

Υποέργο 3
«ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ»

της Πράξης «Επιμόρφωση Στελεχών Διοίκησης της Εκπαίδευσης» του Μέτρου 2.1 του ΕΠΕΑΕΚ II, που συγχρηματοδοτείται από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο και Εθνικούς Πόρους.

Τελικός Δικαιούχος: Υπ.Ε.Π.Θ. / Ειδική Υπηρεσία
Εφαρμογής Προγραμμάτων Κ.Π.Σ.

Φορέας Λειτουργίας: Υπ.Ε.Π.Θ. / Γενική Διεύθυνση
Διοικητικής και Οικονομικής
Υποστήριξης /
Διεύθυνση Εκπαίδευσης

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ:

«ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ»

Συντάκτης : **Δρ. Ιωάννης Δ. Μπουρής**

ΑΘΗΝΑ 2008

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

1.	Στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς.....	4
2.	Εργασιακές σχέσεις και Οργανωτικές Διαστάσεις.....	8
3.	Εργασιακές σχέσεις και Κώδικας Δεοντολογίας στη Δημόσια Διοίκηση.....	15
4.	Μελέτη περίπτωσης #1 : Οι Οργανωτικές Διαστάσεις της Διοίκησης Προσωπικού.....	19
5.	Ο Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού (Π.Α.Δ.).....	22
6.	ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ #2 : ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΙΣ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟ ΑΡΘΡ. 11 ΤΟΥ Υ.Κ. (Ν.2683/1999, ΦΕΚ 19Α).....	32
7.	Ανάλυση - Περιγραφή - Προδιαγραφή Θέσεων Εργασίας.....	42
8.	Προσέλκυση και επιλογή εργαζομένων.....	50
9.	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ : Ε-στρατολόγηση (e- recruitment) σε ιστότοπους (web sites) αναζήτησης θέσεων : Η ευρωπαϊκή διάσταση στην προσέλκυση & επιλογή του Ανθρ. Δυναμικού.....	56
10.	Εκπαίδευση και Ανάπτυξη δημοσίων υπαλλήλων.....	65
11.	ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ/ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ.....	70
12.	Αξιολόγηση Εργαζομένων στο δημόσιο.....	87
13.	ΑΠΟΔΟΣΗ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ.....	89
14.	ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ.....	93
15.	ΑΣΚΗΣΗ ΠΡΑΞΗ - Σύστημα Αξιολόγησης Απόδοσης Προσωπικού.....	102
16.	Πολιτικές Μισθών και αμοιβών στο δημόσιο : Μισθολογικά Κλιμάκια (Μ.Κ.).....	103
17.	ΣΥΝΟΨΗ.....	106
18.	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	107
19.	ΙΣΤΟΤΟΠΟΙ - WEB SITES.....	109
20.	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι.....	110
21.	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ.....	130

Αντί Προλόγου

Οι σημειώσεις αυτές αναφέρονται σε βασικά θέματα Αξιοποίησης Ανθρώπινων Πόρων (utilizing human resources) και έχουν ως σκοπό να υποστηρίξουν και να ενισχύσουν το γνωσιολογικό υλικό που παρουσιάζεται στην θεματική ενότητα ‘ **02 HRM: Διαχείριση ανθρώπινων πόρων στο χώρο της Εκπαίδευσης**’

Η θεματική αυτή ενότητα εστιάζεται στη σημασία που κατέχει ο **ανθρώπινος παράγοντας** στη λειτουργία, αλλά και την παραγόμενη ‘αξία’ (value) της εκπαιδευτικής μονάδας. Στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον, όλο και περισσότεροι αναγνωρίζουν τη σημασία «**επένδυσης**» σε ανθρώπινο δυναμικό, ενώ έρευνες αποδεικνύουν ότι οι εκπαιδευτικές οργανώσεις του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα που πρωταγωνιστούν στη διεθνή σκηνή, όχι μόνο επενδύουν σε ανθρώπινο δυναμικό, αλλά και λαμβάνουν μεγάλες «**αποδόσεις**» από τις επενδύσεις αυτές.

Η προσέλκυση και η **επιλογή** του προσωπικού, η **εκπαίδευση** και ανάπτυξη του, οι τεχνικές ενίσχυσης της **εργασιακής αποτελεσματικότητας**, η διαμόρφωση ενός **συστήματος αξιολόγησης** της απόδοσης και των “ πακέτων” αμοιβής/κινήτρων, αλλά και οι σύγχρονες **πρακτικές υποκίνησης** του προσωπικού αποτελούν αντικείμενο εξέτασης στη συγκεκριμένη ενότητα.

Παράλληλα, εξετάζονται ζητήματα όπως η δομή, η διάρθρωση και το βέλτιστο μέγεθος των τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού, η ανάθεση αρμοδιοτήτων, καθώς και θέματα όπως η εσωτερική επικοινωνία, οι εργασιακές σχέσεις, και η δημιουργία ενός ασφαλούς και υγιούς (safety and healthy) περιβάλλοντος εργασίας.

Οι παρούσες σημειώσεις συνοδεύονται από δύο παραρτήματα στα οποία παρουσιάζονται δημοσιευμένα αποτελέσματα της ερευνητικής δραστηριότητας του διδάσκοντα σε θέματα : α) Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού και β) συστήματα αμοιβών και κινήτρων καθώς και σχετική νομοθεσία Αξιολόγησης των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών (Π.Δ. 318/1992).

Ιωάννης Δ. Μπουρής, mba, ph.d.

Αθήνα 2008

1. Στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς

Ως Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) ορίζεται ο προγραμματισμός, ο συντονισμός και ο έλεγχος πολιτικών/τακτικών, μεθόδων και διαδικασιών που αναφέρονται στις εξής λειτουργίες:

- τη στελέχωση:
- προσέλκυση/στρατολόγηση
- επιλογή
- πρόσληψη
- προσανατολισμός
- τοποθέτηση
- εναλλαγή σε θέσεις εργασίας
- την περιγραφή - προδιαγραφή και αξιολόγηση θέσεων
- την αξιολόγηση απόδοσης Εργαζόμενων (Αξιολόγηση απόδοσης vs. Εκτίμηση δυνατοτήτων)
- τον προγραμματισμό Ανθρώπινου Δυναμικού
- την αξιολόγηση απόδοσης
- την κατάρτιση, εκπαίδευση και ανάπτυξη
- την υπηρεσιακή σταδιοδρομία και εξέλιξη
- τις εργασιακές υποθέσεις και συνθήκες εργασίας (διαμόρφωση κλίματος/κουλτούρας)
- τα οικονομικά θέματα προσωπικού (άμεσες, έμμεσες παροχές και κίνητρα)

Στόχος της στρατηγικής ΔΑΠ είναι η ανάπτυξη ενός συστήματος το οποίο θα ενισχύει : α) την οργανωσιακή αποδοτικότητα, β) την καινοτομικότητα γ) την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών και δ) την ικανότητα ικανοποίησης της κοινωνίας των πολιτών (κοινωνικό σύνολο, πολίτες, εργαζόμενοι κ.ά.).

Οι βασικές αρμοδιότητες των υπευθύνων αξιοποίησης ανθρώπινων πόρων, σχετίζονται με : α) την προσέλκυση β) την διατήρηση και αξιοποίηση εργαζομένων γ) τη διασφάλιση και τη δημιουργία 'κλίματος' που οδηγεί σε υψηλή παραγωγικότητα και επίτευξη των οργανωτικών στόχων της υπηρεσιακής μονάδας.

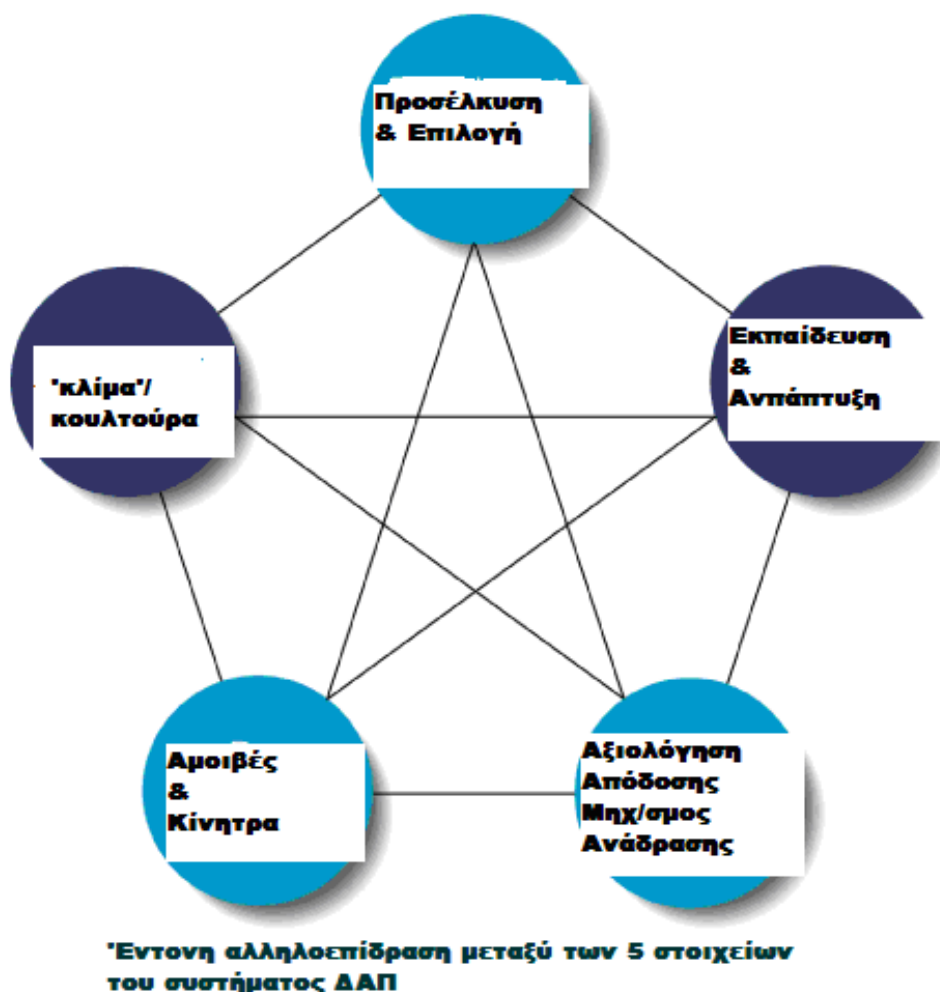
Στο **Σχήμα 1**, σκιαγραφείται η ΔΑΠ ως ενιαίο σύστημα με όλα τα υποσυστήματα τα οποία έχουν συνοχή μεταξύ τους και είναι εναρμονισμένα με την δομή, τους στόχους, τη στρατηγική και την κουλτούρα της οργάνωσης

Το Βρετανικό Ινστιτούτο Διοίκησης Προσωπικού **1** αναλύοντας την λειτουργία της Διοίκησης Προσωπικού στο πλαίσιο της οργανωτικής θεωρίας, διατυπώνει την εξής θέση:

«..... η Διοίκηση Προσωπικού αποτελεί το μέρος εκείνο της διοικητικής λειτουργίας που αφορά το ανθρώπινο δυναμικό στους χώρους εργασίας τους, αφενός και τις ενδοεπιχειρησιακές αμφίδρομες σχέσεις εργαζομένων - οργάνωσης αφετέρου.

¹ βλ εκτενέστερα την ανάλυση των απόψεων και των ορισμών που διατυπώνει το I.P.M. στο Graham H.I. "Human Resource Management" U.K. : Pitman Publ. Ltd, 1986, Μέρος 2, ππ 129-132

..... ειδικότερα η Διοίκηση Προσωπικού ασχολείται



με την διαμόρφωση, ανάπτυξη και εφαρμογή των οργανωτικών πολιτικών που διέπουν:

τον προγραμματισμό, την προσέλκυση, την επιλογή, την πρόσληψη, την τοποθέτηση ανθρώπινου δυναμικού και παύση (λύση) της υπαλληλικής σχέσης.

την κατάρτιση, την εκπαίδευση, την ανάπτυξη του προσωπικού και την υπαλληλική εξελικτική του ροή.

τους όρους απασχόλησης, τις μεθόδους, τα πρότυπα αμοιβών, παροχών και κινήτρων.

τις συνθήκες εργασίας

.....

την τυπική και άτυπη επικοινωνία καθώς και τις συμβουλευτικές δραστηριότητες σε ό,τι αφορά την άμβλυση και την διευθέτηση των εργασιακών συγκρούσεων μεταξύ εργοδοσίας και εργαζομένων

τις διαπραγματεύσεις και την εφαρμογή των συλλογικών συμβάσεων επί των μισθών και των όρων εργασίας.....»

Συνοψίζοντας, η Διοίκηση Προσωπικού αξιοποιεί δέσμες ενεργειών οι οποίες στοχεύουν στην αποτελεσματική Διοίκηση των Ανθρώπων μέσα σε ένα εργασιακό χώρο με τέτοιο τρόπο ώστε να ικανοποιούνται οι εργαζόμενοι, να εξυπηρετούνται οι πολίτες και να ωφελείται η κοινωνία στο σύνολό της

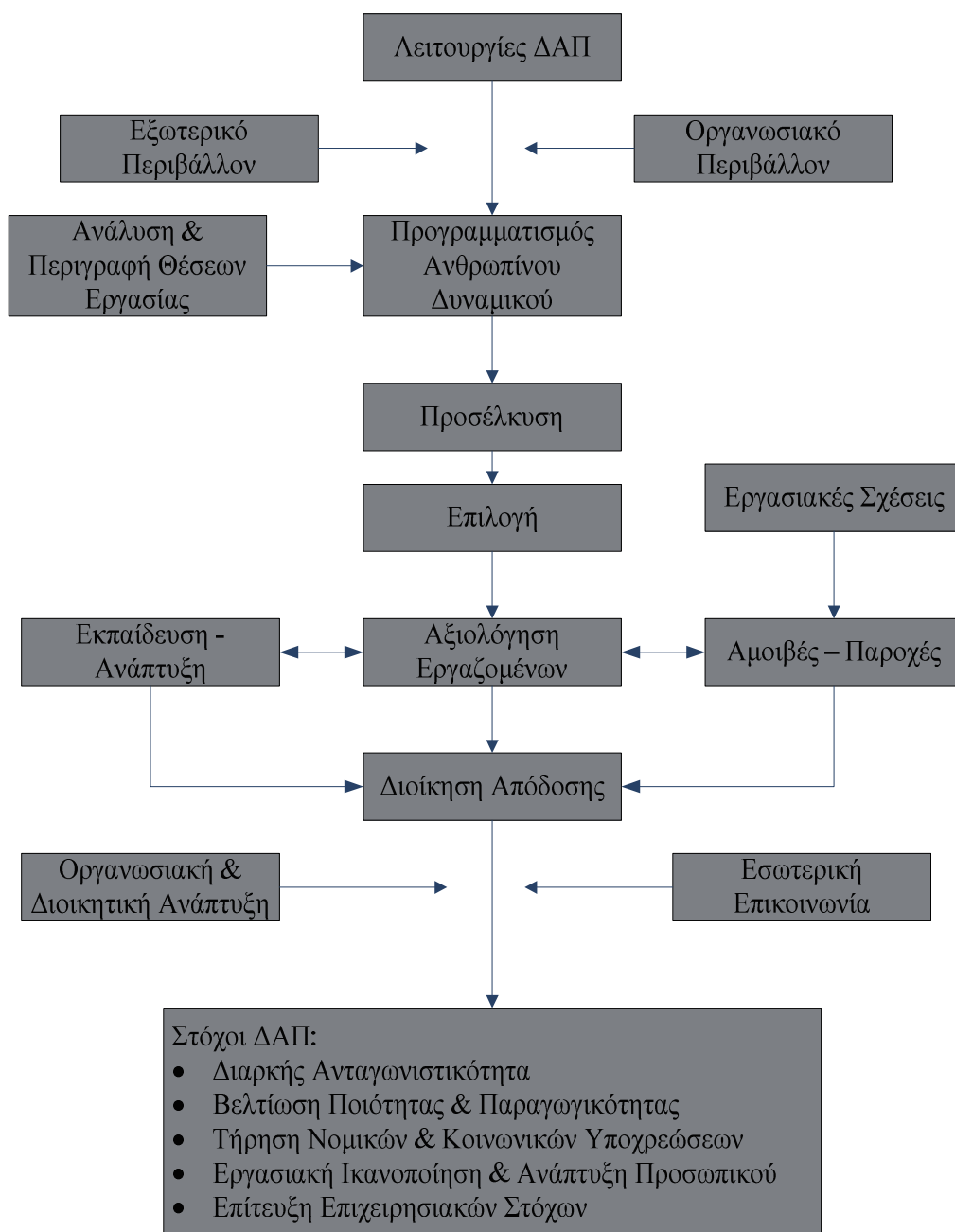
Στο Σχήμα 2, αποτυπώνονται οι εξωτερικοί και οι εσωτερικοί παράγοντες που οριοθετούν το πλαίσιο δράσης της ΔΑΔ και επηρεάζουν την λειτουργία της στελέχωσης (staffing)

Σχήμα 2 : Οι παράγοντες του Εξωτερικού και Εσωτερικού επιχειρησιακού περιβάλλοντος που επηρεάζουν την λειτουργία της στελέχωσης



Στο ΣΧΗΜΑ 3 αποτυπώνονται οι βασικές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ)

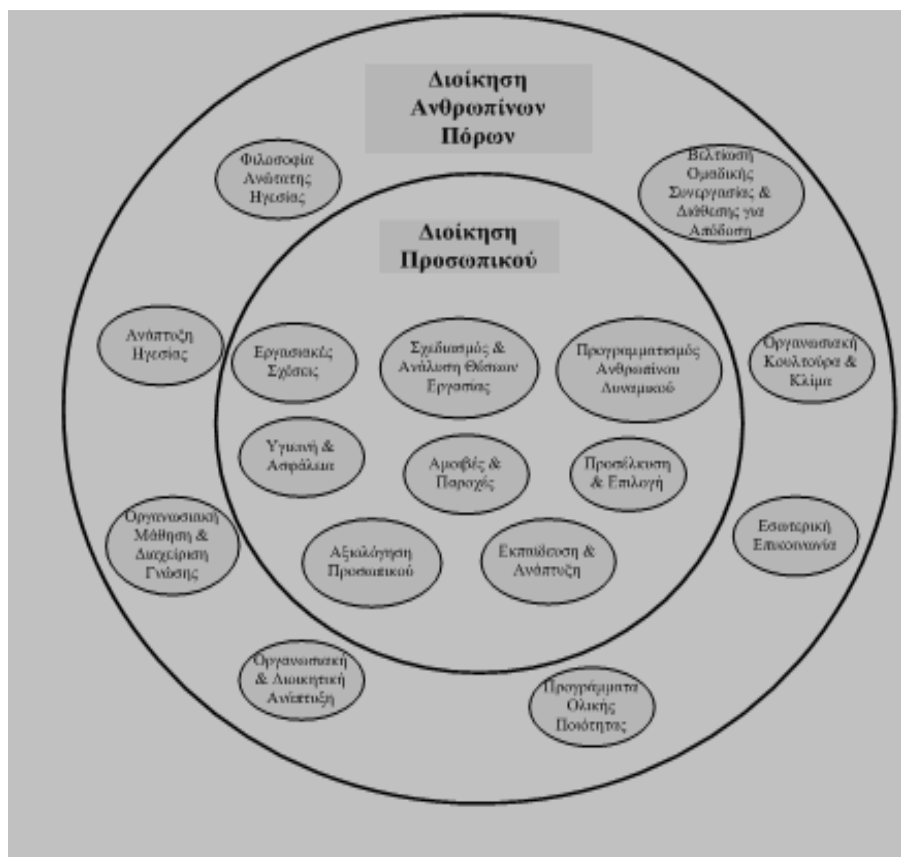
ΣΧΗΜΑ 3: ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ



Πόρων» και «Διοίκηση Προσωπικού». Η Διοίκηση Προσωπικού αναφέρεται σε διαχειριστικές μεθόδους και διαδικασίες πρόσληψης,

απασχόλησης, αξιολόγησης κ.ά. του προσωπικού ενώ η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων εστιάζεται έννοιες όπως 'σύστημα αξιών', όραμα, αποστολή, στρατηγική, κλίμα/κουλτούρα κ.ά.. Με το σκεπτικό αυτό η έννοια Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι έννοια γένους (γενική, ποιοτική, αφηρημένη, οριζόντια) ενώ η Διοίκηση Προσωπικού είναι έννοια είδους (συγκεκριμένη, διαχειριστική, κάθετη)

ΣΧΗΜΑ 4: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ



Στο Σχήμα 4 αποσαφηνίζονται οι έννοιες: «Διοίκηση Ανθρώπινων

2. Εργασιακές σχέσεις και Οργανωτικές Διαστάσεις

Υπό την στενή έννοια η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων οργανωτικά εντάσσεται στην Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών οριοθετείται σε επίπεδο τμήματος μέσα στην οργάνωση με τον τίτλο «Τμήμα Διοίκησης και Προσωπικού» διαρθρώνεται δε, στα εξής γραφεία : α) Γραφείο Απασχόλησης β) Γραφείο Διοικητικής Μέριμνας γ) Γραφείο Οικονομικών Θεμάτων δ) Γραφείο Υγιεινής και Ασφάλειας ε) Γραφείο Προγραμματισμού, Συστημάτων Διοίκησης και Αξιολόγησης Απόδοσης

Υπό την ευρεία έννοια η διαδικασία της διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων συνιστά μια από τις λειτουργίες του management (Προγραμματισμό → Οργάνωση → Στελέχωση → Συντονισμό → Έλεγχο) και συνεπώς αφορά την οργάνωση ως σύνολο. Με το σκεπτικό αυτό η εργασιακή ενότητα «Αξιοποίηση Ανθρώπινων Πόρων» συνιστά Διεύθυνση με τον τίτλο «Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού» και διαρθρώνεται σε τρεις υπο-διευθύνσεις :

01. Εργασιακή Ενότητα : Σχεδιασμός και Εφαρμογή Συστημάτων Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

HR_01: Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού

01.01. Καθορισμός Στρατηγικής

HR_01.01: Υπο-Διεύθυνση Συστημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

01.02. Εφαρμογή της Στρατηγικής

HR_01.02: Υπο-Διεύθυνση Αξιοποίησης Ανθρώπινου Δυναμικού

HR_01.03: Υπο-Διεύθυνση Οικονομικών και Λειτουργικών

Υποθέσεων Ανθρώπινου Δυναμικού

Έστω και αν υπάρχει συγκεκριμένη υπηρεσιακή μονάδα με αρμοδιότητες την Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων μέσα στην οργάνωση, έργο της κάθε υπηρεσιακής μονάδας (π.χ. Δ/ση Μηχ/σης, Δ/ση Παραγωγής, Δ/ση Οικονομικών Υπηρεσιών...) είναι και η εκπαίδευση, η αξιολόγηση απόδοσης, η υποκίνηση και η εναλλαγή στους τομείς εργασίας ή θέσεις ευθύνης των υπαλλήλων της συγκεκριμένης μονάδας.

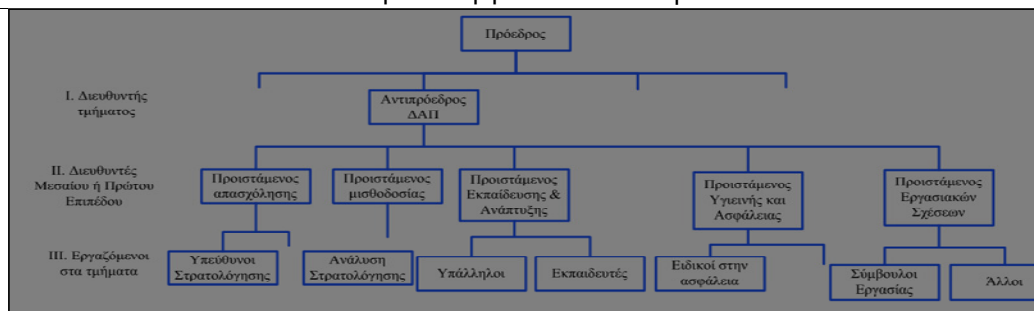
Οι παραπάνω οργανωτικές διαστάσεις συγκλίνουν στην άποψη ότι η αποστολή (mission) της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι :

- η ανάπτυξη, παρακίνηση και αποτελεσματική αξιοποίηση όλων των εργαζομένων
- η επίτευξη τόσο των ατομικών στόχων του προσωπικού όσο και των γενικότερων επιδιώξεων του οργανισμού.
- η κατάρτιση, εκπαίδευση των υπαλλήλων άμεσα συνδεδεμένη με τις περιγραφές και προδιαγραφές των τομέων εργασίας και θέσεων ευθύνης

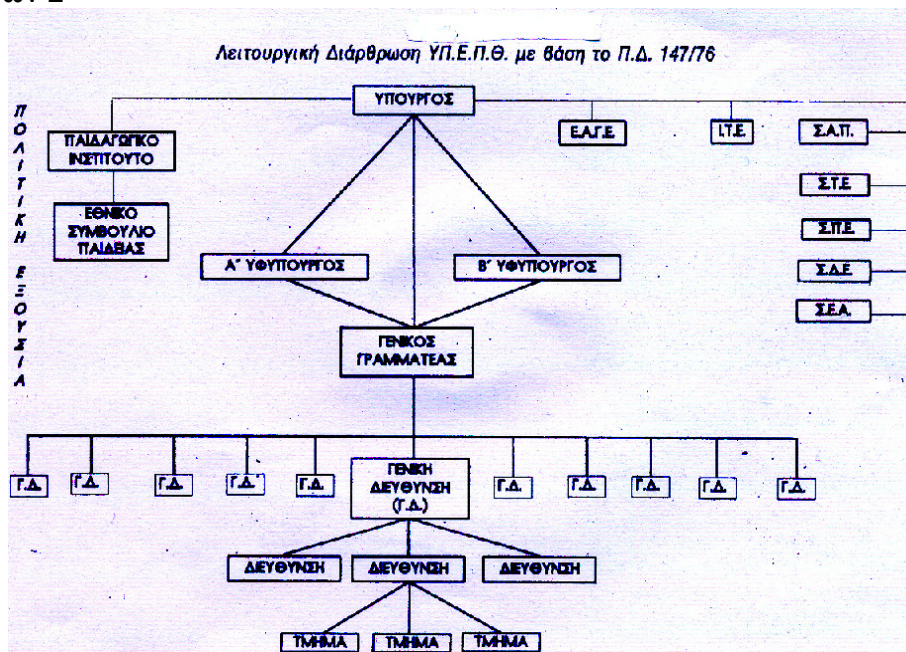
Στο **ΣΧΗΜΑ 5**, αποτυπώνεται η Λειτουργία της Στελέχωσης (Staffing)

δομημένη σε ιεραρχικά επίπεδα Διακριτών Εργασιακών Ενοτήτων

Σχήμα 5 : Η Λειτουργία της Στελέχωσης (Staffing) Δομημένη σε ιεραρχικά επίπεδα Διακριτών Εργασιακών Ενοτήτων



Στο ΣΧΗΜΑ 6, αποτυπώνεται η λειτουργία της Στελέχωσης (Staffing) της Κ.Υ. του ΥΠΕΠΘ δομημένη σε ιεραρχικά επίπεδα Διακριτών Εργασιακών Ενοτήτων 2



Σχήμα 6 :Η λειτουργία της Στελέχωσης (Staffing) της Κ.Δ. του ΥΠΕΠΘ Δομημένη σε ιεραρχικά επίπεδα Διακριτών Εργασιακών Ενοτήτων

Αναλύοντας το Σχήμα 6 σε συνδυασμό με το την οργανωτική διάρθρωση της Κ.Υ του ΥΠΕΠΘ διαπιστώνονται τα εξής :

1. Η οργανωτική δομή της κεντρικής υπηρεσίας του ΥΠΕΠΘ ορίζεται από το Π.Δ. 147/1976 (ΦΕΚ 56, Τ.Α'), όπως τροποποιήθηκε και συμπληρώθηκε μεταγενέστερα.

2. Η διάρθρωση της κεντρικής υπηρεσίας του ΥΠΕΠΘ παρουσιάζει τη μορφή πυραμίδας, με βάση τα τμήματα και τα αυτοτελή γραφεία. Στην κορυφή της πυραμίδας τοποθετείται η πολιτική ηγεσία με τον υπουργό και τους υφυπουργούς που είναι υπεύθυνοι για την χάραξη της εκπαιδευτικής στρατηγικής. Δεδομένου ότι στη χώρα μας το εκπαιδευτικό σύστημα είναι συγκεντρωτικό, ο ρόλος των διαφόρων Γενικών διευθύνσεων, Ειδικών διοικητικών Τομέων, Διευθύνσεων, Τμημάτων-Γραφείων μέσα στο ΥΠΕΠΘ είναι σημαντικός. Οι υπηρεσίες αυτές καθορίζουν την κατανομή των οικονομικών όρων, εφοδιάζουν μέσω των νομαρχιών τις σχολικές μονάδες με υλικά μέσα, όργανα και συσκευές και είναι υπεύθυνες για την αγορά σχολικών οικοπέδων και την ανέγερση σχολικών κτιρίων. Αποφασίζουν, επίσης, για θέματα προσωπικού, όπως π.χ. για τους διορισμούς, τις μεταθέσεις και τις αποσπάσεις. Ακόμη, ο έλεγχος των σχολικών δραστηριοτήτων, από το αναλυτικό πρόγραμμα μέχρι και το ημερήσιο πρόγραμμα των σχολείων, είναι στις αρμοδιότητές τους.

² βλ. εκτενέστερα και Χ. Σαϊτης, 'Οργάνωση & Διοίκηση της Εκπαίδευσης' Αθήνα 2005 σσ 210-216

3. Με βάση τον ισχύοντα οργανισμό του ΥΠΕΠΘ, οι βασικές υπηρεσιακές μονάδες, που έχουν την ευθύνη όλων των θεμάτων της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, είναι οι εξής διευθύνσεις.

α. Διεύθυνση σπουδών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, η οποία είναι υπεύθυνη για θέματα που αναφέρονται στις σπουδές (όπως π.χ στα προγράμματα και τις μεθόδους διδασκαλίας, στη μετεκπαίδευση και επιμόρφωση και διδακτικού προσωπικού, στις εγγραφές, μετεγγραφές μαθητών κ.λ.π) για όλα τα δημοτικά σχολεία και νηπιαγωγεία της χώρας.

β. Διεύθυνση προσωπικού πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, η οποία είναι υπεύθυνη για θέματα που αφορούν στο διορισμό και την υπηρεσιακή κατάσταση του πάσης φύσεως εκπαιδευτικού προσωπικού της πρώτης βαθμίδας εκπαίδευσης.

γ. Διεύθυνση σπουδών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, η οποία είναι αρμόδια για θέματα που αναφέρονται στις σπουδές για όλα τα σχολεία και τις σχολές της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (δημόσια και ιδιωτικά, ελληνικά, ξένα και μειονοτικά).

δ. Διεύθυνση προσωπικού δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, η οποία είναι υπεύθυνη για θέματα που αφορούν στο διορισμό και την υπηρεσιακή κατάσταση του πάσης φύσεως εκπαιδευτικού προσωπικού δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

ε. Διεύθυνση διοικητικών υποθέσεων πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, η οποία είναι αρμόδια για θέματα που αναφέρονται στην ίδρυση και οργάνωση των σχολών της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και των αντίστοιχων διοικητικών υποθέσεων, στη σύσταση θέσεων εκπαιδευτικού προσωπικού, στη μαθητική μέριμνα (εκτός από τα οικονομικά), στα σχολικά κυλικεία και κάθε άλλο θέμα διοικητικής λειτουργίας των σχολείων της δημόσιας πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, σε συνεργασία με τις διευθύνσεις σπουδών.

στ. Διεύθυνση εποπτικών μέσων διδασκαλίας, η οποία είναι αρμόδια για την επεξεργασία προγραμμάτων κατασκευής και επισκευής εποπτικών μέσων διδασκαλίας, την εισήγηση για τις πηγές και μεθόδους χρηματοδότησής τους, την κατανομή των δημοσίων επενδύσεων ως προς τα εξοπλιστικά μέσα και την κοστολόγηση των εποπτικών μέσων.

ζ. Διεύθυνση οικονομικών υποθέσεων, η οποία είναι αρμόδια για τα οικονομικά θέματα της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (όπως την κατάρτιση και παρακολούθηση της εκτέλεσης του προϋπολογισμού δαπανών, τη μέριμνα για την προμήθεια μηχανικού εξοπλισμού των σχολείων κ.λ.π)

4. Η λειτουργία της Στελέχωσης (Staffing) του ΥΠΕΠΘ δομείται στις εξής κεντρικές και αποκεντρωμένες περιφερειακές υπηρεσίες :

ι. ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΕΣ ΔΗΜ. ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΟΥ ΥΠΑΓΟΝΤΑΙ ΣΤΟΝ ΥΠΟΥΡΓΟ ΤΟΥ ΥΠΕΠΕΘ.

Ι. ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΕΣ ΔΗΜ.ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΟΥ ΥΠΑΓΟΝΤΑΙ ΣΤΟΝ ΥΠΟΥΡΓΟ ΤΟΥ ΥΠΕΠΕΘ.	
ΤΙΤΛΟΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ ΙΔΡΥΣΗΣ - ΥΠΑΓΩΓΗΣ
1. ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ (ΠΙ)	N.1566/85 άρθρα 23,24,25,26 (ΦΕΚ 167 Α΄) N.2817/2000 άρθρα 12, 8 (ΦΕΚ 78 Α΄)
2. ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ (ΙΤΕ)	N.1404/1983 άρθρο 14 (ΦΕΚ 173 Α΄) N.1566/1985 άρθρο 71 παρ.5 (ΦΕΚ167 Α΄ τροποποιητική)
3. ΓΕΝΙΚΑ ΑΡΧΕΙΑ ΤΟΥ ΚΡΑΤΟΥΣ (ΓΑΚ) ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ (ΚΥ)	N.1946/91 άρθρο 8 (ΦΕΚ69 Α΄) Π.Δ. 941/77 (ΦΕΚ 320 Α΄) άρθρο 18, σε συνδυασμό με το άρθρο 24 παρ.3 του Ν.1558/85. (ΦΕΚ 137 Α΄)
4. ΓΕΝΙΚΑ ΑΡΧΕΙΑ ΤΟΥ ΚΡΑΤΟΥΣ (ΓΑΚ) ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	N.1946/91 άρθρο 8 (ΦΕΚ69 Α΄) Π.Δ. 941/77 (ΦΕΚ 320 Α΄) άρθρο 18, σε συνδυασμό με το άρθρο 24 παρ.3 του Ν.1558/85. (ΦΕΚ 137 Α΄)
5. ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΕΝΗΛΙΚΩΝ (Γ.Γ.Ε.Ε.)	N.1558/85 άρθρα 26 &27 (ΦΕΚ 137 Α΄) Π.Δ. 386/1991 (ΦΕΚ 139Α΄) N. 2909/2001 άρθρο 3 (ΦΕΚ 90 Α΄) N.1320/1983 άρθρο 18 (ΦΕΚ 6 Α΄) Π.Δ. 132/1989 (ΦΕΚ 64 Α΄)
6. ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΝΕΑΣ ΓΕΝΙΑΣ (Γ.Γ.Ν.Γ.)	N.1558/85 άρθρα 26 & 27 (ΦΕΚ 137 Α΄) Π.Δ. 386/1991 (ΦΕΚ 139 Α΄) Π.Δ. 274/1989 (ΦΕΚ 130 Α΄) N. 2026/1992 (ΦΕΚ 43Α΄) Αρθρ. 8
7. ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΑ ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΑ ΚΕΝΤΡΑ (ΠΕΚ)	
8. Δ/νση Προσωπικού Ετέρων κλάδων Δημόσιας Γενικής Εκπαίδευσης πλην Δημοτικής. Τμήμα Α΄	N.2009/92 άρθρο 17 κεφ.Γ΄(ΦΕΚ 18 Α΄) N.1566/85 άρθρα 28,29 (ΦΕΚ 167 Α΄) N. 1824/88 (ΦΕΚ 296 Α΄) N. 2986/2002 άρθρο 1 παρ. 1ε (ΦΕΚ 24 Α΄) ΚΥΑ. Γ3/281/89 (ΦΕΚ 304 Β΄) ΚΥΑ. 2047171/3557/0022 (ΦΕΚ 448 Β΄)

ii. ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΕΣ ΔΗΜ. ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΟΥ ΥΠΑΓΟΝΤΑΙ ΣΤΟ ΥΠΟΥΡΓΟ ΤΟΥ ΥΠΕΠΘ.

II. ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΕΣ ΔΗΜ. ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΟΥ ΥΠΑΓΟΝΤΑΙ ΣΤΟΝ ΥΠΟΥΡΓΟ ΤΟΥ ΥΠΕΠΘ.	
1. ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΙΚΟ ΓΡΑΦΕΙΟ ΜΕΙΟΝΟΤΙΚΩΝ ΣΧΟΛΕΙΩΝ Α/ΘΜΙΑΣ & Β/ΘΜΙΑΣ/ ΕΚΠΣΗΣ	N.2640/98 άρθρο 14 (ΦΕΚ 206 Α') N.2009/92 άρθρο 32 (ΦΕΚ 18 Α') N.2817/2000 άρθρο 1 παρ.6,8 (ΦΕΚ 78 Α')
2. ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΑΤΙΚΩΝ ΥΠΟΤΡΟΦΙΩΝ (Ι.Κ.Υ.)	ΑΝ.1825/1951 (ΦΕΚ 150 Α') ΝΔ. 4434/1964 άρθρο3 (ΦΕΚ 217 Α')

iii. ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΕΣ ΠΕΡΙΦ.ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΟΥ ΥΠΑΓΟΝΤΑΙ ΣΤΟΝ ΥΠΟΥΡΓΟ ΤΟΥ ΥΠΕΠΘ

III. ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΕΣ ΠΕΡΙΦ. ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΟΥ ΥΠΑΓΟΝΤΑΙ ΣΤΟΝ ΥΠΟΥΡΓΟ ΤΟΥ ΥΠΕΠΘ .	
A. ΚΕΝΤΡΑ ΔΙΑΓΝΩΣΗΣ, ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ & ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ (ΚΔΑΥ)	N.2817/2000 άρθρο2 (ΦΕΚ 78 Α') N.2986/2002 (ΦΕΚ 24 Α').
B. ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	N.2817/2000 άρθρο 14 παρ.29 (ΦΕΚ 78 Α'). N.2986/2002 άρθρο 1 (ΦΕΚ 24 Α') Υ.Α. Φ 353.1/324/105657/Δ1 (ΦΕΚ 1340 Β') Π.Δ. 51/87 (ΦΕΚ 26 Α').

iv. ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΕΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΟΥ ΥΠΕΠΘ

iv. ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΕΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΟΥ ΥΠΕΠΘ	
A. ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΑ ΚΕΝΤΡΑ ΣΤΗΡΙΞΗΣ & ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ (ΠΕΚΕΣΕΣ)	N.2525/1998 άρθρο 9 (ΦΕΚ 188 Α') N.2986/2002 (ΦΕΚ 24 Α')
B. ΚΕΝΤΡΑ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ (ΚΠΕ)	N.1892/1990 άρθρο 111 (ΦΕΚ 101 Α') N.2986/2002 (ΦΕΚ 24 Α')
Γ. ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟΙ ΣΤΑΘΜΟΙ ΝΕΩΝ (Σ.Σ.Ν)	N.1894/1990 άρθρο 2 (ΦΕΚ 110 Α') N.2986/2002 (ΦΕΚ 24 Α')
Δ. ΚΕΝΤΡΑ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗΣ-ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΥ (ΚΕΣΥΠ) ΓΡΑΦΕΙΑ ΣΧΟΛΙΚΟΥ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΥ (ΣΕΠ)	N.2525/97 άρθρο 10 παρ.3(ΦΕΚ 188 Α') N.2986/2002) άρθρα 1 & 8 παρ.3 (ΦΕΚ 24 Α') Κ.Υ.Α. 5971/ΣΤ5/22-1-03 (ΦΕΚ 94 Β')
Ι. ΓΡΑΦΕΙΑ Α/ΘΜΙΑΣ & Β/ΘΜΙΑΣ ΕΚΠ/ΣΗΣ ΤΩΝ ΝΟΜΩΝ ΚΑΙ ΝΟΜΑΡΧΙΩΝ ΥΠΑΓΩΓΗ:Οικεία Δ/ση Εκπ/σης Νομών και Νομαρχιών	N.1566/85 άρθρα 2-10 (ΦΕΚ 167 Α')

Κ. ΣΧΟΛΕΙΑ - ΦΡΟΝΤΙΣΤΗΡΙΑ ΚΑΙ ΑΝΩΤΕΡΕΣ ΕΚΚΛΗΣΙΑΣΤΙΚΕΣ ΣΧΟΛΕΣ ΤΗΣ ΕΚΚΛΗΣΙΑΣΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ. ΥΠΑΓΩΓΗ Δ/νση Εκκλησιαστικής Εκπ/σης & Θρησκευτικής Αγωγής.	N.1566/85 άρθρα 2 και 69 (ΦΕΚ167 Α'). N.476/76 (ΦΕΚ 308 Α'). ΠΔ. 292/97 (ΦΕΚ 95 Α'). ΠΔ. 1025/77 (ΦΕΚ 344 Α'). ΥΑ. Α2/253/90 (ΦΕΚ 248 Β'). N.1999/91 (ΦΕΚ 206 Α')
--	--

v.. ΝΟΜΙΚΑ ΠΡΟΣΩΠΑ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ (ΝΠΔΔ)

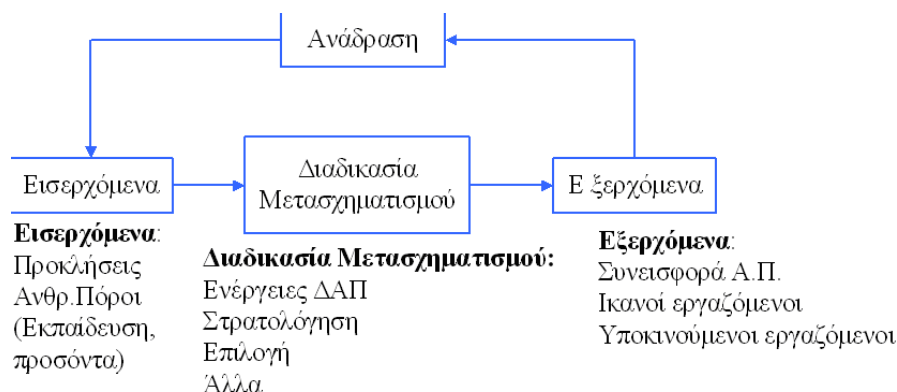
<ol style="list-style-type: none"> 1. ΕΘΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ 2. ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΕΣ 3. ΑΝΩΤΑΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ (ΑΕΙ) 4. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ (ΤΕΙ) 5. ΔΙΑΦΟΡΑ ΝΟΜΙΚΑ ΠΡΟΣΩΠΑ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ

VI. ΝΟΜΙΚΑ ΠΡΟΣΩΠΑ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ (ΝΠΙΔ)

<ol style="list-style-type: none"> Α. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΑ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΑ Β. ΚΕΝΤΡΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ (ΚΤΕ) Γ. ΕΙΔΙΚΑ ΝΟΜΙΚΑ ΠΡΟΣΩΠΑ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗΣ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΣ Δ. ΔΙΑΦΟΡΑ ΝΟΜΙΚΑ ΠΡΟΣΩΠΑ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ

Στην καθημερινή οργανωτική πρακτική, σε οργανώσεις μικρού μεγέθους (π.χ. δημοτικές επιχειρήσεις Ο.Τ.Α του Ν.1461/1984) εφαρμόζεται το πατεرنλιστικό πρότυπο Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, ενώ σε μεγάλους οργανώσεις (Α' Βαθμίδα ΟΤΑ –Δήμος, Β' Βαθμίδα ΟΤΑ –Νομός, Γ' Βαθμίδα ΟΤΑ –Περιφέρεια Κεντρική Διοίκηση), εξειδικευμένα στελέχη συντονίζουν, ρυθμίζουν, ελέγχουν και αξιολογούν την κίνηση - ροή των Ανθρώπινων Πόρων από το εξωτερικό περιβάλλον προς την εσωτερική αγορά εργασίας και αντίστροφα.

Στο **ΣΧΗΜΑ 7**, αποτυπώνεται η λειτουργία της Στελέχωσης (staffing) ως Δυναμικό Σύστημα Εισροών-Εκροών Ανθρώπινων Πόρων



$$\text{ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ} = \frac{\text{ΕΞΕΡΧΟΜΕΝΑ}}{\text{ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΑ}} = \frac{\text{ΠΡΟΙΟΝΤΑ \& ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ}}{\text{ΑΝΘΡΩΠΟΙ, ΚΕΦΑΛΑΙΟ, ΥΛΙΚΑ, ΕΝΕΡΓΕΙΑ}}$$

3. Εργασιακές σχέσεις και Κώδικας Δεοντολογίας στη Δημόσια Διοίκηση³

Τι είναι αυτό που κάνει μια Διοίκηση αποτελεσματική, ανοικτή και προσανατολισμένη προς τον πολίτη, κοντολογίς χρηστή διοίκηση; Αρκεί η αναδιοργάνωση, ο ανασχεδιασμός και η απλούστευση των διαδικασιών; Αρκεί από μόνη της η εισαγωγή των νέων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών; Μήπως τελικά όλα αυτά παραμένουν κενό γράμμα, όταν παράλληλα δεν συμπορεύονται με την αλλαγή της νοοτροπίας των υπαλλήλων, οι οποίοι καλούνται να τα εφαρμόσουν στην πράξη;

Πολλά χρήματα δαπανήθηκαν τα τελευταία είκοσι χρόνια σε υποδομές πληροφορικής στο δημόσιο τομέα. Η αλλαγή νοοτροπίας όμως, η δημιουργία μιας νέας «διοικητικής κουλτούρας» που να μπορεί να συνυπάρξει και να υποστηρίξει μαζικά τις νέες (υπό-) δομές παραμένει εισέτι το ζητούμενο.

Στο πλαίσιο αυτής της στρατηγικής έμφαση θα πρέπει να δοθεί στον ανθρώπινο παράγοντα, στο έμπυχο δυναμικό της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης.

Η Δημόσια Διοίκηση χρειάζεται έναν υπάλληλο, έναν εκπαιδευτικό που να έχει συναίσθηση της αποστολής του, να είναι -όπως δηλώνει και η λέξη-στην υπηρεσία του πολίτη, και όχι έναν υπάλληλο «τυραννίσκο του πολίτη» που οχυρώνεται πίσω από τις «απρόσωπες διαδικασίες», το «άψυχο γράμμα του νόμου» και την «έλλειψη αρμοδιότητας» για να αποφύγει να ενεργήσει υπέρ του πολίτη.

Συνεπώς, δεν αρκούν οι παρεμβάσεις στη δομή, την οργάνωση και τις διαδικασίες, αλλά απαιτείται ο εμπλουτισμός της ανθρώπινης συνειδησης με εκείνα τα ποιοτικά στοιχεία που θα αποτελέσουν και τα αντισώματα απέναντι στις όποιες παθογένειες της Δημόσιας Διοίκησης.

Κώδικας Δεοντολογίας δημοσίων λειτουργών⁴

Ο δημόσιος υπάλληλος εκτός από κρατικός λειτουργός παραμένει και πολίτης. Οφείλει λοιπόν να συμπεριφέρεται απέναντι στους πολίτες που συναλλάσσονται μαζί του με τον ίδιο τρόπο που θα απαιτούσε να συμπεριφέρονται οι άλλοι στον ίδιο και τους οικείους του με:

- ευπρέπεια,
- σεβασμό,
- διοικητική και επικοινωνιακή καλλιέργεια,
- επαγγελματισμό,
- ανιδιοτέλεια και
- ακεραιότητα.

1. Ευπρέπεια και σεβασμός⁵

³ τα στοιχεία αντλούνται από τον ιστότοπο (website) του ΥΠΕΣΔΔΑ: <http://www.gspa.gr/>

⁴ σύμφωνα με το αρθρ. 27 'Συμπεριφορά Υπαλλήλου' του Υ.Κ. Ν. 3528/2007

⁵ βλ. Δημοσιούπαλληλικός Κώδικας άρθρο 27 παρ.2 και άρθρο 107 παρ. 1 περ. ιβ
Δημοσιούπαλληλικός Κώδικας άρθρο 27 παρ. 2

Σύνταγμα άρθρο 29 παρ. 3

Σύνταγμα άρθρο 5 παρ. 2 και Δημοσιούπαλληλικός Κώδικας άρθρο 27 παρ. 3

Ο δημόσιος υπάλληλος συμπεριφέρεται πάντοτε κατά τρόπο που να καθίσταται άξιος της εμπιστοσύνης του κοινού. Πρέπει να τηρεί, σε κάθε περίπτωση, τους βασικούς κανόνες καλής συμπεριφοράς ανεξαρτήτως της ψυχικής του διάθεσης.

- Η εμφάνιση του πρέπει να είναι επιμελημένη και ευπρεπής.
- Απευθύνεται στους πολίτες στον πληθυντικό, τους χαιρετά με ευγένεια και με εκφράσεις όπως «καλημέρα», «καλό μεσημέρι» κ.λπ. και τους προσκαλεί να τους εξυπηρετήσει με εκφράσεις όπως «πως μπορώ να σας βοηθήσω;» κ.λπ..
- Δεν τρώει και δεν καπνίζει όταν έρχεται σε επαφή με συναλλασσομένους ή όταν βρίσκονται πολίτες στον ίδιο χώρο με αυτόν.
- Διατηρεί το κινητό του απενεργοποιημένο ή αθόρυβο
- Δεν διαβάζει βιβλία, εφημερίδες, περιοδικά κατά την εξυπηρέτηση των πολιτών
- Δεν κάνει εξωϋπηρεσιακή χρήση του Η/Υ του
- Η ακρόαση μουσικής δεν ενδείκνυται εκτός κι αν προέρχεται από κεντρικό ηχητικό σύστημα της υπηρεσίας

2. Διοικητική και Επικοινωνιακή καλλιέργεια

Όταν ο δημόσιος υπάλληλος συναλλάσσεται με πολίτες δεν επιτρέπεται να διακόπτει την επικοινωνία μαζί τους για προσωπικές του υποθέσεις. Αν ωστόσο, προκύψει λόγος τόσο σοβαρός, ώστε να επιβάλλεται η διακοπή της συνομιλίας, ο δημόσιος υπάλληλος οφείλει να ζητήσει συγγνώμη από τον πολίτη και να παρακαλέσει άλλον συναδέλφο του να συνεχίσει τη συναλλαγή.

- Η επικοινωνία ενώπιον πολιτών με συναδέλφους, ακόμη κι αν υπάρχει ιδιαίτερη οικειότητα μεταξύ τους, καλό θα ήταν να πραγματοποιείται στον πληθυντικό και με κόσμιο και ευγενικό τρόπο.
- Ο δημόσιος υπάλληλος απαντά στις τηλεφωνικές κλήσεις, δηλώνει το όνομα του και απαντά με ευγένεια και προθυμία στις ερωτήσεις που του απευθύνονται. Εάν είναι αναρμόδιος, διευκολύνει τον πολίτη να εντοπίσει τον αριθμό κλήσης και το ονοματεπώνυμο του αρμοδίου. Εάν αυτό δεν είναι δυνατό, φροντίζει να παραπέμψει τον πολίτη σε κάποια υπηρεσία πληροφόρησης κοινού.
- Ακόμη κι όταν έρχεται σε επαφή με πολίτη δύστροπο ή ιδιαίτερος εριστικό, οφείλει να τον αντιμετωπίζει με ψυχραιμία και κατανόηση, αποφεύγοντας τις εντάσεις ή τους διαπληκτισμούς. Ακόμη και αν ο πολίτης τον προσβάλλει, ο δημόσιος υπάλληλος οφείλει να διατηρήσει τον αυτοέλεγχο του και, εφόσον χρειασθεί, να ζητήσει τη συνδρομή του προϊσταμένου του για τη διευθέτηση της κατάστασης.
- Δεν εκφράζει τις πολιτικές του πεποιθήσεις εντός της υπηρεσίας.
- Κατά τη συναλλαγή του με τον πολίτη, δεν επηρεάζεται από το φύλο, την εθνικότητα, τη φυλή, τη γλώσσα, την καταγωγή και τις θρησκευτικές ή άλλες πεποιθήσεις των συναλλασσομένων.
- Αποφεύγει κάθε πράξη που θα μπορούσε να προσβάλλει ή να μειώσει την προσωπικότητα ή την επαγγελματική υπόσταση των ατόμων, με τα οποία συναλλάσσεται (ειρωνεία, αγένεια, σεξουαλική παρενόχληση, κ.λπ.).

3. Επαγγελματισμός

- Ο δημόσιος υπάλληλος οφείλει να έχει άριστη γνώση του αντικειμένου του. Το καθήκον για επαγγελματική συμπεριφορά απαιτεί οι δημόσιοι υπάλληλοι να δείχνουν έναντι των πολιτών σεβασμό, υπευθυνότητα, σοβαρότητα και να λαμβάνουν κάθε μέτρο για την προστασία της αξίας της προσωπικότητας του ατόμου με το οποίο συναλλάσσονται. Η καταξίωση τόσο του υπαλλήλου όσο και της υπηρεσίας είναι άρρηκτα συνδεδεμένες, προϋποθέτουν την εμπιστοσύνη των πολιτών έναντι της δημόσιας διοίκησης και κερδίζονται μόνο μέσα από τη διαρκή προσπάθεια.
- Ο δημόσιος υπάλληλος φροντίζει για την αρτιότητα της εργασίας του, ώστε να διασφαλίζεται η ποιότητα της. Εκτελεί τα καθήκοντα του γρήγορα και αποδοτικά, χωρίς να επικαλείται τεχνικές δυσκολίες και διάφορες σκοπιμότητες. Καταβάλλει ειλικρινή προσπάθεια και εργάζεται με ζήλο για την εκτέλεση του έργου του, σε όλη τη διάρκεια του ωραρίου.
- Προσπαθεί, με τρόπο απλό και κατανοητό, να εξηγή στους πολίτες τα σχετικά με την υπόθεση τους και να τους καθοδηγεί όταν χρειάζεται, αποφεύγοντας τη χρήση νομικών ή δύσκολα κατανοητών όρων.
- Αν μια υπόθεση είναι περίπλοκη και δεν μπορεί να τη διεκπεραιώσει ή να παράσχει τις ζητούμενες πληροφορίες ή διευκρινίσεις ενθαρρύνει τον πολίτη να υποβάλει γραπτώς το αίτημα του προς την υπηρεσία.
- Τηρεί σειρά προτεραιότητας κατά την εξυπηρέτηση των πολιτών και λαμβάνει ειδική μέριμνα για άτομα με αναπηρίες, εγκύους, μητέρες με καροτσάκια, υπερήλικες με κινητικά προβλήματα, υπέρβαρα άτομα κ.λπ..
- Αντιμετωπίζει με διακριτικότητα και ευαισθησία τους πολίτες, ιδιαίτερα όταν βρίσκονται σε κατάσταση πένθους, σύγχυσης, ψυχικού κλονισμού ή όταν ανήκουν σε ευάλωτες κοινωνικές ομάδες (π.χ. άνεργοι, ηλικιωμένοι ή αναλφάβητοι).
- Εξυπηρετεί τους αλλοδαπούς. Στην περίπτωση που δεν μιλούν καλά ελληνικά, προσπαθεί να γίνει κατανοητός. Αν χρειαστεί, ζητά τη συνδρομή συναδέλφων του.
- Διευκολύνει την πρόσβαση των πολιτών στα μέσα της σύγχρονης τεχνολογίας με στόχο την παροχή έγκυρης πληροφόρησης και την καλύτερη εξυπηρέτηση τους.
- Διατηρεί σε εμφανές σημείο στο γραφείο του, ειδική πινακίδα, στην οποία αναγράφεται το ονοματεπώνυμο και η υπηρεσιακή του ιδιότητα.
- Ενδιαφέρεται για τα αποτελέσματα της εργασίας του, αναγνωρίζει τυχόν λάθη και φροντίζει να μην τα επαναλάβει στο μέλλον. Όταν διαπιστώσει ότι με πράξη ή παράλειψη του έθιξε κάποιο δικαίωμα πολίτη, οφείλει αμέσως να ζητήσει συγγνώμη και να προβεί σε κάθε νόμιμη ενέργεια για να επανορθώσει.
- Είναι απόλυτα συνεπής στις δεσμεύσεις προς τους πολίτες. Αν έχει δεσμευθεί να αποστείλει γραπτή απάντηση, ή να επικοινωνήσει τηλεφωνικά ή να δεχθεί τον πολίτη στην υπηρεσία, οφείλει, με κάθε τρόπο, να ανταποκριθεί σ' αυτήν τη δέσμευση. Αν αυτό δεν είναι δυνατό, οφείλει να ενημερώσει εγκαίρως τον πολίτη.

4. Ανιδιοτέλεια και Ακεραιότητα⁶

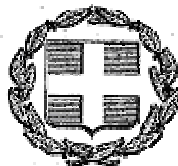
- Ο δημόσιος υπάλληλος καλλιεργεί, με κάθε τρόπο, το αίσθημα εμπιστοσύνης των πολιτών και αποφεύγει κάθε ενέργεια που θα μπορούσε να θέσει σε αμφισβήτηση την εντιμότητα, την προσήλωση στο καθήκον ή την ηθική του ακεραιότητα. Σε περίπτωση αμφιβολίας, αποφεύγει κάθε πράξη που θα μπορούσε να δημιουργήσει υπόνοιες ότι παραβιάζει το νόμο ή τις ηθικές αρχές του κώδικα δεοντολογίας.
- Είναι έντιμος και δεν αποδέχεται, άμεσα ή έμμεσα, οποιοδήποτε δώρο (προσφορά αντικειμένου ή υπηρεσίας με χρηματική αξία, δάνειο, έκπτωση, διευκόλυνση, διασκέδαση, φιλοξενία, ταξίδι, στέγαση και διατροφή σε χαμηλή τιμή, καθώς και εκπαίδευση) για υπόθεση που ο ίδιος χειρίζεται, είτε προέρχεται από τον ενδιαφερόμενο πολίτη είτε από τρίτο. Εάν ο ίδιος ή κάποιος από τους στενούς συγγενείς του γίνει αποδέκτης δώρου, οφείλει, αφού ενημερώσει σχετικά την υπηρεσία του, να το επιστρέψει αμέσως ή να πληρώσει την αγοραία αξία του.
- Δεν χρησιμοποιεί το αξίωμα του για να αποκομίσει προσωπικά οφέλη ή για να ευνοήσει κάποιο προϊόν, υπηρεσία ή επιχείρηση και γενικό το ιδιωτικό συμφέρον τρίτων, ούτε επιτρέπει σε συγγενείς ή φίλους του να επικαλεσθούν άμεσα ή έμμεσα την ιδιότητα του για να προωθήσουν τα συμφέροντα τους.
- Δεν εμπλέκεται, εκτός υπηρεσίας, σε δραστηριότητες και εν γένει δεν αναλαμβάνει εργασίες που προσβάλλουν το κύρος της δημοσιοϋπαλληλικής του ιδιότητας

⁶ βλ. σχετικά αρθρ. 107 'Πειθαρχικά παραπτώματα' Υ.Κ. (Ν.3528/2007)

4. Μελέτη περίπτωσης #1 : Οι Οργανωτικές Διαστάσεις της Διοίκησης Προσωπικού

I. ΔΕΔΟΜΕΝΑ (data) :

1. Η Οργανωτική Διάρθρωση του ΥΠΕΠΘ κατά λειτουργίες (τυπική οργάνωση κατά Fayol)



ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ

ΕΝ ΔΟΗΝΑΙΣ ΤΗ 13 ΜΑΡΤΙΟΥ 1976 ΤΕΥΧΟΣ ΠΡΩΤΟΝ ΑΡΙΘΜΟΣ ΦΥΛΑΚΟΥ 256

ΠΡΟΕΔΡΙΚΟΝ ΔΙΑΤΑΓΜΑ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 147
Περί της Οργανωτικής της Κεντρικής Υπηρεσίας της Υπουργείας Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων.

- α. Το Γραφείο Νομικοί Συμβούλου του Κράτους
- β. Το Γραφείο Παραδρόμο του Ελεγκτικού Συμβούλου
- γ. Η Υπηρεσία Γενελλομένων Εξέδων
- δ. Το Γραφείο της Εθνικής Στοιχειώδους Υπηρεσίας της ΠΕΛ.Θ.Ο.

**Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ
ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ**

Ήρθεσαν δε' ένω: 1) Τη έδρα 1 και 2 του Νόμου 31/75 περί αναδιοργάνωσης των δημοτικών πολιτικών υπηρεσιών, 2) τα έδρα 16—21 του Νόμου 136/75 περί του Κέντρου Εκπαιδευτικών Μελετών και Εκπαιδευτικής και Διαπαιδαγωγικής Έρευνας της Κεντρικής Υπηρεσίας της Υπουργείας Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, 3) την έδρα 11/13.2.1976 του Νόμου περί Συμβουλίου της Εκπαιδευτικής, πρότερου των Υπουργείων Προεδρίας Κυβερνήσεως, Οικονομικών και Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, αφοραζόμενον:

ΚΕΦΑΛΑΙΟΝ Α'

Διάρθρωσις—Αρμοδιότητες.

Άρθρον 1.

Κεντρική Διάρθρωσις Κεντρικής Υπηρεσίας.

1. Η Κεντρική Υπηρεσία της Υπουργείας Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων (ΥΠΕΠΘ) διαρθρώνεται ως εξής:

- α. Γραφείο Υπουργού
- β. Γραφείο Υποσυργών
- γ. Γραφείο Γενικού Γραμματέως
- δ. Γενική Διεύθυνσις Θρησκευμάτων
- ε. Γενική Διεύθυνσις Αγωγής Εκπαιδευτικής
- στ. Γενική Διεύθυνσις Γενικής Εκπαιδευτικής
- ζ. Γενική Διεύθυνσις Επαγγελματικής Εκπαίδευσεως
- η. Γενική Διεύθυνσις Προγραμματισμού, Μηχανογραφείων και Ηλεκτρονικών Μέσων
- θ. Υπηρεσία Εκπαιδευτικής Κληρονομικών Εξοπλισμού και Στόλων και Ηλεκτρονικών Συστημάτων
- ι. Διεύθυνσις Διακρίσεων
- ια. Διεύθυνσις Πολιτικής Σχεδίασεως Εκδόσεων Ανάπτυξης
- ιβ. Διεύθυνσις Θεμάτων Διαδικασίας Παιδείας και Ψευδοκλήρων Οργανώσεων
- ιγ. Διεύθυνσις Διαθέτων Παιδαγωγικών Συστημάτων
- ιδ. Γραφείον Τύπου και Δημοσίους Σχέσεων
- ιε. Εθνική Βιβλιοθήκη.

2. Παρά τη Κεντρική Υπηρεσία της Υπουργείας λειτουργούν κατά τας κατά κόρον κείμενας διατάξεις:

- α. Τη Κέντρον Εκπαιδευτικών Μελετών και Εκπαιδευτικής (ΚΕΕΜΕ)

2. ΑΠΟΣΤΟΛΗ (mission) της Δ.Α.Π.

Αποστολή της Διεύθυνσης Α.Π. είναι η χάραξη πολιτικής για το Ανθρώπινο Δυναμικό (Α.Δ), ο σχεδιασμός και η εφαρμογή συστημάτων διοίκησης Α.Δ., καθώς και η υποστήριξη των Κεντρικών και Περιφερειακών Μονάδων της Κεντρικής Διοίκησης (Κ.Δ.) επί θεμάτων Α.Δ., με στόχο την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων της.

3. ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ

α) Η εξειδίκευση της Γενικής στρατηγικής της Κ.Δ. στους επιμέρους τομείς διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

β) Ο προσδιορισμός και η περιγραφή των θέσεων εργασίας από πλευράς ιδιοτήτων, επιπέδων γνώσεων και υπευθυνότητας μέσα στο πλαίσιο των οικογενειών (clusters) θέσεων εργασίας.

γ) Ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη διαδικασιών και συστημάτων για την προσέλκυση, επιλογή και τοποθέτηση στελεχών για την πλήρωση κενών θέσεων της Κ.Δ..

δ) Ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη συστημάτων και τεχνικών αξιολόγησης της απόδοσης, εξέλιξης και διαδοχής του προσωπικού.

ε) Ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη συστημάτων εκπαίδευσης για την απόκτηση των αναγκαίων γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εργαζομένων της Κ.Δ., προκειμένου να ανταποκρίνονται διαχρονικά στις απαιτήσεις των διαφόρων θέσεων εργασίας.

στ) Ο σχεδιασμός συστημάτων αμοιβών για το προσωπικό, ώστε να εξασφαλίζεται η προσέλκυση, συγκράτηση και παρακίνησή του.

ζ) Η προετοιμασία της φάσης μετάπτωσης από τα ισχύοντα σήμερα, στα νέα συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, η διαμόρφωση του προγράμματος μετάπτωσης και ο συντονισμός των ενεργειών για την εφαρμογή του .

η) Ο συντονισμός, η παρακολούθηση και ο έλεγχος της εφαρμογής των συστημάτων Δ.Α.Δ., καθώς και η υποβολή προτάσεων για τη βελτίωση και την περαιτέρω ανάπτυξής του.

θ) Η συλλογή, τήρηση και επεξεργασία δεδομένων- στοιχείων που αφορούν την εφαρμογή των συστημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού καθώς και η μέριμνα για τη συνεχή βελτίωση και εξέλιξη της βάσης δεδομένων που αφορούν το Ανθρώπινο Δυναμικό της Κ.Δ..

ια) Η υποστήριξη της εφαρμογής των συστημάτων Δ.Α.Δ., με την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών προς τα στελέχη των υπηρεσιακών Μονάδων της Κ.Δ. που έχουν την ευθύνη διαχείρισης του προσωπικού τους.

ιβ) Η μέριμνα για τις προσλήψεις, τοποθετήσεις, μεταθέσεις, αποσπάσεις του προσωπικού και η χορήγηση και παρακολούθηση κάθε είδους αδειών και απουσιών των υπαλλήλων.

ιγ) Οι μονιμοποιήσεις, προαγωγές, εντάξεις, μετατάξεις, παραιτήσεις και αποσπάσεις του προσωπικού.

ιδ) Η τήρηση των ατομικών και υπηρεσιακών φακέλων του προσωπικού και η έκδοση των σχετικών πιστοποιητικών.

ιε) Η παρακολούθηση των διαδικασιών που αναφέρονται σε πειθαρχικά θέματα υπαλλήλου, καθώς και η υποστήριξη του έργου των Υπηρεσιακών και Πειθαρχικών Συμβουλίων της Κ.Δ..

ιστ) Η παρακολούθηση των διαδικασιών που αναφέρονται στη λήψη

διοικητικών μέτρων για την προστασία των συμφερόντων της Κ.Δ. (θέση υπαλλήλων σε κατάσταση αργίας ή εκτός υπηρεσίας ή σε διαθεσιμότητα).

ιζ) Η παρακολούθηση των διαδικασιών που αναφέρονται στα θέματα Αστικής Ευθύνης Υπαλλήλων, καθώς και η υποστήριξη του έργου της Επιτροπής Αστικής Ευθύνης.

ιστ) Η υποστήριξη της Διεύθυνσης Νομικών Υπηρεσιών, καθώς και κάθε Υπηρεσιακής Μονάδας της Κ.Δ. με την παροχή στοιχείων για την αντίκρουση όλων των αγωγών που στρέφονται κατά της Κ.Δ. και αναφέρονται σε θέματα προσωπικού.

ιθ) Η διαχείριση των οικονομικών θεμάτων του προσωπικού παρακολούθηση μισθολογικής κατάστασης, ρύθμιση κάθε είδους οικονομικών σχέσεων μεταξύ Κ.Δ. και προσωπικού της, έκδοση σχετικών αποφάσεων, υπολογισμός του φόρου επί των αποδοχών του προσωπικού και επί αμοιβών τρίτων.

ΖΗΤΕΙΤΑΙ :

- ✓ Η ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ
- ✓ Η ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΤΗΣ Κ.Δ. ΠΟΥ ΑΦΟΡΑ ΤΟ ΚΟΜΜΑΤΙ ΤΗΣ Δ.Α.Π. του ΥΠΕΠΘ

5. Ο Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού (Π.Α.Δ.)

Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού (Π.Α.Δ.= Human Resource Planning) ορίζεται ως η διαδικασία μετασχηματισμού ή αναγωγής των επιχειρησιακών επιδιώξεων (σκοπών-goals και στόχων-objectives) σε ποιοτικές και ποσοτικές απαιτήσεις ή ανάγκες για Ανθρώπινο Δυναμικό (Α.Δ.).

Ο W.F. Glueck⁷ ορίζει τον Π.Α.Δ. ως την διαδικασία μέσω της οποίας οι Οργανωτικοί Σκοποί μεταφράζονται σε Στόχους Ανθρώπινου Δυναμικού ‘....organizational goals...are translated into human resource objectives...’. Συνεχίζοντας αναφέρει ‘.....ο Π.Α.Δ. βοηθά: α). να αποφευχθούν πλεονάσματα ή ελλείμματα Α.Δ. β). να τοποθετηθούν οι σωστοί υπάλληλοι σε σωστές θέσεις στους σωστούς χρόνους γ). να εκτιμηθούν και προσαρμοσθούν οι οργανωτικές και περιβαλλοντολογικές αλλαγές και δ). να δοθεί κατεύθυνση σε μια ολοκληρωμένη δέσμη Πολιτικών και Δραστηριοτήτων Προσωπικού

(.....Human resource planning helps to assure that organizations are neither over nor understaffed, that the right employees are placed in the right jobs at the right times, that organizational and environmental change is anticipated and adjusted to and that there is direction to an integrated set of personnel policies and activities.....).

Με βάση τους παραπάνω ορισμούς, προκύπτει ότι ο Π.Α.Δ. εξελίσσεται σε δύο φάσεις :

Ι-ΦΑΣΗ : ΕΚΤΙΜΗΣΗ / ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΑΝΑΓΚΩΝ σε Προσωπικό.

Εκτίμηση, βραχυχρόνια και μακροχρόνια των αναγκών της Οργάνωσης

⁷ W.F.Glueck ‘,Personnel : A Diagnostic Approach’,3rd ed. (Plano,Texas:1982),p.89

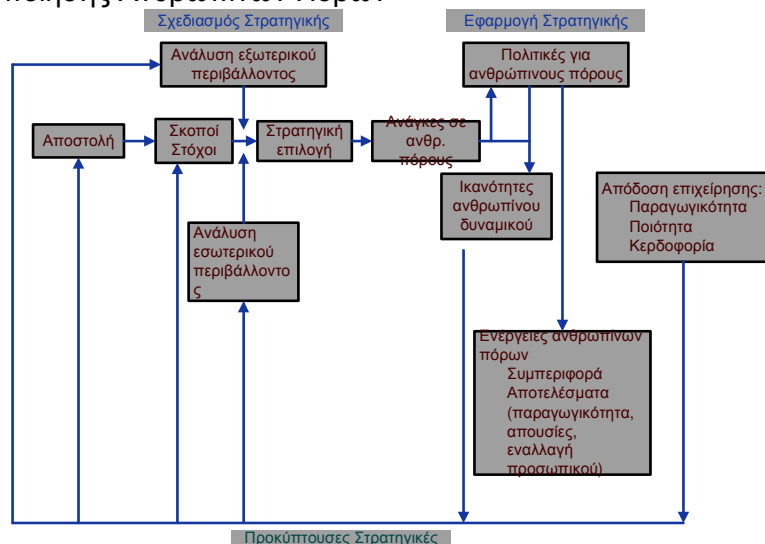
σε προσωπικό από πλευράς αριθμού, προσόντων και χρόνου που θα εμφανισθεί η ανάγκη.

ΙΙ-ΦΑΣΗ: ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΤΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

Διαμόρφωση εναλλακτικών πολιτικών/τακτικών κάλυψης των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων αναγκών σε προσωπικό μέσα ή από ορθολογική αξιοποίηση και ανάπτυξη του διαθέσιμου Α.Δ. ή από έγκυρη επιλογή και πρόσληψη νέου προσωπικού.

Ο James W. Walker⁸ όπως και ο W.F. Glueck τονίζει την σημασία της σύνδεσης/συνένωσης του Προγραμματισμού Α.Δ. με τον Στρατηγικό Προγραμματισμό της Οργάνωσης. Ο James W. Walker αντιλαμβάνεται τον Προγραμματισμό Ανθρώπινου Δυναμικού ως τον **συνδεδετικό κρίκο** μεταξύ Στρατηγικού Προγραμματισμού και Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων.(Human Resource Management).

Στο **ΣΧΗΜΑ 8** αποτυπώνεται ο Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού ως συνδεδετικός κρίκος μεταξύ Στρατηγικού Προγραμματισμού και Πολιτικών Αξιοποίησης Ανθρώπινων Πόρων



ΣΧΗΜΑ 8: Ο Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού ως συνδεδετικός κρίκος μεταξύ Στρατηγικού Προγραμματισμού και Πολιτικών Αξιοποίησης Ανθρώπινων Πόρων

Με την άποψη αυτή συμφωνεί και ο E. Vetter⁹ που ορίζει τον Π.Α.Δ. ως την διαδικασία μέσα από την οποία η Διοίκηση καθορίζει πως η οργάνωση από την παρούσα κατάσταση (το Διαθέσιμο Α.Δ) θα κινηθεί προς την επιθυμητή κατάσταση (το απαιτούμενο Α.Δ)

⁸ James W. Walker, *Human Resource Planning* (N.Y.:McGraw Hill1980),p.75-80

⁸ W.F.Glueck,όπ.π. σελ.85-101

⁹ E.Vetter, *Manpower Planning for High Talent Personnel*.(Ann Arbor:University of Michigan Press,1967) p.15

Ο παραπάνω ορισμός του Vetter σε συνδυασμό με το άρθρο 11 παραγρ. 1 και 2 του Ν. 3528/2007 (Κώδικας Κατάστασης Δημοσίων Υπαλλήλων) απαιτεί απαντήσεις σε τέσσερις διαρθρωτικές ερωτήσεις

1η : ΠΟΥ ΘΕΛΟΥΜΕ ΝΑ ΦΘΑΣΟΥΜΕ (τι επιδιώκουμε;)

Άμεση σύνδεση του προγραμματισμού Α.Δ. με : α) τις Οργανωτικές Επιδιώξεις (αποστολή, σκοποί, στόχοι) της Οργάνωσης, β) τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό περιβάλλον και γ) τα ποιοτικά και ποσοτικά χαρακτηριστικά του Διαθέσιμου Ανθρώπινου Δυναμικού.

2η : ΠΟΥ ΒΡΙΣΚΟΜΕΘΑ ΤΩΡΑ ; (ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ Η ΠΑΡΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ;)

Αξιολόγηση της παρούσας κατάστασης και συγκεκριμένα :

- αξιολόγηση του Διαθέσιμου Α.Δ. (ποιοτικά και ποσοτικά χαρακτηριστικά)
- ανάλυση της περιγραφής και προδιαγραφής θέσεων
- εκτίμηση της σύνδεσης θέσεων και υπαλλήλων

3η : ΠΩΣ ΘΑ ΦΘΑΣΟΥΜΕ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ;

Διαμόρφωση εναλλακτικών τακτικών/πολιτικών δράσης για την επίτευξη των επιδιώξεων της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων. Οι επιδιώξεις αυτές στα πλαίσια μιας πολύπλοκης οργάνωσης προσανατολισμένες στον παράγοντα άνθρωπο και στις σχέσεις του έναντι των Υπηρεσιών της Οργάνωσης είναι :

- η αύξηση της παραγωγικότητας εργασίας
- η βελτίωση της επίδοσης και απόδοσης προσωπικού
- η σύνδεση κόστους/ απόδοσης προσωπικού
- η συνέπεια και σταθερότητα της Διοίκησης της οργάνωσης έναντι της νομολογίας και των προσδοκιών του προσωπικού
- η διευθέτηση των εργασιακών προβλημάτων και υποθέσεων
- η σύγχρονη αντίληψη, ιδεολογία και ψυχολογία δράσης και
- επιχειρηματικής συμπεριφοράς

4η : ΠΟΣΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΕΣ ΗΤΑΝ ΟΙ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΜΑΣ;

Μηχανισμός ανάδρασης ή επαναπληροφόρησης (feedback) ότι αφορά:

- την αξιολόγηση απόδοσης
- την εκτίμηση της συνέπειας των δραστηριοτήτων του Α.Δ. έναντι των στόχων διαχείρισης Ανθρώπινων πηγών
- την ανίχνευση νέων προβλημάτων ή ευκαιριών

Παραπέμποντας στον Υ.Κ. του Ν. 3528/2007 (ΦΕΚ 26 Α 9-2-2007) αναλύουμε τον προγραμματισμό πλήρωσης θέσεων ως ακολούθως :

Το σημείο αναφοράς της όλης διαδικασίας είναι η Πρόγνωση / Πρόβλεψη Αναγκών σε Α.Δ. : (Στάδιο 1ο : Η Ζήτηση σε Α.Δ.)

Ανιχνεύονται οι ανάγκες σε Α.Δ. και προσδιορίζεται το απαιτούμενο Α.Δ. για την υλοποίηση και εφαρμογή των σκοπών και στόχων του Στρατηγικού Προγραμματισμού της Οργάνωσης σε ετήσια βάση.

Οι απαιτούμενες ετήσιες ανάγκες σε Α.Δ. προσαρμόζονται (αυξάνονται ή μειώνονται) με βάση τις προσδοκώμενες "φυσικές απώλειες" (συνταξιοδοτήσεις, αναδιατάξεις, ανατοποθετήσεις, προαγωγές κλπ).

Το επόμενο βήμα εστιάζεται στο Διαθέσιμο Ανθρώπινο Δυναμικό και συγκεκριμένα : (Στάδιο 2 ο : Η Προσφορά σε Α. Δ.)

- στην εξελικτική ροή του προσωπικού
- στα ατομικά υπηρεσιακά ενδιαφέροντα
- στην σύνδεση της απόδοσης του υπαλλήλου με τα ατομικά του ενδιαφέροντα και επιδιώξεις
- στα εναλλακτικά σενάρια εξελικτικής ροής του συγκεκριμένου υπαλλήλου
- στις αναμενόμενες ευκαιρίες απασχόλησης και μεταβολών της υπηρεσιακής κατάστασης του προσωπικού όπως αυτές υπαγορεύονται από την διαδικασία του Στρατηγικού Τακτικού και Λειτουργικού Προγραμματισμού
- στην Τράπεζα Πληροφοριών (DATA BASE) ¹⁰ προσωπικού με στοιχεία (data) που ομαδοποιούνται στις παρακάτω κατηγορίες:
 1. Ατομικά στοιχεία
 2. Υπηρεσιακά στοιχεία
 3. Στοιχεία μισθοδοσίας
 4. Στοιχεία προϋπηρεσίας (Ενδοϋπηρεσιακά, Εξωϋπηρεσιακά)
 5. Επίπεδο σπουδών
 6. Στοιχεία μελών οικογενείας
 7. Στοιχεία υγείας και φυσικής κατάστασης
 8. Στοιχεία αξιολόγησης απόδοσης
 9. Στοιχεία στράτευσης
 10. Αποφάσεις, έγγραφα που αναφέρονται στην υπηρεσιακή
 11. κατάσταση του υπαλλήλου
 12. κάθε άλλο στοιχείο που αφορά την υπηρεσιακή κατάσταση του
 13. υπαλλήλου και κατατίθεται από τον ίδιο τον υπάλληλο

Η πρόβλεψη αναγκών (Needs Forecasting) μπορεί να πραγματοποιηθεί με βάση τις εξής δύο μεθόδους :

1. "Ανοδική" μέθοδος (bottom - up methods)

Η κάθε υπηρεσιακή μονάδα (πχ. Γραφείο, Τμήμα, Διεύθυνση) διατυπώνει τις ανάγκες της σε προσωπικό στην καθ' ύλη αρμόδια Διεύθυνση "Διαχείρισης Ανθρώπινων Πηγών" η οποία στη συνέχεια εκτιμά τις συνολικές ανάγκες Α.Δ. της οργάνωσης.

Συνεπώς, ο ρόλος του προϊσταμένου της κάθε υπηρεσιακής μονάδας είναι πρωταρχικός, ουσιαστικός και ενεργητικός στην εκτίμηση των μελλοντικών αναγκών σε προσωπικό.

"Καθοδική μέθοδος" (up - bottom methods)

Ανάλυση και εκτίμηση των αναγκών σε Α.Δ. με βάση :

2.1. την κατεύθυνση, τους σκοπούς και στόχους που διατυπώνονται από τον Σ.Π. Οι Οργανωτικές αυτές επιδιώξεις μετασχηματίζονται σε Λειτουργικά

¹⁰ βλ. αρθρ. 23 (παραγρ. 1 και 2 εδαφ. α,β,γ,δ) του Ν. 3528/2007

Προγράμματα Δράσης και Προϋπολογισμοί μέσα από τον Τακτικό και Λειτουργικό Προγραμματισμό της Οργάνωσης.

2.2. την χρήση ποιοτικών ή ποσοτικών προτύπων πρόβλεψης της "ροής" του Α.Δ. :

- από το περιβάλλον στο σύστημα (επιλογή/πρόσληψη/ένταξη)
- μέσα στο σύστημα (οργανωτική συγκρότηση, θέσεις, Διαθέσιμο Α.Δ.

κλπ.)

- από το σύστημα στο περιβάλλον (παραιτήσεις, συνταξ/τήσεις)

Συνεπώς, με την μέθοδο αυτή ο ρόλος της Διεύθυνσης "Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων" είναι πρωταρχικός, ουσιαστικός και ενεργητικός στην εκτίμηση των μελλοντικών αναγκών σε προσωπικό.

Η "**καθοδική**" μέθοδος στηρίζεται σε ποιοτικά κυρίως δεδομένα -τις Οργανωτικές Επιδιώξεις (σκοποί, στόχοι, προοπτικές)-- ενώ η "**ανοδική**" μέθοδος σε ποσοτικά--(διαστάσεις της Υπηρεσιακής Μονάδας, δυναμολόγια, αρμοδιότητες, εναλλαγές/παραμονές κλπ.).

Τα αποτελέσματα των δύο μεθόδων στην εκτίμηση των ποιοτικών & ποσοτικών αναγκών σε Α.Δ. συγκλίνουν.

Συνεπώς, οι δύο μέθοδοι αποτελούν **συνεργικούς παράγοντες** -- συνέργεια και όχι συγχυτικές επιδράσεις-- στην εκτίμηση αναγκών της Οργάνωσης σε προσωπικό από πλευράς αριθμού, προσόντων.

Η πρόβλεψη αναγκών σε Α.Δ. ενεργοποιεί (πυροδοτεί) το 2ο στάδιο της Δ.Α.Δ. που αναφέρεται στις Δέσμες Προγραμμάτων Διαχείρισης Α.Δ. Οι Δέσμες Προγραμμάτων ομαδοποιούνται σε δύο κατηγορίες :

1. Οργανωτική Ανάπτυξη και Ανάπτυξη Προσωπικού

(βελτίωση απόδοσης του προσωπικού και της οργάνωσης ως σύνολο)

2. Εξελικτική ροή του προσωπικού

(επιλογή,πρόσληψη,ένταξη,διαδοχή/αντικατάσταση,μεταθέσεις/αποσπασ εις/μετακινήσεις, σχεδιασμός εξελικτικής ροής υπαλλήλου, ευκαιρίες εξέλιξης και σταδιοδρομίας κλπ.)

3. Έπειτα από :

- **την Πρόβλεψη των Απαιτούμενων Αναγκών σε Ανθρώπινο Δυναμικό (η Ζήτηση σε Α.Δ.)**
- **τον προσδιορισμό του Διαθέσιμου και Προσδοκώμενου Α.Δ. (η Προσφορά σε Α.Δ.)**

ακολουθεί η διαδικασία:

Σύνδεσης ή Συσχέτισης της Προσφοράς με την Ζήτηση (Στάδιο 3)

για την ανίχνευση Πλεονασμάτων ή Ελλειμμάτων σε Α.Δ.

- κατά ειδικότητα, σπουδές
- κατά κλάδο - βαθμό
- κατά Θέση Ευθύνης
- κατά Αντικείμενο Απασχόλησης
- κατά Υπηρεσιακή μονάδα

Ενδέχεται η Προσφορά σε Α.Δ. να μην επαρκεί να καλύψει τις Ανάγκες σε Α.Δ. (Προσφορά < Ζήτηση) κυρίως σε περιόδους επέκτασης και ανάπτυξης εργασιών ή να είναι πλεονάζουσα σε περιόδους συρρίκνωσης και περικοπής δραστηριοτήτων.

4. Κατόπιν της ανίχνευσης και εντοπισμού των πλεονασμάτων και ελλειμμάτων σε Α.Δ. (Στάδιο 3ο), διατυπώνονται οι Εναλλακτικές λύσεις εξομάλυνσης στη σχέση Προσφοράς και Ζήτησης Α.Δ. (Στάδιο 4)

Ενδεικτικά αναφέρονται εναλλακτικές λύσεις στις περιπτώσεις υπερβάλλουσας ζήτησης που οδηγεί σε ελλείμματα Α.Δ.

Ζήτηση - Προσφορά = Ελλείμματα Α.Δ.=>

Ζήτηση = Προσφορά + Ελλείμματα Α.Δ.)

- 4.1. Έλεγχος "φυσικών απωλειών"
συνταξιοδοτήσεις
αναδιατάξεις
ανατοποθετήσεις
- 4.2. Διεύρυνση και Εμπλουτισμός Θέσεων
- 4.3. Κατάρτιση (εκμάθηση), εκπαίδευση, ανάπτυξη
- 4.4 Πολιτικές Διαχείρισης Διαθέσιμου Α.Δ.
κατανομή, απασχόληση, μεταβολές
διαδοχή, εξελικτική ροή, αξιοποίηση δυνατοτήτων
μεταβολές, μετατάξεις, προαγωγές, αξιοποίηση απόδοσης
- 4.5. Πολιτικές Διαχείρισης Νέου Προσωπικού
επιλογή, πρόσληψη, ένταξη

Η κάθε εναλλακτική λύση θα πρέπει να αξιολογείται ως προς

1. το κόστος / ωφέλεια και
2. το εφικτό της πραγματοποίησής της.

Ο Α.Γ. Bassett ¹¹ και ο Α.Λ. Patz ¹² σε διάγραμμα ροής που παραθέτουν αποτυπώνουν τα συστατικά στοιχεία και περιγράφουν τις σχέσεις αλληλεπίδρασης των στοιχείων που συνθέτουν ένα Σύστημα Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού. (Σ.Π.Α.Δ.)

Αναλύοντας το διάγραμμα ροής τόσο του G.A. Bassett όσο και του Α.Λ. Patz παρατηρούμε ότι ο Π.Α.Δ. θεωρείται ως ένα Δυναμικό Σύστημα, με γενικά χαρακτηριστικά :

1. τις εισροές του συστήματος (System Input) που συγκροτούνται από τις εξής μεταβλητές :

I_1. Μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος της Οργάνωσης

- Θεσμικό πλαίσιο
- Ανάγκες
- Ανταγωνισμός
- Τεχνολογικές εξελίξεις
- Μέσο-Μακρό Πρόθεσμες Τάσεις και Προοπτικές
- Νομολογία

I_2. Μεταβλητές του Στρατηγικού Προγραμματισμού

- Σκοποί

¹¹ G.A.Bassett, "Manpower Forecasting & Planning: Problems & Solutions," Personnel Sept.-Oct. 1970

¹² A.L.Patz, "Linear Programming Applied to Manpower management" Industrial Management Review: v11#2(Winter 1970)pp.31-34

- Στόχοι
- Στρατηγικές

I_3. Μεταβλητές του Τακτικού και Λειτουργικού Προγραμματισμού.

- Προγράμματα κατά Λειτουργικούς τομείς
- Πολιτικές
- Μέθοδοι και Διαδικασίες
- Προϋπολογισμοί

I_4. Μεταβλητές της Αγοράς Εργασίας

I_4.1. Εσωτερική Αγορά Εργασίας

- Διοικητικό - Οργανωτική Διάρθρωση
- Ποιοτικά και Ποσοτικά Χαρακτηριστικά του
- Διαθέσιμου Ανθρώπινου Δυναμικού

I_4.2. Εξωτερική Αγορά Εργασίας

- ποιοτικά και ποσοτικά χαρακτηριστικά του υπό επιλογή πρόσληψη και ένταξη νέου Προσωπικού

Με βάση τις μεταβλητές I_1, I_2, και I_3 εκτιμώνται τα απαιτούμενα ποιοτικά και ποσοτικά χαρακτηριστικά του Ανθρώπινου Δυναμικού (Βραχυπρόθεσμα και Μακροπρόθεσμα). **(ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΤΟΥ ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ).**

Με βάση τις μεταβλητές I_4 σε συνδυασμό με τις Πολιτικές Διαχείρισης Προσωπικού και προσαρμόζοντάς τις ανάλογα με τις "φυσικές απώλειες" (συνταξιοδότηση, αναδιατάξεις, ανατοποθετήσεις κλπ.) και σε συνδυασμό με τις Πολιτικές Διαχείρισης Ανθρώπινων Πηγών (απασχόληση / μεταβολές αξιοποίηση δυνατοτήτων κλπ.) εκτιμάται (προβλέπεται) η τάση των μελλοντικών (ποιοτικών και ποσοτικών) χαρακτηριστικών του Ανθρώπινου Δυναμικού. **(ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΤΟΥ ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΟΥ ή ΠΡΟΣΔΟΚΙΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ)**

2. τις Εκροές του συστήματος (System Output)

Σύγκριση των προβλέψεων σε Απαιτούμενο σε σχέση με τις προβλέψεις σε Αναμενόμενο Ανθρώπινο Δυναμικό και εκτίμηση του σημείου ισορροπίας ή των διαταραχών στη σχέση Προσφορά και Ζήτηση Α.Δ.

Οι πιθανές εκβάσεις του συστήματος είναι:

O_1. ΠΡΟΣΦΟΡΑ = ΖΗΤΗΣΗ (κατάσταση ισορροπίας)

O_2. ΠΡΟΣΦΟΡΑ > ΖΗΤΗΣΗ (πλεόνασμα Α.Δ.)

O_3. ΠΡΟΣΦΟΡΑ < ΖΗΤΗΣΗ (ΕΛΛΕΙΜΜΑ Α.Δ.)

Εκτίμηση του Πλεονάσματος ή Ελλείμματος Α.Δ.

- κατά κλάδο - βαθμό
- κατά ειδικότητα
- κατά αντικείμενο απασχόλησης
- κατά Υπηρεσιακή Μονάδα
- κατά θέση ευθύνης

3. Τα στοιχεία **ελέγχου του συστήματος** (System Control Elements) που αφορούν :

E_1 Προσαρμογές στα συστατικά στοιχεία της Λειτουργίας του

- Προγραμματισμού (Πολιτικές, Μέθοδοι και Διαδικασίες)
- Προϋπολογισμοί,
- Κανονισμοί και
- Εγχειρίδια κλπ.

E_2 Δημιουργική Τροποποίηση της Οργάνωσης

που αποσκοπεί στην

- αποδοτική ανακατανομή των μέσων (Ανθρώπινο Δυναμικό, Τεχνολογία, Χρηματικό Διαθέσιμο Πάγιες εγκαταστάσεις, μηχανήματα)
- βελτιστοποίηση αλλαγών προς επίτευξη των ΑΝ.ΣΚ και του σημείου ισορροπίας.

E_3 Προσαρμογή στις Πολιτικές Διαχείρισης Ανθρώπινων Πηγών

όπως :

- Επιλογή, πρόσληψη, προσανατολισμός, ένταξη
- Προαγωγές, μεταθέσεις, αναδιατάξεις / ανατοποθετήσεις
- Κατάρτιση (εκμάθηση), Εκπαίδευση, Ανάπτυξη
- Απασχόληση / μεταβολές

E_4 Προσαρμογή στις Πολιτικές Κινήτρων και Παροχών

- Ηθικές - Υλικές αμοιβές
- Επιβράβευση ιδεών, επίδοσης και απόδοσης
- Δίκτυο Επικοινωνίας
- Κοινωνικά Προγράμματα (συνεστιάσεις, κατασκηνώσεις, κλπ.)
- Έκτακτες Παροχές σε είδος (επιπλέον άδειες, παροχή ειδών κλπ.)

Σειρά από ποσοτικά πρότυπα (models) έχουν επίσης αναφερθεί για την επίλυση κατηγοριών προβλημάτων στο χώρο του Π.Α.Δ.¹³

Ενδεικτικά αναφέρουμε το ΠΡΟΤΥΠΟ ΚΑΤΑΝΟΜΗΣ ή ΔΙΟΡΙΣΜΟΥ - assignment model - που χρησιμοποιείται στην προβληματική της κατανομής υπαλλήλων σε θέσεις κατά βέλτιστο τρόπο. Η προβληματική της κατανομής και ή σύνδεσης υπαλλήλου και θέσης διατυπώνεται ως εξής :

Υπάρχουν ν θέσεις και ν διαθέσιμοι υπάλληλοι. Οι υπάλληλοι διαφέρουν ως προς την απόδοση και οι θέσεις ως προς την φύση τους.

Για κάθε δυνατό ζεύγος υπάλληλος-θέση αντιστοιχεί ένας αριθμός -- Cij που μπορεί να εκφράζει ανθρωπώρες, κόστος, ωφέλεια κλπ. και προκύπτει από την τοποθέτηση του i υπαλλήλου στην j θέση.

Ο αντικειμενικός μας σκοπός είναι να κατανεμηθούν οι θέσεις κατά υπάλληλο με τέτοιο τρόπο ώστε να ελαχιστοποιούνται οι συνολικές

¹³ α) H.Vroom & K.R.MacCrimmon, "Toward a Stochastic Model of Managerial Careers", *Administrative Science Quarterly*, v13#1(1968) pp.26-46.

β) επίσης R.T.Blakey, "Markov Models & Manpower Planning", *Personnel* Sept.-Oct.1970.pp39-40

γ) για περισσότερες λεπτομέρειες σχετικά με το πρότυπο κατανομής βλ.G.Badley, *Linear Programming* (Reading:Addisson_Wesley, 1962)p.367

ανθρωποώρες.

Το πρότυπο κατανομής ή διορισμού έχει χρησιμοποιηθεί για επίλυση προβλημάτων όπως :

- της επιλογής, πρόσληψης προσωπικού
- της σύνδεσης εκπαιδευομένων και εισηγητών με εκπαιδευτικά προγράμματα
- των τοποθετήσεων σε θέσεις ευθύνης
- της κατανομής Διαθέσιμου Ανθρώπινου Δυναμικού σε Θέσεις εργασίας.

Ο βασικός περιορισμός στην εφαρμογή του Προτύπου αυτού εστιάζεται στην παραδοχή που γίνεται ότι η επίδοση είναι διαχρονικά σταθερή και όμοια, τοποθετώντας σε κάθε ζεύγος υπάλληλος-θέση μία τιμή -- Cij.

Σαφώς αγνοείται η καμπύλη μάθησης του υπαλλήλου, που ανατρέπει τον ντετερμινιστικό χαρακτήρα του προτύπου.

Άλλη κατηγορία ποσοτικών προτύπων που έχουν αναφερθεί και χρησιμοποιηθεί¹⁴ είναι τα Στοχαστικά Πρότυπα και συγκεκριμένα οι Αλυσίδες Markov Διακριτής Παραμέτρου.

Το πρότυπο Markov αποτελεί μια συστηματική και ποσοτική εκτίμηση (πρόβλεψη) τριών συστατικών στοιχείων του Π.Α.Δ. Τα συστατικά στοιχεία είναι :

1. Οι προσλήψεις που θα πρέπει να πραγματοποιηθούν προκειμένου ν' αντισταθμίσουν τις "Φυσικές απώλειες" (συνταξιοδοτήσεις, παραιτήσεις, προαγωγές κλπ.)

2. Τα σενάρια εξελικτικής ροής (career paths) κατηγοριών προσωπικού σε θέσεις εργασίας και θέσεις ευθύνης.

3. Οι ρυθμοί κινητικότητας (modility path) κατηγοριών προσωπικού σε θέσεις εργασίας.

Η εφαρμογή του προτύπου αυτού στην επικρατούσα πρακτική στο χώρο του Π.Α.Δ. περιγράφεται σε γενικές γραμμές παρακάτω.

Η διαδικασία αρχίζει με τον προσδιορισμό των καταστάσεων (states) του συστήματος. Η κατάσταση ορίζεται από βασικές παραμέτρους όπως κλάδος - βαθμός, ειδικότητα, σπουδές κλπ. που διαφοροποιούν τον υπάλληλο ή κατηγορίες υπαλλήλων μέσα στην Οργάνωση.

Συνεπώς, Κατάσταση (State) = f (κλάδος-βαθμός, ειδικότητα, σπουδές)

Στη συνέχεια περιγράφεται η "κίνηση" του υπαλλήλου στις καταστάσεις του συστήματος χρησιμοποιώντας τις πιθανότητες μετάβασης από την μία κατάσταση στη άλλη.

Για παράδειγμα ένας υπάλληλος Α', πτυχιούχος ΑΕΙ, οικονομικός, κατέχει την 1/1/20 χχ θέση ευθύνης : Προϊστάμενος Γραφείου.

Στο τέλος της περιόδου (3μηνο ή 4μηνο ή έτος) οι πιθανές "κινήσεις" στις καταστάσεις του συστήματος είναι :

- να παραμείνει στην ίδια θέση (ίδια κατάσταση)
- να τοποθετηθεί σε άλλη θέση (αλλαγή κατάστασης)
- να "εξέλθει" από το σύστημα (έξοδος)

Με βάση τις πιθανότητες μετάβασης, το πρότυπο Markov μπορεί :

- να προσομοιώνει (simulate) την κίνηση του προσωπικού στις

¹⁴ Ιω.Δ. Μπουρής, «Ρουα Ματ.....» Οικονομικά Χρονικά τεύχ. 154/25-7-1997

καταστάσεις του συστήματος

- να εκτιμήσει (τα πλεονάσματα ή ελλείμματα Α.Δ. σε διακριτές μελλοντικές χρονικές περιόδους σε ένα μήνα, σε ένα 4μηνο)
- να αποτυπώσει την τάση στις μελλοντικές εξελίξεις της οργάνωσης αν συνεχισθούν να εφαρμόζονται οι υπάρχουσες Πολιτικές Διαχείρισης Ανθρώπινων Πηγών
- να "δοκιμάσει" εναλλακτικές Πολιτικές Διαχείρισης Ανθρώπινων Πηγών (ανάλυση ευαισθησίας) ως προς τις επιπτώσεις τους στην Οργάνωση
- να εκτιμήσει τον αναμενόμενο μέσο χρόνο παραμονής του υπαλλήλου ή κατηγορίας υπαλλήλων στις συγκεκριμένες "καταστάσεις" του συστήματος
- να εκτιμήσει τον αναμενόμενο συνολικό μέσο χρόνο παραμονής του υπαλλήλου ή κατηγορίας υπαλλήλων στην Οργάνωση
- να εκτιμήσει τις αναμενόμενες απαιτήσεις σε Α.Δ.
 - . κατά κλάδο, βαθμό
 - . κατά ειδικότητα
 - . κατά θέση εργασίας
- να εκτιμήσει την πιθανότητα που έχει ο υπάλληλος της i Διοικητικό-Οργανωτικής βαθμίδας να "φθάσει" στην i+1 βαθμίδα μετά ν έτη.

Καταλήγοντας, τα παραπάνω πρότυπα που περιγράψαμε στο πλαίσιο αυτής της ενότητας συνάδουν με το Κεφάλαιο Β του Ν.3528/2007 και καλύπτουν την προβληματική:

"...Μπορούν να υλοποιηθούν τα Επιχειρησιακά Προγράμματα της Οργάνωσης που εκφράζουν τις Οργανωτικές Επιδιώξεις (αποστολή, σκοπούς, στόχους) με τα περιορισμένα μέσα που διαθέτει η Κεντρική Διοίκηση ;....."

και ειδικότερα:

1. "ποιοί είναι το (κόστος/όφελος) και οι επιπτώσεις των προτεινόμενων στρατηγικών;....."
2. '.....ποιοί είναι οι ενδογενείς και εξωγενείς περιορισμοί και απαιτήσεις;.....'
3. 'ποιές είναι οι επιπτώσεις των προτεινόμενων αλλαγών:
 - στις πολιτικές, τις μεθόδους και διαδικασίες...;
 - την αξιοποίηση και ανάπτυξη του Α.Δ.;
 - την εξελικτική ροή, την διαδοχή και αντικατάσταση του Α.Δ.;.....'

6. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ #2 15 : ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΙΣ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟ ΑΡΘΡ. 11 ΤΟΥ Υ.Κ. (Ν.2683/1999, ΦΕΚ 19Α)

1. Το ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 11 του Υπαλληλικού Κώδικα (Ν. 2683/1999, ΦΕΚ 19 τ.Α΄) **συντονίζει στο πλαίσιο της γενικότερης κυβερνητικής πολιτικής, τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού ανάλογα με τις πραγματικές ανάγκες των υπηρεσιών.**

2. Οι ανάγκες όμως σε ανθρώπινο δυναμικό των υπηρεσιών του άρθρου 14 παρ. 1 του Ν. 2190/1994 (ΦΕΚ 28/τ.Α΄), όπως αυτό αντικαταστάθηκε με την παρ. 1. του άρθρου 1 του Ν. 2527/1997(ΦΕΚ (206/τ.Α΄), συμπεριλαμβανομένων και των φορέων της παρ. 2 του τελευταίου αυτού άρθρου, **επιτρέπεται να καλύπτονται, μόνο κατ'εξαίρεση της αναστολής των διορισμών και προσλήψεων στο Δημόσιο Τομέα,** που επιβλήθηκε με τις διατάξεις της ΠΥΣ 55/1998 (Φ.252Α΄), όπως τροποποιήθηκε με τις ΠΥΣ 35/2000 (Φ.171Α΄) και 27/2003 (Φ.279/Α΄) και 36/2004 (Φ265/Α΄) και **ύστερα από έγκριση της Τριμελούς Επιτροπής της παρ. 2 του άρθρου 1 της ΠΥΣ 55/98,** η οποία αποτελείται από τον Υπουργό Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, ως Πρόεδρο, τον Υπουργό Οικονομίας και Οικονομικών και το Γενικό Γραμματέα της Κυβέρνησης.

3. Στα πλαίσια των προαναφερόμενων διατάξεων η Διεύθυνση Προσλήψεων Προσωπικού της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης του Υπουργείου Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης με τη συνδρομή της αρμόδιας υπηρεσίας του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών, επεξεργάζεται όλα τα υποβαλλόμενα αιτήματα και στοιχεία, εισηγείται στη Τριμελή Επιτροπή και καταρτίζει την τελική απόφαση.

4. Κατόπιν αυτών καλούνται όλες οι δημόσιες υπηρεσίες και οι λοιποί φορείς του δημόσιου τομέα **να υποβάλουν τον προγραμματισμό των αναγκών τους σε προσωπικό.**

Υπόψη ότι ο προγραμματισμός αυτός αφορά στις ανάγκες τόσο σε τακτικό όσο και σε έκτακτο προσωπικό καθώς και σε προσωπικό που ασχολείται με συμβάσεις μίσθωσης έργου (άρθρο 6 του ν.2527/97). Τα αιτήματα για τις συμβάσεις μίσθωσης έργου πρέπει να συνοδεύονται από βεβαίωση της νομικής υπηρεσίας ή του νομικού συμβούλου της οικείας υπηρεσίας ή νομικού προσώπου του δημόσιου τομέα, με την οποία να βεβαιώνεται ότι πρόκειται για γνήσιες συμβάσεις έργου που δεν υποκρύπτουν εξαρτημένη εργασία.

Επισημαίνεται ότι οι ανάγκες σε προσωπικό πρέπει να είναι πραγματικές, να αιτιολογούνται πλήρως και να εναρμονίζονται προς την ανάγκη ενίσχυσης του Δημοσίου με εξειδικευμένο προσωπικό σε θέματα σχεδιασμού για τη Διοίκηση και σε δράσεις που αφορούν στη βελτίωση των σχέσεων Κράτους – Πολίτη, στην εφαρμογή σύγχρονων τεχνικών διοίκησης, ώστε να ενισχυθεί η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα των δημοσίων υπηρεσιών.

15 Τα στοιχεία αντλούνται από την εγκύκλιο ΥΠΕΣ/ΔΙΠΠ/Φ.2.9./ΟΙΚ/444 από 10-1-2005 που διατίθεται μέσω της ιστοσελίδας της Γ.Γ.Δ.Δ.Η.Δ. (ηλ. δ/ση www.gsra.gr. **Θεματική Ενότητα «Δημόσια Διοίκηση»**)

5. Για την υποβολή των αιτημάτων προγραμματισμού προσλήψεων πρέπει να ακολουθηθεί η κατωτέρω διαδικασία:

α) Κάθε Υπουργείο θα πρέπει να υποβάλει **συνολικό αίτημα**, τόσο για τις δικές του ανάγκες σε προσωπικό, όσο και για τις ανάγκες των φορέων που εποπτεύει επισυνάπτοντας και τα αναλυτικά στοιχεία των φορέων, με βάση τον προγραμματισμό δραστηριοτήτων και τις προβλεπόμενες μεταβολές στο προσωπικό.

Το αίτημα αυτό υποβάλλεται δια του αρμοδίου Υπουργού προς:

Α) Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Δ/νση Προσλήψεων Προσωπικού – Βασ.Σοφίας 15, 106 74, Αθήνα

β) Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών, Γενικό Λογιστήριο του Κράτους, Δ/νση 20η Προϋπολογισμού – Πανεπιστημίου 37, 101 65 Αθήνα, με κοινοποίηση στη **Γενική Γραμματεία της Κυβέρνησης**.

Τα αιτήματα των ν.π.δ.δ και λοιπών φορέων του δημόσιου τομέα υποβάλλονται δια του εποπτεύοντος Υπουργού.

Ειδικότερα, τα αιτήματα των **Περιφερειών** αποστέλλονται στη Δ/νση Διοίκησης/ ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α.(Σταδίου 27- Αθήνα), ενώ τα αιτήματα των **Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων και των Ο.Τ.Α. Α΄ βαθμού** υποβάλλονται, μέσω της οικείας Περιφέρειας, στη Δ/νση Οργάνωσης και Λειτουργίας ΟΤΑ / ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. (Σταδίου 27- Αθήνα). Υπόψη ότι τα αιτήματα των Ο.Τ.Α. Α΄ βαθμού θα αφορούν μόνο στο έκτακτο προσωπικό (εκτός των περιπτώσεων εκτάκτου προσωπικού των υπηρεσιών ανταποδοτικού χαρακτήρα των ΟΤΑ καθώς και προσωπικού του άρ.20 παρ.4 του Ν.2738/99) και στο προσωπικό με σύμβαση μίσθωσης έργου, καθόσον η πλήρωση θέσεων τακτικού προσωπικού έχει εξαιρεθεί από τη διαδικασία αυτή της έγκρισης.

Σε ότι αφορά τα αιτήματα των **Επιχειρήσεων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης** της παρ. 3 του άρθρου 1 του Ν. 2527/1997 υποβάλλονται για έγκριση απευθείας, μέσω του οικείου ΟΤΑ, στο **Γενικό Γραμματέα της Περιφέρειας**.

Τα υποβαλλόμενα αιτήματα πρέπει να **συνοδεύονται από εισήγηση του Γενικού Γραμματέα του Υπουργείου**, στην οποία πρέπει να αιτιολογείται πλήρως το αίτημα ως προς την ύπαρξη πραγματικών αναγκών της υπηρεσίας ή του φορέα, **καθώς και** από τα απαραίτητα στοιχεία που περιλαμβάνονται στους **πέντε (5) πίνακες** που σας αποστέλλουμε συνημμένα προς συμπλήρωση, ως εξής:

- ένα για το αιτούμενο **Τακτικό προσωπικό** (ως Πίνακας 1),
- ένα για το αιτούμενο **Έκτακτο προσωπικό** (ως Πίνακας 2),
- ένα με στοιχεία που αφορούν **όλους τους κλάδους τακτικού προσωπικού**
- συμπεριλαμβανομένων και των κλάδων για τους οποίους δεν υποβάλλεται αίτημα πρόσληψης προσωπικού (ως Πίνακας 3) και
- ένα με στοιχεία που αφορούν την **κατανομή του προσωπικού κατά κλάδο ή ειδικότητα και έτη υπηρεσίας** (ως Πίνακας 4).

Η κάθε Υπηρεσία θα πρέπει απαραίτητως να συμπληρώσει και να αποστείλει μαζί με το αίτημα τους πίνακες αυτούς, συγκεκριμένα τους 1,3 και 4, όταν ζητά τακτικό προσωπικό, τους 2 και 3 όταν ζητά έκτακτο και όλους (1,2, 3 και 4) όταν ζητά τακτικό και έκτακτο. Τέλος, **το έντυπο αριθ.5**, συμπληρώνεται

από την Υπηρεσία, μόνο όταν κρίνεται απαραίτητο να διευκρινισθεί ο λόγος για τον οποίο είναι απολύτως αναγκαία η παροχή της σχετικής έγκρισης.

Η επιμελής συμπλήρωση των ανωτέρω πινάκων είναι αναγκαία προϋπόθεση για την επεξεργασία και την ταχύτερη προώθηση των σχετικών αιτημάτων.

Επίσης, στα αιτήματα θα πρέπει να αναφέρονται οι **προϋπολογιζόμενες δαπάνες** για την πληρωμή του υπό πρόσληψη ή διορισμό προσωπικού για το έτος 2005 και για τα επόμενα οικονομικά έτη και αν για το σκοπό αυτό έχουν εγγραφεί πιστώσεις στον προϋπολογισμό του φορέα ή άλλου φορέα, στο Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων, στον προϋπολογισμό Ειδικού Λογαριασμού στο Πρόγραμμα εκτέλεσης έργων χρηματοδοτούμενων από Διεθνείς Οργανισμούς ή την Ευρωπαϊκή Ένωση ή θα καλυφθούν από τους ίδιους πόρους ή άλλους πόρους κλπ.

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣΛΗΨΕΩΝ ΤΑΚΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΕΤΟΥΣ 2005

ΠΙΝΑΚΑΣ 1

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ

ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ

Ν. Π. Δ. Δ.

Ν. Π. Ι. Δ.

ΑΙΤΗΜΑ		ΣΤΟΙΧΕΙΑ								
ΚΛΑΔΟΣ/ ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ	ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΣΧΕΣΗ (ΜΟΝΙΜΟ ΕΠΙΘΗΤΕΙΑ, ΜΕ ΕΜΜΙΣΘΗ ΕΝΤΟΛΗ, ΣΥΜΒ. ΑΟΡ. ΧΡΟΝΟΥ)	ΘΕΣΕΙΣ				ΑΠΟΣΠΑΣΜΕΝΟΙ		ΔΑΠΑΝΗ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ		
		ΑΙΤΟΥΜΕΝΕΣ	ΟΡΓΑΝΙΚΕΣ	ΚΑΛΥΜΜΕΝΕΣ	ΚΕΝΕΣ	ΣΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ	ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ	Για το τρέχον έτος	Ετήσια	Έγκριση Πιστώσεων

Έργο: ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
 Εκπαιδευτική Ενότητα: Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων στο Χώρο της Εκπαίδευσης

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣΛΗΨΕΩΝ ΕΚΤΑΚΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΕΤΟΥΣ 2005

ΠΙΝΑΚΑΣ 2

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ

ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ

Ν. Π. Δ. Δ.

Ν. Π. Ι. Δ.

ΕΙΔΙΚΟΤΗΤ Α*	ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ (Ν. 2190/1994)						ΠΡΟΣΛΗΨΕΙ Σ**/ ΕΓΚΡΙΣΕΙΣ** *			ΔΑΠΑΝΕΣ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ		
	ΑΠΡΟΒ Λ. ΑΝΑΓΚ ΩΝ (Άρθρο 20)	ΕΠΟ ΧΙΑΚ Ο (Άρθ ρο 21, παρ . 1)	ΠΡΟ ΓΡΑ ΜΜΑ ΤΩΝ ΕΟΚ- ΔΙΕΘ ΝΩΝ ΟΡΓ ΑΝΩ ΣΕΩ Ν (Άρθ ρο 21 παρ. 3)	ΑΝΑΠ ΛΗ- ΡΩΣΗ ΚΑΛΥ ΨΗ ΚΕΝΩ Ν (Άρθρ ο 21 παρ. 2)	ΛΟΙΠΟ ΠΡΟΣΩ- ΠΙΚΟ****	ΑΝΑ ΘΕ- ΣΗ ΕΡΓ ΟΥ	20 02	20 03	20 04	ΓΙΑ ΠΡΟΣΛ Η-ΨΕΙΣ ΠΡΟΗ- ΓΟΥΜΕ ΝΟΥ ΕΤΟΥΣ	ΓΙΑ ΑΠΑΙΤΟΥΜΕ- ΝΕΣ ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ	ΕΓΚΡΙΣΗ ΠΙΣΤΩΣΕΩΝ

Έργο: ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
 Εκπαιδευτική Ενότητα: Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων στο Χώρο της Εκπαίδευσης

* Αναγράφεται και το επίπεδο σπουδών της ειδικότητας.

** Αναγράφονται όλες οι προσλήψεις.

*** Όταν δεν έχει ολοκληρωθεί η διαδικασία πρόσληψης αναγράφεται ο αριθμός των θέσεων που έχουν εγκριθεί με σχετική Π.Υ.Σ.

**** Αναγράφονται όλες οι λοιπές περιπτώσεις (συμβάσεις εργασίας ορισμένου χρόνου, ωρομίσθιο εκπαιδευτικό προσωπικό, κ.λ.π.)

Πίνακας Κατανομής του Τακτικού Προσωπικού κατά κλάδο και έτη Υπηρεσίας των Φορέων **

ΠΙΝΑΚΑΣ 4*

Α/Α	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ και ΚΛΑΔΟΣ***	ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ						ΣΥΝΟΛΟ ΥΠΗΡΕΤΟΥΝΤΩΝ	ΣΥΝΟΛΟ ΟΡΓΑΝΙΚΩΝ ΘΕΣΕΩΝ****	ΣΥΝΟΛΟ ΚΕΝΩΝ ΟΡΓΑΝΙΚΩΝ ΘΕΣΕΩΝ
		0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30			
1										
2										
3										
4										
	ΣΥΝΟΛΟ ΜΟΝΙΜΩΝ									
1										
2										
	ΣΥΝΟΛΟ ΙΔΙΩΤ. ΔΙΚΑΙΟΥ ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ									
	ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΑΚΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ									

* Πρόκειται για πίνακα που περιλαμβάνει το σύνολο του τακτικού προσωπικού (μόνιμοι και αορίστου χρόνου) καθώς και των οργανικών θέσεων κατά κατηγορία, κλάδο ή ειδικότητα.

** Καταγράφονται κατά σειρά πρώτα οι κλάδοι του μόνιμου προσωπικού και έπονται οι ειδικότητες του προσωπικού ιδιωτικού δικαίου

*** (π.χ. ΠΕ Μηχανολόγων Μηχανικών)

**** Περιλαμβάνονται και οι προσωποπαγείς θέσεις.

ΕΝΤΥΠΟ 5						
ΕΙΔΙΚΗ ΑΙΤΙΟΛΟΓΗΣΗ*						
Κλάδος :						
Κλάδος :						
Κλάδος :						
Κλάδος :						
Κλάδος :						
*Η Υπηρεσία αιτιολογεί κατά κλάδο την αναγκαιότητα πλήρωσης των θέσεων όπου κρίνεται απαραίτητο όπως για παράδειγμα ανάληψη τυχόν νέων δραστηριοτήτων.						

Έργο: ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
Εκπαιδευτική Ενότητα: Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων στο Χώρο της Εκπαίδευσης

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ#3: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

1. ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΣΕ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

πίνακας μεταβατικών καταστάσεων

2006-- >2007	Δ.Α.Δ.(06)	ΘΕ ₁	ΘΕ ₂	ΘΕ ₃	ΘΕ ₄	εξοδος
ΘΕ ₁	700	80%	0,0%	0,0%	0,0%	20%
ΘΕ ₂	150	10%	80%	0,0%	0,0%	10%
ΘΕ ₃	50	0,0%	0,0%	80%	10%	10%
ΘΕ ₄	100	0,0%	0,0%	0,0%	90%	10%

ΠΡΟΣΦΟΡΑ	ΘΕ ₁	ΘΕ ₂	ΘΕ ₃	ΘΕ ₄
ΠΡΟΒΛΕΨΗ 1997				

2. ΖΗΤΗΣΗ ΣΕ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

ΣΤΟΧΟΙ :

	2006	2007
1. ΠΡΟΤΙΘΕΜΕΝΗ ΑΞΙΑ ΘΕ ₁	100.000	120.000
2 ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΘΕ ₁	100	105
3. ΘΕ ₁ / ΘΕ ₄	7 προς 1	7 προς 1
4. ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΘΕ ₂	100	135

ΖΗΤΗΣΗ	ΘΕ ₁	ΘΕ ₂	ΘΕ ₃	ΘΕ ₄
ΠΡΟΒΛΕΨΗ 1997				

3. ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ/ΕΛΛΕΙΜΜΑ ΣΕ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΑΝΑ ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.

1997	ΘΕ ₁	ΘΕ ₂	ΘΕ ₃	ΘΕ ₄
ΖΗΤΗΣΗ				
ΠΡΟΣΦΟΡΑ				
ΣΥΝ(ΠΛΗΝ)				

4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΞΙΣΟΡΡΟΠΗΣΗΣ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ ΖΗΤΗΣΗΣ ΑΝΑ ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

- _____
- _____
- _____
- _____

Έργο: ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
Εκπαιδευτική Ενότητα: Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων στο Χώρο της Εκπαίδευσης

7. Ανάλυση - Περιγραφή - Προδιαγραφή Θέσεων Εργασίας

Για την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων που θέτει η Κεντρική Διοίκηση, απαιτείται ένας συγκεκριμένος αριθμός εργασιών που πρέπει να γίνουν. Οι εργασίες αυτές όμως, ανάλογα κάθε φορά το στόχο, ποικίλουν και σε αριθμό και σε περιεχόμενο. Δεν είναι επομένως λογικό, ούτε εφικτό, οι θέσεις εργασίας να καθορίζονται τελεσίδικα. Θα πρέπει να εξετάζεται από καιρό σε καιρό αν οι επόμενες εργασίες, έτσι όπως έχουν προσδιορισθεί, είναι απαραίτητες, αν συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της Κεντρικής Διοίκησης, σε ποιες από αυτές πρέπει να υπάρξουν αλλαγές στο περιεχόμενό τους και ποια είναι τα απαιτούμενα προσόντα που χρειάζονται τα άτομα σε συγκεκριμένες θέσεις εργασίας. Η ανάλυση εργασίας βοηθά στην απάντηση αυτών των ερωτημάτων.

Η ανάλυση εργασίας (job analysis) είναι μια διαδικασία συλλογής δεδομένων και πληροφοριών που αφορούν κυρίως στο τι κάνει και ποια τα καθήκοντα του φορέα της κάθε εργασίας, στις συνθήκες του φυσικού περιβάλλοντος όπου εκτελείται η εργασία και στα προσόντα που πρέπει να έχει ο φορέας της θέσης για να εκτελέσει αποτελεσματικά και ικανοποιητικά τη δουλειά του.

Χωρίς την ανάλυση αυτή δεν είναι δυνατόν να γίνουν σωστές προσλήψεις και, κατ' επέκταση, να γίνει σωστή αξιολόγηση του έργου του προσληφθέντος. Ακόμη, σημαντικός είναι και ο καθορισμός των γνώσεων και ικανοτήτων που απαιτούνται για την εκτέλεση του έργου με επιτυχία και περιλαμβάνονται στην ανάλυση αυτή. Αυτές οι πληροφορίες αντλούνται από το φορέα της θέσης εργασίας, τον εργαζόμενο, τον προϊστάμενό του και ειδικούς αναλυτές.

Η ανάλυση εργασίας, εκτός από βάση ανάπτυξης του συστήματος αξιολόγησης προσωπικού, εξυπηρετεί και άλλους σκοπούς, όπως η παροχή χρήσιμων πληροφοριών στους ίδιους τους εργαζόμενους για το έργο τους και τις συνθήκες της εργασίας τους. Αυτό είναι πολύ σημαντικό γιατί οι εργαζόμενοι ξέρουν τι θα κάνουν και κάτω από ποιες συνθήκες πρέπει να το κάνουν. Ακόμη, ενημερώνει για τους λόγους που ένας εργαζόμενος μπορεί να είναι ακατάλληλος για μια ορισμένη θέση και βοηθάει τους προϊσταμένους τμημάτων να γνωρίζουν ακριβώς το έργο των υφισταμένων τους. Η ανάλυση εργασίας καθορίζει : α) τις ευθύνες και τα καθήκοντα κάθε θέσης και επομένως προσδιορίζει τον βαθμό ευθύνης του κατόχου της θέσης και β) τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες κάθε τομέα εργασίας .

Συνεπώς αποτρέπονται συγκρούσεις από επικαλύψεις αρμοδιοτήτων ή 'κενά' αρμοδιοτήτων που έχουν ως αποτέλεσμα είτε μια εργασία να εκτελείται δύο φορές είτε να μην εκτελείται καθόλου.

Η ανάλυση έργου στηρίζεται σε δύο πυλώνες :

- ▶ την περιγραφή εργασίας και
- ▶ την προδιαγραφή εργασίας

1. Περιγραφή εργασίας (Job description)

Με αυτή καθορίζονται το περιεχόμενο της εργασίας, ο σκοπός και οι αρμοδιότητες της εργασίας, οι ευθύνες και τα καθήκοντα προς κάθε εργαζόμενο.

Η περιγραφή θέσης περιλαμβάνει:

- τον τίτλο του έργου και την διεύθυνση
- τη θέση μέσα στην οργάνωση

- λεπτομερή περιγραφή των επιμέρους δραστηριοτήτων και καθηκόντων που απαιτούνται για την εκτέλεση του έργου
- τους στόχους που δικαιολογούν την ύπαρξη θέσης
- τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις που απορρέουν από την εκτέλεση των καθηκόντων
- τις συνθήκες εργασίας.

Οι πληροφορίες για τις περιγραφές των έργων συγκεντρώνονται με απευθείας συζήτηση των προϊσταμένων με τους υφισταμένους τους.

2. Προδιαγραφή εργασίας (Job specification)

Ο δεύτερος πυλώνας της ανάλυσης έργου είναι ο προσδιορισμός των απαιτήσεων του έργου, που με βάση την περιγραφή που έγινε στην πρώτη φάση καθορίζονται λεπτομερώς οι απαιτήσεις σε προσόντα, όπως:

- ✓ Πείρα
- ✓ Δεξιότητες
- ✓ Γνώσεις
- ✓ Ικανότητες
- ✓ Φυσικά χαρακτηριστικά
- ✓ Ευθύνη (ατομική και ομαδική)
- ✓ Ικανότητα σκέψης
- ✓ Απασχολήσεις σε προαπαιτούμενους τομείς εργασίας.

Η τελική εικόνα του έργου, όπως τη δίνει μια πλήρης ανάλυση εργασίας, περιλαμβάνει και τα δύο παραπάνω σκέλη σε σύνθεση.

Η ακριβής, λεπτομερής και συστηματική γνώση του έργου και των απαιτήσεων που προβάλλει, παρέχει πολλαπλή βοήθεια στη διοίκηση του προσωπικού.

Στην επιλογή του προσωπικού πρώτα, δίνει τα στοιχεία για να συγκεντρωθούν εκείνοι μόνο που θα προσληφθούν και εκείνοι που από την αρχή θα αποκλεισθούν επειδή θα είναι ανεπαρκείς. Μετά από αυτό θα πρέπει να διακριθούν οι υποψήφιοι που πληρούν τις προδιαγραφές ικανοτήτων που χρειάζονται για το έργο.

Η χρησιμότητα της μελέτης του έργου δεν περιορίζεται μόνο στη θεμελίωση μιας συστηματικής επιλογής¹⁶. Αποτελεί την αφετηρία για σωστή ρύθμιση κι άλλων βημάτων προς την αξιοποίηση του ανθρώπινου συντελεστή.

Ειδικότερα:

- Παρέχει ακριβές και συστηματικό διατεταγμένο υλικό για προσανατολισμό στο έργο και στις συνθήκες του.
- Δίνει τη βάση για να προγραμματισθεί η εκπαίδευση του προσωπικού. Μόνο αν είναι γνωστό σε τι συνίσταται ένα έργο, είναι δυνατό να καθοριστούν οι γνώσεις που θα χρειαστούν για την εκτέλεσή του και την αύξηση της απόδοσης σ' αυτό.

¹⁶ Σ. Ζευγαρίδης- Γ. Σταματιάδης: «Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού», Αθήνα 1992

- Διευκολύνει, προς το συμφέρον και της επιχείρησης και του εργαζομένου, πιθανή επανατοποθέτησή του σε άλλο έργο, εάν δεν κριθεί επιτυχής η πρώτη τοποθέτησή του.
- Αποτελεί την υποδομή για την αποτίμηση του έργου. Αποτελεί επίσης, στάθμιση της σπουδαιότητας, ανάλογα με τη σημασία του έργου, στη παραγωγική διαδικασία. Είναι μια εγγύηση για πιο δίκαιη μισθολογική κατάταξη των θέσεων μέσα στη μονάδα.
- Βοηθάει στις προαγωγές.
- Είναι το ξεκίνημα της μελέτης για τελειοποιήσεις στις εξωτερικές συνθήκες του έργου, για βελτιώσεις των μεθόδων της, για την εκπόνηση μέτρων πρόληψης εργατικών ατυχημάτων κ.α.

Πέρα από τη πορεία των οικονομικών μονάδων, η ανάλυση έργου προσφέρει υπηρεσίες. Τα δεδομένα της είναι αρκετά για να θεμελιώσουν πλήρη και αποδοτικά προγράμματα εκπαίδευσης και να εκλέξουν κατάλληλες διδακτικές μεθόδους.

Είναι απαραίτητη στον επαγγελματικό προσανατολισμό για την επιλογή των μεθόδων των ειδικών αλλά και για τη διάθεση λεπτομερών στοιχείων. Αυτό έχει σκοπό του, την ενημέρωση των νέων πάνω στη φύση και τις συνθήκες άσκησης του επαγγέλματος που επιθυμούν να ακολουθήσουν στο μέλλον, αλλά και την γνώση παραμέτρων που στην αρχή ίσως να μην είχαν λάβει υπόψη. Παράμετροι όπως μετατάξεις, επαγγελματική πορεία, οικονομικές απολαβές.

Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να πούμε πως η μελέτη του έργου, μπορεί να προωθήσει την ατομική απόδοση και παραγωγικότητα, ενώ παράλληλα συντελεί έμμεσα στην εξέλιξη της προσωπικής ευημερίας του ανθρώπινου δυναμικού.

Στις επόμενες σελίδες παραθέτουμε υποδείγματα περιγραφής και προδιαγραφής θέσης καθώς και το διάγραμμα Ι (ανάλυση, περιγραφή, προδιαγραφή εργασίας).

Σε προγενέστερη φάση της εφαρμογής του Π.Α.Δ. απαιτείται σαφής προσδιορισμός

- των υφιστάμενων (περιγραφικό πρότυπο)
- των αναμενόμενων (το «προσδόκιμο»)
- των απαιτούμενων (κανονιστικό πρότυπο) επαγγελματικών χαρακτηριστικών των υπαλλήλων. (profile).

Οι τρεις τεχνικές που παρέχουν τις ανωτέρω πληροφορίες είναι:

- Ανάλυση θέσεων εργασίας (job analysis)
- Περιγραφή θέσης εργασίας (job description)
- Προδιαγραφή θέσης εργασίας (job specification)

Ανάλυση θέσης

Ορίζεται ως η συστηματική και λεπτομερής μελέτη της θέσης εργασίας. Προσδιορίζονται τα στοιχεία και τα χαρακτηριστικά της θέσης καθώς και τα προσόντα του υπαλλήλου που απαιτούνται για την εκτέλεση των καθηκόντων.

Παράγωγα της ανάλυσης θέσης είναι :

η περιγραφή της θέσης, στην οποία ορίζονται:

- οι στόχοι που δικαιολογούν την ύπαρξη θέσης
- τα καθήκοντα (εργασίες που εκτελούνται)

- τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις που απορρέουν από την εκτέλεση των καθηκόντων
 - η διοικητικό-οργανωτική οριοθέτηση της θέσης στο οργανόγραμμα της οργάνωσης
 - οι συνθήκες εργασίας
- η **προδιαγραφή της θέσης** όπου διατυπώνονται
- ⇒ τα απαιτούμενα επαγγελματικά χαρακτηριστικά :
- γνώσεις
 - δεξιότητες
 - εμπειρίες
- ⇒ απασχολήσεις σε προαπαιτούμενους τομείς εργασίας που πρέπει να έχει ο κάτοχος της θέσης προκειμένου να ασκήσει αποτελεσματικά τα καθήκοντα που αναφέρονται στην περιγραφή της θέσης.
- Συνήθως η Περιγραφή και η Προδιαγραφή θέσης καταγράφονται σε ένα έντυπο

(“**Έντυπο #1**”). Το έντυπο αυτό τηρείται στην Διεύθυνση Προσωπικού και αποτελεί την βάση για την προσέλκυση/στρατολόγηση, την επιλογή και την εναλλαγή των υπαλλήλων στις θέσεις εργασίας της οργάνωσης

Έντυπο #1 : Περιγραφής - Προδιαγραφής Θέσης του Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ(ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ) ΘΕΣΗΣ	ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ (ΠΡΟΣΟΝΤΟΛΟΓΙΟ) ΘΕΣΗΣ
Σχεδιάζει, προτείνει και διασφαλίζει την εφαρμογή της Πολιτικής Ανθρώπινων Πόρων της εταιρείας.	Πτυχίο Πανεπιστημίου, κατά προτίμηση σε Μεταπτυχιακό επίπεδο & εκτενής επαγγελματική επιμόρφωση.
Συμβουλεύει την Ανώτ. Διοίκηση σε θέματα ΑΔ και βοηθά τους Δ/ντες Δ/σεων στη διαχείριση και την εφαρμογή των προγραμμάτων Προσωπικού.	10-14 χρόνια σχετική επαγγελματική εμπειρία, 8 εκ των οποίων σε θέση προϊσταμένου.
Παρέχει διαρκή υποστήριξη σε θέματα προσλήψεων, εκπαίδευσης, αξιολόγησης προσωπικού, μισθοδοσίας κλπ.	Άριστη γνώση Αγγλικών.

Τα καθήκοντα και οι απαιτήσεις της κάθε θέσης εργασίας παράγουν δέσμες ‘ρόλων’ (roles), δηλαδή στάσεις (attitudes) συνήθειες (habits) και στερεότυπα (stereotype) συμπεριφοράς που χαρακτηρίζουν τον κάτοχο της θέσης . Στο **Έντυπο # 2** καταγράφονται οι ρόλοι του κατόχου της θέσης : ‘ Υπεύθυνος Αξιοποίησης Ανθρώπινων Πόρων’ και η σχέση τους με την περιγραφή και προδιαγραφή της θέσης .

**Έντυπο #2 : Σχέση ‘ρόλων’ και ‘απαιτήσεων’ που προκύπτουν από την θέση:
‘Υπεύθυνος Αξιοποίησης Ανθρώπινων Πόρων’**

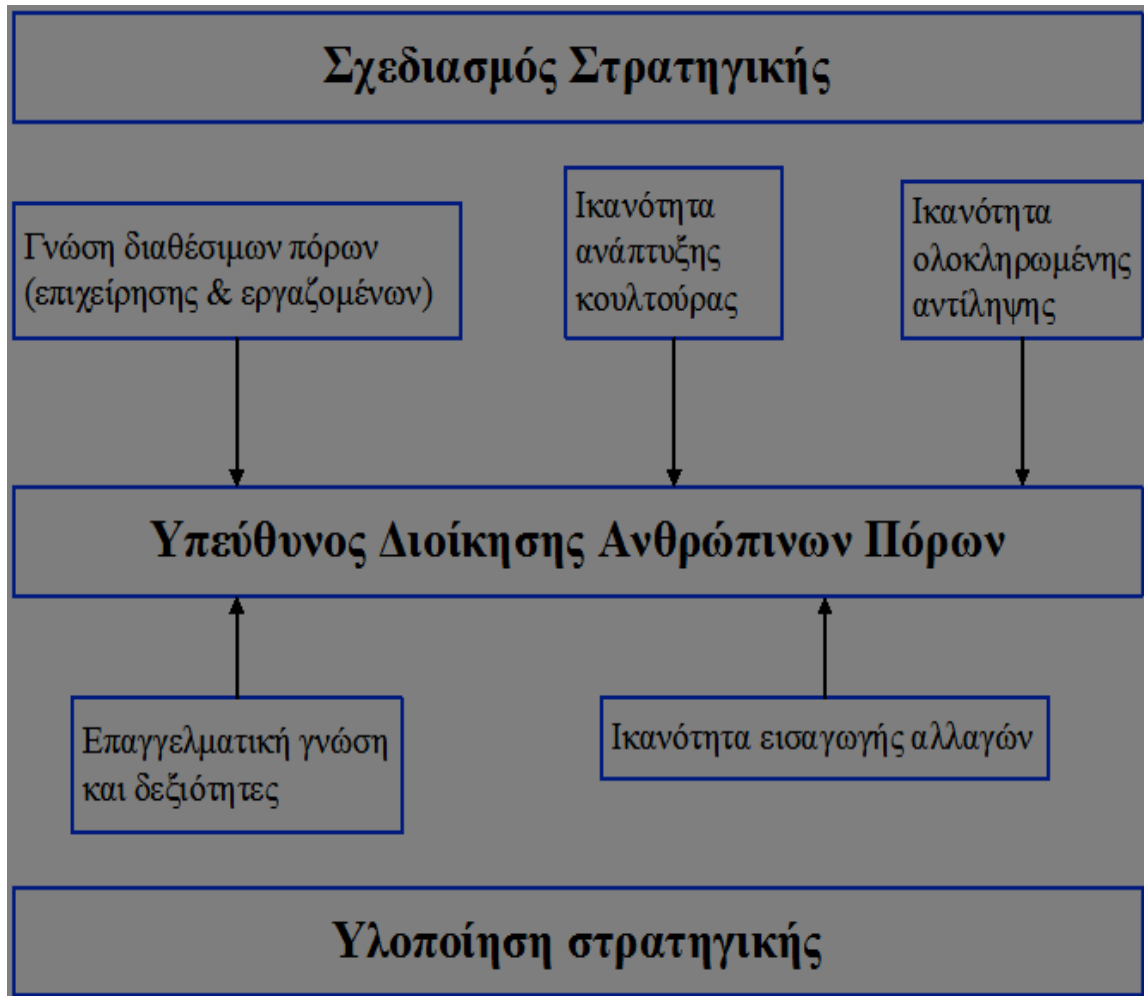
Βασικός Ρόλος	Απαιτήσεις Εργασίας
Επιχειρηματίας	Κατανόηση του τρόπου που αποκτάται & ξοδεύεται το χρήμα. Γνώση της αγοράς και του κλάδου Μακροπρόθεσμο όραμα της πορείας της επιχείρησης.
Σύμβουλος της Επιχείρησης	Ανταποκρίνεται στις οργανωσιακές ανάγκες. Αναγνωρίζει τη σημασία της ομαδικότητας, γνωρίζει τι κινητοποιεί τους εργαζόμενους Ικανότητα δημιουργίας σχέσεων
Στρατηγικός Προγραμματιστής	Γνωρίζει τα πλάνα της ανώτατης διοίκησης Έχει ανάμιξη στο στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης
Διαχειριστής Ταλέντων	Γνώση του ταλέντου & των ικανοτήτων που χρειάζεται η επιχείρηση για την κάλυψη των σημερινών αναγκών και των μελλοντικών σχεδίων
Διαχειριστής Οικονομικών Πόρων	Ικανότητα, δημιουργικής μέτρησης της αποτελεσματικότητας στον τομέα του και σε άλλους τομείς της επιχείρησης

Προδιαγραφή θέσης : Διοικητική Πείρα, Γνώση σχετικής νομοθεσίας Γνώση φιλοσοφίας, κουλτούρας και λειτουργίας του Οργανισμού.
Αποτελεσματικότητα ως υπεύθυνου προσωπικού
Ικανότητα διαπραγματεύσεων, Πανεπιστημιακή εκπαίδευση, Καλές δημόσιες σχέσεις/Κοινωνικές δεξιότητες, Καλές σχέσεις με συνδικαλιστές

Χαρακτηριστικά προσωπικότητας : Υπομονετικός, Επίμονος, Ακέραιος, Σεβασμός στις ηθικές αρχές και ‘αξίες’ της χρηστής διοίκησης, Αφοσίωση στο σκοπό, Αμεροληψία, Φιλαλήθεια, Αυτοκυριαρχία, Δύναμη θέλησης και Αντίστασης στις πιέσεις

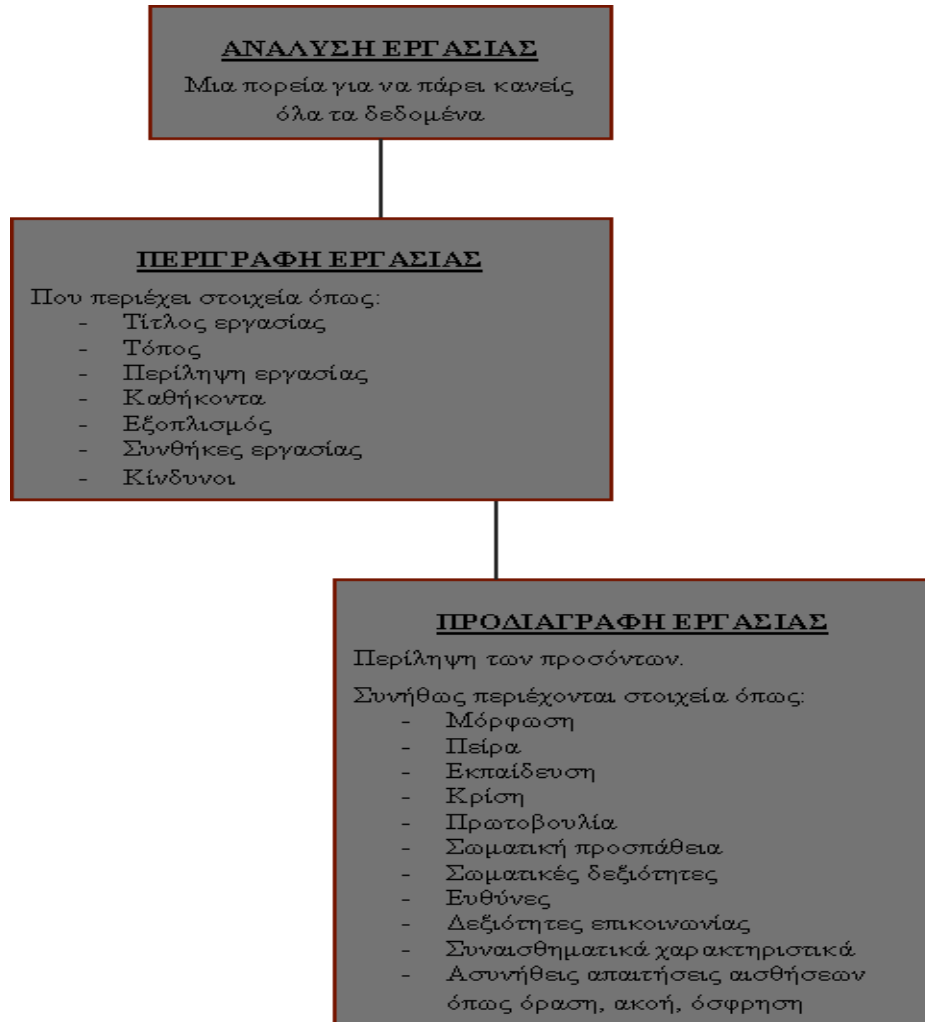
Τα καθήκοντα της θέσης προσδιορίζουν τις γνώσεις (Knowledge), τις δεξιότητες (skills) και τις στάσεις (attitudes) που πρέπει (‘κανονιστικό’ πρότυπο) να επιδεικνύει ο κάτοχος της θέσης . Στο Σχήμα 9 αποτυπώνεται η σχέση της ανάλυσης εργασίας και των προδιαγραφών που πρέπει να έχει ο κάτοχος της θέσης : ‘Υπεύθυνος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων’

Σχήμα 9 :Σχέση Περιγραφής και Προδιαγραφής για τη θέση: ' Υπεύθυνος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων'



Στο Σχήμα 10 απεικονίζονται οι δύο πυλώνες της Ανάλυσης Εργασίας (job analysis) που είναι η περιγραφή (job description) και η προδιαγραφή (job specification) θέσης (job). Στα Υποδείγματα #1 και #2 καταγράφονται όλα τα απαιτούμενα στοιχεία (data) που συνθέτουν μια πλήρη περιγραφή θέσης εργασίας.

Σχήμα 10 : Ανάλυση Εργασίας : Περιγραφή & Προδιαγραφή Εργασίας



ΠΗΓΗ : Κανελλόπουλος Χ. & Κατσιούλας Ε. 'Διοίκηση προσωπικού' σελ. 177

(Υπόδειγμα 1ο)

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ -JOB DESCRIPTION

Στοιχεία ταυτότητας του έργου

ΤΙΤΛΟΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ : (Π.χ. Γραμματέας)

ΤΜΗΜΑ : Γενική Διεύθυνση

ΠΡΟΣΘΕΤΟΣ ΤΙΤΛΟΣ: (Π.χ. Γραμματέας Γεν. Δ/ντή)

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ :

Περίληψη του έργου

Υπό την απ' ευθείας εποπτεία του Γενικού Δ/ντή : Εκτελεί καθήκοντα γραμματέα και υπαλλήλου, όπως: δακτυλογράφηση, στενογραφία, συνεντεύξεις, χειρίζεται εμπιστευτικά στοιχεία, το ταχυδρομείο, απαντά στο τηλέφωνο κι εκτελεί άλλα παρόμοια καθήκοντα, βοηθώντας τον Γενικό Διευθυντή.

Περιεχόμενο του έργου

Ρουτίνα ή καθημερινό καθήκον.

Εκτελεί γενικά εργασία γραφείου, βοηθώντας τους διοικούντες την επιχείρηση σε μικρότερα εκτελεστικά και υπαλληλικά καθήκοντα

Στενογραφεί

Παίρνει συνέντευξη από άτομα, που ζητούν τον Γενικό Δ/ντή, καθορίζει τη σπουδαιότητα των επισκέψεων και αποφασίζει γι ' αυτές που αξίζουν τον χρόνο του Γενικού Διευθυντή.

Κλείνει ραντεβού και υπενθυμίζει γι ' αυτά, καθώς και για άλλες συσκέψεις στον Γενικό

Ετοιμάζει την αλληλογραφία

Απαντά στο τηλέφωνο

Ταξινομεί και διανέμει το προσωπικό ταχυδρομείο στο γραφείο.

Περιοδικά καθήκοντα

Υπενθυμίζει στον Γεν. Δ/ντή, για τις εβδομαδιαίες συσκέψεις των στελεχών, για τις αναφορές, τα στοιχεία και τις στατιστικές, που ετοιμάζονται με βάση το πρόγραμμα.

Τυχαία καθήκοντα

Αρχειοθετεί εμπιστευτικό υλικό

Εκτελεί άλλα παρόμοια και σχετικά καθήκοντα, όπως καθορίζονται από τον Γεν. Δ/ντή.

Κατάρτιση (Σπουδές) :

Φύλο:

Ηλικία:

Πείρα:

Ικανότητες: Τεχνική ή Επαγγελματική ειδικευση

Ευθύνες: Συνθήκες, απαιτήσεις εργασίας. (π.χ. εχεμύθεια, αβρότητα, διπλωματικότητα)

ΠΗΓΗ : Κανελλόπουλος Χ. & Κατσιούλας Ε. 'Διοίκηση προσωπικού' σελ. 175-176

(Υπόδειγμα 2)
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ -JOB DESCRIPTION

ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗ ΜΟΝΑΔΑ :	ΗΜΕΡ/ΝΙΑ :
ΤΜΗΜΑ: ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	
ΕΔΡΑ:	
ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ : Β. ΛΟΓΙΣΤΗ	
ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:	
1. ΘΕΣΗ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟ - Β. ΛΟΓΙΣΤΗ ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΣΤΟΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ.	
ΓΕΝΙΚΟΙ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ Ουσιαστική συμμετοχή στην λειτουργία του τμήματος Διακανονισμών και Εισαγωγών και γενικότερα του λογιστηρίου μέσω της συνεχούς συνεργασίας με τους συναδέλφους καθώς και με τρίτους (π.χ. Τράπεζες).	
ΠΕΔΙΑ ΕΥΘΥΝΗΣ Διακανονισμοί Αυτοκινήτων - Ανταλλακτικών, Πληρωμή και Έλεγχος τόκων και φόρων τόκων - ταμειακές εγγραφές - πληρωμές προμηθευτών - μητρώο παγίων (τήρηση μηχανογραφική).	
ΕΠΑΦΕΣ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ Τράπεζες Προμηθευτές Προσωπικό	
ΓΝΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΤΕΙ Λογιστικής – Η/Υ - Αγγλικά Κ.Β.Σ. Ε.Γ.Λ.Σ.	
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗΝ ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ Εγγυητικές επιστολές εξωτερικού Προμήθειες Εγγυητικών Ταμειακές Εγγραφές (λογιστικοποίηση ταμείου)	
ΣΥΝΕΤΑΓΗ ΑΠΟ:	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ	

8. Προσέλκυση και επιλογή εργαζομένων

Η προσέλκυση/στρατολόγηση και η επιλογή του προσωπικού είναι αποτέλεσμα της διαδικασίας του προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού (Α.Δ.)

Από την Προδιαγραφή και Περιγραφή Θέσης προσδιορίζονται τα επαγγελματικά χαρακτηριστικά (profile) των υποψηφίων για την κάλυψη «κενών»

θέσεων. Η ζήτηση σε Α.Δ. μπορεί να καλυφθεί είτε από την εσωτερική είτε από την εξωτερική αγορά εργασίας.

Πολλές δημόσιες επιχειρήσεις (ΝΠΙΔ που επιχορηγούνται από κρατικούς πόρους κατά 51% του ετήσιου Π/Υ τους) ακολουθούν την πολιτική της «προκήρυξης κενών θέσεων» που καλύπτονται από υπηρετούντες υπαλλήλους οι οποίοι πρέπει να συγκεντρώνουν συγκεκριμένο αριθμό μορίων καταλληλότητας.

Τα μόρια καταλληλότητας συγκεντρώνονται από :

- ⇒ το επίπεδο σπουδών τους
- ⇒ τις εξειδικεύσεις τους,
- ⇒ τις προηγούμενες τοποθετήσεις τους σε τομείς εργασίας
- ⇒ τις αναθέσεις σε θέσεις ευθύνης.
- ⇒ τις εκθέσεις αξιολόγησης απόδοσης προηγούμενων ετών

Στο άρθρο 85 του Ν.3528/2007 αναφέρονται τα κριτήρια για τον σχηματισμό κρίσης προκειμένου να γίνει επιλογή υπαλλήλων σε θέσεις προϊσταμένων γενικής Διεύθυνσης.

Με βάση τα παραπάνω κριτήρια, δημιουργείται κλίμακα μορίων κατά φθίνουσα σειρά όπου οι κατέχοντες τα περισσότερα μόρια προηγούνται στην αξιολογική κατάταξη. Στη συνέχεια, καλούνται σε συνέντευξη από το Ειδικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο προκειμένου να μορφώσει γνώμη για την προσωπικότητα, την ικανότητα και την καταλληλότητα άσκησης των καθηκόντων της θέσης ευθύνης

Ο **εσωτερικός** αυτός τύπος προσέλκυσης/στρατολόγησης ενδυναμώνει το ηθικό των υπηρετούντων υπαλλήλων.

Ο **εξωτερικός** τύπος προσέλκυσης/στρατολόγησης ενδείκνυται για νέες θέσεις εργασίας με νέο περιεχόμενο που δεν μπορούν να καλυφθούν από το διαθέσιμο Ανθρώπινο Δυναμικό.

Επιπροσθέτως, η αναβάθμιση των προσόντων τους μέσω κατάρτισης και εκπαίδευσης καθίσταται ασύμφορη.

Στις εξωτερικές πηγές κάλυψης της ζήτησης σε ανθρώπινο δυναμικό συμπεριλαμβάνονται:

1. Τα ΑΕΙ/ΤΕΙ/ΙΕΚ/Επαγγελματικές Σχολές
2. Επιμελητήρια/επαγγελματικοί Σύλλογοι
3. Σωματεία
4. Ανενεργές αιτήσεις πρόσληψης
5. Συστάσεις και αναφορές στελεχών της οργάνωσης για πρόσληψη συγκεκριμένων εξειδικευμένων ατόμων από την εξωτερική αγορά εργασίας.

Ο εξωτερικός τύπος προσέλκυσης/στρατολόγησης ενδείκνυται κυρίως για ΝΠΙΔ του δημόσιου τομέα της παρ. 1 του άρθρου 14 του Ν.2190/1994 όπως ισχύει και για την κάλυψη ηγετικών θέσεων (π.χ. Διοικητής-προεδρεύων Διοικητικού Συμβουλίου) με άτομα που έχουν υπηρετήσει σε στρατηγικές θέσεις ομοειδών επιχειρήσεων και γνωρίζουν τις ιδιαιτερότητες του κλάδου και της αγοράς. Η στρατολόγησή τους μπορεί να γίνει από την αγορά των στελεχών επιχειρήσεων μέσα από τα γραφεία συμβούλων επιλογής προσωπικού ή αγγελιών στα οικονομικά ένθετα περιοδικών και εφημερίδων.

Η πλήρωση θέσεων δημοσίων υπηρεσιών και ΝΠΔΔ ακολουθεί τον εξωτερικό τύπο προσέλκυσης/στρατολόγησης νέων υπαλλήλων και γίνεται με

δημόσιο διαγωνισμό, γραπτό κατ' εξαίρεση, προφορικό ή με σειρά προτεραιότητας, βάσει σαφώς καθορισμένων και αντικειμενικών κριτηρίων¹⁷.

Υπάρχουν δύο προσεγγίσεις-σχολές σχετικά με το θέμα της επιλογής προσωπικού.

Η πρώτη υποστηρίζει ότι η στελέχωση κάθε Οργανισμού και Υπηρεσίας πρέπει να γίνεται από υποψηφίους με γενική μόρφωση και ικανότητες.

Η προσέγγιση αυτή, η οποία εκφράζει τις θέσεις των εμπειριοκρατών και των πρακτικιστών, που φρονούν ότι η εμπειρία και η καθημερινή πρακτική είναι τα βασικά μέσα για την απόκτηση της γνώσης.

Πηγάζει από την άποψη ότι *"το διοικείν είναι τέχνη κυρίως"*.

Κατά την προσέγγιση *'το διοικείν είναι τέχνη κυρίως'*, η όλη αξιοποίηση, υπαλληλική εξέλιξη και σταδιοδρομία του προσωπικού στηρίζεται σε δύο αρχές.:

1. Η πρώτη αρχή αφορά στη συστηματική, και προγραμματισμένη αναδιάταξη και ανακατανομή των νεοπροσλαμβανομένων, τόσο εντός θέσεων με ομοειδή καθήκοντα και αρμοδιότητες, όσο και μεταξύ θέσεων με ανόμοια καθήκοντα ως προς τη φύση τους και το επίπεδο πολυπλοκότητας τους.

2. Η δεύτερη αρχή αφορά στη συστηματική και προγραμματισμένη ενδοϋπηρεσιακή επιμόρφωση με συμμετοχή του προσωπικού σε ολιγόμηνα σεμινάρια κάθε φορά που αυτό αλλάζει καθήκοντα, έτσι ώστε η κατάρτιση να προηγείται της τοποθέτησης σε τομέα εργασίας ή σε θέση ευθύνης και να υπάρχει πάντοτε άμεση συσχέτιση μεταξύ επιμόρφωσης και ασκούμενων καθηκόντων.

Η δεύτερη προσέγγιση πηγάζει από την αρχή ότι *'το διοικείν είναι επιστήμη και τέχνη'* και υποστηρίζει ότι είναι καλύτερο να επιλέγονται πρόσωπα με ειδική μόρφωση, τα οποία, πριν αναλάβουν επίσημα την άσκηση υπηρεσιακών καθηκόντων, να υφίστανται κανονική εκπαίδευση (σε αντίθεση με την κατάρτιση και επιμόρφωση της πρώτης προσέγγισης) σε οργανωμένα Κέντρα Επαγγελματικής Κατάρτισης.

Η προβληματική και των δύο παραπάνω προσεγγίσεων είναι κοινή.

Υπάρχει η εξής δέσμη προβλημάτων:

1) Ποιού είδους προσόντα (πνευματικά και σωματικά), δεξιότητες, εμπειρίες, ικανότητες, γνώσεις πρέπει να έχει ο «ιδανικός» υποψήφιος για το διορισμό του σε υπαλληλική θέση ;

2) Ποια είναι η αντικειμενικότερη και εγκυρότερη μέθοδος επιλογής των καταλληλότερων υποψηφίων;

3) Ποιος πρέπει να διοργανώνει, διενεργεί την επιλογή ;

4) Η διορίζουσα αρχή θα πρέπει να προβαίνει σε μεμονωμένες και αποσπασματικές προσλήψεις κατά περίπτωση κάθε φορά, που παρατηρούνται κενά στις οργανικές θέσεις, ή η διοργάνωση και διενέργεια ενοποιημένων προσλήψεων θα πρέπει να γίνεται από έναν ενιαίο φορέα κατά τακτά χρονικά διαστήματα ¹⁸;

Στο Σχήμα 9 απεικονίζεται η διαδικασία πλήρωσης κενής θέσης

¹⁷ βλ. ειδικότερα το άρθρο 12 του Ν.3528/2007

¹⁸ η προβληματική αυτή που επί σειρά ετών απασχόλησε, την Δημόσια Διοίκηση διευθετήθηκε με τον συγκεντρωτικό χαρακτήρα των προσλήψεων που τον συντονισμό (προγραμματισμό και εφαρμογή πλήρωσης των θέσεων) έχει το .ΥΠ.Ε.Δ.Α.Α. σύμφωνα με το άρθρο 11 (παραγρ. 2) Ν. 3528/2007

Στη συνέχεια προβαίνουμε σε σύντομη επισκόπηση της διαδικασίας «Προσέλκυσης-→Επιλογής →Εργασιακής Κοινωνικοποίησης» των νέο προσληφθέντων υπαλλήλων.

1. Το τμήμα προσωπικού εμπλέκεται ενεργά στην προσέλκυση υποψηφίων. Προσέλκυση σημαίνει γνωστοποίηση (μέσω ΜΜΕ, Internet, ΟΑΕΔ, Γραφείων Διασύνδεσης ΑΕΙ/ΤΕΙ κ.ά.) από την Κεντρική Διοίκηση ότι χρειάζεται προσωπικό για την πλήρωση/κάλυψη 'κενών θέσεων'. Προβαίνει δε στις ανάλογες κινήσεις έτσι ώστε να προσελκύσει τους περισσότερους και ικανότερους υποψηφίους για αυτήν.

2. Την διαδικασία της προσέλκυσης, διαδέχεται η διαδικασία της επιλογής. Επιλογή σημαίνει απόφαση πρόσληψης του 'ιδανικού' υποψηφίου που θα καλύψει την κενή θέση. Δομείται στις εξής ενέργειες:

α. Καταρτίζει πλήρη περιγραφή της θέσης εργασίας και των απαιτούμενων καθηκόντων ώστε να ανταποκριθούν τα κατάλληλα άτομα για την πλήρωση της θέσης εργασίας.

β. επιλέγει τις δοκιμασίες (π.χ. συνέντευξη τα ψυχομετρικά τεστ) στις οποίες υποβάλλονται οι υποψήφιοι για να διαπιστωθεί : 1) αν διαθέτουν τα κατάλληλα προσόντα, 2) αν θα παραμείνουν στην υπό πλήρωση θέση εργασίας 3) αν θα είναι παραγωγικοί, 4) αν διακρίνονται από πνεύμα συνεργασίας, κ.ά. .

γ. συγκεντρώνει τις αιτήσεις πρόσληψης και πρωτογενώς ελέγχονται ως προς το βαθμό ανταπόκρισής τους στις προδιαγραφές της θέσης εργασίας.

Το έντυπο της «αίτησης πρόσληψης» περιλαμβάνει :

* το ονοματεπώνυμο του υποψηφίου και λοιπά δημογραφικά στοιχεία (π.χ. ηλικία, οικ. κατάσταση κ.ά.)

* το επίπεδο σπουδών,

* την προηγούμενη εμπειρία (εργοδότης, χρονική διάρκεια απασχόλησης κατά χρονολογική σειρά).

* τον επιθυμητό τομέας απασχόλησης.

δ. 'ταιριάζει' συσχετίζει την περιγραφή και προδιαγραφή της θέσης με τα χαρακτηριστικά (γνώσεις, δεξιότητες, στάσεις) του υποψηφίου .

ε. αποφασίζει με βάση τα χαρακτηριστικά του υποψηφίου σε συνδυασμό με συνεντεύξεις με γραπτές, προφορικές δοκιμασίες κ.ά. τον 'ιδανικό' υποψήφιο που θα καλύψει τη θέση

3. Η διαδικασία πρόσληψης περατώνεται με την κοινωνικοποίηση των νέο προσληφθέντων στο χώρο εργασίας. Κοινωνικοποίηση σημαίνει ένταξη και ενσωμάτωση του ατόμου στην εταιρική κουλτούρα της υπηρεσιακής μονάδας. Η κοινωνικοποίηση είναι αυτή που θα δημιουργήσει τα κατάλληλα συναισθήματα, στάσεις (attitudes), συμπεριφορές στον νέο υπάλληλο και θα τον κάνει να αισθανθεί οικείος με τον εργασιακό του χώρο.

Με την πρόσληψη, οι νεοπροσλαμβανόμενοι ακολουθούν πρόγραμμα υπηρεσιακού προσανατολισμού που διοργανώνεται από την Δ/ση προσωπικού σε συνεργασία με την μονάδα στην οποία ο νεοπροσλαμβανόμενος θα τοποθετηθεί.

Οι νεοπροσλαμβανόμενοι εφοδιάζονται με τον «**Κανονισμό Εργασίας**» όπου εγγράφως διατυπώνονται οι πολιτικές της οργάνωσης σε ότι αφορά:

- τους κλάδους -τις ειδικότητες-τους βαθμούς-τους μισθούς
- τις αποδοχές
- την διαδικασία πρόσληψης προσωπικού
- την κατάρτιση υπαλληλικής σχέσης και την ανάκληση διορισμού

- τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα των υπαλλήλων
- την μεταβολή της υπηρεσιακής κατάστασης
- την παρακολούθηση της υπηρεσιακής κατάστασης
- τις προαγωγές
- την επετηρίδα
- τις ηθικές αμοιβές
- το πειθαρχικό δίκαιο
- την λύση υπαλληλικής σχέσεως

Επιπροσθέτως, οι νεοπροσλαμβανόμενοι

- ξεναγούνται στον χώρο εργασίας,
- ενημερώνονται για τις εργασίες της μονάδας και
- γνωρίζονται με τους προϊστάμενους, τους συνεργάτες, τους υφιστάμενους της μονάδας.

Το πρόγραμμα προσανατολισμού στοχεύει στο:

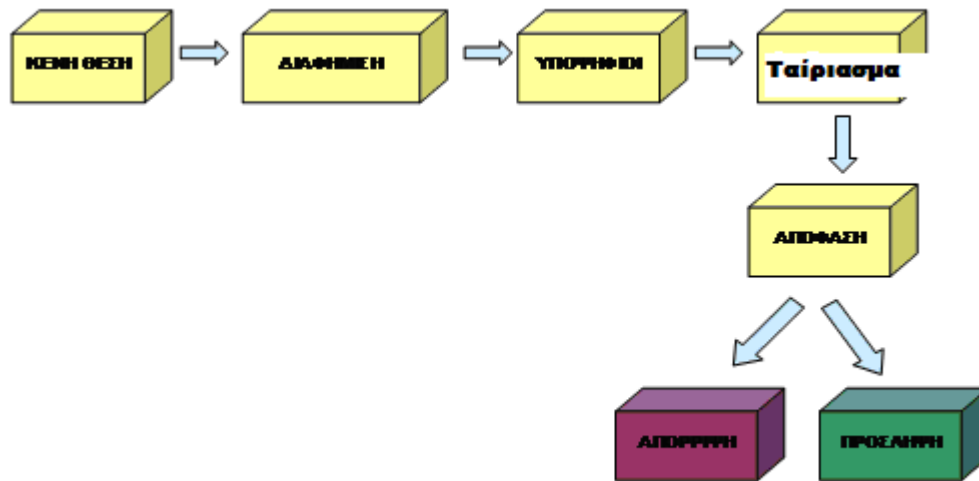
- να αναπτυχθεί πνεύμα ομαδικής συνεργασίας ικανοποιώντας έτσι τις κοινωνικές ανάγκες -η αίσθηση του «ανήκειν» σε ομάδα
- να ενδυναμωθεί η ενεργός συμμετοχή των νεοπροσλαμβανομένων στην επίλυση επιχειρησιακών προβλημάτων ικανοποιώντας έτσι την ανάγκη της αυτοβελτίωσης και της αυτοπραγμάτωσης τους -self-actualizing

Στο **Σχήμα 11** αποτυπώνεται η διαδικασία «Προσέλκυσης-→Επιλογής →Εργασιακής Κοινωνικοποίησης» και στο **Σχήμα 12** η διαδικασία κάλυψης κενών θέσεων

ΣΧΗΜΑ 11 : ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ & ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ



Σχήμα 12 : Διαδικασία Κάλυψης Κενών Θέσεων Εργασίας



Στον παρακάτω πίνακα παραθέτουμε τις πηγές προσέλκυσης προσωπικού που διακρίνονται σε εσωτερικές και εξωτερικές. Ενδιαφέρον παρουσιάζει η εξωτερική πηγή προσέλκυσης e-στρατολόγηση (ηλεκτρονική προσέλκυση e-recruitment) που θα αναλύσουμε περαιτέρω

ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

- Συστάσεις από το προσωπικό της εταιρίας
- Εσωτερική προκήρυξη της κενής θέσης
- Πρώην εργαζόμενοι-επαναπρόσληψη εκτάκτων, εποχικών κ.ά.

ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

- E-στρατολόγηση σε ιστότοπους αναζήτησης θέσεων
- Ανάθεση σε εξωτερικούς συμβούλους
- Αναζήτηση σε γρ. διασύνδεσης ΑΕΙ, ΤΕΙ
- Αναζήτηση μέσω ΟΑΕΔ, Επαγγελματικών Ενώσεων
- Διαφήμιση, προκήρυξη της κενής θέσης

Η αξιολόγηση των πηγών προσέλκυσης προσδιορίζεται από τους παρακάτω δείκτες:

$\delta 1 = \text{αποτελεσματικότητα πηγής προσέλκυσης} = \frac{S}{N} (\% \text{υποψηφίων που τελικά επιλέγησαν})$

$\delta 2$ = αποτελεσματικότητα μεθόδου επιλογής = $F1/S$ (% επιλεγέντων υποψηφίων που απολύθηκαν λόγω ανεπάρκειας)

$\delta 3$ = αποτελεσματικότητα κοινωνικοποίησης νέο-προσληφθέντων = $F2/S$ (% επιλεγέντων υποψηφίων που παρατήθηκαν)

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΗΓΩΝ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

ΠΗΓΕΣ	N	S	Δ1	Δ2	Δ3	C	P

N=πλήθος υποψηφίων

S= πλήθος επιλεγέντων υποψηφίων

$\delta 1$ = S/N (% υποψηφίων που τελικά επιλέγηκαν)

$\delta 2$ = $F1/S$ (% επιλεγέντων υποψηφίων που απολύθηκαν λόγω ανεπάρκειας)

$\delta 3$ = $F2/S$ (% επιλεγέντων υποψηφίων που παρατήθηκαν)

C= κόστος πρόσληψης από την συγκεκριμένη πηγή

P= εκτίμηση απόδοσης στους 12 μήνες απασχόλησης

9. ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ : Ε-στρατολόγηση (e- recruitment) σε ιστότοπους (web sites) αναζήτησης θέσεων¹⁹ : Η ευρωπαϊκή διάσταση στην προσέλκυση & επιλογή του Ανθρ. Δυναμικού

Η ραγδαία τεχνολογική ανάπτυξη επηρέασε τον τρόπο άσκησης των διοικητικών λειτουργιών και κατά συνέπεια την διαδικασία προσέλκυσης και στελέχωσης. Οι εταιρίες έχουν πλέον την δυνατότητα να αποθηκεύσουν τα βιογραφικά που τους αποστέλλονται σε βάσεις δεδομένων με τη βοήθεια του κατάλληλου λογισμικού (software) και υλικού (Hardware). Μόλις δημιουργηθεί η ανάγκη για την πλήρωση μιας θέσης, καταχωρούνται στον υπολογιστή τα απαιτούμενα προσόντα του υποψήφιου και οι απαιτήσεις της θέσης και ο υπολογιστής εμφανίζει από τους υποψήφιους τα δεδομένα των οποίων είναι αποθηκευμένα στην βάση δεδομένων, αυτούς που συγκεντρώνουν τις περισσότερες και πιο κατάλληλες δεξιότητες και ικανότητες (μέσω profile match up).

Τέτοια συστήματα χρησιμοποιούνται από τα πανεπιστημιακά ιδρύματα, μέσω των γραφείων σταδιοδρομίας και απασχόλησης φοιτητών, από ιδιωτικά γραφεία ευρέσεως εργασίας ή από τον αντίστοιχο κρατικό οργανισμό, καθώς και από το τμήμα Διοίκησης Προσωπικού των επιχειρήσεων. Η διαδεδομένη χρήση των πληροφοριακών συστημάτων ώθησε στη δημιουργία πολλών «τραπεζών εργασίας» είτε ιδιωτικών όπως η Western Union είτε κρατικών με γνωστότερες

¹⁹ εκφράζουμε τις ευχαριστίες στον κ. **Φ. Σταματιάδη**, στέλεχος της SAP για την συνεργασία του στην παροχή στοιχείων στην θεματική ενότητα του e-recruitment

τις National Education Association και Labor Inventory Communications Systems.

Στην παραγωγή των κατάλληλων λογισμικών για την χρήση των πληροφοριακών συστημάτων εμπλέκονται εταιρίες κολοσσοί με σημαντικότερες την SAP και την Microsoft. Η συγκεκριμένη αγορά αναμένεται να αναπτυχθεί περισσότερο τα επόμενα χρόνια και για αυτό το λόγο όλο και περισσότερες εταιρίες εισέρχονται σε αυτήν διεκδικώντας μερίδιο από τα κέρδη.

Τα στοιχεία που καταχωρούνται μπορεί να διαφέρουν από το ένα σύστημα στο άλλο η βασική προσέγγιση όμως παραμένει η ίδια. Τα πληροφοριακά συστήματα χρησιμοποιούνται και στην εσωτερική προσέλκυση διότι οι εταιρίες έχουν την δυνατότητα να καταχωρίσουν και στοιχεία όλων των υπαλλήλων τους. Ειδικότερα, υπάρχουν καταχωρίσεις για την απόδοση, τα προσόντα, τις ώρες απουσίας και μερικά σχόλια για την προσωπικότητα καθενός. Μόλις υπάρξει ανάγκη πλήρωσης μιας θέσης και αποφασιστεί ότι θα γίνει εσωτερικά, τροφοδοτείται το σύστημα πληροφορίες για τα απαιτούμενα προσόντα και γίνεται αυτόματα matching με τους πίνακες των υποψηφίων.

Τα συστήματα παρέχουν την δυνατότητα ταχείας εξέτασης βιογραφικών από γεωγραφικά διάσπαρτες περιοχές και εμφάνισης μόνο των καταλληλότερων υποψηφίων, εξοικονομώντας χρόνο στην διοίκηση προσωπικού. Το κόστος εγκατάστασης επίσης, δεν είναι ιδιαίτερα υψηλό ενώ παρέχεται σημαντική βοήθεια στην ανεύρεση προσωπικού με ασυνήθιστο συνδυασμό ικανοτήτων. Τα μειονεκτήματα συνίστανται στην έλλειψη ταχύτητας κατά την τροφοδότηση νέων στοιχείων και στις βλάβες που μπορεί να προκληθούν στο λογισμικό.

Τέλος τα πληροφοριακά συστήματα βοηθούν και στην διεξαγωγή συμπερασμάτων για την αξιολόγηση των μεθόδων προσέλκυσης, στην επικοινωνία μεταξύ υπαλλήλων και διοίκησης, στην διαχείριση αλληλογραφίας και στις ανακοινώσεις αγγελιών μέσω internet.

Προσέλκυση μέσω του Διαδικτύου (internet)

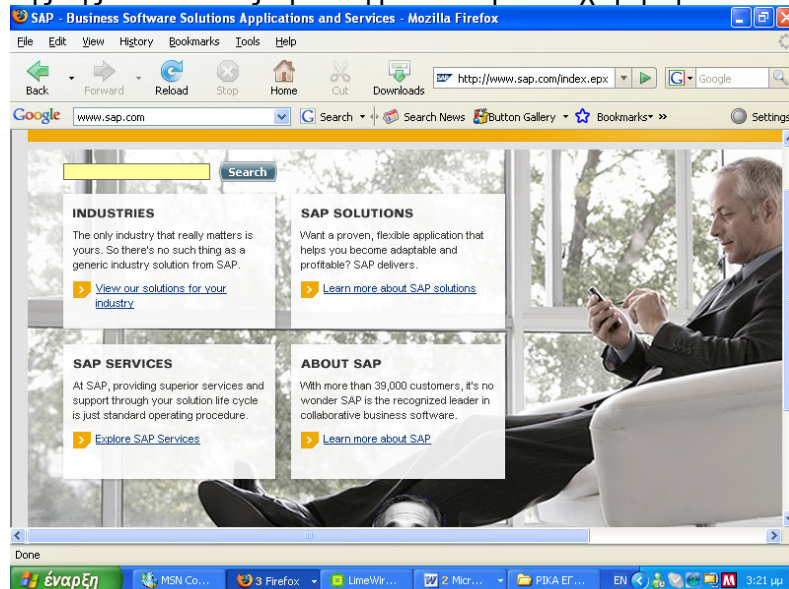
Η χρήση του διαδικτύου για την προσέλκυση προσωπικού άρχισε να χρησιμοποιείται σε ευρεία κλίμακα τα τελευταία χρόνια λόγω της αύξησης του αριθμού των χρηστών (δημιουργία κρίσιμης μάζας) τόσο σε ποιοτικούς όσο και ποσοτικούς δείκτες. Οι εταιρίες χρησιμοποιούν ηλεκτρονικά γραφεία ευρέσεως εργασίας. Τα γραφεία αυτά (job boards) έχουν αποθηκευμένα σε ηλεκτρονική μορφή αρχεία με υποψήφιους στα οποία αναγράφονται τα προσόντα τους και τυχόν πρόσθετες δεξιότητες και ικανότητες. Στη συνέχεια τα job boards μέσω ειδικού λογισμικού αναζητούν και βρίσκουν ποιοι από τους υποψήφιους διαθέτουν τα προσόντα που έχει καθορίσει η εταιρία.

ΟΡΟΛΟΓΙΑ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΤΑΙ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΣΗΣ

Η προσέλκυση και επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων που θα στελεχώσουν τις κενές ή νέες θέσεις εργασίας μιας επιχείρησης όταν γίνεται με τη χρήση ηλεκτρονικών μέσων, όπως του internet, καλείται ηλεκτρονική στελέχωση (e-recruitment). Στην ηλεκτρονική στελέχωση τα βήματα που ακολουθούνται για την πλήρωση των κενών θέσεων είναι ίδια με αυτά της παραδοσιακής στελέχωσης, αυτό που αλλάζει είναι τα μέσα που χρησιμοποιούνται. Στο e-recruitment η αναζήτηση προσωπικού γίνεται με αγγελίες σε εξειδικευμένες ιστοσελίδες του διαδικτύου ή με την προσφυγή σε ειδικά γραφεία ευρέσεως ανθρώπινου δυναμικού που δραστηριοποιούνται μόνο μέσω του internet.

Επιπλέον, οι αιτήσεις των υποψηφίων υποβάλλονται μόνο μέσω του διαδικτύου, με τη χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή με την συμπλήρωση

ηλεκτρονικής φόρμας και αποθηκεύονται σε βάσεις δεδομένων αυτόματα ή ύστερα από την καταχώρηση και αποστολή των στοιχείων. Επίσης, η επιλογή των υποψηφίων που διαθέτουν τα απαιτούμενα προσόντα (screening) για να περάσουν από συνέντευξη γίνεται χωρίς την ανάμειξη του ανθρώπινου παράγοντα αλλά μέσω ειδικών προγραμμάτων αναζήτησης του κατάλληλου προσωπικού. Αυτά τα ειδικά προγράμματα είναι κατασκευασμένα συνήθως αποκλειστικά για να καλύπτουν τις ανάγκες μιας συγκεκριμένης επιχείρησης και εφοδιασμένα με τις απαιτήσεις για το ανθρώπινο δυναμικό, διεκπεραιώνουν αυτόματα την σύγκριση μεταξύ των υποψηφίων βάσει των προτύπων που έχουν τεθεί και προτείνουν τα άτομα που έχουν τις μεγαλύτερες πιθανότητες και προσόντα να ενδιαφέρουν την επιχείρηση. Το συγκεκριμένο λογισμικό ενδείκνυται για ένα πρώτο « ξεκαθάρισμα » των υποψηφίων (screening) ώστε η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού να μην απασχολείται υπερβολικά στην διενέργεια συνεντεύξεων και άλλου είδους tests. Ένα καλό παράδειγμα προγραμμάτων που συνδέονται με την Διοίκηση Προσωπικού και την ηλεκτρονική στελέχωση αποτελούν τα προγράμματα της εταιρίας SAP, μιας γερμανικής εταιρίας που ειδικεύεται στην παραγωγή τέτοιου είδους λογισμικών. Το υποσύστημα Στελέχωσης του SAP παρέχει την δυνατότητα ολοκληρωμένης διαχείρισης της διαδικασίας προσλήψεων σε μια επιχείρηση.

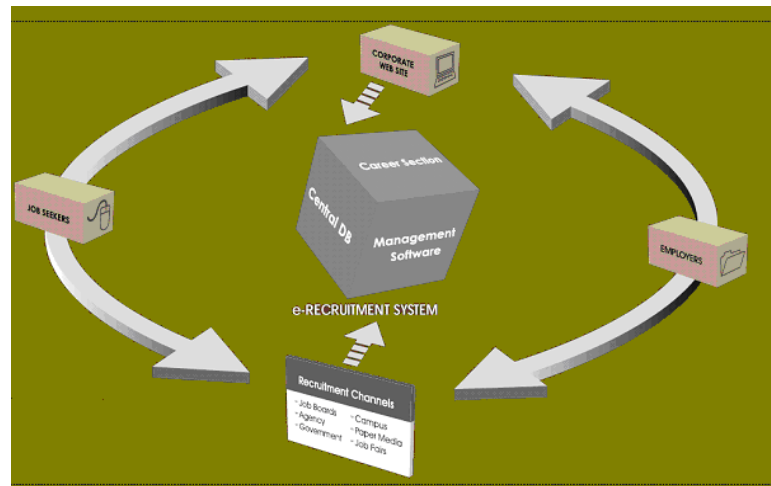


Πηγή : Το site της εταιρίας SAP στο διαδίκτυο

Τα κύρια χαρακτηριστικά του υποσυστήματος είναι τα ακόλουθα:

1. Τήρηση αρχείου προκηρύξεων θέσεων όπου συντηρούνται πληροφορίες σχετικά με τα διαδικαστικά στοιχεία μιας προκήρυξης (π.χ. ημ/νία δημοσίευσης, μέσο κλπ)
2. Δυνατότητα αρχικής καταχώρησης βιογραφικού υποψηφίου δια μέσου internet και intranet
3. Τήρηση αρχείου υποψηφίων όπου καταχωρούνται βασικές πληροφορίες για τον υποψήφιο (π.χ. όνομα, διεύθυνση, εκπαίδευση κλπ)
4. Τήρηση προσόντων υποψηφίων βάσει των οποίων θα γίνει η επιλογή για την προκηρυγμένη θέση εργασίας
5. Τήρηση απαιτήσεων για τις προκηρυσσόμενες θέσεις εργασίας,

6. επιλογή των καταλληλότερων υποψηφίων βάσει σύγκρισης προσόντων υποψηφίων — απαιτήσεων θέσεων εργασίας
7. Αυτοματοποίηση της αλληλογραφίας που σχετίζεται με την διαδικασία της στελέχωσης
8. Δυνατότητα συμμετοχής ενός υποψηφίου σε διαδικασία επιλογής για πολλές
9. Θέσεις εργασίας χωρίς επαναεισαγωγή στοιχείων στο σύστημα
10. Προγραμματισμός εργασιών στελέχωσης στο σύστημα (π.χ. ημ/νίες συνεντεύξεων)
10. Αναζήτηση κατάλληλων υποψηφίων από το υπάρχον προσωπικό της εταιρίας για κάλυψη θέσεων (προϋποθέτει τήρηση προσόντων για κάθε εργαζόμενο της εταιρίας)
11. Ολοκλήρωση με την Διαχείριση Προσωπικού, μεταφορά στοιχείων που έχουν εισαχθεί για τον υποψήφιο στο βασικό αρχείο προσωπικού χωρίς επαναεισαγωγή τους στο σύστημα
12. Αναφορές για την διοίκηση βασισμένες σε όλα τα στοιχεία που καταχωρούνται για έναν υποψήφιο, με δυνατότητα απεικόνισης των στοιχείων σε μορφή ιστογραμμάτων και διαφόρων άλλων σχεδιαγραμμάτων.



Σχηματική απεικόνιση της διεργασίας της ηλεκτρονικής στελέχωσης

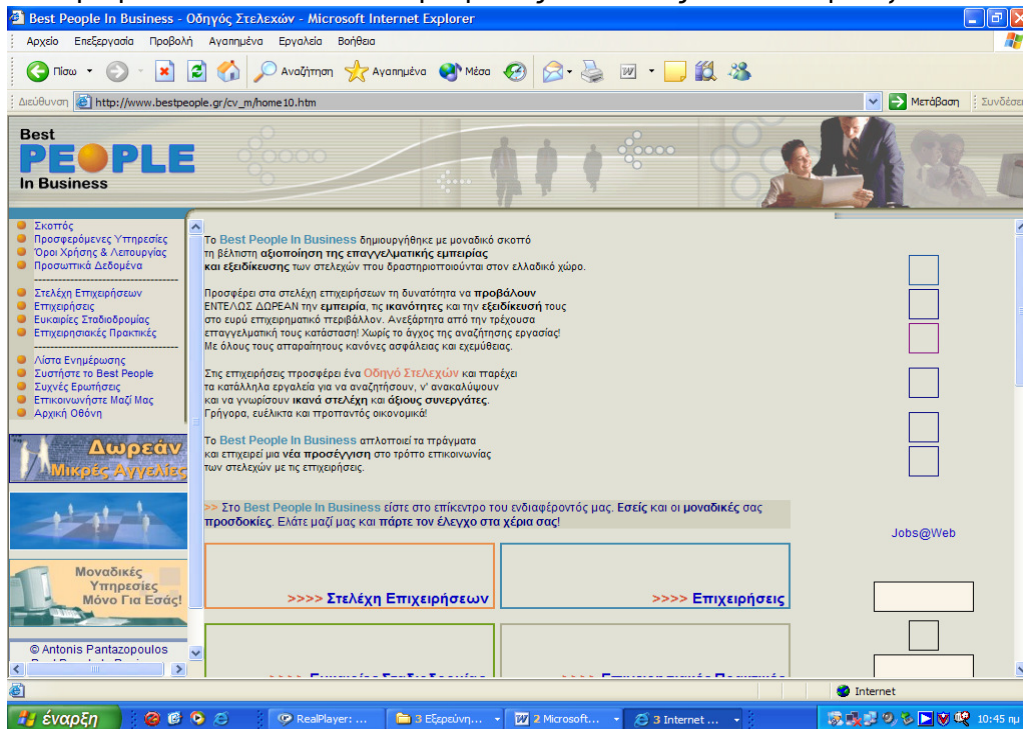
Πάντως καμιά επιχείρηση δεν αφήνει την επιλογή προσωπικού αποκλειστικά στους ηλεκτρονικούς υπολογιστές διότι δεν διαθέτουν την δυνατότητα υποκειμενικής εκτίμησης των στοιχείων της προσωπικότητας του υποψηφίου, η οποία διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο στην αποδοτικότητα του και στην εναρμόνισή του με την εταιρική κουλτούρα και το εργασιακό κλίμα.

Ένα μέρος της ηλεκτρονικής στελέχωσης αποτελούν και τα job boards, τα ηλεκτρονικά γραφεία ευρέσεως εργασίας. Τα job boards αποτελούν ουσιαστικά τεχνολογική εξέλιξη των παραδοσιακών ιδιωτικών γραφείων ευρέσεως εργασίας διότι διακρίνονται για την επιδίωξη του ίδιου αντικειμενικού σκοπού. Το μόνο που αλλάζει και εδώ είναι η χρήση των μέσων. Τα job boards χρησιμοποιούν την τεχνολογία του διαδικτύου, ως ενδιάμεσος για να φέρουν σε επαφή τους εργοδότες με τους υποψηφίους που αναζητούν εργασία. Υπάρχουν δυο τρόποι με τους οποίους επιτυγχάνεται ο παραπάνω σκοπός:

1) Δημοσίευση αγγελίας στον διαδικτυακό τους τόπο. Η αγγελία μπορεί να είναι είτε υποψηφίου που αναζητά εργασία και προβάλλει τα προσόντα του

είτε εταιρίας που αναζητά προσωπικό για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας και επομένως περιγράφει τις απαιτήσεις για κάθε θέση εργασίας.

2) Απευθείας επαφή των δυο πλευρών. Στα ηλεκτρονικά γραφεία εργάζονται άνθρωποι με σπουδές πάνω στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού οπότε είναι σε θέση να διαπιστώσουν αν τα προσόντα ενός ατόμου είναι τα κατάλληλα για μια εταιρία που ζητά προσωπικό. Φέρνουν σε επαφή τα δύο μέρη (εταιρίες-ανθρώπινο δυναμικό) όταν θεωρήσουν ότι οι πιθανότητες για πρόσληψη είναι σημαντικές. Ύστερα από την πρώτη επαφή ο υποψήφιος περνά από ορισμένα tests και ανάλογα με τις επιδόσεις του αποφασίζεται αν θα



ενταχθεί στο ανθρώπινο δυναμικό της εταιρίας ή όχι. Σε ελάχιστες περιπτώσεις τα ηλεκτρονικά γραφεία προτείνουν ένα υποψήφιο και αυτός προσλαμβάνεται άμεσα. Ο ρόλος τους όπως τονίστηκε παραπάνω είναι κυρίως μεσολαβητικός.

Στην ηλεκτρονική στελέχωση ανήκουν και τα εταιρικά sites. Στις ιστοσελίδες τους οι επιχειρήσεις δημοσιεύουν αγγελίες για την κάλυψη κενών ή νέων θέσεων παρέχοντας πληροφορίες για τα καθήκοντα και τις οικονομικές απολαβές ενώ περιγράφονται και τα προσόντα που απαιτούνται. Οι υποψήφιοι μπορούν να αποστείλουν το βιογραφικό τους on line με την συμπλήρωση μιας ηλεκτρονικής φόρμας. Στις ηλεκτρονικές φόρμες ο υποψήφιος συμπληρώνει:

- Τα προσωπικά του στοιχεία, δηλαδή το ονοματεπώνυμό του και την ημερομηνία γέννησής του.
- Τα στοιχεία επικοινωνίας του, δηλαδή την διεύθυνση κατοικίας, το τηλέφωνό του και την ηλεκτρονική του διεύθυνση.
- Την επαγγελματική του εμπειρία, δηλαδή που εργάστηκε στο παρελθόν.
- Τις γνώσεις, ικανότητες και γενικότερα τα προσόντα που κατέχει (τίτλοι σπουδών, ξένες γλώσσες, γνώση Η/Υ κ.α.)
- Άλλα ενδιαφέροντα.

Αρκετές φόρμες παρέχουν την δυνατότητα στον υποψήφιο να γράψει μια μικρή παράγραφο για τα ενδιαφέροντά του και τις ασχολίες του τον ελεύθερό του

χρόνο. Επίσης πολλές φόρμες διαθέτουν και ένα μικρό χώρο ώστε ο υποψήφιος να γράψει κάτι που πιστεύει ότι μπορεί να μετρήσει θετικά στην επιλογή του. Στην παρακάτω Εικόνα αποτυπώνεται η Ιστοσελίδα του job board “best people in business”

Αξίζει να σημειωθεί ότι η συμπλήρωση των ηλεκτρονικών φορμών γίνεται συχνά με την χρήση μόνο του ποντικιού, δηλαδή χωρίς την καταχώριση στοιχείων. Σε αυτή την περίπτωση ο υποψήφιος επιλέγει όποια από τις παρεχόμενες απαντήσεις θεωρεί ότι τον αντιπροσωπεύει καλύτερα.

Η ηλεκτρονική στελέχωση μέσω των εταιρικών ιστοσελίδων μπορεί να γίνει και με αδόμητη μορφή και με τη χρήση της εφαρμογής του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Όταν δεν υπάρχει ηλεκτρονική φόρμα (δομημένη μορφή) υποβολής αίτησης εργασίας, ζητείται από τους υποψήφιους να αποστείλουν σε συγκεκριμένο e-mail το βιογραφικό τους ώστε να προωθηθεί στον αρμόδιο υπάλληλο για αξιολόγηση.

Οι επιχειρήσεις αναθέτουν σε ειδικούς τεχνικούς και προγραμματιστές τον σχεδιασμό και γενικότερα την αρχιτεκτονική του διαδικτυακού τους τόπου και δαπανούν ορισμένα ποσά και για την προβολή των σελίδων αυτών στο διαδίκτυο. Οι γλώσσες προγραμματισμού που χρησιμοποιούνται για την κατασκευή των ιστοσελίδων είναι οι: HTML, DHTML, XML. JAVA, WML, Flash MX etc.

Τέλος ένα αναπόσπαστο κομμάτι της ηλεκτρονικής στελέχωσης και του διαδικτύου γενικότερα είναι η εφαρμογή του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, το οποίο χρησιμοποιείται για την ανταλλαγή αρχείων και μηνυμάτων σε μορφή word, excel, power point etc, με την δυνατότητα επικόλλησης εικόνων, ήχου και video αλλά και υπερσυνδέσμων (hyperlinks). Το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο ξεκίνησε το 1971 από τον Ray Tomlinson και σύντομα έγινε πολύ δημοφιλές διότι είναι απλό στην χρήση, αποστέλλεται σε κλάσματα του δευτερολέπτου, μπορεί να διαβαστεί οποιαδήποτε στιγμή (24X7) από τον παραλήπτη και μπορεί να αποθηκευτεί και να αποσταλεί μαζί με άλλα αρχεία. Όπως και για όλες τις πληροφορίες που αποστέλλονται διαδικτυακά, το πρωτόκολλο TCP φροντίζει για την διάσπαση και την αναδόμηση των περιεχομένων του e-mail ενώ το πρωτόκολλο IP είναι επιφορτισμένο με την διανομή των πληροφοριών στην κατάλληλη διεύθυνση.

Για την αποστολή και την λήψη του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου είναι απαραίτητη η ύπαρξη ενός modem, μιας σύνδεσης στο διαδίκτυο και ενός λογισμικού (e-mail client) για την διαχείριση και την λειτουργία του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου όπως το MS OUTLOOK, Microsoft Outlook etc. Οι εταιρίες που παρέχουν πρόσβαση στο internet διαθέτουν και έναν e-mail server, ένα κεντρικό υπολογιστή με τον οποίο συνδέεται ο πελάτης προκειμένου να στείλει και να λάβει μηνύματα. Ο e-mail server χωρίζεται σε δυο κατηγορίες, την εξερχόμενη αλληλογραφία (SMTP²⁰) και την εισερχόμενη (POP3²¹). Κατά την αποστολή ενός μηνύματος η υπηρεσία προσωπικής αλληλογραφίας του κάθε πελάτη επικοινωνεί με το SMTP και αφού λάβει τις πληροφορίες, ελέγχει την διεύθυνση του παραλήπτη και κατευθύνει το μήνυμα στο POP3. Η ακριβώς αντίστροφη διαδικασία γίνεται για την λήψη ενός μηνύματος.

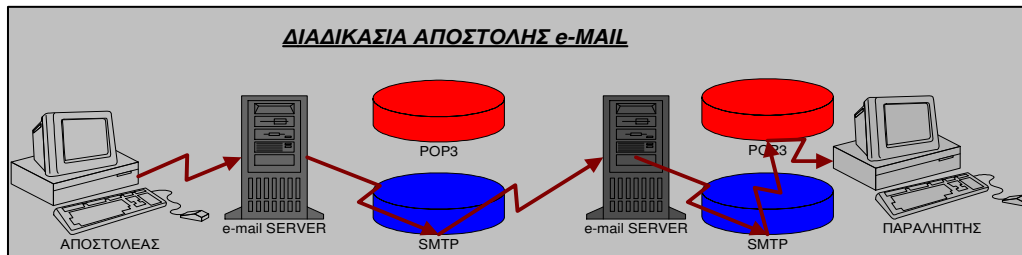
Απεικόνιση διαδικασίας λειτουργίας του e-mail

²⁰ Simple Mail Transfer Protocol

²¹ Post Office Protocol

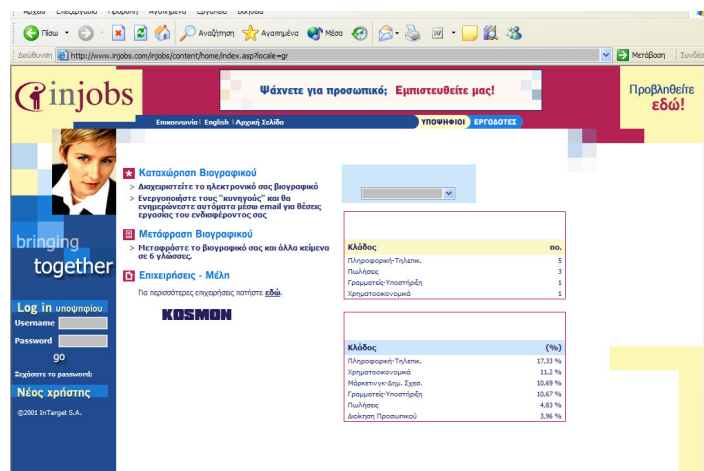
Η μορφή μιας διεύθυνσης ενός ηλεκτρονικού ταχυδρομείου είναι η εξής: **Όνομα χρήστη@ όνομα εταιρίας παροχής e-mail. Κατάληξη**

Το όνομα χρήστη επιλέγεται από τον ίδιο, δηλώνεται κατά την αγορά της σύνδεσης και μπορεί να αλλάξει. Το σύμβολο @ είναι τεχνικός όρος που σημαίνει at (προς) και υποδεικνύει τον προορισμό του μηνύματος. Τέλος η κατάληξη μπορεί να είναι gr, net, com, org ανάλογα με το δίκτυο το οποίο χρησιμοποιεί ο παροχέας της ηλεκτρονικής αλληλογραφίας.



Η δημιουργία ηλεκτρονικής διεύθυνσης για την αποστολή και λήψη μηνυμάτων μπορεί να γίνει και από τον ίδιο τον χρήστη με την εγγραφή του σε ιστοσελίδες εταιριών που προσφέρουν και υπηρεσίες ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Η διαδικασία της δημιουργίας ηλεκτρονικής θυρίδας είναι πολύ απλή και ο χρήστης το μόνο που κάνει είναι να δηλώσει το όνομα που επιθυμεί και να αποδεχτεί τους όρους που του επιβάλλονται, όροι που έχουν ως κύριο μέλημα την αποτροπή διακίνησης αρχείων με περιεχόμενο που διώκεται ποινικά. Η χωρητικότητα των ηλεκτρονικών θυρίδων κρίνεται ιδιαίτερα ικανοποιητική και το σημαντικότερο είναι ότι παρέχονται δωρεάν. Τα έξοδα διαχείρισης του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου οι εταιρίες τα αποσβένουν με τα διαφημιστικά μηνύματα που αποστέλλουν στους χρήστες.

Η δημιουργία ηλεκτρονικής θυρίδας από εταιρίες παροχής που δραστηριοποιούνται στο internet είναι πολύ δημοφιλής λόγω της δωρεάν προσφοράς και του γεγονότος ότι δεν απαιτείται η αγορά σύνδεσης στο διαδίκτυο για την απόκτησή της. Ίσως το μοναδικό αρνητικό σημείο που μπορεί να καταλογιστεί είναι η μικρή χωρητικότητα των ηλεκτρονικών θυρίδων συγκρινόμενη με αυτή των θυρίδων των εταιριών παροχής συνδέσεων στο διαδίκτυο.




Τέλος, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι υπάρχουν δύο τρόποι για την δημιουργία και χρήση e-mail είτε να εγγραφείτε συνδρομητής σε μια εταιρεία παροχής internet (ISP), όπως Otenet, forthnet, Hellas on line κ.α. (Stand Alone mail) είτε να χρησιμοποιήσετε μια εταιρεία παροχής δωρεάν e-mail, όπως, in.gr, yahoo.com, κ.α. (Web based mail).

Μορφή ηλεκτρονικού γραφείου εύρεσης εργασίας (job board)

Επιπλέον, οι επιχειρήσεις έχουν την δυνατότητα μέσω της ιστοσελίδας τους να ανακοινώσουν την ύπαρξη κενών θέσεων ή να ζητήσουν από τους ενδιαφερόμενους να καταχωρίσουν σε ηλεκτρονική μορφή τα στοιχεία τους, τα οποία αποθηκεύονται συνήθως στην εταιρική βάση δεδομένων. Αν μια εταιρεία δεν διαθέτει δική της ιστοσελίδα έχει την δυνατότητα να καταχωρίσει την αγγελία της σε ειδικά site πληρώνοντας φυσικά το ανάλογο χρηματικό ποσό.

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ : ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟΥ ΣΗΜΕΙΩΜΑΤΟΣ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟ ΠΑΡΑΚΑΤΩ (ΕΥΡΩΠΑΙΚΟ ΠΡΟΤΥΠΟ) ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ

			
Βιογραφικό σημείωμα Europass	Φωτογραφία. (Προαιρετικά, βλ. οδηγίες).		
Προσωπικές πληροφορίες			
Επώνυμο (-α) / Όνομα (-τα)	Επώνυμο Όνομα (ονόματα)		
Διεύθυνση (-εις)	Οδός, αριθμός, ταχυδρομικός κωδικός, πόλη, χώρα (Προαιρετικά, βλ. οδηγίες)		
Τηλέφωνο (-α)	(Προαιρετικά, βλ. οδηγίες)	Κινητό:	(Προαιρετικά, βλ. οδηγίες)
Φαξ	(Προαιρετικά, βλ. οδηγίες)		
Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο	(Προαιρετικά, βλ. οδηγίες)		
Υπηκοότητα (ή υπηκοότητες)	(Προαιρετικά, βλ. οδηγίες)		
Ημερομηνία γέννησης	(Προαιρετικά, βλ. οδηγίες)		
Φύλο	(Προαιρετικά, βλ. οδηγίες)		
Επιθυμητή θέση εργασίας / τομέας απασχόλησης	(Προαιρετικά, βλ. οδηγίες)		

Επαγγελματική πείρα	
Χρονολογίες	Περιγράψτε ξεχωριστά κάθε σχετική επαγγελματική θέση, ξεκινώντας από την πιο πρόσφατη. (Προαιρετικά, βλ. οδηγίες).
Απασχόληση ή θέση που κατείχατε	
Κύριες δραστηριότητες και αρμοδιότητες	
Όνομα και διεύθυνση εργοδότη	
Τύπος ή τομέας δραστηριότητας	
Εκπαίδευση και κατάρτιση	
Χρονολογίες	Περιγράψτε ξεχωριστά κάθε κύκλο σπουδών που έχετε ολοκληρώσει και που τεκμηριώνεται μέσω πιστοποιητικού ή διπλώματος, ξεκινώντας από τον πιο πρόσφατο. (Προαιρετικά, βλ. οδηγίες).
Τίτλος του πιστοποιητικού ή διπλώματος	
Κύρια θέματα / επαγγελματικές δεξιότητες	
Επωνυμία και είδος του οργανισμού που παρείχε την εκπαίδευση ή κατάρτιση	
Επίπεδο κατάρτισης με βάση την εθνική ή διεθνή ταξινόμηση	(Προαιρετικά, βλ. οδηγίες)
Ατομικές δεξιότητες και ικανότητες	
Μητρική (-ες) γλώσσα (-ες)	Αναφέρετε τη/τις μητρική (-ες) σας γλώσσα (-ες)
Άλλη (-ες) γλώσσα (-ες)	
Αυτοαξιολόγηση	Κατανόηση Ομιλία Γραπτή

Ευρωπαϊκό επίπεδο (*)	Προφορική	Ανάγνωση	Προφορική επικοινωνία	Προφορική παραγωγή	
Γλώσσα					
Γλώσσα					
	(*) βαθμίδες του κοινού ευρωπαϊκού πλαισίου αναφοράς				
Κοινωνικές δεξιότητες και ικανότητες	Περιγράψτε τις δεξιότητες αυτές και διευκρινίστε πώς τις αποκτήσατε. (Προαιρετικά, βλ. οδηγίες)				
Οργανωτικές δεξιότητες και ικανότητες	Περιγράψτε τις δεξιότητες αυτές και διευκρινίστε πώς τις αποκτήσατε. (Προαιρετικά, βλ. οδηγίες)				
Τεχνικές δεξιότητες και ικανότητες	Περιγράψτε τις δεξιότητες αυτές και διευκρινίστε πώς τις αποκτήσατε. (Προαιρετικά, βλ. οδηγίες)				
Δεξιότητες πληροφορικής	Περιγράψτε τις δεξιότητες αυτές και διευκρινίστε πώς τις αποκτήσατε. (Προαιρετικά, βλ. οδηγίες)				
Καλλιτεχνικές δεξιότητες και ικανότητες	Περιγράψτε τις δεξιότητες αυτές και διευκρινίστε πώς τις αποκτήσατε. (Προαιρετικά, βλ. οδηγίες)				
Άλλες δεξιότητες και ικανότητες	Περιγράψτε τις δεξιότητες αυτές και διευκρινίστε πώς τις αποκτήσατε. (Προαιρετικά, βλ. οδηγίες)				
Άδεια οδήγησης	Αναφέρετε τον τύπο της άδειας. (Προαιρετικά, βλ. οδηγίες)				
Πρόσθετες πληροφορίες	Αναφέρετε στο σημείο αυτό οποιαδήποτε άλλη πληροφορία κρίνετε χρήσιμη, π.χ. πρόσωπα που μπορούν να δώσουν συστάσεις, δημοσιεύσεις, κλπ. (Προαιρετικά, βλ. οδηγίες)				
Παραρτήματα	Απαριθμήστε τα έγγραφα που επισυνάπτονται στο βιογραφικό. (Προαιρετικά, βλ. οδηγίες)				

10. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη δημοσίων υπαλλήλων

Βασική λειτουργία της Δ/σης Προσωπικού είναι η ανάπτυξη καλά εκπαιδευμένων παραγωγικών υπαλλήλων.

Η κατάρτιση και εκπαίδευση είναι μία συστηματική προγραμματισμένη διαδικασία που εκτείνεται σε όλες τις διοικητικό-οργανωτικές βαθμίδες και καλύπτει όλους τους κλάδους - βαθμούς των υπαλλήλων.

Δύο τύποι **εκπαίδευσης** εφαρμόζονται στην καθημερινή πρακτική:

- εκπαίδευση πάνω στον χώρο εργασίας (on the job training)
- εκπαίδευση εκτός χώρου εργασίας.

Επιπροσθέτως, εξειδικευμένα προγράμματα **ανάπτυξης** εφαρμόζονται για : α) την βελτίωση των στάσεων (attitudes) συμπεριφορών (behaviors)

ομαδικού πνεύματος συνεργασίας (team spirit) και β) την ολοκλήρωση της εργασιακής κοινωνικοποίησης του ατόμου στο εργασιακό του περιβάλλον.

Η κατάρτιση και εκπαίδευση στοχεύει στην απόκτηση εκ μέρους των εργαζομένων κυρίως δεξιοτήτων (skills) οι οποίες θα τους καταστήσουν πιο αποδοτικούς στον συγκεκριμένο τομέα απασχόλησης. Συνήθεις πρακτικές κατάρτισης είναι η απόκτηση δεξιοτήτων επάνω στη δουλειά (on the job training) και οι εναλλαγές σε τομείς εργασίας (job rotation) προκειμένου να αποκτηθεί οι απαιτούμενη δέσμη δεξιοτήτων και εργασιακών εμπειριών (varied work experiences). Η εκπαίδευση εστιάζεται στο να αποκτήσουν οι εργαζόμενοι γνώσεις (knowledge) και νέα τεχνογνωσία (know-how) μέσα από εκπαιδευτικά προγράμματα σε ΚΕΚ, ΙΕΚ, ΑΕΙ/ΤΕΙ (class room instructions)

Η **Ανάπτυξη**, στοχεύει στο να δημιουργηθεί ένα πλήρες και ολοκληρωμένο υπόβαθρο γνώσης και εργασιακής κουλτούρας που θα καταστήσουν ικανό τον εργαζόμενο να αναλάβει νέες προκλήσεις, ρόλους και ευθύνες στον εργασιακό του χώρο.

Ο Nadler²² σε σχετικές του μελέτες διαφοροποιεί την δραστηριότητα της ανάπτυξης από αυτή της κατάρτισης και από αυτή της εκπαίδευσης. Χαρακτηριστικά αναφέρει

“.....ως **ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ή ΕΚΜΑΘΗΣΗ (Training)** θεωρείται η μετάδοση γνώσεων και δεξιοτήτων μέσα από οργανωμένες δραστηριότητες συγκεκριμένης χρονικής διάρκειας, που αποσκοπεί στην βελτίωση της απόδοσης του εργαζόμενου στο κύριο αντικείμενο απασχόλησής του (άμεση σχέση μάθησης και αντικειμένου απασχόλησης)

..... ως **ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ (Education)** θεωρείται η μετάδοση γνώσεων και δεξιοτήτων που αποσκοπεί στην γενικότερη βελτίωση του εργαζόμενου πέρα από το κύριο αντικείμενο απασχόλησής του (έμμεση σχέση μάθησης και αντικειμένου απασχόλησης).....

.....ως **ΑΝΑΠΤΥΞΗ (Development)** θεωρείται η μάθηση, που αποσκοπεί στη μελλοντική ωρίμανση, ολοκλήρωση του υπαλλήλου στον οργανισμό και κυρίως στην βελτίωση συμπεριφοράς του ή « στάσης » του απέναντι στον Οργανισμό.....”

Με βάση τα παραπάνω παραθέτουμε τα κύρια σημεία που διαφοροποιούν τις τρεις αυτές δραστηριότητες.

Κατάρτιση Εκπαίδευση Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού : Συγκριτική Ανάλυση

Η Κατάρτιση εστιάζεται :	στην παρούσα θέση εργασίας
Η Κατάρτιση απευθύνεται	σε υπαλλήλους χωρίς θέση ευθύνης
ο χρόνος αξιοποίησης των αποτελεσμάτων είναι :	άμεσος (άμεση μεταφορά της αποκτηθείσας εμπειρίας στην πράξη)
ο κίνδυνος (risk) της επένδυσης στη γνώση	είναι χαμηλός
Η επένδυση στο Ανθρώπινο Κεφάλαιο	είναι ανύπαρκτη
Η Εκπαίδευση εστιάζεται	-στην παρούσα και μελλοντικές θέσεις

²² Nadler, L. ‘Developing human resources’ Learning Concepts, Texas 1980

	εργασίας -βάση της εξελικτικής ροής του εργαζόμενου
Η Εκπαίδευση απευθύνεται	σε υπαλλήλους σε τομείς εργασίας ή σε προϊστάμενους των πρωτοβάθμιων ιεραρχικών διοικητικών επιπέδων
ο χρόνος αξιοποίησης των αποτελεσμάτων είναι :	βραχύ-μέσο πρόθεσμος
ο κίνδυνος (risk) της επένδυσης στη γνώση	είναι σχετικά χαμηλός
η επένδυση στο Ανθρώπινο Κεφάλαιο	είναι υπαρκτή
Η Ανάπτυξη εστιάζεται :	στην οργανωσιακή κουλτούρα
Η Ανάπτυξη απευθύνεται :	σε υπαλλήλους με χωρίς θέση ευθύνης
ο χρόνος αξιοποίησης των αποτελεσμάτων είναι :	έμμεσος (αλλαγή νοοτροπίας και συμπεριφοράς)
ο κίνδυνος (risk) της επένδυσης στη γνώση	είναι υψηλός (να μην υπάρξει αποτέλεσμα που σημαίνει απαξίωση της εκ/κης διαδικασίας)
η επένδυση στο Ανθρώπινο Κεφάλαιο	είναι υπαρκτή και μακροχρόνια

Από την παραπάνω συγκριτική ανάλυση σαφώς προκύπτει ότι η ανάπτυξη εμπεριέχει την εκπαίδευση και η εκπαίδευση την κατάρτιση. Ισχύει δηλαδή το **αξίωμα του μεταβατικού εγκλεισμού** που πρακτικά σημαίνει ότι η ανάπτυξη ξεκινά από την κατάρτιση, η οποία οδηγεί με την σειρά της στην εκπαίδευση που με την σειρά της καταλήγει στην ανάπτυξη. Συνεπώς τόσο η κατάρτιση όσο και η εκπαίδευση εγκλείονται στην ανάπτυξη.

Εκπαίδευση στον χώρο εργασίας

Οι νεοπροσλαμβανόμενοι καταρτίζονται στα αντικείμενα της θέσης υπό την καθοδήγηση και τις συμβουλές έμπειρου υπαλλήλου.

Η **μαθητεία (apprenticeships)** αποτελεί μέρος της εκπαίδευσης πάνω στην εργασία. Ο νεοπροσλαμβανόμενος υπηρετεί ως βοηθός έμπειρου υπαλλήλου για σχετικά μακρύ χρονικό διάστημα. Το πρόγραμμα μαθητείας σχεδιάζεται και υλοποιείται σε συνεργασία με Επαγγελματικά Σωματεία προκειμένου να καθοριστούν τα απαιτούμενα επαγγελματικά πρότυπα και χαρακτηριστικά.

Εκπαίδευση εκτός εργασίας

Η κατάρτιση πραγματοποιείται σε αίθουσες κέντρων επαγγελματικής κατάρτισης που λειτουργούν ως υπηρεσιακές μονάδες μέσα στην οργάνωση. Έτσι περιορίζονται οι ζημιές από απώλειες υλικών και φθορές μηχανημάτων λόγω κακής χρήσης τους από τους νεοπροσλαμβανόμενους σε πραγματικές συνθήκες εργασίας.

Ο τύπος αυτός εκπαίδευσης αφορά κατάρτιση σε αντικείμενα που απαιτούν υψηλό βαθμό εξειδίκευσης.

Οι μέθοδοι παρουσίασης περιλαμβάνουν διαλέξεις, συζητήσεις, οπτικο-ακουστικά εκπαιδευτικά μέσα, προσομοίωση/εξομοίωση διαδικασιών του τομέα εργασίας, προγραμματισμένη διδασκαλία.

Οι αίθουσες των κέντρων επαγγελματικής κατάρτισης είναι εξοπλισμένες με μηχανήματα, μΗ/Υ,

Οι μέθοδοι και οι συνθήκες περιβάλλοντος που εφαρμόζονται εξομοιώνουν την αίθουσα με τον πραγματικό χώρο εργασίας. Έτσι, δίνεται η ευκαιρία στους εκπαιδευόμενους να εξοικειωθούν με πραγματικές εργασιακές συνθήκες σε φάση προγενέστερη της τοποθέτησης στον τομέα της εργασίας.

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ Διοικητικής Ανάπτυξης

Τα προγράμματα αυτά απευθύνονται σε διοικητικά στελέχη, διεξάγονται σε χώρους εκτός εργασίας, σε ΑΕΙ/ΤΕΙ..

Μεγάλες επιχειρήσεις του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα (Ιονική Τράπεζα, ΑΤΕ, ΕΟΜΜΕΧ, ΙΔΕ/ΕΚΚΔ) έχουν ιδρύσει κέντρα επαγγελματικής κατάρτισης ως αυτοτελείς υπηρεσιακές μονάδες που προσφέρουν συγκεκριμένα εκπαιδευτικά προγράμματα για τα διαθέσιμα και τα «εν δυνάμει» διοικητικά τους στελέχη.

Οργανώσεις συνδεδεμένες μέσω του συστήματος FRANCHISING που δραστηριοποιούνται στον κλάδο της γρήγορης εστίασης όπως η Mc Donald's εκπαιδεύουν τα διοικητικά τους στελέχη σε σεμινάρια α) ανάπτυξης Διοικητικών Ικανοτήτων β) νοοτροπίας γ) ομαδικής συνεργασίας δ) Ολικής ποιότητας που διεξάγονται στο Hamburger University.

Η ανάπτυξη των στελεχών στον χώρο εργασίας πέραν της εκπαίδευσης πάνω στην εργασία-on the job training- μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω της:

- **πολιτικής της εναλλαγής των στελεχών (job rotation) στις διοικητικές θέσεις της οργάνωσης.**

Η πολιτική της εναλλαγής στελεχών στις επιτελικές θέσεις της οργάνωσης αποσκοπεί στο να αποκτήσουν τα στελέχη μία ολοκληρωμένη άποψη για

- ◇ τις λειτουργίες που επιτελούνται στις υπηρεσιακές μονάδες της οργάνωσης
- ◇ τον συντονισμό μεταξύ των μονάδων

και γενικά να ενστερνιστούν την ιδέα ότι κάθε μονάδα δρα **ΚΑΙ** ΑΥΤΟΝΟΜΑ ως κέντρο λήψης αποφάσεων **ΚΑΙ** ΑΛΛΗΛΟΕΞΑΡΤΟΜΕΝΑ με τις άλλες μονάδες της οργάνωσης ως 'ανοικτό' σύστημα (το πρότυπο **BOTH** **AND**.....)

- **πολιτικής της προσωρινής ανάθεσης επιτελικών καθηκόντων σε στελέχη που πρόκειται να αντικαταστήσουν επιτελικά στελέχη της οργάνωσης.**

Επί βραχύ χρονικό διάστημα υπό την πλήρη καθοδήγηση και «προπόνηση» έμπειρων στελεχών υπηρετούν ως «αναπληρωτές προϊστάμενοι υπηρεσιακών μονάδων » όπου αναπτύσσεται το «Διοικητικό Ταλέντο» τους και αξιολογούνται οι διοικητικές τους ικανότητες.

Η ανάπτυξη των κατωτέρων στελεχών εστιάζεται κυρίως σε τεχνικής φύσης δεξιότητες, των μεσαίων στελεχών σε θέματα ανθρώπινης συμπεριφοράς, προώθησης ομαδικού πνεύματος συνεργασίας και των ανωτέρων στελεχών σε θέματα στρατηγικού management (στοχοθεσία, λήψη αποφάσεων, «στυλ» ηγεσίας).

Κέντρα Ανίχνευσης Διοικητικών Ταλέντων (Assessment Centre)

Πρόκειται για εκπαιδευτικό πρόγραμμα (όχι για κέντρο εκπαίδευσης) όπου οι εκπαιδευόμενοι καλούνται να δώσουν λύσεις ή να αντιμετωπίσουν σύνθετα διοικητικά προβλήματα που προέκυψαν κατά το παρελθόν. Από τις αντιδράσεις τους, την θέση τους και στάση τους απέναντι στα προβλήματα αυτά αξιολογείται η διοικητική τους καταλληλότητα και οι προοπτικές ανάθεσης διοικητικών ευθυνών.

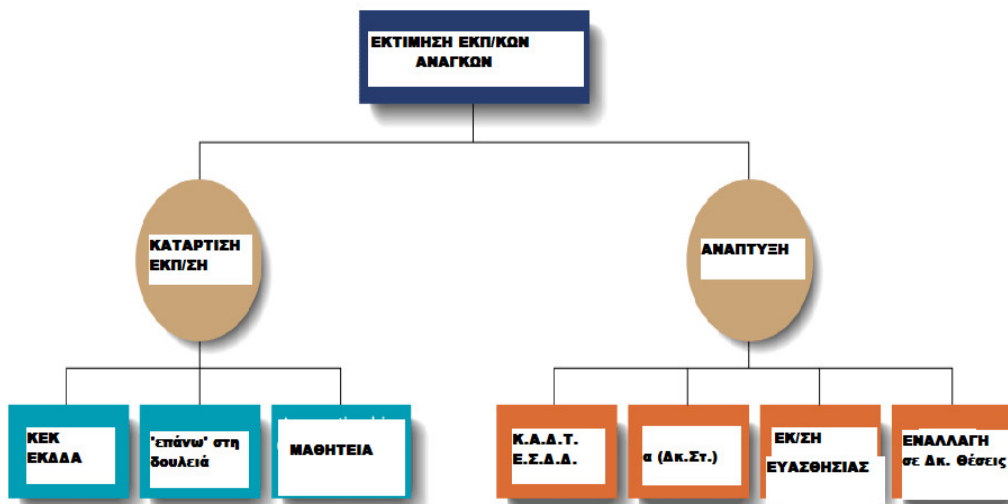
Μια εκπαιδευτική τεχνική είναι η «προσομοίωση εισερχόμενων θεμάτων» (in basket simulation) όπου το υποψήφιο διοικητικό στέλεχος παραλαμβάνει την εισερχόμενη αλληλογραφία που αφορά παράπονα πελατών, ενδο/εξω επιχειρησιακές συγκρούσεις, διαπραγματεύσεις και καλείται να αντιμετωπίσει τα προβλήματα αυτά σαν να ήταν Διευθυντής της μονάδας. Στα κέντρα αυτά αποτελεσματικά :

- ανιχνεύεται το «διοικητικό ταλέντο» των υποψηφίων
- εκτιμάται αντικειμενικά η κατάλληλότητά τους για την ανάθεση διοικητικών ρόλων.

Στην Ελλάδα τέτοιο κέντρο λειτουργεί στο Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης (ΕΚΚΔ) όπου χρησιμεύει και ως πολύτιμο εργαλείο προσέλκυσης/στρατολόγησης επιλογής και πρόσληψης υποψηφίων που θα στελεχώσουν τις διοικητικές βαθμίδες της Δημόσιας Διοίκησης.

Σύνοψη των παραπάνω μορφών εκπαίδευσης αποτελεί το **Σχήμα 13**

Σχήμα 13 : Εκτίμηση Αναγκών σε Κατάρτιση Εκπαίδευση & Ανάπτυξη



όπου:

ΚΕΚ= Κέντρα Επαγγελματικής Κατάρτισης

ΕΚΔΔΑ=Εθνικό Κέντρο Δημ. Διοίκησης Αποκέντρωσης

α(Δκ.Στ.)= 'οιονεί' αναπλήρωση Στελεχών Διοίκησης (προσομοίωση ρόλων, προπόνηση – coaching)

11. ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ/ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ²³

Εισαγωγή

Μετά την εννοιολογική προσέγγιση των διαφόρων μορφών εκπαίδευσης/κατάρτισης, το επόμενο βήμα είναι η παρουσίαση των φορέων εκπαίδευσης/κατάρτισης του στενού δημόσιου τομέα. Οι φορείς αυτοί εκτός από το να σχεδιάζουν, υλοποιούν προγράμματα εκπαίδευσης/κατάρτισης για δημόσιους υπαλλήλους, δραστηριοποιούνται και σε τομείς όπως: παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών και διεξαγωγή ερευνών και μελετών σχετικών με τις ενέργειες εκπαίδευσης/κατάρτισης δημοσίων υπαλλήλων.

Το θεσμικό εκπαιδευτικό πλαίσιο

Οι ενέργειες εκπαίδευσης/κατάρτισης δημοσίων υπαλλήλων οργανώνονται, σχεδιάζονται και υλοποιούνται ή σε επίπεδο υπηρεσιακών μονάδων στα υπουργεία, ή σε επίπεδο Διεύθυνσης Εκπαίδευσης του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης (ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α.) ή τέλος, σε επίπεδο Σχολών Υπουργείων. Αναλυτικότερα:

Η Διεύθυνση Εκπαίδευσης υπάγεται στη Γενική Διεύθυνση Κατάστασης Προσωπικού της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης και είναι αρμόδια για τη βελτίωση της ποιοτικής στάθμης του προσωπικού των Δημοσίων υπηρεσιών, Ν.Π.Δ.Δ. και Ο.Τ.Α. στα πλαίσια της πολιτικής για την αναβάθμιση του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών. Αποτελείται από δύο τμήματα:

- Το Τμήμα Μετεκπαίδευσης και Μελετών
- Το Τμήμα Εποπτείας του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης.

Οι μονάδες εκπαίδευσης συνίστανται ως υπηρεσιακές μονάδες στα υπουργεία, στις αυτοτελείς δημόσιες υπηρεσίες καθώς και στα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου. Βασική προϋπόθεση για τα τελευταία είναι να έχουν περισσότερες από εξακόσιες οργανικές θέσεις μόνιμων υπαλλήλων και μονάδες εκπαίδευσης.

Αποστολή των μονάδων εκπαίδευσης είναι ο προγραμματισμός, οργάνωση και εκτέλεση εκπαιδευτικών προγραμμάτων για την επαγγελματική κατάρτιση των υπαλλήλων των οικείων υπηρεσιών και η συνεργασία για το σκοπό αυτό με το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.) του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.). Μέσα στα πλαίσια της συνεργασίας αυτής, οι μονάδες εκπαίδευσης υποχρεούνται να παρέχουν στο ΙΝ.ΕΠ. τα στοιχεία που απαιτούνται για τον προσδιορισμό των εκπαιδευτικών τους αναγκών, σύμφωνα με τη μεθοδολογία που αναπτύσσει το ΙΝ.ΕΠ. για την ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών της διοίκησης.

Σχετικά με τις Σχολές Υπουργείων, παρατηρείται ότι μερικά υπουργεία έχουν προχωρήσει στην δημιουργία δικών τους εκπαιδευτικών κέντρων για την εκπαίδευση/κατάρτιση συγκεκριμένων κατηγοριών προσωπικού. Τέτοια υπουργεία, όπως θα δούμε είναι το Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, το Υπουργείο Εξωτερικών και το Υπουργείο Δικαιοσύνης.

²³ εκφράζουμε τις ευχαριστίες στην κα. **Όλγα Φωτίου** πτυχιούχο της ΕΣΔΔΑ και στέλεχος της Δημ. Διοίκησης για την συνεργασία της στην παροχή στοιχείων σε ότι αφορά την θεματική ενότητα: εκπαίδευση-κατάρτιση-ανάπτυξη προσωπικού της δημόσιας διοίκησης

Στα πλαίσια της ανάλυσης, θα καταγραφούν πώς οργανώνονται τα εκπαιδευτικά προγράμματα οι διαδικασίες εκπαίδευσης/κατάρτισης, εξετάζοντας το πώς έχει διαμορφωθεί κάθε φορά η κατάσταση στα υπουργεία.

Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης: Κατάρτιση Εκπαίδευση & Ανάπτυξη προσωπικού

Στο υπουργείο λειτουργεί η Διεύθυνση Εκπαίδευσης, που υπάγεται στη Γενική Διεύθυνση Κατάστασης Προσωπικού της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης. Επίσης το Υπουργείο έχει ιδρύσει και το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.).

Το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης είναι Ν.Π.Δ.Δ. εποπτευόμενο από το Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης (ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α) και περιλαμβάνει την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.), το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.) και την Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Τ.Α.). Σε περιφερειακό επίπεδο, λειτουργούν τα Περιφερειακά Ινστιτούτα Επιμόρφωσης (Π.ΙΝ.ΕΠ.) Κεντρικής και Δυτικής Μακεδονίας, Πελοποννήσου, Νοτίου Αιγαίου, Δυτικής Ελλάδας, Θεσσαλίας, Ηπείρου, Στερεάς Ελλάδας, Κρήτης, Ιονίων Νήσων, Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης και Βορείου Αιγαίου.

Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. λειτουργεί από το 1985 ως θεσμός εκσυγχρονισμού της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, κατ' αντιστοιχία ανάλογων θεσμών και φορέων άλλων Ευρωπαϊκών χωρών. Ο πυρήνας των δράσεών του είναι ο σχεδιασμός και η υλοποίηση επιμορφωτικών προγραμμάτων για τα στελέχη του δημόσιου τομέα και η δημιουργία στελεχών ταχείας εξέλιξης. Παράλληλα, αναπτύσσοντας δραστηριότητες, όπως μελέτες, έρευνες, μεταφορά τεχνογνωσίας, παροχή υπηρεσιών επιστημονικού συμβούλου σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης, συμβάλλει στο διαρκή εκσυγχρονισμό της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης.

Για την υλοποίηση των ανωτέρω στόχων, το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. έχει υιοθετήσει Σύστημα διασφάλισης ποιότητας και έχει πιστοποιηθεί κατά ISO 9001.

Ως κρίσιμο εργαλείο της διαρκούς διοικητικής μεταρρύθμισης του δημόσιου τομέα, οι παρεμβάσεις του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. μπορούν να διακριθούν σε τέσσερις κατηγορίες:

- Προεισαγωγική εκπαίδευση στελεχών υψηλής εξειδίκευσης και ταχείας εξέλιξης,
- Εισαγωγική εκπαίδευση νεοδιοριζόμενων στο δημόσιο τομέα
- Συνεχιζόμενη εκπαίδευση-κατάρτιση του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών,
- Παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών προς φορείς του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα και εξαγωγή διοικητικής τεχνογνωσίας προς αντίστοιχους φορείς σε άλλες χώρες.
- Πιστοποιεί το επίπεδο γνώσεων και δεξιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων

Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. διοικείται από Διοικητικό Συμβούλιο. Στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α. λειτουργεί επίσης Επιστημονικό Συμβούλιο, το οποίο γνωμοδοτεί για το σχεδιασμό και την υλοποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Το εκπαιδευτικό έργο του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. υλοποιείται από το υψηλού επιπέδου επιστημονικό προσωπικό του και υποστηρίζεται από εξειδικευμένο και έμπειρο διοικητικό προσωπικό. Ειδικότερα, στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α. διδάσκουν:

Διδακτικό εκπαιδευτικό προσωπικό των ΑΕΙ και ΤΕΙ
Ανώτατα διευθυντικά στελέχη του δημόσιου τομέα,
Εξειδικευμένα στελέχη και εμπειρογνώμονες του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα
Ξένοι επιστήμονες – εμπειρογνώμονες
Με το Π.Δ. 170/13-9-04 προβλέπεται η διάρθρωση των υπηρεσιών του
Ε.Κ.Δ.Δ.Α., η οποία είναι η ακόλουθη:

- Διεύθυνση Προγραμματισμού και Ανάπτυξης
- Διεύθυνση Διοικητικού
- Διεύθυνση Οικονομικού
- Νομική Υπηρεσία
- Αυτοτελές Τμήμα Διαχείρισης Ποιότητας
- Αυτοτελές Γραφείο Επικοινωνίας και Δημοσίων Σχέσεων
- Γραμματεία Διοίκησης
- Εκπαιδευτικές Μονάδες:
- Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.)
- Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Τ.Α.)
- Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.)

Υπουργείο Οικονομικών: Κατάρτιση Εκπαίδευση & Ανάπτυξη προσωπικού

Η Σχολή Επιμόρφωσης Υπαλλήλων Υπουργείου Οικονομικών (Σ.Ε.Υ.Υ.Ο.) είναι εκπαιδευτικός φορέας, που έχει την ευθύνη για τη διάχυση της γνώσης σε θέματα αρμοδιότητας του Υπουργείου Οικονομικών. Λειτουργεί με τη μορφή νομικού προσώπου δημοσίου δικαίου και εποπτεύεται άμεσα από τον Υπουργό Οικονομικών.

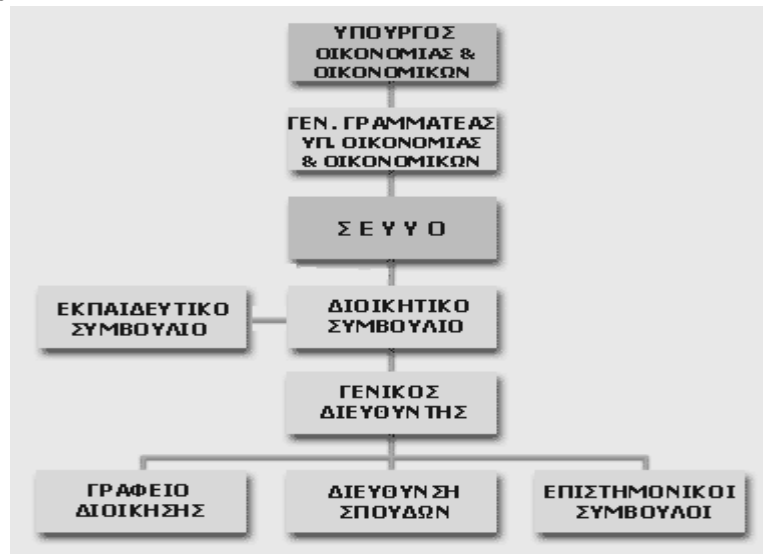
Ιδρύθηκε το 1995, με το νόμο 2343 «περί αναδιοργάνωσης υπηρεσιών του Υπουργείου Οικονομικών». Η ίδρυσή της ήταν η έμπρακτη αναγνώριση της σημασίας που έχει ο ανθρώπινος παράγοντας για την αναβάθμιση της αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών του Υπ. Οικονομικών και τη βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχονται στους πολίτες.

Η αποστολή της ΣΕΥΥΟ, έτσι όπως αυτή ορίζεται στον ιδρυτικό της νόμο, περιλαμβάνει:

- Την ποιοτική αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού του Υπουργείου Οικονομικών, με σκοπό τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών που προσφέρονται στους πολίτες και την καλύτερη εξυπηρέτηση του κοινωνικού συνόλου.
- Την κατάρτιση υπαλλήλων άλλων υπηρεσιών του δημοσίου τομέα.
- Την κατάρτιση στελεχών των παραγωγικών τάξεων και επαγγελματιών.
- Την ενημέρωση του κοινού σε θέματα αρμοδιότητας του Υπ. Οικονομικών.
- Την εκπαίδευση υπαλλήλων από άλλες χώρες και την αποστολή σε ξένες χώρες υπαλλήλων του Υπουργείου Οικονομικών, με σκοπό την εκπαίδευσή τους, στο πλαίσιο κοινοτικών προγραμμάτων ή διακρατικών συμφωνιών ανταλλαγής.
- Για να εκπληρώσει την αποστολή της η ΣΕΥΥΟ έχει τη δυνατότητα να:
- Σχεδιάζει και εκτελεί προγράμματα εκπαίδευσης και ενημέρωσης.
- Διοργανώνει προγράμματα πρακτικής άσκησης.
- Καταρτίζει διακρατικές συμφωνίες ανταλλαγής.

- Αξιοποιεί κοινοτικά προγράμματα ανταλλαγής υπαλλήλων.
- Αποστέλλει υπαλλήλους σε αντίστοιχες υπηρεσίες του εξωτερικού.
- Διοργανώνει συνέδρια, σεμινάρια, ημερίδες και διαλέξεις.
- Εκπονεί επιστημονικές έρευνες και μελέτες.
- Πραγματοποιεί εκδόσεις.
- Οργανώνει και λειτουργεί Βιβλιοθήκη.
- Συνεργάζεται με άλλους φορείς επαγγελματικής κατάρτισης του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα, με ΑΕΙ κλπ.
- Αποκεντρώνει την εκπαιδευτική της δράση, με την ίδρυση περιφερειακών παραρτημάτων.

Η διάρθρωση των υπηρεσιών της Σχολής απεικονίζονται στο παρακάτω οργανόγραμμα:



Όσον αφορά την επιτέλεση των εκπαιδευτικών και διοικητικών λειτουργιών της, η ΣΕΥΥΟ στελεχώνεται από ειδικευμένο προσωπικό, με υψηλή κατάρτιση και εμπειρία. Οι εισηγητές δε που αξιοποιεί η Σχολή αποτελούν εχέγγυο για το υψηλό επίπεδο του εκπαιδευτικού της έργου. Είναι άτομα με αναγνωρισμένη γνώση, επαγγελματική εμπειρία και εξειδίκευση στα θέματα του Υπουργείου Οικονομικών.

Προέρχονται από διάφορους χώρους (πανεπιστημιακοί, δικαστικοί, δημόσιοι λειτουργοί, επαγγελματίες, στελέχη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής κ.α.), γεγονός που διασφαλίζει την πολλαπλότητα των απόψεων και τη σφαιρικότητα της προσέγγισης.

Σχετικά με το έργο που έχει να επιδείξει ισχύουν τα εξής. Τα Προγράμματα κατάρτισης που έχει πραγματοποιήσει καλύπτουν όλο το εύρος των αρμοδιοτήτων του Υπ. Οικονομίας & Οικονομικών: θέματα φορολογικά, τελωνειακά, δημοσιονομικά, θέματα ΣΔΟΕ, Οικονομικής Επιθεώρησης, Γενικού Χημείου του Κράτους, Κτηματικών Υπηρεσιών κ.ά.

Τα οφέλη από την επιμόρφωση υπαλλήλων είναι πολλαπλά:

- Ταχύτερη και ορθότερη διεκπεραίωση των υποθέσεων.
- Καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών
- Αύξηση των δημοσίων εσόδων, με ταυτόχρονη μείωση του κόστους για τον φορολογούμενο και το Δημόσιο.

- Ενίσχυση της εμπιστοσύνης των πολιτών απέναντι στις Οικονομικές Υπηρεσίες.
- Περιορισμός των περιπτώσεων απάτης εις βάρος του Δημοσίου και της Ε.Ε.
- Πάταξη της φοροδιαφυγής και της λαθρεμπορίας, πρόληψη του οικονομικού εγκλήματος
- Προστασία της υγείας και των συμφερόντων του καταναλωτή
- Καλύτερη διαχείριση της δημόσιας περιουσίας, προστασία του Αιγιαλού και της Παραλίας.

Παράλληλα, η ΣΕΥΥΟ εξελίσσεται η ίδια σε φορέα μετάδοσης τεχνογνωσίας προς τις Οικονομικές Διοικήσεις άλλων χωρών. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι έχουν διοργανωθεί εκπαιδευτικά προγράμματα για υπαλλήλους των υπουργείων Οικονομικών της Κίνας, της Παλαιστίνης, της Τουρκίας και της Αλβανίας, ενώ ταυτόχρονα έχει αναπτύξει συνεργασία με πολλούς διεθνείς οργανισμούς, όπως είναι το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης, ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τελωνείων, το βρετανικό Chartered Institute of Public Finance and Accounting, η μονάδα UCLAF (Unite de Coordination de la Lutte Antifraude) της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, η EUROPOL κ.α..

Υπουργείο Εξωτερικών : Κατάρτιση Εκπαίδευση & Ανάπτυξη προσωπικού

Η Διπλωματική Ακαδημία είναι μια Υπηρεσία του Υπουργείου Εξωτερικών, που ιδρύθηκε το 1998, με βάση, τον Οργανισμό του Υπουργείου Εξωτερικών (Ν. 2594/1998, άρθρο 4), το Προεδρικό Διάταγμα 17/1999 (Οργανόγραμμα της Διπλωματικής Ακαδημίας) και τον Νόμο 2848/2001 (άρθρο 8 "Ρυθμίσεις Θεμάτων Διπλωματικής Ακαδημίας). Σύμφωνα με τα ανωτέρω, η Διπλωματική Ακαδημία αποτελεί αυτοτελή οργανική μονάδα του ΥΠΕΞ και υπάγεται απευθείας στον Υπουργό Εξωτερικών. Οι βασικοί σκοποί της Ακαδημίας είναι :

- Η επαγγελματική εκπαίδευση των νεοεισερχόμενων υπαλλήλων όλων των κλάδων του ΥΠΕΞ.
- Η διαρκής επιμόρφωση των υπαλλήλων του ΥΠΕΞ.
- Η διοργάνωση ενημερωτικών και εκπαιδευτικών σεμιναρίων, ημερίδων και διαλέξεων επί θεμάτων εξωτερικής πολιτικής, που απευθύνονται στο προσωπικό άλλων υπηρεσιών και φορέων του δημόσιου τομέα.
- Η συνεργασία με Διπλωματικές Ακαδημίες και ιδρύματα άλλων κρατών, μέσω σεμιναρίων και διαλέξεων επί θεμάτων εξωτερικής πολιτικής, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό.
- Η διενέργεια ειδικής εξέτασης για την προαγωγή των Γραμματέων Πρεσβείας Α' στο βαθμό του Συμβούλου Πρεσβείας Β'.

Όσον αφορά την δομή της ισχύουν τα παρακάτω. Ο Διευθυντής της Ακαδημίας έχει βαθμό Πληρεξουσίου Υπουργού. Ο Οργανισμός προβλέπει ακόμη θέση Διευθυντή Σπουδών με βαθμό Συμβούλου Πρεσβείας και τρία τμήματα: της αρχικής εκπαίδευσης των υποψηφίων Ακολουθών Πρεσβείας, της υπηρεσιακής επιμόρφωσης των υπαλλήλων του Υπουργείου και τέλος της επιμόρφωσης των λειτουργών της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης και της διεθνούς συνεργασίας. Οι προϊστάμενοι των τμημάτων αυτών έχουν βαθμό Συμβούλου Πρεσβείας.

Ο νέος Οργανισμός προβλέπει, τέλος, τη λειτουργία ενός Εκπαιδευτικού Συμβουλίου, το οποίο επικουρεί την Ακαδημία στην άσκηση των αρμοδιοτήτων της. Το Συμβούλιο γνωμοδοτεί για την έκδοση των Προεδρικών Διαταγμάτων,

των σχετικών με τη λειτουργία της Διπλωματικής Ακαδημίας, καταρτίζει το πρόγραμμα σπουδών των υποψηφίων Ακολούθων Πρεσβείας και τα άλλα προγράμματα επιμόρφωσης της Ακαδημίας και επιλέγει το διδακτικό προσωπικό. Το Συμβούλιο έχει εννέα μέλη που διορίζονται για τριετή θητεία με Υπουργική Απόφαση και περιλαμβάνει:

- Μέλη της Διπλωματικής Υπηρεσίας με πρεσβευτικό βαθμό, συμπεριλαμβανομένου του Διευθυντή της Ακαδημίας.
- Τρεις καθηγητές πανεπιστημίου, εξειδικευμένους σε θέματα σχετικά με τους σκοπούς της Ακαδημίας, ένας εκ των οποίων προεδρεύει του Συμβουλίου.
- Έναν εκπρόσωπο από τον χώρο των γραμμάτων και των τεχνών.
- Έναν οικονομολόγο με αναγνωρισμένη διεθνή εμπειρία.
- Έναν έγκριτο δημοσιογράφο με εμπειρία σε θέματα διεθνών σχέσεων.

Σχετικά με το έργο που έχει να επιδείξει ισχύουν τα εξής. Τα Προγράμματα κατάρτισης που έχει πραγματοποιήσει καλύπτουν θεματικές κατηγορίες όπως:

- Ενημέρωση σχετικά με την Ευρωπαϊκή Ένωση (οι τελευταίες εξελίξεις, ο ρόλος και η λειτουργία των θεσμικών οργάνων, οι ελληνικές θέσεις επί βασικών ευρωπαϊκών θεμάτων κ.ά.).
- Ενημέρωση σε επίκαιρα εθνικά θέματα, στα πλαίσια ειδικών ημερίδων (σχέσεις με τα Βαλκάνια, Κυπριακό, ελληνοτουρκικές σχέσεις κ.ά.).
- Πληροφόρηση επί προξενικών θεμάτων (σύγχρονο προξενικό δίκαιο, σύστημα Schengen κ.ά.).
- Σεμινάρια ξένων γλωσσών, με στόχο την τελειοποίηση των ικανοτήτων των υπαλλήλων στα γαλλικά και στα αγγλικά ή την εκπαίδευσή τους σε μια ποικιλία άλλων ξένων γλωσσών.
- Σεμινάρια επί θεμάτων οικονομικής διαχείρισης.
- Ενημερωτικά σεμινάρια προετοιμασίας μεταθέσεων (pre-post). Σε αυτά, πριν την τοποθέτησή τους στο εξωτερικό ή την Κεντρική Υπηρεσία, οι υπάλληλοι όλων των Κλάδων :
- Ενημερώνονται σχετικά με τη χώρα, στην οποία τοποθετούνται.
- Αποκτούν πληροφορίες σχετικά με τη φύση των νέων καθηκόντων τους ή της ειδικής αποστολής τους.
- Παρακολουθούν εντατικά μαθήματα σε βασικά στοιχεία των ξένων γλωσσών, που ομιλούνται στις χώρες όπου θα αναλάβουν καθήκοντα.

Παράλληλα, η Ακαδημία συμμετέχει σε δραστηριότητες όπως:

- Οργάνωση ενημερωτικών εκδηλώσεων για στελέχη των Ενόπλων Δυνάμεων
- Επίσκεψη ξένων διπλωματικών
- Συμμετοχή σε σεμινάρια εξωτερικού
- Συνεργασία με το Εθνικό Ίδρυμα Ερευνών

Υπουργείο Δικαιοσύνης : Κατάρτιση Εκπαίδευση & Ανάπτυξη προσωπικού

Η Εθνική Σχολή Δικαστών (ΕΣΔι), ιδρύθηκε με το ν. 2236/1994, όπως τροποποιήθηκε, και άρχισε να λειτουργεί τον Αύγουστο του 1995, έχει διπλό σκοπό. Ο πρώτος έχει να κάνει με την επιλογή, την εκπαίδευση και την κατάρτιση των προοριζομένων να διοριστούν σε θέσεις δοκίμων δικαστικών λειτουργών του Συμβουλίου της Επικρατείας, του Ελεγκτικού Συνεδρίου, των πολιτικών και ποινικών δικαστηρίων και των τακτικών διοικητικών δικαστηρίων.

Ο δεύτερος αναφέρεται στην διαρκή επιμόρφωση των υπηρετούντων δικαστικών λειτουργιών. Για να εκπληρώσει την αποστολή της η ΕΣΔι:

- Σχεδιάζει και υλοποιεί προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης
- Διοργανώνει συνέδρια, σεμινάρια, ημερίδες, διαλέξεις
- Οργανώνει επιστημονικές συναντήσεις ελλήνων δικαστικών λειτουργιών με αλλοδαπούς δικαστικούς λειτουργούς, ιδιαίτερα χωρών νοτιοανατολικής Ευρώπης και χωρών παρευξείνιας συνεργασίας
- Πραγματοποιεί εκδόσεις
- Οργανώνει, λειτουργεί και εμπλουτίζει διαρκώς βιβλιοθήκη για τις ανάγκες των σπουδαστών τής Σχολής και των δικαστικών λειτουργιών γενικότερα
- Συνεργάζεται με άλλους φορείς του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, Δικηγορικούς Συλλόγους, ΑΕΙ, επιστημονικές εταιρείες κλπ.

Οι διαγωνισμοί για την επιλογή των εκπαιδευομένων διεξάγονται από επιτροπές που συγκροτούνται κάθε φορά με απόφαση του Υπουργού Δικαιοσύνης και απαρτίζονται από ανώτατους και ανώτερους δικαστικούς λειτουργούς και καθηγητές των νομικών σχολών των πανεπιστημίων. Η διεξαγωγή τους γίνεται κάθε χρόνο και ολοκληρώνεται σε δύο στάδια.

Το πρόγραμμα σπουδών καταρτίζεται από το Γενικό Διευθυντή της Σχολής, ύστερα από εισήγηση του Διευθυντή Σπουδών και εγκρίνεται με απόφαση του Υπουργού Δικαιοσύνης, που δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.

Με το πρόγραμμα σπουδών καθορίζονται ιδίως η διδασκόμενη ύλη, η χρονική διάρκεια και ο τρόπος διδασκαλίας κάθε ενότητας θεμάτων, επιπλέον δε και η χρονική διάρκεια και ο τρόπος με τον οποίο πραγματοποιείται η πρακτική άσκηση των εκπαιδευομένων.

Η εκπαίδευση, σύμφωνα με το άρθρο 16 του ν. 2343/2001, διαρκεί 16 μήνες και χωρίζεται σε φάσεις. Είναι θεωρητική και πρακτική και περιλαμβάνει την παρακολούθηση ημερίδων, διαλέξεων, δημόσιων συζητήσεων και άλλων μορφωτικών εκδηλώσεων, όπως συνέδρια και επισκέψεις σε Σχολές Δικαστών και Δικαστήρια των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Σχετικά με το εκπαιδευτικό προσωπικό, η σχολή στελεχώνεται από ανώτατους και ανώτερους δικαστικούς λειτουργούς, καθηγητές πανεπιστημίων καθώς και ειδικούς επιστήμονες που έχουν εγγραφεί στον πίνακα διδασκόντων, ο οποίος καταρτίζεται με απόφαση του Δ.Σ. Η ανάθεση της διδασκαλίας στους παραπάνω διδάσκοντες γίνεται με απόφαση του Γενικού Διευθυντή, ύστερα από πρόταση του Συμβουλίου Σπουδών, που εκδίδεται με εισήγηση του Διευθυντή ή του Υποδιευθυντή Σπουδών.

Παράλληλα με το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, η σχολή παρέχει και επιμορφωτικά σεμινάρια, λόγω του ότι ο εθνικός δικαστής είναι συγχρόνως και κοινοτικός δικαστής. Στα σεμινάρια αυτά, οι συμμετέχοντες δικαστικοί λειτουργοί καταθέτουν εμπειρίες, ανταλλάσσουν απόψεις και συζητούν επίκαιρα νομικά ζητήματα, τα δε συμπεράσματα των συζητήσεων, μπορούν να καταστούν αντικείμενο ενημέρωσης και να αποτελέσουν πηγή επεξεργασίας για την εξεύρεση λύσεων, υποβολή προτάσεων και μέτρων για την αποτελεσματικότερη επίλυση των παραπάνω ζητημάτων από όλους τους δικαστές και τις δικαστικές υπηρεσίες της χώρας.

Με την επιμόρφωση των ήδη υπηρετούντων δικαστών η Εθνική Σχολή Δικαστών στοχεύει να μην είναι μόνο η αρχή αλλά και η συνέχεια.

Υπουργείο Υγείας και Πρόνοιας : Κατάρτιση Εκπαίδευση & Ανάπτυξη προσωπικού

Στο υπουργείο αυτό λειτουργεί η Διεύθυνση Εκπαίδευσης και Έρευνας, την οποία συγκροτούν τα Τμήματα Εκπαίδευσης, Έρευνας και Συνεχιζόμενης Κατάρτισης. Το έργο και αρμοδιότητες της Διεύθυνσης είναι:

- Οργάνωση και εκτέλεση προγραμμάτων επιμόρφωσης ειδικού ενδιαφέροντος
- Οργάνωση και εκτέλεση προγραμμάτων επαγγελματικής εξειδίκευσης
- Συνεργασία με την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης για την οργάνωση και εκτέλεση προγραμμάτων προαγωγικής εκπαίδευσης
- Μετεκπαίδευση των υπαλλήλων
- Επιλογή διδακτικού προσωπικού των εκπαιδευτικών προγραμμάτων,
- Η κατάρτιση εκπαιδευτικού προγραμματισμού και απολογισμού.
- Συμμετοχή σε συνέδρια
- Ο καθορισμός των όρων και προϋποθέσεων μετεκπαίδευσης
- Η συγκέντρωση και επεξεργασία στοιχείων, εισηγήσεων και προτάσεων επιστημονικών φορέων για την εκπόνηση των προγραμμάτων.
- Ο σχεδιασμός - προγραμματισμός και η μέριμνα για την υλοποίηση των μετεκπαιδευτικών προγραμμάτων.
- Ο καθορισμός των μονάδων υγείας στις οποίες θα παρέχεται μετεκπαίδευση
- Η σύνταξη ή ανάθεση μελετών για τη διαμόρφωση συγκεκριμένων προγραμμάτων.
- Η παρακολούθηση της εκτέλεσης των προγραμμάτων μετεκπαίδευσης και η αξιολόγησή τους.
- Η μελέτη για τον καθορισμό των προϋποθέσεων έκδοσης τίτλων ή βεβαιώσεων μετεκπαίδευσης και κάθε άλλο συναφές με τα θέματα αυτά αντικείμενο.
- Η διαχείριση βάσης δεδομένων και η επικοινωνία με άλλες τράπεζες πληροφοριών.
- Η σύνταξη της ετήσιας έκθεσης επί του συντελεσθέντος μετεκπαιδευτικού έργου.
- Η ευθύνη για τον καθορισμό των μεθόδων αξιολόγησης των προγραμμάτων.
- Η συγκέντρωση των ετησίων εκθέσεων του εκπαιδευτικού και μετεκπαιδευτικού έργου.
- Η μέριμνα για τη λειτουργία της κεντρικής βιβλιοθήκης
- Έγκριση προγραμμάτων συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης, προκατάρτισης και επιμόρφωσης
- Έγκριση για την υλικοτεχνική υποδομή των Κέντρων
- Ο καθορισμός του συστήματος διαχείρισης, παρακολούθησης, αξιολόγησης και ελέγχου ενεργειών της συνεχιζόμενης κατάρτισης του προσωπικού που εντάσσεται στα προγράμματα και των όρων και προϋποθέσεων αμοιβής των εκπαιδευτών ή εκπαιδευομένων.
- Ο καθορισμός των θεματικών πεδίων των προγραμμάτων.
- Ο συντονισμός, παρακολούθηση και έλεγχος των αναμορφωμένων αιτήσεων και ενεργειών υλοποίησης των εγκεκριμένων προγραμμάτων σύμφωνα με το «Σύστημα Διαχείρισης Παρακολούθησης και Αξιολόγησης

ενεργειών κατάρτισης που υλοποιούνται στα πλαίσια του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Υγεία - Πρόνοια»».

- Ο οικονομικός έλεγχος (έλεγχος επιλεξιμότητας δαπανών)

Επίσης, στο Υπουργείο Υγείας και Πρόνοιας υπάγεται και η Εθνική Σχολή Δημόσιας Υγείας. Αρχικά επονομαζόμενη ως Υγειονομική Σχολή Αθηνών (ΥΣΑ) ιδρύθηκε από τον Ελευθέριο Βενιζέλο το 1929 στην Αθήνα, με στόχο τη μετεκπαίδευση επιστημόνων, ικανών να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα της Δημόσιας Υγείας. Με το Νόμο Ν. 2194/94, Άρθρο 3 που συμπληρώθηκε με τις διατάξεις του Ν. 2517/97 και του Ν. 2920/2001 (ΦΕΚ 131 τεύχος Α') μετονομάζεται σε Εθνική Σχολή Δημόσιας Υγείας (ΕΣΔΥ) και αποτελεί εκπαιδευτικό και ερευνητικό ίδρυμα με τη μορφή Νομικού Προσώπου Δημοσίου Δικαίου με πλήρη διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια.

Αναλυτικότερα, σκοπός της σχολής είναι:

- Η μεταπτυχιακή εκπαίδευση και μετεκπαίδευση αποφοίτων ΑΕΙ και ΤΕΙ στους τομείς της Δημόσιας Υγείας και Διοίκησης Υπηρεσιών Δημόσιας Υγείας.
- Διενέργεια ειδικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων
- Η επιστημονική έρευνα.
- Έκδοση μελετών
- Η παροχή υπηρεσιών σχετικά με τη Δημόσια Υγεία, την Προαγωγή Υγείας, τη Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας και την Κοινωνική πολιτική.

Σημειώνεται ότι οι τίτλοι σπουδών που απονέμει αποτελούν μεταπτυχιακούς τίτλους ειδίκευσης διάρκειας ενός έτους στη Δημόσια Υγεία και στη Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας και ότι η εκπαιδευτική δραστηριότητα οργανώνεται στους παρακάτω τομείς:

- Επιδημιολογίας και Βιοστατιστικής
- Παρασιτολογίας, Εντομολογίας και Τροπικών Νόσων
- Δημόσιας και Διοικητικής Υγιεινής
- Εφαρμοσμένης στην Δημόσια Υγεία Μικροβιολογίας
- Υγιεινής της Διατροφής και Βιοχημείας
- Υγειονομικής Μηχανικής και Υγιεινής Περιβάλλοντος
- Ευγονικής και Υγιεινής Μητρότητας και Παιδικής Ηλικίας
- Επαγγελματικής & Βιομηχανικής Υγιεινής
- Κτηνιατρικής Δημόσιας Υγείας
- Κοινωνιολογίας
- Οικονομικών της Υγείας
- Αρχών Διοίκησης και Οργάνωσης Υπηρεσιών Υγείας

Παράλληλα με το εκπαιδευτικό και επιστημονικό της έργο, η ΕΣΔΥ συνεργάζεται στενά με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας (WHO), το Συμβούλιο της Ευρώπης και την Ευρωπαϊκή Ένωση. Είναι μέλος των κυριότερων οργανώσεων μεταπτυχιακής εκπαίδευσης στη Δημόσια Υγεία, όπως είναι η Ένωση Σχολών Δημόσιας Υγείας της Ευρωπαϊκής Περιοχής (ASPHER), η Ευρωπαϊκή Ένωση Προγραμμάτων Σπουδών στις Υπηρεσίες Υγείας (EAPHSS), η Ευρωπαϊκή Ένωση Διοίκησης - Διαχείρισης Υπηρεσιών Υγείας (EHMA) και η Ομοσπονδία για τη Διεθνή Συνεργασία Ερευνητικών Κέντρων Υπηρεσιών και Συστημάτων Υγείας (FICOSSER). Επιπροσθέτως, η ΕΣΔΥ έχει σταθερούς και μόνιμους δεσμούς συνεργασίας με μεγάλο αριθμό Σχολών Δημόσιας Υγείας και Πανεπιστημιακών Ιδρυμάτων στην Ευρώπη και στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής. Τα τελευταία χρόνια η ΕΣΔΥ έχει αναπτύξει μια ευρεία δραστηριότητα

στις χώρες της Βαλκανικής με υποστήριξη της κοινοτικής πρωτοβουλίας INTERREG. www.interreg2.gr

Υπουργείο Γεωργίας : Κατάρτιση Εκπαίδευση & Ανάπτυξη προσωπικού

Τις πολλαπλές ανάγκες του αγροτικού πληθυσμού της χώρας για επαγγελματική εκπαίδευση, επαγγελματική κατάρτιση, επιμόρφωση και ενημέρωση έχει αναλάβει το Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου 'Οργανισμός Γεωργικής Επαγγελματικής Εκπαίδευσης, Κατάρτισης και Απασχόλησης (Ο.Γ.Ε.Ε.Κ.Α.)- "ΔΗΜΗΤΡΑ".

Είναι ένας ευέλικτος Οργανισμός που συνδυάζει κατάλληλα τόσο το κύρος του δημόσιου όσο και την αποτελεσματικότητα του ιδιωτικού τομέα. Συστάθηκε με το Ν. 2520/97 (ΦΕΚ 173/Α/1-9-97) όπως αυτός τροποποιήθηκε και συμπληρώθηκε μεταγενέστερα με τις διατάξεις του Ν. 2637/98 (ΦΕΚ 200/27-8-98/τ.Α') και Ν. 2945/2001 (ΦΕΚ 223/8-10-2001/τ.Α') και εποπτεύεται από το Υπουργείο Γεωργίας. Είναι ο ενδεδειγμένος μηχανισμός για την υλοποίηση όλων των απαιτούμενων ενεργειών επαγγελματικής εκπαίδευσης, αρχικής και συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης, επιμόρφωσης και πληροφόρησης, που όλες αποβλέπουν στην κατάλληλη υποστήριξη του πληθυσμού της υπαίθρου.

Εκτός όμως από την υλοποίηση των απαιτούμενων ενεργειών εκπαίδευσης/κατάρτισης, ο Ο.Γ.Ε.Ε.Κ.Α έχει προχωρήσει σε νέες ποιοτικές παρεμβάσεις και μετρήσιμους στόχους για το εκπαιδευτικό σύστημα που εφαρμόζει. Πετυχημένα παραδείγματα αυτής της προσπάθειας είναι η ίδρυση και λειτουργία Σχολών στα Γιάννενα, στην Λάρισα, στο Βέλο, στη Θεσσαλονίκη και αλλού, όπου και παρέχονται συστήματα εκπαίδευσης σε ειδικότητες και σε θέματα που συνδέονται με τις ανάγκες της ευρύτερης περιοχής.

Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων : Κατάρτιση Εκπαίδευση & Ανάπτυξη προσωπικού

Στο Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων λειτουργεί η **Διεύθυνση Εκπαίδευσης** η οποία Υπάγεται στη Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Υποστήριξης και την συγκροτούν τα Τμήματα Εισαγωγικής Εκπαίδευσης και Επιμόρφωσης. Έχει συσταθεί με το ΠΔ 197 / ΦΕΚ 77 Α' 13/5/1991. Το έργο και οι αρμοδιότητες της Διεύθυνσης είναι:

- Να διοργανώσει και να εκτελέσει σε συνεργασία με το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης, προγράμματα εισαγωγικής εκπαίδευσης των υπαλλήλων του ΥΠ.Ε.Π.Θ. οι οποίοι διανύουν την διετή δοκιμαστική υπηρεσία και μέχρι δύο μήνες μετά την λήξη της.
- Να διοργανώσει και να εκτελέσει σε συνεργασία με το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης, κοινά προγράμματα εισαγωγικής εκπαίδευσης για υπαλλήλους περισσότερων υπουργείων ή / και Ν.Π.Δ.Δ. σε συναφή θεματικά πεδία.
- Να διοργανώσει και να εκτελέσει προγράμματα εξειδίκευσης, σε υπηρεσιακά θέματα τόσο των υπαλλήλων του ΥΠ.Ε.Π.Θ. όσο και εποπτευόμενων φορέων.
- Να διοργανώσει και να εκτελέσει ειδικού ενδιαφέροντος προγράμματα επιμόρφωσης για τους υπαλλήλους του ΥΠ.Ε.Π.Θ. καθώς και για τους υπαλλήλους των εποπτευόμενων φορέων.

- Να διοργανώσει και να εκτελέσει σε συνεργασία με το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης, προγράμματα προαγωγικής εκπαίδευσης των υπαλλήλων (κατηγορίας ΠΕ/ΤΕ) του ΥΠ.Ε.Π.Θ. και των εποπτευόμενων φορέων. Τα προγράμματα αυτά διεξάγονται σε κύκλους με βάση την συνάφεια του αντικειμένου τους.
- Φροντίζει για την μετεκπαίδευση την μεταπτυχιακή εκπαίδευση και λήψη μεταπτυχιακών τίτλων των υπαλλήλων του Υ.Π.Ε.Π.Θ. και εποπτευόμενων φορέων. Επίσης διερευνά για το επίπεδο των επιστημονικών ή τεχνικών γνώσεων ή την ειδίκευσή τους σε σύγχρονες τεχνικές διοίκησης και τεχνολογίας.

Γενική Γραμματεία Εκπαίδευσης Ενηλίκων και Οργανισμός Επιμόρφωσης Εκπαιδευτικών (Ο.ΕΠ.ΕΚ).

Όσον αφορά την Γενική Γραμματεία Εκπαίδευσης Ενηλίκων διαπιστώνεται ότι είναι ο επιτελικός δημόσιος φορέας στον τομέα εκπαίδευσης και κατάρτισης ενηλίκων, αφού η αποστολή της είναι ο σχεδιασμός, ο συντονισμός και η υποστήριξη ενεργειών που αφορούν στη συμπλήρωση της βασικής παιδείας και τη δια βίου εκπαίδευση και κατάρτιση, τόσο για το ενήλικο δυναμικό της χώρας όσο και για άτομα που απειλούνται από κοινωνικό αποκλεισμό.

Τα κύρια πεδία δράσης της αφορούν προγράμματα συμπλήρωσης βασικής παιδείας και αναλφαβητισμού, προγράμματα συνεχιζόμενης κατάρτισης, καταπολέμησης του αποκλεισμού από την αγορά εργασίας και κοινοτικών πρωτοβουλιών που επιδοτούνται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Κ.Τ.), προγράμματα κοινωνικής - πολιτιστικής επιμόρφωσης και ενέργειες συνεχούς κατάρτισης και επαναλαμβανόμενης εκπαίδευσης του ενήλικου εργατικού δυναμικού.

Για το σκοπό αυτό η Γενική Γραμματεία Εκπαίδευσης Ενηλίκων έχει δημιουργήσει ένα κόμβο (www.lifelonglearning.gr) για την προοπτική της δια βίου μάθησης στη χώρα μας. Όλοι οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να συμμετέχουν στην on-line διαλογική συζήτηση του κόμβου. Επίσης η Γενική Γραμματεία Εκπαίδευσης Ενηλίκων αποτελεί Κέντρο Πληροφόρησης της διαδικτυακής πύλης ΗΛΕΚΤΡΑ (www.electra.eu.org) για την εκπαίδευση ενηλίκων και τη δια βίου μάθηση στην Ευρώπη. Οι πληροφορίες του Κέντρου αφορούν έξι ευρωπαϊκές χώρες -Γαλλία, Γερμανία, Ελλάδα, Ιταλία, Σκωτία/Μεγάλη Βρετανία και Σουηδία- ενώ αναμένεται σύντομα να επεκταθεί η εμβέλειά του και σε άλλες χώρες της Ε.Ε.

Σχετικά με τον Οργανισμό Επιμόρφωσης Εκπαιδευτικών (Ο.ΕΠ.ΕΚ) προκύπτει ότι είναι Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου εποπτευόμενο από τον Υπουργό Εθνικής Παιδείας & Θρησκευμάτων. Διοικείται από οκταμελές Διοικητικό Συμβούλιο, του οποίου η θητεία είναι τριετής και η συγκρότηση αυτού γίνεται με απόφαση του Υπουργού Εθνικής Παιδείας & Θρησκευμάτων. Ιδρύθηκε με το Ν.2986/2002(αρθ.6-ΦΕΚ24, τ.Α' – 13/2/02) και το έργο του αφορά:

- σχεδιασμό της επιμορφωτικής πολιτικής για τους εκπαιδευτικούς Πρωτοβάθμιας & Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και η υποβολή σχετικών προτάσεων στον Υπουργό Εθνικής Παιδείας & Θρησκευμάτων.
- συντονισμό όλων των μορφών και τύπων της επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών, καθώς και η εφαρμογή επιμορφωτικών δράσεων.
- κατάρτιση επιμορφωτικών προγραμμάτων, τα οποία ύστερα από την έγκρισή τους από τον Υπουργό Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων υλοποιούνται από τους επιμορφωτικούς φορείς.

- ανάθεση επιμορφωτικού έργου σε αρμόδιους φορείς και η εισήγηση στον Υπουργό Εθνικής Παιδείας & Θρησκευμάτων για την σύσταση αυτοτελών επιμορφωτικών κέντρων και μονάδων.
- κατανομή και η διαχείριση των πόρων που διατίθενται για την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών.
- πιστοποίηση φορέων και τίτλων στον τομέα της επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών.
- Στα πλαίσια των πιο πάνω αρμοδιοτήτων του ο Ο.ΕΠ.ΕΚ, αναλαμβάνει:
- Να σχεδιάζει απ ευθείας επιμορφωτικές δράσεις ιδιαίτερου ενδιαφέροντος για τους εκπαιδευτικούς Α/θμιας και Β/θμιας Εκπαίδευσης.
- Να προγραμματίζει μελέτες, τα αποτελέσματα των οποίων θα φανούν χρήσιμα στο σχεδιασμό της επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών.
- Να διοργανώσει ημερίδες και σεμινάρια επιμορφωτικού περιεχομένου.

Υπουργείο Εθνικής Αμύνης : Κατάρτιση Εκπαίδευση & Ανάπτυξη προσωπικού

Λόγω της ιδιαιτερότητας της αποστολής και σκοπού του υπουργείου αυτού, διαπιστώνεται και η ύπαρξη των περισσότερων σχολών σε σχέση με οποιαδήποτε άλλο φορέα του δημόσιου τομέα. Συγκεκριμένα, σε εισαγωγικό και προεισαγωγικό επίπεδο εκπαίδευσης λειτουργούν οι παρακάτω σχολές, στις οποίες η επιλογή των εκπαιδευομένων γίνεται ως επί το πλείστον μέσω των πανελληνίων εξετάσεων:

- Στρατιωτική Σχολή Ευελπίδων
- Σχολή Ναυτικών Δοκίμων
- Σχολή Ικάρων
- Στρατιωτική Σχολή Αξιωματικών Σωμάτων
- Σχολή Αξιωματικών Νοσηλευτικής
- Σχολή Μόνιμων Υπαξιωματικών Ναυτικού
- Σχολή Τεχνικών Υπαξιωματικών Αεροπορίας
- Σχολή Υπαξιωματικών Διοικητικών
- Πολυεθνικό Κέντρο Εκπαίδευσης Επιχειρήσεων Υποστήριξης Ειρήνης
- Σχολή Αξιωματικών Έρευνας Πληροφορικής
- Σχολή Διοικήσεως Επιτελών
- Σχολή Πεζικού
- Σχολή Τεχνικής Εκπαίδευσης Αξιωματικών Μηχανικού
- Σχολή Υπαξιωματικών Διοικητικών
- Σχολή Ιπτάμενων Ραδιοναυτίλων
- Σχολή Πολέμου

Για την παροχή προαγωγικής εκπαίδευσης ή κατάρτιση εξειδίκευσης λειτουργούν διευθύνσεις, εκπαιδευτικά και επιμορφωτικά κέντρα και σχολεία, στα οποία συμμετέχουν μόνιμα στελέχη του στρατού ξηράς, του ναυτικού και της πολεμικής αεροπορίας. Εμείς, στα πλαίσια της εργασίας αυτής, αναφέρουμε ενδεικτικά το πώς έχει η κατάσταση μόνο στην Πολεμική Αεροπορία. Στα λοιπά σώματα, επιλέγεται να μην γίνει αναφορά και αυτό λόγω της εξαιρετικής ιδιομορφίας της περίπτωσης του υπουργείου. Επιπρόσθετος λόγος είναι ότι η ίδια λογική και οργάνωση διέπει και τις διαδικασίες εκπαίδευσης/κατάρτισης στο πολεμικό ναυτικό και στο στρατό ξηράς. Συνεπώς:

ΣΧΟΛΕΙΟ	ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΕΣ	ΕΔΡΑ
Σχολείο Επιμόρφωσης Αξκών εξ' Ανθυπασπιστών (ΣΕΑΑ)	Κατώτεροι Αξκοί της Π.Α. προερχόμενοι εξ' Ανθυπασπιστών	251 ΓΝΑ (προσωρινά)
Σχολείο Αξκών Ασφαλείας Πτήσεων (ΣΑΑΠ)	Αξκοί ειδικοτήτων Ιπταμένων – Ελεγκτών Αεράμυνας – Τεχνικών	ΑΒ Δεκέλειας
Σχολείο Εκπαιδευτών Εδάφους (ΣΕΕ)	Αξκοί – Υπξκοί – Μόνιμοι Υπάλληλοι	ΑΒ Δεκέλειας
Σχολείο Επιτελών Εκπαίδευσης (ΣΕΠΕ)	Αξκοί – Υπξκοί – Μόνιμοι Υπάλληλοι	ΑΒ Δεκέλειας
Σχολή Ξένων Γλωσσών (ΣΞΓ)	Αξκοί – Υπξκοί όλων των ειδικοτήτων	ΑΒ Δεκέλειας
Σχολείο Αξκών Πληροφοριών (ΣΑΠ)	Αξκοί ειδικοτήτων Ιπταμένων και Ελεγκτών Αεράμυνας	ΑΒ Δεκέλειας
Σχολείο Πληροφορικής (Αναλυτών, Προγραμματιστών, λοιπά εξειδικευμένα θέματα πληροφορικής)	Στρατιωτικό και Πολιτικό Προσωπικό όλων των ειδικοτήτων	ΑΒ Δεκέλειας
Εκπαίδευση στη θαλάσσια επιβίωση (ΣΕΘΕ)	Ίκαροι – Ραδιοναυτίλοι - Αξκοί Σχολής Νοσηλευτικής, Χειριστές αεροσκαφών και ελικοπτέρων Π.Α. – ΕΛΑΣ – Λ.Σ.	120 ΠΕΑ
Σχολεία Χρήσης Η/Υ και Τεχνικών Η/Υ	Στρατιωτικό και Πολιτικό Προσωπικό όλων των ειδικοτήτων	128 ΣΕΤΗ

Επίσης λειτουργούν και πάρα πολλά Σχολεία τα οποία παρέχουν στο προσωπικό εξειδικευμένες γνώσεις σε αντικείμενα διαφόρων ειδικοτήτων. Επιλεγμένοι Αξιωματικοί φοιτούν επίσης στο Air University και National Defense University στις ΗΠΑ και σε άλλα σχολεία εξειδίκευσης - επιμόρφωσης όπως τα επιτελικά σχολεία της Πολεμικής Αεροπορίας των ΗΠΑ, αλλά και στα ειδικά κέντρα εξειδίκευσης όπως σχολεία Ασφαλείας Πτήσεων - Διερεύνησης Αεροπορικών Ατυχημάτων και Ηλεκτρονικών Εφαρμογών.

Επιπλέον αριθμός Αξιωματικών παρακολουθεί μεταπτυχιακές σπουδές τόσο σε Ευρωπαϊκά όσο και Αμερικανικά πανεπιστήμια, με σκοπό να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της σύγχρονης αντίληψης στην τεχνολογία των οπλικών συστημάτων και συστημάτων Διοίκησης.

Υπουργείο Ελληνικού Τουρισμού: Κατάρτιση Εκπαίδευση & Ανάπτυξη προσωπικού

Στο υπουργείο αυτό υπάγεται ο Οργανισμός Τουριστικής Εκπαίδευσης & Κατάρτισης (ΟΤΕΚ), που αποτελεί και τον εξειδικευμένο κρατικό φορέα παροχής τουριστικής εκπαίδευσης και κατάρτισης στην Ελλάδα. Έχει τη μορφή του Ν.Π.Δ.Δ και εποπτεύεται από το Υπουργείο Ελληνικού Τουρισμού. Από το 1937 που ιδρύθηκε μέχρι σήμερα έχει στελεχωσει την αγορά εργασίας με 200.000 επαγγελματίες.

Ο Ο.Τ.Ε.Κ. περιλαμβάνει τις Σχολές Τουριστικών Επαγγελματιών και τις Σχολές Ξεναγών. Η νέα μορφή των Σχολών σηματοδοτεί και το σύγχρονο ρόλο τους για την αναδιοργάνωση και τον εκσυγχρονισμό της τουριστικής εκπαίδευσης και κατάρτισης στη χώρα μας και τη δημιουργία ενός σύγχρονου συστήματος

πιστοποίησης των επαγγελματικών προσόντων στον τουριστικό τομέα.

Στόχοι της πολιτικής του Ο.Τ.Ε.Κ. είναι:

- η συστηματική παρακολούθηση των συνθηκών που διαμορφώνονται στην αγορά εργασίας και η προσαρμογή του εκπαιδευτικού έργου στις ανάγκες της αγοράς αυτής.
- η διαμόρφωση τομεακής πολιτικής τουριστικής εκπαίδευσης και κατάρτισης με ενιαία πρότυπα και υψηλή ποιότητα.
- η εξυπηρέτηση των στόχων της τουριστικής πολιτικής για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του τουριστικού προϊόντος και τη δυναμική ανάπτυξη των τουριστικών επιχειρήσεων.
- η διασύνδεση της εκπαίδευσης με την παραγωγή και η αύξηση της απορρόφησης των αποφοίτων των Σχολών Τουριστικής Εκπαίδευσης.
- η ενίσχυση της συνεργασίας σε εθνικό και διεθνές επίπεδο με τους τουριστικούς και τους εκπαιδευτικούς φορείς.

Για την εκπλήρωση του στόχου αυτού, σήμερα λειτουργούν:

- 21 σύγχρονες εκπαιδευτικές μονάδες σε 18 πόλεις της Ελλάδας
- 3 Ξενοδοχειακές μονάδες
- Σύγχρονα εργαστήρια για πρακτική άσκηση
- Εργαστήρια πληροφορικής, δανειστική βιβλιοθήκη
- Γραφείο Διασύνδεσης

Επίσης λειτουργούν η Ανώτερη Σχολή Τουριστικής Εκπαίδευσης Ρόδου και η Ανώτερη Σχολή Τουριστικής Εκπαίδευσης Αγ. Νικολάου, Κρήτης. Στόχος των σχολών είναι η παροχή της κατάλληλης εκπαίδευσης ώστε να παράγονται ικανά και κατάλληλα στελέχη για ξενοδοχειακές, επισιτιστικές και λοιπές τουριστικές επιχειρήσεις.

Οι προϋποθέσεις φοίτησης και η διαδικασία εισαγωγής στις σχολές αυτές ορίζονται από το Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων ανάλογα με το εκάστοτε ισχύον Εθνικό Σύστημα Εισαγωγής στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση. Με την ολοκλήρωση των σπουδών, ο απόφοιτος του Τμήματος, ανακηρύσσεται πτυχιούχος, διαθέτει δε τις απαραίτητες επιστημονικές και τεχνολογικές γνώσεις και δεξιότητες, ώστε να μπορεί να δραστηριοποιηθεί επαγγελματικά σε όλους τους τομείς του γνωστικού αντικείμενου του Τμήματος είτε ως στέλεχος τουριστικών επιχειρήσεων, οργανισμών και υπηρεσιών του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα, είτε ως αυτοαπασχολούμενος.

Ειδικότερα ο πτυχιούχος των σχολών έχει τα ίδια επαγγελματικά δικαιώματα με τους αποφοίτους των ΤΕΙ, Τμήματος Τουριστικών Επιχειρήσεων και ασχολούνται επαγγελματικά είτε αυτοδύναμα, είτε σε συνεργασία με άλλους επιστήμονες, στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα, είτε ως αυτοαπασχολούμενοι με τη μελέτη, έρευνα και εφαρμογή της σύγχρονης τεχνολογίας στην τουριστική οικονομία είτε με την παραγωγή και διάθεση τουριστικών αγαθών και υπηρεσιών.

Υπουργείο Δημόσιας Τάξης : Κατάρτιση Εκπαίδευση & Ανάπτυξη προσωπικού

Στο Υπουργείο Δημόσιας Τάξης υπάγονται η Πυροσβεστική και Αστυνομική Ακαδημία. Όσον αφορά την Πυροσβεστική Ακαδημία, βασική αποστολή είναι η εκπαίδευση και ειδική κατάρτιση στα κατά κλάδο Πυροσβεστικά καθήκοντα, τόσο των ιδιωτών που κατατάσσονται στο Πυροσβεστικό Σώμα, όσο και των Αξιωματικών, Πυρονόμων, Υπαξιωματικών και Πυροσβεστών που βρίσκονται στην ενέργεια για να γίνουν ικανοί στην εκπλήρωση των καθηκόντων και υποχρεώσεών τους. Η Πυροσβεστική Ακαδημία διαρθρώνεται στις ακόλουθες

σχολές:

- Σχολή Πυροσβεστών
- Σχολή Αρχιπυροσβεστών
- Σχολή Ανθυπυραγών
- Σχολή Επιμόρφωσης και Μετεκπαίδευσης
- Σχολή Ξένων Γλωσσών

Στις Σχολές, εκπαιδεύονται σε συναφή αντικείμενα με την αποστολή του Πυροσβεστικής Ακαδημίας:

- το στρατιωτικό προσωπικό των Ενόπλων Δυνάμεων και του Λιμενικού Σώματος
- το προσωπικό της Ελληνικής Αστυνομίας
- δημόσιοι υπάλληλοι το προσωπικό των Ο.Τ.Α. και του ευρύτερου δημόσιου τομέα
- το προσωπικό Πυροσβεστικών Υπηρεσιών άλλων χωρών
- το προσωπικό των βιοτεχνιών, βιομηχανιών και των πάσης φύσεως επιχειρήσεων
- το προσωπικό των νοσηλευτικών και άλλων ιδρυμάτων

Επίσης σε Υπηρεσίες του Σώματος επιτρέπεται η πρακτική άσκηση φοιτητών και σπουδαστών των ιδρυμάτων ανώτατης εκπαίδευσης πανεπιστημιακού κι τεχνολογικού τομέα και ΙΕΚ., που έχουν γνωστικό αντικείμενο συναφές με τις αρμοδιότητες του Πυροσβεστικού Σώματος.

Όσον αφορά την Αστυνομική Ακαδημία, με έδρα την Αθήνα, στόχος είναι η εκπαίδευση, μετεκπαίδευση, καθώς και την επιμόρφωση του προσωπικού της Ελληνικής Αστυνομίας. Σε αυτήν υπάγονται:

- Η Σχολή Αξιωματικών, η οποία είναι Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα
- Η Σχολή Αστυφυλάκων
- Η Σχολή Εθνικής Ασφάλειας
- Η Σχολή Μετεκπαίδευσης και Επιμόρφωσης

Ο Διευθυντής της Αστυνομικής Ακαδημίας είναι Ανώτατος Αξιωματικός και έχει ως αρμοδιότητες την εποπτεία, το συντονισμό και τον έλεγχο των Αστυνομικών Σχολών.

Το διδακτικό προσωπικό, απαρτίζεται από διακεκριμένους καθηγητές Πανεπιστημίων, ειδικούς επιστήμονες και Αξιωματικούς. Στη διδασκόμενη ύλη συμπεριλαμβάνονται μαθήματα Πανεπιστημιακών Σχολών, ειδικότερα επαγγελματικά, καθώς και πρακτικών αστυνομικών εφαρμογών.

Υπουργείο Εμπορικής Ναυτιλίας: Κατάρτιση Εκπαίδευση & Ανάπτυξη προσωπικού

Στις περιφερειακές υπηρεσίες του υπουργείου ανήκει το Λιμενικό Σώμα, αν και είναι στρατιωτικά συντεταγμένο. Συνεπώς, και οι σχολές του λιμενικού σώματος υπάγονται διοικητικά στο Υπουργείο και είναι:

- Σχολή Λιμενοφυλάκων
- Σχολεία Αξιωματικών απευθείας κατάταξης Σημαιοφόρων - Ανθ/Ρχων
- Σχολή Δόκιμων Σημαιοφόρων Λ.Σ
- Σχολή Δόκιμων Υπαξιωματικών ΛΣ
- Σχολή Δόκιμων Λιμενοφυλάκων ΛΣ

Όσον αφορά την εκπαίδευση αυτή σχεδιάζεται σύμφωνα με τις διατάξεις της Δ.Σ. - OPRC 1990 σε τρία επίπεδα:

- Επίπεδο σχεδιασμού και λήψης αποφάσεων: Απευθύνεται σε ανώτερα στελέχη Λ.Σ. και εκπροσώπους των υπολοίπων κρατικών και ιδιωτικών φορέων.
- Επίπεδο Συντονισμού Εποπτείας: Απευθύνεται στο προσωπικό Λ.Σ. και φορέων που είναι υπεύθυνο για τις επιχειρησιακές ομάδες καταπολέμησης.
- Επίπεδο λειτουργίας εξοπλισμού: Απευθύνεται στο προσωπικό που είναι υπεύθυνο για τη λειτουργία του εξοπλισμού καταπολέμησης.

Άλλη περιφερειακή υπηρεσία του υπουργείου σχετική με ζητήματα εκπαίδευσης/κατάρτισης είναι και η Ανώτατη Δημόσια Σχολή Εμπορικού Ναυτικού. Οι απόφοιτοι των σχολών αποκτούν τον τίτλο σπουδών Ανωτέρας Εκπαίδευσης και ταυτόχρονα το δίπλωμα Αξιωματικού Γ τάξης, Πλοιάρχου ή Μηχανικού Ε.Ν.

Επίσης μπορούν να συνεχίσουν τις σπουδές τους σε σχολές των ΑΕΙ και ΤΕΙ ή να πραγματοποιήσουν μεταπτυχιακές σπουδές σε Σχολές του Εξωτερικού. Στη χώρα μας λειτουργούν, 9 ΑΔΣΕΝ Πλοιάρχων και 4 Μηχανικών:

- ΑΔΣΕΝ Πλοιάρχων Μακεδονίας, Πρέβεζας, Ασπρόπυργου, Ύδρας, Κύμης, Σύρου, Κεφαλονιάς, Χανίων, Οινουσσών
- ΑΔΣΕΝ Μηχανικών Ασπρόπυργου, Χανίων, Χίου, Μακεδονίας

Χαρακτηριστικά διαδικασιών εκπαίδευσης/κατάρτισης δημοσίων φορέων

Στην προηγούμενη ενότητα, παρουσιάστηκαν οι φορείς εκπαίδευσης/κατάρτισης του δημοσίου τομέα. Βάσει της καταγραφής αυτής γίνεται προσπάθεια να εντοπισθούν εκείνα τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα, που θα μπορούσαν εν δυνάμει να περιγράψουν το μοντέλο εκπαίδευσης/κατάρτισης, που εφαρμόζεται στην δημόσια διοίκηση γενικά.

Προκύπτει ότι για όλους τους φορείς εκπαίδευσης/κατάρτισης που αναφέρθηκαν, είναι αντιληπτή η ανάγκη διαχωρισμού και διαχείρισης των ενεργειών εκπαίδευσης στα τρία βασικά στάδια: α) του σχεδιασμού, β) υλοποίησης και γ) αξιολόγησης. Το πρώτο αυτό στοιχείο διαπιστώνεται από το αδιαμφισβήτητο γεγονός, ότι οι περισσότερες δραστηριότητες και διαδικασίες που παρουσιάστηκαν κατά το θεωρητικό πλαίσιο και εντάσσονται στα βασικά στάδια ενός προγράμματος εκπαίδευσης/κατάρτισης, αναφέρονται ξεκάθαρα ή σε επίπεδο αρμοδιοτήτων ή σε επίπεδο αποστολής και σκοπό σύστασης των φορέων. Αυτό σημαίνει ότι για τις ενέργειες αυτές υπάρχει και το αντίστοιχο θεσμικό πλαίσιο που τις διέπει.

Το δεύτερο στοιχείο που παρατηρείται είναι ότι από τα στάδια αυτά, άρα και οι ανάλογες ενέργειες, οι διαδικασίες ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών και πιστοποίησης αναφέρονται ελάχιστα ή απλά υπονοούνται. Αυτό αν και δεν προκύπτει ευθέως από την καταγραφή, συμβαίνει αφενός γιατί το Ε.Κ.Δ.Δ.Α είναι ο καθ' ύλην αρμόδιος φορέας πιστοποίησης γνώσεων και δεξιοτήτων δημοσίων υπαλλήλων αφετέρου η ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών είναι μια υπόθεση που ελάχιστα έχει απασχολήσει έως τώρα σήμερα τον δημόσιο τομέα.

Το τρίτο στοιχείο που διαπιστώνεται είναι η αδυναμία προσδιορισμού του τί είδους μεθοδολογία, και πρακτικές χρησιμοποιεί ο κάθε φορέας κατά την διαχείριση των σταδίων σχεδιασμού, υλοποίησης και αξιολόγησης. Η αδυναμία καθιστά με την σειρά της αδύνατη και την προσέγγιση του γενικότερου μοντέλου εκπαίδευσης/κατάρτισης. Η κύρια αιτία για αυτό είναι η έλλειψη των απαιτούμενων πληροφοριών και στοιχείων, κάτι το οποίο απαιτεί την

συστηματική και βάσει μεθοδολογίας αναζήτηση, καταγραφή, ομαδοποίηση και επεξεργασία στοιχείων.

Για την διερεύνηση του κατά πόσο τα προγράμματα εκπαίδευσης/κατάρτισης, που παρέχονται από τους φορείς, είναι τυπικές ή μη μορφές εκπαίδευσης, επισημαίνονται τα εξής. Τα προγράμματα εκπαίδευσης/κατάρτισης πρώτα αναπτυχθήκαν για την κάλυψη των αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού του ιδιωτικού τομέα, όπου οι επιπτώσεις των αλλαγών και των προκλήσεων της νέας εποχής είναι πολύ πιεστικότερες από τις αντίστοιχες στον δημόσιο τομέα και ύστερα αναπτύχθηκαν τα ανάλογα για τις ανάγκες του δημόσιου τομέα.

Από την πραγματικότητα αυτή προέκυψε και η ανάγκη διαχωρισμού, ορισμού και κατηγοριοποίησης των προγραμμάτων εκπαίδευσης/κατάρτισης, και έτσι κατέληξε ως μη τυπική μορφή εκπαίδευση να ορίζεται η κάθε οργανωμένη εκπαιδευτική δραστηριότητα εκτός του τυπικού εκπαιδευτικού συστήματος, είτε μεμονωμένη είτε ως μέρος μια ευρύτερης διαδικασίας που στοχεύει σε συγκεκριμένο κοινό και έχει συγκεκριμένους εκπαιδευτικούς στόχους.

Το επόμενο στοιχείο που επισημαίνεται σχετίζεται από την φύση των αιτιών λόγων που οδήγησαν στην ανάγκη για ανάπτυξη προγραμμάτων εκπαίδευσης/κατάρτισης. Οι λόγοι αυτοί είναι κοινói για προγράμματα που ανταποκρίνονται τόσο σε δημόσιους υπαλλήλους όσο και εργαζόμενους του ιδιωτικού τομέα και δεν είναι άλλοι από τους παρακάτω.

- Η ανάγκη των δημοσίων υπαλλήλων για εκπαίδευση, κατάρτιση, επανακατάρτιση προκειμένου να ανταποκριθούν στις μεταβολές που προκύπτουν από τη δημιουργία νέων ειδικοτήτων και την εφαρμογή νέων τεχνολογιών στον εργασιακό περιβάλλον
- Η δημιουργία και παροχή κινήτρων, ώστε να καλλιεργούνται οι κατάλληλες στάσεις και συμπεριφορές (συνεργασία, αλληλοϋποστήριξη) και εργασιακή κουλτούρα
- Αδυναμία της τυπικής εκπαίδευσης να ανταποκρίνεται με ευελιξία στις εκάστοτε ανάγκες της αγοράς εργασίας και του δημόσιου τομέα κατά επέκταση
- Η δυναμική ανάπτυξη του τομέα αυτού συνδέεται με τις κατευθύνσεις της Ε.Ε. στον τομέα των πολιτικών ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και τη δυνατότητα χρηματοδότησης των πολιτικών αυτών από τα διαρθρωτικά ταμεία

Επιπρόσθετα, πρέπει να ληφθούν υπόψη και μερικά επιπλέον ζητήματα που αφορούν το νομικό πλαίσιο που διέπει το εργασιακό καθεστώς των δημοσίων υπαλλήλων. Καταρχάς επισημαίνεται το καθεστώς της μονιμότητας του δημοσίου υπαλλήλου και ότι βάσει του Προσοντολογίου και του Νέου Δημοσιοϋπαλληλικού Κώδικα, τόσο το πτυχίο, μεταπτυχιακό και διδακτορικό δίπλωμα όσο και η συμμετοχή και παρακολούθηση προγραμμάτων εκπαίδευσης/κατάρτισης αναγνωρίζονται ως επαγγελματικά προσόντα. Μάλιστα, τα προσόντα αυτά λαμβάνονται -αν και όχι ισοδύναμα- υπόψη, ή κατά τον διορισμό του υπαλλήλου ή κατά την εξέλιξη στην ιεραρχία.

Ωστόσο, για τα προγράμματα εκπαίδευσης/κατάρτισης δημοσίων υπαλλήλων μέσα από την πιστοποίηση των γνώσεων που βρίσκεται σε εξέλιξη, δύναται εν τέλει να υπάρξει ένα ενιαίο σύστημα προσδιορισμού κι αναγνώρισης προσόντων από τις τυπικές και μη μορφές εκπαίδευσης για το επάγγελμα του δημόσιου υπαλλήλου. Κάτι το οποίο μέχρι πρότινος ήταν ιδιαίτερα δύσκολο να γίνει.

Τέλος, πρέπει να σχολιαστεί και το θεσμικό πλαίσιο και νομικό καθεστώς που διέπει τις διοικητικές μονάδες (σχολές και διευθύνσεις των διαφόρων υπουργείων) που παρέχουν προγράμματα εκπαίδευσης/επιμόρφωσης. Το πλαίσιο αυτό, όπως και οργάνωση των εκπαιδευτικών διαδικασιών και δομή είναι ανάλογη με εκείνες του εκπαιδευτικού συστήματος της χώρας.

Βάσει επομένως των ανωτέρω εύκολα προκύπτει ότι ο διαχωρισμός και κατηγοριοποίηση αυτή για τα προγράμματα εκπαίδευσης/κατάρτισης των δημοσίων υπαλλήλων, που μέχρι πρότινος ήταν δυσδιάκριτη, είναι πλέον δυνατό να ορισθεί επαρκώς και ικανοποιητικά.

12. Αξιολόγηση Εργαζομένων στο δημόσιο

Η αξιολόγηση απόδοσης εξυπηρετεί τρεις βασικούς σκοπούς:

1. να γνωρίζουν οι αξιολογούμενοι υπάλληλοι τις δυνατότητες και τις αδυναμίες τους (καθώς και τον βαθμό ανταπόκρισης στις υποχρεώσεις τους).
2. να γνωρίσει η Διοίκηση τις επιδόσεις των υπαλλήλων της έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η αντικειμενικότητα και η εγκυρότητα στην λήψη αποφάσεων σε ότι αφορά τις προαγωγές, τις μετακινήσεις, τον σχεδιασμό εκπαιδευτικών προγραμμάτων, την διαχείριση αμοιβών και κινήτρων.
3. να ενεργοποιούνται τα κατάλληλα σενάρια υποκίνησης, παρακίνησης και ανταμοιβής των υπαλλήλων με εξαιρετικές επιδόσεις μέσα από προαγωγές, εύφημες μνείες εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα.

Η Αξιολόγηση της απόδοσης είναι έννοια ταυτόσημη με τον μηχανισμό της ανάδρασης (feedback). Η ανάδραση είναι η διαδικασία μέσα από την οποία οι προϊστάμενοι όλων των ιεραρχικών βαθμίδων μοιράζονται μεταξύ τους και με τους υπαλλήλους σε τομείς εργασίας πληροφορίες σχετικά με την απόδοση και την συνεισφορά τους στην επίτευξη των επιχειρησιακών προγραμμάτων της Κεντρικής Διοίκησης. Αποτελεί τη βάση για τα σχέδια κατάρτισης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης όλων των υπαλλήλων της υπηρεσιακής μονάδας..

ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Σύστημα αξιολόγησης προσωπικού, στην Ελλάδα ²⁴, εισήχθη από την αντιβασιλεία, η οποία με βάση το Διάταγμα της 30ής Αυγούστου 1833 «περί εισαγωγής των βιβλίων ποιότητας των δημοσίων υπηρετών», προσπάθησε να ελέγξει τους υπαλλήλους της και να ασκήσει κριτική των γνώσεων, των ικανοτήτων και των δραστηριοτήτων της εργασίας του καθενός.

Την περίοδο 1864 - 1882, θεωρείται ότι η υπηρεσιακή κατάσταση και η εξέλιξη των διοικητικών υπαλλήλων εξαρτάται αποκλειστικά από τη νομιμοφροσύνη προς το κόμμα και όχι από την επίδοση ή την απόδοση την οποία έχουν κατά τη διάρκεια της εργασίας τους. Το 1875 ο Χαρίλαος Τρικούπης προσπάθησε να βελτιώσει την απόδοση των δημοσίων υπηρεσιών με το νόμο «περί προσόντων των δημοσίων υπαλλήλων», αν και τελικά ο νόμος δεν μπόρεσε να θεσμοποιηθεί οριστικά. Με το νόμο της 14ης Μαΐου 1884 οριζόταν

²⁴ Ναυτεμπορική, «Πως εξελίχθηκε η Αξιολόγηση Απόδοσης του Προσωπικού» 28 Ιανουαρίου 1999» αρ.φυλ.20.947

ότι οι δημόσιοι λειτουργοί απολύονταν μόνο με αιτιολογημένη έκθεση του προϊσταμένου τους και αφού είχε αποδειχθεί ότι ήταν ανίκανοι να εκπληρώσουν τα καθήκοντά τους.

Τέλος, στην εισηγητική έκθεση του Υπαλληλικού Κώδικα το 1951, αναφέρεται ότι είχαν προβλεφθεί σαφείς διατάξεις για την ακριβή παρακολούθηση των δημοσίων υπαλλήλων και αντίστοιχα των αμοιβών που θα έπρεπε να λαμβάνουν αυτοί, αν και ποτέ δεν εφαρμόστηκε αυτό. Το πρώτο σύστημα αξιολόγησης της σύγχρονης Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, ήταν αυτό της δικτατορίας του 1967. Με την Υπουργική Απόφαση υπ' αριθμόν 1212/1972 με τίτλο: «Περί των εκθέσεων ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών, πλην εκπαιδευτικών και απάντων των ΝΠΔΔ», καθιερώθηκε να συντάσσονται οι εκθέσεις αξιολόγησης και περιελάμβανε είκοσι τέσσερα άρθρα.

Αμέσως μετά την πτώση της διδακτορίας ανέκυψε η επιτακτική ανάγκη για τη δημιουργία ενός νέου συστήματος αξιολόγησης των προσόντων των δημοσίων υπαλλήλων που θα αντιμετώπιζε και θα έλυσε τα προβλήματα που δημιουργήθηκαν κατά την επταετία 1967 - 1974. Έτσι, το 1975 θεσπίστηκε το Προεδρικό Διάταγμα 906/1975 με τίτλο: «Περί του τύπου και του περιεχομένου των εκθέσεων ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών, πλην των εκπαιδευτικών, ως και απάντων των ΝΠΔΔ».

Κατά τη διάρκεια της εφαρμογής του παραπάνω προεδρικού διατάγματος τέθηκαν σε ισχύ κάποιες τροποποιήσεις με το Π.Δ. 1611/1977 το οποίο περιελάμβανε έξι άρθρα, τα οποία δεν είχαν τίτλο και αυτά, όπως και στο προηγούμενο Π.Δ. Σε γενικές γραμμές αυτό το Π.Δ. αναφέρεται σε αλλαγές που αφορούν κυρίως τη βαθμολόγηση των ουσιαστικών προσόντων των υπό αξιολόγηση υπαλλήλων.

Από το 1979 είχε διαφανεί η αναγκαιότητα για τη δημιουργία ενός συστήματος αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων. Τότε το Υπουργείο Προεδρίας της Κυβερνήσεως συνέστησε μια επιτροπή με αποκλειστικό σκοπό τη δημιουργία ενός νέου συστήματος αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων που θα αντικαθιστούσε το προηγούμενο. Το Π.Δ. 581/1984 με τίτλο «Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών και ΝΠΔΔ πλην των εκπαιδευτικών», εκδόθηκε κατ' εξουσιοδότηση και καθορίστηκε ο τύπος, το περιεχόμενο και ο τρόπος με τον οποίο συντάσσονταν οι εκθέσεις αξιολόγησης.

Από την εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης, διαπιστώθηκαν αρκετές αδυναμίες και φάνηκε ότι χρειαζόταν σημαντικές αλλαγές για να μπορέσει να αντεπεξέλθει στις ανάγκες της σύγχρονης κοινωνίας και των αρχών της διοίκησης. Μάλιστα αυτό είχε τονιστεί και στην έκθεση του ΚΕΠΕ το 1992, που ως ένα από τα παθογόνα φαινόμενα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης ήταν και η κρίση της παραγωγικότητας και μια από τις προτάσεις που περιελάμβανε η έκθεση ήταν και η μέτρηση της αποδοτικότητας. Αυτό μάλιστα έγινε ακόμη σαφέστερο από τη στιγμή που διεξήχθη μια ολοκληρωμένη έρευνα, η οποία οδηγούσε στη συλλογή στοιχείων με σκοπό τη δημιουργία ενός καλύτερου συστήματος αξιολόγησης. Αποτέλεσμα αυτών ήταν η καθιέρωση ενός νέου συστήματος αξιολόγησης, σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 54 του Ν. 1943/1991, το οποίο καθιερώθηκε με το Π.Δ. 3181/1992 με τίτλο: « Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών - πλην των εκπαιδευτικών λειτουργών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και των ΝΠΔΔ », το οποίο και περιελάμβανε είκοσι πέντε άρθρα. Παρά τα

σημαντικά βήματα που σημειώθηκαν με την εφαρμογή του παραπάνω Προεδρικού Διατάγματος, δεν μπορεί να υποστηριχθεί ότι το σύστημα βαθμολογικής αποτύπωσης της παραγωγικότητας και της γενικότερης απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων πέτυχε απόλυτα το στόχο του. Από όλους τους αρμόδιους φορείς κοινή και ταυτόσημη είναι η διαπίστωση για την άμεση ανάγκη αναθεώρησης του σημερινού συστήματος, του οποίου σκοπός θα ήταν να βοηθήσει στη διαφοροποίηση και στη βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών και μια ριζική θεραπεία σε ένα πρόβλημα που αποτελεί μία από τις βασικές αιτίες του εκφυλισμού της δημόσιας διοίκησης. Γι' αυτόν ακριβώς το λόγο το υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης συνέστησε μια επιτροπή που σκοπό είχε να προτείνει τη δημιουργία ενός νέου συστήματος αξιολόγησης για να δώσει λύσεις σε ορισμένα από τα σημεία που προαναφέρθηκαν. Η πρόταση για το νέο τρόπο αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων εντάχθηκε στις ευρύτερες αλλαγές οι οποίες έγινε προσπάθεια να πραγματοποιηθούν από το αρμόδιο Υπουργείο, που αποκορύφωμα είχε τη δημιουργία ενός νέου δημοσιούπαλληλικού κώδικα και την καθιέρωση του θεσμού του συνηγόρου του πολίτη. Το νέο σύστημα αξιολόγησης, έχει τίτλο «Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών και Ν.Π.Δ.Δ.» και, σύμφωνα με τις κυβερνητικές εξαγγελίες, θα βασίζεται στις κρίσεις των προϊσταμένων βάσει απαντήσεων σε ειδικά έντυπα.

Γενικά μπορούμε να πούμε ότι την τελευταία περίοδο, από τη μεταπολίτευση και έπειτα, οι στόχοι που τίθενται προς αξιολόγηση, ορίζονταν ποιοτικά και δεν υπόκειντο σε εύκολη αποτίμηση, τη στιγμή μάλιστα που πολλές φορές έρχονταν σε σύγκρουση μεταξύ τους.

Τα κριτήρια αξιολόγησης του Δημοσίου ²⁵ διαφέρουν αρκετά από τα αντίστοιχα του ιδιωτικού τομέα, γιατί ο δημόσιος τομέας δεν ενδιαφέρεται μόνο για την επίτευξη σημαντικού κέρδους, αλλά ενδιαφέρεται και για την επίτευξη μιας σειράς ποιοτικών στόχων, οι οποίοι τίθενται από την πολιτεία, ακόμα και στις επιχειρήσεις του Δημοσίου που λειτουργούν με τους κανόνες του ιδιωτικού δικαίου. Διότι η μέτρηση της απόδοσης των υπαλλήλων και της αποτελεσματικότητας των δημοσίων υπηρεσιών, θα σήμαινε αναπόφευκτα και σημαντικές εξελίξεις σε θέματα πειθαρχικών κυρώσεων προς τους πολίτες, μια πολιτική επιλογή με κόστος που καμία κυβέρνηση δεν θα επιθυμούσε. Το πιο σημαντικό, όμως, είναι ότι, «η Αξιολόγηση του υπαλλήλου συνδέεται με τους διοικητικούς θεσμούς και ιδίως με τη χρηστή εφαρμογή τους». Πρέπει λοιπόν να αλλάξει η οργανωτική κουλτούρα των δημοσίων υπηρεσιών και να υπάρξει πλήρης αποδοχή της κουλτούρας και της πολιτικής της οργάνωσης, από τους δημόσιους υπαλλήλους.

13. ΑΠΟΔΟΣΗ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ

Η αξιολόγηση του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών αποβλέπει στην αντικειμενική και αμερόληπτη στάθμιση της επαγγελματικής ικανότητας και καταλληλότητας των υπαλλήλων σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας τους και τα καθήκοντα που ασκούν.

²⁵ Ναυτεμπορική, «Πως εξελίχθηκε η Αξιολόγηση Απόδοσης του Προσωπικού» 28
Ιανουαρίου 1999, αρ.φυλ.20.947

Η αξιολόγηση πραγματοποιείται με τις εκθέσεις αξιολόγησης που συνήθως έχουν την παρακάτω μορφή:

Στην πρώτη σελίδα του υποδείγματος περιλαμβάνονται ²⁶:

1. Τα στοιχεία του αξιολογούμενου (επώνυμο, όνομα, πατρώνυμο, κατηγορία και κλάδος, βαθμός και τίτλος θέσης).
2. Οι τίτλοι σπουδών και η τυχόν μετεκπαίδευση - επιμόρφωση του αξιολογούμενου.
3. Η συνοπτική περιγραφή του έργου που επιτελέστηκε από τον αξιολογούμενο, καθώς και οι μελέτες, άρθρα, προτάσεις και σχετικές με αυτά βραβεύσεις του υπαλλήλου.

Στο πρώτο τμήμα της δεύτερης σελίδας περιλαμβάνονται οι τυχόν δυσχέρειες και τα προβλήματα που αντιμετώπισε ο αξιολογούμενος στην εκτέλεση του έργου του κατά τη χρονική περίοδο στην οποία αναφέρεται η έκθεση αξιολόγησης.

Η πρώτη σελίδα, καθώς και το πρώτο τμήμα της δεύτερης σελίδας συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο και υπογράφεται από αυτόν.

Στο δεύτερο τμήμα της δεύτερης σελίδας καθώς και στην τρίτη και τέταρτη σελίδα του υποδείγματος περιλαμβάνονται τα κριτήρια αξιολόγησης των υπαλλήλων και καταχωρείται η βαθμολογία.

Τα κριτήρια αξιολόγησης είναι δέκα και κατατάσσονται σε τέσσερις διακεκριμένες ομάδες που είναι:

- I. ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ**
- II. ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ**
- III. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ**
- IV. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ**

Κάθε ομάδα κριτηρίων αναλύεται σε επί μέρους κριτήρια, ως ακολούθως:

- I. ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ**
 - Επαγγελματική επάρκεια (θεωρητική κατάρτιση, ειδικές γνώσεις και εμπειρία).
 - Ικανότητα εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του.
 - Σφαιρική γνώση του αντικειμένου του φορέα (Υπουργείου, αυτοτελούς δημόσιας υπηρεσίας ή Ν.Π.Δ.Δ.).
- II. ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ**
 - Ενδιαφέρον και αφοσίωση στην εργασία.
 - Πρωτοβουλία - Καινοτομίες, εκπόνηση σχετικών με την υπηρεσία μελετών, άρθρων ή προτάσεων και βράβευση τέτοιων εργασιών.
 - Ανάληψη ευθυνών.
- III. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ**
 - Συμπεριφορά προς πολίτες. Εξυπηρέτηση του κοινού.
 - Επικοινωνία και συνεργασία με συναδέλφους και άλλες υπηρεσίες.
- IV. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ**
 - Ποιότητα και ποσότητα εργασίας.

²⁶ Π.Δ.318/1992, 25 Σεπτεμβρίου 1992, ΦΕΚ αρ.φυλ.161

- Ικανότητα να προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις εργασίες του.

Στην πέμπτη σελίδα του υποδείγματος αναγράφονται από τον πρώτο αξιολογητή :

- α) Οι τυχόν εξαιρετικές επιδόσεις που έχει επιδείξει ο αξιολογούμενος, κατά την χρονική περίοδο στην οποία αναφέρεται η έκθεση αξιολόγησης, καθώς και η κρίση της ειδικής επιτροπής αξιολόγησης.
- β) Τα μέτρα τα οποία, κατά την κρίση του αξιολογητή, πρέπει να ληφθούν, ώστε να βελτιωθεί η απόδοση του υπαλλήλου.

Στην έκτη σελίδα του υποδείγματος :

- α) Αναγράφεται η ημερομηνία κατά την οποία έγινε συνέντευξη μεταξύ αξιολογούμενου και αξιολογητή και τίθενται οι υπογραφές αυτών.
- β) Αναγράφεται η βαθμολογία του δεύτερου αξιολογητή, καθώς και οι τυχόν παρατηρήσεις αυτού ως προς τον αξιολογούμενο υπάλληλο.
- γ) Συμπληρώνεται η στήλη της αυτό-αξιολόγησης, στην οποία προβαίνει ο αξιολογούμενος. Η βαθμολογία που δίνει ο ίδιος στα ουσιαστικά του προσόντα δεν επηρεάζει τη βαθμολογία που δίνουν οι αξιολογητές του σ' αυτόν, ούτε επιφέρει οποιοδήποτε άλλο έννομο αποτέλεσμα. Αποσκοπεί απλώς στο να γνωρίζει ο αξιολογητής την εικόνα που ο ίδιος ο αξιολογούμενος έχει για τον εαυτό του. Μπορεί επίσης ο πρώτος αξιολογητής να εκτιμήσει, με βάση την αυτό-αξιολόγηση, την ανάγκη να καλέσει σε συνέντευξη τον αξιολογούμενο.
- δ) Συμπληρώνονται από την υπηρεσία οι υπόλοιπες στήλες και η οριστική βαθμολογία προκύπτει αφού ληφθούν υπόψη και τα αποτελέσματα της κρίσης της ειδικής επιτροπής αξιολόγησης.
- ε) Επίσης, συμπληρώνονται από την υπηρεσία τα μέρη «Αποτελέσματα κρίσης ειδικής επιτροπής αξιολόγησης για την ειδική αιτιολογία» και «Αποτελέσματα τυχόν ένστασης».

ΚΛΙΜΑΚΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ - ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΑ

Κάθε επιμέρους κριτήριο αξιολόγησης βαθμολογείται από τον πρώτο αξιολογητή με έναν ακέραιο βαθμό, που κατά την αντικειμενική κρίση αρμόζει στο αντίστοιχο κριτήριο για τον αξιολογούμενο. Η κλίμακα των βαθμών ορίζεται από το 1 έως το 10, με ανώτατο βαθμό τον αριθμό 10 και κατώτατο τον αριθμό 1.

Με τους βαθμούς 9 ή 10 βαθμολογούνται όσοι υπάλληλοι είναι πάντοτε έτοιμοι να αντιμετωπίζουν απόλυτα, με ταχύτητα και ευστοχία, κάθε υπηρεσιακό ζήτημα, χωρίς τη βοήθεια ή διόρθωση ανωτέρου τους.

Με τους βαθμούς 7 ή 8 βαθμολογούνται οι πολύ καλοί υπάλληλοι, οι οποίοι μπορούν να ανταποκριθούν πλήρως στις απαιτήσεις της υπηρεσίας τους, και περιστασιακά μόνο χρειάζονται ελάχιστη βοήθεια.

Με τους βαθμούς 5 ή 6 βαθμολογούνται οι καλοί υπάλληλοι που επιδιώκουν σταθερά να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της υπηρεσίας αλλά κατά κανόνα χρειάζονται βοήθεια.

Με τους βαθμούς 3 ή 4 βαθμολογούνται οι υπάλληλοι οι οποίοι αποδίδουν κάτω του συνηθισμένου μέτρου.

Τέλος, με τους βαθμούς 1 ή 2 βαθμολογούνται οι εντελώς ακατάλληλοι για την υπηρεσία υπάλληλοι.

Εφόσον ο πρώτος αξιολογητής και ο Επιθεωρητής βαθμολογεί ένα ή περισσότερα κριτήρια αξιολόγησης με το βαθμό 9 ή 10 ή με βαθμό 4 και κάτω, απαιτείται η παράθεση από αυτόν ειδικής αιτιολογίας της βαθμολογίας αυτής για τα αντίστοιχα κριτήρια αξιολόγησης. Η αιτιολογία αυτή πρέπει να τεκμηριώνεται με συγκεκριμένα πραγματικά στοιχεία ή γεγονότα.

Κάθε αξιολογητής, κατά τη βαθμολογία των κριτηρίων αξιολόγησης των υπαλλήλων, οφείλει να συμμορφώνεται ως προς το ανώτατο και κατώτατο ποσοστό υπαλλήλων που μπορούν να αξιολογούνται, σε σχέση με τους βαθμούς του συστήματος αξιολόγησης.

ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΕΣ ΕΠΙΔΟΣΕΙΣ

Σε περίπτωση κατά την οποία ο πρώτος αξιολογητής κρίνει ότι ο αξιολογούμενος έχει επιδείξει, κατά την άσκηση των καθηκόντων του ή την εν γένει συμβολή του στο έργο της υπηρεσίας, εξαιρετικές επιδόσεις, αναγράφει αυτό στο προς τούτο ειδικό μέρος της έκθεσης αξιολόγησης, με την υποχρέωση να παραθέσει αποκλειστικά και μόνο πραγματικά στοιχεία και γεγονότα που τεκμηριώνουν τις επιδόσεις αυτές.

Ως 'εξαιρετικές επιδόσεις' νοείται η προσφορά έργου από τον αξιολογούμενο, το οποίο είναι πέρα της - κατά την κοινή πείρα και λογική - άριστης επίδοσης, από το οποίο προέκυψε πρόδηλο όφελος για την υπηρεσία, ιδίως είτε επειδή επινόησε καινοτόμους μεθόδους και διαδικασίες για την αποτελεσματικότερη δράση της υπηρεσίας του είτε επειδή καθ' υπέρβαση των υποχρεώσεων του προσέφερε με δική του πρωτοβουλία υπηρεσίες που κατά λογική πείρα και αντίληψη τον διακρίνουν από τους λοιπούς συναδέλφους του.

Στη συνέχεια η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης κρίνει αν η παρατιθέμενη ειδική αιτιολογία θεμελιώνεται σε πραγματικά στοιχεία ή γεγονότα. Στην περίπτωση που εκτιμήσει ότι δεν θεμελιώνονται σε πραγματικά δεδομένα, αλλά σε αξιολογικές κρίσεις και χαρακτηρισμούς, δεν λαμβάνεται υπόψη η βασιζόμενη σε αυτά βαθμολογία.

ΤΡΟΠΟΣ ΣΥΝΤΑΞΗΣ ΚΑΙ ΤΗΡΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΚΘΕΣΕΩΝ

Στην έκθεση αξιολόγησης απαγορεύονται οι διαγραφές, παραγραφές, ξυσίματα και γενικά διορθώσεις, υπογραμμίσεις ή επισημειώσεις. Κάθε διόρθωση ή προσθήκη κατά τη σύνταξη της έκθεσης αξιολόγησης γίνεται με παραπομπή στο περιθώριο και βεβαιώνεται με την υπογραφή του προσώπου που τη συντάσσει.

Οι εκθέσεις αυτές πρωτοκολλούνται. Μετά την πρωτοκόλλησή τους αποτελούν δημόσια έγγραφα και απαγορεύεται κάθε μεταβολή τους που μπορεί να μεταβάλλει το περιεχόμενό τους προς όφελος ή σε βάρος του υπαλλήλου.

Αντικατάσταση της έκθεσης αξιολόγησης που έχει υποβληθεί στην υπηρεσία ή τροποποίησή της απαγορεύεται. Επιτρέπεται μόνο η διαγραφή της ή τροποποίησή της από το υπηρεσιακό συμβούλιο.

Συντάσσονται σε ένα αντίτυπο για τους υπαλλήλους των κεντρικών υπηρεσιών και σε δυο αντίτυπα για τους υπαλλήλους των περιφερειακών υπηρεσιών. Το ένα από τα δυο αντίτυπα φυλάσσεται στην οικεία περιφερειακή υπηρεσία.

ΓΝΩΣΤΟΠΟΙΗΣΗ

Κάθε έκθεση αξιολόγησης γνωστοποιείται υποχρεωτικά στον υπάλληλο που αφορά, αφού συμπληρωθούν από την υπηρεσία η στήλη που περιέχει την βαθμολογία του Α' Αξιολογητή, η στήλη που περιέχει την βαθμολογία του

Επιθεωρητή καθώς και το μέρος «Αποτελέσματα κρίσης ειδικής επιτροπής αξιολόγησης για την ειδική αιτιολογία». Η γνωστοποίηση γίνεται με την φροντίδα της αρμόδιας υπηρεσίας προσωπικού.

Ο υπάλληλος δικαιούται οποτεδήποτε να ζητεί και να λαμβάνει πλήρη γνώση ή και αντίγραφο των εκθέσεων αξιολόγησής του, από την αρμόδια υπηρεσία προσωπικού, θέτοντας επί του εντύπου της έκθεσης αξιολόγησης την υπογραφή του και την ημερομηνία κατά την οποία έλαβε γνώση.

Στο παράρτημα παρουσιάζονται τα εξής έντυπα:

Έντυπο Ε1 : «Φύλλο Αξιολόγησης Στελεχών του Δημοσίου τομέα με θέση ευθύνης».

Έντυπο Ε2 : «Φύλλο Αξιολόγησης Υπαλλήλων του Δημοσίου τομέα σε τομείς εργασίας χωρίς θέση ευθύνης».

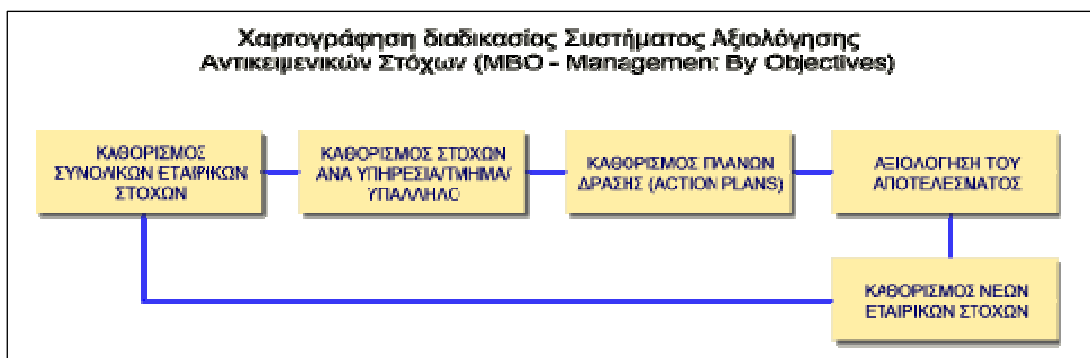
14. ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

1.Αξιολόγηση χαρακτηριστικών: Αξιολόγηση προσωπικών χαρακτηριστικών που σχετίζονται με την απόδοση του εργαζόμενου.

Η μέθοδος αυτή στηρίζεται στον χαρακτήρα, το ήθος, την ευφυΐα, στην προσωπικότητα του υφισταμένου. στην αφοσίωσή του στην Διοίκηση, στην ακρίβεια προσέλευσης, στην ακεραιότητα του στην πειθαρχικότητα και στην συμμόρφωσή του στις μεθόδους και τις διαδικασίες.

Η μέθοδος αυτή παρουσιάζει σοβαρά μειονεκτήματα γιατί κατ' αυτήν²⁷, η αντικειμενική κρίση επηρεάζεται κατά κύριο λόγο απ' τη συμπεριφορά του κρινόμενου προς τον ίδιο τον κριτή, συνήθως τον προϊστάμενο του. Συγκεκριμένα μια απόλυτη υπακοή χωρίς αντιρρήσεις και κριτική προς τον προϊστάμενο και η καλή διαγωγή προς τους ανωτέρους γενικά αλλά όχι και προς τους κατωτέρους, αποτελεί συνήθως στις περιπτώσεις αυτές το καλύτερο μέσο για προώθηση προς τα άνω. Συμπερασματικά θα μπορούσε να λεχθεί ότι :

- α) η αξιολόγηση με τη μέθοδο αυτή στερείται σε πολλές περιπτώσεις αντικειμενικότητας και
- β) δεν ευνοεί την ανάπτυξη κλίματος αξιοκρατίας με αποτέλεσμα τη μείωση της απόδοσης.



²⁷ Ν.Σκουλάς - Κ.Οικονομάκη, «Διαχείριση & Ανάπτυξη Ανθρωπίνων πόρων» Αθήνα 1998 σελ.149

Μειονεκτήματα της αξιολόγησης χαρακτηριστικών
Εργαζόμενοι με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά μπορεί να επιλέξουν να μη χρησιμοποιήσουν τα χαρακτηριστικά αυτά στην εργασία τους.

Η σχέση χαρακτηριστικών και απόδοσης δεν είναι πάντα εύκολα διακριτή
2. Αξιολόγηση απόδοσης με βάση τους στόχους .

Η μέθοδος αυτή προτάθηκε το 1954 από τον Peter Drucker, ως μια φιλοσοφία διοίκησης, σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι, αφού συνεργασθούν με τους προϊστάμενους τους, καθορίζουν την στρατηγική, θέτουν στόχους (π.χ. πρότυπα ποιότητας, κόστος παραγωγής, νόρμες εξυπηρέτησης πολιτών, κλπ.) και στη συνέχεια τους υλοποιούν. Το τελικό στάδιο περιλαμβάνει την αξιολόγησή τους ανάλογα με το βαθμό επίτευξης των στόχων²⁸.

Η μέθοδος αυτή δίνει μεγαλύτερη σημασία στα αποτελέσματα που επιτυγχάνει το στέλεχος στη συγκεκριμένη θέση εργασίας που κατέχει παρά στην προσωπικότητα του, δηλαδή στις ικανότητες που διαθέτει και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του. Οι σκέψεις πάνω στις οποίες στηρίζεται η άποψη αυτή είναι ότι:

Οι ικανότητες και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας (δυναμισμός, ενδιαφέρον, θέληση) που διαθέτει ένα άτομο εάν δεν εμφανισθούν στο αποτέλεσμα της εργασίας του, είναι σαν να μην υπάρχουν για την επιχείρηση ή τον οργανισμό. Εφ' όσον το στέλεχος διαθέτει ικανότητες που έχουν σχέση με την απόδοση του συγκεκριμένου έργου που εκτελεί, αυτές θα φανούν ακριβώς στα αποτελέσματα που πέτυχε. Ικανότητες και ενδιαφέροντα άσχετα προς το έργο που εκτελεί το στέλεχος είναι φυσικό να μην επιδρούν στην απόδοση του, δηλαδή στα αποτελέσματα της εργασίας του.

Η πρόοδος μπορεί να υπολογισθεί μόνο όταν συγκρίνεται το αποτέλεσμα που έχει επιτευχθεί.

Το αποτέλεσμα είναι κάτι συγκεκριμένο που μπορεί να μετρηθεί, π.χ. η αύξηση της παραγωγής, η μείωση των ατυχημάτων, η βελτίωση της εξυπηρέτησης του πολίτη, η μείωση του κόστους κλπ. ενώ οι ικανότητες, το ενδιαφέρον και η θέληση είναι μεν κάτι δυναμικό αλλά πολύ δύσκολο να μετρηθεί.

Η διαδικασία εφαρμογής της μεθόδου περιλαμβάνει τα εξής βήματα 29:

Στάδιο 1 : ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ Καθορισμός των στόχων που πρέπει να επιτευχθούν σε μια ορισμένη χρονική περίοδο. Οι στόχοι αυτοί καθορίζονται κατ' αρχήν από τον προϊστάμενο και ακολουθεί συζήτηση ώστε να γίνουν αποδεκτοί και από τους υφισταμένους ή προτείνονται από τους υφισταμένους και γίνονται αντίστοιχα δεκτοί από τον προϊστάμενο³⁰.

Στάδιο 2 : ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ Ο προϊστάμενος παρακολουθεί την εκτέλεση της εργασίας του στελέχους και το βοηθάει.

Στάδιο 3 : ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ Ακολουθεί αξιολόγηση σε σύγκριση με τους τεθέντες στόχους. Ο υφιστάμενος συντάσσει μια έκθεση σχετικά με το βαθμό στον οποίο έχει επιτύχει τους στόχους τους οποίους ανέλαβε. Στη συνέχεια σε συνεργασία με τον προϊστάμενό του συζητά την

²⁸ βλέπε εκτενέστερα και το Ν. 3230/2004 «Καθιέρωση Συστήματος Διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις»

²⁹ βλ. άρθρο 3 (παράγρ. 1-3) του Ν. 3230/2004

³⁰ Σ.Ξηροτύρη,, σελ.114

έκθεση αυτή και σε περίπτωση μη αποδοτικής συμπεριφοράς αναλύουν μαζί τους λόγους και τις αιτίες της αποτυχίας.

Στάδιο 4 : Η ΜΕΤΑ-ΤΗΝ-ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ Ο προϊστάμενος φροντίζει να ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα και καθορίζονται οι νέοι στόχοι για την επόμενη χρονική περίοδο.

Ως κυριότερα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου θα μπορούσαν να συνοψισθούν τα εξής:

- i. Σε αντίθεση με τις άλλες μεθόδους, που κρίνουν και βαθμολογούν κυρίως το τι έγινε στο παρελθόν, δίνει ιδιαίτερη έμφαση στο τι πρέπει να γίνει στο μέλλον,
- ii. ο υφιστάμενος με τις συμβουλές του προϊσταμένου του βοηθείται να συσχετίσει την καριέρα του με τις ανάγκες και την πραγματική κατάσταση της επιχείρησης,
- iii. ο προϊστάμενος αναθέτει καθήκοντα, μεταβιβάζει δηλαδή μέρος από τις αρμοδιότητές του στα στελέχη του και με την κατάλληλη συνεργασία και τις σωστές συμβουλές δημιουργεί φιλικό κλίμα ανάμεσα σ'αυτόν και στον υφιστάμενο του,
- iv. η αυτοανάλυση του στελέχους που αποτελεί χαρακτηριστικό της μεθόδου αυτής έχει σαν συνέπεια τη βελτίωση του εαυτού του και συγχρόνως δίνει στα στελέχη την δυνατότητα να θέτουν στους εαυτούς τους στόχους,
- v. χρησιμοποιεί την ικανότητα ενός ατόμου να αντιληφθεί ένα οργανωτικό πρόβλημα, να επινοήσει τρόπους να το αντιμετωπίσει και να μεταφέρει τις ιδέες του στην πράξη
- vi. επιτρέπει στο στέλεχος να κρίνει το βαθμό πραγματοποίησεως των στόχων που το ίδιο καθόρισε, πράγμα που του παρέχει την ικανοποίηση της δημιουργίας,
- vii. μειώνει ή μάλλον εξαφανίζει την επιθετική συνήθως συμπεριφορά του υφισταμένου προς τον προϊστάμενό του, εφ' όσον βλέπει ότι ο προϊστάμενός του είναι μάλλον σύμβουλος και βοηθός παρά κριτής του και, τέλος,
- viii. συντελεί στην επισήμανση των συγκεκριμένων αναγκών εκπαίδευσης και επιμόρφωσης.

Η μέθοδος αξιολόγησης με βάση τους στόχους υπέστη κριτική³¹. Βάλλεται κυρίως με το επιχείρημα, ότι όταν ένα άτομο διαθέτει για μια εργασία το σύνολο των δυνατοτήτων του και όλο τον ψυχοφυσιολογικό δυναμισμό και εξοπλισμό του, λογικό είναι και να αμειφθεί γι' αυτό ανάλογα και ανεξάρτητα από τα αποτελέσματα της εργασίας του στην επιχείρηση. Κι ' αυτό γιατί τα αποτελέσματα που πέτυχε το στέλεχος, πολλές φορές είτε δεν μπορούν να μετρηθούν, όπως π.χ. συμβαίνει με την περίπτωση του Προϊσταμένου Προσωπικού ή ενός Συμβούλου ή Επιτελικού Στελέχους, είτε, κι αν ακόμα είναι δυνατόν να μετρηθούν, αποτελούν συνάρτηση άλλων έξω-υπηρεσιακών παραγόντων, που είναι ανεξάρτητοι και από τη θέληση και από τις ικανότητες και από την προσπάθεια που κατέβαλλε το στέλεχος. Μια τέτοια περίπτωση π.χ. είναι του Διευθυντού Υποκαταστήματος που έπρεπε να πετύχει αύξηση στην διεκπεραίωση υποθέσεων πολιτών 15% και πέτυχε μόνο 10%, έναντι 20% που πέτυχε ο Διευθυντής ν' άλλου Υποκαταστήματος

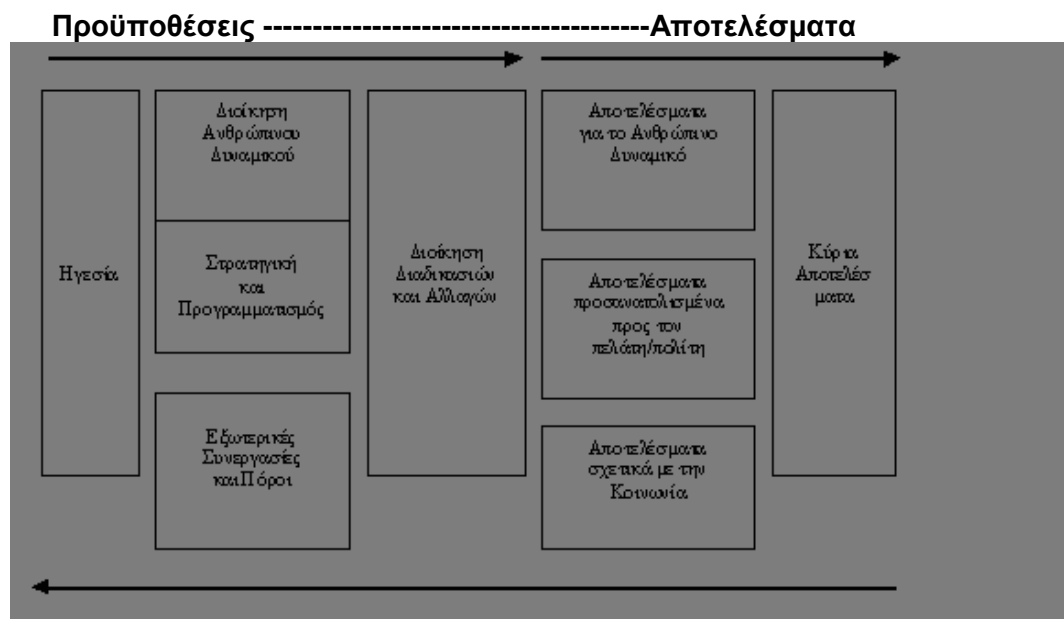
³¹ Π.Βάρλα,, σελ.247

Το γεγονός μπορεί να οφείλεται σε διαφορετική υλικοτεχνική υποδομή των υποκαταστημάτων, στην διαφορετική σύνθεση του προσωπικού κ.ά. Πρέπει να κριθεί εξ αιτίας αυτού του λόγου ως μη ικανοποιητική η απόδοση του Διευθυντή;

Άλλος λόγος, για τον οποίο το στέλεχος μπορεί να μην εμφανίζει ικανοποιητικά αποτελέσματα στην εργασία του, μπορεί να είναι το ότι δεν του δόθηκαν γι' αυτό οι κατάλληλες συνθήκες ή ευκαιρίες, το ότι δηλαδή η Κεντρική Διοίκηση δεν τον τοποθέτησε στην κατάλληλη για τα προσόντα και την προσωπικότητα του θέση, πράγμα που αποτελεί ευθύνη δική της και όχι του στελέχους.

Τέτοιες διαπιστώσεις οδήγησαν στην σκέψη ότι κατά την αξιολόγηση του στελέχους δεν είναι δίκαιο να λαμβάνονται υπόψη μόνο τα αποτελέσματα που πέτυχε, αλλά και τα προσόντα του, ο δυναμισμός του, η προσωπικότητα του, ακόμα και οι συνθήκες (κυρίως η υποδομή της υπηρεσιακής μονάδας) κάτω από τις οποίες εργάστηκε. Με βάση την συλλογιστική αυτή αναπτύχθηκε το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) 32 ως σύστημα αξιολόγησης της διοικητικής απόδοσης στην Ελλάδα και τα άλλα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης – Πρακτικές Ασκήσεις. Το πρότυπο αυτό στηρίζεται σε δύο άξονες: α) τις προϋποθέσεις-υποδομή και β) τα αποτελέσματα πάνω στους οποίους στηρίζεται η αξιολόγηση της διοικητικής απόδοσης.

Το Πρότυπο Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης -ΚΠΑ



Καταλήγοντας συνοπτικά θα παρουσιαστούν ορισμένοι βασικοί τρόποι αξιολόγησης απόδοσης. Από τους πιο διαδεδομένους είναι :

1. Το **σύστημα κλιμακωτής αξιολόγησης**, με το οποίο βαθμολογείται ο εργαζόμενος για κάθε χαρακτηριστικό που περιέχεται σε ένας κατάλογο

³² για περισσότερες πληροφορίες σε σχέση με το ΚΠΑ βλέπε στην ιστοσελίδα <http://www.eipa.nl>

χαρακτηριστικών απόδοσης. Αυτά τα χαρακτηριστικά βασίζονται στις απαιτήσεις εργασίας.

Προδιαγραφές Θέσης σε σχέση με τα Μέτρα Απόδοσης Υπαλλήλου



2. Το **βαθμολογικό σύστημα συμπεριφοράς**, όπου δίνεται μια αριθμητική αξία στην εργασιακή συμπεριφορά, επιτρέποντας έτσι να βαθμολογηθούν οι εργαζόμενοι σύμφωνα με τη συνέπεια τους στις καθημερινές τους εργασιακές συνήθειες ή σύμφωνα με την ανταπόκριση τους σε συνθήκες πίεσης.

3. Η **αξιολόγηση μέσω έκθεσης**, που έχει περιγραφική μορφή.

4. Το **σύστημα κατάταξης**, που τοποθετεί τον εργαζόμενο σε μια **καμπύλη κανονικής κατανομής**³³ ή συγκρίνει τον έναν υπάλληλο με τον άλλον προκειμένου να δημιουργηθεί μια σειρά κατάταξης.

5. **Αναφέροντας κρίσιμα περιστατικά**. Εδώ σημειώνεται η συμπεριφορά του εργαζόμενου σε συγκεκριμένες, χαρακτηριστικές καταστάσεις που αποκαλύπτουν την απόδοσή του.

6. **Αξιολόγηση ως μέρος ενός προγράμματος διοίκησης βάση στόχων**. Αφού αναφερθούν οι στόχοι που πρέπει να επιτύχει ένας εργαζόμενος, ορίζεται πόσο επιτυχής ήταν στην επίτευξή τους.

³³ βλέπε εκτενέστερα για τα ποσοστά υπαλλήλων κατανομημένα με βάση την κανονική κατανομή του Gauss στο άρθρο 54 του Ν. 1943/1991 σε συνδυασμό με το άρθρο 8 του πδ 318/1992

7. Αξιολόγηση απόδοσης 360⁰

Ο προϊστάμενος της υπηρεσιακής μονάδας αξιολογείται κυρίως από τις εξής τρεις ομάδες:

- τους άμεσους προϊστάμενους του
- τους ομοίβαθμους ομοειδών μονάδων
- τους υφισταμένους του

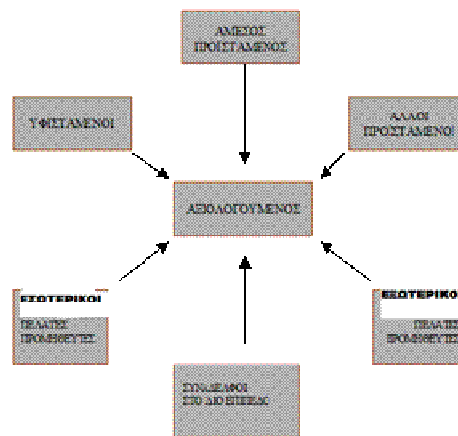
έτσι η αξιολόγηση καλύπτεται από όλο το κύκλο της διοικητικής επιταγής-υποταγής.

Επιπροσθέτως η κάθε ομάδα αξιολογητών συντάσσει για τον αξιολογούμενο πίνακα που περιέχει τον εξής κατάλογο δραστηριοτήτων :

- Δραστηριότητες που ο αξιολογούμενος πρέπει να **αρχίσει** να υλοποιεί (**START**)
- Δραστηριότητες που ο αξιολογούμενος πρέπει να **σταματήσει** να υλοποιεί (**STOP**)
- Δραστηριότητες που ο αξιολογούμενος πρέπει να **συνεχίσει** να υλοποιεί (**CONTINUE**)

Η μέθοδος αυτή αναφέρεται και ως μέθοδος **START-STOP-CONTINUE**

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ 360⁰



Παράγοντες Αξιολόγησης	Άριστα	Πολύ καλά	Σε αναμενόμενο επίπεδο	Κάτω του αναμ/νου επιπέδου	Ανεπαρκής
1. <u>Ποιότητα Εργασίας</u> Αξιολόγηση με ακρίβεια την εντέλεια της εργασίας, αγνοώντας την ποσότητά της	Σπάνια υπάρχει λάθος. Η ποιότητα της εργασίας είναι θαυμάσια.	Κάνει ελάχιστα λάθη. Η ποιότητα εργασίας είναι πολύ καλή, όχι όμως άριστη.	Τα λάθη του είναι συνηθισμένα και αναμενόμενα. Η ποιότητα της δουλειάς του είναι μέτρια.	Τα λάθη είναι συχνά και ενοχλητικά. Η ποιότητα της δουλειάς του είναι κάτω του μετρίου.	Τα λάθη είναι συνηθισμένο φαινόμενο και η ποιότητα εργασίας δεν είναι ικανοποιητική.
2. <u>Ποσότητα Εργασίας</u> Αξιολόγηση της ποσότητας της παραγόμενης εργασίας, τον αριθμό των εκτελεσμένων παραγγελιών κλπ. αγνοώντας την ποσότητα.	Κανονικά παράγεται ο προγραμματισμένος όγκος εργασίας ή ο αριθμός των εκτελεσμένων παραγγελιών.	Κανονικά παράγει το προβλεπόμενο εξαγόμενο, τον όγκο δουλειάς και εκτελεί σωστά τις παραγγελίες. Κανονικά παράγει μια μεγάλη ποσότητα εργασίας.	Συνήθως παράγει όσο έχει προγραμματιστεί, τόσο σε μονάδες, όσο και σε όγκο δουλειάς και εκτέλεση παραγγελιών. Η ποσότητα εργασίας που παράγεται είναι μέτρια για τη συγκεκριμένη θέση.	Συχνά αποτυγχάνει να παράγει τα προβλεπόμενα τόσο σε μονάδες, όσο και σε όγκο δουλειάς ή σε εκτελεσμένες παραγγελίες. Η ποσότητα δουλειάς που παράγεται είναι 10% κάτω του μετρίου.	Συνήθως αποτυγχάνει να παράγει τον προβλεπόμενο εξαγόμενο όγκο δουλειάς ή αριθμό παραγγελιών. Παράγει ποσότητα εργασίας μικρότερη.
3. <u>Εξαρτησιμότητα</u> Αξιολόγηση της ικανότητας να επιτυγχάνονται οι καταληκτικές ημ/νίες.	Συνήθως επιτυγχάνονται οι καταληκτικές ημ/νίες.	Επιτυγχάνει τις καταληκτικές ημ/νίες κατά 95%. Χρειάζεται ελάχιστη επόπτευση σε συνηθισμένες δουλειές.	Επιτυγχάνει τις καταληκτικές ημ/νίες κατά 90%. Χρειάζεται αρκετό έλεγχο από τον προϊστάμενο.	Επιτυγχάνει τις καταληκτικές ημ/νίες κατά 85-95% των φορών. Χρειάζεται συνεχή έλεγχο ακόμα και σε συνηθισμένες δουλειές.	Είναι συνεπής με τις καταληκτικές ημ/νίες λιγότερο από 85% των περιπτώσεων. Χρειάζεται πάντοτε και συνεχή έλεγχο.
4. <u>Στάση</u> Αξιολόγηση της αντιμετώπισης της δουλειάς του, των συναδέλφων, των ανωτέρων και γενικά της εταιρείας.	Δείχνει ενθουσιασμό για την θέση του και την δουλειά. Συνεργάζεται αρμονικά με τους συναδέλφους.	Εμφανίζεται ευτυχισμένος για τη δουλειά του. Συνεργάζεται αρμονικά με τους συναδέλφους. Αποδέχεται θετικά οποιαδήποτε υπόδειξη.	Δέχεται χωρίς παράπονο τις υποδείξεις των άλλων. Συνεργάζεται με τους άλλους, όταν χρειάζεται. Ακολουθεί τις οδηγίες.	Συχνά κάνει ερωτήσεις για τη δουλειά του. Παραπονιέται τακτικά για τη δουλειά. Συνεργάζεται με άλλους όταν είναι υποχρεωμένος. Απορρίπτει τις υποδείξεις ή την κριτική.	Παραπονιέται μόνιμα για τη δουλειά και την εταιρεία. Δε συνεργάζεται με τους συναδέλφους. Είναι πάντοτε αρνητικό σε οποιαδήποτε υπόδειξη ή κριτική.

Παράγοντες Αξιολόγησης	Άριστα	Πολύ καλά	Σε αναμενόμενο επίπεδο	Κάτω του αναμ/νου επιπέδου	Ανεπαρκής
5. <u>Πρωτοβουλίες</u> Αξιολογείστε την ικανότητα να αναγνωρίζει τα προβλήματα και να αναλαμβάνει διορθωτική δράση, να κάνει υποδείξεις για βελτίωση και να αποδέχεται την ευθύνη για την ολοκλήρωση διαφόρων εργασιών.	Αναγνωρίζει τα προβλήματα της δουλειάς και αναλαμβάνει διορθωτική δράση.	Συνήθως εντοπίζει τα προβλήματα της δουλειάς και αναλαμβάνει διορθωτική δράση. Έχει κάνει μια τουλάχιστον σοβαρή πρόταση βελτίωσης του τρόπου δουλειάς του τον τελευταίο καιρό.	Περιστασιακά εντοπίζει και ασχολείται με προβλήματα της δουλειάς. Μόνο συμπτωματικά θα υποβάλλει προτάσεις για βελτίωση του τρόπου δουλειάς.	Δεν εντοπίζει προβλήματα της δουλειάς ή δεν κάνει τίποτα να τα διορθώσει, αν τα εντοπίσει. Περιμένει να του πουν τι πρέπει να κάνει.	Δεν είναι σε θέση να εντοπίσει προβλήματα ή να κάνει διορθωτικές ενέργειες. Πάντα πρέπει κάποιος να του πει τι να κάνει. Δεν αναλαμβάνει ποτέ πρωτοβουλίες.
6. <u>Τρόποι Εργασίας</u> Αξιολογείστε την καθαριότητα και την τακτοποίηση του χώρου εργασίας και τον τρόπο αποθήκευσης στοιχείων.	Διατηρεί ένα εντελώς καθαρό και τακτοποιημένο χώρο εργασίας. Τα σύνεργά του είναι τοποθετημένα στη σωστή θέση και κρατά στοιχεία σχετικά με τη θέση του.	Διατηρεί καθαρό και τακτοποιημένο τον χώρο δουλειάς και τα σύνεργά του.	Διατηρεί σε λογικά πλαίσια καθαρό και τακτοποιημένο το χώρο της δουλειά του. Σε λίγες περιπτώσεις δεν τοποθετεί σωστά τα σύνεργά του.	Σπάνια έχει καθαρό και τακτοποιημένο το χώρο δουλειάς του και τα σύνεργά του.	Πάντα αποτυγχάνει να διατηρήσει έναν χώρο καθαρό και τακτοποιημένο. Σχεδόν ποτέ δεν τοποθετεί σωστά τα σύνεργά του.
7. <u>Παρουσίες</u> Αξιολογείστε τις δικαιολογημένες και αδικαιολόγητες απουσίες και καθυστερήσεις.	Δεν υπάρχουν μέρες απουσίας ούτε παρατηρήθηκαν καθυστερήσεις προσέλευσης στον χώρο δουλειάς.	1 ή 2 ημέρες άρρωστος ή 1 ημέρα απουσίας για προσωπικούς λόγους και 1 φορά καθυστερημένη προσέλευση.	2-3 ημέρες άρρωστος ή 2 ημέρες απουσίας για προσωπικούς λόγους και 2 φορές καθυστερημένη προσέλευση.	3-5 ημέρες άρρωστος ή 3 ημέρες αδικαιολόγητης απουσίας, 3 φορές καθυστερημένη προσέλευση.	Περισσότερες από 5 ημέρες απουσίας λόγω αρρώστιας ή πάνω από 3 ημέρες αδικαιολόγητων απουσιών ή πάνω από 3 φορές καθυστερημένη προσέλευση.
8. <u>Προοπτικές για εξέλιξη</u> Αξιολογείστε τη δυνατότητα για αύξηση των γνώσεων στη συγκεκριμένη θέση εργασίας ώστε να μπορεί να αναβαθμιστεί.	Όταν του δοθεί μια ευκαιρία θα αυξήσει τις γνώσεις του για τον οργανισμό. Έχει επιδειξει μεγάλη διάθεση για ανώτερες θέσεις.	Αν του δοθεί η δυνατότητα μπορεί να αποκτήσει περισσότερες γνώσεις για τις λειτουργίες της εταιρείας.	Έχει αποκτήσει τόσες γνώσεις, όσες θα μπορούσε να αποκτήσει. Έχει δείξει κάποια στοιχεία για εξέλιξη.	Δύσκολα μαθαίνει και έχει περιορισμένες ικανότητες. Έχει δείξει περιορισμένη δυνατότητα για εξέλιξη.	Δύσκολα μαθαίνει και έχει ελάχιστες ικανότητες. Δεν δείχνει να έχει προοπτικές εξέλιξης.

Διαδικασία Αξιολόγηση Απόδοσης



Πηγή: R.L. Mathis & J.H. Jackson. *Human Resource Management*. 1994

15. ΑΣΚΗΣΗ ΠΡΑΞΗ - Σύστημα Αξιολόγησης Απόδοσης Προσωπικού

Η υπηρεσιακή μονάδα _____ εφαρμόζει τα τελευταία 10 χρόνια την εξής διαδικασία αξιολόγησης προσωπικού :

1. Η αξιολόγηση προσωπικού γίνεται κάθε 20 Ιανουαρίου εκάστου έτους
2. Για όλο το προσωπικό χρησιμοποιείται το ΕΝΤΥΠΟ 1

ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΗ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΚΑΛΗ	ΑΝΕΚΤΗ	ΑΠΑΡΑΔΕΚΤΗ
ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ					
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ					
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΠΑΡΚΕΙΑ					
ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ-ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ					
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ με ΣΥΝΑΔΕΡΦΟΥΣ					
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ					

Ο προϊστάμενος (αξιολογητής) : _____

Ο υπάλληλος (υπογραφή) : _____

Κλίμακα αξιολόγησης :

Βαθμολογία	ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΗ=5	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ=4	ΚΑΛΗ=3	ΑΝΕΚΤΗ=2	ΑΠΑΡΑΔΕΚΤΗ=1
------------	--------------	-------------	--------	----------	--------------

3. Το ΕΝΤΥΠΟ 1 συντάσσεται σε τρία αντίτυπα .
Το πρώτο τηρείται στην μονάδα του κρινόμενου
Το δεύτερο αποστέλλεται στην Δ/νση Προσωπικού
Το τρίτο δίνεται στον αξιολογούμενο κατά την ενημέρωσή του για το αποτέλεσμα της Αξιολόγησης όπου και υπογράφει.
4. Το αποτέλεσμα της αξιολόγησης λαμβάνεται υπόψη από τα υπηρεσιακά συμβούλια σε περίπτωση προαγωγών μεταθέσεων, μετακινήσεων. Χρησιμοποιείται το ιεραρχικό σύστημα κατάταξης με βάση το άθροισμα των μορίων που έλαβε ο υπάλληλος τα τελευταία πέντε έτη.
5. Έρευνα που έγινε από την Δ/νση μελετών της υπηρεσίας έδειξε ότι:
 - Το προσωπικό δεν αποδέχεται το σύστημα αξιολόγησης θεωρώντας το άχρηστο

- Ο κριτής δαπανά 3 min κατά μέσο όρο για την συμπλήρωση του εντύπου
- Ο κριτής συζητά το αποτέλεσμα της αξιολόγησης με τον κρινόμενο σε συνάντηση που διαρκεί 10 min.

Επειδή το υφιστάμενο σύστημα θεωρείται από την Διοίκηση άχρηστο καλείστε :

1. να προτείνετε βελτιώσεις του συστήματος αξιολόγησης
2. να σχεδιάσετε νέο σύστημα αξιολόγησης σκιαγραφώντας τα στάδια εφαρμογής του
3. να προσδιορίσετε την μεθοδολογία συμμετοχής και ενημέρωσης των εμπλεκόμενων στην διαδικασία αξιολόγησης (προϊστάμενοι, υφιστάμενοι, κριτές, κρινόμενοι, τμήμα προσωπικού κ.ά.)

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

1. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ
2. ΣΚΟΠΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ
3. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ- ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

παρούσα κατάσταση
κριτήρια αξιολόγησης
διαβάθμιση κριτηρίων
φύλλα αξιολόγησης
τρόπος κρίσης του προσωπικού
αξιολογητές-αξιολογούμενοι
στόχοι της αξιολόγησης-
τρόποι αξιοποίησης των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης

4. ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

16. Πολιτικές Μισθών και αμοιβών στο δημόσιο : Μισθολογικά Κλιμάκια (Μ.Κ.)



01002972312030028



5021

ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ

ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ

ΤΕΥΧΟΣ ΠΡΩΤΟ

Αρ. Φύλλου 297

23 Δεκεμβρίου 2003

ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 3205

Μισθολογικές ρυθμίσεις λειτουργών και υπαλλήλων του Δημοσίου, Ν.Π.Δ.Δ. και Ο.Τ.Α., μονίμων στελεχών των Ενόπλων Δυνάμεων και αντιστοίχων της Ελληνικής Αστυνομίας, του Πυροσβεστικού και Λιμενικού Σώματος και άλλες συναφείς διατάξεις.

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ

Άρθρο 3

Μισθολογικά κλιμάκια

1. Τα μισθολογικά κλιμάκια (Μ.Κ.) των υπαλλήλων των κατηγοριών:

- Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης (ΠΕ) με πτυχίο ή δίπλωμα Πανεπιστημίου ημεδαπής ή ισότιμο Σχολών αλλοδαπής,

ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΚΟ ΚΛΙΜΑΚΙΟ (ν.3205/03 ΦΕΚ τ.Α αρ. 297)

Μισθολογικό κλιμάκιο (άρθρο 5)

1. Για τη μισθολογική εξέλιξη των υπαλλήλων όλων των κατηγοριών, από κατώτερο σε ανώτερο ΜΚ, απαιτείται υπηρεσία ως εξής:

α) Για την απονομή του αμέσως επόμενου μετά το εισαγωγικό ΜΚ υπηρεσία ενός (1) έτους στο εισαγωγικό ΜΚ.

β) Για την απονομή όλων των επόμενων ΜΚ, υπηρεσία δύο (2) ετών σε κάθε ΜΚ. (δηλ. ΜΚ παίρνουμε τα μονά έτη υπηρεσίας 1ο, 3ο, ...33ο)

2. Για την, κατά την προηγούμενη παράγραφο, μισθολογική εξέλιξη λαμβάνεται υπόψη ο χρόνος υπηρεσίας που ορίζεται στο άρθρο 15 του νόμου αυτού.

Προϋπηρεσία (άρθρο 15)

Για τη χορήγηση ΜΚ λαμβάνεται υπόψη η προϋπηρεσία-δεν είναι πάντα ίδια με τη συνολική εκπαιδευτική –που έχει προσφερθεί :

α) Στο Δημόσιο, σε ΝΠΔΔ και ΟΤΑ με σχέση εξαρτημένης εργασίας δημοσίου ή ιδιωτικού δικαίου αορίστου ή ορισμένου χρόνου.

..... (αναφορά ειδικών περιπτώσεων)

ζ) Των εκπ/κών σε σχολεία της Κύπρου και ελληνικά σχολεία του εξωτερικού εφόσον δεν έχει χρησιμοποιηθεί για απονομή σύνταξης καθώς και η



προϋπηρεσία σε σχολεία της ιδιωτικής εκπαίδευσης.

Σημείωση: Η αναγνώριση της προϋπηρεσίας και η χορήγηση ΜΚ αρχίζει από την ημερομηνία κατάθεσης των βεβαιώσεων προϋπηρεσίας στη Δ/νση ή το Γραφείο που υπάγεται το σχολείο σου.

Επίδομα Μεταπτυχιακών Σπουδών (άρθρο 8 § 1)

α. Στους κατόχους διδακτορικού διπλώματος (75 ευρώ).

β. Στους κατόχους μεταπτυχιακού διπλώματος ετήσιας τουλάχιστον διάρκειας φοίτησης (45 ευρώ).

Σημείωση: Το επίδομα αυτό καταβάλλεται αν το περιεχόμενο των μεταπτυχιακών σπουδών είναι συναφές με το αντικείμενο απασχόλησης του υπαλλήλου. Η καταβολή του επιδόματος ανατρέχει στο χρόνο κατάθεσης των σχετικών τίτλων στο αρμόδιο όργανο για την αναγνώριση της συνάφειας (δηλ. τη Δ/νση ή το Γραφείο που υπάγεται το σχολείο σου).

Μεταπτυχιακοί τίτλοι από το Ε.Α.Π αναγνωρίζονται κανονικά [144570/ΙΒ/21-12-05/ Γεν.Γραμ. ΥΠΕΠΘ], σύμφωνα με την οποία οι εκ/κοί, κάτοχοι μεταπτυχιακών τίτλων του ΕΑΠ, δικαιούνται το επίδομα, εφόσον πληρούν τις προϋποθέσεις που ορίζονται από την παρ. 1 του άρθρου 8 του Ν. 3205/2003.

Οικογενειακή παροχή (Άρθρο 11)

Γάμου 35 ευρώ (σύνολο 35 ευρώ)

1ο παιδί 18 ευρώ (σύνολο 53 ευρώ)

2ο παιδί 18 ευρώ (σύνολο 71 ευρώ)

3ο παιδί 47 ευρώ (σύνολο 118 ευρώ)

4ο παιδί 47 ευρώ (σύνολο 165 ευρώ)

5ο παιδί 73 ευρώ (σύνολο 238 ευρώ)

6ο παιδί 73 ευρώ (σύνολο 311 ευρώ)

1: Το επίδομα για κάθε παιδί καταβάλλεται μέχρι την 31-12 του έτους που συμπληρώνει το 18ο έτος της ηλικίας του ή το 19ο έτος αν φοιτά σε σχολείο Μέσης Εκπαίδευσης. Για παιδί που φοιτά σε ανώτερη ή ανώτατη εκπαίδευση ή Ι.Ε.Κ το επίδομα καταβάλλεται μόνο κατά το χρόνο φοίτησης τους και σύμφωνα με το οργανισμό κάθε σχολής και σε καμιά περίπτωση πέραν του 24ου έτους.

2: Η οικογενειακή παροχή καταβάλλεται με την κατάθεση του πιστοποιητικού οικογενειακής κατάστασης στον Δ/ντή του σχολείου

17. ΣΥΝΟΨΗ

Στο πλαίσιο της δυναμικής των περιβαλλοντολογικών μεταβολών και των οργανωτικών αλλαγών, η Διοίκηση Προσωπικού (Δ.Π.) διαμορφώνει και αναπτύσσει δέσμες πολιτικών αξιοποίησης του προσωπικού της οργάνωσης, που ρυθμίζουν, συντονίζουν και ελέγχουν την κίνηση (ροή) του ανθρώπινου δυναμικού

⇒ από το εξωτερικό περιβάλλον στην εσωτερική αγορά εργασίας (προσλήψεις),

⇒ μέσα στην εσωτερική αγορά εργασίας της οργάνωσης (κατανομές, τοποθετήσεις, ανακατανομές)

⇒ από την εσωτερική αγορά εργασίας στο εξωτερικό περιβάλλον (συνταξιοδοτήσεις).

Η προβληματική της Διοίκησης Προσωπικού (Δ.Π.) προσεγγίζεται από δύο σχολές:

1) **την ποιοτική σχολή**, που διακηρύττει την άρρηκτη σχέση της Δ.Π. με τον στρατηγικό προγραμματισμό. Μέσα από την σχέση αυτή τονίζεται η σημασία διαμόρφωσης ενιαίων και ολοκληρωμένων πολιτικών αξιοποίησης του προσωπικού που να συνυφαίνονται με τον κεντρικό ιστό των οργανωτικών επιδιώξεων του συστήματος και

2) **την ποσοτική σχολή** που προτείνει την διαμόρφωση περιγραφικών και διαγνωστικών ποσοτικών προτύπων (models) τα οποία χρησιμοποιεί ως μέσα υποστήριξης αποφάσεων ή πράξεων ή ενεργειών σε ό,τι αφορά σχέδια προσλήψεων, τοποθετήσεων, ανακατατάξεων, μισθολογίων, κλπ.

Από την εκτεταμένη επισκόπηση των βιβλιογραφικών αναφορών, που παραθέσαμε, σαφώς προκύπτει ότι η αξία χρήσης ή χρησιμότητας του όποιου 'στυλ' Δ.Π. υιοθετηθεί εξαρτάται από την ικανότητα του να ολοκληρωθεί και αφομοιώνει:

⇒ τις περιβαλλοντολογικές μεταβολές

⇒ τις οργανωτικές αλλαγές και

⇒ την αναπτυξιακή δυναμική (ενδιαφέροντα, προσδοκίες, εξελικτική ροή, «στάσεις») των ατόμων που στελεχώνουν την εσωτερική αγορά του συστήματος.

Με το σκεπτικό αυτό η Διοίκηση Προσωπικού ουδέποτε δύναται να είναι δέσμια αποφάσεων, πράξεων, ενεργειών, εναλλακτικών σεναρίων αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού με ανελαστική έννοια και φορμαλιστική αντίληψη.

Συνεπώς, απαιτείται λογική σύζευξη και συνδυασμός μεταξύ των δύο προσεγγίσεων στην προβληματική της Δ.Π.

Σύμφωνα με την ποιοτική προσέγγιση, καθίστανται γνωστές οι οργανωτικές επιδιώξεις, οι σκοποί και οι στόχοι μέσω του στρατηγικού προγραμματισμού.

Τις ποιοτικές αυτές μεταβλητές, η ποσοτική προσέγγιση μέσω των περιγραφικών και διαγνωστικών προτύπων αναγάγει σε αναμενόμενες και απαιτούμενες ανάγκες ανθρώπινου δυναμικού με τους περιορισμούς που επιβάλλει η δυναμικότητα της εσωτερικής και εξωτερικής αγοράς εργασίας και το διαθέσιμο χρηματικό δυναμικό της οργάνωσης.

18. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Αργυριάδης Δ., *Για μια διοίκηση που αποδίδει και επικοινωνεί με τον πολίτη*, εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή 1999.
2. Chevallier J., *Διοικητική Επιστήμη*, εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή 1993.
3. Grove A., *Μάνατζμεντ υψηλής απόδοσης*, μετ. Ε. Κουκούλα, εκδ. Κριτική, Αθήνα 1999.
4. Δημητρίου Κ., *Υποκίνηση εργαζομένων στις οργανώσεις : Βασικές προσεγγίσεις του φαινομένου*, στο συλλογικό «Διοίκηση Συστημάτων», Μ. Δεκλερή (επιμ.), εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα 1989.
5. Drucker F., *Ανασχεδιάζοντας την διοίκηση της επιχείρησης*, εκδ. Γαλαίος, Αθήνα 1997.
6. Ζαβλανός Μ., *Οργάνωση και Διοίκηση*, Β' τόμος, εκδ. Ίων, Αθήνα, αχρ.
7. Ζαβλανός Μ., *Εποπτεία προσωπικού*, εκδ. Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα 1989.
8. Ζαβλανός Μ., *Μάνατζμεντ*, εκδ. Έλλην, Αθήνα 1998.
9. Ζευγαρίδης Σπ., *Οργάνωση και Διοίκηση*, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα 1978.
10. Ζευγαρίδης Σπ. – Κουφίδου-Ξηροτύρη Στ., *Οργάνωση και διοίκηση - Διοίκηση και αποδοτική συμπεριφορά στελεχών*, εκδ. Αφοι Κυριακίδη, Θεσ/νίκη 1980.
11. Ζευγαρίδης Σπ. - Σταματιάδης Γ., *Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού*, εκδ. Organopublica, Αθήνα 1987.
12. Θεοδωράτος Ε., *Οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων Ι*, εκδ. Σταμούλης, Αθήνα 1999.

13. Κανελλόπουλος Χ., *Αξιολόγηση προσωπικού : Θεωρία και παρουσίαση περιπτώσεων από την διεθνή πράξη*, εκδ. Ευρωτύπ, Αθήνα 1979.
14. Κανελλόπουλος Χ. - Κατσιούλα Ε., *Management - Αποτελεσματική διοίκηση*, εκδ. Organopublica, Αθήνα 1980.
15. Κανελλόπουλος Χ., *Διοίκηση προσωπικού σε ξενοδοχειακές μονάδες*, εκδ. International Publishing, Αθήνα 1990.
16. Κανελλόπουλος Χ., *Διοίκηση προσωπικού και διευθυντικά στελέχη διοίκησης προσωπικού στην Ελλάδα*, εκδ. ΕΛ.ΚΕ.ΠΑ., Αθήνα 1990.
17. Κανελλόπουλος Χ. - Παπαλεξανδρή Ν., *Αξιοποίηση προσωπικού με ανάπτυξη στελεχών και βελτίωση οργάνωσης*, εκδ. International Publishing, Αθήνα 1990.
18. Κανελλόπουλος Χ., *Εισαγωγή στην οργάνωση και στην διοίκηση επιχειρήσεων*, Αθήνα 1991.
19. Κανελλόπουλος Χ., *Διοίκηση προσωπικού - Τα ανθρώπινα προβλήματα του μάνατζμεντ - Σε οργανισμούς, επιχειρήσεις και υπηρεσίες. Θεωρία και Πράξη*, Αθήνα 1991.
20. Καρκατσούλης Π., *Διοικητική μεταρρύθμιση. Προεισαγωγική διοικητική εκπαίδευση*, εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή 1999.
21. Κάρμης Αθ., *Εισαγωγή στην οργάνωση και διοίκηση προσωπικού*, εκδ. Ινστιτούτο Τραπεζικών Σπουδών, Αθήνα 1982.
22. Κεφαλάς Α. - Μαντές Γ., *Το μάνατζμεντ σήμερα*, τετράδια μάνατζμεντ, εκδ. Γαλαίος, Αθήνα αχρ.
23. Κέφης Β., *Το μάνατζμεντ των δημοσίων επιχειρήσεων και οργανισμών*, εκδ. Interbooks, Αθήνα 1998.
24. Λαδόπουλος Ι., *Θέματα διοίκησης προσωπικού*, εκδ. Α.Σ.Ο.Ε.Ε., Αθήνα 1982.
25. Λαδόπουλος Ι., *Μάνατζμεντ*, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα 1984.

31. Μπουραντάς Δ., *Διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα*, Αθήνα 1984.
32. Μπαμπίλης Χ., *Διοικήσεις και Οργανώσεις - Βασικά Αρχαί*, εκδ. Γαλαίος, Αθήνα 1974.
33. Μπανταλούκας Κ., *Οργανωτική των Επιχειρήσεων - Διοικητική και επιτελική*, εκδ. Καραμπερόπουλος, Β' έκδοση, Πειραιάς 1976.
34. Μπουραντάς Δ. – Παπαλεξανδρή Ν., *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, εκδ. Μπένου, Αθήνα 2002.
35. Νάσικα Α. (επιμ.), *Υπαλληλικός Κώδικας*, εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή 2000.
36. Παγκάκης Γρ., *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, τ. Α', εκδ. Αντ. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή 1998.
37. Παγκάκης Γρ., «Διοίκηση ανθρώπινων πόρων», *περ. Διοικητική Ενημέρωση*, τ/χ. 18, Σεπτέμβριος 2000 (8–17).

19. ΙΣΤΟΤΟΠΟΙ - WEB SITES

- 1) [HTTP://www. Humanresourceslibrary.com](http://www.Humanresourceslibrary.com)
- 2) [HTTP://www. Geocities.com](http://www. Geocities.com)
- 3) [HTTP://www.skywalker.gr](http://www.skywalker.gr)
- 4) [HTTP://www. talentmanager.com](http://www. talentmanager.com)
- 5) [HTTP://www.jobcentres.gr](http://www.jobcentres.gr)
- 6) [HTTP:// www. e-ergasia.gr](http://www. e-ergasia.gr)
- 7) [HTTP:// www. bestpeople.gr](http://www. bestpeople.gr)
- 8) [HTTP://www. jobseeker.gr](http://www. jobseeker.gr)
- 9) [HTTP://www. electroniki.gr](http://www. electroniki.gr)
- 10) [HTTP://www.yourchoise.gr](http://www.yourchoise.gr)
- 11) [HTTP://www. skywalker.gr](http://www. skywalker.gr)
- 12) [HTTP://www.hba.gr](http://www.hba.gr)

20. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

Εργασιακές σχέσεις :Το πρότυπο (model) "Αλυσίδα Markov διακριτής παραμέτρου" στον Προγραμματισμό του Ανθρώπινου Δυναμικού της Επιχειρηματικής Οργάνωσης

Του Δρ. Ιω.Δ.Μπουρή
ABSTRACT

In this article I present the Markov Chains model and I focus on Matrix transition probability applications to Human Resource Planning for large-scale corporations with pyramidic organizational structure.

I have applied the mathematical concept of the model to all aspects of H.R.P. within the context of long-term strategic plans of the enterprise as a whole.

The main objectives the article briefly are : a) to forecast the personnel mobility rates within the states of the firm-system using Markov chain Nth order b) to develop H.R. policies necessary to give the best challenge that the "supply" of personnel with different profiles such as : educational level, position owned, task performed will match the requirements or the needs("demand") for human resource c) to study all the influence both the "demand" and "supply" with a view to bringing these two sides of the account into balance at the most suitable levels.

(key words : Markov models, personnel management, manpower planning Human Resource Planning)

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ακρογωνιαίος λίθος για την αριστοποίηση της αποτελεσματικότητας των προσφερομένων υπηρεσιών από τις επιχειρηματικές οργανώσεις είναι και η συστηματική, προγραμματισμένη /ολοκληρωμένη ανάπτυξη στρατηγικών αξιοποίησης του Ανθρώπινου Δυναμικού τους.

Η σταθερότητα, η συνέπεια και η εγκυρότητα στις στρατηγικές αυτές διατηρούν σε ισχύ το αξίωμα "ο σωστός άνθρωπος στην σωστή θέση στον σωστό χρόνο με τα σωστά κίνητρα υλοποιεί τους αντικειμενικούς στόχους της οργάνωσης", (Οικονόμου Δημ., 1971)

Οι επιχειρηματικές οργανώσεις εντάσεως εργασίας του ιδιωτικού αλλά κυρίως του δημόσιου τομέα έχουν περιέλθει σε μιά χρόνια κρίση δομών, λειτουργικότητας και αξιοπιστίας, (Κ.Ε.Π.Ε., 1988).

Τα κυριότερα στοιχεία αυτής της κρίσης είναι :

- ο πληθωρικός αριθμός του απασχολούμενου προσωπικού
- το πολύπλοκο των μεθόδων και των διαδικασιών

- το “ευκαιριακό”, περιστασιακό”, “αντανακλαστικό” πρότυπο(model) αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού (Μπουρής, Δ,Ιω. 1991)
- το “μωσαϊκό” ανεπαρκώς συντονισμένων υπηρεσιών, που αποτελούν ισάριθμα “στεγανά” οχυρά.
- οι έντονες “πελατειακές” σχέσεις στην διαδικασία στελέχωσης των οργανισμών αυτών.

Τα συμπτώματα αυτής της κρίσης είναι η παροχή αγαθών και υπηρεσιών χαμηλής ποιότητας και η υπερβολική καθυστέρηση στην διεκπεραίωση μεθόδων και διαδικασιών με παθογόνες συνέπειες στη σχέση “**υποδομής-επικοδομήματος**” που καθλώνει την αναπτυξιακή οικονομική και κοινωνική δυναμική της χώρας,(Δουκάκης,Ν.Λ.,1988)

Από την διαπίστωση αυτή προκύπτει ότι η όποια αναδιάρθρωση, εκλογίκευση και αναδιοργάνωση του τρόπου λειτουργίας των παραπάνω οργανώσεων είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την διαδικασία της στελέχωσης,(Αναστασόπουλος Ι., 1990).

Η εισαγωγή μεθόδων και προτύπων (model) στην διοικητική πρακτική του προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού που να ενεργούν “συστημικά”, “ολοκληρωμένα” και “ συλλογικά” αποτελεί τον κύριο σκοπό της παρουσίασης αυτής.

Συγκεκριμένα παρουσιάζεται η εφαρμογή του στοχαστικού προτύπου “άλυσοι Markov” διακριτής, παραμέτρου, (Feller, R.,1968) στην διαδικασία της στελέχωσης και ειδικότερα στα υποσυστήματα της :

1) **υποσύστημα προσλήψεων /αποχωρήσεων** (‘κίνηση’ του προσωπικού από το εξωτερικό περιβάλλον στην εσωτερική αγορά εργασίας της οργάνωσης και αντίστροφα

2) **υποσύστημα αναδιατάξεων και κατανομής του προσωπικού στις θέσεις εργασίας** της εσωτερικής δομής της οργάνωσης (‘κάθετη και οριζόντια κίνηση’ του προσωπικού μεταξύ των θέσεων εργασίας

3) **υποσύστημα εξισορροπητικών σεναρίων αξιοποίησης προσωπικού** έτσι ώστε σε διακριτές χρονικές στιγμές η προσφορά να συγκλίνει προς την ζήτηση (ανάγκες) σε ανθρώπινο δυναμικό.

2. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΕΙΣ

Οι επιχειρηματικές οργανώσεις εντάσεως εργασίας χαρακτηρίζονται από σύνολο τομέων εργασίας και θέσεων ευθύνης που διαρθρώνονται πυραμοειδώς σε διοικητικά επίπεδα. Συνεπώς, το Ανθρώπινο Δυναμικό των οργανώσεων αυτών κατανέμεται σε (Κ) Διοικητικό-Οργανωτικά επίπεδα (πχ, Γραφείο, Τμήματα, Διευθύνσεις).

Ως εκ τούτου, εάν το (Ni) εκφράζει τον αριθμό των υπαλλήλων στο i Διοικητικό Επίπεδο, τότε σε ιεραρχικά δομημένες Οργανώσεις ισχύει η σχέση $N_1 > N_i > \dots > N_k$.

Η σχέση αυτή δηλώνει ότι ο αριθμός των υπαλλήλων σε χαμηλότερα Διοικητικό-Οργανωτικά επίπεδα είναι μεγαλύτερος από τον αριθμό υπαλλήλων στο αμέσως επόμενο επίπεδο.

Με δεδομένες τις Πολιτικές " εισόδου" στο σύστημα (επιλογή, πρόσληψη, ένταξη), Πολιτικές " εξόδου" από το σύστημα, και προκειμένου να διατηρηθούν οι σταθερές αναλογίες του προσωπικού στις διάφορες διοικητικές βαθμίδες οι ρυθμοί 'κινητικότητας" του προσωπικού στην εσωτερική αγορά εργασίας θα πρέπει να στηρίζονται σε ένα υπόδειγμα-model που να ολοκληρώνει και να αφομοιώνει 1) τις περιβαλλοντολογικές μεταβολές(επιχειρησιακά σχέδια-αναπτυξιακή δυναμική) 2) τις οργανωτικές δομικές αλλαγές και 3) τις στρατηγικές αξιοποίησης των ατόμων που στελεχώνουν την οργάνωση,(Walker,J.W. 1980).

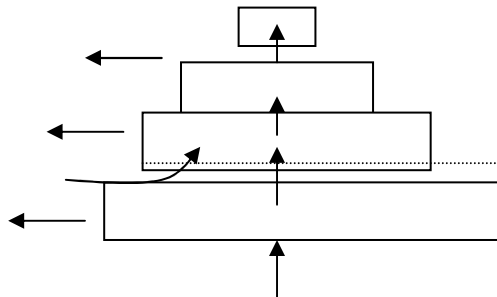
Σχήμα 1: Επιχειρηματικές Οργανώσεις Πυραμοειδούς Διάρθρωσης ("Ροή" Ανθρ. Δυναμικού)

Δκ. Συμβούλιο : I

Δκ_ Επίπεδο: I_1

Δκ_ Επίπεδο :I_2

Δκ_ Επίπεδο : 1



Το παθογόνο φαινόμενο της αντεστραμμένης Διοικητικής πυραμίδας,(Μακρυδημήτρης,Α.1990), που αποτυπώνεται σε οργανωτικές δομές πυραμοειδούς μορφής οφείλεται στο ευκαιριακό, περιστασιακό τρόπο προσδιορισμού πρόγνωσης και αξιολόγησης των ρυθμών κινητικότητας του προσωπικού στην εσωτερική αγορά εργασίας της επιχειρηματικής οργάνωσης

Αποτέλεσμα αυτού είναι η συρρίκνωση της Διοικητικής πυραμίδας στη βάση και η διόγκωσή της στο μέσον και προς την κορυφή που στην διοικητική πρακτική σημαίνει:

- αυξημένο κόστος προσωπικού (π.χ. επίδομα θέσης)
- διαταραχή στη σχέση βαθμίδων-διοικητικών ευθυνών και αρμοδιοτήτων (εύρος ελέγχου-span of control να τείνει στο 0.),(Γιανουζα,Ι. & Karzo P.,1968)
- ουσιαστική κατάργηση της εξελικτικής ροής των υπαλλήλων
- έμμεση υποβάθμιση των διοικητικών βαθμίδων (πχ. Προϊστάμενος χωρίς υφιστάμενους)

Το πρότυπο Markov που παρουσιάζεται στη μελέτη αυτή αποτελεί μία συστηματική και ποσοτική εκτίμηση (πρόβλεψη) των εξής τριών συστατικών στοιχείων του Προγραμματισμού Ανθρώπινου δυναμικού (Π.Α.Δ.),(Gass,S.I. (edit.) 1977)

1. των προσλήψεων (σε σχέση με τις υπηρεσιακές ανάγκες) που θα πρέπει να πραγματοποιηθούν προκειμένου να αντισταθμίσουν τις " φυσικές απώλειες" (συνταξιοδοτήσεις, παραιτήσεις, προαγωγές κλπ.)
2. των Πολιτικών Διαχείρισης Προσωπικού (αναδιατάξεις, ανακατανομές, τοποθετήσεις, προαγωγές) σε σχέση με το κόστος/ωφέλεια.
3. των ρυθμών κινητικότητας (mobility rates) κατηγοριών προσωπικού σε θέσεις εργασίας, ώστε να αποφεύγονται τα πλεονάσματα ή ελλείμματα προσωπικού σε συγκεκριμένες θέσεις στη μονάδα του χρόνου.

3. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΠΡΟΤΥΠΟΥ 'ΑΛΥΣΟΙ ΜΑΡΚΟΝ ΔΙΑΚΡΙΤΗΣ ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΥ'

Η ανάπτυξη και ο σχεδιασμός του προτύπου αυτού κατά την επικρατούσα πρακτική στο χώρο του Π.Α.Δ. εκτυλίσσεται στις εξής τρεις σεριακές φάσεις, (Glueck, W.F. 1982) :

1η : Προσδιορισμός των καταστάσεων-state του συστήματος.

Ο κάθε τομέας εργασίας (Παραγωγή, Διαχείριση, Διάθεση, Έρευνα & Ανάπτυξη) ή θέση ευθύνης (προϊστάμενος Γραφείου, Προϊστάμενος τμήματος, Προϊστάμενος Δ/νσης) αποτελεί μία διακριτή κατάσταση-state στο σύστημα.

Η όλη διαδικασία αρχίζει με τον προσδιορισμό των πιθανών καταστάσεων-state του συστήματος.

Η κατάσταση-state ορίζεται από βασικές παραμέτρους όπως κλάδος-βαθμός, ειδικότητα, σπουδές κλπ. που διαφοροποιούν τον υπάλληλο ή κατηγορίες υπαλλήλων μέσα στην οργάνωση.

Κατάσταση (κλάδος-βαθμός, ειδικότητα, σπουδές, τομέας εργασίας, θέση ευθύνης)

2η : Ανάπτυξη σεναρίων εξελικτικής ροής του προσωπικού στις καταστάσεις-state του συστήματος

Από τα αρχεία των Διοικητικών Στοιχείων Προσωπικού σε ότι αφορά τις διοικητικές του μεταβολές (προαγωγές, μεταθέσεις, μετατάξεις, αναδιατάξεις) προσδιορίζονται τα ποσοστά “μετάβασης/κινητικότητας” του προσωπικού από την μία κατάσταση-state προς άλλη κατάσταση-state του συστήματος.

Γιά παράδειγμα ο Υπ₁ - υπάλληλος είναι τοποθετημένος στην (i)- θέση εργασίας (=προϊστάμενος γραφείου) στην αρχή της (T) περιόδου

Στην διάρκεια της περιόδου (T) μπορούν να αναπτυχθούν τα εξής σενάρια που θα επηρεάσουν την υπηρεσιακή του κατάσταση-state στο τέλος της (T) περιόδου :

- Ο Υπ₁ υπάλληλος να παραμείνει στην ίδια κατάσταση-state (i-προϊστ. γραφείου)
- Ο Υπ₁ υπάλληλος να τοποθετηθεί σε άλλη κατάσταση-state του συστήματος (i+1= αναπλ. προϊστ. τμήματος)
- Ο Υπ₁ υπάλληλος να αποχωρήσει-exit από το σύστημα

Συνεπώς δημιουργείται η εξής μαθηματική σχέση, (Μπουρής Δ. Ιω., 1997):

	i=j (το % υπαλλήλων που παραμένουν στην ίδια κατάσταση)
S ^T _{ij}	
	i≠j (το % υπαλλήλων που “αναδιατάσσονται” από την i--->j κατάσταση)

όπου S^T_{ij} = το % των υπαλλήλων που την (T) περίοδο θα μετακινηθεί από την

i--->j κατάσταση-state.

3η: Δημιουργία “ ΠΙΝΑΚΑ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ” προσωπικού από και προς τις καταστάσεις-state του συστήματος

Η ανάπτυξη του “Πίνακα Μετάβασης” απαιτεί :

- σαφή προσδιορισμό των τομέων εργασίας και θέσεων ευθύνης (=καταστάσεων-states) του συστήματος

- εγκυρότητα, σταθερότητα και συνέπεια στην εφαρμογή των πολιτικών αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού
- προσδιορισμός του χρονικού ορίζοντα μέσα στον οποίο θα γίνονται οι διοικητικές μεταβολές (προαγωγές, αναδιατάξεις προσωπικού) κατά συστηματικό και προγραμματισμένο τρόπο
- Ολοκληρωμένο Διοικητικό Πληροφοριακό Σύστημα στο οποίο θα αποτυπώνονται τα διοικητικά στοιχεία και οι διοικητικές μεταβολές του προσωπικού

Στην συνέχεια περιγράφεται η " κίνηση " του υπαλλήλου στις καταστάσεις του συστήματος χρησιμοποιώντας τις πιθανότητες μετάβασης από τη μία κατάσταση στην άλλη.

Για παράδειγμα ένας υπάλληλος Α', πτυχιούχος ΑΕΙ, οικονομικός, κατέχει την 1/1/19 χχ θέση ευθύνης. Προϊστάμενος Γραφείου.

Στο τέλος της περιόδου (3μηνο ή 4μηνο ή έτος) οι πιθανές " κινήσεις " στις καταστάσεις του συστήματος είναι .

- να παραμείνει στην ίδια θέση (ίδια κατάσταση)
- να τοποθετηθεί σε άλλη θέση (αλλαγή κατάστασης)
- να " εξέλθει " από το σύστημα (έξοδος).

Με βάση τις πιθανότητες μετάβασης, το πρότυπο Markov μπορεί:

- να προσομοιώσει (simulate) την κίνηση του προσωπικού στις καταστάσεις του συστήματος - να εκτιμήσει (τα πλεονάσματα ή ελλείμματα Α.Δ. σε διακριτές μελλοντικές χρονικές περιόδους π.χ. σε ένα μήνα, σε ένα 4μηνο)
- να αποτυπώσει την τάση στις μελλοντικές εξελίξεις της οργάνωσης αν συνεχισθούν να εφαρμόζονται οι υπάρχουσες Πολιτικές Διαχείρισης Ανθρώπινων Πηγών
- να " δοκιμάσει " εναλλακτικές Πολιτικές Διαχείρισης Ανθρώπινων Πηγών (ανάλυση ευαισθησίας) ως προς τις επιπτώσεις τους στην Οργάνωση
- να εκτιμήσει τον αναμενόμενο μέσο χρόνο παραμονής του υπαλλήλου ή κατηγορίας υπαλλήλων στις συγκεκριμένες " καταστάσεις" του συστήματος.
- να εκτιμήσει τον αναμενόμενο συνολικό μέσο χρόνο παραμονής του υπαλλήλου ή κατηγορίας υπαλλήλων στην Οργάνωση
- να εκτιμήσει τις αναμενόμενες απαιτήσεις σε Α.Δ.
 - . κατά κλάδο, βαθμό
 - . κατά ειδικότητα
 - . κατά θέση εργασίας
- να εκτιμήσει την πιθανότητα που έχει ο υπάλληλος της 1 Διοικητικό-Οργανωτικής βαθμίδας να "φθάσει" στην Ι+1 βαθμίδα μετά ν έτη.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1 ΜΕΤΑΒΑΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΑΠΟ/ΠΡΟΣ - ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Έργο: ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
Εκπαιδευτική Ενότητα: Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων στο Χώρο της Εκπαίδευσης
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α'

απο\προς	exit	Π/Τα	α Π/Τ	Π/Γ
EXIT	1	0	0	0
Π/Τ	5%	95%	0	0
ΑΠ/Τ	10%	10%	80%	0
Π/Γ	25%	0	15%	60
				%

Ο παραπάνω πίνακας μετάβασης αποτυπώνει τις εξής καταστάσεις-state του συστήματος την t_0 χρονική στιγμή σε ένα προσομοιωμένο -simulated σύστημα:

- **Καταστάσεις “μετάβασης” προσωπικού=3**
- Π/Τ προϊστάμενος τμήματος
- α Π/Τ αναπληρωτής προϊστ. τμήματος
- Π/Γ προϊστάμ. γραφείου
- **Κατάσταση “απορρόφησης”= 1**
- **EXIT**=“συνταξιοδότηση”, “προαγωγή σε καταληκτικό βαθμό
Όταν ο υπάλληλος περιέλθει στην κατάσταση αυτή δεν υπάρχει τρόπος μετάβασης του στις υπόλοιπες μεταβατικές καταστάσεις του συστήματος. Η κατάσταση απορρόφησης αποτελεί ένα είδος 'οιονεί' εγκλωβισμού' του υπαλλήλου στην συγκεκριμένη θέση.

Οι πληροφορίες που αντλούνται από τον πίνακα μετάβασης είναι οι εξής :

- το ποσοστό (%) της εναλλαγής/αναδιάταξης του προσωπικού από και προς τις καταστάσεις-state του συστήματος στην t_0 χρονική στιγμή.
- το ποσοστό (%) της “παραμονής” του προσωπικού στην ίδια κατάσταση-state του συστήματος
- εκτίμηση/πρόβλεψη του αναμενόμενου αριθμού (ποσοστού) των υπαλλήλων ανά τομέα εργασία υπό τον όρο ότι οι πολιτικές αξιοποίησης προσωπικού διακρίνονται από αξιοπιστία, σταθερότητα εγκυρότητα και διαχρονική συνέπεια.
- διαμόρφωση σεναρίων σε ότι αφορά την εξελικτική ροή κατηγοριών προσωπικού.

Συνεπώς, χρησιμοποιώντας ως βάση τον πίνακα μετάβασης μπορούμε :

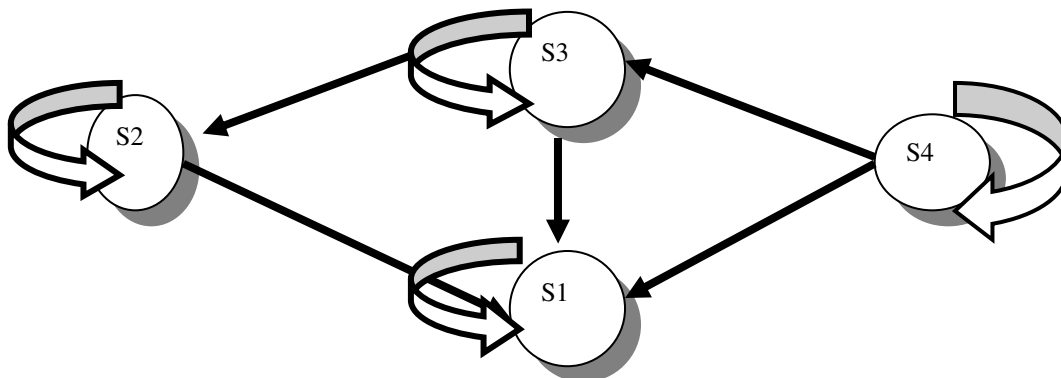
1. να εκτιμήσουμε των αναμενόμενο αριθμό-ποσοστό υπαλλήλων
- α) σε μία $t=1$ διακριτή μελλοντική στιγμή (π.χ ένα έτος από σήμερα)

ΠΙΝΑΚΑΣ 2 : ΜΕΤΑΒΑΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ³⁴ για $t=1$

απο\προς	Exit	Π/Τ	α Π/Τ	Π/Γ
EXIT=s1	1	0	0	0
Π/Τ= s2	10%	90%	0	0
ΑΠ/Τ=s3	19%	17%	64%	0
Π/Γ= s4	42%	1%	21%	36%

³⁴ Οι υπολογισμοί των πινάκων για τις διακριτές χρονικές περιόδους $t=1$ και $t=2$ εγένετο με την χρήση του λογισμικού software : CMOM v.3 by Addison-Wesley με ενεργοποίηση της ρουτίνας Mrkv1

ΣΧΗΜΑ 2 : ΓΡΑΦΙΚΗ ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ ΠΙΝΑΚΑ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ για t=1



β) σε δύο t=2 διακριτές μελλοντικές στιγμές (π.χ. σε δύο έτη από σήμερα)

ΠΙΝΑΚΑΣ 3 : ΜΕΤΑΒΑΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ³⁵ για t=2

απο\προς	Exit	Π/Τ	α Π/Τ	Π/Γ
EXIT	1	0	0	0
Π/Τ	14%	86%	0	0
αΠ/Τ	26%	23%	51%	0
Π/Γ	52%	4%	23%	21%

2. να προσδιορίσουμε τον χρόνο παραμονής του Ανθρ. Δυναμικού συγκεκριμένης κατάστασης state στο σύστημα μέχρι τον "εγκλωβισμό" του σε κάποια κατάσταση 'απορρόφησης' (π.χ. την 'έξοδο' του από το σύστημα)

ΠΙΝΑΚΑΣ 4
ΧΡΟΝΙΚΗ ΠΑΡΑΜΟΝΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΜΕΧΡΙ ΤΟΝ
'ΕΓΚΛΩΒΙΣΜΟ/ΕΞΟΔΟ' ΤΟΥ
TIME TO ABSORPTION BY STATE

απο\προς	Π/Τ	Α Π/Τα	Π/Γ	Συν.Χρ.Παραμονής στο Σύστημα
Π/Τ	10ΕΤΗ			10 ετη
αΠ/Τ	5ΕΤΗ	3ΕΤΗ		8 ετη
Π/Γ	2ΕΤΗ	1ΕΤΟΣ	1,5ΕΤΗ	4.5 ετη

Εκτιμώντας τις αναμενόμενες μελλοντικές ροές [εισροές/(εκροές)] προσωπικού στις καταστάσεις-states του συστήματος που προκαλούν οι σημερινές πολιτικές αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού (προαγωγές, αναδιατάξεις, μετατάξεις), μπορούμε να διαγνώσουμε εγκαίρως και έγκυρα τα

³⁵ Οι υπολογισμοί των πινάκων για τις διακριτές χρονικές περιόδους t=1 και t=2 εγένετο με την χρήση του λογισμικού software : CMOM v.3 by Addison-Wesley με ενεργοποίηση της ρουτίνας Mrkv1

παθογόνα σημεία (συσσώρευσης, συρρίκνωσης προσωπικού ανά τομέα εργασίας) και να διατηρήσουμε διαχρονικά την ισορροπία του συστήματος.

Για παράδειγμα, επιταχύνοντας τον ρυθμό προαγωγών από 15% στο 40% και συρρικνώνοντας τον χρόνο παραμονής στην θέση εργασίας Π/Γ: Προϊστάμενος Γραφείου, υποπολλαπλασιάζεται ο χρόνος (από 8 στα 4 έτη) της εξελικτικής ροής της θέσης αυτής μέχρι τον καταληκτικό βαθμό.

Η ανάπτυξη τέτοιου είδους σεναρίων διαχείρισης προσωπικού με την χρήση του προτύπου “άλυσοι Markov” σε προσομοιωμένες-simulated καταστάσεις του συστήματος

- βελτιστοποιεί την οργανωτική αποτελεσματικότητα του συστήματος
- συστηματοποιείται, και ορθολογικεύεται η διαδικασία της στελέχωσης
- διατηρεί εν ισχύει το αξίωμα “ο σωστός άνθρωπος στην σωστή θέση στον σωστό χρόνο με τα σωστά κίνητρα”

Ακολουθεί η μαθηματική διατύπωση του προτύπου, (Kemeny, J.G, et.al., 1980)

Παράμετροι του υποδείγματος "Άλυσοι Markov"

	S1	S2	S3	SN
S1	P_{11}	P_{12}	P_{13}	P_{1N}
S2	P_{21}	P_{22}	P_{23}	P_{2N}
.....
SN	P_{N1}	P_{N2}	P_{N3}		P_{NN}

Όπου : $P_{ij} = P(s_j \text{ στην } t=n \mid s_i \text{ στην } t=n)$

Γιά $i = 1, 2, \dots, N$ και $j = 1, 2, 3, \dots, N$

Το άθροισμα των πιθανοτήτων κάθε γραμμής ισούται με το 1 :

$$\sum P_{ij} = 1 \text{ για } i=1, 2, 3, \dots, N$$

Προκειμένου να προσδιορισθεί η κατάσταση ισορροπίας του συστήματος σε μακροχρόνιο χρονικό ορίζοντα χρησιμοποιείται το σύστημα N-1 εξισώσεων :

$$P(S1) = P(s1)P_{11} + P(s2)P_{21} + \dots + P(sN)P_{N1}$$

$$P(S2) = P(s1)P_{12} + P(s2)P_{22} + \dots + P(sN)P_{N2}$$

$$P(SN) = P(s1)P_{1N} + P(s2)P_{2N} + \dots + P(sN)P_{NN}$$

Το άθροισμα των πιθανοτήτων σταθερής κατάστασης -steady-state probabilities ισούται προς την μονάδα

$$\sum P(Sj) = 1$$

Συνεπώς, δημιουργείται ένα σύνολο N γραμμικών εξισώσεων που η επίλυσή τους οδηγεί στον προσδιορισμό N αγνώστων πιθανοτήτων σταθερής κατάστασης- steady-state probabilities.

Στην διοικητική πρακτική αυτό σημαίνει ότι έχουμε προσδιορίσει τους ρυθμούς κινητικότητας του προσωπικού σε ότι αφορά τα ποσοστά προαγωγών, αναδιατάξεων, μετακινήσεων στις καταστάσεις-state τομέων εργασίας του συστήματος.

Με δεδομένα τα σεναρία κινητικότητας του προσωπικού στις θέσεις εργασίας του συστήματος σε βραχυχρόνια και μακροχρόνια βάση

ενεργοποιούνται οι πολιτικές εξισορρόπησης για την άμβλυση των σημείων συσσώρευσης ή συρρίκνωσης προσωπικού .

4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

Η διαδικασία εφαρμογής του υποδείγματος στην διοικητική πρακτική δομείται στα εξής στάδια :

1.Προσδιορισμός του Διαθέσιμου Ανθρώπινου Δυναμικού της οργάνωσης και η κατανομή του στις θέσεις εργασίας του συστήματος.

Η υπό εξέταση οργάνωση δομείται στους εξής τομείς εργασίας με την αντίστοιχη οργανική δύναμη σε προσωπικό

ΠΙΝΑΚΑΣ 5: ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧ/ΣΗΣ ΜΕΝΑΚΑ

ΑΒΕΕ

ΚΩΔ.ΤΟΜΕΑ. ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΟΡΓΑΝΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ
90.00	ΠΑΡΑΓΩΓΗ	700
90.01	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ	150
90.02	ΔΙΑΘΕΣΗ	50
10.00	ΠΡΟΣΩΠ.με ΘΕΣΗ ΕΥΘΥΝΗΣ	100

2.Προσδιορισμός των μεταβατικών καταστάσεων -state του συστήματος

Από τα αρχεία των Διοικητικών Στοιχείων Προσωπικού σε ότι αφορά τις διοικητικές του μεταβολές (προαγωγές, μεταθέσεις, μετατάξεις, αναδιατάξεις) προσδιορίζονται τα ποσοστά "μετάβασης/κινητικότητας" του προσωπικού από την μία κατάσταση-state προς άλλη κατάσταση-state του συστήματος. Συγκεκριμένα προσδιορίζονται :

- Τα χρονικά σημεία εναλλαγής, αναδιάταξης, ανατοποθέτησης του Α.Δ. (χρονοδιαγράμματα εξελικτικής ροής υπαλλήλων σε τομείς εργασίας ή θέσεις ευθύνης)
- Οι ρυθμοί μεταβολών (το ποσοστό υπαλλήλων που προάγονται από το (i) επίπεδο στο (i +1) επίπεδο όταν φθάσουν στο απαιτούμενο χρονικό σημείο προαγωγής)
- Οι ρυθμοί παραμονής (το ποσοστό υπαλλήλων που παραμένουν στην ίδια βαθμίδα)
- Οι ρυθμοί " εξόδου ή αποχώρησης" από το σύστημα (το ποσοστό υπαλλήλων που " αποχωρούν" από το σύστημα).

Με βάση τα παραπάνω καταρτίζεται ο ΠΙΝΑΚΑΣ 6

ΠΙΝΑΚΑΣ 6: ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ-ΣΕΝΑΡΙΑ ΑΝΑΔΙΑΤΑΞΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ-STATE ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

1999	E	90	90	90	10.
EXIT	XIT	.00	.01	.02	00
EXIT	1	0	0	0	0
90.00=700	20%	80%	0	0	0
90.01=150	10%	10%	80%	0	0
90.02= 50	10%	0	0	80%	10%
10.00=100	10%	0	0	0	90%

3. Πρόγνωση/Πρόβλεψη της προσφοράς Ανθρώπινου Δυναμικού της οργάνωσης σε διακριτές μελλοντικές χρονικές περιόδους.-Προσδιορισμός του Αναμενόμενου Ανθρ. Δυναμικού σε διακριτές χρονικές περιόδους (για το έτος 2000)

ΠΙΝΑΚΑΣ 6 : ΑΛΥΣΟΣ ΜΑΡΚΟΒ 2^{ΗΣ} ΤΑΞΗΣ³⁶

2000	EXIT	90.00	90.01	90.02	10.00
EXIT	1	0	0	0	0
90.00=575	36%	64%	0	0	0
90.01=120	20%	16%	64%	0	0
90.02= 40	19%	0	0	64%	17%
10.00= 95	19%	0	0	0	81%

Δ.Α.Δ.(2000)		575	120	40	95

4. Διάγνωση αναγκών(ΖΗΤΗΣΗ) σε ανθρώπινο δυναμικό με βάση τα επιχειρησιακά σχέδια (business plan-αναπτυξιακή δυναμική) της οργάνωσης

Με βάση το επιχειρησιακό σχέδιο της επιχ/σης για το 2000 προσδιορίζεται το Απαιτούμενο Ανθρώπινο Δυναμικό ως ακολούθως :

ΣΤΟΧΟΣ #1 : Βελτίωση της παραγωγικής ικανότητας του μηχανολογικού εξοπλισμού θα συμβάλλει στην παραγωγικότητα εργασίας του τομέα 90.00 ΠΑΡΑΓΩΓΗ κατά 5%.

ΣΤΟΧΟΣ #2 : Αύξηση της παραγωγής κατά 20 %

ΣΤΟΧΟΙ	1999	2000	%μεταβολή
ΠΑΡΑΓΩΓΗ	100.000 τμχ.	120.000 τμχ	+20%
Παραγωγικότητα Εργασίας	100	105	+5%
ΤΟ ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	700	800	(1,20/1,05)

1.3 ΣΤΟΧΟΣ #3 : Εισαγωγή μηχανογραφημένου λογιστικού συστήματος γενικής λογιστικής και εμπορικής διαχείρισης. Αυτό θα οδηγήσει σε αύξηση της παραγωγικότητας εργασίας του τομέα 90.01 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΑΤΑ +35%

ΣΤΟΧΟΣ	1999	2000	%μεταβολή
Παραγωγικότητα Εργασίας	100	135	+35%
ΤΟ ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ	150	111	(150/1,35)

³⁶ ο.π. βλ. σημ.[1]

ΣΤΟΧΟΣ #4 : Το δίκτυο διανομής και διάθεσης θα παραμείνει ως έχει.

ΣΤΟΧΟΣ #5 : Το οργανόγραμμα θα παραμείνει ως έχει. Συνεπώς το εύρος ελέγχου θα ανέλθει σε

ΕΥΡΟΣ ΕΛΕΓΧΟΥ: (προσωπικό παραγωγής προς προϊστάμενο) =7προς1

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ με ΘΕΣΗ ΕΥΘΥΝΗΣ ΓΙΑ ΤΟ 2000	1999:700/100=7/1 100	2000: (800/114)= 7/1 114
--	--------------------------------	------------------------------------

Προσδιορισμός των σημείων συσσώρευσης-συρρίκνωσης προσωπικού στους τομείς εργασίας της οργάνωσης.

Συγκρίνοντας το Απαιτούμενο (**Ζήτηση**) σε σχέση με το Αναμενόμενο Ανθρώπινο Δυναμικό (**Προσφορά**) προσδιορίζονται τα πλεονάσματα ή ελλείμματα προσωπικού ανά τομέα εργασίας σε μελλοντικές διακριτές καταστάσεις.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7 : Καταστάσεις-states συσσώρευσης-συρρίκνωσης προσωπικού

Ετος:2000	90.00	90.01	90.02	10.00
ΑΝΑΜ,ΑΝΘ.ΔΥΝ...- ΠΡΟΣΦΟΡΑ	575	120	40	95
ΑΠΑΙΤ.ΑΝΘ.ΔΥΝ.-ΖΗΤΗΣΗ	800	111	40	114
ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ(ΕΛΛΕΙΜΜΑ)	(225)	9	0	19

Ενεργοποίηση στρατηγικών εξισορρόπησης της ζήτησης σε σχέση με την προσφορά του Ανθρώπ. Δυναμικού της Οργάνωσης ανά τομέα εργασίας

Συγκεκριμένα παρατηρούνται ελλείμματα στον τομέα 90.00 και πλεονάσματα στους λοιπούς τομείς.

ΤΟΜΕΑΣ #90.00 : Απαιτούνται 225 πρόσθετα άτομα.

ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ :

- Μείωση του αριθμού των 'απωλειών-turn-over' για το προσωπικό παραγωγής
- Πρόσληψη προσωπικού παραγωγής και ενεργοποίηση πολιτικών εκπαίδευσής τους σε φάση προγενέστερη της τοποθέτησής τους
- 'Οριζόντιες' μετακινήσεις προσωπικού από παρεμφερείς τομείς εργασίας της οργάνωσης
- μείωση του ρυθμού προαγωγών από το επίπεδο του προσωπικού παραγωγής σε εργοδηγό παραγωγής.

ΤΟΜΕΑΣ #90.01 : Πλεόνασμα 9 ατόμων

ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ :

- Οριζόντια μετακίνησή τους σε τομείς παραγωγής
- Επανασχεδιασμός των σεναρίων εξελικτικής ροής του προσωπικού στους τομείς εργασίας ή και θέσεων ευθύνης της οργάνωσης.
- Επαναξιολόγηση των μεταβατικών καταστάσεων -state του συστήματος

ΤΟΜΕΑΣ #90.02 : τομέας σε κατάσταση ισορροπίας

ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ :

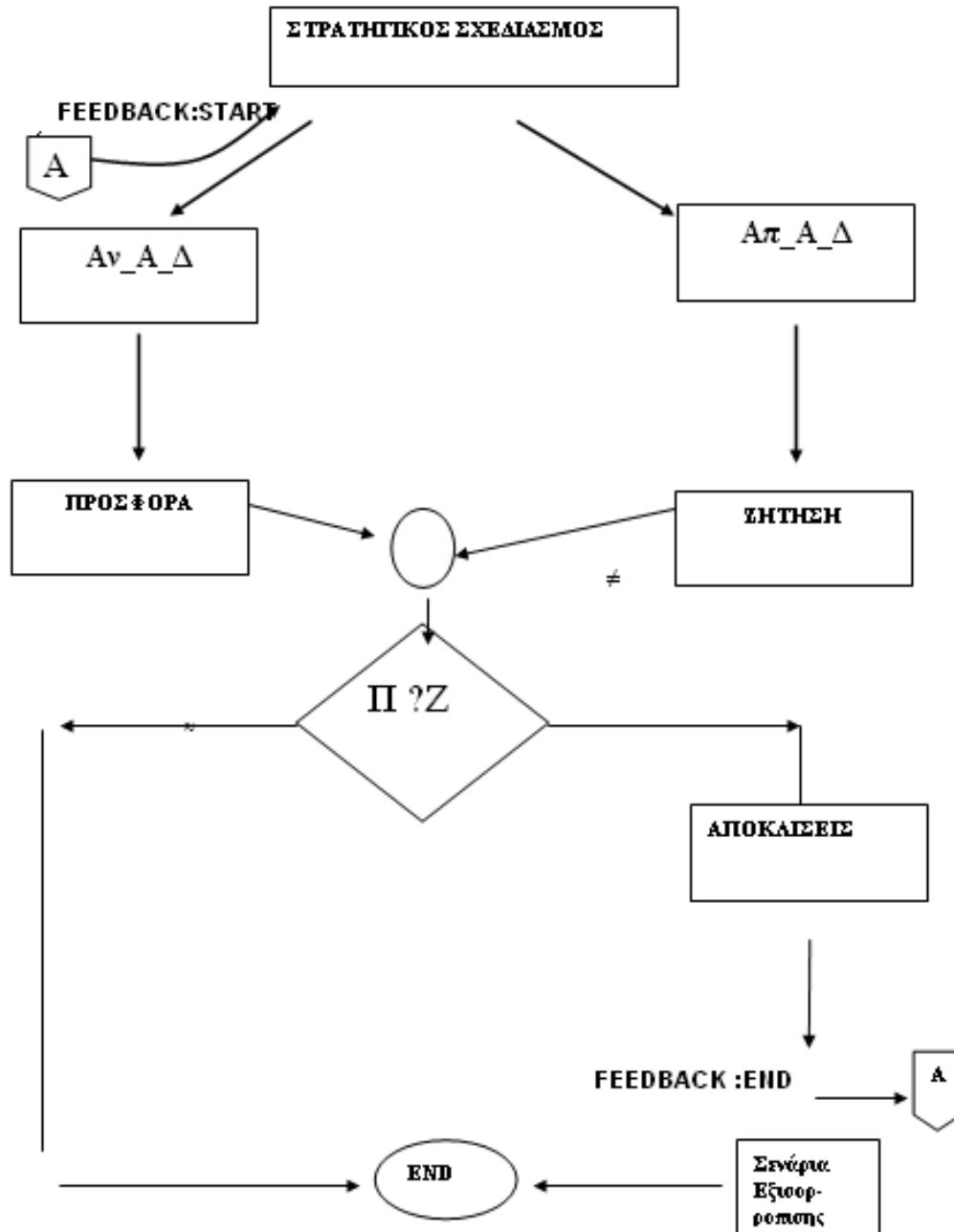
- Ο Τομέας αυτός παρουσιάζει την μεγαλύτερη οριζόντια και κάθετη κινητικότητα προς τις άλλες καταστάσεις-state του συστήματος χωρίς "φραγή" . Βραχυχρόνια θα δημιουργηθεί έλλειμμα.
- Θα πρέπει να ενεργοποιηθούν σενάρια πρόσληψης νέου προσωπικού από την εξωτερική αγορά εργασίας ή σταδιακής προετοιμασίας του ήδη υπάρχοντος.

ΤΟΜΕΑΣ #10.00 Έλλειμμα 19 ατόμων

ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ:

- ενεργοποίηση προγραμματισμού διαδοχής του προσωπικού με θέσεις ευθύνης από το υφιστάμενο προσωπικό της οργάνωσης. Προσδιορισμός των προαπαιτούμενων θέσεων εργασίας που πρέπει να τοποθετηθεί σε φάση προγενέστερη της διαδοχής.

Αλγοριθμική αποτύπωση της εφαρμογής του προτύπου



5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στο πλαίσιο της δυναμικής των περιβαλλοντολογικών μεταβολών και των οργανωτικών αλλαγών, ο Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού διαμορφώνει και αναπτύσσει δέσμες πολιτικών αξιοποίησης του προσωπικού της οργάνωσης, που ρυθμίζουν, συντονίζουν και ελέγχουν την κίνηση ("ροή") του ανθρώπινου δυναμικού από το εξωτερικό περιβάλλον στην εσωτερική αγορά (προσλήψεις), μέσα στην εσωτερική αγορά εργασίας (κατανομές, τοποθετήσεις, ανακατανομές) και από την εσωτερική αγορά εργασίας του συστήματος στο περιβάλλον(συνταξιοδοτήσεις).

Η προβληματική του Π.Α.Δ. προσεγγίζεται από δύο σχολές.

1. την ποιοτική σχολή, που διακηρύττει την άρρηκτη σχέση του Π.Α.Δ με τον στρατηγικό προγραμματισμό. Μέσα από την σχέση αυτή τονίζεται η σημασία διαμόρφωσης ενιαίων και ολοκληρωμένων πολιτικών αξιοποίησης του προσωπικού που να συνυφαίνονται με τον κεντρικό ιστό των οργανωτικών επιδιώξεων του συστήματος, (Glueck,W.F., 1980) και
2. την ποσοτική σχολή που προτείνει την διαμόρφωση περιγραφικών και διαγνωστικών ποσοτικών προτύπων (models) τα οποία χρησιμοποιεί ως μέσα υποστήριξης αποφάσεων ή πράξεων ή ενεργειών σε ότι αφορά σχέδια προσλήψεων, τοποθετήσεων, ανακατατάξεων, μισθολογίων κλπ., (Bartholomew,J.D.,1970)

Από την εκτεταμένη επισκόπηση των βιβλιογραφικών αναφορών, που παραθέτουμε, σαφώς προκύπτει ότι η αξία χρήσης ή χρησιμότητας του όποιου προτύπου Π.Α.Δ. υιοθετηθεί εξαρτάται από την ικανότητα του να ολοκληρώνει και να αφομοιώνει:

- τις περιβαλλοντολογικές μεταβολές
- τις οργανωτικές αλλαγές και
- την αναπτυξιακή δυναμική (ενδιαφέροντα, προσδοκίες, εξελικτική ροή, "στάσεις") των ατόμων που στελεχώνουν την εσωτερική αγορά του συστήματος.

Με το σκεπτικό αυτό ο Π.Α.Δ, ουδέποτε δύναται να είναι δέσμες αποφάσεων, πράξεων, ενεργειών, εναλλακτικών σεναρίων αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού με **ανελαστική** έννοια και **φορμαλιστική** αντίληψη.

Συνεπώς, απαιτείται λογική σύζευξη και συνδυασμός μεταξύ των δύο προσεγγίσεων στην προβληματική του Π.Α.Δ

Σύμφωνα με την ποιοτική προσέγγιση, καθίστανται γνωστές οι οργανωτικές επιδιώξεις, οι σκοποί και οι στόχοι μέσω του στρατηγικού προγραμματισμού, (Walker, J.W.,1980)

Τις ποιοτικές αυτές μεταβλητές, η ποσοτική προσέγγιση με την χρήση των περιγραφικών και διαγνωστικών προτύπων αναγάγει σε αναμενόμενες και απαιτούμενες ανάγκες ανθρώπινου δυναμικού με τους περιορισμούς που επιβάλλει η δυναμικότητα εσωτερικής και εξωτερικής αγοράς εργασία και το διαθέσιμο χρηματικό δυναμικό του συστήματος.

Η αξία χρήσης ή χρησιμότητας του προτύπου που περιγράψαμε ως μέσο υποστήριξης αποφάσεων ή πράξεων σε ο,τι αφορά

- την έγκαιρη και έγκυρη γνώση των υπηρεσιακών αναγκών σε προσωπικό
- την υπηρεσιακή εξελικτική ροή του προσωπικού

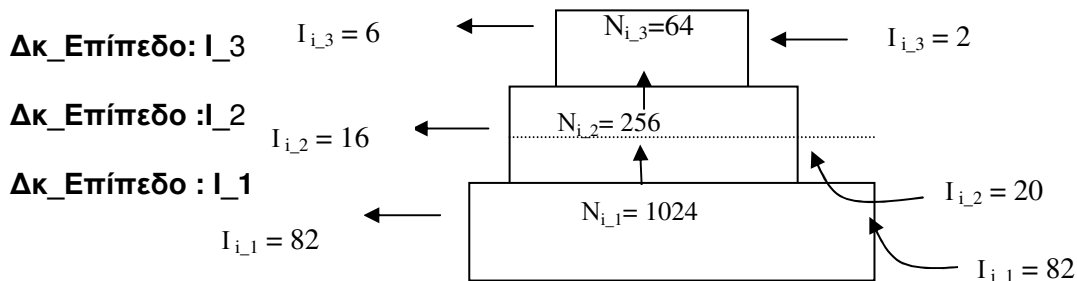
- την σύνδεση θέσεων(καθηκόντων) με τους βαθμούς και τα κίνητρα
 - την ποιότητα του διοικητικού κλίματος
- εξαρτάται τόσο από την νοοτροπία της διοίκησης να ασκεί “αυτοκριτική”, όσο και από τον βαθμό της “αυτογνωσίας” των ενδημικών της προβλημάτων.
Με το σκεπτικό αυτό το πρότυπο “άλυσοι Markon” αποτελεί υπόδειγμα “οιονεί αυτοκριτικής” της αποτελεσματικότητας και της ολοκλήρωσης του συστήματος “Διοίκηση Προσωπικού”, (Μπουρής, Δ.Ιω., 1997).
Η ικανότητα του προτύπου αυτού να διερευνά τις “παθογόνες” πλευρές του συστήματος έτσι ώστε να γίνονται οι “σωστές κινήσεις στο σωστό χρόνο” είναι τόσο υψηλή, όσο υψηλό είναι και το “γνώθι σαυτόν” της διοίκησης απέναντι στα προβλήματα της.

Μελέτη Περίπτωσης #1 :

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: Προσδιορισμός των μεταβατικών καταστάσεων -state του συστήματος

1. Κατάσταση 1 : Παραμονή στην Θέση Εργασίας (i=j)
2. Κατάσταση 2: Μετάβαση (λόγω αναδιάταξης, προαγωγής κ.ά) από την i-θέση στην j-θέση
3. Κατάσταση 3 :Κατάσταση “απορρόφησης” ή έξοδος από το σύστημα (λύση υπαλληλικής σχέσης)

Σχήμα 1: Το Διαθέσιμο Ανθρώπινο Δυναμικό ανα Διοικητικό Ιεραρχικό Επίπεδο (“Ροή” Ανθρ.Δυναμικού) στην t⁰ χρονική στιγμή



Στοιχεία (data) εισόδου στο Πρόγραμμα Σχεδιασμού Ανθρωπίνων Πόρων
ΠΙΝΑΚΑΣ 1 :

Η μήτρα των συντελεστών A , το διάνυσμα w^* και τα αντίστοιχα σύνολα.

Σειρές/Στήλες	Στήλη 1	Στήλη 2	Στήλη 3	Διάνυσμα w^*	Σύνολα
Σειρά_1	0.830078	0.089844	0.000000	0.080078	1.000000
Σειρά_2	0.000000	0.878906	0.058594	0.062500	1.000000
Σειρά_3	0.000000	0.000000	0.906250	0.093750	1.000000

- όπου ΣΕΙΡΑ_1 : προϊστάμενος γραφείου
ΣΕΙΡΑ_2 : προϊστάμενος τμήματος
ΣΕΙΡΑ_3 : προϊστάμενος Δ/σης

ΕΜΦΑΝΙΣΗ ΜΗΤΡΩΝ.

Ημερομηνία :

Η μήτρα [I - A].....

Σειρά / Στήλη	Στήλη 1	Στήλη 2	Στήλη 3
1η	0.169922	-0.089844	0.000000
2η	0.000000	0.121094	-0.058594
3η	0.000000	0.000000	0.093750

Διάνυσμα w^* : λύση υπαλληλικής σχέσης ή κατάσταση 'εγκλωβισμού' με χρόνο παραμονής στην κατάσταση αυτή $t \rightarrow \infty$

ΕΜΦΑΝΙΣΗ ΜΗΤΡΩΝ.

Ημερομηνία :

.....και η αντίστροφη της.

Σειρά / Στήλη	Στήλη 1	Στήλη 2	Στήλη 3
1η	5.885057	4.366333	2.728958
2η	0.000000	8.258064	5.161290
3η	0.000000	0.000000	10.66667

(Πάτησε το πλήκτρο του ποντικιού)

Κ

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΥΣΤΑΘΕΙΑΣ.

Ημ

Πραγματικές χαρακτηριστικές ρίζες της μήτρας A.

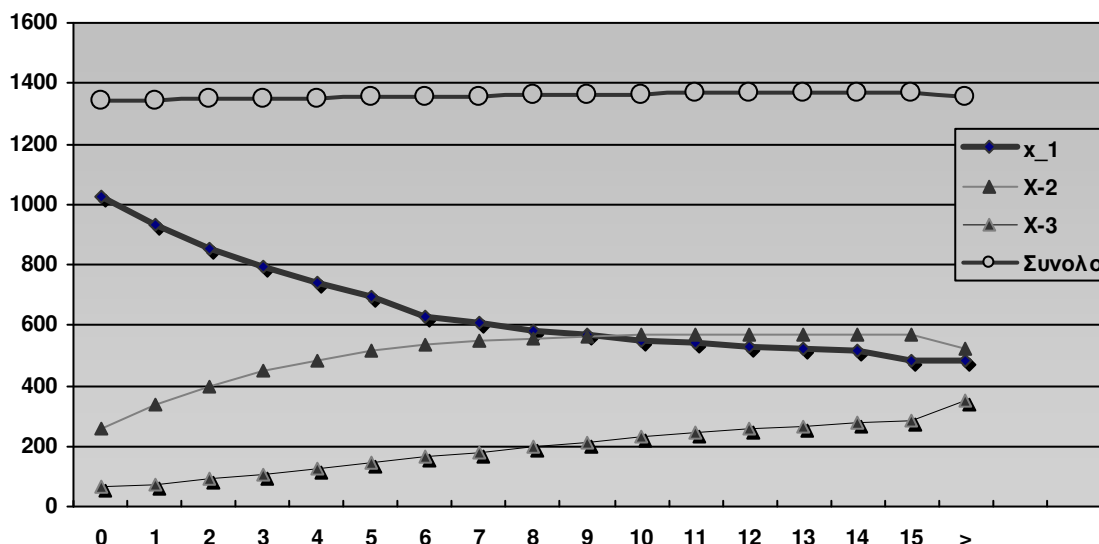
α / α	Χαρακτ. ρίζες
1	0.906250
2	0.878906
3	0.830078

ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΗ ΤΡΟΧΙΑ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΑΝΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΙΕΡΑΡΧΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Εμφάνιση επιλεγμένων μεταβλητών. Ημερομηνία: Κυριακή, 20 Απριλίου 2008

Περίοδος t	x_1	Ποσοστά (%)	x_2	Ποσοστά (%)	x_3	Ποσοστά (%)	Σύνολο	Ποσοστά (%)
0η	1024.000	76.19048	256.0000	19.04762	64.00000	4.761905	1344.000	100.0000
1η	932.0000	69.34524	337.0000	25.07441	75.00000	5.580357	1344.000	100.0000
2η	855.0000	63.56877	400.0000	29.73978	90.00000	6.691450	1345.000	100.0744
3η	790.0000	58.73606	448.0000	33.30855	107.0000	7.955390	1345.000	100.0744
4η	735.0000	54.68750	484.0000	36.01191	125.0000	9.300595	1344.000	100.0000
5η	690.0000	51.33929	511.0000	38.02083	143.0000	10.63988	1344.000	100.0000
6η	652.0000	48.51191	530.0000	39.43452	162.0000	12.05357	1344.000	100.0000
7η	620.0000	46.13095	544.0000	40.47619	180.0000	13.39286	1344.000	100.0000
8η	594.0000	44.19643	553.0000	41.14583	197.0000	14.65774	1344.000	100.0000
9η	573.0000	42.60223	559.0000	41.56134	213.0000	15.83643	1345.000	100.0744
10η	555.0000	41.29464	562.0000	41.81548	227.0000	16.88988	1344.000	100.0000
11η	540.0000	40.17857	563.0000	41.88988	241.0000	17.93155	1344.000	100.0000
12η	528.0000	39.28571	563.0000	41.88988	253.0000	18.82441	1344.000	100.0000
13η	518.0000	38.54167	562.0000	41.81548	264.0000	19.64286	1344.000	100.0000
14η	510.0000	37.94643	560.0000	41.66667	274.0000	20.38691	1344.000	100.0000
15η	503.0000	37.45346	557.0000	41.47431	283.0000	21.07223	1343.000	99.92560

Το Διαθέσιμο Ανθρώπινο Δυναμικό ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΑ ανα Διοικητικό Ιεραρχικό Επίπεδο ("Ροή" Ανθρ. Δυναμικού) μέχρι την t^{15} χρονική στιγμή που είναι και η κατάσταση ισορροπίας.



Μελέτη Περίπτωσης #2 :

Στοιχεία (data) εισόδου στο Πρόγραμμα Σχεδιασμού Ανθρωπίνων Πόρων
Κατάσταση Ανθρώπινου Δυναμικού: Αρχική Κατάσταση N^{to}

Αρχικός Πίνακας : 1) Μεταβατικών Καταστάσεων (transitions states)

2) Εισροών στις θέσεις (jobs) (προσλήψεις, αναδιατάξεις κ.ά.)

3) Εκροών από τις θέσεις (jobs) (λύση υπαλληλικής ιδιότητας)

4) Κατάσταση 'εγκλωβισμού' (absorption)

ΑΠΟ→ΠΡΟΣ	S1	S2	S3	ΕΙΣΡΟΕΣ	ΕΚΡΟΕΣ
S1	83%	8.9%	0	0	8.1%
S2	0	88%	6%	0	6,0%
S3	0	0	91%	0	9%
ΕΙΣΡΟΕΣ	78%	20%	2%	0	0
ΕΚΡΟΕΣ	0	0	0	0	1
ΔΙΑΘΕΣΙΜΟ ΑΝΘ. ΔΥΝΑΜΙΚΟ (Αρχ. κατάσταση)	78%	19%	3%	0	0

Στοιχεία (data) εξόδου από το Πρόγραμμα Σχεδιασμού Ανθρωπίνων Πόρων
1. Πίνακας Σταλιών ή Χρονικών παραμονών του προσωπικού ανά
θέση εργασίας μέχρι την 'έξοδο' του από την οργάνωση

From/To	State1	State2	State3
State1	5.9	4.4	2.9
State2	0.0	8.3	5.6
State3	0.0	0.0	11.1

Για παράδειγμα ο προϊστάμενος γραφείου (state 1) θα παραμείνει 5,9 ή 6 έτη στην ίδια θέση, 4,4 έτη στη θέση προϊσταμένου τμήματος (state 2) και 2.9 έτη στη θέση του προϊσταμένου Δ/νσης (state 3) όπου και 'εγκλωβίζεται' (παραμένει στην θέση αυτή μέχρι την 'έξοδο' του από το σύστημα)

2. Προσδιορισμός του συνολικού χρόνου εναλλαγής σε θέσεις εργασίας μέχρι να περιέλθει σε κατάσταση 'εγκλωβισμού' ή οριστικής εξόδου από το σύστημα

State	Times
State1	13.154
State2	13.889
State3	11.111

Για παράδειγμα ο προϊστάμενος γραφείου (state 1) έχει το μεγαλύτερο χρονικό διάστημα ex-ante στην υπηρεσία σε σχέση με τις υπόλοιπες θέσεις μέχρι τον οριστικό του 'εγκλωβισμό'. Θα εναλλάσσεται σε θέσεις εργασίας σε διάστημα μεγαλύτερο των 13 ετών. Ο μικρότερος χρόνος παραμονής στην υπηρεσία εστιάζεται στον προϊστάμενο Δ/νσης.

3. Κατάσταση Κατανομής του Προσωπικού στις θέσεις εργασίας του συστήματος μετά από 14 χρονικές περιόδους (Το αναμενόμενο Ανθρώπινο Δυναμικό ανά θέση εργασίας)

*** Transition Matrix After 14 Transitions ***

From/To	State1	State2	State3	INPUT	OUTPUT
State1	0.0736	0.1662	0.0979	0.0000	0.6623
State2	0.0000	0.1670	0.2001	0.0000	0.6329
State3	0.0000	0.0000	0.2670	0.0000	0.7330
INPUT	0.0692	0.1783	0.1220	0.0000	0.6305
OUTPUT	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	1.0000

Μετά από 14 έτη η αρχική κατάσταση κατανομής του προσωπικού διαμορφώνεται ως ακολούθως. Μόνο το 7,36% θα έχει παραμείνει στην ίδια θέση, το 16,62% θα βρίσκεται στη θέση του προϊσταμένου τμήματος, το 9,79% στη θέση του προϊσταμένου Δ/σης και το 66,23% θα έχει οριστικά αποχωρήσει από το σύστημα. Με το ίδιο σκεπτικό γίνεται και η ανάλυση των υπολοίπων θέσεων του συστήματος.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

I. Ελληνική βιβλιογραφία

- Γιανουζα, I & Karzo P. (1968) "Η Τυπική Οργάνωση (τομ I & II) Αθήνα Παπαζήσης
- Δεκλερής, Μ. (1986) "Συστημική Θεωρία" Αθήνα :Σάκκουλας
- Δουκάκης, Ν.Λ.(1988) "Εργασιακές Σχέσεις:Οικονομία & Θεσμοί"Αθήνα : Οδυσσέας
- Κανελλόπουλος,Κ.Χ.(επιμ.)(1990) "Αξιοποίηση προσωπικού με Ανάπτυξη στελεχών & Βελτίωση Οργάνωσης" Αθήνα :International publ.
- Κονδύλης,Ε.(1988) "Management: Η άσκηση Διοίκησης στον Ιδιωτικό & Δημόσιο Τομέα" Αθήνα :Κ.Ε.Δ.Ε.Ο.-Ε.Α.Σ.Ε.
- Μακρυδημήτρης, Α. (1990) "Χαρακτηριστικά της Ελληνικής Διοικητικής Κρίσης" στο "Οι λειτουργίες του κράτους σε περίοδο κρίσης " Αθήνα :Σάκκουλας
- Μητσόπουλος, Θ. (α.χ.) "Επιχειρησιακά Ερευναι"
- Μπουρής, Δ. Ιω. Δ. (1991)"Ο Προγραμματισμός & η Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού", Διδακτορική Διατριβή Πανεπιστήμιο Αθηνών
- Προβόπουλος, Ε. (1981) "Οι Δημόσιες Επιχειρήσεις & Οργανισμοί" Αθήνα : Ι.Ο.Β.Ε.

II. ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

- Αναστόπουλος, Ι. (15/4/1990) "Για μία Διοικητική Μεταρρύθμιση: Νυστέρι στη Γραφειοκρατία"εφημ. Το Βήμα
- Κ.Ε.Π.Ε. (1988) "Εκθεση Ομάδας Εργασίας για τη Δημόσια Διοίκηση"
- Λιναρδος, Π-Ρυμον (1988) "Δυναμική της Συσσώρευσης και Δυναμική της κρίσης" Οικονομ. Ταχυδρόμος Μάρτιος,Φ(1765):114
-
- Μπουρής Δ. Ιω. (1997) "Ρουά Ματ : Η σωστή κίνηση....." Οικονομικά Χρονικά " Οικ.Επιμ.Ελλάδος : τχ.97 Μαρ.-Απρ.1997
- Υ.Π.Π.Κ. "ΔΕΛΤΙΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΔΗΜ.ΤΟΜΕΑ", 1986-1997 Υ.Π.Π.Κ.-Δ/ση Ηλεκρ.Επεξερ.Στοιχείων

III. Ξένη βιβλιογραφία

- Dyer Lee (1982) "Human Resource Planning in Personnel Management, editor Kendrith Rowland & Gerald Ferris (Boston:Allyn & Bacon)
- Feller, W., (1968) "An Introduction to probability Theory and its Application" N.Y.: J.Wiley
- Gass, S.I. (edit)(1977) "Manpower planning Models" North-Holland
- Kenney, J. G. & Snell, J.L. (1960) " Finite Markov Chains" Princeton:Van Nostrand
- Walker, J.W., (1980) "Human Resource Planning ", N.Y. :McGraw-Hill

IV. Ξένη αρθρογραφία

- Bassett, G.A. (1970) "Manpower Forecasting & planning; Problems & Solutions" Personnel Sept-Oct. 1970
- Blakely, R.T., (1970) "Markov models & Manpower Planning" Industrial Management Review v.11- No 2(Winter 1970)
- Dill, W.R. Gaver, D. & Weber, W. (1966) "Models & Modelling for Manpower Planning" Management science XIII (Dec. 1966)
- Miller, E. Guy (1980) "A method for Forecasting Human Resource Needs against Internal and External Labor Markets" Human Resource Planning vol 3 1980 pp 189-200
- Niehaus J.R. (1980) "Human Resource Planning Flow Models" Human Resource Planning vol 3 1980 pp 177-187

21. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

Πολιτικές μισθών και αμοιβών :Σύνδεση αμοιβών/κινήτρων με την αξία του έργου και την απόδοση εργασίας: Ένα ολοκληρωμένο υπόδειγμα(model) σε επιχειρηματικές οργανώσεις εντάσεως εργασίας

Του Δρ. Ιω.Δ.Μπουρή

1. Εισαγωγή

Η σύνδεση των αμοιβών /κινήτρων με την αξία του έργου και την απόδοση εργασίας μπορεί να διατυπωθεί με βάση τρία βασικά κοινωνικά επίπεδα συγκέντρωσης.

Το μικροκοινωνικό ή ατομικό επίπεδο όπου ο εργαζόμενος αμείβεται συζευκτικά ή διαζευκτικά ανάλογα με τον χρόνο ανάλωσης, τα απαιτούμενα προσόντα και την συμβολή του στο παραγόμενο αποτέλεσμα.

Το πυραμοειδώς διαρθρούμενο επίπεδο της επιχειρηματικής οργάνωσης όπου οι αμοιβές /κίνητρα διαφοροποιούνται ανάλογα με την αξία / βαρύτητα της κάθε θέσης εργασίας και την απόδοση του εργαζομένου.

Το μακροκοινωνικό επίπεδο όπου τα ετήσια εισοδήματα (αμοιβές) των κατόχων των συντελεστών παραγωγής ισούται με το σύνολο της αντίστοιχης παραγωγής (αποκλείοντας τις μεταβιβάσεις και τον δανεισμό από το εξωτερικό).

Το πρότυπό μας (model) εστιάζεται κυρίως στο πρώτο και στο δεύτερο κοινωνικό επίπεδο συγκέντρωσης όπου είναι υπαρκτή η προβληματική της σύνδεσης των αμοιβών / κινήτρων με το επιτελούμενο έργο και την απόδοση εργασίας, μια και ούτως ή άλλως, σε μακροκοινωνικό εθνικό επίπεδο (αθροιστικά) τέτοια σύνδεση αναπόφευκτα τουλάχιστο μακροχρόνια υπάρχει .

Σκοπός της παρούσης εργασίας είναι η ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου υποδείγματος μέσω του οποίου θα καθορίζεται μία κατά το δυνατόν ακριβοδίκαια και αμερόληπτη κατανομή αμοιβών/κινήτρων το εύρος και η διασπορά της οποίας θα είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με :

- την "αξία", το "περιεχόμενο" και την "βαρύτητα" του κάθε τομέα εργασίας στην υλοποίηση της αναπτυξιακής δυναμικής της οργάνωσης και
- την απόδοση εργασίας του προσωπικού στην άσκηση των καθηκόντων του

Έτσι, για κάθε εργαζόμενο επιδιώκεται η χορήγηση συνολικών αμοιβών/κινήτρων ισόποσα και ισοβαρή με :

- τα καθήκοντα που ασκεί για την πραγμάτωση του επιτελούμενου έργου
- την απόδοσή του σε συνάρτηση με τα απαιτούμενα προσόντα
- τον βαθμό συμμετοχής του στην υλοποίηση των στόχων της οργάνωσης.

Το παραδοσιακό πρότυπο¹ κατανομής αμοιβών/κινήτρων στους εργαζόμενους με βάση τον χρόνο παραμονής στην οργάνωση (αρχαιότητα= seniority) καταστρατηγεί το αξίωμα της ισοβαρούς ανταλλαγής που επιτάσσει αμοιβές/κίνητρα ισόποσα με το προσφερόμενο έργο, δημιουργεί την ουσιαστική

κατάργηση των κινήτρων απόδοσης, τις κακές εργασιακές σχέσεις και την αμοιβαία δυσπιστία εργοδοσίας -εργαζομένων.

Η προβληματική και το ενδιαφέρον του προτύπου που αναπτύσσεται στην μελέτη αυτή εστιάζεται στο αξιολογικό πρότυπο (merit system)² διανομής των αμοιβών και κινήτρων με βάση το παραγόμενο αποτέλεσμα, την απόδοση εργασίας και την συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων .

2. Εννοιολογικές οριοθετήσεις

Οι επιχειρηματικές οργανώσεις εντάσεως εργασίας διαρθρώνονται πυραμοειδώς σε διοικητικά επίπεδα ή θέσεις ευθύνης (διεύθυνση-τμήμα-γραφείο) και σε θέσεις εργασίας (δέσμες καθηκόντων,"ρόλων", υποχρεώσεων) όπου το σύνολό τους αποτελεί την εσωτερική αγορά εργασίας³.

Ούτως, ως Εσωτερική Αγορά Εργασίας νοούμε το σύνολο των θέσεων ευθύνης (πχ. Δ/ντης, τμηματάρχης, πρ. γραφείου, υπεύθυνος τομέα) και των τομέων εργασίας (πχ. παραγωγή, πωλήσεις, ποιοτικός έλεγχος, έρευνα και ανάπτυξη, δημόσιες σχέσεις) όπως αυτοί αποτυπώνονται στο οργανόγραμμα.

Η εσωτερική αυτή αγορά εργασίας αποτελεί το πρώτο σημείο αναφοράς του προτύπου μας. Το δεύτερο σημείο προσέγγισης είναι η αξιολόγηση έργου και απόδοσης εργασίας

Με το σύστημα αξιολόγησης έργου που ενσωματώνεται στο προτεινόμενο υπόδειγμα (σύστημα αξιολόγησης θέσης με την μέθοδο των παραγόντων δια μορίων) προσδιορίζεται η "αξία" ή το "περιεχόμενο" μιας θέσης ευθύνης ή τομέα εργασίας συγκριτικά με τις υπόλοιπες θέσεις εργασίας της οργάνωσης⁴. Η αξία της θέσης συναρτάται άρρηκτα με το βαθμό υλοποίησης των αντικειμενικών στόχων της οργάνωσης. Το κέντρο βάρους εστιάζεται στη **θέση** και όχι στο άτομο που κατέχει τη θέση.

Το σύστημα αξιολόγησης εργασίας με βάση κριτήρια απόδοσης μετρά, εκτιμά τις συμπεριφορές εργασίας ενός ατόμου συγκρινόμενες με τα οργανωτικά πρότυπα (στόχους, προγράμματα δράσης). Το κέντρο βάρους εδώ εστιάζεται στο **άτομο** και όχι στη θέση που κατέχει το άτομο.

Συνεπώς αξιολογώντας τις απαιτήσεις της συγκεκριμένης θέσης που εξειδικεύονται σε όρους τεχνογνωσίας, εμπειρίας, πολυπλοκότητας προσδιορίζεται η αξία της θέσης συγκριτικά με τις υπόλοιπες θέσεις οργάνωσης και ούτως, δημιουργείται μία ιεραρχική κλίμακα θέσεων εργασίας .

Το τρίτο σημείο αναφοράς αποτελεί η δημιουργία κλίμακας ή διαβάθμισης αμοιβών/κινήτρων για κάθε θέση εργασίας με βάση τις αγοραίες συνθήκες αμοιβών που εφαρμόζονται σε ομοειδείς επιχειρηματικές οργανώσεις του κλάδου.

Ούτως με βάση την αγοραία κλίμακα αμοιβών/κινήτρων, την η αξία του επιτελούμενου έργου και την απόδοση εργασίας προσδιορίζεται η επιχειρηματική κλίμακα συνολικής ανταποδοτικής αμοιβής (rewards) που άμεσα αποτελεί ένα κίνητρο για βελτιωμένη παραγωγή και παραγωγικότητα. Την συνολική ανταποδοτική αμοιβή εργασίας

(**Rewards**)⁵ συνθέτουν οι εξής μεταβλητές :

X1= Μισθολογικές παροχές

- Τακτικές αποδοχές
- Οικογενειακά επιδόματα
- Αμοιβές υπερωριακής απασχόλησης

- Δώρα εορτών
- Επιδόματα (χρόνου υπηρεσίας, σπουδών, εξειδικευμένης εργασίας, εξομάλυνσης, θέση ευθύνης)
- Αποδοχές κανονικής άδειας
- Επιδόματα κανονικής άδειας
- Αμοιβές εκτός έδρας

X2=Παρεπόμενες πρόσθετες παροχές και παροχές κοινωνικής πρόνοιας

- Παροχές σε είδος (είδη ενδύσεως, αυτοκινήτου, έξοδα στεγάσεως)
- Έξοδα ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης
- Ασφάλιστρα προσωπικού
- Εργοδοτικές εισφορές Ι.Κ.Α
- Εργοδοτικές εισφορές ταμείων κύριας και επικουρικής ασφάλισης

X3=Κίνητρα (πριμ =bonus) απόδοσης

Τα κίνητρα αυτά μπορεί να είναι είτε μεταβλητά (variable) σε συνάρτηση με την συμβολή του εργαζόμενου στο παραγόμενο αποτέλεσμα είτε σταθερά (fixed) ως χρηματικό ποσό ανάλογα με την θέση εργασίας που κατέχει ο εργαζόμενος.

X4=Συμμετοχή στο αποτέλεσμα (profit sharing)

Χρηματική παροχή που υπολογίζεται ως ποσοστό επί των "Κερδών προς Διάθεση".

X5=Συμμετοχή στο κεφάλαιο

Η συμμετοχή του εργαζόμενου στο κεφάλαιο γίνεται μέσα από προγράμματα διάθεσης

δικαιωμάτων προαίρεσης αγοράς μετοχών (stock options) ⁶.

Η προσέγγιση αυτή του stock option εφαρμόζεται σταδιακά στις περισσότερες εισηγμένες επιχειρήσεις καθώς το σύστημα αυτό έρχεται ουσιαστικά να καλύψει το πριμ παραγωγικότητας που επικρατούσε τα τελευταία χρόνια στο χώρο της ελληνικής βιομηχανίας. Με την διανομή μετοχών (stock options) ο εργαζόμενος μετατρέπεται σε μέτοχο. Τα πιο πρόσφατα παραδείγματα εισηγμένων εταιρειών στο ΧΑΑ είναι οι εταιρείες INTRASOFT και ΜΑΙΛΛΗΣ. Ειδικότερα η INTRASOFT εξέδωσε 1,570,000 μετοχές που αντιστοιχούν στο 3,25% του μετοχικού κεφαλαίου οι οποίες θα διανεμηθούν με την μέθοδο του stock option. Στην προκειμένη περίπτωση, ο εργαζόμενος δύναται να αγοράσει μετοχές στην τιμή των 3.000 δρχ αντί της τρέχουσας χρηματιστηριακής (τιμή κλεισίματος στις 28/6/2000) των 7.400 δρχ. υπό την αίρεση της ρευστοποίησής τους μετά πέντε ετών.

Από τα ανωτέρω προκύπτει ότι, οι μεταβλητές X1,X2,X3 με βάση την αρχή της προστασίας των τακτικών αποδοχών ρυθμίζονται κανονιστικά ή μέσα από συλλογικές συμβάσεις εργασίας. Η μεταβλητή X4 ελαστικοποιεί τις συνολικές αμοιβές ανάλογα με την εργατική αποδοτικότητα ή του εξοικονομούμενου χρόνου ή του κύκλου εργασιών ή των αυξανόμενων αναγκών της επιχειρηματικής οργάνωσης. Οι διακυμάνσεις στις συνολικές αποδοχές διευρύνονται σημαντικά μέσω της μεταβλητής X5 του συστήματος δηλαδή της συμμετοχής των εργαζομένων στο κεφάλαιο. Ούτως επιτυγχάνεται σύγκλιση

εργασίας - κεφαλαίου ως και αμοιβαία συμμετοχή τόσο στις ευθύνες, στους επιχειρηματικούς κινδύνους (risks) όσο και στην διανομή του αποτελέσματος των κοινών προσπαθειών εργαζομένων-εργοδοσίας.

Καταλήγοντας, το σύνολο των αμοιβών που αθροιστικά προκύπτει από την εξίσωση

$R=X1 + X2 +X3+X4+X5$, εξασφαλίζει τα κατώτατα όρια των αποδοχών που καθορίζονται κανονιστικά ⁷ από τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας (Σ.Σ.Ε), συνδέει την αμοιβή με το έργο και την απόδοση σε πρωτοβάθμιο επίπεδο και σε ένα δευτεροβάθμιο επίπεδο γίνεται προσπάθεια σύνδεσης του αναπτυξιακού κοινωνικού και οικονομικού δυναμικού της οργάνωσης με την συμμετοχή των εργαζομένων στο κεφάλαιο της δια μέσου του προγράμματος stock option.

3. Σχεδιασμός και Ανάπτυξη του προτύπου

Το πρότυπο (model) που περιγράφουμε, εκτυλίσσεται στις εξής σειριακές φάσεις:

3.1. Χαρτογράφηση της εσωτερικής αγοράς εργασίας όπως αποτυπώνεται στο οργανόγραμμα της επιχειρηματικής οργάνωσης.

Οι θέσεις εργασίας διαρθρώνονται πυραμοειδώς και ομαδοποιούνται με κριτήρια ⁸ όπως το γεωγραφικό, το λειτουργικό, το πελατο-κεντρικό, εργο-κεντρικό, πλεγματο-κεντρικό και το παροχο-κεντρικό.

Στο **ΣΧΗΜΑ 1** παρουσιάζεται η οργανωτική διάρθρωση επιχειρηματικής οργάνωσης που οι θέσεις εργασίας ομαδοποιούνται με βάση το λειτουργικό κριτήριο στους εξής τομείς δράσης:

Σχεδιασμός και Ανάπτυξη Προϊόντος	R&D
Παραγωγή	MNF
Εφοδιαστική.....	LOG
Εργοτάξιο	PLN
Τομέας Δομικών.....	ΔΟΜ
Τομέας Η-Μ	Η-Μ
Τοπογραφικό Συνεργείο.....	ΟΔΟΠ
Δχ. Εξοπλισμών	MCN
Ποιοτικός έλεγχος.....	TQC,
Δχ. Ανθρώπ. Πόρων	HR
Έρευνα Αγοράς & Ανάπτυξη Πωλήσεων.....	MRK

Οι θέσεις εργασίας διαρθρώνονται σε ιεραρχικά κλιμάκια που συναρτώνται με μία διάρθρωση ή κλίμακα αμοιβών κινήτρων. Επιπροσθέτως, για κάθε θέση εργασίας καθορίζονται τα όρια διακύμανσης των αμοιβών και των κινήτρων.

Στην διοικητική πρακτική αυτό σημαίνει ότι οι κάτοχοι της ίδιας θέσης εργασίας ενδέχεται να απολαμβάνουν διαφορετικές συνολικές αμοιβές. Και τούτο διότι σε κάθε κλιμάκιο θέσεων εργασίας υφίσταται μία διάρθρωση αμοιβών / κινήτρων που είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την αξιολογική κλίμακα απόδοσης του κατόχου της θέσης. Συνεπώς, μία τέτοια διάρθρωση αμοιβών / κινήτρων λειτουργεί ως σύστημα υποκίνησης. Υψηλότερα ταξινομημένες θέσεις εργασίας πρέπει να στελεχώνονται με άτομα ικανά να εκτελούν τα πιο απαιτητικά καθήκοντα και γενικά η επιλογή του προσωπικού πρέπει να είναι τέτοια που να τοποθετεί τα άτομα στις κατάλληλες θέσεις. Στην ιδανική περίπτωση τα πιο

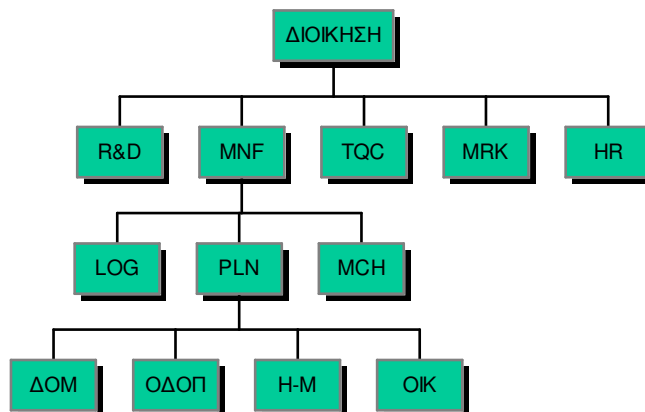
αποτελεσματικά άτομα που συνήθως είναι αυτά με τα περισσότερα προσόντα πρέπει να έχουν την ευκαιρία να μετακινηθούν κάθετα (προαγωγή) ή οριζόντια (εναλλαγή σε θέσεις εργασίας) από τις αρχικές θέσεις και ολιγότερο εξειδικευμένες στις καταληκτικές και πιο υψηλόβαθμες και συνεπώς στις πιο υψηλόμισθες θέσεις. Η προσέγγιση αυτή επιτυγχάνεται μέσα από τον προγραμματισμό διαδοχής και εξελικτικής ροής του προσωπικού⁹ που στη διοικητική πρακτική σημαίνει ότι η όποια μετακίνηση για διαδοχή σε ανώτερη διοικητική θέση προϋποθέτει χρόνο παραμονής σε προαπαιτούμενες θέσεις για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα .

Κατά συνέπεια, η διάρθρωση των αμοιβών/κινήτρων, καθώς και οι προοπτικές των διαφόρων θέσεων μπορούν να σχεδιασθούν ούτως ώστε να παρέχουν όχι απλώς το κίνητρο αρχικής προσφοράς εργασίας και παραμονής στην οργάνωση αλλά να εξασφαλίζουν συνεχή κίνητρα για να δραστηριοποιούνται πιο αποτελεσματικά και να αμείβονται ανάλογα.

Με αυτήν λοιπόν την έννοια μία κατάλληλη σχεδιασμένη κλίμακα αμοιβών σε συνδυασμό με αποτελεσματική επιλογή και προαγωγή του προσωπικού συνδέει ουσιαστικά την αμοιβή με την παραγωγικότητα των επιμέρους εργαζομένων σε ατομικό επίπεδο.

ΣΧΗΜΑ

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ-ΚΕΤΡΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ



3.2. Αξιολόγηση θέσεων εργασίας με βάση την μέθοδο παραγόντων διαμορίων/σημείων (point methods) 10.

Ως παράγοντες θεωρούμε τις απαιτήσεις της θέσης για την άσκηση των καθηκόντων ή ρόλων που ανατίθενται στον κάτοχό της.

Στον Πίνακα 1 καταγράφεται ένα τριπαραγοντικό σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται για την εκτίμηση της αξίας των εξής θέσεων εργασίας:

02.02. Υπεύθυνος Εργοταξίου

02.03. Υπεύθυνος Συντήρησης Εξοπλισμού

02.04. Υπεύθυνος Δχ. Υλικού

Οι θέσεις αξιολογούνται με βάση τρεις παράγοντες

01 Επίπεδο Τεχνογνωσίας

ΤΕΙ-Τεχνικής κατεύθυνσης 10μόρια.

ΑΕΙ-Πολυτεχνείο..... 20μόρια
Μεταπτυχιακό τεχνικής εξειδίκευσης 30μόρια.

02 Προαπαιτούμενες εμπειρίες στο αντικείμενο.

Ενα χρόνο προϋπηρεσία σε παρόμοια θέση..... 15μόρια
Δύο χρόνο προϋπηρεσία σε παρόμοια θέση..... 25μόρια
Τρία χρόνια προϋπηρεσία σε παρόμοια θέση 35μόρια

03 Πολυπλοκότητα

Εκτέλεση αλγοριθμικών διαδικασιών σε επαναλαμβανόμενα έργα χωρίς καθοδήγηση. 40μόρια
Λήψη αποφάσεων σε πρωτότυπα μη επαναλαμβανόμενα έργα χωρίς εύρος ελέγχου. 65μόρια
Πρωτότυπα έργα με ανάπτυξη πρωτοβουλιών και διοικητικών ικανοτήτων και **εύρος ελέγχου <5**..... 90μόρια

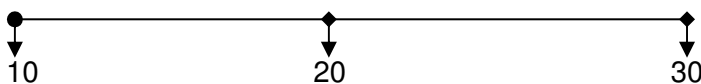
ΠΙΝΑΚΑΣ 1 : ΤΡΙΠΑΡΑΓΟΝΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Θ.Ε.		ΤΕΧΝΟΓΝΩΣΙΑ			ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ			ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ		
ΜΟΡΙΑ		10	20	30	15	25	35	40	65	90
02.02	145		X				X			X
02.03	85	X					X	X		
02.04	110			X	X				X	

Σε θέσεις ευθύνης με **εύρος ελέγχου >10** η αξιολόγησή τους ¹¹ επιτυγχάνεται λαμβάνοντας υπόψη ως παράγοντες τις εξής διοικητικές λειτουργίες:

01. **A**= Διάγνωση και ανάλυση αναγκών.
02. **E**= Εποπτεία, έλεγχος, υποκίνηση, καθοδήγηση .
03. **Σ**= Ενδοεπιχειρησιακός σύνδεσμος επικοινωνίας-συντονισμός δράσης.
04. **Δ**= Επικοινωνιακός σύνδεσμος με εξωτερικούς φορείς με διαπραγματευτικό ρόλο (πελάτες, προμηθευτές, δημόσιοι φορείς, ΣΣΕ.)
05. **Π**= Προγραμματισμός δράσης-στοχοθεσία.
06. **Αξ.**= Αξιολόγηση δράσης - καθορισμός προτύπων (standards) και ανάλυση αποκλίσεων.

Ανάλογα με τον χρόνο που “αναλώνεται” σε κάθε μία από τις διοικητικές λειτουργίες κατά την άσκηση των καθηκόντων που πηγάζουν από την θέση ευθύνης δημιουργείται η ακόλουθη ιεραρχική κλίμακα :



X=λίγος/χαμηλός χρόνος ανάλωσης 10μόρια

B=βασικός ή κανονικός χρόνος ανάλωσης..... 20μόρια

Y=υψηλός/αρκετός χρόνος ανάλωσης 30μόρια

Οι παραπάνω διοικητικές λειτουργίες επενεργούν συζευκτικά στους συντελεστές υλοποίησης των οργανωτικών στόχων που είναι :1) το ανθρώπινο δυναμικό, 2) το χρηματοοικονομικό διαθέσιμο 3) ο κύκλος εργασιών 4) τα υλικά

5) οι μέθοδοι και διαδικασίες και 6) η υποδομή-εξοπλισμός έτσι ώστε με βάση την αρχή της συνέργιας (synergy principle) η επιτελούμενη αναπτυξιακή κοινωνική δυναμική θεωρούμενη ως όλο να είναι σαφώς μεγαλύτερη από τις επιμέρους συνιστώσες της.

3.3. Καθορισμός κλίμακας αμοιβών/κινήτρων για κάθε θέση εργασίας με βάση τις αγοραίες συνθήκες αμοιβών.

Η κλίμακα αμοιβών προσδιορίζεται από τις επικρατούσες συνθήκες αμοιβών για παραπλήσια έργα στις λοιπές ομοιοεπαγγελματικές & ομοειδές επιχειρησιακές οργανώσεις.

Χαμηλές αμοιβές δημιουργούν δυσχέρειες εξευρέσεως καλής ποιότητας, εργατικού δυναμικού και δημιουργούν:

- υπερβολικές απώλειες (αποχωρήσεις-προστριβές, απογοητεύσεις, έλλειψη υποκίνησης).
- υψηλό κόστος κατάρτισης/εκπ/σης/ανάπτυξης
- αστάθεια και αβεβαιότητα.

Αντιθέτως, υψηλές αμοιβές δημιουργούν αδικαιολόγητες δαπάνες.

Χρησιμοποιώντας την μέθοδο των ελαχίστων τετραγώνων 12 προσδιορίζουμε τις αγοραίες τιμές αμοιβών/κινήτρων με βάση τις εξισώσεις παλινδρόμησης των εξής δύο υποδειγμάτων:

1). Το γραμμικό υπόδειγμα

$Y_i = a + b X_i + e_i$ με κανονικές εξισώσεις :

$$\Sigma Y = na + b(\Sigma X)$$

$$\Sigma XY = (\Sigma X)a + b(\Sigma X^2)$$

Όπου

➤ Y = οι αγοραίες αμοιβές/κίνητρα του (i) κλιμακίου που κατατάσσονται οι θέσεις εργασίας με βάση τα μόρια αξιολόγησής τους.

➤ X = η θέση ευθύνης που εντάσσεται στο (i)

Η διαφοροποίηση των συνολικών αμοιβών/κινήτρων είναι σταθερά (b) σε μεταβολή της βαθμίδας της θέσης εργασίας κατά ένα κλιμάκιο ως ακολούθως:

$$\frac{dY}{dx} = b$$

Το μέσο σφάλμα εκτίμησης Se υπολογίζει απόκλιση των τιμών της γραμμής παλινδρόμησης (\hat{Y}) από τις πραγματικές αγοραίες τιμές (Y).

$$\sqrt{\frac{\Sigma (Y - \hat{Y})^2}{N - 2}} = Se$$

Ούτως, για κάθε θέση εργασίας προσδιορίζεται ένα ανώτερο και ένα κατώτερο όριο αμοιβών/κινήτρων μέσα στο οποίο εμπίπτουν οι συνολικές αποδοχές του εργαζόμενου που κατέχει την συγκεκριμένη θέση. Το γεγονός αυτό

στη διοικητική πρακτική μεταφράζεται σε διαφοροποίηση των αμοιβών μεταξύ των εργαζόμενων που κατέχουν την ίδια θέση εργασίας. Η διαφοροποίηση λαμβάνει υπόψη την απόδοση του εργαζόμενου πράγμα που αποτελεί και το καινοτόμο στοιχείο του προτύπου.

Συνεπώς οι συνολικές αποδοχές (remuneration) για κάθε θέση εργασίας διαφοροποιούνται ανάλογα με την προσωπική απόδοση στην εργασία ως ακολούθως :

$$\text{ΟΡΙΑ: } \quad \text{ΚΑΤΩ} \quad \leq \quad \hat{Y} \quad \leq \quad \text{ΑΝΩ} \\ (\hat{Y} - Se) \quad \leq \quad \hat{Y} \quad \leq \quad (\hat{Y} + Se)$$

2) Το εκθετικό υπόδειγμα

$Y_i = (a)X(b)^x$ όπου μετατρέπεται σε γραμμικό λογαριθμικό υπόδειγμα

$\log Y_i = \log(a) + x \log(b)$ με κανονικές εξισώσεις :

$$\Sigma \log Y = n \log a + \log b(\Sigma X)$$

$$\Sigma X \log Y = (\Sigma X) \log a + \log b(\Sigma X^2)$$

Η ποσοστιαία μεταβολή των αμοιβών/κινήτρων για $b > 1$ ανέρχεται σε $(b-1)$. Σε μεταβολή της βαθμίδας της θέσης εργασίας κατά ένα κλιμάκιο η δραχμική μεταβολή των αμοιβών/κινήτρων υπολογίζεται ως εξής :

$$\frac{dY}{dx} = a * b^x * \ln b$$

3.4.Αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού 13 με βάση την μέθοδο στάθμισης κριτηρίων απόδοσης.

Η απόδοση εργασίας μοριοποιείται και εντάσσεται σε κλίμακα τεσσάρων βαθμίδων εύρους 100 μορίων έκαστη. Η αξιολογική αυτή κλίμακα απόδοσης εργασίας συνδέεται με κλίμακα αμοιβών/κινήτρων έτσι όπως αποτυπώνεται στον Πίνακα 2.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2

Χ _i	ΜΟΡΙΑ	ΚΙΝΗΤΡΟ ΑΠΟΔΟΣΗΣ
1	μέχρι .100	Κ.Ο.
2	101 – 200	Κ.Ο. +Se*(X-mim /max-mim)
3	201 – 300	\hat{Y} +Se*(X-mim /max-mim)
4	301 – 400	A.O. -Se *(X-mim /max-mim)

όπου :

Κ.Ο.= Κάτω Όριο του διαστήματος αμοιβών του (i) κλιμακίου Θέσεων Εργασίας

A.O. =Άνω Όριο του διαστήματος αμοιβών του (i) κλιμακίου Θέσεων Εργασίας

\hat{Y} =η άριστη εκτίμηση αμοιβών όπως προκύπτει από την γραμμή παλινδρόμησης για το (i) κλιμάκιο Θέσεων Εργασίας

X =τα μόρια απόδοσης όπως προκύπτουν από το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης για τον συγκεκριμένο εργαζόμενο

Mim = το κάτω όριο του (i) κλιμακίου μορίων

Max = το κάτω όριο του (i) κλιμακίου μορίων

4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

Η διαδικασία εφαρμογής του υποδείγματος στην "κοινωνία" της επιχειρηματικής οργάνωσης δομείται στα εξής στάδια :

4.1. Αποτύπωση της εσωτερικής αγοράς εργασίας της υπό εξέταση οργάνωσης όπως αυτή διαρθρώνεται σε πέντε λειτουργικούς τομείς (ομαδοποίηση θέσεων εργασίας κατά λειτουργία-function)) στον Πίνακα 3

ΠΙΝΑΚΑΣ 3 : ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ-ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ

ΚΩΔ.ΛΕΙΤΟΥΡΓ.ΤΟΜΕΑ	ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ
92.01	Διοίκηση
92.02	Σχεδιασμός & Ανάπτυξη
92.00	Παραγωγή
92.03	Πωλήσεις
92.05	Βιομηχανικές σχέσεις
92.06	Ποιοτικός έλεγχος

4.2. Περιγραφή θέσεων ευθύνης και τομέων εργασίας έτσι όπως αποτυπώνεται στον ΠΙΝΑΚΑ 3

Βασικές παράμετροι στην περιγραφή της θέσης είναι:

1).Οι **Διοικητικές Λειτουργίες** που αφορούν :

A = ανάλυση κατάστασης/αναγκών, έρευνα & επεξεργασία πληροφοριών

E =επιοπτεία, επιμερισμός δραστηριοτήτων/καθηκόντων

Δ =διαπραγματεύσεις

Aξ=αξιολόγηση αποτελεσμάτων

Σ = συντονισμός

Π =προγραμματισμός δράσης

2). Η **“διαδοχή” & “αρχαιότητα** στη θέση” (Προγραμματισμός διαδοχής¹⁴ ή εξελικτικής ροής προσωπικού).

Προαγωγή σε ανώτερη θέση ευθύνης προϋποθέτει απαιτούμενο χρόνο υπηρεσίας σε προαπαιτούμενες θέσεις και σε φάση προγενέστερη της προαγωγής.

Η παράμετρος αυτή αναφέρεται στον **ΠΙΝΑΚΑ 4** ως

“ΔΙΑΔΟΧΗ” & “ΑΡΧΑΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗ ΘΕΣΗ.

Κωδικοποιείται ως τετραψήφιος αριθμός με τα τρία πρώτα ψηφία τον κωδικό της προαπαιτούμενης θέσης και το τέταρτο ψηφίο τον απαιτούμενο χρόνο παραμονής στην θέση (πχ. 2014= Δ/ντης πωλήσεων με 4 χρόνια παραμονή στη θέση αυτή.)

ΠΙΝΑΚΑΣ 4 : Περιγραφή θέσεων ευθύνης προσομοιωμένης οργάνωσης

92.01 Διοίκηση

ΤΟΜΕΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ			Δκ. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ						ΔΙΑΔΟΧΗ (προαπαιτ.)	
ΚΩ Δ	ΤΙΤΛΟΣ	Οργ. Δυν.	A	E	Δ	Σ	Π	Aξ	Κωδ.Θέσης + Χρον.παραμονής	
001	Γ. Δ/ντης	1	Y	B	Y	B	Y	Y	2014	3013

92.00: Δ/ση παραγωγής

101	Δ/ντης	1	Y	B	Y	B	Y	Y	3014	1026	2013
102	Πρ. Εργ.	1	B	Y	Y	Y	B	Y	1032	1044	1074
103	πρ.Γρ.Παρ.	1	B	B	Y	Y	Y	B	1044	1064	1053
104	πρ.Τχ.Υπο σ	1	B	Y	B	B	Y	B	1052	1062	
105	μηχ).παραγ .	1	B	B	B	B	Y	B	1062	3042	
106	αν.μηχ).πα ρ	4	B	X	X	B	Y	X	3051	3061	
107	πρ.τμημ.	2	B	Y	B	B	B	B	1084	1091	
108	πρ.τομεα	6	X	Y	X	B	B	B	3042	3054	
109	Υπ.Δχ.Υλ.	1	B	B	Y	B	B	B	1104		
110	αν.Υπ.Δχ.Υ λ.	2	B	X	Y	B	B	X	1052	3041	

92.03: ΠΩΛΗΣΕΙΣ

201	Δ/ντης	1	B	Y	Y	B	Y	B	2024		
202	Περιφ.Δ/ντ	3	B	Y	Y	B	B	Y	2046		
204	Πωλητές	18	X	X	Y	B	B	X	3042	1052	

92.02 Σχεδιασμός & Ανάπτυξη

ΤΟΜΕΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ			Δκ. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ						ΔΙΑΔΟΧΗ (προαπαιτ. θέσεις) (κωδ. + χρ.παραμ)		
ΚΩΔ	ΤΙΤΛΟΣ	Ορ.Δυ v.	A	E	Δ	Σ	Π	Αξ			
301	Δ/ντης	1	Y	B	Y	B	Y	Y	3024	3034	
302	αν.Δ/ντη ς	2	Y	Y	B	B	Y	Y	3034	3045	
303	Α/μηχ)κο ς	5	Y	B	B	B	Y	B	3044		
304	μηχ)κος Σχ	6	Y	B	B	B	Y	B	3052		
305	επικ. μηχ).	8	B	X	X	B	B	B	3061		
306	δοκ. μηχ).	10	B	X	X	X	B	B	----	----	----

Έργο: ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
Εκπαιδευτική Ενότητα: Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων στο Χώρο της Εκπαίδευσης
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β'

92.06 Ποιοτικός έλεγχος

ΤΟΜΕΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ			Δκ. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ						ΔΙΑΔΟΧΗ (προαπαιτ. θέσεις) (κωδ. + χρ.παραμ)		
ΚΩΔ	ΤΙΤΛΟΣ	Οργ. Δυν.	A	E	Δ	Σ	Π	Αξ			
401	Δ/ντης	1	Y	B	Y	B	Y	Y	4024		
402	πρ. Κοστολ	2	Y	Y	B	B	B	Y	3043		

92.05: Βιομηχ/κες σχέσεις

ΤΟΜΕΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ			Δκ. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ						ΔΙΑΔΟΧΗ (προαπαιτ. Θέσεις) (κ.ωδ. + χρ.παραμ)		
ΚΩΔ	ΤΙΤΛΟΣ	Οργ. Δυν.	A	E	Δ	Σ	Π	Αξ			
501	Δ/ντης	1	B	B	Y	B	B	Y	5024		
502	Πρ.Προσω π	1	B	B	Y	B	B	Y	3042	1052	

Αναφερόμενοι στον Πίνακα 4 διευκρινίζουμε τα εξής :

1).Ανάλογα με τον χρόνο που “αναλώνεται” σε κάθε μία από τις διοικητικές λειτουργίες, η συγκεκριμένη λειτουργία χαρακτηρίζεται ως:

X= χαμηλή, υποτονική

B=βασική ή κανονική,

Y=υψηλή/σημαντική

Γιά παράδειγμα, ο Γεν.Δ/ντής αξιοποιεί το χρόνο του (κανονιστικό πρότυπο) στις εξής Διοικητικές Λειτουργίες:

A=Ανάλυση κατάστασης/αναγκών **10%**

E=Επιοπτεία/υποκίνηση/καθοδήγηση **12%**

Δ=Διαπραγματεύσεις..... **10%**

.....

Σ= Συντονισμός **8%**

Π=Προγράμματα δράσης/στόχοι θέσεις..... **24%**

Αξ=Αξιολόγηση κατάστασης..... **10%**

Αντίθετα, ο δόκιμος μηχανικός καταναλώνει το χρόνο του ως ακολούθως:

A=ανάλυση κατάστασης **8%**

Π=προγραμματισμός..... **12%**

Αξ=αξιολόγηση κατάστασης **8%**

Ο δε υπόλοιπος χρόνος (=72%) σε αλγοριθμικές/εκτελεστικές επαναλαμβανόμενες διαδικασίες.

2). Η προαγωγή σε “άνωτερη” θέση ευθύνης απαιτεί :

συμπλήρωση του απαιτούμενου χρόνου σε προαπαιτούμενες θέσεις ευθύνης

συνδρομή τυπικών και ουσιαστικών προσόντων

3). Οι τομείς εργασίας & οι θέσεις ευθύνης στελεχώνονται από μηχ/κούς (ΑΕΙ/ΤΕΙ).

4). Οι νεοπροσληφθέντες μηχανικοί τοποθετούνται στην Δ/ση παραγωγής ως δόκιμοι μηχανικοί,(σημείο εισόδου στην "εσωτερική" αγορά εργασίας)

5). Οι διοικητικές μεταβολές (προαγωγές, μετακινήσεις, τοποθετήσεις) γίνονται μόνο από την "εσωτερική" αγορά εργασίας της οργάνωσης.

6). Εργατοτεχνίτες και το λοιπό βοηθητικό προσωπικό που δεν τοποθετείται σε θέση ευθύνης δεν λαμβάνεται υπόψη στην παρούσα μελέτη.

4.3.Αξιολόγηση θέσεων και τομέων εργασίας με βάση

- ♦ την μέθοδο σύγκρισης παραγόντων
- ♦ την μέθοδο αξιολόγησης παραγόντων για μορίων/σημείων έτσι όπως ενδελεχώς αναπτύχθηκε παραπάνω στην **ενότητα 3.2.**

Η αξιολόγηση θέσεων και η διαβάθμιση τους εγένετο με βάση κριτήρια / παράγοντες που η οργάνωση της θεωρεί "κρίσιμους"-critical- για την επιβίωση της. Οι παράγοντες αυτοί περιλαμβάνονται στους εξής βασικούς άξονες:

- Δεξιότητες
- Έκταση ευθύνης
- Τεχνογνωσία (know-how)
- Σωματική προσπάθεια
- Συνθήκες εργασίας
- Εμπειρία
- Επίπεδο σπουδών & γνώσεων απαιτούμενες στην άσκηση καθηκόντων

4.4. Προσδιορισμός των αμοιβών/κινήτρων για κάθε κλιμάκιο των θέσεων εργασίας με βάση τα στοιχεία-data του **Πίνακα 5** που αφορούν τις αγοραίες τιμές ομοιοεπαγγελματικών θέσεων εργασίας. Χρησιμοποιώντας το γραμμικό και εκθετικό υπόδειγμα¹⁵ υπολογίζουμε τις παραμέτρους της καμπύλης των αμοιβών **a** και **b** με βάση την μέθοδο των ελαχίστων τετραγώνων. Το μέσο σφάλμα τετραγώνου εκτίμησης (**Se**) εκτιμά κατά πόσον αποκλίνουν οι αγοραίες τιμές από τις τιμές που υπολογίζει το υπόδειγμα.

1). Το γραμμικό υπόδειγμα :

$$\begin{aligned} Y_i &= (a) + (b) x \\ \hat{Y} &= 137.510 + 98.552 x \\ &\quad (36.109) \quad (9.402) \\ R^2 &= 83\% \quad Se = 80.787 \\ B &= 98.552 \text{ δρχ. μέση απόλυτη δραχμική αύξηση ανα κλιμάκιο .} \end{aligned}$$

2). Το εκθετικό υπόδειγμα :

$$\begin{aligned} \hat{Y} &= 220.1145 x^{1,22578} \\ &\quad (0,051) \quad (0,013) \\ R^2 &= 91\% \quad Se = 0.1138 \\ B &= 1,22578 \text{ με μέση ποσοστιαία αύξηση ανά κλιμάκιο (b-1)=22,5\%} \end{aligned}$$

ΠΙΝΑΚΑΣ 5: Αγοραίες αμοιβές/κίνητρα ανά κλιμάκιο ένταξης των θέσεων εργασίας

92.01 Διοίκηση

ΚΩΔ	ΤΙΤΛΟΣ	Αγοραίες Αμοιβές	κλιμάκιο	Υί = (a) + (b) x
001	Γ. Δ/ντης	972.400	#6	728.821

92.00: Δ/ση παραγωγής

ΚΩΔ	ΤΙΤΛΟΣ	Αγοραίες Αμοιβές	κλιμάκιο	Υί = (a) + (b) x
101	Δ/ντης	884.000	#6	728.821
102	Πρ. Εργ.	589.333	#5	630.269
103	πρ.Γρ.Παρ.	442.000	#2	334.613
104	πρ.Τχ.Υποσ	368333	#2	334.613
105	μηχ).παραγ.	338867	#2	334.613
106	αν.μηχ).παρ	265200	#2	334.613
107	πρ.τμημ.	442000	#4	531.717
108	πρ.τομεα	338867	#2	334.613
109	Υπ.Δχ.Υλ.	442000	#4	531.717
110	αν.Υπ.Δχ.Υ	338867	#2	334.613

92.03: ΠΩΛΗΣΕΙΣ

ΚΩΔ	ΤΙΤΛΟΣ	Αγοραίες Αμοιβές	κλιμάκιο	Υί = (a) + (b) x
201	Δ/ντης	736667	#6	728.821
202	Περιφ.Δ/ντ	637217	#5	630.269
204	Πωλητές	368333	#2	334.613

92.02 Σχεδιασμός & Ανάπτυξη

ΚΩΔ	ΤΙΤΛΟΣ	Αγοραίες Αμοιβές	κλιμάκιο	Υί = (a) + (b) x
301	Δ/ντης	685100	#6	728.821
302	αν.Δ/ντης	515667	#5	630.269
303	Α/μηχ)κος	405167	#3	433.165
304	μηχ)κος Σχ	309400	#1	236.061
305	επικ. μηχ).	257833	#1	236.061
306	δοκ. μηχ).	221000	#1	236.061

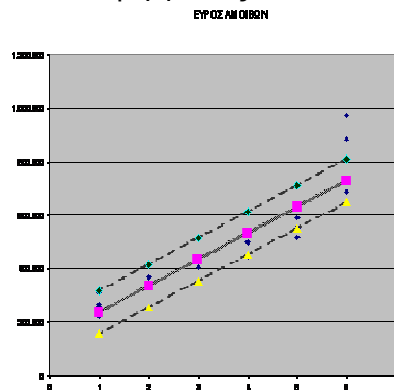
92.06 Ποιοτικός έλεγχος

ΚΩΔ	ΤΙΤΛΟΣ	Αγοραίες Αμοιβές	κλιμάκιο	Yi = (a) + (b) x
401	Δ/ντης	552500	#5	630.269
402	πρ. Κοστολ	405167	#3	433.165

92.05: Βιομηχ/κες σχέσεις

ΚΩΔ	ΤΙΤΛΟΣ	Αγοραίες Αμοιβές	κλιμάκιο	Yi = (a) + (b) x
501	Δ/ντης	497250	#4	531.717
502	Πρ.Προσωπ	368333	#2	334.613

Στο **Σχήμα 2** απεικονίζουμε την σχέση παροχών με τα έξι κλιμάκια διαβάθμισης των θέσεων εργασίας στηριζόμενοι στο γραμμικό πρότυπο. Στο διάγραμμα αυτό αποτυπώνονται οι αμοιβές/κίνητρα για κάθε κλιμάκιο καθώς και το διάστημα των παροχών με άνω και κάτω όριο διακύμανσής τους εξαρτώμενη από την απόδοση εργασίας.



4.5. Δημιουργία διαστήματος (range) αμοιβών που ο “κάτοχος” της συγκεκριμένης θέσης απολαμβάνει ανάλογα με την απόδοση του. (**ΠΙΝΑΚΑΣ 6**)

Οι συνολικές αποδοχές (remuneration) για κάθε θέση εργασίας διαφοροποιούνται ανάλογα με την απόδοση εργασία ως ακολούθως :

Όρια διαστήματος διασποράς αμοιβών/κινήτρων

$$\text{ΟΡΙΑ: } \text{ΚΑΤΩ} \leq \hat{Y} \leq \text{ΑΝΩ}$$

$$(\hat{Y} - 80.787) \leq \hat{Y} \leq (\hat{Y} + 80.787)$$

Πίνακας 6 : Εύρος αμοιβών και κινήτρων ανά κλιμάκιο με βάση την απόδοση εργασίας

Κλιμάκια Θ.Ε.	ΚΑΤΩ ΟΡΙΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (100-200)	Ŷ (201-300)	ΑΝΩ ΟΡΙΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (300-400)
1 ⁰	155.274	236.061	316.848
2 ⁰	253.826	334.613	415.400
3 ⁰	352.378	433.165	513.952
4 ⁰	450.930	531.717	612.504
5 ⁰	549.482	630.269	711.056
6 ⁰	648.034	728.821	809.608

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το πρότυπο που αναπτύξαμε ενσωματώνει δύο προσεγγίσεις.

Η πρώτη προσέγγιση αφορά την εφαρμογή της αρχής "κάλυψη του κόστους της αξιοπρεπούς διαβίωσης" μέσα από δέσμες συλλογικών συμβάσεων εργασίας που διέπουν διαφορές εργαζομένων-εργοδοσίας.

Η δεύτερη προσέγγιση αφορά την εφαρμογή του λατινικού αξιώματος "certa res, certa pecunia" που σε ελεύθερη μετάφραση σημαίνει αξία παροχών σε αρμονία με την αξία του έργου που επιτελείται από την εργασία.

Ούτως, οποιοδήποτε σύστημα αμοιβών/κινήτρων και αν υφίσταται στον δημόσιο ή ιδιωτικό τομέα θα πρέπει από την εφαρμογή του να προκύπτει :

- ίση αντιμετώπιση των εργαζομένων τόσο για το καλό των ίδιων, όσο και του οργανισμού
- δικαιοσύνη, η οποία σημαίνει: α) διατήρηση ισοβαρούς ανταλλαγής δικαιωμάτων και υποχρεώσεων, και β) διατήρηση των κοινά αποδεκτών αποφάσεων & πολιτικών.

Καταστρατηγείται το αξίωμα της ισοβαρούς ανταλλαγής, όταν το σύστημα δεν εξασφαλίζει ισόποσα με την αξία του εργαζόμενου οικονομικά και ηθικά κίνητρα.

Υιοθετούνται μεροληπτικές αποφάσεις, πράξεις και ενέργειες, όταν το σύστημα δεν εξασφαλίζει την αντικειμενικότητα στις πολιτικές προσωπικού (προσλήψεις, προαγωγές, τοποθετήσεις), αλλά στηρίζεται στην μικροπολιτική, στον εμπειρισμό και την αυτοσχεδίαση.

Τότε το σύστημα πάσχει από ανισότητα και αδικία.

Δεδομένου ότι οι αποφάσεις σχετικά με το σύστημα αμοιβών/κινήτρων έχουν σημαντικές επιπτώσεις στον ανθρώπινο παράγοντα του οργανισμού, θα πρέπει να ισοσταθμίζεται η δικαιοσύνη και η ισότητα με την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα. Αυτό, στην διοικητική πρακτική σημαίνει ενίσχυση της πρωτόβουλης συμμετοχής των εργαζομένων μέσα από σειρά αντισταθμιστικών ανταλλαγμάτων που δεν είναι κατ' ανάγκη χρηματικά. Η συμμετοχή των εργαζομένων στο αποτέλεσμα τους μετατρέπει ουσιαστικά σε συμμετοχούς τόσο στο παραγωγικό αποτέλεσμα όσο και στις ευθύνες, τους κινδύνους, τις κοινές προσπάθειες.

Η ουτοπιστική αυτή προσέγγιση στην οποία ενσωματώνονται όλες οι αντιλήψεις για αλληλεγγύη, δικαιοσύνη, ισότητα απαιτεί την μετάβαση του ατομιστικού και μικροπολιτικού συστήματος σε ολοκληρωμένο και συλλογικά οργανωμένο.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

- 1 INE/ΟΤΟΕ(1996),"Πολιτικές & Συστήματα Αμοιβών στο Τραπεζικό Κλάδο" σελ. 33-59
- 2 Γεωργακοπούλου Ν.Β.,Κουζής Γ.(1993)"Σύνδεση Αμοιβής Παραγωγικότητας",ΙΝΕ/ΓΣΕΕ, σελ. 70 κ.ε.
- 3 Γιαννουζα,Ι & Karzo Ρ. (1968) "Η Τυπική Οργάνωση (τομ Ι & ΙΙ) Αθήνα Παπαζήσης
Δεκλερής,Μ. (1986) "Συστημική Θεωρία" Αθήνα :Σάκκουλας
Δουκάκης, Ν.Λ.(1988) "Εργασιακές Σχέσεις:Οικονομία & Θεσμοί"Αθήνα : Οδυσσεάς
Κανελλόπουλος,Κ.Χ.(επιμ.)(1990) "Αξιοποίηση προσωπικού με Ανάπτυξη στελεχών & Βελτίωση Οργάνωσης" Αθήνα :International publ.
Κονδύλης,Ε.(1988) "Management: Η άσκηση Διοίκησης στον Ιδιωτικό & Δημόσιο Τομέα"
Αθήνα :Κ.Ε.Δ.Ε.Ο.-Ε.Α.Σ.Ε.
Λιναρδος, Π-Ρυμον (1988) "Δυναμική της Συσσώρευσης και Δυναμική της κρίσης" Οικονομ. Ταχυδρόμος
Μάρτιος,Φ(1765):114
Υ.Π.Π.Κ. "ΔΕΛΤΙΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΔΗΜ.ΤΟΜΕΑ",1986-1997 Υ.Π.Π.Κ.-Δ/νση
Ηλεκρ.Επεξερ.Στοιχείων
- 4 Jucius,Μ. J. "Personnel Management"

5th ed. : ILL. : Irwin
Glueck,W.F.(1982) "Personnel : A diagnostic approach" 3rd ed. : (Plano,Texas)
- 5 Κ.Μ.Ε.-ΧΡΗΜ/ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ Π.Α.(1996) "Σύνδεση Αμοιβής με Παραγωγικότητα" Αθήνα : Παπαζήση
ΙΝΕ/ΟΤΟΕ(1996), Οπ.παρ. [υποσημ.1]
- 6 Δάφνη Νατ,(επιμέλεια) "Ο λαϊκός καπιταλισμός είναι ήδη πραγματικότητα" οικ.εφημ. ΗΜΕΡΗΣΙΑ
Δε. 31-Ιαν.2000 σελ.44-45
- 7 Ν. 2470/97 "Μισθολόγιο Δημοσίων Υπαλλήλων"
Ν. 2530/1997,Ν.2521/1997,Ν.2448/96 νομοθετήματα που αναφέρονται σε ειδικά μισθολόγια κατηγοριών προσωπικού του Δημόσιου Τομέα
Μακρυδημήτρης, Α. (1990) "Χαρακτηριστικά της Ελληνικής Διοικητικής Κρίσης" στο "Οι λειτουργίες του κράτους σε περίοδο κρίσης " Αθήνα :Σάκκουλας
Αναστόπουλος, Ι. (15/4/1990) "Για μία Διοικητική Μεταρρύθμιση: Νυστέρι στη Γραφειοκρατία"εφημ.
Το Βήμα
Κ.Ε.Π.Ε. (1988) "Εκθεση Ομάδας Εργασίας για τη Δημόσια Διοίκηση"

- 8 Pigors, P. & Myers, G. (1981) "Personnel Administration : A point of view & method N.Y. : McGraw-Hill
Yoder, D. (1997) " Personnel Management & Industrial relations" (6th ed.) :N.J. : Prentice-Hall
- 9 Dyer Lee (1982) "Human Resource Planning in Personnel Management, editor Kendrith Rowland & Gerald Ferris (Boston: Allyn & Bacon)
Μπουρής Δ. Ιω. (1997) "Ρουά Ματ : Η σωστή κίνηση....." Οικονομικά Χρονικά " Οικ.Επιμ.Ελλάδος : τχ.98 Μαΐος-Ιουν.1997
Dill, W.R. Gaver, D. & Weber, W. (1966) "Models & Modelling for Manpower Planning" Management science XIII (Dec.1966)
Walker, J.. W. (1980) "Human Resource Planning" N.Y.: McGraw-Hill
- 10 Gomez-Mejia R. Luis, *et.al* (1995) "Managing Human Resources" Prentice-Hall pp. 254 κ.ε.
- 11 Bernardin H.J. (1986) "Managerial Appraisal System" *The Personnel Administrator* pp.79-86
- 12 Bartley L.D. (1981) "Job Evaluation: Wage and Salary Administration" Addison Wesley p.251 κ.ε.
- 13 Μητσόπουλος, Θ. (α.χ.) "Επιχειρησιακά Ερευναί"
Μπουρής, Δ. Ιω. Δ. (1991) "Ο Προγραμματισμός & η Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού", Διδακτορική Διατριβή Πανεπιστήμιο Αθηνών
- 14 Walker, J.. W. (1980) οπ.παρ. [υποσημ. 9]
- 15 Gass, S.I. (edit) (1977) "Manpower planning Models" North-Holland
Μπουρής Δ. Ιω. (1997) "cetra res, certa pecunia....." Οικονομικά Χρονικά " Οικ.Επιμ.Ελλάδος : τχ.97 Μαρ.-Απρ.1997

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ

Εκπαίδευση και Αγορά Εργασίας³⁷

ΜΕΤΑΒΑΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ)

1. Εισαγωγή

Η έρευνα για τη μετάβαση από την εκπαίδευση στην αγορά εργασίας διενεργήθηκε σε ολόκληρη τη χώρα, με τη χρήση κοινού ερωτηματολογίου για όλα τα Κράτη-Μέλη. Ερευνήθηκαν 7.656 άτομα ηλικίας 15-35 ετών που είχαν ολοκληρώσει τις σπουδές τους μετά το 1990 ή στην περίπτωση που συνέχιζαν τις σπουδές τους-τις είχαν διακόψει για διάστημα μεγαλύτερο του ενός έτους, τα οποία ήταν μέλη των 30.549 ερευνηθέντων νοικοκυριών του Β' τριμήνου, έτους 2000 της συνεχούς έρευνας εργατικού δυναμικού.

Με την έρευνα συγκεντρώθηκαν πληροφορίες για την ημερομηνία που ολοκλήρωσε ο ερευνημένος τη βασική συνεχιζόμενη εκπαίδευση, καθώς και το επίπεδο και το πεδίο της εκπαίδευσης. Επίσης, οι ερευνώμενοι δήλωσαν την ημερομηνία έναρξης και λήξης της πρώτης σημαντικής τους εργασίας (αν είχαν κάποτε σημαντική εργασία), το επάγγελμα που είχαν στην πρώτη αυτή εργασία, το διάστημα που αναζήτησαν εργασία μετά την ολοκλήρωση της βασικής συνεχιζόμενης εκπαίδευσης, καθώς και το εκπαιδευτικό επίπεδο των γονέων τους.

Σκοπός της έρευνας είναι η μελέτη ορισμένων χαρακτηριστικών της μετάβασης από την εκπαίδευση στην εργασία, μία διαδικασία που βρίσκεται στο επίκεντρο της τρέχουσας κοινωνικής έρευνας και έχει εξαιρετικό πολιτικό ενδιαφέρον καθώς βρίσκεται στον πυρήνα του κρίσιμου προβλήματος της ενσωμάτωσης των νέων γενιών στην αγορά εργασίας

2. Αποτελέσματα της έρευνας

Στους δύο πρώτους πίνακες παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας για το μέσο διάστημα από την ολοκλήρωση της βασικής συνεχιζόμενης εκπαίδευσης μέχρι την πρώτη σημαντική εργασία, σε σχέση με το φύλο, το πεδίο εκπαίδευσης του ερευνημένου και το επίπεδο εκπαίδευσης των γονέων του.

Ως **βασική συνεχιζόμενη εκπαίδευση** ορίστηκε η εκπαίδευση που αρχίζει από τη πρωτοβάθμια εκπαίδευση και συνεχίζεται, χωρίς διακοπή μεγαλύτερη του ενός έτους. **Δε θεωρήθηκε διακοπή** η προετοιμασία για τις πανελλήνιες εξετάσεις, η στρατιωτική θητεία και η προσωρινή διακοπή των σπουδών λόγω ασθένειας ή μητρότητας.

Ως **πρώτη σημαντική εργασία** θεωρήθηκε μία εργασία η οποία:

³⁷ τα στοιχεία αντλούνται από τον ιστότοπο www.statistics.gr

- Άρχισε αφού το άτομο ολοκλήρωσε τη βασική συνεχιζόμενη εκπαίδευσή του.
- Είχε ελάχιστη διάρκεια έξι μηνών.
- Περιελάμβανε απασχόληση τουλάχιστον 20 ωρών.

Ως **πεδίο εκπαίδευσης** ορίστηκε το κύριο διδακτικό αντικείμενο ενός εκπαιδευτικού προγράμματος.

Ως **επίπεδο εκπαίδευσης του γονέα** λήφθηκε το ανώτερο από τα επίπεδα εκπαίδευσης των δύο γονέων του ερευνώμενου.

Πίνακας 1: Μέσο διάστημα (σε μήνες) από την ολοκλήρωση της βασικής συνεχιζόμενης εκπαίδευσης μέχρι την πρώτη σημαντική εργασία, κατά πεδίο εκπαίδευσης και φύλο

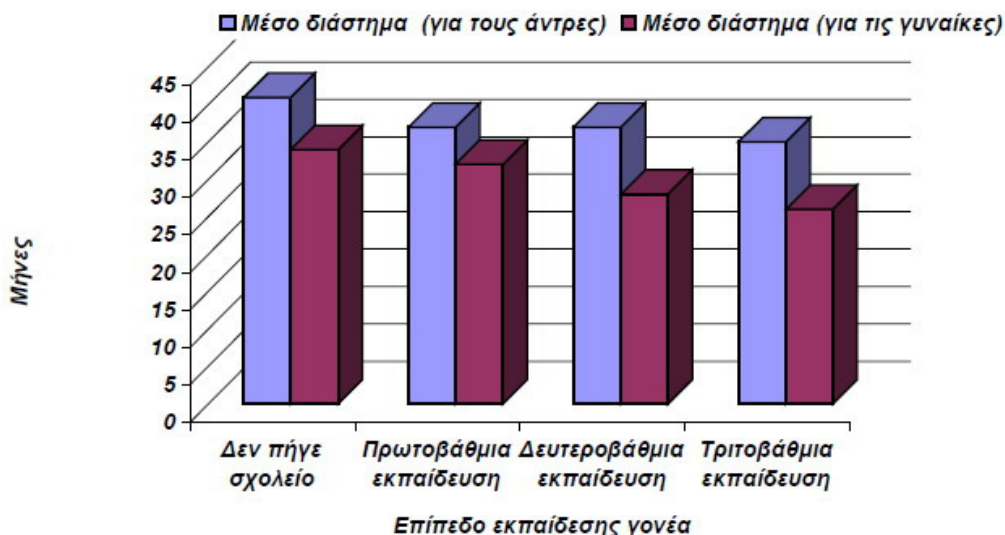
Πεδίο εκπαίδευσης	Και τα δύο φύλα		
	Άντρες	Γυναίκες	
Γενικά Προγράμματα	39	41	36
Γεωργία και Κτηνιατρική	35	38	30
Μηχανική, Μεταποίηση και Κατασκευές	34	36	25
Επιστήμες, Μαθηματικά και Πληροφορική	34	36	31
Εκπαίδευση	34	41	31
Κοινωνικές επιστήμες, Επιχειρήσεις και Δίκαιο	31	37	28
Υγεία και Κοινωνική Πρόνοια	30	36	27
Ανθρωπιστικές Επιστήμες και Τέχνες	30	37	27
Υπηρεσίες	22	20	24

Το μέσο διάστημα από την ολοκλήρωση της βασικής συνεχιζόμενης εκπαίδευσης μέχρι την πρώτη σημαντική εργασία είναι συστηματικά μεγαλύτερο για τους άντρες (πιθανότητα και λόγω της στρατιωτικής θητείας). Εμφανίζει τη μεγαλύτερη τιμή (για άντρες και γυναίκες) στους πτυχιούχους γενικών προγραμμάτων και τη μικρότερη (πάλι για άντρες και γυναίκες) στους πτυχιούχους που έχουν εξειδικευτεί στον τομέα παροχής υπηρεσιών.

Πίνακας 2: Μέσο διάστημα (σε μήνες) από την ολοκλήρωση της βασικής συνεχιζόμενης εκπαίδευσης μέχρι την πρώτη σημαντική εργασία, κατά επίπεδο εκπαίδευσης του γονέα και φύλο

Επίπεδο Εκπαίδευσης Γονέα	Μέσο διάστημα		
	(και για τα δύο φύλα)	(για τους άντρες)	(για τις γυναίκες)
Δεν πήγε σχολείο	38	41	34
Πρωτοβάθμια εκπαίδευση	34	37	32
Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	33	37	28
Τριτοβάθμια εκπαίδευση	30	35	26
Σύνολο	35	39	31

Σχήμα 1: Σύγκριση μέσου διαστήματος μέχρι την πρώτη σημαντική εργασία για άντρες και γυναίκες, κατά επίπεδο εκπαίδευσης του γονέα τους



Το μέσο διάστημα από την ολοκλήρωση της βασικής συνεχιζόμενης εκπαίδευσης μέχρι την πρώτη σημαντική εργασία εμφανίζεται μεγαλύτερο για τα παιδιά των οποίων οι γονείς δεν έχουν πάει σχολείο και μικρότερο για τα παιδιά με γονείς ανωτέρου εκπαιδευτικού επιπέδου. Το φαινόμενο αυτό παρατηρείται και στους άντρες και στις γυναίκες.

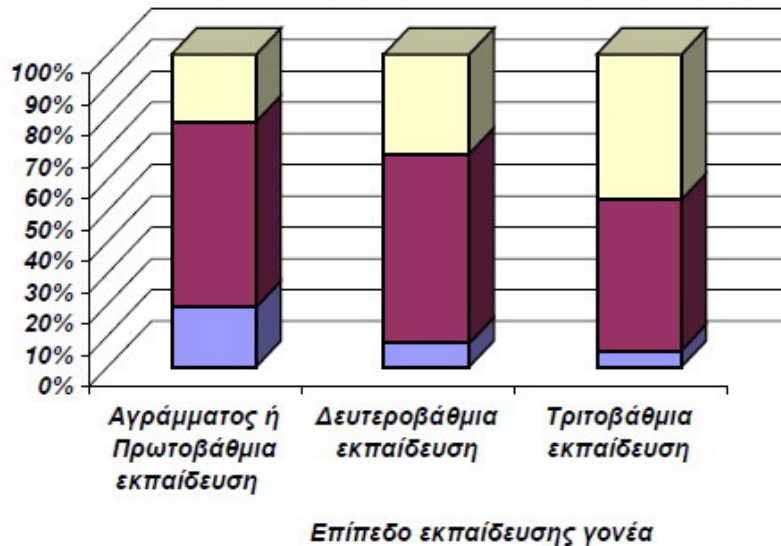
Στους επόμενους πίνακες και σχήματα εμφανίζονται τα αποτελέσματα της έρευνας που αφορούν τη σχέση του εκπαιδευτικού επιπέδου των ερευνώμενων σε σχέση με το εκπαιδευτικό επίπεδο των γονέων τους.

Πίνακας 3: Ποσοστό πτυχιούχων πρωτοβάθμιας, δευτεροβάθμιας και τριτοβάθμιας εκπαίδευσης κατά εκπαιδευτικό επίπεδο γονέα

Ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσης γονέα	Ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσης παιδιών		
	Πρωτοβάθμια εκπαίδευση	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	Τριτοβάθμια εκπαίδευση
Αγράμματος ή Πρωτοβάθμια εκπαίδευση	19,2	59,3	21,5
Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	7,5	60,8	31,8
Τριτοβάθμια εκπαίδευση	5,3	48,2	46,5

Σχήμα 2: Ποσοστό πτυχιούχων πρωτοβάθμια, δευτεροβάθμιας και τριτοβάθμιας εκπαίδευσης κατά εκπαιδευτικό επίπεδο γονέα

■ Πρωτοβάθμια εκπαίδευση ■ Δευτεροβάθμια εκπαίδευση □ Τριτοβάθμια εκπαίδευση



Από τα στοιχεία του Πίνακα 3 και από το Σχήμα 2 φαίνεται ότι όσο ανώτερο είναι το εκπαιδευτικό επίπεδο του γονέα τόσο αυξημένες είναι οι πιθανότητες να ολοκληρώσει ο ερευνώμενος ανώτατη ή ανώτερη σχολή

Πίνακας 4. Σύγκριση επιπέδου εκπαίδευσης γονέων και παιδιών

Πίνακας 4. Σύγκριση επιπέδου εκπαίδευσης γονέων και παιδιών

	Και τα δύο φύλλα	Αντρες	Γυναίκες
Ποσοστό παιδιών ίδιου εκπαιδευτικού επιπέδου με το γονέα	31	34	27
Ποσοστό παιδιών με ανώτερο εκπαιδευτικό επίπεδο από το γονέα	62	58	65
Ποσοστό παιδιών με κατώτερο εκπαιδευτικό επίπεδο από το γονέα	7	8	8

Από τα στοιχεία του Πίνακα 4, διαπιστώνεται ότι το εκπαιδευτικό επίπεδο των παιδιών είναι συστηματικά ανώτερο από το εκπαιδευτικό επίπεδο των γονέων. Το φαινόμενο αυτό μάλιστα είναι εντονότερο στις γυναίκες.

Ο Πίνακας 5 εμφανίζει τα αποτελέσματα της έρευνας για το επάγγελμα της πρώτης απασχόλησης κατά φύλο.

Πίνακας 5: Επάγγελμα της πρώτης απασχόλησης κατά φύλο (ποσοστά)

Επάγγελμα πρώτης απασχόλησης	Αντρες	Γυναίκες	Σύνολο
Ένοπλες Δυνάμεις	3,1	0,2	1,8
Μέλη των βουλευομένων σωμάτων, ανώτερα διοικητικά και διευθυντικά στελέχη του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα	5,4	3,3	4,4
Πρόσωπα που ασκούν επιστημονικά, καλλιτεχνικά και συναφή επαγγέλματα	11,8	18,9	15,1
Τεχνολόγοι, τεχνικοί βοηθοί και συναφή επαγγέλματα	9,4	15,4	12,2
Υπάλληλοι γραφείου και συναφή επαγγέλματα	9,5	25,3	17,0
Απασχολούμενοι στην παροχή υπηρεσιών και πωλητές σε καταστήματα και υπαίθριες αγορές	18,5	25,1	21,6
Ειδικευμένοι γεωργοί, κτηνοτρόφοι, δασοκόμοι και αλιείς	7,3	3,5	5,5
Ειδικευμένοι τεχνίτες και ασκούντες συναφή επαγγέλματα	22,0	3,8	13,4
Χειριστές σταθερών βιομηχανικών εγκαταστάσεων, μηχανημάτων και εξοπλισμού	7,8	1,1	4,6
Ανειδίκευτοι εργάτες, χειρώνακτες και μικροεπαγγελματίες	5,1	3,4	4,3
Σύνολο	100	100	100

Τα ποσοστά των γυναικών που απασχολούνται στην πρώτη εργασία ως υπάλληλοι γραφείου, τεχνικοί βοηθοί, στην παροχή υπηρεσιών ή ως πωλήτριες και σε επιστημονικά ή καλλιτεχνικά επαγγέλματα είναι σημαντικά υψηλότερα από τα αντίστοιχα ποσοστά αντρών. Από την άλλη πλευρά, τα ποσοστά των αντρών είναι πολύ μεγαλύτερα στους ειδικευμένους τεχνίτες, στους χειριστές μηχανημάτων και στις ένοπλες δυνάμεις.

Ο Πίνακας 6 παρουσιάζει το πεδίο εκπαίδευσης που ολοκλήρωσαν οι ερευνώμενοι, κατά φύλο. Τα ποσοστά των γυναικών είναι σημαντικά μεγαλύτερα στα πεδία της εκπαίδευσης, των ανθρωπιστικών επιστημών, των κοινωνικών επιστημών και στην υγεία και πρόνοια, ενώ των αντρών είναι μεγαλύτερα στα πεδία των υπηρεσιών, της μηχανικής και των μαθηματικών και πληροφορικής.

Πίνακας 6: Πεδίο εκπαίδευσης κατά την ολοκλήρωση της βασικής συνεχιζόμενης εκπαίδευσης, κατά φύλο(ποσοστά)

Πεδίο εκπαίδευσης	Αντρες	Γυναίκες	Σύνολο
Γενικά Προγράμματα	54,4	48,8	51,5
Εκπαίδευση	2,2	6,7	4,6
Ανθρωπιστικές Επιστήμες και Τέχνες	3,3	9,1	6,3
Κοινωνικές επιστήμες, Επιχειρήσεις και Δίκαιο	10,3	17,8	14,2
Επιστήμες, Μαθηματικά και Πληροφορική	4,0	2,6	3,2
Μηχανική, Μεταποίηση και Κατασκευές	17,2	4,9	10,8
Γεωργία και Κτηνιατρική	1,6	1,2	1,4
Υγεία και Κοινωνική Πρόνοια	3,4	7,0	5,2
Υπηρεσίες	3,7	1,9	2,8
Σύνολο	100	100	100