 Θεωρίες για τα κίνητρα και την παρακίνηση.

Οι θεωρίες για την παρακίνηση διαφέρουν από τις θεωρίες των αναγκών, στο γεγονός ότι επιχειρούν να αξιολογήσουν τις εσωτερικές νοητικές διεργασίες, σκέψεις, που επηρεάζουν την συμπεριφορά.

Οι θεωρίες αυτές κινούνται από την παραδοχή ότι ένας άνθρωπος σταθμίζει τις πιθανές εκβάσεις της προσπάθειας που θα καταβάλλει επιδιώκοντας ένα στόχο και αποφασίζει εκ των προτέρων αν θα τον επιδιώξει ή όχι. Σημαντικές θεωρίες που θα εξεταστούν εδώ, είναι η **θεωρία της προσδοκίας, της δικαιοσύνης και της θέσπισης των στόχων.**

Συνδεδεμένες με την ικανοποίηση των αναγκών των υπαλλήλων και της οργανωτικής συμπεριφοράς που αναπτύσσουν είναι οι θεωρίες της υποκίνησης, όπως αυτές παρουσιάζονται από τους διάφορους θεωρητικούς της διοίκησης και βιομηχανικής ψυχολογίας.

A) Η θεωρία των προσδοκιών.

Ο Vroom υποστήριξε ότι, πριν καταβάλλουμε προσπάθεια για να εκτελέσουμε ένα δεδομένο έργο, εξετάζουμε τρεις παράγοντες. Αυτοί αποτελούν τη βάση και τη θεωρία της προσδοκίας και είναι οι εξής:

1.Προσδοκία προσπάθειας – εκτέλεσης: αυτό σημαίνει ότι υπολογίζουμε την πιθανότητα, η προσπάθεια που καταβάλουμε να οδηγήσει τελικά σε αποδεκτή επιτέλεση του δεδομένου έργου. Αυτό περιλαμβάνει την αξιολόγηση των παραγόντων, όπως η ικανότητά μας, οι γνώσεις μας, οι πόροι που διαθέτουμε, το περιβάλλον.

2.Προσδοκία επιτέλεσης αποτελέσματος: αυτό σημαίνει ότι υπολογίζουμε πως η επιτυχής επιτέλεση του έργου θα οδηγήσει όντως στο αναμενόμενο επιθυμητό

αποτέλεσμα. Αυτό περιλαμβάνει την αξιολόγηση της αμοιβής μας, του επιτεύγματος και του γοήτρου.

3.Βαρύτητα: αυτή είναι η τιμή που δίνουμε στο προσδοκώμενο αποτέλεσμα , τόσο θετικά όσο και αρνητικά. Αν οι προβλεπόμενες ανταμοιβές μας ενδιαφέρουν ή κρίνουμε ότι αξίζουν την προσπάθεια τότε η βαρύτητα θα είναι υψηλή. Από την άλλη πλευρά, αν οι ανταμοιβές που αναμένονται δεν μας ενδιαφέρουν, η βαρύτητα θα είναι χαμηλή. Από την άποψη αυτή, ο άνθρωπος δε θα λάβει υπόψη του μόνο ζητήματα του οργανισμού, αλλά και της προσωπικής του ζωής.

Όταν ένα ζήτημα έχει χαμηλή βαρύτητα, το άτομο θα έχει χαμηλή παρακίνηση. Άρα, η παρακίνηση θα είναι υψηλή μόνο όταν και οι τρεις παράγοντες προκαλούν θετική απόκριση. Σύμφωνα, λοιπόν, με τη θεωρία αυτή, το προσωπικό είναι ανάγκη, πρώτα, να γνωρίζει ότι αν καταβάλλει προσπάθεια θα είναι σε θέση να αποδώσει περισσότερο. Κάτι τέτοιο, σημαίνει πως πρέπει να έχει τις ικανότητες που απαιτούνται για μεγαλύτερη επίδοση. Η υψηλή επίδοση θα οδηγήσει σε αποτελέσματα, τα οποία χρειάζεται να είναι ελκυστικά και επιθυμητά από τον εργαζόμενο, γιατί μόνο τότε θα προσπαθήσει να πετύχει.

Η παρακίνηση αποτελεί τον καθοριστικό παράγοντα στην ανθρώπινη συμπεριφορά, έργο της διοίκησης είναι να προσπαθήσει να υποκινήσει τους εργαζόμενους, ώστε να θελήσουν να προσφέρουν όλες τις δυνάμεις για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων, θα είναι σκόπιμο πρώτα να προσφέρει σε αυτούς τα κατάλληλα ερεθίσματα, δηλαδή τα κατάλληλα κίνητρα.

B) Η θεωρία της δικαιοσύνης.

Δικαιοσύνη σημαίνει το αίσθημα περί δικαίου. Καθημερινά, βιώνουμε καταστάσεις σχετικά με το ποια ανταμοιβή παίρνουμε εμείς και οι άλλοι για την ίδια καταβαλλόμενη προσπάθεια. Αξιολογούμε τις καταστάσεις αυτές και συγκρίνουμε την ανταμοιβή μας με των άλλων, υπάρχει ισορροπία, οι περισσότεροι άνθρωποι αυτό επιδιώκουν και είναι απόλυτα ικανοποιημένοι. Δυστυχώς, δεν προσφέρουν όλες οι καταστάσεις τα βάση για ένα ισορροπημένο αποτέλεσμα για όλους. Υπάρχουν πάντα κερδισμένοι και χαμένοι.....

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, η παρακίνηση διοχετεύεται στην προσπάθεια αποκατάστασης των αισθητών αδικιών που διαπιστώνουμε. Δεδομένου ότι, απλώς

με το να αλλάξουμε τον άνθρωπο, με τον οποίο συγκρινόμαστε μπορούμε να βρούμε πολλές περιπτώσεις που αδικούμε, αυτή η ενέργεια της αδικίας δημιουργεί μία παρακινητική στάση. Όσο αυξάνεται η αδικία, την οποία αντιλαμβανόμαστε τόσο αυξάνεται η παρακινητική ένταση.

Η μείωση της αντιληπτικής δικαιοσύνης, κατά πάσα πιθανότητα θα οδηγήσει κατ' αρχήν σε μεγιστοποίηση της απόδοσης, στη συνέχεια σε απόπειρα αλλαγής των παραγόντων κι έπειτα σε αλλοίωση ή τροποποίηση του συστήματος και τελικά, ίσως, σε αποχώρηση από τον εργασιακό χώρο.

Γ) Η θεωρία της θέσπισης των στόχων.

Η θέσπιση των στόχων είναι, ευγενώς, ένα μέσο δημιουργίας της παρακίνησης, διότι οι στόχοι δημιουργούν τη συνείδηση ότι είναι αναγκαίο να επιτευχθεί, αλλά από ποιον, με ποια μέσα και πότε.

Ο Locke και οι συνεργάτες του, το 1981, αναφέρουν ότι η θέσπιση των στόχων είναι ισχυρό παρακινητικό εργαλείο. Στον προσανατολισμένο, στην ποιότητα, οργανισμό χρησιμοποιείται ευρέως και αποτελεί τη βάση για την αξιολόγηση των συστημάτων ποιότητας. Κατά συνέπεια, η χρήση της σε οργανισμούς μπορεί να έχει αξιόλογη επίδραση στην απόδοση τόσο των ατόμων, όσο και του οργανισμού.

3.7.2 Αυτό-παρακίνηση.

Μία άλλη ουσιώδης παράμετρος βελτίωσης της συμπεριφοράς του ανθρώπου είναι η αυτό-παρακίνηση.

Αυτό-παρακίνηση είναι η ψυχική δύναμη που ανυψώνει τον άνθρωπο σε οποιοδήποτε επίπεδο επιθυμεί.

Ο βαθμός αυτό παρακίνησης εξαρτάται από το βαθμό, στον οποίο αναπτύσσονται μία υγιής συμπεριφορά απέναντι στο ίδιο το άτομο και στα γεγονότα. Είναι αδύνατον να παρακινήσει ένα άτομο ένα άλλο, εάν δεν έχει μάθει να παρακινεί τον εαυτό του.

Οι αυτό-παρακινούμενοι άνθρωποι δεσμεύονται, οι κοινοί υπόσχονται. Η δύναμη της προσωπικής παρακίνησης, προέρχεται από ένα συγκεκριμένο ατομικό σχέδιο δράσης και από την καθημερινή εφαρμογή του. Αν δεν ανακαλύψει το άτομο τις ικανότητές του και το δυναμισμό του θα μείνει «διανοητικά κατάκοιτο» σε όλη του τη ζωή.

Έχοντας υπόψη, συνεπώς, οι μάνατζερ των επιχειρήσεων τα πιο πάνω βασικά κίνητρα χρειάζεται να προσπαθήσουν να προβάλλουν τις επιτυχίες των εργαζομένων, που συντέλεσαν στην ανοδική πορεία της επιχείρησης και στην πραγμάτωση των στόχων της, χωρίς να προκαλούν την μνησικακία των υπολοίπων και χωρίς να προσβάλλουν όσους υστέρησαν.

Η επιβράβευση αυτών πρέπει να είναι δίκαιη και αποδεκτή από όλους. Οι όροι της καλό είναι να γνωστοποιούνται από την αρχή. Έτσι, θα ξέρουν και οι άλλοι πως, εφόσον, επιτύχουν τους στόχους τους ή επιδείξουν πρωτοβουλία, χρήσιμη για την επιχείρηση, θα βραβευθούν κι εκείνοι. Με τον τρόπο αυτό, προάγεται η άμιλλα μεταξύ του προσωπικού καθώς και συνεργασία. Μειώνεται, επίσης, ο ατομικισμός, που μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις στην αναγκαία συλλογικότητα της προσπάθειας για την επίτευξη του τελικού αποτελέσματος.

3.8 Κίνητρα της ανθρώπινης συμπεριφοράς στον επιχειρηματικό χώρο.

Η ανθρώπινη συμπεριφορά εξαρτάται από τον ίδιο των άνθρωπο γενικά και από το ίδιο το άτομο ιδιαίτερα κι έτσι είναι φυσικό αυτή να επιδέχεται βελτίωση, αλλά και ανάπτυξη. Το κυριότερο κίνητρο για τη βελτίωση της συμπεριφοράς του ατόμου είναι το παράδειγμα των άλλων επιτυχημένων ανθρώπων και η επιθυμία του να τους μοιάσει ή να τους φτάσει και να τους ξεπεράσει, για να ωφεληθεί κι αυτό, τα όσα οφέλη εκείνοι έχουν αποκτήσει.

Αυτό, φυσικά, προϋποθέτει την ύπαρξη στόχων. Η πιο ισχυρή ανθρώπινη ώθηση προς την επιτυχία είναι οι στόχοι, που πρέπει, όμως, να είναι ρεαλιστικοί και να μην συγχέονται με τις επιθυμίες και τις ονειροπολήσεις. Τίποτε ουσιαστικό δεν ολοκληρώνεται με χωρίς πίστη και στόχους στη δυνατότητα πάντα επίτευξής τους.

Το επόμενο κι εξίσου σοβαρό κίνητρο βελτίωσης της ανθρώπινης συμπεριφοράς είναι η επιβράβευση. Η δίκαιη, έγκαιρη και δημόσια επιβράβευση ανυψώνει επαγγελματικά και ηθικά τον άνθρωπο, τον παρακινεί για περαιτέρω βελτίωση, τον καθιστά υπόδειγμα για μίμηση σε άλλα άτομα και συντελεί στην υποκίνησή του για επίτευξη νέων, ακόμη υψηλότερων στόχων.

Η επιβράβευση μπορεί να είναι ηθική (έκφραση συγχαρητηρίων σε συγκέντρωση προσωπικού, προαγωγή κλπ) ή υλική (χορήγηση bonus, χορήγηση επιδόματος παραγωγικότητας, αύξηση μισθού.)

3.8.1 Κίνητρα για την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Για την ενεργοποίηση του προσωπικού για καλύτερη εργασία, υπάρχουν τρεις βασικές κατηγορίες κινήτρων που αποδίδουν, σε διαφορετικό όμως βαθμό η καθεμία, ανάλογα με τις περιστάσεις⁸:

- A) κίνητρα που έχουν σχέση με την ικανοποίηση που δείχνει η ίδια η εργασία
- B) κίνητρα που σχετίζονται με το κοινωνικό περιβάλλον της εργασίας
- Γ) κίνητρα εξωτερικά

A) κίνητρα που έχουν σχέση με την ικανοποίηση που δείχνει η ίδια η εργασία.

Υπάρχουν πολλοί άνθρωποι που εργάζονται, επειδή τους αρέσει η δουλειά τους. Ξοδεύουν χρόνο, προσπάθεια και χρήμα, χωρίς να περιμένουν από τη δουλειά τους κανένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα, ούτε με την έννοια της παραγωγικότητας, ούτε με την έννοια της αναγνώρισης από το κοινωνικό περιβάλλον. Ότι κάνουν, το κάνουν από «μεράκι», από μία εσωτερική παρόρμηση για εργασία και από την επιθυμία της αυτό-ικανοποίησης από το τελικό αποτέλεσμα αυτής. Χωρίς να είναι χόμπι, έχει αρκετά από τα στοιχεία του. Δεν είναι εργασιομανείς, ούτε τελειομανείς, είναι απλά «εραστές» της δουλειάς τους.

⁸ Δήμου Νίκος, «Διοίκηση προσωπικού», εκδόσεις Έλλην, 1990.

Β) κίνητρα που σχετίζονται με το κοινωνικό περιβάλλον της εργασίας

Αφορά άτομα που δεν περιμένουν υλικές ανταμοιβές. Τέτοιες, μη υλικές απολαβές από την προσφορά της εργασίας είναι η αναγνώριση της προσωπικότητας, η συντροφικότητα με τους συναδέλφους, η δύναμη της επιβολής, η κοινωνική άνοδος, η ελευθερία λήψης αποφάσεων, η δυνατότητα έκφρασης δημιουργικών απόψεων.

Οι περιπτώσεις των εργαζομένων σε κοινωφελείς οργανισμούς, όπως είναι «οι γιατροί χωρίς σύνορα», δείχνουν το κίνητρο για την υποκίνησή τους, στην προσφορά εργασίας. Πρόκειται για την ικανοποίηση, όχι υλικών, αλλά ανώτερων ψυχικών και πνευματικών συναισθημάτων.

Γ) κίνητρα εξωτερικά

Αυτά αναφέρονται στη χρηματική αμοιβή, σε ανταπόδοση της προσφερόμενης εργασίας και γενικά σε προσδοκώμενα κέρδη και απολαβές.

3.8.2 Κίνητρα συμμετοχής των εργαζομένων στη διοίκηση.

Πέρα από έναν ανταγωνιστικό μισθό, τα χρήματα παύουν να είναι η κινητήριος δύναμη για τους περισσότερους ανθρώπους. Αυτό, επιβεβαιώνεται από το γεγονός ότι την επόμενη μέρα κάθε νέας αύξησης των αποδοχών τους, το μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων αισθάνεται όπως και πριν λάβει τις αυξήσεις, για τις οποίες ίσως και να έχει αγωνισθεί σκληρά.

Αυτό δείχνει ότι η υποκίνηση των υπαλλήλων για εργασία, καλό είναι να περιλαμβάνει και την ικανοποίηση των άλλων, πλην των υλικών, ίσως και όχι εμφανώς ορατών, αναγκών τους.

Συνεπώς, προκειμένου να καθορισθούν τα κίνητρα ενεργοποίησης του προσωπικού είναι ανάγκη, προηγουμένως, να αναλυθούν οι ανάγκες ανώτερου επιπέδου, που έχουν οι εργαζόμενοι και που η μη ικανοποίησή τους επηρεάζει αρνητικά την απόδοσή τους, αλλά και τη συμπεριφορά τους στην επιχείρηση.

Μερικές από αυτές είναι οι ακόλουθες:

A) η ουσιαστική συμμετοχή στο επιδιωκόμενο αποτέλεσμα.

Ο εργαζόμενος επιθυμεί να είναι παραγωγικός και δημιουργικός, γι' αυτό πρέπει να του προσφέρεται η ευκαιρία να αποδεικνύει έμπρακτα τη συνεισφορά του στην κοινή προσπάθεια και να του αναγνωρίζεται αυτή ουσιαστικά και δημόσια.

B) ο προσωπικός σεβασμός.

Ένα άτομο αισθάνεται σεβαστό και άξιο, όταν του παρέχεται η ευκαιρία να εκφράζεται ελεύθερα και να νιώθει ασφάλεια, έστω και αν αποτελεί μειοψηφία.

Ο σεβασμός περιλαμβάνει αναγνώριση και αποδοχή, αν όχι των ιδεών του, τουλάχιστον των συναισθημάτων του και του δικαιώματος να εκφράζει ελεύθερα τις σκέψεις του.

Γ) η δυνατότητα της ελεύθερης διαπροσωπικής επικοινωνίας.

Η δημιουργία ενός περιβάλλοντος, απαλλαγμένου καχυποψίας και παρέχοντας την ευχέρεια στους ανθρώπους να τοποθετούνται θετικά στα διάφορα θέματα και προβλήματα που τους απασχολούν, είναι υποχρέωση της επιχείρησης.

Δ) η συνεχής προσφορά μάθησης και γνώσεων.

Κάθε άτομο θέλει να μαθαίνει. Ευχαριστείται όταν του παρέχονται ευκαιρίες για μάθηση και ικανοποιείται ιδιαίτερα, όταν διαπιστώνει ότι του δίνεται η ευκαιρία της συνεχούς πνευματικής κι επαγγελματικής βελτίωσης σε όλη την εξελικτική πορεία της σταδιοδρομίας του. Είναι απαραίτητο, συνεπώς, στις επιχειρήσεις να καταρτίζουν προγράμματα εκπαίδευσης, μετεκπαίδευσης ή επιμόρφωσης του προσωπικού τους για να ικανοποιήσουν αυτή την ανάγκη, από την οποία θα ωφεληθούν ιδιαίτερα.

Τα κίνητρα έχουν εξαρτώμενη σχέση με τους παράγοντες υποκίνησης και τις θεωρίες των ανθρώπινων αναγκών, όπως έχουμε αναφέρει παραπάνω. Για να βοηθήσουμε στη κατανόηση των κινήτρων παραθέτουμε τον παρακάτω πίνακα⁹:

⁹ F. Carvelli, Human Relations in Business, Εκδόσεις McMillan, 1970.

ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΡΑ.

ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ	ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΘΕΤΙΚΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ	ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΑΡΝΗΤΙΚΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ
Ανάγκες φυσικές και ασφαλείας	<ul style="list-style-type: none"> • Επαρκής αμοιβή • Προαγωγές στην ιεραρχία της επιχείρησης • Σταθερότητα στους όρους εργασίας • Σωστή συμπεριφορά • Βεβαιότητα για την εκτίμηση της εργασίας που προσφέρεται • Ασφαλείς συνθήκες εργασίας • Αναγκαίος και σύγχρονος εξοπλισμός • Επαρκής θέρμανση κι εξαερισμός • Επαρκή διαλείμματα εργασίας 	<ul style="list-style-type: none"> • Ανεπαρκής αμοιβή • Υποβιβασμός, ασυνεπής συμπεριφορά • Επικίνδυνες συνθήκες εργασίας • Ανεπαρκής εξοπλισμός • Ακατάλληλο περιβάλλον • Αβεβαιότητα για την εκτίμηση
Ανάγκες κοινωνικές	<ul style="list-style-type: none"> • Αρμονική συνεργασία με την ομάδα εργασίας και καλές σχέσεις με τους συναδέλφους • Ανταμοιβές και αναγνώριση για την επιτυχή επίδοση 	<ul style="list-style-type: none"> • Δυσαρμονία στις σχέσεις με την ομάδα • Παραγνώριση της προσφοράς του εργαζόμενου
Ανάγκες για αυτοσεβασμό και αυτό-ολοκλήρωση.	<ul style="list-style-type: none"> • Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων • Ευκαιρίες για πρωτοβουλία και δημιουργικότητα • Εμπιστοσύνη προς το πρόσωπο του εργαζόμενου και συμπεριφορά προς αυτόν σα αν ήταν μία ολοκληρωμένη προσωπικότητα. 	

	<ul style="list-style-type: none">• Καθόλου εξουσιοδότηση και ανάθεση μονότονης και τυποποιημένης εργασίας• Δυσπιστία προς το πρόσωπο του εργαζόμενου.
--	---

3.8.3 Κριτική κινήτρων.

Μία βαθύτερη μελέτη των κινήτρων των πιο πάνω κατηγοριών δείχνει ότι αυτές ιεραρχούνται με την ίδια σειρά, αφού η πρώτη κατηγορία δίνει μεγαλύτερη ικανοποίηση από τη δεύτερη και την τρίτη.

Παρατηρούνται περιπτώσεις, όπου η δυσαρέσκεια των εργαζομένων από την έλλειψη ανθρώπινων σχέσεων στο περιβάλλον της εργασίας τους να εκφράζεται με την μορφή οικονομικών διεκδικήσεων, απουσιών, σπατάλης υλικών, προστριβών, εναντιώσεων και απειθαρχιών.

Δεν είναι εύκολο ο εργαζόμενος να ξέρει από την αρχή ποια εργασία θα του δώσει μεγαλύτερη ικανοποίηση, ούτε αντίστροφα να διαμορφωθεί μία δουλειά που να δίνει, σε όποιον την εκτελέσει, απόλυτη ικανοποίηση.

Πολλές φορές, μία μονότονη εργασία δεν είναι αναγκαστικά πληκτική, όταν παρέχεται η δυνατότητα στον κάθε εργαζόμενο να κουβεντιάζει με τους συναδέλφους του κατά την ώρα της εργασίας και να μην καταλαβαίνει «πως πέρασε η ώρα». Εξάλλου, έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον ότι η «μίκρο- κοινωνία του χώρου εργασίας» χαρακτηρίζει την κάθε εργασία.

Όταν, λοιπόν, απουσιάζουν τα πιο πάνω κίνητρα, τότε εμφανίζεται η «εργασιακή αλλοτρίωση», που έχει ως συνέπεια την μειωμένη παραγωγικότητα, την κακή ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων ή των προσφερόμενων υπηρεσιών, τη διαμόρφωση εχθρικού κλίματος στην επιχείρηση και γενικά την αναποτελεσματικότητα στη διοίκηση προσωπικού και την μείωση της κερδοφορίας της οικονομικής μονάδας.

Γι' αυτό προσπαθούν οι επιχειρήσεις, με τη δημιουργία όσο το δυνατόν καλύτερου εργασιακού περιβάλλοντος, την εναλλαξιμότητα των θέσεων εργασίας, τη διερεύνηση των αντικειμένων απασχόλησης κατά θέση εργασίας, τον εμπλουτισμό των θέσεων με νέα ενδιαφέροντα, τις εκπαιδεύσεις και τα σεμινάρια, τα διαλείμματα και τη δημιουργία χώρων αναψυχής εντός των επιχειρήσεων.

Επίσης, φροντίζουν για τη διοργάνωση ψυχαγωγικών και μορφωτικών εκδηλώσεων, την υποβοήθηση στις μετακινήσεις από και προς τους χώρους εργασίας, τις συνεστιάσεις και τις δημόσιες επιβραβεύσεις και φυσικά, παρέχοντας συγχρόνως ανταγωνιστικές αμοιβές και λοιπές οικονομικές παροχές για να προσφέρουν με τον τρόπο αυτό, τα κίνητρα που θα υποκινήσουν τους εργαζόμενους για καλύτερη ποιοτικά και ποσοτικά εργασία.

3.9 **Σ**ΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΑΥΤΟ ΕΪΔΑΜΕ.....

Την θεωρία του Maslow, όπου ιεραρχεί τις ανάγκες του κάθε ατόμου σε πέντε κατηγορίες. Επίσης, περιγράφεται η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg – υποκινητικοί παράγοντες και παράγοντες δυσαρέσκειας - . Στη συνέχεια, γίνεται μία σύγκριση των θεωριών του Maslow και του Herzberg. Αναφορά γίνεται, επιπλέον, στις θεωρίες των Mc Clelland, Porter και Lawler και Mc Gregor. Ακόμα, δίνεται ο ορισμός της παρακίνησης και της αυτό- παρακίνησης. Το τέταρτο κεφάλαιο αναφέρεται στη δημόσια διοίκηση, τα χαρακτηριστικά και τις υποχρεώσεις των δημοσίων υπαλλήλων κ.α.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

«ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ»



4.1 Τι είναι Δημόσια Διοίκηση και από τι αποτελείται.

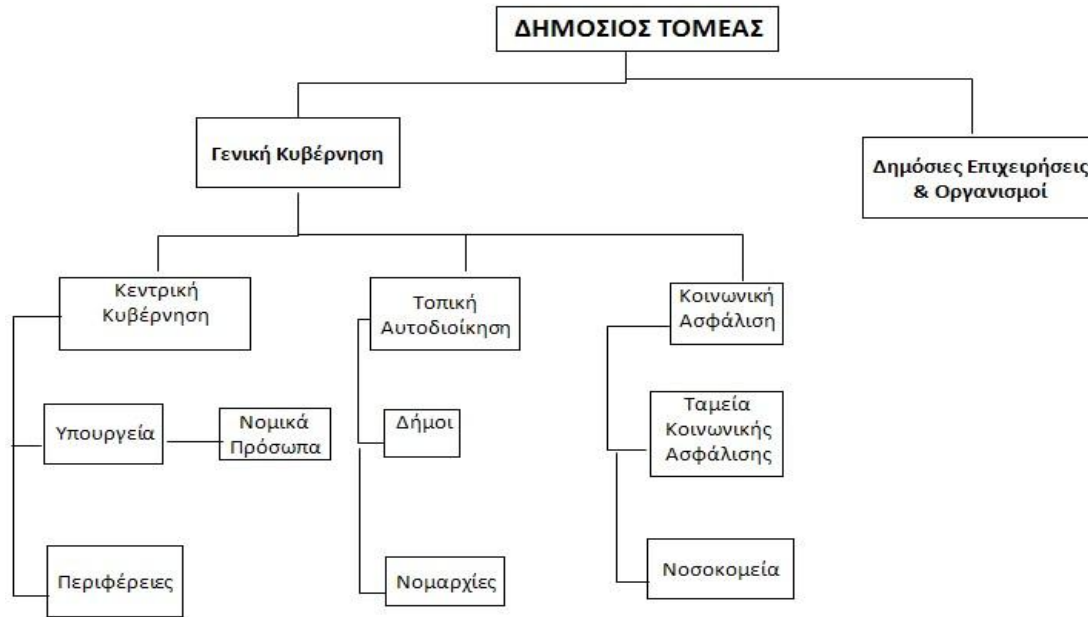
Η **ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**, δηλαδή το σύνολο των διοικητικών υπηρεσιών του κράτους, αποτελεί το μηχανισμό με τον οποίο κινείται η εκτελεστική λειτουργία και πραγματοποιούνται οι κυβερνητικές επιδιώξεις.

Ο δημόσιος τομέας (Public sector) αφορά τη **Γενική Κυβέρνηση** και τις **Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμούς(ΔΕΚΟ)**.

Η Γενική Κυβέρνηση διακρίνεται στην **Κεντρική Κυβέρνηση**, την **Τοπική Αυτοδιοίκηση (ΟΤΑ)** και την **Κοινωνική Ασφάλιση**. Η κεντρική κυβέρνηση απαρτίζεται από τα **Υπουργεία**(στην Ελλάδα (16+3) και τις **Περιφέρειες** (13), χώρος στον οποίο δραστηριοποιούνται και **Νομικά Πρόσωπα** (πάνω από 385).

Η τοπική αυτοδιοίκηση διακρίνεται στους **Δήμους** και **Κοινότητες** (1.034) και τις **Νομαρχίες** (57).

Η κοινωνική ασφάλιση περιλαμβάνει τα **ταμεία κοινωνικής ασφάλισης** (15) και τα **νοσοκομεία** (134).



4.2 Διάκριση του όρου «Δημόσιος Υπάλληλος» από τον όρο «Δημόσιος Λειτουργός» .

1. Βασική διάκριση των οργάνων της δημόσιας διοίκησης, με σοβαρές συνέπειες, είναι εκείνη που αφορά τη διαστολή μεταξύ των εννοιών του δημόσιου υπαλλήλου και του δημόσιου λειτουργού. Η διάκριση αυτή είναι γνωστή στην ελληνική έννομη τάξη με αληθινή ή αληθοφανή ανταπόκριση στο περιεχόμενο της έννοιας του δημόσιου λειτουργού. Διότι, τα κριτήρια δεν μπορεί να είναι μόνο ο νομοθετικός χαρακτηρισμός ενός διοικητικού οργάνου ως «λειτουργού», αν παραλλήλως δεν συντρέχουν και οι απαραίτητες ουσιαστικές προϋποθέσεις.
2. Η διάκριση μεταξύ δημόσιου υπαλλήλου και δημόσιου λειτουργού, ενδιαφέρει αμέσως για τον προσδιορισμό του περιορισμού του ποσοστού της ελευθερίας του(βλέπε ανωτέρω 1)

4.3 Σπουδαιότητα και διακρίσεις των δημοσίων υπαλλήλων.

1. Η οργάνωση της δημόσιας διοίκησης, εδράζεται, όσον αφορά τους φορείς άσκησης της ομώνυμης εξουσίας, στη δράση των οργάνων της. Αυτά διακρίνονται σε λαϊκά και σε επαγγελματίες αναλόγως αν ασκούν δημόσια εξουσία πρόσκαιρα, τιμητικά και συνήθως άμισθο (επίτιμοι λειτουργοί) ή διαρκώς κατά επάγγελμα και με αμοιβή (δημόσιοι υπάλληλοι). Έτσι, διαμορφώνεται, αντιστοίχως, το λαϊκό σύστημα διοικητικής οργάνωσης ή το υπαλληλικό («λαϊκό» ή «υπαλληλικό» κράτος).

Στην εποχή μας επικρατεί, ενόψει των θεσμών της γραφειοκρατίας – τεχνοκρατίας, το υπαλληλικό σύστημα με παράλληλη υιοθέτηση, όπου είναι εφικτό, και του λαϊκού (λ.χ. δημοτικοί και κοινοτικοί άρχοντες).

Το λαϊκό σύστημα, έχει ως πλεονέκτημα το γεγονός ότι επιτρέπει την άμεση συμμετοχή του πολίτη στην άσκηση της εξουσίας, ενώ ως μειονέκτημα το γεγονός ότι ανατίθεται η άσκηση εξουσίας σε άτομα, συνήθως, αδαή και ανειδίκευτα.

Το υπαλληλικό σύστημα έχει ως πλεονέκτημα το γεγονός της ύπαρξης συνέχειας και ειδίκευσης στη δράση των διοικητικών οργάνων, ενώ ως μειονέκτημα την επίδειξη, πολλές φορές, μειωμένου ενδιαφέροντος και πρωτοβουλίας για τα κοινά.

Η μεγάλη σπουδαιότητα του κατ' επάγγελμα διοικητικού οργάνου, δηλαδή του δημόσιου υπαλλήλου, ενόψει του σύγχρονου «Διοικητικού» κράτους είναι σχεδόν αυτονόητη. Διότι, υπό την συγκεκρισμένη σχέση πολιτικής εξουσίας και δημόσιας διοίκησης η υπαλληλία και η τεχνοκρατία αποτελούν παράγοντες συνέχειας και σταθερότητας στην άσκηση της κρατικής εξουσίας. Έτσι, διασφαλίζεται η βεβαιότητα στις έννομες σχέσεις μεταξύ κράτους και διοικούμενων, ανεξαρτήτως των μεταβολών στα πρόσωπα των φορέων άσκησης της πολιτικής εξουσίας. Κατ' ακολουθία, το «υπαλληλικό» κράτος συντελεί στην ασφάλεια του διοικητικού δικαίου.

2. Οι δημόσιοι υπάλληλοι διακρίνονται από τους ιδιωτικούς διότι οι πρώτοι εκτελούν τη βούληση του κράτους και υπηρετούν το λαό, ενώ οι δεύτεροι εκτελούν τη βούληση του ιδιώτη και υπηρετούν τούτον. Ο δημόσιος υπάλληλος,

υπό ευρεία έννοια του όρου, υπηρετεί το κοινωνικό σύνολο δηλ. ασκεί δημόσιο λειτούργημα.

3. Ενόψει της ανωτέρω παρατήρησης, μπορούμε να διακρίνουμε τους δημόσιους υπαλλήλους, ως ακολούθως:

(α)(1) Με την ευρεία έννοια. Όσοι ασκούν δημόσιο λειτούργημα ή αξίωμα, δηλαδή ασκούν δημόσια υπηρεσία υπό την ουσιαστική έννοια του όρου και έναντι του κράτους υπόκεινται σε σχέση εποπτείας και όχι ιεραρχικής εξάρτησης.(ο ΠΚ ορίζει χαρακτηριστικώς ότι «υπάλληλος είναι πας, εις ον νομίμως είναι ανατεθειμένη έστω και προσωρινώς η άσκησης υπηρεσίας δημόσιας....» δηλαδή αποτελούν όργανα άσκησης δημόσιας υπηρεσίας και υπό την τυπική έννοια του όρου. Πρόκειται για τους καθαυτό δημόσιους υπαλλήλους.)

(β)(1) Επίτιμοί λειτουργοί. Όσοι ασκούν διοικητικό λειτούργημα τιμητικώς και αμίσθως (λ.χ. οι πρόεδροι κοινοτήτων και οι δήμαρχοι) και εδραιώνουν το κράτος ως «λαϊκό».

(2) Επαγγελματίες υπάλληλοι. Όσοι ασκούν διοικητικό λειτούργημα ως μέσο βιοπορισμού και εδραιώνουν το κράτος ως «υπαλληλικό».

(γ)(1) Έμμισθοι, δηλαδή οι κατ' επάγγελμα δημόσιοι υπάλληλοι.

(2) Άμισθοι, λ.χ. οι άμισθοι φύλακες υποθηκών και μεταγραφών.

(δ)(1) Δημόσιοι λειτουργοί

(2) Δημόσιοι υπάλληλοι. Όσοι χαρακτηρίζονται από την άμεση σχέση εξάρτησής τους προς το κράτος.

(ε)(1) Ισόβιοι, βάσει του Συντάγματος, δηλαδή οι δικαστικοί λειτουργοί.

(2) Ισόβιοι, βάσει του νόμου, λ.χ. τα μέλη του καταργηθέντος ΑΣΔΥ.

(στ)(1) Μόνιμοι βάσει του Συντάγματος ή βάσει του νόμου

(2) Μη μόνιμοι, δηλαδή μετακλητοί

(ζ) Με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου

(η)(1) Τακτικοί, δηλαδή οι κατέχοντες οργανική θέση

(2) Έκτακτοι, δηλαδή οι μη κατέχοντες οργανική θέση, αλλά προσλαμβανόμενοι με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου.

(θ)(1) Πολιτικοί, στους οποίους περιλαμβάνονται οι δικαστικοί, δηλαδή οι δικαστές ή δικαστικοί λειτουργοί και διοικητικοί υπάλληλοι του κράτους, των δήμων και κοινοτήτων και των ΝΠΔΔ γενικώς. Στους διοικητικούς υπάγονται και οι υπάλληλοι διοίκησης της δικαιοσύνης, δηλαδή οι υπάλληλοι της γραμματείας των δικαστηρίων και των εισαγγελιών.

(2) Στρατιωτικοί, δηλαδή τα στρατιωτικώς οργανωμένα όργανα των Ένοπλων Δυνάμεων και των Σωμάτων Ασφαλείας.

4.4 Χαρακτηριστικά – Δικαιώματα – Υποχρεώσεις Δημοσίων Υπαλλήλων.

ΔΗΜΟΣΙΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ: είναι τα φυσικά πρόσωπα τα οποία συνδέονται με το κράτος ή τα ΝΠΔΔ με έννομη σχέση και ασκούν δημόσια εξουσία διαρκώς, κατ' επάγγελμα και με αμοιβή.

Προσόντα και τρόποι διορισμού.

Διορισμός είναι η δήλωση βουλήσεως του αρμόδιου κρατικού οργάνου για την κατάρτιση της δημόσιας υπαλληλικής σχέσης με ορισμένο πρόσωπο. Αρμόδιο όργανο κατά το αρ.46 παρ.1 Σ, είναι ο Πρόεδρος της Δημοκρατίας εκτός εάν αλλιώς ορίζει ο νόμος.

Θεμελιώδης προϋπόθεση διορισμού είναι η ύπαρξη νομοθετημένης οργανικής θέσης (αρ.103 παρ.2 Σ), θέσης δηλ. που καλύπτει διαρκείς και οργανικές ανάγκες. Η θέση πρέπει να χαρακτηρίζεται οργανική από το νόμο, ουσιαστικό ή τυπικό.

Τα νόμιμα θετικά προσόντα διορισμού κάποιου ως δημόσιου υπαλλήλου είναι τα εξής:

- **Ελληνική ιθαγένεια:** Κατά το Σύνταγμα (αρ.4 παρ.4) μόνον Έλληνες πολίτες είναι δεκτοί σε όλες τις δημόσιες λειτουργίες εκτός από τις εξαιρέσεις που εισάγονται με ειδικούς νόμους. Το προσόν της ιθαγένειας έχει ήδη υποστεί μεταλλαγή ενόψει της κοινοτικής έννομης τάξης. Τόσο ο ΥΚ (αρ.4) όσο και η νομολογία του Δικαστηρίου των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων δέχονται ότι η αλλοδαπή ιθαγένεια, Κράτους-μέλους της Ευρωπαϊκής Ένωσης αποτελεί κώλυμα διορισμού του φορέα της, ως δημόσιου υπαλλήλου, μόνον όσον αφορά θέσεις της δημόσιας διοίκησης που σχετίζονται με τη διαφύλαξη γενικών συμφερόντων του κράτους ή με ειδικές δραστηριότητες των υπηρεσιών του που συνιστούν συμμετοχή στην άσκηση κυριαρχικής δημόσιας εξουσίας. Τέτοιες θέσεις είναι εκείνες των Ένοπλων Δυνάμεων, των Σωμάτων Ασφαλείας, των κεντρικών υπηρεσιών των Υπουργείων κ.α.
- **Ηλικία:** το προσόν αυτό αναφέρεται στη φυσική ωριμότητα και εναπόκειται στο νόμο να ορίσει τα όρια ηλικίας εισόδου στη δημόσια διοίκηση. Η ηλικία αυτή κυμαίνεται, κατά κανόνα, μεταξύ 21^{ου} και 35^{ου} έτους της ηλικίας.
- **Το φύλο:** υπό το ισχύον Σύνταγμα (αρ. 4 παρ.2), που προβλέπει ότι οι Έλληνες και οι Ελληνίδες έχουν ίσα δικαιώματα και υποχρεώσεις, το φύλο, ως προσόν διορισμού, μόνον κατ' εξαίρεση μπορεί να ενδιαφέρει τον υποψήφιο δημόσιο υπάλληλο.
- **Υγεία:** Το προσόν αυτό αναφέρεται στη φυσική κατάσταση του υποψηφίου. Ως υγιής νοείται ο αρτιμελής σωματικά και ικανός ψυχικά να προσφέρει εργασία σε συγκεκριμένη δημόσια υπηρεσία.
- **Ειδικά τυπικά προσόντα:** Πρόκειται για τα ειδικά προσόντα που απαιτούνται για κατάληψη ορισμένων θέσεων με απαιτήσεις ειδικών προσόντων. Εκτός από τα παραπάνω κανένα άλλο θετικό προσόν δεν απαιτείται να συντρέχει για το διορισμό του υποψηφίου δημόσιου υπαλλήλου. Ιδίως δεν μπορεί να ζητηθεί ως προσόν ο ασπασμός συγκεκριμένης θρησκείας ή η υποστήριξη πολιτικού κόμματος.

Τα βασικότερα αρνητικά προσόντα διορισμού, τα κωλύματα δηλαδή διορισμού είναι τα ακόλουθα:

- Καταδίκη για κακούργημα ή και οποιοδήποτε άλλο ποινικό αδίκημα για το οποίο επιβάλλεται η παρεπόμενη ποινή της στέρησης των πολιτικών δικαιωμάτων. Κώλυμα, επίσης, αποτελεί και η καταδίκη για 'ατιμωτικά' αδικήματα, όπως π.χ. κλοπή, υπεξαίρεση, απάτη, πλαστογραφία, δωροδοκία κ.α. Η παραπομπή του υπόδικου, για κάποιο από τα παραπάνω αδικήματα, με τελεσίδικο βούλευμα αποτελεί επίσης κώλυμα διορισμού.
- Δικαστική συμπαράσταση, ο περιορισμός δηλαδή της δικαιοπρακτικής ικανότητας ενός προσώπου με δικαστική απόφαση.
- Απόλυση για πειθαρχικούς λόγους από θέση δημοσίου υπαλλήλου ή υπαλλήλου ΝΠΔΔ με απόφαση υπηρεσιακού συμβουλίου
- Μη εκπλήρωση των στρατιωτικών υποχρεώσεων.

Ο τρόπος διορισμού, σύμφωνα με το άρθρο 103 παρ.1 Σ, ορίζεται από το νόμο. Κατά τον αρχικό ΥΚ προϋπόθεση διορισμού στο δημόσιο ήταν η επιτυχία σε διαγωνισμό. Παράλληλα όμως με το σύστημα του διαγωνισμού, το οποίο καταργήθηκε και επανήλθε αρκετές φορές, ίσχυσαν και άλλοι τρόποι διορισμού δημοσίων υπαλλήλων όπως:

- πρόσληψη με ελεύθερη επιλογή της διοίκησης
- πρόσληψη με ειδική επιλογή βάσει νομοθετημένων κριτηρίων
- πρόσληψη μετά από εξέταση ή διαγωνισμό
- πρόσληψη με γενική κατάταξη
- πρόσληψη με βάση την αποφοίτηση από παραγωγική σχολή διοικητικών στελεχών.

Μερικοί πάντως από τους ανωτέρω τρόπους πρόσληψης, όπως π.χ. η πρόσληψη με ελεύθερη επιλογή της διοίκησης, θεωρήθηκαν, ορθά, ότι παραβιάζουν τη, συνταγματικά κατοχυρωμένη, αρχή της αξιοκρατίας, η οποία μαζί με άλλες συγκροτεί την έννοια του κράτους δικαίου .

Σήμερα, μετά από πολλές νομοθετικές παλινδρομήσεις, ισχύει το σύστημα διορισμού υπό την ευθύνη του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού. Το σύστημα αυτό βασίζεται στη διενέργεια διαγωνισμού πρόσληψης, παράλληλα όμως ισχύει και η πρόσληψη με επιλογή για ορισμένες κατηγορίες θέσεων.

Υποχρεώσεις και δικαιώματα.

Ο δημόσιος υπάλληλος τελεί σε ιδιαίτερη σχέση εξουσίασης προς το κράτος, χαρακτηρίζεται ειδικός πολίτης και εκτελεί τη θέληση τούτου και υπηρετεί το Λαό (αρ.103 παρ.1 Σ). Η ιδιότητα του δημόσιου υπαλλήλου συνεπάγεται τις ακόλουθες, κυρίως, υποχρεώσεις:

- **υποχρέωση νομιμοφροσύνης:** το άρθρο 120 παρ.2 Σ καθιερώνει τη γενική νομιμοφροσύνη όλων των πολιτών η οποία συνίσταται στο σεβασμό προς το Σύνταγμα και τους νόμους, που συμφωνούν με αυτό, καθώς επίσης και αφοσίωση στην πατρίδα και την δημοκρατία. Ο δημόσιος υπάλληλος βαρύνεται με υποχρέωση ειδικής νομιμοφροσύνης, το περιεχόμενο της οποίας διαφοροποιείται από εκείνο της γενικής νομιμοφροσύνης κατά το ότι υποχρεώνει τον υπάλληλο να δράσει υπέρ του κράτους και όταν δεν έχει διαταχθεί. Συνεπώς η ειδική νομιμοφροσύνη αποκλείει την αδράνεια του υπαλλήλου, ιδίως σε περίπτωση που κινδυνεύει η διοικητική έννομη τάξη.

- **υποχρέωση υπακοής:** ο δημόσιος υπάλληλος, ως ειδικός πολίτης βρίσκεται ενταγμένος στη διοικητική ιεραρχία. Το μέσο που χρησιμοποιεί η διοικητική ιεραρχία, για να λειτουργήσει είναι η διαταγή, στην οποία οφείλει να υπακούσει ο δημόσιος υπάλληλος. Μάλιστα η υποχρέωση υπακοής αφορά, κατά τον Υπαλληλικό Κώδικα, υπό ορισμένες προϋποθέσεις, και παράνομες διαταγές. Ο δημόσιος υπάλληλος πάντως, προκειμένου να αποφύγει οποιαδήποτε ευθύνη, υποχρεούται να εκφράσει εγγράφως τη διαφωνία του προς τη νομιμότητα της εκτελούμενης διαταγής πριν από την εκτέλεση, χωρίς όμως η διαφωνία του αυτή να τον απαλλάσσει από την υποχρέωση υπακοής σε αυτήν.

- **υποχρέωση πολιτικής ουδετερότητας:** η πολιτική ουδετερότητα των δημοσίων υπαλλήλων έχει το περιεχόμενο της αποχής από την ενεργή πολιτική δράση και τη διοικητική δράση τους σύμφωνα με την αρχή της ισότητας. Αποσκοπεί να εξασφαλίσει την αμεροληψία των δημοσίων υπαλλήλων και να ενισχύσει την εμπιστοσύνη των πολιτών στο διοικητικό μηχανισμό. Η υποχρέωση πάντως πολιτικής ουδετερότητας του δημόσιου υπαλλήλου δεν φθάνει μέχρι το σημείο αναίρεσης των συνταγματικών και ιδίως των πολιτικών του δικαιωμάτων.

Ο δημόσιος υπάλληλος, ως ειδικός πολίτης, απολαμβάνει και ειδικά δικαιώματα, τα βασικότερα των οποίων είναι τα εξής:

- **της μονιμότητας:** Ο θεσμός της μονιμότητας αναγνωρίζεται από το Σύνταγμα (αρ. 103 παρ. 4). Στοχεύει στη μείωση της εξάρτησης των δημοσίων υπαλλήλων από την πολιτική εξουσία. Έχει την έννοια ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν μπορούν να απολυθούν από την κατεχόμενη θέση παρά μόνον όπως προβλέπει το Σύνταγμα, δηλαδή εφόσον α) καταργηθούν οι οργανικές θέσεις που κατέχουν, β) λόγω ορίου ηλικίας που ορίζεται νομοθετικά, γ) συνέπεια δικαστικής απόφασης, δ) κατόπιν απόφασης του Υπηρεσιακού Συμβουλίου, όπως ορίζει ο κοινός νομοθέτης. Θεμελιώδης συνταγματική προϋπόθεση της μονιμότητας είναι η κατοχή οργανικής θέσης, που να καλύπτει διαρκείς και λειτουργικές ανάγκες της υπηρεσίας. Κριτήριο επομένως της ιδιότητας του μόνιμου υπαλλήλου δεν είναι απλώς η κατοχή οργανικής θέσης, αλλά επιπλέον η φύση και η διάρκεια της υπηρεσίας την οποία προσφέρει. Τη μονιμότητα απολαμβάνουν οι πολιτικοί διοικητικοί υπάλληλοι του Κράτους, της Βουλής, των ΟΤΑ και των λοιπών ΝΠΔΔ καθώς επίσης και οι υπάλληλοι με θητεία.
- **του τίτλου:** δηλαδή της υπηρεσίας, η οποία αντιστοιχεί σε ορισμένη θέση (λ.χ. διευθυντή)
- **του βαθμού:** δηλαδή του καθορισμού της θέσης στη διοικητική ιεραρχία
- **της άδειας:** βάσει της οποίας επιτρέπεται η νόμιμη αποχή από το καθήκον εκτέλεσης της υπηρεσίας.
- **του μισθού:** δηλαδή της σε χρήμα παροχής του Κράτους προς τον υπάλληλο. Εκτός από το μισθό, ο υπάλληλος δικαιούται όποτε προβλέπεται νομοθετικά, και άλλου είδους οικονομικές παροχές, π.χ. επιδόματα, ή υλικές, π.χ. δωρεάν οίκησης. Σχετικό, επίσης, είναι και το δικαίωμα του δημοσίου υπαλλήλου για σύνταξη.
- **Το δικαίωμα της οργάνωσης και της συμμετοχής σε συνδικαλιστικές ενώσεις και της απεργίας:** Ενώ παλαιότερα το δικαίωμα αυτό δεν υπήρχε και η ένταξη σε συνδικαλιστικές ενώσεις, αποτελούσε βαρύ πειθαρχικό παράπτωμα, αποτελούσε δε η συμμετοχή σε συνδικαλιστική ομάδα, στάση ή απείθεια, σήμερα το δικαίωμα αυτό δεν αμφισβητείται. Κατά τον Charman, η θεωρητική θέση του γάλλου δικαστή Duguit για την **απομυθοποίηση** του κράτους, αποτέλεσε, εκτός των άλλων επιδράσεων, μια από τις αιτίες της αποδοχής του δικαιώματος στο προσωπικό της δημόσιας

διοίκησης να συμμετέχει σε συνδικαλιστική δράση. Συνδεδεμένο με το παραπάνω δικαίωμα είναι και το δικαίωμα της **απεργίας**. Το δικαίωμα της απεργίας εμφανίζεται σε πολλές χώρες να γίνεται αποδεκτό, νομοθετικά κατοχυρωμένο και σε μερικές όχι. Ακόμη σε μερικές χώρες, ενώ απαγορεύεται η συμμετοχή σε απεργιακές κινητοποιήσεις, στην πράξη το δικαίωμα γίνεται αποδεκτό, έστω κι αν κάποιος νομικός κανόνας το απαγορεύει.

Στη Γαλλία, ενώ παλαιότερα η απεργία απαγορευόταν για τους δημοσίους υπαλλήλους, αποτέλεσμα της ειδικότερης θέσης που έδινε σ' αυτούς το γαλλικό καθεστώς, σήμερα το δικαίωμα αυτό είναι κατοχυρωμένο, όπως και η συμμετοχή σε συνδικαλιστικούς συλλόγους¹⁰.

Στις ΗΠΑ, από το 1917 όταν συστήθηκε η πρώτη ένωση δημοσίων υπαλλήλων (Ταχυδρομικοί υπάλληλοι) άρχισε η αποδοχή του δικαιώματος αυτού. Το 1950 αναγνωρίστηκε και πάλι το δικαίωμα της συγκρότησης ενώσεως, χωρίς να αναφερθεί το δικαίωμα της απεργίας. Το 1955 με ομοσπονδιακό νόμο απαγορεύτηκε η απεργία, με παράλληλη αναγνώριση του δικαιώματος των συλλογικών διαπραγματεύσεων και την καθιέρωση μηχανισμού εξέτασης παραπόνων. Γενικά όμως το δικαίωμα της απεργίας εμφανίζεται περιορισμένο σε μερικές κατηγορίες δημοσίων υπαλλήλων, όπως αυτών που υπηρετούν στις υπηρεσίες άμεσης ανάγκης (Νοσοκομεία κ.λπ.) και ελεύθερα σε κατηγορίες μη άμεσης χρησιμότητας και επειγότητας¹¹.

Στη Βρετανία, η συμμετοχή σε ενώσεις και το δικαίωμα της απεργίας είναι δικαίωμα νομικά κατοχυρωμένο και με παράδοση άσκησής του, από τους δημοσίους υπαλλήλους. Οι ενώσεις στη Βρετανία αποτελούν κύρια δύναμη που επηρεάζει σοβαρά τις κυβερνητικές και διοικητικές αποφάσεις. Το 1967 το υπουργείο εργασίας στη Βρετανία υπολόγισε το σύνολο των εργαζομένων που ανήκουν στις συνδικαλιστικές ενώσεις σε 9.000.000¹². Ο θεσμός των ενώσεων των δημοσίων υπαλλήλων από το 1919 αποτελεί κυρίαρχο γεγονός στη δημόσια διοίκηση, στη Βρετανία τόσο ώστε η συμμετοχή των ενώσεων αυτών στην άσκηση της διοίκησης είναι γενικά αποδεκτή. Πρακτική εφαρμογή αυτής της αρχής είναι τα Whitley councils

¹⁰ Jean Blondel: The government of France, p.178

¹¹ Dimock/Dimock: Public Administration, pp 365 - 370

¹² Βλέπε Graeme Moodie: The government of Great Britain

(είδος υπηρεσιακών συμβουλίων) με πολλές αρμοδιότητες που αντιπροσωπεύουν τη συμμετοχή των υπαλλήλων στη διαδικασία των αποφάσεων¹³.

Στη Δ. Γερμανία, ο βασικός υπαλληλικός νόμος εξασφαλίζει το δικαίωμα του συνεταιρίζεσθαι, με τη συγκρότηση ενώσεων και σωματείων για την προαγωγή και προάσπιση των συμφερόντων των δημοσίων υπαλλήλων.

Ως προς το δικαίωμα της απεργίας στην ομοσπονδιακή Γερμανία, ισχύει το εξής καθεστώς: Κατ' αρχήν απαγορεύεται η απεργιακή κινητοποίηση, ούτε παρέχονται εγγυήσεις για τη δυνατότητα λήψεως αποφάσεων με παρόμοιο θέμα. Το Γερμανικό όμως καθεστώς προβλέπει μια εξαίρεση: όταν κινδυνεύει η ελεύθερη δημοκρατική τάξη επιτρέπεται η παύση εργασίας. Ακόμη τα συντάγματα των πέντε ομοσπονδιακών κρατών επιτρέπουν το δικαίωμα της απεργίας.

Τέλος επισημαίνεται, ότι, σύμφωνα με καταστατικές διατάξεις για τα δικαιώματα του ανθρώπου του ευρωπαϊκού κοινοβουλίου, που κατισχύουν του γερμανικού νόμου, που προβλέπει την επικράτηση του διεθνούς νόμου έναντι του γερμανικού, επιτρέπεται το δικαίωμα της απεργίας¹⁴.

Στην Ελλάδα, η συμμετοχή σε ενώσεις αποτελεί κατοχυρωμένο δικαίωμα της δημοσιοϋπαλληλικής τάξης, τόσο ώστε όλες οι κατηγορίες και κλάδοι των δημοσίων υπαλλήλων έχουν τους νόμιμους συνδικαλιστικούς αντιπροσώπους και τις ενώσεις τους. Εξάλλου το άρθρο 23 του συντάγματος προβλέπει ότι «το κράτος λαμβάνει τα προσήκοντα μέτρα προς διασφάλισιν της συνδικαλιστικής ελευθερίας και την ακώλυτων άσκησιν των συναφών προς ταύτην δικαιωμάτων κατά πάσης προσβολής τούτων, εντός των ορίων του νόμου....» «Η απεργία αποτελεί δικαίωμα.... » Η δε παράγραφος 2 του αυτού άρθρου προβλέπει για την απεργία των δημοσίων υπαλλήλων, ότι τελεί υπό τους περιορισμούς του νόμου. Σύμφωνα με το άρθρο 23 του Συντάγματος ψηφίστηκε ο νόμος 643/1977 που στο άρθρο 5 κατοχυρώνει το δικαίωμα της απεργίας των δημοσίων υπαλλήλων και των υπαλλήλων ΝΠΔΔ, όταν αποφασίζεται υπό «της νομίμως συνεστημένης και λειτουργούσης συνδικαλιστικής οργανώσεως». Τέλος η απεργία απαγορεύεται στους αστυνομικούς, στους

¹³ Dimock/Dimock:Public Administration, p. 368

¹⁴ Βλέπε Ν. Μπάλλα: Δικαιώματα και Υποχρεώσεις των δημοσίων υπαλλήλων στην ομοσπονδιακή Δημοκρατία της Γερμανίας. Στο επιστημονικό περιοδικό «Διοικητική Μεταρρύθμιση», τεύχος 8 1981

υπαλλήλους της κρατικής υπηρεσίας πληροφοριών, το λιμενικό σώμα και την αγροφυλακή¹⁵.

- **Η ιδιωτική ζωή των δημοσίων υπαλλήλων:** Η ιδιωτική ζωή δεν αποτελεί αντικείμενο περιορισμών κατά κανόνα, πλην των γεγονότων αυτών της ιδιωτικής ζωής που επιδρούν στη γενικότερη ιδέα που πρέπει να έχει ο πολίτης για τους δημόσιους λειτουργούς, π.χ. θεωρείται ότι ο αναξιοπρεπής βίος, η έκλυτη ζωή του υπαλλήλου, αποτελεί στοιχείο που λαμβάνεται σοβαρά υπόψη στις προαγωγές κλπ. Ακόμη ορισμένες κατηγορίες δημοσίων υπαλλήλων, όπως οι διπλωμάτες, αστυνομικοί κλπ., δεν επιτρέπεται να νυμφεύονται χωρίς την άδεια της υπηρεσίας τους. Η θέση αυτή στηρίζεται στην άποψη ότι ένας ακατάλληλος γάμος με πρόσωπο κοινωνικά μη αποδεκτό (ποινική καταδίκη, υποδικία κλπ.) μπορεί να επηρεάσει την απόδοση και την ηθική υπόσταση του οργάνου. Η θέση όμως αυτή τείνει να εκλείψει με την επικράτηση πιο σύγχρονων απόψεων για την προσωπικότητα των δημοσίων υπαλλήλων και την ελευθερία εκλογής των συντρόφων τους στη ζωή. Μία άλλη προσέγγιση που αφορά την ιδιωτική ζωή των δημοσίων υπαλλήλων εμφανίζεται στο γερμανικό υπαλληλικό κώδικα και αφορά την υποχρέωση του υπαλλήλου να συμπεριφέρεται με σεβασμό προς τους πολίτες και όταν δεν ασκεί τα υπηρεσιακά του καθήκοντα, ώστε να δείχνει άξιος της εμπιστοσύνης και της εκτίμησης για τη θέση που κατέχει¹⁶.

Παρόμοια διατύπωση βρίσκεται και στον ελληνικό υπαλληλικό κώδικα και αφορά την υποχρέωση του υπαλλήλου να «διάγει εκτός και εντός της υπηρεσίας κατά τρόπο ώστε να καθίσταται άξιος της κοινής εμπιστοσύνης και εκτίμησης». Άλλος περιορισμός της έξω- υπαλληλικής δραστηριότητας αφορά το δικαίωμα το δικαίωμα του υπαλλήλου να αποτελεί μέλος ή να συμμετέχει ενεργά σε ιδιωτικές επιχειρήσεις. Γενικά, στους περισσότερους κώδικες καταστάσεως των υπαλλήλων του δημοσίου επικρατεί η απαγόρευση και ειδικότερα όταν η ιδιωτική δραστηριότητα σχετίζεται με την άσκηση των καθηκόντων του π.χ. δεν μπορεί ένας υπάλληλος της εμπορείας να ασκεί την εμπορία.

Ακόμη, σε πολλές χώρες και η ιδιωτική επιχειρηματική δραστηριότητα της συζύγου ελέγχεται. Οι απαγορεύσεις αυτές αποβλέπουν στην αποφυγή του κινδύνου

¹⁵ Βλέπε Νόμο 643/1977 « περί διασφάλισης της συνδικαλιστικής ελευθερίας των δημοσίων υπαλλήλων και περί του δικαιώματος της απεργίας αυτών.

¹⁶ Βλέπε το άρθρο 75 του ελληνικού υπαλληλικού κώδικα.

καταχρήσεως, υπέρβασης εξουσίας και γενικά έκδοσης, ή συμμετοχής στην έκδοση, χαρισματικών πράξεων υπέρ μιας επιχείρησης.

Στη Γαλλία, Γερμανία και Μ. Βρετανία επικρατεί η αρχή ότι ένας δημόσιος υπάλληλος οφείλει να μην αποδεχθεί θέση σε επιχείρηση με την οποία είχε κάποια σχέση κατά της διάρκειας της υπηρεσίας, τουλάχιστον δύο χρόνια μετά την αποχώρηση του απ' αυτή¹⁷.

Το ελληνικό δίκαιο επιτρέπει την άσκηση ιδιωτικού έργου στους δημόσιους υπαλλήλους υπό όρους, όταν το έργο συμβιβάζεται με τα κύρια καθήκοντα και δεν παρεμποδίζει την άσκηση των καθηκόντων του¹⁸. Αντίθετα, ο ελληνικός κώδικας απαγορεύει σαφώς τη συμμετοχή των δημοσίων υπαλλήλων σε ανώνυμες εταιρίες, χωρίς προηγούμενη άδεια της υπηρεσίας και υπό όρους που αφορούν την άσκηση του ιδιωτικού έργου που προαναφέραμε¹⁹.

Ευθύνες.

Η αστική ευθύνη είναι η πρώτη μορφή ευθύνης που βαρύνει τους δημόσιους υπαλλήλους και μάλιστα σε δύο εκδοχές: προς το Κράτος και προς τους διοικούμενους. Η ποινική ευθύνη των δημοσίων υπαλλήλων, μια άλλη μορφή ευθύνης τους, προκύπτει από τη διάπραξη ενός κοινού αδικήματος, δηλαδή αδικήματος που μπορούν να διαπράξουν όλοι οι ιδιώτες, ή ενός ιδιώνυμου αδικήματος, δηλαδή προϋποθέτοντας την ιδιότητα του δημοσίου υπαλλήλου. Στη δεύτερη περίπτωση επαυξάνεται η προβλεπόμενη ποινή, εφόσον το αδίκημα διαπράχθηκε κατά την άσκηση της υπηρεσίας του ή επωφελήθηκε ο υπάλληλος από την ιδιότητα του. Ο Ποινικός Κώδικας αφιερώνει ιδιαίτερο κεφάλαιο (ΙΒ'235-263 α) στα 'εγκλήματα σχετικά με την Υπηρεσία', στα οποία εντάσσεται και η παράβαση υπηρεσιακού καθήκοντος (259 ΠΚ). Στοιχεία του αδικήματος είναι: α) η παράβαση υπηρεσιακού καθήκοντος, β) η πρόθεση του δράστη, γ) σκοπός να προσπορίσει στον εαυτό του παράνομο όφελος ή να βλάψει το Κράτος ή άλλον. Ο δημόσιος υπάλληλος απαλλάσσεται, πλην ειδικά προβλεπόμενων από το Σύνταγμα ή τη

¹⁷ Βλέπε Charman σελ. 140.

¹⁸ Βλέπε το άρθρο 77 του ελληνικού υπαλληλικού κώδικα που ρυθμίζει το θέμα κατά πιο φιλελεύθερο τρόπο, αφού αφήνει περιθώρια άσκησης ιδιωτικού έργου έστω και στις περιορισμένες περιπτώσεις που αναφέρει.

¹⁹ Βλέπε ελληνικό υπαλληλικό κώδικα.

νομοθεσία περιπτώσεων, από την ποινική του ευθύνη, όταν συντρέχει προσταγή και η συνέπεια αυτής συμμόρφωσή του, σε εκπλήρωση του καθήκοντος υπακοής, στις διαταγές των προϊσταμένων του.

Τέλος, το γεγονός της ιδιαίτερης σχέσης εξουσίασης υπό την οποία τελεί ο δημόσιος υπάλληλος προς το Κράτος δικαιολογεί και την αναγνώριση ιδιαίτερης πειθαρχικής ευθύνης του. Η ευθύνη αυτή είναι διοικητική και δεν έχει σχέση με την ποινική. Ο δημόσιος υπάλληλος, στο πλαίσιο της πειθαρχικής διαδικασίας, έχει στη διάθεση του, για την προστασία του, ειδικά ένδικα μέσε μεταξύ των οποίων και την υπαλληλική προσφυγή, ενώπιον του Συμβουλίου της Επικρατείας.

Λύση της υπαλληλικής σχέσης.

Η υπαλληλική σχέση λύεται είτε ευθέως από το νόμο και αυτοδίκαια είτε με την έκδοση διοικητικής πράξης.

Αυτοδίκαιη λύση επέρχεται:

- με το θάνατο του υπαλλήλου
- με την κατάργηση του Κλάδου, Υπηρεσίας ή θέσης
- με τη λήξη της θητείας ή της σύμβασης
- λόγω έκπτωσης, εάν ο υπάλληλος καταδικάστηκε, από ορισμένες προϋποθέσεις, με αμετάκλητη απόφαση δικαστηρίου.

Λύση της υπαλληλικής σχέσης επέρχεται με διοικητική πράξη εξαιτίας:

- απώλειας της ελληνικής ιθαγένειας ή της ιθαγένειας κράτους μέλους της Ευρωπαϊκής ένωσης.
- παραίτησης του υπαλλήλου
- απόλυσης του υπαλλήλου. Λόγοι απόλυσης του υπαλλήλου είναι η επιβολή πειθαρχικής ποινής της οριστικής παύσης, της σωματικής ή πνευματικής ανικανότητας, της αναίτιας υπηρεσιακής ανεπάρκειας, της καταδίκης για ανυποταξία ή λιποταξία, της κατάργησης του κλάδου, της υπηρεσίας ή της θέσης στην οποία υπηρετεί ο υπάλληλος, της συμπλήρωσης του ορίου ηλικίας ή της τριακοπενταετούς υπηρεσίας.

4.5 Το προσωπικό της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα και το εξωτερικό.

Έχει αναγνωρισθεί ότι το πρόβλημα της επιλογής και της στρατολόγησης του προσωπικού στη δημόσια διοίκηση συνδέεται με την επιτυχία της αποστολής της. Τα συστήματα επιλογής και ένταξης του προσωπικού στο χώρο της δημόσιας διοίκησης, διαφέρουν από χώρα σε χώρα και είναι στενά συνδεδεμένα με το εκπαιδευτικό σύστημα σε μία χώρα, την παράδοση, την πολιτική στάθμη, αλλά και την πολιτική αντίληψη που κυριαρχεί για τη θέση και το ρόλο των οργάνων της δημόσιας διοίκησης.

Οι διαφορές αυτές αφορούν είτε την οργάνωση της επιλογής, είτε την μεθοδολογία. Έτσι, διακρίνουμε δύο βασικές κατηγορίες οργάνωσης της επιλογής; α) την οργάνωση από το συγκεκριμένο φορέα – υπουργείο που αφορά το για επιλογή προσωπικό, β) την οργάνωση της επιλογής από κεντρικό φορέα – οργανισμό για όλες τις υπηρεσίες σε μία γενική βάση επιλογής.

Η επικράτηση ή όχι της μίας ή της άλλης μορφής επιλογής συνδέεται με τη γενικότερη οργάνωση της δημόσιας διοίκησης. Συγκεκριμένα, όταν η οργάνωση και διάρθρωση του προσωπικού προβλέπει κοινές κατηγορίες προσωπικού για όλες τις υπηρεσίες π.χ. κατηγορία ΑΤ, ΑΡ κλπ, τότε η οργάνωση της επιχείρησης στρέφεται στη δημιουργία κεντρικού φορέα και αντίθετα όταν το διαρθρωτικό σύστημα του προσωπικού προβλέπει ειδικές κατηγορίες προσωπικού κατά υπηρεσία, τότε η οργάνωση συντελείται από κάθε υπηρεσία χωριστά.

Η Βρετανία, η Γαλλία, η Δ. Γερμανία, η Αυστρία, το Βέλγιο διαθέτουν γενικές κοινές κατηγορίες προσωπικού για όλες τις υπηρεσίες, πράγμα που οφείλεται στο κοινό ευρωπαϊκό σχήμα εκπαίδευσης. Συνήθως, στις χώρες αυτές, οι κατηγορίες προσωπικού είναι ανάλογα με τα τυπικά προσόντα που διαθέτουν οι υποψήφιοι και αναφέρονται στην ανώτατη κατηγορία, στην ενδιάμεση, την μέση και τη βοηθητική.

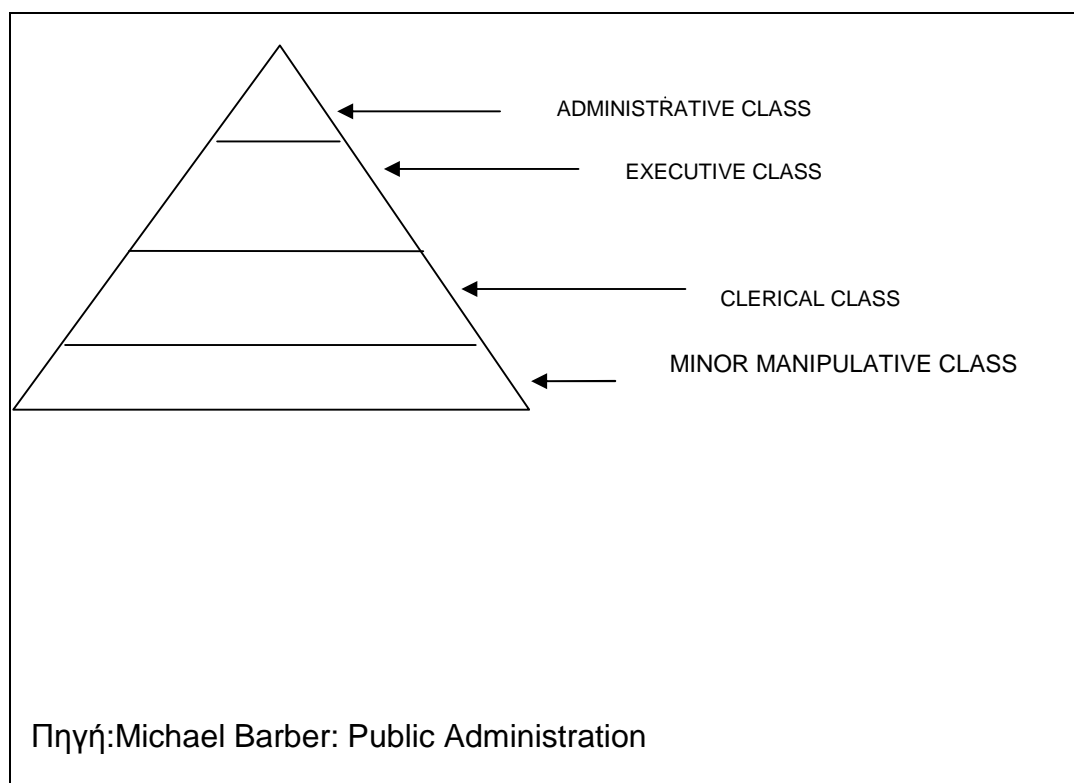
Το περιεχόμενο της εργασίας της πρώτης κατηγορίας αφορά υψηλής στάθμης εποπτεία, αποφάσεις και συμβουλές σε επίπεδο πολιτικό και υπουργικό, η δεύτερη κατηγορία αφορά προσωπικό που έχει αρμοδιότητα εποπτείας της καθημερινής εργασίας, το χειρισμό καθημερινών θεμάτων ρουτίνας και την αντιμετώπιση κοινών προβλημάτων διαχείρισης, που δε συνδέονται άμεσα με τη χάραξη πολιτικής. Η τρίτη

κατηγορία περιλαμβάνει προσωπικό που χειρίζεται μηχανικό εξοπλισμό και ασχολείται με εργασία ρουτίνας π.χ. δακτυλογράφηση, χειρισμός ηλεκτρονικών υπολογιστών, μετρητές κ.ο.κ. Τέλος, η τέταρτη κατηγορία αφορά προσωπικό όπως κλητήρες, φύλακες, οδηγοί κ.λπ.

Η Βρετανία, η Γαλλία. Το Βέλγιο και η Ολλανδία διαθέτουν μηχανισμούς επιλογής από κεντρικό όργανο. Ειδικότερα στη Γαλλία η επιλογή, όπως και στη Βρετανία, είναι αντικείμενο κεντρικών οργάνων. Στη Γαλλία, από το 1945 επικράτησε η οργάνωση της επιλογής από κεντρικό όργανο και κυρίως μετά τη δημιουργία της Ecole National d Administration (Εθνικής Σχολής Διοίκησης) που αποτελεί και σήμερα όργανο υψηλής ποιότητας υπαλλήλων, που μπορούν να μετακινηθούν από υπουργείο σε υπουργείο²⁰.

Στη Βρετανία το ρόλο αυτό διαδραματίζει το Civil Service Commission, οποία είναι το κύριο σώμα οργάνωσης της επιλογής του προσωπικού.

Το προσωπικό στην Μ. Βρετανία διακρίνεται στις τέσσερις βασικές κατηγορίες και διαρθρώνεται από την άποψη του αριθμού σε πυραμίδα με την πρώτη κατηγορία να αποτελεί την πλέον ολιγάριθμη κατηγορία προσωπικού:



²⁰ Βλέπε Brian Chapman: The profession of government p. 82, Stuart Mac Race- Douglas Pitt: Public administration p.85

Στην Ελλάδα, η οργάνωση της επιλογής ακολουθεί το συγκεντρωτικό σύστημα. Στην πρόσφατη περίοδο της διοικητικής μας ιστορίας αρμόδιο κεντρικό όργανο ήταν το Ανώτατο Συμβούλιο Δημόσιων Υπηρεσιών (ΑΣΔΥ), που είχε και την επιμέλεια του τρόπου επιλογής. Μετά την κατάρτιση του ΑΣΔΥ, ο ρόλος ανατέθηκε στο Υπουργείο Προεδρίας της Κυβερνήσεως, στο οποίο ανήκει μέχρι τώρα η αρμοδιότητα της επιλογής, εκπαίδευσης και η κανονιστική ρύθμιση του Status των δημόσιων διοικητικών υπαλλήλων στη χώρα μας. Από τον κανόνα της ρύθμισης αυτής εξαιρούνται οι εκπαιδευτικοί και ορισμένες άλλες ειδικές κατηγορίες προσωπικού τη δημόσιας διοίκησης.

Ως προς την μεθοδολογία της επιλογής του προσωπικού που ακολουθείται διεθνώς και στην Ελλάδα, διακρίνουμε τους κατωτέρω τρόπους επιλογής και διάγνωσης της ικανότητας των υποψηφίων:

A) ανοικτός διαγωνισμός, με ελεύθερη συμμετοχή υποψηφίων χωρίς κανένα περιορισμό.

B) σύγκριση γραπτών δικαιολογητικών ή συστάσεων

Η Βρετανία, το Βέλγιο, η Γαλλία και η Ιταλία ανήκουν στην πρώτη κατηγορία των χωρών που ακολουθείται η μέθοδος των γραπτών διαγωνισμών. Η Σουηδία, η Φινλανδία, η Ελβετία, η Ολλανδία, η Γερμανία, η Δανία και η Νορβηγία ανήκουν στη δεύτερη κατηγορία των χωρών με εξαίρεση για ορισμένες κατηγορίες υπαλλήλων. Ειδικότερα, στην Ολλανδία και στη Δ. Γερμανία δεν απαιτείται προκήρυξη για την πρόσληψη προσωπικού, οι δε υποψήφιοι υποβάλλουν απλά αιτήσεις για πρόσληψη. Ακόμη, σε πολλές περιπτώσεις λαμβάνονται υπόψη η προϋπηρεσία, οι συστάσεις και η συνέντευξη με το πρόσωπο που επιλέγεται²¹.

Στη χώρα μας, κύρια μέθοδος επιλογής προσωπικού είναι ο αντικειμενικός διαγωνισμός τουλάχιστον κατά το χρόνο που γράφονται αυτές οι γραμμές, αλλά παλιά υπήρχε ένα σύστημα επιλογής με βάση το βαθμό απολυτηρίου ή πτυχίου και άλλα κριτήρια μη αξιολογικά. Επίσης, σε πολλές περιπτώσεις η πρόσληψη γίνεται και μέσω του διαγωνισμού του ΑΣΕΠ (Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού),

²¹ Βλέπε Brian Chapman: The profession of government, p.3

όπου οι υποψήφιοι διαγωνίζονται και ανάλογα με τα μόρια που συγκεντρώνουν, επιλέγονται οι υποψήφιοι που συγκεντρώνουν τα περισσότερα μόρια.

Άλλη βασική εξαίρεση αποτελεί και η αθρόα πρόσληψη συμβασιούχων και έκτακτων που μονιμοποιούνται μεταγενέστερα με διάφορους ευεργετικούς νόμους, στην έκταση που ο διορισμός έκτακτων να αποτελεί όχι την εξαίρεση αλλά τον κανόνα!

Το σύστημα των άνευ διαγωνισμού προσλήψεων, όπως είναι ευνόητο, δεν προσφέρει τις απαιτούμενες εγγυήσεις για αμεροληψία και αντικειμενικότητα, έστω κι αν γίνεται από συγκροτημένες επιτροπές πρόσληψης ή κι αν αφορά ειδικές κατηγορίες υπαλλήλων.

Στις χώρες που ακολουθούν την μέθοδο του διαγωνισμού, όπως η Ισπανία, η Ιταλία και το Βέλγιο, ο διαγωνισμός γίνεται από τα υπουργεία, ενώ στις υπόλοιπες, από κεντρικό φορέα, όπως και προαναφέρθηκε. Στη Γαλλία, μετά τις τελευταίες μεταρρυθμίσεις δόθηκε ευρύτερος κοινωνικός χαρακτήρας στους διαγωνισμούς πρόσληψης υπαλλήλων υψηλής στάθμης από την Ecole National d Administration. Βασικά οι διαγωνισμοί που διενεργούνται διακρίνονται σε δύο κατηγορίες: **τον εξωτερικό και τον εσωτερικό διαγωνισμό. Ο πρώτος αφορά πτυχιούχους πολίτες εκτός υπηρεσίας και ο εσωτερικός διαγωνισμούς τους υποψήφιους δημόσιους υπαλλήλους με πέντε τουλάχιστον χρόνια υπηρεσίας²².**

Η επιτυχημένη ιστορική πορεία της Γαλλικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης (ENA) επιβάλλει να σταθούμε περισσότερο στο σύστημα επιλογής που ακολουθείται και που συνδυαζόμενο με την αναγνωρισμένη φήμη της, αποτελεί ένα μοντέλο για μίμηση μετά τις μεταρρυθμίσεις του 1983.

Μετά τις μεταρρυθμίσεις του 1983, πέραν των δύο αυτών διαγωνισμών εισαγωγής στη σχολή, δόθηκε η δυνατότητα εισόδου και σε υπαλλήλους που δεν κατέχουν πανεπιστημιακές σπουδές, αλλά διακρίθηκαν στον επαγγελματικό τομέα, στον συνδικαλισμό ή σε άλλες συλλογικές δραστηριότητες (π.χ. συνδικαλιστές, εκπροσώπους τοπικής αυτοδιοίκησης κ.λπ.)

²² Βλέπε Κ. Σπανού: Η πρόσφατη μεταρρύθμιση της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης στη Γαλλία στο επιστημονικό περιοδικό «Διοικητική μέριμνα» τεύχος 20, Οκτώβριος – Δεκέμβριος 1984.

Ο διαγωνισμός γενικά στην ENA χωρίζεται σε δύο φάσεις, την **προκαταρκτική και την τακτική**. Στο επόμενο στάδιο, περνούν μόνο οι υπάλληλοι που συγκεντρώνουν ένα STANDARS βαθμολογίας στην προκαταρκτική φάση. Η τελευταία χωρίζεται σε τέσσερα μέρη. Το πρώτο περιέχει έκθεση με θέμα από την πολιτική, κοινωνική και οικονομική ιστορία. Το δεύτερο μέρος αναφέρεται στην έκθεση (πλην των υπαλλήλων) των πολιτικών θεσμών των μεγάλων χωρών ή το γαλλικό διοικητικό δίκαιο. Το τρίτο περιλαμβάνει έκθεση με οικονομικά θέματα.

Το τελευταίο μέρος του διαγωνισμού περιέχει TESTS σε ξένη γλώσσα, γερμανική, αγγλική, ισπανική, ρωσική ή αραβική. Το προκαταρκτικό στάδιο για τους υποψήφιους υπαλλήλους είναι σχεδόν όμοιο με αυτό των εξωτερικών διαγωνισμών, με τη διαφορά ότι δίνεται έμφαση στην εξέταση θεμάτων που σχετίζονται με την εμπειρία και την πρακτική.

Στη δεύτερη φάση του διαγωνισμού, στην ENA οι υποψήφιοι δηλώνουν την προτίμησή τους σε έναν από τους ακόλουθους κλάδους: γενική διοίκηση, οικονομική διοίκηση, κοινωνική διοίκηση και διεθνείς υποθέσεις. Και αυτή η φάση περιέχει τέσσερα μέρη για τους εξωτερικούς υποψηφίους και τρεις για τους υπαλλήλους με έμφαση στην προφορική εξέταση. Στην προφορική εξέταση, δίνεται χρόνος μιας ώρας παρουσίασης ενός θέματος που ορίζεται από την εξεταστική επιτροπή.

4.6 Αμοιβές Υπαλλήλων.

Το ελληνικό δημόσιο μισθοδοτεί σήμερα επίσημα, περίπου **τετρακόσιους χιλιάδες (400000) μόνιμους δημοσίους υπαλλήλους και άλλους τόσους έκτακτους**. Ο αριθμός αυτός είναι *υπερβολικά μεγάλος*. Οι παρεχόμενες υπηρεσίες είναι χαμηλού ποιοτικού επιπέδου και υψηλού κόστους και δημιουργούν δυσμενείς παρενέργειες στον ιδιωτικό τομέα, που τελικά τον καθιστούν λιγότερο ανταγωνιστικό όχι μόνο στην εξωτερική αγορά, αλλά και στο εσωτερικό που τείνει να κατακλυσθεί από ξένες υπηρεσίες και αγαθά ακόμη και αγροτικά προϊόντα, που σε πολλές περιπτώσεις πρόδηλα υστερούν και από ποιοτικής και από υγειονομικής πλευράς των δικών μας. Εάν, όμως, διέθετε την υλικοτεχνική υποδομή και το κατάλληλα εκπαιδευμένο και μετεκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό, σύμφωνα με εκτιμήσεις και πορίσματα ειδικών μελετητών, θα χρειαζόταν για την παροχή υψηλού επιπέδου και χαμηλού

κόστους αγαθών και υπηρεσιών, μόνο το 1/5 των σημερινών υπηρετούντων. Το πρόβλημα, δυστυχώς, με την πάροδο του χρόνου γίνεται οξύτερο. Τούτο γιατί, αφενός δεν λαμβάνονται τα απαραίτητα μέτρα για την άρση των διαρθρωτικών και οργανωτικών αδυναμιών και τη δημιουργία του αναγκαίου νομικού πλαισίου, αφετέρου ο αριθμός των μισθοδοτούμενων, με διάφορες μεθοδεύσεις, για λόγους πελατειακούς, συνεχώς αυξάνεται, παρά τις αντίθετες διακηρύξεις.

Προ ετών, κάποιος ανακοίνωσε την απόφασή του ότι εφεξής όταν θα αποχωρούν από την υπηρεσία δύο θα προσλαμβάνεται ένας, έτσι με τον τρόπο αυτό θα επιτύχουμε σταδιακή μείωση του προσωπικού. Ακούστηκαν πολλά, αλλά τίποτα δεν πραγματοποιήθηκε. Ίσως, αργότερα λεχθούν κι άλλα, όπως ότι θα αποχωρούν τριάντα και θα προσλαμβάνεται ένας. Καταβλήθηκε προσπάθεια, πολλές φορές ανεπιτυχής, να μη γίνεται πρόσληψη μόνιμου προσωπικού, διότι καθίσταται αδύνατο να μην περιληφθεί στους επίσημους πίνακες, οπότε εμφανίζεται και η ανοδική πορεία και η ασυνέπεια. Επελέγη, λοιπόν, η πρόσληψη δεκάδων χιλιάδων (αντί μερικών χιλιάδων που πράγματι χρειάζονται), οι οποίοι χαρακτηρίζονται ωρομίσθιοι ή συμβασιούχοι (τετραμηνίτες ή οκταμηνίτες) ή με σύμβαση έργου, που όχι σπάνια, υποκρύπτει σχέση εξαρτημένης εργασίας. Άλλωστε, ο τρόπος αυτός ικανοποιεί απόλυτα πελατειακές σχέσεις. Οι προσλήψεις, τυπικά, πραγματοποιούνται για την κάλυψη δήθεν αναγκών, που χαρακτηρίζονται ως επείγουσες ή έκτακτες ή εποχικές, πρόσκαιρες, παροδικές ακόμη και περιοδικές. *Τη συνολική δαπάνη για την μισθοδοσία τους, ουδείς μπορεί να προϋπολογίσει, ούτε καν απολογιστικά να προσδιορίσει, ακόμη και το Γενικό Λογιστήριο του Κράτους - κι αυτό επειδή είναι ανέφικτη η συγκέντρωση στοιχείων.*- Αυτό συμβαίνει, επειδή άλλων η μισθοδοσία καλύπτεται από πιστώσεις του τακτικού προϋπολογισμού σε βάρος ψευδεπίγραφων κωδικών αριθμών εξόδων, των οποίων οι αναγραφόμενες πιστώσεις τυπικά εμφανίζονται ότι προορίζονται για την κάλυψη άλλων αναγκών. Άλλοι μισθοδοτούνται από πιστώσεις ενάρθρωτων έργων του προϋπολογισμού δημοσίων επενδύσεων. Άλλοι μισθοδοτούνται από εκτός προϋπολογισμού ειδικούς λογαριασμούς, όπου οι πιστώσεις εγγράφονται για ευρύ φάσμα αναγκών κι εντάσσονται ως δαπάνες μισθοδοσίας. Υπάρχουν δαπάνες που δεν ελέγχονται, προληπτικά ή κατασταλτικά, από τις υπηρεσίες του Γενικού Λογιστηρίου του Κράτους, από το έμπειρο κι εξειδικευμένο προσωπικό που διαθέτει, ούτε από το Ελεγκτικό Συνέδριο. Άλλων η μισθοδοσία καλύπτεται από κοινοτικά κονδύλια, άλλων από επιχορηγούμενους και

ανεξέλεγκτους φορείς, που διασπαθίζουν το δημόσιο χρήμα. Ο συγκεκριμένος και ευαίσθητος αυτός τομέας μπορούμε να πούμε ότι μας δίνει μια εικόνα του πως λειτουργεί το κράτος, το οποίο στερείται στρατηγικής, δεν έχει χαράξει τις επιμέρους τακτικές, δεν διαθέτει μελέτες, δεν έχει προσδιορίσει τους άμεσους μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους. Δεν υπάρχει ιεράρχηση στόχων και προτεραιοτήτων. Τα πάντα αντιμετωπίζονται συμπτωματικά, περιστασιακά, αποσπασματικά, επιλεκτικά βάσει διαβλητών κριτηρίων, ενίοτε δε πυροτεχνηματικά ή πυροσβεστικά. Όλοι σε αυτή τη χώρα συνειδητά έχουν την αίσθηση του όλου προβλήματος.

Το κράτος αντιμετωπίζει, για ολόκληρες δεκαετίες, το πρόβλημα της δυνατότητας της κάλυψης των στοιχειωδών αναγκών των μισθωτών και των συνταξιούχων. Λαμβάνει, όμως, ως δεδομένες δύο δυσμενείς προϋποθέσεις, που οι ίδιες συνιστούν το πρόβλημα. Αυτές είναι: Α) ο υπερβολικά μεγάλος αριθμός των μισθοδοτούμενων (όχι αναγκαία και εργαζόμενων) και β) ο αναχρονιστικός τρόπος λειτουργίας του κρατικού μηχανισμού. Για λόγους, που έχουν ήδη θιγεί, δεν θέλει ή δεν μπορεί, να λύσει ριζικά το πρόβλημα, αίροντας τις προϋποθέσεις αυτές. Προσπαθεί στα πλαίσια των περιορισμένων δημοσιονομικών δυνατοτήτων να ανταποκριθεί στην υποχρέωσή του. Είναι ανέφικτο... Καταφεύγει σε τεχνάσματα και δημιουργεί πλασματική εικόνα της οικονομικής τους κατάστασης, υποκρίνεται δηλαδή ότι δεν αντιλαμβάνεται το στοιχειώδες... Όταν, λοιπόν, οι άνθρωποι θα εισπράξουν τον μισθό ή τη σύνταξή τους είναι βέβαιο ότι θα διαπιστώσουν ή ότι είναι αυξημένες κατά πέντε ή δέκα ευρώ, ή συνήθως μειωμένες κατά το ίδιο ποσό περίπου. Παράλληλα, αντιμετωπίζουν και τις πρόσθετες οικονομικές υποχρεώσεις προς το δημόσιο ή άλλους κρατικούς φορείς.

Παρόλα αυτά, ορισμένοι κλάδοι επιδίωξαν και πέτυχαν ευνοϊκή οικονομική μεταχείριση. Τα τελευταία χρόνια έλαβε ευρύτατες διαστάσεις και δημιούργησε προκλητικές ανισότητες και τελικά οδήγησε σε ανεξέλεγκτες διαστάσεις. Χορηγήθηκαν πλασματικές υπερωρίες.... Εικονικά έξοδα κινήσεως..... Δόθηκαν επιδόματα με απίθανες ή μάλλον καλύτερα με απολαυστικές ονομασίες. Αυτά καταβάλλονται στο σύνολο των εργαζομένων.

Τελικά, όμως μετά από συνεχείς προσπάθειες εκείνο που επιτεύχθηκε είναι η καθήλωση των αποδοχών των πολλών, η εξασφάλιση των επιδομάτων των ολίγων

και η δημιουργία των αναγκαίων προϋποθέσεων για την στο άμεσο μέλλον χορήγηση, στους τελευταίους, νέων πρόσθετων αμοιβών, με αυξημένη ωριαία αποζημίωση, με την μορφή ομάδων εργασίας, υπερωριακής ή νυκτερινής απασχόλησης ή για πλασματική εργασία κατά τις αργίες, ή το απλό..... αυξάνοντας τα ήδη καταβαλλόμενα επιδόματα.

Στην Ελλάδα, το σύστημα των αμοιβών στην ουσία δεν ακολουθεί τις αρχές της αξιολόγησης της εργασίας. Με το νόμο 1505/ 1984 προβλέφθηκε η αναδιάρθρωση του μισθολογίου του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης, των υπαλλήλων των ΝΠΔΔ⁹, και των ΟΤΑ¹⁰. Βασική αρχή του μισθολογίου αυτού είναι η αποσύνδεση του μισθού από το βαθμό και η καθιέρωση ανεμπόδιστου τρόπου μισθολογικής εξέλιξης, σε όλα τα μισθολογικά κλιμάκια.

Για κάθε κλάδο υπαλλήλων, καθιερώνονται ξεχωριστά μισθολογικά κλιμάκια.

Οι κλάδοι είναι οι εξής:

- ΣΕ: στοιχειώδης εκπαίδευση (28 κλιμάκια)
- ΜΕ: μέση εκπαίδευση (23,24 ή 26, ανάλογα με τον τίτλο σπουδών)
- ΑΡ: ανώτερη εκπαίδευση(17, 18,19 , 20 ή 22 ανάλογα με το πτυχίο και τη διάρκεια σπουδών)
- ΑΤ: ανώτατη εκπαίδευση(14, 15,16, 18 ή 22 ανάλογα με τη διάρκεια σπουδών)

Με το σύστημα αυτό κάθε υπάλληλος που ανήκει σε ένα κλιμάκιο ανεξάρτητο από τον κλάδο που ανήκει, έχει τον ίδιο βασικό μισθό με τον υπάλληλο του κλιμακίου αυτού άλλου κλάδου. Παραδείγματος χάρη ο υπάλληλος ΜΕ κλιμακίου 20 έχει τον ίδιο μισθό με τον υπάλληλο του κλάδου ΑΤ κλιμακίου 20.

4.7 Προβληματισμοί για την ελληνική Δημόσια Διοίκηση.

Η ελληνική δημόσια διοίκηση έχει γίνει αντικείμενο πολλών συζητήσεων, καταγγελιών και προβληματισμών. Ο δημόσιος υπάλληλος, συχνά βρίσκεται στο στόχαστρο σα να πρόκειται για έναν αυτοτελή υπεύθυνο για τις όποιες αδυναμίες, γραφειοκρατικές δυσκινησίες κι ελλείψεις του δημοσίου τομέα. Μία τέτοια αντίληψη είναι και ανιστόρητη και απλοϊκή. Ο δημόσιος υπάλληλος, στην Ελλάδα, όπως και

στις άλλες χώρες δεν έπεσε από τον ουρανό. Είναι προϊόν του συστήματος, αποτέλεσμα της ιστορικής εξέλιξης της χώρας.

Κατ' επέκταση, η ελληνική δημόσια διοίκηση είναι εικόνα της κοινωνίας, της οικονομίας και του εκπαιδευτικού μας συστήματος. Είναι προϊόν της ιστορίας της χώρας και της έντονης πολιτικοποίησης – κοινωνικοποίησης που είχε για κέντρο βάρους της τον πολιτικό, τον πολιτικάντη, τον παράγοντα. Η πρόσληψη με ρουσφέτι αποτελούσε και ίσως αποτελεί μέχρι σήμερα ένα κυρίαρχο μέσο πολιτικής πατρωνίας.

Το αυταρχικό παλαιομοδίτικο εκπαιδευτικό μας σύστημα καλλιέργησε την ψυχολογία της ανευθυνότητας, της ραθυμίας, της αδιαφορίας. Από μικρά παιδιά, οι μετέπειτα δημόσιοι υπάλληλοι διδάχθηκαν πως είναι εξυπνάδα και ευκολία να παπαγαλίζεις ή να αντιγράφεις..... Ότι είναι επίτευγμα η ζαβολιά και το σκασιαρχείο, η έλλειψη ενδιαφέροντος.....

Όταν υπάρχει, όπως συμβαίνει στην ελληνική δημόσια διοίκηση, η σιγουριά της μονιμότητας, τότε τα παραπάνω γίνονται πλέον θεσμός. Στην καθιέρωσή του συμβάλλουν και κάποιοι συντεχνίτες εργατοπατέρες, αλλά και κάποιες διοικήσεις που ακολουθούν την πολιτική του «να τα έχουμε καλά με όλους για να έχουμε το κεφάλι μας ήσυχο!!!» .

Την κύρια ευθύνη για την αρνητική εικόνα της δημόσιας διοίκησης βέβαια έχει η κορυφή, οι επικεφαλείς.

Πολλές εξαγγελίες και μεγαλοστομίες ακούγονται κατά καιρούς για την εξυγίανση και τη δήθεν ριζική βελτίωση της παραγωγικότητας της δημόσιας διοίκησης. Όμως, το σύστημα, σαν πελώριος βροντόσαυρος καταπίνει και εξαφανίζει, τις περισσότερες φορές, τέτοιες προοπτικές.

Συχνά, τα μέτρα για την εξυγίανση παίρνονται χωρίς να υπάρχει σοβαρή γνώση του προβλήματος.

Η «αφ' υψηλού» διοίκηση, η μετάθεση ευθυνών σε άλλους, η αριστοκρατική αντίληψη για τη διοίκηση ορισμένων επικεφαλείς είναι σίγουρα ένας από τους μεγαλύτερους – αν όχι ο μεγαλύτερος εχθρός - της εύρυθμης λειτουργίας του δημοσίου.

Πολιτικοί και κομματικοί παράγοντες, αποτυχημένοι πολιτευτές, απόστρατοι στρατιωτικοί, συνταξιούχοι δικηγόροι ήταν κατά κανόνα στο παρελθόν η κύρια δεξαμενή άντλησης για τον ορισμό επικεφαλών στελεχών των δημόσιων φορέων. Χωρίς γνώση του αντικειμένου, χωρίς κέφι για ανασκούμπωμα και δουλειά, με κύριο μέλημά τους τη διεκπεραίωση μικρών ή μεγάλων εξυπηρετήσεων, αυτοί οι επικεφαλείς άφηναν βαθιά το στίγμα τους στο δημόσιο.

Η επιστημονική γνώση, η μέθοδος και ο προγραμματισμός ήταν άγνωστα, αφού τα στελέχη αυτά χαρακτηρίζονταν από την υπεροψία του έχουν οι αμαθείς ή οι ημιμαθείς.

Το όλο σύστημα της πολιτικής πατρωνίας και του έντονου κομματισμού εξέθρεψε τέτοια φαινόμενα που είχαν έντονα αρνητικές επιπτώσεις στην λειτουργικότητα του δημόσιου τομέα.

Δεν υπήρξε συγκεκριμένη πολιτική ανάπτυξη στελεχών της δημόσιας διοίκησης.

Η σχολή ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ που ιδρύθηκε τα τελευταία χρόνια στα πρότυπα της γαλλικής ENA, είναι ένα καλό βήμα προς τη σωστή κατεύθυνση, αλλά βέβαια δεν αρκεί. Χρειάζεται μία ευρύτερη πολιτική εκπαιδευτικών προγραμμάτων μέσα στη δημόσια διοίκηση που να συνοδεύεται από αποδοτικά κίνητρα κι εκπαιδευτικά βοηθήματα.

Πάνω από όλα τα αναγκαία είναι μία συνειδητή πολιτική στελεχών. Επικεφαλείς των δημοσίων φορέων πρέπει να τοποθετούνται στελέχη αποδεδειγμένης ικανότητας, αποδοτικότητας κι εντιμότητας.

Με την ανανέωση της πολιτικής μας ζωής, υπάρχει η ελπίδα ότι τα πράγματα μπορούν να βελτιωθούν. Καταληκτικός είναι βέβαια ο ρόλος των νέων στελεχών της διοίκησης που πρέπει να φέρουν τη ζωντάνια, τα νιάτα, το χαμόγελο, τη ζεστασιά, τη γνώση, τη δημιουργία, την τιμιότητα στη δημόσια διοίκηση.

Να ταραξουν τα κουρασμένα κι ακίνητα νερά. Να κάνουν την ελπίδα πράξη.

Εδώ καλό είναι να τονίσουμε ότι ο κομματισμός δεν έχει θέση μέσα από την πόρτα της δημόσιας υπηρεσίας. Οι πολιτικές απόψεις του δημοσίου υπαλλήλου, σήμερα στην εποχή που μεσουρανά η δημοκρατία, είναι κάτι παραπάνω σεβαστές.

Όμως, ο δημόσιος λειτουργός οφείλει να λειτουργεί μέσα στην υπηρεσία σαν υπεύθυνος λειτουργός του κράτους που δεν ανήκει σε κόμματα.

Άλλωστε, έχει παρέλθει ανεπιστρεπτή η εποχή της πλατείας Κλαυθμώνος, όπου πήγαιναν για να χύσουν τα δάκρυά τους οι δημόσιοι υπάλληλοι που απολύονταν, επειδή το κόμμα τους απλά έχανε τις εκλογές.

Ένας άλλος βασικός προβληματισμός για τη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης είναι η σχέση της υπηρεσίας με τον πολίτη.

Ως ένα βαθμό, ο πολίτης βλέπει τον υπάλληλο ως αντίπαλο, ίσως και ως εχθρό του. Το ίδιο και ο υπάλληλος. Το γκισέ ανάμεσά τους λειτουργεί σαν ένα είδος πολεμικού χαρακώματος. Ο πολίτης θεωρεί ως δεδομένο ότι ο υπάλληλος δε θέλει να τον εξυπηρετήσει. Παραπονιέται και κάποιες φορές γίνεται επιθετικός μέχρι βίαιος, για το δίκαιο του αιτήματος. Αυτό το φαινόμενο αποκαλείται «παραπονολογία».... Από την άλλη μεριά, ο υπάλληλος οχυρώνεται πίσω από τον γκισέ. Κάποιοι υπάλληλοι αδιαφορούν, άλλοι κάνουν λάθη διότι δε γνωρίζουν καλά το αντικείμενό τους, άλλοι θεωρούν τον πολίτη ότι βρίσκεται σε άδικη επίθεση.

Έτσι, συχνά, επέρχεται η σύγκρουσή που σε ακραίες περιπτώσεις μεταβάλλει τη δημόσια υπηρεσία σε παλαίστρα.

Αυτή η σχέση αντιπαλότητας δημιουργήθηκε με ευθύνη και των δύο πλευρών. Βέβαια, κύριος υπεύθυνος είναι το σύστημα και η ιστορική του εξέλιξη που εγκλωβίζει στους μηχανισμούς του, τους πάντες: θύματα και θύτες.

Είναι γνωστό ότι έχουμε από τα υψηλότερα ποσοστά δημοσίων υπαλλήλων στον κόσμο σε σχέση με τον πληθυσμό της χώρας μας. Σαράντα στους εκατό Έλληνες εργαζόμενους απασχολούνται στον ευρύτερο δημόσιο τομέα.

Στον ευρύτερο δημόσιο τομέα, υπηρετούν τουλάχιστον διπλάσιοι δημόσιοι υπάλληλοι από όσους είναι αναγκαίοι. Στις περισσότερες υπηρεσίες, κυρίως στις επιτελικές, στο λεκανοπέδιο και γενικότερα στη νότια Ελλάδα, οι υπάλληλοι πλεονάζουν. Υπάρχουν, όμως και υπηρεσίες, κυρίως όσες βρίσκονται σε επαφή με τα κοινά, εκεί δηλαδή που υπάρχει το γκισέ, όπου συχνά παρατηρείται έλλειψη προσωπικού και ως ένα βαθμό ένταση δουλειάς.

Λόγω των σχετικά καλών συνθηκών εργασίας (μονιμότητα, συντάξεις, περίθαλψη, επικουρικά, οικοδομικοί συνεταιρισμοί κλπ) στο δημόσιο και ιδιαίτερα σε ορισμένους ελεγχόμενους από το δημόσιο φορείς, η μεγάλη πλειοψηφία των νέων επιδιώκει να διοριστεί στο δημόσιο. Η σειρά προτίμησης, λόγω και της γνωστής ιεράρχησης των συνθηκών είναι: ΔΕΗ, ΟΛΥΜΠΙΑΚΗ, ΟΤΕ, ΤΡΑΠΕΖΕΣ και ύστερα το ΔΗΜΟΣΙΟ.

Μεγαλύτερο ίσως πρόβλημα είναι η αδιοριστία στο δημόσιο, παρά η ανεργία. Σε πολλές επαρχιακές πόλεις, αντί για ανεργία υπάρχει σοβαρή έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού, ιδιαίτερα σε ορισμένες τεχνικές ειδικότητες.

Η αυθαίρετη απουσία και η μη τήρηση των ωραρίων είναι από παράδοση μία μεγάλη πληγή της δημόσιας διοίκησης.

Υπολογίζεται ότι το 30 με 40% των δημοσίων υπαλλήλων απουσιάζουν για διάφορους λόγους και προσχήματα από την εργασία τους. Ιδιαίτερα αυτό παρατηρείται την Παρασκευή, τη Δευτέρα, στις παραμονές και τις επόμενες των αργιών.

Είμαστε η χώρα με τις περισσότερες ίσως αργίες στον κόσμο. Πολλές υπηρεσίες έχουν τους δικούς τους Αγίους προστάτες και αργούν την ημέρα της γιορτής τους!! Από δημοσιοϋπαλληλικό έθιμο, οι υπάλληλοι μπορούν να απουσιάζουν την ημέρα της ονομαστικής τους εορτής.

Στο παρελθόν, αλλά ίσως και μέχρι σήμερα, υπάρχουν σε ορισμένους φορείς πολλά επιδόματα. Σε έναν φορέα κάποτε υπήρχαν πενήντα επιδόματα! Κάποιοι ονομασίες τέτοιων επιδομάτων έχουν ενδιαφέρον λ.χ. επίδομα καυσόξυλων.

Σε γενικές γραμμές, η ελληνική δημόσια διοίκηση διακρίνεται από έντονη αναποτελεσματικότητα, αναχρονιστικότητα, προχειρολογία, έλλειψη αποτελεσματικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων, αναξιοκρατία, ηγεμονία των μέτριων, πληθώρα και ανισομερής κατανομή του προσωπικού, μη τήρηση των ωραρίων, διάχυση ευθύνης, ελλιπείς ελέγχους, μισθολογικές και θεματικές ανισότητες, κομματικοποίηση, έξωθεν παρεμβάσεις, συντεχνιασμό, αποξένωση και αλλοτρίωση. Αλλοτρίωση που κυκλοφορεί στους διαδρόμους του δημοσίου και σκοτώνει το όποιο κέφι και κάθε δημιουργική προσπάθεια.

Υπάρχουν πάντα οι καλές προθέσεις για αλλαγή που όμως προσκρούουν στην έλλειψη γνώσης του προβλήματος, λάθος κατευθύνσεις και πάνω από όλα σε μία κεκτημένη αρνητική κατάσταση που δύσκολα ανατρέπεται. Κάθε προσπάθεια βελτίωσης της παραγωγικότητας συγκρούεται με τον κυρίαρχο σήμερα συντεχνιασμό που θεωρεί περίπου κεκτημένο δικαίωμα τη χαμηλή παραγωγικότητα.

Οι όποιες προσπάθειες για την αύξηση της καταγγέλλονται με το σύνθημα «όχι στην εντατικοποίηση της δουλειάς», ως αυταρχικές και αντιδημοκρατικές. Έτσι, η δημοκρατία έχει φτάσει να συγχέεται με την ραθυμία, την αδιαφορία και τη διάλυση.

Κατ' επέκταση, επικρατεί μία εχθρική σχέση αντιπαλότητας ανάμεσα στον υπάλληλο με τον πολίτη.

Υπάρχει άραγε ελπίδα ότι θα καλυτερεύσουν τα πράγματα; Η απάντηση είναι ό,τι ναι υπάρχει. Την ελπίδα χρειάζεται να την κρατήσουμε υψηλά, γιατί χωρίς αυτή τα οράματα πεθαίνουν. Και αντί για καλύτερευση μπορεί να οδηγηθούμε σε χειροτέρευση.

Η δυσπραγία της δημόσιας διοίκησης δεν αποτελεί ελληνική αποκλειστικότητα. Συνίσταται σε διεθνή κλίμακα. Είναι γνωστή η σκωπτική, όσο και ρεαλιστική θεώρηση του θέματος από τον επιλεγόμενο νόμο του Πάρκινσον.

Η αρνητική εικόνα που παρουσιάζει η ελληνική δημόσια διοίκηση μπορεί να αλλάξει ν' όχι ριζικά, τουλάχιστο ως ένα βαθμό. Εκείνο που χρειάζεται είναι η συνειδητοποίηση του προβλήματος, η σωστή και βαθιά γνώση και η λήψη ριζικών μέτρων σύγκρουσης. Η δημοκρατία μας τώρα είναι η καλύτερη υποδομή για τη βελτίωση της δημόσιας διοίκησης και στη χώρα μας.

4.8 Η γνώμη των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης για το Δημόσιο.

Η «ΑΚΤΙΝΟΓΡΑΦΙΑ» ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΙΚΗ ΕΝΩΣΗ²³.

Πώς διαμορφώνονται οι εργασιακές σχέσεις και οι απολαβές στις υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες .

Οι συμβασιούχοι αυξάνονται διαρκώς, αλλά η μονιμότητα των υπαλλήλων είναι καθεστώς.

Μια γενικότερη τάση αύξησης του αριθμού των συμβασιούχων παρατηρείται τα τελευταία χρόνια σε πολλές χώρες της ΕΕ . Αν και στη συντριπτική πλειονότητα των κρατών-μελών της Ένωσης παραμένει σε ισχύ η μονιμότητα των δημοσίων υπαλλήλων, έχουν πραγματοποιηθεί σημαντικά βήματα μεταρρυθμίσεων που κινούνται προς την κατεύθυνση ελαστικοποίησης των εργασιακών σχέσεων και εξίσωσής τους με το καθεστώς που διέπει τον ιδιωτικό τομέα. Είναι χαρακτηριστικό ότι ήδη σε κάποιες ευρωπαϊκές οικονομίες η αναλογία στις προσλήψεις μονίμων - συμβασιούχων στο Δημόσιο έχει μεταβληθεί υπέρ των δευτέρων.

Σημαντικές αλλαγές έχουν συντελεστεί και στον τρόπο λειτουργίας της κρατικής μηχανής. Συγκεκριμένα, σε ορισμένες χώρες έχουν ληφθεί μέτρα για την αύξηση της αποτελεσματικότητας των κρατικών υπηρεσιών με στόχο την ταχύτερη και πιο άνετη εξυπηρέτηση του κοινού, οι οποίες απέδωσαν σε σημαντικό βαθμό. Ιδιαίτερως στα κράτη του ευρωπαϊκού Βορρά, οι δημόσιες υπηρεσίες διέπονται από ένα αποκεντρωμένο καθεστώς, το οποίο δίνει τη δυνατότητα στην κάθε υπηρεσία να λειτουργεί αυτόνομα. Είναι χαρακτηριστικό ότι σε αυτά τα συστήματα οι δημόσιοι υπάλληλοι έχουν τη δυνατότητα να λειτουργούν κατά βούληση χωρίς να δεσμεύονται από πολύπλοκους κανονισμούς και εγκυκλίους, ώστε να φέρουν εις πέρας την εργασία τους.

²³ Άρθρο της εφημερίδας «το Βήμα», Μάρκου Α. , 19 Ιουνίου 2005.

Όσον αφορά τις απολαβές των δημοσίων υπαλλήλων δεν ισχύουν κατώτατοι μισθοί σε όλες τις χώρες. Ειδικώς στα αποκεντρωμένα καθεστώτα η κάθε υπηρεσία μέσα από διαπραγματεύσεις με τα συνδικάτα των εργαζομένων έχει δημιουργήσει το δικό της σύστημα αξιολόγησης των επιδόσεων των υπαλλήλων που απασχολεί, βάσει του οποίου διαμορφώνονται και οι απολαβές τους. Τέλος, σχετικά με τις διαδικασίες πρόσληψης και ανέλιξης στον δημόσιο τομέα, ακόμη και όταν βασίζονται σε προφορικές συνεντεύξεις των υποψηφίων είναι τις περισσότερες φορές διαφανείς, ενώ η εναλλαγή των κομμάτων στην εξουσία δεν επιφέρει σχεδόν καμία μεταβολή στις διευθυντικές θέσεις των δημοσίων υπηρεσιών.

ΔΑΝΙΑ: Αντικείμενο διαπραγματεύσεων οι συνθήκες εργασίας και οι αποδοχές.

Ο δημόσιος τομέας απασχολεί περισσότερο από το 1/3 του συνολικού εργατικού δυναμικού. Όπως και στις περισσότερες δυτικοευρωπαϊκές χώρες, η απασχόληση στον δημόσιο τομέα αυξήθηκε κατά τον 20ό αιώνα, από περίπου 8% το 1920 σε 39% του εργατικού δυναμικού σήμερα (2004). Η ανάπτυξη αυτή, κυρίως με τη μορφή σχολείων, νοσοκομείων, γηροκομείων, βρεφονηπιακών και παιδικών σταθμών, συνδέεται με τη μεγάλη αύξηση του αριθμού των γυναικών που είναι οικονομικώς ενεργές, εξέλιξη ιδιαίτερος σημαντική τις δεκαετίες που ακολούθησαν τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, όταν οργανώθηκε το σύγχρονο κράτος πρόνοιας.

Ο δημόσιος τομέας διακρίνει μεταξύ δύο κατηγοριών εργαζομένων, των δημοσίων υπαλλήλων (statutory civil servants) και των συμβασιούχων. Η αναλογία των δημοσίων υπαλλήλων σε σχέση με τους συμβασιούχους είναι πολύ μεγαλύτερη στην κεντρική κυβέρνηση (υπουργεία), στην οποία αποτελούσαν το 2004 το 35,3% του συνόλου των εργαζομένων, από ό,τι στην τοπική αυτοδιοίκηση, όπου οι δημόσιοι υπάλληλοι αποτελούν μόνο το 11% του συνόλου των εργαζομένων.

Βασικές διαφορές μεταξύ των δύο κατηγοριών είναι ότι το συνταξιοδοτικό καθεστώς των δημοσίων υπαλλήλων διέπεται από ιδιαίτερο νομικό πλαίσιο, οι υπάλληλοι απαγορεύεται να εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα (ασυμβίβαστο) και δικαιούνται σε περίπτωση απόλυσης ως αποζημίωση τις αποδοχές τριών ετών. Οι συνθήκες εργασίας και οι αποδοχές τους είναι αντικείμενο διαπραγματεύσεων μεταξύ των

εργοδοτών και των σωματείων των εργαζομένων, όπως και για τους συμβασιούχους υπαλλήλους.

Επισημαίνεται ότι, σύμφωνα με την Ομοσπονδία Οργανώσεων των Εργαζομένων στην Τοπική Αυτοδιοίκηση, υπάρχει η τάση να μειωθεί ακόμη περισσότερο ο αριθμός των δημοσίων υπαλλήλων, ώστε στο μέλλον να περιορισθεί στους «ένστολους» δημοσίους υπαλλήλους (e.g. αστυνομικοί, στρατιωτικοί, προσωπικό φυλακών, ιερείς) και δημοσίους υπαλλήλους σε ανώτατες θέσεις. Όλες οι προσλήψεις στον δημόσιο τομέα δημοσιεύονται στην ηλεκτρονική κρατική διεύθυνση του Διαδικτύου. Οι αιτήσεις που υποβάλλονται αξιολογούνται και προσλαμβάνονται οι υποψήφιοι οι οποίοι πληρούν τα προσόντα για τη συγκεκριμένη θέση. Αντιθέτως δεν εφαρμόζεται διαγωνισμός. Η ηλικία συνταξιοδότησης είναι τα 65 έτη. Ωστόσο υπάρχει η δυνατότητα για πρόωρη συνταξιοδότηση στα 60 (μέτρο που υιοθετήθηκε προσφάτως) αν έχουν πληρωθεί οι ανάλογες εισφορές στα ταμεία.

Το ύψος του κατώτατου μισθού του δημοσίου υπαλλήλου ανέρχεται σε περίπου 200.000 κορόνες Δανίας ετησίως μεικτά (16.666 κορόνες μηνιαίως, ήτοι 2.200 ευρώ).

ΟΛΛΑΝΔΙΑ: Σύνταξη στα 65 χρόνια.

Η μονιμότητα εξαρτάται από το εργατικό δίκαιο. Σε γενικές γραμμές, η σύμβαση ενός χρόνου αυτομάτως μετατρέπεται σε σύμβαση αορίστου χρόνου μετά τη συμπλήρωση τριών ετών εργασίας. Βεβαίως η σύμβαση ενός έτους μπορεί κάλλιστα να μετατραπεί σε σύμβαση αορίστου χρόνου αν υπάρχει καλή συνεργασία. Ένας στους οκτώ εργαζομένους δουλεύει στον δημόσιο τομέα. Το 2003 ο ακριβής αριθμός ήταν 125.393.

Η διαδικασία των προσλήψεων εξαρτάται από τον τομέα στον οποίο θέλει να δουλέψει κανείς. Υπάρχει ειδική ιστοσελίδα (www.werkenbijderijk.nl) στην οποία μπορεί ο πολίτης να πληροφορηθεί για θέσεις εργασίας σε όλους τους τομείς του δημοσίου. Αναλόγως του τομέα υπάρχουν ειδικές διαδικασίες, εξετάσεις, συνεντεύξεις και διαφορετικά στάδια που πρέπει κανείς να περάσει ώστε να έχει την ευκαιρία για μια θέση. Η εξέλιξη μιας πρόσληψης στο τέλος θα κριθεί από δύο διαφορετικές επιτροπές: τη Selectie Commissie (Επιτροπή στην οποία προεδρεύει ο

προϊστάμενος κάθε υπηρεσίας) και τη Selectie Advies Commissie (Επιτροπή που αποτελείται από μελλοντικούς συναδέλφους).

Ο χρόνος συνταξιοδότησης είναι το 65ο έτος. Στον δημόσιο τομέα υπάρχουν 9 ιεραρχικές βαθμίδες. Το 1 είναι η κατώτατη βαθμίδα στην οποία αντιστοιχούν 7 μισθολογικά κλιμάκια. Ο κατώτατος μισθός στη βαθμίδα 1 του 1ου κλιμακίου είναι 1.262 ευρώ τον μήνα και στο 7ο κλιμάκιο 1.586 ευρώ τον μήνα. Όλοι οι δημόσιοι υπάλληλοι ανήκουν στον Algemene Burgelijk Pensioen Fonds (Γενικός Δημόσιος Ασφαλιστικός Φορέας).

Τέλος, οι γενικοί διευθυντές παραμένουν όταν αλλάζει η κυβέρνηση. Υπάρχει σαφής διαχωρισμός ανάμεσα στην πολιτική ελίτ και στον δημόσιο τομέα.

ΒΕΛΓΙΟ: Διαδικασία πρόσληψης ανάλογα με τη θέση εργασίας.

Υπάρχουν τρεις κατηγορίες δημοσίων υπαλλήλων: *statutaire*, *mandataire* και *contractuel*. Οι *statutaire* δεν έχουν σύμβαση εργασίας αλλά δουλεύουν σύμφωνα με τους κανόνες του καταστατικού, ενός συνόλου κανόνων και κανονιστικών κειμένων που ορίζει όλες τις πτυχές της νομικής κατάστασης του υπαλλήλου (πρόσληψη, δικαιώματα και καθήκοντα, απουσίες, μόρφωση). Οι υπάλληλοι *statutaires* αποκαλούνται και *nommis* και κατέχουν μόνιμη θέση στο δημόσιο.

Οι *mandataire* είναι υπάλληλοι που κατέχουν μια θέση στη στελέχωση (*management function*). Ορίζονται για περίοδο έξι χρόνων η οποία είναι ανανεώσιμη και το καθεστώς τους ρυθμίζεται από ειδικούς κανονισμούς. Τέλος, οι *contractuel* δουλεύουν στο δημόσιο με κανονική σύμβαση εργασίας αορίστου ή ορισμένου χρόνου. Παίρνουν την ίδια αντιμισθία με τους *statutaires*, όμως, είναι περιορισμένες οι δυνατότητες ανάπτυξης της σταδιοδρομίας τους. Οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι περισσότεροι από 90.000, ενώ η διαδικασία πρόσληψης είναι διαφορετική ανάλογα με τη θέση εργασίας. Για τους *statutaires* οι προσλήψεις γίνονται έπειτα από μια σειρά τεστ και συνεντεύξεων που διοργανώνονται από τη Selor, το πρακτορείο προσλήψεων της ομοσπονδιακής διοίκησης. Η πρόσληψη των υπαλλήλων *mandataires* επίσης διοργανώνεται από τη Selor. Σε ό,τι αφορά τη διαδικασία

πρόσληψης των συμβασιούχων συνηθίζεται να διοργανώνεται από την υπηρεσία στην οποία υπάρχει η κενή θέση, είτε μέσω είτε όχι της Selor.

ΙΡΛΑΝΔΙΑ: Δεν αλλάζει κανένας γενικός διευθυντής σε αλλαγή κυβέρνησης.

Υπάρχει μονιμότητα τόσο στον στενό όσο και στον ευρύτερο δημόσιο τομέα. Τα τελευταία χρόνια πάντως στις επιχειρήσεις του ευρύτερου δημόσιου τομέα γίνονται προσλήψεις με συμβάσεις ορισμένου χρόνου για την κάλυψη συγκεκριμένων αναγκών. Εξάλλου, στις ΔΕΚΟ που ιδιωτικοποιήθηκαν τα τελευταία χρόνια δεν ισχύει η μονιμότητα για όσους προσλαμβάνονται σήμερα. Ο αριθμός των δημοσίων υπαλλήλων αντιστοιχεί στο 18,2% του εργατικού δυναμικού της χώρας. Οι προσλήψεις προσωπικού γίνονται τόσο με γραπτές όσο και με προφορικές εξετάσεις έπειτα από δημόσιες προκηρύξεις που δημοσιεύονται στις εφημερίδες. Δεν υπάρχει ένα κεντρικό εξεταστικό σύστημα, αλλά ο κάθε δημόσιος φορέας διοργανώνει ξεχωριστές εξετάσεις. Η εξέλιξη των δημοσίων υπαλλήλων εξαρτάται από τους γενικούς διευθυντές των υπηρεσιών ή από το υπουργείο. Ο κατώτατος μισθός ανέρχεται σε 19.111 ευρώ τον χρόνο, ενώ τα χρόνια εργασίας για να βγει κάποιος στη σύνταξη είναι τα 40 έτη. Οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι ασφαλισμένοι στο Εθνικό Σύστημα Ασφάλειας, το οποίο λειτουργεί υπό την αιγίδα του υπουργείου Κοινωνικής Ευημερίας και στο οποίο εντάσσονται όλοι οι εργαζόμενοι, τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημόσιου τομέα. Τέλος, δεν αλλάζει κανένας γενικός διευθυντής σε κάθε αλλαγή κυβέρνησης.

ΦΙΝΛΑΝΔΙΑ: Από συναδέλφους οι κρίσεις.

Ισχύει μονιμότητα, ωστόσο υπάρχουν συγκεκριμένες διαδικασίες που μπορεί να οδηγήσουν έναν μόνιμο υπάλληλο εκτός δημοσίου. Είναι αρκετά συχνό να αναφέρονται στον Τύπο περιστατικά πειθαρχικών και μη παραπτώματων υψηλών στελεχών τα οποία οδηγούν στην αποπομπή τους. Γενικώς, οι πολίτες είναι ευχαριστημένοι από τις δημόσιες υπηρεσίες και όπου υπάρχουν κενά πιέζουν τις αρχές για περισσότερα κονδύλια. Στον δημόσιο τομέα και στις δημοτικές αρχές εργάζονται 561.500 άτομα, δηλαδή περίπου το 25% του εργατικού δυναμικού. Στον

στενό δημόσιο τομέα απασχολούνται 131.500 εργαζόμενοι, δηλαδή 5,6% του εργατικού δυναμικού της χώρας.

Οι προσλήψεις γίνονται με αξιολογικά κριτήρια κατόπιν προκηρύξεων. Η εξέλιξη των υπαλλήλων κρίνεται από τα προσόντα τους και την απόδοσή τους. Οι κρίσεις γίνονται από τους προϊσταμένους συναδέλφους τους και επικυρώνονται από την υπηρεσιακή ηγεσία (γενικό γραμματέα).

Όλοι οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι ασφαλισμένοι στον ασφαλιστικό φορέα του δημοσίου. Ο χρόνος συνταξιοδότησης, σύμφωνα με τις πρόσφατες αλλαγές στο Ασφαλιστικό, είναι πλέον ελαστικός και κυμαίνεται από το 63ο έως το 68ο έτος. Σκοπός είναι η παραμονή των εργαζομένων στην εργασία επί μακρότερο διάστημα με μεγαλύτερη αποδοτικότητα ανταμείβοντάς τους γενναιόδωρα με μεγαλύτερη σύνταξη. Το ύψος του κατώτατου μισθού ανέρχεται σε 1.162 ευρώ.

Τέλος, όταν αλλάζουν οι κυβερνήσεις, αυτοί που αλλάζουν μόνο στα υπουργεία είναι ο υπουργός και οι σύμβουλοί του. Ο γενικός γραμματέας κάθε υπουργείου μάλιστα αποτελεί ένα είδος μόνιμου υφυπουργού.

ΣΟΥΗΔΙΑ: Οι δημόσιοι υπάλληλοι ουδέποτε απεργούν.

Οι δημόσιες υπηρεσίες διέπονται από ένα αποκεντρωμένο καθεστώς, ενώ είναι χαρακτηριστικό ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι σχεδόν ουδέποτε απεργούν. Σύμφωνα με την ελληνική πρεσβεία στη Στοκχόλμη, η σουηδική κυβέρνηση έχει παραχωρήσει τα τελευταία 20 χρόνια σημαντικές αρμοδιότητες στις δημόσιες υπηρεσίες με στόχο να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα της εργασίας τους. Η υπηρεσία γνωρίζει τους στόχους της, αλλά δεν της επιβάλλεται ο τρόπος επίτευξής τους. Αντιθέτως είναι ελεύθερη να χρησιμοποιήσει τα μέσα της, ακολουθώντας τις γενικούς κανονισμούς της κυβέρνησης. Για να προχωρήσει σε μια ενέργεια ένας δημόσιος υπάλληλος δεν απαιτείται η έγκριση από τον προϊστάμενό του.

Η κυβέρνηση εντάσσει στον προϋπολογισμό κονδύλια τα οποία προορίζονται σε κάθε υπηρεσία ανάλογα με τους σκοπούς και τις ανάγκες της. Οι ίδιες υπηρεσίες μάλιστα προτείνουν στην κεντρική κυβέρνηση ένα budget για μία τριετία, το οποίο εξετάζεται από την κυβέρνηση και εγκρίνεται είτε απευθείας είτε ζητούνται επιπλέον

πληροφορίες. Εξάλλου, στο τέλος κάθε έτους οι υπηρεσίες συντάσσουν αναφορές σχετικά με τις επιδόσεις τους και τον προορισμό των κονδυλίων.

Ουσιαστικά, δεν υπάρχει μονιμότητα ούτε στον στενό ούτε στον ευρύτερο δημόσιο τομέα. Ακόμη και το μόνιμο προσωπικό μπορεί να απολυθεί σε περίπτωση που αυτό κριθεί απαραίτητο. Μόνο κάποιες ομάδες υπαλλήλων απολαμβάνουν το προνόμιο της μονιμότητας, για παράδειγμα οι δικαστές οι οποίοι μπορεί να απολυθούν μόνο αν διαπράξουν κάποιο έγκλημα. Στη Σουηδία εργάζονται περίπου 1,3 εκατ. δημόσιοι υπάλληλοι, εκ των οποίων οι 250.000 απασχολούνται στην κεντρική κυβέρνηση. Αποτελούν ποσοστό 6% του εργατικού δυναμικού. Υπάρχουν σχεδόν 270 διαφορετικές υπηρεσίες, οι οποίες απασχολούν προσωπικό από λίγα άτομα ως και 25.000. Το 48% των υπαλλήλων της κεντρικής κυβέρνησης είναι γυναίκες, ενώ το 1/3 του προσωπικού έχει πτυχία πανεπιστημίου.

Σχετικά με τις προσλήψεις, η κάθε υπηρεσία καθορίζει τις ανάγκες της και τα προσόντα των υποψηφίων για τις κενές θέσεις. Η διαδικασία των προσλήψεων είναι διαφανής, από τη στιγμή που γίνονται δημόσιες προκηρύξεις. Οι αποφάσεις για προσλήψεις μπορούν να εφεσιβληθούν. Η εξέλιξη ενός υπαλλήλου περνά μέσα από τη διεύρυνση των καθηκόντων του στην ίδια θέση. Οι αρμοδιότητες συχνά διευρύνονται, δίνοντας τη δυνατότητα στον υπάλληλο να αυξήσει τον μισθό του. Διάλογοι για την αξιολόγηση των υπαλλήλων γίνονται συχνά σχετικά με τις πρόσθετες αρμοδιότητες και τις ανάγκες επιμόρφωσής τους.

Η ηλικία συνταξιοδότησης είναι τα 65 έτη, ενώ οι μισθοί διαμορφώνονται από συλλογικές συμβάσεις. Ο μέσος μηνιαίος μισθός ανέρχεται σε 2.500 ευρώ. Βεβαίως ο μισθός κάθε υπαλλήλου μπορεί να αυξηθεί σημαντικά. Συγκεκριμένα, εξαρτάται από τις δυσκολίες, τις αρμοδιότητες που έχει αναλάβει και από την απόδοσή του. Στην πλειονότητα των περιπτώσεων, ο επιβλέπων προϊστάμενος εισηγείται την αύξηση του μισθού αφού πρώτα έχει αξιολογήσει τις επιδόσεις του υπαλλήλου.

ΓΕΡΜΑΝΙΑ: Στο στόχαστρο η μονιμότητα.

Απασχολούνται 1,7 εκατ. υπάλληλοι στον στενό δημόσιο τομέα και 2,4 εκατ. υπάλληλοι στον ευρύτερο δημόσιο τομέα. Από αυτούς οι περισσότεροι είναι μόνιμοι. Ωστόσο, με νόμο που ψηφίστηκε προσφάτως, οι νεοπροσληφθέντες στις γερμανικές ΔΕΚΟ δεν απολαμβάνουν το προνόμιο της μονιμότητας και το εργασιακό τους καθεστώς είναι ίδιο με αυτό του ιδιωτικού τομέα.

Οι προσλήψεις γίνονται χωρίς γραπτό διαγωνισμό. Γίνεται δημόσια προκήρυξη, οι ενδιαφερόμενοι υποβάλλουν τα βιογραφικά τους και στη συνέχεια περνούν από ειδική μόνιμη επιτροπή, η οποία αποφασίζει για το ποιοι θα καλύψουν τις κενές θέσεις. Η παραπάνω διαδικασία ακολουθείται τόσο στον στενό όσο και στον ευρύτερο δημόσιο τομέα. Η ανέλιξη των υπαλλήλων εξαρτάται από τις επιδόσεις τους, οι οποίες αξιολογούνται κάθε δύο έτη από τους προϊσταμένους τους.

Αξίζει να σημειωθεί πάντως ότι το τελευταίο διάστημα η γερμανική κυβέρνηση προσπαθεί να άρει τη μονιμότητα στο μεγαλύτερο μέρος του δημόσιου τομέα (πλην δασκάλων, αστυνομικών, πυροσβεστικής), ωστόσο οι αντιδράσεις των εργαζομένων δεν έχουν επιτρέψει μέχρι στιγμής να γίνει κάποια αλλαγή προς αυτήν την κατεύθυνση.

Οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι ασφαλισμένοι για την υγειονομική τους περίθαλψη σε ιδιωτικούς φορείς, στους οποίους οι εισφορές καταβάλλονται σε ποσοστό 80% από το κράτος. Για τη σύνταξή τους υπάρχει ειδικό ταμείο το οποίο χρηματοδοτείται από το κράτος. Η ηλικία συνταξιοδότησης είναι τα 65 έτη. Εξάλλου, οι γενικοί διευθυντές δεν αλλάζουν σε κάθε μεταβολή κυβέρνησης.

ΙΣΠΑΝΙΑ: Προαγωγή με 4ετή θητεία.

Υπάρχει μονιμότητα στον δημόσιο τομέα. Το 81% του συνόλου των εργαζομένων στον στενό δημόσιο τομέα είναι μόνιμοι και το 19% συμβασιούχοι. Οι μισθωτοί του δημόσιου τομέα ανέρχονται σε 2.387.414 επί συνόλου 17.970.800 εργαζομένων και κατανέμονται ως εξής:

* Κεντρική διοίκηση, ένοπλες δυνάμεις, δημόσια τάξη, δικαιοσύνη, λοιποί δημόσιοι οργανισμοί και επιχειρήσεις: 540.868 υπάλληλοι.

* Δημόσιοι υπάλληλοι των 17 αυτόνομων περιοχών: 1.190.607 υπάλληλοι.

* Τοπική Αυτοδιοίκηση: 563.392 υπάλληλοι.

* Πανεπιστήμια: 92.547 υπάλληλοι.

Για την προαγωγή του υπαλλήλου απαιτείται τετραετής θητεία στην ίδια θέση. Οι προαγωγές πραγματοποιούνται εσωτερικώς σε κάθε υπουργείο ή υπηρεσία έπειτα από διενέργεια σχετικών διαγωνισμών για την πλήρωση κενών οργανικών θέσεων. Οι προσλήψεις του μόνιμου προσωπικού γίνονται έπειτα από διενέργεια εξετάσεων με ευθύνη και μέριμνα του υπουργείου Δημόσιας Διοίκησης.

Ο ασφαλιστικός τομέας του δημοσίου είναι το «Γενικό Ασφαλιστικό Ταμείο Δημοσίων Υπαλλήλων», MUFACE (www.muface.es). Η ηλικία συνταξιοδότησης είναι το 65ο έτος, ωστόσο έχει αρχίσει διάλογος κυβέρνησης-κοινωνικών φορέων για πρόωρη συνταξιοδότηση 25.100 υπαλλήλων της κεντρικής διοίκησης ηλικίας άνω των 58 ετών. Σύμφωνα με την ισχύουσα εθνική συλλογική σύμβαση, ο κατώτατος ετήσιος βασικός μισθός (συμπεριλαμβάνονται δώρα εορτών και διακοπών) δημοσίου υπαλλήλου (8η επαγγελματική κατηγορία) ανέρχεται σε 9.744,90 ευρώ (2004).

Τέλος, οι γενικοί διευθυντές και οι αναπληρωτές γενικοί διευθυντές διορίζονται από την κυβέρνηση και ως εκ τούτου γίνονται αρκετές αλλαγές σε κάθε μεταβολή κυβέρνησης.

ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ: Κατώτατος μισθός 381 ευρώ το 2004.

Ισχύει μονιμότητα τόσο στον στενό όσο και στον ευρύτερο δημόσιο τομέα. Ο αριθμός των δημοσίων υπαλλήλων αντιστοιχεί στο 14,2% του ενεργού πληθυσμού. Οι προσλήψεις γίνονται με δημόσιο διαγωνισμό, ενώ δεν υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο όργανο που κρίνει την εξέλιξη των εργαζομένων. Αυτό γίνεται χωριστά σε κάθε δημόσιο φορέα. Ο χρόνος συνταξιοδότησης μόλις προσφάτως, με τη νέα σοσιαλιστική κυβέρνηση του Josi Socrates, πέρασε από το 60ό έτος στο 65ο έτος,

στο πλαίσιο των μέτρων μείωσης του υπερβολικού ελλείμματος. Το ύψος του κατώτατου μισθού δημοσίου υπαλλήλου στην Πορτογαλία κατά το 2004 ήταν 381 ευρώ.

ΑΓΓΛΙΑ : Προσλήψεις και με συνέντευξη .

Ισχύει μονιμότητα για τους περισσότερους δημοσίου υπαλλήλους, ωστόσο τα τελευταία χρόνια έχουν αυξηθεί σε σημαντικά βαθμό οι συμβασιούχοι και οι μερικώς απασχολούμενοι εργαζόμενοι. Συγκεκριμένα, οι μόνιμοι υπάλληλοι ανέρχονται σε 524.000 και οι συμβασιούχοι σε 11.000 (στοιχεία 2004). Για τις προσλήψεις υπεύθυνοι είναι οι ανεξάρτητοι επίτροποι δημοσίων υπηρεσιών, οι οποίοι έχουν την ευθύνη για τη διενέργεια διαγωνισμών. Συγκεκριμένα, δημοσιεύουν στον Τύπο προκηρύξεις, στη συνέχεια μελετούν τα βιογραφικά όλων των υποψηφίων και, εν τέλει, επιλέγουν αυτούς που πληρούν τις προϋποθέσεις. Οι τελευταίοι, πάντως, προτού προσληφθούν περνούν από συνέντευξη. Η κάθε υπηρεσία έχει την αποκλειστική αρμοδιότητα για την αξιολόγηση των υπαλλήλων της και τον καθορισμό των μισθών. Αξίζει να σημειωθεί ότι ετήσια εισοδήματα κάτω των 20.000 ευρώ έχει το 1/4 του προσωπικού. Ο χρόνος συνταξιοδότησης είναι τα 65 έτη.

ΑΥΣΤΡΙΑ: Προσλήψεις με διαγωνισμούς.

Στον δημόσιο τομέα απασχολούνται τόσο μόνιμοι υπάλληλοι όσο και συμβασιούχοι. Οι τελευταίοι αποτελούν τη μειοψηφία, ωστόσο τα τελευταία χρόνια ο αριθμός τους έχει αυξηθεί σημαντικά. Στο σύνολό τους οι εργαζόμενοι στο δημόσιο ανέρχονται σε 154.000 επί συνόλου 3.000.000 εργαζομένων.

Οι προσλήψεις γίνονται με γραπτούς και προφορικούς διαγωνισμούς, ενώ ελέγχεται και η προσωπικότητα των υποψηφίων. Η ανέλιξη των υπαλλήλων εξαρτάται από την ίδια την υπηρεσία.

Οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι ασφαλισμένοι σε δημόσιο ασφαλιστικό φορέα, ενώ η ηλικία συνταξιοδότησης είναι τα 65 έτη. Ο κατώτατος μηνιαίος μισθός των πτυχιούχων δημοσίων υπαλλήλων ανέρχεται σε 1.900 ευρώ. Τέλος, οι κυβερνητικές αλλαγές δεν συνεπάγονται αλλαγές των γενικών διευθυντών.

ΙΤΑΛΙΑ: Προσπάθειες μεταρρύθμισης.

Ισχύει η μονιμότητα τόσο στον στενό όσο και στον ευρύτερο δημόσιο τομέα. Πάντως, από το 1990 έχουν αρχίσει στην Ιταλία (Νόμος Bassarini 59/97) προσπάθειες μεταρρύθμισης των εργασιακών σχέσεων στον δημόσιο τομέα. Στον ίδιο νόμο προβλέφθηκαν η χρήση συμβάσεων εργασίας ορισμένου χρόνου, προσωρινής εργασίας και ελαστικοποίησης των εργασιακών σχέσεων, σε συνδυασμό με χορήγηση αρμοδιοτήτων σε περιφέρειες. Οι εξετάσεις για την πρόσληψη στο Δημόσιο γίνονται με δημόσιους διαγωνισμούς. Δεν υπάρχει κάποιος αντίστοιχος ΑΣΕΠ. Η υπηρεσιακή εξέλιξη των υπαλλήλων κρίνεται από τα υπηρεσιακά συμβούλια. Σχετικά με το ύψος του κατώτατου μισθού υπολογίζεται ότι δεν ξεπερνά τα 1.000 ευρώ.

ΓΑΛΛΙΑ: Ανέλιξη με γραπτές εξετάσεις.

Ο αριθμός των δημοσίων υπαλλήλων ανέρχεται σε 5 εκατ., εκ των οποίων τα 4 εκατ. είναι μόνιμοι και οι υπόλοιποι συμβασιούχοι αορίστου χρόνου. Εξάλλου, σε ορισμένες θέσεις στις οποίες απαιτείται η στελέχωση με εξειδικευμένο προσωπικό υπογράφονται συμβάσεις ορισμένου χρόνου. Οι προσλήψεις για τους μόνιμους υπαλλήλους γίνονται με εθνικές εξετάσεις, ενώ η επιλογή των συμβασιούχων πραγματοποιείται από τις ίδιες τις υπηρεσίες αναλόγως των προσόντων τους. Η ανέλιξη των δημοσίων υπαλλήλων και η μετάθεσή τους σε ένα ανώτερο πόστο εξαρτάται από τον χρόνο εργασίας. Στην προκειμένη περίπτωση διενεργούνται εσωτερικές γραπτές εξετάσεις, ενώ λαμβάνεται υπ' όψιν και η επίδοση του υπαλλήλου που κρίνεται από τον διευθυντή του. Η ηλικία συνταξιοδότησης είναι τα 60 έτη και όλοι οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι ασφαλισμένοι στο Ειδικό Ταμείο Δημοσίων Υπαλλήλων.

4.9 **Σ**το κεφάλαιο αυτό είδαμε.....

Τον ορισμό της δημόσιας διοίκησης καθώς και από τι αποτελείται. Επιπλέον, διακρίναμε την έννοια του δημοσίου υπαλλήλου από αυτή του δημοσίου λειτουργού. Αναφέραμε τις κατηγορίες στις οποίες διαχωρίζονται οι δημόσιοι υπάλληλοι καθώς και τα δικαιώματα, τα χαρακτηριστικά τους και τις υποχρεώσεις τους. Αξιοσημείωτη είναι η αναφορά που γίνεται στην επιλογή του προσωπικού στην Ελλάδα και το εξωτερικό, η αναφορά στις αμοιβές των δημοσίων υπαλλήλων αλλά και οι προβληματισμοί που έχουν ειπωθεί για την ελληνική δημόσια διοίκηση. Τέλος, παρατίθενται ένα άρθρο που περιγράφει τι γίνεται στο δημόσιο και σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η έρευνα που διεξήχθη από μέρος μας σε δημόσιες επιχειρήσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

«ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ»



5.1 Μεθοδολογία έρευνας.

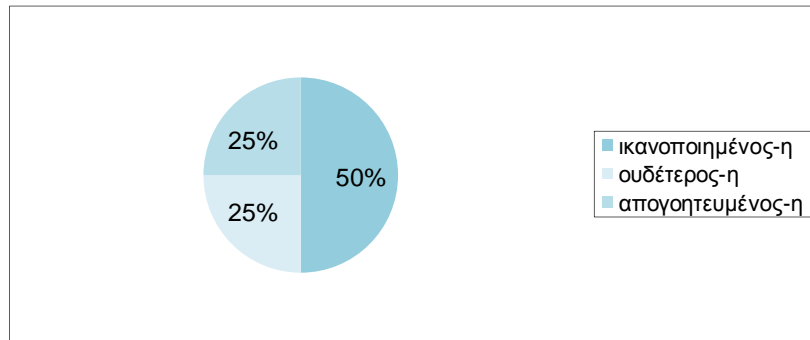
Την 25^η Νοεμβρίου 2009 πραγματοποιήθηκε από μέρος μας επίσκεψη σε διάφορες δημόσιες υπηρεσίες της πόλης της Πάτρας. Κατόπιν αυτού του γεγονότος, δόθηκαν ερωτηματολόγια σε εργαζόμενους και παρακάτω θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα της έρευνας. Στο ερωτηματολόγιο έχουν απαντήσει εργαζόμενοι διάφορων ιεραρχικών βαθμίδων. Το δείγμα μας αποτελείται από εκατό υπαλλήλους δημοσίων υπηρεσιών (n=100).

Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή στοιχείων είναι η ποσοτική, λόγω του ότι είναι πιο εύκολο να πάρουμε πίσω τα αποτελέσματα. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονίσουμε ότι κατά τη διάρκεια της έρευνας τηρήθηκε η ανωνυμία των ερωτηθέντων, διότι σκοπός της έρευνάς μας είναι η εξαγωγή στατιστικών αποτελεσμάτων και συνεπώς συμπερασμάτων για την εργασία στο δημόσιο.

5.2 Αποτελέσματα έρευνας.

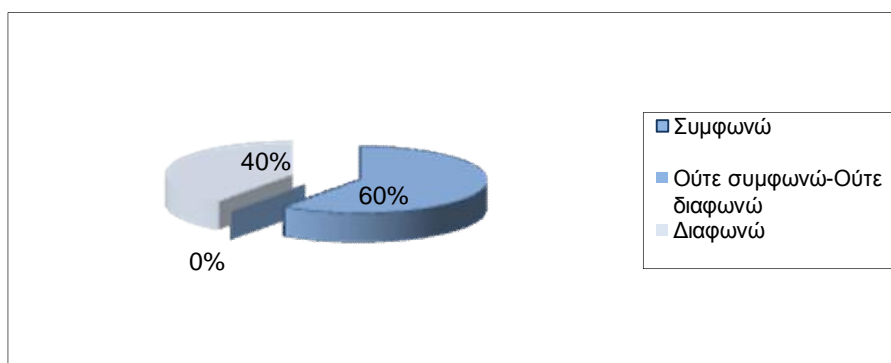
Α' ΕΝΟΤΗΤΑ: «ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΑΞΙΕΣ».

1) Πόσο ικανοποιημένος-η είστε από το δημόσιο τομέα ως εργαζόμενοι;



Στην ερώτηση πόσο ικανοποιημένος-η είστε από το δημόσιο τομέα ως εργαζόμενοι παρατηρούμε ότι το 50% των ερωτηθέντων είναι ικανοποιημένοι, το 25% απογοητευμένοι και το υπόλοιπο 25% δηλώνει ουδέτερος-η.

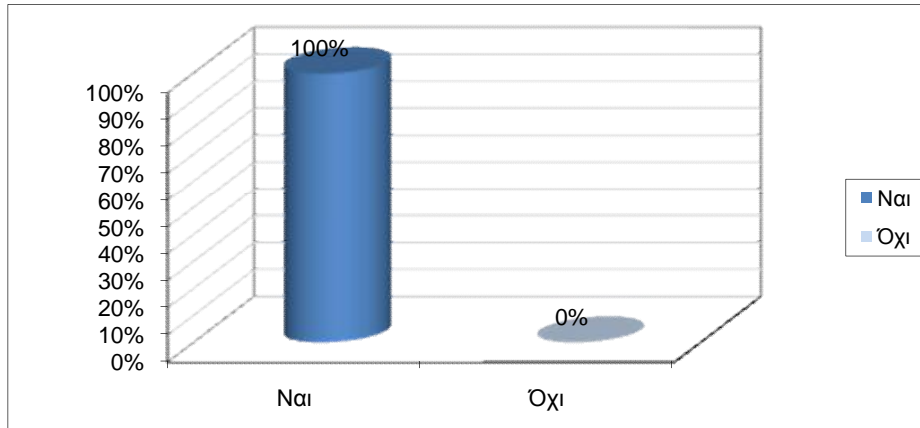
2) Νιώθετε ότι συνεισφέρετε στην επιτυχή λειτουργία του κράτους;



Στην δεύτερη ερώτηση παρατηρούμε ότι το 60% των ερωτηθέντων θεωρεί πως συνεισφέρει στην επιτυχή λειτουργία του κράτους ενώ το υπόλοιπο 40% διαφωνεί.

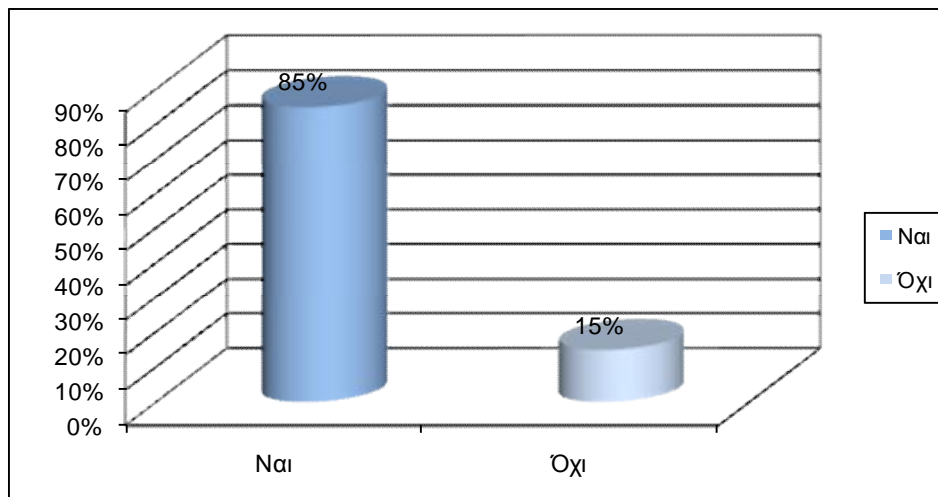
Β' ΕΝΟΤΗΤΑ: «ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ».

- 3) Πιστεύετε ότι υπάρχει πνεύμα συνεργασίας και σεβασμός στην εργασία σας;**



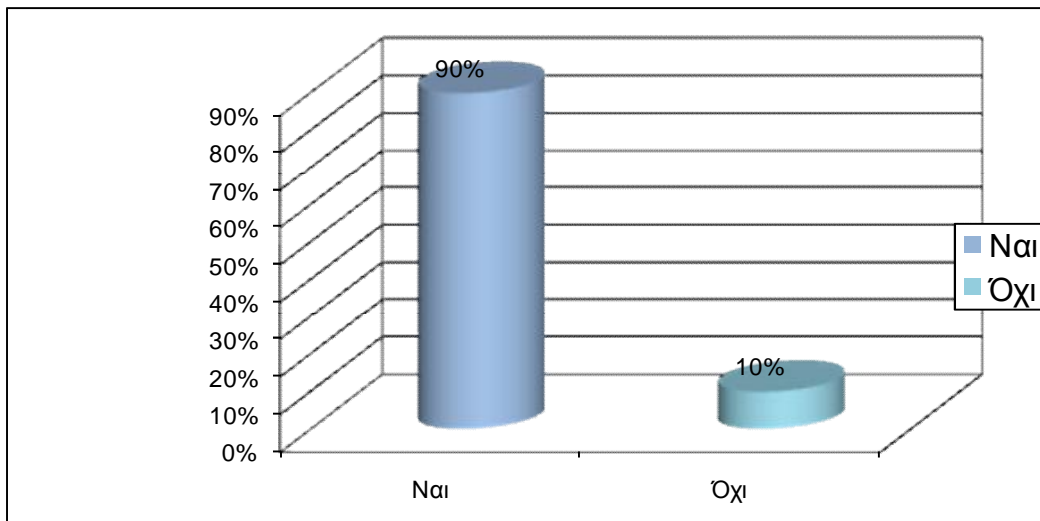
Στην ερώτηση αν πιστεύετε πως υπάρχει συνεργασία και σεβασμός στην εργασία σας, όλοι οι ερωτηθέντες απάντησαν θετικά.

- 4) Κατά την άποψη σας συνεργάζεστε καλά με τους συναδέλφους σας για την επίτευξη των στόχων που θέτονται από την υπηρεσία σας;**



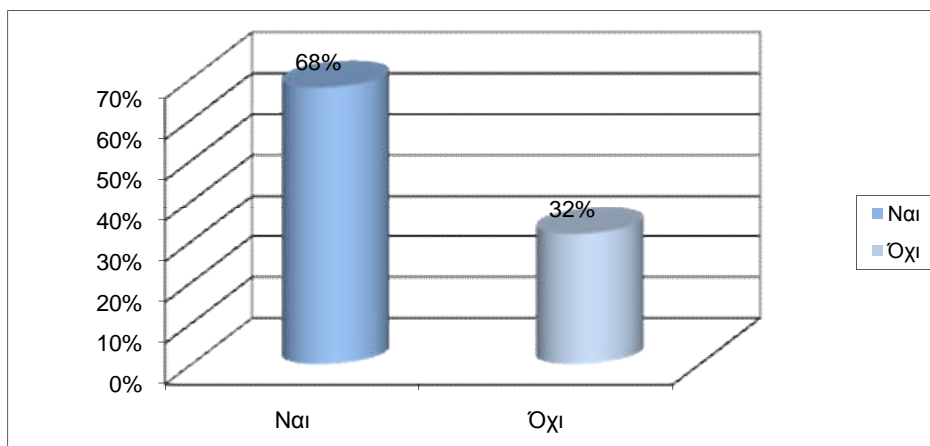
Στην ερώτηση αν υπάρχει συνεργασία με τους συναδέλφους σας, το 85% απάντησε θετικά ενώ το υπόλοιπο 15% αρνητικά.

5) Πιστεύετε ότι οι συναδέλφοι σας, σας αποδέχονται και σας εκτιμούν σε επαγγελματικό επίπεδο;



Το 90% των ερωτηθέντων πιστεύει πως υπάρχει εκτίμηση από τους συναδέλφους τους ενώ το υπόλοιπο 10% όχι.

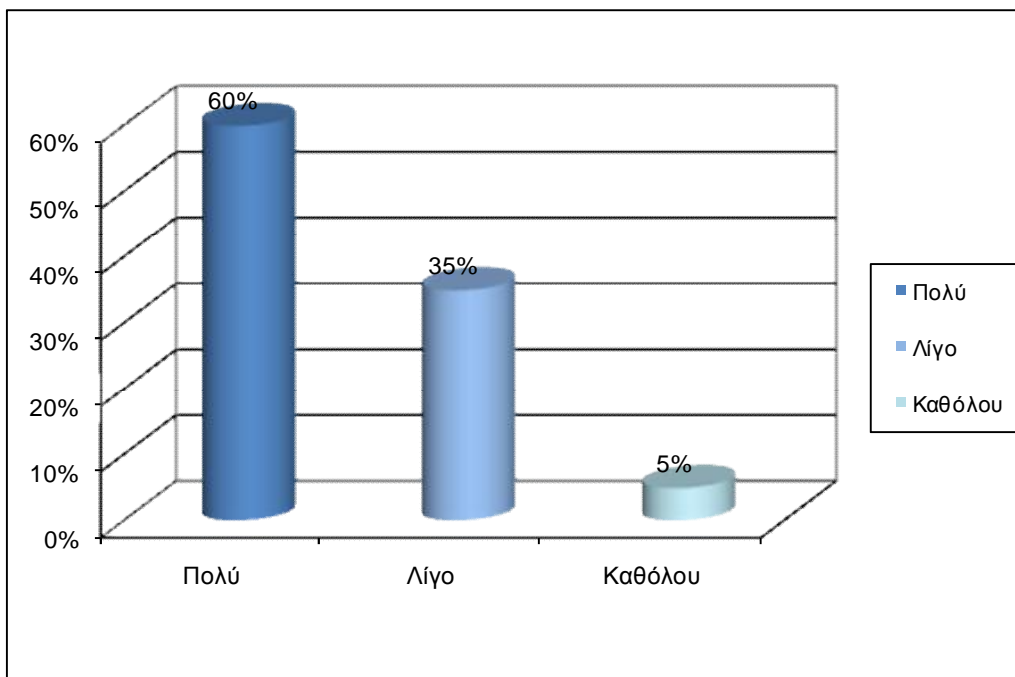
6) Θεωρείτε ότι η επικοινωνία στην υπηρεσία αυτή είναι ανοικτή και ειλικρινής;



Στην ερώτηση για το αν η επικοινωνία είναι ανοικτής και ειλικρινής στη υπηρεσία που εργάζεστε το 68% απάντησε θετικά ενώ το υπόλοιπο 32% αρνητικά.

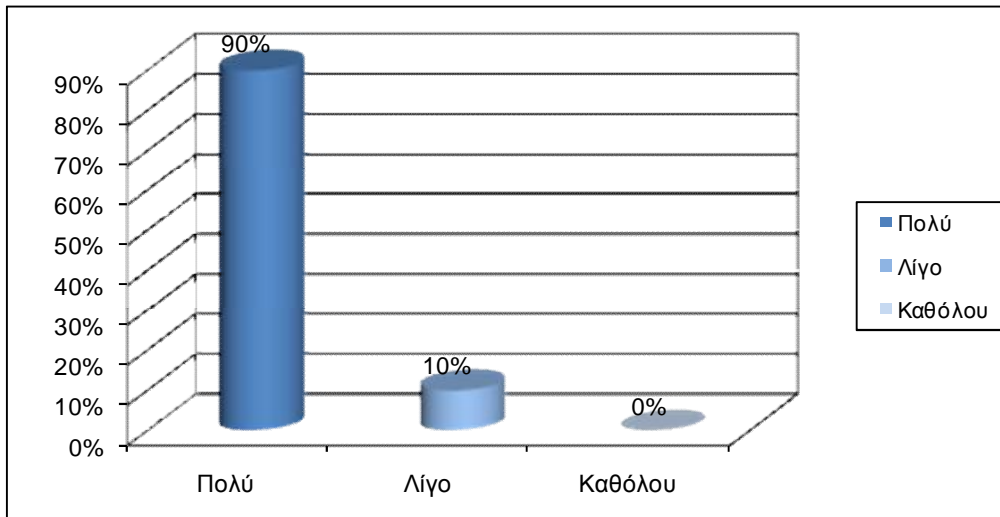
Γ' ΕΝΟΤΗΤΑ: «ΣΧΕΣΗ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ- ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ».

7)Ο προϊστάμενος σας, σας ενθαρρύνει στο να παίρνετε αποφάσεις όπου χρειάζεται;



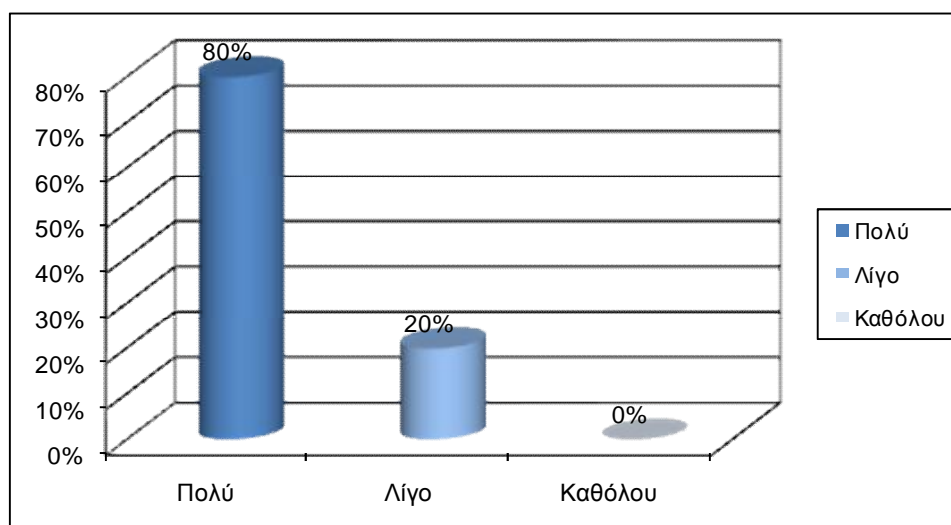
Στην ερώτηση αν ο προϊστάμενος σας, σας ενθαρρύνει στο να παίρνετε αποφάσεις, το 60% απάντησε πολύ, το 35% λίγο και το υπόλοιπο 5% καθόλου.

8)Ο προϊστάμενος σας, σας αντιμετωπίζει με σεβασμό;



Στην ερώτηση αν σας αντιμετωπίζει ο προϊστάμενος σας με σεβασμό, το 90% απάντησε πολύ ενώ το υπόλοιπο 10% λίγο.

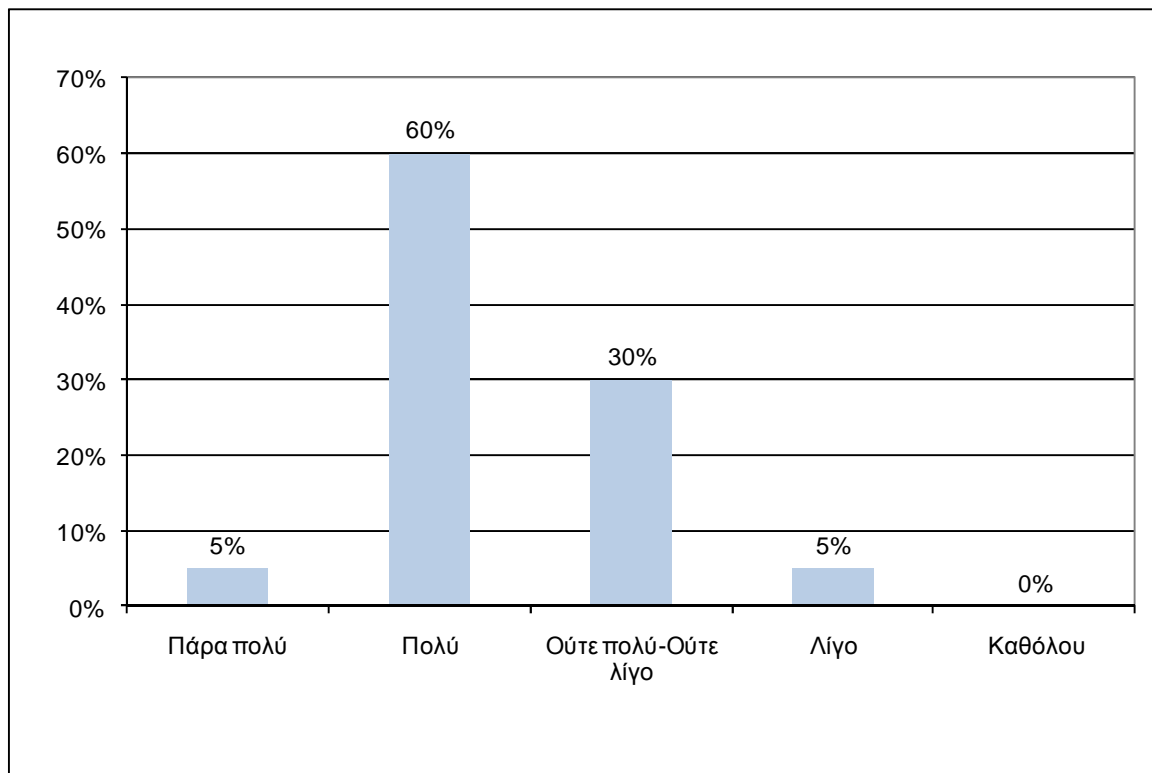
9)Πιστεύετε ότι η αξία σας εκτιμάται από τον προϊστάμενο σας;



Στην τελευταία ερώτηση της τρίτης ενότητας, το 80% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι εκτιμάται πολύ η αξία τους από τον προϊστάμενο τους ενώ το υπόλοιπο 20% λίγο.

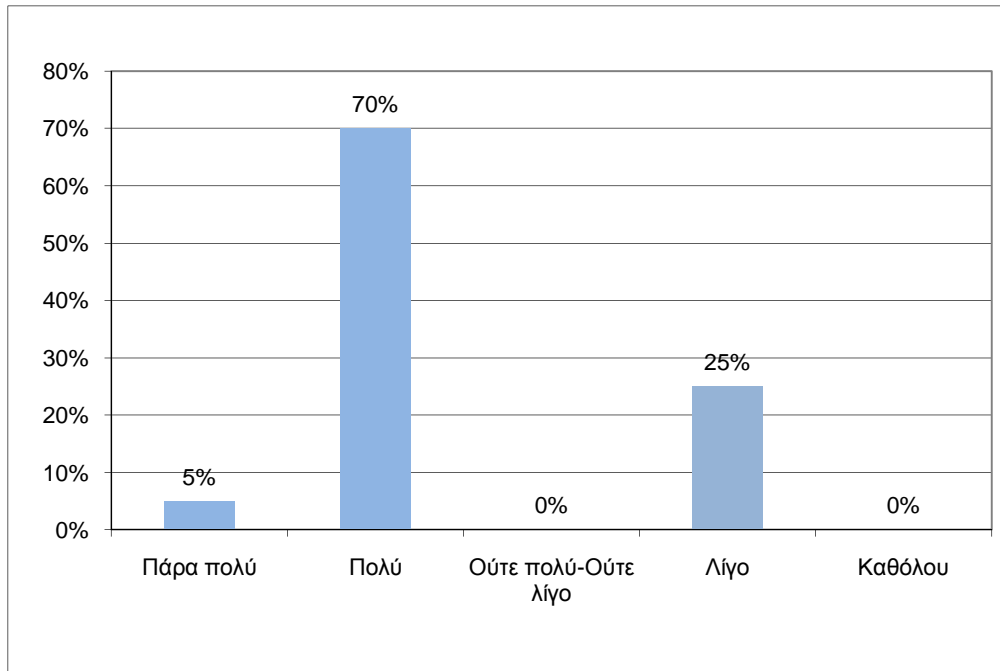
Δ' ΕΝΟΤΗΤΑ: «ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ».

10) Κατά την άποψη σας οι συνθήκες εργασίας είναι καλές;(κτίρια, εξοπλισμός κ.λπ.)



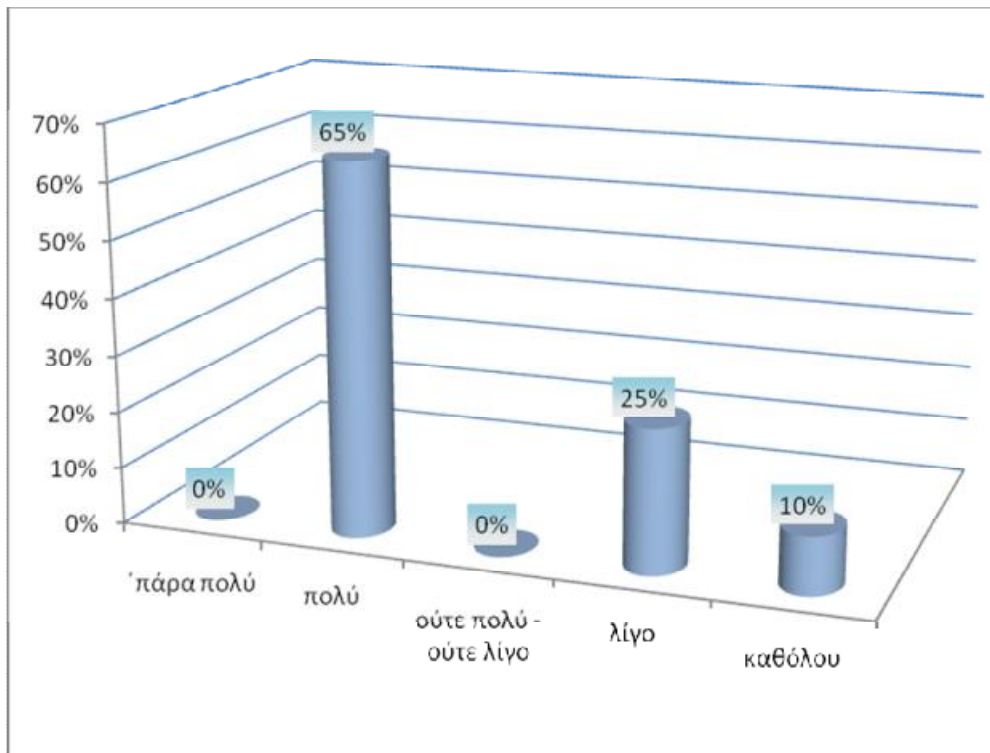
Περνώντας στην ενότητα που αφορά τις συνθήκες εργασίας και τα εργασιακά καθήκοντα, στην ερώτηση για το αν θεωρείτε πως οι συνθήκες εργασίας είναι καλές, το 60% των δημόσιων υπαλλήλων απάντησε πολύ, το 30% ούτε πολύ-ούτε λίγο, μόλις το 5% πάρα πολύ και το υπόλοιπο 5% λίγο.

11) Έχετε την ευελιξία και την ελευθερία που χρειάζεστε έτσι ώστε να κάνετε την δουλεία σας αποτελεσματικά;



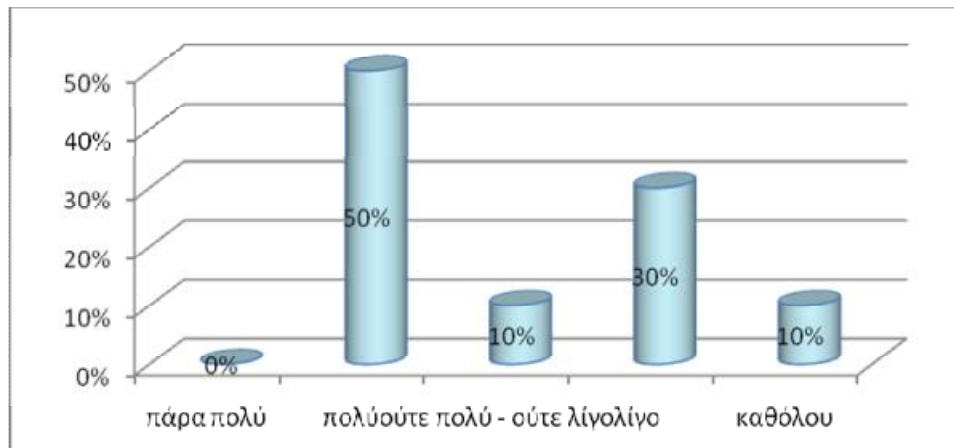
Στην ερώτηση για το αν έχετε την ευελιξία και την ελευθερία ώστε να εργάζεστε αποτελεσματικά, το 70% των ερωτηθέντων απάντησε πολύ, το 25% λίγο και μόνο το 5% των υπαλλήλων απάντησε πάρα πολύ.

12) Έχετε τα εργαλεία και τις αναγκαίες πηγές για να κάνετε τη δουλειά σας καλύτερα και αποτελεσματικότερα;



Στο παραπάνω διάγραμμα βλέπουμε ότι το 65% των εργαζομένων στο δημόσιο θεωρούν ότι σε πολύ μεγάλο βαθμό έχουν τα αναγκαία μέσα για να κάνουν όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερα τη δουλειά τους, ενώ το 25% λίγο και το υπόλοιπο 10% πιστεύουν ότι οι υπηρεσίες τους δεν τους παρέχουν καθόλου τις κατάλληλες πηγές για να γίνει η εργασία τους αποτελεσματικότερη.

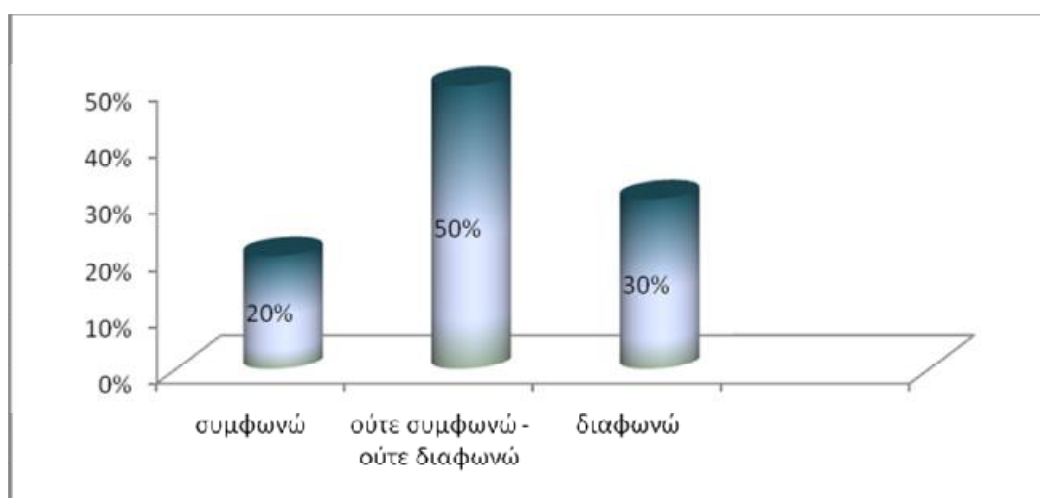
13) Ανταποκρίνεται η δουλειά σας στις ανάγκες και τις προσδοκίες σας;



Διαπιστώνεται ότι το 50% των δημοσίων υπαλλήλων θεωρούν ότι η δουλειά τους ανταποκρίνεται σε μεγάλο βαθμό στις προσδοκίες τους, ενώ το 30% λίγο και το 10% καθόλου. Πάρα πολύ δεν απάντησε κανένας εργαζόμενος.

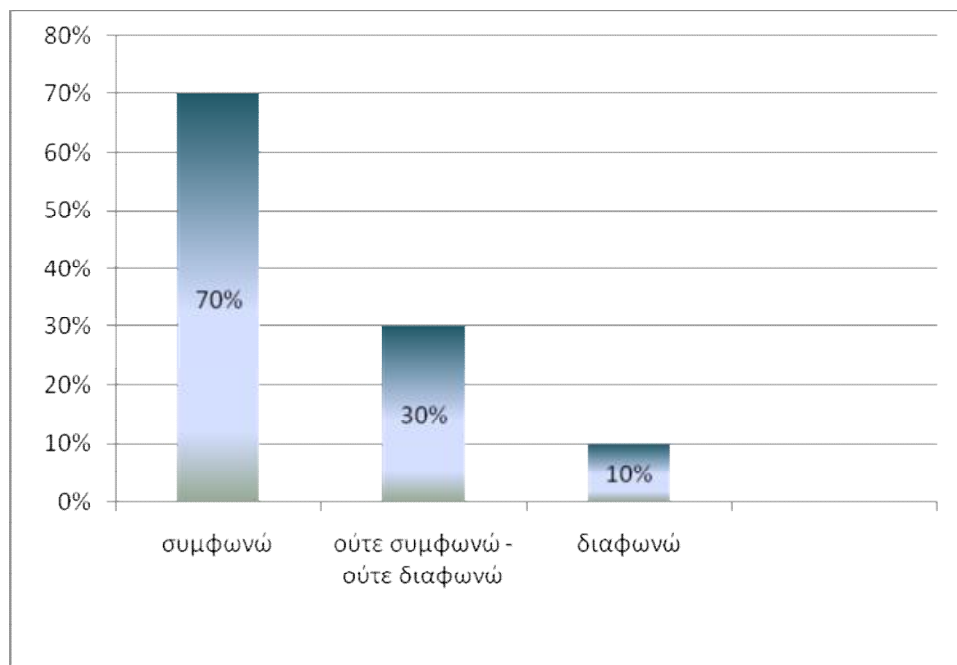
Ε' ΕΝΟΤΗΤΑ. «ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ – ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ – ΑΜΟΙΒΕΣ».

14) Νομίζετε ότι η υπηρεσία σας, σας παρέχει αρκετή εκπαίδευση ώστε να μπορείτε να αντεπεξέλθετε στις νέες προκλήσεις της αγοράς εργασίας;



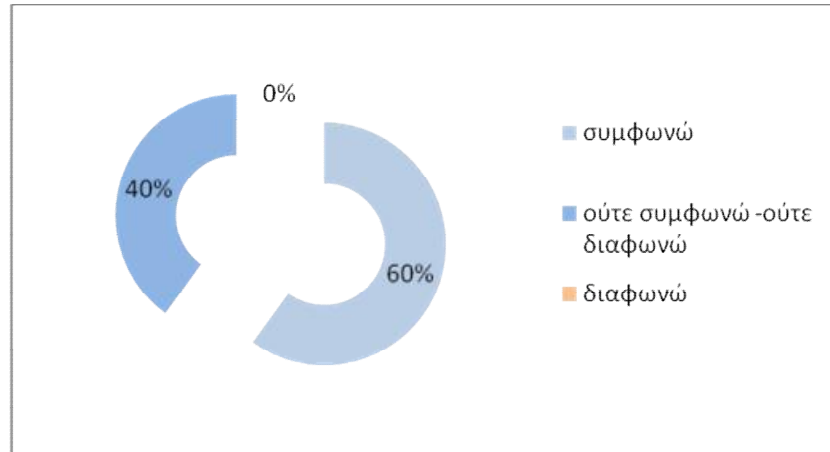
Το 20% των εργαζομένων έχουν την άποψη ότι πράγματι η εργασία τους, τους παρέχει αρκετή εκπαίδευση για να μπορούν να ανταπεξέλθουν στις προκλήσεις της αγοράς εργασίας, ενώ το 50% αυτών ούτε συμφωνούν – ούτε διαφωνούν και το υπόλοιπο 30% διαφωνούν.

15) Είστε ικανοποιημένος – η με τις διευκολύνσεις που σας προσφέρει η εργασία σας (άδειες, επιδόματα κλπ);



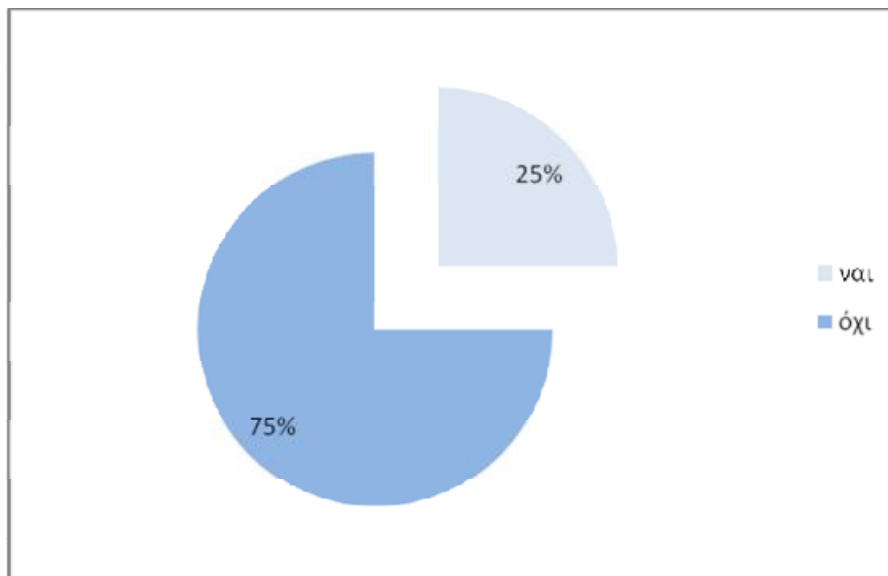
Το 70% των υπαλλήλων είναι ικανοποιημένοι με τις διευκολύνσεις που τους παρέχονται από την υπηρεσία τους, το 30% παραμένουν ουδέτεροι και οι υπόλοιποι δεν είναι ικανοποιημένοι από τις διευκολύνσεις που τους προσφέρονται.

16) Θεωρείτε ότι είναι άδικη η κατανομή των αμοιβών στο δημόσιο τομέα;



Οι 60 στους 100 δημόσιους υπαλλήλους θεωρούν άδικη την κατανομή των αμοιβών, ενώ οι υπόλοιποι 40 ούτε συμφωνούν – ούτε διαφωνούν. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι κανένας δεν θεωρεί δίκαιη την κατανομή των αμοιβών στο δημόσιο.

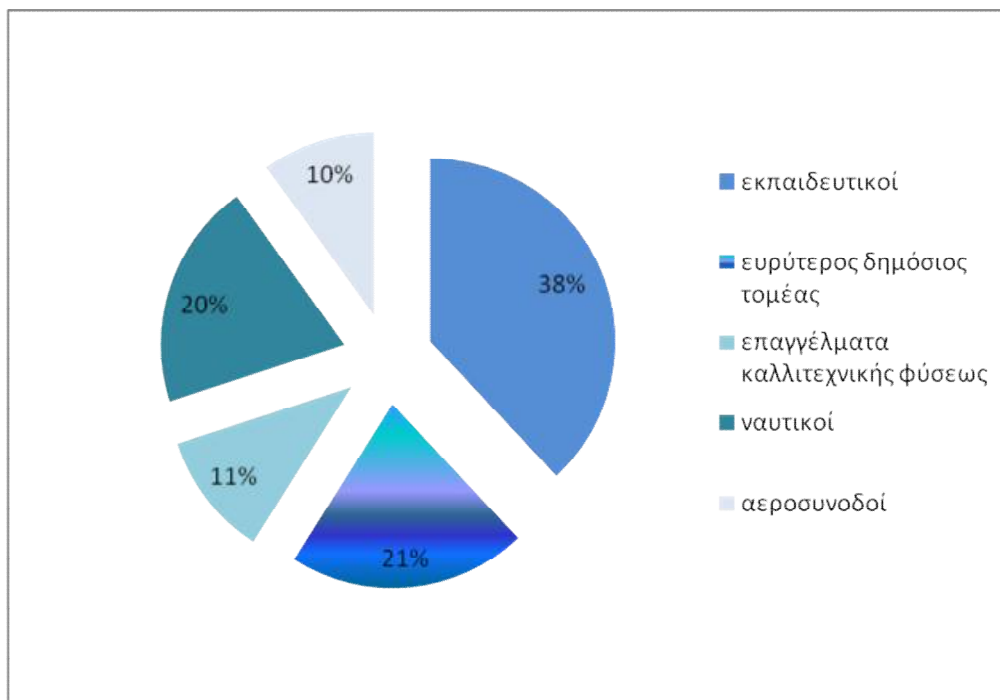
17) Σας προσφέρει η υπηρεσία σας ευκαιρίες για προαγωγή κι εξέλιξη;



Η πλειοψηφία των εργαζομένων στο δημόσιο έχουν την άποψη ότι μέσα από την εργασία τους δεν τους δίνεται η δυνατότητα να εξελιχθούν, ενώ μόλις το 25% των δημοσίων υπαλλήλων απαντούν ότι υπάρχει η δυνατότητα να εξελιχθούν μέσα από το επάγγελμα που ασκούν.

18) Παρακαλώ συμπληρώστε τη φράση:

« Αν σήμερα επέλεγα το επάγγελμα που θα ήθελα να ακολουθήσω αυτό θα ήταν.....»

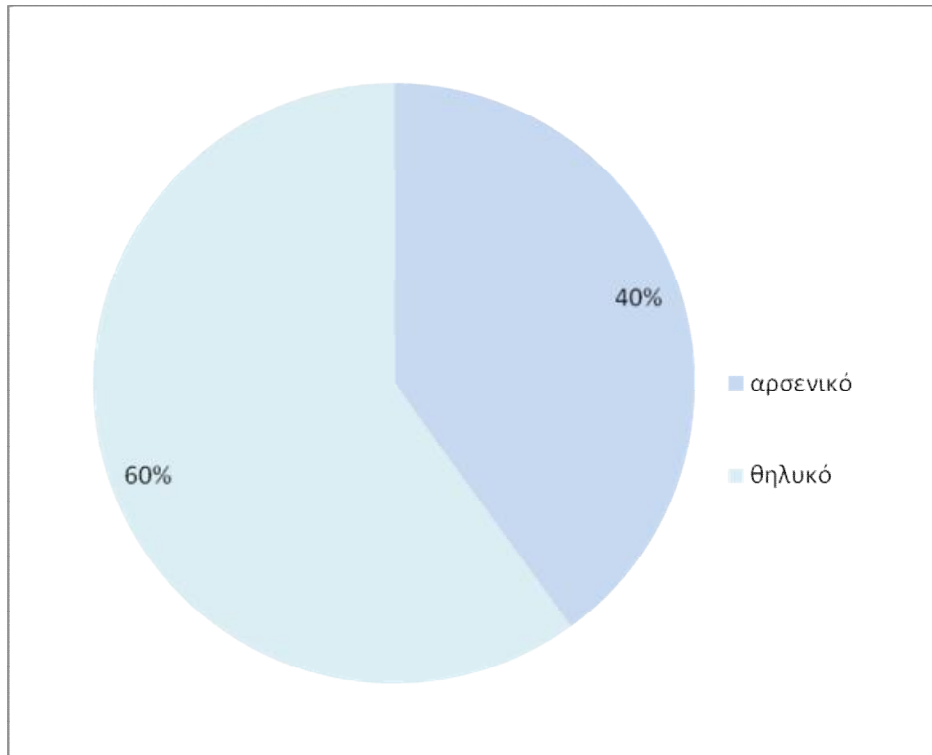


Εδώ διαπιστώνεται μία κλίση όλων των δημοσίων υπαλλήλων προς το εκπαιδευτικό σύστημα, είτε δημόσιο, είτε ιδιωτικό, ενώ ακολουθούν η εργασία στον ευρύτερο δημόσιο τομέα, το επάγγελμα του ναυτικού, τα επαγγέλματα καλλιτεχνικής φύσεως (μουσικοί, ηθοποιοί κ.λπ.) και τέλος το επάγγελμα της αεροσυνοδού, το οποίο και προτιμάται από τις γυναίκες, όπως και το επάγγελμα της ναυτικού.

ΣΤ' ΕΝΟΤΗΤΑ : « ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ.»

19) Φύλο :

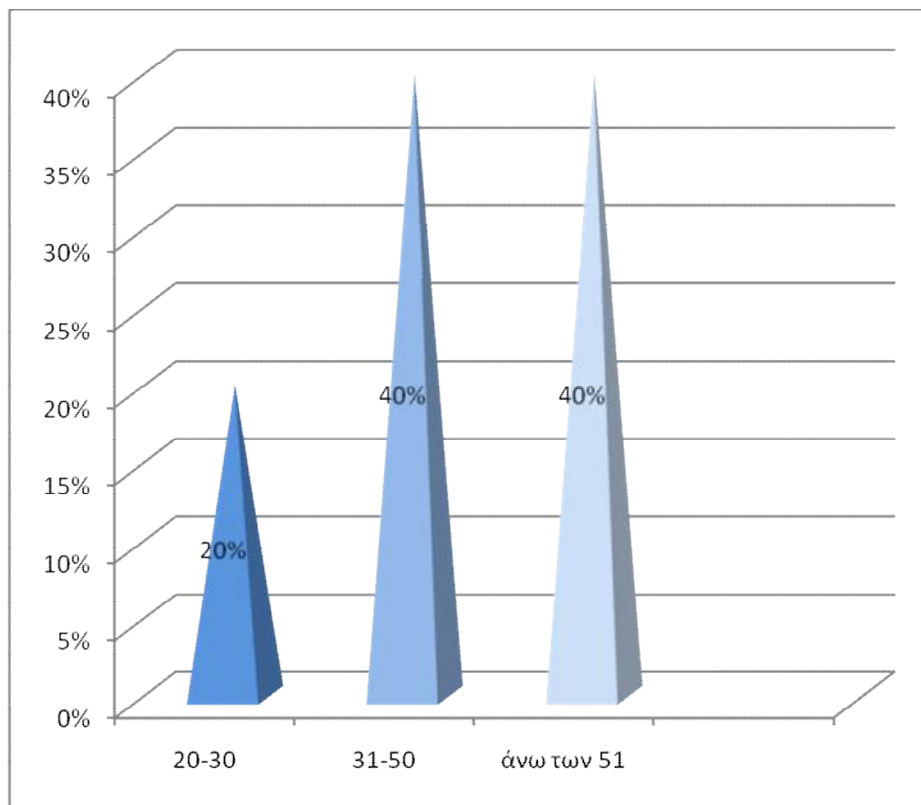
- Αρσενικό
- Θηλυκό



Εδώ παρατηρείται ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων στο δημόσιο είναι γυναίκες σε ποσοστό 60%, ενώ το 40% των εργαζομένων είναι άντρες.

20) Ηλικία:

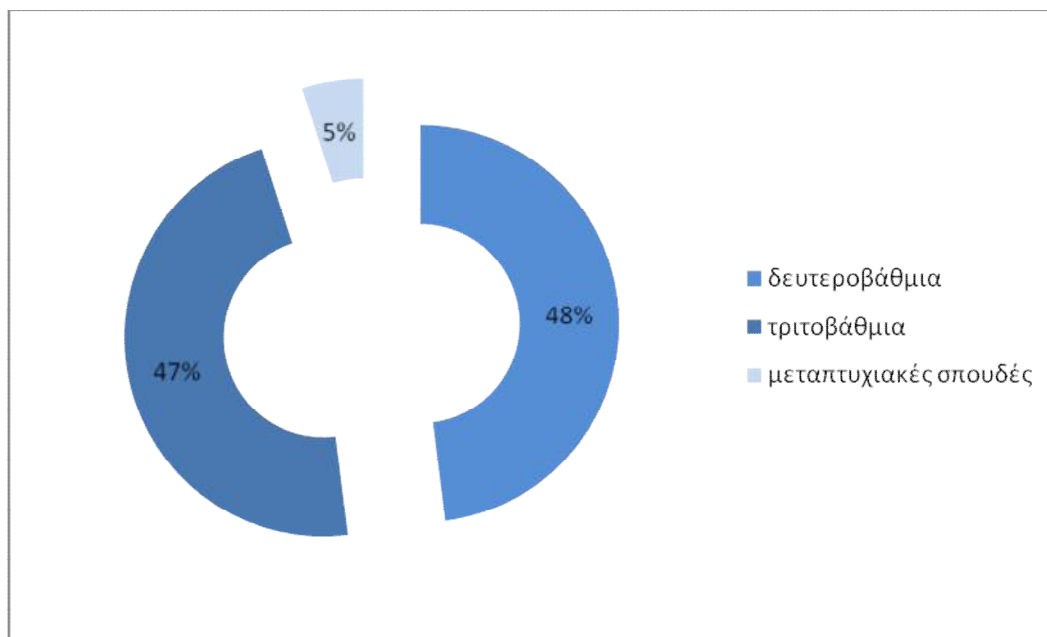
- 20 – 30
- 31 – 50
- Άνω των 51



Οι 20 στους 100 είναι μεταξύ 20-30ετών, οι 40 στους 100 είναι από 31 έως 50 και οι υπόλοιποι 40 βρίσκονται σε ηλικία άνω των 51.

21) Ποια βαθμίδα της εκπαίδευσης έχετε τελειώσει;

- Δευτεροβάθμια
- Τριτοβάθμια (ΑΕΙ, ΤΕΙ)
- Μεταπτυχιακές σπουδές



Παρατηρείται ότι ένα μεγάλο ποσοστό των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα έχουν τελειώσει το λύκειο (47%) και σχεδόν στα ίδια ποσοστά κινούνται όσοι έχουν τελειώσει κάποια σχολή της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (48%). Οι υπάλληλοι που έχουν ασχοληθεί με επιπλέον σπουδές αποτελούν μόνο το 5% του δείγματος που εξετάστηκε.

5.3 Συμπεράσματα έρευνας.

Πραγματοποιώντας την έρευνα αυτή καταλήξαμε στα εξής συμπεράσματα:

- Ότι οι γυναίκες δημόσιοι υπάλληλοι είναι περισσότερες από τους άνδρες.
- Ότι οι άνδρες εργαζόμενοι στο δημόσιο είναι επαγγελματικά ικανοποιημένοι, ενώ οι γυναίκες όχι.
- Επίσης, οι περισσότεροι εργαζόμενοι στο δημόσιο έχουν τελειώσει τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση και κυρίως οι γυναίκες.
- Οι 60 στους 100 εργαζόμενους είναι άνω των 51 ετών και είναι αυτή η ομάδα εργαζομένων που αισθάνονται επαγγελματικά ικανοποιημένοι. Σε αντίθεση με τις γυναίκες ηλικίας 31 – 50 που δείχνουν να είναι απογοητευμένες από τον εργοδότη τους.
- Ακόμα, διαπιστώθηκε ότι το 100% του δείγματος θεωρούν ότι υπάρχει πνεύμα συνεργασίας αλλά και σεβασμός στην εργασία τους.
- Σε μεγάλο ποσοστό κυμαίνεται και η αποδοχή καθώς και η εκτίμηση από τους άλλους εργαζόμενους, σε επαγγελματικό πάντα επίπεδο.
- Το 50% του δείγματος πιστεύει ότι η δουλειά του ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τις προσδοκίες του.
- Μόνο το 20% των εργαζομένων στο δημόσιο πιστεύουν ότι η εργασία τους, τους παρέχει την κατάλληλη εκπαίδευση για να ανταπεξέλθουν στις συνεχώς αυξανόμενες ανάγκες της αγοράς εργασίας.
- 6 στους 10 δηλώνουν ότι η κατανομή αμοιβών είναι άνιση, ενώ οι υπόλοιποι 4 δεν έχουν καθόλου άποψη.
- Το 75% των δημοσίων υπαλλήλων δηλώνουν ότι μέσα από την εργασία τους δεν μπορούν να προαχθούν.
- Τέλος, η πλειοψηφία των εργαζομένων αν επέλεγαν σήμερα το επάγγελμα που θα ήθελαν να ακολουθήσουν, θα επέλεγαν την εκπαίδευση (πρωτοβάθμια, δευτεροβάθμια και καθηγητές ξενόγλωσσων μαθημάτων), ενώ

σημαντικό ποσοστό θα ήθελε να ακολουθήσει και τα καλλιτεχνικά επαγγέλματα.

Έτσι, συμπεραίνουμε ότι οι εργαζόμενοι χρειάζονται καλές συνθήκες εργασίας, ένα ωράριο που να σέβεται τις ανάγκες του καθενός και συνεπώς και τον ίδιο τον άνθρωπο. Ακόμα, ο κάθε υπάλληλος επιθυμεί να έχει συγκεκριμένα καθήκοντα και να επικρατεί ένα πνεύμα συνεργασίας στο χώρο εργασίας του. Όλοι οι άνθρωποι θέλουν κίνητρα, είτε πρόκειται για ηθικά, είτε για οικονομικά για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν καλύτερα και αποδοτικότερα στην δουλειά τους. Με τον τρόπο αυτό θα αυξηθεί η παραγωγικότητά τους. Κάθε υπηρεσία καλό είναι να δίνει το ερέθισμα στο ανθρώπινο δυναμικό της ώστε να θέτουν αντικειμενικούς στόχους. Τέλος, καλό είναι να οργανωθεί το δημόσιο ως εργοδότης και να ασχοληθεί με το τι οι εργαζόμενοι πραγματικά θέλουν από την εργασία τους και να τους αφήσει να οργανώνουν την εργασία τους όπως αυτοί νομίζουν ότι θα είναι καλύτερα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο.

« ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ».



6.1 Συμπεράσματα.

Στη σημερινή εποχή των ραγδαίων εξελίξεων σε όλους τους τομείς της καθημερινότητάς μας, η εργασιακή και επαγγελματική καταξίωση αποτελούν αναμφισβήτητα μερικούς από τους πρωταρχικούς στόχους όλων των νέων επιστημόνων και επαγγελματιών που με αισιοδοξία, οράματα και στόχους θέλουν να ατενίζουν το μέλλον.

Οι νέοι λοιπόν από πολύ νωρίς έρχονται αντιμέτωποι με το άγχος για το μέλλον τους και με ένα μεγάλο δίλημμα σχετικά με την επαγγελματική τους αποκατάσταση.

Εργασία στον ιδιωτικό ή στο δημόσιο τομέα;

«Μια θέση στο Δημόσιο», όπως είθισται να αποκαλείται εδώ και χρόνια, φαίνεται ότι επιδιώκει η πλειοψηφία των νέων καθώς από τα σημαντικότερα κριτήρια για την επιλογή εργασίας σήμερα, παραμένει η εξασφάλιση της εργασιακής σταθερότητας.

Σύμφωνα με πρόσφατες έρευνες η σταθεροποίηση στην απασχόληση είναι το μείζον πρόβλημα για την πλειονότητα των αποφοίτων ΑΕΙ και ΤΕΙ. Ένας στους τρεις πτυχιούχους αναζητούν σταθερή εργασία ενώ το 63% προτιμά την απασχόληση στο Δημόσιο.

Οι νέοι στρέφονται στην αναζήτηση εργασίας στον ιδιωτικό τομέα, όμως:

- Οι επαγγελματικές προσδοκίες (ανέλιξη, απολαβές κ.α.) που σχετίζονται με την απασχόληση στην ελεύθερη οικονομία και τον ιδιωτικό τομέα δεν είναι ικανές να αντισταθμίσουν την αβεβαιότητα και το «ρίσκο» το οποίο ενέχει αυτού του είδους η απασχόληση.
- Οι επιχειρήσεις ενώ θέλουν άρτια καταρτισμένο και εξειδικευμένο προσωπικό δεν προσφέρουν τα απαραίτητα κίνητρα προς τους εργαζομένους ώστε να τους ωθήσουν σε περαιτέρω επιμόρφωση και σπουδές.

- Πολλά από τα επαγγέλματα – λειτουργήματα απευθύνονται κυρίως στο δημόσιο τομέα (π.χ. κοινωνικοί λειτουργοί, δικαστικοί)
- Ο δημόσιος τομέας αφήνει περιθώρια κοινωνικοοικονομικής δραστηριοποίησης παρέχοντας πολλές φορές κίνητρα (π.χ. Άδειες μετ' αποδοχών, επιδόματα) για συνέχιση σπουδών (μεταπτυχιακές – διδακτορικές).
- Ο δημόσιος τομέας έχει και κοινωνικό ρόλο για συνανθρώπους μας που αντιμετωπίζουν κινητικά, νοητικά ή γενικότερα προβλήματα υγείας.

Παθογένειες του δημοσίου τομέα.

- Υπερδιόγκωση του δημόσιου τομέα. Οι συνεχείς προσλήψεις των προηγούμενων δεκαετιών προφανώς δεν ανταποκρινόταν στις λειτουργικές ανάγκες αλλά υποκινούνταν από άλλης φύσεως κίνητρα. Τελικό αποτέλεσμα είναι να υπάρχει σε πολλές περιπτώσεις υπερ - συσσώρευση υπαλλήλων ιδίως σε διοικητικής ή διευθυντικής φύσεως θέσεις, ενώ ταυτόχρονα παρουσιάζεται το παράδοξο φαινόμενο να υπάρχουν ελλείψεις σε άλλες πιο απαιτητικές. Τελικά, αντί κινήτρων για παραγωγικότητα, καλλιεργείται ένας άτυπος ανταγωνισμός για ελάσσονα προσπάθεια. Η γραφειοκρατία και η ετερο - απασχόληση ακόμη και στο δημόσιο τομέα κάνει τους νέους να νιώθουν ότι δεν προσφέρουν τα μέγιστα.
- Έλλειψη αξιολόγησης. Η παντελής έλλειψη διαδικασιών αξιολόγησης επιτρέπει νοοτροπίες και καλλιεργεί συμπεριφορές που όλοι μας έχουμε βιώσει, με τελικό αποτέλεσμα την παροχή κακής ποιότητας υπηρεσιών.
- Έλλειψη κινήτρων. Δεν υπάρχουν κίνητρα παραγωγικότητας και εξέλιξης στην ιεραρχία, ούτε κανένα οικονομικό κίνητρο και φυσικά κανένα ίχνος ανταγωνισμού και προσπάθειας για βελτίωση. Αντιθέτως, το εργασιακό περιβάλλον καλλιεργεί αντικίνητρα για παραγωγική και αποτελεσματική εργασία.

- Διαφθορά. Το περιβάλλον του δημοσίου με την πλήρη απουσία αξιολόγησης και την αδρανοποίηση των μηχανισμών πειθαρχικού ελέγχου είναι ιδανικό για να καλλιεργηθούν και να συντηρηθούν φαινόμενα διαφθοράς.

Χαμηλή παραγωγικότητα.

Η μέτρηση της παραγωγικότητας στο δημόσιο τομέα δεν είναι πρακτικά εύκολη, καθώς το προϊόν που αυτός παράγει δεν είναι εμπορεύσιμο και δεν υπόκειται στις διαδικασίες του ανταγωνισμού. Ωστόσο, υπάρχουν γενικοί δείκτες μέτρησης, όπως:

- ο χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών
- το ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται
- η εφαρμογή νέων τεχνολογιών
- το κόστος διαχείρισης
- η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών

Τα αποτελέσματα πολλών ερευνών στη χώρα μας και διεθνώς έρχονται να επιβεβαιώσουν αυτό που ούτως ή άλλως κάθε πολίτης αντιλαμβάνεται από την καθημερινή του επαφή με τις υπηρεσίες του δημοσίου, ότι δηλαδή η παραγωγικότητα είναι εξαιρετικά χαμηλή.

Ανάμεσα στις αιτίες αυτού του φαινομένου σε όλες σχεδόν τις περιπτώσεις αναφέρονται:

- το θεσμικό (για την Ελλάδα συνταγματικό) πλαίσιο των εργασιακών σχέσεων
- η αδυναμία διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού,
- η έλλειψη κινήτρων
- οι πελατειακές σχέσεις
- η διαφθορά
- η αδυναμία ενσωμάτωσης νέων τεχνολογιών

Μεταξύ των αποτελεσμάτων ερευνών, άξιο αναφοράς είναι ένα συμπέρασμα πολυκεντρικής μελέτης του 2005, σύμφωνα με το οποίο η χώρα μας κατακτά τη θλιβερή πρωτιά ανάμεσα στις χώρες της ευρωζώνης αναφορικά με το λειτουργικό κόστος των δημόσιων υπηρεσιών, ενώ ταυτόχρονα έρχεται προτελευταία στην αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών αυτών, έστω και με την παραδοχή ότι οι

μετρήσεις ποιότητας παρουσιάζουν πρακτικές δυσκολίες όσον αφορά την εγκυρότητά τους. Σε άλλες μελέτες που επιχειρούν να μετρήσουν τη διαφθορά στο δημόσιο τομέα, η Ελλάδα «κατακτά» τη δεύτερη θέση.

Μονιμότητα εργασιακών σχέσεων.

Η μονιμότητα των εργασιακών σχέσεων στο δημόσιο τομέα είναι συνταγματική υποχρέωση που θεσπίστηκε το 1911 ισχύει έκτοτε. Η λογική που επέβαλε τη θέσπιση της διάταξης αυτής ήταν η προστασία των λειτουργών του δημοσίου από «πολιτικές διώξεις» με τις αλλαγές των κυβερνήσεων μέσα στο ιδιαίτερα φορτισμένο πολιτικό περιβάλλον στις αρχές του προηγούμενου αιώνα. Αν και είναι αδύνατο να αντιληφθούμε τις συνθήκες εκείνες, η λογική είναι υγιής.

Σήμερα, έναν αιώνα μετά, βιώνουμε πλήρως τις συνέπειες που είχε η «αξιοποίηση» της διάταξης αυτής από τις κυβερνήσεις της χώρας, ιδίως τις προηγούμενες δυο δεκαετίες.

Το δημόσιο, με την ασφάλεια την οποία παρείχε, χρησιμοποιήθηκε για τη στελέχωση κομματικού στρατού, την προσέλκυση ψηφοφόρων, την «τακτοποίηση ημετέρων». Οι προσλήψεις γινόταν με κριτήρια άλλα από την εξυπηρέτηση των πραγματικών αναγκών.

Η προοπτική μιας δουλειάς μόνιμης και χωρίς καμία διαδικασία αξιολόγησης, ως ανταπόδοση κομματικής στήριξης, ανέθρεψαν γενιές πολιτών που ταυτίζουν την πολιτική με τη λέξη «ρουσφέτι».

Κατόπιν, στην περίοδο του «εκσυγχρονισμού», η με μικροκομματικά κριτήρια αποδοτική μέθοδος του πρόσφατου παρελθόντος επαναχρησιμοποιήθηκε.

Η απαξίωση του δημοσίου τομέα αλλά και της πολιτικής ήταν αναπόφευκτη.

Με τις μεθόδους αυτές, η διάταξη που θεσπίστηκε πριν 100 χρόνια με γνώμονα τον απεγκλωβισμό του δημοσίου από την κομματική εξάρτηση, μετατράπηκε σε όπλο για την εξυπηρέτηση ακριβώς του αντίθετου σκοπού.

Αναγκαιότητα της αξιολόγησης.

Ταυτόχρονα, σε διεθνές επίπεδο η επανάσταση της πληροφορικής και η ταχύτητα της ανάπτυξης επέβαλαν σύγχρονες μεταρρυθμίσεις που απαιτούσαν θέσπιση ισχυρών συστημάτων αξιολόγησης, που ήταν δύσκολο να εφαρμοστούν υπό αυτό το καθεστώς. Το αποτέλεσμα είναι να παραμένουν οι υπηρεσίες του δημοσίου απαρχαιωμένες, αγκυλωμένες στη στασιμότητα και τελικά ανεπαρκείς να υπηρετήσουν τον πολίτη.

Στη σύγχρονη πολιτική πρακτική διεθνώς, οι βασικοί στόχοι μιας υπηρεσίας παροχής υπηρεσιών είναι η αποδοτικότητα, η αποτελεσματικότητα, η προσβασιμότητα και η υψηλή ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών. Η θέσπιση τέτοιων στόχων και η διαδικασία για την επίτευξή των προϋποθέτει τη διαρκή αξιολόγηση σε διάφορα στάδια και επίπεδα. Ιδιαίτερα αναφορικά με την υψηλή ποιότητα, η επίτευξη της οποίας αποτελεί κορυφαίο και δύσκολο ζητούμενο, όλες οι μέθοδοι βελτίωσης ποιότητας που χρησιμοποιούνται διεθνώς συμπεριλαμβάνουν συνεχείς διαδικασίες αξιολόγησης, από τα αποτελέσματα των οποίων καθορίζονται οι βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι στόχοι. Στη σύγχρονη εποχή είναι ουτοπικό να στοχεύουμε σε υψηλή ποιότητα υπηρεσιών χωρίς αξιολόγηση.

Η μονιμότητα της εργασιακής σχέσης όπως είναι θεσπισμένη στην Ελλάδα, ουσιαστικά απαγορεύει την εισαγωγή διαδικασιών αξιολόγησης, καθώς:

- Δεν επιτρέπει τη σύνδεση της μισθολογικής εξέλιξης με την παραγωγικότητα. Η παροχή οικονομικών και άλλων κινήτρων αποτελεί βασικό εργαλείο για την επίτευξη στόχων όπως η αποτελεσματικότητα και η ποιότητα.
- Δεν προσφέρει τη δυνατότητα αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού. Η διαδικασία της ανέλιξης στην εργασία προβλέπεται σαφώς και σχετίζεται σχεδόν αποκλειστικά με τα χρόνια υπηρεσίας. Η δυνατότητα μετακίνησης του υπαλλήλου σε θέση που πιθανόν θα ήταν πιο συναφής με τις γνώσεις, τις δεξιότητες αλλά και τη διάθεσή του είναι πρακτικά από πολύ μικρή έως ανύπαρκτη.
- Η βεβαιότητα της διατήρησης της εργασίας αλλά και της μισθολογικής εξέλιξης επιτρέπουν την υιοθέτηση συμπεριφορών όχι μόνο μη παραγωγικών αλλά και

ακόμη και επιζήμιων για την υπηρεσία και τελικά για τον αποδέκτη της, δηλαδή τον πολίτη.

6.2 Προτάσεις.

Προτείνουμε:

- Θέσπιση ενός ισχυρά θωρακισμένου και αντικειμενικού **συστήματος αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων** βάσει του οποίου θα πραγματοποιούνται οι προαγωγές και θα επιβάλλονται κυρώσεις σε υπαλλήλους που εκτελούν ανεπαρκώς και πλημμελώς τα καθήκοντά τους. Το σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει οπωσδήποτε να πληροί δυο προϋποθέσεις. Το αδιάβλητο των διαδικασιών και την αξιοκρατία.

Η έμφαση στη διασφάλιση αδιάβλητων διαδικασιών είναι κομβική, δεδομένου ότι η λογική του «κομματικού κράτους» μπορεί να προήλθε από τις σοσιαλιστικές κυβερνήσεις, έχει όμως διαβρώσει, όπως ήταν λογικό, μεγάλο κομμάτι της ελληνικής κοινωνίας. Ο ρόλος των ανεξάρτητων αρχών – των υπάρχουσών ή και νέων- στη διασφάλιση των αδιάβλητων διαδικασιών θα πρέπει να είναι κεντρικός.

Η αξιοκρατική αξιολόγηση είναι επίσης κορυφαίο ζητούμενο καθώς η ποιότητα των υπηρεσιών επηρεάζεται άμεσα από την επάρκεια και τη συνάφεια των γνώσεων και δεξιοτήτων των κρατικών λειτουργών.

- **Θέσπιση κινήτρων οικονομικής φύσης** που θα βασίζονται στη συνέπεια, στην εργατικότητα και την παραγωγικότητα των υπαλλήλων. Γενικότερα, η σύνδεση της παραγωγικότητας με την αμοιβή αποτελεί μέτρο που θα ενισχύσει την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών και θα αποθαρρύνει τη λογική της ήσσονος προσπάθειας.
- **Αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.** Προτείνουμε να χρησιμοποιηθεί ο θεσμός των διυπουργικών θέσεων, ο οποίος προσφέρει ικανοποιητική ευελιξία στη μετακίνηση των υπαλλήλων όταν και όπου οι πραγματικές υπηρεσιακές

ανάγκες το απαιτούν. Επιπλέον, θα πρέπει να επιδιώξουμε στα πλαίσια ενός συστήματος αξιολόγησης την ισχυρότερη εφαρμογή των διαδικασιών μέσω των οποίων όταν και όπου κρίνεται απαραίτητο θα πραγματοποιούνται μετατάξεις δημοσίων υπαλλήλων με στόχο την αποτελεσματικότερη λειτουργία του δημοσίου τομέα και τη μέγιστη δυνατή αξιοποίηση των προσόντων των εργαζομένων του.

- **Λήψη όλων των απαραίτητων συνταγματικών και νομοθετικών πρωτοβουλιών**, ούτως ώστε να αρθούν τα εμπόδια που σήμερα υφίστανται στην εφαρμογή των διαδικασιών αξιολόγησης στο στενό και ευρύτερο δημόσιο τομέα. Οι υφιστάμενοι περιορισμοί περιορίζουν δραματικά τις δυνατότητες εφαρμογής διαδικασιών αξιολόγησης.
- **Αξιοποίηση της δυνατότητας εναλλακτικών τρόπων απασχόλησης** στο στενό και ευρύτερο δημόσιο τομέα (συμβάσεις αορίστου, ορισμένου χρόνου), όπως αυτή προέκυψε από την τελευταία αναθεώρηση του Συντάγματος. Ο τύπος της εργασιακής σχέσης θα πρέπει να ανταποκρίνεται στις πραγματικές ανάγκες των υπηρεσιών οι οποίες και δεν είναι παντού ίδιες, και μεταβάλλονται διαρκώς. Οι συμβάσεις αορίστου χρόνου θα πρέπει να εφαρμόζονται στο στενό δημόσιο τομέα στον οποίο οι υπάλληλοι καλύπτουν πάγιες και διαρκείς ανάγκες του κράτους. Στον ευρύτερο δημόσιο τομέα είναι θεμιτό να αξιοποιείται και η δυνατότητα συμβάσεων ορισμένου χρόνου, καθώς προκύπτουν έκτακτες ανάγκες ή παύουν να υφίστανται ανάγκες που υπήρχαν. Μέχρι σήμερα, οι ανάγκες αυτές είτε δεν καλύπτονται επαρκώς, είτε οδηγούν σε πρόσληψη υπαλλήλων οι οποίοι όμως υποχρεωτικά παραμένουν ακόμη και εάν οι ανάγκες αυτές εκλείψουν.
- Ταυτόχρονα θα πρέπει να διασφαλιστεί πως η διαδικασία εισόδου στην εργασία στο δημόσιο τομέα θα υπόκειται σε όσο το δυνατό μικρότερη επιρροή από την κεντρική εξουσία. Η **λειτουργία του ΑΣΕΠ** ή άλλου αντίστοιχου φορέα πρέπει να γενικευτεί, να ενισχυθεί αλλά και να απαλλαγεί από παθογένειες που σχετίζονται με τη γραφειοκρατία.
- **Επέκταση της εφαρμογής της ευρυζωνικότητας στο δημόσιο τομέα.** Η «ηλεκτρονική διακυβέρνηση» όπως ονομάστηκε πρέπει να αποτελεί υψηλή

προτεραιότητα καθώς αποτελεί κρίσιμη παράμετρο για τη βελτίωση της παραγωγικότητας και την ανάπτυξη. Οι ηλεκτρονικές συναλλαγές με το δημόσιο, οι ηλεκτρονικές οικονομικές συναλλαγές και οι υπόλοιπες εφαρμογές του ευρυζωνικού διαδικτύου θα οδηγήσουν σε μείωση της γραφειοκρατίας, εξοικονόμηση χρόνου, αύξηση της ικανοποίησης των υπαλλήλων, βελτίωση της εικόνας των δημοσίων υπηρεσιών, ενίσχυση της ομαδικότητας και της συνεργασίας και τελικά αύξηση της παραγωγικότητας.

- **Έμφαση στη διαρκή κατάρτιση.** Η ταχύτητα με την οποία εξελίσσεται στην εποχή μας η συλλογή της γνώσης, η ανάπτυξη της τεχνολογίας και η διάδοση της πληροφορίας καθιστούν απαραίτητη τη διαρκή επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων. Η διάδοση του διαδικτύου αποτελεί ίσως το πιο χαρακτηριστικό παράδειγμα. Προς την κατεύθυνση αυτή θα πρέπει να θεσπιστούν κίνητρα για τη διαρκή κατάρτιση που θα απευθύνονται τόσο στους υπαλλήλους ατομικά, όσο και στους οργανισμούς και τις υπηρεσίες συνολικά.

Οραματιζόμαστε έναν δημόσιο τομέα σύγχρονο, αποτελεσματικό που να ανταποκρίνεται στις πραγματικές ανάγκες των πολιτών. Βούλησή μας είναι να μετατραπεί το κράτος σε σύμμαχο και υπηρέτη του πολίτη και να καλλιεργήσει ταυτόχρονα τον κοινωνικό του ρόλο.

Προσπαθούμε να συμβάλουμε στην προσπάθεια να παταχθεί η διαφθορά και η απαξίωση.

Κορυφαίος στόχος μας είναι να εκλείψει η ανευθυνότητα, ο εφησυχασμός, η αδιαφορία, η αλαζονεία.

Να αντικατασταθεί η επικρατούσα νοοτροπία στο περιβάλλον του δημοσίου από μια νέα, πιο αισιόδοξη, που θα έχει στο επίκεντρό της τον πολίτη.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.





ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ:

- Ø Δήμου Ν.,(2003) ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ Αθήνα, εκδόσεις: Έλλην
- Ø Ζαφειρόπουλος Κ.,(2005) ΠΩΣ ΓΙΝΕΤΑΙ ΜΙΑ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ; - ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΣΥΓΓΡΑΦΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ Αθήνα, εκδόσεις: Κριτική
- Ø Ζοβλάνου Μ.,(1989) ΕΠΟΠΤΕΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ Αθήνα, εκδόσεις: Σύγχρονη Εκδοτική
- Ø Θεοδωράτος Ε.,(2004) ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ Αθήνα, εκδόσεις: Σταμούλης
- Ø Καλογήρου Κ.,(2008) ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ Αθήνα, εκδόσεις: Σταμούλης
- Ø Καντάς Α.,(1993) ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ- ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ Αθήνα, εκδόσεις: Ελληνικά Γράμματα
- Ø Κάτουλης Α., (2007) ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ
- Ø Κατσανέβας Θ., (1991) ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ Πειραιάς, εκδόσεις: Σταμούλης
- Ø Κοιμτζόγλου Ι., (2005) ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ Αθήνα- Θεσσαλονίκη, εκδόσεις: Σακκούλα
- Ø Κόντης Θ., (1994) ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ- Η ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ Αθήνα, εκδόσεις: Σύγχρονη Εκδοτική
- Ø Κυριαζόπουλος Π.Γ., (1994) Κουλούρας Κ, Αθήνα, εκδόσεις: Σύγχρονη Εκδοτική
- Ø Μακρυγιωργάκης Μ., (2001) Η ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΠΛΕΥΡΑ ΤΟΥ MANAGEMENT Αθήνα, εκδόσεις: Παπαζήση
- Ø Μαντάς Ν., (1992) ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ Αθήνα, εκδόσεις: Σύγχρονη Εκδοτική
- Ø Μιχαλάς Τ., (1998) ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ Αθήνα, εκδόσεις: Ίων
- Ø Μπουρής Δ., (2005) ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ Αθήνα
- Ø Παρούτης Σ., (2005) ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ. ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ Η ΠΟΛΥΤΕΛΕΙΑ;
- Ø Σκουλάς Ν., Οικονομάκη Κ., (1998) ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ Αθήνα, εκδόσεις: Κάππα
- Ø Σκουρή Β., Τάχος Α., (1985) ΕΙΔΙΚΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ Θεσσαλονίκη, εκδόσεις: Σάκκουλα
- Ø Σταθοκόπουλος Β., (2005) ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ ΑΓΟΡΑΣ Αθήνα, εκδόσεις: Σταμούλης

- Ø Τάχος Α., (1981) ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ Θεσσαλονίκη, εκδόσεις: Σάκκουλας
- Ø Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., (2004) Αθήνα, εκδόσεις: Rosili
- Ø Φαναριώτης Π. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ Αθήνα, εκδόσεις: Σταμούλης
- Ø Φαναριώτης Π., (1996) ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ Αθήνα-Πειραιάς, εκδόσεις: Σταμούλης
- Ø Φλωράτος Χ., (2005) ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ Αθήνα, εκδόσεις : Αρσενίδη
- Ø Χατζηπαντελής Π., (1999) ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ Αθήνα, εκδόσεις: Μεταίχμιο
- Ø Χυτήρης Λεωνίδα, (2001) ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ Αθήνα, εκδόσεις: Interbooks

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ:

- Ø Davids Keith Newstrom, John W. ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR: READINGS AND EXERCISES
- Ø Furnhman A., THE PSYCHOLOGY OF BEHAVIOUR AT WORK, PSYCHOLOGY PRESS.
- Ø Gilbertson David W. Stone Raymont J. HUMAN RESOURCES MANAGEMENT, New York: Mc Graw-Hill 1985
- Ø Kahn R.L., PRODUCTIVITY AND JOB SATISFACTION.
- Ø Locke A.E., WHAT'S JOB SATISFACTION?
- Ø Suttermeister R., Schaler Randop s. PEOPLE AND PRODUCTIVITY- MANAGING HUMAN RESOURCES, Saint Paul: West Publishing 1993.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ:

- Ø www.adedy.gr
- Ø www.capital.gr
- Ø www.entrepreneur.com
- Ø www.google.gr
- Ø www.inegsee.gr
- Ø www.jra.co.nz
- Ø www.karriera.gr
- Ø www.kpolykentro.gr
- Ø www.perceptum.gr
- Ø www.tovima.gr

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ:

Μάρκου Α, (19/06/2005) ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ «ΤΟ ΒΗΜΑ».