



**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 Πειραιώς**

**Διαπανεπιστημιακό Διατμηματικό**

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών**

**«Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση»**

**Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΩΣ  
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΣΤΟΥΣ Ο.Τ.Α.:  
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΔΗΜΟΣ ΑΓΙΑΣ ΠΑΡΑΣΚΕΥΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ**

**ΣΙΜΟΣ Δ. ΣΙΜΟΥ**

**Επιβλέπων Καθηγητής: Νικόλαος Γεωργόπουλος**

**ΑΘΗΝΑ, Σεπτέμβριος 2018**



**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»**

**Strategic Management of Human Resources as a  
Competitive Advantage in Local Authority Organizations.  
Case Study: Municipality of Agia Paraskevi, Attica**

**SIMOS D. SIMOU**

**Supervisor : Prof. Nikolaos Georgopoulos**

**Athens, September 2018**

## *ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ*

*Λίγο πριν την ολοκλήρωση των σπουδών μου στα πλαίσια του Διαπανεπιστημιακού Διατμηματικού Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση», αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω όλους όσους συνέβαλαν σε αυτή την προσπάθειά μου.*

*Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές μου για τις πολύτιμες γνώσεις που μου προσέφεραν και τις οποίες θα αξιοποιήσω στη συνέχεια της καριέρας μου.*

*Θα ήθελα όμως να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τον Επιβλέποντα Καθηγητή μου κ. Νικόλαο Γεωργόπουλο, καταρχήν για το ενδιαφέρον που μου ενέπνευσε για τον αντικείμενο του μανάτζμεντ και στη συνέχεια για την άμεση ανταπόκριση και την πολύτιμη και ιδιαίτερα σημαντική καθοδήγηση του κατά την εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας.*

*Τέλος ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένειά μου η οποία βοήθησε με τον τρόπο της σε αυτή τη προσπάθειά μου.*

Η Στρατηγική Διοίκηση των Ανθρωπίνων Πόρων ως  
Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα στους Ο.Τ.Α.:  
Μελέτη Περίπτωσης Δήμος Αγίας Παρασκευής Αττικής.

Σημαντικοί όροι: Τοπική Αυτοδιοίκηση, Δημόσια Διοίκηση, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Ανθρώπινο Δυναμικό, Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, Μεταρρύθμιση.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της συγκεκριμένης μελέτης είναι η ανάλυση της συμμετοχής του ανθρώπινου δυναμικού στις διαδικασίες διαμόρφωσης και υλοποίησης στρατηγικών στους Ο.Τ.Α., δίνοντας τους ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην παροχή υπηρεσιών.

Στο πρώτο μέρος παρουσιάζεται το εννοιολογικό υπόβαθρο του στρατηγικού μάνατζμεντ με αναφορά στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον, τη διαμόρφωση στρατηγικής, την υλοποίηση στρατηγικής και τέλος την αξιολόγηση και τον έλεγχο της στρατηγικής. Επίσης γίνεται αναφορά στην εισαγωγή της στρατηγικής σκέψης στη Δημόσια Διοίκηση και στην έντονη μεταρρυθμιστική δραστηριότητα ως μια συνολική αναδιάρθρωση των δομών της λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης.

Στο δεύτερο μέρος αναλύονται οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων ώστε οι εργαζόμενοι να συμβάλουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στην επίτευξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς και ο ρόλος του μάνατζερ προκειμένου να διαμορφώσει καινοτόμες προτάσεις για να πετύχει το βέλτιστο αποτέλεσμα.

Το τρίτο μέρος αναφέρεται στο πεδίο εφαρμογής εργαλείων του στρατηγικού μάνατζμεντ, στη διαχείριση – αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού μέσα από τη θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων, της Αλυσίδας Αξίας και την εφαρμογή της μεθοδολογίας του Balanced Scorecard για τη μέτρηση της επίδοσης.

Στο τέταρτο και τελευταίο μέρος – μελέτη περίπτωσης, γίνεται μια προσπάθεια προσέγγισης του τρόπου με τον οποίο ο Δήμος Αγίας Παρασκευής θα εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που προσφέρει το περιβάλλον της Δημόσιας Διοίκησης προκειμένου να αξιοποιήσει το ανθρώπινο δυναμικό έτσι ώστε αυτό να μετατραπεί σε αναντικατάστατο πόρο του Δήμου.

# Strategic Management of Human Resources as a Competitive Advantage in Local Authority Organizations.

## Case Study: Municipality of Agia Paraskevi, Attica

**Key Terms:** Local Authority, Public Administration, Human Resources Management, Strategic Management, Workforce, Competitive Advantage, Reform

### ABSTRACT

The specific study aims at analyzing the involvement of workforce in the processes of forming and materializing certain strategies in Local Authority Organisations giving a competitive advantage in the field of offered services.

The first part presents the theoretical background of strategic management with reference to the external and internal environment, the formation of strategy, strategy implementation and finally its evaluation and control. Additionally, there has been reference to the introduction of strategic thinking in Public Administration and in intense reform activity as an overall restructuring of infrastructure operations in Public Administration.

The second part analyses the operations of Human Resources Management so that the employees contribute the most to achieve a sustainable competitive advantage, as well as the role of the manager who can make innovative suggestions to achieve the best result.

The third part refers to the field of applying strategic management tools in managing or utilizing manpower through the Theory of Resources and Capabilities, the Value Chain and the application of Balanced Scorecard Methodology to estimate performance.

In the fourth and last part of the case study, there has been an attempt to approach the way in which the Municipality of Agia Paraskevi will take advantage of the opportunities offered in the field of Public Administration with a view to utilizing manpower in order to turn it into an irreplaceable resource of the Municipality.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	1
ABSTRACT.....	2
ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΜΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ .....	5
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ & ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ .....	7
1.1 Εισαγωγή .....	7
1.2 Στρατηγικό Μάνατζμεντ.....	7
1.2.1 Ανίχνευση περιβάλλοντος .....	8
1.2.2 Διαμόρφωση Στρατηγικής .....	10
1.2.3 Υλοποίηση Στρατηγικής .....	10
1.2.4 Αξιολόγηση και Έλεγχος.....	11
1.3 Δημόσια Διοίκηση .....	11
1.3.1 Δημόσια Διοίκηση και Ανθρώπινο Δυναμικό .....	12
1.4 Ο Στρατηγικός προγραμματισμός της Δημόσιας Διοίκησης.....	13
1.4.1 Στρατηγική στη Δημόσια Διοίκηση.....	13
1.4.2 Στρατηγική μεταρρύθμισης .....	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ .....	17
2.1 Εισαγωγή .....	17
2.2 Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.....	17
2.2.1 Η αποστολή της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στο Δημόσιο Τομέα.....	20
2.2.2 Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων σήμερα.....	21
2.3 Διοίκηση Προσωπικού και Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων .....	22
2.3.1 Το Τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.....	24
2.4 Ο ρόλος του μάνατζερ .....	25
2.4.1 Τα χαρακτηριστικά του Μάνατζερ .....	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΛΕΤΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΜΕ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	28
3.1 Εισαγωγή .....	28
3.2 Ανθρώπινο δυναμικό και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα .....	28
3.3 Θεωρία Πόρων και Ικανοτήτων.....	30
3.4 Θεωρία της Αλυσίδας Αξίας.....	31
3.5 Αξιολόγηση και Έλεγχος Balanced Scorecard .....	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΑΓΙΑΣ ΠΑΡΑΣΚΕΥΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ .....	36
4.1 Εισαγωγή .....	36
4.2 Ανθρώπινο Δυναμικό της Δημόσιας Διοίκησης.....	36

4.3 Ο Δήμος Αγίας Παρασκευής .....	37
4.3.1 Το προφίλ του Δήμου .....	37
4.3.2 Η λειτουργία του Δήμου σήμερα.....	38
4.3.3 SWOT ANALYSIS .....	39
4.4 Το προσωπικό του Δήμου.....	42
4.4.1 Ιστορική εξέλιξη .....	42
4.4.2 Ανάλυση του προσωπικού του Δήμου.....	42
4.5 Περιγραφή Υφιστάμενης Κατάστασης.....	47
4.6 Οι λειτουργίες της Διαχείρισης Ανθρώπινου Παράγοντα στο Δήμο Αγίας Παρασκευής.....	48
4.7 Προβλήματα στο υφιστάμενο μοντέλο.....	50
4.8 Η προτεινόμενη αλλαγή.....	52
4.9 Η προοπτική ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού στον Δήμο .....	57
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	61
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	64

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΜΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

HRMS: Human Resources Management Systems

OECD: Organisation for Economic Co-operation and Development

PEST : Political Economical Social Technological

SWOT: Stengths Weaknesses Opportunities Threats

ΔΑΠ: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

ΕΚΔΔΑ: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

ΕΣΚ: Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας

ΙΝΕΠ: Ινστιτούτο Επιμόρφωσης

ΟΕΥ: Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας

ΟΤΑ: Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης

ΥΔΜΗΔ: Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Ανασυγκρότησης

ΥΠΕΣΔΑ: Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης

ΥΠΕΣΔΔΑ: Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης & Αποκέντρωσης

ΦΕΚ: Φύλλο Εφημερίδας Κυβέρνησης



## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Αριθμός Διαγράμματος	Τίτλος Διαγράμματος	σελ.
1.1	Το Υπόδειγμα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	8
1.2	Παράγοντες του Περιβάλλοντος (Εξωτερικού και Εσωτερικού).....	9
2.1	Οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....	19
2.2	Κύριες και συμπληρωματικές λειτουργίες της ΔΑΠ.....	24
3.1	Το ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.....	29
3.2	Διαμόρφωση Στρατηγικής με Βάση τους Πόρους και της Ικανότητες.....	31
3.3	Η Αλυσίδα αξίας.....	32
3.4	Οι συνιστώσες του Balanced Scorecard.....	33
4.1	Οργανόγραμμα Δήμου Αγίας Παρασκευής.....	38
4.2	Εξέλιξη προσωπικού του Δήμου.....	42
4.3	Ανάλυση προσωπικού του Δήμου μετά την ενσωμάτωση του μεταφερόμενου προσωπικού.....	43
4.4	Μετακινήσεις προσωπικού μέσω κινητικότητας.....	44
4.5	Ηλικιακή κλιμάκωση εργαζομένων.....	45
4.6	Ανάλυση μορφωτικού επιπέδου προσωπικού του Δήμου.....	46
4.7	Λειτουργικές δαπάνες προϋπολογισμού 2018.....	57

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ & ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

### 1.1 Εισαγωγή

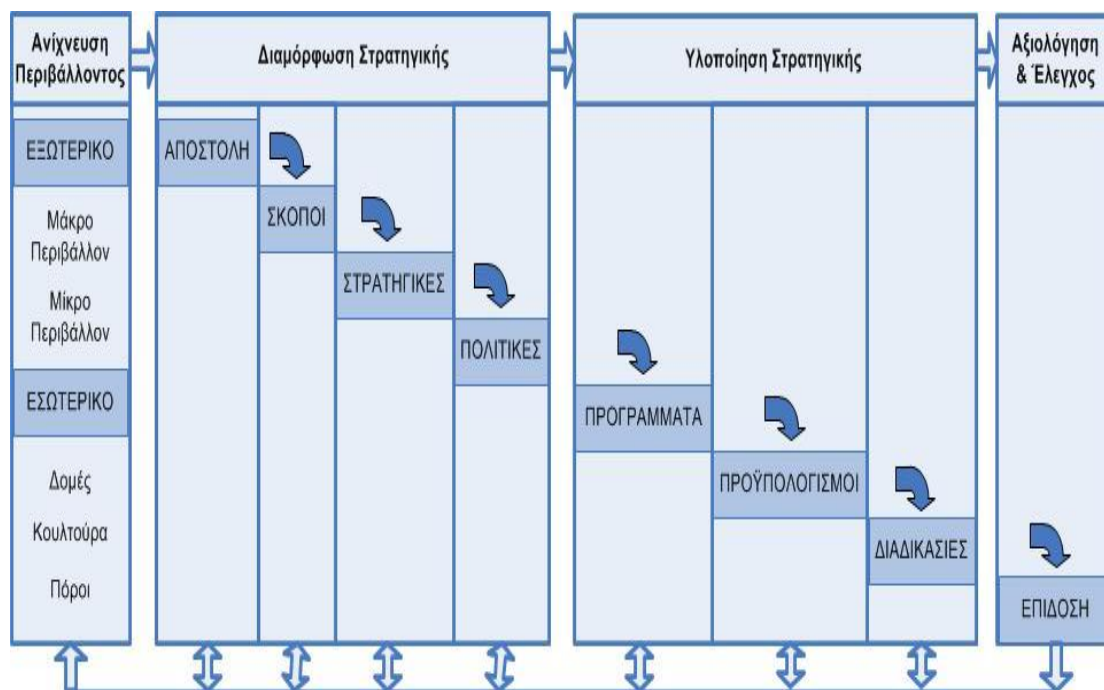
Όλο και πιο συχνά τα τελευταία χρόνια μελετάται το κατά πόσο τεχνικές και στρατηγικές που εφαρμόζονται στον ιδιωτικό τομέα θα μπορούσαν να είχαν πεδίο εφαρμογής και στη Δημόσια Διοίκηση μέσω του Στρατηγικού Μάνατζμεντ. Σκοπός των παραπάνω στρατηγικών είναι πάντα η παροχή των καλύτερων υπηρεσιών στους πολίτες αξιοποιώντας με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους ανθρώπινους πόρους και τις ικανότητές τους.

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ εστιάζει στην ανάλυση των απειλών και των ευκαιριών που αντιμετωπίζει η Ανώτατη Διοίκηση στο εξωτερικό περιβάλλον γνωρίζοντας τις δυνάμεις και τις αδυναμίες στο εσωτερικό της. Η αβεβαιότητα του εξωτερικού περιβάλλοντος κάνει τον κάθε οργανισμό να διαμορφώνει τις στρατηγικές του με τέτοιο τρόπο ώστε η υλοποίηση τους να οδηγεί σε άκρως μετρήσιμα αποτελέσματα καταγράφοντας την επίδοση του σε σχέση με τους στόχους που αρχικά θέτει.

Η συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού στις παραπάνω διαδικασίες αποτελεί καθοριστικό παράγοντα τόσο για την ορθή υλοποίηση της στρατηγικής, όσο και για την αποτελεσματικότερη αξιολόγηση των νέων δεδομένων που αυτή θα φέρει.

### 1.2 Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Ως Στρατηγικό Μάνατζμεντ ορίζεται το σύνολο των επιχειρηματικών αποφάσεων και πράξεων που καθορίζουν τη μακροπρόθεσμη επίδοση μιας επιχείρησης ώστε μέσα από τον ανταγωνισμό για την επιβίωση και επικράτηση στο παρόν, να τεθούν τα θεμέλια για την επιτυχή πορεία στο μέλλον (Γεωργόπουλος, 2013). Τα στάδια που αποτελούν τη δομή του Στρατηγικού Μάνατζμεντ είναι η ανίχνευση του περιβάλλοντος (εσωτερικού και εξωτερικού), η διαμόρφωση στρατηγικής, η υλοποίηση της στρατηγικής, η αξιολόγηση και ο έλεγχος, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 1.1.



Διάγραμμα 1.1: Το Υπόδειγμα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ.

Πηγή: Ν. Γεωργόπουλος, 'Στρατηγικό Μάνατζμεντ', Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2013.

Κάθε οργανισμός πριν ξεκινήσει να διαμορφώνει τη στρατηγική του οφείλει να ανιχνεύσει το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται.

### 1.2.1 Ανίχνευση περιβάλλοντος

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ ανιχνεύει το περιβάλλον για να εντοπίσει ευκαιρίες και πιθανές απειλές που βρίσκονται έξω από τον οργανισμό σε συνδυασμό με δυνάμεις και αδυναμίες που υπάρχουν μέσα στον οργανισμό. Η ανάλυση του περιβάλλοντος περιλαμβάνει:

Α) Την ανίχνευση του **εξωτερικού περιβάλλοντος**:. Ανάλογα με τον τρόπο που επηρεάζει τον οργανισμό, το περιβάλλον διακρίνεται σε γενικευμένο περιβάλλον (ή μακροπεριβάλλον) και άμεσο περιβάλλον (ή μικροπεριβάλλον).

Το γενικευμένο περιβάλλον το οποίο επηρεάζει τον οργανισμό καθώς και όλους τους οργανισμούς του κλάδου. καθορίζεται από παράγοντες πολιτικούς-νομικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς, τεχνολογικούς και μελετάται με την ανάλυση PEST. Οι παράγοντες αυτοί δεν είναι δυνατόν να ελεγχθούν από τον οργανισμό, παρόλα αυτά επηρεάζουν σημαντικά τη δράση του.

Το άμεσο περιβάλλον ανιχνεύει τον ανταγωνισμό στον κλάδο αξιολογώντας τη σημασία που έχουν για την επιτυχία της στρατηγικής παράγοντες όπως, διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών, διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών, ανταγωνιστές, απειλή από υποκατάστατα, απειλή από την είσοδο νέων επιχειρήσεων και αναλύεται με το υπόδειγμα PORTER, όπως εμφανίζεται στο διάγραμμα 1.2.



Διάγραμμα 1.2: Παράγοντες του Περιβάλλοντος (Εξωτερικού και Εσωτερικού).  
 Πηγή: Ν. Γεωργόπουλος, 'Στρατηγικό Μάνατζμεντ', Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2013.

Β) Την ανίχνευση του **εσωτερικού περιβάλλοντος**: Η εξασφάλιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ενός οργανισμού δεν επιτυγχάνεται μόνο με την ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι υπεύθυνοι για το στρατηγικό σχεδιασμό πρέπει να εστιάσουν κυρίως μέσα στον ίδιο τον οργανισμό, ώστε να εντοπίσουν και να αξιοποιήσουν τους πόρους και τις ικανότητές του, βρίσκοντας έτσι τον τρόπο να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που διαθέτουν (Hunger, Wheelen, 2004). Τα κύρια χαρακτηριστικά που εξετάζονται στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος προσδιορίζονται από α) τη δομή, β) την κουλτούρα και γ) τους πόρους του οργανισμού (διάγραμμα 1.2). Μέθοδοι ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων και η αλυσίδα αξίας.

### 1.2.2 Διαμόρφωση Στρατηγικής

Η διαμόρφωση της στρατηγικής είναι η ανάπτυξη των σχεδίων εκείνων που δείχνουν την κατεύθυνση που θέλει να πάρει ο οργανισμός και ασχολείται με την ανάπτυξη της αποστολής, των στόχων, των στρατηγικών και των πολιτικών του οργανισμού. Αρχίζει με την ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης δηλαδή τη διαδικασία εύρεσης μιας στρατηγικής εναρμόνισης ανάμεσα στις εξωτερικές ευκαιρίες και τα εσωτερικά δυνατά σημεία, ενώ παρακάμπτει τις εξωτερικές απειλές και τα εσωτερικά αδύνατα σημεία.

Οι στρατηγικοί παράγοντες για ένα οργανισμό (δυνάμεις αδυναμίες, ευκαιρίες απειλές) εντοπίζονται με την ανάλυση SWOT. Η ανάλυση SWOT δε στοχεύει μόνο στον εντοπισμό των ικανοτήτων και των πόρων που διαθέτει η επιχείρηση, αλλά και στον εντοπισμό των ευκαιριών που ο οργανισμός δεν είναι σε θέση να αξιοποιήσει λόγω έλλειψης απαραίτητων πόρων (Hunger, Wheelen, 2004).

### 1.2.3 Υλοποίηση Στρατηγικής

Η υλοποίηση της στρατηγικής είναι το σύνολο των ενεργειών και των επιλογών που απαιτούνται για την εφαρμογή ενός στρατηγικού σχεδίου σε πράξη. Είναι η διαδικασία με την οποία ενεργοποιούνται οι στρατηγικές και οι πολιτικές με την ανάπτυξη συγκεκριμένων προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών (Hunger, Wheelen, 2004).

Ωστόσο το στάδιο της υλοποίησης της στρατηγικής στην πράξη είναι μια δύσκολη διαδικασία που βασίζεται τόσο στο ικανό προσωπικό, όσο και στους υπόλοιπους πόρους που θα δημιουργήσουν την υποδομή ενός αποτελεσματικού οργανισμού (Γεωργόπουλος, 2013). Συνήθεις πρακτικές που εφαρμόζονται και στη Δημόσια Διοίκηση για την αποτελεσματικότερη υλοποίηση μιας στρατηγικής, αξιοποιώντας του ανθρωπίνους πόρους, είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και η Διοίκηση μέσω Στόχων.

#### 1.2.4 Αξιολόγηση και Έλεγχος

Αξιολόγηση και έλεγχος είναι οι ενέργειες εκείνες με τις οποίες ο οργανισμός παρακολουθεί εάν επιτυγχάνει τους σκοπούς που θέτει κατά τη διαμόρφωση της στρατηγικής (Γεωργόπουλος, 2013).

Μέσο αξιολόγησης και ελέγχου στρατηγικής αποτελεί η τεχνική του *Balanced Scorecard*, η οποία μετουσιώνει τους στρατηγικούς στόχους ενός οργανισμού σε δείκτες επίδοσης. Αναφορικά με τη Δημόσια Διοίκηση η συγκεκριμένη τεχνική είναι δομημένη στη βάση της μέτρησης της επίδοσης της Δημόσιας Οργάνωσης υπό τέσσερις (4) οπτικές γωνίες (ΥΠΕΣΔΑ, 2007):

- *Πολίτες* (Στόχοι οργανισμού για ικανοποίηση αναγκών των πολιτών στους οποίους παρέχει υπηρεσίες).
- *Εσωτερικές Διαδικασίες* (Βελτιστοποίηση διαδικασιών για ικανοποίηση των πολιτών).
- *Μάθηση-Συνεχής Βελτίωση* (Ενίσχυση ικανότητας οργανισμού για συνεχή βελτίωση και εξέλιξη).
- *Διαθέσιμοι Οικονομικοί Πόροι* (Οικονομικοί πόροι για εκπλήρωση της αποστολής του οργανισμού).

#### 1.3 Δημόσια Διοίκηση

Με το όρο Δημόσια Διοίκηση εννοούμε το σύνολο των ενεργειών που αποβλέπουν στην επίτευξη των οικονομικών και κοινωνικών στόχων του Κράτους και της Κυβέρνησης μέσω της αξιοποίησης των κατάλληλων υλικών πόρων και του ανθρώπινου δυναμικού που υπηρετεί σε αυτήν. Το θεσμικό πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργεί η Δημόσια Διοίκηση καθορίζεται από το Σύνταγμα και τους Νόμους. Η Διοίκηση του κράτους βασίζεται σε μια σειρά από αρχές, οι οποίες ρυθμίζουν την οργάνωση και τη λειτουργία των διοικητικών οργάνων της και ισχύουν όταν δεν έχει θεσπιστεί κανόνας από σχετική νομοθεσία (Σπηλιωτόπουλος, 1991).

### 1.3.1 Δημόσια Διοίκηση και Ανθρώπινο Δυναμικό

Ο δημόσιος υπάλληλος συνιστά όργανο του κράτους, το οποίο παρέχει τις υπηρεσίες του και ασκεί τα καθήκοντά του με τις αρμοδιότητες που του έχουν ανατεθεί, ενώ αποστολή του είναι η πραγμάτωση του δημοσίου συμφέροντος και της κρατικής βούλησης. Τελεί σε προαιρετική, υπηρεσιακή και πειθαρχική σχέση με το κράτος και η υπηρεσιακή του κατάσταση κατοχυρώνεται από διατάξεις του Συντάγματος (Ακριβοπούλου, Ανθόπουλος, 2015).

Τα τελευταία χρόνια οι αλλαγές στη Δημόσια Διοίκηση είναι ραγδαίες και με καθοριστικές συνέπειες στο ανθρώπινο δυναμικό. Έννοιες όπως η ανταγωνιστικότητα, αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα είναι στο επίκεντρο των εξελίξεων και των αλλαγών και το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το μοναδικό παράγοντα που θα ενεργοποιήσει και θα αξιοποιήσει τις έννοιες αυτές ώστε ο δημόσιος τομέας να καταστεί ανταγωνιστικός.

Ξεκινώντας από την ανάπτυξη και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα, έπεται ο εξορθολογισμός των δομών, η απλοποίηση των διαδικασιών και στη συνέχεια μπαίνουν οι βάσεις για να εναρμονιστούν όλες οι βαθμίδες της διοίκησης με τις τεχνολογικές εξελίξεις. Η αξιοποίηση και η συνεχής εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού σε συνδυασμό με τις μεταρρυθμίσεις για τη διοικητική βελτίωση, με την αξιοποίηση των δυνατοτήτων της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, συνιστά το πλαίσιο αλλαγών για το Δημόσιο του μέλλοντος, αξιοποιώντας ορθολογικά τους διαθέσιμους πόρους. (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2017).

Το Ανθρώπινο Δυναμικό που στελεχώνει τη Δημόσια Διοίκηση στη χώρα μας καλείται να υπηρετήσει ένα σύστημα που χαρακτηρίζεται από απαρχαιωμένες δομές λειτουργίας, γραφειοκρατία, συγκεντρωτισμό, ασαφές και δαιδαλώδες νομικό πλαίσιο. Προσπάθειες ανασχεδιασμού και εφαρμογής μέτρων οργανωτικού και νομοθετικού χαρακτήρα για τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης δεν μπορούν να φέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα αν αυτοί που θα κληθούν να την εφαρμόσουν δεν είναι κατάλληλα προετοιμασμένοι λειτουργώντας σε ένα αρνητικό και απωθητικό, οργανωσιακό περιβάλλον (Παπαλεξανδρή, 2017).

Το Δημόσιο, ως εργοδότης, χρειάζεται τους σωστούς ανθρώπους για τα σωστά καθήκοντα και, για να το επιτύχει, πρέπει να γίνει ελκυστικό ώστε να προσλάβει, να διατηρήσει και να παρακινήσει ανθρώπινο δυναμικό υψηλής ποιότητας. Το δημόσιο για

να γίνει ελκυστικός εργοδότης απαιτεί μεταρρυθμίσεις που λαμβάνουν υπόψη τις ανάγκες και τις προσδοκίες ενός ολοένα και πιο πολυσύνθετου ανθρώπινου δυναμικού (Τσαγκαράκη, 2017).

## 1.4 Ο Στρατηγικός προγραμματισμός της Δημόσιας Διοίκησης

Το διαρκώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον, η οικονομική κρίση που μαστιάζει τη χώρα την τελευταία χρόνια, οι νέες κοινωνικές ανάγκες, οι ραγδαίες εξελίξεις στην τεχνολογία αλλά και η μείωση των διαθέσιμων οικονομικών και ανθρωπίνων πόρων, επιβάλλουν πλέον την ανάγκη δραστικών αλλαγών στη Δημόσια Διοίκηση. Η διακυβέρνηση μιας χώρας δεν μπορεί να είναι διαχρονικά στατική αλλά οφείλει να διαποτίζεται από το αναγκαίο κύμα μεταρρυθμίσεων που αφορά τη μέθοδο σχεδιασμού των δημόσιων πολιτικών, τη δομή και τις λειτουργίες της Δημόσιας Διοίκησης (Μαϊστρος, 2009).

Ο εκσυγχρονισμός στη Δημόσια Διοίκηση επιχείρησε να δώσει λύση στα οργανωτικά προβλήματα του ελληνικού διοικητικού συστήματος. Η έλλειψη συντονισμού και προγραμματισμού οδήγησαν στην αναζήτηση μεταρρυθμίσεων στρατηγικού προγραμματισμού ανάλογα με τις ανάγκες και απαιτήσεις σε κάθε περίοδο.

Η επιχειρησιακή λειτουργία των φορέων της κεντρικής διοίκησης υπολειτουργεί εξαιτίας των τεράστιων προβλημάτων συντονισμού των ασκούμενων δραστηριοτήτων και των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η έλλειψη συντονισμού, στρατηγικού σχεδιασμού και αξιολόγησης των επιπτώσεων των υπηρεσιών, αναγνωρίζεται σαν το βασικό ανάχωμα της επιχειρησιακής λειτουργίας της κεντρικής διοίκησης (ΥΔΜΗΔ, 2012).

### 1.4.1 Στρατηγική στη Δημόσια Διοίκηση

Η πρώτη προσπάθεια για την εισαγωγή της στρατηγικής σκέψης στη Δημόσια Διοίκηση έγινε με το ν.1892/1990 (ΦΕΚ 101<sup>Α</sup>/1990) όπου συστήνονται Μονάδες Στρατηγικού Σχεδιασμού και Ανάλυσης Πολιτικής με στόχο τη στρατηγική σχεδίαση, παρακολούθηση και αξιολόγηση της πολιτικής. Στη συνέχεια πλήθος νόμων επιχείρησαν να συνδέσουν τη δράση της Δημόσιας Διοίκησης με στρατηγικό και επιχειρησιακό προγραμματισμό. Με την εγκύκλιο του ΥΠΕΣΔΔΑ αρ. πρωτ.: ΔΙΠΑ/Φ.4/5270/



οικ.5270/01-03-2007 αναπτύσσεται αναλυτικά το σύστημα Στρατηγικής Διοίκησης στις δημόσιες οργανώσεις ακολουθώντας τα στάδια του Στρατηγικού Μάνατζμεντ.

Η διαμόρφωση κατάλληλων στρατηγικών εστιάζει στην ενίσχυση της ικανότητας των δημοσίων υπηρεσιών να σκέφτονται στρατηγικά και όχι γραφειοκρατικά και να εφαρμόζουν προγράμματα που διαμορφώνονται βάση συνδυασμού δυνατών σημείων και ευκαιριών, μετατροπή αδύνατων σημείων σε δυνατά και απειλών σε ευκαιρίες.

Η εφαρμογή αποτελεσματικών πολιτικών συνιστούν μια συνεχή και επίπονη επιδίωξη κάθε οργανισμού προκειμένου να ανταποκρίνεται στις διαρκείς προκλήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος, δημιουργώντας συνθήκες ανάπτυξης και ευημερίας στους πολίτες, χωρίς κοινωνικούς και οικονομικούς αποκλεισμούς (Παπαδάκη, 2016).

#### 1.4.2 Στρατηγική μεταρρύθμισης

Στον ελληνικό δημόσιο τομέα παρατηρείται τα τελευταία χρόνια μια ιδιαίτερα έντονη μεταρρυθμιστική δραστηριότητα. Δυστυχώς, τα κίνητρα αυτής της ενεργοποίησης δεν πηγάζουν τόσο από μια εσωτερική ανάγκη αλλαγής αλλά απορρέει κυρίως από την επιρροή ή και επιβολή εξωγενών παραγόντων που προσδίδουν την αναγκαιότητα για μια συνολική αναδιάρθρωση των δομών της λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης, και μεθόδων διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού της (Σακελλαρίου, 2016).

Για την αντιμετώπιση προβλημάτων στη Δημόσια Διοίκηση καθώς και για την εξεύρεση αποτελεσματικών λύσεων και προσδιορισμό μελλοντικών δράσεων απαιτείται Στρατηγικός Προγραμματισμός. Η ελληνική Δημόσια Διοίκηση θα πρέπει να αντιληφθεί την αναγκαιότητα μέσα στο νέο σύνθετο, ασταθές, ρευστό και άκρως ανταγωνιστικό διεθνές περιβάλλον, να αναπροσαρμόζει συνεχώς τις προτεραιότητές της, επικαιροποιώντας τους στόχους της, έτσι ώστε να συμβάλει αποτελεσματικά στην αντιμετώπιση των προκλήσεων που η ίδια δέχεται (Σελίμης, 2016).

Ο στρατηγικός σχεδιασμός και η αξιολόγηση αποδοτικότητας αποτελούν βασική επιδίωξη της Δημόσιας Διοίκησης και η εισαγωγή νέων εργαλείων αξιολόγησης της αποδοτικότητας περιορίζει την υποβάθμιση των υπηρεσιών και ενισχύει τη διοικητική ικανότητα των φορέων να λειτουργούν, πάντα εντός θεσμικών πλαισίων, με κανόνες

απόλυτης διαφάνειας παρέχοντας τις καλύτερες δυνατές υπηρεσίες στους πολίτες (ΥΔΜΗΔ, 2012).

Όραμα του κράτους πρέπει να αποτελεί μια αποτελεσματική και λειτουργική Δημόσια Διοίκηση, ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της κοινωνίας, για την παροχή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, στην κατεύθυνση των Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης. Η αξιοποίηση και η συνεχής εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού σε συνδυασμό με τις μεταρρυθμίσεις για τη διοικητική βελτίωση, με την αξιοποίηση των δυνατοτήτων της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, συνιστά το πλαίσιο αλλαγών για το δημόσιο του αύριο, αξιοποιώντας ορθολογικά τους διαθέσιμους υλικούς και άυλους πόρους.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1ου ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- Hunger D. , Wheelen T. (2004), *Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ*: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Ακριβοπούλου Χ. , Ανθόπουλος Χ, (2015), *Εισαγωγή στο διοικητικό δίκαιο*: ΣΕΑΒ.
- Γεωργόπουλος Ν. (2013), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*: Εκδόσεις Μπένου.
- Γεωργόπουλος Ν. (2017), *Στρατηγική διοίκηση φορέων Τοπικής και Περιφερειακής Αυτοδιοίκησης*: Πανεπιστημιακές Σημειώσεις.
- Μαϊστρος Π. (2009), *Τα τρία κύματα των μεταρρυθμίσεων της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα (1975-2015+)*: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Παπαδάκη Γ. (2016), *Δημόσια Διοίκηση και Ανάπτυξη: Περιοδικό MANAGER τ.41*: Διαθέσιμο στη <http://www.eede.gr/eede/contact/publications> (ημερομηνία πρόσβασης 31/05/2018).
- Παπαλεξανδρή Ν. (2017), *Αξιοποίηση Δυνατοτήτων Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Πρακτικά Συνεδρίου ΤΟΜΔΔΑ «Περισσότερη και καλύτερη Αυτοδιοίκηση»*: Διαθέσιμο στη <http://www.eede.gr/eede/press-releases/perissoterh-kai-kaluterh-autodioikhsh-me-anadiorganwsh-edeiakse-to-sunedrio-tou-tomdda> (ημερομηνία πρόσβασης 10/06/2018).
- Σακελλαρίου Μ. (2016), *Αναζητώντας μια νέα μεταρρύθμιση των πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα: Περιοδικό MANAGER τ.41*: Διαθέσιμο στη <http://www.eede.gr/eede/contact/publications> (ημερομηνία πρόσβασης 31/05/2018).
- Σελίμης Γ. (2016), *Δημόσια διοίκηση: Μπροστά, ούτε πίσω ούτε σημειωτόν, Περιοδικό MANAGER τ.41*: Διαθέσιμο στη <http://www.eede.gr/eede/contact/publications> (ημερομηνία πρόσβασης 31/05/2018).
- Σπηλιωτόπουλος Ε. (1991), *Εγχειρίδιο Διοικητικού δικαίου*: Εκδόσεις Σάκκουλα.
- Τσαγκαράκη Λ. (2017), *Μελέτη ΟΟΣΑ, Εξασφαλίζοντας τη δέσμευση των δημοσίων υπαλλήλων για δημόσιες υπηρεσίες υψηλής απόδοσης: Πρακτικά Συνεδρίου ΤΟΜΔΔΑ «Περισσότερη και καλύτερη Αυτοδιοίκηση»*: Διαθέσιμο στη <http://www.eede.gr/eede/press-releases/perissoterh-kai-kaluterh-autodioikhsh-me-anadiorganwsh-edeiakse-to-sunedrio-tou-tomdda> (ημερομηνία πρόσβασης 10/06/2018).
- Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης (2017), *Εθνική στρατηγική 2017-2019*: Διαθέσιμο στη [http://dimosio2020.gov.gr/?page\\_id=1628](http://dimosio2020.gov.gr/?page_id=1628)( ημερομηνία πρόσβασης 14/5/2018).
- Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης (2007), αρ. πρωτ.: ΔΠΙΑ/Φ.4/5270/οικ.5270/01-03-2007 «Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης» (ν.3230/2004).
- Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (2012) *Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007 - 2013" Λευκή Βίβλος για τη Διακυβέρνηση»*: Διαθέσιμο στη [http://www.opengov.gr/minreform/wp-content/uploads/downloads/2012/01/lefki\\_vivlos.pdf](http://www.opengov.gr/minreform/wp-content/uploads/downloads/2012/01/lefki_vivlos.pdf) (ημερομηνία πρόσβασης 31/05/2018).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

#### 2.1 Εισαγωγή

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) είναι η διοικητική λειτουργία ενός οργανισμού που σχεδιάζει και εφαρμόζει πρακτικές στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, με τέτοιο τρόπο ώστε οι εργαζόμενοι να συμβάλουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στην επίτευξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η ΔΑΠ αποτελεί ένα μεγάλο κομμάτι του Μάνατζμεντ αφού σύμφωνα με τον ορισμό του Μάνατζμεντ, οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν το ένα από τα δύο στοιχεία μέσω της αξιοποίησης των οποίων επιτυγχάνονται οι σκοποί της επιχείρησης (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003).

Σύμφωνα με τους Jackson και Schuler (2000) οι ανθρώπινοι πόροι ορίζονται ως *«το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων μιας επιχείρησης που μπορεί να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της»*.

Οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό δηλαδή αποτελούν ίσως το μοναδικό παράγοντα που θα ενεργοποιήσει και θα αξιοποιήσει όλους τους συντελεστές παραγωγής ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού (Χυτήρης, 2001).

#### 2.2 Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

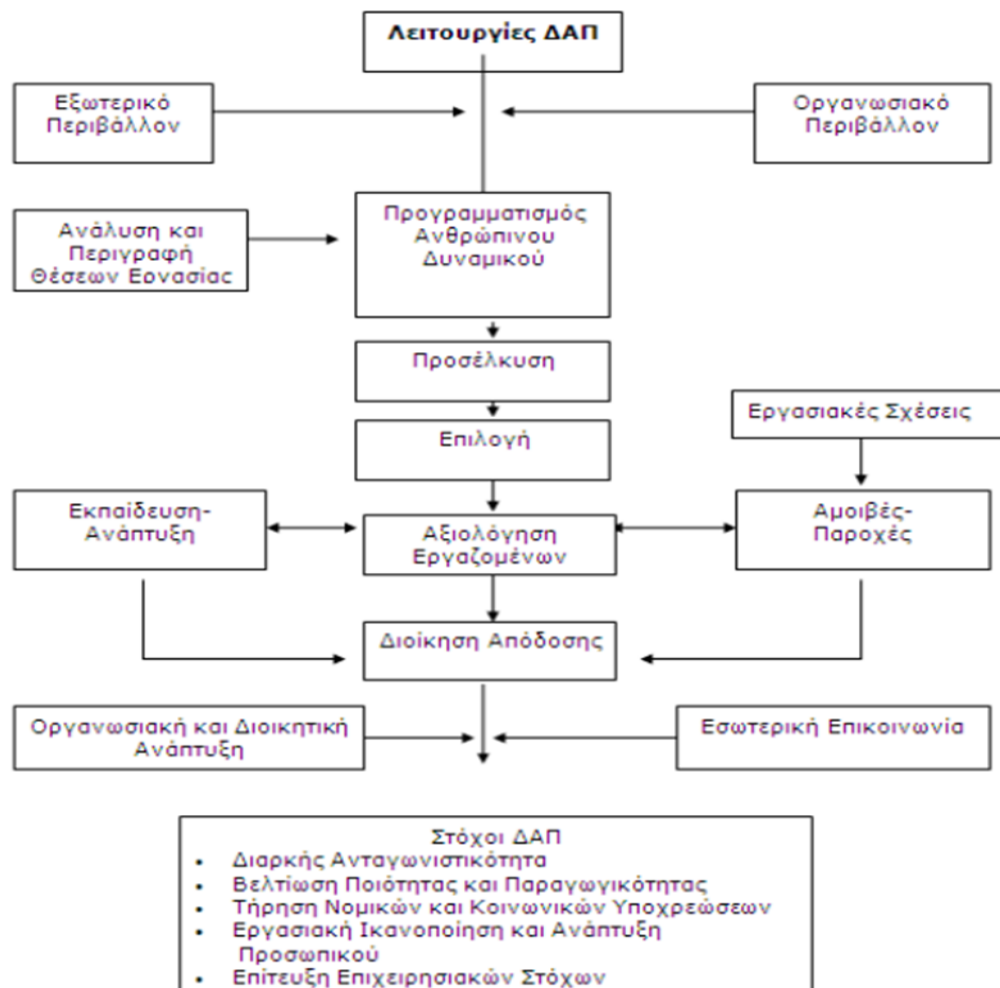
Οι στόχοι που θέτονται από τους οργανισμούς μπορούν να αφορούν την ανταγωνιστικότητα, την αύξηση της παραγωγικότητας, την παροχή αγαθών και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, με τους χαμηλότερους δυνατούς πόρους. Για να επιτευχθούν όλα αυτά, θα πρέπει οι εργαζόμενοι αξιοποιώντας τα υπόλοιπα συστήματα και διαδικασίες παραγωγής να δραστηριοποιηθούν και να αξιοποιηθούν αποτελεσματικά και αποδοτικά (Μουζά-Λαζαρίδη, 2013).

Προς αυτή την κατεύθυνση, κρίνονται απαραίτητες οι ακόλουθες ενέργειες οι οποίες συνδέονται μεταξύ τους και όλες μαζί αποτελούν την πολιτική ανθρωπίνων πόρων του οργανισμού (Μουζά-Λαζαρίδη, 2013).

- **Ο προγραμματισμός των ανθρωπίνων πόρων.** Ίσως η σημαντικότερη λειτουργία της ΔΑΠ αφού έχει στόχο να εκτιμήσει τις ανάγκες του οργανισμού σε προσωπικό ανάλογα με την υφιστάμενη κατάσταση στο εσωτερικό του. Επίσης να εξασφαλίσει το αναγκαίο για τη λειτουργία του προσωπικό, σε συνδυασμό με τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό περιβάλλον και με το μικρότερο δυνατό κόστος για την επίτευξη των στόχων του.
- **Ανάλυση της εργασίας.** Πριν την επιλογή των συγκεκριμένων εργαζομένων, θα πρέπει να μελετηθούν οι βασικές περιγραφές των θέσεων, το σύνολο δηλαδή των καθηκόντων που περιλαμβάνουν οι θέσεις (περιγράμματα θέσεων εργασίας) αναφορικά με το έργο το οποίο θα εκτελείται, όπως επίσης και οι προδιαγραφές των θέσεων τα ανάλογα δηλαδή προσόντα (προσοντολόγιο) που θα πρέπει να συνδυάζουν οι υποψήφιοι για την κατάληψη της θέσης.
- **Προσέλκυση και επιλογή των υποψηφίων.** Ο εντοπισμός και επιλογή του κατάλληλου προσωπικού για την κάλυψη των θέσεων του οργανισμού που να συγκεντρώνει τα απαιτούμενα προσόντα, ώστε, σε συνδυασμό με τη χρησιμοποίηση κατάλληλων εργαλείων, να εξασφαλίσει στελέχωση με το κατάλληλο προσωπικό.
- **Εκπαίδευση και ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων.** Η ανάπτυξη του προσωπικού, επιτυγχάνεται μέσω της συστηματικής εκπαίδευσης που πρέπει να πραγματοποιείται για περαιτέρω εξειδίκευση του υπάρχοντος προσωπικού αποσκοπώντας στη βελτίωση της απόδοσης του.
- **Αμοιβές εργαζομένων.** Το σύστημα αμοιβών αποτελεί καθοριστικό παράγοντα της αποτελεσματικότητας καθόσον πολλές φορές συνδέεται με την απόδοση των υπαλλήλων. Ένα δίκαιο σύστημα αμοιβών θα πρέπει να παρέχει στους εργαζόμενους κίνητρα για αύξηση της παραγωγικότητας.
- **Αξιολόγηση της απόδοσης.** Ο έλεγχος της απόδοσης στην εργασία ως προς την ποιότητα και την ποσότητα είναι μια διαδικασία που συνδέεται με την επίτευξη των στόχων του εργαζομένου κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του. Η διαδικασία αυτή κρίνεται απαραίτητη για τη βελτίωση του εργαζόμενου και την περαιτέρω εξέλιξή του.

- **Εργασιακές σχέσεις.** Ο υπεύθυνος του οργανισμού επιθυμεί τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος εργασίας ώστε να είναι ικανοποιημένοι οι εργαζόμενοι. Οι καλές εργασιακές σχέσεις προσκομίζουν όφελος στον οργανισμό γιατί δίνουν κίνητρο στους εργαζόμενους να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια στην εργασία τους. Η καλή επικοινωνία μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων στον οργανισμό προλαμβάνει την εμφάνιση προβλημάτων στο χώρο εργασίας.
- **Η υγιεινή και ασφάλεια.** Η εργασία των υπαλλήλων θα πρέπει να διέπεται από του προβλεπόμενους από το νόμο κανόνες υγιεινής και ασφάλειας στο εργασιακό τους χώρο. Ο οργανισμός από την πλευρά του θα πρέπει να προλαμβάνει επαγγελματικούς κινδύνους οι οποίοι επηρεάζουν την υγεία των εργαζομένων (ν.3850/2010).

Οι λειτουργίες της ΔΑΠ σχηματικά εμφανίζονται στο διάγραμμα 2.1.



Διάγραμμα 2.1: Οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

Πηγή: Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ.(2003), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*: Εκδόσεις Μπένου.

### 2.2.1 Η αποστολή της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στο Δημόσιο Τομέα

Τα τελευταία χρόνια, ο δημόσιος τομέας έχει εμπλακεί σε μια συνεχή διαδικασία μεταρρυθμίσεων που έχει σοβαρές συνέπειες στις πρακτικές που εφαρμόζονται στη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων.

Η σταδιακή απομάκρυνση των παραδοσιακών μοντέλων διαχείρισης προσωπικού και η καθιέρωση πιο δυναμικών συστημάτων διαχείρισης, σε συνδυασμό με τον αυστηρότερο έλεγχο των πόρων και τις αλλαγές στις οργανωτικές δομές, ανέδειξαν τη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού για την προσαρμογή των δομών αυτών στα νέα δεδομένα.

Οι ραγδαίες εξελίξεις σε οικονομικό κοινωνικό και τεχνολογικό επίπεδο και η συνεχιζόμενη οικονομική κρίση αναδεικνύουν το ανθρώπινο δυναμικό σε καταλύτη για την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία των οργανισμών. Διαμορφώνεται σταδιακά ένα νέο πλαίσιο το οποίο επηρεάζει τα χαρακτηριστικά και τον τρόπο διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού και επιβάλλει ένα νέο τρόπο διοίκησής του. Το νέο μοντέλο διοίκησης περιλαμβάνει τα εξής χαρακτηριστικά (Τσολακίδου, 2017):

- Οι άνθρωποι πόροι ως πηγή βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Η συνεχής ανάπτυξη των επαγγελματικών δεξιοτήτων των εργαζομένων ως στόχος του οργανισμού.
- Δημιουργία ικανών εργαζομένων, εργαζομένων υψηλών επιδόσεων.
- Καθιέρωση λειτουργίας ομάδων εργασίας.

Τα τελευταία χρόνια έχει δημιουργηθεί μια σημαντική σχέση μεταξύ Στρατηγικού Μάνατζμεντ και Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Έννοιες όπως δεξιότητες, ενδυνάμωση, παρακίνηση βρίσκονται στο επίκεντρο της εφαρμογής των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων του οργανισμού και αποτελούν βασικές συνισταμένες του συστήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που οδηγεί στην αποτελεσματικότητα οργανισμών.

Η αποστολή της ΔΑΠ είναι η βιωσιμότητα του οργανισμού μέσω ενός ευέλικτου αποδοτικού και κοινωνικά αποδεκτού και νόμιμου συστήματος διαχείρισης της εργασίας. Είναι ένα επαρκές σύνολο ανθρωπίνων πόρων, μια ικανή δηλαδή ομάδα

ανθρώπων έχοντας το απαραίτητο κίνητρο να συνεργαστεί παραγωγικά και οικονομικά, είναι απαραίτητο συστατικό για την επιβίωση του οργανισμού.

### 2.2.2 Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων σήμερα

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τα τελευταία χρόνια συνιστά τη μεγαλύτερη ίσως πρόκληση για τη Δημόσια Διοίκηση. Το υψηλό κόστος μισθοδοσίας των υπαλλήλων αποτέλεσε το κεντρικό μέτρο περιορισμού της δημόσιας δαπάνης, δημιουργώντας ένα πρωτόγνωρο πλαίσιο άσκησης πολιτικής ανθρώπινου δυναμικού.

Ο περιορισμός των ανθρωπίνων πόρων δε συνέβαλε στη μείωση του κόστους, αφού η απουσία συμπληρωματικών παρεμβάσεων εκσυγχρονισμού των μεθόδων διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού οδήγησε σε προβλήματα αποτελεσματικότητας και σε αδυναμία της διοίκησης για αντιμετώπιση των προκλήσεων.

Το νέο σύστημα αμοιβών, το ενιαίο μισθολόγιο (ν.4024/2011), διόρθωσε το μισθολογικό χάσμα μεταξύ υπαλλήλων με αποτέλεσμα την εξίσωση προς τα κάτω των αμοιβών του προσωπικού, ενώ δεν εφαρμόστηκαν οι διατάξεις που προέβλεπαν αμοιβή βάσει επίδοσης και επίτευξης στόχων καθώς και προαγωγές των ικανών υπαλλήλων. Ως προς αυτό το κομμάτι το ενιαίο μισθολόγιο, αντίθετα από τον αρχικό του στόχο, δε μπορεί να θεωρηθεί εργαλείο εκσυγχρονισμού της πολιτικής διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων. Το σύστημα αμοιβών θα πρέπει να παρέχει κίνητρα που θα στηρίζονται στη μέτρηση και αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων και δομών για αύξηση της επίδοσης και επίτευξης στόχων. Τα οφέλη από τη λειτουργία ενός συστήματος διοίκησης βάσει στόχων και επίδοσης, θα είναι πάντως περιορισμένα αν δεν υπάρχει αμοιβαία εξάρτηση της στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού, με τους στόχους του οργανισμού, και τον προϋπολογισμό (Κατσιμάρδος, Μπούας, 2012).

Λειτουργίες όπως ο τακτικός προγραμματισμός προσλήψεων, σε συνδυασμό με τη συστηματική παρακολούθηση των αποχωρήσεων και τη διασύνδεση των δεδομένων της απογραφής με την Ενιαία Αρχή Πληρωμών, επιχειρούν να συνδέσουν την πολιτική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού με την οικονομική διαχείριση. Ωστόσο, οι λειτουργίες αυτές θα πρέπει να αξιοποιήσουν τα δεδομένα και να διαμορφώσουν ένα μηχανισμό ανίχνευσης, επιλογής και κατανομής των κατάλληλων ανθρωπίνων πόρων για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Κατσιμάρδος, Μπούας, 2012).



Το νέο μοντέλο οργάνωσης και διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων προϋποθέτει την αξιοποίηση των εργαλείων διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, όπως το σύστημα προσλήψεων, αμοιβών, εξέλιξης, αξιολόγησης, μετακινήσεων και εκπαίδευσης τα οποία θα πρέπει να μετασχηματιστούν σε ευέλικτες και ευπροσάρμοστες τεχνικές και μεθόδους.

Η χαρτογράφηση των υφιστάμενων ικανοτήτων, των κενών στις δεξιότητες και στα προσόντα είναι απαραίτητη, για τον προγραμματισμό και την τεκμηρίωση των αποφάσεων σχετικά με τον αριθμό, τα χαρακτηριστικά και την κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού σε τομείς προτεραιότητας. Μέσα από το στρατηγικό προγραμματισμό για το ανθρώπινο δυναμικό διασφαλίζεται ο στόχος της επάνδρωσης των δημόσιων οργανισμών με τον ικανό αριθμό ανθρώπων, τις κατάλληλες δεξιότητες, στη απαιτούμενη θέση, για την αντιμετώπιση των μεταβαλλόμενων κοινωνικών αναγκών. Επίσης παρέχεται η δυνατότητα στον οργανισμό να προσδιορίσει, να αποκτήσει και να αναπτύξει τις ικανότητες που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων ενώ με την κινητικότητα αναπτύσσει μια προοπτική ενίσχυσης της ευελιξίας και βελτίωσης της ικανότητάς του να αναπτύσσει δημιουργικές λύσεις (OECD, 2012).

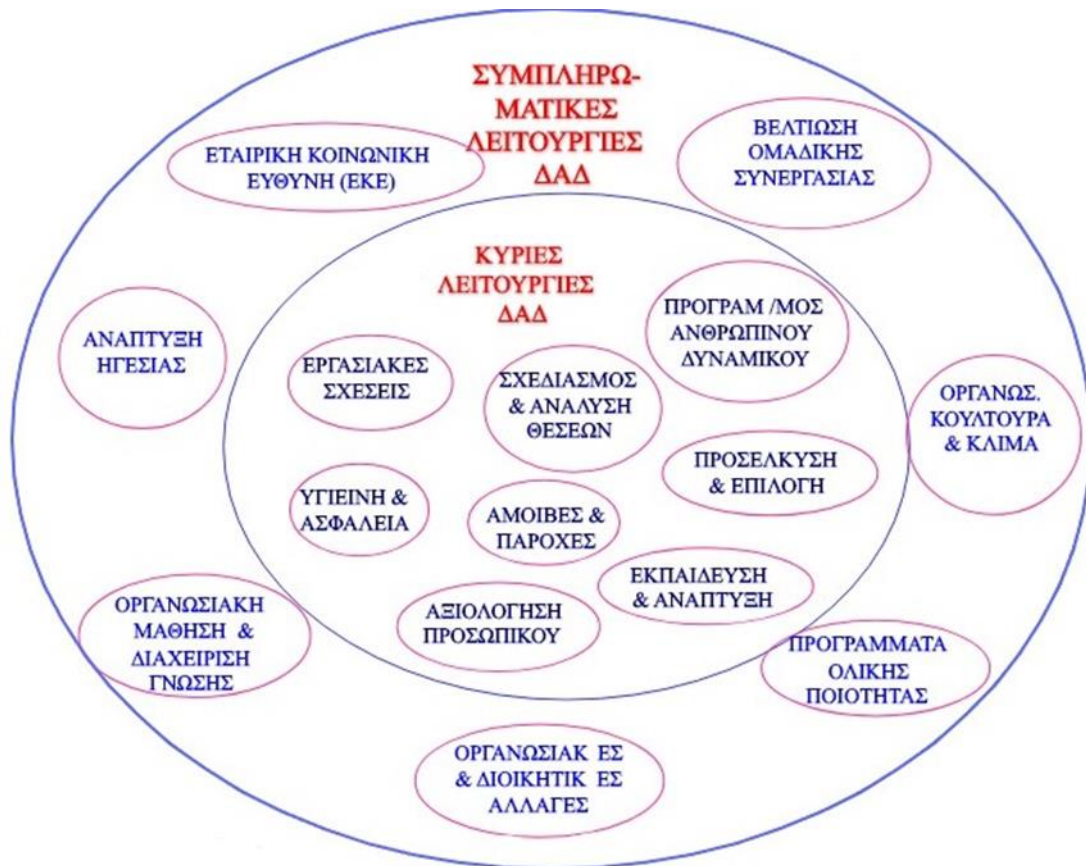
Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στο Δημόσιο Τομέα είναι να εξασφαλίσει ποιοτικά και ποσοτικά το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό, διανοητικό και κοινωνικό και να αναπτύξει την κατάλληλη κουλτούρα και το κατάλληλο κλίμα με το ελάχιστο δυνατό κόστος για την εφαρμογή των στρατηγικών στόχων του οργανισμού. Ο σχεδιασμός των ανθρωπίνων πόρων αποτελεί μια συνεχή διαδικασία λόγω των αλλαγών τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον και πρέπει να προσαρμόζεται σε αλλαγές δείχνοντας ευελιξία (Mondy, Wayne, 2011).

### 2.3 Διοίκηση Προσωπικού και Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Οι σημαντικές κοινωνικές, οικονομικές, τεχνολογικές αλλαγές των τελευταίων δεκαετιών επηρέασαν καθοριστικά την πορεία των οργανισμών οι οποίοι και στράφηκαν στην εξεύρεση λύσεων για την βελτίωση της λειτουργίας τους. Όλες οι λύσεις εστιάζονταν στον ανθρώπινο παράγοντα ως το μοναδικό παράγοντα που μπορεί να διαφοροποιήσει τον οργανισμό έναντι των ανταγωνιστών του.

Οι εξελίξεις αυτές οδήγησαν στην αλλαγή της φιλοσοφίας που αντιλαμβάνονται οι οργανισμοί το ανθρώπινο δυναμικό τους και αντικαταστάθηκε ο όρος Διοίκηση Προσωπικού με τον όρο Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Η Διοίκηση Προσωπικού ασχολείται με τις βασικές λειτουργίες του προσωπικού, την προσέλκυση, την επιλογή, τις αμοιβές-παροχές, απλά για την επιβίωση του οργανισμού. Οι λειτουργίες που είναι απαραίτητες για τη δραστηριοποίηση του προσωπικού επαναλαμβάνονται χωρίς ωστόσο να εξετάζεται η αποτελεσματικότητά τους και χωρίς να συνδέονται με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Αντίθετα η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων πλέον των ανωτέρω λειτουργιών, εξετάζει και την σύνδεση του ανθρώπινου παράγοντα με τη λειτουργία του οργανισμού, στοχεύει στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

Κάποιες λειτουργίες δηλαδή που στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων θεωρούνται βασικές, στη Διοίκηση Προσωπικού αποτελούν επιπλέον καθήκον των προσωπικού (πχ οργανωσιακή κουλτούρα, ομαδική συνεργασία, διαχείριση γνώσης κλπ). Ουσιαστικά η Διοίκηση Προσωπικού ασχολείται αποκλειστικά με τη διαχείριση προσωπικού και την επίλυση προβλημάτων της καθημερινότητας, ενώ η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων συμπληρωματικά προς τις προηγούμενες λειτουργίες ενδιαφέρεται και για έννοιες όπως αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα, δημιουργία εργασιακής κουλτούρας και επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού μέσω της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού του, όπως εμφανίζεται στο διάγραμμα 2.2.



Διάγραμμα 2.2: Κύριες και συμπληρωματικές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.  
 Πηγή: Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Εκδόσεις Μπένου.

### 2.3.1 Το Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού ασχολείται με σύνολο των ενεργειών και λειτουργιών που πρέπει να γίνουν ώστε ο οργανισμός να μπορέσει να αποκτήσει, διατηρήσει και αξιοποιήσει ικανούς εργαζόμενους που θα εκτελούν με επιτυχία και αποτελεσματικότητα το έργο τους.

Τα στελέχη της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι υπεύθυνα για τις καθημερινές υποστηρικτικές λειτουργίες του οργανισμού. Τα καθήκοντα του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού εστιάζουν αποκλειστικά στην πρακτική εφαρμογή των λειτουργιών της ΔΑΠ εξασφαλίζοντας ισορροπία μεταξύ ανθρώπινων και υλικών πόρων. Αυτό επιτυγχάνεται με το συντονισμό όλων των λειτουργιών και δραστηριοτήτων ώστε αυτές να γίνουν πιο αποτελεσματικές και να αυξηθεί η απόδοση του οργανισμού. Ο ρόλος του τμήματος αλλάζει πλέον κατεύθυνση και επικεντρώνεται στην αύξηση και διατήρηση του

ανθρώπινου κεφαλαίου καθώς αυτό θα αποτελέσει και το πλεονέκτημα του οργανισμού έναντι των ανταγωνιστών του.

## 2.4 Ο ρόλος του μάνατζερ

Ο μάνατζερ σήμερα καλείται να κατανείμει τους ανθρώπινους πόρους για την άσκηση των αρμοδιοτήτων του οργανισμού να αναπτύξει τις ιδιαίτερες δεξιότητες τους χρησιμοποιώντας κατάλληλα σχέδια υποκίνησης, να συνδυάσει τους πόρους του οργανισμού (υπαλλήλους, συστήματα, υποδομές) προκειμένου να διαμορφώσει καινοτόμες προτάσεις για να πετύχει το βέλτιστο αποτέλεσμα.

Ο μάνατζερ πρέπει να έχει ως στόχο τη δημιουργία εκείνων των ικανοτήτων και συμπεριφορών στο προσωπικό, με σκοπό την επίτευξη των στρατηγικού σχεδίου της επιχείρησης. Πρέπει δηλαδή να εφαρμόσει εκείνες τις στρατηγικές ΔΑΠ, οι οποίες θα αποδώσουν τις επιθυμητές δεξιότητες ικανότητες και συμπεριφορές (Dessler, 2015).

Ο σύγχρονος μάνατζερ απαιτείται να διαθέτει τη γνώση, τις ικανότητες και τις δεξιότητες ώστε (Dessler, 2015):

- 1) Να ασχολείται και με στρατηγικά ζητήματα παράλληλα με τα παραδοσιακά ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού στα οποία μπορεί να εφαρμόζει καινοτόμες μεθόδους.
- 2) Να λειτουργεί ως στρατηγικός ρυθμιστής και να συνεργάζεται με τη διοίκηση στο σχεδιασμό της στρατηγικής.
- 3) Να δημιουργεί ένα εργασιακό περιβάλλον που προσφέρει ικανοποίηση στο προσωπικό, φροντίζοντας για εφαρμογή πρακτικών για την εναρμόνιση της στρατηγικής, της κουλτούρας και της συμπεριφοράς των εργαζομένων του οργανισμού.
- 4) Να πρωτοπορεί στις αλλαγές διασφαλίζοντας ένα δυναμικό περιβάλλον.
- 5) Να καινοτομεί βελτιστοποιώντας το ανθρώπινο κεφάλαιο μέσω σχεδιασμού και αναλύσεων που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό.

### 2.4.1 Τα χαρακτηριστικά του Μάνατζερ

Ένας μάνατζερ κατά την άσκηση των καθηκόντων του, είναι σημαντικό να είναι αυτός που διαχειρίζεται πληροφορίες, τις μεταδίδει στο προσωπικό, ελέγχει τις σχέσεις του προσωπικού, εκπροσωπεί τις απόψεις των υπαλλήλων του οργανισμού και επιλύει αποτελεσματικά τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο οργανισμός.

Ένας αποτελεσματικός μάνατζερ πρέπει να παρουσιάζει και χαρακτηριστικά ηγέτη. Παράλληλα με τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να εμπνέει και το προσωπικό. Δε διαχειρίζεται απλά τα συστήματα αλλά χρησιμοποιεί καινοτόμες μεθόδους και ρισκάρει. Δε πρέπει να αποδέχεται το κατεστημένο αλλά να προσπαθεί να το εξελίξει. Δεν αρκεί να διοικεί αλλά πρέπει να πρωτοπορεί,. Δεν αρκεί να ελέγχει αλλά να παρακινεί. Τέλος δεν αρκεί να πραγματοποιεί τα πράγματα σωστά αλλά να πραγματοποιεί τα σωστά πράγματα (Γεωργόπουλος, 2017).

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2ου ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- Dessler G. (2015), *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*: Εκδόσεις Κριτική.
- Jackson S., Schuler R. (2000), *Managing Human Resources*: South-Western College Publishing.
- OECD (2012), *Developing Human Resource Management Strategies to Support Strategic Agility in the Public Sector*: Διαθέσιμο στη [http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=GOV/P/GC/PEM\(2012\)2&docLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=GOV/P/GC/PEM(2012)2&docLanguage=En) (ημερομηνία πρόσβασης 26/06/2018).
- Wayne M. (2011), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*: Εκδόσεις Τζιόλα.
- Γεωργόπουλος Ν. (2017), *Στρατηγική διοίκηση φορέων Τοπικής και Περιφερειακής Αυτοδιοίκησης*: Πανεπιστημιακές Σημειώσεις.
- Κατσαμάρδος Π. , Μπούας Κ. (2012) *Μια νέα στρατηγική για τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων της Δημόσιας Διοίκησης*: Διαθέσιμο στη <http://www.inerp.gr/blog/60-nea-stratigiki-anthropinon-poron-dimosias-dioikisis.html> (ημερομηνία πρόσβασης 26/6/2018.).
- Μουζά-Λαζαρίδη Α. (2013), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*: Εκδόσεις Ζυγός.
- Μπουραντάς Δ. (2002), *Μάνατζμεντ. Θεωρητικό Υπόβαθρο Σύγχρονες Πρακτικές*: Εκδόσεις Μπένου.
- Παπαλεξανδρή Ν. , Μπουραντάς Δ.(2003), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*: Εκδόσεις Μπένου.
- Τσολακίδου Σ.(2017), *Πλαίσιο Ικανοτήτων: Προς μια ανθρωποκεντρική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στο Δημόσιο Τομέα*, Newsletter του TOMDDA της ΕΕΔΕ No.5/ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2017: Διαθέσιμο στη [www.eede.gr/newsletters/tomdda/TOMDDA\\_onPublicManagement\\_Issue5.pdf](http://www.eede.gr/newsletters/tomdda/TOMDDA_onPublicManagement_Issue5.pdf) (ημερομηνία πρόσβασης 22/05/2018).
- Χυτήρης Λ. (2001), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*: Εκδόσεις Interbooks.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΜΕΛΕΤΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΜΕ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

#### 3.1 Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια τόσο η Δημόσια Διοίκηση όσο και η Τοπική Αυτοδιοίκηση βρίσκονται στο επίκεντρο πολιτικών, οικονομικών και κοινωνικών εξελίξεων. Τις περισσότερες φορές όμως παρέχουν υπηρεσίες προς τους πολίτες πολύ κάτω από το προσδοκώμενο όφελος, χάνοντας έτσι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που παρέχει η αμεσότητα της επαφής με τα προβλήματα των πολιτών.

Παρά όλα τα προβλήματα όμως η Τοπική Αυτοδιοίκηση, ως μικρογραφία της Δημόσιας Διοίκησης, μπορεί να αποτελέσει πεδίο εφαρμογής εργαλείων του Στρατηγικού Μάνατζμεντ στην διαχείριση – αξιοποίηση του ανθρωπίνου δυναμικού. Να μετατρέψει δηλαδή τον ανθρώπινο παράγοντα σε συνιστώσα ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος βελτιώνοντας της παρεχόμενες υπηρεσίες στους πολίτες.

#### 3.2 Ανθρώπινο δυναμικό και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

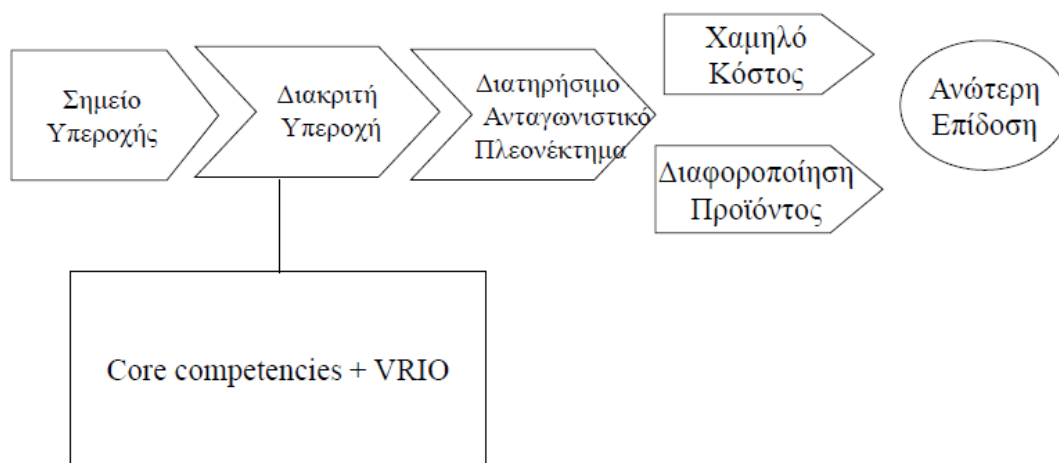
Οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού αποτελούν έναν από τους πιο πολύτιμους πόρους, που εάν χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά από τον οργανισμό μπορεί αυτός ευκολότερα να πετύχει την αποστολή του. Οι πολιτικές που αναπτύσσονται από τη Διαχείριση Ανθρώπινου Παράγοντα (ΔΑΠ) επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την ανταγωνιστική θέση ενός οργανισμού στοχεύοντας στη βελτίωση της ποιότητας προφερόμενων υπηρεσιών μέσα από τη δημιουργία ιδιαίτερων ικανοτήτων.

Ο Μ. Porter (1980) αναφέρει ότι οι *«επιχειρήσεις για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει να συνδυάσουν έτσι τους παραγωγικούς τους πόρους, ώστε να μην είναι δυνατόν να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές»*. Οι αξίες που επικρατούν μέσα σε μια επιχείρηση, όπως η οργανωσιακή κουλτούρα, καθώς και οι εργαζόμενοι που την υλοποιούν, συμβάλλουν ουσιαστικά στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που δεν αντιγράφεται εύκολα. Η πρόκληση όμως της

ΔΑΠ είναι η ανάπτυξη εκείνων των στρατηγικών που θα προσφέρουν στον οργανισμό ένα βιώσιμο και διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Mejia, Balkin, Cardy, 2013).

Τα βήματα μέσα από τα οποία ένας οργανισμός θα φτάσει στην αξιοποίηση και πολύ περισσότερο στη διατήρηση του ανταγωνιστικού του πλεονεκτήματος προσδιορίζονται από το διάγραμμα 3.1.

## Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα



Διάγραμμα 3.1: Το ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.

Πηγή: Γεωργόπουλος Ν. (2017), Στρατηγική διοίκηση φορέων Τοπικής και Περιφερειακής Αυτοδιοίκησης : Πανεπιστημιακές Σημειώσεις.

Το συνεχώς μεταβαλλόμενο και άκρως ανταγωνιστικό εξωτερικό περιβάλλον της Δημόσιας Διοίκησης έχει άμεσα επίπτωση και στην ΔΑΠ, με συνέπεια την αλλαγή στο τρόπο που διαχειρίζεται τις λειτουργίες της και στόχο να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Άμεση προτεραιότητα αποκτούν η ενδυνάμωση και το πνεύμα ομαδικότητας στο προσωπικό, η αμοιβή μέσω κινήτρων, η δια βίου εκπαίδευση, η σαφέστερη ανάθεση καθηκόντων και τέλος ίσως και σημαντικότερο την ενθάρρυνση του προσωπικού στη διαχείριση της αλλαγής.



### 3.3 Θεωρία Πόρων και Ικανοτήτων

Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων αποτελεί εκτίμηση του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης σύμφωνα με την οποία αυτή μπορεί να ξεχωρίσει από τους ανταγωνιστές της με βάση τα δύο παραπάνω χαρακτηριστικά. Ο τρόπος που ο οργανισμός συνδυάζει και εκμεταλλεύεται τους πόρους της με σκοπό τη μετατροπή τους σε ικανότητες, δημιουργούν σε εκείνον ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα είναι δύσκολο να αναπαραχθεί από τους ανταγωνιστές του.

Οι πόροι χωρίζονται σε υλικούς και άυλους. Οι υλικοί πόροι περιλαμβάνουν τους χρηματοοικονομικούς, τους φυσικούς και τους ανθρωπίνους ενώ οι άυλοι την τεχνογνωσία, την έρευνα, τη φήμη και πελατεία και την κουλτούρα του οργανισμού. Η αξιολόγηση των πόρων αυτών πρέπει να επικεντρώνεται κυρίως σε ποιοτικά παρά σε ποσοτικά χαρακτηριστικά.

Η παραπάνω θεωρία χρησιμοποιείται από τον οργανισμό προκειμένου να προσδώσει σε αυτόν ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο εξωτερικό περιβάλλον, πάνω στο οποίο μπορεί να στηριχτεί όλη η στρατηγική του οργανισμού. Μια διακεκριμένη ικανότητα μπορεί να προσφέρει διαφοροποίηση της επιχείρησης από τους ανταγωνιστές της, παρέχοντας έτσι τη δυνατότητα εισόδου σε νέους κλάδους, γεγονός που επιδιώκουν οι περισσότερες οργανισμοί. Οι πόροι και οι ικανότητες αποτελούν κομβικό σημείο για τον ανταγωνισμό σε ένα κάθε κλάδο δρομολογώντας έτσι την ανταγωνιστικότητα του οργανισμού (Γεωργόπουλος, 2013).

Οι πόροι ενός οργανισμού δεν είναι ικανοί από μόνοι τους να προσδώσουν σε αυτόν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και επιτυχία. Πρέπει οι πόροι να συνδυάζονται για να δημιουργούν ικανότητες. Οι ικανότητες διακρίνονται σε (Κίτσιος, 2011):

- Οριακές ικανότητες: Είναι αυτές που είτε διαθέτουν και οι ανταγωνιστές, είτε μπορούν αυτοί εύκολα να τις μιμηθούν (π.χ. τεχνολογία).
- Θεμελιώδεις (ή μοναδικές) ικανότητες: Είναι αυτές που δε διαθέτουν οι ανταγωνιστές και δεν μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν (π.χ. επιχειρησιακή κουλτούρα, κλίμα εργασίας). Οι θεμελιώδεις ικανότητες αποτελούν τη βάση για τη δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και οδηγούν στη στρατηγική ανταγωνιστικότητα. Στο διάγραμμα 3.2 φαίνεται η πιθανότητα διατήρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα από την αξιοποίηση των πόρων και των ικανοτήτων ενός οργανισμού.



Διάγραμμα 3.2: Διαμόρφωση Στρατηγικής με Βάση τους Πόρους και της Ικανότητες.

Πηγή: Grant R.M. (1991), The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, California Management Review.

### 3.4 Θεωρία της Αλυσίδας Αξίας

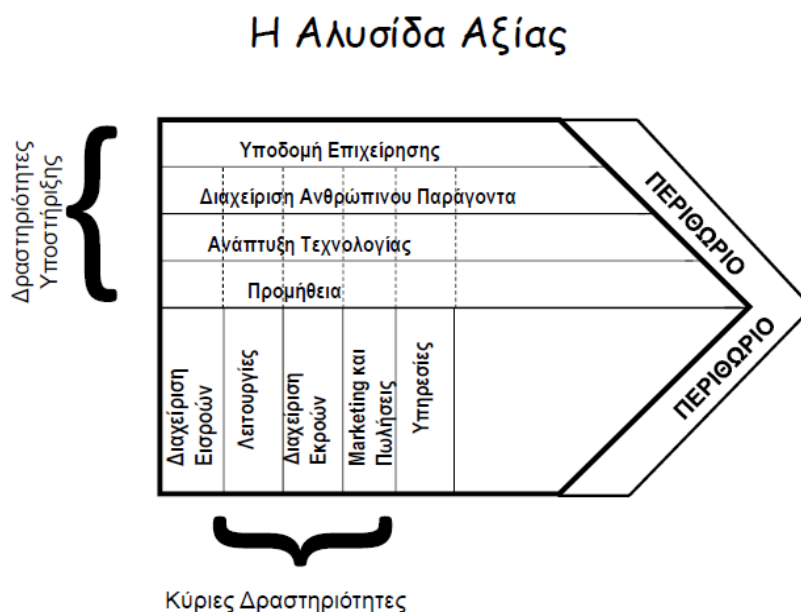
Ένα άλλο υπόδειγμα που αξιοποιεί τον ανθρώπινο παράγοντα είναι η αλυσίδα αξίας. Στην αλυσίδα αξίας το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δημιουργείται από την αξία που μπορεί ένας οργανισμός να προσφέρει στους πελάτες του, όταν αυτή η αξία υπερέχει από το κόστος δημιουργίας της.

Η αξία αυτή προσδιορίζεται από την ανάλυση των δραστηριοτήτων του οργανισμού σε κυρίες και υποστηρικτικές. Οι κύριες δραστηριότητες είναι: η διαχείριση εισροών, οι λειτουργίες, η διαχείριση εκροών, το μάρκετινγκ και οι πωλήσεις και οι υπηρεσίες μετά την πώληση. Οι λειτουργίες υποστήριξης είναι: οι προμήθειες, η ανάπτυξη, η τεχνολογία, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και η υποδομή της επιχείρησης. Κάθε μια από τις παραπάνω λειτουργίες επηρεάζει ως ένα βαθμό το τελικό προϊόν – υπηρεσία δίδοντας σε αυτό αξία, δημιουργώντας έτσι για τον οργανισμό ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ο οργανισμός δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εάν εκτελέσει τις δραστηριότητες που προαναφέρθηκαν οικονομικότερα και αποτελεσματικότερα από τους ανταγωνιστές. Ο στόχος της αλυσίδας αξίας είναι καταρχήν ο εντοπισμός των

λειτουργιών εκείνων που δημιουργούν την αξία, σε σχέση με εκείνες που δημιουργούν πρόβλημα και στη συνέχεια η αξιολόγησή τους (Γεωργόπουλος, 2013).

Η ανάλυση των κυρίων και υποστηρικτικών λειτουργιών ενός οργανισμού μέσω της αλυσίδας αξίας φαίνονται στο διάγραμμα 3.3.



Διάγραμμα 3.3: Η Αλυσίδα αξίας.

Πηγή: Γεωργόπουλος Ν. (2017), Στρατηγική διοίκηση φορέων Τοπικής και Περιφερειακής Αυτοδιοίκησης : Πανεπιστημιακές Σημειώσεις.

Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού δεν εξαρτάται μόνο από τη δική του αλυσίδα αξίας, αλλά και από αυτές των προμηθευτών και των πελατών του. Πιο συγκεκριμένα οι ΟΤΑ, ως ενδιαμέσοι φορείς της κεντρικής Δημόσιας Διοίκησης, οι οποίοι νοούνται και ως προμηθευτές και οι πολίτες-πελάτες, αποτελούν μέρος ενός γενικότερου συστήματος δραστηριοτήτων που ονομάζεται Σύστημα Άξιας.

Σκοπός των ΟΤΑ θα πρέπει να είναι η κάθετη ολοκλήρωση των επιμέρους συστημάτων αξίας ώστε να προσδιορίζουν τους παράγοντες εκείνους που θα τους δώσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό συνήθως οδηγεί σε επανασχεδιασμό της αλυσίδας του συγκεκριμένου οργανισμού περιλαμβάνοντας καινοτομίες, από τα επιμέρους συστήματα, που δύσκολα κατανοούνται και αντιγράφονται (Κίτσιος , 2011).

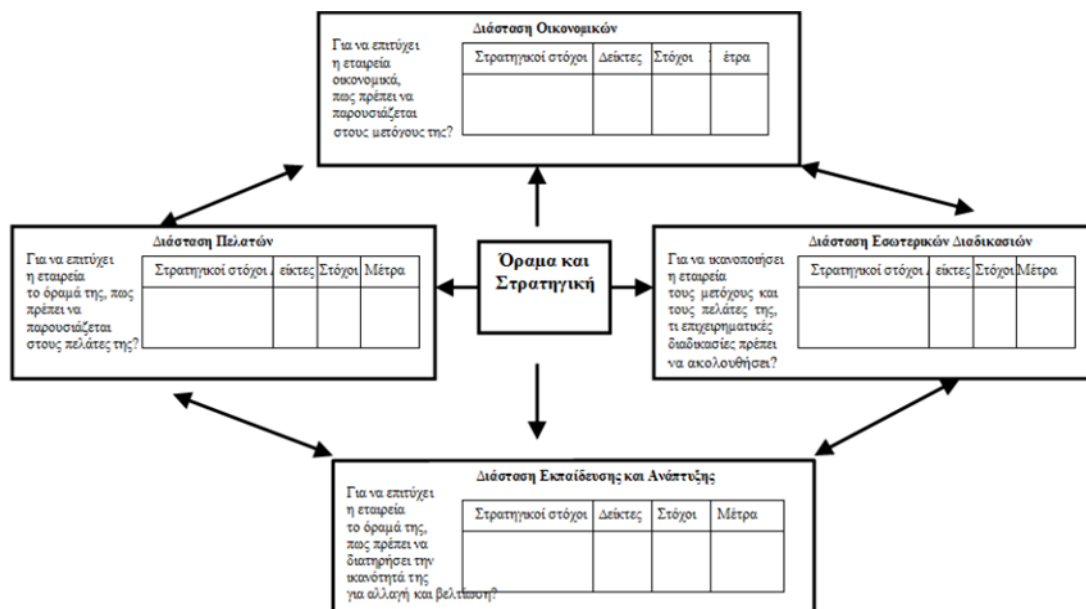
### 3.5 Αξιολόγηση και Έλεγχος Balanced Scorecard

Στην προσπάθεια οι οργανισμοί να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα, κρίνεται απαραίτητο να εντοπίσουν εκείνες τις μεθόδους που θα οδηγήσουν τις πραγματικές επιδόσεις στα επιθυμητά όρια και τη λήψη διαθρωτικών μέσων.

Το Balanced Scorecard (ισοσταθμισμένη κάρτα αποτελεσμάτων) παρέχει την μεθοδολογία για τη μέτρηση της επίδοσης μεταφράζοντας το όραμα και την αποστολή ενός οργανισμού σε ένα σύνολο μέτρων επίδοσης. (Γεωργόπουλος Ν., 2013). Αναπτύχθηκε από τους Kaplan R. και D. Norton προσπαθώντας να αξιολογήσουν την επίδοση του οργανισμού κάτω από τέσσερις συνιστώσες:

- Χρηματοοικονομική Συνιστώσα
- Πελατειακή Συνιστώσα
- Συνιστώσα Εσωτερικών Επιχειρηματικών Διαδικασιών
- Συνιστώσα Μάθησης και Ανάπτυξης

Οι συγκεκριμένες συνιστώσες σχηματικά εμφανίζονται στο διάγραμμα 3.4.



Διάγραμμα 3.4: Οι συνιστώσες του Balanced Scorecard.

Πηγή: Kaplan & Norton. (1996) , The Balanced Scorecard: Harvard Business School Press.

Βασικός στόχος της συνιστώσας για τη μάθηση και την ανάπτυξη ως ένα εργαλείο επικοινωνίας, είναι να δώσει στο ανθρωπινό δυναμικό τη δυνατότητα να εκφράσει εκείνες της ικανότητες που έχει, προσαρμόζοντας αυτές στους στόχους του

οργανισμού. Αποτελεί δηλαδή τη βάση για να καταφέρει ο οργανισμός να διατηρήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που του προσδίδουν οι υψηλού επιπέδου υπηρεσίες που θέλει να προσφέρει στους πολίτες.

Παράδειγμα για να πετύχει ο οργανισμός το όραμα και να διατηρήσει την ικανότητα για αλλαγή και βελτίωση είναι να θέσει ως (Γκέκας, 2016):

- α) **Στρατηγικό στόχο** τη βελτίωση των δεξιοτήτων, γνώσεων του προσωπικού θέτοντας
- β) **Δείκτη**, το ποσοστό του προσωπικού που επιμορφώνεται ως προς το σύνολο των υποβληθέντων αιτήσεων
- γ) **Τιμή Στόχο**, υψηλό ποσοστό στην εκπλήρωση των αιτήσεων που υποβάλλονται από τους υπαλλήλους και
- δ) λαμβάνοντας **Μέτρα** την πλήρη καταγραφή των αναγκών, την αξιολόγηση και παρακολούθηση των επιμορφωτικών προγραμμάτων.

Από τα ανωτέρω γίνεται κατανοητό ότι οι ποσοτικοποιημένοι υψηλού επιπέδου στρατηγικοί στόχοι που είναι δυνατόν να μετρηθούν με συγκεκριμένους δείκτες και η άμεση αξιολόγηση αυτών, αποτελούν θεμέλιο λίθο για την παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών.

### ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3ου ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- Grant R.M. (1991), *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, California Management Review.
- Kaplan R. & Norton D. (1996), *The Balanced Scorecard*: Harvard Business School Press.
- Mejia L., Balkin D., Cardy P. (2013), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*: Εκδόσεις Πασχαλίδη.
- Porter M. (1980), *Competitive Strategy*: Free Press.
- Γεωργόπουλος Ν. (2013), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*: Εκδόσεις Μπένου.
- Γεωργόπουλος Ν. (2017), *Στρατηγική διοίκηση φορέων Τοπικής και Περιφερειακής Αυτοδιοίκησης* : Πανεπιστημιακές Σημειώσεις.
- Γκέκας Αθ. (2016). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκπαιδευτικό υλικό*: Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, ΚΔ' Εκπαιδευτική Σειρά Αθήνα.
- Κίτσιος Φ. (2011), *Στρατηγική Ανάλυση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος*: Πανεπιστημιακές Σημειώσεις.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΑΓΙΑΣ ΠΑΡΑΣΚΕΥΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ

#### 4.1 Εισαγωγή

Η Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων ασχολείται με τον τρόπο που θα διαχειριστεί ο οργανισμός το ανθρώπινο δυναμικό του προκειμένου να αποκτήσει και να διατηρήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων οργανισμών. Είναι δηλαδή η προσπάθεια του οργανισμού να αξιοποιήσει τις ευκαιρίες και να παρακάμψει τις ενδεχόμενες απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον, έχοντας αναλύσει το εσωτερικό του περιβάλλον και αναγνωρίσει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι ένας πολύτιμος και τείνει αναντικατάστατος πόρος ο οποίος εάν αξιοποιηθεί σωστά μπορεί να βελτιώσει τη διοικητική ικανότητα του οργανισμού.

Το κεφάλαιο αυτό θα προσπαθήσει να προσεγγίσει τον τρόπο με τον οποίο ο Δήμος Αγίας Παρασκευής θα εκμεταλλευτεί και αξιοποιήσει τις ευκαιρίες που προσφέρει το περιβάλλον της δημόσιας διοίκησης προκειμένου να αξιοποιηθεί αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό και να μετατραπεί σε αναντικατάστατο πόρο του Δήμου.

#### 4.2 Ανθρώπινο Δυναμικό της Δημόσιας Διοίκησης

Η μεταρρύθμιση που επετεύχθη μέσω του προγράμματος «Καλλικράτης» (ν.3852/10), θεμελίωσε ομολογουμένως μια νέα αρχιτεκτονική για την τοπική αυτοδιοίκηση, η οποία οφείλει να έχει πρωταγωνιστικό ρόλο θέτοντας ως στόχο την προαγωγή της κοινωνικής ευημερίας και της συνοχής του κοινωνικού ιστού της χώρας. Στο πνεύμα αυτό, κρίνεται σκόπιμη η χρήση σύγχρονων εργαλείων στους ΟΤΑ προκειμένου μέσα από αυτά να πετύχουν τη μέγιστη αξιοποίηση του υπηρετούντος προσωπικού και τη βέλτιστη διαχείριση των πόρων (Υπουργείο Εσωτερικών, 2014).

Το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης υλοποιεί την «Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019», ενσωματώνοντας όλες τις καλές

πρακτικές που αναδεικνύουν τις δεξιότητες των στελεχών του, εστιάζει στις ανάγκες της κοινωνίας και ανταποκρίνεται στις ψηφιακές προκλήσεις της εποχής (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2017). Προς αυτή την κατεύθυνση το κράτος υιοθετεί ένα ευρύ φάσμα δράσεων, όπως περιγράμματα θέσεων εργασίας, ψηφιακά οργανογράμματα, ενιαίο σύστημα κινητικότητας, αξιολόγηση, στοχοθεσία, με στόχο ένα αποτελεσματικό και αποδοτικό κράτος.

### 4.3 Ο Δήμος Αγίας Παρασκευής

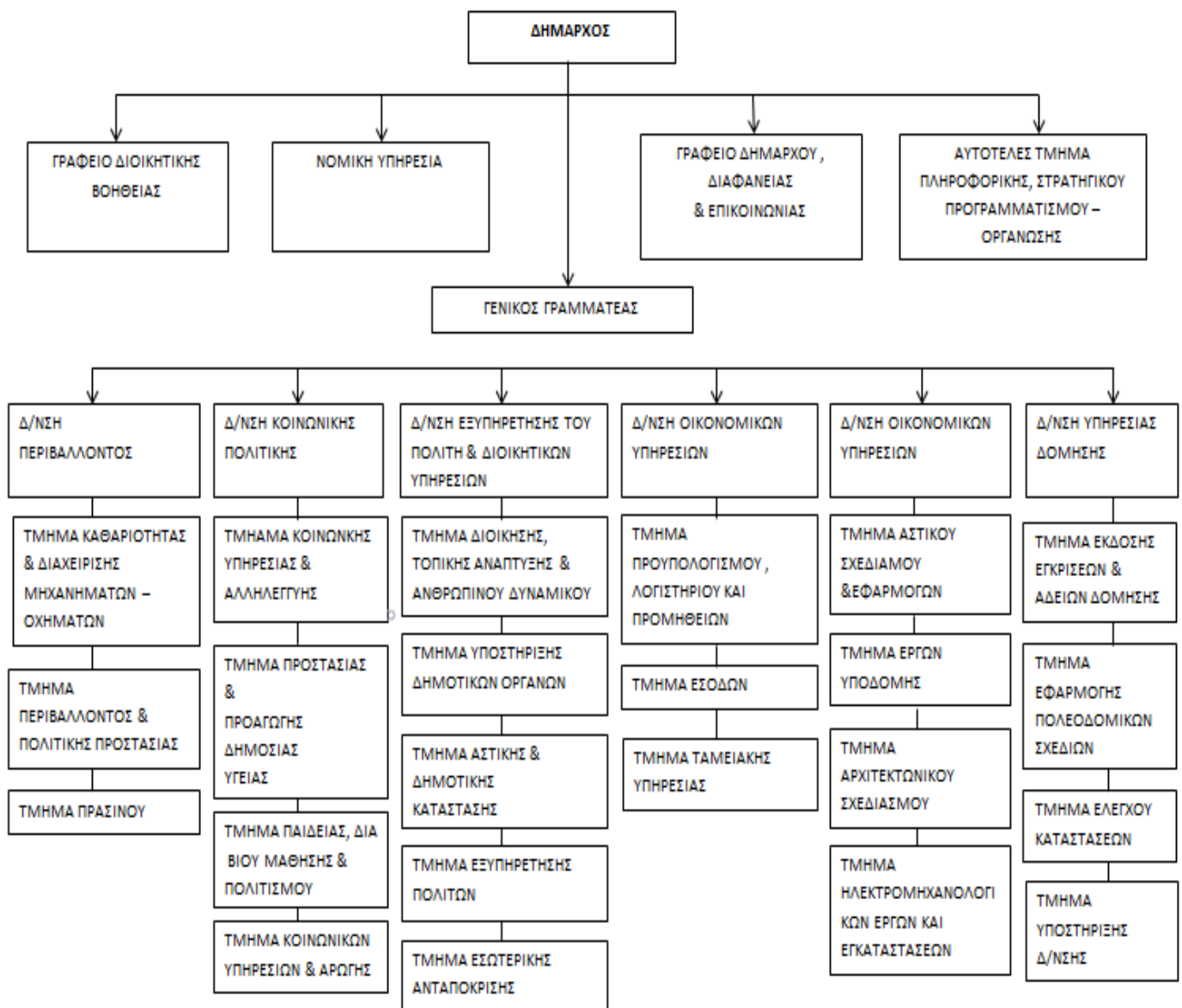
#### 4.3.1 Το προφίλ του Δήμου

Ο Δήμος Αγίας Παρασκευής όπως και όλοι οι Δήμοι της χώρας ανήκει στον πρώτο βαθμό της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Με τις διατάξεις των ν.3463/2006 και ν.3852/2010 καθορίζονται οι βασικές αρμοδιότητες του καθώς και η λειτουργία του. Τα όργανα διοίκησης και λειτουργίας του δήμου είναι:

- Ο Δήμαρχος
- Το Δημοτικό Συμβούλιο
- Οι Αντιδήμαρχοι
- Η Εκτελεστική Επιτροπή
- Η Οικονομική Επιτροπή
- Η Επιτροπή Ποιότητα Ζωής
- Η Δημοτική Επιτροπή Διαβούλευσης
- Ο Γενικός Γραμματέας
- Οι Ειδικοί Συνεργάτες

Οι αρμοδιότητες του αναλύονται στους τομείς Ανάπτυξης, Περιβάλλοντος και Ποιότητας Ζωής, Απασχόλησης, Κοινωνικής Προστασίας και Αλληλεγγύης, Παιδείας και Πολιτισμού και Αθλητισμού, καθώς και αρμοδιοτήτων για την εξυπηρέτηση της καθημερινότητας του πολίτη. Η διάρθρωση των υπηρεσιών οι οποίες ασκούν τις ανωτέρω αρμοδιότητες παρουσιάζεται αναλυτικά στο Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας (ΟΕΥ) του Δήμου (ΦΕΚ 126Β'/2013) αποτυπώνεται στο διάγραμμα 4.1





Διάγραμμα 4.1: Οργανόγραμμα Δήμου Αγίας Παρασκευής.

Πηγή: Ίδια επεξεργασία από στοιχεία του Τμήματος Προσωπικού του Δήμου Αγίας Παρασκευής.

### 4.3.2 Η λειτουργία του Δήμου σήμερα

Ο Δήμος Αγίας Παρασκευής σήμερα λειτουργεί με βάση τα δεδομένα που προέκυψαν με την εφαρμογή του προγράμματος «Καλλικράτης». Η λειτουργία του Δήμου, υστερεί σε σύγχρονες μεθόδους και εργαλεία ανάλογα με εκείνα καλών πρακτικών. Υπάρχουν τεράστιες υστερήσεις σε ανθρώπινο δυναμικό, η δομή λειτουργίας κρίνεται ανεπαρκής, η απαίτηση για εξορθολογισμό των δομών, η

απλοποίηση των διαδικασιών και η ανάπτυξη και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού κρίνεται επιτακτική.

### 4.3.3 SWOT ANALYSIS

Ο Δήμος Αγίας Παρασκευής, προκειμένου να ανταποκριθεί στις συνεχείς αλλαγές που συντελούνται στη Δημόσια Διοίκηση, οφείλει να προχωρεί σε συνεχή αναβάθμιση των υπηρεσιών του, ώστε αυτές να γίνουν πιο αποδοτικές και αποτελεσματικές, με απώτερο σκοπό την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους πολίτες. Προκειμένου να βελτιωθεί η διοικητική ικανότητα του Δήμου ώστε αυτός να γίνει πιο ανταγωνιστικός, πρέπει ο συγκεκριμένος Δήμος να στοχεύσει στην ανάπτυξη και εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού του. Η ανάλυση των δυνατών και αδύνατων σημείων του εσωτερικού περιβάλλοντος του Δήμου καθώς και ο εντοπισμός των ευκαιριών και η αποφυγή των απειλών από το εξωτερικό περιβάλλον είναι απαραίτητη, προκειμένου ο Δήμος να επιλέξει την κατάλληλη στρατηγική, που θα τον οδηγήσει στην εκπλήρωση της αποστολής του.

#### Δυνάμεις

- Συνεχής εκπαίδευση της πλειοψηφίας των στελεχών του Δήμου μέσω των προγραμμάτων του Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ), ακόμα και στο χώρο εργασίας τους.
- Εξειδικευμένο προσωπικό ιδίως σε κοινωνικά και πολεοδομικά ζητήματα λόγω της υπαγωγής της Υπηρεσίας Πρόνοιας και της Πολεοδομίας στο Δήμο με το πρόγραμμα «Καλλικράτης».
- Ευνοϊκές εργασιακές σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων.
- Οι υπάλληλοι που υπηρετούν στο Τμήμα Προσωπικού είναι έμπειροι και καταρτισμένοι.
- Αποδοχή των νέων τεχνολογιών από το προσωπικό του Δήμου σε ικανοποιητικό βαθμό, ενώ υπάρχει δυνατότητα για περαιτέρω επέκταση.
- Απασχόληση μεγάλου αριθμού υπαλλήλων μέσω προγραμμάτων κοινωφελούς χαρακτήρα και αξιοποίησή των ικανοτήτων τους προς όφελος του Δήμου.

#### Αδυναμίες

- Αδυναμία του υφιστάμενου Ο.Ε.Υ. να ανταποκριθεί στις σημερινές συνθήκες.

- Μεγάλο ποσοστό του προσωπικού ανήκει σε μεγαλύτερες ηλικιακές ομάδες με αποτέλεσμα να μην αντιλαμβάνεται εύκολα την επιτακτική ανάγκη για αλλαγή και εξέλιξη.
- Ανορθολογική κατανομή προσωπικού με υπερστελέχωση υπηρεσιών υποστηρικτικού χαρακτήρα σε βάρος υπηρεσιών εξυπηρέτησης πολιτών.
- Έλλειψη σύγχρονων ειδικοτήτων προσωπικού (ειδικότητες πληροφορικής, χρηματοοικονομικών κλπ).
- Υποστελέχωση Τμήματος Προσωπικού.
- Έλλειψη κινήτρων απόδοσης για τους υπαλλήλους του Δήμου.
- Το Τμήμα Προσωπικού ασκεί τεράστιο όγκο αρμοδιοτήτων οι περισσότερες από τις οποίες δεν είναι σχετικές με ζητήματα προσωπικού (καταστήματα υγειονομικού ενδιαφέροντος, υπηρεσία πρωτοκόλλου, φύλαξη και ασφάλεια κτιρίων).
- Εφαρμογή πολύπλοκων για τους πολίτες διαδικασιών και έλλειψη ενιαίου πλαισίου εφαρμογής διαδικασιών.
- Συγκεντρωτικό στυλ της αιρετής διοίκησης (δήμαρχος, αντιδήμαρχοι, ειδικοί σύμβουλοι) οι οποίοι πολλές φορές υποκαθιστούν τα υπηρεσιακά στελέχη.
- Ανεπαρκή κανάλια επικοινωνίας μεταξύ υπαλλήλων και αιρετής διοίκησης με αποτέλεσμα την αντίδραση των υπαλλήλων σε ενδεχόμενες αλλαγές.
- Ανεπάρκεια σύγχρονου εξοπλισμού σε Η/Υ και περιφερειακών συστημάτων (εκτυπωτές scanner κ.λ.π).
- Απουσία σύγχρονων Πληροφοριακών Συστημάτων με αποτέλεσμα την έλλειψη μηχανογραφικού συστήματος διαχείρισης προσωπικού και διασύνδεσης του με τις υπόλοιπες υπηρεσίες του Δήμου (οικονομική υπηρεσία, υπηρεσία προγραμματισμού).
- Ανυπαρξία στοχοθεσίας.
- Δυσανάλογη αύξηση σε εργατοτεχνικό προσωπικό με αποτέλεσμα το ήδη μειωμένο προσωπικό στο Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού σε συνδυασμό με την απουσία μηχανογραφικού συστήματος να απασχολείται σε εργασίες καθαρά υποστηρικτικές και διεκπαιρευτικές (παρακολούθηση άδειών, υπηρεσιακά θέματα κλπ).
- Αδυναμία συντονισμού μεταξύ των Τμημάτων με αποτέλεσμα δυσκολία επικοινωνίας και συνεργασίας αυτών.

### Ευκαιρίες

- Αξιοποίηση χρηματοδοτούμενων προγραμμάτων για ανανέωση τεχνολογικών συστημάτων του Δήμου.
- Εφαρμογή καλών πρακτικών από τη χρήση προγραμμάτων διαχείρισης προσωπικού στον Ιδιωτικό Τομέα.
- Αξιοποίηση των σύγχρονων εργαλείων που εφαρμόζονται στο δημόσιο τομέα για τη βελτίωση της ποιότητας του προσωπικού και κατ' επέκταση τη βελτίωση της εικόνας του Δήμου (περιγράμματα θέσης εργασίας, αξιολόγηση δομών).
- Οργανωσιακές αλλαγές για τη βελτιστοποίηση της αποδοτικότητας όπως Human Resources Management Systems (HRMS) , Μητρώο Πολιτών κ.λ.π.
- Δυνατότητα στελέχωσης των υπηρεσιών του δήμου με εξειδικευμένο προσωπικό μέσω του προγράμματος κινητικότητας.
- Σύνδεση της αξιολόγησης του προσωπικού με τη επίτευξη αντικειμενικών και μετρήσιμων στόχων.

### Απειλές

- Αυξανόμενο κύμα συνταξιοδοτήσεων λόγω χρήσης των ευνοϊκών διατάξεων της νομοθεσίας.
- Αδυναμία στη στελέχωση του Δήμου με μόνιμο εξειδικευμένο προσωπικό, λόγω ιδιαίτερα χρονοβόρων διαδικασιών πρόσληψης τους.
- Πολύπλοκες οργανωτικές απαιτήσεις από τις αυξανόμενες αρμοδιότητες λόγω των νομοθετημάτων του Προγράμματος « Καλλικράτης» και Προγράμματος «Κλεισθένης».
- Προβλήματα στην αξιοποίηση νέων εφαρμογών και διαδικασιών που προβλέπονται από τη νομοθεσία, λόγω έλλειψης εξειδικευμένου και έμπειρου προσωπικού.
- Δυσκολίες στην αναζήτηση και αξιοποίηση ευκαιριών χρηματοδοτούμενων προγραμμάτων, λόγω έλλειψης προσωπικού.
- Πολιτική μείωσης των δημοσίων υπαλλήλων μέσω της δημοσιονομικής πολιτικής της χώρας.
- Πολιτική μειώσεων των αποδοχών των υπαλλήλων στα πλαίσια μειώσεων των δημοσιονομικών δαπανών.
- Έλλειψη ανταγωνισμού στον κλάδο της παροχής υπηρεσιών προς τους πολίτες.
- Έλλειψη εθνικών πόρων για πραγματοποίηση κομβικών έργων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

## 4.4 Το προσωπικό του Δήμου

### 4.4.1 Ιστορική εξέλιξη

Η πρώτη εικόνα για το προσωπικό από τη μετατροπή της κοινότητας Αγίας Παρασκευής σε Δήμο αποτυπώνεται το 1966. Από τότε ο αριθμός των υπαλλήλων αυξάνεται σταδιακά με τη μεγαλύτερη αύξηση να πραγματοποιείται τη δεκαετία του 1980 λόγω των μαζικών προσλήψεων στο δημόσιο που έγιναν την εποχή εκείνη. Ωστόσο από το 2011, λόγω σειράς νομοθετημάτων τα οποία επέβαλαν μειώσεις προσωπικού στα πλαίσια συρρίκνωσης του δημοσίου τομέα, ξεκινούν οι μειώσεις προσωπικού με προοπτικές περαιτέρω μείωσης λόγω αυξημένων ορίων ηλικίας του προσωπικού του Δήμου.



Διάγραμμα 4.2: Εξέλιξη προσωπικού του Δήμου.

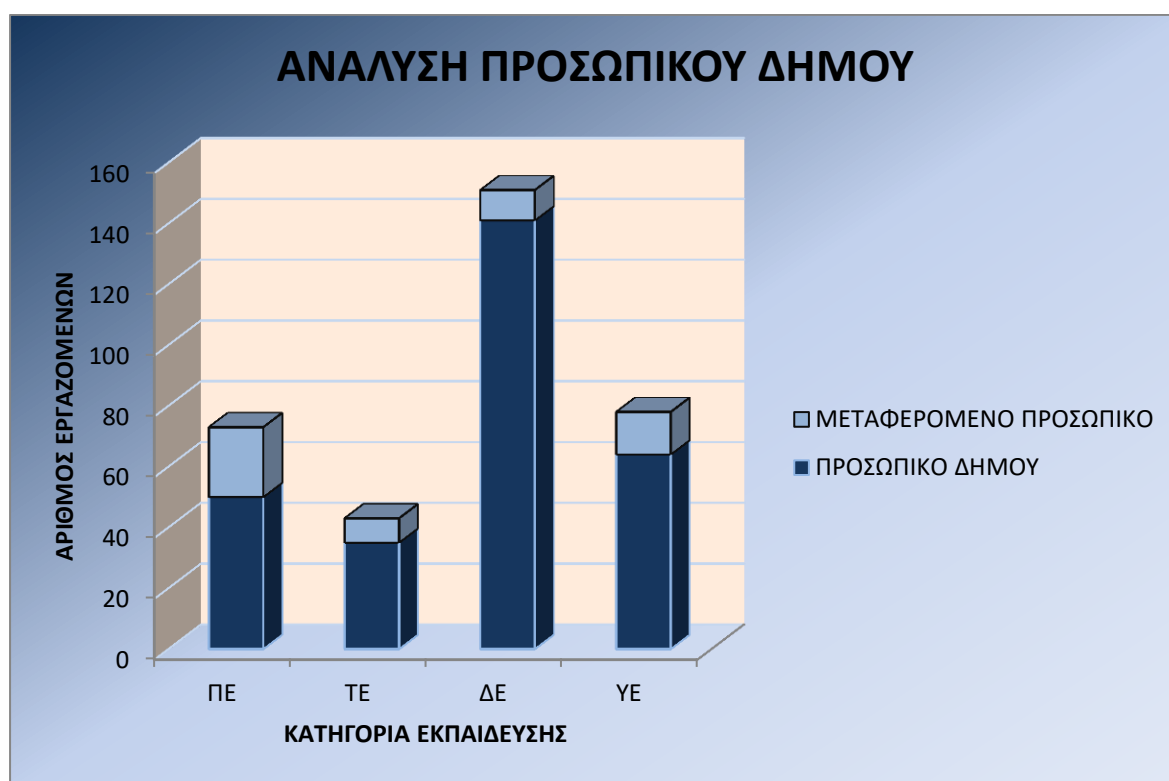
Πηγή: Ίδια επεξεργασία από στοιχεία του Τμήματος Προσωπικού του Δήμου Αγίας Παρασκευής.

### 4.4.2. Ανάλυση του προσωπικού του Δήμου.

Ο Δήμος Αγίας Παρασκευής ως έδρα Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης σύμφωνα με τις διατάξεις του ν.3852/2010 ασκεί από 01/01/2011 αρμοδιότητες Πολεοδομίας και Πρόνοιας υποστηρίζοντας διοικητικά συνολικά δώδεκα καλλικρατικούς Δήμους. Για το

σκοπό αυτό μεταφέρθηκε από τις ανωτέρω καταργούμενες υπηρεσίες της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης συνολικός αριθμός 60 ατόμων.

Στο διάγραμμα 4.3 παρουσιάζεται το προσωπικό του Δήμου το 2011 ανά κατηγορία εκπαίδευσης με την ενσωμάτωση και του μεταφερόμενου προσωπικού.



Διάγραμμα 4.3: Ανάλυση προσωπικού του Δήμου μετά την ενσωμάτωση του μεταφερόμενου προσωπικού.

Πηγή: Ίδια επεξεργασία από στοιχεία του Τμήματος Προσωπικού του Δήμου Αγίας Παρασκευής.

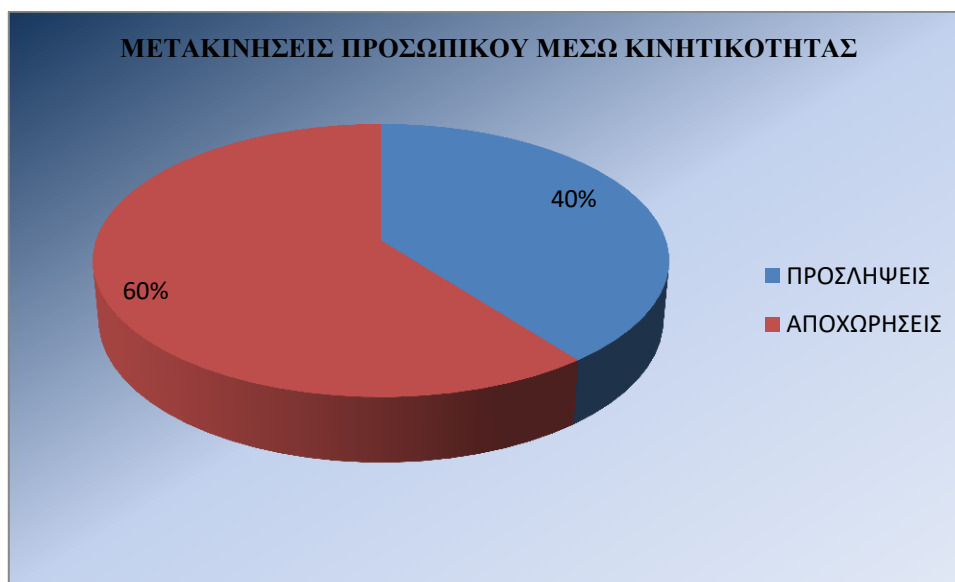
Η υποχρεωτική μεταφορά των υπαλλήλων της πρώην Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης στο Δήμο, την 01/01/2011, αύξησε το ποσοστό των υπαλλήλων του Δήμου κατά 24%.

Το ποσοστό των υπαλλήλων του Δήμου Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης το 2010, πριν δηλαδή την ενσωμάτωση των νέων υπηρεσιών, ήταν μόλις το 10% στο σύνολο των υπαλλήλων. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι το 50% των υπαλλήλων που μεταφέρθηκε είναι Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης γεγονός που αναβάθμισε το προσωπικό του Δήμου ώστε να ανταποκριθεί στις νέες αρμοδιότητες που ανατέθηκαν

στους Δήμους με το ν.3852/2010. Επίσης το σύνολο του προσωπικού Υποχρεωτικής εκπαίδευσης που μεταφέρθηκε αφορά σε καθαριστές σχολείων, αφού η αρμοδιότητα του καθαρισμού σχολείων μεταφέρθηκε στους Δήμους από 01/01/2011.

Ωστόσο λόγω της θέσης σε διαθεσιμότητας διοικητικού προσωπικού (ν.4093/2012), της κατάργησης της Δημοτικής Αστυνομίας και του θεσμού των σχολικών φυλάκων (ν.4172/2013), σε συνδυασμό με μεγάλο κύμα συνταξιοδοτήσεων λόγω ευνοϊκών διατάξεων, το προσωπικό του Δήμου μειώθηκε σημαντικά. Η μείωση του προσωπικού, λόγω των καταργήσεων θέσεων άγγιξε το ποσοστό του 14%. Η κατάργηση των θέσεων αυτών απέφερε οικονομική ζημιά στο Δήμο γεγονός που έρχεται σε αντίθεση με το σκοπό της διάταξης για μείωση των δαπανών των φορέων από τη μισθοδοσία των υπαλλήλων αυτών. Τα έσοδα του Δήμου μειώθηκαν κατακόρυφα λόγω της μη επιβολής προστίμων κυρίως για παράνομη στάθμευση και επίσης αυξήθηκαν οι δαπάνες του Δήμου λόγω των κατακόρυφης αύξησης των δολιοφθορών στα σχολεία εξαιτίας της απουσίας φύλαξης.

Ο θεσμός της κινητικότητας λειτούργησε επίσης αρνητικά ως προς τον αριθμό του προσωπικού του Δήμου αφού υπήρξε επίσης μια μείωση της τάξης του 20%, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 4.4.

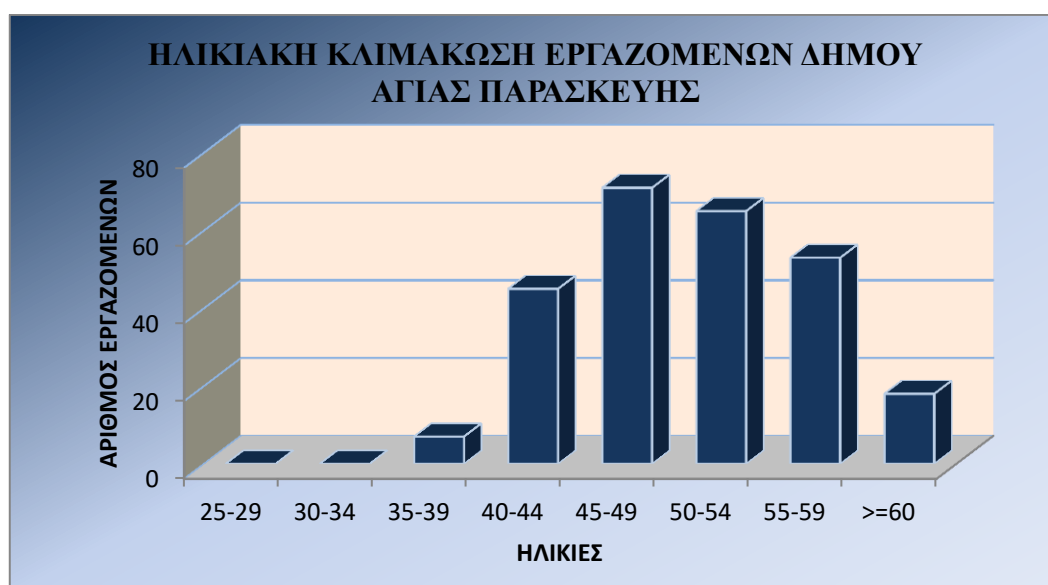


Διάγραμμα 4.4: Μετακινήσεις προσωπικού μέσω κινητικότητας.

Πηγή: Ίδια επεξεργασία από στοιχεία του Τμήματος Προσωπικού του Δήμου Αγίας Παρασκευής.

Το ποσοστό της μείωσης αυτό ενδέχεται να αυξηθεί σημαντικά αφού σύμφωνα με το νομοθετικό πλαίσιο για να ενταχθεί ένας φορέας στο πρόγραμμα κινητικότητας πρέπει να έχει καταθέσει ψηφιακό οργανόγραμμα και να έχει συντάξει περιγράμματα θέσης εργασίας, χωρίς όμως αυτό να αποτελεί εμπόδιο για υπαλλήλους του φορέα αυτού να μετακινηθούν σε άλλη υπηρεσία.

Η εικόνα του προσωπικού του Δήμου σήμερα όπως προέκυψε από τις όλες μεταβολές της νομοθεσίας (προσλήψεις, απολύσεις, επαναπροσλήψεις, κινητικότητα) καθώς και από τις εσωτερικές μετατάξεις παρουσιάζεται αναλυτικά στη συνέχεια. Στο διάγραμμα 4.5 απεικονίζεται η ηλικιακή κλιμάκωση των υπαλλήλων του Δήμου Αγίας Παρασκευής.



Διάγραμμα 4.5: Ηλικιακή κλιμάκωση εργαζομένων.

Πηγή: Ίδια επεξεργασία από στοιχεία του Τμήματος Προσωπικού του Δήμου Αγίας Παρασκευής.

Εδώ διαπιστώνουμε ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα των 45-49 ετών. Η μέση ηλικία των υπαλλήλων του Δήμου Αγίας Παρασκευής είναι τα 50 έτη. Ωστόσο ένα ποσοστό που ανέρχεται στο 7% του ανθρώπινου δυναμικού του Δήμου είναι άνω των 60 ετών, με μεγάλες πιθανότητες αποχώρησης λόγω συνταξιοδότησης στο άμεσο μέλλον. Το προσωπικό αυτό είναι στην πλειοψηφία του επιστημονικό προσωπικό και κυρίως μηχανικοί, γεγονός που υποδηλώνει την επιτακτική ανάγκη για ανακατανομή του προσωπικού μεταξύ των οργανικών μονάδων και έναρξη διαδικασιών πρόσληψης προσωπικού προκειμένου να συνεχιστεί η απρόσκοπτη λειτουργία των υπηρεσιών τις οποίες στελεχώνουν.



Η ηλικιακή διαστρωμάτωση του προσωπικού είναι ένα εργαλείο που πρέπει να αξιοποιηθεί σωστά από το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, προκειμένου να προσαρμόζει τα σενάρια αλλαγών που προτίθεται η διοίκηση να προβεί και προγραμματίζει έγκαιρα τις προσλήψεις που πρέπει να γίνονται αφού οι διαδικασίες αυτές είναι ιδιαίτερα χρονοβόρες.



Διάγραμμα 4.6: Ανάλυση μορφωτικού επιπέδου προσωπικού του Δήμου.  
Πηγή: Ίδια επεξεργασία από στοιχεία του Τμήματος Προσωπικού του Δήμου Αγίας Παρασκευής.

Σύμφωνα με το διάγραμμα 4.6, στο Δήμο Αγίας Παρασκευής διαχρονικά το μεγαλύτερο κομμάτι των υπαλλήλων είναι απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ποσοστό 43%), ενώ εξίσου μεγάλο μέρος αποτελούν και οι απόφοιτοι της υποχρεωτικής εκπαίδευσης (21%). Το ποσοστό αυτό θα αυξηθεί σε 30% μετά τις επικείμενες προσλήψεις εργατών καθαριότητας, οι οποίες θα πραγματοποιηθούν εντός του έτους 2018. Ακολουθούν οι απόφοιτοι της Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης, οι οποίοι αποτελούν μόλις το 25% των υπαλλήλων του Δήμου, ενώ οι απόφοιτοι της Τεχνολογικής Εκπαίδευσης αποτελούν ένα πολύ μικρό ποσοστό (10%) του συνόλου του προσωπικού. Τα ποσοστά αυτά ενδέχεται να μειωθούν το επόμενο χρονικό διάστημα εξαιτίας των μαζικών αποχωρήσεων λόγω συνταξιοδότησης επιστημονικού προσωπικού του Δήμου.

#### 4.5 Περιγραφή Υφιστάμενης Κατάστασης

Ο Δήμος Αγίας Παρασκευής ως Δήμος έδρας Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης, σύμφωνα με τις διατάξεις του Καλλικράτη, ασκεί διοικητική υποστήριξη σε υπηρεσίες που αφορούν την Πολεοδομία και την Πρόνοια. Στο τομέα της Πολεοδομίας εξυπηρετεί πέντε καλλικρατικούς Δήμους, ενώ στον τομέα της Πρόνοιας εξυπηρετεί οκτώ καλλικρατικούς Δήμους.

Τα προβλήματα που παρουσιάζονται στους Δήμους έδρας νομαρχιακής αυτοδιοίκησης, οι οποίοι ασκούν διοικητική υποστήριξη σε υπόλοιπους Δήμους της έδρας του νομού, και κατά συνέπεια στο Δήμο Αγίας Παρασκευής, πηγάζουν από την προσωρινότητα των διατάξεων της διοικητικής υποστήριξης και την εξάχρονη καθυστέρηση ανάληψης των αρμοδιοτήτων από τους επιμέρους Δήμους. Το γεγονός αυτό δημιουργεί προβλήματα κακοδιοίκησης και οργανωτικής αδυναμίας που οφείλονται κυρίως στη δυσχερή και χρονοβόρα κατάσταση των προσλήψεων και της μείωσης του προσωπικού σε συνδυασμό με τις μετακινήσεις του προσωπικού μέσω της διαδημοτικής κινητικότητας ή του ενιαίου συστήματος κινητικότητας

Η δομή του Δήμου Αγίας Παρασκευής όπως περιγράφεται στον ΟΕΥ του Δήμου (ΦΕΚ 126Β'/2013), αναλύεται σε έξι (6) Διευθύνσεις, είκοσι τέσσερα (24) Τμήματα και τρία (3) Γραφεία. Μελετώντας την περιγραφή των αρμοδιοτήτων σε Διευθύνσεις και Τμήματα διαπιστώνουμε πολλές και δαιδαλώδεις δομές για την άσκηση αρμοδιοτήτων, καθώς και επικαλύψεις μεταξύ δομών (τόσο οριζόντιων όσο και κάθετων). Οι επικαλύψεις και η σύγχυση καταλήγουν σε αναποτελεσματικότητα που με τη σειρά της οδηγεί σε σπατάλη οικονομικών και ανθρωπίνων πόρων και διασπορά των υπηρεσιών του Δήμου.

Το Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας (ΕΣΚ), όπως ισχύει σήμερα όπου αποκλείονται οι Δήμοι αφού στην πλειοψηφία τους δεν έχουν καταρτίσει ψηφιακά οργανογράμματα και περιγράμματα θέσης εργασίας, έχει οδηγήσει το Δήμο σε αποδυνάμωση των υπηρεσιών αφού αξιολόγη στελέχη έχουν επιλέξει να μετακινηθούν σε Κεντρικές Υπηρεσίες και δε μπορούν να αναπληρωθούν άμεσα. Το γεγονός αυτό έχει ορατές συνέπειες στην ποιότητα της διοικητικής λειτουργίας του Δήμου.

#### 4.6 Οι λειτουργίες της Διαχείρισης Ανθρώπινου Παράγοντα στο Δήμο Αγίας Παρασκευής

Οι παρακάτω ενέργειες της Διαχείρισης Ανθρώπινου Παράγοντα αποτελούν την πολιτική ανθρωπίνων πόρων του Δήμου.

- **Ο προγραμματισμός των ανθρωπίνων πόρων.** Ο Δήμος Αγίας Παρασκευής εκτιμώντας τις ανάγκες του προγραμματίζει προσλήψεις προσωπικού. Στα χρόνια της κρίσης εντάθηκε το φαινόμενο της πρόσληψης εποχικού προσωπικού με μέγιστη διάρκεια οκτώ (8) μηνών για κάλυψη όμως παγίων και έκτακτων αναγκών, κυρίως της υπηρεσίας καθαριότητας εξαιτίας της αδυναμίας πρόσληψης τακτικού προσωπικού. Σε αυτό το σημείο πρέπει να επισημάνουμε ότι οι εργαζόμενοι αυτοί στην προσπάθεια των για εξεύρεση μόνιμης εργασίας καταφεύγουν μέσω δικαστικής οδού για τη μονιμοποίησή τους. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με σχετική εγκύκλιο του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης με την οποία δόθηκε η δυνατότητα στους ΟΤΑ να προσλάβουν τακτικό προσωπικό για κάλυψη αναγκών καθαριότητας, είχε ως αποτέλεσμα την απασχόληση υπερδιπλάσιου αριθμού εργατοτεχνικού προσωπικού αναλογικά με τις ανάγκες που καλούνται να καλύψουν.
- **Ανάλυση της εργασίας.** Η ανάλυση θέσης εργασίας απαιτείται προκειμένου να συνδυαστούν οι απαιτήσεις της θέσης αυτής με τα προσόντα του υποψηφίου εστιάζοντας στις ανάγκες της εργασίας. Ο Δήμος Αγίας Παρασκευής, όπως και το σύνολο των ΟΤΑ, δε διαθέτει περιγραφές θέσης εργασίας γεγονός το οποίο δημιουργεί εντάσεις και παρεξηγήσεις μεταξύ των υπαλλήλων, επικαλύψεις αρμοδιοτήτων μεταξύ οργανικών μονάδων, επιλογή υποψηφίων χωρίς τα απαιτούμενα προσόντα και όλα αυτά έχουν επιπτώσεις στις παρεχόμενες υπηρεσίες.
- **Προσέλκυση και επιλογή των υποψηφίων.** Οι προσλήψεις στο Δήμο Αγίας Παρασκευής, όπως και στο σύνολο του δημοσίου τομέα, γίνονται σύμφωνα με τις διατάξεις του ν.2190/2004 και η επιλογή των υποψηφίων γίνεται με μόρια που αυτοί συγκεντρώνουν από τη βαθμολόγηση συγκεκριμένων κριτηρίων. Οι φορείς έτσι δεν έχουν εικόνα των υποψηφίων που πρόκειται να προσλάβουν αφού η συγκέντρωση υψηλών μορίων δε συνεπάγεται πάντα και καταλληλότητα του υποψηφίου. Εδώ πρέπει να επισημάνουμε ότι η πρόσληψη στο δημόσιο είναι

μέρος της κοινωνικής πολιτικής του κράτους, αφού τα κοινωνικά κριτήρια πολλές φορές προτάσσονται των τίτλων ουσιαστικών προσόντων.

- **Εκπαίδευση και ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων.** Το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝΕΠ) του ΕΚΔΔΑ είναι αρμόδιο για την εκπόνηση επιμορφωτικών προγραμμάτων με στόχο την ανάπτυξη και επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα. Όσον αφορά την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού ειδική εστίαση γίνεται πλέον στην ανάπτυξη των ψηφιακών δεξιοτήτων. Ο Δήμος Αγίας Παρασκευής έχει επενδύσει στην περαιτέρω εξειδίκευση του υπάρχοντος προσωπικού αποσκοπώντας στη βελτίωση της απόδοσης του. Θεωρεί την εκπαίδευση ως μέσο βελτίωσης της απόδοσης ώστε αυτή να έχει σταθεροποίηση στο χρόνο. Έτσι το 2016 σε μια συνεργασία με το ΙΝΕΠ του ΕΚΔΔΑ πραγματοποίησε τέσσερα επιμορφωτικά προγράμματα αποκλειστικά για τους υπαλλήλους του Δήμου με σχεδόν καθολική συμμετοχή των υπαλλήλων. Το 2017 το 60% των υπαλλήλων Δευτεροβάθμιας και Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης παρακολούθησαν τουλάχιστον ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα στο ΙΝΕΠ, ενώ αρκετοί υπάλληλοι έχουν παρακολουθήσει και εξειδικευμένα σεμινάρια που διοργανώθηκαν από ιδιωτικούς φορείς.
- **Αμοιβές εργαζομένων.** Οι αμοιβές των υπαλλήλων του δημοσίου περιγράφονται αναλυτικά στο ν.4024/2001 και αναλύονται με βάση την κατηγορία εκπαίδευσης, τα τυπικά προσόντα, τα χρόνια υπηρεσίας, τη θέση ευθύνης του υπαλλήλου. Ο νόμος αυτός επέφερε σημαντικές αλλαγές στις αμοιβές του προσωπικού αφού προέβλεπε τη μείωση των κατώτερων βασικών αποδοχών και την κατάργηση των επιδομάτων. Παράλληλα έγινε και μια προσπάθεια σύνδεσης των αμοιβών με την απόδοση των υπαλλήλων και τη στοχοθεσία των υπηρεσιών η οποία όμως δεν εφαρμόστηκε ποτέ.
- **Αξιολόγηση της απόδοσης.** Η αξιολόγηση των υπαλλήλων γίνεται σύμφωνα με τις διατάξεις του ν. 4369/2016, αποσκοπεί στη βελτίωση της ατομικής απόδοσης κάθε υπαλλήλου και συνολικά της απόδοσης έργου της υπηρεσίας. Αφορά τον εντοπισμό σημείων της απόδοσης των υπαλλήλων, τα οποία χρήζουν βελτίωσης, ώστε να υλοποιούνται κατά σειρά οι στόχοι των οργανικών μονάδων με τελικό στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών. Στο Δήμο Αγίας Παρασκευής υπήρξε μερίδα υπαλλήλων που αντιδρούσε στο σύστημα αξιολόγησης καθόσον

δεν έχει προηγηθεί η διαδικασία της στοχοθεσίας και επειδή θεωρεί ότι τα κριτήρια αξιολόγησης αποτελούν τυπική διαδικασία και όχι μέτρο βελτίωσης της απόδοσης.

- **Εργασιακές σχέσεις.** Τα τελευταία χρόνια, στο πλαίσιο της δημοσιονομικής προσαρμογής της χώρας, εκτυλίσσονται ταχύτατες και τεράστιες αλλαγές στον ελληνικό δημόσιο τομέα, που στοχεύουν τόσο στη μείωση του μεγέθους του και των δαπανών όσο και στην αύξηση της αποτελεσματικότητας του Δημοσίου. Οι αλλαγές χαρακτηρίζονται βίαιες στο εργασιακό καθεστώς και στις συνθήκες εργασίας και είχαν αρνητικές επιπτώσεις στους εργαζόμενους στο δημόσιο τομέα και την απασχόλησή τους σε αυτό. Οι εργαζόμενοι όμως δεν πείστηκαν για την αναγκαιότητα την ορθολογικότητα και τη νομιμότητα των μεταρρυθμίσεων αυτών. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα τον κλονισμό των εργασιακών σχέσεων μεταξύ του κράτους εργοδότη (εδώ Δημάρχου) και υπαλλήλων (Καρακιουλάφη, Σπυριδάκης, Γιαννακοπούλου, Καραλής, Σώρος, 2015). Οι οριζόντιες απομακρύνσεις συγκεκριμένων ειδικοτήτων, όπως οι σχολικοί φύλακες, οι δημοτικοί αστυνομικοί καθώς και η θέση σε διαθεσιμότητα διοικητικών υπαλλήλων, συνολικός αριθμός απολυθέντων 30 άτομα, οι οποίοι δεν αντικαταστάθηκαν στο σύνολο τους, σε συνδυασμό με τις μειώσεις των αποδοχών των υπαλλήλων και την αύξηση του όγκου εργασίας λόγω των συνεχώς αυξανόμενων αρμοδιοτήτων που μεταβιβάζονται στην Τοπική Αυτοδιοίκηση, δημιούργησαν αρνητικό κλίμα στις εργασιακές σχέσεις.
- **Η υγιεινή και ασφάλεια.** Οι κανόνες και οι υποχρεώσεις των εργοδοτών για την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων περιγράφονται αναλυτικά στο ν. 3850/2010. Ο Δήμος Αγίας Παρασκευής τηρώντας τη νομοθεσία την τελευταία δεκαετία διαθέτει Γιατρό Εργασίας και Τεχνικό Ασφαλείας στοχεύοντας στην πρόληψη επαγγελματικών κινδύνων στο χώρο εργασίας οι οποίοι ενδέχεται να επηρεάζουν την υγεία των εργαζομένων.

#### 4.7 Προβλήματα στο υφιστάμενο μοντέλο

Εφαρμόζοντας τις λειτουργίες της ΔΑΠ στο Δήμο σε συνδυασμό και με την υφιστάμενη κατάσταση παρουσιάζονται προβλήματα στη λειτουργία του ως εξής:

- Οι διαρκείς μεταβολές των κανόνων οργάνωσης και λειτουργίας του προσωπικού (μισθολόγιο, βαθμολόγιο, αξιολόγηση προαγωγές κλπ) δημιούργησαν ανασφάλεια, αβεβαιότητα, εντάσεις εργασίας, χαμηλότερη ικανοποίηση από την εργασία και κόπωση στο προσωπικό του Δήμου.
- Οι πολιτικές του κράτους για μείωση του αριθμού των υπαλλήλων είχε ως αποτέλεσμα τη δραστική μείωση του προσωπικού του Δήμου (κατάργηση θέσεων διοικητικών υπαλλήλων, δημοτικής αστυνομίας και σχολικών φυλάκων), γεγονός που συντελέστηκε όμως ταυτόχρονα με τις συνεχώς αυξανόμενες αρμοδιότητες που μεταβιβάζονται στους Δήμους. Επιπλέον, η έλλειψη αυτή του προσωπικού, λειτουργεί ως άλλοθι για την υποβάθμιση των υπηρεσιών και την καθήλωσή τους σε επίπεδο υπανάπτυξης.
- Το μακροχρόνιο πάγωμα των προσλήψεων δημιούργησε σημαντικό αριθμό συμβασιούχων, που διεκδικούν και τελικά πετυχαίνουν μονιμοποίηση ( αφορά κυρίως εργατοτεχνικό προσωπικό) και οι οποίοι σε καμία περίπτωση δεν αναπληρώνουν το έμπειρο προσωπικό που αποχώρησε με τις πολιτικές μείωσης, με συνέπειες στην ποιότητα της λειτουργίας της διοίκησης ( το επιστημονικό προσωπικό που αποχώρησε δεν αναπληρώθηκε ποτέ).
- Η ανορθολογική κατανομή του αριθμού των υπαλλήλων και η ανεπαρκής αξιοποίηση των δεξιοτήτων τους, έχει ως αποτέλεσμα την άνιση επάνδρωση των οργανικών μονάδων του Δήμου και την απώλεια ανθρωπίνων πόρων. Σημαντικός αριθμός overqualified υπαλλήλων τοποθετούνται ‘άναρχα’ και χωρίς συγκεκριμένο πλάνο δράσης στις οργανικές μονάδες του Δήμου με τα προσόντα τους να μην αξιοποιούνται ώστε να επέλθει συνολική αναβάθμιση της λειτουργίας του Δήμου.
- Η άνιση κατανομή επιστημονικού και εργατοτεχνικού προσωπικού όπως παρατηρήσαμε και στο διάγραμμα 4.6, έχει ως αποτέλεσμα η πλειονότητα του προσωπικού να είναι μέσης και υποχρεωτικής εκπαίδευσης με αποτέλεσμα να μην υπάρχουν υπάλληλοι να στελεχώσουν νευραλγικές θέσεις όπως το τμήμα προγραμματισμού στο οποίο δεν υπηρετεί κανένας υπάλληλος.

## 4.8 Η προτεινόμενη αλλαγή

Η αλλαγή που προτείνεται, αφορά στη δομή και λειτουργία του Δήμου εφαρμόζοντας τα εργαλεία που έχει θεσπίσει το κράτος, αξιοποιώντας δηλαδή τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται από το εξωτερικό περιβάλλον, ώστε να υιοθετήσει ο Δήμος νέους τρόπους οργανωτικής δομής και νέα συστήματα απασχόλησης και αξιοποίησης εργαζομένων. Στόχος λοιπόν του οργανισμού είναι να αποκτήσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα χρησιμοποιώντας τους ανθρώπινους πόρους. Ο Δήμος καθώς διαθέτει το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό, θα πρέπει να αξιοποιήσει τα θεσμικά εκείνα εργαλεία που θα ανατάξουν τις παραγωγικές δυνάμεις και θα ενισχύσουν την αποδοτικότητα των υπηρεσιών απέναντι στους πολίτες. Η όλη διαδικασία της αλλαγής είναι η διαδικασία μετάβασης από την παρούσα σταθερή κατάσταση στη νέα επιθυμητή η οποία θα είναι αποδοτικότερη και πιο ανταγωνιστική.

Οι δράσεις για τη ριζική αλλαγή στη δομή και λειτουργία του Δήμου ώστε να δημιουργηθεί ένας ανθρωποκεντρικός δήμος είναι:

### α) Αξιολόγηση δομών των Δήμου.

Θεσμοθετήθηκε με την παρ. 4 του άρθρου 35 του ν. 4024/2011. Μέσω της αξιολόγησης των δομών ο Δήμος θα προσπαθήσει να εντοπίσει και να κατανοήσει όποιες αδυναμίες διαπιστωθούν στη λειτουργία των υπηρεσιών, με στόχο την αντιμετώπισή τους. Οι βασικοί άξονες της δράσης αυτής είναι:

- Σύντομη περιγραφή των υφιστάμενων δομών του Δήμου.
- Οι προτεραιότητες της δημοτικής αρχής και η στρατηγική του Δήμου (Άξονες και Μέτρα) με βάση το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα που έχει εκπονηθεί.
- Αξιολόγηση της λειτουργίας των δομών του Δήμου ανά τομέα αρμοδιοτήτων με σκοπό να αναλυθούν τα προβλήματα, οι αδυναμίες της υπάρχουσας κατάστασης, καθώς και οι πιθανές προκλήσεις που προκύπτουν για τον Δήμο από τις προσδοκίες των ωφελούμενων, αλλά και του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί και δημιουργούν την ανάγκη για αλλαγή.

## β) Τροποποίηση του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας Δήμου.

Ο εκσυγχρονισμός του Ο.Ε.Υ του Δήμου, κατόπιν όμως αξιολόγησης των δομών του, είναι μια αναγκαιότητα που θα δημιουργήσει ένα Δήμο περισσότερο παραγωγικό και αποδοτικό, που θα λειτουργεί με οικονομίες κλίμακας μέσα από τον εξορθολογισμό των δομών του και την ορθολογική άσκηση αρμοδιοτήτων και υπηρεσιών από τον Δήμο, οι οποίες τώρα ασκούνται διάσπαρτες. Το κυριότερο όμως είναι ότι θα οδηγήσει στη μέγιστη αξιοποίηση του υπάρχοντος προσωπικού και στη βέλτιστη διαχείριση των μειωμένων πλέον, λόγω της κρίσης και των περικοπών, πόρων με αποτέλεσμα την εξοικονόμηση προσωπικού και πόρων.

Ο στόχος του νέου ΟΕΥ δε θα πρέπει να είναι οι βελτιώσεις αλλά η δημιουργία τομών, όπως συγχώνευση τμημάτων και πιθανόν και Νομικών Προσώπων.

## γ) Ψηφιακό Οργανόγραμμα.

Η διάρθρωση και η στελέχωση όλων των υπηρεσιών του Δήμου θα αποτυπώνονται ψηφιακά με ενημέρωση σε πραγματικό χρόνο και το ψηφιακό οργανόγραμμα θα βρίσκεται διαθέσιμο σε κεντρικό ιστότοπο. Το Ψηφιακό Οργανόγραμμα αποτελεί βασικό εργαλείο της διοίκησης για την καλύτερη αξιοποίηση του προσωπικού του Δήμου σε συνδυασμό με τα περιγράμματα θέσης εργασίας καθώς θα αποτυπώνονται οι κενές θέσεις των υπηρεσιών και τα προσόντα που απαιτούνται για την κάλυψή τους. Με βάση αυτό θα γίνονται πλέον οι νέες προσλήψεις στο Δήμο καθώς και οι μετακινήσεις αφού θα αποτυπώνονται οι υπηρεσίες στις οποίες υφίστανται κενές θέσεις. Έτσι θα εκλείψει το φαινόμενο των μετακινήσεων που πραγματοποιούνται με ασαφή και υποκειμενικά κριτήρια και θα στελεχωθούν υπηρεσίες κυρίως εξυπηρέτησης πολιτών, οι οποίες σήμερα υπολειτουργούν, αφού το μεγαλύτερο ποσοστό υπαλλήλων δεν επιθυμεί να απασχολείται σε υπηρεσίες front office.

## δ) Περιγράμματα Θέσης Εργασίας.

Ένα σύγχρονο εργαλείο χαρτογράφησης του ανθρώπινου δυναμικού του Δήμου και των αντικειμένων εργασίας του. Εδώ αποτυπώνονται οι υποχρεώσεις, τα καθήκοντα και οι ευθύνες των υπαλλήλων εξατομικευμένα, ενώ κάθε θέση αντιστοιχίζεται με τα τυπικά και άλλα προσόντα, που απαιτούνται στην πράξη. Η περιγραφή γίνεται μέσα από



τα γενικά και ειδικά περιγράμματα εργασίας. Η αποτύπωση αυτή συμβάλλει καταλυτικά, ώστε η στελέχωση του Δήμου θα διενεργείται στο εξής όχι μόνο με βάση τα τυπικά προσόντα, αλλά κυρίως με βασικό κριτήριο την καταλληλότητα του κάθε υπαλλήλου σε σχέση με τη συγκεκριμένη θέση που καλείται να καλύψει. Έτσι επιτυγχάνεται ορθολογική κατανομή των ανθρωπίνων πόρων και καλύτερη αξιοποίηση των στελεχών του και το ανθρώπινο προσωπικό του Δήμου θα υπηρετεί πλέον σε τομείς συναφείς με τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα του. Παραδοσιακά οι μετακινήσεις προσωπικού συνδέονταν με την ύπαρξη πελατειακών δικτύων. Με την εφαρμογή όμως των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας θα εξαλειφθούν και φαινόμενα κακοδιαχείρισης προσωπικού, με υπαλλήλους χωρίς προσόντα να καταλαμβάνουν θέσεις οι οποίες απαιτούν αυξημένα τυπικά προσόντα. Τα περιγράμματα θέσης εργασίας μόνο εάν συνδυαστούν με τη λειτουργία του προγραμματισμού προσλήψεων θα οδηγήσουν σε θετικά αποτελέσματα. Σε κάθε άλλη περίπτωση η περιγραφή των ανθρώπων που καταλαμβάνουν μια θέση δεν θα προσφέρει στη λειτουργία του δήμου. Μόνο μέσα από την αξιοποίησή τους θα αναπτυχθεί ένας μηχανισμός ανάλυσης και αποτύπωσης των αναγκών του Δήμου που θα οδηγήσει σε προσλήψεις για τη στελέχωση των υπηρεσιών με τους καταλληλότερους υπαλλήλους.

#### ε) Προσλήψεις προσωπικού

Έχοντας ο Δήμος Αγίας Παρασκευής καταρτίσει ψηφιακό οργανόγραμμα και περιγράμματα θέσης εργασίας θα προχωρήσει σε εξορθολογισμό του συστήματος των προσλήψεων. Εδώ φιλοδοξεί να πετύχει ένα μεγάλο ρυθμό ανανέωσης του προσωπικού πάντα στα δημοσιονομικά περιθώρια και τους πόρους του Δήμου. Όπως προέκυψε και από τα αριθμητικά στοιχεία του προσωπικού ο πληθυσμός των υπαλλήλων του Δήμου φαίνεται γερασμένος και σίγουρα επηρεασμένος από τις επιπτώσεις της κρίσης. Υπάρχει γενικευμένη ανάγκη ανανέωσης. Ανανέωση τόσο σε υπαλλήλους όσο και σε ειδικότητες, η οποία θα φέρει περισσότερη ενέργεια στους ήδη υπηρετούντες υπαλλήλους. Υπάρχουν ελλείψεις στην κατηγορία πανεπιστημιακής εκπαίδευσης. Χρειάζονται νέες ειδικότητες όπως νομικοί, οικονομολόγοι με εξειδίκευση, συγκοινωνιολόγοι, νέοι επιστήμονες της ψηφιακής τεχνολογίας προκειμένου να μεταφέρουν τις γνώσεις τους και τη δημιουργικότητα της νέας εποχής στο Δήμο.

#### στ) Κινητικότητα ανθρώπινου δυναμικού.

Το ΕΣΚ βασισμένο στη χρήση των ψηφιακών δεξιοτήτων, έχει ως στόχο στο εξής να βρίσκεται ο «κατάλληλος εργαζόμενος στην κατάλληλη θέση», με βάση τις πραγματικές ανάγκες της υπηρεσίας όπως έχουν αποτυπωθεί στο ψηφιακό οργανόγραμμα. Εδώ βρίσκεται η μεγάλη ευκαιρία του Δήμου Αγίας Παρασκευής να στελεχώσει τις υπηρεσίες που σήμερα υπολειτουργούν, σε σύντομο χρονικό διάστημα με το κατάλληλο προσωπικό ώστε να μεταμορφωθούν σε εξωστρεφείς και αποτελεσματικές υπηρεσίες. Η διαδικασία απόκτησης προσωπικού μέσω της κινητικότητας είναι έτσι σχεδιασμένη ώστε να επιτρέπει στο Δήμο να επιλέξει εκείνο το προσωπικό (διαδικασία συνέντευξης) το οποίο μαζί με το υπάρχον θα συμβάλλουν στο μέγιστο βαθμό στην αξιοποίηση των υπόλοιπων πόρων του Δήμου και τελικά στην επίτευξη των στόχων του.

#### ζ) Εκπαίδευση, επιμόρφωση, αλλαγή κουλτούρας

Το μεγάλο στοίχημα για την ανάπτυξη του προσωπικού του Δήμου βρίσκεται στην εκπαίδευση και επιμόρφωση αυτού με σκοπό την ενίσχυση των δεξιοτήτων του. Αυτό που η εκπαίδευση μπορεί να προσφέρει στο ανθρώπινο δυναμικό είναι η ανάπτυξη κατάλληλων επαγγελματικών ικανοτήτων δηλαδή ενός συνόλου γνώσεων, δεξιοτήτων, και στάσεων/συμπεριφορών.

Απαιτείται συνεχής επιμόρφωση τόσο στο περιεχόμενο της εργασίας του κάθε υπαλλήλου όσο και στα νέα δεδομένα που προκύπτουν από τις αλληπάλληλες αλλαγές στη νομοθεσία προκειμένου το προσωπικό να κατακτήσει το αντικείμενο της εργασίας και μόνο με αυτό τον τρόπο θα αυξηθεί η απόδοσή του. Η ανάπτυξη των δεξιοτήτων αναπτύσσονται τόσο με τη απόκτηση εμπειριών στο χώρο εργασίας όσο και με εκπαίδευση.

Το κράτος ήδη προχωρεί προς αυτή την κατεύθυνση μέσω της αναβάθμισης των προγραμμάτων του ΕΚΔΔΑ. Σε αυτό το σημείο ο Δήμος πρέπει να αναπτύξει τη συνεργασία που έχει ήδη ξεκινήσει με το ΕΚΔΔΑ με σκοπό τη βελτίωση της επιμόρφωσης και κατάρτισης του προσωπικού μέσα από την ενίσχυση των βασικών οριζόντιων δεξιοτήτων, ιδίως δεξιοτήτων πληροφορικής, σε όλη τη διοίκηση και την αξιοποίηση νέων τεχνολογιών.

Αυτή τη στιγμή στο κράτος και κατ' επέκταση στο Δήμο υπάρχει μια καχυποψία της υπηρεσίας προς το πολίτη, πολίτη προς την υπηρεσία, μεταξύ υπηρεσιών και αυτό είναι αποτέλεσμα της οικονομικής κρίσης. Αυτό μπορεί να εξαλειφθεί μόνο όταν αλλάξει η κουλτούρα των υπαλλήλων. Να αντιληφθούν το σκοπό για τον οποίο υπάρχει ο Δήμος προκειμένου να καταλάβουν τι κάνουν, να λαμβάνουν τις σωστές αποφάσεις, να είναι ευέλικτοι και αυστηροί όπου απαιτείται. Σε αυτή την αλλαγή κουλτούρας και πάλι μπροστά πρέπει να βρίσκεται το ΕΚΔΔΑ μέσα από εξειδικευμένα προγράμματα προσαρμοσμένα στις ιδιαιτερότητες του Δήμου.

#### στ) Αξιολόγηση Προσωπικού.

Το σύστημα αξιολόγησης προσωπικού έχει ως στόχο την αξιοκρατία και τη διαφάνεια. Μέσα από τη διαδικασία προτείνονται μέτρα βελτίωσης της αποδοτικότητας των υπαλλήλων καθώς και συνεχιζόμενη κατάρτιση αυτών που θα προκύψει μέσα από έρευνες των αναγκών κατάρτισης με βάση τις ανάγκες των υπηρεσιών τους. Η στοχευόμενη εκπαίδευση θα διαμορφώσει υπαλλήλους με συνείδηση της αποστολής τους, κίνητρα απόδοσης και διασφάλιση αντικειμενικότητας και διαφάνειας.

#### ζ) Στοχοθεσία.

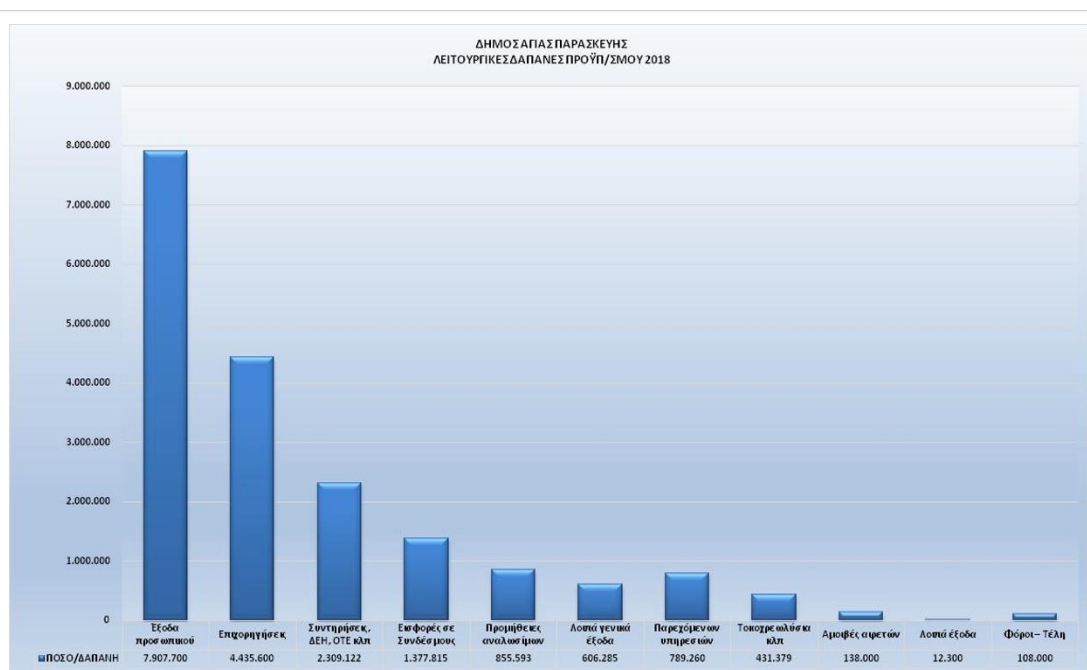
Για πρώτη φορά στο δημόσιο τομέα, το 2004, καθιερώθηκε στο δημόσιο τομέα το Σύστημα Διοίκησης μέσω Στόχων (ν.3230/2004) και με την εγκύκλιο αριθμ. πρωτ.: ΔΠΑ/Φ.4/οικ.5270/01-03-2007 παρέχεται η μεθοδολογία για την ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης στις Δημόσιες Οργανώσεις. Το 2016 με το ν.4369/2016 καθιερώνεται μεταξύ άλλων, ένα πιο λειτουργικό και συμμετοχικό περιβάλλον, με τη συμμετοχή και των υπαλλήλων κατά τη διαδικασία καθορισμού, παρακολούθησης και αξιολόγησης της στοχοθεσίας σε κάθε υπηρεσία, λαμβάνοντας υπόψη την πραγματική βούληση και άποψη των δημοσίων υπαλλήλων για τις δημόσιες υπηρεσίες στις οποίες υπηρετούν (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2018).

Η υιοθέτηση της διαδικασίας της στοχοθεσίας μέσω της μεθοδολογίας Balanced Scorecard από το Δήμο Αγίας Παρασκευής η οποία θα προκύψει και με τη συνεργασία του προσωπικού του Δήμου, θα επιφέρει τον καθορισμό σαφών και μετρήσιμων στόχων από εκείνους που γνωρίζουν τις ιδιαίτερες ανάγκες και τους διαθέσιμους πόρους του

Δήμου και που τελικά θα αποτυπώσουν όχι μόνο τους στόχους αλλά και το όραμα του που είναι συμβατά με τις ανάγκες των πολιτών.

#### 4.9 Η προοπτική ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού στον Δήμο

Όπως είναι γνωστό το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τον ακριβότερο πόρο μιας επιχείρησης και ταυτόχρονα τον πιο πολύτιμο. Ειδικότερα στον Δήμο Αγίας Παρασκευής η δαπάνη για τη μισθοδοσία του προσωπικού αποτελεί το μεγαλύτερο κομμάτι των λειτουργικών δαπανών του προϋπολογισμού του Δήμου όπως προκύπτει και από το διάγραμμα 4.7



Διάγραμμα 4.7: Λειτουργικές δαπάνες προϋπολογισμού 2018.

Πηγή: Απόφαση 440/2017 Δημοτικού Συμβουλίου περί έγκρισης προϋπολογισμού του Δήμου.

Αυτό καθιστά αυτόματα το ανθρώπινο δυναμικό ως το μοναδικό παράγοντα που θα συμβάλει στην επίτευξη των στόχων του Δήμου. Έτσι ο Δήμος πρέπει να αναπτύξει συστήματα μέσω των οποίων οι εργαζόμενοι θα ενεργοποιηθούν και θα αξιοποιήσουν τους υπόλοιπους πόρους του Δήμου ώστε να εκπληρωθεί τελικά το όραμα του.

Οι δράσεις που αναλύθηκαν παραπάνω ως μια σειρά από αλληλένδετες ενότητες οι οποίες στο σύνολό τους αποτελούν μια συστημική προσέγγιση της στρατηγικής που θα πρέπει να υιοθετήσει ο Δήμος προκειμένου να αποκτήσει και να διατηρήσει ένα

πλεονέκτημα έναντι των άλλων Δήμων. Είναι το ευρύτερο σχέδιο για να εξασφαλίσει ότι το προσωπικό του θα είναι το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα. Οι πολιτικές που θα εφαρμόσει ο Δήμος μπορούν να επηρεάσουν την ανταγωνιστική του θέση μέσω της δημιουργίας ξεχωριστών ικανοτήτων ακόμα και μέσω μείωσης του μισθολογικού κόστους, λόγω αύξησης της αποδοτικότητας των υπαλλήλων, με τελικό στόχο τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών.

Οι συνθήκες που επικρατούν σήμερα στη Δημόσια Διοίκηση υποχρεώνουν τους Δήμους να προσαρμόζουν τις στρατηγικές και τις πολιτικές τους, τα συστήματα απασχόλησης και αξιοποίησης των εργαζομένων τους προκειμένου να προσαρμοστούν σε αυτές τις αλλαγές. Μέχρι σήμερα ελάχιστος αριθμός Δήμων έχει εκπληρώσει τις υποχρεώσεις της νομοθεσίας προκειμένου να αποκομίσει τα οφέλη για το προσωπικό του που απορρέουν από τις νέες διαδικασίες.

Εδώ βρίσκεται και το μεγάλο στοίχημα του Δήμου να καταστεί πρωτοπόρος και κοινωνός της νέας προσπάθειας για εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης εξασφαλίζοντας έτσι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπόλοιπων Δήμων. Η αξιολόγηση των δομών θα αναδειξεί τα δυνατά και αδύνατα σημεία του Δήμου, δίνοντας του την ευκαιρία να βελτιώσει τις αδυναμίες του μέσα από την τροποποίηση του ΟΕΥ με εξορθολογισμό των δομών του και εκσυγχρονισμό των διαδικασιών, του προκειμένου να εναρμονιστούν όλες οι οργανικές μονάδες με τις νέες εξελίξεις, να δημιουργηθούν καινούργιες σύγχρονες ειδικότητες, με στόχο τη μετατροπή του σε ένα λειτουργικό και παραγωγικό Δήμο. Με το ψηφιακό οργανόγραμμα σε συνδυασμό με τα περιγράμματα θέσης θα τακτοποιηθούν οι όποιες αστοχίες προκύπτουν με την ανορθολογική κατανομή του αριθμού των υπαλλήλων σε οργανικές μονάδες καθώς και των δεξιοτήτων τους, γεγονός που οδηγεί στην υποστελέχωση των υπηρεσιών που θεωρούνται «υπηρεσίες πρώτης γραμμής». Ταυτόχρονα θα συνδεθεί κάθε σχετική εργασία με αντίστοιχο υπάλληλο και θα πραγματοποιηθεί η αποτύπωση των αναγκών του Δήμου σε προσωπικό (κενές θέσεις). Η παρέλκυση προσωπικού στο δημόσιο πραγματοποιείται είτε με προσλήψεις προσωπικού είτε με στελέχωση των υπηρεσιών μέσα από το πρόγραμμα της κινητικότητας.

Ενώ οι προσλήψεις προσωπικού είναι μεγάλη ευκαιρία για το Δήμο για στελέχωση των υπηρεσιών του, ωστόσο η διαδικασία αυτή είναι ιδιαίτερα χρονοβόρα και η εμπειρία έχει δείξει ότι μέχρι να ολοκληρωθεί η διαδικασία οι ανάγκες της υπηρεσίας έχουν ξεπεραστεί. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι στο Δήμο Αγίας

Παρασκευής οι προσλήψεις 45 ατόμων από διαγωνισμό πραγματοποιήθηκε το 2008 ξεκίνησαν το 2016 και ο αριθμός των ατόμων που έχουν προσληφθεί σήμερα ανέρχεται στο 1/3 του συνόλου των επιτυχόντων και με τις ανάγκες τις υπηρεσίας σε ειδικότητες να έχουν αλλάξει. Σε αυτό το σημείο ο Δήμος πρέπει να εκμεταλλευτεί το θεσμό της κινητικότητας. Ένα σύγχρονο πλέον σύστημα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων το οποίο θα δώσει την ευκαιρία στο Δήμο να καλύψει άμεσα τις κενές θέσεις όπως θα περιγράφονται αναλυτικά στο ψηφιακό οργανόγραμμα με το κατάλληλο γι' αυτόν προσωπικό, όπως αυτός θα το αξιολογήσει μέσα από τη διαδικασία της συνέντευξης.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω οι ξεχωριστές ικανότητες και δεξιότητες του προσωπικού μπορεί να επηρεάσουν την ανταγωνιστική του θέση. Το νέο προσωπικό που θα προκύψει από τυχόν προσλήψεις και κινητικότητα θα φέρει αέρα ανανέωσης στο Δήμο θα συμβάλει στη ριζική αναβάθμιση των υπηρεσιών του Δήμου, την ανάπτυξη κουλτούρας αποδοτικής και αποτελεσματικής λειτουργίας, συνεργασίας και εμπιστοσύνης.

Η αναβάθμιση του ήδη υπάρχοντος προσωπικού μέσα από διαρκή εκπαίδευση και συγχρόνους και αποδοτικούς μηχανισμούς πιστοποιημένης επιμόρφωσης, θωρακίζει το ανθρώπινο δυναμικό απέναντι στις αλλαγές που συντελούνται αναπτύσσοντας διακριτές ικανότητες και συνιστά το πλαίσιο της εξέλιξης του Δήμου και της ορθολογικής αξιοποίησης των ανθρωπίνων πόρων της, γεγονός που θα του επιτρέψει να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και θα τον οδηγήσει σε ανώτερη επίδοση.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4ου ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης (2017), *Εθνική στρατηγική 2017-2019*: Διαθέσιμο στη [http://dimosio2020.gov.gr/?page\\_id=1628](http://dimosio2020.gov.gr/?page_id=1628) (πρόσβαση 14/5/2018).
- Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2018 ΓΕΝ Α.Π.ΔΙΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/3/οικ.772/04-01-2018).
- Υπουργείο Εσωτερικών, Αρ.Πρωτ: ττ 42128/30-11-2014 «Αξιολόγηση δομών των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄ Βαθμού».
- ΦΕΚ 126Β΄/2013 «Τροποποίηση Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου».
- Καρακιουλάφης Χ., Σπυριδάκης Μ., Γιαννακοπούλου Ελ, Καραλής Δ, Σώρος Γ. (2015), Από το new public management στις αλλαγές στις εργασιακές σχέσεις στον δημόσιο τομέα στην Ευρώπη και την Ελλάδα την περίοδο της κρίσης: *ΠΑΡΑΤΗΡΗΤΗΡΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΞΕΛΙΞΕΩΝ*, ΙΝΕ. Διαθέσιμο στη [www.inegsee.gr](http://www.inegsee.gr) (ημερομηνία πρόσβασης 11/06/2018).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σε ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον η λήψη των στρατηγικών αποφάσεων ενός οργανισμού, για να θεωρηθεί επιτυχημένη, πρέπει να συνδεθεί άμεσα με την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ). Η ΔΑΠ αποτελεί ουσιαστικά το καθρέπτη του οργανισμού, καταδεικνύει τις προοπτικές εξέλιξής του και την προοπτική επιβίωσης του μέσα από την ανάλυση των λειτουργιών της.

Η ΔΑΠ στο δημόσιο τομέα ως λειτουργία του οργανισμού, πρέπει να εξασφαλίζει την κατάλληλη δομή και οργάνωση όλων των διευθύνσεων. Να εξασφαλίζει ποιοτικά και ποσοτικά το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό διανοητικό, συναισθηματικό και κοινωνικό, την κατάλληλη κουλτούρα και το κατάλληλο κλίμα. Η ΔΑΠ είναι υπεύθυνη να αναπτύξει το μάνατζμεντ και την ηγεσία με το ελάχιστον δυνατό κόστος υποστηρίζοντας πάντα τη βελτιωτική αλλαγή. Οι οργανισμοί οφείλουν να δίνουν όλα εκείνα τα κίνητρα στους εργαζόμενους για συνεχή εκπαίδευση και στη συνέχεια να προβαίνουν σε λεπτομερή αξιολόγηση του.

Στόχος κάθε οργανισμού θα πρέπει να είναι η επικαιροποίηση της στρατηγικής έχοντας ως ξεχωριστό άξονα το ανθρώπινο δυναμικό εστιάζοντας σε τομείς όπως:

- Ο προγραμματισμός των προσλήψεων. Δημιουργία ενός συστήματος προγραμματισμού προσλήψεων σε μακροχρόνιο πλαίσιο, κατόπιν πραγματικής αντίχενυσης των αναγκών του οργανισμού.
- Κεντρική διαχείριση της υπηρεσιακής κατάστασης και της κινητικότητας του ανθρώπινου δυναμικού. Δημιουργία μιας ολοκληρωμένης πλατφόρμας διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, έτσι ώστε η κεντρική διοίκηση να γνωρίζει κάθε στιγμή τις πραγματικές ελλείψεις σε προσωπικό κάθε φορέα.
- Αξιολόγηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Άμεση αξιοποίηση των γενικών περιγραμμάτων θέσεων εργασίας σε συνδυασμό με την αναμόρφωση του κλαδολογίου σε όλο το δημόσιο τομέα.
- Διαρκής ανάπτυξη και εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού. Στόχος του οργανισμού οι ψηφιακές δεξιότητες και το εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό,



μέσω της συγκέντρωσης και της συστηματοποίησης μεθοδολογιών με ταυτόχρονη μεταφορά τεχνογνωσίας του ιδιωτικού τομέα και παροχή της κατάλληλης υλικοτεχνικής υποδομής. Καταλυτικό ρόλο στα παραπάνω, θα παίζει η αναβάθμιση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων του ΕΚΔΔΑ.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του Ανθρώπινου Δυναμικού στον Δήμο Αγίας Παρασκευής προσδιορίζεται από δύο βασικές συνιστώσες:

- Το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να έχει τη θέληση και τη φιλοδοξία, ό,τι και να κάνει, να το κάνει εξαιρετικά (self-motivated). Όπως προέκυψε και από την παραπάνω ανάλυση το προσωπικό του συγκεκριμένου Δήμου περιέχει όλες τις εκπαιδευτικές βαθμίδες υπαλλήλων με το εργατοτεχνικό προσωπικό να υπερτερεί αριθμητικά. Το στοίχημα είναι όλοι οι υπάλληλοι να υπηρετούν την ίδια αποστολή ανεξαρτήτως μορφωτικού επιπέδου.
- Η εφαρμογή εκείνων των καλών πρακτικών που δίνουν τη δυνατότητα ανάπτυξης εκείνων των δεξιοτήτων στο προσωπικό που με τη σειρά του θα προσφέρει υψηλού επιπέδου υπηρεσία στους πολίτες.

Γενικοί στόχοι του Δήμου θα πρέπει είναι η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας μέσα από την εδραίωση διαφανών, αξιοκρατικών και αμερόληπτων διαδικασιών πρόσληψης και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού του. Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, γίνεται γιατί αυτό θα έχει προστιθέμενη αξία στην κοινωνία, στους πολίτες και στον ίδιο το Δήμο.

Δράσεις που θα βοηθήσουν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελούν ενδεικτικά:

- Η εφαρμογή μηχανισμών ανάπτυξης και αποτύπωσης των αναγκών του Δήμου (σύνταξη ψηφιακών οργανογραμμάτων και αξιολόγηση δομών).
- Η χαρτογράφηση του ανθρώπινου δυναμικού και των αντικειμένων εργασίας του με στόχο την ορθολογική κατανομή των ανθρωπίνων πόρων.
- Ανανέωση προσωπικού και ειδικοτήτων μέσα από μηχανισμούς προσλήψεων και κινητικότητας.
- Δημιουργία ολιστικού πεδίου που να καλύπτει όλα τα επίπεδα διαχείρισης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού στα πλαίσια των λειτουργιών της ΔΑΠ.

- Η ανάπτυξη σε όλες τις υπηρεσίες κουλτούρας διαχείρισης διαδικασιών και αλλαγής.

Το όραμα του Δήμου πρέπει να είναι μία ανεξάρτητη αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία της Υπηρεσίας, η οποία να μπορεί να ανταποκριθεί στις σύγχρονες προκλήσεις της Δημόσιας Διοίκησης, λαμβάνοντας υπόψη τα δημοσιονομικά περιθώρια και τους υλικούς και άυλους πόρους που διαθέτει ο Δήμος. Επιβεβλημένη θεωρείται η δημιουργία ενός μηχανισμού μέσα από τον οποίο θα αντληθεί νέο, υψηλών προσόντων ανθρώπινο δυναμικό. Οι νέοι επιστήμονες αποτελούν δύναμη εισροής νέας γνώσης και αλλαγής κουλτούρας προσδίδοντας ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον Δήμο που τα τελευταία χρόνια μαστίζεται από αθρόες αποχωρίσεις στελεχών χωρίς προοπτικές αντικατάστασης.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Dessler G. (2015), *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*: Εκδόσεις Κριτική.
- Grant R.M. (1991), *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, California Management Review.
- Hunger D. , Wheelen T. (2004), *Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ*: Εκδόσεις Κλειδάριθμος
- Jackson S., Schuler R. (2000), *Managing Human Resources*: South-Western College Publishing.
- Kaplan R. & Norton D. (1996), *The Balanced Scorecard*: Harvard Business School Press.
- Mejia L., Balkin D., Cardy P. (2013), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*: Εκδόσεις Πασχαλίδη.
- OECD, (2012) Developing Human Resource Management Strategies to Support Strategic Agility in the Public Sector: Διαθέσιμο στη [http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=GOV/PGC/PEM\(2012\)2&docLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=GOV/PGC/PEM(2012)2&docLanguage=En) (ημερομηνία πρόσβασης 26/06/2018).
- Porter M. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press.
- Wayne M. (2011), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*: Εκδόσεις Τζιόλα.
- Ακριβοπούλου Χ., Ανθόπουλος Χ. (2015), *Εισαγωγή στο διοικητικό δίκαιο*: ΣΕΑΒ
- Γεωργόπουλος Ν. (2013), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*: Εκδόσεις Μπένου.
- Γεωργόπουλος Ν. (2017), *Στρατηγική διοίκηση φορέων Τοπικής και Περιφερειακής Αυτοδιοίκησης*: Πανεπιστημιακές Σημειώσεις.
- Γκέκας Αθ. (2016), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*: Εκπαιδευτικό υλικό, Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, ΚΔ' Εκπαιδευτική Σειρά, Αθήνα.
- Κίτσιος Φ.Χ. (2011), *Στρατηγική Ανάλυση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος*: Πανεπιστημιακές Σημειώσεις.
- Μαϊστρος Π. (2009), *Τα τρία κύματα των μεταρρυθμίσεων της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα (1975-2015+)*: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Μουζά-Λαζαρίδη Α. (2013), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*: Εκδόσεις Ζυγός.

- Μπουραντάς Δ. (2002), *Μάνατζμεντ. Θεωρητικό Υπόβαθρο Σύγχρονες Πρακτικές*: Εκδόσεις Μπένου.
- Παπαλεξανδρή Ν. , Μπουραντάς Δ. (2003), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*: Εκδόσεις Μπένου.
- Σπηλιωτόπουλος Ε. (1991), *Εγχειρίδιο Διοικητικού δικαίου* : Εκδόσεις Σάκκουλα.
- Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης (2017), *Εθνική στρατηγική 2017-2019*: Διαθέσιμο στη [http://dimosio2020.gov.gr/?page\\_id=1628](http://dimosio2020.gov.gr/?page_id=1628) (ημερομηνία πρόσβασης 14/5/2018).
- Χυτήρης Λ. (2001), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*: Εκδόσεις Interbooks.

### ΑΡΘΡΑ-ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ

- Καρακιουλάφης Χ., Σπυριδάκης Μ., Γιαννακοπούλου Ελ, Καραλής Δ, Σώρος Δ. (2015), *INE, ΠΑΡΑΤΗΡΗΤΗΡΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΞΕΛΙΞΕΩΝ* Από το new public management στις αλλαγές στις εργασιακές σχέσεις στον δημόσιο τομέα στην Ευρώπη και την Ελλάδα την περίοδο της κρίσης: Διαθέσιμο στη [www.inegsee.gr](http://www.inegsee.gr) (ημερομηνία πρόσβασης 11/06/2018).
- Κατσιμάρδος Π, Μπούας Κ. (2012), *Μια νέα στρατηγική για τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων της δημόσιας διοίκησης*: Διαθέσιμο στη <http://www.inerp.gr/blog/60-nea-stratigiki-anthropinon-poron-dimosias-dioikisis.html> (ημερομηνία πρόσβασης 26/6/2018).
- Παπαδάκη Γ. (2016), *Δημόσια Διοίκηση και Ανάπτυξη: Περιοδικό MANAGER τ.41* : Διαθέσιμο στη <http://www.eede.gr/eede/contact/publications> (ημερομηνία πρόσβασης 31/05/2018).
- Παπαλεξανδρή Ν. (2017), *Αξιοποίηση Δυνατοτήτων Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Πρακτικά Συνεδρίου ΤΟΜΔΔΑ «Περισσότερη και καλύτερη Αυτοδιοίκηση»*: Διαθέσιμο στη <http://www.eede.gr/eede/press-releases/perissoterh-kai-kaluterh-autodioikhsh-me-anadiorganwsh-edekse-to-sunedrio-tou-tomdda> (ημερομηνία πρόσβασης 10/06/2018) .
- Τσαγκαράκη Λ. (2017), *Μελέτη ΟΟΣΑ, Εξασφαλίζοντας τη δέσμευση των δημοσίων υπαλλήλων για δημόσιες υπηρεσίες υψηλής απόδοσης: Πρακτικά Συνεδρίου ΤΟΜΔΔΑ «Περισσότερη και καλύτερη Αυτοδιοίκηση»*: Διαθέσιμο στη <http://www.eede.gr/eede/press-releases/perissoterh-kai-kaluterh-autodioikhsh-me>

anadiorganwsh-edeikse-to-sunedrio-tou-tomdda (ημερομηνία πρόσβασης 10/06/2018).

- Τσολακίδου Σ. (2017), Πλαίσιο Ικανοτήτων: *Προς μια ανθρωποκεντρική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στο Δημόσιο Τομέα*, Newsletter του TOMDDA της ΕΕΔΕ Νο.5/ ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2017: Διαθέσιμο στη [www.eede.gr/newsletters/tomdda/TOMDDA\\_on\\_Public\\_Management\\_Issue5.pdf](http://www.eede.gr/newsletters/tomdda/TOMDDA_on_Public_Management_Issue5.pdf) (ημερομηνία πρόσβασης 22/05/2018).
- Σακελλαρίου Μ. (2016), Αναζητώντας μια νέα μεταρρύθμιση των πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα: *Περιοδικό MANAGER τ.41*: Διαθέσιμο στη <http://www.eede.gr/eede/contact/publications> (ημερομηνία πρόσβασης 31/05/2018).
- Σελίμης Γ. (2016), Δημόσια διοίκηση: Μπροστά, ούτε πίσω ούτε σημειωτόν , *Περιοδικό MANAGER τ.41*: Διαθέσιμο στη <http://www.eede.gr/eede/contact/publications> (ημερομηνία πρόσβασης 31/05/2018).

## ΝΟΜΟΙ – ΕΓΚΥΚΛΙΟΙ

- Ν.1892/1990 (ΦΕΚ 101<sup>Α</sup>/1990) «Για τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη και άλλες διατάξεις».
- Ν.2190/2004 (ΦΕΚ 28<sup>Α</sup>/2004) «Σύσταση ανεξάρτητης αρχής για την επιλογή προσωπικού και ρύθμιση θεμάτων διοίκησης».
- Ν.3230/2004 (ΦΕΚ 44<sup>Α</sup>/2004) «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους μέτρησης της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις».
- Ν.3463/2006 (ΦΕΚ 114<sup>Α</sup>/2004) «Κύρωση του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων».
- Ν.3850/2010 (ΦΕΚ 84<sup>Α</sup>/2010) «Κύρωση του Κώδικα νόμων για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων».
- Ν.3852/2010 (ΦΕΚ 87<sup>Α</sup>/2010) «Νέα αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης-Πρόγραμμα Καλλικράτης».
- Ν.4024/2011 (ΦΕΚ 226<sup>Α</sup>/2011) «Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο – βαθμολόγιο εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2012-2015».

- Ν.4093/2012 (ΦΕΚ 222<sup>Α</sup>/2011) «Έγκριση μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2013-2016 – Επείγοντα μέτρα εφαρμογής του ν 4046/2012 και του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2013-2016» .
- Ν.4172/2013 (ΦΕΚ 167<sup>Α</sup>/2013) «Φορολογία εισοδήματος επείγοντα μέτρα εφαρμογής του ν.4093/12 και του ν.4127/2013 και άλλες διατάξεις».
- Ν.4369/2016 (ΦΕΚ 33<sup>Α</sup>/2016) «Εθνικό μητρώο επιτελικών στελεχών δημόσιας διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων ( διαφάνεια – αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης ) και άλλες διατάξεις».
- Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, (2018) ΓΕΝ. Α.Π.ΔΙΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/3/οικ.772/04-01-2018).
- Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (2012) *Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007 – 2013. Λευκή Βίβλος για τη Διακυβέρνηση»*: Διαθέσιμο στη [http://www.opengov.gr/minreform/wp-content/uploads/downloads/2012/01/lefki\\_vivlos.pdf](http://www.opengov.gr/minreform/wp-content/uploads/downloads/2012/01/lefki_vivlos.pdf) (ημερομηνία πρόσβασης 31/05/2018).
- Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης (2007), αρ.πρωτ.:ΔΙΠΑ/Φ.4/5270/οικ.5270/01-03-2007 «Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης» (ν.3230/2004).
- Υπουργείο Εσωτερικών, Αρ.Πρωτ: ττ 42128/30-11-2014 «Αξιολόγηση δομών των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄ Βαθμού».
- ΦΕΚ 126Β΄/2013 «Τροποποίηση Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου».