



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΡΗΤΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ»

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ **ΤΟΥ**

Κωνσταντίνου Χατζηχρήστου
ΑΜ. 102 ΕΤΟΣ ΕΓΓΡΑΦΗΣ 2007

ΜΕ ΤΙΤΛΟ:

«Το ανθρώπινο δυναμικό και το εργασιακό περιβάλλον στην
Δημόσια Διοίκηση»

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια :

Έβη Μαυρομούστακου

ΡΕΘΥΜΝΟ, ΜΑΡΤΙΟΣ 2009

*“Προσφέρω στον εκσυγχρονισμό της υπηρεσίας μου,
γι’ αυτό εκπαιδεύομαι”*



*“Εκπαιδεύομαι για να παρέχω στους πολίτες
υπηρεσίες με ποιότητα”*

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περιεχόμενα.....	3
Συντομογραφίες	6
Πρόλογος	7
Εισαγωγή	7

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

1.1 Κράτος – Διοίκηση	10
1.1.1. Ορισμοί.....	10
1.1.2. Έννοια και Περιεχόμενο Δημόσιας Διοίκησης	10
1.2 Διοικητική οργάνωση του κράτους	12
1.3 Διαρθρωτική Δομή της Δημόσιας Διοίκησης.....	13

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

2.1 Σύστημα Προσλήψεων	15
2.2 Συγκρότηση του σώματος δημοσίων υπαλλήλων	16
2.2.1. Διαδικασία επιλογής των δημοσίων υπαλλήλων.....	18
2.2.2. Προϋποθέσεις απόκτησης ή μη της ιδιότητας του υπαλλήλου	19
2.3 Διαδικασίες και συστήματα προσλήψεων σήμερα	20
2.4 Πλήρωση θέσεων (τα μέσα)	21
2.4.1. Εθνική Σχολή δημόσιας Διοίκησης	22
2.4.2. Α.Σ.Ε.Π.....	22
2.4.3. Προσλήψεις με κοινωνικά κριτήρια.....	25

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

ΤΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΚΑΙ ΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

3.1 Το προσοντολόγιο των δημοσίων υπαλλήλων	26
3.2 Τα Συστήματα Αξιολόγησης	27
3.2.1. Προβλήματα εφαρμογής της αξιολόγησης.....	28
3.2.2. Το σημερινό Σύστημα Αξιολόγησης.....	28

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

4.1	Η ηγεσία των δημοσίων υπηρεσιών	30
4.2	Σχέση προϊσταμένου – υφισταμένου	31
4.2.1.	Ο ρόλος του προϊσταμένου στην διάγνωση και στην ικανοποίηση των αναγκών των υφισταμένων του	31
4.2.2.	Η επιρροή των υφισταμένων στον προϊστάμενο	32
4.2.3.	Το ενδοϋπηρεσιακό κλίμα	32
4.3	Σχέσεις εργαζομένων στη δημόσια διοίκηση με τους πολίτες	33
4.3.1.	Πληροφόρηση.....	33
4.3.2.	Επικοινωνία	34
4.3.3.	Γραφειοκρατία.....	34

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΩΣ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ

5.1	Άτομο και Εργασιακές σχέσεις.....	36
5.2	Το άτομο και η ικανοποίηση του από την εργασία	37
5.2.1.	Έννοια της ικανοποίησης	37
5.2.2.	Επιδράσεις της ικανοποίησης.....	38
5.3	Ποιότητα Ζωής και απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού	39

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

ΥΠΟΔΟΜΗ - ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

6.1	Χωροθέτηση των δημοσίων υπηρεσιών	40
6.2	Κτιριακές εγκαταστάσεις των δημοσίων υπηρεσιών.....	40
6.2.1.	Ανάγκη για βελτίωση των κτιριακών εγκαταστάσεων.....	41
6.2.2.	Κτηματική Εταιρία του Δημοσίου (Κ.Ε.Δ.).....	41
6.3	Αξιοποίηση της τεχνολογίας.....	43
6.3.1.	Εφαρμογή νέων τεχνολογιών	45

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ

ΥΓΙΕΙΝΗ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

7.1	Υγιεινή και Ασφάλεια.....	47
7.1.1.	Προστασία και ασφάλεια στο χώρο εργασίας.....	48

7.1.1.1.	Οι προσπάθειες της Ευρωπαϊκής Ένωσης για βελτίωση της υγιεινής και της υγείας των εργαζομένων.....	51
7.1.1.2.	Η πολιτική της Ελλάδας για τις συνθήκες εργασίας.....	53
7.1.1.3.	Η κατάσταση των συνθηκών εργασίας σήμερα.....	54
7.2	Εργασιακός χώρος των δημοσίων υπηρεσιών	55

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΟΓΔΟΟ

ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ – ΜΕΤΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

8.1	Έννοιες – Ορισμοί – Στοιχεία.....	57
8.1.1.	Ανάγκη επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων.....	58
8.1.2.	Το ελληνικό σύστημα εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων	59
8.2	Το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.) και η λειτουργία των υπομονάδων του.....	59
8.2.1.	Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης	60
8.2.2.	Ινστιτούτο Επιμόρφωσης.....	62
8.2.3.	Εθνική Σχολή Δημόσιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης	64
8.3	Επιμόρφωση και τα ελληνικά δεδομένα.....	65

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΑΤΟ

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Συμπεράσματα	66
Προτάσεις	69
ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	71
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	73
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	77

Συντομογραφίες

Α.Ε.Ι.	Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα
Α.Σ.Ε.Π.	Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού
Δ.Ε.Κ.Ο.	Δημόσιες Επιχειρήσεις Κοινής Ωφέλειας
Ε.Ε.	Ευρωπαϊκή Ένωση
Ε.Κ.Δ.Δ.	Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης
Ε.Σ.Δ.Δ.	Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης
Ε.Σ.Τ.Α.	Εθνική Σχολή Δημόσιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης
ΙΝ.ΕΠ.	Ινστιτούτο Επιμόρφωσης
ΕΛ.ΙΝ.Υ.Α.Ε.	Ελληνικό Ινστιτούτο Υγιεινής και Ασφάλειας της Εργασίας
Κ.Ε.Δ.	Κτηματική Εταιρία του Δημοσίου
Κ.Ε.Π.	Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών
Ν.Π.Δ.Δ.	Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου
Ν.Π.Ι.Δ.	Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου
Ο.Τ.Α.	Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης
Σ.Ε.Δ.Υ.	Σχολή Επιμόρφωσης Δημοσίων Υπαλλήλων
Τ.Ε.Ι.	Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα
ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α.	Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης
Υ.Κ.	Υπαλληλικός Κώδικας

ΠΡΟΛΟΓΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ

Στην παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζεται ο τρόπος με τον οποίο το εργασιακό περιβάλλον επηρεάζει την ανθρώπινη εργασία στο τομέα της Δημόσιας Διοίκησης. Η μελέτη αυτή αφορά την Δημόσια Διοίκηση και μόνο την περίπτωση του ελληνικού κράτους.

Πρωτίστως, θα ήθελα να ευχαριστήσω την κ. Ήβη Μαυρομούστακου, η οποία δέχτηκε να επιβλέψει την εργασία μου αυτή και που με βοήθησε παρέχοντας μου οδηγίες και χρήσιμο υλικό για την εκπόνηση αυτής της εργασίας καθώς και για την συνεργασία που είχαμε σε προπτυχιακό και μεταπτυχιακό επίπεδο.

Στη συνέχεια, θα ήθελα να ευχαριστήσω και τους υπόλοιπους καθηγητές του Τμήματος Πολιτικής Επιστήμης, οι οποίοι με τα μαθήματα και τις διαλέξεις τους μου κίνησαν το ενδιαφέρον αλλά και την προσοχή, ώστε να επιλέξω την παραπάνω μελέτη για παρουσίαση.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η επιρροή του εργασιακού περιβάλλοντος στην ανθρώπινη εργασία αλλά και η ικανοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα από αυτό έχει μεγάλο αντίκτυπο στην ζωή του ατόμου, είτε αυτό αφορά την ψυχική του υγεία, είτε αφορά την επικοινωνία με τους συναδέλφους του, είτε τέλος το κοινωνικό του περίγυρο. Στόχος λοιπόν της παρακάτω εργασίας είναι η μελέτη του τρόπου με τον οποίο ο εργασιακός χώρος επηρεάζει αλλά και συγχρόνως ικανοποιεί τους απασχολούμενους στη Δημόσια Διοίκηση.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην οργάνωση, στη δομή και στο περιεχόμενο της Δημόσιας Διοίκησης.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται το σύστημα προσλήψεων των δημοσίων υπαλλήλων και περιγράφονται τα μέσα – τρόποι με τα οποία γίνεται η πλήρωση των θέσεων εργασίας.

Στο επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα προσόντα τα οποία πρέπει να διαθέτουν οι δημόσιοι υπάλληλοι αλλά και τα συστήματα αξιολόγησης που εφαρμόζονται στον Δημόσιο Τομέα.

Το τέταρτο και το πέμπτο κεφάλαιο πραγματεύεται την ικανοποίηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους, αλλά και το πώς η ικανοποίηση αυτή επηρεάζει την σχέση τους με τους ανωτέρους τους, τέλος δε τη σχέση που έχουν οι εργαζόμενοι με τους πολίτες. Ενώ, στο πέμπτο κεφάλαιο περιγράφεται ο τρόπος με τον οποίο οι ανθρώπινες σχέσεις διαμορφώνουν το εργασιακό κλίμα.

Οι υποδομές καθώς και οι συνθήκες εργασίας στις υπηρεσίες του Δημοσίου τομέα περιλαμβάνονται στο έκτο κεφάλαιο. Αναλυτικότερα παρουσιάζονται η χωροταξική κατανομή των υπηρεσιών αλλά και οι προσπάθειες τις Πολιτείας για βελτίωση των κτιριακών εγκαταστάσεων αλλά και των συνθηκών εργασίας.

Στο έβδομο κεφάλαιο γίνεται μία αναφορά στην υγιεινή και στην ασφάλεια του προσωπικού που επηρεάζονται από το εργασιακό περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας.

Στο τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας αυτής μελετάται το σύστημα εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων καθώς και η ανάγκη για την επιμόρφωση τους, ώστε να μπορούν να αντεπεξέρχονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στις απαιτήσεις και τις ανάγκες του Δημόσιου τομέα, είτε αφορά τον τρόπο εργασίας τους, είτε την συμπεριφορά τους απέναντι τους πολίτες.

Η εργασία αυτή ολοκληρώνεται με την παρουσίαση των συμπερασμάτων, που προέκυψαν από την έρευνα και τις βιβλιογραφικές πηγές. Επίσης, στο τέλος διατυπώνεται και μία σειρά προτάσεων, οι οποίες αποσκοπούν στην πιθανή βελτίωση των συνθηκών εργασίας αλλά και στην αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων από το εργασιακό τους περιβάλλον.

Introduction

The influence of labour environment in the human work but also and the satisfaction of human factor from this, have big impact in the life of individual, or this concern his mental health, or concern the communication with his colleagues, or end his social environment. Objective of therefore following work is the study of way with which the labour space influences but also simultaneously satisfies occupied in the Public Administration.

In the first chapter becomes report in the organisation, in the structure and in the content of Public Administration.

In the second chapter is analyzed the system of engagements of public employees and is described the means - ways with which it becomes the fulfilment of places of work.

In the next capital are presented the qualifications which it should allocate the civil servants but also the systems of evaluation that are applied in the Public Sector.

The fourth and fifth chapter deal with the satisfaction that receives the workers from their work, but also how this satisfaction influences their relation with the superiors and finally relation that have the workers with the citizens. While, in the fifth chapter is described the way with which the human relations shape the labour climate.

The infrastructures as well as the conditions of work in the services of Public sector are included in the sixth chapter. More analytically they are presented the land-planning distribution of services but also the efforts of State for improvement of building installations of but also conditions of work.

In the seventh chapter becomes a report in the hygiene and in the safety of personnel that is influenced by the labour environment and the conditions of work.

In the last capital of this work is studied the system of education of public employees as well as the need for their training, so that they can cope with the better possible way with the requirements and the needs of Public sector, or it concerns their way of work, or their behaviour opposite the citizens.

This work is completed with the presentation of conclusions, which resulted from the research and the bibliographic sources. Also, in the end is formulated a line of proposals, that aims in the likely improvement of conditions of work but also in the increase of satisfaction of workers from their labour environment.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

1.1 ΚΡΑΤΟΣ – ΔΙΟΙΚΗΣΗ

1.1.1. Ορισμοί

Για την κατανόηση και την καλύτερη μελέτη του παρακάτω θέματος, θα πρέπει καταρχήν να διευκρινιστεί τι είναι “Κράτος” και τι “Διοίκηση”, όροι στους οποίους στηρίζεται η ανάπτυξη της εργασίας αυτής.

Με τον όρο «Κράτος» καλείται το σύστημα εξουσίας, οι αρχές της επικράτειας, η πολιτική οργάνωση ή η πολιτική διοίκηση πολλών ανθρώπων που ζουν μαζί σ' έναν καθορισμένο τόπο. Το κράτος προέρχεται από το ρήμα ‘κρατώ’, που σημαίνει ‘έχω ισχύ’, ‘υπερισχύω’. Επειδή ο όρος αυτός έχει μία ευρύτερη έννοια, περιλαμβάνει επίσης γεωγραφικά και κοινωνιολογικά στοιχεία¹.

Ο τρόπος με τον οποίο οργανώνεται και δομείται το κράτος καλείται ‘Διοίκηση’ και περιλαμβάνει την οργάνωση και κατανομή εξουσιών και των αρμοδιοτήτων. «Διοίκηση είναι η ενέργεια του “διοικείν”, η διεύθυνση του συνόλου των αρχών μιας χώρας καθώς και το σύστημα διακυβέρνησης ενός κράτους ή ενός οργανισμού ή ενός οργανωμένου συνόλου οποιασδήποτε μορφής ή περιεχομένου»². Επίσης, η Διοίκηση δεν περιορίζεται μόνο στη μηχανική εκτέλεση και εφαρμογή των νόμων και των προγραμμάτων αλλά υπεισέρχεται και συμβάλλει τόσο στη φάση της κατάρτισης και προετοιμασίας τους, όσο και της προσαρμογής τους σε συγκεκριμένα προβλήματα και καταστάσεις³.

1.1.2. Έννοια και Περιεχόμενο Δημόσιας Διοίκησης

Είναι δύσκολο να δοθεί ένας συγκεκριμένος ορισμός για το τι είναι Δημόσια Διοίκηση. Από τους ορισμούς που έχουν κατά καιρό δοθεί από τους ειδικούς, γίνεται αντιληπτό ότι η Δημόσια Διοίκηση αποτελεί την διοικητική πλευρά της κυβέρνησης.

¹ Μαυριάς Κ., 2005, *Συνταγματικό Δίκαιο*, δ' έκδοση, Εκδόσεις Αντ.Ν.Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή, σελ. 55-58.

² Παρθενόπουλος Κ, 1997, *Ελληνική Δημόσια Διοίκηση*, Εκδόσεις Ζήτη, Θεσσαλονίκη, σελ. 23-25.

³ Μακρυδημήτρης Αντ., 2007, *Δημόσια Διοίκηση*, β' έκδοση, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη, σελ. 20.

Η Δημόσια Διοίκηση, τόσο στο κεντρικό όσο και στο περιφερειακό και τοπικό επίπεδο της διάρθρωσης και της λειτουργίας της, αποτελεί το διαφοροποιημένο μέρος του πολιτικού συστήματος, το οποίο είναι επιφορτισμένο με την προετοιμασία και την εφαρμογή των κανόνων δικαίου και των προγραμμάτων της δημόσιας πολιτικής που προσδιορίζονται από εξειδικευμένα όργανα του πολιτικού συστήματος, όπως αυτό της Κυβέρνησης⁴ (Παράρτημα Ι).

Σε θεωρητικό επίπεδο, τα όρια μεταξύ Δημόσιας Διοίκησης και κυβέρνησης είναι ευδιάκριτα και κατανοητά. Όμως στην πράξη η διάκριση είναι δύσκολη γιατί μια κυβερνητική κατεύθυνση υπάρχει πάντα πίσω από κάθε πράξη προερχόμενη από τη διοίκηση⁵.

Ο χαρακτήρας της Δημόσιας Διοίκησης οφείλεται κυρίως σε δύο λόγους. «Ο πρώτος λόγος είναι η στελέχωση της από ανθρώπινο δυναμικό και ο δεύτερος οφείλεται στο ότι είναι αδύνατον να ασκείται πάντοτε με τον ίδιο τρόπο», εξαιτίας της γρήγορης μεταβολής όλων εκείνων των παραγόντων που την επηρεάζουν. Έτσι λοιπόν κρίνεται αναγκαία η προσαρμογή της σε κάθε μεταβολή των οικονομικών, κοινωνικών, πολιτιστικών ή εκπαιδευτικών σκοπών του κράτους⁶.

Για ένα όμως μεγάλο τμήμα του κόσμου, Δημόσια Διοίκηση είναι το σύνολο των υπηρεσιών και των οργανισμών, οι οποίοι λειτουργούν υπό την άμεση εποπτεία του κράτους. Μέσα στο πλαίσιο αυτό εντάσσονται οι δημόσιες υπηρεσίες, όπως για παράδειγμα οι κεντρικές υπηρεσίες υπουργείων, οι οργανισμοί αυτοδιοίκησης πρώτου και δεύτερου βαθμού και τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου.

Πρόκειται, δηλαδή, για μια δέσμη φορέων και οργανισμών δημοσίου συμφέροντος που κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων τους χειρίζονται δημόσια εξουσία και διαθέτουν διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια προκειμένου να εξυπηρετούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο την επίτευξη των δημόσιων σκοπών καθώς και την παροχή αγαθών και υπηρεσιών προς το κοινωνικό σύνολο⁷.

⁴ Μακρυδημήτρης Αντ., 2007, ό.π. 3, σελ. 16.

⁵ Heady F.(1966), *Public Administration. A Comparative Perspective*. Prentice Hall.

⁶ Παγκάκης Γρ., 1991, *Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση*, β' έκδοση, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή, σελ. 139-145.

⁷ Φαναριώτης Π., 1999, *Δημόσια Διοίκηση Αποκέντρωση και Αυτοδιοίκηση μπροστά στις προκλήσεις του 21^{ου} αιώνα*, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης Αθήνα, σελ. 28.

1.2 Διοικητική οργάνωση του κράτους

Η Διοικητική οργάνωση του κράτους είναι τμήμα της οργάνωσης των λειτουργιών της Πολιτείας.

Η «Διοικητική οργάνωση του κράτους είναι προσδεδεμένη ιστορικά σε ένα σύστημα Διοικήσεως προστατευόμενο σχεδόν παραδοσιακά από τα κατά καιρούς ισχύοντα Συντάγματα»⁸.

Ο όρος Δημόσια Διοίκηση καλύπτει το σύνολο εκείνων των διοικητικών υπηρεσιών, οι οποίες υπάγονται στην εκτελεστική λειτουργία. Η δομή της δημόσιας διοίκησης στηρίζεται στο περιεχόμενο των εννοιών της δημόσιας υπηρεσίας και της δημόσιας υπαλληλίας. Στηρίζεται δηλαδή σε ένα σύστημα κρατικών οργάνων στα οποία ανατίθενται ορισμένες δραστηριότητες του κράτους, σκοπός των οποίων είναι η προαγωγή του δημόσιου συμφέροντος (Παράρτημα II).

Ο αντικειμενικός σκοπός της δημόσιας διοίκησης την διαφοροποιεί από την ιδιωτική διοίκηση, σκοπός της οποίας είναι η μεγιστοποίηση των κερδών⁹. Εξαιτίας αυτής της διαφορετικότητας μεταξύ των σκοπών της δημόσιας και της ιδιωτικής διοίκησης έχουν καθιερωθεί διάφορα διοικητικά συστήματα που στοχεύουν στην υλοποίηση των κρατικών δραστηριοτήτων.

Το κοινό γνώρισμα όμως όλων των συστημάτων διοικητικής οργάνωσης είναι η αδυναμία εφαρμογής τους κατά τρόπο απόλυτο λόγω των διαφορετικών πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων που παρουσιάζει το καθένα.

Σε θεωρητικό επίπεδο οι λύσεις που προτείνονται στο ζήτημα της εδαφικής οργάνωσης της δημόσιας διοίκησης είναι δύο. Στην περίπτωση που το σύνολο των δραστηριοτήτων της δημόσιας διοίκησης ασκούνται από τα ίδια τα όργανα, το διοικητικό σύστημα καλείται συγκεντρωτικό και το οποίο περιλαμβάνει μόνο κεντρικά κρατικά όργανα. Από την άλλη, η ίδρυση διοικητικών οργάνων τα οποία ασκούν δραστηριότητες σε ορισμένη περιφέρεια της επικράτειας και βρίσκονται σε μεγάλη εξάρτηση από τα κεντρικά όργανα ονομάζεται αποκέντρωση και το διοικητικό σύστημα που στηρίζεται στην θεωρία αυτή ονομάζεται αποκεντρωτικό¹⁰.

⁸ Κοντόγιωργα-Θεοχαροπούλου Δ., 2002, *Η Διοικητική Οργάνωση του Κράτους*, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Θεσσαλονίκη, σελ. 1-15.

⁹ Chandler J. A. (ed.) 2000, *Comparative Public Administration*, Routledge.

¹⁰ Λύτρας Σ., 1993, *Η οργάνωση της Δημόσιας Διοίκησης*, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή, σελ. 20-21.

Στις μέρες μας, τα χαρακτηριστικά του συγκεντρωτικού συστήματος είναι πολύ εμφανή στις κρατικές δραστηριότητες την εκτέλεση των οποίων έχουν όπως και προανέφερα τα όργανα κεντρικής διοίκησης (δηλ. τα Υπουργεία). Αντίθετα το αποκεντρωτικό σύστημα στην οργάνωση της δημόσιας διοίκησης αναφέρεται στη σύσταση οργάνων που ασκούν τις αποφασιστικές αρμοδιότητες τους όχι σε ολόκληρη την επικράτεια, όπως τα κεντρικά, αλλά σε συγκεκριμένη εδαφική περιοχή που προσδιορίζεται με συγκεκριμένα κριτήρια και συνθήκες. Όμως, κατά την γνώμη μου, σήμερα παρόλο που το σύστημα αυτό είχε ως στόχο την αποκέντρωση της διακυβέρνησης και την αποσυμφόρηση του κυβερνητικού συγκεντρωτισμού έχει μείνει άκαρπο λόγω της απόλυτης κυριαρχίας των οργάνων κεντρικής διοίκησης σε όλους σχεδόν τους τομείς του κράτους (Παράρτημα III).

1.3 Διαρθρωτική Δομή της Δημόσιας Διοίκησης

Την Δημόσια Διοίκηση αποτελεί το άθροισμα των οργάνων, τα οποία βρίσκονται διεσπαρμένα σε όλη την επικράτεια της χώρας, η δε μεταξύ τους σύνδεση επιτυγχάνεται μέσω ενός συστήματος σχέσεων και εξαρτήσεων, το οποίο μπορεί να εξασφαλίσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τον συντονισμό και την επίτευξη των κρατικών στόχων.

Στην κορυφή της πυραμίδας αυτής των εξαρτήσεων βρίσκεται η κυβέρνηση. Υπό την εποπτεία της κυβέρνησης βρίσκονται τα περιφερειακά όργανα, τα οποία ασκούν τις αρμοδιότητες τους στην περιφέρεια που ανήκουν.

Από τα παραπάνω προκύπτει το συμπέρασμα ότι υπάρχει μία διάκριση των οργάνων της δημόσιας διοίκησης ανάμεσα στα κεντρικά και στα περιφερειακά όργανα. Στην διάκριση αυτή αναφέρεται και η διάταξη της παραγράφου 3 του άρθρου 101 του Συντάγματος¹¹. Η διάκριση αυτή είναι από τις πιο σημαντικές γιατί δεν θεσπίζεται μόνο ως γενική αρχή διοικητικής οργάνωσης του Κράτους αλλά και γιατί εισάγει και επιβάλλει την κατανομή των μεταξύ τους αρμοδιοτήτων με τέτοιο τρόπο, ώστε να είναι κάθε φορά διαφορετικές οι αρμοδιότητες ανάμεσα στα κεντρικά και στα περιφερειακά όργανα του κράτους .

¹¹ Μακρυδημήτρης Αντ., 2007, *Δημόσια Διοίκηση*, β' έκδοση, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη, σελ. 116.

Η κατηγορία των οργάνων κεντρικής διοίκησης περιλαμβάνει τα Υπουργεία και την Κυβέρνηση. Την ευθύνη για τον συντονισμό της κυβέρνησης καθώς και των δημοσίων υπηρεσιών την έχει ο Πρωθυπουργός, ο οποίος εποπτεύει την εφαρμογή των νόμων από τις υπηρεσίες του δημόσιου τομέα καθώς και την λειτουργία τους, ενώ η κυβέρνηση ως συλλογικό όργανο είναι αρμόδια για την χάραξη της κυβερνητικής πολιτικής σε πολλούς τομείς της κρατικής δραστηριότητας σε όλη επικράτεια¹².

Τα περιφερειακά όργανα μέσω των οποίων εφαρμόζεται η αποκέντρωση στην οργάνωση και λειτουργία της δημόσιας διοίκησης έχουν «γενική αποφασιστική αρμοδιότητα για τις υποθέσεις της περιφέρειας τους»¹³. Αντίθετα, τα κεντρικά όργανα περιορίζονται σε επιτελικό έργο και έχουν άμεση ευθύνη για τα περιφερειακά όργανα γιατί έχουν ως μέλημα τον συντονισμό και τον έλεγχο της νομιμότητας των πράξεων και της δράσης των περιφερειακών οργάνων.

Επίσης, υπάρχει και μία διάκριση των οργανισμών που ανήκουν στη Δημόσια Διοίκηση. Διακρίνονται σε δύο κατηγορίες: **α)** στους οργανισμούς του στενού και **β)** στους οργανισμούς του ευρύτερου δημοσίου τομέα. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν οι κεντρικές και περιφερειακές υπηρεσίες, όπως αναφέρθηκαν και παραπάνω, ενώ στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν οι οργανισμοί κοινής ωφέλειας. Μία διαφορά που υπάρχει μεταξύ των δύο αυτών κατηγοριών είναι ότι αυτοί που βρίσκονται στη δεύτερη κατηγορία μπορεί να ασκηθούν και από ιδιωτικούς φορείς¹⁴.

Η κυβέρνηση λοιπόν είναι υπεύθυνη για τον συντονισμό όλων των οργάνων, είτε αφορούν την κεντρική είτε την περιφερειακή διοίκηση¹⁵.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Η πραγμάτωση των σκοπών των δημοσίων υπηρεσιών και η εκτέλεση της αποστολής της δημόσιας διοίκησης δεν μπορεί να συντελεστεί παρά μόνο μέσω του ανθρώπινου δυναμικού που καλύπτει τις διάφορες θέσεις εργασίας στις δημόσιες

¹² Παγκάκης Γρ., 1991, *Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση*, β' έκδοση, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή, σελ. 174.

¹³ Άρθρο 101 παρ.3 του Συντάγματος.

¹⁴ Φαναριώτης Π., 1999, ο.π. 5, σελ. 28-30.

¹⁵ Ελληνικό Ινστιτούτο Διοικητικών Επιστημών, 2001, *Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα*, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή, σελ. 26.

υπηρεσίες. Το προσωπικό της δημόσιας διοίκησης στις διάφορες βαθμίδες και τους οργανισμούς της υπηρετεί σε αυτήν με τρόπο σταθερό, ώστε να διασφαλίζεται η άσκηση της διοίκησης και η παροχή δημόσιων παροχών καθώς και αμεροληψία της διοίκησης απέναντι στους πολίτες.

Σήμερα, η Δημόσια Διοίκηση αποτελεί στη χώρα μας μία εστία αρνητικών σχολίων¹⁶ όχι μόνο για την παροχή υπηρεσιών αλλά και για τον τρόπο προσλήψεων που αρκετές φορές δεν έχουν αντικειμενικά κριτήρια. Παρόλα αυτά όμως είναι χρήσιμο να αναφέρουμε ότι γίνονται κάποια βήματα και προσπάθειες για τον εκσυγχρονισμό της και για την αύξηση του αριθμού των υπαλλήλων της, ώστε να διαθέτουν τα καλύτερα δυνατά προσόντα και δεξιότητες που θα είναι ικανά να αντεπεξέλθουν στις απαιτήσεις τόσο της υπηρεσίας – οργανισμό στον οποίο ανήκουν όσο και σε αυτές των πολιτών.

2.1 Σύστημα Προσλήψεων

«Ένα ορθολογικό σύστημα επιλογής και διορισμού σε δημόσια υπηρεσία θα πρέπει να είναι σε θέση να ικανοποιεί δύο βασικές απαιτήσεις : **α)** την επιλογή των καταλληλότερων και **β)** να γίνεται μέσα από αξιόπιστες διαδικασίες και εγγυήσεις αμεροληψίας και αντικειμενικότητας»¹⁷.

Κατά καιρούς έχουν εφαρμοστεί αρκετά συστήματα επιλογής προσωπικού για την Δημόσια Διοίκηση. Παρακάτω επιχειρείται μία σύντομη αναδρομή - παρουσίαση των συστημάτων αυτών ώστε να κατανοηθεί καλύτερα ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί το σημερινό σύστημα προσλήψεων.

Το 1911 κατοχυρώθηκε συνταγματικά η αρχή της μονιμότητας των υπαλλήλων σε μία προσπάθεια να εξασφαλισθεί η ουδετερότητα στην δημόσια διοίκηση, καθώς πριν από την αρχή αυτή το σύστημα των πελατειακών σχέσεων που είχε αναπτυχθεί εμπόδιζε τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης καθώς στις θέσεις του δημοσίου τοποθετούνταν άτομα αναρμόδια και χωρίς εμπειρία.

Από το 1950 όμως διαπιστώθηκε η ανάγκη για την δημιουργία ενός ειδικού οργάνου, το οποίο θα ήταν υπεύθυνο για την πλήρωση των θέσεων στον δημόσιο τομέα. Έτσι, το 1951 καθιερώθηκε ο πρώτος Δημοσιοϋπαλληλικός Κώδικας. Κατά

¹⁶ Σπανού Σ. (1996), *Το Πρόβλημα της Δημόσιας Διοίκησης*, ΙΟΒΕ.

¹⁷ Μακρυδημήτρης Α., Μιχαλόπουλος Ν., 2000, *Εκθέσεις Εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950-1998*, Εκδόσεις Παπαζήση Αθήνα, Ενότητα VII “ Έκθεση για τη Μεταρρύθμιση και τον Εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης”, κεφ. 2, σελ. 580.

τον Κώδικα αυτό, η κύρια μέθοδος προσλήψεων του προσωπικού στη Δημόσια Διοίκηση ήταν ο διαγωνισμός.

Το σύστημα αυτό διατηρήθηκε τυπικά και μετά την πτώση της δικτατορίας, καθώς ήταν αναγκαίο ένα αξιόπιστο σύστημα πρόσληψης προσωπικού. Το σύστημα των διαγωνισμών όμως άρχισε να χάνει την αξία του καθώς οι διαγωνισμοί αυτοί προκηρύσσονταν σε αραιά χρονικά διαστήματα για πολλές θέσεις και αυτό είχε σαν αποτέλεσμα την συσσώρευση πολλών υποψηφίων. Αυτό με τη σειρά του είχε ως συνέπεια να τίθεται υπό αμφισβήτηση τόσο η ικανότητα επιλογής όσο και η αμεροληψία του ίδιου του συστήματος.

Σε μία προσπάθεια βελτίωσης του συστήματος προσλήψεων εφαρμόστηκε ο νόμος 1320/1983, ο οποίος κατήργησε τον διαγωνισμό ως τρόπο διορισμού στη Δημόσια Διοίκηση και καθιέρωσε την ενιαία μηχανογραφική επεξεργασία και αξιολόγηση των αιτήσεων των υποψηφίων βάσει αριθμητικών συντελεστών και μορίων με κοινωνική στόχευση. Όμως από την πρώτη και μοναδική εφαρμογή του συστήματος το 1984, προέκυψε ότι το σύστημα αυτό έδινε μεγάλη βαρύτητα στα κοινωνικά κριτήρια και όχι τόσο στα αξιοκρατικά κριτήρια, δηλαδή στα προσόντα που διαθέτουν οι υποψήφιοι. Στην συνέχεια ακολούθησε ο νόμος 1735/1987, ο οποίος επεδίωξε να βελτιώσει το σύστημα αυτό των μορίων λαμβάνοντας περισσότερο υπόψη τα προσόντα και δίνοντας μεγαλύτερο βάρος στο κριτήριο των σπουδών¹⁸.

Ο θεσμός του διαγωνισμού όμως επανήλθε και ισχύει μέχρι και σήμερα με τον νόμο 2190/1994 και τις τροποποιήσεις του. Αρμόδιο όργανο για το σύστημα αυτό, είναι το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π).

2.2 Συγκρότηση του σώματος δημοσίων υπαλλήλων

Η «ιδιότητα του δημοσίου υπαλλήλου αποτελεί ένα κατεξοχήν πολιτικό δικαίωμα ανάλογο με αυτό του εκλέγειν και εκλέγεσθαι στη δημοκρατία και απορρέει από την ιδιότητα του πολίτη μιας χώρας»¹⁹.

¹⁸ Μακρυδημήτρης Α., Μιχαλόπουλος Ν., 2000, *Εκθέσεις Εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950-1998*, Εκδόσεις Παπαζήση Αθήνα, Ενότητα Ενότητα VII “Έκθεση για τη Μεταρρύθμιση και τον Εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης”, κεφ. 2, σελ. 581-582.

¹⁹ Μακρυδημήτρης Αν.τ, 2007, *Δημόσια Διοίκηση*, β’ έκδοση, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη, σελ. 286 – 287.

Με τον όρο λοιπόν πρόσληψη εννοούμε την επιλογή των ικανών εκείνων υποψηφίων, οι οποίοι συγχρόνως είναι και κατάλληλοι για την συγκρότηση του σώματος των δημοσίων υπαλλήλων.

Έτσι, Δημόσιοι υπάλληλοι είναι εκείνα τα φυσικά πρόσωπα, τα οποία παρέχουν υπηρεσίες στο νομικό πρόσωπο του Κράτους και συνδέονται με αυτό με ειδική σχέση που διέπεται από τους κανόνες του διοικητικού δικαίου²⁰.

Ο δημόσιος υπάλληλος αποτελεί όργανο του Κράτους που τελεί σε ιεραρχική σχέση προς αυτό και παρέχει τις υπηρεσίες του και εκτελεί τα καθήκοντα του με βάση την προσωπική αξία και τις ικανότητες του (Παράρτημα IV).

Το ελληνικό Σύνταγμα επιβάλλει την συγκρότηση του δημοσιοϋπαλληλικού σώματος με βάση το μικτό σύστημα. Αν και υπάρχει το σύστημα της μονιμότητας, ωστόσο υπάρχει πρόβλεψη για την πλήρωση θέσεων, οι οποίες καλύπτονται με μετακλητούς υπαλλήλους ή υπαλλήλους με θητεία.

Οι δημόσιοι υπάλληλοι διακρίνονται σε στρατιωτικούς και σε πολιτικούς ή διοικητικούς. Με βάση το κριτήριο επιλογής για να συγκροτηθεί το σώμα των δημοσίων πολιτικών ή διοικητικών υπαλλήλων, αυτοί διακρίνονται στις εξής κατηγορίες :

1. Τακτικοί :
 - α) αυτοί που υπάγονται στον Υπαλληλικό Κώδικα
 - β) αυτοί που δεν υπάγονται στον Υ.Κ.
 - γ) αυτοί που υπάγονται συμπληρωματικά στον Υ.Κ.
2. Υπάλληλοι με θητεία
3. Υπάλληλοι με σύμβαση ιδιωτικού δικαίου
4. Μετακλητοί υπάλληλοι²¹
5. Μετακλητοί υπάλληλοι με σύμβαση ιδιωτικού δικαίου για την πλήρωση οργανικών θέσεων
6. Υπάλληλοι με σύμβαση ιδιωτικού δικαίου ορισμένης διάρκειας για την κάλυψη απρόβλεπτων και έκτατων αναγκών

²⁰ Χρυσανθάκης Χ., 1992, *Τα συστήματα προσλήψεως των δημοσίων υπαλλήλων*, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή, σελ. 67-68.

²¹ Μετακλητοί υπάλληλοι στελεχώνουν τα πολιτικά γραφεία του Πρωθυπουργού, των υπουργών, του Προέδρου και του Αντιπροέδρου της Βουλής.

2.2.1. Διαδικασία επιλογής των δημοσίων υπαλλήλων

Η διαδικασία επιλογής των δημοσίων υπαλλήλων αποτελείται από τα εξής στάδια, τα οποία καθορίζονται από το όργανο εκείνο που είναι υπεύθυνο για τις προσλήψεις. Τα στάδια αυτά είναι τα ακόλουθα :

- Δημοσιοποίηση των κενών θέσεων, η οποία είναι αναγκαία ώστε να εξασφαλίζεται η αρχή της ισότητας αλλά και να επιτυγχάνεται με τον τρόπο αυτό η στελέχωση της δημόσιας διοίκησης το προσωπικό που διαθέτει τα καλύτερα προσόντα.
- Σχεδιασμός και έλεγχος των αιτήσεων. Η αίτηση που συμπληρώνει ο κάθε υποψήφιος στην ουσία περιγράφει τα προσόντα που έχει. Με τον τρόπο αυτό όχι μόνο συμβάλλει στην ανάδειξη του υποψηφίου εκείνου που είναι ο πιο κατάλληλος, αλλά και στο να αποκλείονται εξ αρχής τα άτομα που είναι ακατάλληλα (λόγω έλλειψης προσόντων) για την θέση την οποία προορίζονται.
- Ακολουθεί η μέθοδος επιλογής, η οποία είναι απαραίτητη γιατί χρησιμοποιώντας τα κατάλληλα μέσα, βοηθάει στην καλύτερη εξακρίβωση των προσόντων και των ικανοτήτων των υποψηφίων. Μερικά από τα μέσα αυτά επιλογής είναι τα εξής :

→ Γραπτός διαγωνισμός

→ Ειδικές δοκιμασίες (tests), γραπτές ή προφορικές. Οι δοκιμασίες αυτές έχουν ως στόχο να διαπιστωθούν τα προσόντα των υποψηφίων, όπως η ικανότητα και η ευφυΐα του.

→ Συστάσεις. Όμως στην περίπτωση αυτή, οι συστάσεις έχουν περιορισμένη εγκυρότητα, γιατί εκφράζουν συνήθως τις κρίσεις αυτών που τις συντάσσουν, χωρίς να ξέρει κανείς αν είναι όντως αληθή όσα παρουσιάζουν.

→ Συνεντεύξεις. Οι συνεντεύξεις έχουν ως σκοπό να δώσουν την ευκαιρία στον υποψήφιο να παρουσιάσει ο ίδιος τις ικανότητες, τις οποίες διαθέτει καθώς και στοιχεία της προσωπικότητας του.

→ Ιατρικές εξετάσεις, οι οποίες έχουν στόχο να διαπιστώσουν την σωματική και ψυχική υγεία του υποψηφίου.

- **Λήψη Αποφάσεων.** Η απόφαση για την επιλογή του κατάλληλου υποψηφίου γίνεται είτε με το άθροισμα των βαθμών που συγκέντρωσε είτε από την εκτίμηση των πληροφοριών που συγκεντρώθηκαν²².

2.2.2. Προϋποθέσεις απόκτησης ή μη της ιδιότητας του υπαλλήλου

Σήμερα, δύο είναι οι βασικές αρχές που πρέπει να διέπουν την διαδικασία για το ποιοι μπορούν να καλύψουν τις θέσεις απασχόλησης της δημόσιας διοίκησης στην χώρα μας. Οι βασικές αυτές αρχές είναι αυτή της ισότητας και της αξιοκρατίας. Οι δύο αυτές αρχές λειτουργούν συμπληρωματικά και εξισορροπητικά η μία προς την άλλη.

Για την απόκτηση της ιδιότητας του υπαλλήλου πρέπει να πληρούνται οι παρακάτω προϋποθέσεις :

1. η ύπαρξη οργανικής θέσης. Οι οργανικές θέσεις προσδιορίζονται με νομοθετικές ή κανονιστικές πράξεις και είναι θέσεις οι οποίες ανήκουν σε κάθε υπηρεσιακή μονάδα του κράτους με σκοπό να καλύψουν πάγιες και διαρκείς ανάγκες.
2. το φύλο. Και τα δύο φύλα κατέχουν ίσους όρους πρόσβασης στη δημόσια διοίκηση.
3. η ιθαγένεια. Ο Υ.Κ.²³ και το Σύνταγμα προβλέπουν ρητά ότι μόνο οι Έλληνες είναι δεκτοί σε θέσεις του δημοσίου πλην βέβαια κάποιων εξαιρέσεων²⁴.
4. η ηλικία. Σύμφωνα με το άρθρο 6 παρ. 1 του Υ.Κ καθορίζεται το 21^ο έτος το κατώτατο όριο ηλικίας διορισμού. Τα όρια διαφέρουν ανάλογα με το είδος της εκπαίδευσης (π.χ Π.Ε ή Τ.Ε) ενώ το ανώτατο όριο ηλικίας έχει καταργηθεί στο δημόσιο τομέα²⁵.

²² Παρθενόπουλος Κ, 1997, *Ελληνική Δημόσια Διοίκηση*, Εκδόσεις Ζήτη, Θεσσαλονίκη, σελ.201-205.

²³ Άρθρο 4 παρ. 1 του νέου Υ.Κ (κυρώθηκε με το νόμο 3528/2007, ΦΕΚ 26 Α’).

²⁴ Άρθρο 4 παρ. 2 του νέου Υ.Κ., στο οποίο αναφέρεται ότι μπορεί κάποιος που έχει ιθαγένεια της Ευρωπαϊκής Ένωσης, να διοριστεί ή να προσληφθεί σε θέση απασχόλησης στη δημόσια διοίκηση.

²⁵ Ν.3051/2002 ΦΕΚ Α’ 220.

5. η υγεία. Δημόσιοι υπάλληλοι μπορούν να διοριστούν ή να προσληφθούν μόνο όσοι έχουν την υγεία και τις φυσικές σωματικές δεξιότητες που θα επιτρέπουν την εκτέλεση των μελλοντικών τους καθηκόντων. Βέβαια αυτή η προϋπόθεση παρακάμπτεται σε περιπτώσεις ατόμων με ειδικές ανάγκες ή κάποια αναπηρία²⁶.

Εκτός όμως από τα τυπικά προσόντα τα οποία πρέπει να διαθέτει κάποιος για να προσληφθεί στο Δημόσιο, υπάρχουν κάποιες προϋποθέσεις που όσοι δεν τις πληρούν τότε αποκλείονται. Αυτές είναι οι εξής :

1. Μη εκπλήρωση των στρατιωτικών υποχρεώσεων²⁷
2. Μη εγγραφή στο δημοτολόγιο
3. Προηγούμενη απόλυση από θέση δημόσιας διοίκησης
4. ποινική καταδίκη: Αν κάποιος υποψήφιος έχει κάποια καταδίκη τότε αυτό τον εμποδίζει να καταλάβει θέση στο Δημόσιο.
5. Έλλειψη ήθους: ο υποψήφιος πρέπει να διακρίνεται για το ήθος του και για τις σωστές του αντιλήψεις.
6. Έλλειψη υγείας: όπως αναφέρθηκε και παραπάνω ο υποψήφιος θα πρέπει να έχει την υγεία (σωματική και ψυχική), ώστε να μπορεί να εκτελεί τα καθήκοντα του. Από αυτό εξαιρούνται τα άτομα με ειδικές ανάγκες.

2.3 Διαδικασίες και συστήματα προσλήψεων σήμερα

Το Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης (ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α.) εφαρμόζοντας την κυβερνητική πολιτική περί οργάνωσης – λειτουργίας και προσωπικού του δημόσιου τομέα, συντονίζοντας τις ανάγκες που προκύπτουν στις Δημόσιες Υπηρεσίες τόσο σε τακτικό, όσο και σε έκτατο προσωπικό²⁸.

Απαραίτητη προϋπόθεση για την κίνηση της διαδικασίας πρόσληψης προσωπικού (τακτικού ή εκτάκτου) καθώς και με ανάθεση έργου, από οποιοδήποτε

²⁶ Πηγή: Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης, www.gspa.gr

²⁷ Άρθρο 5 του νέου Υ.Κ.

²⁸ Πηγή: Υπουργείο Εσωτερικών, www.ypes.gr.

φορέα του δημόσιου τομέα, εκτός των ρητά προβλεπομένων εξαιρέσεων, είναι η έγκριση της Τριμελούς Επιτροπής Υπουργών.

Η Επιτροπή αυτή αποτελείται από τον Υπουργό Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, τον Υπουργό Οικονομίας και Οικονομικών αλλά και από το Γενικό Γραμματέα του Υπουργικού Συμβουλίου.

Μόλις δοθεί η έγκριση από την Επιτροπή, τότε ξεκινάει η διαδικασία επιλογής προσωπικού για την πλήρωση των κενών θέσεων. Την διαδικασία αυτή της επιλογής του προσωπικού αναλαμβάνουν οι ακόλουθοι φορείς²⁹:

- ❖ Το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.)
- ❖ Οι φορείς που βρίσκονται υπό τον έλεγχο του Α.Σ.Ε.Π.(Ν.Π.Δ.Δ.,Ν.Π.Ι.Δ. και Ο.Τ.Α. α' βαθμού)

2.4 Πλήρωση θέσεων (τα μέσα)

Η πλήρωση των θέσεων πρέπει να διέπεται από τις αρχές της αξιοκρατίας, της αντικειμενικότητας, της διαφάνειας και της ίσης ευκαιρίας στη συμμετοχή. Η πλήρωση των θέσεων αυτών γίνεται με τους εξής τρόπους:

- Με απόφοιτους της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης (ΕΣΔΔ) οι οποίοι μόλις αποφοιτήσουν τοποθετούνται σε υπηρεσίες του δημοσίου χωρίς να εμπλακούν σε κάποια άλλη διαδικασία επιλογής
- Με άτομα τα οποία εντάσσονται στο δημόσιο μέσω του διαγωνισμού του Α.Σ.Ε.Π. , σύμφωνα με το νόμο 2190/1994
- Με άτομα τα οποία εντάσσονται στο δημόσιο βάσει του νόμου Ν.2972/2001, ο οποίος καθιέρωσε ένα μηχανογραφικό σύστημα προσλήψεων προσωπικού στο δημόσιο με μόρια καθώς και μία σειρά άλλων νόμων οι οποίοι προβλέπουν πρόσληψη μέσω κοινωνικών κριτηρίων (πολύτεκνοι, άτομα με ειδικές ανάγκες).

²⁹ Μαυρομούστακου Η., «Η προφορική συνέντευξη στο σύστημα προσλήψεων του δημόσιου τομέα : η σχετικοποίηση των αντικειμενικών κριτηρίων», *Εφημερίδα Διοικητικού Δικαίου*, 2 (2006) : 260-269.

2.4.1. Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης

Η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.) ιδρύθηκε με βάση το νόμο 1388 της 29^{ης} Αυγούστου του 1983. Εκείνο το έτος η κυβέρνηση μέσα από το πενταετές πρόγραμμα οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης (1983 – 1987) υποστήριξε ότι το μεγαλύτερο βήμα για την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού στο Δημόσιο Τομέα είναι η δημιουργία του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης με σκοπό τη δημιουργία στελεχών, προγραμμάτων διαρκούς επιμόρφωσης και Ειδικών Περιφερειακών Ινστιτούτων. Το Ε.Κ.Δ.Δ. αποτελούνταν από δύο υπηρεσιακές μονάδες : **α)** το Ινστιτούτο Διαρκούς Επιμόρφωσης και **β)** Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης. Στο όγδοο κεφάλαιο παρουσιάζεται αναλυτικότερα η λειτουργία του Ε.Κ.Δ.Δ. και των Υπομονάδων του.

Σκοπός του Ε.Κ.Δ.Δ. είναι η στελέχωση της Δημόσιας Διοίκησης, κεντρικής και αποκεντρωμένης, με το κατάλληλο εκείνο προσωπικό, ώστε να συμβάλλει με τον τρόπο αυτό στη λύση των διαφόρων προβλημάτων που αντιμετωπίζει η Δημόσια Διοίκηση καθώς και στον εκσυγχρονισμό της³⁰.

Η εισαγωγή στην Ε.Σ.Δ.Δ. γίνεται ύστερα από διαγωνισμό που διενεργείται από την ίδια τη Σχολή και δικαίωμα συμμετοχής στο διαγωνισμό αυτό έχουν :

- ❖ Οι υπάλληλοι των δημοσίων υπηρεσιών, Ν.Π.Δ.Δ. και Ο.Τ.Α. Α' και Β' βαθμού και οι οποίοι είναι κάτοχοι πτυχίου Α.Ε.Ι. ή Τ.Ε.Ι.
- ❖ Οι υπάλληλοι των δημοσίων υπηρεσιών, Ν.Π.Δ.Δ. και Ο.Τ.Α. Α' και Β' βαθμού, οι οποίοι είναι κάτοχοι απολυτηρίου Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και έχουν τουλάχιστον πενταετή προϋπηρεσία
- ❖ Οι ιδιώτες που είναι κάτοχοι πτυχίου Α.Ε.Ι. ή Τ.Ε.Ι.

2.4.2. Α.Σ.Ε.Π.

Το άρθρο 1 του Ν.2190/1994 ορίζει πως η πλήρωση ιδρυόμενων ή υφιστάμενων θέσεων, ο αριθμός, οι κατηγορίες όπως και οι κλάδοι ή ειδικότητες των προσλαμβανομένων αποφασίζονται από τα αρμόδια όργανα της Κυβέρνησης, τους ΟΤΑ Α' και Β' βαθμού καθώς και από διοικήσεις των νομικών προσώπων δημοσίου και ιδιωτικού δικαίου. Όμως σε περιπτώσεις που δεν προαπαιτείται εγκριτική

³⁰ Πηγή: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης www.ekdd.gr.

απόφαση του Πρωθυπουργού ή του Υπουργικού Συμβουλίου τότε η πλήρωση των θέσεων γίνεται από το Α.Σ.Ε.Π.³¹.

Το Α.Σ.Ε.Π. συστήθηκε, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, με τον νόμο 2190 του 1994 και λειτουργεί ως ανεξάρτητη διοικητική αρχή η οποία σύμφωνα με τον νόμο δεν υπόκειται σε έλεγχο από κυβερνητικά ή άλλα διοικητικά όργανα³².

Η αποστολή του Α.Σ.Ε.Π. συνίσταται στον έλεγχο των διαδικασιών επιλογής υπαλλήλων στους φορείς Δημοσίου και του ευρύτερου δημοσίου τομέα. Για τον λόγο αυτό στη συνέχεια θεσπίστηκαν και άλλοι νόμοι όπως ο Ν. 3051/2002, ο Ν. 3260/2004 και ο Ν. 3320/2005, οι οποίοι αποσκοπούσαν στην καλύτερη δυνατή λειτουργία των συστημάτων προσλήψεων³³.

Το Α.Σ.Ε.Π. ως προς την συγκρότηση του³⁴, αποτελείται από 24 μέλη (21 Σύμβουλοι, 2 Αντιπροέδρους και τον Πρόεδρο). Από το 2003 (μετά την εφαρμογή του Ν.3051/2002) τα μέλη του επιλέγονται από τη Βουλή σύμφωνα με το άρθρο 101^A του Συντάγματος. Στη συνέχεια τα μέλη διορίζονται με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης για περίοδο τεσσάρων ετών.

Τέλος, οι αρμοδιότητες του Α.Σ.Ε.Π. αφορούν τα ακόλουθα θέματα :

1. Την επιλογή του μόνιμου προσωπικού για το Δημόσιο Τομέα
2. Την διεξαγωγή του γραπτού διαγωνισμού των υποψηφίων
3. Τον έλεγχο των φορέων του Δημοσίου Τομέα, ο οποίος αφορά την επιλογή μόνιμου ή εποχιακού προσωπικού
4. Τον έλεγχο της κατάταξης σε οργανικές θέσεις υπαλλήλων του δημοσίου και Ν.Π.Δ.Δ. που υπηρέτησαν με σύμβαση εργασίας ορισμένου χρόνου
5. Την κλήση των εκπροσώπων υπηρεσιών και νομικών προσώπων για παροχή οδηγιών ώστε να τηρούνται ενιαίες αρχές σε θέματα αρμοδιότητας του Α.Σ.Ε.Π.

³¹ Ν.2190/1994 ΦΕΚ Α' .28.

³² Μακρυδημήτρης Αντ., 2007, *Δημόσια Διοίκηση*, β' έκδοση, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη, σελ. 360 – 361.

³³ Αλεξόπουλος Α.- Μαυρομούστακου Η., 2005, «Πολιτικές Θεωρίες και Θεσμικές Παρεμβάσεις κατά της Διαφθοράς στις Προσλήψεις στο Δημόσιο Τομέα : η περίπτωση του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.)», στο Κλ. Κουτσούκης - Παν. Σακκάς (επιμ.), *Διαφθορά και Σκάνδαλα στη Δημόσια Διοίκηση και Πολιτική*, Εκδόσεις Σιδέρης, Αθήνα σελ. 727-752.

³⁴ Σύμφωνα με την Ετήσια Έκθεση του ΑΣΕΠ 2007 (δημοσιεύθηκε της 18/12/08), www.asep.gr.

6. Την επισήμανση στη Βουλή και στον Πρωθυπουργό παραβιάσεων των περιορισμών του άρθρου 103 παρ. 2&3 του Συντάγματος για την πρόσληψη συμβασιούχων³⁵.

Εκτός όμως από τις βασικές αυτές αρμοδιότητες, ανατίθενται στο ΑΣΕΠ κάθε χρόνο και κάποιες πρόσθετες αρμοδιότητες ή θεσπίζονται τροποποιήσεις στις ήδη υπάρχουσες. Σύμφωνα λοιπόν με την τελευταία ετήσια έκθεση (2007) του ΑΣΕΠ μερικές από τις αρμοδιότητες που του ανατέθηκαν είναι³⁶ :

- Με βάση το άρθρο 19 του Ν. 3592/2007 ορίστηκε ότι η πλήρωση των θέσεων επιστημονικού και διοικητικού προσωπικού του Εθνικού Συμβουλίου Ραδιοτηλεόρασης πραγματοποιείται με τη διαδικασία του άρθρου 4 παρ. 1 και 2 του Ν.3051/2002.
- Τέθηκαν σε νέες βάσεις (με το Ν. 3526/2007 « Κύρωση Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.») τα προσόντα και τα κωλύματα διορισμού των υπαλλήλων αυτών καθώς και ο τρόπος κατάρτισης και λύσης της υπαλληλικής τους σχέσης .
- Με το άρθρο 2 του Ν. 3549/2007 καθορίστηκαν τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα κατά την έννοια του άρθρου 16 παρ.5 του Συντάγματος και διευκρινίστηκε ότι στην ανώτατη εκπαίδευση περιλαμβάνονται τα ιδρύματα του πανεπιστημιακού αλλά και του τεχνολογικού τομέα.
- Με το άρθρο 2 του Ν. 3613/2007 ορίστηκε ότι στις επιτροπές διεξαγωγής της διαδικασίας επιλογής υποψηφίων σε φορείς του δημοσίου τομέα (συμπεριλαμβανομένης και της πρακτικής δοκιμασίας ή συνέντευξης) μετέχουν μέλη του ΑΣΕΠ, τα οποία ορίζονται από τον Πρόεδρο του ΑΣΕΠ.
- Με το άρθρο 11 παρ. 3 του Ν.3613/2007 η προσαύξηση κατά 50% της βαθμολογίας την οποία λαμβάνουν για την εμπειρία τους όσοι διαθέτουν τουλάχιστον 24 μήνες προϋπηρεσίας σε φορείς του δημοσίου τομέα , επεκτάθηκε και σε εμπειρία που αποκτήθηκε μετά

³⁵ Πηγή: Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π) www.asep.gr

³⁶ ΑΣΕΠ : Ετήσια Έκθεση 2007 www.asep.gr.

την 23/02/2005 (χρόνος δημοσίευσης του Ν. 3320/2005³⁷) για κάθε προκήρυξη που θα εκδοθεί μέχρι την 31/12/2010.

Η ετήσια έκθεση του Α.Σ.Ε.Π. υποβάλλεται στον Πρωθυπουργό και στον Πρόεδρο της βουλής κάθε Μάρτιο και περιέχει τις εργασίες και τις παρατηρήσεις της αρχής για θέματα που αφορούν τις αρμοδιότητες της.

2.4.3. Προσλήψεις με κοινωνικά κριτήρια

Οι Δημόσιες Υπηρεσίες, τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) και οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) και των δύο βαθμών υποχρεούνται να διορίζουν ή να προσλαμβάνουν πρόσωπα προστατευόμενα από το άρθρο 1 του Ν. 2643/1998 (ΦΕΚ Α' 220)³⁸, χωρίς διαγωνισμό ή επιλογή, σε εγκεκριμένες θέσεις που αντιστοιχούν στο πέντε τοις εκατό (5%) του συνόλου των προς προκήρυξη θέσεων του οικείου φορέα. Σύμφωνα με την παρ. 4γ του άρθρου 1 του Ν. 3454/2006 (ΦΕΚ Α' 75), στο ποσοστό 5%, προστίθεται ποσοστό δύο τοις εκατό (2%) του συνόλου των προς προκήρυξη θέσεων του οικείου φορέα, στο οποίο (2%) υπάγονται αποκλειστικά τα πρόσωπα της κατηγορίας "γονείς με τρία ζώντα τέκνα". Η κατηγορία των ατόμων με ειδικές ανάγκες λαμβάνει τα 3/8 του αριθμού των θέσεων που αντιστοιχεί στο ποσοστό 5%³⁹.

³⁷ Ν. 3320/2005 ΦΕΚ Α' 48 Ρυθμίσεις θεμάτων για το προσωπικό του Δημοσίου και των νομικών προσώπων του ευρύτερου δημοσίου τομέα και για τους Ο.Τ.Α..

³⁸ Παρ.1 του άρθρου 3 του Ν. 2643/1998 (ΦΕΚ Α' 220), όπως είχε αντικατασταθεί διαδοχικά με την παρ.3 του άρθρου 31 του Ν. 2956/2001 (ΦΕΚ Α' 258) και με την παρ.3 του άρθρου 48 του Ν. 2972/2001 (ΦΕΚ Α' 291) και όπως αντικαταστάθηκε εκ νέου με την παρ.1 του άρθρου 11 του Ν. 3051/2002 (ΦΕΚ Α' 220) και συμπληρώθηκε με την παρ.4γ του άρθρου 1 του Ν. 3454/2006 (ΦΕΚ Α' 75).

³⁹ Ν.3051/2002 ΦΕΚ Α'.220 Συνταγματικά κατοχυρωμένες ανεξάρτητες αρχές, τροποποίηση και συμπλήρωση του συστήματος προσλήψεων στο δημόσιο τομέα και συναφείς ρυθμίσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ
ΤΑ ΠΡΟΣΩΝΤΑ ΚΑΙ ΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ
ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

3.1 Το προσοντολόγιο των δημοσίων υπαλλήλων

Η διάρθρωση των θέσεων του προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης και η πρόσληψη προσώπων για τις θέσεις αυτές διαφοροποιούνται σήμερα με βάση κυρίως το είδος και το επίπεδο εκπαίδευσης ή κάποιων άλλων ειδικών προσόντων.

Η έλλειψη ή ανυπαρξία προσόντων μεγάλου τμήματος του προσωπικού που στελεχώνει τη Δημόσια Διοίκηση είναι μία ακόμη αιτία κακής εικόνας που βγάζει προς τον κόσμο σήμερα.

Τα τελευταία χρόνια το πρόβλημα αυτό γίνεται όλο και εντονότερο καθώς η εξελίξεις στο τομέα της τεχνολογίας αλλά και οι απαιτήσεις των πολιτών απαιτούν ένα εξειδικευμένο προσωπικό με πολλά προσόντα.

Από το 2001 και ύστερα παρατηρείται μία μεγάλη προτίμηση στις προσλήψεις εξειδικευμένου προσωπικού ενώ παρατηρείται μείωση στις προτιμήσεις για απόφοιτους Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Μερικά από τα απαραίτητα προσόντα που πρέπει να διαθέτουν οι υποψήφιοι για την πρόσληψη τους είναι τα εξής :

- α)** Τα πτυχία ή διπλώματα Α.Ε.Ι. και Τ.Ε.Ι. ή απολυτήρια λυκείων γίνονται δεκτά ως προσόντα διορισμού.
- β)** Η γνώση μίας τουλάχιστον ξένης γλώσσας θεωρείται πλέον απαραίτητη στους περισσότερους κλάδους της Δημόσιας Διοίκησης.
- γ)** Η γνώση ηλεκτρονικού υπολογιστή καθώς και η κατοχή ενός διπλώματος (π.χ ECDL) θεωρείται πλέον απαραίτητο προσόν στις προσλήψεις του Δημοσίου .
- δ)** Κάλυψη θέσεων του δημοσίου γίνεται και από απόφοιτους των Δημοσίων Ι.Ε.Κ. αλλά και των αναγνωρισμένων ιδιωτικών. Στόχος της διαδικασίας αυτής είναι η αναβάθμιση του ρόλου των Δημοσίων Ι.Ε.Κ. ώστε να αποτελέσουν ένα από τους κινητήριους μοχλούς του εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης.

3.2 Τα Συστήματα Αξιολόγησης

Η αξιολόγηση του προσωπικού αποσκοπεί κυρίως στη βελτίωση της λειτουργίας οργανισμών τόσο του Δημοσίου όσο και του Ιδιωτικού Τομέα καθώς και της ποιότητας του παραγωγικού αποτελέσματος. Η αξιολόγηση του προσωπικού συνήθως αποσκοπεί στην διευθέτηση πολλών ζητημάτων, όπως :

- ❖ Τον εντοπισμό των ατόμων εκείνο που αξίζουν να προαχθούν.
- ❖ Την ανάδειξη και την έγκαιρη αντιμετώπιση των προβλημάτων μειωμένης απόδοξης.
- ❖ Την ανάπτυξη μιας ουσιαστικής σχέσης αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων.
- ❖ Τον εντοπισμό των ισχυρών και των αδύναμων στοιχείων των εργαζομένων.
- ❖ Την δημιουργία κινήτρων (υλικών, ηθικών)
- ❖ Την ενημέρωση και συμβουλή των απασχολούμενων για την αποδοτικότητα τους⁴⁰.

Αποτέλεσμα των παραπάνω είναι η δυσφορία τόσο των προϊσταμένων, όσο και των υφισταμένων σε κάθε μορφή αξιολόγησης. «Η ανθρώπινη κρίση που υπάρχει σε κάθε σύστημα αξιολόγησης συχνά προκαλεί προβλήματα σε όσους συμμετέχουν στη διαδικασία αυτή»⁴¹. Όμως παρά όλα τα εμπόδια που προκύπτουν από την αξιολόγηση, ωστόσο δεν παύει να είναι ένα χρήσιμο και συγχρόνως δυνατό «χαρτί» αυτών που είναι υπεύθυνη για την λειτουργία της διοίκησης.

Η αντικειμενικότητα, η προσαρμογή στις εκάστοτε συνθήκες και η εξασφάλιση της ανταπόκρισης των συμμετεχόντων αποτελούν μερικά από τα χαρακτηριστικά που θεωρούνται απαραίτητα για να προσδώσουν κύρος και αποτελεσματικότητα στο σύστημα της αξιολόγησης.

⁴⁰ Σκουλάς Ν. – Οικονομάκη Κ., 1998, *Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις ΚΑΠΑ, Αθήνα, σελ. 142-143.

⁴¹ Παγκάκης Γρ., 2002, *Μελέτη – Έρευνα: Αξιολόγηση Προσωπικού*, Αθήνα, σελ. 11.

3.2.1. Προβλήματα εφαρμογής της αξιολόγησης

Αν και η αξιολόγηση έχει πολλούς σκοπούς, ωστόσο προκύπτουν και πολλά προβλήματα από την εφαρμογή της. Ένα σοβαρό πρόβλημα είναι αυτό της ορθολογικής και αποτελεσματικής λειτουργίας του συστήματος αξιολόγησης. Η κατάλληλη λύση λοιπόν για τον καλύτερο έλεγχο και την αξιοπιστία του συστήματος είναι η απελευθέρωση του από κάθε είδους μεροληπτικής ή απόλυτης σκέψης και στάσης.

Ένα ακόμα ζήτημα είναι αυτό του τι πραγματικά εννοούμε με τον όρο έννοιας «απόδοσης εργασίας». Η απόδοση της εργασίας ενός ατόμου αποτελεί συνάρτηση πολλών στοιχείων και παραγόντων. Οι παράγοντες αυτοί είναι οι ικανότητες που διαθέτει το άτομο, η προσπάθεια που καταβάλλει, τα μέσα και οι ευκαιρίες που του παρέχονται. Παρόλα αυτά όμως η αξιολόγηση βασίζεται μόνο στο σύνολο των αποτελεσμάτων για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο⁴².

Αν και έχουν εφαρμοσθεί πολλά συστήματα από την μεταπολίτευση μέχρι σήμερα, ωστόσο δεν απέφεραν τα επιθυμητά αποτελέσματα καθώς τα παθολογικά διοικητικά συστήματα και οι δυσλειτουργίες τους που είχαν κατά περιόδους, ακύρωναν κάθε μορφή και προσπάθεια αξιολόγησης. Ο συνδυασμός των παθολογικών διοικητικών συστημάτων και του εκάστοτε θεσμικού πλαισίου αξιολόγησης δημιούργησαν την ανάγκη για πιο αξιοκρατικές διαδικασίες στην αξιολόγηση του προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης.

3.2.2. Το σημερινό Σύστημα Αξιολόγησης

Ο θεσμός της αξιολόγησης των οργάνων του Κράτους καθιερώθηκε για πρώτη φορά με το διάταγμα της 22 Νοεμβρίου 1833 (ΦΕΚ Α' 37), που περιελάμβανε το βιβλίο ποιότητας των δημοσίων υπηρετών, στο οποίο αναγράφονταν όλα εκείνα τα στοιχεία με βάση τα οποία αξιολογούνταν τα όργανα του Κράτους. Ο θεσμός αυτός κάλυπτε όλους τους υπηρέτες-υπαλλήλους του Κράτους, ενώ παρείχε στην Κυβέρνηση τη δυνατότητα, με βάση το βιβλίο ποιότητας, να έχει πλήρεις και ακριβείς γνώσεις για την προσωπική κατάσταση όλων των υπαλλήλων, για να μπορεί

⁴² Σκουλάς Ν. – Οικονομάκη Κ., 1998, ο.π., σελ. 143-144.

να τους κρίνει τόσο για τις γνώσεις και την ικανότητα, όσο και για τη δραστηριότητά τους.

Το 1951, με το Ν. 1811/1951 θεσπίστηκε ο πρώτος δημοσιοϋπαλληλικός κώδικας θέσπισε νέο σύστημα αξιολόγησης βασιζόμενο σε 18 κριτήρια, διασφαλίζοντας έτσι από νομικής πλευράς το σύστημα αυτό και προσδίδοντάς του ιδιαίτερη νομική βαρύτητα, έτσι ώστε τυχόν πλημμελής εφαρμογή του στη σύνταξη των εκθέσεων αυτού να επισύρει πειθαρχικές κυρώσεις και δικαστικές ακυρότητες.

Το σύστημα που ισχύει σήμερα ορίζεται με βάση το άρθρο 81 του Ν. 3528/2007 του νέου δημοσιοϋπαλληλικού κώδικα⁴³.

Η αξιολόγηση του μόνιμου προσωπικού της δημόσιας διοίκησης στηρίζεται στο σημερινό σύστημα σε δύο βασικά κριτήρια:

- Την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων, η οποία δεν παραβλέπει τα ατομικά χαρακτηριστικά και εστιάζει το ενδιαφέρον της στην αξιολόγηση του βαθμού επίτευξης προκαθορισμένων στόχων και αποτελεσμάτων.
- Την ικανότητα και προσφορά των υπαλλήλων. Στην περίπτωση αυτή η αξιολόγηση εστιάζεται στα ατομικά χαρακτηριστικά, όπως π.χ ικανότητες και συμπεριφορά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Στη δημόσια διοίκηση επικρατεί εδώ και χρόνια η τακτική της περιστασιακής αντιμετώπισης των προβλημάτων της. «Η έλλειψη σχεδιασμού – προγραμματισμού, ο πλημμελής έλεγχος, ο μη συντονισμός και η επικοινωνία, η έλλειψη κινήτρων, η αγανάκτηση των πολιτών λόγω της γραφειοκρατίας και η συμπεριφορά του προσωπικού απέναντι στους πολίτες αποτελούν μερικά από τα προβλήματα που αντιμετωπίζει κατά τη λειτουργία της η δημόσια διοίκηση και τα οποία παραμένουν χωρίς λύση εδώ και χρόνια»⁴⁴.

⁴³Ν. 3528/2007 : «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.»(ΦΕΚ Α' 13).

⁴⁴ Μακρυδημήτρης Α., Μιχαλόπουλος Ν., 2000, *Εκθέσεις Εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950-1998*, Εκδόσεις Παπαζήση Αθήνα, Ενότητα VI “Δημόσια Διοίκηση, Έκθεση για το Πρόγραμμα 1988-1992”, κεφ. 3, σελ. 467.

Ένα ακόμα σοβαρό ζήτημα σήμερα είναι αυτό της σχέσης προϊσταμένου – υφισταμένου καθώς και ποια είναι η επίδραση της σχέσης αυτής στην καλύτερη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης.

Οι εργαζόμενοι σε οποιαδήποτε εργασία και αν απασχολούνται, επηρεάζονται από μια σειρά παραγόντων οι οποίοι έχουν μεγάλο αντίκτυπο στην αποδοτικότητα τους. Ένας από αυτούς του παράγοντες που έχουν άμεση επίδραση στην απόδοση των εργαζομένων είναι σχέση – συνεργασία (καλή-κακή) που έχουν με τον άμεσο προϊστάμενο τους. Επιχειρείται λοιπόν στο κεφάλαιο αυτό μία αναλυτική προσέγγιση της σχέσης αυτής των υφισταμένων με τους ανώτερους τους.

4.1 Η ηγεσία των δημοσίων υπηρεσιών

Αν και η διοίκηση θα μπορούσε να χαρακτηριστεί από μία ομαδική δράση, η ύπαρξη κάποιου που θα ηγείται και θα συντονίζει, θεωρείται σήμερα απαραίτητη. Η ηγεσία στους δημόσιους οργανισμούς βασίζεται σε μεγαλύτερο βαθμό στην άσκηση της εξουσίας, δηλαδή στη ομαλή λειτουργία και στην εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού, σε αντίθεση με τα χαρακτηριστικά και τις προσωπικές ικανότητες του ίδιου του ηγέτη. Ο ηγέτης λοιπόν ενός οργανισμού του δημοσίου βασίζεται, όπως και προαναφέρθηκε, στην εξουσία που του εκχωρείται προκειμένου να επηρεάσει και να παρακινήσει τους υφισταμένους του, έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που έχει θέσει ο εκάστοτε οργανισμός.

«Με τον όρο ηγεσία εννοούμε τον τρόπο με τον οποίο ένα άτομο ή μία ομάδα επηρεάζει τις ενέργειες ενός άλλου ατόμου ή μιας ομάδας με σκοπό να επιτευχθούν κάποιοι στόχοι και κάτω από συγκεκριμένες καταστάσεις και συνθήκες»⁴⁵.

Από τα παραπάνω στοιχεία προκύπτει ότι ο ιδανικός ηγέτης για ένα δημόσιο οργανισμό είναι εκείνος ο οποίος έχει τις δυνατότητες ώστε να συνδυάζει την εξουσία και τις προσωπικές του ικανότητες με σκοπό την εξασφάλιση της καλύτερης δυνατής συνεργασίας με τους υφισταμένους και συγχρόνως την καλύτερη απόδοση στην εργασία τους.

Η συμπεριφορά του ηγέτη επηρεάζει σημαντικά το κλίμα και την απόδοση των υφισταμένων του για αυτό και είναι σημαντικός ο τύπος τον οποίο θα επιλέξει ηγέτης και θα εφαρμόσει απέναντι τους. Δύο είναι οι τύποι ηγεσίας που επικρατούν

⁴⁵ Στυλιανή Ξηροτύρη-Κουφίδου, 1995, *Διοίκηση Προσωπικού*, Εκδόσεις Κυριακίδη Α.Ε, Θεσσαλονίκη, σελ. 69-71.

στα πλαίσια του δημοσίου τομέα. Τα είδη αυτά είναι **α)** ο δημοκρατικός και **β)** ο αυταρχικός τύπος. Σύμφωνα με τον δημοκρατικό τύπο, ο ηγέτης ασκεί την εξουσία αλλά παράλληλα καλλιεργεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης – σεβασμού και συγχρόνως συνεργάζεται με τους υφισταμένους του και τους ενθαρρύνει στην ανάληψη πρωτοβουλιών. Αντίθετα ο ηγέτης που χρησιμοποιεί τον αυταρχικό τύπο, ασκεί την εξουσία μόνος του με αποφάσεις που λαμβάνει ο ίδιος και ασκεί έλεγχο είτε αμείβοντας είτε τιμωρώντας τους υφισταμένους του.

Έχει παρατηρηθεί με έρευνες ότι οι εργαζόμενοι οι οποίοι ήταν υπό την καθοδήγηση του ηγέτη με τα δημοκρατικά στοιχεία χαρακτηρίζονταν από ικανοποίηση στην εργασία τους ενώ στον ηγέτη με τα απολυταρχικά χαρακτηριστικά οι εργαζόμενοι αύξησαν την απόδοση και την παραγωγικότητα τους.

4.2 Σχέση προϊσταμένου – υφισταμένου

Ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα που κυριαρχεί και σχολιάζεται έντονα στους χώρους εργασίας είναι αυτό της επικοινωνίας. Η επικοινωνία δεν είναι μία απλή μεταβίβαση πληροφοριών ή νοημάτων αλλά και διαδικασία επαφής, αλληλοκατανόησης και καλύτερης συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων. Χωρίς την ύπαρξη της επικοινωνίας είναι αδύνατη η συνεργασία και ο συντονισμός των εργαζομένων ενός οργανισμού. Οι καλές σχέσεις μεταξύ προϊσταμένου – υφισταμένου, η παρακίνηση, η καθοδήγηση και γενικά το ευχάριστο κλίμα μέσα στους οργανισμούς δεν μπορεί να επιτευχθεί αν δεν υπάρχει ουσιαστική επικοινωνία.

4.2.1. Ο ρόλος του προϊσταμένου στην διάγνωση και στην ικανοποίηση των αναγκών των υφισταμένων του

Μία από τις μεγαλύτερες δυσκολίες που αντιμετωπίζει ένας προϊστάμενος είναι η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Η δυσκολία αυτή προκύπτει από την ανάγκη για άμεση διάγνωση των αναγκών του προσωπικού, έτσι ώστε να δοθούν έγκαιρα τα κίνητρα εκείνα που είναι απαραίτητα να δώσουν ώθηση στους εργαζόμενους.

Ρόλος λοιπόν των προϊσταμένων είναι να μπορούν να ιεραρχούν τις ανάγκες των υφισταμένων τους και να παρέχει τα μέσα εκείνα που θα τους καλύψουν τις ανάγκες αυτές. Επίσης, είναι σημαντικό ο προϊστάμενος να κατανοεί και να αντιλαμβάνεται κατά πόσο οι υφιστάμενοι του είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους, ώστε η απόδοση της εργασίας τους να είναι η καλύτερη δυνατή.

4.2.2. Η επιρροή των υφισταμένων στον προϊστάμενο

Η συμπεριφορά του προϊσταμένου καθώς και η αξιοπιστία του απέναντι στους υφιστάμενους του καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από κάποια χαρακτηριστικά, τα οποία πρέπει να διαθέτει ο κάθε υφιστάμενος. Μερικά από τα χαρακτηριστικά αυτά είναι τα ακόλουθα :

- Ετοιμότητα για ανάληψη ευθυνών αλλά και πρωτοβουλιών
- Ανοχή σε μία υπό αμφισβήτηση κατάσταση
- Ικανοποιητικό βαθμό γνώσεων και εμπειριών
- Μεγάλο ενδιαφέρον για τα προβλήματα του εργασιακού χώρου και εκτίμηση της σημασίας της αποστολής του
- Αυξημένη την αίσθηση για ανάγκη ανεξαρτησίας και αυτενέργειας
- Κατανόηση των προβλημάτων και τον προσανατολισμό του σύμφωνα με τους σκοπούς – στόχους της υπηρεσίας ή του οργανισμού⁴⁶.

4.2.3. Το ενδοϋπηρεσιακό κλίμα

Το εργασιακό περιβάλλον και οι συνθήκες που επικρατούν σε αυτό επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό και την υγεία αλλά και την απόδοση των εργαζομένων. Με τον όρο ενδοϋπηρεσιακό κλίμα νοείται η γενική ατμόσφαιρα που επικρατεί σε ένα εργασιακό περιβάλλον και δημιουργείται από την ικανοποίηση των υπαλλήλων από την εργασία τους αλλά και από την αμοιβαία συνεργασία και κατανόηση μεταξύ διοίκησης και προσωπικού.

⁴⁶ Φαναριώτης Π., 1999, *Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών και Οργανισμών Εισαγωγή στο Δημόσιο Management*, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα, σελ. 279-280.

Το ενδοϋπηρεσιακό κλίμα που αναπτύσσεται σε ένα εργασιακό χώρο αποτελεί το στοιχείο εκείνο το οποίο θέτει τις βάσεις για την ομαλή λειτουργία του οργανισμού, την επίτευξη των σκοπών του αλλά και την ικανοποίηση των αναγκών του προσωπικού. Για τον λόγο αυτό η ύπαρξη ενός καλού και υγιούς ενδοϋπηρεσιακού κλίματος πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα σε κάθε οργανισμό γιατί η διαφορετικότητα στην προσωπικότητα, στις ανάγκες και στον τρόπο σκέψης μεταξύ των εργαζομένων συχνά τους οδηγεί σε “συγκρούσεις”, διαλεκτικές ή σωματικές, οι οποίες έχουν σαν αποτέλεσμα την μείωση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας της εργασίας τους⁴⁷.

4.3 Σχέσεις εργαζομένων στη δημόσια διοίκηση με τους πολίτες

Η «παρουσία της Δημόσιας Διοίκησης σήμερα στη ζωή των πολιτών δημιουργεί στους συναλλασσόμενους με αυτήν νέες απαιτήσεις». Δεν είναι μόνο αναγκαίος πλέον ο εκσυγχρονισμός της διοίκησης αλλά και η αποτελεσματικότητα την οποία παρέχει ως προς την ικανοποίηση των αναγκών και των απαιτήσεων των πολιτών από αυτή. Με τον τρόπο αυτό, η αποτελεσματικότητα είναι άμεσα συνδεδεμένη με τον βαθμό δεκτικότητας που έχει η δημόσια διοίκηση στα αιτήματα και τις ανάγκες των πολιτών⁴⁸.

4.3.1. Πληροφόρηση

Η πληροφόρηση των πολιτών είναι σημαντικός τομέας για την λειτουργικότητα της Δημόσιας Διοίκησης. Είναι το μέσο που εγκαθιδρύει την αμοιβαία και σταθερή συνεργασία μεταξύ κράτους και πολίτη. Με τον όρο πληροφόρηση καλείται η παροχή κάθε είδους πληροφορίας που έχουν ως αποδέκτη

⁴⁷ Φαναριώτης Π., 1996, *Εισαγωγή στη Σύγχρονη Επιχειρησιακή Ψυχολογία*, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα, σελ. 31.

⁴⁸ Μακρυδημήτρης Α., Μιχαλόπουλος Ν., 2000, *Εκθέσεις Εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950-1998*, Εκδόσεις Παπαζήση Αθήνα, Ενότητα VI “Υπουργείο Προεδρίας της Κυβέρνησης, Έκθεση για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης” κεφ. 3, σελ. 608.

τον πολίτη και προέρχεται από τη διαδικασία άσκησης της εξουσίας από το κράτος μέσω των εκτελεστικών του οργάνων.

Η Δημόσια Διοίκηση λοιπόν έχει την υποχρέωση να παρέχει πληροφόρηση στους πολίτες, έτσι ώστε να δίνει τη δυνατότητα στους πολίτες να ασκούν έλεγχο, οποίος αποτελεί προϋπόθεση για τη σωστή λειτουργία ενός δημοκρατικού πολιτεύματος.

4.3.2. Επικοινωνία

Η επικοινωνία είναι συνυφασμένη με την επιθυμία της διοίκησης να καταστήσει τους πολίτες συμμετόχους και συμπαραστάτες των δραστηριοτήτων της για αυτό τον λόγο και δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως αυτόνομη λειτουργία.

Η επικοινωνία αποτελεί μια καθημερινή λειτουργία και για αυτόν τον λόγο είναι αναγκαία η συνεχής προσπάθεια και όχι μόνο η εκπόνηση διοικητικών μέτρων. Είναι μια κοινωνική σχέση η οποία για την επίτευξη της είναι απαραίτητη η συνεχής εκπαίδευση όχι μόνο των λειτουργών της αλλά και των ίδιων των πολιτών. Όργανα επικοινωνίας είναι οι δημόσιοι υπάλληλοι και οι υπάλληλοι των οργανισμών. Μία επιτυχημένη και άμεση λοιπόν επικοινωνία προϋποθέτει τη λειτουργία ειδικών χώρων υποδοχής και εξυπηρέτησης του κοινού χωρίς όμως να εμποδίζεται η πιθανότητα ευκαιρίας με τις εσωτερικές μονάδες διοίκησης.

Τέλος, συγκεντρώνοντας τα παραπάνω στοιχεία προκύπτει το συμπέρασμα ότι τόσο η επικοινωνία όσο και η πληροφόρηση αποτελούν κομμάτι ζωτικής σημασίας για τη Δημόσια Διοίκηση γιατί οδηγούν στη λήψη καλύτερων και ορθολογικότερων αποφάσεων και από την μεριά της Διοίκησης αλλά και από αυτή των εργαζομένων και των πολιτών.

4.3.3. Γραφειοκρατία

Οι αυξημένες απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής, καθιστούν επιβεβλημένη τη σύγκρουση με ξεπερασμένες δομές και νοοτροπίες του παρελθόντος. Η ριζική μεταρρύθμιση του κράτους με στόχο την αντιμετώπιση των χρόνιων παθογενειών, οι οποίες αποτέλεσαν επί χρόνια τροχοπέδη για την εξέλιξη, τη δημοκρατική εμβάθυνση

των θεσμών και την πρόοδο της χώρας, αποτελεί μονόδρομο⁴⁹. Η δημιουργία ενός κράτους ισχυρού, ποιοτικού, ευέλικτου και αποτελεσματικού, στην υπηρεσία του πολίτη, αποτελεί βασική παράμετρο της καλής λειτουργίας του Δημόσιου Τομέα. Είναι δεδομένο ότι η γραφειοκρατία στη δημόσια διοίκηση δεν αποτελεί απλώς αρνητικό σύμπτωμα, αλλά ισχυρότατο παράγοντα αναστολής της προόδου και αντίστασης στην αποτελεσματικότητα της σύγχρονης δημοκρατικής λειτουργίας.

Το υπάρχον σύστημα διάρθρωσης της δημόσιας εξουσίας, το σύνολο των υπηρεσιών που απαρτίζουν τον κρατικό μηχανισμό, οι εργαζόμενοι που τις απαρτίζουν, οι διαδικασίες και οι μέθοδοι που χρησιμοποιεί για την εφαρμογή των προγραμμάτων της κυβέρνησης, σε συνδυασμό με την γραφική εργασία στο χώρο εργασίας, αποτελούν ένα ενιαίο σύνολο, το οποίο είναι γνωστό με τον όρο γραφειοκρατία (Παράρτημα V).

Ετυμολογικά λοιπόν, η έννοια της γραφειοκρατίας προκύπτει από τη γραφική εργασία που εκτελείται μέσα στο χώρο των γραφείων και η οποία αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό των διοικητικών υπηρεσιών του κράτους αλλά και των υπόλοιπων οργανισμών⁵⁰.

Αν και έχουν γίνει πολλές προσπάθειες να απλουστευτούν οι διαδικασίες και να περιοριστεί η γραφειοκρατία αυτό δεν έχει ορθοποδήσει μέχρι τώρα. Το πρόβλημα αυτό γίνεται εντονότερο όχι μόνο στην εσωτερική διοίκηση του Δημόσιου τομέα αλλά και στις συναλλαγές με τους πολίτες. Ένα από τα κυριότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι πολίτες είναι τα πολλά «βήματα» ενεργειών που χρειάζονται για την διεκπεραίωση των υποθέσεων τους. Επίσης, η συγκέντρωση πολλών δικαιολογητικών, η ελλιπής εξουσιοδότηση για υπογραφές στο κατώτερο διοικητικό προσωπικό καθώς και η πολυνομία που υπάρχει, οδηγούν στην όξυνση του φαινομένου του συστήματος της γραφειοκρατίας⁵¹.

Ως όργανο του κράτους, ο υπάλληλος αποτελεί αναπόσπαστο μέλος του γραφειοκρατικού συστήματος. Για τον λόγο αυτό οι υπάλληλοι «πληρώνουν» είτε είναι υπεύθυνοι είτε όχι τα παράπονα και την δυσαρέσκεια των πολιτών⁵² (Παράρτημα VI).

⁴⁹ Pierre J. (ed.), *Bureaucracy in the Modern State. An Introduction to Public Administration*, Edward Elgar, 1995.

⁵⁰ Φαναριώτης Π., 1999, ο.π. 29, σελ.99-100.

⁵¹ Μακρυδημήτρης Α., Μιχαλόπουλος Ν., 2000, ο.π. 31, σελ.468-471.

⁵² Φαναριώτης Π., 1999, ό.π. 29, σελ. 98.

Παρόλο που έγιναν προσπάθειες για την εξαφάνιση ή την περιστολή της γραφειοκρατίας, αυτή δεν μειώθηκε αλλά αντίθετα φαίνεται να επεκτείνεται σε όλες τις πτυχές της κοινωνικής ζωής των πολιτών ελαχιστοποιώντας έτσι τις πιθανότητες για έλεγχο τόσο της δράσης της όσο και των αποτελεσμάτων της λειτουργίας της⁵³.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΩΣ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΤΟΥ

ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ

5.1 Άτομο – Εργασία και Εργασιακές σχέσεις

Με τον όρο συνθήκες εργασίας νοούνται οι συνθήκες εργασίας που δημιουργούνται μέσα στο εργασιακό πλαίσιο ως συνέπεια των αλληλεπιδράσεων που αναπτύσσονται μεταξύ των ανθρώπων που δραστηριοποιούνται στα πλαίσια των οργανισμών.

Οι σχέσεις που αναπτύσσονται στα πλαίσια της τυπικής οργανώσεως είναι γνωστές ως τυπικές σχέσεις και διαμορφώνουν σε μεγάλο βαθμό το πλαίσιο των εργασιακών σχέσεων ενώ οι σχέσεις που αναπτύσσονται στα πλαίσια της άτυπης οργανώσεως είναι γνωστές ως άτυπες σχέσεις και επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό το εργασιακό κλίμα.

Οι ανθρώπινες σχέσεις λοιπόν διαμορφώνονται κατά ένα πολύ μεγάλο ποσοστό μέσω των άτυπων σχέσεων οι οποίες στο σύνολο τους αποτελούν τους παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν τη ψυχολογική διάθεση των εργαζομένων.

Η εργασία εκτός από την βιοποριστική αποστολή την οποία έχει, ασκεί συγχρόνως και κοινωνικό ρόλο γιατί αποτελεί στοιχείο που συνδέει τον άνθρωπο με την κοινωνία. Μερικοί από τους λόγους που ενισχύουν τον κοινωνικό ρόλο της εργασίας είναι οι ακόλουθοι :

- ✓ Συμβάλλει στην ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών του ατόμου, όχι μόνο για ανάγκες όπως η τροφή, στέγη και ενδυμασία αλλά και της ανάγκης για κοινωνική προβολή, αναγνώριση και σεβασμό.
- ✓ Δημιουργεί δυνατότητες για χρησιμοποίηση των προϊόντων εκείνων της τεχνολογίας (όπως π.χ. αυτοκίνητο, τηλεόραση, ιδιόκτητη κατοικία, ακριβά

⁵³ Μακρυδημήτρης Α., 2002, *Προσεγγίσεις στη Θεωρία των Οργανώσεων*, β' έκδοση, Εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα, σελ. 121.

ενδύματα κ.λ.π.), τα οποία θεωρούνται γενικά ως σύμβολα ευημερίας και ασκούν μια σοβαρή επίδραση στην κοινωνική διαφοροποίηση.

- ✓ Δημιουργεί το απαραίτητο πλαίσιο επαφής των ανθρώπων, καθώς και τις προϋποθέσεις για την ανάπτυξη των συναδελφικών και των φιλικών σχέσεων που αποτελούν τα βασικά στοιχεία για τη δημιουργία αποδοτικών εργασιακών ομάδων.
- ✓ Παρέχει το απαραίτητο πλαίσιο για την πραγματοποίηση των φιλοδοξιών και των ονείρων του ατόμου, διότι αποτελεί το συνδετικό στοιχείο του παρελθόντος και του μέλλοντος, μέσα στο συγκεκριμένο περιβάλλον.

Η εργασία λοιπόν αποτελεί σήμερα ένα κοινωνικό φαινόμενο το οποίο δεν συνδέεται απλά και μόνο με την εξασφάλιση του βιοπορισμού του ατόμου αλλά και με την ψυχολογική και πνευματική κατάσταση του ατόμου⁵⁴.

5.2 Το άτομο και η ικανοποίηση του από την εργασία

Όσο το άτομο ανεβαίνει στην ιεραρχική κλίμακα μέσα στον οργανισμό, τόσο αυξάνουν και οι απαιτήσεις της εργασίας σε ικανότητες, σε πείρα και γνώση.

Η δυνατότητα λήψεως αποφάσεων είναι ένα στοιχείο που μας δείχνει ότι εκείνοι που βρίσκονται στη διοίκηση μέσα σε ένα οργανισμό αλλά και γενικότερα τα στελέχη που βρίσκονται στα ανώτερα επίπεδα της ιεραρχίας, απολαμβάνουν σε μεγαλύτερο βαθμό το αίσθημα της ικανοποίησης σε σχέση με το προσωπικό που βρίσκεται στα χαμηλά επίπεδα της ιεραρχίας.

Με τον τρόπο αυτό η ικανοποίηση που λαμβάνει το προσωπικό που δεν βρίσκεται ψηλά στην ιεραρχία είναι περιορισμένη γιατί περιορίζεται σε κίνητρα που δεν τον οδηγούν σε εσωτερική πληρότητα αλλά στην κάλυψη βασικών αναγκών (π.χ βιοποριστικές).

5.2.1. Έννοια της Ικανοποίησης

Η ικανοποίηση ως έννοια έχει δύο μέρη. Από τη μια μεριά σημαίνει την ικανοποίηση του προσωπικού από την εργασία και τον οργανισμό γενικότερα και από

⁵⁴ Δασκαλάκης Δ. 2000, *Προλεγόμενα για την Εργασία και τις Εργασιακές Σχέσεις*, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκουλα, Αθήνα, σελ. 77.

την άλλη μεριά σημαίνει την ικανοποίηση του οργανισμού από την συμπεριφορά και την απόδοση του προσωπικού.

Σήμερα, η ικανοποίηση του προσωπικού από την εργασία αποτελεί ένα θέμα ζωτικής σημασίας στο τομέα των εργασιακών σχέσεων τόσο για την ίδια την ζωή των εργαζομένων όσο και για τους ίδιους τους οργανισμούς. Για τον λόγο αυτό η συνύπαρξη μεγάλων αποδόσεων και μεγάλων επιπέδων ικανοποίησης αποτελούν την επιθυμητή κατάσταση για την έναν οργανισμό.

5.2.2. Επιδράσεις της ικανοποίησης στο προσωπικό και στον οργανισμό

Η ικανοποίηση αποτελεί έναν από τους βασικούς παράγοντες, οι οποίοι συμβάλλουν στη βελτίωση της παραγωγικότητας και της ανάπτυξης των οργανισμών. Για τον λόγο αυτό η ικανοποίηση του προσωπικού θα πρέπει να συσχετίζεται άμεσα με τα συμφέροντα του οργανισμού. Για να συμβεί αυτό όμως εξαρτάται και η πολιτική που θα ακολουθήσει ο οργανισμός απέναντι στο προσωπικό του. Ορισμένα μέτρα της πολιτικής που θα πρέπει να εφαρμόζουν οι οργανισμοί είναι τα εξής :

- ❖ Η πολιτική των κινήτρων
- ❖ Οι συνθήκες εργασίας
- ❖ Οι δυνατότητες εξέλιξης του προσωπικού
- ❖ Η συμμετοχή του προσωπικού στη διαδικασία λήψης αποφάσεων
- ❖ Το σύστημα ηγεσίας

Αν οι παραπάνω παράγοντες εφαρμοστούν με σωστό τρόπο μέσα στον εργασιακό χώρο τότε αυτό θα έχει και θετικά αποτελέσματα στην απόδοση του προσωπικού. Μερικών εκ των οποίων είναι :

- ❖ Βελτίωση του ηθικού του προσωπικού
- ❖ Βελτίωση της ποιοτικής και ποσοτικής απόδοσης του
- ❖ Ανάπτυξη ενός θετικού κλίματος συμπεριφοράς στον εργασιακό χώρο

- ❖ Διαμόρφωση καλών διαθέσεων απέναντι στην εργασία και γενικότερα στον οργανισμό⁵⁵

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι η δημιουργία συνθηκών ικανοποίησης του προσωπικού από την εργασία συμφέρει και τον ίδιο τον οργανισμό. Η ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα της λειτουργίας των κινήτρων. Η ικανοποίηση των αναγκών και των επιθυμιών προκαλεί το αίσθημα της πληρότητας το οποίο οδηγεί με την σειρά του και στην αύξηση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας του προσωπικού. Επίσης, ενδεικτικό του παραπάνω συμπεράσματος είναι και το ακόλουθο σχήμα :

Κίνητρα→Επιθυμίες→Ανάγκες→Ικανοποίηση→Διαθέσεις→Παραγωγικότητα

5.3 Ποιότητα ζωής στον εργασιακό χώρο και απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού

Ποιότητα ζωής στον εργασιακό χώρο θεωρείται ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να ικανοποιήσουν τις επιθυμητές προσωπικές τους ανάγκες και αξίες εργαζόμενοι μέσα σε μία οργάνωση. Άρα η ποιότητα ζωής στον εργασιακό χώρο, βελτιώνεται, όταν το άτομο ικανοποιεί τις περισσότερο επιθυμητές ανάγκες και αξίες του κατά την άσκηση των καθηκόντων του.

Σήμερα γίνεται πια αποδεκτό ότι ο εργαζόμενος προσπαθεί να καλύψει όσο το δυνατόν ευρύτερο φάσμα των αναγκών του μέσα στο χώρο που εργάζεται. Είναι πάλι γνωστό ότι ο εργαζόμενος πολλές φορές δεν είναι ικανοποιημένος από την εργασία του, απαιτώντας καλύτερες ανταμοιβές. Οι ανταμοιβές αυτές είναι τόσο οικονομικές όσο και μη οικονομικές. Εάν ο εργαζόμενος δεν απολαμβάνει από την εργασία του τις ανταμοιβές που επιθυμεί, είναι επόμενο να χάσει κάθε ενδιαφέρον για τη δουλειά του, με αποτέλεσμα να μειωθεί η επίδοσή του.

Η ποιότητα ζωής στον εργασιακό χώρο έχει άμεσες επιπτώσεις σε όλες σχεδόν τις λειτουργίες του προσωπικού. Έτσι η χαμηλού επιπέδου ποιότητα ζωής αυξάνει τον αριθμό παραπόνων και τη γενική δυσαρέσκεια. Τα προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο εμφανίστηκαν στην πράξη με διάφορα ονόματα: εξανθρωπισμός της εργασίας, αναδιοργάνωση της εργασίας, σχεδιασμός έργου, κοινωνικο-τεχνικά συστήματα, βελτιώσεις στην εργασία. Παρά τη

⁵⁵ Φαναριώτης Π., 1996, ό.π 30, σελ. 172-175.

διαφοροποίηση των ονομασιών, ο βασικός στόχος παραμένει ο ίδιος: η δημιουργία ενός τέτοιου κλίματος στον εργασιακό χώρο, το οποίο θα επιτρέπει από τη μια μεριά, στον εργαζόμενο να ικανοποιήσει τις ψυχολογικές του ανάγκες και αξίες και, από την άλλη, θα οδηγεί την οργάνωση στην επίτευξη των στόχων της (Παράρτημα VII).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

ΥΠΟΔΟΜΗ - ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

6.1 Χωροθέτηση των δημοσίων υπηρεσιών

Ο Δημόσιος τομέας αποτελεί σήμερα το σύνολο των κρατικών υπηρεσιών και ο οποίος απασχολεί ένα μεγάλο μέρος του πληθυσμού. Οι χώροι της Δημόσιας Διοίκησης και των Δημόσιων Οργανισμών δεν αποτελούν χώρους εργασίας μόνο για τους απασχολούμενους της σε αυτή αλλά και χώρους εξυπηρέτησης σε καθημερινή βάση χιλιάδων πολιτών. Έτσι, το ζήτημα της χωροθέτησης και στέγασης των Δημόσιων υπηρεσιών, Υπουργείων και άλλων Δημόσιων οργανισμών, είναι ζωτικής σημασίας για τη λειτουργία, τη συνεργασία και την αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης σε όλους τους τομείς.

Το πρόβλημα γίνεται εντονότερο στο Λεκανοπέδιο της Αθήνας καθώς εκεί έχουμε μια υπερσυγκέντρωση των Δημοσίων υπηρεσιών. Θα πρέπει λοιπόν να βρεθούν κάποιες λύσεις στο πρόβλημα στέγασης των δημοσίων κτηρίων όχι μόνο για την μείωση των μετακινήσεων των δημοσίων υπαλλήλων και των πολιτών αλλά και για την καλύτερη δυνατή και σύγχρονη υποδομή (σε κτήρια και εξοπλισμό), ώστε να γίνει εφικτός ο εκσυγχρονισμός της Δημόσιας Διοίκησης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι ότι για τα περισσότερα δημόσια κτίρια καταβάλετε ενοίκιο από το κράτος, χρήματα τα οποία θα μπορούσαν να διατεθούν σε άλλες πιο ωφέλιμες για του πολίτες δημόσιες επενδύσεις⁵⁶.

6.2 Κτιριακές εγκαταστάσεις των δημοσίων υπηρεσιών

Τα δημόσια κτίρια αποτελούν σημεία αναφοράς της περιοχής στην οποία βρίσκονται. Είναι μέρη συγκέντρωσης και συνεύρεσης των πολιτών. Είναι γεγονός

⁵⁶ Μακρυδημήτρης Α., Μιχαλόπουλος Ν., 2000, ό.π., σελ. 612-613.

ότι τα δημόσια κτίρια της χώρας μας δεν βρίσκονται στην καλύτερη δυνατή κατάσταση σε σχέση με τις υπόλοιπες ανεπτυγμένες χώρες. Η προσβασιμότητα των πολιτών στα κτίρια (π.χ. για άτομα με ειδικές ανάγκες), η έλλειψη του κατάλληλου εξοπλισμού (π.χ. θέρμανσης, κλιματισμού), η έλλειψη χώρων για το προσωπικό και η ακαταλληλότητα πολλών κτιρίων (π.χ. λόγω παλαιότητας) είναι μερικά από τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι κτιριακές εγκαταστάσεις των δημοσίων υπηρεσιών.

6.2.1. Ανάγκη για βελτίωση των κτιριακών εγκαταστάσεων

Η ύπαρξη ενός συστήματος ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση θα βοηθήσει στην αντιμετώπιση των υφιστάμενων δυσλειτουργιών (π.χ. κατά την παροχή υπηρεσιών προς τον πολίτη), και θα ορίσει με σαφήνεια τους στόχους, τη στρατηγική ανάπτυξης κάθε φορέα ή οργανισμού και τα αναμενόμενα από τη λειτουργία του αποτελέσματα. Έτσι, θα μπορέσουν να αξιοποιηθούν πλήρως οι διαθέσιμοι πόροι (ανθρώπινο δυναμικό, υποδομές, δαπάνες, επενδύσεις), να οριοθετηθούν συγκεκριμένες διαδικασίες για τη βελτίωση της απόδοσης σε όλους τους επιμέρους τομείς και θα τεθούν συγκεκριμένοι στόχοι προς επίτευξη. Η κυβέρνηση μέσα από την εφαρμογή προγραμμάτων μπορεί να ανταποκριθεί στις νέες απαιτήσεις-προδιαγραφές που πρέπει να ανταποκρίνονται οι κτιριακές εγκαταστάσεις του Δημοσίου. Τα προγράμματα αυτά θα πρέπει να έχουν ως στόχο :

- Την βελτίωση των κτιριακών εγκαταστάσεων
- Την προστασία του περιβάλλοντος
- Την προστασία και ασφάλεια των εργαζομένων
- Αξιοπρεπείς συνθήκες εργασίας
- Την προσβασιμότητα στα κτίρια των δημοσίων υπηρεσιών και κυρίως στα άτομα με ειδικές ανάγκες

6.2.2. Κτηματική Εταιρία του Δημοσίου (Κ.Ε.Δ.)

Η Κτηματική Εταιρία του Δημοσίου ιδρύθηκε το 1979. Πρόκειται για μία Ανώνυμη Εταιρία με μέτοχο το Ελληνικό Δημόσιο και την εποπτεία της έχει το

Υπουργείο Οικονομικών. Η Κ.Ε.Δ. είναι ο επιτελικός φορέας της διαχείρισης της ακίνητης περιουσίας του Δημοσίου και βασική της αποστολή είναι μεγιστοποίηση της αξίας του.

Διαχρονικά, η διαχείριση των κτιριακών υποδομών της Δημόσιας Διοίκησης στη χώρα μας χαρακτηρίζεται από υψηλές λειτουργικές δαπάνες, οι οποίες σε καμία περίπτωση δεν αντανakλούν το επίπεδο του τελικού αποτελέσματος. Τα βασικά αίτια που οδηγούν σ' αυτή την κατάσταση είναι:

- Η έλλειψη στελεχών με τεχνογνωσία και ειδίκευση στην εφαρμογή σύγχρονων τεχνικοοικονομικών μεθόδων και εργαλείων διαχείρισης,
- Η απουσία αποτελεσματικού κεντρικού ελέγχου, συντονισμού και αποτελεσματικής διαχείρισης ανθρώπινων πόρων,
- Η έλλειψη της απαραίτητης ευαισθησίας και εκπαίδευσης στην ορθολογική χρήση των διατιθέμενων ενεργειακών πόρων.

Στο πλαίσιο των κυβερνητικών κατευθύνσεων για αυξημένη παραγωγικότητα και ανταγωνιστικότητα της ελληνικής οικονομίας, εν μέσω όμως μιας οικονομικής συγκυρίας που επιβάλλει δημοσιονομικούς περιορισμούς, η επαγγελματική συντήρηση και η ορθολογική Τεχνική Διαχείριση (Facility Management) των δημοσίων ακινήτων αποτελεί μια αναγκαιότητα αλλά και υποχρέωση της Δημόσιας Διοίκησης, δεδομένου ότι μέσω αυτής θα εξασφαλίζονται σημαντικά οφέλη, όπως :

1. Υψηλή διαθεσιμότητα εξοπλισμού και εγκαταστάσεων με μεγιστοποίηση του χρόνου «ζωής» αυτών.
2. Αναβάθμιση του περιβάλλοντος εργασίας εντός των κτιρίων με την επίτευξη συνθηκών κλιματικής άνεσεως και υγιεινής καθώς και λειτουργικότητας και ασφάλειας των εγκαταστάσεων, τα οποία με τη σειρά τους συνεπάγονται αύξηση της παραγωγικότητας και προστασία της ζωής και της περιουσίας αντίστοιχα.
3. Δραστική μείωση δαπανών για επισκευές και αντικαταστάσεις.
4. Σημαντική μείωση ενεργειακών δαπανών (ηλεκτρικό, πετρέλαιο, φυσικό αέριο κλπ.) και εκπεμπόμενων στο περιβάλλον αέριων ρύπων (CO₂, CO, NO_x κ.α.), μέσω προγραμμάτων ορθολογικής λειτουργίας και συντήρησης των εγκαταστάσεων καθώς και διαχείρισης της ενέργειας που καταναλώνεται.

5. Αποδέσμευση του προσωπικού και της Διοίκησης της κάθε Δημόσιας Υπηρεσίας να εστιάσει στο έργο της αρμοδιότητάς τους, μέσω εξωτερικής ανάθεσης (Outsourcing) των απαιτούμενων υπηρεσιών Τεχνικής Διαχείρισης σε εξειδικευμένους ιδιωτικούς φορείς.
6. Προστασία εν γένει της κτιριακής επένδυσης και δημιουργία προστιθέμενης αξίας σε βάθος χρόνου.
7. Συμμόρφωση με όλους τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς περί υποχρεωτικών μέτρων και προδιαγραφών για τη βελτίωση της ασφάλειας και της υγείας των εργαζομένων, τους κανονισμούς λειτουργίας εσωτερικών εγκαταστάσεων, καθώς και την Οδηγία 2002/91/EK περί ενεργειακής απόδοσης των κτιρίων⁵⁷.

Η Κ.Ε.Δ. είναι επίσης, ο ηγετικός φορέας σχεδιασμού, χρηματοδότησης και διοίκησης προγραμμάτων στέγασης του Δημοσίου και του ευρύτερου Δημόσιου τομέα. Τα προγράμματα αυτά στέγασης υλοποιούνται με τη διάθεση των κατάλληλων ακινήτων από το χαρτοφυλάκιο της Κ.Ε.Δ. με αγορά ή κατασκευή ακινήτων αλλά και το σύστημα αντιπαροχής. Τα στεγαστικά προγράμματα της Κ.Ε.Δ. συνδυάζουν την κάλυψη των λειτουργικών αναγκών του Δημοσίου, την αξιοποίηση των κτηρίων αλλά και την δημιουργία νέων, σύγχρονων και αξιόπιστων υποδομών⁵⁸.

6.3 Αξιοποίηση της τεχνολογίας

Η εμφάνιση νέων τεχνολογιών δημιούργησε νέα δεδομένα στην οργάνωση και τη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης. Η ύπαρξη του διαδικτύου έχει αλλάξει τις παραδοσιακές λειτουργίες της Δημόσιας Διοίκησης και αλλάζει τις απαιτήσεις των πολιτών από την κρατική διοίκηση. Αξιοποιώντας τις δυνατότητες που παρέχει η στη χώρας μας η συμμετοχή της στην Ευρωπαϊκή Ένωση, είναι δυνατόν μέσα από διάφορα προγράμματα, τα οποία με την σειρά τους βοηθούν στο να ανταποκριθεί καλύτερα στις νέες απαιτήσεις.

Στην Σύνοδο Κορυφής της Λισσαβώνας⁵⁹ διατυπώθηκε με έμφαση η θέση ότι η οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης

⁵⁷ Άρθρο του Κωνσταντίνου Αγ. Γκράτζιου με θέμα « Η αξιοποίηση και η προστασία της Δημόσιας ακίνητης περιουσίας ». Πηγή: www.3ps.gr.

⁵⁸ Πηγή: Κτηματική Εταιρία Δημοσίου (Κ.Ε.Δ.), www.ked.gr.

⁵⁹ Πηγή: www.europa.eu.

συνδέεται άμεσα με τον εκσυγχρονισμό των δημοσίων υπηρεσιών τους. Ο εκσυγχρονισμός αυτός προϋποθέτει την ενσωμάτωση στη δράση των δημοσίων υπηρεσιών τις νέες τεχνολογίες. Στα πλαίσια αυτά, τα κράτη – μέλη της Ε.Ε θα πρέπει να διαθέτουν :

- Ηλεκτρονική διακυβέρνηση
- Σύγχρονες δικτυακές δημόσιες υπηρεσίες
- Ηλεκτρονικές υπηρεσίες μάθησης
- Ηλεκτρονικές υπηρεσίες υγείας
- Περιβάλλον ηλεκτρονικού επιχειρείν
- Ασφαλή υποδομή πληροφοριών
- Συγκριτική αξιολόγηση της προόδου και διάδοση ορθών πρακτικών

Ένα από τα προγράμματα που εφαρμόστηκε στην Ελλάδα ήταν και αυτό με την ονομασία «Κοινωνία της Πληροφορίας». Το πρόγραμμα αυτό δεν περιορίστηκε μόνο στην εφαρμογή και ανάπτυξη συστημάτων πληροφορικής στο δημόσιο τομέα αλλά και στην καλύτερη εξυπηρέτηση των χρηστών.

Η Κοινωνία της Πληροφορίας αποδείχθηκε, σύμμαχος των πολιτών και των επιχειρήσεων σε ότι αφορά τις σχέσεις τους, με τις Δημόσιες Υπηρεσίες. Στην Κοινωνία της Πληροφορίας οι συναλλαγές με το δημόσιο τομέα γίνονται απλούστερες και ταχύτερες μέσα από τον προσωπικό υπολογιστή, στο σπίτι ή στο γραφείο και τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ).

Οι Δημόσιες Υπηρεσίες (Υπουργείων, Δήμων, Νομαρχιών, Περιφερειών) εξοπλίστηκαν με ηλεκτρονικούς υπολογιστές, απέκτησαν πρόσβαση στο Διαδίκτυο (Internet) διασυνδέθηκαν μεταξύ τους για ταχύτερη μεταφορά και χρήση της πληροφορίας (π.χ. το έργο «ΣΥΖΕΥΞΙΣ»⁶⁰, το έργο ΕΡΜΗΣ (Εθνική Πύλη της Δημόσιας Διοίκησης), το Εθνικό Σύστημα Ηλεκτρονικών Δημόσιων Προμηθειών και το Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα Περιφερειών)⁶¹, ενώ οι υπάλληλοι καταρτίζονται στη χρήση των νέων συστημάτων. Προκειμένου να διευκολυνθεί η

⁶⁰ Πηγή: Δίκτυο Σύζευξης. Υπηρεσία Ανάπτυξης Πληροφορικής, www.syzefxis.gr

Το πρόγραμμα αυτό είχε ως στόχο να αποτελέσει τη βασική επικοινωνιακή υποδομή των φορέων της Δημόσιας Διοίκησης.

⁶¹ «Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στο Δημόσιο Τομέα», άρθρο από την Φωτεινή Καλλίρη στην εφημερίδα Καθημερινή (22-01-08).

επικοινωνία του πολίτη με τις υπηρεσίες του Δημοσίου, η Κοινωνία της Πληροφορίας παρέχει ηλεκτρονικές υπηρεσίες σε τέσσερις μορφές:

- Ηλεκτρονική πληροφόρηση των πολιτών από τα Υπουργεία, τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης και τα νομικά πρόσωπα για θέματα δικαιολογητικών, αδειών, πιστοποιητικών, σημείων επικοινωνίας κλπ.,
- Ηλεκτρονική επικοινωνία των πολιτών με τις Δημόσιες Υπηρεσίες με χρήση νέων ηλεκτρονικών μέσων (ηλεκτρονικό ταχυδρομείο κλπ.) προκειμένου να λύνονται ταχύτερα τυχόν απορίες τους,
- Ηλεκτρονική λήψη αιτήσεων από τον ηλεκτρονικό υπολογιστή του σπιτιού ή του γραφείου για την έκδοση πιστοποιητικών, βεβαιώσεων κλπ.,
- Ηλεκτρονική διεκπεραίωση συναλλαγών με το Δημόσιο, χωρίς ταλαιπωρία και απώλεια χρόνου. Χαρακτηριστικά είναι τα παραδείγματα της δυνατότητας υποβολής του Φόρου Εισοδήματος, του ΦΠΑ (μέσω των ψηφιακών υπηρεσιών της Γενικής Γραμματείας Πληροφοριακών Συστημάτων), η πληρωμή λογαριασμών, ο έλεγχος της πορείας των αιτημάτων κλπ.⁶²

6.3.1. Εφαρμογή νέων τεχνολογιών

Είναι φανερό ότι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, ειδικά στη Δημόσια Διοίκηση, αποτελεί καθοριστικό σημείο εκσυγχρονισμού. Η υιοθέτηση των νέων τεχνολογιών (που αποτελούν προϋπόθεση για την ανάπτυξη) σε συνδυασμό με τις απαραίτητες οργανωτικές αλλαγές φέρνουν αποτέλεσμα μόνο όταν οδηγούν σε βελτίωση των δεικτών ποιότητας.

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση είναι ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα της δημόσιας πολιτικής σήμερα καθώς αγγίζει το σύνολο της δημόσιας διοίκησης και των σχέσεων της με την κοινωνία.

Οι βασικοί στόχοι κατηγοριοποιούνται ως εξής:

- Δημιουργία πρότυπων δικτυακών τόπων οι οποίοι σε συνεργασία με την Κεντρική Διαδικτυακή πύλη του ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. θα υποστηρίζουν τις ηλεκτρονικές συναλλαγές των Πολιτών και των Επιχειρήσεων με τις δημόσιες υπηρεσίες.

⁶² Πηγή: Η ψηφιακή στρατηγική της χώρας, www.ana.gr/psifiaki_stratigiki.html.

- Ανάπτυξη συστημάτων ασφάλειας και αυθεντικοποίησης των συναλλαγών.
- Τυποποίηση ψηφιακών επικοινωνιών μεταξύ των Δημόσιων Υπηρεσιών και ανάπτυξη συστημάτων διαχείρισης γνώσης με τη χρήση καινοτομικών μεθόδων.
- Δημιουργία ON LINE ολοκληρωμένων ηλεκτρονικών συναλλαγών.
- Ανάπτυξη θεσμικής και τεχνικής διαλειτουργικότητας των υπηρεσιών της Δημόσιας Διοίκησης.
- Βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών με την ελαχιστοποίηση των απαραίτητων επαφών τους με τη Δημόσια Διοίκηση, τη λειτουργική ανασυγκρότηση των σχετικών διαδικασιών με αξιοποίηση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών.
- Επίτευξη αποτελεσματικότητας, ποιότητας, διαφάνειας στη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης
- Χρήση νέων τεχνολογιών στη Δημόσια Διοίκηση στο πλαίσιο δημιουργίας της σύγχρονης συμμετοχικής δημοκρατίας
- Βελτίωση των ψηφιακών υποδομών για τη βέλτιστη λειτουργία των υπηρεσιών της Δημόσιας Διοίκησης.
- Δημιουργία σταθερού πλαισίου αρχών για τη δημιουργία, διακίνηση και διαχείριση της δημόσιας πληροφορίας⁶³.

Η σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση οφείλει να παρέχει στους πολίτες υπηρεσίες σε μικρό χρονικό διάστημα. Οι εξελίξεις στο τομέα της τεχνολογίας που αφορούν την επικοινωνία και την πληροφορική συμβάλλουν στην επίτευξη του παραπάνω στόχου αλλά και στη καλύτερη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης.

Στις περισσότερες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, μεγάλο ποσοστό των πολιτών χρησιμοποιεί το διαδίκτυο για να διεκπεραιώσουν τις υποθέσεις τους με το Δημόσιο. Όμως κάποιες άλλες χώρες όπως και η χώρα μας, παρουσιάζουν μεγάλη υστέρηση στο τομέα αυτό καθώς οι πολίτες της χώρας μας είτε δεν είναι εξοικειωμένοι με το διαδίκτυο είτε δεν εμπιστεύονται το σύστημα αυτό.

Όμως παρόλα αυτά έχουν σημειωθεί κάποια βήματα στην ανάπτυξη ηλεκτρονικής της καθώς σημαντική είναι η ανταπόκριση των πολιτών στο

⁶³ Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης Αποκέντρωσης Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ».

TAXISnet⁶⁴ που εφαρμόζεται για την ηλεκτρονική υποβολή των φορολογικών δηλώσεων.

Επίσης, η ψηφιακή στρατηγική 2006-2013 αποσκοπεί στην πραγματοποίηση ενός «ψηφιακού άλματος» στην παραγωγικότητα και την ποιότητα ζωής, αναδεικνύοντας τις τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών καθώς και τις νέες δεξιότητες ως βασική στρατηγική κατεύθυνση της χώρας για την επόμενη περίοδο. Η ψηφιακή στρατηγική 2006-2013 αντικαθιστά τη «Λευκή Βίβλο» για την Κοινωνία της Πληροφορίας και ενισχύει το ρόλο του υφιστάμενου Επιχειρησιακού Προγράμματος «Κοινωνία της Πληροφορίας», διορθώνοντας τις στοχεύσεις του.

Από τα παραπάνω λοιπόν προκύπτει ότι η ηλεκτρονική διακυβέρνηση διαδραματίζει πλέον σημαντικό ρόλο στη λειτουργία και στον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης. Για τον λόγο αυτό η ανάγκη διαρκούς επιμόρφωσης και εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων είναι απαραίτητη, ώστε να προσαρμοστούν στις νέες εξελίξεις και να αποκτήσουν νέα τεχνογνωσία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ

ΥΓΙΕΙΝΗ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

7.1 Υγιεινή και Ασφάλεια

Το εργασιακό περιβάλλον και τα προβλήματα υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων είναι ζητήματα που απασχολούν τη Δημόσια Διοίκηση εδώ και χρόνια. Οι οργανισμοί και οι υπηρεσίες οφείλουν να προσφέρουν στον εργαζόμενο ένα ασφαλές και υγιεινό περιβάλλον. Το εργασιακό περιβάλλον περιέχει μεγάλο αριθμό εργονομικών, φυσικών, χημικών και βιολογικών παραγόντων που μακροχρόνια και κάτω από ειδικές συνθήκες μπορούν να αποβούν επιβλαβείς για την υγεία των εργαζομένων. Ακόμα, εκτός από του παραπάνω παράγοντες υπάρχουν και ορισμένοι

⁶⁴ Οι υπηρεσίες της Γενικής Γραμματείας Πληροφοριακών Συστημάτων του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών και ειδικότερα το TAXISnet για τη φορολογική εξυπηρέτηση πολιτών και επιχειρήσεων προβλέπει, μεταξύ άλλων, την ηλεκτρονική υποβολή δηλώσεων ΦΠΑ με πληρωμή του φόρου μέσω υπηρεσιών του Τραπεζικού Συστήματος, την ηλεκτρονική υποβολή δηλώσεων Φόρου Εισοδήματος, την εξατομικευμένη ηλεκτρονική πληροφόρηση για τα αποτελέσματα εκκαθάρισης του Φόρου Εισοδήματος καθώς και την ηλεκτρονική έκδοση πιστοποιητικών μέσω fax. Πηγή: www.taxisnet.gr.

κοινωνικοί και ψυχολογικοί παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά την υγεία των εργαζομένων⁶⁵.

Οι παραπάνω παράγοντες δημιουργούν στο εργασιακό περιβάλλον σημαντικά προβλήματα υγείας στους εργαζομένους και σε μερικές περιπτώσεις μπορεί να θεωρηθούν υπεύθυνοι για εργατικά ατυχήματα⁶⁶. Παρότι η πλειοψηφία των εργασιών στις δημόσιες υπηρεσίες ανήκει στην κατηγορία των εργασιών γραφείου, οι οποίες δεν χαρακτηρίζονται από υψηλή επικινδυνότητα, εντούτοις σειρά εργονομικών μελετών δείχνει ότι υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ των συνθηκών εργασίας και της απόδοσης των εργαζομένων, καθώς και ορισμένων προβλημάτων υγείας, με κυριότερα τα μυοσκελετικά προβλήματα. Ιδιαίτερη σημασία για τις συνθήκες εργασίας σε εργασίες γραφείου έχουν οι παράμετροι της διαμόρφωσης του καθίσματος και του γραφείου εργασίας, του φωτισμού, του θερμοκρασιακού περιβάλλοντος, του εξαιρισμού και της ποιότητας του αέρα, της διευθέτησης του χώρου εργασίας (χωροταξίας), της οργάνωσης της εργασίας, και της πρόβλεψης κινδύνου πυρκαγιάς.

7.1.1. Προστασία και Ασφάλεια στο χώρο εργασίας

Η έννοια της ασφάλειας στο χώρο της εργασίας ταυτίζεται με την αποτροπή των κινδύνων που απειλούν άμεσα ή έμμεσα τη σωματική ακεραιότητα του ανθρώπου μέσα από τις δραστηριότητες του στο εργασιακό περιβάλλον. Επίσης, αποβλέπει στη προστασία και στη διατήρηση των σωματικών και πνευματικών δυνάμεων του εργαζομένου, ώστε με τον τρόπο αυτό να αποδίδει καλύτερα και χωρίς κινδύνους.

Η Προαγωγή της Υγείας στο χώρο Εργασίας (Π.Υ.Ε.) είναι μια συντονισμένη προσπάθεια των εργοδοτών, των εργαζομένων και της κοινωνίας που έχει ως στόχο τη βελτίωση της υγείας, σωματικής και ψυχικής, των ανθρώπων στο εργασιακό τους περιβάλλον. Προϋπόθεση όμως για να επιτευχθεί αυτό είναι:

- ⇒ Η βελτίωση της οργάνωσης της εργασίας και του περιβάλλοντος
- ⇒ Η προώθηση της συμμετοχής

⁶⁵ Στυλιανή Ξηροτύρη-Κουφίδου, 1995, *Διοίκηση Προσωπικού*, Εκδόσεις Κυριακίδη Α.Ε., Θεσσαλονίκη σελ. 179-185.

⁶⁶ Βαλαβανίδης Αθ.-Ν.Σαραφόπουλος, 1988, *Εργασιακό Περιβάλλον: προβλήματα υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων στην Ελλάδα*, Εκδόσεις Σύγχρονα Θέματα, Αθήνα, σελ.14-15.

⇒ Η ενθάρρυνση της εξέλιξης του εργαζόμενου

Η Π.Υ.Ε. αποτελεί μια σύγχρονη και συλλογική στρατηγική που έχει ως στόχο την πρόληψη της ασθένειας στο εργασιακό περιβάλλον και στην προώθηση καλύτερων συνθηκών εργασίας και στην αποφυγή των ατυχημάτων⁶⁷.

Ζωτικής σημασίας είναι η στάση και η πολιτική που εφαρμόζει η Ευρωπαϊκή Ένωση σε θέματα που αφορούν την υγιεινή και την ασφάλεια στον εργασιακό χώρο. Μέσα από την θέσπιση νομοθετικών έργων η Ε.Ε προσπαθεί να βοηθήσει στον εκσυγχρονισμό των εργασιακών χώρων των κρατών – μελών της.

Το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο στα πλαίσια αυτά της θέσπισης νομοθετικών έργων-πράξεων, ίδρυσε στις 22 Ιουνίου του 1994 τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό για την Υγεία και την Ασφάλεια στην Εργασία με έδρα το Bilbao της Ισπανίας. Κύριος στόχος του Οργανισμού αυτού είναι η συλλογή και η διάδοση οικονομικών και επιστημονικών πληροφοριών για την υγεία και την ασφάλεια στον εργασιακό χώρο, την προώθηση και την ανταλλαγή πληροφοριών και εμπειριών μεταξύ των κρατών – μελών.

Ο οργανισμός αυτός έχει ως αποστολή την παροχή στα κοινοτικά όργανα, τα κράτη μέλη και τους ενδιαφερόμενους κύκλους των τεχνικών, επιστημονικών και οικονομικών πληροφοριών που είναι χρήσιμες στον τομέα της ασφάλειας και της υγείας κατά την εργασία.

Ο οργανισμός έχει ως καθήκοντα:

- τη συλλογή και την ανάλυση τεχνικών, επιστημονικών και οικονομικών πληροφοριών σχετικά με την υγεία και την ασφάλεια στα κράτη μέλη και τη διάδοση αυτών ενώπιον των κοινοτικών οργάνων, των κρατών μελών και των ενδιαφερομένων κύκλων·
- τη συλλογή και την ανάλυση των τεχνικών, επιστημονικών και οικονομικών πληροφοριών σχετικά με την έρευνα για την ασφάλεια και την υγεία στην εργασία και την διάδοση των αποτελεσμάτων της έρευνας αυτής·
- την προαγωγή και την υποστήριξη της συνεργασίας και της ανταλλαγής πληροφοριών και εμπειριών μεταξύ των κρατών μελών στον

⁶⁷ Η Διακήρυξη του Λουξεμβούργου για την Προαγωγή της Υγείας στο Χώρο Εργασίας στη Ευρωπαϊκή Ένωση, Νοέμβριος 1999. Πηγή: Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων, www.osh.gr.

τομέα της ασφάλειας και της υγείας στην εργασία, περιλαμβανόμενης της ενημέρωσης επί των προγραμμάτων κατάρτισης·

- την διοργάνωση συνεδρίων και σεμιναρίων (για παράδειγμα της Ευρωπαϊκής Εβδομάδας για την Ασφάλεια και την Υγεία στην εργασία), καθώς και ανταλλαγών εθνικών εμπειρογνομόνων στον τομέα της ασφάλειας και της υγείας στην εργασία·

- την παροχή στα κοινοτικά όργανα και στα κράτη μέλη αντικειμενικών, εύλογων και αποτελεσματικών πληροφοριών τεχνικού, επιστημονικού και οικονομικού χαρακτήρα που είναι αναγκαίες για την εφαρμογή και την χάραξη πολιτικών προστασίας της ασφάλειας και της υγείας των εργαζομένων·

- τη δημιουργία, σε συνεργασία με τα κράτη μέλη και το συντονισμό ενός δικτύου πληροφοριών, συμπεριλαμβανομένων κάθε είδους οργανισμών σε εθνικό, κοινοτικό (Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη βελτίωση των συνθηκών διαβίωσης και εργασίας) και διεθνές επίπεδο, που παρέχουν αυτού του είδους τις πληροφορίες και υπηρεσίες·

- την παροχή τεχνικών, επιστημονικών και οικονομικών πληροφοριών για τις μεθόδους και τα μέσα που προορίζονται για την καθιέρωση προληπτικών δραστηριοτήτων (ιδιαίτερα στον τομέα των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων) και την απογραφή των καλών μεθόδων πρακτικής·

- τη συμβολή στην ανάπτυξη κοινοτικών στρατηγικών και προγραμμάτων δράσης, σχετικών με την προαγωγή της ασφάλειας και της υγείας στην εργασία, χωρίς αυτό να θίγει τις αρμοδιότητες της Επιτροπής·

- τη μέριμνα να είναι οι πληροφορίες που διαδίδονται κατανοητές από τους τελικούς χρήστες⁶⁸.

Ο οργανισμός συνεργάζεται όσον το δυνατόν στενότερα με τους φορείς, τα ιδρύματα, τους ειδικευμένους οργανισμούς και τα προγράμματα που υφίστανται σε κοινοτικό επίπεδο για την αποφυγή της αλληλοκάλυψης. Ο οργανισμός συνεργάζεται

⁶⁸ Πηγή: Ευρωπαϊκός οργανισμός για την ασφάλεια και την υγεία στο χώρο εργασίας, www.europa.eu.

κυρίως με το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη βελτίωση των Συνθηκών Διαβίωσης και Εργασίας.

7.1.1.1. Οι προσπάθειες της Ευρωπαϊκής Ένωσης για βελτίωση της υγιεινής και της υγείας των εργαζομένων

Σύμφωνα με την παράγραφο 2 του άρθρου 137 της συνθήκης για την ίδρυση της Ευρωπαϊκής Κοινότητας, η βελτίωση της ασφάλειας, της υγιεινής και της υγείας των εργαζομένων κατά την εργασία, αποτελεί πρωτεύοντα στόχο της Ευρωπαϊκής Ένωσης ο οποίος δεν πρέπει να τίθεται σε δεύτερη μοίρα εντασσόμενος σε καθαρά οικονομικά κριτήρια.

Στο πνεύμα της πιο πάνω διακήρυξης, το Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης άρχισε να θεσπίζει στη συνέχεια, μέσω οδηγιών (π.χ 89/391/ΕΟΚ)⁶⁹, ελάχιστες προδιαγραφές ασφαλείας για την προώθηση βελτιώσεων κυρίως στο περιβάλλον εργασίας, ώστε να εξασφαλίζεται ένα καλύτερο επίπεδο προστασίας της ασφάλειας και της υγείας των εργαζομένων.

Στην Ευρωπαϊκή Ένωση που έχει σαν στόχο τη δημιουργία ενός χώρου όπου οι άνθρωποι, τα κεφάλαια και οι οικονομικές δραστηριότητες να κινούνται ελεύθερα κάτω από ενιαίους κανόνες, οι πολίτες θα πρέπει να απολαμβάνουν τα αγαθά της προσδοκώμενης οικονομικής ευημερίας και οι εργαζόμενοι να προστατεύονται από τους επαγγελματικούς κινδύνους. Έτσι λοιπόν το άρθρο 118Α της Ενιαίας Ευρωπαϊκής Πράξης ορίζει σαφώς και δεσμευτικά την υποχρέωση τόσο της Κοινότητας όσο και των κρατών - μελών να προωθούν νομικές διατάξεις και να λαμβάνουν τα απαιτούμενα μέτρα για την προστασία των εργαζομένων στους χώρους εργασίας από τους επαγγελματικούς κινδύνους.

Πριν από την ίδρυση του Ευρωπαϊκού Οργανισμού για την Υγεία και την Ασφάλεια στην Εργασία, συγκροτήθηκε το 1975 το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Βελτίωση των Συνθηκών Διαβίωσης και Εργασίας (EUROFOUND), το οποίο είναι ένα τριμερές όργανο της Ευρωπαϊκής Ένωσης και είχε ως στόχο να συμβάλει στο

⁶⁹ Οδηγία [89/391/ΕΟΚ](#) του Συμβουλίου, της 12ης Ιουνίου 1989, περί της εφαρμογής μέτρων με στόχο την προαγωγή της βελτίωσης της ασφάλειας και της υγείας των εργαζομένων κατά την εργασία.

σχεδιασμό και στην επίτευξη καλύτερων συνθηκών διαβίωσης και εργασίας στην Ευρώπη⁷⁰.

Συγκεκριμένα, αξιολογεί και αναλύει τις συνθήκες διαβίωσης και εργασίας, διατυπώνει έγκυρες γνώμες και παρέχει συμβουλές στους αρμόδιους φορείς και στους βασικούς συντελεστές της κοινωνικής πολιτικής· συνεισφέρει στη βελτίωση της ποιότητας ζωής, καταγράφει τις εξελίξεις και τις τάσεις, ιδίως εκείνες που επιφέρουν αλλαγές. Με σκοπό τη βελτίωση των συνθηκών διαβίωσης και εργασίας, το Ίδρυμα ασχολείται πιο συγκεκριμένα με τα ακόλουθα θέματα:

- τις συνθήκες εργασίας, συμπεριλαμβανομένης της οργάνωση της εργασίας, των ωραρίων εργασίας, της ευελιξίας, του ελέγχου των αλλαγών στις συνθήκες εργασίας·
- τις συνθήκες διαβίωσης, δηλαδή όλες τις πτυχές που επηρεάζουν την καθημερινή ζωή των Ευρωπαίων πολιτών, συμπεριλαμβανομένων του καλύτερου συνδυασμού της επαγγελματικής και της οικογενειακής ζωής, της διάθεσης κοινωνικών δημόσιων υπηρεσιών και της προώθησης της ένταξης στην αγορά εργασίας·
- τις εργασιακές σχέσεις: βιομηχανικές μεταλλαγές και εταιρικές αναδιαρθρώσεις, συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και εξευρωπαϊσμός των εργασιακών σχέσεων.

Το Ίδρυμα προωθεί την ανταλλαγή πληροφοριών και εμπειριών: διευκολύνει τις επαφές μεταξύ πανεπιστημίων, διοικητικών υπηρεσιών και οργανώσεων της οικονομικής και κοινωνικής ζωής και ενθαρρύνει τις συντονισμένες ενέργειες. Διοργανώνει μαθήματα, διαλέξεις και σεμινάρια και συμμετέχει σε μελέτες. Επίσης, θέτει στη διάθεση των κυβερνήσεων, των εργοδοτών, των συνδικαλιστικών οργανώσεων και της Ευρωπαϊκής Επιτροπής στοιχεία και γνώμες που προέρχονται από ανεξάρτητες και συγκριτικές έρευνες⁷¹.

⁷⁰ Κανονισμός (ΕΟΚ) αριθ. [1365/75](#) του Συμβουλίου, της 26ης Μαΐου 1975, περί της δημιουργίας Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Βελτίωση των Συνθηκών Διαβίωσης και Εργασίας.

⁷¹ Πηγή: Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Βελτίωση των Συνθηκών Διαβίωσης και Εργασίας www.eurofound.ie.

7.1.1.2. Η πολιτική της Ελλάδας για τις συνθήκες εργασίας

Η πολιτική της υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων στην Ελλάδα έχει περάσει από πολλά στάδια και έχει αντιμετωπίσει σοβαρά εμπόδια στην ολοκλήρωση. Η εργατική νομοθεσία σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας στους εργασιακούς χώρους είχε ξεκινήσει από το 1911⁷². Ορόσημο αποτέλεσε το Π.Δ. 34/1934⁷³, το οποίο και παρέμεινε σε ισχύ μέχρι το 1996. Επίσης, η ένταξη της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Ένωση, υποχρέωσε την χώρα μας να εναρμονιστεί με τις οδηγίες της Ευρωπαϊκής Κοινότητας. Από την περίοδο εκείνη μέχρι σήμερα, το Σύνταγμα μας, περιέχει αρκετά νομοθετήματα-διατάξεις, τα οποία αποσκοπούν στην εφαρμογή καλύτερων προδιαγραφών για την ασφάλεια και την υγεία της εργασίας.

Το 1992 ιδρύθηκε το Ελληνικό Ινστιτούτο Υγιεινής και Ασφάλειας της Εργασίας (ΕΛ.ΙΝ.Υ.Α.Ε.) μετά από απόφαση της Εθνικής Γενικής Συλλογικής Σύμβασης Εργασίας.

Η ίδρυση του Ελληνικού Ινστιτούτου Υγιεινής και Ασφάλειας της Εργασίας (ΕΛ.ΙΝ.Υ.Α.Ε.), ήρθε να καλύψει σε εθνικό επίπεδο το μεγάλο κενό στην επιστημονική και τεχνική υποδομή για την υποστήριξη της πολιτικής για τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας και την πρόληψη των επαγγελματικών κινδύνων, μέσα από ένα πλαίσιο συνεργασίας και συναίνεσης εργοδοτών και εργαζομένων.

Η δημιουργία του Ελληνικού Ινστιτούτου Υγιεινής και Ασφάλειας της Εργασίας εντάσσεται στα πλαίσια μιας σημαντικής προσπάθειας με διπλό στόχο:

- Την υπέρβαση των ελλείψεων υποδομής (πληροφόρηση, ειδικευση, έρευνα, κατάρτιση και επιμόρφωση) οι οποίες αποτελούν τις κυριότερες αιτίες καθυστέρησης και στασιμότητας στα ζητήματα της Επαγγελματικής Υγείας και Ασφάλειας στην Ελλάδα.
- Την ικανοποίηση των απαιτήσεων που γεννά η δημιουργία του Ενιαίου Ευρωπαϊκού Χώρου και η εφαρμογή από τα Κράτη - Μέλη των

⁷² Νόμος ΓΠΛΔ/1911 «Περί υγιεινής και ασφαλείας των εργατών και περί ωρών εργασίας» που κωδικοποιήθηκε με το Βασιλικό Διάταγμα της 25^{ης} Αυγούστου 1920.

⁷³ Το 1934 ψηφίσθηκε η πρώτη πραγματικά ολοκληρωμένη διάταξη, αυτό που σήμερα θα ονομαζόταν νόμος πλαίσιο, το ΠΔ της 14-3-34 Περί υγιεινής και ασφαλείας των εργατών και υπαλλήλων των πάσης φύσεως βιομηχανικών και βιοτεχνικών εργοστασίων, εργαστηρίων κλπ.. Πρόκειται για ένα νομοθέτημα αρκετά πρωτοποριακό για την εποχή του, πρέπει δε να σημειωθεί ότι πολλές από τις διατάξεις του παραμένουν ακόμα σε ισχύ.

Κοινοτικών Οδηγιών που ρυθμίζουν θέματα του τομέα της Επαγγελματικής Υγείας και Ασφάλειας και ειδικά της Κοινοτικής Οδηγίας Πλαίσιο 89/391⁷⁴.

Η προώθηση της Επαγγελματικής Υγείας και Ασφάλειας είναι υπόθεση τόσο κοινωνική όσο και οικονομική. Η διαμόρφωση κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος συμβάλλει στη μείωση των επαγγελματικών ατυχημάτων και ασθενειών, στη μείωση των εστιών επαγγελματικού κινδύνου, στην αύξηση της παραγωγικότητας και συνεπώς στη μείωση του κόστους. Για τους λόγους αυτούς η προώθηση της Επαγγελματικής Υγείας και Ασφάλειας πρέπει να είναι βασική συνιστώσα μιας κοινωνίας που δεν βλέπει το εργατικό δυναμικό της - και τον πολίτη γενικότερα - μόνο ως συντελεστή παραγωγής, αλλά ως οντότητα που πρέπει να αποτελεί ταυτόχρονα την αφετηρία αλλά και τον τελικό αποδέκτη της επιδιωκόμενης ευημερίας.

Η συγκέντρωση ανθρώπινου δυναμικού διεπιστημονικής σύνθεσης με αποκλειστικό σκοπό την πρόληψη του επαγγελματικού κινδύνου και τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας, με την εμπιστοσύνη και υποστήριξη της κορυφαίας συνδικαλιστικής οργάνωσης των εργαζομένων καθώς και του συνόλου των εργοδοτικών οργανώσεων, θέτει μία νέα δυναμική στην προώθηση της Επαγγελματικής Υγείας και Ασφάλειας.

7.1.1.3. Η κατάσταση των συνθηκών εργασίας σήμερα

Στη χώρα μας, μέχρι την ψήφιση του Νόμου 1568/1985 «Υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων» και του Προεδρικού Διατάγματος 17/1996, η εργατική νομοθεσία για την Επαγγελματική Υγεία και Ασφάλεια και ειδικότερα το μέρος αυτής που αναφερόταν στο εργασιακό περιβάλλον, χαρακτηριζόταν από ανυπαρξία κανόνων για την έρευνα των παραμέτρων που δρουν στο σύστημα "άνθρωπος - παραγωγική διαδικασία - εργασιακό περιβάλλον" και οι οποίες θέτουν τις προϋποθέσεις για την ορθολογική διασύνδεση των τριών αυτών βασικών στοιχείων του εργασιακού συστήματος. Υπήρχε επίσης ασάφεια των διατάξεων που προσδιορίζουν το πλαίσιο του ασφαλούς - για την υγεία των εργαζομένων - εργασιακού περιβάλλοντος.

⁷⁴ Πηγή: Ελληνικό Ινστιτούτο Υγιεινής και Ασφάλειας της Εργασίας (ΕΛ.ΙΝ.Υ.Α.Ε.), www.elinyae.gr.

Αποτέλεσμα της κατάστασης αυτής ήταν η διαμόρφωση ενός εργασιακού περιβάλλοντος χαμηλών προδιαγραφών, με αυξημένες εστίες επαγγελματικού κινδύνου και συνέπεια τη χαμηλή παραγωγικότητα και παραγωγή και το τεράστιο κοινωνικό και οικονομικό κόστος για τον εργαζόμενο, την επιχείρηση και τη χώρα.

Ο νόμος καινοτόμησε μεταξύ των άλλων θέτοντας τη βάση για τη καθιέρωση οργανωτικών και τεχνικών μέτρων τα οποία είναι απαραίτητα για την αποτελεσματικότερη προώθηση και εφαρμογή των απαραίτητων μέτρων που θα συμβάλλουν στη βελτίωση των συνθηκών εργασίας, στη μείωση των εργατικών ατυχημάτων και των επαγγελματικών ασθενειών και στη βελτίωση των άλλων μεγεθών των επιχειρήσεων (ανταγωνιστικότητα, παραγωγικότητα κλπ).

Στη συνέχεια, με την εξουσιοδότηση του νόμου αυτού εκδόθηκαν προεδρικά διατάγματα και Υπουργικές Αποφάσεις για την αντιμετώπιση των ιδιαίτερων κατά περίπτωση κινδύνων ανά κλάδο οικονομικής δραστηριότητας, για τα διάφορα είδη εργασιών, για την προστασία από συγκεκριμένους παράγοντες κλπ. Παράλληλα κυρώθηκαν με νόμο και διεθνείς συμβάσεις εργασίας οι οποίες ενσωματώθηκαν, όπως προαναφέρθηκε και παραπάνω, στο εθνικό δίκαιο. Επίσης, σε εθνικό επίπεδο για την ασφάλεια και την υγεία των εργαζομένων προωθήθηκαν και ψηφίστηκαν σχετικοί νόμοι όπως ο Ν. 2224/1994, ο Ν. 2639/1998, ο Ν. 3144/2003, ο Ν. 3227/2004 κλπ⁷⁵.

7.2 Εργασιακός χώρος των δημοσίων υπηρεσιών

Ένας από τους κυριότερους παράγοντες που επιδρούν στην υγεία των εργαζομένων είναι και οι κτιριακές εγκαταστάσεις καθώς μεγάλο μέρος του ποσοστού των εργαζομένων εργάζεται μέσα σε κτίρια. Στο ποσοστό αυτό των εργαζομένων ανήκουν και οι δημόσιοι υπάλληλοι.

Παρόλο που σήμερα κατασκευάζονται αρκετά κτίρια με τις καλύτερες δυνατές προδιαγραφές για τους εργαζόμενους, όπως φωτισμός και καλύτερη αρχιτεκτονική χώρων, ωστόσο πολλές υπηρεσίες του Δημοσίου εξακολουθούν να στεγάζονται σε παλιά και ακατάλληλα τις περισσότερες περιπτώσεις κτίρια.

Είναι γεγονός ότι το μεγαλύτερο μέρος των δημοσίων υπηρεσιών στεγάζεται σε μισθωμένα και διάσπαρτα κτίρια που έχει ως αποτέλεσμα την κακή εικόνα αλλά

⁷⁵ «Αξιολόγηση της νομοθεσίας για την υγιεινή και ασφάλιση της εργασίας στην Ελλάδα». Πηγή: www.inegsee.gr.

και κακή οργάνωση των γραφειακών χώρων. Η έλλειψη σύγχρονου εξοπλισμού των γραφείων, η ανεπάρκεια σε βασικές παροχές, όπως θέρμανση, κλιματισμός και εξαερισμού, αυξάνουν σε μεγάλο βαθμό τα προβλήματα των δημοσίων υπαλλήλων.

Ο σωστός φωτισμός κρίνεται απαραίτητος κατά την διάρκεια της εργασίας γιατί επηρεάζει άμεσα την απόδοση των εργαζομένων. Ο φυσικός φωτισμός είναι αναγκαίος γιατί η συστηματική χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών από τους δημόσιους υπαλλήλους μπορεί να προκαλέσει προβλήματα και πόνο στα μάτια. Ο κατάλληλος φωτισμός αποτελεί βασικό παράγοντα καταπολέμησης της κόπωσης και αύξησης της απόδοσης τους⁷⁶.

Βιολογικοί παράγοντες, όπως μικρόβια και βακτηρίδια, μπορούν να καταστούν υπεύθυνοι για σημαντικό αριθμό ασθενειών στους εργαζομένους. Οι κανόνες υγιεινής και καθαριότητας στους εργασιακούς χώρους είναι σημαντικοί για τον περιορισμό των βλαβερών επιδράσεων που έχουν στην υγεία των εργαζομένων.

Καθοριστικός παράγοντας της υγείας των εργαζομένων είναι ο αέρας του εργασιακού χώρου. Οι εσωτερικοί χώροι είναι συνήθως γεμάτοι σκόνες, καπνούς από τσιγάρα και υγρασία που κάνουν απαραίτητο ένα καλό σύστημα εξαερισμού. Η ανανέωση του αέρα και η απαλλαγή από μικρόβια απαιτούν σωστή χρήση και καλή συντήρηση των συστημάτων εξαερισμού και κλιματισμού⁷⁷.

Πολλές ασθένειες έχουν προκύψει λόγω της έκθεσης των εργαζομένων σε επιβλαβείς ουσίες και σε σκόνη. Μερικές ασθένειες από τις οποίες έχουν προσληφθεί οι εργαζόμενοι στις δημόσιες υπηρεσίες, είναι το βρογχικό άσθμα, νοσήματα κυκλοφοριακού συστήματος(π.χ. υψηλή πίεση, έμφραγμα) και οσφυαλγία λόγω της πολύωρης καθιστικής εργασίας⁷⁸.

Η ύπαρξη κατάλληλων εγκαταστάσεων, όπως πολλά παράθυρα στο κτίριο, προσφέρουν την δυνατότητα όχι μόνο για φυσικό αερισμό αλλά και φυσικό φωτισμό χάρη στα οποία επικρατούν καλύτερες συνθήκες στο χώρο εργασίας για τους εργαζομένους αλλά και για τους πολίτες που εξυπηρετούνται στους χώρους αυτούς.

Απαραίτητη είναι λοιπόν η υιοθέτηση μέτρων τα οποία να αποβλέπουν στη σωστή λειτουργικότητα των κτιρίων με σκοπό να αποτελεί ασφαλή χώρο για τους εργαζομένους και για την υγεία τους. Ο περιορισμός και η απαγόρευση του

⁷⁶ Στυλιανή Ξηροτύρη-Κουφίδου, 1995, ό.π. 44, σελ. 99.

⁷⁷ «Effect of ultraviolet germicidal lights installed in office ventilation systems on workers health and wellbeing: double-blind multiple crossover trial» *The Lancet*, Volume 362, Issue 9398, Pages 1785-1791. www.linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0140673603148970

⁷⁸ Βαλαβανίδης Αθ.-Ν.Σαραφόπουλος, 1988, ο.π. 45, σελ.17, 85&94.

καπνίσματος σε κλειστούς χώρους, ο καθαρισμός όλων των χώρων, η καλή συντήρηση των συστημάτων εξαερισμού και η οργάνωση της παροχή πρώτων βοηθειών, την πυρασφάλεια, την απομάκρυνση των εργαζομένων σε περίπτωση κινδύνου, αποτελούν μερικά από τα μέτρα που πρέπει να εφαρμόζονται σε όλα ανεξαιρέτως τα κτίρια είτε αυτά ανήκουν στον Δημόσιο είτε στον Ιδιωτικό Τομέα.

Κάνοντας λοιπόν μία μικρή ανακεφαλαίωση του κεφαλαίου αυτού, συμπεραίνουμε ότι παρόλο το επαρκές νομικό πλαίσιο για την ρύθμιση των θεμάτων υγιεινής και ασφάλειας στην εργασία, είναι κοινά αποδεκτό ότι οι προσπάθειες εφαρμογής της υφιστάμενης νομοθεσίας που έχουν γίνει μέχρι σήμερα για την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων στο Δημόσιο, είναι περιορισμένες.

Στο σύνολο τους, οι ενέργειες που αφορούν στην εφαρμογή της σχετικής νομοθεσίας είναι αποσπασματικές, ενώ η ελλιπής κατάρτιση των ατόμων που στελεχώνουν τα αρμόδια όργανα, οξύνουν την υπάρχουσα κακή κατάσταση.

Η ανάγκη λοιπόν για την προστασία των εργαζομένων και την βελτίωση των συνθηκών εργασίας όπως προκύπτει τόσο από τις αντικειμενικές συνθήκες όσο και από την επιβαλλόμενη από την Ε.Ε. βελτίωση των συνθηκών υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας, απαιτεί μία συντονισμένη προσπάθεια μεταξύ της κυβέρνησης, των συνδικάτων και των ίδιων των εργαζομένων⁷⁹.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΟΓΔΟΟ

ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ – ΜΕΤΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

8.1 Έννοιες – Ορισμοί – Στοιχεία

Στην κοινωνία της πληροφορίας που διανύουμε η επαρκής και συνεχής εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί βασική προϋπόθεση για την οικονομική ανάπτυξη. Η εκπαίδευση παρέχει στους εργαζόμενους τη δυνατότητα να ανταποκριθούν στο γενικευμένο αίτημα για αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του παραγόμενου έργου καθώς και για βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα.

⁷⁹ «Υγιεινή και ασφάλεια στους εργασιακούς χώρους των εργαζομένων στο Δημόσιο, τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) και τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) », ημερίδα της Ανώτατη Διοίκηση Ενώσεων Δημοσίων Υπαλλήλων (Α.Δ.Ε.Δ.Υ.) (17/09/98). Πηγή: www.inegsee.gr.

Στα πλαίσια αυτά η εκπαίδευση και επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων αποτελεί έναν από τους κεντρικούς άξονες για τον εκσυγχρονισμό της λειτουργίας της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και τη συστηματική μετατροπή της σε μοχλό ανάπτυξης της χώρας και μέσο εξυπηρέτησης των πολιτών.

Η εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων στοχεύει στην παροχή της απαραίτητης τεχνογνωσίας για την αποτελεσματική και αποδοτική άσκηση των καθηκόντων τους. Αρχίζει από τη στιγμή της εισόδου τους στο δημόσιο και συνεχίζεται καθ' όλη τη διάρκεια της θητείας τους σε αυτό.

Η επιμόρφωση αποσκοπεί στη συνεχή ενημέρωση και εξοικείωση των εργαζομένων με τη σύγχρονη τεχνική και μεθοδολογία αλλά και στην απόκτηση εξειδικευμένων γνώσεων και δεξιοτήτων, ώστε να μπορούν ανταποκριθούν στις νέες απαιτήσεις της διοίκησης αλλά των πολιτών.

8.1.1. Ανάγκη επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων

Η ανάγκη επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων έγινε επιτακτική καθώς σήμερα οι υπάλληλοι έχουν να αντιμετωπίσουν ένα ευρύ φάσμα νέων απαιτήσεων αλλά και τεχνολογιών. Όσο η τεχνολογία εξελίσσεται τόσο περισσότερο γίνεται αναγκαία η γνώση της από τους υπαλλήλους. Η αύξηση όμως των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των υπαλλήλων αποτελεί ένα ακόμα κίνητρο για την περαιτέρω μετεκπαίδευση και την επιμόρφωση τους. Η αύξηση αυτή δεν θα ωφελήσει μόνο τους ίδιους τους υπαλλήλους αλλά και την ίδια την λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης καθώς θα συμβάλλει στον άμεσο εκσυγχρονισμό της και θα την βοηθήσει, ώστε να συνάδει με τα πλαίσια και τις απαιτήσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης και των υπόλοιπων κρατών-μελών της. Υπάρχουν επτά βασικές κατηγορίες εκπαίδευσης - επιμόρφωσης δημοσίων υπαλλήλων και είναι οι ακόλουθες (Παράρτημα VIII):

1. Προεισαγωγική Εκπαίδευση
2. Εισαγωγική Εκπαίδευση
3. Επιμόρφωση
4. Εξειδίκευση
5. Προαγωγική Εκπαίδευση
6. Μετεκπαίδευση
7. Μεταπτυχιακή Εκπαίδευση

8.1.2. Το ελληνικό σύστημα εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων

Οι ταχύτερες αλλαγές που συντελούνται στην εποχή μας στην οικονομία και την κοινωνία δημιουργούν επιτακτική ανάγκη για διαρκή επιμόρφωση των δημοσίων Υπαλλήλων, ώστε να είναι σε θέση οι Δημόσιες Υπηρεσίες να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ για αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα και βέλτιστη διαχείριση των οικονομικών πόρων. Σε χώρες με ιδιαίτερα γεωγραφικά χαρακτηριστικά όπως η Ελλάδα υπάρχει αντικειμενική δυσκολία για την υλοποίηση συνεχούς και μεγάλης κλίμακας προγραμμάτων εκπαίδευσης / επιμόρφωσης δημοσίων υπαλλήλων.

Η Σχολή Επιμόρφωσης Δημοσίων Υπαλλήλων (Σ.Ε.Δ.Υ.) υπήρξε η πρώτη οργανωμένη προσπάθεια για αναβάθμιση του επιμορφωτικού επιπέδου του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης. Η ΣΕΔΥ ιδρύθηκε το 1975 με τον νόμο 232/ 1975⁸⁰ και λειτούργησε ως μονάδα επιμόρφωσης των ήδη υπηρετούντων υπαλλήλων παρόλο που το σημαντικότερο σε αυτή την προσπάθεια δεν ήταν το επιμορφωτικό πρόγραμμα της ΣΕΔΥ αυτό καθ' αυτό, αλλά η ματαιωθείσα επιδίωξη του νομοθέτη να αποτελέσει σχολή εκπαίδευσης και όχι σχολή επιμόρφωσης. Στη συνέχεια, το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης μαζί με τις υπομονάδες του, όπως αναλύεται και παρακάτω, αποτέλεσε έναν από τους θεμέλιους λίθους της βελτίωσης του μορφωτικού επιπέδου των δημοσίων υπαλλήλων αλλά και του περαιτέρω εκσυγχρονισμού των δομών και της οργάνωσης του δημοσίου τομέα.

8.2 Το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.) και η λειτουργία των υπομονάδων του

Το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.) είναι Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου εποπτευόμενο από τον Υπουργό Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και αποτελεί το βασικότερο εκπαιδευτικό φορέα των δημοσίων υπαλλήλων. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα που εκτελούνται από το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. χρηματοδοτούνται από επιχειρησιακά προγράμματα του Κ.Π.Σ. και από τον κρατικό προϋπολογισμό. Την 01/01/2004 Το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης

⁸⁰ Νόμος 232/1975 « Περὶ επιμορφώσεως των δημοσίων υπαλλήλων», (ΦΕΚ Α' 205).

μετονομάστηκε σε Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.).

Κύρια αποστολή του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. είναι, η εντός των πλαισίων που χαράσσει ο Υπουργός Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, επαγγελματική κατάρτιση, εκπαίδευση και επιμόρφωση του πάσης φύσεως προσωπικού της κεντρικής και περιφερειακής διοίκησης, της τοπικής αυτοδιοίκησης α΄ και β΄ βαθμού, των Ν.Π.Δ.Δ., των Δ.Ε.Κ.Ο., των ανωνύμων εταιρειών του Δημοσίου, των Ν.Π.Ι.Δ. και των επιχειρήσεων των οποίων τη διοίκηση ορίζει άμεσα ή έμμεσα το Δημόσιο με διοικητική πράξη ή ως μέτοχος, και των επιχειρήσεων των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης, καθώς και των δημοσίων λειτουργών⁸¹(Παράρτημα ΙΧ).

Όπως αναφέρθηκε και στο δεύτερο κεφάλαιο της εργασίας αυτής, το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. αποτελείται τις ακόλουθες Εκπαιδευτικές Μονάδες:

- **Την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.)**
- **Την Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Τ.Α.)**
- **Το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.)**

Οι κυριότερες δράσεις των εκπαιδευτικών μονάδων του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. είναι:

- η προαγωγική εκπαίδευση στελεχών υψηλής εξειδίκευσης και ταχείας εξέλιξης για τη δημόσια διοίκηση και την τοπική αυτοδιοίκηση
- η εισαγωγική εκπαίδευση νεοδιοριζόμενων στο δημόσιο τομέα και την αυτοδιοίκηση
- η διαρκής επιμόρφωση του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών και της αυτοδιοίκησης

8.2.1. Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης

Η Ε.Σ.Δ.Δ. δημιουργεί στελέχη για την κεντρική και αποκεντρωμένη διοίκηση. Η εκπαίδευση που παρέχει η Σχολή χαρακτηρίζεται ως προεισαγωγική και είναι διαφορετικής φύσης και περιεχομένου από την εκπαίδευση που παρέχεται από τα Ιδρύματα Ανώτατης και Ανώτερης παιδείας. Στην Ε.Σ.Δ.Δ. λειτουργούν τμήματα εξειδικευμένης επαγγελματικής κατάρτισης.

⁸¹ Ν. 1388/1983, άρθρα 1 παρ.3 (ΦΕΚ Α' 113).

Η ΕΣΔΔ συμβάλλει :

- Στη βελτίωση της διοικητικής ικανότητας της Δημόσιας Διοίκησης.
- Στην αύξηση ικανότητας ανταπόκρισης της Δ.Δ στις σύγχρονες ανάγκες.
- Στην προώθηση της αναπτυξιακής διαδικασίας στη χώρα.
- Στην αποτελεσματική εκπροσώπηση της χώρας στο εξωτερικό.

Στόχοι της ΕΣΔΔ είναι : **α)** η ενίσχυση των γνώσεων **β)** η ανάπτυξη των αναγκαίων επαγγελματικών δεξιοτήτων **γ)** η καλλιέργεια πνεύματος πρωτοβουλίας **δ)** η διαμόρφωση κατάλληλων στάσεων και συμπεριφορών εκ μέρους των σπουδαστών. Το πρόγραμμα σπουδών της Ε.Σ.Δ.Δ. εξοικειώνει τους σπουδαστές με τις πλέον σύγχρονες μεθόδους άσκησης δημόσιας πολιτικής και μάνατζμεντ, καθώς και με τη βελτίωση της ικανότητας χρήσης των νέων τεχνολογιών. Ακόμα, διευρύνει τους ορίζοντες των μελλοντικών στελεχών στο θέμα της λειτουργίας της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης στο πλαίσιο λειτουργίας της ευρωπαϊκής, οικονομικής και νομισματικής ένωσης.

Η ΕΣΔΔ αποτελείται από 5 Τμήματα :

- ⇒ Τμήμα Ακολουθών Τύπου
- ⇒ Εμπορικών Ακολουθών
- ⇒ Γενικής Διοίκησης
- ⇒ Κοινωνικής Διοίκησης
- ⇒ Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Περιφερειακής Ανάπτυξης

Η συμμετοχή της Σχολής στη τοποθέτηση των αποφοίτων στη Δημόσια Διοίκηση είναι πολύ μικρή και περιορισμένη. Με βάση τον νόμο, μετά την ολοκλήρωση των σπουδών τους, η Ε.Σ.Δ.Δ. κατατάσσει τα μέλη κάθε εκπαιδευτικής σειράς σε τρεις κατηγορίες : στην **πρώτη** υπάγονται οι απόφοιτοι που αρίστευσαν, στη **δεύτερη** οι απόφοιτοι που φοίτησαν επιτυχώς και στην **τρίτη** οι απλώς φοιτήσαντες.

Οι τελευταίοι διορίζονται σε οργανικές θέσεις του δημοσίου και όταν αυτές δεν υπάρχουν σε προσωποπαγείς θέσεις ΠΕ ή ΤΕ για τις οποίες έχουν ανίστιχο πτυχίο βασικών σπουδών. Η εξέλιξη τους στην υπηρεσία ρυθμίζεται από τις γενικές

διατάξεις που ισχύουν για όλους τους δημόσιους υπαλλήλους και όχι από τις ειδικές που ισχύουν για τους αποφοίτους της ΕΣΔΔ, δηλαδή για την Α και Β κατηγορία. Η τελική κατάληξη των αποφοίτων σε συγκεκριμένες υπηρεσίες ή υπουργία δεν επηρεάζεται καθόλου από την σχολή. Αυτό καθορίζεται από τον Υπουργό Εσωτερικών καθώς αρχικά ο διορισμός τους θεωρείται ότι ισχύει από την επόμενη μέρα της αποφοίτησης τους από την σχολή⁸².

8.2.2. Ινστιτούτο Επιμόρφωσης

Το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.) έχει ως αποστολή την ενημέρωση και ειδική επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων και λειτουργών, των υπαλλήλων των Ν.Π.Δ.Δ., των υπαλλήλων των Ο.Τ.Α. Α΄ και Β΄ βαθμού, των αιρετών οργάνων τους, καθώς και των Ν.Π.Δ.Δ. που ιδρύονται από αυτούς.

Το Ινστιτούτο αποτελεί φορέα επαγγελματικής κατάρτισης και επιμόρφωσης υπαλλήλων και στελεχών της δημόσιας διοίκησης χωρίς να χορηγεί τίτλο σπουδών. Η κατάρτιση και επιμόρφωση που παρέχεται από το ΙΝ.ΕΠ. είναι ανεξάρτητη από την προπτυχιακή ή μεταπτυχιακή εκπαίδευση που παρέχουν τα ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης (πανεπιστημιακού και τεχνολογικού τομέα).

Στο πλαίσιο της αποστολής του αυτής, το ΙΝ.ΕΠ. μπορεί να συνεργάζεται με δημόσιους ή ιδιωτικούς φορείς της ημεδαπής ή αλλοδαπής που έχουν πιστοποιηθεί είτε από το Ε.Κ.Δ.Δ. είτε με βάση κλαδικά, εθνικά ή διεθνή συστήματα πιστοποίησης. Το ΙΝ.ΕΠ. για την παρακολούθηση του επιμορφωτικού ιστορικού των υπαλλήλων τηρεί ηλεκτρονικό αρχείο με τα ατομικά δελτία κατάρτισης τους. Η Κεντρική μονάδα του Ινστιτούτου που εδρεύει στην Αθήνα, έχει τη βασική ευθύνη για την οργάνωση και λειτουργία των προγραμμάτων του και παράλληλα ασκεί εποπτεία στα Περιφερειακά Ινστιτούτα Επιμόρφωσης(Π.ΙΝ.ΕΠ.)⁸³.

Επίσης, το ΙΝ.ΕΠ. αποβλέπει στη βελτίωση γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων, οι οποίες είναι απολύτως αναγκαίες για το προσωπικό της δημόσιας διοίκησης ανεξαρτήτως του τομέα που υπηρετεί. Αυτές οι γνώσεις, δεξιότητες, στάσεις είναι

⁸² Δ.Β Παπούλιας, Δ.Α. Σωτηρόπουλος, Χ.Ι. Οικονόμου, 2002, Το εκκρεμές της Διοικητικής Μεταρρύθμισης, Εκδόσεις Ποταμός, Αθήνα, σελ. 102-110.

⁸³ Πηγή: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης, www.ekdd.gr.

θεμελιώδεις, οριζόντιες και έχουν διαρκή χαρακτήρα, γιατί συντελούν στη διατήρηση, αναπαραγωγή και προσαρμογή της δημόσιας διοίκησης στα εκάστοτε νέα δεδομένα⁸⁴.

Το **εκπαιδευτικό πρόγραμμα** του ΙΝ.ΕΠ. στηρίζεται στις εξής βασικές **κατευθύνσεις**:

- Στην ανίχνευση των προβλημάτων ενός πεδίου διοικητικής δράσης σε επίπεδο δομών, διαδικασιών και ανάπτυξης συγκεκριμένων και απαιτητών δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού για την υποστήριξη των βέλτιστων λύσεων
- Στην εισαγωγή νέων μεθόδων αποτελεσματικής διαχείρισης των αλλαγών (*Management of change*), στην απλοποίηση των μεθόδων εργασίας και στη συστηματική απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών
- Στην ευαισθητοποίηση, κατανόηση και αποτελεσματική ενσωμάτωση του ρόλου των νέων τεχνολογιών σε όλο το φάσμα των παραγωγικών δραστηριοτήτων της Δημόσιας Διοίκησης και των παρεχομένων υπηρεσιών προς τους πολίτες, στην προοπτική της «ηλεκτρονικής διακυβέρνησης» (*e - government*)
- Στη μελέτη και επεξεργασία ενός αξιοκρατικού και αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων καθώς και στη δυνατότητα μέτρησης της παραγωγικότητας και ανταγωνιστικότητας των δημοσίων υπηρεσιών και, κατά συνέπεια, στη βελτίωση της ανταπόκρισής τους στις ανάγκες της ελληνικής κοινωνίας
- Στην κατάρτιση του προσωπικού στο νέο δομικό πλαίσιο διοικητικής δράσης και στις νέες μεθόδους εργασίας με τη θέσπιση της Διοίκησης με Στόχους και την εφαρμογή δεικτών αποδοτικότητας

Κλείνοντας, στόχος του, δεν είναι μόνο η εκπαίδευση, αλλά και η ευαισθητοποίηση και ενεργοποίηση Υπαλλήλων και Δημοσίων Λειτουργών σε επίκαιρα ζητήματα που απασχολούν γενικότερα την Κοινωνία και ειδικότερα τη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση.

⁸⁴ «Διεξαγωγή Επιμορφωτικών Προγραμμάτων Δημοσίου Μάνατζμεντ», από τον Ιωάννη Σμυρλή Διευθυντή ΙΝΕΠ. Πηγή: www.ypes.gr (8/2/07).

8.2.3. Εθνική Σχολή Δημόσιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Η Εθνική Σχολή Δημόσιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Τ.Α.) συστήθηκε με το Ν. 3200/2003⁸⁵ και αποτελεί μια νέα εκπαιδευτική μονάδα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

Η Ε.Σ.Τ.Α. δημιουργεί στελέχη για τους Ο.Τ.Α. Α΄ και Β΄ βαθμού και τα όργανα διοίκησης των νομικών προσώπων που ιδρύονται από αυτούς, καθώς επίσης για τις Περιφέρειες και τις κεντρικές υπηρεσίες που έχουν αρμοδιότητα στους τομείς της τοπικής αυτοδιοίκησης, της πολιτικής προστασίας και της μεταναστευτικής πολιτικής. Η εκπαίδευση που παρέχει είναι προεισαγωγική και διαφέρει από την εκπαίδευση που παρέχεται από τα Ιδρύματα Ανώτατης και Ανώτερης παιδείας.

Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα της Ε.Σ.Τ.Α. διαρκεί 18 μήνες και περιλαμβάνει την Κοινή Φάση Σπουδών (8 μήνες), Πρακτική Άσκηση (3 μήνες), τη Φάση Εξειδίκευσης για κάθε Τμήμα (4 μήνες), και την εκπόνηση Τελικής Εργασίας (3 μήνες).

Στη Φάση Εξειδίκευσης προβλέπεται η λειτουργία των ακόλουθων Τμημάτων:

- Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης (25 θέσεις)
- Τμήμα Οικονομικής Διαχείρισης (25 θέσεις)
- Τμήμα Μεταναστευτικής Πολιτικής (15 θέσεις)
- Τμήμα Πολιτικής Προστασίας (15 θέσεις)

Οι απόφοιτοι της Ε.Σ.Τ.Α. διαδραματίζουν κομβικό ρόλο στην αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση της τοπικής κοινωνίας και την προαγωγή ευημερίας του πολίτη, κυρίως από τους οργανισμούς της τοπικής αυτοδιοίκησης, όπως και να διευρύνουν τον αναπτυξιακό ρόλο των τελευταίων.

Με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, που εκδίδεται ύστερα από γνώμη του Δ.Σ. του Ε.Κ.Δ.Δ., ορίζεται ο συνολικός αριθμός των εισακτέων στη Σχολή, ο οποίος δεν μπορεί να υπερβαίνει τους 100, καθώς και ο αριθμός αυτών που εντάσσονται σε κάθε τμήμα.

Για την εισαγωγή σπουδαστών στην Ε.Σ.Τ.Α. οι υποψήφιοι, πτυχιούχοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, κάθε ειδικότητας, ιδιώτες ή δημόσιοι υπάλληλοι, πρέπει να ανταποκριθούν με επιτυχία στις διαδικασίες του σχετικού εισαγωγικού

⁸⁵ Ν.3200/2003 (ΦΕΚ Α΄ 281).

διαγωνισμού, ο οποίος και προκηρύσσεται σε ετήσια βάση, με χαρακτηριστικά και προϋποθέσεις παρόμοιες μ' αυτόν της Ε.Σ.Δ.Δ. Τέλος, οι απόφοιτοι της Ε.Σ.Τ.Α. διορίζονται σε προσωποπαγείς θέσεις αντίστοιχου κλάδου με την ειδικότητά τους στο β' βαθμό στο Υπουργείο Εσωτερικών, στις Περιφέρειες, στους Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού και στα Ν.Π.Δ.Δ. που ιδρύονται από αυτούς. Οι θέσεις αυτές συνιστώνται με την απόφαση διορισμού τους⁸⁶.

8.3 Επιμόρφωση και τα ελληνικά δεδομένα

Συνοψίζοντας τα παραπάνω, διαπιστώνουμε ότι μέχρι σήμερα έχουν γίνει αρκετές προσπάθειες για να εφαρμοστεί ένα σύστημα μετεκπαίδευσης και επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων ικανό ώστε όχι μόνο να αυξηθούν οι ικανότητες και οι δεξιότητες τους αλλά και για τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης.

Υπάρχουν όμως και κάποιοι ανασταλτικοί παράγοντες που δυσχεραίνουν τις προσπάθειες αυτές. Η έλλειψη καθορισμού αρμοδιοτήτων καθιστά αδύνατη τη διάγνωση των απαραίτητων γνώσεων και ικανοτήτων που είναι αναγκαία για την κάθε θέση και αυτό έχει αρνητικές συνέπειες στην αντίληψη των εκπαιδευτικών αναγκών των υπαλλήλων. Ακόμα, η έλλειψη ενημέρωσης των υπαλλήλων από τις ίδιες τις υπηρεσίες για τα επιμορφωτικά προγράμματα που γίνονται κάθε φορά, συντελεί σε μεγάλο βαθμό στο να μην μπορούν οι υπάλληλοι να διευρύνουν τις γνώσεις τους και τις ικανότητες τους. Επίσης, πολλές φορές τα επιμορφωτικά αυτά προγράμματα δεν ανταποκρίνονται στις πραγματικές ανάγκες των υπηρεσιών και των υπαλλήλων και έτσι είναι αναποτελεσματικά στην εφαρμογή τους.

Παρόλα αυτά όμως θα πρέπει να τονίσουμε ότι σήμερα σε σχέση και με προηγούμενα χρόνια, η προσπάθεια που γίνεται από το ελληνικό κράτος και από την Ευρωπαϊκή Ένωση για την περαιτέρω επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων είναι σημαντική. Αυτό συμβαίνει όχι μόνο λόγω των προγραμμάτων που εφαρμόζονται αλλά γιατί πλέον αρχίζει να εφαρμόζεται ένας στρατηγικός σχεδιασμός για την μεταρρύθμιση και την εξυγίανση του Δημοσίου Τομέα.

⁸⁶ Πηγή: www.itstudies.gr.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΑΤΟ **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ**

Συμπεράσματα

Αποτελεί κοινή διαπίστωση ότι σήμερα η δημόσια διοίκηση στη χώρα μας διέρχεται μεγάλη κρίση σε όλους τους τομείς. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την χαμηλή αποδοτικότητα και την αναποτελεσματικότητα της λειτουργίας του δημόσιου τομέα. Ένας ακόμα παράγοντας που συνέβαλλε στην κρίση αυτή, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, είναι αυτός της γραφειοκρατίας καθώς επηρεάζει καθημερινά όχι μόνο την λειτουργία της δημόσιας διοίκησης αλλά και την εικόνα που βγάζει προς τους πολίτες.

Η λεγόμενη δημοσιο-υπαλληλική νοοτροπία που επικρατεί σήμερα συμβάλλει ακόμα περισσότερο στην χαμηλή ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών⁸⁷. Τα βασικά αίτια που προσδιορίζουν την χαμηλή ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι :

- ⇒ Γραφειοκρατικές διαδικασίες
- ⇒ Άσκοπες μετακινήσεις μεταξύ φορέων και υπηρεσιών
- ⇒ Ελλιπής ενημέρωση
- ⇒ Επικαλύψεις αρμοδιοτήτων
- ⇒ Υψηλοί χρόνοι διεκπεραίωσης αιτημάτων
- ⇒ Μη φιλική αντιμετώπιση
- ⇒ Διαφθορά και αδιαφάνεια

Η ελληνική δημόσια διοίκηση, στις αρχές του εικοστού πρώτου αιώνα, συνεχίζει να χαρακτηρίζεται από τις ευρύτερα γνωστές παθολογίες: την απουσία στρατηγικής δράσης, την αναξιοκρατία, τη σπάταλη διαχείριση των ανεπαρκών δημόσιων πόρων, τη διαφθορά και τη δομική αδράνεια, το νομικισμό, τη διοικητική ισοπέδωση, την ατροφία του πειθαρχικού δικαίου, την εκδήλωση ήσσονος προσπάθειας συμπεριφορών, τις οργανωτικές επικαλύψεις, την απουσία ορθολογικής σχεδίασης θέσεων εργασίας.

Στη σημερινή εποχή ο πολίτης αντιμετωπίζει τη Δημόσια Διοίκηση με αρνητικά συναισθήματα, τα οποία θα διαιωνίζονται όσο δεν πραγματοποιούνται

⁸⁷ Κοντόγιωργα-Θεοχαροπούλου Δ., 2002, ό.π, σελ. 59.

ριζικές μεταβολές του τρόπου λειτουργίας. Μεταβολές οι οποίες θα έπειθαν τον πολίτη για πραγματική μεταστροφή από το σημερινό γραφειοκρατικό μοντέλο λειτουργίας σε ένα μοντέλο το οποίο θα αφουγκράζεται και θα ικανοποιεί τις ανάγκες του.

Επίσης, το θέμα των αμοιβών των δημοσίων υπαλλήλων σήμερα αποτελεί ένα ακόμα κακό παράγοντα της μη αύξησης της απόδοσης και της παραγωγικότητας τους. Ένα ικανοποιητικό σύστημα αμοιβών μπορεί να συμβάλλει στην βελτίωση αυτή της αποδοτικότητας αλλά και να προάγει την έννοια του καθήκοντος χωρίς αυτό να θεωρείται ανιαρό και καταναγκαστικό. Για το λόγο αυτό το μισθολόγιο των δημοσίων υπαλλήλων θα πρέπει να εφαρμοστεί με βάση τις ανάγκες και όχι να συνδέεται απαραίτητα με το βαθμό-θέση που διαθέτουν οι υπάλληλοι μέσα στην υπηρεσία-οργανισμό που εργάζονται.

Ένα ακόμα συμπέρασμα που προέκυψε από την εργασία αυτή, είναι ο σημαντικός ρόλος που έχει σήμερα η αξιοποίηση της τεχνολογίας και η ευρεία εφαρμογή της σε όλους τους τομείς της Δημόσιας Διοίκησης. Η εκτεταμένη χρήση των νέων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών στο δημόσιο τομέα, η υιοθέτηση νέων προτύπων οργάνωσης, ο σχεδιασμός νέων, απλούστερων διαδικασιών και μεθόδων εργασίας για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης, δημιουργούν, όπως είναι φυσικό, ανάγκες ενδυνάμωσης του υπηρετούντος ανθρώπινου δυναμικού. Για την κάλυψη των αναγκών αυτών απαιτούνται κατάλληλα σχεδιασμένες δράσεις κατάρτισης, επιμόρφωσης και απόκτησης γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων, καθώς επίσης και κατάλληλα εργαλεία, που αξιοποιούν προς το σκοπό αυτό τις δυνατότητες της σύγχρονης τεχνολογίας πληροφορικής και επικοινωνιών.

Η επιμόρφωση, η εκπαίδευση και δια βίου κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού συνιστά κεντρικό στόχο της επανίδρυσης της δημόσιας διοίκησης. Η επιμόρφωση νοείται ως εργαλείο ανάπτυξης και καλλιέργειας εκείνης της δέσμης των διοικητικών αξιών που αντιστοιχούν στη στρατηγική προτεραιότητα της βέλτιστης λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών, στην αξιοποίηση των σύγχρονων τεχνολογιών και στην ποιοτική εξυπηρέτηση των πολιτών.

Επίσης, η εξασφάλιση ενός υγιούς ενδοϋπηρεσιακού κλίματος μπορεί να συμβάλλει στην καλή συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων. Οι συνθήκες εργασίες αποτελούν ένα ακόμη ουσιαστικό παράγοντα της ικανοποίησης των εργαζομένων από τον εργασιακό τους χώρο. Η εφαρμογή κανόνων υγιεινής και ασφάλειας είναι

πλέον απαραίτητη για να υπάρξουν ιδανικές συνθήκες εργασίας. Πολλά κτίρια που στεγάζουν δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς όχι μόνο είναι ακατάλληλα (θεμελιακά) αλλά και δεν πληρούν τους στοιχειώδους κανόνες υγιεινής, δημιουργούν ανασφάλεια για την υγεία (σωματική και ψυχική) των εργαζομένων. Η εγκατάσταση λοιπόν των δημοσίων υπηρεσιών σε νέα και σύγχρονα κτίρια κρίνεται αναγκαία όχι μόνο για τα πλαίσια του εκσυγχρονισμού της διοίκησης αλλά και για τους ίδιους τους υπαλλήλους, οι οποίοι δεν θα χρειάζεται να στριμώχνονται σε μικρά γραφεία και θα εργάζονται με σύγχρονο εξοπλισμό και σε κτίρια που διαθέτουν κατάλληλες υποδομές.

Ακόμα, τα άτομα με ειδικές ανάγκες έχουν προβλήματα πρόσβασης και επικοινωνίας με τις δημόσιες υπηρεσίες. Σε μια ευνομούμενη χώρα, όπως είναι η Ελλάδα, η Δημόσια διοίκηση οφείλει να διευκολύνει αυτήν την κατηγορία των πολιτών και να τους εξασφαλίσει ίσα δικαιώματα πρόσβασης και εξυπηρέτησης με τις άλλες ομάδες πληθυσμού.

Το σύστημα αξιολόγησης αποτελεί άλλο ένα εμπόδιο της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης καθώς δεν μπορεί να εφαρμοστεί μέχρι σήμερα με επιτυχία. Οι συνεχείς μεταβολές στο σύστημα αυτό οδηγούν σε ένα αίσθημα προσωρινότητας γιατί οι υπάλληλοι δεν προλαβαίνουν να προσαρμοστούν καθώς το σύστημα αλλάζει συνεχώς ανατρέποντας κάθε φορά τα δεδομένα που υπάρχουν.

Μέσα στους βασικούς παράγοντες που προσδιορίζουν την καλή ή όχι λειτουργία της δημόσιας διοίκησης είναι και αυτός του προσωπικού. Η πρόσληψη προσωπικού μέσα από ένα δίκαιο και αξιοκρατικό σύστημα εισαγωγικών εξετάσεων, όπως αναφέρθηκε και στο κεφάλαιο, θα βοηθήσει όχι μόνο τον εκσυγχρονισμό του δημοσίου τομέα αλλά θα δώσει και τις δυνατότητες να εργαστούν στο δημόσιο αυτοί που διαθέτουν τα καλύτερα προσόντα-ικανότητες τα οποία θα αναβαθμίσουν τις υπηρεσίες αλλά και την λειτουργία-οργάνωση της δημόσιας διοίκησης.

Για να επιτευχθεί όμως αυτό, η δημόσια διοίκηση⁸⁸ θα πρέπει να ξεφύγει από κάθε είδους πελατειακής και κομματικής κατάστασης που την βαραίνουν κατά καιρούς γιατί πολλοί από αυτούς που έχουν πολιτική εξουσία στα χέρια τους, την εκμεταλλεύονται διορίζοντας με μη αξιοκρατικούς τρόπους τις περισσότερες φορές στον δημόσιο τομέα άτομα χωρίς τα απαραίτητα προσόντα. Η σύσταση του Α.Σ.Ε.Π.

⁸⁸ Μαυρομούστακου Η., «Η λειτουργία του Α.Σ.Ε.Π : επιβεβαίωση ή αναίρεση του θεσμικού του ρόλου;», *Εφημερίδα Διοικητικού Δικαίου*, 2 (2007) : 222-233.

αποτελέσει την βάση για την δημιουργία ενός αξιοκρατικού συστήματος προσλήψεων, έτσι ώστε να αποφεύγεται οποιαδήποτε μορφή πολιτικής παρέμβασης στις διαδικασίες πρόσληψης αλλά και να διασφαλίζει την αξιοκρατία και την ισότητα σε αυτές τις διαδικασίες.

Προτάσεις

Βασική διαπίστωση της παραπάνω μελέτης είναι ότι προκειμένου να καταστεί δυνατή η ποιοτική αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα απαιτείται η εξάλειψη μιας σειράς επιμέρους ανασταλτικών παραγόντων θεσμικού και λειτουργικού χαρακτήρα. Αυτό σημαίνει μεταξύ άλλων, τη σχεδίαση ριζικής μεταρρύθμισης της δημόσιας διοίκησης στο επίπεδο θεσμών, αντιλήψεων, νοοτροπίας και συμπεριφοράς.

Η διαμόρφωση ενός σύγχρονου πλαισίου ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα με άξονες: την αλλαγή της διαδικασίας των προσλήψεων, ώστε να εξασφαλίζεται η προσέλκυση και επιλογή των ικανοτέρων, την αναδιάρθρωση της βαθμολογικής και μισθολογικής δομής, ώστε να προάγεται η αξιοκρατία, η επαγγελματική επάρκεια και καταλληλότητα, τη σύνδεση της διαρκούς εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του προσωπικού με τις προοπτικές της επαγγελματικής του εξέλιξης, ώστε να εξασφαλίζεται ο συνεχής και ουσιαστικός εμπλουτισμός των προσόντων και ικανοτήτων του, την εν γένει καθιέρωση κινήτρων για την απελευθέρωση και ενεργοποίηση των δημιουργικών δυνατοτήτων του ανθρώπινου παράγοντα, αποτελεί ζωτικής σημασίας για την σωστή και αποτελεσματική λειτουργία του Δημοσίου Τομέα.

Επίσης, η συστηματική εφαρμογή σε όλες τις υπηρεσίες του δημόσιου τομέα των αρχών και μεθόδων της σύγχρονης επιστήμης διοίκησης και οργάνωσης, με την εκλογίκευση της διαδικασίας λήψης των αποφάσεων, τον προγραμματισμό, προϋπολογισμό και σαφή στοχοθεσία των ενεργειών, τον έλεγχο, την αξιολόγηση της απόδοσης και των αποτελεσμάτων των υπηρεσιακών μονάδων, την απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών, τη σαφή οριοθέτηση ευθυνών και αρμοδιοτήτων και την περιγραφή και αξιολόγηση θέσεων και καθηκόντων, θα βελτιώσουν την εικόνα του Δημοσίου Τομέα.

Η διαμόρφωση ακόμα ενός νέου και σύγχρονου προτύπου κτιριακής οργάνωσης υπηρεσιών, η εφαρμογή προγραμμάτων για την αναβάθμιση καίριων κτιριακών εγκαταστάσεων δημοσίων υπηρεσιών, όπως π.χ. των Υπουργείων, καθώς και η προώθηση σύγχρονων προτύπων οργάνωσης της εργασίας, θα λειτουργήσουν με θετικό τρόπο στην οργάνωση και την καλύτερη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης.

Η έλλειψη προσωπικού σε πολλές δημόσιες υπηρεσίες δυσχεραίνει περαιτέρω την προβληματική κατάσταση που επικρατεί ήδη καθώς η διευθέτηση των υποθέσεων καθυστερεί με αποτέλεσμα την αύξηση της γραφειοκρατίας. Η πρόσληψη αρκετών υπαλλήλων, με αξιοκρατικά βέβαια κριτήρια, μαζί με την εφαρμογή των νέων τεχνολογιών θα βοηθήσει στην απλούστευση των διαδικασιών αλλά και στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών.

Η εφαρμογή ενός αντικειμενικού και αξιόπιστου συστήματος αξιολόγησης, κατά την γνώμη μου, θα λειτουργήσει με θετικό τρόπο στην απόδοση του υπαλλήλου γιατί αν δοθούν τα κατάλληλα κίνητρα και προϋποθέσεις, το σύστημα θα ξανακερδίσει την εμπιστοσύνη των υπαλλήλων και ο σκοπό του θα αποκτήσει πάλι αξία.

Τέλος, η βελτίωση της αποτελεσματικότητας της Δημόσιας Διοίκησης, η αναβάθμιση των παρεχόμενων από αυτήν υπηρεσιών και η καλύτερη και ταχύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη πρέπει να αποτελούν βασική προτεραιότητα της Κυβέρνησης, η οποία ανήκει στον πυρήνα της στρατηγικής για την επανίδρυση του Κράτους που βρίσκεται σε πλήρη εξέλιξη και εφαρμογή. Για την επίτευξη αυτού του στόχου είναι εξαιρετικά σημαντικός ο εξορθολογισμός των δημοσίων υπηρεσιών, ο οποίος πρέπει να βασίζεται: **α)** στη διαμόρφωση λειτουργικών και αποδοτικών διοικητικών μονάδων, **β)** στη στελέχωσή τους με ικανούς και κατηρτισμένους υπαλλήλους, οι οποίοι έχουν κίνητρα να επιμορφώνονται και να καθίστανται παραγωγικότεροι και **γ)** στην εξοικονόμηση λειτουργικών δαπανών και στον περιορισμό της σπατάλης του δημόσιου χρήματος.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Το ανθρώπινο δυναμικό και ο εργασιακός χώρος στη Δημόσια Διοίκηση αποτέλεσε το θέμα της παραπάνω διπλωματικής μελέτης. Η εργασία αυτή είχε ως στόχο την ανάδειξη των χαρακτηριστικών αλλά και των προβλημάτων της Δημόσιας Διοίκησης σε όλους τους τομείς της οργάνωσης και λειτουργία της.

Τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την παραπάνω μελέτη μας υποδεικνύουν την κατάσταση που επικρατεί σήμερα στην Δημόσια Διοίκηση καθώς και μερικά από τα προβλήματα που αντιμετωπίζει. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί ουσιαστικό και κύριο κομμάτι του Δημόσιου Τομέα. Οι συναλλαγές των υπαλλήλων με τους πολίτες επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την ικανοποίηση τους από τον εργασιακό χώρο. Για τον λόγο αυτό η επιμόρφωση και η περαιτέρω μετεκπαίδευση τους είναι αναγκαία γιατί με τις κατάλληλες γνώσεις θα μπορούν (οι υπάλληλοι) να ανταποκριθούν καλύτερα στις απαιτήσεις των πολιτών, ώστε να παρέχουν την καλύτερες υπηρεσίες χωρίς ο πολίτης να έχει παράπονα. Σήμερα μεγάλος αριθμός πολιτών έχει εμπλακεί σε τέτοιες καταστάσεις (παραπόνων), λόγω κακής και αργής εξυπηρέτησης τους από τους δημόσιους υπαλλήλους που είτε δεν έχουν τα μέσα να εξυπηρετήσουν τον κόσμο είτε λόγω νοοτροπίας που ενστερνίζονται από το ίδιο το σύστημα.

Επίσης, οι συνθήκες εργασίες (υγιεινή, ασφάλεια, κτίρια, οργάνωση) και το εργασιακό περιβάλλον μπορούν και πρέπει να συμβάλλουν στην δημιουργία του κατάλληλου κλίματος, ώστε ο Δημόσιος Τομέας να μην υστερεί σε τίποτα από τον Ιδιωτικό και να παρέχει στους εργαζόμενους του τις συνθήκες και τα κίνητρα τα οποία όχι μόνο θα τους κάνουν να νοιώθουν ασφάλεια αλλά και να νιώθουν ότι μπορούν να ικανοποιήσουν τους στόχους τους μέσα από την εργασία που προσφέρουν.

Εν κατακλείδι, η δημιουργία μιας σύγχρονης και αποτελεσματικής δημόσιας Διοίκησης βασίζεται σε πολλούς από τους παράγοντες με βασικότερο εκείνο του εργαζόμενου. Αν και τα προβλήματα της Δημόσιας Διοίκησης είναι αρκετά, με τον κατάλληλο σχεδιασμό και την κατάλληλη οργάνωση μπορούν να μειωθούν αν όχι να εξαφανιστούν, ώστε όχι μόνο να επιτευχθεί η εξυγίανση και ο εκσυγχρονισμός της αλλά και οι εργαζόμενοι σε αυτή να εργάζονται κάτω από τις κατάλληλες συνθήκες

και τον κατάλληλο εργασιακό χώρο, ο οποίος θα βελτιώσει την παραγωγικότητα τους και την ικανοποίησή τους.

ΠΗΓΕΣ - ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ✓ Αλεξόπουλος Α.- Μαυρομούστακου Η., «Πολιτικές Θεωρίες και Θεσμικές Παρεμβάσεις κατά της Διαφθοράς στις Προσλήψεις στο Δημόσιο Τομέα : η περίπτωση του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.)», στο Κλ. Κουτσούκης - Παν. Σακκάς (επιμ.), *Διαφθορά και Σκάνδαλα στη Δημόσια Διοίκηση και Πολιτική*, Εκδόσεις Σιδέρης, Αθήνα 2005: 727-752.
- ✓ Βαλαβανίδης Αθ.-Ν.Σαραφόπουλος (1988), *Εργασιακό Περιβάλλον: προβλήματα υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων στην Ελλάδα*, Εκδόσεις Σύγχρονα Θέματα, Αθήνα.
- ✓ Chandler J. A. (ed.) 2000, *Comparative Public Administration*, Routledge.
- ✓ Δασκαλάκης Δ. (2000), *Προλεγόμενα για την Εργασία και τις Εργασιακές Σχέσεις*, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή.
- ✓ Ελληνικό Ινστιτούτο Διοικητικών Επιστημών (2001), *Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα*, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή..
- ✓ Heady F.(1966), *Public Administration. A Comparative Perspective*. Prentice Hall.
- ✓ Κοντόγιωργα-Θεοχαροπούλου Δ. (2002), *Η Διοικητική Οργάνωση του Κράτους*, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Θεσσαλονίκη.
- ✓ Λύτρας Σ. (1993), *Η οργάνωση της Δημόσιας Διοίκησης*, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή.
- ✓ Μακρυδημήτρης Αντ. (2007), *Δημόσια Διοίκηση*, β' έκδοση, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα –Θεσσαλονίκη.
- ✓ Μακρυδημήτρης Α., Μιχαλόπουλος Ν. (2000), *Εκθέσεις Εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950-1998*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
- ✓ Μαυρομούστακου Η., «Η προφορική συνέντευξη στο σύστημα προσλήψεων του δημόσιου τομέα : η σχετικοποίηση των αντικειμενικών κριτηρίων», *Εφημερίδα Διοικητικού Δικαίου*, 2 (2006) : 260-269.
- ✓ Μαυρομούστακου Η., «Η λειτουργία του Α.Σ.Ε.Π : επιβεβαίωση ή αναίρεση του θεσμικού του ρόλου;», *Εφημερίδα Διοικητικού Δικαίου*, 2 (2007) : 222-233.
- ✓ Παγκάκης Γρ. (1991), *Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση*, β' έκδοση, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή.

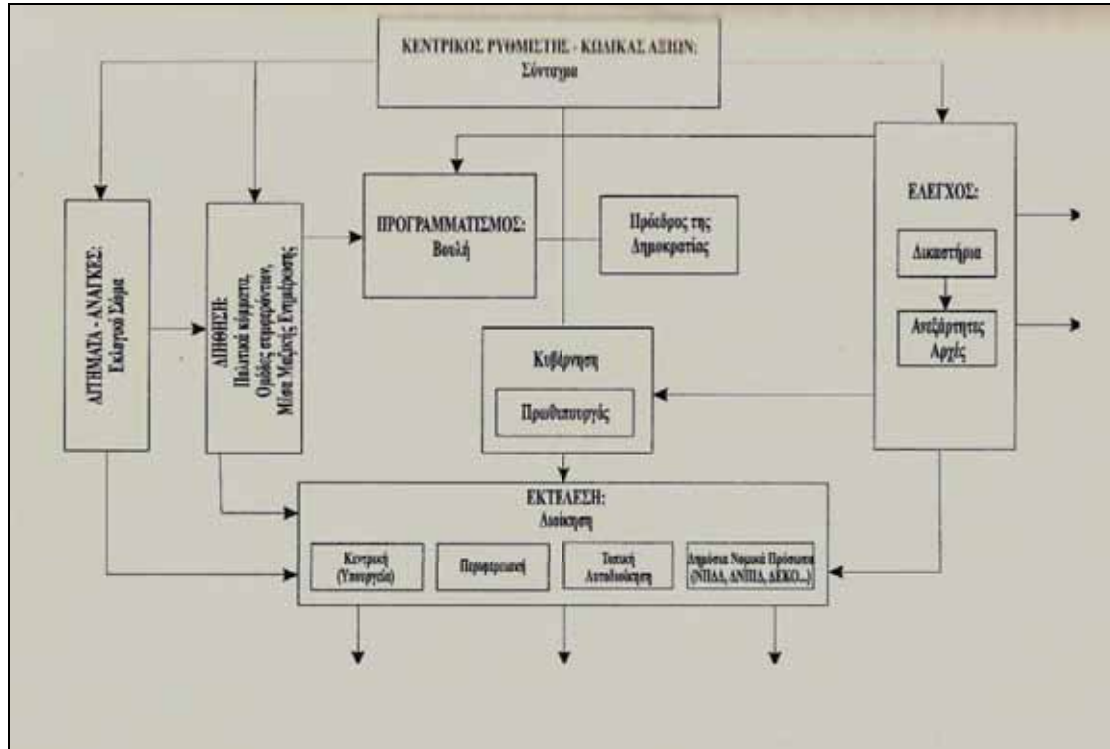
- ✓ Παγκάκης Γρ. (2002), Μελέτη – Έρευνα: Αξιολόγηση Προσωπικού, Αθήνα.
- ✓ Παρθενόπουλος Κ (1997), *Ελληνική Δημόσια Διοίκηση*, Εκδόσεις Ζήτη, Θεσσαλονίκη.
- ✓ Παπούλιας Δ.Β, Σωτηρόπουλος Δ.Α. & Οικονόμου Χ.Ι., 2002, *Το εκκρεμές της Διοικητικής Μεταρρύθμισης*, Εκδόσεις Ποταμός, Αθήνα.
- ✓ Pierre J. (ed.), *Bureaucracy in the Modern State. An Introduction to Public Administration*, Edward Elgar, 1995.
- ✓ Σκουλάς Ν. – Οικονομάκη Κ. (1998), *Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις ΚΑΠΑ, Αθήνα.
- ✓ Σπανού Σ. (1996), *Το Πρόβλημα της Δημόσιας Διοίκησης*, ΙΟΒΕ.
- ✓ Timsit G. (1989), *Διοικήσεις και Κράτη. Συγκριτική Μελέτη*. Αθήνα, Ελληνικές Πανεπιστημιακές Εκδόσεις.
- ✓ Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ. (1995), *Διοίκηση Προσωπικού*, Εκδόσεις Κυριακίδη Α.Ε, Θεσσαλονίκη.
- ✓ Φαναριώτης Π. (1996), *Εισαγωγή στη Σύγχρονη Επιχειρησιακή Ψυχολογία*, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα.
- ✓ Φαναριώτης Π. (1999), *Δημόσια Διοίκηση Αποκέντρωση και Αυτοδιοίκηση μπροστά στις προκλήσεις του 21^{ου} αιώνα*, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης Αθήνα.
- ✓ Χρυσανθάκης Χ. (1992), *Τα συστήματα προσλήψεως των δημοσίων υπαλλήλων*, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή.

ΝΟΜΟΙ

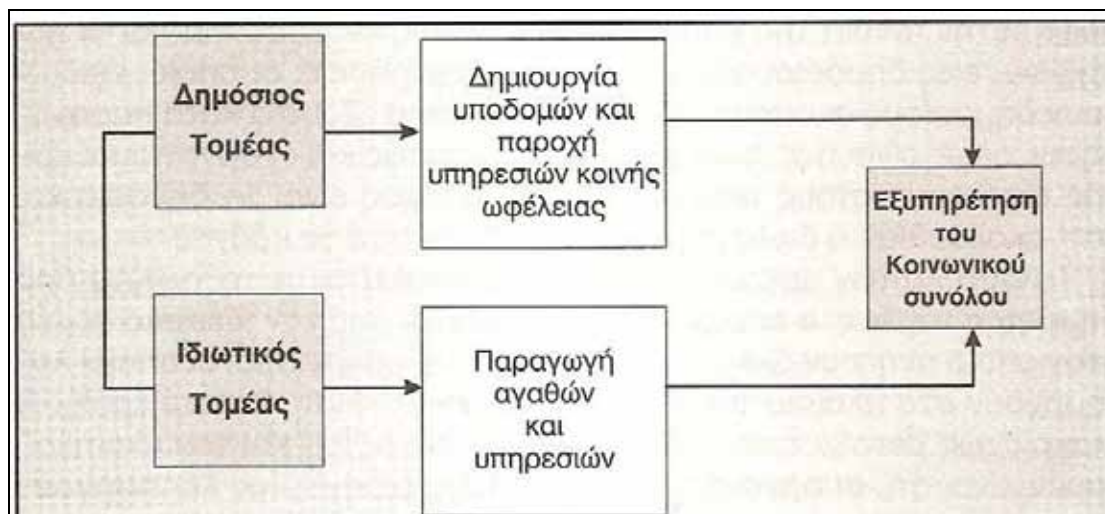
- N.2190/1994 : Σύσταση Ανεξάρτητης Αρχής για την επιλογή προσωπικού.
- N.2972/2001 : Εκσυγχρονισμός τη οργάνωσης και λειτουργίας του Ι.Κ.Α.
- N.1388/1983 : Ίδρυση του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης.
- N.3051/2002 : Συνταγματικά κατοχυρωμένες ανεξάρτητες αρχές, τροποποίηση και συμπλήρωση του συστήματος προσλήψεων στο δημόσιο τομέα και συναφείς ρυθμίσεις.

- Π.Δ. 34/1934 : Περὶ υγιεινῆς καὶ ασφαλείας τῶν εργατῶν καὶ υπαλλήλων τῶν πάσης φύσεως βιομηχανικῶν καὶ βιοτεχνικῶν ἐργοστασίων, ἐργαστηρίων κλπ.
- Ν.232/1975 : Περὶ ἐπιμορφώσεως τῶν δημοσίων υπαλλήλων.
- Ν.1568/1985 : Υγιεινὴ καὶ ἀσφάλεια τῶν ἐργαζομένων.
- Π.Δ. 17/1996 : Μέτρα γιὰ τὴν βελτίωση τῆς ἀσφάλειας καὶ τῆς υγείας τῶν ἐργαζομένων κατὰ τὴν ἐργασία σὲ συμμόρφωση εἰς τὶς ὁδηγίες 89/391/ΕΟΚ καὶ 91/383/ΕΟΚ.
- Ν.1735/1987 : Προσλήψεις στὸ δημόσιο. τομέα, κοινωνικὸς ἐλεγχὸς στὴ δημόσια διοίκηση, πολιτικὰ δικαιώματα καὶ ἄλλες διατάξεις.
- Ν.3200/2003 : Σύσταση τῆς Ἐθνικῆς Σχολῆς Δημόσιας Τοπικῆς Αυτοδιοικήσεως.
- Ν.3528/2007 : Κύρωση τοῦ Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικῶν Διοικητικῶν Ὑπαλλήλων καὶ Ὑπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.
- Ν.3549/2007 Μεταρρύθμιση τοῦ θεσμικοῦ πλαισίου γιὰ τὴ δομὴ καὶ λειτουργία τῶν Ἀνώτατων Ἐκπαιδευτικῶν Ἰδρυμάτων.
- Νόμος ΓΠΛΔ/1911 Περὶ υγιεινῆς καὶ ασφαλείας τῶν εργατῶν καὶ περὶ ὥρων ἐργασίας.
- Ν. 3320/2005 Ρυθμίσεις θεμάτων γιὰ τὸ προσωπικὸ τοῦ Δημοσίου καὶ τῶν νομικῶν προσώπων τοῦ ἐυρύτερου δημοσίου τομέα καὶ γιὰ τοὺς Ο.Τ.Α..
- Ν.3051/2002 Συνταγματικὰ κατοχυρωμένες ανεξάρτητες ἀρχές, τροποποίηση καὶ συμπλήρωση τοῦ συστήματος προσλήψεων στὸ δημόσιο τομέα καὶ συναφεῖς ρυθμίσεις.

-
-  www.ypes.gr
 -  www.ana.gr/psifiaki_stratigiki
 -  www.ekdd.gr
 -  www.taxisnet.gr
 -  www.osh.gr
 -  www.gspa.gr
 -  www.kathimerini.gr
 -  www.elinyae.gr
 -  www.syzefxis.gr
 -  www.europa.eu
 -  www.eurofound.ie
 -  www.3ps.gr
 -  www.itstudies.gr
 -  www.inegsee.gr



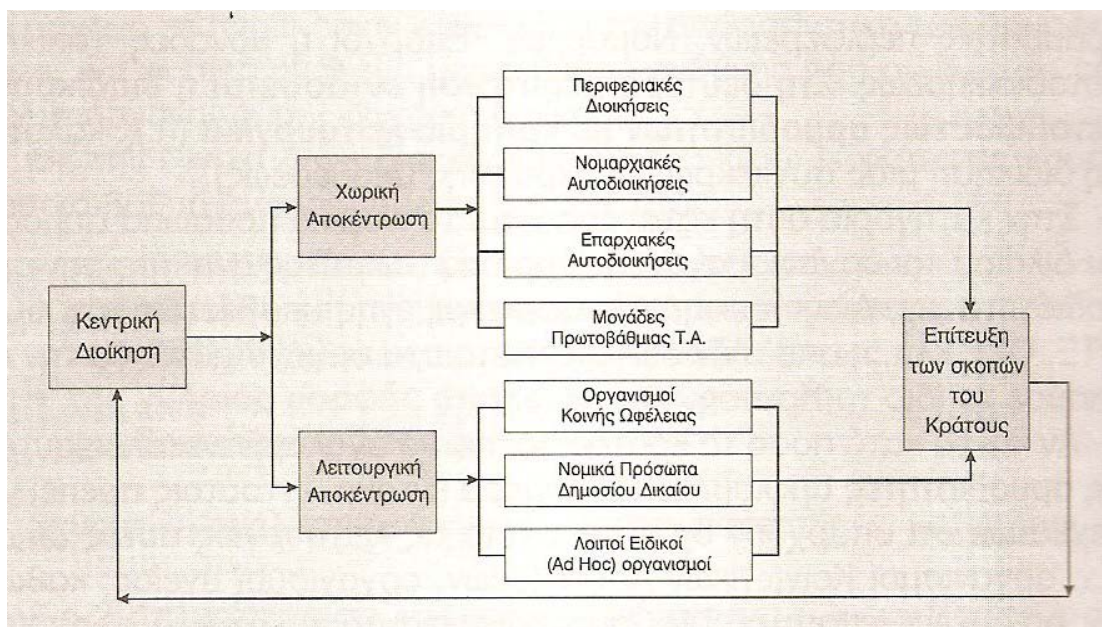
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ



Κατευθύνσεις του Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα

Φαναριώτης Π., 1999, Δημόσια Διοίκηση Αποκέντρωση και Αυτοδιοίκηση μπροστά στις προκλήσεις του 21^{ου} αιώνα, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης Αθήνα σελ.28.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ



Συνδυασμός Χωρικής και Λειτουργικής Αποκέντρωσης

Φαναριώτης Π., 1999, Δημόσια Διοίκηση Αποκέντρωση και Αυτοδιοίκηση μπροστά στις προκλήσεις του 21^{ου} αιώνα, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης Αθήνα σελ.214.

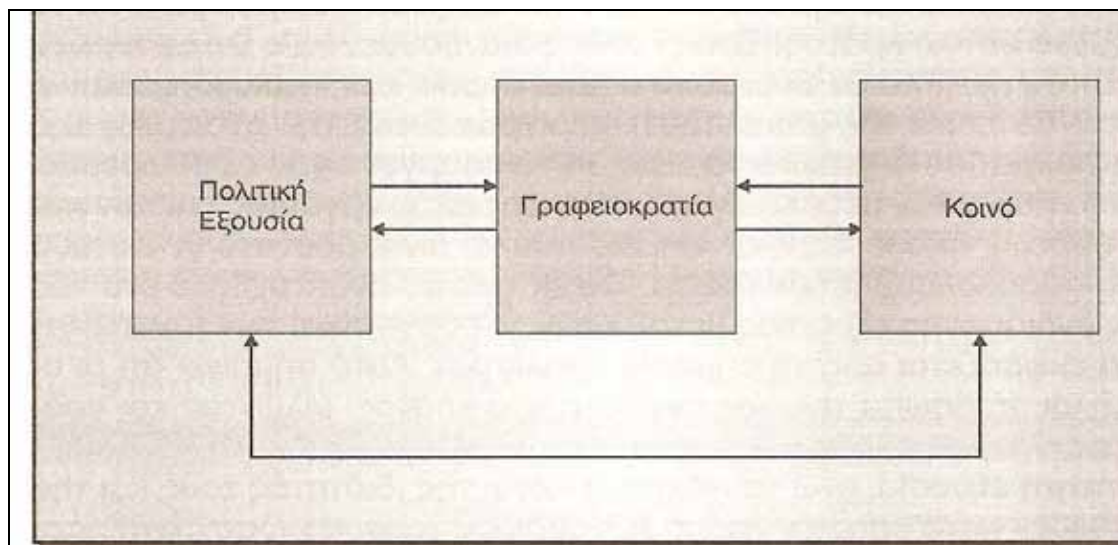
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ IV

Σύνολο Μονίμων Υπαλλήλων Δημοσίων Υπηρεσιών κατά Βαθμό, Κατηγορία Εκπαίδευσης και Φύλο, 2000					
ΣΥΝΟΛΟ	ΣΥΝΟΛΟ	ΠΕ	ΤΕ	ΔΕ	ΥΕ
ΒΑΘΜΟΣ					
Σύνολο	76.800	23.428	7.238	39.836	6.298
Γενικός Δ/ντής	40	40			
Δ/ντής	620	616	4		
A	36.887	16.901	3.394	16.592	
B	23.702	3.604	2.041	16.585	1.472
Γ	10.120	641	1.156	5.443	2.880
Δ	5.269	1.626	643	1.216	1.784
E	162				162
ΑΝΔΡΕΣ	ΣΥΝΟΛΟ	ΠΕ	ΤΕ	ΔΕ	ΥΕ
ΒΑΘΜΟΣ					
Σύνολο	44.737	13.048	4.225	23.476	3.988
Γενικός Δ/ντής	28	28			
Δ/ντής	400	396	4		
A	21.916	9.820	2.067	10.029	
B	13.456	1.781	1.306	9.132	1.237
Γ	6.247	283	516	3.575	1.873
Δ	2.628	740	332	740	816
E	62				62
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΣΥΝΟΛΟ	ΠΕ	ΤΕ	ΔΕ	ΥΕ
ΒΑΘΜΟΣ					
Σύνολο	32.063	10.380	3.013	16.360	2.310
Γενική Δ/ντρια	12	12			
Δ/ντρια	220	220			
A	14.971	7.081	1.327	6.563	
B	10.246	1.823	735	7.453	235
Γ	3.873	358	640	1.868	1.007
Δ	2.641	886	311	476	968
E	100				100

Πίνακας Στατιστικών Στοιχείων Μονίμων Υπαλλήλων Δημοσίων Υπηρεσιών κατά Βαθμό, Κατηγορία Εκπαίδευσης και Φύλο του Υπουργείου Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Απογραφή 2000.

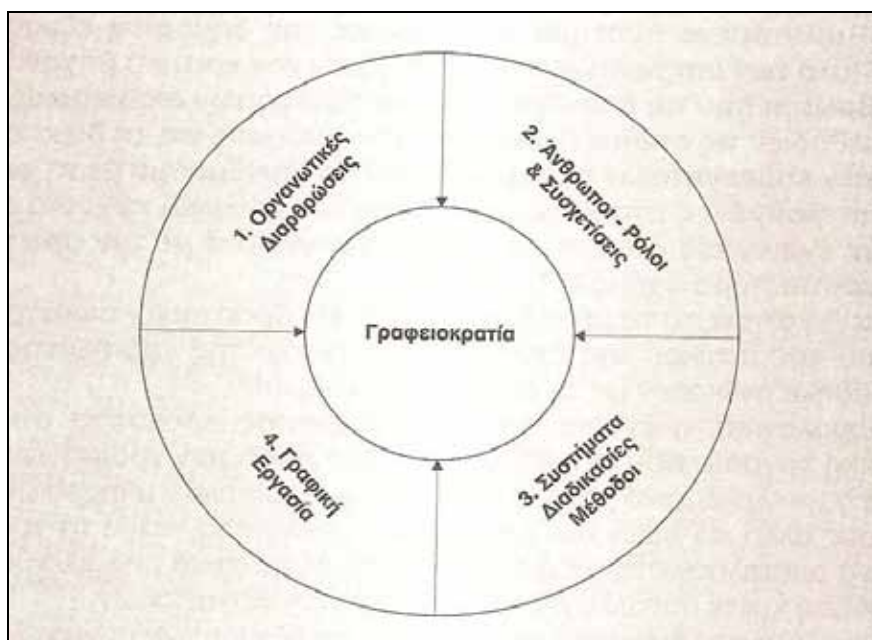
Πηγή: www.kethi.gr/statistika

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ V



Η γραφειοκρατία ως ενδιάμεσος παράγων μεταξύ πολιτικής εξουσίας και των πολιτών
Φαναριώτης Π., 1999, Δημόσια Διοίκηση Αποκέντρωση και Αυτοδιοίκηση μπροστά στις προκλήσεις του 21^{ου} αιώνα, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης Αθήνα σελ. 102

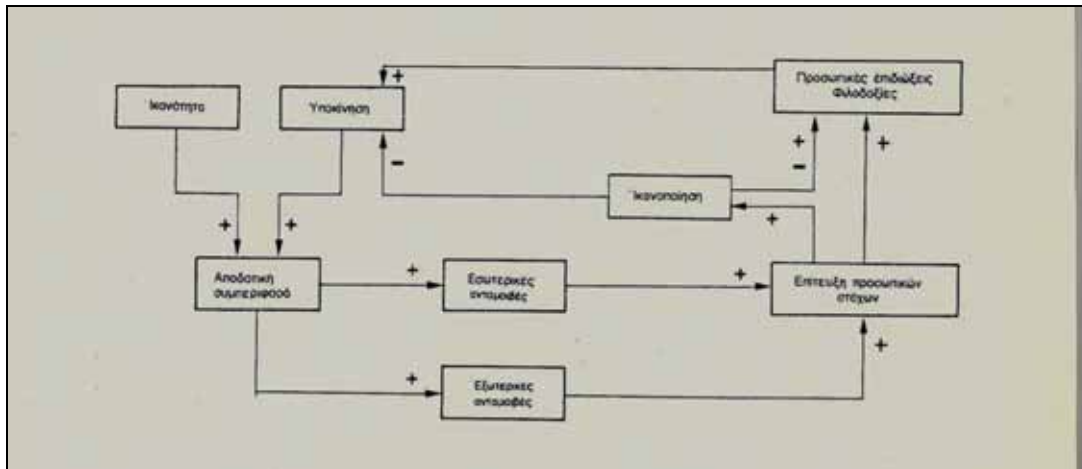
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ VI



Σύνθεση Γραφειοκρατίας

Φαναριώτης Π., 1999, Δημόσια Διοίκηση Αποκέντρωση και Αυτοδιοίκηση μπροστά στις προκλήσεις του 21^{ου} αιώνα, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης Αθήνα σελ. 98.

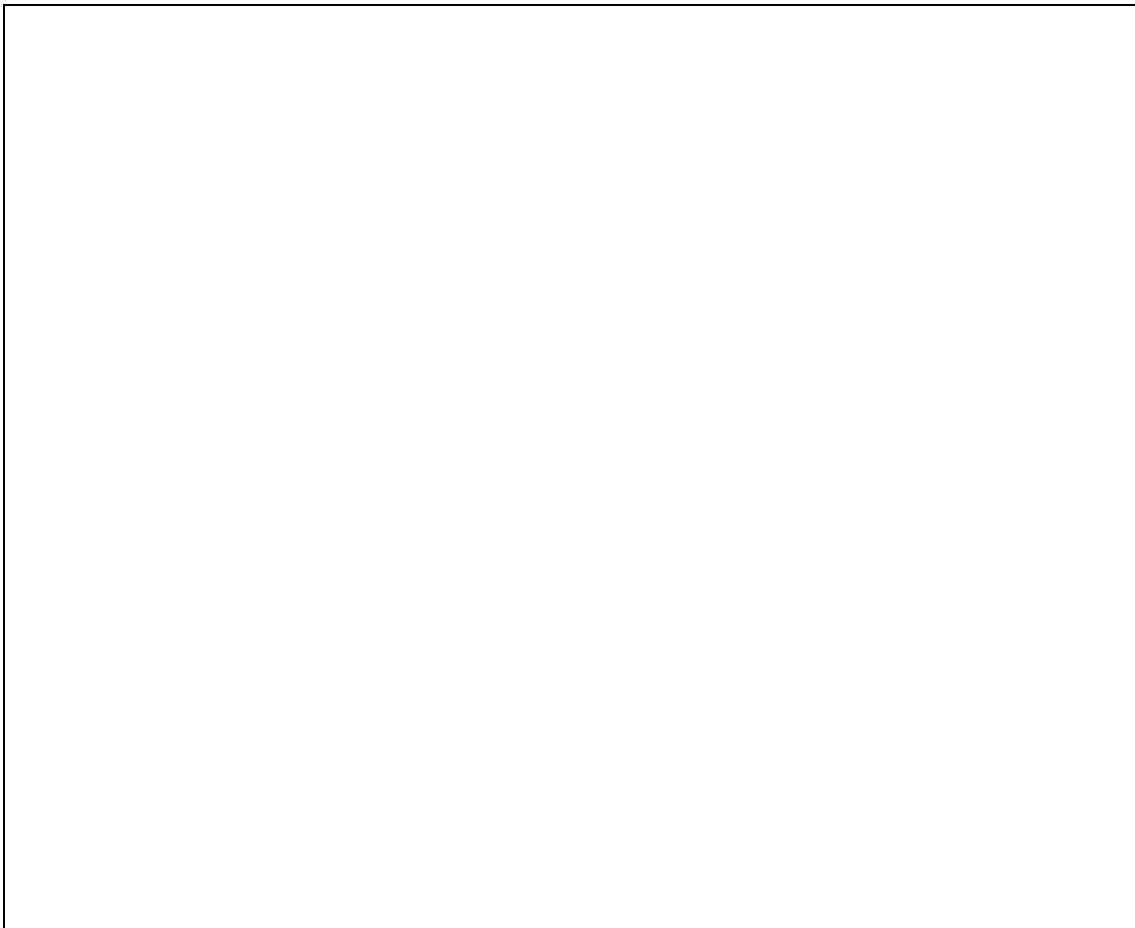
VII



L.L. Cummings D.Schwab

VIII

www.ekdd.gr



Πραγματοποιείται καθ' όλη τη διάρκεια της υπηρεσίας των υπαλλήλων με ευθύνη των μονάδων εκπαίδευσης των Υπουργείων ή του [IN.ΕΠ.](#) (άρθρο 34 του ν. 1943/91 και άρθρο 47 του ν. 2683/99).

4. ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ

Κατ' εκτίμηση των υπηρεσιακών αναγκών γίνεται παρακολούθηση προγραμμάτων εξειδίκευσης των υπαλλήλων σε αντικείμενα της υπηρεσίας. Τα προγράμματα εξειδίκευσης καταρτίζονται και οργανώνονται από τη μονάδα εκπαίδευσης του οικείου Υπουργείου ή της αυτοτελούς δημόσιας υπηρεσίας, ή Ν.Π.Δ.Δ., ή από το [IN.ΕΠ.](#) (άρθρο 35 του ν. 1943/91).

5. ΠΡΟΑΓΩΓΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Αφορά υπαλλήλους κατηγορίας ΠΕ και ΤΕ των Υπουργείων, Περιφερειών, Ν.Π.Δ.Δ. και των Ο.Τ.Α.. Στόχος των προγραμμάτων προαγωγικής εκπαίδευσης είναι η ανάπτυξη γνώσεων διοικητικής συμπεριφοράς και δεξιοτήτων ανταποκρινόμενων στις απαιτήσεις των καθηκόντων προϊστάμενου διεύθυνσης. Για το λόγο αυτό στα προγράμματα αυτά συμμετέχουν υπάλληλοι Α' βαθμού που έχουν ασκήσει καθήκοντα τμηματάρχη επί τριετία τουλάχιστον ή υποψήφιοι για προϊστάμενοι διεύθυνσης, μετά από επιτυχία σε ειδικό εισαγωγικό διαγωνισμό. Η ευθύνη για την κατάρτιση και εκτέλεση των προγραμμάτων ανήκει στο [IN.ΕΠ.](#) του [Ε.Κ.Δ.Δ.](#). Μέχρι στιγμής δεν έχει πραγματοποιηθεί κανένα πρόγραμμα προαγωγικής εκπαίδευσης (άρθρο 15 του ν. 2527/97).

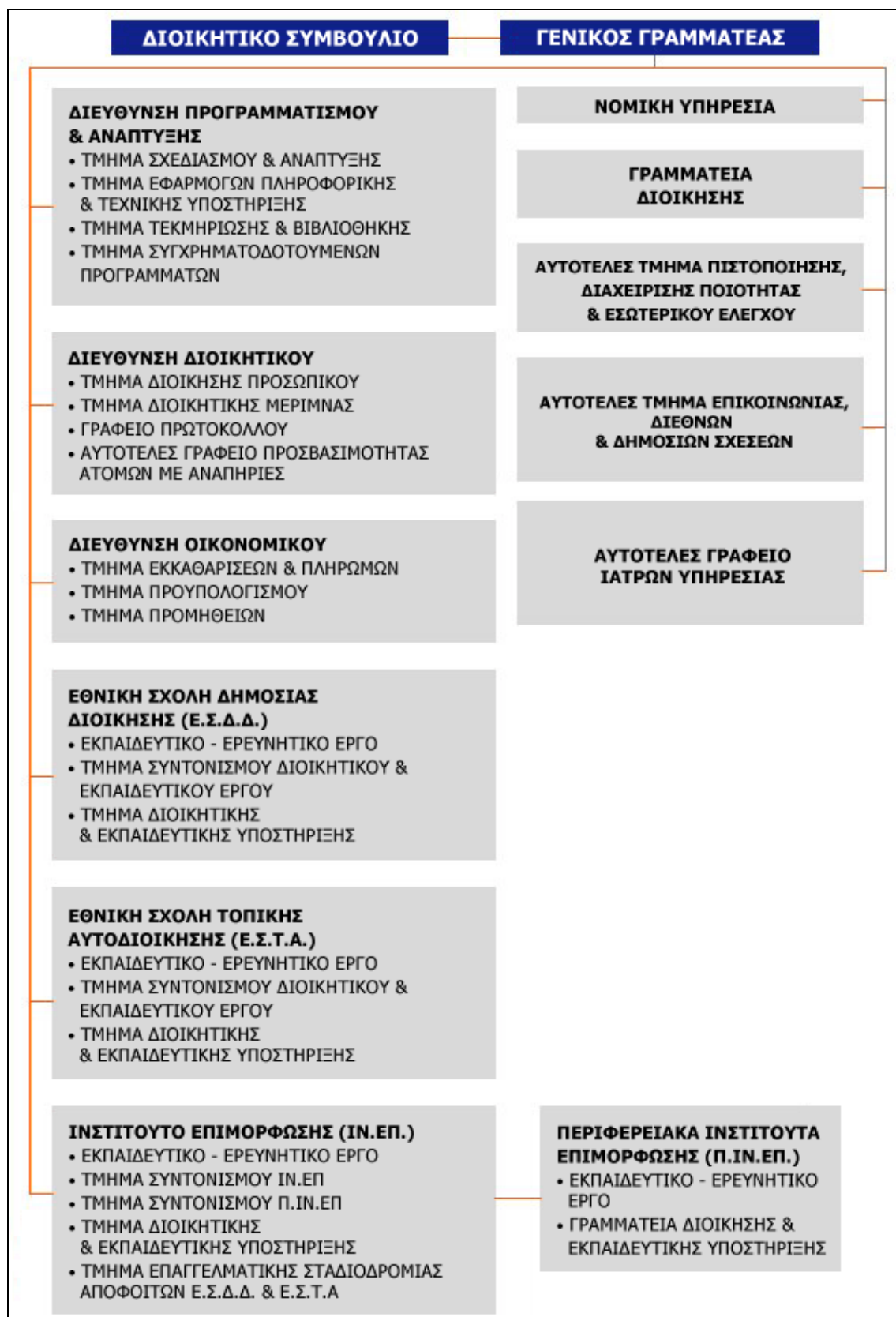
6. ΜΕΤΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Αφορά υπαλλήλους που έχουν συμπληρώσει τρία (3) χρόνια υπηρεσίας τουλάχιστον και στοχεύει στη διεύρυνση των επιστημονικών ή τεχνικών γνώσεων τους ή στην ειδίκευσή τους σε σύγχρονες τεχνικές διοίκησης και τεχνολογίας. Γίνεται σε ΑΕΙ της ημεδαπής ή αλλοδαπής, στο [Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης](#) ή σε άλλους κατάλληλους φορείς ιδιωτικούς ή δημόσιους. Για τη συμμετοχή τους στα προγράμματα μετεκπαίδευσης με διάρκεια μικρότερη του έτους, οι υπάλληλοι δεν πρέπει να έχουν υπερβεί το 55^ο έτος της ηλικίας τους (άρθρο 37 του ν. 1943/91 και άρθρο 47 του ν. 2683/99).

7. ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Αφορά υπαλλήλους με τριετή τουλάχιστον υπηρεσία, κατηγορίας ΠΕ και ΤΕ, ηλικίας μέχρι 50 ετών. Η εκπαίδευση γίνεται σε ΑΕΙ της ημεδαπής ή αλλοδαπής με στόχο τη λήψη μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών συναφούς με τα αντικείμενα του υπουργείου ή Ν.Π.Δ.Δ. στο οποίο ο υπάλληλος ανήκει οργανικά (άρθρο 38 του ν. 1943/91 και άρθρο 47 του ν. 2683/99).

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΧ



Διαρθρωτική Δομή του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης. Πηγή: Ε.Κ.Δ.Δ., www.ekdd.gr