

Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας



**Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού,
Επικοινωνία και Ηγεσία**

Σχολή Οικονομικών Επιστημών

Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΤΟΠΙΚΗ
ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΑΙΡΕΤΟΥ / ΠΟΛΙΤΙΚΟΥ
ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΥ ΩΣ ΗΓΕΤΗΣ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΔΗΜΟΣ
ΑΛΜΩΠΙΑΣ ΚΑΙ ΟΜΟΡΟΙ ΔΗΜΟΙ Ν. ΠΕΛΛΑΣ**

ΙΣΚΟΥ ΜΑΡΙΑ

A.M.: 14

**(υποβλήθηκε στο Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας – Πανεπιστήμιο
Δυτικής Μακεδονίας)**

KOZANH 2022

Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας

**Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρώπινου
Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία**

Σχολή Οικονομικών Επιστημών

Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΤΟΠΙΚΗ
ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΑΙΡΕΤΟΥ / ΠΟΛΙΤΙΚΟΥ
ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΥ ΩΣ ΗΓΕΤΗΣ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΔΗΜΟΣ
ΑΛΜΩΠΙΑΣ ΚΑΙ ΟΜΟΡΟΙ ΔΗΜΟΙ Ν. ΠΕΛΛΑΣ**

ΙΣΚΟΥ ΜΑΡΙΑ

Α.Μ.: 14

**(υποβλήθηκε στο Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας – Πανεπιστήμιο
Δυτικής Μακεδονίας)**

Επιβλέπων Καθηγητής: κα. ΤΡΙΑΝΤΑΡΗ ΣΩΤΗΡΙΑ

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή :

- 1. κα. ΤΡΙΑΝΤΑΡΗ ΣΩΤΗΡΙΑ**
- 2. κ. ΣΑΠΡΙΚΗΣ ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ**
- 3. κα. ΒΕΖΟΥ ΜΑΡΙΝΑ**

**«ΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΗΨΗΣ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ»**

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ενυπογράφως ότι είμαι αποκλειστικός συγγραφέας της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας, για την ολοκλήρωση της οποίας κάθε βοήθεια είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται λεπτομερώς στην εργασία αυτή. Έχω αναφέρει πλήρως και με σαφείς αναφορές, όλες τις πηγές χρήσης δεδομένων, απόψεων, θέσεων και προτάσεων, ιδεών και λεκτικών αναφορών, είτε κατά κυριολεξία είτε βάσει επιστημονικής παράφρασης. Αναλαμβάνω την προσωπική και ατομική ευθύνη ότι σε περίπτωση αποτυχίας στην υλοποίηση των ανωτέρω δηλωθέντων στοιχείων, είμαι υπόλογος έναντι λογοκλοπής, γεγονός που σημαίνει αποτυχία στην Διπλωματική Εργασία μου και κατά συνέπεια αποτυχία απόκτησης του Διπλώματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, πέραν των λοιπών συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων. Δηλώνω, συνεπώς, ότι αυτή η εργασία μου προετοιμάστηκε και ολοκληρώθηκε από εμένα προσωπικά και αποκλειστικά και ότι, αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία αυτή ή τμήμα της δεν μου ανήκει διότι είναι προϊόν λογοκλοπής άλλης πνευματικής ιδιοκτησίας.

Όνομα & Επώνυμο Συγγραφέα (Με Κεφαλαία):

ΜΑΡΙΑ ΙΣΚΟΥ

Υπογραφή (Ολογράφως, χωρίς μονογραφή):



ΙΣΚΟΥ ΜΑΡΙΑ

.....

Ημερομηνία (Ημέρα – Μήνας – Έτος):

27-06-2022

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Για την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας, η συμβολή κάποιων ανθρώπων υπήρξε καταλυτική και η ένδειξη ευγνωμοσύνης πίσω από αυτές τις λέξεις είναι η ελάχιστη δυνατή μνεία όλων όσων θέλω να εκφράσω.

Καταρχάς, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτρια κα. Τριαντάρη Σωτηρία, για τη μείζονος σημασίας υποστήριξη και συμβολή στην ολοκλήρωση του συγκεκριμένου Μεταπτυχιακού Προγράμματος, τόσο μέσα από τις παραγωγικές και επιστημονικές της υποδείξεις, την πληθώρα πληροφοριών και γνώσεων, τις εύστοχες παρατηρήσεις, το εξαιρετο κλίμα συνεργασίας, όσο μέσα από τις συμβουλές της για την εργασιακή μου καριέρα. Στα πλαίσια αυτά θέλω να ευχαριστήσω και όλους τους καθηγητές, των οποίων η αρωγή για την ολοκλήρωση του Μεταπτυχιακού ήταν πολύτιμη και συνέδραμαν καταλυτικά στον εμπλουτισμό των γνώσεών μου και στην ουσιαστική και ποιοτική εμβάθυνση σε όλα τα θέματα με τα οποία ασχοληθήκαμε.

Τέλος, θέλω να εκφράσω τις ειλικρινείς και θερμές μου ευχαριστίες στην οικογένεια μου*, στον άντρα μου Βαγγέλη και στα παιδιά μου Έλενα και Πετρίνα, που με ατέρμονη υπομονή και αμέριστη υποστήριξη, προσέφεραν ηθική συμπαράσταση τόσο για την εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας, όσο και για όλη την φοίτηση μου στο συγκεκριμένο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα, δίνοντας μου ελπίδα και δύναμη να συνεχίσω να προσπαθώ για την επίτευξη των στόχων μου, ξεπερνώντας όλες τις δυσκολίες που προέκυψαν. Χωρίς αυτούς τους ανθρώπους, δε θα ήταν πραγματικότητα τίποτα απ' όλα όσα έχω καταφέρει μέχρι σήμερα.

Ίσκου Μαρία

Κοζάνη, 2022

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

«ΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ»	3
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	4
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	5
ΠΡΟΛΟΓΟΣ	7
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	8
ABSTRACT	10
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο : Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	13
1.1 Ο ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΟΤΑ ΣΤΙΣ ΜΕΡΕΣ ΜΑΣ	13
1.2 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΟΤΑ ΣΤΗ ΣΗΜΕΡΙΝΗ ΕΠΟΧΗ.....	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο : ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	18
2.1 ΗΓΕΤΗΣ-ΗΓΕΣΙΑ.....	18
2.1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΝΟΣ ΗΓΕΤΗ	19
2.1.2 ΤΥΠΟΙ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΑ ΚΑΤΑ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΝΟΣ ΗΓΕΤΗ.....	20
2.1.3 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ ΤΗΝ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ	24
2.1.4 ΤΡΟΠΟΙ ΕΠΙΡΡΟΗΣ ΚΑΙ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΕΚ ΜΕΡΟΥΣ ΤΩΝ ΗΓΕΤΩΝ ΣΤΙΣ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΟΠΩΣ Η ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ	25
2.2 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	27
2.2.1 ΝΕΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ - NEW PUBLIC MANAGEMENT.....	28
2.3 Η ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ HRM ΚΑΙ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΩΝ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ	30
2.3.1 Η ΈΝΝΟΙΑ ΤΟΥ «ΜΑΥΡΟΥ ΚΟΥΤΙΟΥ» ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	30
2.3.2 ΤΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΣΤΟ "ΜΑΥΡΟ ΚΟΥΤΙ"	31
2.3.3 ΕΜΠΕΙΡΙΚΕΣ ΜΕΛΕΤΕΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ HRM ΚΑΙ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ.....	32
2.3.4 ΜΕΤΡΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	34
2.3.5 ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ.....	36
2.3.6 ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΞΙΑΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΑΜΟΙΒΕΣ	37

2.4	Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΕΙΔΙΚΟΤΕΡΑ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ.....	40
2.5	ΣΥΝΟΨΗ-ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ.....	44
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΈΡΕΥΝΑΣ.....	46
3.1	ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	46
3.2	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΈΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΛΟΓΟΙ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ	46
3.3	ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΤΗΣ ΈΡΕΥΝΑΣ	46
3.4	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΟΥ ΑΚΟΛΟΥΘΗΘΗΚΑΝ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΛΛΟΓΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	46
3.5	ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΤΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	47
3.6	ΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΈΡΕΥΝΑΣ	47
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο : ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΈΡΕΥΝΑΣ ΜΕ ΘΕΜΑ: "ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΑΙΡΕΤΟΥ / ΠΟΛΙΤΙΚΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΩΣ ΗΓΕΤΗΣ - ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΔΗΜΟΥ ΑΛΜΩΠΙΑΣ ΚΑΙ ΌΜΟΡΟΙ ΔΗΜΩΝ Ν. ΠΕΛΛΑΣ"	48
4.1	ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ ΈΡΕΥΝΑΣ.....	48
4.2	ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ.....	73
	ΕΠΙΛΟΓΟΣ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	77
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	84
	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΈΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	84
	ΑΓΓΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΈΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	84
	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΈΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	86
	ΑΓΓΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΈΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	87
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΓΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ.....	92
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	96

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εκπονείται στα πλαίσια φοίτησής μου στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία. Στην εν λόγω εργασία τίγονται δυο βασικά θέματα που συναντώνται στον καθημερινό εργασιακό στίβο και συγκεκριμένα η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Τοπική Αυτοδιοίκηση και δη στους ΟΤΑ α' βαθμού, καθώς και ο ρόλος που διαδραματίζουν οι αιρετοί/πολιτικοί προϊστάμενοι ως ηγέτες.

Δεδομένου του γεγονότος ότι εργάζομαι στο Δήμο Αλμωπίας του Ν. Πέλλας, επέλεξα στα πλαίσια της εργασίας να επικεντρωθώ σε στοιχεία που θα λάβω από συναδέλφους και να κάνω μελέτη περίπτωσης τον Δήμο Αλμωπίας. Επίσης, λόγω της συνεχόμενης εργασιακής τριβής με πολλούς άλλους συναδέλφους σε επίπεδο νομού, διαπίστωσα ότι υπάρχουν διαφορές σε πολλά επίπεδα, όπως στον τρόπο εργασίας, στη διαχείριση του ανθρώπινου και άλλα, παράγοντας που με ώθησε να απευθυνθώ και σε όμορους Δήμους του Νομού Πέλλας.

Παράλληλα, σημειώνεται ότι προϊστάμαι στο Τμήμα Υποστήριξης Πολιτικών Οργάνων, είμαι αναπληρώτρια στο Τμήμα Διοικητικών Υπηρεσιών και έχω παράλληλα καθήκοντα στο Γραφείο Ανθρώπινου Δυναμικού. Ο λόγος που αναφέρω τα παραπάνω αιτιολογούν επακριβώς το θέμα, το οποίο έχω επιλέξει. Έχοντας άμεση σχέση με καθημερινά πρακτικά ζητήματα επί των θεμάτων τοπικής αυτοδιοίκησης και αντίστοιχα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, σκέφτηκα ότι είναι σκόπιμο να ασχοληθώ με τα συγκεκριμένα γνωστικά αντικείμενα καθώς θα συνέδραμα με τον τρόπο μου στην έρευνα, λόγω της πολυετούς εμπειρίας που έχω, ενώ παράλληλα η πληθώρα πληροφοριών και γνώσεων που προβλέπονταν ότι θα αποκόμιζα αποτέλεσε ακρογωνιαίο λίθο στην απόφασή μου.

Επίσης, ένας ακόμα λόγος για τον οποίο επέλεξα να ασχοληθώ με το συγκεκριμένο θέμα, αφορά στις απαιτήσεις των εξελίξεων και των ρυθμών ανάπτυξης, όπου απαιτείται μεγαλύτερη αποδοτικότητα από τη σκοπιά του ανθρώπινου δυναμικού, ως παραγωγικός πόρος των οργανισμών και ειδικότερα αυτών της τοπικής αυτοδιοίκησης, με τους οποίους επιθυμώ να ασχοληθώ στην εργασία μου. Άρα, η αποτελεσματική ηγεσία-διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού συνιστά κύριο μοχλό ανάπτυξης στα σύγχρονα ανταγωνιστικά περιβάλλοντα και οδηγεί στη βελτίωση της παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας στον οργανισμό. Συνεπώς, γίνεται σαφές ότι πρόκειται για ένα πολύ ενδιαφέρον θέμα με πρακτική εφαρμογή σε φλέγοντα ζητήματα καθημερινότητας και αφορά τους οργανισμούς, στους οποίους στηρίζονται οι δομές της χώρας.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Εισαγωγή – Ένας από τους θεμελιώδεις άξονες οργάνωσης και λειτουργίας του Δημόσιου Τομέα στην Ελλάδα αποτελεί η Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού. Εντούτοις, στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον ο ρόλος αυτός έχει διαταραχθεί σημαντικά με εμφανή αποτελέσματα στο δημόσιο τομέα κυρίως τις τελευταίες δύο δεκαετίες. Οι αλλαγές αυτές είχαν αντίκτυπο στην απόδοση των υπαλλήλων και κατ' επέκταση στην παροχή υπηρεσιών με τη βέλτιστη ποιότητα.

Σκοπός – Σκοπός της εν λόγω εργασίας αποτελεί η συλλογή, ανασκόπηση και συζήτηση βιβλιογραφικών δεδομένων μέσα από άρθρα και βιβλία καθώς και μέσω της χρήσης ερωτηματολογίου έρευνας η ανάλυση των απόψεων των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα των ΟΤΑ α' βαθμού που αφορούν στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στην τοπική αυτοδιοίκηση και συνάμα στο ρόλο που διαδραματίζουν οι Αιρετοί – Πολιτικοί Προϊστάμενοι ως ηγέτες, με μελέτη περίπτωσης το Δήμο Αλμωπίας και τους όμορους δήμους του Ν. Πέλλας.

Μεθοδολογία – Η μεθοδολογία της εργασίας βασίζεται στη ποιοτική και ποσοτική έρευνα. Για την έρευνα, μοιράστηκαν ερωτηματολόγια σε εργαζόμενους σε διάφορα τμήματα ΟΤΑ α' βαθμού, έπειτα από έγκριση από αρμόδιους αιρετούς, σε άντρες και γυναίκες, με ευρύ ηλικιακό φάσμα. Τονίζεται στο σημείο αυτό ότι η συγκρότηση των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου βασίστηκε τόσο στη βιβλιογραφική ανασκόπηση όσο και σε εμπειρίες από την καθημερινή τριβή με εργαζόμενους και πολιτικούς προϊσταμένους. Η επιλογή του δείγματος έγινε σκόπιμα, ενώ χρησιμοποιήθηκε η τεχνική της δειγματοληψίας χιονοστιβάδας για να πραγματοποιηθεί η συγκεκριμένη έρευνα. Σημειώνεται δε ότι πριν από την έναρξη διανομής και αποστολής των ερωτηματολογίων στους εργαζόμενους των δήμων, μια ομάδα εργαζομένων 15 ατόμων κλήθηκε ώστε να απαντήσει και να αξιολογήσει την ποιότητα και το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου.

Αποτελέσματα – Το σύνολο των αποτελεσμάτων αναπτύσσεται διεξοδικά στο κεφάλαιο 4. Σε γενικές γραμμές ωστόσο, συμπεραίνουμε ότι οι εργαζόμενοι έχουν θετική εικόνα και άποψη για τους πολιτικούς προϊσταμένους και μέσα από τις απαντήσεις τους διαφαίνεται ότι συγκεντρώνουν αρκετά στοιχεία ενός καλού ηγέτη με ανεπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη. Το σημείο στο οποίο υπήρχαν τα λιγότερα θετικά στοιχεία αφορούν τη διδασχία και κατ' επέκταση την κατάρτιση στις αλλαγές και στις καινούριες ανάγκες που αναπτύσσονται. Τέλος, αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό της τοπικής αυτοδιοίκησης, φαίνεται ότι στο σύνολό τους είναι αρκετά ικανοποιημένοι με την εργασία τους, είναι υπερήφανοι γι' αυτή, έχουν θετική ενέργεια και όρεξη να εργαστούν και δεν επιθυμούν να εγκαταλείψουν τη θέση που έχουν, ακόμα και αν τους προσφέρονται καλύτερες προοπτικές και εργασιακές συνθήκες.

Συμπεράσματα - Συμπερασματικά, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στους ΟΤΑ είναι ένας τομέας που χρήζει ιδιαίτερης αντιμετώπισης. Αλλαγές και μεταρρυθμίσεις δύναται να γίνουν τόσο από τη σκοπιά των εργαζομένων, όσο και των πολιτικών προϊσταμένων. Στόχος όλων πρέπει να είναι η βελτίωση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας των στυλοβατών (εργαζομένων) της δημόσιας διοίκησης που αποτελεί

όπως προαναφέρθηκε τη ραχοκοκαλιά του δυναμικού της χώρας και συνάμα κινητήριο μοχλό όλων των δομών της χώρας.

Λέξεις κλειδιά: ηγεσία, οργανισμός τοπικής αυτοδιοίκησης, διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, συναισθηματική νοημοσύνη

ABSTRACT

Introduction - One of the fundamental axes of organization and operation of the Public Sector in Greece is the Management of Human Resources. However, in the ever-changing environment this role has been significantly disrupted with obvious results in the public sector especially over the last two decades. These changes have had an impact on the performance of employees and consequently to provide services with the best quality.

Purpose - The purpose of this work is the collection, review and discussion of bibliographic data through articles and books as well as through the use of a research questionnaire to analyze the views of public sector employees of the first degree concerning the management of human resources in local government. and at the same time in the role played by the Elected - Political Leaders as leaders, with a case study of the Municipality of Almopia and the neighboring municipalities of Pella.

Methodology - The methodology of this work is based on qualitative and quantitative research. For the research, questionnaires were distributed to employees in various first degree local government departments, after approval by competent elected officials, to men and women, with a wide age range. It is emphasized at this point that the composition of the questionnaire questions was based both on the literature review and on experiences from daily friction with employees and political leaders. The selection of the sample was done deliberately, while the avalanche sampling technique was used to carry out this research. It is noted that before the distribution and dispatch of the questionnaires to the employees of the municipalities, a group of employees of 15 people was invited to answer and evaluate the quality and content of the questionnaire.

Results - The set of results is developed in detail in Chapter 4. In general, however, we conclude that employees have a positive image and view of their political leaders and through their answers it appears that they gather enough evidence of a good leader with developed emotional intelligence. The point at which there are the least positive elements of teaching and consequently in the changes and new needs that develop. Finally, regarding the human resources of the local government, it seems that as a whole they are quite satisfied with their work, they are proud of it, they have positive energy and appetite to work and they do not want to leave their position, even if they are offered better prospects and working conditions

Conclusions - In conclusion, the management of human resources in local authorities is an area that needs special treatment. Changes and reforms can be made from the point of view of both employees and political leaders. The goal of all should be to improve the productivity and efficiency of the pillars (employees) of the public administration, which is, as mentioned above, the backbone of the country's potential and at the same time a driving force of all structures in the country.

Keywords: Leadership, Local Government Organization, Human Resources Management, Emotional Intelligence

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ένας από τους θεμελιώδεις άξονες οργάνωσης και λειτουργίας του Δημόσιου Τομέα στην Ελλάδα αποτελεί η Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού. Πιο συγκεκριμένα, το ανθρώπινο δυναμικό αναφέρεται στον τρόπο διαχείρισης των εργαζομένων και μία από τις κύριες λειτουργίες αυτού του κλάδου, είναι ο ρόλος της δημιουργίας αποδοτικών εργαζομένων (Ulrich 1997). Εντούτοις, στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον ο ρόλος αυτός έχει διαταραχθεί σημαντικά με εμφανή αποτελέσματα στο δημόσιο τομέα κυρίως τις τελευταίες δύο δεκαετίες. Οι αλλαγές αυτές είχαν αντίκτυπο στην απόδοση των υπαλλήλων και κατ' επέκταση σε έναν από τους βασικούς σκοπούς της δημόσιας διοίκησης· την παροχή υπηρεσιών με τη βέλτιστη ποιότητα.

Τα τελευταία 20 χρόνια σημειώθηκαν σημαντικές αλλαγές σε ό,τι αφορά τη δημόσια πολιτική, την πρακτική της δημόσιας διοίκησης και το ανθρώπινο δυναμικό. Πεισμένοι ότι η αναποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης είναι η αιτία οικονομικών και δημοσιονομικών προβλημάτων στη χώρα, καλλιεργήθηκαν τέτοιες πολιτικές φιλοσοφίες, οι οποίες τείνουν να διαμορφώσουν ένα μικρότερο κράτος με λιγότερη κρατική «παρέμβαση» στην καθημερινότητα των πολιτών και των επιχειρήσεων τους. Ως εκ τούτου, παρατηρείται μείωση του εργατικού δυναμικού του δημόσιου τομέα, ιδίως με τους δημόσιους υπαλλήλους σε εθνικό επίπεδο. Ενώ σε πολλές περιπτώσεις αυτό ήταν εξελικτικό, υπήρξαν σεισμικές αλλαγές στον χώρο της δημόσιας πολιτικής σε πολλές χώρες. Όσον αφορά τη δημόσια διαχείριση καλλιεργήθηκε γόνιμο έδαφος για τις κυβερνήσεις να θεσπίσουν τη Νέα Δημόσια Διοίκηση (NPM) σε διάφορους βαθμούς, ιδιαίτερα σε περιόδους πραγματικής οικονομικής λιτότητας μετά την Παγκόσμια Χρηματοπιστωτική Κρίση του 2008 (π.χ. Ηνωμένο Βασίλειο, Ελλάδα) ή επιβλήθηκε πολιτική λιτότητα (π.χ. Αυστραλία), χωρίς ωστόσο η εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων της Νέας Δημόσιας Διοίκησης (NPM) να είναι ομοιόμορφη.

Επίσης, οι ραγδαίοι ρυθμοί ανάπτυξης και τεχνολογικής εξέλιξης μοιραία τροποποιούν τη δομή και τη μορφή της "παραδοσιακής" παρεχόμενης εργασίας. Συγκεκριμένα, εμπορούμενοι από άκρατη πίστη στην ακόρεστη πρόοδο, οδηγούμαστε με αμείωτο ρυθμό στην αυτοματοποίηση της εργασίας και στη διαμόρφωση ψηφιακού μοντέλου. Πλέον ο ηλεκτρονικός υπολογιστής και η τεχνολογία των δικτύων διαδραματίζουν καταλυτικό ρόλο στην εργασιακή πραγματικότητα και αποτελούν κινητήρια δύναμη ανάπτυξης και παραγωγής, ενώ η σχέση τους με τον εργαζόμενο κατέστη αλληλένδετη. Αξίζει δε, να αναφερθεί ένα πρόσφατο περιστατικό-ορόσημο που παρατηρήθηκε στην εργασιακή καθημερινότητα, δεδομένου των συνθηκών (Covid-19) και αφορά στην a priori προσφυγή σε μια άλλη μορφή ευέλικτης-παραγωγικής εργασίας - της τηλεργασίας- και ταυτόχρονα η άμεση συμμόρφωση και προσαρμογή των εργαζομένων με αυτή, γεγονός που αποδεικνύει την άρρηκτη σύνδεση του ανθρώπου με τις τεχνολογικές εξελίξεις και ό,τι αυτές παρέχουν. Συμπεραίνουμε, λοιπόν, ότι η υιοθέτηση όλων όσων επιτάσσει η εργασιακή καθημερινότητα είναι αναπόφευκτη, τροποποιώντας παράλληλα άρδην το σύγχρονο εργασιακό-κοινωνικό γίγνεσθαι.

Ταυτόχρονα όμως, η Νέα Δημόσια Διοίκηση προκήρυξε την καθεαυτό μείωση του δημόσιου τομέα. Ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο

ότι ορισμένες πτυχές της Νέας Δημόσιας Διοίκησης ήταν πολύ σκληρές και δεν λήφθηκαν επαρκώς υπόψη οι ανάγκες μεμονωμένων πολιτών και κοινοτήτων. Με όρους ανθρώπινου δυναμικού, για τους δημόσιους υπαλλήλους αυτό απαιτεί ένα πρόσθετο σύνολο δεξιοτήτων, ικανοτήτων ευελιξίας και άμεσης προσαρμογής στα νέα δεδομένα, ώστε να μπορούν να εργάζονται ως συνεργάτες και να αποδίδουν τα μέγιστα. Δηλαδή όχι μόνο πρέπει για τον τομέα τους να είναι γνώστες των ειδικών δεξιοτήτων που απαιτούνται, αλλά και να κατέχουν περισσότερες γενικές δεξιότητες σχετικά με τη συνεργασία, τη διαπραγμάτευση, ικανότητες αναπροσαρμογής, τη διαφορετικότητα, την επιρροή και άλλα.

Όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό στις δημόσιες υπηρεσίες και δη στους ΟΤΑ, το πρώτο κρίσιμο σημείο που πρέπει να σημειωθεί είναι ότι το ανθρώπινο δυναμικό δεν έχει ερευνηθεί σημαντικά σε σύγκριση με το εταιρικό ανθρώπινο δυναμικό και χαρακτηρίζονται από διαφορετική νοοτροπία και του ήθους της δημόσιας υπηρεσίας. Το γεγονός αυτό καθιστά πρόκληση για τους ηγέτες του δημόσιου τομέα να διαχειριστούν την υπάρχουσα κατάσταση, καθώς η εξουσία δεν είναι ίση μεταξύ των ενδιαφερομένων, είναι δυναμική και συγκεκριμένα αλλάζει καθώς αναδύονται διαφορετικοί συνασπισμοί ανάλογα με τα ζητήματα. Στις αρχές του 21ου αιώνα λοιπόν, η «ενδυνάμωση» ήταν μια από τις βασικές λέξεις του ανθρώπινου δυναμικού, ωστόσο έχει αντικατασταθεί από τη δέσμευση των εργαζομένων, μια πιο ουσιαστική και διαδεδομένη πολιτική, αν και η πραγματική πρακτική ποικίλλει.

Όπως παρατηρείται και παραπάνω, η εξέλιξη των νέων τεχνολογιών και μεθόδων και η ενσωμάτωσή τους σε όλες σχεδόν τις εκφάνσεις της καθημερινότητας θέτουν νέα δεδομένα για την εργασία και διαπλάθουν ριζοσπαστικές αντιλήψεις σχετικά με την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Το γεγονός αυτό και δεδομένης της αξίας και σημασίας που έχει τόσο ως έννοια όσο και ως προς την ουσία, στα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής εργασίας θίγεται η έννοια της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού τόσο με βιβλιογραφική ανασκόπηση και όσο και μέσω έρευνας με χρήση ερωτηματολογίου που διεξήχθη σε εκπροσώπους-εργαζομένους των ΟΤΑ α΄ βαθμού. Στα ίδια πλαίσια και λαμβάνοντας υπόψη τη θέση των πολιτικών προϊσταμένων στη δημόσια διοίκηση, επιλέχθηκε να κυκλωθεί το θέμα της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού υπό το πρίσμα του ρόλου που διαδραματίζουν οι αιρετοί ως ηγέτες. Οι μείζονος σημασίας αυτές έννοιες, που επηρεάζουν πολλαπλώς την πορεία και την εύρυθμη λειτουργία της χώρας, αναλύονται στα παρακάτω κεφάλαια που ακολουθούν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

Η Έννοια και τα Χαρακτηριστικά Λειτουργίας της Τοπικής Αυτοδιοίκησης

1.1 Ο Ρόλος και η Λειτουργία των ΟΤΑ στις μέρες μας

Αποτελεί γεγονός τα τελευταία χρόνια, πως η αποκέντρωση στην Ελλάδα, αναπτύχθηκε σημαντικά μέσω των δύο πρόσφατων μεταρρυθμίσεων της τοπικής αυτοδιοίκησης. Το Σχέδιο του Νόμου Καποδίστριας και Καλλικράτης προκάλεσαν σημαντικές βελτιώσεις στους ΟΤΑ της χώρας, όσον αφορά τον χωροταξικό σχεδιασμό, το κοινωνικό κεφάλαιο και τη λειτουργία των τοπικών κυβερνήσεων. Η τελευταία μεταρρύθμιση επικεντρώθηκε κυρίως στη χωρική αναδιάρθρωση της χώρας, μειώνοντας περίπου στο ένα πέμπτο τις μονάδες της πρώτης βαθμίδας τοπικής αυτοδιοίκησης.

Οι δύο μεταρρυθμίσεις της τοπικής αυτοδιοίκησης συνέβαλαν στον ουσιαστικό εκσυγχρονισμό του κράτους, αναβαθμίζοντας το ρόλο των τοπικών κυβερνήσεων στη διαδικασία περιφερειακού σχεδιασμού. Οι δήμοι κατάφεραν να διαχειριστούν αποτελεσματικά τις τοπικές υποθέσεις και να λειτουργήσουν σε ένα πιο ευέλικτο περιβάλλον. Οι περιφέρειες μπορούν πλέον να συμμετέχουν σε τοπικά αναπτυξιακά έργα, ανεξάρτητα από την κεντρική κυβέρνηση. Οι τοπικοί φορείς υιοθέτησαν περισσότερα δικαιώματα καθώς έχουν την ευθύνη να εκλέγουν περιφερειακούς κυβερνήτες και να συνεργάζονται με τοπικούς διοικητικούς φορείς.

Σε ένα ευρύτερο πλαίσιο, μπορεί να αναφερθεί ότι η αποκέντρωση στην Ελλάδα καθορίστηκε από πλέγμα θεσμικών, οικονομικών, κοινωνικών και πολιτιστικών παραγόντων. Αυτό το επιχείρημα ακολουθεί την πορεία των προηγούμενων μελετών (Treisman, 2002, Politt, 2005, Marks et al, 2008, Dubois & Fattore, 2009), αλλά συμβάλλει στην έρευνα αποκαλύπτοντας την αρνητική επίδραση της οικονομικής κρίσης στην αποδοχή των μεταρρυθμίσεων της τοπικής αυτοδιοίκησης. από τοπικούς φορείς των ΟΤΑ.

Έτσι λοιπόν αν ληφθεί υπόψη η σημασία των μεταρρυθμιστικών διατάξεων του Καλλικράτη, δηλαδή η θεσμοθέτηση των περιφερειών ως δευτέρων βαθμίδων της τοπικής αυτοδιοίκησης, η σημαντική μεταβίβαση αρμοδιοτήτων από την κεντρική κυβέρνηση σε δήμους και περιφέρειες, αποδεικνύεται ότι η διαπίστωση ότι το οικονομικό και χρηματοοικονομικό περιβάλλον, επηρεάζει καθοριστικά τη διαδικασία αποκέντρωσης. Από την άλλη πλευρά, αυτό το εύρημα αποκαλύπτει τους οικονομικούς περιορισμούς που αντιμετωπίζουν τα δύο επίπεδα των τοπικών κυβερνήσεων. Η μείωση των ποσών των διακυβερνητικών επιχορηγήσεων στους δήμους συμπίεσε την τοπική οικονομική δραστηριότητα και εξασθένησε το κίνητρο για συνεργασία των τοπικών παραγόντων, καθώς οι θεσμικοί φορείς αναγκάστηκαν να διαχειριστούν τη μεταρρύθμιση του Καλλικράτη με πολύ λιγότερους οικονομικούς πόρους (Chatzakis & Ioannidis, 2014).

Ωστόσο, η αποκέντρωση στην Ελλάδα, είναι μια συνεχής διαδικασία όπως αποδεικνύεται στις μέρες μας. Επομένως, μερικές περαιτέρω βελτιώσεις, είναι απαραίτητες. Εκτός από την ενίσχυση της οικονομικής αυτονομίας και για τα δύο επίπεδα των τοπικών κυβερνήσεων, η αναβάθμιση της διοικητικής ικανότητας των περιφερειών μπορεί να προωθήσει τους όρους της ενδοπεριφερειακής συνεργασίας. Υπό αυτήν την προοπτική, οι περιφέρειες και οι δήμοι θα πρέπει να υιοθετήσουν την εξουσία, να συλλέγουν τους πόρους τους και διαδοχικά να τους επενδύουν σε αποτελεσματικές δραστηριότητες, με αντίστοιχη προσαρμογή των μεταβιβάσεων από την κεντρική κυβέρνηση προς τους ΟΤΑ.

Η Τοπική Αυτοδιοίκηση αναδιοργανώθηκε διοικητικά στην Ελλάδα το 2011 βάσει Σχεδίου Καλλικράτης, στο οποίο η χώρα διαχωρίζεται σε επτά (7) αποκεντρωμένες διοικήσεις, ο επικεφαλής της οποίας ορίζεται από την Τοπική Αυτοδιοίκηση (Chatzakis, Ioannidis, 2014). Οι μονάδες αυτές διαιρούνται περαιτέρω σε 13 επιπλέον περιφερειακές περιοχές, που αφορούν τα 13 γεωγραφικά διαμερίσματα που υφίστανται υπό την προηγούμενη διοικητική δομή. Στο επόμενο επίπεδο τοπικής αυτοδιοίκησης είναι οι 74 περιφερειακοί οργανισμοί, οι διοικητικές και εδαφικές συνιστώσες τμημάτων των περιφερειών. Τέλος, οι πιο τοπικές από αυτές τις διοικητικές μονάδες είναι οι 332 δήμοι.

Η δομή του κράτους στην Ελλάδα ήταν πολύ πιο συγκεντρωτική, αλλά τις τελευταίες δεκαετίες υφίσταται μεταρρυθμίσεις που κατέληξαν με την υιοθέτηση μιας εκτεταμένης διοικητικής μεταρρύθμισης το 2010 με την ονομασία «Καλλικράτης». (Υπουργείο Εσωτερικών, 2012). Η διαδικασία αποκέντρωσης ξεκίνησε το 1986 (Ν. 1622/1986 και Προεδρικό Διάταγμα 51/1987) με τη μετατροπή των νομών σε εκλεγμένες Νομαρχιακές Διοικήσεις και τη δημιουργία 13 Περιφερειών.

Η αποκέντρωση ενισχύθηκε το 1994 με εκλεγμένους νομαρχιακούς φορείς και επέκταση των αρμοδιοτήτων των δήμων (Ν. 2218/1994). Το 1997, όπου το «Σχέδιο Καποδίστρια» (Ν. 2539/1997) άλλαξε, μέσω της συγχώνευσης, τα διοικητικά όρια των αρχών αυτοδιοίκησης πρώτου επιπέδου μειώνοντάς τα αντίστοιχα, από 5.921 (361 δήμοι και 5.560 κοινότητες) σε 1.034 (900 δήμοι και 134 κοινότητες), χωρίς καν να αλλάξουν την προηγούμενη θεσμική τους κατάσταση. Ο Κώδικας Δήμων και Κοινοτήτων το 2006 (Ν. 3463/2006) αποτέλεσε το κύριο νομοθετικό κείμενο για τη λειτουργία τους (Ν. 3463/2006).

Τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά απέδωσαν έμφαση στην αναγκαιότητα της μεταρρύθμισης του Νόμου Καλλικράτη (Νόμος 3852/2010). Ο Καλλικράτης είναι μια πιο ολοκληρωμένη διαδικασία αποκέντρωσης, καθώς αναδιατάσσει το ελληνικό κράτος υπέρ της τοπικής αυτοδιοίκησης (Akrivopoulou et al, 2012). Οι δύο πιο σημαντικοί πυλώνες της μεταρρύθμισης, είναι η πρόοδος της τοπικής και περιφερειακής αρχής και η διαδοχική δημιουργία θεσμικών σωμάτων όπως οι περιφερειακές και δημοτικές επιτροπές διαβούλευσης. Οι τοπικοί φορείς έχουν τη δυνατότητα να συμμετέχουν σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο αναφορικά με την επίλυση θεμάτων που σχετίζονται με τα ενδιαφέροντά τους. Όσον αφορά αυτές τις εξελίξεις, μπορεί να αναφερθεί ότι οι διατάξεις του Καλλικράτη περιλαμβάνουν επιλογές αστικής πολυμερούς διακυβέρνησης.

Ωστόσο, ο Καλλικράτης δεν βελτίωσε τόσο τη σύσταση του κοινωνικού κεφαλαίου, πιθανώς επειδή εφαρμόστηκε κατά τη διάρκεια της μεγάλης δημοσιονομικής κρίσης της Ελλάδας (Chatzakis & Ioannidis, 2014). Επιπλέον, το καταστατικό δεν προέβλεπε καμία βελτίωση στη χρηματοδότηση των μονάδων τοπικής αυτοδιοίκησης και κύριος υποστηρικτής εξακολουθεί να είναι το κεντρικό κράτος σε όλη τη διαδικασία των διακυβερνητικών επιχορηγήσεων.

Συνοψίζοντας τα παραπάνω, θα λέγαμε πως οι μεταρρυθμίσεις του Νόμου Καποδίστρια και του Καλλικράτη αναδιοργανώθηκαν, όχι μόνο στο σύστημα τοπικής αυτοδιοίκησης, αλλά και στο ελληνικό διοικητικό σύστημα συνολικά. Υπό αυτήν την προοπτική, είναι απαραίτητο να μελετηθούν οι αντιλήψεις των τοπικών παραγόντων σε μια ελληνική περιοχή, προκειμένου να κατανοήσει κανείς με μεγαλύτερη ακρίβεια τις επιπτώσεις που οι δύο μεταρρυθμίσεις δημιούργησαν στον τοπικό οικονομικό χώρο.

1.2 Η Σημασία και η Αναγκαιότητα των ΟΤΑ στη Σημερινή Εποχή

Από την ανάλυση των ορισμών και χαρακτηριστικών που αναφέρονται στην έννοια της τοπικής αυτοδιοίκησης από διαφορετικούς συγγραφείς, ουσιαστικά αναδύονται τα ακόλουθα κύρια χαρακτηριστικά για την σημασία και αναγκαιότητα των ΟΤΑ, στη σημερινή εποχή (Hlepas, 2004):

Πρώτον, η κάθε Αρχή της Τοπικής Αυτοδιοίκησης διατηρεί ένα νόμιμο καθεστώς, επομένως ορίζεται, αναγνωρίζεται και λειτουργεί βάσει των νόμων μιας χώρας, όπως η Ελλάδα. Δεύτερον, αυτοί οι φορείς έχουν το δικαίωμα να αποφασίζουν για τους τοπικούς φόρους τους στην περιοχή όπου επεκτείνεται η δικαιοδοσία τους, τρίτον, χαρακτηρίζονται από το δικαίωμα συμμετοχής της τοπικής κοινότητας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων ή στη διαχείριση των τοπικών υποθέσεων και τέταρτον, είναι γνωστή η ικανότητα να ενεργούν ανεξάρτητα από τα όργανα της κεντρικής κυβέρνησης, εντός των ορίων που ορίζει ο νόμος, μέσω της διαδικασίας αποκέντρωσης ή της αρχής της τοπικής αυτονομίας (Hlepas, 2012).

Επίσης αυτοί οι οργανισμοί εξυπηρετούν το γενικό συμφέρον των πολιτών, δηλαδή το κοινό συμφέρον τους σε μια κοινωνία. Η ανάλυση όλων των ορισμών που αναφέρονται παραπάνω, δείχνει ότι η τοπική αυτοδιοίκηση είναι ένας συνδυασμός πολλών στοιχείων, όπως η ύπαρξη μιας τοπικής αρχής που ρυθμίζεται από το νόμο, του τοπικού πληθυσμού και μιας καθορισμένης περιοχής, η αυτονομία που περιορίζεται από την κεντρική κυβέρνηση, ο διαχωρισμός των τοπικών και τοπικές συναρτήσεις. Ενώ ως αναπόσπαστα χαρακτηριστικά των ΟΤΑ που οριοθετούν την σημασία και την αναγκαιότητα των ΟΤΑ, μπορούμε να αναφέρουμε τα εξής:

✓ Υπάρχει μια συγκεκριμένη περιοχή δραστηριοποίησης των ΟΤΑ. Κάθε μονάδα τοπικής αυτοδιοίκησης έχει μια σαφώς καθορισμένη περιοχή όπου λειτουργεί. Αυτή η περιοχή μπορεί να είναι πόλη, χωριό, περιοχή κ.λπ., ανάλογα με την εδαφική οργάνωση του ίδιου του κράτους. Η επιφάνεια και τα όριά της επιβάλλονται από την κεντρική κυβέρνηση ή το κοινοβούλιο με ειδικούς νόμους.

- ✓ Διαθέτει σχετική τοπική αρχή. Η διαχείριση ή η διακυβέρνηση μιας συγκεκριμένης τοποθεσίας γίνεται από ένα σώμα που αποτελείται από άτομα που εκλέγονται απευθείας από τους κατοίκους της περιοχής. Αυτός ο αντιπροσωπευτικός φορέας είναι υπεύθυνος για τη διαχείριση των τοπικών υποθέσεων στην περιοχή.
- ✓ Παρέχει δημόσιες υπηρεσίες για κατοίκους της περιοχής που υπάγεται στη δικαιοδοσία της, που είναι ο κύριος στόχος αυτής της κυβέρνησης.
- ✓ Για την παροχή υπηρεσιών και την αποτελεσματική εκτέλεση λειτουργιών, είναι επιτακτική ανάγκη η τοπική μονάδα να έχει τα δικά της οικονομικά στοιχεία, επειδή οι υπηρεσίες που παρέχει στους πολίτες πρέπει να καλύπτονται οικονομικά. Αυτά τα οικονομικά μπορούν να ληφθούν από τοπικούς φόρους αλλά και από κρατικές επιδοτήσεις.
- ✓ Επίτευξη Τοπικής Αυτονομίας - Αυτό σημαίνει ότι η τοπική αυτοδιοίκηση έχει το δικαίωμα να ιδρύει και να λειτουργεί στις δραστηριότητες και λειτουργίες που αναγνωρίζονται από το νόμο. Περιλαμβάνει επίσης το νόμιμο δικαίωμα των κατοίκων της περιοχής να επιλέγουν τους εκπροσώπους τους που θα διέπουν την περιοχή σύμφωνα με τους νόμους που έχουν τεθεί. Πρέπει να σημειωθεί ότι η αυτονομία δεν σημαίνει κυριαρχία επί αυτών των φορέων, καθώς ανήκουν και εξαρτώνται νομικά από τις κρατικές δομές.
- ✓ Ενίσχυση της Τοπικής Συμμετοχής των Πολιτών - Η επιτυχία ή η αποτυχία των αναπτυξιακών σχεδίων της περιοχής, σχετίζεται με το πόσο ενεργή συμμετοχή των ντόπιων είναι εκεί. Μέσω αυτής της κυβέρνησης επιδιώκεται μεγαλύτερη συμμετοχή ατόμων που έχουν την ευκαιρία να συμμετάσχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Είναι προϋπόθεση ότι, εάν ένας στόχος πρέπει να επιτευχθεί, τότε η συμμετοχή του κοινού πρέπει να είναι αναγκαστικά.
- ✓ Ενίσχυση της Τοπικής Ηγεσίας - Συνήθως οι άνθρωποι που ασχολούνται με τις τοπικές κυβερνήσεις, ιδίως στις αγροτικές περιοχές, χαρακτηρίζονται από έλλειψη εμπειρίας, επαγγελματισμού. Ως εκ τούτου, θα πρέπει να διαθέτουν δεξιότητες διαχείρισης ηγεσίας για να αναπτύξουν διάφορα έργα που ξεκίνησαν.
- ✓ Ενίσχυση της Τοπικής Υπευθυνότητας: Αυτό σημαίνει ότι οι τοπικοί εκπρόσωποι του λαού εκλέγονται από αυτούς για να επιτύχουν τον τελικό στόχο που είναι να παρέχουν υπηρεσίες με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο. Εάν αυτό δεν επιτευχθεί, τότε η ψήφος του λαού τους κάνει να μην επανεκλεγούν στις επόμενες εκλογές.
- ✓ Ενίσχυση της Τοπικής Ανάπτυξης: Αυτό είναι πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό, διότι πρωταρχικός στόχος είναι η ανάπτυξη της τοπικής αυτοδιοίκησης εντός της περιοχής που ασκεί δικαιοδοσία.

Η σημασία λοιπόν της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και των ΟΤΑ, είναι κατά κύριο λόγο η υποστήριξη της δημοκρατίας. Σαν να λειτουργεί σωστά η δημοκρατία, τότε είναι απαραίτητη η συμμετοχή τόσων πολιτών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η πρόοδος που επιτυγχάνεται βάσει αυτών των μεθόδων είναι πιο σταθερή και δημοκρατική από εκείνη που επιτεύχθηκε έναντι των κομμουνιστικών ολοκληρωτικών μεθόδων. Όπως είπε ο πρώτος πρωθυπουργός της Ινδίας Jawaharlal Nehru το 1948 (Aijaz, 2007):

"... Η αυτοδιοίκηση είναι και πρέπει να είναι η βάση οποιουδήποτε πραγματικά δημοκρατικού συστήματος. Δεν μπορείτε να οικοδομήσετε μια ενοποιημένη δημοκρατία, εάν δεν οικοδομήσετε τα θεμέλια της από κάτω ..."

Δεύτερον, η τοπική αυτοδιοίκηση μπορεί να δημιουργήσει μελλοντικούς ηγέτες. Αυτό σημαίνει ότι η τοπική αυτοδιοίκηση θεωρείται μια περίοδος κατάρτισης και αρκετά αποτελεσματική για να αποκτήσει ο κάθε εμπλεκόμενος εμπειρία και γνώση σχετικά με την τέχνη της χάραξης κυβερνητικών πολιτικών και της διακυβέρνησης σε εθνικό επίπεδο. Αυτό συνέβη στην Ελλάδα, όπου οι προηγούμενοι δήμαρχοι χρησιμοποίησαν τη θέση τους ως εφαλτήριο για να μετακινηθούν στην ηγεσία του κόμματος ή στις κεντρικές κυβερνήσεις. Αυτό υπογραμμίζει για άλλη μια φορά ότι η καλύτερη σχολή δημοκρατίας και η καλύτερη εγγύηση επιτυχίας, είναι η πρακτική της τοπικής αυτοδιοίκησης (Hlepas, 2004).

Τρίτον, η σημασία των ΟΤΑ, έγκειται στο γεγονός ότι διαχειρίζεται πολύ καλύτερα και αποτελεσματικότερα τις τοπικές υποθέσεις καθώς πλησιάζει στην ικανοποίηση στις ανάγκες των πολιτών. Τέλος, αναφέρεται η σημασία του έγκειται στο γεγονός ότι χρησιμεύει ως εργαλείο επικοινωνίας και ενδιάμεσος κρίκος μεταξύ της κεντρικής κυβέρνησης και των ανθρώπων ή της κοινότητας. Έτσι, οι απαιτήσεις των πολιτών μεταδίδονται στην κεντρική κυβέρνηση από φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης και από την άλλη πλευρά οι πολιτικές της κεντρικής κυβέρνησης γνωστοποιούνται στο κοινό μέσω οργάνων τοπικής αυτοδιοίκησης. Αυτή η αμφίδρομη σχέση καθιστά δυνατή μια στενή σχέση μεταξύ ανθρώπων και υψηλών επιπέδων διακυβέρνησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

Ηγεσία και Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού

2.1 Ηγέτης-Ηγεσία

Στη σύγχρονη εποχή που ζούμε και πορευόμαστε, που αξίες όπως η ηθική και η τέχνη του ευ ζην επαναπροσδιορίζονται και καθορίζουν την επαγγελματική πορεία των ανθρώπων, η έννοια του ηγέτη είναι στο προσκήνιο όλων όσων διαδραματίζονται. Ο ηγέτης καθοδηγεί και κατευθύνει, τόσο γενικώς επί των πάντων, αλλά εστιάζοντας ειδικότερα στο θέμα της παρούσας εργασίας, όσο στους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις (Τριαντάρη, 2020).

Ο όρος ηγέτης είναι πολυσχιδής, πολυδιάστατος και έχει διαχρονική ισχύ. Έχει τις καταβολές του στην αρχαία ελληνική σκέψη και φιλοσοφία, με πατέρα τον Αριστοτέλη και από τότε έχουν γίνει χιλιάδες απόπειρες κατά καιρούς να αποδοθεί η έννοια της (Τριαντάρη, 2020). Από το συγκερασμό όλων αυτών των ορισμών, το συμπέρασμα στο οποίο καταλήγουμε δεν αφορά αυτό καθεαυτό την ευθύνη διοίκηση μιας επιχείρησης, αλλά αποκτά υπόσταση συναρτήσει των σχέσεων ανθρώπου-εργαζομένου προς άνθρωπο-εργαζόμενο. Συγκεκριμένα, η ηγεσία αποτελεί "διαδικασία" που αφορά στην έξαψη-παρακίνηση του ενδιαφέροντος και στην κινητοποίηση των εργαζομένων, ώστε να εργαστούν σκληρά και να εκπληρώσουν τους απαιτούμενους στόχους σε ομαδικό κλίμα ευγενούς άμιλλας. Μέσω της ηγεσίας, η δέσμευση μετατρέπεται σε κοινό όραμα, ώστε καθένα από τα μέλη μιας ομάδας (οργανισμού/επιχείρησης) να καταβάλει κάθε φορά τα μέγιστα. Συνεπώς, πετυχαίνεται επικοινωνιακή αλληλεπίδραση μέσω της οικοδόμησης ενός κοινού αισθήματος όρεξης, πάθους, αφοσίωσης, εμπιστοσύνης και καθένα από τα μέλη της ομάδας λειτουργούν με μεράκι και όρεξη, δίνοντας εκουσίως και εκ προαιρέσεως τον καλύτερο τους εαυτό, ατομικά και συλλογικά, για την αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων, με ενισχυμένη τη φιλοδοξία για μια πορεία προόδου και ευημερίας (Τριαντάρη, 2020).

Συμπερασματικά, αν και η ανησυχία για την ηγεσία, έχει τις απαρχές της αιώνες πριν, εντούτοις έχει γίνει πιο έντονη τις τελευταίες δεκαετίες, λόγω της πολυπλοκότητας των μεθόδων παραγωγής στις επιχειρήσεις, του υψηλού βαθμού εξειδίκευσης και των κοινωνικών αλλαγών στις σύγχρονες οργανώσεις. Ένας καλός και δυναμικός ηγέτης συγκρίνεται με ένα «στοιχείο που παράγει ενέργεια» που εμπνυχώνει και ενεργοποιεί ολόκληρη την ομάδα με τρόπο που μπορούν να επιτευχθούν σχεδόν τα ακατόρθωτα. Εκ των προτέρων δηλαδή η επιτυχία, η πρόοδος και η εύρυθμη λειτουργία ενός οργανισμού, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την αποτελεσματική ηγεσία (Τριαντάρη, 2020), (Gardner et al, 2011). Εν κατακλείδι, η αναγκαιότητα της ηγεσίας σε μια επιχείρηση/οργανισμό ή ομάδα ατόμων στις μέρες μας είναι αδιαμφισβήτητη και οι διαφορετικές καταστάσεις που προκύπτουν μπορεί να απαιτούν διαφορετικούς τύπους αντιμετώπισης από τη σκοπιά της ηγεσίας (Μπουραντάς, 2002), (Τριαντάρη, 2020).

2.1.1 Ορισμός και Χαρακτηριστικά ενός Ηγέτη

Ο ηγέτης προωθεί ως ιδέα αυτό που είναι καλύτερο σε μια ομάδα ανθρώπων που ενώνει και επικεντρώνεται σε ένα κοινό στόχο ή στόχους (Gardner et al, 2011). Αυτός είναι ο άνθρωπος που δίνει τη μορφή της ενέργειας που είναι αναγκαία σε κάθε άνθρωπο σε ένα εργασιακό οργανισμό. Ο άνθρωπος που μπορεί, επηρεάζει περισσότερο μια ομάδα ανθρώπων, δεν είναι αυτός που κάνει μεγάλες πράξεις, αλλά αυτός που κάνει την ομάδα να αισθάνεται ότι μπορεί να κάνει μεγάλες πράξεις (Χυτήρης, 2013).

Η ηγεσία επίσης, είναι η ικανότητα να δημιουργηθεί εμπιστοσύνη και ζήλος στους ανθρώπους και να δημιουργηθεί μια ώθηση σε αυτά που πρέπει να πράξουν στην εργασία τους. Βάσει των ανωτέρω λοιπόν η ηγεσία έχει οριστεί με διάφορους τρόπους. Ο Stogdill ορθώς παρατήρησε ότι υπάρχουν σχεδόν εξίσου ορισμοί της ηγεσίας όπως υπάρχουν άνθρωποι που έχουν προσπαθήσει να την καθορίσουν. Μια ανάλυση των παραπάνω ορισμών αποκαλύπτει τα ακόλουθα σημαντικά χαρακτηριστικά της ηγεσίας.

- A. Η ηγεσία είναι η προσωπική ποιότητα ενός ατόμου
- B. Υπάρχει μόνο με τους ακολουθητές του ηγέτη. Εάν δεν υπάρχουν ακολουθητές, δεν υπάρχει ηγεσία.
- C. Είναι η προθυμία των ανθρώπων να ακολουθήσουν αυτό που κάνει τον άνθρωπο, ηγέτη.
- D. Η ηγεσία είναι μια διαδικασία επιρροής. Ο ηγέτης πρέπει μπορεί να επηρεάσει τη συμπεριφορά, τη στάση και τις πεποιθήσεις των υφισταμένων του.
- E. Η ηγεσία υπάρχει μόνο για την επίτευξη κοινών στόχων.
- F. Περιλαμβάνει την ετοιμότητα του ηγέτη να δεχτεί την πλήρη ευθύνη σε όλες τις καταστάσεις.
- G. Η ηγεσία είναι η λειτουργία της ενθάρρυνσης των ακολουθητών να αγωνιστούν πρόθυμα για την επίτευξη οργανωτικών στόχων.
- H. Τα στυλ ηγεσίας αλλάζουν υπό διαφορετικές συνθήκες.

Για να είναι ένας επιτυχημένος ηγέτης, πρέπει να διαθέτει το ήθος, τη δύναμη, την πρωτοβουλία, τις προοπτικές, την αυτοπεποίθηση και την προσωπική του ακεραιότητα. Επίσης, ο ηγέτης, απαλλαγμένος από κενόδοξες ανάγκες αυτοπροβολής οφείλει, στις επιτυχίες να μοιράζεται τα εύσημα με την ομάδα του και στις δυσκολίες να αναλαμβάνει τη μεγαλύτερη ευθύνη (Τριαντάρη, 2020). Επιπλέον, απαιτούνται διανοητικές και ηθικές αρετές, γνώση και εμπειρία- που αποδεικνύονται μέσω της λογικής και ψυχολογικής πειθούς, δημιουργικότητα πνεύματος, σθένος, διαπραγματευτική ικανότητα, αναπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη και ταυτόχρονα να στοχεύει διαρκώς στη συνεχή πρόοδο και μάθηση από κάθε περίπτωση. «Νουν ηγεμόνα ποιού», είπε ο Σόλων υπερτονίζοντας τη λογική ως αγαθό του ανθρώπου τόσο στις διαπροσωπικές σχέσεις όσο και στη λήψη αποφάσεων για την επίλυση προβλημάτων. Τονίζεται δε ότι, κατά τον Αριστοτέλη, η λογική αποτελεί το πιο βασικό χαρακτηριστικό του ανθρώπου (Τριαντάρη, 2020). Αναλυτικότερα, η λογική θωρακίζει τον άνθρωπο-ηγέτη και τον εξοπλίζει με επιπλέον αρετές επίγνωσης, οξυδέρκειας και

σωφροσύνης και αντιμετωπίζει τα γεγονότα με σύνεση, διαπνεόμενος από ώριμη, πειθαρχημένη, νηφάλια και κριτική σκέψη. Επιπλέον, αναλαμβάνει την ευθύνη των πράξεων του, και διαθέτει την ικανότητα να μη παραγκωνίζει τις συνέπειες προηγούμενων αποφάσεων του αξιοποιώντας την εκάστοτε γνώση που αποκομίζει σε μελλοντικές αποφάσεις (Τριαντάρη, 2020).

Στον αντίποδα όμως, η στεγνή λογική προδίδει έναν ηγέτη άκαμπτο και αυστηρό, στοιχεία που σίγουρα τον απομακρύνουν από την ευδαιμονία. Για να είναι ωστόσο ένας ηγέτης επιτυχημένος απαιτείται συγκερασμός καλλιέργειας και εναρμόνιση συναισθηματικής νοημοσύνης και των νοητικών ορθολογιστικών ικανοτήτων. Αξίζει δε να αναφερθεί ότι, το μυστικό επιτυχίας ενός ηγέτη είναι να είναι ρεαλιστής στις αποφάσεις του και ιδεαλιστής στην εκτέλεση αυτών. Αυτό αιτιολογείται καθώς ο σωστός ηγέτης κατευθύνει την πορεία των συνεργατών του, αφυπνίζει επιθυμίες, επεμβαίνει στις διαθέσεις και υποδεικνύει τακτικές και στάσεις με γνώμονα την πρόοδο του οργανισμού. Για να καλύψει όλες αυτές τις απαιτήσεις που επιτάσσει η αγορά εργασίας, πολύτιμος αρωγός στον καθημερινό εργασιακό στίβο είναι η καλλιέργεια συναισθηματικής νοημοσύνης που αναλύεται εκτενώς σε παρακάτω κεφάλαιο και η οποία θωρακίζει τον ηγέτη και τον βοηθά να διαπλάσει μια υγιή προσωπικότητα, η οποία κατά συνεπεία δύναται να οικοδομήσει υγιείς διαπροσωπικές σχέσεις και ταυτόχρονα τον βοηθά να ελέγχει τα συναισθήματα του, με την έννοια ότι δεν παρασύρεται από αυτά και αποφασίζει κατόπιν λογικής επεξεργασίας. Συνεπώς, επισφραγίζει εκ θεμελίων την εργασιακή του ανέλιξη, ενώ ταυτόχρονα τον καθιστούν ξεχωριστό ανάμεσα σε πλήθος άλλων γνωστικά καταρτισμένων επαγγελματιών του χώρου, αποπνέοντας εμπιστοσύνη και σεβασμό (Τριαντάρη, 2020).

Εν κατακλείδι, η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί τη ραχοκοκαλιά των αρετών για τη λήψη ορθών αποφάσεων, και σε συνδυασμό με τις υπόλοιπες αρετές που διακατέχεται π.χ. λογική, ήθος μπορεί με ευελιξία να δώσει λύσεις σε ζητήματα μεγάλου βεληνεκούς που καθορίζουν την αξία και πορεία ενός οργανισμού (Τριαντάρη, 2020).

2.1.2 Τύποι ηγεσίας και τα κατά περίπτωση στοιχεία ενός Ηγέτη

Αποτελεί γεγονός ότι στον καθημερινό εργασιακό στίβο τα προβλήματα και οι ανάγκες που καλλιεργούνται σ' έναν οργανισμό, ωθούν τον ηγέτη να ακολουθήσει κατάλληλη πορεία διοίκησης ώστε να ηγηθεί επάξια επί των θεμάτων και να προληφθεί η εργασιακή ευημερία και τάξη. Για τον σκοπό αυτό καλείται ο ηγέτης-προϊστάμενος να ακολουθηθεί συγκεκριμένο τύπο-στιλ ηγεσίας και να ενστερνίζεται χαρακτηριστικά, ώστε να είναι αποτελεσματικός στη λήψη αποφάσεων και στην επίλυση προβλημάτων. Για το σκοπό αυτό και δεδομένης της μείζονος σημασίας όλων όσων αναφέρθηκαν παραπάνω, παρατίθενται παρακάτω μερικά εκ των στυλ ηγεσίας-ηγέτη· τα πιο σύγχρονα από αυτά δεδομένου ότι οι θεωρίες και τα μοντέλα που αφορούν στην ηγεσία συνεχώς ανανεώνονται και συνεπώς άλλα μοντέλα αναθεωρούνται και άλλα εμπλουτίζονται με περαιτέρω στοιχεία (Τριαντάρη, 2020).

Μετασχηματική Ηγεσία

Η ηγεσία του μετασχηματισμού, θέτει τον ίδιο τον ηγέτη ως πυρήνα ηθικών αξιών, επηρεάζοντας τους υφισταμένους του οργανισμού ώστε να ενστερνιστούν τα ηθικά πρότυπα του ηγέτη τους (Τριαντάρη, 2020). Προβάλλεται λοιπόν ο ηγέτης ως παράγοντας διευκόλυνσης της αλλαγής και του μετασχηματισμού, καθώς τα άτομα αλληλεπιδρούν με τρόπο που ηγέτες και υφιστάμενοι αντλούν δυνάμεις σε υψηλότερα επίπεδα κινήτρων και ηθικής. Η διαδικασία της ηγεσίας μετασχηματισμού, έχει στόχο να επηρεάσει τις σκέψεις, τις επιλογές και τις στάσεις που διακατέχουν τα μέλη του οργανισμού και να οικοδομήσει τη δέσμευση για τους οργανωτικούς στόχους και σκοπούς, με γνώμονα την ενίσχυση της απόδοσης των εργαζομένων υπό το πρίσμα των ηθικών κινήτρων (Τριαντάρη, 2020). Επίσης, ένα υψηλό επίπεδο επικοινωνίας εξέρχεται μεταξύ διευθυντικών στελεχών και υπαλλήλων και υπό την καθοδήγηση των ηγετών οι υπάλληλοι πληρούν τους στόχους τους και ενισχύουν την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα (Μπουραντάς, 2002).



Εικόνα 1: Οι τρεις διαστάσεις του μοντέλου της Μετασχηματικής Ηγεσίας

Πηγή: Τριαντάρη, Σ. (2020). "Ηγεσία, Θεωρίες Ηγεσίας, Από τον αριστοτελικό Ρήτορα στο σύγχρονο Ηγέτη". Εκδόσεις: Κ. & Μ. Σταμούλη. Θεσσαλονίκη, σελ. 173.

Στην παραπάνω εικόνα, παρατίθενται οι τρεις διαστάσεις του μοντέλου της Μετασχηματικής Ηγεσίας, από τις οποίες αδήριτα απορρέουν στοιχεία της ηθικής φιλοσοφίας των αρχαίων Ελλήνων και οι οποίες είναι (Τριαντάρη, 2020):

- α. Χαρισματική Επιρροή, δηλαδή το χάρισμα του ηγέτη να κερδίζει μέσω της πειθούς τους υφισταμένους του καλλιεργώντας σχέσεις αμοιβαίου σεβασμού και εμπιστοσύνης
- β. Προσωποποιημένη Μέριμνα, δηλαδή ο τρόπος με τον οποίο ο ηγέτης δέχεται χωρίς εγωισμούς ιδέες και προτάσεις υφισταμένων με στόχο την ανεύρεση νέων μεθόδων αντιμετώπισης προβλημάτων
- γ. Προσωποποιημένο ενδιαφέρον, βάσει του οποίου ο ηγέτης-σύμβουλος-μέντορας-καθοδηγητής αφουγκράζεται τις ανάγκες και τα προβλήματα των υφισταμένων, γνωρίζει τις ικανότητες και τις αδυναμίες τους και προσπαθεί να τις αξιοποιήσει ή να τις αναπτύξει αντίστοιχα.

Αυθεντική Ηγεσία

Η μορφή της αυθεντικής προσέγγισης ηγεσίας ανήκει στα αρετολογικά μοντέλα της Ηγεσίας (Τριαντάρη, 2020) και φαίνεται να έχει εξελιχθεί υπό το πρίσμα μεγάλων

προοπτικών, στην οποία εμπλέκονται οι διευθύνοντες σύμβουλοι κορυφαίων οργανισμών. Επικεντρώνεται στο χάρτη του ηγέτη ως οδηγού θετικών αλληλεξαρτήσεων εντός των επιχειρήσεων (Χυτήρης, 2013). Η αυθεντικότητα της ηγεσίας αυτής, αναφέρεται στο να είναι κανείς ειλικρινής, γνήσιος και να μην προσπαθεί να *παίζει* κάποιο συγκεκριμένο ρόλο, αφού δεν ενεργεί με τρόπο χειραγωγικό προς τα άλλα άτομα. Ο αυθεντικός Ηγέτης διακατέχεται από αυτογνωσία και αυτοαντίληψη, στοιχεία που προσδίδει η ειλικρίνεια από την οποία χαρακτηρίζεται. Τα στοιχεία αυτά έρχεται να συμπληρώσει η ταπεινοφροσύνη ως αρετή (Τριαντάρη, 2020). Τέλος, θα λέγαμε ότι ο αυθεντικός Ηγέτης μοιάζει με τον αυθεντικό ρήτορα, ο οποίος καλλιεργώντας κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης, εμπνέει τους υφισταμένους στοχεύει στη διαδικασία διαμόρφωσης και εξέλιξή τους στα πλαίσια της εργασίας (Τριαντάρη, 2020).

Αυταρχική Μορφή Ηγεσίας

Η αυταρχική μορφή ηγεσίας επιτρέπει στον αυταρχικό ηγέτη να πάρει τον απόλυτο έλεγχο της λήψης αποφάσεων χωρίς να συμβουλευτεί τους άλλους. Ένας αυταρχικός ηγέτης κατέχει υψηλό επίπεδο εξουσίας και επιβάλλει τη θέλησή του στους υπαλλήλους του (Brown, Trevino, 2006). Αυτός ο τύπος ηγεσίας αποδεικνύεται χρήσιμος όταν απαιτείται ένα στενό επίπεδο εποπτείας στις επιχειρήσεις. Το ηθικό των δημιουργικών εργαζομένων ωστόσο, μειώνεται επειδή η παραγωγή τους δεν έχει σημασία και συχνά εκφοβίζεται από τους άλλους υπαλλήλους. Δεδομένου ότι δεν είναι σε θέση να συμμετάσχουν στη λήψη αποφάσεων, αυτό έχει ως αποτέλεσμα την ικανοποίηση από την εργασία και τον κύκλο εργασιών του προσωπικού.

Ηγεσία του Laissez-Faire (Δυσλειτουργική διοίκηση)

Πρόκειται για μια από τις τέσσερις διαστάσεις του μοντέλου Συναλλακτικής Ηγεσίας, του μοντέλου δηλαδή που ο ηγέτης προβαίνει σε ανταμοιβές και προβάλλει την ικανοποίηση υλικών αγαθών με απώτερο σκοπό την εκπλήρωση των στόχων ενός οργανισμού. Κάτω από αυτό το είδος ηγεσίας, ένας ηγέτης *laissez-faire*, δεν ασκεί άμεσο έλεγχο στους υπαλλήλους του. Δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι είναι πολύ έμπειροι και χρειάζονται μικρή εποπτεία, ένας ηγέτης *laissez-faire* δεν παρέχει συνεχή ανατροφοδότηση στους υπαλλήλους υπό την εποπτεία του. Αυτός ο τύπος ηγεσίας συνδέεται επίσης με ηγέτες που δεν εποπτεύουν τα μέλη της ομάδας τους, δεν καταφέρνουν να παρέχουν συνεχή ανατροφοδότηση και πολλές φορές αποποιούνται των ευθυνών και τη λήψη αποφάσεων, με άμεση απόρροια υψηλό κόστος, κακή εξυπηρέτηση πελατών, αδυναμία τήρησης προθεσμιών, έλλειψη ελέγχου και κακή παραγωγή, παραγκωνισμός των αναγκών των εργαζομένων (Gardner et al, 2011), (Τριαντάρη, 2020).

Διαδραστική Ηγεσία

Η αντίθεση της διαδραστικής ηγεσίας περιλαμβάνει τη διαχείριση - με εξαίρεση, την παρέμβαση και την τιμωρία εκείνων που έκαναν λάθη. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αρνητικά συναισθήματα και επιδόσεις από μέρους των υφισταμένων. Αυτή η προσέγγιση θα απαιτούσε επίσης στενή παρακολούθηση των υφισταμένων, οι οποίοι σίγουρα δεν θα

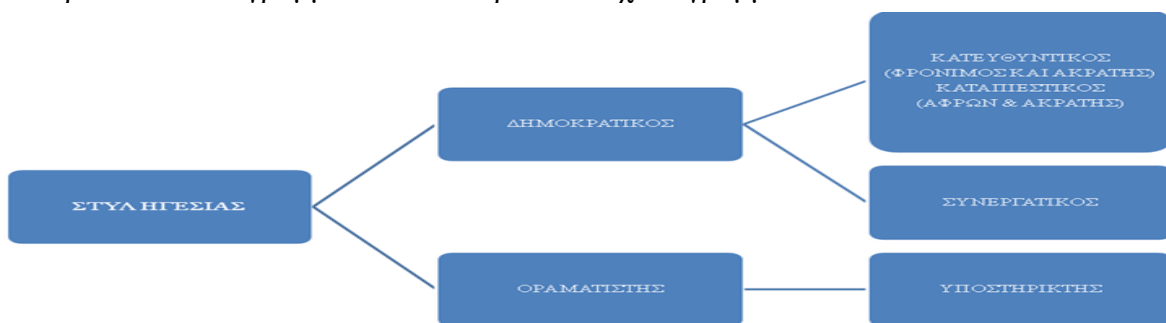
τους αρέσει να αισθάνονται περιορισμένοι και η απόδοσή τους μπορεί να μην είναι η καλύτερη (Brown, Trevino, 2006). Στις περιπτώσεις αυτές ωστόσο, οι εργαζόμενοι συνήθως εκπαιδεύονται ή ανταμείβονται με μπόνους, ανάλογα με την απόδοσή τους (Χυτήρης, 2013).

Γραφειοκρατική Μορφή Ηγεσίας

Υπό τη μορφή της γραφειοκρατικής ηγεσίας, ο ηγέτης πιστεύει σε δομημένες διαδικασίες και διασφαλίζει ότι οι υπάλληλοί του ακολουθούν επακριβώς τις διαδικασίες αυτές. Αυτός ο τύπος ηγεσίας δεν αφήνει χώρο για να διερευνήσει κανείς νέους τρόπους για την επίλυση των ζητημάτων και στην πραγματικότητα το έργο με το βιβλίο. Αυτός ο τύπος ηγεσίας ακολουθείται κυρίως σε νοσοκομεία, οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης, πανεπιστήμια, τράπεζες (όπου υπάρχει μεγάλο χρηματικό ποσό) και κυβερνητικές οργανώσεις για τη μείωση της διαφθοράς και την αύξηση της ασφάλειας. Πολλά από τα άτομα αυτά που είναι ενεργητικά, συχνά αισθάνονται απογοητευμένα εξαιτίας της αδυναμίας τους να προσαρμοστούν στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον που δημιουργείται (Gardner et al, 2011), (Τριαντάρη, 2020).

Μοντέλο Ηγέτη-Ρήτορα-διαπραγματευτή/διαμεσολαβητή

Πρόκειται για το μοντέλο ηγεσίας που συλλέγει όλα εκείνα τα στοιχεία που καθιστούν έναν σύγχρονο ηγέτη αρωγό και σύμμαχο, ικανό να αντιμετωπίσει όλες τις απαιτήσεις και τα προβλήματα που ανακύπτουν, να τα ξεπεράσει και να στοχεύσει στην αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων του οργανισμού, εξασφαλίζοντας ισορροπία και αρμονία. Ο Ηγέτης-Ρήτορας διέπεται από πειθώ, έχει τη χάρη να επηρεάζει τους υφισταμένους μέσα από το λόγο, τις πράξεις και τα έργα του. Χαρακτηρίζεται από ευελιξία, ήθος, αρχές ευφυΐα, αμεροληψία, αντικειμενικότητα, σεβασμό, υπομονή και αποπνέει εμπιστοσύνη. Τέλος, ο Ηγέτης-Ρήτορας-διαπραγματευτής/διαμεσολαβητής έχοντας αυξημένη ενσυνειδητότητα και συναισθηματική νοημοσύνη αντίστοιχα, υπερασπίζεται τα μέλη-υφιστάμενους, ώστε να είναι ευχαριστημένοι, να υπάρχει εμπιστοσύνη και απρόσκοπτα, σε ένα υγιές και δημοκρατικό κλίμα, να αποδίδουν τα μέγιστα στη διεκπεραίωση των αρμοδιοτήτων τους (Τριαντάρη, 2020). Από αυτό το μοντέλο ηγεσίας προκύπτουν και άλλα στυλ ηγεσία και ηγέτη, τα οποία χάριν συντομίας παρατίθενται επιγραμματικά στο παρακάτω σχεδιάγραμμα:



Εικόνα 2: Στυλ ηγεσίας βάσει Ηγέτη-Ρήτορα-διαπραγματευτή/διαμεσολαβητή

Πηγή: Τριαντάρη, Σ. (2020). "Ηγεσία, Θεωρίες Ηγεσίας, Από τον αριστοτελικό Ρήτορα στο σύγχρονο Ηγέτη". Εκδόσεις: Κ. & Μ. Σταμούλη. Θεσσαλονίκη, σελ. 188.

2.1.3 Παράγοντες που Διαμορφώνουν την Συμπεριφορά του Ηγέτη

Στο παραπάνω κεφάλαιο αναπτύχθηκαν κάποια από τα μοντέλα Ηγεσίας και εντοπίστηκαν κάποιες από τις δεξιότητες, τις ικανότητες και γενικά τα χαρακτηριστικά του ηγέτη, τα οποία σε συνδυασμό με τα χαρακτηριστικά των υφισταμένων και του κλίματος του εργασιακού περιβάλλοντος, συγκροτούν, διαμορφώνουν, συμπληρώνουν και ολοκληρώνουν το προφίλ της ηγετικής προσωπικότητας (Τριαντάρη, 2020). Στο εν λόγω κεφάλαιο της μελέτης δίνεται έμφαση στους παράγοντες που διαμορφώνουν τα στοιχεία εκείνα του ηγέτη που διαπλάθουν τη συμπεριφορά του στα πλαίσια της εργασίας.

Ο Machiavelli στο βιβλίο του με τίτλο *The Prince* μίλησε για τον ηγέτη, μέσα από το πρόσωπο ενός Πρίγκιπα, ο οποίος δεν έπρεπε να έχει σκέψεις πέρα από εκείνη του πολέμου. Περιγράφει την καλοσύνη ως χαρακτηριστικό ενός καλού ηγέτη. Λέει ότι η φιλελευθερία θα οδηγήσει έναν ηγέτη να απεχθάνεται και να μισεί, ενώ η καλοσύνη θα οδηγούσε σε προσβολή χωρίς μίσος ως εκ τούτου, και ότι η δύναμη είναι η απάντηση σε μεγαλύτερη ηγεσία (Machiavelli, 1532). Επιπλέον, η ιδέα του Machiavelli αναφέρει το γεγονός ότι το τέλος δικαιώνει τα μέσα που χρησιμοποιεί ο Ηγέτης. Λέει ότι εάν ο τρόπος με τον οποίο δρα ο ηγέτης, προκαλεί καταστροφή σε έναν τομέα εξειδίκευσης ή εθνικής απόγνωσης, τότε δεν πρέπει να θεωρείται καλή και σωστή (Machiavelli, 1532). Συνδυάζοντας αυτή την ιδέα με την ιδέα της δημιουργίας του φόβου ανάμεσα σε αυτούς που τους ακολουθούν, ορισμένοι ηγέτες σύμφωνα με τον Machiavelli, τείνουν να τροποποιούν αυτή την πράξη προστατεύοντας τους πολίτες με κάθε δυνατό τρόπο. Τέλος, ο Machiavelli στο βιβλίο του έγραψε ότι ένας αρχηγός (ο Πρίγκιπας) φοβόταν μάλλον παρά αγαπούσε τον λαό του. Στις μέρες μας, αυτή η κατάσταση δεν θα λειτουργούσε σε μια δημοκρατική κοινωνία όπου ο λαός αποφασίζει πόσο καιρό πρέπει να είναι κάποιος ηγέτης, αλλά στην κομμουνιστική κοινωνία όπως η Κίνα, ο ηγέτης θα μπορούσε κατά την κρίση του, να αποφασίσει να ασκήσει το Μακιαβελλιανό στυλ ηγεσίας και θα λειτουργούσε τέλεια για αυτόν, δεδομένου ότι πρέπει να *καλλιεργήσει* το φόβο στους οπαδούς του λόγω του γεγονότος ότι είναι λιγότερο πιθανό για αυτούς να εξεγερθούν εναντίον της κυβέρνησης ή να διαμαρτυρηθούν απηφώντας την εξουσία ενός Προέδρου (Machiavelli, 1532).

Όλα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, δίνουν έναυσμα να σκιαγραφηθούν παράγοντες που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο ασκείται η ηγεσία. Αρχικά, καταλυτικό ρόλο διαδραματίζουν η προσωπικότητα του ίδιου του ηγέτη, οι αξίες και οι αντιλήψεις του, καθώς επίσης και οι ηγετικές τάσεις και φιλοδοξίες. Εξίσου σημαντικόι είναι οι παράγοντες συναρτήσεων των σχέσεων με τους υφισταμένους και το κλίμα συνεργασίας και προθυμίας που επικρατεί σ' έναν οργανισμό. Ακριβώς αυτό έρχεται να συμπληρώσουν οι αξίες και η κουλτούρα κάθε οργανισμού, ειδικότερα όταν εμπλέκεται για παράδειγμα η πολιτική ο τρόπος αντιμετώπισης ενός θέματος διαφοροποιείται (Τριαντάρη, 2020). Επίσης, μεγάλο ρόλο κάθε φορά παίζει και το πόσο σοβαρά είναι τα προβλήματα που προκύπτουν. Για παράδειγμα κάποια προβλήματα είναι αρκετά σοβαρά και για την επίλυσή τους απαιτείται στοχοπροσήλωση και σθένος και άλλα απαιτούν πλήρη μυστικότητα, στοιχεία που καθορίζουν τον τρόπο που συμπεριφέρεται ένας

ηγέτης. Στα ίδια πλαίσια με τη φύση των προβλημάτων βρίσκεται και η πίεση που δέχεται ένας ηγέτης από την έλλειψη χρόνου για την ολοκλήρωση ενός πρότζεκτ, είτε για τη λήψη μιας απόφασης και συνεπώς λόγω πίεσης, οδηγείται να πάρει μόνος αποφάσεις στοιχεία που επιδρούν στον τρόπο που ηγείται και κατ' επέκταση συμπεριφέρεται στους υφισταμένους του. Τέλος, θα ήταν παράληψη να μη γίνει αναφορά στην περιρρέουσα ατμόσφαιρα που υφίσταται στους εργασιακούς χώρους λόγω της αλματώδους εξέλιξης της τεχνολογίας και της επιστήμης. Τόσο οι ηγέτες όσο και οι εργαζόμενοι των οργανισμών καθημερινά έρχονται αντιμέτωποι με πληθώρα πληροφοριών και γνώσεων, τις οποίες πρέπει να κατανοούν άμεσα και ευέλικτα. Συνάμα, η δημοκρατικοποίηση των κοινωνιών άλλαξε την κουλτούρα του "μονάρχη" ηγέτη στους οργανισμούς και πλέον οι υφιστάμενοι έχουν λόγο και δικαιώματα και μπορούν να συνδράμουν πολλαπλώς στη λήψη αποφάσεων (Τριαντάρη, 2020).

Απ' όλα τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι οι παράγοντες που μπορούν να διαπλάσουν τη συμπεριφορά ενός ηγέτη είναι πολυσχιδείς και πολυδιάστατοι. Για τον σκοπό αυτό απαιτείται υψηλός βαθμός ευελιξίας και προσαρμοστικότητας, ώστε ένας ηγέτης να είναι επιτυχημένος και ταυτόχρονα να έχει την ικανότητα καθοδήγησης των υφισταμένων για να μπορούν να δέχονται ομαλά τις εκάστοτε αλλαγές, αλλά και να ανταποκρίνονται στις ανάγκες και στους στόχους ενός οργανισμού (Τριαντάρη, 2020) και κυρίως στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης α' βαθμού που εντυφά η παρούσα μελέτη.

2.1.4 Τρόποι Επιρροής και Καθοδήγησης των Εργαζομένων εκ μέρους των Ηγετών στις Δημόσιες Επιχειρήσεις όπως η Τοπική Αυτοδιοίκηση

Αναλογιζόμενοι των τρόπων που η ηγεσία στις μέρες μας επιδρά στους εργαζομένους, απορρέει γενικότερα ότι η δυσπιστία έναντι των ηγετών προϋπάρχει και συνεχίζει να υφίσταται. Πριν από αρκετά χρόνια, οι ειδικοί αναρωτιόντουσαν πώς οι ηγέτες δύνανται να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις. Αντίστοιχα, σχετικές μελέτες αρκετών ερευνητών (επιστήμονες, ψυχολόγοι και άλλοι) στα πλαίσια επιρροής της ηγεσίας στους εργαζομένους, έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι κατατάσσουν τους αφανείς-«νεκρούς» ηγέτες σε πιο ψηλά επίπεδα στην κλίμακα σε σχέση με αυτούς που έχουν ενεργό ρόλο (Brown, Trevino, 2006).

Μια σκοπιά της θέσης αυτής- ένα ανθρώπινο «σύνδρομο» σύμφωνο του όρους Ρασμόρ-, αποτελεί ο μεσαιωνισμός, όταν δηλαδή οι άνθρωποι επιμένουν να ψάχνουν για ήρωες. Αν εστιάσουμε την προσοχή μας σε ηγέτες και συγκεκριμένα στον τρόπο με τον οποίο επιδρούν στους εργαζόμενους, η απορρέουσα λατρεία της προσωπικότητας του ατόμου υποβαθμίζει τις κοινότητες και υπονομεύει την ηγεσία που κατανέμεται και τις κάνει λειτουργικές (Gardner, Avolio, Walumbwa, 2005). Αν και υπάρχουν εκατοντάδες βιβλία και επιστημονικά άρθρα, οι κοινωνιοψυχολόγοι Χάκμαν και Βάγκεμαν κατέληξαν στο γεγονός ότι το μείζον θέμα της ηγεσίας παραμένει στάσιμο στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς (Erven, Milligan, 2000), καθώς εκλείπουν τα κυρίαρχα πρότυπα προς

μελέτη και τέλος το επίπεδο αποδοχής που αφορά στις στρατηγικές άσκησης ηγεσίας είναι πολύ μικρό.

Ο ηγέτης καλείται να εκτελέσει ένα λεπτό και υψίστης σημασίας έργο, καθότι πρέπει να ενδυναμώσει το νου, να σφυρηλατήσει το πνεύμα, και να εμπυχωσει ένα έργο το οποίο απαιτεί ειδική προετοιμασία και ικανότητα (Τριαντάρη, 2020). Σχετίζεται με την παρέμβασή του στα ανθρώπινα συναισθήματα και δη στην καρδιά και στην ψυχή των υφισταμένων και για να επιτύχει κρίνεται επιτακτικός ο έλεγχος, πρώτα των δικών του συναισθημάτων (Τριαντάρη, 2020). Τα συναισθήματα, τα οποία κάποιες φορές, εκδηλώνει ένας ηγέτης, είναι αυτά που αποκαλύπτουν την ποιότητα του χαρακτήρα του. Ένα από τα πλέον «τοξικά» συναισθήματα είναι η οργή, τα νεύρα και ο θυμός γενικά για όλους τους ανθρώπους και ειδικότερα στην προκειμένη περίπτωση για έναν ηγέτη. Ο έλεγχος των συναισθημάτων είναι πολύ σημαντικός για τον ηγέτη και τις σχέσεις του με τους υφισταμένους του. Ένας ηγέτης οφείλει να εκπληρώνει την αποστολή του, η οποία σχετίζεται μεταξύ άλλων με το να προετοιμάζει το χαρακτήρα του, να καλλιεργεί ψυχραιμία και αυτοέλεγχο και όσο περισσότερο επενδύει σ αυτό, τόσο το χάσμα με τους υφισταμένους θα μειώνεται, και ο κίνδυνος να ξεσπάσει καυγός θα αμβλύνεται. Ακόμα όμως κι αν κάποια στιγμή προκληθούν διαξιφισμοί, στόχος είναι να έχει το μικρότερο δυνατό κόστος για τους οργανισμούς και τους εργαζομένους (Τριαντάρη, 2020).

Ο ηγέτης, όπως προαναφέρθηκε, πρέπει να οικοδομήσει, είτε έστω να συνδράμει στη σύλληψη ενός οράματος, στην καλλιέργεια ενός κοινού στόχου και ταυτόχρονα της αίσθησης του καθήκοντος απέναντι στον πολίτη και να καταβάλει τα μέγιστα στη διαμόρφωση και στην επιλογή στρατηγικής και του τρόπου που ο στόχος που έχει τεθεί δύναται αν όχι βραχυπρόθεσμα, μακροπρόθεσμα να επιτευχθεί. Ο ηγέτης εμπνέει και ειδικά πρέπει χαιρεί εκτίμησης και εμπιστοσύνης, ώστε να μπορεί να υποκινήσει τους εργαζομένους και να πετύχει το καλύτερο επίπεδο οργάνωσης και ευημερίας. Οφείλει να κατανοήσει ότι αποτελεί το έρεισμα των υφισταμένων του, στον οποίο προσφεύγουν οι εργαζόμενοι για καθετί που προκύπτει (Τριαντάρη, 2020) και συνεπώς, η ικανοποίηση των βασικών τους αναγκών, η υποστήριξη- ηθική και πρακτική, η αναγνώριση της αξίας και της συμβολής τους στον οργανισμό είναι μερικά στοιχεία που εξασφαλίζουν εχέγγυα ευημερίας στον οργανισμό (Τριαντάρη, 2020).

Μεταξύ όλων των παραπάνω εκτεθέντων, συμπεραίνουμε ότι κλειδί για την εύρυθμη λειτουργία ενός οργανισμού αποτελεί η καλλιέργεια της δέσμευσης των εργαζομένων και η παροχή κινήτρων και ο τρόπος με τον οποίο δύναται να οικοδομηθεί αυτό (Τριαντάρη, 2020), αναλύεται παρακάτω μέσω μιας σαφής αναφοράς στο ρόλο που διαδραματίζει η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στη δημόσια διοίκηση, που εξετάζεται στη παρούσα εργασία, και στους τρόπους που μπορεί αυτή η δέσμευση να ενισχυθεί.

2.2 Ο Ρόλος του Ανθρώπινου Δυναμικού στη Δημόσια Διοίκηση

Η βελτίωση των επιδόσεων του δημόσιου τομέα, φαίνεται να είναι δυνατή μόνο όταν αυτός ο τομέας διαθέτει επαρκές, εξειδικευμένο και εμπλεκόμενο προσωπικό που θα είναι σε θέση να αντιμετωπίσει τις μεταβαλλόμενες καταστάσεις (Vermeeren, Kuipers, Steijn, & Vogelaar, 2008). Οι οργανισμοί του Δημοσίου Τομέα προσπαθούν συνεχώς να κάνουν περισσότερα με λιγότερα. Για να αντιμετωπίσουν αυτήν την αντικρουόμενη κατάσταση, οι οργανισμοί πρέπει να εντοπίσουν καινοτόμους τρόπους για να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα, χωρίς να μεταβάλλουν το κόστος ή αν δύναται να το μειώσουν, διατηρώντας ταυτόχρονα αυξημένο το επίπεδο των ποιοτικών υπηρεσιών.

Οι άμεσα εμπλεκόμενοι διαχειριστές ανθρώπινου δυναμικού στον Δημόσιο τομέα, καλούνται να αντιμετωπίσουν ποικίλους φραγμούς, στα οποία συγκαταλέγονται παλιά συστήματα πληροφοριών (IT), της έλλειψης υποστήριξης διαχείρισης και της ανεπαρκούς χρηματοδότησης. Ταυτόχρονα, αντιμετωπίζουν επίσης τη γήρανση του εργατικού δυναμικού και τον αυξημένο ανταγωνισμό με τον ιδιωτικό τομέα για τους εργαζόμενους. Θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν συγκεκριμένες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού για την ενίσχυση του ανθρώπινου κεφαλαίου των εργαζομένων. Οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού στην παροχή υπηρεσιών του δημόσιου τομέα διαφέρουν από τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού σε οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα. Λόγω του συνεχούς ανταγωνισμού μεταξύ του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα, οι οργανισμοί και των δύο τομέων ωθούνται να βελτιώνουν συνεχώς τις επιδόσεις τους (Harel & Tzafir, 2001).

Υπάρχει μια σειρά από επιχειρήματα που προβάλλονται για να υποδείξουν τη μοναδικότητα του δημόσιου τομέα (Lawton & Rose, 1994):

1. Οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα δεν εκτίθενται στον ανταγωνιστικό κόσμο της αγοράς και ως εκ τούτου δεν έχουν κίνητρα να μειώσουν το κόστος ή να λειτουργήσουν αποτελεσματικά.
2. Οι στόχοι είναι συνήθως ασαφείς και εκφράζονται με αόριστους όρους, όπως η εξυπηρέτηση του κοινού, η τήρηση του νόμου και της τάξης, η μείωση της ανισότητας, η εξάλειψη της φτώχειας ή η βελτίωση της υγείας.
3. Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι πιο δύσκολος λόγω των βραχυπρόθεσμων προβληματισμών των πολιτικών.
4. Ο οργανισμός του δημόσιου τομέα είναι επιρρεπής σε μεγαλύτερη και πιο ανοιχτή λογοδοσία με πολιτικούς, ομάδες πίεσης, φορολογούμενοι και ψηφοφόροι που ενδιαφέρονται για τις επιδόσεις του δημόσιου τομέα.
5. Οι λειτουργίες του δημόσιου τομέα περιορίζονται από το νόμο.

6. Ο δημόσιος τομέας χρηματοδοτείται από τη φορολογία και όχι από τη χρέωση των υπηρεσιών του.

Οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα πρέπει να προσλαμβάνουν, να αναπτύσσουν και να εκπαιδεύουν υπαλλήλους και να καθιερώνουν συστήματα πληρωμών, να ορίζουν συνθήκες απασχόλησης και να αναπτύσσουν ένα συνεκτικό σύνολο πολιτικών απασχόλησης. Ωστόσο, η ιδιαιτερότητα του δημόσιου τομέα με εστίαση στα αποτελέσματα του δημόσιου συμφέροντος και όχι στα ιδιωτικά συμφέροντα, μπορεί να προσθέσει ένα επίπεδο πολυπλοκότητας στην επίτευξη οργανωτικής ανταγωνιστικότητας και επιχειρηματικών αποτελεσμάτων (Brown, 2007).

Είναι επιπλέον αδήριτα αποδεκτό ότι η δημόσια διοίκηση χαρακτηρίζεται από κρίση θεσμών και νοοτροπίας και ταυτόχρονα από κακή ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών στο σύνολό της, γεγονός που ισχύει για όλες τις μεταπολεμικές κυβερνήσεις και ειδικότερα στην Ελλάδα από το 2009 και έπειτα. Οι παθογένειες και όλες οι αδυναμίες του δημοσίου τομέα καλλιέργησαν την ανάγκη για διοικητικές μεταρρυθμίσεις με στόχο τη περιστολή του παραπάνω φαινομένου και συνάμα βελτίωση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας. Δεδομένου ότι η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί τη ραχοκοκαλιά της δημόσιας διοίκησης και πυλώνας επιτυχίας των μεταρρυθμίσεων, καλλιεργείται η Νέα Δημόσια Διοίκηση- η οποία αναλύεται με σαφήνεια παρακάτω- ώστε να εκπληρωθούν οι προαναφερθέντες στόχοι.

2.2.1 Νέα Δημόσια Διοίκηση - New Public Management

Αναντίρρητα, οι μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση είναι ένα θέμα που ταλανίζει τους κυβερνώντες και βρίσκεται πάντοτε στο προσκήνιο των εξελίξεων και της επικαιρότητας. Απώτερος στόχων όλων είναι η συγκρότηση μιας αποδοτικής και αποτελεσματικής Δημόσιας Διοίκησης, ώστε να ανταποκρίνεται στις ολοένα αυξανόμενες απαιτήσεις των πολιτών. Η Τοπική Αυτοδιοίκηση για την οποία γίνεται λόγος στην εν λόγω μελέτη, αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της Δημόσιας Διοίκησης με μεγάλη σημασία για την εύρυθμη λειτουργία της χώρας, δεδομένου ότι βρίσκεται εγγύτερα στους πολίτες και συμβάλλει στην εξυπηρέτηση των αναγκών τους.

Σταθμός στην πορεία του τρόπου οργάνωσης των Υπηρεσιών της Δημόσιας Διοίκησης αποτέλεσε η γραφειοκρατία καθώς επικράτησε χρόνια ολόκληρα και συνεχίζει να υφίσταται. Εντούτοις αποδείχτηκε ότι έχει αδυναμίες και δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του σύγχρονου γίνεσθαι που συνεχώς εξελίσσεται. Τα κενά και τις αδυναμίες έρχονται να καλύψουν νέες μέθοδοι και πρακτικές διοίκησης που περιλαμβάνουν μηχανισμούς, θεσμούς και διαδικασίες, ώστε οι πολίτες να μπορούν να εκφράσουν και να ασκούν ελεύθερα και απρόσκοπτα τα δικαιώματά τους, να διεκδικούν τα συμφέροντά τους, να εκπληρώνουν τις εκάστοτε υποχρεώσεις τους, να υπάρχει πλήρης διαφάνεια· όλα όμως κατόπιν σωστής διαχείρισης διαθέσιμων πόρων. Στα πλαίσια αυτά καθιερώνεται η Νέα Δημόσια Διοίκηση (New Public Management)

φέρνοντας στο προσκήνιο της Δημόσιας Διοίκησης έννοιες όπως, ποιότητα, ευελιξία, αίσθημα αποστολής κ.α. (Gray and Jenkins, 1995).

Η εισαγωγή λοιπόν της Νέας Δημόσιας Διοίκησης μετατόπισε τη βαρύτητα και έδωσε ιδιαίτερη έμφαση στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ως μέρος μιας ευρείας στρατηγικής με στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας σε έναν οργανισμό. Οι μεταρρυθμίσεις αυτές εισήχθησαν στο δημόσιο τομέα βρίσκοντας γόνιμο έδαφος, εξαιτίας της ανάγκης για βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πολίτες με τους λιγότερους δυνατούς πόρους- άυλους και υλικούς- και την αποκατάσταση του τρόπου διοίκησης στο εσωτερικό περιβάλλον των οργανισμών, έχοντας ως κεντρικό άξονα τους εργαζομένους (Brown, 2007).

Θεμελιώδεις αρχές της Νέας Δημόσιας Διοίκησης αποτελούν η νομιμότητα, το δημόσιο συμφέρον, η ισότητα, η διαφάνεια, η ευελιξία, η αμεροληψία και άλλα (Ακριβοπούλου, 2010). Με αρωγό τα παραπάνω, στόχος της Νέας Δημόσιας Διοίκησης είναι να επέλθουν σημαντικές αλλαγές στον προσανατολισμό και τη φιλοσοφία της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και δη στην κουλτούρα της διοίκησης· προσανατολισμένης στη βελτίωση της απόδοσης, στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων και στην ικανοποίηση των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες.

Τα νέα αυτά μοντέλα Δημόσιας Διοίκησης εισάγουν την έννοια του ανθρώπινου δυναμικού το οποίο διαθέτει ποικίλες ικανότητες και δεξιότητες και είναι ικανό να αποδώσει τα μέγιστα και να ανταποκριθεί στις αυξημένες απαιτήσεις της καθημερινότητας. (Brown, 2008). Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τους στόχους και συμμετέχουν σ' αυτούς ενεργά, καταβάλλοντας κάθε δυνατή προσπάθεια για να επιτευχθούν. Στα πλαίσια αυτά τονίζεται ότι μεταξύ των προαναφερθέντων στόχων εξασφαλίζεται και η κάλυψη των αναγκών και δικαιωμάτων των εργαζομένων, οι οποίοι αποτελούν τον πυλώνα της δημόσιας διοίκησης (Brown, 2008).

Από τα παραπάνω, συνάδεται το συμπέρασμα ότι το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, αποτελεί ένα διαδραστικό εργαλείο, το οποίο για να μπορέσει να εφαρμοστεί απαιτεί πρόβλεψη και οργάνωση των εργασιών, προγραμματισμό ενεργειών και στόχων και συναίνεση των εμπλεκόμενων μερών. Τα οφέλη δε που θα αποκομιστούν από την εφαρμογή του μοντέλου, άπτονται της θέλησης και της συνεργασίας εργαζομένων και προϊσταμένων καθώς και της αποσαφήνισης των αρμοδιοτήτων και συνάμα των ευθυνών που έχει ο καθένας, ώστε να επέλθει συντονισμός της οργανωτικής δομής (Μπουραντάς, 2002). Σίγουρα όμως τα πλεονεκτήματα είναι πολλά και σχετίζονται άμεσα με την αύξηση της αποτελεσματικότητας μέσω της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, με όσο το δυνατόν χαμηλό κόστος παρεχόμενων υπηρεσιών.

2.3 Η Σύνδεση των Πρακτικών HRM και των Οργανωτικών Επιδόσεων

Αν και το επάγγελμα του Ανθρώπινου Δυναμικού έχει αναπτυχθεί γύρω από την υπόθεση ότι οι πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού επηρεάζουν άμεσα τις επιδόσεις του οργανισμού, υπάρχουν πολλές διαμάχες σχετικά με αυτό το θέμα ανθρώπινου δυναμικού. Πολλές εμπειρικές έρευνες σχετικά με την προστιθέμενη αξία του HRM καταδεικνύουν στοιχεία ότι το HRM έχει σημασία, ωστόσο υπάρχει και αντίθετη προσέγγιση: τα στοιχεία για τη σύνδεση HRM-Απόδοσης θα πρέπει να αντιμετωπίζονται με προσοχή (Chew, 2004).

Οι πρώτες συστηματικές εμπειρικές μελέτες της σύνδεσης απόδοσης HRM δημοσιεύθηκαν το 1994 και το 1995 από συγγραφείς όπως: Arthur, 1994, MacDuffie και Huselid. Αν και το μεγαλύτερο μέρος της βιβλιογραφίας φαίνεται να αποδέχεται ότι οι πρακτικές HRM έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην απόδοση του οργανισμού, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι υπάρχουν δύο διαφορετικές προσεγγίσεις στην επιστημονική βιβλιογραφία: η πεποίθηση σχετικά με τη σύνδεση και η αμφιβολία για τη σύνδεση ή ακόμα και την άρνηση.

Παραμένει αλήθεια ότι λίγα είναι γνωστά για τους μηχανισμούς με τους οποίους οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού μεταφράζονται σε ανταγωνιστική επιτυχία. Λόγω της έλλειψης κατανόησης σχετικά με τις μεσολαβητικές μεταβλητές και την επίδρασή τους στη σύνδεση HRM-Απόδοσης, το υπάρχον κενό στην εξήγηση αυτής της σύνδεσης αναφέρεται στο «μαύρο κουτί» (Chew, 2004).

2.3.1 Η Έννοια του «Μαύρου Κουτιού» στην Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Το μαύρο κουτί αναφέρεται στις συχνά ασαφείς διεργασίες που συμβαίνουν όταν οι είσοδοι μετατρέπονται σε χρήσιμα αποτελέσματα. Το «μαύρο κουτί» περιγράφεται επίσης ως «κενό», «σε μεγάλο βαθμό ανεξήγητη όψη» ή «παραμένει κενό» όσον αφορά την εξήγηση των διαδικασιών και των μηχανισμών με τους οποίους λειτουργεί ο αντίκτυπος HRM- Performance (Savaneviciene & Stankeviciute, 2010).

Σε σημαντικές νέες μελέτες, οι ερευνητές διερευνούν το «μαύρο κουτί» των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού και τον αντίκτυπό τους στις συμπεριφορές των εργαζομένων και στα οργανωτικά αποτελέσματα, όπως η απουσία και η εναλλαγή. Η ικανοποίηση από την εργασία, η οργανωτική δέσμευση, η απουσία, η εθελοντική εναλλαγή και οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων είναι μερικές μόνο από τις μεταβλητές που μετρώνται, εκτός από τις βασικές δημογραφικές πληροφορίες, όπως οι επαγγελματικές ομάδες και η κατάσταση των συνδικάτων.

Ένα από τα πρώτα ζητήματα που πρέπει να διευθετηθεί στην προσπάθεια κατανόησης του τρόπου με τον οποίο οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζουν την απόδοση, είναι να θεωρητικοποιήσουμε τα μέσα μέσω των οποίων προκύπτει αυτή η

σχέση, στην ουσία προσδιορίζοντας τις ενδιάμεσες μεταβλητές μεταξύ του μέτρου των πρακτικών HR και του μέτρου της απόδοσης της εταιρείας (Wright & Gardner, 2000).

2.3.2 Τα Μοντέλα στο "Μαύρο Κουτί"

Υπάρχουν πολλά θεωρητικά μοντέλα, που εξηγούν τους μηχανισμούς μέσω των οποίων λειτουργεί η σχέση Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και απόδοσης εργαζομένων και είναι σχεδιασμένα για να ανοίγουν το «μαύρο κουτί» (Savaneviciene & Stankeviciute, 2010).

Το μοντέλο των Becker et al. (1997), είναι ένα από τα συγκεκριμένα εκείνη την ημερομηνία. Ουσιαστικά, αυτό το μοντέλο προτείνει ότι οι επιχειρηματικές στρατηγικές καθοδηγούν τον σχεδιασμό του συστήματος HR. Οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζουν άμεσα τις δεξιότητες των εργαζομένων, τα κίνητρα των εργαζομένων και τον σχεδιασμό εργασίας που κατά συνέπεια επηρεάζει τη δημιουργικότητα, την παραγωγικότητα και τη διακριτική συμπεριφορά των εργαζομένων. Αυτές οι μεταβλητές, με τη σειρά τους, έχουν ως αποτέλεσμα τη λειτουργική απόδοση, η οποία σχετίζεται με την κερδοφορία και την ανάπτυξη.

Το μοντέλο των Guest (1997) αναφέρεται στη η θεωρία της προσδοκίας για τα κίνητρα παρέχει μια πιθανή βάση για την ανάπτυξη μιας πιο συνεκτικής λογικής σχετικά με τη σύνδεση HRM-Απόδοσης. Η θεωρία προτείνει ότι η απόδοση σε ατομικό επίπεδο εξαρτάται από τα υψηλά κίνητρα, την κατοχή των απαραίτητων δεξιοτήτων και ικανοτήτων και τον κατάλληλο ρόλο και την κατανόηση αυτού του ρόλου. Αυτό το συμπέρασμα είναι ένα κίνητρο για την επιλογή τέτοιων πρακτικών HRM που ενθαρρύνουν τις δεξιότητες, τα κίνητρα και την κατάλληλη δομή ρόλων. Μόνο αυτές οι πρακτικές HRM επηρεάζουν τα αποτελέσματα HRM. Αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν τα αποτελέσματα συμπεριφοράς, τα οποία μεταφράζονται σε αποτελέσματα απόδοσης, τα οποία καταλήγουν σε οικονομικά αποτελέσματα.

Το πλαίσιο Άνθρωποι - Απόδοση (Purcell et al., 2003). Αυτή η κατάσταση πλαισίου βασίζεται σε δύο βασικές υποθέσεις για το «ξεκλείδωμα του μαύρου κουτιού» της σύνδεσης HRM-Performance:

- 1) το πλαίσιο προωθεί την έννοια της διακριτικής συμπεριφοράς υποδηλώνοντας ότι σχεδόν όλοι οι εργαζόμενοι έχουν την ικανότητα να εμπλακούν σε διακριτική συμπεριφορά.
- 2) τον κρίσιμο ρόλο των διευθυντών γραμμής επειδή έχουν διακριτικότητα στον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζουν το ανθρώπινο δυναμικό και στον τρόπο που συμπεριφέρονται στους εργαζομένους.

Το μοντέλο των Wright και Nishii (2006), εξέτασε μερικές από τις διαμεσολαβητικές διαδικασίες που μπορεί να προκύψουν στη σχέση HRM-Performance

εξετάζοντας τη σχέση σε πολλαπλά επίπεδα ανάλυσης. Παρουσιάζουν το μοντέλο που περιλαμβάνει τις επιδιωκόμενες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, τις πραγματικές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, τις αντιληπτές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, τις αντιδράσεις των εργαζομένων και την απόδοση.

Σύμφωνα με το μοντέλο, οι πραγματικές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού υπάρχουν αντικειμενικά και πρέπει να γίνονται αντιληπτές και να ερμηνεύονται υποκειμενικά από κάθε εργαζόμενο. Ως εκ τούτου, οι αντιληπτές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού και οι αντιδράσεις των εργαζομένων είναι δύο μεμονωμένες μεταβλητές επιπέδου που είναι κεντρικές για τις αιτιακές οδούς και πυρήνα για το «άνοιγμα του μαύρου κουτιού».

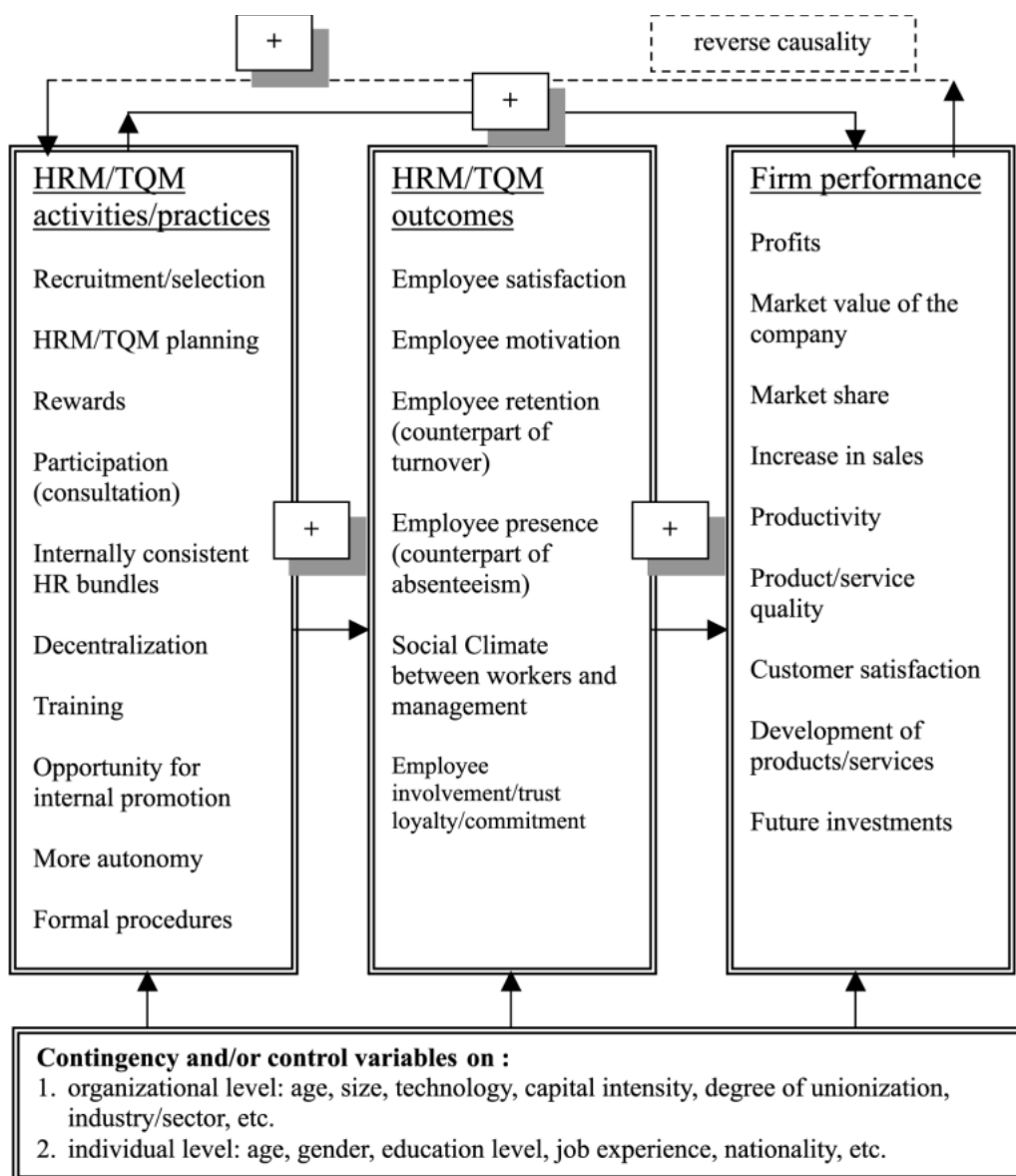
Παρά τα διαφορετικά μοντέλα του «μαύρου κουτιού», η ομοιότητα μεταξύ όλων είναι ότι όλα έχουν τη βάση τους σε μια γραμμική αιτιακή διαδικασία. Ως εκ τούτου, η τοποθέτηση πολλών πλαισίων στο μοντέλο δεν θα "ανοίξει το μαύρο κουτί" και η τοποθέτηση πολλών αντικειμένων στα κουτιά δεν θα κάνει το μοντέλο πιο διορατικό.

2.3.3 Εμπειρικές Μελέτες για τις Πρακτικές HRM και την Οργανωτική Απόδοση των Εργαζομένων στο Δημόσιο Τομέα

Η ανάλυση των δεσμών μεταξύ των πρακτικών και της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού, είναι πλέον σημαντικός τομέας ενδιαφέροντος για την έρευνα και την πολιτική. Προκειμένου να διερευνηθεί αποτελεσματικά εάν το ανθρώπινο δυναμικό είναι ικανό να συμβάλει στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είναι σημαντικό να εξεταστούν οι πρακτικές HRM σε όσο το δυνατόν περισσότερα περιβάλλοντα. Ορισμένοι ερευνητές διερευνούν μεμονωμένες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού όπως η στελέχωση, η εκπαίδευση, ο καθορισμός στόχων, η αποζημίωση.

Ο Raauwe (2004), παρουσίασε ένα συνοπτικό εννοιολογικό μοντέλο της διαθέσιμης εμπειρικής έρευνας σχετικά με τη σύνδεση HRM-απόδοσης. Το Σχήμα 3 αντιπροσωπεύει αυτό το μοντέλο δραστηριοτήτων HRM σε σχέση με τα αποτελέσματα του HRM και την απόδοση της εταιρείας. Το μοντέλο αποτελείται από τρία στοιχεία. Το πρώτο στοιχείο αποτελείται από δραστηριότητες ανθρώπινου δυναμικού, όπως το recruitment, επιβράβευση και συμμετοχή των εργαζομένων, επηρεάζοντας το δεύτερο στοιχείο.

Αυτό το στοιχείο περιέχει τα λεγόμενα αποτελέσματα HRM, όπως τα κίνητρα και η ικανοποίηση των εργαζομένων. Και τα δύο αυτά στοιχεία επηρεάζουν το τελικό στοιχείο της οργανωσιακής απόδοσης, το οποίο περιλαμβάνει δείκτες απόδοσης σχετικά με την αποτελεσματικότητα, την ποιότητα και την αποδοτικότητα του οργανισμού.



Εικόνα 3 - Paauwe και Richardson Εννοιολογικό μοντέλο σύνδεσης HRM-απόδοσης

Πηγή: J. Paauwe, Hrm and Performance: Achieving long term viability, 2004, σελ. 60.

Ορισμένες δραστηριότητες ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζουν άμεσα την απόδοση του οργανισμού. Το διακεκομμένο αντίστροφο βέλος υποδεικνύει τη δυνατότητα αντίστροφης αιτιότητας προκειμένου η οργανωτική απόδοση να οδηγήσει σε μια αλλαγή (πολύ συχνά εκλαμβάνεται ως βελτίωση) στις πρακτικές HRM (Paauwe, 2004).

Κατά την εξήγηση της σημασίας των ανθρώπινων πόρων για την απόδοση της δημόσιας επιχείρησης, η πλειονότητα των εργασιών στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού έχει υιοθετήσει την άποψη της εταιρείας που βασίζεται στους πόρους. Σύμφωνα με αυτή την άποψη ένας οργανισμός μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από το ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτει (Daud, 2006). Οι Wright et al. εξέτασαν τον αντίκτυπο των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού (επιλογή, εκπαίδευση,

αποζημίωση και αξιολόγηση) και τη συμμετοχή στις οικονομικές επιδόσεις 190 διυλιστηρίων πετροχημικών των ΗΠΑ.

Τα αποτελέσματά τους επιβεβαίωσαν την ύπαρξη μιας άμεσης σχέσης μεταξύ της εκπαίδευσης και της αμοιβής με τα κίνητρα του εργατικού δυναμικού. Ωστόσο, διαπίστωσαν ότι μόνο σε συστήματα υψηλής συμμετοχής, οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού (επιλογή, αποζημίωση και αξιολόγηση) σχετίζονται θετικά με την απόδοση της εταιρείας (Mansour, 201).

2.3.4 Μέτρηση Απόδοσης στο Δημόσιο Τομέα

Οι μετρήσεις απόδοσης ανθρώπινου δυναμικού, θα πρέπει να αξιολογούν πόσο καλά οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού οδηγούν σε επιθυμητά αποτελέσματα ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό είναι συχνά ευκολότερο στον ιδιωτικό τομέα παρά στον δημόσιο τομέα. Πολλοί παράγοντες, όπως η αμοιβή κινήτρων, οι προαγωγές, οι προσλήψεις και η οργάνωση της εργασίας περιορίζονται από τις πολιτικές του δημόσιου τομέα ή τις συμβάσεις εργασίας. Από τη δεκαετία του 1980 έχει δοθεί μια αυξανόμενη έμφαση στη σημασία της μέτρησης του ανθρώπινου δυναμικού (Tootell, Blackler, Toulson, & Dewe, 2009).

Οι Yeung και Berman το 1997 δήλωσαν ότι τα μέτρα Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να είναι προσανατολισμένα στον αντίκτυπο και όχι στη δραστηριότητα, να κοιτάζουν προς τα εμπρός παρά προς τα πίσω και να επικεντρώνονται σε ολόκληρο το σύστημα HR όχι μόνο σε μεμονωμένες πρακτικές (Chifashu, 2012).

Η μέτρηση απόδοσης αντιπροσωπεύει ένα υποσύστημα που πρέπει να σχεδιαστεί, να διαχειρίζεται και να αξιολογείται περιοδικά για να βεβαιώνεται ότι παρέχει ένα χρήσιμο προϊόν. Στον δημόσιο τομέα η διαχείριση της απόδοσης είναι επίσης σημαντικό στοιχείο της πολιτικής διαδικασίας. Η κριτική αξιολόγηση των αλληλεπιδράσεων με διάφορες κυβερνητικές και μη κυβερνητικές οντότητες εκτός του οργανισμού είναι εξίσου σημαντική. Με την αυξανόμενη ζήτηση για την κυβέρνηση να ανταποκρίνεται, να λογοδοτεί και να είναι φειδωλή με πόρους, η διαχείριση της απόδοσης βρίσκεται στο προσκήνιο (Halachmi & Bouckaert, 1996).

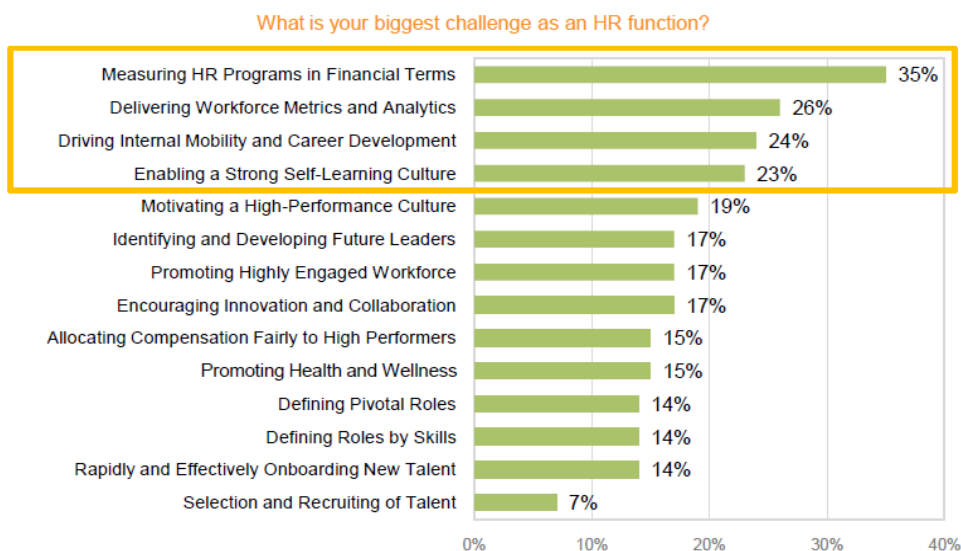
Ο κύριος στόχος της μέτρησης στον οργανισμό του δημόσιου τομέα είναι η υποστήριξη της καλύτερης λήψης αποφάσεων, οδηγώντας σε βελτιωμένα αποτελέσματα για την κοινότητα. Όλοι οι άλλοι στόχοι προκύπτουν από αυτό. Η αξιολόγηση της απόδοσης των κυβερνητικών δραστηριοτήτων είναι απαραίτητη σε κάθε δημοκρατία, ανεξάρτητα από το επίπεδο (κεντρικό/ομοσπονδιακό, πολιτειακό ή τοπικό). Στις μέρες μας, τα κράτη ξοδεύουν περισσότερη προσοχή, χρόνο και χρήμα για τη μέτρηση και την αξιολόγηση της απόδοσης στον δημόσιο τομέα από ποτέ άλλοτε (ΟΟΣΑ, 1996).

Οι φορείς σε διαφορετικά επίπεδα κυβερνήσεων και σε διάφορες χώρες μπορεί να έχουν διαφορετικά σύνολα στόχων απόδοσης. Καθώς οι περιστάσεις τους αλλάζουν, οι

δημόσιοι φορείς ενδέχεται να κληθούν να δώσουν έμφαση στη μία ή την άλλη διάσταση της απόδοσής τους. Μπορεί να ζητηθεί από έναν οργανισμό να ανταποκριθεί περισσότερο, να είναι πιο αποτελεσματικός, να αυξήσει το εύρος της αποστολής του, να βελτιώσει τον τρόπο με τον οποίο αλληλεπιδρά με ορισμένα κοινά ή να συνεργαστεί πιο στενά με άλλους δημόσιους ή ιδιωτικούς φορείς.

Έτσι, οι στόχοι απόδοσης ενός οργανισμού σε μια δεδομένη χρονική στιγμή αντιπροσωπεύουν τις προτεραιότητες που δίνει ή αναμένεται να δώσει ο οργανισμός σε διάφορες πτυχές της απόδοσής του. Οποιαδήποτε αλλαγή στους στόχους απόδοσης απαιτεί από έναν οργανισμό να επανεξετάσει το σύστημα διαχείρισης της απόδοσης (Halachmi & Bouckaert, 1996).

Το Σχήμα 4 δείχνει τις μεγαλύτερες προκλήσεις ανθρώπινου δυναμικού που αντιμετωπίζουν οι σημερινοί ηγέτες ανθρώπινου δυναμικού. Η μέτρηση των προγραμμάτων ανθρώπινου δυναμικού με οικονομικούς όρους αντιπροσωπεύει το πιο δύσκολο έργο των διευθυντών HR σε οργανισμούς.



Εικόνα 4. Οι μεγαλύτερες προκλήσεις ανθρώπινου δυναμικού που αντιμετωπίζουν οι σημερινοί ηγέτες ανθρώπινου δυναμικού

Πηγή: S. Harris, The Top Best Practices for the High-Impact HR Organization Executive Summary, 2011, σελ. 5.

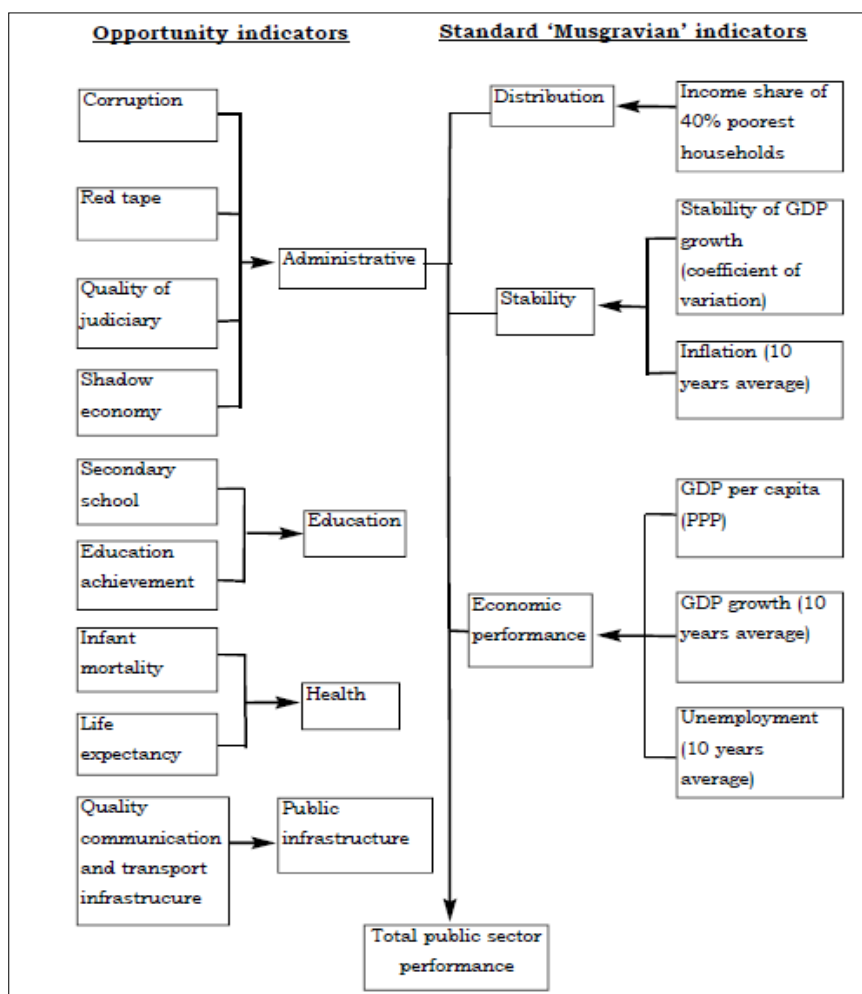
Για να είναι σε θέση να μετρήσουν την απόδοση στον δημόσιο τομέα, οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιούν διάφορους δείκτες. Αυτοί οι δείκτες έχουν σχεδιαστεί ειδικά για να παρέχουν πληροφορίες σχετικά με την ποιότητα των διαδικασιών που εκτελούνται σε έναν οργανισμό, προσφέροντας υποστήριξη για την επίτευξη των στόχων εγκαίρως και εντός ενός προκαθορισμένου προϋπολογισμού. Όμως, για την εκπλήρωση αυτού του ρόλου είναι απαραίτητο να κατανοήσουμε την πλήρη και σωστή χρήση τους.

2.3.5 Δείκτης Απόδοσης του Δημόσιου Τομέα

Η ίδια η μέτρηση είναι μια σχετικά απλή έννοια που περιγράφει τη διαδικασία εκχώρησης ενός αριθμού σε ένα χαρακτηριστικό (ή φαινόμενο) σύμφωνα με έναν κανόνα ή ένα σύνολο κανόνων. Ενώ τα παραδοσιακά χρηματοοικονομικά μέτρα σχετίζονται με την αξιολόγηση της απόδοσης των φορέων του δημόσιου τομέα, οι μη χρηματοοικονομικές πληροφορίες είναι θεμελιώδεις για την κατανόηση της απόδοσης οντοτήτων που είναι σε μεγάλο βαθμό μη κερδοσκοπικές οντότητες που λειτουργούν προς το δημόσιο όφελος.

Οι Afonso, Schuknecht και Tanzi (2003), εξετάζουν τις επιδόσεις και την αποτελεσματικότητα των δημοσίων τομέων είκοσι τριών βιομηχανοποιημένων χωρών του ΟΟΣΑ. Αναπτύσσουν μέτρα τόσο της απόδοσης του δημόσιου τομέα (την οποία ορίζουν ως το αποτέλεσμα των δραστηριοτήτων του δημόσιου τομέα) όσο και της αποτελεσματικότητας (που ορίζουν ως το αποτέλεσμα σε σχέση με τους πόρους που χρησιμοποιήθηκαν).

Στην εργασία τους Αποτελεσματικότητα δημόσιου τομέα, σε μια διεθνής σύγκριση, προτείνουν για τη μέτρηση της συνολικής απόδοσης του δημόσιου τομέα έναν δείκτη (PSP), που λαμβάνεται με βάση ένα σύνολο επτά υποδεικτών, καθένας από τους οποίους αναπτύχθηκε σε δείκτες, όπως φαίνεται στο σχήμα 5.



Εικόνα 5- Δείκτης απόδοσης του δημόσιου τομέα

Πηγή: A. Afonso, L. Schuknecht, & V. Tanzi, Δημόσιος τομέας αποτελεσματικότητα: Μια διεθνής σύγκριση, 2003, σ.10.

Τα πρώτα τέσσερα εξετάζουν τα αποτελέσματα της διοίκησης, της εκπαίδευσης, της υγείας και των δημοσίων υποδομών. Ονομάζουν αυτούς τους δείκτες «ευκαιριών», που αφορούν τον ρόλο της κυβέρνησης στην παροχή ευκαιριών και ίσων όρων ανταγωνισμού στη διαδικασία της αγοράς. Οι άλλοι τρεις επιμέρους δείκτες προσπαθούν να συλλάβουν τα παραδοσιακά «Musgravian» καθήκοντα για την κυβέρνηση κατανομής, διανομής και σταθεροποίησης, μετρώντας την κατανομή εισοδήματος, την οικονομική σταθερότητα και την οικονομική απόδοση ως ένα μέτρο απόδοσης κατανομής. Κάθε υποδείκτης μετριέται ως σύνθετος αριθμός δεικτών (Boyle, 2006).

Όσον αφορά την αποτελεσματικότητα του δημόσιου τομέα, οι δημόσιες δαπάνες, εκφρασμένες ως μερίδιο του ΑΕΠ, χρησιμοποιούνται για να αντικατοπτρίζουν το κόστος ευκαιρίας για την επίτευξη των επιδόσεων του δημόσιου τομέα. Εκτός από τις συνολικές δημόσιες δαπάνες, εξετάζουν τις μέσες δαπάνες για αγαθά και υπηρεσίες, τις μεταφορές, τις λειτουργικές δαπάνες για την εκπαίδευση και την υγεία και τις δημόσιες επενδύσεις. Προκειμένου να καταλήξουμε σε δείκτες αποτελεσματικότητας, οι δημόσιες δαπάνες κανονικοποιούνται μεταξύ των χωρών.

Η μελέτη διαπιστώνει ότι η διαφορά στις επιδόσεις του δημόσιου τομέα συνολικά είναι μέτρια στις χώρες του δείγματος. Οι χώρες με μικρούς δημόσιους τομείς (δημόσιες δαπάνες λιγότερο από το 40% του ΑΕΠ) κατά μέσο όρο αναφέρουν τις υψηλότερες βαθμολογίες, ειδικά για διοικητικές και οικονομικές επιδόσεις. Οι χώρες με μεγάλους δημόσιους τομείς (δημόσιες δαπάνες άνω του 50 τοις εκατό του ΑΕΠ) παρουσιάζουν πιο ίση κατανομή εισοδήματος.

Όσον αφορά την αποτελεσματικότητα του δημόσιου τομέα, οι χώρες με μικρό δημόσιο τομέα εμφανίζουν σημαντικά υψηλότερους δείκτες αποτελεσματικότητας από τις χώρες με μεσαίου μεγέθους ή μεγάλους δημόσιους τομείς. Ωστόσο, οι συγγραφείς προειδοποιούν ότι τα αποτελέσματα πρέπει να θεωρούνται ενδεικτικά και πρέπει να ερμηνεύονται με μεγάλη προσοχή (Boyle, 2006).

2.3.6 Δείκτες Αξίας για τις Αμοιβές

Οι πάροχοι δημοσίων υπηρεσιών πρέπει να αποδείξουν στις κοινότητές τους ότι προσφέρουν καλύτερη σχέση ποιότητας-τιμής, αντιμετωπίζοντας όχι μόνο την αποτελεσματικότητα αλλά και την αποτελεσματικότητα στην παροχή. Ο ιδιωτικός τομέας δεν σταματά ποτέ να αναζητά μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στους τρόπους με τους οποίους αγοράζει και παρέχει υπηρεσίες, όπως και η κυβέρνηση. Εάν θέλουμε να έχουμε μια πιο κοντινή εικόνα του πραγματικού αντίκτυπου του HRM στην οργανωτική απόδοση στον δημόσιο τομέα, πρέπει να εξοικειωθούμε με μεθόδους μέτρησης των βελτιώσεων της αποδοτικότητας. Η τρέχουσα οικονομική κατάσταση που καθορίζεται από τις επιπτώσεις της κρίσης αναγκάζει τις κυβερνήσεις των χωρών παγκοσμίως να εξορθολογίσουν τις διαδικασίες τους όσον αφορά την είσπραξη εσόδων από τον κρατικό προϋπολογισμό και στη συνέχεια την ανακατανομή τους βάσει της αρχής της απόδοσης και της οικονομικής αποτελεσματικότητας.

Η έννοια της αξίας για τα χρήματα (εφεξής: VFM) στην καθημερινή ζωή γίνεται εύκολα κατανοητή: να μην πληρώνετε περισσότερα για ένα αγαθό ή μια υπηρεσία από ό,τι δικαιολογεί η ποιότητα ή η διαθεσιμότητά του. Σε σχέση με τις δημόσιες δαπάνες, συνεπάγεται ανησυχία για την οικονομία (ελαχιστοποίηση κόστους), την αποδοτικότητα (μεγιστοποίηση του προϊόντος) και την αποτελεσματικότητα (πλήρης επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων). Ποιες όμως αξίες πραγματοποιούνται από τις δραστηριότητες των οργανισμών του δημόσιου τομέα; Τίνος οι τιμές είναι και πώς πρέπει να μετρηθούν; Το πρακτικό συμπέρασμα είναι ότι οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής πρέπει να πλαισιώνουν ακριβείς στόχους έτσι ώστε τουλάχιστον να υπάρχουν κάποια κριτήρια με τα οποία να συγκρίνουν τα αποτελέσματα (Glendinning, 1988).

Οι ελεγκτικές υπηρεσίες του δημόσιου τομέα του Ηνωμένου Βασιλείου συνεργάστηκαν για να αναπτύξουν σύνολα δεικτών για τη μέτρηση της απόδοσης αξίας για τα χρήματα πέντε βασικών λειτουργιών: χρηματοδότηση, ανθρώπινοι πόροι, τεχνολογία πληροφοριών και επικοινωνιών, διαχείριση ακινήτων και προμήθειες (National Audit Office, 2007). Οι δείκτες έχουν σχεδιαστεί για χρήση από ανώτερα στελέχη σε όλο τον δημόσιο τομέα για να τους βοηθήσουν να παρακολουθούν και να βελτιώνουν την απόδοση της σχέσης ποιότητας/τιμής στις εταιρικές υπηρεσίες των οργανισμών τους. Αυτά έχουν προσδιοριστεί από την κυβέρνηση ως τομέας προτεραιότητας για τη διασφάλιση βελτιώσεων της αποτελεσματικότητας και την αποδέσμευση πόρων για χρήση στην παροχή υπηρεσιών πρώτης γραμμής.

Η KPMG Audit Agency ανέπτυξε διαφορετικό σύνολο δεικτών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τους παρόχους δημόσιων υπηρεσιών για να τους βοηθήσουν να επιτύχουν βελτιωμένη σχέση ποιότητας/τιμής και να δημιουργήσουν ένα μοντέλο βέλτιστων πρακτικών με βάση το οποίο μπορούν να συγκριθούν στον εκσυγχρονισμό των προβλέψεων του δημόσιου τομέα (National Audit Office, 2007). Οι υπηρεσίες του δημόσιου τομέα χρησιμοποιούν αυτούς τους δείκτες ως εργαλείο με το οποίο μπορούν να αξιολογήσουν την απόδοσή τους και να κάνουν τις σωστές ερωτήσεις για να τους βοηθήσουν να κατανοήσουν και να διερευνήσουν την τρέχουσα κατάστασή τους.

Η χρήση των συνόλων δεικτών πρέπει να είναι εθελοντική, με μεμονωμένους οργανισμούς να αποφασίζουν εάν θα πρόσθεταν αξία ή όχι στα δικά τους συστήματα διαχείρισης απόδοσης, στις δραστηριότητες συγκριτικής αξιολόγησης και στα σχέδια βελτίωσης. Αυτό αντικατοπτρίζει μια κοινή δέσμευση των ελεγκτικών φορέων να βελτιώσουν την ποιότητα των πληροφοριών απόδοσης που χρησιμοποιούνται από φορείς του δημόσιου τομέα, αποφεύγοντας οποιεσδήποτε προσθήκες στο φόρτο πληροφοριών τους (National Audit Office, 2007).

Το σύνολο δεικτών VFM έχει σχεδιαστεί για να παρέχει μια συνολική προοπτική της απόδοσης των βασικών επιχειρηματικών λειτουργιών. Οι δείκτες εμπίπτουν σε δύο μεγάλες κατηγορίες (Εθνική Υπηρεσία Ελέγχου, 2007):

1. Αποδοτικότητα - δείκτες μοναδιαίου κόστους και παραγωγικότητας που δείχνουν την αναλογία μεταξύ εισροών και εκροών. και

2. Αποτελεσματικότητα - η οποία υποδιαιρείται περαιτέρω σε τρεις κατηγορίες ως εξής:

- αντίκτυπος - το αποτέλεσμα όλων αυτών των λειτουργιών είτε συμβάλλει είτε επηρεάζει την εταιρική απόδοση στο σύνολό της.
- ικανοποίηση - πώς γίνεται αντιληπτή η υπηρεσία τόσο από τα ανώτερα στελέχη (οι επίτροποι, για παράδειγμα, ανώτερα στελέχη λήψης αποφάσεων εντός του οργανισμού) όσο και από το εσωτερικό προσωπικό που χρησιμοποιεί τη λειτουργία (οι χρήστες, για παράδειγμα, διευθυντές πρώτης γραμμής και προσωπικό). και
- Εκσυγχρονισμός - ο βαθμός στον οποίο ο οργανισμός έχει υιοθετήσει πρακτικές διαχείρισης που θα θεωρούνταν καινοτόμες και στραμμένες προς το μέλλον.

Αυτές οι τέσσερις πτυχές της εργαλειοθήκης απεικονίζονται στην Εικόνα 6 παρακάτω.



Εικόνα 6 - Αξιολόγηση οικονομίας, αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας

Πηγή: National Audit Office, Value For Money in public sector corporate services -A joint project by the UK Public Sector Audit Agencies, 2007, p.6

Η αποτελεσματικότητα και η ικανότητα είναι καλά κατανοητοί όροι και περιλαμβάνονται και οι δύο στο σύνολο των πρωταρχικών και δευτερευόντων δεικτών για κάθε λειτουργία. Οι ελεγκτικές υπηρεσίες επιλέγουν μόνο εκείνους τους δείκτες που οι οργανισμοί θεωρούν χρήσιμους για τη βελτίωση της σχέσης ποιότητας/τιμής και που είναι εύκολο να μετρηθούν. Οι κύριοι δείκτες απευθύνονται περισσότερο στα ανώτερα στελέχη, ενώ οι δευτερεύοντες δείκτες είναι εκείνοι που τα επιχειρησιακά διευθυντικά στελέχη μπορεί να θέλουν να παρακολουθήσουν.

Οι δείκτες έχουν σχεδιαστεί για να αξιολογούνται και να ερμηνεύονται ως σύνολο. Η ερμηνεία κάθε δείκτη μεμονωμένα μειώνει σημαντικά τη δυναμική αξία που μπορεί να προσφέρει το σύνολο για την κατανόηση της απόδοσης του οργανισμού. Συχνά είναι απαραίτητο να ερμηνευτεί το αποτέλεσμα από ένα μαζί με άλλους συναφείς δείκτες, ιδίως για να εξετάσει πώς ο οργανισμός έχει επιτύχει τόσο αποδοτικότητα όσο και αποτελεσματικότητα. Οι κύριοι δείκτες για κάθε λειτουργία περιλαμβάνουν έναν βασικό δείκτη κόστους, έναν δείκτη ικανοποίησης επιτρόπου και χρήστη και έναν δείκτη πρακτικών διαχείρισης. Ο δείκτης πρακτικών διαχείρισης έχει αναπτυχθεί για να επιτρέπει στους οργανισμούς να αξιολογούν εάν οι εταιρικές τους υπηρεσίες λειτουργούν σωστά και εκσυγχρονίζονται.

2.4 Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο εργασίας και ειδικότερα στο Δημόσιο Τομέα

Παραπάνω αναπτύχθηκε εκτενώς τόσο έννοια της ηγεσίας όσο ο ρόλος που διαδραματίζει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στην εύρυθμη λειτουργία ενός οργανισμού, ο τρόπος με τον οποίο μετράται η απόδοση των εργαζομένων γενικά και ειδικότερα στο δημόσιο τομέα. Μεταξύ αυτών θα ήταν παράληψη να μη γίνει ξεχωριστή αναφορά στη συναισθηματική νοημοσύνη και γι αυτό το λόγο δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στο κομμάτι αυτό της παρούσας εργασίας.

Η συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται ως η ικανότητα να έχει κανείς επίγνωση, να ελέγχει, να αξιολογεί και να εκφράζει τα συναισθήματά του και να χειρίζεται τις διαπροσωπικές σχέσεις με σύνεση και ενσυναίσθηση (dictionary.com), (Τριαντάρη, 2020). Παραδοσιακά, οι δημόσιοι υπάλληλοι διδάσκονταν να διαχωρίζουν τα συναισθήματά τους από τα καθημερινά διοικητικά τους καθήκοντα, όταν λαμβάνουν αποφάσεις. Ωστόσο, οι διευθυντές που είναι συναισθηματικά ευφυείς, μπορούν να είναι επωφελείς για έναν δημόσιο οργανισμό.

Πώς επηρεάζονται όμως συναισθηματικά οι ευφυείς δημόσιοι διευθυντές την οργανωτική απόδοση και την ηγεσία; Οι δημόσιοι υπάλληλοι αναμένεται να λαμβάνουν αποφάσεις με βάση την ορθολογική σκέψη και σύμφωνα με τους νόμους και τους κανονισμούς (Lee, 2019). Οι δημόσιοι ηγέτες έχουν μεγάλη ευθύνη επειδή τοποθετούνται σε ηγετικές θέσεις από την κοινωνία με την πεποίθηση ότι θα κάνουν ό,τι είναι καλύτερο για την κοινωνία. Οι πολίτες περιμένουν πολλά από τους δημόσιους ηγέτες και δη από τους εργαζομένους, επειδή είναι κατανοητό ότι η θέση τους στη δημόσια διοίκηση απαιτεί από αυτούς να εξυπηρετούν τους πολίτες τους (Lee, 2019).

Οι προσδοκίες της κοινωνίας από τους δημόσιους υπαλλήλους της, συχνά συνδέονται με τα συναισθήματά τους, επειδή εμπιστεύονται τους διαχειριστές με αποφάσεις που θα τους επηρεάσουν άμεσα. Στη σύγχρονη εποχή, οι δημόσιοι υπάλληλοι αναμένεται να έχουν συναισθηματική επίγνωση καθώς και επίγνωση του δημόσιου δικαίου και πολιτικής και να έχουν την ικανότητα να επικοινωνούν αποτελεσματικά με τους πολίτες (Lee, 2019).

Η εμπειρική και θεωρητική έρευνα μπορεί να χρησιμοποιηθεί κατά την απόκτηση γνώσεων σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη. Τα δεδομένα που έχουν συλλεχθεί για τη συναισθηματική νοημοσύνη, έχουν γενικά γίνει με τη χρήση εμπειρικής έρευνας επειδή είναι ένας τρόπος απόκτησης γνώσης με άμεσες ή έμμεσες παρατηρήσεις. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα θέμα που υπάρχει εδώ και αρκετά χρόνια, αλλά δεν έχει διερευνηθεί πριν από περίπου μια δεκαετία. Ένα μεγάλο μέρος της έρευνας που έχει γίνει, δεν μπορεί να ταξινομηθεί ως θεωρητική έρευνα γιατί δεν μπορεί να αποδειχθεί με άμεση συσχέτιση. Στην έρευνά μας για τη συναισθηματική νοημοσύνη, ελπίζουμε να αποκτήσουμε μεγαλύτερη γνώση σχετικά με το θέμα και πώς αυτό επηρεάζει τους δημόσιους διευθυντές και τους υπαλλήλους. Η έρευνα για τη συναισθηματική νοημοσύνη χρησιμοποιεί γενικά ποιοτικές μεθόδους κατά τη συλλογή δεδομένων. Υπάρχουν πολλές αξιολογήσεις που έχουν αναπτυχθεί προκειμένου να μετρηθεί η συναισθηματική νοημοσύνη κάποιου.

Η έρευνα για τη συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να αναχθεί στην έρευνα κοινωνικής νοημοσύνης του Thorndike στη δεκαετία του 1920 (Lee, 2013). Η έρευνα του Thorndike βοήθησε στην κατανόηση των συναισθημάτων και του παιχνιδιού ρόλων στην καθημερινή μας ζωή, αλλά η έρευνά του δεν είναι κεντρικής σημασίας για την εμφάνιση της συναισθηματικής νοημοσύνης (Landy, 2005). Από τότε οι ερευνητές προσπάθησαν να αναπτύξουν διαφορετικές εκτιμήσεις που θα επέτρεπαν τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Αυτό επιτρέπει μια συζήτηση σχετικά με το πόσα γνωρίζουν οι ερευνητές για τη συναισθηματική νοημοσύνη και πώς μπορεί και πρέπει να εφαρμοστεί και, τελικά, τι είναι. Την τελευταία δεκαετία μόνο δύο άρθρα σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη έχουν δημοσιευθεί στο *Journal of Applied Psychology and Personnel Psychology* (Landy, 2005). Μπορεί η συναισθηματική νοημοσύνη να μετρηθεί και να αποδειχθεί επιστημονικά και αν δεν μπορεί τι αξιοπιστία έχει; Ο Landy υποστηρίζει ότι δεν υπάρχει αρκετή επιστημονική έρευνα για να αποδείξει ότι το να είσαι συναισθηματικά ευφυής κάνει αρκετά διαφορετικό, είτε είναι ακαδημαϊκά είτε στο χώρο εργασίας.

Οι δημόσιοι οργανισμοί χρειάζονται αποτελεσματικούς υπαλλήλους και διευθυντές που είναι ικανοί να εργάζονται αποτελεσματικά για την επίτευξη του στόχου του οργανισμού ως μονάδας. Η έρευνα δείχνει ότι οι διευθυντές με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη παράγουν θετικές εργασιακές στάσεις και οι υπάλληλοί τους έχουν υψηλότερη εργασιακή απόδοση και ικανοποίηση (Wong & Law, 2002), (Τριαντάρη, 2020). Το να έχεις υψηλό δείκτη ευφυίας, σημαίνει να μπορείς να διαχειρίζεσαι τα δικά σου συναισθήματα καθώς και τους άλλους και αυτό μπορεί τελικά να συμβάλει σε ένα υπέροχο εργασιακό περιβάλλον.

Εάν οι διευθυντές έχουν επίγνωση των συναισθημάτων των υπαλλήλων τους, μπορούν να προσαρμόσουν τον τρόπο με τον οποίο αναμεταδίδουν πληροφορίες με τρόπο ώστε οι υπάλληλοί τους να είναι δεκτικοί στις πληροφορίες. Οι κυβερνητικοί

διευθυντές και οι υπάλληλοι πρέπει να συμμορφώνονται με το νόμο και να λαμβάνουν αποφάσεις που θα ωφελήσουν το ευρύτερο καλό και η εναρμόνιση με τα αισθήματα του ευρύτερου καλού μπορεί τελικά να βοηθήσει τους κυβερνητικούς διευθυντές να λάβουν τη σωστή απόφαση.

Η συναισθηματική νοημοσύνη, όπως ορίζεται από το Λεξικό της Οξφόρδης, είναι η ικανότητα να κατανοείς τα συναισθήματά σου και των άλλων ανθρώπων και να συμπεριφέρεσαι κατάλληλα σε διαφορετικές καταστάσεις. Υπάρχουν πέντε συστατικά στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης, η αυτογνωσία, η αυτορρύθμιση, τα κίνητρα, οι κοινωνικές δεξιότητες και η ενσυναίσθηση (Τριαντάρη, 2020). Όταν τα άτομα διεκδικούν τον εαυτό τους σε αυτά τα στοιχεία, είναι πιο πιθανό να επιτύχουν υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης και να γίνουν πιο αποτελεσματικοί ηγέτες (Τριαντάρη, 2020). Καθώς η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα διαπροσωπικό χαρακτηριστικό που αποτελείται από πολλαπλές ικανότητες, οι ερευνητές και οι θεωρητικοί έχουν αρχίσει να εντοπίζουν άλλα στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης καθώς σχετίζονται με την εργασιακή απόδοση (Τριαντάρη, 2020).

Ενώ υπάρχουν πέντε στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης, οι ερευνητές έχουν εντοπίσει άλλα στοιχεία συναισθηματικής νοημοσύνης που βοηθούν στην κατανόηση της συσχέτισης μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης καθώς και της επιτυχίας στη σταδιοδρομία της δημόσιας υπηρεσίας. Ο Venter (2011), περιέγραψε ορισμένα πρόσθετα στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης που περιλαμβάνουν, τον έλεγχο πραγματικότητας, την ευελιξία και τη διαχείριση του άγχους.

Μελέτες έχουν δείξει ότι υπάρχουν συνδέσεις μεταξύ συγκεκριμένων στοιχείων της συναισθηματικής νοημοσύνης και των συμπεριφορών ενός ατόμου που καθορίζουν την αποτελεσματικότητα ή την αναποτελεσματικότητα της ηγεσίας (Batool, 2013). Υπάρχουν διαστάσεις σε κάθε συστατικό, πάνω στις οποίες πρέπει να δουλέψουμε, για παράδειγμα, για να επιτευχθεί αυτορρύθμιση, ένα άτομο πρέπει να μάθει να - θεωρεί τον εαυτό του υπεύθυνο και να γνωρίζει τις αξίες του. Έχουν διεξαχθεί μελέτες για τη μέτρηση και την περιγραφή των στοιχείων της συναισθηματικής νοημοσύνης και του αντίκτυπου στην οργανωτική απόδοση και την ηγεσία στο δημόσιο τομέα.

Η συναισθηματική νοημοσύνη δεν μπορεί να αγνοηθεί όταν συζητείται η επιτυχία σε τομείς της δημόσιας υπηρεσίας. Οι ερευνητές παραδέχθηκαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη έχει την ικανότητα να διαμορφώνει την επιτυχία στο χώρο εργασίας (Τριαντάρη, 2020). Οι μέθοδοι που χρησιμοποιήθηκαν για τη μέτρηση του αντίκτυπου της συναισθηματικής νοημοσύνης στα άρθρα που χρησιμοποιήθηκαν κυμαίνονταν από την αυτοαξιολόγηση, σε έρευνες και ερωτηματολόγια με δειγματοληψία 100+ ατόμων σε δημόσιους τομείς. Η βιβλιογραφία που χρησιμοποιείται για τη διερεύνηση της επίδρασης της συναισθηματικής νοημοσύνης στον δημόσιο τομέα, υποδηλώνει ότι τα υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης συμβάλλουν στην καλύτερη διαχείριση και οργανωτική επιτυχία. Τα αποτελέσματα της συγκεντρωμένης βιβλιογραφίας επιβεβαίωσαν τη θεωρία ότι η συναισθηματική νοημοσύνη έχει αντίκτυπο στον δημόσιο

τομέα και ταυτόχρονα ότι υπάρχει μια σχέση μεταξύ των δημόσιων διευθυντών και των επιπτώσεών τους στην οργανωτική απόδοση και την αποτελεσματική ηγεσία (Τριαντάρη, 2020).

Οι πολιτικοί προϊστάμενοι με υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης καταβάλλουν λίγη προσπάθεια για να ρυθμίσουν τις συναισθηματικές αντιδράσεις στους εργαζομένους, οι οποίοι με τη σειρά τους δύνανται να παρέχουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας και να αντιμετωπίζουν τις απαιτήσεις εργασίας (Levitats & Vigoda, 2017), (Τριαντάρη, 2020). Τα άτομα που είναι σε θέση να διαχειριστούν τα συναισθήματα διατηρούν θετικά συναισθήματα και έχουν μια αισιόδοξη άποψη για τον εργαζόμενο και τους πολίτες που εξυπηρετούνται (Lee, 2013), (Τριαντάρη, 2020).

Η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται με τις ρυθμίσεις στο χώρο εργασίας (Berman & West, 2008) και οι δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης για τους διευθυντές είναι πολύ ζωτικής σημασίας για την αύξηση της αποδοτικότητας και της απόδοσης της εργασίας (Shahhosseini, et al. 2012). Οι Srivastava και Nair (2010), κατέληξαν στο συμπέρασμα από την εμπειρική μελέτη τους σε 305 δημόσιους διευθυντές, χρησιμοποιώντας την κλίμακα EQi και Διοικητικής Αποτελεσματικότητας, η συναισθηματική νοημοσύνη έχει σημαντική επιρροή στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι τα υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης οδηγούν σε αποτελεσματική διαχείριση.

Οι αποτελεσματικοί διευθυντές με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία ενός οργανισμού και είναι πιο ικανοί να επηρεάσουν την απόδοση του οργανισμού που αυξάνουν τις σχέσεις με το κοινό (Batool, 2013). Ο Lee επιβεβαιώνει αυτά τα ευρήματα, σε μια μελέτη που διεξήχθη σε υπαλλήλους των δημόσιων υπηρεσιών που χρησιμοποιούν SEM, η μελέτη διαπίστωσε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη και η εργασία που περιλαμβάνει συναισθήματα έχουν μια θετική σχέση.

Η συναισθηματική νοημοσύνη συσχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση. Για το σκοπό αυτό, τα περισσότερα οφέλη μπορούν να παρασχεθούν σε οργανισμούς (Narayan & Narashiman, 2017) για την εκπαίδευση του προσωπικού της σε θέματα Συναισθηματικής Νοημοσύνης.

Η συναισθηματική νοημοσύνη παίζει σημαντικό ρόλο σε έναν χώρο εργασίας και σε ένα πιο θετικό περιβάλλον. Όλο και περισσότερες έρευνες τη συνδέουν με τη δημιουργία ισχυρών δεσμών και διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων στο χώρο εργασίας και τεκμηριώνουν επιστημονικά τη θετική συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης με τα επιτυχημένα αποτελέσματα ενός οργανισμού (Clarke, 2010, Rozell & Scroggins, 2010), (Τριαντάρη, 2020). Η διαπροσωπική σχέση και ο δεσμός μεταξύ των εργαζομένων απαιτεί πολύ χρόνο ανάπτυξης στο χώρο εργασίας. Επομένως, ο χρόνος και η υπομονή είναι το κλειδί για τη μέτρηση του είδους

της συναισθηματικής νοημοσύνης ενός ηγέτη λαμβάνοντας υπόψη διαφορετικές καταστάσεις, όπως εμπειρίες, συναισθήματα, κίνητρα (Τριαντάρη, 2020).

Συμπερασματικά, οι συναισθηματικά ευφυείς δημόσιοι διευθυντές που επιδεικνύουν αυτογνωσία και επίγνωση των άλλων είναι σε θέση να βελτιώσουν τη σχέση υφισταμένου-ηγέτη και την ποιοτική εξυπηρέτηση των πολιτών. Τα αποτελέσματα προηγούμενων μελετών έχουν εντοπίσει θετικά μια σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της απόδοσης του δημόσιου διευθυντή. Τα αποτελέσματα προηγούμενων μελετών έδειξαν ότι υπάρχει μια σχέση μεταξύ των συναισθηματικά ευφύων δημόσιων διευθυντών και της επίδρασής τους στην οργανωτική απόδοση καθώς και στον τρόπο με τον οποίο ενεργούν ως ηγέτες (Τριαντάρη, 2020).

2.5 Σύνοψη-Συσχέτιση των εννοιών της ηγεσίας και της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Για να καλυφθεί όλο το φάσμα των προαναφερθέντων εννοιών και να συσχετιστούν μεταξύ τους αξίζει να σημειωθεί ότι ένας ηγέτης που διακατέχεται από πληθώρα αρετών και έχει ανεπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη λαμβάνει αποφάσεις με ορθολογισμό και σύνεση. Αυτό εξηγείται διότι, τα άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη δεν επηρεάζονται από το συναίσθημά τους σε τέτοιο βαθμό, ώστε αυτό να επηρεάζει τη λογική κρίση τους ή ακόμη και να μπλοκάρει τη διαδικασία λήψης απόφασης (Τριαντάρη, 2020). Αυτή άλλωστε είναι και μία από τις παραμέτρους της συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως έχει προαναφερθεί, δηλαδή η ικανότητα του ατόμου να διαχειρίζεται με αποτελεσματικό τρόπο τα συναισθήματά του, χωρίς να παρασύρεται από αυτά. Επιπλέον, έχουν καλύτερη αυτοεπίγνωση, αντιλαμβάνονται και εκφράζουν με ακρίβεια τα συναισθήματά τους, αναγνωρίζουν τα συναισθήματα των άλλων και ανταποκρίνονται σε αυτά, ενώ αντιμετωπίζουν πιο αποτελεσματικά τις απογοητεύσεις. Με βάση αυτά μπορούμε να πούμε, ίσως, ότι τα άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη λαμβάνουν βεβαίως υπόψη τη γνώμη των άλλων, όχι όμως σε τέτοιο βαθμό ώστε να παραμερίζουν τις δικές τους απόψεις, αλλά έχοντας το γνώθι σαυτόν, αναγνωρίζουν και εμπνέονται από τον πλουραλισμό ιδεών με στόχο την ορθότερη επιλογή. Σαφώς επίκεντρο του ορθολογικού τρόπου λήψης αποφάσεων είναι η καλή πληροφόρηση-ενημέρωση και η ανεύρεση όλων των πιθανών εναλλακτικών επιλογών, γεγονός απίθανο τις περισσότερες φορές. Παρά τη δυσκολία που απορρέει από την κάλυψη αυτών των απαιτήσεων, ο άνθρωπος έχει αναπτύξει μηχανισμούς ώστε να μπορεί να τις παρακάμψει και να ανταποκριθεί στην αντιμετώπιση ενός ζητήματος. Οι μηχανισμοί αυτοί ενυπάρχουν στην πεποίθησή του ότι από όλες τις επιλογές μπορεί να διαχωρίσει κάποιες εναλλακτικές λύσεις και να προβλέψει έναν περιορισμένο αριθμό συνεπειών, ικανό για να καταλήξει. Συμπερασματικά, τονίζεται ότι στις μέρες μας οι περισσότεροι άνθρωποι καλούνται να δράσουν σε σύνθετα, άκρως ανταγωνιστικά και ταχέως μεταβαλλόμενα επιχειρηματικά περιβάλλοντα. Για αυτό το λόγο, η κριτική σκέψη και οι ηθικές αξίες σε συνδυασμό με ανεπτυγμένες δεξιότητες, όπως η συναισθηματική νοημοσύνη διαδραματίζουν καταλυτικό ρόλο στην λήψη ορθών αποφάσεων και κατ' επέκταση στη διαχείριση κρίσεων(Τριαντάρη, 2020).

Εν κατακλείδι, μέσω της ανάλυσης όλων προηγούμενων μελετών που αναπτύχθηκαν στα παραπάνω κεφάλαια, διαπιστώνουμε ότι ένας ηγέτης μέσω ποικίλων χαρακτηριστικών στοιχείων καλείται να χαράξει αναγκαίες και ουσιαστικές στρατηγικές, με στόχο την επίλυση καίριων ζητημάτων. Αναλυτικότερα, πρέπει να είναι τόσο διορατικός και οξυδερκής προβλέποντας προβλήματα, όσο προνοητικός φτιάχνοντας ένα στρατηγικό πλάνο διαχείρισης πιθανών κρίσεων. Ένα από τα βασικότερα στοιχεία του ωστόσο, αποτελεί η ανάπτυξη της συναισθηματικής του νοημοσύνη και ενσυναίσθησης, ώστε να αφογκράζεται και να κατανοεί τις ανάγκες και τους προβληματισμούς των ανθρώπων και με διπλωματία, ακεραιότητα και δικαιοσύνη να αποφεύγει τις εκάστοτε κρίσεις. Στα ίδια πλαίσια, εντάσσεται η αμφίδρομη επικοινωνία και ανάδραση, και όντας προσιτός και ευπροσήγορος να εμπνέει εμπιστοσύνη και ασφάλεια. Επίσης, κρίνεται αναγκαία η ύπαρξη ομαδικότητας, μώνοντας τους εργαζομένους του σε ένα υγιές κλίμα συνεργασίας, με σκοπό την επίτευξη κοινού στόχου. Παράλληλα ένας ικανός ηγέτης, πρέπει να έχει υπευθυνότητα, σθένος και πειθαρχία, ώστε στην εκάστοτε περίπτωση να ορθώνει το ανάστημά του και να δίνει λύση. Τέλος, κρίνονται υψίστης σημασίας η ύπαρξη ευελιξίας και προσαρμοστικότητας, ώστε ο ίδιος, "αγκαλιάζοντας" τις εκάστοτε αλλαγές, να καθοδηγεί "την ομάδα" στην ευημερία και την πρόοδο. Όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά σε συνδυασμό και με πολλά άλλα, χρήζουν αναγκαιότητας στον υπέρτατο βαθμό και προσδίδουν τη "στόφα" του ηγέτη στον άνθρωπο που τα κατέχει (Τριαντάρη, 2020).

Έχοντας αυτά ως βάση, παρακάτω παρουσιάζεται η έρευνα που διεξήχθη σε εργαζόμενους ΟΤΑ α' βαθμού του Δήμου Αλμωπίας και όμορων δήμων του Ν. Πέλλας, τα αποτελέσματα της οποίας σχολιάζονται συγκριτικά με το θεωρητικό υπόβαθρο που εκτενώς αναλύθηκε στα παραπάνω κεφάλαια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

Μεθοδολογία Έρευνας

3.1 Σκοπός της Εργασίας

Σκοπός της εν λόγω εργασίας αποτελεί η συλλογή, ανασκόπηση και συζήτηση βιβλιογραφικών δεδομένων μέσα από άρθρα και βιβλία, καθώς και μέσω της χρήσης ερωτηματολογίου έρευνας η ανάλυση των απόψεων των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα των ΟΤΑ α' βαθμού, που αφορούν στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στην τοπική αυτοδιοίκηση και συνάμα στο ρόλο που διαδραματίζουν οι Αιρετοί – Πολιτικοί Προϊστάμενοι ως ηγέτες, με μελέτη περίπτωσης το Δήμο Αλμωπίας και τους όμορους δήμους του Ν. Πέλλας.

3.2 Μεθοδολογία της Έρευνας και Λόγοι Υιοθέτησης

Η μεθοδολογία της εν λόγω εργασίας βασίζεται στη ποιοτική και ποσοτική έρευνα. Για την έρευνα, μοιράστηκαν ερωτηματολόγια σε εργαζομένους σε διάφορα τμήματα ΟΤΑ α' βαθμού, έπειτα από έγκριση από αρμόδιους αιρετούς, σε άντρες και γυναίκες, με ευρύ ηλικιακό φάσμα. Τονίζεται στο σημείο αυτό ότι η συγκρότηση των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου βασίστηκε τόσο στη βιβλιογραφική ανασκόπηση όσο και σε εμπειρίες από την καθημερινή τριβή με εργαζομένους και πολιτικούς προϊσταμένους. Η επιλογή του δείγματος έγινε σκόπιμα, ενώ χρησιμοποιήθηκε η τεχνική της δειγματοληψίας χιονοστιβάδας για να πραγματοποιηθεί η συγκεκριμένη έρευνα. Σημειώνεται δε ότι πριν από την έναρξη διανομής και αποστολής των ερωτηματολογίων στους εργαζομένους των δήμων, μια ομάδα εργαζομένων 15 ατόμων κλήθηκε ώστε να απαντήσει και να αξιολογήσει την ποιότητα και το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου.

3.3 Ερευνητικό Εργαλείο της Έρευνας

Για το σκοπό της παρούσας εργασίας, έχει χρησιμοποιηθεί ερωτηματολόγιο που εξετάζει τις απόψεις των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα των ΟΤΑ Α' Βαθμού ως προς τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στην τοπική αυτοδιοίκηση και το ρόλο του Αιρετού – Πολιτικού Προϊστάμενου ως ηγέτη, με μελέτη περίπτωσης το Δήμο Αλμωπίας και τους όμορους δήμους του Ν. Πέλλας. Το ερωτηματολόγιο αυτό, αποτελείται από ερωτήσεις δημογραφικών στοιχείων (π.χ. φύλο, ηλικία, χρόνια υπηρεσίας) και 59 ερωτήσεις κλειστού τύπου με κλίμακα απαντήσεων, κατανεμημένες σε δυο μέρη. Ο μέσος χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου είναι 25-30 λεπτά. Έπειτα από τη συλλογή τους, τα δεδομένα του ερωτηματολογίου θα εισαχθούν στο SPSS για κωδικοποίηση και επεξεργασία.

3.4 Στρατηγικές που Ακολουθήθηκαν για τη Συλλογή Δεδομένων

Για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας, διανεμήθηκαν τα ερωτηματολόγια στους εργαζομένους του Δήμου Αλμωπίας και στους όμορους Δήμου στάλθηκαν ηλεκτρονικά

με συμπλήρωση ηλεκτρονικής φόρμας. Οι συμμετέχοντες είχαν το χρονικό περιθώριο περίπου 1-2 εβδομάδων για να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο στον ελεύθερο χρόνο τους και, έπειτα, συνέλεξα τα ερωτηματολόγια που είχαν συμπληρωθεί. Επίσης τονίζεται ότι κατά τη διανομή των ερωτηματολογίων κατέστη σαφές ότι υπάρχει πλήρη ανωνυμία, διασφαλίζοντας την απρόσκοπτη και ειλικρινή συμπλήρωση των ερωτηματολογίων. Ο αριθμός των ερωτηματολογίων που συμπληρώθηκαν, αξιοποιήθηκαν για την έρευνα και καταγράφηκαν αναλυτικά για την ολοκλήρωση της εν λόγω εργασίας.

3.5 Προσέγγιση Ανάλυσης των Δεδομένων

Η προσέγγιση της ανάλυσης των δεδομένων που συλλέχθηκαν από τη χρήση ερωτηματολογίων, έχει πραγματοποιηθεί μέσω του στατιστικού προγράμματος SPSS No.22. Το συγκεκριμένο πρόγραμμα εσωκλείει διάφορα στατιστικά εργαλεία με σκοπό την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων της εν λόγω εργασίας αλλά και την επιβεβαίωση ή όχι του σκοπού της μελέτης. Ως εκ τούτου, τα στατιστικά εργαλεία του εν λόγω προγράμματος που δύναται να χρησιμοποιηθούν για την ανάλυση των δεδομένων, αναφέρονται στη στατιστική περιγραφική ανάλυση δεδομένων.

3.6 Δείγμα της Έρευνας

Από τα αποτελέσματα που προέκυψαν, για το δείγμα της έρευνας προκύπτει ότι το 61,6% των ερωτηθέντων που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν γυναίκες και το υπόλοιπο 38,4% ήταν άνδρες. Το 68% των ερωτηθέντων ήταν από 40-55 ετών, το 16% ήταν από 56-68 ετών, το 8,8% ήταν από 31-40 ετών, το 5,6% ήταν από 18-25 ετών και το υπόλοιπο 1,6% ήταν από 26-30 ετών. Το 79,2% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως είναι έγγαμοι, το 16,8% είναι άγαμοι, το 2,4% ήταν διαζευγμένοι και το υπόλοιπο 1,6% ήταν χήροι. Το 31,2% των ερωτηθέντων είχαν Μεταπτυχιακό, το 28,8% ήταν πτυχιούχοι Πανεπιστημίου-Πολυτεχνείου και ισότιμων σχολών, το 15,2% ήταν πτυχιούχοι ΑΤΕΙ, ΑΣΠΑΙΤΕ και ισότιμων σχολών, το 12,8% ήταν απόφοιτοι Λυκείου, το 4,8% ήταν πτυχιούχοι Μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, άλλο ένα 4,8% ήταν Πτυχιούχοι Ανώτερων Επαγγελματικών Σχολών και το 2,4% ήταν απόφοιτοι υποχρεωτικής εκπαίδευσης. Το 70,4% των ερωτηθέντων είχαν συνολική εργασιακή προϋπηρεσία άνω των 20 ετών, το 18,4% από 5-10 έτη, το 6,4% από 1-5 έτη και το υπόλοιπο 4,8% έως 1 έτος. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων είναι πλήρους απασχόλησης, το 11,2% έχουν σύμβαση ορισμένου χρόνου και το 8,8% έχουν σύμβαση αορίστου χρόνου. Το 51,2% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως είναι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής, το 21,6% είναι στελέχη μεσαίων επιπέδων ιεραρχίας, το 15,2% είναι στελέχη χαμηλότερων επιπέδων ιεραρχίας και το υπόλοιπο 12% είναι ανώτατα στελέχη. Το 40,8% των ερωτηθέντων είχαν μηνιαίες αποδοχές από 801-1200 €, το 38,4% από 1200-1600€, το 11,2% από 1601-2000 € και το 5,6% από 501-800€. Από τα παραπάνω συνάδει το συμπέρασμα ότι ευρύ φάσμα εργαζομένων αποτέλεσε δείγμα της παρούσας έρευνας και υποβλήθηκε στην απάντηση του ερωτηματολογίου και συνεπώς υπάρχει πλουραλισμός απόψεων και άρα τα αποτελέσματα που προκύπτουν δεν είναι μονοδιάστατα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

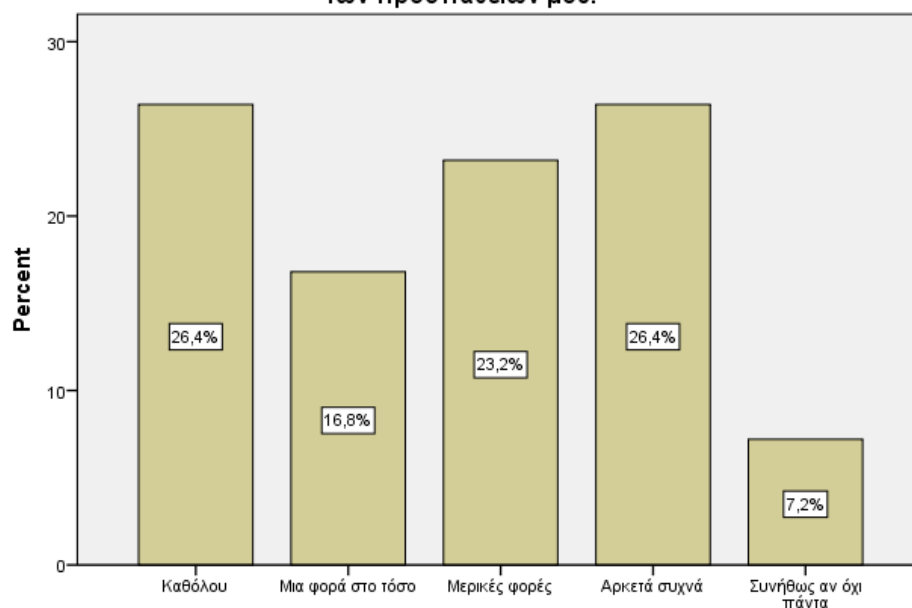
Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Έρευνας με Θέμα: "Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Τοπική Αυτοδιοίκηση και ο Ρόλος του Αιρετού / Πολιτικού Προϊστάμενου ως Ηγέτης - Μελέτη Περίπτωσης Δήμου Αλμωπίας και Όμοροι Δήμων Ν. Πέλλας"

4.1 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Ερωτηματολογίων Έρευνας

Ερώτηση 1

Το 26,4% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, δεν τους παρέχει καμία βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών τους ενώ αντίθετα, το ίδιο ποσοστό δήλωσε πως τους παρέχει βοήθεια αρκετά συχνά. Το 23,2% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως τους παρέχει βοήθεια μερικές φορές και το 16,8% μια φορά στο τόσο.

1. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου.

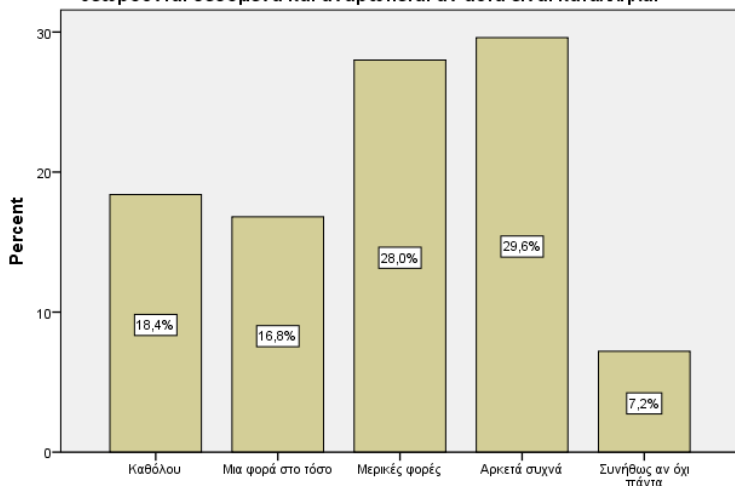


1. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου.

Ερώτηση 2

Το 29,6% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται αν αυτά είναι κατάλληλα αρκετά συχνά, το 28% μερικές φορές, το 18,6% καθόλου και το 16,8% μια φορά στο τόσο.

2. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται αν αυτά είναι κατάλληλα.

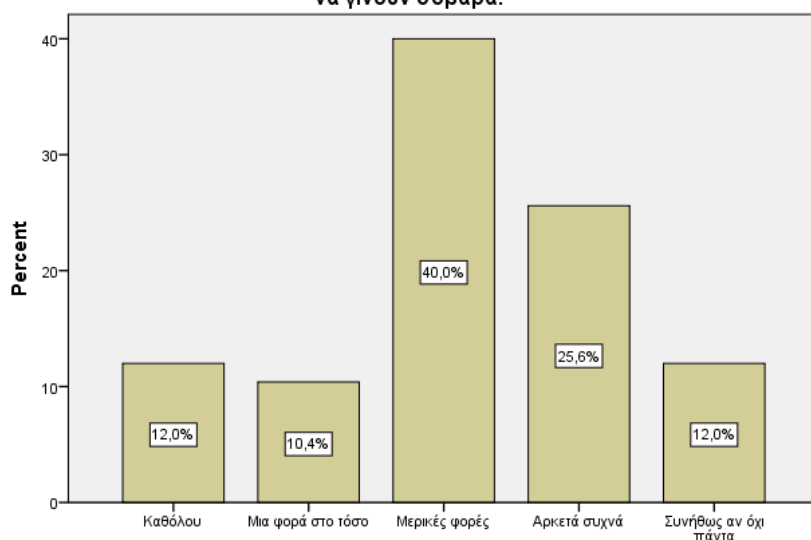


2. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται αν αυτά είναι κατάλληλα.

Ερώτηση 3

Το 40% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά μερικές φορές, το 25,6% αρκετά συχνά, το 12% συνήθως αν όχι πάντα, ενώ άλλο ένα ίδιο ποσοστό δεν παρεμβαίνει καθόλου και το υπόλοιπο 10,4% μια φορά στο τόσο.

3. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά.



3. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά.

Ερώτηση 4

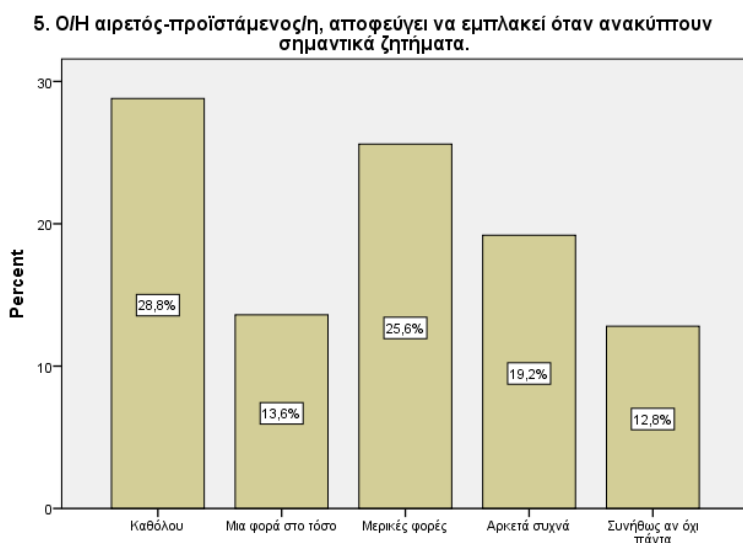
Το 34,4% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, εστιάζει την προσοχή του σε αντικανονικότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards μερικές φορές, το 22,4% καθόλου, το 20% αρκετά συχνά και το 15,2% μια φορά στο τόσο.



4. Ο/Η αιρετός- πολιτικός προϊστάμενος/η, εστιάζει την προσοχή του σε αντικανονικότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards.

Ερώτηση 5

Το 28,8% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, δεν αποφεύγει καθόλου να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα ενώ αντίθετα, το 25,6% αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα μερικές φορές, το 19,2% αρκετά συχνά, το 13,6% μια φορά στο τόσο και το 12,8% συνήθως αν όχι πάντα.

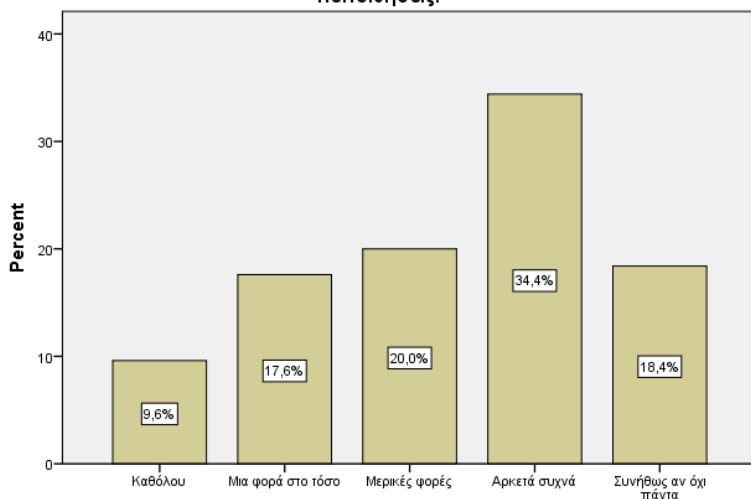


5. Ο/Η αιρετός-προϊστάμενος/η, αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα.

Ερώτηση 6

Το 34,4% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, αναφέρεται στις δικές του/της αξίες και πεποιθήσεις αρκετά συχνά, το 20% μερικές φορές, το 18,4% συνήθως αν όχι πάντα και το 17,6% μια φορά στο τόσο.

6. Ο/Η αιρετός- πολιτικός προϊστάμενος/η , αναφέρεται στις δικές του/της αξίες και πεποιθήσεις.

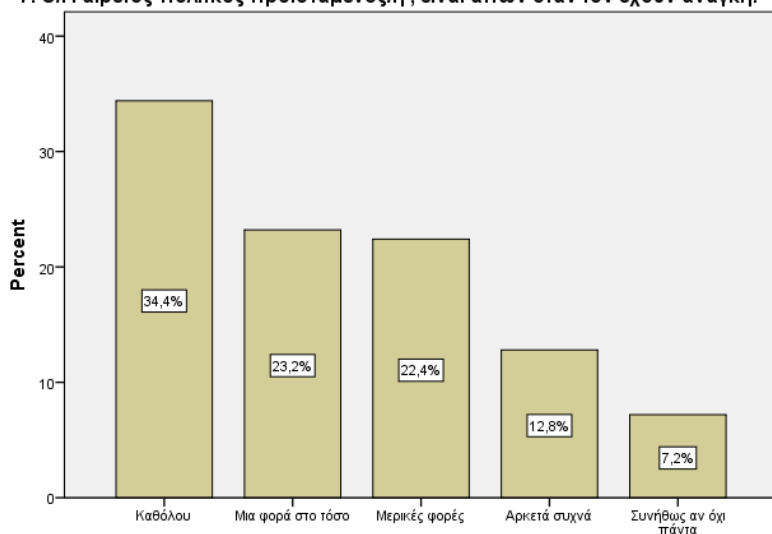


6. Ο/Η αιρετός- πολιτικός προϊστάμενος/η , αναφέρεται στις δικές του/της αξίες και πεποιθήσεις.

Ερώτηση 7

Το 34,4% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, δεν είναι καθόλου απών όταν τον έχουν ανάγκη ενώ αντίθετα, το 23,2% είναι απών μια φορά στο τόσο, το 22,4% μερικές φορές και το 12,8% αρκετά συχνά.

7. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η , είναι απών όταν τον έχουν ανάγκη.

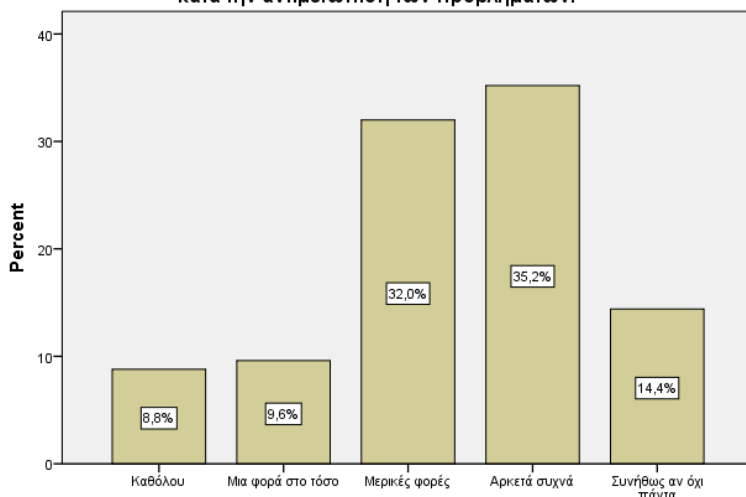


7. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η , είναι απών όταν τον έχουν ανάγκη.

Ερώτηση 8

Το 35,2% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων αρκετά συχνά, το 32% μερικές φορές και το 14,4% συνήθως αν όχι πάντα.

8. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων.

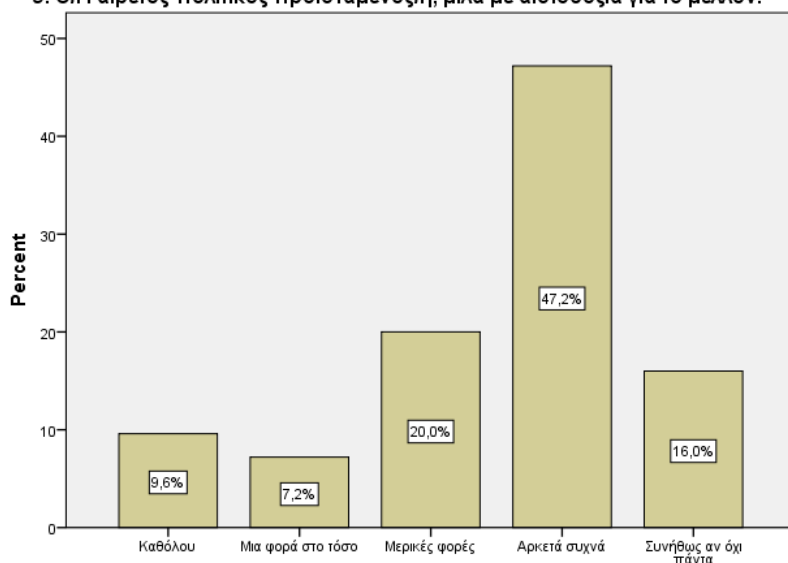


8. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων.

Ερώτηση 9

Το 47,2% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, μιλά με αισιοδοξία για το μέλλον αρκετά συχνά, το 20% μερικές φορές και το 16% συνήθως αν όχι πάντα.

9. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, μιλά με αισιοδοξία για το μέλλον.

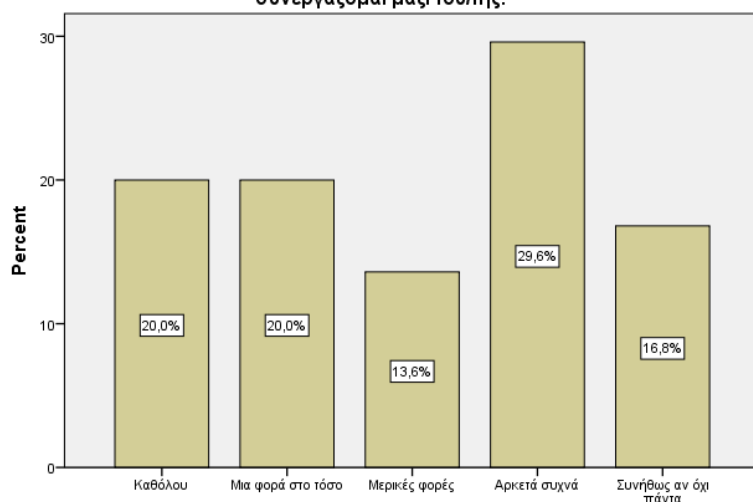


9. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, μιλά με αισιοδοξία για το μέλλον.

Ερώτηση 10

Το 29,6% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, τους κάνει να νιώθουν υπερήφανοι που συνεργάζονται μαζί του/της αρκετά συχνά, το 20% καθόλου ενώ άλλο ένα ίδιο ποσοστό τους κάνει να νιώθουν υπερήφανοι που συνεργάζονται μαζί του/της μια φορά στο τόσο, το 16,8% συνήθως αν όχι πάντα και το υπόλοιπο 13,6% μερικές φορές.

10. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, με κάνει να νιώθω υπερήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της.

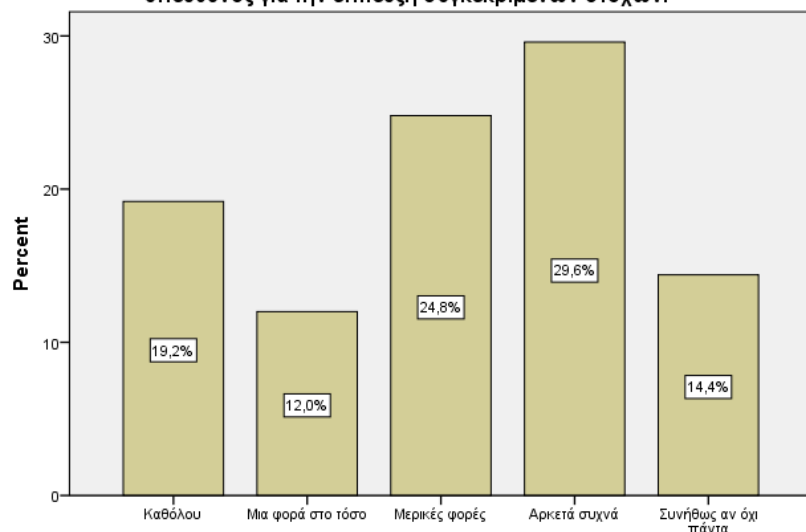


10. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, με κάνει να νιώθω υπερήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της.

Ερώτηση 11

Το 29,6% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων αρκετά συχνά, το 24,8% μερικές φορές, ενώ το 19,2% καθόλου, το 14,4% συνήθως αν όχι πάντα και το υπόλοιπο 12% μια φορά στο τόσο.

11. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.

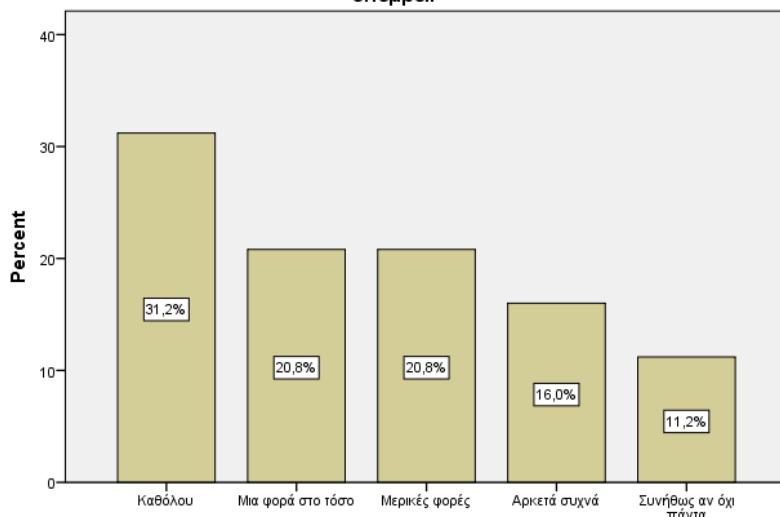


11. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.

Ερώτηση 12

Το 34,4% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, δεν περιμένει να πάει κάτι στραβά για να επέμβει ενώ το 20,8% μια φορά στο τόσο, άλλο ένα ίδιο ποσοστό μερικές φορές και το 16% αρκετά συχνά.

12. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, περιμένει να πάει κάτι στραβά για να επέμβει.

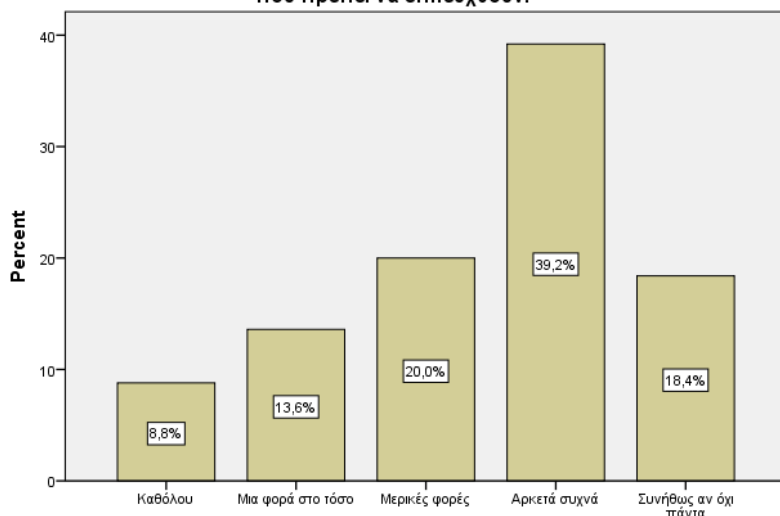


12. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, περιμένει να πάει κάτι στραβά για να επέμβει.

Ερώτηση 13

Το 39,2% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν αρκετά συχνά, το 20% μερικές φορές, ενώ το 18,4% συνήθως αν όχι πάντα.

13. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν.

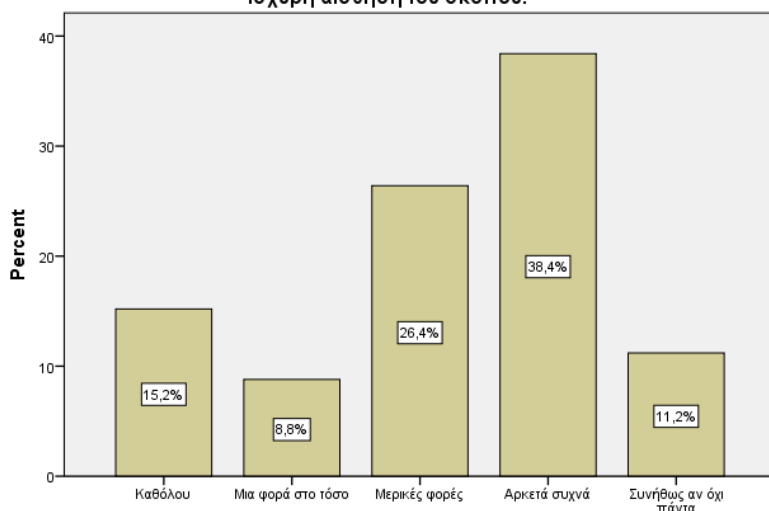


13. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν.

Ερώτηση 14

Το 38,4% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού αρκετά συχνά, το 26,4% μερικές φορές, ενώ το 15,2% καθόλου.

14. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού.

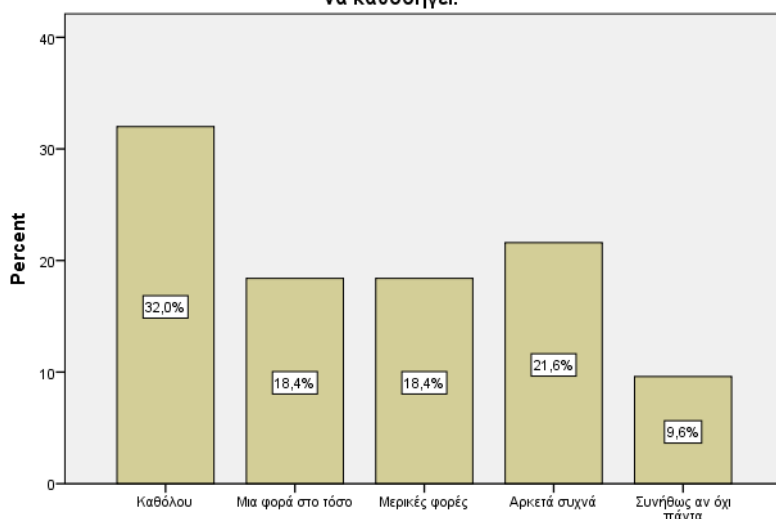


14. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού.

Ερώτηση 15

Το 32% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, δεν αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί ενώ το 21,6% αρκετά συχνά, το 18,4% μια φορά στο τόσο και άλλο ένα ίδιο ποσοστό μερικές φορές.

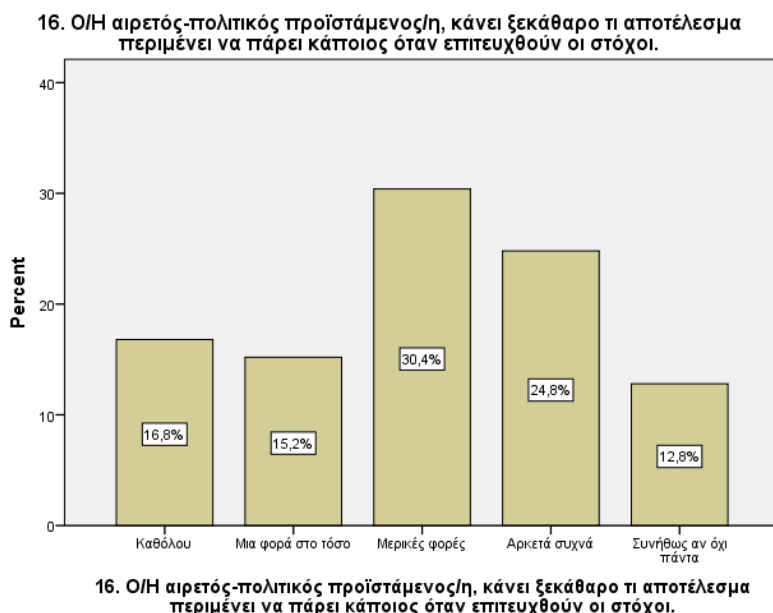
15. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί.



15. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί.

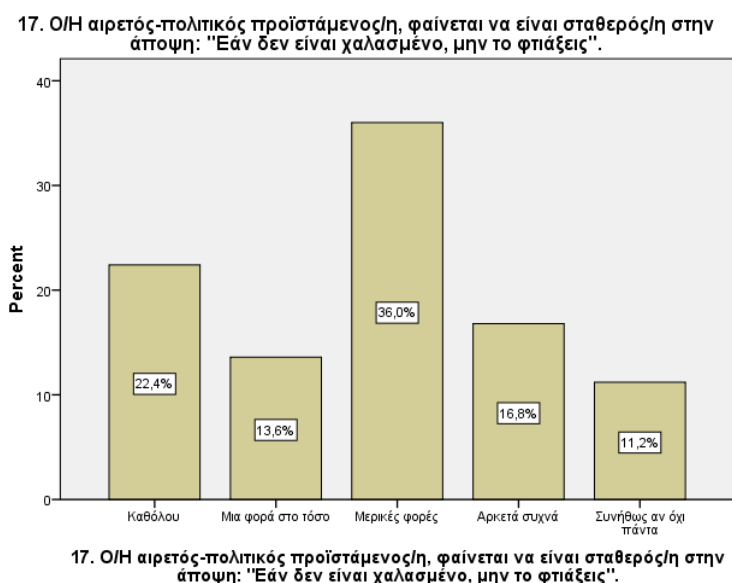
Ερώτηση 16

Το 30,4% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι μερικές φορές, το 24,8% αρκετά συχνά, το 16,8% καθόλου, ενώ το 15,2% μια φορά στο τόσο.



Ερώτηση 17

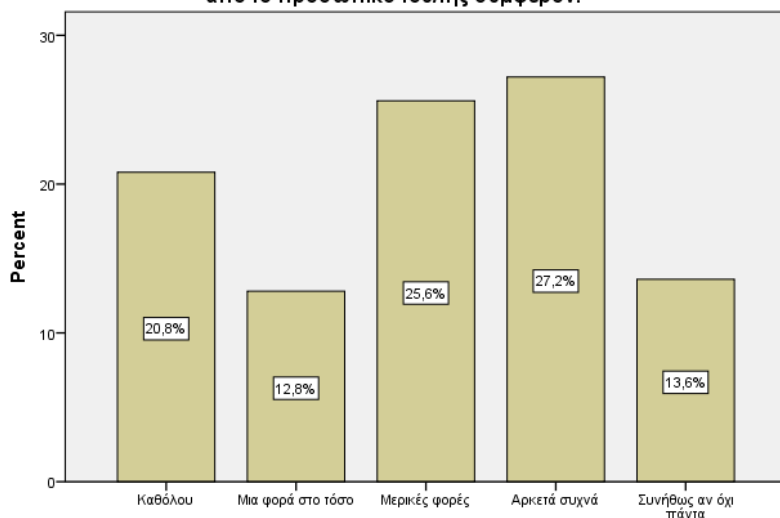
Το 36% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, φαίνεται να είναι σταθερός/η στην άποψη: "Εάν δεν είναι χαλασμένο, μην το φτιάξεις" μερικές φορές, το 22,4% καθόλου, το 16,8% αρκετά συχνά και το 13,6% μια φορά στο τόσο.



Ερώτηση 18

Το 27,2% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον αρκετά συχνά, το 25,6% μερικές φορές, ενώ το 20,8% καθόλου, το 13,6% συνήθως αν όχι πάντα και το υπόλοιπο 12,8% μια φορά στο τόσο.

18. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον.

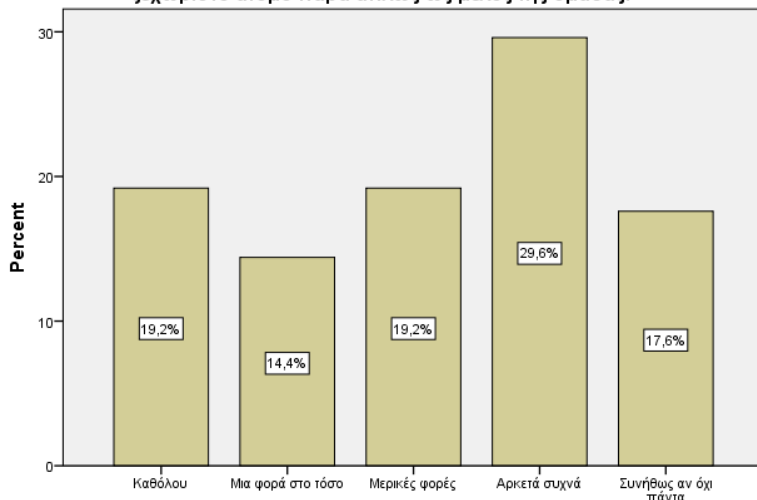


18. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον.

Ερώτηση 19

Το 29,6% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, τους αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστά άτομα παρά απλώς ως μέλη της ομάδας αρκετά συχνά, το 19,2% μερικές φορές, άλλο ένα ίδιο ποσοστό καθόλου, ενώ το 17,6% συνήθως αν όχι πάντα.

19. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά απλώς ως μέλος της ομάδας.

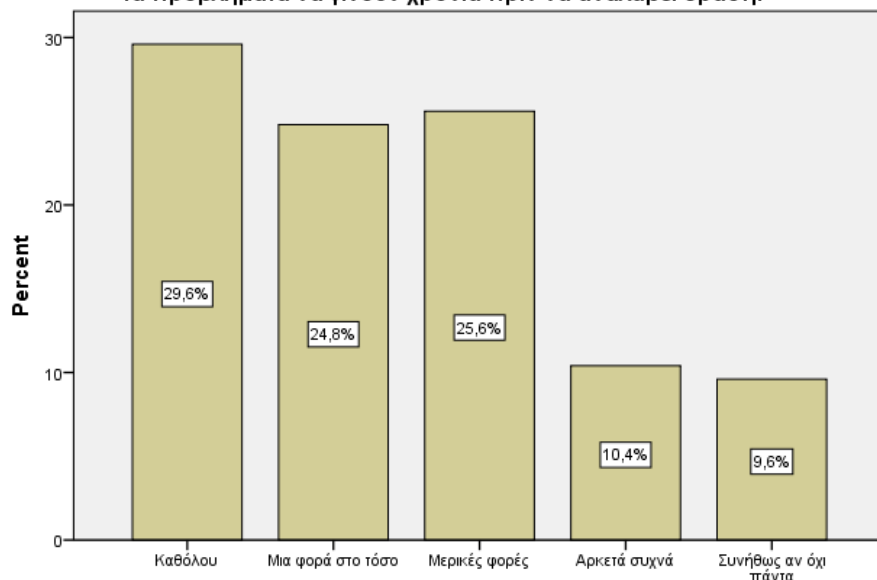


19. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά απλώς ως μέλος της ομάδας.

Ερώτηση 20

Το 29,6% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, δεν ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν να αναλάβει δράση ενώ το 25,6% μερικές φορές, το 24,8% μια φορά στο τόσο και το 10,4% αρκετά συχνά.

20. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν να αναλάβει δράση.

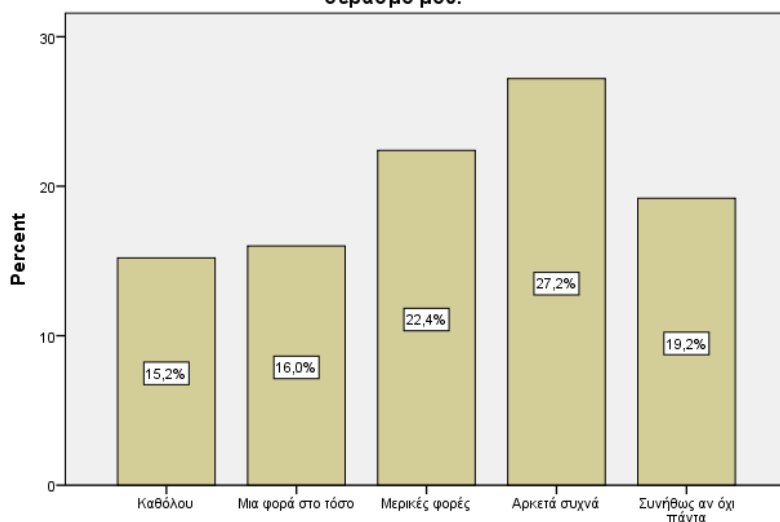


20. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν να αναλάβει δράση.

Ερώτηση 21

Το 27,2% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό τους αρκετά συχνά, το 22,4% μερικές φορές, το 19,2% συνήθως αν όχι πάντα και το 16% μια φορά στο τόσο.

21. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου.

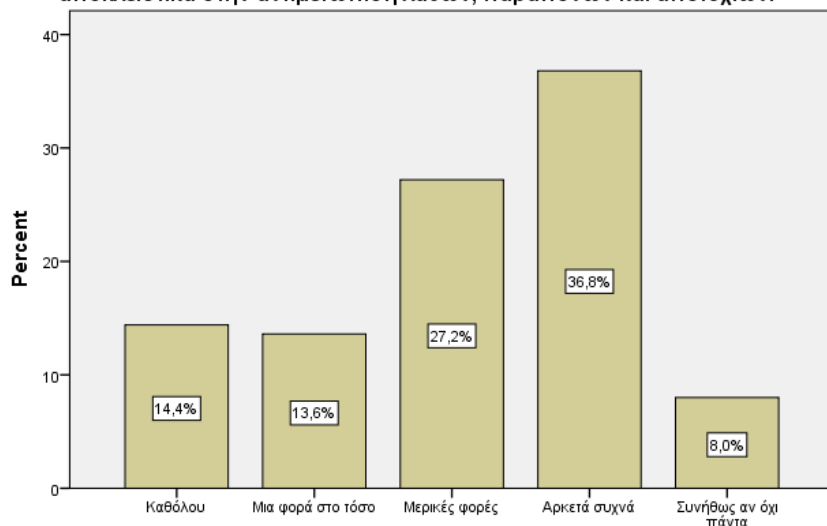


21. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου.

Ερώτηση 22

Το 36,8% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών αρκετά συχνά, το 27,2% μερικές φορές, το 14,4% καθόλου και το 13,6% μια φορά στο τόσο.

22. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών.

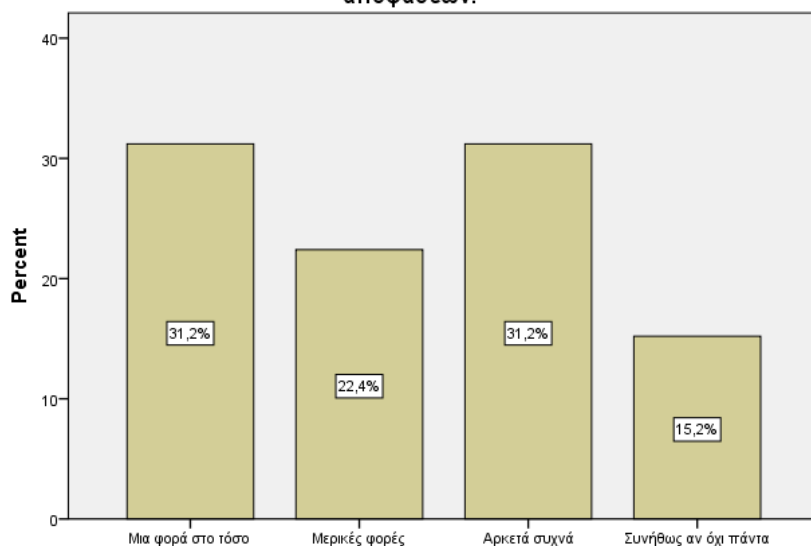


22. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών.

Ερώτηση 23

Το 31,2% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων αρκετά συχνά, άλλο ένα 31,2% μια φορά στο τόσο, το 22,4% μερικές φορές, ενώ το 15,2% συνήθως αν όχι πάντα.

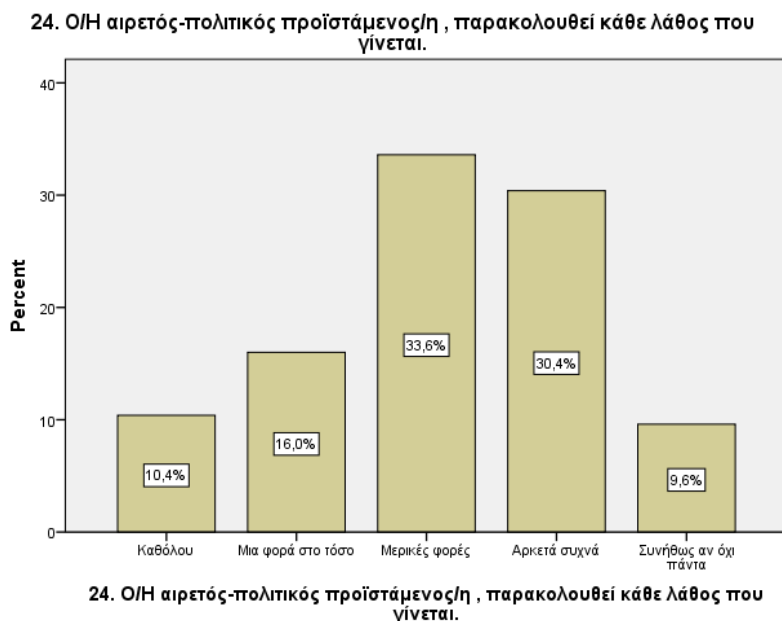
23. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων.



23. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων.

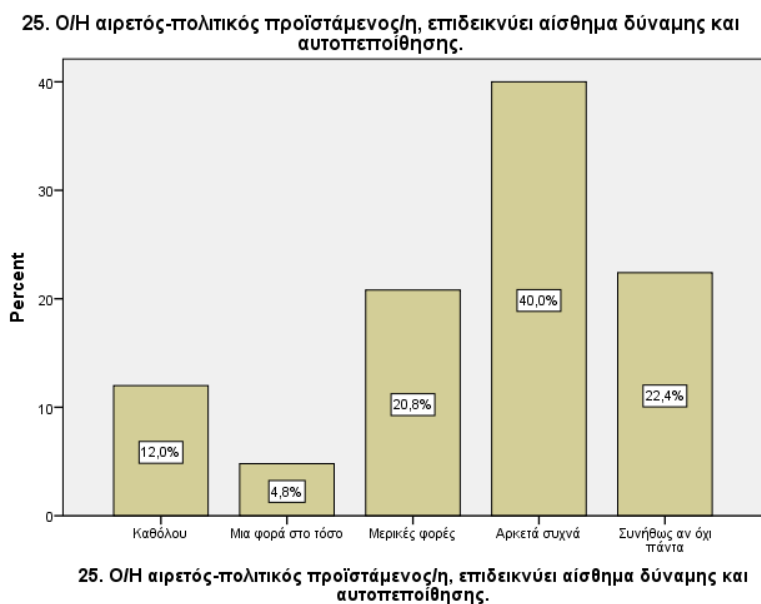
Ερώτηση 24

Το 33,6% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται μερικές φορές, το 30,4% αρκετά συχνά, και το 16% μια φορά στο τόσο.



Ερώτηση 25

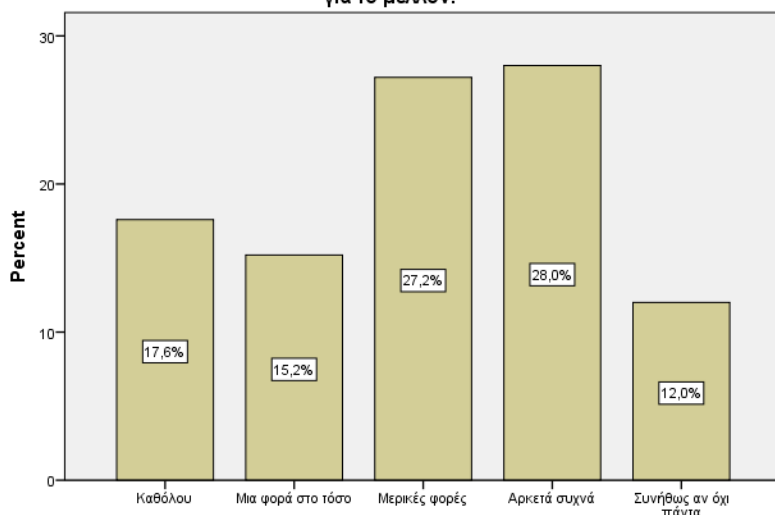
Το 40% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης αρκετά συχνά, το 22,4% συνήθως αν όχι πάντα, το 20,8% μερικές φορές και το 12% καθόλου.



Ερώτηση 26

Το 28% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον αρκετά συχνά, το 27,2% μερικές φορές, το 17,6% καθόλου, το 15,2% μια φορά στο τόσο και το υπόλοιπο 12% συνήθως αν όχι πάντα.

26. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον.

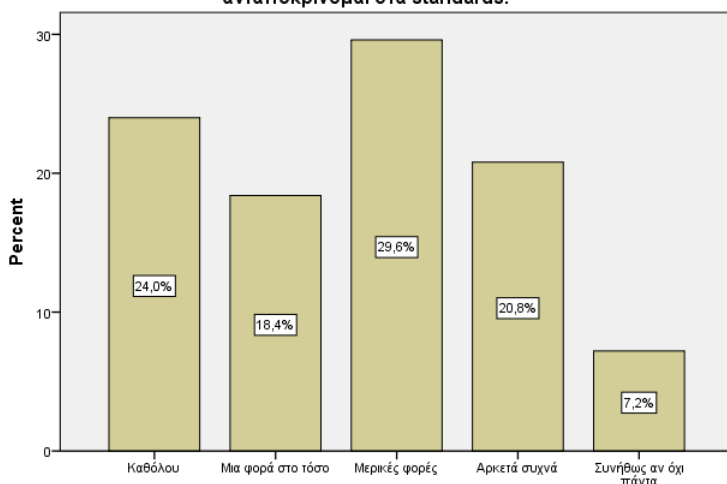


26. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον.

Ερώτηση 27

Το 29,6% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, τους επιστὰ την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στα standards μερικές φορές, αντίθετα, το 24% καθόλου, ενώ το 20,8% αρκετά συχνά και το 18,4% μια φορά στο τόσο.

27. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, μου επιστὰ την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στα standards.

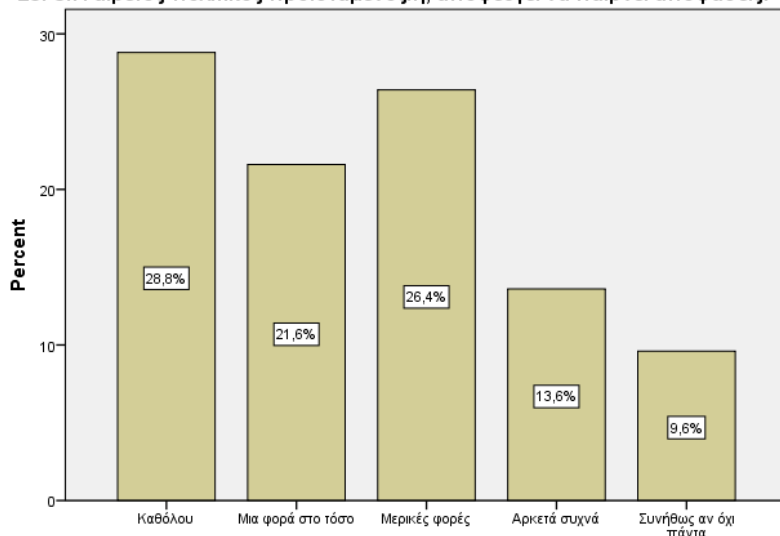


27. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, μου επιστὰ την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στα standards.

Ερώτηση 28

Το 31,2% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, δεν αποφεύγει καθόλου να παίρνει αποφάσεις, 26,4% μερικές φορές, το 21,6% μια φορά στο τόσο και το 13,6% αρκετά συχνά.

28. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις.

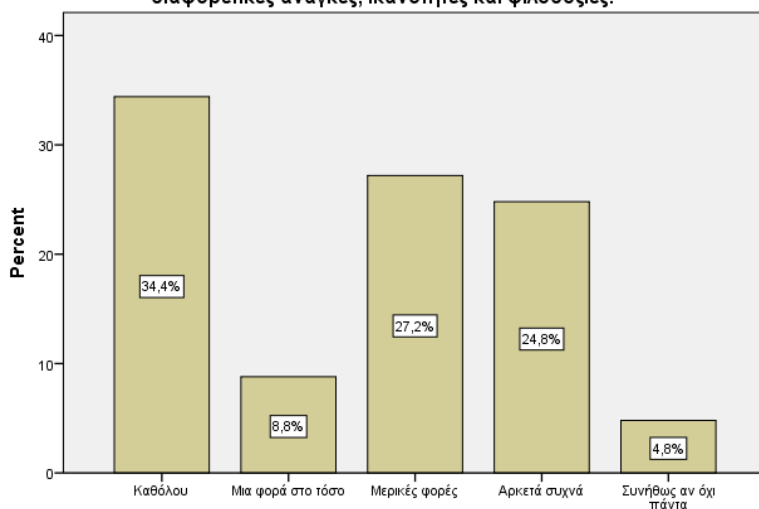


28. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις.

Ερώτηση 29

Το 34,4% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, δεν τους αντιμετωπίζει ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες σε σύγκριση με τους άλλους, ενώ το 27,2% μερικές φορές και το 24,8% αρκετά συχνά.

29. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, με αντιμετωπίζει ..., ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες.



29. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, με αντιμετωπίζει ..., ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες.

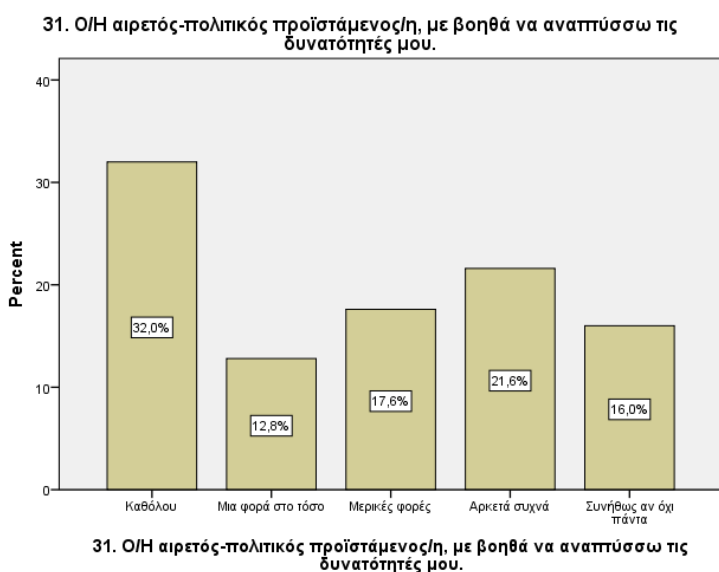
Ερώτηση 30

Το 25,6% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, δεν μας παροτρύνει να βλέπουμε τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες, το 24% αρκετά συχνά, το 23,2% μερικές φορές και το 15,2% μια φορά στο τόσο.



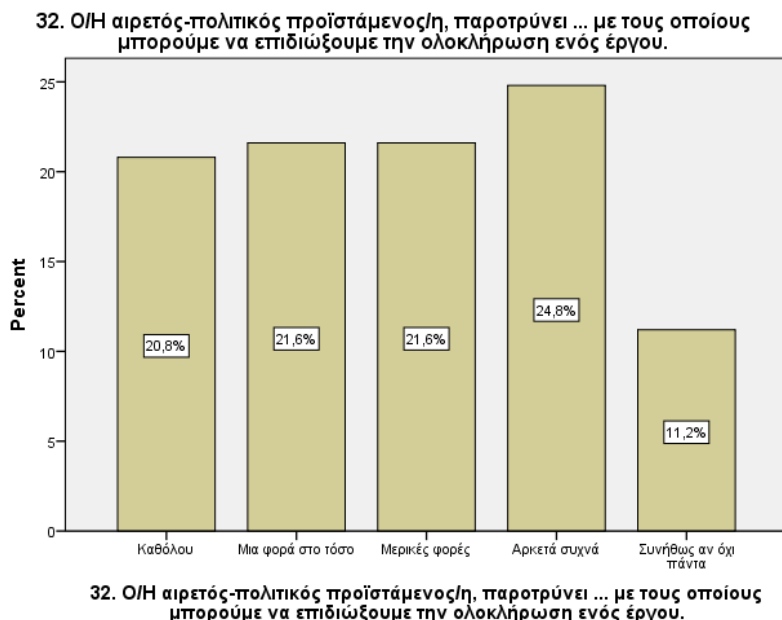
Ερώτηση 31

Το 32% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, δεν μας με βοηθά να αναπτύξουμε τις δυνατότητές μας καθόλου, το 21,6% αρκετά συχνά, το 17,6% μερικές φορές, το 16% συνήθως αν όχι πάντα και το υπόλοιπο 12,8% μια φορά στο τόσο.



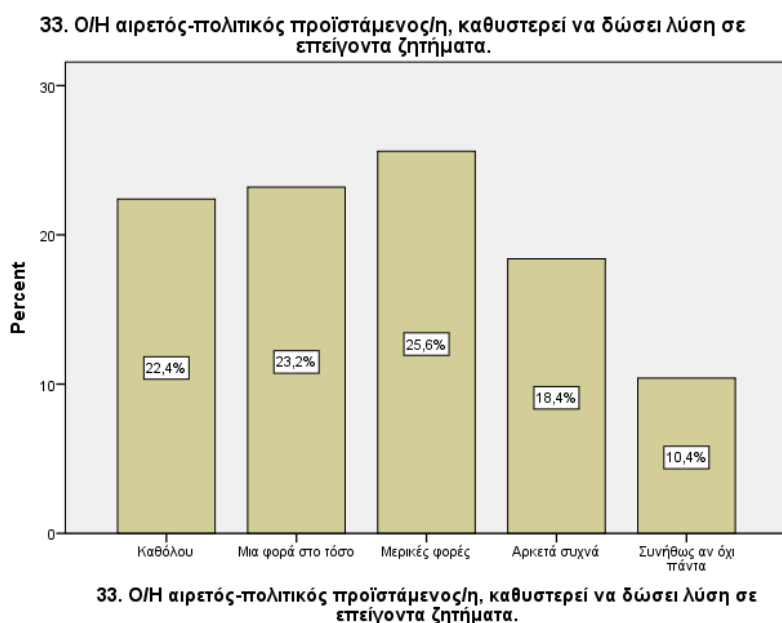
Ερώτηση 32

Το 24,8% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, μας παροτρύνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου αρκετά συχνά, το 21,6% μερικές φορές, άλλο ένα ίδιο ποσοστό μια φορά στο τόσο και το 20,8% δεν μας παροτρύνει καθόλου.



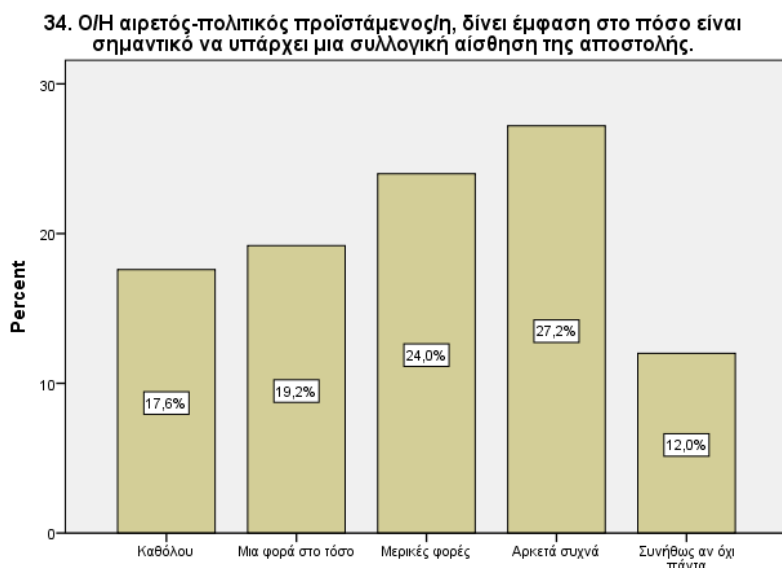
Ερώτηση 33

Το 25,6% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα μερικές φορές, το 23,2% μια φορά στο τόσο ενώ το 22,4% δεν καθυστερεί καθόλου και το 18,4% καθυστερεί αρκετά συχνά.



Ερώτηση 34

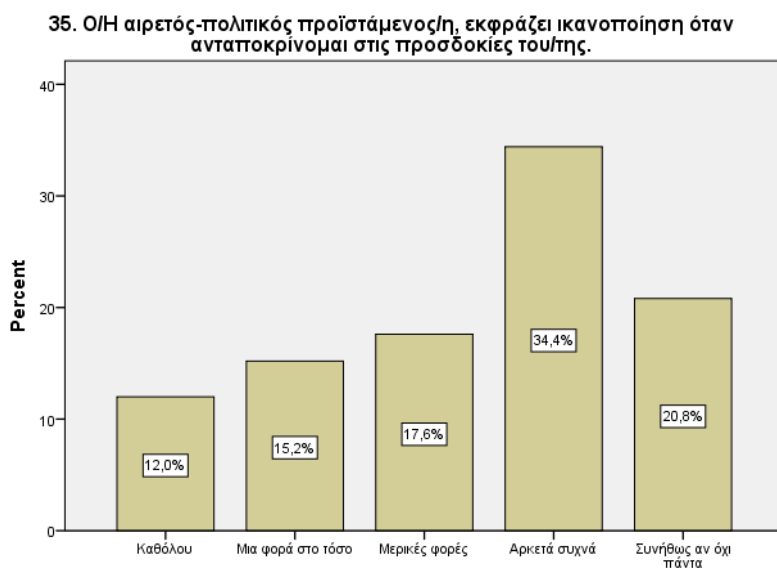
Το 27,2% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής αρκετά συχνά, το 24% μερικές φορές, το 19,2% μια φορά στο τόσο και το 17,6% δεν δίνει καθόλου έμφαση σε αυτό.



34. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής.

Ερώτηση 35

Το 34,4% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρινόμαστε στις προσδοκίες του/της αρκετά συχνά, το 20,8% συνήθως αν όχι πάντα, το 17,6% μερικές φορές, το 15,2% μια φορά στο τόσο ενώ το υπόλοιπο 12% καθόλου.

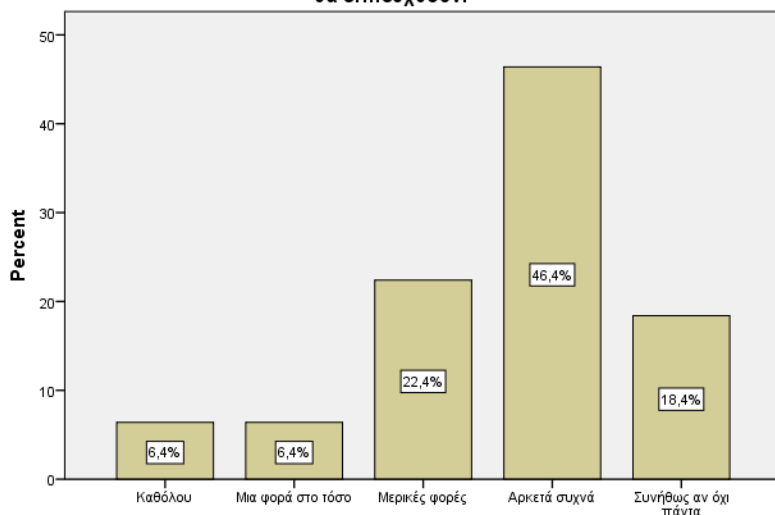


35. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του/της.

Ερώτηση 36

Το 46,4% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν αρκετά συχνά, το 22,4% μερικές φορές και το 18,4% συνήθως αν όχι πάντα.

36. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν.

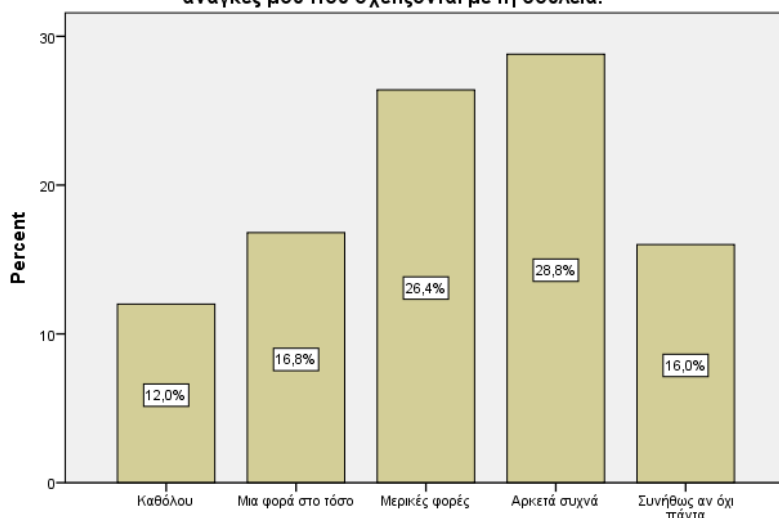


36. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν.

Ερώτηση 37

Το 28,8% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες τους που σχετίζονται με τη δουλειά αρκετά συχνά, το 26,4% μερικές φορές και το 16,8% μια φορά στο τόσο.

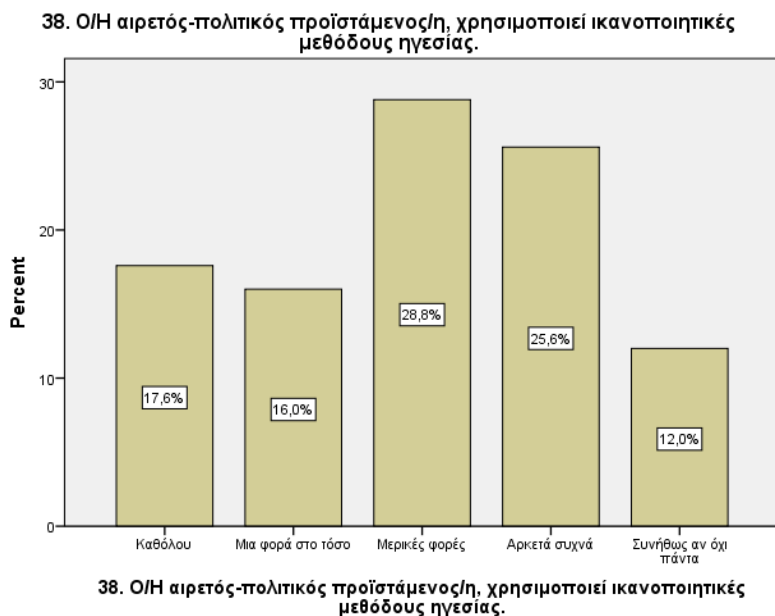
37. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου που σχετίζονται με τη δουλειά.



37. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου που σχετίζονται με τη δουλειά.

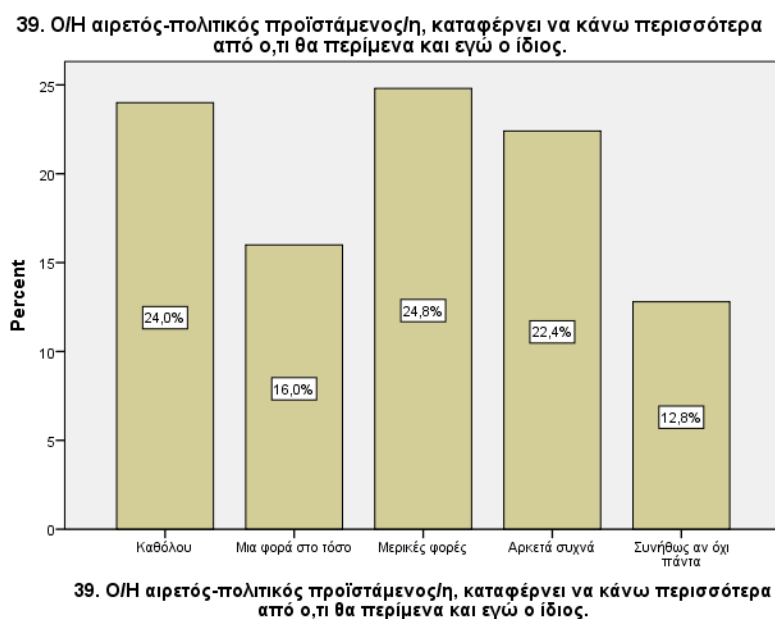
Ερώτηση 38

Το 28,8% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας μερικές φορές, το 25,6% αρκετά συχνά ενώ το 17,6% καθόλου.



Ερώτηση 39

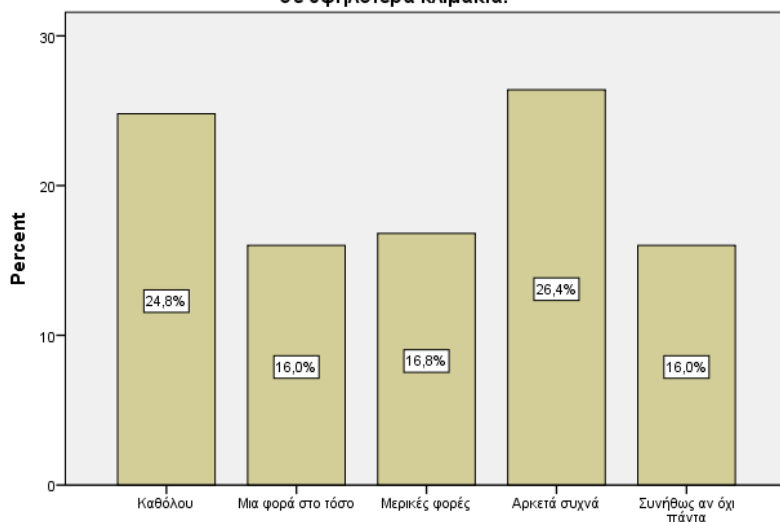
Το 24,8% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, καταφέρνει να κάνουμε περισσότερα από ό,τι θα περιμέναμε και εμείς οι ίδιοι μερικές φορές, ενώ το 24% καθόλου και το 22,4% αρκετά συχνά.



Ερώτηση 40

Το 26,4% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, μας αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά σε υψηλότερα κλιμάκια αρκετά συχνά, ενώ το 24,8% καθόλου και το 16,8% μερικές φορές.

40. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά σε υψηλότερα κλιμάκια.

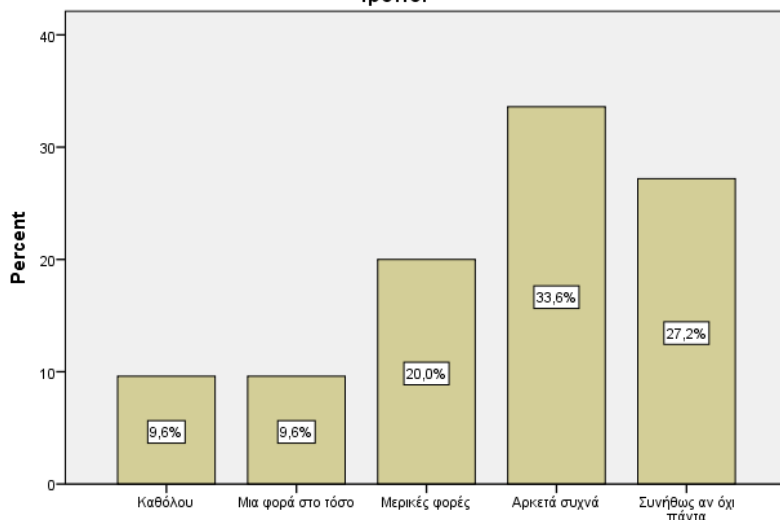


40. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά σε υψηλότερα κλιμάκια.

Ερώτηση 41

Το 33,6% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο αρκετά συχνά, το 27,2% συνήθως αν όχι πάντα και το 20% μερικές φορές.

41. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο.

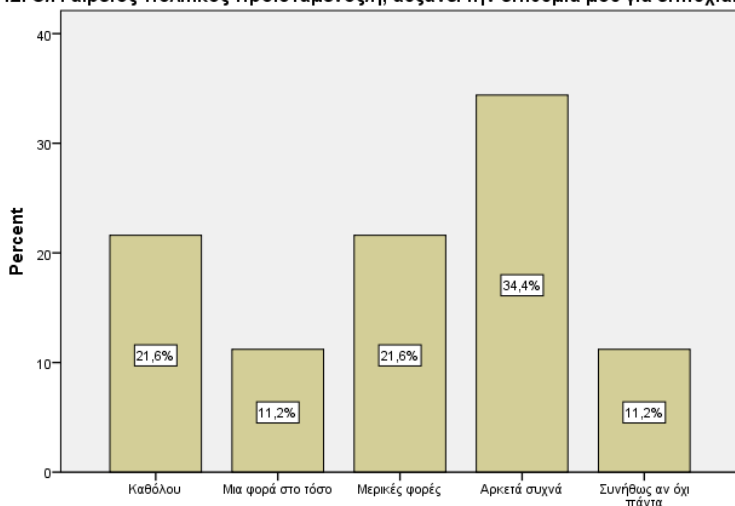


41. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο.

Ερώτηση 42

Το 34,4% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, αυξάνει την επιθυμία τους για επιτυχία αρκετά συχνά, το 21,6% μερικές φορές και άλλο ένα ίδιο ποσοστό καθόλου.

42. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία.

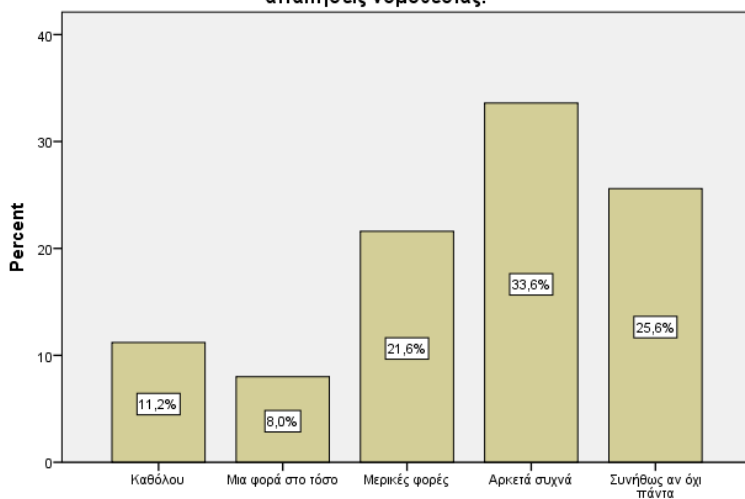


42. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία.

Ερώτηση 43

Το 33,6% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της νομοθεσίας αρκετά συχνά, το 25,6% συνήθως αν όχι πάντα και το 21,6% μερικές φορές.

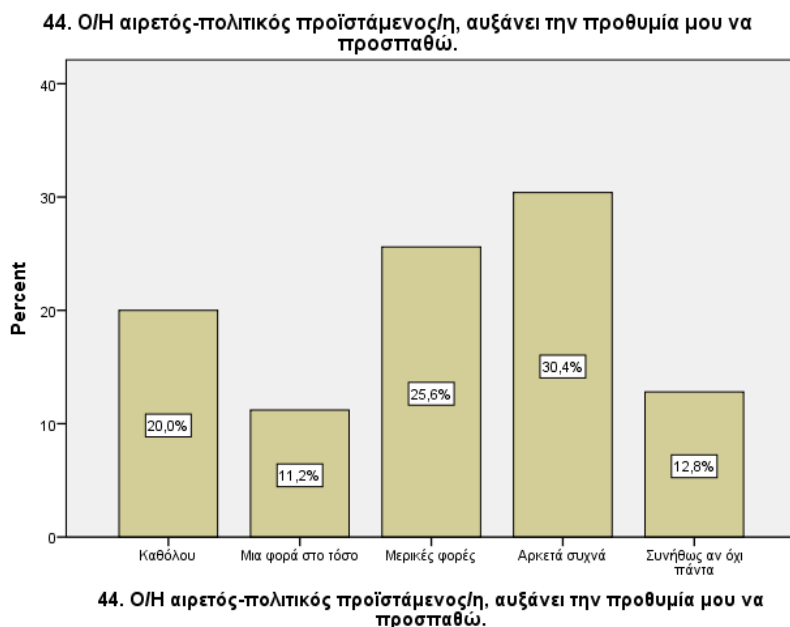
43. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις νομοθεσίας.



43. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις νομοθεσίας.

Ερώτηση 44

Το 30,4% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, μας αυξάνει την προθυμία τους να προσπαθούν αρκετά συχνά, ενώ το 25,6% μερικές φορές και το 20% καθόλου.



Στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολόγιο η διαβάθμιση ήταν 1=Διαφωνώ Απόλυτα έως 5=Συμφωνώ Απόλυτα. Παραθέτουμε τους μέσους όρους από τον μεγαλύτερο στο μικρότερο. Ο μεγαλύτερος μέσος ήταν στην ερώτηση 2. Είμαι υπερήφανος/η για την εργασία μου όπου συγκεντρώθηκε μέσος όρος 4,07, ακολούθησε η ερώτηση 1. Είμαι ικανοποιημένος/-η από την εργασία μου με μέσο όρο 3,95, η ερώτηση 11. Η απόδοσή μου στην υπηρεσία επηρεάζεται από τις καθημερινές συνθήκες εργασίας και τις σχέσεις με τους συναδέλφους με μέσο όρο 3,92, η ερώτηση 3. Η δουλειά μου με εμπνέει καθώς το αντικείμενο που ασχολούμαι είναι γεμάτο νόημα και σκοπό με μέσο όρο 3,84, η ερώτηση 14.Θα ήταν δύσκολο για μένα ακόμα και αν το επιθυμούσα, να αφήσω την Υπηρεσία τη δεδομένη στιγμή με μέσο όρο 3,76, η ερώτηση 5. Στο τμήμα που εργάζομαι επικρατεί πνεύμα ευγενούς άμιλλας και περιβάλλον με μέσο όρο 3,75 και η ερώτηση 6. Στο τμήμα που εργάζομαι η προσφορά μου στην υπηρεσία αναγνωρίζεται με μέσο όρο 3,71. Οι ερωτήσεις 4. Το πρωί που πηγαίνω στη δουλειά μου είμαι χαρούμενος και γεμάτος όρεξη και θετική ενέργεια και η ερώτηση 9. Στην υπηρεσία τα καθήκοντα που μου έχουν ανατεθεί με ικανοποιούν και κρατούν σε υψηλά επίπεδα το ενδιαφέρον μου με κοινό μέσο όρο 3,67, η ερώτηση 10. Η απόδοσή μου στην υπηρεσία επηρεάζεται από την σταθερότητα που υπάρχει στους όρους εργασίας με μέσο όρο 3,65 και η ερώτηση 13. Θα ήμουν πολύ ευτυχής να ολοκληρώσω την εργασιακή μου καριέρα σ' αυτόν τον οργανισμό με μέσο όρο 3,64. Πρακτικά από τις παραπάνω ερωτήσεις συμπεραίνουμε ότι οι ερωτηθέντες συμφωνούν με τις απόψεις αυτές ή τείνουν σε μεγάλο βαθμό να συμφωνούν.

Οι ερωτήσεις 8. Στην υπηρεσία χρησιμοποιούνται σύγχρονες μέθοδοι επιμόρφωσης και ερώτηση 15. Νιώθω ότι ακόμα και αν είχα καλύτερες προοπτικές σε άλλο οργανισμό δε θα ήταν σωστό να εγκαταλείψω τη θέση μου με κοινό μέσο όρο 3,44. Η ερώτηση 7. Στο τμήμα που εργάζομαι εφαρμόζονται αντικειμενικά κριτήρια σχετικά με τις προσλήψεις, προαγωγές, αμοιβές και επιβραβεύσεις με μέσο όρο 3,36 και τέλος, η ερώτηση 12. Η απόδοσή μου στην υπηρεσία ενισχύεται από τα bonus και τις προαγωγές με μέσο όρο 2,87. Από τις παραπάνω ερωτήσεις συμπεραίνουμε ότι οι ερωτηθέντες διατηρούν ουδέτερη στάση καθώς ούτε συμφωνούν, ούτε διαφωνούν ή τείνουν να διατηρούν ουδέτερη στάση.

Πίνακας 1-Απαντήσεις Ερωτηματολογίου και Ανάλυση αποτελεσμάτων

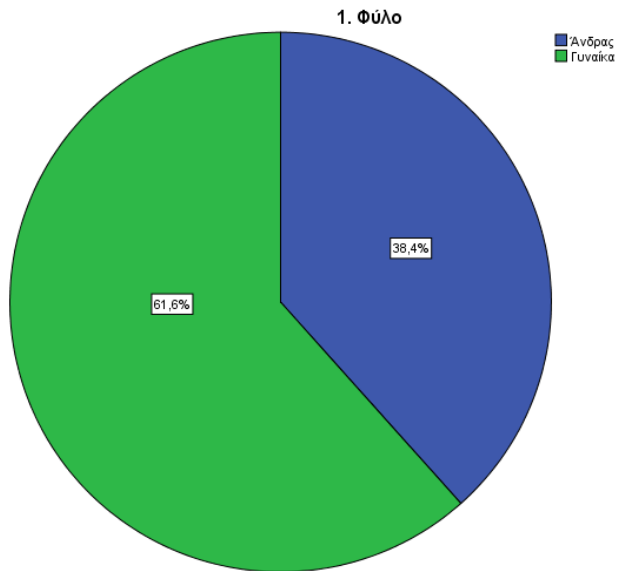
Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1. Είμαι ικανοποιημένος/-η από την εργασία μου	125	1	5	3,95	1,156
2. Είμαι υπερήφανος/η για την εργασία μου	125	1	5	4,07	1,165
3. Η δουλειά μου με εμπνέει καθώς το αντικείμενο που ασχολούμαι είναι γεμάτο νόημα και σκοπό	125	1	5	3,84	1,221
4. Το πρωί που πηγαίνω στη δουλειά μου είμαι χαρούμενος και γεμάτος όρεξη και θετική ενέργεια	125	1	5	3,67	1,312
5. Στο τμήμα που εργάζομαι επικρατεί πνεύμα ευγενούς άμιλλας και περιβάλλον ομαλής συνεργασίας	125	1	5	3,75	1,324
6. Στο τμήμα που εργάζομαι η προσφορά μου στην υπηρεσία αναγνωρίζεται	125	1	5	3,71	1,355
7. Στο τμήμα που εργάζομαι εφαρμόζονται αντικειμενικά κριτήρια σχετικά με τις προσλήψεις, προαγωγές, αμοιβές και επιβραβεύσεις.	125	1	5	3,36	1,505
8. Στην υπηρεσία χρησιμοποιούνται σύγχρονες μέθοδοι επιμόρφωσης	125	1	5	3,44	1,221

9. Στην υπηρεσία τα καθήκοντα που μου έχουν ανατεθεί με ικανοποιούν και κρατούν σε υψηλά επίπεδα το ενδιαφέρον μου.	125	1	5	3,67	1,269
10. Η απόδοσή μου στην υπηρεσία επηρεάζεται από την σταθερότητα που υπάρχει στους όρους εργασίας	125	1	5	3,65	1,233
11. Η απόδοσή μου στην υπηρεσία επηρεάζεται από τις καθημερινές συνθήκες εργασίας και τις σχέσεις με τους συναδέλφους	125	1	5	3,92	1,189
12. Η απόδοσή μου στην υπηρεσία ενισχύεται από τα bonus και τις προαγωγές	125	1	5	2,87	1,513
13. Θα ήμουν πολύ ευτυχής να ολοκληρώσω την εργασιακή μου καριέρα σ' αυτόν τον οργανισμό.	125	1	5	3,64	1,494
14. Θα ήταν δύσκολο για μένα ακόμα και αν το επιθυμούσα, να αφήσω την Υπηρεσία τη δεδομένη στιγμή	125	1	5	3,76	1,405
15. Νιώθω ότι ακόμα και αν είχα καλύτερες προοπτικές σε άλλο οργανισμό δε θα ήταν σωστό να εγκαταλείψω τη θέση μου	125	1	5	3,44	1,433
Valid N (listwise)	125				

4.2 Δημογραφικά Χαρακτηριστικά Δείγματος

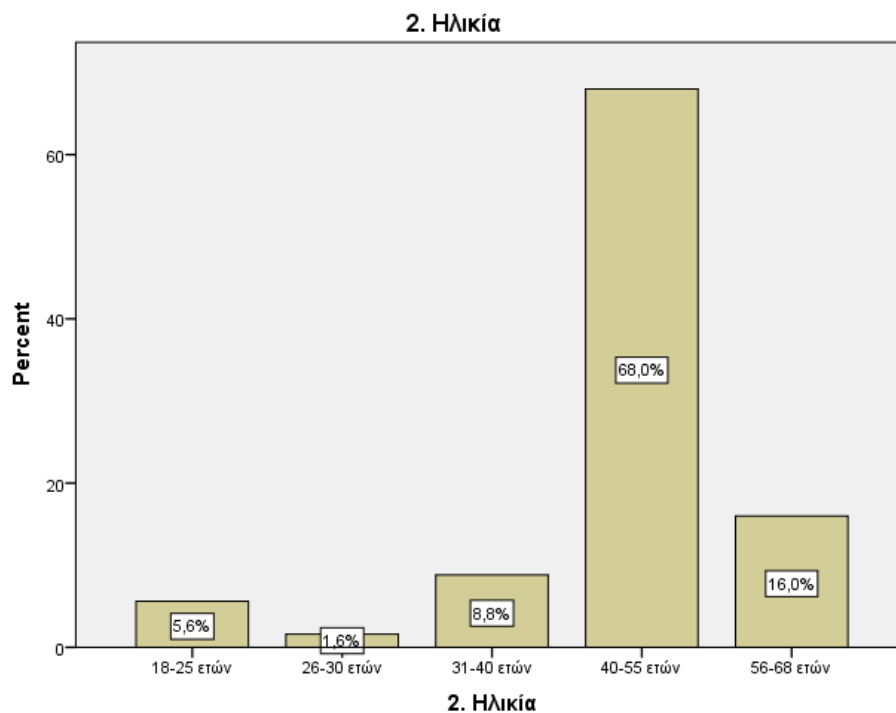
Φύλο

Το 61,6% των ερωτηθέντων που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν γυναίκες και το υπόλοιπο 38,4% ήταν άνδρες.



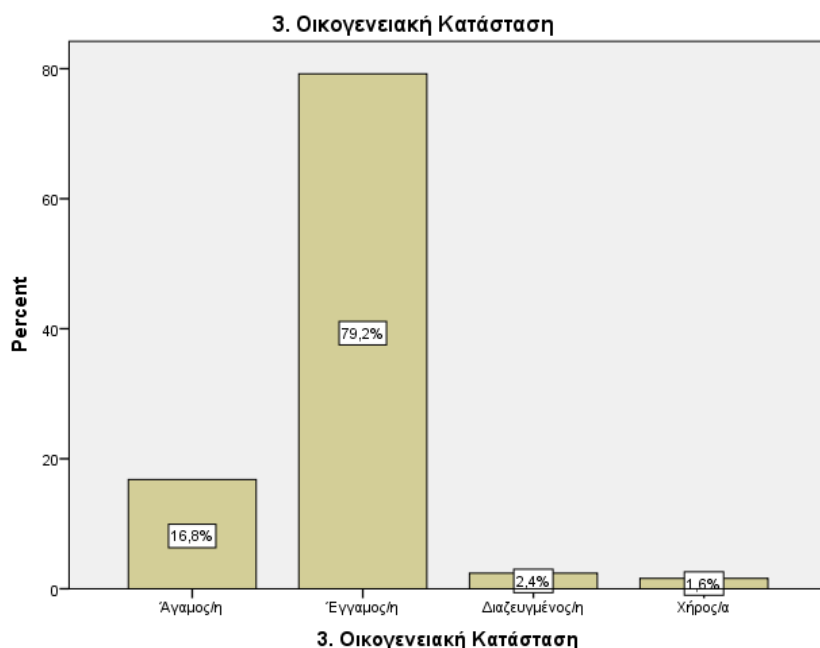
Ηλικία

Το 68% των ερωτηθέντων ήταν από 40-55 ετών, το 16% ήταν από 56-68 ετών, το 8,6% ήταν από 31-40 ετών, το 5,6% ήταν από 18-25 ετών και το υπόλοιπο 1,6% ήταν από 26-30 ετών.



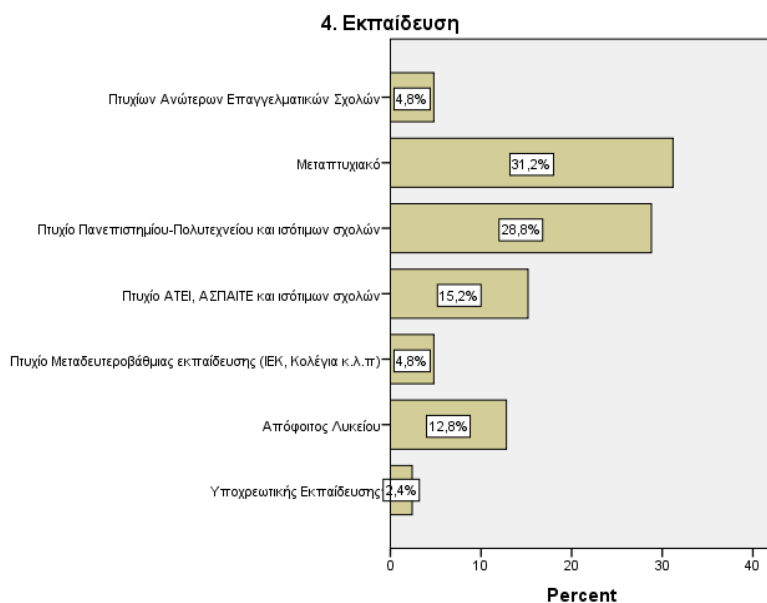
Οικογενειακή κατάσταση

Το 79,2% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως είναι έγγαμοι, το 16,8% είναι άγαμοι, το 2,4% ήταν διαζευγμένοι και το υπόλοιπο 1,6% ήταν χήροι.



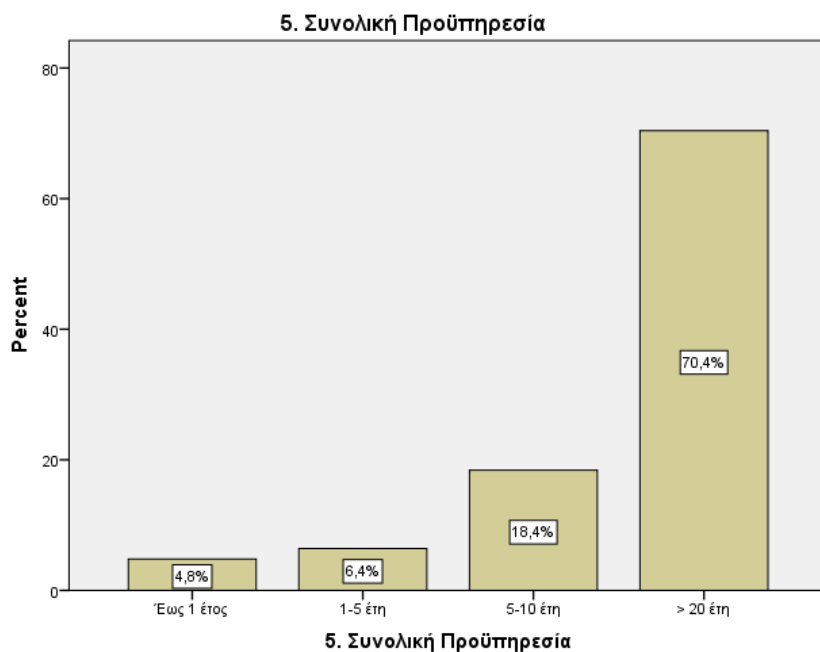
Εκπαίδευση

Το 31,2% των ερωτηθέντων είχαν Μεταπτυχιακό, το 28,8% ήταν πτυχιούχοι Πανεπιστημίου-Πολυτεχνείου και ισότιμων σχολών, το 15,2% ήταν πτυχιούχοι ΑΤΕΙ, ΑΣΠΑΙΤΕ και ισότιμων σχολών, το 12,8% ήταν απόφοιτοι Λυκείου, το 4,8% ήταν πτυχιούχοι Μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, άλλο ένα 4,8% ήταν Πτυχιούχοι Ανώτερων Επαγγελματικών Σχολών και το 2,4% ήταν απόφοιτοι υποχρεωτικής εκπαίδευσης.



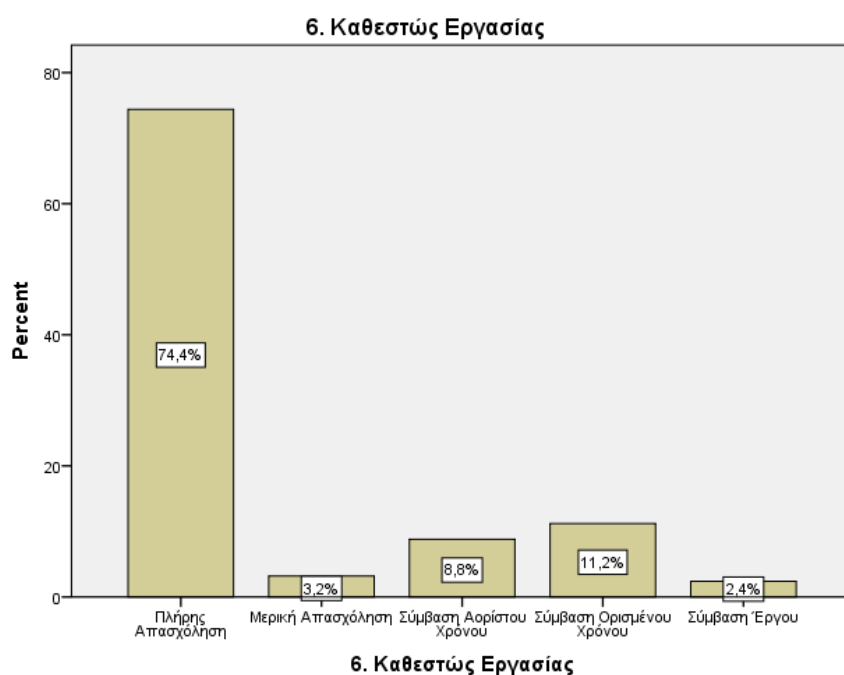
Συνολική Προϋπηρεσία

Το 70,4% των ερωτηθέντων είχαν συνολική εργασιακή προϋπηρεσία άνω των 20 ετών, το 18,4% από 5-10 έτη, το 6,4% από 1-5 έτη και το υπόλοιπο 4,8% έως 1 έτος.



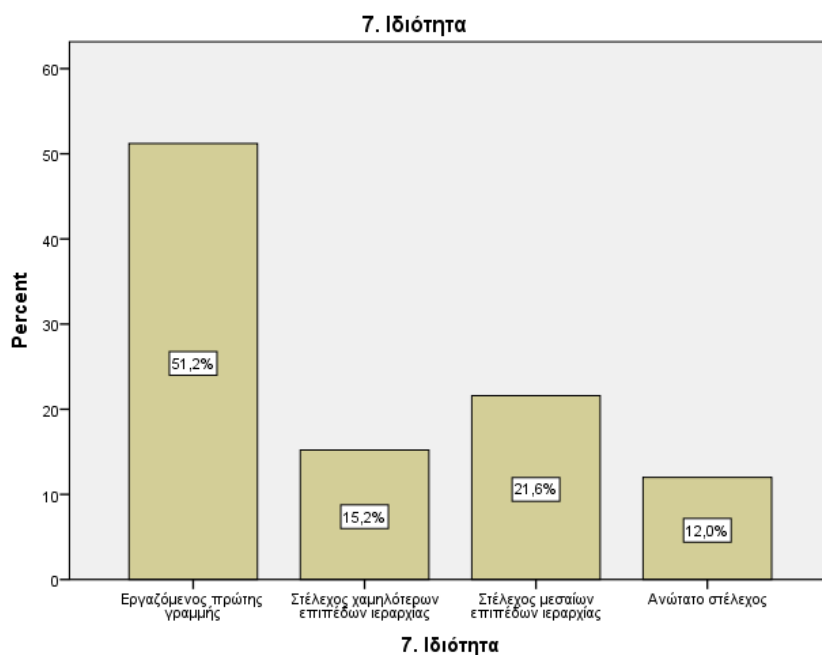
Καθεστώς Εργασίας

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων είναι πλήρους απασχόλησης, το 11,2% έχουν σύμβαση ορισμένου χρόνου και το 8,8% έχουν σύμβαση αορίστου χρόνου.



Ιδιότητα

Το 51,2% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως είναι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής, το 21,6% είναι στελέχη μεσαίων επιπέδων ιεραρχίας, το 15,2% είναι στελέχη χαμηλότερων επιπέδων ιεραρχίας και το υπόλοιπο 12% είναι ανώτατα στελέχη.



Σύνολο Μηνιαίων Καθαρών Αποδοχών

Το 40,8% των ερωτηθέντων είχαν μηνιαίες αποδοχές από 801-1200 €, το 38,4% από 1200-1600€, το 11,2% από 1601-2000 € και το 5,6% από 501-800€.



ΕΠΙΛΟΓΟΣ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σ' αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθεί το κοινωνικό-οικονομικό-πολιτικό πλαίσιο, στο οποίο διεξάγεται η έρευνα και πρέπει να λάβουμε υπόψη μας. Αναλυτικότερα, δεδομένου της περιρρέουσας ατμόσφαιρας λόγω της παγκόσμιας πανδημίας που αφορά στο Covid-19 και της συνεχιζόμενης κρίσης σε ποικίλους τομείς, ενδεχομένως οι αντιλήψεις και η κρίση των εργαζομένων των ΟΤΑ έχουν επηρεαστεί και κατά συνέπεια έχουν αντίκτυπο στην έρευνα. Έτσι, από την ανάλυση των αποτελεσμάτων που παρουσιάστηκαν αναλυτικά στο προηγούμενο κεφάλαιο, συνάδουν ορισμένα πολύ ενδιαφέροντα συμπεράσματα.

Αρχικά όσον αφορά τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στην έρευνα, προκύπτει ότι το ευρύ φάσμα εργαζομένων που αποτέλεσε δείγμα της παρούσας έρευνας και υποβλήθηκε στην απάντηση του ερωτηματολογίου συνέβαλλε σημαντικά στην έρευνα και χάρισε πλουραλισμό απόψεων και άρα τα αποτελέσματα που προκύπτουν δεν είναι μονοδιάστατα. Μερικά από αυτά που αξίζει να αναλυθούν είναι:

- Η πλειοψηφία που αφορά στις ηλικίες 40-55 ετών σε ποσοστό 68% και το αμέσως επόμενο ποσοστό που είναι 16% και αφορά σε ηλικίες 56-68 ετών πιστοποιούν ότι η αναστολή προσλήψεων την τελευταία δεκαετία έχει περιορίσει τις μικρότερες ηλικίες στην τοπική αυτοδιοίκηση
- Όσον αφορά το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων το 31,2% των ερωτηθέντων είχαν Μεταπτυχιακό, το 28,8% ήταν πτυχιούχοι Πανεπιστημίου-Πολυτεχνείου και ισότιμων σχολών, το 15,2% ήταν πτυχιούχοι ΑΤΕΙ, ΑΣΠΑΙΤΕ και ισότιμων σχολών, το 12,8% ήταν απόφοιτοι Λυκείου, το 4,8% ήταν πτυχιούχοι Μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, άλλο ένα 4,8% ήταν Πτυχιούχοι Ανώτερων Επαγγελματικών Σχολών και το 2,4% ήταν απόφοιτοι υποχρεωτικής εκπαίδευσης. Τα παραπάνω ποσοστά έχουν λογική, καθώς στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης επικρατεί μεγάλο εύρος αρμοδιοτήτων και οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα προέρχονταν από όλα τα τμήματα που υφίστανται στους Δήμους του Ν. Πέλλας. Επίσης, από τα ποσοστά πιστοποιείται ότι το "Σχέδιο Καποδίστριας" απαιτεί εργαζομένους με προσόντα, εξειδίκευση και πληθώρα δεξιοτήτων ώστε να μπορούν να ανταποκρίνονται σε όλες οι ανάγκες και να εξασφαλίζεται η εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού.
- Το υψηλό ποσοστό συνολικής προϋπηρεσίας περισσότερο των 20 ετών (70,4%) και το αμέσως επόμενο ποσοστό των 18,4% από 5-10 έτη, έχει άμεση συνέπεια με την επόμενη ερώτηση που σχετίζεται με το καθεστώς εργασίας και δη τις συμβάσεις πλήρους απασχόλησης ή με τη μετατροπή πολλών συμβάσεων από ορισμένου σε αορίστου χρόνου, όπως πιστοποιείται από το ποσοστό των 11,2% για σύμβαση ορισμένου χρόνου και το υπόλοιπο ποσοστό των 8,8% των συμμετεχόντων που έχουν σύμβαση αορίστου χρόνου.

Όσον αφορά τους εργαζομένους-το ανθρώπινο δυναμικό της τοπικής αυτοδιοίκησης, φαίνεται ότι στο σύνολό τους οι ίδιοι είναι αρκετά ικανοποιημένοι με την εργασία τους, είναι υπερήφανοι γι' αυτή, έχουν θετική ενέργεια και όρεξη να εργαστούν και δεν επιθυμούν να εγκαταλείψουν τη θέση που έχουν, ακόμα και αν τους προσφέρονται καλύτερες προοπτικές και εργασιακές συνθήκες. Το γεγονός αυτό εξηγείται και συνάμα ενισχύεται λόγω του αισθήματος ασφάλειας που καλλιεργείται ως επακόλουθο της εργασιακής σταθερότητας που παρέχεται στους εργασιακούς όρους που υφίστανται στους ΟΤΑ και της διαφάνειας και αντικειμενικότητας που τηρείται γενικώς και κυρίως σε προαγωγές και επιβραβεύσεις, σε συνδυασμό με την επικράτηση πνεύματος ευγενούς άμιλλας μεταξύ των συναδέλφων στους οργανισμούς. Ταυτόχρονα, δηλώνεται στο μέγιστο ποσοστό ότι τα αντικείμενα ενασχόλησης των εργαζομένων και τα εκάστοτε καθήκοντα που έχει αναλάβει ο καθένας, κρατούν ενεργό το ενδιαφέρον τους καθημερινά και θεωρούν αυτοσκοπό να προσφέρουν τα μέγιστα, χωρίς να υποθάλπεται, όπως δηλώνεται, κάποιος απώτερος προσωπικός σκοπός ή φιλοδοξία (προαγωγές και bonus). Την αντιμετώπιση αυτή πιθανόν ενισχύει το γεγονός ότι η προσφορά των εργαζομένων αναγνωρίζεται από τους προϊστάμενους και η ηθική ικανοποίηση αρκεί για να συνεχίσουν να παρέχουν τις υπηρεσίες τους. Τέλος, το σημείο στο οποίο μειώθηκε το ποσοστό των θετικών απαντήσεων, αφορά στις μεθόδους επιμόρφωσης των εργαζομένων και συνεπώς απορρέει ότι, όπως και στους περισσότερους οργανισμούς στη χώρα, απαιτείται εκσυγχρονισμός, ώστε να καταρτίζονται άμεσα και εύκολα οι εργαζόμενοι σε ό,τι επιτάσσουν οι τεχνολογικές εξελίξεις και να μπορούν να είναι παραγωγικοί και αποτελεσματικοί στις επιταγές του εργασιακού στίβου.

Αναφορικά με τη γνώμη που έχουν οι εργαζόμενοι για τους πολιτικούς τους προϊστάμενους σε γενικές γραμμές δεν είναι κακή. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, το 26,4% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, δεν τους παρέχει καμία βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών τους ενώ αντίθετα, το ίδιο ποσοστό δήλωσε πως τους παρέχει βοήθεια αρκετά συχνά. Το 23,2% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως τους παρέχει βοήθεια μερικές φορές και το 16,8% μια φορά στο τόσο, το 29,6% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται αν αυτά είναι κατάλληλα αρκετά συχνά, το 28% μερικές φορές, το 18,6% καθόλου και το 16,8% μια φορά στο τόσο και το 40% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά μερικές φορές, το 25,6% αρκετά συχνά, το 12% συνήθως αν όχι πάντα, ενώ άλλο ένα ίδιο ποσοστό δεν παρεμβαίνει καθόλου και το υπόλοιπο 10,4% μια φορά στο τόσο. Επίσης, το 34,4% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, εστιάζει την προσοχή του σε αντικανονικότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards μερικές φορές, το 22,4% καθόλου, το 20% αρκετά συχνά και το 15,2% μια φορά στο τόσο, το 28,8% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, δεν αποφεύγει καθόλου να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα ενώ αντίθετα, το 25,6% αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα μερικές φορές, το 19,2% αρκετά συχνά, το 13,6% μια φορά στο τόσο και το

12,8% συνήθως αν όχι πάντα και το 34,4% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, αναφέρεται στις δικές του/της αξίες και πεποιθήσεις αρκετά συχνά, το 20% μερικές φορές, το 18,4% συνήθως αν όχι πάντα και το 17,6% μια φορά στο τόσο. Το 34,4% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, δεν είναι καθόλου απών όταν τον έχουν ανάγκη ενώ αντίθετα, το 23,2% είναι απών μια φορά στο τόσο, το 22,4% μερικές φορές και το 12,8% αρκετά συχνά, το 35,2% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων αρκετά συχνά, το 32% μερικές φορές και το 14,4% συνήθως αν όχι πάντα, το 47,2% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, μιλά με αισιοδοξία για το μέλλον αρκετά συχνά, το 20% μερικές φορές και το 16% συνήθως αν όχι πάντα και το 29,6% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, τους κάνει να νιώθουν υπερήφανοι που συνεργάζονται μαζί του/της αρκετά συχνά, το 20% καθόλου ενώ άλλο ένα ίδιο ποσοστό τους κάνει να νιώθουν υπερήφανοι που συνεργάζονται μαζί του/της μια φορά στο τόσο, το 16,8% συνήθως αν όχι πάντα και το υπόλοιπο 13,6% μερικές φορές. Επίσης το 29,6% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων αρκετά συχνά, το 24,8% μερικές φορές, ενώ το 19,2% καθόλου, το 14,4% συνήθως αν όχι πάντα και το υπόλοιπο 12% μια φορά στο τόσο, το 34,4% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, δεν περιμένει να πάει κάτι στραβά για να επέμβει ενώ το 20,8% μια φορά στο τόσο, άλλο ένα ίδιο ποσοστό μερικές φορές και το 16% αρκετά συχνά, το 39,2% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν αρκετά συχνά, το 20% μερικές φορές, ενώ το 18,4% συνήθως αν όχι πάντα και το 38,4% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού αρκετά συχνά, το 26,4% μερικές φορές, ενώ το 15,2% καθόλου. Αντίστοιχα, το 32% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, δεν αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί ενώ το 21,6% αρκετά συχνά, το 18,4% μια φορά στο τόσο και άλλο ένα ίδιο ποσοστό μερικές φορές, το 30,4% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι μερικές φορές, το 24,8% αρκετά συχνά, το 16,8% καθόλου, ενώ το 15,2% μια φορά στο τόσο, το 36% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, φαίνεται να είναι σταθερός/η στην άποψη: "Εάν δεν είναι χαλασμένο, μην το φτιάξεις" μερικές φορές, το 22,4% καθόλου, το 16,8% αρκετά συχνά και το 13,6% μια φορά στο τόσο και το 27,2% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον αρκετά συχνά, το 25,6% μερικές φορές, ενώ το 20,8% καθόλου, το 13,6% συνήθως αν όχι πάντα και το υπόλοιπο 12,8% μια φορά στο τόσο. Αντίστοιχα το 29,6% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, τους αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστά άτομα παρά απλώς ως μέλη της ομάδας αρκετά συχνά, το 19,2% μερικές φορές, άλλο ένα ίδιο ποσοστό καθόλου, ενώ το 17,6% συνήθως αν όχι πάντα, το 29,6% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, δεν ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν

χρόνια πριν να αναλάβει δράση ενώ το 25,6% μερικές φορές, το 24,8% μια φορά στο τόσο και το 10,4% αρκετά συχνά, το 27,2% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό τους αρκετά συχνά, το 22,4% μερικές φορές, το 19,2% συνήθως αν όχι πάντα και το 16% μια φορά στο τόσο και το 36,8% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών αρκετά συχνά, το 27,2% μερικές φορές, το 14,4% καθόλου και το 13,6% μια φορά στο τόσο. Επίσης το 31,2% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων αρκετά συχνά, άλλο ένα 31,2% μια φορά στο τόσο, το 22,4% μερικές φορές, ενώ το 15,2% συνήθως αν όχι πάντα, το 33,6% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται μερικές φορές, το 30,4% αρκετά συχνά, και το 16% μια φορά στο τόσο, το 40% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης αρκετά συχνά, το 22,4% συνήθως αν όχι πάντα, το 20,8% μερικές φορές και το 12% καθόλου και το 28% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον αρκετά συχνά, το 27,2% μερικές φορές, το 17,6% καθόλου, το 15,2% μια φορά στο τόσο και το υπόλοιπο 12% συνήθως αν όχι πάντα. Επίσης το 29,6% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, τους επιστὰ την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στα standars μερικές φορές, αντίθετα, το 24% καθόλου, ενώ το 20,8% αρκετά συχνά και το 18,4% μια φορά στο τόσο, το 31,2% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, δεν αποφεύγει καθόλου να παίρνει αποφάσεις, 26,4% μερικές φορές, το 21,6% μια φορά στο τόσο και το 13,6% αρκετά συχνά, το 34,4% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, δεν τους αντιμετωπίζει ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες σε σύγκριση με τους άλλους, ενώ το 27,2% μερικές φορές και το 24,8% αρκετά συχνά και το 25,6% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, δεν μας παροτρύνει να βλέπουμε τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες, το 24% αρκετά συχνά, το 23,2% μερικές φορές και το 15,2% μια φορά στο τόσο. Το 32% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, δεν μας με βοηθά να αναπτύξουμε τις δυνατότητές μας καθόλου, το 21,6% αρκετά συχνά, το 17,6% μερικές φορές, το 16% συνήθως αν όχι πάντα και το υπόλοιπο 12,8% μια φορά στο τόσο, το 24,8% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, μας παροτρύνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου αρκετά συχνά, το 21,6% μερικές φορές, άλλο ένα ίδιο ποσοστό μια φορά στο τόσο και το 20,8% δεν μας παροτρύνει καθόλου, το 25,6% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα μερικές φορές, το 23,2% μια φορά στο τόσο ενώ το 22,4% δεν καθυστερεί καθόλου και το 18,4% καθυστερεί αρκετά συχνά και το 27,2% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής αρκετά συχνά, το 24% μερικές φορές, το 19,2% μια φορά στο τόσο και το 17,6% δεν δίνει καθόλου έμφαση σε αυτό. Το 34,4% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός

προϊστάμενος/η, εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρινόμαστε στις προσδοκίες του/της αρκετά συχνά, το 20,8% συνήθως αν όχι πάντα, το 17,6% μερικές φορές, το 15,2% μια φορά στο τόσο ενώ το υπόλοιπο 12% καθόλου, το 46,4% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν αρκετά συχνά, το 22,4% μερικές φορές και το 18,4% συνήθως αν όχι πάντα και το 28,8% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες τους που σχετίζονται με τη δουλειά αρκετά συχνά, το 26,4% μερικές φορές και το 16,8% μια φορά στο τόσο. Επίσης το 28,8% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας μερικές φορές, το 25,6% αρκετά συχνά ενώ το 17,6% καθόλου, το 24,8% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, καταφέρνει να κάνουμε περισσότερα από ό,τι θα περιμέναμε και εμείς οι ίδιοι μερικές φορές, ενώ το 24% καθόλου και το 22,4% αρκετά συχνά, το 26,4% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, μας αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά σε υψηλότερα κλιμάκια αρκετά συχνά, ενώ το 24,8% καθόλου και το 16,8% μερικές φορές, το 33,6% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο αρκετά συχνά, το 27,2% συνήθως αν όχι πάντα και το 20% μερικές φορές, και το 34,4% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, αυξάνει την επιθυμία τους για επιτυχία αρκετά συχνά, το 21,6% μερικές φορές και άλλο ένα ίδιο ποσοστό καθόλου. Τέλος το 33,6% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της νομοθεσίας αρκετά συχνά, το 25,6% συνήθως αν όχι πάντα και το 21,6% μερικές φορές και το 30,4% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο/η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, μας αυξάνει την προθυμία τους να προσπαθούν αρκετά συχνά, ενώ το 25,6% μερικές φορές και το 20% καθόλου.

Από τα αποτελέσματα φαίνεται πως οι εργαζόμενοι των ΟΤΑ α' βαθμού, όπου διεξήχθη η έρευνα, είναι σε ικανοποιητικό βαθμό ευχαριστημένοι από τη διοίκηση και δη από τους πολιτικούς τους προϊστάμενους. Συγκεκριμένα, όπως πιστοποιούν τα αποτελέσματα οι έχοντες την εξουσία αναγνωρίζουν το δύσκολο ρόλο των εργαζομένων, τους στηρίζουν, αντιπροσωπεύοντάς τους επάξια σε ανώτερα κλιμάκια, και έχουν ενεργό ρόλο στη λήψη καίριων αποφάσεων και στην επίλυση προβλημάτων. Αυτό δείχνει ότι οι πολιτικοί προϊστάμενοι λαμβάνουν σοβαρά τη θέση τους και επιδεικνύουν μεγάλο ενδιαφέρον στην ηθική επιβράβευση και στην ενίσχυση της καλής ψυχολογίας των εργαζομένων. Το γεγονός αυτό έχει σαφές αντίκτυπο και στην απόδοση των εργαζομένων, καθώς αυξάνεται η θέληση τους για προσφορά στο κοινωνικό σύνολο και διευκολύνεται πολλαπλώς η εξυπηρέτηση των πολιτών σε καθημερινά τρέχοντα ζητήματα. Συνεπώς, ενισχύεται το αίσθημα της αποστολής τους, στοιχεία που καταδεικνύουν την αφύπνιση και συνειδητοποίηση του ρόλου που διαδραματίζουν ως εργαζόμενοι πρώτης γραμμής. Επίσης, σύμφωνα με τους ερωτηθέντες, οι αιρετοί έχουν αισιόδοξες βλέψεις για το μέλλον, ενισχύοντας μεν την αυτοπεποίθηση των εργαζομένων, αποφορτίζοντάς τους δε από άγχη που τους βαραίνουν, είτε αυτά προέρχονται από εργασιακά ζητήματα, είτε εξαιτίας της διάχυτης και άναρχης κατάστασης που επικρατούσε λόγω Covid-19.

Το σημείο στο οποίο παρατηρείται μείωση των θετικών απαντήσεων αφορά στην κατάρτιση των εργαζομένων και στο τρόπο που μπορούν οι πολιτικοί προϊστάμενοι να βοηθούν τους εργαζομένους να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους. Έτσι, αναδεικνύεται το χρόνιο πρόβλημα της Ελληνικής δημόσιας διοίκησης να ανταποκριθεί στη βελτίωση της ποιότητας του εργασιακού επιπέδου στα πλαίσια της ίδιας της εργασίας. Εδώ παρουσιάζεται ένα ενδιαφέρον θέμα. Συγκεκριμένα, ενώ η εξέλιξη της τεχνολογίας και οι ανάγκες που αναπτύσσονται, οδηγούν αδήριτα σε εξειδίκευση του προσωπικού, την ίδια στιγμή οι ίδιοι οργανισμοί της χώρας αδυνατούν να στηρίζουν τους εργαζομένους, ώστε να μπορούν διαρκώς να επιμορφώνονται και να καταρτίζονται και να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν καθετί που προκύπτει. Εντούτοις, δεδομένου του γεγονότος ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων δήλωσε ότι κατέχει ήδη Μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, σημαίνει ότι οι ίδιοι μόνοι τους προσπαθούν να ετοιμάσουν κατά το δοκούν τους εαυτούς τους, χωρίς να περιμένουν τον εκάστοτε πολιτικό προϊστάμενο-μεσσία να τους ενημερώνει και να δίνει κατευθυντήριες οδηγίες επί του συγκεκριμένου θέματος.

Εν κατακλείδι, πέραν του τελευταίου θέματος, συμπεραίνουμε ότι οι εργαζόμενοι έχουν θετική εικόνα και άποψη για τους πολιτικούς τους προϊστάμενους και μέσα από τις απαντήσεις τους διαφαίνεται ότι συγκεντρώνουν αρκετά στοιχεία ενός καλού ηγέτη με ανεπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη.

Σε θεωρητικό επίπεδο, σημειώνεται πως η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα πολύτιμο πλεονέκτημα μεταξύ των ηγετών. Οι ηγέτες δεν μπορούν να περιμένουν από τους άλλους να αλλάξουν εάν οι ίδιοι δεν είναι πρόθυμοι να αλλάξουν. Όπως σημειώνει ο συγγραφέας Lee, οι ερευνητές παραδέχθηκαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη έχει την ικανότητα να διαμορφώνει την επιτυχία στο χώρο εργασίας. Επιδεικνύοντας προσαρμοστικότητα, αυτοπεποίθηση, καινοτομία και πρωτοβουλία και χρησιμεύοντας ως καταλύτες αλλαγής, οι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες επιδεικνύουν προθυμία και ικανότητα να αλλάξουν (Boyatzis, et. al., 2000). Δίνοντας ένα τέτοιο παράδειγμα, οι ηγέτες αποκτούν αξιοπιστία με τους οπαδούς, κάτι που είναι κρίσιμο για την απόκτηση αποδοχής από τους οπαδούς των προτεινόμενων αλλαγών.

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι ο τρόπος διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στους ΟΤΑ, έχει αλλάξει τις τελευταίες δεκαετίες (Lawler, 2005). Μια σημαντική τάση σήμερα είναι οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού να υιοθετούν μια στρατηγική προσέγγιση των εργασιών τους και να αναγνωρίζουν κρίσιμους δεσμούς μεταξύ των οργανωτικών και των στρατηγικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Βασικά, η στρατηγική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (SHRM) υπογραμμίζει την αυξανόμενη αλλαγή στη λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού από το να είναι ρυθμιστικό, αντιδραστικό και διοικητικό σε περιγραφικό, προληπτικό και εκτελεστικό.

Οι Sahoo et al. (2011) σημείωσε ότι η έννοια της SHRM σχετίζεται με την κατάλληλη ενσωμάτωση των δραστηριοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού στους ΟΤΑ (Allui and Sahni, 2016). Από την άλλη, από διευθυντική άποψη, η προσέλκυση ειδικευμένων εργαζομένων είναι σήμερα πιο επείγουσα από ποτέ. Μια σειρά εξελίξεων, όπως η παγκοσμιοποίηση, η αύξηση της εργασίας στη γνώση, η επιτάχυνση της

τεχνολογικής προόδου και ο αυξανόμενος ανταγωνισμός, καθιστά ζωτικής σημασίας τα ιδρύματα να αποκτούν διακριτικό ανθρώπινο κεφάλαιο για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και οργανωτική επιτυχία (Holtom et al., 2008).

Επίσης, η διατήρηση αυτών των πολύτιμων εργαζομένων γίνεται μια πρωταρχική στρατηγική για τους διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού σε αυτό το περιβάλλον. Υπάρχει πληθώρα στοιχείων ότι η διατήρηση ταλαντούχων εργαζομένων έχει απασχολήσει σοβαρά τα διευθυντικά στελέχη ενόψει των συνεχώς αυξανόμενων υψηλών ποσοστών και του κόστους εναλλαγής εργαζομένων (Samuel, Chirunza, 2009). Σε απάντηση, οι διευθυντές σε όλο τον κόσμο έχουν επιβάλει πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού για να μειώσουν ενεργά την εναλλαγή των εργαζομένων και να προωθήσουν τη διατήρηση (Hom et al., 2008).

Πράγματι, αν και η έρευνα σχετικά με τη διατήρηση και τον κύκλο εργασιών έχει βιώσει σημαντική θεωρητική επέκταση τα τελευταία χρόνια (Holtom et al., 2008), μια επισκόπηση προηγούμενων μελετών έχει δείξει έλλειψη επαρκούς έρευνας σχετικά με τη σχέση μεταξύ των πρακτικών SHRM και των εργαζομένων, ιδιαίτερα στον δημόσιο τομέα.

Οι Boxall και Purcell (2003) δήλωσαν ότι το μεγάλο ερώτημα εδώ ίσως είναι ποιες πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού στους ΟΤΑ, είναι πιο πιθανό να συμβάλουν σε βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, και συγκεκριμένα στη διατήρηση του προσωπικού (Mbugua et al., 2015). Ταυτόχρονα, η αναθεωρημένη βιβλιογραφία έχει αποκαλύψει ανάμεικτα αποτελέσματα σχετικά με την επίδραση των δεικτών SHRM στη διοίκηση των εργαζομένων σε οργανισμούς, γεγονός που καθιστά δύσκολο να καταλήξουμε σε ένα συγκεκριμένο συμπέρασμα σχετικά με αυτόν τον αντίκτυπο.

Δεδομένης λοιπόν της έλλειψης ολοκλήρωσης στις διάφορες δραστηριότητες του ανθρώπινου δυναμικού στους ΟΤΑ, οι πρώτες προσπάθειες επικεντρώθηκαν στη σύνδεση κάθε λειτουργικού τομέα με τη στρατηγική του οργανισμού ανεξάρτητα από άλλες δραστηριότητες. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη πραγμάτων όπως «στρατηγική επιλογή», «στρατηγική ανάπτυξη», «στρατηγική αξιολόγηση» και «στρατηγικές ανταμοιβές». Αν και αυτές οι προσπάθειες διεύρυναν την προοπτική της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στους ΟΤΑ, αναγνωρίζοντας την ανάγκη για κάθε μεμονωμένη λειτουργία να ευθυγραμμιστεί με τους οργανωτικούς στόχους, υπήρχε ακόμα μια σχετική παραμέληση της αλληλεπίδρασης μεταξύ όλων αυτών των λειτουργιών (Embuhira, 2011).

Συμπερασματικά, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στους ΟΤΑ είναι ένας τομέας που χρήζει ιδιαίτερης αντιμετώπισης. Αλλαγές και μεταρρυθμίσεις δύναται να γίνουν τόσο από τη σκοπιά των εργαζομένων, όσο και των πολιτικών προϊσταμένων. Στόχος όλων πρέπει να είναι, η βελτίωση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας των στυλοβατών (εργαζομένων) της δημόσιας διοίκησης που αποτελεί όπως προαναφέρθηκε τη ραχοκοκαλιά του δυναμικού της χώρας και συνάμα κινητήριο μοχλό όλων των δομών της χώρας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική βιβλιογραφία για την Έννοια της Ηγεσίας

Ιορδάνογλου, Δ. (2008). Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις – Νέες τάσεις και πρακτικές. Εκδόσεις Κριτική. Αθήνα.

Κουτούζης, Μ. (1999). Γενικές αρχές Μάνατζμεντ, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο. Πάτρα

Κέφης, Β. (2005). Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ. Εκδόσεις Κριτική. Αθήνα.

Κέφης, Β. & Παπαζαχαρίου Π, (2009). Το επιχειρηματικό όραμα σε Business Plan. Εκδόσεις Κριτική. Αθήνα.

Κυριάκου, Δ., Γρηγορίου, Ι., Χάψα, Φ., (2012). Ηγέτης ή manager στο δημόσιο τομέα σε περίοδο κρίσης. Παρουσιάσεις ΕΣΔΟ

Μπουραντάς, Δ. (2002). Μάνατζμεντ. Εκδόσεις Μπένου. Αθήνα.

Μπουραντάς, Δ., Παπαλεξανδρή Ν. (2003). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Εκδόσεις Μπένου. Αθήνα.

Πρωτοψάλτης, Ν. Γ., 2003, Σύστημα Οργανώσεων Εσωτερικού Ελέγχου Δημοσίων Επιχειρήσεων, Αθήνα

Τριαντάρη, Σ. (2020). Ηγεσία, Θεωρίες Ηγεσίας, Από τον αριστοτελικό Ρήτορα στο σύγχρονο Ηγέτη. Εκδόσεις: Κ. & Μ. Σταμούλη. Θεσσαλονίκη.

Τριαντάρη, Σ. (2020). Ηθική και κοινωνική φιλοσοφία της Επικοινωνίας, Στρατηγικές και Τεχνικές της Επικοινωνίας. Εκδόσεις: Κ. & Μ. Σταμούλη. Θεσσαλονίκη.

Χυτήρης, Λ., (2013). Μάνατζμεντ – Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων. Εκδόσεις Φαίδιμος

Αγγλική βιβλιογραφία για την Έννοια της Ηγεσίας

Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor Full-Range Leadership Theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261-295.

Arfara, C., & Samanta, I. (2016). The Impact of Emotional Intelligence on Improving Team-working: The Case of Public Sector (National Centre for Public Administration and Local Government - N.C.P.A.L.G.). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 167-175.

Batool, B. (2013). Emotional Intelligence and Effective Leadership. *Journal of Business Studies Quarterly*, 4(3), 84-94.

Berman, E., & West, J. (2008). Managing Emotional Intelligence in U.S. Cities: A Study of Social Skills among Public Managers. *Public Administration Review*, 68(4), 742-758.

Burns, J.M, (1978), *Leadership*, N.Y, Harper and Row.

Bass, B. M, (1985), *Leadership and Performance*, N.Y. Free Press.

Cameron K. and Quinn R., *Diagnosing and Changing Organization Culture*, company, 2006. Chapter 2.3 “Principles and Factors of Leadership”.

Colvin, G., & Fernandez, E. (2000). Sustaining effective behavior support systems in an elementary school. *Journal of Positive Behavior Interventions*, 2, 251-253.

Day, C. (2007). What Being a Successful Principal Really Means: An International Perspective, *Educational Leadership & Administration*, 19, p. 13-24.

Dieronitou, I. (2014) Unveiling the restricted and extended possibilities of distributed leadership, *Journal of Arts, Science and Commerce*, 5 (1) 37-43.

Dressler, B. (2001). Charter School Leadership. *Education & Urban Society*, 33 (2), 170-185.

Schein, E. (1989), *Organization Culture & Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.

Brown, M.E., & Trevino, L.K., (2006). Ethical Leadership: A review and Future Directions. *Leadership Quarterly* 17(6), 595-616.

Crossan, M. & Hlland, J., (eds.): (2002). *Leveraging Knowledge Through Leadership of Organizational Learning*, Oxford, New York.

Crossan, M., Vera, D., Nanjad, L., (2008). Transcendent Leadership: Strategic Leadership in Dynamic Environments. *The Leadership Quarterly* 19(5), 569–581.

Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16, 343–372.

Gardner, W. L., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2005a). Authentic leadership development: Emergent trends and future directions. In W. L. Gardner, B. J. Avolio, & F. O. Walumbwa (Eds.), *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development* (pp. 387–406). Oxford, UK: Elsevier Science.

Gardner, W.L., et al, (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda, *The Leadership Quarterly* (2011), *The Leadership quarterly*, Elsevier.

George, M. P., White, G. P., & Schaffer, J. J. (2007). Implementing school-wide behavior change: Lessons from the field. *Psychology in the Schools*, 44, 41–51.

Horner, R. H. (2007). Discipline prevention data. Eugene, OR: OSEP Center on Positive Behavioral Interventions and Supports, University of Oregon.

Hunt, J.G. (2004). What is leadership? In J. Antonakis, A.T. Cianciolo & R. J. Sternberg (Eds), *The nature of leadership* (pp. 19-47). Thousand Oaks, CA: Sage.

Firth, D., (2001). Έξυπνες ιδέες – Διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Εκδόσεις Γκιούρδας. Αθήνα.

Maslow, A., (2011). Κίνητρα και προσωπικότητα. Εκδόσεις Αιώρα. Αθήνα.

Machiavelli, N., (1532). (Original Publish). *The Prince*. Dante University Press, Boston.

Safran, S. P., & Oswald, K. (2003). Positive behavior supports: Can schools reshape disciplinary practices? *Exceptional Children*, 69, 361–373.

Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10, 285-305;

Ελληνική Βιβλιογραφία για την Έννοια της Τοπικής Αυτοδιοίκησης

EETAA A.E., (2020). Οδηγός Διαβούλευσης για ΟΤΑ. Μεθοδολογία και Τεχνικές. Οκτώβριος, 2020.

Hlepas N.K. (2004), Local self-government, in: *About Greece*, Metaxas A.J.D., Bacaloumis A.J. (ed.), General Secretariat of Communication & Information, Athens, pp. 117-126.

Hlepas N.K. (2012), Local government in Greece, in: *Local government in the member states of the European Union. A comparative legal perspective*, Moreno A.M. (ed.), Instituto Nacional de Administración Pública, Madrid, pp. 257- 282.

Hlepas N.K., Getimis P. (2011), Impacts of local government reforms in Greece. An interim assessment, *Local Governmental Studies*”, vol. 37 no. 5, pp. 517-532.

Lalenis K. (2013), The evolution of local administration in Greece. How using transplants from France became a historical tradition, „Discussion Paper Series”, no. 8, pp. 293-312.

Αγγλική Βιβλιογραφία για την Έννοια της Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Aijaz, R. (2007). "Challenges for urban Local Governments in India", Asia Research Centre Working Paper 19, retrieved from www.lse.ac.uk/asiaResearchCentre/_files/ARCWP19_Aijaz.pdf.

Bel, G., X. Fageda, and M. Mur, 2013. "Why Do Municipalities Cooperate to Provide Local Public Services? An Empirical Analysis." *Local Government Studies* 39 (3): 435-454

Bel, G., R., Hebdon, and M. Warner, 2007. "Local Government Reform: Privatisation and Its Alternatives." *Local Government Studies* 33 (4): 507-515

Blatter, J. 2006. "Geographic Scale and Functional Scope in Metropolitan Governance Reform: Theory and Evidence from Germany." *Journal of Urban Affairs*, 28 (2): 121-150

Blom-Hansen, J., P.M. Christiansen, A.L. Fimreite, and P. Selle. 2012. "Reform Strategies Matter: Explaining the Perplexing Results of Regional Government Reforms in Norway and Denmark." *Local Government Studies* 38 (1):71-90

Carr, J., and R. Feiock. 1999. "Metropolitan Government and Economic Development." *Urban Affairs Review* 34 (2): 476-88

Chatzakis K. and P. Ioannidis. 2014. "From Kapodistrias to Kallikrates: Intraregional Cooperation and Local Governments Institutional Reforms in Eastern Macedonia and Thrace." *International Journal of Global and Trade Markets* 7 (4):285- 299.

Crawford, A. (1999, October 28). "The local governance of crime: Appeals to community and partnerships".

De Tocqueville, A. (1966). "Democracy in America", Published by Arlington House.

De Ceuninck K., H. Reynaert, K. Steyvers, and T. Valcke. 2010. "Municipal Amalgamations in the Low Countries: Same Problems, Different Solutions." *Local Government Studies* 36 (6):803-822

De Vries, M. 2000. "The Rise and Fall of Decentralization: a Comparative Analysis of Arguments and Practices in European Countries." *European Journal of Political Research*, 38 (2):193-224

Dubois, H.F.W., and G. Fattore. 2009. "Definitions and Typologies in Public Administration Research: The Case of Decentralization." *International Journal of Public Administration* 32 (8):704-727

Faguet, J. P. (2005 August). "Governance from below, a theory of local government with two empirical tests", Research paper, <http://sticerd.lsc.ac.uk/dps/pepp/pepp12.pdf>

Getimis, P., and D. Grigoriadou. 2004. "The Europeanization of urban governance in Greece: a dynamic and contradictory process". *International Planning Studies* 9 (1): 5-25

Godwin, M. L., & Foreman, D. S. (2014, December 11). "Local politics and mayoral elections in 21st century America: The keys to City Hall (Routledge Research in Urban Politics and Policy) , Routledge 1st edition.

Ghuman, U. (2016). An empirical examination of group emotional intelligence in public sector workgroups. *Team Performance Management*, 22(1), 51-74.

Ha, H., and R. Feiock. 2011. "Bargaining, Networks, and Management of Municipal Development Subsidies." *American Review of Public Administration* 20 (10):1-17

Hankla, C., and W. Downs. 2010. "Decentralisation, Governance and the Structure of Local Political Institutions: Lessons for Reform?" *Local Government Studies* 36 (6): 759-783

Ministry of Internal Affairs. (2013). *Time Series Data of Intergovernmental Grants Distribution*, Athens: Hellenic Republic (in Greek)

Hellenic Republic. 2010. "Law 3852: New Architecture of Local Government and Decentralized Administration", *Government Gazette*, Issue A (87) (in Greek).

Hellenic Republic. 1997. "Law 2539: Constitution of First Level Local Government", *Government Gazette*, Issue A (244) (in Greek).

Hellenic Statistical Authority, (2014), *Regional Accounts of Greece*, Athens: Hellenic Statistical Authority (in Greek).

Hlepas N.K., and P. Getimis. 2011. "Impacts of Local Government Reforms in Greece: An Interim Assessment." *Local Government Studies* 37 (5):517-532.

Hlepas N.K., 1999. *Local Administration in Greece*, Athens: Sakkoulas Editions, (in Greek).

Hampton, W. (1991, May). "Local government and urban politics" Published by: Longman group UK, 2nd edition.

Hasluck, E. L. (2010). "Local government in England".

Humes, S., & Martin, E. M. (1961). "The structure of local governments throughout the world" 1961, published by Martinus Nijhoff.

Hopkins, M. M., Oneil, D. A., & Williams, H. W. (2007). Emotional intelligence and board governance: leadership lessons from the public sector. *Journal of Managerial Psychology*, 22(7), 683–700

Ioannidis, P.G. 2014. “The Impact of Local Government Institutional Reforms on Local Economic Space: from Kapodistrias to Kallikrates.”, PhD diss Department of Economics, Democritus University (in Greek).

Ioannidis, P.G. 2013. “Local Government Institutional Reforms and Cooperation among Local Actors: The Case of Eastern Macedonia and Thrace”, Paper presented at the 6th Biennial Hellenic Observatory PhD Symposium on Contemporary Greece and Cyprus, London 6-7 June 2013.

Iyer S., M., Kitson, and B. Toh. 2005. “Social capital, economic growth and regional development.” *Regional Studies* 39 (8):1015-1040. doi:10.1080/00343400500327943.

Jessop, B., 1993. “Towards a Schumpeterian Workfare State? Preliminary Remarks on Post- Fordist Political Economy.” *Studies in Political Economy* 40:7-39.

John, P., E. Fieldhouse, and H. Liu. 2011. “How civic is the civic culture? Explaining community participation using the 2005 English Citizenship Survey.” *Political Studies* 59 (2):230–252

Keating, M. (1991, December). “Comparative Urban Politics: Power and the city in the United States, Canada, Britain and France”, Published by: Edward Elgar Pub.

Lockard, D. (1963). “The politics of state and local government”, Macmillian 1st edition.

Kjaer U., U. Hjelmar, and A.L. Olsen. 2010. “Municipal Amalgamations and the Democratic Functioning of Local Councils: The Case of The Danish 2007 Structural Reform.”. *Local Government Studies* 36 (4):569-585

Krishna A., and N. Uphoff. 1999. “Mapping and measuring social capital: A conceptual and empirical study of collective action for conserving and developing watersheds in Rajasthan, India, Social capital initiative Working Paper No13, World Bank Publications, Washington.

Kuhlmann, S., and H. Wollmann. 2011. “The Evaluation of Institutional Reforms at Subnational Government Levels: A Still Neglected Research Agenda.” *Local Government Studies* 37 (5):479-494

Kuhlmann S., J. Bogumil, and S. Grohs. 2006). “Evaluating Administrative Modernization in German Local Governments: Success or Failure of the “New Steering Model”?” *Public Administration Review* 68 (5):851-863

Ladner, A., and J. Fiechter. 2012. "The Influence of Direct Democracy on Political Interest, Electoral Turnout and Other Forms of Citizens' Participation in Swiss Municipalities." *Local Government Studies* 38 (4):437-459.

Lalenis, K. 2003. "The Evolution of Local Administration in Greece: How Using Transplants from France became a Historical Tradition." Discussion Paper Series, Department of Planning and Regional Development, University of Thessaly. 9 (14):239-212.

Lalenis, K., and V., Liogas. 2002. 'Reforming Local Administration in Greece to achieve decentralization and effective management on space: The Failure of Good Intentions', Discussion Paper Series, Department of Planning and Regional Development, University of Thessaly., 8, (18): 423-446.

Landy, F. J. (2005). Some historical and scientific issues related to research on emotional intelligence. *Journal of Organizational Behavior*, 411–424

Levitats, Z., & Vigoda- Gadot, E. (2017). Yours emotionally: How emotional intelligence infuses public service motivation and affects the job outcomes of public personnel. *Public Administration*, 95(3), 759-775.

Marks G., and L. Hooghe, and A. Schakel. 2008. Patterns of Regional Authority, *Regional & Federal Studies* 18(2-3):167-181

Matei, L., and C.G. Lazar. 2011. "Quality Management and the Reform of Public Administration in Several States in South-Eastern Europe. Comparative Analysis." *Theoretical and Applied Economics* 18 (4):65-98.

Ongaro, E., 2006. "The dynamics of devolution process in legalistic countries: Organizational change in the Italian public sector." *Public Administration* 84(3): 737–770

Park., H.J.2005. "Collaborative Approach to Economic Development of Local Governments and Institutional Collective Action, Ph.D. diss., College of Social Science, The Florida State University.

Piattoni, S.2009. "Multi-level Governance: a Historical and Conceptual Analysis." *Journal of European Integration* 31(2): 163-180. doi: 10.1080/07036330802642755.

Pollitt, C.2005. "Decentralization: A central concept in contemporary public management. in *The Oxford Handbook of Public Management* edited by Ferlie, E., L.E. Lynn and C. Pollitt, 371–397. Oxford: Oxford University Press.

Skamnakis, C. 2011. "Smaller Governments – Less Social Policy? Case study in Greek Local Authorities, rise and fall." Accessed March 5. <http://www.socialpolicy.org.uk/lincoln2011/Skamnakis%20P3.pdf>

Steinacker, A. 2002. "The Use of Bargaining Games in Local Development Policy." *The Review of Policy Research* 19 (4): 120-153

Stones, P. (1968). "Local government for students" published by Macdonald and Evans, 3rd edition.

Samad, Sarminah. (2011). Examining the effects of emotional intelligence on the relationship between organizational politics and job performance. (Report). *International Journal of Business and Social Science*, 2(6), 119.

Srivastava, N., & Nair, S. (2010). Emotional Intelligence & Managerial Effectiveness: Role of Rational Emotive Behavior. *Indian Journal of Industrial Relations*, 46(2), 313-327.

Teles, F. 2014. "Local government and the bailout: Reform singularities in Portugal." *European Urban and Regional Studies* Published online before print January 27, 2014, Tiller, K.J., and P.M. Jakus. 2005. "Applying the Miceli Model to explain cooperation in municipal solid waste management." *Agricultural and Resource Economics Review* 34 (2):217–225.

Treisman, D. 2002. "Defining and Measuring Decentralization: A Global Perspective." Department of Political Science, University of California at Los Angeles.

Tindal, C. R. (1977). "Structural changes in local government: Government for urban regions" (Monographs on Canadian urban government).

Wollmann, H. 2004. "Local Government Reforms in Great Britain, Sweden, Germany and France: Between Multi-Function and Single-Purpose Organisations." *Local Government Studies* 30 (4): 639 – 665.

World Bank. 2014. "What is Decentralization": <http://www1.worldbank.org/publicsector/decentralization/what.html>

Wilson, R. H. (2000, April 3). "Understanding local governance: An international perspective" (working paper series).

Wilson, W. & Game, Ch. (2006). "Local government in the UK" Fourth edition, published by Palgrave Macmillan.

Vigoda-Gadot, E., & Meisler, G. (2010). Emotions in management and the management of emotions: The impact of emotional intelligence and organizational politics on public sector employees. *Public Administration Review*, 70(1), 72-86.

Βιβλιογραφία για Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στο Δημόσιο Τομέα

Ακριβοπούλου. Χ, (2010) «Θεμελιώδεις αρχές της δημόσιας διοίκησης-αμεροληψία, ισότητα, αναλογικότητα, χρήστη διοίκηση, νομιμότητα, δημόσιο συμφέρον»

Μπουραντάς. Δ, (2002) «Μάνατζμεντ, Θεωρητικό Υπόβαθρο- Σύγχρονες Πρακτικές» εκδόσεις Μπένου Αθήνα

Abeyssekera, R. (2007), “The impact of human resource practices on marketing executive turnover of leasing companies in Sri Lanka”, *Contemporary Management Research*, Vol. 3 No. 3, pp. 233-252.

Allui, A. and Sahni, J. (2016), “Strategic human resource management in higher education institutions: empirical evidence from Saudi”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 235, pp. 361-371.

Alnaqbi, W. (2011), “The relationship between human resource practices and employee retention in public organizations: an exploratory study conducted in the United Arab Emirates”, PhD thesis, Edith Cowan University.

Armstrong, M. (2006), *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*, 3rd ed., Kogan Page, London & Philadelphia.

Boxall, P. and Purcell, J. (2003), *Strategy and Human Resource Management*, Palgrave, London.

Branham, L. (2005), *The 7 Hidden Reasons Employees Leave – How to Recognize the Subtle Signs and Act Before It’s Too Late*, Amacom, Saranac Lake, New York.

Brown, M. (2009), “Irreconcilable differences? Strategic HRM and employee well-being”, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 47 No. 3, pp. 270-294.

Buelens, M. and Broeck, H.V.D. (2007), “An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations”, *Public Administration Review*, January/February, pp. 65-74.

Colley, L., McCourt, W. and Waterhouse, J. (2012), “Hybrids and contradictions: human resource management in the contemporary public sector”, *International Journal of Public Administration*, Vol. 35 No. 8, pp. 507-512.

De Cieri, H. and Kramar, R. (2008), *Human Resource Management in Australia: Strategy, People, Performance*, 3rd ed., McGraw Hill Australia Pty Limited, Sydney.

El-Ghalayini, Y. (2017), "Human resource management practices and organizational performance in public sector organization", *Journal of Business Studies Quarterly*, Vol. 8 No. 3, pp. 65-80.

Embuhira, M.E.E. (2011), "Strategic human resource management practices that influence the retention of core employees at Becton Dickinson Kenya Limited", Master's thesis, School of Business, University of Nairobi.

Fottler, M.D. (2011), "Strategic human resources management", in Fried, B. and Fottler, M.D. (Eds.), *Fundamentals of Human Resources in Healthcare*, Health Administration Press, Chicago, pp. 1-22.

Francis, A.U. (2014), "Human resource management practices and employee retention in Nigeria's manufacturing industries", *International Journal of Scientific & Engineering Research*, Vol. 5 No. 2, February, pp. 1741-1754.

Grey, A., and Jenkins, B. (1995) «From Public Administration To Public Management: Reassessing a revolution»

Guest, D. (2001), "Human resource management: when research confronts theory", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 12 No. 7, pp. 1092-1106.

Haider, M., Rasli, A., Akhtar, C.S., Yusoff, R.B.M., Malik, O.M., Aamir, A., Arif, A., Naveed, S. and Tariq, F. (2015), "The impact of human resource practices on employee retention in the telecom sector", *International Journal of Economics and Financial Issues*, special issue, Vol. 5, pp. 63-69.

Hemalatha, N. and Savarimuthu, A. (2013), "A study on employee retention techniques", *Journal of Business Management & Social Sciences Research (JBM&SSR)*, Blue Ocean Research Journals, Vol. 2 No. 8, August, pp. 45-49.

Holtom, B.C., Mitchell, T.R., Lee, T.W. and Eberly, M.B. (2008), "Turnover and retention research: a glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future", *The Academy of Management Annals*, Vol. 2 No. 1, pp. 231-274.

Hom, P.W., Roberson, L. and Ellis, A.D. (2008), "Challenging conventional wisdom about who quits: revelations from corporate America", *Journal of Applied Psychology*, January, Vol. 93 No. 1, pp. 1-34.

Houston, D.J. (2000), "Public service motivation: a multivariate test", *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 10 No. 4, pp. 713-727.

Huselid, M. (1995), "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 38 No. 3, pp. 635-672.

Kalleberg, A.L., Marsden, P.V., Reynolds, J. and Knoke, D. (2006), "Beyond profit? Sectoral differences in high-performance work practices", *Work and Occupations*, Vol. 33 No. 3, pp. 271-302.

Lawler, E.E. III. (2005), *Strategic Human Resources Management*, (CEO) publications, G 05-10 (482), Center for Effective Organizations Publication, Marshall School of Business, University of Southern California, Los Angeles, April.

Luthans, K.W. and Sommer, S.M. (2005), "The impact of high performance work practices on industry issues outcomes", *Journal of Managerial Issues*, Vol. 17 No. 3, pp. 327-345.

Manning, K. (2010), "Strategic human resource management and the Australian public sector", *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, No. 30E, pp. 150-161.

Mbugua, G.M. (2015), "Relationship between strategic human resource management practices and employee retention in commercial banks in Kenya", PhD thesis, Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology.

Mbugua, G.M., Waiganjo, E.W. and Njeru, A. (2015), "Relationship between strategic performance management and employee retention in commercial banks in Kenya", *International Journal of Business Administration*, Vol. 6 No. 1, pp. 53-62.

Messersmith, J.G., Patel, P.C., Lepak, D.P. and Gould-Williams, J.S. (2011), "Unlocking the black box: exploring the link between high-performance work systems and performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 96 No. 6, pp. 1105-1118.

Muir, M.R. and Li, L. (2014), "What are the top factors that drive employee retention and are there demographic (gender, generation, ethnicity, geography, etc.) differences in these factors?", Student works, ILR School, Cornell University, Spring.

Porter, M.E. (2008), *On Competition*, Updated and Expanded Edition, Harvard Business School Publishing, Boston.

Rashid, S. and Rashid, U. (2012), "Work motivation differences between public and private sector", *American International Journal of Social Science*, Vol. 1 No. 2, December, pp. 24-33.

Sahoo, C.K., Das, S. and Sundaray, B.K. (2011), "Strategic human resource management: exploring the key drivers", *Employment Relations Record*, Vol. 11 No. 2, pp. 18-32.

Samuel, M.O. and Chipunza, C. (2009), "Employee retention and turnover: using motivational variables as a panacea", *African Journal of Business Management*, Vol. 3 No. 8, September, pp. 410-415.

Sinnott, G.C., Madison, G.H. and Pataki, G.E. (2002), *Employee Retention*, McGraw-Hill, New York.

Waiganjo, E.W., Mukulu, E. and Kahiri, J. (2012), "Relationship between strategic human resource management and firm performance of Kenya's corporate organizations", *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol. 2 No. 10, May, pp. 62-70.

Wright, B.E. (2001), "Public-sector work motivation: a review of the current literature and a revised conceptual model", *Public Administration Review*, Vol. 11 No. 4, pp. 559-586.

Yusoff, R.M., Khan, F., Mubeen, A. and Azam, K. (2013), "A study about factors influencing the university performance", *Jurnal Teknologi*, Vol. 64 No. 2, pp. 146-149.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Σ' αυτό το τμήμα της παρούσας Διπλωματικής εργασίας παρατίθεται συγκεντρωτικά οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου με τις δυνατές απαντήσεις που τέθηκαν σε υπαλλήλους ΟΤΑ α' βαθμού και δη στο Δήμο Αλμωπίας και σε όμορους Δήμους του Νομού Πέλλας και τα αποτελέσματα των οποίων συνέδραμαν στην έρευνα που διεξήχθη.

Ερωτηματολόγιο

Α' ΜΕΡΟΣ: Πολιτικός προϊστάμενος ως ηγέτης

1. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου.

Καθόλου, Μια φορά στο τόσο, Μερικές φορές, Αρκετά συχνά, Συνήθως, αν όχι πάντα

2. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται αν αυτά είναι κατάλληλα.

Καθόλου, Μια φορά στο τόσο, Μερικές φορές, Αρκετά συχνά, Συνήθως, αν όχι πάντα

3. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά.

Καθόλου, Μια φορά στο τόσο, Μερικές φορές, Αρκετά συχνά, Συνήθως, αν όχι πάντα

4. Ο/Η αιρετός- πολιτικός προϊστάμενος/η, εστιάζει την προσοχή του σε αντικανονικότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards.

Καθόλου, Μια φορά στο τόσο, Μερικές φορές, Αρκετά συχνά, Συνήθως, αν όχι πάντα

5. Ο/Η αιρετός-προϊστάμενος/η, αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα.

Καθόλου, Μια φορά στο τόσο, Μερικές φορές, Αρκετά συχνά, Συνήθως, αν όχι πάντα

6. Ο/Η αιρετός- πολιτικός προϊστάμενος/η , αναφέρεται στις δικές του/της αξίες και πεποιθήσεις.

Καθόλου, Μια φορά στο τόσο, Μερικές φορές, Αρκετά συχνά, Συνήθως, αν όχι πάντα

7. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η , είναι απών όταν τον έχουν ανάγκη.

Καθόλου, Μια φορά στο τόσο, Μερικές φορές, Αρκετά συχνά, Συνήθως, αν όχι πάντα

8. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων.

Καθόλου, Μια φορά στο τόσο, Μερικές φορές, Αρκετά συχνά, Συνήθως, αν όχι πάντα

9. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, μιλά με αισιοδοξία για το μέλλον.

Καθόλου, Μια φορά στο τόσο, Μερικές φορές, Αρκετά συχνά, Συνήθως, αν όχι πάντα

10. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, με κάνει να νιώθω υπερήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της.

Καθόλου, Μια φορά στο τόσο, Μερικές φορές, Αρκετά συχνά, Συνήθως, αν όχι πάντα

11. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η , δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.

Καθόλου, Μια φορά στο τόσο, Μερικές φορές, Αρκετά συχνά, Συνήθως, αν όχι πάντα

12. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, περιμένει να πάει κάτι στραβά για να επέμβει.

Καθόλου, Μια φορά στο τόσο, Μερικές φορές, Αρκετά συχνά, Συνήθως, αν όχι πάντα

13. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν.

Καθόλου, Μια φορά στο τόσο, Μερικές φορές, Αρκετά συχνά, Συνήθως, αν όχι πάντα

14. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού.

Καθόλου, Μια φορά στο τόσο, Μερικές φορές, Αρκετά συχνά, Συνήθως, αν όχι πάντα

15. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί.

Καθόλου, Μια φορά στο τόσο, Μερικές φορές, Αρκετά συχνά, Συνήθως, αν όχι πάντα

16. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι.

Καθόλου, Μια φορά στο τόσο, Μερικές φορές, Αρκετά συχνά, Συνήθως, αν όχι πάντα

17. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, φαίνεται να είναι σταθερός/η στην άποψη: "Εάν δεν είναι χαλασμένο, μην το φτιάξεις".

Καθόλου, Μια φορά στο τόσο, Μερικές φορές, Αρκετά συχνά, Συνήθως, αν όχι πάντα

18. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον.

Καθόλου, Μια φορά στο τόσο, Μερικές φορές, Αρκετά συχνά, Συνήθως, αν όχι πάντα

19. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά απλώς ως μέλος της ομάδας

Καθόλου, Μια φορά στο τόσο, Μερικές φορές, Αρκετά συχνά, Συνήθως, αν όχι πάντα

20. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν να αναλάβει δράση.

Καθόλου, Μια φορά στο τόσο, Μερικές φορές, Αρκετά συχνά, Συνήθως, αν όχι πάντα

21. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου.

Καθόλου, Μια φορά στο τόσο, Μερικές φορές, Αρκετά συχνά, Συνήθως, αν όχι πάντα

22. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών.

Καθόλου, Μια φορά στο τόσο, Μερικές φορές, Αρκετά συχνά, Συνήθως, αν όχι πάντα

23. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων.

Καθόλου, Μια φορά στο τόσο, Μερικές φορές, Αρκετά συχνά, Συνήθως, αν όχι πάντα

24. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η , παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται.

Καθόλου, Μια φορά στο τόσο, Μερικές φορές, Αρκετά συχνά, Συνήθως, αν όχι πάντα

25. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης.

Καθόλου, Μια φορά στο τόσο, Μερικές φορές, Αρκετά συχνά, Συνήθως, αν όχι πάντα

26. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον.

Καθόλου, Μια φορά στο τόσο, Μερικές φορές, Αρκετά συχνά, Συνήθως, αν όχι πάντα

27. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, μου εφιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στα standards.

Καθόλου, Μια φορά στο τόσο, Μερικές φορές, Αρκετά συχνά, Συνήθως, αν όχι πάντα

28. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις.

Καθόλου, Μια φορά στο τόσο, Μερικές φορές, Αρκετά συχνά, Συνήθως, αν όχι πάντα

29. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, με αντιμετωπίζει σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες.

Καθόλου, Μια φορά στο τόσο, Μερικές φορές, Αρκετά συχνά, Συνήθως, αν όχι πάντα

30. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες.

Καθόλου, Μια φορά στο τόσο, Μερικές φορές, Αρκετά συχνά, Συνήθως, αν όχι πάντα

31. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, με βοηθά να αναπτύσω τις δυνατότητές μου.

Καθόλου, Μια φορά στο τόσο, Μερικές φορές, Αρκετά συχνά, Συνήθως, αν όχι πάντα

32. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, παροτρύνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου.

Καθόλου, Μια φορά στο τόσο, Μερικές φορές, Αρκετά συχνά, Συνήθως, αν όχι πάντα

33. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα.

Καθόλου, Μια φορά στο τόσο, Μερικές φορές, Αρκετά συχνά, Συνήθως, αν όχι πάντα

34. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής.

Καθόλου, Μια φορά στο τόσο, Μερικές φορές, Αρκετά συχνά, Συνήθως, αν όχι πάντα

35. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του/της.

Καθόλου, Μια φορά στο τόσο, Μερικές φορές, Αρκετά συχνά, Συνήθως, αν όχι πάντα

36. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν.

Καθόλου, Μια φορά στο τόσο, Μερικές φορές, Αρκετά συχνά, Συνήθως, αν όχι πάντα

37. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου που σχετίζονται με τη δουλειά.

Καθόλου, Μια φορά στο τόσο, Μερικές φορές, Αρκετά συχνά, Συνήθως, αν όχι πάντα

38. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας.

Καθόλου, Μια φορά στο τόσο, Μερικές φορές, Αρκετά συχνά, Συνήθως, αν όχι πάντα

39. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, καταφέρνει να κάνω περισσότερα από ό,τι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος.

Καθόλου, Μια φορά στο τόσο, Μερικές φορές, Αρκετά συχνά, Συνήθως, αν όχι πάντα

40. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά σε υψηλότερα κλιμάκια.

Καθόλου, Μια φορά στο τόσο, Μερικές φορές, Αρκετά συχνά, Συνήθως, αν όχι πάντα

41. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο.

Καθόλου, Μια φορά στο τόσο, Μερικές φορές, Αρκετά συχνά, Συνήθως, αν όχι πάντα

42. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία.

Καθόλου, Μια φορά στο τόσο, Μερικές φορές, Αρκετά συχνά, Συνήθως, αν όχι πάντα

43. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις νομοθεσίας.

Καθόλου, Μια φορά στο τόσο, Μερικές φορές, Αρκετά συχνά, Συνήθως, αν όχι πάντα

44. Ο/Η αιρετός-πολιτικός προϊστάμενος/η, αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ.

Καθόλου, Μια φορά στο τόσο, Μερικές φορές, Αρκετά συχνά, Συνήθως, αν όχι πάντα

Β' ΜΕΡΟΣ: ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

1. Είμαι ικανοποιημένος/-η από την εργασία μου.

1=Διαφωνώ Απόλυτα, 2, 3, 4, 5=Συμφωνώ Απόλυτα

2. Είμαι υπερήφανος/η για την εργασία μου

1=Διαφωνώ Απόλυτα, 2, 3, 4, 5=Συμφωνώ Απόλυτα

3. Η δουλεία μου με εμπνέει καθώς το αντικείμενο που ασχολούμαι είναι γεμάτο νόημα και σκοπό

1=Διαφωνώ Απόλυτα, 2, 3, 4, 5=Συμφωνώ Απόλυτα

4. Το πρωί που πηγαίνω στη δουλεία μου είμαι χαρούμενος και γεμάτος όρεξη και θετική ενέργεια

1=Διαφωνώ Απόλυτα, 2, 3, 4, 5=Συμφωνώ Απόλυτα

5. Στο τμήμα που εργαζόμαστε επικρατεί πνεύμα ευγενούς άμιλλας και περιβάλλον ομαλής συνεργασίας

1=Διαφωνώ Απόλυτα, 2, 3, 4, 5=Συμφωνώ Απόλυτα

6. Στο τμήμα που εργαζόμαστε η προσφορά μου στην υπηρεσία αναγνωρίζεται

1=Διαφωνώ Απόλυτα, 2, 3, 4, 5=Συμφωνώ Απόλυτα

7. Στο τμήμα που εργαζόμαστε εφαρμόζονται αντικειμενικά κριτήρια σχετικά με τις προσλήψεις, προαγωγές, αμοιβές και επιβραβεύσεις.

1=Διαφωνώ Απόλυτα, 2, 3, 4, 5=Συμφωνώ Απόλυτα

8. Στην υπηρεσία χρησιμοποιούνται σύγχρονες μέθοδοι επιμόρφωσης (πολυμέσα, κατάρτιση στο χώρο εργασίας, ηλεκτρονική μάθηση, μέσα κοινωνικής δικτύωσης).

1=Διαφωνώ Απόλυτα, 2, 3, 4, 5=Συμφωνώ Απόλυτα

9. Στην υπηρεσία τα καθήκοντα που μου έχουν ανατεθεί με ικανοποιούν και κρατούν σε υψηλά επίπεδα το ενδιαφέρον μου.

1=Διαφωνώ Απόλυτα, 2, 3, 4, 5=Συμφωνώ Απόλυτα

10. Η απόδοσή μου στην υπηρεσία επηρεάζεται από την σταθερότητα που υπάρχει στους όρους εργασίας.

1=Διαφωνώ Απόλυτα, 2, 3, 4, 5=Συμφωνώ Απόλυτα

11. Η απόδοσή μου στην υπηρεσία επηρεάζεται από τις καθημερινές συνθήκες εργασίας και τις σχέσεις με τους συναδέλφους.

1=Διαφωνώ Απόλυτα, 2, 3, 4, 5=Συμφωνώ Απόλυτα

12. Η απόδοσή μου στην υπηρεσία ενισχύεται από τα bonus και τις προαγωγές

1=Διαφωνώ Απόλυτα, 2, 3, 4, 5=Συμφωνώ Απόλυτα

13. Θα ήμουν πολύ ευτυχής να ολοκληρώσω την εργασιακή μου καριέρα σ' αυτόν τον οργανισμό.

1=Διαφωνώ Απόλυτα, 2, 3, 4, 5=Συμφωνώ Απόλυτα

14. Θα ήταν δύσκολο για μένα ακόμα και αν το επιθυμούσα, να αφήσω την Υπηρεσία τη δεδομένη στιγμή

1=Διαφωνώ Απόλυτα, 2, 3, 4, 5=Συμφωνώ Απόλυτα

15. Νιώθω ότι ακόμα και αν είχα καλύτερες προοπτικές σε άλλο οργανισμό δε θα ήταν σωστό να εγκαταλείψω τη θέση μου

1=Διαφωνώ Απόλυτα, 2, 3, 4, 5=Συμφωνώ Απόλυτα

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

1. Φύλο

Αντρας, Γυναίκα

2. Ηλικία

18-25 ετών, 26-30 ετών, 31-40 ετών, 40-55 ετών, 56-68 ετών

3. Οικογενειακή Κατάσταση

Άγαμος/η , Έγγαμος/η, Συνδεδεμένος με σύμφωνο συμβίωσης, Σε διάσταση, Διαζευγμένος/η (από γάμο ή από λύσησυμφώνου συμβίωσης), Χήρος/α (από γάμο ή από λύσησυμφώνου συμβίωσης)

4. Εκπαίδευση

Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης, Απόφοιτος Λυκείου, Πτυχίο Επαγγελματικών Σχολών, Πτυχίο Μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (ΙΕΚ, Κολέγια κ.λ.π), Πτυχίων Ανώτερων Επαγγελματικών Σχολών, Πτυχίο ΑΤΕΙ, ΑΣΠΑΙΤΕ και ισότιμων σχολών, Πτυχίο Πανεπιστημίου-Πολυτεχνείου και ισότιμων σχολών, Μεταπτυχιακό, Διδακτορικό

5. Συνολική Προϋπηρεσία

Έως 1 έτος, 1-5 έτη, 5-10 έτη, > 20 έτη

6. Καθεστώς Εργασίας

Πλήρης Απασχόληση, Μερική Απασχόληση, Σύμβαση Αορίστου Χρόνου, Σύμβαση Ορισμένου Χρόνου, Σύμβαση Έργου

7. Ιδιότητα

Εργαζόμενος πρώτης γραμμής, Στέλεχος χαμηλότερων επιπέδων Ιεραρχίας, Στέλεχος μεσαίων επιπέδων ιεραρχίας, Ανώτατο στέλεχος

8. Σύνολο μηνιαίων καθαρών αποδοχών (€)

Έως 500 (€), 501-800 (€), 801-1.200 (€), 1.200-1.600 (€), 1.601-2.000 (€), 2.001-2.750 (€), Περισσότερα των 2.750 (€)