



**Π.Μ.Σ.
«ΔΗΜΟΣΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ
ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ»**

**Α.Ε.Ι. ΠΕΙΡΑΙΑ Τ.Τ.
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ &
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ**



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΗΜΟΣΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ»**

**Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και εφαρμογή
Ποιοτικών Διαδικασιών στον εν στενή έννοια Δημόσιο Τομέα.**

Μελέτη Περίπτωσης: το Ελεγκτικό Συνέδριο

ANNA KONTARATOY

Διπλωματική εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
του Α.Ε.Ι. Πειραιά Τ.Τ. για την απόκτηση
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Δημόσια Οικονομική και Πολιτική.

Πειραιάς, 2017



**Π.Μ.Σ.
«ΔΗΜΟΣΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ
ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ»**

**Α.Ε.Ι. ΠΕΙΡΑΙΑ Τ.Τ.
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ &
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ**



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΗΜΟΣΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ»**

**Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και εφαρμογή
Ποιοτικών Διαδικασιών στον εν στενή έννοια Δημόσιο Τομέα.**

Μελέτη Περίπτωσης: το Ελεγκτικό Συνέδριο

ANNA KONTARATOY, Α.Μ.: 13114

**Επιβλέπων: Βασίλειος Κέφης, Αναπληρωτής Καθηγητής
Πάντειο Πανεπιστήμιο, Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης**

Διπλωματική εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
του Α.Ε.Ι. Πειραιά Τ.Τ. για την απόκτηση
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Δημόσια Οικονομική και Πολιτική.

Πειραιάς, 2017



**M.Sc. IN
«PUBLIC ECONOMICS
AND POLICY»**

**PIRAEUS UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES
DEPARTMENT OF
ACCOUNTING & FINANCE**



M.Sc. in Public Economics and Policy

**Effective Human Resources Management and quality procedures
implemented in the strict sense Sector State.**

Case study: the Court of Audit

ANNA KONTARATOU, R.N:13114

**Supervisor: Vasilios Kefis, Associate Professor,
Head of Department of Public Administration**

Panteion University

Master Thesis submitted to the Department of Accounting & Finance of the Piraeus University of Applied Sciences (T.E.I. of Piraeus) in partial fulfillment of the requirements for the degree of M.Sc. in Public Economics and Policy

Piraeus, Greece, 2017

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κο Βασίλη Κέφη, για τη βοήθεια, τις κατευθύνσεις και την ψυχολογική υποστήριξη που μου πρόσφερε.

Ιδιαίτερος όμως, θέλω να ευχαριστήσω την οικογένεια μου, τους ανθρώπους μου, που με στηρίζουν, ενθαρρύνουν, επικροτούν κάθε προσπάθειά μου και κυρίως *«χρωματίζουν τα φτερά μου»*.

Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και εφαρμογή Ποιοτικών Διαδικασιών στον εν στενή εννοία Δημόσιο Τομέα.

Μελέτη Περίπτωσης: το Ελεγκτικό Συνέδριο

Περίληψη

Ένεκα των εκρηκτικών αλλαγών στο ευρωπαϊκό γίγνεσθαι, μια από τις πλέον επιτακτικές ανάγκες της σύγχρονης κοινωνίας μας, αποτελεί η βελτιστοποίηση της διαχείρισης των οικονομικών πόρων μέσω της υιοθέτησης σύγχρονων προτύπων διοίκησης. Η ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού σ' αυτά, καθίσταται τουλάχιστον αναγκαία. Ο σωστός και έγκαιρος Προγραμματισμός των Ανθρώπινων Πόρων, που θα εξασφαλίσει τον ικανό ποιοτικά και ποσοτικά αριθμό εργαζομένων ενός Οργανισμού, αλλά και την αξιοποίηση αυτών μέσα από τον σχεδιασμό πλάνων στελέχωσης, αξιολόγησης της προόδου κι ανάπτυξης των δραστηριοτήτων τους, αποτελεί επιτακτική απαίτηση στο πλαίσιο της Νέας Διοικητικής Μεταρρύθμισης.

Η παρούσα εργασία διερευνά το θέμα της αποτελεσματικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και την εφαρμογή ποιοτικών διαδικασιών στον εν στενή εννοία Δημόσιο Τομέα, και ειδικότερα στο Ελεγκτικό Συνέδριο. Σκοπός της εργασίας είναι να τονισθεί ο σημαντικός ρόλος της ποιότητας στο δημόσιο τομέα, και συγκεκριμένα στο Ελεγκτικό Συνέδριο, ο οποίος αποτελεί έναν από τους μακροβιότερους θεσμούς, που τίθεται υπό δημοσιονομική, και όχι μόνο, αμφισβήτηση. Επίσης, να διερευνηθεί με ποιο τρόπο, μέσα από τη χρήση των κατάλληλων εργαλείων ποιότητας, μπορεί να οδηγηθεί στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητάς του. Τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα που τίθενται προς απάντηση μέσω της έρευνας αφορούν το βαθμό στον οποίο η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ασκεί κάποια επίδραση στην ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων και το βαθμό στον οποίο η υποστήριξη για μάθηση που δέχονται οι εργαζόμενοι συσχετίζεται με τις αντιλήψεις τους για τα αποτελέσματα των αναπτυξιακών δράσεων. Η έρευνα περιέλαβε συμπλήρωση ενός δομημένου ερωτηματολογίου από ένα δείγμα 96 υπαλλήλων του Ελεγκτικού Συνεδρίου από διάφορες βαθμίδες και δυο συνεντεύξεις από στελέχη. Τα συμπεράσματα της έρευνας δείχνουν ότι η λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, ασκεί επίδραση σε κάποιες συνιστώσες εργασιακής ικανοποίησης, όπως είναι η ικανοποίηση από την ικανότητα του Προϊσταμένου/Επιτρόπου να λαμβάνει αποφάσεις και από τις

διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους και την καλή συνεργασία. Επίσης, η υποστήριξη σχετικά με τη μάθηση συσχετίζεται με τις αντιλήψεις των εργαζομένων για τα αποτελέσματα των αναπτυξιακών δράσεων. Τέλος, αποτυπώνεται το θέμα της υποστελέχωσης των υπηρεσιών, η ανάγκη για πρόσθετο προσωπικό και επιμόρφωση.

Σημαντικοί Όροι: Αποτελεσματική Διοίκηση, Ανθρώπινο Δυναμικό, Ποιοτικές Διαδικασίες, Ελεγκτικό Συνέδριο.

**Effective Human Resources Management and quality procedures
implemented in the strict sense Sector State.
Case study: the Court of Audit**

Abstract

Due to the explosive changes in the European mainstream, one of the most pressing needs of modern society is to optimize the management of financial resources through the adoption of modern management standards. The response of human resources to these least becomes necessary. Proper and timely planning of Human Resources, which will ensure sufficient quality and quantity number of employees of an organization, but also to exploit them through planning staffing plans, evaluation of progress and development of their activities, a mandatory requirement under the New administrative Reform.

The present dissertation explores the subject of effective Human Resource management and the implementation of quality procedures the strict sense Sector State, specifically the Court of Audit. The aim is to highlight the important role of quality in the public sector, namely the Court of Auditors, which is one of the longest-serving institutions, placed under budget doubt, and beyond that, as well as in which way, through the use of appropriate tools, quality can be driven to increase the effectiveness and the efficiency. The main research questions of the survey refer to the degree to which Human Resource Management of the organization affects job satisfaction of the employees and the degree to which learning and educational support offered to the employees is related to their opinion regarding the results of the development procedures. The survey included 96 replies on a structured questionnaire by employees of several hierarchical levels, as well as two interviews provided by two executives. The conclusions of the survey depict that the HR functions affect some of the components of job satisfaction, namely the satisfaction resulting by the ability of the Commissioner to make decisions and by the interpersonal relationships with colleagues as a means of good collaboration. Additionally, support for learning is correlated with the perceptions of employees regarding the results of the development procedures. Finally, the outcomes reflect the issue of under-staffing services and the need for additional staff training.

Keywords: Effective Management, Human Resources, Quality Procedures, Court of Audit.

Συντομογραφίες

- ΕΕΣ = Ευρωπαϊκό Ελεγκτικό Συνέδριο
- ΕΛ. ΣΥΝ= Ελεγκτικό Συνέδριο
- Ε.Ε= Ευρωπαϊκή Ένωση
- Π.Δ.= Προεδρικό Διάταγμα
- Μ.Ε.Ε.=Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου
- ΑΟΕ =Ανώτατα Όργανα Ελέγχου
- ΣΕΕΕ = Σχεδιάζω-Εκτελώ-Ελέγχω-Ενεργώ (**Plan-Do-Check-Act, PDCA**)
- ΔΟΠ= Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
- MBO = Διοίκηση μέσω στόχων (Management by Objectives)
- SMART= **Specific- Measurable-Agreed or Achievable- Time bounded**
(Ξεκάθαρος- Μετρήσιμος-Επιτεύξιμος-Ρεαλιστικός-Χρονικά Προσδιορισμένος)
- SAIs=Ανώτατα Ελεγκτικά Ιδρύματα

- INTOSAI= Ανώτατος Διεθνής Οργανισμός Ελεγκτικών Ιδρυμάτων
(**I**nternational **O**rganization of **S**upreme **A**udit **I**nstitutions)
- ISSAI= Διεθνή Ελεγκτικά Πρότυπα του INTOSAI
(**I**nternational **S**tandards of **S**upreme **A**udit **I**nstitutions)
- EUROSAI= Ευρωπαϊκός Οργανισμός Ελεγκτικών Ιδρυμάτων
(**E**uropean **O**rganization of **S**upreme **A**udit **I**nstitutions)

Περιεχόμενα

Περίληψη

Abstract

Συνοπτομογραφίες

Κατάλογος Πινάκων

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Εισαγωγή.....	1
----------------------	----------

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Σκιαγράφηση εννοιολογικού πλαισίου.....	3
--	----------

1.1 Εισαγωγή.....	3
-------------------	---

1.2 Εννοιολογική αποσαφήνιση του πεδίου της Δημόσιας Διοίκησης και Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	3
---	---

1.3 Θεωρίες Διοίκησης.....	6
----------------------------	---

1.3.1 Κλασική Θεωρία της Διοίκησης	6
--	---

1.3.2 Η θεωρία των Ανθρώπινων Σχέσεων.....	7
--	---

1.3.3 Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (Ν.Δ.Μ)- Διοίκηση μέσω στόχων (Μ.Β.Ο)- Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)	8
--	---

1.4 Ανακεφαλαίωση.....	9
------------------------	---

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Η Αξιολόγηση της Απόδοσης των εργαζομένων στο Δημόσιο Τομέα.....	11
---	-----------

2.1 Εισαγωγή.....	11
-------------------	----

2.2 Ορισμός της Αξιολόγησης της Απόδοσης.....	11
---	----

2.3. Διοίκηση μέσω στόχων (Management by Objectives- MBO)	13
---	----

2.4 Η Αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων & η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	15
---	----

2.5 Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (Ν.Δ.Μ.).....	16
--	----

2.6. Ανακεφαλαίωση.....	19
-------------------------	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Ο Ανθρώπινος παράγοντας στη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης	21
3.1 Εισαγωγή.....	21
3.2 Γενική θεώρηση της ποιότητας της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης.....	21
3.3 Ηθικές Αρχές στη δημόσια διοίκηση	24
3.4 Κίνητρα Συμπεριφοράς και Παρακίνηση.....	26
3.5 Ανακεφαλαίωση	29

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Ελεγκτικό Συνέδριο – Σημασία –Θεσμικός Ρόλος – Αρμοδιότητες – Οργάνωση – Ανθρώπινο Δυναμικό – Ποιοτικές Διαδικασίες.....	31
4.1 Εισαγωγή.....	31
4.2 Η σημασία του Δημοσιονομικού Ελέγχου στο Ελεγκτικό Συνέδριο-Ιστορική διαδρομή	31
4.3 Ο Θεσμικός Ρόλος του Ελεγκτικού Συνεδρίου	33
4.4 Αρμοδιότητες και Οργάνωση του Ελεγκτικού Συνεδρίου	35
4.4.1 Οι αρμοδιότητες του Ελεγκτικού Συνεδρίου	35
4.4.2 Η οργάνωση του Ελ. Συν. και η στελέχωσή του με το Ανθρώπινο Δυναμικό.....	37
4.5 Οι Ποιοτικές Διαδικασίες του Ελεγκτικού Συνεδρίου	44
4.5.1 Εισαγωγή.....	44
4.5.2 Επίτευξη της ποιότητας στη Δικαιοσύνη από το Ελεγκτικό Συνέδριο.	46
4.6 Το μέλλον του Δημοσιονομικού Ελέγχου από το Ελεγκτικό Συνέδριο.....	48
4.7 Ανακεφαλαίωση.....	50

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Έρευνα.....	51
5.1 Εισαγωγή.....	51
5.2 Πλαίσιο της έρευνας – ερευνητικά ερωτήματα.....	51
5.3 Μεθοδολογία έρευνας	52
5.3.1 Πληθυσμός – Δείγμα.....	53
5.3.2 Μέσο – Ερωτηματολόγιο	54

5.3.3 Συλλογή.....	55
5.3.4 Μέθοδος Στατιστικής Ανάλυσης.....	55
5.4 Ποιοτική Ανάλυση	56
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	
Αποτελέσματα Στατιστικής Ανάλυσης Δεδομένων	59
6.1 Περιγραφή του δείγματος.....	59
6.2 Ανάλυση αξιοπιστίας	66
6.3 Περιγραφική ανάλυση αποτελεσμάτων	68
6.4 Απαντήσεις στις ανοικτές ερωτήσεις	135
6.5 Ερευνητικά Ερωτήματα	137
6.6 Αποτελέσματα ποιοτικής ανάλυσης – συνεντεύξεων.	144
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7	
Συμπεράσματα της έρευνας.....	147
7.1 Γενικά Συμπεράσματα.....	147
7.2 Προτάσεις.....	150
7.3 Περιορισμοί της έρευνας.....	151
Βιβλιογραφία	153
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1:	157
Συνοδευτική επιστολή του ερωτηματολογίου	157
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2:	159
Ερωτηματολόγιο έρευνας	159
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3: ΠΙΝΑΚΑΣ ΘΕΣΕΩΝ ΤΗΣ 20.01.2017	169
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4:	173
Δομή συνέντευξης και δυο συνεντεύξεις	173

Κατάλογος Πινάκων

6.1:Φύλο	59
6.2:Ηλικία	60
6.3:Μορφωτικό επίπεδο	61
6.4:Κύρια απασχόληση.....	63
6.5:Έτη Προϋπηρεσίας.....	64
6.6:Σχέση Εργασίας.....	65
6.7:Για την εργασία στο Ελ.Συν., διαχείριση γνώσης σημαίνει.....	68
6.8:Ευκολία ανεύρεσης κατάλληλης πληροφορίας.....	70
6.9:Ευκολία επικοινωνίας με τα κατάλληλα άτομα	71
6.10:Σε ποιο βαθμό είναι εύκολη: Η διαδικασία διαχείρισης των εγγράφων	73
6.11:Η Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Μεταφορά γνώσης.....	74
6.12:Η Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Αυτονομία και ενδυνάμωση.....	76
6.13:Η Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Εφαρμογή συστημάτων ιδεών/ προτάσεων.....	77
6.14:Η Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Ενθάρρυνση συνεργασίας, επικοινωνίας και προσωπικών επαφών	79
6.15:Η Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Διατήρηση μιας δεξαμενής γνώσης.....	80
6.16:Η Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Συνεργασία με εκπαιδευτικούς οργανισμούς.....	82
6.17:Η Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Έμφαση στη συνεχή μάθηση.....	83
6.18:Η Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Βελτίωση ατομικών αδυναμιών/απόδοσης	85
6.19:Η Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Κοινοποίηση στόχων, σκοπών και στρατηγικών	86
6.20:Η Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Δυνατότητα πρόσβασης των εργαζομένων στη Διοίκηση	87
6.21:Η Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Εκπλήρωση φιλοδοξιών εξέλιξης.....	89
6.22:Η Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Σαφήνεια στον καθορισμό των ελεγκτικών καθηκόντων	91
6.23:Η Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: παρακολούθηση της υγείας των εργαζομένων.....	92
6.24:Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε στην Υπηρεσία σας: Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο	94
6.25:Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε στην Υπηρεσία σας: Intranet	95
6.26:Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε στην Υπηρεσία σας: Internet	97
6.27:Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε στην Υπηρεσία σας: Διατήρηση Portal	98
6.28:Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε στην Υπηρεσία σας: Εργαλεία υποστήριξης αποφάσεων	100
6.29:Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε στην Υπηρεσία σας: Αποθήκευση Πληροφοριών	101
6.30:Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε στην Υπηρεσία σας: Καθημερινές συνεργασίες του προσωπικού	102
6.31:Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε στην Υπηρεσία σας: : Brainstorming (καταιγισμός ιδεών).....	103
6.32:Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε στην Υπηρεσία σας: : Ομαδική εργασία / (workgroup)	105
6.33:Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε στην Υπηρεσία σας: : Εκπαίδευση εκτελώντας την εργασία	106
6.34:Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε στην Υπηρεσία σας: : Coaching (καθοδήγηση).....	108
6.35:Ποιοι λόγοι εμποδίζουν την υλοποίηση - χρήση των παραπάνω εργαλείων	109
6.37:Σε ποιο βαθμό ισχύει: Μπορώ να παραμένω συνεχώς απασχολημένος	115
6.38:Σε ποιο βαθμό ισχύει: Είμαι περισσότερο αποτελεσματικός επειδή μπορώ/ή πρέπει να δουλεύω μόνος	117
6.39:Σε ποιο βαθμό ισχύει: Έχω την ευκαιρία να κάνω διαφορετικά πράγματα	119

6.40:Σε ποιο βαθμό ισχύει: Έχω την ευκαιρία να είμαι «κάποιος» στο περιβάλλον μου	121
6.41:Σε ποιο βαθμό ισχύει: Έχω τη δυνατότητα να λειτουργώ πάντα «κατά συνείδηση», ακόμα και στην περίπτωση που υπάρχουν αντίθετες εντολές από ανωτέρους	122
6.42:Σε ποιο βαθμό ισχύει: Έχω την ευκαιρία να κάνω κάτι που αξιοποιεί τις ικανότητές μου	124
6.43:Σε ποιο βαθμό ισχύει: Έχω την ελευθερία να χρησιμοποιώ την κρίση μου	126
6.44:Σε ποιο βαθμό ισχύει: Έχω την ελευθερία να χρησιμοποιώ δικές μου μεθόδους για να κάνω την δουλειά μου	127
6.45:Σε ποιο βαθμό ισχύει: Έχω τη δυνατότητα να λαμβάνω επαίνους/ αναγνώριση όταν κάνω κάτι εξαιρετικό στη δουλειά μου.....	129
6.46:Σε ποιο βαθμό ισχύει: τη δυνατότητα να λέω/ υποδεικνύω στους ελεγχόμενους φορείς τι πρέπει να κάνουν με στόχο τη χρηστή δημοσιονομική διαχείριση.....	130
6.46β:Συγκριτικός.....	132
6.47:Πώς αισθάνεστε στην παρούσα εργασία σας, για τους παρακάτω παράγοντες - μέσοι.....	134
6.I:Spearman's rho, τεστ συσχέτισης – ικανοποίηση * δράσεις	139
6.II:KMO and Bartlett's Test (υποστήριξη για μάθηση)	141
6.III:Factor Analysis - Principal Component Analysis (υποστήριξη για μάθηση).....	141
6.IV:Spearman's rho τεστ συσχέτισης – μάθηση * διαδικασίες.....	142
6.V:Spearman's rho τεστ συσχέτισης - μάθηση * Ανθρώπινο Δυναμικό.....	143

Κατάλογος Διαγραμμάτων

6.1:Κυκλικό - Φύλο	59
6.2:Κυκλικό - Ηλικία.....	60
6.3:Κυκλικό - Μορφωτικό επίπεδο	62
6.4:Ραβδόγραμμα - Κύρια απασχόληση.....	63
6.5:Ραβδόγραμμα – Έτη Προϋπηρεσίας.....	65
6.6:Κυκλικό , Σχέση Εργασίας.....	66
6.7:Ραβδόγραμμα - διαχείριση γνώσης στο Ελ. Συν.	69
6.8:Ευκολία ανεύρεσης της κατάλληλης πληροφορίας.....	70
6.9:Ραβδόγραμμα: Ευκολία επικοινωνίας με τα κατάλληλα άτομα.....	72
6.10:Ραβδόγραμμα: ποιο βαθμό είναι εύκολη: Η διαδικασία διαχείρισης των εγγράφων.....	73
6.11:Ραβδόγραμμα - Η Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Μεταφορά γνώσης.....	75
6.12:Ραβδόγραμμα - Η Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Αυτονομία και ενδυνάμωση	76
6.13:Ραβδόγραμμα: Η Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Εφαρμογή συστημάτων ιδεών/ προτάσεων	78
6.14:Ραβδόγραμμα: Η Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Ενθάρρυνση συνεργασίας, επικοινωνίας και προσωπικών επαφών	79
6.15:Ραβδόγραμμα - Η Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Διατήρηση μιας δεξαμενής γνώσης	81
6.16:Ραβδόγραμμα: Η Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Συνεργασία με εκπαιδευτικούς οργανισμούς.....	82
6.17:Ραβδόγραμμα-Η Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Έμφαση στη συνεχή μάθηση.....	84
6.18:Ραβδόγραμμα: Η Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Βελτίωση ατομικών αδυναμιών/απόδοσης.....	85
6.19:Ραβδόγραμμα-Η Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Κοινοποίηση στόχων, σκοπών και στρατηγικών	86
6.20:Ραβδόγραμμα-Η Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Δυνατότητα πρόσβασης των εργαζομένων στη Διοίκηση	88
6.21:Ραβδόγραμμα-Η Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Εκπλήρωση φιλοδοξιών εξέλιξης.....	90
6.22:Ραβδόγραμμα-Η Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Σαφήνεια στον καθορισμό των ελεγκτικών καθηκόντων	91
6.23:Ραβδόγραμμα-Η Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: παρακολούθηση της υγείας των εργαζομένων	93
6.24:Ραβδόγραμμα: Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε στην Υπηρεσία σας: Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο	94
6.25:Ραβδόγραμμα-Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε στην Υπηρεσία σας: Intranet	96
6.26:Ραβδόγραμμα-Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε στην Υπηρεσία σας: Internet	97
6.27:Ραβδόγραμμα - Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε στην Υπηρεσία σας: Διατήρηση Portal.....	99
6.28:Ραβδόγραμμα-Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε στην Υπηρεσία σας: Εργαλεία υποστήριξης αποφάσεων	100
6.29:Ραβδόγραμμα-Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε στην Υπηρεσία σας: Αποθήκευση Πληροφοριών	101
6.30:Ραβδόγραμμα-Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε στην Υπηρεσία σας: Καθημερινές συνεργασίες του προσωπικού.....	102
6.31:Ραβδόγραμμα-Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε στην Υπηρεσία σας: : Brainstorming (καταιγισμός ιδεών).....	104
6.32:Ραβδόγραμμα - Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε στην Υπηρεσία σας: : Ομαδική	

εργασία / (workgroup)	105
6.33:Ραβδόγραμμα-Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε στην Υπηρεσία σας: : Εκπαίδευση εκτελώντας την εργασία	107
6.34:Ραβδόγραμμα-Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε στην Υπηρεσία σας: : Coaching (καθοδήγηση)	108
6.35:Οριζ. Ραβδόγραμμα- Ποιοι λόγοι εμποδίζουν την υλοποίηση - χρήση των παραπάνω εργαλείων.....	110
6.36:Σε ποιο βαθμό επηρεάζουν την εργασία σας / παρακίνηση / απόδοσή σας οι παράγοντες.....	114
6.37:Ραβδόγραμμα - Σε ποιο βαθμό ισχύει: Μπορώ να παραμένω συνεχώς απασχολημένος.....	116
6.38:Ραβδόγραμμα - Σε ποιο βαθμό ισχύει: Είμαι περισσότερο αποτελεσματικός επειδή μπορώ/ή πρέπει να δουλεύω μόνος	118
6.39:Αβδόγραμμα-Σε ποιο βαθμό ισχύει: Έχω την ευκαιρία να κάνω διαφορετικά πράγματα	120
6.40:Ραβδόγραμμα - Σε ποιο βαθμό ισχύει: Έχω την ευκαιρία να είμαι «κάποιος» στο περιβάλλον μου	121
6.41:Ραβδόγραμμα - Σε ποιο βαθμό ισχύει: Έχω τη δυνατότητα να λειτουργώ πάντα «κατά συνείδηση», ακόμα και στην περίπτωση που υπάρχουν αντίθετες εντολές από ανωτέρους.....	123
6.42:Ραβδόγραμμα - Σε ποιο βαθμό ισχύει: Έχω την ευκαιρία να κάνω κάτι που αξιολογεί τις ικανότητές μου	125
6.43:Ραβδόγραμμα - Σε ποιο βαθμό ισχύει: Έχω την ελευθερία να χρησιμοποιώ την κρίση μου.....	126
6.44:Ραβδόγραμμα - Σε ποιο βαθμό ισχύει: Έχω την ελευθερία να χρησιμοποιώ δικές μου μεθόδους για να κάνω την δουλειά μου	128
6.45:Ραβδόγραμμα - Σε ποιο βαθμό ισχύει: Έχω τη δυνατότητα να λαμβάνω επαίνους/ αναγνώριση όταν κάνω κάτι εξαιρετικό στη δουλειά μου	129
6.46:Ραβδόγραμμα - Σε ποιο βαθμό ισχύει: τη δυνατότητα να λέω/ υποδεικνύω στους ελεγχόμενους φορείς τι πρέπει να κάνουν με στόχο τη χρηστή δημοσιονομική διαχείριση	131
6.47:Πώς αισθάνεστε στην παρούσα εργασία σας, για τους παρακάτω παράγοντες - μέσοι	135

Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια επιβεβαιώνεται έντονα η ανάγκη διερεύνησης της αξίας της Διεύθυνσης Ανθρωπίνου Δυναμικού στην επίτευξη των στόχων της Δημόσιας Διοίκησης. Γι αυτό κρίνεται σκόπιμο να γίνει αναφορά όχι μόνο στις δραστηριότητες που αφορούν στο Ανθρώπινο Δυναμικό, αλλά και στην αξιολόγησή τους από τους εργαζομένους.

Η Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού είναι *πολυδιάστατη*, καθόσον εφαρμόζει τις αρχές των οικονομικών (μισθοί, αγορές, πηγές), της ψυχολογίας (υποκίνηση, ικανοποίηση), της κοινωνιολογίας (οργανωτική δομή, κουλτούρα) και του Δικαίου (μισθοί, εργατικές συμβάσεις).

Χρησιμοποιώντας ως «υποκείμενα» τους εργαζομένους στο Δημόσιο Τομέα, και ειδικότερα τους Δικαστικούς Υπαλλήλους του Ελεγκτικού Συνεδρίου, η παρούσα εργασία προσπαθεί να διερευνήσει κατά πόσο οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους, αν θεωρούν ότι προσφέρουν πραγματικό έργο στην κοινωνία/εξωτερικούς πελάτες, αλλά κι ότι δεν απαξιώνονται από αυτήν, και αν τελικά, απολαμβάνοντας τα όποια «οφέλη» της δημοσιούπαλληλικής τους ταυτότητας, δηλώνουν αφοσίωση στην Υπηρεσία τους.

Απώτερος στόχος είναι να εξεταστεί αν τα αποτελέσματα της Ανάπτυξης του Ανθρωπίνου Δυναμικού έχουν αξία για τους εργαζομένους και τελικά συμβάλλουν στη βελτίωση της Ποιότητας των παρεχόμενων Υπηρεσιών, της αποτελεσματικότητας και οικονομικότητας στα πλαίσια της χρηστής διαχείρισης. Κι ενώ η ποιότητα των υλικών αγαθών μπορεί να μετρηθεί, η ποιότητα των υπηρεσιών έχει μια απροσδιόριστη δομή, ένεκα των χαρακτηριστικών τους, ήτοι: αυλότητα, ετερογένεια, αδιαιρετότητα και μη διάκριση μεταξύ παραγωγής και κατανάλωσης. Έτσι, εξαιτίας της αντικειμενικής δυσκολίας στην αντιλαμβανόμενη εκτίμηση της ποιότητας των υπηρεσιών, θα εστιάσουμε στην «αντιλαμβανόμενη ποιότητα», υπό την έννοια της ικανοποίησης των εργαζομένων στη Δημόσια Διοίκηση και της εκπλήρωσης των προσδοκιών τους.

Η ενδυνάμωση των εργαζομένων στη διαδικασία παροχής υπηρεσιών και «ελεγκτικών διαδικασιών», μπορεί να έχει άμεσο αποτέλεσμα στα κόστη και στην παραγωγικότητα, στην ποιότητα, στην ταχύτητα, στην καινοτομία και στην πρόοδο γενικότερα. Προγράμματα εκπαίδευσης και μεταβίβαση της μάθησης μέσω εγχειριδίων, εφαρμογή στην εργασία των γνώσεων που αποκτήθηκαν και των δεξιοτήτων που

αναπτύχθηκαν μέσα από τη συμμετοχή των εργαζομένων στις αναπτυξιακές δράσεις της Διοίκησης, υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον και ικανοποίηση - αναγνώριση από την εργασία των αποκτημένων γνώσεων, θα αποτελέσουν ορισμένα από τα ερωτήματα διερεύνησης της αξίας της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού, ειδικότερα στο χώρο του Ελεγκτικού Συνεδρίου.

Η εργασία είναι οργανωμένη σε επτά κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο παρέχει τη σκιαγράφηση εννοιολογικού πλαισίου, μέσα στο οποίο κινείται το παρόν πόνημα. Δίνει τους απαραίτητους εννοιολογικούς ορισμούς γύρω από τη Δημόσια Διοίκηση και τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Αυτό γίνεται μέσα από μια παρουσίαση των θεωριών διοίκησης.

Το δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται στην Αξιολόγηση της Απόδοσης των εργαζομένων στο Δημόσιο Τομέα. Αναλύεται η Διοίκηση μέσω στόχων (Management by Objectives-MBO), η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, και το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ.

Το τρίτο κεφάλαιο πραγματεύεται τον ανθρώπινο παράγοντα και το ρόλο του στη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης. Καταγράφει μια γενική θεώρηση αναφορικά με την ποιότητα της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, και παραθέτει βασικές ηθικές Αρχές στη δημόσια διοίκηση. Επιπλέον, αναφέρεται στα κίνητρα συμπεριφοράς και την παρακίνηση των εργαζομένων.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται εκτενής αναφορά στο Ελεγκτικό Συνέδριο, το οποίο είναι το αντικείμενο μελέτης της έρευνας. Ύστερα από μια ιστορική αναδρομή και αναφορές στη σημασία του Δημοσιονομικού Ελέγχου στο Ελεγκτικό Συνέδριο, αποσαφηνίζεται ο θεσμικός του ρόλος και η οργάνωσή του. Επίσης, καταγράφονται οι ποιοτικές διαδικασίες του Ελεγκτικού Συνεδρίου.

Το πέμπτο κεφάλαιο είναι το πρώτο από το εμπειρικό μέρος της εργασίας. Σε αυτό γίνεται περιγραφή της έρευνας, αναφορικά με το πλαίσιο, τα ερευνητικά ερωτήματα και τη μεθοδολογία. Περιγράφονται τα μέσα και οι διαδικασίες συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων.

Το έκτο κεφάλαιο είναι τα αποτελέσματα της έρευνας. Περιλαμβάνει τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης των δεδομένων που συλλέχτηκαν με τη βοήθεια του ερωτηματολογίου, καθώς και την ανάλυση των βασικών σημείων των συνεντεύξεων.

Τέλος, το έβδομο κεφάλαιο περιλαμβάνει τα συμπεράσματα, τις προτάσεις και τους περιορισμούς της εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Σκιαγράφηση εννοιολογικού πλαισίου

1.1 Εισαγωγή

Η Δημόσια Διοίκηση και η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον Δημόσιο τομέα είναι ένα πολυσύνθετο, όσο και ενδιαφέρον πεδίο έρευνας. Είναι ένα πεδίο κατά καιρούς αμφισβητούμενο, το οποίο στις μέρες μας, λόγω των ιδιαίτερων συγκυριών, έχει μεταφερθεί στο προσκήνιο του ενδιαφέροντος.

Στο παρόν πρώτο κεφάλαιο, θα γίνει μια οριοθέτηση του εννοιολογικού πλαισίου, μέσα στο οποίο κινείται η εργασία. Γίνεται αναφορά στη Δημόσια Διοίκηση, κυρίως υπό το πρίσμα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και της ανάπτυξής του. Στη συνέχεια, γίνεται ανάλυση των θεωριών διοίκησης, με στόχο να σκιαγραφηθούν οι προγενέστεροι, όπως και οι πιο σύγχρονοι τύποι διοίκησης.

Μέσα από τη διαχρονική ανασκόπηση διαγράφεται ο ρόλος της Δημόσιας Διοίκησης ως μια υπηρεσία προς τον Πολίτη, με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας και τον εκσυγχρονισμό των λειτουργιών.

1.2 Εννοιολογική αποσαφήνιση του πεδίου της Δημόσιας Διοίκησης και Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

« Η Διοίκηση είναι η τέχνη της επίτευξης στόχων μέσω άλλων».
 (“...The Art of getting things done”)
Herbert Alexander Simon (1947)

Η θεωρητική ενασχόληση με τη Διοίκηση αποτελεί ένα σχετικώς νέο επιστημονικό κλάδο, με ευμετάβоло ερευνητικό πεδίο, η μελέτη του οποίου πρέπει να είναι απαλλαγμένη από θέσφατα και απόλυτες παραδοχές. Σύμφωνα με τη Σταυρούλα Κτιστάκη, η Δημόσια Διοίκηση, είναι ένα κοινωνικό φαινόμενο πολυδιάστατο, σύνθετο και γι’ αυτό πολύ αμφισβητούμενο. (Κτιστάκη Σ., 2009:15). Στο ερώτημα λοιπόν για το αν το πεδίο της Διοίκησης μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο επιστήμης ή να χαρακτηριστεί ως τέχνη, μια διπλωματική ενδεχομένως απάντηση, σύμφωνα πάντα με τον Ξενοφώντα στον «Οικονομικό», είναι ότι *Διοίκηση* ορίζεται η *εφαρμοσμένη επιστήμη και τέχνη που αποβλέπει στην επιλογή του προσφορότερου τρόπου οργάνωσης* κάθε οργανισμού, καθώς και στη βέλτιστη διαχείριση και κατανομή του προσωπικού του, ώστε ο οργανισμός να είναι αποτελεσματικός και αποδοτικός. (Μ. Ραμματά,

2011). Άλλωστε, «Άνευ γαρ των αναγκαίων αδύνατον και ζην και ευ ζην», (Αριστοτέλης- Πολιτικά Α',1253b,24-25).

Στον «Οικονομικό» του Ξενοφώντος, εξαιρείται η σημασία της διοίκησης της οικιακής οικονομίας (αυτό που στους σύγχρονους μελετητές ονομάζεται management), ως ξεχωριστής επιστήμης. Αποδίδεται δε ιδιαίτερη σημασία στο ήθος του προϊσταμένου και την ικανότητά του να κυβερνά. Για τον καθηγητή Gerard Timsit, η Διοικητική Επιστήμη βρίσκεται στο «σταυροδρόμι περισσότερων επιστημών», τις οποίες συνθέτει κατακτώντας ωστόσο το δικό της επιστημονικό πεδίο. (Timsit G.,1986: 44). Η διάκριση μεταξύ «Administration»- διοίκηση και “Management”- διαχείριση, υποδηλώνει τη διαφορετική προσέγγιση του αντικειμένου της Διοικητικής Επιστήμης, που την καθιστά ως ένα ιδιαίτερος πολυεπιστημονικό κλάδο, με αντίθεση στις απόψεις ως προς τις μεθόδους μελέτης, το αντικείμενο, τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα, την ενότητα ή την ετερογένειά της. Τα ανωτέρω όμως λειτουργούν ως επίρρωση του γεγονότος ότι η Διοικητική Επιστήμη είναι ένας εξελισσόμενος κλάδος με πεδίο «ευχερώς μεταβλητό» (Argyriades D. et. al, 2007).

Στο «Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013», καθώς και στο προγενέστερο πρόγραμμα «Πολιτεία 2005-2007», αναφέρεται ρητά η ανάγκη ανάδειξης του πολίτη ως τον βασικό πρωταγωνιστή, καθοδηγητή και κριτή της δημόσιας δράσης. (Ραμματά Μ., 2011: 26,27). Ο Αριστοτέλης στα Πολιτικά του, (Πολιτικά Γ',1282a,19-23) ευστόχως είχε αναφέρει: «Όπως ένα σπίτι δεν θα το κρίνει μόνο ο κατασκευαστής του, αλλά κυρίως εκείνος που θα το χρησιμοποιήσει (και το χρησιμοποιεί ο οικογενειάρχης), το πηδάλιο το κρίνει καλύτερα ο κυβερνήτης παρά ο ναυπηγός και τα φαγητά του συμποσίου, ο συνδαιτυμόνας κι όχι ο μάγειρας», τοιουτοτρόπως στη σύγχρονη δημόσια διοίκηση, ο πολίτης γίνεται ο «επισπεύδων» της διοικητικής δράσης. Κρίνει το δημόσιο τομέα το ίδιο απαιτητικά σαν να επρόκειτο για τον ιδιωτικό τομέα και δικαιολογημένα φυσικά, καθόσον στο δημόσιο τομέα έχει προκαταβάλλει το σχετικό αίτημα μέσω της φορολογίας. Η κρίση και η συμμετοχή στα κοινά, είτε μέσω της ύπαρξης οργανώσεων των πολιτών που εργάζονται για τη βελτίωση της λειτουργίας του πολιτεύματος, είτε μέσα από το ποσοστό συμμετοχής τους στις εκάστοτε εκλογικές διαδικασίες, αποδεικνύουν περίτρανα τη σημασία της σύγχρονης συμμετοχικής δημοκρατίας.

Οι νέες συνθήκες του διεθνούς περιβάλλοντος, οι πρακτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης και εκείνες των διεθνών οργανισμών, καλούν τη Δημόσια Διοίκηση να

μετασχηματίζεται και να ενσωματώνει σε τακτά χρονικά διαστήματα το κοινοτικό δίκαιο έτσι ώστε να αναδείξει ένα αποτελεσματικό πρόσωπο. Ακόμα όμως και στο «Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013», γίνεται αναφορά στην πολυνομία που διέπει την ελληνική έννομη τάξη, (*«Περισσότεροι Νόμοι, Λιγότερη Δικαιοσύνη»- Κικέρων*), την πολυδιάσπαση αρμοδιοτήτων μεταξύ των οργανισμών της δημόσιας διοίκησης, την αναποτελεσματικότητα μηχανισμών οριζόντιου, ενδοϋπηρεσιακού και δι-υπηρεσιακού συντονισμού.

(http://www.gspa.gr/%285412691486021215%29/documents/επιτελική_σύνοψη_επ.doc).

Κατόπιν των ανωτέρω, ο ανθρώπινος παράγοντας και η αποτελεσματική Διοίκησή του, βρίσκονται στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος όλων των πρωτοβουλιών βελτίωσης της ποιότητας. Ο όρος «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ή Δυναμικού», αν και εμφανίστηκε για πρώτη φορά στα έργα των Myers, Pigors and Malm και του French, άρχισε να χρησιμοποιείται από τις αρχές της δεκαετίας του 1990 και μετά. Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, επήλθε και μια βαθμιαία αλλαγή στη μέχρι τότε φιλοσοφία του όρου (Strauss,2000), υπό την έννοια ότι, ενώ η «Διοίκηση Προσωπικού» αντιμετωπίζει τους εργαζομένους ως κόστος, η «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων» τους αντιμετωπίζει ως περιουσιακά στοιχεία του ενεργητικού.

Ένεκα επομένως των σύγχρονων προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι Δημόσιοι Οργανισμοί, λόγω της παγκοσμιοποίησης των αγορών, της ισόρροπης ικανοποίησης των αναγκών όλων των συμμετεχόντων, εργαζομένων και πολιτών, αλλά και της αναγκαιότητας υιοθέτησης νέων ευέλικτων εργασιακών δομών και πρακτικών, ο κρίσιμος παράγοντας για την αντιμετώπισή τους είναι το Ανθρώπινο Δυναμικό. Η *Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού* αναφέρεται στη διαδικασία απόκτησης των απαραίτητων γνώσεων και δεξιοτήτων από τους εργαζόμενους, ώστε να συμβάλλουν αποτελεσματικά στην επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης, ή ενός Οργανισμού (Παπακωνσταντίνου Μ., 2013). Αντιστοίχως, «η *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, αναφέρεται στις πολιτικές, πρακτικές και διαδικασίες που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί για την προσέλκυση, επιλογή και διοίκηση των εργαζομένων και επηρεάζουν τη συμπεριφορά, τις στάσεις και την απόδοσή τους.»(Noe 2001, Schneider 1994). Σχετίζονται με τη διαχείριση της απόδοσης (performance management) των εργαζομένων στα πλαίσια ενός οργανισμού (French,1994) και αρκετοί μάλιστα οικονομολόγοι, θεωρούν ότι η «Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων»

(Management), αποτελεί τον τέταρτο συντελεστή παραγωγής, μετά την εργασία, τη φύση και το κεφάλαιο.

1.3 Θεωρίες Διοίκησης

1.3.1 Κλασική Θεωρία της Διοίκησης

Οι εκφραστές των τυπικών θεωριών διοίκησης, με εκπρόσωπο και «Πατέρα» της Επιστημονικής Διοίκησης τον Frederick Winslow Taylor, επικεντρώνονται σε μια περισσότερο εμπειρική και πειραματική προσέγγιση των προβλημάτων στο χώρο της παραγωγής, υιοθετώντας μια «μηχανιστική προσέγγιση», που θα επέτρεπε την μέτρηση του ακριβούς χρόνου μέσα στον οποίο θα μπορούσε να ολοκληρωθεί μια συγκεκριμένη εργασία. Οι Αρχές της Κλασικής Θεωρίας έγιναν πλήρως αποδεκτές από τις χώρες που εισέρχονταν στο στάδιο της βιομηχανικής Κοινωνίας (Κτιστάκη Σ. 2009).

Για τον Παραδοσιακό τρόπο Διοίκησης, η ποιότητα έχει υψηλό κόστος. Στόχο αποτελεί η μαζική παραγωγή και η χαμηλή τιμή του παραγόμενου προϊόντος όπως και η εξεύρεση του «άριστου τρόπου» εκτέλεσης μιας εργασίας στον ελάχιστο δυνατό χρόνο, με το ελάχιστο δυνατό κόστος. Υποστηρίζει ότι οι Ανθρώπινοι Πόροι πρέπει να διοικηθούν όπως και κάθε άλλος οργανωσιακός πόρος, δηλαδή με λιγότερο κόστος, με φειδώ, με δυνατότητα ανάπτυξης και βέλτιστη-κερδοφόρα αξιοποίηση. Ο κάθε εργαζόμενος πρέπει να ασχολείται με το είδος της εργασίας για το οποίο οι ικανότητες του προσφέρονται περισσότερο. Η δομή του είναι κάθετη, με έμφαση στην ιεραρχία, στον συγκεντρωτισμό και με σαφή κατανομή των λειτουργιών του σχεδιασμού /προγραμματισμού και της εκτέλεσης. Τα διευθυντικά στελέχη (managers) εξαιρούνται από τα εκτελεστικά καθήκοντα ρουτίνας, καθόσον ασχολούνται μόνο με τον σχεδιασμό, την παρακολούθηση, την αξιολόγηση της εργασίας και φυσικά τον έλεγχο που αποτελεί καταληκτική διαδικασία της παραγωγής. Αντιθέτως, τα κατώτερα στελέχη ασχολούνται με την εκτέλεση και διεκπεραίωση των εργασιών που τους έχουν ανατεθεί. Εάν κάτι πάει στραβά στην παραγωγή, η ευθύνη είναι των εργαζομένων. Επιπροσθέτως, η εκπαίδευση θεωρείται κοστοβόρα κι αποφεύγεται, αν όμως είναι αναγκαία, πρέπει να απευθύνεται μόνο στα ανώτερα διοικητικά στελέχη (Κέφης Β.,2014).

Πρέπει να σημειωθεί ότι ο Τεϋλορισμός, όπως ονομάστηκε η κλασική μέθοδος διοίκησης, αντιμετωπίζει τον εργατή ως άνθρωπο χαμηλής νοημοσύνης και γνώσεων. Θεωρεί τον ανθρώπινο συντελεστή απομονωμένο από το κοινωνικό σύνολο, ο οποίος αισθάνεται ικανοποίηση και εκπλήρωση των στόχων και επιθυμιών του μόνο αν του παρασχεθούν οικονομικά κίνητρα. Η παντοδυναμία όμως του κινήτρου της αμοιβής, φαίνεται να είναι πλήρως απλουστευτική. Επιπλέον, κι αν ήθελε θεωρηθεί πως ο μηχανιστικός τρόπος κατάτμησης και εξειδίκευσης της ανθρώπινης εργασίας οδηγεί σε αύξηση της παραγωγικότητας, επιφέρει τελικά ελλιπή αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα. Καθιστά το έργο του μονότονο και ταπεινωτικό, με συνέπεια την πλήρη αδιαφορία του προς το αντικείμενο που του έχει ανατεθεί.

Στον αντίποδα της επιστημονικής μεθόδου Διοίκησης, αναπτύχθηκε η Σχολή των Ανθρώπινων σχέσεων, η οποία προσέγγισε υπό το πρίσμα της έρευνας τον ανθρώπινο παράγοντα στη διοίκηση.

1.3.2 Η θεωρία των Ανθρώπινων Σχέσεων.

Η θεωρία των Ανθρώπινων Σχέσεων (Human Relations), συνοψίζεται στα τρία «**P**» {**P**urpose (στόχος), **P**rocess (διαδικασία), **P**eople (άνθρωποι)} και στο ότι κάθε οργανισμός είναι μια περισσότερο «κοινωνική οντότητα». Το ανθρώπινο στοιχείο, ο εργαζόμενος, εμφανίζεται σαν παράγοντας συμμετοχής και συμβολής στην παραγωγή κι έχει ανάγκες που πρέπει να ικανοποιούνται στα πλαίσια της συγκεκριμένης εργασίας. Η «εργασιακή ικανοποίηση» επομένως, αποτελεί αιτία προσέλκυσης και διατήρησής του στο συγκεκριμένο χώρο.

Από τον Αριστοτέλη ακόμα, πολύ σημαντικός κρίθηκε ο παράγοντας άνθρωπος – ηγεσία. Σύμφωνα με τον οικονομολόγο Morgan Friedman, η συμπεριφορά του προσωπικού των επιχειρήσεων αποτελεί ιδιαίτερο αντικείμενο μελέτης. (Friedman M., 1955:294). Κατά το μεσοπόλεμο, τα διευθυντικά στελέχη άρχισαν να τονίζουν τη σπουδαιότητα του ανθρώπινου παράγοντα στην επιχείρηση, καταλήγοντας στη σημαντικότητα των ψυχολογικών παραγόντων που επηρεάζουν την οργανωτική συμπεριφορά. Έτσι, η εργασιακή συμπεριφορά εξαρτάται τόσο από τις αντικειμενικές συνθήκες εργασίας, όσο κι από τις κοινωνικές σχέσεις ή αξίες, με άλλα λόγια τους κοινωνικούς συντελεστές της εργασίας. Ενισχύεται έτσι ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα, αλλά και της ηγεσίας/της Διοίκησης, η οποία, λαμβάνοντας υπόψη της την

ανθρώπινη ψυχολογία στο εργασιακό περιβάλλον, οφείλει να διαθέτει, πέραν των γνώσεων και της εμπειρίας, ταλέντο και ικανότητα για αποτελεσματική διαχείριση σύνθετων και πολυεπίπεδων συνεργασιών, ήγουν για ικανότητα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (Roethlisberger F., Dickson W.1939:522).

1.3.3 Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (Ν.Δ.Μ)- Διοίκηση μέσω στόχων (Μ.Β.Ο)- Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)

Η παραδοσιακή διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού πρότεινε την προσέγγιση του εργαζομένου μέσω εργαλείων που αφορούσαν την προσαρμογή της προσέλευσης, επιλογής, εκπαίδευσης, ανάπτυξης, παρακίνησης, αμοιβών και αξιολόγησης στις οργανωσιακές ανάγκες της εκάστοτε υπηρεσίας.

Η νέα επίκαιρη πρόταση οργάνωσης του κράτους, της οικονομίας και της κοινωνίας είναι αυτή που συνοψίζει το «Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ» (Ν.Δ.Μ.). Είναι το μοντέλο διοικητικής οργάνωσης, στο οποίο η διοίκηση εκλαμβάνεται ως τεχνική που αποσκοπεί στην ικανοποίηση οικονομικών στόχων και επιδιώξεων. Σύμφωνα με τον Μιχαλόπουλο Νίκο, στο έργο του «Μέθοδοι διοίκησης και οργάνωσης των σχέσεων κράτους – πολίτη» (2001), το Ν.Δ.Μ. αποτελεί πρότυπο διοίκησης, προσανατολισμένο προς την εξυπηρέτηση του πολίτη. Προς τον σκοπό αυτό, η διοίκηση πρέπει να χρησιμοποιεί νέες τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών ανάλογες των αναγκών του. Το κράτος επομένως, καλείται να εκσυγχρονίσει το ρόλο του ιδρύοντας νέες, προκειμένου να καταστεί εφικτή η άμεση πρόσβαση του πολίτη στο κράτος, υπηρεσίες και μειώνοντας δραστηριότητες που άλλοτε ανήκαν στη δημόσια εξουσία. (Κτιστάκη Σ., 2009)

Με την ψήφιση του νόμου 3230/2004 (ΦΕΚ Α'44/11.02.2004), καθιερώθηκε το σύστημα διοίκησης μέσω στόχων για την καλύτερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και την ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης.(άρθρο 1, ν.3230/2004). Δίνεται έμφαση στις στάσεις και συμπεριφορές των στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης, ενώ παράλληλα εισάγεται η έννοια της «σημαντικότητας» για τα στελέχη αυτά, μέσω της αναζήτησης χαρακτηριστικών, όπως: εμμονή και αφοσίωση στις αξίες, προσφορά υπηρεσιών στους πολίτες, συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων, κατανόηση και αποδοχή του χαρακτήρα

της Δημόσιας Υπηρεσίας, συνεχής αναζήτηση και θέση σε εφαρμογή οργανωτικών αλλαγών.

Η επικέντρωση στην Ποιότητα παρουσιάζεται πλέον απομυθοποιημένη και ανεξαρτητοποιημένη από το κόστος (Ραμματά Μ.,2011), αυτό άλλωστε αποτελεί μια καινοτομία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, υπό την έννοια της ολοκληρωμένης δέσμευσης για συνεχή βελτίωση των προϊόντων και διαδικασιών με τη συμμετοχή όλων. Για τη ΔΟΠ, όσο η ποιότητα αυξάνεται, το κόστος της διοικητικής δράσης μειώνεται.. Επικρατέστεροι ειδικοί παράγοντες που συντελούν στη μετατροπή ενός δημόσιου Οργανισμού σε Οργανισμό Ολικής Ποιότητας, είναι: η βελτίωση κι ο εμπλουτισμός των προσόντων των εργαζομένων, η στοχοθεσία, η ύπαρξη οράματος και αποστολής, η οργάνωση, η ομαδική εργασία, η συνεχής ενδυνάμωση του προσωπικού μέσω ρυθμιστικών παρεμβάσεων σύμφωνα με την πορεία του σχεδιασμού ή του εξωτερικού περιβάλλοντος, η αξιολόγηση.

1.4 Ανακεφαλαίωση

Η ιστορική εξέλιξη της Δημόσιας διοίκησης από την Κλασική Θεωρία της Διοίκησης (Τεϋλορισμός,) έως τις σύγχρονες θεωρήσεις (Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ -Ν.Δ.Μ-, Διοίκηση μέσω στόχων -Μ.Β.Ο-, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας –ΔΟΠ-), παρουσιάζει διαφοροποιήσεις, τόσο αναφορικά με τον παράγοντα Ανθρώπινο Δυναμικό, όσο και με την έννοια της προσφοράς και της εξυπηρέτησης του Πολίτη. Η επιμόρφωση των εργαζομένων δεν θεωρείται πλέον ως ένα επιπλέον κόστος, αλλά ως μέσο επίτευξης στόχων που αποβλέπουν στην βελτίωση της ποιότητας. Ο εργαζόμενος δεν είναι εργάτης με μειωμένες ικανότητες, αλλά συμμετοχος προς την κατεύθυνση της αύξησης της παραγωγικότητας. Η συνεχής βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών, έργο αποτελεσματικής διοίκησης με τη συμμετοχή όλων, αποτελεί έναν παράγοντα που οδηγεί στη μείωση του κόστους της διοικητικής δράσης. Προς αυτή την κατεύθυνση, σημαντικό ρόλο παίζει η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων στο Δημόσιο Τομέα, αντικείμενο που πραγματεύεται το επόμενο κεφάλαιο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Η Αξιολόγηση της Απόδοσης των εργαζομένων στο Δημόσιο Τομέα

2.1 Εισαγωγή

Στο Δημόσιο τομέα, η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα πλέον κρίσιμα θέματα γύρω από ποικίλους άξονες, που περιλαμβάνουν την ποιοτική εξυπηρέτηση του πολίτη, την αποτελεσματική Διοίκηση των Ανθρωπίνων Πόρων και την επίτευξη στόχων μείωσης δαπανών και εξοικονόμησης πόρων.

Ως εκ τούτου, είναι σημαντική η συνειδητοποίηση της σπουδαιότητας και της αναγκαιότητας μιας ορθής πολιτικής διαχείρισης της απόδοσης.

Το παρόν κεφάλαιο του πονήματος πραγματεύεται το θέμα της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων στο Δημόσιο τομέα, ορίζοντας το πλαίσιο ορισμού της, αναλύοντας το μοντέλο της Διοίκησης Μέσω Στόχων και σκιαγραφώντας την αξιολόγηση της απόδοσης μέσα από τις διάφορες θεωρίες διοίκησης που αναλύθηκαν στο πρώτο κεφάλαιο.

2.2 Ορισμός της Αξιολόγησης της Απόδοσης

Στις οικονομικά ανεπτυγμένες χώρες, κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών ο τομέας των υπηρεσιών εμφανίζει μια πολυμορφία και πολυπλοκότητα και διακρίνεται από ολοένα αυξητικές τάσεις, ξεπερνώντας το 60% του ΑΕΠ. Περιλαμβάνει Δημόσιες Υπηρεσίες και Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα υπηρεσίες, όπως φιλανθρωπικούς οργανισμούς, ερευνητικά κέντρα, πολιτιστικά ιδρύματα, αλλά και ιδιωτικές υπηρεσίες κερδοσκοπικού χαρακτήρα.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού εστιάζεται στους εργαζομένους, και τελικά ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι βιώνουν την εργασία τους, αντανακλά και επηρεάζει τις αντιλήψεις που διαμορφώνουν οι πελάτες- καταναλωτές- πολίτες για την ποιότητα των υπηρεσιών που λαμβάνουν, η οποία ονομάζεται «πραγματική ποιότητα» (Μαρούδας Θ. 2009).

Για τη βελτίωση της «πραγματικής ποιότητας» των υπηρεσιών ενός οργανισμού, σημαντικό βήμα είναι ο προσδιορισμός των παραγόντων που τη σηματοδοτούν και φυσικά η αυτοαξιολόγηση και η αξιολόγηση της απόδοσης των ανταγωνιστών. Σύμφωνα με τους “πατέρες” της ποιότητας (Crosby 1979, Deming 1986, Ishikawa

1985, Juran 1989), οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται για την ποιότητα της εργασίας τους και θέλουν να τη βελτιώσουν, εφόσον τους παρασχεθεί ανάλογη εκπαίδευση, τα κατάλληλα μέσα και εργαλεία άσκησης των εργασιακών τους καθηκόντων, καθώς επίσης και ένα υποστηρικτικό περιβάλλον εντός του οποίου θα μπορέσουν να αναπτυχθούν.

Η Αξιολόγηση της Απόδοσης είναι μια διαδικασία κατά την οποία οι οργανισμοί αξιολογούν τις ατομικές επιδόσεις, τις προσπάθειες και την υπευθυνότητα των εργαζομένων. Αν χρησιμοποιηθεί σωστά, συμβάλλει στη βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης, στην ενίσχυση της ικανότητάς της να αξιοποιεί στο μέγιστο βαθμό το προσωπικό της (Armstrong & Baron, 2005) και στην ενδυνάμωση των ίδιων των εργαζομένων.

Μια ολοκληρωμένη πολιτική διαχείρισης της απόδοσης, περιλαμβάνει μια δέσμη μέτρων και μεθόδων, οι οποίες *ipso facto* αποβλέπουν στα κάτωθι:

i) βελτίωση της απόδοσης, ii) ανάπτυξη των προσόντων και ικανοτήτων του προσωπικού, iii) έλεγχο και παρακολούθηση των συμπεριφορών των εργαζομένων μέσα σε ένα κλίμα διαλόγου, εμπιστοσύνης κι επικοινωνίας μεταξύ τους, καθώς και χειρισμό παραπόνων μέσω ενός συστήματος πειθαρχίας, iv) σχεδιασμό οργανογράμματος και θέσεων εργασίας, v) προγραμματισμό της κάλυψης των αναγκών σε κατάλληλο προσωπικό, vi) καθορισμό και παροχή αμοιβών και κινήτρων, vii) υγιεινή και ασφάλεια του χώρου εργασίας, viii) κατάρτιση συμβάσεων εργασίας και μεταβολές της υπηρεσιακής κατάστασης (Hatzikian, Y.,Ninni, V.2010).

Σημειώνεται ότι η πρότερη σύναψη ατομικών ή συλλογικών συμβάσεων εργασίας, μέσα στις οποίες αναγράφονται οι υποχρεώσεις, τα δικαιώματα, οι γενικότερες συμφωνίες απόδοσης καθώς και τα συνοδευτικά χρονοδιαγράμματα υλοποίησής των, συνιστούν μια αποτελεσματική μέθοδο περιορισμού των εντάσεων, τριβών και συγκρούσεων στην επιχείρηση.

Ο ν.3528/2007 «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.», προβλέπει τα κριτήρια για την εξέλιξη των δημοσίων υπαλλήλων (άρθ.81 παρ.1 του ν.3528/2007), τα οποία διαφέρουν ανάλογα με την κατηγορία και τη θέση που κατέχει ο υπάλληλος. Για τους Δικαστικούς Υπαλλήλους, η αξιολόγηση της απόδοσής των, προβλέπεται μέσα από το άρθ.62 του ν.2812/10.3.2000 (ΦΕΚ 67^Α/2000) «Κύρωση του Κώδικα Δικαστικών Υπαλλήλων» και ειδικότερα, το άρθ. 2 του ανωτέρω νόμου αναφέρει πως: «η αξιολόγηση γίνεται με τις

εκθέσεις αξιολόγησης και αποβλέπει στην αντικειμενική και αμερόληπτη στάθμιση της επαγγελματικής ικανότητας και καταλληλότητας του δικαστικού υπαλλήλου, σε σχέση με τη φύση και το αντικείμενο της εργασίας του.»

Με τη συνταγματική κατοχύρωση του άρθρου 103 παρ.7 Συντ., βάσει της αναθεώρησης του 2001 που εγγυάται την αντικειμενικότητα, διαφάνεια κι αξιοκρατία στην πρόσληψη των δημοσίων υπαλλήλων, δημιουργείται μια ουσιαστική μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης (Παπακωνσταντίνου, 2007).

2.3. Διοίκηση μέσω στόχων (Management by Objectives- MBO)

«Ένας στόχος χωρίς σχέδιο, είναι απλώς
μια ευχή».

A.De Saint Exupery.

Η Διοίκηση Μέσω Στόχων (MBO) αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο στρατηγικού προγραμματισμού, μια διαδικασία αξιολόγησης, η ιδιαιτερότητα της οποίας έγκειται στο συμμετοχικό τρόπο προσδιορισμού των στόχων οργάνωσης που καθορίζουν τη συμπεριφορά και τις ακολουθούμενες πολιτικές. Βασίζεται στη δημιουργία ενός κλίματος συναίνεσης μεταξύ των εργαζομένων και εδράζεται στην οικειοθελή συνεργασία κι αυτοδέσμευση για τη θέσπιση, υλοποίηση και αξιολόγηση των στόχων αποδοτικότητας. Μέσα από αυτή τη διοικητική φιλοσοφία, ο εργαζόμενος νιώθοντας ελεύθερος, μπορεί να εργάζεται συλλογικά για την επίτευξη των σκοπών της οργάνωσης (Δεκλερής Μ., 1989).

Θεωρείται ένα δυναμικό σύστημα παρακίνησης και υποκίνησης των εργαζομένων, όπου ο σεβασμός της ανθρώπινης αξίας είναι υψηλός, οι ίδιοι αισθάνονται σημαντικοί, ταυτίζονται με την οργάνωση στην οποία εργάζονται, διακατέχονται από έντονη αίσθηση υπευθυνότητας και δηλώνουν αφοσίωση σ' αυτή.

Τα οφέλη αυτού του συστήματος διοίκησης είναι πολλαπλά, καθόσον παράγονται υψηλότερου επιπέδου υπηρεσίες με χαμηλότερο κόστος, μειώνονται τα περιθώρια διαφθοράς, αυξάνεται η επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου (feedback-ανατροφοδότηση διοικητικής δράσης), υπάρχει πλήρης εργασιακή ικανοποίηση, αποφυγή απουσιών, αμοιβαίος σεβασμός και έκδηλο ενδιαφέρον προς την επιχείρηση.(Δεγκλερής Μ, 1989).

Μια από τις πλέον κρίσιμες λειτουργίες που περιλαμβάνει η Διοίκηση μέσω στόχων (MBO), είναι ο προγραμματισμός και η αναλυτική και λεπτομερής εξέταση των περιγραφών θέσεων εργασίας στους προβλεπόμενους φορείς του δημοσίου.

Θα ήταν ίσως χρήσιμη να αναφερθεί η ρήση του R.W. Emerson: “Ο άνθρωπος που γνωρίζει το «πώς» των πραγμάτων, έχει δουλειά. Ο άνθρωπος που γνωρίζει το «γιατί», θα έχει πάντα αφεντικό τον εαυτό του”, υπό την έννοια της αναγκαιότητας χαρτογράφησης κι αποτύπωσης της κατάστασης μέσα στην οποία λειτουργεί ο εκάστοτε Οργανισμός.

Οι βασικοί επομένως πυλώνες της εφαρμογής των διατάξεων των ν. 3230/2004 και του άρθρου ψηφισθέντος ν.4369/2016, είναι ο καθορισμός και η υλοποίηση της ετήσιας στοχοθεσίας, η ανάπτυξη συστήματος δεικτών μέτρησης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας για την παρακολούθηση της υλοποίησής της και η κατάρτιση Ετήσιων Εκθέσεων Αξιολόγησης των δράσεων σε κάθε φορέα. Σύμφωνα με σχετική εγκύκλιο της Γενικής Διεύθυνσης Μεταρρυθμιστικής Πολιτικής και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, (αρ. πρωτ.12972/10.5.2016), «... με τις διατάξεις των άρθρων 22, τις περιπτώσεις β, γ και δ της παραγράφου 2 του άρθρου 23 καθώς και της παραγράφου 3 του άρθρου 31 του προσφάτως ψηφισθέντος ν. 4369/2016 (ΦΕΚ 33 Α/ 27-2-2016), διαμορφώθηκε ένα νέο πιο λειτουργικό και συμμετοχικό περιβάλλον για την αποτελεσματικότερη εφαρμογή των διαδικασιών που αφορούν στην εφαρμογή του Συστήματος Διοίκηση μέσω Στόχων στη δημόσια διοίκηση. Με τις ανωτέρω διατάξεις ενισχύεται η συμμετοχή των υπαλλήλων στη διαμόρφωση και παρακολούθηση της στοχοθεσίας σε κάθε υπηρεσία, διευρύνεται το πεδίο εφαρμογής, δίδεται έμφαση στην διαφάνεια, τη νομιμότητα και στην καλή διακυβέρνηση, ενώ παράλληλα ενδυναμώνεται η αξιοκρατία στη δημόσια διοίκηση. Επίσης, με τις διατάξεις του άρθρου 5 του Ν.3230/2004 (ΦΕΚ 44Α/11.2.2004) τίθεται το πλαίσιο της παρακολούθησης της υλοποίησης της στοχοθεσίας μέσω της χρήσης Δεικτών μέτρησης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας.». Αξίζει να σημειωθεί πως είναι η πρώτη φορά που αντίστοιχη κουλτούρα στοχοθεσίας εισάγεται στη Δημόσια Διοίκηση.(Στ.Σιαμπάκας,www.efsyn.gr/arthro/ti-provlepei-i-stochothesia-dimosion-ypiresion-kai-ypallilon/10.5.2016).

2.4 Η Αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων & η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Στενά συνυφασμένη με την έννοια της αξιολόγησης της απόδοσης, είναι η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Όπως ήδη έχουμε επισημάνει, αποτελεί μια λειτουργική, ολιστική φιλοσοφία, η οποία δίνει έμφαση στην ικανοποίηση των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών μιας επιχείρησης και στη συνεχή βελτίωση των επιχειρησιακών και παραγωγικών διαδικασιών ενός οργανισμού (Κέφης Β.,2014:41). Όπως αναφέρει ο Everett (1984), «Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αντιμετωπίζει το ανθρώπινο δυναμικό ως το πιο σημαντικό στοιχείο του ενεργητικού μιας επιχείρησης.»

Η ΔΟΠ εξαρτάται από μια οργανωσιακή κουλτούρα που περιλαμβάνει όλους στη βελτίωση της ποιότητας. «Όλοι μπορούν να επηρεάσουν την ποιότητα, όμως όλοι πρέπει πρώτα να συνειδητοποιήσουν και να αποκτήσουν τις κατάλληλες τεχνικές και τα εργαλεία για τη βελτίωση της ποιότητας υπηρεσιών» (Edvardsson et.al 1994: 2, 48).

Σύμφωνα με τον W.E. Deming, ο οποίος θεωρείται μαζί με τον Joseph Juran πατέρας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, οι οργανισμοί που εφαρμόζουν ΔΟΠ οδηγούνται σε μια περισσότερο ολοκληρωμένη αξιολόγηση των εργαζομένων. (Κέφης Β.2014:42). Αυτό που έχει πάντα μεγαλύτερη αξία είναι η επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων με την μικρότερη δυνατή θυσία. (Μπουραντάς Δ.,2015). Έτσι αρκετές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν μια προσέγγιση τύπου **SMART** (Specific- Measurable-Agreed or Achievable- Time bounded=Ξεκάθαρος- Μετρήσιμος-Επιτεύξιμος-Ρεαλιστικός-Χρονικά Προσδιορισμένος), θέτοντας σαφώς διακριτούς στόχους των εργαλείων ενίσχυσης της εργασιακής απόδοσης.

Είναι προφανές, ότι κανείς εργαζόμενος δεν επιθυμεί την αρνητική αξιολόγηση ως προς τις επιδόσεις και τη συμπεριφορά του μέσα στην επιχείρηση. Από την άλλη, ένα σύστημα μέτρησης δεν πρέπει να καταπιέζει τους εμπλεκόμενους, αλλά να τους εμπνέει για ατομική και συλλογική βελτίωση. Αν νιώσουν καταπίεση, θα κάνουν ό,τι είναι δυνατόν ώστε να υπονομευθεί το όλο εγχείρημα. Έτσι, η ανάθεση πρωτοβουλιών, ρόλων και η σχετική ελευθερία της αυτόματης εφαρμογής ιδεών απελευθερώνει τη δημιουργικότητα, περιορίζει τις όποιες προκαταλήψεις ή επιφυλάξεις και σημαντικότερα, συμφιλιώνει με την όλη διαδικασία μέτρησης απόδοσης (Ρεγκούκος 1992).

Θα αποτελούσε αστοχία η άκριτη μηχανιστική μεταφορά των εργαλείων της ΔΟΠ στο Δημόσιο Τομέα και τούτο γιατί ο βαθμός ωριμότητας που επιδεικνύουν ορισμένοι

οργανισμοί είναι αρκετά χαμηλός. Απαιτείται μία νέα δέσμη δεξιοτήτων, γνώσεων, στάσεων και συμπεριφορών. Επειδή όμως «Δεν θα είναι κανένας ικανός να ανακαλύψει νέους ωκεανούς αν δεν θέλει να χάσει από τη ματιά του και τη στεριά», σύμφωνα με τον Πλάτωνα, κι ακόμα επειδή οι λήπτες αποφάσεων και η Δημόσια Διοίκηση διαθέτουν ανεκτίμητους πόρους σε ανθρώπινο δυναμικό, υπάρχει η δυνατότητα να δοθούν εφαρμόσιμες λύσεις, αρκεί οι άνθρωποί της να αφεθούν ελεύθεροι κι ανεπηρέαστοι από την κεντρική εξουσία.

Σε μια εποχή αποστέρησης οικονομικών πόρων και ιδεολογικών ερεισμάτων, η επιθυμία για βελτίωση της υπάρχουσας κατάστασης στο Δημόσιο, μπορεί να βρει πεδίο επαφής και δράσης αν εφαρμοστούν οι βασικές μέθοδοι του σύγχρονου management, της ΔΟΠ ως οργανωσιακής κουλτούρας, και της καινοτομίας, υπό την έννοια της επιτυχούς παραγωγής, αφομοίωσης και εκμετάλλευσης νεωτερισμών, κατά τους McAdam, Armstrong and Kelly (1997).

2.5 Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (Ν.Δ.Μ.)

«Οι λίθοι δεν κάνουν μόνοι τους ένα σπίτι.
Χρειάζεται Οργάνωση»

Ξενοφών

Σύμφωνα με τον πλέον αποδεκτό ορισμό, «το Ν.Δ.Μ. αποτελεί μια επίκαιρη συνολική πρόταση οργάνωσης των σχέσεων κράτους-αγοράς-κοινωνίας-πολιτών, η οποία ανταποκρίνεται στις παγκόσμιες και τοπικές πολιτικές, οικονομικές και κοινωνικές εξελίξεις» (Καρκατσούλης, 2004).

Οι πετρελαϊκές κρίσεις το 1973 και 1979, αποσταθεροποίησαν τη διεθνή οικονομία (Παπαηλίας Θ. 2016), οδηγώντας σε αδιέξοδο το ευρωπαϊκό πείραμα του κοινωνικού κράτους. Η πτώση του υπαρκτού σοσιαλισμού και η διερεύνηση της παγκοσμιοποίησης, αποθέωσαν τον φιλελευθερισμό, ο οποίος πλέον παρουσιαζόταν ως μονόδρομος ([www.topontiki.gr>preloydio-exelixeon](http://www.topontiki.gr/preloydio-exelixeon): αναζήτηση την 31.12.2016).

Πλήθος χωρών κλήθηκε να ζητήσει δάνειο από το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, με την υπόσχεση να μειωθεί το οικονομικό έλλειμμα, να «παγώσουν» οι μισθολογικές αυξήσεις και γενικότερα να μειωθεί ο δημόσιος Τομέας. Ο μύθος του Κράτους

Πρόνοιας, είχε πλέον εξασθενήσει. Στον Ronald Reagan, εξάλλου, αποδίδεται η ρήση ότι «πηγή των προβλημάτων μας είναι το ίδιο το κράτος».

Το Ν.Δ.Μ. συμπίπτει χρονικά με την απομυθοποίηση του κράτους και την αδυναμία αυτού να αντιμετωπίσει τις ογκώδεις οικονομικές δαπάνες, την οικονομική κρίση, το αυξανόμενο μέγεθος της γραφειοκρατίας σε συνδυασμό με την αρνητική γνώμη των πολιτών σχετικά με τη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών. Τελικά, ο συντελεστής της μεταρρύθμισης του Ν.Δ.Μ., θεωρήθηκε ο ίδιος ο πολίτης. (Argyriades D., 2002:31-64)

Επί του παρόντος, οι Δημόσιοι Οργανισμοί που εφαρμόζουν το Ν.Δ.Μ., κρίνονται βάσει των αποτελεσμάτων τους, που αφορούν κατά κύριο λόγο τους πολίτες. (www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esdd/18/12/1243.pdf). Το Ν.Δ.Μ ενσωματώνει παραδοχές τόσο από την κοινωνιολογία, όσο και την οικονομία, αν και ως αναφέρθηκε, ταυτίστηκε με τους εκφραστές του οικονομικού νέο-φιλελευθερισμού (Reagan R. και Thatcher M.). Σημαντική θέση κατέχει η ανάλυση «κόστους-οφέλους», ανάλογα πάντα με αυτό που αποκομίζει ο πολίτης ύστερα από την εφαρμογή συγκεκριμένης δημόσιας πολιτικής κι αποτελεί τον πλέον δόκιμο τρόπο λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών, συμβάλλοντας θετικά και περισσότερο ποιοτικά στη διαχείριση των σύγχρονων κοινωνικών αναγκών (Καρκατσούλης Π. 2004).

Σύμφωνα με τον Μιχαλόπουλο Νίκο στο έργο του «Μέθοδοι διοίκησης και οργάνωσης των σχέσεων κράτους –πολίτη» (2001), το Ν.Δ.Μ. αποτελεί πρότυπο διοίκησης, προσανατολισμένο προς την εξυπηρέτηση του πολίτη. Προς τον σκοπό αυτό, η διοίκηση πρέπει να χρησιμοποιεί νέες τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών, προκειμένου να καταστεί εφικτή η άμεση πρόσβαση του πολίτη στο κράτος, αναλόγως των αναγκών του.

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση (*e-government*), που συχνά αναφέρεται ως η νέα επανάσταση, μαζί με το Ν.Δ.Μ., με τη χρήση τεχνολογιών διαδικτύου (internet) για την εξυπηρέτηση των συναλλαγών, υπόσχεται καλύτερη πρόσβαση και εξυπηρέτηση των πολιτών/ εξωτερικών πελατών, λιγότερη ταλαιπωρία κι ελάχιστη σπατάλη χρόνου. Επιπλέον συμβάλλει στην αμεροληψία της πληροφόρησης κι εξυπηρέτησης προς επίρρωση των δημοκρατικών διαδικασιών. Αλλά και οι ίδιοι εργαζόμενοι αποκτούν μέσω της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης συγκριτικό πλεονέκτημα, καθώς με τη χρήση των εσωτερικών δικτύων –intranets-, επέρχεται η βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ των δημοσίων οργανισμών και υπηρεσιών, η μείωση του απαιτούμενου χρόνου ανταλλαγής στοιχείων και πληροφοριών, και η διαφάνεια των συναλλαγών.

Εν κατακλείδι, βελτιώνονται οι συνθήκες εργασίας και αυξάνεται το επίπεδο ικανοποίησης τόσο των υπαλλήλων όσο και του κοινού (Μαρούδας Θ., 2009:114). Το κράτος επομένως, καλείται να εκσυγχρονίσει το ρόλο του ιδρύοντας νέες υπηρεσίες και μειώνοντας δραστηριότητες που άλλοτε ανήκαν στη δημόσια εξουσία. (Κτιστάκη Σ., 2009). Σύμφωνα με το άρθρο 24 του ν. 4440/2016, «περί ηλεκτρονικής διαδικασίας έκδοσης και διακίνησης διοικητικών πράξεων και εγγράφων στο Δημόσιο Τομέα», το οποίο τροποποιεί το άρθρο 12 του ν.3979/2011 για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, κάθε διοικητική πράξη θα εκτελείται αποκλειστικά με ηλεκτρονικά μέσα. Η εν λόγω ρύθμιση τίθεται σε εφαρμογή από 1^{ης} Ιουλίου 2017, με εκτιμώμενη δημοσιονομική εξοικονόμηση άνω των 400εκατ. Ευρώ ανά έτος. (<https://www.lawspot.gr/node/243927/29.01.2017>)

Στο παραπάνω πλαίσιο, το Ν.Δ.Μ. εισάγει την έννοια του «Think like customer», που αποτέλεσε τη βάση για την επιτυχημένη επιχειρηματική δραστηριότητα πολυεθνικών εταιριών, θέτοντας ως στόχο την πολιτοκεντρική δημόσια διοίκηση, μέσα από την απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών. Ορισμένες από τις προτάσεις που κοινοποιήθηκαν, αφορούσαν στην απάλειψη όλων ή μέρους των περιττών γραφειοκρατικών διαδικασιών (εγκρίσεων, άσκοπων θεωρήσεων, μητρώων, δικαιολογητικών, κ.ά), στον συνδυασμό ενεργειών, αρμοδιοτήτων, καταχωρήσεων, στο σχεδιασμό κατάλληλων εντύπων, στον εκσυγχρονισμό των μεθόδων εργασίας και εκτέλεσης εντολών (Παπαδημητρόπουλος, Δ.,2003).

Σε κάθε περίπτωση, απαιτείται η κατάρτιση, ενδυνάμωση κι ανάπτυξη των διαθέσιμων ανθρωπίνων πόρων που θα εφαρμόσουν το εν λόγω εγχείρημα. Όμως, ενώ το Ν.Δ.Μ. απαιτεί μεταρρυθμίσεις και υποδεικνύει επιπλέον καθήκοντα στους δημόσιους υπαλλήλους, δεν υποδεικνύεται ο πλέον δόκιμος τρόπος επένδυσης επί των αναγκαίων δεξιοτήτων και ικανοτήτων που αυτοί χρειάζονται, ώστε να αποδώσουν τα βέλτιστα και τελικά να εφαρμόσουν τις νέες πρακτικές επιτυχώς.(Ράμματα Μ.,2011).

Στη χώρα μας, τόσο η μετάβαση στο Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, όσο και στη Διοίκηση μέσω στόχων, θα διανύσει αρκετά στάδια έως ότου η εφαρμογή των στεφθεί με επιτυχία. Προέχει η ενημέρωση-εκπαίδευση των πολιτών από τη μια πλευρά, αλλά και των δημοσίων υπηρεσιών και υπαλλήλων από την άλλη, ώστε να επιτευχθεί η εμπιστοσύνη όλων προς τους δημοκρατικούς θεσμούς και τη Δημόσια Διοίκηση γενικότερα.

2.6. Ανακεφαλαίωση

Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων στο Δημόσιο τομέα είναι μια πολυδιάστατη διαδικασία, η οποία εν πολλοίς εξαρτάται από το μοντέλο διοίκησης. Η Αξιολόγηση της απόδοσης, ως λειτουργία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο στα χέρια της ηγεσίας σε μια προσπάθεια αναμόρφωσης και βελτίωσης του κρατικού μηχανισμού. Η επιμόρφωση και η κατάρτιση των υπαρχόντων ανθρωπίνων πόρων, είναι σαφώς ένα βήμα προς την εν λόγω βελτίωση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Ο Ανθρώπινος παράγοντας στη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης

3.1 Εισαγωγή

Ο ανθρώπινος παράγοντας και η διοίκηση των Ανθρώπινων πόρων είναι ένα κομβικό θέμα, το οποίο συγκεντρώνει το ενδιαφέρον γύρω από τις διαδικασίες διασφάλισης και βελτίωσης της ποιότητας. Είναι γεγονός, ότι η ποιότητα κάθε προϊόντος και δραστηριότητας, πολλώ δε μάλλον των υπηρεσιών, βασίζεται στον ανθρώπινο παράγοντα.

Στην Ελλάδα, η κοινή γνώμη δεν έχει διαμορφώσει θετική άποψη για την ποιότητα των υπηρεσιών του Δημόσιου Τομέα, κατ' επέκταση της Δημόσιας Διοίκησης, και κυριαρχείται από μια δυσπιστία. Αυτό αυτό είναι το αποτέλεσμα μιας σειράς παραγόντων, όπως είναι η νομοθεσία, η ιστορική προκατάληψη, η δημοσιούπαλληλική νοοτροπία, η γραφειοκρατία.

Το παρόν κεφάλαιο πραγματεύεται τον ανθρώπινο παράγοντα στη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης. Αναλύει τις ηθικές αρχές στη Δημόσια Διοίκηση και αναφέρεται στα Κίνητρα Συμπεριφοράς και την παρακίνηση των υπαλλήλων.

3.2 Γενική θεώρηση της ποιότητας της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης.

«Όλοι μας τη θαυμάζουμε.
Πολλοί από εμάς τη θέλουμε.
Λίγοι από εμάς μπορούμε να την έχουμε»
(όπως βλέπει την ποιότητα ο Jeffrey Pfeffer)

Στην Ελλάδα, η Δημόσια Διοίκηση ακολούθησε το γαλλικό- Ναπολέοντειο σύστημα οργάνωσης, παραλείποντας ωστόσο τις μετεξελίξεις, μεταρρυθμίσεις και επιταγές της νέας οικονομικής πραγματικότητας. Χαρακτηρίστηκε αντιθέτως από υπέρμετρη εσωστρέφεια κι αναποτελεσματικότητα, έχουσα πολύπλοκο κι αυστηρά τυπολατρικό καθεστώς. Διατηρώντας ελάχιστες επαφές και διασυνδέσεις με τις δημόσιες διοικήσεις άλλων χωρών, ακόμα και χωρών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, οδηγείται σε μια οιονεί περιθωριοποίηση μέσα από την αδυναμία της να επεκταθεί και εν κατακλείδι να αποκτήσει παγκοσμιότητα.

Κατά κοινή ομολογία, η χαμηλή ποιότητα του δημοσίου τομέα αποτελεί φαινόμενο πολυπαραγοντικό, που σηματοδοτείται από τους ψηφισθέντες νόμους στη Βουλή, τις κυβερνητικές αποφάσεις των οποίων η εφαρμογή δεν υποστηρίζεται ικανοποιητικά, την αδυναμία χάραξης μιας ενιαίας κυβερνητικής πολιτικής και τη γενικότερη δυσπιστία και καχυποψία προς το εν στενή εννοία δημόσιο.

Τούτο το τελευταίο, θεωρείται κατάλοιπο της «ιστορικής» ενδεχομένως κληρονομιάς μας, από την οποία δεν έχουμε τελείως απαλλαγεί. Είναι δε αυτή ακριβώς η εχθρική εικόνα της κοινωνίας για τη διοίκηση, που συνεισφέρει στη χαμηλή ποιότητά της μέσω μιας διαμορφωθείσας δημοσιούπαλληλικής νοοτροπίας, η οποία καλλιεργεί τη μετριότητα, την ευθυνοφοβία, την τυπολατρία και την αδιαφορία. Υπ' αυτό το πρίσμα, ικανά και δημιουργικά στελέχη τείνουν να αφομοιώνονται από το σύστημα. Από την άλλη, παρατηρείται υπερβολική συγκέντρωση αρμοδιοτήτων στην κορυφή της ιεραρχίας, χωρίς την αντίστοιχη ενθάρρυνση στην ανάπτυξη πρωτοβουλιών των ιεραρχικώς κατώτερων στελεχών. Η έλλειψη κινήτρων για τη βελτίωση της απόδοσής τους από τη μία, και η ευθυνοφοβία από την άλλη, ώθησαν την πλειοψηφία των δημοσίων υπαλλήλων σε μια σχολαστική τήρηση διαδικασιών, στη δημιουργία μιας γραφειοκρατίας, το κοινώς λεγόμενο «χαρτοβασίλειο», προς επίρρωση τελικά της αρνητικής εικόνας του κοινού προς τη Δημόσια Διοίκηση.

Ακόμα και οι μεγαλύτερες κατακτήσεις των εργαζομένων στο Δημόσιο, ήτοι η μονιμότητα και τα πολιτικά δικαιώματα με το Σύνταγμα του 1911, τα οποία στόχο είχαν την απελευθέρωσή των από την εξάρτηση από το κυβερνών κόμμα και την εδραίωση ενός κράτους δικαίου, θεωρούνται πλέον η πηγή κάθε κακοδαιμονίας (Σπηλιωτόπουλος Επ., 2001:13-18). Η μονιμότητα πρέπει σε κάθε περίπτωση να αναπροσδιοριστεί, μέσα στα υπάρχοντα συνταγματικά πλαίσια, ώστε να αποτελέσει τη βάση στήριξης των δικαιωμάτων και υποχρεώσεων των δημοσίων υπαλλήλων. Σύμφωνα με την Έκθεση του τότε Παρέδρου και μετέπειτα Προέδρου του Συμβουλίου της Επικρατείας, Γεωργίου Μαραγκόπουλου (1950), η στελέχωση της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης οφείλει να γίνεται πάντα μέσα από διαγωνισμό. (Μαραγκόπουλος Γ. 1950,υποσημ.177, σελ.101).

Προς την ίδια κατεύθυνση, σημαντικότατο ρόλο παίζει η κατάλληλη κατάρτιση επίλεκτου προσωπικού με ανώτερες κι ανώτατες σπουδές στη Διοικητική Επιστήμη, που καλούνται να εφαρμόσουν εκσυγχρονιστικά διοικητικά μέτρα, κατέχοντας τον τίτλο της πνευματικής δημοσιούπαλληλικής τάξης (ελίτ).

Στο πεδίο αυτό, η πλέον φιλόδοξη και συστηματική προσπάθεια για την απόκτηση ενός σώματος διανοητικά και επιστημονικά εξειδικευμένων υπαλλήλων, έγινε με την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (ν.1388/1983, ΦΕΚ113Α'/1983), η οποία ιδρύθηκε κατά το πρότυπο της Γαλλικής Ecole Nationale d' Administration. Βασικός στόχος είναι να εντοπίσει, ύστερα από διενέργεια σχετικού διαγωνισμού, και τελικά να εξοπλίσει τα ικανά στελέχη με ενισχυμένες γνώσεις, επαγγελματικές δεξιότητες, καλλιέργεια πνεύματος, ανάπτυξη πρωτοβουλιών, καινοτομίας, στάσεων και συμπεριφορών που θα αναλάβουν εκσυγχρονιστικές μεταρρυθμίσεις. Σημειώνεται ότι στη Γαλλία έχει επικρατήσει ο όρος «formation permanente des fonctionnaires», δηλ. σταθερή- μόνιμη κατάρτιση των δημοσίων υπαλλήλων, κι αυτό προωθείται μέσα από την εισαγωγική εκπαίδευσή τους από το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης- Αυτοδιοίκησης (ή την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης), όπου δίνεται μια σχετικά σαφής απάντηση στο αίτημα για σφαιρική ενημέρωση των δόκιμων δημοσίων υπαλλήλων σε θέματα οργάνωσης και Διοίκησης του Κράτους και των Δημοσίων Υπηρεσιών.

Η διοικητική πάραυτα πραγματικότητα, δεν φαίνεται να είναι τόσο ευοίωνη, και τούτο αποδεικνύεται μέσα από τη γενική απαρέσκεια των ήδη μονίμων υπαλλήλων προς τα στελέχη που ξεχωρίζουν για τις γνώσεις και την αξία τους. Η ανάπτυξη μιας διοικητικής κουλτούρας, που θα εξετάζεται υπό το πρίσμα των τριών βασικών οικονομικών αξιών: της οικονομίας, της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας [τα **τρία Ε**: Economy, Efficiency, Effectiveness] βρίσκεται ακόμα στα σπάργανα. Σε κάθε περίπτωση όμως, αυτό πρέπει να ανατραπεί και τελικά, όπως έχει επισημανθεί από τον καθηγητή Π. Λιαργκόβα, σε σχετικό του άρθρο στην εφημερίδα το «Κέρδος- 2.6.2006»: «...σήμερα χρειαζόμαστε περισσότερο από ποτέ μια Δημόσια Διοίκηση συμμετοχική και αποκεντρωτική στη λειτουργία της, να ευνοεί και να ανταμείβει την καινοτομία, να στηρίζεται περισσότερο σε κίνητρα παρά σε εντολές, η οποία ταυτόχρονα να εξυπηρετεί το δημόσιο συμφέρον» .

3.3 Ηθικές Αρχές στη δημόσια διοίκηση

«Η ηθική εξ έθους περιγίγνεται,
όθεν και το όνομα»
Αριστοτέλης, Ηθικά Νικομάχεια.

Οι ηθικές αξίες (values) και αρχές (principles) των προσώπων που ηγούνται ή συμμετέχουν στη διοίκηση ενός οργανισμού, μεταβιβάζονται στα ιεραρχικώς κατώτερα μέλη, δημιουργώντας κανόνες συμπεριφοράς που σηματοδοτούν και καθοδηγούν τις δραστηριότητές των, επηρεάζοντας τις αποφάσεις τους και καθορίζοντας τους στόχους τους.

Ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις διατυπώνουν κωδικοποιημένα τις αξίες και τις αρχές που διέπουν την άσκηση της επιχειρηματικής δράσης, σε μια προσπάθεια διαμόρφωσης μιας «δεοντολογίας», της «επιχειρηματικής δεοντολογίας», η οποία να ικανοποιεί το κοινό περί δικαίου αίσθημα, την εμπιστοσύνη των εργαζομένων και την κοινωνική αποδοχή άσκησης του επαγγέλματος.

Η κωδικοποίηση της ηθικής έχει τόσο βαθιές ρίζες, όσο και η διαβίωση των ανθρώπων σε ομάδες. Η πρώτη επίσημη εμφάνιση ενός αμιγούς ηθικού κώδικα, εμφανίζεται στη Βίβλο μέσα από τις «10 Εντολές». Την ίδια περίπου περίοδο εμφανίζεται και ο πρώτος κώδικας επαγγελματικής δεοντολογίας, με τον όρκο του Ιπποκράτους. Για τον Αριστοτέλη, η ηθική είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ευτυχία, με τους νόμους της Πολιτείας και το έθος, δηλαδή τη συνήθεια. Για τον μεγάλο Αρχαίο φιλόσοφο, κάποιοι άνθρωποι γεννώνται με περισσότερη ευαισθησία προς την αρετή, όμως η αρετή καλλιεργείται και διδάσκεται. Εγκαταλείποντας την ιδεαλιστική οπτική του Πλάτωνα, εκφράζει μια δυναμική αντίληψη για την αρετή, ισχυριζόμενος πως οι νέοι πρέπει να εθιστούν σε εκείνες τις ενέργειες που θα τους εξασφαλίσουν ενάρετο βίο. Επομένως η πορεία κάθε ανθρώπου εξαρτάται από τις έξεις (συνήθειες), οι οποίες προσδιορίζουν και καθορίζουν σημαντικά τις επιλογές του, δημιουργούν δεσμεύσεις και διαμορφώνουν συμπεριφορές. [«.διό κατά μεν την ουσίαν και τον το τι ην είναι λέγοντα μεσότης εστίν η αρετή, κατά δε το άριστον και το ευ ακρότης», Ηθ. Νικ. 1107a6-8].

Διεθνείς μελέτες αφήνουν να διαφανεί μια τάση για την αποκατάσταση της ηθικής στη Διοίκηση, ύστερα από την καταγραφή χρόνιων παθογενειών και δυσλειτουργιών του Δημοσίου τομέα. Η έρευνα στρέφεται προς την αναζήτηση της ηθικής διακυβέρνησης και τη βελτίωση του επαγγελματισμού των διοικητικών οργάνων

(Κτιστάκη Σ., 2009: 153), καθώς και την ανάγκη «εκσυγχρονισμού των αξιών» στη δημόσια διοίκηση, οι οποίες πρέπει να διέπουν και τους διεθνείς οργανισμούς.

Κοινός τόπος των διεθνών τούτων πρακτικών είναι η πρόληψη και καταστολή φαινομένων διαφθοράς μέσω της διασφάλισης επαγγελματικής συνείδησης και ακεραιότητας, διοικητικών προτύπων και ηθικής υποδομής στο χώρο της Διοίκησης. Ο N. Machiavelli, υποστήριξε ότι η διαφθορά είναι η διαδικασία κατά την οποία η αγαθότητα ενός πολίτη υποβαθμίζεται και τελικά καταστρέφεται. Εν συνεχεία, ο Rousseau ενίσχυσε την παραπάνω άποψη, διευκρινίζοντας ότι ο διαφθορέας του ατόμου δεν πρέπει να αναζητείται στην κοινωνία, αλλά στην πολιτική (Πανούσης Γ., 2010).

Σύμφωνα με τον επίκουρο καθηγητή Κωνσταντίνο Γώγο (2000), ένας κώδικας ηθικής για τη μετάβαση στο νέο σύγχρονο, δημοκρατικό μοντέλο οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, πρέπει να περιλαμβάνει τις ακόλουθες αρχές:

- *Αρχή της νομιμότητας*, που προσφέρει στη διοίκηση έναν «πραξολογικό οδηγό» υπό τη μορφή συνεκτικών κανόνων που διέπουν τη δράση της .
- *Αρχή της ισότητας και της αξιοκρατίας*, δεδομένου ότι η Διοίκηση οφείλει να αντιμετωπίζει τους πολίτες κατά τρόπο ισότιμο και αμερόληπτο, αποφεύγοντας τις αδικαιολόγητες διακρίσεις.
- *Αρχή της ουδετερότητας των δημοσίων υπαλλήλων*, μέσω της καλλιέργειας του επαγγελματισμού και δίχως η συμπεριφορά του εκάστοτε δημοσίου λειτουργού να παρασύρεται ή να χρωματίζεται από τις πολιτικού, φιλοσοφικού ή θρησκευτικού χαρακτήρα απόψεις του.
- *Αρχή της διαφάνειας*, υπό την έννοια της ευρύτερης δημοσιότητας των αποφάσεων και ενεργειών της διοίκησης, μέσω της δυνατότητας πρόσβασης των πολιτών σε αυτές.
- *Αρχή της χρηστής και αδιάφθορης διοίκησης*, με βασική προϋπόθεση την εξάλειψη της διαφθοράς και την έντιμη και άμεμπτη διαχείριση του δημόσιου χρήματος, καθώς επίσης και το άψογο ήθος των ανθρώπων που στελεχώνουν τους δημοσίους οργανισμούς.
- *Αρχή της προστασίας του πολίτη*, μέσα από την έγκαιρη, απλούστερη, ταχύτερη και φιλική διεκπεραίωση των εσωτερικών διαδικασιών, αποδυναμώνοντας έτσι το φαινόμενο της γραφειοκρατίας.

- *Αρχή της ποιότητας των αποτελεσμάτων*, με την αποφυγή της δυσαναλογίας μεταξύ των επιδιωκόμενων σκοπών και των χρησιμοποιούμενων μέσων, που τελούν σε άμεση συνάφεια με τους επιδιωκόμενους συμπερτικότερους σκοπούς.
- *Αρχή της εγγύτερης προς τον πολίτη διοίκησης*, εφόσον η ενεργός συμμετοχή του πολίτη στην πολιτική και διοικητική διαδικασία αποτελεί μια από τις βασικές προϋποθέσεις της δημοκρατικής κοινωνίας.

3.4 Κίνητρα Συμπεριφοράς και Παρακίνηση

«Οι μεγάλες ψυχές δεν είναι εκείνες που έχουν λιγότερα πάθη
και περισσότερες αρετές από τις κοινές ψυχές,
αλλά εκείνες που έχουν μεγάλους στόχους»
F.DE LA ROCHEFOUCAULD

Οι δραστηριότητες της Δημόσιας Διοίκησης συνδέονται και επηρεάζουν τη λειτουργία, αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του ιδιωτικού τομέα και εν τέλει ολόκληρης της οικονομίας.

Αν και η εποχή μας χαρακτηρίζεται από άκρατη αυτοματοποίηση, η ποιοτική αναδιοργάνωση των δημοσίων οργανισμών συνεχίζει να είναι περισσότερο ανθρωποκεντρική από ποτέ. Άμεσος στόχος είναι, η παραγωγή να επιτυγχάνεται σε όσο το δυνατό λιγότερο χρόνο, με όσο το δυνατό μικρότερο κόστος, ένθεν και υποστηρίζεται πως το σημαντικότερο στοιχείο του ενεργητικού οιαδήποτε επιχείρησης, ιδιωτικού ή δημοσίου τομέα, αποτελεί το ανθρώπινο δυναμικό της που κινεί όλες τις διαδικασίες

Ως κατά τρόπον διεξοδικό αναλύθηκε, ο δημόσιος τομέας οφείλει να μεταβληθεί από κομματικό μηχανισμό διορισμών (με σκοπό την εξασφάλιση ψήφων) σε ένα μηχανισμό που θα παρέχει τις καλύτερες δυνατές υπηρεσίες τόσο στην κοινωνία όσο και στην οικονομία. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο με τη δημιουργία κινήτρων που προάγουν και ανταμείβουν την παραγωγικότητα.

Με τον όρο κίνητρα συμπεριφοράς εννοούμε την εσωτερική δύναμη, το μεράκι, που οδηγεί ένα άτομο σε μία πράξη. Σύμφωνα με τον Α. Camus, *«Χωρίς εργασία η ζωή σαπίζει, αλλά όταν η εργασία είναι άψυχη, η ζωή εκφυλίζεται και ξεψυχά»*. Έτσι, η

εργασία έχει νόημα για τον άνθρωπο, όταν γνωρίζει και θεωρεί σημαντική τη συμβολή της σε ένα αποτέλεσμα που έχει αξία (Μπουραντάς Δ.,2015).

Αναφανδόν στις μέρες μας, όπου απαιτείται μείωση των συνολικών δαπανών, η προσφορά κινήτρων αποτελεί μεγάλη πρόκληση και, συμπληρωματικά με την προηγούμενη ρήση περί «*άψυχης εργασίας*», η παραγωγικότητα ενός δημοσίου υπαλλήλου, λόγου χάρη, δεν εξαρτάται μόνο από τη θέλησή του να εργαστεί, αλλά κι από πολλούς αλληλοεπιδρώμενους παράγοντες, όπως οι οδηγίες που λαμβάνει από τους ανωτέρους του, ή αυτά που ορίζονται στις κείμενες διατάξεις τις σχετικές με το αντικείμενο το οποίο και υπηρετεί, ή από το εργασιακό του περιβάλλον (συνθήκες εργασίας και ασφάλειας, σχέσεις με συναδέλφους), από το δίκαιο μισθό που προσδοκά και από αυξήσεις ανάλογα με την αποδοτικότητα του.

Ένα άρτια σχεδιασμένο σύστημα αμοιβών δύναται να παρακινήσει τους εργαζομένους για μεγαλύτερη απόδοση. Η ικανοποίηση των εργαζομένων εξαρτάται άμεσα από τις σταθερές (άμεσες) αμοιβές τους -ήτοι το μισθό τους-, τις μεταβλητές αμοιβές τους, οι οποίες σχετίζονται με τις μηνιαίες αποδόσεις τους, και τις λοιπές αμοιβές, που προσφέρονται είτε λόγω νομοθεσίας, είτε με πρωτοβουλία της επιχείρησης- στον αμιγώς ιδιωτικό τομέα-. Κατά συνέπεια, προκειμένου να υπάρξει ουσιαστική συσχέτιση μεταξύ κινήτρων και απόδοσης στους δημοσίους υπαλλήλους, απαιτείται ο προσδιορισμός του επιθυμητού αποτελέσματος και η αξιολόγηση της απόδοσης αυτών (Festre A, 2008). Η σύνδεση της απόδοσης με τις αμοιβές των εργαζομένων αποτελεί πρακτική που ξεκίνησε στον ιδιωτικό τομέα. Σε μια εποχή μάλιστα που το χρήμα αποτελεί ισχυρό κίνητρο για την αύξηση της παραγωγικότητας και τη βελτίωση της ποιότητας στην εργασία, η μισθοδοσία βάσει της απόδοσης δύναται να εξελίξει τις διοικητικές διαδικασίες, να συμβάλει στην αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, να βοηθήσει στη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων, να ενισχύσει τη λογοδοσία των διευθυντών και υπαλλήλων και φυσικά να δημιουργήσει ερεθίσματα.

Από την άλλη πλευρά, η αμοιβή ενδέχεται να μην είναι ικανοποιητικό μέσο παρακίνησης, καθόσον στους δημοσίους υπαλλήλους η μονιμότητα, η εξέλιξη στην ιεραρχία βάσει αρχαιότητας και η σταθερότητα, δίχως τις απαραίτητες εναλλαγές, του αντικειμένου απασχόλησης, οδηγούν σε απώλεια εγρήγορσης και σε γενικότερη απογοήτευση. Παρατηρείται δε, μια εμφανής έλλειψη εμπιστοσύνης, απέναντι στη δράση των συλλογικών υπαλληλικών οργανώσεων, με τα παρωχημένα συνθήματα και

αιτήματα τους, που μόνο σύγχυση κι οπισθοδρόμηση αποπνέουν. Επιπλέον, η πολυπλοκότητα των διοικητικών διαδικασιών καθιστά δυσχερή τον προσδιορισμό των στόχων. Πολλές φορές είναι πολύπλοκο να προσδιορίσεις τον υπεύθυνο υπάλληλο της επιτυχίας ή αποτυχίας, ή ακόμα και να υπολογίσεις το μέγεθος της επιτυχίας μια διαδικασίας.

Και στο σημείο αυτό υπεισέρχεται ο ψυχολογικός παράγοντας που «χρωματίζει» και αναδεικνύει συμπεριφορές. Όταν οι εργασιακές προσδοκίες των εργαζομένων δεν συμβιβάζονται με την πραγματική κατάσταση και δεν υπάρχει ενδογενής ικανοποίηση, δηλαδή απουσιάζει η αυτονομία και δεν αξιοποιούνται οι δυνατότητες των εργαζομένων, τότε αυτή ακριβώς η ματαιώση των προσδοκιών δημιουργεί τις προϋποθέσεις εγκατάλειψης του έργου.

Στον εργασιακό χώρο, σύμφωνα με τον Adams (1963), οι εργαζόμενοι αξιώνουν να επικρατούν οι αξίες της ισότητας και της δικαιοσύνης. Συγκρίνουν τις προσπάθειες που καταβάλλουν για την επιχείρηση με τις αμοιβές τους και ταυτόχρονα με τις ανταμοιβές των συναδέλφων τους, οι οποίοι προσφέρουν εξίσου με τους ίδιους. Αισθάνονται ικανοποίηση όταν υπάρχει συμφωνία κι ομοιομορφία ανάμεσα στην προσφορά τους και στην προσφορά των υπολοίπων.

Από τα ανωτέρω, προκύπτει σαφώς ότι πρέπει να υπάρξει ένα δικαιότερο κι αξιοκρατικό σύστημα μισθοδοσίας των δημοσίων υπαλλήλων. Στην έντονη προσπάθεια μείωσης των δαπανών του Ελληνικού Δημοσίου, οι επαναλαμβανόμενες οριζόντιες μειώσεις μισθών χωρίς αναφορά σε παραγωγικότητα, αποθαρρύνουν τελικά τα πιο δυναμικά του στελέχη, καθώς και τους νέους ανθρώπους που θα μπορούσαν να αποτελέσουν πυρήνα ανανέωσης και αναμόρφωσης του δημόσιου τομέα. Το νέο σύστημα αμοιβών, που ενδεχομένως θα έπρεπε να προταθεί, οφείλει να είναι δικαιότερο και να συνδέεται με την αξιολόγηση των ουσιαστικών και των τυπικών προσόντων των δημοσίων λειτουργών. Παράλληλα, να ακολουθεί το σύστημα της σταδιοδρομίας, να σχετίζεται με το παραγόμενο αποτέλεσμα, να λαμβάνει υπόψη τις γενικότερες συνθήκες εργασίας, να συνδέεται με τη σπουδαιότητα των ασκούμενων καθηκόντων και την κατοχή θέσεων ευθύνης, και φυσικά να συγκλίνει προς τα ευρωπαϊκά συστήματα αμοιβών.

Η διαχείριση τους Ανθρώπινου Δυναμικού υπό συνθήκες κρίσης και δραστικού περιορισμού των δημοσίων δαπανών, συνιστά τη μεγαλύτερη ενδεχομένως πρόκληση για τη Δημόσια Διοίκηση. Σε κάθε περίπτωση, λαμβάνεται ως σταθερά η θέληση

της εκάστοτε κυβέρνησης να οδηγήσει στον εξορθολογισμό του Δημόσιου Τομέα. Τούτο θα συμβεί μέσω της παροχής κινήτρων για βελτίωση και ενός συστήματος αξιολόγησης που θα αναπτύξει τον άνθρωπο, θα τον κάνει καλύτερο, ευέλικτο, αποδοτικότερο και περισσότερο αποτελεσματικό. Ο άκριτος χαρακτηρισμός των ελαττωματικών του σημείων, με συνέπεια τη δικαιολογημένη του απομάκρυνση και «τιμωρία» στο βωμό ενός «δυνατού» κι αμερόληπτα αντικειμενικού συστήματος, μιας δημοσιονομικής εξυγίανσης, δεν είναι κι ουδέποτε θα έπρεπε να είναι αυτοσκοπός.

3.5 Ανακεφαλαίωση

Διαπιστώνεται έντονη η ανάγκη κινητοποίησης των Δημόσιων Υπαλλήλων, μέσα από ένα ορθολογικό και δίκαιο σύστημα κινήτρων που θα περιλαμβάνει μια σειρά παραμέτρων. Η υλοποίηση ενός βελτιωμένου συστήματος αμοιβών μπορεί να δώσει αυτά τα κίνητρα στους εργαζόμενους και να αυξήσει την παραγωγικότητά τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Ελεγκτικό Συνέδριο – Σημασία – Θεσμικός Ρόλος – Αρμοδιότητες – Οργάνωση – Ανθρώπινο Δυναμικό – Ποιοτικές Διαδικασίες

4.1 Εισαγωγή

Η εργασία πραγματεύεται ως μελέτη περίπτωσης το Ελεγκτικό Συνέδριο, ο ρόλος του οποίου είναι ο Δικαστικός Δημοσιονομικός έλεγχος. Το Ελεγκτικό Συνέδριο είναι ένας αμερόληπτος και ανεξάρτητος δημοσιονομικός θεσμός, με απώτερο στόχο την πρόληψη της διαφθοράς, και την προστασία του δημόσιου συμφέροντος.

Στο παρόν κεφάλαιο, γίνεται εκτενής ανάλυση του ρόλου και των λειτουργιών του Ελεγκτικού Συνεδρίου, καθώς και των αρμοδιοτήτων και της οργάνωσής του. Ιδιαίτερη μνεία γίνεται στην επίτευξη της ποιότητας στη Δικαιοσύνη από το Ελεγκτικό Συνέδριο, στα χαλεπά χρόνια της οικονομικής και της γενικότερης κοινωνικής και αξιακής κρίσης.

4.2 Η σημασία του Δημοσιονομικού Ελέγχου στο Ελεγκτικό Συνέδριο-Ιστορική διαδρομή

«Ανεύθυνον δε και αζήτητον και ανεξέταστον
ουδέν εστί των εν τη πόλει»

Κατά Κτησιφώντος, Ρήτορας Αισχύνης.

Ο θεσμός του δημοσιονομικού ελέγχου, αποτελεί θεμελιώδη μορφή υπεύθυνης άσκησης εξουσίας και διατρέχει όλη την αρχαία και σύγχρονη ελληνική ιστορία. Η κατάχρηση της εξουσία δε, που σύμφωνα με τον Αριστοτέλη έχει τη δύναμη να διαφθείρει τους ανθρώπους, περιορίζεται μέσα από τον έλεγχο των δαπανών και των λογαριασμών, τον έλεγχο της διαχείρισης του Δημοσίου χρήματος.

Πρόδρομος των Σύγχρονων Ελεγκτικών Αρχών, δηλαδή της διαχείρισης των κοινών και του δημοσίου χρήματος της Αθηναϊκής Πολιτείας των κλασικών χρόνων, θεωρούνταν οι Δέκα Άρχοντες (λογιστές). Σε αυτούς έπρεπε όλοι όσοι είχαν κατά οιονδήποτε τρόπο αναμειχθεί στη διαχείριση των κοινών και στη διοίκηση του κράτους, πριν καταθέσουν εξουσία, να παρουσιάσουν λεπτομερείς λογαριασμούς για τα πραγματοποιηθέντα έξοδα και δαπάνες τους κατά τη διάρκεια της εξουσίας των.

Στους νεότερους χρόνους της ελληνικής ιστορίας, ο έλεγχος της δημόσιας διαχείρισης υπήρξε μια από τις προτεραιότητες του νεοϊδρυθέντος ελληνικού κράτους. Είναι άλλωστε κοινώς αποδεκτό ότι προκειμένου να εξασφαλιστεί η ασφάλεια, ευημερία και πρόοδος της χώρας, αλλά και η αποδοχή των φορολογουμένων ώστε να υπομείνουν τις εκάστοτε οικονομικές θυσίες, απαιτείται η σωστή και αποτελεσματική διαχείριση των δημοσίων οικονομικών.

Το Ελεγκτικό Συνέδριο (Ελ.Συν.) ιδρύθηκε με το Β.Δ. της 27^{ης} Σεπτεμβρίου/ 9^{ης} Οκτωβρίου του 1833 «Περί συστάσεως του Ελεγκτικού Συνεδρίου», (ΦΕΚ Ν.32) έχοντας ως πρότυπο το γαλλικό Cour de comptes, συσταθέν υπό τον Ναπολέοντα, το 1807. Αποτελείται από 63 άρθρα, τα οποία ρυθμίζουν την οργάνωση και τη λειτουργία του Ελεγκτικού Συνεδρίου. Το κείμενο του γαλλικού πρωτοτύπου μεταφράστηκε αρχικά στη γερμανική γλώσσα και κατόπιν στην ελληνική, με αποτέλεσμα ένα ατελές κείμενο του νόμου. Αργότερα, ο Γάλλος διπλωμάτης Rouen υπέβαλε τις παρατηρήσεις του εξαιρώντας την υψηλή εποπτεία του Ελεγκτικού Συνεδρίου στη δημοσιονομική διαχείριση της χώρας και ουχί στη διοικητική εποπτεία, ενώ προέβαλε τον κατασταλτικό έλεγχο των λογαριασμών των υπολόγων του Δημοσίου, της τοπικής αυτοδιοίκησης, των σχολείων και των φιλανθρωπικών ιδρυμάτων, ως την πλέον παραδοσιακή δικαστική αρμοδιότητα του Ελ.Συν., κατά τα πρότυπα του γαλλικού Cour de Comptes. Με το ιδρυτικό διάταγμα της 27^{ης} Σεπτεμβρίου/ 9^{ης} Οκτωβρίου του 1833, το Ελ.Συν. τέθηκε υπό τον έλεγχο του ΣτΕ. Οι αποφάσεις του Ελ.Συν. υπόκεινται όχι σε έφεση αλλά σε αίτηση αναίρεσης, η οποία υποβάλλεται στο Σ.τ.Ε. Με το Σύνταγμα του 1844 τα Διοικητικά Δικαστήρια καταργήθηκαν, με συνέπεια να καταργηθεί και το Σ.τ.Ε. και το Ελ.Συν. να υπαχθεί υπό τον έλεγχο του Αρείου Πάγου. Εξαιτίας του θεσμικού υποβιβασμού του Ελ.Συν. έναντι του Αρείου Πάγου, προκλήθηκε αναπόφευκτα ρήξη ανάμεσα στα δύο αυτά σώματα. Από το 1864 μέχρι το 1923 ανατέθηκαν στο Ελ.Συν. σημαντικές αρμοδιότητες, ανάμεσα στις οποίες η δυνατότητα άσκησης του προληπτικού ελέγχου δαπανών του δημοσίου με το ν. ΑΥΟΖ' το 1887, ενώ με το νόμο ΜΓ' της 13^{ης} Μαρτίου 1864 «περί εξελέξεως των στρατιωτικών και πολιτικών συντάξεων υπό του Ελεγκτικού Συνεδρίου», ανατέθηκε η ελεγκτική του αρμοδιότητα επί του κανονισμού των πολιτικών και στρατιωτικών συντάξεων. Η τελευταία μάλιστα ήταν αμιγώς διοικητική, με συνέπεια να δικαιολογείται ο χαρακτηρισμός του Ελ.Συν. ως διφυές όργανο, δηλαδή ως Διοικητική και Δικαστική Αρχή. (Ν. Μηλιώνης, 2006). Ο νόμος αυτός εισήχθη στη Βουλή προς ψήφιση από τον

τότε Πρωθυπουργό και Υπουργό Οικονομικών Χαρίλαο Τρικούπη. Αντλήσε δε τις διατάξεις του από το Βελγικό Σύστημα, το οποίο μέχρι των ημερών μας αποτελεί πρότυπο στην άσκηση του προληπτικού ελέγχου. Μέχρι το 1887, το γενικό Λογιστήριο του Κράτους διενεργούσε τη θεώρηση των χρηματικών ενταλμάτων σύμφωνα με τα πρότυπα της Γαλλίας. Έτσι, η επιλογή ανεξάρτησης του προληπτικού ελέγχου δαπανών από την εκτελεστική εξουσία αποδίδεται στον προαναφερόμενο Έλληνα πολιτικό, Χαρίλαο Τρικούπη, μετά του Ιωάννου Σουλτάνη ως τότε Προέδρου του Ελεγκτικού Συνεδρίου, συμβάλλοντας πλέον στη διαφάνεια της διοικητικής δράσης και την προσπάθεια εγκαθίδρυσης της έννοιας αντιδιαφθοράς. (Πλατύκας Δ. 1902,σελ.33)

Με το νομοθετικό διάταγμα 2712/1953, το Ελ.Συν. αναγορεύτηκε επίσημα πλέον σε Ανώτατο Δημοσιονομικό Δικαστήριο, καθώς προβλέφθηκε η δυνατότητα ασκήσεως ένδικου μέσου αναιρέσεως ενώπιον της ολομέλειας του Ελ.Συν. κατά των αποφάσεων των τμημάτων του.

Με την αναθεώρηση του Συντάγματος το 2001 επεκτάθηκε ο προληπτικός έλεγχος του Ελ.Συν. και στις δαπάνες των Ν.Π.Ι.Δ. , ενώ προστέθηκε και ο έλεγχος των συμβάσεων μεγάλης οικονομικής αξίας με αντισυμβαλλόμενο το Δημόσιο ή άλλο νομικό πρόσωπο που εξομοιώνεται με αυτό. Από το 1974 και έπειτα ασκεί τον προληπτικό έλεγχο των δημοσίων δαπανών, με εξαίρεση την περίοδο 1984-1989, όπου ο έλεγχος αυτός είχε ανατεθεί στις Υ.Ε.Ε. με το άρθ. 34 του ν. 1489/1984 για να επανέλθει ο έλεγχος στο Ε.Σ. το 1989 με το άρθ. 22 του ν.1868/1989.

Η ίδρυση και η λειτουργία του Ελεγκτικού Συνεδρίου αποβλέπουν στην πρόληψη απατηλών μεθοδεύσεων με απώτερο σκοπό την παράνομη κερδοφορία, ενώ από τη συνταγματική επιταγή του άρθ.26 για τη διάκριση των λειτουργιών συνάγεται ότι για τη διασφάλιση του κύρους των συναλλαγών, ελεγχόμενος και ελεγκτής δεν ταυτίζονται.

Από τα ανωτέρω, γίνεται εύκολα αντιληπτός ο ενισχυμένος ρόλος του Ελ. Συν. ως δημοσιονομικού θεσμού, ως οργάνου αμερόληπτου, ανεξάρτητου, με εχέγγυα γνωστικής κι εμπειρικής επάρκειας, αναγκαία προϋπόθεση για την ομαλή λειτουργία της οικονομίας και του δημοκρατικού πολιτεύματος εν γένει.

4.3 Ο Θεσμικός Ρόλος του Ελεγκτικού Συνεδρίου

Στο ελληνικό σύστημα, ο Δημοσιονομικός έλεγχος διακρίνεται στον πολιτικό δημοσιονομικό έλεγχο, ο οποίος διενεργείται από τη Βουλή, στο διοικητικό

δημοσιονομικό έλεγχο, τον οποίο ασκεί ο Υπουργός Οικονομικών και στο Δικαστικό Δημοσιονομικό έλεγχο, που διενεργεί το Ελεγκτικό Συνέδριο.

Τα δύο Θεσμικά όργανα του Κράτους, τα οποία αποτελούν θεμελιώδη στοιχεία του δημοκρατικού πολιτεύματος και έκφραση της ανάγκης για διαφάνεια της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης καθώς και της χρηστής διαχείρισης των δημοσιονομικών της, αποτελούν το Γενικό Λογιστήριο του Κράτους και το Ελεγκτικό Συνέδριο. Η διαπίστωση δε της αδήριτης σύστασης και λειτουργίας λογιστικών και ελεγκτικών οργάνων, διαπιστώνεται ήδη από την έναρξη της Ελληνικής Επανάστασης του 1821.

Οι δύο θεσμοί δεν λειτουργούν ανταγωνιστικά στην προσπάθειά τους να συμβάλλουν στην ορθή διαχείριση του δημοσίου χρήματος, αλλά αντίθετα, συμβάλλουν από κοινού στη διαχείριση των δημοσίων οικονομικών του κράτους. Αποτελούν πυλώνες της δημόσιας οικονομίας, διότι το μεν Γ.Λ.Κ. αποτελεί μια ανώτατη κρατική υπηρεσία, η οποία συντονίζει την οικονομική πολιτική και παρακολουθεί την εκτέλεση του Προϋπολογισμού, το δε Ελεγκτικό Συνέδριο (Ελ.Συν.) αποτελεί έναν μηχανισμό εξωτερικού- δικαστικού ελέγχου της δράσης της διοίκησης, όπου χάρη στη λειτουργική και προσωπική ανεξαρτησία των δικαστικών λειτουργιών, είναι σε θέση να εγγυηθεί στους πολίτες την ορθή διάθεση των πιστώσεων, όπως αυτή προβλέπεται από το νόμο, κατά τη διενέργεια των δημοσίων δαπανών από την εκτελεστική εξουσία. Η φράση κλειδί επομένως στην όλη λειτουργία αυτού του Ανώτατου Ελεγκτικού Ιδρύματος και στην εν γένει αποστολή του, δεν μπορεί να είναι άλλη από τη *Χρηστή Δημοσιονομική Διαχείριση* (πηγές: Μ. Στασινόπουλος, *Μαθήματα Δημοσιονομικού Δικαίου*, 1966 και Επ. Σπηλιωτόπουλος, *Εγχειρίδιο Διοικητικού Δικαίου*, 11^η έκδοση, 2001, Π.Δάττογλου, *Διοικητικό Δικονομικό Δίκαιο*, 2^η έκδοση, 1994, Α. Τάχος, *Ελληνικό Διοικητικό Δίκαιο*, εκδόσεις Σάκκουλας, 2001).

Ως εξωτερικός ελεγκτής, λειτουργεί υπό το πρίσμα της προστασίας τόσο του δημοσίου συμφέροντος, όσο και των επιδιώξεων των οργανισμών, συνιστώντας προσθήκη αξίας για αυτούς.

Εξ απαλών ονύχων, το Ελεγκτικό Συνέδριο αποτελεί το μακροβιότερο θεσμό και ταυτόχρονα το παλαιότερο ανώτατο δικαστήριο στην ιστορία του σύγχρονου ελληνικού κράτους, καθώς λειτουργεί αδιάλειπτα από το 1833. Η ιστορική αυτή τοποθέτηση και η συνεχής παρουσία του Σώματος, αποδεικνύει περίτρανα το νευραλγικό ρόλο του στο πεδίο ελέγχου της νομιμότητας και κανονικότητας επί της διαχείρισης κι εκτέλεσης του κρατικού προϋπολογισμού. Αποδεικνύει επίσης τη δυναμική του καθώς και τη

σπουδαιότερη αποστολή του, ήτοι την εδραίωση των αρχών της χρηστής διοίκησης και τη νομιμοποίηση της δημοσιονομικής δραστηριότητας του κράτους (Μπάλτα Ε.,2009). Μέσω δε της Ετήσιας Διαδήλωσής του, δηλαδή της Ετήσιας Έκθεσης επί του Απολογισμού και Ισολογισμού του Κράτους, ενημερώνει τόσο τα όργανα της εκτελεστικής εξουσίας, όσο και τους Έλληνες πολίτες για τον τρόπο διάθεσης των οικονομικών πόρων από την εκάστοτε Κυβέρνηση, ήγουν την ξεκάθαρη αντανάκλαση της οικονομικής διαχείρισης της Κυβέρνησης του προηγούμενου οικονομικού έτους. Η Ελεγκτική του δράση είναι αρτιότερη κι εναρμονισμένη με τις επιταγές του Ευρωπαϊκού Δικαίου.

4.4 Αρμοδιότητες και Οργάνωση του Ελεγκτικού Συνεδρίου

4.4.1 Οι αρμοδιότητες του Ελεγκτικού Συνεδρίου

«Ποτέ μην ανέχεσαι να σου πει “όχι”
κάποιος που δεν έχει την αρμοδιότητα να σου πει “ναι”.

Eleanor Roosevelt.

Το Ελεγκτικό Συνέδριο δεν υπήρξε ανέκαθεν δικαστήριο. Τουναντίον, η καταγραφή των σκοπών της αποστολής του κρίθηκε αρχικά γενικόλογη. Το ιδρυτικό διάταγμα του ελληνικού Ελεγκτικού Συνεδρίου (της 27^{ης} Σεπτεμβρίου/ 9^{ης} Οκτωβρίου 1833), το οποίο στην ουσία υπήρξε αντιγραφή του ναπολεόντειου νόμου του 1807, καθόρισε ως κυρίαρχη έννοια την αρχή της κανονικότητας της δαπάνης και προσδιόρισε, σύμφωνα με την παράγραφο 16 του ιδρυτικού διατάγματος, την έννοια των δημοσίων υπολόγων σε όσους «δυνάμει της υπηρεσίας των ή δυνάμει ειδικής παραγγελίας, ή δυνάμει αμφοτέρων τούτων εισπράττουν ή εξοδεύουν δημόσια χρήματα». Στο ιδρυτικό διάταγμα τα κεφάλαια «περί της αρμοδιότητας του Ελεγκτικού Συνεδρίου» και «Σύστημα υπηρεσίας του Ελεγκτικού Συνεδρίου», αναφέρονται τη λειτουργία του Σώματος ως δικαστικής Αρχής, ενώ το κεφάλαιο «Επιτήρησης των υπολόγων και των ταμείων αυτών δια του Ελεγκτικού Συνεδρίου», αφορά στη λειτουργία του ως διοικητικής αρχής. Το διάταγμα ορίζει την ανεξαρτησία του σώματος στην εκτελεστική εξουσία..(Τρίμη Ε., 2004/ΕΚΔΔΑ-ΙΕ')

Οι αρμοδιότητες του Ελεγκτικού Συνεδρίου, όπως ασκούνται σήμερα, αποσαφηνίσθηκαν και κορυφώθηκαν με το Σύνταγμα του 1975, αλλά και στο πρώτο

άρθρο του ν.4129/2013 παρατίθεται αναλυτικός κατάλογος με τις αρμοδιότητές του (Τετάρου Ι. 2016: 4,5).

Στο άρθρο 98 του Συντάγματος γίνεται ενδεικτική απαρίθμηση των αρμοδιοτήτων του δικαστηρίου. Επί λέξει: «Στην αρμοδιότητα του Ελεγκτικού Συνεδρίου ανήκουν ιδίως:

Α. Ο έλεγχος των δαπανών του Κράτους, καθώς και των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης ή άλλων νομικών προσώπων, που υπάγονται με ειδική διάταξη νόμου στο καθεστώς αυτό.

Β. Ο έλεγχος συμβάσεων μεγάλης οικονομικής αξίας, στις οποίες αντισυμβαλλόμενος είναι το Δημόσιο ή άλλο νομικό πρόσωπο που εξομοιώνεται με το Δημόσιο από την άποψη αυτή, όπως νόμος ορίζει.

Γ. Ο έλεγχος των λογαριασμών των δημόσιων υπολόγων και των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης ή άλλων νομικών προσώπων, που υπάγονται στον προβλεπόμενο από το εδάφιο α' έλεγχο.

Δ. Η γνωμοδότηση για τα νομοσχέδια που αφορούν συντάξεις ή αναγνώριση υπηρεσίας για την παροχή δικαιώματος σύνταξης σύμφωνα με την παράγραφο 2 του άρθρου 73, καθώς και για κάθε άλλο θέμα που ορίζει ο νόμος.

Ε. Η σύνταξη και η υποβολή έκθεσης προς τη Βουλή για τον απολογισμό και ισολογισμό του Κράτους κατά το άρθρο 79 παράγραφος 7.

Στ. Η εκδίκαση διαφορών σχετικά με την απονομή συντάξεων, καθώς και με τον έλεγχο των λογαριασμών του εδαφίου γ'.

Ζ. Η εκδίκαση υποθέσεων που αναφέρονται στην ευθύνη των πολιτικών ή στρατιωτικών δημόσιων υπαλλήλων, καθώς και των υπαλλήλων των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης και των άλλων νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου για κάθε ζημία που από δόλο ή αμέλεια προκλήθηκε στο Κράτος, τους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης ή σε άλλα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου».

Η υπαγωγή του άρθρου 98 του Συντάγματος για το Ελεγκτικό Συνέδριο στο δεύτερο κεφάλαιο αυτού, που τιτλοφορείται «Οργάνωση και δικαιοδοσία των δικαστηρίων», δεν καταλείπει αμφιβολίες ως προς τη φύση και τη νομική του μορφή: Το Ελεγκτικό Συνέδριο είναι δικαστήριο, γεγονός που έχει τόσο εξωτερικό αντίκτυπο – οι πράξεις και αποφάσεις που εκδίδονται από δικαστικούς λειτουργούς είναι ιδιαίτερης βαρύτητας – όσο και εσωτερικό – οι δικαστικοί λειτουργοί απολαύουν ισοβιότητας, ενώ και στους δικαστικούς υπαλλήλους που υπηρετούν σε αυτό παρέχονται εχέγγυα μονιμότητας.

Από το γράμμα της διάταξης προκύπτει μια σιωπηρή, αλλά σαφής διάκριση των αρμοδιοτήτων του Ελεγκτικού Συνεδρίου σε ελεγκτικές, γνωμοδοτικές και δικαιοδοτικές. Τα εδάφια α', β' και γ' του άρθρου 98 αναφέρονται στις ελεγκτικές αρμοδιότητες, τα αμέσως επόμενα δ' και ε' αφορούν σε γνωμοδοτικά καθήκοντα, ενώ τα εδάφια στ' και ζ' αναφέρονται αμιγώς σε δικαιοδοτικές (δικαστικές) αρμοδιότητες. Η ενδεικτική απαρίθμηση των ως άνω αρμοδιοτήτων δεν αποκλείει την ένταξη στη δικαιοδοσία του δικαστηρίου περαιτέρω διαφορών ή/και διεύρυνση της αποστολής του με άλλες λειτουργίες, που προσιδιάζουν στη διφυή φύση του. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε πως οι Πράξεις των αρμοδίων Τμημάτων ή Κλιμακίων του, αν και εκδίδονται από αμιγώς δικαστικούς σχηματισμούς, χαρακτηρίζονται ως διοικητικού χαρακτήρα έγγραφα και ουχί ως δικαστικές αποφάσεις. Επιπλέον, η αντιμετώπιση των οικονομικής φύσεως εκδικασθέντων θεμάτων και διοικητικών διαδικασιών, γίνεται δικαστικά ως προς τη νομιμότητα και κανονικότητά τους. Φυσικά, το Ελεγκτικό Συνέδριο δεν αναλαμβάνει τη διενέργεια ελέγχων με αντικείμενο την ανίχνευση ποινικώς κολάσιμων πράξεων. Στην αυτή περίπτωση ακολουθείται η προβλεπόμενη από το νόμο διαδικασία καταγγελίας στην αρμόδια Εισαγγελία.

Συνοψίζοντας, το Ελεγκτικό Συνέδριο δικαιολογεί σε κάθε περίπτωση το διττό, απαραίτητο για τη Δημόσια Διοίκηση ρόλο του, λειτουργώντας ως κύριος θεματοφύλακας των δημοσίων οικονομικών και ως εξωτερικός ελεγκτής του Κράτους. Δεδομένων δε, των τόσο σημαντικών αρμοδιοτήτων του, με καθαρά προστατευτικό, προληπτικό και κατασταλτικό χαρακτήρα, αυτοσκοπός στην όλη λειτουργία και εν γένει αποστολή του είναι η χρηστή δημοσιονομική διαχείριση, υπό την έννοια της υγιούς διαχείρισης.

4.4.2 Η οργάνωση του Ελ. Συν. και η στελέχωσή του με το Ανθρώπινο Δυναμικό

4.4.2.1 Δικαστικοί λειτουργοί

Στο Ελεγκτικό Συνέδριο προβλέπονται θέσεις δικαστικών λειτουργών και δικαστικών υπαλλήλων. Αποτελεί αυτοτελή Υπηρεσία με δικές του Διευθύνσεις και Προϋπολογισμό. Αριθμεί εξακόσιους τριάντα δύο (632) περίπου υπαλλήλους και εκατόν τριάντα τρεις (133) δικαστικούς λειτουργούς.

Η διάρθρωση των θέσεων των δικαστικών λειτουργών, καθώς επίσης οι αρμοδιότητες και τα καθήκοντα τους περιγράφονται στα σχετικά άρθρα του **ν.4129/2013** (ΦΕΚ 52^Α/28.2.013), «Κύρωση Κώδικα Νόμων για το Ελεγκτικό Συνέδριο». Ξεκινώντας λοιπόν από τον υψηλότερο βαθμό, η διάρθρωση των θέσεων τους αναλύεται στην εξής ιεραρχική ακολουθία:

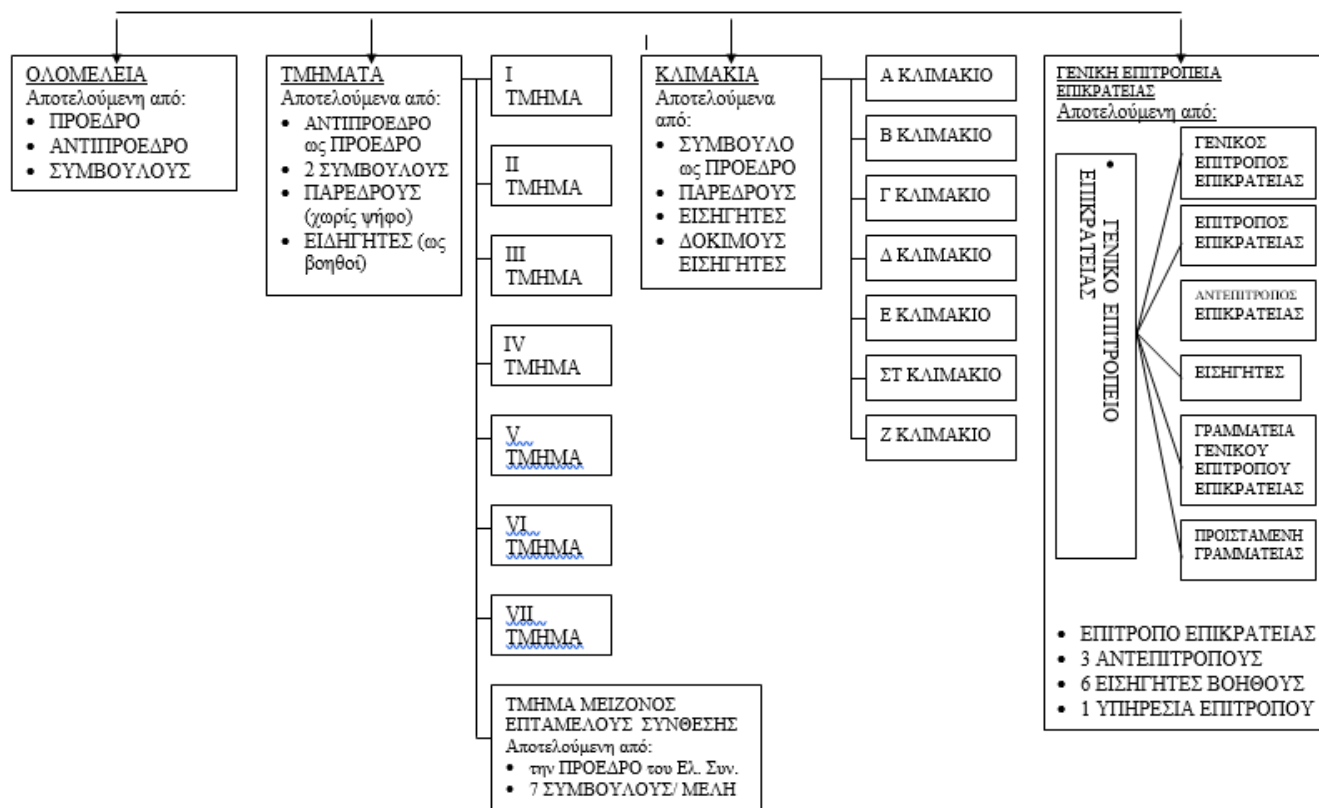
- Πρόεδρος
- Αντιπρόεδροι
- Σύμβουλοι
- Πάρεδροι
- Εισηγητές και Δόκιμοι Εισηγητές

Στο Ελεγκτικό Συνέδριο υπηρετούν επίσης ένας (1) Γενικός Επίτροπος της Επικρατείας, ένας (1) Επίτροπος της Επικρατείας με βαθμό Αντιπροέδρου Ελεγκτικού Συνεδρίου και τρεις (3) Αντεπίτροποι της Επικρατείας.

Οι δικαστικοί λειτουργοί συνέρχονται σε διάφορους σχηματισμούς, προκειμένου για την άσκηση των αρμοδιοτήτων τους. Οι σχηματισμοί αυτοί είναι η Ολομέλεια, τα Τμήματα και τα Κλιμάκια. Ο αριθμός των μελών των σχηματισμών είναι περιττός. Στην Ολομέλεια μετέχουν ο Πρόεδρος, οι Αντιπρόεδροι και οι Σύμβουλοι. Στα Τμήματα προεδρεύει Αντιπρόεδρος και μετέχουν δύο Σύμβουλοι και δύο Πάρεδροι. Σήμερα ο αριθμός των Τμημάτων του Ελεγκτικού Συνεδρίου ανέρχεται σε επτά. Στα Κλιμάκια προεδρεύει Σύμβουλος και τη σύνθεσή τους ολοκληρώνουν δύο Πάρεδροι. Στις συνεδριάσεις όλων των σχηματισμών παρίσταται Γραμματέας (δικαστικός υπάλληλος του Ελεγκτικού Συνεδρίου), ενώ στις συνεδριάσεις της Ολομέλειας και των Τμημάτων είναι υποχρεωτική η παράσταση του Γενικού Επιτρόπου της Επικρατείας ή των νόμιμων αναπληρωτών του. Η παράσταση του Γενικού Επιτρόπου ή των αναπληρωτών του στις συνεδριάσεις των Κλιμακίων είναι κατά κανόνα προαιρετική. Η κατανομή των εσωτερικών αρμοδιοτήτων των Τμημάτων περιγράφεται σε ειδικότερους νόμους, ενώ για τις αρμοδιότητες των Κλιμακίων αρμόδια να αποφανθεί είναι η Ολομέλεια, η σχετική απόφαση της οποίας δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.

Η διαγραμματική απεικόνιση των δικαστικών σχηματισμών παρουσιάζεται ακολούθως ως εξής:

ΔΙΚΑΣΤΙΚΟΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΙ ΚΑΙ ΣΥΝΘΕΣΗ



Το Ελεγκτικό Συνέδριο στηρίζεται στην ελεγκτική εργασία των δικαστικών του υπάλληλων όλων των εκπαιδευτικών κατηγοριών (ΠΕ/ ΤΕ, ΔΕ και ΥΕ), οι οποίοι υπηρετούν είτε ως Γραμματεία Δικαστηρίων στα κεντρικά γραφεία, είτε σε Υπηρεσίες Επιτρόπου στην Αθήνα και στην επικράτεια. Διενεργούν ελέγχους, αποτελώντας τον πυρήνα των ελεγκτικών δραστηριοτήτων του Ελ.Συν., ενώ σε κάθε νομό λειτουργεί μία Υπηρεσία Επιτρόπου κανονικά.

Η ιεραρχική διαβάθμιση των δικαστικών υπαλλήλων, (ν. 4129/28.02.2013, «Κύρωση Κώδικα Νόμων για το Ελεγκτικό Συνέδριο»)- ξεκινώντας από τον υψηλότερο βαθμό- αποτυπώνεται στην παρακάτω κλίμακα:

- Γενικοί Συντονιστές
- Επίτροποι (Προϊστάμενοι Διευθύνσεων)
- Προϊστάμενοι Τμημάτων
- Δικαστικοί υπάλληλοι

Οι δικαστικοί υπάλληλοι, ως αναφέρθηκε, ασχολούνται με το ελεγκτικό έργο κυρίως, αλλά μετέχουν και στην εκπόνηση της ετήσιας έκθεσης του Ελεγκτικού Συνεδρίου. Είναι κατά κύριο λόγο απόφοιτοι νομικής ή οικονομικής κατεύθυνσης. Οι νεότεροι μάλιστα υπάλληλοι του Ελ.Συν. θεωρούνται υπερ- πτυχιούχοι (sur-diplômés) καθόσον η πλειοψηφία αυτών κατέχει τίτλους μεταπτυχιακών σπουδών, ενώ αρκετοί είναι απόφοιτοι της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, ή κάτοχοι διδακτορικών τίτλων.

Υπό αυτή τη σκοπιά, η πρόκληση είναι ακόμη πιο μεγάλη για τον εκάστοτε Προϊστάμενο/ Επίτροπο, ο οποίος καλείται να κινητοποιήσει συνολικά το προσωπικό του: από τη μια πλευρά το νεότερο δυναμικό, με γνώσεις και πλήθος τυπικών προσόντων και από την άλλη, τους υπαλλήλους με πολυετή εμπειρία στο δημόσιο και γνώσεις αποκτηθείσες on the job (στη θέση εργασίας). Η συναντίληψη που καλούνται να αναπτύξουν αυτές οι δυο «κατηγορίες» δικαστικών υπαλλήλων, είναι ένα δύσκολο εγχείρημα, που απαιτεί τον ώριμο συντονισμό των προσπαθειών τους, τη σκέψη και τη χρησιμοποίηση της κρίσης τους ώστε να συνεργηθούν για τους σκοπούς της Υπηρεσίας, έχοντας ως στόχο την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος. Όλα αυτά, υπό την κατάλληλη καθοδήγησή τους από τον έμπειρο Προϊστάμενο/ Επίτροπο της εκάστοτε Υπηρεσίας Επιτρόπου, ο οποίος με την σειρά του θα λογοδοτήσει για τα αποτελέσματα της Υπηρεσίας του.

Στο ελεγκτικό κομμάτι, όποτε οι αρμοδιότητες επιμερίζονται μεταξύ υπαλλήλων και δικαστών, όπως αυτό συμβαίνει στον προσυμβατικό έλεγχο, οι υπάλληλοι αναλαμβάνουν τις χαμηλότερου προϋπολογισμού δαπάνες. (Τετώρου Ι., 2016).

Επιπροσθέτως, οι δικαστικοί λειτουργοί είναι επιφορτισμένοι με τη δεύτερου βαθμού κρίση («διαφωνία»), για υποθέσεις που ασκούνται από τους έχοντες έννομο συμφέρον. Ο έλεγχος τους είναι πολύπλευρος, ενώ παράλληλα έχει και μια συμβουλευτική διάσταση. Διασφαλίζουν τη συμμόρφωση με τους νομικούς κανόνες - χωρίς να εμμένουν σε επουσιώδεις αστοχίες- και φροντίζουν για την ορθή ερμηνεία και εφαρμογή αυτών. Όταν κατά την άσκηση είτε του προσυμβατικού είτε του προληπτικού ελέγχου εντοπίζουν παρανομία ή μη κανονικότητα, καθιστούν μέσω των Πράξεών τους, μια δαπάνη «ανεργή» και εμποδίζουν τη συνέχιση της διαδικασίας. Ωστόσο είναι πιθανό σε κάποιες τέτοιες περιπτώσεις, οι υπάλληλοι να είναι περισσότερο ευάλωτοι στις πιέσεις και τους περιορισμούς του ελεγχόμενου φορέα. Για τούτο και πρέπει να

υπάρξει ένα σαφές νομοθετικό πλαίσιο προστασίας τόσο των ελεγκτών υπαλλήλων όσο και των Επιτρόπων, ώστε ανεμπόδιστα να συνεχίζουν το έργο τους.

Ο Επίτροπος που προΐσταται κάθε Υπηρεσίας, οφείλει, εντός του πλαισίου του Νόμου και του ετήσιου προγραμματισμού, να «αξιοποιεί τον προσυμβατικό έλεγχο και τον προληπτικό έλεγχο δαπανών, τον κατασταλτικό έλεγχο λογαριασμών και απολογισμών, τους ελέγχους συστημάτων εσωτερικών δικλείδων και υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου, την παρακολούθηση εσόδων και τους στοχευμένους ελέγχους που εκτελεί», ως εργαλεία, ώστε να επιτύχει τον πληρέστερο κι αποτελεσματικότερο έλεγχο «χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης» (άρθ. 4, Σχέδιο Αποφάσεως της Ολομέλειας του Ελ.Συν /31.3.2015).

Οι Δικαστικοί Υπάλληλοι αξιολογούνται υποχρεωτικά για την επιμέλεια, την απόδοση, το ενδιαφέρον και την αποτελεσματικότητά τους κατά την άσκηση των καθηκόντων τους. Η αξιολόγηση της απόδοσής των προβλέπεται μέσα από το άρθ.62 του ν.2812/10.3.2000 (ΦΕΚ 67^Α/2000) «Κύρωση του Κώδικα Δικαστικών Υπαλλήλων» και γίνεται με τις ετήσιες εκθέσεις αξιολόγησης, οι οποίες συντάσσονται τον Ιανουάριο κάθε έτους για τους δικαστικούς υπαλλήλους των κατηγοριών ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ. Για τους υπαλλήλους κατηγορίας ΥΕ συντάσσονται τον Ιανουάριο κάθε έτους μέχρι τη μονιμοποίησή τους- διετή δοκιμαστική περίοδος, που ισχύει για όλες τις κατηγορίες των δικαστικών υπαλλήλων- και εν συνεχεία τον Ιανουάριο κάθε δεύτερου έτους. Σύμφωνα δε με τον επικαιροποιημένο ν. 4129/2013 (ΦΕΚ 52^Α/28.02.013) Κώδικα για το Ελ.Συν., στο άρθρο 26 αναφέρεται: «Οι εκθέσεις αξιολόγησης των ουσιαστικών προσόντων των υπαλλήλων του Ελεγκτικού Συνεδρίου συντάσσονται από τον προϊστάμενο του τμήματος ως Α' κριτή και από τον Επίτροπο ως Β' κριτή, και των προϊσταμένων τμήματος από τον Επίτροπο ως Α' κριτή και από το Γενικό Συντονιστή ως Β' κριτή».

4.4.2.3 Υφιστάμενη διάρθρωση Υπηρεσιών στο κεντρικό Κατάστημα του Ελεγκτικού Συνεδρίου.

Στο Κεντρικό Κατάστημα του Ελ. Συν, λειτουργούν επιτελικές υπηρεσίες ελέγχου με οριζόντιες αρμοδιότητες οι οποίες εντάσσονται σε τρεις Υπηρεσίες Γενικών Συντονιστών Επιτρόπων:

Ι) η Γενική Διεύθυνση “Διοίκηση”, η οποία είναι αρμόδια για την προπαρασκευή και διεκπεραίωση των διοικητικών θεμάτων του Ελεγκτικού Συνεδρίου. Στη Γενική Διεύθυνση αυτή υπηρετούν έξι Επίτροποι που προΐστανται των εξής Υπηρεσιών Επιτρόπου:

- Υπηρεσία Επιτρόπου “Γραμματεία”,
- Υπηρεσία Επιτρόπου “Ανθρώπινο Δυναμικό”,
- Υπηρεσία Επιτρόπου “Οικονομική Διαχείριση & Διοικητική Μέριμνα”,
- Υπηρεσία Επιτρόπου “Πληροφορική Διοίκησης”,
- Υπηρεσία Επιτρόπου “Αρχείο” και
- Υπηρεσία Επιτρόπου “Επαγγελματική Εκπαίδευση”.

ΙΙ) η Γενική Διεύθυνση “Ελέγχος Ι”, στην οποία υπάγονται οι επιτελικές υπηρεσίες ελέγχου και οι υπηρεσίες ελέγχου με οριζόντιες αρμοδιότητες, και που αναλυτικότερα διακρίνονται στις ακόλουθες:

α) Υπηρεσία Επιτρόπου “Προγραμματισμός & Υποστήριξη Ελέγχων”, στην οποία λειτουργούν δύο τμήματα. Στο τμήμα “Προγραμματισμός Ελέγχων” υπάγεται η έρευνα γύρω από ελεγκτικά θέματα και την ανάπτυξη των ελεγκτικών μεθόδων σε ομόλογους θεσμούς, η προετοιμασία της πολυετούς στρατηγικής και των ετησίων προγραμμάτων ελέγχων, η αξιολόγηση της εκτέλεσης αυτών καθώς και η ανάλυση και αξιολόγηση των καταγγελιών που απευθύνονται, περιήλθαν ή κατέστησαν γνωστές στο Ελεγκτικό Συνέδριο.

Στο τμήμα “Υποστήριξη Ελέγχων” υπάγεται η σύνταξη σχεδίων εγχειριδίων ελέγχων και ερωτηματολογίων, η παρακολούθηση της νομοθεσίας και νομολογίας για θέματα που ενδιαφέρουν τους εκτελούμενους ελέγχους και γενικώς η απάντηση σε ερωτήματα που θέτουν οι επιχειρησιακές ελεγκτικές υπηρεσίες.

β) Υπηρεσία Επιτρόπου “Ελέγχος Ποιότητας”, στην οποία υπάγεται η παρακολούθηση της ορθής εφαρμογής από τις επιχειρησιακές υπηρεσίες ελέγχου των ελεγκτικών προτύπων, εγχειριδίων ελέγχου και ερωτηματολογίων και η επίλυση διαφορών ως προς την ορθή εφαρμογή των ανωτέρω, καθώς και η προπαρασκευή έκθεσης σχετικά με την ποιότητα των ελέγχων που διενεργούνται.

γ) Υπηρεσία Επιτρόπου “Πληροφορική Ελέγχου”, η οποία είναι αρμόδια για την ανάπτυξη του ελεγκτικού λογισμικού και την παροχή υποστήριξης σε ζητήματα πληροφορικής στις επιχειρησιακές Υπηρεσίες Επιτρόπου και τις ομάδες στοχευμένων

ελέγχων. Στην Υπηρεσία αυτή υπάγεται επίσης η αρμοδιότητα χρήσης ειδικού λογισμικού για τον εντοπισμό ανωμαλιών ή ανακολουθιών στους υπό έλεγχο λογαριασμούς και στις πράξεις διαχείρισης.

δ) *Υπηρεσία Επιτρόπου “Στοχευμένοι Έλεγχοι”*, στην οποία υπάγεται η μέριμνα για το σχεδιασμό, την εκτέλεση και την ποιοτική στήριξη των στοχευμένων ελέγχων. Στην Υπηρεσία αυτή υπηρετούν, εκτός από τον Επίτροπο και έναν Τμηματάρχη, μέχρι 18 ελεγκτές, το ένα τρίτο των οποίων ανανεώνεται κάθε έτος. Κανείς ελεγκτής δεν επιτρέπεται να υπηρετήσει πάνω από τρία συνεχόμενα έτη στην Υπηρεσία αυτή.

ε) *Υπηρεσία Επιτρόπου “Ενωσιακές Δαπάνες”*, με αντικείμενο την παρακολούθηση των ελέγχων του Ευρωπαϊκού Ελεγκτικού Συνεδρίου στην Ελλάδα ή τη συμμετοχή σε αυτούς, τη διατύπωση γνώμης επί των ευρημάτων του, την παρακολούθηση της συμμόρφωσης των ελληνικών αρχών στις συστάσεις που προκύπτουν από τις εκθέσεις του και τη διενέργεια αυτοτελών στοχευμένων ελέγχων στις δαπάνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης που διενεργούνται με ευθύνη των ελληνικών αρχών.

στ) *Υπηρεσία Επιτρόπου “Έλεγχος Μισθοδοσίας και Πολυθεσίας”*, στην οποία υπάγονται, σύμφωνα με τα οριζόμενα στο οικείο ετήσιο πρόγραμμα ελέγχου, η πραγματοποίηση δειγματοληπτικών ελέγχων στα συστήματα μισθοδοσίας και η εκτέλεση του ελέγχου της πολυθεσίας που προβλέπεται στο νόμο.

ζ) *Υπηρεσία Επιτρόπου “Συγκεντρωτικοί Λογαριασμοί & Μακροοικονομική Ανάλυση”*, στην οποία λειτουργούν δύο τμήματα:

- Στο τμήμα “Συγκεντρωτικοί Λογαριασμοί”, υπάγεται η μελέτη και ανάλυση όλων των συγκεντρωτικών λογαριασμών δημόσιας διαχείρισης για τη διαπίστωση της κανονικότητάς τους, της συνοχής του ενός με τον άλλο, της πληρότητας, ακρίβειας και αλήθειάς τους, καθώς επίσης και η αξιολόγηση του οικείου κεντρικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου του Κράτους και των συναφών πληροφοριακών συστημάτων σε συνεργασία με την Υπηρεσία “Πληροφορική Ελέγχου”.
- Στο τμήμα “Μακροοικονομική Ανάλυση” υπάγεται η παρακολούθηση των γενικών οικονομικών μεγεθών από τα οποία εξαρτάται η σύμφωνη με τις ενωσιακές υποχρεώσεις υγιής δημοσιονομική διαχείριση, ο εντοπισμός και η μελέτη συστημικών κινδύνων που απειλούν τις βασικές οικονομικές ισορροπίες, η επαλήθευση των προβλέψεων πάνω στις οποίες στηρίχθηκαν τα δημοσιονομικά μεγέθη του προϋπολογισμού και κάθε άλλο ζήτημα που κρίνεται

χρήσιμο, στον οικείο ετήσιο προγραμματισμό, για την ενημέρωση της Εθνικής Αντιπροσωπείας μέσω της Ετήσιας Έκθεσης του Ελεγκτικού Συνεδρίου επί του Απολογισμού και του Ισολογισμού του Κράτους.

η) Υπηρεσία Επιτρόπου “Ετήσιες Εκθέσεις”, με αντικείμενο την προπαρασκευή την ετήσιων εκθέσεων του Ελεγκτικού Συνεδρίου επί του Απολογισμού και Ισολογισμού του Κράτους και επί των ελεγκτικών αυτού εργασιών.

ΠΙ) Γενική Διεύθυνση “*Έλεγχος ΙΙ*”, στην αρμοδιότητα της οποίας υπάγονται οι επιχειρησιακές υπηρεσίες ελέγχου εντός των γεωγραφικών ορίων των Νομών Αττικής και Θεσσαλονίκης.

(πηγή : Σχέδιο Αποφάσεως της Ολομέλειας του Ελεγκτικού Συνεδρίου-2015/ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΕΛΕΓΚΤΙΚΟΥ ΣΥΝΕΔΡΙΟΥ) .

4.5 Οι Ποιοτικές Διαδικασίες του Ελεγκτικού Συνεδρίου

4.5.1 Εισαγωγή

**«Η Ποιότητα δεν είναι Πράξη, είναι Συνήθεια»
Αριστοτέλης.**

Το Ελεγκτικό Συνέδριο, ένα από τα τρία Ανώτατα Δικαστήρια της χώρας, με κυριότητα αποστολή τη διαφύλαξη του δημοσίου χρήματος, επικεντρώνεται στον έλεγχο νομιμότητας και κανονικότητας, δίνοντας έμφαση στις αρχές της αποτελεσματικότητας, αποδοτικότητας και οικονομικότητας που πρεσβεύει το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ.

Τις τελευταίες δεκαετίες, λόγω της ανάγκης διεθνούς συνεννόησης και συνεργασίας σε κάθε επαγγελματικό κλάδο, ήτοι: εμπορικό/βιομηχανικό, οικονομικό/λογιστικό, όπως και επιστημονικό/ακαδημαϊκό, επετεύχθη η αποτύπωση- καταγραφή κατευθυντήριων γραμμών, κανόνων ή κανονισμών για κάθε έναν από αυτούς.

Είναι ευρέως γνωστό ότι προκειμένου να λειτουργεί αποτελεσματικά ένας οργανισμός, πρέπει να προσδιορίσει και να διαχειρίζεται έναν αριθμό συνδεδεμένων δραστηριοτήτων. Κάθε επαγγελματίας επιζητεί τη διασφάλιση της ποιότητας των υπηρεσιών του, κι αυτό πραγματώνεται από την προτυποποίηση της εκάστοτε διαδικασίας. Όταν μέσα σε ένα σύστημα διαχείρισης της ποιότητας χρησιμοποιείται αυτού του είδους η προσέγγιση, τότε δίδεται έμφαση στην άμεση ικανοποίηση των απαιτήσεων των εμπλεκομένων, στην ανάγκη εξέτασης των διεργασιών με όρους προστιθέμενης αξίας, στη λήψη αποτελεσμάτων, καθώς και στη διαρκή βελτίωση των αποτελεσματικών αυτών διεργασιών, βασιζομένων στην αντικειμενική μέτρηση μέσω

των αναγνωρισμένων προτύπων ISO (ISO 9001 :2000, παρ.0.2). Από τις διαδικασίες αυτές, δεν θα μπορούσε να απουσιάζει ένας τόσο νευραλγικός τομέας, όπως τα Ανώτατα Ελεγκτικά Ιδρύματα (SAIs).

Τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα, τα Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Αναφοράς καθώς και τα Διεθνή Ελεγκτικά Πρότυπα, βασίζονται σε κοινές αρχές των Διεθνών Προτύπων Ποιότητας.

Το μοντέλο ενός συστήματος διαχείρισης της ποιότητας βασισμένο σε διεργασίες με μεθοδολογία γνωστή ως ΣΕΕΕ , δηλαδή Σχεδιάζω-Εκτελώ-Ελέγγω-Ενεργώ (Plan-Do-Check-Act, PDCA), καλύπτει τις απαιτήσεις αυτού του Διεθνούς Προτύπου Ποιότητας. Ενδεικτικά παραδείγματα αποτελούν το Διεθνές Ελεγκτικό Πρότυπο **ISA 530** για το δειγματοληπτικό έλεγχο, καθώς και το **ISA 540** για τον έλεγχο των (λογιστικών) εκτιμήσεων της Διοίκησης που ακολουθούν αυτή τη μεθοδολογία.

Τέτοιο σύνολο συνδεδεμένων δραστηριοτήτων είναι και ο έλεγχος που διενεργείται από το Ελεγκτικό Συνέδριο. Προβλέπεται από τις διατάξεις του ν. 4129/2013 όπου εφαρμόζονται τα ελεγκτικά πρότυπα του Διεθνούς Οργανισμού Ανωτάτων Ελεγκτικών Ιδρυμάτων (**INTOSAI**). (*10^η Επιστημονικό Συμπόσιο «Η Δημοσιονομική Μεταρρύθμιση στην Ελλάδα», 12 & 13 Μαρτίου 2015, Πανεπιστήμιο Πειραιά*). Σημειώνουμε ότι ο διεθνής αυτός οργανισμός ιδρύθηκε πριν από εξήντα και πλέον έτη, έχοντας ως βασική αρμοδιότητα τη δημιουργία κατευθυντήριων γραμμών για την πληρέστερη κι αποτελεσματικότερη εκτέλεση των καθηκόντων και την προτυποποίηση των ελέγχων που ασκούνται στα δημόσια οικονομικά παγκοσμίως. (Ψωμιάδης Ο., 2015).

Ως έχει διεξοδικά ειπωθεί, το **Ελληνικό Ελεγκτικό Συνέδριο** αποτελεί το ανώτατο δημοσιονομικό δικαστήριο που παρακολουθεί τη συμμόρφωση της δημόσιας διοίκησης της χώρας μας στις δημοσιονομικές της υποχρεώσεις, ενώ το Ευρωπαϊκό Ελεγκτικό Συνέδριο (**ΕΕΣ**) αποτελεί το θεσμό που συνδράμει στην υιοθέτηση νέων δόκιμων μεθόδων, συστημάτων και κριτηρίων δημοσιονομικής διαχείρισης για την αναμόρφωση του ελληνικού δημοσιονομικού συστήματος. Στο δημοσιευμένο εγχειρίδιο "Πολιτική και Πρότυπα Ελέγχου" του Ευρωπαϊκού Ελεγκτικού Συνεδρίου δίνονται για παράδειγμα κατευθύνσεις όπου: i) ο ελεγκτής οφείλει να σχεδιάζει τον έλεγχο, ώστε η εντολή που έχει αναλάβει να εκτελείται κατά τρόπο αποτελεσματικό (**ISA 300**), ii) ο ελεγκτής οφείλει να σχεδιάζει τον έλεγχο, ώστε να εξασφαλίζεται ότι διενεργείται έλεγχος υψηλής ποιότητας κατά τρόπο οικονομικό, αποδοτικό, αποτελεσματικό και

έγκαιρο (2.2. Σχεδιασμός του Ελέγχου). (Πηγή: <http://www.eca.europa.eu/el/Pages/MissionObjectives.aspx>)

Πέραν των εργασιών του ΕΕΣ, τα κονδύλια της Ε.Ε. τα οποία διαχειρίζονται και δαπανούν οι εθνικές αρχές, υπόκεινται σε έλεγχο από πολλά Ανώτατα Όργανα Ελέγχου (ΑΟΕ) των κρατών μελών, όπως και από το Ελληνικό Ελεγκτικό Συνέδριο, μέλος του EUROSAI.

Τα Διεθνή Πρότυπα Εργασιών Διασφάλισης έχουν εγκριθεί, σύμφωνα με τις αποφάσεις: 31157/397/2013, 41655/723/2012, 41658/722/2012, 44760/1362/2011 του Υπ. Οικονομικών, καθώς και με διατάγματα ή άλλες διοικητικές πράξεις των αρμόδιων οργάνων του Ελληνικού Δημόσιου Τομέα.

Ο πρώτος νόμος που εισήγαγε τον όρο Διεθνή Ελεγκτικά Πρότυπα, ήταν ο ν. 3871/2010 (ΦΕΚ 141^Α/17.08.2010), όπου χαρακτηριστικά στο άρθ.27 αναφέρει: «Όλες οι δαπάνες του Δημοσίου....., υπόκεινται σε έλεγχο από το Ελεγκτικό Συνέδριο, σύμφωνα με τις διατάξεις που το διέπουν και τα διεθνή ελεγκτικά πρότυπα». Εν συνεχεία, εκδόθηκε ο νόμος 4055/2012 (ΦΕΚ 51^Α/12.03.2012), όπου στο άρθρο 80 γίνεται μια περισσότερο εκτενής και συγκεκριμένη αναφορά στα ελεγκτικά πρότυπα ελέγχου, σύμφωνα με όσα επιτάσσει ο INTOSAI.

Κατά το Π.δ. 101/2014 έχουν συσταθεί Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου (Μ.Ε.Ε.) σε διάφορους οργανισμούς και φορείς του Δημοσίου, των οποίων αρμοδιότητα είναι η παροχή διαβεβαίωσης της επάρκειας των συστημάτων διαχείρισης και ελέγχου, η υποστήριξη της επίτευξης των στόχων με αποδοτικό, αποτελεσματικό και οικονομικό τρόπο, αλλά και η λήψη μέτρων συνεχούς βελτίωσης των συστημάτων αυτών, με σκοπό την αποτελεσματική λειτουργία των φορέων του Δημοσίου, ειδικά των ανεξάρτητων ελεγκτικών οργάνων της Διοίκησης.

4.5.2 Επίτευξη της ποιότητας στη Δικαιοσύνη από το Ελεγκτικό Συνέδριο.

Σύμφωνα με την ομόφωνη απόφαση του Ευρωπαϊκού Δικαστηρίου των Δικαιωμάτων του Ανθρώπου (21.12.2010), διαπιστώθηκε η συστημική βραδύτητα απονομής της Δικαιοσύνης στην Ελλάδα και τέθηκε βραχεία προθεσμία για την ουσιαστική αντιμετώπιση του προβλήματος. Πάραυτα, με τα στοιχεία του Υπουργείου Δικαιοσύνης που παρατέθηκαν το 2012, μετά των «κανόνων νομοθετικής ποιότητας» του ΟΟΣΑ, εξήχθη ότι εκκρεμούν στο ΣτΕ 27.975 υποθέσεις θέτοντας ως μέσο όρο εκδίκασης τα 5

χρόνια, ενώ στο Ελεγκτικό Συνέδριο 30.365 υποθέσεις με μέσο όρο εκδίκασης τα 3 χρόνια. Αναλύοντας τα ευρήματα της ετήσιας έκθεσης της Παγκόσμιας Τράπεζας, για το 2015, για την Επιχειρηματικότητα, στο δείκτη που αφορά στη μέση διάρκεια μιας δίκης, η Ελλάδα είναι 155^η με μέσο χρόνο 1.580 ημέρες, έχοντας υποχωρήσει από την 98^η θέση του 2014 με μέσο χρόνο 1.300 ημέρες και από την 87^η προπερσινή με μέσο χρόνο 819 ημέρες. Δηλαδή σε δύο χρόνια, διπλασιάσαμε σχεδόν το μέσο χρόνο διάρκειας μιας δίκης. Χωρίς ευφημισμούς, «των οικιών ημών εμπιμπραμένων, ημείς άδομεν.»

Τώρα που βιώνουμε μια πρωτοφανή κρίση, όχι μόνο δημοσιονομική και οικονομική αλλά γενικότερα κρίση θεσμών, αξιών και κοινωνικής συνοχής, το πρόβλημα της ποιότητας των νόμων και της εφαρμογής τους γίνεται οξύτερο παρά ποτέ. Η διασφάλιση της ποιότητας οφείλει να λαμβάνει υπόψη την οικονομική διάσταση της απονομής της δικαιοσύνης. Τούτο συνεπάγεται ένα λογικό κόστος, το οποίο δεν θα είναι ούτε δωρεάν, ούτε απαγορευτικό. Η χαώδης πολυνομία και η πεισματική άσκηση απαράδεκτων και πάντως χωρίς ελπίδα επιτυχίας ενδίκων μέσων από το Δημόσιο, επιτείνουν το πρόβλημα.

Υπάρχουν περιπτώσεις όπου η επίλυση των διαφορών (τόσο των δημοσιονομικών όσο και των υπολοίπων) πρέπει να αναζητηθεί και σε νέες μορφές αντιμετώπισής τους, κατά παράκαμψη της δικαστικής οδού, όπως με τη διαιτησία και τη διαμεσολάβηση. Πέρα όμως από τις αναγκαίες αλλαγές στο σύστημα απονομής της Δικαιοσύνης, προέχει η (δια της παιδείας) καλλιέργεια στους πολίτες μιας διαφορετικής αντίληψης για την αναζήτηση λύσεων: με διαπραγμάτευση και συμβιβαστική προσέγγιση μεταξύ των αντιδικούντων (εξάλειψη «δικομανίας»). (www.kinisipoliton.gr/el/6.01.2017).

Η ποιότητα της Δικαιοσύνης, υπό την έννοια ενός ικανοποιητικού βαθμού προστασίας και πραγμάτωσης των δικαιωμάτων των διαδίκων, της τήρησης της νομιμότητας και του εύλογου ρυθμού απονομής της, είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με το επίπεδο πολιτισμού μιας χώρας. (www.eliamep.gr>Fortsakis_Speech/6.01.2017).

Το Ελληνικό Ελεγκτικό Συνέδριο, προσπαθώντας να εναρμονιστεί και να ακολουθήσει τη διεθνή πρακτική των Ελεγκτικών Ιδρυμάτων της Ευρώπης, προγραμματίζει το έργο του στη βάση μιας στρατηγικής ελέγχου με κύριους στόχους τη βελτίωση της δημόσιας λογοδοσίας και της χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης.

Μέσα από:

- τη θέσπιση αποτελεσματικών εσωτερικών μηχανισμών ελέγχου νομιμότητας,

- τη μηχανογράφηση των υπηρεσιών με ηλεκτρονικές διαδικασίες κατάθεσης δικογράφων και προτάσεων (μέσω intranet),
- τον περιορισμό ενδίκων μέσων,
- την ανάπτυξη τυποποιημένων μορφών διοικητικών πράξεων επίλυσης διαφορών με τους ελεγχόμενους φορείς,
- τη δημιουργία «Τράπεζας Νομικού Περιεχομένου» με αναλυτική καταγραφή ανά κατηγορία υποθέσεων και ανά δικαστήριο,
- την κατάλληλη εκπαίδευση του επιστημονικού προσωπικού που διαθέτει,

επιδιώκει την *sine qua non* αναβάθμιση του ρόλου του και την πλήρη αποδοχή της κοινής γνώμης για τη σημαντικότητα της αποστολής του (πηγή: Επιστημονική ημερίδα Διαμεσολάβηση: Δικαιοσύνη & Ανοικτή Κοινωνία, 19.02.2015, Πάντειο Πανεπιστήμιο).

Αξίζει να τονιστεί ότι, όπως και τα υπόλοιπα Δικαστήρια, το Ελεγκτικό Συνέδριο λειτουργεί με ένα **διαφορετικό πλαίσιο αναφοράς**, σύμφωνα με το οποίο υπάρχει μικρότερος βαθμός ατομικής ελευθερίας στη δράση. Οι αποφάσεις πρέπει να βασίζονται σταθερά στους νόμους και σε ρυθμίσεις, ενώ παράλληλα υφίσταται μεγαλύτερη επιτήρηση και έλεγχος από τα μέσα ενημέρωσης και τους πολίτες ή/και τους ελεγχόμενους οργανισμούς- φορείς. Αναντίρρητα, η απλοποίηση αλλά και ο εκσυγχρονισμός των ελεγκτικών διαδικασιών μπορούν να οδηγήσουν σε σημαντική εξοικονόμηση πόρων, δεν θα πρέπει κάτι τέτοιο όμως να γίνει τροχοπέδη στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

4.6 Το μέλλον του Δημοσιονομικού Ελέγχου από το Ελεγκτικό Συνέδριο

*«Κάνε άλμα πιο γρήγορο από τη φθορά»
Οδυσσέας Ελύτης (1911-1996)*

Λόγω της οικτρής δημοσιονομικής συγκυρίας που βιώνει η χώρα, οι ελεγκτικές διαδικασίες βρίσκονται ακόμη μια φορά στο προσκήνιο. Ο έλεγχος ως έννοια διακρίνεται στον οικονομικό έλεγχο και στον έλεγχο απόδοσης, γνωστό πλέον ως «value for money audit». Ο συγκεκριμένος έλεγχος, όπου ασκείται, είναι ιδιαίτερος δημοφιλής στον απλό πολίτη- φορολογούμενο, ο οποίος δικαιούται να γνωρίζει εάν τα χρήματά του δαπανώνται με σύνεση. Από την άλλη, όμοια ελκυστικός αποτελεί ο έλεγχος αυτός και για τον ελεγκτή. Λέγεται μάλιστα ότι ο έλεγχος απόδοσης εκ της

φύσεώς του είναι περισσότερο τέχνη παρά επιστήμη. Αποτελεί δε έρευνα κοινωνικού περιεχομένου, μια συνεχή διαδικασία εκμάθησης με την ταυτόχρονη ανάληψη πρωτοβουλιών.

Πρόσφατα ψηφίστηκε ο νόμος 4337/2015, σύμφωνα με τον οποίο από 1.1.2017 καταργήθηκε ο προληπτικός έλεγχος των κρατικών δαπανών, ενώ από 1.1.2019 καταργείται ο προληπτικός έλεγχος δαπανών των ΟΤΑ και των Νομικών τους προσώπων. Αν και το άρθρο 98 του Συντάγματος ρητώς προβλέπει τον προληπτικό έλεγχο των κρατικών δαπανών, η οιοονεί κατάργησή του έχει επιφέρει αποπροσανατολισμό και αναστάτωση τόσο στους ελεγχόμενους φορείς όσο και στους ελεγκτές, το ανθρώπινο δυναμικό του Ελεγκτικού Συνεδρίου, το οποίο για μια ακόμη φορά καλείται να αντιμετωπίσει και να ανταποκριθεί στις νέες προκλήσεις.

Είναι εξίσου κοινώς αποδεκτό ότι ο προληπτικός έλεγχος αποτελεί αντίμετρο στη δραστηκότητα του κατασταλτικού ελέγχου. Λειτουργεί ως θεσμός προστασίας, τόσο των διατακτών όσο και των υπολόγων, οι οποίοι αισθάνονται «εξασφαλισμένοι» ύστερα από τη θεώρηση των δαπανών από το Ελεγκτικό Συνέδριο. Αξίζει να σημειωθεί πως μέχρι σήμερα δεν έχει ληφθεί κατάλληλη πρόνοια υποκατάστασης του επερχόμενου κενού, λόγω της ακύρωσης δικαιοδοσίας του μοναδικού εξωτερικού ανεξάρτητου οργάνου ελέγχου, του Ελεγκτικού Συνεδρίου.

Ωστόσο, ο σύγχρονος δημοσιονομικός έλεγχος στην Ελλάδα του εικοστού πρώτου αιώνα βρίσκεται πλέον σε ένα καθοριστικό σημείο, όπου το περιεχόμενο και η φιλοσοφία του αλλάζουν και συμπληρώνονται από νέες έννοιες. Προκειμένου να επιτύχει τους σκοπούς του, χρειάζεται η υιοθέτηση νέα μεθοδολογίας κατά τα ελεγκτικά πρότυπα του Διεθνούς Οργανισμού Ανώτατων Ελεγκτικών Ιδρυμάτων (INTOSAI). Σύμφωνα άλλωστε με τον Μαχάτμα Γκάντι (1869-1948): «Η υγιής δυσaréσκεια είναι προάγγελος της προόδου», γι' αυτό απαιτείται πλέον η μετάβαση σε ένα σύστημα ελέγχου με αντικείμενο την επαλήθευση της νομιμότητας και κανονικότητας των δημοσίων δαπανών, βάσει των αρχών της οικονομίας, της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας.

Χαρακτηριστικό γνώρισμα του ευρωπαϊκού προτύπου δημοσιονομικού ελέγχου είναι η εύκαμπτη δημόσια διαχείριση και ο ευέλικτος έλεγχος μέσω μιας πολυεπίπεδης διοικητικής μεταρρύθμισης. Η ολιστική αντιμετώπιση των επικείμενων αλλαγών και της νέας δημοσιονομικής πραγματικότητας από ένα ενοποιημένο νομοθετικό πλαίσιο καθίσταται επιβεβλημένη. Λαμβανομένου μάλιστα υπ' όψιν και τις δεσμεύσεις της

Ελλάδας για δημοσιονομική πειθαρχία, οι οποίες απορρέουν από τη συμμετοχή της στην Ευρωπαϊκή Ένωση και τη διεθνή τάση για δημοσιονομική μεταρρύθμιση, κρίνεται απολύτως απαραίτητη η αναζήτηση της ποιότητας της διαχείρισης μέσω της αξιολόγησης των δημοσίων πολιτικών και η ενίσχυση της διαφάνειας του συστήματος. (Μπάλτα Ε., 2009: 254)

4.7 Ανακεφαλαίωση

Το Ελεγκτικό Συνέδριο είναι έχει έναν διττό ρόλο, από τη μια πλευρά ως κύριος θεματοφύλακας των δημοσίων οικονομικών και από την άλλη ως εξωτερικός ελεγκτής του Κράτους. Ο ρόλος αυτός είναι απαραίτητος για τη Δημόσια Διοίκηση και οφείλει να εκσυγχρονιστεί, υιοθετώντας νέα μεθοδολογία σύμφωνη με τα διεθνή πρότυπα. Ο προληπτικός έλεγχος των Δημόσιων οικονομικών, μπορεί να λειτουργήσει ως προστασία και ως μέτρο ελάφρυνσης του κατασταλτικού ελέγχου. Η σχεδιαζόμενη παύση των προληπτικών ελέγχων εγείρει ανησυχίες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Έρευνα

5.1 Εισαγωγή

Ο όρος έρευνα, χρησιμοποιείται για να περιγράψει μια συστηματοποιημένη προσπάθεια, για την αναζήτηση πληροφοριών ή γνώσης, με συγκεκριμένη μέθοδο και σύστημα. Η επιστημονική έρευνα στηρίζεται στη διατύπωση υποθέσεων, στην παρατήρηση φαινομένων και στη διεξαγωγή πειραμάτων, μέσα από τα οποία επιτυγχάνεται η συλλογή και ανάλυση μετρήσεων και η αναγωγή τους σε πληροφορίες.

Η συστηματική έρευνα, βασίζεται σε δοκιμασμένες μεθόδους, οι οποίες μπορούν να εγγυηθούν την εγκυρότητα των αποτελεσμάτων και την καταλληλότητα της χρήσης τους για τη λήψη αποφάσεων.

Στο παρόν κεφάλαιο, θα αναλυθεί η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για τη διεξαγωγή της έρευνας της εργασίας, ως προσέγγιση που υιοθετήθηκε και ως μέσα και τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν για την ολοκλήρωσή της.

5.2 Πλαίσιο της έρευνας – ερευνητικά ερωτήματα

Μετά την ελληνική και ξένη βιβλιογραφική επισκόπηση, ακολούθησε έρευνα πεδίου στους υπαλλήλους του Ελ. Συνεδρίου σε Αθήνα και Περιφέρεια.. Η έρευνα εξετάζει με ποιον τρόπο εφαρμόζεται η λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), και συγκεκριμένα ποιες δράσεις υλοποιούνται στο Ελ.Συν., λόγου χάρη:

- ενδοεπιχειρησιακά προγράμματα κατάρτισης και εκπαίδευσης (On the job training),
- προγράμματα καθοδήγησης (coaching- mentoring),
- job rotation(οι εργαζόμενοι μετακινούνται σε άλλες θέσεις/τμήματα/υπηρεσίες επιτρόπων ανάλογα με τις ανάγκες που προκύπτουν. Οι μετακινήσεις αυτές έχουν συνήθως υποχρεωτικό κι όχι αναπτυξιακό χαρακτήρα, χωρίς να είναι εγγυημένη η επιστροφή του εργαζομένου στην προηγούμενη θέση του.),
- εξωτερικά προγράμματα κατάρτισης στο ΕΚΔΔΑ,
- ανάλυση αναγκών,
- ενίσχυση ηγετικής και διαπραγματευτικής ικανότητας και ικανότητας στη διαχείριση/ επίλυση συγκρούσεων για όσους αναλαμβάνουν θέσεις ευθύνης και

- ανάπτυξη πλάνων διαδοχής ειδικά για τους Επιτρόπους/Τμηματάρχες).

Διερευνά επίσης ποια είναι τα αποτελέσματα των εν λόγω δράσεων για τους εργαζόμενους, αλλά και ποια από αυτά τα αποτελέσματα θεωρούν οι ίδιοι σημαντικά. Επίσης, ποια είναι τα σημεία που ευχαριστούν περισσότερο τους εργαζόμενους στην εργασία τους και τους παρακινούν και ποια είναι εκείνα που τους δυσαρεστούν ή τους δυσκολεύουν.

Κατόπιν τούτων, διατυπώνονται δυο ερευνητικά ερωτήματα τα οποία θα απαντηθούν από την έρευνα της παρούσας εργασίας, ήτοι:

«Σε ποιο βαθμό η συγκεκριμένη λειτουργία της ΔΑΔ ασκεί κάποια επίδραση στην ικανοποίηση από την εργασία, στην παρακίνηση και στην αφοσίωση των εργαζόμενων σε αυτήν;»

«Σε ποιο βαθμό η υποστήριξη για μάθηση που δέχονται οι εργαζόμενοι από τη Διοίκηση του Ελ.Συν., τον προϊστάμενο- Επίτροπο και τους συναδέλφους συσχετίζεται με τις αντιλήψεις τους για τα αποτελέσματα των αναπτυξιακών δράσεων;»

5.3 Μεθοδολογία έρευνας

Οι ερευνητικές μέθοδοι κατηγοριοποιούνται σύμφωνα με είδος των στοιχείων που συλλέγουν, αλλά και σύμφωνα με τα εργαλεία που χρησιμοποιούν σε δυο βασικές κατηγορίες: Την ποσοτική (quantitative) και την ποιοτική (qualitative). Υπάρχει και η κατηγορία που συνδυάζει τις δυο προηγούμενες: η μικτή (mixed) μέθοδος, ή αλλιώς τριγωνοποίηση.

Η ποσοτική μέθοδος βασίζεται σε μετρήσεις και εφαρμόζεται σε εκείνα τα φαινόμενα τα οποία μπορούν να εκφραστούν με ποσοτικούς όρους. Είναι ένα είδος έρευνας η οποία αποσκοπεί στο να εξηγήσει φαινόμενα με το να συλλέγει αριθμητικά δεδομένα και να τα αναλύει με τη χρήση μαθηματικών και στατιστικών μεθόδων. Οι Cohen και Manion (1980), αναφέρουν ότι στην ποσοτική έρευνα γίνεται χρήση εμπειρικών μεθόδων και δηλώσεων. Η ποσοτική μέθοδος, κυρίως με τη χρήση τυποποιημένου ερωτηματολογίου, είναι από τις πιο διαδεδομένες μεθόδους έρευνας για την ανάλυση κοινωνικών φαινομένων.

Η ποιοτική μέθοδος, σκοπεύει στο να παρέχει μια περισσότερο σε βάθος κατανόηση των υπό εξέταση φαινομένων. Οι ποιοτικές τεχνικές βασίζονται σε έννοιες και ιδέες, παρά σε αριθμούς και έχουν ως αντικείμενο την καταγραφή ποιοτικών

φαινομένων. Τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται στις ποιοτικές μεθόδους είναι κυρίως οι συνεντεύξεις, συζητήσεις, και ομάδες (focus groups).

Η μικτή μέθοδος, αποτελεί συνδυασμό των δύο μεθόδων, της ποιοτικής και της ποσοτικής έρευνας. Συχνά συναντάται στη βιβλιογραφία με τον όρο «τριγωνοποίηση» (triangulation), (Creswell, 2009). Η μικτή μέθοδος, προσφέρει εύρος στην έρευνα, μέσω των ποσοτικών τεχνικών και βάθος, μέσω των ποιοτικών. Επίσης, ένα πλεονέκτημα της μικτής μεθόδου είναι η δυνατότητα που δίνει να διερευνηθούν πολλά διαφορετικά γεγονότα, μέσα από μια μελέτη.

Για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας επιλέχτηκε η μικτή μέθοδος, με τριγωνοποίηση των πορισμάτων που προκύπτουν από ποσοτική έρευνα πεδίου, σε συνδυασμό με ποιοτικά στοιχεία τα οποία προκύπτουν από συνεντεύξεις δυο στελεχών του Ελεγκτικού Συνεδρίου.

5.3.1 Πληθυσμός – Δείγμα

Ο υπό εξέταση πληθυσμός της έρευνας για τους σκοπούς της εργασίας είναι το σύνολο των υπαλλήλων του Ελεγκτικού Συνεδρίου. Σε σχέση με τον εν λόγω πληθυσμό, θα διερευνηθούν τα ανωτέρω αναφερόμενα ερευνητικά ερωτήματα, και θα διατυπωθούν τα ανάλογα συμπεράσματα.

Η δειγματοληψία, είναι η διαδικασία επιλογής μονάδων (π.χ., άνθρωποι, οργανισμοί) από το σύνολο ενός πληθυσμού, όταν η μελέτη του συνόλου δεν είναι εφικτή. Μέσω της δειγματοληψίας μελετώντας το δείγμα, να μπορούμε εύλογα να γενικεύσουμε τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα στον πληθυσμό. Οι δυο βασικοί τύποι δειγματοληψίας που αναφέρονται στην βιβλιογραφία είναι η δειγματοληψία για πιθανά δείγματα και η δειγματοληψία για μη πιθανά δείγματα (Trochim, 2002).

Η δειγματοληψία για πιθανά δείγματα, περιλαμβάνει την απλή ή τυχαία δειγματοληψία, σύμφωνα με την οποία, κάθε μονάδα του πληθυσμού έχει ίση πιθανότητα να επιλεγεί στο δείγμα, στη στρωματοποιημένη δειγματοληψία, σύμφωνα με την οποία ο ερευνητής διαιρεί τον πληθυσμό σε ομογενείς υποομάδες πριν από τη δειγματοληψία και στη δειγματοληψία κατά ομάδες, ο οποία είναι μια τεχνική που χρησιμοποιείται στις περιπτώσεις κατά τις οποίες εμφανείς ομάδες είναι διακριτές στον πληθυσμό.

Η δειγματοληψία για μη πιθανά δείγματα, διακρίνεται στο δείγμα απόφασης, σύμφωνα κατά την οποία ο ερευνητής επιλέγει ποιες μονάδες του πληθυσμού θα συμπεριλάβει στο δείγμα, στο δείγμα ευκολίας, όπου ο ερευνητής επιλέγει το δείγμα αναλόγως σε ποιες μονάδες του πληθυσμού έχει πρόσβαση, στη μέθοδο ποσοτώσεων, όπου ο πληθυσμός περιλαμβάνει στρώματα και μέσα από το κάθε στρώμα οι μονάδες του δείγματος επιλέγονται με δειγματοληψία ευκολίας ή απόφασης και τέλος, στο δείγμα χιονοστιβάδας σύμφωνα με την οποία, αρχικά μέλη που έχουν επιλεγεί στο δείγμα, παραπέμπουν σε άλλα μέλη.

Στην παρούσα έρευνα, ως μεθοδολογία δειγματοληψίας, επιλέχθηκε το Δείγμα Ευκολίας, με τα άτομα του δείγματος να περιλαμβάνει 96 υπαλλήλους του Ελ. Συν. σε Αθήνα και Περιφέρεια.

5.3.2 Μέσο – Ερωτηματολόγιο

Για τη συλλογή των απόψεων των υπαλλήλων, χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος του γραπτού ερωτηματολογίου, ένα έντυπο που περιέχει μια σειρά δομημένων ερωτήσεων, οι οποίες παρουσιάζονται σε μια συγκεκριμένη σειρά και ο ερωτώμενος απαντά γραπτά (Ζαφειρίου, 2003). Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου έγινε στο πλαίσιο της στρατηγικής ποσοτικής έρευνας και περιελάμβανε ερωτήσεις κατά κύριο λόγο κλειστού τύπου και κλίμακας Likert των 5 βαθμών. Ο κάθε ερωτώμενος είχε μια συγκεκριμένη σειρά 5 πιθανών απαντήσεων, δηλαδή της τυπικής δομής ενός στοιχείου Likert, σε διατεταγμένη κλίμακα αναφορικά με το βαθμό συμφωνίας (ή βαθμό διαφωνίας) μιας δήλωσης/πρότασης (Καθόλου- Σε ελάχιστο βαθμό- Σε μέτριο βαθμό- Σε μεγάλο βαθμό- Σε πολύ μεγάλο βαθμό, ή: Πολύ δυσαρεστημένος- Δυσαρεστημένος- Δεν είμαι βέβαιος/βέβαιη- Ευχαριστημένος- Πολύ ευχαριστημένος). Χρησιμοποιήθηκαν ακόμα δύο (2) ερωτήσεις, στις οποίες ο ερωτώμενος δύναται να προσθέσει προσωπικές απόψεις ή προτάσεις.

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε χωρίστηκε σε τρία μέρη. Το πρώτο μέρος είχε στόχο να συλλέξει τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος όπως το φύλο, την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, τα έτη προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη εργασία/ υπηρεσία Επιτρόπου στην οποία εργάζεται ο ερωτώμενος.

Στο δεύτερο μέρος διερευνήθηκαν οι αντιλήψεις των δικαστικών υπαλλήλων αναφορικά με την αποτελεσματικότητά τους, τα οφέλη που αποκομίζουν από τη συμμετοχή τους στις πιο συχνά χρησιμοποιούμενες δράσεις Ανάπτυξης Ανθρώπινου

Δυναμικού, την ενδεχόμενη σύνδεση των δράσεων αυτών με επιθυμητές συμπεριφορές, καθώς και την εργασιακή ικανοποίηση των, μέσω της ειδικά διαμορφωμένης για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας κλίμακας Minnesota Satisfaction. Για τις απαντήσεις χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Likert των πέντε βαθμών. Οι ερωτηθέντες, οι οποίοι είναι εργαζόμενοι όλων των ιεραρχικών επιπέδων, εκλήθησαν να δώσουν τις απαντήσεις που λαμβάνουν από 12 ενδογενείς διαστάσεις ικανοποίησης όπως είναι οι ηθικές αξίες, η ασφάλεια, η παροχή κοινωνικών υπηρεσιών, η δραστηριότητα, η υπευθυνότητα, η ανεξαρτησία, η ποικιλία, η δημιουργικότητα, η αξιοποίηση ικανοτήτων, τα επιτεύγματα, η εξουσία και η κοινωνική θέση. Οι εξωγενείς διαστάσεις ικανοποίησης αφορούν στην επίβλεψη (σχετικά με τις ανθρώπινες σχέσεις), στην επίβλεψη (τεχνική), στις πολιτικές και πρακτικές της Κεντρικής Υπηρεσίας, στις αμοιβές, στις προαγωγές και στην αναγνώριση. Οι διαστάσεις που μελετούν την γενική ικανοποίηση, είναι οι συνθήκες εργασίας και η συναδελφικότητα (Spector, 1997, pp. 15-17).

Στο τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου, οι ερωτήσεις είναι ανοικτού τύπου όπου δίνουν τη δυνατότητα στον ερωτώμενο να εκφράσει τη δική του άποψη σχετικά με το τι τον ικανοποιεί και τι τον δυσαρεστεί περισσότερο από την εργασία του.

5.3.3 Συλλογή

Η διανομή του ερωτηματολογίου έγινε μέσω ηλεκτρονικής διαβίβασης, αλλά και σε έντυπη μορφή. Διασφαλίστηκε η ανωνυμία και η προστασία των ευαίσθητων προσωπικών δεδομένων, ενώ η συμμετοχή των υπαλλήλων υπήρξε εθελοντική. Έγινε προσπάθεια προσέγγισης ενός μεγάλου αριθμού εργαζομένων τόσο στην Αθήνα, όσο και στην Περιφέρεια, όλων των ιεραρχικών επιπέδων. Με αυτό τον τρόπο ήταν δυνατόν να αποφευχθούν τα μειονεκτήματα που παρουσιάζουν οι έρευνες των αντιλήψεων μιας συγκεκριμένης μόνο ομάδας ατόμων, όπως των δικαστικών υπαλλήλων στην Κεντρική Υπηρεσία..

5.3.4 Μέθοδος Στατιστικής Ανάλυσης

Οι μέθοδοι που χρησιμοποιήθηκαν για την ανάλυση των δεδομένων της παρούσας έρευνας, είναι περιγραφικές μέθοδοι, καθώς και στατιστικοί έλεγχοι υποθέσεων. Επίσης έγινε ανάλυση αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου.

Οι μέθοδοι της περιγραφικής στατιστικής δίνουν μια γενική εικόνα αναφορικά με τα χαρακτηριστικά του δείγματος και των απαντήσεων των συμμετεχόντων με απλούς πίνακες και γραφήματα. Τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα έρευνα είναι πίνακες συχνοτήτων και σχετικών συχνοτήτων, όπως επίσης γραφήματα μπάρας, ράβδου και κυκλικά. Τα μέτρα θέσης και διασποράς όπως είναι ο αριθμητικός μέσος και η τυπική απόκλιση χρησιμοποιούνται συνήθως για ανάλυση αριθμητικών δεδομένων. Στην περίπτωση της έρευνας τα δεδομένα είναι κυρίως κατηγορικά και δεν έχει νόημα να χρησιμοποιηθούν αριθμητικοί μέσοι σε κατηγορικά δεδομένα.

Τα στατιστικά τεστ ελέγχων υποθέσεων που περιλαμβάνονται στην επαγωγική στατιστική αποτελούν τα κατάλληλα εργαλεία που θα χρησιμοποιηθούν, όταν ο ερευνητής στοχεύει να διερευνήσει πέρα από την απλή περιγραφή των δεδομένων και να εξακριβώσει αν οι ερευνητικές του υποθέσεις επαληθεύονται ή διαψεύδονται.

Για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας έγινε χρήση της διερευνητικής ανάλυσης παραγόντων (exploratory factor analysis), προκειμένου να διαπιστωθεί η διαμόρφωση παραγόντων υποστήριξης για μάθηση, στα πλαίσια του Ελεγκτικού Συνεδρίου. Η παραγοντική ανάλυση, είναι μια μέθοδος που χρησιμοποιείται για να ελαττωθούν ή και να συνδυαστούν τα δεδομένα, σε περιπτώσεις κατά τις οποίες εμπεριέχονται πολλαπλές μεταβλητές και χρειάζεται να ελαττωθούν προκειμένου ο ερευνητής να απαλλαγεί από τις τυχόν επικαλύψεις και τους πλεονασμούς που υπάρχουν. Υπάρχει δε περίπτωση, να χρειάζεται ο συνδυασμός περισσότερων κομματιών πληροφορίας σε μια μεταβλητή. Τότε η παραγοντική ανάλυση, δίνει τη δυνατότητα να συνδυάσουμε πολλαπλές μεταβλητές σε έναν παράγοντα.

Επίσης, χρησιμοποιήθηκε το μη-παραμετρικό τεστ Spearman's rank Correlation Test. Είναι ένα στατιστικό τεστ ελέγχου υποθέσεων, το οποίο δεν απαιτεί τις προϋποθέσεις των παραμετρικών τεστ, όπως είναι η κανονικότητα των δεδομένων και τα αριθμητικά δεδομένα. Χρησιμοποιήθηκε για τον έλεγχο υποθέσεων κατηγορικών δεδομένων.

Οι αναλύσεις των στοιχείων πραγματοποιήθηκαν με το στατιστικό πακέτο SPSS v20.

5.4 Ποιοτική Ανάλυση

Για την εξαγωγή συμπερασμάτων σε θέματα περισσότερο εξειδικευμένα, σχετικά με την αποτελεσματικότερη διοίκηση του έμψυχου δυναμικού, και τον εντοπισμό

προβληματικών καταστάσεων στο Συνέδριο, κρίθηκε σκόπιμο να χρησιμοποιηθεί ποιοτική μεθοδολογία, η οποία εμπλουτίζει την έρευνα σε βάθος. Τα ποικίλα προβλήματα, όπως η ανεπάρκεια οικονομικών- υλικών-ανθρώπινων πόρων, η υποστελέχωση /υπερστελέχωση τμημάτων με υπαλλήλους των οποίων το αντικείμενο σπουδών είναι ή δεν είναι συναφές με το αντικείμενο εργασίας τους και θέματα που σχετίζονται με τη συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας, υπαγόρευαν αυτήν την προσέγγιση. Επίσης θέματα τα οποία άπτονται της διαχείρισης συγκρούσεων, της διαχείρισης χρόνου, της επιμόρφωσης των υπαλλήλων με ενδοϋπηρεσιακά σεμινάρια αποτελούν σύνθετα αντικείμενα μελέτης.

Για την ανάλυση, ως εκ τούτου των ανωτέρω θεμάτων όπως και επιπρόσθετων που σχετίζονται με την παρακίνηση/μεράκι, την επαγγελματική δεοντολογία, τις πολιτικές πιέσεις στην άσκηση ελεγκτικού έργου-υπάρχει τελικά πραγματική ουδετερότητα, αυτονομία, νομοθετική προστασία υπαλλήλων κι επιτρόπων, χρησιμοποιήθηκε η διαδικασία συνεντεύξεων. Είναι μια ποιοτική τεχνική στην έρευνα, η οποία πέρα από το «τι» και το «πόσο» που διερευνά η ποσοτική ανάλυση, επικεντρώνεται το «γιατί». Σύμφωνα με αυτό το σκεπτικό, επελέγησαν δυο συγκεκριμένα άτομα, με κριτήρια την εμπειρία τους και τη θέση τους στον τομέα εργασίας τους. Οι συνεντεύξεις βρίσκονται στο παράρτημα της εργασίας, ενώ το περιεχόμενό τους αναφέρεται στα συμπεράσματα και αντιπαραβάλλεται με την ποσοτική ανάλυση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Αποτελέσματα Στατιστικής Ανάλυσης Δεδομένων

6.1 Περιγραφή του δείγματος

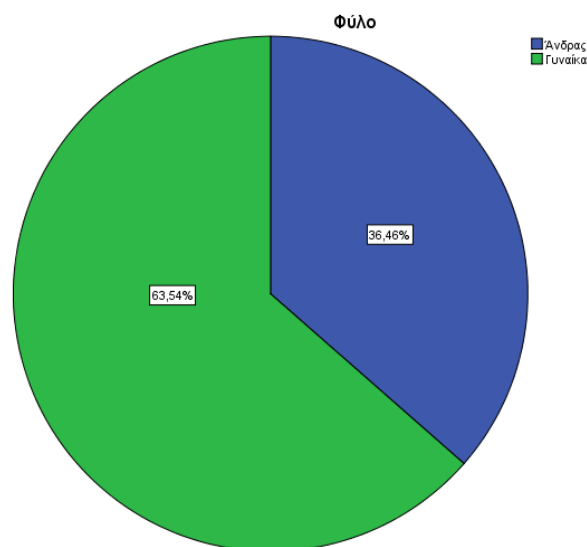
Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 96 συμμετέχοντες. Από αυτούς 35 είναι άνδρες (ποσοστό 36,5%) και 61 είναι γυναίκες (ποσοστό 63,5%) (Πίνακας-6.1 και -6.1). Η κατανομή των ηλικιών των ατόμων του δείγματος παρουσιάζει μια συγκέντρωση στην ηλικιακή ομάδα 45-54 η οποία περιλαμβάνει 46 άτομα (47,9%), ενώ ακολουθεί η ομάδα 35-44 με 36 άτομα (37,5%). Μικρότερη συχνότητα συγκεντρώνουν οι ηλικιακές ομάδες 24-34 με 2 άτομα και 2,1% και 50-και-άνω με 12 άτομα και ποσοστό 12,5% (Πίνακας-6.2 και -6.2).

Πίνακας-6.1:

Φύλο

Φύλο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άνδρας	35	36,5	36,5	36,5
	Γυναίκα	61	63,5	63,5	100,0
	Total	96	100,0	100,0	



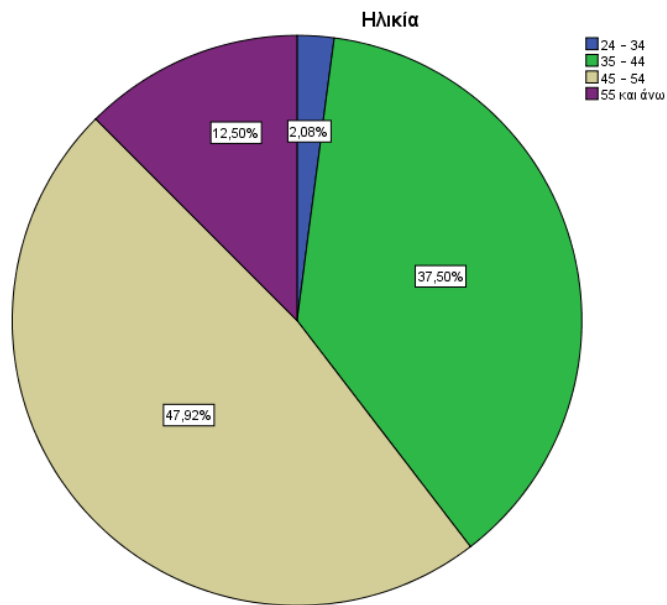
Διάγραμμα -6.1: Κυκλικό - Φύλο

Πίνακας-6.2:

Ηλικία

Ηλικία

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
24 – 34	2	2,1	2,1	2,1
35 – 44	36	37,5	37,5	39,6
Valid 45 – 54	46	47,9	47,9	87,5
55 και άνω	12	12,5	12,5	100,0
Total	96	100,0	100,0	



Διάγραμμα -6.2:

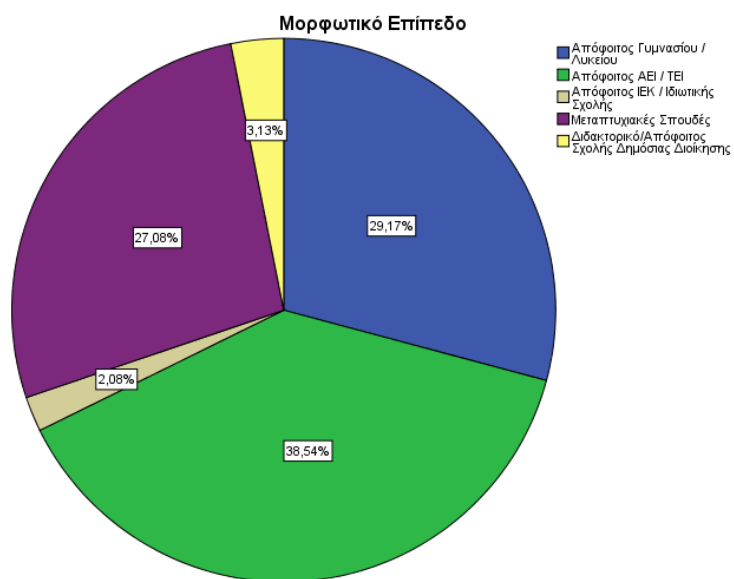
Κυκλικό - Ηλικία

Αναφορικά με την εκπαίδευση (μορφωτικό επίπεδο) των ατόμων του δείγματος, από τον Πίνακα-6.3 και το -6.3 παρατηρούμε ότι η επικρατούσα ομάδα είναι οι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ, με συχνότητα 37 άτομα (38,5%), ακολουθούν οι απόφοιτοι Γυμνασίου/Λυκείου (28 άτομα, 29,2%), οι απόφοιτοι μεταπτυχιακών σπουδών (26 άτομα, 27,1%), ενώ μόλις 2 άτομα (2,1%) είναι απόφοιτοι ΙΕΚ λη ιδιωτικής σχολής και 3 άτομα (3,1%) κατέχουν διδακτορικό ή είναι απόφοιτοι Σχολής Δημόσιας Διοίκησης.

Πίνακας-6.3
Μορφωτικό επίπεδο

Μορφωτικό Επίπεδο

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Απόφοιτος Γυμνασίου / Λυκείου	28	29,2	29,2	29,2
Απόφοιτος ΑΕΙ / ΤΕΙ	37	38,5	38,5	67,7
Απόφοιτος ΙΕΚ / Ιδιωτικής Σχολής	2	2,1	2,1	69,8
Μεταπτυχιακές Σπουδές	26	27,1	27,1	96,9
Διδακτορικό/Απόφοιτος Σχολής Δημόσιας Διοίκησης	3	3,1	3,1	100,0
Total	96	100,0	100,0	



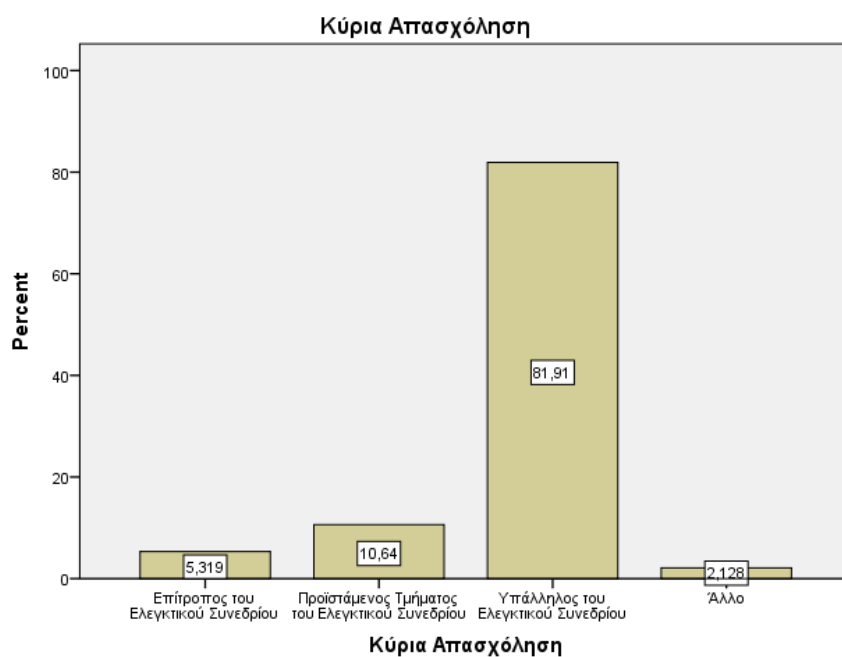
Διάγραμμα -6.3
Κυκλικό - Μορφωτικό επίπεδο

Στην ερώτηση για το ποια είναι η κύρια απασχόληση στο Ελεγκτικό Συνέδριο (Πίνακας-6.4 και -6.4), 2 άτομα δεν απάντησαν την ερώτηση. Από τους υπόλοιπους 94 ερωτώμενους 5 απάντησαν ότι είναι Επίτροποι του Ελεγκτικού Συνεδρίου (5,3%), 10 ότι είναι Προϊστάμενοι Τμήματος του Ελεγκτικού Συνεδρίου (10,6%), 77 απάντησαν ότι είναι υπάλληλοι του Ελεγκτικού Συνεδρίου (81,9%), και 2 άτομα (2,1%) απάντησαν άλλο (οι απαντήσεις για το άλλο ήταν απάντηση: Γενική Συντονίστρια του Ελ.Συν.).

Πίνακας-6.4
Κύρια απασχόληση

Κύρια Απασχόληση

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Επίτροπος του Ελ.Συνεδρίου	5	5,2	5,3	5,3
Προϊστάμενος Τμήματος του Ελεγκτικού Συνεδρίου	10	10,4	10,6	16,0
Υπάλληλος του Ελ.Συνεδρίου	77	80,2	81,9	97,9
Άλλο	2	2,1	2,1	100,0
Total	94	97,9	100,0	
Missing				
System	2	2,1		
Total	96	100,0		



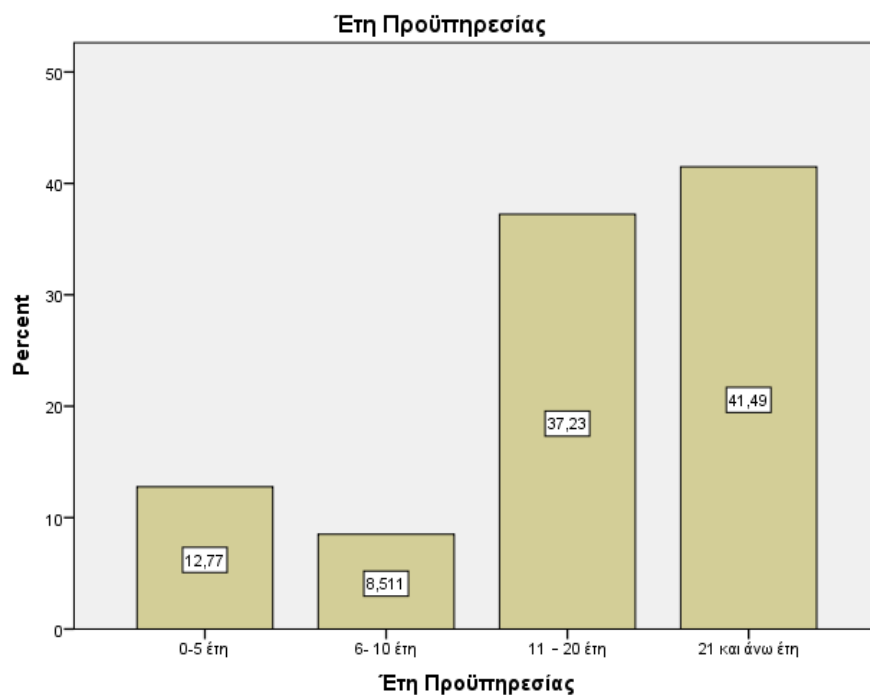
Διάγραμμα -6.4
Ραβδόγραμμα - Κύρια απασχόληση

Σε σχέση με τα έτη προϋπηρεσίας, από τον Πίνακα-6.5 και το -6.5 παρατηρούμε ότι από τα 94 άτομα που απάντησαν στην ερώτηση 12 άτομα (12,8%) έχουν 0-5 έτη προϋπηρεσίας, 8 άτομα (8,5%) έχουν 6-10 χρόνια προϋπηρεσίας, 35 άτομα (37,2%) 11-20 έτη και 39 άτομα (41,2%), που είναι και η επικρατούσα ομάδα, έχουν από 21 και άνω έτη υπηρεσίας.

Πίνακας-6.5
Έτη Προϋπηρεσίας

Έτη Προϋπηρεσίας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
0-5 έτη	12	12,5	12,8	12,8
6- 10 έτη	8	8,3	8,5	21,3
Valid 11 – 20 έτη	35	36,5	37,2	58,5
21 και άνω έτη	39	40,6	41,5	100,0
Total	94	97,9	100,0	
Missing System	2	2,1		
Total	96	100,0		



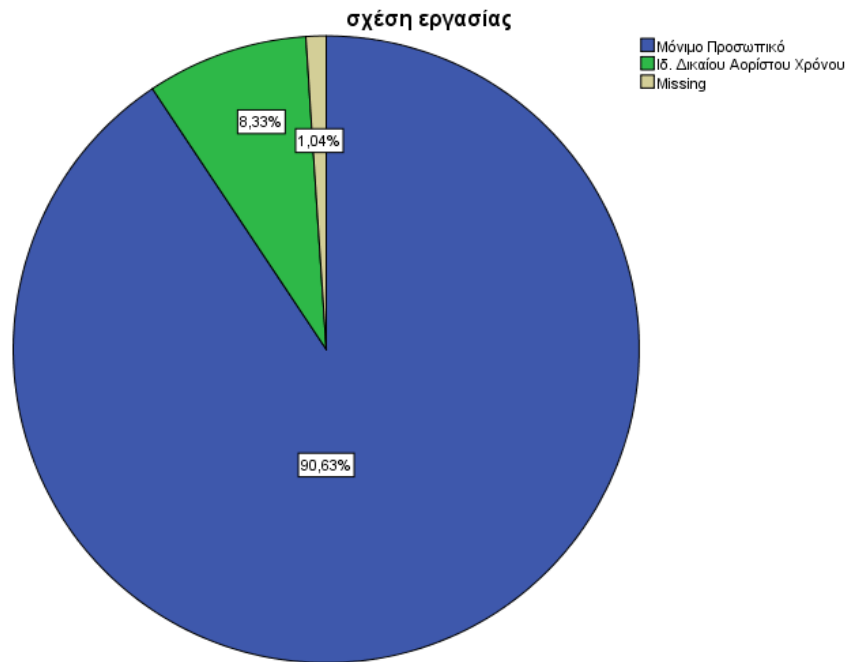
Διάγραμμα -6.5
Ραβδόγραμμα – Έτη Προϋπηρεσίας

Από τα 96 άτομα του δείγματος, 87 (90,6%) είναι μόνιμο προσωπικό, 8 άτομα (8,3%) είναι με σύμβαση ιδιωτικού δικαίου, αορίστου χρόνου, ενώ ένα άτομο (1%) δεν απάντησε σε αυτήν την ερώτηση. (Πίνακας- 6.6 και -6.6).

Πίνακας-6.6
Σχέση Εργασίας

σχέση εργασίας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Μόνιμο Προσωπικό	87	90,6	91,6	91,6
Valid Ιδ. Δικαίου Αορίστου Χρόνου	8	8,3	8,4	100,0
Total	95	99,0	100,0	
Missing System	1	1,0		
Total	96	100,0		



**Διάγραμμα -6.6:
Κυκλικό , Σχέση Εργασίας**

6.2 Ανάλυση αξιοπιστίας

Προκειμένου να πραγματοποιηθεί η ανάλυση της αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου, υπολογίστηκε ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach alpha reliability coefficient. Ο συντελεστής alpha αυτός συνιστά ένα μέτρο της εσωτερικής συνέπειας του ερωτηματολογίου. Το πεδίο τιμών του τυποποιημένου Cronbach alpha reliability coefficient είναι μεταξύ 0 και 1. Μια τιμή του συντελεστή > 0.9 θεωρείται εξαιρετική, συντελεστής με τιμές > 0.8 είναι καλός, με τιμές > 0.7 είναι αποδεκτός, με τιμές > 0.6 είναι αμφισβητήσιμος, με τιμές > 0.5 είναι φτωχός και με τιμές < 0.5 θεωρείται απαράδεκτος.

Για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας, υπολογίστηκε ο συντελεστής Cronbach alpha σε 0,914 που είναι ένα εξαιρετικό αποτέλεσμα και δείχνει έναν πολύ υψηλό βαθμό αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου. Για τον υπολογισμό χρησιμοποιήθηκαν οι ερωτήσεις εκείνες οι οποίες έχουν δυνατές απαντήσεις στην 5-βαθμη κλίμακα Likert, καθώς και η τελευταία ομάδα ερωτήσεων (Πώς αισθάνεστε στην παρούσα εργασία σας), η οποίες είναι ερωτήσεις εννοιολογικού διαφορισμού. Η αυτοματοποιημένη

διαδικασία περιέλαβε στον υπολογισμό του συντελεστή 54 από τις 96 απαντήσεις οι οποίες ήταν απολύτως πλήρεις.

Πίνακας-6.α:

Cronbach alpha reliability coefficient

Reliability Statistics

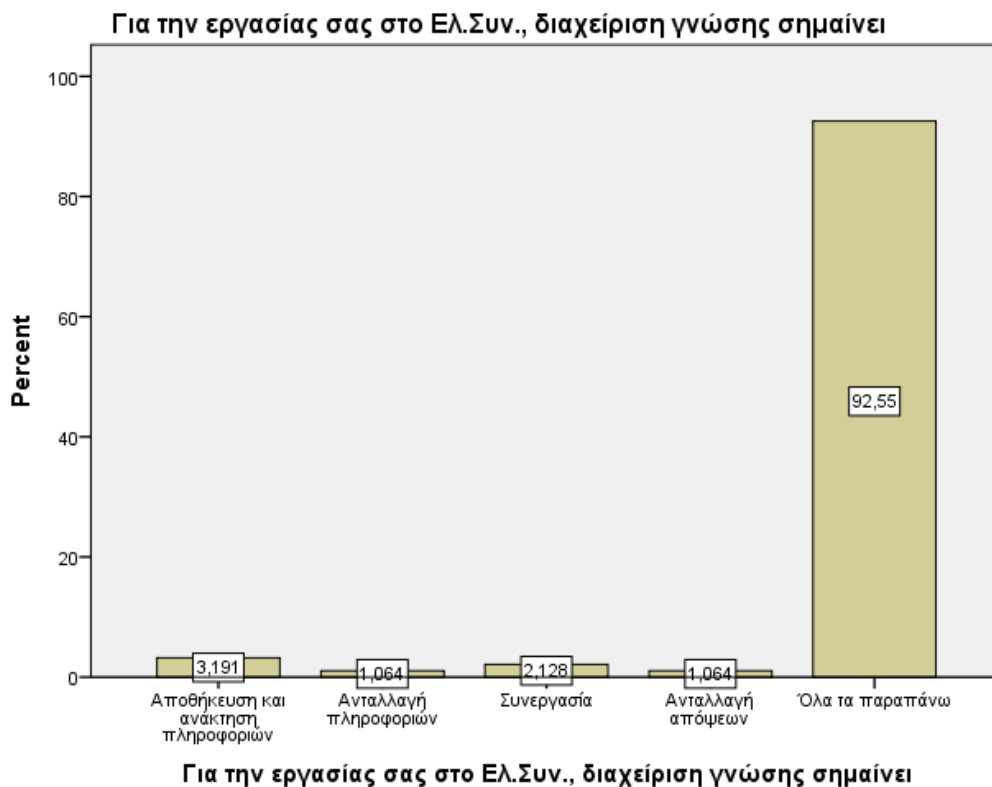
Cronbach's Alpha	N of Items
,914	54

6.3 Περιγραφική ανάλυση αποτελεσμάτων

Η πρώτη ερώτηση του ερωτηματολογίου, μετά τα δημογραφικά στοιχεία και τα στοιχεία υπηρεσίας, ερευνά το τι σημαίνει για την εργασία των ερωτώμενων «διαχείριση γνώσης». Στα άτομα του δείγματος δόθηκαν τέσσερις δυνατές απαντήσεις (Αποθήκευση και ανάκτηση πληροφοριών, Ανταλλαγή πληροφοριών, Συνεργασία, Ανταλλαγή απόψεων) και η συνδυαστική απάντηση «όλα τα παραπάνω». Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτώμενων (87 άτομα, 92,6%) απάντησε ότι όλα τα αναφερόμενα («όλα τα παραπάνω») σημαίνουν διαχείριση της γνώσης για την εργασία τους, γεγονός που μας κάνει να συμπεράνουμε ότι ο συνδυασμός των αναφερόμενων στοιχείων είναι αυτό που οι εργαζόμενοι θεωρούν σημαντικό. Σπάνιες απαντήσεις δόθηκαν για τις υπόλοιπες επιλογές, σύμφωνα με τον Πίνακα-6.7 που ακολουθεί, και το -6.7.

Πίνακας-6.7
Για την εργασία στο Ελ.Συν., διαχείριση γνώσης σημαίνει

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Αποθήκευση και ανάκτηση πληροφοριών	3	3,1	3,2	3,2
Ανταλλαγή πληροφοριών	1	1,0	1,1	4,3
Συνεργασία	2	2,1	2,1	6,4
Ανταλλαγή απόψεων	1	1,0	1,1	7,4
Όλα τα παραπάνω	87	90,6	92,6	100,0
Total	94	97,9	100,0	
Missing				
System	2	2,1		
Total	96	100,0		



Διάγραμμα -6.7:
Ραβδόγραμμα - διαχείριση γνώσης στο Ελ. Συν.

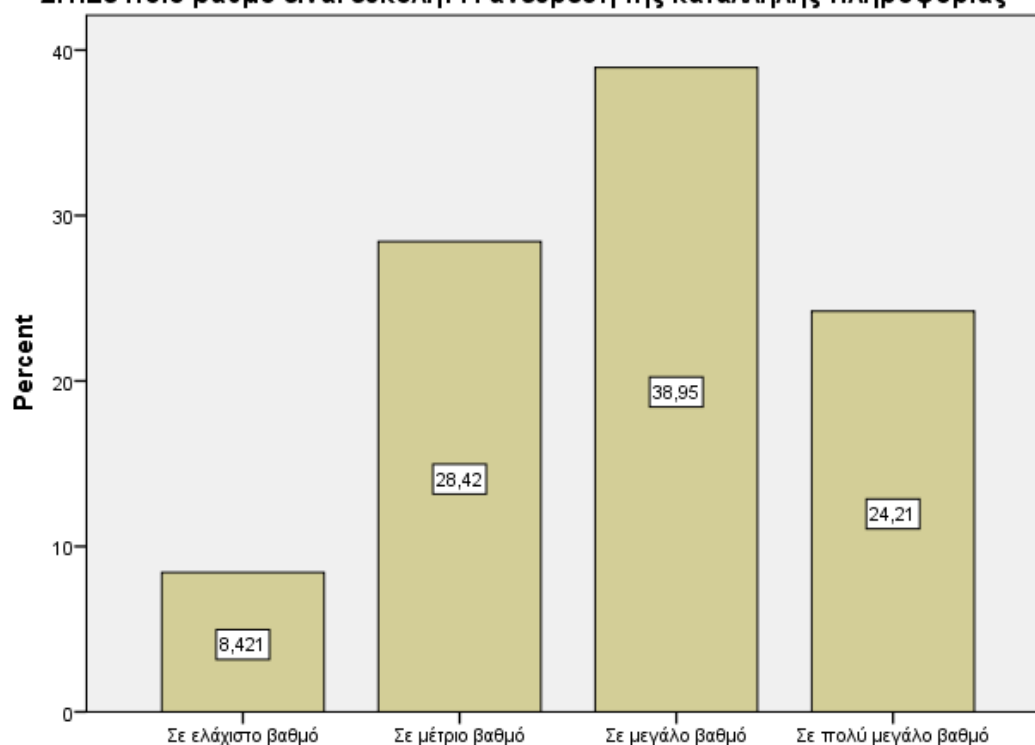
Η δεύτερη ερώτηση του ερωτηματολογίου ερευνά: σε ποιο βαθμό είναι εύκολες μια σειρά από διαδικασίες στα πλαίσια της εργασίας τους. Οι δυνατές απαντήσεις σε αυτήν την ερώτηση, είναι οι «Καθόλου, Σε ελάχιστο βαθμό, Σε μέτριο βαθμό, Σε μεγάλο βαθμό, Σε πολύ μεγάλο βαθμό» της 5-βαθμης κλίμακας Likert.

Αρχικά, οι εργαζόμενοι ρωτήθηκαν σε ποιο βαθμό είναι εύκολη η ανεύρεση της κατάλληλης πληροφορίας στην υπηρεσία τους. Από τους 96 εργαζόμενους του δείγματος, 1 (1%) δεν απάντησε σε αυτήν την ερώτηση, ενώ κανένας δεν έδωσε την απάντηση «Καθόλου». Από τις 95 απαντήσεις, 8 (8,4%) απάντησαν «σε ελάχιστο βαθμό», 27 άτομα (28,4%) απάντησαν «σε μέτριο βαθμό», 37 άτομα (38,9%) απάντησαν «σε μεγάλο βαθμό» και 23 άτομα (24,2%) απάντησαν «σε πολύ μεγάλο βαθμό». Τα αποτελέσματα της ερώτησης αποτυπώνονται στον Πίνακα-6.8 και στο -6.8.

Πίνακας-6.8
Ευκολία ανεύρεσης κατάλληλης πληροφορίας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Σε ελάχιστο βαθμό	8	8,3	8,4	8,4
Valid Σε μέτριο βαθμό	27	28,1	28,4	36,8
Valid Σε μεγάλο βαθμό	37	38,5	38,9	75,8
Valid Σε πολύ μεγάλο βαθμό	23	24,0	24,2	100,0
Total	95	99,0	100,0	
Missing System	1	1,0		
Total	96	100,0		

2.1. Σε ποιο βαθμό είναι εύκολη: Η ανεύρεση της κατάλληλης πληροφορίας



2.1. Σε ποιο βαθμό είναι εύκολη: Η ανεύρεση της κατάλληλης πληροφορίας

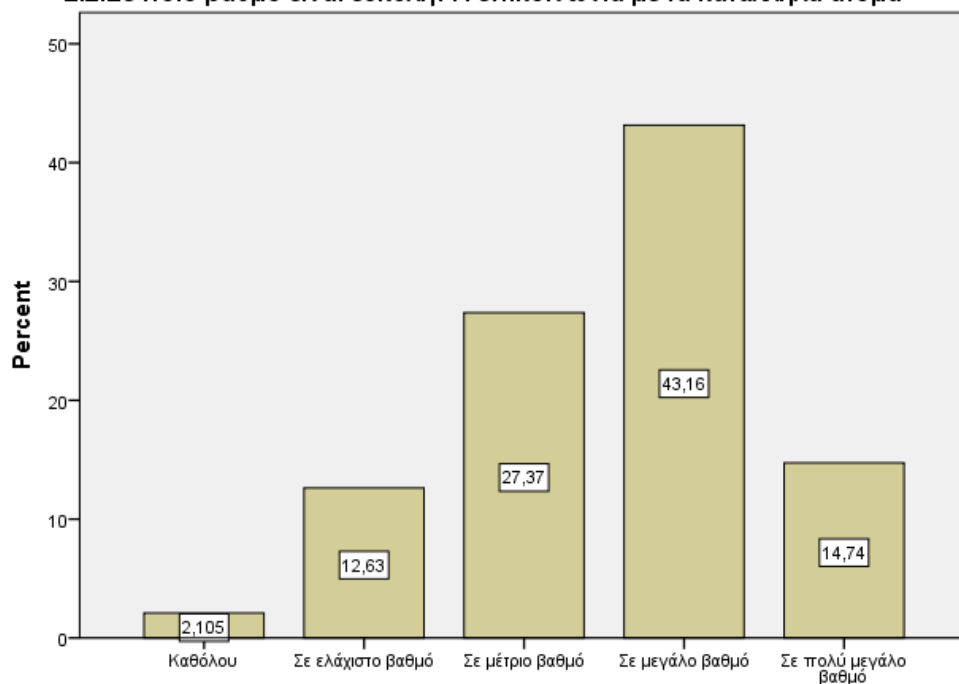
Διάγραμμα -6.8
Ευκολία ανεύρεσης της κατάλληλης πληροφορίας

Στην ερώτηση «Σε ποιο βαθμό είναι εύκολη η επικοινωνία με τα κατάλληλα άτομα», η κατανομή των απαντήσεων δείχνει ότι η επικρατούσα ομάδα είναι εκείνη που απαντάει «σε μεγάλο βαθμό» (41 άτομα, 43,2%). Από τους υπόλοιπους εργαζόμενους του δείγματος, 2 (2,1%) απαντούν «καθόλου», 12 (12,6%) απαντούν «σε ελάχιστο βαθμό», 26 άτομα (27,4%) απαντούν «σε μέτριο βαθμό» και 14 άτομα (14,7%) απαντούν «σε πολύ μεγάλο βαθμό». (Πίνακας-6.9 και -6.9).

Πίνακας-6.9
Ευκολία επικοινωνίας με τα κατάλληλα άτομα
2.2. Σε ποιο βαθμό είναι εύκολη: Η επικοινωνία με τα κατάλληλα άτομα

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	2	2,1	2,1	2,1
Σε ελάχιστο βαθμό	12	12,5	12,6	14,7
Σε μέτριο βαθμό	26	27,1	27,4	42,1
Σε μεγάλο βαθμό	41	42,7	43,2	85,3
Σε πολύ μεγάλο βαθμό	14	14,6	14,7	100,0
Total	95	99,0	100,0	
Missing System	1	1,0		
Total	96	100,0		

2.2. Σε ποιο βαθμό είναι εύκολη: Η επικοινωνία με τα κατάλληλα άτομα



2.2. Σε ποιο βαθμό είναι εύκολη: Η επικοινωνία με τα κατάλληλα άτομα

Διάγραμμα -6.9

Ραβδόγραμμα: Ευκολία επικοινωνίας με τα κατάλληλα άτομα

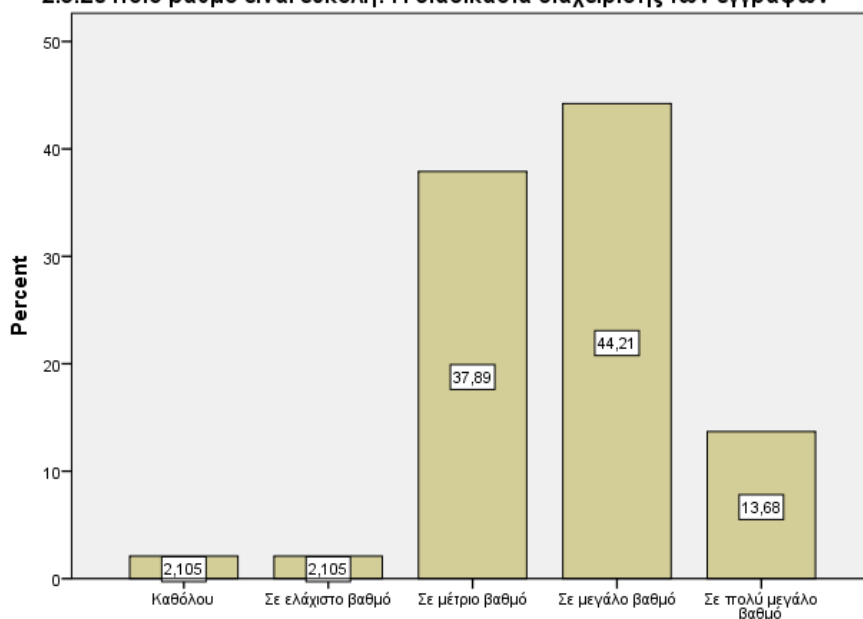
Στην ερώτηση «Σε ποιο βαθμό είναι εύκολη η διαδικασία διαχείρισης των εγγράφων», η επικρατούσα ομάδα είναι και πάλι εκείνη που απαντάει «σε μεγάλο βαθμό» (42 άτομα, 44,2%). Από τους υπόλοιπους εργαζόμενους του δείγματος, 2 (2,1%) απαντούν «καθόλου», επίσης 2 (2,1%) απαντούν «σε ελάχιστο βαθμό», 36 άτομα (37,9%) απαντούν «σε μέτριο βαθμό» και 13 άτομα (13,7%) απαντούν «σε πολύ μεγάλο βαθμό». (Πίνακας-6.10 και -6.10).

Πίνακας-6.10
Σε ποιο βαθμό είναι εύκολη: Η διαδικασία διαχείρισης των εγγράφων

2.3.Σε ποιο βαθμό είναι εύκολη: Η διαδικασία διαχείρισης των εγγράφων

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	2	2,1	2,1	2,1
Σε ελάχιστο βαθμό	2	2,1	2,1	4,2
Σε μέτριο βαθμό	36	37,5	37,9	42,1
Σε μεγάλο βαθμό	42	43,8	44,2	86,3
Σε πολύ μεγάλο βαθμό	13	13,5	13,7	100,0
Total	95	99,0	100,0	
Missing System	1	1,0		
Total	96	100,0		

2.3.Σε ποιο βαθμό είναι εύκολη: Η διαδικασία διαχείρισης των εγγράφων



2.3.Σε ποιο βαθμό είναι εύκολη: Η διαδικασία διαχείρισης των εγγράφων

Διάγραμμα -6.10

Ραβδόγραμμα: ποιο βαθμό είναι εύκολη: Η διαδικασία διαχείρισης των εγγράφων

Η τρίτη ερώτηση από το ερωτηματολόγιο εξετάζει τις απόψεις των εργαζομένων του δείγματος για το βαθμό στον οποίο η Υπηρεσίας /Διοίκησή τους, εφαρμόζει μια σειρά

από δραστηριότητες (13 τον αριθμό). Οι ερωτώμενοι καλούνται να δώσουν μια απάντηση στην 5-βαθμη κλίμακα Likert και όπως στην προηγούμενη ερώτηση-2, οι δυνατές απαντήσεις είναι Καθόλου, Σε ελάχιστο βαθμό, Σε μέτριο βαθμό, Σε μεγάλο βαθμό, Σε πολύ μεγάλο βαθμό.

Η πρώτη από αυτήν τη σειρά των ερωτήσεων αφορά τη μεταφορά γνώσης [Σε ποιο βαθμό η Υπηρεσία σας/Διοίκηση, εφαρμόζει τις παρακάτω δραστηριότητες: Μεταφορά γνώσης (από τμήμα σε τμήμα, ή από Παρεδρίο σε Παρεδρίο) μέσα από την εύρεση «καλών πρακτικών» (Benchmarking)]. Οι απαντήσεις στην ερώτηση είναι διαμοιρασμένες (Πίνακας-6.11 και -6.11). Συγκεκριμένα, 12 άτομα (12,8% επί των έγκυρων απαντήσεων) απάντησαν «καθόλου», 17 άτομα (18,1%) απάντησαν «σε ελάχιστο βαθμό», 36 άτομα (38,3%, που είναι η επικρατούσα ομάδα) απάντησαν «σε μέτριο βαθμό», 23 (24,5%) απάντησαν «σε μεγάλο βαθμό» και 6 (6,4%) απάντησαν «σε πολύ μεγάλο βαθμό», ενώ 2 άτομα δεν απάντησαν σε αυτήν την ερώτηση.

Πίνακας-6.11
Η Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Μεταφορά γνώσης

3.1. Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Μεταφορά γνώσης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	12	12,5	12,8	12,8
Σε ελάχιστο βαθμό	17	17,7	18,1	30,9
Σε μέτριο βαθμό	36	37,5	38,3	69,1
Σε μεγάλο βαθμό	23	24,0	24,5	93,6
Σε πολύ μεγάλο βαθμό	6	6,3	6,4	100,0
Total	94	97,9	100,0	
Missing System	2	2,1		
Total	96	100,0		



Διάγραμμα -6.11
Ραβδόγραμμα - Η Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Μεταφορά γνώσης

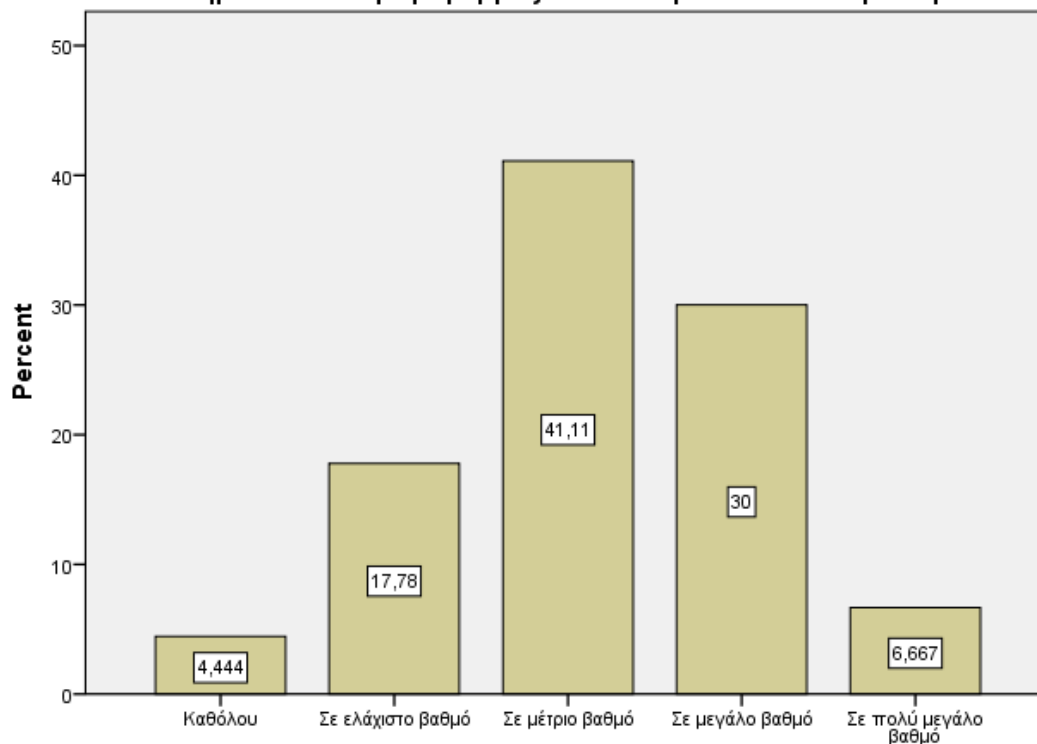
Η δεύτερη πρόταση της τρίτης ερώτησης εξετάζει «Σε ποιο βαθμό η Υπηρεσίας σας/Διοίκηση, εφαρμόζει τις παρακάτω δραστηριότητες: Αυτονομία και ενδυνάμωση». Σε αυτήν την ερώτηση, απάντησαν 90 άτομα (93,8%), ενώ 6 άτομα (6,3) δεν απάντησαν. Από τα άτομα του δείγματος που απάντησαν 4 (4,4%) έδωσαν την απάντηση «καθόλου», 16 (17,8%) την απάντηση «σε ελάχιστο βαθμό», 37 άτομα (41,1%) απάντησαν «σε μέτριο βαθμό», 27 (30%) «σε μεγάλο βαθμό» και τέλος 6 άτομα (6,7%) έδωσαν την απάντηση «σε πολύ μεγάλο βαθμό».

Πίνακας-6.12
Η Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Αυτονομία και ενδυνάμωση

3.2. Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Αυτονομία και ενδυνάμωση

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	4	4,2	4,4	4,4
Σε ελάχιστο βαθμό	16	16,7	17,8	22,2
Σε μέτριο βαθμό	37	38,5	41,1	63,3
Σε μεγάλο βαθμό	27	28,1	30,0	93,3
Σε πολύ μεγάλο βαθμό	6	6,3	6,7	100,0
Total	90	93,8	100,0	
Missing System	6	6,3		
Total	96	100,0		

3.2. Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Αυτονομία και ενδυνάμωση



3.2. Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Αυτονομία και ενδυνάμωση

Διάγραμμα -6.12
Ραβδόγραμμα - Η Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Αυτονομία και ενδυνάμωση

Η Τρίτη, από αυτήν τη σειρά των ερωτήσεων, αφορά στην εφαρμογή συστημάτων ιδεών/ προτάσεων και νέων πρακτικών. Οι απαντήσεις στην ερώτηση εμφανίζουν μεγάλη συγκέντρωση προς το κέντρο της κατανομής (Πίνακας-6.13 και -6.13), με την απάντηση «σε μέτριο βαθμό» να είναι η επικρατούσα ομάδα με τα μισά σχεδόν από τα άτομα του δείγματος. Επίσης, 8 άτομα (8,7% επί των έγκυρων απαντήσεων) απάντησαν «καθόλου», 25 άτομα (27,2%) απάντησαν «σε ελάχιστο βαθμό», 12 (13%) απάντησαν «σε μεγάλο βαθμό» και 5 (5,4%) απάντησαν «σε πολύ μεγάλο βαθμό», ενώ 4 άτομα δεν απάντησαν σε αυτήν την ερώτηση.

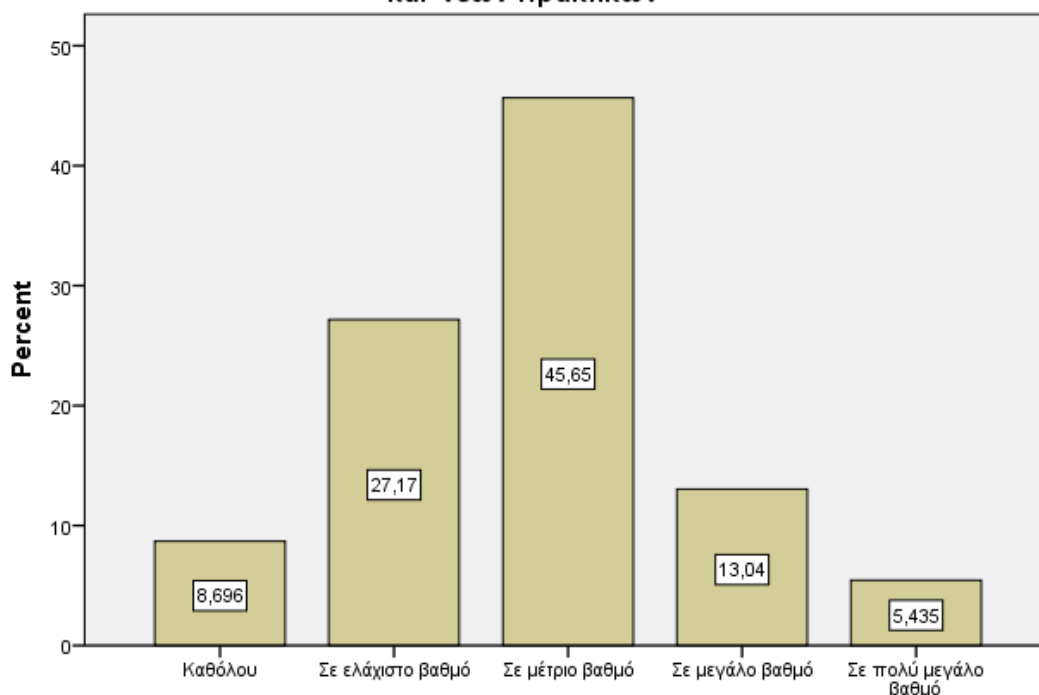
Πίνακας-6.13

Η Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Εφαρμογή συστημάτων ιδεών/ προτάσεων

3.3. Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Εφαρμογή συστημάτων ιδεών/ προτάσεων και νέων πρακτικών

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	8	8,3	8,7	8,7
Σε ελάχιστο βαθμό	25	26,0	27,2	35,9
Σε μέτριο βαθμό	42	43,8	45,7	81,5
Σε μεγάλο βαθμό	12	12,5	13,0	94,6
Σε πολύ μεγάλο βαθμό	5	5,2	5,4	100,0
Total	92	95,8	100,0	
Missing System	4	4,2		
Total	96	100,0		

3.3. Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Εφαρμογή συστημάτων ιδεών/ προτάσεων και νέων πρακτικών



3.3. Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Εφαρμογή συστημάτων ιδεών/ προτάσεων και νέων πρακτικών

Διάγραμμα -6.13

Ραβδόγραμμα: Η Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Εφαρμογή συστημάτων ιδεών/ προτάσεων

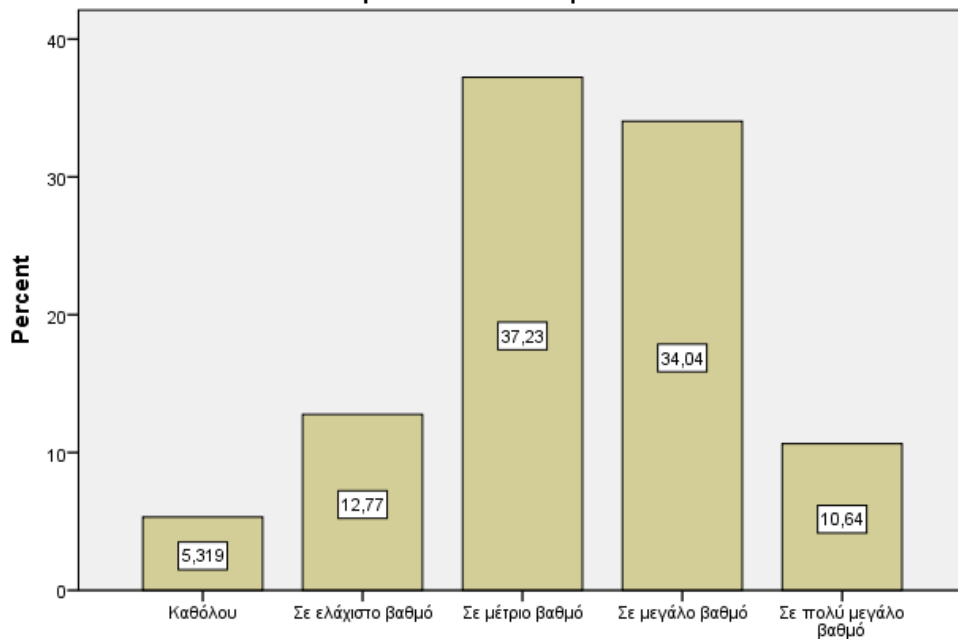
Στην ερώτηση «Σε ποιο βαθμό η Υπηρεσίας σας/Διοίκηση, εφαρμόζει τις παρακάτω δραστηριότητες: Ενθάρρυνση συνεργασίας, επικοινωνίας και προσωπικών επαφών για επίλυση προβλημάτων ή σε περιπτώσεις συγκρούσεων», παρατηρούμε έναν μεγαλύτερο βαθμό θετικών απαντήσεων, με μεγαλύτερα ποσοστά από τους εργαζόμενους του δείγματος να απαντούν «σε μεγάλο βαθμό» ή «σε πολύ μεγάλο βαθμό». Συγκεκριμένα, 5 άτομα (5,3% επί των έγκυρων απαντήσεων) απάντησαν «καθόλου», 12 άτομα (12,8%) απάντησαν «σε ελάχιστο βαθμό», 35 άτομα (37,2%, που είναι η επικρατούσα ομάδα) απάντησαν «σε μέτριο βαθμό», 32 (34%) απάντησαν «σε μεγάλο βαθμό» και 10 (10,6%) απάντησαν «σε πολύ μεγάλο βαθμό», ενώ 2 άτομα δεν απάντησαν σε αυτήν την ερώτηση. (Πίνακας-6.14 και -6.14).

Πίνακας-6.14
Η Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Ενθάρρυνση συνεργασίας, επικοινωνίας και προσωπικών επαφών

3.4. Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Ενθάρρυνση συνεργασίας, επικοινωνίας και προσωπικών επαφών

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	5	5,2	5,3	5,3
Σε ελάχιστο βαθμό	12	12,5	12,8	18,1
Σε μέτριο βαθμό	35	36,5	37,2	55,3
Σε μεγάλο βαθμό	32	33,3	34,0	89,4
Σε πολύ μεγάλο βαθμό	10	10,4	10,6	100,0
Total	94	97,9	100,0	
Missing System	2	2,1		
Total	96	100,0		

3.4. Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Ενθάρρυνση συνεργασίας, επικοινωνίας και προσωπικών επαφών



3.4. Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Ενθάρρυνση συνεργασίας, επικοινωνίας και προσωπικών επαφών

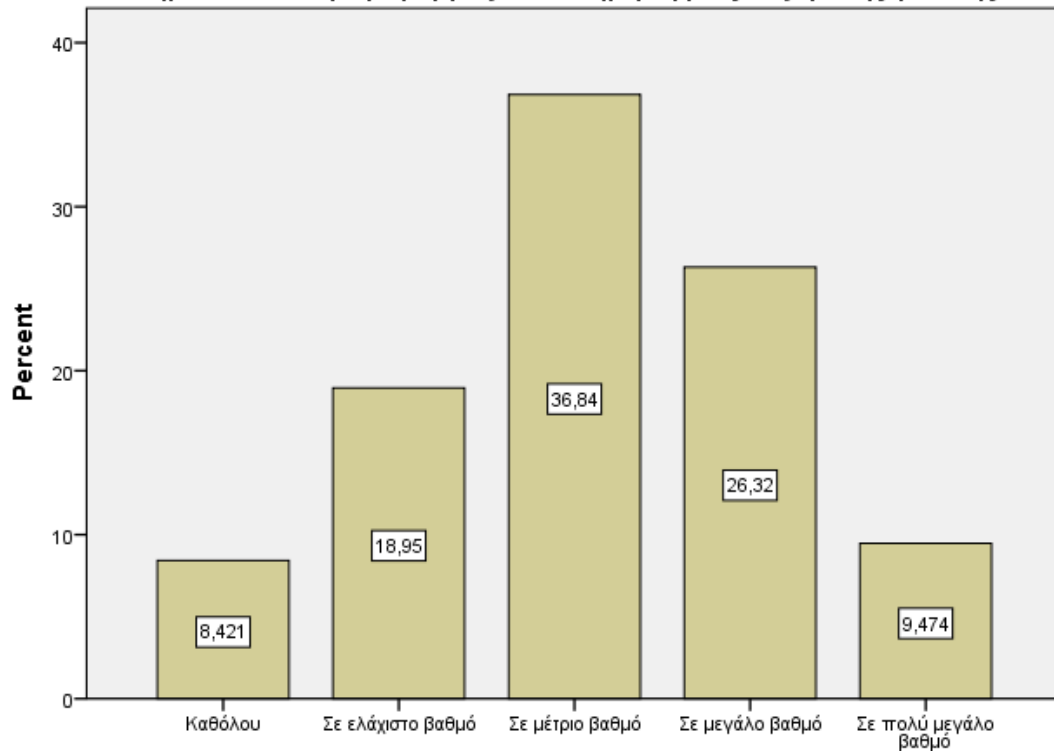
Διάγραμμα -6.14
Ραβδόγραμμα: Η Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Ενθάρρυνση συνεργασίας, επικοινωνίας και προσωπικών επαφών

Στην ερώτηση «Σε ποιο βαθμό η Υπηρεσίας σας/Διοίκηση, εφαρμόζει τις παρακάτω δραστηριότητες: Διατήρηση μιας δεξαμενής γνώσης (σημειώσεις προγραμμάτων κατάρτισης, υλικό συνεδρίων, διαλέξεων, αποδελτίωση, κτλ)», 8 άτομα (8,3%) απάντησαν «καθόλου», 18 (18,9%) απάντησαν «Σε ελάχιστο βαθμό», 35 άτομα (36,8%) απάντησαν «σε μέτριο βαθμό», 25 (26,3%) απάντησαν «σε μεγάλο βαθμό» και 9 (9,5%) απάντησαν «σε πολύ μεγάλο βαθμό», ενώ 1 άτομο δεν απάντησε σε αυτήν την ερώτηση. (Πίνακας-6.15 και -6.15).

Πίνακας-6.15
Η Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Διατήρηση μιας δεξαμενής γνώσης
3.5. Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Διατήρηση μιας δεξαμενής γνώσης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	8	8,3	8,4	8,4
Σε ελάχιστο βαθμό	18	18,8	18,9	27,4
Σε μέτριο βαθμό	35	36,5	36,8	64,2
Σε μεγάλο βαθμό	25	26,0	26,3	90,5
Σε πολύ μεγάλο βαθμό	9	9,4	9,5	100,0
Total	95	99,0	100,0	
Missing System	1	1,0		
Total	96	100,0		

3.5. Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Διατήρηση μιας δεξαμενής γνώσης



3.5. Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Διατήρηση μιας δεξαμενής γνώσης

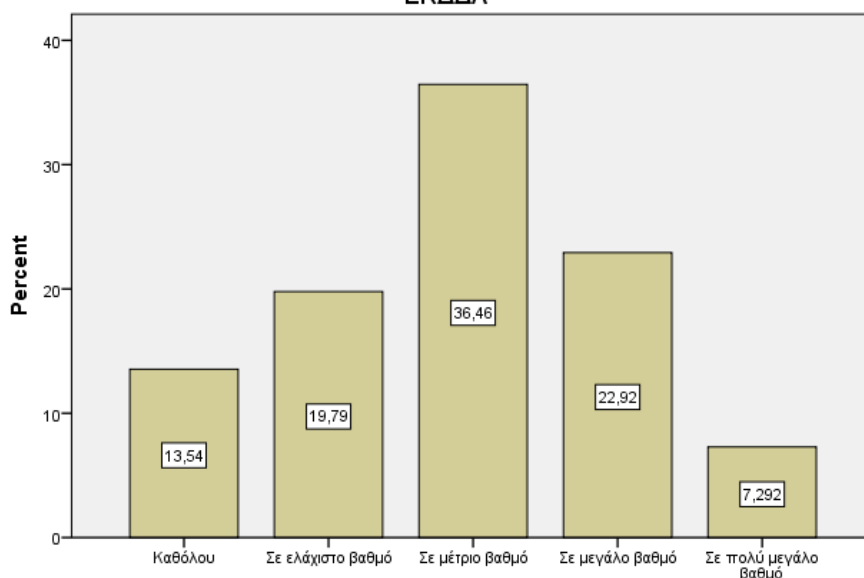
Διάγραμμα -6.15
Ραβδόγραμμα - Η Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Διατήρηση μιας δεξαμενής γνώσης

Στην ερώτηση «Σε ποιο βαθμό η Υπηρεσίας σας/Διοίκηση, εφαρμόζει τις παρακάτω δραστηριότητες: Συνεργασία με εκπαιδευτικούς οργανισμούς – ΕΚΔΔΑ», 13 άτομα (13,5%) απάντησαν «καθόλου», 19 (19,8%) απάντησαν «Σε ελάχιστο βαθμό», 35 άτομα (36,5%) απάντησαν «σε μέτριο βαθμό», 22 (22,9%) απάντησαν «σε μεγάλο βαθμό» και 7 (7,3%) απάντησαν «σε πολύ μεγάλο βαθμό». (Πίνακας-6.16 και -6.16).

Πίνακας-6.16
Η Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Συνεργασία με εκπαιδευτικούς οργανισμούς

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	13	13,5	13,5	13,5
Σε ελάχιστο βαθμό	19	19,8	19,8	33,3
Σε μέτριο βαθμό	35	36,5	36,5	69,8
Σε μεγάλο βαθμό	22	22,9	22,9	92,7
Σε πολύ μεγάλο βαθμό	7	7,3	7,3	100,0
Total	96	100,0	100,0	

3.6. Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Συνεργασία με εκπαιδευτικούς οργανισμούς – ΕΚΔΔΑ



3.6. Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Συνεργασία με εκπαιδευτικούς οργανισμούς – ΕΚΔΔΑ

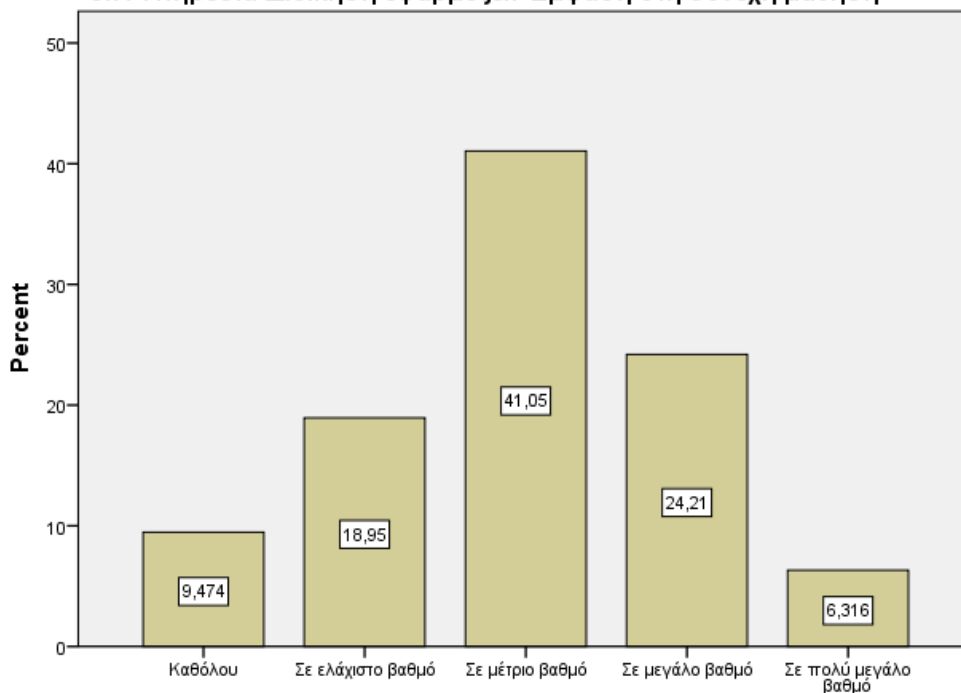
Διάγραμμα -6.16
Ραβδόγραμμα: Η Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Συνεργασία με εκπαιδευτικούς οργανισμούς

Στην ερώτηση «Σε ποιο βαθμό η Υπηρεσίας σας/Διοίκηση, εφαρμόζει τις παρακάτω δραστηριότητες: Έμφαση στη συνεχή μάθηση», παρατηρούμε ότι ένα μεγάλο ποσοστό ατόμων (39 άτομα, 41,1%) δίνει μια μέτρια απάντηση «σε μέτριο βαθμό». Επίσης, 9 άτομα (9,5 % επί των έγκυρων απαντήσεων) απαντούν «καθόλου», 18 άτομα (18,9%) απαντούν «σε ελάχιστο βαθμό», 23 (24,2%) απαντούν «σε μεγάλο βαθμό» και 6 (6,3%) «σε πολύ μεγάλο βαθμό», ενώ 1 άτομο δεν απάντησε σε αυτήν την ερώτηση. (Πίνακας-6.17 και -6.17).

Πίνακας-6.17
Η Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Έμφαση στη συνεχή μάθηση

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	9	9,4	9,5	9,5
Σε ελάχιστο βαθμό	18	18,8	18,9	28,4
Σε μέτριο βαθμό	39	40,6	41,1	69,5
Σε μεγάλο βαθμό	23	24,0	24,2	93,7
Σε πολύ μεγάλο βαθμό	6	6,3	6,3	100,0
Total	95	99,0	100,0	
Missing System	1	1,0		
Total	96	100,0		

3.7. Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Έμφαση στη συνεχή μάθηση



3.7. Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Έμφαση στη συνεχή μάθηση

Διάγραμμα -6.17

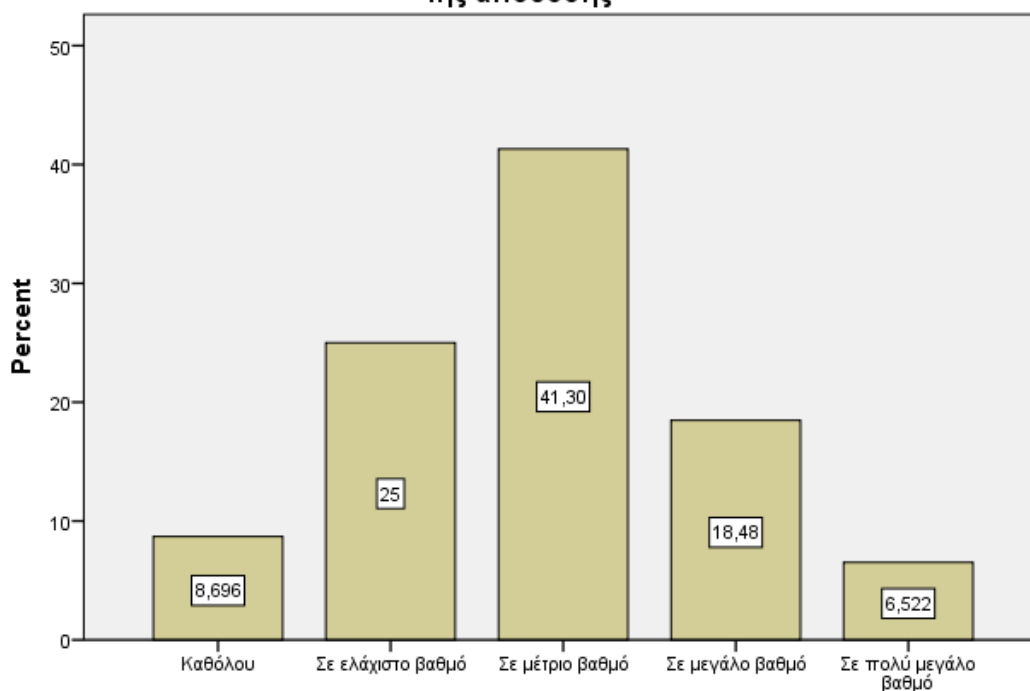
Ραβδόγραμμα-Η Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Έμφαση στη συνεχή μάθηση

Στην ερώτηση «Σε ποιο βαθμό η Υπηρεσίας σας/Διοίκηση, εφαρμόζει τις παρακάτω δραστηριότητες: Βελτίωση ατομικών αδυναμιών/ Βελτίωση της απόδοσης όταν κάποιοι συνάδελφοι στερούνται σημαντικών δεξιοτήτων», οι απαντήσεις καταγράφονται κάπως πιο «αρνητικές», με το ποσοστό εκείνων που δίνουν τις απαντήσεις «καθόλου» και «πολύ λίγο», αθροιστικά να είναι (8,7% + 25% αντίστοιχα) 33,7%, ενώ εκείνων που απαντούν «σε μεγάλο» και «σε πολύ μεγάλο βαθμό», αθροιστικά να είναι (18,5% + 6,5% αντίστοιχα) 25%. Επίσης, 38 άτομα (41,3%, που είναι η επικρατούσα ομάδα) απάντησαν «σε μέτριο βαθμό» και 4 άτομα δεν απάντησαν σε αυτήν την ερώτηση. (Πίνακας-6.18 και -6.18).

Πίνακας-6.18
Η Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Βελτίωση ατομικών αδυναμιών/απόδοσης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	8	8,3	8,7	8,7
Σε ελάχιστο βαθμό	23	24,0	25,0	33,7
Σε μέτριο βαθμό	38	39,6	41,3	75,0
Σε μεγάλο βαθμό	17	17,7	18,5	93,5
Σε πολύ μεγάλο βαθμό	6	6,3	6,5	100,0
Total	92	95,8	100,0	
Missing System	4	4,2		
Total	96	100,0		

3.8. Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Βελτίωση ατομικών αδυναμιών/ Βελτίωση της απόδοσης



3.8. Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Βελτίωση ατομικών αδυναμιών/ Βελτίωση της απόδοσης

Διάγραμμα -6.18
Ραβδόγραμμα: Η Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Βελτίωση ατομικών αδυναμιών/απόδοσης

Στην ερώτηση «Σε ποιο βαθμό η Υπηρεσίας σας/Διοίκηση, εφαρμόζει τις παρακάτω δραστηριότητες: Κοινοποίηση στόχων, σκοπών και στρατηγικών του Ελ.Συν, στους εργαζομένους» 17 άτομα (17,7%) απάντησαν «καθόλου», 27 (28,1%) απάντησαν «Σε ελάχιστο βαθμό», 33 άτομα (34,4%) απάντησαν «σε μέτριο βαθμό», 15 (15,6%) απάντησαν «σε μεγάλο βαθμό» και 4 (4,2%) απάντησαν «σε πολύ μεγάλο βαθμό». (Πίνακας-6.19 και -6.19).

Πίνακας-6.19
Η Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Κοινοποίηση στόχων, σκοπών και στρατηγικών

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	17	17,7	17,7	17,7
Σε ελάχιστο βαθμό	27	28,1	28,1	45,8
Σε μέτριο βαθμό	33	34,4	34,4	80,2
Σε μεγάλο βαθμό	15	15,6	15,6	95,8
Σε πολύ μεγάλο βαθμό	4	4,2	4,2	100,0
Total	96	100,0	100,0	



Διάγραμμα -6.19
Ραβδόγραμμα-Η Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Κοινοποίηση στόχων, σκοπών και στρατηγικών

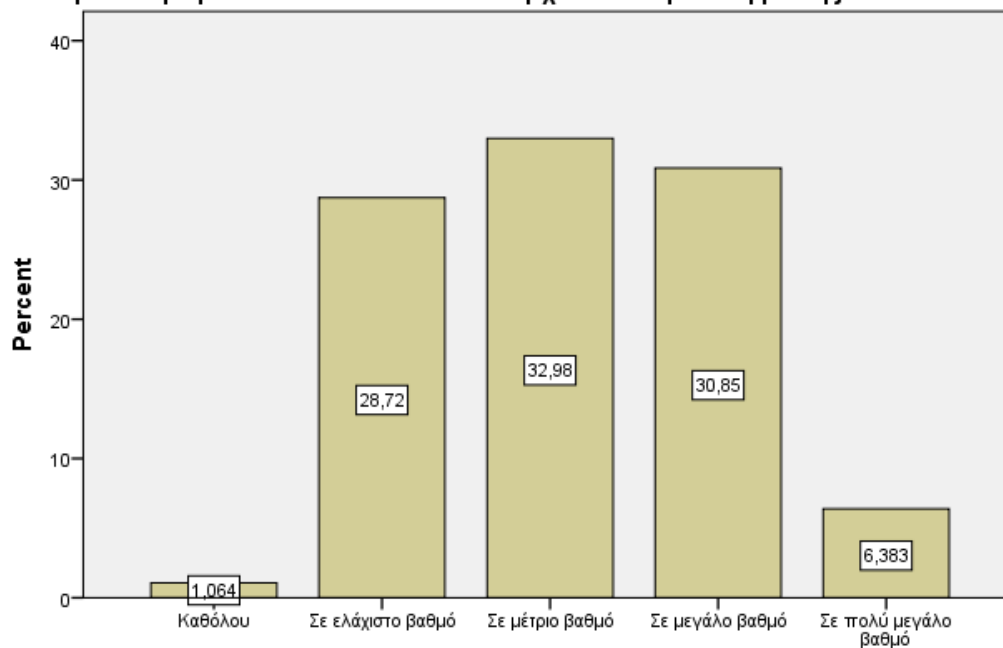
Στην ερώτηση «Σε ποιο βαθμό η Υπηρεσίας σας/Διοίκηση, εφαρμόζει τις παρακάτω δραστηριότητες: Δυνατότητα πρόσβασης των εργαζομένων στη Διοίκηση του Ελ. Συν. ώστε να υπάρχει ελευθερία έκφρασης των ιδεών», παρατηρούμε (Πίνακας-6.20 και - 6.20) μεγαλύτερη συγκέντρωση στις «μεσαίες» απαντήσεις. Συγκεκριμένα, 1 μόνο άτομο (1,1%) απάντησε «καθόλου», 27 (28,7%) απάντησαν «Σε ελάχιστο βαθμό», 31 άτομα (33%) απάντησαν «σε μέτριο βαθμό», 29 (30,9%) απάντησαν «σε μεγάλο βαθμό» και 6 (6,4%) απάντησαν «σε πολύ μεγάλο βαθμό, ενώ 2 άτομα δεν απάντησαν σε αυτήν την ερώτηση.

Πίνακας-6.20

Η Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Δυνατότητα πρόσβασης των εργαζομένων στη Διοίκηση

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	1	1,0	1,1	1,1
Σε ελάχιστο βαθμό	27	28,1	28,7	29,8
Σε μέτριο βαθμό	31	32,3	33,0	62,8
Σε μεγάλο βαθμό	29	30,2	30,9	93,6
Σε πολύ μεγάλο βαθμό	6	6,3	6,4	100,0
Total	94	97,9	100,0	
Missing System	2	2,1		
Total	96	100,0		

3.10. Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Δυνατότητα πρόσβασης των εργαζομένων στη Διοίκηση του Ελ. Συν. ώστε να υπάρχει ελευθερία έκφρασης των ιδεών



3.10. Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Δυνατότητα πρόσβασης των εργαζομένων στη Διοίκηση του Ελ. Συν. ώστε να υπάρχει ελευθερία έκφρασης των ιδεών

Διάγραμμα -6.20

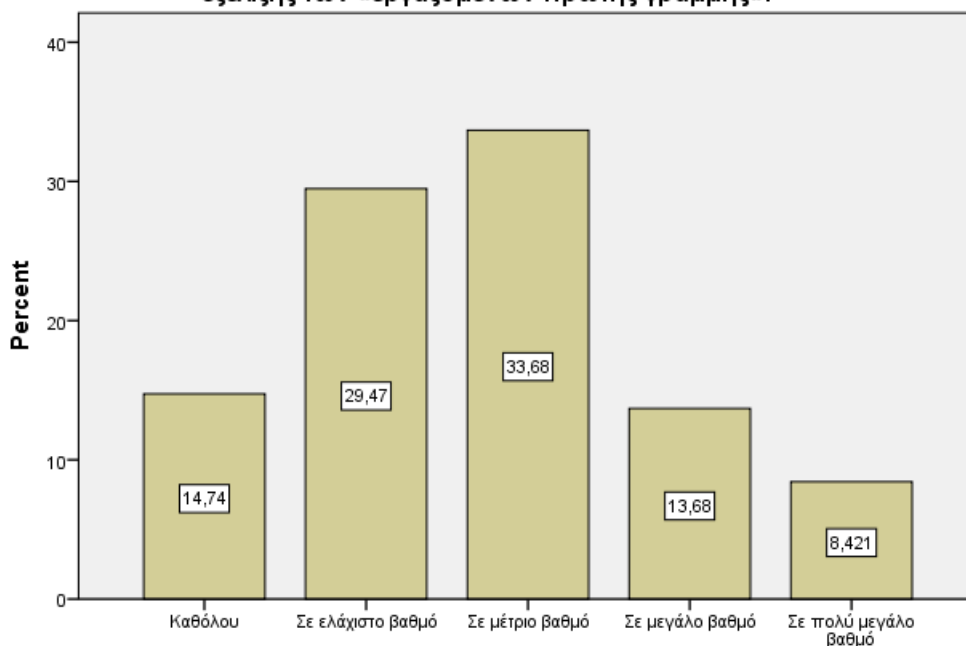
Ραβδόγραμμα-Η Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Δυνατότητα πρόσβασης των εργαζομένων στη Διοίκηση

Στην ερώτηση «Σε ποιο βαθμό η Υπηρεσίας σας/Διοίκηση, εφαρμόζει τις παρακάτω δραστηριότητες: Δυνατότητα εκπλήρωσης των φιλοδοξιών εξέλιξης των “εργαζομένων πρώτης γραμμής” στην ιεραρχία, ανάλογα με την απόδοσή των» 14 άτομα (14,7%) απάντησαν «καθόλου», 28 (29,5%) απάντησαν «Σε ελάχιστο βαθμό», 32 άτομα (33,7%) απάντησαν «σε μέτριο βαθμό», 13 (13,7%) απάντησαν «σε μεγάλο βαθμό» και 8 (8,4%) απάντησαν «σε πολύ μεγάλο βαθμό, ενώ 1 άτομο δεν απάντησε σε αυτήν την ερώτηση.. (Πίνακας-6.21 και -6.21).

Πίνακας-6.21
Η Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Εκπλήρωση φιλοδοξιών εξέλιξης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	14	14,6	14,7	14,7
Σε ελάχιστο βαθμό	28	29,2	29,5	44,2
Σε μέτριο βαθμό	32	33,3	33,7	77,9
Valid Σε μεγάλο βαθμό	13	13,5	13,7	91,6
Σε πολύ μεγάλο βαθμό	8	8,3	8,4	100,0
Total	95	99,0	100,0	
Missing System	1	1,0		
Total	96	100,0		

3.11. Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Δυνατότητα εκπλήρωσης των φιλοδοξιών εξέλιξης των «εργαζομένων πρώτης γραμμής».



3.11. Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Δυνατότητα εκπλήρωσης των φιλοδοξιών εξέλιξης των «εργαζομένων πρώτης γραμμής».

Διάγραμμα -6.21

Ραβδόγραμμα-Η Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Εκπλήρωση φιλοδοξιών εξέλιξης

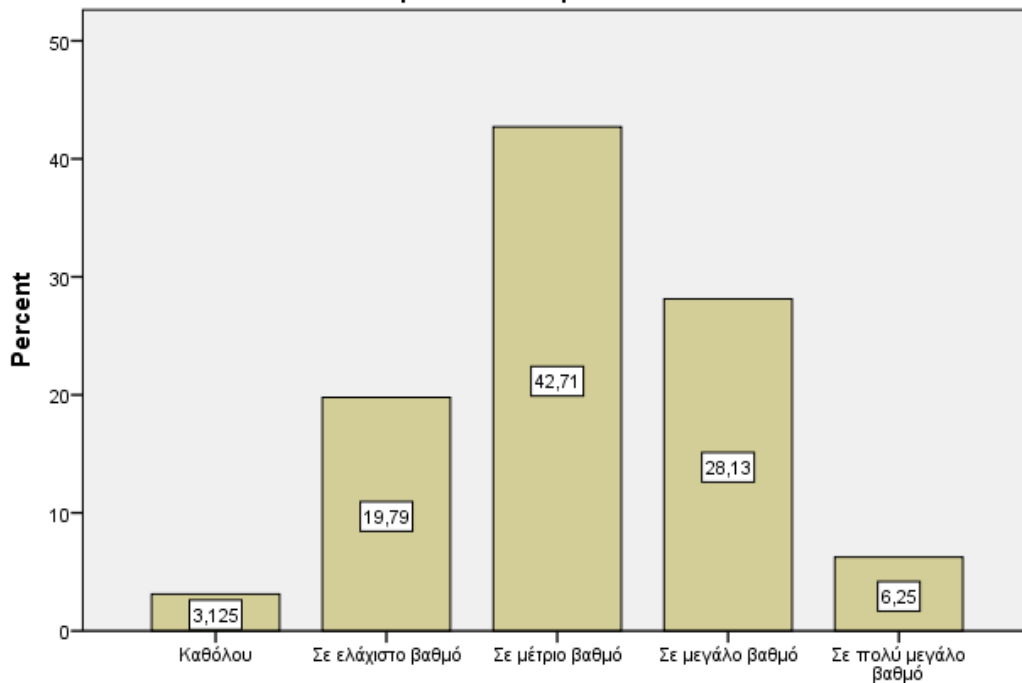
Στην ερώτηση «Σε ποιο βαθμό η Υπηρεσίας σας/Διοίκηση, εφαρμόζει τις παρακάτω δραστηριότητες: Υπάρχει σαφήνεια στον καθορισμό των ελεγκτικών καθηκόντων στην Υπηρεσία του κάθε υπαλλήλου», 3 άτομα (3,1%) απάντησαν «καθόλου», 19 (19,8%) απάντησαν «Σε ελάχιστο βαθμό», 41 άτομα (42,7%) απάντησαν «σε μέτριο βαθμό», 27 (28,1%) απάντησαν «σε μεγάλο βαθμό» και 6 (6,3%) απάντησαν «σε πολύ μεγάλο βαθμό. (Πίνακας-6.22 και -6.22).

Πίνακας-6.22
Η Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Σαφήνεια στον καθορισμό των ελεγκτικών καθηκόντων

3.12. Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Υπάρχει σαφήνεια στον καθορισμό των ελεγκτικών καθηκόντων.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	3	3,1	3,1	3,1
Σε ελάχιστο βαθμό	19	19,8	19,8	22,9
Σε μέτριο βαθμό	41	42,7	42,7	65,6
Σε μεγάλο βαθμό	27	28,1	28,1	93,8
Σε πολύ μεγάλο βαθμό	6	6,3	6,3	100,0
Total	96	100,0	100,0	

3.12. Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Υπάρχει σαφήνεια στον καθορισμό των ελεγκτικών καθηκόντων.



3.12. Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Υπάρχει σαφήνεια στον καθορισμό των ελεγκτικών καθηκόντων.

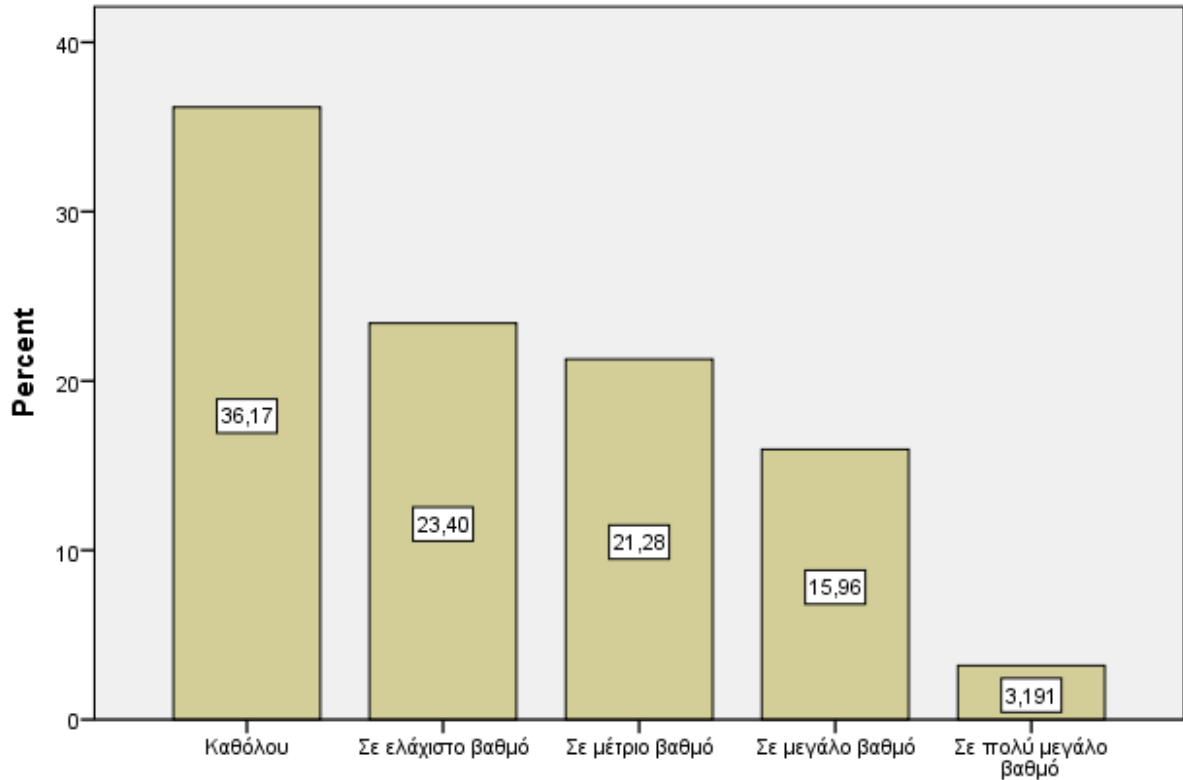
Διάγραμμα -6.22
Ραβδόγραμμα-Η Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Σαφήνεια στον καθορισμό των ελεγκτικών καθηκόντων

Στην τελευταία ερώτηση αυτής της ομάδας, «Σε ποιο βαθμό η Υπηρεσίας σας/Διοίκηση, εφαρμόζει τις παρακάτω δραστηριότητες: Η Υπηρεσία/ Κεντρική Διοίκηση, έχει διαδικασίες για την παρακολούθηση της υγείας των εργαζομένων », η αρνητική τάση στις απαντήσεις των εργαζομένων είναι έκδηλη (Πίνακας-6.23 και - 6.23), αφού η επικρατούσα ομάδα (34 άτομα) είναι αυτή που απαντάει «καθόλου» με ποσοστό 36,2% και η απαντήσεις φθίνουν προς τις «θετικότερες» απαντήσεις. Έτσι, 22 άτομα (23,4% από τις έγκυρες απαντήσεις) απαντούν «σε ελάχιστο βαθμό», 20 άτομα (21,3%) απαντούν «σε μέτριο βαθμό», 15 άτομα (16%) απαντούν «σε μεγάλο βαθμό» και 3 άτομα (3,2 %) «σε πολύ μεγάλο βαθμό», ενώ 2 άτομα δεν απάντησαν σε αυτήν την ερώτηση.

Πίνακας-6.23
Η Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: παρακολούθηση της υγείας των εργαζομένων

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Καθόλου	34	35,4	36,2	36,2
Σε ελάχιστο βαθμό	22	22,9	23,4	59,6
Σε μέτριο βαθμό	20	20,8	21,3	80,9
Σε μεγάλο βαθμό	15	15,6	16,0	96,8
Σε πολύ μεγάλο βαθμό	3	3,1	3,2	100,0
Total	94	97,9	100,0	
Missing				
System	2	2,1		
Total	96	100,0		

3.13. Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Διαδικασίες για την παρακολούθηση της υγείας των εργαζομένων.



3.13. Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Διαδικασίες για την παρακολούθηση της υγείας των εργαζομένων.

Διάγραμμα -6.23

Ραβδόγραμμα-Η Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: παρακολούθηση της υγείας των εργαζομένων

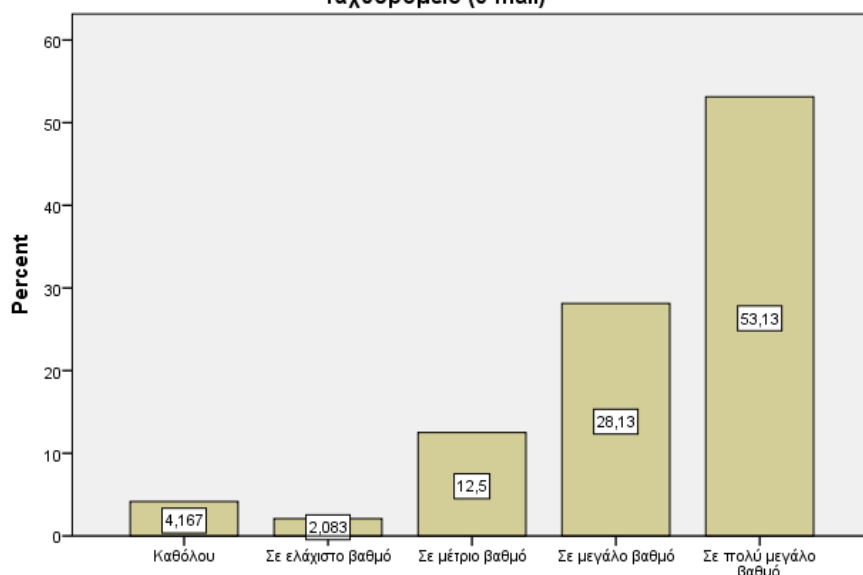
Η τέταρτη ομάδα ερωτήσεων διερευνά το βαθμό που χρησιμοποιούν στην εργασία τους οι Υπάλληλοι του Ελεγκτικού Συνεδρίου μια σειρά από εργαλεία. Το πρώτο από αυτά είναι το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail). Στην ερώτηση πόσο συχνά το χρησιμοποιούν, παρατηρούμε από τον Πίνακα-6.24, ότι περισσότεροι από τους μισούς υπαλλήλους (51 υπάλληλοι, 53,1%) το χρησιμοποιούν σε πολύ μεγάλο βαθμό, 27 υπάλληλοι (28,1%) το χρησιμοποιούν σε μεγάλο βαθμό, 12 (12,5%) σε μέτριο βαθμό, 2 (2,1%) σε ελάχιστο βαθμό και 4 (4,2%) καθόλου. Η αυξητική τάση στις συχνότητες, προς τον μεγαλύτερο βαθμό, αποτυπώνεται και από το ραβδόγραμμα του δ/τος-6.24.

Πίνακας-6.24

Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε στην Υπηρεσία σας: Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	4	4,2	4,2	4,2
Σε ελάχιστο βαθμό	2	2,1	2,1	6,3
Σε μέτριο βαθμό	12	12,5	12,5	18,8
Σε μεγάλο βαθμό	27	28,1	28,1	46,9
Σε πολύ μεγάλο βαθμό	51	53,1	53,1	100,0
Total	96	100,0	100,0	

4.1. Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε στην Υπηρεσία σας: Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail)



4.1. Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε στην Υπηρεσία σας: Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail)

Διάγραμμα -6.24

Ραβδόγραμμα: Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε στην Υπηρεσία σας: Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο

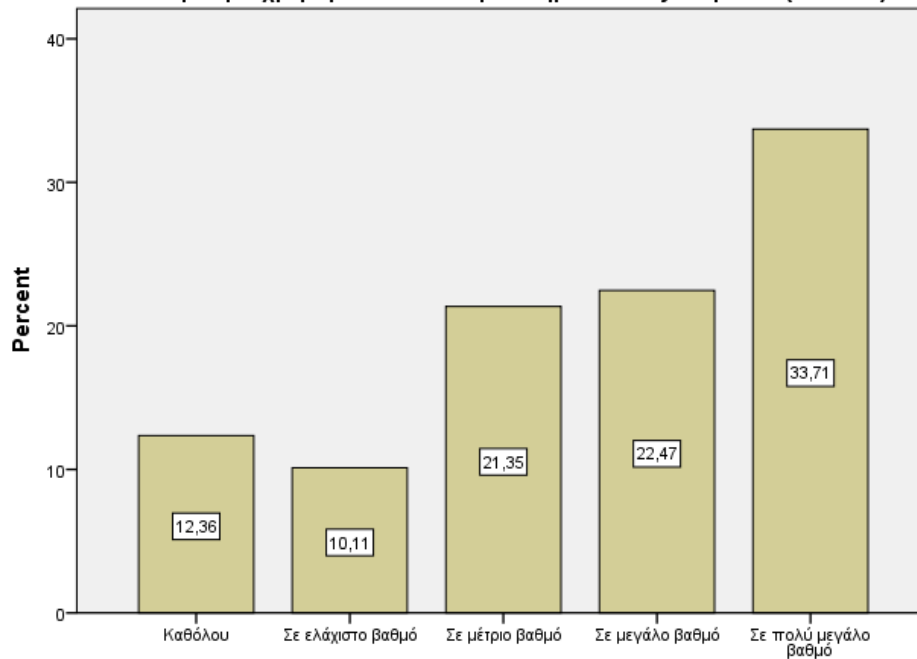
Η χρήση του Intranet, δεν είναι το ίδιο διαδεδομένη ανάμεσα στους υπαλλήλους του δείγματος. Από τους 96 υπαλλήλους του δείγματος, απάντησαν στην ερώτηση οι 89 (92,7%), ενώ οι υπόλοιποι 7 (7,3%), δεν απάντησαν σε αυτήν την ερώτηση. Από τους υπαλλήλους που απάντησαν, 11 (12,4%) δήλωσαν ότι δεν χρησιμοποιούν καθόλου Intranet, 9 (10,1%) ότι χρησιμοποιούν σε ελάχιστο βαθμό, 19 υπάλληλοι (21,3%)

δήλωσαν ότι χρησιμοποιούν Intranet σε μέτριο βαθμό, 20 (22,5%) σε μεγάλο βαθμό και 30 (33,7%) σε πολύ μεγάλο βαθμό. (Πίνακας-6.25 και -6.25).

Πίνακας-6.25
Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε στην Υπηρεσία σας: Intranet

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	11	11,5	12,4	12,4
Σε ελάχιστο βαθμό	9	9,4	10,1	22,5
Σε μέτριο βαθμό	19	19,8	21,3	43,8
Σε μεγάλο βαθμό	20	20,8	22,5	66,3
Σε πολύ μεγάλο βαθμό	30	31,3	33,7	100,0
Total	89	92,7	100,0	
Missing System	7	7,3		
Total	96	100,0		

4.2. Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε στην Υπηρεσία σας: Ιντρανέτ (Intranet)



4.2. Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε στην Υπηρεσία σας: Ιντρανέτ (Intranet)

Διάγραμμα -6.25

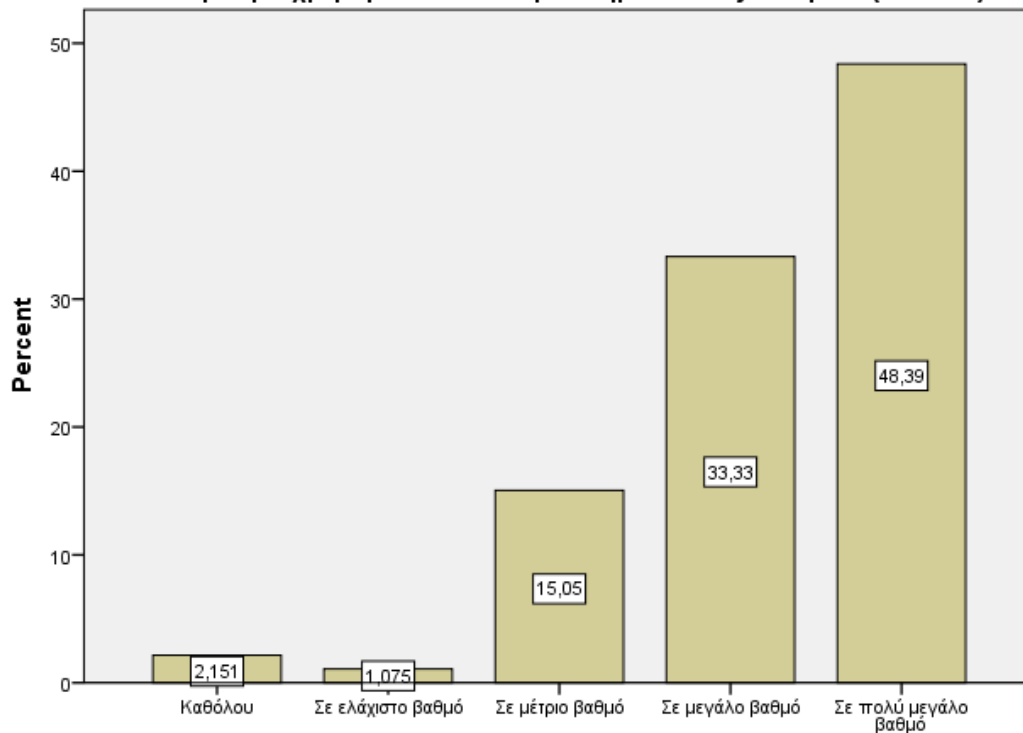
Ραβδόγραμμα-Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε στην Υπηρεσία σας: Intranet

Μεγαλύτερο ποσοστό απαντήσεων, αλλά και χρήσης, διαπιστώνουμε για το Internet. Από τους 96 υπαλλήλους του δείγματος, απάντησαν στην ερώτηση οι 93 (96,9%), ενώ οι υπόλοιποι 3 (3,1%) δεν απάντησαν σε αυτήν την ερώτηση. Από τους υπαλλήλους που απάντησαν μόνο 2 (2,2%) δήλωσαν ότι δεν χρησιμοποιούν καθόλου Internet, 1 (1,1%) ότι χρησιμοποιεί σε ελάχιστο βαθμό, 14 υπάλληλοι (15,1%) δήλωσαν ότι χρησιμοποιούν το διαδίκτυο σε μέτριο βαθμό, 31 (33,3%) σε μεγάλο βαθμό και 45 (48,4%) σε πολύ μεγάλο βαθμό. (Πίνακας-6.26 και -6.26).

Πίνακας-6.26
Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε στην Υπηρεσία σας: Internet

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	2	2,1	2,2	2,2
Σε ελάχιστο βαθμό	1	1,0	1,1	3,2
Σε μέτριο βαθμό	14	14,6	15,1	18,3
Σε μεγάλο βαθμό	31	32,3	33,3	51,6
Σε πολύ μεγάλο βαθμό	45	46,9	48,4	100,0
Total	93	96,9	100,0	
Missing System	3	3,1		
Total	96	100,0		

4.3. Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε στην Υπηρεσία σας: Ιντερνέτ (Internet)



4.3. Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε στην Υπηρεσία σας: Ιντερνέτ (Internet)

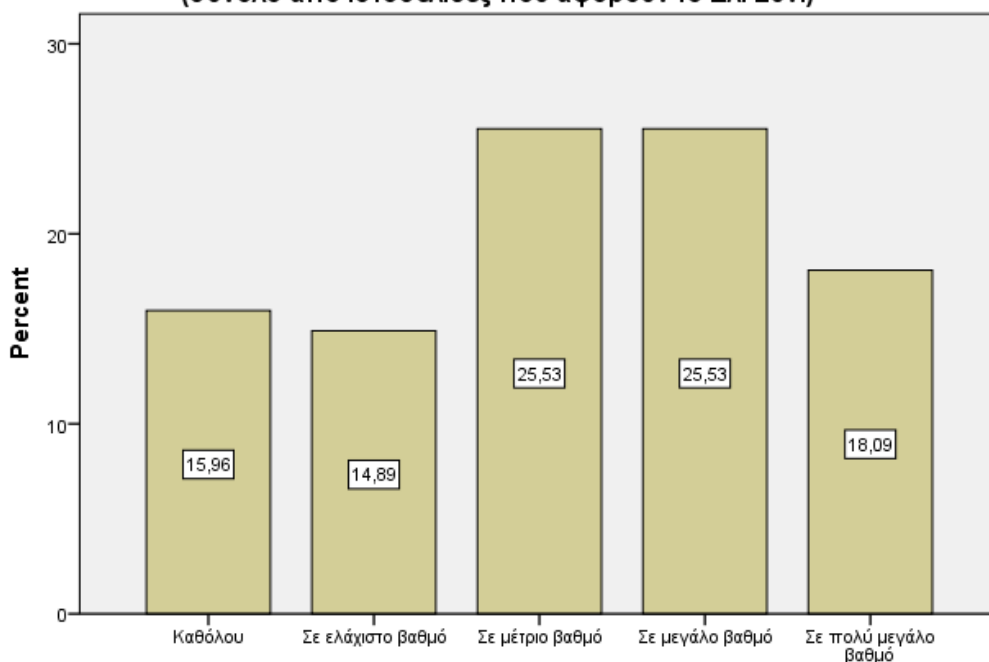
Διάγραμμα -6.26
Ραβδόγραμμα-Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε στην Υπηρεσία σας: Internet

Η επόμενη ερώτηση διερευνά τη χρήση/διατήρηση (σύνολο από ιστοσελίδες που αφορούν στο Ελ. Συν.) από τους υπαλλήλους του δείγματος. Η διατήρηση Portal δείχνει να είναι λιγότερο χρησιμοποιούμενη από τους υπαλλήλους και έχει μια πιο διαμοιρασμένη κατανομή. Συγκεκριμένα, 15 από τους υπαλλήλους (16%) που απάντησαν την ερώτηση, δηλώνουν ότι δεν χρησιμοποιούν καθόλου Portal, 14 (14,9%) απάντησαν ότι χρησιμοποιούν σε ελάχιστο βαθμό, 24 υπάλληλοι (25,5%) δήλωσαν ότι χρησιμοποιούν σε μέτριο βαθμό, ο ίδιος αριθμός το χρησιμοποιεί σε μεγάλο βαθμό, και 17 (18,1%) σε πολύ μεγάλο βαθμό, ενώ 2 άτομα δεν απάντησαν αυτήν την ερώτηση. (Πίνακας-6.27 και -6.27).

Πίνακας-6.27
Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε στην Υπηρεσία σας: Διατήρηση Portal

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	15	15,6	16,0	16,0
Σε ελάχιστο βαθμό	14	14,6	14,9	30,9
Σε μέτριο βαθμό	24	25,0	25,5	56,4
Σε μεγάλο βαθμό	24	25,0	25,5	81,9
Σε πολύ μεγάλο βαθμό	17	17,7	18,1	100,0
Total	94	97,9	100,0	
Missing System	2	2,1		
Total	96	100,0		

**4.4. Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε στην Υπηρεσία σας: Διατήρηση Portal
(σύνολο από ιστοσελίδες που αφορούν το ΕΛ. Συν.)**



**4.4. Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε στην Υπηρεσία σας: Διατήρηση Portal
(σύνολο από ιστοσελίδες που αφορούν το ΕΛ. Συν.)**

Διάγραμμα -6.27

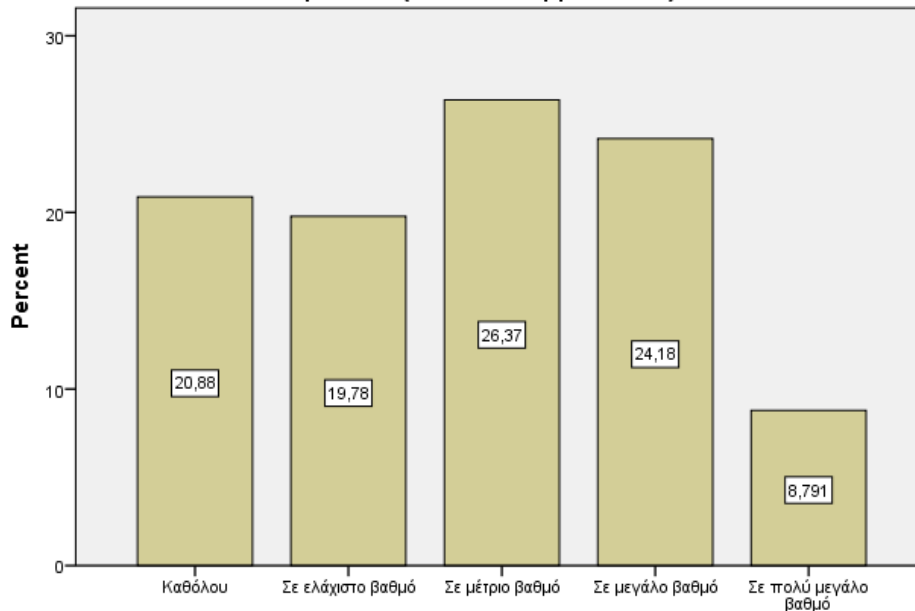
Ραβδόγραμμα - Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε στην Υπηρεσία σας: Διατήρηση Portal

Σχετικά με την ερώτηση αν χρησιμοποιούν στην Υπηρεσία τους Εργαλεία υποστήριξης αποφάσεων (decision support tools), 19 άτομα (20,9% από τις έγκυρες απαντήσεις) απάντησαν ότι δεν χρησιμοποιούν καθόλου, 18 (19,8%) απάντησαν ότι χρησιμοποιούν σε ελάχιστο βαθμό, 24 υπάλληλοι (26,4%) δήλωσαν ότι χρησιμοποιούν σε μέτριο βαθμό, 22 υπάλληλοι (24,2%) δήλωσαν ότι χρησιμοποιούν σε μεγάλο βαθμό, και 8 άτομα (8,8%) σε πολύ μεγάλο βαθμό, ενώ 5 άτομα (5,2% του συνόλου) δεν απάντησαν αυτήν την ερώτηση. (Πίνακας-6.28 και -6.28).

Πίνακας-6.28
Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε στην Υπηρεσία σας: Εργαλεία υποστήριξης αποφάσεων

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	19	19,8	20,9	20,9
Σε ελάχιστο βαθμό	18	18,8	19,8	40,7
Σε μέτριο βαθμό	24	25,0	26,4	67,0
Σε μεγάλο βαθμό	22	22,9	24,2	91,2
Σε πολύ μεγάλο βαθμό	8	8,3	8,8	100,0
Total	91	94,8	100,0	
Missing System	5	5,2		
Total	96	100,0		

4.5. Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε στην Υπηρεσία σας: Εργαλεία υποστήριξης αποφάσεων (decision support tools)



4.5. Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε στην Υπηρεσία σας: Εργαλεία υποστήριξης αποφάσεων (decision support tools)

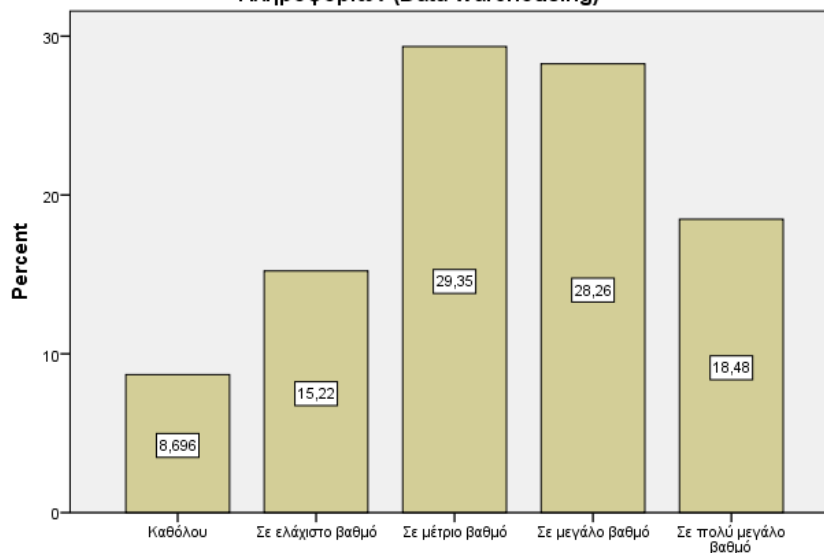
Διάγραμμα -6.28
Ραβδόγραμμα-Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε στην Υπηρεσία σας: Εργαλεία υποστήριξης αποφάσεων

Στην ερώτηση, αν χρησιμοποιούν στην Υπηρεσία τους Αποθήκευση Πληροφοριών (Data Warehousing), 8 άτομα (8,7% από τις έγκυρες απαντήσεις) απάντησαν ότι δεν χρησιμοποιούν καθόλου, 14 (15,2%) απάντησαν ότι χρησιμοποιούν σε ελάχιστο βαθμό, 27 υπάλληλοι (29,3%) δήλωσαν ότι χρησιμοποιούν σε μέτριο βαθμό, 26 υπάλληλοι (28,3%) δήλωσαν ότι χρησιμοποιούν σε μεγάλο βαθμό, και 17 άτομα (18,5%) σε πολύ μεγάλο βαθμό, ενώ 4 άτομα (4,2% του συνόλου) δεν απάντησαν αυτήν την ερώτηση. (Πίνακας-6.29 και -6.29).

Πίνακας-6.29
Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε στην Υπηρεσία σας: Αποθήκευση Πληροφοριών

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	8	8,3	8,7	8,7
Σε ελάχιστο βαθμό	14	14,6	15,2	23,9
Σε μέτριο βαθμό	27	28,1	29,3	53,3
Σε μεγάλο βαθμό	26	27,1	28,3	81,5
Σε πολύ μεγάλο βαθμό	17	17,7	18,5	100,0
Total	92	95,8	100,0	
Missing System	4	4,2		
Total	96	100,0		

4.6. Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε στην Υπηρεσία σας: Αποθήκευση Πληροφοριών (Data Warehousing)



4.6. Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε στην Υπηρεσία σας: Αποθήκευση Πληροφοριών (Data Warehousing)

Διάγραμμα -6.29
Ραβδόγραμμα-Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε στην Υπηρεσία σας: Αποθήκευση Πληροφοριών

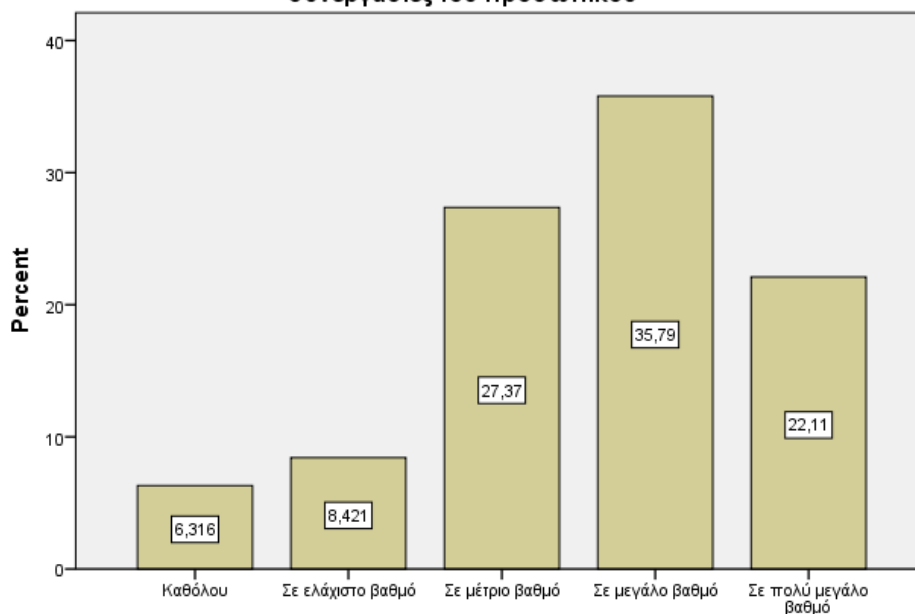
Στην ερώτηση αν οι «καθημερινές συνεργασίες προσωπικού» είναι κάτι που γίνεται πράξη στην υπηρεσία τους, 6 άτομα (6,3%) απάντησαν «καθόλου», 8 (8,4%) απάντησαν «σε ελάχιστο βαθμό», 26 υπάλληλοι (27,4%) δήλωσαν «σε μέτριο βαθμό», 34 υπάλληλοι (35,8%) δήλωσαν «σε μεγάλο βαθμό», και 21 άτομα (22,1%) «σε πολύ μεγάλο βαθμό», ενώ 1 άτομο δεν απάντησε αυτήν την ερώτηση. (Πίνακας-6.30 και -6.30).

Πίνακας-6.30

Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε στην Υπηρεσία σας: Καθημερινές συνεργασίες του προσωπικού

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	6	6,3	6,3	6,3
Σε ελάχιστο βαθμό	8	8,3	8,4	14,7
Σε μέτριο βαθμό	26	27,1	27,4	42,1
Σε μεγάλο βαθμό	34	35,4	35,8	77,9
Σε πολύ μεγάλο βαθμό	21	21,9	22,1	100,0
Total	95	99,0	100,0	
Missing System	1	1,0		
Total	96	100,0		

4.7. Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε στην Υπηρεσία σας: Καθημερινές συνεργασίες του προσωπικού



4.7. Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε στην Υπηρεσία σας: Καθημερινές συνεργασίες του προσωπικού

Διάγραμμα -6.30

Ραβδόγραμμα-Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε στην Υπηρεσία σας: Καθημερινές συνεργασίες του προσωπικού

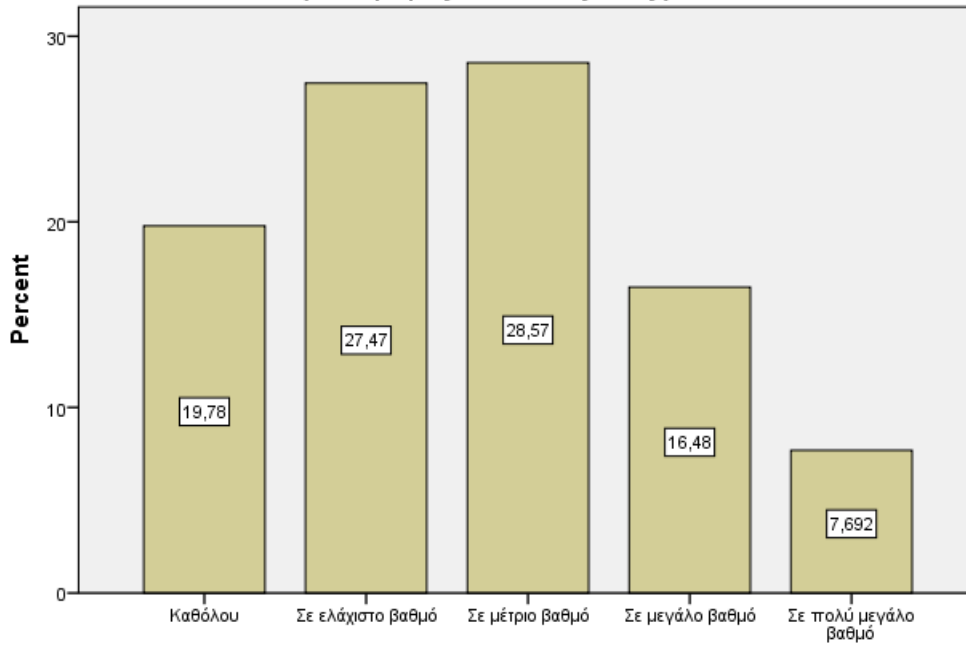
Το Brainstorming (καταιγισμός ιδεών/νέες ιδέες), είναι μια πρακτική/εργαλείο, που (σύμφωνα με τη γνώμη των υπαλλήλων του δείγματος) χρησιμοποιείται λιγότερο από τα προηγούμενα στην υπηρεσία τους. Όπως αποτυπώνεται στον Πίνακα-6.31 και στο - 6.31, μόνο 7 (7,7%) από τους 91 υπαλλήλους που απάντησαν στην ερώτηση, δηλώνουν ότι το χρησιμοποιούν σε πολύ μεγάλο βαθμό, 15 (16,5%) σε μεγάλο βαθμό, 26 (28,6%) σε μέτριο βαθμό, 25 (27,5%) σε ελάχιστο βαθμό και 18 (19,8) καθόλου, ενώ 5 άτομα (5,2% επί του συνόλου του δείγματος) δεν απάντησαν σε αυτήν την ερώτηση.

Πίνακας-6.31

Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε στην Υπηρεσία σας: : Brainstorming (καταιγισμός ιδεών)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	18	18,8	19,8	19,8
Σε ελάχιστο βαθμό	25	26,0	27,5	47,3
Σε μέτριο βαθμό	26	27,1	28,6	75,8
Σε μεγάλο βαθμό	15	15,6	16,5	92,3
Σε πολύ μεγάλο βαθμό	7	7,3	7,7	100,0
Total	91	94,8	100,0	
Missing System	5	5,2		
Total	96	100,0		

4.8. Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε στην Υπηρεσία σας: Brainstorming
(καταιγισμός ιδεών/νέες ιδέες)



4.8. Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε στην Υπηρεσία σας: Brainstorming
(καταιγισμός ιδεών/νέες ιδέες)

Διάγραμμα -6.31

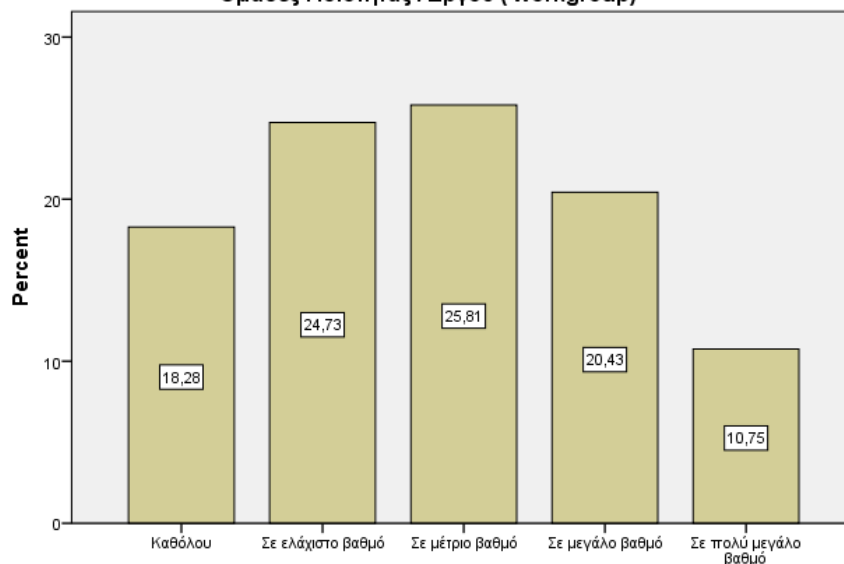
**Ραβδόγραμμα-Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε στην Υπηρεσία σας: Brainstorming
(καταιγισμός ιδεών)**

Στην ερώτηση «Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε στην Υπηρεσία σας: Ομαδική εργασία, Ομάδες Ποιότητας /Εργου (workgroup)», 17 άτομα (18,3% επί των έγκυρων απαντήσεων) απάντησαν «καθόλου», 23 (24,7%) απάντησαν «σε ελάχιστο βαθμό», 24 υπάλληλοι (25,8%) απάντησαν «σε μέτριο βαθμό», 19 υπάλληλοι (20,4%) δήλωσαν «σε μεγάλο βαθμό», και 10 άτομα (10,8%) «σε πολύ μεγάλο βαθμό», ενώ 3 άτομα δεν απάντησαν αυτήν την ερώτηση. (Πίνακας-6.32 και -6.32).

Πίνακας-6.32
Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε στην Υπηρεσία σας: : Ομαδική εργασία / (workgroup)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	17	17,7	18,3	18,3
Σε ελάχιστο βαθμό	23	24,0	24,7	43,0
Σε μέτριο βαθμό	24	25,0	25,8	68,8
Σε μεγάλο βαθμό	19	19,8	20,4	89,2
Σε πολύ μεγάλο βαθμό	10	10,4	10,8	100,0
Total	93	96,9	100,0	
Missing System	3	3,1		
Total	96	100,0		

4.9. Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε στην Υπηρεσία σας: Ομαδική εργασία, Ομάδες Ποιότητας /Εργου (workgroup)



4.9. Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε στην Υπηρεσία σας: Ομαδική εργασία, Ομάδες Ποιότητας /Εργου (workgroup)

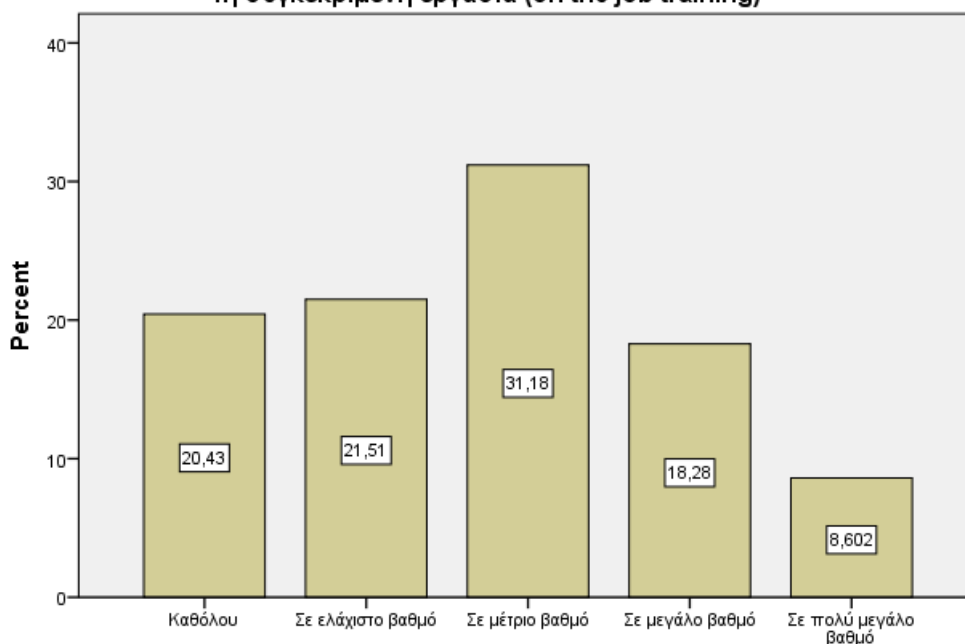
Διάγραμμα -6.32
Ραβδόγραμμα - Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε στην Υπηρεσία σας: : Ομαδική εργασία / (workgroup)

Στην ερώτηση, «Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε στην Υπηρεσία σας: Εκπαίδευση εκτελώντας τη συγκεκριμένη εργασία (on the job training)», 19 άτομα (20,4% επί των έγκυρων απαντήσεων) απάντησαν «καθόλου», 20 (21,5%) απάντησαν «σε ελάχιστο βαθμό», 29 υπάλληλοι (31,2%) απάντησαν «σε μέτριο βαθμό», 17 υπάλληλοι (18,3%) απάντησαν «σε μεγάλο βαθμό», και 8 υπάλληλοι (10,8%) απάντησαν «σε πολύ μεγάλο βαθμό», ενώ 3 άτομα δεν απάντησαν αυτήν την ερώτηση. (Πίνακας-6.33 και - 6.33).

Πίνακας-6.33
Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε στην Υπηρεσία σας: : Εκπαίδευση εκτελώντας την εργασία

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	19	19,8	20,4	20,4
Σε ελάχιστο βαθμό	20	20,8	21,5	41,9
Σε μέτριο βαθμό	29	30,2	31,2	73,1
Σε μεγάλο βαθμό	17	17,7	18,3	91,4
Σε πολύ μεγάλο βαθμό	8	8,3	8,6	100,0
Total	93	96,9	100,0	
Missing System	3	3,1		
Total	96	100,0		

4.10. Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε στην Υπηρεσία σας: Εκπαίδευση εκτελώντας τη συγκεκριμένη εργασία (on the job training)



4.10. Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε στην Υπηρεσία σας: Εκπαίδευση εκτελώντας τη συγκεκριμένη εργασία (on the job training)

Διάγραμμα -6.33

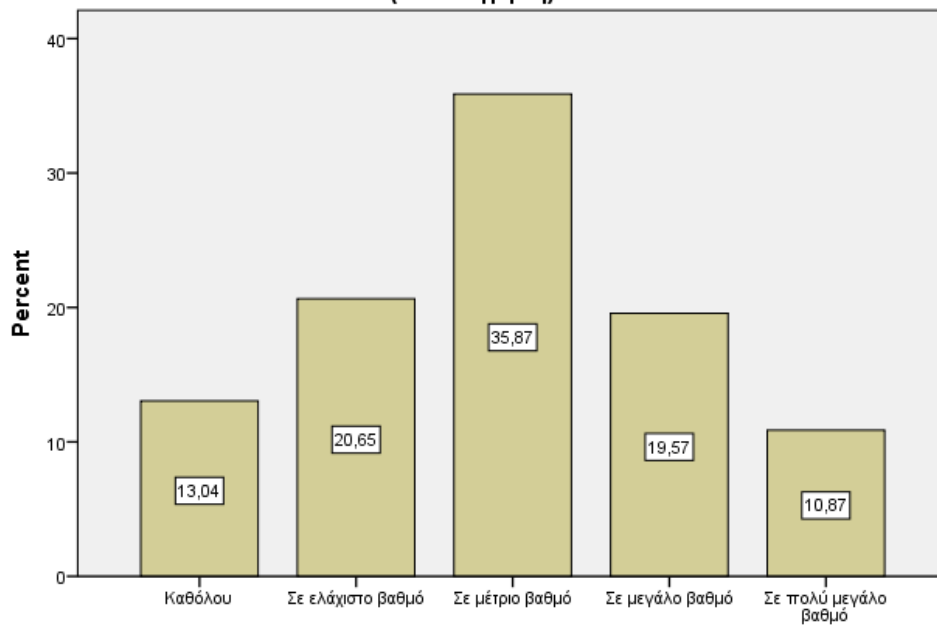
Ραβδόγραμμα-Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε στην Υπηρεσία σας: : Εκπαίδευση εκτελώντας την εργασία

Η τελευταία ερώτηση αυτής της ομάδας, είναι: «Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε στην Υπηρεσία σας: Coaching (καθοδήγηση)». Σε αυτήν την ερώτηση δεν απάντησαν 4 υπάλληλοι (4,2%). Από τις έγκυρες απαντήσεις, 12 υπάλληλοι (13%) απάντησαν ότι δεν χρησιμοποιούν καθόλου Coaching, 19 (20,7%) ότι χρησιμοποιούν ελάχιστα, 33 (35,9%) ότι χρησιμοποιούν σε μέτριο βαθμό, 18 (19,6%) ότι χρησιμοποιούν σε μεγάλο βαθμό και 10 (10,9%) σε πολύ μεγάλο βαθμό((Πίνακας-6.34 και -6.34).

Πίνακας-6.34
Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε στην Υπηρεσία σας: : Coaching (καθοδήγηση)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	12	12,5	13,0	13,0
Σε ελάχιστο βαθμό	19	19,8	20,7	33,7
Σε μέτριο βαθμό	33	34,4	35,9	69,6
Σε μεγάλο βαθμό	18	18,8	19,6	89,1
Σε πολύ μεγάλο βαθμό	10	10,4	10,9	100,0
Total	92	95,8	100,0	
Missing System	4	4,2		
Total	96	100,0		

4.11. Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε στην Υπηρεσία σας: Coaching (καθοδήγηση)



4.11. Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε στην Υπηρεσία σας: Coaching (καθοδήγηση)

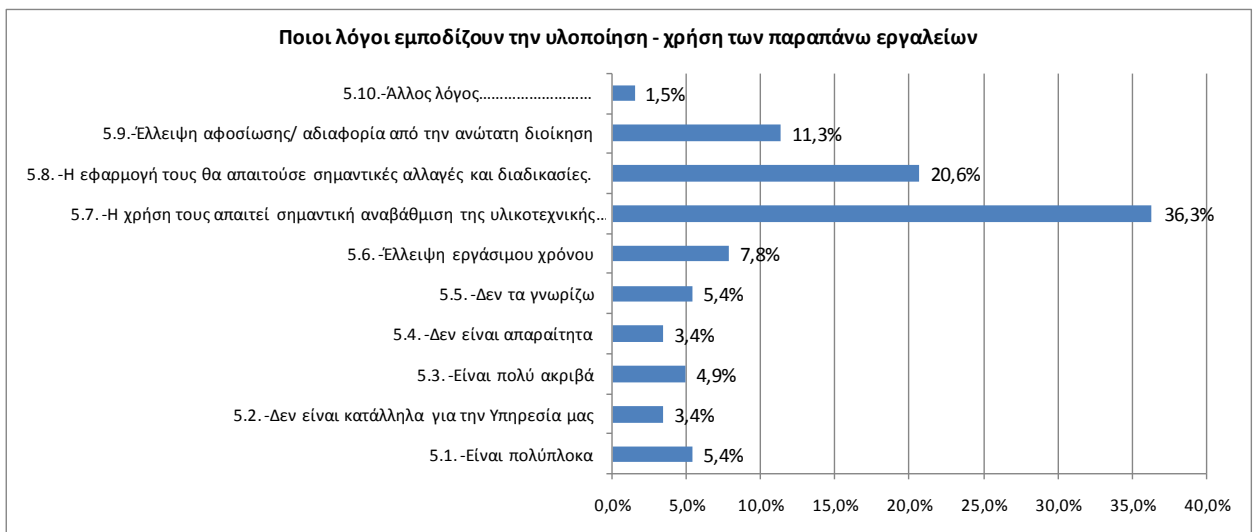
Διάγραμμα -6.34
Ραβδόγραμμα-Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε στην Υπηρεσία σας: : Coaching (καθοδήγηση)

Η πέμπτη ερώτηση του ερωτηματολογίου: «Ποιοι είναι οι λόγοι που εμποδίζουν την υλοποίηση των παραπάνω εργαλείων», είναι μια ερώτηση πολλαπλών απαντήσεων (οι ερωτώμενοι μπορούν να επιλέξουν μια ή περισσότερες απαντήσεις). Σε αυτήν την ερώτηση απάντησαν 92 από τους 96 υπαλλήλους του δείγματος (response rate 95,8%) και επέλεξαν συνολικά 204 απαντήσεις.

Η απάντηση που δόθηκε από την πλειοψηφία των υπαλλήλων του δείγματος είναι: «Η χρήση τους απαιτεί σημαντική αναβάθμιση της υλικοτεχνικής υποδομής», καταδεικνύοντας την έλλειψη της υλικοτεχνικής υποδομής και την ανάγκη για αναβάθμισή της. Η απάντηση αυτή δόθηκε από 74 υπαλλήλους (80,4% επί των περιπτώσεων – 36,3% επί των απαντήσεων). Η επόμενη σε συχνότητα απάντηση, είναι: «Η εφαρμογή τους θα απαιτούσε σημαντικές αλλαγές και διαδικασίες» με 42 απαντήσεις (45,7% και 20,6% αντίστοιχα). Ακολουθεί η απάντηση «Έλλειψη αφοσίωσης/ αδιαφορία από την ανώτατη διοίκηση» που δείχνει έναν πολύ σημαντικό παράγοντα που σημειώνεται από 23 υπαλλήλους (25% και 11,3% αντίστοιχα). Όλες οι απαντήσεις με τη συχνότητα που απαντήθηκαν παρουσιάζονται στον Πίνακα-6.35 και το -6.35.

Πίνακας-6.35
Ποιοι λόγοι εμποδίζουν την υλοποίηση - χρήση των παραπάνω εργαλείων

Ποιοι λόγοι εμποδίζουν την υλοποίηση - χρήση των παραπάνω εργαλείων-	Responses		Percent of Cases
	N	Percent	
5.1. -Είναι πολύπλοκα	11	5,4%	12,0%
5.2. -Δεν είναι κατάλληλα για την Υπηρεσία μας	7	3,4%	7,6%
5.3. -Είναι πολύ ακριβά	10	4,9%	10,9%
5.4. -Δεν είναι απαραίτητα	7	3,4%	7,6%
5.5. -Δεν τα γνωρίζω	11	5,4%	12,0%
5.6. -Έλλειψη εργασιμου χρόνου	16	7,8%	17,4%
5.7. -Η χρήση τους απαιτεί σημαντική αναβάθμιση της υλικοτεχνικής υποδομής	74	36,3%	80,4%
5.8. -Η εφαρμογή τους θα απαιτούσε σημαντικές αλλαγές και διαδικασίες.	42	20,6%	45,7%
5.9.-Έλλειψη αφοσίωσης/ αδιαφορία από την ανώτατη διοίκηση	23	11,3%	25,0%
5.10.-Άλλος λόγος,.....	3	1,5%	3,3%
Total	204	100,0%	221,7%



Διάγραμμα -6.35:
Οριζ. Ραβδογραμμα- Ποιοι λόγοι εμποδίζουν την υλοποίηση - χρήση των παραπάνω εργαλείων

Η έκτη ομάδα ερωτήσεων του ερωτηματολογίου διερευνά τον βαθμό κατά τον οποίο κάποιοι παράγοντες επηρεάζουν την εργασία των ερωτώμενων στο Ελεγκτικό Συνέδριο. Οι παράγοντες αυτοί, με τη σειρά που εμφανίζονται στο ερωτηματολόγιο, παρουσιάζονται στον ακόλουθο Πίνακα-6.36 και στο -6.36.

Από τα στοιχεία παρατηρούμε ότι ο παράγοντας που συγκεντρώνει τη μεγαλύτερη συχνότητα (17,8%) στην απάντηση «Σε πολύ μεγάλο βαθμό» είναι «Χαμηλός βαθμός συμμόρφωσης των ελεγχόμενων φορέων», αλλά ταυτόχρονα έχει και τη μικρότερη συχνότητα, από όλους τους παράγοντες, στην απάντηση «Σε μεγάλο βαθμό» (23,3%).

Από την άλλη πλευρά, κυρίως από το -6.36, παρατηρούμε ότι οι παράγοντες για τους οποίους περισσότεροι από τους μισούς εργαζομένους του δείγματος (>50%), απάντησαν αθροιστικά: «Σε μεγάλο βαθμό» και «Σε πολύ μεγάλο βαθμό» είναι οι ακόλουθοι:

- I. Έλλειψη τυποποιημένων διαδικασιών και εγχειριδίων ελέγχου: 59,8%
- II. Αδυναμία ανταπόκρισης στις απαιτήσεις του σύγχρονου ελέγχου: 57,3%
- III. Δαιδαλώδες Νομοθετικό πλαίσιο: 52,8%

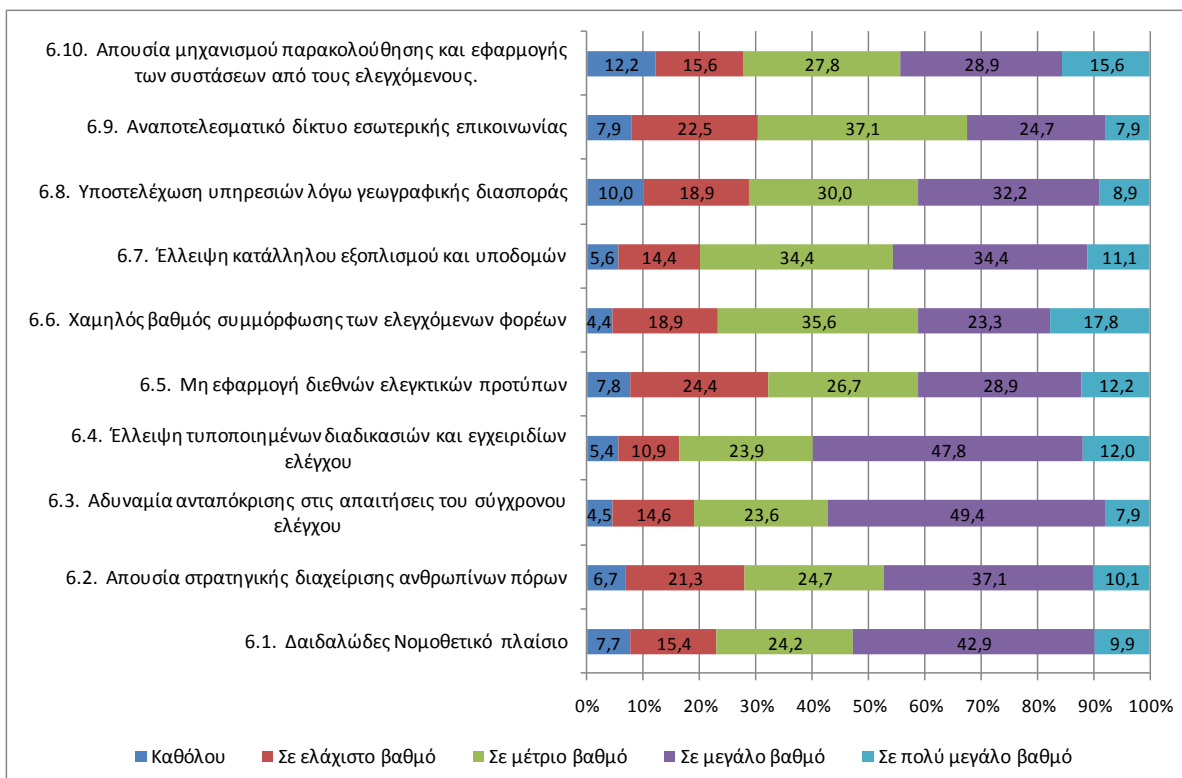
Η κλίμακα με την οποία μετρήθηκαν οι απαντήσεις για τις ερωτήσεις της ομάδας 6 (όπως και των προηγούμενων), καθιστούν τις ερωτήσεις διατακτικές, δηλαδή ερωτήσεις με απαντήσεις που κατατάσσονται σε κατηγορίες, οι οποίες μπορούν να διαταχθούν με μια διαβάθμιση, από τη μικρότερη (καθόλου) προς τη μεγαλύτερη (σε πολύ μεγάλο βαθμό), αλλά χωρίς να μπορούμε να τις χειριστούμε ως αριθμητικές. Λόγω αυτού, δεν είναι εφαρμόσιμο το να συγκρίνουμε μέσους όρους των απαντήσεων. Ελέγχοντας όμως την «λοξότητα» της κατανομής των απαντήσεων διαπιστώνουμε ότι αυτή «γέρνει» περισσότερο προς τα δεξιά για τους παραπάνω παράγοντες (I: -0,758, II: -0,705, III: -0,563). Αυτό σημαίνει ότι οι απαντήσεις είναι θετικότερες για αυτούς τους παράγοντες από ότι για τους άλλους. Ο παράγοντας «Χαμηλός βαθμός συμμόρφωσης των ελεγχόμενων φορέων», παρουσιάζει μια λοξότητα (-0,04) κοντά στο 0 (μηδέν), και που είναι η κοντινότερη στο μηδέν από όλους τους παράγοντες. Αυτό αποτελεί γεγονός, που μεταφράζεται ότι η κατανομή του τείνει προς την κανονική, άρα δεν μπορούμε να ισχυριστούμε ότι είναι από τους σημαντικούς παράγοντες, σύμφωνα με τις απαντήσεις του δείγματος. Από την ανάλυση, συμπεραίνουμε ότι οι πιο σημαντικοί παράγοντες που αναφέρουν οι εργαζόμενοι του δείγματος, για το ότι επηρεάζουν την εργασία τους, την παρακίνηση ή την απόδοσή τους, είναι οι προαναφερθέντες I, II και III. Για τον I (Έλλειψη τυποποιημένων διαδικασιών και εγχειριδίων ελέγχου), 44 άτομα (47,8%)

απάντησαν «Σε μεγάλο βαθμό» και 11 άτομα (12%) απάντησαν «Σε πολύ μεγάλο βαθμό». Για τον II (Αδυναμία ανταπόκρισης στις απαιτήσεις του σύγχρονου ελέγχου) 44 άτομα (49,4% των απαντήσεων) απάντησαν: «Σε μεγάλο βαθμό» και 7 άτομα (7,9%) απάντησαν: «Σε πολύ μεγάλο βαθμό». Τέλος, για τον III (Δαιδαλώδες Νομοθετικό πλαίσιο), 39 άτομα (42,9% των απαντήσεων), απάντησαν: «Σε μεγάλο βαθμό» και 9 άτομα (9,9%) απάντησαν: «Σε πολύ μεγάλο βαθμό».

Πίνακας -6.36: Σε ποιο βαθμό επηρεάζουν την εργασία σας / παρακίνηση /απόδοσή σας οι παράγοντες

Σε ποιο βαθμό επηρεάζουν την εργασία σας / παρακίνηση /απόδοσή σας:		Καθόλου	Σε ελάχιστο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό	Δεν Απάντησαν	Σύνολο
6.1. Διδαλώδες Νομοθετικό πλαίσιο	Συχνότητα	7	14	22	39	9	5	96
	Σχ. Συχνότητα (%)*	7,7	15,4	24,2	42,9	9,9		100,0
6.2. Απουσία στρατηγικής διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων	Συχνότητα	6	19	22	33	9	7	96
	Σχ. Συχνότητα (%)*	6,7	21,3	24,7	37,1	10,1		100,0
6.3. Αδυναμία ανταπόκρισης στις απαιτήσεις του σύγχρονου ελέγχου	Συχνότητα	4	13	21	44	7	7	96
	Σχ. Συχνότητα (%)*	4,5	14,6	23,6	49,4	7,9		100,0
6.4. Έλλειψη τυποποιημένων διαδικασιών και εργασιδίων ελέγχου	Συχνότητα	5	10	22	44	11	4	96
	Σχ. Συχνότητα (%)*	5,4	10,9	23,9	47,8	12,0		100,0
6.5. Μη εφαρμογή διεθνών ελεγκτικών προτύπων	Συχνότητα	7	22	24	26	11	6	96
	Σχ. Συχνότητα (%)*	7,8	24,4	26,7	28,9	12,2		100,0
6.6. Χαμηλός βαθμός συμμόρφωσης των ελεγχόμενων φορέων	Συχνότητα	4	17	32	21	16	6	96
	Σχ. Συχνότητα (%)*	4,4	18,9	35,6	23,3	17,8		100,0
6.7. Έλλειψη κατάλληλου εξοπλισμού και υποδομών	Συχνότητα	5	13	31	31	10	6	96
	Σχ. Συχνότητα (%)*	5,6	14,4	34,4	34,4	11,1		100,0
6.8. Υποστελέχωση υπηρεσιών λόγω γεωγραφικής διασποράς	Συχνότητα	9	17	27	29	8	6	96
	Σχ. Συχνότητα (%)*	10,0	18,9	30,0	32,2	8,9		100,0
6.9. Αναποτελεσματικό δίκτυο εσωτερικής επικοινωνίας	Συχνότητα	7	20	33	22	7	7	96
	Σχ. Συχνότητα (%)*	7,9	22,5	37,1	24,7	7,9		100,0
6.10. Απουσία μηχανισμού παρακολούθησης και εφαρμογής των συστάσεων από τους ελεγχόμενους.	Συχνότητα	11	14	25	26	14	6	96
	Σχ. Συχνότητα (%)*	12,2	15,6	27,8	28,9	15,6		100,0

* : επί των απαντήσεων



Διάγραμμα -6.36
Σε ποιο βαθμό επηρεάζουν την εργασία σας / παρακίνηση / απόδοσή σας οι παράγοντες

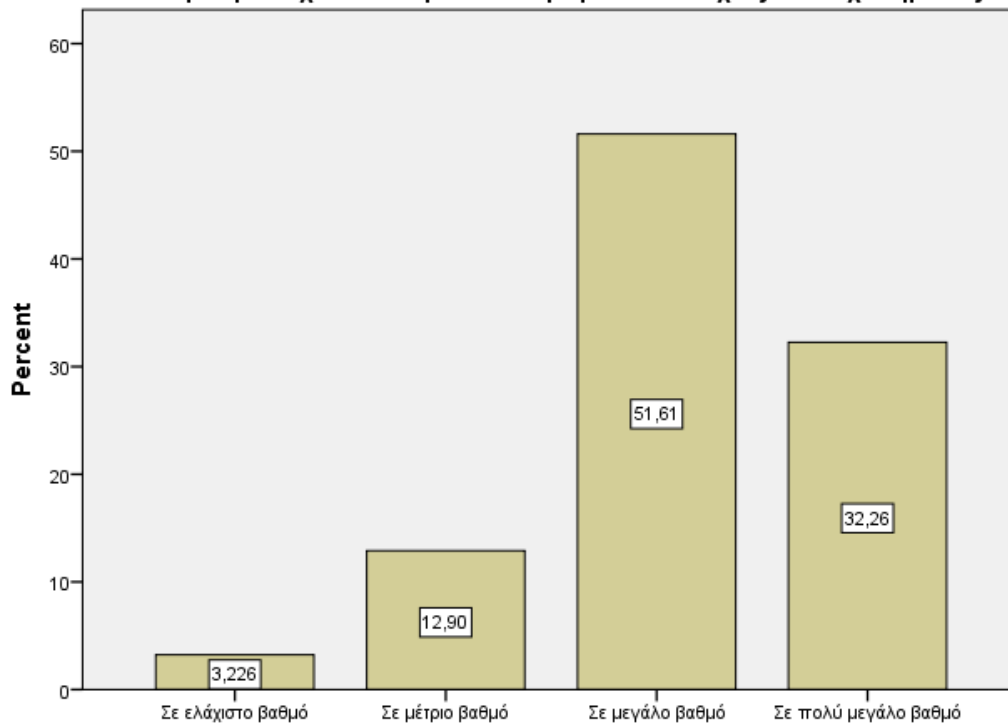
Η έβδομη ομάδα ερωτήσεων του ερωτηματολογίου: «Στην παρούσα εργασία σας, σε ποιο βαθμό ισχύουν τα κάτωθι:», διερευνά τον βαθμό στον οποίο τα άτομα του δείγματος, δηλώνουν ότι ισχύουν μια σειρά από δηλώσεις, που σχετίζονται με τον τρόπο που λειτουργούν στην εργασία τους και με τις ελευθερίες και τις δυνατότητες που τους παρέχονται.

Η πρώτη από τις ερωτήσεις της έβδομης ομάδας, διερευνά τις απόψεις των εργαζομένων, για το σε ποιο βαθμό ισχύει η πρόταση: «Μπορώ να παραμένω συνεχώς απασχολημένος». Από τον πίνακα 6.37 και το 6.37, παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία (48 άτομα, 51,6%) δηλώνει ότι σε μεγάλο βαθμό ισχύει, 30 άτομα (32,3%) δηλώνουν ότι ισχύει σε πολύ μεγάλο βαθμό, 12 άτομα (12,9%) σε μέτριο βαθμό και 3 άτομα (3,1%) σε ελάχιστο βαθμό, ενώ κανένας δεν έδωσε την απάντηση «καθόλου» και 3 άτομα δεν απάντησαν σε αυτήν την ερώτηση.

Πίνακας -6.37
Σε ποιο βαθμό ισχύει: Μπορώ να παραμένω συνεχώς απασχολημένος

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Σε ελάχιστο βαθμό	3	3,1	3,2	3,2
Σε μέτριο βαθμό	12	12,5	12,9	16,1
Valid Σε μεγάλο βαθμό	48	50,0	51,6	67,7
Σε πολύ μεγάλο βαθμό	30	31,3	32,3	100,0
Total	93	96,9	100,0	
Missing System	3	3,1		
Total	96	100,0		

7.1. Σε ποιο βαθμό ισχύει: Μπορώ να παραμένω συνεχώς απασχολημένος



7.1. Σε ποιο βαθμό ισχύει: Μπορώ να παραμένω συνεχώς απασχολημένος

Διάγραμμα -6.37

Ραβδόγραμμα - Σε ποιο βαθμό ισχύει: Μπορώ να παραμένω συνεχώς απασχολημένος

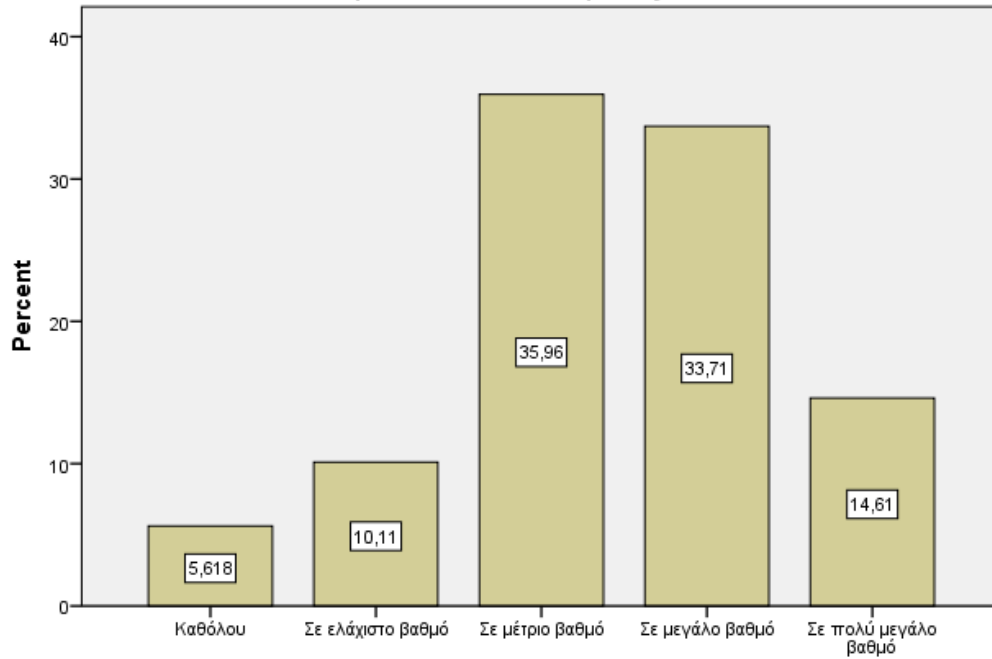
Η δεύτερη από τις ερωτήσεις της εβδομης ομάδας, διερευνά τις απόψεις των εργαζομένων για το βαθμό, στον οποίο κατά τη γνώμη τους ισχύει ότι μπορούν να είναι περισσότερο αποτελεσματικοί, επειδή μπορούν, ή πρέπει να δουλεύουν μόνοι. Οι απαντήσεις παρουσιάζονται αρκετά κατανοητές, με την επικρατέστερη (32 άτομα, 36%) να είναι: «Σε μέτριο βαθμό» και την αμέσως επόμενη (30 άτομα, 33,7%) να είναι: «Σε μεγάλο βαθμό». 5 άτομα (5,6%) απάντησαν καθόλου, 9 άτομα (9,4%) απάντησαν «Σε ελάχιστο βαθμό», 13 άτομα (14,6%) απάντησαν «Σε πολύ μεγάλο βαθμό», ενώ 7 (7,3% του συνόλου) δεν απάντησαν σε αυτήν την ερώτηση (Πίνακας-6.38 και -6.38).

Πίνακας -6.38

Σε ποιο βαθμό ισχύει: Είμαι περισσότερο αποτελεσματικός επειδή μπορώ/ή πρέπει να δουλεύω μόνος

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	5	5,2	5,6	5,6
Σε ελάχιστο βαθμό	9	9,4	10,1	15,7
Σε μέτριο βαθμό	32	33,3	36,0	51,7
Σε μεγάλο βαθμό	30	31,3	33,7	85,4
Σε πολύ μεγάλο βαθμό	13	13,5	14,6	100,0
Total	89	92,7	100,0	
Missing System	7	7,3		
Total	96	100,0		

7.2. Σε ποιο βαθμό ισχύει: Είμαι περισσότερο αποτελεσματικός επειδή μπορώ/ή πρέπει να δουλεύω μόνος



7.2. Σε ποιο βαθμό ισχύει: Είμαι περισσότερο αποτελεσματικός επειδή μπορώ/ή πρέπει να δουλεύω μόνος

Διάγραμμα -6.38

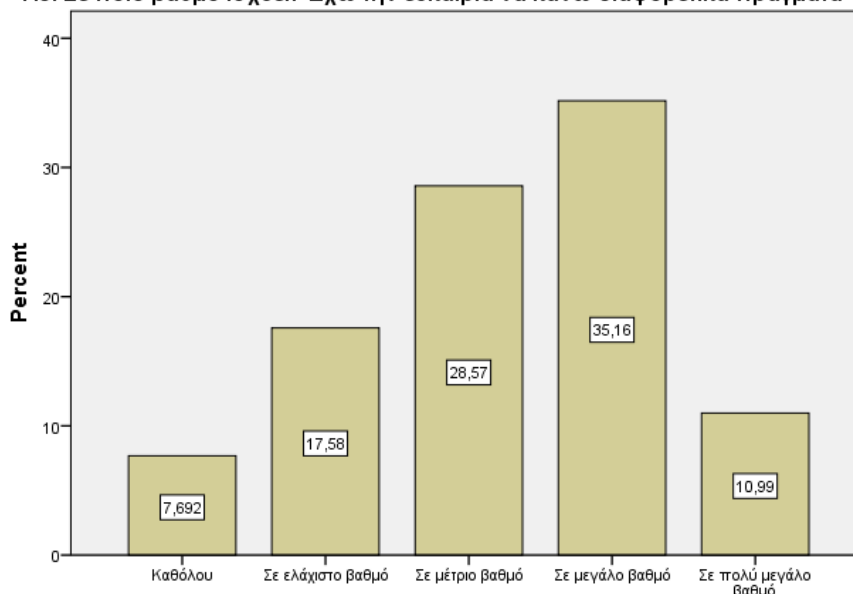
Ραβδόγραμμα - Σε ποιο βαθμό ισχύει: Είμαι περισσότερο αποτελεσματικός επειδή μπορώ/ή πρέπει να δουλεύω μόνος

Η τρίτη ερώτηση αυτής της ομάδας, ανιχνεύει τον βαθμό που δηλώνουν οι ερωτώμενοι ότι στην παρούσα εργασία τους έχουν την ευκαιρία να κάνουν διαφορετικά πράγματα. Η επικρατούσα απάντηση σε αυτήν την ερώτηση είναι «Σε μεγάλο βαθμό» (32 άτομα, 35,2%), ακολουθούμενη από την απάντηση «Σε μέτριο βαθμό» (26 άτομα, 28,6%). Επίσης, 7 άτομα (7,7%) απάντησαν καθόλου, 16 άτομα (17,6%) απάντησαν «Σε ελάχιστο βαθμό», και 10 άτομα (11%) απάντησαν «Σε πολύ μεγάλο βαθμό», ενώ 5 άτομα δεν απάντησαν σε αυτήν την ερώτηση. (Πίνακας-6.39 και 6.39).

Πίνακας -6.39
Σε ποιο βαθμό ισχύει: Έχω την ευκαιρία να κάνω διαφορετικά πράγματα

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	7	7,3	7,7	7,7
Σε ελάχιστο βαθμό	16	16,7	17,6	25,3
Σε μέτριο βαθμό	26	27,1	28,6	53,8
Σε μεγάλο βαθμό	32	33,3	35,2	89,0
Σε πολύ μεγάλο βαθμό	10	10,4	11,0	100,0
Total	91	94,8	100,0	
Missing System	5	5,2		
Total	96	100,0		

7.3. Σε ποιο βαθμό ισχύει: Έχω την ευκαιρία να κάνω διαφορετικά πράγματα



7.3. Σε ποιο βαθμό ισχύει: Έχω την ευκαιρία να κάνω διαφορετικά πράγματα

Διάγραμμα -6.39

Αβδόγραμμο-Σε ποιο βαθμό ισχύει: Έχω την ευκαιρία να κάνω διαφορετικά πράγματα

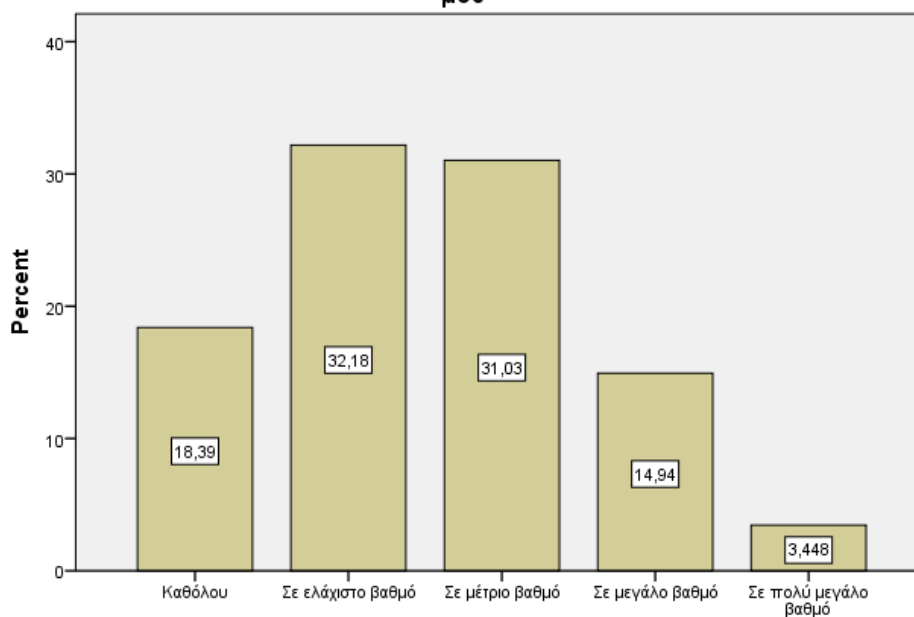
Στην ερώτηση: «Στην παρούσα εργασία σας, σε ποιο βαθμό ισχύει : Έχω την ευκαιρία να είμαι 'κάποιος' στο περιβάλλον μου», οι απαντήσεις είναι περισσότερο μοιρασμένες, από ότι στις προηγούμενες ερωτήσεις αυτής της ομάδας και συγκλίνουν περισσότερο προς τον μικρότερο βαθμό, (όπως θα επισημανθεί παρακάτω, είναι η πρώτη ερώτηση της ομάδας με θετικό πρόσημο +0,277, στη λοξότητα της κατανομής, γεγονός που δηλώνει ότι η κατανομή γέρνει προς το μικρότερο βαθμό, αυτό φαίνεται οπτικά στο -40). Συγκεκριμένα, 87 άτομα απάντησαν στην ερώτηση (90,6%) ενώ 9 δεν απάντησαν (9,4%). Από αυτούς που απάντησαν, 16 άτομα (18,4%) δήλωσαν «Καθόλου», 28 άτομα - επικρατούσα απάντηση - (32,2%) δήλωσαν «Σε ελάχιστο βαθμό», 27 άτομα (31%) δήλωσαν «Σε μέτριο βαθμό», 13 άτομα (14,9%) δήλωσαν «Σε μεγάλο βαθμό», και 3 άτομα (3,4%) «Σε πολύ μεγάλο βαθμό». (Πίνακας-6.40 και -6.40).

Πίνακας -6.40

Σε ποιο βαθμό ισχύει: Έχω την ευκαιρία να είμαι «κάποιος» στο περιβάλλον μου

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	16	16,7	18,4	18,4
Σε ελάχιστο βαθμό	28	29,2	32,2	50,6
Σε μέτριο βαθμό	27	28,1	31,0	81,6
Σε μεγάλο βαθμό	13	13,5	14,9	96,6
Σε πολύ μεγάλο βαθμό	3	3,1	3,4	100,0
Total	87	90,6	100,0	
Missing System	9	9,4		
Total	96	100,0		

7.4. Σε ποιο βαθμό ισχύει: Έχω την ευκαιρία να είμαι «κάποιος» στο περιβάλλον μου



7.4. Σε ποιο βαθμό ισχύει: Έχω την ευκαιρία να είμαι «κάποιος» στο περιβάλλον μου

Διάγραμμα -6.40

Ραβδόγραμμα - Σε ποιο βαθμό ισχύει: Έχω την ευκαιρία να είμαι «κάποιος» στο περιβάλλον μου

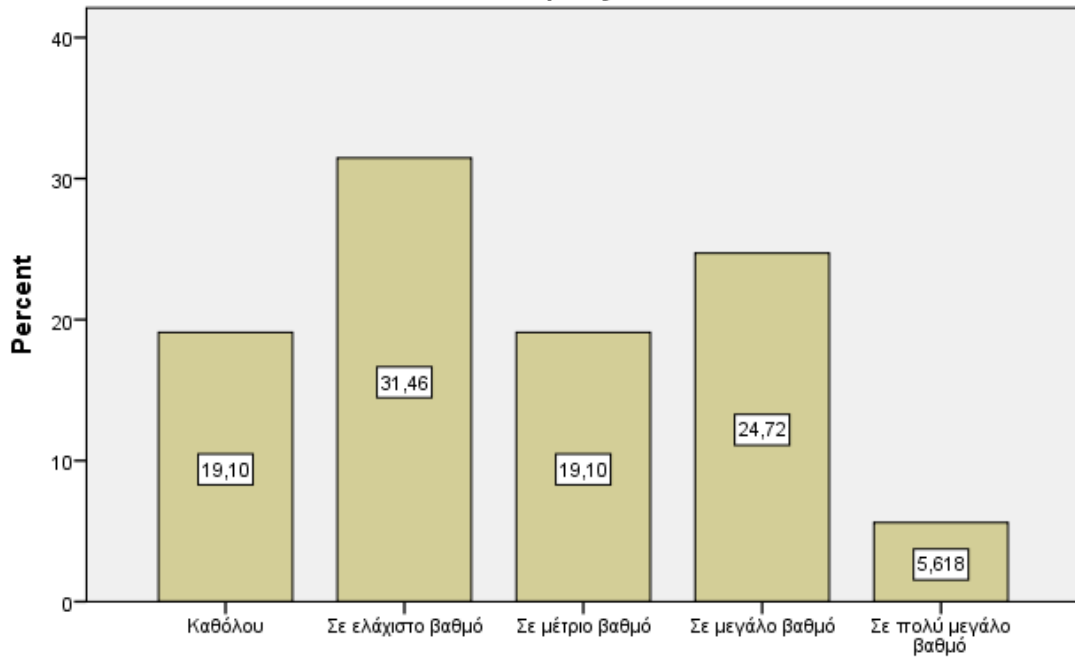
Από την ερώτηση «Στην παρούσα εργασία σας, σε ποιο βαθμό ισχύει : Έχω τη δυνατότητα να λειτουργώ πάντα «κατά συνείδηση», ακόμα και στην περίπτωση που υπάρχουν αντίθετες εντολές από ανωτέρους», διαφαίνεται, από τις απαντήσεις του δείγματος, ότι κάτι τέτοιο δεν ισχύει ιδιαίτερα, αφού περισσότεροι από τους μισούς (45/89) υπαλλήλους που έδωσαν μιαν απάντηση δήλωσαν «Καθόλου» ή «Σε Ελάχιστο βαθμό» (19,1% και 31,5% =50,6% αθροιστικά). Η λοξότητα της κατανομής είναι επίσης θετική +0,204, γεγονός που σημαίνει ότι η κατανομή γέρνει προς τις αρνητικές απαντήσεις (αριστερά). Από υπόλοιπο δείγμα, 17 άτομα (19,1%) απάντησαν «Σε μέτριο βαθμό», 22 άτομα (24,7%) απάντησαν «Σε μεγάλο βαθμό», και 5 άτομα (5,6%) απάντησαν «Σε πολύ μεγάλο βαθμό». Το συμπέρασμα είναι ότι κατά πλειοψηφία, οι εργαζόμενοι του δείγματος, δύσκολα μπορούν να ενεργούν «κατά συνείδηση» και να παραβαίνουν τις εντολές των ανωτέρων τους, όταν αυτές είναι αντίθετες με ότι τους επιβάλλει η συνείδησή τους. (Πίνακας-6.41 και -6.41).

Πίνακας -6.41

Σε ποιο βαθμό ισχύει: Έχω τη δυνατότητα να λειτουργώ πάντα «κατά συνείδηση», ακόμα και στην περίπτωση που υπάρχουν αντίθετες εντολές από ανωτέρους

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	17	17,7	19,1	19,1
Σε ελάχιστο βαθμό	28	29,2	31,5	50,6
Σε μέτριο βαθμό	17	17,7	19,1	69,7
Σε μεγάλο βαθμό	22	22,9	24,7	94,4
Σε πολύ μεγάλο βαθμό	5	5,2	5,6	100,0
Total	89	92,7	100,0	
Missing System	7	7,3		
Total	96	100,0		

7.5. Σε ποιο βαθμό ισχύει: Έχω τη δυνατότητα να λειτουργώ πάντα «κατά συνείδηση», ακόμα και στην περίπτωση που υπάρχουν αντίθετες εντολές από ανωτέρους



7.5. Σε ποιο βαθμό ισχύει: Έχω τη δυνατότητα να λειτουργώ πάντα «κατά συνείδηση», ακόμα και στην περίπτωση που υπάρχουν αντίθετες εντολές από ανωτέρους

Διάγραμμα -6.41

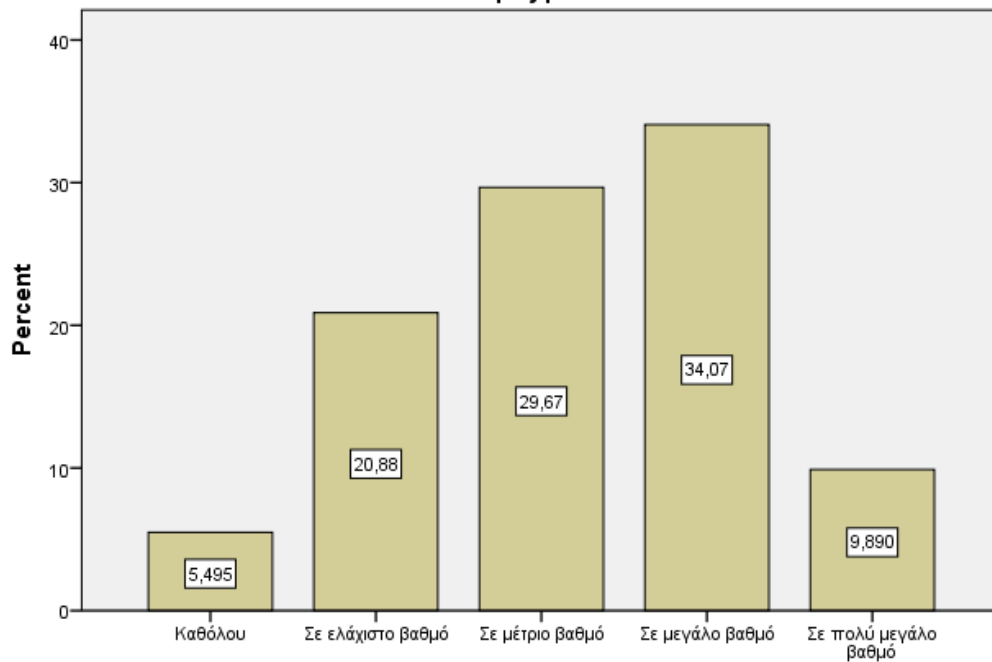
Ραβδόγραμμα - Σε ποιο βαθμό ισχύει: Έχω τη δυνατότητα να λειτουργώ πάντα «κατά συνείδηση», ακόμα και στην περίπτωση που υπάρχουν αντίθετες εντολές από ανωτέρους

Αντίθετα, αρκετά 'θετικότερες' είναι οι απαντήσεις στην έκτη ερώτηση αυτής της ομάδας («Στην παρούσα εργασία σας, σε ποιο βαθμό ισχύει : Έχω την ευκαιρία να κάνω κάτι που αξιοποιεί τις ικανότητές μου»). Η επικρατέστερη απάντηση (31 άτομα, 34,1%) είναι «Σε μεγάλο βαθμό», ακολουθούμενη από την απάντηση «Σε μέτριο βαθμό» (27 άτομα, 29,7%). Μικρότερες συχνότητες συγκέντρωσαν οι απαντήσεις «Καθόλου» (5 άτομα, 5,5%), «Σε ελάχιστο βαθμό» (19 άτομα, 20,9%) και «Σε πολύ μεγάλο βαθμό» (9 άτομα, 9,9%), ενώ 5 άτομα δεν απάντησαν αυτήν την ερώτηση (Πίνακας-6.42, Σχημα-6.42).

Πίνακας -6.42
Σε ποιο βαθμό ισχύει: Έχω την ευκαιρία να κάνω κάτι που αξιοποιεί τις ικανότητές μου

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	5	5,2	5,5	5,5
Σε ελάχιστο βαθμό	19	19,8	20,9	26,4
Σε μέτριο βαθμό	27	28,1	29,7	56,0
Valid Σε μεγάλο βαθμό	31	32,3	34,1	90,1
Σε πολύ μεγάλο βαθμό	9	9,4	9,9	100,0
Total	91	94,8	100,0	
Missing System	5	5,2		
Total	96	100,0		

7.6. Σε ποιο βαθμό ισχύει: Έχω την ευκαιρία να κάνω κάτι που αξιοποιεί τις ικανότητές μου



7.6. Σε ποιο βαθμό ισχύει: Έχω την ευκαιρία να κάνω κάτι που αξιοποιεί τις ικανότητές μου

Διάγραμμα -6.42

Ραβδόγραμμα - Σε ποιο βαθμό ισχύει: Έχω την ευκαιρία να κάνω κάτι που αξιοποιεί τις ικανότητές μου

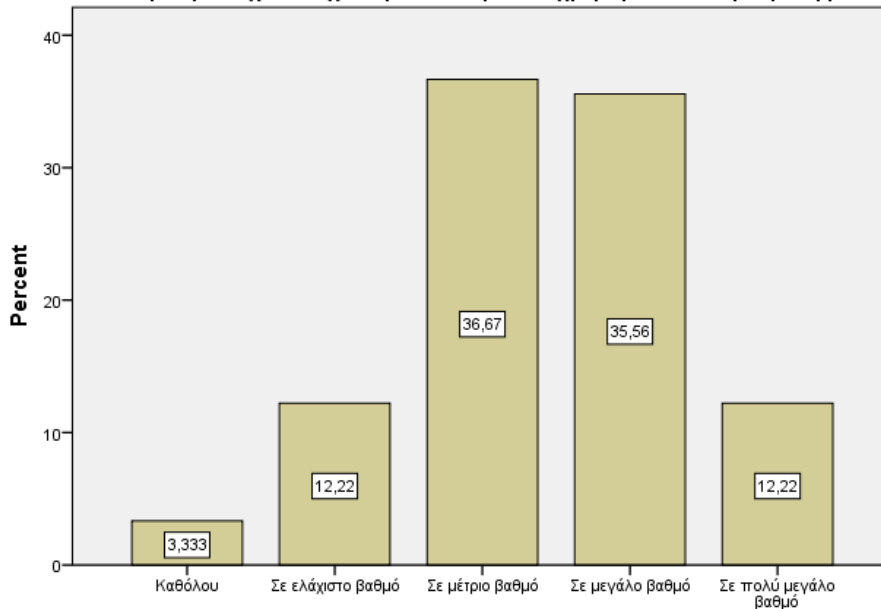
Σχετικά με το βαθμό που ισχύει ότι έχουν την ελευθερία να χρησιμοποιούν την κρίση τους, 3 άτομα (3,3%) δήλωσαν «Καθόλου», 11 άτομα (12,2%) δήλωσαν «Σε ελάχιστο βαθμό», 33 άτομα (36,7%) απάντησαν «Σε μέτριο βαθμό», 32 άτομα (35,6%) δήλωσαν «Σε μεγάλο βαθμό» και 11 άτομα (12,2%) «Σε πολύ μεγάλο βαθμό», ενώ 6 άτομα δεν απάντησαν σε αυτήν την ερώτηση. (Πίνακας-6.43 και -6.43).

Πίνακας -6.43

Σε ποιο βαθμό ισχύει: Έχω την ελευθερία να χρησιμοποιώ την κρίση μου

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	3	3,1	3,3	3,3
Σε ελάχιστο βαθμό	11	11,5	12,2	15,6
Σε μέτριο βαθμό	33	34,4	36,7	52,2
Σε μεγάλο βαθμό	32	33,3	35,6	87,8
Σε πολύ μεγάλο βαθμό	11	11,5	12,2	100,0
Total	90	93,8	100,0	
Missing System	6	6,3		
Total	96	100,0		

7.7.Σε ποιο βαθμό ισχύει: Έχω την ελευθερία να χρησιμοποιώ την κρίση μου



7.7.Σε ποιο βαθμό ισχύει: Έχω την ελευθερία να χρησιμοποιώ την κρίση μου

Διάγραμμα -6.43

Ραβδόγραμμα - Σε ποιο βαθμό ισχύει: Έχω την ελευθερία να χρησιμοποιώ την κρίση μου

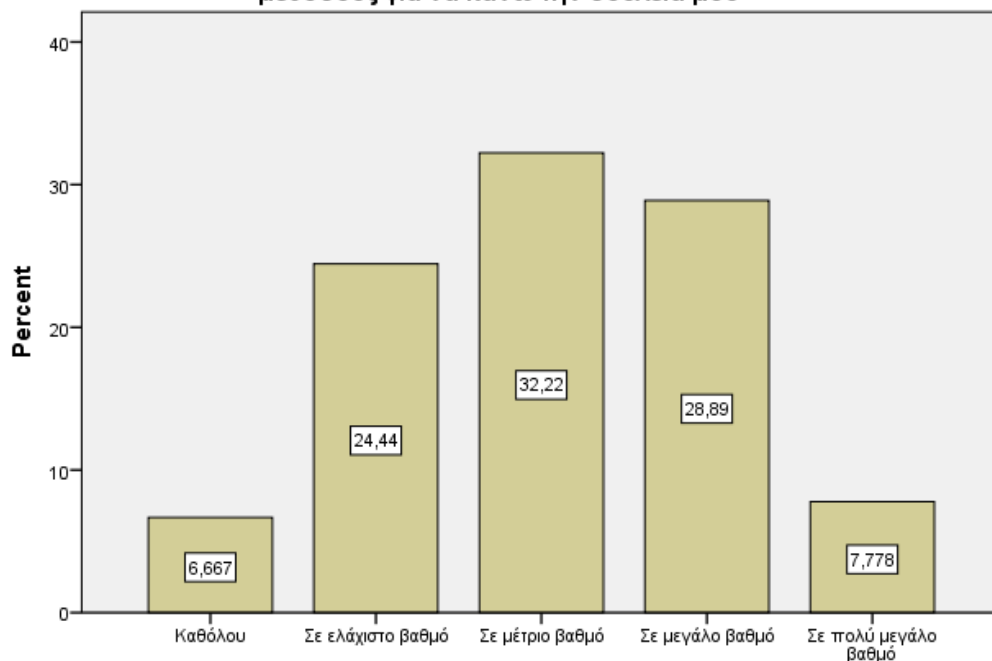
Αναφορικά με το βαθμό που ισχύει, ότι έχουν την ελευθερία να χρησιμοποιούν δικές τους μεθόδους για να κάνουν την δουλειά τους, 6 άτομα (6,7%) δήλωσαν «Καθόλου», 22 άτομα (24,4%) δήλωσαν «Σε ελάχιστο βαθμό», 29 άτομα (32,2%) απάντησαν «Σε μέτριο βαθμό», 26 άτομα (28,9%) δήλωσαν «Σε μεγάλο βαθμό» και 7 άτομα (7,3%) «Σε πολύ μεγάλο βαθμό», ενώ 6 άτομα δεν απάντησαν σε αυτήν την ερώτηση. (Πίνακας-6.44 και -6.44).

Πίνακας -6.44

Σε ποιο βαθμό ισχύει: Έχω την ελευθερία να χρησιμοποιώ δικές μου μεθόδους για να κάνω την δουλειά μου

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	6	6,3	6,7	6,7
Σε ελάχιστο βαθμό	22	22,9	24,4	31,1
Σε μέτριο βαθμό	29	30,2	32,2	63,3
Σε μεγάλο βαθμό	26	27,1	28,9	92,2
Σε πολύ μεγάλο βαθμό	7	7,3	7,8	100,0
Total	90	93,8	100,0	
Missing System	6	6,3		
Total	96	100,0		

7.8. Σε ποιο βαθμό ισχύει: Έχω την ελευθερία να χρησιμοποιώ δικές μου μεθόδους για να κάνω την δουλειά μου



7.8. Σε ποιο βαθμό ισχύει: Έχω την ελευθερία να χρησιμοποιώ δικές μου μεθόδους για να κάνω την δουλειά μου

Διάγραμμα -6.44

Ραβδόγραμμα - Σε ποιο βαθμό ισχύει: Έχω την ελευθερία να χρησιμοποιώ δικές μου μεθόδους για να κάνω την δουλειά μου

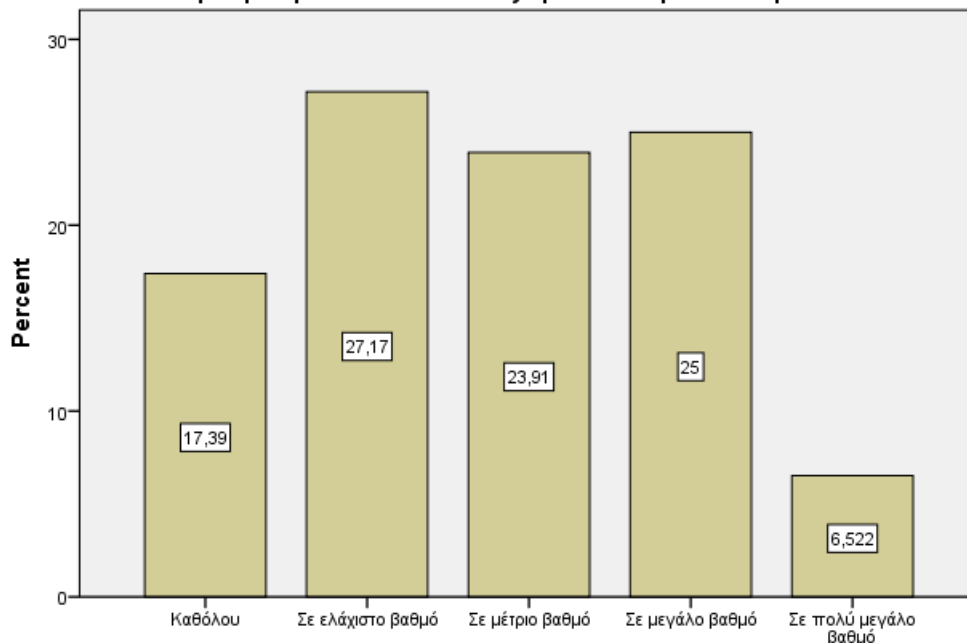
Σε σχέση με την ερώτηση που διερευνά το βαθμό στον οποίο ισχύει ότι: έχουν τη δυνατότητα να λαμβάνουν επαίνους/ αναγνώριση όταν κάνουν κάτι εξαιρετικό στη δουλειά τους, τα ποσοστά που απαντούν αρνητικά είναι μεγαλύτερα: 16 άτομα (17,4%) δήλωσαν «Καθόλου», 25 άτομα (27,2%) δήλωσαν «Σε ελάχιστο βαθμό», 22 άτομα (23,9%) δήλωσαν «Σε μέτριο βαθμό», 23 άτομα (25%) δήλωσαν «Σε μεγάλο βαθμό» και 6 άτομα (6,5%) «Σε πολύ μεγάλο βαθμό», ενώ 4 άτομα δεν απάντησαν σε αυτήν την ερώτηση. (Πίνακας-6.45 και -6.45). Παρόλα αυτά, μόνο δυο άτομα αναφέρουν σαν κάτι που τους δυσαρεστεί στη δουλειά τους (στην τελευταία ανοιχτή ερώτηση του ερωτηματολογίου), το ότι δεν λαμβάνουν επαίνους ή αναγνώριση.

Πίνακας -6.45

Σε ποιο βαθμό ισχύει: Έχω τη δυνατότητα να λαμβάνω επαίνους/ αναγνώριση όταν κάνω κάτι εξαιρετικό στη δουλειά μου

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	16	16,7	17,4	17,4
Σε ελάχιστο βαθμό	25	26,0	27,2	44,6
Σε μέτριο βαθμό	22	22,9	23,9	68,5
Σε μεγάλο βαθμό	23	24,0	25,0	93,5
Σε πολύ μεγάλο βαθμό	6	6,3	6,5	100,0
Total	92	95,8	100,0	
Missing System	4	4,2		
Total	96	100,0		

7.9. Σε ποιο βαθμό ισχύει: Έχω την δυνατότητα να λαμβάνω επαίνους/ αναγνώριση όταν κάνω κάτι εξαιρετικό στη δουλειά μου.



7.9. Σε ποιο βαθμό ισχύει: Έχω την δυνατότητα να λαμβάνω επαίνους/ αναγνώριση όταν κάνω κάτι εξαιρετικό στη δουλειά μου.

Διάγραμμα -6.45

Ραβδόγραμμα - Σε ποιο βαθμό ισχύει: Έχω τη δυνατότητα να λαμβάνω επαίνους/ αναγνώριση όταν κάνω κάτι εξαιρετικό στη δουλειά μου

Αναφορικά με το βαθμό στον οποίο ισχύει ότι: έχουν τη δυνατότητα να υποδεικνύουν στους ελεγχόμενους φορείς, τι πρέπει να κάνουν με στόχο τη χρηστή δημοσιονομική διαχείριση, 10 άτομα (10,8%) δήλωσαν «Καθόλου», 13 άτομα (14%) δήλωσαν «Σε ελάχιστο βαθμό», 26 άτομα (28%) απάντησαν «Σε μέτριο βαθμό», 32 άτομα (34,4%) δήλωσαν «Σε μεγάλο βαθμό» και 12 άτομα (12,9%) «Σε πολύ μεγάλο βαθμό», ενώ 3 άτομα δεν απάντησαν σε αυτήν την ερώτηση. (Πίνακας-6.46 και -6.46). Βέβαια, αυτό σχετίζεται σε κάποιο βαθμό από τη θέση που κατέχουν οι ερωτώμενοι στο Ελ.Συν. (το Kruskal-Wallis H test, που διενεργήθηκε για να διαπιστωθεί αν η θέση εργασίας συσχετίζεται με τις απαντήσεις στην συγκεκριμένη ερώτηση, καταγράφεται στα όρια της στατιστικής σημαντικότητας ($\chi^2(2)=5,769$, $p=0,056$), με τους 5 επιτρόπους που απάντησαν στην ερώτηση να έχουν -όπως είναι αναμενόμενο- μεγαλύτερους μέσους [62,10 μέση κατάταξη] στις απαντήσεις από τους προϊστάμενους [59,19] και τους υπαλλήλους [42,38]).

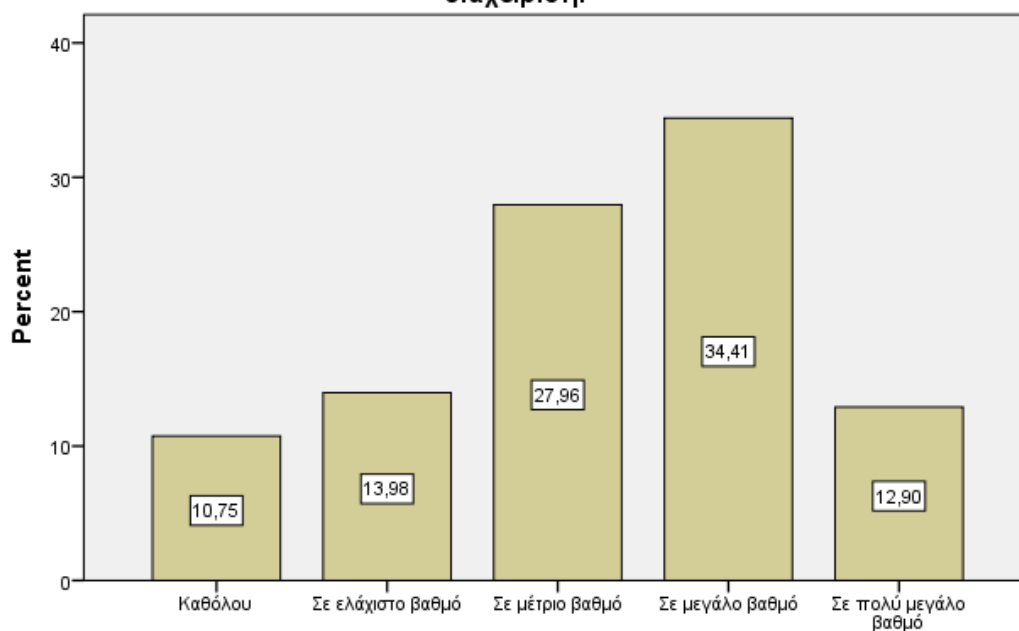
Συνοπτικά, για τις ερωτήσεις της εβδομης ομάδας, συντάχθηκε ο συγκριτικός Πίνακας 6.46β, ο οποίος περιλαμβάνει τις κατανομές για τις απαντήσεις της ομάδας.

Πίνακας -6.46

Σε ποιο βαθμό ισχύει: τη δυνατότητα να λέω/ υποδεικνύω στους ελεγχόμενους φορείς τι πρέπει να κάνουν με στόχο τη χρηστή δημοσιονομική διαχείριση

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	10	10,4	10,8	10,8
Σε ελάχιστο βαθμό	13	13,5	14,0	24,7
Σε μέτριο βαθμό	26	27,1	28,0	52,7
Σε μεγάλο βαθμό	32	33,3	34,4	87,1
Σε πολύ μεγάλο βαθμό	12	12,5	12,9	100,0
Total	93	96,9	100,0	
Missing System	3	3,1		
Total	96	100,0		

7.10. Σε ποιο βαθμό ισχύει: Έχω τη δυνατότητα να λέω/ υποδεικνύω στους ελεγχόμενους φορείς τι πρέπει να κάνουν με στόχο τη χρηστή δημοσιονομική διαχείριση.



7.10. Σε ποιο βαθμό ισχύει: Έχω τη δυνατότητα να λέω/ υποδεικνύω στους ελεγχόμενους φορείς τι πρέπει να κάνουν με στόχο τη χρηστή δημοσιονομική διαχείριση.

Διάγραμμα -6.46

Ραβδόγραμμα - Σε ποιο βαθμό ισχύει: τη δυνατότητα να λέω/ υποδεικνύω στους ελεγχόμενους φορείς τι πρέπει να κάνουν με στόχο τη χρηστή δημοσιονομική διαχείριση

Πίνακας -6.46β
Συγκριτικός

7. Στην παρούσα εργασία σας, σε ποιο βαθμό ισχύουν τα κάτωθι (ποσοστό %)	Καθόλου	Σε ελάχιστο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό	ΔΑ
1. Μπορώ να παραμένω συνεχώς απασχολημένος	0,0	3,1	12,5	50,0	31,3	3,1
2. Είμαι περισσότερο αποτελεσματικός επειδή μπορώ/ή πρέπει να δουλεύω μόνος	5,2	9,4	33,3	31,3	13,5	7,3
3. Έχω την ευκαιρία να κάνω διαφορετικά πράγματα	7,3	16,7	27,1	33,3	10,4	5,2
4. Έχω την ευκαιρία να είμαι «κάποιος» στο περιβάλλον μου	16,7	29,2	28,1	13,5	3,1	9,4
5. Έχω τη δυνατότητα να λειτουργώ πάντα «κατά συνείδηση», ακόμα και στην περίπτωση που υπάρχουν αντίθετες εντολές από ανωτέρους	17,7	29,2	17,7	22,9	5,2	7,3
6. Έχω την ευκαιρία να κάνω κάτι που αξιοποιεί τις ικανότητές μου	5,2	19,8	28,1	32,3	9,4	5,2
7. Έχω την ελευθερία να χρησιμοποιώ την κρίση μου	3,1	11,5	34,4	33,3	11,5	6,3
8. Έχω την ελευθερία να χρησιμοποιώ δικές μου μεθόδους για να κάνω την δουλειά μου	6,3	22,9	30,2	27,1	7,3	6,3
9. Έχω την δυνατότητα να λαμβάνω επαίνους/ αναγνώριση όταν κάνω κάτι εξαιρετικό στη δουλειά μου.	16,7	26,0	22,9	24,0	6,3	4,2
10. Έχω τη δυνατότητα να λέω/ υποδεικνύω στους ελεγχόμενους φορείς τι πρέπει να κάνουν με στόχο τη χρηστή δημοσιονομική διαχείριση.	10,4	13,5	27,1	33,3	12,5	3,1

Η τελευταία (όγδοη) από τις κλειστές ερωτήσεις, διερευνά την εργασιακή ικανοποίηση, με επτά υπο-ερωτήματα. Αυτά αναφέρονται:

1. Στον τρόπο που η Διοίκηση αντιμετωπίζει το προσωπικό
2. Στην ικανότητα του Προϊσταμένου/Επιτρόπου να λαμβάνει αποφάσεις
3. Στην αμοιβή σε σχέση με την ποσότητα/ποιότητα της δουλειάς
4. Στις ευκαιρίες προαγωγής
5. Στις συνθήκες εργασίας
6. Στις σχέσεις συναδέλφων μεταξύ τους
7. Στο αίσθημα εκπλήρωσης που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από τη δουλειά τους.

Τα προαναφερθέντα υπο-ερωτήματα είναι εννοιολογικού διαφορισμού, και δίνουν τη δυνατότητα στους ερωτώμενους να απαντήσουν μεταξύ 5 διαβαθμισμένων απαντήσεων, ανάμεσα σε δυο αντίθετες έννοιες: (Πολύ δυσαρεστημένος, Δυσανεστημένος, Δεν είμαι βέβαιος/η, Ευχαριστημένος, Πολύ ευχαριστημένος). Οι απαντήσεις ταξινομήθηκαν ανάλογα με τον μέσο όρο των απαντήσεων.

Από τις απαντήσεις που εμφανίζονται στον Πίνακα 6.47 και στο γράφημα 6.47, παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο βαθμό ικανοποίησης συγκεντρώνει η απάντηση: «Την ικανότητα του Προϊσταμένου/Επιτρόπου να λαμβάνει αποφάσεις», με μέσο=3,83 και τυπική απόκλιση $\sigma=0,935$, που μεταφράζεται ότι κατά μέσον όρο οι απαντήσεις συγκλίνουν προς το «Ευχαριστημένος». Παρόμοια αποτελέσματα καταγράφονται για: «Τις σχέσεις συναδέλφων μεταξύ τους», με μέσο=3,82 και $\sigma=0,892$. Κάπως μετριότερες –αλλά επίσης υψηλές, με μέση τιμή άνω της μέσης απάντησης: 3 – είναι οι απαντήσεις για «τις συνθήκες εργασίας» με μέσο 3,49 και $\sigma=0,947$ και για

«Το αίσθημα εκπλήρωσης που λαμβάνουν από τη δουλειά» με μέσο=3,41 και $\sigma=1,026$. Άνω της μέτριας απάντησης (3= Δεν είμαι βέβαιος/η) είναι και ο μέσος=3,22 για: «Τον τρόπο που η Διοίκηση αντιμετωπίζει το προσωπικό», με απόκλιση $\sigma=1,041$. Από την άλλη πλευρά, ο τρόπος που αισθάνονται οι ερωτώμενοι σε αναφορικά με: «Την αμοιβή σε σχέση με την ποσότητα/ποιότητα της δουλειάς», κατατάσσεται πιο χαμηλά με μέσο=2,97, ελαφρώς κάτω από τη μέση απάντηση και $\sigma=1,118$. Σχετικά με τις αμοιβές, όταν οι εργαζόμενοι του δείγματος κλήθηκαν να καταγράψουν τι είναι

αυτό που τους δυσαρεστεί στην εργασία τους σε ανοικτή ερώτηση στο τέλος του ερωτηματολογίου, όπως θα δούμε και παρακάτω, μόνο τρεις (3) ανέφεραν τις αποδοχές ως σημείο δυσαρέσκειας. Τον μικρότερο μέσο καταγράφει η ερώτηση «Τις ευκαιρίες προαγωγής», μέσος=2,73, σ =1,085, κάτι που επιβεβαιώνεται και από την τελευταία ανοικτή ερώτηση που διερευνά ποια στοιχεία δυσαρεστούν τους εργαζόμενους στη δουλειά τους και το θέμα των προαγωγών είναι ένα από τα κύρια ζητήματα δυσαρέσκειας.

Πίνακας -6.47
Πώς αισθάνεστε στην παρούσα εργασία σας, για τους παρακάτω παράγοντες -
μέσοι
Descriptive Statistics

Πώς αισθάνεστε στην παρούσα εργασία σας, για:	N	Mean	Std. Deviation	Skewness	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error
8.2. Την ικανότητα του Προϊσταμένου/Επιτρόπου να λαμβάνει αποφάσεις	94	3,83	,935	-,700	,249
8.6. Τις σχέσεις συναδέλφων μεταξύ τους	94	3,82	,892	-,377	,249
8.5. Τις συνθήκες εργασίας	91	3,49	,947	-,666	,253
8.7. Το αίσθημα εκπλήρωσης που λαμβάνετε από τη δουλειά σας.	95	3,41	1,026	-,417	,247
8.1. Τον τρόπο που η Διοίκηση αντιμετωπίζει το προσωπικό	93	3,22	1,041	-,327	,250
8.3. Την αμοιβή σε σχέση με την ποσότητα/ποιότητα της δουλειάς σας	93	2,97	1,118	-,079	,250
8.4. Τις ευκαιρίες προαγωγής	93	2,73	1,085	,088	,250
Valid N (listwise)	85				



Διάγραμμα -6.47

Πώς αισθάνεστε στην παρούσα εργασία σας, για τους παρακάτω παράγοντες - μέσοι

6.4 Απαντήσεις στις ανοικτές ερωτήσεις

Οι δυο τελευταίες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, είναι ανοιχτές με σκοπό να εμπλουτίσουν την πληροφορία και να καλύψουν το κενό των περιορισμών στις απαντήσεις και στην έκφραση, που δημιουργούν οι ερωτήσεις κλειστού τύπου του ερωτηματολογίου. Οι δυο αυτές ερωτήσεις, προτρέπουν τα άτομα του δείγματος να καταγράψουν απαντήσεις για: (α) «Αυτό που με ευχαριστεί περισσότερο από τη δουλειά μου είναι:...» και (β) «Αυτό που με δυσαρεστεί περισσότερο από τη δουλειά μου είναι:...». Στην πρώτη ερώτηση απάντησαν 63 (65,6%) άτομα και στη δεύτερη 56 (58,3%).

Από τις απαντήσεις στην πρώτη ερώτηση, είναι διάχυτη η έκφραση των εργαζομένων ότι αυτό που τους ευχαριστεί περισσότερο στην εργασία τους είναι η συνεργασία και η επικοινωνία που έχουν με τους συναδέλφους και τους προϊστάμενους, και την χαρακτηρίζουν ως καλή (17 άτομα αναφέρονται στην συνεργασία-επικοινωνία, 27% από όσους έδωσαν απάντηση). Το δεύτερο στοιχείο, που αναφέρουν οι εργαζόμενοι του δείγματος ως κάτι που τους ευχαριστεί στην εργασία τους είναι το αντικείμενο της εργασίας, από το οποίο αντλούν ενδιαφέρον και αξιοποιούν τις ικανότητές τους, όπως και το γεγονός ότι μπορούν να έχουν εναλλαγές στο αντικείμενο (15 άτομα ανέφεραν το ενδιαφέρον 23,8%). Αρκετοί εργαζόμενοι από το δείγμα (12

άτομα, 19%) περιέγραψαν στις απαντήσεις τους ότι αυτό που τους ευχαριστεί είναι η αποτελεσματικότητα της εργασίας τους, το γεγονός ότι τους δίνεται η ευκαιρία να αντιμετωπίζουν και να λύνουν τα προβλήματα και η δυνατότητα να εργάζονται για την τήρηση της νομοθεσίας. Μερικοί (6) ανέφεραν ότι αυτό που τους αρέσει είναι το εργασιακό περιβάλλον. Επίσης, η αίσθηση ισχύος που τους παρέχει η εργασία τους και η δυνατότητα ελέγχουν ήταν μια απάντηση που δόθηκε από μερικά (5) άτομα του δείγματος. Επίσης αναφέρθηκε η αίσθηση προσφοράς που νιώθουν λόγω της εργασίας τους, και η ελευθερία που έχουν να εκφράσουν τη άποψή τους και να ασκήσουν τα καθήκοντά τους με ανεξαρτησία. Λιγότεροι ανέφεραν ως θετικό στοιχείο τις γνώσεις που αποκομίζουν, ενώ ένα άτομο ανέφερε την κοινωνική αναγνώριση και ένα ακόμα τις αποδοχές.

Στη δεύτερη ερώτηση που διερευνά τι είναι αυτό που δυσαρεστεί περισσότερο τους εργαζόμενους του ΕΣ στη δουλειά τους, αν και καταγράφηκαν λιγότερες απαντήσεις (μερικά άτομα απάντησαν μόνο τι τους ευχαριστεί και όχι τι τους δυσαρεστεί), οι απαντήσεις που δόθηκαν ήταν γύρω από περισσότερα θέματα, συγκεκριμένα γύρω από 16 άξονες. Τα δυο κύρια ζητήματα που τέθηκαν από το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων που απάντησαν είναι η ελλιπής επιμόρφωση των εργαζομένων (9 αναφορές, 16,1% επί των απαντήσεων) και το μειωμένο επίπεδο αξιοκρατίας, η διαδικασία προαγωγής και η έλλειψη αξιολόγησης (επίσης 9 αναφορές). Η λειτουργία της κεντρικής διοίκησης, οι σχέσεις της με τις υπηρεσίες, ο συγκεντρωτισμός και η γραφειοκρατία, καταγράφονται αμέσως μετά με 8 αναφορές (14,3%) από τα άτομα που απάντησαν σε αυτήν την ερώτηση. Ακολουθεί η αναποτελεσματικότητα των διαδικασιών, και της στρατηγικής, όπως και η έλλειψη στόχων και οράματος. Έπονται οι αναφορές για ελλείψεις σε εξοπλισμό, μέσα και γενικότερα τεχνικά θέματα. Οι εργαζόμενοι ακόμα απαντούν, ότι αυτό που τους δυσαρεστεί στη δουλειά τους είναι η έλλειψη καλής οργάνωσης και ευελιξίας της διοίκησης ώστε να ανταποκρίνεται με ταχύτητα. Αναφέρεται ακόμα ως αρνητικό στοιχείο η δυσκολία που κάποιες φορές αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι με τους ελεγχόμενους φορείς είτε λόγω αδυναμίας ανταπόκρισής τους είτε απροθυμίας συμμόρφωσης. Λιγότεροι εργαζόμενοι αναφέρουν το οικονομικό θέμα (αποδοχές) σαν κάτι που τους δυσαρεστεί, την έλλειψη κινήτρων και προοπτικών και την έλλειψη επιβράβευσης και αναγνώρισης της προσφοράς τους. Κάποιοι εκφράζουν παράπονα για τη συμπεριφορά των συναδέλφων τους και για τη συνεργασία τους με αυτούς. Επίσης, σπάνιες είναι οι αναφορές για τον μεγάλο όγκο εργασίας, τις συνθήκες εργασίας, την έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού και το

δαιδαλώδες νομοθετικό πλαίσιο, όπως και για προσωπικούς λόγους (απόσταση από την οικία).

6.5 Ερευνητικά Ερωτήματα

1^ο Ερευνητικό Ερώτημα

«Σε ποιο βαθμό η συγκεκριμένη λειτουργία της ΔΑΔ (Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού) ασκεί κάποια επίδραση στην ικανοποίηση από την εργασία, στην παρακίνηση και στην αφοσίωση των εργαζόμενων σε αυτήν;»

Η απάντηση του ερωτήματος, επιχειρείται συνδυαστικά:

Αφενός, η λειτουργία της ΔΑΔ από τον Πίνακα-36 της περιγραφικής ανάλυσης, όπως αυτή εκφράζεται μέσα από τις κύριες αδυναμίες της, επηρεάζει σε μεγάλο ή πολύ μεγάλο βαθμό τουλάχιστον τους μισούς από τους υπαλλήλους του δείγματος (κατά δήλωσή τους).

- I. Έλλειψη τυποποιημένων διαδικασιών και εγχειριδίων ελέγχου: 59,8%
- II. Αδυναμία ανταπόκρισης στις απαιτήσεις του σύγχρονου ελέγχου: 57,3%
- III. Δαιδαλώδες Νομοθετικό πλαίσιο: 52,8%

Αυτά τα σημεία είναι κάτι που αναφέρουν και στην ανοικτή ερώτηση, όταν τους ζητείται να καταγράψουν τι τους δυσαρεστεί περισσότερο. Η αναποτελεσματικότητα των διαδικασιών είναι ο τέταρτος (4^{ος}) –από τους δεκαέξι (16) - παράγοντας που αναφέρουν, η αδυναμία ανταπόκρισης και ευελιξίας είναι ο έβδομος (7^{ος}) και μια αναφορά γίνεται στο δαιδαλώδες νομοθετικό πλαίσιο.

Αφεταιίρου, διερευνήθηκε το κατά πόσο σημειώνεται στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ ύπαρξης συνεργατικών δράσεων:

- 4.7. Καθημερινές συνεργασίες του προσωπικού
- 4.8. Brainstorming (καταιγισμός ιδεών/νέες ιδέες)
- 4.9. Ομαδική εργασία, Ομάδες Ποιότητας /Εργου (workgroup)
- 4.10. Εκπαίδευση εκτελώντας τη συγκεκριμένη εργασία (on the job training)
- 4.11. Coaching (καθοδήγηση)

και ικανοποίησης, όπως αυτή εκφράζεται από την ερώτηση «πως αισθάνεστε στην παρούσα εργασία σας» η οποία μετράει σε κλίμακα 5 βαθμών (Πολύ δυσαρεστημένος, Δυσάρεστημένος, Δεν είμαι βέβαιος/η, Ευχαριστημένος, Πολύ ευχαριστημένος) την ικανοποίηση σε επτά άξονες:

1. Τον τρόπο που η Διοίκηση αντιμετωπίζει το προσωπικό
2. Την ικανότητα του Προϊσταμένου/Επιτρόπου να λαμβάνει αποφάσεις
3. Την αμοιβή σε σχέση με την ποσότητα/ποιότητα της δουλειάς σας
4. Τις ευκαιρίες προαγωγής
5. Τις συνθήκες εργασίας
6. Τις σχέσεις συναδέλφων μεταξύ τους
7. Το αίσθημα εκπλήρωσης που λαμβάνετε από τη δουλειά σας.

Για τη διερεύνηση της συσχέτισης, έγινε ένα μη παραμετρικό τεστ συσχέτισης Spearman's rho, μεταξύ των παραπάνω μεταβλητών. Τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται στον Πίνακα I, αναδεικνύουν τα ακόλουθα:

(α) Οι απαντήσεις για την αμοιβή σε σχέση με την ποσότητα και την ποιότητα της εργασίας, όπως και οι απαντήσεις που αναφέρονται στο αίσθημα εκπλήρωσης που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από τη δουλειά τους, δεν παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική συσχέτιση με καμία από τις δράσεις ($p > 0,05$).

(β) Οι απόψεις για την ικανοποίηση από την ικανότητα του Προϊσταμένου/Επιτρόπου να λαμβάνει αποφάσεις, όπως και από τις σχέσεις συναδέλφων μεταξύ τους, παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική ($p < 0,05$), μέτρια θετική (από $r_s = 0,204$ έως $r_s = 0,319$) συσχέτιση με όλες τις δράσεις (4.7 – 4.11). Το θετικό πρόσημο στη συσχέτιση δηλώνει ότι όσο περισσότερο δηλώνουν ότι λαμβάνουν χώρα οι δράσεις, τόσο περισσότερο τείνουν να είναι ευχαριστημένοι με την ικανότητα του Προϊσταμένου/Επιτρόπου και τις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων.

(γ) Το επίπεδο ικανοποίησης, με τον τρόπο που η Διοίκηση αντιμετωπίζει το προσωπικό, συσχετίζεται με τις απόψεις για την ύπαρξη workgroup ($r_s = 0,220$, $p = 0,036$), on the job training ($r_s = 0,253$, $p = 0,016$) και καθοδήγησης ($r_s = 0,288$, $p = 0,006$).

(δ) Ο βαθμός, του πόσο ευχαριστημένοι είναι οι υπάλληλοι από τις ευκαιρίες προαγωγής παρουσιάζεται να είναι ανεξάρτητος από τις περισσότερες δράσεις και να σχετίζεται μόνο με την εκπαίδευση ($r_s=0,244$, $p=0,020$).

(ε) Ο βαθμός, του πόσο ευχαριστημένοι είναι οι υπάλληλοι από τις συνθήκες εργασίας παρουσιάζει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την άποψη για ύπαρξη καθημερινών συνεργασιών του προσωπικού ($r_s=0,311$, $p=0,003$) και με τις απόψεις για ύπαρξη εκπαίδευσης εκτελώντας την εργασία ($r_s=0,297$, $p=0,005$).

Από τον παρακάτω Πίνακα-I, αξίζει να επισημανθεί ότι η πιο ισχυρή συσχέτιση καταγράφεται μεταξύ της εφαρμογής Brainstorming και του βαθμού που οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι με τις σχέσεις των συναδέλφων ($r_s=0,319$), ακολουθούμενη από εκείνη μεταξύ ‘σχέσεων συναδέλφων’ και ‘καθημερινών συνεργασιών’ ($r_s=0,313$). Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ ομαδικής εργασίας - συνεργασιών και ικανοποίησης, από τις σχέσεις μεταξύ συναδέλφων και ως εκ τούτου η απάντηση στο ερευνητικό ερώτημα είναι ότι οι δράσεις της ΔΑΔ, οι οποίες προάγουν το συνεργατικό κλίμα και τις καλές διαπροσωπικές – συναδελφικές σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων, επιδρούν θετικά στην εργασιακή τους ικανοποίηση.

Πίνακας-6.1
Spearman's rho, τεστ συσχέτισης – ικανοποίηση * δράσεις

		Spearman's rho Correlations						
Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε στην Υπηρεσία σας: /	Πώς αισθάνεστε στην παρούσα εργασία σας, για:	8.1. Τον τρόπο που η Διοίκηση αντιμετωπίζει το προσωπικό	8.2. Την ικανότητα του Προϊσταμένου/Επιτρόπου να λαμβάνει αποφάσεις	8.3. Την αμοιβή σε σχέση με την ποσότητα/ποιότητα της δουλειάς σας	8.4. Τις ευκαιρίες προαγωγής	8.5. Τις συνθήκες εργασίας	8.6. Τις σχέσεις συναδέλφων μεταξύ τους	8.7. Το αίσθημα εκπλήρωσης που λαμβάνετε από τη δουλειά σας.
4.7. Καθημερινές συνεργασίες του προσωπικού	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,175 ,094 93	,230 [*] ,026 94	,087 ,409 93	,171 ,101 93	,311** ,003 91	,313** ,002 94	,102 ,327 95
4.8. Brainstorming (καταιγισμός ιδεών/νέες ιδέες)	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,161 ,133 89	,285** ,006 90	,034 ,750 89	,070 ,515 89	,173 ,106 88	,319** ,002 91	,189 ,073 91
4.9. Ομαδική εργασία, Ομάδες Ποιότητας /Εργου (workgroup)	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,220 [*] ,036 91	,285** ,006 92	-,001 ,993 91	,067 ,530 91	,166 ,119 90	,238 [*] ,022 92	,058 ,584 93
4.10. Εκπαίδευση εκτελώντας τη συγκεκριμένη εργασία (on the job training)	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,253 [*] ,016 91	,204 ,051 92	,136 ,199 91	,244 [*] ,020 91	,297** ,005 89	,253 [*] ,015 92	,082 ,437 93
4.11. Coaching (καθοδήγηση)	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,288** ,006 90	,298** ,004 91	,082 ,438 91	,199 ,060 90	,190 ,076 88	,265 [*] ,011 91	,070 ,506 92

2^ο Ερευνητικό ερώτημα:

«Σε ποιο βαθμό η υποστήριξη για μάθηση που δέχονται οι εργαζόμενοι από τη Διοίκηση του Ελ.Συν., τον προϊστάμενο- Επίτροπο και τους συναδέλφους, συσχετίζεται με τις αντιλήψεις τους για τα αποτελέσματα των αναπτυξιακών δράσεων;».

Η υποστήριξη για μάθηση που δέχονται οι εργαζόμενοι από τη Διοίκηση του Ελ.Συν., τον προϊστάμενο- Επίτροπο και τους συναδέλφους, αποτυπώνεται από τις ερωτήσεις 3.1, 3.5, 3.6 και 3.7 του ερωτηματολογίου, οι οποίες είναι:

3.1. Μεταφορά γνώσης (από τμήμα σε τμήμα, ή από Παρεδρίο σε Παρεδρίο) μέσα από την εύρεση «καλών πρακτικών» (Benchmarking)

3.5. Διατήρηση μιας δεξαμενής γνώσης, (σημειώσεις προγραμμάτων κατάρτισης, υλικό συνεδρίων, διαλέξεων, αποδελτίωση, κτλ)

3.6. Συνεργασία με εκπαιδευτικούς οργανισμούς – ΕΚΔΔΑ

3.7. Έμφαση στη συνεχή μάθηση

Προκειμένου να διαπιστωθεί η καταλληλότητα αυτών, σαν παράγοντες της υποστήριξης για μάθηση, έγινε διερευνητική ανάλυση παραγόντων (exploratory factor analysis). Από την ανάλυση προέκυψε (Πίνακας II) ότι το μέτρο KMO Measure of Sampling Adequacy (επάρκειας δείγματος) είναι 0,747 σε αποδεκτά όρια (Field, 2009), και το Bartlett's Test of Sphericity $\chi^2(6)=157,692$, $p=0,00<,05$, οπότε είναι δόκιμη η εξαγωγή παραγόντων από τις επί μέρους απαντήσεις. Από τη διαδικασία έγινε εξαγωγή ενός παράγοντα, ο οποίος εξηγεί το 65,5% της συνολικής διακύμανσης. Από την εξαγωγή του παράγοντα (Principal Component Analysis – Πίνακας III) εξαιρέθηκε η πρώτη ερώτηση (3.1. Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Μεταφορά γνώσης) λόγω μικρού ποσοστού διακύμανσης ($0,347 < 0,5$) που λογίζεται από τον παράγοντα (μετά την αφαίρεση της ερώτησης 3.1 το ποσοστό διακύμανσης που εξηγείται από τον παράγοντα είναι 79% και όλες οι συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών που συμμετέχουν στον παράγοντα έχουν σημαντικότητα $p < 0,001$). Κατόπιν της παραπάνω ανάλυσης, θα χρησιμοποιήσουμε τις ερωτήσεις 3.5, 3/ και 3.7 ως υποστήριξη της μάθησης.

Πίνακας-6.Π
KMO and Bartlett's Test (υποστήριξη για μάθηση)
KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,747
	Approx. Chi-Square	157,692
Bartlett's Test of Sphericity	Df	6
	Sig.	,000

Πίνακας 6.ΠΙ
Factor Analysis - Principal Component Analysis (υποστήριξη για μάθηση)
Communalities

	Initial	Extraction
3.1. Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Μεταφορά γνώσης	1,000	,347
3.5. Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Διατήρηση μιας δεξαμενής γνώσης	1,000	,788
3.6. Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Συνεργασία με εκπαιδευτικούς οργανισμούς – ΕΚΔΔΑ	1,000	,687
3.7. Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Έμφαση στη συνεχή μάθηση	1,000	,798

Προκειμένου να απαντηθεί το ερευνητικό ερώτημα, θα ορίσουμε ποια είναι τα αποτελέσματα των αναπτυξιακών δράσεων του Ελ.Συν. Αυτά, σύμφωνα με το ερωτηματολόγιο, μπορούν να διαχωριστούν σε (α) αυτά που σχετίζονται με τις διαδικασίες και (β) αυτά που σχετίζονται με το Ανθρώπινο Δυναμικό. Στην πρώτη κατηγορία εντάσσουμε τις συνιστώσες της ερώτησης 2: «Στην Υπηρεσία σας, σε ποιο βαθμό είναι εύκολη», οι οποίες είναι:

2.1. Η ανεύρεση της κατάλληλης πληροφορίας (νομολογία, Πράξη, αποφάσεις Ολομέλειας, κλπ), σε καθημερινή βάση

2.2. Η επικοινωνία με τα κατάλληλα άτομα, για την ανταλλαγή απόψεων και εμπειριών

2.3. Η διαδικασία διαχείρισης των εγγράφων (όχι απαραίτητα ηλεκτρονικά).

Προκειμένου να διαπιστωθεί αν συσχετίζεται η υποστήριξη για μάθηση με τα παραπάνω αποτελέσματα στις διαδικασίες, έγινε ένα μη παραμετρικό τεστ συσχέτισης Spearman's rho, το οποίο δείχνει (Πίνακας IV) στατιστικά σημαντικές θετικές συσχετίσεις μεταξύ των στοιχείων υποστήριξης της μάθησης και των αποτελεσμάτων στη διευκόλυνση των διαδικασιών ($p < 0,05$).

Πίνακας 6.IV
Spearman's rho τεστ συσχέτισης – μάθηση * διαδικασίες
Spearman's rho Correlations

		2.1. Σε ποιο βαθμό είναι εύκολη: Η ανεύρεση της κατάλληλης πληροφορίας	2.2. Σε ποιο βαθμό είναι εύκολη: Η επικοινωνία με τα κατάλληλα άτομα	2.3. Σε ποιο βαθμό είναι εύκολη: Η διαδικασία διαχείρισης των εγγράφων
3.5. Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Διατήρηση μιας δεξαμενής γνώσης	Correlation Coefficient	,422**	,388**	,482**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	94	94	94
3.6. Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Συνεργασία με εκπαιδευτικούς οργανισμούς – ΕΚΔΔΑ	Correlation Coefficient	,283**	,226*	,252*
	Sig. (2-tailed)	,005	,028	,014
	N	95	95	95
3.7. Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Έμφαση στη συνεχή μάθηση	Correlation Coefficient	,369**	,262*	,420**
	Sig. (2-tailed)	,000	,011	,000
	N	94	94	94

Στη δεύτερη κατηγορία εντάσσουμε τις συνιστώσες της ερώτησης 3 (3.8, 3.10, 3.11 και 3.12) οι οποίες είναι:

- 3.8. Βελτίωση ατομικών αδυναμιών/ Βελτίωση της απόδοσης όταν κάποιιοι συνάδελφοι στερούνται σημαντικών δεξιοτήτων
- 3.9. Κοινοποίηση στόχων, σκοπών και στρατηγικών του Ελ.Συν, στους εργαζομένους.
- 3.10. Δυνατότητα πρόσβασης των εργαζομένων στη Διοίκηση του Ελ. Συν. ώστε να υπάρχει ελευθερία έκφρασης των ιδεών
- 3.11. Δυνατότητα εκπλήρωσης των φιλοδοξιών εξέλιξης των «εργαζομένων πρώτης γραμμής» στην ιεραρχία, ανάλογα με την απόδοσή των.
- 3.12. Υπάρχει σαφήνεια στον καθορισμό των ελεγκτικών καθηκόντων στην Υπηρεσία του κάθε υπαλλήλου.

Από το τεστ συσχέτισης Spearman's rho, που πραγματοποιήθηκε, τα αποτελέσματα είναι ανάλογα (Πίνακας V). Υπάρχουν στατιστικά σημαντικές θετικές συσχετίσεις μεταξύ των όλων των ζευγών των στοιχείων υποστήριξης της μάθησης και των αποτελεσμάτων που σχετίζονται με το Ανθρώπινο Δυναμικό ($p < 0,05$)

Πίνακας 6.V
Spearman's rho τεστ συσχέτισης - μάθηση * Ανθρώπινο Δυναμικό

		Spearman's rho Correlations		
		3.5. Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Διατήρηση μιας δεξαμενής γνώσης	3.6. Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Συνεργασία με εκπαιδευτικούς οργανισμούς – ΕΚΔΔΑ	3.7. Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Έμφαση στη συνεχή μάθηση
3.8. Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Βελτίωση ατομικών αδυναμιών/ Βελτίωση της απόδοσης	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,703** ,000 91	,414** ,000 92	,635** ,000 91
3.9. Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Κοινοποίηση στόχων, σκοπών και στρατηγικών του Ελ.Συν, στους	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,643** ,000 95	,455** ,000 96	,546** ,000 95
3.10. Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Δυνατότητα πρόσβασης των εργαζομένων στη Διοίκηση του Ελ. Συν. ώστε να υπάρχει	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,473** ,000 94	,501** ,000 94	,455** ,000 93
3.11. Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Δυνατότητα εκπλήρωσης των φιλοδοξιών εξέλιξης των «εργαζομένων πρώτης	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,460** ,000 94	,376** ,000 95	,468** ,000 94
3.12. Υπηρεσία-Διοίκηση εφαρμόζει: Υπάρχει σαφήνεια στον καθορισμό των ελεγκτικών καθηκόντων.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,327** ,001 95	,249* ,014 96	,412** ,000 95

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Κατόπιν της παραπάνω ανάλυσης μπορούμε να ισχυριστούμε ότι η υποστήριξη για μάθηση που δέχονται οι εργαζόμενοι από τη Διοίκηση του Ελ.Συν., τον προϊστάμενο-

Επίτροπο και τους συναδέλφους, συσχετίζεται με τις αντιλήψεις τους για τα αποτελέσματα των αναπτυξιακών δράσεων σε ένα στατιστικά σημαντικό βαθμό. Όσο δε μεγαλύτερη είναι η στήριξη που λαμβάνουν, τόσο περισσότερο τείνουν να έχουν θετικότερες απόψεις για τα αποτελέσματα των αναπτυξιακών δράσεων.

6.6 Αποτελέσματα ποιοτικής ανάλυσης – συνεντεύξεων.

Μέσα από τη διαδικασία των συνεντεύξεων, δίνεται η δυνατότητα στους συμμετέχοντες στην έρευνα να εκφραστούν πιο ελεύθερα και περιεκτικά, και να μπορέσουν να εκθέσουν τις απόψεις τους. Οι συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν (και που περιλαμβάνονται αυτούσιες στο παράρτημα του παρόντος πονήματος), αναλύθηκαν, ώστε να καταγραφούν τα πιο σημαντικά σημεία τους.

Μια έννοια που επαναλαμβάνεται στις δυο συνεντεύξεις, σε περισσότερες από μια ερωταπαντήσεις είναι το θέμα της υποστελέχωσης των τμημάτων του οργανισμού. Και οι δυο συμμετέχουσες την αναφέρουν ως μια από τις δυσκολίες που συναντούν στην εργασία τους, και ως μια από τις «αδυναμίες» του Ελεγκτικού Συνεδρίου. Στην ίδια κατεύθυνση, είναι οι αναφορές που γίνονται για τον μεγάλο όγκο εργασίας και τις εκκρεμότητες που με αυτόν τον τρόπο δημιουργούνται. Τούτο το τελευταίο είναι κάτι που επισημάνθηκε επίσης στο θεωρητικό μέρος της παρούσης εργασίας.

Παρόλα αυτά, μέσα από τις συνεντεύξεις αποτυπώνεται ένα θετικό κλίμα, με τις έννοιες που κυριαρχούν να είναι η επαναοικοδόμηση ενός κράτους δικαίου, η προσπάθεια για επίτευξη των στόχων του Συνεδρίου και η καλή συνεργασία που επικρατεί.

Σχετικά με τη διαδικασία που ακολουθείται στην υπηρεσία, σύμφωνα με την οποία οι υπάλληλοι μετακινούνται σε άλλες θέσεις/ τμήματα/ υπηρεσίες Επιτρόπων, ανάλογα με τις ανάγκες που προκύπτουν, μετακινήσεις οι οποίες είναι υποχρεωτικού χαρακτήρα χωρίς να είναι εγγυημένη η επιστροφή του εργαζομένου στην προηγούμενη θέση του, οι απαντήσεις των συμμετεχόντων ήταν πολύ σύντομες. Στην ουσία δεν εξέφρασαν κάποια γνώμη, αλλά εξέθεσαν την πραγματικότητα που ισχύει, δίνοντας την εντύπωση ότι αυτό είναι καλώς κείμενο.

Η ανάγκη για επιμόρφωση των υπαλλήλων είναι ένα από τα σημεία που αναφέρθηκε κατά τη διαδικασία των συνεντεύξεων και σκιαγραφεί τις απόψεις των συμμετεχόντων που συνάδουν με την ανάγκη για εκσυγχρονισμό.

Τέλος σχετικά με το κατά πόσο οι Επίτροποι και οι δικαστικοί υπάλληλοι του Ελ. Συν., είναι θεσμικά θωρακισμένοι/προστατευμένοι και νομικά κατοχυρωμένοι, ώστε να λειτουργούν απερίσπαστοι κατά τη διάρκεια της άσκησης των καθηκόντων τους, οι απαντήσεις, δείχνουν ότι ναι μεν εργάζονται ανεπηρέαστοι, αλλά δεν είναι προστατευμένοι και νομικά κατοχυρωμένοι. Επί του παρόντος, γίνεται προσπάθεια για νομική τους κάλυψη με νομοθετική ρύθμιση και σε κάθε περίπτωση βρίσκονται υπό την προστασία του Ελεγκτικού Συνεδρίου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

Συμπεράσματα της έρευνας

7.1 Γενικά Συμπεράσματα

Στο τελευταίο αυτό μέρος της εργασίας συνοψίζονται τα συμπεράσματα και οι γενικές παρατηρήσεις που έχουν προκύψει από την ανάλυση του θεωρητικού μέρους και της εμπειρικής έρευνας. Αναφορικά με τα στοιχεία που έχουν συλλεχθεί, γίνεται ένας συνδυασμός της ποσοτικής ανάλυσης με τα ευρήματα των συνεντεύξεων, που αποτελούν το ποιοτικό μέρος της έρευνας.

Τα αποτελέσματα της έρευνας, που έγινε σε δείγμα εργαζομένων του Ελεγκτικού Συνεδρίου, καταγράφουν τις απόψεις τους γύρω από την εργασία τους, από το πώς αντιλαμβάνονται τις διαδικασίες της Διοίκησης που λαμβάνουν χώρα στο ΕΣ, αλλά και γύρω από την εργασιακή ικανοποίηση που βιώνουν στα πλαίσια της εργασίας τους.

Η διαχείριση της γνώσης για τους εργαζόμενους του δείγματος είναι μια πολυσύνθετη έννοια η οποία περιλαμβάνει τόσο ενασχόληση με την πληροφορία καθαυτή, όσο και με την αλληλεπίδραση μεταξύ των εργαζομένων γύρω από αυτήν και την ανταλλαγή απόψεων. Για τη διαχείριση αυτής της γνώσης, οι εργαζόμενοι εκφράζουν την άποψη ότι η επιμόρφωσή τους είναι ένα απαραίτητο συστατικό επιτυχούς διεκπεραίωσης των καθηκόντων τους.

Οι εργαζόμενοι εκφράζουν μια αρκετά κατανεμημένη και μέτρια άποψη για τον βαθμό που η υπηρεσία τους εφαρμόζει: Μεταφορά γνώσης, Αυτονομία και ενδυνάμωση, Εφαρμογή συστημάτων ιδεών/ προτάσεων και νέων πρακτικών, Ενθάρρυνση συνεργασίας, επικοινωνίας και προσωπικών επαφών για επίλυση προβλημάτων ή σε περιπτώσεις συγκρούσεων, Διατήρηση δεξαμενής γνώσης, Συνεργασία με εκπαιδευτικούς οργανισμούς – ΕΚΔΔΑ, Έμφαση στη συνεχή μάθηση, Βελτίωση ατομικών αδυναμιών των υπαλλήλων και Σαφήνεια στον καθορισμό των ελεγκτικών καθηκόντων. Από την άλλη πλευρά, υπάρχει μια πιο αρνητική άποψη για το κατά πόσο η υπηρεσία εφαρμόζει Πρακτικές κοινοποίησης των στόχων, σκοπών και στρατηγικών του Ελ.Συν, στους εργαζομένους, για τη Δυνατότητα πρόσβασης που έχουν οι εργαζόμενοι στη Διοίκηση του Ελ. Συν., τη Δυνατότητα εκπλήρωσης των

φιλοδοξιών εξέλιξής των και την εφαρμογή Διαδικασιών για την παρακολούθηση της υγείας των εργαζομένων.

Τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν για τα τεχνολογικά μέσα και οι τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών που έχουν στη διάθεσή τους και χρησιμοποιούν οι υπάλληλοι του ΕΣ σε καθημερινή βάση, όπως διαδίκτυο, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και συστήματα υποστήριξης αποφάσεων, παρουσιάζουν έναν αυξημένο βαθμό αυτοματοποίησης.

Εργαλεία όπως καταιγισμός ιδεών (Brainstorming), Ομαδική εργασία (workgroup), εκπαίδευση κατά τη διάρκεια της εργασίας και καθοδήγηση (Coaching), χρησιμοποιούνται σε ένα μέτριο προς χαμηλό βαθμό, ενώ οι καθημερινές συνεργασίες του προσωπικού είναι περισσότερο συνηθισμένες. Ο κύριος λόγος για την μη χρήση αυτών των εργαλείων είναι ότι η χρήση τους θα απαιτούσε σημαντική αναβάθμιση της υλικοτεχνικής υποδομής, κάτι που δεν είναι ιδιαίτερα εφικτό. Η καλή συνεργασία των υπαλλήλων είναι ένα θετικό στοιχείο που προκύπτει από τις συνεντεύξεις, και το οποίο είναι ένα από τα στοιχεία που παρακινούν τους εργαζόμενους.

Οι παράγοντες που κατά κύριο λόγο επηρεάζουν την εργασία των ερωτώμενων στο Ελεγκτικό Συνέδριο είναι η έλλειψη τυποποιημένων διαδικασιών και εγχειριδίων ελέγχου, η αδυναμία ανταπόκρισης στις απαιτήσεις του σύγχρονου ελέγχου και το δαιδαλώδες νομοθετικό πλαίσιο. Ένας από τους παράγοντες που δεν καταγράφεται από την ανάλυση των στοιχείων του ερωτηματολογίου να επηρεάζει την εργασία των συμμετεχόντων, αλλά είναι έντονος στη διαδικασία των συνεντεύξεων, είναι η υποστελέχωση διαφόρων τμημάτων που λειτουργούν με μειωμένο προσωπικό.

Μέσα από την ερευνητική διαδικασία, γίνεται περιγραφική καταγραφή των ενδογενών διαστάσεων της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων, των εξωγενών και των διαστάσεων που μετρούν τη γενική ικανοποίηση (Spector, 1997). Από τους ενδογενείς παράγοντες που περιλαμβάνουν: τις ηθικές αξίες, την προσφορά προς το κοινωνικό σύνολο, την ανεξαρτησία δράσης στην εργασία, τη δυνατότητα ανάπτυξης της δημιουργικότητας, την ασφάλεια, την υπευθυνότητα, την ποικιλία, την αξιοποίηση ικανοτήτων, τα επιτεύγματα, την εξουσία και την κοινωνική θέση, αυτοί που καταγράφονται σε μεγαλύτερο βαθμό είναι το ότι μπορούν να παραμένουν συνεχώς απασχολημένοι, ότι είναι περισσότερο αποτελεσματικοί επειδή δουλεύουν μόνοι και ότι έχουν την ελευθερία να χρησιμοποιούν την κρίση τους, ενώ στον αντίποδα, ο

παράγοντας που καταγράφεται σε μικρότερο βαθμό είναι ότι έχουν την ευκαιρία να είμαι «κάποιος» στο περιβάλλον τους.

Η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων είναι άμεσα συνυφασμένη με τη διοίκηση και την ικανότητα του Προϊσταμένου/Επιτρόπου να λαμβάνει αποφάσεις, όπως και με τις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων. Αυτοί οι δύο παράγοντες είναι που συγκεντρώνουν τον μεγαλύτερο βαθμό ικανοποίησης από τους εργαζόμενους. Οι ευκαιρίες προαγωγής (ή καλύτερα η έλλειψή τους) είναι αυτό που κατά κύριο λόγο δυσαρεστεί (ή τουλάχιστον δεν ευχαριστεί) τους εργαζόμενους. Αυτό διαφαίνεται και μέσα από τις ελεύθερες/ανοιχτές απαντήσεις του ερωτηματολογίου, όταν καλούνται να αναφέρουν τι τους δυσαρεστεί στην εργασία τους. Συναφές σημείο με το προαναφερθέν, είναι η αναφορά δυσκολιών που προκύπτουν, όταν κατά τη διαδικασία προαγωγών σε θέσεις ευθύνης, δημιουργούνται αντιπαλότητες μεταξύ υπαλλήλων, οι οποίοι διαθέτουν ίσα ή παρόμοια προσόντα, και αυτή η αντιπαλότητα δυσχεραίνει την επιλογή.

Οι εξωγενείς διαστάσεις της ικανοποίησης, καταγράφονται μοιρασμένες σε εκείνες που αναφέρονται στην επίβλεψη, σχετικά με τις ανθρώπινες σχέσεις, όπου καταγράφονται θετικά, και σε εκείνες ου αφορούν στις πολιτικές και πρακτικές της Κεντρικής Υπηρεσίας, οι οποίες καταγράφονται κυρίως στα στοιχεία που δυσαρεστούν τους εργαζόμενους.

Οι διαστάσεις που μετρούν τη γενική ικανοποίηση, όπως είναι το εργασιακό περιβάλλον, οι συνθήκες εργασίας και η συναδελφικότητα είναι από τα στοιχεία που κατά κύριο λόγο ευχαριστούν τους εργαζόμενους του δείγματος.

Γύρω από τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης, τα συμπεράσματα της έρευνας έδειξαν ότι η λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, μέσα από τα σύγχρονα εργαλεία που επιστρατεύει, ασκεί επίδραση σε κάποιους παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης, όπως είναι η ικανοποίηση από την ικανότητα του Προϊσταμένου/Επιτρόπου να λαμβάνει αποφάσεις, από τις σχέσεις με τους συναδέλφους και εν μέρει από τον τρόπο που η Διοίκηση αντιμετωπίζει το προσωπικό. Η μεγαλύτερη δε συσχέτιση, καταγράφεται μεταξύ τους εφαρμογής Brainstorming και του βαθμού που οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι με τους σχέσεις των συναδέλφων.

Σε θέματα ικανοποίησης από τους αποδοχές καμία από τους λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού δεν επηρεάζει, κάτι που είναι αναμενόμενο, δεδομένου ότι η Διοίκηση δεν είναι ο εργοδότης των ερωτώμενων. Τους, οι απαντήσεις

που αναφέρονται στο αίσθημα εκπλήρωσης που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από τη δουλειά τους δεν παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική συσχέτιση με καμία από τους δράσεις τους Διοίκησης. Παρόμοια αποτελέσματα παρουσιάζει και ο βαθμός του πόσο ευχαριστημένοι είναι οι υπάλληλοι από τους ευκαιρίες προαγωγής, ο οποίος είναι ανεξάρτητος από τους περισσότερες δράσεις και να σχετίζεται μόνο με την εκπαίδευση.

Τους, σχετικά με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, η υποστήριξη για μάθηση που δέχονται οι εργαζόμενοι από τη Διοίκηση του Ελ.Συν., τον προϊστάμενο- Επίτροπο και τους συναδέλφους, συσχετίζεται με τους αντιλήψεις τους για τα αποτελέσματα των αναπτυξιακών δράσεων σε ένα στατιστικά σημαντικό βαθμό.

7.2 Προτάσεις

Οι προτάσεις της εργασίας προκύπτουν κυρίως μέσα από τις ανοικτές ερωτήσεις του ερωτηματολογίου. Σ' αυτές, οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα, απάντησαν ελεύθερα, χωρίς τους περιορισμούς που τους θέτουν οι κλειστού τύπου ερωτήσεις. Από τα σημεία που ευχαριστούν τους εργαζόμενους είναι: η συνεργασία και η επικοινωνία που έχουν με τους συναδέλφους και τους προϊστάμενους, όπως και το αντικείμενο της εργασίας, από το οποίο αντλούν ενδιαφέρον και αξιοποιούν τις ικανότητές τους.

Αναφορικά με τα θέματα που δυσαρεστούν τους εργαζόμενους, τα κύρια ζητήματα που τέθηκαν είναι η ελλιπής επιμόρφωση των εργαζομένων, το μειωμένο επίπεδο αξιοκρατίας μαζί με τη διαδικασία προαγωγής και την έλλειψη αξιολόγησης, όπως και η λειτουργία της Κεντρικής Διοίκησης, οι σχέσεις της με τις Υπηρεσίες, ο συγκεντρωτισμός και η γραφειοκρατία.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να λάβει υπόψη της τα εν λόγω ζητήματα τα οποία απασχολούν τους εργαζόμενους και να ανταποκριθεί αντίστοιχα. Η οργάνωση εκπαιδευτικών και ενημερωτικών σεμιναρίων, πάνω σε θέματα εργασίας, θα μπορέσει να αντιμετωπίσει το πρόβλημα της έλλειψης επιμόρφωσης. Επίσης, η καλύτερη αξιοποίηση του Ανθρώπινου Δυναμικού, μέσα από τον σχεδιασμό πλάνων στελέχωσης και αξιολόγησης στα πλαίσια της Νέας Διοικητικής Μεταρρύθμισης, είναι αναγκαία ενέργεια που υπαγορεύεται και από τις απόψεις των εργαζομένων. Η αποκέντρωση κάποιων λειτουργιών και η μείωση της γραφειοκρατίας θα καταστήσουν τη Διοίκηση περισσότερο ευέλικτη και ικανή να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις έγκαιρα και αποτελεσματικά.

7.3 Περιορισμοί της έρευνας

Στην εκπόνηση της παρούσης εργασίας καταβλήθηκε κάθε προσπάθεια, ώστε αυτή να αποτελέσει ένα ολοκληρωμένο έργο, τόσο από την άποψη της θεωρητικής πλαισίωσης, όσο και της εμπειρικής τεκμηρίωσης. Παρόλα αυτά, είναι αναπόφευκτο, τις περισσότερες φορές να υπάρξουν ανασχετικοί παράγοντες, που καθιστούν κάποια σημεία του έργου δυσχερέστερα, από ότι αυτά είχαν σχεδιαστεί.

Η δυσκολία που αντιμετωπίστηκε στην παρούσα εργασία, και που αποτελεί τον περιορισμό της έρευνας, είναι ο μικρός αριθμός των συνεντεύξεων, οι οποίες περιορίζονται στις δυο. Δεν κατέστη δυνατόν να πραγματοποιηθούν περισσότερες συνεντεύξεις με υπαλλήλους και στελέχη του Ελεγκτικού Συνεδρίου, κάτι που θα έδινε στην έρευνα μεγαλύτερη δυνατότητα σε ανάλυση βάθους.

Βιβλιογραφία

Ελληνική:

- ΓΩΓΟΥ Κ. (2000): Κανόνες δεοντολογίας της Δημόσιας Διοίκησης, εκδ. Π. Σάκκουλα, Αθήνα-Θεσσαλονίκη.
- Δεκλερής Μ. (1989). «Διοίκηση Συστημάτων», Εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή.
- Καρκατσούλης Π. (2004). «Το Κράτος σε Μετάβαση», Από τη «διοικητική μεταρρύθμιση» και το «νέο δημόσιο μάνατζμεντ» στη «διακυβέρνηση», εκδ. Σιδέρη, Αθήνα, 2004.
- Κέφης Β.(2014 2^η έκδοση) «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», εκδόσεις Κριτική.
- Μπάλα Ε. (2009). «Ο προληπτικός έλεγχος των δημοσίων δαπανών από το Ελεγκτικό Συνέδριο», εκδόσεις Σάκκουλα
- Μπουραντάς Δ. (2015). «Οι Μεγάλοι Φιλόσοφοι και το Προσωπικό Μάνατζμεντ», εκδόσεις Πατάκη.
- Πανούση Γ.(2010): Αντιλήψεις για τη διαφθορά- Από παράγοντες του δημοσίου και του ιδιωτικού χώρου, εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή.
- Παπακωνσταντίνου Α. (2007). «Η Συνταγματική Αρχή της Αξιοκρατίας και το νέο σύστημα επιλογής Προϊσταμένων οργανικών μονάδων του Δημοσίου», Εισήγηση ΙΝ.ΕΠ με θέμα «Ο Νέος Υπαλληλικός Κώδικας», Αθήνα.
- Ρεγκούκος Γ.Π. (1992). «Ποιοτική Εξυπηρέτηση των Πελατών», Εκδόσεις Singular Publications, Αθήνα.
- Σπηλιωτόπουλος Ε.(2001): «Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα», εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή, σελ. 13-18

Ξενόγλωσση:

- Argyriades (D.), Dwivedi (O.P.), Jabbra (J.): Public Administration in transition, Essays in Honor of G.Caiden, Vallentine Mitchell, London,2007.
- Armstrong M. & Baron A. (2005). “Managing Performance”. CIPD Publishing
- Cohen, L. and Manion, L.,(1980), *Research Methods in Education*, London: Groom Helm Ltd., 1980.
- Creswell, J.W.,(2009), *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, London: SAGE Publications, 2009.

- Edvardsson B., Thomasson, B. & Øvretveit, J.(1994). Quality of Service making it really works, McGraw-Hill.
- Field, A., (2009), *Discovering Statistics Using SPSS*. Los Angeles, CA: Sage.
- Hatzikian, Y., Ninni, V. (2010). *Innovation Indexes Performance and the Women Entrepreneurship: Greece as example*, Lambert Academic Publishing, Germany.
- McAdam R, Armstrong G and Kelly B (1997), “Investigation of the relationship between total quality and innovation: A research study involving small organizations”, *European Journal of Innovation Management*.
- Roethlisberger, F.J. & Dickson, W.J. (1939) *Management and the worker: an account of a research program conducted by the Western electric company, Hawthorne works, Chicago*. Harvard University Press, Cambridge, MA
- Simon H.A.1947: *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*.— 4η έκδ. 1997, The Free Press
- Spector, P., 1997. *Job Satisfaction Application, Assessment, Causes and Consequences*. London: Sage Publica
- Timsit (G.): *Theory de l' Administration*, ed. Economica, Paris, 1986.
- Trochim William M., (2002), *What is the Research Methods Knowledge Base*, Cornell University

Εργασίες:

- Γκουγκουλής Ανδρέας ,ΙΗ΄ Εκπαιδευτική Σειρά Τελική Εργασία Θέμα: «Το ΝΕΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ: Θεωρητικό Πλαίσιο, Αρχές και Εργαλεία -Εφαρμογές Δομών Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ στο σύστημα»
- Επιστημονική ημερίδα «Διαμεσολάβηση: Δικαιοσύνη &Ανοικτή Κοινωνία, 19.02.2015, Πάντειο Πανεπιστήμιο.
- Μαρούδας Θεόδωρος, Διδακτορική Διατριβή: «Ανθρώπινος Παράγοντας και Ποιότητα στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα», Θεσσαλονίκη, 2009.
- Μαυρομιχάλη Κων/να, 4^η Εκπαιδευτική Σειρά: «Η αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων και η σύνδεση με την αμοιβή»,2011.
- Τετώρου Ιωάννα, «Ο προσυμβατικός έλεγχος των δημοσίων συμβάσεων στο Ελεγκτικό Συνέδριο», 2016
- Ψωμιάδης Όμηρος, «Στοχευμένοι Έλεγχοι του Ελεγκτικού Συνεδρίου»,2015

Νόμοι - Αποφάσεις:

- Νόμος 3230/2004, μεθοδολογία Στοχοθεσίας. Εγκύκλιος ΥΠΕΣ, Καθιέρωση Συστήματος Διοίκησης με στόχους.
- Νόμος 3871/2010 (ΦΕΚ 141^Α/17.08.2010): «Δημοσιονομική Διαχείριση και Ευθύνη»
- Νόμος 4055/2012 (ΦΕΚ 51^Α/12.03.2012): «Δίκαιη Δίκη και εύλογη διάρκεια αυτής»
- Νόμος 4129/2013 (ΦΕΚ 52^Α/28.02.2013): «Κύρωση του Κώδικα Νόμων για το Ελεγκτικό Συνέδριο».
- ΠΔ.101/2014 (ΦΕΚ-168, Α/28.8.2014): Οργανισμός Υπουργείου Δικαιοσύνης, Διαφάνειας και Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων
- Σχέδιο Αποφάσεως της Ολομέλειας του Ελ. Συν. 31.03.2015, έχοντας υπόψη τη διάταξη του άρθ.19 παρ.2 του Κωδ. Νόμων για το Ελ. Συν.
- Νόμος 4369/16 (ΦΕΚ 33/Α/27-02-2016).
- Νόμος 4440/2016 (άρθρο 24- «Ηλεκτρονική διαδικασία έκδοσης και διακίνησης διοικητικών πράξεων και εγγράφων στο Δημόσιο Τομέα»)

Διαδικτυακές Πηγές

- <http://www.eca.europa.eu/el/Pages/MissionObjectives.aspx>)
- http://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esdd/18/12/1243.pdf
- <http://www.efsyn.gr/arthro/ti-provlepei-i-stothotesia-dimosion-ypiresion-kai-ypallilon/10.5.2016>.
- <http://www.topontiki.gr/preloydio-exelixon/> 31.12.2016.
- <http://www.kinisipoliton.gr/el/6.01.2017>.
- http://www.eliamep.gr/Fortsakis_Speech/6.01.2017
- <https://www.lawspot.gr/node/243927/29.01.2017>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1:

Συνοδευτική επιστολή του ερωτηματολογίου



Α.Ε.Ι. ΠΕΙΡΑΙΑ Τ.Τ. ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΗΜΟΣΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ»

Ερωτηματολόγιο έρευνας

«Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και εφαρμογή Ποιοτικών Διαδικασιών στον εν στενή εννοία Δημόσιο Τομέα.

Μελέτη Περίπτωσης: το Ελεγκτικό Συνέδριο»

Αγαπητέ συνάδελφε,

Με την επιστολή μας αυτή θα ήθελα να σας παρακαλέσω να συμμετάσχετε στην έρευνα που αφορά στην αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και εφαρμογή Ποιοτικών Διαδικασιών στο Ελεγκτικό Συνέδριο.

Η παρούσα έρευνα διεξάγεται στο πλαίσιο εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας για την απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Δημόσια Οικονομική & Πολιτική του Ανώτατου Τεχνολογικού Ιδρύματος Πειραιά.

Σκοπός της έρευνας είναι να διαμορφωθούν ορισμένα ασφαλή συμπεράσματα για το επίπεδο ικανοποίησης των Δικαστικών Υπαλλήλων στο χώρο του Συνεδρίου και να καταγραφούν ποιες μεταβλητές επηρεάζουν το βαθμό ικανοποίησης τους.

Η συμβολή σας στην επιτυχή διεξαγωγή της έρευνας είναι ιδιαίτερα σημαντική. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο, εμπιστευτικό και τα αποτελέσματα του θα χρησιμοποιηθούν αυστηρά και μόνο στο πλαίσιο της στατιστικής ανάλυσης της έρευνας. Η συμμετοχή σας είναι εντελώς εθελοντική, μπορείτε να αρνηθείτε να απαντήσετε οποιαδήποτε ερώτηση και μπορείτε να αποσυρθείτε από την έρευνα ανά πάσα στιγμή.

Παρακαλώ αφού διαβάσετε την παρούσα επιστολή ως ένδειξη ότι έχετε κατανοήσει τη φύση της έρευνας που περιγράψαμε και ότι δίνετε την συγκατάθεση σας για να συμμετάσχετε στην έρευνα να αφιερώσετε λίγα λεπτά από τον χρόνο σας για να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για την πολύτιμη συνεργασία σας.

Για τυχόν απορίες ή για περισσότερες πληροφορίες παρακαλώ να επικοινωνήσετε μαζί μου.

Με εκτίμηση,

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2:

Ερωτηματολόγιο έρευνας



**Α.Ε.Ι. ΠΕΙΡΑΙΑ Τ.Τ. ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΗΜΟΣΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ»**

Ερωτηματολόγιο έρευνας

**«Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και εφαρμογή
Ποιοτικών Διαδικασιών στον εν στενή εννοία Δημόσιο Τομέα.**

Μελέτη Περίπτωσης: το Ελεγκτικό Συνέδριο.»

ΜΕΡΟΣ Α΄

Δημογραφικά στοιχεία ερωτώμενου υπαλλήλου:

Παρακαλούμε απαντήστε στις ακόλουθες ερωτήσεις, σημειώνοντας με X στο τετράγωνο που αντιστοιχεί στην απάντησή σας.

1. Φύλο

Άνδρας

Γυναίκα

2. Ηλικία

24 – 34

35 – 44

45 – 54

55 και άνω

3. Μορφωτικό Επίπεδο

Απόφοιτος Γυμνασίου / Λυκείου

Μεταπτυχιακές Σπουδές

Απόφοιτος ΑΕΙ / ΤΕΙ

Διδακτορικό/Απόφοιτος Σχολής

Απόφοιτος ΙΕΚ / Ιδιωτικής Σχολής

Δημόσιας Διοίκησης

4. Κύρια Απασχόληση

(στο πεδίο «Άλλο», συμπληρώστε παρακαλώ την ενδεχομένως διαφορετική απασχόλησή σας από τις παρακάτω αναφερόμενες)

Επίτροπος του Ελεγκτικού Συνεδρίου

Προϊστάμενος Τμήματος του Ελεγκτικού Συνεδρίου

Υπάλληλος του Ελεγκτικού Συνεδρίου

Άλλο:

5. Έτη Προϋπηρεσίας

- 0-5 έτη
- 6- 10 έτη
- 11 – 20 έτη
- 21 και άνω έτη

6. Ποιά είναι η σχέση εργασίας σας;

- Μόνιμο Προσωπικό
- Ιδ. Δικαίου Αορίστου Χρόνου

ΜΕΡΟΣ Β΄

1. Για την εργασίας σας στο Ελ. Συν., διαχείριση γνώσης σημαίνει:

(απαντάτε με X)

1. Αποθήκευση και ανάκτηση πληροφοριών	
2. Ανταλλαγή πληροφοριών	
3. Συνεργασία	
4. Ανταλλαγή απόψεων	
5. Όλα τα παραπάνω	

2. Στην Υπηρεσία σας, σε ποιο βαθμό είναι εύκολη:

	Καθόλου	Σε ελάχιστο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό
1. Η ανεύρεση της κατάλληλης πληροφορίας (νομολογία, Πράξη, αποφάσεις Ολομέλειας, κλπ) σε καθημερινή βάση					
2. Η επικοινωνία με τα κατάλληλα άτομα για την ανταλλαγή απόψεων και εμπειριών					
3. Η διαδικασία διαχείρισης των εγγράφων (όχι απαραίτητα ηλεκτρονικά)					

3. Σε ποιο βαθμό η Υπηρεσία σας/Διοίκηση, εφαρμόζει τις παρακάτω δραστηριότητες:

	Καθόλου	Σε ελάχιστο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό
1. Μεταφορά γνώσης (από τμήμα σε τμήμα, ή από Παρεδρίο σε Παρεδρίο) μέσα από την εύρεση «καλών πρακτικών» (Benchmarking)					
2. Αυτονομία και ενδυνάμωση					
3. Εφαρμογή συστημάτων ιδεών/ προτάσεων και νέων πρακτικών					
4. Ενθάρρυνση συνεργασίας, επικοινωνίας και προσωπικών επαφών για επίλυση προβλημάτων ή σε περιπτώσεις συγκρούσεων					
5. Διατήρηση μιας δεξαμενής γνώσης (σημειώσεις προγραμμάτων κατάρτισης, υλικό συνεδρίων, διαλέξεων, αποδελτίωση, κτλ)					
6. Συνεργασία με εκπαιδευτικούς οργανισμούς – ΕΚΔΔΑ					
7. Έμφαση στη συνεχή μάθηση					
8. Βελτίωση ατομικών αδυναμιών/ Βελτίωση της απόδοσης όταν κάποιοι συνάδελφοι στερούνται σημαντικών δεξιοτήτων					
9. Κοινοποίηση στόχων, σκοπών και στρατηγικών του Ελ.Συν, στους εργαζομένους.					
10. Δυνατότητα πρόσβασης των εργαζομένων στη Διοίκηση του Ελ. Συν. ώστε να υπάρχει ελευθερία έκφρασης των ιδεών					
11. Δυνατότητα εκπλήρωσης των φιλοδοξιών εξέλιξης των «εργαζομένων πρώτης γραμμής» στην ιεραρχία, ανάλογα με την απόδοσή των.					
12. Υπάρχει σαφήνεια στον καθορισμό των ελεγκτικών καθηκόντων στην Υπηρεσία του κάθε υπαλλήλου					
13. Η Υπηρεσία (Κεντρική Διοίκηση) έχει διαδικασίες για την παρακολούθηση της υγείας των εργαζομένων.					

4. Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε στην Υπηρεσία σας τα παρακάτω εργαλεία:

	Καθόλου	Σε ελάχιστο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό
1. Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail)					
2. Ιντρανέτ (Intranet)					
3. Ιντερνέτ (Internet)					
4. Διατήρηση Portal (σύνολο από ιστοσελίδες που αφορούν το Ελ. Συν.)					
5. Εργαλεία υποστήριξης αποφάσεων (decision support tools)					
6. Αποθήκευση Πληροφοριών (Data Warehousing)					
7. Καθημερινές συνεργασίες του προσωπικού					
8. Brainstorming (καταιγισμός ιδεών/νέες ιδέες)					
9. Ομαδική εργασία, Ομάδες Ποιότητας /Εργου (workgroup)					
10. Εκπαίδευση εκτελώντας τη συγκεκριμένη εργασία (on the job training)					
11. Coaching (καθοδήγηση)					

5. Ποιοι λόγοι εμποδίζουν την υλοποίηση - χρήση των παραπάνω (ή κάποιων εκ των παραπάνω) εργαλείων;

1. Είναι πολύπλοκα	
2. Δεν είναι κατάλληλα για την Υπηρεσία μας	
3. Είναι πολύ ακριβά	
4. Δεν είναι απαραίτητα	
5. Δεν τα γνωρίζω	
6. Έλλειψη εργάσιμου χρόνου	
7. Η χρήση τους απαιτεί σημαντική αναβάθμιση της υλικοτεχνικής υποδομής	

(συνέχεια)... Ποιοι λόγοι εμποδίζουν την υλοποίηση - χρήση των παραπάνω (ή κάποιων εκ των παραπάνω) εργαλείων;

8. Η εφαρμογή τους θα απαιτούσε σημαντικές αλλαγές και διαδικασίες.	
9. Έλλειψη αφοσίωσης/ αδιαφορία από την ανώτατη διοίκηση	
10. Άλλος λόγος.....	

6. Σε ποιο βαθμό οι παρακάτω αδυναμίες του υφιστάμενου ελέγχου στο Ελ. Συν. επηρεάζουν την εργασία σας και κατά συνέπεια την παρακίνηση και απόδοσή σας ;

	Καθόλου	Σε ελάχιστο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό
1. Διδαλώδες Νομοθετικό πλαίσιο					
2. Απουσία στρατηγικής διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων					
3. Αδυναμία ανταπόκρισης της υπάρχουσας διάρθρωσης των υπηρεσιών στις απαιτήσεις του σύγχρονου ελέγχου					
4. Έλλειψη τυποποιημένων διαδικασιών και εγχειριδίων ελέγχου					
5. Μη εφαρμογή διεθνών ελεγκτικών προτύπων					
6. Χαμηλός βαθμός συμμόρφωσης των ελεγχόμενων φορέων					
7. Έλλειψη κατάλληλου εξοπλισμού και υποδομών					
8. Υποστελέχωση υπηρεσιών λόγω γεωγραφικής διασποράς					
9. Αναποτελεσματικό δίκτυο εσωτερικής επικοινωνίας					
10. Απουσία μηχανισμού παρακολούθησης και εφαρμογής των συστάσεων από τους ελεγχόμενους.					

7. Στην παρούσα εργασία σας, σε ποιο βαθμό ισχύουν τα κάτωθι:

	Καθόλου	Σε ελάχιστο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό
1. Μπορώ να παραμένω συνεχώς απασχολημένος					
2. Είμαι περισσότερο αποτελεσματικός επειδή μπορώ/ή πρέπει να δουλεύω μόνος					
3. Έχω την ευκαιρία να κάνω διαφορετικά πράγματα					
4. Έχω την ευκαιρία να είμαι «κάποιος» στο περιβάλλον μου					
5. Έχω τη δυνατότητα να λειτουργώ πάντα «κατά συνείδηση», ακόμα και στην περίπτωση που υπάρχουν αντίθετες εντολές από ανωτέρους					
6. Έχω την ευκαιρία να κάνω κάτι που αξιοποιεί τις ικανότητές μου					
7. Έχω την ελευθερία να χρησιμοποιώ την κρίση μου					
8. Έχω την ελευθερία να χρησιμοποιώ δικές μου μεθόδους για να κάνω την δουλειά μου					
9. Έχω την δυνατότητα να λαμβάνω επαίνους/ αναγνώριση όταν κάνω κάτι εξαιρετικό στη δουλειά μου.					
10. Έχω τη δυνατότητα να λέω/ υποδεικνύω στους ελεγχόμενους φορείς τι πρέπει να κάνουν με στόχο τη χρηστή δημοσιονομική διαχείριση.					

8. Πώς αισθάνεστε στην παρούσα εργασία σας, για:

	Πολύ δυσανε- στημένος	Δυσανε- στημένος	Δεν είμαι βέβαιος/η	Ευχαρι- στημένος	Πολύ ευχαρι- στημένος
1. Τον τρόπο που η Διοίκηση αντιμετωπίζει το προσωπικό					
2. Την ικανότητα του Προϊσταμένου/Επιτρόπου να λαμβάνει αποφάσεις					
3. Την αμοιβή σε σχέση με την ποσότητα/ποιότητα της δουλειάς σας					
4. Τις ευκαιρίες προαγωγής					
5. Τις συνθήκες εργασίας					
6. Τις σχέσεις συναδέλφων μεταξύ τους					
7. Το αίσθημα εκπλήρωσης που λαμβάνετε από τη δουλειά σας.					

ΜΕΡΟΣ Γ΄

✓ Αυτό που με ευχαριστεί περισσότερο από τη δουλειά μου είναι:

.....

.....

.....

.....

✓ Αυτό που με δυσαρεστεί περισσότερο από τη δουλειά μου είναι:

.....

.....

.....

.....

Σας ευχαριστώ πολύ για τη συνεργασία.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3: ΠΙΝΑΚΑΣ ΘΕΣΕΩΝ ΤΗΣ 20.01.2017

	ΟΡΓ/ΚΕΣ	ΥΠΗΡΕΤΟΥΝΤΕΣ		ΚΕΝΑ	ΔΥΝΑΤΗ Η ΜΕΤΑΤΑΞΗ (v.3772/09)
Κλάδος Επιτρόπων -Γενικοί Συντονιστές (v.2721/99&3060/02, 4129/13)	3	3		0	0
ΠΕ - Επίτροποι (v.2721/99, 3202/03, 3472/06 & 3772/09, 4129/13)	111	68 (5 ΕΣΔΔ)		43	0
ΤΕ - Επίτροποι (v.2721/99, 3202/03, 3472/06 & 3772/09, 4129/13)	0	5 (5 ΤΕ)		-5	0
ΔΕ - Επίτροποι (v.2721/99, 3202/03, 3472/06 & 3772/09, 4129/13)	0	0		0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΚΛΑΔΟΥ ΕΠΙΤΡΟΠΩΝ	114	76		38	0
ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ (ΠΕ)	ΟΡΓ/ΚΕΣ	ΥΠΗΡΕΤΟΥΝΤΕΣ		ΚΕΝΑ	ΔΥΝΑΤΗ Η ΜΕΤΑΤΑΞΗ (v.3772/09)
Κλάδος Δικαστικών Υπαλλήλων ΠΕ (v.1653/86,2643/98 & 3472/06, 4129/13)	263	224 } 248		15	15
Κλάδος Δικαστικών Υπαλλήλων ΠΕ - σε συσταθείσα προσωποπαγή θέση ΙΔΑΧ (αρθρ.16 v.3891/10, αρθρ. 40 v.3772/09 & υποπαρ. Ζ1 v. 4093/12)		24			
Κλάδος ΠΕ Διοικητικού/Οικονομικού ¹⁾ - προσωπ. (π.δ 57/07)	0	0 +2 προσ.*		0	0
Κλάδος Δικαστικών Υπαλλήλων ΠΕ Οικονομολόγων (v.2643/98 & 3202/03, 4129/13)	120	73 } 79		41 α	41 α
Κλάδος Δικαστικών Υπαλλήλων ΠΕ Οικονομολόγων - σε συσταθείσα προσωποπαγή θέση ΙΔΑΧ (αρθρ.16 v.3891/10)		6 ***			
Κλάδος Δικαστικών Υπαλλήλων ΠΕ (v.3274/04, 4129/13)	70	3		67	67
Κλάδος Δικαστικών Υπαλλήλων ΠΕ Οικονομολόγων (v. 2145/93, 4129/13)	2	2		0	0
Κλάδος Δικαστικών Υπαλλήλων ΠΕ Οικονομολόγων Λογιστών (v. 2539/97, 4129/13)	6	2		4	4
Κλάδος Δικαστικών Υπαλλήλων ΠΕ Οικονομολόγων Λογιστών (v. 3060/02, 4129/13)	89	10		79	79
Προσωρινός Κλάδος ΠΕ (v.2266/94 & 2812/00, 4129/13)	0	0 + 1 προσ.*		0	0
Κλάδος Δικαστικών Υπαλλήλων ΠΕ Πληροφορικής (v.3060/02 & 2145/93, 4129/13)	7	4		3	3
Κλάδος Δικαστικών Υπαλλήλων ΠΕ Πολιτικών Μηχανικών (v.2539/97, 4129/13)	1	0		1	1
Κλάδος Δικαστικών Υπαλλήλων ΠΕ Ηλεκτρολόγων Μηχανολόγων (v.2539/97, 4129/13)	1	0		1	1
Κλάδος Δικαστικών Υπαλλήλων ΠΕ Τεχνολόγων Πολιτικών Μηχανικών (v.2539/97, 4129/13)	2	0		2	2

ΣΥΝΟΛΟ ΠΕ	561	348	+3* = 351		213	213
Ιατρός με θητεία			+ 1**			
ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ (ΤΕ)	ΟΡΓ/ΚΕΣ	ΥΠΗΡΕΤΟΥΝΤΕΣ		ΚΕΝΑ	ΔΥΝΑΤΗ Η ΜΕΤΑΤΑΞΗ (v.3772/09)	
Κλάδος Δικαστικών Υπαλλήλων ΤΕ Πληροφορικής (v.2145/93, 4129/13)	2	0		2	2	
ΤΕ (προσωρ. Κλ. Διοικ/κός - Λογιστικός) v.1586/86	0	0	+ 3 προσ.*	0	0	
ΣΥΝΟΛΟ ΤΕ	2	0	+3* = 3	2	2	
ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ (ΔΕ)	ΟΡΓ/ΚΕΣ	ΥΠΗΡΕΤΟΥΝΤΕΣ		ΚΕΝΑ	ΔΥΝΑΤΗ Η ΜΕΤΑΤΑΞΗ (v.3772/09)	
ΠΕ (άρθρο 18 παρ. 3 v.1586/86)		0				
ΠΕ (άρθρο 10 παρ. 6 v.2331/95 & 6 παρ. 6v.2721/99)	222	2	153	69	69	
Κλάδος Δικαστικών Υπαλλήλων ΔΕ Γραμματέων (v.4129/13)		138				
Κλάδος Δικαστικών Υπαλλήλων ΔΕ Γραμματέων- σε συσταθείσα προσωποπαγή θέση ΙΔΑΧ (αρθρ.16 v.3891/10)		13	***			
ΔΕ (προσωρ. Κλ. Διοικ.-Λογ.) v.2527/97, v.2273/94 & v.3207/03	0	0	+ 1 προσ.*	0	0	
Κλάδος Δικαστικών Υπαλλήλων ΔΕ Δακτυλογράφων (αρθ.17 v.1738/87, 4129/13)	15	3		12	12	
Κλάδος Δικαστικών Υπαλλήλων ΔΕ Προσωπικού Η/Υ (v.2145/93, 4129/13)	14	8		6	6	
Κλάδος Δικαστικών Υπαλλήλων ΔΕ Χειριστών Η/Υ (v. 3202/03, 4129/13)	24	7		17	17	
Κλάδος Δικαστικών Υπαλλήλων ΔΕ Οδηγών (Π.Δ..774/80 (καταργήθηκε) -v.1476/84, 4129/13)	3	1		2	2	
Κλάδος Δικαστικών Υπαλλήλων ΔΕ Ταξινόμων (Π.Δ..774/80 (καταργήθηκε) & v 1653/86, 4129/13)	36	6	13	23	23	
Κλάδος Δικαστικών Υπαλλήλων ΔΕ Ταξινόμων - σε συσταθείσα προσωποπαγή θέση ΙΔΑΧ (αρθρ.16 v.3891/10)		7	***			
ΣΥΝΟΛΟ ΔΕ	314	185	+1* = 186	129	129	
ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ (ΥΕ)	ΟΡΓ/ΚΕΣ	ΥΠΗΡΕΤΟΥΝΤΕΣ		ΚΕΝΑ	ΔΥΝΑΤΗ Η ΜΕΤΑΤΑΞΗ (v.3772/09)	

Κλάδος Δικαστικών Υπαλλήλων ΥΕ2α Επιμελητών Δικαστηρίων (ν.1835/89 & 2161/93, 4129/13)	75	9	14	61	61
Κλάδος Δικαστικών Υπαλλήλων ΥΕ2α Επιμελητών Δικαστηρίων- σε συσταθείσα προσωποπαγή θέση ΙΔΑΧ (αρθρ.16 ν.3891/10)		5	***		
Κλάδος Δικαστικών Υπαλλήλων ΥΕ2β Φυλάκων (ν.1476/84, 4129/13)	2	1		1	1
Κλάδος Δικαστικών Υπαλλήλων ΥΕ2γ Καθαριστριών (ν.1476/84, 4129/13)	10	0		10	10
ΣΥΝΟΛΟ ΥΕ	87	15		72	72
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ	1078	624	+7*+ 1**=632	454	416

ΣΥΝΟΛΟ ΠΕ, ΤΕ & ΔΕ Κλάδου Επιτρόπων - Επίτροποι (ν.2721/99, 3202/03, 3472/06 & 3772/09)	111	73		38	
--	-----	----	--	----	--

1) αποφοίτων Ε.Σ.Δ.Δ.Α

* προσωποπαγείς θέσεις Ν.1388/83 , Ν. 2266/94 , Ν. 2812/00, ν.1586/86, αρθ.10 παρ.27 Ν. 3207/03 & Ν.2273/94, π.δ 57/07

** Ιατρός επί θητεία

*** μεταφορά από ΟΣΕ & ΤΡΑΙΝΟΣΕ ,ΕΡΓΑΟΣΕ & ΓΑΙΑΟΣΕ 54 ατόμων και 1 μετάταξη από ΜΟΔ Α.Ε. (ΛΙΑΚΟΣ ΙΩΑΝΝΗΣ), σε συνιστώμενες προσωποπαγείς θέσεις, με παράλληλη δέσμευση κενής οργανικής θέσης για όσο χρόνο υφίσταται η προσωποπαγής θέση (άρθρου 16 ν.3891/10), με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου

Σημείωση : Στον Κλάδο Επιτρόπων μετατάχθηκαν (ΦΕΚ 324/24-05-2011 τ.Γ'), (ΦΕΚ 1121/17-10-2012 τ.Γ'), (ΦΕΚ 668/21-06-2013 τ.Γ'), (ΦΕΚ 707/05-06-2014 τ.Γ'), (ΦΕΚ 170/9-03-2015 τ.Γ'), 5 άτομα της ΠΕ Κατηγ. απόφοιτοι της Ε.Σ.Δ.Δ. που κατείχαν προσωποπαγείς θέσεις (Αυγουστόγλου,Πολάτογλου, Τσερντοπούλου, Τοπαλίδου, Χαραλαμπίδη), 1 άτομο της ΠΕ Κατηγ., Προσωρινού Κλάδου ΠΕ που κατείχε προσωποπαγή θέση (Ψαράκη Αικατερίνη), 1 άτομο της ΤΕ Κατηγορίας που κατείχε προσωποπαγή θέση (Σαρρή Μαρία), 1 άτομο της ΤΕ Κατηγορίας που κατείχε προσωποπαγή θέση (Χαρίσης Ιωάννης) και 1 άτομο της ΤΕ Κατηγορίας που κατείχε προσωποπαγή θέση (Χρονόπουλος Σταύρος) αντίστοιχα.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4:

Δομή συνέντευξης και δυο συνεντεύξεις

Θέμα Διπλωματικής εργασίας:

«Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού και εφαρμογή Ποιοτικών Διαδικασιών στον εν στενή εννοία Δημόσιο Τομέα. Μελέτη Περίπτωσης: το Ελεγκτικό Συνέδριο»

Ερωτήσεις συνέντευξης:

- 1. Μιλήστε μας λίγο για εσάς;** (σπουδές, χρόνια προϋπηρεσίας, θέσεις που έχετε αναλάβει στο Ελ. Συν. και το πλαίσιο των σημερινών καθηκόντων σας στο Ελεγκτικό Συνέδριο).
- 2. Με ποιους τρόπους πιστεύετε πως μπορείτε να συνεισφέρετε στην Υπηρεσία από τη θέση αυτή;**
- 3. Τι σας παρακινεί ώστε να είστε καλή κι αποδοτική στη δουλειά σας;**
- 4. Τι σας δυσκολεύει περισσότερο στη θέση που βρίσκεστε;** [διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού, ετερόκλητοι υπάλληλοι από μετατάξεις, πχ. από άλλα δικαστήρια-λόγου χάρη ποινικά-, ΤΡΑΙΝΟΣΕ, ιδιωτικός τομέας (λογιστές/ ΣΟΛ), διαχείριση συγκρούσεων, αντιμετώπιση ελλείψεων και υποστελέχωσης στα παρεδρία, προσπάθεια ικανοποίησης και γεφύρωσης ετερόκλητων επιθυμιών κλπ]
- 5. Ποιοι είναι οι σημερινοί και ποιοι οι απότεροι στόχοι σας και πώς σκέφτεστε να τους επιτύχετε;**
- 6. Πιστεύετε πως στο Ελεγκτικό Συνέδριο εφαρμόζονται Ποιοτικές διαδικασίες-όχι μόνο στον έλεγχο-, κι αν ναι ποιες είναι αυτές; Αν όχι, πώς μπορεί κάτι τέτοιο να επιτευχθεί;**
- 7. Ποιες θεωρείτε ως «αδυναμίες» του Ελεγκτικού Συνεδρίου;**

8. Πόσο θεσμικά θωρακισμένοι/προστατευμένοι και νομικά κατοχυρωμένοι θεωρείτε πως είναι οι Επίτροποι και οι δικαστικοί υπάλληλοι του Ελ.Συν., ώστε να λειτουργούν απερίσπαστοι κατά τη διάρκεια της άσκησης των καθηκόντων τους;
9. Πώς βλέπετε το μέλλον του Ελεγκτικού Συνεδρίου, ύστερα από τις εξελίξεις στον έλεγχο; (πχ. κατάργηση του προληπτικού ελέγχου, σύμφωνα με το ν.4337/2015, υιοθέτηση επιτόπιων ή στοχευμένων ελέγχων κλπ)
10. Σε ποιο βαθμό οι δικαστικοί υπάλληλοι του Ελ. Συν. είναι «προετοιμασμένοι» για τις επικείμενες αλλαγές; Θεωρείτε ότι πρέπει να γίνουν συγκεκριμένα σεμινάρια επιμόρφωσης των υπαλλήλων;
11. Σε συνέχεια της ανωτέρω ερώτησης, ένεκα των εξελίξεων από 1.01.2017, πιστεύετε πως πρέπει να ανατεθούν νέα καθήκοντα στους υπαλλήλους του Ελεγκτικού Συνεδρίου, να τους αφαιρεθούν αρμοδιότητες, ή οι υπάρχουσες αρμοδιότητες να ασκούνται με άλλον τρόπο; (π.χ. Αγγλοσαξονικό μοντέλο ελέγχου)
12. Να μιλήσετε για τους λόγους, τη συχνότητα και ενδεχομένως τα οφέλη από το Job rotation;
(εννοώ τη διαδικασία που ακολουθεί η υπηρεσία μας όταν υπάλληλοι μετακινούνται σε άλλες θέσεις/ τμήματα/ υπηρεσίες Επιτρόπων, ανάλογα με τις ανάγκες που προκύπτουν. Δεν θέλω να εστιάσουμε μόνο στην οικειοθελή αλλαγή θέσης, αλλά όταν οι μετακινήσεις αυτές είναι περισσότερο υποχρεωτικού χαρακτήρα και λιγότερο αναπτυξιακού, χωρίς να είναι εγγυημένη η επιστροφή του εργαζομένου στην προηγούμενη θέση του.)
13. -Όταν μετακινούνται οι Επίτροποι, ή ακόμα και οι Τμηματάρχες, υπάρχει ένα συγκεκριμένο πλάνο διαδοχής; (σημείωση δι ημών: πόσες φορές οι ελεγχόμενοι δεν λένε: “μα με τον προηγούμενο Επίτροπο”, ή “ο Προηγούμενος Επίτροπος το δεχόταν το τάδε...”)
14. Η τελευταία ερώτηση ανήκει σε εσάς... Μπορείτε να «κλείσετε» όπως εσείς θεωρείτε καλύτερα...

Σας ευχαριστώ για την πολύτιμη βοήθειά σας...

Συνέντευξη Νο1:- Γενική Συντονίστρια Διοικητικής Υποστήριξης, κα Εριέττα Ζερβουδάκη.

Ερωτήσεις:

- 1. Μιλήστε μας λίγο για εσάς;** (σπουδές, χρόνια προϋπηρεσίας, θέσεις που έχετε αναλάβει στο Ελ. Συν. και το πλαίσιο των σημερινών καθηκόντων σας στο Ελεγκτικό Συνέδριο).

ΑΠ: Έχω τελειώσει Πάντειο Παν/μιο, Νομική Σχολή, & έχω Άδεια Δικηγορίας. Υπηρετώ 34 χρόνια στο Ελεγκτικό Συνέδριο σε θέσεις : Υπαλλήλου, Προϊσταμένου Τμήματος, Επιτρόπου και από ενός έτους στη θέση του Γενικού Συντονιστή Διοικητικής Υποστήριξης στα καθήκοντα του οποίου ανήκει ο συντονισμός των υπαλλήλων και ο συντονισμός των εργασιών των υπαλλήλων για την ορθή και αποτελεσματικότερη διενέργεια των ελεγκτικών μας καθηκόντων καθώς και η σωστή και αποδοτική διοικητική οργάνωση των υπηρεσιών του Ελεγκτικού Συνεδρίου.

- 2. Με ποιους τρόπους πιστεύετε πως μπορείτε να συνεισφέρετε στην Υπηρεσία από τη θέση αυτή;**

ΑΠ: Με την ορθολογιστική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, το συντονισμό του ελεγκτικού έργου, την επίλυση προβλημάτων είτε σε διοικητικά θέματα είτε σε θέματα ελέγχου

- 3. Τι σας παρακινεί ώστε να είστε καλή κι αποδοτική στη δουλειά σας;**

ΑΠ: Η ευθύνη ότι καθένας μας πρέπει να βάλει το πετραδάκι του ώστε να επανοικοδομήσουμε σε πιο γερά θεμέλια το κράτος μας. Η ευθύνη για την αποστολή μας στη διαφύλαξη του δημόσιου χρήματος και την πάταξη της διαφθοράς. Η ευθύνη για το μέλλον των παιδιών μας. Η ευθύνη να ανταποκριθούμε στα καθήκοντά μας, στο μισθό που λαμβάνουμε και στην απόδοση κοινωνικής δικαιοσύνης.

- 4. Τι σας δυσκολεύει περισσότερο στη θέση που βρίσκεστε;**

[διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, ετερόκλητοι υπάλληλοι από μετατάξεις, πχ. από άλλα δικαστήρια-λόγου χάρη ποινικά-, ΤΡΑΙΝΟΣΕ, ιδιωτικός τομέας (λογιστές/ ΣΟΛ), διαχείριση συγκρούσεων, αντιμετώπιση ελλείψεων και υποστελέχωσης στα παρεδρεία, προσπάθεια ικανοποίησης και γεφύρωσης ετερόκλητων επιθυμιών κλπ]

ΑΠ: Συχνά για την εύρυθμη λειτουργία της υπηρεσίας γίνονται υπηρεσιακές μεταβολές που δεν ικανοποιούν ατομικά τους υπαλλήλους. Συχνά επίσης οι προαγωγές σε θέσεις ευθύνης δημιουργούν αντιπαλότητες μεταξύ υπαλλήλων που έχουν όμοια ή παρόμοια προσόντα, γεγονός που δυσχεραίνει την επιλογή.

Μεγάλο πρόβλημα μας δημιουργεί πάντα η έλλειψη προσωπικού και η υποστελέχωση των περισσότερων υπηρεσιών μας. Οι υπάλληλοι που προέρχονται από μετάταξη καθώς και οι υπάλληλοι με ειδικά προσόντα πιθανόν να έχουν μεταξύ τους κάποια αντιπαλότητα για διάφορους λόγους και πιθανότερα για την εξέλιξή τους, πλην όμως δεν δημιουργούν προβλήματα στην υπηρεσία, τουναντίον βοηθούν στην άσκηση του ελεγκτικού έργου

5. Ποιοι είναι οι σημερινοί και ποιοι οι απότεροι στόχοι σας και πώς σκέφτεστε να τους επιτύχετε;

ΑΠ: Στόχος μου είναι η επίτευξη του έργου του ελεγκτικού Συνεδρίου με την αξιοποίηση του υπάρχοντος μειωμένου προσωπικού, με καθιέρωση και νέων μορφών ελέγχου, η διερεύνηση της επίτευξης των τιθέμενων στόχων και η ελαχιστοποίηση των λόγων μη επίτευξης στόχων. Η συμμετοχή των υπαλλήλων στη λήψη αποφάσεων για τα αντικείμενα εργασίας μας. Η ολοκλήρωση εσωτερικού κανονισμού με οριοθέτηση καθηκόντων.

Η προσπάθεια συντονισμού του ελεγκτικού έργου και η συνεχής επιμόρφωση των υπαλλήλων.

6. Πιστεύετε πως στο Ελεγκτικό Συνέδριο εφαρμόζονται Ποιοτικές διαδικασίες-όχι μόνο στον έλεγχο-, κι αν ναι ποιες είναι αυτές; Αν όχι, πώς μπορεί κάτι τέτοιο να επιτευχθεί;

ΑΠ: Το ελεγκτικό αντικείμενο του Ελ. Συν. είναι ποσοτικά τεράστιο με αποτέλεσμα να μειώνεται η ποιοτικά απόδοση. Γίνεται προσπάθεια βελτίωσης των ποιοτικών διαδικασιών τόσο στον έλεγχο με την καθιέρωση δειγματοληπτικού ελέγχου με νέες μεθόδους που παρέχουν μείωση του ποσοστού κινδύνου για την ανεύρεση μη νόμιμων δαπανών κάτω του 0,5 %, τόσο και στις διοικητικές διαδικασίες π.χ. κριτήρια συμμετοχής σε ελέγχους, κριτήρια σε προαγωγές, προώθηση της επιμόρφωσης με τη χορήγηση εκπαιδευτικών αδειών, κλπ

7. Ποιες θεωρείτε ως «αδυναμίες» του Ελεγκτικού Συνεδρίου;

ΑΠ: -Η ύπαρξη πολλών εκκρεμοτήτων στον κατασταλτικό έλεγχο που δημιουργήθηκε από τη συνεχή μείωση του προσωπικού και συγχρόνως την αύξηση του ελεγκτικού μας έργου με πρόσθετους ελέγχους όπως προσυμβατικούς ελέγχους των μεγάλων συμβάσεων, έλεγχο εσόδων, έλεγχο επιχορηγήσεων

-Η έλλειψη εσωτερικού κανονισμού

-Η έλλειψη προσωπικού

8. Πόσο θεσμικά θωρακισμένοι/προστατευμένοι και νομικά κατοχυρωμένοι θεωρείτε πως είναι οι Επίτροποι και οι δικαστικοί υπάλληλοι του Ελ. Συν., ώστε να λειτουργούν απερίσπαστοι κατά τη διάρκεια της άσκησης των καθηκόντων τους;

ΑΠ: Δεν είναι προστατευμένοι και νομικά κατοχυρωμένοι. Σήμερα γίνεται προσπάθεια για νομική τους κάλυψη με νομοθετική ρύθμιση

9. Πώς βλέπετε το μέλλον του Ελεγκτικού Συνεδρίου, ύστερα από τις εξελίξεις στον έλεγχο; (πχ. κατάργηση του προληπτικού ελέγχου, σύμφωνα με το ν.4337/2015, υιοθέτηση επιτόπιων ή στοχευμένων ελέγχων κλπ).

ΑΠ: Ο έλεγχος θα εξακολουθήσει να ασκείται επί όλων των ελεγχόμενων φορέων με τη διαφοροποίηση ότι όσες δαπάνες ελέγχαμε προληπτικά θα τις ελέγχουμε στο εξής κατασταλτικά. Προσυμβατικοί και στοχευμένοι έλεγχοι θα εξακολουθήσουν να γίνονται και θα εντατικοποιηθούν.

10. Σε ποιο βαθμό οι δικαστικοί υπάλληλοι του Ελ. Συν. είναι «προετοιμασμένοι» για τις επικείμενες αλλαγές; Θεωρείτε ότι πρέπει να γίνουν συγκεκριμένα σεμινάρια επιμόρφωσης των υπαλλήλων;

ΑΠ: Αλλαγή αντικείμενου εν ευρεία εννοία δεν θα υπάρξει. Θα υπάρξει όμως αλλαγή στον τρόπο ελέγχου. Συνεπώς οι υπάλληλοι είναι προετοιμασμένοι για τον έλεγχο. Θα χρειαστούν μόνο εσωτερικές διευκρινίσεις και οδηγίες, και πιθανόν για κάποια θέματα γνωμοδότηση της Ολομελείας του Ελ. Συν.

11. Σε συνέχεια της ανωτέρω ερώτησης, ένεκα των εξελίξεων από 1.01.2017, πιστεύετε πως πρέπει να ανατεθούν νέα καθήκοντα στους υπαλλήλους του Ελεγκτικού Συνεδρίου, να τους αφαιρεθούν αρμοδιότητες, ή οι υπάρχουσες αρμοδιότητες να ασκούνται με άλλον τρόπο; (π.χ. Αγγλοσαξονικό μοντέλο ελέγχου)

ΑΠ: Έχει αφαιρεθεί ο προληπτικός έλεγχος των δαπανών οι οποίες όμως θα ελέγχονται εκ των υστέρων κατασταλτικά. Συνεπώς ποσοτικά και ποιοτικά ο έλεγχος εξακολουθεί να υπάρχει επί όλων των δαπανών.

Ο έλεγχος θα εξακολουθήσει να είναι έλεγχος νομιμότητας και κανονικότητας των δαπανών καθώς και έλεγχος χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης (οικονομικότητας, αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας). Θα διενεργείται επίσης σύμφωνα με τις

διατάξεις του ν. 4129/13 και τα ελεγκτικά πρότυπα του Διεθνούς Οργανισμού Ανωτάτων Ελεγκτικών Ιδρυμάτων (INTOSAI). Το Ελεγκτικό Συνέδριο διενεργεί ακόμα στοχευμένους ελέγχους επιδόσεων σε τομείς υψηλού ελεγκτικού ενδιαφέροντος.

12. Να μιλήσετε για τους λόγους, τη συχνότητα και ενδεχομένως τα οφέλη από το Job rotation; (εννοώ τη διαδικασία που ακολουθεί η υπηρεσία μας όταν υπάλληλοι μετακινούνται σε άλλες θέσεις/ τμήματα/ υπηρεσίες Επιτρόπων, ανάλογα με τις ανάγκες που προκύπτουν. Δεν θέλω να εστιάσουμε μόνο στην οικειοθελή αλλαγή θέσης, αλλά όταν οι μετακινήσεις αυτές είναι περισσότερο υποχρεωτικού χαρακτήρα και λιγότερο αναπτυξιακού, χωρίς να είναι εγγυημένη η επιστροφή του εργαζομένου στην προηγούμενη θέση του.)

ΑΠ: Από το νόμο 2812/2000 καθιερώθηκε η μετακίνηση των υπαλλήλων του Ελ. Συν. υποχρεωτικά μετά τη συμπλήρωση 4 χρόνων υπηρεσίας στην ίδια θέση ή μετά τη συμπλήρωση 2 ετών για σοβαρούς λόγους. Δεν προβλέπεται από διάταξη νόμου η εγγύηση επιστροφής υπαλλήλου σε προηγούμενη θέση του. Και αυτό για λόγους διαφάνειας και ανεπηρέαστης άσκησης καθηκόντων.

13.-Όταν μετακινούνται οι Επίτροποι, ή ακόμα και οι Τμηματάρχες, υπάρχει ένα συγκεκριμένο πλάνο διαδοχής;

ΑΠ: Ο Επίτροπος κατά την άσκηση των καθηκόντων του είναι ανεξάρτητος και ανεπηρέαστος. Δεσμεύεται μόνο από τη νομοθεσία και έχει τη δυνατότητα σε περίπτωση δυσερμήνευτου διατάξεων ή σε περίπτωση νομοθετικού κενού να ερμηνεύει το νόμο ή να λαμβάνει υπόψη του για το σχηματισμό της κρίσης του, νομολογία του Ελ. Συν. που έκρινε παρόμοιο θέμα με τα ίδια πραγματικά και νομικά περιστατικά. Γι' αυτό και σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να διαφέρει η κρίση των Επιτρόπων.

Κλείσιμο

Το Ελ.Συν. είναι ο μακροβιότερος θεσμός. Λειτουργεί από το 1833 και θα συνεχίσει να λειτουργεί. Είναι ο μοναδικός εξωτερικός ελεγκτής και ο θεματοφύλακας του δημοσίου χρήματος. Η έκθεσή του κάθε χρόνο επί του κρατικού απολογισμού θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και να συζητείται από τη Βουλή, να δίνονται οδηγίες προς τους φορείς και να γίνονται μετέπειτα σχετικοί έλεγχοι συμμόρφωσης.

Συνέντευξη Νο:2- Γενική Συντονίστρια, κα Μαρία Μπασιαδάκη:

- 1. Μιλήστε μας λίγο για εσάς;** (σπουδές, χρόνια προϋπηρεσίας, θέσεις που έχετε αναλάβει στο Ελ. Συν. και το πλαίσιο των σημερινών καθηκόντων σας στο Ελεγκτικό Συνέδριο).

ΑΠ:Διορίστηκα στο Ελεγκτικό Συνέδριο το 1981. Ήμουν ελέγκτρια, προϊσταμένη Τμήματος, Επίτροπος και σήμερα κατέχω τη θέση της Γενικής Συντονίστριας. Προτού διοριστώ στο Ελεγκτικό Συνέδριο δούλεψα σε λογιστικά γραφεία καθώς είμαι απόφοιτος οικονομικής σχολής.

- 2. Με ποιους τρόπους πιστεύετε πως μπορείτε να συνεισφέρετε στην Υπηρεσία από τη θέση αυτή;**

ΑΠ:Με σπουδές οικονομικού υπόβαθρου και έχοντας αποκομίσει πλούσια ελεγκτική εμπειρία, καθώς υπηρετούσα σε μάχιμες Υπηρεσίες Επιτρόπων όπως είναι η Υπηρεσία Επιτρόπου στο ΙΚΑ, ή στη Βουλή, από τη σημερινή θέση όπου υπηρετώ, προσπαθώ να συμβάλλω στη βελτίωση και εκσυγχρονισμό του ρόλου του Ανώτατου Δημοσιονομικού Δικαστηρίου αλλά και να παρέχω την όποια συνδρομή στους συναδέλφους μου

- 3. Τι σας παρακινεί ώστε να είστε καλή κι αποδοτική στη δουλειά σας;**

ΑΠ:Η καλή συνεργασία τόσο με την κα Πρόεδρο όσο και με τους υπόλοιπους Γενικούς Συντονιστές. Μέσα σε ένα περιβάλλον συνεργατικότητας, προσπαθούμε ο καθένας μέσα από τη δική του θεώρηση, αλλά και όλοι μαζί, να συνδράμουμε στη βελτίωση του θεσμού και να μπορούμε να διευκολύνουμε –μέσα στα πλαίσια του δυνατού- το έργο που παράγουν οι Υπηρεσίες Επιτρόπων που είναι κομβικό, πολύπλευρο και δυσχερές καθώς έχει να κάνει με την εκταμίευση του δημοσίου χρήματος.

- 4. Τι σας δυσκολεύει περισσότερο στη θέση που βρίσκεστε;**

[διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού, ετερόκλητοι υπάλληλοι από μετατάξεις, πχ. από άλλα δικαστήρια-λόγου χάρη ποινικά-, ΤΡΑΙΝΟΣΕ, ιδιωτικός τομέας (λογιστές/ ΣΟΛ), διαχείριση συγκρούσεων, αντιμετώπιση ελλείψεων και υποστελέχωσης στα παρεδρία, προσπάθεια ικανοποίησης και γεφύρωσης ετερόκλητων επιθυμιών κλπ]

ΑΠ:Ο χρόνος είναι λίγος και η δουλειά που πρέπει να διεκπεραιωθεί είναι πολλή. Ενόψει του συχνά δυσερμήνευτου συνεχώς μεταβαλλόμενου νομοθετικού καθεστώτος αλλά και της υποστελέχωσης των υπηρεσιών μας, τα ερωτήματα είναι πολλά και διαφορετικά σε καθημερινή βάση οπότε πρέπει να βρισκόμαστε εμείς και οι συνεργάτες μας σε συνεχή πνευματική εγρήγορση προκειμένου να ανταποκρινόμαστε.

5. Ποιοι είναι οι σημερινοί και ποιοι οι απώτεροι στόχοι σας και πώς σκέφτεστε να τους επιτύχετε;

ΑΠ: Στόχος είναι μαζί με την κα Πρόεδρο να συμβάλλω στη βελτίωση του έργου του Ελεγκτικού Συνεδρίου είτε αφορά δομές αρμοδιότητες, ελεγκτική κουλτούρα.

6. Πιστεύετε πως στο Ελεγκτικό Συνέδριο εφαρμόζονται Ποιοτικές διαδικασίες-όχι μόνο στον έλεγχο-, κι αν ναι ποιες είναι αυτές; Αν όχι, πώς μπορεί κάτι τέτοιο να επιτευχθεί;

ΑΠ: Το Ελεγκτικό Συνέδριο είναι Ανώτατο Δημοσιονομικό Δικαστήριο, όπου η νομολογία του συμβάλει στην απόκτηση ελεγκτικής κουλτούρας. Από την άλλη οι συνάδελφοι που υπηρετούν διαθέτουν πλούσια τεχνογνωσία στον έλεγχο ώστε το παραγόμενο αποτέλεσμα να είναι αξιόπιστο και ποιοτικό.

7. Ποιες θεωρείτε ως «αδυναμίες» του Ελεγκτικού Συνεδρίου;

ΑΠ: Η υποστελέχωση και ίσως μία πρόσκαιρη και μεταβατική «αδυναμία» του να προσαρμοσθεί αλλαγές που αφορούν την ελεγκτική κουλτούρα και νοοτροπία.

8. Πόσο θεσμικά θωρακισμένοι/προστατευμένοι και νομικά κατοχυρωμένοι θεωρείτε πως είναι οι Επίτροποι και οι δικαστικοί υπάλληλοι του Ελ. Συν., ώστε να λειτουργούν απερίσπαστοι κατά τη διάρκεια της άσκησης των καθηκόντων τους;

ΑΠ: Οι Επίτροποι και οι ελεγκτές διέπονται από λειτουργική ανεξαρτησία. Ουδεμία παρέμβαση γίνεται στο ελεγκτικό τους έργο. «Έχουμε» ένα ζήτημα με τη νομική τους θωράκιση, όμως σε κάθε περίπτωση βρίσκονται κάτω από την προστασία του ανώτατου δημοσιονομικού δικαστηρίου.

9. Πώς βλέπετε το μέλλον του Ελεγκτικού Συνεδρίου, ύστερα από τις εξελίξεις στον έλεγχο; (πχ. κατάργηση του προληπτικού ελέγχου, σύμφωνα με το ν.4337/2015, υιοθέτηση επιτόπιων ή στοχευμένων ελέγχων κλπ)

ΑΠ: Το Ελεγκτικό Συνέδριο όπως και το ελληνικό κράτος μετεξελίσσεται. Η τεχνογνωσία, η εμπειρία αλλά και η αναγκαιότητα ύπαρξης του Ανώτατου Δημοσιονομικού Δικαστηρίου ως του μόνου εξωτερικού ελεγκτική που είναι πιστοποιημένος από το ίδιο το Σύνταγμα δεν αμφισβητείται από κανέναν.

10. Σε ποιο βαθμό οι δικαστικοί υπάλληλοι του Ελ. Συν. είναι «προετοιμασμένοι» για τις επικείμενες αλλαγές; Θεωρείτε ότι πρέπει να γίνουν συγκεκριμένα σεμινάρια επιμόρφωσης των υπαλλήλων;

ΑΠ: Η επιμόρφωση, η συνεχής κατάρτιση και πιστοποίηση είναι αναγκαιότητα.

11. Σε συνέχεια της ανωτέρω ερώτησης, ένεκα των εξελίξεων από 1.01.2017, πιστεύετε πως πρέπει να ανατεθούν νέα καθήκοντα στους υπαλλήλους του Ελεγκτικού Συνεδρίου, να τους αφαιρεθούν αρμοδιότητες, ή οι υπάρχουσες αρμοδιότητες να ασκούνται με άλλον τρόπο; (π.χ. Αγγλοσαξονικό μοντέλο ελέγχου)

ΑΠ:Στους υπαλλήλους του Ελεγκτικού Συνεδρίου η δουλειά δεν περισσεύει. Υπάρχει ο νέος κατασταλτικός έλεγχος, η δυνατότητα του Συνεδρίου να κάνει ελέγχους σε οποιαδήποτε φάση πριν την πληρωμή, υπάρχει ο προσυμβατικός έλεγχος, και οι λοιποί έλεγχοι όπως συμμόρφωσης.

12. Να μιλήσετε για τους λόγους, τη συχνότητα και ενδεχομένως τα οφέλη από το Job rotation; (εννοώ τη διαδικασία που ακολουθεί η υπηρεσία μας όταν υπάλληλοι μετακινούνται σε άλλες θέσεις/ τμήματα/ υπηρεσίες Επιτρόπων, ανάλογα με τις ανάγκες που προκύπτουν. Δεν θέλω να εστιάσουμε μόνο στην οικειοθελή αλλαγή θέσης, αλλά όταν οι μετακινήσεις αυτές είναι περισσότερο υποχρεωτικού χαρακτήρα και λιγότερο αναπτυξιακού, χωρίς να είναι εγγυημένη η επιστροφή του εργαζομένου στην προηγούμενη θέση του.)

ΑΠ:Δύναται η δυνατότητα στους υπηρετούντες στο Ελεγκτικό Συνέδριο να προσλάβουν γνώσεις που αφορούν το εύρος των αρμοδιοτήτων του Ελεγκτικού Συνεδρίου.

13. Όταν μετακινούνται οι Επίτροποι, ή ακόμα και οι Τμηματάρχες, υπάρχει ένα συγκεκριμένο πλάνο διαδοχής;

ΑΠ:Γίνεται προσπάθεια έτσι ώστε οι Υπηρεσίες να μην μένουν χωρίς ανώτατα ελεγκτικά στελέχη. Βέβαια όσον αφορά τον έλεγχο –δεν μπορούν να δοθούν γενικές κατευθυντήριες οδηγίες καθώς ο κάθε Επίτροπος λειτουργεί σύμφωνα με το Σύνταγμα, τους νόμους και τη συνείδησή του.

14. Η τελευταία ερώτηση ανήκει σε εσάς... Μπορείτε να «κλείσετε» όπως εσείς θεωρείτε καλύτερα...

ΑΠ:Στη μεταβατική περίοδο που διανύουμε με τη μετεξέλιξη όλων των θεσμών προσπαθούμε και θα το πετύχουμε έτσι ώστε το Ανώτατο Δημοσιονομικό Δικαστήριο να έχει το ρόλο που του αρμόζει στο νέο κοινωνικό γίγνεσθαι.

Σας ευχαριστώ για την πολύτιμη βοήθειά σας...