



Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων - Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης

Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων - Πανεπιστήμιο Πειραιά

Διαπανεπιστημιακό Διατμηματικό

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

«Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση»

Τίτλος διπλωματικής

**« Διαχείριση Δομών και Ανθρώπινου Δυναμικού
του Δήμου Αρριανών Ν. Ροδόπης στις νέες προκλήσεις»**

Όνοματεπώνυμο

Γκαζγκάζης Ανέστης – traa15301

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΣΑΦΑΡΙΚΑΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ



Department of Political Studies and International Relations - University of Peloponnese

Department of Economics - Democritus University of Thrace

Department of Economics - Aristotle University of Thessaloniki

Department of Business Administration - University of Piraeus

**Interuniversity Interdepartmental
Master Program in
«Local and Regional Government and Development»**

Thesis Title

**«Management Structures and Human Resources
Municipality Arrianon Pref. Rhodopi to new challenges»**

Name

Gkazgkzis Anestis - tpa15301

SUPERVISOR PROFESSOR: SAFARIKAS NIKOLAOS

Corinth, September 2016

ΑΦΙΕΡΩΣΕΙΣ

Αφιερώνεται στη πολυαγαπημένη μάνα μου.....εκεί ψηλά!

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ευχαριστώ το Θεό που με αξίωσε να φτάσω σε αυτό το σημείο, ένα βήμα πριν την απόκτηση ενός ακόμη τίτλου πανεπιστημιακών σπουδών.

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στον επιβλέποντα Καθηγητή κ. Σαφαρίκα Νικόλαο, για την ουσιαστική βοήθεια, την επιστημονική καθοδήγηση και τη συμπαράσταση καθ' όλη τη διάρκεια συγγραφής της παρούσης διπλωματικής εργασίας.

Επίσης ευχαριστώ όλους τους Καθηγητές μου, που μας δίδαξαν και που υπήρξαν αρωγοί και συμπαραστάτες τόσο για την απόκτηση των απαραίτητων γνώσεων, όσο και στην επιστημονική καθοδήγηση για την εφαρμογή των γνώσεων που αποκτήσαμε, στην επαγγελματική μας καριέρα. Γιατί αν στους γονείς μας οφείλουμε το «ζην» στους δασκάλους μας οφείλουμε το «ευ ζην»

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω τους συναδέλφους μου που στάθηκαν αρωγοί στην όλη αυτή προσπάθεια μας προκειμένου να πετύχουμε από κοινού τον επιθυμητό στόχο μας.

ΛΕΞΕΙΣ-ΚΛΕΙΔΙΑ

Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Δημοκρατική μορφή διοίκησης

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Πληροφοριακό σύστημα

εκπαίδευση

Αξιολόγηση

Περίληψη

Στην παρούσα πτυχιακή εργασία στο Α΄ Μέρος αυτής διερευνώνται οι βασικές έννοιες διαχείρισης δομών και ανθρώπινου δυναμικού με την εννοιολογική προσέγγιση του θέματος, το σκοπό και τους στόχους του. Κατόπιν ακολουθεί η προσέγγιση και προσανατολισμός στις δομές και το Ανθρώπινο δυναμικό του Δήμου.

Μετά διερευνώνται οι παράγοντες που επηρεάζουν την διαχείριση δομών και ανθρώπινου δυναμικού.

Ακολουθεί η ανάπτυξη της διαχείρισης δομών και ανθρώπινου δυναμικού με βάση την διαφορετικότητα στα πλαίσια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Έπειτα διερευνώνται το επιχειρησιακό μοντέλο της διαχείρισης δομών και ανθρώπινου δυναμικού, στο Δήμο Αρριανών, η κουλτούρα, η διαφορετικότητα, η αλληλεπίδραση, και η υφιστάμενη κατάσταση.

Μετά αναλύεται η Διοικητική μεταρρύθμιση στη διαχείριση δομών και ανθρώπινου δυναμικού.

Κατόπιν γίνεται αναφορά στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού

Τέλος αναπτύσσονται οι προτάσεις, ο ρόλος των δομών και η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού σχετικά με τη Διοίκηση αλλαγών, Διαχείριση γνώσης, Διοίκηση απόδοσης, Σύστημα αμοιβών – παροχών, Παρακολούθηση δεικτών ανθρώπινου δυναμικού, Βελτίωση διαδικασιών, Αξιολόγηση προσωπικού, προκειμένου να εφαρμοστούν όσο είναι δυνατό σύμφωνα με την υφιστάμενη κατάσταση του Δήμου Αρριανών.

Στο Β΄ Μέρος αυτής ακολουθεί η εμπειρική έρευνα και η μεθοδολογία στο Δήμο Αρριανών του Ν. Ροδόπης σχετικά με τις στρατηγικές οι οποίες είναι δυνατό, να αναπτυχθούν και να εφαρμοστούν και σύμφωνα με τις υφιστάμενες νομοθετικές διατάξεις κατά τη περίοδο της κρίσης, προκειμένου να επιτύχουμε τα βέλτιστα αποτελέσματα που αποτελούν και τους στόχους του Δήμου, δηλαδή την καλύτερη ποσοτική και ποιοτική παροχή υπηρεσιών στο πολίτη, με το χαμηλότερο δυνατό κόστος.

KEYWORDS

Human Resources Management

Democratic administration form

competitive advantage

Information system

training

Evaluation

Abstract

In this dissertation in Part A of this explores the basic concepts management structures and human resources with the conceptual approach, purpose and objectives.

Then follows the approach and orientation to the structures and the human potential of the municipality.

After investigating the factors that influence the management structures and human resources.

Followed by the development of management structures and human resources based on diversity within the competitive advantage

Then investigated the business model of management structures and human resources, in the municipality Arriana, culture, diversity, interaction, and the current situation.

After analyzing the Administrative reform of the management structures and human resources.

Then referring to the training of human resources

Finally developed proposals, the role of structures and human resource management on the management change, knowledge management, performance management, compensation system - benefits Monitoring human resources indicators, Process Improvement, Staff Appraisal to be applied as far as possible according to the current state of Arrianon Municipality.

In Part B of this follows empirical research and methodology in the municipality Arriana of Law. Rodopi on strategies which can be developed and implemented in accordance with existing legislation in the period of crisis in order to achieve the optimum results which are the goals in the municipality, ie the best quantitative and qualitative services to citizens at the lowest possible cost.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Σελίδα

Εισαγωγή	1
----------------	---

ΜΕΡΟΣ 1: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 Βασικές έννοιες διαχείρισης δομών και ανθρώπινου δυναμικού	3
1.1.1 Ορισμός.....	3
1.1.2 Λειτουργίες Οργάνωσης και Διοίκησης	4
1.1.3 Μορφές οργάνωσης και διοίκησης.....	5
1.1.4 Συστήματα Διοίκησης.....	8
1.1.5 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.....	8
1.2 Εννοιολογική προσέγγιση του θέματος, σκοπός και στόχοι	10
1.2.1 Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού και ο ρόλος του	10
1.2.2 Συστηματική Προσέγγιση της Ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού - Σκοπός.....	13
1.3 Προσέγγιση και προσανατολισμός στις δομές και το Ανθρώπινο δυναμικό του Δήμου.....	14
1.4 Παράγοντες που επηρεάζουν την διαχείριση δομών και ανθρώπινου δυναμικού	16
1.4.1 Ο προγραμματισμός μέσα στην επιχείρηση και τα οφέλη του. Εκτίμηση της προσφοράς και της ζήτησης εργασίας σε σχέση	

	με τον κύκλο ζωής της επιχείρησης.....	16
1.4.2	Τάσεις και Παράγοντες.....	17
1.4.3	Ο προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων ως στρατηγικό εργαλείο στην ανάπτυξη οργανισμών.....	18
1.4.4	Συνεργασία της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού με τα επιμέρους τμήματα της επιχείρησης.....	18
1.5	Ανάπτυξη της διαχείρισης δομών και ανθρώπινου δυναμικού με βάση την διαφορετικότητα στα πλαίσια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	19

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1	Το επιχειρησιακό μοντέλο της διαχείρισης δομών και ανθρώπινου δυναμικού, στον Δήμο Αρριανών, κουλτούρα, διαφορετικότητα, αλληλεπίδραση, υφιστάμενη κατάσταση	25
-----	--	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1	Η Διοικητική μεταρρύθμιση στη διαχείριση δομών και ανθρώπινου δυναμικού.....	34
3.2	Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού.....	36

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4.1	Προτάσεις, ο ρόλος των δομών και η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού	
4.1.1	Διοίκηση αλλαγών	39
4.1.2	Διαχείριση γνώσης	41
4.1.3	Διοίκηση απόδοσης	42

4.1.4	Σύστημα αμοιβών — παροχών	44
4.1.5	Παρακολούθηση δεικτών ανθρώπινου δυναμικού	46
4.1.6	Βελτίωση διαδικασιών.....	48
4.1.7	Αξιολόγηση προσωπικού	49

ΜΕΡΟΣ 2: ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

5.1	Μεθοδολογία.....	52
	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	58
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΠΗΓΕΣ.....	59
	ΠΙΝΑΚΕΣ.....	62
	ΣΧΗΜΑΤΑ	62
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1.ΟΕΥ ΔΗΜΟΥ ΑΡΡΙΑΝΩΝ.....	63
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2.ΕΙΣΗΓΗΤΙΚΗ ΕΚΘΕΣΗ ΟΕΥ ΔΗΜΟΥ ΑΡΡΙΑΝΩΝ.....	66

Εισαγωγή

Στο πλαίσιο των πολλών θεωρητικών προσεγγίσεων για να οριστεί η έννοια της «Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (ή Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων), άλλες δίνουν έμφαση στην αποτελεσματικότητα και στην επίτευξη των στόχων ενώ άλλες στην ικανοποίηση των ανθρώπινων πόρων (Βαξεβανίδου –Π. Ρεκλείτης 2008 σελ.26-27)».

Σύμφωνα με το Βρετανικό Ινστιτούτο Διοίκησης Προσωπικού, η Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων είναι και το έργο των εξειδικευμένων επιστημόνων που ασχολούνται με το θέμα αυτό.

Με έναν δεύτερο ορισμό, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι το τμήμα της Διοίκησης το οποίο απασχολείται αποκλειστικά με τους ανθρώπινους πόρους της επιχείρησης και της μεταξύ τους σχέσης μέσα στο εργασιακό περιβάλλον.

Με έναν τρίτο ορισμό, είναι η χρησιμοποίηση των ανθρώπινων πόρων με απώτερο σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης προσεγγίζοντας περισσότερο την οικονομική διάσταση και την ωφέλεια.

Επιπλέον, κατά τους Mathis και Jackson, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί ένα καλά σχεδιασμένο σύστημα που αποβλέπει στην αποτελεσματική και αποδοτική χρήση των ανθρώπινων ταλέντων και ικανοτήτων για την επίτευξη των στόχων. Τέλος, οι Bratton και Gold αποδίδουν μεγάλη σημασία στη στρατηγική διάσταση που λαμβάνουν οι άνθρωποι πόροι μέσα στην επιχείρηση, και υποστηρίζουν ότι οι ικανότητες των ανθρώπινων πόρων είναι απαραίτητες για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για το λόγο αυτό, προτείνουν «ολοκληρωμένο πρόγραμμα και πολιτική ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων (Βαξεβανίδου –Π. Ρεκλείτης 2008 σελ.26-27)». Συνεπώς, με βάση όσα έχουν αναλυθεί, ο κλάδος της διοικητικής επιστήμης «Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού» ορίζεται ως ο κλάδος που μελετά τη διαχείριση της συμπεριφοράς των ανθρώπων ως απασχολούμενων στο πλαίσιο μίας οργάνωσης (οργανισμού). Έχει δηλαδή ως αντικείμενο το μάνατζμεντ των – σε ευρεία έννοια -εργαζομένων στο πλαίσιο ενός εργασιακού οργανισμού και αποσκοπεί στη βελτίωση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού.

Κατά τις δεκαετίες του 1950 και του 1960, αναπτύχθηκαν κάποια ιδιαίτερα θέματα της Διοίκησης, όπως «οι ατομικές ανάγκες των εργαζομένων, η παρακίνηση, η αξιολόγηση της απόδοσης και η ανάγκη για επιμόρφωση (Βαξεβανίδου – Π. Ρεκλείτης 2008σελ.22-23)».

Την περίοδο αυτή διεξάγονται πολλές μελέτες, συμβάλλοντας στη δημιουργία μίας νέας επιστήμης που καλείται «Διοίκηση Προσωπικού».

Στα τέλη της δεκαετίας του 1970, η Διοίκηση Προσωπικού συστηματοποιεί πολλά από τα διοικητικά εργαλεία της, με αποτέλεσμα να μετεξελιχθεί σε «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων».

Από το 1980 και έπειτα, σημειώνεται ότι, πλέον, εκτός από τον όρο «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» χρησιμοποιούνται οι όροι «Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων» και «Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων». Οι άνθρωποι πόροι αντιμετωπίζονται ως ανθρώπινο κεφάλαιο για τις επιχειρήσεις, καθώς οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν τις γνώσεις τους, αξιοποιούν τις δυνατότητές τους και καλλιεργούν αξίες που είναι απαραίτητες για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Αναδύεται δηλαδή το «διανοητικό κεφάλαιο» (intellectual capital) των μορφωμένων εργαζομένων, ως ο τέταρτος συντελεστής της παραγωγής, μετά τον τρίτο κατά σειρά «εργασία» (ενώ οι δύο πρώτοι συντελεστές της παραγωγής είναι το έδαφος και το κεφάλαιο).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 Βασικές έννοιες διαχείρισης δομών και ανθρώπινου δυναμικού

1.1.1 Ορισμός

Όσον αφορά στο τι ακριβώς ορίζει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού διάφορες έννοιες έχουν διατυπωθεί και αντιλήψεις κατά καιρούς. Το σίγουρο είναι ότι δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός όρος.

Σύμφωνα με διάφορους μελετητές η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να είναι:

- Ένας ευρύτερος ορισμός της διοίκησης, που περιλαμβάνει εργασιακές σχέσεις, διοίκηση προσωπικού και οργανωτική συμπεριφορά,
- Ένας οδηγός για την καλύτερη κατανόηση των εννοιών που σχετίζονται με την διοίκηση της ανθρώπινης διάστασης του προσωπικού,
- Μια μέθοδος που επιτυγχάνει την ενότητα των διαφόρων τμημάτων ενός οργανισμού,
- Μια μέθοδος που ευθυγραμμίζει την ομαλή λειτουργία των δραστηριοτήτων της διοίκησης προσωπικού με τις κατευθύνσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος,
- Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα,
- Μια διαχείριση του οργανισμού οι αποφάσεις της οποίας κατευθύνονται από τους νόμους της αγοράς. «Γεγονός που καθορίζει και τον τρόπο διοίκησης και συμπεριφοράς στο προσωπικό (Baum, 1995). Βαξεβανίδου Μ, Ρεκλείτης Π (2008), Management ανθρώπινων πόρων».

Επίσης, διατυπώνονται τέσσερις «προσδιοριστικές αρχές της διοίκησης», οι οποίες είναι οι εξής (Βαξεβανίδου –Π. Ρεκλείτης 2008σελ.18):

Α. Ανάπτυξη της Διοίκησης ως μίας επιστήμης που να ασχολείται με την εργασία, με σκοπό να προσδιοριστεί η έννοια της «δίκαιης εργάσιμης ημέρας» και του «κανονικού ορίου της απόδοσης / ημέρα».

Β. Επιστημονική επιλογή και προοδευτική εξέλιξη του προσωπικού.

Γ. Συνδυασμός της επιστήμης της εργασίας και των ανθρώπων, οι οποίοι επιλέγονται και εκπαιδεύονται με τρόπο επιστημονικό.

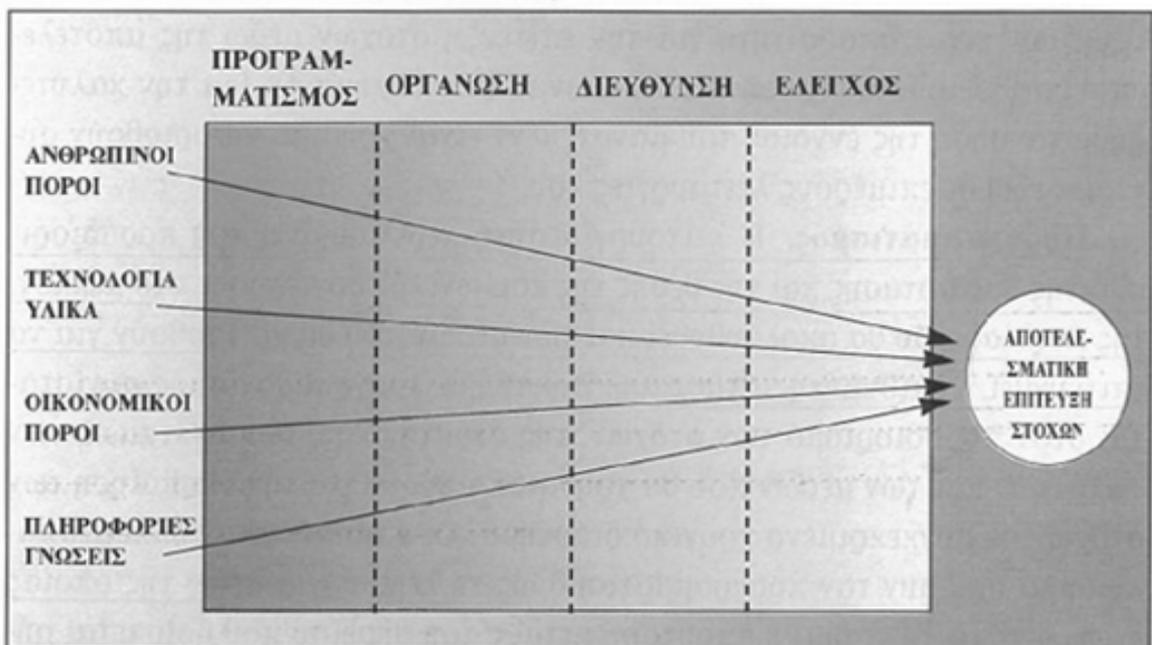
Δ. Συνεχής και ειλικρινής συνεργασία μεταξύ της Διοίκησης και του προσωπικού. Σήμερα τόσο οι επιχειρήσεις όσο και οι οργανισμοί προσπαθούν μέσα από το προσωπικό να υλοποιούνται οι στόχοι και οι σκοποί τους αφού για την διαρκώς επιτυχημένη επιχείρηση-οργανισμό, «οι άνθρωποι αποτελούν την πεμπτούσια, αφού συνιστούν τη μοναδική πηγή δημιουργίας αξιών, μοναδικών ικανοτήτων και ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων (Μπουραντάς 2005,σελ.50)».

1.1.2 Λειτουργίες Οργάνωσης και Διοίκησης

Ως λειτουργίες της οργάνωσης και διοίκησης έχουν ορισθεί ο προγραμματισμός ή σχεδιασμός, ο έλεγχος, η οργάνωση και η διεύθυνση. Θεωρείται δε αποτελεσματική διοίκηση αυτή η οποία καταφέρνει να οργανώνει τις λειτουργίες με τέτοιο τρόπο ώστε να εκτελούνται σωστά σε μια επιχείρηση-οργανισμό καθημερινά. Ο σωστός προγραμματισμός δίνει την σκυτάλη στην οργάνωση και την διεύθυνση και τέλος στον έλεγχο. Σε μια επιχείρηση-οργανισμό τα υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη σχεδιάζουν το πρόγραμμα, κατανέμουν τα καθήκοντα στο προσωπικό τους και ορίζουν τις θέσεις εργασίες, δίνοντας κατευθυντήριες γραμμές και τέλος ελέγχουν τα αποτελέσματα τις διαδικασίας αυτής.

ΣΧΗΜΑ.1.1.2

Οι λειτουργίες του Μάνατζμεντ



Πηγή: Μπουραντάς Δημήτρης: Μάνατζμεντ, Θεωρητικό Υπόβαθρο - Σύγχρονες Πρακτικές 2002 Εκδόσεις Γ. Μπένου.

Ο προγραμματισμός νοείται το σύστημα των ενεργειών εκείνων, οι τρόποι και τα μέσα, τα οποία γίνονται για τον καθορισμό των στόχων της επιχείρησης. Η οργάνωση έρχεται αμέσως μετά τον προγραμματισμό προκειμένου να εξασφαλίσει την αποτελεσματικότητα στον οργανισμό, εάν και εφόσον χρησιμοποιηθεί με τον σωστό τρόπο. Δηλαδή να συνάδουν οι δομές, οι διαδικασίες και οι κανόνες λειτουργίας του οργανισμού. Το στέλεχος το οποίο είναι υπεύθυνο για την οργάνωση της επιχείρησης ταξινομεί, κατανέμει, αναθέτει, συντονίζει τα καθήκοντα του προσωπικού, για να εξελίσσονται όλα ομαλά.

Η διεύθυνση νοείται ως η καθοδήγηση και η ενθάρρυνση του προσωπικού για την καλύτερη επίτευξη των στόχων. Για να είναι αποτελεσματική η διεύθυνση θα πρέπει επίσης να υπάρχει επικοινωνία μεταξύ των στελεχών της επιχείρησης και του προσωπικού, η συνεργασία και η ομαδικότητα.

Μια άλλη βασική λειτουργία της οργάνωσης και διοίκησης είναι και η λήψη των αποφάσεων δηλαδή να υπάρχουν τα κατάλληλα άτομα τα οποία να μπορούν να πάρουν την σωστή απόφαση. «Ένα στέλεχος είναι αποτελεσματικό όταν είναι σε θέση να πάρει τις σωστές αποφάσεις στον σωστό χρόνο. (Μπουραντάς, 2002σελ.61)» Για να ληφθεί μια εύστοχη απόφαση πρέπει να υπάρχουν οι απαιτούμενες γνώσεις, πληροφορίες, τεχνικές αλλά και η ικανότητα του ατόμου που χειρίζεται αυτά τα θέματα προκειμένου να τα φέρει εις πέρας και να επιτύχει το επιθυμητό αποτέλεσμα.

1.1.3 Μορφές οργάνωσης και διοίκησης

Οι κυριότερες μορφές «και οι βασικές αρχές της οργάνωσης και διοίκησης³⁷» είναι η Τυπική και Άτυπη μορφή αλλά και η Αυταρχική, η Δημοκρατική, η Αυτοδιοίκηση και η Συμμετοχική:

³⁷ (<http://www.spiral.com.gr/EpixeirisiakiDomi.pdf>)

Τυπική μορφή οργάνωσης

Η τυπική ή αλλιώς επίσημη μορφή οργάνωσης νοείται αυτή η οποία διαθέτει στοιχεία όπως οι κανόνες, οι σκοποί, οι κανονισμοί, η επίσημη δομή. Χαρακτηρίζεται από την συνεργασία των ατόμων για την πραγματοποίηση των κοινών στόχων της επιχείρησης. Η τυπική μορφή οργάνωσης χαρακτηρίζεται από τις πιο κάτω αρχές: α) της αποτελεσματικότητας, β) της παραγωγικότητας. Η οργάνωση θεωρείται αποτελεσματική όταν πραγματοποιεί τους στόχους της με το ελάχιστο δυνατό κόστος, και τη συμμετοχή του προσωπικού να παίρνει μέρος στην επίλυση των προβλημάτων. «Επίσης πρέπει να προνοεί για την ασφάλεια του προσωπικού και να δίνει την ευκαιρία σ' αυτό να εξελίσσεται και να αμείβεται ανάλογα με αυτά που προσφέρει. (Νίκος Δήμου, 2003σελ66-67)»

Άτυπη μορφή οργάνωσης

Η άτυπη μορφή οργάνωσης νοείται η κοινή δράση του προσωπικού μιας επιχείρησης χωρίς να επιδιώκεται κάποιος κοινός στόχος. Οι άνθρωποι θέλοντας να καλύψουν τις ανάγκες τους αναπτύσσουν σχέσεις μεταξύ τους και δημιουργούν ομάδες για να το πετύχουν, και οι οποίες δημιουργούν μοντέλα συμπεριφοράς και στόχους, οι οποίοι δεν συνάδουν με αυτούς της τυπικής οργάνωσης. Η άτυπη οργάνωση δεν έχει ούτε κανόνες, ούτε δομή και δρα στον εργασιακό χώρο παράλληλα και ταυτόχρονα με την τυπική οργάνωση με περιορισμένη χρονική διάρκεια. Σημειωτέον ότι οι δύο αυτοί τύποι οργάνωσης αλληλοσυμπληρώνονται και βοήθα ο ένας το άλλο με αποτέλεσμα να πραγματοποιούνται οι στόχοι της επιχείρησης. «Οι δύο αυτές μορφές οργάνωσης συνθέτουν την δομή και την δράση κάθε ομαδικής δραστηριότητας³⁸».

Αυταρχική μορφή διοίκησης

Είναι η μορφή διοίκησης όπου ο διευθυντής μιας επιχείρησης είχε το πρωταγωνιστικό ρόλο, συμπεριφερόταν αυταρχικά στην επιχείρησή του και στο προσωπικό της. Με το πέρασμα του χρόνου άρχισε αυτή η αυταρχική συμπεριφορά να γίνεται λίγο πιο δημοκρατική. Ο λόγος είναι ότι δεν ήταν εύκολο να ασκεί εξουσία μόνο ένα άτομο, να διαχειρίζεται και να συντονίζει σωρεία από δραστηριότητες χωρίς τη βοήθεια άλλων. Έτσι με την πάροδο του χρόνου άρχισαν

³⁸ (http://paroutsas.jmc.gr/org_adm/org_diik4.htm)

τα πράγματα να κατευθύνονται από το αυταρχικό στυλ σε ένα πιο δημοκρατικό στυλ στο οποίο συμμετείχαν περισσότερα άτομα και όχι μόνο μια επιχειρηματική μονάδα.

Δημοκρατική μορφή διοίκησης

Είναι η πιο συνηθισμένη μορφή διοίκησης στις μέρες μας και ενώνει τους εργοδότες με το προσωπικό και τους μάνατζερ με τους απλούς υπαλλήλους της επιχείρησης αφού καλούνται να συναποφασίζουν, προκειμένου οι εργοδότες μαζί με τους μάνατζερ να καθορίζουν τους στόχους που θέλει να αποκτήσει η επιχείρηση και συνεργάζονται με το προσωπικό ούτως ώστε με κοινή στρατηγική να επιτυγχάνονται οι στόχοι. Συναποφασίζουν το επιχειρηματικό σχέδιο που θα ακολουθήσουν, και προσδιορίζουν τα μέσα τα οποία θα χρησιμοποιήσουν για να το καταφέρουν. Εάν στην πορεία ανακαλύπτονται λάθη γίνονται οι απαιτούμενες διορθώσεις(feedback) και από τις δύο πλευρές .

Στο τέλος γίνεται μια ανασκόπηση για να δουν από κοινού εάν επετεύχθησαν οι προκαθορισμένοι στόχοι, αν όχι, ποιοι είχαν τις ευθύνες και τι βελτιώσεις απαιτούνται, αλλά και ποιοι λειτούργησαν άψογα, ώστε να δικαιούνται την επιβράβευση που τους αξίζει.

Αυτοδιοίκηση

Είναι η μορφή της διοίκησης όπου οι διοικητικές και οι εκτελεστικές εργασίες γίνονται από το προσωπικό και όχι από τους εργοδότες και τους μάνατζερς. Μέσα από συναντήσεις και συζητήσεις αποφασίζουν τον τρόπο που θα ακολουθήσουν τόσο στην εργασία τους όσο και στη κατανομή αυτής μεταξύ τους. Σε αυτές τις περιπτώσεις δεν υπάρχουν μάνατζερς, επιλύουν μόνοι τους οι εργαζόμενοι τα προβλήματα και τις δυσκολίες που παρουσιάζονται. Η μορφή αυτοδιοίκησης κυρίως προσφέρεται για μικρές επιχειρήσεις.

Συμμετοχική

Είναι η μορφή της διοίκησης η οποία έχει πολλακνά στο χέια με την δημοκρατική αφού και σ' αυτήν συμβάλλουν οι εργαζόμενοι στην λήψη αποφάσεων. Έτσι μοιράζονται τις ευθύνες, δουλεύουν ομαδικά μαθαίνουν να αλληλοβοηθούνται, νιώθουν το αίσθημα της υπευθυνότητας, που χρήζουν απέναντι στους υπολοίπους και έχουν αναπτειρωμένο ηθικό. Θέλουν να αποδείξουν ότι η λήψη της απόφασης

που πήραν είναι ορθή και να αναδειχθούν άξιοι υπάλληλοι της επιχείρησης. Επίσης παρακινεί τους εργαζόμενους να παίρνουν πρωτοβουλίες, να προσφέρουν στην συνολική εργασία, να εμπιστεύονται τους προϊσταμένους, δείχνοντας ενδιαφέρον για την πρόοδο της εργασιακής ομάδας. Εάν εφαρμοστεί στον κατάλληλο χρόνο στο κατάλληλο μέρος σίγουρα θα είναι κερδοφόρα.

1.1.4 Συστήματα Διοίκησης

Τα συστήματα διοίκησης διαμορφώνονται ανάλογα με το είδος της επιχείρησης το μέγεθος καθώς και την έκταση της παραγωγής της αλλά και την προσωπικότητα των Μάνατζερς της. «Υπάρχουν δύο είδη συστήματος, το Συγκεντρωτικό και το Αποκεντρωτικό σύστημα (Centralization Decentralization of Authority). (Νίκος Δήμου, 2003 σελ.53)»

Το συγκεντρωτικό σύστημα είναι το σύστημα εκείνο το οποίο συγκεντρώνει όλες τις εξουσίες σε μικρό αριθμό ατόμων συνήθως των υψηλόβαθμων στελεχών της επιχείρησης ή του οργανισμού. Οι εξουσίες αυτές βέβαια δεν μπορούν να συγκεντρωθούν σε ένα άτομο, διότι αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα την μείωση της παραγωγικότητας, την αργή ανάπτυξη και εξέλιξη αλλά και τη χαμηλή αποδοτικότητα.

Το αποκεντρωτικό σύστημα είναι εκείνο το οποίο χρησιμοποιείται στις περισσότερες επιχειρήσεις όπου οι προϊστάμενοι δίνουν στις κατώτερες μονάδες εξουσία. Το προσωπικό αυτό είναι εκπαιδευμένο και οργανωμένο κατάλληλα ούτως ώστε να γίνεται αποτελεσματική διοίκηση. Η εμπιστοσύνη είναι κάτι που πρέπει να διαθέτει η διεύθυνση της επιχείρησης και οι μάνατζερς που μεταβιβάζουν τα διοικητικά καθήκοντα στα κατώτερα στελέχη. Βασικός παράγοντας που προσδιορίζει την αποκεντρωτική διοίκηση είναι η προσωπικότητα των μάνατζερς, βάση της οποίας γίνεται η επιλογή του συστήματος διοίκησης. Επίσης άλλοι παράγοντες που προσδιορίζουν την αποκεντρωτική διοίκηση είναι, το μέγεθος, η πολιτική, η κουλτούρα, οι μέθοδοι ελέγχου καθώς και γενικότερα ο δυναμικός χαρακτήρας του οργανισμού.

1.1.5 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Είναι η «διοικητική λειτουργία η οποία μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με την διοίκηση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα σε έναν οργανισμό. (Ν. Παπαλεξανδρή –Δ. Μπουραντάς, 2003 σελ18)»

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων αποτελείται από κάποια πεδία όπως είναι του οργανωτικού σχεδιασμού, της στελέχωσης, της διαχείρισης, της απόδοσης και αξιολόγησης αλλά και την οργανωτική ανάπτυξη του προσωπικού όπως και τα συστήματα αμοιβής και τα οφέλη. Αναφέρεται στην διοίκηση άυλων αξιών όπως τα οράματα, οι προσδοκίες και οι ιδέες. Αν υπάρξει ανάπτυξη της αξίας, στην διοίκηση ανθρώπινων πόρων θα έχει η επιχείρηση το επιθυμητό αποτέλεσμα.

«Οι γνώσεις και οι εμπειρίες του προσωπικού αποτελούν οικονομική αξία κατά τον Richard L Daft 2004.» Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί **διανοητικό κεφάλαιο** το οποίο περιλαμβάνει δεξιότητες, ικανότητες, προσωπικές ιστορίες του προσωπικού. Ενώ το **συναισθηματικό κεφάλαιο** προκαλεί την διάθεση, την ικανοποίηση ,την συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού στο όραμα και στους στόχους της επιχείρησης, «ως ένα σύνολο συναισθηματικών ικανοτήτων που αποτελούν έναν έμφυτο πόρο στο πρόσωπο το οποίο είναι χρήσιμο για την οικονομική και κοινωνική επιτυχία, την κοινωνική συνοχή αλλά και την προσωπική και επαγγελματική οργανωτική ανάπτυξη (B. Gendron, 2004-2006) *Συναισθηματικό κεφάλαιο*»

Επίσης άλλες θεωρίες παρουσιάζουν «την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ως διοικητικό παράγοντα που αποσκοπεί στην ενδυνάμωση της εργατικότητας άρα και αύξηση της αποτελεσματικότητας. (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2002 σελ18)» Το τμήμα ανθρώπινων πόρων προβαίνει σε κάποιες ενέργειες που διαχωρίζονται ως εξής:

1. Προγραμματισμός
2. Σχεδιασμός
3. Επιλογή-Πρόσληψη προσωπικού
4. Ανάπτυξη προσωπικού
5. Αξιολόγηση της απόδοσης

6. Διατήρηση σχέσεων μεταξύ Μάνατζερ και εργαζομένων

«Μέσα από τις ενέργειες αυτές αναπτύσσονται όλες οι στρατηγικές της διοίκησης ανθρώπινων πόρων (Katou, Budhwar, 2007). Έτσι λοιπόν διοίκηση νοείται ως η διαδικασία κατά την οποία οι ομάδες της επιχείρησης εργάζονται για να επιτύχουν τους κοινούς στόχους που τέθηκαν, αλλά και για την ορθή λήψη των αποφάσεων και υλοποίησης τους από έναν καλό ηγέτη». Η στρατηγική που θα αναπτυχθεί σε έναν οργανισμό είναι εκείνη η οποία θα δημιουργήσει τις κατάλληλες υποδομές στο χώρο εργασίας, προκειμένου να λειτουργεί αποτελεσματικά ο οργανισμός, στα πλαίσια της πολυμορφίας ως ποικιλία διαφορών μεταξύ των ανθρώπων σε μία οργάνωση. Στα πλαίσια λοιπόν της Διαπολιτισμικής Διοίκησης αναφέρεται η πολυμορφία ως η ποικιλία των διαφορών μεταξύ των ανθρώπων σε μια οργάνωση και περιλαμβάνει τη φυλή, το φύλο, την ηλικία, τη προσωπικότητα τις γνωστικές ικανότητες, την οργανωτική λειτουργία, την εκπαίδευση. Σε μία τέτοιου είδους ποικιλία οι ηγέτες-μάνατζερ των ανθρώπινων πόρων θα πρέπει να επιτύχουν τα βέλτιστα αποτελέσματα, την επικοινωνία, τη προσαρμοστικότητα και την αλλαγή. Η Διεύθυνση Προγραμματισμού θέτοντας τους στόχους της διαφορετικότητας θα πρέπει να τις προωθήσει σε όλους τους Διευθυντές των Υπηρεσιών προκειμένου να εφαρμοστεί σε όλο το φάσμα των Υπηρεσιών για τη κοινή επίτευξη των στρατηγικών στόχων και σκοπών της Διοίκησης.

1.2 Εννοιολογική προσέγγιση του θέματος, σκοπός και στόχοι

1.2.1 Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού και ο ρόλος του.

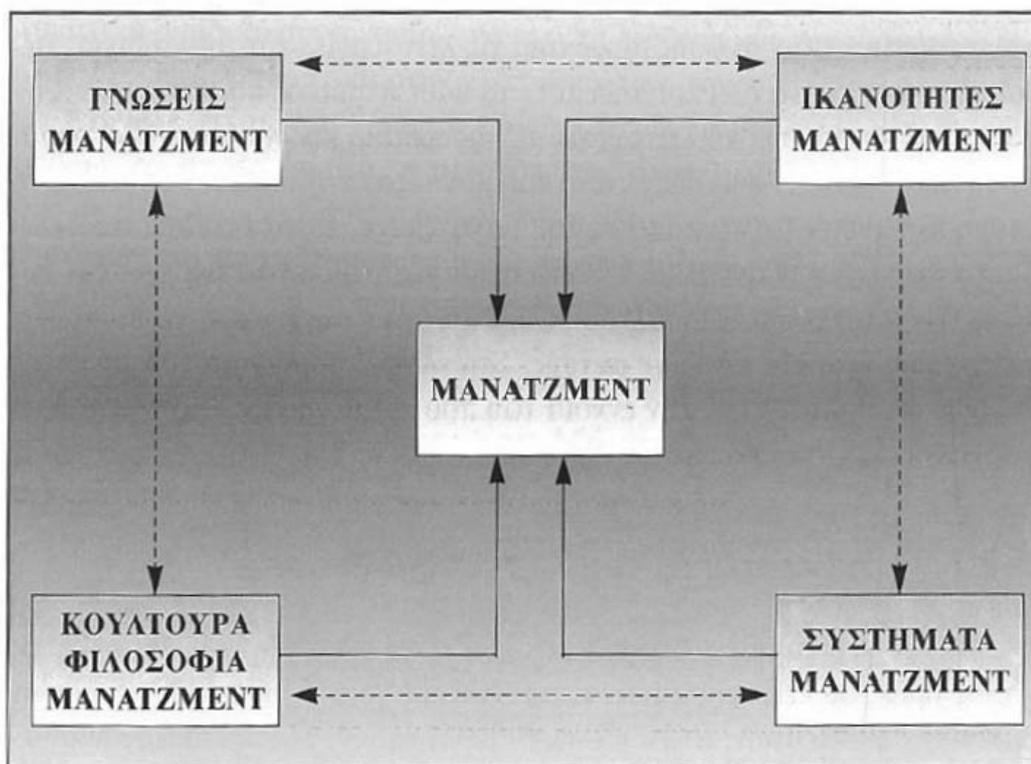
Ορισμός-Στόχοι

Η έννοια και το περιεχόμενο του μάνατζμεντ

Μάνατζμεντ είναι η δραστηριότητα κατά την οποία εργάζεται κανείς μαζί και μέσω άλλων ανθρώπων, για την ολοκλήρωση τόσο των στόχων της επιχείρησης όσο και των στόχων των ατόμων που εργάζονται σε αυτήν. Τα βασικά στοιχεία του χαρακτηρίζουν το μάνατζμεντ είναι η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα. «Η αποδοτικότητα αναφέρεται στη σχέση των εισροών και των εκροών ενώ η αποτελεσματικότητα αναφέρεται στα μέσα και στην ολοκλήρωση των στόχων της επιχείρησης (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2007).»

ΣΧΗΜΑ1.2.1

Οι συντελεστές του Μάνατζμεντ



Πηγή: Μπουραντάς Δημήτρης: Μάνατζμεντ, Θεωρητικό Υπόβαθρο - Σύγχρονες Πρακτικές, Εκδόσεις 2002 Εκδόσεις Γ. Μπένου.

Ο προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού ως μια από τις σημαντικότερες δραστηριότητες της ΔΑΔ είναι η διαδικασία με την οποία η επιχείρηση εξασφαλίζει το σωστό αριθμό και το σωστό είδος ανθρώπων στις σωστές θέσεις και στο σωστό χρόνο με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Άρα ο προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων έχει αφ' ενός ποσοτικό χαρακτήρα, αφ' ετέρου ποιοτικό. «Εξετάζει θέματα ορθής κατανομής, τοποθέτησης και ανάπτυξης των ανθρώπων, με στόχο την αναβάθμιση και αξιοποίησή τους, ενώ σημαντικός είναι και ο παράγων κόστος, καθώς τα έξοδα μισθοδοσίας αποτελούν ένα από τα σοβαρότερα κονδύλια κόστους στη σύγχρονη επιχείρηση. (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003 σελ 147-148)». Βασικές δραστηριότητες-λειτουργίες του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού είναι :

1. Η ανάλυση της ζήτησης και της προσφοράς ανθρώπινου δυναμικού στην αγορά εργασίας
2. Η πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό ανάλογα με τα σχέδια και τους στόχους της επιχείρησης
3. Η κατάρτιση πλάνου για την εξασφάλιση του απαραίτητου ανθρώπινου δυναμικού σε ποσοτικό και ποιοτικό επίπεδο
4. Η επιτυχής αντιμετώπιση προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν από την υπερεπάρκεια είτε από την έλλειψη προσωπικού.

Για την επίτευξη των στόχων αυτών, ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να παρακολουθεί την υφιστάμενη κατάσταση στο εσωτερικό της επιχείρησης, τις εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον, και να προγραμματίζει τις αναγκαίες ενέργειες(κάλυψη ή μείωση προσωπικού).

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού καθορίζεται και εξαρτάται άμεσα από τη γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης. «Γι' αυτό, απαιτείται άμεση συνεργασία ανάμεσα στους υπεύθυνους χάραξης στρατηγικής και τους υπεύθυνους για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού. (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003 σελ147-148).»

Βασικότεροι στόχοι του προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων είναι :

- Η εκτίμηση των γνώσεων, των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων του υπάρχοντος προσωπικού.
- Η καταγραφή των αδυναμιών και των ελλείψεων σε τεχνογνωσία του υπάρχοντος προσωπικού.
- Ο εντοπισμός αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό.
- Η ανάπτυξη επιπρόσθετων ικανοτήτων του κατάλληλου προσωπικού για την επίτευξη των στόχων
- Η πρόβλεψη για μελλοντική προσφορά και ζήτηση ανθρωπίνων πόρων.

-Ο καθορισμός στόχων, η διαμόρφωση λειτουργικών προγραμμάτων και η ανάπτυξη σχεδίων δράσης.

1.2.2 Συστηματική Προσέγγιση της Ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού-Σκοπός

Βασική επιδίωξη κάθε οργανισμού, είναι η πλήρης αξιοποίηση των ανθρωπίνων πόρων που έχει στη διάθεσή του, με σκοπό τη μεγιστοποίηση της ποιοτικής και ποσοτικής αποδόσεώς του. Αυτό σημαίνει ότι ο οργανισμός πρέπει να είναι σε θέση να απελευθερώνει και να κατευθύνει σωστά την ενέργεια, το ταλέντο και τη γνώση του ανθρώπινου δυναμικού του, με σκοπό τη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας. Για να εξασφαλίσει την πλήρη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, ο οργανισμός είναι υποχρεωμένος να μελετά τους τρόπους και τα μέσα με τα οποία οι δραστηριότητες που σχετίζονται με τον προγραμματισμό και την ανάπτυξη του δυναμικού αυτού, θα ενταχθούν σ' ένα σύστημα, ώστε μέσω του συστήματος αυτού να εξασφαλίζεται η αποτελεσματική εφαρμογή των σχετικών προγραμμάτων και η πλήρης εναρμόνισή τους στα πλαίσια των αναγκών του

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.2.2

Βασικές Διοικητικές Ικανότητες

ΔΙΑΝΟΗΤΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ	ΤΕΧΝΙΚΕΣ
<ul style="list-style-type: none"> • Δημιουργική σκέψη • Στρατηγική σκέψη • Ικανότητα λήψης αποφάσεων • Αναλυτική - συνθετική ικανότητα • Ικανότητα μάθησης και αλλαγών • Συστημική σκέψη • Σφαιρική - παγκόσμια αντίληψη 	<ul style="list-style-type: none"> • Συναισθηματική νοημοσύνη • Ηγετική ικανότητα • Ικανότητα συνεργασίας και ανάπτυξης ομάδας • Ικανότητα επικοινωνίας • Διαπραγματευτική ικανότητα • Πειθώ - άσκηση επιρροής 	<ul style="list-style-type: none"> • Ικανότητα στοχοθεσίας-προγραμματισμού • Μεθοδικότητα • Ανάλυση κόστους-ωφελειών • Αναζήτηση-αξιοποίηση πληροφοριών • Χρήση νέων τεχνολογιών • Διαχείριση χρόνου • Χρήση ποσοτικών μοντέλων.

Πηγή: Μπουραντάς Δημήτρης: Μάνατζμεντ, Θεωρητικό Υπόβαθρο - Σύγχρονες Πρακτικές. Εκδόσεις 2002 Εκδόσεις Γ. Μπένου.

«Η ένταξη των δραστηριοτήτων αυτών στα πλαίσια ενός συστήματος, πέρα από την εξασφάλιση της ορθολογικής αντιμετώπισής τους, διασφαλίζει και την εναρμόνισή τους με τις ειδικότερες ανάγκες του οργανισμού. (Φαναριώτης, 1997σελ 86-87)».

1.3 Προσέγγιση και προσανατολισμός στις δομές και το Ανθρώπινο δυναμικό του Δήμου

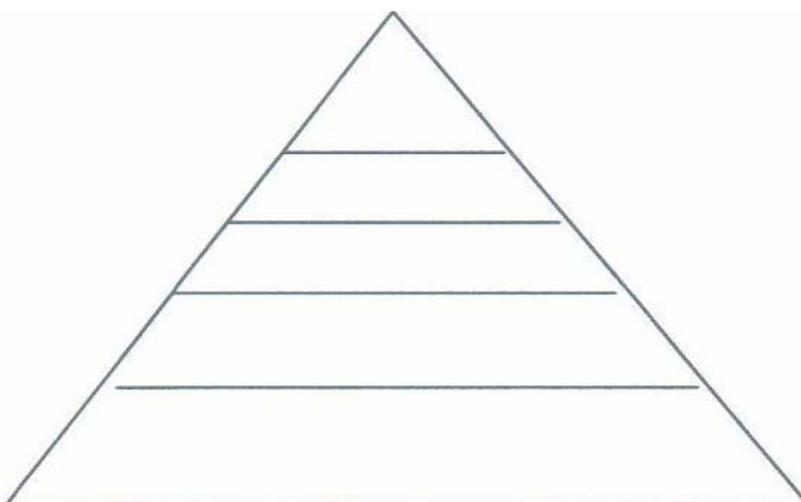
Το Ανθρώπινο Δυναμικό στα Πλαίσια της Οργανωτικής Διαρθρώσεως

«Σύμφωνα με την Χατζηπαντελή (1999 σελ101), όλα τα πρόσωπα τοποθετούνται σε διάφορες θέσεις και τα οποία στην πράξη δίνουν την πραγματική υπόσταση στον οργανισμό. Τα πρόσωπα κατανέμονται στις διάφορες θέσεις του οργανισμού.» Οι θέσεις αυτές ανάλογα με το βαθμό της μεταξύ τους εξάρτησης διαβαθμίζονται στα διάφορα επίπεδα. Αναλόγως διαβαθμίζονται και τα πρόσωπα που τοποθετούνται στις θέσεις αυτές. Η διαβάθμιση αυτή ακολουθεί μία επίσης πυραμοειδή διάρθρωση εντός της οποίας αναπτύσσονται τα οργανωτικά επίπεδα και οι θέσεις.

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

ΣΧΗΜΑ 1.3.

Η Διαβάθμιση του Ανθρώπινου Δυναμικού



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

Σύμφωνα με τον ΟΕΥ του Δήμου (σελ.32), σε συνολικό αριθμό ανθρώπινου δυναμικού εκατόν τριών υπαλλήλων το οποίο θα έπρεπε να υφίσταται στο Δήμο Αρριανών του Ν. Ροδόπης για την εύρυθμη λειτουργία των υπηρεσιών του Δήμου, δυστυχώς το σύνολο των απασχολούμενων υπαλλήλων ανέρχεται σε σαράντα ένα μόνιμους και έξι ιδιωτικού δικαίου υπάλληλους Η ανυπαρξία Διευθυντών, οι επικαλύψεις αρμοδιοτήτων, η άσκηση παράλληλων καθηκόντων, η μη άσκηση υποχρεωτικών αρμοδιοτήτων, οι συγκρουσιακές καταστάσεις, οι προστριβές υπαλλήλων κλπ. συνθέτουν την εικόνα της κατάστασης που επικρατεί στο Δήμο. Συμπεριλαμβάνεται δε και η άσκηση των πρόσθετων αρμοδιοτήτων από 1-1-2013 του άρθρου 95 του Ν.3852/2010 .

Η προς το παρόν εξυπηρέτηση κρίνεται δυσλειτουργική, λαμβανομένης υπόψη και της οικονομικής κρίσης που επέβαλλε την αναστολή των προσλήψεων στους ΟΤΑ. Η μοναδική λύση προς μερική επίλυση των προβλημάτων της λειτουργίας των υπηρεσιών είναι η πρόσληψη προσωπικού με συμβάσεις ορισμένου χρόνου πολλαπλών ειδικοτήτων για παροδικές, εποχιακές η πρόσκαιρες ανάγκες, σύμφωνα με τη νομοθεσία, οι διαδημοτικές και διαβαθμικές συνεργασίες, με προγραμματικές

συμβάσεις, οι οποίες όμως δεν υφίστανται στο βαθμό που θα έπρεπε. Επίσης δε λειτουργούν οι Τεχνικές και Κοινωνικές υπηρεσίες του Δήμου οι οποίες με προγραμματικές συμβάσεις, υποστηρίζονται από την έδρα του Δήμου Κομοτηνής του Ν. Ροδόπης, δεν υφίσταται Νομική υπηρεσία, δε λειτουργεί η υπηρεσία Προγραμματισμού, τόσο για τη διαχείριση των στρατηγικών στόχων, των επιχειρησιακών προγραμμάτων, των ευρωπαϊκών προγραμμάτων, όσο και τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του Δήμου. Οι Δημοτικές επιχειρήσεις καταργήθηκαν ενώ υφίσταται μία κοινωφελή επιχείρηση(ΔΗ.Κ.Ε.ΑΡ.)και λειτουργεί μόνο το πρόγραμμα «Βοήθεια στο σπίτι» Δεν υφίσταται επίσης στα ανώτερα διοικητικά στελέχη και στο οργανόγραμμα του Δήμου θέσεις Διεύθυνσης, ενώ τα ανώτερα στελέχη που υφίστανται είναι προϊστάμενοι αυτοτελών τμημάτων.

1.4 Παράγοντες που επηρεάζουν την διαχείριση δομών και ανθρώπινου δυναμικού.

1.4.1 Ο προγραμματισμός μέσα στην επιχείρηση και τα οφέλη του. Εκτίμηση της προσφοράς και της ζήτησης εργασίας σε σχέση με τον κύκλο ζωής της επιχείρησης.

Οι οποιοσδήποτε αποφάσεις, από την αξιοποίηση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού έως την αντικατάστασή του ή την πρόσληψη νέου, λαμβάνονται σε σχέση με το στάδιο του κύκλου ζωής στο οποίο βρίσκεται ο οργανισμός-επιχείρηση. Ο «κύκλος ζωής» των οικονομικών οργανισμών και επιχειρήσεων είναι ένα από τα πιο συνηθισμένα και «χρήσιμα εργαλεία» στη στρατηγική της σύγχρονης επιχείρησης. Παρακάτω περιγράφονται «τα στάδια αυτά» (Βαξεβανίδου, Ρεκλείτης, 2008 σελ.45-47) σε σχέση με τον όγκο πωλήσεων-υπηρεσιών και τα καθαρά κέρδη της επιχείρησης.

Ο κύκλος ζωής της επιχείρησης, εισαγωγή, ανάπτυξη, ωρίμανση, παρακμή

Το στάδιο εισαγωγής είναι το στάδιο κατά το οποίο οι επιχειρήσεις έχουν την ανάγκη να αποκτήσουν το καλύτερο ανθρώπινο δυναμικό της αγοράς, που γνωρίζει τη χρήση νέων τεχνολογιών στην παραγωγική διαδικασία και μπορεί να εφαρμόσει σύγχρονες μεθόδους στη διαχείριση των πελατών-πολιτών και στην προβολή των προϊόντων- παρεχόμενων υπηρεσιών.

Το στάδιο ανάπτυξης είναι ένα σημαντικό στάδιο, κατά το οποίο τα παραγόμενα προϊόντα-παρεχόμενες υπηρεσίες, αρχίζουν να έχουν μεγάλη ζήτηση και επιτυγχάνονται υψηλά επίπεδα πωλήσεων-υπηρεσιών, με βασικό χαρακτηριστικό τη διαφοροποίηση νέων ανταγωνιστών. Στο στάδιο αυτό του έντονου ανταγωνισμού, έχει ανάγκη από την πρόσληψη νέων και αποδεδειγμένα ικανών στελεχών ή σχεδιάζει τη διαδοχή στελεχών με εσωτερική αξιοποίηση υπαλλήλων, με γνώσεις, θέληση και ικανότητες για να ανταπεξέλθουν στις προκλήσεις της αγοράς.

Το στάδιο ωρίμανσης είναι ένα στάδιο κατά το οποίο τα προϊόντα-υπηρεσίες της επιχείρησης είναι πλέον καθιερωμένα, αλλά οι πωλήσεις-υπηρεσίες αυξάνονται με μειωμένους ρυθμούς, και ακολουθούν πτωτικές τάσεις. Στο στάδιο αυτό, οι επιχειρήσεις προβαίνουν σε εσωτερικές μετακινήσεις, καταβάλλονται προσπάθειες για τη διατήρηση των υπαρχόντων θέσεων εργασίας, δεν γίνονται προσλήψεις νέων στελεχών, ακολουθείται μια πιο μετριοπαθής πολιτική συγκράτησης και αξιοποίησης του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης η προσφορά εργασίας, σταδιακά γνωρίζει πτωτικές τάσεις.

Το στάδιο παρακμής είναι το τελευταίο στάδιο ύπαρξης μιας επιχείρησης. Στο στάδιο αυτό, προσπαθούν να διατηρήσουν την ύπαρξη τους, προβαίνουν σε απολύσεις και μείωση προσωπικού, διατηρούν το πλέον αποτελεσματικό και παραγωγικό, το οποίο φροντίζουν να ικανοποιήσουν με επανατοποθέτησή του σε τομείς όπου αποδεδειγμένα αποδίδει καλύτερα με την παράλληλη αναβάθμισή του σε θέσεις ευθύνης. Επομένως, βασικό μέλημα των επιχειρήσεων του σταδίου αυτού είναι η συγκράτηση των ικανών στελεχών. Παράλληλα, η προσφορά εργασίας είναι πολύ χαμηλή και σχεδόν μηδενική από ανώτερα και ικανά στελέχη της αγοράς.

1.4.2 Τάσεις και Παράγοντες

Στη συνέχεια συνοψίζονται οι τάσεις που επηρεάζουν τον τρόπο που οι εργοδότες διαχειρίζονται τις λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού :

Μεγαλύτερη **παγκοσμιοποίηση** σημαίνει μεγαλύτερος ανταγωνισμός, δηλαδή πιέσεις για τις επιχειρήσεις, προκειμένου να μειώνουν το κόστος και να έχουν πιο παραγωγικούς εργαζόμενους . Με τη σειρά τους, οι απαιτήσεις αυτές επιβάλλουν στους εργοδότες και τα επιτελεία ΔΑΔ την καθιέρωση πρακτικών που στοχεύουν στο να πετυχαίνουν οι εργαζόμενοι τον καλύτερα αποτελέσματα. **Τα τεχνολογικά**

επιτεύγματα όπου η τεχνολογία μεταβάλλει τη φύση σε όλες τις διαδικασίες μίας επιχείρησης. **Η φύση της εργασίας** όπου επίσης η τεχνολογία μεταβάλλει τη φύση της και αποδεικνύει την «κριτική σκέψη/επίλυση προβλημάτων» και τις «εφαρμογές τεχνολογίας πληροφορικής» ως τις δύο περισσότερο σημαντικές ικανότητες. **Οι εργασίες υπηρεσιών** στην αλλαγή από τις «δουλειές που απαιτούν χέρια» στις «δουλειές που απαιτούν μυαλό», άρα η παραγωγή προϊόντων μετατρέπεται σε παροχή υπηρεσιών. **Το ανθρώπινο κεφάλαιο** όπου για τους εργοδότες, τα παραπάνω συνεπάγονται μία συνεχώς αυξανόμενη ανάγκη για «εργάτες γνώσης» και ανθρώπινο κεφάλαιο πράγμα το οποίο σημαίνει ότι οι αποτελεσματικές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού αποκτούν ιδιαίτερη αξία.

1.4.3 Ο προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων ως στρατηγικό εργαλείο στην ανάπτυξη οργανισμών.

Ο όρος «διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού» έχει αντικατασταθεί πλέον από τον όρο «διοίκηση ανθρωπίνων πόρων» δηλαδή μία συστηματική και μακροχρόνια προσπάθεια αντιμετώπισης του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού ως «πόρος». Είναι προφανές ότι ο ρόλος του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων μίας επιχείρησης-οργανισμού εκτός από τη διευκόλυνση της επικοινωνίας των εργαζομένων και της ανώτερης διοίκησης και στελεχών είναι να προγραμματίζει το ανθρώπινο δυναμικό στην εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού. Επίσης είναι πολύ σημαντική η συμβολή του, στην επίλυση πολλών προβλημάτων της προσφοράς και της ζήτησης ανθρωπίνων πόρων με χρήση τεχνικών πρόβλεψης, όπως η ανάλυση Markov, τα διαγράμματα αντικατάστασης, τα επαναληπτικά μοντέλα, η προσομοίωση σε H/Y και η ανάλυση παλινδρόμησης. Μέρος του προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων αποτελεί το πλάνο διαδοχής το οποίο είναι μία συστηματική προσπάθεια και διεργασία αναγνώρισης κι ανάπτυξης υποψηφίων για διοικητικές ή επαγγελματικές θέσεις-κλειδιά ώστε να εξασφαλιστεί η επιτυχία ενός οργανισμού. «Η σημασία του προγραμματισμού διαδοχής ιδιαίτερα στις ανώτατες θέσεις της διοίκησης εντοπίζεται σε όλα τα είδη των επιχειρήσεων : στις μεγάλες και στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, στις οικογενειακές επιχειρήσεις αλλά και στους δημόσιους οργανισμούς. (Χρίτη Κ, 2007σελ11).»

1.4.4 Συνεργασία της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού με τα επιμέρους τμήματα της επιχείρησης

Αρμόδιος και υπεύθυνος για την ενδυνάμωση του ομαδικού πνεύματος είναι ο διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού. Αποκλειστικός αρωγός, όμως, για την επίτευξη αυτού του σκοπού αποτελούν οι επιμέρους διευθυντές των τμημάτων της επιχείρησης, δηλαδή η μέση διοικητική βαθμίδα. Ο διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού βοηθάει και συμβουλεύει τα μεσαία διοικητικά στελέχη για θέματα προσλήψεων, τοποθέτησης καθοδήγησης, εκπαίδευσης, βελτίωσης, ανάπτυξης των εργαζομένων τους, την ανάπτυξη δημιουργικής συνεργασίας, αρμονικών εργασιακών σχέσεων, την ερμηνεία των διαδικασιών της επιχείρησης, τον έλεγχο των συμβάσεων και του κόστους εργασίας τα οποία εκτελούνται από τη μέση διοικητική βαθμίδα. Όσο, όμως, η επιχείρηση αναπτύσσεται η μέση διοικητική βαθμίδα χρειάζεται την βοήθεια και την εξειδίκευση που το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να παρέχει. «Πέρα, όμως, από την εξειδίκευση αυτή το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού χαρακτηρίζεται και από τα παρακάτω στοιχεία (Χρίτη Κ, 2007, σελ.11-14): Ο διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού επιβεβαιώνει την ανώτερη βαθμίδα πως οι στόχοι εκτελούνται και πραγματοποιούνται, βοηθά τα μεσαία διοικητικά στελέχη στην εξεύρεση κατάλληλων υπαλλήλων ύστερα από εισήγησή τους, ενημερώνεται για τις νέες νομοθεσίες, βοηθά τους οργανισμούς να εφαρμόσουν τα νέα προγράμματα, δρα συμβουλευτικά έναντι όλων των στελεχών προϊσταμένων-ηγετών.»

Οι ρόλοι της οργανωτικής μονάδας ΔΑΔ είναι οι εξής:

Υποστηρικτικός-Συμβουλευτικός-Εποπτικός-Εκτελεστικός-Επιτελικός

1.5 Ανάπτυξη της διαχείρισης δομών και ανθρώπινου δυναμικού με βάση την διαφορετικότητα στα πλαίσια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στις ραγδαίες αλλαγές της παγκοσμιοποίησης, οι άνθρωποι πόροι μίας επιχείρησης αναγνωρίζονται πλέον ως ένα από τα βασικά τμήματά της το οποίο όταν προγραμματιστεί και οργανωθεί κατάλληλα μπορεί να της δώσει προβάδισμα .

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό αποτελεί μια στρατηγική διοικητική λειτουργία που με τις κατάλληλες τεχνικές, επιτυγχάνει

ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για την ανάπτυξη μιας ικανής εργατικής δύναμης. Σύμφωνα με την διαπίστωση του Baum (1995), «η πρόκληση για την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού φαίνεται να έχει να κάνει με την ανάπτυξη, την κινητοποίηση και την ανταμοιβή του προσωπικού, μετατρέποντας το έτσι σε μια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος».

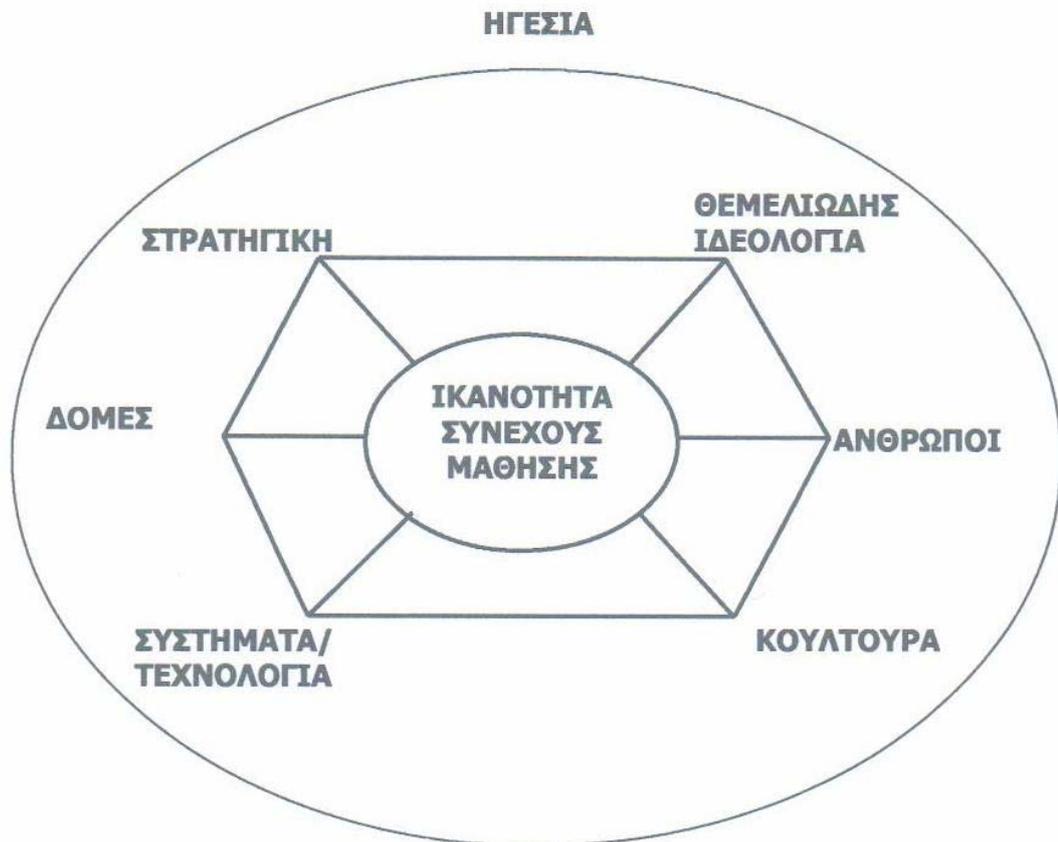
Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων (Human Resource Management-HRM) πρέπει να έχει μια μακροπρόθεσμη θεώρηση: να ασχολείται με τα ζωτικά θέματα της διαμόρφωσης κατάλληλης επιχειρηματικής κουλτούρας και την ανάπτυξη – βελτίωση των απαραίτητων οργανωτικών ικανοτήτων και τεχνολογικών δεξιοτήτων, συμπεριλαμβανομένων όλων των στελεχών της. Είναι, επομένως, μια δραστηριότητα προληπτικής (proactive) κατεύθυνσης σε αντίθεση με την παλαιά άποψη της διοίκησης προσωπικού, η οποία ουσιαστικά αποτελούσε δραστηριότητα κατασταλτικού (reactive) χαρακτήρα: επικέντρωση σε βραχυπρόθεσμο σχεδιασμό, και κυρίως έλεγχο και σε ζητήματα λειτουργικής διοίκησης, που δεν ενδιέφεραν σχεδόν καθόλου την στρατηγική κατεύθυνση. Έτσι η «διοίκηση των όρων απασχόλησης» μετατρέπεται σε «διοίκηση των επιδόσεων» (Δημητριάδης, Θερίου, 2010)⁴¹

Ενώ οι στόχοι στη Διοίκηση Προσωπικού ήταν η προσέλκυση, η πρόσληψη και η υποκίνηση των εργαζομένων, και εστιάζονταν στο άτομο στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, οι στόχοι εστιάζονται στην ουσία: την ανταγωνιστικότητα, την απόδοση, την επιβίωση, την ομαδική εργασία και την εργασιακή ευελιξία. Θεωρούν και μεταχειρίζονται τους εργαζόμενους όχι σαν μια δαπάνη της επιχείρησης που πρέπει να ελεγχθεί αλλά σαν μια επένδυση του ενεργητικού που πρέπει να την εμπιστευθούν και να την αναπτύξουν διαχρονικά.

⁴¹ Δημητριάδης Ε., Θερίου Ν. (2010), Σχεδιασμός του ανθρώπινου δυναμικού ή των ανθρώπινων πόρων, Τρέχουσες πρακτικές –μελλοντικές προοπτικές, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Α.Τ.Ε.Ι Καβάλας, Καβάλα, [ΔΙΑΘΕΣΙΜΟ ΣΤΟ ΔΙΑΔΥΚΤΙΟ: http://abd.teikav.edu.gr/articles_th/dynamiko.pdf](http://abd.teikav.edu.gr/articles_th/dynamiko.pdf), (18.07.2012)

ΣΧΗΜΑ 1.5

Το μοντέλο της διαρκούς επιτυχίας



Πηγή : Μπουραντάς Δ. (2005), Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας εκδόσεις Κριτική

«Ηγεσία. Η διαρκής επιτυχία μίας επιχείρησης εξαρτάται από επτά και μία θεμελιώδεις παραμέτρους. Μπουραντάς Δ. (2005)»

Αυτές είναι:

- **Ύπαρξη μιας θεμελιώδους ιδεολογίας.** Αυτή συνίσταται σε ένα πυρήνα εταιρικών αξιών και σε ένα σκοπό (purpose), δηλαδή σε ένα ευρύτερο, πέραν των κερδών, «κοινωνικό καθήκον» ή λόγο ύπαρξης της επιχείρησης. Σύμφωνα με τους J. Porras και J. Collins (συγγραφείς του βιβλίου 'Built to last'), ενώ όλα

τα αλλάζουν οι επιχειρήσεις ώστε να απαντούν στις εξελίξεις και στις εκάστοτε προκλήσεις του περιβάλλοντος, διατηρούν σταθερή τη θεμελιώδη ιδεολογία τους.

- **Ύπαρξη κατάλληλων-έξυπνων στρατηγικών.** Οι στρατηγικές αποφάσεις είναι μακροπρόθεσμες, προσδιορίζουν την κατανομή των πόρων της επιχείρησης, τους τομείς των δραστηριοτήτων, τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και γενικά την τοποθέτηση της επιχείρησης στην αγορά. Συνεπώς, η στρατηγική προσδιορίζει σημαντικά την επιτυχία της επιχείρησης, τη διαμόρφωση του οράματος, των μακροπρόθεσμων στόχων και της πορείας προκειμένου να κάνει τα οράματά της πράξη.
- **Οι άνθρωποι.** Οι άνθρωποι μπορούν να αποτελούν τη βασική πηγή ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Στις σημερινές συνθήκες, στην οικονομία της γνώσης, των πληροφοριών και των υπηρεσιών, ο σπάνιος πόρος για τη δημιουργία πλούτου είναι οι σωστοί άνθρωποι. Είναι οι ιδέες, οι γνώσεις και οι προσπάθειες αυτών, και όχι το κεφάλαιο. Η στρατηγική σημασία των ανθρώπων για τη διαρκή επιτυχία, συνίσταται και στο γεγονός δημιουργίας καινοτομιών, συνεχούς μάθησης και αλλαγών, επιχειρηματικότητας, εξυπηρέτησης των πελατών.
- **Η εταιρική κουλτούρα.** Συνίσταται σε ένα σύνολο εταιρικών αξιών, πιστεύω, αρχών και σημασιών ενστερνιζόμενων από όλους τους εργαζόμενους. Η εταιρική κουλτούρα προσδιορίζει το πώς σκέφτονται και πώς συμπεριφέρονται οι άνθρωποι της επιχείρησης, ως άτομα και ως ομάδες. Προσδιορίζει τι είναι σωστό και τι είναι λάθος, τι είναι σημαντικό και τι ασήμαντο, τι είναι κατάλληλο και τι ακατάλληλο. Όταν λοιπόν είναι κατάλληλη, αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, διότι κάνει τους ανθρώπους να κάνουν, από μόνοι τους, τα «σωστά πράγματα σωστά».
- **Οι δομές και οι διεργασίες.** Το οργανωτικό δηλαδή πλαίσιο, το οποίο αποσαφηνίζει τους ρόλους, τις ευθύνες, τις σχέσεις εξουσίας και τους τρόπους-διαδοχικές ενέργειες μέσω των οποίων υλοποιούνται οι διοικητικές, οικονομικές, εμπορικές, παραγωγικές και άλλες επιχειρησιακές λειτουργίες οι οποίες προσδιορίζονται από τις δομές και τις διεργασίες. Οι δομές και οι

διεργασίες διευκολύνουν ή εμποδίζουν την υλοποίηση της στρατηγικής.

- **Τα συστήματα και η τεχνολογία.** Τα συστήματα πληροφοριών (MIS, CRM, ERP, κ.λπ.), αλλά και τα διοικητικά συστήματα, αποτελούν απαραίτητα εργαλεία για τη λήψη αποφάσεων και την αποτελεσματική υλοποίηση αυτών. Συστήματα διοίκησης της γνώσης, συστήματα μέτρησης επιδόσεων, συστήματα στοχοθεσίας, συστήματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, συστήματα προγραμματισμού και οργάνωσης, είναι απαραίτητα για να υποστηρίζουν τη λήψη αποφάσεων, την αποτελεσματική υλοποίηση αυτών και της επιχείρησης. Εκτός αυτών, η τεχνολογία, συμβάλλει ουσιαστικά στην ανταγωνιστικότητα, στη μείωση του κόστους και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας.
- **Ικανότητα της επιχείρησης για συνεχή μάθηση, βελτίωση, προσαρμογή και αλλαγή.** Θεμελιώδης ικανότητα για την επιβίωση και την επιτυχία σε μια περίοδο ραγδαίων αλλαγών. Αυτό σημαίνει δημιουργία και εφαρμογή νέων γνώσεων, λύσεων και καινοτομιών, μεθόδους, συστήματα, συνεχή ανανέωση των στρατηγικών και των επιχειρηματικών μοντέλων. Η ικανότητα οργανωσιακής μάθησης και αποτελεσματικής υλοποίησης αλλαγών συνίσταται στη δυνατότητα της επιχείρησης να επαναδημιουργεί συνεχώς τον εαυτό της, για να βρίσκεται στην πρωτοπορία. Ο Arie De Geus υποστηρίζει ότι η ικανότητα της επιχείρησης να μαθαίνει και να αλλάζει πιο γρήγορα από τους ανταγωνιστές της είναι ίσως το μόνο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που δεν αντιγράφεται.
- **Ηγεσία.** Η ηγεσία, απαντά στα ερωτήματα: «Πώς προκύπτουν αυτές οι επτά στρατηγικές παράμετροι σε μια επιχείρηση;», «Γιατί κάποιες επιχειρήσεις τις διαθέτουν και άλλες όχι;», «Ποιος έχει την ευθύνη της δημιουργίας τους;». Αποτελεί δηλαδή την αιτία, την πηγή δημιουργίας όλων των προηγούμενων. Η ηγεσία αφορά ουσιαστικά και αναφέρεται στην ηγετική λειτουργία των στελεχών όλων των ιεραρχικών επιπέδων. Τα στελέχη της ανώτατης διοίκησης, αλλά και όλων των υπολοίπων ιεραρχικών επιπέδων, έχουν την ευθύνη της δημιουργίας των επτά προηγούμενων θεμελιωδών παραμέτρων. Αυτό για να το πετύχουν, δεν αρκούν να λειτουργούν μόνο ως μάνατζερ-προϊστάμενοι, αλλά ταυτόχρονα ο καθένας στο χώρο του χρειάζεται να λειτουργεί και ως ηγέτης.

Για να ξεπεραστεί αυτό πρέπει να υπάρχει η οργανωτική παρουσία των

προϊσταμένων και των διευθυντών, να αξιολογούν τις πρωτοβουλίες και τις προτεραιότητες της επιχείρησης και να παρουσιάζουν τα αποτελέσματα. Μόνο εάν διασφαλιστεί η ανάπτυξη ανθρωπίνου δυναμικού όσο και η οργάνωση και η διοίκηση του ως *επάγγελμα*, με την σωστή καθοδήγηση εκπαιδευμένων και ειδικευμένων στελεχών στο θέμα της διοίκησης και της οργάνωσης ανθρωπίνου δυναμικού (Human Resources), αυξάνονται οι πιθανότητες για ανάπτυξη και ανέλιξη της επιχείρησης.

Στρατηγικά πληροφοριακά συστήματα

Στρατηγικό πληροφοριακό σύστημα, είναι εκείνο το σύστημα το οποίο μπορεί να βρίσκεται σε οποιοδήποτε επίπεδο της επιχείρησης ή του οργανισμού, και το οποίο αλλάζει τους στόχους, διαδικασίες, προϊόντα, υπηρεσίες και περιβαλλοντικές συσχετίσεις ενώ στηρίζει και βοηθά τον οργανισμό στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Μια εταιρία με συγκεκριμένο αντικείμενο και τεχνογνωσία, εντάσσει στη λειτουργία της τα πληροφοριακά συστήματα και αποκτά τη δυνατότητα διεύρυνσης ,εμπλουτισμού του υφιστάμενου αντικειμένου ή αλλαγή αυτού, προς μια κατεύθυνση περισσότερο συμβατή με τα δεδομένα και τις ανάγκες της αγοράς. Αν το Πληροφοριακό σύστημα σχεδιαστεί σωστά και έχοντας ως πλατφόρμα ένα συγκεκριμένο οργανισμό, λαμβάνοντας υπόψη τα μοναδικά στοιχεία που τον διακρίνουν, μετατρέπεται σε εργαλείο ανταγωνιστικού, διατηρήσιμου και μη-αντιγράψιμου στρατηγικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος .Οι μάνατζερς καλούνται να μπορούν να αλλάζουν και να διαφοροποιούν την ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού για να ανταποκρίνεται στις νέες προκλήσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1 Το επιχειρησιακό μοντέλο της διαχείρισης δομών και ανθρώπινου δυναμικού, στον Δήμο Αρριανών, κουλτούρα, διαφορετικότητα, αλληλεπίδραση, υφιστάμενη κατάσταση.

Όλα τα σχέδια δράσης πρέπει να είναι άρρηκτα συνδεδεμένα μεταξύ τους και αλληλεξαρτώμενα, ώστε ο προγραμματισμός ανθρωπίνου δυναμικού να είναι μια ολοκληρωμένη, ενιαία διαδικασία ώστε να χαρακτηρίζεται από συνοχή και ακολουθία, με την κάθε λειτουργία να συμπληρώνει την άλλη. Τα προγράμματα χρειάζεται να επαναξιολογούνται σε συνεχή βάση στο μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον ώστε να ανταποκρίνονται στους στόχους. «Η λειτουργία της αξιολόγησης πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ακέραιο και σημαντικό μέρος του προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων και οι πληροφορίες που προκύπτουν από την αξιολόγηση θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στον επανασχεδιασμό των σχεδίων δράσης.(Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2002σελ.167-168).»

Το “Επιχειρησιακό Μοντέλο” ορίζεται ως μία συμβολική αναπαράσταση της επιχείρησης και των θεμάτων τα οποία την αφορούν και αποτελείται από συμπληρωματικά μεταξύ τους μοντέλα των επιμέρους όψεων της επιχείρησης. Περιέχει αναπαραστάσεις μεμονωμένων γεγονότων, αντικειμένων, σχέσεων και συναλλαγών της επιχείρησης.

Το επιχειρηματικό μοντέλο αποτελεί μία συμβολική αναπαράσταση της επιχείρησης η οποία προκύπτει με την αφαιρετική μέθοδο. Συνήθως ένα επιχειρηματικό μοντέλο αποτελείται (και όχι μόνο)από:

- οργανωσιακά μοντέλα.
- μοντέλα βελτιστοποίησης λήψης αποφάσεων και υποστηρικτικά συστήματα λήψης αποφάσεων (DSS).
- μοντέλα δραστηριοτήτων
- μοντέλα διαχείρισης πόρων
- μοντέλα πληροφορίας, και επιχειρησιακού πληροφοριακού συστήματος

•οικονομικά μοντέλα, μοντέλα κόστους των τμημάτων.

Τέλος η σύνθεση όλων των παραπάνω μοπέλων σε ένα ενιαίο ολοκληρωμένο σύνολο δημιουργεί το επιχειρησιακό. Σύμφωνα με τα παραπάνω επιμέρους μοντέλα (οργανωσιακά, πληροφορίας, πόρων, βελτιστοποίησης) τα μοντέλα που συνθέτουν το επιχειρησιακό μοντέλο που επικρατεί στο Δήμο Αρριανών είναι ανεπαρκή, ενώ ο τρόπος Διοίκησης στη λήψη αποφάσεων και άσκησης εξουσιών αυταρχικός και στην οργάνωση Διοίκησης συγκεντρωτικός.

ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Η πρωτογενής σημασία της λέξης «κουλτούρα» είναι «καλλιέργεια» και αφορά στη νοοτροπία και αλλαγή νοοτροπίας ως εν δυνάμει διεργασία και έχει τις βάσεις της στην πολιτισμική ανθρωπολογία. Στο πλαίσιο της οργανωσιακής συμπεριφοράς γίνεται πολύ συχνά αναφορά στην έννοια του επιχειρησιακού «κλίματος», όταν όμως «αναφέρεται ο όρος κουλτούρα, το βάρος δίνεται στη δυναμική, ποιοτική, δημιουργική πλευρά των επιχειρήσεων. (Δημήτρης Μπούστας, 2003) Επιχειρησιακή κουλτούρα και στρατηγική.»

Η στρατηγική μιας επιχείρησης και το εξωτερικό περιβάλλον θεωρούνται παράγοντες που επιδρούν αποφασιστικά στην επιχειρησιακή κουλτούρα. Ο Demisson διακρίνει τα παρακάτω στοιχεία (Daft, 1995): «Την κουλτούρα προσαρμογής»: δημιουργείται όταν η στρατηγική δίνει έμφαση στο εξωτερικό περιβάλλον το οποίο απαιτεί ευελιξία, αλλαγή, συνεχή διερεύνηση. «Την κουλτούρα αποστολής»: η οποία εξυπηρετεί ένα σχετικά σταθερό περιβάλλον. Δίνει έμφαση στο όραμα και στη μελλοντική θέση της επιχείρησης επικεντρώνοντας την προσοχή στην αποστολή της επιχείρησης. Ο Δήμος Αρριανών είναι μειονοτικός Δήμος, με υψηλό βαθμό αναλφαβητισμού και γνώσης της Ελληνικής γλώσσας, που αγγίζει παρά πολύ υψηλό ποσοστό, πολυπολιτισμικότητας και διαφορετικής κουλτούρας πράγμα το οποίο υφίσταται και στις Διοικητικές Αρχές που διοικούν το Δήμο.

ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑ

Οι σημερινές επιχειρήσεις λειτουργούν σ' ένα πολύπλοκο και συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον. Η αγορά είναι ανταγωνιστική, επηρεαζόμενη από πολιτικοοικονομικά γεγονότα. Καθώς τα προϊόντα-υπηρεσίες της

οφείλουν να προσαρμόζονται στις ανάγκες και τις επιθυμίες διαφορετικών ανθρώπων, τις υποχρεώνει να αξιοποιούν πρότερες γνώσεις και να εισαγάγουν καινοτόμες ιδέες και στρατηγικές.

Ενώ το φαινόμενο της πολυπολιτισμικότητας εντείνεται, η πολιτική, τα πρότυπα και οι στάσεις των επιχειρήσεων εξακολουθούν να είναι προσαρμοσμένα σε ομοιογενείς ομάδες εργαζομένων. Τα άτυπα συστήματα καθορίζουν συχνά επιλογές, αποφάσεις και συνεργασίες. Σήμερα πολλές ικανότητες και γνώσεις χάνονται διότι οι άνθρωποι, είτε είναι αποκλεισμένοι από την αγορά εργασίας, είτε δεν αξιοποιούνται στο βαθμό ή με τον τρόπο που θα έπρεπε. Δυνατότητες ανάπτυξης όπως η αγροτική ανάπτυξη με συστηματική καλλιέργεια σε είδη που ευδοκούν στην περιοχή μέσω προγραμμάτων και κατευθύνσεων, αγροτουρισμός, δημιουργία νέων αιολικών πάρκων, δημιουργία συνεταιρισμού για την προώθηση τοπικών προϊόντων, δημιουργία επιχειρηματικότητας, πράσινη ανάπτυξη κλπ. είναι εφικτοί για την ανάδειξη της πολυπολιτισμικότητας του Δήμου Αρριανών (2^ο Παράρτημα).

Σε σύγχρονα δημοκρατικά κράτη οι ανισότητες και οι διακρίσεις καταπολεμούνται μέσω της νομοθεσίας. Είναι γνωστό ότι ο αποκλεισμός δημιουργεί ανασφάλεια, ανισότητα και συγκρούσεις. Παρόλα αυτά, η αρχή της διαφορετικότητας, ως σύστημα αρχών και αξιών, είναι ένα εργαλείο ανάπτυξης καινοτόμων σκέψεων και βελτίωσης της δυναμικής της επιχείρησης καθώς αυξάνει την παραγωγικότητα και μειώνει τα έξοδα της .

ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΗ

Η υιοθέτηση στρατηγικών αλλαγών, κατά τη διάρκεια οικονομικής ύφεσης, ενέχει κινδύνους και είναι δυνατόν να οδηγήσει σε επιδείνωση της κατάστασης. Για να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά μια ενδεχόμενη κρίση στην επιχείρηση θα πρέπει η διοίκηση να είναι κατάλληλα προετοιμασμένη να την αντιμετωπίσει.

Στον καθορισμό των εναλλακτικών λύσεων στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού επιβάλλεται εκτός από τη συμμετοχή των ανώτερων στελεχών και η συμμετοχή των μεσαίων γιατί τα μεσαία στελέχη της επιχείρησης είναι κοντά τόσο στους πελάτες-πολίτες , όσο και στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Ως εκ τούτου είναι σε θέση να συμβάλουν αποφασιστικά τόσο στη δημιουργία όσο και στην εφαρμογή της στρατηγικής.

Κατά τη διάρκεια μιας οικονομικής κρίσης παρουσιάζεται το φαινόμενο της συρρίκνωσης των οικονομικών πόρων. Η ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης (SWOT) είναι απαραίτητη για να καταστεί δυνατή η πρόβλεψη των πιθανών απειλών και ευκαιριών που μπορεί να προκύψουν σε συνδυασμό με τους πόρους, τις ικανότητες και των αδυναμιών της επιχείρησης. Η χρησιμοποίηση των πόρων και ικανοτήτων για την αντιμετώπιση των απειλών και την αξιοποίηση ενδεχόμενων ευκαιριών, καθώς και ο προσδιορισμός των αδυναμιών της ,μπορούν να επηρεάσουν την μελλοντική της πορεία. Παρατίθεται μια συνολική ανάλυση SWOT όπως προκύπτει τόσο από την εισηγητική έκθεση του ΟΕΥ (2^ο Παράρτημα)του Δήμου όσο και από την γενική σημερινή υφιστάμενη κατάσταση που αναπτύσσεται παρακάτω:

ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ

- ΥΠΑΡΞΗ ΑΕΙ/ΤΕΙ
- ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ
- ΚΑΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ,ΕΛΛΕΙΨΗ ΧΡΕΩΝ,ΔΑΝΕΙΟΔΟΤΗΣΕΩΝ
- ΥΠΑΡΞΗ ΑΙΟΛΙΚΗΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ
- ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ
- ΑΥΞΗΜΕΝΗ ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ(ΚΑΠΝΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑ)
- ΥΠΑΡΞΗ ΒΟΣΚΟΤΟΠΩΝ
- ΥΠΟΔΟΜΕΣ ΝΕΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ

ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

- ΑΝΕΠΑΡΚΗΣ ΣΥΝΔΕΣΗΤΩΝ ΤΩΝ ΑΕΙ ΜΕ ΤΙΣ ΤΟΠΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ
- ΕΛΛΕΙΨΗ ΤΟΠΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ
- ΕΛΛΕΙΨΗ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΠΟΛΙΤΕΣ ΓΙΑ ΔΡΑΣΕΙΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
- ΕΛΛΕΙΨΕΙΣ ΣΤΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ
- ΑΝΕΠΑΡΚΕΙΑ ΣΤΑ ΚΕΝΤΡΑ ΛΗΨΕΙΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ(ΜΕΙΟΝΟΤΙΚΟΣ ΔΗΜΟΣ)

- ΕΠΙΚΑΛΥΨΕΙΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ
- ΠΙΕΣΕΙΣ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΟΥ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑ
- ΕΛΛΕΙΨΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΤΗ ΠΟΛΥΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΟΤΗΤΑ, ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ, ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑ, ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΗ, ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ
- ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΞΟΥΣΙΩΝ ΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΟ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΟ)
- ΑΝΕΠΑΡΚΕΙΑ(ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ) ΣΤΑ ΚΕΝΤΡΑ ΛΗΨΕΙΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ
- ΜΗ ΟΡΘΟΛΟΓΙΚΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΠΟΡΩΝ
- ΕΛΛΕΙΨΗ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ
- ΕΛΛΕΙΨΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ
- ΥΠΑΡΞΗ ΔΙΑΚΕΝΟΥ ΜΕΤΑΞΥ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
- ΕΛΛΕΙΨΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ ΣΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΕΚΣΥΧΡΟΝΙΣΜΟ
- ΕΛΛΕΙΨΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
- ΕΛΛΕΙΨΗ ΕΞΙΔΕΙΚΕΥΜΕΝΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
- ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΧΡΟΝΟΒΟΡΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

- ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ ΤΑ ΕΘΝΙΚΑ ΔΙΚΤΥΑ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ
- ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΔΙΑΡΘΩΣΗ ΤΗΣ ΧΩΡΑΣ
- ΝΕΟ ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ
- ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΑΠΟ ΚΟΙΝΟΤΙΚΟΥΣ ΠΟΡΟΥΣ ΚΑΙ ΕΘΝΙΚΟΥΣ
- ΝΕΟ ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΣΠΑ 2014-2020
- ΔΙΑΒΑΘΜΙΚΕΣ,ΔΙΑΔΗΜΟΤΙΚΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ
- ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

ΑΠΕΙΛΕΣ

- ΓΕΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ

- ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΟΔΙΚΟ ΔΙΚΤΥΟ ΕΛΛΑΔΑΣ-ΒΟΥΛΓΑΡΙΑΣ
- ΦΘΙΝΟΥΣΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΠΕΡΙΟΧΗΣ
- ΑΠΩΛΕΙΑ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
- ΠΙΕΣΕΙΣ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΟΥ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑ
- ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΧΡΟΝΟΒΟΡΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ
- ΕΛΛΕΙΨΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΙΕΡΑΡΧΗΣΗΣ
- ΕΛΛΕΙΨΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΙΕΡΑΡΧΗΣΗΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΩΝ

ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

Σχετικά με την οργάνωση και λειτουργία των υπηρεσιών του Δήμου Αρριανών ως προς τη στελέχωση είναι εμφανής η δυσλειτουργία λόγω έλλειψης προσωπικού καθώς και εξειδικευμένου Επιστημονικού προσωπικού, που κληρονομήθηκε από τις νυν Δημοτικές Ενότητες. Ειδικά στη λειτουργία των Τεχνικών υπηρεσιών, οδηγών, υπαλλήλων καθαριότητας, αποκομιδής απορριμμάτων η κατάσταση σε προσωπικό κρίνεται ανεπαρκέστατη. Προβλήματα υπάρχουν και στην οργάνωση των Διοικητικών-Οικονομικών Υπηρεσιών λόγω έλλειψης προσωπικού. Αναλύεται πιο κάτω ο αριθμός του προσωπικού σε προσωποπαγείς θέσεις του υπάρχοντα προσωπικού όπως προέκυψε με τη συνένωση και τις βασικές κατευθύνσεις και προτάσεις για τη δημιουργία υπηρεσιών και στελέχωση τους:

Στον ΟΕΥ πέραν των οργανικών θέσεων του ήδη υπηρετούντος προσωπικού, προβλέπεται και η πλήρωση κενών οργανικών θέσεων.

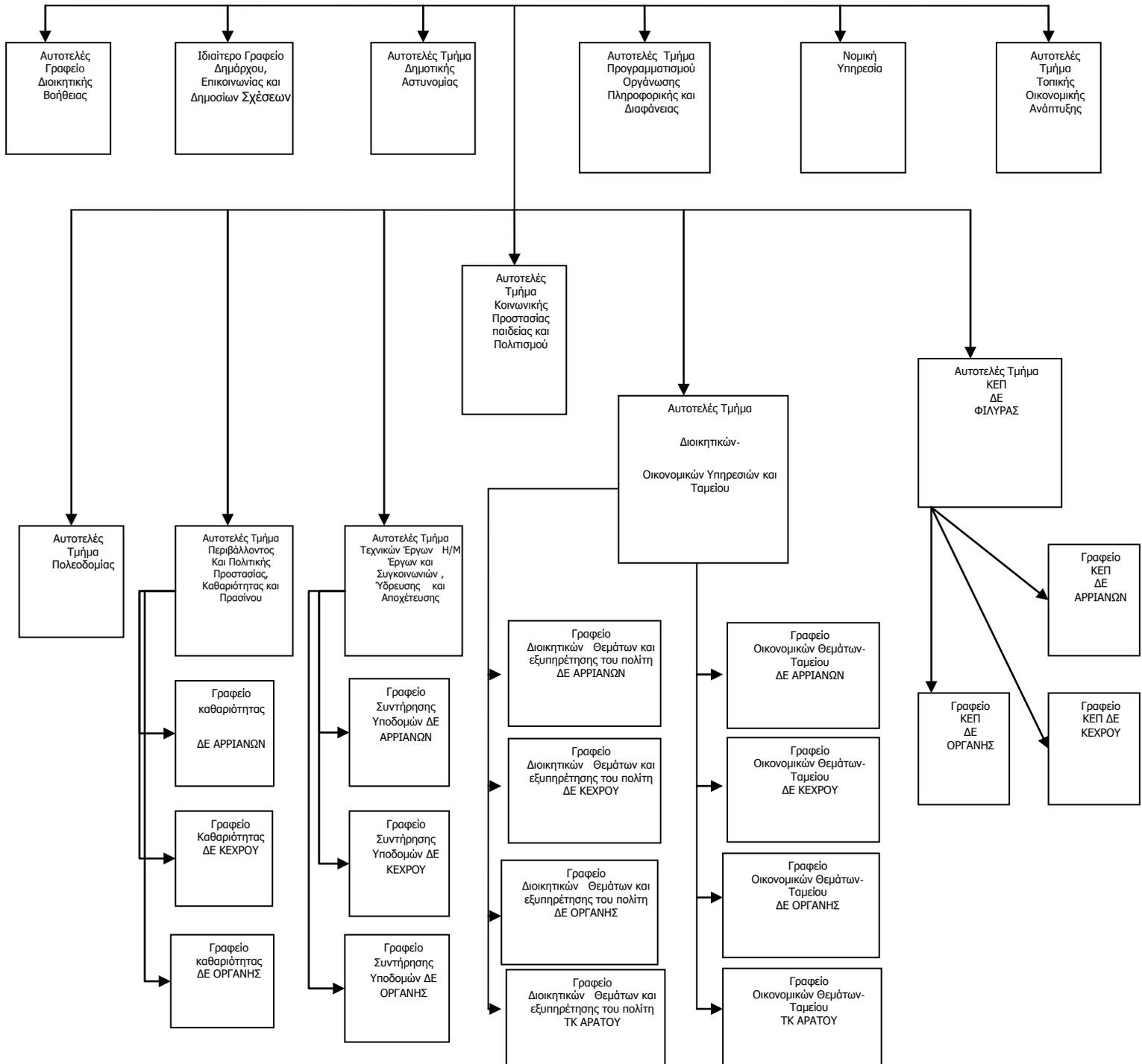
Η σύσταση θέσεων προσωπικού στον ΟΕΥ του Δήμου, έγινε σύμφωνα με τις κείμενες νομοθετικές διατάξεις, τις διατάξεις του άρθρου 10 Ν. 3584/07 και από την εκτίμηση των υπηρεσιακών αναγκών.

Λαμβάνοντας υπόψη λοιπόν τα ανωτέρω, τα στοιχεία που παρείχε η οικονομική υπηρεσία του Δήμου και η σχετική πρόταση αυτού, ο αριθμός των κενών οργανικών θέσεων υπολογίστηκε σε πενήντα έξι, ενώ οι θέσεις προσωπικού ι.δ.ο.χ. διαφόρων ειδικοτήτων, για την αντιμετώπιση εποχικών ή άλλων περιοδικών ή

πρόσκαιρων αναγκών, ανήλθαν σε πενήντα πέντε, σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις.

Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω (τις υποχρεωτικές υπηρεσίες, τον Ν.3852/2010, το υπάρχον προσωπικό, τις μεταφερόμενες αρμοδιότητες, τις ιδιαιτερότητες του Δήμου Αρριανών, την έλλειψη προσωπικού, τις αναστολές προσλήψεων, τα πρότυπα και τις υποδείξεις της ΕΕΤΑΑ για τη σύνταξη των νέων ΟΕΥ των Δήμων προέκυψε ο υφιστάμενος ΟΕΥ του Δήμου Αρριανών:

ΣΧΗΜΑ 2.1
ΔΗΜΟΣΑΡΡΙΑΝΩΝ (Οργανόγραμμα)
ΔΗΜΑΡΧΟΣ



Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου Αρριανών

Εδώ θα πρέπει να τονιστεί και το γεγονός ότι αφενός λόγω συνταξιοδοτήσεων του υπάρχοντος προσωπικού, αφετέρου λόγω των νομοθετικών διατάξεων της κατάργησης οργανικών θέσεων (σχολικών φυλάκων, Δημοτικής αστυνομίας) και αναστολής προσλήψεων το ήδη μειωμένο υφιστάμενο προσωπικό, μειώθηκε περαιτέρω, με αποτέλεσμα την υπολειτουργία των υπηρεσιών του Δήμου Αρριανών ακόμη περισσότερο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1 Η Διοικητική μεταρρύθμιση στη διαχείριση δομών και ανθρώπινου δυναμικού

Η ενίσχυση της αποκέντρωσης του κράτους σε περιφερειακό επίπεδο, η θεσμοθέτηση της δευτεροβάθμιας ΝΑ με εκλεγμένα όργανα και η αναβάθμιση της πρωτοβάθμιας αυτοδιοίκησης, είναι οι πιο βασικοί σταθμοί της εξέλιξης του Διοικητικού Συστήματος της χώρας μέχρι την πιο πρόσφατη και πιο ισχυρή μεταρρύθμιση που επέφερε η θεσμοθέτηση του Νόμου του Καλλικράτη, όπου δημιουργήθηκε ένα νέο (για τα τότε δεδομένα) τοπίο στην πρωτοβάθμια τοπική αυτοδιοίκηση που της επέτρεψε να διαδραματίσει ένα περισσότερο ενεργό ρόλο για την τοπική ανάπτυξη, με περισσότερο εκσυγχρονιστικό περιεχόμενο που προσπάθησε να φέρει στους πρωτοβάθμιους ΟΤΑ ο ΔΚΚ του Ν. 3463/2006.

Η Διοικητική μεταρρύθμιση “ΚΑΛΛΙΚΡΑΤΗΣ” Ν. 3852/2010 ,όπου με τη νέα μορφή, το ελληνικό κράτος (στο πεδίο της ΤΑ και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης), ελαχιστοποιεί το συγκεντρωτισμό. Αποκεντρώνεται και αποκτά ευελιξία, αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα, παραγωγικότητα και ικανότητα περαιτέρω αξιοποίησης των τοπικών και των περιφερειακών συγκριτικών πλεονεκτημάτων, δημιουργεί ισχυρούς αναπτυξιακούς θεσμούς μέσω της αύξησης της αποτελεσματικότητας των δήμων και περιφερειών, εξοικονομεί πόρους μέσω του περιορισμού του αριθμού των ΟΤΑ ή διαμέσου της αξιοποίησης των οικονομιών κλίμακας. «Η συγκρότηση και η λειτουργική αυτοδυναμία των νέων δήμων και περιφερειών θα τους καταστήσει ικανούς να λαμβάνουν τοπικές αναπτυξιακές πρωτοβουλίες, να μοχλεύσουν κεφάλαια, να προσελκύσουν επενδύσεις, να καταστούν ο βασικός συντελεστής της τοπικής και της περιφερειακής ανάπτυξης³⁹»

Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013» αποτελεί το βασικό εργαλείο για τη βελτίωση της ποιότητας της διακυβέρνησης στη χώρα μας. Λειτουργεί στο πλαίσιο του ΕΣΠΑ και έχει στόχο την υποβοήθηση της δημόσιας

³⁹ www.ethemis.gr/wpcontent/uploads/2015/05/Μπουλούκος.doc

διοίκησης στη μετάβασή της σε ένα μοντέλο πολιτοκεντρικής, αποτελεσματικής, ανοιχτής και ευέλικτης διακυβέρνησης.

Όπως υπογραμμίζεται και στην έκθεση του (ΟΟΣΑ,2012 σελ27-28),³² η κρίση λειτούργησε ως καταλύτης για τις διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις, ειδικά για χώρες όπως η Ελλάδα, οι οποίες υπέγραψαν συμφωνίες για διεθνή και ευρωπαϊκή βοήθεια που έθεταν ως προαπαιτούμενο μια σειρά από ριζικές αλλαγές στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης. Ωστόσο, τα χαρακτηριστικά του ελληνικού διοικητικού συστήματος κάθε άλλο παρά επιβεβαιώνουν την ύπαρξη του ανωτέρω προαπαιτούμενου. Η οργάνωση και λειτουργία του ελληνικού κράτους στηρίζεται σε αντινομίες και ατελέσφορες μεταρρυθμιστικές παρεμβάσεις. Η κυριαρχία του πελατειακού συστήματος στους διορισμούς στο δημόσιο, όσο και η κρατική συμπεριφορά απέναντι στην κοινωνία και την οικονομία, συνιστούν τη βασική αιτία για τη «διοικητική κακοδαιμονία».(Μακρυδημήτρης Αντ., 2011)⁸ «Η δημόσια διοίκηση είναι το ανεστραμμένο είδωλο της πολιτικής ζωής». (Μακρυδημήτρης Αντ., 2012)⁹ Πληθώρα δομών και προσώπων, κατακερματισμός των αρμοδιοτήτων, απουσία πολιτικής ανάπτυξης, διαχείρισης ανθρωπίνων και υλικών πόρων, απουσία συσχέτισης δαπανών, στόχων και αποτελεσμάτων συνιστούν τα γνωρίσματα του τρόπου οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης.

Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση - Ενίσχυση της ικανότητας διαχείρισης των δεδομένων και των πληροφοριών

Η δυνατότητα συλλογής και επεξεργασίας πληροφοριών, ο προσδιορισμός των κατάλληλων οργάνων, η χρηματοδότηση αλλά και η σχετική επιμόρφωση των

⁸ 8.Μακρυδημήτρης Αντ. (2011), *Πώς η δημόσια διοίκηση της χώρας έφτασε ως εδώ*, Μέρος Α΄ και Β΄, εφημερίδα «Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ», 9 και 16/10/2011

⁹ 9.Μακρυδημήτρης Αντ. (2012), *Οι μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση*, εισήγηση στο πλαίσιο του Εκπαιδευτικού Προγράμματος Ερευνητών στην Εξωτερική και Ευρωπαϊκή Πολιτική – Ευρωπαϊκή Διακυβέρνηση, Ευρωπαϊκό Κέντρο Αριστείας *Jean Monnet*, 11.6.2012.

³² OECD (2012), *Economic Policy Reforms 2012 – Going for growth, Greece-country note, February 2012, p. 27-28.*

στελεχών της διοικητικής μηχανής ευνοούν τη διαμόρφωση και εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης της γνώσης, συνεπάγεται τη λήψη πολιτικών αποφάσεων και τη διαμόρφωση πολιτικών και καλύπτει την κυβερνητική δράση.(ΟΟΣΑ,2012 σελ 20)³⁰ Παράλληλα, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση μπορεί να αξιοποιηθεί στον προγραμματισμό των επιχειρησιακών πόρων, στη διαχείριση των σχέσεων με τον πολίτη και στις ηλεκτρονικές δημόσιες συμβάσεις(ΟΟΣΑ,2012 σελ 23).³¹ Μέσω της χρήσης των ΤΠΕ, εξορθολογίζονται και επιταχύνονται οι διοικητικές διαδικασίες και ενισχύεται η διαφάνεια.

3.2 Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού

Εκπαιδευτικό πρόγραμμα είναι μια διαδικασία σχεδιασμένη για να διατηρήσει ή συνήθως να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων. Ο όρος «**κατάρτιση**» αναφέρεται για τεχνικά ή εισαγωγικά εκπαιδευτικά προγράμματα που απευθύνονται συνήθως σε χαμηλόβαθμους ή καινούριους υπαλλήλους ,ενώ ο όρος «**επιμόρφωση**» για προγράμματα που απευθύνονται σε προσωπικό ανώτερης βαθμίδας, συνήθως ικανοποιητικού μορφωτικού επιπέδου και δυνατότητας επαγγελματικής εξέλιξης (Ν. Παπαλεξανδρή Δ. Μπουραντάς, 2002).**Ο ρόλος της εκπαίδευσης** είναι να βοηθάει στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης, προσθέτοντας αξία στη εργασία του ανθρώπινου δυναμικού της. Οι τομείς που μπορούν να βελτιωθούν με τα διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι συνήθως οι γνώσεις , οι ικανότητες , οι στάσεις και οι επαγγελματικές δεξιότητες για την άρτια εκτέλεση μιας εργασίας. Η αναγκαιότητα της εκπαίδευσης, προκύπτει τις παρακάτω προκλήσεις του σήμερα:

- **Διεθνοποίηση στον επιχειρηματικό κόσμο.** Ο ανταγωνισμός οξύνεται παρατηρούνται οργανωτικές αλλαγές ενισχύεται η ανάγκη γρήγορης και άμεσης ανταπόκρισης στις εξελίξεις. Το ανθρώπινο δυναμικό καλείται να προσαρμοστεί στη νέα οργάνωση και την αύξηση της κινητικότητας στο εσωτερικό της επιχείρησης.

³⁰ OECD, Greece: Review of the Central Administration, op.cit., p.20.

³¹ OECD, Greece: Review of the Central Administration, op.cit., p.23.

- **Ραγδαίες τεχνολογικές αλλαγές** που απαιτούν τεχνικές δεξιότητες και πιο εξειδικευμένες γνώσεις, συμβάλλουν στη δημιουργία νέων μορφών εργασίας και τροποποιούν τα καθήκοντα των θέσεων εργασίας.
- **Μεγαλύτερη ευελιξία στην οργάνωση των επιχειρήσεων.** Οι επιχειρήσεις έντασης κεφαλαίου και υψηλής τεχνογνωσίας παραμένουν στις πλούσιες χώρες, ενώ οι επιχειρήσεις έντασης εργασίας μεταφέρονται σε φθηνότερες περιοχές.
- **Δημόσιες ρυθμίσεις.** Ασκούνται πιέσεις από τις κυβερνήσεις για την εφαρμογή προγραμμάτων επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης. Ενδεικτικά αναφέρεται το πρόγραμμα της Ε.Ε. «Πρόγραμμα Δράσης 2000» που δίνει μεγάλη βαρύτητα στον εκσυγχρονισμό των συστημάτων απασχόλησης και τις «πολιτικές γνώσεις».

ΣΧΗΜΑ3.2

Η αναγκαιότητα της εκπαίδευσης



Πηγή: Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν., (2002), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

Μερικές από τις επιδράσεις της εκπαίδευσης που αποδεικνύουν το ζωτικό της ρόλο σε κάθε επιχείρηση ή οργανισμό είναι :η μείωση του χρόνου εκμάθησης για τους νεοπροσληφθέντες, η αύξηση της παραγωγικότητας, η καλύτερη εκτέλεση έργου, η αύξηση της οργανωσιακής ευελιξίας, η συμπλήρωση αναγκών σε προσωπικό, η λύση λειτουργικών προβλημάτων, η ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων ,τα οφέλη των εργαζόμενων.«Τα Στάδια σε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα είναι τα εξής: 1)Ανάλυση αναγκών. 2)Σχεδιασμός του εκπαιδευτικού προγράμματος3) Καθορισμός των εκπαιδευτικών μεθόδων. 4)Εφαρμογή του εκπαιδευτικού προγράμματος 5)Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προγράμματος (H.John Bernadin Joyce E.A Russel,2003)»

Οι βασικότερες εκπαιδευτικές μέθοδοι, συνοπτικά αναπτύσσονται στις εξής δύο κατηγορίες:

- εκπαίδευση κατά την εργασία

Τέτοιες είναι η ηγεσία και ο παραδειγματισμός, η καθοδήγηση, η εκγύμναση, η εκπαίδευση, το πρόγραμμα ελεγχόμενης μαθητείας, η εκπαίδευση με εργασιακή ενημέρωση, η πρακτική άσκηση, η συμμετοχή σε επιτροπές, η εναλλαγή θέσεων εργασίας, ο εμπλουτισμός εργασίας, οι γραπτές εργασίες, η συμμετοχή σε έργα, η απόσπαση, η ενεργός μάθηση, η προσαρμογή των νεοπροσληφθέντων, οι εργασιακές περιηγήσεις.

- εκπαίδευση εκτός εργασίας

Σε αυτήν την κατηγορία συγκαταλέγονται μέθοδοι όπως διαλέξεις, σεμινάρια, συναντήσεις εργασίας, μελέτες περιπτώσεων, επιχειρηματικά παίγνια, προσομοίωση, υπόδηση ρόλων, διαμόρφωση συμπεριφοράς, εκπαίδευση ευαισθησίας, δυναμική ομάδων και ομαδικές ασκήσεις, εκπαίδευση στο ύπαιθρο, μάθηση εξ' αποστάσεως, μέθοδο προγραμματισμένης διδασκαλίας και η ηλεκτρονική μάθηση.

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού στο Δήμο Αρριανών είναι σε πολύ χαμηλά επίπεδα. ενώ οι ανάγκες εκπαίδευσης και επιμόρφωσης σε πολύ υψηλά επίπεδα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4.1 Προτάσεις, ο ρόλος των δομών και η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού

Οι ρόλοι του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού επιμερίζονται: στην επιτέλεση εργασιών (επιτελικός ρόλος) στη συμβουλευτική και την ανάπτυξη(συμβουλευτικός, αναπτυξιακός ρόλος), στην υποστήριξη των εργαζομένων και των ενεργειών της επιχείρησης (υποστηρικτικός ρόλος),στην εποπτεία των διαδικασιών, της απόδοσης και των στόχων (εποπτικός ρόλος) Δ. Ιορδάνογλου 2008, σελ55) .

Ο ρόλος της ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι να προσανατολίσει τους υπαλλήλους, να αναπτύξει τις ήδη υπάρχουσες δεξιότητές τους και να τους προσφέρει νέες, να ενισχύσει τη δημιουργικότητά τους και να αναπτύξει την καριέρα τους, ικανοποιώντας τόσο τους στόχους της εταιρίας όσο και των ιδίων. Ιδιαίτερα στις σημερινές προκλήσεις, η Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού προετοιμάζει τους εργαζομένους για συνεργασία με ανθρώπους άλλης κουλτούρας και τρόπου σκέψεως, τους παρέχει τις πιο ανταγωνιστικές επαγγελματικές δεξιότητες και τους καταρτίζει στις πιο σύγχρονες εφαρμογές της Τεχνολογίας.

«Τα οφέλη του προγραμματισμού» για το ανθρώπινο δυναμικό είναι (Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004σελ53): η επισκόπηση των σημερινών επιπέδων για ανεπάρκειες, πλεονάσματα ή έλλειψη προσωπικού, η έγκαιρη πρόσληψη προσωπικού, η πρόβλεψη ή αποφυγή πιθανών απολύσεων, η προετοιμασία εκπαιδευτικών προγραμμάτων, ο προγραμματισμός διαδοχής των εργαζομένων, οι συνέπειες των αλλαγών, η αξιολόγηση, η κοστολόγηση ,η πρόβλεψη.

Οι προβλέψεις και τα προγράμματα ίσως να αποδεικνύονται μερικές φορές ανεπαρκή, αλλά αυτό δεν ακυρώνει την τεχνική στο σύνολό της. Στη χειρότερη περίπτωση, η επιχείρηση θα ξέρει σε ποιο σημείο έκανε λάθος.

4.1.1 Διοίκηση αλλαγών

Οι στόχοι που θέτει μια επιχείρηση, μπορεί να είναι οικονομικοί, πολιτιστικοί, κοινωνικοί η ακόμη και πολιτικοί. Για την επίτευξη των στόχων, απαιτούνται τόσο τα υλικά μέσα, όσο και οι άνθρωποι που θα τα χρησιμοποιήσουν. Εκείνο που

χρειάζεται επίσης είναι η ηγεσία, θα συντονίζει όλα τα παραπάνω, αναπτύσσοντας κριτήρια αποδοτικότητας και συστήματα ελέγχου προκειμένου να παρακολουθεί την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Ένα σημαντικό μέρος της διοικητικής λειτουργίας είναι η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα. Η απαραίτητη προσοχή στη λειτουργία του προσωπικού βοηθά στην βελτίωση και του εργατικού δυναμικού και στην αύξηση της αποτελεσματικότητας. Ο Έλεγχος είναι η συστηματική παρακολούθηση των ενεργειών των διάφορων μελών της επιχείρησης, για την εξακρίβωση και τη διόρθωση τυχόν αποκλίσεων από τους στόχους που έχουν τεθεί. «Η λειτουργία του ελέγχου δεν είναι ανεξάρτητη από τη λειτουργία του προγραμματισμού. (Ιορδάνογλου Δ., 2008 σελ. 50)»

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι στρατηγικής σπουδαιότητας ως συντελεστής ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς οι ποικίλες πρακτικές και τα συστήματα που εφαρμόζει επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Χρήζει επομένως ιδιαίτερης σημασίας, καθώς πλέον «η ανάγκη διαρκώς εξειδικευμένου προσωπικού, ικανών διευθυντικών στελεχών που θα διαχειρίζονται θέματα διοίκησης είναι επιτακτική (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2002).»

Ο τρόπος με τον οποίο κάθε οργανισμός λειτουργεί το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού διαφέρει ανάλογα με το βαθμό που δραστηριοποιούνται τα στελέχη της, επιδιώκοντας κάποιο αποτέλεσμα. Οι σκοποί μπορεί να είναι γενικοί, πιο συγκεκριμένοι και λειτουργικοί. Οι λειτουργικοί χρησιμοποιούν ως κριτήριο αξιολόγησης την αποδοτικότητα των εργαζομένων ή την εκτίμηση των αναγκών σε προσωπικό. Οι γενικοί και οι λειτουργικοί στόχοι, χρησιμοποιούνται από τα ανώτερα στελέχη της διοίκησης για να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι. Εδώ πρέπει να επισημανθεί που λαμβάνονται οι αποφάσεις, στην κορυφή της ιεραρχικής πυραμίδας ή στα κατώτερα διοικητικά στρώματα. Γενικά επικρατεί η τάση της αποκεντρωτικής πολιτικής έτσι ώστε να αναπτύσσεται ευελιξία στην εργατική δύναμη. Πολύ σημαντικό επίσης είναι το ποιος είναι υπεύθυνος για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Πρέπει να υπάρχει ένας αρμόδιος και να ακολουθούν τα στελέχη γραμμής τα οποία θα διοικούν τους ανθρώπους των διάφορων τμημάτων. Τα στελέχη αυτά είναι αρμόδια για την επιλογή, την εκτίμηση, την αξιολόγηση, την καθοδήγηση, την επίβλεψη, την υποκίνηση και την εκπαίδευση του προσωπικού, την διαχείριση των παραπόνων τους. Μερικοί διαχειριστές αντί της επιλογής να

ρωτήσουν ποιο είναι το στυλ που ταιριάζει στην ιδιοσυγκρασία τους, θα πρέπει να ρωτήσουν ποιο στυλ αντιμετωπίζει καλύτερα τις απαιτήσεις μιας συγκεκριμένης κατάστασης. Οι καλύτεροι ηγέτες έχουν την ευελιξία της εναλλαγής στυλ τα οποία οι περιστάσεις υπαγορεύουν Goleman, D., (2000), *Leadership That Gets Results. Harvard Business Review*. Υπάρχουν έξι βασικές μορφές της ηγεσίας:1. το καταναγκαστικό στυλ. «Κάνε ότι λέω»2. Το έγκυρο στυλ. «Έλα μαζί μου» 3. Το δεσμευτικό στυλ «Οι άνθρωποι έρχονται πρώτα»4. Το δημοκρατικό στυλ. «Δίνοντας στους εργαζομένους φωνή» 5. Το πρωτοπόρο στυλ «αυτενέργεια εργαζομένων και εξαιρετική ικανότητα» 6. Το προπονητικό στυλ «προσωπική ανάπτυξη». Στο Δήμο Αρριανών δεν υφίσταται αποκεντρωτική πολιτική, διευθύνσεις οργανωτική παρουσία των προϊσταμένων και ευελιξία στην εργατική δύναμη για την ανάπτυξη του Δήμου.

4.1.2 Διαχείριση γνώσης

Οι επιχειρηματίες προσδοκούν από τους υπαλλήλους να μετατρέπουν την ατομική τους γνώση σε οργανωσιακή γνώση. Σημασία αποκτά για την επιχείρηση η μέγιστη δυνατή αξιοποίηση του διανοητικού της κεφαλαίου. «Το διανοητικό κεφάλαιο το οποίο σήμερα έχει υπερσκελίσει την αξία υλικών πόρων, όπως ο μηχανές αναφέρεται στο σύνολο όλων αυτών που συνεισφέρουν οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση (Δ. Ιορδάνογλου 2008 σελ55).»

Για να διατηρούν οι επιχειρήσεις το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα, ένα περιουσιακό στοιχείο γνώσης θα πρέπει να διατηρηθεί και να διαχειρίζεται μέχρις ότου και τα συμβατικά στοιχεία του ενεργητικού να αποσβένονται ή να αντικατασταθούν. Στο πλαίσιο αυτό, «η διαχείριση της γνώσης αποτελεί στρατηγικό ζήτημα» για τις επιχειρήσεις (CURADO 2008, Pikes 2002, Stam 2007, Warnar & Witzed, 2004) Επίσης το περιουσιακό στοιχείο γνώσης εστιάζει ιδιαίτερα στην ανάπτυξη της «ομάδας διαχείρισης». Guest D.E., (1987), *Human Resource Management and Industrial Relations, Journal of Management Studies, Vol. 24, No 5*. Έχει ως στόχο να βοηθήσει τους εργαζομένους να χρησιμοποιούν τις γνώσεις και δεξιότητες που έχουν αποκτήσει μέσω της μόρφωσης και της εκπαίδευσης τόσο για την εκτέλεση των καθηκόντων της τρέχουσας θέσης, όσο και του ρόλου που θα έχουν στο μέλλον εντός του οργανισμού. Για το λόγο αυτό η Ανάπτυξη ενσωματώνει έννοιες όπως «ψυχική ολοκλήρωση, προσωπική ωριμότητα και υψηλή

αυτοπεποίθηση», κατά τους Bradberry T., Greaves J., (2006), *Συναισθηματική νοημοσύνη – το απλό βιβλίο*, οι οποίοι κάνουν μια αξιόλογη προσπάθεια να παρουσιάσουν την έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης με έναν πιο κατανοητό και πρακτικό τρόπο, σε σχέση με τον Goleman.

Κάνουν λόγο για τη «συναισθηματική διάσταση της λογικής» και ορίζουν τη Συναισθηματική Νοημοσύνη ως την ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει και να συνειδητοποιεί τα συναισθήματά του και να χρησιμοποιεί την επίγνωση αυτή για να χειρίζεται τη συμπεριφορά και τις σχέσεις του και τονίζουν ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο: α) συμπεριφερόμαστε β) χειριζόμαστε την πολυπλοκότητα των κοινωνικών μας σχέσεων γ) παίρνουμε προσωπικές αποφάσεις που καταλήγουν σε θετικά αποτελέσματα προτείνοντας τέσσερις συναισθηματικές δεξιότητες οι οποίες συγκροτούν την έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην πράξη: Αυτεπίγνωση-Αυτοδιαχείριση- Κοινωνική επίγνωση- Διαχείριση σχέσεων.

Ενώ ο Goleman D., (1998), *What makes a leader?* Harvard Business Review, November – December για τη Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας μιλά για τη «νοημοσύνη της καρδιάς» και ορίζει τη Συναισθηματική Νοημοσύνη ως «την ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει τα συναισθήματά του και τα συναισθήματα των άλλων, να τα χειρίζεται αποτελεσματικά και να δημιουργεί κίνητρα για τον εαυτό του». Η ικανότητα διαχείρισης της γνώσης και της Συναισθηματικής Νοημοσύνης του προσωπικού στο Δήμο Αρριανών είναι περιορισμένη.

4.1.3 Διοίκηση απόδοσης

Προκειμένου μια επιχείρηση να μπορέσει να επιβιώσει στη σημερινή ανταγωνιστική κοινωνία, πρέπει να επανεξετάζει συνεχώς, τις υπηρεσίες της και τις σχέσεις που έχει με το περιβάλλον της. Η επιχειρησιακή μοντελοποίηση η οποία εφαρμόζεται από την ηγεσία προσπαθεί να επιτύχει τους παρακάτω στόχους:

- Καλύτερη αναπαράσταση του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης
- Διευκόλυνση της ανθρώπινης επικοινωνίας και της κατανόησης των διεργασιών.

- Αυτόματη εκτέλεση διεργασιών ή τμημάτων τους.
- Εκμετάλλευση της επιχειρησιακής γνώσης και τεχνογνωσίας
- Ορθολογική οργάνωση και ασφάλεια της ροής πληροφορίας
- Σχεδίαση και προτυποποίηση τμημάτων της επιχείρησης
- Ανάλυση συγκεκριμένων όψεων της επιχείρησης
- Προσομοίωση της συμπεριφοράς κάποιων τμημάτων της επιχείρησης
- Υποστήριξη και βελτίωση των διοικητικών διεργασιών.
- Λήψη καλύτερων αποφάσεων για τις λειτουργίες και την οργάνωση της επιχείρησης
- Καλύτερος συντονισμός και έλεγχος τμημάτων ή διεργασιών της επιχείρησης
- Διευκόλυνση της αξιολόγησης των επιδόσεων των διεργασιών.
- Διευκόλυνση της διεργασίας αλλαγής και βελτίωσης μιας επιχείρησης
- Σχέση επιχειρησιακής μοντελοποίησης και μοντελοποίησης λογισμικού

Η ενδυνάμωση αποτελεί έναν συνδυασμό ενεργειών μεταβίβασης ευθυνών και εξουσίας, παρακίνησης και ανάπτυξης των εργαζομένων, ώστε να επιτυγχάνεται η υψηλότερη δυνατή απόδοση και ικανοποίηση τους στην εργασία.

Σύμφωνα με μια ενδιαφέρουσα προσέγγιση, η ενδυνάμωση ως «κατάσταση εργαζομένων» είναι μια πολυδιάστατη έννοια η οποία συντίθεται από τις τέσσερις ακόλουθες διαστάσεις: α)αίσθηση νοήματος της εργασίας β)αίσθηση ικανότητας γ)αίσθηση αυτοπροσδιορισμού δ)αίσθηση επιρροής

Σχετικά με την «αίσθηση επιρροής» αναφέρεται πως η αντίληψη του εργαζομένου να μπορεί να ασκήσει επιρροή σε άλλους ανθρώπους, λειτουργίες, συστήματα, πολιτική και κυρίως στα αποτελέσματα του οργανισμού, μέσω της δικής τους εργασίας και προσπάθειας, Luthans F., Youssef C.M., (2004), *Hyman Social and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage* ,Organizational Dynamicsμε καθοριστικούς παράγοντες απόδοσης, όπως το σχηματισμό και την επίτευξη των στόχων ,παράγοντες που είναι

πιθανό να ενισχύσουν «την ελπίδα» των εργαζομένων. Με την αποτελεσματική διαχείριση κατά συνέπεια, τα στοιχεία της ελπίδας των εργαζομένων θα μπορούσε να είναι σημαντικά για τη διατήρηση των επιδόσεων. Επίσης κατά τον Guest D., Peccei, R. (2002), *Trust, Exchange And Virtuous Circles Of Cooperation: A Theoretical And Empirical Analysis Of Partnership At Work*, King's College, London «η τελική εμπιστοσύνη» ως στοιχείο επιτρέπει να διαθέτει ένα σαφές «ηθικό στοιχείο.» Η εμπιστοσύνη αυτή βασίζεται στην υποκειμενική πίστη και στην καλοπροαίρετη πρόθεση των άλλων στη σχέση εμπιστοσύνης (Peccei & Guest, 2002). Ένα μεγάλο μέρος της σχέσης που πρέπει να αναπτυχθεί από την ορθολογική πρόβλεψη και τους συναισθηματικούς δεσμούς είναι η πίστη της «υπεραξίας» του ηθικού δηλαδή στοιχείου της σχέσης εμπιστοσύνης. Ενέργειες ενδυνάμωσης , παρακίνησης για ανάπτυξη της ικανοποίησης των εργαζομένων, δεν υφίστανται στο Δήμο Αρριανών, ενώ οι σχέσεις εμπιστοσύνης από και προς τα ανώτερα ιεραρχικά όργανα στους εργαζομένους επί το πλείστον δεν υπάρχει.

4.1.4 Σύστημα αμοιβών — παροχών

Οι οικονομικές αμοιβές αποτελούνται από τρεις κατηγορίες:

- Τις άμεσες ή σταθερές αμοιβές που λαμβάνει ο κάθε εργαζόμενος για την εργασία που προσφέρει για συγκεκριμένο χρόνο (μισθός).
- Τις μεταβλητές αμοιβές οι οποίες συνδέονται με την απόδοσή του.
- Τις λοιπές παροχές που προσφέρονται στους εργαζομένους είτε λόγω νομοθεσίας π.χ. επίδομα αδείας, επίδομα γάμου, ασφάλιση, είτε με πρωτοβουλία της επιχείρησης όπως πρόσθετη ασφάλιση, σίτιση, μεταφορά, αυτοκίνητο.

Ένα καλά σχεδιασμένο σύστημα αμοιβών, εύκολο στη διαχείριση και προσιτό στους εργαζομένους μπορεί να χρησιμοποιηθεί με την παροχή κινήτρων, και καταβολή μεγαλύτερης προσπάθειας τους, για αύξηση της απόδοσης. Κίνητρα για επίτευξη στόχων αποτελούν κυρίως τα συστήματα μεταβλητών αμοιβών. Το σύστημα αμοιβών και τα δομικά του στοιχεία είτε αυτά είναι σταθερές ή μεταβλητές αποδοχές επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων και κατά επέκταση τον ίδιο τον οργανισμό στο σύνολό του. Παρουσιάζονται οι σπουδαιότερες:

- **Σταθερές αμοιβές**

- Πληρωμή με σταθερό μισθό

Πολλές επιχειρήσεις αμείβουν τους υπαλλήλους τους με έναν σταθερό μισθό το ύψος του οποίου προκύπτει όπως αναφέρθηκε από τη φύση της θέσης εργασίας και λαμβάνοντας πάντοτε υπόψη τους περιορισμούς. Ο εργαζόμενος εισπράττει μισθό ανάλογο των προσόντων του, των γνώσεων του, της εμπειρίας του και των καθηκόντων που αναλαμβάνει

- **Μεταβλητές αμοιβές**

- Αμοιβή με βάση τον πρότυπο χρόνο

Ορίζεται ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα εντός του οποίου πρέπει να ολοκληρωθεί μία εργασία και αν οι εργαζόμενοι τελειώσουν τη δουλειά σε λιγότερο από τον πρότυπο χρόνο, η αμοιβή υπολογίζεται από τον πολλαπλασιασμό της ωριαίας αμοιβής επί το σύνολο των αντίστοιχων ωρών του προτύπου χρόνου. Είναι ένα σύστημα που ταιριάζει περισσότερο σε μη επαναλαμβανόμενες, μακροχρόνιες εργασίες.

- Ατομικά Βραβεία

Το βραβείο ή Bonus είναι μία επιπρόσθετη οικονομική παροχή που λειτουργεί συμπληρωματικά στη βασική αμοιβή και σχετίζεται με την επίτευξη ενός στόχου. Έχει το πλεονέκτημα ότι «παρέχει στους εργαζόμενους μεγαλύτερη πληρωμή, που αντιστοιχεί στην καταβολή μεγαλύτερης προσπάθειας εκ μέρους τους, ενώ ήδη υπάρχει για αυτούς η εξασφάλιση της βασικής αμοιβής (Χυτήρης, 2001)». Τα bonus βοηθούν στην παρακίνηση και την παροχή κινήτρων για ενίσχυση των ενεργειών από τους εργαζόμενους.

- Ομαδικά Βραβεία

Εκτός από την ατομική προσπάθεια και επιβράβευσή της, υπάρχουν τομείς όπου οι εργαζόμενοι λειτουργούν σε ομάδα, όπου το επίπεδο απόδοσης αφορά την παραγωγή της ομάδας συνολικά όπως επίσης και το συνδεδεμένο bonus μοιράζεται μεταξύ των μελών. Αυτή η μορφή του συστήματος είναι χρηστική στις περιπτώσεις

που ένα συγκεκριμένο έργο απαιτεί τη συμμετοχή ατόμων διαφορετικών ειδικοτήτων ή διαφορετικού επιπέδου γνώσεων.

- Επίδομα Αξίας (Merit Pay)

Το επίδομα αξίας είναι η ετήσια προσαύξηση που συνδέεται με την απόδοση του εργαζομένου κατά τη διάρκεια του προηγούμενου χρόνου. Λειτουργεί ως παράγοντας υποκίνησης για τον υπάλληλο καθώς συνδέει τις αυξήσεις στην πληρωμή με την ατομική απόδοση.

- **Πρόσθετες παροχές**

Εκτός από τις χρηματικές αμοιβές πολλοί εργαζόμενοι λαμβάνουν πρόσθετες παροχές, είτε πιο έμμεσης χρηματικής αξίας ή μη χρηματικής μορφής. Οι συνηθέστερες πρόσθετες παροχές, είναι η κάλυψη δαπανών όπως έξοδα μετακίνησης η καταβολή επιπλέον χρημάτων σε περίπτωση υπερωριών, ο πρόσθετος αριθμός ημερών αδείας σε ετήσια βάση, οι ιδιωτικές ιατρικές υπηρεσίες, η καταβολή επιδομάτων, η καταβολή αποζημίωσης, η επιδοτούμενη εστίαση, τα συνταξιοδοτικά προγράμματα, η άδεια ασθενείας μετ' αποδοχών, η στεγαστική βοήθεια, τα δάνεια με χαμηλό επιτόκιο, κ.α.

Για την ύπαρξη ενός επιτυχημένου προγράμματος παροχών, κρίνεται ότι ο οργανισμός θα πρέπει να λάβει υπ' όψη τις ανάγκες των υπαλλήλων και να δημιουργήσει ένα προσιτό περιβάλλον το οποίο θα προσελκύσει πιο παραγωγικούς υπαλλήλους, προσφέροντας πιο συναδελφική ατμόσφαιρα και εγκαθιδρύοντας ένα αξιοκρατικό σύστημα αποδοτικότητας με ξεκάθαρες επιβραβεύσεις. Στο Δήμο Αρριανών δεν υφίσταται πρόγραμμα επιβραβεύσεων ή επιπρόσθετων αμοιβών, καθώς δεν υπάρχει και σύστημα αξιολόγησης ,πέραν των προβλεπόμενων εκ της υφιστάμενης νομοθεσίας.

4.1.5 Παρακολούθηση δεικτών ανθρώπινου δυναμικού

Οι Δείκτες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (για συντομία δείκτες ΔΑΔ ή HR Metrics) είναι ένα εργαλείο μέτρησης, η σημασία και «δημοφιλία» του οποίου αυξάνεται με εντυπωσιακούς ρυθμούς διεθνώς καθώς η επιστημονική έρευνα αλλά και η ίδια η πρακτική του σύγχρονου μάνατζμεντ έχουν κατατάξει τους δείκτες ΔΑΔ

στην κορυφή των απαραίτητων εργαλείων για τη χάραξη της στρατηγικής του οργανισμού. Τα HR metrics διαμορφώνουν το πλέον πρόσφορο έδαφος για την αποτύπωση της συνεισφοράς του ανθρώπινου κεφαλαίου στην επιχείρηση και για την παρακολούθηση, «μέτρηση» και αξιολόγηση των ενεργειών του τμήματος ΔΑΔ. Μέσω των HR Metrics πληροφορείται η διοίκηση τα ποσοτικά και ποιοτικά χαρακτηριστικά της συνεισφοράς των εργαζομένων στην παραγωγικότητα. Μέσω αυτών μπορεί επίσης το τμήμα ΔΑΔ να «αποδείξει» με αντικειμενικά, «αδιάσειστα» στοιχεία τα αποτελέσματα των ενεργειών του και να κατοχυρώσει το ρόλο του ως «στρατηγικό εταίρο» της ανώτατης διοίκησης (top management). Είναι γενικά καθοριστική η συμβολή των δεικτών: (α) στο στρατηγικό σχεδιασμό και την ευθυγράμμιση των στόχων του HR με του στόχους της εταιρείας (β) στη διαμόρφωση μια κοινής γλώσσας κατανοητής από όλα τα τμήματα του οργανισμού και (γ) στον εντοπισμό περιοχών αλλαγής (π.χ. restructuring, νέες πολιτικές επιλογής και αξιολόγησης κτλ). Οι δείκτες ΔΑΔ χρησιμοποιούν εταιρικά στοιχεία («νούμερα» ή «δεδομένα») και τα μετατρέπουν σε πηγές ουσιαστικής πληροφόρησης, πάντα σε άμεση σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού, μπορούν να εφαρμοσθούν σε όλους τους οργανισμούς, και είναι σχετικά εύκολοι. Δύο σημεία αξίζουν ιδιαίτερη προσοχή: (α) η προσεκτική επιλογή των κατάλληλων και, (β) η συνεπής εφαρμογή των δεικτών σε εύρος χρόνου ικανό για να μπορεί να αξιολογήσει αντικειμενικά την πορεία εξέλιξης του αλλά και να συγκρίνει τον εαυτό του με άλλους «παρόμοιους». Η ουσιαστική δουλειά των δεικτών ξεκινά μετά την καταγραφή τους όταν προχωρήσουμε στο σχεδιασμό συγκεκριμένων δράσεων για την αντιμετώπιση των περιοχών βελτίωσης. Πρέπει να είναι πάντα ξεκάθαρη η σύνδεση των δεικτών με συγκεκριμένες στρατηγικές που αφορούν στο ανθρώπινο κεφάλαιο. Η πρώτη κατηγορία (αποδοτικότητα) – η ευκολότερα μετρήσιμη – εστιάζει στο πόσο καλά η ΔΑΔ εκπληρώνει το διοικητικό της ρόλο. Εδώ ανήκουν δείκτες όπως μέσος χρόνος κάλυψης θέσεων, αριθμός προσωπικού ΔΑΔ κ.α. όμως δε δίνουν ποιοτικές πληροφορίες για τη ΔΑΔ όπως π.χ. η ποιότητα των υπηρεσιών της ΔΑΔ. Η δεύτερη κατηγορία (αποτελεσματικότητα) πιστοποιεί ότι τα προγράμματα και οι πρακτικές ΔΑΔ είχαν τα αναμενόμενα αποτελέσματα στο εργατικό δυναμικό και στη «δεξαμενή» ταλέντου. Σημαντική ενότητα δεικτών είναι εκείνη που αφορά στη διοίκηση ταλέντου (προσέλκυση, επιλογή, διακράτηση). Η τελευταία κατηγορία (ευρύτερης επίπτωσης) έχει να κάνει με τη συμβολή της ΔΑΔ στην ανάπτυξη κρίσιμων δυναμικών ικανοτήτων σε επίπεδο οργανισμού, στην

κινητοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού προς την κατεύθυνση της επίτευξης των στρατηγικών στόχων, καθώς πολλές έρευνες έχουν καταδείξει «θετική σχέση μεταξύ πρακτικών ΔΑΔ και οικονομικών αποτελεσμάτων ενός οργανισμού (Huselid, 1995; Becker & Huselid, 1998).» Στο Δήμο Αρριανών δεν υφίσταται παρακολούθηση δεικτών ανθρώπινου δυναμικού.

4.1.6 Βελτίωση διαδικασιών

«Η Δήμητρα Ιορδάνογλου (2008), εξαιρεί ότι με την έναρξη και την εξέλιξη της τεχνολογίας και με την έλευση της εποχιακής γνώσης η επιχείρηση αλλάζει τον τρόπο λειτουργίας της, γίνεται περισσότερο πολύπλοκη και αναπτύσσονται νέες θεωρίες. Εγκαταλείπει την αυστηρή δομή και την ιεραρχία και λειτουργεί μέσα από μια αναδύομενη τάξη αφήνοντας περιθώρια δημιουργικότητας των μελών της.» Σε μια τέτοια μορφή επιχείρησης συνυπάρχουν έννοιες όπως ο έλεγχος και η αυτονομία, οι κανόνες και η πρωτοβουλία. Δίνεται η δυνατότητα στον εργαζόμενο να καινοτομεί και να αναπτύσσεται τόσο ως μονάδα όσο και ως μέλος ομάδας συνδιαμορφώνοντας το νόημα της επιχειρηματικής δραστηριότητας.«Οι Pike, S., Roos G., Rylander A., (2002), *Intellectual capital management and disclosure, in Bontis, N., Choo, W.W. (Eds), The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, Oxford University Press, New York, NY υποστηρίζουν ότι κυρίαρχος παράγοντας αποτίμησης στις περισσότερες εταιρείες τώρα και ειδικά στις υψηλού επιπέδου τεχνικές και επαγγελματικές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών αποτελούν (οι εργαζόμενοι) πνευματικό κεφάλαιο.» Είναι προφανές ότι οι διαχειριστές πρέπει να είναι σε θέση να διαχειριστούν τις εταιρείες αποτελεσματικά με αυτά τα χαρακτηριστικά.

Αλλαγή Διαστάσεις - "Προσεγγίσεις" στη Μάθηση

Οι οργανωτικές αλλαγές έχουν χαρακτηριστεί ότι γενικά διαθέτουν τρεις διακριτές αλλά αλληλένδετες διαστάσεις το πλαίσιο, το περιεχόμενο και τη διαδικασία (Pettigrew, 1987, Barnett και Carroll, 1995).«Το πλαίσιο «είναι η κατάσταση γύρω από την οργάνωση. Ο αγωνιστικός χώρος από όπου οι δυνάμεις «της αλλαγής» προέρχεται και όπου η αλλαγή είναι τέλεια Pettigrew (1987) χαρακτηρίζει το πλαίσιο είτε ως εξωτερικό ή εσωτερικό. Το εξωτερικό πλαίσιο αναφέρεται στην πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό, κανονιστικό και ανταγωνιστικό

περιβάλλον, όπου η εταιρεία δραστηριοποιείται. Το εσωτερικό πλαίσιο αναφέρεται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης την εταιρική κουλτούρα της, την επίσημη δομή και τις άτυπες διαδικασίες, το πολιτικό πλαίσιο και τη κεντρική δύναμη. Με άλλα λόγια, το πλαίσιο αναφέρεται στο «γιατί» της αλλαγής (Pettigrew, 1987). Παρομοίως, στις διαστάσεις περιεχόμενο και διαδικασία της αλλαγής γίνεται διάκριση μεταξύ του «Τι» της αλλαγής σε αντιδιαστολή με το «πώς» της αλλαγής (Pettigrew, 1987). Επίσης η αλλαγή ως περιεχόμενο υποθέτει ότι η αλλαγή είναι ένα προσιτό φαινόμενο και είναι αδύνατον να μην σταματήσει η οργάνωση στη κατάσταση της όπως ήταν, αν δεν καθοριστούν και δε συμμετάσχουν οι σχετικές μετρήσεις που θα βοηθήσουν τη «μελέτη της αλλαγής» Storey J., (1992), *Developments in the Management of Human Resources*, Blackwell. Επίσης στο ίδιο πνεύμα, οι ερευνητές (Budhwar και Sparrow 1997, 2002, Ελπίδα-Hailey 1997, Truss 1997, Sisson και Storey, 2000) ανέδειξαν τα οφέλη της «ανάπτυξης του HRM» προτείνοντας για την ανώτατη διοίκηση να κατανοήσει μόνη της, «τις αναπτυσσόμενες μεθόδους» για περισσότερα κίνητρα στους εργαζομένους και πιο αποτελεσματικό έλεγχο, τοπικούς διαχειριστές για να ανταποκρίνονται πιο γρήγορα σε τοπικά προβλήματα και συνθήκες, παρέχοντας εξειδικευμένο προσωπικό για την εκτέλεση στρατηγικών λειτουργιών, βελτίωση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας, επιτρέποντάς τους να εξασκήσουν τις δεξιότητες λήψης αποφάσεων και να βοηθούν στην μείωση του κόστους. Η υφιστάμενη κατάσταση στο Δήμο Αρριανών δεν δείχνει να αποβλέπει στις οργανωσιακές αλλαγές βελτίωσης των διαδικασιών.

4.1.7 Αξιολόγηση προσωπικού

Η αξιολόγηση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι μια δύσκολη αλλά σημαντική λειτουργία.

Προκειμένου να πραγματοποιηθεί αυτή η αξιολόγηση, λαμβάνονται υπόψη τα παρακάτω κριτήρια:

- Κριτήρια αξιολόγησης της συνολικής λειτουργίας της επιχείρησης, τα οποία είναι ποσοτικά και περιλαμβάνουν διάφορους δείκτες: π.χ. προστιθέμενη αξία ανά εργαζόμενο, κέρδη ανά εργαζόμενο,

- Ποσοτικά κριτήρια αξιολόγησης παρεχομένων υπηρεσιών της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού: π.χ. μέσος χρόνος κάλυψης κενών θέσεων, μετρήσεις βελτίωσης στην απόδοση, συνολικό κόστος λειτουργίας τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού,
- Κριτήρια συμπεριφοράς εργαζομένων που περιλαμβάνουν μια κατηγορία ποσοτικών μεθόδων που μετράει το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού: δείκτες αποχώρησης των εργαζομένων, δείκτες απουσιών, αριθμός ατυχημάτων,
- Κριτήρια ικανοποίησης εργαζομένων που αφορούν τον βαθμό ικανοποίησης: αμοιβών, δίκαιης αξιολόγησης, εκπαίδευσης, συνθήκες εργασίας.

Γενικοί κανόνες για την αξιολόγηση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού δεν υπάρχουν. «Κάθε επιχείρηση επιλέγει διαφορετικό συνδυασμό κριτηρίων ποσοτικών και ποιοτικών που με την χρήση κατάλληλων μεθόδων και δεικτών, παρακολουθεί και βελτιώνει την λειτουργία του συγκεκριμένου τμήματος (Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν., 2002)». Οι Δείκτες Μέτρησης καταδεικνύουν το βαθμό προσέγγισης του ζητούμενου αποτελέσματος από μια διοικητική δράση ή έργο. Η μέτρηση αυτή αποτελεί σημαντικό εργαλείο διοίκησης των Δημοσίων Οργανισμών, καθώς συμβάλλει στην αξιολόγηση των υπηρεσιών της Διοίκησης που αποβλέπουν στην εξυπηρέτηση του πολίτη, στην επαύξηση της εμπιστοσύνης του προς τις δημόσιες υπηρεσίες, του βαθμού ικανοποίησης του από αυτές, στην ενίσχυση της διαφάνειας, στην πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και γενικότερα στην άσκηση της διοίκησης προς όφελος του πολίτη (άρθρο 1 παρ. 2 ν. 3230/2004).

Πρέπει να τονιστεί εδώ ότι σύμφωνα με το άρθρο των Κ. Τζωρτζάκη και Α.Μ. Τζωρτζάκη (2007), η επιχείρηση πρέπει να εξασφαλίζει «το κατάλληλο προσωπικό» το οποίο θα είναι ικανό και αποτελεσματικό για την επιτυχία των στόχων που έχουν τεθεί. «Ο προγραμματισμός» του ανθρώπινου δυναμικού συνοψίζεται σε δύο στάδια i) στην αξιολόγηση του υπάρχοντος δυναμικού και ii) στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού που θα αποκτηθεί στο μέλλον. Τα μέλη της διοίκησης της επιχείρησης αρχίζουν πρώτα με την αξιολόγηση του υπάρχοντος προσωπικού. Ως εκροές χρησιμοποιούνται οι απαιτήσεις των εργαζομένων. Μετά η διοίκηση προχωρά στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού που θα χρειαστεί στο

μέλλον. Προς το παρόν δε υφίσταται αξιολόγηση του προσωπικού στο Δήμο Αρριανών, ενώ αναμένεται η εφαρμογή της σχετικής νομοθεσίας.

ΜΕΡΟΣ 2: ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

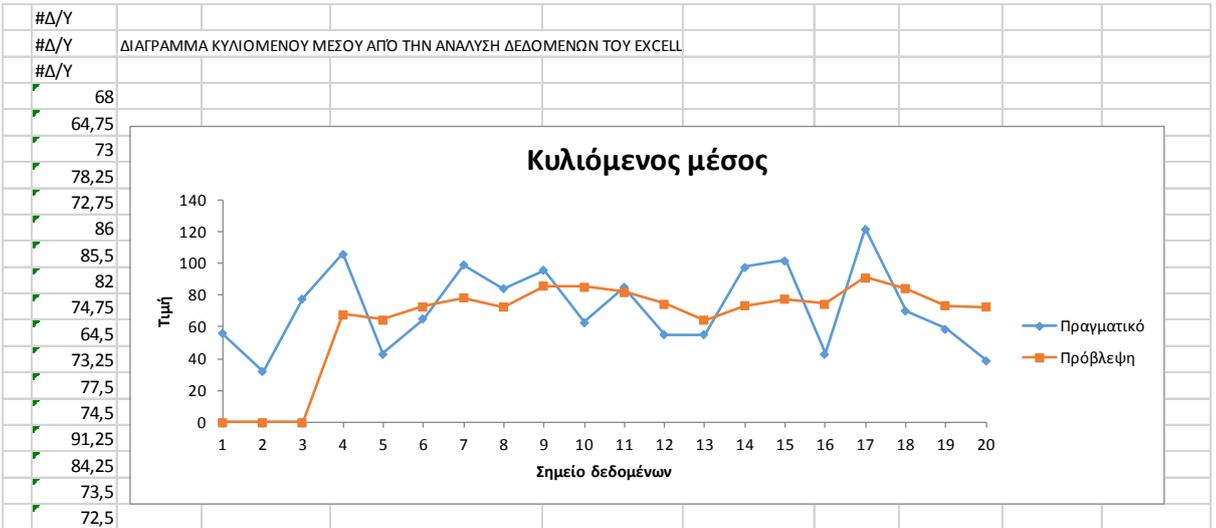
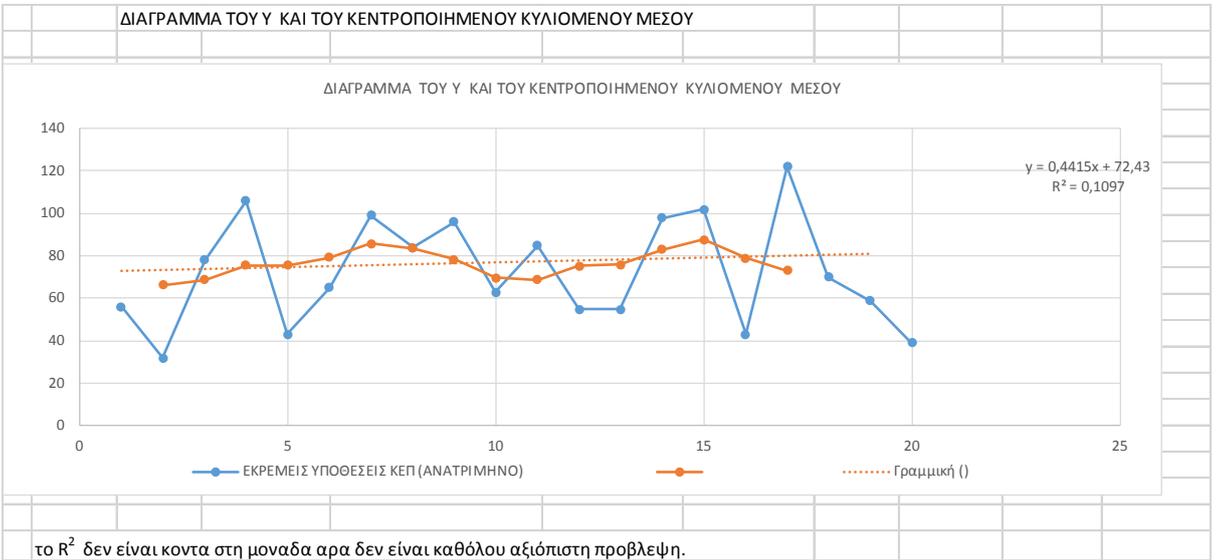
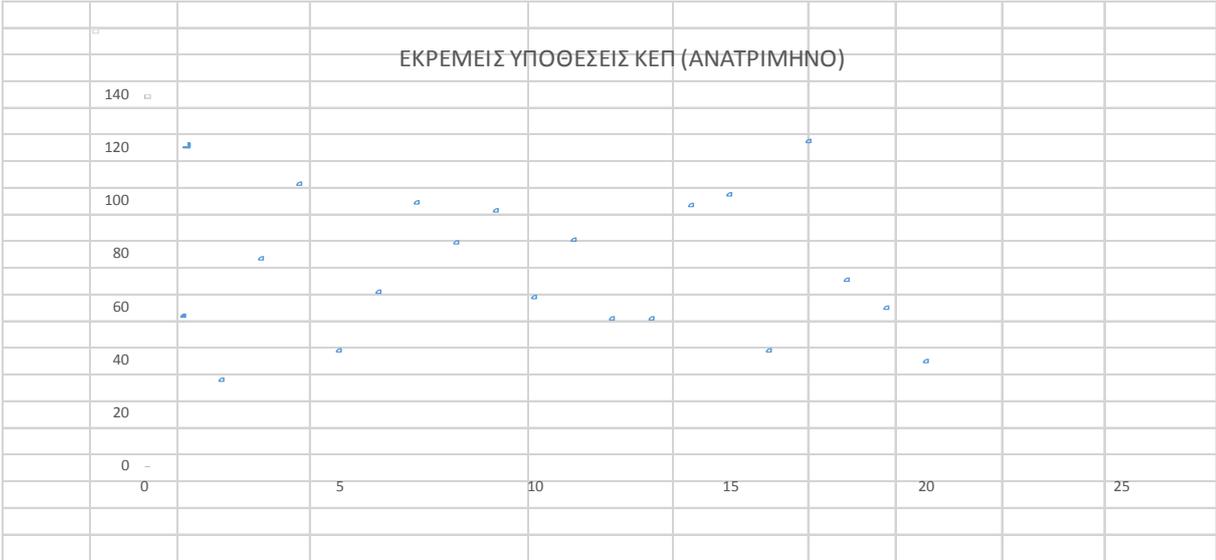
5.1 Μεθοδολογία

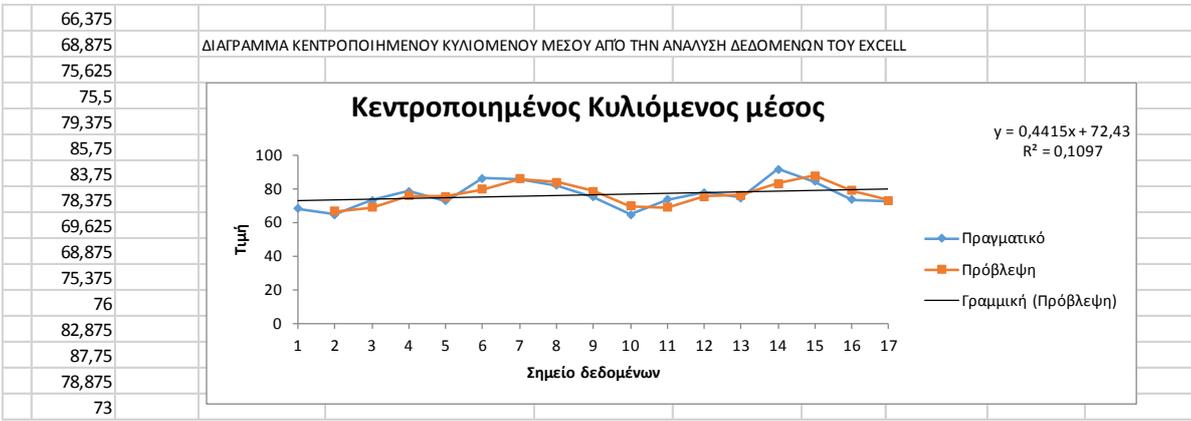
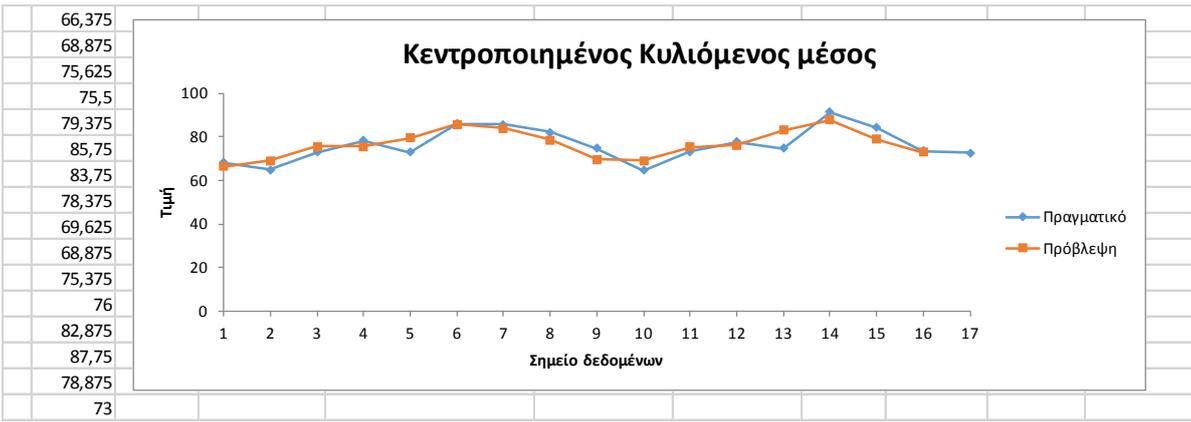
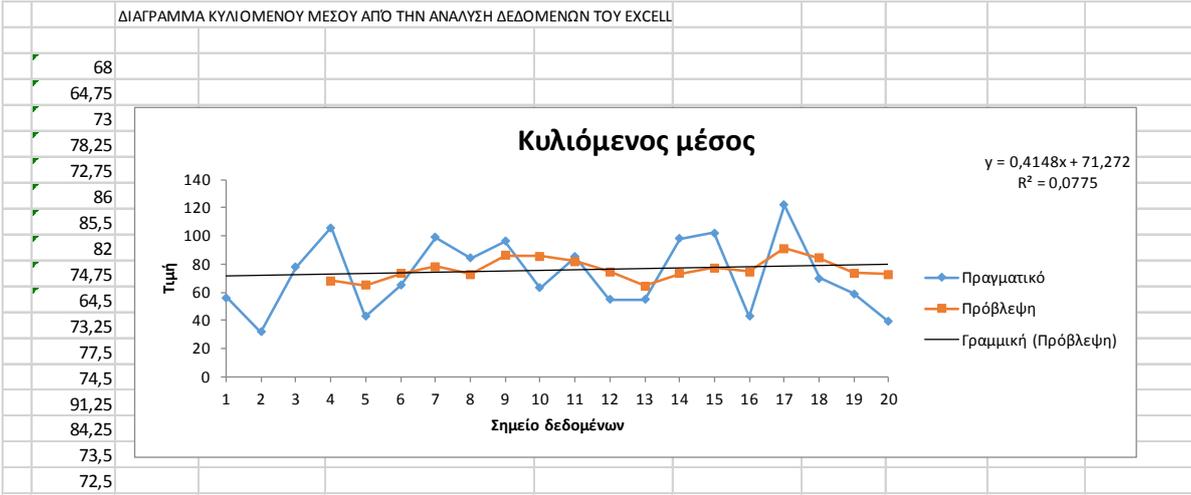
Οι μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού ανέδειξαν πρόσφατα τις «εφαρμογές τεχνολογίας πληροφορικής» ως μια από τις ικανότητες που έχουν τη μεγαλύτερη πιθανότητα να είναι οι περισσότερο σημαντικές. Η μεθοδολογία βασίστηκε στη στρατηγική των ΤΠΕ, και στην ανάγκη έρευνας στο Δήμο Αρριανών βάσει εμπειρικής μελέτης με τη μέθοδο της στατιστικής ανάλυσης χρονολογικών σειρών, στην ικανοποίηση των δημοτών, με αποτελέσματα γραμμικής παλινδρόμησης και εξίσωσης παλινδρόμησης κατά τη διάρκεια της τελευταίας πενταετίας, από το έτος 2010 μέχρι και το έτος 2014 με τυχαία δειγματοληψία 1450 περίπου εκκρεμών υποθέσεων πολιτών, διαχωρισμένες ανά τρίμηνο, στα ΚΕΠ του Δήμου, προκειμένου να προσδιοριστούν τα αποτελέσματα των μελλοντικών επιπτώσεων στη λειτουργία του εν λόγω τμήματος, δηλαδή των εκκρεμοτήτων σε συγκεκριμένο τρίμηνο του 2015 λαμβάνοντας υπόψη την αύξηση των αρμοδιοτήτων και τη μείωση του προσωπικού λόγω οικονομικής κρίσεως και αναστολής προσλήψεων. Δεδομένων και των γεγονότων ότι το συγκεκριμένο τμήμα εντάσσεται ως ένα από τα καλύτερα αυτοτελή τμήματα του Δήμου καθώς λειτουργεί υπό την καθημερινή επίβλεψη του υπουργείου Διοικητικής ανασυγκρότησης σε κάθε βήμα του, και ελέγχεται ηλεκτρονικά στη διαχείριση όλων των πιστοποιημένων υποθέσεων των ΚΕΠ, οι υπάλληλοι δε και οι προϊστάμενοι ασκούν αποκλειστικά τα καθήκοντα του Ν.3013/2002, δεν υφίστανται επικαλύψεις αρμοδιοτήτων και παράλληλα καθήκοντα, το προσωπικό δε, εκτελεί όλα τα καθήκοντα όλων των παρεχόμενων πιστοποιημένων υπηρεσιών, χωρίς διακρίσεις κατανομής. Με την επίβλεψη του προϊσταμένου υφίσταται η δημοκρατική συμμετοχή και η συνεργασία στη λήψη των αποφάσεων, με άριστη συνεργασία όλων των εργαζομένων των ΚΕΠ, καθώς επίσης και η επιμόρφωση αυτών, κρινόμενη μάλιστα ως υποχρεωτική. Πέρα όμως των προαναφερθέντων στρατηγικών στη Διαχείριση των Ανθρώπινων Πόρων εφαρμόστηκε ο προγραμματισμός της στρατηγικής των ηλεκτρονικών τεχνολογιών με την αύξηση της διαλειτουργικότητας του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης (νυν Διοικητικής Ανασυγκρότησης) στα πλαίσια δημιουργίας του

Εθνικού δημοτολογίου και του Εθνικού Ληξιαρχείου για άμεση έκδοση των πιστοποιητικών τους και την ηλεκτρονική υπογραφή τους. Η παρούσα έρευνα δίνει τη δυνατότητα να εφαρμοστεί και σε άλλες υπηρεσίες εντός και εκτός του Δήμου. Τα αποτελέσματα όπως καταγράφηκαν και απεικονίζονται από τη συγκεκριμένη έρευνα και μελέτη απέδειξαν ότι πάρα τις αντιξοότητες που αναφέρονται ανωτέρω δεν υπήρξε πρόβλεψη γραμμικά ,και με την εξίσωση παλινδρόμησης, ούτε ανοδική ούτε καθοδική (το R είναι πολύ απομακρυσμένο από τη μονάδα άρα μη αξιόπιστη τιμή) και συνεπώς η στρατηγική εφαρμογής της ηλεκτρονικής διαλειτουργικότητας μέσω νέων ηλεκτρονικών εφαρμογών σε περιόδους κρίσης αποδεικνύει, την προσπέραση των εμποδίων μέχρι προφανώς κάποιου σημείου με τη σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

Σε τρίμηνα ανά έτος έχω τα εξής:						
t	Year	Q(τρίμηνα)	ΕΚΡΕΜΕΙΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΚΕΠ (ΑΝΑ ΤΡΙΜΗΝΟ)		τρίμηνα	
1	2010	1	56		2010 Α	56
2	2010	2	32		2010 Β	32
3	2010	3	78		2010 Γ	78
4	2010	4	106	272	2010 Δ	106
5	2011	1	43		2011 Α	43
6	2011	2	65		2011 Β	65
7	2011	3	99		2011 Γ	99
8	2011	4	84	291	2011 Δ	84
9	2012	1	96		2012 Α	96
10	2012	2	63		2012 Β	63
11	2012	3	85		2012 Γ	85
12	2012	4	55	299	2012 Δ	55
13	2013	1	55		2013 Α	55
14	2013	2	98		2013 Β	98
15	2013	3	102		2013 Γ	102
16	2013	4	43	298	2013 Δ	43
17	2014	1	122		2014 Α	122
18	2014	2	70		2014 Β	70
19	2014	3	59		2014 Γ	59
20	2014	4	39	290	2014 Δ	39
				1450		

t	Year	Q(τρίμηνα)	ΕΚΡΕΜΕΙΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΚΕΠ (ΑΝΑ ΤΡΙΜΗΝΟ)	ΜΑ(Κυλ.Μέσος)	(Κεντρ. Κυλ.Μέ	(Ειδ.Δείκτ	sn-avg.	S _n	Sn	Y/S
1	2010	1	56						96,2594	58,17614
2	2010	2	32						94,3742	33,90757
3	2010	3	78	68	66,375	1,175141	1,2185	117,5473	117,5473	66,35628
4	2010	4	106	64,75	68,875	1,53902	0,9518	91,8191	91,8191	115,4444
5	2011	1	43	73	75,625	0,568595	0,9978	96,2594	96,2594	44,67097
6	2011	2	65	78,25	75,5	0,860927	0,9783	94,3742	94,3742	68,87475
7	2011	3	99	72,75	79,375	1,247244	4,1464	400,0000	117,5473	84,22144
8	2011	4	84	86	85,75	0,979592			91,8191	91,48421
9	2012	1	96	85,5	83,75	1,146269			96,2594	99,73053
10	2012	2	63	82	78,375	0,803828			94,3742	66,75552
11	2012	3	85	74,75	69,625	1,220826			117,5473	72,31133
12	2012	4	55	64,5	68,875	0,798548			91,8191	59,90038
13	2013	1	55	73,25	75,375	0,729685			96,2594	57,13728
14	2013	2	98	77,5	76	1,289474			94,3742	103,8419
15	2013	3	102	74,5	82,875	1,230769			117,5473	86,7736
16	2013	4	43	91,25	87,75	0,490028			91,8191	46,8312
17	2014	1	122	84,25	78,875	1,546751			96,2594	126,7409
18	2014	2	70	73,5	73	0,958904			94,3742	74,1728
19	2014	3	59	72,5						
20	2014	4	39							

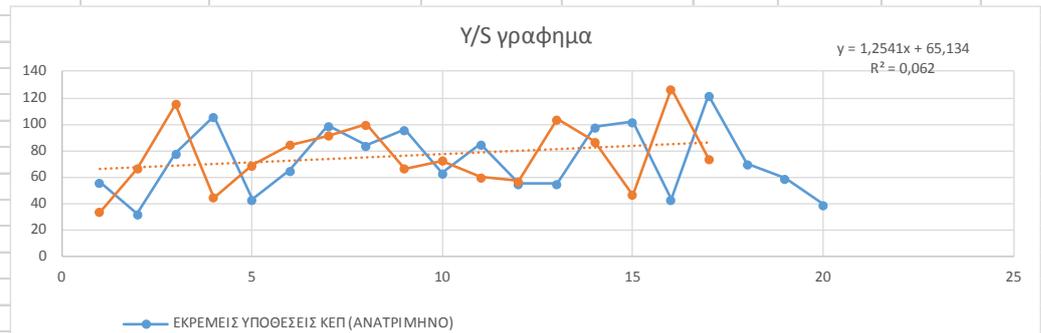




ΘΕΛΟΥΜΕ ΝΑ ΚΑΝΟΥΜΕ ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΤΙΜΗ ΤΟΥ Υ ΓΙΑ ΤΟ Γ ΤΡΙΜΗΝΟ ΤΟΥ 2015
 ΜΕ ΤΗΝ ΕΞΙΣΩΣΗ ΠΑΛΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ $Y=0,4415x + 72,43$

ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΜΕ ΤΗΝ ΕΞΙΣΩΣΗ $Y=0,4415x + 72,43$ ΓΙΑ Γ ΤΡΙΜΗΝΟ			
Υ			
21	2015	1	
22		2	
23		3	82,5845
24		4	

ΓΡΑΦΗΜΑ ΤΟΥ Υ/S (ΑΠΟΜΟΝΩΝΟΥΜΕ ΤΗΝ ΕΠΟΧΙΚΟΤΗΤΑ)



ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η βασική αξία ενός οργανισμού είναι η ηγεσία. Οι ηγέτες σήμερα επενδύουν στο ανθρώπινο κεφάλαιο και στη διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων, εστιάζουν στο ταλέντο, και εφαρμόζουν προγράμματα διαχείρισης, ως ένα από τα κορυφαία ζητήματα από την πλειονότητα των ανωτάτων στελεχών παγκοσμίως. Για να πραγματοποιηθεί επαρκής πρόοδος όσον αφορά τον εντοπισμό, την ανάπτυξη και τη διατήρηση του ταλέντου απαιτούνται νέες στρατηγικές διοίκησης. Παρά τη δύσκολη οικονομική πραγματικότητα των τελευταίων ετών σε παγκόσμιο επίπεδο, ακόμα και σε αυτές τις επιχειρήσεις-οργανισμούς που βρίσκονται εντός της οικονομικής δύνης η ηγεσία πρέπει να επενδύει στο ταλέντο των εργαζομένων τους, να προσφέρουν στα στελέχη τους ευκαιρίες σταδιοδρομίας και ανάπτυξης. Η αποτυχία να αναπτυχθούν οι υπάλληλοι για το διευθυντικό ρόλο ηγεσίας μπορεί να φανεί στην πορεία ιδιαίτερα δαπανηρή τόσο σχετικά με τις ανάγκες του οργανισμού όσο και τις προσδοκίες των εργαζομένων. Οι ευέλικτες μορφές εργασίας, μέτρο καινούριο και ξένο στη νοοτροπία που προκαλεί ανασφάλεια στους εργαζόμενους, η νέα Διοικητική μεταρρύθμιση (νέος Καλλικράτης), η μεταβίβαση αρμοδιοτήτων σε ιδιώτες, είναι θέματα που άπτονται αρχικά του τμήματος ΔΑΔ. Το τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, καλείται να ενημερώνεται, να ενημερώνει και να εισαγάγει ομαλά τα νέα μέτρα που οι συγκυρίες επιβάλλουν και η Διοίκηση πρέπει να εφαρμόσει. Το ανθρώπινο κεφάλαιο συνίσταται από το εύρος των δεξιοτήτων και ικανοτήτων που επιτυγχάνουν τα άτομα στον οργανισμό μέσω της κατάρτισης, συνεχούς μάθησης και εξειδίκευσης, για να αντιμετωπίζουν τις νέες προκλήσεις. Καθώς λοιπόν είναι βασικής σημασίας για την επιτυχία, προτείνεται η ενίσχυση του ανθρώπινου κεφαλαίου με μέτρα όπως η υποκίνηση εργαζομένων, οι παροχές στους εργαζόμενους, οι ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη και η επιμόρφωση. Συνεπώς, ο ρόλος της Διαχείρισης Ανθρώπινων πόρων ισορροπεί κάπου ανάμεσα στη γνώση και την ηγεσία, την επικοινωνία τη διπλωματία, την ορθή στρατολόγηση, ένα πολυσύνθετο δηλαδή σταυρόλεξο για δυνατούς λύτες, που δύσκολα συντίθεται, αλλά αν ολοκληρωθεί, είναι ικανό να εντυπωσιάσει και τον πιο απαιτητικό μάνατζερ με τα αποτελέσματά του.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΠΗΓΕΣ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Βαξεβανίδου Μ, Ρεκλείτης Π (2008), Management ανθρώπινων πόρων Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα.
2. Δήμου Ν., Διοίκηση Προσωπικού (Γενικές Αρχές), Εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ», Αθήνα 2003.
3. ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ: Ν.3230/2004, Ν.3463/2006, Ν.3852/2010
4. Εισηγητική έκθεση Δ.Σ Δήμου Αρριανών 2010 και ΟΕΥ Δήμου Αρριανών
5. Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Ομάδα Δράσης για την Ελλάδα, Δεύτερη Τριμηνιαία Έκθεση, ό.π., σελ. 23.
6. Ευρωπαϊκή Πολιτική – Ευρωπαϊκή Διακυβέρνηση, Ευρωπαϊκό Κέντρο Αριστείας Jean Monnet, 11.6.2012.
7. Ιορδάνογλου Δ. (2008), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις – νέες τάσεις και πρακτικές Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
8. Μακρυδημήτρης Αντ. (2011), *Πώς η δημόσια διοίκηση της χώρας έφτασε ως εδώ*, Μέρος Α΄ και Β΄, εφημερίδα «Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ», 9 και 16/10/2011
9. Μακρυδημήτρης Αντ. (2012), *Οι μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση*, εισήγηση στο πλαίσιο του Εκπαιδευτικού Προγράμματος Ερευνητών στην Εξωτερική και Ευρωπαϊκή Πολιτική – Ευρωπαϊκή Διακυβέρνηση, Ευρωπαϊκό Κέντρο Αριστείας Jean Monnet, 11.6.2012.
10. Μπουραντάς Δ. (2002) Μάνατζμέντ – θεωρητικό υπόβαθρο και σύγχρονες πρακτικές, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
11. Μπουραντάς Δ. (2005), Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας Εκδόσεις Κριτική: Αθήνα

- 12.Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν., (2002), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- 13.Ν. Παπαλεξανδρή - Δ. Μπουραντάς , Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων (2003), Εκδόσεις Μπένου Αθήνα
- 14.Τερζίδης, Κ. και Τζωρτζάκης, Κ. (2004). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων- Διοίκηση προσωπικού . έκδοση, Rosili, Αθήνα
- 15.Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α. Μ, (2007) Οργάνωση και Διοίκηση, το Μάνατζμεντ της νέας εποχής, σ. 27-28. έκδοση, Rosili, Αθήνα.
- 16.Φαναριώτης, Π. (1997). Διοίκηση Προσωπικού-Εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε.
- 17.Χατζηπαντελή, Π. (1999). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο.
- 18.Χρίτη, Κ. (2007). Ο ρόλος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού στην σύγχρονη επιχείρηση και η συμβολή του στην ανάπτυξή της. Μεταπτυχιακή εργασία. Αθήνα: Πάντειο Πανεπιστήμιο.
- 19.Χυτήρης, Λ.(2001).Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- 20.Baum T., (1995), «*Human resource management and the tourism and hospitality industry: An introduction*», London, Chapman & Hall
- 21.Bradberry T., Greaves J., (2006), *Συναισθηματική νοημοσύνη – το απλό βιβλίο*
- 22.(CURADO 2008, Pikes 2002, Stam 2007, Warnar & Witzed, 2004) *World Review of Business Research* Vol. 1. No. 2. May 2011 Pp. 35 -50
- 23.Goleman D., (1998), *What makes a leader?* Harvard Business Review, November – December
- 24.Goleman, D., (2000), *Leadership That Gets Results. Harvard Business Review*

25. Guest D.E., (1987), *Human Resource Management and Industrial Relations*, Journal of Management Studies, Vol. 24, No 5
26. Guest D., Peccei, R. (2002), *Trust, Exchange And Virtuous Circles Of Cooperation: A Theoretical And Empirical Analysis Of Partnership At Work*, King's College, London
27. (Huselid, 1995; Becker & Huselid, 1998) Huselid, M. A. 1995. *The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance*. *Academy of Management Journal*, Becker, B. E., & Huselid, M. A. 1998. *High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications*. *Research in Personnel and Human Resource Management*
28. Katou A., Budhwar P., (2007), «*The Effect of Human Resource Management Policies on Organizational Performance in Greek Manufacturing Firms*», Thunderbird International Business Review, Vol. 49, Issue 1, pp.1-40
29. Luthans F., Youssef C.M., (2004), *Hyman Social and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage*, Organizational Dynamics
30. OECD, Greece: Review of the Central Administration, op.cit., p.20.
31. OECD, Greece: Review of the Central Administration, op.cit., p.23.
32. OECD (2012), *Economic Policy Reforms 2012 – Going for growth*, Greece-country note, February 2012, p. 27-28.
33. Pettigrew M., R. Whipp (1991), *Managing Change for Competitive Success*, Blackwell, Oxford.
34. Storey J., (1992), *Developments in the Management of Human Resources*, Blackwell
35. Pike, S., Roos G., Rylander A., (2002), Intellectual capital management and disclosure, in Bontis, N., Choo, W.W. (Eds), *The Strategic Management of*

Intellectual Capital and Organizational Knowledge, Oxford University Press, New York, NY

36. Richard L. Daft, (2004). Οργανωσιακή Θεωρία και Σχεδιασμός (Επιμ. Α.-Σ. Αντωνίου). Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

37. (<http://www.spiral.com.gr/EpixeirisiakiDomi.pdf>) ΔΙΑΘΕΣΙΜΟ ΣΤΟ ΔΙΑΔΥΚΤΙΟ 16-6-2016).

38. (http://paroutsas.jmc.gr/org_adm/org_diik4.htm) ΔΙΑΘΕΣΙΜΟ ΣΤΟ ΔΙΑΔΥΚΤΙΟ (20-06-2016)

39. (www.ethemis.gr/wpcontent/uploads/2015/05/Μπουλούκος.doc) ΔΙΑΘΕΣΙΜΟ ΣΤΟ ΔΙΑΔΥΚΤΙΟ (01-05-2015)

40. (B. Gendron, 2004-2006) *Συναισθηματικό κεφάλαιο* From Wikipedia, the free encyclopedia ΔΙΑΘΕΣΙΜΟ ΣΤΟ ΔΙΑΔΥΚΤΙΟ (16-06-2016)

41. Δημητριάδης Ε., Θερίου Ν. (2010), Σχεδιασμός του ανθρώπινου δυναμικού ή των ανθρώπινων πόρων, Τρέχουσες πρακτικές –μελλοντικές προοπτικές, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Α.Τ.Ε.Ι Καβάλας, Καβάλα, ΔΙΑΘΕΣΙΜΟ ΣΤΟ ΔΙΑΔΥΚΤΙΟ :http://abd.teikav.edu.gr/articles_th/dynamiko.pdf, (18.07.2012)

ΠΙΝΑΚΕΣ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.2.2 Βασικές Διοικητικές Ικανότητες

ΣΧΗΜΑΤΑ

ΣΧΗΜΑ.1.1.2 Οι λειτουργίες του Μάνατζμεντ

ΣΧΗΜΑ.1.2.1 Οι συντελεστές του Μάνατζμεντ

ΣΧΗΜΑ 1.3 Η Διαβάθμιση του Ανθρώπινου Δυναμικού

ΣΧΗΜΑ 1.5. Το μοντέλο της διαρκούς επιτυχίας

ΣΧΗΜΑ 2.1 ΟΕΥ του Δήμου Αρριανών

ΣΧΗΜΑ 3.2 Η αναγκαιότητα της εκπαίδευσης

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

1. ΟΕΥ ΔΗΜΟΥ ΑΡΡΙΑΝΩΝ

Η διάρθρωση των υπηρεσιών του νέου Δήμου είναι η εξής:

A. ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΚΕΝΤΡΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Οι Κεντρικές Υπηρεσίες είναι εγκατεστημένες στην έδρα του Δήμου και περιλαμβάνουν τις παρακάτω διοικητικές ενότητες.

ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΠΑΓΟΜΕΝΕΣ ΑΠΕΥΘΕΙΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΑΡΧΟ

Ιδιαίτερο γραφείο Δημάρχου, Επικοινωνίας και Δημοσίων Σχέσεων

Νομική Υπηρεσία

Αυτοτελές Γραφείο Διοικητικής Βοήθειας

Αυτοτελές Τμήμα Δημοτικής Αστυνομίας

- Αρμοδιότητες Επιχειρησιακού Σχεδιασμού
- Αρμοδιότητες Αστυνόμευσης

ΕΠΙΤΕΛΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Αυτοτελές τμήμα Προγραμματισμού, Οργάνωσης, Πληροφορικής και Διαφάνειας

- Αρμοδιότητες Προγραμματισμού,
- Αρμοδιότητες Οργάνωσης
- Αρμοδιότητες ΤΠΕ
- Αρμοδιότητες Διαφάνειας

ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Αυτοτελές Τμήμα Τοπικής Οικονομικής Ανάπτυξης

- Αρμοδιότητες Αγροτικής Παραγωγής
- Αρμοδιότητες Αδειοδοτήσεων και Ρύθμισης Εμπορικών Δραστηριοτήτων
- Αρμοδιότητες Απασχόλησης και Τουρισμού

ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΖΩΗΣ

Αυτοτελές Τμήμα Πολεοδομίας

Αυτοτελές Τμήμα Περιβάλλοντος και Πολιτικής Προστασίας, Καθαριότητας και Πρασίνου

Αυτοτελές Τμήμα Τεχνικών Έργων, Η/Μ έργων και Συγκοινωνιών, Ύδρευσης /Αποχέτευσης

ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ

Αυτοτελές Γραφείο Κοινωνικής προστασίας ,Παιδείας και πολιτισμού

- Αρμοδιότητες Κοινωνικής Πολιτικής και Ισότητας των Φύλων
- Αρμοδιότητες Παιδείας Δια Βίου Μάθησης και Πολιτισμού
- Αρμοδιότητες Προστασίας και Προαγωγής της Δημόσιας Υγείας

ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ

Αυτοτελές Τμήμα Διοικητικών Υπηρεσιών

Αυτοτελές Τμήμα Οικονομικών Υπηρεσιών και Ταμείου

Αυτοτελές Τμήμα ΚΕΠ

B. ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Οι Αποκεντρωμένες Υπηρεσίες του Δήμου είναι εγκατεστημένες στην έδρα δημοτικών ενοτήτων, εξυπηρετούν τις δημοτικές / τοπικές κοινότητες της ενότητας και περιλαμβάνουν υπηρεσίες οι οποίες υπάγονται διοικητικά σε αντίστοιχες Διευθύνσεις ή τμήματα των Κεντρικών Υπηρεσιών του Δήμου.

Διευκρινίζεται ότι λόγω της έλλειψης του προσωπικού για τη στελέχωση και λειτουργία των αποκεντρωμένων υπηρεσιών, με απόφαση του Δημάρχου θα καθορίζονται :

- οι συγκεκριμένοι υπάλληλοι που θα απασχολούνται σε κάθε υπηρεσία
- η συχνότητα απασχόλησής τους
- το ωράριο απασχόλησής τους
- τα καθήκοντά τους
- τυχόν άλλα σχετικά ζητήματα

ΔΕ ΚΕΧΡΟΥ

ΕΔΡΑ ΚΕΧΡΟΣ

- Γραφείο Διοικητικών Θεμάτων
- Γραφείο ΚΕΠ
- Γραφείο Συντήρησης Υποδομών
- Γραφείο Καθαριότητας
- Γραφείο Οικονομικών Θεμάτων- Ταμείου

ΔΕ ΑΡΡΙΑΝΩΝ

ΕΔΡΑ ΑΡΡΙΑΝΑ

- Γραφείο Διοικητικών Θεμάτων
- Γραφείο ΚΕΠ
- Γραφείο Συντήρησης Υποδομών
- Γραφείο Καθαριότητας
- Γραφείο Οικονομικών Θεμάτων- Ταμείου

ΔΕ ΟΡΓΑΝΗΣ

ΕΔΡΑ ΟΡΓΑΝΗ

- Γραφείο Διοικητικών Θεμάτων

- Γραφείο ΚΕΠ
- Γραφείο Συντήρησης Υποδομών
- Γραφείο Καθαριότητας
- Γραφείο Οικονομικών Θεμάτων- Ταμείου

ΤΟΠΙΚΗ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑ ΑΡΑΤΟΥ

ΕΔΡΑ ΑΡΑΤΟΣ

- Γραφείο Διοικητικών Θεμάτων
- Γραφείο Οικονομικών Θεμάτων- Ταμείου

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

2. ΕΙΣΗΓΗΤΙΚΗ ΕΚΘΕΣΗ ΟΕΥ ΔΗΜΟΥ ΑΡΡΙΑΝΩΝ

ΦΥΣΙΟΓΝΩΜΙΑ – ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΠΕΡΙΟΧΗΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΑΡΡΙΑΝΩΝ

Ο Δήμος Αρριανών χωροθετείται στο βορειοανατολικό άκρο της περιφερειακής ενότητας Ροδόπης της Περιφέρειας Ανατολικής Μακεδονίας & Θράκης και δημιουργήθηκε με την συνένωση των προϋπαρχόντων Δήμων Φιλύρας (8.014 κάτοικοι), Αρριανών (5.781 κάτοικοι), κοινότητας Οργάνης (2.825 κάτοικοι) και την κοινότητα Κέχρου (1.558 κάτοικοι) σύμφωνα με την απογραφή του 2001 με πληθυσμό δηλαδή που ανέρχεται στους 18.178 κατοίκους συνολικά.

Οι πρώην Δήμοι και Κοινότητες αποτελούν τις Δημοτικές Ενότητες πλέον του Δήμου, δηλαδή τις 4 Δημοτικές Ενότητες Φιλύρας, Αρριανών, Οργάνης και Κέχρου. Έδρα του νέου Δήμου ορίστηκε η Φιλύρα. Η έκταση του νέου Δήμου είναι 768,89 τ. χλμ. Συνορεύει νότια με το Δήμο Μαρώνειας – Σαπών, δυτικά με το Δήμο Κομοτηνής, ανατολικά με το Δήμο Αλεξ/πολης της Π.Ε. Έβρου και βόρεια με την περιοχή Krumovgrad της Βουλγαρίας.

Η μορφολογία του Δήμου είναι κατά κύριο λόγο ορεινή και ημιορεινή, ενώ στο νότιο τμήμα υπάρχουν καλλιεργήσιμες εκτάσεις και στα βόρεια κατά κύριο λόγο δασικές εκτάσεις με έντονο ανάγλυφο. Την περιοχή διασχίζει το χειμαρρώδες σύστημα του ποταμού Λίσσου με μεγάλο αριθμό παραποτάμων. Στην οροσειρά

της Ροδόπης οι απέραντες δασικές εκτάσεις δρυός και οξυάς αποτελούν ιδιαίτερο χαρακτηριστικό γνώρισμα καθώς συναντώνται σπάνια είδη πανίδας, θηραμάτων, ορνιθοπανίδας και καταφύγιο άγριων ζώων. Μέρος των εκτάσεων αυτών έχει ταξινομηθεί ως Ειδική Ζώνη Διαχείρισης (SPA) Natura 2000. Ο πληθυσμός χαρακτηρίζεται κατά κύριο λόγο ως αγροτικός με ιδιαίτερη έμφαση στον καπνό και στα σιτηρά, ενώ προς τα βόρεια υπάρχει τάση για ορισμένες καλλιέργειες που ευδοκούν στην περιοχή όπως η πατάτα, τα όσπρια, η ρίγανη, τα αμπέλια και η δενδροφύτευση μηλιάς και κερασιών καθώς και η μελισσοκομία. Μικρές είναι οι εκτάσεις καλλιέργειας οπωροκηπευτικών, ενώ διάσπαρτες είναι οι μικρού μεγέθους κτηνοτροφικές μονάδες με ζώα ελευθέρως βοσκής και αιγοπροβάτων. Ένα πολύ μικρό τμήμα ασχολείται με την μεταποίηση ξύλου, αλουμινίου και τροφίμων, ενώ εξίσου μικρό είναι και το τμήμα εστίασης λιανικού εμπορίου. Διάφορες πληθυσμιακές ομάδες συνθέτουν την κοινωνική δομή των κατοίκων του Δήμου (Ρωμά, Πομάκοι κλπ.) ενώ στην περιοχή δραστηριοποιούνται πολλοί τοπικοί σύλλογοι πολιτιστικοί και μορφωτικοί π.χ. "Η Ελπίδα" και "Η Ομόνοια". Από τον Ιούνιο του 2005 λειτουργεί το τουριστικό περίπτερο των Αρριανών επί της επαρχιακής οδού Αρριανών – Ιασίου με το εστιατόριο Pinewood ενώ στα ορεινά της Ροδόπης οργανώνονται πανηγύρια ιστορικής σημασίας σε υψόμετρο 1.000 μ. που εκτός των οργανώσεων πάλης προβάλλονται και υπαίθρια παζάρια με παράλληλες πολιτιστικές εκδηλώσεις (αλανάτεπε, χίλια). Στο ίδιο υψόμετρο των 1.000 μ. λειτουργεί το μεγαλύτερο αιολικό πάρκο της Ελλάδας και των Βαλκανίων με 140 και πλέον ανεμογεννήτριες. Σε απόσταση 40 χλμ. από την έδρα του Δήμου βρίσκεται η έδρα της Δημοτικής Ενότητας Κέχρου η τοπική κοινότητα Κέχρου οικισμός σε υψόμετρο 850 μ. με πολλές στροφές ο οποίος συνδέεται οδικώς με ασφαλτοστρωμένο δρόμο μικρής διαμέτρου που αποκλείεται εύκολα με τις πρώτες χιονοπτώσεις και είναι αδύνατη η πρόσβαση .Στο ίδιο υψόμετρο οι οικισμοί την νυν Δημοτικής Ενότητας Κέχρου (13 στον αριθμό) βρίσκονται διάσπαρτοι στον ορεινό όγκο της περιοχής με τα ίδια προβλήματα αποκλεισμού τον χειμώνα ενώ μόνο οι 4 οικισμοί είναι ασφαλτοστρωμένοι. Οι υπόλοιποι συνδέονται μεταξύ τους με χωματόδρομους. Οι οικισμοί είναι υδροδοτούμενοι χωρίς υδρομετρητές. Σε απόσταση 38 χλμ. από την έδρα του Δήμου βρίσκεται η έδρα της ΔΕ Οργάνης η Δημοτική Κοινότητα Οργάνης οικισμός σε υψόμετρο 650 μ. με πολλές στροφές ο οποίος συνδέεται οδικώς με ασφαλτοστρωμένο δρόμο μικρής διαμέτρου και παρατηρούνται τα ίδια φαινόμενα αποκλεισμού κατά τη

διάρκεια του χειμώνα. Οι οικισμοί της ΔΕ Οργάνης ανέρχονται σε 11 ,κάποιοι σε υψόμετρο άνω των 1000 μ. που συνδέονται οδικώς περισσότεροι από τους μισούς με χωματόδρομους. Προβλήματα υδροδότησης στη περιοχή υφίστανται, χωρίς την ύπαρξη υδρομετρητών στις κατοικίες. Στη ΔΕ Αρριανών το οδικό δίκτυο είναι χωρίς ιδιαίτερα προβλήματα αφού οι οικισμοί της είναι ασφαλοστρωμένοι ενώ υφίστανται προβλήματα υδροδότησης λόγω ύπαρξης νιτρικών και νιτροδών στοιχείων σε 3 οικισμούς (Μικρό Πιστό, Μύστακας, Λύκειο).Οι μισοί εκ των οικισμών είναι υδρομετρούμενοι με μετρητές. Στη ΔΕ Φιλύρας υφίστανται οικισμοί απομακρυσμένοι που συνδέονται οδικώς με χωματόδρομους (Ραγάδα-Εσοχή) σε απόσταση 40 χλμ. από την έδρα του Δήμου Αρριανών. Στους ανωτέρω οικισμούς υφίσταται πρόβλημα υδροδότησης καθώς κατά τους καλοκαιρινούς μήνες σταματά η υδρορροή των ρεμάτων και είναι απαραίτητη η μεταφορά νερού με υδροφόρες από την έδρα του Δήμου. Από τους 20 οικισμούς οι 7 μόνο έχουν υδρομετρητές. Τεχνικές υποδομές , τσιμεντοστρώσεις, ασφαλτοστρώσεις, δημιουργία δικτύων ύδρευσης-αποχέτευσης συνθέτουν την αναγκαία εικόνα της κατάστασης που υφίσταται στο Δήμο Αρριανών όπως θα περιγραφούν και πιο κάτω στις προτεραιότητες της Δημοτικής Αρχής.

ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΑΡΧΗΣ

1)ΥΔΡΕΥΣΗ-ΑΠΟΧΕΤΕΥΣΗ-ΟΔΙΚΑ ΔΙΚΤΥΑ –ΤΕΧΝΙΚΑ

Ασφαλτοστρώσεις και τεχνικές βελτιώσεις των υπαρχόντων οδών, στροφών κλπ. κυρίως στις ορεινές περιοχές αναφέρονται στο πρόγραμμα προτεραιοτήτων του Δήμου, υφιστάμενες μελέτες του Πανεπιστημίου Ξάνθης για δημιουργία φραγμάτων, περιβαλλοντολογικές, τοπογραφικές, υδραυλικές μελέτες για την κατασκευή του δικτύου ύδρευσης των οικισμών της ΔΕ Αρριανών, κατασκευή εξωτερικών αγωγών ύδρευσης των Τ.Κ. Εσοχής, ΤΚ Ραγάδας οι οποίες έχουν υποβληθεί μέσω ΕΣΠΑ, προμήθεια συστήματος τηλεελέγχου – τηλεχειρισμού αντλιοστασίων γεωτρήσεων –δεξαμενών ΔΕ Αρριανών, ασφαλτοστρώσεις Δήμου Φιλύρας, διευθετήσεις ρεμάτων οικισμών κοινότητας Οργάνης και λοιπά έργα βελτιώσεων

2) ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Δημιουργία αιολικών πάρκων καθώς η περιοχή προσφέρεται μορφολογικά, ανάπτυξη αγροτικής οικονομίας συστηματική καλλιέργεια ειδών που ευδοκιμούν στην περιοχή καταπολέμηση της ανεργίας, είναι στις προτεραιότητες της Δημοτικής αρχής .

3)ΑΓΡΟΤΟΤΟΥΡΙΣΜΟΣ

Αξιοποίηση και επέκταση των πολιτιστικών εκδηλώσεων των πανηγυριών στα ορεινά του Κέχρου και της Οργάνης δημιουργία συλλόγου γυναικών με δραστηριότητες για την προβολή και προώθηση των τοπικών εδεσμάτων και παραδοσιακών φαγητών, τουριστική προβολή της μοναδικότητας του δάσους στα ορεινά της περιοχής της Ροδόπης οξυάς και δρυός, περιπατητικά μονοπάτια, ξενώνες κλπ.

4)ΠΑΙΔΕΙΑ-ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΣ Ίδρυση Δημοτικών σχολείων σε απομονωμένες περιοχές π.χ. Δαρμένη δημιουργία γηπέδων και αθλητικών εγκαταστάσεων εντάσσονται στα έργα αρχικής σημασίας για τη νέα Δημοτική Αρχή.