

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗ ΣΧΟΛΗ
ΤΜΗΜΑ ΝΗΠΙΑΓΩΓΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ – ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗ

Διπλωματική Εργασία

**Θέμα: Ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στους
Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης.**

The role of human resource in A' grade local government organizations

**Μπαντζιανούλη Αλεξία
ΑΕΜ 1029**

Επόπτης : Λαζαρίδης Θεμιστοκλής

Α' Βαθμολογητής: Τριαντάρη Σωτηρία

Β' Βαθμολογητής: Κωτόπουλος Τριαντάφυλλος

Φλώρινα, Ιούνιος 2020

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον κύριο Λαζαρίδη Θεμιστοκλή, επιβλέποντα καθηγητή μου της τελικής εργασίας στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Εκπαίδευση στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού –Διαμεσολάβηση», για την άριστη συνεργασία και την ανεκτίμητη βοήθειά του καθ' όλη την διάρκεια αυτής της προσπάθειας.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου, για την συμπαράσταση, υπομονή, κατανόηση και στήριξη που μου προσέφεραν κατά την εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας.

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνήσει τον ρόλο της διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού σε ένα οργανισμό τοπικής αυτοδιοίκησης. Επίσης, να μελετήσει τον Οργανισμό Υπηρεσίας ενός Δήμου και το οργανόγραμμά του που αποτελεί ένα εργαλείο στα χέρια της Διοίκησης Ανθρώπινου δυναμικού καθώς σε αυτό παρουσιάζεται η οργανωτική διάρθρωση ενός οργανισμού. Τέλος να συγκρίνει τον οργανισμό εσωτερικής υπηρεσίας του και να εξετάσει αν συμμορφώθηκε με τους πρότυπους ΟΕΥ της Ε.Ε.Τ.Α.Α.

Για την επίτευξη των σκοπών της παρούσας εργασίας επιχειρείται αρχικά η επισκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και με την οργάνωση του. Αναλύεται το θεσμικό πλαίσιο που ισχύει για το ανθρώπινο δυναμικό των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης. Γίνεται επίσης προσπάθεια ανάλυσης της εσωτερικής δομής της διοίκησης των Δήμων με τον καθορισμό των Οργανισμών Εσωτερικής Υπηρεσίας Ο.Ε.Υ. και του οργανογράμματος τους.

Στο τελευταίο κεφάλαιο γίνεται η παρουσίαση του ερευνητικού μέρους με την μελέτη περίπτωσης του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας και του οργανογράμματος του Δήμου Λαρισαίων. Εξετάζεται κατά πόσο έχει συντάξει τον Οργανισμό του με βάση τις κατευθύνσεις και τις οδηγίες που δίνονται στον οδηγό προσαρμογής των πρότυπων σχεδίων ΟΕΥ που συντάχθηκαν από την Ε.Ε.Τ.Α.Α., στα πλαίσια υλοποίησης της πράξης «Αποτύπωση και Ανάλυση Υφιστάμενης κατάστασης οργανωτικής δομής και στελέχωσης ΟΤΑ και Περιφερειών - Υποστήριξη της σύνταξης των Οργανισμών Εσωτερικής Υπηρεσίας των Νέων Δήμων».

Τα βασικά συμπεράσματα που προέκυψαν από την έρευνα είναι ότι υπάρχουν σημαντικά περιθώρια βελτίωσης στη σύνταξη του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου, ως προς τα πρότυπα σχέδια Ο.Ε.Υ. της Ε.Ε.Τ.Α.Α, ο οποίος φαίνεται να έχει αδυναμίες που σχετίζονται με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Παρατηρήθηκε πολυδιάσπαση της οργανωτικής δομής σε πολλές μικρές διοικητικές ενότητες και κατάτμηση των αντικειμένων των λειτουργιών σε περισσότερες από αυτές που προβλεπόταν στο πρότυπο σχέδιο.

Λέξεις – κλειδιά : Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εσωτερική οργάνωση, Τοπική Αυτοδιοίκηση, Οργανόγραμμα, ΟΕΥ.

Abstract

The purpose of this paper is to investigate the role of Human Resource Management in a local government as well as to study the Service Organization of a Municipality and its organizational chart which is a tool in the hands of the Human Resources Management, presenting its organizational structure. The paper also aims at comparing the internal service organization and at examining whether it complies with the standard Organizational Charts of E.E.T.A.(Hellenic Agency for Local Development and Local Government).

In order to achieve the objectives of this thesis an overview of the literature on human resource management and organization is attempted initially. Then, the analysis of the institutional framework which is applied to the human resources of local governments follows. Finally, an attempt is also made to analyze the internal structure of the administration of the Municipalities with the determination of the Internal Service Organizations (O.E.Y.) and their organizational chart.

In the last chapter, the research part is presented with (Through??)the case study of the Organization of Internal Service and the organizational chart of the Municipality of Larissa. It is examined whether it has drafted its Organization based on the guidelines and instructions given to the guide for the adaptation of the standard Organizational Charts drawn up by the Hellenic Agency for Local Development and Local Government (E.E.T.A.A.), in the context of the implementation of “The operation organizational structure and staffing of local authorities and regions - Support for the drafting of the Internal Service Organizations of the New Municipalities”.

The basic conclusions of this research are that there is significant room for improvement in the drafting of the Organization of the Internal Service of the Municipality, regarding the Organizational Charts of Hellenic Agency for Local Development and Local Government, who seems to have weaknesses related to the management of human resources. Multiple disintegration of the organizational structure was observed in many small administrative units and division of the objects of the functions into more than those provided in the standard plan.

«τις μεγάλες και επιτυχημένες επιχειρήσεις τις κάνουν οι άνθρωποι, αλλά και επιχειρήσεις κλείνουν ή είναι ελάχιστα αποδοτικές επειδή οι εργαζόμενοι σ' αυτές δεν μπορούν, δεν ξέρουν ή και δεν θέλουν να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων τους. Τη διαφορά την κάνουν οι άνθρωποι, είτε αυτοί διοικούν είτε απλά εκτελούν» (Χυτήρης, Α. 2001, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδ. Interbooks. Αθήνα)

Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη	iii
Abstract.....	v
Κατάλογος πινάκων	ix
Κατάλογος σχημάτων.....	x
Κατάλογος Συνοτομογραφιών	xi
1. Εισαγωγή.....	12
1.1 Σκοπός της έρευνας	13
1.2 Δομή της εργασίας.....	14
2. Θεωρητική προσέγγιση Ανθρώπινου δυναμικού	15
2.1 Εισαγωγή. Η σημασία του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	15
2.2 Εννοιολογική Προσέγγιση του Ανθρώπινου δυναμικού	16
2.4 Ρόλος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού	18
2.5 Οι Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	20
2.6 Στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	31
2.8 Στρατηγική Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (Strategic Human Resources Management).....	33
2.9 Είδη Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (soft - hard)	35
3. Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων ΟΤΑ	36
3.1. Εισαγωγή.....	36
3.2. Θεσμικό πλαίσιο	37
3.3 Τάσεις – Προβλήματα στις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού στους ΟΤΑ.....	40
4. Οργάνωση ανθρωπίνων πόρων	42
4.1. Εισαγωγή.....	42
4.2 Τυπική και άτυπη οργάνωση	43
4.3 Επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας:.....	44
4.4 Έκταση της διοίκησης (Span of Management):	45

4.5 Οργανωτική δομή:	46
4.5.1 Το οργανόγραμμα.....	47
4.5.2 Τμηματοποίηση:	47
4.5.3 Ανάθεση αρμοδιοτήτων-υπευθυνοτήτων εντός της οργανωτικής δομής: 48	
4.5.4 Μέθοδοι Μεταβίβασης Εξουσίας και Ευθύνης.....	48
Κεφάλαιο 5 Εσωτερική οργάνωση Ο.Τ.Α.	49
5.1 Οργανόγραμμα ΟΤΑ.....	50
5.2. Επικάλυψη αρμοδιοτήτων Δημόσιου Τομέα	57
Κεφάλαιο 6 Μεθοδολογία της έρευνας.....	59
6.1 Εισαγωγή.....	59
6.2 Είδος έρευνας - Ερευνητικά εργαλεία	60
6.2.1 Είδος ερευνάς	60
6.2.2 Ερευνητικά εργαλεία	60
6.3 Περιορισμοί Έρευνας	61
6.4 Μέγεθος του δείγματος.....	61
6.5 Συλλογή Δεδομένων.....	62
6.5.1 Ε.Ε.Τ.Α.Α. Α.Ε.....	62
6.5.2 Το πρόγραμμα Διαύγεια.....	63
6.6 Διαδικασία έρευνας.....	63
6.7. Παρουσίαση Αποτελεσμάτων.....	71
6.8 Αποτελέσματα της έρευνας	77
Συμπεράσματα.....	78
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	80
Ελληνική	80
Ξενόγλωσση	84
Παράρτημα 1.....	87

Κατάλογος πινάκων

ΠΙΝΑΚΑΣ 1. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ ΟΕΥ	52
ΠΙΝΑΚΑΣ 3. ΠΡΟΤΥΠΑ ΣΧΕΔΙΑ ΟΕΥ	53
ΠΙΝΑΚΑΣ 4. ΟΜΑΔΟΠΟΙΗΣΗ ΚΕΝΤΡΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΚΑΙ ΤΟ ΣΚΟΠΟ	55
ΠΙΝΑΚΑΣ 5. ΚΕΝΤΡΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ- ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΕΝΟΤΗΤΕΣ ΝΕΩΝ ΔΗΜΩΝ	55
ΠΙΝΑΚΑΣ 6. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ/ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΔΗΜΩΝ	57
ΠΙΝΑΚΑΣ 7. ΟΕΥ ΔΗΜΟΥ ΛΑΡΙΣΑΙΩΝ	64
ΠΙΝΑΚΑΣ 9. ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΝΕΩΝ ΔΗΜΩΝ	65
ΠΙΝΑΚΑΣ 10. ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΔΗΜΟΥ ΛΑΡΙΣΑΙΩΝ	66
ΠΙΝΑΚΑΣ 11. ΣΥΝΟΛΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΔΗΜΟΥ ΛΑΡΙΣΑΙΩΝ	74
ΠΙΝΑΚΑΣ 13. ΣΥΓΚΡΙΣΗ Δ/ΝΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΜΗΜΑΤΩΝ	75
ΠΙΝΑΚΑΣ 14. ΟΜΑΔΟΠΟΙΗΣΗ ΔΗΜΩΝ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΟΝ ΠΛΗΘΥΣΜΟ ΚΑΙ ΤΟ ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	87
ΠΙΝΑΚΑΣ 15. ΟΜΑΔΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΩΝ ΗΠΕΙΡΩΤΙΚΩΝ ΜΕΓΑΛΩΝ ΔΗΜΩΝ	88
ΠΙΝΑΚΑΣ 16. ΑΡ. ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ /ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΥ ΛΑΡΙΣΑΙΩΝ	89
Πίνακας 17. Αρ. Θέσεων Ευθύνης –Ειδικότητα	92

Κατάλογος σχημάτων

ΣΧΗΜΑ 1: ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΑΠ.....	31
ΣΧΗΜΑ 2. Η ΔΙΑΒΑΘΜΙΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	46
ΣΧΗΜΑ 3. ΈΚΤΑΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	46
ΣΧΗΜΑ 4. ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΤΗΣ ΈΚΤΑΣΗΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΚΑΙ ΤΟΥ	47
ΣΧΗΜΑ 5. ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΟΕΥ.....	52
ΣΧΗΜΑ 6. ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΟΡΓΑΝΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ/ ΜΕΓΕΘΟΣ ΔΗΜΩΝ.....	76

Κατάλογος Συντομογραφιών

HRM	Human Resource Management
ΔΑΔ	Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
ΔΑΠ	Διοίκηση Ανθρώπινου Πόρων
Ε.Ε.Τ.Α.Α.	Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης
ΕΑΠ	Ενιαία Αρχή Πληρωμής
ΕΛΙΑΜΕΠ	Ελληνικό Ίδρυμα Ευρωπαϊκής και Εξωτερικής Πολιτικής
ΙΔΑΧ	Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου
ΙΔΟΧ	Ιδιωτικού Δικαίου Ορισμένου Χρόνου
ΙΤΑ	Ινστιτούτο Τοπικής Αυτοδιοίκησης
ΚΥΑ	Κοινή Υπουργική Απόφαση
Μητρώο	Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου
ΝΠΔΔ	Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου
ΝΠΙΔ	Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου
ΟΕΥ	Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας
ΟΟΣΑ	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
ΟΤΑ	Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης
ΤΟΜΔΑΑ	Τομέας Μάνατζμεντ Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης
ΦΕΚ	Εφημερίδα της Κυβέρνησης

1. Εισαγωγή

Οι αναρίθμητες έρευνες, οι δημοσιευμένες εργασίες και ο τεράστιος όγκος στοιχείων και άρθρων στην Ελλάδα και ανά τον κόσμο αναφορικά με την Διοίκηση Ανθρώπινου δυναμικού οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ένας χώρος που συγκεντρώνει σήμερα ρυθμούς που αυξάνονται όλο και περισσότερο και προξενούν το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων αλλά και των οργανισμών. Παράλληλα, αντιμετωπίζεται σαν μια σημαντική λειτουργία της επιχείρησης που ανατίθεται όλο και περισσότερο σε εξειδικευμένους επαγγελματίες του χώρου.¹

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού θεωρείται πολύ σημαντική στην απόδοση κάθε οργανισμού γιατί το 85% πλέον των οργανισμών ασχολούνται με παροχή υπηρεσιών. Επίσης, οι υπηρεσίες και η εξυπηρέτηση παρέχονται από ανθρώπους, ενώ η χαμηλή ποιότητά τους οδηγεί σε χαμηλή ποιότητα εξυπηρέτησης πελατών. Στον 21ο αιώνα πλέον, η αποτελεσματική διαχείριση γνώσης μεταφράζεται σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και κέρδη, ενώ τέλος η γνώση προέρχεται από τους ανθρώπους².

Οι στόχοι της διοίκησης ανθρωπινού δυναμικού εκτός από την αύξηση της παραγωγικότητας, της ανταγωνιστικότητας και της επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων αποσκοπούν στη δημιουργία ενός κατάλληλου εργασιακού κλίματος, στη βελτίωση της επικοινωνίας και μεταξύ των εργαζομένων αλλά και των εργαζομένων με τα στελέχη, στην αύξηση της δημιουργικότητας, αλλά και στην προώθηση των καλών σχέσεων μεταξύ τους, που έχουν απώτερο σκοπό να ωθήσουν του υπαλλήλους στην βέλτιστη απόδοση τους.

¹ Παπαλεξανδρή et al, (2016). 25 Χρόνια έρευνας στη Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρώπη: τάσεις, συγκρίσεις, προτάσεις, Έκθεση Αποτελεσμάτων Διεθνούς Ερευνητικού Προγράμματος Cranet, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Διαθέσιμο στον ιστότοπο: https://www.aueb.gr/sites/default/files/hrm/Research/cranet_report_2016.pdf, τελευταία προσπέλαση στις 20/01/2020.

² Γεωργιάκας, Κ. (2014). Στρατηγικές επιλογές ανθρώπινου δυναμικού στη λειτουργία των επιχειρήσεων. Σεμινάριο, 17-20 Μαρτίου 2014, Λάρισα.

Ωστόσο, στο δημόσιο τομέα η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού έχει να αντιμετωπίσει πληθώρα προβλημάτων που σχετίζονται με την γραφειοκρατία, με τις νομικές ρυθμίσεις σχετικά με το προσωπικό, την πλήρωση των θέσεων με βάση τα τυπικά προσόντα, τις προαγωγές με βάση τα χρόνια προϋπηρεσίας, το σύστημα των αμοιβών με βάση τη νομοθεσία, την έλλειψη κινήτρων απόδοσης και όλα αυτά μέσα από μια σειρά πολύπλοκων διαδικασιών και νόμων που αλλάζουν συνεχώς.

Επιπλέον έρχεται να προστεθεί η μείωση του αριθμού των δημοσίων υπαλλήλων και του κόστους των αμοιβών τους ως απόρροια της οικονομικής κρίσης και των μνημονίων. Αυτό το γεγονός έχει ως αποτέλεσμα λιγότεροι υπάλληλοι να καλούνται πλέον να διεκπεραιώσουν περισσότερες υποθέσεις, σε μια περίοδο με πολλά πολιτικά προβλήματα και με υψηλότερες προσδοκίες από τους πολίτες.

Εντούτοις αρχίζουν να γίνονται κάποιες προσπάθειες για αντιμετώπιση των παραπάνω ζητημάτων. Όπως για παράδειγμα η θέσπιση του νόμου 4040/2016 που ρυθμίζει την κινητικότητα των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, θέτοντας ως βασική προϋπόθεση τη σύνταξη νέων οργανισμών εσωτερικής υπηρεσίας και ταυτόχρονα ψηφιοποίηση των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας. Οι υπάλληλοι λοιπόν επιλέγουν εθελούσια πλέον τη θέση στην οποία θέλουν να μετακινηθούν, αρκεί να πληρούν τα προσόντα που ζητούνται στο περίγραμμα θέσης εργασίας.

1.1 Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνήσει τον ρόλο της διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού σε ένα οργανισμό τοπικής αυτοδιοίκησης. Επίσης, να μελετήσει τον Οργανισμό Υπηρεσίας ενός Δήμου και το οργανόγραμμά του που αποτελεί ένα εργαλείο στα χέρια της Διοίκησης Ανθρώπινου δυναμικού στο οποίο παρουσιάζεται η οργανωτική διάρθρωση του οργανισμού. Τέλος να συγκρίνει τον

οργανισμό εσωτερικής υπηρεσίας του και να εξετάσει αν συμμορφώθηκε με τους πρότυπους ΟΕΥ της Ε.Ε.Τ.Α.Α³.

Στόχος της εργασίας είναι να αναδείξει τη προσφορά του ανθρώπινου δυναμικού σε ένα οργανισμό τοπικής αυτοδιοίκησης και μέσα από την μελέτη του οργανισμού εσωτερικής υπηρεσίας να διερευνήσει αν διαχειρίζεται αποτελεσματικά τους ανθρώπινους πόρους του.

1.2 Δομή της εργασίας

Η παρούσα εργασία δομείται σε έξι κεφάλαια. Αρχικά, στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται μια συνοπτική περιγραφή του αντικειμένου και του σκοπού της εργασίας.

Στη συνέχεια, στο δεύτερο κεφάλαιο, επιχειρείται η παράθεση του εννοιολογικού πλαισίου για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Γίνεται προσπάθεια ανάδειξης της σημασίας των λειτουργιών της ΔΑΔ, του ρόλου και των στόχων της, που αποτελούν βάση για την έρευνα που θα ακολουθήσει.

Στο τρίτο κεφάλαιο αποτυπώνεται το θεσμικό πλαίσιο του ανθρώπινου δυναμικού των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης καθώς επίσης γίνεται αναφορά στις σύγχρονες τάσεις που επικρατούν στις πολιτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.

Στο τέταρτο κεφάλαιο κρίνεται αναγκαία η παράθεση του εννοιολογικού πλαισίου της οργανωτικής δομής ενός οργανισμού, ενώ στο πέμπτο περιγράφεται το πλαίσιο λειτουργίας των ΟΤΑ, στοιχεία απαραίτητα για την εξέταση των ερευνητικών ερωτημάτων της έρευνας που παρουσιάζεται στο έκτο κεφάλαιο.

³ Η Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Ε.Τ.Α.Α.) συνέταξε 10 πρότυπα σχέδια ΟΕΥ, στα πλαίσια της πράξης του μνημονίου συνεργασίας με το Υπουργείο Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης με τίτλο «Αποτύπωση και Ανάλυση Υφιστάμενης Κατάστασης Οργανωτικής δομής και Στελέχωσης ΟΤΑ και Περιφερειών –Υποστήριξη της Σύνταξης των Οργανισμών Εσωτερικής Υπηρεσίας των Νέων Δήμων.

Στο έκτο κεφάλαιο ακολουθεί η μεθοδολογία έρευνας. Γίνεται ανάλυση του είδους της έρευνας και του εργαλείου που επιλέχτηκαν, των δεδομένων και των συμπερασμάτων που προέκυψαν.

Τέλος η εργασία ολοκληρώνεται με την αναφορά των βιβλιογραφικών πηγών, η χρήση των οποίων συντέλεσε στην ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

2. Θεωρητική προσέγγιση Ανθρώπινου δυναμικού

2.1 Εισαγωγή. Η σημασία του Ανθρώπινου Δυναμικού.

Τα τελευταία χρόνια ο ανθρώπινος παράγοντας συγκεντρώνει ιδιαίτερο ενδιαφέρον στους εργασιακούς χώρους. Σύμφωνα με την Πετρίδου (2011), αποτελεί το πολυτιμότερο στοιχείο ενός οργανισμού, την κινητήριο δύναμη για μια επιτυχημένη πορεία αλλά και την ανάπτυξη του.

Ειδικότερα το ανθρωπινό δυναμικό ενός οργανισμού, που απαρτίζεται από όλους αυτούς τους ανθρώπους που εργάζονται σε αυτόν, μπορεί να επηρεάσει την λειτουργία του, ανάλογα με το είδος της εργασίας που προσφέρει, που σχετίζεται με τον βαθμό εξειδίκευσης του, το επίπεδο παραγωγικότητας του, τις αμοιβές, και τους όρους απασχόλησης.

Όμως και ο Μπουραντάς (2005) ισχυρίζεται ότι οι άνθρωποι αποτελούν την πεμπτουςία για έναν διαρκώς επιτυχημένο οργανισμό, αφού συνιστούν τη μοναδική πηγή δημιουργίας αξιών, μοναδικών ικανοτήτων και ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι σήμερα οι άνθρωποι αποτελούν το μόνο σπάνιο στρατηγικό πόρο. Αν σκεφτεί κανείς το χρηματικό κεφάλαιο δεν αποτελεί σπάνιο πόρο, αφού υπάρχει, πλεονάζει και αναζητά ιδέες και γνώσεις και επιχειρηματικές ιδέες για να επενδυθεί. Από την άλλη η απόκτηση τεχνολογίας και των μέσων παραγωγής είναι εύκολη υπόθεση (Μπουραντάς, 2005).

Ωστόσο, η διαρκής επιτυχία του οργανισμού εξασφαλίζεται με τους άρτια εκπαιδευμένους ανθρώπους, οι οποίοι μέσα σε ένα κατάλληλο οργανωσιακό περιβάλλον θα μπορούν να επιτυγχάνουν εξαιρετικά αποτελέσματα.

Κατά συνέπεια, η διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία κάθε οργανισμού⁴.

2.2 Εννοιολογική Προσέγγιση του Ανθρώπινου δυναμικού

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ή Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Management of Human Resources), καλούμενη εφεξής Δ.Α.Δ. αποτελεί έναν επιστημονικό κλάδο της Διοίκησης των Επιχειρήσεων, η οποία μελετά και ερευνά όλα τα ζητήματα που αφορούν τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

Επίσης αποτελεί ένα γνωστικό/ακαδημαϊκό αντικείμενο διδασκαλίας που εκπαιδεύει τα μελλοντικά στελέχη επιχειρήσεων/οργανισμών στις διάφορες θεωρίες και τεχνικές αποτελεσματικής διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και στον χειρισμό καταστάσεων σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό.

Ο όρος ΔΑΔ αναφέρεται στη λειτουργία μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού που ασχολείται με την επιλογή, την κατάρτιση, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την ανταμοιβή του ανθρώπινου δυναμικού, λαμβάνοντας υπόψη τις εργασιακές σχέσεις, την υγεία, την ασφάλεια και τη δικαιοσύνη και θεωρώντας τον άνθρωπο ως το σημαντικότερο παράγοντα για την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης (Dessler, 2015).

⁴ Schuler, R. (2000). The internationalization of human resource management. The Rutgers University USA, Διαθέσιμο στον ιστότοπο: https://www.dphu.org/uploads/attachments/books/books_5699_0.pdf, τελευταία προσπέλαση στις 20/01/2020.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού βασίζεται επίσης σε εργαλεία και μεθόδους από τον τομέα τη ψυχολογίας καθώς και σε τεχνικές και διαδικασίες της Διοίκησης Προσωπικού. Καθίσταται επομένως αυτονόητο ότι είναι πιο δύσκολο να διοικηθούν οι άνθρωποι σε σχέση με τη γνώση χειρισμού των μηχανημάτων ή την εύρεση οικονομικών πόρων, διότι οι εργαζόμενοι θέλουν συχνά να επεμβαίνουν στο χώρο της εργασίας τους και να στέκονται κριτικά απέναντι στις προθέσεις ή τις πολιτικές των υπεύθυνων της Διοίκησης των οργανισμών ή επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με τις διάφορες θεωρίες που έχουν γραφτεί για τη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού, οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούνται από έναν οργανισμό ή επιχείρηση με τέτοιο τρόπο ώστε να αποκομίζουν το μεγαλύτερο δυνατό όφελος από τις ικανότητές τους, ενώ ο οργανισμός ανταμείβει τους εργαζόμενους τόσο υλικά, όσο και ψυχολογικά για τις επιδόσεις τους.

Όπως αναφέρει ο Λ. Χυτήρης (2001), η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) ή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) αναφέρεται σε ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών και λειτουργιών που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση να αποκτήσει, διατηρήσει & αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους που θα εργάζονται παραγωγικά και αποτελεσματικά.

Η Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς (2003) αναφέρουν ότι η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση & προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων.

Ο Θ. Κουτρούκης (2011) υποστηρίζει ότι η ΔΑΔ, ο κλάδος του management που ασχολείται με τον ανθρώπινο παράγοντα σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό, όταν γίνεται αποτελεσματικά μπορεί να είναι ένας παράγοντας ανάπτυξης αλλά και ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τους οργανισμούς, προσδίδοντας τους μεγαλύτερη αξία.

Τέλος , μια άλλη προσέγγιση της ΔΑΔ είναι ότι «μελετά το προσωπικό όχι ως παράγοντα-συντελεστή που προκαλεί κόστος, αλλά ως περιουσιακό στοιχείο στο οποίο κάθε επιχείρηση/οργανισμός οφείλει να επενδύει»⁵.

2.4 Ρόλος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

Μέσα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ενός οργανισμού καλείται να αντιμετωπίσει πληθώρα αλλαγών που δέχεται τόσο από το εξωτερικό περιβάλλον όσο και από το εσωτερικό –οργανωσιακό περιβάλλον του, για να μπορέσει, όπως αναφέρει ο Michael Porter, να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και επομένως να είναι επιτυχημένη⁶.

Ειδικότερα οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον προέρχονται από την παγκοσμιοποίηση, τις αλλαγές στο νομοθετικό πλαίσιο, τη διαφορετικότητα των εργαζομένων, τη ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας, ενώ στο εσωτερικό περιβάλλον από τη μείωση προσωπικού, ανάθεση λειτουργιών σε εξωτερικούς συνεργάτες, οργανωσιακή κουλτούρα, κλίμα, οργανωσιακή μάθηση, διαχείριση γνώσης ενδυνάμωση, ανασχεδιασμό Επιχειρησιακών Διαδικασιών, μείωση επιπέδων ιεραρχίας.

Ωστόσο αξίζει να τονιστεί ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να αποκτηθεί όταν ο οργανισμός συνδυάσει τους παραγωγικούς του πόρους (κεφάλαιο, ανθρώπους, τεχνολογία και υλικά μέσα) ώστε να μην μπορούν να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές τους. Ουσιαστικά οι εργαζόμενοι είναι αυτοί όμως που συμβάλλουν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και αυτό διότι δεν είναι εύκολο να αντιγραφούν.

⁵ Τερζίδης, Κ., Τζωρτζάκης, Κ. (2004). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων [Διοίκηση προσωπικού], Αθήνα: Εκδότης Rosili.

⁶ Kotler, P. (1991). Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, Ανάλυση, σχεδιασμός, υλοποίηση & Έλεγχος, Μετάφραση Σοκοδήμος Α. 7^η Έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

Προκείμενου να συμβεί αυτό απαιτούμενο είναι οι εργαζόμενοι να διοικηθούν με τρόπο που να συντελεί στην αφοσίωση και στην παραμονή τους στον οργανισμό.

Αυτό συνεπάγεται ότι η ΔΑΔ πρέπει να επιλέξει τα κατάλληλα άτομα και να τα τοποθετήσει στις σωστές θέσεις, να τα εκπαιδεύει συνεχώς και να τα επιμορφώνει για να μπορούν να προσαρμόζονται στις συνεχόμενες αλλαγές, να τα ανταμείβει για τους στόχους που εκπληρώνουν αλλά και για την αφοσίωση και συνεισφορά τους στην εκπλήρωση του οράματος και να δημιουργήσει ένα εργασιακό περιβάλλον όπου η οργανωσιακή αλλαγή να είναι φυσιολογική και αναμενόμενη (Ξυροτύρη – Κουφίδη, 2010).

Επιπλέον, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού οφείλει να προάγει τη δέσμευση και ευελιξία του προσωπικού και να υιοθετεί πολιτικές διοίκησης που να διασφαλίζουν ότι η κουλτούρα, οι αξίες και η φιλοσοφία του οργανισμού επιτρέπουν την υλοποίηση των στόχων του. Πιο ειδικά, αυτές οι πολιτικές πρέπει να ρυθμίζουν θέματα που σχετίζονται με την απόδοση και την ποιότητα, την ανάπτυξη αρμονικών σχέσεων στο εσωτερικό περιβάλλον.

Ωστόσο εκτός από την εξασφάλιση ενός ήρεμου εργασιακού περιβάλλοντος η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να μεριμνά για την αποφυγή διακρίσεων στο χώρο εργασίας και τις νομικές συνέπειες τους, για την ασφάλεια και την υγεία των εργαζομένων, για την απόδοση καλύτερης δικαιοσύνης αλλά και την επιτέλεση ορθότερης αξιολόγησης.

Έτσι ένας τέτοιος τρόπος διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ενισχύει τους εργαζόμενους να αναλάβουν την υποχρέωση της συνεχόμενης απόκτησης ευφυΐας, εμπειρίας και εξειδίκευσης, αλλά και της αφοσίωσης τους στην εκπλήρωση των σκοπών της οργάνωσης, δημιουργώντας μια επιχείρηση που συνεχώς μαθαίνει, αναμορφώνεται και προσαρμόζεται στις ανάγκες του περιβάλλοντος (Ξυροτύρη – Κουφίδη, 2010).

Εν κατακλείδι ο ρόλος της ΔΑΔ είναι σημαντικός όχι μόνο στη λειτουργία της ενός οργανισμού αλλά και στη δημιουργία σημαντικής προστιθέμενης αξίας και στην αύξηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

2.5 Οι Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι βασικές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αφορούν σύμφωνα με τους Μπουραντά & Παπαλεξανδρή (2016) :

- **Τον προγραμματισμό του Ανθρώπινου Δυναμικού**

Θεωρείται η πιο σημαντική λειτουργία της Δ.Α.Δ κατά την οποία ο οργανισμός εξασφαλίζει τους σωστούς ανθρώπους, σε αριθμό και σε είδος, στις σωστές θέσεις και στο σωστό χρόνο με το χαμηλότερο κόστος⁷.

Ο προγραμματισμός περιλαμβάνει την αξιολόγηση της υπάρχουσας κατάστασης του ανθρώπινου δυναμικού, τον προσδιορισμό των μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό, την απόφαση για μεταβολές στην υπηρεσιακή κατάσταση του υπάρχοντος προσωπικού και την πρόσληψη νέου προσωπικού⁸.

Στόχοι της συγκεκριμένης λειτουργίας είναι αρχικά η εκτίμηση των γνώσεων, των ικανοτήτων, των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού που υπάρχει, ο προσδιορισμός των ελλείψεων και αδυναμιών στο υπάρχον προσωπικό, ο εντοπισμός των μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό, η ανάπτυξη περαιτέρω ικανοτήτων του προσωπικού για την υλοποίηση των στόχων του στρατηγικού προγραμματισμού του οργανισμού, η πρόβλεψη για μελλοντική προσφορά και ζήτηση ανθρώπινων πόρων και ο καθορισμός των στόχων καθώς και η ανάπτυξη σχεδίων δράσης⁹.

- **Την προσέλκυση**

Με τη συγκεκριμένη λειτουργία ο οργανισμός εντοπίζει και προσελκύει τους κατάλληλους υποψηφίους, οι οποίοι προέρχονται είτε μέσα, είτε έξω από τον οργανισμό, στοχεύοντας στην κάλυψη κενών θέσεων εργασίας.

⁷ Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ. (2003). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

⁸ Βαξεβανίδου, Μ., Ρεκλείτης, Π. (2008). Management Ανθρώπινων πόρων- Θεωρία και Πράξη. Αθήνα: Εκδόσεις Προπομπός.

⁹ Βαξεβανίδου, Μ., Ρεκλείτης, Π. (2008). Management Ανθρώπινων πόρων- Θεωρία και Πράξη. Αθήνα: Εκδόσεις Προπομπός.

- Η εσωτερική προσέλκυση του ανθρώπινου δυναμικού (internal recruiting) αναφέρεται στην εσωτερική αξιοποίηση και ανάπτυξη δηλαδή στην προαγωγή ή μετάθεση του υπάρχοντος προσωπικού, η οποία πραγματοποιείται βάσει της ετήσιας διενεργούμενης αξιολόγησης.
- Η εξωτερική προσέλκυση (external recruiting) πραγματοποιείται μετά από επαφή με τα γραφεία διασύνδεσης των πανεπιστημίων, με τα γραφεία του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ), αγγελίες σε εφημερίδα, επικοινωνία με τα γραφεία εύρεσης εργασίας.

- **Την επιλογή**

Η λειτουργία της επιλογής αφορά μια διαδικασία αξιολόγησης, βασισμένη σε κριτήρια διαφανή, που έχουν προσδιοριστεί (π.χ. βιογραφικά, συνέντευξη, συστατικές επιστολές κλπ.) που στοχεύει στον εντοπισμό του καταλληλότερου υποψηφίου (σε γνώσεις και ικανότητες) για την πλήρωση μιας κενής θέσης εργασίας¹⁰.

- **Την εκπαίδευση και ανάπτυξη**

Η λειτουργία της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού αναφέρεται στη διαδικασία της μάθησης που στόχο έχει την βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων¹¹. Η συγκεκριμένη διαδικασία ουσιαστικά παρέχει νέες γνώσεις και βελτιώνει τις υπάρχουσες και ενισχύει την ανάπτυξη των επαγγελματικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων τους. Επιπρόσθετα, καλλιεργεί πνευματικά τους εργαζομένους και βοηθάει στην αλλαγή της στάσης τους και της συμπεριφοράς

¹⁰Αναστασίου, Σ., Παπαναστασίου, Γ. (2009). Σύγχρονες τάσεις στη διαδικασία επιλογής ανθρώπινου δυναμικού. Διαθέσιμο στο: http://mibes.teilar.gr/esdo_proceedings/proceedings/2009/POSTER/ANASTASIOU-PAPAKWNSTANTINOU.pdf, (τελευταία προσπέλαση 20/01/2020)

¹¹ Ασπρίδης, Γ. (2012). Η Εκπαίδευση και η Ανάπτυξη των Δημοσίων Υπαλλήλων. Ανάπτυπο από την Επιθεώρηση Διοικητικής Επιστήμης. Τεύχος 17°. Αθήνα –Θεσσαλονίκη : Εκδόσεις Σάκκουλα, διαθέσιμο στον ιστότοπο: <https://e-class.teilar.gr/modules/document/file.php/DDE204/%CE%93%CE%9D%CE%A9%CE%A3%CE%97%20-%20%CE%95%CE%9A%CE%A0%CE%91%CE%99%CE%94%CE%95%CE%A5%CE%A3%CE%97/aspridis%20-%20EDE%2017.pdf>(τελευταία προσπέλαση στις 20/01/2020)

τους¹². Επίσης δίνει τη δυνατότητα να ενισχυθεί η σιγουριά και η αυτοπεποίθηση αλλά και η επαγγελματική εξέλιξη –καριέρα σε ένα οργανισμό.

Η εκπαίδευση πολύ συχνά ταυτίζεται με την ανάπτυξη προσωπικού. Ωστόσο, οι δύο αυτοί όροι δεν είναι συνώνυμοι. Η εκπαίδευση παρέχει στους εργαζομένους συγκεκριμένες δεξιότητες ή βοήθεια προκειμένου να διορθώσουν τις ανεπάρκειες στην επίδοσή τους και τις ανεπάρκειες στην εργασία τους. Ενώ η ανάπτυξη επικεντρώνεται στην προσπάθεια να αποκτήσουν οι εργαζόμενοι τις ικανότητες που θα χρειαστεί η επιχείρηση στο μέλλον¹³.

Ακόμη, η εκπαίδευση στοχεύει στη γρήγορη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων ενώ η ανάπτυξη στον συνολικό εμπλουτισμό του ανθρώπινου δυναμικού.

Τέλος η ανάπτυξη εστιάζει στην προετοιμασία των εργαζομένων να αναλάβουν θέσεις με περισσότερες ευθύνες. Προϋποθέτει όμως να υπάρχει η δυνατότητα επαγγελματικής εξέλιξης. Διαχειρίζεται δηλαδή τη σταδιοδρομία και την ανάπτυξη στελεχών και ταλέντων, δίνοντας την ευκαιρία να διευρύνουν, να καλλιεργήσουν τις πνευματικές τους ικανότητες και να βελτιώσουν τις εργασιακές τους σχέσεις. Όπως επίσης ενισχύει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία.

- **Την αξιολόγηση των εργαζομένων**

Η συγκεκριμένη λειτουργία αναφέρεται στην διαδικασία αξιολόγησης και εκτίμησης της ικανότητας των εργαζομένων, με σκοπό να οριστεί ο βαθμός στον οποίο φέρνουν εις πέρας τη δουλειά τους αποδοτικά¹⁴.

Με άλλα λόγια η συγκεκριμένη διαδικασία επικεντρώνεται στη διαπίστωση και καταγραφή της απόδοσης αλλά και των προσόντων των εργαζομένων αναφορικά

¹² Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ. (2003). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

¹³ Τερζίδης, Κ., Τζωρτζάκης, Κ. (2004). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων [Διοίκηση προσωπικού], Αθήνα: Εκδότης Rosili.

¹⁴ Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ. (2003). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

με τις απαιτήσεις που έχει η θέση την οποία κατέχουν αλλά και τις δυνατότητες εξέλιξης που τους παρουσιάζονται¹⁵.

Με την αξιολόγηση αποτιμάται η αξία της εργασίας των υπαλλήλων και για το σκοπό αυτό χρησιμοποιούνται :

1) αντικειμενικές μέθοδοι (π.χ. βάσει της παραγωγής, των πωλήσεων ή της συνέπειας του εργαζομένου) που όμως δεν επαρκούν για τη σωστή αξιολόγηση του εργαζομένου και

2) υποκειμενικές μέθοδοι (π.χ. αξιολόγηση από προϊσταμένους, από υφισταμένους, από επιτροπές και αυτό-αξιολόγηση) που όμως πολύ συχνά γίνονται λάθη λόγω επιείκειας ή αυστηρότητας, λόγω προσωπικών προκαταλήψεων κ.ά.

Θεωρείται λοιπό πιο δίκαιη να εφαρμόζεται, η αξιολόγηση απόδοσης 360° (360-degree performance appraisal) που συγκεντρώνει τις αξιολογήσεις όσων γενικά σχετίζονται με τον εργαζόμενο (για παράδειγμα οι συνεργάτες, οι προϊστάμενοι, οι υφιστάμενοι, οι πελάτες αλλά και του ιδίου) και παρέχει μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα του εργαζομένου.

Η αξιολόγηση συνδέεται άμεσα με τις αμοιβές και παροχές, οι οποίες μπορεί να είναι χρηματικές ή μη, ατομικές ή ομαδικές και χρησιμοποιούνται ως μέσο παρακίνηση, ανταμοιβής και δέσμευσης για τους εργαζόμενους.

Επίσης η αξιολόγηση συνδέεται άμεσα με τη Διοίκηση της Απόδοσης (Performance Management), τη λειτουργία εκείνη που συνενώνει τον καθορισμό των στόχων, την αξιολόγηση της απόδοσης, προσανατολισμένη στο μέλλον και συγκεκριμένα στο τι μπορεί να κάνει τους εργαζόμενους να αξιοποιήσουν τις δυνατότητες τους στον οργανισμό¹⁶ και την ανάπτυξη σε ένα ολοκληρωμένο σύστημα, που σκοπό έχει να εξασφαλίσει ότι η απόδοση του εργαζομένου υποστηρίζει τους στρατηγικούς σκοπούς του οργανισμού.

¹⁵ Ασπρίδης, Γ. Αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού. Εκπαιδευτικό υλικό του έργου «Ανοικτά Εκπαιδευτικά Μαθήματα στο ΤΕΙ Θεσσαλίας», Διαθέσιμο στο: <https://slideplayer.gr/slide/11387782/> (Τελευταία προσπέλαση στις 20/01/2020)

¹⁶ Gomez- Mejia, L., Balkin, D., Cardy, R. (2015). Διοίκηση ανθρώπινων πόρων. (Επιμέλεια Ελληνικής Έκδοσης, Ασπρίδης, Γ., Δήμου, Ε., Κοντέος, Γ., Μπινιώρης, Σ., Χυζ Α.) Εκδόσεις: Broken Hill publishers LTD. 1η Ελληνική Έκδοση.

- **Αμοιβές και παροχές**

Η αμοιβή αναφέρεται σε κάθε είδους παροχή και πληρωμή ενός οργανισμού προς ένα εργαζόμενο. Η αμοιβή αποτελεί ανταπόδοση προς τον εργαζόμενο για την συμμετοχή του στην κοινή προσπάθεια για την επιδίωξη των σκοπών του οργανισμού¹⁷. Αποτελεί επίσης πολύ σημαντικό παράγοντα του οργανισμού διότι οι εργαζόμενοι το λαμβάνουν ως βασικό κίνητρο για την ικανοποίηση των αναγκών και της υποκίνησή τους.

Η αμοιβή της εργασίας αποτελεί το πιο σημαντικό και αποτελεσματικό μέσο για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων και χρησιμεύει στην προσέλκυση και διάθεση παραμονής των εργαζομένων σε ένα οργανισμό, στην αύξηση της παραγωγικότητας και εξοικονόμησης κόστους, στην υλοποίηση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης, στη διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας και στη διαμόρφωση των εργασιακών σχέσεων.

Οι αμοιβές των εργαζόμενων διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες:

- είναι οι άμεσες ή σταθερές οικονομικές παροχές (μισθός),
- οι μεταβλητές ή κίνητρα (π.χ bonus) και
- Άλλες οικονομικές παροχές (π.χ. ασφάλιση, σίτιση, αυτοκίνητο).

Τα δύο πρώτα είδη αμοιβών σχετίζονται με την απόδοση στη θέση εργασίας και την επίτευξη των εργασιακών στόχων ενώ το τρίτο είδος αμοιβής δεν εξαρτάται άμεσα με την αποδοτικότητα των υπαλλήλων αλλά αποτελούν πρόσθετες παροχές μιας εργασίας¹⁸.

- **Την διοίκηση απόδοσης**

Με την διοίκηση της απόδοσης συνδέονται όλες οι λειτουργίες της Δ.Α.Δ.¹⁹

¹⁷ Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ. (2003). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

¹⁸Χυτήρης, Ν. (2001). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις [INTERBOOKS](#).

¹⁹ Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ. (2016). Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Η διοίκηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού στοχεύει στην προσέλκυση και επιλογή των υπαλλήλων ώστε η κάλυψη των κενών θέσεων να γίνεται με σκοπό την βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού.

Ουσιαστικά συνδέεται η επιλογή, η εκπαίδευση και τα συστήματα αμοιβών του προσωπικού με την αξιολόγηση του προσωπικού.

Η απόδοση του προσωπικού αξιολογείται με βάση τις ικανότητες των εργαζομένων, οι οποίες απαιτούνται για την επίτευξη των σκοπών και των στόχων του Οργανισμού.

Στην αξιολόγηση λαμβάνεται επίσης υπόψη η συμπεριφορά των υπαλλήλων όπως για παράδειγμα η αποτελεσματική επικοινωνία με τον πολίτη²⁰.

Συνεπώς η Διοίκηση Απόδοσης περιλαμβάνει πρακτικές με τις οποίες οι μάνατζερ ξεκαθαρίζουν τους στόχους και τα καθήκοντα των εργαζομένων, αναπτύσσουν τις δυνατότητές τους, και αξιολογούν και ανταμείβουν την προσπάθεια του προσώπου.

- **Εργασιακές σχέσεις**

Οι εργασιακές σχέσεις αναφέρονται στο σύνολο των σχέσεων που διαμορφώνονται μέσα στο επαγγελματικό περιβάλλον και διακρίνονται σε επίσημες ή ανεπίσημες σχέσεις και αναπτύσσονται μεταξύ μισθωτών, εργοδοτών και κράτους²¹.

Οι εργασιακές σχέσεις αποτελούν πολύ σημαντική λειτουργία του μάνατζμεντ, η οποία έχει σκοπό τη δημιουργία ενός καλού εργασιακού κλίματος. Ενόσ κλίματος που ευνοεί τη συνεργασία, την κατανόηση μεταξύ των υπαλλήλων με απώτερο σκοπό την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Συγκεκριμένα, η ΔΑΔ διαπραγματεύεται τις συλλογικές συμβάσεις, τις γραπτές συμφωνίες σχετικά με τον ορισμό της θέσης του σωματείου, του ορισμού του αντιπροσώπου διαπραγμάτευσης, που οι υπάλληλοι εκλέγουν για να διαπραγματεύεται με τη διοίκηση, των κανόνων και των διαδικασιών για την επίλυση

²⁰Καντονή, Α., Ραμματά, Μ., Χρηστάκης, Μ., Λόκανα, Ε. Ανάπτυξη Διοικητικών Ικανοτήτων: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Εκπαιδευτικό υλικό. Αθήνα: Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

²¹Ξηροτύρη –Κουφίδη, Σ. (1991). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Υγιεινή και ασφάλεια, Εργασιακές σχέσεις. Θεσσαλονίκη : Εκδόσεις Κυριακίδη Αφοι.

οποιαδήποτε διαφωνιών και ερωτήσεων σχετικά με τους όρους των συμφωνιών²². Επίσης, μεταφέρει τη γνώση στα στελέχη γραμμής για την αντιμετώπιση δύσκολων καταστάσεων. Χειρίζεται τα παράπονα του προσωπικού και επιβάλλει την πειθαρχία. Χειρίζεται τις απολύσεις, προαγωγές και μεταθέσεις και τέλος έρχεται σε επαφή και συνεργασία με τα σωματεία των εργαζόμενων.

- **Εσωτερική επικοινωνία**

Με τον όρο επικοινωνία αναφερόμαστε στη διαδικασία μεταβίβασης (μηνυμάτων) πληροφοριών και νοημάτων από έναν άνθρωπο σε άλλον ή σε άλλους ανθρώπους²³.

Η επικοινωνία της διοίκησης με τους εργαζόμενους έχει ζωτική σημασία για τους οργανισμούς και βοηθά να έρθουν κοντά οι υπάλληλοι διαφορετικών τμημάτων καθώς και να αφομοιώσουν οι εργαζόμενοι τόσο το όραμα, την κουλτούρα όσο και τους στόχους του οργανισμού.

Η διοίκηση πρέπει να συνεργάζεται με το προσωπικό της και να φροντίζει ώστε να δημιουργηθεί ένα συναίσθημα δέσμευσης και εμπιστοσύνης στους κοινούς στόχους του οργανισμού. Αντίθετα η κακή επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και προσωπικού οδηγεί σε παρεξηγήσεις, καθυστερήσεις και χαμηλό ηθικό εντός του οργανισμού.

Σκοπός της επικοινωνίας είναι να συντονίσει τις δραστηριότητες ενός οργανισμού, να καλλιεργήσει την αμοιβαία εμπιστοσύνη και κατανόηση μεταξύ των υπαλλήλων και της διοίκησης του οργανισμού ώστε οι υπάλληλοι να ενδιαφέρονται και να υποστηρίζουν τις ενέργειες για την επιτυχία του οργανισμού²⁴ και τέλος να δημιουργήσει ένα θετικό εργασιακό κλίμα.

²² Montana, P., Charnov, B. (2003). Μάνατζμεντ. (Ρούβαλη, Μ., Μετάφ.). Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος. 3^η Έκδοση.

²³ Montana, P., Charnov, B. (2003). Μάνατζμεντ. (Ρούβαλη, Μ., Μετάφ.). Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος. 3^η Έκδοση.

²⁴ Κανελλόπουλος, Χ. (2003). Μάνατζμεντ - Αποτελεσματική Διοίκηση: Σε επιχειρήσεις, Οργανισμούς και Υπηρεσίες. Αθήνα: Εκδόσεις ΑΘΗΝΑ.

- **Ασφάλεια και Υγιεινή εργαζομένων**

Κάθε οργανισμός είναι υποχρεωμένος να εξασφαλίζει ασφαλές και υγιεινό εργασιακό περιβάλλον. Διότι μέσα στον εργασιακό χώρο υπάρχουν πολλοί παράγοντες που μπορούν να αποβούν επιβλαβείς για την υγεία των εργαζομένων, όπως η φύση του έργου που εκτελείται, οι επιπτώσεις της τεχνολογίας²⁵ και οι συνθήκες εργασίας ή η ίδια η στάση του εργαζόμενου σε θέματα υγείας και ασφάλειας, η οποία μπορεί να διακρίνεται από έντονο ενδιαφέρον ως και απάθεια. Επίσης σημαντικό ρόλο παίζει η νομοθεσία που θεσπίζει η ίδια η πολιτεία για να προστατέψει τους εργαζόμενους. Τέλος, ένας άλλος παράγοντας είναι τα σωματεία, οι ομοσπονδίες κλπ, τα οποία χρησιμοποιούν την πολιτική τους δύναμη για την ψήφιση σχετικών νόμων για την προστασία των εργαζομένων.

Σύμφωνα με το Ν. 3850/2010 όλοι οι οργανισμοί πρέπει να διαθέτουν τεχνικό ασφαλείας, οι οποίοι παρέχουν στη Διοίκηση υπηρεσίες προστασίας, πρόληψης, υποδείξεις και συμβουλές, γραπτά ή προφορικά σε θέματα σχετικά με την ασφάλεια και την πρόληψη εργατικών ατυχημάτων.

Ο ρόλος του τεχνικού ασφαλείας είναι συμβουλευτικός προς τα στελέχη της Διοίκησης ενώ αρμοδιότητες του είναι:

- Ελέγχει και επιβλέπει την ασφάλεια των εγκαταστάσεων.
- Προτείνει τα απαιτούμενα μέσα ατομικής προστασίας για την ασφάλεια των εργαζομένων.
- Διερευνά, καταγράφει και παρακολουθεί τα εργατικά ατυχήματα.
- Προτείνει τη σωστή σήμανση του χώρου εργασίας.
- Καταστρώνει το πλάνο διαφυγής σε περιπτώσεις εκτάκτου ανάγκης.
- Προτείνει εργονομικές βελτιώσεις και γενικότερα βελτιώσεις του εργασιακού περιβάλλοντος.

²⁵ Είναι τεκμηριωμένο ότι πολλές ασθένειες όπως το σύνδρομο του καρπιαίου σωλήνα λόγω της επαναλαμβανόμενης κίνησης του καρπού (πχ πληκτρολόγηση ή χρήση του ποντικιού του υπολογιστή) και η οφθαλμική κόπωση από υπολογιστή (computer vision syndrome με συμπτώματα κούραση στα μάτια, θολή όραση και πονοκεφάλους λόγω συνεχόμενης χρήσης του υπολογιστή). Πηγή Montana, P., Charnov, B. (2003). Μάνατζμεντ. (Ρούβαλη, Μ., Μετάφ.). Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος. 3^η Έκδοση., σελ 565.

- Υποστηρίζει την επιχείρηση σε περίπτωση ατυχήματος και να συνεργάζεται με τους νομικούς της συμβούλους.
- Συνεργάζεται με τον Ιατρό Εργασίας.
- Τηρεί το επιχειρησιακό απόρρητο.

Επίσης σύμφωνα με τις διατάξεις του παραπάνω Νόμου οι οργανισμοί πρέπει να διαθέτουν γιατρό εργασίας. Ανάμεσα στα καθήκοντά του είναι να συμβουλεύει τα στελέχη της διοίκησης και τους εργαζόμενους για τα μέτρα που πρέπει να ληφθούν, να συμβουλεύει σε θέματα προγραμματισμού, σχεδιασμού σύμφωνα με τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας. Ακόμη καθήκον του είναι η έκδοση γνωμάτευσης καταλληλότητας εργασίας, τόσο στην πρόσληψη όσο και μετά από την επιστροφή από κάποια άδεια ασθένειας ή μετά από κάποιο πρόβλημα υγείας ή ατύχημα ενός εργαζομένου, αλλά και ο περιοδικός έλεγχος της υγείας όλων των εργαζομένων του οργανισμού και η παροχή ιατρικών συμβουλών στους εργαζόμενους κ.α.

- **Οργανωσιακή Κουλτούρα**

Σύμφωνα με τον Edgar Schein, είναι «ένα πρότυπο κοινών βασικών παραδοχών, που επινοήθηκαν, ανακαλύφθηκαν ή αναπτύχθηκαν από μια δεδομένη ομάδα, καθώς μαθαίνει να αντιμετωπίζει τα εμφανιζόμενα προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής και εσωτερικής ολοκλήρωσης και που έχει δουλέψει αρκετά ώστε να θεωρηθεί έγκυρο και ως εκ τούτου να διδάσκεται στα νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης και αίσθησης σε σχέση με τα σχετικά προβλήματα»²⁶.

Με άλλα λόγια η κουλτούρα θα μπορούσε να ορισθεί σαν ένα σύστημα πεποιθήσεων, κοινών αξιών, άτυπων κανόνων, παραδοχών που συνδέει το προσωπικό ενός οργανισμού, προσδιορίζοντας το πώς σκέφτονται, τι κάνουν και πότε και για πιο λόγο το κάνουν.

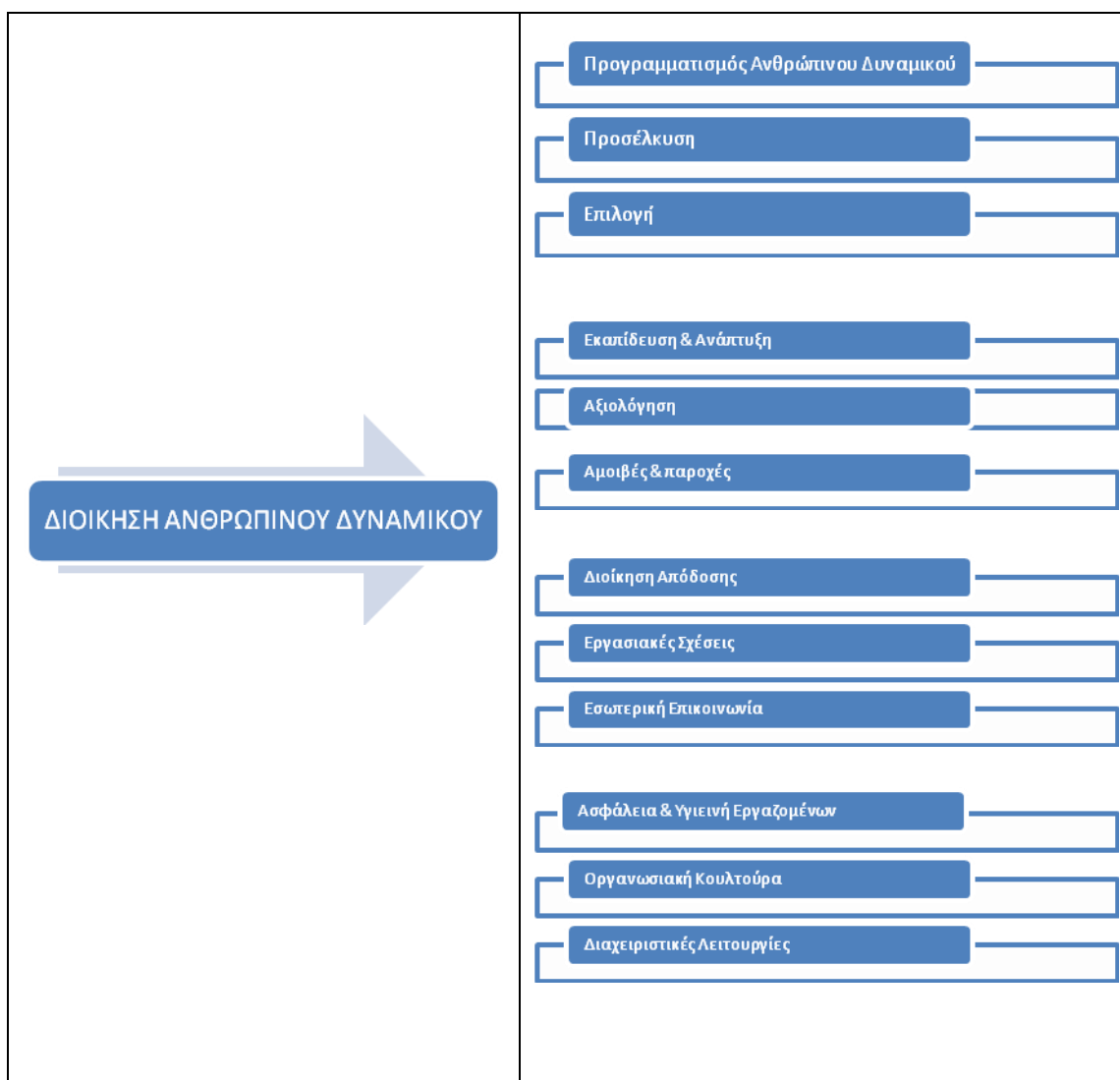
²⁶ Κουράκος, Μ., Κωκιά, Θ. (2018). Οργανωσιακή κουλτούρα: Η σημασία της για τους παρόχους και τους λήπτες των υπηρεσιών υγείας. Διαθέσιμο στον ιστότοπο: https://www.researchgate.net/publication/332625619_Organosiake_koultoura_E_semasia_tes_gia_tous_parochoous_kai_tous_leptes_ton_yperesion_ygeias_Organizational_culture_Its_importance_for_healthcare_service_providers_and_recipients. (Τελευταία προσπέλαση στις 20/01/2020).

Κάθε οργανισμός διαμορφώνει μια δική του κουλτούρα, την οποία την δημιουργεί έχοντας σαν βάση την ομαδική εμπειρία και τη μεταδίδει με τη διαδικασία της μάθησης και της διδασκαλίας στους νεοπροσληφθέντες.

Ο Schein ορίζει τρία επίπεδα οργανωσιακής κουλτούρας²⁷

- 1) Το πρώτο επίπεδο αναφέρεται στα *δημιουργήματα (artifacts)*, τα οποία αποτελούν τα ορατά και ακουστικά στοιχεία δηλαδή την τεχνολογία που χρησιμοποιείται, το εργασιακό περιβάλλον, τον ενδυματολογικό κώδικα, τους τρόπους συμπεριφοράς και την επικοινωνία μεταξύ του προσωπικού. Ωστόσο, στο πρώτο επίπεδο κατατάσσονται και τα στοιχεία που δεν είναι άμεσα στην παρατήρηση. Κάποια από αυτά είναι οι γραπτοί κανόνες, τα γραπτά αρχεία, οι ιστορίες και η φιλοσοφία.
- 2) Το δεύτερο επίπεδο αναφέρεται στις κοινές *αξίες (shared values)*, οι οποίες είναι υιοθετημένοι κανόνες που καθορίζουν τι πρέπει να γίνει σε κάθε περίπτωση. Παράδειγμα αποτελούν οι κανόνες δεοντολογίας ή οι εταιρικές δηλώσεις. Οι αξίες είναι αποδεκτές από το σύνολο του προσωπικού του οργανισμού και ακολουθούνται από τα δημιουργήματα.
- 3) Το τρίτο επίπεδο αναφέρεται στις *βασικές παραδοχές (basic assumptions)*, δηλαδή σε κάτι που θεωρείται δεδομένο. Περιλαμβάνει όλους εκείνους τους λόγους για τους οποίους το προσωπικό ενός οργανισμού αντιλαμβάνεται, σκέφτεται και αισθάνεται με τον ίδιο τρόπο αναφορικά με τη λειτουργία του οργανισμού του. Κάποιες πολύς σημαντικές παραδοχές είναι το όραμα και η αποστολή ενός οργανισμού. Ο ρόλος των ηγετικών στελεχών είναι πολύ σημαντικός σε αυτό το επίπεδο και σύμφωνα με το Schein πρέπει να δίνει έμφαση στις βασικές παραδοχές, γιατί τα δημιουργήματα μπορούν να αλλάξουν και να αντικατασταθούν όπως και οι κοινές αξίες. Η κουλτούρα όμως του οργανισμού αλλάζει μόνο όταν οι βασικές παραδοχές έχουν τροποποιηθεί.

²⁷ Μπρούστας, Δ. , Εταιρική κουλτούρα. Εκπαιδευτικά Θέματα. Διαθέσιμο στον ιστότοπο: https://www.hba.gr/5Ekhdosis/UplPDFs/deltia/3_2003/173-182.pdf. (Τελευταία προσπέλαση στις 20/01/2020).



Σχήμα 1: Οι λειτουργίες της ΔΑΠ

2.6 Στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Ενώ οι στόχοι στη Διοίκηση Προσωπικού ήταν η προσέλκυση, η πρόσληψη και η υποκίνηση των εργαζομένων, στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, οι στόχοι εστιάζονται κυρίως στην²⁸ :

Αύξηση Ανταγωνιστικότητας: Ο οργανισμός πρέπει να επιλέξει με ιδιαίτερη προσοχή εκείνα τα άτομα που είναι ικανά να συμβάλουν στην εκπλήρωση των στόχων του και να τον βοηθήσουν να παραμείνει ανταγωνιστικός. Αυτό σημαίνει ότι βασική προϋπόθεση είναι οι εργαζόμενοι να διαθέτουν γνώσεις και δεξιότητες. Επίσης ο οργανισμός πρέπει να διοικήσει το ανθρώπινο δυναμικό του με τρόπο που να βοηθά την αφοσίωση και παραμονή του σε αυτόν, όταν το αξίζουν. Ακόμα, να εκπαιδεύσει και να επιμορφώσει το προσωπικό του, να το ανταμείβει για τους στόχους που πετυχαίνει και να φροντίζει να υπάρχει ένα ιδανικό εργασιακό περιβάλλον. Αυτό είναι ανάγκη να συμβεί γιατί ο ανθρώπινος πόρος είναι το συγκριτικό πλεονέκτημα που του προσδίδει αξία, που δεν αντιγράφεται εύκολα και που τον βοηθά συνεχώς να αξιοποιεί τις ευκαιρίες και να αντιμετωπίζει τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Βελτίωση Ποιότητας και Παραγωγικότητας: Η παραγωγικότητα εκφράζει τη σχέση μεταξύ των αποτελεσμάτων (εκροών) που παράγει ένας εργαζόμενος, μια επιχείρηση, ένας κλάδος ή οικονομικό σύστημα και των πόρων (εισροών) που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή αυτών. Η παραγωγικότητα δηλαδή εκφράζει το πόσο αποδοτικά και αποτελεσματικά χρησιμοποιούνται οι ανθρώπινοι πόροι για την παραγωγή παρεχόμενων υπηρεσιών²⁹. Ο όρος ποιότητα, από την άλλη ορίζεται ως

²⁸ Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ. (2003). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

²⁹ Υπουργείο Παιδείας, Πολιτισμού, Αθλητισμού και Νεολαίας: Εκπαιδευτική πύλη. Η έννοια της παραγωγικότητας. Παράρτημα Ι. Διαθέσιμο στο: <http://www.schools.ac.cy/mtee/circular/data/Doc14b.pdf>. (Τελευταία προσπέλαση στις 20/01/2020).

«Κάθε δραστηριότητα που ικανοποιεί δεδομένες ή συναγόμενες ανάγκες και απαιτήσεις του πελάτη»³⁰.

Η βελτίωση της ποιότητας αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της στρατηγικής μιας επιχείρησης, συμβάλλει στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, στην αύξηση της παραγωγικότητας και αποτελεί ίσως τη μεγαλύτερη πρόκληση για έναν οργανισμό³¹.

Η βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας εξαρτώνται από την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Διότι, ο οργανισμός που θέλει να αυξήσει την παραγωγικότητα και την ποιότητα μπορεί να αναγκαστεί να αλλάξει το σύστημα προσλήψεων του. Επίσης ίσως αναγκαστεί να επενδύσει περισσότερο στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη και να εφαρμόσει άλλο σύστημα αμοιβών - παροχών, ώστε να αποκτήσει πρόσθετες δεξιότητες και γνώσεις το προσωπικό του και ταυτόχρονα να ενισχύσει το ηθικό των εργαζομένων του.

Τήρηση Νομικών και Κοινωνικών Υποχρεώσεων: Οι οργανισμοί είναι αναγκασμένοι να ακολουθούν και να υπακούουν σε συγκεκριμένες νομικές και κοινωνικές υποχρεώσεις. Τέτοιου είδους υποχρεώσεις είναι οι αμοιβές, οι ώρες απασχόλησης οι συμβάσεις εργασίας, οι διαδικασίες απόλυσης, αποχώρησης και συνταξιοδότησης. Επίσης υπάρχουν και οι κοινωνικές υποχρεώσεις οι οποίες αναφέρονται στη διατήρηση ή αύξηση της απασχόλησης και τη φροντίδα για τα κοινωνικά προβλήματα των εργαζομένων. Ένας από τους βασικούς στόχους της ΔΑΠ είναι επομένως, να φροντίσει για τη συμμόρφωση του οργανισμού στις νομικές υποχρεώσεις ή τις κοινωνικές υποχρεώσεις που πηγάζουν από τις ανάγκες των εργαζομένων του.

Εργασιακή Ικανοποίηση και Ανάπτυξη Προσωπικού: Ανάμεσα στους στόχους της ΔΑΔ είναι η εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη του προσωπικού του οργανισμού.

Η εργασιακή ικανοποίηση θεωρείται πως έχει άμεση σχέση τόσο με την ψυχική υγεία του εργατικού δυναμικού, όσο και με το ενδιαφέρον των οργανισμών να

³⁰ Τσιόρτας, Γ. (1995). Βελτίωση Ποιότητας. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου. 2^η Έκδοση.

³¹ Βούζας, Φ. (2002). Αξιοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Στρατηγικός παράγοντας βελτίωσης της ποιότητας: A contingency approach . Διαθέσιμο στο: <https://ejournals.epublishing.ekt.gr/index.php/ekke/article/viewFile/9073/9320>. (Τελευταία προσπέλαση στις 20/01/2020).

έχουν υψηλή αποδοτικότητα και σε πολλές περιπτώσεις σταθερό, μόνιμο και ικανοποιημένο προσωπικό. Θεωρείται επομένως απαραίτητος ο σχεδιασμός και η κατάρτιση των κατάλληλων προγραμμάτων για την προετοιμασία των εργαζομένων αλλά και τη διαμόρφωση του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού που θα έχει τις δυνατότητες για μελλοντική εξέλιξη. Οι εργαζόμενοι οφείλουν να προσθέτουν γνώσεις, να αναπτύσσουν τις ικανότητες, να βοηθούν στην αλλαγή στάσεων, αξιών και νοοτροπίας (Βαξεβανίδου 1998-1999).

Όσον αφορά την εργασιακή ικανοποίηση αυτή πολλές φορές επιτυγχάνεται με την κατάρτιση προγραμμάτων που ενισχύουν την ατομική ευημερία των εργαζομένων, όπως συμμετοχή σε αθλητικές, πολιτιστικές, ψυχαγωγικές εκδηλώσεις, καθώς και σε εκδηλώσεις που βοηθούν στην πνευματική καλλιέργειά τους.

Τέλος, μέσω της ανάπτυξης προσωπικού, στόχος είναι να διατηρείται η απασχολησιμότητα (employability) των εργαζομένων. Λόγω των πολύ δύσκολων συνθηκών εύρεσης εργασίας εξαιτίας της οικονομικής κρίσης ειδικά στη χώρα μας και του ανταγωνισμού των οργανισμών, είναι δύσκολο να εξασφαλιστεί μόνιμη απασχόληση στους εργαζομένους της, επομένως πρέπει να φροντίζεται ώστε οι εργαζόμενοι της να είναι σε θέση να βρουν άλλη εργασία.

Επίτευξη Επιχειρησιακών Στόχων: Τέλος ο λόγος ύπαρξης της ΔΑΠ είναι η αποτελεσματική επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων και η επαρκής αποτελεσματικότητα και επιτυχία του οργανισμού (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). Ο Armstrong (2008) αναφέρει ότι η ΔΑΠ δίνοντας έμφαση στην ευθυγράμμιση των εσωτερικών λειτουργικών πρακτικών και διεργασιών της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων εξασφαλίζει την επάρκεια του ανθρώπινου δυναμικού σε όρους γνώσεων, δεξιοτήτων, ικανοτήτων υποστηρίζοντας με αυτόν τον τρόπο τη γενική στρατηγική του οργανισμού και την επίτευξη των στόχων του.

2.8 Στρατηγική Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (Strategic Human Resources Management)

Η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αναφέρεται στο σύνολο των πολιτικών και μεθόδων της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που συμβάλλει στην

επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης/οργανισμού, όπως αυτά έχουν προσδιοριστεί από την επιχειρησιακή της στρατηγική και εκτελούνται μέσω του στρατηγικού μανάτζμεντ. (Ξηροτύρη - Κουφίδη, 2001)

Τα τελευταία χρόνια η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και η στρατηγική ενός οργανισμού τείνουν να συνδέονται όλο και περισσότερο. Αυτό οφείλεται στην γενικότερη άποψη ότι όσο καλύτερα συνδυάζονται πολιτικές και πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού μιας επιχείρησης με τη συνολική ανταγωνιστική στρατηγική της, τόσο πιο αποτελεσματική θα είναι η επιχείρηση.

Σήμερα, γίνεται ολοένα και περισσότερο αντιληπτό ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί σημαντικότατο στοιχείο που δεν πρέπει με κανένα τρόπο να αγνοηθεί. Ενδεχόμενη παράλειψη ή αποτυχία στην εκτίμηση του προσωπικού της επιχείρησης μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα τη χάραξη στρατηγικών που δεν θα μπορούν να πραγματοποιηθούν. Επιβάλλεται λοιπόν να υπάρξει μια συνολική προσέγγιση που θα συμπεριλάβει στο στρατηγικό σχεδιασμό, το ανθρώπινο δυναμικό γιατί όπως αναφέρουν οι Jackson και Schuler (2000) *«[...] είναι το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων μιας επιχείρησης που μπορεί να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της»*.

Σίγουρα, οι προοπτικές επιτυχίας της στρατηγικής ενισχύονται σημαντικά όταν εξασφαλιστεί ότι το ανθρώπινο δυναμικό διαθέτει σαφή κατεύθυνση, ικανότητες, τεχνογνωσία, αφοσίωση και δέσμευση, ώστε να πραγματοποιεί τους στόχους που τίθενται και να πετυχαίνει την επιθυμητή απόδοση της επιχείρησης μέσα σε ευνοϊκό περιβάλλον διοίκησης.

Επιπλέον, η επιτυχία της στρατηγικής αυξάνεται όταν η επιχείρηση στελεχώνεται από άτομα που έχουν τις απαραίτητες δεξιότητες, ικανότητες και γνώσεις που μπορούν να διεκπεραιώσουν όσα τους ανατίθενται και επομένως ο στόχος επιτυγχάνεται με την κατάλληλη επιλογή, τοποθέτηση, εκπαίδευση και εξέλιξη του προσωπικού.

Επιπρόσθετα, όταν υπάρχουν συστήματα ελέγχου, εξασφαλίζεται ότι η συμπεριφορά του προσωπικού καταφέρνει να φτάσει στην επιθυμητή απόδοση και βοηθάει στην εκπλήρωση των στόχων του στρατηγικού σχεδίου.

Τέλος όταν στελέχη και υπάλληλοι συνεργάζονται για να ορίσουν στόχους και δείκτες μέτρησης, παρακολουθούν την πρόοδο, εκτιμούν τα αποτελέσματα και προσφέρονται αμοιβές και αναγνώριση για όλα αυτά που κατορθώνουν.

2.9 Είδη Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (soft - hard)

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (HRM) περιγράφεται συχνά ως έννοια με δύο διαφορετικές μορφές: μαλακή «soft» και σκληρή «hard». ³²

Στη soft «μαλακή» διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, το ανθρώπινο δυναμικό θεωρείται σημαντικός πόρος για την ανάπτυξη της επιχείρησης-οργανισμού για αυτό και δίνεται σημασία στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του προσωπικού³³. Όπως επίσης δίνεται έμφαση στην επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, τη δέσμευση, την εμπιστοσύνη και την κινητοποίησή του.

Ενώ στη Hard «σκληρή» διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, το ανθρώπινο δυναμικό θεωρείται πόρος που πρέπει να ελεγχθεί, προκειμένου να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό κέρδος και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Σύμφωνα με το μοντέλο του Michigan η «Hard HRM», αυτό εστιάζει στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων ως μέσο για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων και την ανταγωνιστική επιτυχία ενός οργανισμού. Αναγνωρίζει την κεντρική σημασία της υποκίνησης και της ανταμοιβής των εργαζομένων, επικεντρώνεται όμως στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, με σκοπό την εκπλήρωση των στρατηγικών του στόχων. Στοχεύει στο ταίριασμα μεταξύ της στρατηγικής, της διάρθρωσης και των συστημάτων ανθρώπινου δυναμικού. Τέλος δίνει έμφαση στην εφαρμογή νόμων και κανονισμών³⁴.

³² Gratton, L., Hailey, Veronica H., Stiles, P., Truss, C. (1999). Strategic Human Resource Management: Corporate Rhetoric and Human Reality. U.S.A: Oxford University Press.

³³ Maund, L.(2001). An Introduction to Human Resource Management: Theory and Practice. Great Britain: Ashford Press Ltd. Gosport.

³⁴ Strategic Human Resource Management, 2012. Διαθέσιμο στο:

<http://pauloliveiramartins1967.blogspot.com/2012/11/unit-1-michigan-model.html>(Τελευταία προσπέλαση στις 20/01/2020)

3. Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων ΟΤΑ

3.1. Εισαγωγή

Στη σημερινή πραγματικότητα οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης, βρίσκονται σε μια διαδικασία συνεχούς αλλαγής. Οι προκλήσεις και οι απειλές του ευμετάβλητου οικονομικού περιβάλλοντος, η πρόοδος της τεχνολογίας, οι εξελίξεις στις επικοινωνίες, η ταχύτητα μεταβίβασης και ανταλλαγής πληροφοριών, οι κλιματικές αλλαγές, με τα ακραία καιρικά φαινόμενα και οι μεταβολές στις σχέσεις μεταξύ Δημοσίου και Ιδιωτικού τομέα, απαιτούν πιο αποτελεσματική και ευέλικτη λήψη αποφάσεων για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Στα πλαίσια των αλλαγών αυτών, οι οργανισμοί προσπαθούν να πετύχουν τους στόχους της καλύτερης και ταχύτερης παροχής υπηρεσιών και της ανάπτυξης με την εφαρμογή νέων επιχειρησιακών στρατηγικών, με τον ανασχεδιασμό των οργανωτικών τους δομών και με τον επαναπροσδιορισμό των σχέσεών τους με τους εργαζομένους. Παράλληλα η οικονομική κρίση που ξέσπασε το 2010 και μεταδόθηκε με διάφορες μορφές τους υποχρέωσε να εφαρμόσουν νέους τρόπους διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού τους.

Στη νέα αυτή πραγματικότητα, η ΔΑΔ έχει την ίδια σημασία όπως και οι υπόλοιπες λειτουργίες του οργανισμού, για αυτό και πρέπει να κεντρίζει το ενδιαφέρον όχι μόνο των ανθρώπων που απασχολούνται στο Τμήμα Προσωπικού αλλά και των υπολοίπων εργαζομένων από την κορυφή της πυραμίδας μέχρι και τα κατώτερα στρώματα³⁵.

Σύμφωνα με τον Μπουραντά, σε έναν επιτυχημένο οργανισμό, η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να εστιάζει στους σύγχρονους, αναπτυξιακούς – στρατηγικούς ρόλους, όπως η συμμετοχή στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων, η δημιουργία κατάλληλων συνθηκών (κουλτούρα, κλίμα, ικανότητες), η ανάπτυξη της

³⁵Γεωργάκας, Κ. (2014). Στρατηγικές επιλογές ανθρώπινου δυναμικού στη λειτουργία των επιχειρήσεων. Σεμινάριο, 17-20 Μαρτίου 2014, Λάρισα.

οργάνωσης, της διοίκησης και της ηγεσίας, η συνεχής προσαρμογή και μάθηση, η εξασφάλιση των σωστών ανθρώπων, η ανάπτυξη και αξιοποίηση αυτών ώστε να επιτυγχάνεται η διαρκής ανταγωνιστικότητα και επιτυχία του οργανισμού.

Όσοι όμως αναγνωρίζουμε τον κρίσιμο ρόλο της Δημόσιας Διοίκησης και της Αυτοδιοίκησης, τόσο στη διαχείριση των καθημερινών προβλημάτων των πολιτών και των επιχειρήσεων, όσο και γενικότερα στην ανάπτυξη της χώρας και την εξέλιξη της κοινωνίας μας, θεωρούμε ότι είναι επιτακτική ανάγκη να θεσπιστεί κάτι πιο οργανωμένο με τη μεγαλύτερη δυνατή κοινωνική συναίνεση και άμεσα.

3.2. Θεσμικό πλαίσιο

Με το Νόμο 3584/2007 (ΦΕΚ Α' 143/28.6.2007) κυρώθηκε, ο νέος Κώδικας Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων, ο οποίος περιγράφει όλους τους κανόνες πρόσληψης και υπηρεσιακής κατάστασης των ΟΤΑ Α' βαθμού, αναφορικά με

1. Το μόνιμο προσωπικό
2. Το προσωπικό ειδικών θέσεων
3. Το προσωπικό με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου

Ο νέος Κώδικας, που αποτελείται από 232 άρθρα, είναι ο τέταρτος, κατά σειρά, Κώδικας Υπαλλήλων ΟΤΑ Α' βαθμού από τη σύστασή τους. Συγκεκριμένα, προηγήθηκαν ο Ν. 4548/1930 «περί καταστάσεως των δημοτικών υπαλλήλων», ο Ν. 1726/1951 «Κώδιξ Καταστάσεως Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων» και ο Ν. 1188/1981 «Περί κυρώσεως του Κώδικος περί καταστάσεως προσωπικού οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης».

Στον προαναφερόμενο κώδικα, όπως αυτός έχει τροποποιηθεί και ισχύει, στο πρώτο μέρος και στα κεφάλαια Β, Γ και Δ ορίζονται επίσης τα προσόντα, τα καθήκοντα, οι υποχρεώσεις, τα δικαιώματα και τα κωλύματα διορισμού τους. Στο κεφάλαιο ΣΤ' περιγράφονται οι υπηρεσιακές μεταβολές (τοποθέτηση, μετακίνηση, απόσπαση, μετάταξη), ενώ στο κεφάλαιο Ζ περιγράφονται οι κατηγορίες θέσεων (Πανεπιστημιακή, Τεχνολογική, Δευτεροβάθμια και Υποχρεωτική Εκπαίδευση) ενώ

στο επόμενο κεφάλαιο γίνεται μνεία στη δυνατότητα προαγωγής. Το κεφάλαιο Θ' αναφέρεται στις διατάξεις σχετικά με τη διαδικασία της διαθεσιμότητας των υπαλλήλων και στις περιπτώσεις αργίας των υπαλλήλων. Στο δεύτερο μέρος του πιο πάνω Νόμου γίνεται αναφορά στις ειδικές κατηγορίες προσωπικού (Γενικοί και Ιδιαίτεροι Γραμματείς, Ειδικοί Σύμβουλοι και Συνεργάτες κ.λπ.), καθώς και άλλο προσωπικό με σύμβαση εργασίας ιδιωτικού δικαίου.

Πρέπει να αναφέρουμε ότι ο Ν. 3584/2007 ακολουθεί το Ν.3528/2007 με τον οποίο κυρώθηκε ο Κώδικας Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. και στον οποίο υπάγονται και οι υπάλληλοι των ΟΤΑ, για όσα θέματα δεν ρυθμίζονται από τις ειδικές διατάξεις σε άλλα νομοθετήματα³⁶.

Αξίζει να τονισθεί ότι με το Ν.2503/1997 για τη «Διοίκηση, Οργάνωση, Στελέχωση της Περιφέρειας – Ρύθμιση θεμάτων για την Τοπική Αυτοδιοίκηση και άλλες διατάξεις» περιγράφεται η στελέχωση των ΟΤΑ α' βαθμού και ειδικότερα τα αιρετά όργανα, οι υπηρεσίες τους, όπως η ταμειακή υπηρεσία, οι εκπρόσωποί τους, αλλά και οι φορείς που ανήκουν σε αυτούς όπως για παράδειγμα οι παιδικοί και βρεφονηπιακοί σταθμοί.

Σημαντική επίσης είναι η αναφορά στις πολιτικές που εφαρμόστηκαν στο δημόσιο τομέα και στους ΟΤΑ στα πλαίσια εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης και συγκεκριμένα στη «Διοίκηση μέσω στόχων και η στοχοθεσία» η οποία προωθήθηκε με το Ν.3230/2004 για να συμβάλει στην αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών, στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες και στην ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και προκλήσεις.

Από το 2010 έως και σήμερα και εντός του Πλαισίου των Μνημονιακών Υποχρεώσεων, τέθηκαν σε εφαρμογή η διαδικασία της διαθεσιμότητας και της κινητικότητας των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα αλλά και των Ο.Τ.Α.

Αρχικά με το Ν. 3845/2010 γίνεται προσπάθεια να καταγραφεί το ανθρώπινο δυναμικό του Δημόσιου Τομέα, των Νομικών προσώπων Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) και των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) Α' και Β' Βαθμού.

³⁶ Ν. 3528/2007. Διαθέσιμο στο: <https://www.taxheaven.gr/law/3528/2007/> (Τελευταία προσπέλαση στις 20/01/2020)

Συστήνεται επίσης η ενιαία αρχή πληρωμών για την καταβολή της μισθοδοσίας (Ε.Α.Π.). Αποτέλεσμα των συγκεκριμένων ενεργειών είναι η δημιουργία του Μητρώου Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου (Μητρώο), μιας ηλεκτρονικής βάσης δεδομένων (<https://hr.apografi.gov.gr/login>), στην οποία τα στοιχεία καταχωρούνται και επιβεβαιώνονται από τις καθ' ύλην αρμόδιες Διευθύνσεις Προσωπικού των φορέων και επικαιροποιούνται σε πραγματικό χρόνο, επιτρέποντας έτσι την αποτελεσματικότερη διαχείριση του αλλά και τον έλεγχο των δαπανών του. Επιπλέον με την προαναφερόμενη βάση επιτυγχάνεται ο προσδιορισμός του πλεονάζοντος προσωπικού και η διοχέτευση του σε άλλες θέσεις, όπου διαπιστώνονται ελλείψεις.

Με το Ν. 3852/10 - «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης», επιχειρείται διοικητική μεταρρύθμιση, η οποία στοχεύει στη δημιουργία αυτοδύναμων και ισχυρών δομών με σκοπό την ανάπτυξη των τοπικών κοινωνιών³⁷. Ακόμα, καταβάλλονται προσπάθειες να μειωθούν οι δυσλειτουργίες που χαρακτηρίζουν το ανθρώπινο δυναμικό της όπως για παράδειγμα τη μειωμένη κινητικότητα³⁸ ή την ελλιπή αξιοποίηση του προσωπικού βάσει ικανοτήτων, απουσία πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, επιμόρφωσης κ.λπ.. Επίσης, γίνεται προσπάθεια να στελεχωθούν οι υπηρεσίες με βάση τις πραγματικές ανάγκες σε αριθμό υπαλλήλων.

Στη συνέχεια, με τον Ν.4024/2011 καταργήθηκαν κενές οργανικές θέσεις όλων των κλάδων του προσωπικού ενώ με τον Ν.4093/2012 εφαρμόστηκαν τα μέτρα της διαθεσιμότητας και κινητικότητας των υπαλλήλων.

Επίσης η περιγραφή των θέσεων εργασίας που προβλέφθηκε με το Ν. 4109/2013 είναι μια προσπάθεια για να προσαρμοστεί το ανθρώπινο δυναμικό με τα νέα πρότυπα διοίκησης.

³⁷ Απόσπασμα από την ομιλία κ. Γενικού Γραμματέα Δημόσιας Τάξης Υπουργείου Προστασίας του Πολίτη, Διαθέσιμο στο: http://www.kemea.gr/images/documents/GGPTP_kallikratis_251010.pdf (Τελευταία προσπέλαση στις 20/01/2020)

³⁸ Μεταρρύθμιση των Προγραμμάτων Κοινωνικής Πρόνοιας. Επιθεωρήσεις Δημόσιας Διακυβέρνησης από τον ΟΟΣΑ, (2013). Διαθέσιμο στο: <https://www.tovima.gr/files/1/2013/09/17/oosa.pdf> (Τελευταία προσπέλαση στις 20/01/2020)

Με το Ν.4172/2013 ορίστηκε πρόγραμμα κινητικότητας υπαλλήλων μέσω μετάταξης/μεταφοράς τους σε άλλη υπηρεσία. Μεταξύ άλλων προβλεπόταν η κατάργηση της ειδικότητας των σχολικών φυλάκων, της Δημοτικής Αστυνομίας και των ειδικοτήτων του προσωπικού της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Επίσης, πλέον πραγματοποιείται ενιαίο σύστημα κινητικότητας στη δημόσια διοίκηση και την τοπική αυτοδιοίκηση σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν. 4440/2016 όπως ισχύει σήμερα, σκοπεύοντας από την μία πλευρά στην καλύτερη αξιοποίηση και ορθολογική κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού και από την άλλη στη διευκόλυνση των υπαλλήλων να ενισχύσουν τις επαγγελματικές τους δεξιότητες, να αποκτήσουν εμπειρία και να προωθήσουν την επαγγελματικής τους σταδιοδρομία.

Ταυτόχρονα με τον ίδιο νόμο δημιουργείται η υποχρέωση ανάρτησης ψηφιακού οργανογράμματος, που αποτυπώνει τη διάρθρωση και τη στελέχωση όλων των φορέων του Δημοσίου. Το οργανόγραμμα περιλαμβάνει όλες τις οργανικές μονάδες, όλους τους υπαλλήλους που υπηρετούν σε κάθε οργανική μονάδα και τα αντίστοιχα περιγράμματα θέσεων εργασίας.

Τέλος, με τον προαναφερόμενο νόμο αποτυπώνεται ο τρόπος αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων, στοχεύοντας στην παρακίνηση για βελτίωση της ατομικής τους επίδοσης αλλά και των σχέσεων των υπαλλήλων με τους προϊσταμένους τους, με απώτερο σκοπό την βέλτιστη λειτουργία των παρεχόμενων υπηρεσιών καθώς και την παροχή κίνητρων, ευκαιριών εξέλιξης και υποστήριξης, αναβαθμίζοντας την αποδοτικότητα των δημοσίων υπαλλήλων (<http://apografi.gov.gr/evaluation/12-evaluation.html>).

3.3 Τάσεις – Προβλήματα στις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού στους ΟΤΑ

Τις τελευταίες δεκαετίες παρατηρούνται ορισμένες τάσεις οι οποίες επηρεάζουν τις πολιτικές αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού. Οι πιο σημαντικές καταγράφονται πιο κάτω³⁹:

³⁹ Σπανού, Κ., (2017). Η πολιτική Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση: Διαχρονικές επιλογές, διαχρονικά προβλήματα. TOMDDA της ΕΕΔΕ, Τεύχος Νο5. Διαθέσιμο στο: http://www.eede.gr/newsletters/tomdda/TOMDDA_onPublicManagement_Issue5.pdf (Τελευταία προσπέλαση στις 20/01/2020)

Λάθος επιλογές όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό ουσιαστικά επηρεάζουν τη διοικητική οργάνωση και διάρθρωση, για παράδειγμα τις δομές, τα εσωτερικά οργανογράμματα, τις εσωτερικές διαδικασίες, τη μηχανογράφηση, οδηγώντας την διοίκηση σε ένα τέλμα, σε μια αδράνεια, μη μπορώντας να ανταποκριθεί στις σύγχρονες ανάγκες. Επίσης, η ύπαρξη ανάγκης οργάνωσης των δομών του δημόσιου τομέα, με βάση ορθολογικά κριτήρια, όπου απαιτείται μέσω αναδιάρθρωσης ή και κατάργησης διοικητικών μονάδων, είναι ανάγκη να γίνει με βάση τις απαιτήσεις σε ανθρώπινο δυναμικό και όχι με βάση την κοινωνική πολιτική.

Ελλιπής «μηχανοργάνωση», αναφορικά με βάσεις δεδομένων, πληροφοριακά συστήματα και τη διαλειτουργικότητα των συστημάτων, αν και έχουν γίνει τελευταία πολύ σημαντικά βήματα για τη διευκόλυνση των ηλεκτρονικών συναλλαγών. Λύση στο εξής ζήτημα επιδιώκεται συχνά με την αύξηση του ανθρώπινου δυναμικού για το αντιστάθμισμα ατελειών στις δομές, στις διαδικασίες, στον εκσυγχρονισμό των υποδομών κλπ., μέσω ειδικών ρυθμίσεων- προγραμμάτων –μονιμοποιήσεων με αιτιολογία τις «πάγιες και διαρκείς ανάγκες» ή την αντιμετώπιση της ανεργίας.

Συνεχείς αλλαγές του πλαισίου λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης, που ρυθμίζουν και ξανά-ρυθμίζουν τα ίδια ζητήματα όπως η υπερφόρτωση των μεταρρυθμιστικών νόμων, ο τρόπος προσλήψεων, το βαθμολόγιο, οι προαγωγές, η επιλογή των προϊσταμένων δυσχεραίνουν τη λειτουργία του δημόσιου τομέα και οδηγούν στην αποσταθεροποίηση του πλαισίου λειτουργίας του. Επίσης, καλλιεργούν καχυποψία, ενθαρρύνουν την κομματικοποίηση και το γεγονός ότι οι κανόνες κάθε φορά αλλάζουν και δεν είναι σταθεροί υποκινούν αλλαγές του τύπου, ότι η επόμενη κυβέρνηση μπορεί να επηρεάσει την εξέλιξη ενός υπαλλήλου.

Το πάγωμα των προσλήψεων, οι πολιτικές μείωσης του προσωπικού, οι εσπευσμένες συνταξιοδοτήσεις, οδήγησαν στη μείωση του έμπειρου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης. Συγκεκριμένα, η δυσκολία από τη μία πλευρά της άμεσης αναπλήρωσης των κενών αυτών και από την άλλη η προσπάθεια αναπλήρωσης με συμβασιούχους ορισμένου χρόνου μέσω ανεπίσημων διαδικασιών επιλογής έχει αντίκτυπο στην ποιότητα και λειτουργία της διοίκησης και των παρεχόμενων υπηρεσιών, και καταδεικνύουν τις δυσλειτουργίες και τις αδυναμίες του συστήματος στελέχωσης.

Αδυναμία αξιοποίησης και εφαρμογής του γνωστικού κεφαλαίου αν και παρατηρείται μεγάλη αύξηση των προσοντούχων και των πτυχιούχων στην ελληνική κοινωνία. Ενώ τα προσόντα είναι απαραίτητα για την αρχική πρόσληψη στη συνέχεια όχι μόνο δεν αξιοποιούνται αλλά παρατηρείται το φαινόμενο οι δημόσιοι υπάλληλοι να συνεχίζουν να αναζητούν καινούριους τίτλους και πτυχία, για να αυξήσουν τα μόρια τους για να μπορέσουν να διεκδικήσουν μια θέση ευθύνης.

4. Οργάνωση ανθρωπίνων πόρων

4.1. Εισαγωγή

Με τον όρο «οργάνωση» αναφερόμαστε στο συντονισμό των ανθρώπινων και υλικών πόρων (Πετρίδου, 2006). Ειδικότερα, εννοούμε την εξεύρεση τρόπων και μεθόδων που θα συνενώσουν τα διαφορετικά ενδιαφέροντα των μελών ενός οργανισμού για την επίτευξη του κοινού σκοπού που έχει θέσει ο οργανισμός αυτός. (Αλεξιάκος & Λουκανίδου, 2012) Από την στιγμή που όλοι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ποιος είναι ο αντικειμενικός σκοπός του οργανισμού, είτε σε τακτικό ή στρατηγικό επίπεδο, η “οργάνωση” είναι η διαδικασία του καταμερισμού της εργασίας μεταξύ ομάδων ή μελών και ο συντονισμός των ενεργειών τους.

Για να μπορέσει η Διοίκηση να πραγματοποιήσει κάτι τέτοιο, πρέπει να συγκεντρώσει τους απαραίτητους φυσικούς και ανθρώπινους πόρους. Στη συνέχεια θα πρέπει να προσδιορίσει την δομή της οργάνωσης και να προσδιορίσει τις απαραίτητες θέσεις εργασίας. Η οργανωτική δομή του οργανισμού, απεικονίζεται στο οργανόγραμμα που αποτελεί μια στατική απεικόνιση των επιθυμητών σχέσεων και παρουσιάζει την κατανομή αρμοδιοτήτων της εξουσίας αλλά και τα κανάλια επικοινωνίας (Αλεξιάκος & Λουκανίδου, 2012).

Βασικά στάδια για μια αποτελεσματική οργάνωση είναι:

- Καθορισμός του σκοπού την μονάδας.

- Ορθός Καταμερισμός Εργασιών (ποιες ενέργειες πρέπει να γίνουν, ποιος θα τις αναλάβει, τι γνώσεις πρέπει να έχει, τι εξουσία απαιτείται να έχει προκειμένου να ολοκληρώσει το έργο).
- Προσδιορισμός του είδους, του βαθμού εμπειρίας και του αριθμού των ατόμων που απαιτούνται για το συγκεκριμένο σκοπό.
- δημιουργία οργανογράμματος, στο οποίο φαίνεται η οργανωτική δομή, ο καθορισμός των σχέσεων και της επικοινωνίας.

4.2 Τυπική και άτυπη οργάνωση

Σε όλες τις μορφές οργανωσιακής δραστηριότητας συνυπάρχουν δύο τύποι οργάνωσης, η Τυπική οργάνωση και η Άτυπη οργάνωση. Αναλυτικότερα:

Τυπική οργάνωση:

Με την τυπική οργάνωση εννοούμε την επίσημη διάρθρωση και λειτουργία του οργανισμού, όπως αυτή προκύπτει από την ιεραρχική δομή της και εμφανίζεται στο οργανόγραμμα του οργανισμού και σχετίζεται άμεσα με τον καταμερισμό της εργασίας μεταξύ των μελών και των ομάδων που εργάζονται εντός αυτού (Χολέβας, 1995). Η Τυπική οργάνωση δεν είναι στατική αλλά μεταβάλλεται κάθε φορά που αλλάζει και η οργανωτική δομή του οργανισμού.

Άτυπη οργάνωση:

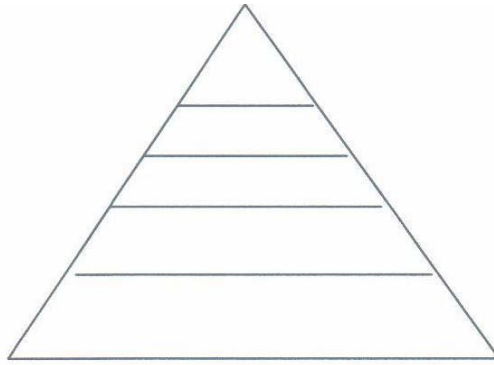
Η Άτυπη οργάνωση, συνυπάρχει με την τυπική και αναφέρεται στις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των ατόμων σε ένα οργανισμό. Απαρτίζεται από ομάδες που δημιουργούνται για να καλύψουν διάφορες ανάγκες των μελών (π.χ. κοινωνικές, ψυχολογικές κλπ). Σημειωτέον, πως αν η διοίκηση ενθαρρύνει τις ομάδες αυτές τότε συμβάλλει στην ολοκλήρωση των στόχων του οργανισμού (Αλεξιάκος & Λουκανίδου, 2012).

4.3 Επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας:

Μετά τον καταμερισμό των εργασιών, ακολουθεί η ανάθεση έργου σε συγκεκριμένα άτομα. Όταν μέσα στον οργανισμό δεν υπάρχουν τα κατάλληλα άτομα, αναφορικά με την εμπειρία, τις γνώσεις, τις εξειδικεύσεις, τις επιμορφώσεις, φυσικά και ψυχολογικά χαρακτηριστικά τότε η διοίκηση προχωρά στην πρόσληψη νέων κατάλληλων ανθρώπων για να στελεχώσουν τις κατάλληλες θέσεις. Με αυτή τη διαδικασία, προκύπτουν νέες θέσεις εργασίας αλλά και νέα τμήματα. Σε αυτό το σημείο αρχίζει η διάκριση των θέσεων σε ανώτερες και κατώτερες και η διάκριση των στελεχών σε ανώτερα, μεσαία και κατώτερα. Ο όρος «ιεραρχία» αναφέρεται στο σύνολο των κάθετων επιπέδων που διαθέτει ένας οργανισμός. (Αλεξάκος & Λουκανίδου, 2012).

Η Χατζηπαντελή (1999), αναφέρει ότι τα πρόσωπα τοποθετούνται σε διάφορες θέσεις του οργανισμού. Οι θέσεις αυτές ανάλογα με το βαθμό της μεταξύ τους εξάρτησης διαβαθμίζονται στα διάφορα επίπεδα. Αναλόγως διαβαθμίζονται και τα πρόσωπα που τοποθετούνται στις θέσεις αυτές. Η διαβάθμιση αυτή ακολουθεί μία πυραμοειδή διάρθρωση εντός της οποίας αναπτύσσονται τα οργανωτικά επίπεδα και οι θέσεις.

1. Γενικοί Διευθυντές
2. Διευθυντές
3. Τμηματάρχες
4. Προϊστάμενοι γραφείων ή συνεργείων
5. Εργαζόμενοι σε γραφεία και σε συνεργεία .



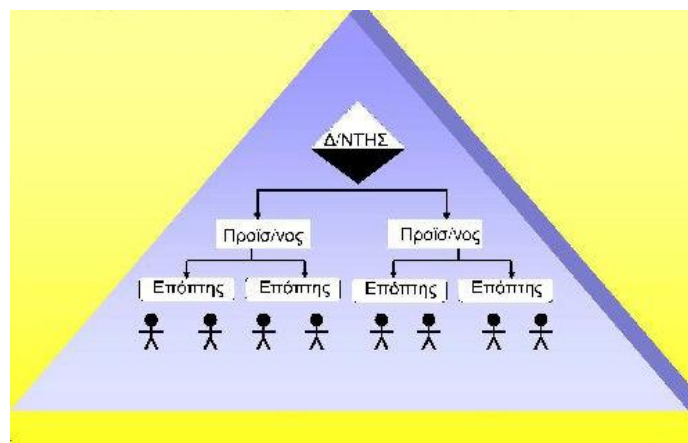
Σχήμα 2. Η Διαβάθμιση του Ανθρώπινου Δυναμικού

Πηγή : Χατζηπαντελή, Π. (1999). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Αθήνα: Μεταίχμιο.

4.4 Έκταση της διοίκησης (Span of Management):

Πρόκειται για τον καθορισμό των προσώπων που εποπτεύονται και ελέγχονται από ένα Προϊστάμενο. Σε κάθε οργανισμό είναι απαραίτητο να αποφασιστεί ο αριθμός αυτών των ανθρώπων, των υφισταμένων. Οι σχέσεις αυτές απεικονίζονται στα παρακάτω σχήματα.

Η έκταση της διοίκησης έχει σχέση με την οριζόντια διάσταση της πυραμίδας, όπως παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα

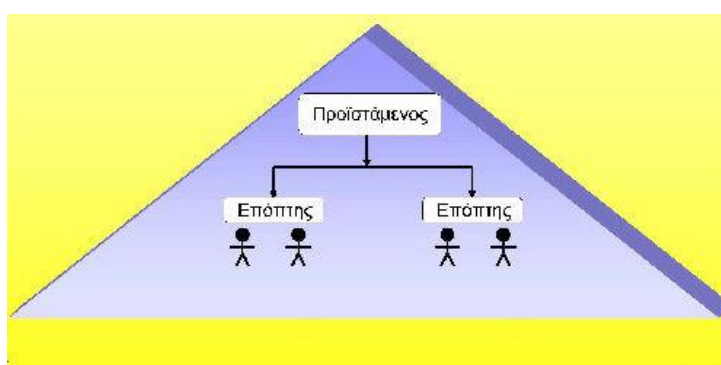


Σχήμα 3. Έκταση της Διοίκησης

Πηγή: Εκπαιδευτικό υλικό επιμορφωτικού προγράμματος με τίτλο : Αρχές και Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον Δημόσιο Τομέα. Αθήνα: Ε.Κ.Δ.Δ.Α

Υπάρχει όμως και αντίστροφη σχέση μεταξύ της έκτασης της διοικητικής ευθύνης και του αριθμού των διοικητικών επιπέδων. Συγκεκριμένα, όπως απεικονίζεται στο Σχήμα 4, υπάρχουν:

- Μεγάλη ευθύνη → περιορισμένος αριθμός επιπέδων (επίπεδη πυραμίδα)
- Μικρή ευθύνη → μεγάλος αριθμός επιπέδων (ψηλή πυραμίδα)



Σχήμα 4. Σχέση μεταξύ της έκτασης της διοικητικής ευθύνης και του αριθμού των διοικητικών επιπέδων

Πηγή: Εκπαιδευτικό υλικό επιμορφωτικού προγράμματος με τίτλο : Αρχές και Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον Δημόσιο Τομέα., Αθήνα: Ε.Κ.Δ.Δ.Α

4.5 Οργανωτική δομή:

Η οργανωτική δομή του οργανισμού αποτελεί βασική προϋπόθεση του σχεδιασμού ενός οργανισμού. Συνιστά μια από τις πιο σημαντικές αποφάσεις για την οργάνωση αφού ο στόχος της σωστής οργάνωσής του σε διευθύνσεις, τμήματα και θέσεις εργασίας ταυτίζεται με τον επιδιωκόμενο στόχο. Συνεπώς, οι διευθύνσεις, τα τμήματα και οι θέσεις εργασίας αποτελούν τις οργανωτικές δομές στις οποίες διανέμεται το συνολικό έργο που απαιτείται να ολοκληρωθεί, για να επιτευχθεί ο στόχος.

4.5.1 Το οργανόγραμμα

Με το οργανόγραμμα επιτυγχάνεται η εποπτική αναπαράσταση της οργανωτικής δομής κάθε οργανισμού. Γι αυτό και πάντοτε πρέπει να λαμβάνεται υπόψη πως το οργανόγραμμα ενός οργανισμού συνιστά την βάση κάθε οργανωτικής προσπάθειας. Οι πιο βασικοί λόγοι που καθιστούν απαραίτητη την ύπαρξη οργανογράμματος σε έναν οργανισμό είναι οι παρακάτω:

- Με το οργανόγραμμα δεν υπάρχει σύγχυση ως προς την θέση κάθε εργαζόμενου στον οργανισμό.
- Εξασφαλίζεται η ομαλή συνεργασία.
- Αναδεικνύονται πιθανά λάθη οργανωτικής φύσεως.
- Κάθε στέλεχος που έχει φιλοδοξίες και θέλει να σταδιοδρομήσει μέσα στον οργανισμό γνωρίζει μέχρι ποια θέση μπορεί να φτάσει.
- Βοηθούνται οι οργανισμοί να κάνουν τις απαραίτητες αλλαγές προκειμένου να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος.

4.5.2 Τμηματοποίηση:

Με τον όρο τμηματοποίηση εννοείται η ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων με κοινά χαρακτηριστικά , με βάση το είδος του έργου που εκτελείται, τη λειτουργία της επιχείρησης που ανήκει το προϊόν, τη κατηγορία των πελατών (Πετρίδου, 2011).

Σκοπός της τμηματοποίησης αποτελεί η επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

4.5.3 Ανάθεση αρμοδιοτήτων-υπευθυνότητων εντός της οργανωτικής δομής:

Η ανάθεση αρμοδιοτήτων εντός της οργανωτικής δομής, αναφέρεται στη μεταβίβαση της εξουσίας αλλά και της ευθύνης (Montana & Charnov, 2003).

Η έννοια της εξουσίας είναι το δικαίωμα που έχει κάποιος να απαιτεί δράση από άλλους. Επομένως, η μεταβίβαση εξουσίας είναι η διαδικασία με την οποία η εξουσία περνά από το ένα επίπεδο ιεραρχίας στο άλλο (Αλεξάκος & Λουκανίδου, 2012).

Η ευθύνη είναι μια υποχρέωση η οποία δημιουργείται με την αποδοχή της μεταβιβαζόμενης εξουσίας ενώ η μεταβίβαση εξουσίας δεν συνεπάγεται μείωση της ευθύνης.

4.5.4 Μέθοδοι Μεταβίβασης Εξουσίας και Ευθύνης

Οι μέθοδοι μεταβίβασης Εξουσίας και Ευθύνης παρατίθενται παρακάτω (Αλεξάκος & Λουκανίδου, 2012):

- Η γραμμική έχει δεσμευτικό χαρακτήρα και θεωρείται η πιο διαδεδομένη μέθοδος μεταβίβασης εξουσίας και ευθύνης. Η μεταβίβαση επιτυγχάνεται με τήρηση της ιεραρχίας του οργανογράμματος του οργανισμού ενώ με αυτή τη μέθοδο δίνεται σε κάθε διοικητικό στέλεχος μια γραμμική εξουσία, που την ασκεί στους υφισταμένους του. Εφαρμόζεται με επιτυχία σε μικρού και μεσαίου μεγέθους οργανισμούς.

Τα πλεονεκτήματα αυτού του είδους μεταβίβασης είναι ότι απλή και κατανοητή. Τα στελέχη γνωρίζουν τον προϊστάμενό τους και τους υφισταμένους του. Οι ευθύνες εντοπίζονται εύκολα.

Τα μειονεκτήματα από την άλλη πλευρά είναι ότι η εξουσία συγκεντρώνεται στα ανώτερα επίπεδα. Επίσης, όταν τα επίπεδα της διοικητικής εργασίας είναι πολλά υπάρχουν δυσκολίες συνεργασίας, συντονισμού και εποπτείας.

- Στη λειτουργική μέθοδο μεταβίβασης κάθε ειδική δραστηριότητα έχει άμεση γραμμική εξουσία και ευθύνη μέχρι του σημείου εφαρμογής της. Κάθε υφιστάμενος δέχεται εντολές από περισσότερους του ενός ανωτέρους του με βάση την αρχή της εξειδίκευσης εργασίας. Η μέθοδος αναγνωρίζει το δικαίωμα στα εξειδικευμένα στελέχη να ασκήσουν λειτουργική εξουσία. Τα στελέχη γίνονται προϊστάμενοι σε κάθε υφιστάμενο που ασχολείται με ένα θέμα που σχετίζεται με την αρμοδιότητά τους. Ο υφιστάμενος δέχεται εντολές από τόσους προϊστάμενους όσους και τα θέματα που ασχολείται ενώ κάθε προϊστάμενος εποπτεύει τον υφιστάμενο μόνο για το θέμα της αρμοδιότητάς του.

Το πλεονέκτημα της μεθόδου είναι η δυνατότητα εκμετάλλευσης της εξειδίκευσης στελεχών και τα μειονεκτήματα η σύγχυση αρμοδιοτήτων και η χαλάρωση της πειθαρχίας.

- Η γραμμική / επιτελική όταν εφαρμόζεται, διατηρεί τη γραμμική μέθοδο μεταβίβασης της εξουσίας και ευθύνης με τη διαφορά ότι στα ανώτερα επίπεδα ιεραρχίας προστίθεται επιτελείο ειδικών με εξειδικευμένες γνώσεις. Οι οργανωτικές αυτές μονάδες διευκολύνουν το έργο των ανώτερων διοικητικών στελεχών. Η μέθοδος προέρχεται από το συνδυασμό της γραμμικής και λειτουργικής μεθόδου και σήμερα, κατά κύριο λόγο, εφαρμόζεται σε μεγάλους μεταποιητικούς οργανισμούς.

Η επιλογή της μεθόδου εξαρτάται από το είδος του οργανισμού, από το τι πιστεύουν τα διοικητικά στελέχη ότι είναι το καλύτερο για τον οργανισμό.

Κεφάλαιο 5 Εσωτερική οργάνωση Ο.Τ.Α.

Η εσωτερική δομή της διοίκησης του δήμου καθορίζεται από τον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας (Ο.Ε.Υ.)⁴⁰ και το Οργανόγραμμα.

Ειδικότερα ο Ο.Ε.Υ. καθορίζει τη διάρθρωση των υπηρεσιών σε Γενικές Διευθύνσεις, Διευθύνσεις, Τμήματα, Αυτοτελή Τμήματα και Αυτοτελή Γραφεία, τις

⁴⁰ Ν. 3584/2007, άρθρο 10, (ΦΕΚ /Α/ 143/')

αρμοδιότητες τους και τις θέσεις κατά κατηγορίες και κλάδους προσωπικού. Επίσης, ορίζονται οι κλάδοι ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ των οποίων οι υπάλληλοι κρίνονται για την κατάληψη θέσεων προϊσταμένων των κατά περίπτωση οργανικών μονάδων, ανάλογα με την ειδικότητα του κλάδου και το αντικείμενο των συγκεκριμένων οργανικών μονάδων.

Ο Ο.Ε.Υ. ψηφίζεται με απόφαση του Δημοτικού ή Κοινοτικού ή Διοικητικού Συμβουλίου, αντίστοιχα. Η απόφαση εγκρίνεται με πράξη του Γενικού Γραμματέα Περιφέρειας ύστερα από γνώμη του οικείου Υπηρεσιακού Συμβουλίου, η οποία δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.

Η σύσταση θέσεων προσωπικού με τους Οργανισμούς Εσωτερικής Υπηρεσίας των Ο.Τ.Α. γίνεται μετά από εκτίμηση των υπηρεσιακών αναγκών και με την προϋπόθεση ότι για τη σύσταση κάθε νέας οργανικής θέσης θα πρέπει ο μέσος όρος των τακτικών εσόδων των δύο τελευταίων ετών να είναι διπλάσιος του ποσού στο οποίο ανέρχεται η ετήσια δαπάνη του βασικού μισθού του καταληκτικού κλιμακίου των προτεινόμενων νέων θέσεων πολλαπλασιαζόμενης της δαπάνης αυτής επί δύο.

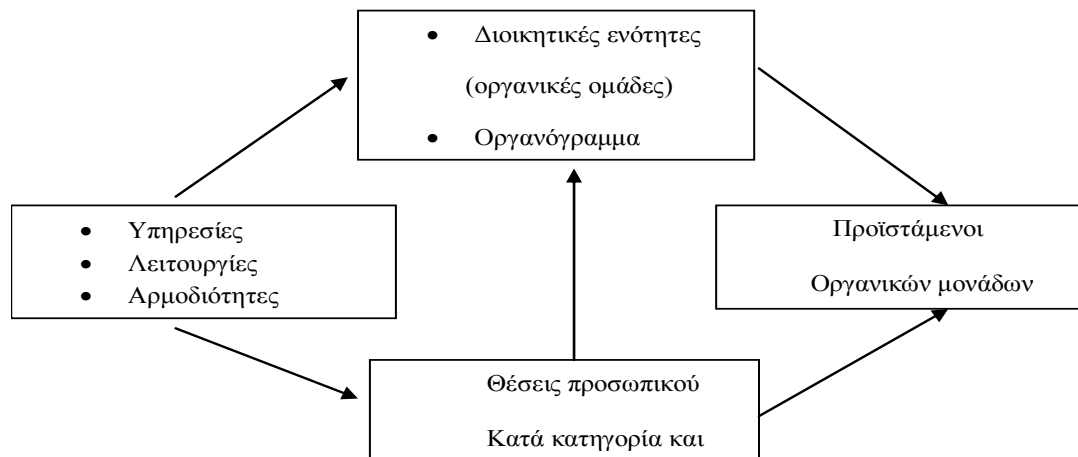
Με τον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας, σε Δήμους που έχουν πληθυσμό 50.000 κατοίκους και άνω, καθώς και σε Συνδέσμους με συνολικό πληθυσμό των μελών τους πάνω από 300.000 κατοίκους μπορεί να συσταθεί μία Γενική Διεύθυνση. Ειδικά στο Δήμο Αθηναίων μπορεί να συσταθούν μέχρι τρεις Γενικές Διευθύνσεις, για δε τους Δήμους Πειραιώς, Νικαίας, Περιστερίου, Καλλιθέας, Θεσσαλονίκης, Λάρισας, Ηρακλείου Κρήτης, Πάτρας, Βόλου και Ιωαννίνων, μέχρι δύο Γενικές Διευθύνσεις.

5.1 Οργανόγραμμα ΟΤΑ

Το οργανόγραμμα είναι μια σχηματική απεικόνιση της οργανικής διάρθρωσης του οργανισμού, που καθορίζει γραφικά τις λειτουργίες και τις σχέσεις εξουσίας (<https://organogramma.com/gr/index.html>), κατανέμει τις εργασίες ανάμεσα στις διευθύνσεις και τα τμήματα, όπως επίσης κατανέμει τις ευθύνες, τη δικαιοδοσία και τα καθήκοντα σε κάθε εργαζόμενο.

Στο άρθρο 10 του Ν.3584/2007 του Κώδικα κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών υπαλλήλων αναφέρεται ότι με τον οργανισμό καθορίζονται η εσωτερική

διάρθρωση των υπηρεσιών σε Γενικές Διευθύνσεις, Διευθύνσεις Τμήματα και Αυτοτελή Γραφεία, οι αρμοδιότητες τους και οι θέσεις κατά κατηγορίες και κλάδους προσωπικού. Επίσης ορίζονται οι κλάδοι ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ των οποίων οι υπάλληλοι κρίνονται για την κατάληψη θέσεων προϊσταμένων των κατά περίπτωση οργανικών μονάδων, ανάλογα με την ειδικότητα του κλάδου και το αντικείμενο των συγκεκριμένων μονάδων.



Σχήμα 5. Περιεχόμενο ΟΕΥ

Σύμφωνα με το άρθρο 97 του Ν. 3852/2010 οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης είναι υποχρεωμένοι να συγκροτήσουν υπηρεσιακές μονάδες με τα εξής αντικείμενα:

Πίνακας 1. Υπηρεσιακές μονάδες ΟΕΥ

Πηγή: Ε.Ε.Τ.Α.Α., Οδηγός προσαρμογής των πρότυπων σχεδίων ΟΕΥ

1.	Προγραμματισμός και Ανάπτυξης
2.	Οικονομική Υπηρεσία
3.	Τεχνική Υπηρεσία
4.	Τεχνολογίας, Πληροφορικής και Επικοινωνιών
5.	Διαφάνειας
6.	Νομικής Υποστήριξης
7.	Διοίκησης Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού
8.	Άσκησης Κοινωνικής Πολιτικής και Πολιτικών Ισότητας των Φύλων
9.	Περιβάλλοντος –Πολιτικής Προστασίας
10.	Παιδείας , Πολιτισμού, Αθλητισμού, Νέας Γενιάς
11.	Γεωργίας, Κτηνοτροφίας, και Αλιείας (με την προϋπόθεση ότι ασκούνται οι αντίστοιχες αρμοδιότητες)

Σύμφωνα πάλι με τον ίδιο νόμο Ν. 3852/2010 (Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - πρόγραμμα Καλλικράτης) και εντός του πρώτου εξαμήνου του 2011, τα δημοτικά συμβούλια έπρεπε να εγκρίνουν τους Οργανισμούς Εσωτερικών Υπηρεσιών (ΟΕΥ) των νέων Δήμων.

Για την μετάβαση στην Νέα Αρχιτεκτονική των Δήμων, το τότε Υπουργείο Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής διακυβέρνησης ανέθεσε στην Ε.Ε.Τ.Α.Α., μετά την υπογραφή «μνημονίου συνεργασίας», την υλοποίηση της πράξης «Αποτύπωση και Ανάλυση Υφιστάμενης κατάστασης οργανωτικής δομής και στελέχωσης ΟΤΑ και Περιφερειών - Υποστήριξη της σύνταξης των Οργανισμών Εσωτερικής Υπηρεσίας των Νέων Δήμων». Πιο συγκεκριμένα την «Σύνταξη προτύπων και οδηγών για την υποστήριξη της κατάρτισης των ΟΕΥ των Νέων Δήμων», στο πλαίσιο του οποίου συντάχθηκαν 10 πρότυπα σχέδια ΟΕΥ.

Η ομαδοποίηση των Δήμων βασίστηκε κυρίως στο πληθυσμιακό μέγεθος (Βλ. παράρτημα, Πίνακας 2. «Ομαδοποίηση Δήμων ανάλογα με τον πληθυσμό και το εργατικό προσωπικό»), στο βαθμό αστικοποίησης, στον τομέα παραγωγής της περιοχής, στη νησιωτικότητα ή ορεινότητα και προέκυψαν οι εξής πρότυποι ΟΕΥ:

Πίνακας 2. Πρότυπα σχέδια ΟΕΥ

Πηγή: Ε.Ε.Τ.Α.Α., Οδηγός προσαρμογής των πρότυπων σχεδίων ΟΕΥ

ΟΕΥ Πρότυπο 1	Μεγάλοι περιφερειακοί ηπειρωτικοί δήμοι, δήμοι Κρήτης και λοιποί δήμοι νησιά
ΟΕΥ Πρότυπο 2	Μεσαίοι προς Μεγάλοι περιφερειακοί ηπειρωτικοί δήμοι, δήμοι Κρήτης και λοιποί δήμοι νησιά
ΟΕΥ Πρότυπο 3	Μικροί προς μεσαίοι περιφερειακοί ηπειρωτικοί δήμοι, δήμοι Κρήτης και λοιποί δήμοι νησιά
ΟΕΥ Πρότυπο 4	Μικροί (ορεινοί και αγροτικοί) περιφερειακοί ηπειρωτικοί δήμοι, δήμοι Κρήτης και λοιποί δήμοι νησιά
ΟΕΥ Πρότυπο 5	Μεγάλος Αστικός Δήμος Μητροπολιτικού Κέντρου
ΟΕΥ Πρότυπο 6	Μεσαίος προς Μεγάλος Αστικός Δήμος Μητροπολιτικού Κέντρου
ΟΕΥ Πρότυπο 7	Μεγάλος Νησιωτικός Δήμος των Περιφερειών Ν. Αιγαίου, Β. Αιγαίου και Ιονίων
ΟΕΥ Πρότυπο 8	Μεσαίος προς Μεγάλος Νησιωτικός Δήμος των Περιφερειών Ν. Αιγαίου, Β. Αιγαίου και Ιονίων
ΟΕΥ Πρότυπο 9	Μικρός προς Μεσαίος Νησιωτικός Δήμος των Περιφερειών Ν. Αιγαίου, Β. Αιγαίου και Ιονίων
ΟΕΥ Πρότυπο 10	Μικρός Νησιωτικός Δήμος των Περιφερειών Ν. Αιγαίου, Β. Αιγαίου και Ιονίων

Στον παραπάνω πίνακα δεν έχουν συμπεριληφθεί οι Δήμοι Αθηναίων και Θεσσαλονίκης διότι θεωρούνται ιδιαίτερες περιπτώσεις.

Πρέπει να αναφερθεί ότι μαζί με τα πρότυπα σχέδια ΟΕΥ συντάχθηκε επίσης «Ο οδηγός προσαρμογής των πρότυπων σχεδίων ΟΕΥ» για να αποτελέσει βοήθημα-εργαλείο στα χέρια των Δήμων που θα συνέτασσαν τον ΟΕΥ, στον οποίο δίνονται

κατευθύνσεις και οδηγίες για την προσαρμογή των υπό σύνταξη ΟΕΥ στα πρότυπα σχέδια⁴¹.

Περιεχόμενο ενός ΟΕΥ ΟΤΑ

Ανάλογα με το αντικείμενο και τους σκοπούς τους, οι κεντρικές υπηρεσίες που προβλέπονται στους πρότυπους ΟΕΥ ομαδοποιούνται ως εξής:

Πίνακας 3. Ομαδοποίηση Κεντρικών Υπηρεσιών ανάλογα με το αντικείμενο και το σκοπό

Πηγή: Ε.Ε.Τ.Α.Α., Οδηγός προσαρμογής των πρότυπων σχεδίων ΟΕΥ

	Είδος Υπηρεσίας	Αρμοδιότητα
1.	Επιτελικές Υπηρεσίες	Παροχή επιτελικής υποστήριξης στα πολιτικά όργανα & στις δημοτικές υπηρεσίες
2.	Υπηρεσίες Υποστήριξης	Παροχή διοικητικής, οικονομικής & τεχνικής υποστήριξης σε όλες τις δημοτικές υπηρεσίες
3.	Υπηρεσίες Περιβάλλοντος & Ποιότητας Ζωής	Προστασία φυσικού & δομημένου περιβάλλοντος, προώθηση της αστικής ανάπτυξης
4.	Υπηρεσίες Κοινωνικής προστασίας, Παιδείας, Πολιτισμού & Αθλητισμού	Κοινωνική προστασία, Προστασία της δημόσιας υγείας και παροχή υπηρεσιών στους τομείς της παιδείας, του πολιτισμού & του αθλητισμού
5.	Υπηρεσίες Τοπικής Οικονομικής Ανάπτυξης	Πρωτογενής τομέας της παραγωγής (φυτική & ζωική παραγωγή), μεταποίηση, τριτογενής τομέας (εμπόριο –τουρισμός) και προαγωγή της απασχόλησης.

Οι κεντρικές υπηρεσίες διακρίνονται:

- Σε υπηρεσίες υπαγόμενες απευθείας στον Δήμαρχο
- Υπηρεσιακές δομές (Διευθύνσεις –τμήματα) οι οποίες περιλαμβάνουν τις παρακάτω διοικητικές ενότητες:

⁴¹ Οδηγός προσαρμογής των πρότυπων σχεδίων ΟΕΥ, Ε.Ε.Τ.Α.Α. Διαθέσιμο στο: https://www.eetaa.gr/kallikratis/oev/odhgos_prosarmoghs_oev.pdf (Τελευταία προσπέλαση στις 20/01/2020)

Πίνακας 4. Κεντρικές Υπηρεσίες- Διοικητικές Ενότητες νέων Δήμων

Πηγή: Ε.Ε.Τ.Α.Α., Οδηγός προσαρμογής των πρότυπων σχεδίων ΟΕΥ

Κεντρικές Υπηρεσίες	Διοικητικές Ενότητες
Υπηρεσίες Υπαγόμενες στον Δήμαρχο	Γενικός Γραμματέας Ιδιαίτερο γραφείο δημάρχου Αυτοτελές γραφείο Επικοινωνίας και Δημοσίων Σχέσεων Νομική Υπηρεσία Αυτοτελές γραφείο Διαφάνειας Αυτοτελές γραφείο Διοικητικής βοήθειας Διεύθυνση Δημοτικής Αστυνομίας
Επιτελικές Υπηρεσίες	Γενική Διεύθυνση Διεύθυνση Προγραμματισμού, Οργάνωσης και Πληροφορικής
Υπηρεσίες Τοπικής Οικονομικής Ανάπτυξης	Διεύθυνση Τοπικής Οικονομικής Ανάπτυξης
Υπηρεσίες Περιβάλλοντος και Ποιότητας Ζωής	Διεύθυνση Πολεοδομίας
	Διεύθυνση Καθαριότητας και Ανακύκλωσης
	Διεύθυνση Περιβάλλοντος και Πρασίνου
Υπηρεσίες Κοινωνικής Προστασίας, Παιδείας και Πολιτισμού	Διεύθυνση Κοινωνικής Προστασίας, Παιδείας και πολιτισμού
Υπηρεσίες Υποστήριξης	Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών
	Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών
	Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών
	Διεύθυνση ΚΕΠ

Επίσης προβλέπει αποκεντρωμένες δημοτικές υπηρεσίες. Για να καλύψει τη μεγάλη γεωγραφική έκταση και την αύξηση του πληθυσμού των νέων συνενωμένων Δήμων και να προσφέρει καλύτερη εξυπηρέτηση στους πολίτες.

Συνεπώς προβλέπονται οι εξής υπηρεσίες:

- Υπηρεσία ΚΕΠ
- Υπηρεσία καθαριότητας
- Υπηρεσία διοικητικών θεμάτων και εξυπηρέτηση του πολίτη
- Υπηρεσία οικονομικών θεμάτων
- Υπηρεσία συντήρησης υποδομών

Κάθε αποκεντρωμένη δημοτική υπηρεσία υπάγεται διοικητικά και ακολουθεί κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων της, τις οδηγίες και τις κατευθύνσεις της αντίστοιχης κεντρικής υπηρεσίας ενώ η ενότητα της διοίκησης και η εποπτεία όλων των αποκεντρωμένων δημοτικών υπηρεσιών είναι ευθύνη του αρμόδιου αντιδημάρχου.

Διάκριση με βάση την ιεραρχία –Είδη και μέγεθος οργανικών μονάδων

Οι οργανικές μονάδες που προβλέπονται είναι οι εξής:

- Γενική Διεύθυνση
- Διεύθυνση
- Τμήμα
- Αυτοτελές τμήμα
- Αυτοτελές γραφείο

Για την αποφυγή της πολυδιάσπασης της οργανωτικής δομής σε πολλές ενότητες μικρού μεγέθους προβλέπονται :

Πίνακας 5. Διοικητική Ενότητα/Αριθμός Προσωπικού Δήμων

Πηγή: Ε.Ε.Τ.Α.Α., Οδηγός προσαρμογής των πρότυπων σχεδίων ΟΕΥ

Είδος διοικητικής ενότητας	Αριθμός προσωπικού
Αυτοτελές τμήμα	2 και άνω
Τμήμα	4 και άνω
Διεύθυνση	13 και άνω

Προτείνεται η διεύθυνση να έχει τουλάχιστον 3 τμήματα.

Εξαιρέση αποτελούν οι Διευθύνσεις των ΚΕΠ⁴² και της Δημοτικής Αστυνομίας⁴³ στις οποίες βάσει νόμου προβλέπονται 2 τμήματα.

⁴² ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. «Νομοθεσία για τα κέντρα εξυπηρέτησης πολιτών» Απρίλιος 2006.

⁴³ Άρθρο 3 του Ν. 3731/2008 «Αναδιοργάνωση της Δημοτικής Αστυνομίας».

Αποφεύγεται η πρόβλεψη αυτοτελών γραφείων γραμματείας μέσα σε μια Διεύθυνση, αν κρίνεται αναγκαίο μόνο μέσα σε τμήμα. Ο λόγος είναι ότι η διοικητική υποστήριξη ανατέθηκε σε ένα από τα τμήματα Διεύθυνσης.

5.2. Επικάλυψη αρμοδιοτήτων Δημόσιου Τομέα

Ένα από τα προβλήματα του δημόσιου τομέα είναι και η επικάλυψη αρμοδιοτήτων μεταξύ της κεντρική διοίκησης και των ΟΤΑ Α΄ και Β΄ βαθμού με αρνητικές επιπτώσεις στην εξυπηρέτηση του πολίτη. Ένα πρόβλημα σημαντικό και διαχρονικό.

Παρά τις προσπάθειες και τα βήματα που αναμφισβήτητα συντελέστηκαν τις τελευταίες δεκαετίες, η διοίκηση δεν κατάφερε να παρακολουθήσει την εξέλιξη των αναγκών και απαιτήσεων της ελληνικής οικονομίας και κοινωνίας⁴⁴.

Η πρώτη προσπάθεια διοικητικής αναδιάρθρωσης, της οργάνωσης και λειτουργίας των υπηρεσιών των ΟΤΑ, έγινε με τον Ν. 3852/2010, με τον οποίο πραγματοποιήθηκε μεταφορά αρμοδιοτήτων και αναδιοργάνωση υπηρεσιών, καταγράφηκαν όμως νέα προβλήματα, συγκρούσεις και επικαλύψεις αρμοδιοτήτων⁴⁵ ενώ διαπιστώθηκε ότι το συγκεκριμένο πρόγραμμα «Καλλικράτης» δεν εμπεδώθηκε πλήρως, θεσμικά και λειτουργικά από τις υπηρεσίες των ΟΤΑ⁴⁶.

Πυρήνας των προβλημάτων θεωρήθηκε η αδυναμία της υπερδιογκωμένης διοίκησης να ρυθμίσει αποτελεσματικά κοινωνικές και οικονομικές λειτουργίες, ακόμη και την ίδια την εσωτερική του λειτουργία.

⁴⁴Σπανού, Κ. (2018). Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση στη διάρκεια της κρίσης . Επισκόπηση/Περιγραφή/Αποτίμηση. ΕΛΙΑΜΕΠ. Διαθέσιμο στο: <https://www.eliamep.gr/wp-content/uploads/2018/11/metarrythmiseis-sth-dimosia-dioikisi-sti-diarkeia-tis-krisis.pdf> (Τελευταία προσπέλαση στις 20/01/2020)

⁴⁵Η Δημόσια Διοίκηση στην Κρίση. 2012. Συνήγορος του πολίτη. Διαθέσιμο στο: <https://www.synigoros.gr/resources/docs/09parembasi-dioikisi.pdf>(Τελευταία προσπέλαση στις 20/01/2020)

⁴⁶Ετήσια έκθεση (2011). Συνήγορος του πολίτη. σ. 94-99. Διαθέσιμο στο: <https://www.synigoros.gr/resources/docs/plhres-keimeno.pdf> (Τελευταία προσπέλαση στις 20/01/2020)

Επίσης η αδυναμία να κατανείμει και να διαχωρίσει τον υπερβολικό αριθμό των αρμοδιοτήτων, όπως επίσης να προβλέψει και να συντονίσει ομοειδή αντικείμενα και λειτουργίες δημιούργησε νέα γραφειοκρατικά εμπόδια και επηρέασε την αποδοτικότητα των υπηρεσιών.

Επιπλέον η ανισομερής και εσφαλμένη κατανομή των χιλιάδων αρμοδιοτήτων δημιούργησε ερωτηματικά σχετικά με την ποιότητα και την ικανότητα σχεδιασμού των δημοσίων πολιτικών οδηγώντας σε ένα μη βιώσιμο και μη ανταποδοτικό σύστημα λήψης απόφασης, παροχής υπηρεσιών και ελέγχων⁴⁷.

Τέλος οι προαναφερόμενες δυσλειτουργίες δυσκολεύουν το έργο των δημοσίων υπαλλήλων, επιβαρύνουν το κόστος των υπηρεσιών που παράγονται και περιορίζουν την αποτελεσματικότητα. Βαθμό ευθύνης φέρει το γραφειοκρατικό θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας και οργάνωσης του δημοσίου τομέα, που δημιουργεί προβλήματα στην εύρυθμη λειτουργία της αυτοδιοίκησης, όπως κατακερματισμό της δικαιοδοσίας για το παραγόμενο έργο, ασαφή περιγραφή καθηκόντων και συνεχείς αλλαγές του θεσμικού πλαισίου.

⁴⁷Λευκή Βίβλος για την Διακυβέρνηση. (2011). Διαθέσιμο στο: http://www.opengov.gr/minreform/wp-content/uploads/downloads/2012/01/lefki_vivlos.pdf<https://www.synigoros.gr/resources/docs/plhres-keimeno.pdf> (Τελευταία προσπέλαση στις 20/01/2020)

Κεφάλαιο 6 Μεθοδολογία της έρευνας

6.1 Εισαγωγή

Η διαδικασία της έρευνας ξεκινά με ένα προβληματισμό και προσπαθεί να δώσει απάντηση σε κάποια ερευνητικά ερωτήματα. Η μεθοδολογία που θα υιοθετηθεί από έναν ερευνητή σχεδιάζεται, λαμβάνοντας υπόψη τον προβληματισμό, σε συνάρτηση με το υπό εξέταση πεδίο και θέμα του. Οι μέθοδοι που θα χρησιμοποιηθούν θα κρίνουν ως ένα μεγάλο βαθμό την επιτυχία ή μη της έρευνας και μέσω αυτών θα γίνει η παρουσίαση των αποτελεσμάτων και των συμπερασμάτων του υπό ανάλυση θέματος⁴⁸.

Προκειμένου να σχεδιαστεί η έρευνα έγινε βιβλιογραφική επισκόπηση σχετικά με την έννοια της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού αλλά και με την οργάνωση τους στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Χρησιμοποιήθηκαν πηγές από βιβλία ελληνικά και ξενόγλωσσα, από άρθρα αλλά και έρευνες σχετικά με την Δ.Α.Δ στο Δημόσιο τομέα και στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να διερευνήσει το ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού σε ένα Ο.Τ.Α., μελετώντας τον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας ενός Δήμου της Ελλάδας για την περίοδο 2010-2019, αλλά και να εξετάσει αν συμμορφώνεται με τον αντίστοιχο πρότυπο Ο.Ε.Υ. που έχει συντάξει η Ε.Ε.Τ.Α.Α.

Συγκεκριμένα θα εξεταστούν και θα μελετηθούν τα εξής ζητήματα :

1. Το αν ο Δήμος Λαρισαίων επέλεξε όλες τις λειτουργίες –αντικείμενα που εκτελούνται από τις δημοτικές υπηρεσίες.
2. Το πως σχεδίασε την οργανωτική δομή των υπηρεσιών του.
3. Το αν προγραμματίσε τις ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό μέσω της πρόβλεψης των οργανικών θέσεων

Τα συμπεράσματα της έρευνας είναι αφαιρετικά (εάν ο Δήμος συμμορφώνεται με το πρότυπο σχέδιο ΟΕΥ της Ε.Ε.Τ.Α.Α. τότε διαχειρίζεται αποτελεσματικά τους ανθρώπινους πόρους του).

⁴⁸ [Λιάρκοβας, Π.](#), [Δερμάτης, Ζ.](#), Κομνηνός, Δ. (2018). Μεθοδολογία της έρευνας και συγγραφή επιστημονικών εργασιών. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Τζιόλας.

6.2 Είδος έρευνας - Ερευνητικά εργαλεία

6.2.1 Είδος ερευνάς

Η παρούσα έρευνα ακολουθεί ποιοτικό σχεδιασμό. Οι ποιοτικές μέθοδοι έρευνας χρησιμοποιούνται για να περιγράψουν, να μεταφράσουν και να αποδώσουν κάποιο νόημα στο υπό εξεταζόμενο ερώτημα –προβληματισμό- περίπτωση. Οι ποιοτικές μέθοδοι έρευνας δεν μετρούν τις συχνότητες και τα ποσοστά εμφάνισης των φαινομένων, αλλά εξηγούν και αναλύουν τους λόγους εμφάνισης των φαινομένων αυτών (Lincoln & Guba, 1985).

Η ποιοτική έρευνα έχει δύο δυνατά σημεία. Το πρώτο είναι ότι ο ερευνητής αποτελεί το μέσο με το οποίο διεξάγεται η έρευνα, και το δεύτερο είναι ότι ο κύριος σκοπός της είναι να διερευνήσει και να επικεντρωθεί σε συγκεκριμένες πλευρές της υπό εξέταση περίπτωσης ή κατάστασης. Και τα δύο αυτά χαρακτηριστικά είναι αναπόσπαστα μέρη της διαδικασίας και θεωρούν τον ερευνητή ως αυτόν που δομεί τη γνώση και όχι ως απλό δέκτη αυτής (Carson et al., 2001).

6.2.2 Ερευνητικά εργαλεία

Το ερευνητικό εργαλείο που επιλέγεται να χρησιμοποιηθεί είναι η μελέτη περίπτωσης, που προσιδιάζει σαν διαδικασία μελέτης στις επιστήμες της Διοίκησης και Οργάνωσης Επιχειρήσεων, στις Πολιτικές επιστήμες και στην Κοινωνιολογία⁴⁹.

Οι Μελέτες Περιπτώσεων (Case Studies) αποτελούν αποτελεσματικό εργαλείο όταν στόχος του ερευνητή είναι να παρουσιάσει, σε πρακτικό επίπεδο που αφορά ζητήματα Διοίκησης ή οργάνωσης, ένας οργανισμός συγκλίνει ή αποκλίνει απ' ότι η θεωρία αναφέρει και πώς εξηγούνται κάθε φορά οι τυχόν αποκλίσεις⁵⁰.

⁴⁹Καζάκος, Γ., (2004). Οδηγός Σύνταξης Μελετών, Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Διαθέσιμο στο: http://www.unipi.gr/faculty/jhassid/odigos_MP1.pdf(Τελευταία προσπέλαση στις 20/01/2020)

⁵⁰Καζάκος, Γ., (2004). Οδηγός Σύνταξης Μελετών, Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Διαθέσιμο στο: http://www.unipi.gr/faculty/jhassid/odigos_MP1.pdf(Τελευταία προσπέλαση στις 20/01/2020)

Παρόλο που οι συνεντεύξεις και οι παρατηρήσεις είναι οι πιο συχνές μέθοδοι στις μελέτες περιπτώσεων, υπάρχουν και άλλες τεχνικές που μπορούν να εφαρμοστούν ανάλογα με τη φύση της έρευνας, όπως π.χ. η μέθοδος της σύγκρισης.

Συνεπώς στην παρούσα μελέτη περίπτωσης γίνεται προσπάθεια να παρουσιαστεί/διερευνηθεί, έχοντας βάση το θεωρητικό πλαίσιο, κατά πόσο οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης έχουν συντάξει τους Οργανισμούς Εσωτερικής Υπηρεσίας τους, ακολουθώντας τους πρότυπους οδηγούς ΟΕΥ της ΕΕΤΑ.

6.3 Περιορισμοί Έρευνας

Στη συγκεκριμένη έρευνα, υπήρξαν 2 βασικοί περιορισμοί- προβλήματα, τα οποία η ερευνήτρια κρίνει σκόπιμο να αναφέρει ώστε οι αναγνώστες να τους έχουν υπόψη τους πριν προβούν σε συμπεράσματα. Οι περιορισμοί αυτοί είναι οι εξής:

- 1) Επειδή το δείγμα δε μπορεί να θεωρηθεί πλήρως αντιπροσωπευτικό, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας δεν μπορούν να γενικευτούν.
- 2) Η έρευνα διεξήχθη την περίοδο από 1η Οκτωβρίου 2019 έως 31 Ιανουαρίου 2019, οπότε είναι πιθανόν με το πέρασμα του καιρού τα δεδομένα να έχουν αλλάξει.

6.4 Μέγεθος του δείγματος

Όσον αφορά το μέγεθος του δείγματος, επέλεξα προς μελέτη ένα Δήμο, το Δήμο Λαρισαίων.

Η επιλογή έγινε με βάση το γεγονός ότι εργάζομαι στο Δήμο Λαρισαίων.

Όπως αναφέρει ο Patton (2002: 244) το μέγεθος του δείγματος έχει άμεση σχέση με «το τι θέλουμε να μάθουμε, γιατί θέλουμε να το μάθουμε, πως θα χρησιμοποιηθούν τα ευρήματα καθώς και τους πόρους (συμπεριλαμβανομένου του χρόνου) που διαθέτουμε στη μελέτη». Επιπλέον, αναφέρει ότι μια εις βάθος μελέτη λίγων υποκειμένων θα μπορούσε να προσφέρει πολλές πληροφορίες ακόμη και από λίγα άτομα, ενώ μια πιο ευρεία μελέτη περισσότερων υποκειμένων θα μπορούσε να εφαρμοστεί εάν ο στόχος είναι η διερεύνηση ενός φαινομένου και ο εντοπισμός αποκλίσεων και διαφοροποιήσεων (Ίσαρη & Πουρκός 2015).

6.5 Συλλογή Δεδομένων

Τα πρωτογενή δεδομένα συγκεντρώθηκαν μέσω διαδικτύου από τρεις ιστοσελίδες έγκυρες και αξιόπιστες οι οποίες δεν πρόκειται να αλλοιώσουν το αποτέλεσμα της έρευνας⁵¹:

- της Ελληνικής Εταιρίας Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Ε.Τ.Α.Α. Α.Ε.).
- Τη σελίδα του Δήμου Λαρισαίων (<http://www.larissa-dimos.gr/el/>).
- Το πρόγραμμα Διαύγεια του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης (<https://diavgeia.gov.gr>).

6.5.1 Ε.Ε.Τ.Α.Α. Α.Ε.

Η Ε.Ε.Τ.Α.Α. Α.Ε. είναι θεσμοθετημένος τεχνικός και επιστημονικός σύμβουλος της Τοπικής Αυτοδιοίκησης α' και β' βαθμού, καθώς και φορέων της Κεντρικής Διοίκησης σε θέματα που αφορούν στην Τοπική Αυτοδιοίκηση και στην Τοπική Ανάπτυξη (<https://www.eetaa.gr/index.php?tag=etairia>) .

Ανάμεσα στις δραστηριότητες της Ε.Ε.Τ.Α.Α. συμπεριλαμβάνονται οι:

- Η υποστήριξη προς τους ΟΤΑ και προς τους φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης, προς νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου και επιχειρήσεις, καθώς και προς Ενώσεις Δήμων, επί θεμάτων οργάνωσης και λειτουργίας της τοπικής αυτοδιοίκησης.
- Η εκπόνηση μελετών, η διενέργεια ερευνών και η παροχή υπηρεσιών συμβούλου για την υλοποίηση έργων από τη τοπική αυτοδιοίκηση.

⁵¹ Παπάνης, Ε., (2011). Μεθοδολογία έρευνας και διαδίκτυο. [Εκπαίδευση](#), [Νέες Τεχνολογίες](#), [Ψυχολογία](#) Αθήνα: Εκδόσεις Ι. Σιδέρης.

6.5.2 Το πρόγραμμα Διαύγεια

Το πρόγραμμα Διαύγεια (Ν. 3861/2010) στοχεύει στην επίτευξη της μέγιστης δυνατής δημοσιότητας της κυβερνητικής πολιτικής και της διοικητικής δραστηριότητας, στη διασφάλιση της διαφάνειας και την εμπέδωση της υπευθυνότητας και της λογοδοσίας από την πλευρά των φορέων άσκησης της δημόσιας εξουσίας.

Με την ψήφιση του Ν. 4210/2013 και συγκεκριμένα το άρθρο 23 κάθε πράξη, εκτός από όσες δημοσιεύονται στην Εφημερίδα της Κυβέρνησης, αποκτά ισχύ μόνο μέσω της ανάρτησής της στο Διαύγεια.

Μετά την ολοκλήρωση της ανάρτησης κάθε πράξης υπογράφεται ψηφιακά από το σύστημα Διαύγεια και αποκτά έναν μοναδικό Αριθμό Διαδικτυακής Ανάρτησης (ΑΔΑ) ο οποίος συνιστά την ταυτότητα κάθε αναρτημένης πράξης, που την πιστοποιεί και την ακολουθεί για πάντα.

Οι πολίτες μπορεί να χρησιμοποιούν τα αναρτημένα έγγραφα στις συναλλαγές τους με τις δημόσιες υπηρεσίες, χωρίς να χρειάζεται να τα επικυρώνουν. Αρκεί να αναφέρουν τον ΑΔΑ της πράξης ώστε να αναζητείται αυτεπάγγελτα από τους δημόσιους φορείς. Οι δημόσιες υπηρεσίες διεκπεραιώνουν υποθέσεις χωρίς να διακινούν τα αναρτημένα έγγραφα. Αρκεί η επίκληση του ΑΔΑ των πράξεων για την επικοινωνία μεταξύ φορέων.

6.6 Διαδικασία έρευνας

Κατόπιν έρευνας μέσω της ιστοσελίδας του Δήμου Λαρισαίων και συγκεκριμένα ανατρέχοντας στο γενικό αρχείο Αποφάσεων του Δημοτικού Συμβουλίου, βρέθηκαν οι αποφάσεις έγκρισης του Ο.Ε.Υ, όπως επίσης και όλες οι τροποποιήσεις του. Στη συνέχεια γνωρίζοντας πλέον τον ΑΔΑ των πράξεων έγινε αναζήτηση αυτών από το πρόγραμμα Διαύγεια.

Πίνακας 6. ΟΕΥ Δήμου Λαρισαίων

Αρ.	ΦΕΚ
1.	1927/31-7-2011 Τεύχος Β
2.	3344/22-09-2017 Τεύχος Β (Τροποποίηση)
3.	1928/30-05-2018 Τεύχος Β (Τροποποίηση)
4.	5624/14-12-2018 Τεύχος Β (Τροποποίηση)
5.	526/21-07-2019 Τεύχος Β (Τροποποίηση)
6.	499/20-02-2019 Τεύχος Β (Τροποποίηση)

Σύμφωνα με τον οδηγό προσαρμογής των πρότυπων σχεδίων Ο.Ε.Υ. των νέων Δήμων ο Δήμος Λαρισαίων, με βάση τον πληθυσμό του (Βλ. παράρτημα πίνακες 11 & 12), διαπιστώθηκε η υποομάδα στην οποία ανήκει. Στη συνέχεια με βάση τον Πίνακα 8. «Πρότυπα σχέδια ΟΕΥ ταξινόμησης πρότυπων ΟΕΥ» επιλέχτηκε το πρότυπο 1 «Μεγάλοι περιφερειακοί Ηπειρωτικοί Δήμοι, Δήμοι Κρήτης και λοιποί Δήμοι νησιά».

Περιεχόμενο πρότυπου ΟΕΥ 1

Ο προαναφερόμενος οδηγός ορίζει ότι οι κεντρικές υπηρεσίες ενός μεγάλου ηπειρωτικού Δήμου διορθώνονται ως εξής:

Πίνακας 7. Διάρθρωση Υπηρεσιών Νέων Δήμων

Πηγή: Ε.Ε.Τ.Α.Α., Οδηγός προσαρμογής των πρότυπων σχεδίων ΟΕΥ

Κεντρικές Υπηρεσίες	Διοικητικές Ενότητες
Υπηρεσίες Υπαγόμενες στον Δήμαρχο	Γενικός Γραμματέας Ιδιαίτερο γραφείο δημάρχου Αυτοτελές γραφείο Επικοινωνίας και Δημοσίων Σχέσεων Νομική Υπηρεσία Αυτοτελές γραφείο Διαφάνειας Αυτοτελές γραφείο Διοικητικής βοήθειας

	<p>Διεύθυνση Δημοτικής Αστυνομίας</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Τμήμα Υπηρεσιακού Σχεδιασμού ○ Τμήμα Αστυνόμευσης
Επιτελικές Υπηρεσίες	<p>Γενική Διεύθυνση Διεύθυνση Προγραμματισμού, Οργάνωσης και Πληροφορικής</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Τμήμα Προγραμματισμού και Ανάπτυξης ○ Τμήμα Αποτελεσματικότητας, Ποιότητας και Οργάνωση ○ Τμήμα Τεχνολογιών, Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ)
Υπηρεσίες Τοπικής Οικονομικής Ανάπτυξης	<p>Διεύθυνση Τοπικής Οικονομικής Ανάπτυξης</p> <p>Τμήμα Αγροτικής παραγωγής Τμήμα Αλιείας Τμήμα Αδειοδοτήσεων και Εμπορικών δραστηριοτήτων Τμήμα απασχόλησης Τμήμα τουρισμού</p>
Υπηρεσίες Περιβάλλοντος και Ποιότητας Ζωής	<p>Διεύθυνση Πολεοδομίας</p> <p>Τμήμα έκδοσης Οικοδομικών Αδειών Τμήμα Πολεοδομικών Εφαρμογών Τμήμα Ελέγχου Κατασκευών</p>
	<p>Διεύθυνση Καθαριότητας και Ανακύκλωσης</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Τμήμα Σχεδιασμού και Εποπτείας Καθαριότητας και Ανακύκλωσης ○ Τμήμα Αποκομιδής Απορριμμάτων και Ανακυκλώσιμων υλικών ○ Τμήμα Καθαρισμού Κοινόχρηστων Χώρων και Ειδικών Συνεργειών ○ Τμήμα Διαχείρισης Συντήρησης και Οχημάτων
	<p>Διεύθυνση Περιβάλλοντος και Πρασίνου</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Τμήμα Περιβάλλοντος και Πολιτικής Προστασίας ○ Τμήμα Συντήρησης Πρασίνου ○ Τμήμα Κοιμητηρίων ○ Τμήμα Σφαγείων
Υπηρεσίες Κοινωνικής Προστασίας, Παιδείας και Πολιτισμού	<p>Διεύθυνση Κοινωνικής Προστασίας, Παιδείας και πολιτισμού</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Τμήμα Κοινωνικής Πολιτικής ○ Τμήμα Εφαρμογής Προγραμμάτων Κοινωνικής Προστασίας ○ Τμήμα Πολιτικών Ισότητας φύλων ○ Τμήμα Προστασίας και Προαγωγής της Δημόσιας Υγείας ○ Τμήμα Παιδείας και Δια βίου Μάθησης ○ Τμήμα Πολιτισμού, Αθλητισμού και Νέας Γενιάς
	<p>Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Τμήμα Υποστήριξης Πολιτικών Οργάνων ○ Τμήμα Δημοτικής Κατάστασης ○ Τμήμα Ληξιαρχείου ○ Τμήμα Αλλοδαπών και Μετανάστευσης ○ Τμήμα Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού ○ Τμήμα Μητρών και Διαδικασιών Προσωπικού ○ Τμήμα Διοικητικής Μέριμνας

Υπηρεσίες Υποστήριξης	Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών <ul style="list-style-type: none"> ○ Τμήμα Προϋπολογισμού και Οικονομικής Πληροφόρησης ○ Τμήμα Λογιστηρίου και Αποθηκών ○ Τμήμα Εσόδων και Περιουσίας ○ Τμήμα Ταμείου ○ Τμήμα Προμηθειών, Υλικών / Εξοπλισμού / Υπηρεσιών
	Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών <ul style="list-style-type: none"> ○ Τμήμα Συγκοινωνιακών Έργων ○ Τμήμα Κτιριακών Έργων και Υπαίθριων Χώρων ○ Τμήμα Ηλεκτρομηχανολογικών και Σηματοδότησης ○ Τμήμα Υδραυλικών και Εγχειοβελτιστικών Έργων ○ Τμήμα Συγκοινωνιών και Κυκλοφορίας ○ Τμήμα Εγκαταστάσεων και Αδειών Μεταφοράς
	Διεύθυνση ΚΕΠ <ul style="list-style-type: none"> ○ Τμήμα Εξυπηρέτησης Πολιτών ○ Τμήμα Εσωτερικής Ανταπόκρισης

Διάρθρωση Υπηρεσιών Δήμου Λαρισαίων

Στη συνέχεια ακολουθεί η διάρθρωση των υπηρεσιών του Δήμου Λαρισαίων :

Πίνακας 8. Διάρθρωση Υπηρεσιών Δήμου Λαρισαίων

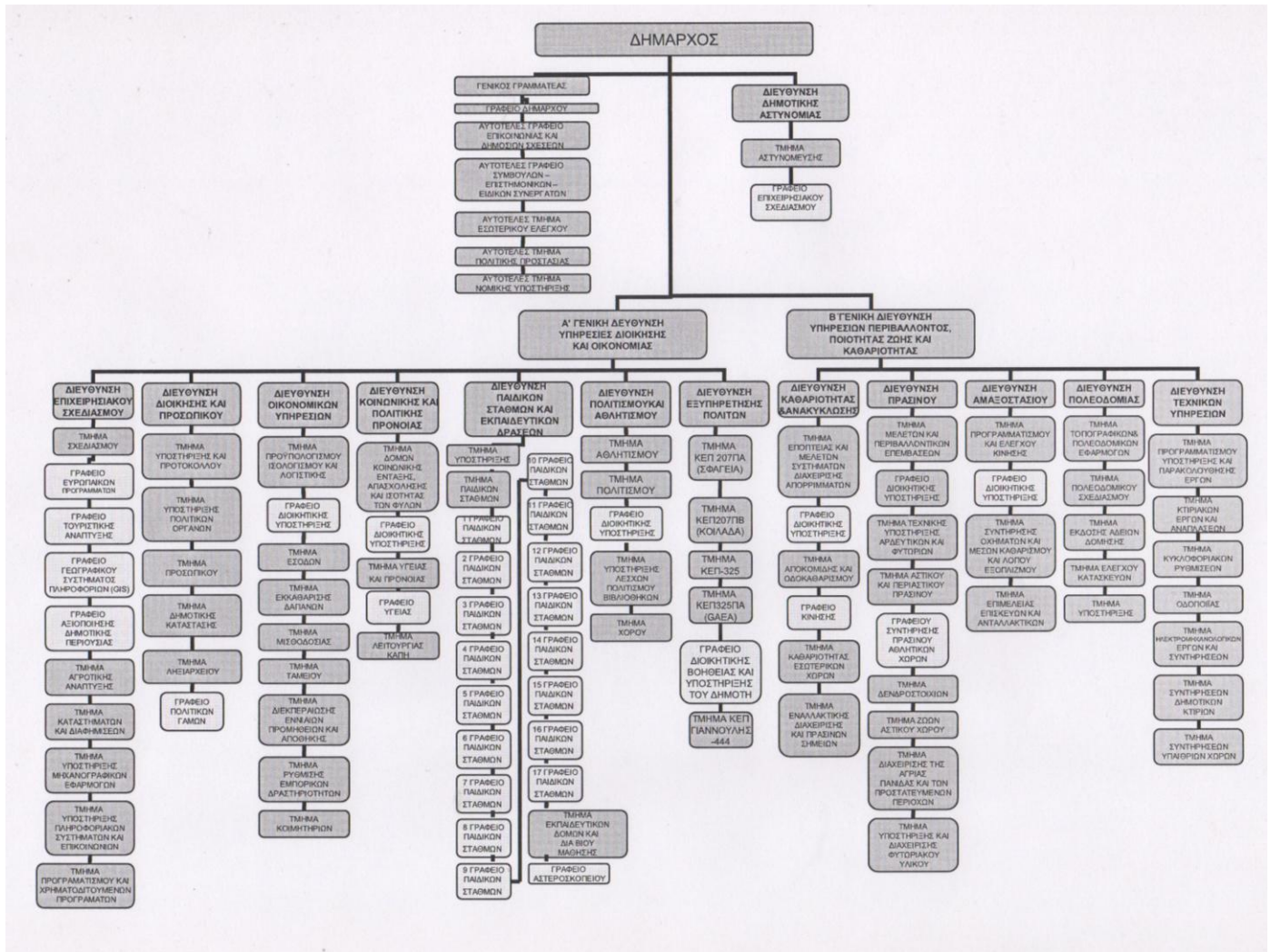
Κεντρικές Υπηρεσίες	Διοικητικές Ενότητες	
Υπηρεσίες Υπαγόμενες στον Δήμαρχο	Γενικός Γραμματέας Γραφείο Δημάρχου Αυτοτελές Γραφείο Επικοινωνίας, Δημοσίων Σχέσεων και Διαφάνειας Αυτοτελές Γραφείο Συμβούλων -Επιστημονικών-Ειδικών Συνεργατών Αυτοτελές Τμήμα Νομικής Υποστήριξης Αυτοτελές Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου Αυτοτελές Τμήμα Πολιτικής Προστασίας Διεύθυνση Δημοτικής Αστυνομίας <ul style="list-style-type: none"> ○ Τμήμα Αστυνόμευσης ○ Γραφείο Επιχειρησιακού Σχεδιασμού 	
1. Επιτελικές Υπηρεσίες	Γενική Διεύθυνση Α΄ - Υπηρεσίες Διοίκησης & Οικονομίας Διεύθυνση Επιχειρησιακού Σχεδιασμού <ul style="list-style-type: none"> ○ Τμήμα Σχεδιασμού <ul style="list-style-type: none"> ○ Γραφείο Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων ○ Γραφείο Τουριστικής Ανάπτυξης ○ Γραφείο Γεωγραφικού Συστήματος Πληροφοριών (GIS) ○ Γραφείο Αξιοποίησης της δημοτικής περιουσίας 	Γενική Διεύθυνση Β΄ - Υπηρεσίες Περιβάλλοντος, Ποιότητας Ζωής και Καθαριότητας

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Τμήμα Υποστήριξης Μηχανογραφικών Εφαρμογών ○ Τμήμα Υποστήριξης Πληροφοριακών Συστημάτων και Επικοινωνιών ○ Τμήμα Καταστημάτων και Διαφημίσεων ○ Τμήμα Αγροτικής Ανάπτυξης 	
2. Υπηρεσίες Τοπικής Οικονομικής Ανάπτυξης		
3. Υπηρεσίες Περιβάλλοντος και Ποιότητας Ζωής		Διεύθυνση Πολεοδομίας <ul style="list-style-type: none"> ○ Τμήμα Τοπογραφικών και Πολεοδομικών Εφαρμογών ○ Τμήμα Πολεοδομικού Σχεδιασμού ○ Τμήμα Έκδοσης Αδειών Δόμησης ○ Τμήμα Ελέγχου Κατασκευών
		Διεύθυνση Καθαριότητας και Ανακύκλωσης <ul style="list-style-type: none"> ○ Τμήμα Εποπτείας και Μελετών Συστημάτων Διαχείρισης Απορριμμάτων <ul style="list-style-type: none"> ○ Γραφείο Διοικητικής Υποστήριξης ○ Τμήμα Αποκομιδής και Οδοκαθαρισμού <ul style="list-style-type: none"> ○ Γραφείο Κίνησης ○ Τμήμα Καθαριότητας Εσωτερικών Χώρων ○ Τμήμα Εναλλακτικής Διαχείρισης και Πράσινων Σημείων-
		Διεύθυνση Πρασίνου <ul style="list-style-type: none"> ○ Διεύθυνση Περιβάλλοντος και Πρασίνου ○ Τμήμα Μελετών και Περιβαλλοντικών Επεμβάσεων <ul style="list-style-type: none"> ○ Γραφείο Διοικητικής Υποστήριξης ○ Τμήμα Τεχνικής Υποστήριξης, Αρδευτικών και Φυτωρίων ○ Τμήμα Αστικού και Περιαστικού Πρασίνου <ul style="list-style-type: none"> ○ Γραφείο Συντήρησης Πρασίνου Αθλητικών Χώρων ○ Τμήμα Δενδροστοιχιών ○ Τμήμα Ζώων Αστικού Χώρου ○ Τμήμα διαχείρισης της άγριας πανίδας και των προστατευμένων περιοχών

		Διεύθυνση Αμαξοστασίου <ul style="list-style-type: none"> ○ Τμήμα Προγραμματισμού και Ελέγχου Κίνησης <ul style="list-style-type: none"> ○ Γραφείο Διοικητικής Υποστήριξης ○ Τμήμα Συντήρησης Οχημάτων και Μέσων Καθαριότητας και Λοιπού Εξοπλισμού ○ Τμήμα Επιμέλειας Επισκευών και Ανταλλακτικών
4. Υπηρεσίες Κοινωνικής Προστασίας, Παιδείας και Πολιτισμού	<ul style="list-style-type: none"> ○ Διεύθυνση Κοινωνικής Πολιτικής και Πρόνοιας ○ Τμήμα Δομών Κοινωνικής Ένταξης, Απασχόλησης και Ισότητας των Φύλων <ul style="list-style-type: none"> ○ Γραφείο Διοικητικής Υποστήριξης ○ Τμήμα Υγείας και Πρόνοιας <ul style="list-style-type: none"> ○ Γραφείο Υγείας ○ Τμήμα Λειτουργίας Κ.Α.Π.Η. 	
	Διεύθυνση Παιδικών Σταθμών και Εκπαιδευτικών Δράσεων <ul style="list-style-type: none"> ○ Τμήμα Υποστήριξης ○ Τμήμα Παιδικών Σταθμών ○ 17 Γραφεία Παιδικών Σταθμών ○ Τμήμα Εκπαιδευτικών Δομών και Διά Βίου Μάθησης <p>Γραφείο Αστεροσκοπείου</p>	
	Διεύθυνση Πολιτισμού και Αθλητισμού <ul style="list-style-type: none"> ○ Τμήμα Αθλητισμού ○ Τμήμα Πολιτισμού ○ Γραφείο Διοικητικής Υποστήριξης ○ Τμήμα Υποστήριξης Λεσχών Πολιτισμού – Βιβλιοθηκών <p>Τμήμα Χορού</p>	
5. Υπηρεσίες Υποστήριξης	Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών <ul style="list-style-type: none"> ○ Τμήμα Υποστήριξης και Πρωτοκόλλου ○ Τμήμα Υποστήριξης Πολιτικών Οργάνων ○ Τμήμα Προσωπικού ○ Τμήμα Δημοτικής Κατάστασης ○ Τμήμα Ληξιαρχείου ○ Γραφείο Πολιτικών Γάμων 	Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών <ul style="list-style-type: none"> ○ Τμήμα Προγραμματισμού, Υποστήριξης και Παρακολούθησης Έργων ○ Τμήμα Κτιριακών Έργων και Αναπλάσεων ○ Τμήμα Κυκλοφοριακών Ρυθμίσεων ○ Τμήμα Οδοποιίας ○ Τμήμα Ηλεκτρομηχανολογικών Έργων και Συντηρήσεων ○ Τμήμα Συντηρήσεων Δημοτικών Κτιρίων ○ Τμήμα Συντηρήσεων Υπαίθριων Χώρων

	<p>Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Τμήμα Προϋπολογισμού - Ισολογισμού και Λογιστικής <ul style="list-style-type: none"> ○ Γραφείο Διοικητικής Υποστήριξης ○ Τμήμα Εσόδων ○ Τμήμα Εκκαθάρισης Δαπανών ○ Τμήμα Μισθοδοσίας ○ Τμήμα Ταμείου ○ Τμήμα Διεκπεραίωσης Ενιαίων Προμηθειών και Αποθήκης ○ Τμήμα Ρύθμισης Εμπορικών Δραστηριοτήτων ○ Τμήμα Κοιμητηρίων 	
	<p>Διεύθυνση Εξυπηρέτησης Πολιτών</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Τμήμα ΚΕΠ 207ΠΑ (ΣΦΑΓΕΙΑ) ○ Τμήμα ΚΕΠ207ΠΒ (ΚΟΙΛΑΔΑ) ○ Τμήμα Κ.Ε.Π. – 325 ○ Τμήμα ΚΕΠ325ΠΑ (ΓΑΕΑ) <ul style="list-style-type: none"> ○ Γραφείο Διοικητικής Βοήθειας και Υποστήριξης του δημότη <p>Τμήμα Κ.Ε.Π. Γιάννουλης - 444</p>	

Οργανόγραμμα Δήμου Λαρισαίων (πηγή: <http://apografi.gov.gr/charts.html>)



6.7. Παρουσίαση Αποτελεσμάτων

Αναφορικά με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, παρατηρώντας τον Ο.Ε.Υ του Δήμου Λαρισαίων και συγκρίνοντάς τον με το αντίστοιχο πρότυπο σχέδιο, καθοδηγούμενοι από τον οδηγό προσαρμογής Ο.Ε.Υ.⁵² διαπιστώνουμε ότι ο εν λόγω Δήμος:

Α) Στην ενότητα Υπηρεσίες υπαγόμενες απευθείας στο Δήμαρχο:

1. Προχώρησε στη σύσταση μια θέσης μετακλητού Γενικού Γραμματέα. (Ο οδηγός συνιστά την προαναφερόμενη θέση σε δήμους με πληθυσμό άνω των 20.000 κατοίκων)
2. Σύστησε 2 Γενικές διευθύνσεις (Ο οδηγός συνιστά την προαναφερόμενη θέση σε δήμους με πληθυσμό άνω των 50.000 κατοίκων, ενώ επιτρέπει σε κάποιους δήμους να συστήσουν και δεύτερη θέση, ανάμεσα τους και τη Λάρισα).
3. Το γραφείο διοικητικής βοήθειας το αντικατέστησε με γραφείο συμβούλων, επιστημονικών ειδικών συνεργατών.
4. Όσο αφορά τις Διευθύνσεις που υπάγονται στους Γενικούς Διευθυντές, ενώ ο οδηγός ορίζει ότι πρέπει να περιλαμβάνουν το πολύ μέχρι 4 τμήματα, στην υπό εξεταζόμενη περίπτωση, παρατηρούμε ότι δεν ακολουθήθηκε η συγκεκριμένη οδηγία. Σημειώνεται ότι στο σύνολο 12 Διευθύνσεων, (δεν συμπεριλαμβάνεται η Δ/ση Δημοτικής Αστυνομίας διότι το νομοθετικό πλαίσιο ορίζει άλλου είδους οργανωτική δομή) μόνο 5 διευθύνσεις απαρτίζονται από 3 έως 4 τμήματα, οι υπόλοιπες απαρτίζονται από 5 έως 8 τμήματα.
5. Σύστησε 2 επιπλέον αυτοτελή γραφεία (Πολιτικής Προστασίας & Εσωτερικού Ελέγχου).

⁵² Οδηγός προσαρμογής των πρότυπων σχεδίων ΟΕΥ, Ε.Ε.Τ.Α.Α. Διαθέσιμο στο: https://www.eetaa.gr/kallikratis/oey/odhgos_prosarmoghs_oey.pdf (Τελευταία προσπέλαση στις 20/01/2020)

6. Το αυτοτελές τμήμα πολιτικής προστασίας βάσει του αρ. 97 του Ν. 3852/2010 θα έπρεπε να έχει ενταχθεί στην υπηρεσία περιβάλλοντος.
7. Στη δημοτική Αστυνομία θα έπρεπε να έχουν προβλεφθεί 2 τμήματα. Στο υπό εξέταση οργανόγραμμα έχει συσταθεί ένα τμήμα και ένα γραφείο.

B) Στην ενότητα των Επιτελικών υπηρεσιών

1. Στην Διεύθυνση Επιχειρησιακού Σχεδιασμού προβλέφθηκαν 6 τμήματα. Στον οδηγό αναφέρεται ότι για την βελτίωση της διοίκησης και του συντονισμού των δημοτικών υπηρεσιών οι υπαγόμενες διοικητικές μονάδες στον διευθυντή πρέπει να είναι 4.
2. Δεν προβλέφθηκε τμήμα αποτελεσματικότητας, ποιότητας και οργάνωσης. Παρατηρείται επίσης μεταφορά άλλων τμημάτων όπως το τμήμα αγροτικής ανάπτυξης, το τμήμα αδειοδοτήσεων και διαφημίσεων ή το τμήμα πολεοδομικών εφαρμογών στις μη ανάλογες υπηρεσίες κλπ.

Γ) Υπηρεσίες υποστήριξης.

1. Στην κατηγορία των υπηρεσιών υποστήριξης προβλέπονται και οι 4 Διευθύνσεις όπως ο οδηγός προτείνει (Διοικητικών Υπηρεσιών, Οικονομικών, Τεχνικών και ΚΕΠ).
2. Σε επίπεδο τμημάτων στη Δ/ση Διοίκησης προβλέπονται 5 τμήματα (στον οδηγό 7), δεν προβλέφθηκε Τμήμα αλλοδαπών και μετανάστευσης, Τμήμα ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού (διατηρήθηκε το τμήμα προσωπικού) και Τμήμα διοικητικής μεριμνάς.
3. Στη διεύθυνση Οικονομικών υπηρεσιών προβλέπονται 8 τμήματα, ανάμεσα και των κοιμητηρίων που βάσει οδηγού θα έπρεπε να ανήκει στη Διεύθυνση περιβάλλοντος και το Τμήμα ρύθμισης εμπορικών δραστηριοτήτων που θα έπρεπε να ανήκει στη Διεύθυνση τοπικής ανάπτυξης. Πρέπει να αναφερθεί ότι στον οδηγό προβλέπεται Τμήμα αδειοδοτήσεων και εμπορικών δραστηριοτήτων, ενώ στο δήμο έγινε διάσπαση σε 2 ξεχωριστά τμήματα.
4. Η Δ/ση τεχνικών υπηρεσιών αποτελείται από 7 τμήματα (ο οδηγός προτείνει 6 τμήματα).
5. Τέλος η Δ/ση ΚΕΠ αποτελείται από 5 τμήματα (ο οδηγός προτείνει 2).

Δ) Υπηρεσίες περιβάλλοντος κ ποιότητας ζωής

1. Στη συγκεκριμένη κατηγορία προβλέφθηκαν 5 διευθύνσεις (ο οδηγός προτείνει 3). Παρατηρείται η ενσωμάτωση 2 επιπλέον διευθύνσεων, αυτή των τεχνικών υπηρεσιών (ο οδηγός την κατατάσσει στις υπηρεσίες υποστήριξης) και της διεύθυνσης αμαξοστασίου (το αντίστοιχο διαχείρισης και συντήρησης οχημάτων ανήκει σαν τμήμα στη Διεύθυνση Καθαριότητας).
2. Στην πολεοδομία προβλέφθηκαν 2 επιπλέον τμήματα (πολεοδομικού σχεδιασμού, ελέγχου κατασκευών και υποστήριξης).
3. Στη Διεύθυνση της καθαριότητας δεν υπάρχει το Τμήμα συντήρησης οχημάτων, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, ενώ προβλέφθηκε νέο Τμήμα εναλλακτικής διαχείρισης και πράσινων σημείων.
4. Στην Διεύθυνση περιβάλλοντος και πρασίνου ενώ στον οδηγό προβλέπονται 4 τμήματα (Περιβάλλον και Πολιτικής Προστασίας, συντήρηση πρασίνου, κοιμητηρίων κ σφαγείων) στον ΟΕΥ έχουν δημιουργηθεί **7 τμήματα**, το μόνο που διατηρείται είναι το τμήμα μελετών και περιβαλλοντικών επεμβάσεων. Το τμήμα κοιμητηρίων ενσωματώθηκε στη Διεύθυνση Οικονομικών υπηρεσιών, της πολιτικής προστασίας έγινε αυτοτελές και των σφαγείων δεν υπάρχει. Ενώ δημιουργήθηκαν το τμήμα τεχνικής υποστήριξης, αρδευτικών και φυτωρίων, αστικού και περαστικού πρασίνου, τμήμα δενδροστοιχιών, τμήμα ζώων αστικού χώρου, τμήμα διαχείρισης άγριας πανίδας.

Ε) Υπηρεσίες τοπικής οικονομικής ανάπτυξης

1. Η συγκεκριμένη κατηγορία δεν υπάρχει και τα τμήματα της συγχωνευτήκαν σε άλλες υπηρεσίες (π.χ. το τμήμα αδειοδοτήσεων και ρύθμισης εμπορικών δραστηριοτήτων στις οικονομικές υπηρεσίες).

Ζ) Υπηρεσίες κοινωνικής προστασίας, παιδείας και πολιτισμού

1. Στη συγκεκριμένη κατηγορία ο οδηγός προτείνει μια διεύθυνση ενώ στον ΟΕΥ του Δήμου Λαρισαίων προβλέπονται 3 διευθύνσεις (Κοινωνικής Πολιτικής & Πρόνοιας, Παιδικών Σταθμών κ Εκπαιδευτικών Δράσεων, Πολιτισμού & Αθλητισμού).
2. Σε επίπεδο τμημάτων στη Δ/ση κοινωνικής πολιτικής συστήνονται 3 τμήματα, στη Δ/ση παιδικών σταθμών 3 τμήματα και Δ/ση αθλητισμού-πολιτισμού 4 τμήματα. Συνολικά 10 τμήματα (ενώ στον οδηγό προτείνονται 5 τμήματα).

Η) Αποκεντρωμένες δημοτικές υπηρεσίες.

Δεν προβλέφθηκαν αποκεντρωμένες υπηρεσίες.

Αναφορικά με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, παρατηρώντας το οργανόγραμμα του Δήμου Λαρισαίων (Βλέπε Παράρτημα), η οργανωτική δομή των υπηρεσιών του, σχεδιάστηκε κατακόρυφα, υπό μορφή πυραμίδας, οι γραμμές των εντολών προχωρούν από την κορυφή προς τη βάση. Οι οριζόντιες υπηρεσίες ουσιαστικά σχεδιάζουν και υλοποιούν δράσεις που αφορούν το σύνολο των υπηρεσιών και λειτουργιών του Δήμου. Οι κάθετες υπηρεσίες σχεδιάζουν και υλοποιούν δράσεις από τα αντίστοιχα τμήματα.

Αναφορικά με το τρίτο ερώτημα, σχετικά με τις ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό, προέβλεψε τις οργανικές θέσεις (ΦΕΚ 1928/30-5-2018 Τεύχος Β΄) με καταγραφή των θέσεων Τακτικού Προσωπικού, τις κενές θέσεις και τις θέσεις Προσωπικού ΙΔΑΧ, κατά κλάδο ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ και ΥΕ ειδικότητα όπως αυτά φαίνονται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 9. Σύνολο Προσωπικού Δήμου Λαρισαίων

Πηγή: ΦΕΚ 1928/30-5-2018 Τεύχος Β΄

Τακτικό Προσωπικό		Προσωπικό ΙΔΑΧ		Κενές Θέσεις	
Κλάδος - Ειδικότητα	Σύνολο Υπηρετούντων	Κλάδος - Ειδικότητα	Σύνολο Υπηρετούντων	Κλάδος - Ειδικότητα	Αρ. Θέσεων
ΠΕ	150	ΠΕ	70	ΠΕ	54
ΤΕ	100	ΤΕ	15	ΤΕ	23
ΔΕ	213	ΔΕ	116	ΔΕ	140
ΥΕ	218	ΥΕ	93	ΥΕ	170
ΣΥΝΟΛΟ	681	ΣΥΝΟΛΟ	294	ΣΥΝΟΛΟ	387

Επίσης προέβλεψε 500 θέσεις προσωπικού Ι.Δ. Ορισμένου Χρόνου, με συμβάσεις μίσθωσης έργου κλπ.

Τέλος καθόρισε τους προϊσταμένους των διάφορων οργανικών μονάδων, με βάση τις διαδικασίες που ορίζονται στις εκάστοτε ισχύουσες διατάξεις (ΦΕΚ 1928/30-5-2018) .

Τέλος καθόρισε τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες των προϊσταμένων διεύθυνσης, των προϊσταμένων τμημάτων και του λοιπού προσωπικού (ΦΕΚ 1928/30-5-2018).

Στο σημείο αυτό για να μελετηθεί αν ορθώς προβλέφθηκαν οι οργανικές μονάδες, μετά από τηλεφωνική επικοινωνία με το γραφείο προσωπικού, δόθηκε πίνακας του υπηρετούντος προσωπικού (βλ. παράρτημα ενημέρωση 31/12/2018) ανά τμήμα και κατά κλάδο ΠΕ/ΤΕ/ΔΕ & ΥΕ.

Μελετώντας τον πίνακα 12 «Αρ. προσωπικού/τμήμα (βλ. παράρτημα) και πίνακα 5 «Διοικητική Ενότητα/Αριθμός Προσωπικού Δήμων» του κεφαλαίου 5 παρατηρείται ότι δεν ακολουθήθηκε η κατεύθυνση που είχε δοθεί από τον οδηγό για το ελάχιστο μέγεθος των επιμέρους οργανωτικών μονάδων. Καταγράφηκαν οι εξής περιπτώσεις: Τμήμα αγροτικής ανάπτυξης 1 υπάλληλος, Τμήμα προϋπολογισμού - ισολογισμού-λογιστικής 3 υπάλληλοι, Τμήμα διαχείρισης της άγριας πανίδας και των προστατευμένων περιοχών 2 άτομα, Αυτοτελές τμήμα Εσωτερικού ελέγχου 1 υπάλληλος, Αυτοτελές τμήμα Πολιτικής Προστασίας 1 υπάλληλος, γραφείο Επιχειρησιακού Σχεδιασμού στη Διεύθυνση Δημοτικής Αστυνομίας 1 υπάλληλος κλπ.

Πίνακας 10. Σύγκριση Δ/νσεων και Τμημάτων

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

	Είδος Υπηρεσίας	ΟΔΗΓΟΣ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ 1				ΟΕΥ ΔΗΜΟΥ ΛΑΡΙΣΑΙΩΝ			
		ΑΥΤ/ΛΗ	ΓΕΝ. Δ/ΝΣΗ	Δ/ΝΣΕΙΣ	ΤΜΗΜΑΤΑ	ΑΥΤ/ΛΗ	ΓΕΝ. Δ/ΝΣΗ	Δ/ΝΣΕΙΣ	ΤΜΗΜΑΤΑ
	Υπηρεσίες Υπαγόμενες στον Δήμαρχο	3		1	2	5		1	1
1.	Επιτελικές Υπηρεσίες		1	1	3		2	1	6
2.	Υπηρεσίες Τοπικής Οικονομικής Ανάπτυξης			1	3				
3.	Υπηρεσίες Περιβάλλοντος & Ποιότητας Ζωής			3	10			5	26
4.	Υπηρεσίες Κοινωνικής προστασίας, Παιδείας, Πολιτισμού & Αθλητισμού			1	5			3	10
5.	Υπηρεσίες Υποστήριξης			4	19			3	18
6.	Αποκεντρωμένες υπηρεσίες				1				
	Σύνολο	3	1	11	43	5	2	13	61

Από τον πίνακα φαίνεται ότι υπάρχουν 2 διευθύνσεις και 18 τμήματα επί πλέον

Ο οδηγός προσαρμογής παρακολουθώντας το μέσο όρο του υφιστάμενου προσωπικού της κάθε υποομάδας προτείνει:



Σχήμα 6. Μέσος όρος οργανικών μονάδων/ Μέγεθος Δήμων

Πηγή: Οδηγός προσαρμογής των πρότυπων σχεδίων ΟΕΥ, Ε.Ε.Τ.Α.Α.

Σε επίπεδο προϊσταμένων ο Δήμος σύμφωνα με τον Πίνακα προϊσταμένων-ειδικότητα (βλ. πίνακα 14. «Θέσεις ευθύνης /ειδικότητα» στο παράρτημα) έχει τοποθετήσει σε θέσεις ευθύνης :

2 Γενικούς Διευθυντές κατηγορίας ΠΕ

11 Διευθυντές κατηγορίας ΠΕ/ΤΕ

64 Προϊσταμένους εκ των οποίων 4 ΔΕ & 60 ΠΕ ή ΤΕ

Προσαρμογές στις Υπηρεσίες

Επίσης στο Οργανόγραμμα παρατηρούνται κάποιες προσαρμογές στις υπηρεσίες, οι οποίες αφορούν :

- Σε προσθήκες νέων υπηρεσιών: πχ τμήμα υποστήριξης λεσχών πολιτισμού-βιβλιοθηκών , τμήμα διαχείρισης της άγριας πανίδας και των προστατευμένων περιοχών κλπ.
- Μετακινήσεις υπηρεσιών από μια μονάδα σε μια άλλη μονάδα, πχ το τμήμα κοιμητηρίων από τη Δ/ση περιβάλλοντος στη Δ/ση Οικονομικών Υπηρεσιών κλπ.
- Υποβάθμιση - αναβάθμιση του επιπέδου μιας οργανικής μονάδας, πχ στη Δ/ση Δημοτικής Αστυνομίας το τμήμα επιχειρησιακού σχεδιασμού έγινε γραφείο.
- Διαχωρισμός μιας μονάδας, πχ τη Διεύθυνση Κοινωνικής πολιτικής προστασίας, Παιδείας και Πολιτισμού σε 3 Δ/σεις Κοινωνικής & Πολιτικής Πρόνοιας, Παιδικών Σταθμών & Εκπαιδευτικών Δράσεων και Πολιτισμού και Αθλητισμού.

6.8 Αποτελέσματα της έρευνας

Η παρούσα εργασία είχε ως σκοπό να εξετάσει αν οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (επιλέγοντας ως μελέτη περίπτωσης το Δήμο Λαρισαίων), έχουν συντάξει τους Οργανισμούς Εσωτερικής Υπηρεσίας, ακολουθώντας τους πρότυπους οδηγούς που έχει συντάξει η Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Ε.Τ.Α.Α. Α.Ε.) για τον σκοπό αυτό. Για την επίτευξη των σκοπών της παρούσας εργασίας συλλέχθηκαν δεδομένα μέσω διαδικτύου από τις ιστοσελίδες του Δήμου Λαρισαίων και της ΕΕΤΑΑ, το πρόγραμμα Διαύγεια του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης και μετά από τηλεφωνική επικοινωνία με το γραφείο προσωπικού.

Αναλυτικότερα για την επίτευξη του πρώτου ζητήματος της παρούσας έρευνας, ο Δήμος Λαρισαίων συμπεριέλαβε όλες τις λειτουργίες –αντικείμενα στις κεντρικές του υπηρεσίες (Επιτελικές, Υποστήριξης, Περιβάλλοντος και Ποιότητας Ζωής, Κοινωνικής Προστασίας –Παιδείας, Αθλητισμού & Πολιτισμού, Τοπικής

Οικονομικής Ανάπτυξης), τις μοίρασε όμως σε περισσότερες οργανικές μονάδες από αυτές που προβλεπόταν στο πρότυπο σχέδιο.

Όσον αφορά το δεύτερο ζητούμενο και σχετικά με την διάρθρωση των υπηρεσιών του, προέβλεψε 1 θέση μετακλητού Γενικού Γραμματέα, 2 Γενικές Διευθύνσεις, 13 Διευθύνσεις και 61 τμήματα, 5 αυτοτελή. Παρατηρήθηκαν αποκλίσεις στον αριθμό των διευθύνσεων και των τμημάτων. Συγκεκριμένα συστήθηκαν 2 διευθύνσεις, 18 τμήματα και 2 αυτοτελή τμήματα επιπλέον. Επίσης παρατηρήθηκε η ύπαρξη τμημάτων με προσωπικό κάτω των 4 ατόμων που ορίζει ο οδηγός.

Όσον αφορά τις ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό, προέβλεψε τις οργανικές θέσεις, κατέγραψε τις θέσεις Τακτικού Προσωπικού, τις κενές θέσεις και τις θέσεις Προσωπικού ΙΔΑΧ, κατά κλάδο ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ και ΥΕ. Επίσης προέβλεψε θέσεις προσωπικού Ι.Δ. Ορισμένου Χρόνου, με συμβάσεις μίσθωσης έργου κλπ.

Τέλος καθόρισε τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες των προϊσταμένων διεύθυνσης, των προϊσταμένων τμημάτων και του λοιπού προσωπικού. Παρατηρήθηκε ότι στο σύνολο 77 θέσεων ευθύνης οι 4 καταλαμβάνονται από υπαλλήλους κατηγορίας ΔΕ.

Συμπεράσματα

Ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί το κρισιμότερο στοιχείο ενός οργανισμού και σήμερα η αποδοτικότητα και η ανταγωνιστικότητα των οργανισμών έχει τεθεί σε πρώτο πλάνο. Σύμφωνα με όσα προηγήθηκαν στη βιβλιογραφική επισκόπηση, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η σωστή διαχείριση των ανθρώπινων πόρων είναι ζωτικής σημασίας προκειμένου να είναι εφικτό να ολοκληρώνονται οι στόχοι κάθε οργανισμού.

Από την άλλη πλευρά πολύ σημαντικό είναι το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού να οργανώνεται αποτελεσματικά για να επιτυγχάνονται οι σκοποί του οργανισμού. Ο καθορισμός των λειτουργιών, των τμημάτων και των θέσεων εργασίας, της διάκρισης των διοικητικών, εκτελεστικών, επιτελικών θέσεων, της τοποθέτησης των κατάλληλων ανθρώπων στην κατάλληλη θέση της οργανωτικής εξέλιξης και προσαρμογής είναι κάποιες από τις αρχές που η διοίκηση πρέπει να λάβει υπόψη της για να επιτύχει τους στόχους της.

Η παρούσα έρευνα ανέδειξε ότι οι Δήμοι δεν συμμορφώνονται πλήρως με τα πρότυπα σχέδια που συνέταξε η Ε.Ε.Τ.Α.Α⁵³ γεγονός που καταδεικνύεται από διάφορες μελέτες που πραγματοποιήθηκαν την τελευταία δεκαετία. (Λευκή Βίβλος, Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση στη διάρκεια της Κρίσης του ΕΛΙΑΜΕΠ , Τριετής Στρατηγική Μεταρρυθμίσεων της ΙΤΑ, κλπ.). Παρατηρείται πολυδιάσπαση της οργανωτικής δομής σε πολλές διοικητικές ενότητες μικρού μεγέθους. Η κατανομή του προσωπικού σε μικρές οργανικές ομάδες δημιουργεί προβλήματα συντονισμού αλλά και εφαρμογής των πολιτικών που επιθυμεί η διοίκηση να περάσει.

Τα πολλά επίπεδα ιεραρχίας, οι δύο γενικές διευθύνσεις, οι 13 διευθύνσεις και ο πολύ μεγάλος αριθμός προϊσταμένων, δυσχεραίνει την επικοινωνία, καθώς η αλυσίδα των εντολών μακραίνει, η επικοινωνία μεταξύ της ανώτατης διοίκησης και της βάσης της ιεραρχίας καθίσταται δυσκολότερη.

Επίσης περισσότερος χρόνος απαιτείται για την υλοποίηση αποφάσεων ενώ τέλος οι πληροφορίες και οι απόψεις σε ζητήματα που αφορούν τον οργανισμό διαστρεβλώνονται κατά την μετάδοσή τους από τη βάση της εργασιακής πυραμίδας έως την κορυφή ή το αντίστροφο.

Ο πέραν του προβλεπομένου αριθμός των ανωτέρων διοικητικά στελεχών αυξάνει το κόστος συντονισμού και λειτουργίας του οργανισμού.

Πολύ σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι από την παρούσα μελέτη προκύπτει κατάτμηση των αντικειμένων των λειτουργιών σε περισσότερες μονάδες, συνεπώς κατανομή των αρμοδιοτήτων σε περισσότερα άτομα, καταμερισμός της εργασίας σε περισσότερους υπαλλήλους με αποτέλεσμα να οδηγούμαστε στο φαινόμενο να δηλώνουν αναρμόδιοι και να επιρρίπτουν την ευθύνη λήψης μιας απόφασης ο ένας στον άλλο. Επομένως συνεπάγεται μείωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες γεγονός το οποίο αντανακλά αρνητικά στο κύρος του οργανισμού.

⁵³Οδηγός προσαρμογής των πρότυπων σχεδίων ΟΕΥ, Ε.Ε.Τ.Α.Α. Διαθέσιμο στο: https://www.eetaa.gr/kallikratis/oey/odhgos_prosarmoghs_oey.pdf (Τελευταία προσπέλαση στις 20/01/2020)

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

- Αλεξάκος, Χ., Λουκανίδου Ο. (2012). Αρχές και Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον Δημόσιο Τομέα. Εκπαιδευτικό υλικό Επιμορφωτικού Προγράμματος. Αθήνα: Ε.Κ.Δ.Δ.Α.
- Αναστασίου, Σ., Παπαναστασίου, Γ., (2009). Σύγχρονες τάσεις στη διαδικασία επιλογής ανθρώπινου δυναμικού. Διαθέσιμο στο: http://mibes.teilar.gr/esdo_proceedings/proceedings/2009/POSTER/ANASTASIOU-PAPAKWNSTANTINOU.pdf, τελευταία προσπέλαση 20/01/2020.
- Ασπρίδης, Γ., (2012). Η Εκπαίδευση και η Ανάπτυξη των Δημοσίων Υπαλλήλων. Ανάπτυπο από την Επιθεώρηση Διοικητικής Επιστήμης. Τεύχος 17^ο. Αθήνα –Θεσσαλονίκη : Εκδόσεις Σάκκουλα, διαθέσιμο στο: <https://e-class.teilar.gr/modules/document/file.php/DDE204/%CE%93%CE%9D%CE%A9%CE%A3%CE%97%20-%20%CE%95%CE%9A%CE%A0%CE%91%CE%99%CE%94%CE%95%CE%A5%CE%A3%CE%97/aspridis%20-%20EDE%2017.pdf>, τελευταία προσπέλαση στις 20/01/2020.
- Βαξεβανίδου, Μ., (1998-1999). Η επιμόρφωση των στελεχών και των υπαλλήλων του υπουργείου Τύπου και ΜΜΕ στο επιστημονικό αντικείμενο της Διοίκησης και των Οργανώσεων, Επιθεώρηση Διοικητικής Επιστήμης, τ. 5.
- Βαξεβανίδου, Μ., Ρεκλείτης, Π., (2008). Management Ανθρώπινων πόρων- Θεωρία και Πράξη. Αθήνα: Εκδόσεις Προπομπός.
- Βούζας, Φ. (2002). Αξιοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Στρατηγικός παράγοντας βελτίωσης της ποιότητας: A contingency approach . Διαθέσιμο στο: <https://ejournals.epublishing.ekt.gr/index.php/ekke/article/viewFile/9073/9320>. Τελευταία προσπέλαση στις 20/01/2020.

- Γεωργάκας, Κ., (2014). Στρατηγικές επιλογές ανθρώπινου δυναμικού στη λειτουργία των επιχειρήσεων. Σεμινάριο, 17-20 Μαρτίου 2014, Λάρισα.
- Ετήσια έκθεση (2011). Συνήγορος του πολίτη. σ. 94-99. Διαθέσιμο στο: <https://www.synigoros.gr/resources/docs/plhres-keimeno.pdf> (Τελευταία προσπέλαση στις 20/01/2020)
- Η Δημόσια Διοίκηση στην Κρίση. 2012. Συνήγορος του πολίτη. Διαθέσιμο στο: <https://www.synigoros.gr/resources/docs/09parembasi-dioikisi.pdf>(Τελευταία προσπέλαση στις 20/01/2020)
- Η έννοια της παραγωγικότητας. Παράρτημα Ι. Διαθέσιμο στον: <http://www.schools.ac.cy/mtee/circular/data/Doc14b.pdf>. Τελευταία προσπέλαση στις 20/01/2020.
- Ίσαρη, Φ., Πουρκός, Μ., (2015). Ποιοτική μεθοδολογία έρευνας. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα:Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/5826>
- Καζιάκος, Γ., (2004). Οδηγός Σύνταξης Μελετών, Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Διαθέσιμο στο: http://www.unipi.gr/faculty/jhassid/odigos_MP1.pdf(Τελευταία προσπέλαση στις 20/01/2020)
- Καντονή, Α., Ραμματά, Μ., Χρηστάκης, Μ., Λόκανα, Ε. Ανάπτυξη Διοικητικών Ικανοτήτων: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Εκπαιδευτικό υλικό Επιμορφωτικού Προγράμματος. Αθήνα: Ε.Κ.Δ.Δ.Α.
- Κουράκος, Μ., Καυκιά, Θ. (2018). Οργανωσιακή κουλτούρα: Η σημασία της για τους παρόχους και τους λήπτες των υπηρεσιών υγείας. Διαθέσιμο στο: https://www.researchgate.net/publication/332625619_Organosiake_koultoura_E_semasia_tes_gia_tous_parochoous_kai_tous_leptes_ton_ypersion_ygeias_Organizational_culture_Its_importance_for_healthcare_service_providers_and_recipients. Τελευταία προσπέλαση στις 20/01/2020.

- Κουτρούκης, Θ., (2009). Εισαγωγικά στοιχεία στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης. Διαθέσιμο στο: http://reader.ekt.gr/bookReader/show/index.php?lib=EDULLL&item=1302&itstream=1302_02#page/6/mode/2up(Τελευταία προσπέλαση 20/01/2020)
- Λευκή Βίβλος για την Διακυβέρνηση. (2011) , σελ 20. Διαθέσιμο στο: http://www.opengov.gr/minreform/wp-content/uploads/downloads/2012/01/lefki_vivlos.pdfhttps://www.synigoros.gr/resources/docs/plhres-keimeno.pdf (Τελευταία προσπέλαση στις 20/01/2020)
- Λιάργκοβας, Π, Δερμάτης, Ζ., Κομνηνός, Δ. (2018). Μεθοδολογία της έρευνας και συγγραφή επιστημονικών εργασιών. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Τζιόλας
- Μεταρρύθμιση των Προγραμμάτων Κοινωνικής Πρόνοιας. Επιθεωρήσεις Δημόσιας Διακυβέρνησης από τον ΟΟΣΑ, 2013. Διαθέσιμο στο: <https://www.tovima.gr/files/1/2013/09/17/oosa.pdf>(Τελευταία προσπέλαση στις 20/01/2020)
- Μπουραντάς, Δ., (2005). Ηγεσία Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Μπούστας, Δ. Εταιρική κουλτούρα. Εκπαιδευτικά Θέματα. Διαθέσιμο στο: https://www.hba.gr/5Ekdosis/UplPDFs/deltia/3_2003/173-182.pdf. Τελευταία προσπέλαση στις 20/01/2020.
- Ξηροτύρη –Κουφίδη, Σ., (2010). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα.
- Ξηροτύρη –Κουφίδη, Σ., (1991). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Υγιεινή και ασφάλεια, Εργασιακές σχέσεις. Θεσσαλονίκη : Εκδόσεις Κυριακίδη Αφοι.
- Οδηγός προσαρμογής των πρότυπων σχεδίων ΟΕΥ, Ε.Ε.Τ.Α.Α. Διαθέσιμο στο: https://www.eetaa.gr/kallikratis/oey/odhgos_prosarmoghs_oey.pdf (Τελευταία προσπέλαση στις 20/01/2020)

- Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ. (2003). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ. (2016). Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Παπάνης, Ε., (2011). Μεθοδολογία έρευνας και διαδίκτυο. [Εκπαίδευση, Νέες Τεχνολογίες, Ψυχολογία](#) Αθήνα: Εκδόσεις Ι. Σιδέρης.
- Πετρίδου, Ε., (2006). Διοίκηση Μάνατζμεντ. Μια εισαγωγική προσέγγιση. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ζυγός.
- Πετρίδου, Ε., (2011). Διοίκηση Μάνατζμεντ. Μια εισαγωγική προσέγγιση. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σοφία.
- Πετρίδου–Μπεσλεμέ, Ε., (1981). Η σχεδίαση της οργανωτικής δομής μιας επιχείρησης: Ένα ανοικτό πρόβλημα για τις Ελληνικές Επιχειρήσεις. Παρουσιάστηκε στην τακτική μηνιαία συνεστίαση της Εταιρείας Οικονομολόγων Θεσσαλονίκης, στις 25 Φεβρουαρίου 1981, στο Ξενοδοχείο Παλλάς. Θεσσαλονίκη.
- Πολλάλης, Γ., (2010). Σχεδιασμός και υλοποίηση Επιχειρησιακής Στρατηγικής. Η αναζήτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αθήνα: Εκδόσεις Utopia.
- Σπανού, Κ. (2017). Η πολιτική Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση: Διαχρονικές επιλογές, διαχρονικά προβλήματα. TOMDDA της ΕΕΔΕ, Τεύχος Νο5. Διαθέσιμο στο: http://www.eede.gr/newsletters/tomdda/TOMDDA_onPublicManagement_Issue5.pdf (Τελευταία προσπέλαση στις 2001/2020)
- Σπανού, Κ. (2018). Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση στη διάρκεια της κρίσης . Επισκόπηση/Περιγραφή/Αποτίμηση. ΕΛΙΑΜΕΠ. Διαθέσιμο στο: <https://www.eliamep.gr/wp-content/uploads/2018/11/metarrythmiseis-sth-dimosia-dioikisi-sti-diarkeia-tis-krisis.pdf> (Τελευταία προσπέλαση στις 20/01/2020)

- Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., (2004). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων Διοίκηση προσωπικού. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.
- Τσιόρτας, Γ., (1995). Βελτίωση Ποιότητας. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου. 2^η Έκδοση.
- Χατζηπαντελή, Π. (1999). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού:Στελέχωση, Παρακίνηση, Αμοιβές, Διαχείριση της υπαλληλικής σχέσης, Εργασιακό κλίμα. Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο.
- Χολέβας, Γ., (1995). Οργάνωση και Διοίκηση. Αθήνα:Εκδόσεις INTERBOOKS.
- Χυτήρης, Ν., (2001). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις INTERBOOKS.

Ξενόγλωσση

- Armstrong, M. (2008). Strategic Human Resource Management, A Guide to Action, London: Kogan Page.
- [Carson, D.](#), [Gilmore, A.](#), [Perry, C.](#), & [Gronhaug, K.](#), (2001). Philosophy of Research. Διαθέσιμο στο: <https://dx.doi.org/10.4135/9781849209625.n1> (Τελευταία προσπέλαση στις 20/01/2020)
- Dessler, G., (2015). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Gomez- Mejia, L., Balkin, D., Cardy, R. (2015). Διοίκηση ανθρώπινων πόρων. (Επιμέλεια Ελληνικής Έκδοσης, Ασπρίδης, Γ., Δήμου, Ε., Κοντέος, Γ., Μπινιώρης, Σ., Χυζ Α.) Εκδόσεις: Broken Hill publishers LTD. 1η Ελληνική Έκδοση.
- Gratton, L., Hailey, Veronica H., Stiles, P., Truss, C., (1999). Strategic Human Resource Management: Corporate Rhetoric and Human Reality. U.S.A: Oxford University Press.
- Jackson, S., Schuler, R. (2000). Managing Individual Performance: A Strategic Perspective. Rutgers University, Piscataway, NJ, USA. Διαθέσιμο

στον: DOI: 10.1002/0470013419.ch18(Τελευταία προσπέλαση στις 20/01/2020)

- Kotler, P., (1991). Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση & Έλεγχος. Μετάφραση Σοκοδήμος Α., 7^η Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις interbooks.
- Lincoln, Y., Guba, E., (1985). Naturalistic Inquiry. Thousand Oaks, CA, USA: Sage Publications, Ltd.
- Maund, L.,(2001). An Introduction to Human Resource Management theory and practice. Great Britain : Ashford Colour Press Ltd, Gosport.
- Montana, P., Charnov, B., (2003). Μανατζμεντ. Μετάφραση Ρούβαλη Μ., 3^η Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Porter, M., (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press.
- Schuler, R. (2000). The internationalization of human resource management. The Rutgers University USA, Διαθέσιμο στο: https://www.dphu.org/uploads/attachements/books/books_5699_0.pdf, τελευταία προσπέλαση στις 20/01/2020.
- Strategic Human Resouce Management, 2012, Διαθέσιμο στο: <http://pauloliveiramartins1967.blogspot.com/2012/11/unit-1-michigan-model.html> , Τελευταία προσπέλαση στις 20/01/2020.
- Sullivan, P.H. (1998) Profiting from Intellectual Capital Extracting Value from Innovation. John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Ulrich, D. (1998) A New Mandate for Human Resources. Harvard Business Review.

Ιστότοποι

<https://www.sciencedirect.com/search/advanced?qs=human%20resource>

<https://www.jstor.org/journal/manascie>

<http://apografi.gov.gr/evaluation/12-evaluation.html> (Υπουργείο Εσωτερικών,
Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου)

<https://www.eetaa.gr/> (Ελληνική εταιρεία τοπικής ανάπτυξης και αυτοδιοίκησης)

http://www.eede.gr/newsletters/tomdda/TOMDDA_onPublicManagement_Issue5.pdf

(Τομέας Μάνατζμεντ Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης)

Παράρτημα 1

Πίνακας 11. Ομαδοποίηση Δήμων ανάλογα με τον πληθυσμό και το εργατικό προσωπικό

Ομάδα	Υποομάδα	Πληθυσμός	Αριθμός Δήμων	Μέσος Πληθυσμός	Μέσος αριθμός Προσωπικού
Δήμοι Μητροπολιτικών Κέντρων	Μεσαίοι προς μεγάλοι Δήμοι	25.000-60.000	22	39.973	255
	Μεγάλοι Δήμοι*	>60.000	25	84.534	512
Περιφερειακοί /Ηπειρωτικοί δήμοι/Δήμοι Κρήτης και Λοιποί νησιωτικοί Δήμοι	Μικροί Δήμοι	<=10.000	37	5.480	29
	Μικροί προς μεσαίοι Δήμοι	10.001-30.000	127	19.187	90
	Μεσαίοι προς μεγάλοι Δήμοι	30.001-60.000	43	39.864	199
	Μεγάλοι Δήμοι	>60.000	21	92.466	523
Νησιωτικοί Δήμοι Ν. Αιγαίου, Β. Αιγαίου και Ιονίου	Μικροί νησιωτικοί Δήμοι **	<=3.000	27	1.152	13
	Μικροί προς μεσαίοι νησιωτικοί Δήμοι***	3.001-20.000	13	10.894	89
	Μεσαίοι προς μεγάλοι νησιωτικοί Δήμοι	20.001-60.000	7	33.330	258
	Μεγάλοι νησιωτικοί Δήμοι	>60.000	3	105.729	796
			325		

* Δεν συμπεριλαμβάνονται οι Δήμοι Αθηναίων & Θεσσαλονίκης

** Δεν συμπεριλαμβάνεται ο Δήμος Λέρου

Πίνακας 12. Ομαδοποίηση Περιφερειακών Ηπειρωτικών Μεγάλων Δήμων

Πηγή:

Περιφέρεια	Νομοί	Δήμος	Πληθυσμός	Αριθμός Εργαζομένων 2009	Τακτικά Έσοδα 2005
Ανατολικής Μακεδονίας & Θράκης	Έβρου	Δήμος Αλεξανδρούπολης	65.894	366	18.190
Ανατολικής Μακεδονίας & Θράκης	Καβάλας	Δήμος Καβάλας	74.120	425	22.641
Ανατολικής Μακεδονίας & Θράκης	Ροδόπης	Δήμος Ροδόπης	60.574	271	14.932
Αττικής	Ανατολικής Αττικής	Δήμος Αχαρνών	80.121	608	25.171
Δυτικής Ελλάδας	Αιτωλοκαρνανίας	Δήμος Αγρινίου	96.321	459	23.723
Δυτικής Ελλάδας	Αχαΐας	Δήμος Πατρέων	202.757	1.307	50.388
Δυτικής Μακεδονίας	Κοζάνης	Δήμος Κοζάνης	68.680	394	19.289
Ηπείρου	Ιωαννίνων	Δήμος Ιωαννιτών	97.657	584	27.707
Θεσσαλίας	Λαρίσης	Δήμος Λαρισαίων	139.403	973	40.353
Θεσσαλίας	Μαγνησίας	Δήμος Βόλου	141.675	785	36.606
Θεσσαλίας	Τρικάλων	Δήμος Τρικκαίων	74.592	475	20.087
Κεντρικής Μακεδονίας	Ημαθίας	Δήμος Βέροιας	65.968	295	15.838
Κεντρικής Μακεδονίας	Πέλλης	Δήμος Πέλλας	65.497	265	15.444
Κεντρικής Μακεδονίας	Πιερίας	Δήμος Κατερίνης	83.764	431	20.478
Κεντρικής Μακεδονίας	Σερρών	Δήμος Σερρών	75.233	387	21.534
Κρήτης	Ηρακλείου	Δήμος Ηρακλείου	159.046	837	39.383
Κρήτης	Χανίων	Δήμος Χανίων	97.364	571	25.825
Πελοποννήσου	Κορινθίας	Δήμος Κορινθίων	60.226	269	16.615
Πελοποννήσου	Μεσσηνίας	Δήμος Καλαμάτας	67.127	370	17.703
Στερεάς Ελλάδας	Ευβοίας	Δήμος Χαλκιδέων	92.202	597	24.879

Στερεάς Ελλάδας	Φθιώτιδος	Δήμος Λαμιέων	73.574	314	17.054
--------------------	-----------	---------------	--------	-----	--------

Πίνακας 13. Αρ. Προσωπικού /Τμήμα Δήμου Λαρισαίων

ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΠΑΓΟΜΕΝΕΣ ΣΤΟΝ ΔΗΜΑΡΧΟ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
Γενικό Γραμματέα	1
Γραφείο Δημάρχου	2
Αυτοτελές Γραφείο Επικοινωνίας, Δημοσίων Σχέσεων και Διαφάνειας	6
Αυτοτελές Γραφείο Συμβούλων - Επιστημονικών -Ειδικών Συνεργατών	
Αυτοτελές Τμήμα Νομικής Υποστήριξης	4
Αυτοτελές Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου	1
Αυτοτελές Τμήμα Πολιτικής Προστασίας	1
Διευθυνση Δημοτικής Αστυνομίας	23
Τμήμα Αστυνόμευσης	22
Γραφείο Επιχειρησιακού Σχεδιασμού	1
Α' ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ, ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	1
ΕΝΟΤΗΤΑ Α' ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ	
Διευθυνση Επιχειρησιακού Σχεδιασμού	1
Τμήμα Σχεδιασμού	2
Γραφείο Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων	2
Γραφείο Τουριστικής Ανάπτυξης	1
Γραφείο Γεωγραφικού Συστήματος Πληροφοριών (GIS)	1
Γραφείο Αξιοποίησης της δημοτικής περιουσίας	
Τμήμα Υποστήριξης Μηχανογραφικών Εφαρμογών	4
Τμήμα Υποστήριξης Πληροφοριακών Συστημάτων και Επικοινωνιών	4
Τμήμα Καταστημάτων και Διαφημίσεων	5
Τμήμα Αγροτικής Ανάπτυξης	1

ΣΥΝΟΛΟ	21
Διεύθυνση Διοικητικού	1
Τμήμα Υποστήριξης και Πρωτοκόλλου	14
Τμήμα Υποστήριξης Πολιτικών Οργάνων	12
Τμήμα Προσωπικού	13
Τμήμα Δημοτικής Κατάστασης	7
Τμήμα Ληξιαρχείου	6
• Γραφείο Πολιτικών Γάμων	1
ΣΥΝΟΛΟ	54
Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών	1
Τμήμα Προϋπολογισμού - Ισολογισμού και Λογιστικής	3
• Γραφείο Διοικητικής Υποστήριξης	
Τμήμα Εσόδων	10
Τμήμα Εκκαθάρισης Δαπανών	8
Τμήμα Μισθοδοσίας	4
Τμήμα Ταμείου	8
Τμήμα Διεκπεραίωσης Ενιαίων Προμηθειών και Αποθήκης	8
Τμήμα Ρύθμισης Εμπορικών Δραστηριοτήτων	4
Τμήμα Κοιμητηρίων	15
ΣΥΝΟΛΟ	61
Διεύθυνση Εξυπηρέτησης Πολιτών	1
Τμήμα Κ.Ε.Π. - 207	7
• Τμήμα ΚΕΠ 207ΠΑ (ΣΦΑΓΕΙΑ)	3
• Τμήμα ΚΕΠ207ΠΒ (ΚΟΙΛΑΔΑ)	2
Τμήμα Κ.Ε.Π. - 325	9
• Τμήμα ΚΕΠ325ΠΑ (ΓΑΕΑ)	2
• Γραφείο Διοικητικής Βοήθειας και Υποστήριξης του Δημότη	
Τμήμα Κ.Ε.Π. Γιάννουλης - 444	3
ΣΥΝΟΛΟ	27
ΕΝΟΤΗΤΑ Β: ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ, ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ	
Διεύθυνση Κοινωνικής Πολιτικής και Πρόνοιας	1
Τμήμα Δομών Κοινωνικής Ένταξης, Απασχόλησης και Ισότητας των Φύλων	6
• Γραφείο Διοικητικής Υποστήριξης	
Τμήμα Υγείας και Πρόνοιας	9
• Γραφείο Υγείας	1
Τμήμα Λειτουργίας Κ.Α.Π.Η.	14
ΣΥΝΟΛΟ	31
Διεύθυνση Παιδικών Σταθμών και Εκπαιδευτικών Δράσεων	1

Τμήμα Υποστήριξης	9
Τμήμα Παιδικών Σταθμών	1
• 17 Γραφεία Παιδικών Σταθμών	95
Τμήμα Εκπαιδευτικών Δομών και Διά Βίου Μάθησης	81
Γραφείο Αστεροσκοπείου	1
ΣΥΝΟΛΟ	188
Διεύθυνση Πολιτισμού και Αθλητισμού	
Τμήμα Αθλητισμού	11
Τμήμα Πολιτισμού	6
• Γραφείο Διοικητικής Υποστήριξης	
Τμήμα Υποστήριξης Λεσχών Πολιτισμού - Βιβλιοθηκών	9
Τμήμα Χορού	5
ΣΥΝΟΛΟ	31
Β' ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ, ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΖΩΗΣ ΚΑΙ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ	1
ΕΝΟΤΗΤΑ Γ: ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ, ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΖΩΗΣ ΚΑΙ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ	
Διεύθυνση Καθαριότητας και Ανακύκλωσης	1
Τμήμα Εποπτείας και Μελετών Συστημάτων Διαχείρισης Απορριμμάτων	5
• Γραφείο Διοικητικής Υποστήριξης	
Τμήμα Αποκομιδής και Οδοκαθαρισμού	185
• Γραφείο Κίνησης	
Τμήμα Καθαριότητας Εσωτερικών Χώρων	35
Τμήμα Εναλλακτικής Διαχείρισης και Πράσινων Σημείων	7
ΣΥΝΟΛΟ	233
Διεύθυνση Πρασίνου	1
Τμήμα Μελετών και Περιβαλλοντικών Επεμβάσεων	10
• Γραφείο Διοικητικής Υποστήριξης	
Τμήμα Τεχνικής Υποστήριξης, Αρδευτικών και Φυτωρίων	28
Τμήμα Αστικού και Περιαστικού Πρασίνου	38
• Γραφείο Συντήρησης Πρασίνου Αθλητικών Χώρων	
Τμήμα Δενδροστοιχιών	11
Τμήμα Ζώων Αστικού Χώρου	5
Τμήμα διαχείρισης της άγριας πανίδας και των προστατευμένων περιοχών	2
ΣΥΝΟΛΟ	95
Διεύθυνση Αμαξοστασίου	1

Τμήμα Προγραμματισμού και Ελέγχου Κίνησης	20
• Γραφείο Διοικητικής Υποστήριξης	
Τμήμα Συντήρησης Οχημάτων και Μέσων Καθαριότητας και Λοιπού Εξοπλισμού	17
Τμήμα Επιμέλειας Επισκευών και Ανταλλακτικών	4
ΣΥΝΟΛΟ	42
Διεύθυνση Πολεοδομίας	1
Τμήμα Τοπογραφικών και Πολεοδομικών Εφαρμογών	11
Τμήμα Πολεοδομικού Σχεδιασμού	13
Τμήμα Έκδοσης Αδειών Δόμησης	16
Τμήμα Ελέγχου Κατασκευών	7
ΣΥΝΟΛΟ	48
Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών	1
Τμήμα Προγραμματισμού, Υποστήριξης και Παρακολούθησης Έργων	3
Τμήμα Κτιριακών Έργων και Αναπλάσεων	12
Τμήμα Κυκλοφοριακών Ρυθμίσεων	10
Τμήμα Οδοποιίας	18
Τμήμα Ηλεκτρομηχανολογικών Έργων και Συντηρήσεων	42
Τμήμα Συντηρήσεων Δημοτικών Κτιρίων	4
Τμήμα Συντηρήσεων Υπαίθριων Χώρων	24
ΣΥΝΟΛΟ	114

ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ

984

Πίνακας 14. Αρ. Θέσεων Ευθύνης –Ειδικότητα

<u>ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ</u> <u>ΥΠΑΓΟΜΕΝ</u> <u>ΕΣ ΣΤΟΝ</u> <u>ΔΗΜΑΡΧΟ</u>	<u>ΑΡ.</u> <u>ΠΡΟΣΩΠΙ</u> <u>ΚΟΥ</u>	<u>ΑΡ. ΓΕΝ.</u> <u>Δ/ΝΤΩΝ</u>	<u>ΑΡ.</u> <u>Δ/ΝΤΩΝ</u>	<u>ΑΡ.</u> <u>ΠΡ/ΝΩΝ</u>	<u>ΕΙΔΙΚ</u> <u>ΟΤΗΤ</u> <u>Α</u>
Γενικό Γραμματέα	1				
Γραφείο Δημάρχου	2				
Αυτοτελές Γραφείο Επικοινωνίας, Δημοσίων Σχέσεων και Διαφάνειας	6				

Αυτοτελές Γραφείο Συμβούλων - Επιστημονικών - Ειδικών Συνεργατών					
Αυτοτελές Τμήμα Νομικής Υποστήριξης	4			1	ΠΕ
Αυτοτελές Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου	1			1	ΠΕ
Αυτοτελές Τμήμα Πολιτικής Προστασίας	1				
Διευθυνση Δημοτικής Αστυνομίας				ΔΕΝ ΥΠΑΡΧΕΙ	
Τμήμα Αστυνόμευσης	22			1	ΔΕ
Γραφείο Επιχειρησιακού Σχεδιασμού	1				
<u>Α΄ ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩ Ν, ΔΙΟΙΚΗΤΙΚ ΩΝ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙ ΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ</u>	1	1			ΠΕ
<u>ΕΝΟΤΗΤΑ Α΄ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙ ΑΣ</u>					
Διευθυνση Επιχειρησιακού Σχεδιασμού	1		1		ΠΕ
Τμήμα Σχεδιασμού	2			1	ΠΕ

Γραφείο Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων	2				
Γραφείο Τουριστικής Ανάπτυξης	1				
Γραφείο Γεωγραφικού Συστήματος Πληροφοριών (GIS)	1				
Γραφείο Αξιοποίησης της δημοτικής περιουσίας					
Τμήμα Υποστήριξης Μηχανογραφικώ ν Εφαρμογών	4			1	ΠΕ
Τμήμα Υποστήριξης Πληροφοριακών Συστημάτων και Επικοινωνιών	4			1	ΠΕ
Τμήμα Καταστημάτων και Διαφημίσεων	5			1	ΔΕ
Τμήμα Αγροτικής Ανάπτυξης	1			1	ΠΕ
ΣΥΝΟΛΟ	21				
Διεύθυνση Διοικητικού	1		1		ΠΕ
Τμήμα Υποστήριξης και Πρωτοκόλλου	14			ΔΕΝ ΥΠΑΡΧΕΙ	
Τμήμα Υποστήριξης Πολιτικών Οργάνων	12			1	ΠΕ
Τμήμα Προσωπικού	13				
Τμήμα Δημοτικής Κατάστασης	7			1	ΠΕ
Τμήμα Ληξιαρχείου	6			1	ΠΕ
• Γραφείο Πολιτικών	1				

Γάμων					
ΣΥΝΟΛΟ	54				
Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών	1		1		ΠΕ
Τμήμα Προϋπολογισμού ύ - Ισολογισμού και Λογιστικής	3			1	ΠΕ
• Γραφείο Διοικητικής Υποστήριξης					
Τμήμα Εσόδων	10			1	ΠΕ
Τμήμα Εκκαθάρισης Δαπανών	8			1	ΤΕ
Τμήμα Μισθοδοσίας	4			1	ΠΕ
Τμήμα Ταμείου	8			1	ΠΕ
Τμήμα Διεκπεραίωσης Ενιαίων Προμηθειών και Αποθήκης	8			1	ΠΕ
Τμήμα Ρύθμισης Εμπορικών Δραστηριοτήτω ν	4			1	ΠΕ
Τμήμα Κοιμητηρίων	15			1	ΔΕ
ΣΥΝΟΛΟ	61				
Διεύθυνση Εξυπηρέτησης Πολιτών	1		1		ΠΕ
Τμήμα Κ.Ε.Π. - 207	7			1	ΠΕ
• Τμήμα ΚΕΠ 207ΠΑ (ΣΦΑΓΕΙΑ)	3			1	ΤΕ
• Τμήμα ΚΕΠ207ΠΒ (ΚΟΙΛΑΔΑ)	2			1	ΠΕ
Τμήμα Κ.Ε.Π. - 325	9			1	ΠΕ
• Τμήμα ΚΕΠ325ΠΑ (ΓΑΕΑ)	2			ΔΕΝ ΥΠΑΡΧΕΙ	

• Γραφείο Διοικητικής Βοήθειας και Υποστήριξης του Δημότη					
Τμήμα Κ.Ε.Π. Γιάννουλης - 444	3			1	ΠΕ
ΣΥΝΟΛΟ	27				
ΕΝΟΤΗΤΑ Β: ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ Σ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ Σ, ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟ Υ					
Διεύθυνση Κοινωνικής Πολιτικής και Πρόνοιας	1		1		ΠΕ
Τμήμα Δομών Κοινωνικής Ένταξης, Απασχόλησης και Ισότητας των Φύλων	6			1	ΤΕ
• Γραφείο Διοικητικής Υποστήριξης					
Τμήμα Υγείας και Πρόνοιας	9			1	ΠΕ
• Γραφείο Υγείας	1				
Τμήμα Λειτουργίας Κ.Α.Π.Η.	14			1	ΤΕ
ΣΥΝΟΛΟ	31				
Διεύθυνση Παιδικών Σταθμών και Εκπαιδευτικών Δράσεων	1		1		ΠΕ
Τμήμα Υποστήριξης	9			1	ΠΕ

Τμήμα Παιδικών Σταθμών	1			10	ΠΕ
• 17 Γραφεία Παιδικών Σταθμών	95				
Τμήμα Εκπαιδευτικών Δομών και Διά Βίου Μάθησης	81			1	ΠΕ
Γραφείο Αστεροσκοπείου	1				
ΣΥΝΟΛΟ	188				
Διεύθυνση Πολιτισμού και Αθλητισμού			ΔΕΝ ΥΠΑΡΧΕΙ		
Τμήμα Αθλητισμού	11			1	ΠΕ
Τμήμα Πολιτισμού	6			1	ΠΕ
• Γραφείο Διοικητικής Υποστήριξης					
Τμήμα Υποστήριξης Λεσχών Πολιτισμού - Βιβλιοθηκών	9			1	ΠΕ
Τμήμα Χορού	5			1	ΠΕ
ΣΥΝΟΛΟ	31				
Β' ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟ ΝΤΟΣ, ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΖΩΗΣ ΚΑΙ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗ ΤΑΣ	1	1			ΠΕ
ΕΝΟΤΗΤΑ Γ: ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟ ΝΤΟΣ, ΠΟΙΟ ΤΗΤΑΣ ΖΩΗΣ ΚΑΙ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗ ΤΑΣ					

Διεύθυνση Καθαριότητας και Ανακύκλωσης	1		1		ΠΕ
Τμήμα Εποπτείας και Μελετών Συστημάτων Διαχείρισης Απορριμμάτων	5			1	ΠΕ
• Γραφείο Διοικητικής Υποστήριξης					
Τμήμα Αποκομιδής και Οδοκαθαρισμού	185			1	ΠΕ
• Γραφείο Κίνησης					
Τμήμα Καθαριότητας Εσωτερικών Χώρων	35			1	ΔΕ
Τμήμα Εναλλακτικής Διαχείρισης και Πράσινων Σημείων	7			1	ΠΕ
ΣΥΝΟΛΟ	233				
Διεύθυνση Πρασίνου	1		1		ΠΕ
Τμήμα Μελετών και Περιβαλλοντικό ν Επεμβάσεων	10			1	ΠΕ
• Γραφείο Διοικητικής Υποστήριξης					
Τμήμα Τεχνικής Υποστήριξης, Αρδευτικών και Φυτωρίων	28			1	ΠΕ
Τμήμα Αστικού και Περιαστικού Πρασίνου	38			1	ΠΕ

• Γραφείο Συντήρησης Πρασίνου Αθλητικών Χώρων					
Τμήμα Δενδροστοιχιών	11				
Τμήμα Ζώων Αστικού Χώρου	5			1	ΠΕ
Τμήμα διαχείρισης της άγριας πανίδας και των προστατευμένων περιοχών	2			1	ΤΕ
ΣΥΝΟΛΟ	95				
Διεύθυνση Αμαξοστασίου	1		1		ΤΕ
Τμήμα Προγραμματισμού και Ελέγχου Κίνησης	20			1	ΠΕ
• Γραφείο Διοικητικής Υποστήριξης					
Τμήμα Συντήρησης Οχημάτων και Μέσων Καθαριότητας και Λοιπού Εξοπλισμού	17			1	ΤΕ
Τμήμα Επιμέλειας Επισκευών και Ανταλλακτικών	4			1	ΤΕ
ΣΥΝΟΛΟ	42				
Διεύθυνση Πολεοδομίας	1		1		ΠΕ
Τμήμα Τοπογραφικών και Πολεοδομικών Εφαρμογών	11			1	ΠΕ
Τμήμα Πολεοδομικού Σχεδιασμού	13			1	ΠΕ
Τμήμα Έκδοσης	16				

Αδειών Δόμησης					
Τμήμα Ελέγχου Κατασκευών	7			1	ΠΕ
ΣΥΝΟΛΟ	48				
Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών	1		1		ΠΕ
Τμήμα Προγραμματισμ ού, Υποστήριξης και Παρακολούθηση ς Έργων	3			1	ΠΕ
Τμήμα Κτιριακών Έργων και Αναπλάσεων	12			1	ΠΕ
Τμήμα Κυκλοφοριακών Ρυθμίσεων	10			1	ΠΕ
Τμήμα Οδοποιίας	18				
Τμήμα Ηλεκτρομηχανο λογικών Έργων και Συντηρήσεων	42			1	ΠΕ
Τμήμα Συντηρήσεων Δημοτικών Κτιρίων	4			1	ΠΕ
Τμήμα Συντηρήσεων Υπαίθριων Χώρων	24			1	ΠΕ
ΣΥΝΟΛΟ	114	2	11	64	

**ΓΕΝΙΚΟ
ΣΥΝΟΛΟ**

985

77