



**ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΦΛΩΡΙΝΑΣ
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΝΗΠΙΑΓΩΓΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
"ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ - ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗ"**

ΔΗΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

**Πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού. Η χρήση των
δεικτών αποτελεσματικότητας & προγράμματος εσωτερικής
διαχείρισης προσωπικού.**

Μελέτη Περίπτωσης Δημοτική Αστυνομία Θεσσαλονίκης

**Επιβλέποντες Καθηγητές: Τσακιρίδου Ελένη
Λαζαρίδης Θεμιστοκλής
Τριαντάρη Σωτηρία**

Φοιτητής: Γιαννάκης Περικλής AM1008

Φλώρινα, Μάιος 2020

Ευχαριστίες

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την υπομονή και την βοήθεια που μου παρείχε σε όλη την διάρκεια των σπουδών μου.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ στην Πρόεδρο του Τμήματος Νηπιαγωγών Πανεπιστημίου Φλώρινας Κυρία Τριαντάρη Σωτηρία, για το ενδιαφέρον και το υπέροχο ταξίδι στην γνώση που μου προσέφερε. Την επιβλέπουσα καθηγήτρια Κυρία Τσακιρίδου Ελένη για την βοήθειά της και τις συμβουλές της, όποτε χρειάστηκε. Όπως επίσης και όλους τους καθηγητές του Μεταπτυχιακού Προγράμματος.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους συναδέλφους που βοήθησαν με τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον Διευθυντή της Δημοτικής Αστυνομίας Θεσσαλονίκης κύριο Παπαφίλη Πέτρο για την βοήθειά του σε όλη τη διάρκεια των σπουδών μου, τις συμβουλές του και για το υλικό που μου χορήγησε, για την διεκπεραίωση της παρούσας εργασίας.

Περίληψη

Η παρούσα ερευνητική εργασία, είναι μια προσπάθεια επισήμανσης της σημασίας του κλάδου της διαχείρισης του ανθρώπινου προσωπικού. Η μελέτη περίπτωσης που παρουσιάζεται, αναφέρεται στην διαχείριση του προσωπικού της Δημοτικής Αστυνομίας του Δήμου Θεσσαλονίκης.

Στο θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας παρουσιάζονται βασικές έννοιες που σχετίζονται με το θέμα μελέτης. Πιο συγκεκριμένα γίνεται αναφορά στον τρόπο διοίκησης ενός οργανισμού, εστιάζοντας κυρίως στην διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Ακολούθως περιγράφεται ο κοινωνικός ρόλος που έχει κάθε επιχείρηση – οργανισμός και ποιος είναι ο ιδανικός τρόπος διαχείρισης του προσωπικού. Στην συγκεκριμένη ενότητα γίνεται ιδιαίτερη αναφορά στο τμήμα προσωπικού, στις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθεί και φυσικά στους στόχους που πρέπει να θέτει.

Επιπλέον, γίνεται μια σημαντική αναφορά στα στάδια από τα οποία χαρακτηρίζεται η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και τα διαφορετικά στυλ διοίκησης που μπορεί να υιοθετήσει το εκάστοτε τμήμα ανθρώπινου δυναμικού. Ο λόγος είναι ότι οι παραπάνω έννοιες μπορούν να ερμηνεύσουν το είδος της στρατηγικής που αναμένεται να εφαρμοστεί από την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Ακολούθως γίνεται μια προσπάθεια παρουσίασης της μορφής και του τρόπου λειτουργίας του δημόσιου τομέα και της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα. Ο λόγος της αναφοράς είναι ότι η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα στην χώρα μας διαφοροποιείται κατά πολύ από την πραγματικότητα στον ιδιωτικό τομέα. Το θεωρητικό τμήμα ολοκληρώνεται με την παρουσίαση της Δημοτικής Αστυνομίας του Δήμου Θεσσαλονίκης. Γίνεται αναφορά στο νομικό πλαίσιο που καθορίζει την λειτουργία, αλλά και στο οργανόγραμμα της υπηρεσίας.

Στο ερευνητικό τμήμα της εργασίας, παρουσιάζεται το ερευνητικό εργαλείο, καθώς και το ερευνητικό πλαίσιο που εφαρμόστηκε. Ακολουθεί η παρουσίαση των αποτελεσμάτων, όπως αυτή προέκυψε από την ποσοτική και ποιοτική ανάλυσή τους. Η εργασία ολοκληρώνεται με την αναφορά των συμπερασμάτων που προκύπτουν από την ανάλυση

Λέξεις Κλειδιά: Δημοτική Αστυνομία, Διαχείριση Προσωπικού, Δημόσιος Τομέας

Abstract

This research work is an attempt to highlight the importance of the human resources management industry. The case study presented here refers to the management of the Thessaloniki Municipal Police staff.

Theoretical framework of the work presents basic concepts related to the topic of study. More specifically, reference is made to how an organization is run, focusing primarily on human resource management. Following is a description of the social role of each business organization and what is the ideal way of managing staff. This section makes special mention of the staffing department, the procedures to follow and, of course, the goals to be set.

In addition, there is an important reference to the stages that characterize the management of human resources, as well as the different management styles that can be adopted by the individual HR department. The reason is that the above concepts can interpret the kind of strategy that is expected to be implemented by human resources management.

Following is an attempt to present the form and the way the public sector and public administration function in Greece. The reason for the petition is that human resource management in the public sector in our country is very different from the reality in the private sector. The theoretical section concludes with the presentation of the Municipal Police of the Municipality of Thessaloniki. Reference is made to the legal framework that defines the operation and to the organization chart of the service.

In the research section of the thesis, the research tool is presented, as well as the applied research framework. Following is the presentation of the results, as evidenced by their quantitative and qualitative analysis. The paper concludes with a summary of the conclusions drawn from the analysis

Keywords: Municipal Police, Personnel Management, Public Sector

Πίνακας Περιεχομένων

	Ευχαριστίες.....	1
	Περίληψη.....	2
	Abstract.....	3
	Κατάλογος πινάκων.....	8
	Κατάλογος σχημάτων.....	8
	Κατάλογος εικόνων.....	8
	Κατάλογος διαγραμμάτων.....	9
	Κατάλογος συντομογραφιών.....	11
	Εισαγωγή.....	13
1.	Διοίκηση.....	13
1.1.	Διοίκηση ενός Οργανισμού.....	13
2.	Η έννοια και η ιστορική εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	14
2.1.	Η έννοια της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων / Διοίκηση Προσωπικού).....	14
2.2.	Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	18
2.2.1.	Η έννοια της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	18
2.3.	Σύντομη Ιστορική Εξέλιξη της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	19
3.	Οι επιχειρήσεις – οργανισμοί ως κοινωνικοί θεσμοί στη σύγχρονη εποχή.....	24
4.	Αποστολή και Στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού / Διοίκησης Ανθρώπινων πόρων.....	25
4.1.	Αποστολή της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	25
4.2.	Στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	25
4.3.	Στόχοι και ρόλοι του τμήματος ανθρώπινων πόρων.....	27
5.	Διαδικασίες στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.....	28
6.	Δραστηριότητες και Λειτουργίες της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού σε έναν Οργανισμό.....	33
7.	Στάδια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	38

8.	Είδη Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	38
9.	Ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού, των Στελεχών και της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων.....	39
9.1.	Ποιος ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού.....	39
9.2.	Ο Ρόλος των Στελεχών και της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων.....	40
9.3.	Το τμήμα της ΔΑΠ και οι ρόλοι της ΔΑΠ.....	43
9.4.	Οι Ρόλοι της ΔΑΠ.....	46
9.5.	Διαγραμματική Παρουσίαση Λειτουργιών ΔΑΔ.....	49
10.	Τι υπαγορεύει τη σωστή διοίκηση των ανθρώπινων πόρων.....	50
11.	Η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	51
12.	Ανάλυση Θέσεων Εργασίας.....	53
13.	Περιγραφή της Θέσης Εργασίας.....	54
14.	Διοίκηση Προσωπικού και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	55
15.	Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	56
15.1.	Διαδικασία προγραμματισμού.....	58
16.	Δημόσιος τομέας και Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα.....	59
16.1.	Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στο Δημόσιο τομέα.....	60
16.2.	Η συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού στον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης.....	65
16.3.	Διαδικασία Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού στη Δημόσια Διοίκηση.....	65
17.	Μελέτη περίπτωσης της Δημοτικής Αστυνομίας Θεσσαλονίκης.....	67
17.1.	Νομοθετικό Πλαίσιο για την Δημοτική Αστυνομία.....	67
17.1.1.	Το Π.Δ. 23/2002, ένα νομοθέτημα σταθμός για την δημοτική αστυνόμευση.....	67
17.1.2.	Το ρυθμιστικό πλαίσιο του Ν. 3731/2008 για την αναδιοργάνωση της Δημοτικής Αστυνομίας.....	72
17.1.2.1.	Αρμοδιότητες της Δημοτικής Αστυνομίας.....	72
17.1.2.2.	Βασικές προβλέψεις, προσθήκες.....	77
17.2.	Η σημασία και αναγκαιότητα του θεσμού της Δημοτικής Αστυνομίας.....	78

17.3.	Είδη δημοτικής αστυνόμευσης.....	80
17.4.	Η αποτελεσματικότητα της δημοτικής αστυνόμευσης.....	81
17.4.1.	Προβλήματα. Βασικές παράμετροι.....	81
17.4.1.1.	Νομοθετική κατοχύρωση της αποτελεσματικότητας στη δημοτική αστυνόμευση.....	82
17.4.1.2.	Δημοτική αστυνόμευση ποιοτική και ανταποκριτική.....	85
17.4.1.2.1.	Έλεγχος των δημοτικών αστυνομικών. Προοπτικές.....	86
17.4.1.2.2.	Προβολή του κοινωνικού ρόλου της Δημοτικής Αστυνομίας.....	87
17.5.	Η Δημοτική Αστυνομία Θεσσαλονίκης.....	90
17.5.1.	Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας Δημοτικής Αστυνομίας Θεσσαλονίκης.....	91
17.5.2.	Κανονισμός Λειτουργίας Δημοτικής Αστυνομίας Θεσσαλονίκης.....	95
18.	Εφαρμογή Μετρήσεων Απόδοσης – Αποτελεσματικότητας – Αποδοτικότητας στη Δημόσια Διοίκηση: Διεθνής και Ελληνική Εμπειρία.....	96
18.1.	Μέθοδοι Μέτρησης Απόδοσης – Αποτελεσματικότητας – Αποδοτικότητας στη Δημόσια Διοίκηση.....	97
18.2.	Απόδοση επί της Επένδυσης.....	98
18.3.	Μέθοδος Καλών Πρακτικών ή Προτύπων Αναφοράς (Best Practices/Benchmarking).....	98
18.4.	Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων (BSC).....	99
18.5.	Θετικές και Αρνητικές Επιδράσεις της Εφαρμογής Μεθόδων Μέτρησης Απόδοσης – Αποτελεσματικότητας – Αποδοτικότητας.....	101
18.6.	Εμπόδια στην Εφαρμογή Μεθόδων Μέτρησης Απόδοσης – Αποτελεσματικότητας – Αποδοτικότητας στη Δημόσια Διοίκηση.....	102
18.7.	Ιστορική Αναδρομή των Μεθόδων Μέτρησης Απόδοσης – Αποτελεσματικότητας – Αποδοτικότητας στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση.....	103
18.8.	Μεθοδολογία Μέτρησης Αποτελεσματικότητας στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση.....	104

19.	Μεθοδολογία έρευνας.....	106
20.	Παρουσίαση αποτελεσμάτων.....	107
20.1.	Ποσοτική Ανάλυση.....	107
20.2.	Ποιοτική Ανάλυση.....	124
20.2.1.	Συσχετίσεις των δημογραφικών χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων με τον τρόπο που απαντούν στο ερωτηματολόγιο.....	124
20.2.2.	Απλή μη συσχετισμένη Ανάλυση Διακύμανσης.....	125
	Συμπεράσματα.....	129
	ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ.....	132
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	136

Κατάλογος πινάκων

Πίνακας 1	Ιστορική εξέλιξη του ρόλου του υπεύθυνου ΔΑΠ.....	24
Πίνακας 2.	Διαφορές μεταξύ μαλακής και σκληρής ΔΑΠ.....	38
Πίνακας 3	Ρόλοι και αρμοδιότητές της Τριάδας ΑΠ.....	49
Πίνακας 4	Συμπεριφορά εργαζομένων και πολιτικές ΔΑΔ σύμφωνα με τη στρατηγική ανταγωνισμού.....	53
Πίνακας 5	Ομοιότητες και διαφορές μεταξύ Διοίκησης Προσωπικού και Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.....	56

Κατάλογος σχημάτων

Σχήμα 1	Γενικοί στόχοι της ΔΑΔ.....	27
Σχήμα 2	Λειτουργίες Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.....	28
Σχήμα 3	Οι σύγχρονοι ρόλοι της ΔΑΔ.....	37
Σχήμα 4	Δομή λειτουργικής τμηματοποίησης οργανισμού.....	45
Σχήμα 5	Δομή λειτουργικής τμηματοποίησης τμήματος ΔΑΠ.....	46
Σχήμα 6	Λειτουργίες της ΔΑΔ.....	50
Σχήμα 7	Διαδικασία προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού.....	58
Σχήμα 8	Οργανόγραμμα Διεύθυνσης Δημοτικής Αστυνομίας Θεσσαλονίκης.....	97

Κατάλογος εικόνων

Εικόνα 1.	Ανακτήθηκε στις 07/10/2019 από http://slideplayer.com/slide/9404019/28/images/4/Roles+of+the+HR+Manager+Determining+the+need+for+a+new+employee.jpg).....	40
-----------	---	----

Κατάλογος διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1.	Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση το φύλο τους.....	110
Διάγραμμα 2.	Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση την ηλικία τους.....	110
Διάγραμμα 3.	Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση την οικογενειακή κατάσταση τους.....	111
Διάγραμμα 4.	Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση τα εξαρτώμενα τέκνα.....	111
Διάγραμμα 5.	Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση το μορφωτικό επίπεδό τους.....	112
Διάγραμμα 6.	Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση τον βαθμό ικανοποίηση τους, από το προφίλ του οργανισμού και του προσωπικού.....	113
Διάγραμμα 7.	Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση την άποψή τους για τους παράγοντες που προκαλούν συναισθηματική φόρτιση και άγχος.....	113
Διάγραμμα 8.	Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση την άποψή τους για τον φόρτο εργασίας που αναλαμβάνουν.....	114
Διάγραμμα 9.	Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση την άποψή τους για την αίσθηση κινδύνου στον εργασιακό χώρο και την προσφερόμενη κάλυψη από την υπηρεσία σε κακόβουλη περίπτωση καταγγελίας.....	115
Διάγραμμα 10.	Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση την άποψή τους για την ύπαρξη εργασιακού άγχους μετά την λήξη του ωραρίου.....	116
Διάγραμμα 11.	Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση την ικανοποίησή τους για την δυνατότητα επιμόρφωσης μέσω των ΕΚΔΔΑ.....	116
Διάγραμμα 12.	Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση την άποψή τους για τους τομείς που θεωρούν ότι είναι αναγκαία μια σεμιναριακή επιμόρφωση.....	116
Διάγραμμα 13.	Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση την ικανοποίησή τους, αναφορικά με τον τομέα των υπηρεσιών.....	117
Διάγραμμα 14.	Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση την ικανοποίησή τους, αναφορικά με τον τομέα της διαχείρισης του προσωπικού.....	118
Διάγραμμα 15.	Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση την ικανοποίηση τους από το χώρο	119

	εργασίας τους και τον εξοπλισμό που χρησιμοποιούν.....	
Διάγραμμα 16.	Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση την ικανοποίηση τους από την συμπεριφορά και την ικανότητα της Διοίκησης.....	119
Διάγραμμα 17.	Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση την ικανοποίηση τους από την συμπεριφορά του Προϊστάμενου και την δυνατότητα να εκφράζουν την γνώμη τους.....	120
Διάγραμμα 18.	Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση την άποψή τους για τον στρατηγικό σχεδιασμό και την στοχοθεσία της Διοίκησης.....	121
Διάγραμμα 19.	Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση την ικανοποίηση τους για το επίπεδο των συναδελφικών σχέσεων σε συγκεκριμένους τομείς.....	122
Διάγραμμα 20.	Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση την άποψη τους για το επίπεδο επικοινωνίας μεταξύ υπαλλήλων για την επίλυση προβλημάτων.....	122
Διάγραμμα 21.	Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση την άποψη τους για τα μεγαλύτερα ζητήματα που αντιμετωπίζουν στο νέο σύστημα ελεγχόμενης στάθμευσης.....	123
Διάγραμμα 22.	Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση την ικανοποίησή τους για μέτρα επιβράβευσης που χρησιμοποιεί η Διοίκηση.....	124
Διάγραμμα 23.	Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση την άποψή τους για το που πρέπει να βασίζεται το νέο σύστημα επιβράβευσης για να είναι πιο αποτελεσματικό.....	124
Διάγραμμα 24.	Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση την τον βαθμό στον οποίο αισθάνονται περήφανοι που εργάζονται στην Δημοτική Αστυνομία.....	125
Διάγραμμα 25.	Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση την άποψή τους να μεταταχθούν σε άλλη υπηρεσία του Δήμου.....	125

Κατάλογος Συντομογραφιών

ΑΚ	Αστικός Κώδικας
Α.Ν.	Αναγκαστικός Νόμος
ΑΠ	Ανθρώπινοι Πόροι
ΓΟΚ	Γενικός Οικοδομικός Κανονισμός
ΔΑ	Δημοτική Αστυνομία
ΔΑΔ	Διοίκηση (Διαχείριση) Ανθρώπινου Δυναμικού
ΔΑΠ	Διοίκηση (Διαχείριση) Ανθρώπινων Πόρων
Δ.Δ.	Δημόσια Διοίκηση
ΔΚΚ	Δημοτικός και Κοινοτικός Κώδικας
ΔΠ	Διοίκηση Προσωπικού
ΕΕ	Ευρωπαϊκή Ένωση
ΕΕΤΑΑ	Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης & Αυτοδιοίκησης
Ε.Κ.Δ.Δ.Α.	Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης
ΕΛ.ΑΣ	Ελληνική Αστυνομία
ΕΟΤ	Εθνικός Οργανισμός Τουρισμού
Ι.Κ.Α.	Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων
ΚΕΔΚΕ	Κεντρική Ένωση Δήμων & Κοινοτήτων Ελλάδος
ΚΟΚ	Κώδικας Οδικής Κυκλοφορίας
ΚΠΔ	Κώδικας Ποινικής Δικονομίας
Ν.	Νόμος
Ο.Ε.Υ.	Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας
ΟΚΑ	Οργανισμός Κοινωνικής Ασφάλισης
ΟΟΣΑ	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
ΟΣΠ	Οργανωσιακή συμπεριφορά πολίτη
ΟΤΑ	Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης
παρ.	παράγραφος

Π.Δ.	Προεδρικό Διάταγμα
ΠΚ	Ποινικός Κώδικας
Σ.Α.	Συνδιαλεκτική Ανάλυση
ΣΔΜΑ	Σύστημα Διοίκησης και Μέτρησης της Απόδοσης
ΥΔΜΗΔ	Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης
ΥΠΕΣΔΔΑ	Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης & Αποκέντρωσης
ΦΕΚ	Φύλλο Εφημερίδας της Κυβερνήσεως
BSC	Balanced Scorecard (Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων)
DEA	Data Envelopment Analysis
HRM	Human Resource Management
NPM	New Public Management
OCB	Organizational Citizenship Behavior
PPBS	Planning, Programming and Budgeting System (Μέθοδος Σχεδιασμού, Προγραμματισμού και Προϋπολογισμού)
ROI	Return on Investment
SFA	Stochastic Frontier Analysis
ZBB	Zero – Based Budgeting System (Μέθοδος Προϋπολογισμού Μηδενικής Βάσης)
3Es	Economy, Effectiveness, Efficiency

Εισαγωγή

Η διοικητική επιστήμη γενικότερα και ο κλάδος της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ειδικότερα έχουν ιδιαίτερη δυναμική, από τη στιγμή που αναφέρονται και προσπαθούν να κατανοήσουν συνεχώς εξελισσόμενα κοινωνικά συστήματα. Για την ακρίβεια ο κλάδος της διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι ο πιο συναρπαστικός, από τη στιγμή που οποιαδήποτε εξέλιξη σε διεθνές, περιφερειακό ή τοπικό επίπεδο μπορεί να επηρεάσει τον τρόπο που εργάζονται και αποδίδουν οι άνθρωποι. Μια ματιά γύρω μας αρκεί για να μας πείσει. Διεθνείς χρηματοπιστωτικές κρίσεις, αλλαγές σε πολιτικό επίπεδο, φυσικές καταστροφές, και φυσικά τεχνολογικές εξελίξεις έχουν άμεσο αντίκτυπο στον τρόπο συμπεριφοράς μας τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο. Σκεφτείτε μόνο πως τα διαρκώς αναπτυσσόμενα συστήματα κοινωνικής δικτύωσης (Facebook, Twitter, MySpace, κλπ.) έχουν επηρεάσει τον τρόπο που επικοινωνούμε μεταξύ μας. Πόσο δε μάλλον στον εργασιακό μας χώρο. Η σύγχρονη επιστήμη της διοίκησης ανθρώπινων πόρων πρέπει να αφογκράζεται και να αναπτύσσει θεμιτούς τρόπους ενσωμάτωσης όλων αυτών των αλλαγών στη επαγγελματική μας (και όχι μόνο) καθημερινότητα. (MONDY 2011)

1. Διοίκηση

1.1. Διοίκηση ενός Οργανισμού

Η Διοίκηση αποτελεί τη σημαντικότερη δραστηριότητα ενός ιδιωτικού και δημόσιου οργανισμού, γιατί αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο προγραμματίζονται, οργανώνονται, κινητοποιούνται και συντονίζονται οι πόροι και τα μέσα που διαθέτει ο οργανισμός (ανθρώπινο δυναμικό, γη, εξοπλισμός, κεφάλαια) προκειμένου να πραγματοποιήσει τους κοινούς στόχους και σκοπούς σε έναν ορισμένο χρόνο και με το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα (Drucker, 1974; Θεοφανίδης, 1989).

Στη βιβλιογραφία υπάρχουν πολλοί ορισμοί της διοίκησης (Hersey & Blanchard, 1997; Καννελόπουλος, 1991; Daft, 2000; Koontz & Weihrich, 2007; Montana & Charnov, 2008) και σε κάθε έναν από αυτούς εκφράζεται η επιστημονική θεώρηση του ερευνητή - μελετητή, και βασικές αρχές και θεωρίες άλλων επιστημών ενσωματώνονται στην οργανωτική και διοικητική επιστήμη (όπως, οικονομίας, κοινωνιολογίας, ψυχολογίας, νομικής). Ένας ορισμός που ενσωματώνει σχεδόν όλες τις παραμέτρους που ορίζουν τη διοίκηση, περιλαμβάνει το συντονισμό, την εναρμόνιση των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού, με σκοπό την αποτελεσματική και αποδοτική εκπλήρωση των αντικειμενικών στόχων του οργανισμού και των μελών του (Ζαβλανός, 1998).

Η διοίκηση είναι μια κοινωνική διαδικασία που λαμβάνει υπόψη τις σχέσεις μεταξύ ατόμων του οργανισμού και αποτελείται από ένα σύνολο συγκεκριμένων λειτουργικών δραστηριοτήτων (προγραμματισμός, λήψη αποφάσεων, οργάνωση, διεύθυνση, έλεγχος) που χρησιμοποιούνται προκειμένου να επιτευχθούν προκαθορισμένοι στόχοι (Ζαβλανός, 1998).

Κατά μία έννοια, διοίκηση ασκείται εδώ και χιλιάδες χρόνια από τη στιγμή που οι άνθρωποι καταρτίζουν κοινωνικές ομάδες και χρειάστηκε να συντονίσουν τη δράση τους για να πετύχουν ένα κοινό σκοπό (Καννελόπουλος, 1991). Για να το πετύχουν αυτό έπρεπε να επικοινωνήσουν μεταξύ τους, να κατανεύμουν ρόλους και καθήκοντα και να καθορίσουν ποια θα είναι η ανταμοιβή του κάθε μέλους της ομάδας (Χατζηπαντελή & Γρηγοράκη, 1999). Η συνύπαρξη αυτή και η συνεργασία σε μικρές αλλά και ευρύτερες ομάδες (οικογένεια, οργανισμοί) ανέδειξαν τη διοίκηση σε αρχή πρωταρχικής σημασίας (Ζαβλανός, 1998, Παπακωνσταντίνου– Αναστασίου, 2013)

Προκειμένου να επιτευχθούν τα ανώτερα και περισσότερο ποιοτικά αποτελέσματα με σκοπό την επίτευξη των βαθύτερων στόχων εντός των οργανισμών το δυναμικό ανθρώπινων πόρων αποτελεί τη πιο σημαντική παράμετρο. (Κέφης 2005)

2. Η έννοια και η ιστορική εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

2.1. Η έννοια της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων / Διοίκηση Προσωπικού)

Η Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ), γνωστή από παλαιότερα ως Διοίκηση Προσωπικού, έχει αναβαθμιστεί τα τελευταία χρόνια σε επιστήμη, η οποία μελετά το προσωπικό όχι ως παράγοντα – συντελεστή που προκαλεί κόστος, αλλά ως περιουσιακό στοιχείο στο οποίο κάθε επιχείρηση / οργανισμός οφείλει να επενδύει. Η διοίκηση των ανθρώπων στο χώρο εργασίας, είτε πρόκειται για διευθυντές, επόπτες ή υπαλλήλους μιας επιχείρησης - οργανισμού, έχει αναπτυχθεί σημαντικά με την υποστήριξη της θεωρίας και τη ρύθμιση της νομοθεσίας, η οποία προβλέπει όλο και πιο αυστηρές διατάξεις και ελέγχους ενάντια στη κακομεταχείριση και την ανισότητα (Τερζίδης– Τζωρτζάκης, 2004).

Η πολυπλοκότητα της διοίκησης ανθρώπινων πόρων (ΔΑΠ) και τα επακόλουθα που συνδέονται με το εύρος των δραστηριοτήτων της έχουν δημιουργήσει ένα καινούργιο αντικείμενο, το οποίο απαιτεί συστηματική εκπαίδευση των συντελεστών προσωπικού. Η ενημέρωση για τους νέους όρους, τις αλλαγές στην νομοθεσία και τις διαδικασίες αποτελεί πλέον ένα δύσκολο έργο, ακόμη και για κάποιον έμπειρο μάνατζερ προσωπικού (Τερζίδης– Τζωρτζάκης, 2004).

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων ή διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού εκτείνεται σε πολύ μεγαλύτερο φάσμα και σημαντικότερα πεδία απ' ό,τι απλώς η διοίκηση εργατικού δυναμικού ή τα ζητήματα των αμοιβών, των συνθηκών εργασίας, της πειθαρχίας και της επίλυσης διαφορών. Αφορά ολοένα και περισσότερο την ανάπτυξη και τη διατήρηση των βασικών υπαλλήλων. Για το σκοπό αυτό, καινούργιες προσεγγίσεις των εργαζομένων ως προς την εκπαίδευσή τους, τις στάσεις τους έναντι της εργασίας και της επιχείρησης, και την κατανόηση που αυτοί προσδοκούν για το ρόλο που παίζει η εργασία τους στο ευρύτερο πλαίσιο της επιχειρησιακής δραστηριότητας (Τερζίδης– Τζωρτζάκης, 2004).

Σε όλα τα επίπεδα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων έχουν αναπτυχθεί συστήματα όχι μόνο για να απλοποιήσουν τις διαδικασίες, αλλά και για να εξασφαλίσουν ότι ολοένα και πιο σύνθετο νομοθετικό πλαίσιο υιοθετείται και ότι εφαρμόζονται μηχανισμοί προκειμένου να έχουν οι εργαζόμενοι στη διάθεσή τους πολύ ευρύτερες δυνατότητες για να συμμετέχουν και να επιδιώκουν ενεργά τη δική τους ανάπτυξη και πρόοδο (Τερζίδης– Τζωρτζάκης, 2004).

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων μπορεί να θεωρηθεί ως διαδικασία επίτευξης των στόχων της επιχείρησης μέσω της απόκτησης, διατήρησης, αποδέσμευσης, ανάπτυξης και κατάλληλης χρήσης των ανθρωπίνων πόρων. Η επίτευξη των στόχων αποτελεί σημαντικό τμήμα κάθε μορφής διοίκησης. (Τερζίδης– Τζωρτζάκης, 2004)

Στη διεθνή και ελληνική βιβλιογραφία υπάρχει πλήθος ορισμών για τον όρο «διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού» ή όπως έχει επικρατήσει «διοίκηση ανθρωπίνων πόρων».

Ο αγγλικός όρος "Human Resource Management - HRM" (Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων) πρωτοεμφανίστηκε την δεκαετία του 1980 σε επιχειρήσεις και σχολές της Αμερικής. (Brewster, 1994)

Αν και υπάρχει διαφορά, εννοιολογικής έμφασης, μεταξύ των χρησιμοποιούμενων όρων “Διοίκηση Προσωπικού”, “Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων” και “Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού”, στην εργασία αυτή θα χρησιμοποιούνται εναλλακτικά. Αυτό γίνεται γιατί η ουσία είναι πώς να διοικήσει κανείς αποτελεσματικά τους ανθρώπους που εργάζονται σε μία επιχείρηση (επικεντρώνοντας κάθε φορά το ενδιαφέρον για στρατηγική, πολιτική και συστήματα αναλόγως των αλλαγών στο περιβάλλον και των επιδιωκόμενων στόχων) ανεξαρτήτως του ονόματος που χρησιμοποιείται. Ο δόκιμος όρος “Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων” κρίνεται όμως ως ο ορθότερος, διότι είναι ευρύτερος και δίνει στρατηγική έμφαση στη διοίκηση των εργαζομένων και όχι απλώς στον έλεγχο και την ανταμοιβή τους. (Χυτήρης, 2011)

Όλοι οι ορισμοί τονίζουν την αξία των εργαζομένων και τη σημασία που έχει η ορθή αντιμετώπισή τους στα πλαίσια της επιχείρησης. Οι ορισμοί που ακολουθούν, χωρίς να αποτελούν κατά γράμμα μεταφορά ορισμών άλλων συγγραφέων, παρουσιάζουν τις επικρατέστερες τάσεις.

α) Με την έννοια της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού μιας εταιρίας - οργανισμού εννοούμε τη διαχείριση του συνόλου των εργαζομένων εντός αυτής με σκοπό την επίτευξη των στόχων της. Συνεπάγεται επομένως, ότι όλοι οι εργαζόμενοι με διαχειριστικά καθήκοντα (μάνατζερς) σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα θα πρέπει να συμμετέχουν στις διαδικασίες της ΔΑΔ. Όλοι οι μάνατζερς πρέπει να βασιστούν σε άλλους για να μπορέσουν να φέρουν εις πέρας το έργο τους, γεγονός που απαιτεί την εφαρμογή αποτελεσματικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Τα άτομα που είναι υπεύθυνα για τη διαχείριση ζητημάτων που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό, αντιμετωπίζουν ένα πλήθος προκλήσεων. Οι προκλήσεις αυτές προέρχονται από διάφορους παράγοντες, όπως το συνεχώς μεταβαλλόμενο (π.χ. δημογραφική σύνθεση, εργασιακές στάσεις) εργατικό δυναμικό, την εισαγωγή νέων κυβερνητικών κανονισμών ή τις μεταβολές των υπαρχόντων, τις τεχνολογικές εξελίξεις, καθώς και των φυσικών καταστροφών όπως πλημμύρες, τυφώνες και ανεμοστρόβιλοι. Συν τοις άλλοις, ο ανταγωνισμός σε παγκόσμιο επίπεδο έχει αναγκάσει τόσο τις μεγάλες όσο και τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και οργανισμούς να εξετάζουν πιο προσεκτικά τις δαπάνες και την παραγωγικότητά τους. Συνεπώς, τα ανώτερα στελέχη θα πρέπει να σχεδιάζουν και να διαχειρίζονται με ιδιαίτερη προσοχή θέματα που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό, αφού τα θέματα αυτά επηρεάζουν σημαντικά την ομαλή λειτουργία της εταιρίας - οργανισμού. (Mondy, 2011)

β) Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) ή Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) ονομάζεται η διοικητική λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Εδώ παρουσιάζεται η ΔΑΔ ως μια διοικητική λειτουργία που αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της συνολικής διοίκησης στοχεύοντας στην αποτελεσματική διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα. (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2016)

γ) Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση & προσαρμογή των ανθρωπίνων πόρων στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων. Ο ορισμός αυτός εστιάζει στο περιεχόμενο ή τις επί μέρους δραστηριότητες που περιλαμβάνει η ΔΑΔ, συνδέοντας τις και με τους δύο σκοπούς που προσπαθεί να επιτύχει, δηλαδή την ικανοποίηση των εργαζομένων και τα καλά αποτελέσματα της επιχείρησης. (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2016)

δ) ΔΑΔ είναι η λειτουργία της διοίκησης μιας επιχείρησης / οργανισμού που ειδικεύεται στη διαχείριση των ανθρώπων, δίνοντας έμφαση στα ακόλουθα:

- Οι εργαζόμενοι πρέπει να παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη συνεχούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Οι πρακτικές ΔΑΔ πρέπει να είναι εναρμονισμένες με την επιχειρησιακή στρατηγική και
- Οι υπεύθυνοι ΔΑΔ πρέπει να βοηθούν την ανώτατη διεύθυνση να καλύπτει στόχους τόσο αποτελεσματικότητας όσο και κοινωνικής δικαιοσύνης.

Ο ορισμός αυτός τονίζει περισσότερο τις σύγχρονες τάσεις στη ΔΑΔ που περιλαμβάνουν τη σημασία των εργαζομένων ως ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση, την ανάγκη σύνδεσης της ΔΑΔ με την επιχειρησιακή στρατηγική και το διπλό ρόλο που πρέπει να εκπληρώσουν τα στελέχη ΔΑΔ, αφού πρέπει να πετύχουν συχνά αλληλοσυγκρουόμενους στόχους, δηλαδή να εξυπηρετούν συγχρόνως τόσο τα συμφέροντα της επιχείρησης όσο και την ευημερία των εργαζομένων (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2016).

ε) Ως διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να οριστεί το τμήμα της διοίκησης που ασχολείται με τον ανθρώπινο παράγοντα στην εργασία και τις σχέσεις αλληλεπίδρασης που έχει με τον οργανισμό (Beer et al, 1984). Είναι ο σχεδιασμός ενός επίσημου συστήματος στον οργανισμό, με στόχο να διασφαλιστεί η αποτελεσματική και αποδοτική συμβολή του ανθρώπινου ταλέντου στη δημιουργία και την επίτευξη του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων ενός οργανισμού (Jackson & Shuler, 2000; Mathis & Jackson, 2000, Παπακωνσταντίνου – Αναστασίου, 2013).

στ) Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ - Human Resource Management) αποσκοπεί στην υψηλότερη αξιοποίηση του συνόλου των ανθρώπινων πόρων ενός οργανισμού, όσον αφορά την επιχειρησιακή τους λειτουργία, δίνοντας έμφαση στην επίτευξη των στόχων της οργάνωσης μέσω της επιλογής, κατάρτισης, αξιολόγησης και ανταμοιβής των εργαζομένων. (Dessler, 2015)

ζ) Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού εστιάζει στον βέλτιστο συνδυασμό των παραγωγικών συντελεστών στο σύνολό τους διαμέσου της άριστης οργάνωσης του εργατικού δυναμικού μιας παραγωγικής μονάδας. (Allahrerd, et al 2010)

η) Η διοίκηση προσωπικού (ή εναλλακτικά η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού) κατευθύνεται κυρίως στους εργαζόμενους του οργανισμού: να τους βρει και να τους καταρτίσει, να τους αντιστοιχήσει ως προς την πληρωμή τους, να τους ενημερώσει για τις προσδοκίες της διοίκησης, να δικαιολογήσει τις ενέργειες της διοίκησης, να ικανοποιήσει τις εργασιακές ανάγκες των

εργαζομένων, να ασχοληθεί με τα προβλήματά τους και να αναζητήσει την τροποποίηση δραστηριοτήτων της διοίκησης που θα μπορούσαν να προκαλέσουν ανεπιθύμητες αντιδράσεις από τους εργαζόμενους (Torrington and Hall, 1991, Κάτου, 2017)

θ) Ο όρος ανθρώπινοι πόροι ή ανθρώπινο δυναμικό, που έχει αντικαταστήσει τα τελευταία χρόνια τον όρο εργαζόμενοι ή προσωπικό, ακριβώς θέλει να δώσει έμφαση στο νέο σημαντικό ρόλο που παίζει ο ανθρώπινος παράγοντας στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Σύμφωνα με τους Jackson και Schuler (2000) μπορούμε να ορίσουμε τους ανθρώπινους πόρους ως εξής:

«Ανθρώπινοι πόροι είναι το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων μιας επιχείρησης που μπορεί να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της». Ο όρος ανθρώπινοι πόροι ως μετάφραση από τον όρο human resources στα αγγλικά πρώτον, αξιώνει τους ανθρώπους με τους υπόλοιπους λιγότερο σημαντικούς πόρους της επιχείρησης ή οργανισμού και δεύτερον, δεν εκφράζει πλήρως το ουσιαστικό νόημα. (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2016)

2.2. Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

2.2.1. Η έννοια της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Σύμφωνα με τον Dessler (2015) η σύγχρονη ΔΑΔ κινείται στους εξής τομείς:

1. Σε δραστηριότητες που αφορούν το σχεδιασμό, την προσέλκυση, την επιλογή και την τοποθέτηση εργαζομένων, όπως :

- την εξέταση και επιλογή των εργαζομένων, μέσω διαφόρων τεχνικών, με σκοπό την πρόσληψη των κατάλληλων ανθρώπων στις αντίστοιχες θέσεις.
- την αναγκαιότητα σε προσωπικό, όπου απαιτείται , μέσω προγραμματισμού.
- την περαιτέρω ανάλυση μιας θέσης εργασίας, εφόσον πρόκειται για τα καθήκοντα, τις αρμοδιότητες και τα χαρακτηριστικά του εργαζομένου που θα καταλάβει την συγκεκριμένη θέση.

2. Στην επαγγελματική εκπαίδευση των εργαζομένων, με σκοπό να είναι ικανοί να ανταποκριθούν στα καθήκοντά τους, αφού θα έχουν λάβει συγκεκριμένες γνώσεις και δεξιότητες, οι οποίες απαιτούνται για την επαγγελματική ανάπτυξή τους.

3. Στην ανταμοιβή και στις αποδοχές των εργαζομένων, μέσω της κατάλληλης αξιολόγησης και που αποσκοπούν στην απόδοση, ανέλιξη και διαμόρφωση κινήτρων και παροχών τους και τέλος,
4. Στα δικαιώματα και στην ασφάλεια των εργαζομένων, που αφορούν στο εργασιακό τους περιβάλλον και τα οποία εξασφαλίζονται με την ίση και δίκαιη μεταχείρισή τους, την τήρηση του νομοθετικού πλαισίου, καθώς και έναν ασφαλή εργασιακό χώρο.

Οι συνθήκες στο εργασιακό περιβάλλον συνεχώς μεταβάλλονται και γίνονται περισσότερο περίπλοκες και με αυξανόμενες απαιτήσεις. Αυτό έχει ως απόρροια οι δημόσιοι και οι ιδιωτικοί οργανισμοί να έρχονται αντιμέτωποι με καινούργιες προκλήσεις. Εξαιτίας της οικονομικής κρίσης και σε συνδυασμό με την ραγδαία τεχνολογική ανάπτυξη, ο αριθμός των εργαζομένων και η μείωση του κόστους λειτουργίας των οργανισμών τείνουν προς την αλλαγή του παραδοσιακού κρατικού μοντέλου, όπου επικρατούν πλέον σύγχρονες και ευέλικτες αντιλήψεις που αφορούν τον δημόσιο τομέα (OECD, 2015). Έχοντας κύριο μέλημα την ικανοποίηση των πολιτών, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού θεωρείται στρατηγικής σημασίας στοιχείο, προκειμένου να ευθυγραμμιστούν οι στόχοι των δημόσιων οργανισμών με το ανθρώπινο δυναμικό, δηλαδή τον σωστό συνδυασμό ανθρώπων και δεξιοτήτων (OECD,2011).

2.3. Σύντομη Ιστορική Εξέλιξη της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Τα ιστορικά στοιχεία μαρτυρούν ότι στην Αρχαία Ελλάδα οι βασικές έννοιες της Οργάνωσης και της Διοίκησης είχαν διατυπωθεί, όχι όμως και οι λεπτομερειακές αρχές του Μάνατζμεντ, όπως διαμορφώθηκαν μέχρι σήμερα (Πατρινός – Αναστασίου, 2009).

Μια αντιμετώπιση ορισμένων αρχών στην σύγχρονη διοίκηση των επιχειρήσεων φαίνεται ότι ανήκει στον CHARLES BABBAGE (1792 – 1871), ο οποίος ήτο καθηγητής των Μαθηματικών στο Πανεπιστήμιο του CAMBRIDGE (Πατρινός – Αναστασίου, 2009).

Αυτός διατύπωσε την άποψη ότι τα μαθηματικά θα ήταν δυνατό να εφαρμοσθούν για την αντιμετώπιση ορισμένων θεμάτων συναφών προς τη λειτουργία των επιχειρήσεων και επεσήμανε την ανάγκη ενός λεπτομερέστατου υπολογισμού του κόστους (Πατρινός – Αναστασίου, 2009).

Το επιστημονικό, όμως, MANAGEMENT, άρχισε να γίνεται αντιληπτό στις αρχές του 20ου αιώνα, όταν οι μέχρι τότε παραδοσιακές μέθοδοι διοίκησης δεν ήταν δυνατό να ανταποκριθούν στις ανάγκες τις οποίες δημιούργησαν οι μεταβολές στο οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον και οι εξελίξεις στην τεχνολογία (Πατρινός – Αναστασίου, 2009).

Άρχισαν, εκ μέρους ορισμένων μελετητών, να εξετάζονται τα αίτια της ανεπάρκειας των καθιερωμένων μεθόδων διοίκησης και έγινε προσπάθεια να δοκιμαστούν περισσότερο αποτελεσματικές μέθοδοι και διαδικασίες. Αυτό έδωσε την γένεση σ' ένα σύστημα ιδεών περί του Μάνατζμεντ, το οποίο έλαβε το όνομα Επιστημονικό Μάνατζμεντ. Βασικά, δόθηκε η πρώτη ώθηση για μια περισσότερο συστηματική (επιστημονική) αντιμετώπιση των προβλημάτων του Μάνατζμεντ (Πατρινός – Αναστασίου, 2009).

Πατέρας του Επιστημονικού ή Κλασικού λεγόμενου Μάνατζμεντ υπήρξε ο Frederick Winslow Taylor (1856 – 1917) (Πατρινός – Αναστασίου, 2009).

Ο Taylor ασχολήθηκε κυρίως με τη μελέτη χρόνου και κινήσεων. Οι βασικές αρχές από τις οποίες έπρεπε να καθοδηγείται το Μάνατζμεντ ήσαν κατά τον Taylor οι εξής:

- Κάθε εργάτης να είναι υπεύθυνος για την εκτέλεση μιας σαφώς καθορισμένης εργασίας για κάθε μέρα.
- Είναι ανάγκη να υπάρχουν πρότυπα εργασίας, ώστε να εξασφαλίζεται η ευκολότερη εκτέλεση των ανατιθέμενων καθηκόντων.
- Πρέπει να υπάρχει υψηλή αμοιβή για την επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων (Πατρινός – Αναστασίου, 2009).

Τα νέα, εξ' άλλου, καθήκοντα του Μάνατζμεντ κατά τον Taylor ήταν:

- Η ανάπτυξη μιας νέας επιστήμης Μάνατζμεντ.
- Η επιστημονική επιλογή, εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργατών.
- Η ανάπτυξη φιλικών σχέσεων και η στενή συνεργασία μεταξύ του Μάνατζμεντ και των εργατών (Πατρινός – Αναστασίου, 2009).

Η εργασία του Taylor συμπληρώθηκε και βελτιώθηκε από δύο άλλους πρωτεργάτες του Επιστημονικού Management, τον Henry Laurence Cantt (1861 – 1919) και τον Frank Gilbreth (1868 – 1924) (Πατρινός – Αναστασίου, 2009).

Ο Ganttπίστευσε ότι το Μάνατζμεντ έχει την ευθύνη να δημιουργήσει ένα ευνοϊκό περιβάλλον για να επιτευχθεί η συνεργασία των εργατών. Η μεγαλύτερή του συμβολή υπήρξε στον τομέα του Προγραμματισμού και Ελέγχου, όπου επινόησε νέες μεθόδους (Πατρινός – Αναστασίου, 2009).

Ο Gilbreth ασχολήθηκε με την μελέτη κινήσεων (Motion Study) και προσδιόρισε δέκα επτά βασικά στοιχεία στις κινήσεις για μία εργασία. Στο κοινό έγινε ευρύτερα γνωστός με το βιβλίο του *Cheaper By The Dozen* (φθηνότερο με την Δωδεκάδα) (Πατρινός – Αναστασίου, 2009).

Επίσης σημαντική υπήρξε η συμβολή στο Επιστημονικό Μάνατζμεντ του Harrington Emerson (1853 – 1931), ο οποίος διατύπωσε τις Δώδεκα Αρχές της Αποτελεσματικότητας (Twelve Principles of Efficiency) και έδωσε έμφαση στη σημασία της ορθής οργάνωσης για την επίτευξη μεγαλύτερης παραγωγικότητας και υποστήριξε τη γνωστή αρχή της οργάνωσης με βάση τη διάκριση σε "Line and Staff". (Η Line αφορά σχέσεις Προϊσταμένου – Υφισταμένου, ενώ η Staff σχέσεις ειδικού συμβούλου – καθοδηγούμενου). Τέλος η Σχολή Ανθρωπίνων Σχέσεων (Human Relations) (Πατρινός – Αναστασίου, 2009).

Από τον Taylor και μετά δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στα προβλήματα του ανθρώπινου παράγοντα. Η ανάπτυξη των επιστημών του ανθρώπου, όπως της ψυχολογίας, της κοινωνιολογίας, κ.λπ., είχαν ορισμένες εφαρμογές στο Μάνατζμεντ των επιχειρήσεων, με τις οποίες επιλύθηκαν πολλά συναφή προβλήματα (Πατρινός – Αναστασίου, 2009).

Ο Elton Mayo, καθηγητής στο Graduate School of Business Administration του Harvard, με τη δημοσίευση των συμπερασμάτων των ψυχολογικών μελετών του στο εργοστάσιο Hawthorne της Western Electric Company (1920) έφερε μια επανάσταση στη θεωρία του Μάνατζμεντ. Με τη συγκέντρωση της προσοχής επί των στοιχείων που συνθέτουν το αίσθημα ικανοποίησης των εργαζομένων εκ της εργασίας των. Το βασικό συμπέρασμα στο οποίο κατέληξε ο Mayo, όσον αφορά τις σχέσεις των εργαζομένων και της διοίκησης, ήταν ότι θα έπρεπε να αγνοηθεί αυτό που ο ίδιος ονόμαζε «υπόθεση περί όχλου», σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι σ' ένα εργοστάσιο - ή σ' οποιοδήποτε άλλον οργανισμό – αποτελούν ένα ανοργάνωτο όχλο ιδιωτών, ο καθένας από τους οποίους ενεργεί προς ίδιο συμφέρον κατά το μέτρο της λογικής του (Πατρινός – Αναστασίου, 2009).

Αντίθετα η καλή διοίκηση επιτυγχάνεται όταν αυτή επιτύχει να πείσει καθένα απ' τους εργαζόμενους στην επιχείρηση ότι το ίδιο συμφέρον του (self – interest) εξυπηρετείται καλύτερα, όταν αυτός συμπεριφέρεται όπως η διοίκηση επιθυμεί. Η εργασία λέει ο Mayo, είναι μάλλον μια ομαδική δραστηριότητα και σε μια ατομιστική κοινωνία, όπως η δική μας, στην οποία οι παραδοσιακές ομάδες και ο σύνδεσμος μεταξύ τους έχουν εξασθενήσει, η ομαδική εργασία παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Και τότε μόνο οι εργαζόμενοι αισθάνονται ευτυχείς και είναι παραγωγική η εργασία τους, όταν ανήκουν σε μια συνεκτική και σταθερή ομάδα, δεδομένου και του σπουδαιότατου αισθήματος ότι «ανήκουν κάπου» (sense of belonging) (Πατρινός – Αναστασίου, 2009).

Ο Taylor, ο Gilbreth και ο Mayo, ασχολήθηκαν κυρίως με τις διάφορες τεχνικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από το Μάνατζμεντ, όσον αφορά τις σχέσεις προς τους εργάτες. Ο Emerson είδε τα πράγματα από την άποψη του ανωτέρου Μάνατζμεντ και της διεύθυνσης της επιχείρησης στο σύνολό της, αλλά και αυτός ασχολήθηκε κυρίως με τεχνικές. Κανείς απ' αυτούς δεν επιχείρησε ν' ασχοληθεί με το Μάνατζμεντ ως μιας «συγκεκριμένης λειτουργίας» (Function) (Πατρινός – Αναστασίου, 2009).

Τούτο επιχειρήθηκε από τον Henri Fayol (1841 – 1925), Γάλλο μηχανικό, ο οποίος ήταν Γενικός Διευθυντής μιας μεγάλης βιομηχανίας άνθρακα και χάλυβα (Πατρινός – Αναστασίου, 2009).

Αυτός, αντίθετα προς τον Taylor και τον Mayo, ασχολήθηκε με το ίδιο το Μάνατζμεντ και προσπάθησε κατ' αντιστοιχία προς τις φυσικές επιστήμες, όπου υπάρχουν ορισμένες «αρχές» (principles), περιλαμβάνουσες επιστημονικές αλήθειες, να αναπτύξει μια επιστήμη της διοίκησης, της οποίας οι αρχές θα ήταν δυνατό να εφαρμοσθούν σ' όλες τις περιπτώσεις Μάνατζμεντ, άσχετα από τη μορφή και τον τύπο του οργανισμού στον οποίο ανήκε. Θεώρησε αρκετή για ένα Μάνατζερ την γνώση αυτών των βασικών αρχών, για να είναι σε θέση να διοικήσει με επιτυχία. Όσον υψηλότερο είναι το επίπεδο στο οποίο βρίσκεται ένας Μάνατζερ, τόσο μικρύνεται η ανάγκη για τεχνικές γνώσεις και μεγαθύνεται η ανάγκη της γνώσης όλων των παραμέτρων της δραστηριότητας της διοίκησης (Πατρινός – Αναστασίου, 2009).

Αυτός προσδιόρισε τις γνωστές 5 λειτουργίες της διοικητικής θεωρίας (Administration): Προγραμματισμό, Οργάνωση, Διεύθυνση, Συντονισμό και Έλεγχο. (Planning, Organize, Command, Coordination, Control) (Πατρινός – Αναστασίου, 2009).

Σύμφωνα με την εξέλιξη των θεωριών περί ανθρώπινης συμπεριφοράς στους οργανισμούς αναδείχτηκε και η ανάγκη διαχείρισης των ανθρώπων ώστε να συμβάλλουν πιο αποτελεσματικά στην επιτυχία του οργανισμού. Στα τέλη του 19^{ου} και στις αρχές του 20^{ου} αιώνα άρχισαν να διορίζονται στις βιομηχανίες τα «στελέχη πρόνοιας» (welfare officers) όπως ονομάστηκαν, δηλαδή άτομα που είχαν στόχο να βοηθήσουν τους εργάτες στα προβλήματα που αντιμετώπιζαν στην εργασία τους, να τους επισκέπτονται όταν ήταν άρρωστοι και να θεσμοθετούν επιδόματα ασθένειας και ανεργίας (Ιορδάνογλου, 2008).

Στη συνέχεια, με δεδομένη τη γραφειοκρατική οργάνωση της εργασίας (1920 – 1940), αναδεικνύεται ο ρόλος του γραφειοκράτη – ανθρωπιστή που έχει ως αρμοδιότητα να επιλέξει το προσωπικό, να αναθέσει αρμοδιότητες και να το εκπαιδεύσει κατάλληλα, λαμβάνοντας πάντα υπ'

όψιν τα ερευνητικά ευρήματα που τονίζουν την ανάγκη παρακίνησης και ικανοποίησης των εργαζομένων ώστε να είναι πιο παραγωγικοί (Ιορδάνογλου, 2008).

Μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, στη Βόρεια Αμερική και στη Δυτική Ευρώπη η διοίκηση προσωπικού παίρνει πιο επίσημη μορφή λόγω της στελέχωσης της από εξειδικευμένα άτομα με πανεπιστημιακές σπουδές. Εξαιτίας της ενίσχυσης της δύναμης των συνδικάτων και των αλληλοσυγκρουόμενων συμφερόντων μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων, τα στελέχη προσωπικού αναλαμβάνουν και τα καθήκοντα του διαπραγματευτή – μεσολαβητή (Ιορδάνογλου, 2008).

Η ανάπτυξη της συστημικής θεωρίας στο χώρο του μανάτζμεντ και η ανάδειξη της επιχείρησης ως ενιαίου συνόλου με αλληλένδετα μέρη διαμορφώνει το ρόλο της διοίκησης προσωπικού σε οργανωτικό – τεχνοκρατικό. Στόχος της είναι να διαχειριστεί τους ανθρώπους ως σύνολα που συνεργάζονται και αλληλοσυμπληρώνονται και να θεσπίσει συγκεκριμένα κριτήρια για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας τους (Ιορδάνογλου, 2008).

Από το 1980 μεταλλάσσεται ο όρος «διοίκηση προσωπικού» σε «διοίκηση ανθρώπινων πόρων», αντικατοπτρίζοντας την αντιμετώπιση του προσωπικού ως κεφάλαιο της επιχείρησης, στο οποίο πρέπει να επενδύσει και να αξιοποιήσει κατάλληλα, ώστε να αποδώσει τα αναμενόμενα οφέλη. Έτσι εμφανίζεται ο ρόλος του αναλυτή – προγραμματιστή ανθρώπινων πόρων που εστιάζει την προσοχή του στον προγραμματισμό της ανάπτυξης και της εξέλιξης των εργαζομένων και στην ανάλυση της αγοράς εργασίας (Ιορδάνογλου, 2008).

Στις αρχές της δεκαετίας του 1990 ξεκινά η συζήτηση για την ανάγκη συμμετοχής της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στη στρατηγική της επιχείρησης. Μάλιστα αρχίζει να υιοθετείται στο εξωτερικό ο όρος «στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων», αναδεικνύοντας την αυξανόμενη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην επίτευξη της στρατηγικής και των στόχων μιας επιχείρησης και μεταβάλλοντας το ρόλο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε στρατηγικό – μεταρρυθμιστικό. (Ιορδάνογλου, 2008)

Πίνακας 1 Ιστορική εξέλιξη του ρόλου του υπεύθυνου ΔΑΠ

Περίοδος	Ρόλος υπεύθυνου ΔΑΠ
19 ^{ος} αιώνας	Κοινωνικός μεταρρυθμιστής: Σύνδεσμος μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενων, με στόχο την ανακούφιση των εργαζομένων και την εφαρμογή ηθικών αξιών <ul style="list-style-type: none"> • Την περίοδο αυτή δημιουργούνται οι πρώτες θέσεις στελεχών προσωπικού
Τέλη 19 ^{ου} – αρχές 20 ^{ου} αιώνα	Βοηθός πρόνοιας: Ασχολείται με την ενίσχυση των προγραμμάτων ευημερίας των εργαζομένων. <ul style="list-style-type: none"> • Την περίοδο αυτή τέθηκαν οι αρχές του επιστημονικού μάνατζμεντ.
1920-1940	Ανθρωπιστής γραφειοκράτης: Επικεντρώνεται σημαντικά σε οργανωσιακούς σκοπούς, μέσα στη γραφειοκρατική οργάνωση, μολονότι είναι αφοσιωμένος στον ανθρωπιστικό ρόλο. <ul style="list-style-type: none"> • Την περίοδο αυτή τέθηκαν οι βάσεις για μια επιστημονική προσέγγιση της λειτουργίας του προσωπικού (π.χ. μέθοδοι υποκίνησης).
Μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο	Συναινετικός διαπραγματευτής: Αναλαμβάνει διαπραγματευτικό ρόλο μεταξύ διοίκησης και εργατικών συνδικάτων. <ul style="list-style-type: none"> • Την περίοδο αυτή στο θεωρητικό υπόβαθρο του μάνατζμεντ προστίθεται και ο επιστημονικός χώρος της οργανωσιακής συμπεριφοράς.
1960-1980	Οργανωτικός τεχνοκράτης: Ασχολείται με την αξιολόγηση της συμβολής του συστήματος της ΔΑΠ στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. <ul style="list-style-type: none"> • Την περίοδο αυτή τίθεται κριτήρια για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας της ΔΑΠ.
1980-1990	Αναλυτής εργατικού δυναμικού: Ασχολείται με τον προγραμματισμό των ανθρώπινων πόρων. <ul style="list-style-type: none"> • Την περίοδο αυτή αντικαθίσταται ο όρος “προσωπικό” με τον όρο “ανθρώπινοι πόροι”.
1990 - σήμερα	Σύμβουλος στρατηγικής ανάπτυξης ανθρώπινων πόρων: Συνδέει τη ΔΑΠ με τη στρατηγική του οργανισμού για να ενισχυθούν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του οργανισμού. <ul style="list-style-type: none"> • Περίοδο αυτή αρχίζει μια τάση αντικατάστασης του όρου “διοίκηση ανθρώπινων πόρων” με τον όρο “στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων”

Πηγή: Βασίζεται σε Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς (2003)

3. Οι επιχειρήσεις – οργανισμοί ως κοινωνικοί θεσμοί στη σύγχρονη εποχή

Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί, δημόσιου και ιδιωτικού, αποτελούν πλέον τον κοινωνικό θεσμό με τη μεγαλύτερη επιρροή στο σύγχρονο κοινωνικό γίγνεσθαι. Αυτό οφείλεται τόσο στην οικονομική πραγματικότητα που θέλει ένα μεγάλο μέρος του πλούτου των κοινωνιών να παράγεται και να διανέμεται από αυτές, όσο και στην αποδυνάμωση των παραδοσιακών θεσμών, όπως το

κράτος, τα κόμματα, τα συνδικάτα, η εκκλησία. Σήμερα η επιχείρηση καλείται να παίζει ρόλους και να συμβάλλει σε τομείς της κοινωνικής ζωής που εκτείνονται πέρα από την οικονομία, όπως την οικολογία, τον πολιτισμό, την εκπαίδευση. Αρκετοί θεωρητικοί του μάνατζμεντ μιλάνε πλέον για «εταιρεία πολίτη», για «θεμελιώδη εταιρική ιδεολογία», για «κοινωνική εταιρική ευθύνη». (Ιορδάνογλου, 2008)

Η ανάγκη να ευθυγραμμιστεί ο σκοπός των εταιρειών με τις ευρύτερες επιδιώξεις και ανάγκες της κοινωνίας αποτελεί όχι μόνο κοινωνικό αίτημα, αλλά και προϋπόθεση βιώσιμης ανάπτυξης. Όπως παρατηρεί ο Ghoshal (2005), «ιστορικά, όποτε ο πιο σημαντικός θεσμός της εποχής δεν αντιλήφθηκε το ρόλο του παρήκμασε. Αυτό συνέβη με τη μοναρχία, με την οργανωμένη θρησκεία και αυτό θα συμβεί με τις παγκόσμιες εταιρείες εάν οι ηγέτες τους δεν αναγνωρίσουν τον θεμελιώδη σημασία ρόλο που παίζουν στη σύγχρονη κοινωνία και δεν παραδεχτούν, επιδεικνύοντας γνησιότητα, το κοινωνικό πρόσωπο σαν αναπόσπαστο κομμάτι της ατομικής και της συλλογικής στρατηγικής τους». (Ιορδάνογλου, 2008)

4. Αποστολή και Στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού / Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

4.1. Αποστολή της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η αποστολή ή ο λόγος ύπαρξης (*raison d'être*) της ΔΑΔ είναι η εξασφάλιση του ιδανικού ανθρώπινου κεφαλαίου (διανοητικού, συναισθηματικού, κοινωνικού) ούτως ώστε να επιτυγχάνονται οι επιχειρησιακοί στόχοι μέσω της υλοποίησης της στρατηγικής, της αποδοτικότητας, της ποιότητας, της καινοτομικότητας, της εξυπηρέτησης των πελατών, της ανταγωνιστικότητας και της αποτελεσματικότητας του οργανισμού συνολικά. (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς, 2016)

4.2. Στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο πρωταρχικός στόχος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι να εξασφαλίσει τη διαθεσιμότητα στον οργανισμό ενός ικανού και πρόθυμου εργατικού δυναμικού. Πέρα από αυτόν τον στόχο, υπάρχουν και άλλοι στόχοι, οι οποίοι ομαδοποιούνται σε τέσσερις γενικές κατηγορίες ως εξής (MBA Mentor, 2014, Κάτου, 2017):

1. Κοινωνικοί στόχοι (societal objectives): Η ΔΑΔ μπορεί να συμβάλλει ηθικά και κοινωνικά όσον αφορά τις ανάγκες και τις προκλήσεις που προκύπτουν στη σύγχρονη κοινωνία. Εάν ένας οργανισμός αδυνατεί να χρησιμοποιήσει με ηθικούς τρόπους τους ανθρώπινους πόρους του προς όφελος της κοινωνίας, τότε η κοινωνία μπορεί να αντιδράσει και να οδηγήσει τον οργανισμό σε σημαντικούς περιορισμούς ως προς τη λειτουργία του και τη λήψη αποφάσεων. Για παράδειγμα, η κοινωνία μπορεί να θεσμοθετήσει νόμους που αντιμετωπίζουν θέματα προσλήψεων ή απολύσεων εργαζομένων στις επιχειρήσεις, να εισάγει νόμους που περιορίζουν τις διακρίσεις στην απασχόληση, να βγάλει διατάξεις αναφορικά με την υγεία και την ασφάλεια στους χώρους εργασίας και γενικά να θεσμοθετήσει οδηγίες για θέματα του ενδιαφέροντός της (Κάτου, 2017).
2. Οργανωσιακοί στόχοι (organizational objectives): Ο σημαντικότερος ίσως στόχος της ΔΑΔ είναι να βοηθήσει τον οργανισμό να επιτύχει αύξηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (competitive advantage) του, μέσω βελτίωσης της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας του. Εκείνο που πρέπει να θυμόμαστε είναι ότι η ΔΑΔ δεν αποτελεί αυτοσκοπό, αλλά είναι ένα μέσο που βοηθά τον οργανισμό να επιτύχει τον σκοπό του (Κάτου, 2017).
3. Λειτουργικοί στόχοι (functional objectives): Οι λειτουργικοί στόχοι της ΔΑΔ αναφέρονται στη συμβολή του κάθε τομέα του τμήματος διοίκησης ανθρώπινων πόρων, όσον αφορά την αναγκαιότητα και την αποτελεσματικότητά τους, προκειμένου να επιτευχθεί ο σκοπός του οργανισμού. Εκείνο που πρέπει να θυμόμαστε είναι ότι όλο το σύνολο του ανθρώπινου κεφαλαίου θα πάει χαμένο, αν η ΔΑΔ δεν είναι σε θέση να εκπληρώσει τις ανάγκες του οργανισμού (Κάτου, 2017).
4. Προσωπικοί στόχοι (personal objectives): Η ΔΑΔ μπορεί να συμβάλλει στην επίτευξη των προσωπικών στόχων των ατόμων, προκειμένου με τη σύζευξη των προσωπικών και οργανωσιακών στόχων να επιτευχθεί η μέγιστη παραγωγή και να βελτιωθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού. Εκείνο που πρέπει να θυμόμαστε είναι ότι επίτευξη των προσωπικών στόχων αποτελεί σημαντικό παράγοντα υποκίνησης των εργαζομένων. Στην περίπτωση που δεν επιτυγχάνονται οι προσωπικοί τους στόχοι, προκαλείται δυσαρέσκεια μεταξύ των εργαζομένων με αρνητικές επιπτώσεις στην επίδοσή τους και γενικότερα στην παραγωγικότητα του οργανισμού (Κάτου, 2017).

Το Σχήμα 1 παρουσιάζει διαγραμματικά τις γενικές κατηγορίες στόχων της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που είδαμε παραπάνω.



Σχήμα 1 Γενικοί στόχοι της ΔΑΔ (Κάτου, 2017)

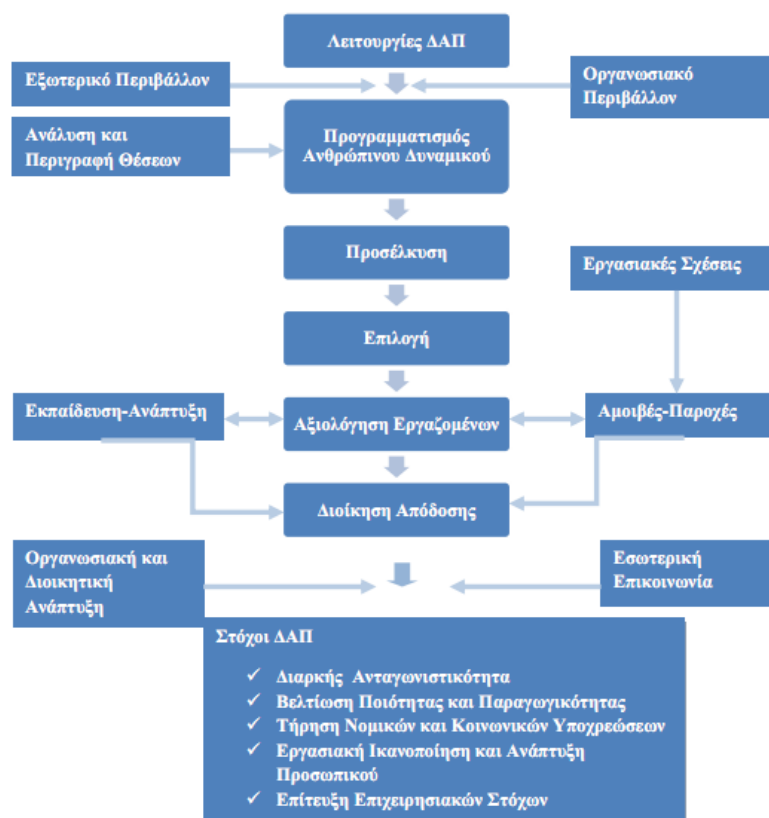
4.3. Στόχοι και ρόλοι του τμήματος ανθρωπίνων πόρων

Ως βασικοί στόχοι του τμήματος ανθρωπίνων πόρων θεωρούνται (Schuler et al. 1993) :

- Η ενίσχυση της παραγωγικότητας
- Η ευελιξία των εργαζομένων
- Η ποιοτική βελτίωση του βιοτικού επιπέδου στον εργασιακό χώρο
- Η τήρηση του νομοθετικού πλαισίου
- Η ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Το τμήμα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων δραστηριοποιείται σε μια ευρεία κλίμακα ρόλων (Schuler et al,1993) :

- πρωτοπορεί μέσω καινοτόμων ιδεών
- συνδέει την εύρυθμη λειτουργία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων με την στρατηγική που αφορά τις επιχειρήσεις
- εξυπηρετεί τα στελέχη και τους εργαζομένους .



Σχήμα 2: Λειτουργίες Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων Πηγή Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2002

5. Διαδικασίες στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Κεντρικός σκοπός της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων είναι μέσω των πολιτικών και των πρακτικών της να μπορέσει να προκαλέσει βελτίωση της επίδοσης των εργαζομένων, οπότε μέσω αυτής της βελτίωσης να προκληθεί αύξηση στην επίδοση του οργανισμού. Για την επίτευξη του σκοπού αυτού έχουν σημειωθεί δύο βασικά ρεύματα προσέγγισης της ΔΑΠ (Guest, 2002):

1. Το πρώτο ασχολείται με τη χρησιμοποίηση της ΔΑΠ ως εργαλείο για την εκμετάλλευση των εργαζομένων, θεωρώντας ότι αυτοί αποτελούν έναν οικονομικό συντελεστή της παραγωγής. Με άλλα λόγια, αυτό το ρεύμα σκέψης υποστηρίζει τη σκληρή ΔΑΠ.
2. Το δεύτερο ασχολείται με τη χρησιμοποίηση της ΔΑΠ ως εργαλείο για την εκμετάλλευση της συναισθηματικής δέσμευσης των εργαζομένων. Με άλλα λόγια, αυτό το ρεύμα σκέψης υποστηρίζει τη μαλακή ΔΑΠ.

Και στα δυο όμως αυτά ρεύματα προσέγγισης της ΔΑΠ αγνοούνται οι αποκρίσεις (responses), ή οι αντιδράσεις (reactions), των εργαζομένων στη εφαρμογή των πολιτικών και πρακτικών της ΔΑΠ. Χαρακτηριστικά ο Guest (2002) σημειώνει ότι “κατά την ανάπτυξη των πρακτικών ΑΠ για

την ενίσχυση της απόδοσης, οι οργανισμοί πρέπει να λάβουν ρητά υπόψη τους την αντίδραση των εργαζομένων”. Επιπλέον, οι Wright and Nishii (2007) υποστηρίζουν ότι δεν είναι τόσο απλό να αναφερόμαστε στις πρακτικές της ΔΑΠ χωρίς να λαμβάνουμε υπόψη μας τα παρακάτω τρία χαρακτηριστικά της:

1. Προστιθέμενες (intended) πρακτικές ΑΠ: Είναι οι πρακτικές που σχεδιάζονται σε οργανωσιακό επίπεδο.
2. Πραγματικές (actual) πρακτικές ΑΠ: Είναι οι πρακτικές όπως εφαρμόζονται σε συγκεκριμένο επίπεδο.
3. Αντιληπτές (perceived) πρακτικές ΑΠ: Είναι οι πρακτικές όπως γίνονται αντιληπτές από τους εργαζόμενους.

Συνεπώς, ένα θέμα μέγιστης σημασίας για τη διοίκηση είναι πως αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι τις προτιθέμενες και πραγματικές πρακτικές ΑΠ, γιατί οι μετέπειτα αποκρίσεις τους (π.χ. στάσεις και συμπεριφορές) είναι αποτέλεσμα των αντιλήψεων τους αυτών. Δηλαδή, η διοίκηση ενδιαφέρεται τώρα για το ποια διαδικασία πρέπει να ακολουθήσει, έτσι ώστε να επιτύχει την υψηλότερη δυνατή ταύτιση αντιλήψεων μεταξύ των εργαζομένων αναφορικά με τις προτιθέμενες και πραγματικές πρακτικές ΑΠ. Η κοινή αυτή αντίληψη θα επιφέρει τελική αύξηση της οργανωσιακής επίδοσης. Η διαδικασία αυτή, η οποία διαφέρει από το περιεχόμενο ΔΑΠ (HRM content), φέρει τον διακριτό τίτλο *διαδικασία ΔΑΠ* (HRM process), (Bowen and Ostroff, 2004). Σημειώνουμε:

Περιεχόμενο ΔΑΠ είναι το σύνολο των πολιτικών και πρακτικών ΑΠ, ή αλλιώς ενός συστήματος ΔΑΠ (HRM system), μέσω του οποίου ο οργανισμός βελτιώνει την απόκτηση (acquisition), την ανάπτυξη (development), τη διατήρηση (retention), και την αξιοποίηση (utilization) του ανθρώπινου κεφαλαίου, με σκοπό να επιτύχει τους στρατηγικούς του στόχους (Boselie, Dietz and Boon, 2005).

Διαδικασία ΔΑΠ είναι ο τρόπος με τον οποίο οι πολιτικές και πρακτικές ΑΠ κοινοποιούνται στους εργαζόμενους (Li, Frenkel and Sanders, 2011).

Εναλλακτικά:

Η διαδικασία ΔΑΠ αναφέρεται στα χαρακτηριστικά (features) ενός συστήματος ΔΑΠ, τα οποία στέλνουν μηνύματα στους εργαζόμενους που τους επιτρέπουν να κατανοήσουν τις επιθυμητές και κατάλληλες αποκρίσεις και να σχηματίσουν έτσι μια συλλογική αίσθηση του τι αναμένεται από αυτούς (Bowen and Ostroff, 2004)

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι το περιεχόμενο του ίδιου συστήματος ΔΑΠ ο κάθε εργαζόμενος μπορεί να αποδώσει διαφορετική σημασία, επειδή ο καθένας από αυτούς έχει πιθανόν διαφορετικό τρόπο αντίληψης των πραγμάτων. Δηλαδή, μολονότι η διοίκηση προτίθεται να εφαρμόσει μια σειρά από πολιτικές και πρακτικές της ΔΑΠ για την επίτευξη ενός σκοπού (π.χ., υψηλή οργανωσιακή επίδοση), οι εργαζόμενοι μπορεί να αντιληφθούν διαφορετικά το νόημα αυτών των πολιτικών και πρακτικών της ΔΑΠ, ανάλογα με την ιδιοσυγκρασία τους. Ως εκ τούτου, στην περίπτωση που η σημασία ενός συστήματος ΔΑΠ δεν είναι κοινή μεταξύ των εργαζομένων, οι συλλογικές αποκρίσεις τους που είναι απαραίτητες για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου θα είναι ετερογενείς και φτωχές, με αποτέλεσμα να μην είναι επιτυχής η επίτευξη του στόχου αυτού (Nishii, Lepak and Schneider, 2008, Wright and Nishii, 2007).

Ας αναφερθούμε τώρα λεπτομερέστερα στις δύο σημαντικές έννοιες που σημειώσαμε προηγουμένως. Τα *χαρακτηριστικά της ΔΑΠ και τις αποκρίσεις των εργαζομένων*. Είπαμε ότι όταν οι αντιλήψεις είναι κοινές μεταξύ των εργαζομένων, ή αλλιώς, όταν υπάρχει ένα *ισχυρό οργανωσιακό κλίμα* (strong organizational climate), αναμένεται οι εργαζόμενοι να αναπτύξουν επιθυμητές αποκρίσεις, οι οποίες θα έχουν θετικές επιπτώσεις στη επίδοση του οργανισμού. Οι Bowen and Ostroff (2004) υποστηρίζουν ότι ένα σύστημα ΔΑΠ είναι ισχυρό, όταν σ' αυτό συνυπάρχουν τα παρακάτω τρία χαρακτηριστικά:

1. Διακριτικότητα (distinctiveness): Αναφέρεται στα χαρακτηριστικά που επιτρέπουν τη σχέση αιτίου – αιτιατού να ξεχωρίζει στο περιβάλλον, προκαλώντας έτσι την προσοχή και το ενδιαφέρον. Για να έχει ένα σύστημα το χαρακτηριστικό της διακριτικότητας, πρέπει να είναι:
 - Ορατό (visible): Εμφανές και άμεσα παρατηρήσιμο.
 - Κατανοητό (understandable): Εύκολο στην κατανόηση του περιεχομένου του.
 - Νόμιμο (legitimate): Διαμορφώνει νόμιμες ενέργειες από τους εργαζόμενους.
 - Σχετικό (relevant): Συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων των εργαζομένων.
2. Συνέπεια (consistency): αναφέρεται στα χαρακτηριστικά που επιτρέπουν τη σχέση αιτίου – αιτιατού να επαναλαμβάνεται η ίδια ανεξάρτητα από χρόνο, ανθρώπους ή πλαίσιο. Για να έχει ένα σύστημα το χαρακτηριστικό της συνέπειας, πρέπει να είναι:
 - Οργανικό (instrumental): Επιτυγχάνει τη σύνδεση της συμπεριφοράς των εργαζομένων με τα αποτελέσματα.

- Έγκυρο (valid): Ταιριάζει τις δράσεις με τις πραγματικές επιπτώσεις.
 - Μεταδίδει συνεπή μηνύματα ΑΠ (convey consistent HR messages): Το τμήμα ΔΑΠ στέλνει συνεπή και σταθερά μηνύματα διαχρονικά και ανεξάρτητα πλαισίου.
3. Συναίνεση (consensus): Αναφέρεται στα χαρακτηριστικά που προκαλούν συμφωνία απόψεων μεταξύ των εργαζομένων ως προς τη σχέση αιτίου – αιτιατού. Για να έχει ένα σύστημα το στοιχείο της συναίνεσης, πρέπει να έχει τα εξής χαρακτηριστικά:
- Να παρουσιάζει συμφωνία μεταξύ των φορέων χάραξης πολιτικής (agreement amongst the policy makers): Οι κύριοι φορείς χάραξης πολιτικής μοιράζονται τα μηνύματα που στέλνονται από τις λειτουργίες ΑΠ.
 - Δικαιοσύνη (fairness): Οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι το σύστημα ΔΑΠ συμμορφώνεται με τη διαδικαστική, τη διανεμητική και την αλληλεπιδραστική δικαιοσύνη. Σημειώνουμε ότι η *διαδικαστική δικαιοσύνη* (procedural justice) αναφέρεται στον βαθμό που ο οργανισμός ακολουθεί κάθε φορά σωστά τους κανονισμούς κατά την εφαρμογή των πολιτικών του (Leventhal, 1980), η *διανεμητική δικαιοσύνη* (distributive Justice) αναφέρεται στον βαθμό που ο οργανισμός μεταχειρίζεται το ίδιο όλους τους εργαζόμενους (Adams, 1965) και η *αλληλεπιδραστική δικαιοσύνη* (interactional Justice) αναφέρεται στον βαθμό που ο οργανισμός μεταχειρίζεται με σεβασμό τους εργαζόμενους για αποφάσεις που τους αφορούν (Bies and Moag, 1986).

Ας έρθουμε τώρα στις αποκρίσεις των εργαζομένων, οι οποίες σύμφωνα με τη γνωστική επιστήμη της οργανωσιακής συμπεριφοράς κατατάσσονται σε *στάσεις* (attitudes) και *εργασιακές συμπεριφορές* (employee behaviours). Ειδικότερα:

Στάσεις (attitudes) είναι οι τάσεις ή οι προδιαθέσεις του ατόμου να ανταποκριθεί με συνέπεια στις διάφορες πτυχές των ανθρώπων, γεγονότων, ή αντικειμένων αναφορικά με συγκεκριμένες καταστάσεις (Gordon, 2002), ή παρόμοια, στάσεις είναι οι πεποιθήσεις, τα συναισθήματα και οι τάσεις συμπεριφοράς που διακατέχονται από ένα άτομο για ένα αντικείμενο, γεγονός ή πρόσωπο (Aldag and Stearns, 1987).

Μεταξύ των στάσεων διακρίνουμε την *εργασιακή ικανοποίηση*, την *εργασιακή συμμετοχή*, την *οργανωσιακή δέσμευση* και την *εργασιακή εμπλοκή*. Ειδικότερα:

- Εργασιακή ικανοποίηση (work satisfaction) είναι ο βαθμός στον οποίον ο εργαζόμενος αισθάνεται θετικά ή αρνητικά για την δουλειά του (Giannikhs and Mihail, 2011, Schermerhorn, Hunt, Osborn and Uhl-Bien, 2011).
- Εργασιακή συμμετοχή (job involvement) ή εργασιακή ταύτιση (job identification) είναι ο βαθμός στον οποίον ο εργαζόμενος βλέπει τη δουλειά του ως ένα σημαντικό τμήμα της ζωής του (Kanungo, 1982).
- Οργανωσιακή δέσμευση (organizational commitment) είναι ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος είναι ψυχολογικά συνδεδεμένος με τον οργανισμό όπου δουλεύει και θέλει να συνεχίσει να δουλεύει (Newstrom and Davis, 1993).
- Εργασιακή εμπλοκή (work engagement) ή εργασιακή αφοσίωση (work loyalty) είναι ο βαθμός της αφοσίωσης, του πάθους, της σύνδεσης και της ενεργητικής εμπλοκής που ο εργαζόμενος επιδεικνύει αναφορικά με τους ρόλους που έχει αναλάβει στον οργανισμό (Kahn, 1990, Mihail and Kloutsiniotis, 2016).

Εργασιακές συμπεριφορές (work behaviours) είναι οι δράσεις του ατόμου που πραγματοποιούνται με έναν συγκεκριμένο τρόπο προς άτομα ή πράγματα στο εργασιακό περιβάλλον (Robbins and Judge, 2011).

Μεταξύ των εργασιακών συμπεριφορών διακρίνουμε τις *αποχωρήσεις*, την *οργανωσιακή συμπεριφορά πολίτη*, την *επίδοση* και τη *δυσσάρεσκεια*. Ειδικότερα:

- Στις αποχωρήσεις (withdrawals) περιλαμβάνονται οι απουσίες (absences) και οι παραιτήσεις (resignations) ή η κινητικότητα (turnover). Αντίθετο των απουσιών είναι οι παρουσίες (presences) και αντίθετο των παραιτήσεων είναι οι παραμονές (retentions). Ειδικότερα, η κινητικότητα αναφέρεται στο ποσοστό των εργαζομένων που φεύγουν εθελοντικά από τον οργανισμό.
- Η επίδοση (performance) μπορεί να αναφέρεται σε ατομικό, σε ομαδικό ή και σε επίπεδο οργανισμού. Αναφέρεται συνήθως σε μεταβλητές προϊόντων και διαδικασιών (π.χ. παραγωγικότητα, ποιότητα, καινοτομία) και σε λειτουργικές μεταβλητές (π.χ. αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα, ανάπτυξη, ικανοποίηση συμμετεχόντων στον οργανισμό), οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη μέτρηση της οργανωσιακής επίδοσης.
- Οργανωσιακή συμπεριφορά πολίτη, ΟΣΠ (organizational citizenship behavior, OCB) είναι η συμπεριφορά που είναι διακριτή, δεν αναγνωρίζεται ρητά και άμεσα από το επίσημο

σύστημα ανταμοιβών και συνολικά προωθεί την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού (Organ, 1990).

- Η δυσαρέσκεια του εργαζόμενου περιλαμβάνει κυρίως την έξοδο (exit), δηλαδή τη διάθεση του εργαζόμενου να εγκαταλείψει την τρέχουσα θέση του και να αναζητήσει αλλού δουλειά, τη φωνή (voice), δηλαδή την ενεργή και εποικοδομητική προσπάθεια του εργαζόμενου να βελτιώσει τις συνθήκες εργασίας του, προσπάθεια που πολλές φορές καταλήγει σε αντιδικίες (disputes) και την παραμέληση (neglect), δηλαδή την παθητική στάση που δείχνει ο εργαζόμενος ως προς την χειροτέρευση των συνθηκών εργασίας, παραμελώντας σταδιακά να κάνει τα καθήκοντά του (Farrell, 1983, Κάτου, 2017)

6. Δραστηριότητες και Λειτουργίες της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού σε έναν Οργανισμό

Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελείται από μια σειρά λειτουργιών που αναγνωρίζουν τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην εργασία και την καταλυτική συμβολή του στην επιτυχία ενός οργανισμού. Οι κυριότερες λειτουργίες (Κανελλόπουλος, 1991; Ulrich, 1998; Millward et al, 2000; Ξυροτύρη – Κουφίδου, 2001; Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003) περιλαμβάνουν τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, τη στελέχωση, την εκπαίδευση, επιμόρφωση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, την υποκίνηση, τον καθορισμό αμοιβών, ωφελημάτων και πρόσθετων παροχών, την επικοινωνία, τις εργασιακές σχέσεις και τα θέματα υγιεινής και ασφάλειας στην εργασία.

- *Προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού*

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει το σχεδιασμό της οργανωτικής δομής και των υπηρεσιακών σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων μέσα στον οργανισμό, την πρόβλεψη των μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό και την ανάλυση της αγοράς εργασίας, την ανάλυση της κάθε θέσης εργασίας και τον προσδιορισμό των χαρακτηριστικών του κάθε ατόμου βάσει των απαιτήσεων του έργου, τον καθορισμό των καθηκόντων, τον προσδιορισμό κανόνων και συνθηκών εργασίας (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

- *Στελέχωση:*

Η στελέχωση ενός οργανισμού με το κατάλληλο και απαιτούμενο ανθρώπινο δυναμικό περιλαμβάνει την προσέλκυση, τον καθορισμό του συστήματος επιλογής (τεστ, γραπτή εξέταση,

συνέντευξη κ.λ.π.), την αξιολόγηση, την τελική επιλογή και την ομαλή προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού στον οργανισμό (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

- *Εκπαίδευση, επιμόρφωση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού:*

Κατάρτιση προγραμμάτων εκπαίδευσης του προσωπικού και παροχή επιπλέον ευκαιριών για προσωπική ανάπτυξη και προσαρμογή στην εργασία και στις νέες συνθήκες που δημιουργεί η εξέλιξη και η δυναμική του οργανισμού (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

- *Παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού:*

Προσδιορισμός των κινήτρων και των παραγόντων που συμβάλλουν στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων, ο ρόλος της διοίκησης και της ηγεσίας στην παρακίνηση και την επαγγελματική ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, ανάλυση πιθανών προβλημάτων και παροχή ίσων ευκαιριών προς όλους (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

- *Αμοιβές, ωφελήματα και πρόσθετες παροχές*

Στα πλαίσια του καθορισμού των αμοιβών και της παροχής κινήτρων, ωφελημάτων και πρόσθετων παροχών περιλαμβάνονται τα άμεσα και έμμεσα οφέλη που αποκομίζει ο κάθε εργαζόμενος για τη συνεισφορά του στην επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων του οργανισμού (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

- *Αξιολόγηση του έργου:*

Διαμόρφωση κριτηρίων, τεχνικών, διαδικασιών και μεθόδων αξιολόγησης του έργου των εργαζομένων στον οργανισμό (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

- *Επικοινωνία στα πλαίσια του οργανισμού:*

Καθορισμός των λειτουργιών, των στόχων, των μορφών, των μέσων και των μεθόδων εσωτερικής επικοινωνίας στα πλαίσια του οργανισμού (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

- *Εργασιακές σχέσεις:*

Καθορισμός των όρων εργασίας, των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεων του εργοδότη και των εργαζομένων, καθορισμός των υπερωριών και αδειών, τρόποι αντιμετώπισης παραπόνων και επίλυσης διενέξεων και θέματα πειθαρχίας του προσωπικού (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

- *Υγιεινή και ασφάλεια στην εργασία:*

Καθορισμός προτύπων για την υγιεινή και την ασφάλεια στην εργασία, προστασία των εργαζομένων, κατάρτιση προγραμμάτων πρόληψης ατυχημάτων, αντιμετώπιση εργασιακού άγχους και επαγγελματικής εξουθένωσης (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Απώτερος σκοπός όλων των ανωτέρω λειτουργιών και διαδικασιών της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, είναι η επιβίωση και η ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού οργανισμού όπου θα επιτυγχάνονται οι αντικειμενικοί και επιδιωκόμενοι στόχοι και η εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Για να γίνει κάτι τέτοιο εφικτό, είναι σημαντική η σωστή διαχείριση όλων των παραπάνω λειτουργιών της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό. Με άλλα λόγια, οι λειτουργίες της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό είναι άμεσα συνδεδεμένες μεταξύ τους και η επιτυχής εκτέλεση κάθε λειτουργίας επηρεάζει και την αποτελεσματικότητα των άλλων λειτουργιών (Mac Duffie, 1995; Becker & Gerghart, 1996; Μούζα – Λαζαρίδη, 2006).

Είναι προφανές λοιπόν ότι δεν είναι δυνατόν να επιδιώκουμε να αξιολογήσουμε το αποτέλεσμα μιας δράσης όταν δεν έχουμε χτίσει τις βάσεις από την αρχή και γι' αυτό είναι επιβεβλημένη η ολιστική προσέγγιση της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό (Παπακωνσταντίνου – Αναστασίου, 2013).

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελείται από μια σειρά λειτουργιών που αναγνωρίζουν τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην εργασία και την σημαντικότητά του στην επιτυχία ενός οργανισμού (Παπακωνσταντίνου – Αναστασίου, 2013).

Οι πιο καίριες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Κανελλόπουλος, 1991, Ulrich, 1998, Millward et al, 2000, Ξυροτύρη - Κουφίδου, 2001, Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003) περιλαμβάνουν: την στελέχωση, επιμόρφωση και επαγγελματική ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού, καθώς και τα εργασιακά και θέματα υγιεινής και ασφάλειας στον εργασιακό χώρο σε συνδυασμό με τον προσδιορισμό των πρόσθετων παροχών και αμοιβών.

Για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού βασική είναι η υποστήριξη της συνολικής διαδικασίας της διοίκησης με τις επιμέρους λειτουργίες¹ του σχεδιασμού – προγραμματισμού, της λήψης αποφάσεων, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και ηγεσίας, και του ελέγχου (Κανελλόπουλος, 1991; Σαΐτης, 2002α; Μπουραντάς et al, 2005). Η διαδικασία της διοίκησης ξεκινά με τον προγραμματισμό, συνεχίζει με την οργάνωση και τη διεύθυνση και καταλήγει στον έλεγχο των δράσεων του οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα:

- *Προγραμματισμός:*

Ο προγραμματισμός στα πλαίσια της διοίκησης ενός οργανισμού, αναφέρεται στον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων και την επιλογή των μεθόδων και των ενεργειών με τις οποίες θα εκπληρωθούν οι στόχοι (Παπακωνσταντίνου – Αναστασίου, 2013).

- *Λήψη αποφάσεων:*

Κατά τη διάρκεια της λήψης αποφάσεων, βασικός στόχος είναι ο προσδιορισμός της δράσης, του προβλήματος που πρέπει να αντιμετωπιστεί, η διερεύνηση των εναλλακτικών λύσεων που υπάρχουν, η επιλογή της καλύτερης δυνατής λύσης, η εφαρμογή και η αξιολόγηση του αποτελέσματος. Σε ένα συγκεντρωτικό και ιεραρχικό σύστημα διοίκησης την ευθύνη λήψης αποφάσεων έχει η κορυφή της ιεραρχίας (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994).

- *Οργάνωση:*

Στόχοι της διαδικασίας της οργάνωσης είναι ο καταμερισμός του έργου, ο καθορισμός των δραστηριοτήτων που πρέπει να υλοποιηθούν, ο προσδιορισμός του ρόλου του κάθε εργαζόμενου, η διατύπωση των κανόνων, των σχέσεων εργασίας και των όρων που θα πραγματοποιείται η κάθε δραστηριότητα και οι υλικοί πόροι που κρίνονται απαραίτητοι για την εκπλήρωση των καθορισμένων στόχων (Παπακωνσταντίνου – Αναστασίου, 2013).

- *Διεύθυνση:*

Η διεύθυνση στα πλαίσια της διοίκησης, στοχεύει στη δημιουργία ευνοϊκού οργανωσιακού κλίματος και στη βέλτιστη διαχείριση, εποπτεία, καθοδήγηση, παρακίνηση και επικοινωνία του ανθρώπινου δυναμικού που θα συμβάλει αποτελεσματικά στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Παπακωνσταντίνου – Αναστασίου, 2013).

- *Έλεγχος:*

Στα πλαίσια της διοικητικής διαδικασίας, ο έλεγχος έχει ως στόχο την εκτίμηση των τελικών αποτελεσμάτων, τη διαπίστωση πιθανών προβλημάτων και σφαλμάτων που παρουσιάστηκαν κατά τη διάρκεια της διοίκησης και τον καθορισμό πιθανών διορθωτικών παρεμβάσεων για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων (Παπακωνσταντίνου – Αναστασίου, 2013).

Η κατάλληλη διοίκηση αποτελεί τον κυριότερο παράγοντα και βασική προϋπόθεση για την επιτυχία κάθε οργανισμού (Κωτσίκης, 2007). Αποτελεί μια πολύπλοκη και συνεχόμενη διαδικασία που χρειάζεται να μεταβάλλεται και να προσαρμόζεται ανάλογα με το περιβάλλον στο οποίο ασκείται (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994). Περιλαμβάνει όλες τις παραπάνω επιμέρους

λειτουργίες της διοίκησης, οι οποίες αλληλοσυνδέονται μεταξύ τους και θεωρούνται βασικές για τη σωστή και αποδοτική διαχείριση των πόρων σε κάθε οργανισμό, είτε αφορούν για παράδειγμα σε μια ιδιωτική επιχείρηση, ένα δημόσιο νοσοκομείο, ένα σχολείο (Koontz & O'Donnell, 1984).

Κομβικό σημείο σε όλη αυτή τη διαδικασία της διοικητικής λειτουργίας, αποτελεί το ανθρώπινου δυναμικό που αποτελεί το δημιουργικό και συνδεδετικό κρίκο όλων των ενεργειών και δράσεων για κάθε ιδιωτικό και δημόσιο οργανισμό (Παπακωνσταντίνου – Αναστασίου, 2013).



Σχήμα 3 Οι σύγχρονοι ρόλοι της ΔΑΔ Πηγή Ulrich (1997)

Κατά Ulrich (1997), οι ρόλοι που καλείται να παίζει η σύγχρονη ΔΑΔ θα πρέπει να ισορροπούν στο παρόν και στο μέλλον δίνοντας έμφαση τόσο στις διαδικασίες, όσο και στους ανθρώπους (Σχήμα 3). Το στέλεχος της σύγχρονης ΔΑΔ θα πρέπει να είναι «υπέρμαχος των εργαζομένων» (employee champion), «φορέας αλλαγών» (change agent), «ικανός διαχειριστής» (administrative expert) και «στρατηγικός εταίρος» (strategic partner). Ο πρώτος ρόλος εκπληρώνεται μέσα απ' την εξασφάλιση ικανών και αφοσιωμένων εργαζομένων, ο δεύτερος μέσα απ' την επίτευξη αλλαγών στους ανθρώπους και στην κουλτούρα της επιχείρησης, ο τρίτος μέσα απ' το σχεδιασμό και την υλοποίηση αποτελεσματικών πρακτικών και διαδικασιών, ενώ ο τέταρτος μέσα απ' την επίτευξη επιχειρησιακών αποτελεσμάτων (Ιορδάνογλου, 2008).

Ο Anderson (1997) θεωρεί ότι οι ρόλοι της ΔΑΔ μπορούν να διαχωριστούν σε τρεις, στο στρατηγικό, στο συμβουλευτικό – αναπτυξιακό και στο διοικητικό – εκτελεστικό. Ενώ στο παρελθόν και στο παρόν επικρατεί ο διοικητικός – εκτελεστικός ρόλος, φαίνεται ότι, με την ανάπτυξη της τεχνολογίας, αυτός ο ρόλος της ΔΑΔ θα περιοριστεί και θα αναβαθμιστούν οι άλλοι δύο. Σε ποσοστά χρόνου που δαπανά το τμήμα ΔΑΔ για κάθε ρόλο θα αυξηθεί από 25% που είναι σήμερα σε 50%, ο διοικητικός – εκτελεστικός θα μειωθεί από 65% που είναι σήμερα σε 25%, ενώ αντίθετα ο στρατηγικός ρόλος θα απασχολήσει τα στελέχη ΔΑΔ στο μέλλον στο 25% του χρόνου τους από το 10% που είναι σήμερα (Ιορδάνογλου, 2008).

7. Στάδια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Σύμφωνα με τους Stoner και Freeman (1989), η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων χαρακτηρίζεται από τα παρακάτω στάδια:

1. Σχεδιασμός
2. Προσλήψεις υπαλλήλων
3. Επιλογή προσωπικού
4. Κοινωνικοποίηση εργαζομένων
5. Εκπαίδευση και ανάπτυξη υπαλλήλων
6. Αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού
7. Προαγωγές και υποβιβασμοί
8. Αποχωρήσεις και απολύσεις

8. Είδη Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού χαρακτηρίζεται σε δύο είδη: τη «μαλακή» (soft) και τη «σκληρή» (hard) διοίκηση. Η «μαλακή» διοίκηση προσανατολίζει την πυξίδα στην σημασία της ηγεσίας και της επικοινωνίας (Armstrong, 1992), ενώ η "σκληρή" διοίκηση κρίνει πιο σημαντικό τον διοικητικό χαρακτήρα της διοίκησης. Παρακάτω παρουσιάζονται οι διαφορές των δύο ειδών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Πίνακας 2. Διαφορές μεταξύ μαλακής και σκληρής ΔΑΠ

Μαλακή Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	Σκληρή Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων
Υπάλληλος ως πόρος	Υπάλληλοι ως έξοδο
Θέματα ανθρώπων	Θέματα αγοράς
Αμοιβαία αφοσίωση	Συμμόρφωση
Ένταξη, συνεργασία	Έλεγχος
Ποιοτική/ Διαπραγματευτική	Ποιοτική/ Ορθολογιστική

Πηγή: Wright, & Rudolph (1994).

9. Ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού, των Στελεχών και της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων

9.1. Ποιος ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού

«Ως Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων νοείται ένα σύνολο στρατηγικών και λειτουργικών ενεργειών. Οι ενέργειες αυτές αφορούν τον προγραμματισμό ανθρώπινων πόρων, τον σχεδιασμό συστημάτων ανταμοιβής όπως επίσης και την επιλογή και εκπαίδευση υποψηφίων με απώτερο σκοπό την επιτυχή και παραγωγική εκτέλεση του έργου των εργαζομένων.» (Χυτήρης, 2013).

Συνοπτικά, οι ενέργειες αυτές είναι:

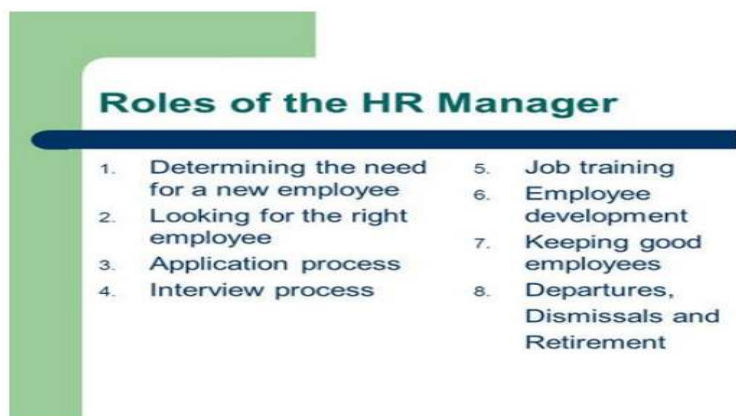
- Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων.
- Ανάλυση Εργασίας
- Προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων
- Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων
- Ανταμοιβή εργαζομένων
- Αξιολόγηση απόδοσης
- Εργασιακές σχέσεις

Σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον, είναι αναγκαίο να εξασφαλιστεί (από πλευράς επιχείρησης) ότι οι προσπάθειες των εργαζομένων συμβάλλουν τα μέγιστα στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Αυτό απαιτεί την αποτελεσματική διοίκηση τους. Η ουσία της διοίκησης των εργαζομένων, σε μια επιχείρηση είναι: να αποκτηθούν ικανοί εργαζόμενοι και αυτοί, οι διαφορετικοί άνθρωποι (ως προς τις ανάγκες, τους στόχους, τις γνώσεις, τις ικανότητες κ.α.) να εργασθούν μαζί, μέσα σε τέτοια συστήματα και με τέτοιες διαδικασίες ώστε, ενεργοποιώντας τους άλλους συντελεστές παραγωγής, να επιτύχουν τους συγκεκριμένους κοινούς στόχους. Για να γίνει αυτό, πρέπει να δοθούν κατάλληλες απαντήσεις σε ερωτήματα, όπως:

- Πόσοι άνθρωποι και με ποιά προσόντα;
- Σε ποιες θέσεις εργασίας;
- Χρειάζονται πραγματικά και πότε;
- Ποιές τεχνικές και διαδικασίες επιλογής και πρόσληψης τους πρέπει να εφαρμόζονται;

- Πόση και ποιά εκπαίδευση απαιτείται για να εκτελέσουν επιτυχώς το έργο τους;
- Τι είδους και πόση αμοιβή πρέπει να τους καταβάλλεται;
- Πώς και ποιός παρακολουθεί και αξιολογεί την απόδοση τους; (Χυτήρης, 2013)

Η απάντηση στα ερωτήματα αυτά αποτελεί το αντικείμενο της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, η οποία είναι βεβαίως τομέας του ευρύτερου πεδίου της διοίκησης των επιχειρήσεων.



Εικόνα 1. (Ανακτήθηκε στις 07/10/2019 από <http://slideplayer.com/slide/9404019/28/images/4/Roles+of+the+HR+Manager+Determining+the+need+for+a+new+employee.jpg>).

9.2. Ο Ρόλος των Στελεχών και της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων

Η διοίκηση εργαζομένων είναι μέρος του όλου διοικητικού έργου των στελεχών (C. Brewster, 1997, Whitaker, 1990). Είναι λογικό και από διοικητική άποψη σωστό και επιβεβλημένο, οι προϊστάμενοι να είναι αρμόδιοι για τους ανθρώπους (υφισταμένους τους) με τους οποίους συνεργάζονται και από τους οποίους περιμένουν την εκτέλεση συγκεκριμένου έργου και την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων. Οι πιο σημαντικοί λόγοι γι' αυτό είναι:

- Τα στελέχη έρχονται σε καθημερινή επαφή με τους υφισταμένους τους. Για τους εργαζόμενους, τα άτομα αυτά αντιπροσωπεύουν την επιχείρηση και τη Διοίκηση και αναμένουν ή βρίσκουν «φυσιολογικό» να λαμβάνουν εντολές, να αξιολογούνται και να ανταμείβονται απ' αυτούς (Χυτήρης, 2011).
- Τα στελέχη χωρίς εξουσία και δικαιώματα λήψης αποφάσεων για τους υφισταμένους τους, περιορίζονται και δυσκολεύονται στην άσκηση ελέγχου και στην παροχή ανταμοιβών (Χυτήρης, 2011).

- Ο έλεγχος του κόστους επιβάλλει στα στελέχη (αρμόδια για τον έλεγχο του λειτουργικού κόστους στον τομέα ευθύνης του) να μπορούν να καθορίζουν και αποφασίζουν για το εργασιακό κόστος (Χυτήρης, 2011).
- Στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον (ιδίως αυτό των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών) η ανάγκη για ταχύτητα, ποιότητα και εξυπηρέτηση του πελάτη είναι υψίστης σημασίας, και οι εργαζόμενοι είναι παράγοντας κλειδί γι' αυτά. Είναι λογικό λοιπόν το στέλεχος να ελέγχει αυτόν τον παράγοντα (Χυτήρης, 2011).
- Τα περισσότερα από τα θέματα που αφορούν τον ανθρώπινο παράγοντα (π.χ. τοποθετήσεις, προσλήψεις, εκπαίδευση, επικοινωνία – ενημέρωση) σχετίζονται με αποφάσεις για τη λειτουργία των τμημάτων ή της επιχείρησης γενικότερα. Πρέπει άρα οι αποφάσεις να λαμβάνονται σε πραγματικό χρόνο, χωρίς καθυστέρηση, από τα αρμόδια στελέχη (Χυτήρης, 2011).
- Η αναδιοργάνωση των επιχειρήσεων, με στόχο την ανταγωνιστικότητα, συχνά οδηγεί στη μείωση των διοικητικών επιπέδων και κατ' επέκταση στη μείωση του αριθμού των υπευθύνων για θέματα εργαζομένων. Έτσι, η ευθύνη γι' αυτά τα θέματα βαρύνει τα στελέχη (π.χ. επιλογή, εκπαίδευση) (Χυτήρης, 2011).

Στην πράξη, όμως, η ανάθεση της ευθύνης της διοίκησης των εργαζομένων αποκλειστικά στα στελέχη και η από πλευράς τους επιτυχής άσκηση εξουσίας (σε ανάλογα θέματα) δεν είναι πάντα εφικτή ούτε και σκόπιμη, κι αυτό διότι (Brewster, 1997):

- Τα στελέχη έχουν μεγάλο φόρτο εργασιών κι ευθυνών και δεν προλαβαίνουν ν' ασχοληθούν επαρκώς και επιτυχώς με θέματα προσωπικού (Χυτήρης, 2011).
- Σ' αρκετές περιπτώσεις απαιτούνται νομικές γνώσεις ή γνώσεις των συνθηκών αγοράς, που τα στελέχη δεν κατέχουν (Χυτήρης, 2011).
- Η επιτυχής άσκηση των αρμοδιοτήτων σε θέματα προσωπικού, απαιτεί την ανάλογη εκπαίδευση, που αρκετές επιχειρήσεις δεν την παρέχουν στα στελέχη τους (Χυτήρης, 2011).
- Είναι αναγκαίος ο συντονισμός των ενεργειών για τη διοίκηση των εργαζομένων, ώστε τα στελέχη να μην παραλείπουν ή επαναλαμβάνουν συγκεκριμένες δραστηριότητες, να αξιοποιούν καλύτερα τις παρεχόμενες δυνατότητες και πόρους και να μην δημιουργούν καταστάσεις διαφορετικής αντιμετώπισης (των εργαζομένων) για τα ίδια θέματα (Χυτήρης, 2011).

- Μερικά στελέχη δεν είναι πρόθυμα να αναλάβουν πλήρως και αποκλειστικά την ευθύνη των υφισταμένων τους, ιδίως αν πρόκειται να είναι δυσάρεστοι σ' αυτούς (π.χ. άρνηση αυξήσεων, αρνητική αξιολόγηση, κ.α.) (Χυτήρης, 2011).

Τα στελέχη λοιπόν έχουν ανάγκη την υποστήριξη ειδικών, που θα τους βοηθούν στην αποτελεσματικότερη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων. Το έργο αυτό, στις σωστά οργανωμένες και διοικούμενες επιχειρήσεις, αναλαμβάνει η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων ή η Διεύθυνση Προσωπικού. Οι κύριες ευθύνες αυτής της επιτελικής ομάδας είναι:

- Να παρέχει συμβουλές, με βάση τις γνώσεις, πληροφορίες και στοιχεία, που έχει από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (π.χ. προηγούμενες πρακτικές, νομικές υποχρεώσεις, συνθήκες αγοράς) στα στελέχη, για την ορθότερη λήψη αποφάσεων σε θέματα προσωπικού. Εδώ απαιτείται ουσιαστική συνεργασία των δύο πλευρών, ώστε οι μεν να αντιληφθούν και να κατανοήσουν πλήρως το ρόλο και τις ανάγκες / στόχους των δε (Χυτήρης, 2011).
- Να παρέχει υπηρεσίες, όπως π.χ. σε θέματα προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων, προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων, διεξαγωγής εκπαιδευτικών προγραμμάτων, ανταμοιβών και επίλυσης εργασιακών διαφορών. Οι υπηρεσίες αυτές απαιτούν ειδικές γνώσεις και κατάλληλο σχεδιασμό (Χυτήρης, 2011).
- Να σχεδιάζει και προτείνει πολιτικές, συστήματα και διαδικασίες που συμβάλλουν στην απόκτηση, διατήρηση και αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού και στην αντιμετώπιση τωρινών και πιθανών προβλημάτων. Οι πολιτικές αυτές εγκρίνονται από την ανώτατη διοίκηση. Η διεύθυνση ανθρώπινων πόρων βοηθά στην εφαρμογή τους και παρακολουθεί την τήρηση των σχετικών διαδικασιών και κανόνων, από τα στελέχη (Χυτήρης, 2011).
- Να λειτουργεί ως υπηρεσία εξυπηρέτησης και ενημέρωσης των ίδιων των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν προβλήματα, έχουν ανάγκες, ζητούν πληροφορίες. Χρειάζονται λοιπόν μια υπηρεσία που θα τους ακούει, θα τους ενημερώνει, θα μεταφέρει τα αιτήματα τους στην ανώτερη διοίκηση και θα φροντίζει για την ανάπτυξη καλών εργασιακών σχέσεων (Χυτήρης, 2011).

Η δημιουργία οργανικής μονάδας-υπηρεσίας, υπεύθυνης για τους ανθρώπινους πόρους, σ' επίπεδο γενικής διεύθυνσης ή τμήματος σχετίζεται με τη σημασία που δίνουν οι διοικούντες στον ανθρώπινο παράγοντα, τον αριθμό των εργαζομένων και την ικανότητα των στελεχών να χειρίζονται επιτυχώς κι αποτελεσματικά θέματα προσωπικού (Χυτήρης, 2011).

Στις μικρές επιχειρήσεις ο υπεύθυνος προσωπικού αναφέρεται συνήθως στον διευθυντή διοικητικών υπηρεσιών, ενώ στις μεγαλύτερες δημιουργείται διεύθυνση ανθρώπινων πόρων (μεσαίο διοικητικό επίπεδο). Στις επιχειρήσεις με μεγάλο αριθμό εργαζομένων και με διοικούντες που αναγνωρίζουν τη στρατηγική σημασία του ανθρώπινου παράγοντα, δημιουργείται Γενική Διεύθυνση ανθρώπινων πόρων, που υπάγεται απ' ευθείας στον διευθύνοντα σύμβουλο ή τον πρόεδρο της επιχείρησης (Χυτήρης, 2011).

Η οργάνωση μιας τέτοιας υπηρεσίας είναι ανάλογη των ενεργειών που απαιτούνται για την αποτελεσματική διοίκηση των εργαζομένων. Έτσι, δημιουργούνται τμήματα, τομείς ή υπεύθυνοι, π.χ. για την απασχόληση (προσέλκυση, επιλογή, τοποθέτηση), την αμοιβή, την εκπαίδευση, την υγιεινή και ασφάλεια εργαζομένων, κ.ο.κ. (Χυτήρης, 2011)

9.3. Το τμήμα της ΔΑΠ

Η σωστή εφαρμογή των λειτουργιών της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, καθώς και όλων των άλλων λειτουργιών του οργανισμού, εξαρτάται άμεσα από την οργανωτική δομή του οργανισμού. Σύμφωνα με τους Daft και Noe (2001):

Οργανωτική δομή (organization structure) είναι το πλαίσιο σύμφωνα με το οποίο ο οργανισμός καθορίζει πως τα καθήκοντα ανατίθενται στα άτομα, τις ομάδες και τα τμήματα, πως αναπτύσσονται οι πόροι του οργανισμού και πως συντονίζονται τα άτομα, οι ομάδες και τα τμήματα του οργανισμού.

Η οργανωτική δομή αποτελεί, κατά πολλούς, την ανατομία του οργανισμού, επειδή αυτή παρέχει το πλαίσιο μέσα στο οποίο πρέπει να λειτουργεί ο οργανισμός (Dalton, Todor, Spendolina, Fielding and Porter, 1980). Επειδή μάλιστα ο οργανισμός, μέσω των λειτουργιών του μάνατζμεντ, αποβλέπει στην επίτευξη του σκοπού και των στόχων του, έπεται ότι και η οργανωτική δομή αποβλέπει στα ίδια αποτελέσματα με τον οργανισμό. Είναι αποδεκτό ότι η πιθανότητα επίτευξης του σκοπού και των στόχων του οργανισμού αυξάνεται με τη μείωση της αβεβαιότητας που περιβάλλει τη συμπεριφορά των συμμετεχόντων στη λειτουργία του οργανισμού. Έτσι, μια σωστή οργανωτική δομή αποβλέπει στη μείωση της αβεβαιότητας των εργαζομένων στον οργανισμό (Κάτου, 2017).

Ένας περιεκτικός τρόπος παρουσίασης της οργανωτικής δομής ενός οργανισμού είναι το οργανόγραμμα. Ειδικότερα:

Οργανόγραμμα (organization chart) είναι η γραφική απεικόνιση όλων των δραστηριοτήτων και διαδικασιών που περιλαμβάνονται σε μια οργανωτική δομή (Κάτου, 2017).

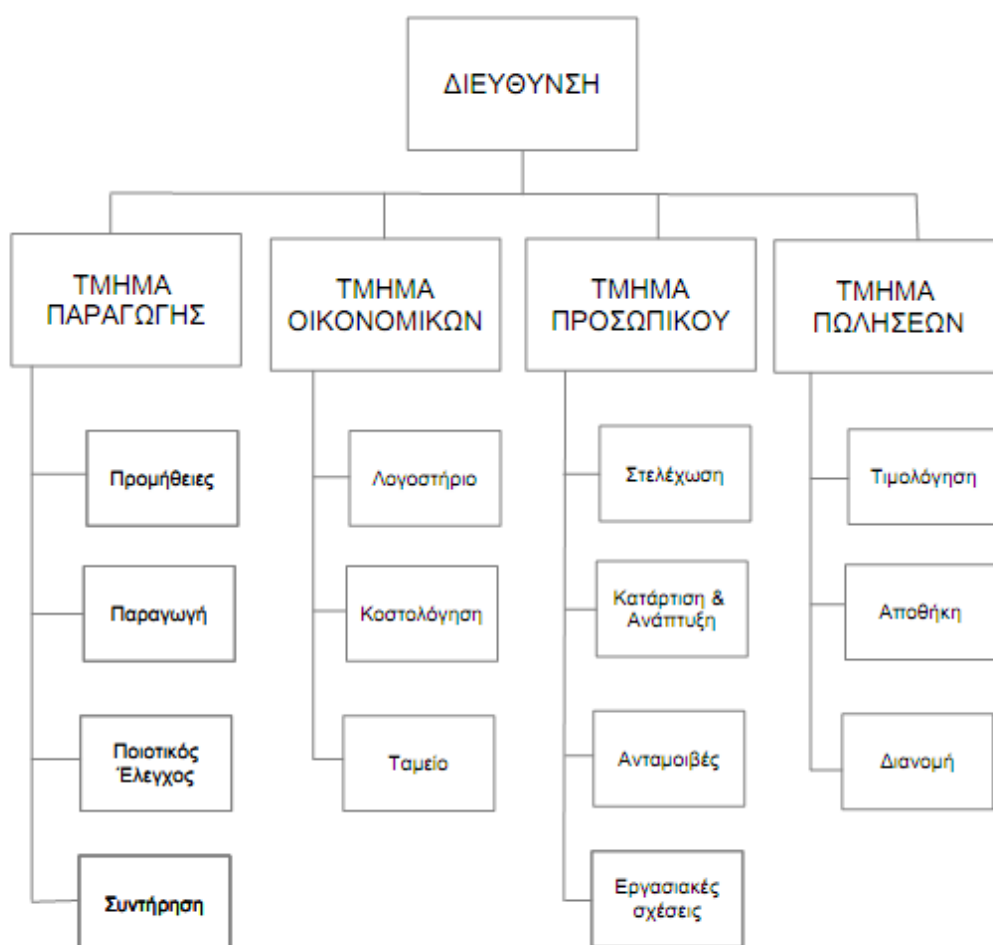
Στα οργανογράμματα βλέπουμε κυρίως τις παρακάτω πληροφορίες (Στειακάκης και Κατζός, 2002, Χυτήρης, 2006):

- Τα διάφορα τμήματα των εταιρειών και πώς αυτά συνδέονται μεταξύ τους.
- Το είδος των εργασιών που γίνονται σε κάθε τμήμα.
- Τα επίπεδα εξουσίας και ιεραρχίας στην εταιρία και γενικότερα ποιος αναφέρεται σε ποιον.
- Τις γραμμές επικοινωνίας στην εταιρία και γενικότερα πως το κάθε τμήμα εντάσσεται στο σύνολο της εταιρείας.

Στην προσπάθειά τους να επιτύχουν καλύτερα τους στόχους του οργανισμού οι μάνατζερ κάνουν καταμερισμό της εργασίας σε εξειδικευμένες ομάδες, πιστεύοντας ότι έτσι γίνεται ευκολότερος ο συντονισμός τους. Καθώς όμως αυξάνεται σ' έναν οργανισμό ο αριθμός των εξειδικευμένων ομάδων εργασίας, αυξάνεται και η δυσκολία συντονισμού των ομάδων αυτών από έναν μάνατζερ. Ως εκ τούτου, ο μάνατζερ εκχωρεί αρμοδιότητες στους ιθύνοντες των ομάδων, οι οποίοι συντονίζουν τις εργασίες στην ομάδα τους (ή αλλιώς στο τμήμα τους) που επιβλέπουν. Η διαδικασία σύμφωνα με την οποία ο οργανισμός διαιρείται σε τμήματα ονομάζεται *τμηματοποίηση*, ενώ το αποτέλεσμα της διαδικασίας αυτής είναι η *οργανωτική δομή* (Κάτου, 2017). Ειδικότερα (Koontz and O'Donnell, 1964):

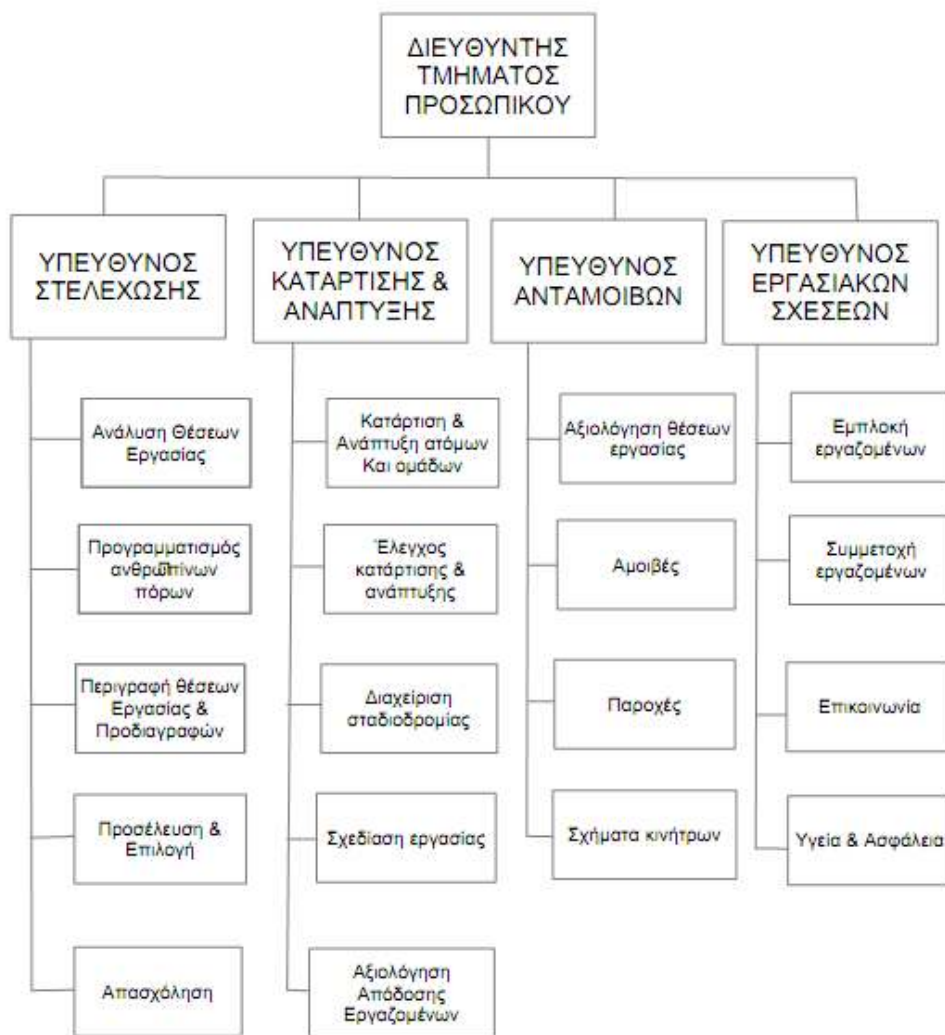
Τμηματοποίηση (departmentalization) είναι η διαδικασία σύμφωνα με την οποία ο οργανισμός διαιρείται σε τμήματα και το συνολικό πλαίσιο μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται τα τμήματα αυτά αποτελεί τη δομή (structure) του οργανισμού.

Ανάλογα με τη λειτουργική τμηματοποίηση οι εργαζόμενοι ομαδοποιούνται σε βασικές κατηγορίες τμημάτων, τα οποία συγκεντρώνουν συναφείς επιχειρησιακές λειτουργίες. Για παράδειγμα, ένας οργανισμός μπορεί να ομαδοποιήσει τους εργαζόμενους σε ξεχωριστά τμήματα που δραστηριοποιούνται στην *παραγωγή*, στα *οικονομικά*, στους *ανθρώπινους πόρους* και στις *πωλήσεις*. Μια τυπικά δομή ενός οργανισμού σύμφωνα με τη λειτουργική τμηματοποίηση παρουσιάζεται στο Σχήμα 4 Βέβαια, τα λειτουργικά τμήματα είναι δυνατόν να ποικίλουν τόσο ως προς το πλήθος όσο και ως προς την ονομασία τους, ανάλογα με το είδος και το μέγεθος του οργανισμού και ανάλογα με τη φιλοσοφία της διοίκησης. Επιπλέον, το καθένα από τα βασικά τμήματα μπορεί να υποδιαιρεθεί σε επιμέρους τμήματα. Για παράδειγμα, το τμήμα των ανθρώπινων πόρων (προσωπικού) μπορεί να διαιρεθεί στα επιμέρους ειδικότερα τμήματα της *στελέχωσης*, της *κατάρτισης και ανάπτυξης*, των *ανταμοιβών* και των *εργασιακών σχέσεων* (Κάτου, 2017).



Σχήμα 4 Δομή λειτουργικής τμηματοποίησης οργανισμού Πηγή Κάτου, 2017

Επιπλέον, τα επιμέρους τμήματα μπορούν να οργανωθούν παραπέρα ανάλογα με τις συγκεκριμένες αρμοδιότητες που επιτελούν. Για παράδειγμα, το Σχήμα 5 παρουσιάζει το οργανόγραμμα ενός τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (Κάτου, 2017).



Σχήμα 5 Δομή λειτουργικής τμηματοποίησης τμήματος ΔΑΠ Πηγή Κάτου, 2017

9.4. Οι Ρόλοι της ΔΑΠ

Πέρα από τους τίτλους των τμημάτων που σημειώνονται στα οργανογράμματα, το ερώτημα που συνήθως συναντάμε είναι “ποιοι ακριβώς είναι οι ρόλοι των διευθυντών και των υπευθύνων κάθε τμήματος;”. Σύμφωνα με τους Stanton and Coover (2004), οι ρόλοι (roles) των επαγγελματιών των ανθρώπινων πόρων είναι τρεις:

1. Διοικητικοί (administrative): Να εξασφαλίζουν κατά πόσο ο οργανισμός συμμορφώνεται με τους κανονισμούς των πολιτικών της ΔΑΠ και την εργατική νομοθεσία.
2. Χρηματοοικονομικοί (financial): Να διαχειρίζονται σωστά τα χρήματα του οργανισμού που έχουν σχέση με τους ανθρώπινους πόρους.

3. Επίδοσης (performance): Να βελτιώνουν όσο το δυνατόν περισσότερο το ανθρώπινο κεφάλαιο του οργανισμού μέσω των πολιτικών της ΔΑΠ.

Επιπλέον, οι Ulrich and Brockbank (2005) παρουσίασαν την παρακάτω τυπολογία για πέντε ρόλους, στους οποίους πρέπει να επιδίδονται οι ειδικοί στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων (Foot and Hook, 2011, Wilton, 2013):

1. Συνήγορος των εργαζομένων (employee advocate): Ο ρόλος αυτός επικεντρώνεται στις τρέχουσες ανάγκες των εργαζομένων και σε θέματα εργασιακών σχέσεων. Ο συνήγορος των εργαζομένων ενδιαφέρεται και ακούει τις απόψεις των εργαζομένων, προσπαθεί να τους καταλάβει και στη συνέχεια επικοινωνεί τις απόψεις τους στη διοίκηση και σε άλλες ομάδες ενδιαφερομένων με στόχο την αξιοποίηση των προσεγγίσεων τους. Ως αποτέλεσμα της δράσης αυτής προτείνει πολιτικές και πρακτικές της ΔΑΠ που αποβλέπουν σε διαδικασίες ορθολογικής δικαιοσύνης (fairness), αποδοχής της διαφορετικότητας (diversity), εξάλειψης των διακρίσεων (discrimination) και εισαγωγής της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (corporate and social responsibility). Ασχολείται επιπλέον με θέματα που άπτονται την πειθαρχία (discipline) ή τις απολύσεις (dismissal) εργαζομένων, την εμπλοκή (involvement) ή τη συμμετοχή (participation) των εργαζομένων σε θέματα εργασιακών σχέσεων και τις διαπραγματεύσεις (negotiations) σχετικά με τους κανονισμούς ανταμοιβών (Κάτου, 2017).
2. Εμπειρογνώμονας λειτουργιών (functional expert): Στόχος του ρόλου αυτού είναι η βελτίωση της διοικητικής αποτελεσματικότητας στο τμήμα ΔΑΠ, με τη χρησιμοποίηση εμπειρογνωμοσύνης αναφορικά με το σχεδιασμό διαδικασιών, πολιτικών και πρακτικών ΔΑΠ. Οι δράσεις αυτές αναφέρονται τόσο σε θεμελιώδεις (foundational) πρακτικές ΑΠ (π.χ. προσέλκυση, επιλογή, κατάρτιση, και ανταμοιβές) όσο και σε αναδύμενες (emerging) πρακτικές ΑΠ (π.χ. σχεδιασμός διαδικασιών, επικοινωνία και οργανωσιακή αναδιοργάνωση) (Κάτου, 2017).
3. Προγραμματιστής ανθρώπινου κεφαλαίου (human capital developer): Στόχος του ρόλου αυτού είναι η ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων, έτσι ώστε να μπορούν αυτοί να αντιμετωπίσουν μελλοντικές προκλήσεις. Ο ρόλος αυτός περιλαμβάνει την ανάπτυξη τόσο μεμονωμένων εργαζομένων όσο και ομάδων εργαζομένων, έτσι ώστε να αποκτήσουν δεξιότητες, γνώσεις, συμπεριφορές και στάσεις που συμβάλλουν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού (Κάτου, 2017).

4. Στρατηγικός εταίρος (strategic partner): Ο ρόλος αυτός αναφέρεται στα υψηλότερα επίπεδα του οργανισμού και περιλαμβάνει θέματα που σχετίζονται με διοίκηση αλλαγών, επιχειρησιακή εμπειρογνωμοσύνη, σχεδιασμό στρατηγικής ΔΑΠ και διοίκηση γνώσης (Κάτου, 2017).
5. Ηγέτης ΑΠ (HR leader): Ο ρόλος αυτός περιλαμβάνει θέματα ηγεσίας του συστήματος λειτουργιών ΔΑΠ, της εργασίας σε συνεργασία με άλλους τομείς του οργανισμού και της αποτελεσματικής εφαρμογής όλων των ρόλων που παρουσιάσαμε παραπάνω (Κάτου, 2017).

Καθώς η διοίκηση ανθρώπινων πόρων εξελίχθηκε περισσότερο προς στρατηγικές κατευθύνσεις, έγινε επιτακτική η αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ τριών φορέων στον οργανισμό: των επαγγελματιών ΔΑΠ, των στελεχών πρώτης γραμμής και των εργαζομένων ή των εκπροσώπων τους. Οι Schuler and Jackson (2005) λένε χαρακτηριστικά ότι πέρασε η εποχή που η “στρατηγική ΔΑΠ εξισώνονταν με μια θέση στο διοικητικό συμβούλιο”, όπου ο διευθυντής του τμήματος προσωπικού θεωρούνταν ένας “ισότιμος εταίρος”, ο οποίος παρουσίαζε “τελικά αποτελέσματα”. (Κάτου, 2017)

Μάλιστα, οι Schuler and Jackson (2005) ονόμασαν τους τρεις αυτούς φορείς ως η *Τριάδα ΑΠ* (HR Triad) και έδωσαν παραδείγματα για τους ρόλους και τις αρμοδιότητές τους, όπως παρουσιάζονται στον Πίνακα 3.

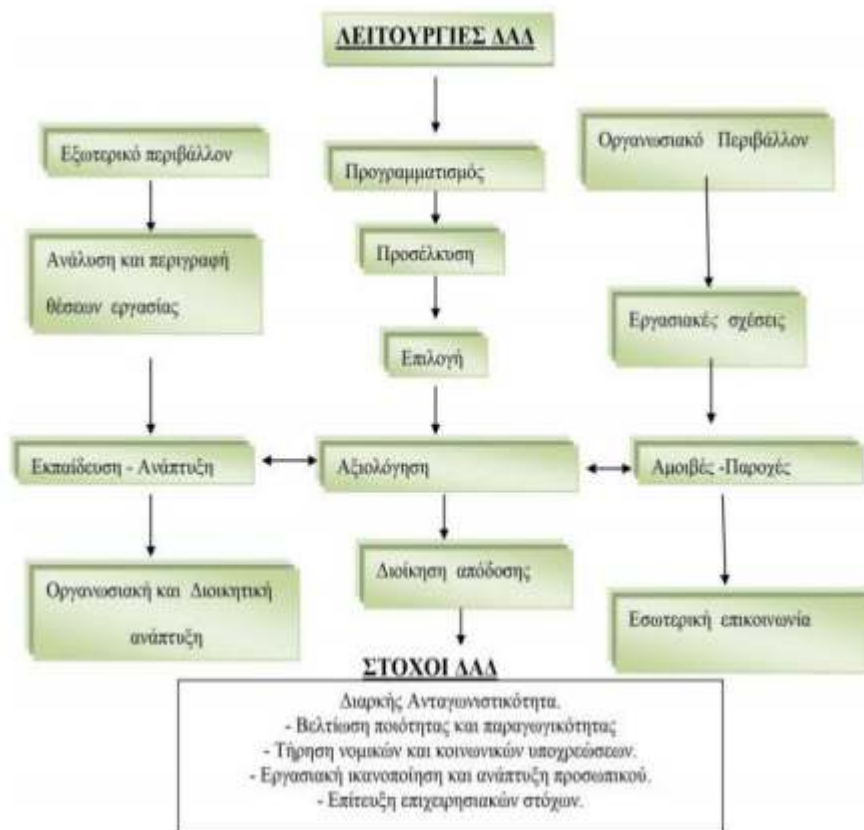
Πίνακας 3 Ρόλοι και αρμοδιότητες της Τριάδας ΑΠ

Στελέχη πρώτης γραμμής	Επαγγελματίες ΑΠ	Εργαζόμενοι / Ενώσεις
Εισάγετε επαγγελματίες ανθρώπων πόρων στη διαδικασία της δημιουργίας μιας επιχειρησιακής στρατηγικής και δώστε τους μέσα για την επίτευξη της στρατηγικής αυτής.	Βοηθήστε τα στελέχη πρώτης γραμμής, τους εργαζόμενους και τις ενώσεις στην ανάπτυξη και εφαρμογή στοιχείων του συστήματος της διοίκησης ανθρώπινων πόρων.	Εφαρμόστε δραστηριότητες των ΑΠ σε σύζευξη με τα στελέχη πρώτης γραμμής και τους επαγγελματίες ανθρώπων πόρων.
Εργαστείτε σε συνδυασμό με τους επαγγελματίες ανθρώπων πόρων, τα συνδικάτα και τους εργαζομένους για να αναπτύξετε και εφαρμόσετε στοιχεία της λειτουργίας των ανθρώπινων πόρων.	Εργάζεσθε σε συνδυασμό με τα στελέχη πρώτης γραμμής για τη δημιουργία δεσμών μεταξύ των δραστηριοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού και των επιχειρήσεων.	Γίνετε υπεύθυνοι για τη διαχείριση της συμπεριφοράς τους και της σταδιοδρομίας τους στους οργανισμούς.
Μοιραστείτε την ευθύνη για τη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης	Βοηθήστε τους εργαζόμενους να εκφράζουν τις ανησυχίες τους στη διοίκηση.	Αναγνωρίστε την αξία και την ανάγκη για ευελιξία και προσαρμοστικότητα.
Θέστε πολιτικές που υποστηρίζουν την ηθική συμπεριφορά και τη βιωσιμότητα.	Δημιουργήστε πολιτικές και πρακτικές για την υποστήριξη της ηθικής συμπεριφοράς και ένα περιβάλλον που τις υποστηρίζει.	Εκπροσωπήστε τις ανάγκες όλων των εργαζομένων.

Πηγή: Schuler and Jackson (2005: 9)

9.5. Διαγραμματική Παρουσίαση Λειτουργιών ΔΑΔ

Προκειμένου να γίνει κατανοητό το περιεχόμενο και η έννοια των κυριότερων λειτουργιών της ΔΑΔ, πριν προχωρήσουμε στην ανάλυση τους, θεωρούμε σκόπιμη τη παρουσίαση του παρακάτω συνοπτικού διαγράμματος (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς, 2003).



Σχήμα 6 Λειτουργίες της ΔΑΔ Πηγή Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς, 2003

10. Τι υπαγορεύει τη σωστή διοίκηση των ανθρώπινων πόρων

Οι στόχοι τους οποίους προσπαθεί να επιτύχει κάθε επιχείρηση – οργανισμός είναι η ανταγωνιστικότητα, η αύξηση της παραγωγικότητας, η παροχή αγαθών υψηλής ποιότητας και η αποδοτικότητα. Για να επιτευχθούν όλα αυτά, θα πρέπει οι ανθρώπινοι πόροι να δραστηριοποιηθούν σωστά, για να αξιοποιηθούν αποτελεσματικότερα όλοι οι διαθέσιμοι συντελεστές παραγωγής. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η ανάγκη σωστής και αποτελεσματικής διοίκησης των ανθρώπινων πόρων, υπαγορεύεται ουσιαστικά από τις ακόλουθες δύο αιτίες (Μουζά, 2013).

- Το υψηλό εργασιακό κόστος που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις, ιδιαίτερα σε χώρες της Ευρώπης, όπως και στην Ελλάδα, δεδομένου ότι οι εργασιακές δαπάνες χαρακτηρίζονται ως ένα από τα πιο υψηλά λειτουργικά κόστη. Καθώς η ανταγωνιστικότητα σε όλους τους τομείς αυξάνει σε παγκόσμιο επίπεδο, με κύριο αντίπαλο την Κίνα και ορισμένες ακόμη ασιατικές χώρες, όπου το εργασιακό κόστος είναι πολύ χαμηλό, γίνονται προσπάθειες για την εξεύρεση μεθόδων, ώστε η συμβολή των εργαζομένων σε όλες τις διαδικασίες μιας παραγωγικής μονάδας, να είναι η μέγιστη δυνατή (Μουζά, 2013).

- Οι αλλαγές που συντελούνται παγκοσμίως, έχουν σοβαρό αντίκτυπο στη στρατηγική των επιχειρήσεων. Κατά συνέπεια, οι τελευταίες θα πρέπει να αντιδρούν άμεσα και με ευελιξία, προσαρμόζοντας τις πολιτικές τους και διαφοροποιώντας τα συστήματα διοίκησης των ανθρώπινων πόρων. Οι αναγκαίες αυτές αλλαγές, επιβάλλονται στη συγκεκριμένη περίπτωση, από τον διεθνή και εθνικό ανταγωνισμό, που είναι συνέπεια της παγκοσμιοποίησης, των συγχωνεύσεων, της εισαγωγής νέων τεχνολογιών, της αυτοματοποίησης, καθώς και της αναδιοργάνωσης των επιχειρήσεων και της εθνικής ή Ευρωπαϊκής νομοθεσίας. Διευκρινίζεται ότι οι παρατηρούμενες αλλαγές, που αναφέρονται στους εργαζόμενους, συνδέονται άμεσα με την ελεύθερη διακίνησή τους στην Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ), σε συνδυασμό με την επιτρεπόμενη αλλαγή της σύνθεσής τους (εθνικότητες, θρησκείες) στις παραγωγικές μονάδες, με την ανάλογη νομοθεσία που έχει θεσπιστεί, καθώς και με τις νέες επιδιώξεις και τους στόχους που θέτουν οι εργαζόμενοι, όπως αυτοί που αναφέρονται στο ελαστικό ωράριο, τη μερική απασχόληση κλπ (Μουζά, 2013).

Η Διοίκηση των ανθρώπινων πόρων επηρεάζεται άμεσα από όλες αυτές τις αλλαγές που συντελούνται στον επιχειρηματικό κόσμο, με συνέπεια:

- Οι νέες τεχνολογίες να καθιστούν απαραίτητη την ανάλογη εκπαίδευση των εργαζομένων, δεδομένου ότι εμφανίζονται νέες εξειδικευμένες θέσεις εργασίας με υψηλές αποδοχές, ενώ παράλληλα καταργούνται κάποιες άλλες (Μουζά, 2013).
- Οι συγχωνεύσεις να έχουν σαν αποτέλεσμα την μείωση του προσωπικού και τη γενική αναδιάρθρωσή του, με τη διαφοροποίηση των χορηγούμενων αμοιβών, τη θέσπιση ειδικών νόμων που επηρεάζουν την υγιεινή και ασφάλεια κ.α. (Μουζά, 2013)

11. Η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αναφέρεται στη ευθυγράμμιση των πολιτικών ΔΑΔ με την εταιρική στρατηγική και ορίζεται ως «σύνολο των πολιτικών και των μεθόδων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που βοηθούν την επιχείρηση στην επίτευξη των στρατηγικών της στόχων, όπως αυτοί έχουν καθοριστεί από την επιχειρησιακή της στρατηγική και υλοποιούνται μέσω του στρατηγικού μάνατζμεντ» (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003). Η στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ουσιαστικά μεταλλάσσει το ρόλο της ΔΑΔ από αντανακλαστικό και διαδικαστικό σε προληπτικό και επιτελικό (Boxall, 1992).

Για τους Bamberger & Meshoulam (2000), η στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι «η διαδικασία με την οποία οι επιχειρήσεις προσπαθούν να συνδέσουν το ανθρώπινο, διανοητικό και κοινωνικό κεφάλαιο των εργαζομένων με τις στρατηγικές ανάγκες της επιχείρησης».

Οι τρεις βασικές αρχές στις οποίες βασίζεται η στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι:

- Η μελέτη των θεμελιωδών χαρακτηριστικών της επιχείρησης και του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργεί (Ιορδάνογλου, 2008).
- Η στρατηγική της ευθυγράμμιση, δηλαδή η εναρμόνιση των πρακτικών της με την επιχειρησιακή στρατηγική (Ιορδάνογλου, 2008).
- Η επιλογή των κατάλληλων πολιτικών ώστε να επιτευχθεί η στρατηγική ευθυγράμμιση στην πράξη (Ιορδάνογλου, 2008).

Οι Schuler & Jackson (1987), βασιζόμενοι στις κατηγορίες στρατηγικής ανταγωνισμού του Porter, δηλαδή τη στρατηγική καινοτομίας, τη στρατηγική μείωσης κόστους και τη στρατηγική βελτίωσης της ποιότητας, προτείνουν τις πολιτικές της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και τους ρόλους – συμπεριφορές που χρειάζεται να αναπτύξουν και να επιδείξουν οι εργαζόμενοι προκειμένου να επιτευχθεί η κάθε στρατηγική (Πίνακας 4) (Ιορδάνογλου, 2008).

Πίνακας 4 Συμπεριφορά εργαζομένων και πολιτικές ΔΑΔ σύμφωνα με τη στρατηγική ανταγωνισμού

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΔΑΔ
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	<ul style="list-style-type: none"> • Εστίαση στην καινοτομία • Μακροπρόθεσμος προσανατολισμός • Ανάλυση ρίσκου • Αντοχή στην αβεβαιότητα 	<ul style="list-style-type: none"> • Συστήματα αξιολόγησης με έμφαση στην ομαδικότητα και στα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα • Ευρύς σχεδιασμός καριέρας • Ευρύ φάσμα ικανοτήτων • Ασφάλεια εργασίας
ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	<ul style="list-style-type: none"> • Επαναληπτική και μεθοδική εκτέλεση έργου • Υψηλή ενασχόληση με την ποιότητα • Μεσοπρόθεσμος, μακροπρόθεσμος προσανατολισμός 	<ul style="list-style-type: none"> • Σχετικά σταθερές και ακριβείς περιγραφές θέσεων εργασίας • Σχετική ασφάλεια εργασίας και ευελιξία • Υψηλός βαθμός συμμετοχής εργαζομένων • Εκτεταμένη εκπαίδευση και ανάπτυξη
ΜΕΙΩΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ	<ul style="list-style-type: none"> • Βραχυπρόθεσμος προσανατολισμός έργου • Υψηλή ενασχόληση με την ποιότητα • Επαναληπτική και προβλεπόμενη συμπεριφορά 	<ul style="list-style-type: none"> • Αυστηρά καθορισμένες περιγραφές θέσεων εργασίας • Περιορισμένη εκπαίδευση και ανάπτυξη • Περιορισμένο περιεχόμενο εργασίας και προοπτικές καριέρας • Ελάχιστη ασφάλεια εργασίας

Πηγή Ιορδάνογλου, 2008

12. Ανάλυση Θέσεων Εργασίας

Σύμφωνα με την Παπαλεξανδρή Ν. (2008) ως "Ανάλυση θέσεων εργασίας" (Job Analysis) εννοείται η συγκέντρωση και καταγραφή πληροφοριών σχετικά με τις απαιτήσεις και τα δεδομένα της θέσης, όσον αφορά τον τεχνικό και περιβαλλοντικό τομέα καθώς και με την εκτέλεση των δραστηριοτήτων ενός εργαζομένου, όπως επίσης και με τον συνδυασμό γνώσεων, προσόντων και ικανοτήτων ενός εργαζομένου, για την επιτυχή διεξαγωγή της εργασίας του (Βασιλάκος, Καραούλης & Συλεούνης, 2016).

Η ανάλυση της θέσης εργασίας ορίζεται διαφορετικά. Ο Dessler (1997) ορίζει την ανάλυση εργασίας ως μια διαδικασία καθορισμού αρμοδιοτήτων στις θέσεις εργασίας στον οργανισμό, σε συνδυασμό με τα χαρακτηριστικά που απαιτείται να κατέχουν οι εργαζόμενοι για τις θέσεις αυτές. Στον αντίποδα αυτού, ο Draft (1991) ορίζει ότι η ανάλυση εργασίας είναι η διαδικασία κατά την οποία ένας μάνατζερ εξετάζει συστηματικά το περιεχόμενο των εργασιών του οργανισμού, με

απώτερο σκοπό να λάβει ακριβείς, σαφείς και ολοκληρωμένες πληροφορίες (Βασιλάκος, Καραούλης & Συλεούνης, 2016).

Όπως γίνεται φανερό, η ανάλυση της θέσης εργασίας είναι ωφέλιμη για όλες τις λειτουργίες της ΔΑΔ. Σύμφωνα με τον Fisher et.al (1999) η απουσία επαρκούς και λεπτομερούς ανάλυσης των θέσεων εργασίας είναι επιζήμια για τον σωστό προγραμματισμό, τις προσλήψεις, την Αξιολόγηση, Εκπαίδευση και Οργάνωση της εργασίας (Βασιλάκος, Καραούλης & Συλεούνης, 2016).

13. Περιγραφή της Θέσης Εργασίας

Η Περιγραφή της Θέσης Εργασίας παρέχει πληροφορίες σημαντικές για μια θέση όπως τον τίτλο, τον συνολικό σκοπό και τα πρωταρχικά καθήκοντα ή τις κύριες ασχολίες της θέσης. Όλα αυτά προκύπτουν από την ανάλυση της θέσης εργασίας και πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με την Παπαλεξανδρή Ν. (2008) η περιγραφή της θέσης εργασίας παρέχει τις εξής πληροφορίες:

- *Καθολικός σκοπός* - λόγος ύπαρξης της θέσης και τι αναμένεται να συμβάλει ο εργαζόμενος.
- *Περιεχόμενο* - τα έργα, οι λειτουργίες και τα καθήκοντα που πρέπει να εκτελεστούν, όπως για παράδειγμα η διαδικασία μετατροπής των γνώσεων, επιδεξιοτήτων και ικανοτήτων (εισροές) σε επαρκή αποτελέσματα (εκροές).
- *Ευθύνες* - τα αποτελέσματα τα οποία είναι υπεύθυνος ένας εργαζόμενος να επιφέρει.
- *Κριτήρια απόδοσης* - τα κριτήρια και τα μέτρα, τα οποία απαιτούνται για την εξακρίβωση της ικανοποιητικής εκτέλεσης της δουλειάς.
- *Υπευθυνότητες* - το επίπεδο ευθύνης ενός εργαζομένου σε σχέση με τις εισροές της θέσης, η δυσκολία και η πολυπλοκότητα των προβλημάτων προς επίλυση, ο βαθμός διάκρισης για τις αποφάσεις που πρέπει να παρθούν, η αξία και η ποσότητα πόρων, καθώς και η σημασία των διαπροσωπικών σχέσεων.
- *Οργανωσιακοί παράγοντες* - οι σχέσεις των εργαζομένων με την απευθείας αναφορά είτε στον διευθυντή, είτε σε ότι αφορά λειτουργικά θέματα, όπως τα οικονομικά ή η διοίκηση προσωπικού. Επίσης, οι άνθρωποι που αναφέρονται άμεσα ή έμμεσα στον εργαζόμενο, καθώς και η ενασχόληση των εργαζομένων με ομαδική δουλειά.

- *Παράγοντες υποκίνησης* - τα χαρακτηριστικά μιας θέσης που δίνουν ώθηση και υποκινούν τους εργαζομένους.
- *Παράγοντες ανάπτυξης* - προοπτικές καριέρας και απόκτηση νέων επιδεξιοτήτων.
- *Περιβαλλοντικοί παράγοντες* - παράγοντες που αφορούν τις συνθήκες εργασίας, υγείας και ασφάλειας καθώς και εργονομικοί παράγοντες για τον σχεδιασμό και την χρήση του εξοπλισμού εργασίας.

14. Διοίκηση Προσωπικού και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Διοίκηση Προσωπικού (ΔΠ) ασχολείται με τα άτομα και τον κύκλο ζωής τους μέσα στον οργανισμό. Σε γενικές γραμμές οι εργαζόμενοι προσλαμβάνονται στον οργανισμό, εκπαιδεύονται, προσφέρουν τις υπηρεσίες τους, αξιολογούνται, αμείβονται, και αποχωρούν για τον ένα ή τον άλλο λόγο (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2016).

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) ή η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) όπως έχει επικρατήσει στα ελληνικά ο όρος, δίνει έμφαση στην αλληλεπίδραση μεταξύ του ατόμου, της εργασίας και του οργανισμού (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2016).

Πίνακας 5 Ομοιότητες και διαφορές μεταξύ Διοίκησης Προσωπικού και Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Ομοιότητες	Διαφορές
1. Η Διοίκηση Προσωπικού όπως και η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων προσπαθεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες της επιχείρησης / οργανισμού	1) Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη σύνδεση των πολιτικών / μεθόδων διοίκησης των ανθρώπων με τις ανάγκες της επιχείρησης / οργανισμού που απορρέουν από τους στρατηγικούς της στόχους, τις ακολουθούμενες στρατηγικές και την απόδοσή της.
2. Η Διοίκηση Προσωπικού όπως και η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αναγνωρίζει το ρόλο των στελεχών γραμμής.	2) Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων δίνει μεγαλύτερη έμφαση στο ρόλο των στελεχών γραμμής θεωρώντας τους «μικρούς διευθυντές ανθρώπινων πόρων» που έχουν βαρύνοντα λόγο στον τρόπο που θα ικανοποιηθούν οι ανάγκες σε προσωπικό – ποιοτικά και ποσοτικά. Τα στελέχη γραμμής είναι υπεύθυνα πλέον για την αποτελεσματική υλοποίηση των πολιτικών διοίκησης όλων των εργαζομένων.
3. Οι πολιτικές και οι μέθοδοι διοίκησης ανθρώπινων πόρων (τα συστήματα) είναι ίδια και αφορούν: <ul style="list-style-type: none"> • Στελέχωση • Εκπαίδευση / ανάπτυξη • Αξιολόγηση, απόδοση • αμοιβή 	3) Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, αν και λαμβάνει υπόψη της τις ανάγκες των ομάδων συμφερόντων, συνδέει άμεσα τα συστήματα αυτή με τη στρατηγική και τις στρατηγικές επιδιώξεις της επιχείρησης / οργανισμού.
4. ο ρόλος του τμήματος όπως και αυτός του Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων είναι βασικά η συμβουλή και υποστήριξη των στελεχών γραμμής. Δηλαδή βασικά είναι επιτελικός και διοικητικός.	4) Στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ο ρόλος αυτός, αν και παραμένει σε πολλές περιπτώσεις επιτελικός, μετασχηματίζεται σε αυτόν του «συνεταίρου» των στελεχών γραμμής, απομακρυνόμενος από τον καθαρά διοικητικό ρόλο. Βασικά ευθύνη του τμήματος είναι η δημιουργία κατάλληλης κουλτούρας, αφοσίωσης στελεχών και υλοποίησης στρατηγικών στόχων μέσω σχεδιασμού των κατάλληλων πολιτικών διοίκησης των κατάλληλων εργαζομένων.

Πηγή Ξυροτήρη – Κουφίδου, 2010

15. Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η βάση στην οποία θα στηριχθεί η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αποτελεί τη συστηματική πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και τις αναγκαίες ενέργειες για την κάλυψη των αναγκών αυτών (Ξυροτήρη – Κουφίδου, 2001).

Ο προγραμματισμός των αναγκών σε προσωπικό είναι μια πολύ παλιά αρχή που εφαρμόζεται από τότε που οι άνθρωποι άρχισαν να συνεργάζονται. Εκείνο που είναι καινούργιο είναι ότι συνειδητοποιήθηκε η σημασία του και συμπεριλήφθηκε στα καθήκοντα της Διοίκησης

Ανθρωπίνων Πόρων αντιμετωπιζόμενος συστηματικά και επιστημονικά. Η κίνηση ξεκίνησε από το Ινστιτούτο Tavistock και τους επιχειρησιακούς ερευνητές που προσπάθησαν να εφαρμόσουν στο θέμα αυτό τις αρχές της μαθηματικής επιστήμης. (Ξυροτήρη – Κουφίδου,2001)

Όταν λέμε προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού εννοούμε τη διαδικασία πρόβλεψης των αναγκών του οργανισμού και τη λήψη των κατάλληλων μέτρων, ώστε να εξασφαλισθεί το αναγκαίο ανθρώπινο δυναμικό στο επιθυμητό ποσοτικό και ποιοτικό επίπεδο, με την άριστη εκμετάλλευση των εξωτερικών και εσωτερικών πηγών, η διατήρηση και ανάπτυξη του δυναμικού αυτού και η επιτυχής αντιμετώπιση των πιθανών προβλημάτων που ενδεχομένως να προκύψουν είτε από την αύξηση είτε από την έλλειψη προσωπικού (Φαναριώτης, 1997).

Για την επίτευξη των σκοπών αυτών, ο προγραμματισμός, σε ότι αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό, πρέπει να είναι σε θέση να προσδιορίζει την υφιστάμενη ή να προβλέπει τη μελλοντική ζήτηση και προσφορά και να προβαίνει στις αναγκαίες ενέργειες για την εξασφάλιση της προσφοράς εκείνης η οποία είναι αναγκαία από ποσοτικής και ποιοτικής πλευράς για την πραγματοποίηση των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων του οργανισμού. (Φαναριώτης, 1997)

Είναι φανερό ότι ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού συνδέεται άμεσα με το στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης δηλαδή τις μακροχρόνιες ανάγκες της, δεδομένου ότι της εξασφαλίζει το αναγκαίο σε αριθμό και ικανότητες προσωπικό τη χρονική στιγμή που αυτό αναγκαιεί. Ο σχεδιασμός των ενεργειών γίνεται σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής, τη Διοίκηση και το Διευθυντή Ανθρωπίνων Πόρων και απαιτεί γνώση των μακροχρόνιων και βραχυχρόνιων στόχων της επιχείρησης. (Ξυροτήρη – Κουφίδου,2001)

Έτσι τα διευθυντικά στελέχη:

- Προβλέπουν πόσους εργαζόμενους θα χρειαστούν στο τμήμα τους
- Καθορίζουν τα προσόντα τους
- Προτείνουν τη διαδοχή, δηλαδή θα αντικαταστήσει ποιον και τις προαγωγές

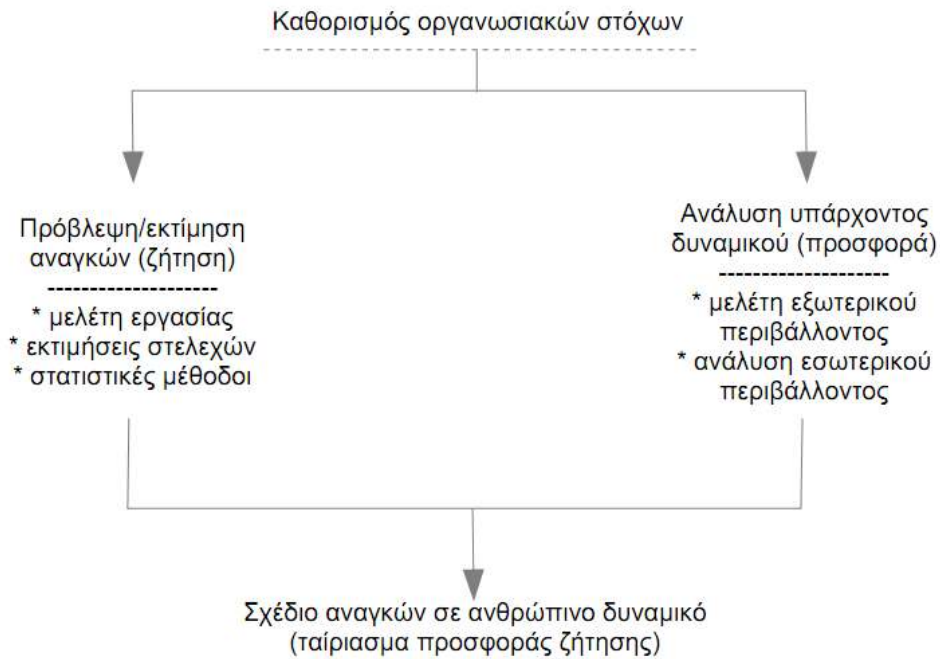
Το τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων:

- Καταγράφει το υπάρχον δυναμικό από άποψη ηλικίας, προσόντων, γνώσεων, δυνατοτήτων
- Συγκεντρώνει τα στοιχεία από τα επιμέρους τμήματα και κάνει προβλέψεις
- Βοηθά στο σχεδιασμό των προγραμμάτων διαδοχής
- Σχεδιάζει και συντονίζει όλες τις παραπάνω ενέργειες

Πηγή Ξυροτήρη – Κουφίδου (2001)

15.1. Διαδικασία προγραμματισμού

Η διαδικασία του προγραμματισμού περιλαμβάνει τις εξής ενέργειες:



Σχήμα 7 Διαδικασία προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού Πηγή Ξηροτύρη – Κουφίδου (2001)

Με τα δεδομένα αυτά, επιδίωξη του προγραμματισμού σε ό,τι αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό:

- Η εξασφάλιση μιας σαφούς αντίληψης ως προς την κατεύθυνση την οποία ακολουθεί ο οργανισμός σε σχέση με την μελλοντική του εξέλιξη (Φαναριώτης, 1997).
- Η αξιολόγηση των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό (Φαναριώτης, 1997).
- Ο καθορισμός των εναλλακτικών δυνατοτήτων για την κάλυψη των υφισταμένων και μελλοντικών αναγκών του οργανισμού (Φαναριώτης, 1997).
- Η μέριμνα για προώθηση των λύσεων και μεθόδων εκείνων, οι οποίες θα κατευθύνουν καλύτερα τον οργανισμό στην επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων του. (Φαναριώτης, 1997)

16. Δημόσιος τομέας και Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα

Ο Δημόσιος τομέας στην Ελλάδα είναι αρκετά προβληματικός και δυσλειτουργικός, με αποτέλεσμα να τίθεται δύσκολη η ικανοποίηση του γενικού συμφέροντος των πολιτών ενός κράτους. Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση απαιτεί εκσυγχρονισμό και μεταρρυθμίσεις εξαιτίας του παγκόσμιου ανταγωνισμού και της εποχής που εκσυγχρονίζεται.

Στην προσπάθεια ορισμού των εννοιών «Δημόσιος Τομέας» και «Δημόσια Διοίκηση», συναντά κανείς τον νόμο 3871/2010 (ΦΕΚ Α' 141), οποίος ορίζει τα εξής: «... 1. Δημόσιος τομέας: περιλαμβάνει την Γενική Κυβέρνηση και τις δημόσιες επιχειρήσεις..... καθώς και τους δημόσιους οργανισμούς 2. Γενική Κυβέρνηση: περιλαμβάνει την Κεντρική Κυβέρνηση, τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, πρώτου και δεύτερου βαθμού (ΟΤΑ) και τους Οργανισμούς Κοινωνικής Ασφάλισης (ΟΚΑ), 3. Κεντρική Κυβέρνηση: περιλαμβάνει την Κεντρική Διοίκηση και τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου, καθώς και τα νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου που ελέγχονται και χρηματοδοτούνται κυρίως από την Κεντρική Διοίκηση, εκτός ΟΤΑ και ΟΚΑ. 4. Κεντρική Διοίκηση ή Δημόσιο ή Κράτος: περιλαμβάνει την Προεδρία της Δημοκρατίας, τα Υπουργεία και τις Αποκεντρωμένες Διοικήσεις, καθώς και τις Ανεξάρτητες Αρχές. 5. Οργανισμοί Κοινωνικής Ασφάλισης: περιλαμβάνουν τους φορείς κοινωνικής ασφάλισης και τα νοσοκομεία που είναι νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου. 6. ...Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης: περιλαμβάνουν τους Δήμους και τις Περιφέρειες.» 7. Κρατικός Προϋπολογισμός: είναι ο προϋπολογισμός της Κεντρικής Διοίκησης.» (Ρούλη, 2017)

Ως "Δημόσια Διοίκηση" ορίζεται το σύνολο των υπηρεσιών και των διοικητικών υπαλλήλων του κράτους, όπως επίσης και ο τρόπος διοίκησης και λειτουργίας τους (Μπαμπινιώτης, 2002).

Η βασική διαφορά της ιδιωτικής και της δημόσιας διοίκησης υπόκειται στο γεγονός ότι η ιδιωτική είναι η διοίκηση των οργανισμών και των επιχειρήσεων με απώτερο σκοπό την εξυπηρέτηση του ιδιωτικού συμφέροντος. Έν αντιθέσει, η δημόσια διοίκηση είναι η διοίκηση του κράτους και των οργανισμών και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου, που αποσκοπεί στην εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος και στην διαχείριση δημοσίων υποθέσεων (Τάχος, 2003).

Η διάκριση της ιδιωτικής από την δημόσια διοίκηση αφορά τα διαφορετικά μέσα και τους σκοπούς που υπηρετεί η εκάστοτε διοίκηση, καθώς η ιδιωτική διοίκηση διευκολύνει το ιδιωτικό συμφέρον, ενώ η δημόσια στοχεύει στις ανάγκες του κοινωνικού συνόλου (Ακριβοπούλου, 2010).

Οι δημόσιοι οργανισμοί στοχεύουν στην εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος και στην παροχή αγαθών και ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πολίτες και όχι στην αύξηση του κέρδους. Στην σημερινή εποχή ο δημόσιος τομέας στοχεύει στη μείωση του κόστους με αποτέλεσμα η

Δημόσια Διοίκηση να αποπροσανατολίζεται από την βελτιστοποίηση των υπηρεσιών της. Το κράτος καλείται να διαδραματίσει έναν διττό ρόλο : από την μια πλευρά οφείλει να διαφυλάσσει το δημόσιο συμφέρον και την κοινωνική ισότητα και στην αντίπερα όχθη να επιτύχει την απόλυτη και ως το δυνατόν μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών του σε συνδυασμό με την μείωση του κόστους λειτουργώντας ως επιχειρηματίας (Sotirakou & Zeppou, 2005).

16.1. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στο Δημόσιο Τομέα

Ο συνδετικός κρίκος όλων των δράσεων και ενεργειών σε κάθε ιδιωτικό και δημόσιο οργανισμό είναι φυσικά ο ανθρώπινος παράγοντας. Αυτό συνεπάγεται τη σωστή διαχείριση της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, η οποία είναι πολύ σημαντική για την επιτυχία κάθε οργανισμού (Ellis, 1995, Bush & Middlewood, 2006).

Όσον αφορά στο Δημόσιο τομέα η πολυπλοκότητα των κοινωνικοοικονομικών συστημάτων των (μετα)βιομηχανικών χωρών έκανε τη γραφειοκρατική οργάνωση του δημόσιου τομέα πλήρως αναποτελεσματική (Παπακωνσταντίνου – Αναστασίου, 2013).

Από τις αρχές της δεκαετίας του 80' οι αλλαγές στη διοίκηση των οργανισμών του ιδιωτικού τομέα προκαλούν και το δημόσιο τομέα να μιμηθεί τον ιδιωτικό, προχωρώντας σε μεταβολές στην προσπάθεια αξιοποίησης στρατηγικών και διαχειριστικών λογικών του ιδιωτικού τομέα, όπου η ισχύουσα λογική, της συμμόρφωσης στους νομικούς κανόνες, εγκαταλείπεται υπέρ της επικέντρωσης στο αποτέλεσμα, μέσω του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (New Public Management, NPM), που επεκτείνεται ραγδαία στις αναπτυγμένες κυρίως χώρες (Demers & Gow, 2002, Παπακωνσταντίνου – Αναστασίου, 2013).

Για τους Charih και Rouillard (1997) η διαφορά του NPM από το παραδοσιακό είναι ο διαχωρισμός της διαμόρφωσης της πολιτικής από την εφαρμογή της, η επικέντρωση στον πελάτη, η παραχώρηση μιας εξέχουσας θέσης στο μάνατζμεντ, η εστίαση στις δεξιότητες του προσωπικού, η επιμονή στην οργανωτική κουλτούρα των ιδιωτικών οργανισμών (Παπακωνσταντίνου – Αναστασίου, 2013).

Οι Osborne και Gaebler (1992) συμπυκνώνουν τα χαρακτηριστικά του NPM στην ιδιωτικοποίηση, τη χρήση ή καλύτερα την επέκταση των συμβάσεων έργου, την αμοιβή με βάση την απόδοση, τις συνεργασίες, τη διοίκηση μέσω των αποτελεσμάτων και τον προσανατολισμό στον πελάτη. Στο πλαίσιο αυτού του τρόπου διοίκησης και σε ό,τι αφορά τη διαχείριση του προσωπικού, που αποτελεί τον κινητήριο μοχλό της επιτυχίας του μοντέλου, προωθούνται

συγκεκριμένες πρακτικές. Έτσι, τείνει να διαμορφωθεί μια στρατηγική η οποία θα δημιουργήσει προϋποθέσεις για την εισαγωγή και αποδοχή των καινοτομιών από τους εργαζόμενους, όπως αύξηση της δημιουργικότητάς τους, αύξηση της απόδοσής τους, περιορισμοί του κόστους, έμφαση στην επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων, αλλά οργανική συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση (Παπακωνσταντίνου – Αναστασίου, 2013).

Η εισαγωγή των πρακτικών διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, που προέρχονται από τον ιδιωτικό χώρο της οικονομίας, προκύπτει και από την τάση μείωσης του κοινωνικού κράτους. Η τάση αυτή επιβάλλεται σταδιακά ορισμένες φορές ως επιλογή της πολιτικής, άλλες ως επιλογή προσαρμογής, άλλες ως μίμηση «επιτυχημένων» πολιτικών σε ανεπτυγμένες χώρες που έχουν ως συνέπεια δημόσια αγαθά να περνούν στον ιδιωτικό τομέα, είτε συνολικά, είτε με τη μορφή του ημι-δημόσιου, που σημαίνει σύμπραξη δημόσιου-ιδιωτικού τομέα. Έτσι, στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιούνται σταδιακά πρακτικές και μεθοδολογίες της επιχειρηματικής λογικής (Παπακωνσταντίνου – Αναστασίου, 2013).

Η παγκοσμιοποίηση, εξάλλου, θεωρήθηκε το κατάλληλο «περιβάλλον» για να επέλθει μια ομογενοποίηση στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, καθώς το αγγλοσαξονικό μοντέλο φαινόταν να επιβάλλεται στον τρόπο λειτουργίας των αγορών εργασίας, παρά τα θεσμικά εμπόδια που θέτουν οι διάφορες χώρες αλλά και οι ιδιαίτερες συνθήκες παραγωγής με τις διαφορετικές κάθε φορά στρατηγικές (Παπακωνσταντίνου – Αναστασίου, 2013).

Δεν είναι ορθό να υποβαθμίσουμε και τις κριτικές για τις επιπτώσεις της παγκοσμιοποίησης στη μεταβολή και μετεξέλιξη της ανθρώπινης εργασίας σε ανθρώπινο πόρο (Petrella, 2012). Υπό την πίεση της προώθησης μέσω της παγκοσμιοποίησης των αξιών της παραγωγικότητας, της ανταγωνιστικότητας και της επίδοσης των επιχειρήσεων αλλά και γενικότερα των οργανισμών, η ανθρώπινη εργασία εκλαμβάνεται ως «πηγή» (αποκόμισης κέρδους) που παύει να αποτελεί ένα κοινωνικό «αντικείμενο» το οποίο δεν έχει «φωνή» όπως η ανθρώπινη εργασία και άρα δεν έχει ανάγκη και συνδικαλιστικού οργάνου. Η εργασία «αποκόπηκε από το πολιτικό, κοινωνικό και μορφωτικό πλαίσιο και έγινε ένα αντικείμενο, το οποίο οργανώνεται, διαχειρίζεται, αξιοποιείται, υποτιμάται, ανακυκλώνεται, εγκαταλείπεται σε σχέση με τη χρησιμότητά της από την επιχείρηση» (Petrella, 2012, Παπακωνσταντίνου – Αναστασίου, 2013).

Οι στρατηγικές στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων που διαμορφώνονται σε εθνικό επίπεδο λαμβάνουν υπόψη διάφορες παραμέτρους, που είναι μοναδικές σε κάθε χώρα όπως το θεσμικό πλαίσιο των εργασιακών σχέσεων, η δομή της αγοράς εργασίας και το μοντέλο ανάπτυξης της κάθε χώρας (Παπακωνσταντίνου – Αναστασίου, 2013).

Διαχρονικά η εξέλιξη αυτών των οργανωτικών και δομικών παραμέτρων σε συνδυασμό με τις πολιτικές, οικονομικές, μορφωτικές επιδράσεις και παραδόσεις, με τις οποίες βρίσκονται σε συνεχή αλληλεξάρτηση και αλληλεπίδραση, διαμορφώνουν μια πολυπλοκότητα που δεν επιτρέπει την ομογενοποίηση των μοντέλων διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα σε παγκόσμιο επίπεδο (Παπακωνσταντίνου – Αναστασίου, 2013).

Η μόνη προσέγγιση στην οποία παρατηρείται σύγκλιση στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων είναι η μεθοδολογία μελέτης της επίδρασης των πρακτικών απασχόλησης του προσωπικού πάνω στην οργανωτική και οικονομική αποτελεσματικότητα των οργανισμών (Παπακωνσταντίνου – Αναστασίου, 2013).

Μεθοδολογικά, οι παράμετροι που φαίνεται να απασχολούν τους επιστήμονες και ερευνητές του χώρου της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων (Chretien et al, 2005), καθορίζονται από την επιστημονική τους προέλευση, όπως για παράδειγμα τους οικονομολόγους, για τους οποίους η στρατηγική πρόσληψης ανθρώπινου δυναμικού και η πολιτική δημιουργίας του κατάλληλου ανθρώπινου κεφαλαίου λαμβάνει υπόψη τη στρατηγική τεχνολογικής ανάπτυξης του οργανισμού σε συνδυασμό με την πολιτική εισαγωγής καινοτομιών καθώς και του κόστους παραγωγής για τη βελτίωση της παραγωγικότητας και ανταγωνιστικότητας του οργανισμού (Παπακωνσταντίνου – Αναστασίου, 2013).

Για τους διευθύνοντες (μάνατζερς - ηγέτες), ο προγραμματισμός, η στελέχωση, η οργάνωση της εργασίας, η σταθερότητα της εργασίας, η ανάπτυξη του προσωπικού, η αξιολόγηση αποτελούν τις βασικές ερευνητικές τους δραστηριότητες τις οποίες συχνά συνδέουν με τη μισθολογική πολιτική του οργανισμού, την οποία συναρτούν συχνά με την απόδοση των εργαζομένων (Παπακωνσταντίνου – Αναστασίου, 2013).

Επίσης, από την πλευρά τους οι ερευνητές κοινωνιολόγοι και ψυχολόγοι, που ασχολούνται με τους ανθρώπινους πόρους, προσεγγίζουν τον τομέα αυτό μέσω της μελέτης παραμέτρων όπως η οργάνωση της εργασίας, η συμπεριφορά των εργαζομένων στο χώρο εργασίας, η χρήση κινήτρων, η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων, η καλλιέργεια των προσωπικών σχέσεων και η ανάπτυξη δικτύων συνεργασίας που δημιουργεί η επικοινωνιακή πολιτική, η διαχείριση των κρίσεων (Lagadec, 2003) κ.α. σε συνδυασμό με την επίδραση αυτών των παραμέτρων στην παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα του οργανισμού. (Παπακωνσταντίνου – Αναστασίου, 2013)

Σε γενική ανάλυση υπάρχουν αξιοσημείωτες διαφορές ανάμεσα στον ιδιωτικό και το δημόσιο τομέα στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι διαφορές αυτές υπόκεινται στα κρίσιμα ζητήματα

της αξιολόγησης και των προαγωγών καθώς και σε ζητήματα που αφορούν το προσωπικό, όπως η επιλογή, οι προσλήψεις και η εκπαίδευση.

Η Παπαλεξανδρή (2015) αναφέρει ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον Δημόσιο τομέα αντιμετωπίζει τα εξής ζητήματα : α) προαγωγές με βάση τα χρόνια προϋπηρεσίας, β) πολύπλοκες διαδικασίες και ρυθμίσεις σχετικά με το προσωπικό, γ) αμοιβές αυστηρά καθορισμένες από την νομοθεσία, δ) πλήρωση θέσεων εργασίας μέσω τυπικών κριτηρίων, ε) έλλειψη κινήτρων για βέλτιστη απόδοση.

Στην κατάσταση της Ελληνικής Διοίκησης συνυπολογίστηκε η μείωση των δημοσίων υπαλλήλων και το μισθολογικό κόστος του δημόσιου τομέα, ως απόρροια των μνημονίων και της γενικότερης οικονομικής κρίσης, γεγονός που επιτάσσει μια ουσιαστική μεταρρύθμιση.

Το στρατηγικό πλάνο του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης αναφέρεται στην μέγιστη αξιοποίηση του Ανθρώπινου Δυναμικού, η οποία αποτελεί βασικό τμήμα της διοικητικής μεταρρύθμισης. Παρακάτω γίνεται μια αξιοσημείωτη και σύντομη αναφορά στα κύρια σημεία αυτής της μεταρρύθμισης, σύμφωνα με το σχέδιο δράσης του Υπουργείου 2014 - 2016 (ΥΔΜΗΔ, 2014) :

- Εφαρμογή ενιαίου μισθολογίου και διασύνδεση των ανθρωπίνων πόρων με τον προϋπολογισμό
- Δημιουργία μόνιμου μηχανισμού κινητικότητας των υπαλλήλων
- Απλοποίηση του συστήματος ταξινόμησης των υπαλλήλων και της χρήσης των περιγραμμάτων θέσης
- Επαναπροσδιορισμός της επιλογής και του ρόλου των υψηλόβαθμων διοικητικών στελεχών
- Εφαρμογή ενός σύγχρονου συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού
- Βελτίωση της κατάρτισης του προσωπικού
- Ενίσχυση των συνθηκών για την περαιτέρω ανάπτυξη υψηλόβαθμων διοικητικών στελεχών στο δημόσιο τομέα (Ρούλη, 2017).

Προς την παραπάνω κατεύθυνση έχουν συντελεστεί αξιοσημείωτα βήματα, όπως η θέσπιση του ν. 4354/15, σύμφωνα με τον οποίο γίνονται ρυθμίσεις σε μισθολογικά θέματα των δημοσίων υπαλλήλων στα πλαίσια ενός ενιαίου μισθολογίου. Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τον ν. 4369/16 καθορίζεται σύστημα αξιολόγησης, επιλογής και προαγωγών Προϊσταμένων με ρύθμιση

βαθμολογικής κατάταξης και διάρθρωσης θέσεων. Το Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, οι όροι και οι προϋποθέσεις για την εγγραφή σε αυτό καθώς και η στελέχωση θέσεων από τα μέλη του Μητρώου κρίνονται ιδιαίτερος σημαντικά (Ρούλη, 2017).

Επιπλέον, ο νόμος 4040/16 έχει ρυθμιστικό χαρακτήρα ως προς την κινητικότητα του προσωπικού στον δημόσιο τομέα με εθελούσιο χαρακτήρα (Ρούλη, 2017).

Οι αρχές της ΔΑΔ εφαρμόζονται στις οργανώσεις του δημόσιου τομέα με ξεκάθαρο χαρακτήρα, προκειμένου οι οργανισμοί να προβούν στην πρόσληψη και εκπαίδευση των εργαζομένων, στον καθορισμό συστημάτων πληρωμών καθώς και στην εφαρμογή των όρων απασχόλησης. Η εφαρμογή της ΔΑΔ πιθανώς να ενισχύεται σε επίπεδο πολυπλοκότητας εξαιτίας της ιδιαιτερότητας του δημόσιου τομέα, ο οποίος στοχεύει στο δημόσιο συμφέρον και όχι στο ιδιωτικό (Osborne, Radnor & Nasi, 2013).

Το μοντέλο διοίκησης προσωπικού που ίσχυε παραδοσιακά αντικαταστάθηκε από την αξιοποίηση των αρχών της ΔΑΔ στο δημόσιο τομέα, όταν η κουλτούρα του τομέα τοποθετήθηκε από τα αυστηρά πρότυπα διοίκησης στα πρότυπα τα οποία στηρίχθηκαν στην απόδοση. Η βελτίωση της αποτελεσματικότητας επιτυγχάνεται μέσω τελέσφορων πρακτικών διαχείρισης των εργαζομένων, υιοθετώντας τις αρχές της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων από τον ιδιωτικό τομέα (Brown, 2004).

Σύμφωνα με τον χαρακτήρα του οργανισμού, ιδιωτικός ή δημόσιος, η ΔΑΔ διαφοροποιείται αναλόγως. Κατά τους Tzafir et al (2015) στους δημόσιους οργανισμούς η ΔΑΔ μπορεί να χαρακτηριστεί ως πατερναλιστική. Αυτό συμβαίνει επειδή 1) οι εφαρμογές πρακτικής χρησιμοποιούνται με την τυποποιημένη τους μορφή, 2) στόχος είναι η προστασία και προώθηση της ευημερίας του εργατικού δυναμικού, 3) προωθείται η πλήρης απασχόληση και ασφάλεια, και 4) τα συστήματα αποζημίωσης και εξέλιξης της σταδιοδρομίας βασίζονται σε ένα ενιαίο σύστημα και ταξινόμηση για όλους τους εργαζομένους (Tzafir, Veloso & Enosh, 2015). Σύμφωνα με τους Boyne et al (1999) το σύνηθες πατερναλιστικό μοντέλο διαχείρισης έχει αντικατασταθεί από την ορθολογική διαχείριση, όπου είναι μείζονος σημασίας οι ανάγκες και η ικανοποίηση των πελατών και υπάρχει ευελιξία στις πρακτικές. Ο μισθός πλέον βασίζεται στην ιεραρχία και θητεία και δεν υπάρχει εγγύηση στην ασφάλεια εργασίας. Σημειώνονται επιπλέον κάποιες διαφοροποιήσεις στην οργάνωση των δημόσιων οργανισμών, οι οποίες έχουν επιπτώσεις στους εργαζομένους, όπως τις αλλαγές στη σταδιοδρομία και την σταθερότητα της απασχόλησης, την μείωση των ευκαιριών προώθησης, καθώς επίσης την αύξηση της εργασίας και την αξιολόγηση των επιδόσεων (Boyne, Poole & Jenkins, 1999).

16.2. Η συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού στον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Η δυναμική ενός οργανισμού ενισχύεται από τους ανθρώπους που τον αποτελούν, καθώς θεωρούνται πηγή αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας. Αυτό συμβαίνει και στην δημόσια διοίκηση, όπως αναφέρεται από τους Denhardt and Denhardt (2000), σύμφωνα με τους οποίους η δημόσια διοίκηση οφείλει να στοχεύει μέσω της πολιτικής της στους πολίτες με σκοπό να αναπτυχθεί κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργασίας με αξίες που συμβάλλουν στην δημοκρατική της λειτουργία.

Προκειμένου όμως να προσφέρονται ποιοτικές υπηρεσίες προς τους πολίτες μέσω της διοικητικής μεταρρύθμισης κρίνεται αναγκαία η διαμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού ως προς την βελτιστοποίηση της απόδοσής του σε όλα τα επίπεδα διοίκησης (Dessler, 2012). Θα πρέπει να δημιουργηθεί ένα Σύστημα Διοίκησης και Μέτρησης της Απόδοσης (ΣΔΜΑ) μέσω του οποίου η διοίκηση θα αναλύει και θα ερμηνεύει τις βαθμίδες της παραγωγικής διαδικασίας, όπως τον σχεδιασμό, την υλοποίηση και τα αποτελέσματα (Drust and Newell, 1999). Στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση δεν δύναται να εφαρμοστεί ένα ΣΔΜΑ σύμφωνα με την καταγραφή έρευνας. Μια παράμετρος που αποτρέπει την εφαρμογή συνίσταται στο γεγονός ύπαρξης της μέτρησης της ατομικής επίδοσης, η οποία αποτελεί μια τυπική και υποκειμενική διαδικασία των προϊσταμένων προς τους υφισταμένους (Σωτηράκου και Ζέππου, 2016).

16.3. Διαδικασία Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού στη Δημόσια Διοίκηση

Η Δημόσια Διοίκηση και γενικότερα ο ευρύτερος δημόσιος τομέας δεν μπορεί πραγματικά να επιλέξει το προσωπικό της. Μπορεί όμως, στην καλύτερη περίπτωση, ν' ασκήσει επιλογή από τις διάφορες πολιτικές που είναι ευαισθητοποιημένες στις ανάγκες της, λαμβάνοντας υπ' όψιν την κατάσταση απ' όπου ξεκινάει και τους στόχους που έχει θέσει (Μπιτσάνη, 2006).

Πρέπει να λειτουργεί συστημικά, δηλαδή έχοντας ως μέτρο τις συμπεριφορές και τις στρατηγικές των άλλων μελών της (Μπιτσάνη, 2006).

Οι ήδη προγεγραμμένες και ιεραρχημένες δομές της Δημόσιας Διοίκησης πρέπει να λαμβάνουν υπ' όψιν τις ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού και τις προσδοκίες του μέσα σ' αυτήν. (Ministerio de Administraciones Publicas, 2000) (Μπιτσάνη, 2006)

Απαραίτητος είναι ο προγραμματισμός για το εργατικό δυναμικό της. Οι δραστηριότητες σε θέματα προσωπικού και εργασιακών σχέσεων υλοποιούνται από ειδικούς σε αυτό τον τομέα και περιλαμβάνουν: συλλογική διαπραγμάτευση, ρύθμιση συλλογικών συμβάσεων, στρατολόγηση, επιλογή, αμοιβή και προγράμματα κινήτρων, υγιεινή και ασφάλεια, ανάλυση και αξιολόγηση εργασίας, εκπαίδευση και ανάπτυξη κ.λπ. (Μπιτσάνη, 2006)

Οι δραστηριότητες αυτές είναι ουσιώδεις για την πραγματοποίηση των στόχων της Δημόσιας Διοίκησης. Παρέχουν το αναγκαίο ανθρώπινο δυναμικό, το αναπτύσσουν και το διατηρούν, προλαμβάνουν, αποτρέπουν και επιλύουν τα προβλήματα απασχόλησης, αναπτύσσουν και συντηρούν ένα ποιοτικό επίπεδο εργασιακής ζωής που καθιστά την απασχόληση να είναι μια επιθυμητή προσωπική και κοινωνική σχέση (Μπιτσάνη, 2006).

Το αποτελεσματικό μάνατζμεντ του ανθρώπινου δυναμικού είναι θετικά συνδεδεμένο με την παραγωγικότητα και ανάπτυξη της Δημόσιας Διοίκησης (Μπιτσάνη, 2006).

Συνεπώς η διαδικασία προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού συνιστάται σε 4 αλληλένδετες λειτουργίες:

- Διερεύνηση
- Πρόβλεψη
- Προγραμματισμό
- Υλοποίηση

Η όλη διαδικασία είναι ή πρέπει να είναι συνεχής και πρακτικά λειτουργεί καλύτερα σαν ένα «κυλιόμενο πρόγραμμα», που παρακολουθείται διαρκώς και στη συνέχεια εκσυγχρονίζεται ή μεταβάλλεται ανάλογα με νεότερα αποτελέσματα. Το «πρόγραμμα» ανθρώπινου δυναμικού καθίσταται ένα δυναμικό πλαίσιο αναφοράς έναντι του οποίου λαμβάνονται αποφάσεις για το εργατικό δυναμικό και διαρθρώνονται αυτές σε πράξεις. (Williams ,1982, Μπιτσάνη, 2006)

17. Μελέτη περίπτωσης της Δημοτικής Αστυνομίας Θεσσαλονίκης

17.1. Νομοθετικό Πλαίσιο για την Δημοτική Αστυνομία

17.1.1. Το Π.Δ. 23/2002, ένα νομοθέτημα σταθμός για την δημοτική αστυνόμευση

Σε εκτέλεση της εξουσιοδοτικής διάταξης της παρ. 3 του άρθρου 24 του προϊσχύοντος ΔΚΚ εκδόθηκε το Π.Δ. 23/2002. Με αυτό, πέραν του εμπλουτισμού των αρμοδιοτήτων της ΔΑ, οργανώνεται συστηματικότερα η εκπαίδευση του ένστολου προσωπικού, το σύστημα πρόσληψης με προκήρυξη των θέσεων, η διαδικασία του συστήματος επιλογής και περιγράφονται αναλυτικότερα τα προσόντα, τα καθήκοντα, τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις του προσωπικού της Δημοτικής Αστυνομίας (Παπαϊωάννου, 2011).

Το άρθρο 1 του εν λόγω προεδρικού διατάγματος διακρίνει το προσωπικό της Δημοτικής Αστυνομίας σε ειδικό ένστολο και επιστημονικό-υποστηρικτικό². Στο άρθρο 2, οι μέχρι τούδε αρμοδιότητες του ειδικού ένστολου προσωπικού της Δημοτικής Αστυνομίας επανακαθορίζονται και εμπλουτίζονται με πρόσθετες αρμοδιότητες, εκείνες κυρίως που αποβλέπουν στη τήρηση διατάξεων του Κώδικα Οδικής Κυκλοφορίας. Συγκεντρωτικά, οι 33 πλέον αρμοδιότητες της Δημοτικής Αστυνομίας είναι οι εξής (Παπαϊωάννου, 2011):

- 1) Ο έλεγχος της τήρησης των διατάξεων που αφορούν την καθαριότητα, την κυκλοφορία και την στάθμευση των οχημάτων, την οικοδόμηση την ύδρευση την άρδευση, την αποχέτευση, την ηχορύπανση, τη ρύπανση των θαλασσών από πηγές ξηράς, την προστασία των επίγειων και υπόγειων αποθεμάτων και την προστασία του περιβάλλοντος.
- 2) Ο έλεγχος της τήρησης των διατάξεων που αφορούν τη λειτουργία των εμποροπανηγύρεων.
- 3) Ο έλεγχος της τήρησης των διατάξεων που αφορούν στη λειτουργία πάσης φύσεως επιτηδευμάτων και επαγγελμάτων.
- 4) Ο έλεγχος της τήρησης των διατάξεων που αφορούν τη λειτουργία δημοτικών ή κοινοτικών εργαστηρίων και στον έλεγχο των υγρών, στερεών και αερίων αποβλήτων, της ρύπανσης των υδάτων και της θάλασσας.
- 5) Ο έλεγχος της τήρησης των διατάξεων που αφορούν τη λειτουργία όλων των καταστημάτων και επιχειρήσεων, οι όροι λειτουργίας των οποίων καθορίζονται από υγειονομικές διατάξεις.
- 6) Ο έλεγχος της τήρησης των διατάξεων που αφορούν τη λειτουργία και δραστηριότητα γενικά των μικροπωλητών και τη λειτουργία κυλικείων σε κοινοχρήστους χώρους.

- 7) Ο έλεγχος της τήρησης των διατάξεων που αφορούν την εγκατάσταση και λειτουργία θεάτρων, κινηματογράφων και παρεμφερών επιχειρήσεων, που προβλέπονται από τους Α.Ν. 445/1937 και 446/1937
- 8) Ο έλεγχος της τήρησης των διατάξεων που αφορούν τη λειτουργία μουσικής σε δημόσια κέντρα, ύστερα από σχετική άδεια, όπως προβλέπεται από τις υγειονομικές διατάξεις και χορηγούνται συμφωνά με την Α5/3010/85 υγειονομική διάταξη.
- 9) Ο έλεγχος της τήρησης των διατάξεων που αφορούν τη λειτουργία και εγκατάσταση των ψυχαγωγικών παιδιών, που προβλέπονται από τις αστυνομικές διατάξεις και δεν υπάγονται στις διατάξεις του Ν.200/1991.
- 10) Ο έλεγχος για την εφαρμογή των διατάξεων για την κοινή ησυχία, την καθαριότητα και αισθητική των πόλεων, την ευκοσμία και την ευταξία.
- 11) Ο έλεγχος της τήρησης των διατάξεων που αφορούν τη λειτουργία των καταστημάτων και επιχειρήσεων υγειονομικού ενδιαφέροντος, κινηματογράφων, θεάτρων, ψυχαγωγικών παιδιών, εκμίσθωσης μοτοποδηλάτων.
- 12) Ο έλεγχος της τήρησης των διατάξεων που αφορούν την στάθμευση οχημάτων.
- 13) Ο έλεγχος της τήρησης των διατάξεων που αφορούν τη σήμανση εργασιών που εκτελούνται στις οδούς.
- 14) Ο έλεγχος τήρησης των διατάξεων που αφορούν τη ρύθμιση της κυκλοφορίας με υποδείξεις και σήματα τροχονόμων.
- 15) Ο έλεγχος της τήρησης των διατάξεων που αφορούν τις εκπομπές, ρύπων, θορύβων, κ.λ.π. από οχήματα.
- 16) Ο έλεγχος της τήρησης των διατάξεων που αφορούν τις υποχρεώσεις αυτών, που εκτελούν έργα και εναποθέτουν υλικά και εργαλεία στις οδούς, στο δημοτικό ή κοινοτικό δίκτυο.
- 17) Ο έλεγχος της τήρησης των διατάξεων του ΓΟΚ και των διατάξεων για την επικίνδυνες οικοδομές.
- 18) Ο έλεγχος της τήρησης των διατάξεων για την επίβλεψη εφαρμογής διακοπής εργασιών λόγω έλλειψης μέτρων ασφαλείας και υγιεινής.
- 19) Ο έλεγχος της τήρησης των διατάξεων για το ωράριο λειτουργίας των κέντρων διασκέδασης και συναφών καταστημάτων, καθώς και εμπορικών καταστημάτων.

- 20) Η αφαίρεση άδειας οικοδομής για ασφαλιστικές εισφορές.
- 21) Η επιθεώρηση αμαξωμάτων καντινών ως προς την εμφάνιση τους.
- 22) Ο έλεγχος επιχειρήσεων τουριστικού ενδιαφέροντος, σχετικά με την εφαρμογή της τουριστικής νομοθεσία (βεβαίωση παραβάσεων, εκτέλεση διοικητικών κυρώσεων κ.λ.π.).
- 23) Η προστασία των σπηλαίων.
- 24) Ο έλεγχος της τήρησης των διατάξεων που αφορούν την αλιεία στα εσωτερικά ύδατα(λιμνοθάλασσες, λίμνες, ιχθυοτροφεία, ποταμοί).
- 25) Η εφαρμογή και τήρηση των διατάξεων, που αφορούν χώρους εγκατάστασης πλανόδιων νομάδων.
- 26) Ο έλεγχος της τήρησης των διατάξεων που αφορούν τις κάθε είδους κανονιστικές αποφάσεις που εκδίδουν τα Δημοτικά και Κοινοτικά Συμβούλια, καθώς και η επιβολή πάσης φύσεως προστίμων, που καθορίζονται με τις κανονιστικές αποφάσεις.
- 27) Ο έλεγχος της τήρησης των διατάξεων για την προστασία του αστικού και περιαστικού πράσινου.
- 28) Οι αρμοδιότητες της Αγροφυλακής³ σε τοπικό επίπεδο, όπως αυτές που ορίζονται από τις διατάξεις του Π.Δ. 3030/1954 «Περί Αγροφυλακής» όπως αυτό έχει συμπληρωθεί και τροποποιηθεί μεταγενέστερα, και ιδίως: η φρούρηση των αγροτικών κτημάτων για την πρόληψη της κλοπής, της φθοράς και άλλων αδικημάτων . Η προανάκριση για αυτά τα ατυχήματα και η δίωξη και η εκδίκαση όσων διώκονται βαθμό πταισματος γίνεται κατά τους ορισμούς του ανωτέρω π.δ/τος. Η αστυνόμευση για αρδευτικά ύδατα. Οι αρμοδιότητες της αγροφυλακής εκτείνονται στην αγροτική έκταση, αναφέρονται στα αγροτικά κτήματα, τα ακίνητα και κινητά τα χρησιμοποιούμενα για αγροτικές ή κτηνοτροφικές εργασίες ή σχετιζόμενα με τέτοιες εργασίες.
- 29) Ο έλεγχος της τήρησης των διατάξεων που αφορούν την κατάληψη κοινοχρήστων χωρών.
- 30) Ο έλεγχος της τήρησης των διατάξεων που αφορούν το υπαίθριο εμπόριο και τις λαϊκές αγορές.
- 31) Η βεβαίωση μόνιμης κατοικίας για μεταδημότευση.
- 32) Η θεώρηση των τιμοκαταλόγων των δωματίων των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και καταλυμάτων στις περιπτώσεις που αυτές λειτουργούν σε νομούς ή νησιά που δεν εδρεύουν υπηρεσίες του ΕΟΤ.

33) Η φύλαξη των δημοτικών ή κοινοτικών εγκαταστάσεων και της δημοτικής ή κοινοτικής περιουσίας.

Ιδιαίτερα σημαντικό είναι το άρθρο 15 του Π.Δ. 23/2002, αφιερωμένο στον τρόπο άσκησης των αρμοδιοτήτων του προσωπικού το οποίο είναι και το μόνο που παρέμεινε σε ισχύ με τον νέο Ν. 3731/08 (άρθρο 17). Με το άρθρο αυτό επιβάλλεται κατ' αρχήν στους δημοτικούς αστυνομικούς η τήρηση των αρχών της νομιμότητας, της αμεροληψίας, της αναλογικότητας και της επιείκειας. Αποδίδεται, επίσης, ιδιαίτερο βάρος στην ανάπτυξη καλών σχέσεων με τους πολίτες αφού προβλέπεται ρητά, ότι το προσωπικό της Δημοτικής Αστυνομίας συμπεριφέρεται με βάση τις παραπάνω αρχές, ώστε με τη συμπεριφορά του να καθίσταται άξιο της κοινής εμπιστοσύνης. Συναφώς επισημαίνεται για πρώτη φορά, προφανώς με στόχο την αποτελεσματικότητα της δημοτικής αστυνόμευσης, ότι το ίδιο προσωπικό οφείλει ακόμη να ενεργεί με ζήλο και σύμφωνα με το σχεδιασμό και προγραμματισμό της Υπηρεσίας του και να παρέχει με προθυμία κάθε νόμιμη εξυπηρέτηση προς τους πολίτες μέσα στα πλαίσια των καθηκόντων του (παρ.1) (Παπαϊωάννου, 2011).

Ακολούθως, το ίδιο άρθρο προάγει τη διαφάνεια της δημοτικής αστυνόμευσης επιβάλλοντας κατά την εκτέλεση των υπηρεσιακών του καθηκόντων σε κάθε περίπτωση ελέγχου ή έρευνας, στο προσωπικό της Δημοτικής Αστυνομίας να δηλώνει την ιδιότητα του, το σκοπό του ελέγχου ή της έρευνας, επιδεικνύοντας την υπηρεσιακή του ταυτότητα. Ταυτόχρονα, εξειδικεύει για πρώτη φορά την εφαρμογή της αρχής της αναλογικότητας της ΔΑ, ορίζοντας ότι η τελευταία κατά την ελεγκτική της δράση και περιορίζεται αποκλειστικά στις ελεγκτικής διαδικασίας, διασφαλίζοντας τα αποδεικτικά στοιχεία των παραβάσεων που διαπιστώνονται (παρ.2) (Παπαϊωάννου, 2011).

Περαιτέρω, με τις παρ.3 και 4 του άρθρου αυτού προβλέπονται οι υποχρεώσεις των ελεγχόμενων από το προσωπικό της Δημοτικής Αστυνομίας. Αυτοί υποχρεούνται στην παροχή των αιτουμένων, γραπτά ή προφορικά, στοιχείων ή της οφειλόμενης συνδρομής, καθώς και να επιτρέπει την είσοδο σε ελεγχόμενους χώρους, αλλιώς υποπίπτει στο αδίκημα της απείθειας κατά τα οριζόμενα στο άρθρο 169 ΠΚ. Επισημαίνεται δε, ότι κάθε αντίσταση, απείθεια, εξύβριση, άσκηση ή απειλή βίας κατά των οργάνων της Δημοτικής Αστυνομίας κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων τους, επισύρει τις προβλεπόμενες από την ποινική νομοθεσία κυρώσεις, ανεξάρτητα από την αποκατάσταση των προκαλούμενων σε αυτούς ζημιών σύμφωνα με τις σχετικές διατάξεις του Αστικού Κώδικα (Παπαϊωάννου, 2011).

Το ίδιο άρθρο διατύπωσε βασικό διαδικαστικό κανόνα, σύμφωνα με τον οποίο ο δημοτικός αστυνομικός για την επιβεβαίωση των παραβάσεων προβαίνει στη σύνταξη αναφοράς με πληρότητα και σαφήνεια σε αριθμημένο ειδικό έντυπο, όπου περιέχονται όλα τα στοιχεία που είναι

απαραίτητα για τη σωστή αξιολόγηση των παραβάσεων και οποία κατατίθεται στην υπηρεσία το αργότερο την επόμενη μέρα. Παράλληλα δε, καθιερώνει το έλεγχο της πληρότητας και νομιμότητας της αναφοράς από την Υπηρεσία και τη διαβίβαση της στην αρμόδια αρχή για την άσκηση ποινικής δίωξης ή την επιβολή της διοικητικής ποινής κατά περίπτωση (Παπαϊωάννου, 2011).

Στη συνέχεια, επανελήφθη με την παρ. 5 η ανάθεση στα όργανα της Δημοτικής Αστυνομίας καθηκόντων ειδικού ανακριτικού υπαλλήλου κατά την ειδικότερη πρόβλεψη του άρθρου 34 του Κώδικα Ποινικής Δικονομίας για τα ποινικά διωκόμενα αδικήματα που εμπίπτουν στην αρμοδιότητα τους (Παπαϊωάννου, 2011).

Περαιτέρω, η παρ.8 του άρθρου 15 του Π.Δ.23/2002 αποτέλεσε το νομικό έρεισμα για τη θεμελίωση της αρχής της διαρκούς ετοιμότητας και διαρκούς διατεταγμένης υπηρεσίας κατ' αναλογία των ισχυόντων στο αστυνομικό προσωπικό της ΕΛΑΣ. Αξιοσημείωτη υπήρξε ακόμη, η επιβαλλόμενη από την παρ. 9 του άρθρου αυτού υποχρέωση τήρησης του Βιβλίου Αδικημάτων, Συμβάντων και Παραπόνων⁴, όπου η ΔΑ οφείλει να καταχωρεί όλα τα αδικήματα και τα συμβάντα που γίνονται κατά τη διάρκεια του 24ώρου και για τα οποία αυτή είναι υποχρεωμένη από τον προορισμό της και την αποστολή της να επεμβαίνει. Οι ειδικότερες προβλέψεις της παραγράφου αυτής για την αρίθμηση των σελίδων, το περιεχόμενο, το χρονικό σημείο και τη διαδικασία των καταχωρήσεων καθώς και για την εξασφάλιση των τελευταίων, συμβάλλουν καθοριστικά στην τήρηση της αρχής της νομιμότητας από τη ΔΑ και αποτρέπουν την τελευταία από την κατάχρηση διαδικασίας (Παπαϊωάννου, 2011).

Τέλος, η παρ. 10 του άρθρου 15 Π.Δ. 23/2002 επιβάλλει στο προσωπικό της Ελληνικής Αστυνομίας υποχρέωση παροχής συνδρομής στο προσωπικό της Δημοτικής Αστυνομίας, σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στα άρθρα 159 και 169 του Π.Δ. 141/1991 (Παπαϊωάννου, 2011).

Το άρθρο 19 παρ.5 του διατάγματος επιβάλλει υποχρέωση για τους υπηρετούντες σε Δημοτική Αστυνομία, να ολοκληρώσουν εντός διετίας το πρόγραμμα εκπαίδευσης με μέριμνα του οικείου Δήμου⁵. Δύο χρόνια αργότερα, το προαναφερθέν άρθρο συμπληρώθηκε με το άρθρο 30 παρ. 5 του Ν. 3274/2004, το οποίο προσέθεσε, ότι οι ανωτέρω εκπαιδεύονται είτε στις σχολές Δημοτικής Αστυνομίας του Δήμου Κόνιτσας Ν. Ιωαννίνων και των Δήμων Πτολεμαΐδας και Τσοτυλίου Ν. Κοζάνης, είτε στις κατά τόπο σχολές της Ελληνικής Αστυνομίας και περιέλαβε σημαντική εξουσιοδοτική διάταξη σύμφωνα με την οποία, με απόφαση των Υπουργών Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και Δημόσιας Τάξης καθορίζεται κάθε αναγκαία λεπτομέρεια της εκπαίδευσής τους⁶ (Παπαϊωάννου, 2011).

Όμως, και η προσπάθεια που έγινε με το Π.Δ. 23/2002 δεν απέδωσε τα αναμενόμενα αποτελέσματα, αφού για αρκετά χρόνια μετά την έκδοση του διατάγματος αυτού η δημοτική αστυνόμευση εξακολουθούσε να περιορίζεται κατά βάση στον έλεγχο της παράνομης στάθμευσης. Έτσι, η ΔΑ δεν κατάφερε να καταξιωθεί στη συνείδηση των πολιτών και να αποκτήσει δική της φυσιογνωμία και ξεχωριστό ρόλο. Αν και το Π.Δ. 23/2002 αποτέλεσε ένα σημαντικό βήμα στην νομοθετική εξέλιξη του θεσμού της ΔΑ δεν κάλυψε βασικά θέματα, όπως τη λειτουργία ενός αποτελεσματικού ελέγχου των δημοτικών αστυνομικών, δεν έλυσε το θέμα της αλληλοκάλυψης αρμοδιοτήτων ούτε προώθησε μια αγωγική και εποικοδομητική συνεργασία με άλλους φορείς αστυνόμευσης και κυρίως την ΕΛ.ΑΣ. Άφησε, επίσης βασικά κενά στον τομέα της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των δημοτικών αστυνομικών καθώς και στον τρόπο άσκησης της αστυνόμευσης, τόσο της προληπτικής όσο και της κατασταλτικής (π.χ. διαχείριση των συλληφθέντων) (Παπαϊωάννου, 2011).

17.1.2. Το ρυθμιστικό πλαίσιο του Ν. 3731/2008 για την αναδιοργάνωση της Δημοτικής Αστυνομίας

17.1.2.1. Αρμοδιότητες της Δημοτικής Αστυνομίας

Οι αρμοδιότητες της Δημοτικής Αστυνομίας, οι οποίες ασκούνται στο πλαίσιο των άρθρων 75 και 79 του νέου ΔΚΚ, ρυθμίζονται πλέον από τον Ν. 3731/2008 για την «αναδιοργάνωση της δημοτικής αστυνομίας και ρυθμίσεις λοιπών θεμάτων αρμοδιότητας του Υπουργείου Εσωτερικών». Ο νόμος αυτός αντικατέστησε εν μέρει το Π.Δ. 23/2002, με το οποίο ρυθμίζονταν οι αρμοδιότητες της ΔΑ ως την έκδοσή του. Πολλές από τις αρμοδιότητες αυτές παρέμειναν αμετάβλητες. Κάποιες όμως προστέθηκαν και κάποιες αφαιρέθηκαν από τη νέα νομοθετική ρύθμιση (Παπαϊωάννου, 2011).

Οι αρμοδιότητες που παρέμειναν αμετάβλητες υπό το νέο νομοθετικό καθεστώς είναι οι ακόλουθες:

- 1) Ο έλεγχος της τήρησης των διατάξεων που αφορούν την ύδρευση, την άρδευση και την αποχέτευση, όπως αυτές περιλαμβάνονται στην κείμενη νομοθεσία.
- 2) Ο έλεγχος της τήρησης των διατάξεων που αφορούν τη λειτουργία εμποροπανηγύρεων.
- 3) Ο έλεγχος της τήρησης των διατάξεων που αφορούν στο υπαίθριο εμπόριο και στις λαϊκές αγορές.

- 4) Ο έλεγχος της τήρησης της καθαριότητας σε κοινόχρηστους υπαίθριους χώρους της εδαφικής περιφέρειας του οικείου δήμου ή κοινότητας και την αναβάθμιση της αισθητικής των πόλεων και των οικισμών.
- 5) Ο έλεγχος της τήρησης των διατάξεων που αφορούν τη στάθμευση των οχημάτων και τη ρύθμιση της κυκλοφορίας με υποδείξεις και σήματα των τροχονόμων, καθώς επίσης και την εκπομπή θορύβων απ' αυτά.
- 6) Ο έλεγχος της τήρησης των διατάξεων που αφορούν στις υποχρεώσεις αυτών που εκτελούν έργα και εναποθέτουν υλικά και εργαλεία στο δημοτικό και κοινοτικό οδικό δίκτυο.
- 7) Ο έλεγχος της τήρησης των διατάξεων που αφορούν στη λειτουργία παιδότοπων και στη λειτουργία καταστημάτων και επιχειρήσεων υγειονομικού ενδιαφέροντος, θεάτρων, κινηματογράφων, ψυχαγωγικών και λοιπών δραστηριοτήτων.
- 8) Ο έλεγχος της τήρησης των διατάξεων που αφορούν την ηχορύπανση και τη λειτουργία μουσικής στα καταστήματα και στα δημόσια κέντρα.
- 9) Ο έλεγχος της τήρησης των διατάξεων που αφορούν τους οργανωμένους από τους Δήμους και Κοινότητες χώρους προσωρινής εγκατάστασης μετακινούμενων πληθυσμιακών ομάδων.
- 10) Ο έλεγχος της τήρησης των διατάξεων του ΓΟΚ και των διατάξεων για τις επικίνδυνες οικοδομές.
- 11) Ο έλεγχος της τήρησης των διατάξεων που αφορούν την αφαίρεση της άδειας οικοδομής για οφειλόμενες ασφαλιστικές εισφορές στο Ι.Κ.Α.
- 12) Ο έλεγχος των επιχειρήσεων τουριστικού ενδιαφέροντος, σχετικά με την εφαρμογή της τουριστικής νομοθεσίας (βεβαίωση παραβάσεων, εκτέλεση διοικητικών κυρώσεων κ.λ.π.). Ο νέος νόμος συμπλήρωσε την αρμοδιότητα αυτή αναφέροντας ρητώς ως καθήκον της ΔΑ τη θεώρηση τιμοκαταλόγων των δωματίων των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και καταλυμάτων.
- 13) Ο έλεγχος της τήρησης των διατάξεων που αφορούν το ωράριο λειτουργίας των κέντρων διασκέδασης και των συναφών καταστημάτων , καθώς και των εμπορικών καταστημάτων.
- 14) Ο έλεγχος της τήρησης των διατάξεων που αφορούν τις κάθε είδους κανονιστικές αποφάσεις που εκδίδουν οι δημοτικές αρχές καθώς και την επιβολή των πάσης φύσεως διοικητικών μέτρων που προβλέπονται από αυτές.
- 15) Η προστασία της δημοτικής και κοινοτικής περιουσίας.

Οι αρμοδιότητες της Δημοτικής Αστυνομίας, οι οποίες προστέθηκαν με το Ν. 3731/2008 είναι οι εξής:

- 1) Ο έλεγχος της τήρησης των όρων που προβλέπονται στην κείμενη νομοθεσία και στις τοπικές κανονιστικές αποφάσεις που εκδίδουν οι δημοτικές και κοινοτικές αρχές, για τη χρήση των αλσών και των κήπων, των πλατειών, των παιδικών χαρών και των λοιπών κοινόχρηστων χώρων(άρθρο 1 παρ. 1 εδ.2). Αναφερόμενος ο νέος νόμος ρητώς στην ευρύτερη έννοια της χρήσης των κοινόχρηστων χώρων διευρύνει περισσότερο τα καθήκοντα της ΔΑ στον τομέα αυτό συντείνοντας καθοριστικά στην εξασφάλιση της δημόσιας τάξης και ασφάλειας σε τοπικό επίπεδο.
- 2) Ο έλεγχος της τήρησης των διατάξεων που αφορούν στην υπαίθρια διαφήμιση, καθώς και τον έλεγχο της τήρησης ειδικότερων προδιαγραφών κατασκευής και προϋποθέσεων τοποθέτησης διαφημιστικών πλαισίων, που τυχόν έχουν τεθεί με τοπικές κανονιστικές αποφάσεις, από τις δημοτικές και κοινοτικές αρχές(άρθρο 1 παρ.1 εδ. 5).
- 3) Ο έλεγχος της τήρησης των διατάξεων που αφορούν στη λειτουργία παιδότοπων.
- 4) Ο έλεγχος της τήρησης των διατάξεων που αφορούν τα ζώα συντροφιάς (άρθρο 1 παρ.1 εδ. 24).
- 5) Ο έλεγχος της τήρησης των μέτρων που επιβάλλονται για την πρόληψη πυρκαγιών σε κοινόχρηστους υπαίθριους χώρους(άρθρο 1 παρ. 1 εδ. 7).
- 6) Επίσης, η συμμετοχή στην εφαρμογή των σχεδίων πολιτικής προστασίας(άρθρο 1 παρ.1 εδ. 21). Με την αρμοδιότητα αυτή και την προηγούμενη αναβαθμίζεται ο ρόλος των ΟΤΑ και δη της Δημοτικής Αστυνομίας ως εμπλεκόμενου φορέα πολιτικής προστασίας.
- 7) Ο έλεγχος της τήρησης των διατάξεων που αφορούν στην κυκλοφορία των πεζών, τη στάση των οχημάτων, στην επιβολή των διοικητικών μέτρων του άρθρου 103 του Ν. 2696/1999, όπως ισχύει, για την παράνομη στάθμευση οχημάτων, καθώς και την εφαρμογή των διατάξεων, που αναφέρονται στην κυκλοφορία τροχοφόρων στους πεζόδρομους, πλατείες, πεζοδρόμια και γενικά σε χώρους που δεν προορίζονται για τέτοια χρήση και στην εκπομπή θορύβων από αυτά (άρθρο 1 παρ. 1 εδ. 8). Με την προσθήκη της αρμοδιότητας αυτής συμπληρώνεται στον τομέα της κυκλοφορίας και της στάθμευσης ο κύκλος των καθηκόντων της ΔΑ, ο οποίος ήταν ελλειμματικός στο πλαίσιο του προϊσχύσαντος δικαίου.
- 8) Ο έλεγχος της τήρησης των διατάξεων που αφορούν τα εγκαταλελειμμένα οχήματα(ά. 1 παρ. 1 εδ. 10).

9) Ο έλεγχος της τήρησης των διατάξεων που αφορούν στη σήμανση των εργασιών που εκτελούνται στις οδούς και τη λήψη μέτρων ασφάλειας και υγιεινής σε εργασίες που εκτελούνται (άρθρο 1 παρ.1 εδ. 11).

10) Η εκτέλεση των διοικητικών κυρώσεων που αφορούν τη λειτουργία καταστημάτων και επιχειρήσεων, των οποίων την άδεια ίδρυσης και λειτουργίας χορηγούν οι δημοτικές και κοινοτικές αρχές(άρθρο 1 παρ. 1 εδ. 15). Η νέα πρόβλεψη του νόμου καθιερώνει σαφώς την κατασταλτική αστυνόμευση στα εν λόγω καταστήματα και επιχειρήσεις, συμπληρώνοντας ορθά την αντίστοιχη προϊσχύσασα διάταξη, η οποία περιόριζε την ΔΑ σε ελεγκτικά καθήκοντα.

11) Ο έλεγχος της τήρησης των διατάξεων που αφορούν την εφαρμογή των κανονιστικών πράξεων που τίθενται από τις δημοτικές και κοινοτικές αρχές για την προστασία της υγείας των κατοίκων από τις οχλούσες δραστηριότητες που αναφέρονται σε αυτές (άρθρο 1 παρ. 1 παρ.1 εδ. 17). Και η διάταξη αυτή διευρύνει σημαντικά τον ρόλο της ΔΑ στον τομέα της δημόσιας υγείας αλλά πιθανότατα θα δημιουργήσει ζητήματα αφενός μεν ερμηνείας της ευρύτατης έννοιας των οχλουσών δραστηριοτήτων και αφετέρου συνεργασίας με τις συναρμόδιες περιβαλλοντικές και υγειονομικές αρχές και υπηρεσίες. Για τον λόγο αυτό, θα ήταν σκόπιμη μια νομοθετική κατηγοριοποίηση των παραπάνω δραστηριοτήτων (όπως άλλωστε και των υπαίθριων) και μία αντίστοιχη αναφορά στα καθήκοντα της ΔΑ.

12) Ο έλεγχος της τήρησης των μέτρων για την προστασία των μουσείων, μνημείων, αρχαιολογικών και ιστορικών χώρων της περιοχής του Δήμου ή της Κοινότητας και των εγκαταστάσεων αυτών, που λαμβάνονται από τις οικείες δημοτικές και κοινοτικές αρχές (άρθρο 1 παρ. 1 εδ. 20). Με τη διάταξη αυτή διευρύνθηκε ο ρόλος της ΔΑ, ο οποίος προηγουμένως προοριζόταν στην προστασία των σπηλαίων.

13) Η διενέργεια αυτοψίας για την εξακρίβωση των προϋποθέσεων που απαιτούνται για την έκδοση διοικητικών πράξεων από τα όργανα του Δήμου ή της Κοινότητας και, ιδίως, διενεργεί αυτοψία και συντάσσει έκθεση για την έκδοση πρωτοκόλλου διοικητικής αποβολής και για τη χορήγηση βεβαίωσης μόνιμης κατοικίας(άρθρο 1 παρ. εδ.27). Η διάταξη αυτή εξειδικεύει τα πλέον σημαντικά και συνήθη νομικά μέσα δράσης της ΔΑ, αν και δεν αναφέρεται ρητά στη βεβαίωση μόνιμης για μεταδημότευση που αναφερόταν το άρθρο 2 Α παρ.31 Π.Δ. 23/2002.

14) Η επίδοση των πάσης φύσεως εγγράφων του οικείου Δήμου ή άλλων Δημοτικών Αρχών εντός των διοικητικών ορίων του οικείου Δήμου (άρθρο 1 παρ. 1 28).

Οι αρμοδιότητες της Δημοτικής Αστυνομίας, οι οποίες προβλέπονταν στο Π.Δ. 23/2002, αλλά δεν επαναλήφθηκαν από το Ν. 3731/08 είναι οι εξής:

- 1) Ο έλεγχος της τήρησης των διατάξεων που αφορούν τη ρύπανση των θαλασσών από πηγές ξηράς, την προστασία των επίγειων και υπόγειων υδάτινων αποθεμάτων και την προστασία του περιβάλλοντος(άρθρο 2 Α παρ.1 Π.Δ. 23/2002).
- 2) Ο έλεγχος της τήρησης των διατάξεων που αφορούν τη λειτουργία των πάσης φύσεως επιτηδευμάτων και επαγγελμάτων (άρθρο 2 Α παρ. 3 Π.Δ. 23/2002).
- 3) Ο έλεγχος της τήρησης των διατάξεων που αφορούν τη λειτουργία δημοτικών ή κοινοτικών εργαστηρίων και τον έλεγχο των υγρών, στερεών και αέριων αποβλήτων, της ρύπανσης των υδάτων και της θάλασσας (άρθρο 2 Α παρ.4 Π.Δ. 23/2002). Δικαιολογημένα ο νόμος δεν επανέλαβε τη σχετική διάταξη, αφού τα εργαστήρια αυτά καταργήθηκαν.
- 4) Ο έλεγχος της τήρησης των διατάξεων που αφορούν τη δραστηριότητα γενικά των μικροπωλητών και τη λειτουργία κυλικείων σε κοινόχρηστους χώρους (άρθρο 2 Α παρ. 6 Π.Δ . 23/2002).
- 5) Ο έλεγχος της τήρησης των διατάξεων που αφορούν τις εκπομπές ρύπων από οχήματα(άρθρο 2 Α παρ.15 Π.Δ. 23/2002).
- 6) Ο έλεγχος της τήρησης των διατάξεων για την επίβλεψη εφαρμογής διακοπής εργασιών λόγω έλλειψης μέτρων ασφάλειας και υγιεινής (άρθρο 2 Α παρ.18 Π.Δ. 23/2002).
- 7) Η επιθεώρηση αμαξωμάτων καντινών ως προς την εμφάνισή τους (άρθρο 2 Α παρ.21 Π.Δ. 23/2002). Η σχετική αρμοδιότητα ορθά παραλήφθηκε από το νέο νόμο, διότι εντάσσεται στον έλεγχο τήρησης των διατάξεων για το υπαίθριο πλανόδιο εμπόριο και την αναβάθμιση της αισθητικής.
- 8) Ο έλεγχος της τήρησης των διατάξεων που αφορούν την αλιεία στα εσωτερικά ύδατα (λιμνοθάλασσες, λίμνες, ιχθυοτροφεία, ποταμοί) (άρθρο 2 Α παρ. 24 του Π.Δ. 23/2002).
- 9) Ο έλεγχος της τήρησης των διατάξεων που αφορούν την προστασία του αστικού και περαστικού πρασίνου (άρθρο 2 Α παρ. 27 Π.Δ. 23/2002). Έτσι, ενώ η προστασία του πολιτιστικού περιβάλλοντος εντάθηκε, μειώθηκε νομοθετικά η προστασία του φυσικού.
- 10) Οι αρμοδιότητες της Αγροφυλακής σε τοπικό επίπεδο όπως αυτές ορίζονται από τις διατάξεις του ν.δ/τος 3030/1954 και ιδίως: Η φρούρηση των αγροτικών κτημάτων για την πρόληψη της κλοπής, της φθοράς και των άλλων αδικημάτων. Η προανάκριση για τα αρδευτικά ύδατα σύμφωνα με τον ανωτέρω νόμο και τις λοιπές συναφείς διατάξεις. Οι αρμοδιότητες της αγροφυλακής εκτείνονται στην αγροτική έκταση, αναφέρονται στα αγροτικά κτήματα, τα ακίνητα και κινητά τα

χρησιμοποιούμενα για αγροτικές ή κτηνοτροφικές εργασίες ή σχετιζόμενα με τέτοιες εργασίες όπως αυτά αναφέρονται ειδικά στον ως άνω νόμο και τις λοιπές σχετικές διατάξεις (άρθρο 2 Α παρ.28 του Π.Δ. 23/2002). Καλώς δεν επανελήφθη η σχετική πρόβλεψη στο νέο νόμο, δεδομένου ότι αναμένεται άμεσα η κατάργηση της Αγροφυλακής.

17.1.2.2. Βασικές προβλέψεις, προσθήκες

Ο Ν. 3731/2008 ανάγει με το άρθρο 2 και πάλι τη Δημοτική Αστυνομία σε αυτοτελή υπηρεσία και υπογραμμίζει την ιδιαιτερότητά της (ειδική εκπαίδευση, ιδιαίτερη ιεραρχία και κανόνες πειθαρχίας) προσθέτοντας, ότι αυτή υποστηρίζεται διοικητικά και επιστημονικά από τις υφιστάμενες υπηρεσίες του Δήμου με αποκλειστική ή παράλληλη άσκηση καθηκόντων (παρ.2) (Παπαϊωάννου, 2011).

Η παρ 3 του άρθρου 2, επαναλαμβάνει την υποχρέωση του προσωπικού της Δημοτικής Αστυνομίας να τηρεί την αρχή της νομιμότητας και τις αρχές της ίσης μεταχείρισης και της επιείκειας κατά την άσκηση των καθηκόντων του. Ιδιαίτερα σημαντική είναι η πρόβλεψη ότι, για όσα θέματα σχετίζονται με τις αρμοδιότητες που ασκούνται από τη Δημοτική Αστυνομία το προσωπικό αυτής υπάγεται σε Ειδικό Πειθαρχικό Συμβούλιο και διέπεται από διατάξεις ειδικού πειθαρχικού δικαίου. Ορίζεται δε επιπροσθέτως ότι τα ειδικά πειθαρχικά παραπτώματα, οι πειθαρχικές ποινές και η πειθαρχική διαδικασία, η συγκρότηση και η λειτουργία του Ειδικού Πειθαρχικού Συμβουλίου, καθώς κάθε άλλη αναγκαία λεπτομέρεια καθορίζονται με προεδρικό διάταγμα, που εκδίδεται ύστερα από πρόταση του Υπουργού Εσωτερικών. Για τα λοιπά θέματα το προσωπικό αυτό υπάγεται στις διατάξεις των άρθρων 110-150 του Ν.3584/2007 «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων» (Παπαϊωάννου, 2011).

Ο νέος νόμος υποχρεώνει εκ νέου τους δημοτικούς αστυνομικούς να τηρούν τις αρχές της διαρκούς ετοιμότητας και της διαρκούς διατεταγμένης υπηρεσίας (παρ. 4 και 5 του άρθρου 2) και τους αναθέτει καθήκοντα ειδικού ανακριτικού υπαλλήλου για τα παραπτώματα που διώκονται ποινικά (παρ. 6). Επίσης, επαναλαμβάνει τις υποχρεώσεις συνδρομής και ανοχής των ελεγχόμενων από το προσωπικό της Δημοτικής Αστυνομίας, προκειμένου να μην υποπέσουν στο αδίκημα της απείθειας κατά τα οριζόμενα στο άρθρο 169 του Ποινικού Κώδικα (άρθρο 2 παρ. 7) (Παπαϊωάννου, 2011).

Το άρθρο 3 του Ν. 3731/2008 επανακαθορίζει, βελτιώνει το ιδιαίτερο επαγγελματικό status των δημοτικών αστυνομικών και αναμορφώνει την ιεραρχική τους πυραμίδα. Το άρθρο 15 του νόμου αναφέρεται και πάλι στα ιδιαίτερα διακριτικά γνωρίσματα των δημοτικών αστυνομικών (στολή,

ειδική ταυτότητα και διακριτικό σήμα) και τον εφοδιασμό τους με τα αναγκαία μέσα και εξοπλισμό, με τη βασική προσθήκη, ότι αυτά δεν έχουν, σε καμία περίπτωση, κατασταλτικό χαρακτήρα (Παπαϊωάννου, 2011).

Ιδιαίτερα σημαντική είναι η πρόβλεψη της παρ.3 του ίδιου νόμου, σύμφωνα με την οποία, οι ΟΤΑ υποχρεούνται στη νομική στήριξη του προσωπικού της Δημοτικής Αστυνομίας, κάθε φορά που αυτό παραπέμπεται ενώπιον δικαστικής αρχής για λόγο που ανάγεται στην ενάσκηση των καθηκόντων του και κατά τη διάρκεια διατεταγμένης υπηρεσίας, υπό την προϋπόθεση ότι αυτή θα ζητηθεί από το δημοτικό αστυνομικό, η δε συνδρομή του οικείου λόγου βεβαιώνεται από τον προϊστάμενο της οργανικής μονάδας, Διεύθυνσης ή Αυτοτελούς Τμήματος, στην οποία υπηρετεί ο δημοτικός αστυνομικός (παρ. 3). Το προσωπικό της Δημοτικής Αστυνομίας υπάγεται στις διατάξεις του Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων για όσα θέματα δεν ρυθμίζονται διαφορετικά από τις διατάξεις του παρόντος ή άλλες ειδικές διατάξεις (Παπαϊωάννου, 2011).

Προσωπικό που υπηρετούσε ήδη σε υπηρεσία Δημοτικής Αστυνομίας πριν από την έναρξη ισχύος του Π.Δ. 135/2006 και δεν είχε εκπαιδευτεί στις Σχολές Δημοτικής Αστυνομίας, μπορεί, με αίτηση του, να παρακολουθήσει ειδικό πρόγραμμα εκπαίδευσης που σχεδιάζεται και υλοποιείται με ευθύνη του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., εντός έτους από την έναρξη ισχύος του παρόντος, κατά ανάλογη εφαρμογή της υπ' αριθ. 70765/2008 απόφασης του Υπουργού Εσωτερικών, όπως αυτή ισχύει. Η παρακολούθηση του ειδικού προγράμματος εκπαίδευσης είναι υποχρεωτική για τον Δήμο, από τον οποίο προέρχεται ο υπάλληλος. Επιστημονικό και υποστηρικτικό προσωπικό του άρθρου 1 παράγραφος 1 εδ.β' του Π.Δ. 23/2002, που υπηρετεί κατά την έναρξη ισχύος του Ν. 3731/2008 σε οργανική θέση Υπηρεσίας Δημοτικής Αστυνομίας, εξακολουθεί να κατέχει τη θέση στην υπηρεσία της Δημοτικής Αστυνομίας μέχρι την καθ' οιονδήποτε τρόπο αποχώρηση του από αυτή. Μέχρι την έκδοση του προεδρικού διατάγματος που προβλέπεται στη διάταξη της παραγράφου 3 του άρθρου 2 του νόμου αυτού, τα θέματα πειθαρχικής ευθύνης και της αντίστοιχης διαδικασίας ρυθμίζονται από τις οικείες διατάξεις του Ν. 3584/2007 (Παπαϊωάννου, 2011).

17.2. Η σημασία και αναγκαιότητα του θεσμού της Δημοτικής Αστυνομίας

Η Δημοτική Αστυνομία είναι άρρηκτα συνυφασμένη με την Τοπική Αυτοδιοίκηση. Αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της, εξυπηρετώντας την αρχή της εγγύτητας και της επικουρικότητας στο μέτρο που βρίσκεται στο πλευρό των πολιτών και των τοπικών κοινωνιών συμβάλλοντας, στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων της, στην επίλυση των τοπικών προβλημάτων και την ικανοποίηση των

τοπικών αναγκών, στην εμπέδωση της ασφάλειας και της εμπιστοσύνης στις τοπικές κοινωνίες. Αποτελεί έναν σημαντικό θεσμό για τη λειτουργία της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, αφού ουσιαστικά αποτελεί ένα βασικό εργαλείο για την εφαρμογή του προγράμματος των τοπικών αρχών και, επομένως, μπορεί να συμβάλλει, εφόσον λειτουργεί ομαλά στην αποτελεσματική προώθηση των τοπικών υποθέσεων. Λόγω της μεγάλης της κοινωνικής χρησιμότητας, η ΔΑ απαντάται στην πλειοψηφία των ευρωπαϊκών κρατών, με συγκεκριμένες και σαφώς προσδιορισμένες αρμοδιότητες, εντός καθορισμένης χωρικής ενότητας, χωρίς εξάρτηση από την κεντρική Διοίκηση και με δυνατότητα άσκησης ελέγχου για την τήρηση των ρυθμίσεων που αφορούν θέματα τοπικού ενδιαφέροντος (Παπαϊωάννου, 2011).

Ως χαρακτηριστικά του θεσμού της ΔΑ που αναδεικνύουν τη σημασία και την αναγκαιότητά της για την αποτελεσματική εκπλήρωση της αποστολής των ΟΤΑ μπορούν ν' αναφερθούν τα εξής: α) είναι φιλικός προς τον πολίτη και αποβλέπει στην απρόσκοπτη κοινωνική του διαβίωση και τη βελτίωση της καθημερινότητάς του, βασιζόμενος σε ένα μοντέλο ήπιας αστυνόμευσης με ανθρώπινο πρόσωπο, β) μπορεί να κινητοποιήσει άμεσα τα μέσα και το ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτει για έγκαιρη και αποτελεσματική παροχή βοήθειας στο δημότη, συμπληρώνοντας και στηρίζοντας τη δράση της ΕΛ.ΑΣ, γ) η λειτουργία του είναι απαραίτητη προκειμένου να καλυφθεί το κενό που εδώ και χρόνια υπάρχει σε θέματα ευταξίας των πόλεων και των οικισμών, δ) αποτελεί την αυθεντική έκφραση και απαραίτητο συμπλήρωμα της άμεσης και καθημερινής παρουσίας της Δημοτικής Αρχής σε πλείστα όσα θέματα απασχολούν την τοπική κοινωνία και εμπίπτουν στον κύκλο των αρμοδιοτήτων της, ε) επιδιώκει την αντιμετώπιση προβλημάτων που επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα την ποιότητα ζωής των πολιτών, αλλά και που σκιάζουν την εικόνα των πόλεων και των οικισμών, στ) συνιστά βασικό μοχλό προστασίας το φυσικό, οικιστικό και πολιτιστικό περιβάλλον που καθορίζει καταλυτικά την ποιότητα ζωής στην τοπική κοινωνία και ζ) βρίσκεται σε διαρκή εξέλιξη, έχει προοπτική (Παπαϊωάννου, 2011).

Την εξελικτική πορεία της δημοτικής αστυνόμευσης μαρτυρεί το γεγονός, ότι όλο και περισσότεροι πρόσφατοι νόμοι που καταργούν, τροποποιούν ή συμπληρώνουν προηγούμενους, αναφέρονται σ' αυτήν, όπως πρόσφατα ο Ν. 3463/2006 και το Π.Δ. 135/20067. Λόγω αναγκαιότητας στη σύσταση Δ/νσεων Δημοτικής Αστυνομίας και ένας σημαντικός, επίσης, αριθμός Δήμων εξασφάλισε την τελευταία πενταετία την έγκριση για πρόσληψη ειδικού ένστολου προσωπικού, προκειμένου να στελεχώσει τη Δημοτική Αστυνομία του (Παπαϊωάννου, 2011).

Η δυσπλασία του νομοθετικού πλαισίου, οι δημοσιονομικής φύσεως αδυναμίες αλλά και η έλλειψη ενασχόλησης της νομικής επιστήμης με το θεσμό της Δημοτικής Αστυνομίας δύνανται να εξηγήσουν τη δυσλειτουργία του θεσμού, αλλά δεν δύνανται να τις δικαιολογήσουν και να τις

αναπαράγουν. Ως θεσμός κοινωνικά χρήσιμος, συνυφασμένος με τον δημότη, την πόλη, και τη διαχείριση της καθημερινότητας, πρέπει να εδραιωθεί και να αναπτυχθεί ακόμη περισσότερο. Η επαύξηση των αρμοδιοτήτων των ΟΤΑ μετά την ψήφιση του νόμου – πρόγραμμα ΚΑΛΛΙΚΡΑΤΗΣ, συνεπαγόμενη τη διεύρυνση της δημοτικής αστυνόμευσης, είναι ευκτέο και αναγκαίο ν' αποτελέσει έναυσμα για να διορθωθούν οι αδυναμίες, τα προβλήματα και οι ελλείψεις του θεσμικού πλαισίου της ΔΑ καθώς και να αποκατασταθούν οι συγχύσεις και ν' αντιμετωπισθούν οι προβληματισμοί αναφορικά με την άσκηση της δημοτικής αστυνόμευσης. Το ΥΠΕΣΔΔΑ, η ΚΕΔΚΕ, οι Δήμοι καθώς και τα στελέχη και το προσωπικό της ΔΑ που κατ' ανάγκη συμμετέχουν στην εξελικτική πορεία του θεσμού της ΔΑ, πρέπει να ενσχύσουν με προσοχή και θέρμη, ώστε να ολοκληρωθεί το θεσμικό της πλαίσιο και να προαχθεί ικανοποιητικά η λειτουργία της (Παπαϊωάννου, 2011).

Η επέκταση του ρόλου και των καθηκόντων της ΔΑ, κάποιες φορές αντιμετωπίζεται με καχυποψία και δυσαρέσκεια, όπως όταν παραπέμπει στην επιβολή κυρώσεων για την παραβίαση διατάξεων των τοπικών κανονιστικών αποφάσεων που συχνά συνεπάγονται έντονους περιορισμούς ατομικών δικαιωμάτων και ελευθεριών ή διαψεύδει λίγο ως πολύ δικαιολογημένα τις προσδοκίες των δημοτών συχνά για λόγους μη οφειλόμενους συχνά σε υπαιτιότητα των οργάνων της (π.χ. δυσκολία συντονισμού με συναρμόδιες αρχές ή νομοθεσία ελλιπής ή δαιδαλώδης) ή ακόμα συνδυάζεται με την πεποίθηση ότι αποτελεί κατά βάση εκτελεστικό όργανο της πολιτικής του εκάστοτε δημάρχου, εξαρτώμενη. Παρά το γεγονός ότι η αντιμετώπιση αυτή δεν είναι πάντοτε αβάσιμη και αδικαιολόγητη, η αναμενόμενη διεύρυνση της δημοτικής αστυνόμευσης θα πρέπει πολύ περισσότερο να αντιμετωπίζεται θετικά υπό το πρίσμα μιας στρατηγικής των ΟΤΑ για την προώθηση της εφαρμογής του δικαίου, η οποία συνδυάζει λειτουργίες τόσο συμβολικές, όσο και πραγματικές στην υπηρεσία μιας «action publique de securite'⁷». (Παπαϊωάννου, 2011)

17.3. Είδη δημοτικής αστυνόμευσης

Η αστυνόμευση και συνεπώς η αστυνομία ως δημόσια υπηρεσία διακρίνεται σε δικαστική και διοικητική. Το κριτήριο της διάκρισης της διοικητικής από τη δικαστική αστυνόμευση είναι λειτουργικό, αφού εστιάζει όχι στο φορέα, αλλά στο αντικείμενο της αστυνόμευσης (Παπαϊωάννου, 2011).

Η διάκριση της αστυνομίας σε δικαστική και διοικητική είναι εντέλει σημαντική όχι μόνο για λόγους συστηματικούς, αλλά και από πρακτική άποψη για τον κύριο λόγο, ότι η μεν πρώτη υπάγεται στη δικαστική εξουσία, ενώ η δεύτερη στη Διοίκηση. Η υπαγωγή αυτή έχει ως

αποτέλεσμα, η διοίκηση και ο διοικητικός δικαστής να έχουν εξουσία ελέγχου μόνο στη διοικητική αστυνομία, χωρίς να μπορούν να επέμβουν στη δράση και τη λειτουργία της δικαστικής αστυνομίας (Παπαϊωάννου, 2011).

Πάντως, η διάκριση αυτή δεν είναι αυστηρή και δεν τυγχάνει πλήρους αποδοχής. Πρωτίστως, διότι δεν είναι απόλυτη, κυρίως λόγω της συχνής διασταύρωσης των αρμοδιοτήτων της διοικητικής αστυνομίας με τις αρμοδιότητες της δικαστικής. Έτσι, στον τομέα της τροχονομικής αστυνόμευσης, η αστυνομική δράση έχει χαρακτήρα κατ' εξοχήν μικτό, δηλαδή άλλοτε ασκείται ως διοικητική, π.χ. έλεγχος κυκλοφορίας και άλλοτε ως δικαστική, π.χ. διενέργεια προανάκρισης για τροχαία ατυχήματα. Και ως διοικητική, άλλοτε εμφανίζεται ως περιοριστική (π.χ. επιβολή προστίμου) και άλλοτε ως παροχική (π.χ. παροχή πληροφοριών στους οδηγούς και βοήθεια στους τραυματίες από τα τροχαία ατυχήματα). (Παπαϊωάννου, 2011)

17.4. Η αποτελεσματικότητα της δημοτικής αστυνόμευσης

17.4.1. Προβλήματα. Βασικές παράμετροι

Η Δημοτική Αστυνομία κατηγορείται σήμερα για απομείωση του ρόλου της, άγνοια, αδράνεια και επιφυλακτικότητα, αδυναμία επιτυχούς διαχείρισης των καθηκόντων της και γενικότερα για «επιχειρησιακή» ανεπάρκεια⁸. Είναι κοινός τόπος να επισημανθεί ότι η άρση της εντύπωσης αυτής και η κατάλληλη στήριξη της ΔΑ από κάθε άποψη είναι αναγκαία για την πραγμάτωση και ολοκλήρωση της αστυνόμευσης, επομένως να εφαρμόζονται οι νόμοι, να προστατεύεται η δημόσια τάξη και ασφάλεια σε τοπικό επίπεδο και να εξασφαλίζεται η συνεργασία του πολίτη ιδιαίτερα στον κρίσιμο τομέα της πρόληψης του εγκλήματος και εντέλει να βελτιώνεται κατά το μέγιστο δυνατό ή ποιότητα ζωής (Παπαϊωάννου, 2011).

Τα βασικά σημεία στα οποία θα πρέπει να στηριχτεί η φιλοσοφία της στρατηγικής και πολιτικής της Δημοτικής Αστυνόμευσης θα πρέπει να είναι η αναβάθμιση του ρόλου της ένστολης αστυνόμευσης, η συνδυασμένη και στοχευμένη άσκηση των προβλεπόμενων δράσεων της ΔΑ, ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες και τις ανάγκες του κάθε δήμου και η συνεχής καλυτέρευση των παρεχόμενων υπηρεσιών στον δημότη. Τα μέτρα δημοτικής αστυνόμευσης αποδίδουν μόνον, εάν έχουν σαν στόχο την ικανοποίηση του πολίτη και την εδραίωση της υπηρεσίας της στα αιτήματά του και την καλλιέργεια- εμπέδωση σχέσεων αμοιβαίας εμπιστοσύνης. Ακόμη, δεν χωρεί αμφιβολία, ότι η αποτελεσματικότητα της δημοτικής αστυνόμευσης επηρεάζεται καταλυτικά από την επαγγελματική κατάρτιση, εκπαίδευση, μετεκπαίδευση και συνεχή επιμόρφωση στην κατεύθυνση της διά βίου μάθησης των δημοτικών αστυνομικών⁹. Βασική επιδίωξη της τοπικής

διοίκησης θα πρέπει ακόμη να είναι η βελτίωση των συνθηκών αξιοπρεπούς διαβίωσης, εργασίας και υγιεινής του ειδικού ένστολου προσωπικού και η ορθολογική διαχείριση και αξιοποίηση του. Και τέλος, η αναβάθμιση και βελτιστοποίηση των υλικών πόρων και η βελτίωση του υλικοτεχνικού εξοπλισμού των μέσων, συμπεριλαμβανόμενης της εξασφάλισης των κατάλληλων χώρων στέγασης της ΔΑ. (Παπαϊωάννου, 2011)

17.4.1.1. Εισαγωγή τεχνοκρατικού στοιχείου. Κατάλληλη στελέχωση της Δημοτικής Αστυνομίας

Παράγοντες που θα συμβάλλουν στον εκσυγχρονισμό και την αποδοτικότητα στις δράσεις της ΔΑ είναι προπάντων: α) ο καθορισμός στόχων, β) η μελέτη μεθόδων δράσης ή αξιολόγηση της εφαρμογής τους και η υποβολή προτάσεων, γ) η εισαγωγή του τεχνοκρατικού στοιχείου και δ) ο σχεδιασμός και ο προγραμματισμός δράσης, ο συντονισμός και η κατάρτιση προγραμμάτων συνεργασίας με άλλες εμπλεκόμενες ελεγκτικές αρχές, ιδίως δε η ύπαρξη συναντίληψης με την Ελληνική Αστυνομία. Ειδικότερα για το ζήτημα της συνεργασίας της ΔΑ με άλλες αρχές και Σώματα (Παπαϊωάννου, 2011).

Σε ό, τι αφορά την στοχοθεσία, η ίδια η Υπηρεσία της ΔΑ οφείλει να θέτει τους επιμέρους στόχους, στην επίτευξη των οποίων θα πρέπει να κατατείνει η άσκηση των καθηκόντων των οργάνων της. Σύμφωνα με το άρθρο του Κανονισμού Λειτουργίας της ΔΑ, ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης της ΔΑ είναι υπεύθυνος έναντι του δημάρχου για την αποτελεσματική εκπλήρωση της αποστολής της υπηρεσίας και προς το σκοπό αυτό έχει μεταξύ άλλων ως αρμοδιότητα την παρακολούθηση της πορείας εφαρμογής των μεθόδων και διαδικασιών που αποβλέπουν στην επίτευξη των στόχων αυτών και τη μέριμνα για τις απαραίτητες διορθώσεις και προσαρμογές¹¹ (Παπαϊωάννου, 2011).

Στη συνέχεια, η σύγχρονη Δημοτική Αστυνομία θα πρέπει για την επιτυχή εκπλήρωση των στόχων της να εντάξει στους κόλπους της την επιστημονική έρευνα, την θεωρία και την τεχνογνωσία τόσο κατά την χάραξη πολιτικής και στρατηγικής από την τοπική διοίκηση όσο και εν συνεχεία στην κινητοποίηση και δράση του ειδικού ένστολου προσωπικού για την υλοποίηση της πολιτικής αυτής. Υιοθετώντας τα πορίσματα των προερχόμενων από την έρευνα επιστημονικών θεωριών, οι δημοτικοί αστυνομικοί θα κατανοήσουν πληρέστερα τα αίτια των κοινωνικών φαινομένων που καλούνται να αντιμετωπίσουν (ιδίως στον τομέα της αντιμετώπισης της μικρομεσαίας εγκληματικότητας), θα απαγκιστρωθούν από παρωχημένες ιδέες και προκαταλήψεις και συνακόλουθα θα συμμετέχουν κατά τρόπο αποδεκτό και αποτελεσματικό στο παιχνίδι των

συνεχών αλλαγών και ανακατατάξεων στην τοπική κοινωνία. Διαφορετικά, όταν η αστυνόμευση και σε τοπικό επίπεδο δεν συμβαδίζει με την επιστημονική γνώση δεν είναι δυνατόν να προάγεται. Αντίθετα, γίνεται στατική, άκαμπτη και δυσλειτουργική. Ακολούθως, απαραίτητη κρίνεται η συγκέντρωση, μελέτη, ανάλυση και αξιοποίηση στατιστικών στοιχείων και η μελέτη επιστημονικών και τεχνικών μεθόδων και διαδικασιών αστυνόμευσης, ο καθορισμός μεθόδων αξιολόγησης, μέτρησης και ελέγχου της απόδοσης της υπηρεσίας. Ιδιαίτερη σημασία θα πρέπει να δοθεί στη μελέτη μέτρων αντιμετώπισης της παραβατικότητας, ο έλεγχος της οποίας εμπίπτει στα καθήκοντα της ΔΑ αλλά και η μελέτη της σκοπιμότητας και της απόδοσης των επιβληθέντων από την ΔΑ κυρώσεων και μέτρων στο πλαίσιο της άσκησης των αρμοδιοτήτων της (Παπαϊωάννου, 2011).

Είναι γεγονός, όμως, ότι η επίτευξη των στόχων δεν είναι εφικτή αν δεν προηγηθεί κάλυψη των κενών θέσεων προσωπικού και άμεση πρόσληψη του απαραίτητου αριθμού υπαλλήλων για την πλήρη στελέχωση των Δημοτικών Αστυνομιών. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονιστεί, ότι για την αποτελεσματική άσκηση της δημοτικής αστυνόμευσης προαπαιτείται η συσχέτιση της στελέχωσης της ΔΑ και τις αρμοδιότητες της, υπό την έννοια, ότι ο αριθμός του ειδικού ένστολου προσωπικού σε κάθε υπηρεσία ΔΑ θα πρέπει να γένεται με κριτήριο τον αριθμό των κατοίκων, τις ανάγκες, τις απαιτήσεις και τους πόρους του οικείου Δήμου αλλά και τον αριθμό και το είδος των αναλαμβανόμενων από τη ΔΑ αρμοδιοτήτων. Είναι δε η φύση της δημοτικής αστυνόμευσης τέτοια, που αν η ΔΑ υστερεί σε στελέχωση δεν υπάρχει άλλος φορές να καλύψει την άσκηση των αρμοδιοτήτων της, εξαιρουμένων βέβαια των περιπτώσεων που προβλέπεται παράλληλη άσκηση των αρμοδιοτήτων, όπως συμβαίνει με τον έλεγχο της κυκλοφορίας που ασκείται και από την ΕΛΑΣ (Παπαϊωάννου, 2011).

Ο Ν. 3731/08 χωρίς να λάβει υπόψη δείκτες χρήσιμους για τον υπολογισμό της στελέχωσης των υπηρεσιών της ΔΑ και κυρίως τις βασικές ιδιαιτερότητες της περιοχής ορισμένων Δήμων καθώς και το επιθυμητό επίπεδο υπηρεσιών αστυνόμευσης που επιθυμεί να παράσχει η δημοτική αρχή, εκχώρησε υποχρεωτικά είκοσι μία αρμοδιότητες σε Δήμους που έχουν Δημοτική Αστυνομία με μέγιστο αριθμό δημοτικών αστυνόμων πενήντα άτομα και όλες τις αρμοδιότητες σε Δήμους που ο αριθμός των υπηρετούντων αστυνομικών είναι μεγαλύτερος των πενήντα ατόμων¹². Ο αριθμός αυτός θα δημιουργήσει πιθανότητα προβλήματα, διότι υπάρχουν Δήμοι μεγάλοι, όπως η Πάτρα, που δεν έχουν πενήντα δημοτικούς αστυνομικούς, ενώ δεν προστατεύονται Δήμοι με ελάχιστους δημοτικούς αστυνομικούς.

Επίσης, προβληματική έως μηδενική αποδείχθηκε η ανταπόκριση της ΔΑ στη διευρυμένη αποστολή της με την υποχρεωτική μεταφορά ενός μεγάλου αριθμού αρμοδιοτήτων χωρίς να

προηγηθεί καμία κατάλληλη προετοιμασία υπό την έννοια, τόσο της εξασφάλισης πόρων της υλικοτεχνικής υποδομής όσο και της διαμεσολάβησης μιας περιόδου ενημέρωσης, σταδιακής προσαρμογής και εμπειρίας (Παπαϊωάννου, 2011).

Όπως είναι διαμορφωμένη σήμερα η οργάνωση της ΔΑ, ο Διευθυντής της Υπηρεσίας για την ορθολογική διαχείριση και αξιοποίηση του ειδικού ένστολου προσωπικού θα πρέπει να οριοθετήσει τις περιοχές – τομείς επιτήρησης- του Δήμου και να κατανείμει το διαθέσιμο προσωπικό, ανάλογα με την έκταση της κάθε περιοχής και τη σπουδαιότητα που αυτή εμφανίζει. Ο μεγαλύτερος αριθμός δημοτικών αστυνομικών επιβάλλεται να απασχολείται για την άσκηση των κύριων λειτουργικών καθηκόντων της ΔΑ που συμβάλλουν άμεσα στην εκπλήρωση της αποστολής της, όπως είναι έλεγχοι, φύλαξη δημοτικής περιουσίας και κυρίως η εξωτερική υπηρεσία με πεζή και εποχούμενη περιπολία για την αστυνόμευση της περιοχής του Δήμου. Έτσι, σε κάθε περίπτωση θα αποφευχθεί το φαινόμενο της απασχόλησης σημαντικού αριθμού αστυνόμων σε Γραφεία σε βάρος της ουσιαστικής αστυνόμευσης (Παπαϊωάννου, 2011).

Τελειώνοντας την αναφορά στη στελέχωση της ΔΑ επισημαίνεται, ότι η αποτελεσματική άσκηση των βασικών λειτουργιών της Υπηρεσίας της ΔΑ προϋποθέτει την ύπαρξη υποδομής με τις απαραίτητες υποστηρικτικές λειτουργίες, π.χ. εκείνες που εξασφαλίζουν τη διοικητική και επιστημονική υποστήριξη της ΔΑ (Παπαϊωάννου, 2011).

Εύκολα μπορεί να διαπιστωθεί στην πράξη, ότι η νομοθετική, απλώς, ανάθεση αρμοδιοτήτων στη ΔΑ δεν αρκεί για ν' αναχαιτίσει την ανεπάρκεια και τις ελλείψεις του θεσμού της δημοτικής αστυνόμευσης. Οι δημοτικοί αστυνομικοί εξακολουθούν μέχρι σήμερα να ασχολούνται κυρίως με την επιβολή προστίμων για παράνομη στάθμευση, παρεμπιπτόντως με τον έλεγχο για κατάληψη κοινόχρηστων χώρων και τους παράνομους μικροπωλητές και σπανιότερα με οποιοδήποτε άλλο καθήκον, η εκπλήρωση του οποίου θα αποκαθιστούσε τη νομιμότητα. Επίσης, δεν πραγματοποιείται ιεράρχηση των εκπληρωτέων καθηκόντων τους, με αποτέλεσμα π.χ. να μην προηγείται η αφαίρεση πινακίδων για εξεζητημένες παραβάσεις στάθμευσης ούτε να υπάρχει κατάταξη των οδών ανάλογη με το κυκλοφοριακό ενδιαφέρον τους. Δεν υφίσταται σχέδιο κυκλοφοριακής αστυνόμευσης, αλλά και ούτε άμεσης επέμβασης σε έκτατες ανάγκες π.χ. σεισμός, πλημμύρες κ.λ.π. Επίσης, οι υπεύθυνοι βάρδιας είναι συνήθως στο γραφείο τους και επεμβαίνουν κατά την κρίση τους, χωρίς σχεδιασμό κατάλληλη κατεύθυνση του προσωπικού και λεπτομερή περιπτώσιολογία. Γενικότερα δε δεν υπάρχει συντονισμός των Γραφείων των Τμημάτων του Δήμου μεταξύ τους, ούτε της Δημοτικής Αστυνομίας με τις λοιπές υπηρεσίες του Δήμου και, πολύ περισσότερο, της περιφερειακής και κεντρικής Διοίκησης, με τις οποίες οι δημοτικοί αστυνομικοί επιβάλλεται να συνεργάζονται για την ολοκληρωμένη άσκηση των αρμοδιοτήτων τους. Τέλος, δεν

υπάρχει σύστημα ελέγχου και παρακολούθησης των εντολών που δίδονται στο πλήρωμα των περιπολικών ούτε διαδικασία παρακολούθησης του χρόνου ανταπόκρισης στα αιτήματα, τηλεφωνικά ή μη των πολιτών (Παπαϊωάννου, 2011).

Ο σημερινός καταιγισμός των εξελίξεων σε όλα τα επίπεδα, επιβάλλει έναν εξελιγμένο σχεδιασμό δράσης της Δημοτικής Αστυνομίας που να προηγείται των γεγονότων. Σημείο εκκίνησης μπορεί ν' αποτελέσει(και να εφαρμοσθεί στη συνέχεια!) το παράδειγμα ορισμένων Δήμων, στους οποίους λειτουργεί Τμήμα προγραμματισμού – συντονισμού και παρακολούθησης εργασιών, όπως π.χ. στη Διεύθυνση Δημοτικής Αστυνομίας του Δήμου Χαλκιδαιών. (Παπαϊωάννου, 2011)

17.4.1.2. Δημοτική αστυνόμευση ποιοτική και ανταποκριτική

Για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας της δημοτικής αστυνόμευσης, λαμβάνεται πρωτίστως υπόψη η ανταπόκριση στις απαιτήσεις της τοπικής κοινωνίας και η εξυπηρέτηση των πολιτών από αυτήν. Ως εξυπηρέτηση δημοτών νοείται ουσιαστικά ο χρόνος που απαιτείται για τη διεκπεραίωση των υποθέσεων τους(π.χ. για παροχή διαφόρων πληροφοριών, αλλά και χρόνος ανταπόκρισης στις περιπτώσεις εκτάκτων αναγκών, όπως χιονοπτώσεις, πλημμύρες, σεισμοί), η ποιότητα και η αξιοπιστία των παρεχόμενων υπηρεσιών και η γενικότερη αντιμετώπιση του πολίτη από το προσωπικό της ΔΑ. Στην έννοια της τελευταίας, περιλαμβάνονται η προσπελασιμότητα, η ευκολία πρόσβασης, η χωρική εγγύτητα, η διαθεσιμότητα της υπηρεσίας εντός του 24ώρου, η πληροφόρηση για την ύπαρξη και τις αρμοδιότητες της υπηρεσίας και η έλλειψη γραφειοκρατίας. Όταν αποδίδεται στον δημότη ο σεβασμός που του αρμόζει και οι παρεχόμενες σ' αυτόν υπηρεσίες γίνονται βάσει μεθόδων που τις αναβαθμίζουν, τότε η δημοτική αστυνόμευση έχει ποιότητα. Για να επιτευχθεί ο βασικός στόχος της ΔΑ, δηλαδή η παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών στο κοινό, θα πρέπει να καταβληθούν προσπάθειες αναβάθμισης του επαγγελματισμού και της αποδοτικότητας της ΔΑ. Η αναβάθμιση αυτή αποτελεί επιταγή και όχι επιλογή, εφόσον κατευθύνεται στη βελτίωση των σχέσεων κράτους πολίτη, συντείνει στη δικαίωση της αποστολής της ΔΑ και στην καταξίωση των στελεχών της. Τέλος, τα εκάστοτε μέτρα δημοτικής αστυνόμευσης θα πρέπει να είναι ικανά και επαρκή για την αποτελεσματική προστασία της τοπικής δημόσιας τάξης. Ωστόσο, ο περιορισμός των ατομικών ελευθεριών και δικαιωμάτων από την άσκηση δημοτικής αστυνόμευσης δικαιολογείται μόνο εάν προβλέπεται με ειδική νομοθετική διάταξη, επιβάλλεται *in concreto* ως ικανός να καλύψει αποτελεσματικά τη διατάραξη της τοπική δημόσια τάξης από κίνδυνο που υπάρχει ή επαπειλείται αλλά και όταν ταυτόχρονα κανένα άλλο ηπιότερο μέτρο δεν μπορεί να εξασφαλίσει την ίδια αποτελεσματικότητα, όταν βρίσκεται στην αναλογία που αντιστοιχεί στις

απαιτήσεις της συγκεκριμένης διατάραξης, λαμβανομένων υπ' όψιν των ιδιαίτερων τοπικών συνθηκών (Παπαϊωάννου, 2011).

Ως βασικά αίτια λειτουργικών αδυναμιών και πλημμελούς απόδοσης, των ΟΤΑ γενικότερα, αναφέρονται η παράβαση των κειμένων διατάξεων, η μη τήρηση των νομίμων διαδικασιών, η ελλιπής ή πλημμελής ενημέρωση των δημοτικών υπαλλήλων σχετικά με το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο και η μη ουσιαστική άσκηση ελέγχου νομιμότητας των πράξεων των ΟΤΑ από τα εκ του νόμου προβλεπόμενα αρμόδια όργανα. Είναι γεγονός, όμως ότι η υπέρβαση της κείμενης νομοθεσίας από τα διοικητικά όργανα που έχουν υπηρεσιακό καθήκον επιβλέπουν την τήρηση της και η πλήρης απουσία κυρώσεων, τόσο σε βάρος των ελεγκτών όσο και σε βάρος των εντεταλμένων με την άσκηση του σχετικού ελέγχου, επιτρέπει και ενθαρρύνει τη δημιουργία και παγίωση καταστάσεων παρανομίας και φαινομένων συναλλαγής και διαφθοράς του υπηρεσιακού ιστού. Ειδικότερα, έχει επισημανθεί η συστηματική παράλειψη άσκησης ελέγχου νομιμότητας των δημάρχων από τους αρμοδίους προς τούτο Γενικούς Γραμματείς Περιφερειών (Παπαϊωάννου, 2011).

Την ποιοτική και ανταποκριτική εκπλήρωση των καθηκόντων της ΔΑ καθορίζουν οι εξής τρεις βασικές παράμετροι, οι οποίες συνιστούν ταυτόχρονα και τους βασικούς άξονες διαμόρφωσης μιας στενής και αμφίδρομης επικοινωνιακής σχέσης ΔΑ και πολιτών: γα) η γνώση και ορθή εφαρμογή του νόμου, γβ) ο έλεγχος των δημοτικών αστυνομικών και γγ) η προβολή του κοινωνικού ρόλου της Δημοτικής Αστυνομίας. (Παπαϊωάννου, 2011)

17.4.1.2.1. Έλεγχος των δημοτικών αστυνομικών. Προοπτικές.

Οι διαπιστώσεις για τους εσωτερικούς και εξωτερικούς μηχανισμούς ελέγχου των ΟΤΑ είναι αρνητικές και συχνά γίνεται λόγος για αδρανοποίηση κάθε είδους ελέγχων των Υπηρεσιών τους γενικότερα, και για τις συνακόλουθες αρνητικές επιπτώσεις, στην ποιοτική βελτίωση των ασκούμενων καθηκόντων αλλά και της επικοινωνίας με τον πολίτη. Αυτό ισχύει προφανώς πολύ περισσότερο για το ειδικό ένστολο προσωπικό της Δημοτικής Αστυνομίας. Το προσωπικό αυτό πρέπει να είναι προσωπικά υπεύθυνο και υπόλογο για τις πράξεις ή παραλείψεις του και το ελεγκτικό σύστημα που το αφορά να μην παρουσιάζει ρήγματα. Ο νόμος, δηλαδή δεν θα πρέπει να αφήνει περιθώριο ανάληψης της ευθύνης των οργάνων της Δημοτικής Αστυνομίας από τον Δήμαρχο και πολύ περισσότερο από τα μέλη του Δημοτικού Συμβουλίου (Παπαϊωάννου, 2011).

Είναι αδιαφιλονίκητο, ότι δεν είναι δυνατό η ΔΑ να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις απαιτήσεις των καιρών χωρίς έλεγχο και εποπτεία του ειδικού ένστολου προσωπικού της. Το

τελευταίο ασκεί stricto αστυνόμευση με ελέγχους και άσκηση διοικητικού καταναγκασμού, μέσω των οποίων περιορίζονται τα δικαιώματα και τις ελευθερίες των πολιτών. Ταυτόχρονα, η κανονική και προσήκουσα άσκηση της δημοτικής αστυνόμευσης αποτελεί βασική συνιστώσα της εύρυθμης και ποιοτικής κοινωνικής διαβίωσης στην περιφέρεια του Δήμου. Γι' αυτούς τους λόγους άλλωστε οι δημοτικοί αστυνομικοί υπόκεινται σε ιδιαίτερο καθεστώς οργάνωσης, ιεραρχίας και πειθαρχίας, στους κόλπους του οποίου καθίσταται δυνατή η διαμόρφωση και επιβολή ενός ιεραρχικού ελέγχου, αυστηρότερου από εκείνου που ασκείται στους λοιπούς δημοτικούς υπαλλήλους (Παπαϊωάννου, 2011).

Ιδιαίτερα σημαντική έχει αποδειχθεί μέχρι σήμερα η διαμεσολάβηση του Συνηγόρου του Πολίτη, σε περιπτώσεις κακοδιοίκησης ή προσβολής των δικαιωμάτων των πολιτών κατά την άσκηση δημοτικής αστυνόμευσης. Βεβαίως, ορθά έχει επισημανθεί, ότι η συγκέντρωση στην Αθήνα, των λειτουργιών της Ανεξάρτητης αυτής Διοικητικής Αρχής μειονεκτεί από την άποψη της αποτελεσματικότητας του ελέγχου των Υπηρεσιών των ΟΤΑ γενικότερα, από την άποψη της, δυσχέρειας πρόσβασης σ' αυτήν των κατοίκων της «άλλης Ελλάδας», αφού κατά κανόνα χρειάζεται αυτοπρόσωπη συνάντηση του προσφεύγοντος πολίτη με εκπρόσωπο της Αρχής (Παπαϊωάννου, 2011).

17.4.1.2.2. Προβολή του κοινωνικού ρόλου της Δημοτικής Αστυνομίας

Επειδή η Δημοτική Αστυνομία ασκεί κατά κύριο λόγο προληπτική - διοικητική αστυνόμευση και υπηρετεί σε οικείο κοινωνικό περιβάλλον μπορεί και πρέπει να αξιοποιήσει την πλεονεκτικότερη θέση, στην οποία βρίσκεται ως φορέας αστυνόμευσης της εγγύτητας, για να διαδραματίσει θετικό κοινωνικό ρόλο, εξελισσόμενη σε κύριο όργανο παροχής κοινωνικών υπηρεσιών και βασικό παράγοντα ανάπτυξης και ασφάλειας της τοπικής κοινωνίας. Για να επιτευχθεί αυτό και να αποτελέσει μια αστυνομία κοινωνικοποιημένη με επίκεντρο το δημότη και τις ανάγκες του, η Δημοτική Αστυνομία πρέπει να υπάρχει και να λειτουργεί με γνώμονα πάντοτε την εξυπηρέτηση των αναγκών του πολίτη, να συμβάλλει με την άσκηση των αρμοδιοτήτων της στην εμπέδωση ενός κλίματος και παράλληλα αισθήματος ασφάλειας στους δημότες, να υπηρετεί τον πολίτη, να στηρίζει την καθημερινότητά του και να βελτιώνει την ποιότητα της ζωής του, ούσα συμμετοχος στο κοινωνικό γίγνεσθαι της περιφέρειας που υπηρετεί. Για την επίτευξη του προαναφερθέντος στόχου, η Δημοτική Αστυνομία ως αναπόσπαστο τμήμα της λειτουργίας των ΟΤΑ και φύλακας της δημόσιας τάξης σε τοπικό επίπεδο, οφείλει να επιδεικνύει ένα περισσότερο φιλικό πρόσωπο προς τα μέλη της τοπικής κοινότητας υιοθετώντας τακτικές με κοινωνική ευαισθησία και κατανόηση και συμπάρασταση, οι οποίες θα προάγουν την προστασία και την

ακόλυτη άσκηση των θεμελιωδών δικαιωμάτων και ελευθεριών των δημοτών. Με τον τρόπο αυτό, θα συμβάλλει, όχι μόνο στην εξασφάλιση της ευταξίας της πόλης, αλλά και στην ενδυνάμωση της κοινωνικής συνοχής και αλληλεγγύης (Παπαϊωάννου, 2011).

Παράλληλα, οι δημοτικοί αστυνομικοί οφείλουν να συμβάλλουν στην εμπέδωση του αισθήματος ασφάλειας (ξέρω πότε, πού και πώς θα βρω τον αστυνόμο), το οποίο αυξάνεται από τις πεζές και εποχούμενες περιπολίες, την καθημερινή πρακτική διευθέτησης των διαφορών, τον επαγγελματισμό και κάθε τι συνεγείρει τον πολίτη σε συμμετοχή στην πρόληψη αδικημάτων. Αναδεικνύοντας και διαχειριζόμενη ορθολογικά το ρόλο συμπαραστάσης και στήριξης με ευστοχία, αποτελεσματικότητα, αξιοπιστία και φιλικότητα, η ΔΑ μπορεί να καταστεί ο κυριότερος φορέας προληπτικής αστυνόμευσης γενικότερα και στήριξης των προγραμμάτων πρόληψης της τοπικής αυτοδιοίκησης, ειδικότερα (Παπαϊωάννου, 2011).

Ως παράπλευρη, αλλά σημαντική, συνέπεια θα πρέπει να αναφερθεί το γεγονός , ότι με την ουσιαστικοποίηση του ρόλου της ΔΑ και την επιτυχή εκπλήρωσή του θα μειωθεί η φυγή στην ιδιωτικοποίηση της ασφάλειας και την εμπορευματοποίηση του φόβου από ιδιωτικές εταιρείες παροχής υπηρεσιών ασφάλειας. Πρέπει, πλέον, να τεθεί τέρμα στη γενίκευση της τάσης για ιδιωτική αστυνόμευση, η οποία έχει καλλιεργηθεί ως αντίβαρο στην αναποτελεσματικότητα της ΔΑ (Παπαϊωάννου, 2011).

Οι ιδιαιτερότητες του ελληνικού χώρου, η μορφή διοικητικής διαίρεσης, και οι νέες προβλέψεις του ΔΚΚ για την κατοχύρωση και προαγωγή της τοπικής δημοκρατίας, δημιουργούν τις αναγκαίες προϋποθέσεις για συμμετοχή της τοπικής κοινωνίας στις διαδικασίες αστυνόμευσης της. Έτσι, η ΔΑ δύναται και οφείλει να είναι ανοιχτή στην κοινωνία και να καλλιεργήσει αλληλοδιάδραση μεταξύ των μελών της και των δημοτών. Θα πρέπει να είναι απαλλαγμένη από τη νοοτροπία και από αντιλήψεις στις οποίες αναπτύσσονται αισθήματα της κλειστής ομάδας, της απομόνωσης και αποξένωσης από τις άλλες κοινωνικές ομάδες. Σωστός δημοτικός αστυνόμος δεν είναι αυτός που εντάσσεται σ ένα esprit de corps που τον αποξενώνει από τον πολίτη αλλά ο ορθά ενταγμένος στον κοινωνικό ιστό της περιοχής όπου υπηρετεί. Καταλυτική για την πραγματοποίηση του ανοίγματος αυτού θα είναι μια τέτοια εμφάνιση και δράση του δημοτικού αστυνόμου στην καθημερινή αστυνόμευση, ώστε αυτός να είναι ευέλικτος, κοινωνικά καταξιωμένος και αποτελεσματικός στην επίλυση προβλημάτων της τοπικής κοινωνίας (Παπαϊωάννου, 2011).

Η σχέση Δημοτικής Αστυνομίας και πολιτών πρέπει να βασίζεται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη, την οποία εξασφαλίζει ένας συνεχής διάλογος και μια διαρκής, αμφίδρομη και επικοινωνιακή σχέση επικοινωνίας . Η Δημοτική Αστυνομία πρέπει να πείθει, να επικοινωνεί με την τοπική κοινωνία και οι πολίτες να την εμπιστεύονται. Κεντρικός στρατηγικός στόχος της Δημοτικής

Αστυνομίας πρέπει να είναι « σύγχρονη και αποτελεσματική Δημοτική Αστυνομία με κοινωνικές ευαισθησίες κοντά στον πολίτη» (Παπαϊωάννου, 2011).

Στην επαύξηση της προσέγγισης της Δημοτικής Αστυνομίας και της τοπικής κοινωνίας το υπάρχον νομοθετικό πλαίσιο θα μπορούσε περαιτέρω να εξελιχθεί με την υιοθέτηση διαδικασιών αλληλοπροσέγγισης, οι οποίες θα μπορούσαν να προβάλλουν μία Δημοτική Αστυνομία που δεν θα είναι αποστασιοποιημένη από την κοινωνία, αδρανής ή καχύποπτη ή άκαμπτη. Ως τέτοιες διαδικασίες θα μπορούσαν να προταθούν οι παρακάτω: α) Η ανάπτυξη, με πρωτοβουλία των κατά τόπους προϊσταμένων των τμημάτων της Διεύθυνσης ΔΑ, προγραμμάτων με στόχο την αύξηση των θετικών επαφών μεταξύ δημοτικών αστυνομικών και πολιτών με τη διοργάνωση σεμιναρίων ή διαλέξεων με αντικείμενο ζητήματα που άπτονται της δημοτικής αστυνόμευσης, όπως η προστασία ατόμων της τρίτης ηλικίας από την μικροεγκληματικότητα, η κυκλοφοριακή αγωγή¹³ ή η προστασία των αρχαιολογικών χώρων της περιφέρειας. β) Η επικοινωνία ειδικά εκπαιδευμένων δημοτικών αστυνομικών με μαθητές και φοιτητές καθώς και επαγγελματίες της περιοχής και η συμμετοχή τους στις δραστηριότητες της κοινότητας. γ) Η προσαρμογή του τύπου της καθημερινής αστυνόμευσης στην αίσθηση, ότι ο πολίτης είναι βοηθός και συμπαραστάτης της αστυνομίας. δ) Η στελέχωση της ΔΑ, τουλάχιστον στους μεγάλους Δήμους με ειδικούς κοινωνικούς επιστήμονες οι οποίοι θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη διαδικασιών προσέγγισης με τους πολίτες αλλά και βελτίωσης των συνθηκών εργασίας των δημοτικών αστυνομικών (Παπαϊωάννου, 2011).

Η απαγόρευση της οπλοφορίας του ειδικού ένστολου προσωπικού της ΔΑ, μέχρι σήμερα, η χαλαρή άσκηση των προανακριτικών του καθηκόντων και η μη ενασχόληση του με τη διαχείριση των κρατουμένων, είχαν και ένα θετικό αποτέλεσμα. Απέτρεψαν, τουλάχιστον τη διαμόρφωση μιας εχθρικής εικόνας για τους δημοτικούς αστυνομικούς, η οποία θα προέκυπτε εξαιτίας μιας έντονα τεταμένης σχέσης ανάμεσα σ' αυτούς και τους πολίτες. Πέρα από αυτό, αναμφίβολα, το κύρος της ΔΑ, ο σεβασμός και η εμπιστοσύνη του κοινού στα όργανά της πρέπει να πηγάζουν περισσότερο από το γεγονός ότι αυτή λειτουργεί ως βοηθός επίλυσης προβλημάτων του δημότη και της τοπικής κοινωνίας παρά ως μηχανισμός εξουσιαστικής επιβολής προστίμων και διοικητικών κυρώσεων. Κατά την εφαρμογή του νόμου, ο δημοτικός αστυνομικός οφείλει να επιδεικνύει δημοκρατική αγωγή και γενικότερα προσήκουσα συμπεριφορά. Μόνον έτσι θα προάγει την βελτίωση των συχνά τεταμένων σχέσεων της Δημοτικής Αστυνομίας με το κοινό. (Παπαϊωάννου, 2011)

17.5. Η Δημοτική Αστυνομία Θεσσαλονίκης

Έν έτη 1987 στη Θεσσαλονίκη ο Δήμος προκηρύσσει γραπτό διαγωνισμό για την στελέχωση της τότε Ειδικής Υπηρεσίας Δήμων και Κοινοτήτων με 50 υπαλλήλους. Τελικά, το 1997 ξεκινά η λειτουργία της Υπηρεσίας με 40 από τους επιτυχόντες, ύστερα από χρόνια δικαστικών αγώνων. Στην πορεία προστέθηκαν 7 επιπλέον υπάλληλοι από μετατάξεις. Ως βασική αρμοδιότητα αυτής της Υπηρεσίας θεωρείται η βεβαίωση παραβάσεων και ο έλεγχος των θέσεων ελεγχόμενης στάθμευσης (Αλλαγιώτης, 2017).

Η Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας με την υπ' αριθμόν 1/2004 προκήρυξη ανακοινώνει το 2004 για τον Δήμο Θεσσαλονίκης 100 θέσεις Δημοτικών Αστυνομικών. Έπειτα από εκπαίδευση διάρκειας 6 μηνών στη Σχολή Δημοτικής Αστυνομίας στο Τσοτύλι Κοζάνης οι επιτυχόντες προσλαμβάνονται και αναλαμβάνουν άμεσα τα καθημερινά καθήκοντα υποστηριζόμενοι από τους 47 παλιότερους υπαλλήλους, ασκώντας και τις 33 αρμοδιότητες σύμφωνα με την νομοθεσία. Τρία περίπου χρόνια αργότερα εντάσσονται στο δυναμικό της Δημοτικής Αστυνομίας Θεσσαλονίκης 34 γυναίκες, οι οποίες δικαιώθηκαν ύστερα από δικαστική προσφυγή τους, εξαιτίας ενός «μελανού» σημείου της προκήρυξης (ποσόστωση στις γυναίκες 10%). Ο συνολικός αριθμός των υπαλλήλων ανέβηκε στους 181 και ο οποίος αριθμός έφτασε μέχρι και τους 200 Δημοτικούς Αστυνομικούς τα επόμενα χρόνια, λόγω μετατάξεων και αποσπάσεων προσωπικού, μέχρι την κατάργηση της Δημοτικής Αστυνομίας το 2013 (Αλλαγιώτης, 2017).

Η Υπηρεσία επανασυστάθηκε τον Ιούνιο του 2015 με την επιστροφή 71 Δημοτικών Αστυνομικών, οι οποίοι ρίχθηκαν στην καθημερινή μάχη τον Σεπτέμβριο του ίδιου έτους, και ύστερα από παραιτήσεις, συνταξιοδοτήσεις και μετατάξεις μειώθηκαν στους 68. Έπειτα από 4 χρόνια, τον Σεπτέμβριο του 2019 επέστρεψαν 20 άτομα από τα καταστήματα κράτησης σύμφωνα με τον νόμο 4555/2018 και έτσι οι Δημοτικοί Αστυνομικοί έφτασαν στους 88. Ορισμένοι πλησιάζουν στα όρια συνταξιοδότησης και αυτό αποτελεί κακό οιωνό,, καθώς δεν υπάρχει δυνατότητα προσλήψεων και εποικείται μεγάλη μείωση (Αλλαγιώτης, 2017).

Η Υπηρεσία στεγάζεται σήμερα στο ισόγειο του Δημαρχιακού Μεγάρου Θεσσαλονίκης και αποτελεί αυτοτελή Διεύθυνση, έχοντας στη διάθεσή της 4 περιπολικά οχήματα και 12 μηχανές. Η Δημοτική Αστυνομία αναφέρεται απευθείας στον Δήμαρχο, και συγκεκριμένα σε έναν εντεταλμένο Δημοτικό Σύμβουλο, ενώ σε ότι αφορά τον ποινικό τομέα αναφέρεται στον αρμόδιο Εισαγγελέα για θέματα Δημοτικής Αστυνομίας. Οι 88 Δημοτικοί Αστυνομικοί λειτουργούν με ότι προβλέπει ο Ν. 3731/2008 και ασκούν αρμοδιότητες οι οποίες αποβλέπουν κυρίως στη τήρηση των διατάξεων του Κ.Ο.Κ., όπως την στάθμευση και φορτοεκφόρτωση εμπορευμάτων, την διενέργεια αυτοπιλών και την αποστολή ενημερωτικών εγγράφων σε αρμόδιες υπηρεσίες, τον έλεγχο καταστημάτων

υγειονομικού ενδιαφέροντος σχετικά με την νόμιμη λειτουργία τους, καθώς και την πάταξη του παράνομου εμπορίου. Επιπροσθέτως, βεβαιώνουν παραβάσεις του Κ.Ο.Κ., ύστερα από ελέγχους στους δρόμους της πόλης. Έχουν και διοικητικό χαρακτήρα, αφού εξυπηρετούν τους δημότες στα γραφεία τους με όποιο έγγραφο είναι αναγκαίο. Αξίζει να σημειωθεί πως υπάρχουν μεικτά κλιμάκια που αποτελούνται από Υπηρεσίες, όπως η ΕΛ.ΑΣ. και η Δ/νση Υγείας, για πιο αποτελεσματικό έλεγχο (Αλλαγιώτης, 2017).

Επιπλέον, έχουν και την ιδιότητα του ειδικού ανακριτικού υπαλλήλου με αρμοδιότητα την θεώρηση του γνησίου υπογραφής, παρ' όλο που δεν αναφέρεται στο Ν. 3731/2008. Παράλληλα, η Δημοτική Αστυνομία συνεργάζεται με διάφορους φορείς αναπτύσσοντας καινοτόμες κατευθύνσεις, όπως με το Ινστιτούτο Μεταφορών και Βιώσιμης Κυκλοφορίας με την καταγραφή και μετάδοση σε πραγματικό χρόνο της κυκλοφοριακής ροής στους κεντρικούς δρόμους της πόλης. Επίσης, συνεργάζεται και με το Ιπποκράτειο Νοσοκομείο με το πρόγραμμα πρόληψης της εργασιακής εξουθένωσης για το προσωπικό της. Επιπρόσθετα, τα στελέχη της Δημοτικής Αστυνομίας Θεσσαλονίκης κατάρτισαν πρόγραμμα και διδασκαλία κυκλοφοριακής αγωγής για μαθητές Δημοτικού με την έγκριση του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων (Αλλαγιώτης, 2017).

Απώτερος σκοπός και αποστολή της Δημοτικής Αστυνομίας Θεσσαλονίκης αποτελεί "η συνεχής βελτιστοποίηση της καθημερινής ζωής των πολιτών του Δήμου Θεσσαλονίκης, με την αποτελεσματική απόδοση των αρμοδιοτήτων, οι οποίες επιβάλλονται από το νομικό και οικονομικό πλαίσιο" (Αλλαγιώτης, 2017).

Όραμα της Δημοτικής Αστυνομίας Θεσσαλονίκης αποτελεί η βελτίωση του βιοτικού επιπέδου και της εξυπηρέτησης των δημοτών, μέσω της πρότυπης λειτουργίας. Θέτει υψηλούς στόχους ώστε τα στελέχη της να εμπνέουν σεβασμό για την αμερόληπτη λύση των καθημερινών προβλημάτων (Αλλαγιώτης, 2017).

17.5.1. Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας Δημοτικής Αστυνομίας Θεσσαλονίκης

Σύμφωνα με άρθρο 11 του Ο.Ε.Υ. του Δήμου Θεσσαλονίκης όπως αυτός δημοσιεύτηκε στο Φ.Ε.Κ. 3360/17-12-2012 η Δημοτική Αστυνομία ασκεί όλες της αρμοδιότητες του Ν.3731/2008 όπως έχουν προαναφερθεί καθώς και αρμοδιότητες που προκύπτουν από άλλες διατάξεις. Τα Τμήματα που απαρτίζουν τη Διεύθυνση είναι τα εξής:

α) Τμήμα Επιχειρησιακού Σχεδιασμού Δημοτικής Αστυνομίας

β) Τμήμα Διοικητικής Υποστήριξης

γ) Υποδιεύθυνση Δημοτικής Αστυνομίας

γ1) Τμήμα Αστυνόμευσης

γ 1.1) Γραφείο Αστυνόμευσης Γ΄ Δημοτικής Κοινότητας

γ 1.2) Γραφείο Αστυνόμευσης Δ΄ Δημοτικής Κοινότητας

γ 1.3) Γραφείο Αστυνόμευσης Ε΄ Δημοτικής Κοινότητας

γ 1.4) Γραφείο Αστυνόμευσης Δημοτικής Ενότητας Τριανδρίας

Οι αρμοδιότητες των επί μέρους οργανικών μονάδων της Διεύθυνσης Δημοτικής Αστυνομίας είναι οι εξής:

α) Τμήμα Επιχειρησιακού Σχεδιασμού Δημοτικής Αστυνομίας

1. Συγκεντρώνει και μελετά τις επιστημονικές και τεχνικές μεθόδους για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της Δημοτικής Αστυνομίας και την αξιολόγηση της απόδοσής της.
2. Σχεδιάζει όλα τα θέματα που έχουν σχέση με τον επιχειρησιακό σχεδιασμό, την τακτική, τη μεθοδολογία δράσης και την αποτελεσματικότητα του έργου της δημοτικής αστυνομίας (μέθοδοι αστυνόμευσης, κανόνες και μέτρα αστυνομικής τακτικής και πρακτικής, μέθοδοι αξιοποίησης προσωπικού, στολές προσωπικού κλπ).
3. Σχεδιάζει και εισηγείται κανονισμούς για τη λειτουργία και τον τρόπο δράσης της δημοτικής αστυνομίας.
4. Υποδέχεται αναφορές / δελτία συμβάντων: από το Τμήμα Αστυνόμευσης και τηρεί αρχείο αυτών για: ενημέρωση των δημοτικών και άλλων δημοσίων υπηρεσιών για τυχόν περαιτέρω ενέργειες, αξιολόγηση και στατιστική επεξεργασία της δράσης και αποτελεσματικότητας της δημοτικής αστυνομίας.
5. Μεριμνά για τη σύσταση και την εύρυθμη λειτουργία των αποκεντρωμένων Γραφείων Αστυνόμευσης σε Δημοτικές Κοινότητες και στη Δημοτική Ενότητα Τριανδρίας. Ενημερώνει και καθοδηγεί τα Γραφεία αυτά για όλα τα θέματα που αφορούν τον επιχειρησιακό σχεδιασμό, την τήρηση της νομοθεσίας και των κανονισμών, την τακτική και μεθοδολογία δράσης.
6. Καθοδηγεί το Τμήμα Αστυνόμευσης και τα Γραφεία Αστυνόμευσης για την αντιμετώπιση των σοβαρών περιστατικών ή συμβάντων.

7. Συνεργάζεται με άλλους αρμόδιους φορείς για τη λήψη των αναγκαίων νομοθετικών και διοικητικών μέτρων προς αντιμετώπιση των προβλημάτων που σχετίζονται με το αντικείμενο της δημοτικής αστυνομίας.
8. Συγκεντρώνει τυχόν παράπονα και υποδείξεις των πολιτών σχετικά με το αντικείμενο της δημοτικής αστυνομίας, τηρεί σχετικά αρχεία, συνεργάζεται με τα αποκεντρωμένα Γραφεία Αστυνόμευσης και το Τμήμα Αστυνόμευσης και συμμετέχει στη διαχείριση όσων σχετικών μέτρων και αποφάσεων λαμβάνονται.
9. Μεριμνά για την εξασφάλιση και συντήρηση των τεχνικών μέσων, καθώς και του ιματισμού και των λοιπών εφοδίων του προσωπικού της δημοτικής αστυνομίας.
10. Συνεργάζεται με φορείς, συλλόγους, εθελοντικές ομάδες, κλπ. Για θέματα κοινωνικού περιεχομένου.

β) Τμήμα Διοικητικής Υποστήριξης

1. Καταχωρεί, αρχειοθετεί και ελέγχει όλες τις κλήσεις που εκδίδει η Δημοτική Αστυνομία και αφορούν παραβάσεις Κ.Ο.Κ. όπως επίσης και όλες τις τροχαίες παραβάσεις από τα Αστυνομικά Τμήματα στα όρια του Δήμου
2. Μεριμνά για τη διεκπεραίωση αποστολών τροχαίων παραβάσεων και παραβόλων από την Υποδιεύθυνση Τροχαίας – Άμεση Δράση και τις Δ.Ο.Υ.
3. Μεριμνά για τη διεκπεραίωση όλων των διοικητικών κυρώσεων (είσπραξη αντιτίμου, βεβαιώσεων παράβασης, παραλαβή-παράδοση πινακίδων).
4. Μεριμνά για την πραγματοποίηση των σφραγίσεων καταστημάτων και επιχειρήσεων σε εκτέλεση των διοικητικών κυρώσεων που επιβάλλονται από την αρμόδια Υπηρεσία.
5. Προωθεί τις εκθέσεις αυτοψίας που διενεργεί η Δημοτική Αστυνομία στις αρμόδιες Υπηρεσίες, για την επιβολή των προβλεπόμενων ποινικών και διοικητικών κυρώσεων.
6. Συντάσσει μηνιαίο χρηματικό κατάλογο από την είσπραξη του αντιτίμου των διοικητικών κυρώσεων και τα αποστέλλει στις αρμόδιες οικονομικές υπηρεσίες του Δήμου.
7. Διεκπεραιώνει την αλληλογραφία της Διεύθυνσης, τηρεί το πρωτόκολλο εισερχομένων και εξερχομένων εγγράφων και το αρχείο αλληλογραφίας της Διεύθυνσης, ενώ φροντίζει και για την εκκαθάριση του αρχείου της.

8. Υποβάλλει στοιχεία απολογισμού και στατιστικά στοιχεία της Διεύθυνσης σε συνεργασία με τα τμήματα αυτής.
9. Επιμελείται: τις εισηγήσεις για έγκριση και διάθεση πίστωσης στον αρμόδιο διατάκτη, τα αιτήματα προς το Τμήμα Προϋπολογισμού και Οικονομικής Πληροφόρησης προκειμένου να εκδοθούν αντίστοιχες αποφάσεις ή προτάσεις ανάληψης υποχρέωσης, τις εισηγήσεις για τις αναμορφώσεις του προϋπολογισμού, τις αποφάσεις που αφορούν εισηγήσεις υπερωριών, τη διεκπεραίωση των καταστάσεων μισθοδοσίας του προσωπικού της Διεύθυνσης και, όλες τις διοικητικές πράξεις που είναι απαραίτητες για την εύρυθμη λειτουργία της Διεύθυνσης σε συνεργασία με τα τμήματα αυτής.
10. Παρακολουθεί ηλεκτρονικά τη διαχείριση των πιστώσεων.
11. Συγκεντρώνει από όλα τα τμήματα τα αιτήματα με τις τεχνικές προδιαγραφές και διαμορφώνει τα συνολικά αιτήματα της Διεύθυνσης προς το Τμήμα Προκηρύξεων και Δημοπρασιών.
12. Εκδίδει το ημερήσιο παρουσιολόγιο και απουσιολόγιο, ενημερώνοντας το ηλεκτρονικό σύστημα, σύμφωνα με τις οδηγίες της Διεύθυνσης Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων. Επίσης, διαχειρίζεται τις αιτήσεις των πάσης φύσεως αδειών των εργαζομένων, μετά την υπογραφή τους από τον αρμόδιο Προϊστάμενο.
13. Συντάσσει τις βεβαιώσεις απεργιών και στάσεων εργασίας των υπαλλήλων της Διεύθυνσης ενημερώνοντας αντίστοιχα τη Διεύθυνση Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων.
14. Εισηγείται, προς το Τμήμα Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού, τη συμμετοχή υπαλλήλων της Διεύθυνσης σε σεμινάρια, ημερίδες, συνέδρια κτλ.
15. Συντάσσει έγγραφα και απαντητικές επιστολές που αφορούν τη γραμματεία της Διεύθυνσης και τηρεί σχετικό αρχείο
16. Παρέχει διοικητική υποστήριξη στον Προϊστάμενο της Διεύθυνσης και διαχειρίζεται το χρόνο του για συναντήσεις.
17. Διενεργεί θεωρήσεις μετά από εξουσιοδότηση υπογραφής σε συγκεκριμένους υπαλλήλους από το Δήμαρχο.

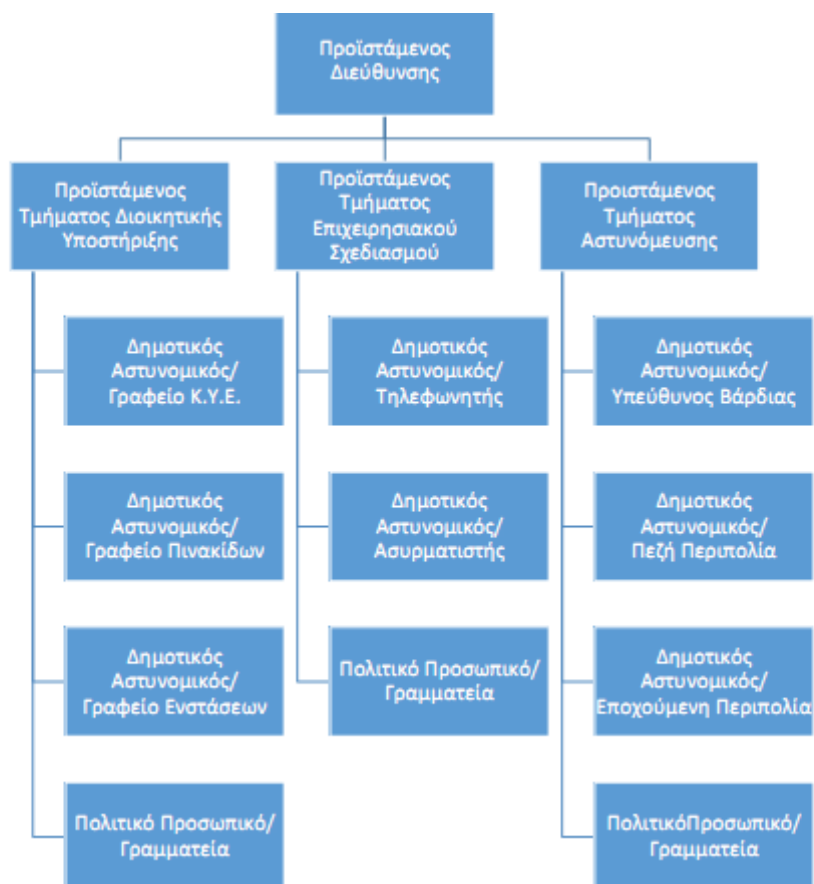
γ) Υποδιεύθυνση Δημοτικής Αστυνομίας

γ1) Τμήμα Αστυνόμευσης

1. Συγκροτεί τις περιπόλους και τις ομάδες αστυνομικής ενέργειας σύμφωνα με τον επιχειρησιακό Σχεδιασμό της Διεύθυνσης.
2. Διενεργεί όλες τις αστυνομικές φύσεως ενέργειες (περίπολοι, έρευνες, έλεγχοι) σύμφωνα με τις αρμοδιότητες της δημοτικής αστυνομίας, όπως αυτές καθορίζονται στην αρχή του παρόντος άρθρου (παρ. 1 έως 28) και στους σχετικούς κανονισμούς.
3. Συμπληρώνει αναφορές και δελτία συμβάντων για τα αποτελέσματα της αστυνομικής δράσης και ενημερώνει σχετικά το Τμήμα Επιχειρησιακού Σχεδιασμού.

17.5.2. Κανονισμός Λειτουργίας Δημοτικής Αστυνομίας Θεσσαλονίκης

Με την υπ' αριθμ. 828/17-11-2015 εισήγηση της Διεύθυνσης Δημοτικής Αστυνομίας υιοθετήθηκε ο Κανονισμός Λειτουργίας της Υπηρεσίας σύμφωνα με τον οποίο το οργανόγραμμα της Διεύθυνσης φαίνεται στο σχήμα 8:



Σχήμα 8 Οργανόγραμμα Διεύθυνσης Δημοτικής Αστυνομίας Θεσσαλονίκης

Ο Κανονισμός λειτουργίας αποτελείται από αναλυτική και λεπτομερή περιγραφή των περιγραμμάτων των θέσεων εργασίας. Επιπλέον, προστίθενται σε αυτόν οτιδήποτε αφορά τη λειτουργία της Δ.Α. καθώς όλες οι ισχύουσες διατάξεις της νομοθεσίας που αναφέρονται στους κανόνες συμπεριφοράς, τις υποχρεώσεις, στο τρόπο εκτέλεσης των καθηκόντων, στην στολή και στην εξυπηρέτηση των πολιτών (Αλλαγιώτης, 2017).

18. Εφαρμογή Μετρήσεων Απόδοσης – Αποτελεσματικότητας – Αποδοτικότητας στη Δημόσια Διοίκηση: Διεθνής και Ελληνική Εμπειρία

Έχει επέλθει μια νέα εποχή σε διεθνές επίπεδο σε ότι αφορά την Δημόσια Διοίκηση, η οποία έχει στο επίκεντρο τα αποτελέσματα, στα οποία βασίζεται πλέον η λήψη αποφάσεων και η χάραξη πολιτικής στον δημόσιο τομέα. Οι Osborne και Gaebler (1992) για να τονίσουν την σπουδαιότητα των μετρήσεων στη Δημόσια Διοίκηση αναφέρουν χαρακτηριστικά : "εάν δεν μετράς τα αποτελέσματα, δεν μπορείς να διαχωρίσεις την επιτυχία από την αποτυχία", "εάν δεν μπορείς να εντοπίσεις την επιτυχία, δεν είναι δυνατόν να την ανταμείψεις", "εάν δεν μπορείς να διακρίνεις την αποτυχία, δεν είναι δυνατόν να την διορθώσεις". Αυτό οδηγεί στο γεγονός όλες οι χώρες - μέλη του ΟΟΣΑ να επικεντρώνονται πολύ περισσότερο στις μετρήσεις και στην απόδοση - αποτελεσματικότητα - αποδοτικότητα, δαπανώντας περισσότερα κεφάλαια και διαθέτοντας περισσότερους ανθρωποώρες (Pollitt and Bouckaert, 2004; OECD, 1997).

Στον αντίποδα των διεθνών εξελίξεων η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση μειονεκτεί αισθητά στην εφαρμογή μεθόδων μέτρησης - αξιολόγησης. Πλέον, όμως, εξαιτίας της κατάστασης στην οποία έχει περιέλθει η Ελληνική οικονομία είναι αναγκαίο να χρησιμοποιηθούν στο βέλτιστο οι διαθέσιμοι πόροι, προκειμένου να επιτευχθεί η αποτελεσματικότητα (Zerovopoulos & Palaskas, 2010).

Στη Δημόσια Διοίκηση κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική η υιοθέτηση μεθόδων μετρήσεων απόδοσης - -αποτελεσματικότητας - -αποδοτικότητας, προκειμένου να βελτιστοποιηθούν οι οικονομικοί όροι χρήσης παραγωγικών συντελεστών, προμήθειας πρώτων υλών και χρηματικών κονδυλίων από τον Κρατικό Προϋπολογισμό. Επιπρόσθετα, η εφαρμογή των μετρήσεων ενισχύει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα (Ghobadian and Ashworth, 1994, OECD, 1997, Brignall and Modell, 2000, Kloot and Martin, 2000, Wisniewski and Olafsson, 2004). Στην βιβλιογραφία οι λόγοι που αναφέρθηκαν παραπάνω συνοψίζονται στη συντομογραφία "3 Es" (Economy, Effectiveness, Efficiency).

18.1. Μέθοδοι Μέτρησης Απόδοσης – Αποτελεσματικότητας – Αποδοτικότητας στη Δημόσια Διοίκηση

Η εφαρμογή των μεθόδων μέτρησης απόδοσης - αποτελεσματικότητας - αποδοτικότητας στη Δημόσια Διοίκηση σε διεθνές επίπεδο κατηγοριοποιείται : πρώτον, στις μετρήσεις απόδοσης που αφορούν τα χρηματοοικονομικά, δεύτερον, στις μετρήσεις αποδοτικότητας και τρίτον, στις μετρήσεις στρατηγικής. Παρακάτω αναφέρονται οι πιο σημαντικές μέθοδοι που χρησιμοποιούνται από δημόσιους οργανισμούς και για τις 3 κατηγορίες (Zervopoulos & Palaskas, 2010).

Στην πρώτη κατηγορία περιλαμβάνονται οι μετρήσεις Χρηματοοικονομικής Απόδοσης, όπως η:

- μέθοδος Απόδοσης επί της Επένδυσης (Return on Investment – ROI)
- μέθοδος Σχεδιασμού, Προγραμματισμού και Προϋπολογισμού (Planning, Programming and Budgeting System – PPBS)
- μέθοδος Προϋπολογισμού Μηδενικής Βάσης (Zero – Based Budgeting System – ZBB) (Zervopoulos & Palaskas, 2010)

Στην δεύτερη κατηγορία ανήκουν οι μετρήσεις Αποδοτικότητας, όπως η:

- μέθοδος Στοχαστικής Ανάλυσης (Stochastic Frontier Analysis – SFA)
- μέθοδος Περιβάλλουσας Καμπύλης (Data Envelopment Analysis – DEA)

και τέλος, στην τρίτη κατηγορία κατατάσσονται οι μετρήσεις Στρατηγικής. Δηλαδή η:

- μέθοδος Καλών Πρακτικών ή Προτύπων Αναφοράς (Best Practices / Benchmarking)
- μέθοδος Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων (Balanced Scorecard – BSC). (Zervopoulos & Palaskas, 2010)

Οι μετρήσεις στρατηγικής, η τρίτη κατά σειρά κατηγορία μετρήσεων, κινούνται σε ένα πιο ευρύτερο πεδίο σε σχέση με τις προηγούμενες δύο μετρήσεις, καθώς η μέθοδος Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων, που περιλαμβάνεται σε αυτή τη κατηγορία, στηρίζεται κατά ένα μεγάλο ποσοστό σε μεθόδους μετρήσεων χρηματοοικονομικής απόδοσης, όπως για παράδειγμα η μέθοδος Απόδοσης επί της Επένδυσης, και σε μετρήσεις αποδοτικότητας, όπως η μέθοδος Στοχαστικής Ανάλυσης και η μέθοδος Περιβάλλουσας Καμπύλης (Zervopoulos & Palaskas, 2010).

18.2. Απόδοση επί της Επένδυσης

Η μέθοδος μέτρησης απόδοσης επί της επένδυσης ορίζει το αποτέλεσμα από τον υπολογισμό της απόδοσης επί της επένδυσης (ROI), το οποίο εν συνεχεία συγκρίνεται είτε με μια ελάχιστη απαιτούμενη απόδοση, καθορισμένη από τους επενδυτές, είτε με μια διαφορετική απόδοση που επιτυγχάνεται σε περίπτωση που γίνει επιλογή άλλης επένδυσης. Για αυτόν τον λόγο αυτή η απόδοση της επένδυσης χαρακτηρίζεται ως σχετική. Η απόδοση επί της επένδυσης υπολογίζεται με τον παρακάτω τύπο:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Έσοδα Επένδυσης} - \text{Κόστος Επένδυσης}}{\text{Κόστος Επένδυσης}}$$

(Hornen et al, 1999, Sherman and Zhu, 2006a)

Ο ROI χαρακτηρίζεται ως απλός και ευέλικτος τύπος και για αυτόν τον λόγο χρησιμοποιείται σε ευρεία κλίμακα στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα. Αξίζει να σημειωθεί ότι υπάρχουν κάποιες παράμετροι του ROI, οι οποίες προκειμένου να υπολογιστούν οδηγούνται σε μια διαφοροποίηση αναλόγως με το μεθοδολογικό προσδιορισμό των μικτών και των καθαρών εσόδων και του κόστους (π. χ. αρχικό κόστος, αρχικό κόστος + κόστος διαχείρισης + κόστος συντήρησης) και ανάλογα με τις ανάγκες που καλείται ο δείκτης να εξυπηρετήσει. Το γεγονός ότι ο ROI χαρακτηρίζεται ως ευέλικτος και δύναται να αποφέρει πολλά θετικά αποτελέσματα, ίσως κρύβει κινδύνους ανατροπής του, εξαιτίας της ευκολίας παρέμβασης στις παραμέτρους του, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε λανθασμένα αποτελέσματα για τον οργανισμό που αξιολογείται κάθε φορά (Zervopoulos & Palaskas, 2010).

18.3. Μέθοδος Καλών Πρακτικών ή Προτύπων Αναφοράς (Best Practices/ Benchmarking)

Στη βιβλιογραφία γίνεται εναλλακτική χρήση δύο ταυτόσημων όρων, οι οποίοι είναι οι εξής: ο όρος "Καλές Πρακτικές" (Best Practices) και ο όρος "Πρότυπα Αναφοράς" (Benchmarking). Επί της ουσίας, υπάρχει μια αλληλένδετη σχέση μεταξύ αυτών των όρων, δηλαδή οι επιχειρήσεις ή οργανισμοί αποτελούν "πρότυπα αναφοράς" χρησιμοποιώντας "καλές πρακτικές", δηλαδή τις καλύτερες πρακτικές και το αντίστροφο (Zervopoulos & Palaskas, 2010).

Απώτερος σκοπός αυτής της μεθόδου, με όποιον όρο από τους παραπάνω και αν χρησιμοποιείται, είναι ο προσδιορισμός των επιχειρησιακών μονάδων, οι οποίες (OECD, 1997, Zervopoulos & Palaskas, 2010):

- πετυχαίνουν στόχους αποτελεσματικής λειτουργίας (standards benchmarking)

- χρησιμοποιούν με τον πλέον βέλτιστο τρόπο τους παραγωγικούς τους συντελεστές για την παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών (process benchmarking)
- προσφέρουν την μέγιστη ικανοποίηση των πελατών ή των πολιτών, μέσω των προϊόντων ή υπηρεσιών που διαθέτουν (outcome benchmarking).

Σύμφωνα με τα παραπάνω η μέθοδος των Προτύπων Αναφοράς στηρίζεται στη συγκριτική αξιολόγηση (Zervopoulos & Palaskas, 2010).

Προκειμένου να εφαρμοστεί αυτή η μέθοδος κρίνεται αναγκαία η επιλογή οργανισμών, οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για το ίδιο έργο, η επαρκής πληροφόρηση για τις διαδικασίες της εκάστοτε επιχειρησιακής μονάδας και το κατά πόσο είναι διαθέσιμη, η διαθεσιμότητα δεδομένων για τα προϊόντα που παράγονται καθώς και η ενημέρωση για την ικανοποίηση των πολιτών από τις υπηρεσίες ή τα προϊόντα (OECD, 1997, Zervopoulos & Palaskas, 2010).

Τα πρότυπα αναφοράς προέρχονται από την σύγκριση και αξιολόγηση των επιχειρησιακών μονάδων, οι οποίες αποτελούν δείγμα υπό αξιολόγηση, εφ' όσον όμως υπάρχει διαθέσιμη πληροφόρηση για τις παραπάνω παραμέτρους (Zervopoulos & Palaskas, 2010).

Αξίζει να σημειωθεί πως η μέθοδος Καλών Πρακτικών ή Προτύπων Αναφοράς αρχικά είχε σκοπό να εφαρμοστεί στις ιδιωτικές επιχειρήσεις, πλέον όμως εφαρμόζεται στους δημόσιους οργανισμούς σε διεθνές επίπεδο (Pollitt and Bouckaert, 2004, OECD, 1997). Πιο συγκεκριμένα, ο δημόσιος τομέας, ο οποίος υστερεί σε ανταγωνισμό ανάμεσα στις διοικητικές μονάδες, κρίνεται περισσότερο κατάλληλος για την εφαρμογή αυτής της μεθόδου για τον λόγο ότι το Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, που αποτελεί την αρμόδια ελεγκτική αρχή, έχει την δυνατότητα πρόσβασης στα δεδομένα που απαιτούνται για την πραγματοποίηση της συγκριτικής αξιολόγησης και τον προσδιορισμό των Προτύπων Αναφοράς (Sherman and Zhu, 2006a, Zervopoulos & Palaskas, 2010).

18.4. Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων (BSC)

Η συνεχής και αυξανόμενη εξάρτηση των επιχειρήσεων από παράγοντες, όπως η ικανοποίηση των πελατών και των εργαζομένων, η ικανότητα προσαρμογής της παραγωγικής μονάδας στα δεδομένα της εποχής, καθώς και οι ικανότητες των εργαζομένων, έδωσαν το έναυσμα στους Kaplan και Norton το 1996 να αναπτύξουν την Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων. Έν πρώτοις, απευθυνόταν σε ιδιωτικές επιχειρήσεις, στη συνέχεια όμως εφαρμόστηκε ως και σήμερα σε

δημόσιους οργανισμούς (Ferlie et al, 2007, Sherman and Zhu, 2006a, Chan, 2004, McAdam and Walker, 2003, Kaplan and Norton, 1996).

Οι σύγχρονες μέθοδοι αξιολόγησης αποτελεσματικότητας (outcomes) και διαμόρφωσης στρατηγικής και από την άλλη οι παραδοσιακές λογιστικές και χρηματοοικονομικές μέθοδοι μέτρησης απόδοσης συνδέονται μέσω της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων, η οποία ενστερνίζεται τον πολίτη - κεντρικό προσανατολισμό της σύγχρονης Δημόσιας Διοίκησης. Η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων εναρμονίζει τις διαδικασίες της κάθε διοικητικής μονάδας και την καταγραφή τους (internal business perspective) , τη λογιστική χρηματοοικονομική αποτίμηση (financial perspective), την ανάλυση των πελατών (customer perspective), καθώς επίσης και την διαρκή επιμόρφωση και εκσυγχρονισμό (learning perspective) (Kaplan and Norton, 2001, 1996).

Όπως αναφέρουν οι Kaplan και Norton η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων "*μεταφράζει την αποστολή και την στρατηγική ενός οργανισμού σε ένα πλήρες σύνολο μεθόδων μέτρησης απόδοσης που παρέχει το πλαίσιο για τη μέτρηση της εταιρικής στρατηγικής και του συστήματος διοίκησης*" (Kaplan and Norton, 1996). Η συγκεκριμένη μέθοδος αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα αξιολόγησης της λειτουργίας , της λήψης αποφάσεων και χάραξης στρατηγικής, καθώς και της καταγραφής των στόχων μιας μονάδας (Zervopoulos & Palaskas, 2010).

Προκειμένου να επιτευχθεί όσο το δυνατόν καλύτερα η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων απαιτείται :

- η κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχειρησιακής μονάδας για την συνεχή εξέλιξή του
- η ύπαρξη έγκυρων δεδομένων
- η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων σε όλα τα τμήματα των διοικητικών μονάδων με σκοπό την ανταλλαγή πληροφοριών και εμπειριών
- η εμπειρία υλοποίησης μεθόδων μέτρησης απόδοσης - αποτελεσματικότητας - αποδοτικότητας
- ο προσανατολισμός του οργανισμού με επίκεντρο τους πολίτες (Zervopoulos & Palaskas, 2010).

18.5. Θετικές και Αρνητικές Επιδράσεις της Εφαρμογής Μεθόδων Μέτρησης Απόδοσης – Αποτελεσματικότητας – Αποδοτικότητας

Η εφαρμογή των μεθόδων μέτρησης απόδοσης - αποτελεσματικότητας - αποδοτικότητας έχουν θετικές και αρνητικές επιπτώσεις για τους δημόσιους οργανισμούς. Τα θετικά αποτελέσματα αυτής της εφαρμογής συνάδουν με τους λόγους για τους οποίους εφαρμόζονται αυτές οι μέθοδοι, δηλαδή με την επίτευξη της οικονομίας, της αποδοτικότητας, της διαφάνειας και λογοδοσίας (Zervopoulos & Palaskas, 2010).

Στον αντίποδα των θετικών επιπτώσεων, τα μειονεκτήματα της εφαρμογής των μεθόδων μέτρησης απόδοσης - αποτελεσματικότητας - αποδοτικότητας στον δημόσιο τομέα διαφαίνονται στις μεθόδους μέτρησης αποδοτικότητας και από την άλλη στις μεθόδους, οι οποίες είναι αποτέλεσμα της εφαρμογής τεχνικών στρατηγικής, όπως η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων (Zervopoulos & Palaskas, 2010).

Οι μετρήσεις αποδοτικότητας, η πρώτη κατηγορία μεθόδων, στοχεύει στον βαθμό που δύναται να επεκταθεί η παραγωγή, στους παραγωγικούς συντελεστές καθώς και στην ενίσχυση των προϊόντων που παράγονται ή των υπηρεσιών που παρέχονται. Δεν προβάλλει, ωστόσο, τους παράγοντες που ευθύνονται για την παρουσία και απασχόληση πλεοναζόντων πόρων και την ελλιπή παραγωγή (Chandler et al, 2006). Επιπλέον, η πιστή εφαρμογή τεχνικών μέτρησης αποδοτικότητας στους δημόσιους οργανισμούς πιθανώς να δημιουργήσει προβλήματα, όπως την δυσαρέσκεια των πολιτών από τις διοικητικές υπηρεσίες που παρέχονται, καθώς και των εργαζομένων από την συνεχή αναδιοργάνωση της δομής και λειτουργίας των διοικητικών μονάδων, η οποία είναι θεμέλιος λίθος για την επίτευξη αποδοτικότητας. Επίσης, μπορεί να δημιουργηθεί πρόβλημα και στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (Zervopoulos & Palaskas, 2010).

Η παραγωγική διαδικασία δεν περιλαμβάνει την ικανοποίηση των πολιτών, γι' αυτό και δεν αποτελεί αξιολογήσιμη παράμετρο των μετρήσεων αποδοτικότητας. Η ικανοποίηση των πολιτών συνδέεται με αντίστροφη σχέση με την αποδοτικότητα (Sherman and Zhu, 2006a). Η αντίστροφη αυτή σχέση περιγράφεται ως εξής: όταν διεξάγεται ενίσχυση της αποδοτικότητας, υποχωρεί ο βαθμός ικανοποίησης των πολιτών από τα προϊόντα που παράγονται ή τις παρεχόμενες υπηρεσίες της επιχειρησιακής μονάδας και το αντίστροφο (Zervopoulos & Palaskas, 2010).

Η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων είναι μια μέθοδος για την εφαρμογή της οποίας υπάρχει εκτενής βιβλιογραφία. Ωστόσο, υπάρχει μεγάλη πιθανότητα αποτυχίας παρά επιτυχούς εφαρμογής (Neely and Bourne, 2000). Οι ίδιοι οι δημιουργοί της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων υποδεικνύουν το ενδεχόμενο αυτής της αποτυχίας (Zervopoulos & Palaskas, 2010).

18.6. Εμπόδια στην Εφαρμογή Μεθόδων Μέτρησης Απόδοσης – Αποτελεσματικότητας – Αποδοτικότητας στη Δημόσια Διοίκηση

Το πρώτο βήμα για την υλοποίηση των μεθόδων μέτρησης απόδοσης - αποτελεσματικότητας - αποδοτικότητας στον δημόσιο τομέα αποτελεί η επιλογή των εισροών - εκροών, όταν πρόκειται για μετρήσεις αποδοτικότητας και στην περίπτωση των μετρήσεων αποτελεσματικότητας είναι τα αποτελέσματα και οι προσδιοριστικοί παράγοντες της ικανοποίησης των πολιτών. Το αρχικό στάδιο της εφαρμογής αυτών των μεθόδων δεν υφίσταται όταν χρησιμοποιούνται λογιστικές - χρηματοοικονομικές τεχνικές, για τον λόγο ότι το περιεχόμενο και το αντικείμενο των αριθμοδεικτών χρηματοοικονομικής ανάλυσης καθορίζονται αυστηρά στην βιβλιογραφία (Zerovopoulos & Palaskas, 2010).

Όσον αφορά τις μεθόδους αποτελεσματικότητας - αποδοτικότητας, ο προσδιορισμός των παραμέτρων της μέτρησης που απαιτούνται καταλήγει πολλές φορές σε αντιπαράθεση ανάμεσα στους εμπλεκόμενους στην κατάρτιση και υλοποίηση των συγκεκριμένων μεθόδων (Melkers and Willoughby, 1998, OECD, 1997, Kaplan and Norton, 1996). Οι διαφωνίες αυτές οφείλονται είτε στις δυσκολίες που έχουν σχέση με την μέτρηση των παραμέτρων που έχουν επιλεγθεί, είτε στον υποκειμενικό προσδιορισμό των εισροών - εκροών, του αποτελέσματος, της ποιότητας και της ικανοποίησης των πολιτών. Τα σημαντικότερα εμπόδια εμφανίζονται στην ποσοτικοποίηση, μέτρηση - εκτίμηση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων (outcomes) (Zerovopoulos & Palaskas, 2010).

Υπάρχουν επιπλέον δυσκολίες που σχετίζονται με την παραγωγική διαδικασία και το ανθρώπινο δυναμικό των διοικητικών μονάδων που βρίσκονται υπό αξιολόγηση. Οι σημαντικές αυτές δυσκολίες είναι η ανεπάρκεια εμπειρίας και δεξιοτήτων, καθώς και η αντίσταση των εργαζομένων στη χρήση αντίστοιχων μεθόδων στον δημόσιο τομέα και η μειωμένη ποσότητα επαρκών και έγκυρων δεδομένων που αφορούν την κατάρτιση των μοντέλων μέτρησης απόδοσης - αποτελεσματικότητας - αποδοτικότητας. Επίσης, η έλλειψη αποφασιστικότητας και προσήλωσης στην καθολική εφαρμογή της μέτρησης απόδοσης - αποτελεσματικότητας - αποδοτικότητας από τους επικεφαλείς, καθώς και η αντίδραση των εργαζομένων σε όποια αναδιοργάνωση προκύψει (De Bruijn, 2007, Radnor and McGuire, 2004, Kumbhakar and Lovell, 2003, Kloot and Martin, 2000, OECD, 1997, Be Borger et al, 1994, Ghobadian and Ashworth, 1994).

Η εφαρμογή μεθόδων μέτρησης απόδοσης - αποτελεσματικότητας - αποδοτικότητας δυσχεραίνεται συχνά από την ηγεσία του δημόσιου τομέα, καθώς και από την πολιτική εξουσία

(OECD, 1994), η οποία είναι ικανή να πραγματοποιήσει την εφαρμογή αντίστοιχων τεχνικών, καθώς και να τις χρηματοδοτήσει από τον Κρατικό Προϋπολογισμό. Η χρηματοδότηση αυτών των εφαρμογών σχετίζεται με την ύπαρξη κατάλληλα καταρτιζόμενου ανθρώπινου δυναμικού, με την απόκτηση απαραίτητου λογισμικού επεξεργασίας δεδομένων καθώς και με την εγκατάσταση, λειτουργία και συντήρηση συστημάτων για την καταγραφή και διακίνηση πληροφοριών και δεδομένων. Ένα σημαντικό στοιχείο αποτυχίας των μεθόδων μέτρησης απόδοσης - αποτελεσματικότητας - αποδοτικότητας αποτελεί η ανεπάρκεια καθολικής αφοσίωσης της πολιτικής ηγεσίας στην εφαρμογή αυτών των τεχνικών (Zervopoulos & Palaskas, 2010).

18.7. Ιστορική Αναδρομή των Μεθόδων Μέτρησης Απόδοσης – Αποτελεσματικότητας – Αποδοτικότητας στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση

Οι μέθοδοι μέτρησης απόδοσης - αποτελεσματικότητας - αποδοτικότητας στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση δεν έχουν υλοποιηθεί σε επίσημο, οργανωμένο και καθολικό επίπεδο, παρά τις πολιτικές εξαγγελίες και προσπάθειες που καταγράφονται από τα τέλη της δεκαετίας του '70 (Zervopoulos & Palaskas, 2010).

Η πρώτη ενέργεια μέτρησης της απόδοσης στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση σημειώνεται το 1979 (ΣΕΥΥΟ, 2009). Σκοπός των επικεφαλής αρχηγών ήταν η εισαγωγή Προϋπολογισμού Μηδενικής Βάσης (ZBB). Τα πρώτα στάδια της μεθόδου που αναφέρθηκε, δηλαδή η καταγραφή των αρμοδιοτήτων της παραγωγικής διαδικασίας και των παρεχόμενων υπηρεσιών των δημόσιων οργανισμών που ελέγχθησαν, καθώς και η δημιουργία ομάδων εργασίας από επιλεγμένους φορείς για τον καθορισμό στόχων, ενώ αρχικά είχαν σκοπό να εφαρμοστούν μέσω πολιτικής βούλησης, τελικά αυτή η προσπάθεια δεν υλοποιήθηκε ποτέ (Zervopoulos & Palaskas, 2010).

Για ένα σχετικά μεγάλο χρονικό διάστημα δεν υπήρχε ουσιαστικό ενδιαφέρον για την εφαρμογή μεθόδων μέτρησης απόδοσης - αποτελεσματικότητας - αποδοτικότητας στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Ωστόσο, το 2004 με το Νόμο 3230 σημειώθηκε ένα σημαντικό εγχείρημα, το οποίο αρχικά είχε ως επιδίωξη την στοχοθεσία στους δημόσιους οργανισμούς. Η υλοποίηση αυτής της στοχοθεσίας επιτυγχάνεται με "bottom - up" προσέγγιση (ΣΕΥΥΟ, 2009). Με λίγα λόγια, η στοχοθεσία προσεγγίζεται μέσω του καθορισμού των στόχων και της διαμόρφωσης του περιεχομένου και του αντικειμένου της από τη βάση της διοικητικής πυραμίδας. Το εγχείρημα αυτό στέφθηκε με πλήρη αποτυχία εξαιτίας της προσέγγισης που επιλέχθηκε (bottom - up) (Zervopoulos & Palaskas, 2010).

Από το 2009 γίνεται και πάλι μια προσπάθεια για την εισαγωγή μεθόδων μέτρησης απόδοσης - αποτελεσματικότητας - αποδοτικότητας στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση μέσω του Προϋπολογισμού Προγραμμάτων (Κρατικός Προϋπολογισμός, 2009). Πιο συγκεκριμένα, τίθεται σαν στόχος η μετάβαση από την υφιστάμενη μορφή προϋπολογισμού χρηματοδότησης των δημόσιων οργανισμών "Προϋπολογισμός Κονδυλίων" σε νέα μορφή "Προϋπολογισμός Προγραμμάτων" μέσω της προτεινόμενης σύνδεσης της χρηματοδότησης των δημόσιων οργανισμών με την αποτελεσματικότητά τους ως προς την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων. Η υπάρχουσα αυτή μορφή στηρίζεται στην ταξινόμηση των δαπανών σε λογιστικό επίπεδο χωρίς όμως να περιγράφονται λεπτομερώς οι ενέργειες που χρηματοδοτούνται από τον Κρατικό Προϋπολογισμό, η αποτελεσματικότητα των δαπανών, η ανάγκη εφαρμογής των ενεργειών, η αποδοτικότητα καθώς και η ποιότητα των διοικητικών υπηρεσιών που παρέχονται (Zervopoulos & Palaskas, 2010).

18.8. Μεθοδολογία Μέτρησης Αποτελεσματικότητας στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση

Σύμφωνα με το Νόμο 3230/2004 το σύστημα μέτρησης - αξιολόγησης αποτελεσματικότητας στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση θα στηριχτεί σε γενικούς και ειδικούς δείκτες (Κοινοποίηση, 2008, Νόμος 3230/2004). Οι γενικοί δείκτες που ενδείκνυται είναι η ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται, ο χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών, η ύπαρξη νέων τεχνολογιών, καθώς και το κατά πόσο ικανοποιούνται τα παράπονα των πολιτών (Νόμος 3230/2004). Οι δείκτες αυτοί πιθανώς να είναι κοινοί για περισσότερους από έναν φορείς (ΣΕΥΥΟ, 2009). Από την άλλη μεριά, οι ειδικοί δείκτες είναι διαφορετικοί στην εκάστοτε διοικητική μονάδα και μετρούν την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα αυτής της μονάδας. Ιδιαίτερη έμφαση είναι αναγκαίο να δοθεί στο αντικείμενο μέτρησης των δεικτών που αναφέρονται παρακάτω, σύμφωνα με Κοινοποίηση (2008) του Υπουργείου Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης (ΥΠΕΣΔΔΑ) (Zervopoulos & Palaskas, 2010).

- στην απλούστευση των διαδικασιών
- στη μέτρηση ικανοποίησης των πολιτών
- στην τήρηση των προθεσμιών διεκπεραίωσης των αιτημάτων πολιτών
- στο βαθμό υλοποίησης των προτάσεων Σωμάτων Επιθεωρητών – Ελεγκτών.

Προκειμένου να γίνει η εφαρμογή της μέτρησης της αποτελεσματικότητας στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση είναι επιτακτική ανάγκη να υπάρχουν συγκεκριμένοι και αντιπροσωπευτικοί

δείκτες, οι οποίοι να προσανατολίζονται στη μέτρηση του βαθμού επίτευξης στόχων - αποτελεσμάτων, να έχουν χαμηλό κόστος διαχείρισης, να μπορούν να χρησιμοποιηθούν με απλοϊκό και λιτό τρόπο και τέλος, να μην χρειάζονται διαδικασίες κατάρτισης και συμπλήρωσης που απαιτούν πολύ χρόνο (Κρατικός Προϋπολογισμός, 2009b). Οι δείκτες αυτοί αποτελούν το μέσο για την επίτευξη του στόχου του ΥΠΕΣΔΔΑ, ο οποίος είναι η καταγραφή των διαδικασιών που πραγματοποιούνται στους δημόσιους φορείς, των χρηματοδοτούμενων ενεργειών από τον Κρατικό Προϋπολογισμό, καθώς και των παρεχόμενων υπηρεσιών χωρίς όμως να επιβαρύνονται επιπλέον τα δημόσια οικονομικά και να απασχολούνται οι παραγωγικοί συντελεστές. Η καταγραφή αυτή πρέπει να είναι πλήρης και όσο το δυνατόν πιο αντικειμενική (Zervopoulos & Palaskas, 2010).

Σε διεθνές επίπεδο, όσον αφορά την εφαρμογή μεθόδων μέτρησης απόδοσης - αποτελεσματικότητας - αποδοτικότητας, οι οποίες στηρίζονται είτε ολοκληρωτικά είτε μερικώς στη χρήση δεικτών (π. χ. Μέθοδος Σχεδιασμού Προγραμμάτων και Προϋπολογισμού - PPBS, Μέθοδος Προϋπολογισμού Μηδενικής Βάσης - ZBB, Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων - BSC), στις περισσότερες περιπτώσεις υπάρχουν μη επιθυμητές προεκτάσεις για το ΥΠΕΣΔΔΑ στις αντίστοιχες μεθόδους, όπως για παράδειγμα η αύξηση του κόστους της διοίκησης, η απασχόληση ανθρώπινου δυναμικού με συστηματικό τρόπο για την συγκέντρωση δεδομένων, κατάρτιση και έλεγχο των δεικτών. Οι παράμετροι που αναφέρθηκαν παραπάνω αποτελούν τα πιο σημαντικά μειονεκτήματα των μεθόδων μέτρησης απόδοσης - αποτελεσματικότητας - αποδοτικότητας που χρησιμοποιούν δείκτες (Hughes, 2003).

Η χρησιμοποίηση δεικτών από το ΥΠΕΣΔΔΑ στοχεύει στην καταγραφή και αξιολόγηση της διαχρονικής εξέλιξης της εκάστοτε διοικητικής μονάδας και όχι στην δημιουργία καθολικών προτύπων αναφοράς (benchmarks) για την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση (ΣΕΥΥΟ, 2009). Συνδυαστικά με τη στοχοθεσία, η οποία αποτελεί το επόμενο στάδιο από την κατάρτιση δεικτών, επιδιώκει την διαχρονική βελτιστοποίηση των αποτελεσμάτων των γενικών και ειδικών δεικτών για τους δημόσιους φορείς και για το σύνολο της Δημόσιας Διοίκησης. Εντός αυτού του πλαισίου θα καταγράφεται η τρέχουσα τιμή των δεικτών ετησίως και θα συγκρίνεται με την αντίστοιχη του προηγούμενου έτους (Κρατικός Προϋπολογισμός, 2009b).

Σύμφωνα με την παραπάνω ανάλυση η στοχοθεσία θα προκύπτει ως εξής : η στοχοθεσία για κάθε επόμενο έτος ($t=1$) θα εξάγεται ως συμπέρασμα από την τιμή του κάθε δείκτη ξεχωριστά για το τρέχον έτος (t), όπως επίσης και από τους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν την παραγωγικότητα και αποδοτικότητα των δημόσιων οργανισμών που βρίσκονται υπό αξιολόγηση. Ο βαθμός επίτευξης προκαθορισμένων στόχων, στον οποίο βασίζεται το πλαίσιο

χρηματοδότησης των διοικητικών μονάδων, προς το παρόν βρίσκεται υπό διαμόρφωση (Zervopoulos & Palaskas, 2010).

Η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων (Balanced Scorecard) θα αποτελέσει την βάση για το ευρύτερο πλαίσιο αξιολόγησης επίδοσης - αποτελεσματικότητας - αποδοτικότητας της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης. Η συγκεκριμένη μέθοδος αποτελεί την πιο σύγχρονη και ολοκληρωμένη προσέγγιση αξιολόγησης της λειτουργίας επιχειρησιακών μονάδων. Εντούτοις, παρουσιάζει ιδιαίτερος υψηλά ποσοστά μη επιτυχούς εφαρμογής. Εξαιτίας αυτού, θα μπορούσε κανείς να πει πως η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων θεωρείται μια από τις πιο ελπιδοφόρες και υποσχόμενες μεθόδους μέτρησης και βελτίωσης της απόδοσης - αποτελεσματικότητας - αποδοτικότητας της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης. Παρέχει ένα ευρύ πλαίσιο δυνατοτήτων και εφαρμογών χωρίς όμως να είναι απλοϊκή στη χρήση της, στην ανάλυση και ένταξη των αποτελεσμάτων της στην παραγωγική διαδικασία του δημόσιου οργανισμού που βρίσκεται υπό αξιολόγηση (Zervopoulos & Palaskas, 2010).

19. Μεθοδολογία έρευνας

Η παρούσα έρευνα έλαβε χώρα στην πόλη της Θεσσαλονίκης και συμμετείχαν οι εργαζόμενοι της Δημοτικής Αστυνομίας του Δήμου Θεσσαλονίκης, Στην έρευνα συμμετείχαν συνολικά 88 άτομα, ωστόσο στην τελική ανάλυση χρησιμοποιήθηκαν μόνο 78 ερωτηματολόγια. Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε ήταν ερωτηματολόγιο, το οποίο αποτελούνταν από 50 ερωτήσεις κλειστού τύπου. Οι εν λόγω ερωτήσεις είχαν χωριστεί σε 12 διαφορετικές ενότητες οι οποίες περιλάμβαναν τόσο τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, για να μπορεί να σκιαγραφηθεί το προφίλ του δείγματος, όσο και τμήματα που σχετίζονται με τις απόψεις και τον βαθμό ικανοποίησης των συμμετεχόντων για διάφορους τομείς της εργασίας τους.

Αναλυτικότερα, εξετάστηκαν προβλήματα που σχετίζονται με τον φόρτο εργασίας των δημοτικών αστυνομικών, τις δυσκολίες που καλούνται να αντιμετωπίσουν στην εργασιακή τους καθημερινότητα, την ικανοποίηση τους από την διαχείριση που γίνεται εκ μέρους της Διοίκησης του Φορέα, τόσο από άποψη διαχείρισης προσωπικού, όσο και εξοπλισμού. Επίσης γίνεται εστίαση στην σχεδιασμό και στοχοθέτηση που θέτει η Διοίκηση, αλλά και στην κάλυψη που προσφέρει στο εργασιακό περιβάλλον, στους εργαζόμενους.

Μετά τη συγκέντρωση των ερωτηματολογίων, προκειμένου για την επεξεργασία των στοιχείων, χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα ανάλυσης δεδομένων SPSS (Statistical Package for

Social Sciences) ένα από τα πιο δημοφιλή, ευέλικτα και εύχρηστα στατιστικά πακέτα για την ανάλυση και πραγματοποίηση ποσοτικών ερευνών

Μετά την συλλογή των ερωτηματολογίων, ακολούθησε η κωδικοποίηση των απαντήσεων ώστε να μπορεί να αξιοποιηθεί η πληροφορία που συγκεντρώθηκε. Αρχικά χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα excel for Windows 2010, όπου και περάστηκαν όλα τα δεδομένα και για τα 40 ερωτηματολόγια. Ακολούθως τμήμα αυτών μεταφέρθηκε στο SPSS για windows. Στόχος να γίνει μια εκτενέστερη ποιοτική ανάλυση των απαντήσεων των συμμετεχόντων. Πιο συγκεκριμένα, αρχικά χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης Pearson (r), ο οποίος είναι ένα αριθμητικό μέτρο ή δείκτης του μεγέθους της συσχέτισης μεταξύ δύο συνόλων τιμών. Κυμαίνεται σε μέγεθος από +1 έως -1 περνώντας από το 0.0. Το πρόσημο (+) δείχνει μια θετική συσχέτιση, η οποία μεταφράζεται με αύξηση των τιμών μιας μεταβλητής όταν αυξάνονται οι τιμές της δεύτερης. Αντίστοιχα το (-) αναφέρεται σε αρνητική συσχέτιση (Howitt & Cramer, 2002)

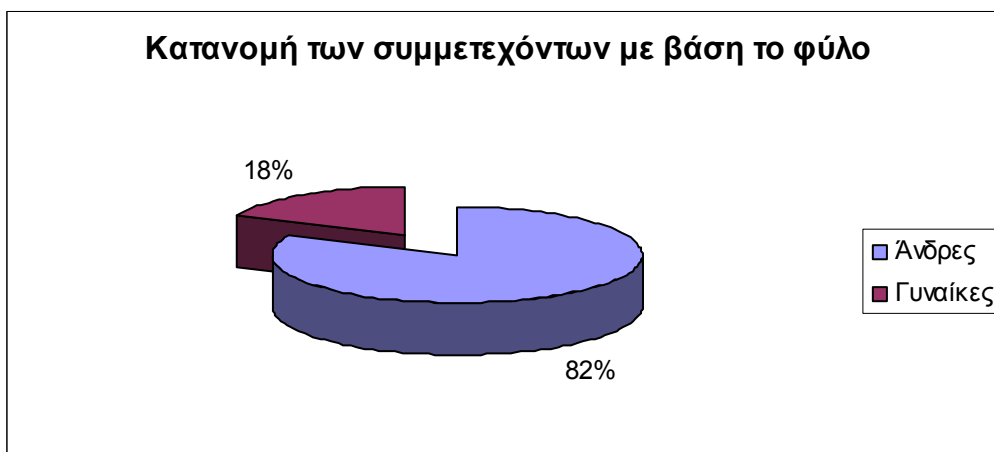
Επιπλέον χρησιμοποιήθηκε η μη συσχετισμένη ανάλυση διακύμανσης (One way Anova). Το συγκεκριμένο εργαλείο, δείχνει αν δύο ή περισσότερες ομάδες τιμών, έχουν πολύ διαφορετικούς μέσους όρους. Υποθέτει ότι οι ομάδες τιμών προέρχονται από διαφορετικά άτομα. Δεν απαραίτητο το πλήθος τιμών να είναι ίδιο και στις δύο ομάδες (Howitt & Cramer, 2002)

Για τον εντοπισμό των διαφορών που δείχνει η One way Anova, μεταξύ των διαφορετικών ομάδων της ίδιας παραμέτρου χρησιμοποιήθηκε ο μη συσχετισμένος έλεγχος t . Με το συγκεκριμένο εργαλείο ερευνήθηκε κατά πόσο διαφέρουν οι μέσοι όροι των απαντήσεων που έδωσαν οι διαφορετικές ομάδες στην ίδια ερώτηση (Howitt & Cramer, 2002)

20. Παρουσίαση αποτελεσμάτων

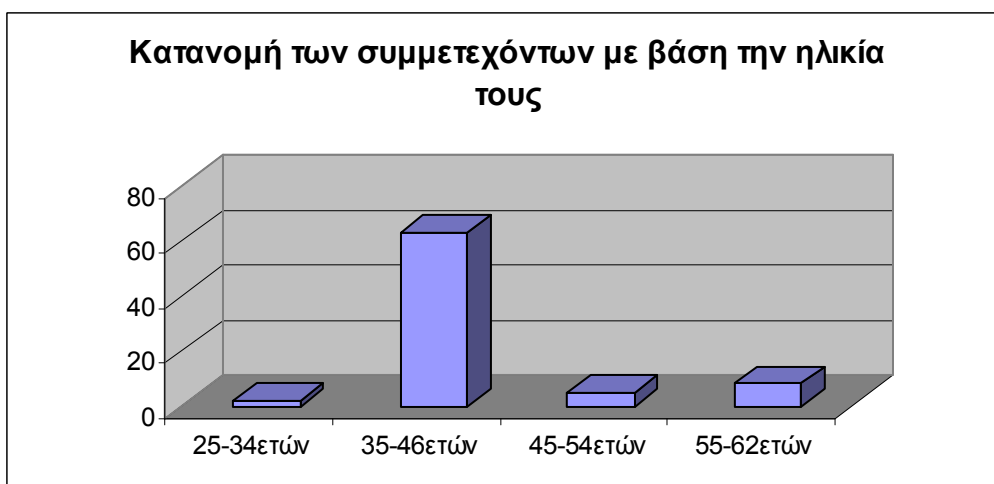
20.1. Ποσοτική Ανάλυση

Αναφορικά με το φύλο των υπαλλήλων που αποτελούν το προσωπικό της Δημοτικής Αστυνομίας του Δήμου Θεσσαλονίκη, διακρίνεται μια υπεροχή των ανδρών έναντι των γυναικών. Πιο συγκεκριμένα, συμμετείχαν στην έρευνα 64 άνδρες και μόνο 14 γυναίκες (Διάγ. 1)



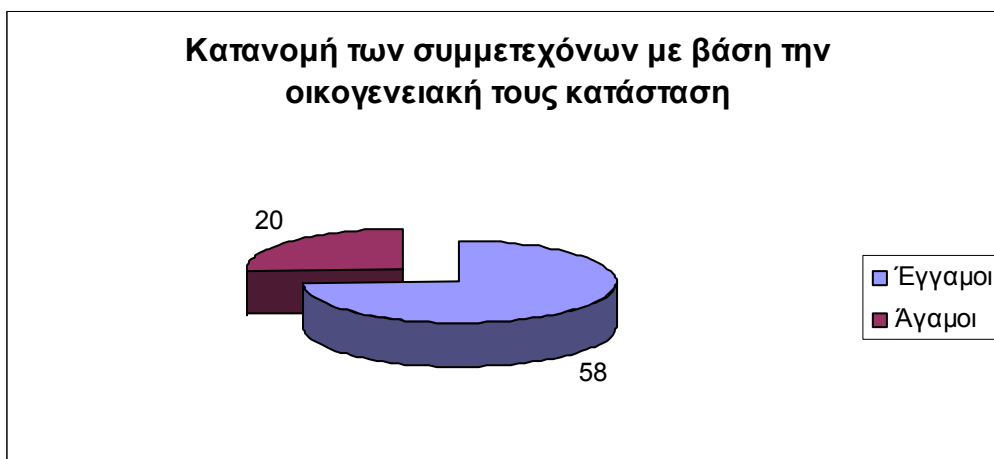
Διάγραμμα 1. Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση το φύλο τους

Λαμβάνοντας υπόψη την ηλικία των υπαλλήλων προκύπτει ότι από τις τέσσερις κλίμακες που δημιουργήθηκαν η πολυπληθέστερη είναι αυτή από 35 έως 46 έτη, δεδομένου ότι αποτελείται από το 80,8% του δείγματος. Η δεύτερη σε μέγεθος κλίμα είναι των συμμετεχόντων από 55 έως 62 ετών. (Διάγ. 2)



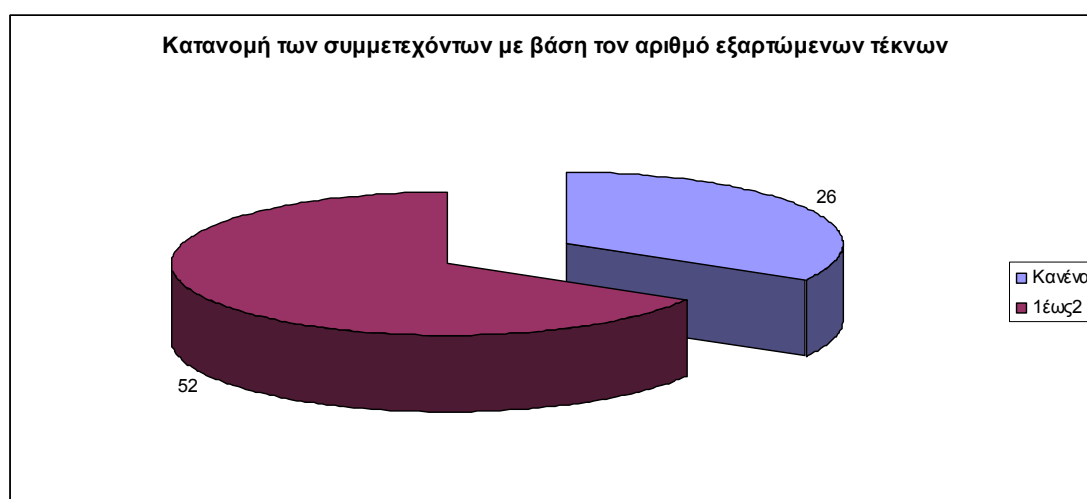
Διάγραμμα 2. Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση την ηλικία τους

Αναφορικά με την οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων στην έρευνα, παρατηρείται ότι σχεδόν τρεις στους τέσσερις συμμετέχοντες είναι έγγαμοι 74,4 % και το υπόλοιπο 25,6 % είναι άγαμοι ή διαζευγμένοι (Διάγ. 3)



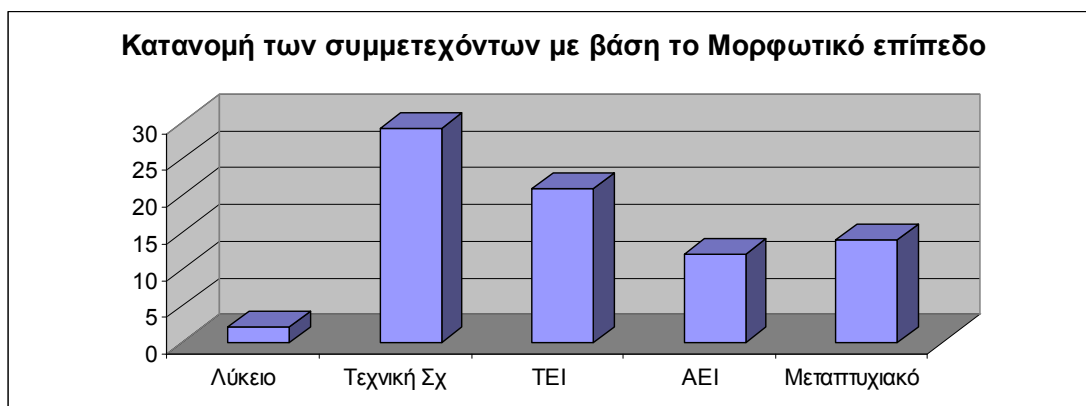
Διάγραμμα 3. Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση την οικογενειακή κατάσταση τους

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθεί πως στην παρούσα διερευνήθηκε και ο αριθμός των εξαρτώμενων τέκνων που έχει ο κάθε ερωτώμενος, η ανάλυση των δεδομένων έδειξε ότι ένας στους τρεις συμμετέχοντες δεν έχει κανένα παιδί, ενώ το υπόλοιπο 66,7% δήλωσε πως έχει από ένα έως δύο παιδιά (Διάγ. 4)



Διάγραμμα 4. Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση τα εξαρτώμενα τέκνα

Κλείνοντας με τα περιγραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος θα πρέπει να αναφερθεί ότι με βάση το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων στην έρευνα, η πλειοψηφία 37,2% δήλωσε πως είναι απόφοιτοι Λυκείου. Σημαντικός όμως είναι και ο αριθμός των συμμετεχόντων που δήλωσαν πως είναι απόφοιτοι κάποιου ΤΕΙ ή ΑΕΙ, 26,9 και 15,4% αντίστοιχα. Βέβαια θα πρέπει να ειπωθεί πως υπήρχαν και 14 άτομα, 17,9% του συνόλου, οι οποίοι δήλωσαν πως είναι κάτοχοι κάποιου Μεταπτυχιακού τίτλου. Τέλος, πρέπει να σημειωθεί ότι 2 συμμετέχοντες δήλωσαν Απόφοιτοι κάποιας τεχνικής σχολής. (Διάγ. 5)



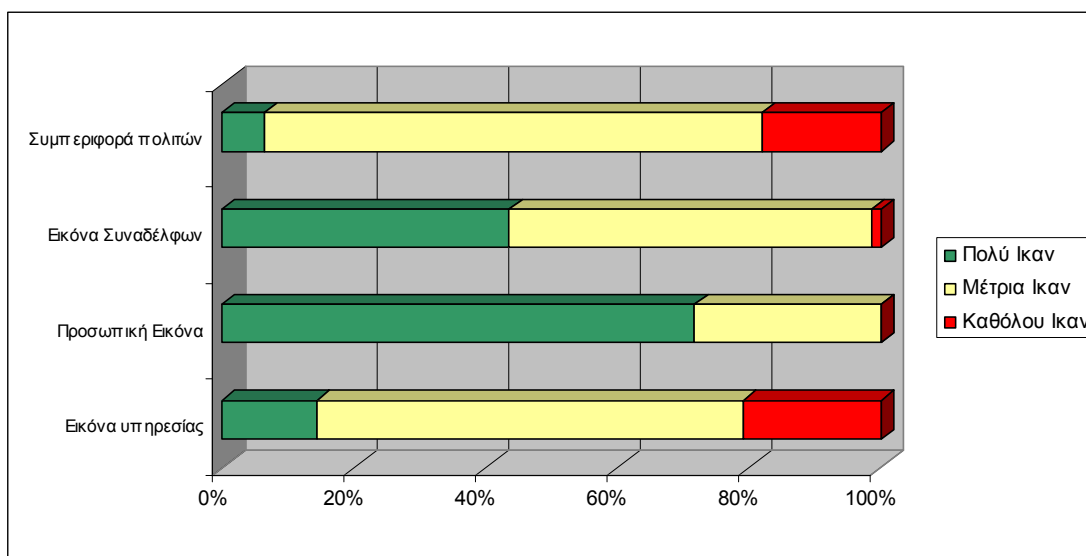
Διάγραμμα 5. Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση το μορφωτικό επίπεδό τους

Λαμβάνοντας το δεύτερο τμήμα του ερωτηματολογίου, το οποίο αναφέρεται στην γενική άποψη που έχουν οι εργαζόμενοι στην Υπηρεσία της Δημοτικής Αστυνομίας του Δήμου Θεσσαλονίκης, προκύπτει πως η πλειοψηφία των εργαζόμενων, 64,1% δηλώνουν πως είναι μέτρια ικανοποιημένοι από την εικόνα που έχουν σχηματίσει οι πολίτες για την υπηρεσία τους,. Είναι χαρακτηριστικό πως το 20,5% δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι και μόνο το 14,1% δηλώνει πως είναι απόλυτα ικανοποιημένοι.

Αναφορικά με τον βαθμό πόσο ικανοποιημένοι είναι οι συμμετέχοντες από την προσωπική τους εικόνα, την οποία παρουσιάζουν στους πολίτες όταν εκτελούν τα καθήκοντά τους, προκύπτει πως η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων 71.8% είναι απόλυτα ικανοποιημένοι και μόνο 22 ερωτώμενοι δήλωσαν ότι η ικανοποίηση κυμαίνεται σε μέτριο επίπεδο

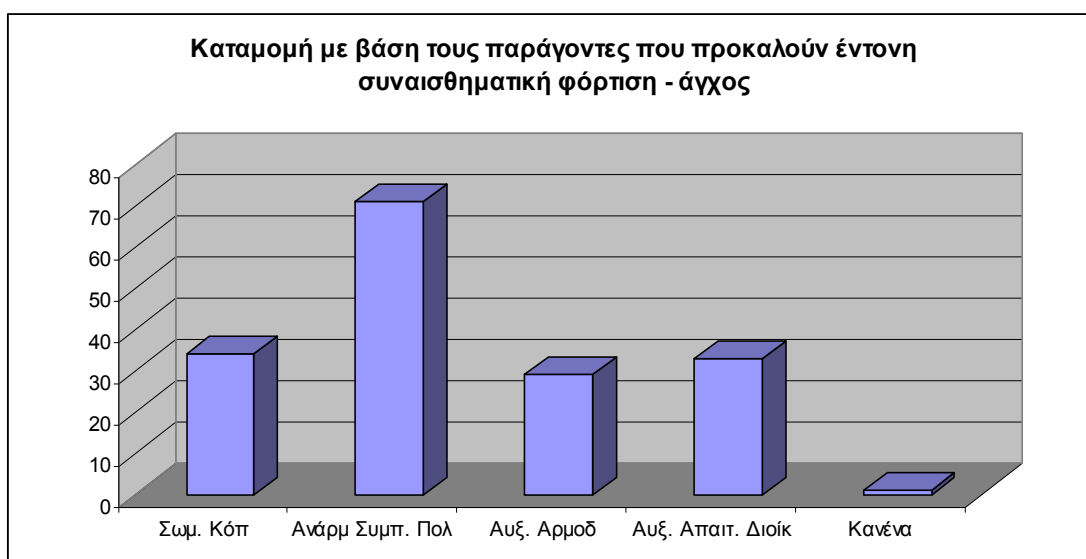
Καλούμενοι να απαντήσουν σχετικά με τον βαθμό ικανοποίηση τους από την συμπεριφορά των συναδέλφων τους απέναντι στους πολίτες κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, προκύπτει ότι το 55,1% είναι μέτρια ικανοποιημένο, και το 43,6% πολύ ικανοποιημένο. Ωστόσο, υπάρχει και μια απάντηση που δήλωσε ότι δεν είναι καθόλου ικανοποιητική η συμπεριφορά των συναδέλφων του, προς τους πολίτες

Η συγκεκριμένη ενότητα ολοκληρώνεται με την μελέτη για τον βαθμό ικανοποίησης των συμμετεχόντων από την συμπεριφορά που δείχνουν οι πολίτες προς το πρόσωπό τους. Από τα δεδομένα προκύπτει ότι το 75,6% είναι μέτρια ικανοποιημένο και μόνο το 6,4% πολύ ικανοποιημένο. Μάλιστα, η αρνητική άποψη αναφορικά με την συμπεριφορά των πολιτών κυμαίνεται στο 17,9% (Διάγ. 6)



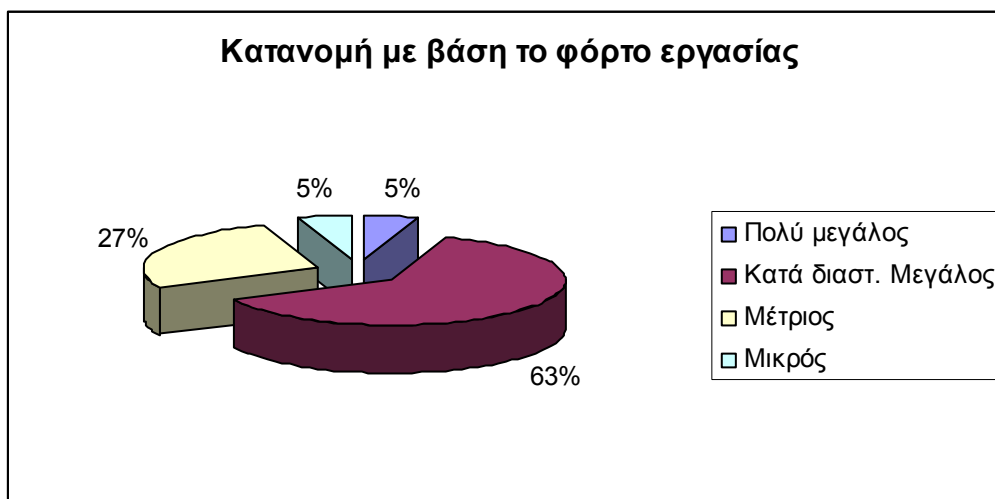
Διάγραμμα 6. Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση τον βαθμό ικανοποίησή τους, από το προφίλ του οργανισμού και του προσωπικού

Αναφορικά με το τρίτο τμήμα του ερωτηματολογίου που εστιάζει στις δυσχέρειες που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι στην Δημοτική Αστυνομία του Δήμου Θεσσαλονίκης, φαίνεται ότι στην πρώτη ερώτηση που σχετίζεται με τους παράγοντες που προκαλούν έντονη συναισθηματική φόρτιση - άγχος με αρνητικές επιπτώσεις στην αποδοτικότητα των συμμετεχόντων στην έρευνα, ο πιο σημαντικός παράγοντας που αναφέρθηκε σχεδόν από όλους τους ερωτώμενους ήταν η Ανάρμοστη Συμπεριφορά των πολιτών. Οι υπόλοιποι παράγοντες φαίνεται να υστερούν σχετικά με την παράμετρο που αναφέρθηκε, ωστόσο όπως φαίνεται και στο διάγραμμα που ακολουθεί βρίσκονται περίπου στο 20% των συνολικών απαντήσεων. Θα πρέπει να σημειωθεί πως καταγράφηκε και μια άποψη που δεν θεωρεί κανένα από τους παραπάνω παράγοντες στρεσογόνο. (Διάγ. 7)



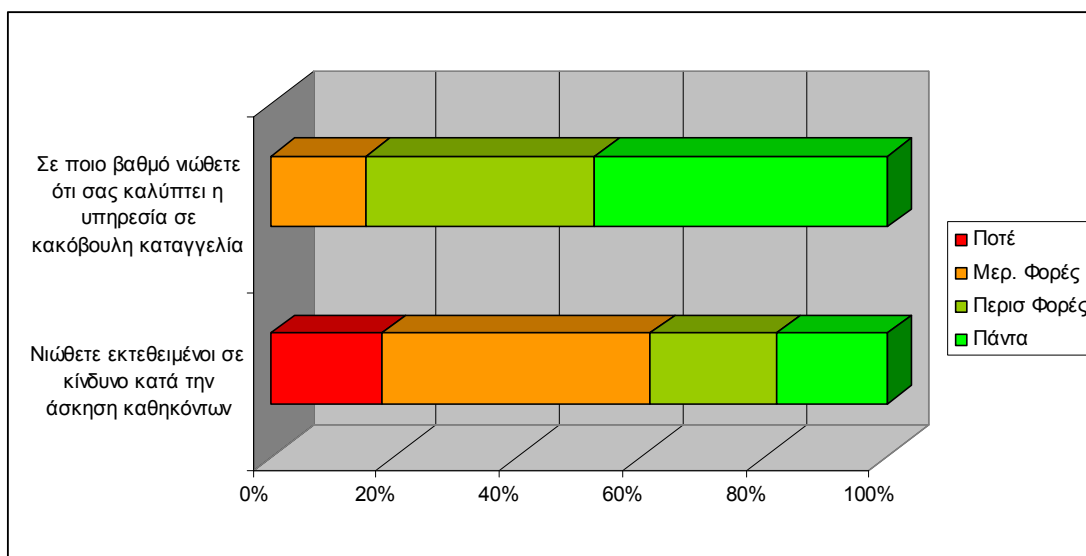
Διάγραμμα 7. Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση την άποψή τους για τους παράγοντες που προκαλούν συναισθηματική φόρτιση και άγχος

Αναφορικά με τον φόρτο εργασίας που καλούνται να αναλάβουν οι συμμετέχοντες στον Δήμο Θεσσαλονίκης, φαίνεται ότι το 63% δηλώνει πως υπάρχουν περιόδους που ο όγκος εργασίας τους είναι μεγάλος. Παράλληλα το 27% φαίνεται να θεωρεί πως ο εν λόγω όγκος εργασίας είναι μέτριος, ενώ οι άλλες δύο απόψεις είχαν πολύ μικρή απήχηση (Διάγρ. 8)



Διάγραμμα 8. Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση την άποψή τους για τον φόρτο εργασίας που αναλαμβάνουν

Επίσης, αναφορικά με την επικινδυνότητα της εργασίας τους, προκύπτει ότι οι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων νιώθουν πολύ σπάνια (34) ή ποτέ (14) ότι βρίσκονται εκτεθειμένοι σε κάποια μορφή κινδύνου όταν ασκούν τα καθήκοντά τους. Βέβαια, θα πρέπει να σημειωθεί ότι αρκετοί είναι και αυτοί που θεωρούν πως υπάρχει αρκετά συχνά ή πάντα καταστάσεις, κατά τις οποίες αισθάνονται εκτεθειμένοι (16) σε κάποια μορφή κινδύνου (14). Ωστόσο, θα πρέπει να αναφερθεί ότι η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων θεωρεί ότι η υπηρεσία τους θα τους παρέχει τις περισσότερες φορές (29) ή πάντα (37) την απαραίτητη κάλυψη στην περίπτωση μιας ενδεχόμενης κακόβουλης καταγγελίας από πολίτη (Διάγρ. 9)

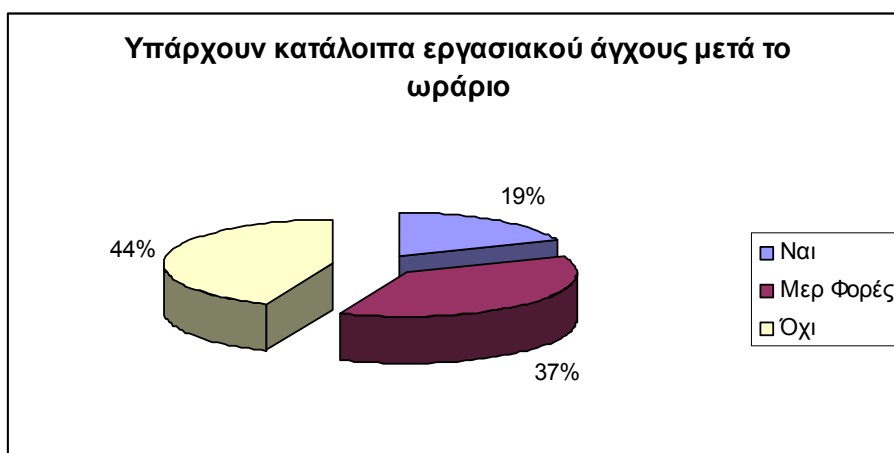


Διάγραμμα 9. Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση την άποψή τους για την αίσθηση κινδύνου στον εργασιακό χώρο και την προσφερόμενη κάλυψη από την υπηρεσία σε κακόβουλη περίπτωση καταγγελίας

Εστιάζοντας την επίδραση που έχει στην ψυχική υγεία των συμμετεχόντων η εργασία, ειδικά μετά την λήξη του ωραρίου, φαίνεται πως το 44% των ερωτώμενων δεν φαίνεται να αισθάνεται ότι παρουσιάζει κατάλοιπα εργασιακού άγχους. Μάλιστα στον αντίποδα, μόνο το 19% των συμμετεχόντων φαίνεται να νιώθει πως η λήξη του ωραρίου συνεπάγεται και ψυχική ηρεμία (Διάγρ. 10)

Η τέταρτη ενότητα του ερωτηματολογίου, εστιάζει στον τομέα της επιμόρφωσης. Σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στις τρεις ερωτήσεις του συγκεκριμένου άξονα, το 47% των ερωτώμενων δήλωσε ότι είναι πολύ ικανοποιημένοι που έχουν την δυνατότητα να επιμορφώνονται μέσω από τα σεμινάρια ΕΚΔΔΑ που τους παρέχονται από την υπηρεσία. Ωστόσο, εντοπίστηκε και ένα μικρό ποσοστό 10%, σύμφωνα με το οποίο, δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι από τα εν λόγω σεμινάρια (Διάγρ. 11). Σε συνέχεια των παραπάνω, θα πρέπει να αναφερθεί ότι η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος 96%, θα θεωρούσε χρήσιμη μια εξειδικευμένη επιμόρφωση όλων των Δημοτικών Αστυνομικών της υπηρεσίας, σχετικά με τον τρόπο άσκησης των καθηκόντων τους, αλλά και της γενικότερης υπηρεσιακής συμπεριφοράς

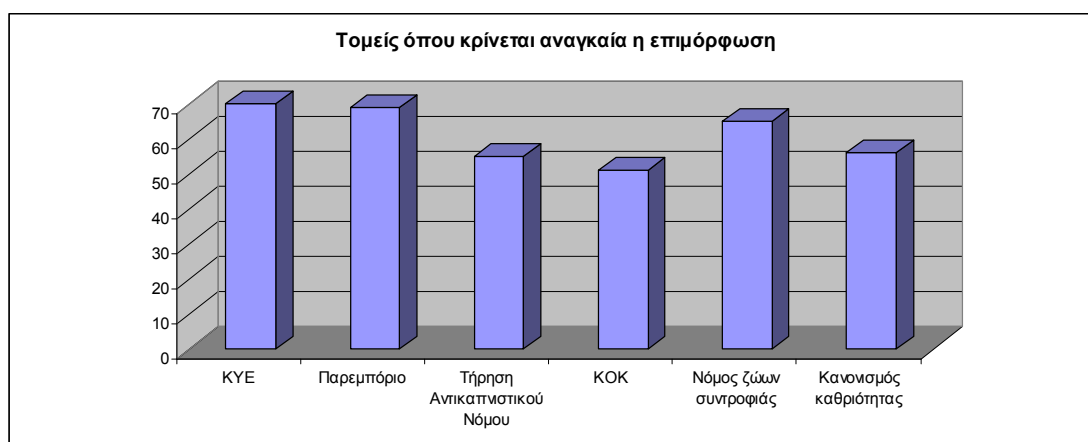
Κλείνοντας την συγκεκριμένη ενότητα, προκύπτει ότι οι άξονες στους οποίους επιθυμούν να επιμορφωθούν περισσότερο οι συμμετέχοντες είναι κυρίως στους ελέγχους αναφορικά με την ΚΥΕ, το παραεμπόριο και την τήρηση του νόμου περί ζώων συντροφιάς. Ωστόσο θα πρέπει να σημειωθεί ότι 50 από τους 78 συμμετέχοντες απάντησαν πως θα επιθυμούσαν να επιμορφωθούν σε όλους τους τομείς που αναφέρονται (Διάγρ. 12)



Διάγραμμα 10. Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση την άποψή τους για την ύπαρξη εργασιακού άγχους μετά την λήξη του ωραρίου



Διάγραμμα 11. Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση την ικανοποίησή τους για την δυνατότητα επιμόρφωσης μέσω των ΕΚΔΔΑ



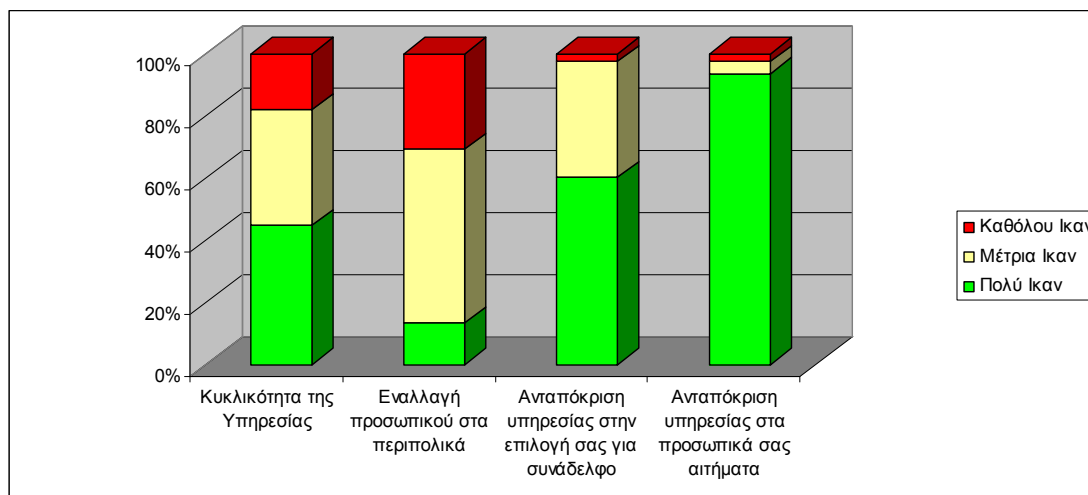
Διάγραμμα 12. Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση την άποψή τους για τους τομείς που θεωρούν ότι είναι αναγκαία μια σεμιναριακή επιμόρφωση

Αναλύοντας της απόψεις των συμμετεχόντων για την κατηγορία υπηρεσίες και μεταχείριση του προσωπικού, προκύπτει ότι το 45% των ερωτώμενων είναι πολύ ικανοποιημένοι από την κυκλικότητα στις υπηρεσίες τους, ωστόσο υπάρχει και ένα σχετικά μικρό ποσοστό 18% που δηλώνει ότι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένο.

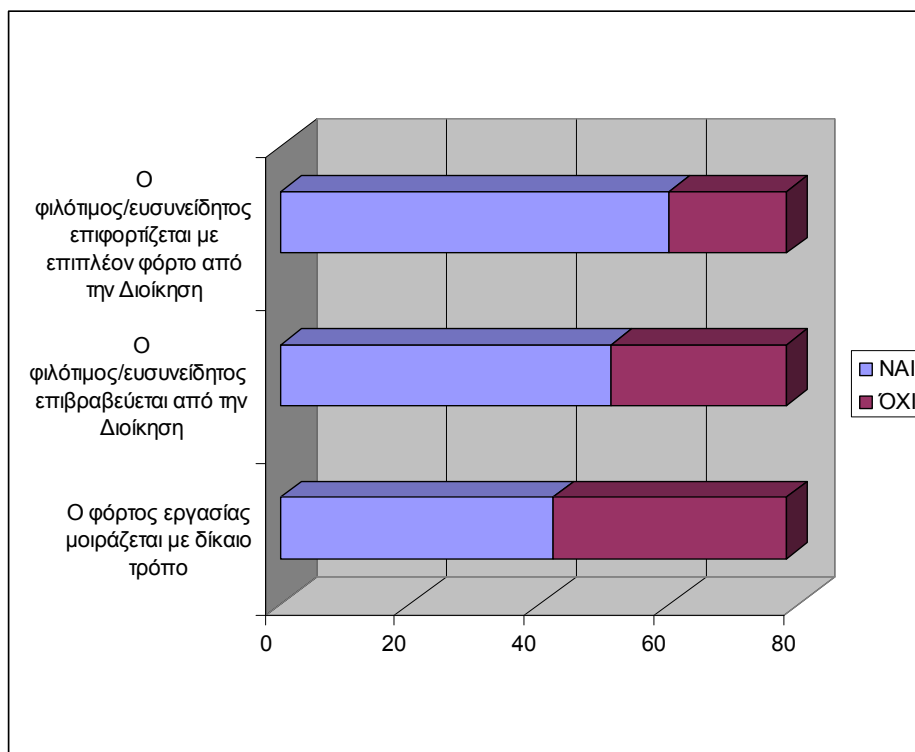
Εστιάζοντας στην ερώτηση που σχετίζεται με τον βαθμό ικανοποίησης αναφορικά με την εναλλαγή του προσωπικού όσον αφορά τις εποχούμενες υπηρεσίες όπως είναι τα περιπολικά, προκύπτει ότι το 32% των συμμετεχόντων δεν είναι καθόλου ικανοποιημένο, ενώ στο αντίποδα μόνο το 14% δήλωσε πως υπάρχει μεγάλη ικανοποίηση

Επιπλέον, αναφορικά με την ανταπόκριση που δείχνει η υπηρεσία ως προς την επιλογή των συναδέλφων με τους οποίους μπορεί να υπάρχει καλύτερη συνεργασία, αλλά και ως προς την ανταπόκριση που υπάρχει στα προσωπικά αιτήματα, για παράδειγμα άδειες, ρεπό, ευελιξία στο πρόγραμμα, παρατηρείται ότι ο αριθμός των συμμετεχόντων που εκφράζει την απόλυτη ικανοποίησή του είναι ιδιαίτερα υψηλός. Πιο συγκεκριμένα, στην επιλογή του συναδέλφου, το 60% είναι απόλυτα ικανοποιημένο, ενώ σε σχέση με τα προσωπικά αιτήματα των αντίστοιχο ποσοστό ξεπερνά το 93% (Διάγρ. 13)

Εστιάζοντας στην διαχείριση του προσωπικού, προκύπτει ότι μόνο το 54% των συμμετεχόντων θεωρεί ότι ο φόρτος εργασίας μοιράζεται με δίκαιο τρόπο μεταξύ των συμμετεχόντων. Επίσης, το 65% του δείγματος θεωρεί ότι ο φιλότιμος και ευσυνείδητος υπάλληλος επιβραβεύεται από την Διοίκηση όπως του αξίζει. Τέλος, το 77% θεωρεί ότι η Διοίκηση θα επιφορτίζει με επιπλέον φόρτο εργασία τον φιλότιμο και ευσυνείδητο υπάλληλο (Διάγρ.14)

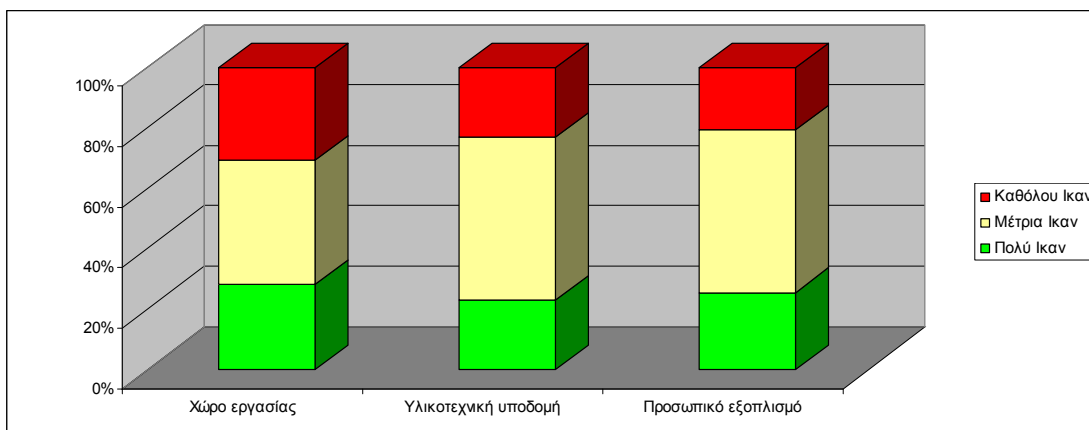


Διάγραμμα 13. Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση την ικανοποίησή τους, αναφορικά με τον τομέα των υπηρεσιών.



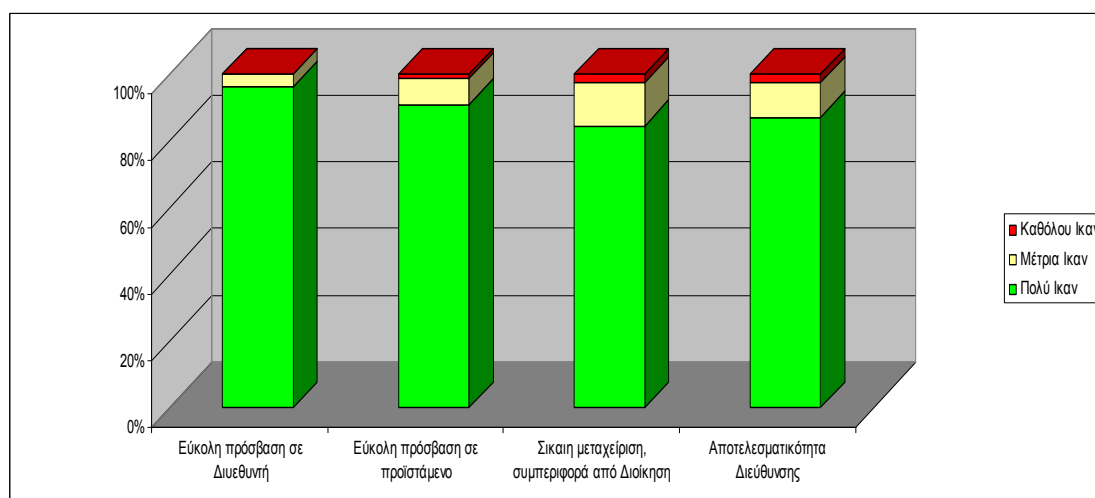
Διάγραμμα 14. Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση την ικανοποίησή τους, αναφορικά με τον τομέα της διαχείρισης του προσωπικού

Ο έκτος άξονας του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα εξέταζε την ικανοποίηση των εργαζομένων ως προς τον χώρο εργασίας και τον διαθέσιμο εξοπλισμό. Από τις ερωτήσεις προκύπτει ότι υπάρχει μια μέτρια ικανοποίηση ως προς τους δύο αυτούς άξονες. Μάλιστα ο αριθμός των ατόμων που είναι απόλυτα ικανοποιημένοι και αυτών που φαίνεται διαφωνούν σημαντικά είναι σχεδόν ίδιος. Αναλυτικότερα το 31% των συμμετεχόντων δηλώνει πολύ ικανοποιημένο από το χώρο της εργασίας του, λαμβάνοντας υπόψη την υγιεινή, την καθαριότητα, την άνεση κτλ. Επίσης, μόνο το 23% των ερωτώμενων φαίνεται να είναι πολύ ικανοποιημένο από την υλικοτεχνική υποδομή που διαθέτει ο φορέας, λαμβάνοντας υπόψη τους τα περιπολικά, τα δίκυκλα και τα PDA. Τέλος, μόνο 20,5% του δείγματος είναι πολύ ικανοποιημένο από τον προσωπικό εξοπλισμό που παρέχει η υπηρεσία, όπως είναι η ένδυση, η υπόδηση και ο προσωπικός ασύρματος (Διάγρ. 15)



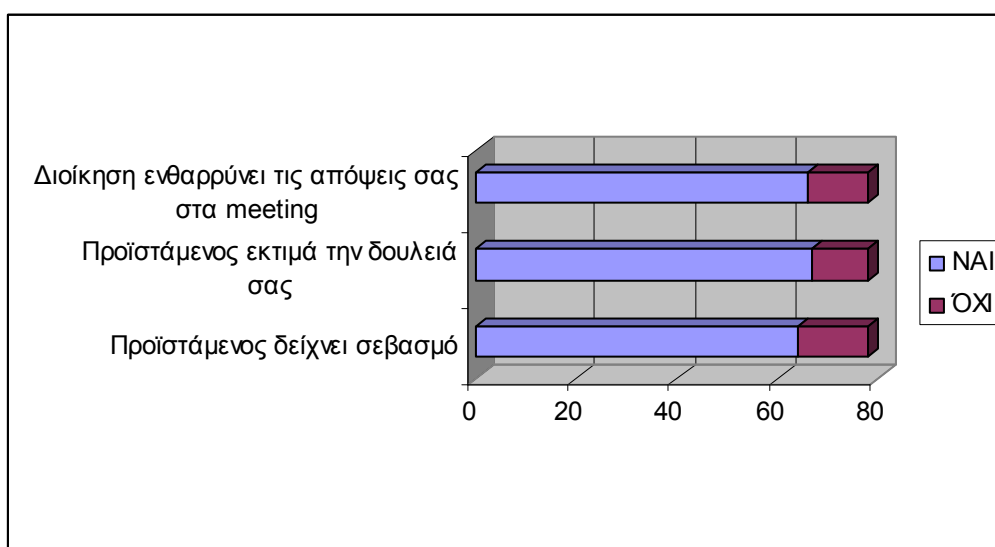
Διάγραμμα 15. Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση την ικανοποίησή τους από το χώρο εργασίας τους και τον εξοπλισμό που χρησιμοποιούν,

Στον έβδομο άξονα του ερωτηματολογίου, ερευνήθηκε η άποψη των συμμετεχόντων αναφορικά με την Διοίκηση της Δημοτικής Αστυνομίας του Δήμου Θεσσαλονίκης. Στις τέσσερις πρώτες ερωτήσεις του συγκεκριμένου άξονα, φαίνεται ότι η ικανοποίηση του συνόλου για τον τρόπο που τους αντιμετωπίζει η Διοίκηση και τον βαθμό στο οποίο φαίνεται να είναι αποτελεσματική στην άμεση λύση των προβλημάτων που προκύπτουν είναι ιδιαίτερα υψηλή. Θα πρέπει να αναφερθεί ότι στο δείγμα των 78 ατόμων μόνο ένας συμμετέχων δήλωσε πως δεν είναι καθόλου ικανοποιημένος από την ευκολία που έχει να συναντήσει τον προϊστάμενο του φορέα. Επίσης, εντοπίστηκαν από δύο περιπτώσεις, όπου δεν υπήρχε το επιθυμητό επίπεδο ικανοποίησης στην ερώτηση για το τρόπο που συμπεριφέρεται και αν υπάρχει δίκαιη μεταχείριση από την Διοίκηση και ισάριθμες αρνητικές απαντήσεις στην ερώτηση που αφορούσε την αποτελεσματικότητα της Διοίκησης να επιλύει άμεσα τα προβλήματα που προκύπτουν. (Διάγρ. 16)



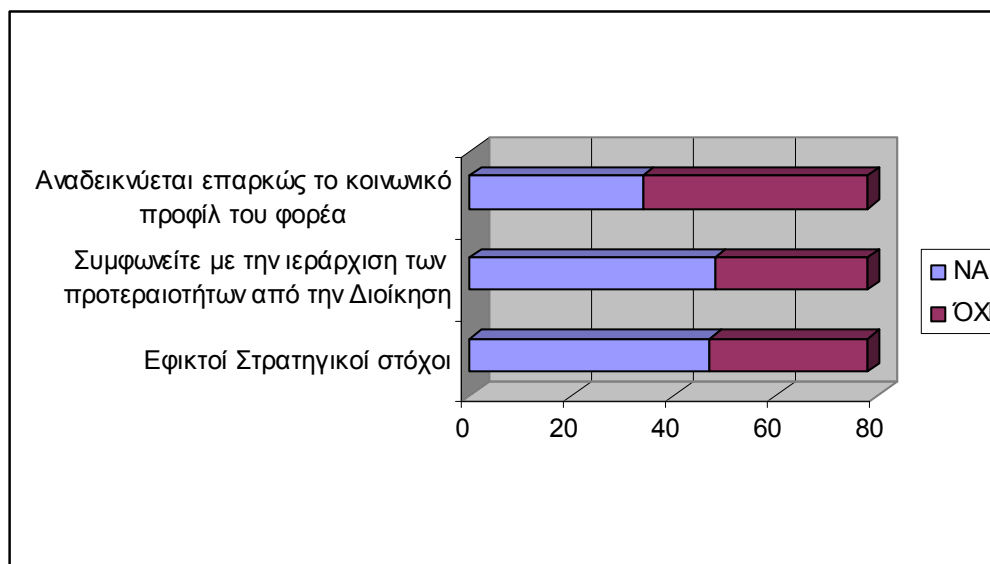
Διάγραμμα 16. Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση την ικανοποίησή τους από την συμπεριφορά και την ικανότητα της Διοίκησης

Επίσης, θα πρέπει να αναφερθεί ότι περισσότερο από το 80% του δείγματος θεωρεί ότι ο Προϊστάμενος τους, τους αντιμετωπίζει με σεβασμό. Παρόμοιο ποσοστό θεωρεί ότι ο Προϊστάμενος εκτιμά την εργασία που παράγουν, αλλά και πως η Διοίκηση ενθαρρύνει να εκφράσουν τις απόψεις τους στα διάφορα meeting εργασίας που γίνονται στο φορέα (Διάγρ. 17)



Διάγραμμα 17. Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση την ικανοποίησή τους από την συμπεριφορά του Προϊστάμενου και την δυνατότητα να εκφράζουν την γνώμη τους

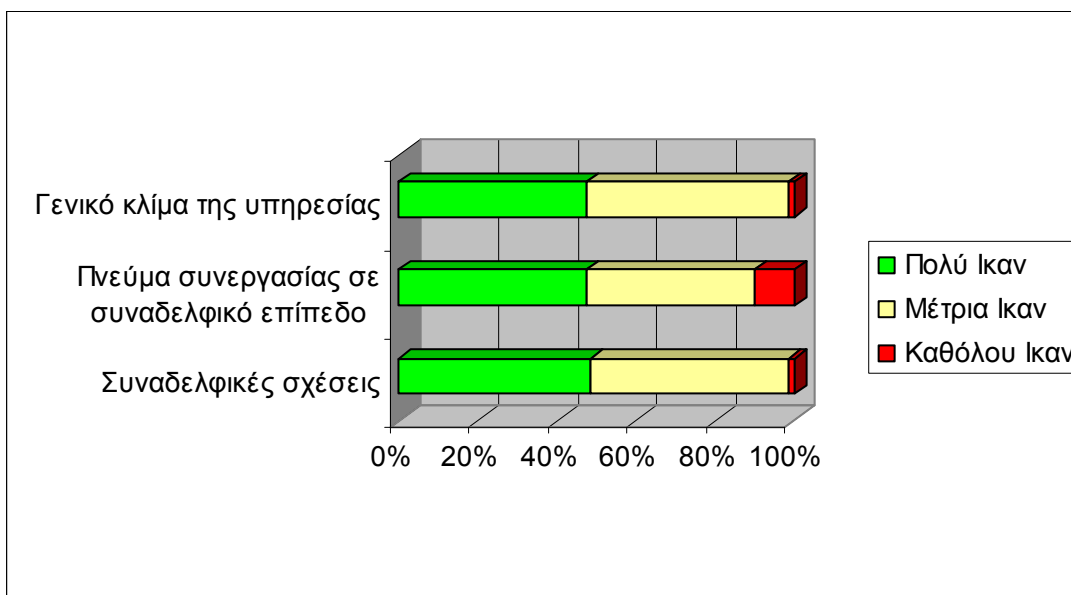
Αναφορικά με τις απόψεις των συμμετεχόντων για τον στρατηγικό σχεδιασμό και την στοχοθεσία που έχει η Διοίκηση προκύπτει ότι, το 60% των απαντήσεων πιστεύει ότι οι στρατηγικοί στόχοι που έχει θέσει η Διεύθυνση είναι εφικτοί ρεαλιστικοί. Επίσης, το 62% συμφωνεί με τον τρόπο που ιεραρχεί η Διοίκηση τις προτεραιότητες της υπηρεσίας. Ωστόσο, το 56% του δείγματος φαίνεται να διαφωνεί ότι η υπηρεσία αναδεικνύεται επαρκώς, μέσω του κοινωνικού της προφίλ (Διάγρ. 18)



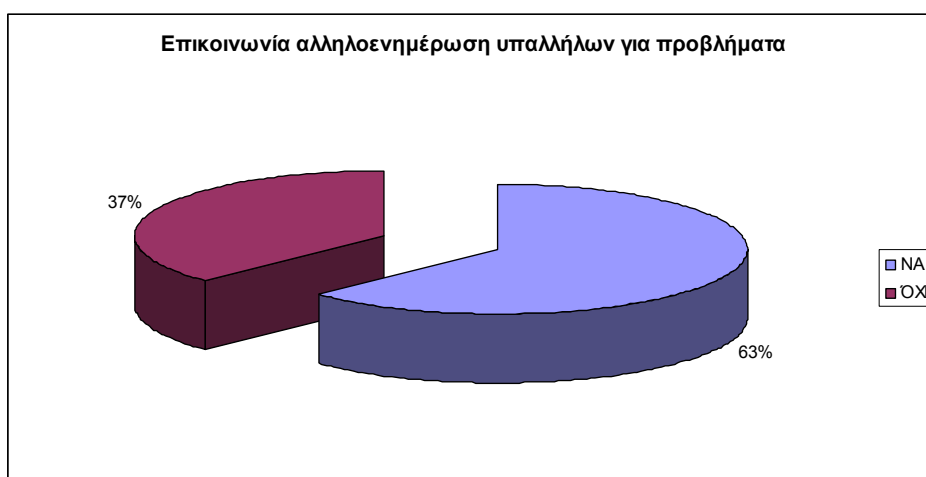
Διάγραμμα 18. Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση την άποψή τους για τον στρατηγικό σχεδιασμό και την στοχοθεσία της Διοίκησης

Εξετάζοντας τον άξονα των συναδελφικών σχέσεων, προκύπτει ότι το 49% των συμμετεχόντων είναι πολύ ικανοποιημένοι από το επίπεδο των συναδελφικών σχέσεων στην υπηρεσία. Επίσης, το 47% είναι πολύ ικανοποιημένο από το πνεύμα συνεργασία σε υπηρεσιακό επίπεδο, με τους συναδέλφους τους. Τέλος, το 46% δηλώνει πως είναι πολύ ικανοποιημένο από το γενικότερο κλίμα που επικρατεί στην υπηρεσία. Κλείνοντας, θα πρέπει να σημειωθεί πως μόνο στην ερώτηση αναφορικά με το πνεύμα συνεργασίας σε υπηρεσιακό επίπεδο, υπάρχει αξιοσημείωτο ποσοστό συμμετεχόντων που φαίνεται να μην είναι καθόλου ικανοποιημένοι, 10% (Διάγρ. 19)

Τέλος το 63% των ερωτώμενων πιστεύει ότι οι εργαζόμενοι στον φορέα επικοινωνούν και αλληλοενημερώνονται για να μπορέσουν να λύσουν τα προβλήματά τους (Διάγρ 20)

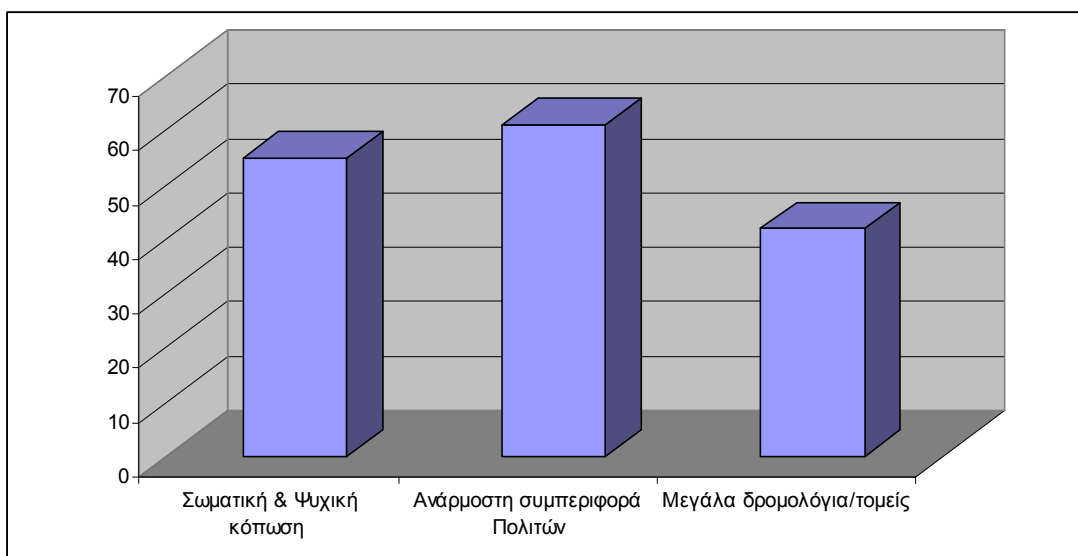


Διάγραμμα 19. Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση την ικανοποίησή τους για το επίπεδο των συναδελφικών σχέσεων σε συγκεκριμένους τομείς



Διάγραμμα 20. Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση την άποψή τους για το επίπεδο επικοινωνίας μεταξύ υπαλλήλων για την επίλυση προβλημάτων

Εστιάζοντας στον τομέα της ελεγχόμενης στάθμευσης, προκύπτει ότι το 50% των συμμετεχόντων θεωρεί ότι τα μεγαλύτερα ζητήματα που αντιμετωπίζουν αναφορικά με το νέο σύστημα της ελεγχόμενης στάθμευσης, είναι η Σωματική και ψυχική κόπωση από τις συνεχόμενες πεζές υπηρεσίες, τα αυξημένα περιστατικά ανάρμοστης συμπεριφοράς από τους πολίτες και τα υπερβολικά μεγάλα δρομολόγια - τομείς που έχουν να καλύψουν. Αν το ποσοστό αυτό συνδυαστεί με τις απόψεις των υπολοίπων συμμετεχόντων, φαίνεται ότι η Ανάρμοστη συμπεριφορά από τους πολίτες είναι το μεγαλύτερο πρόβλημα κατά 78%, ακολουθεί η σωματική και ψυχική κόπωση από τις συνεχόμενες πεζές υπηρεσίες, 70,5% και μόνο το 53% δείγματος θεωρεί μεγάλους τους τομείς ευθύνης (Διάγρ. 21)

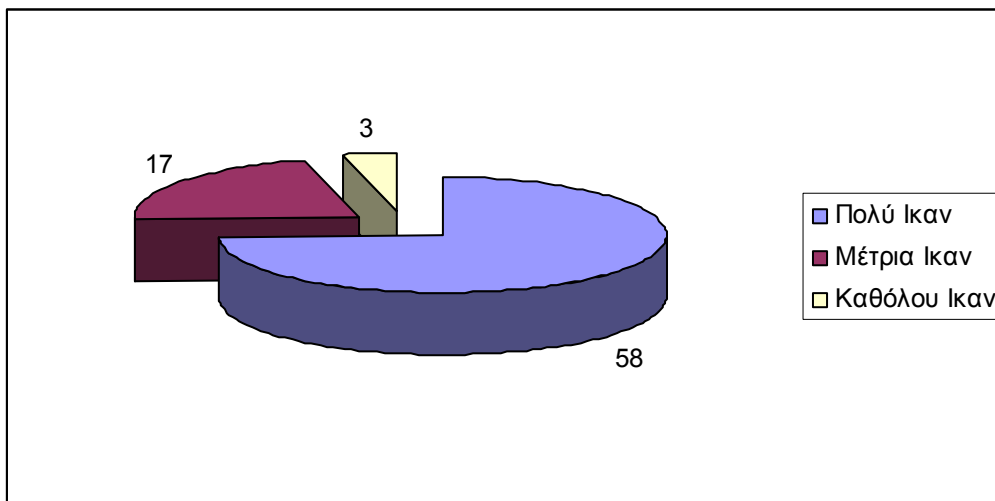


Διάγραμμα 21. Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση την άποψη τους για τα μεγαλύτερα ζητήματα που αντιμετωπίζουν στο νέο σύστημα ελεγχόμενης στάθμευσης.

Αναφορικά με τον τρόπο που θεωρείται να είναι ο πιο εύκολος για την βεβαίωση των παραβάσεων, φαίνεται ότι μόνο το 16,5% του δείγματος θεωρεί ότι η χρήση του φορητού εκτυπωτή είναι η πιο βολική μέθοδος. Ουσιαστικά η πλειοψηφία του δείγματος 83,5% επιλέγει να χρησιμοποιεί το μπλοκ παραβάσεων

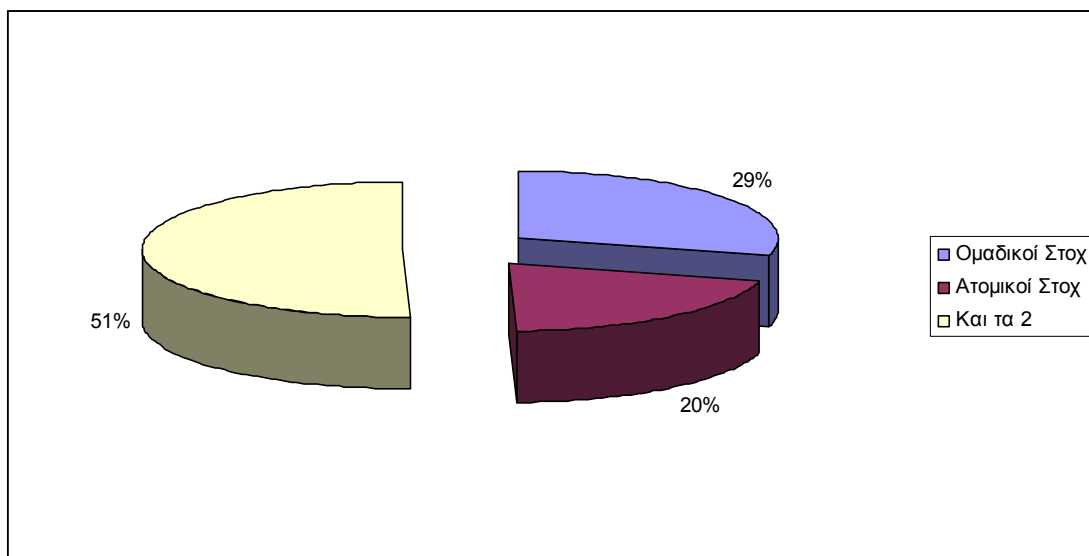
Εισερχόμενη στην ενδέκατη ενότητα του ερωτηματολογίου, όπου εξετάζονται τα κίνητρα απόδοσης και η επιβράβευση, προκύπτει ότι το 74,4% των συμμετεχόντων δηλώνει πολύ ικανοποιημένο από τρόπο επιβράβευσης και τα κίνητρα που επιλέγει η Διεύθυνση για να ενεργοποιήσει το εργασιακό ενδιαφέρον τους. Ωστόσο, καταγράφεται και περίπου 16,7% όπου δηλώνει πως είναι καθόλου ικανοποιημένο (Διάγρ. 22)

Το 73% των ερωτώμενων θεωρεί ότι όλα τα κίνητρα που προτάθηκαν είναι αποτελεσματικά για την αύξηση της εργασιακής τους απόδοσης. Συμφωνούν δηλαδή ότι θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι Οικονομικές απολαβές, οι Ηθικές ανταμοιβές, καθώς και τα Ρεπό για την ανάπαυσή τους. Από τις υπόλοιπο 27% του δείγματος οι πιο σημαντικοί παράγοντες είναι οι οικονομικές απολαβές και τα ρεπό, με τις ηθικές ανταμοιβές να εμφανίζονται λιγότερο σημαντικές



Διάγραμμα 22. Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση την ικανοποίησή τους για μέτρα επιβράβευσης που χρησιμοποιεί η Διοίκηση

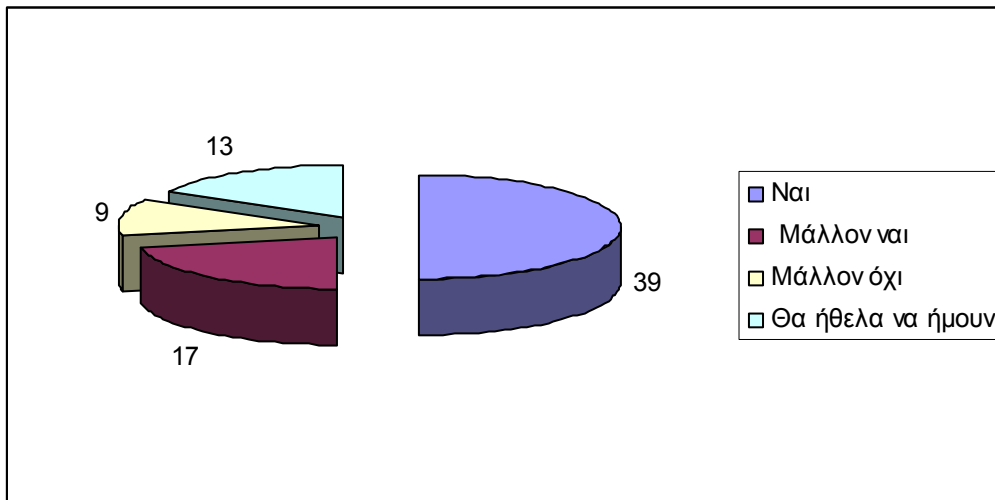
Τέλος, το 51% του δείγματος θεωρεί πως το νέο σύστημα επιβράβευσης, θα ήταν αποτελεσματικότερο εάν βασιζόταν τόσο σε ομαδικούς, όσο και σε ατομικούς στόχους. Ακολούθως, το 29% θεωρεί ότι θα υπάρχει μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα εάν στηρίζεται σε ομαδικούς στόχους και μόνο το 20% θεωρεί ότι βασικός πυλώνας θα πρέπει να είναι οι ατομικοί στόχοι (Διάγρ. 23)



Διάγραμμα 23. Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση την άποψή τους για το που πρέπει να βασίζεται το νέο σύστημα επιβράβευσης για να είναι πιο αποτελεσματικό

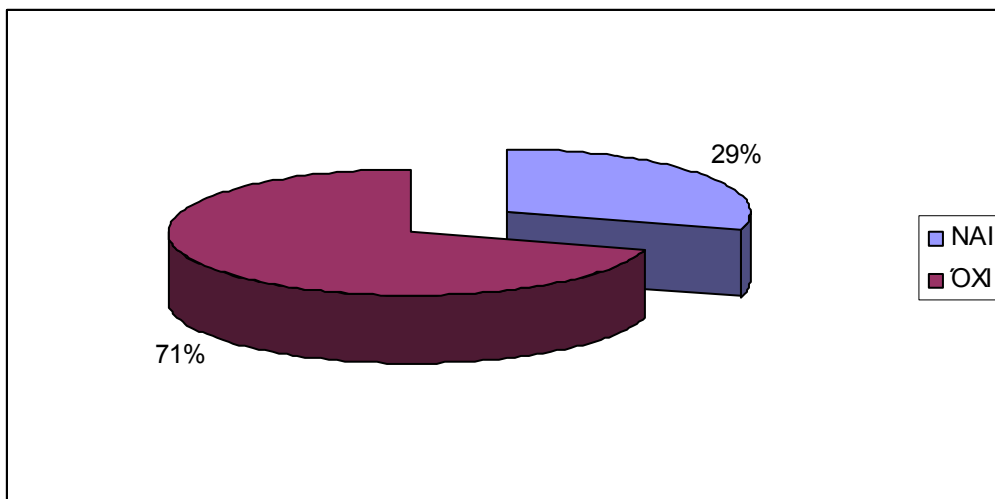
Κλείνοντας την ποσοτική ανάλυση των δεδομένων, θα πρέπει να αναφερθεί ότι το 50% τους δείγματος δηλώνει ότι είναι περήφανο που εργάζεται στην Δημοτική Αστυνομία. Περίπου 22% δηλώνει πως μάλλον είναι περήφανο, το 11,5% εκφράζεται ελαφρώς αρνητικό και δεν είναι αρκετά

περήφανο. Ενώ περίπου το 175 αν και δεν δηλώνει πως δεν είναι περήφανο για την εργασία του στην Δημοτική Αστυνομία, θα ήθελε να ήταν (Διάγρ. 24)



Διάγραμμα 24. Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση την τον βαθμό στον οποίο αισθάνονται περήφανοι που εργάζονται στην Δημοτική Αστυνομία

Τέλος, από τα δεδομένα προκύπτει πως ένας στους τρεις Δημοτικούς Αστυνομικούς θα δεχόταν να κάνει χρήση του μέτρου της μετάταξης, εάν του δινόταν η ευκαιρία, ώστε να εργαστεί σε άλλη υπηρεσία του Δήμου ως διοικητικός υπάλληλος (Διάγρ. 25)



Διάγραμμα 25. Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση την άποψή τους να μεταταχθούν σε άλλη υπηρεσία του Δήμου

20.2. Ποιοτική Ανάλυση

20.2.1. Συσχετίσεις των δημογραφικών χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων με τον τρόπο που απαντούν στο ερωτηματολόγιο

Για την ανάλυση των απαντήσεων των συμμετεχόντων στην έρευνα, χρησιμοποιήθηκε αρχικά ο συντελεστής συσχέτισης Pearson. Σύμφωνα με το εν λόγω μέτρο προέκυψε ότι η παράμετρος του φύλου των συμμετεχόντων σχετίζεται με τον τρόπο που απάντησαν σε ορισμένες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου.

Αναλυτικότερα, φαίνεται ότι υπάρχει μια μέτρια αρνητική σχέση μεταξύ του φύλου και τον βαθμό ικανοποίησης που αισθάνονται οι συμμετέχοντες για "Δυνατότητα επιμόρφωσης που τους παρέχεται μέσω των ΕΚΔΔΑ" ($r = -0.36$, $df = 76$, $p < 0.05$). Οι άνδρες που συμμετείχαν φαίνεται να είναι πολύ ικανοποιημένοι, σε αντίθεση με τις γυναίκες που τείνουν να είναι μέτρια ικανοποιημένες.

Επίσης, υπάρχει μια μέτρια αρνητική σχέση μεταξύ του φύλου και τον βαθμό ικανοποίησης που αισθάνονται οι συμμετέχοντες για το "Βαθμό ανταπόκρισης της υπηρεσίας στα προσωπικά αιτήματά του" ($r = -0.34$, $df = 76$, $p < 0.05$). Οι άνδρες που συμμετείχαν φαίνεται να είναι πολύ ικανοποιημένοι με την ανταπόκριση που υπάρχει σε αντίθεση με τις γυναίκες που φαίνεται να είναι μέτρια ή καθόλου.

Τέλος, υπάρχει μια μέτρια αρνητική σχέση μεταξύ του φύλου και τον βαθμό ικανοποίησης που αισθάνονται οι συμμετέχοντες για το γεγονός "Η διεύθυνση είναι αποτελεσματική ως προς την άμεση επίλυση προβλημάτων - ζητημάτων που προκύπτουν" ($r = -0.38$, $df = 76$, $p < 0.05$). Οι άνδρες που συμμετείχαν φαίνεται να είναι πολύ ικανοποιημένοι με την αποτελεσματικότητα της διοίκησης σε αντίθεση με τις γυναίκες που φαίνεται να είναι μέτρια ή καθόλου.

Εστιάζοντας στον παράγοντα της ηλικίας των συμμετεχόντων προέκυψε μόνο μια μέτρια αρνητική σχέση μεταξύ της εν λόγω παραμέτρου και της άποψης που έχουν οι συμμετέχοντες για το εάν "Οι εργαζόμενοι στην Δημοτική Αστυνομία επικοινωνούν και αλληλοενημερώνονται για να λύσουν τα προβλήματά τους" ($r = -0.32$, $df = 76$, $p < 0.05$). Οι μικρότεροι σε ηλικία φαίνεται να τείνουν να συμφωνούν πως υπάρχει η εν λόγω επικοινωνία, σε αντίθεση με τους μεγαλύτερους σε ηλικία συμμετέχοντες που τείνουν να διαφωνήσουν.

Αναφορικά με την οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων, δηλαδή εάν είναι έγγαμοι ή άγαμοι - διαζευγμένοι, δεν προέκυψε κάποια στατιστικά σημαντική συσχέτιση

Επιπλέον στο δείγμα μας υπήρχαν άτομα που είχαν παιδιά από ένα έως δύο και συμμετέχοντες που δεν είχαν καθόλου. Εξετάζοντας τον εν λόγω χαρακτηριστικό προέκυψε ότι υπάρχει μια μέτρια αρνητική σχέση μεταξύ της ύπαρξης ή όχι παιδιών και της άποψης που έχουν οι συμμετέχοντες με την ερώτηση "Συμφωνείτε με τον τρόπο που ιεραρχεί η Διοίκηση της προτεραιότητές της υπηρεσίας" ($r = -0,34$, $df = 76$, $p < 0.05$). Όσοι έχουν παιδιά φαίνεται να μην συμφωνούν με τον τρόπο ιεράρχησης, σε αντίθεση με όσους δεν έχουν τέκνα που φαίνεται να έχουν μια πιο θετική στάση στην εν λόγω ιεράρχηση.

Ακόμα, προέκυψε ότι υπάρχει μια μέτρια αρνητική σχέση μεταξύ της ύπαρξης ή όχι παιδιών και της άποψης που έχουν οι συμμετέχοντες με την ερώτηση " Οι εργαζόμενοι στην Δημοτική Αστυνομία επικοινωνούν και αλληλοενημερώνονται για να λύσουν τα προβλήματά τους " ($r = -0,32$, $df = 76$, $p < 0.05$). Όσοι έχουν παιδιά φαίνεται να τείνουν να συμφωνούν πως υπάρχει η εν λόγω επικοινωνία, σε αντίθεση με τους συμμετέχοντες που δεν έχουν και τείνουν να διαφωνήσουν

20.2.2. Απλή μη συσχετισμένη Ανάλυση Διακύμανσης

Το συγκεκριμένο εργαλείο, διευκρινίζει εάν δύο ή περισσότερες ομάδες τιμών έχουν πολύ διαφορετικούς μέσους όρους. Οι απαντήσεις προέρχονται από διαφορετικά άτομα και τα υποσύνολα μπορεί να έχουν διαφορετικό αριθμό ατόμων.

Με βάση τις απαντήσεις που έδωσαν τα δύο διαφορετικά φύλα και καθώς η πιθανότητα του ελέγχου Levene δεν είναι σημαντική (μεγαλύτερη από την τιμή 0,05) οι διακυμάνσεις παρουσιάζουν ομοιογένεια.

Επομένως, φαίνεται ότι υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ των δύο φύλων, σε τέσσερις διαφορετικές ερωτήσεις

Υπάρχουν κατάλοιπα εργασιακού άγχους και μετά την λήξη του εργασιακού ωραρίου $F_{1,76} = 6.66$, $p = 0.01$. Αναλυτικότερα, οι γυναίκες φαίνεται να έχουν μια ουδέτερη στάση, με Μέσο όρο βαθμολογίας 0,21 και τυπική απόκλιση 0,7 σε αντίθεση με τους άνδρες που φαίνεται να έχουν μια αρνητική στάση αλλά να τείνουν να απαντήσουν πως δεν υπάρχει κάποιο κατάλοιπο με μέσο όρο -0,34 και τυπική απόκλιση 0,74

Είστε ικανοποιημένοι από τη δυνατότητα επιμόρφωσης που σας παρέχεται μέσω σεμιναρίων ΕΚΔΔΑ $F_{1,76} = 11,57$, $p = 0.01$. Αναλυτικότερα, οι γυναίκες φαίνεται να έχουν υιοθετήσει μια αρνητική στάση με Μέσο όρο βαθμολογίας -0,14 και τυπική απόκλιση 0,66 σε αντίθεση με τους άνδρες που φαίνεται να είναι αρκετά ικανοποιημένοι, με μέσο όρο 0,48 και τυπική απόκλιση 0,62

Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την ανταπόκριση της υπηρεσίας, όσον αφορά την επιλογή των συναδέλφων με τους οποίους συνεργάζεστε αποτελεσματικότερα $F_{1.76} = 4.88, p = 0.03$. Αναλυτικότερα, οι γυναίκες φαίνεται να μέτρια ικανοποιημένες με Μέσο όρο βαθμολογίας 0,64 και τυπική απόκλιση 0,74 σε αντίθεση με τους άνδρες που φαίνεται να είναι περισσότερο απόλυτοι και να τείνουν να είναι ικανοποιημένοι πολύ, με μέσο όρο 0,97 και τυπική απόκλιση 0,18.

Τέλος, στην ερώτηση, πόσο ικανοποιημένοι είστε από το χώρο εργασίας, υγιεινή, καθαριότητα άνεση κτλ εντοπίζεται η τελευταία διαφοροποίηση $F_{1.76} = 5,09, p = 0.03$. Αναλυτικότερα, οι γυναίκες φαίνεται να μην είναι ικανοποιημένες και εκφράζουν μια αρνητική στάση με Μέσο όρο βαθμολογίας -0,43 και τυπική απόκλιση 0,51 σε αντίθεση με τους άνδρες που φαίνεται να είναι ικανοποιημένοι σε μέτριο βαθμό, με μέσο όρο 0,06 και τυπική απόκλιση 0,79.

Εστιάζοντας, στις διαφορετικές ηλικίες που συμμετείχαν στην έρευνά μας, προέκυψε ότι υπάρχει διαφοροποίηση μεταξύ των απαντήσεών τους ως προς την ερώτηση Υπάρχουν κατάλοιπα εργασιακού άγχους και μετά την λήξη του εργασιακού ωραρίου $F_{1.74} = 3,15, p = 0.03$. Επίσης, η πιθανότητα του ελέγχου Levene δεν είναι σημαντική (μεγαλύτερη από την τιμή 0,05) οι διακυμάνσεις παρουσιάζουν ομοιογένεια.

Δεδομένου όμως ότι η Απονα, δεν μας ενημερώνει για το ποιες ηλικιακές κλάσεις παρουσιάζουν διαφορετικό μέσο όρο για την συγκεκριμένη ερώτηση, χρειάστηκε να χρησιμοποιηθεί ο μη συσχετισμένος έλεγχος t. Από το συγκεκριμένο έλεγχο προέκυψε ότι τα άτομα ηλικίας 25-34 ετών θα παρουσιάζουν μέσο όρο απαντήσεων -1 με τυπική απόκλιση 0, σε αντίθεση με τα άτομα με ηλικία 35-46ετών, που παρουσιάζουν μέσο όρο -0,3 και τυπική απόκλιση 0,73. $t = -1,34 df=62 p = 0.01$

Αυτό μπορεί να ερμηνευτεί ότι τα νεότερα άτομα θα τείνουν να διαφωνούν ότι Υπάρχουν κατάλοιπα εργασιακού άγχους και μετά την λήξη του εργασιακού ωραρίου σε αντίθεση με τους συμμετέχοντες ηλικίας από 35-46ετών που μπορεί να εκφράζουν αρνητική στάση αλλά τείνουν να συμφωνήσουν ότι εμφανίζονται μερικές τα εν λόγω κατάλοιπα

Επιπλέον οι συμμετέχοντες με ηλικία 25-34 ετών θα παρουσιάζουν μέσο όρο απαντήσεων -1 με τυπική απόκλιση 0, σε αντίθεση με τα άτομα με ηλικία 45-54ετών, που παρουσιάζουν μέσο όρο 0,6 και τυπική απόκλιση 0,55. $t = -6,53 df=4 p = 0.01$

Αυτό μπορεί να ερμηνευτεί ότι τα νεότερα άτομα θα τείνουν να διαφωνούν ότι Υπάρχουν κατάλοιπα εργασιακού άγχους και μετά την λήξη του εργασιακού ωραρίου σε αντίθεση με τους συμμετέχοντες ηλικίας από 35-46ετών που εκφράζουν θετική στάση και τείνουν να συμφωνήσουν ότι εμφανίζονται μερικές τα εν λόγω κατάλοιπα

.Τέλος, οι συμμετέχοντες με ηλικία 35-46ετών, παρουσιάζουν μέσο όρο -0,3 και τυπική απόκλιση 0,73, σε αντίθεση με τα άτομα με ηλικία 45-54ετών, που παρουσιάζουν μέσο όρο 0,6 και τυπική απόκλιση 0,55. $t = -6,53$ $df=4$ $p = 0.01$

Αυτό μπορεί να ερμηνευτεί ότι οι συμμετέχοντες με ηλικία 45-54ετών θα συμφωνούν σε μέτριο βαθμό και θα παραδέχονται πιο εύκολα ότι υπάρχουν κατάλοιπα εργασιακούς άγχους μετά την λήξη του ωραρίου σε σχέση με τους συμμετέχοντες με ηλικία 35-46ετών, που θα το παραδέχονται πιο δύσκολα

Αναφορικά με την οικογενειακή κατάσταση και τις απαντήσεις που έδωσαν οι έγγαμοι και οι άγαμοι - διαζευγμένοι και καθώς η πιθανότητα του ελέγχου Levene δεν είναι σημαντική (μεγαλύτερη από την τιμή 0,05) οι διακυμάνσεις παρουσιάζουν ομοιογένεια φαίνεται ότι υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ των δύο κατηγοριών, σε τρεις διαφορετικές ερωτήσεις

Πόσο ικανοποιημένοι είστε από το χώρο εργασίας, υγιεινή, καθαριότητα άνεση κτλ $F1.76 = 5.03$, $p = 0.03$. Αναλυτικότερα, οι έγγαμοι αν και είναι μέτρια ικανοποιημένοι τείνουν να έχουν αρνητική εικόνα για τον χώρο της εργασίας τους Μέσο όρο βαθμολογίας -0,14 και τυπική απόκλιση 0,78 σε αντίθεση με τους άγαμους - διαζευγμένους που φαίνεται ότι παρόλο που έχουν και αυτή μέτριο βαθμό ικανοποίησης θα τείνουν να περισσότερο ικανοποιημένοι από τους έγγαμους και να έχουν πιο θετική στάση με μέσο όρο 0,3 και τυπική απόκλιση 0,66

Πιστεύετε ότι η Υπηρεσία αναδεικνύει επαρκώς το κοινωνικό της πρόσωπο $F1.76 = 5.22$, $p = 0.03$ Αναλυτικότερα, οι έγγαμοι φαίνεται ότι διαφωνούν σε μικρό όμως βαθμό ότι αναδεικνύεται επαρκώς το κοινωνικό προφίλ του Φορέα με Μέσο όρο βαθμολογίας -0,28 και τυπική απόκλιση 0,97 σε αντίθεση με τους άγαμους - διαζευγμένους που φαίνεται ότι παρόλο που συμφωνούν, ο βαθμός αυτός είναι ελαφρώς θετικός με μέσο όρο 0,3 και τυπική απόκλιση 0,98

Τέλος, στην ερώτηση, Είστε ικανοποιημένοι από τις συναδελφικές σας σχέσεις $F1.76 = 5.18$, $p = 0.03$. οι έγγαμοι φαίνεται ότι είναι ικανοποιημένοι σε μέτριο βαθμό με τάσεις να είναι αρκετά ικανοποιημένοι με Μέσο όρο βαθμολογίας 0,4 και τυπική απόκλιση 0,52 σε αντίθεση με τους άγαμους - διαζευγμένους που φαίνεται να είναι αρκετά ικανοποιημένοι και να τείνουν πως το πολύ, με μέσο όρο 0,7 και τυπική απόκλιση 0,47

Εξετάζοντας την παράμετρο παρουσίας ή απουσίας τέκνων, και τις απαντήσεις που έδωσαν οι συμμετέχοντες και καθώς η πιθανότητα του ελέγχου Levene δεν είναι σημαντική (μεγαλύτερη από την τιμή 0,05) οι διακυμάνσεις παρουσιάζουν ομοιογένεια, φαίνεται ότι υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ των δύο κατηγοριών, σε μια ερώτηση.

Αναλυτικότερα στην ερώτηση Είστε ικανοποιημένοι από τις συναδελφικές σας σχέσεις $F_{1,76} = 4,73$, $p = 0,03$. Όσοι δεν έχουν παιδιά φαίνεται ότι είναι μέτρια ικανοποιημένοι με Μέσο όρο βαθμολογίας 0 και τυπική απόκλιση 1,02 σε αντίθεση με όσους έχουν από ένα έως δύο παιδιά που φαίνεται να είναι αρκετά ικανοποιημένοι και να τείνουν πως το πολύ, με μέσο όρο 0,65 και τυπική απόκλιση 0,49.

Ολοκληρώνοντας την ανάλυση των δεδομένων με την χρήση της μη συσχετισμένης ανάλυσης διακύμανσης (One way ANOVA), προέκυψε πως και στην περίπτωση του μορφωτικού επιπέδου φαίνεται να υπάρχουν διαφοροποιήσεις στον μέσο όρο των απαντήσεων των συμμετεχόντων. Οι πέντε κατηγορίες στις οποίες ταξινομήθηκαν τελικώς οι ερωτώμενοι ήταν

- Απόφοιτοι Τεχνικής Σχολής (2)
- Απόφοιτοι Λυκείου (29)
- Απόφοιτοι ΤΕΙ (21)
- Απόφοιτοι ΑΕΙ (12)
- Κάτοχοι Μεταπτυχιακού (14)

Εντοπίστηκε μόνο μια ερώτηση στην οποία η πιθανότητα του ελέγχου Levene δεν είναι σημαντική (μεγαλύτερη από την τιμή 0,05) και οι διακυμάνσεις παρουσιάζουν ομοιογένεια.

Η ερώτηση στην οποία εντοπίστηκε διαφοροποίηση των μέσων όρων, είναι η εξής: "Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τον προσωπικό εξοπλισμό που σας παρέχει η υπηρεσία" $F_{4,73} = 2,75$, $p = 0,04$. λαμβάνοντας υπόψη τον μη συσχετισμένο έλεγχο t, για την εν λόγω ερώτηση, προέκυψε ότι η διαφοροποίηση επικεντρώνεται μεταξύ των ατόμων που είναι απόφοιτοι ΑΕΙ και όλων των άλλων κατηγοριών του μορφωτικού επιπέδου.

Αναλυτικότερα, προκύπτει ότι όσοι είναι απόφοιτοι ΑΕΙ φαίνεται ότι δεν είναι αρκετά ικανοποιημένοι και μάλιστα υιοθετούν μια αρκετά έντονη αρνητική στάση, με Μέσο όρο βαθμολογίας -0,5 και τυπική απόκλιση 0,67 σε αντίθεση με όσους είναι απόφοιτοι Τεχνικών Σχολών, που φαίνεται να είναι μέτρια ικανοποιημένοι και να υιοθετούν μια μικρή θετική στάση, με μέσο όρο 0,14 και τυπική απόκλιση 0,64

Αντίστοιχα, προκύπτει ότι όσοι είναι απόφοιτοι ΑΕΙ φαίνεται ότι δεν είναι αρκετά ικανοποιημένοι και μάλιστα υιοθετούν μια αρκετά έντονη αρνητική στάση, με Μέσο όρο βαθμολογίας -0,5 και τυπική απόκλιση 0,67 σε αντίθεση με όσους είναι απόφοιτοι ΤΕΙ που φαίνεται να είναι μέτρια ικανοποιημένοι και να υιοθετούν μια μικρή θετική στάση, με μέσο όρο 0,19 και τυπική απόκλιση 0,68

Τέλος, προκύπτει ότι όσοι είναι απόφοιτοι ΑΕΙ φαίνεται ότι δεν είναι αρκετά ικανοποιημένοι και μάλιστα υιοθετούν μια αρκετά έντονη αρνητική στάση, με Μέσο όρο βαθμολογίας -0,5 και τυπική απόκλιση 0,67 σε αντίθεση με όσους είναι κάτοχοι Μεταπτυχιακού Τίτλου και φαίνεται να είναι αρκετά ικανοποιημένοι και να προς την απόλυτη ικανοποίηση, με μέσο όρο 0,71 και τυπική απόκλιση 0,62

Συμπεράσματα

Από το 2010, η Ελλάδα, λόγω κυρίως της μεγαλύτερης οικονομικής κρίσης της σύγχρονης ιστορίας, χρειάστηκε να ενασχοληθεί με την αναδιάρθρωση και την αξιολόγηση του Δημόσιου Τομέα της. Ένα απαρχαιωμένο σύστημα διαχείρισης του προσωπικού σε συνδυασμό με ένα δυσκίνητο σύστημα διοίκησης, καλείται να ξεπεράσει τους όποιους σκοπέλους και να εκσυγχρονιστεί. Στο ελληνικό δημόσιο ανήκουν οι ΟΤΑ Α και Β βαθμού, οι οποίοι τις περισσότερες φορές αντιμετωπίζουν αρκετά προβλήματα, διοίκησης και διαχείρισης, δεδομένου ότι παρουσιάζουν ένα πολύπλοκο οργανόγραμμα, με μια σειρά από ευθύνες που αλληλοεπικαλύπτονται από διάφορα τμήματα. Το πρόβλημα γίνεται ακόμα εντονότερο όταν γίνεται αναφορά σε Δήμους, που χαρακτηρίζονται από μεγάλο πληθυσμό και έκταση. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι ο Δήμος Θεσσαλονίκης.

Όλα τα τμήματα κάθε Δήμου, δεν είναι δυνατόν να έχουν τα ίδια χαρακτηριστικά και την ίδια δομή και στελέχωση, δεδομένου ότι καλούνται να επιτελέσουν διαφορετικές εργασίες. Εστιάζοντας στην περίπτωση της Δημοτικής Αστυνομίας και ειδικότερα στην περίπτωση του Δήμου Θεσσαλονίκης, προκύπτει ότι στελεχώνεται κυρίως από άνδρες, με την αναλογία ανδρών και γυναικών να παρουσιάζει μεγάλο ενδιαφέρον, ως προς την ισότητα των δύο φύλων. Επιπλέον, ένα ακόμα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό, είναι ότι όπως προκύπτει από την παρούσα έρευνα, είναι ένα τμήμα του Δήμου, το οποίο παρουσιάζει ιδιαίτερα χαμηλό μέσο όρο ηλικίας, ο οποίος είναι ιδιαίτερα χαμηλός για δημόσια υπηρεσία. Ένας από τους λόγους, της συγκεκριμένης διαφοροποίησης είναι ότι πρόκειται για μια υπηρεσία η οποία συγκροτήθηκε σχετικά πρόσφατα και έγιναν προσλήψεις, πριν τεθούν οι περιορισμοί από τους θεσμούς, λόγω των οικονομικών προβλημάτων της χώρας.

Ένα ακόμα σημαντικό στοιχείο, είναι το υψηλό μορφωτικό επίπεδο των μελών της Δημοτικής Αστυνομίας. Συγκεκριμένα ο μεγάλος αριθμός των κατόχων μεταπτυχιακού τίτλου, καταδεικνύει ότι πρόκειται για μια υπηρεσία που λόγω του εκπαιδευτικού της υπόβαθρου και του νεαρού της ηλικίας της, πιθανόν να μπορεί να δεχτεί πιο εύκολα νέες ιδέες και να υιοθετήσει σε μικρότερο

χρονικό διάστημα το νέο σχεδιασμό λειτουργίας των ΟΤΑ για την λειτουργία τους ως σύγχρονες επιχειρήσεις. Η ανάγκη για επιμόρφωση σε μια σειρά από άξονες της καθημερινής επιχειρησιακής δράσης της Δημοτικής Αστυνομίας, δείχνει την επιθυμία των μελών της για βελτίωση των υπηρεσιών που προσφέρουν και καλύτερης αντιμετώπισης και εξυπηρέτησης των πολιτών. Εξάλλου, όπως φαίνεται και στις απαντήσεις μια από τις σημαντικές ανησυχίες των συμμετεχόντων είναι η ελλιπής προώθηση του κοινωνικού προφίλ του φορέα μελέτης.

Επιπλέον, η Δημοτική αστυνομία είναι από τις λίγες υπηρεσίες που καλείται να επιβάλει κυρώσεις στους πολίτες άμεσα, με ελέγχους που λαμβάνουν χώρα επιτόπου, όπως είναι η τήρηση του ΚΟΚ, η εφαρμογή της ΚΥΕ και του νόμου περί ζώων συντροφιάς, ο κανονισμός για την καθαριότητα του Δήμου, η τήρηση του αντικαπνιστικού νόμου και φυσικά η καταπολέμηση του παρεμπορίου. Επομένως γίνεται αντιληπτό πως η τριβή και οι συγκρούσεις με μια σειρά από παραβάτες δημότες θα είναι μεγαλύτερη, σε σχέση με τον βαθμό συγκρούσεων που πιθανόν να έχουν κάποιες άλλες δημόσιες υπηρεσίες. Αυτό έχει ως λογικό επακόλουθο οι Δημοτικοί Αστυνομικοί να έχουν να αντιμετωπίσουν μια μεγαλύτερη σωματική και κυρίως ψυχική κούραση από τις εν λόγω εντάσεις και την αυξημένη ανάρμοστη συμπεριφορά των συμπολιτών τους.

Όπως όλος ο δημόσιος τομέας της χώρας, έτσι και το τμήμα της Δημοτικής Αστυνομίας του Δήμου Θεσσαλονίκης, αντιμετωπίζει δυσκολίες ως προς το υλικοτεχνικό εξοπλισμό που διαθέτει και το επίπεδο υγιεινής των χώρων εργασίας. Είναι γεγονός πως οι περιορισμένοι πόροι που έχουν στο σύνολο τους οι ΟΤΑ τα τελευταία χρόνια δυσχεραίνει την κατάσταση, προκαλώντας αδυναμία ανανέωσης των υλικών και αναβάθμισής τους. Επιπλέον, η οικογενειακή κατάσταση των Δημοτικών Αστυνομικών, δείχνει ότι διαδραματίζει σημαντικό ρόλο, δεδομένου ότι όσοι έχουν παιδιά επιθυμούν να υπάρχει μια μεγαλύτερη οργάνωση και καθαριότητα. Αντίθετα, όσοι εργαζόμενοι δεν έχουν οικογενειακές υποχρεώσεις φαίνεται να τους απασχολεί λιγότερο το πρόβλημα της κατάστασης του εργασιακού χώρου.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να επισημανθεί πως οι απόψεις των δύο φύλων κυρίως για την τον τομέα της ικανοποίησης των προσωπικών αιτημάτων, είναι διαφορετικές. Οι άνδρες λόγω και της ιδιοσυγκρασίας τους, είναι λογικό να ικανοποιούνται σχετικά πιο εύκολα σε αντίθεση με τις γυναίκες που είναι περισσότερο ανταγωνιστικές και καλούνται να εργαστούν σε ένα ανδροκρατούμενο τομέα. Επίσης, οι γυναίκες φαίνεται να επιθυμούν περισσότερα από την Διοίκηση, κυρίως στο τομέα της επιμόρφωσης, αλλά και στον τρόπο που αυτή ανταποκρίνεται στα όποια προβλήματα προκύπτουν.

Ακόμα, θα πρέπει να αναφερθεί ότι οι νεότεροι σε ηλικία εργαζόμενοι στο φορέα θεωρούν πως υπάρχει καλύτερη επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων, σε αντίθεση με τους μεγαλύτερους σε

ηλικίες συναδέλφους τους. Εξετάζοντας ότι το δείγμα αποτελείται κυρίως από συμμετέχοντες ηλικίας 35έως 46 (63άτομα), γίνεται αντιληπτό πως είναι ένα λογικό αποτέλεσμα. Η αιτία είναι πως λόγω της κοινής ηλικίας είναι πιθανόν να υπάρχει καλύτερη επικοινωνία, επειδή έχουν τους ίδιους προβληματισμούς, ανάγκες και παρόμοιο τρόπο σκέψης.

Κλείνοντας, θα πρέπει να σημειωθεί πως κάθε Δήμος της χώρας παρουσιάζει τις ιδιαιτερότητές του, παράλληλα, η υπηρεσία της Δημοτικής Αστυνομίας είναι ένας σχετικά νέος οργανισμός και καλείται να διαχειριστεί ευαίσθητα σημεία επιβολής του νόμου. Επομένως, η απουσία ελληνικής βιβλιογραφίας και παρόμοιων ερευνών είναι ένα ζήτημα που απαιτεί περαιτέρω διερεύνηση.

ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ

- 1 Διαφωνία υπάρχει μεταξύ των θεωρητικών της οργανωτικής επιστήμης ως προς τον αριθμό και την κατάταξη των λειτουργιών και των καθηκόντων που επιτελούν τα διοικητικά στελέχη σε έναν οργανισμό. Κατά τους Koontz & O'Donnell (1984) για παράδειγμα, έξι είναι οι βασικές λειτουργίες της διοίκησης ενός οργανισμού: σχεδιασμός, προγραμματισμός, οργάνωση, στελέχωση, διεύθυνση – ηγεσία, έλεγχος και συντονισμός, ενώ οι Gulick & Urwick (1937) ανέπτυξαν 8 λειτουργίες της διοίκησης: προγραμματισμός, οργάνωση, επάνδρωση, διεύθυνση, συντονισμός, αναφορά, έλεγχος και προϋπολογισμός.
- 2 Για την πρόσληψη του τελευταίου ακολουθούνται οι διατάξεις για το ΑΣΕΠ (Ν.2190/1994) (άρθρο 1 παρ. 5 του Π.Δ. 23/2002), ενώ για το ειδικό ένστολο προσωπικό θεσπίστηκε στα άρθρα 3 έως 11 του εν λόγω π.δ/τος σύστημα πρόσληψης με αντικειμενικά κριτήρια, δηλαδή με μόρια.
- 3 Το άρθρο 18 προσθέτει στις αρμοδιότητες της Δημοτικής Αστυνομίας και τις αρμοδιότητες της Αγροφυλακής. Οι κατά τόπο αρμοδιότητες της Αγροφυλακής μεταφέρονται από τις οικείες Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις και ασκούνται από τη Δημοτική Αστυνομία του οικείου ΟΤΑ, ή Συμπολιτείας, από τη δημοσίευση της πράξης του Γενικού Γραμματέα της Περιφέρειας (παρ.1).
- 4 Στο τέλος κάθε μήνα καταχωρείται στο βιβλίο αυτό στατιστική ανακεφαλαίωση, στην οποία φαίνονται συνολικά και κατά είδος τα αδικήματα και τα συμβάντα που έγιναν κατά τη διάρκεια του μήνα. Το βιβλίο αυτό αριθμείται κατά σελίδα και συντάσσεται σχετική πράξη στην τελευταία σελίδα από τον Προϊστάμενο της Υπηρεσίας, τηρείται δε με μεγάλη επιμέλεια και ακρίβεια, ώστε να εξασφαλίζονται οι καταχωρημένες εγγραφές. Απαγορεύονται οι αποξέσεις, οι παρεμβολές εγγράφων, οι αλλοιώσεις κειμένων και η αφαίρεση φύλλων. Όταν είναι ανάγκη να γίνουν διορθώσεις ή προσθήκες, αυτές γράφονται στο περιθώριο με παραπομπή υπογεγραμμένη από τον Προϊστάμενο της Υπηρεσίας και το όργανο που έκανε την έγγραφη. Τα αδικήματα και τα συμβάντα, καταχωρούνται κατά κανόνα αμέσως και αν αυτό δεν είναι δυνατόν μέσα σε 24 ώρες από το χρόνο τέλεσής τους ή αφότου έλαβε γνώση η υπηρεσία. Η καταχώρηση γίνεται περιληπτικά χωρίς όμως να παραβλάπτεται η πληρότητα της περιγραφής και χωρίς περιττολογίες και κρίσεις με φροντίδα του αρμόδιου οργάνου και με επίβλεψη του Προϊσταμένου της Υπηρεσίας.(αρθρο 15 παρ. 9 του Π.Δ. 23/2002).

5 Η εκπαίδευση του προσωπικού της Δημοτικής Αστυνομίας προβλέφθηκε στο πλαίσιο της σχετικής εξουσιοδοτικής διάταξης του Π.Δ. 23/2002 με την ΚΥΑ 14671/5-3-2004. Σύμφωνα με αυτήν η εκπαίδευση διακρίθηκε σε θεωρητική και πρακτική και περιελάμβανε τους εξής 5 τομείς: α. της επαγγελματικής εκπαίδευσης, β. της νομικής επιστήμης, γ. της κοινωνικής και ηθικής αγωγής, δ. της φυσικής αγωγής, αθλητισμού και αυτοπροστασίας, ε. της πρακτικής εκπαίδευσης. Κατά τη θεωρητική διδασκαλία, αναλύονται με σαφήνεια, όλα τα θέματα της διδακτέας ύλης, κάθε μαθήματος, με στόχο να γίνουν κατανοητά από τους σπουδαστές. Η πρακτική διδασκαλία επιτυγχάνεται με φροντιστηριακές ασκήσεις, πρακτικές εφαρμογές και ομαδικές ή ατομικές εργασίες, κατά το χρόνο της εξάμηνης εκπαίδευσης διαχωρίζεται σε δύο κύκλους, τον Κύκλο βασικής θεωρητικής εκπαίδευσης, που διαρκεί 4 μήνες και τον Κύκλο ειδικής και πρακτικής εκπαίδευσης, που διαρκεί επίσης 4 μήνες. Η εκπαίδευση ανατέθηκε στη Σχολή Αστυφυλάκων και η πραγματοποίησή της γινόταν βάσει της ΚΥΑ στις εγκαταστάσεις των Αστυνομικών Σχολών ή εκτός αυτών, αλλά με ευθύνη της Σχολής. Άμεσα, ήδη κατά την πρώτη και δεύτερη εκπαιδευτική σειρά του 2004, προέκυψαν προβληματισμοί και θεωρήθηκε αναγκαία η ταχεία μεταβολή για την αρτιότερη εκπαίδευση του προσωπικού. Π.χ. κρίθηκε ότι η εκπαίδευση των δημοτικών αστυνομικών είναι προσαρμοσμένη κατά κύριο λόγο, στη βίαιη αντιμετώπιση του δυστροπούντος πολίτη μη ανταποκρινόμενη στη κάλυψη των αναγκών ήπιας αστυνόμευσης. Επίσης, το νομοθετικό πλαίσιο και ο χαρακτήρας της εκπαίδευσης οι συνθήκες διαβίωσης, των εκπαιδευομένων αντέγραψαν κατά βάση τα αντίστοιχα των Αστυνομικών Σχολών και υπογράμμισαν την αναγκαιότητα της άμεσης αντικατάστασης των επαχθών για την αναβάθμιση της εκπαίδευσης σημείων και προώθησης υψηλής μεταπτυχιακής εκπαίδευσης του προσωπικού ιδίως με: α) την αναβάθμιση του ρόλου και της αποστολής των Σχολών, β) τη δημιουργία αμιγών εκπαιδευτικών ιδρυμάτων τοπικής αυτοδιοίκησης, γ) την σταδιακή απομάκρυνση από την αστυνομικής νοοτροπίας εκπαίδευση, δ) την ίδρυση σχολών εκπαίδευσης, αλλά και στελεχών της Δημοτικής Αστυνομίας Πανεπιστημιακού επιπέδου, ε) την ίδρυση σχολών μετεκπαίδευσης και απονομής ειδικοτήτων, στ) την εκπαίδευση εκπαιδευτών Δημοτικών Αστυνόμων για την στελέχωση των Σχολών και η αναζήτηση στελεχών για την κάλυψη των επιτελών των Σχολών, ζ) την εισαγωγή προς εκμάθηση χρηστικών μαθημάτων, όπως πληροφορική, οδήγηση δικύκλου και αυτοκινήτου, ξένες γλώσσες, οργάνωση και διοίκηση υπηρεσιών διαχείριση ευαίσθητων ομάδων πληθυσμού.

6 Σύμφωνα με την ΥΑ 2/12542 της 14/04/2002, στους μόνιμους υπαλλήλους των ΟΤΑ, μεταξύ των οποίων συμπεριλαμβάνεται και το ένστολο προσωπικό της Δημοτικής

Αστυνομίας, χορηγούνται κάποια είδη ατομικής προστασίας – υγιεινής και ασφάλειας. Ειδικά για το προσωπικό της Δημοτικής Αστυνομίας χορηγούνται όλες οι παροχές που προβλέπει η απόφαση, πλην των ειδών ένδυσης και υπόδησης και δικαιολογείται η ενέργεια ορισμένων βασικών ιατρικών εξετάσεων.

- 7 Όπως υποστηρίζει ο J. C. Froment, Des pouvoirs de police du maire aux politiques de police municipale, JCP a 2004, 1245 σελ. 542.
- 8 Φως στον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί α σήμερα η δημοτική αστυνομία ρίχνει η έκθεση που συντάχθηκε για την ΚΕΔΚΕ από τον Κ.Τζέκη, αντιστράτηγο ε.α. της ΕΛ.ΑΣ. με συρτάρια του υπουργείου. Στην έκθεση καταγράφονται 33 περιπτώσεις δυσκαμψίας της υπηρεσίας για να επιτελέσει το έργο της κι όπως ο ίδιος λέει, « σήμερα οι δημοτικοί αστυνομικοί κινδυνεύουν να μετατραπούν σε σουλατσαδόρους πεζοδρομίων». Βλ. και το άρθρο του Σπ. Φρεμενίτη «Αστυνομίες, έτσι, χωρίς πρόγραμμα», Κυριακάτικη- 23/12/2007.
- 9 Όπως αναφέρεται χαρακτηριστικά στον Κανονισμό Εκπαίδευσης του ειδικού ένστολου προσωπικού της ΔΑ, η εκπαίδευση αποσκοπεί να αναπτύξει τις ψυχικές , πνευματικές και σωματικές ικανότητες του προσωπικού της Δημοτικής Αστυνομίας και να δώσει σ' αυτούς την επαγγελματική κατάρτιση που είναι αναγκαία για να ανταποκριθούν στην αποστολή τους.
- 10 Οι διαδικασίες αυτές αφορούν 1) στον προγραμματισμό επιθεωρήσεων εσωτερικού ελέγχου. 2) στην υλοποίηση επιθεωρήσεων ποιότητας και αποδοτικότητας και 3) στην αξιολόγηση αποτελεσμάτων – ανάληψης διορθωτικών ενεργειών και η εφαρμογή του έχει ως αποτέλεσμα τον έγκαιρο εντοπισμό προβλημάτων και την αντιμετώπισή τους με τις απαιτούμενες διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες .
- 11 Π.χ. σύμφωνα με την Απόφαση 383/2007 « Τροποποίηση του οργανισμού εσωτερικής υπηρεσίας του δήμου Γλυφάδας θέτει επιμέρους στόχους για την υλοποίησή τους, παρακολουθεί την πορεία εφαρμογής των μεθόδων και διαδικασιών ...και μεριμνά ως προς τη λειτουργία των προγραμμάτων και την επίτευξη των στόχων για τις απαραίτητες διορθώσεις και προσαρμογές.
- 12 Είναι περίεργο, ότι ο νόμος εκχωρεί υποχρεωτικά τις ανωτέρω 21 αρμοδιότητες με διαπιστωτική πράξη του Περιφερειάρχη, ενώ για την εκχώρηση των υπολοίπων, απαιτείται να προηγηθεί απόφαση του Δημοτικού Συμβουλίου και απόφαση του Περιφερειάρχη. Για την περίπτωση, όμως εκχώρησης αρμοδιοτήτων σε Δήμους δυναμικότητας μέχρι 50

δημοτικών αστυνομών, δεν απαιτείται για έκδοση απόφασης του Περιφερειάρχη ούτε καν απλή γνώμη του Δημοτικού Συμβουλίου.

- 13 Άλλωστε, αρμοδιότητες των Δήμων και Κοινοτήτων σύμφωνα με το άρθρο 751, στ περ. 3 και 4 ΔΚΚ, συνιστούν η ίδρυση και λειτουργία κέντρων δημιουργικής απασχόλησης παιδιών, η ίδρυση και λειτουργία πάρκων κυκλοφοριακής αγωγής.
- 14 Αποτελεσματικότητα νοείται η ικανότητα ενός οργανισμού να επιτυγχάνει προκαθορισμένους στόχους, να ‘κάνει τη σωστή δουλειά’ (Sherman and Zhu, 2006; Pollitt and Bouckaert, 2004; Poister, 1003). Η αποτελεσματικότητα αποτελεί, κατά κύριο λόγο, μέτρο αξιολόγησης του βαθμού επίτευξης αποτελεσμάτων (outcomes).
- 15 Ομοειδείς είναι οι επιχειρησιακές μονάδες που χρησιμοποιούν ίδιες κατηγορίες παραγωγικών συντελεστών για να παράγουν ίδιους τύπους προϊόντων ή υπηρεσιών, σε διαφορετικές όμως ποσότητες, και έχουν κοινούς στόχους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Αλλαγιώτης Μ., (2017), «'Εργασιακή Εξουθένωση' Το παράδειγμα της Δημοτικής Αστυνομίας Θεσσαλονίκης», ΑΤΕΙ Θεσσαλονίκης

Ανδρέου Α & Παπακωνσταντίνου Γ., (1994), «Εξουσία και οργάνωση – διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος», Εκδόσεις Νέα Σύνορα – Α.Α. Λιβάνη, Αθήνα.

Βαξεβανίδου, Μ. & Ρεκλείτη, Π. (2008). «Management Ανθρωπίνων Πόρων- Θεωρία και Πράξη. πρώτη έκδοση Μάιος 2008». Εκδόσεις ΠΡΟΠΟΜΠΟΣ

ΒΑΣΙΛΑΚΟΣ Δ., ΚΑΡΑΟΥΛΗΣ Δ. & ΣΥΛΕΟΥΝΗΣ Ι., (2016), “ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ”, ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ, Αθήνα

Ζαβλανός Μ. , (1998), «Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα

Θεοφανίδης Σ., (1989), «ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ», Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα

Ιορδάνογλου Δ., (2008), «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ – ΝΕΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ», Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, Αθήνα

Καννελόπουλος Χ.Κ., (1991), «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Κάτου Α., (2017) , «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ», Εκδόσεις ΖΥΓΟΣ, Θεσσαλονίκη

ΚΕΦΗΣ Β., (2005), «Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ, Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες». Εκδόσεις Κριτική. Αθήνα

Κρατικός Προϋπολογισμός (2009a) Εισηγητική Έκθεση: *Δημόσιες Επιχειρήσεις, Οργανισμοί Κοινωνικής Ασφάλισης και Πρόνοιας, Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης, Ειδικοί Λογαριασμοί*, Αθήνα: Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών, Γενικό Λογιστήριο του Κράτους

Κρατικός Προϋπολογισμός (2009b) *Αξιολόγηση Κρατικών Δράσεων*, Αθήνα: Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών, Γενικό Λογιστήριο του Κράτους

Κωτσίκης Β., (2007), «Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική», Εκδόσεις Ελλην, Αθήνα

- Μουζά – Λαζαρίδη Α.-Μ., (2006), «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ», Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, Αθήνα
- Μουζά – Λαζαρίδη Α.-Μ., (2013) , «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ», Εκδόσεις ΖΥΓΟΣ, Αθήνα
- Μπαμπινιώτης Γ. (2002), Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας, Εκδ. Κέντρο λεξικολογίας, Αθήνα.
- Μπιτσάνη Ε., (2006), «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ», Εκδόσεις ΔΙΟΝΙΚΟΣ, Αθήνα
- Μπουραντάς Δ., Βάθης Α., Παπακωνσταντίνου Χ. & Ρεκλείτης Π., (2005), «Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών», ΟΕΔΒ, Αθήνα
- Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ., 2001 , «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ: Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον (3η Εκδ.)», Εκδόσεις ΑΝΝΙΚΟΥΛΑΣ, Θεσσαλονίκη
- Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ., 2010 , «Διοίκηση ανθρώπινων πόρων : κτίζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων», Εκδόσεις ΑΝΙΚΟΥΛΑ, Αθήνα
- Παπαϊωάννου Ζ, (2011), «Δημοτική Αστυνομία – Στόχοι – Αρμοδιότητες – Μέσα και όρια δράσης», Εκδόσεις Σακκούλα, Αθήνα - Θεσσαλονίκη
- Παπακωνσταντίνου Γ. – Αναστασίου Σ., (2013) , «ΑΡΧΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ – Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ», Εκδόσεις Gutenberg , Αθήνα
- Παπαλεξανδρή Ν. – Γαλανάκη Ε. – Παναγιωτοπούλου Λ., 2012, «Συγκριτική Ερευνά Στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Στην Ελλάδα Και Την Ευρώπη – Έκθεση Αποτελεσμάτων», Εκδόσεις Ε. ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα
- Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., (2002), «Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδόσεις Ε. ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα
- Παπαλεξανδρή Ν. – Μπουραντάς Δ., (2003), «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ», Εκδόσεις Ε. ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα
- Παπαλεξανδρή Ν. – Μπουραντάς Δ., (2016), «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ», Εκδόσεις Ε. ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα

- Πατρινός Δ. – Αναστασίου Α., (2009), «ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ», Εκδόσεις ΠΑΠΑΖΗΣΗ, Αθήνα
- ΡΟΥΛΗ Φ., (2017), «Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ», Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη
- Σαΐτης Χ., (2002^α), «Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης: Θεωρία και Πράξη (3^η Έκδοση)», Εκδόσεις Ατραπός, Αθήνα
- ΣΕΥΥΟ – Σχολή Επιμόρφωσης Υπαλλήλων Υπουργείου Οικονομικών (09/07/2009) *Διοίκηση Μέσω Στόχων – Προϋπολογισμός Προγραμμάτων*, Αθήνα
- Στειακάκης Ε. και Κατζός Ν., (2002), «Management: Μια Σύγχρονη Άποψη», Εκδόσεις Ζήτη, Θεσσαλονίκη
- Τάχος Α. (2003), «Ελληνικό Διοικητικό Δίκαιο», Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα,
- Τερζίδης Κ. – Τζωρτζάκης Κ., (2004) «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ: διοίκηση προσωπικού», Εκδόσεις Rosili , Αθήνα
- Φαναριώτης Π., (1997) , «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ – ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΑ ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΧΕΙΡΙΣΜΟΥ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ», Εκδόσεις Α. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ, Αθήνα
- Χατζηπαντελή Π. & Γρηγοράκη Ε., (1999), «Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδόσεις ΥΠΕΠΘ, Αθήνα
- Χυτήρης Λ, (2006), «Μανατζμεντ: Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
- Χυτήρης Λ., (2011), «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
- Χυτήρης, Σ.Α. (2013). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Εκδόσεις ΦΑΙΔΙΜΟΣ, Αθήνα
- Dessler G. (Πρόλογος- Επιμέλεια) Σαρρή Κ. και Κέφης Β. (2012), Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού- Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις , Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- Dessler, G. (2015). «Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις. (Θ. Κουτρούκης & Γ. Θερίου, Επιμ.) (2η έκδ.), Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα
- Ghoshal S., (2005), «Η άνοδος του εθελοντή – επενδυτή», στο Crainer, S. & Cearlove D., (επιμ.), Η επιχείρηση στη νέα εποχή, Εκδόσεις Κριτική

Mondy W., (2011), «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ» σε συνεργασία με J. B. Mondy ; επιμέλεια μετάφρασης, Ψυχογιός Γ. Α. ; επιστημονική επιμέλεια, Μποζιονέλος Ν., Εκδόσεις ΤΖΙΟΛΑ, Θεσσαλονίκη

Robbins S.P. and Judge T.A., (2011), "Organizational Behavior. 13th Edition", Εκδόσεις Pearson Education, New York (ελληνική μετάφραση, «Οργανωσιακή συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα)

Zervopoulos P. & Palaskas, (2010), «Εφαρμογή Μετρήσεων Απόδοσης – Αποτελεσματικότητας – Αποδοτικότητας στη Δημόσια Διοίκηση: Διεθνής και Ελληνική Εμπειρία», Πάντειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

Adams J.S., (1965), "Inequqlity in social exchanges. In: Berkowitz, L. (Ed.) Advances in Experimental Social Psychology, Εκδόσεις Academic Press, New York

Aldag R.J. and Stearns T.M., (1987), "Management. Cincinnati: South-Western Publishing Co

Allahverdi, M., Farahabadi, E., Sajadi, M., & Sadat, H. (2010), "Prioritize the factors affecting the productivity of human resources from the perspective of middle managers in Isfahan University of Medical Sciences". Journal of Hospital

Armstrong, M. (1992). "Human Resource Management Strategy and Action." Kogan Page: London.

Bamberger P. & Meshoulam I., (2000), "Human resource strategy: formulation, implementation, and impact", Sage Publication

Becker B. & Gerghart B., (1996) "The impact of human resources management on organizational performance: progress and prospects", Academy of management Journal, 39(4)

Beer M., Spector B., Lawrence P., Millis D. & Walton R. (1984), "Managing Human Assets", Εκδόσεις Free Press, New York

Bies R.J. and Moag J.F., (1986), "International justice: Communication criteria of fairness. In: Lewicki, R.J., Sheppard, B.H. and Bazerman, M.H. (Eds.) Research on Negotiations in Organizations", Εκδόσεις JAI Press, Greenwich, CT

- Boselie P., Dietz G. and Boon C., (2005), “Commonalities and contradictions in HRM and performance research”, *Human Resource Management Journal*
- Bowen D.E and Ostroff C., (2004), “Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system”, *Academy of Management Review*
- Boxall P.F., (1992), “Strategic human resource management: beginnings of a new theoretical sophistication?”, *Human Resource Management Journal*
- Boyne, G., Poole, M., & Jenkins, G. (1999). “Human resource management in the public and private sectors: An empirical comparison.” *Public Administration*
- Brewster C. (1994), “European HRM: reflection of, or challenge to, the American concept?” in P. Kirkbride (ed.), “Human Resource Management in Europe”, Εκδόσεις Routledge, London.
- Brewster C. (1997), “Integration and Assignment: A Paradox in Human Resource Management”, *Journal of International Management*
- Brewster C. (1997), “The Profession of Managing People and Talents – The New Frontiers”, ομιλία στο Διεθνές Συνέδριο Human Resource Management in Europe, Αθήνα
- Brignall, S. and Modell, S. (2000) ‘*An Institutional Perspective on Performance Measurement and Management in the New Public Sector*’, *Management Accounting Research*, 11 (3), 281- 306
- Brown, K. (2004). Human resource management in the public sector. *Public management review*
- Bush T. & Middlewood D., (2006), “Learning and Managing People in Education”, Εκδόσεις Sage, London
- Chan, Y. (2004) ‘*Performance Measurement and Adoption of Balanced Scorecards: A Survey of Municipal Governments in the USA and Canada*’, *The International Journal of Public Sector Management*
- Chander, P., Dreze, J., Knox Lovell, C.A. and Mintz, J. (2006) *Public Goods, Environmental Externalities and Fiscal Competition*, New York: Springer
- Charih M. & Rouillard L., (1997) “Le Nouveau Management Public”, in Charih & Daniels, “The New Public Management in Canada, Toronto, Institut d’ administration publique du Canada

- Chretien L., Arcand G., Tellier G. & Arcand M., (2005), “Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organization-nelle des entreprises de gestion des projets”, *Revue international sur le travail et la societe*
- Daft R. (2000), “Essentials of Organizational Theory and Design (7th Ed.), Εκδόσεις Southern Western College Publishing, Ohio
- Daft R. and Noe R.A, (2001), “Organizational Behavior”, South-Western Publishing, Mason, OH
- Daly, J. L. (2015). “Human resource management in the public sector: policies and practices”, Routledge, New York
- Dalton D.R., Todor W.D, Spendolina M.J., Fielding G.J. and Porter L.W., (1980), “Organization structure and performance: A critical review”, *Academy of Management Review*
- Demers J. & Gow J.I., (2002), “Gestion des ressources humaines et Nouveau Management Public: Opinions de gestionnaires federaux et quebécois”, *Canadian Public Administration*
- Denhardt, B R. & Denhardt, V. J. (2000), “The New Public Service: Serving Rather than Steering”, *Public Administration Review*,
- Dessler, G. (1997). “Human Resource Management” (7th Edition), Εκδόσεις Prentice Hall International
- Drucker, P. (1974), “Management: tasks, responsibilities, practices”, Εκδόσεις Harper & Row, New York
- Durst, S. & Newell, C. (1999), “Better, faster, stronger, government reinvention in the 1990s”, *American Review of Public Administration*, Vol.29 (No. 1)
- Ellis D., (1995), “Executive Recruitment”. In Warner D. & Crosthwaite E. (Eds), *Human Resource Management in Higher and further Education*. Εκδόσεις SRHE & Open University Press, London
- Farrell D., (1983), “Exit, voice, loyalty and neglect as responses of job dissatisfaction: A multidimensional scaling study.” *Academy of Management Journal*
- Ferlie, E., Lynn, L. and Pollitt C. (2007) *The Oxford Handbook of Public Management*, New York: Oxford University Press
- Fischer C.D., Schoenfeldt L.F. and shaw J.B. (1999), “Human Resource Management”, Fourth Edition. Houghton Mifflin Company

- Foot M. and Hook C., (2011), “Introducing Human Resource Management. 6th Edition”, Εκδόσεις Longman, London
- Ghobadian, A. and Ashworth, J. (1994) ‘Performance Measurement in Local Government – Concept and Practice’, *International Journal of Operations & Production Management*, 14 (5), 35-51
- Giannikhs K.S. and Mihail D.M., (2011), “Modeling job satisfaction in low-level jobs: Differences between full-time and part-time employees in the Greek retail sector”, *European Management Journal*
- Gordon J.D., (2002), “*Organizational Behavior: A Diagnostic Approach. 7th Edition*”, Upper Saddle River, Εκδόσεις Prentice – Hall, NJ
- Guest D., (2002), “Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: Buiding the workrt into HRM”, Εκδόσεις Journal of Industrial Relations.
- Hersey P. & Blanchard K.H. (1997), “Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources (3rd Ed.)”, Εκδόσεις Prentice Hall, New Jersey
- Hornren, C., Harrison, W. and Bamber, L. (1999) *Accounting* (4th ed.), New Jersey: Prentice Hall
- Hughes, O. (2003) *Public Management & Administration: An Introduction* (3rd ed.), Hampshire: Palgrave Macmillan
- Jackson S. and Schuler R.(2000), “Managing Human Resources: A partnership perspective”, South – Western College Publishing.
- Kahn W.A., (1990), “Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work”, *Academy of Management Journal*
- Kanungo R.N., (1982), “Measurement of job and wok involvement. *Journal of Applied Psychology*”
- Kaplan, R. and Norton, D. (2001) *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Survive in the New Business Environment*, Massachusetts: Harvard Business School Press
- Kaplan, R. and Norton, D. (1996) *Balanced Scorecard: The Translating Strategy into Action*, Massachusetts: Harvard Business School Press

- Kloot, L. and Martin, J. (2000) '*Strategic Performance Management: A Balanced Approach to Performance Management Issues in Local Government*', *Management Accounting Research*, 11, 231-251
- Koontz H. & O'Donnell C., (1984), "Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions (7th Ed.)", Εκδόσεις McGraw-Hill, New York
- Koontz H. & O'Donnell C., (1964), "Principles of Management", Εκδόσεις McGraw-Hill, New York
- Koontz H. & Weihrich (2007), "Essentials of Management (7th Ed.)", Εκδόσεις MacGraw-Hill, New Delhi
- Lagadec P., (2003), "Apprendre a gerer les crises", *Cours de gestion des Ressources Humaines*, Les editions d' organization, Paris
- Leventhal G.S, (1980), "What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship. In: Gergen, K., Greenberg, M. and Willis, R. (Eds). *Social Exchange: Advances in theory and Research*, Εκδόσεις Plenum Press, New York
- Li X., Frenkel S. and Sanders K., (2011), "Strategic HRM as process: how HR system and organizational climate strength influence Chinese employee attitudes", *The International Journal of Human Resource Management*
- Mac Duffie J.P., (1995), "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organisational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry", *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2)
- Mathis R. & Jackson J., (2000), "Managing Human Resources (9th Ed.)", Εκδόσεις West Publishing Co, Cincinnati OH
- McAdam, R. and Walker, T. (2003) '*An Inquiry into Balanced Scorecards within Best Value Implementation in UK Local Government*', *Public Administration*
- Melkers, J.E. and Willoughby, K.G. (1998) '*The State of the States: Performance-Based Budgeting Requirements in 47 out of 50*', *Public Administration Review*
- Mihail D.M. and Kloutsiniotis P.V., (2016) "The effects of high-performance work systems on hospital employees work – related well-being: Evidence from Greece." *European Management Journal*

- Millward N., Forth J. & Bryson A., (2000), “All change work? Workplace Industrial Relations Survey series”, Εκδόσεις Routledge, London.
- Ministerio de Administraciones Publicas, (2000) Guidelines for the implementation of citizen’s Charter, Madrid
- Montana P.J. & Charnov B.H., (2008), “Management (4rth Ed). Εκδόσεις Barron’s Educational Series, New York
- Newstrom J.W. and Davis K., (1993), “Organizational Behavior: Human behavior at Work. 9th Edition”, Εκδόσεις McGraw-Hill, New York
- Nishii L.H., Lepak D.P. and Schneider B., (2008), “Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and Customer satisfaction”. *Personnel Psychology*
- OECD (1997) *In Search of Results: Performance Management Practices*, Paris: Organisation for Economic Co-Operation and Development
- Organ D.W., (1990), “The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behaviour.” In: Sraw B.M. and Cummings L.L. (Eds). *Research in Organizational Behaviour*, Εκδόσεις JAI Press, Greenwich, CT
- Osborne D. & Gaebler T., (1992), “Reinventing government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector”, Reading: Mass, Addison-Wesley
- Osborne, S.P., Radnor, Z., & Nasi, G. (2013). A new theory for public service management? Toward a (public) service-dominant approach. *The American Review of Public Administration*
- Pollitt, C. and Bouckaert, G. (2004) *Public Management Reform: A Comparative Analysis* (2nd ed.), New York: Oxford University Press
- Schermerhorn Jr J.R., Hunt J.G., Osborn R.N. and Uhl-Bien M., (2011), “Organizational Behavior. 11th Edition”, Εκδόσεις John Willey & Sons, New York
- Schuler R.S., Dowling P. and De Cieri H., (1993), “An integrative framework of strategic international Human Resource Management”, *International Journal of Human Resource Management*
- Schuler R.S. & Jackson S.E., (1987), “Linking Competitive Strategy and Human Resources Management Practice”, *Academy of Management Executive*

- Schuler R.S. & Jackson S.E., (2005), “A quarter-century review of human resource management in the U.S.: The growth in importance of the international perspective”, *Management Revue*
- Sherman, A., (1998), “Managing Human Resources”, South – Western College Publishing, 11th ed., Ohio
- Sherman, D. and Zhu, J. (2006a) *Service Productivity Management: Improving Service Performance Using Data Envelopment Analysis (DEA)*. New York: Springer.
- Sotirakou, T. & Zeppou, M., (2005). «How to align Greek civil service with European Union public sector management policies: a demanding role for HR managers in the contemporary public administration context». *The International Journal of Public Sector Management*
- Stanton J.M. and Coovert M.D., (2004), “Turbulent waters: The intersection of information technology and human resources”, *Human Resource Management*
- Stoner, J., & Freeman, R. (1989). “Management. Prentice – Hall”, Inc.
- Storey J., (1992), “Developments in the Management of Human Resources”, Blackwell.
- Taylor F., (1911), “The Principles of Scientific Management”, Harper and R Publishers, N. York
- Todd R., (2001), «Performance measurement and the management decision – Making process in the public sector, paper presented at the 25th International Congress of Administrative Sciences on «Governance and public administration in the 21st century: new trends and techniques»», International Institute of Administrative Sciences, Athens
- Torrington D. and Hall L., (1991) “Personnel Management: A New Approach. 2nd Edition”, Εκδόσεις Prentice Hall, New York
- Tzafrir, S., Veloso, A., & Enosh, G., (2015), «How employees perceive HRM practices: Differences between public and private organizations.» *Human resource management challenges and changes*
- Ulrich D., (1997) “*Human Resources Champions: The Next Agenda for Adding value and Delivering Results*”, *Harvard business School Press, Boston*
- Ulrich D., (1997) “Judge Me More by my future than by me Past”, *Human Resource Management*
- Ulrich D., (1998), “A new mandate for human resources” *Harvard Business Review*, (Jan-Feb)

Ulrich D. and Brockbank W., (2005), “The HR-Value Proposition”, Εκδόσεις Harvard Business School Press

University of Leicester, (1997) Human Resource Management, Master of Business Administration, Learning Resources

Weaver K., (1989), «The changing world of think tanks PS: political science and politics»

Werther W.B. Jr. & K. Davis, (1996) “Human Resources and Personnel Management, (5th ed)”, Εκδόσεις Mc Graw-Hill Inc., New York,

Whitaker S.B., (1990), “All Managers and HR Managers”, Human Resource Magazine

Williams W., (1982), Studying implementation: methodological and administrative, Chatham House, New Jersey

Wilton N., (2013), “Human Resource Management. 2nd Edition”, Εκδόσεις Sage, London

Wisniewski, M. and Olafsson, S. (2004), ‘Developing Balanced Scorecards in Local Authorities: A Comparison of Experience’, International Journal of Productivity and Performance Management, 53 (7), 602-620

Wright P.M. and Nishii L.H, (2007), “Strategic HRM and Organizational Behavior: Integrating Multiple Levels of Analysis. Εκδόσεις CAHRS Working Paper Series

Wright, P. C., & Rudolph, J. (1994). “HRM Trends in the 1990s : Should Local Government Buy in ?” International Journal of Public Sector Management

ΔΥΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

Ακριβοπούλου Χ. (2010), «Έννοια και λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης», (Εθνική Σχολή Δικαστών). Διαθέσιμο στον ιστότοπο: <https://akrivopoulouchristina.wordpress.com/2010/03/01/θέμα-εθνικής-σχολής-δ-δ> [ημερομηνία πρόσβασης: 15-11-19]

Παπαλεξανδρή Ν.(2015) «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον Δημόσιο και Ευρύτερο Δημόσιο Τομέα», Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Διαθέσιμο στο: <https://eclass.aueb.gr/modules/document/index.php?course=DET128...ppt> [ημερομηνία πρόσβασης: 10-11-19].

Σωτηράκου, Τ. και Ζέππου, Μ. (2016), Άυλες μορφές διοίκησης: η δυναμική της σύγχρονης διοικητικής μεταρρύθμισης. www.pspa.uoa.gr/fileadmin/.../Zeppou_Mary_Sotirakou_Tatiana.pdf [ημερομηνία πρόσβασης: 05-11-19]

Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (2014) Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση. Διαθέσιμο στον ιστότοπο: www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/20140416_action_plan_gcr.doc [ημερομηνία πρόσβασης: 07-11-19]

MBA Mentor, (2014), Objectives of HRM. <http://www.mba-mentor.com/objectives-of-hrm> [ημερομηνία πρόσβασης: 05-10-19]

Nie, H. (2009). Human resource flexibility and its impact on organizational performance. [Master Thesis]. Wuhan: University of Wuhan, Technology. [online]. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/8da0/d2811c3c781680d7444d9f92c3babe2a771a.pdf> [ημερομηνία πρόσβασης: 15-10-19].

OECD, (2011), “Strategic human resources management”, in Government at a Glance 2011, OECD Publishing, Paris. https://doi.org/10.1787/gov_glance-2011-22-en [ημερομηνία πρόσβασης: 05-10-19].

OECD, (2015), “Achieving Public Sector Agility at Times of Fiscal Consolidation”, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/9789264206267-en> [ημερομηνία πρόσβασης: 05-10-19].

Petrella R., (2012), “L’ education victim de cinq pieges”, <http://attac.org/fra/list/doc/petrella.htm> [ημερομηνία πρόσβασης: 09-10-19]

<http://slideplayer.com/slide/9404019/28/images/4/Roles+of+the+HR+Manager+Determining+the+need+for+a+new+employee.jpg> [ημερομηνία πρόσβασης: 07-10-19]

Θεσμικό Πλαίσιο

Κοινοποίηση (01/03/2007) *Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης* (Νόμος 3230/2004), ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ. 5270

Κοινοποίηση (23/01/2008) *Καθορισμός Δεικτών Μέτρησης Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας*, ΔΠΠΑ/Φ.10/οικ. 2813

Π.Δ.141/1991 «Αρμοδιότητες οργάνων και υπηρεσιακές ενέργειες του προσωπικού του Υπουργείου Δημόσιας Τάξης και θέματα οργάνωσης Υπηρεσιών».

Νόμος 2190/1994 «Σύσταση ανεξάρτητης αρχής για την επιλογή προσωπικού και ρύθμιση θεμάτων διοίκησης».

Π.Δ.23/2002. «Αρμοδιότητες, σύστημα πρόσληψης, προσόντα, καθήκοντα, δικαιώματα και υποχρεώσεις του προσωπικού της Δημοτικής Αστυνομίας».

Νόμος 3230/2004 «Καθιέρωση Συστήματος Διοίκησης με Στόχους, Μέτρηση της Αποδοτικότητας και άλλες Διατάξεις»

Νόμος 3274/2004 «Οργάνωση και λειτουργία των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης πρώτου και δευτέρου βαθμού».

ΠΔ 135/2006 «Σύστημα πρόσληψης ειδικού ένστολου προσ. της Δημ. Αστυνομίας και τρόπος εκπαίδευσης αυτού».

Νόμος 3536/2007 «Ειδικές ρυθμίσεις θεμάτων μεταναστευτικής πολιτικής και λοιπών ζητημάτων αρμοδιότητας Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης».

Νόμος 3584/2007 «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων»

Νόμος 3731/2008. «Αναδιοργάνωση της δημοτικής αστυνομίας και ρυθμίσεις λοιπών θεμάτων αρμοδιότητας Υπουργείου Εσωτερικών»

ΥΑ 70765/2008 «Εκπαίδευση των επιτυχόντων στο διαγωνισμό για την πρόσληψη Ειδικού Ένστολου Προσωπικού της Δημοτικής Αστυνομίας»

Φ.Ε.Κ. 3360/17-12-2012 «Κατάρτιση του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου Θεσσαλονίκης».