

**ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΤΙΛΗΨΕΩΝ ΤΩΝ
ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΣΤΑ ΓΡΑΦΕΙΑ ΦΥΣΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ
ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΤΟΥΣ
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ**

Λουκά Δήμητρα

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία που υποβάλλεται στο
καθηγητικό σώμα για την μερική εκπλήρωση των υποχρεώσεων απόκτησης του
μεταπτυχιακού τίτλου του Μεταπτυχιακού Προγράμματος «Οργάνωση και Διοίκηση
Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων» του Τμήματος Οργάνωσης και
Διαχείρισης Αθλητισμού του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου
στην κατεύθυνση «Οργάνωση & Διοίκηση Αθλητικών
Οργανισμών & Επιχειρήσεων»

Σπάρτη: 2010

Εγκεκριμένο από το Καθηγητικό Σώμα:

1^{ος} Επιβλέπων: Αθανάσιος Κριεμάδης, Αναπλ. Καθηγητής

2^{ος} Επιβλέπων: Αντώνης Τραυλός, Επίκουρος Καθηγητής

3^{ος} Επιβλέπων: Ιωάννης Δουβής: Αναπλ. Καθηγητής

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Λουκά Δήμητρα: Αξιολόγηση των αντιλήψεων των προϊσταμένων στα γραφεία φυσικής αγωγής, ως προς τη διοικητική τους αποτελεσματικότητα.
(Με την επίβλεψη του κ. Αθανάσιου Κριεμάδη, Αναπλ. Καθηγητή)

Η ανάλυση της εργασίας, προσφέρει την απαραίτητη γνώση για όλες τις διαδικασίες που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό (επιλογή, στελέχωση, εκπαίδευση, αξιολόγηση κ.α.). Η αξία της έχει αναγνωριστεί σε πολλές χώρες του εξωτερικού, όμως στην Ελλάδα η χρήση της είναι περιορισμένη. Σκοπός στην παρούσα μελέτη ήταν να συνταχθεί το προφίλ των προϊσταμένων στα γραφεία φυσικής αγωγής, να αναδειχθούν τα επαγγελματικά προσόντα που είναι απαραίτητα για επιτυχή απόδοση και επιπλέον να ελεγχθεί εάν έχουν αλλάξει οι αρμοδιότητες-υπευθυνότητες που ασκούνται στη συγκεκριμένη εργασία. Στην έρευνα συμμετείχαν πέντε προϊστάμενοι (N=5). Η γνώση και η εμπειρία τους, τους κατέστησε ως εμπειρογνώμονες. Κατά τη διάρκεια της έρευνας, παρείχαν πληροφορίες για τη θέση που κατέχουν. Χρησιμοποιήθηκε η περιπτωσιολογική μελέτη και η συλλογή των πληροφοριών έγινε μέσω συνεντεύξεων, συμπλήρωσης ενός πρότυπου σχεδίου ανάλυσης εργασίας (Prien et al., 2009) για την αναγνώριση των πιο σημαντικών εργασιακών δραστηριοτήτων και των επαγγελματικών προσόντων και επιπλέον έγινε ανασκόπηση όλων των προσβάσιμων γραπτών ή ηλεκτρονικών εντύπων. Οι πληροφορίες που συλλέχτηκαν, χρησιμοποιήθηκαν και για τη σύνταξη του προφίλ των προϊσταμένων στα γραφεία φυσικής αγωγής. Από τα καθήκοντα που προσδιορίστηκαν, προέκυψε ότι τη μεγαλύτερη σημαντικότητα για επιτυχή απόδοση στην εργασία έχει, στον τομέα της επίβλεψης, η διανομή των εντεταλμένων εργασιών σύμφωνα με το φόρτο εργασίας, τις προτεραιότητες της εργασίας και τις ικανότητες των εργαζομένων. Στον τομέα του σχεδιασμού, της οργάνωσης, του προγραμματισμού και του συντονισμού ξεχώρισε ο ορισμός στους υπαλλήλους συγκεκριμένων καθηκόντων και θέσεων και η κατεύθυνσή τους κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Από τα επαγγελματικά προσόντα σημαντικότερη αναδείχθηκε η γνώση της νομοθεσίας στο συγκεκριμένο επαγγελματικό χώρο. Επίσης, βρέθηκε ότι κάποιες από τις αρμοδιότητες-υπευθυνότητες που περιλαμβάνονται στο καθηκοντολόγιο των προϊσταμένων, όπως έχει οριστεί από το Υπουργείο Παιδείας, έχουν τροποποιηθεί.

Λέξεις Κλειδιά: *ανάλυση εργασίας, περιγραφή εργασίας, καθήκοντα, χαρακτηριστικά εργασιακού περιβάλλοντος, Ελλάδα.*

ABSTRACT

Louka Dimitra: The supervisors' of physical education public offices perceptions appraisal, concerning their administrative efficacy
(Under the supervision of Thanos Kriemadis, Associate Professor)

Job analysis is a process that contributes to the knowledge that is necessary for all the human resource procedures (recruitment, selection, training, performance appraisal etc.). The value of this process has been recognized in many foreign countries but in Greece, it's of limited use. The purpose of this study was to develop the work profiling of the supervisors of the physical education public offices and identify the competencies for successful performance. Another purpose was to examine whether the responsibilities at the particular job have been changed or not. The information collected during the job analysis came from five subject matter experts (SMEs) who were employed as supervisors of the physical education public offices at the time of the study. During the job analysis, the SMEs provided information about the supervisor's position. The research was based on a qualitative case study design. The information was collected through semi structured interviews, a job analysis template (Prien et al., 2009), to recognize the work activities involved in the particular job, identify the necessary competencies -knowledge, skills and abilities - to perform those work activities and determine the characteristics of the workplace that are likely to impact job performance. Furthermore, a revision of all the available written and online resources was included. Then, this information was used to conduct the work profiling of the supervisors of the physical education public offices. Supervision was found to be one of the few most essential activities performed and especially the distribution of the work assignments based on workload, work priorities, and worker capabilities. Another essential work activity was to plan, organize, schedule and coordinate with stress on assigning individuals to specific duties and locations and direct them in the performance of their assigned duties. Among the competencies the most important for successful job performance revealed to be the knowledge of the features and characteristics of state regulations and laws regarding the assigned area of professional responsibilities. It was also found that some of the responsibilities assigned to the supervisors of the physical education public offices, from the Ministry of Education, have been changed.

Keywords: *job analysis, job description, tasks, work characteristics profile, Greece.*

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω τις πιο ειλικρινείς ευχαριστίες μου σε όλα τα μέλη της επιτροπής: κ. Κριεμάδη Αθανάσιο, Αναπληρωτή Καθηγητή του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου, κ. Τραυλό Αντώνη, Επίκουρο Καθηγητή του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου και κ. Δουβή Ιωάννη, Αναπληρωτή Καθηγητή του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου. Ιδιαίτερα, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Επίκουρο Καθηγητή κ. Τραυλό Αντώνη για την πολύτιμη καθοδήγησή του κατά τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας μελέτης και την ανεκτίμητη βοήθεια που προσέφερε για να καταστούν δυνατές οι συνεντεύξεις.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους προϊσταμένους που συμμετείχαν στην παρούσα μελέτη. Η παρούσα μελέτη πραγματοποιήθηκε χάρη στη συνεργασία τους.

Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ, σε όλους όσους συνέβαλαν με τον τρόπο τους στην πραγματοποίηση αυτής της μελέτης.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	iv
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	v
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	viii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ.....	ix
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ.....	x
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ.....	xi

Κεφάλαιο

I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
Ορισμός του προβλήματος.....	2
Ερευνητικές Ερωτήσεις.....	2
Ερευνητικές Υποθέσεις.....	2
Περιορισμοί.....	3
Η σημασία αυτής της μελέτης.....	3
II. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ.....	4
Γενικά.....	4
Ορίζοντας την ανάλυση εργασίας και τη χρησιμότητά της.....	5
Ορίζοντας την εργασία.....	7
Πηγές πληροφοριών για την εργασία.....	9
Η αξιοπιστία των πληροφοριών από την ανάλυση εργασίας.....	11
Η δυναμική των εργασιών.....	12
Ορολογία.....	14
Μεθοδολογία της ανάλυσης εργασίας.....	15
Διαδικασίες προσανατολισμένες στην εργασία/στα καθήκοντα.....	16
Διαδικασίες προσανατολισμένες στον εργαζόμενο.....	18
Συλλέγοντας πληροφορίες για την εργασία.....	19
Συνέντευξη.....	19
Επιτροπές Εμπειρογνομόνων.....	21

Άμεση Παρατήρηση και Εκτέλεση της Εργασίας.....	22
Ερωτηματολόγια	23
Ταξινομικές πληροφορίες	24
Τεχνική Ζωτικών Συμβάντων	26
Άλλες πηγές.....	27
Συγκριτική χρησιμότητα εναλλακτικών μεθόδων.....	28
Ανάλυση Διοικητικών Εργασιών	28
Αξιολόγηση των μεθόδων και λήψη απόφασης.....	30
III. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	32
Το δείγμα	32
Εργαλεία	32
Διαδικασία	34
Αναγνώριση των καθηκόντων και αξιολόγησή τους	34
Αναγνώριση των Επαγγελματικών προσόντων και αξιολόγησή τους	37
Τα χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος.....	39
IV. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	41
Πληροφορίες υπαλλήλου.....	41
Γενικός σκοπός της θέσης εργασίας.....	41
Περίληψη υπευθυνοτήτων-αρμοδιοτήτων	41
Γενική εκπαίδευση και εμπειρία	42
Επαγγελματικά προσόντα και πιστοποίηση που απαιτείται.....	42
Εποπτικές ευθύνες.....	43
Φυσικές απαιτήσεις και συνθήκες εργασίας	44
Γενικά σχόλια του υπαλλήλου	45
Στελέχωση των γραφείων φυσικής αγωγής.....	45
Αφαίρεση αρμοδιοτήτων	46
Εκπαίδευση των προϊσταμένων στα γραφεία φυσικής αγωγής.....	47
Αρμοδιότητες και εκχώρηση εξουσίας.....	48
Οικονομικά των γραφείων	48
Αξιολόγηση.....	48
Στλ Διοίκησης.....	49
Τμήματα Αθλητικής Διευκόλυνσης (ΤΑΔ).....	49

Οικονομικά των προϊσταμένων	50
Ασφάλεια των σχολικών αγώνων	50
Προτάσεις για αναβάθμιση του ρόλου των γραφείων	50
Αποτελέσματα 1 ^{ης} Φάσης Πρότυπου Σχεδίου	51
Αποτελέσματα 2 ^{ης} Φάσης Πρότυπου Σχεδίου	53
Αποτελέσματα 3 ^{ης} Φάσης Πρότυπου Σχεδίου	57
Προφίλ Εργασίας: Προϊστάμενος σε γραφείο Φυσικής Αγωγής.....	64
Εργασιακές Δραστηριότητες.....	64
Επαγγελματικά Προσόντα που απαιτούνται.....	66
V. ΣΥΖΗΤΗΣΗ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	68
Κατά τη διαδικασία της ανάλυσης της εργασίας	69
Συνέντευξη	69
Πρότυπα σχέδια – Γενική περιγραφή εργασίας.....	70
Αρμοδιότητες-υπευθυνότητες προϊσταμένων σύμφωνα με το Υπουργείο Παιδείας και επαγγελματικά προσόντα από το πρότυπο σχέδιο	72
Η χρησιμότητα των πληροφοριών από την ανάλυση της εργασίας.....	75
Συμπέρασμα	76
Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	77
VI. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	78
VII. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	82
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α	
Ερωτήσεις συνέντευξης.....	82
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β	
Πρότυπο σχέδιο-γενική περιγραφή της εργασίας.....	91
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ	
Πίνακας κατάταξης βαθμολογιών για το WCP.....	104

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 2.1. Χρήσεις των πληροφοριών από την ανάλυση εργασίας.....	6
Πίνακας 3.1. Εργασιακές δραστηριότητες και περιγραφή τους.....	35
Πίνακας 3.2. Τα επαγγελματικά προσόντα που απαιτούνται και περιγραφή τους....	36
Πίνακας 4.1. Κατανομή του χρόνου των προϊσταμένων στις υπευθυνότητες- αρμοδιότητές τους, σε ετήσια βάση.....	41
Πίνακας 4.2. Φυσικές απαιτήσεις για τον προϊστάμενο σε γραφείο φυσικής αγωγής.....	44
Πίνακας 4.3. Εκτίμηση από τους SMEs της σπουδαιότητας των καθηκόντων για επιτυχή απόδοση στην εργασία τους.....	51
Πίνακας 4.4. Εκτίμηση από τους SMEs της σπουδαιότητας των επαγγελματικών Προσόντων (Ε.Π.) για επιτυχή απόδοση στην εργασία τους.....	53

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

- Γράφημα 4.1.** Αξιολόγηση των χαρακτηριστικών του εργασιακού περιβάλλοντος σε γραφεία φυσικής αγωγής, με ταξινόμηση του Μ.Ο. των συνόλων των βαθμολογιών, σε ποσοστιαία κλίμακα %.....56
- Γράφημα 4.2.** Αξιολόγηση των χαρακτηριστικών του εργασιακού περιβάλλοντος σε γραφεία φυσικής αγωγής, ανά προϊστάμενο.....62

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 4.1. Ενδεικτικό οργανόγραμμα όπου φαίνεται η θέση του γραφείου Φ.Α.
μέσα στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα στο Ν. Αρκαδίας.....43

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

TTA - Threshold Traits Analysis

SME - Subject Matter Expert

PAQ – Position Analysis Questionnaire

FJA – Functional Job Analysis

KSAO – Knowledge, Skills, Abilities and Other Characteristics

DOT – Dictionary of Occupational Titles

O*NET – Occupational Information Network

CIT – Critical Incident Technique

JAQ – Job Analysis Questionnaire

ΤΑΔ – Τμήματα Αθλητικής Διευκόλυνσης

ΕΤΑΔ – Ειδικά Τμήματα Αθλητικής Διευκόλυνσης

ΧΕΠ – Χρηματικό Ένταλμα Πληρωμής

ΠΥΣΔΕ – Περιφερειακό Υπηρεσιακό Συμβούλιο Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης

ΦΑ – Φυσική αγωγή

ΑΣΕΠ – Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού

ΟΕΣΑ – Οργανωτική Επιτροπή Σχολικών Αγώνων

ΤΕΦΑΑ – Τμήμα Επιστήμης Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού

ΠΕΚ – Περιφερειακό Επιμορφωτικό Κέντρο

ΚΔΑΥ – Κέντρο Διάγνωσης, Αξιολόγησης και Υποστήριξης

ΚΕΣΥΠ – Κέντρο Συμβουλευτικής και Προσανατολισμού

ΝΕΛΕ – Νομαρχιακές Επιτροπές Λαϊκής Επιμόρφωσης

ΓΓΑ – Γενική Γραμματεία Αθλητισμού

ΔΑΚ – Δημοτικό Αθλητικό Κέντρο

ΦΕΚ – Φύλλα της Εφημερίδας της Κυβερνήσεως

WCP – Workplace Characteristics Profile

I. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΤΙΛΗΨΕΩΝ ΤΩΝ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΣΕ ΓΡΑΦΕΙΑ ΦΥΣΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΤΟΥΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Στη σημερινή εποχή της γρήγορης πληροφόρησης, της ανάπτυξης των τεχνολογιών και των συνεχόμενων αλλαγών σε όλους τους τομείς της ανθρώπινης ζωής, προκύπτει η ανάγκη για επαναπροσδιορισμό πολλών επαγγελμάτων και των νέων απαιτήσεων που προκύπτουν για τους κατόχους τους. Γι' αυτό είναι σημαντικό οι υπεύθυνοι των τμημάτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού να επαναπροσδιορίζουν τις περιγραφές της εργασίας και να τις προσαρμόζουν έτσι όπως αυτές προκύπτουν σύμφωνα με τις τρέχουσες απαιτήσεις και τάσεις.

Η περιγραφή της εργασίας είναι το αποτέλεσμα μιας διαδικασίας που ονομάζεται ανάλυση εργασίας. Οι αναλύσεις εργασίας περιλαμβάνουν δύο βασικά στοιχεία: την περιγραφή της εργασίας και την εξειδίκευση που απαιτείται. Ο στόχος της ανάλυσης εργασίας είναι να προσδιορίσει κάθε εργασία σε σχέση με τις συμπεριφορές που είναι απαραίτητες για να την εκτελέσουν. Ενώ τα προσωπικά χαρακτηριστικά που είναι απαραίτητα για να κάνει κάποιος μια εργασία φαίνονται μέσα από την εξειδίκευση που απαιτείται για τη συγκεκριμένη εργασία, η περιγραφή της θέσης εργασίας προδιαγράφει τις φυσικές απαιτήσεις και τις συνθήκες εργασίας της δουλειάς που πρέπει να εκτελεστεί (Cascio, 1991).

Το πιο σημαντικό στην ανάλυση εργασίας είναι η ακρίβεια και η πληρότητα των πληροφοριών που αφορούν την εργασία που εξετάζεται. Αυτές οι πληροφορίες προέρχονται είτε από τους κατόχους της θέσης εργασίας, είτε από τους επιβλέποντες των κατόχων, είτε από αναλυτές εργασίας (Muchinsky, 2003). Στο βάθος του χρόνου, οι μέθοδοι της ανάλυσης εργασίας υπέθεταν ότι οι εργασίες δεν μεταβάλλονταν αισθητά από τα άτομα που τις εκτελούσαν, ή από περιστασιακούς, ή ανάλογα με την κατάσταση, παράγοντες. Έτσι, δινόταν έμφαση σε αφηγηματικές περιγραφές των διαφόρων δραστηριοτήτων (του τι γίνεται) της εργασίας. Πιο πρόσφατες τεχνικές της ανάλυσης εργασίας αναγνωρίζουν τη δυναμική των εργασιών και προσπαθούν να περιγράψουν τις εργασίες μέσα από όρους προσανατολισμένους στους εργαζόμενους (στο πώς γίνεται η εργασία). Η τελευταία αυτή προσέγγιση έχει χρησιμότητα όχι μόνο γιατί παρέχει μια βάση για τη δημιουργία κοινών ως προς τη συμπεριφορά

απαιτήσεων στις εργασίες, αλλά επειδή βοηθάει στην αναγνώριση των ατομικών προσόντων που είναι απαραίτητα για την επιτυχία σε μια δεδομένη εργασία.

Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται περιλαμβάνουν διαδικασίες που είναι προσανατολισμένες είτε στην εργασία, είτε στον εργαζόμενο είτε είναι ένας συνδυασμός των δύο. Τα εργαλεία συλλογής δεδομένων είναι η συνέντευξη, το ερωτηματολόγιο, η άμεση παρατήρηση και η εκτέλεση της εργασίας, επιτροπές εμπειρογνομόνων, ταξινομικές πληροφορίες, η τεχνική των τεχνικών συμβάντων κ.α. Η ελληνική πραγματικότητα είναι αρκετά διαφορετική, καθώς σε πολύ λίγες περιπτώσεις έχει χρησιμοποιηθεί η ανάλυση εργασίας, κυρίως για προγράμματα κατάρτισης ανέργων (Χαλάς, 2002, 2005) και σε ορισμένες ιδιωτικές εταιρείες.

Ορισμός του προβλήματος

Η ανάγκη για τη διεξαγωγή ανάλυση εργασίας για τους προϊσταμένους στα γραφεία φυσικής αγωγής προέκυψε μέσα από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και την κατανόηση ότι μέσα από αυτή τη διαδικασία, μπορούν να αναδειχθούν τα επαγγελματικά προσόντα που απαιτούνται για αποτελεσματική απόδοση στη συγκεκριμένη θέση και να αναλυθούν τα καθήκοντα που ασκούνται. Πιο απλά, να γίνει κατανοητή η συγκεκριμένη εργασία.

Ερευνητικές Ερωτήσεις

1. Ποια είναι τα επαγγελματικά προσόντα που είναι απαραίτητα για επιτυχή απόδοση στη συγκεκριμένη εργασία και ποιο είναι το προφίλ των προϊσταμένων στα γραφεία φυσικής αγωγής;
2. Έχουν αλλάξει οι αρμοδιότητες-υπευθυνότητες που ασκούνται από τον προϊστάμενο του γραφείου φυσικής αγωγής;

Ερευνητικές Υποθέσεις

1. Τα στοιχεία που προκύπτουν από την ανάλυση της εργασίας επαρκούν για την σύνταξη του προφίλ των προϊσταμένων στα γραφεία φυσικής αγωγής και την ανάδειξη των επαγγελματικών προσόντων.
2. Οι περιγραφές των εργασιών πρέπει να ανασκοπούνται, έτσι ώστε να αντανακλούν την τρέχουσα πραγματικότητα.

Περιορισμοί

Οι ακόλουθοι περιορισμοί αφορούν το σχεδιασμό της παρούσας μελέτης:

1. Η συγκεκριμένη μελέτη προέκυψε από τα στοιχεία που συλλέχτηκαν από πέντε κατόχους εργασίας και γι' αυτό δεν μπορούν να γενικευτούν τα αποτελέσματα.
2. Η μελέτη αυτή βασίστηκε κυρίως στα δεδομένα που προέκυψαν από τη διάδραση με τους κατόχους της συγκεκριμένης εργασίας. Έτσι, ήταν δύσκολο να υπολογιστούν παράγοντες όπως, ψυχική διάθεση, άσχημες μέρες ή προσωπικά προβλήματα, κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων.

Η σημασία αυτής της μελέτης

Το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι αυτό που κάνει τη διαφορά σε όλες τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Οι σωστές διαδικασίες κατά την πρόσληψη, εκπαίδευση και αξιοποίησή του αποτελούν το κομβικό σημείο για την επιτυχημένη απόδοση στην εργασία και την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η ανάλυση της εργασίας, παρέχει ένα σταθερό και αξιόπιστο πλαίσιο για όλες τις διαδικασίες που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό. Η αξία της έχει μπει σε νέα βάση, στη σημερινή εποχή, όπου το περιβάλλον δεν είναι τόσο στατικό.

Σύμφωνα με τους Sanchez και Levine (2001), η ανάλυση της εργασίας θα πρέπει να εστιάζει στο πώς η εργασία βοηθά στην συνολική αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Η παρούσα μελέτη έγινε για να βοηθηθούν οι νεοεισερχόμενοι και όχι μόνο, στο επάγγελμα καθηγητές φυσικής αγωγής να αντιληφθούν τη φύση αυτής της εργασίας και το ευρύτερο οργανωτικό πλαίσιο που αυτή η θέση αφορά.

Ένας άλλος στόχος ήταν να παρουσιαστεί η πορεία της ανάλυσης της εργασίας και η συμβολή της στις διαδικασίες του ανθρώπινου δυναμικού.

Οι κάτοχοι των θέσεων εργασίας, χωρίς άγχος μια και οι πληροφορίες που έχουν συλλεχθεί βασίζονται στην ανωνυμία, έδειξαν διάθεση να μοιραστούν τις εμπειρίες τους και το απόσταγμα των γνώσεών τους. Κάποιοι από αυτούς, ολοκλήρωναν τη σταδιοδρομία τους, καθώς μέσα στους επόμενους μήνες θα υπέβαλαν τα χαρτιά τους για συνταξιοδότηση και είχαν την ευκαιρία να κάνουν μια συνολική αποτίμηση του ρόλου του γραφείου της φυσικής αγωγής και του πλαισίου που είναι οργανωμένο.

II. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Γενικά

Αν θα ήθελε κάποιος, σύμφωνα με τον Cascio (1991) να ξεκινήσει έναν καινούριο οργανισμό ή ένα καινούριο τμήμα σε έναν υπάρχων οργανισμό, θα αντιμετώπιζε μια πληθώρα προβλημάτων, αρκετά από τα οποία αφορούν αποφάσεις σχετικές με το προσωπικό. Ποιοί είναι οι ευρύτεροι στόχοι του καινούριου οργανισμού ή του τμήματος, και πώς θα πρέπει να δομηθεί έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι; Πόσες καινούριες θέσεις πρέπει να στελεχωθούν και ποια είναι η φύση τους; Ποιές είναι οι ικανότητες, οι δεξιότητες και τα προσωπικά χαρακτηριστικά που απαιτείται να έχουν οι δυνητικοί κάτοχοι των θέσεων αυτών; Πόσοι άνθρωποι πρέπει να προσληφθούν; Ποιοι παράγοντες (προσωπικοί, κοινωνικοί και τεχνικοί) θα πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την επιλογή του προσωπικού; Πώς θα πρέπει να εκπαιδευτούν και τι κριτήρια θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν για να μετρηθεί το πόσο καλά εκτελούν τις εργασίες τους; Πριν ληφθεί οποιαδήποτε απόφαση για όλα αυτά, θα πρέπει πρώτα να καθοριστούν οι εν λόγω εργασίες και μετά να προσδιοριστούν τα απαραίτητα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχουν οι υπάλληλοι για να αποδώσουν στην εργασία.

Πολλές φορές, οι οργανωτικοί ψυχολόγοι είναι αυτοί που πρέπει να αναγνωρίσουν τα κριτήρια της απόδοσης στη δουλειά. Αυτά τα κριτήρια στη συνέχεια θα αποτελέσουν τη βάση για την πρόσληψη ανθρώπων (τους διαλέγουν με βάση τις ικανότητές τους να ανταποκριθούν στα κριτήρια απόδοσης), την εκπαίδευσή τους (για να αποδώσουν στα σημαντικά θέματα της δουλειάς), τον τρόπο πληρωμής τους (υψηλότερα επίπεδα απόδοσης δικαιολογούν υψηλότερους μισθούς) και στην ταξινόμηση των εργασιών (εργασίες με παρόμοια κριτήρια απόδοσης ομαδοποιούνται). Η διαδικασία που χρησιμεύει στην αναγνώριση αυτών των κριτηρίων ή των προτύπων απόδοσης μιας εργασίας ονομάζεται *ανάλυση εργασίας – job analysis* (Muchinsky, 2003).

Θα πρέπει να διευκρινιστεί εδώ, ότι υπάρχει διαφορά ανάμεσα στην ανάλυση εργασίας και στην ανάλυση θέσης. Στη δεύτερη περίπτωση, μελετώνται τα

καθήκοντα που εκτελούνται από ένα άτομο και χρησιμοποιείται ο όρος position analysis. Ενώ όταν διευρύνεται ο σκοπός της ανάλυσης και εξετάζονται δύο ή περισσότερες θέσεις με παρόμοια καθήκοντα τότε η διαδικασία αναφέρεται στην ανάλυση εργασίας (Miner, 1992).

Στην πρόσφατη βιβλιογραφία, οι Sanchez και Levine (2001) κάνουν λόγο για αλλαγή του όρου job σε work έτσι ώστε να γίνει work analysis, μια και η φύση της εργασίας αλλάζει συνεχώς και θα έπρεπε να δοθεί έμφαση στη διευκόλυνση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας, αντί για τον όρο job, που αναφέρεται σε αόριστα όρια ανάμεσα σε δουλειές. Επίσης προτείνεται ο όρος εργασιακό προφίλ - work profiling αντί για job analysis. Στην παρούσα εργασία αναφερόμαστε στον όρο ανάλυση της εργασίας και στο εργασιακό προφίλ το οποίο προκύπτει.

Ορίζοντας την ανάλυση εργασίας και τη χρησιμότητά της

Σύμφωνα με τον Harvey (1991), η ανάλυση εργασίας ορίζεται ως η συλλογή δεδομένων που περιγράφουν α) ορατές (ή αλλιώς επαληθεύσιμες) εργασιακές συμπεριφορές που εκτελούνται από εργαζόμενους, συμπεριλαμβάνοντας και το τι έχει επιτευχθεί όπως και ποιες τεχνολογίες υιοθετούνται για να επιτευχθούν τα τελικά αποτελέσματα και β) επαληθεύσιμα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος εργασίας μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι αλληλεπιδρούν, συμπεριλαμβανομένων φυσικών, μηχανικών, κοινωνικών και πληροφοριακών στοιχείων.

Οι Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς (2003), περιγράφουν τον όρο Ανάλυση Θέσης Εργασίας ως μια διαδικασία, μέσω της οποίας συγκεντρώνονται και καταγράφονται οι πιο σημαντικές δραστηριότητες, τις οποίες εκτελεί ένας εργαζόμενος, οι απαιτήσεις και οι τεχνικές και τα περιβαλλοντικά δεδομένα της θέσης του, καθώς και το σύνολο των προσόντων, των γνώσεων, των ικανοτήτων και των υπευθυνοτήτων που πρέπει να κατέχει ο εργαζόμενος για να είναι αποτελεσματικός κατά τη διεξαγωγή της εργασίας του. Είναι δύσκολο να τονιστεί η σημαντικότητα που έχει η ανάλυση εργασίας στην επιλογή του προσωπικού και στην διοίκησή του. Για τον Χαλά (2002), σκοπός της ανάλυσης εργασίας είναι η παροχή στη διοίκηση μιας επιχείρησης, χρήσιμων πληροφοριών που αφορούν την διάρθρωση μιας θέσης εργασίας, όπως επίσης και τον εντοπισμό των ικανοτήτων που απαιτεί αυτή η θέση, για να τη βοηθήσουν να πάρει καλύτερες αποφάσεις σε θέματα όπως, προσλήψεις, τοποθετήσεις, μισθοδοσία, νομική κατοχύρωση των επαγγελματικών

δικαιωμάτων, εκπαίδευση, αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού και περιγραφή των θέσεων εργασίας.

Μια διεξοδική ανάλυση εργασίας καταγράφει τα καθήκοντα που εκτελούνται στην εργασία, την κατάσταση μέσα στην οποία πραγματοποιείται (για παράδειγμα τα εργαλεία και τον εξοπλισμό που απαιτεί, συνθήκες εργασίας), και τα προσόντα που απαιτούνται για να εκτελεστεί. Αυτά τα δεδομένα αποτελούν τη βασική πληροφόρηση που χρειάζεται κάποιος για να πάρει αρκετές από τις αποφάσεις που σχετίζονται με το προσωπικό.

Η χρήση της ανάλυσης εργασίας εξουσιοδοτείται μέσω νομικών απαιτήσεων και οι εκτιμώμενες ετήσιες δαπάνες για αναλύσεις εργασιών κυμαίνονται από \$150,000 μέχρι και \$4,000,000 σε μεγάλους οργανισμούς, με μέσο όρο \$ 280,000. (Levine, Sistrunk, Mc Nutt, & Gael, 1988).

Εάν η ανάλυση εργασίας διεξαχθεί με επιμέλεια και αποτελεσματικό τρόπο τότε παρέχει βαθύτερη κατανόηση των εξατομικευμένων εργασιών και των απαιτήσεών τους ως προς τις συμπεριφορές των εργαζομένων και μια σταθερή βάση για την επιλογή του προσωπικού (Cascio, 1991). Κάποιες από τις χρήσεις και τους σκοπούς για τους οποίους θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν οι πληροφορίες που συλλέγονται κατά την ανάλυση της εργασίας παρατίθενται στον Πίνακα 2.1.

Πίνακας 2.1. Χρήσεις των πληροφοριών από την ανάλυση εργασίας.

Σχεδιασμός Οργανισμού	Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	Σχεδιασμός Εργασίας και Εξοπλισμού	Επιπρόσθετες Χρήσεις
Οργάνωση	Αξιολόγηση Εργασίας	Μηχανικός Σχεδιασμός	Τεχνική Καθοδήγηση
Σχεδιασμός Ανθρώπινου Δυναμικού	Προσέλκυση Επιλογή Τοποθέτηση	Σχεδιασμός Εργασίας Μέθοδοι Βελτίωσης Ασφάλεια	Παροχή Συμβουλών Αποκατάστασης Συστήματα
Αποσαφήνιση Ρόλων	Προσανατολισμός Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Αξιολόγηση Απόδοσης Προαγωγές και Μετακινήσεις Σχεδιασμός καριέρας Εργασιακές Σχέσεις		Ταξινόμησης Εργασιών Έρευνα Προσωπικού

Πηγή: Cascio (1991).

Η ανάλυση εργασίας μπορεί να ενισχύσει την οργανωτική δομή και τον σχεδιασμό, μέσα από την αποσαφήνιση των ρόλων (πρότυπα αναμενόμενης συμπεριφοράς βασισμένα στην οργανωτική θέση). Μπορούν να καθοριστούν οι υπευθυνότητες των υπαλλήλων σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα, αποφεύγοντας έτσι την επικάλυψη της εργασίας και την επανάληψη των προσπαθειών, προωθώντας την αποδοτικότητα και την αρμονία μεταξύ των ατόμων και των τμημάτων του οργανισμού (Cascio, 1991). Η ανάλυση εργασίας φαίνεται ότι είναι ένα βασικό εργαλείο, ίσως το πιο απαραίτητο, το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε κάθε φάση της έρευνας του ανθρώπινου δυναμικού και της διοίκησής του. Επιπλέον, σύμφωνα με τις νέες τάσεις, μπορεί να χρησιμεύσει κατά τη διαδικασία σμίκρυνσης μιας επιχείρησης ή επανασχεδιασμού των διαδικασιών (Sanchez & Levine, 2001).

Η στρατηγική χρήση της ανάλυσης εργασίας μπορεί να δώσει απαντήσεις στις προκλήσεις του δυναμικού οργανωτικού περιβάλλοντος του σήμερα και του αύριο (Sanchez & Levine, 2001). Ανεξάρτητα από το λόγο για τον οποίο γίνεται μια ανάλυση εργασίας, συγκεντρώνονται πολλές πληροφορίες οι οποίες μπορούν να αποθηκευτούν και να χρησιμοποιηθούν αργότερα για κάποιο άλλο σκοπό. Για παράδειγμα, από την ανάλυση εργασίας μπορεί να προκύψουν τα κριτήρια πάνω στα οποία θα στηριχθεί κάποιος για να δημιουργήσει ένα γραπτό τεστ εξετάσεων και να αξιολογήσει τους υποψήφιους (Levine & Baker, 1992). Μπορεί, επίσης, να χρησιμοποιήσει τα δεδομένα που προκύπτουν από την ανάλυση εργασίας για να αξιολογήσει τα υπάρχοντα εκπαιδευτικά προγράμματα σε έναν οργανισμό (Kleiman & Biderman, 1989).

Ορίζοντας την εργασία

Η ανάλυση της εργασίας έγκειται στο να δώσει τον ορισμό μιας εργασίας, για παράδειγμα, όσον αφορά τα καθήκοντα που τη συνθέτουν και μετά να ανακαλύψει τι απαιτεί η συγκεκριμένη εργασία σε σχέση με τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Στην προσπάθεια να δοθεί ο ορισμός της εργασίας, ξεχωρίζουν δύο στοιχεία: οι απαιτήσεις όσον αφορά τα καθήκοντα και οι απαιτήσεις όσον αφορά τους ανθρώπους (Cascio, 1991). Σε πολλές περιπτώσεις, τα χαρακτηριστικά των εργασιών φαίνονται μέσα από αυτά που «δίνονται» στους υπαλλήλους. Για παράδειγμα, τους δίνεται ο απαραίτητος εξοπλισμός, η ρύθμιση του εργασιακού χώρου, το εργασιακό τμήμα και οι διεργασίες, οι μέθοδοι και τα πρότυπα απόδοσης της εργασίας τους. Από αυτά τα δεδομένα ο αναλυτής της εργασίας παράγει μια ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ή μια

γραφτή δήλωση του τι πραγματικά κάνει ο κάτοχος αυτής της εργασίας, πώς το κάνει και γιατί το κάνει. Η περιγραφή θέσης εργασίας βοηθά μια επιχείρηση στο μελλοντικό της σχεδιασμό, επιτρέποντας τη σύγκριση ανάμεσα στις τρέχουσες απαιτήσεις μιας θέσης και στα προσόντα που θα θεωρούνται αναγκαία και επαρκή, για την ίδια θέση, στο μέλλον δηλαδή τι γνώσεις, ικανότητες, δεξιότητες και άλλα χαρακτηριστικά απαιτούνται για να εκτελέσει κάποιος την εργασία. Επομένως, εάν κάποιος μέσα στον οργανισμό ή την επιχείρηση, εκπαιδεύσει και αναπτύξει αντίστοιχα τους υπαλλήλους – κατόχους της θέσης, θα καλύψει τα κενά που σίγουρα προκύπτουν, από την αύξηση των απαιτήσεων στο σημερινό ανταγωνιστικό επιχειρησιακό περιβάλλον» (Σκουλάς και Οικονομάκη, 1998).

Μπορούμε να πούμε ότι οι περιγραφές των θέσεων εργασίας χρησιμοποιούνται για να αξιολογήσουν τις εργασίες όσον αφορά την αξία τους για έναν οργανισμό (Miner, 1992). Η περιγραφή της θέσης εργασίας στηρίζεται πάνω στο αποτέλεσμα της ανάλυσης εργασίας. Η ανάλυση εργασίας αποτελείται από δύο μέρη. Την περιγραφή της θέσης εργασίας και την εξειδίκευση που απαιτείται (Sanchez & Levine, 2001). Η περιγραφή της θέσης εργασίας, ενδεικτικά, μπορεί να περιλαμβάνει στοιχεία όπως, τον τίτλο της θέσης εργασίας, δραστηριότητες και διαδικασίες που σχετίζονται με την εργασία, συνθήκες εργασίας και φυσικό περιβάλλον, πληροφορίες για το κοινωνικό περιβάλλον, όρους απασχόλησης και τρόπο επίβλεψης, όργανα και υλικά που χρησιμοποιούνται στη συγκεκριμένη εργασία.

Η εξειδίκευση στην εργασία επιτελεί μια λειτουργία που είναι χωριστή από τα άλλα στοιχεία της ανάλυσης εργασίας. Δεν περιγράφει το φυσικό περιβάλλον, τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις ή τις συνθήκες της απασχόλησης. Αντίθετα, ο σκοπός της εξειδίκευσης της εργασίας είναι να προσδιορίσει τις γνώσεις, τις δεξιότητες, τις ικανότητες και άλλα προσωπικά χαρακτηριστικά που θεωρούνται απαραίτητα για την εκτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας (συμπεριλαμβάνοντας παράγοντες όπως το μορφωτικό επίπεδο, την προϋπηρεσία ή την τεχνική εκπαίδευση) που είναι έγκυρα για την προσέλκυση, την επιλογή και την τοποθέτηση. Αυτή η εξειδίκευση μπορεί να είναι αποτέλεσμα της προσωπικής κρίσης των κατόχων της θέσης εργασίας, των αναλυτών εργασίας και των προϊσταμένων ή να προκύπτει από τις απαντήσεις μέσα σε μια δομημένη προσέγγιση ανάλυσης εργασίας γνωστή ως Threshold Traits Analysis - TTA (Lopez, Kesselman, & Lopez, 1981, όπως αναφέρεται από τον Cascio, 1991).

Πηγές πληροφοριών για την εργασία

Το πιο σημαντικό στην ανάλυση εργασίας είναι η ακρίβεια και η πληρότητα των πληροφοριών που σχετίζονται με την εργασία. Σύμφωνα με τον Muchinsky (2003) υπάρχουν τρεις βασικές πηγές πληροφοριών και κάθε μια αποτελεί έναν subject matter expert (SME) δηλαδή εμπειρογνώμονα περιεχομένου. Αυτές οι πηγές πληροφοριών είναι οι κάτοχοι της θέσης εργασίας, οι επιβλέποντες των κατόχων και οι αναλυτές εργασίας. Η πιο συνηθισμένη πηγή πληροφοριών είναι ο κάτοχος της θέσης εργασίας. Η χρήση των κατόχων εργασίας ως SMEs αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση λόγω της αυτονόητης κατανόησης της εργασίας τους. Η δεύτερη πηγή πληροφοριών οι επιβλέποντες, παίζουν έναν σημαντικό ρόλο γιατί αναγνωρίζουν ποιοι κάτοχοι θέσεων εργασίας κάνουν για τη δουλειά τους. Γι' αυτό αποτελούν μια αξιόπιστη πηγή πληροφοριών. Παρότι οι επιβλέποντες μπορεί να περιγράψουν ίσως λίγο πιο αντικειμενικά τις θέσεις εργασίας από ότι οι ίδιοι οι κάτοχοι αυτών των θέσεων, μπορεί να προκύψουν νόμιμες διαφορετικές γνώμες ανάμεσά τους. Οι πιο πολλές διαφορές εμφανίζονται κυρίως ως προς τις κριτικές ικανότητες που απαιτούνται για να εκτελεστεί η εργασία και όχι ως προς την εκπλήρωση των καθηκόντων. Η τρίτη πηγή πληροφοριών είναι ένας εκπαιδευμένος αναλυτής εργασίας. Οι αναλυτές εργασίας χρησιμοποιούνται ως SMEs όταν είναι απαραίτητη η σύγκριση μεταξύ εργασιών. Η ειδίκευση των αναλυτών εργασίας δεν έγκειται στο περιεχόμενο της κάθε εργασίας ξεχωριστά αλλά στην ικανότητά τους να αντιλαμβάνονται τις ομοιότητες και τις διαφορές μέσα στο σύνολο των εργασιών όσων αφορά τα καθήκοντα που έχουν εκτελεστεί και τις ικανότητες που απαιτούνται.

Όπως τονίζεται, από τους Landy και Vasey (1991), η δειγματοληπτική μέθοδος για την επιλογή των SMEs είναι πολύ σημαντική. Βρήκαν ότι οι έμπειροι κάτοχοι θέσεων παρέχουν τις πιο πολύτιμες πληροφορίες για την εργασία. Μια ερώτηση που συνήθως προκύπτει για τους εμπειρογνώμονες είναι αν επηρεάζονται οι απαντήσεις και άρα η ανάλυση από το αν είναι έμπειροι ή άπειροι, εκπαιδευμένοι στην ανάλυση εργασίας ή ανεκπαιδευτοι, προσεκτικοί κατά την αξιολόγηση που κάνουν ή όχι.

Η έρευνα δείχνει ότι τα προσωπικά χαρακτηριστικά των SMEs (για παράδειγμα ο χρόνος που κατέχουν τη θέση, ο συνολικός χρόνος εργασίας τους στον οργανισμό, η ηλικία τους κ.α. μπορεί να επηρεάζουν τα αποτελέσματα της ανάλυσης εργασίας (Tross & Maurer, 2000; Prien, Prien & Gamble, 2004).

Άλλες μελέτες πάνω στο συγκεκριμένο θέμα, όπως αναφέρονται από τον Landy (1989), διαφοροποιούνται ως προς τους παράγοντες που μπορεί να επηρεάζουν τις πληροφορίες που παρέχουν οι εμπειρογνώμονες – αξιολογητές και εστιάζουν στο γεγονός ότι πρώτον *αδαείς αξιολογητές παράγουν χαμηλής ποιότητας πληροφορίες κατά την ανάλυση της εργασίας*. Οι Friedman και Harvey (1986) και οι DeNisi, Cornelius και Blencoe (1987) συνέκριναν την ακρίβεια πληροφοριών από μαθητές σε σχέση με την ακρίβεια επαγγελματιών αναλυτών εργασίας μέσα από διάφορες εργασίες χρησιμοποιώντας ένα τυποποιημένο ερωτηματολόγιο ανάλυσης εργασιών, το Position Analysis Questionnaire - PAQ. Φάνηκε ότι υπήρχε μια ξεκάθαρη ανωτερότητα για τους εκπαιδευμένους αναλυτές εργασίας. Παρουσιάζει ενδιαφέρον το γεγονός ότι δεν έδειξε να υπάρχει διαφορά στους μαθητές είτε τους έδιναν μεγάλο όγκο πληροφοριών (λεπτομερείς λίστες ή δηλώσεις καθηκόντων) είτε μικρότερο (π.χ. μόνο τον τίτλο της εργασίας).

Δεύτερον, *κάποιοι αξιολογητές είναι περισσότερο απρόσεκτοι από άλλους κατά τη συμπλήρωση ενός ερωτηματολογίου ανάλυσης εργασίας*. Οι Green και Stutzman (1986) διεξήγαγαν μια μελέτη χρησιμοποιώντας 290 εργαζόμενους ψυχικής υγείας ως SMEs για να αναλύσουν την εργασία ενός εργαζόμενου σε αρχικό επίπεδο, στο επάγγελμα. Στις δηλώσεις των καθηκόντων που τους δόθηκαν προστέθηκαν 5 καθήκοντα που δεν είχαν καμία σχέση με τη θέση αυτή. Η μελέτη εξέτασε το βαθμό στον οποίο οι SMEs ανέφεραν ότι εκτελούσαν ένα ή περισσότερα από τα πέντε καθήκοντα που ήταν άσχετα με τη θέση αυτή. Δημιουργήθηκε ένας αριθμός που ονομάστηκε δείκτης απροσεξίας και έδειχνε την έκταση που οι SMEs ανέφεραν ότι εξασκούσαν τα πέντε άσχετα καθήκοντα. Ανακάλυψαν ότι 145 από τους SMEs ανέφεραν ότι εκτελούσαν ένα ή περισσότερα από τα άσχετα καθήκοντα. Επιπλέον ανάλυση, έδειξε ότι αν υπολόγιζαν την εσωτερική αξιοπιστία χρησιμοποιώντας και τους 290 SMEs, η συσχέτιση ήταν +.56. Εάν χρησιμοποιούσαν μόνο τους SMEs που είχαν δείκτη απροσεξίας μηδέν, τότε η αξία της αξιοπιστίας σκαρφάλωνε στο +.79.

Οι Green και Stutzman πρότειναν επίσης ότι σε πολλές αναλύσεις εργασίας ήταν απαραίτητο να έχουν παραπάνω από τρεις SMEs για να πάρουν αξιόλογες

πληροφορίες. Και όσο πιο περίπλοκη είναι η εργασία τόσο πιο σημαντικά είναι τα χαρακτηριστικά των SMEs.

Γενικά, οι κάτοχοι των θέσεων εργασίας και οι επιβλέποντες αποτελούν τις καλύτερες πηγές για πληροφορίες όσον αφορά την περιγραφή των θέσεων εργασίας ενώ οι αναλυτές έχουν πιο πολλά προσόντα για να αντιληφθούν τις σχέσεις ανάμεσα σε ένα σύνολο εργασιών (Muchinsky, 2003).

Η πιο επιθυμητή στρατηγική για την κατανόηση μια εργασίας είναι η συλλογή πληροφοριών από όσες περισσότερες αρμόδιες πηγές είναι δυνατό, σε αντίθεση με το να μείνει κάποιος μόνο σε μια πηγή πληροφόρησης. Είναι δυνατόν να επιλέξουμε διαφορετικές πηγές πληροφοριών, ανάλογα με τις ευδιάκριτες πλευρές της εργασίας, σαν μια 360° προσέγγιση της ανάλυσης εργασίας (Sanchez & Levine, 2001).

Η ανάλυση της εργασίας πολλές φορές είναι σαν να προσπαθείς να λύσεις ένα αίνιγμα, όπως διατυπώνεται από τον Landy, (1989). Δεν είναι απλά η συγκέντρωση και κατηγοριοποίηση διαφόρων πληροφοριών, χρειάζεται και κάποια δημιουργικότητα και προσήλωση στο να αναγνωριστούν σημαντικές συμπεριφορές που δεν είναι προφανείς και επίσης απαιτείται κάποια ικανότητα στην εκμείωση πληροφοριών από τους κατόχους εργασίας οι οποίοι μπορεί να είναι εχθρικοί, καχύποπτοι ή να έχουν πολύ φορτωμένο πρόγραμμα.

Η αξιοπιστία των πληροφοριών από την ανάλυση εργασίας

Η περιγραφή της εργασίας είναι έγκυρη στο βαθμό που αντιπροσωπεύει με ακρίβεια το περιεχόμενο της εργασίας, το περιβάλλον και τις συνθήκες απασχόλησης. Η εξειδίκευση της εργασίας είναι έγκυρη στο βαθμό που τα άτομα που κατέχουν τα προσωπικά χαρακτηριστικά που πιστεύεται ότι είναι απαραίτητα για επιτυχή απόδοση στην εργασία, πραγματικά αποδίδουν πιο αποτελεσματικά στη δουλειά τους από αυτά τα άτομα που στερούνται τέτοιων χαρακτηριστικών (Cascio, 1991). Όσον αφορά την ακρίβεια, η έρευνα καταδεικνύει ότι μεγάλο ρόλο παίζει η διαθεσιμότητα των πληροφοριών για την περιγραφή της εργασίας, σ' αυτούς που τις ταξινομούν. Οι καταγραφείς των εργασιών είναι πιο ακριβείς όταν έχουν πληροφορίες με αρκετές λεπτομέρειες σε σχέση με αυτούς που γνωρίζουν μόνο ένα τίτλο εργασίας.

Στο βαθμό που η ανάλυση εργασίας δεν είναι έγκυρη, τα πλεονεκτήματα και οι δυνητικές χρήσεις των πληροφοριών που παρέχουν είναι περιορισμένες. Εάν οι αναλύσεις εργασίας δεν αναπροσαρμόζονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα, υπάρχει περίπτωση, η δυναμική των εργασιών να αλλάξει την περιγραφή και την εξειδίκευση

της εργασίας σε αξιοσημείωτο βαθμό. Ιστορικά, οι διαδικασίες της ανάλυσης εργασίας έχουν να κάνουν με περιγραφικές προσεγγίσεις, με εργασιακά καθήκοντα και υποχρεώσεις, που περιγράφονται τυπικά σε ένα σχήμα αφηγηματικού δοκιμίου. Όπως είναι φυσικό, αυτές οι πληροφορίες δεν είναι εύκολο να ποσοτικοποιηθούν. Γι' αυτό το λόγο, η χρήση πινάκων με καθήκοντα (ταξινομημένα ως προς τη συχνότητα, τη σπουδαιότητα ή τον σχετικό χρόνο που αφιερώνεται) είναι πολλά υποσχόμενη. Στη συνέχεια, παρόμοιες εργασίες μπορούν να ομαδοποιηθούν με τη χρήση στατιστικών τεχνικών, όπως, παραγοντική ανάλυση ή θεματική ανάλυση (Cascio, 1991).

Η δυναμική των εργασιών

Μερικές φορές οι εργασίες θεωρούνται ως στατικές οντότητες. Δηλαδή, από τη στιγμή που μια εργασία έχει οριστεί και έχουν προσδιοριστεί τα συμπεριφορικά χαρακτηριστικά που είναι απαραίτητα για να εκτελεστεί, δεν αλλάζει αισθητά μέσα στη διάρκεια του χρόνου λόγω των διαφορετικών συνθηκών ή των διαφορετικών κατόχων της θέσης. Στην πραγματικότητα τα πράγματα είναι λίγο πιο περίπλοκα και κάποιος που θέλει να διεξάγει μια ανάλυση εργασίας θα πρέπει να εκτιμήσει ή τουλάχιστον να λάβει υπόψη τις επιδράσεις των παραγόντων που σχετίζονται με την αλλαγή. Παρακάτω, δίδονται πληροφορίες για τρεις βασικούς τύπους αλλαγών που μπορεί να συμβούν στις εργασίες (Cascio, 1991).

Αλλαγές καθορισμένες από το χρόνο. Εργασίες που μεταβάλλονται ανάλογα με τις εποχές του χρόνου, όπως ο ναυαγοσώστης, ο δάσκαλος του σκι, ο σύμβουλος σε κατασκηνώσεις και τόσες άλλες ανήκουν σε αυτήν την κατηγορία όπως και οι εργασίες οι οποίες αλλάζουν εξαιτίας της τεχνολογικής προόδου. Αυτοί οι τύποι των αλλαγών στις εργασίες είναι πιο εύκολο να αντιμετωπιστούν με ακρίβεια με την ανάλυση εργασίας, επειδή μπορούν να προβλεφθούν όσον αφορά το χρόνο και να προσδιοριστούν οι κατάλληλες συμπεριφορικές απαιτήσεις από πριν.

Αλλαγές καθορισμένες από τους υπαλλήλους. Σε πολλές εργασίες τα χαρακτηριστικά των ανθρώπων (ικανότητες, δεξιότητες, αξίες και προτιμήσεις) αλληλεπιδρούν με τα χαρακτηριστικά των εργασιών και έτσι οι εργασίες επαναπροσδιορίζονται από τους ανθρώπους που τις εκτελούν, μερικές φορές συνειδητά και άλλες χωρίς να έχουν πλήρη επίγνωση. Τα άτομα συχνά τροποποιούν τον τρόπο που συμπεριφέρονται στις εργασίες τους ανάλογα με την προηγούμενη

εκπαίδευση και εμπειρία που έχουν, τις υπάρχουσες στάσεις και τα πιστεύω τους και το περιβαλλοντικό πλαίσιο μέσα στο οποίο εργάζονται.

Αν θα ήθελε κάποιος να μιλήσει με ακρίβεια, θα έλεγε ότι η ίδια η εργασία δεν αλλάζει, αλλά σε εργασίες που επιτρέπουν ένα μεγάλο φάσμα ως προς τις εκφράσεις, η εργασία είναι συχνά αυτό που ο κάτοχος της θέσης την κάνει να είναι. Για παράδειγμα, οι ερευνητές, οι δάσκαλοι και οι προπονητές ποδοσφαίρου έχουν αρκετά μεγάλη ελευθερία όσον αφορά τον τρόπο που φέρουν σε πέρας τις εργασίες τους. Ενώ αυτοί που ασκούν ποιοτικό έλεγχο ή διεξάγουν μικροβιολογικές αναλύσεις, υπόκεινται σε πιο άκαμπτες διαδικασίες όσον αφορά τις απαιτήσεις της εργασίας τους.

Αλλαγές καθορισμένες από την κατάσταση. Αυτές τις αλλαγές, που είναι ανάλογες με την κατάσταση, είναι δύσκολο να τις προβλέψει κάποιος γιατί μπορεί να προκύψουν από πολλούς διαφορετικούς παράγοντες μέσα στο περιβαλλοντικό πλαίσιο που εκτελείται η εργασία. Όταν ξεσπάει μια φωτιά σε ένα εργοστάσιο, η φύση της εργασίας για όλους τους εργαζόμενους αλλάζει. Όλοι γίνονται πυροσβέστες. Όταν ξεσπά εσωτερική σύγκρουση μεταξύ εργαζομένων, η δουλειά του επιβλέποντα μπορεί να είναι αυτή του διαιτητή και του συμβούλου αντί της επίβλεψης. Εάν η εργασία είναι πιθανό να περιλαμβάνει το να «σβήνει κάποιος τις φωτιές», ο αναλυτής εργασίας θα πρέπει να λάβει υπόψη του αυτές τις φωτιές. Μπορεί να οφείλονται σε στοιχεία του φυσικού περιβάλλοντος εργασίας (θόρυβος, ακτινοβολία, θερμοκρασία), σε ανθρώπους μέσα στο εργασιακό περιβάλλον (συνάδελφοι, προϊστάμενοι, ομάδα επιρροής), ή σε προηγούμενες τάσεις (ποσοστά εναλλαγής εργασίας, ανεφοδιασμός εργασίας, στελέχωση, απαιτήσεις αγοράς).

Υπό την ευρύτερη έννοια, η ανάλυση εργασίας ενδιαφέρεται να αναλύσει οποιαδήποτε πληροφορία σχετίζεται με την εργασία. Αποτυχία στο να προβλεφθούν οι επιπτώσεις των δυναμικών συντελεστών της αλλαγής μπορεί να έχει επιζήμια επίδραση σε όλες τις φάσεις της διαδικασίας επιλογής και τοποθέτησης του ανθρώπινου δυναμικού όπως και στην μετέπειτα αποτελεσματική επίδοση των κατόχων των θέσεων εργασίας. Ο οργανισμός, λαμβάνοντας υπόψη όλες αυτές τις πληροφορίες κατά τη φάση της ανάλυσης εργασίας, μπορεί μετά να προσλάβει άτομα που θα είναι ικανά να αντιμετωπίσουν και να ανταποκριθούν στις αλλαγές στην εργασία τους, που αναπόφευκτα θα συμβούν.

Ορολογία

Ο τομέας του Ανθρώπινου Δυναμικού, όπως και οποιοσδήποτε άλλος τομέας ειδικότητας, έχει ιδιαίτερη, εξειδικευμένη φρασεολογία και παρ' όλο που αυτή χρησιμοποιείται κατ' εναλλαγή στην καθημερινή ομιλία, τεχνικά υπάρχουν ευδιάκριτες διαφορές μεταξύ τους.

Σύμφωνα με τον Muchinsky (2003), για την καλύτερη κατανόηση της ανάλυσης εργασίας απαιτείται γνώση τεσσάρων εννοιών σχετικών με την εργασία. Στο χαμηλότερο επίπεδο αυτής της συνάθροισης έχουμε τα *καθήκοντα*. Τα καθήκοντα είναι τα βασικά μέρη της εργασίας, τα οποία είναι συνδεδεμένα με την επίτευξη συγκεκριμένων σκοπών της εργασίας. *Η θέση* ορίζεται ως ένα σύνολο από καθήκοντα που εκτελούνται από ένα άτομο. Σε κάθε οργανισμό υπάρχουν συνήθως τόσες θέσεις όσες και οι υπάλληλοί της. Βέβαια πολλές θέσεις μπορεί να είναι παρόμοιες η μια με την άλλη. Σε αυτές τις περιπτώσεις οι παρόμοιες θέσεις ομαδοποιούνται ή συναθροίζονται για να σχηματίσουν μια *εργασία*. Ένα παράδειγμα είναι η εργασία της γραμματέως, ένα άλλο παράδειγμα είναι η εργασία του λογιστή. Παρόμοιες εργασίες μπορούν να συναθροιστούν περαιτέρω ως προς το γενικότερη ομοιότητα του περιεχομένου τους και να σχηματίσουν έτσι μια *οικογένεια εργασιών* – σε αυτή την περίπτωση τις διοικητικές εργασίες.

Σύμφωνα με τον Cascio (1991), θα πρέπει κάποιος να γνωρίζει τους παρακάτω ορισμούς οι οποίοι, σε γενικές γραμμές, συμφωνούν με την ορολογία που χρησιμοποιείται από το Υπουργείο Εργασίας των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής:

Στοιχείο (element): Είναι το μικρότερο κομμάτι στο οποίο μπορεί να χωριστεί μια εργασία χωρίς να αναλύσουμε τις κινήσεις, τις μετακινήσεις ή τις πνευματικές διεργασίες που τη συνοδεύουν. Ένα παράδειγμα είναι το να μετακινήσει κάποιος ένα πριόνι, από ένα κασόνι με εργαλεία, πριν κόψει ξύλα για κάποια εργασία που του έχει ανατεθεί.

Καθήκον (task): Είναι μια ευδιάκριτη δραστηριότητα της εργασία, που διεξάγεται για ένα ευδιάκριτο σκοπό. Παραδείγματα καθηκόντων είναι ο χειρισμός του υπολογιστή, η δακτυλογράφηση ενός γράμματος ή η εκφόρτωση ενός φορτίου.

Υποχρέωση (duty): Μια υποχρέωση, περιλαμβάνει ένα μεγάλο μέρος της εργασίας, το οποίο εκτελείται από ένα άτομο, και εμπεριέχει οποιοδήποτε αριθμό καθηκόντων. Παραδείγματα των υποχρεώσεων σε μια εργασία είναι να διεξάγει

κάποιος μια συνέντευξη, να ασκεί συμβουλευτικά καθήκοντα στο ανθρώπινο δυναμικό ή να παρέχει πληροφορίες στο κοινό.

Θέση (position): Μια θέση, αποτελείται από μια ή περισσότερες υποχρεώσεις που εκτελούνται από ένα συγκεκριμένο άτομο, σε μια συγκεκριμένη εταιρεία, σε συγκεκριμένο χρόνο. Για παράδειγμα η θέση μιας δακτυλογράφου, που είναι υπάλληλος σε έναν οργανισμό. Υπάρχουν τόσες θέσεις όσες και οι εργαζόμενοι.

Εργασία (job): Μια εργασία είναι μια ομάδα από θέσεις που είναι παρόμοιες στις βασικές υποχρεώσεις τους, όπως για παράδειγμα δύο ή περισσότεροι μηχανικοί. Μια εργασία όμως, μπορεί να περιλαμβάνει μόνο μια θέση, αυτό εξαρτάται από το μέγεθος του οργανισμού.

Οικογένεια εργασιών (job family): Είναι μια ομάδα από δύο ή περισσότερες εργασίες που είτε οι εργαζόμενοι έχουν παρόμοια χαρακτηριστικά είτε περιέχουν παράλληλα εργασιακά καθήκοντα όπως αυτά ορίζονται από την ανάλυση εργασίας.

Επάγγελμα (occupation): Είναι μια ομάδα από παρόμοιες εργασίες τις οποίες τις βρίσκουμε σε διαφορετικούς οργανισμούς σε διαφορετικές χρονικές περιόδους. Για παράδειγμα, οι ηλεκτρολόγοι, οι μηχανικοί και άλλοι.

Τεχνικό επάγγελμα (vocation): Είναι παρόμοιο με ένα επάγγελμα, αλλά ο όρος τεχνικό επάγγελμα χρησιμοποιείται περισσότερο για έναν εργάτη, από ότι για έναν υπάλληλο.

Καριέρα (career): Περιλαμβάνει διαδοχικές θέσεις, εργασίες ή επαγγέλματα που ένα άτομο εξασκεί κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής του ζωής.

Μεθοδολογία της ανάλυσης εργασίας

Ο σκοπός για τον οποίο κάποιος πραγματοποιεί μια ανάλυση εργασία είναι να εξηγήσει τα καθήκοντα και να αναδείξει τα ανθρώπινα προσόντα που απαιτούνται για να εκτελεστεί η συγκεκριμένη εργασία. Σύμφωνα με τους Bass και Barrett (1981), υπάρχουν δύο προσεγγίσεις κατά την ανάλυση εργασίας, η μια χρησιμοποιεί την ανάλυση συστημάτων και η άλλη επικεντρώνεται στις εργασίες έτσι όπως αυτές διεξάγονται τώρα.

Η Ανάλυση Συστημάτων. Είναι μια παραγωγική διαδικασία. Ξεκινά με ένα προσδιορισμό του συνολικού καθήκοντος του οργανισμού και προχωρά βήμα – βήμα με λογικές υποδιαίρεσεις μέχρι σπάσει όλο το καθήκον σε μικρότερα κομμάτια τα οποία θα είναι αρκετά μικρά για να μπορέσουν να τα χειριστούν ξεχωριστά οι

εργαζόμενοι. Αν και η ανάλυση συστημάτων έχει μια λογική γοητεία, θα μπορούσε να αντιπροσωπεύει ένα μεγάλο χάσιμο χρόνου και προσπάθειας επειδή είναι σα να ξαναανακαλύπτει τον τροχό για τη μεγαλύτερη ποσότητα των σχετικά τυποποιημένων εργασιών που ήδη υπάρχουν.

Η Επαγωγική Προσέγγιση. Στην επαγωγική προσέγγιση, ο αναλυτής εργασίας ξεκινάει με το να σημειώσει τα χαρακτηριστικά της εργασίας όπως αυτά γίνονται. Εξετάζοντας προσεκτικά αυτές τις δραστηριότητες, ο αναλυτής είναι ικανός να παράγει περιληπτικές δηλώσεις μέσα από φόρμες περιγραφής εργασίας (τι κάνει στην εργασία ένας τυπικός εργαζόμενος), τα οποία μετά συνήθως βελτιώνονται ή διευρύνονται σε δηλώσεις για εξειδίκευση στην εργασία (τι θα έπρεπε ο εργαζόμενος να κάνει στην εργασία), και εργασιακές απαιτήσεις (τα προσωπικά χαρακτηριστικά, ικανότητες, δεξιότητες, γνώσεις και εμπειρία που απαιτούνται για να εκτελέσει κάποιος τα συγκεκριμένα καθήκοντα).

Υπάρχουν δύο οπτικές για να κατανοήσει κάποιος τις εργασίες. Αυτό γίνεται εφικτό, είτε μέσα από μια οπτική προσανατολισμένη στο καθήκον, είτε από μια οπτική προσανατολισμένη στον εργαζόμενο. Στην ανάλυση εργασίας χρησιμοποιούνται και οι δυο διαδικασίες.

Διαδικασίες προσανατολισμένες στην εργασία/στα καθήκοντα

Η διαδικασία που είναι προσανατολισμένη στην εργασία αναζητά την κατανόηση της εργασίας εξετάζοντας τα καθήκοντα που έχουν εκτελεστεί, συνήθως με την έννοια του τι έχει επιτευχθεί (Muchinsky, 2003).

Η στρατηγική της εκτίμησης των καθηκόντων είναι αποτελεσματική όταν τα καθήκοντα είναι επί της ουσίας λιγότερο περίπλοκα από την ίδια την εργασία ως σύνολο όπως υποστηρίζεται από τους Sanchez και Levine (1994).

Η διαδικασία ξεκινά με τη θεώρηση των εργασιακών καθηκόντων, των υπευθυνοτήτων ή των λειτουργιών. Μετά την ανάπτυξη των καθηκόντων, όπως αναφέρει ο Muchinsky (2003), οι SMEs, (τις πιο πολλές φορές οι υπεύθυνοι κάτοχοι των θέσεων εργασίας), καλούνται να τις ταξινομήσουν σύμφωνα με κάποια κλίμακα ή μια σειρά διαστάσεων. Οι κλίμακες αντανakλούν σημαντικές διαστάσεις που βοηθούν στην κατανόηση της εργασίας. Ανάμεσα στις συνήθεις κλίμακες που χρησιμοποιούνται για την ταξινόμηση των επιμέρους εργασιών είναι η συχνότητα, η σημαντικότητα, η δυσκολία και οι συνέπειες των λαθών. Βασισμένοι στην ανάλυση

αυτών των ταξινομήσεων, ειδικά όσον αφορά το μέσο όρο και τη σταθερή απόκλιση, κατανοούμε μια εργασία από την άποψη της σχετικής συχνότητας, της σπουδαιότητας, της δυσκολίας και άλλων διαστάσεων των καθηκόντων που συγκροτούν μια εργασία.

Μια κλασική μέθοδος ανάλυσης εργασίας που είναι προσανατολισμένη στα καθήκοντα, είναι η ανάλυση εργασίας ως προς τις λειτουργίες – Functional Job Analysis – FJA, που αναπτύχθηκε από το Fine και τους συνεργάτες του το 1989, όπως αναφέρεται από τον Muchinsky (2003). Από την FJA παίρνουμε δύο είδη πληροφοριών σχετικά με τα καθήκοντα: (α) τι κάνει ένας εργαζόμενος – τις διαδικασίες και τις διεργασίες που απαιτούνται από τον εργαζόμενο κατά τη διάρκεια εκτέλεσης ενός καθήκοντος και (β) πώς εκτελείται ένα καθήκον – τη φυσική, τη νοητική και τη διαπροσωπική ανάμειξη του εργαζόμενου με την εργασία αυτή. Αυτού του είδους οι πληροφορίες χρησιμοποιούνται για την αναγνώριση του τι κάνει ένας εργαζόμενος και ποια είναι τα αποτελέσματα των συμπεριφορών εργασίας. Το σημαντικό συστατικό στην ανάλυση μιας εργασίας είναι η κατάλληλη ανάπτυξη των καθηκόντων. Αυτές μετά ταξινομούνται από τους SMEs μέσα από συγκεκριμένες κλίμακες ταξινόμησης. Οι ταξινομήσεις λειτουργούν στη συνέχεια σαν μια βάση από όπου συμπεραίνονται τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων που απαιτούνται για να εκτελεστούν οι επιμέρους εργασίες. Ίσως το πιο αξιοσημείωτο χαρακτηριστικό της FJA είναι ότι τα καθήκοντα ταξινομούνται με βάση τρεις διαστάσεις: Ανθρώπους, Δεδομένα και Πράγματα. Όταν τα καθήκοντα απαιτούν ανάμειξη με ανθρώπους, ο εργαζόμενος χρειάζεται διαπροσωπικούς πόρους (ευαισθησία, κατανόηση, κ.α.). Όταν απαιτείται ανάμειξη με δεδομένα ο εργαζόμενος χρειάζεται νοητικούς πόρους (γνώση, λογική, κ.α.). Όταν ένα καθήκον ορίζεται κατά πρώτο λόγο σε σχέση με πράγματα ο εργαζόμενος χρειάζεται σωματικούς πόρους (δύναμη, συντονισμό, κ.α.). Κάθε μια από αυτές τις τρεις διαστάσεις (Ανθρώποι, Δεδομένα, Πράγματα) παρουσιάζεται με μια ιεραρχία που κυμαίνεται από ψηλά μέχρι χαμηλά. Έτσι, μια δεδομένη εργασία μπορεί για παράδειγμα να εμφανίζει ότι απαιτεί ένα μέτριο επίπεδο όσον αφορά τους Ανθρώπους, ένα υψηλό επίπεδο όσον αφορά τα Δεδομένα και ένα χαμηλό επίπεδο όσον αφορά τα Πράγματα. Η μέθοδος αυτή θεωρείται ως μια από τις σημαντικότερες προσεγγίσεις στη μελέτη των εργασιών.

Διαδικασίες προσανατολισμένες στον εργαζόμενο

Μια διαδικασία προσανατολισμένη στον εργαζόμενο όπως αναφέρεται από το Muchinsky (2003) προσπαθεί να αναδείξει τα ανθρώπινα γνωρίσματα που απαιτούνται έτσι ώστε η συγκεκριμένη εργασία να εκτελεστεί με επιτυχία. Τα ανθρώπινα γνωρίσματα ταξινομούνται σε τέσσερις κατηγορίες: γνώση (K), δεξιότητες (S), ικανότητες (A), και άλλα (O) χαρακτηριστικά. Η γνώση είναι συγκεκριμένοι τύποι πληροφοριών που οι άνθρωποι χρειάζονται για να εκτελέσουν μια εργασία. Κάποια γνώση για το πώς εκτελείται η εργασία είναι απαραίτητη να την έχουν οι εργαζόμενοι πριν ακόμα προσληφθούν, ενώ κάποια άλλη γνώση μπορεί να αποκτηθεί κατά την εκτέλεση της εργασίας. Οι δεξιότητες ορίζονται ως η κατάρτιση που χρειάζεται για να εκτελεστεί μια εργασία. Οι δεξιότητες βελτιώνονται συνήθως μέσα από την πρακτική εξάσκηση – για παράδειγμα η δεξιότητα μιας δακτυλογράφου ή η δεξιότητα ενός οδηγού αυτοκινήτου. Οι ικανότητες ορίζονται ως τα σχετικά διατηρήσιμα γνωρίσματα που γενικά είναι σταθερά στη διάρκεια του χρόνου. Παράδειγμα ικανοτήτων είναι η γνωστική ικανότητα, η φυσική ικανότητα και η χωροθετική ικανότητα. Οι δεξιότητες και οι ικανότητες είναι δύσκολο να διαχωριστούν και πολλές φορές δεν μπορούμε να τις ξεχωρίσουμε. Είναι χρήσιμο να σκεφτόμαστε τις δεξιότητες ως έμφυτες ικανότητες που τις έχουμε καλλιεργήσει. Μιλώντας γενικά μπορούμε να πούμε ότι υψηλά επίπεδα (έμφυτων) ικανοτήτων μπορούν να καλλιεργηθούν και να οδηγήσουν σε υψηλά επίπεδα δεξιοτήτων. Για παράδειγμα, ένα άτομο με υψηλή μουσική ικανότητα θα μπορούσε να αποκτήσει υψηλή επάρκεια στο να παίζει ένα μουσικό όργανο. Από την άλλη, χαμηλά επίπεδα (έμφυτων) ικανοτήτων εμποδίζει την ανάπτυξη υψηλού επιπέδου δεξιοτήτων. Τα άλλα χαρακτηριστικά είναι όλα τα άλλα προσωπικά γνωρίσματα, πιο συχνά τα στοιχεία της προσωπικότητας (για παράδειγμα να παραμένεις κάποιος ήρεμος σε κρίσιμες καταστάσεις) ή ιδιότητες (αντοχή σε ακραίες συνθήκες θερμοκρασίας). Συνολικά, αυτά τα τέσσερα είδη γνωρισμάτων, που αναφέρονται ως KSAOs, αντικατοπτρίζουν μια προσέγγιση κατανόησης των εργασιών μέσα από την ανάλυση των ανθρώπινων γνωρισμάτων που χρειάζονται για να εκτελεστούν αυτές οι εργασίες.

Παρόμοια με τις εκθέσεις για τις επιμέρους εργασίες, οι εκθέσεις των KSAOs, καταγράφονται για να χρησιμοποιηθούν σαν ένα μέσο κατανόησης των ανθρώπινων γνωρισμάτων που χρειάζονται για να εκτελεστεί μια εργασία. Γράφονται σε συγκεκριμένο έντυπο χρησιμοποιώντας τη διατύπωση «Γνώση του», «Δεξιότητα σε», «Ικανότητα να». Μπορούν να ακολουθηθούν και άλλες αναλυτικές διαδικασίες για να

συλλέξουμε περισσότερες πληροφορίες και να κατανοήσουμε καλύτερα μια εργασία. Η συνδυαστική ανάλυση ενώνει τα δύο βασικά είδη πληροφοριών για την ανάλυση εργασίας: αυτή που είναι προσανατολισμένη στα καθήκοντα και αυτή που είναι προσανατολισμένη στον εργαζόμενο. Η συνδυαστική ανάλυση εξετάζει τη σχέση ανάμεσα στις KSAOs και τα καθήκοντα που έχουν εκτελεστεί. Τα αποτελέσματα αυτής της ανάλυσης αποκαλύπτουν ποιες συγκεκριμένες KSAOs συνδέονται με την απόδοση πολλών σημαντικών και συχνά εκτελούμενων καθηκόντων. Για παράδειγμα, η γνώση που συνδέεται με πολλά σημαντικά και συχνά εκτελούμενα καθήκοντα θα πρέπει να συμπεριλαμβάνεται στο τεστ επιλογής των υποψήφιων εργαζομένων, ενώ οι γνώσεις για την εκτέλεση λιγότερο σημαντικών καθηκόντων ίσως δεν θα έπρεπε να περιλαμβάνονται (Muchinsky, 2003).

Συλλέγοντας πληροφορίες για την εργασία

Υπάρχουν πάρα πολλές μέθοδοι για την περιγραφή εργασιών, αν και διαφέρουν αρκετά στις υποθέσεις που κάνουν για τις εργασίες, στην έκταση που τις καλύπτουν και στην ακρίβεια. Κάθε μέθοδος έχει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της. Παρουσιάζονται χωριστά παρακάτω, όμως μπορούν να αλληλοσυμπληρώσουν στην πράξη ή μια την άλλη έτσι ώστε το τελικό αποτέλεσμα να είναι μια έγκυρη και κατανοητή εικόνα των καθηκόντων, των υπευθυνοτήτων και των συμπεριφορικών χαρακτηριστικών της εργασίας (Cascio, 1991).

Συνέντευξη

Στην πρώτη διαδικασία, τη συνέντευξη, οι SMEs ρωτούνται από τον αναλυτή εργασίας σχετικά με τη φύση της εργασίας. Η συνέντευξη μπορεί να γίνει ατομικά, σε μικρές ομάδες ή μέσω μιας σειράς συζητήσεων σε στρογγυλή τράπεζα. Ο αναλυτής εργασίας ρωτά τους SMEs για να κατανοήσει τα καθήκοντα που πρέπει να γίνουν στην εργασία και τι KSAOs απαιτούνται για να εκτελεστούν αυτά.. Τα επιθυμητά χαρακτηριστικά που είναι επιθυμητό να έχουν οι SMEs είναι προφορική ικανότητα, καλή μνήμη και συνεργασία. Επίσης, αν οι SMEs είναι καχύποπτοι για τα κίνητρα που μπορεί να κρύβονται πίσω από την ανάλυση εργασίας, τείνουν να ενισχύουν τη σημαντικότητα ή τη δυσκολία των ικανοτήτων τους σαν μια τακτική αυτοπροστασίας (Muchinsky, 2003).

Η συνέντευξη είναι συνήθως, η πιο πολύ χρησιμοποιούμενη μέθοδος, για να αναγνωρίσει κάποιος τα καθήκοντα, τις υποχρεώσεις και τις συμπεριφορές που είναι

απαραίτητες για την τυποποίηση ή μη δραστηριοτήτων και για εργασίες που απαιτούν φυσική προσπάθεια ή πνευματική. Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης ο εργαζόμενος λειτουργεί ως ο άμεσος παρατηρητής και μπορεί να περιγράψει δραστηριότητες και συμπεριφορές που δεν θα μπορούσε να δει κάποιος κατά τη διάρκεια της παρατήρησης, όπως και δραστηριότητες που συμβαίνουν σε μεγάλο βάθος χρόνου. Το πιο σημαντικό είναι ότι ο εργαζόμενος, ακριβώς επειδή έχει πλήρη εικόνα της εργασίας του, μπορεί να προσφέρει πληροφορίες τις οποίες δε θα μπορούσε να βρει ο αναλυτής από καμία άλλη πηγή. Εάν θεωρήσουμε τη συνέντευξη ως «συζήτηση με σκοπό», είναι φανερό ότι η επιτυχία αυτής της τεχνικής εξαρτάται εν μέρει από την ικανότητα του ατόμου που κάνει τη συνέντευξη (Cascio, 1991).

Ένα από τα πλεονεκτήματα της συνέντευξης είναι ότι επιτρέπει τη διερεύνηση θεμάτων σε μεγαλύτερο βάθος σε σχέση με άλλες μεθόδους, και επίσης μπορεί να είναι το κύριο μέσο για τη συγκέντρωση πληροφοριών. Από την άλλη, ένα μειονέκτημά της μπορεί να θεωρηθεί η προκατάληψη ή η υποκειμενικότητα του συνεντευκτή. Τα άτομα που επιλέγονται για να τους πάρουν συνέντευξη θεωρούνται SMEs, άνθρωποι που έχουν τα απαιτούμενα προσόντα και είναι ενημερωμένοι, για να κρίνουν την εργασία τους (Muchinsky, 2003). Οι εργαζόμενοι συχνά κοιτούν αυτούς που κάνουν τις συνεντεύξεις με καχυποψία και είναι κατανοητό ότι είναι προσεκτικοί στις πληροφορίες που δίνουν για τις εργασίες τους. Γι' αυτό το λόγο, ο αναλυτής θα πρέπει να δημιουργήσει μια άνετη ατμόσφαιρα, όπου ο εργαζόμενος θα αισθάνεται ελεύθερος να συζητήσει για τα καθήκοντα και τις υπευθυνότητες του (Cascio, 1991).

Το μεγαλύτερο εμπόδιο που μπορεί να σκοντάψει κανείς με την τεχνική της συνέντευξης, είναι η διαστρέβλωση των πληροφοριών είτε αυτό οφείλεται σε πραγματική παραποίηση είτε σε ειλικρινή παρανόηση. Για παράδειγμα, εάν ο εργαζόμενος γνωρίζει ή (αισθάνεται) ότι τα αποτελέσματα της ανάλυσης εργασίας μπορεί να επηρεάσουν τους μισθούς, μπορεί να υπερβάλλει για συγκεκριμένες υπευθυνότητες και να υποτιμήσει άλλες. Συνεπώς, οι συνεντεύξεις ίσως απαιτούνε χρόνο και μια σειρά επιδέξιων ερωτήσεων έτσι ώστε να εκμαιεύσουν έγκυρες πληροφορίες (Cascio, 1991).

Για να ελέγξει κάποιος τις πληροφορίες που παρέχονται από ένα μεμονωμένο κάτοχο μιας θέσης εργασίας, είναι σοφό να πάρουμε συνέντευξη από αρκετούς κατόχους παρόμοιων εργασιών όπως επίσης και από τους άμεσους προϊστάμενούς τους, οι οποίοι γνωρίζουν τις εργασίες καλά (Bass & Barrett, 1981).

Οι πολλαπλές συνεντεύξεις βοηθούνε στο να ληφθούν υπόψη οι δυναμικοί παράγοντες της εργασίας που οφείλονται σε ανθρώπους και καταστάσεις. Αυτή είναι εν μέρει μια λύση στο πρόβλημα, γιατί συχνά είναι δύσκολο να κατηγοριοποιήσεις αποτελέσματα από ανόμοιες συνεντεύξεις σε μια κατανοητή εικόνα. Γι' αυτό το λόγο, επιπρόσθετες πληροφορίες και τεχνικές συλλογής πληροφοριών θα έπρεπε ίσως να χρησιμοποιούνται για να υποστηρίξουν και να βελτιώσουν τα αποτελέσματα της συνέντευξης (Cascio, 1991).

Επιτροπές Εμπειρογνομόνων

Όταν οι διαδικασίες των ατομικών συνεντεύξεων φαίνεται να έχουν μεγάλο κόστος, κάποιιο οργανισμοί ακολουθούν τη διαδικασία των ομαδικών συνεντεύξεων με τους κατόχους των εργασιών. Αυτές, αποτελούνται από τέσσερις έως έξι άτομα (Miner, 1992).

Ο Cascio (1991) αναφέρει ότι συχνά συγκαλούνται επιτροπές, που αποτελούνται από έξι μέχρι οκτώ εμπειρογνώμονες, για διαφορετικούς λόγους, στην ανάλυση εργασίας. Πρώτον για να αναπτύξει πληροφορίες σχετικές με καθήκοντα ή KSAOs που θα χρησιμοποιηθούν στην κατασκευή ερωτηματολογίων ανάλυσης εργασίας. Δεύτερον, για να δοκιμάσει να συνδέσει τα καθήκοντα με KSAOs, τα KSAOs με στοιχεία δοκιμής και τα καθήκοντα με στοιχεία δοκιμής. Η συνολική ομάδα των εμπειρογνομόνων, συνήθως, αντιπροσωπεύει περίπου το 10 – 20% του δείγματος των κατόχων της θέσης εργασίας και των προϊσταμένων, και είναι αντιπροσωπευτική όσον αφορά τη φυλή, το φύλο, την τοποθεσία, το ωράριο εργασίας και την σύνθεση της ομάδας των κατόχων της θέσης εργασίας.

Σύμφωνα με τους Maurer και Tross (2000), τα αποτελέσματα της ανάλυσης εργασίας που προκύπτουν από μια επιτροπή εμπειρογνομόνων είναι πάρα πολύ πιθανό να συμφωνούν με αυτά που συλλέγουμε από ένα μεγαλύτερο δείγμα εμπειρογνομόνων. Έτσι σε πολλές περιπτώσεις δεν είναι απαραίτητη η διεξαγωγή μιας έρευνας σε πολύ μεγάλο δείγμα. Με αυτό τον τρόπο εξοικονομούμε και χρόνο και κόστος. Προϋπόθεση είναι να γίνει η επιλογή του δείγματος με πολύ προσεκτικό τρόπο.

Άμεση Παρατήρηση και Εκτέλεση της Εργασίας

Η παρατήρηση των κατόχων εργασίας ή η εκτέλεση της εργασίας, από τον αναλυτή, είναι δύο μέθοδοι για να συλλέξει κάποιος πληροφορίες για μια εργασία, όπως διατυπώνεται από τον Cascio (1991). Οι πληροφορίες μετά καταγράφονται σαν ένα αφηγηματικό δοκίμιο ή σε μορφή τυποποιημένης λίστας. Και οι δύο μέθοδοι θεωρούν ότι οι εργασίες είναι σχετικά στατικές, δηλαδή, παραμένουν σταθερές στη διάρκεια του χρόνου και δεν αλλάζουν αισθητά όταν εκτελούνται από διαφορετικούς κατόχους της θέσης ή ανάλογα με τις καταστάσεις. Η παρατήρηση είναι μια μέθοδος που είναι κατάλληλη για εργασίες που απαιτούν χειρωνακτικές, τυποποιημένες και μικρής διάρκειας δραστηριότητες και η εκτέλεση της εργασίας είναι κατάλληλη για εργασίες που μπορεί να μάθει εύκολα ο αναλυτής.

Οι εργαζόμενοι παρατηρούνται κατά τη διάρκεια εκτέλεσης της εργασίας τους. Οι παρατηρητές προσπαθούν να είναι διακριτικοί, παρατηρώντας τις εργασίες χωρίς να μπλέκονται στα πόδια των εργαζομένων. Οι παρατηρητές γενικά δεν μιλούν στους εργαζόμενους γιατί τους εμποδίζουν στη διαδικασία εκτέλεσης της εργασίας τους. Μερικές φορές χρησιμοποιούν κάμερες ή βιντεοσκοπούν εργαλεία για να διευκολύνουν την παρατήρηση. Το πρωταρχικό πλεονέκτημα της απλής παρατήρησης είναι ότι επιτρέπει να αιχμαλωτιστεί η συμπεριφορά ως προς το φυσικό της περιεχόμενο (Muchinsky, 2003). Για παράδειγμα αν θέλει ένας ερευνητής να ερευνήσει τη διαδικασία της λήψης απόφασης από άτομα ενός διοικητικού συμβουλίου θα διαπιστώσει ίσως ότι ο πρόεδρος έχει μεγαλύτερο έλεγχο σε αποφάσεις από ότι τα νεότερα μέλη του συμβουλίου.

Η παρατήρηση θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα των συμπεριφορικών χαρακτηριστικών της εργασίας. Για παράδειγμα, η δραστηριότητα «αντιμετωπίζει επείγοντα περιστατικά», μπορεί να είναι ζωτικής σημασίας για αποτελεσματική εκτέλεση του επαγγέλματος της νοσοκόμας. Όμως, η συνεχής παρατήρηση για οκτώ ώρες των δραστηριοτήτων μιας ομάδας νοσοκόμων, που προσπαθούν να φροντίσουν τις ανάγκες δεκάδων νυσταλέων ασθενών που βρίσκονται σε μετεγχειρητικό στάδιο, ίσως αποκαλύψει λίγα σε σχέση με αυτά που απαιτούνται για μια έγκυρη εικόνα των απαιτήσεων της συγκεκριμένης εργασίας. Η παρατήρηση και η εκτέλεση της εργασίας δεν είναι κατάλληλες για εργασίες στις οποίες πρέπει να καταβάλει κάποιος πολύ μεγάλη πνευματική προσπάθεια και συγκέντρωση, όπως τα επαγγέλματα του δικηγόρου, του προγραμματιστή

υπολογιστών ή του μηχανικού σχεδίασης. Αυτές οι μέθοδοι όμως μπορούν να εφαρμοστούν σε εκατοντάδες άλλες εργασίες (Cascio, 1991).

Ερωτηματολόγια

Σύμφωνα με τον Muchinsky (2003) μια άλλη διαδικασία για τη συλλογή πληροφοριών για την εργασία είναι η χρήση ενός δομημένου ερωτηματολογίου ή ενός ερευνητικού εργαλείου. Τα ερωτηματολόγια είναι συνήθως τυποποιημένα και είτε παρέχουν στοιχεία για να τα τσεκάρει κάποιος για το πόσο σχετικά είναι με την εργασία που εξετάζουμε, είτε για να τα ταξινομήσει κανείς ως προς το πόσο είναι σχετικά με την εργασία που εξετάζουμε. Γενικά, είναι μια μέθοδος πιο οικονομική και πιο γρήγορη σε σχέση με άλλες μεθόδους ανάλυσης εργασίας και τα ερωτηματολόγια έχουν το πλεονέκτημα ότι μπορούν να συμπληρωθούν στον ελεύθερο χρόνο των εργαζομένων, χωρίς να χάνεται χρόνος από την παραγωγικότητά τους (Cascio, 1991). Επιπλέον, όταν υπάρχουν πολλοί εργαζόμενοι σε μια εργασία, τα ερωτηματολόγια παρέχουν ένα βάθος κάλυψης που θα ήταν υπερβολικά ακριβό και χρονοβόρο να επιτευχθεί με οποιαδήποτε άλλη μέθοδο.

Ο αναλυτής, σύμφωνα με τον Muchinsky (2003), χρησιμοποιεί την ήδη υπάρχουσα γνώση ή ταξινομίες πληροφοριών της εργασίας για να την αναλύσει. Η ταξινόμια είναι ένα σχήμα κατηγοριοποίησης χρήσιμο στην οργάνωση πληροφοριών – σε αυτή την περίπτωση πληροφορίες σχετικές με τις εργασίες. Οι πληροφορίες που έχουν διελεγχθεί για την εργασία οργανώνονται αυτόματα μέσα στο ήδη υπάρχον σύστημα μέτρησης και μπορούν να διαβαθμιστούν σε μια βάση δεδομένων από βαθμολογίες που περιγράφουν άλλες εργασίες που έχουν αναλυθεί προηγουμένα.

Σύμφωνα με τους Peterson και Jeanneret (1997) όπως αναφέρεται από τον Muchinsky (2003), αυτή η διαδικασία είναι παραγωγική από τη φύση της επειδή ο αναλυτής εργασίας μπορεί να οδηγηθεί στην κατανόηση μιας εργασίας μέσα από την άντληση πληροφοριών από ένα προϋπάρχον πλαίσιο ανάλυσης εργασιών. Εναλλακτικά, οι διαδικασίες της συνέντευξης και της άμεσης παρατήρησης είναι από τη φύση τους επαγωγικές επειδή ο αναλυτής εργασίας πρέπει να βασιστεί σε πρωτογενείς πληροφορίες σχετικά με την εργασία που θέλει να αναλύσει. Επειδή οι αναλυτές εργασίας συνήθως ενδιαφέρονται να κατανοήσουν περισσότερες από μια εργασίες το δομημένο εργαλείο είναι ένας πολύ χρήσιμος τρόπος για να εξετάσουν τις σχέσεις μεταξύ μιας ομάδας εργασιών. Οι περισσότερες από τις πιο πρόσφατες

επαγγελματικές προόδους στην ανάλυση εργασίας στον τομέα της οργανωτικής ψυχολογίας έχουν γίνει με την παραγωγική μέθοδο.

Παρ' όλα αυτά, όπως προσδιορίζεται από τον Cascio (1991) υπάρχουν προβλήματα με αυτή τη μέθοδο. Τα ερωτηματολόγια είναι συχνά χρονοβόρα γι' αυτόν που τα συμπληρώνει και επίσης ακριβά για να τα φτιάξει κανείς. Επίσης, πολλές φορές υπάρχουν ασάφειες ή παρεξηγήσεις που θα είχαν διορθωθεί σε μια συνέντευξη. Παρόμοια, ίσως είναι δύσκολο να παρακολουθήσουμε τις πληροφορίες που έχουν συλλεχθεί μέσω ερωτηματολογίων. Επιπρόσθετα, η αμοιβαιότητα που αναπτύσσεται σε μια προσωπική επαφή είναι αδύνατο να επιτευχθεί μέσω ενός απρόσωπου εργαλείου. Αυτό μπορεί να έχει αντίθετα αποτελέσματα στη συνεργασία και την παρακίνηση του ερωτώμενου. Από την άλλη πλευρά, η προσέγγιση μέσω ενός δομημένου ερωτηματολογίου πιθανώς έχει τη μεγαλύτερη δυναμικότητα για να συνεκτιμηθούν οι πληροφορίες από την ανάλυση της εργασίας, οι οποίες μπορούν μετά να επεξεργαστούν μέσω υπολογιστή.

Ταξινομικές πληροφορίες

Σύμφωνα με τον Muchinsky (2003), υπάρχουν πολλά παραδείγματα ταξινομικών πληροφοριών για την ανάλυση εργασίας. Το πρώτο είναι το Position Analysis Questionnaire (PAQ), (McCormick, Jeanneret, & Mecham, 1972, McCormick & Jeanneret, 1988), το οποίο αποτελείται από 195 δηλώσεις που χρησιμοποιούνται για να περιγράψουν τα ανθρώπινα γνωρίσματα που απαιτούνται για να εκτελεστεί μια εργασία. Αυτές οι δηλώσεις οργανώνονται σε έξι κατηγορίες: εισερχόμενες πληροφορίες, διανοητικές διαδικασίες, παραγωγή εργασίας, σχέσεις με άλλα άτομα, πλαίσιο εργασίας και άλλες απαιτήσεις. Στηριζόμενος σε μια βάση δεδομένων από χιλιάδες παρόμοιες εργασίες που έχουν αναλυθεί προηγουμένα με το PAQ, ο αναλυτής εργασίας μπορεί να κατανοήσει την εργασία στην οποία έχει εστιάσει.

Ένα δεύτερο παράδειγμα κατανόησης των ταξινομικών πληροφοριών είναι μέσα από την έρευνα του Fleishman και των συνεργατών του που ανέπτυξαν μια ταξινομία ανθρώπινων ικανοτήτων που χρειάζονται για να εκτελεστούν καθήκοντα (Fleishman & Quaintance, 1984). Ο Fleishman αναγνώρισε 52 ικανότητες που απαιτούνται κατά την εκτέλεση ενός ευρέως φάσματος καθηκόντων. Παραδείγματα τέτοιων ικανοτήτων είναι η προφορική έκφραση, η σταθερότητα βραχίονα – χεριού, ο συντονισμός των άκρων, ο χρόνος αντίδρασης, η επιλεκτική προσοχή και η νυχτερινή

όραση. Η μέθοδος του Fleishman επιτρέπει να περιγραφούν οι εργασίες ως προς τα καθήκοντα που εκτελούνται και το είδος και επίπεδο των ικανοτήτων που απαιτούνται για να εκτελεστούν αυτές οι εργασίες. Τέτοια ταξινομική προσέγγιση κατηγοριοποιεί τις εργασίες, με βάση τις απαιτούμενες ανθρώπινες ικανότητες.

Το τρίτο παράδειγμα ταξινομικών πληροφοριών, διαθέσιμο για ανάλυση εργασίας, παρέχεται από το Αμερικάνικο Υπουργείο Εργασίας. Βασισμένο σε αναλύσεις εργασίας μέσα από χιλιάδες υπεύθυνους κατόχους θέσεων εργασίας, αυτή η τεράστια συσσωρευμένη πληροφόρηση παρέχει στους χρήστες πληθώρα αξιολογήσεων ως προς την εργασία και το επάγγελμα. Δύο τέτοιες πηγές είναι διαθέσιμες. Η πρώτη είναι το Dictionary of Occupational Titles (DOT), (U.S. Department of Labor, 1991). Το DOT περιγράφει χιλιάδες εργασίες όσον αφορά τα προσόντα των εργαζομένων που απαιτούνται για να εκτελεστεί κάθε εργασία. Το DOT βασίζεται, εν μέρει, στο πλαίσιο της ανάλυσης εργασίας ως προς τις λειτουργίες όσον αφορά τις διαστάσεις των Ανθρώπων, των Δεδομένων και των Πραγμάτων της εργασίας. Δίνονται έντεκα γνωρίσματα της προσωπικότητας των εργαζομένων συμπεριλαμβάνοντας την ευφυΐα, την προφορική ικανότητα, την αριθμητική ικανότητα, την επιδεξιότητα, και το συναρμολόγηση κινητήρων.

Μια άλλη πηγή τέτοιων πληροφοριών είναι το Occupational Information Network - O*NET των Peterson, Mumford, Borman et al. (2001) το οποίο έχει αναπτυχθεί από το Αμερικάνικο Υπουργείο Εργασίας. Στοχεύει στο να είναι μια περιεκτική εθνική βάση δεδομένων όσον αφορά τα προσόντα των εργαζομένων και τα χαρακτηριστικά της κάθε εργασίας. Έχει σχεδιαστεί για να αντικαταστήσει το DOT και να γίνει η πρωταρχική πηγή πληροφόρησης για τα επαγγέλματα. Η βάση δεδομένων περιέχει πληροφορίες σχετικά με τις KSAOs, τα ενδιαφέροντα, γενικές δραστηριότητες της εργασίας και το πλαίσιο εργασίας. Παρέχει τη βάση για να διευκολύνει την παροχή συμβουλών σταδιοδρομίας, εκπαίδευσης, απασχόλησης και δραστηριότητες κατάρτισης.

Στο O*NET υπάρχουν έξι περιγραφικοί τομείς (για παράδειγμα οι απαιτήσεις από τους εργαζομένους) που περιέχουν πιο εκλεπτυσμένες πληροφορίες μέσα σε κάθε τομέα (για παράδειγμα ποιες βασικές δεξιότητες απαιτούνται από τους εργαζομένους). Όσον αφορά τα προσόντα και γενικά τα γνωρίσματα των εργαζομένων, στο O*NET περιέχονται περιγραφές που θεωρούνται ότι είναι «προσανατολισμένες στον εργαζόμενο». Όσον αφορά τις περιγραφές για τις απαιτήσεις του επαγγέλματος, την εξειδίκευση και τα οργανωτικά χαρακτηριστικά

θεωρούνται ότι είναι «προσανατολισμένες στο καθήκον». Ο τομέας που αναφέρεται στην εμπειρία που απαιτείται, περιέχει περιγραφές που είναι ανάμεσα στον προσανατολισμό στον εργαζόμενο και τον προσανατολισμό στο καθήκον.

Το O*NET προσφέρει μια σειρά από εργαλεία αξιολόγησης τα οποία είναι σχεδιασμένα να βοηθήσουν τα μεμονωμένα άτομα να εξερευνήσουν σταδιοδρομίες και να πάρουν αποφάσεις σχετικά με αυτές. Τα εργαλεία αυτά είναι έτσι σχεδιασμένα ώστε να βοηθήσουν τους ανθρώπους να αξιολογήσουν τα ενδιαφέροντα και τις ικανότητές τους και να τους βοηθήσουν να αναγνωρίσουν επαγγέλματα που να ταιριάζουν στο προφίλ τους. Στο O*NET περιλαμβάνονται και πληροφορίες που αφορούν τα χαρακτηριστικά ενός οργανισμού και πώς αυτά επηρεάζουν όλες τις εργασίες που εκτελούνται μέσα σε ένα οργανισμό (Peterson et al., 2001).

Παρά τα πλεονεκτήματα που παρέχουν αυτά τα αρχεία καταγραφής πληροφοριών πολλές φορές παρουσιάζουν και σοβαρά προβλήματα. Ένα από αυτά είναι ότι περιέχουν έμμεσες μετρήσεις, σύμφωνα με το ενδιαφέρον του ερευνητή. Αυτό το πρόβλημα περιγράφεται αρκετά καλά όταν για παράδειγμα θέλει να μετρήσει κάποιος τα χαρακτηριστικά της εργασίας των υπαλλήλων, με τη χρήση βάσεων δεδομένων, όπως το DOT ή το O*NET. Οι πληροφορίες που περιλαμβάνονται και στις δύο αυτές βάσεις έχουν συλλεχθεί σε επαγγελματικό επίπεδο και αν τις χρησιμοποιήσει κάποιος, μπορεί να καλύψει σημαντικές διαφορές ανάμεσα σε άτομα που μπορεί να έχουν το ίδιο επάγγελμα αλλά εκτελούν στην ουσία διαφορετική εργασία ή που την εκτελούν κάτω από διαφορετικές συνθήκες. Για παράδειγμα, όπως αναφέρεται από τους Jex και Britt (2008) μια νοσοκόμα σε ένα αγροτικό ιατρείο μπορεί να έχει διαφορετικά καθήκοντα από κάποια σε ένα μεγάλο αστικό νοσοκομείο, αν και οι δυο είναι μέρος του ίδιου επαγγέλματος (p.25).

Τεχνική Ζωτικών Συμβάντων– Critical Incidents Technique (CIT)

Αυτή η προσέγγιση, όπως αναφέρεται από τον Cascio (1991), περιλαμβάνει μια σειρά ιστοριών που αφορούν εργασιακές συμπεριφορές (έχουν συλλεχθεί από προϊστάμενους, εργαζόμενους ή άλλων ανθρώπων εξοικειωμένων με την εργασία) και εξηγούν την πολύ καλή ή πολύ φτωχή απόδοση στην εργασία. Η μέθοδος έχει αξία επειδή τυπικά αποδίδει και τις στατικές και τις δυναμικές διαστάσεις των εργασιών. Κάθε ιστορία περιγράφει, πρώτον, τι οδήγησε στο γεγονός και το περιβάλλον μέσα στο οποίο συνέβη, δεύτερον, τι επακριβώς έκανε το μεμονωμένο άτομο που ήταν τόσο αποτελεσματικό ή αναποτελεσματικό, τρίτον, τις

αντιλαμβανόμενες επιπτώσεις αυτής της συμπεριφοράς και τέταρτον, εάν και κατά πόσο οι επιπτώσεις ήταν ελεγχόμενες από τον υπάλληλο. Τυπικά, ο αναλυτής της εργασίας συγκεντρώνει ένα ευρύ δείγμα από παρατηρήσεις ενός μεγάλου αριθμού υπαλλήλων καθώς κάνουν τη δουλειά τους. Ανάλογα με τη φύση της εργασίας, μπορεί να χρειαστούν εκατοντάδες ή και χιλιάδες τέτοια περιστατικά για να καλυφθεί επαρκώς ο τομέας που αφορά τη συμπεριφορά. Στη συνέχεια τα περιστατικά κατηγοριοποιούνται σύμφωνα με τις διαστάσεις της εργασίας που αντιπροσωπεύουν και μοντάρονται σε μορφή λίστας. Στο άθροισμά τους, τα περιστατικά αυτά παρέχουν μια συνολική εικόνα των συμπεριφορικών απαιτήσεων μιας εργασίας.

Ένα σημαντικό πλεονέκτημα αυτής της προσέγγισης είναι ότι επικεντρώνεται σε εργασιακές συμπεριφορές, συμπεριφορές που είναι ορατές και μετρήσιμες, έτσι ώστε ίσως να μπορούμε να αντιλαμβανόμαστε πλήρως όλα τα δυνατά οφέλη και τις χρήσεις που προκύπτουν από την ανάλυση της εργασίας. Από την άλλη, υπάρχουν δύο σημαντικά μειονεκτήματα που σχετίζονται με αυτή τη μέθοδο. Ένα είναι ο χρόνος, παίρνει σημαντικά πολύ χρόνο για να συλλέξει, να αφαιρέσει και να κατηγοριοποιήσει κάποιος τα περιστατικά. Το δεύτερο μειονέκτημα είναι ότι τα «ζωτικά» περιστατικά, εξ ορισμού, περιγράφουν συμπεριφορές που αφορούν εξαιρετική αποτελεσματικότητα ή αναποτελεσματική απόδοση. Το κύριο μέλημα όμως στην ανάλυση της εργασίας είναι να περιγράψει κάποιος το μέσο όρο της απόδοσης στην εργασία.

Παρ' όλα αυτά, η μέθοδος αυτή ενδείκνυται για να προσδιορίσουμε τις επιθυμητές απαιτήσεις απόδοσης και για την διάγνωση προβλημάτων στην απόδοση. Γι' αυτούς τους σκοπούς, και όταν χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με άλλες μεθόδους, η μέθοδος του ζωτικού περιστατικού είναι ένα πρακτικό εργαλείο στην ανάλυση της εργασίας (Cascio, 1991).

Άλλες πηγές

Υπάρχουν αρκετές άλλες πηγές πληροφοριών που είναι κατάλληλες και μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να συμπληρώσουν άλλες μεθόδους που έχουν περιγραφεί πιο πάνω. Η εξέταση των εκπαιδευτικών υλικών (όπως τα εκπαιδευτικά εγχειρίδια, τυποποιημένες διαδικασίες στη λειτουργία ή σχεδιαγράμματα του χρησιμοποιούμενου εξοπλισμού) καθώς και η ανασκόπηση όλου του γραπτού και διαθέσιμου υλικού, όπως για παράδειγμα οι περιγραφές θέσης εργασίας (Muchinsky, 2003), μπορεί να αποκαλύψουν τι ικανότητες, δεξιότητες και συμπεριφορές

απαιτούνται για επιτυχή μάθηση της εργασίας και χειρισμού του απαραίτητου εξοπλισμού.

Επιπλέον, μπορεί να φανούν πολύ χρήσιμα εργαλεία, τα τεχνικά συνέδρια που απαρτίζονται από ειδικούς, οι οποίοι έχουν επιλεγεί για τις ευρείς γνώσεις τους και την εμπειρία τους, καθώς επίσης και ημερολόγια στα οποία οι κάτοχοι των θέσεων εργασίας καταγράφουν τα εργασιακά τους καθήκοντα σε καθημερινή βάση (Cascio, 1991).

Συγκριτική χρησιμότητα εναλλακτικών μεθόδων

Σύμφωνα με μελέτη (Levine et al., 1983), που συνέκρινε 7 μεθόδους ανάλυσης εργασίας απέναντι από οργανωτικούς σκοπούς και πρακτικά ενδιαφέροντα, οι αναλυτές που συμμετείχαν συμφώνησαν στο ότι κάποια μορφή ανάλυσης εργασίας είναι αναπόφευκτη για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, και επίσης φαίνεται ότι καμιά μέθοδος από μόνη της δεν είναι ικανοποιητική για όλους τους οργανωτικούς σκοπούς.

Σε αυτό συμφωνεί και ο Miner (1992), ο οποίος πιστεύει ότι οι προσεγγίσεις κατά την διαδικασία της ανάλυσης της εργασίας πρέπει να είναι συνδυαστικές και να χρησιμοποιούνται διάφορες μέθοδοι, για να αυξάνεται ο όγκος των πληροφοριών που συλλέγονται.

Ανάλυση Διοικητικών Εργασιών

Οι παραδοσιακές μέθοδοι ανάλυσης εργασίας, όπως τονίζεται από τον Muchinsky (2003), ταιριάζουν πολύ καλά σε παραδοσιακά χειρωνακτικές εργασίες και εργασίες γραφείου. Σε αυτές τις εργασίες, η δουλειά που εκτελείται αποδεικνύεται από εμφανείς συμπεριφορές, όπως η σφυρηλάτηση, η συγκόλληση, η δακτυλογράφηση και άλλες. Αυτές οι συμπεριφορές μπορούν πολύ εύκολα να παρατηρηθούν και το προϊόν της εργασίας (π.χ. ένα δακτυλογραφημένο γράμμα) απορρέει από τη δεξιότητα (π.χ. ικανότητα δακτυλογράφησης). Το να φέρει σε πέρας κάποιος μια ανάλυση εργασίας δεν είναι εύκολο, αλλά τα προβλήματα είναι πιο σύνθετα όσον αφορά τις διοικητικές εργασίες. Σε διευθυντικό επίπεδο εργασιών, η σύνδεση ανάμεσα στις KSAOs και την παραγωγή εργασίας δεν είναι ακριβώς τόσο ξεκάθαρη. Οι διευθυντικές εργασίες περιλαμβάνουν παράγοντες όπως σχεδιασμός, λήψη αποφάσεων, προβλέψεις και διατήρηση αρμονικών διαπροσωπικών σχέσεων. Η διευθυντική δουλειά περιλαμβάνει γνωστικές και κοινωνικές δεξιότητες, οι οποίες δεν είναι εύκολα ορατές ή αναγνωρίσιμες.

Σύμφωνα με τον Mintzberg (1971), για να μπορέσουμε να κατανοήσουμε την διοικητική εργασία με επιστημονικό τρόπο θα πρέπει να την περιγράψουμε με ακρίβεια και να φτιάξουμε το διοικητικό μοντέλο μέσα σε ένα οργανωμένο σύστημα. Για να καταφέρουμε λοιπόν να περιγράψουμε τη συγκεκριμένη εργασία με επάρκεια θα πρέπει να έχουμε πρόσβαση σε διοικητικές πληροφορίες καθώς και τη δυνατότητα της παρατήρησης των μάνατζερ καθώς πολλές από τις πληροφορίες είναι προφορικά δοσμένες.

Ο χρόνος που καταναλώνει ένας μάνατζερ έχει να κάνει με πολλές διαφορετικές δραστηριότητες, όπως τον σχεδιασμό και την οργάνωση της εργασίας ή με το να προσπαθεί να κατευνάσει τα πνεύματα ανάμεσα στους υφισταμένους του. Όπως αναφέρεται από τον Cascio (1991) όταν σε δύο μάνατζερ του ίδιου επιπέδου και της ίδιας ειδικότητας, αναθέτονται παρόμοιες διοικητικές υπευθυνότητες για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων, αυτοί θα χρησιμοποιήσουν μεθόδους που θα αποκλίνουν πάρα πολύ η μια από την άλλη. Προκύπτουν λοιπόν αλλαγές και είναι φυσιολογικό, γιατί εξαρτώνται από τον ανθρώπινο παράγοντα. Επίσης, αλλαγές που εξαρτώνται από την κατάσταση που προκύπτει κάθε φορά, επηρεάζουν επίσης τη δουλειά των μάνατζερ σε διαφορετικές λειτουργικές περιοχές, σε διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα και σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές και οργανισμούς. Γι' αυτό, σύμφωνα με τον Muchinsky (2003), είναι δύσκολο μερικές φορές να γίνει μια ακριβής ανάλυση εργασίας για διευθυντικού επιπέδου εργασίες εξαιτίας της μείζονος ραγδαίας μεταβολής ανάμεσα στην εργασία που εκτελείται και τις απαραίτητες KSAOs.

Από τη στιγμή που οι εργασίες των μάνατζερ διαφέρουν τόσο πολύ, είναι ανάγκη να αναγνωριστούν και να μετρηθούν οι βασικές διαστάσεις της διαφορετικότητάς τους. Αρχικά, θα πρέπει να αναγνωρίσουμε τι πραγματικά κάνουν οι μάνατζερ στην εργασία τους έτσι ώστε να τις εκτελούν αποτελεσματικά (για παράδειγμα, τις κεντρικές δραστηριότητές τους), και μετά πρέπει να προσδιορίσουμε τις συμπεριφορικές διαφορές στην εργασία που οφείλονται στο χρόνο, τον άνθρωπο και τις αλλαγές των καταστάσεων (Cascio, 1991). Οι ερευνητές που εξετάζουν τη συμπεριφορά στην εργασία των μάνατζερ εμπιστεύονται τα ερωτηματολόγια ως τη βασική μέθοδο για να συλλέξουν πληροφορίες.

Αξιολόγηση των μεθόδων και λήψη απόφασης

Σύμφωνα με την εκτίμηση των Sanchez και Levine (2001) πριν ξεκινήσει κάποιος την διεξαγωγή μιας ανάλυσης εργασίας, είναι απαραίτητο να αποφασίσει τη μέθοδο που θα ακολουθήσει καθώς και τι είδους πληροφορίες επιθυμεί και τι θα τις κάνει. Για παράδειγμα αν θέλει να αναβαθμίσει κάποια πρότυπα, αν θέλει να εισάγει κάποιες διορθωτικές ενέργειες ή απλά να αποκτήσει πληρέστερη κατανόηση κάποιας κατάστασης.

Όταν κάποιος στοχεύει στο να γράψει μια περιγραφή θέσης εργασίας, υπερέχουν η μέθοδος καταγραφής των καθηκόντων και η FJA (Miner, 1992; Sanchez & Levine, 2001). Σύμφωνα με τον Landy (1989), η πιο συνηθισμένη μέθοδος, για την ανάλυση της εργασίας, είναι ο συνδυασμός συνέντευξης και ερωτηματολογίου. Γενικά, όσο περισσότερες μεθόδους χρησιμοποιούμε τόσο πιο έγκυρες θα είναι και οι πληροφορίες μας.

Τυπικά, οι πληροφορίες θα πρέπει να αφορούν καθήκοντα και υποχρεώσεις της εργασίας και μετά προγραμματισμένες συζητήσεις με ένα ή δύο άτομα που κατέχουν τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Επιπλέον, ο αναλυτής μπορεί να πάρει συνέντευξη και από τον επιβλέποντα του υπεύθυνου της συγκεκριμένης εργασίας, ο οποίος συχνά βλέπει οπτικές της εργασίας που ο κάτοχός της δεν μπορεί να δει (Landy, 1989).

Αυτό που βρίσκεται στην καρδιά της ανάλυσης μιας εργασίας είναι η σημαντικότητα και η συχνότητα των καθηκόντων (Prien et al., 2009). Ανεξάρτητα από το λόγο που γίνεται η ανάλυση της εργασίας, ο σκοπός είναι να περιγράψουμε την ουσία της εργασίας και τη σημαντικότητα και συχνότητα των καθηκόντων για να την ολοκληρώσουμε. Περιστασιακά, η συνέντευξη μπορεί να περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικές με την ασφάλεια κάποιων καθηκόντων ή ποια είναι βασικά στη σχέση κόστους-αποτελεσματικότητας, όμως οι πιο συνηθισμένες είναι αυτές που αφορούν τη σημαντικότητα και τη συχνότητα (Landy, 1989).

Σύμφωνα με τους Prien et al. (2009) είναι σημαντικό αυτός που θα κάνει τη συνέντευξη να έχει κάποια γνώση της δουλειάς που θα αναλυθεί και της φύσης της εργασίας γενικότερα. Επιπλέον, φαίνεται πως ο καλύτερος τρόπος για να συλλέξει κάποιος πληροφορίες, αν και όχι ο πιο οικονομικός, κατά τον Miner (1992), είναι οι ατομικές συνεντεύξεις με κατόχους εργασιών.

Αυτό που μπορεί να αντικαταστήσει μια συνέντευξη ή να χρησιμοποιηθεί για να προσθέσει πληροφορίες, όπως αναφέρεται από τον Landy (1989), είναι το

ερωτηματολόγιο ή λίστες ελέγχου διαφόρων τύπων. Για παράδειγμα, όσον αφορά τα ερωτηματολόγια υπάρχουν κάποια έτοιμα που χρησιμοποιούνται για όλες σχεδόν τις εργασίες ή κάποια άλλα, τα οποία φτιάχνονται για το σκοπό της ανάλυσης και για τη συγκεκριμένη εργασία μόνο.

Η ανάγκη για ταξινόμηση των εργασιών σε οικογένειες επαγγελματιών σύμφωνα με τα κοινά καθήκοντα ή τις κοινές ικανότητές τους, είναι το θέμα πολλών ερευνών, (π.χ. Schippmann, Prien, & Hughes, 1991) έτσι ώστε να διευκολυνθεί αυτός που θέλει να ασχοληθεί με την ανάλυση της εργασίας και τους τομείς που άπτονται όπως η εκπαίδευση ή η αξιολόγηση.

Έτσι, οι Prien et al. (2009), ταξινόμησαν τις εργασίες σε οικογένειες επαγγελματιών και δημιούργησαν οκτώ πρότυπα σχέδια – γενικές περιγραφές θέσεων εργασίας, ανάλογα με το επάγγελμα που εξετάζεται, και περιλαμβάνουν δηλώσεις καθηκόντων, δηλώσεις KSAO, τα οποία στην παρούσα εργασία θα ονομάζονται επαγγελματικά προσόντα και τέλος δηλώσεις χαρακτηριστικών του εργασιακού περιβάλλοντος.

III. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σε αυτό το κεφάλαιο γίνεται αναφορά στη μεθοδολογική πορεία που ακολουθήθηκε κατά τη διάρκεια της έρευνας και πιο συγκεκριμένα δίνονται πληροφορίες για το δείγμα των ατόμων που συμμετείχε στην έρευνα, τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν και τη διαδικασία που ακολουθήθηκε για τη συλλογή δεδομένων.

Το δείγμα

Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν όλοι οι κάτοχοι της θέσης του προϊσταμένου στα γραφεία φυσικής αγωγής σε μια Περιφέρεια της Ελλάδας, N=5. Από αυτούς, μια ήταν γυναίκα και οι τέσσερις ήταν άντρες. Σύμφωνα με τον Muchinsky, 2006, η πιο συνηθισμένη πηγή πληροφοριών είναι ο κάτοχος της θέσης εργασίας. Η χρήση των κατόχων εργασίας ως SMEs – εμπειρογνομόνων, αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση λόγω της αυτονόητης κατανόησης της εργασίας τους. Έτσι η επιλογή τους έγινε γιατί κατέχουν την εμπειρία, τη γνώση και τις ικανότητες που τους καθιστούν αρμόδιους για τη θέση αυτή. Το συγκεκριμένο δείγμα επιλέχτηκε με βάση τον γεωγραφικό προσδιορισμό. Επιπλέον, πιστεύεται ότι μπορεί να δώσει τις πληροφορίες που χρειάζονται (Καμπίτσης, 2004), μια και πέρα από το γεγονός ότι είναι κάτοχοι της θέσης, οι περισσότεροι έχουν διατελέσει και υπάλληλοι στο συγκεκριμένο γραφείο.

Εργαλεία

Η μέθοδος που επιλέχτηκε για τη μελέτη αυτής της ομάδας επαγγελματιών είναι η περιπτωσιολογική μελέτη. Χρησιμοποιήθηκε η τεχνική της τριγωνοποίησης, δηλαδή η χρησιμοποίηση πολλών και διαφορετικών μεθόδων συλλογής δεδομένων από πολλές και διαφορετικές πηγές έτσι ώστε να αυξηθεί η εγκυρότητα και η αξιοπιστία της ποιοτικής έρευνας (Καμπίτσης, 2004). Πιο συγκεκριμένα χρησιμοποιήθηκε η μεθοδολογική τριγωνοποίηση, δηλαδή διαφορετικές μέθοδοι στο ίδιο αντικείμενο ή στην ίδια μελέτη (Cohen & Manion, 1994).

Τα εργαλεία συλλογής δεδομένων που χρησιμοποιήθηκαν ήταν η ημι-δομημένη συνέντευξη και η αξιολόγηση, από τους προϊσταμένους, ενός πρότυπου σχεδίου – γενική περιγραφή της θέσης εργασίας – αντίστοιχου με την οικογένεια των επαγγελματιών που ανήκει η θέση του προϊσταμένου σε γραφείο φυσικής αγωγής (Prien et al., 2009). Σύμφωνα με τους Jex και Britt (2008) για επαγγέλματα προϊσταμένων είναι λογικό να υποθέτει κανείς ότι αυτά συνδέονται με καθήκοντα επίβλεψης και διοίκησης/διαχείρισης (p. 100).

Οι ερωτήσεις της συνέντευξης διατυπώθηκαν αφού έγινε πρώτα ανασκόπηση τυποποιημένων ερωτηματολογίων τόσο της διεθνούς όσο και της ελληνικής βιβλιογραφίας (Χαλάς, 2002; Σκουλάς και Οικονομάκη, 2008; JAQ, University of Houston; Messiah College) και οι ερωτήσεις ήταν τριών τύπων, εισαγωγικές, διερευνητικές και εξειδικευμένες. (Καμπίτσης, 2004).

Το πρότυπο σχέδιο – γενική περιγραφή της θέσης εργασίας – επιλέχθηκε ανάμεσα από τα οκτώ που προτείνονται από τους Prien et al. (2009), αφού έγινε προσεκτική ανασκόπηση των ομάδων των εργασιών για τα οποία προτείνονται και των καθηκόντων και των επαγγελματικών προσόντων που περιγράφει κάθε πρότυπο σχέδιο. Ακριβώς επειδή τα αποτελέσματά τους χρησιμοποιούνται για μια περιγραφική παρουσίαση, υπάρχει η δυνατότητα να δανείζεται κάθε πρότυπο στοιχεία και από τα υπόλοιπα, όταν το κρίνει απαραίτητο ο ερευνητής. Στην παρούσα έρευνα δεν κρίθηκε απαραίτητο.

Άλλες πηγές συλλογής δεδομένων ήταν η ανασκόπηση: (α) των αρμοδιοτήτων των προϊσταμένων όπως αυτές έχουν προσδιοριστεί από το Υπουργείο Παιδείας και (β) των οργανογραμμάτων των γραφείων φυσικής αγωγής, τα οποία δόθηκαν από τους ίδιους τους προϊσταμένους, η ανασκόπηση μιας ποιοτικής έρευνας με ερωτηματολόγιο που διεξήχθη από έναν προϊστάμενο σε έναν από τους υπό έρευνα νομούς για να διαπιστωθούν οι ανεπάρκειες σε διάφορες διαδικασίες που αφορούν το γραφείο και να παρθούν τα κατάλληλα μέτρα και τέλος η περιγραφή ζωτικών συμβάντων από τους προϊσταμένους. Η μέθοδος του ζωτικού περιστατικού ενδείκνυται για να προσδιορίσουμε τις επιθυμητές απαιτήσεις απόδοσης και για την διάγνωση προβλημάτων στην απόδοση. Γι' αυτούς τους σκοπούς, και όταν χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με άλλες μεθόδους, είναι ένα πρακτικό εργαλείο στην ανάλυση της εργασίας (Cascio, 1991).

Διαδικασία

Σύμφωνα με τον Prien et al. (2009), είναι σημαντικό αυτός που θα κάνει τη συνέντευξη να έχει κάποια γνώση της δουλειάς που θα αναλυθεί και της φύσης της εργασίας γενικότερα. Προκύπτει λοιπόν ένα μεγάλο πλεονέκτημα από το γεγονός ότι το άτομο που διεξήγαγε την έρευνα ανήκει στον ίδιο επαγγελματικό χώρο με τα άτομα του δείγματος.

Η συνέντευξη πραγματοποιήθηκε στο γραφείο του κάθε προϊσταμένου. Ο μέσος χρόνος που αφιερώθηκε σε κάθε προϊστάμενο ήταν τρεις ώρες. Στην αρχή εξηγήθηκε αναλυτικά ο σκοπός της εργασίας και στη συνέχεια ακολούθησε η συνέντευξη. Η ανάλυση των συνεντεύξεων βασίστηκε στην κωδικοποίησή τους, η οποία σε κάποιες περιπτώσεις έγινε με βάση το εννοιολογικό τους περιεχόμενο και σε άλλες από λέξεις που υπήρχαν μέσα σε αυτές *in vivo codes* (Glaser & Strauss, 1967 όπως αναφέρεται από τον Καμπίτση, 2004).

Μετά τη συνέντευξη, οι προϊστάμενοι συμπλήρωσαν το πρότυπο σχέδιο της γενικής περιγραφής της θέσης εργασίας το οποίο χωρίζεται σε τρία τμήματα. Στο πρώτο δηλώνονται τα καθήκοντα, στο δεύτερο τα επαγγελματικά προσόντα και στο τρίτο τα χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος. Η καταγραφή των καθηκόντων και η Functional Job Analysis (FJA), υπερέχουν όταν ο σκοπός είναι η καταγραφή της περιγραφής της εργασίας σύμφωνα με τους Sanchez & Levine (2001).

Θα μπορούσε να συμπεριλαμβάνεται και ένα τέταρτο κομμάτι, η αξιολόγηση, όμως επειδή η διαδικασία αυτή δεν εφαρμόζεται ακόμα στην Ελλάδα και πιθανώς θα προκαλούσε κάποια αμηχανία στους προϊσταμένους παραλείφθηκε προς το παρόν. Αυτό είναι κάτι που υποστηρίζεται και από έρευνες (π.χ. Levine, Sistrunk, McNutt & Gael, 1988), που προτείνουν ότι θα ήταν καλό στις αρχικές προσπάθειες για δημιουργία μιας βάσης δεδομένων, για την ανάλυση της εργασίας, να μην περιλαμβάνεται η αξιολόγηση της εργασίας.

Αναγνώριση των καθηκόντων και αξιολόγησή τους

Για να πραγματοποιηθεί η πρώτη φάση της ανάλυσης εργασίας, σύμφωνα με τη μεθοδολογία του Prien et al. (2009), δηλαδή η αναγνώριση των καθηκόντων, συμπληρώθηκε από τους κατόχους εργασίας μια λίστα όπου αναγνωρίστηκαν ποια καθήκοντα είναι σχετικά με τη θέση τους. Στη λίστα με τα καθήκοντα συμπεριλαμβάνονταν εννιά εργασιακές δραστηριότητες των προϊσταμένων, για να

οργανωθούν τα καθήκοντα και να προκύψει μια περιεκτική φόρμα με αυτά (Πίνακας 3.1.).

Πίνακας 3.1. Εργασιακές Δραστηριότητες και Περιγραφή τους

Εργασιακές Δραστηριότητες	Περιγραφή
Επίβλεψη	Εργασιακά καθήκοντα που σχετίζονται με ανάθεση εργασιών και το συντονισμό τους, παροχή πληροφοριών και ανατροφοδότησης στους εργαζόμενους, καθιέρωση και ανακοίνωση των στόχων και των προτύπων απόδοσης, αξιολόγηση ατομικής απόδοσης, επέμβαση για επίλυση διαφωνιών, παροχή συμβουλών στους υπαλλήλους.
Σχεδιασμός, οργάνωση, προγραμματισμός, συντονισμός	Εργασιακά καθήκοντα που σχετίζονται με ανάθεση καθηκόντων και θέσεων στους εργαζόμενους, παροχή κατεύθυνσης κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, διατήρηση ενημερωμένου αρχείου δεδομένων, ορισμό προθεσμιών για την ολοκλήρωση εργασιών, συντονισμό δραστηριοτήτων για αποτελεσματική χρήση του χρόνου και των πόρων.
Υπολογισμός, επαλήθευση, καταγραφή	Εργασιακά καθήκοντα που σχετίζονται με καταγραφή δαπανών, διατήρηση πινάκων ελέγχου, ημερολογίων ή άλλων αρχείων για να καταγράψει την κατάσταση ενός έργου, συμπληρώνει φόρμες για την καταγραφή αριθμητικών ή στατιστικών πληροφοριών, παρουσιάζει τα πεπραγμένα, με επιστολές ή συνοπτικές εκθέσεις, επαλήθευση στοιχείων, υπολογισμό στατιστικών στοιχείων, υπολογισμό ισολογισμού/συνδιαλλαγών.
Τήρηση βιβλίων	Εργασιακά καθήκοντα που σχετίζονται με λογιστικούς υπολογισμούς λειτουργικών διαδικασιών, διεκπεραίωση τιμολογίων, καταχωρήσεις σε οικονομικά αρχεία, διόρθωση οικονομικών ποσών π.χ. για μεταφορά χρημάτων από κωδικό σε κωδικό, βοήθεια σε εσωτερικούς και εξωτερικούς λογιστικούς ελέγχους, π.χ. η διαδικασία των Χρηματικών Ενταλμάτων Πληρωμών όπου ο έλεγχος γίνεται ταυτόχρονα.
Αρχειοθέτηση και παραλαβή υλικού	Εργασιακά καθήκοντα που σχετίζονται με διατήρηση αρχείων εισερχομένου και εξερχομένου υλικού ανασκόπηση, εκσυγχρονισμό ή αναθεώρησή τους, έτσι ώστε να αντανακλούν την τρέχουσα κατάσταση του θέματος, έρευνα δεικτών, φακέλων ή άλλων αρχείων για πληροφορίες.
Επεξεργασία γραπτού υλικού	Εργασιακά καθήκοντα που σχετίζονται με προώθηση της περαιωμένης αλληλογραφίας, έλεγχο για ανακρίβεια στην ορθογραφία, σύνταξη γραμμάτων, υπομνημάτων για υπογραφή, ετοιμασία πακέτων με υλικό για διανομή.
Επικοινωνία	Εργασιακά καθήκοντα που σχετίζονται με παροχή πληροφοριών στους υπαλλήλους και όλους τους εμπλεκόμενους φορείς, αντιπροσώπευση του οργανισμού, διανομή τακτικού ενημερωτικού δελτίου στους υπαλλήλους, σύνταξη εκθέσεων για τον τρόπο διαχείρισης του οργανισμού.
Ανάλυση, ερμηνεία, αναφορά	Εργασιακά καθήκοντα που σχετίζονται με διατήρηση ή καταγραφή στοιχείων και σύνταξη εκθέσεων, συνοψίζοντας αριθμητικά δεδομένα, οικονομικής ή στατιστικής φύσης, αξιολόγηση όρων από οικονομικές αναφορές, ανάκτηση δεδομένων για ολοκλήρωση δραστηριοτήτων.
Διοικητικές λειτουργίες	Εργασιακά καθήκοντα που σχετίζονται με συντονισμό του προγραμματισμού συσκέψεων ή γεγονότων, με άλλα άτομα, έρευνα στην ανακολούθια τεκμηρίωσης, ετοιμασία και παρουσίαση αναφορών που απαιτούν συστηματική οργάνωση, σύνταξη συμβάσεων ή άλλων εντύπων που απαιτούν εξειδικευμένη γνώση μεθόδων, πολιτικής ή άλλων πληροφοριών.

Πηγή: Τροποποιημένο από Prien et al. (2009).

Η διαδικασία περιελάμβανε τη βαθμολόγηση κάθε δήλωσης σύμφωνα με το εάν πραγματοποιείται ή όχι ('0' εάν δεν πραγματοποιείται) και μετά την αξιολόγηση

αυτής που πραγματοποιείται σε μια κλίμακα από το ένα μέχρι το πέντε, σύμφωνα με την σπουδαιότητά της στην επιτυχημένη εκτέλεση της εργασίας τους. Ένα πλεονέκτημα της διαδικασίας ήταν η διάδραση του συνεντευκτή και του συνεντευξιζόμενου, όσον αφορά την ανάλυση των δηλώσεων και το πεδίο εφαρμογής τους.

Αναγνώριση των Επαγγελματικών προσόντων και αξιολόγησή τους

Στη δεύτερη φάση της ανάλυσης εργασίας, επαναλήφθηκε η προηγούμενη διαδικασία για να αναγνωριστούν τα επαγγελματικά προσόντα που πρέπει να έχει ο κάτοχος της θέσης που εξετάζεται. Έτσι, συμπληρώθηκε από τους κατόχους εργασίας μια λίστα όπου αναγνωρίστηκαν ποια επαγγελματικά προσόντα είναι σχετικά με τη θέση τους. Στη λίστα συμπεριλαμβάνονταν έντεκα κατηγορίες επαγγελματικών προσόντων της εργασίας των προϊσταμένων και η περιγραφή τους, έτσι ώστε να προκύψει μια περιεκτική φόρμα με αυτά (Πίνακας 3.2.).

Πίνακας 3.2. Τα Επαγγελματικά Προσόντα που απαιτούνται και περιγραφή τους

Επαγγελματικά Προσόντα	Περιγραφή
Αναλύει και Αξιολογεί	Ικανότητες και δεξιότητες που σχετίζονται με λήψη σημαντικών αποφάσεων για ερευνητικά θέματα και στατιστικά, χρησιμοποίηση οικονομικών δεδομένων, εκτέλεση εξειδικευμένων υπολογισμών, αναγνώριση απαίτησης για επιπρόσθετη ανάλυση, παροχή προσωρινής λύσης μέχρι να βρεθεί μια μόνιμη λύση, εκτίμηση της ευελιξίας των συνεργατών του, ανάλυση, κατηγοριοποίηση, αξιολόγηση και αφομοίωση δεδομένων από πολλαπλές πηγές.
Ερευνά και Διερευνά	Ικανότητες και δεξιότητες που σχετίζονται με την αντίληψη και τον εντοπισμό αντικρουόμενων θεμάτων ή απαιτήσεων που υποβόσκουν, την αναγνώριση της αναγκαιότητας επιπρόσθετων πληροφοριών ή άλλων απόψεων κατά την ανάλυση, ερμηνεία και αξιολόγηση δεδομένων, γνώση αρχών δεοντολογίας και τεχνικών στο πώς να παρουσιάζει τον εαυτό του έτσι ώστε να αντλεί πληροφορίες που προκαλούν συναισθηματική φόρτιση.
Χρησιμοποιεί Νόμιμη και Ρυθμιστική Γνώση	Γνώση που σχετίζεται με τα χαρακτηριστικά μιας συνέντευξης ή διερεύνησης που μπορεί να ερμηνευτούν ως ανεπιθύμητη παρέμβαση, παραβίαση της προσωπικής ζωής, των δικαιωμάτων, του εμπιστευτικού χαρακτήρα και γι' αυτό εύαλωτη για νομική αμφισβήτηση, του περιεχομένου και των χαρακτηριστικών των νόμων του κράτους και των κανονισμών όσον αφορά το συγκεκριμένο χώρο επαγγελματικής ευθύνης.
Πρόσβαση και Χρήση Υπολογιστικών Συστημάτων και Πηγών	Γνώση που σχετίζεται με τα βασικά προγράμματα στον υπολογιστή και τη χρήση τους, με πληροφορίες που περιλαμβάνονται σε διαφορετικές βάσεις δεδομένων ή άλλα προγράμματα σχετικά με τον επαγγελματικό τομέα ευθύνης και ικανότητα πρόσβασης σε αυτά.
Σχεδιάζει, Οργανώνει, Προγραμματίζει, Συντονίζει	Ικανότητες και δεξιότητες που σχετίζονται με χειρισμό πολλαπλών δραστηριοτήτων, κατακερματισμό έργου και τοποθέτηση προτεραιοτήτων, ορισμό διοικητικών ελέγχων, υπολογισμό όλων των αναγκαίων πόρων για την ολοκλήρωση προγραμμάτων, μακροχρόνιο προγραμματισμό για την αντιμετώπιση σημαντικών θεμάτων ή στόχων, αναγνώριση των κύριων σημείων στη διαδικασία λήψης απόφασης και γνώση των παραγόντων που πρέπει να ληφθούν υπόψη όταν παίρνει σημαντικές αποφάσεις
Επιβλέπει	Ικανότητες και δεξιότητες που σχετίζονται με αμερόληπτη στάση κατά την ανάθεση ή τη διεξαγωγή καθηκόντων, την επίδειξη τεχνικών εργασίας, την παροχή ανατροφοδότησης, την αξιολόγηση των υφισταμένων, την αναγνώριση περιορισμών που επηρεάζουν το στίλ εποπτείας, τις κρίσεις και τα περιγραφικά σχόλια για την απόδοση των υφισταμένων, την εκπαίδευση των υφισταμένων για περαιτέρω βελτίωση, την εφαρμογή κανόνων για το ανθρώπινο δυναμικό με δίκαιο και συνεπή τρόπο, την εκτίμηση του σχετικού υπόβαθρου του υποψηφίου και τις ικανότητές του για την εργασία μέσω αναθεώρησης των περιλήψεων και των αιτήσεων των υποψηφίων.
Διαχειρίζεται Διαδικασίες	Ικανότητες και δεξιότητες που σχετίζονται με παροχή βοήθειας στους υφισταμένους όταν εξελισσόμενα γεγονότα ή αλλαγές κατάστασης το απαιτούν, αναγνώριση και τοποθέτηση προτεραιοτήτων, προκειμένου να διατηρήσει το διοικητικό έλεγχο και να πετύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα, την επιλογή τυποποιημένων λύσεων σε προβλήματα ή στην τροποποίηση τυποποιημένων λειτουργικών διαδικασιών όταν εμφανίζονται απρόβλεπτες εξελίξεις, την αναγνώριση εμποδίων κατά τη ροή μιας δραστηριότητας και την λειτουργία εναλλακτικής διαδικασίας για την συνέχιση της δραστηριότητας.
Διαχειρίζεται Προσωπικές - Διαπροσωπικές Σχέσεις	Ικανότητες και δεξιότητες που σχετίζονται με αμερόληπτη στάση σε επαγγελματικές συμφωνίες, αναγνώριση των κοινωνικών και διαπροσωπικών στοιχείων στη συνδιαλλαγή με άλλους και τη χρησιμοποίησή τους για την υλοποίηση των στόχων του οργανισμού, τη διατήρηση αξιοπιστίας στις σχέσεις του οργανισμού με άλλους, την άσκηση κριτικής στις απόψεις άλλων, με τρόπο που να αποφεύγει προσωπικές κατηγορίες ή οξύτητα.
Επικοινωνεί Γραπτά και Προφορικά	Ικανότητες και δεξιότητες που σχετίζονται με τοποθέτηση ερωτήσεων με λογική σειρά, για να πάρει πληροφορίες ή να διευκρινίσει ζητήματα, αναγνώριση ψευδούς και άσχετου περιεχομένου από αληθινό και σχετικό, τη σχεδίαση μιας παρουσίασης, την υπεράσπιση μιας πρότασης με εποικοδομητικό και πειστικό τρόπο, την ανασκόπηση αναφορών σε σχέση με ποιότητα, την ετοιμασία εξειδικευμένων αναφορών, την έκφραση της πολιτική του οργανισμού, την ανάγνωση και κατανόηση

Τα χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος

Στην τρίτη φάση της ανάλυσης εργασίας επαναλήφθηκε η ίδια διαδικασία για να αναγνωριστούν τα χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος (Παράρτημα Β).

Οι κάτοχοι της θέσης εργασίας κλήθηκαν να συμπληρώσουν τις δηλώσεις των χαρακτηριστικών του εργασιακού περιβάλλοντος, σύμφωνα με τη γνώση που έχουν αποκομίσει μέσω της εμπειρίας από τη δουλειά τους, την άμεση επικοινωνία, την παρατήρηση ή ακόμη και από την έλλειψη ανταπόκρισης σε κάτι που κάνουν κατά τη διάρκεια της εργασίας τους.

Για να δείξουν την έμφαση ή την προτεραιότητα κάθε δήλωσης ή το μέγεθος στο οποίο η κατάσταση υπάρχει ή δεν υπάρχει στο εργασιακό τους περιβάλλον, χρησιμοποιήθηκε ο ακόλουθος κώδικας: 0 = ποτέ, 1 = περιστασιακά, 2 = μερικές φορές, 3 = αρκετά συχνά, 4 = συχνά, 5 = πάντα.

Οι βαθμολογίες των δηλώσεων για τα χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος τοποθετήθηκαν σε ένα πίνακα ο οποίος είναι προ κωδικοποιημένος (Παράρτημα Γ). Δηλαδή, για κάθε παράγοντα αντιστοιχούν πέντε δηλώσεις. Για παράδειγμα στον παράγοντα (1) που αφορά την αποτελεσματική διαχείριση της εργασίας, οι αντίστοιχες δηλώσεις είναι η 1^η, η 13^η, η 25^η, η 37^η και η 49^η. Για τον παράγοντα (2) οι αντίστοιχες δηλώσεις είναι η 2^η, η 14^η, η 26^η, η 38^η και η 50^η κ.ο.κ. Από το άθροισμα των βαθμολογιών των πέντε δηλώσεων του κάθε παράγοντα, η μέγιστη βαθμολογία μπορεί να είναι 25, προκύπτει ένα σύνολο. Αυτά τα σύνολα, των δώδεκα παραγόντων που εξετάστηκαν, κατατάσσονται σε ένα γράφημα, από όπου παρέχεται μια περιγραφική παρουσίαση των δεδομένων. Στο κεφάλαιο των αποτελεσμάτων παρουσιάζεται ο μέσος όρος των αθροισμάτων των βαθμολογιών όλων των κατόχων εργασίας, για κάθε παράγοντα χωριστά, σε ποσοστιαία κλίμακα %.

Οι παράγοντες που εξετάζονται στο εργασιακό περιβάλλον στην παρούσα εργασία είναι: (1) η αποτελεσματική διαχείριση της εργασίας, (2) η διευκόλυνση ατόμων με αναπηρία, (3) η επικοινωνία με τους άλλους, (4) η διευκόλυνση ατόμων από διαφορετικά περιβάλλοντα, (5) η τυποποίηση ρόλων και διαδικασιών στην εργασία, (6) η προώθηση της ισότητας των φύλων, (7) η τυποποίηση καθηκόντων και

απόδοσης, (8) διαχείριση της αλλαγής, (9) διαχείριση της αποτελεσματικότητας της εργασίας, (10) έλεγχος των παρενοχλήσεων, (11) προώθηση της εξειδίκευσης, (12) προώθηση της ελεύθερης δράσης.

Στη συνέχεια αντιπαραβάλλονται τα στοιχεία που έχουν προκύψει από τη συνέντευξη, το πρότυπο σχέδιο και την ανασκόπηση των πηγών συλλογής δεδομένων για να ελεγχθεί η πληρότητα και η συνάφεια των στοιχείων, και να προκύψει η περιγραφή της θέσης εργασίας.

Το τελευταίο στάδιο περιλαμβάνει την αποστολή της περιγραφής της θέσης εργασίας στους προϊσταμένους για την τελική ανασκόπηση της και την αύξηση έτσι της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας της έρευνας.

IV. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Από τις συνεντεύξεις με τους κατόχους των θέσεων εργασίας (Παράρτημα Α), προκύπτουν τα παρακάτω στοιχεία, τα οποία συνοψίζουν τις πληροφορίες οι οποίες είναι απαραίτητες για τη σύνταξη μιας αφηγηματικής περιγραφής της συγκεκριμένης εργασίας.

Πληροφορίες υπαλλήλου

ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: Προϊστάμενος Γραφείου Φυσικής Αγωγής

ΧΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΑ ΘΕΣΗ: Μ.Ο. 3.5 χρόνια

ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΥ ΣΑΣ: Δ/ντής Β/μιας Εκπ/σης

Γενικός σκοπός της θέσης εργασίας

Ο γενικός σκοπός της θέσης εργασίας του προϊσταμένου σε γραφείο φυσικής αγωγής είναι:

- η καλύτερη λειτουργία και διεκπεραίωση θεμάτων που αφορούν τη φυσική αγωγή
- η διεξαγωγή των σχολικών αγώνων της Α/μιας και Β/μιας Εκπαίδευσης
- η διανομή αθλητικού υλικού στα σχολεία
- η εποπτεία εθνικών εορτών (παρελάσεις και κατάθεση στεφάνων)
- η κάλυψη όλου του σχολικού αθλητισμού
- η προστασία της σχολικής φυσικής αγωγής και η ανάδειξη της σημαντικότητάς της

Περίληψη υπευθυνοτήτων-αρμοδιοτήτων

Οι κυριότερες υπευθυνότητες – αρμοδιότητες που ασκεί ο προϊστάμενος στο γραφείο φυσικής αγωγής αναφέρονται στη διοργάνωση των σχολικών αγώνων, στη διαδικασία στελέχωσης των τμημάτων αθλητικής διευκόλυνσης – ΤΑΔ και στη διαχείριση των οικονομικών των αγώνων μέσα από τα χρηματικά εντάλματα πληρωμών – ΧΕΠ. Επίσης, ξεχωρίζουν οι υπευθυνότητες-αρμοδιότητες που αναφέρονται στη συμμετοχή του προϊσταμένου σε συνεδριάσεις του ΠΥΣΔΕ (εφόσον είναι μέλος) καθώς και σε επιτροπές, (για παράδειγμα αναπληρώνει το διευθυντή της Β/μιας Εκπ/σης όταν έχει εκχωρηθεί η

αντίστοιχη αρμοδιότητα), η εποπτεία των εθνικών εορτών, η διοργάνωση ημερίδων και σεμιναρίων με την συνεργασία των σχολικών συμβούλων, που αν και σαν ποσοστό του συνολικού χρόνου είναι λιγότερο από 5%, ωστόσο είναι βασικές (Πίνακας 4.1.).

Πίνακας 4.1. Κατανομή του χρόνου των προϊσταμένων στις υπευθυνότητες-αρμοδιότητές τους, σε ετήσια βάση.

ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΕΣ/ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ %					Μ.Ο.
Σχολικοί αγώνες	80	70	20	50	80	60
ΤΑΔ-ΕΤΑΔ	10	20	20	40	10	20
ΧΕΠ, γραμματεία, λοιπές υπευθυνότητες	10	10	60	10	10	20
	100	100	100	100	100	100

Βασικές υπευθυνότητες - αρμοδιότητες είναι αυτές οι οποίες δεν μπορούν να εκτελεστούν από κάποιον άλλο (Chow & Kleiner, 2002).

Γενική εκπαίδευση και εμπειρία

Εκπαίδευση. Το ελάχιστο επίπεδο εκπαίδευσης που απαιτείται για τη θέση αυτή είναι Πτυχίο Πανεπιστημίου. Τα επιπλέον προσόντα μοριοδοτούνται κατά τη διαδικασία επιλογής των υποψηφίων για τη θέση, σύμφωνα με τα κριτήρια που έχουν θεσπιστεί από το Υπουργείο Παιδείας, Δια βίου μάθησης και Θρησκευμάτων και τον ΑΣΕΠ.

Εμπειρία. Η επαγγελματική εμπειρία που απαιτείται για τη θέση αυτή είναι η 15ετής συνολική εκπαιδευτική υπηρεσία από την οποία τα 12 έτη σε θέση μόνιμου εκπαιδευτικού, με δεκαετή τουλάχιστον άσκηση διδακτικών καθηκόντων σε σχολεία της πρωτοβάθμιας ή δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Ο υποψήφιος θα πρέπει να είναι εκπαιδευτικός δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του κλάδου ΠΕ 11 (Ν. 3467/2006, άρθρο 7, Β, στ).

Επαγγελματικά προσόντα και πιστοποίηση που απαιτείται

Θεωρείται απαραίτητη η γνώση και η ικανότητα σε θέματα διοίκησης και γνώση της εκπαιδευτικής νομοθεσίας και των θεμάτων που άπτονται της σχολικής φυσικής αγωγής.

Εποπτικές ευθύνες

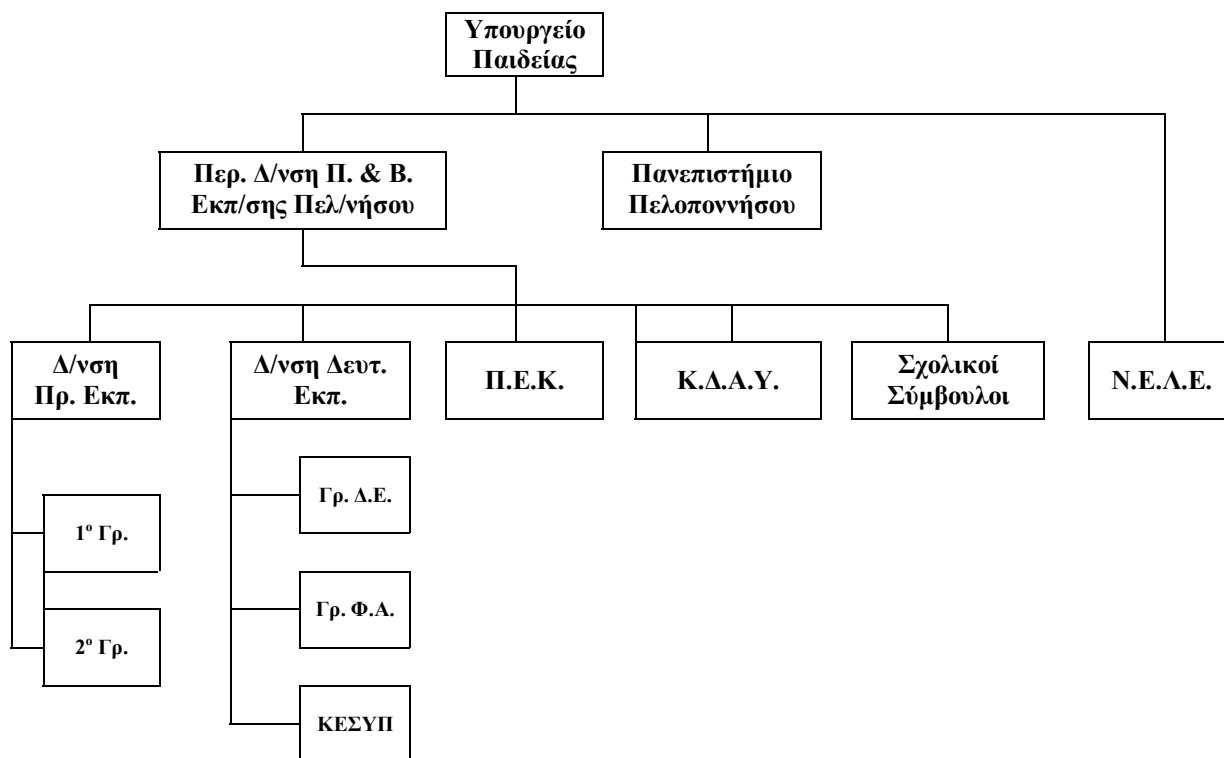
Ο προϊστάμενος του γραφείου φυσικής αγωγής έχει τη διοικητική ευθύνη των εργαζομένων στο γραφείο. Την πειθαρχική ευθύνη την έχει ο προϊστάμενος της Β/μιας Εκπ/σης. Ο προϊστάμενος του γραφείου φυσικής αγωγής εποπτεύει άμεσα τους εργαζομένους στο γραφείο, ο αριθμός των οποίων, στους νομούς που εξετάστηκαν, κυμαίνεται από 4 έως 6. Έμμεσα, εποπτεύει όλους τους καθηγητές φυσικής αγωγής κατά τη διάρκεια των σχολικών αγώνων και είναι υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία της σχολικής φυσικής αγωγής.

Οι εργαζόμενοι στα γραφεία φυσικής αγωγής είναι υπεύθυνοι για τη γραμματεία ΟΕΣΑ, το αρχείο, το πρωτόκολλο, την αλληλογραφία, την ιστοσελίδα, τα δελτία τύπου, την επικοινωνία, τις εγκυκλίους των σχολικών αγώνων, τα αυτεπάγγελτα δικαιολογητικά, τα πρακτικά, την επιμόρφωση (σεμινάρια, ημερίδες), τη νομοθεσία, τα στατιστικά δελτία των αγώνων, τη διαχείριση αθλητικού υλικού, τις παρελάσεις και εκδηλώσεις του νομού, τα χρηματικά εντάλματα πληρωμής (ΧΕΠ), τα οικονομικά (μετακινήσεων, διαμονής, διατροφής, αρχόντων αγώνων, πληρωμές δικαιούχων, βεβαιώσεις αποδοχών δικαιούχων), τις επιτροπές (γυμναστηρίων, δ/ση υγείας, ΟΕΣΑ, ΤΕΦΑΑ, αυτοδυστών-ναυαγοσωστών), τους μειοδοτικούς διαγωνισμούς και τις συμβάσεις, τα ΤΑΔ – ΕΤΑΔ (διαδικασία επιλογής, επιτροπές τεστ, μοριοδότηση, ενστάσεις, πίνακες, εποπτεία), τις προκηρύξεις των αγώνων, τις εγκρίσεις μετακινήσεων αγώνων, τις αποστολές μαθητών εκτός νομού καθώς και το σχεδιασμό και προγραμματισμό των σχολικών αγώνων και στις δύο βαθμίδες της εκπαίδευσης.

Οι παραπάνω αρμοδιότητες-υπευθυνότητες εκτελούνται με την συνεχή ή περιστασιακή επίβλεψη του προϊσταμένου του γραφείου φυσικής αγωγής και όταν απαιτείται, με τη συνεργασία εξωτερικών φορέων.

Στα γραφεία φυσικής αγωγής αποσπώνται και δύο γυμναστές, οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για τα προγράμματα ανίχνευσης ταλέντων και το μαζικό αθλητισμό. Αυτό γίνεται μέσω της ΓΤΑ που ζητά από το Υπουργείο Παιδείας, Δια βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων να αποσπάσει δύο γυμναστές στο συγκεκριμένο γραφείο. Βέβαια οι γυμναστές θα πρέπει να υπηρετούν στο νομό που βρίσκεται το γραφείο που θέλουν να πάνε. Σε κάποια γραφεία προβλέπεται να υπάρχουν και διοικητικοί υπάλληλοι. Το ωράριο εργασίας των προϊσταμένων είναι από τις 7 και 45 μέχρι τις 2 και 30 και η άδειά τους είναι 25 ημέρες το χρόνο. Βέβαια, πολλές φορές απαιτείται η παρουσία τους σε αγώνες που διοργανώνονται Σαββατοκύριακα ή άλλες φορές χρειάζεται να πάρουν δουλειά στο σπίτι, όπως για παράδειγμα τα οικονομικά, οπότε το ωράριό τους επεκτείνεται αντίστοιχα.

Στο σχήμα που ακολουθεί φαίνεται ενδεικτικά η θέση του γραφείου φυσικής αγωγής, έτσι όπως έχει δομηθεί μέσα στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα (Σχ. 4.1.).



Σχήμα 4.1. Ενδεικτικό οργανόγραμμα όπου φαίνεται η θέση του γραφείου Φ.Α. μέσα στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα στο Νομό Αρκαδίας (πηγή: <http://www.inarcadia.gr/yphresies/dy/dy-ypepth.htm>).

Φυσικές απαιτήσεις και συνθήκες εργασίας

Η συγκεκριμένη θέση εργασίας, απαιτεί από τους κατόχους της να στέκονται και να περπατάνε σε περιστασιακή βάση, να κάθονται, σε τακτική βάση και να χειρίζονται πνευματικές διεργασίες, να μιλάνε και να ακούνε σε συνεχόμενη βάση (Πίνακας 4.2.).

Πίνακας 4.2. Φυσικές απαιτήσεις για τον προϊστάμενο σε γραφείο φυσικής αγωγής.

Φυσικές Απαιτήσεις		
Να στέκεται	Περιστασιακά	
Να περπατάει	Περιστασιακά	
Να κάθεται	Τακτικά	
Να χειρίζεται πνευματικά	Συνέχεια	Συνέχεια: 5-8 ώρες
Να μιλάει	Συνέχεια	Τακτικά: 2-5 ώρες
Να ακούει	Συνέχεια	Περιστασιακά: μέχρι 2 ώρες
		Σε καθημερινή βάση

Επισημάνθηκε ότι είναι σημαντικό για έναν προϊστάμενο να ακούει τους άλλους, για τόσο χρονικό διάστημα όσο αυτό που μιλάει. Όσον αφορά τις περιβαλλοντικές συνθήκες, δεν επηρεάζεται ιδιαίτερα μια και χώρος του γραφείου κλιματίζεται προσφέροντας ιδανικές συνθήκες θερμοκρασίας. Όσο για τη φυσική δύναμη, είναι μια εργασία όπου κυριαρχεί η πνευματική και όχι η φυσική προσπάθεια. Να προσθέσουμε εδώ ότι ο χώρος των γραφείων φυσικής αγωγής σε κάποιες περιπτώσεις μοιάζει με αποθήκη, καθώς κούτες με αθλητικό υλικό στοιβάζεται μέσα στο χώρο εργασίας, μέχρι να πάνε οι υπεύθυνοι από τα σχολεία και να τα παραλάβουν. Αυτό βέβαια δεν είναι από υπαιτιότητα των προϊσταμένων, μια και σπάνια υπάρχει ο απαιτούμενος αποθηκευτικός χώρος στα γραφεία. Είναι ίσως χαρακτηριστικό ότι σε ένα συγκεκριμένο γραφείο όπου προϊσταται μια γυναίκα, ήταν τελείως διαφορετικός ο χώρος του γραφείου, καθώς στους τοίχους ήταν κρεμασμένοι πίνακες, υπήρχε τάξη μέσα στο γραφείο της, οι τοίχοι ήταν φρεσκοβαμμένοι, στο πάτωμα υπήρχε μοκέτα και επίσης υπήρχαν γλάστρες με λουλούδια.

Γενικά σχόλια του υπαλλήλου

Όπως προκύπτει από τις συνεντεύξεις των κατόχων της θέσης, έχουν συμβεί κάποιες αλλαγές που επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά τη συγκεκριμένη θέση εργασίας και εξαρτάται από την οπτική του καθενός.

Στελέχωση των γραφείων φυσικής αγωγής

Μια από αυτές τις αλλαγές, αφορά τον τρόπο πρόσληψης των προϊσταμένων, μια και για πρώτη φορά καθιερώθηκαν γραπτές εξετάσεις για την κάλυψη των θέσεων, το 2007. Οι υποψήφιοι κλήθηκαν να δώσουν γραπτές εξετάσεις πάνω σε θέματα που αφορούν τη διοίκηση της εκπαίδευσης, τις αρμοδιότητές που ασκούνται, τη νομοθεσία και μελέτες περιπτώσεων. Στη συνέχεια, καταρτίστηκε ένας πίνακας όπου συμπεριλαμβανόταν όλοι

όσοι είχαν συγκεντρώσει πάνω από 60% στη βαθμολογία, το οποίο σήμαινε ότι περνούσε στο επόμενο στάδιο, τη συνέντευξη μπροστά σε 12μελή επιτροπή. Αυτός που συγκέντρωνε την υψηλότερη βαθμολογία και από τις δύο δοκιμασίες καταλάμβανε τη θέση, ανάλογα με το νομό που είχε υποβάλλει τα χαρτιά του ο καθένας. Η συνέντευξη φαίνεται να παίζει καθοριστικό ρόλο, γιατί μπορεί να ανατρέψει τη σειρά των γραπτών αποτελεσμάτων. Για παράδειγμα, κάποιος που είχε έρθει τρίτος στα γραπτά, κατέλαβε τελικά τη θέση λόγω της συνέντευξης όπου πήρε υψηλότερο βαθμό από τον πρώτο. Επίσης η κατοχή διδακτορικού ή μεταπτυχιακού τίτλου ανήκει στη βασική μοριοδότηση, όμως αυτό από μόνο του δεν επαρκεί γιατί για παράδειγμα μπορεί να έχει άγνοια της νομοθεσίας που θεωρείται απαραίτητο προσόν. Η θητεία του προϊσταμένου διαρκεί τέσσερα χρόνια.

Όσον αφορά τους υπόλοιπους εργαζόμενους, θεωρείται σημαντικό ότι οι αποσπάσεις των εκπαιδευτικών στο γραφείο είναι για τρία χρόνια, γιατί έτσι έχουν το χρόνο να γνωρίσουν το αντικείμενο της δουλειάς τους καλύτερα και να είναι πιο αποτελεσματικοί στην εργασία τους.

Επίσης, παρατηρείται το φαινόμενο, όσοι διοικητικοί υπάλληλοι βγαίνουν σε σύνταξη να μην αναπληρώνονται. Αυτό δε γίνεται με ευθύνη των προϊσταμένων, οι οποίοι ενημερώνουν το υπουργείο ότι έχει αδειάσει η θέση, όμως η διαδικασία της αναπλήρωσης της θέσης, μέσω ΑΣΕΠ, δεν ακολουθείται.

Αφαίρεση αρμοδιοτήτων

Μέσα στο 2003 με τροποποίηση του Ν.2725 αφαιρέθηκε η επιστασία του σωματειακού αθλητισμού από τα γραφεία φυσικής αγωγής. Υποστηρίχτηκε από τους προϊσταμένους ότι θα έπρεπε τα γραφεία να στελεχώνονται και με προσωπικό εκτός εκπαιδευτικού χώρου για να μπορούν να κάνουν και τους απαραίτητους ελέγχους (έσοδα – έξοδα, τιμολόγια, συνδρομές, χορηγίες) και τα διάφορα άλλα θέματα που προέκυπταν. Επιπλέον, από κάποιους θεωρούνταν ότι ήταν λίγο οξύμωρο, ένα άτομο της εκπαίδευσης να ελέγχει το σωματειακό αθλητισμό. Τώρα έχει περάσει στις Νομαρχίες, στο τμήμα αθλητισμού και στις ομοσπονδίες.

Πριν γίνει αυτό, εκτός από τα σχολικά πρωταθλήματα, το γραφείο είχε όλα τα σωματεία του νομού και όλες τις άδειες που εκδίδονταν για τους αγώνες. Επί του παρόντος, οι άδειες δίδονται από τις ομοσπονδίες, για παράδειγμα, το ποδόσφαιρο από την ένωση ποδοσφαιρικών σωματείων, το μπάσκετ και το βόλεϊ από τις τοπικές

ενώσεις κ.ο.κ. Στη νομαρχία υπάρχει τμήμα αθλητισμού το οποίο ασχολείται με σωματεία, χρηματοδοτήσεις κλπ και το γραφείο δεν έχει πια καμία τέτοια ευθύνη.

Ένα θετικό στοιχείο, όπως αναφέρθηκε, που προκύπτει από την απομάκρυνση του σωματειακού αθλητισμού από τα γραφεία είναι ότι περιορίστηκε η δουλειά, γιατί όπως ειπώθηκε, ποτέ δεν υπήρχε προσωπικό που να επαρκεί, όμως ταυτόχρονα το αρνητικό στοιχείο είναι ότι αποδυναμώνεται ο ρόλος των γραφείων φυσικής αγωγής. Κάποιοι προϊστάμενοι είχαν ταχτεί εναντίον αυτού του μέτρου, κυρίως αυτοί που ήταν εμπλεκόμενοι με το σωματειακό αθλητισμό, ως μέλη ή πρόεδροι αθλητικών συλλόγων.

Εκπαίδευση των προϊσταμένων στα γραφεία φυσικής αγωγής

Στον τομέα της εκπαίδευσης φαίνεται ότι υπάρχει κάποια έλλειψη. Πρέπει να αναφερθεί εδώ ότι από τους πέντε κατόχους της θέσης, μόνο ένας ενημερώθηκε από τον προκάτοχό του σχετικά με τις αρμοδιότητες του γραφείου και τις τρέχουσες απαιτήσεις και αυτό φαίνεται ότι έγινε επειδή ο προκάτοχος συνταξιοδοτήθηκε και έπρεπε να ενημερώσει τον αναπληρωτή προϊστάμενο. Στις υπόλοιπες περιπτώσεις, αυτό που φαίνεται ότι έγινε ήταν ότι τους παραδόθηκαν τα κλειδιά του γραφείου χωρίς περαιτέρω ενημέρωση. Όσον αφορά την εκπαίδευση των προϊσταμένων, ειπώθηκε ότι κατά τη διάρκεια της θητείας τους δεν έγινε κάποιο σεμινάριο ή άλλου είδους επιμόρφωση, μόνο μια ημερίδα τριών ωρών ελάσσονος σημασίας. Ένας από τους κατόχους της θέσης, ανέφερε ότι συμμετείχε από μόνος του σε σεμινάρια διοίκησης που έγιναν σε άλλους νομούς, όμως τόνισε ότι ούτε από εκεί μπόρεσε να κατασταλάξει στον τρόπο που πρέπει να διοικεί κάποιος, μια και οι ίδιοι οι επιμορφωτές δε μπορούσαν να τους το καταστήσουν σαφές. Αυτό που προέκυπτε ως ανάγκη για τους προϊσταμένους είναι η επιμόρφωσή τους σε περιπτώσεις διαχείρισης της βίας. Από την αφήγηση ενός ζωτικού περιστατικού που αφορούσε τη διεξαγωγή ενός κρίσιμου παιχνιδιού, σε επίπεδο λυκείων, όπου σημειώθηκαν έκτροπα τόσο από μαθητές όσο και από γονείς, καταδεικνύεται αυτή ακριβώς η ανάγκη αυτής.

Αρμοδιότητες και εκχώρηση εξουσίας

Κάθε θέση ευθύνης θα πρέπει να συνοδεύεται και από εχέγγυα. Θα έπρεπε ο προϊστάμενος του γραφείου φυσικής αγωγής να συμμετέχει υποχρεωτικά στο ΠΥΣΔΕ και όχι για παράδειγμα να είναι αναπληρωματικό μέλος. Έτσι θα είχε λόγο και για τις τοποθετήσεις, θα μπορούσε να κάνει εισηγήσεις και θα αντιμετωπίζονταν καλύτερα κάποιες προβληματικές καταστάσεις που αφορούν το ωράριο των καθηγητών φυσικής αγωγής και τις τοποθετήσεις τους με δίκαιο και αντικειμενικό τρόπο βασισμένο στη νομοθεσία, κάτι που φαίνεται ότι πολλές φορές δε συμβαίνει.

Οικονομικά των γραφείων

Με φεικλή ρύθμιση, το γραφείο μπορεί να απορροφά κάθε μήνα το 8% από τα χρηματικά εντάλματα που του αναλογούν, κάτι που δυσχεραίνει το έργο τους. Αυτό γίνεται ακόμα πιο πολύπλοκο όταν κάποιες ομάδες του νομού προχωρούν στην επόμενη φάση των αγώνων, σε περιφερειακό ή πανελλήνιο επίπεδο και χρειάζονται επιπλέον πιστώσεις από αυτές που είχαν αρχικά προβλεφθεί και ειπώθηκε ότι πολλές φορές εύχονται να μη προχωρούν οι ομάδες για να μην έχουν να αντιμετωπίσουν και τα παραπάνω έξοδα. Την χρονιά που μας πέρασε, οι πιστώσεις δεν επαρκούσαν για να γίνουν όλα τα σχολικά πρωταθλήματα και γι' αυτό, σε επίπεδο γυμνασίων αρκέστηκαν, τα περισσότερα γραφεία, σε αγώνες στίβου και κολύμβησης, ενώ σε επίπεδο λυκείων, επειδή υπάρχει το πριμ της μοριοδότησης των νικητών για την εισαγωγή τους στην επόμενη βαθμίδα της εκπαίδευσης, πραγματοποιήθηκαν όλοι οι αγώνες. Ένας από τους προϊσταμένους, εξέφρασε την απορία του για το πώς υπολογίζονται τα χρήματα που παίρνει κάθε νομός, μια και έχει παρατηρήσει ότι ένας όμορος νομός παίρνει πάντα περισσότερα κονδύλια- σχεδόν τριπλάσια - από το δικό τους και ενώ έχει κάνει σχετικό έγγραφο στο υπουργείο, δεν έχει πάρει ακόμα απάντηση.

Αξιολόγηση

Για την αξιολόγηση του συνολικού έργου των προϊσταμένων στα γραφεία φυσικής αγωγής, υπάρχει υπουργικό διάταγμα που αναφέρει ότι γίνεται από τον οικείο διευθυντή της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Σε συζήτηση όμως με διευθυντή δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, σε έναν από τους νομούς όπου διεξήχθη η παρούσα έρευνα, είπε ότι αυτό δεν εφαρμόζεται στην πράξη και πως το θέμα της αξιολόγησης έχει τεθεί σε νέα βάση και θα εξακριβωθεί με το καινούριο σχολικό έτος αν θα εφαρμοστεί και με ποιο τρόπο.

Όσον αφορά την αξιολόγηση των καθηγητών φυσικής αγωγής, παρατηρήθηκε από ορισμένους προϊσταμένους πως θα ήταν χρήσιμο για την επίτευξη των στόχων του μαθήματος της φυσικής αγωγής και της ποιότητας της εκπαίδευσης συνολικά, να υπάρχει η αντίστοιχη αρμοδιότητα και στους προϊσταμένους, όχι μόνο στους σχολικούς συμβούλους. Με τον τρόπο αυτό, θα εξέλιπαν φαινόμενα όπως αυτό της μη συμμόρφωσης με τα αναλυτικά προγράμματα και της αυθαίρετης διδασκαλίας ή της αδιαφορίας κάποιων προπονητών σε τμήματα αθλητικής διευκόλυνσης.

Στιλ Διοίκησης

Από αυτά που αναφέρθηκαν κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων, φαίνεται πως ο προϊστάμενος πρέπει να κρατάει ένα εξισορροπητικό ρόλο, τόσο όσον αφορά τις σχέσεις του γραφείου με τις σχολικές μονάδες και τους εκπαιδευτικούς για να διασφαλίζεται η συμμετοχή των μαθητών στους σχολικούς αγώνες, όσο και κατά τη διάρκεια των αγώνων, ειδικά σε επίπεδο λυκείων, όπου παρατηρούνται επεισόδια φραστικής ή φυσικής βίας ή παρέμβασης γονέων, λόγω της μοριοδότησης των αγώνων και της σημασίας της για την εισαγωγή στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Επίσης, είναι σημαντικό να υπάρχει αγαστή συνεργασία με όλους τους φορείς που εμπλέκονται σε σχολικούς αγώνες ή πολιτιστικές εκδηλώσεις του νομού, γιατί έτσι διευκολύνονται οι διαδικασίες και εξασφαλίζεται η ποιότητα του αποτελέσματος. Τέλος, ο τρόπος με τον οποίο διοργανώνονται οι αγώνες, αν δηλαδή γίνονται απευθείας αναθέσεις ή μέσω διαγωνισμών, επιτρέπει την εξοικονόμηση κάποιων χρημάτων.

Τμήματα Αθλητικής Διευκόλυνσης (ΤΑΔ)

Η πρόσληψη προπονητών, για τη στελέχωση των τμημάτων αθλητικής διευκόλυνσης σε επίπεδο γυμνασίου και λυκείου, γίνεται μέσω της μοριοδότησης από το ολοκληρωμένο σύστημα του Υπουργείου Παιδείας. Είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζει ο προϊστάμενος τη νομοθεσία γιατί δεν ισχύουν τα ίδια για τους καθηγητές φυσικής αγωγής και για τους προπονητές στα ΤΑΔ – ΕΤΑΔ. Επίσης, είναι ανάμεσα στα καθήκοντα του προϊσταμένου η εποπτεία των τμημάτων αθλητικής διευκόλυνσης, μέσα από τακτικές επισκέψεις. Αν θα ήθελε το Υπουργείο Παιδείας, θα μπορούσε να βελτιώσει το θεσμό των τμημάτων αυτών, μέσα από την αναδιάρθρωση της οργανωτικής τους δομής και την επιλογή των μαθητών. Αυτό που θα διευκόλυνε αρκετά, θα ήταν η φιλοξενία των μαθητών

από απομακρυσμένες περιοχές σε οικοτροφεία και η παροχή κινήτρων για να συμμετέχουν περισσότερο σε αυτά και να συνεχίζουν και σε επίπεδο λυκείων, κάτι που συνήθως δεν γίνεται. Αν λόγου χάρη έδινε προμοδότηση στους απόφοιτους των αθλητικών σχολείων για την εισαγωγή τους σε αστυνομικές ή στρατιωτικές σχολές, θα ήταν ένα σημαντικό κίνητρο και για τους γονείς και για τους μαθητές.

Οικονομικά των προϊστάμενων

Αναφορικά με το επίδομα που παίρνουν οι προϊστάμενοι στα γραφεία φυσικής αγωγής έγινε επισήμανση ότι είναι κατά δέκα ευρώ μεγαλύτερο από αυτό των διευθυντών των σχολείων, με τη διαφορά ότι οι δεύτεροι δεν εργάζονται το καλοκαίρι. Επίσης και το ωράριό τους είναι διαφορετικό καθώς οι προϊστάμενοι εργάζονται περισσότερες ώρες.

Ασφάλεια των σχολικών αγώνων

Το πιο σημαντικό κατά την διεξαγωγή των σχολικών αγώνων, είναι η ασφάλεια των συμμετεχόντων και η διαφάνεια των διαδικασιών. Δυστυχώς παρατηρείται πολλές φορές η προσκόμιση ψευδών πιστοποιητικών από κάποιους διευθυντές σχολείων ή αμέλεια να πάρουν έγκριση μετακίνησης από τη διεύθυνση της Β/μιας. Όσον αφορά το ιατρικό προσωπικό που πρέπει να καλύπτει τους αγώνες, κάποιες φορές αποτελεί εμπόδιο στην ίδια την διεξαγωγή των αγώνων, είτε λόγω έλλειψης χρημάτων είτε λόγω έλλειψης ιατρικού προσωπικού.

Προτάσεις για αναβάθμιση του ρόλου των γραφείων

Κατέστη σαφές, πως ο ρόλος του αθλητισμού στην εκπαίδευση, (P6_TA-PROV(2007)0503, A6-0415/2007) όπως αναφέρεται στα 62 σημεία του ψηφίσματος του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου στο Στρασβούργο, στις 13 Νοεμβρίου 2007, σχετικά με το ρόλο του αθλητισμού στην παιδεία, 2007/2086(INI), είναι ανεκτίμητος για την επίδραση που έχει σε διάφορους τομείς της κοινωνίας και τον άνθρωπο.

Έτσι, θα μπορούσε να ενισχυθεί ο ρόλος των γραφείων, αναβαθμίζοντάς τα σε διευθύνσεις και εκχωρώντας περισσότερες αρμοδιότητες που να συμπεριλαμβάνουν τόσο τον σχολικό όσο και τον εξωσχολικό αθλητισμό, καθώς και τα προγράμματα της ΓΓΑ. Με τον τρόπο αυτό θα ενισχύονταν οικονομικά το γραφείο, το οποίο δεν έχει έσοδα παρά μόνο μέσω κωδικών και αποκλειστικά για τους σχολικούς αγώνες. Επίσης θα άλλαζε ο τρόπος επιχορήγησης των σωματείων, που τώρα γίνεται καθαρά

μέσα από πελατειακές σχέσεις, όπου ευνοούνται οι φιλικά προσκείμενοι προς τους ανθρώπους που διαχειρίζονται τα χρήματα, μέσω της ΓΓΑ. Όπως ειπώθηκε από τους προϊσταμένους, με λίγα περισσότερα χρήματα, θα μπορούσαν να ενταχθούν εκστρατείες για ενημέρωση του κοινού πάνω στις ωφέλειες της ενασχόλησης με τον αθλητισμό και την διάδοση αθλημάτων σε πιο υποβαθμισμένες ή γεωγραφικά απομακρυσμένες περιοχές.

Επίσης θα ήταν ανταποδοτική η πολιτική της ανέγερσης κλειστών γυμναστηρίων, από το Δήμο ή τη Νομαρχία, μέσα σε αθλητικές μονάδες τα οποία θα μπορούσαν να χρησιμοποιούν όλοι οι πολίτες, μέσω προγραμμάτων αλλά και οι μαθητές κατά τη διάρκεια του σχολικού προγράμματος.

Κλείνοντας, πρέπει να αναφερθεί και μια πρόταση που αφορά καινοτόμες δράσεις. Αυτές οι δράσεις, που δεν περιλαμβάνονται στους αθλητικούς σχολικούς αγώνες, εμπλουτίζουν τις δραστηριότητες του γραφείου, ενώ ταυτόχρονα αναζωογονούν το ενδιαφέρον των εκπαιδευτικών και των μαθητών. Προϋπόθεση βέβαια είναι η σύμπραξη των τοπικών φορέων για την υλοποίησή τους. Είναι σημαντικό, κάθε γραφείο να εφαρμόζει «open door policy» για να μπορεί μέσω της ανθρώπινης επαφής, να αφουγκράζεται νέες ιδέες και προτάσεις και να επικοινωνεί τις αξίες του σε όλους τους εμπλεκόμενους φορείς.

Αποτελέσματα 1^{ης} Φάσης Πρότυπου Σχεδίου

Συνολικά, από τις 67 δηλώσεις καθηκόντων που περιλαμβάνονταν μέσα στη λίστα, η πλειοψηφία των καθηκόντων (n=66), εκτελούνταν κατά την άσκηση της συγκεκριμένης εργασίας. Από αυτές προέκυψε ότι 28 είναι οι πιο σημαντικές για την επιτυχημένη απόδοση στην εργασία. Συγκεκριμένα, 16 είναι ζωτικής σημασίας, συγκέντρωσαν το μεγαλύτερο βαθμό, '5', από τουλάχιστον τους μισούς βαθμολογητές, 6 είναι πολύ σημαντικές, με αξία '4' και 6 μέτριας σημασίας, με αξία '3', (Πίνακας 4.3).

Πίνακας 4.3. Εκτίμηση από τους SMEs της σπουδαιότητας των καθηκόντων για επιτυχή απόδοση στην εργασία τους

Εργασιακές Δραστηριότητες	Περιγραφή	Καθήκοντα ζωτικής σημασίας	Πολύ σημαντικά καθήκοντα	Καθήκοντα μέτριας σημασίας
Επίβλεψη	1. Διανέμει τις εντεταλμένες εργασίες σύμφωνα με το φόρτο εργασίας, τις προτεραιότητες της εργασίας και τις ικανότητες των εργαζομένων.	✓		
	2. Σχεδιάζει και συντονίζει την εντεταλμένη εργασία ή την εκτέλεση καθηκόντων που εκτελούνται από άλλα άτομα.	✓		
	3. Πληροφορεί τα άτομα σχετικά με τις μεθόδους εργασίας, τους στόχους, την πρόοδο και τις αναμενόμενες αλλαγές.	✓		
	4. Αναθέτει εργασίες στους υφισταμένους του βασισμένοι στους στόχους, τις μεθόδους και τη θεματική περιοχή της εργασίας και στα ενδιαφέροντά τους, τις εργασιακές τους ικανότητες και τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες.	✓		
	5. Καθιερώνει και ανακοινώνει τους στόχους απόδοσης και τα πρότυπα απόδοσης στους υφισταμένους του για να διευκρινίσει τις προσδοκίες και τις απαιτήσεις της δουλειάς και του οργανισμού.			✓
Σχεδιασμός, οργάνωση, προγραμματισμός, συντονισμός	1. Ορίζει στα άτομα συγκεκριμένα καθήκοντα και θέσεις και τους κατευθύνει κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους.	✓		
	2. Διατηρεί και κρατά ενημερωμένο αρχείο δεδομένων σε υπολογιστή για οικονομικές πληροφορίες, καταλόγους, προσωπικό κ.α.	✓		
	3. Διανέμει τις εντεταλμένες εργασίες σύμφωνα με το φόρτο εργασίας, τις προτεραιότητες της εργασίας και τις ικανότητες των εργαζομένων.	✓		
	4. Βάζει προθεσμίες για την ολοκλήρωση εντύπων, αρχείων ή αναφορών.			✓
	5. Πληροφορεί τα άτομα σχετικά με τις μεθόδους εργασίας, τους στόχους, την πρόοδο και τις αναμενόμενες αλλαγές.	✓		
	6. Συντονίζει πολλαπλές ή/και ανταγωνιστικές δραστηριότητες και εντεταλμένες εργασίες για αποτελεσματική χρήση του χρόνου και των πόρων.			✓
Υπολογισμός, επαλήθευση, καταγραφή	1. Καταγράφει δαπάνες σε σύγκριση με τον προϋπολογισμό ή/και άλλες προδιαγραφές συμβάσεων.	✓		
	2. Υπολογίζει τον τόκο, τις προσαρμογές, την απόδοση, τη λογιστική μεταφορά των αριθμών, το απαιτούμενο υπόλοιπο, κ.α. ή αρχεία ισολογισμών/συνδιαλλαγών.	✓		
	3. Διατηρεί πίνακες ελέγχου, ημερολόγια, φύλλα (ωρών) απασχόλησης ή άλλα αρχεία που τα χρησιμοποιεί για να καταγράφει την κατάσταση ενός έργου ή μιας επαγγελματικής δραστηριότητας.	✓		
	4. Αναπτύσσει ή συμπληρώνει φόρμες για την καταγραφή αριθμητικών ή στατιστικών πληροφοριών.			✓
	5. Κρατάει σημειώσεις σε συσκέψεις, συνεδριάσεις ή από το τηλέφωνο για να παρουσιάσει τα πεπραγμένα, επιστολές ή συνοπτικές εκθέσεις.			✓

Τήρηση βιβλίων	1. Προσδιορίζει χρεώσεις, πιστώσεις, δαπάνες, επιβαρύνσεις ή άλλα παρόμοια λογιστικά στοιχεία λειτουργικών διαδικασιών για να διορθώσει λογαριασμούς ή κωδικοποιήσεις.	✓	
	2. Ανασκοπεί λογιστικές δηλώσεις, αναφορές δαπανών και τυποποιημένα έντυπα για ακρίβεια, πληρότητα και συμμόρφωση με τις διαδικασίες.	✓	
	3. Επιληθεύει και διεκπεραιώνει τιμολόγια για πληρωμές.	✓	
	4. Κάνει καταχωρήσεις σε ημερήσια οικονομικά ημερολόγια, οικονομικούς καταλόγους ή άλλα οικονομικά αρχεία.		✓
	5. Διευθετεί λογαριασμούς που είναι εκτός ισοζυγίου, ή διορθώνει οικονομικά ποσά κάνοντας τις απαραίτητες καταχωρήσεις ή προσαρμογές.		✓
	6. Βοηθά σε εσωτερικούς και εξωτερικούς λογιστικούς ελέγχους κατά τη διάρκεια οικονομικών και φορολογικών διαδικασιών.		
Αρχειοθέτηση και παραλαβή υλικού	1. Διατηρεί αρχεία εισερχομένου και εξερχομένου υλικού μέσω της χρήσης καταλόγων, υπολογιστή ή αρχείου απόσυρσης.	✓	
	2. Ανασκοπεί, εκσυγχρονίζει ή αναθεωρεί τα περιεχόμενα των αρχείων έτσι ώστε να αντανακλούν την τρέχουσα κατάσταση του θέματος.		✓
Επεξεργασία γραπτού υλικού	1. Προωθεί την περατωμένη αλληλογραφία ή επαγγελματικά αρχεία στον προϊστάμενό του για τελική ανασκόπηση και έγκριση.	✓	
Ανάλυση, ερμηνεία, αναφορά	1. Διατηρεί την επιμέλεια των στοιχείων που παρουσιάζονται σε συσκέψεις (συμπεριλαμβανομένων των γραπτών υπομνημάτων, εγγράφων κ.α.) για την ενσωμάτωσή τους σε πρακτικά και αρχεία.		✓
	2. Ετοιμάζει εκθέσεις (πίνακες, γραφικά ή άλλα) συνοψίζοντας αριθμητικά δεδομένα (π.χ. οικονομικά δεδομένα ή στατιστικά λειτουργίας).		✓
Επικοινωνία	1. Παρέχει πληροφορίες στους υπαλλήλους και όλους τους εμπλεκόμενους φορείς, σύμφωνα με τη διαθεσιμότητα και το καλό του οργανισμού και των υπηρεσιών του.		✓

Αποτελέσματα 2^{ης} Φάσης Πρότυπου Σχεδίου

Από τις 62 δηλώσεις των επαγγελματικών προσόντων, βρέθηκε ότι όλες (n=62) είχαν σχέση με τη θέση του προϊσταμένου. Από αυτές, προέκυψε ότι 46 είναι οι πιο σημαντικές για την επιτυχημένη απόδοση στην εργασία. Συγκεκριμένα, οι 14 είναι ζωτικής σημασίας, έχοντας συγκεντρώσει το μεγαλύτερο βαθμό, '5', από τουλάχιστον τους μισούς βαθμολογητές, 22 είναι πολύ σημαντικές, με αξία '4' και 10 μέτριας σημασίας, με αξία '3', (Πίνακας 4.4).

Πίνακας 4.4. Εκτίμηση από τους SMEs της σπουδαιότητας των επαγγελματικών προσόντων (Ε.Π.) για επιτυχή απόδοση στην εργασία τους

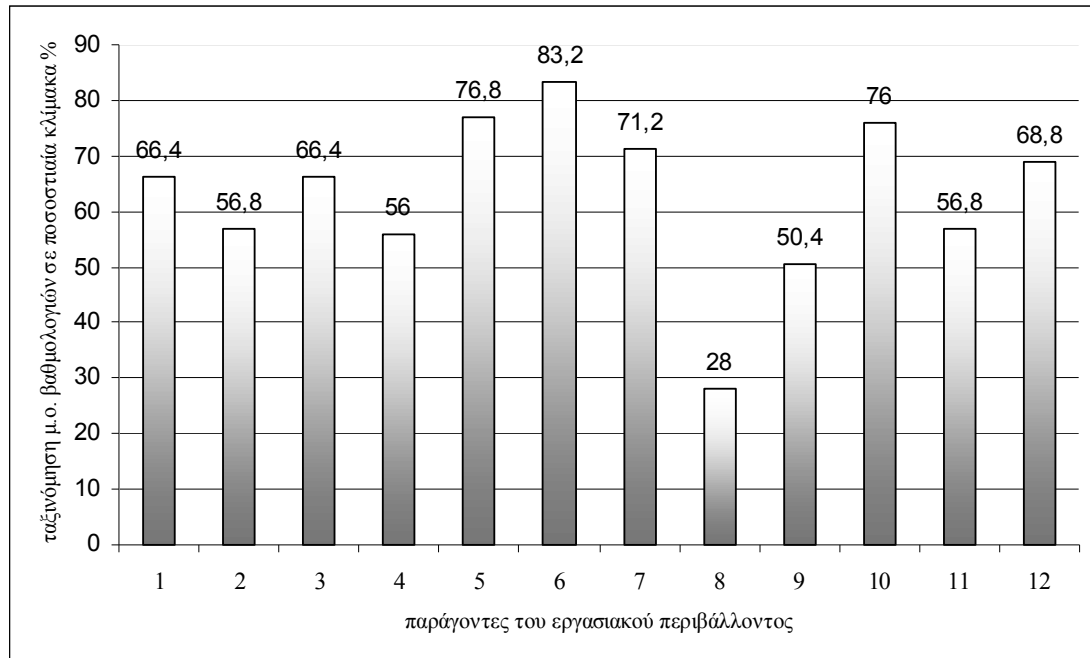
Επαγγελματικά Προσόντα	Περιγραφή	Ε.Π. ζωτικής σημασίας	Πολύ σημαντικά Ε.Π.	Ε.Π. μέτριας σημασίας
Χρησιμοποιεί Νόμιμη και Ρυθμιστική Γνώση	1. Γνώση του περιεχομένου και των χαρακτηριστικών των νόμων του κράτους και των κανονισμών όσον αφορά το συγκεκριμένο χώρο επαγγελματικής ευθύνης.	✓		
	1. Ικανότητα να θέτει την κατάλληλη προτεραιότητα και διάσταση όταν χειρίζεται πολλαπλές δραστηριότητες και προγράμματα.	✓		
	2. Ικανότητα να κάνει μακροχρόνιο προγραμματισμό για να αντιμετωπίσει σημαντικά θέματα ή στόχους, χρησιμοποιώντας συστηματικές, επίσημες μεθόδους.	✓		
	3. Γνώση των σημαντικών παραγόντων που πρέπει να ληφθούν υπόψη και το πώς θα πρέπει να τους ζυγίσει όταν παίρνει αποφάσεις μεγάλης σημασίας για τον οργανισμό.	✓		
	4. Ικανότητα να υπολογίζει το ανθρώπινο δυναμικό, τα υλικά και άλλους απαραίτητους πόρους για την ολοκλήρωση δραστηριοτήτων ή προγραμμάτων.		✓	
	5. Ικανότητα να ορίζει τη σειρά κατά την οποία τα συστατικά μέρη ή βήματα ενός προγράμματος ή δραστηριότητας πρέπει να διευθετηθούν.		✓	
Σχεδιάζει, Οργανώνει, Προγραμματίζει, Συντονίζει	6. Ικανότητα να αναγνωρίζει τα σημεία – κλειδιά ή τα κύρια σημεία, για να παίρνει αποφάσεις κατά τον σχεδιασμό, την εφαρμογή και τον έλεγχο ενός προγράμματος.		✓	
	1. Ικανότητα να θέτουν σε εφαρμογή κανόνες για το ανθρώπινο δυναμικό με δίκαιο και συνεπή τρόπο.	✓		
	2. Ικανότητα να αξιολογεί και να παρέχει ανατροφοδότηση σε άλλους για την απόδοση στην εργασία.	✓		
	3. Ικανότητα να εκτιμούν τις δυνατότητες και τα όρια των ατόμων προκειμένου να διαθέσει το ανθρώπινο δυναμικό ή να αναθέσει εργασίες	✓		
	4. Ικανότητα να εξηγή ή να δείχνει τεχνικές εργασίας στους υφισταμένους του και να τους παρέχει ανατροφοδότηση για την απόδοσή τους.		✓	
	5. Ικανότητα να εκπαιδεύει τους υφισταμένους για να διορθώνουν αναποτελεσματικές πρακτικές στην εργασία ή για να αποκαθιστούν ελλείψεις στην απόδοση.		✓	
	6. Ικανότητα να εκτιμούν το σχετικό υπόβαθρο του υποψηφίου και τις ικανότητές του για την εργασία μέσω αναθεώρησης των περιλήψεων και των αιτήσεων των υποψηφίων ή μέσω προσωπικών συνεντεύξεων.		✓	
7. Ικανότητα να αναγνωρίζουν δυνάμεις και αδυναμίες στην απόδοση των υφισταμένων και να προσδιορίζουν σχέδια για εκπαίδευση και ανάπτυξη.		✓		
Επιβλέπει	1. Ικανότητα να αναγνωρίζει νωρίς τα προβλήματα και να παίρνει άμεσα μέτρα για να τα αντιμετωπίσει όταν ακόμα είναι μικρά.	✓		
Κάνει Επιλογές και Λύνει Προβλήματα	1. Ικανότητα να αναγνωρίζει νωρίς τα προβλήματα και να παίρνει άμεσα μέτρα για να τα αντιμετωπίσει όταν ακόμα είναι μικρά.	✓		

	2. Ικανότητα να κάνει επιλογές ή να παίρνει αποφάσεις που επηρεάζουν την ασφάλεια ή την ευημερία των άλλων και/ή συνεπάγονται σοβαρούς κινδύνους ή συνέπειες.	✓	
	3. Ικανότητα να ξεχωρίζει τα συμπτώματα του προβλήματος από τις αιτίες του.		✓
	4. Ικανότητα να αναγνωρίζει ποιες συγκεκριμένα επιπρόσθετες πληροφορίες, για ένα πρόβλημα ή μια κατάσταση, θα πρέπει να συλλεχθούν.		✓
	5. Ικανότητα να αναγνωρίζει το πότε να λύνει τα προβλήματα και να καθορίζει ποιες επιπρόσθετες πληροφορίες είναι απαραίτητες για τη λύση τους.		✓
Ερευνά και Διερευνά	1. Ικανότητα να λαμβάνει υπόψη του πολλές απόψεις κατά την ανάλυση, ερμηνεία και αξιολόγηση δεδομένων.	✓	
	2. Ικανότητα να αναγνωρίζει τι επιπρόσθετες πληροφορίες θα πρέπει να συγκεντρωθούν για μια προβληματική κατάσταση.		✓
	3. Ικανότητα να προσδιορίζει γεγονότα που σχετίζονται με υποβόσκοντα αντικρουόμενα θέματα ή απαιτήσεις.		✓
Διαχειρίζεται Διαδικασίες	1. Ικανότητα να αναγνωρίζει και να βάζει προτεραιότητα στις απαιτήσεις των τρεχουσών διαδικασιών ή προγραμμάτων, προκειμένου να διατηρήσει το διοικητικό έλεγχο και να πετύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα.	✓	
	2. Δεξιότητα στην επιλογή τυποποιημένων λύσεων σε προβλήματα ή στην τροποποίηση τυποποιημένων λειτουργικών διαδικασιών για να κάνει τα πράγματα να δουλέψουν, όταν εμφανίζονται απρόβλεπτες, νέες ή μοναδικές εξελίξεις.		✓
	3. Ικανότητα να αναγνωρίζει τα εμπόδια κατά τη ροή μιας δραστηριότητας και να προσδιορίζει και να θέτει σε λειτουργία εναλλακτικές διαδικασίες για να διατηρήσει την συνέχιση της δραστηριότητας.		✓
	4. Ικανότητα να προσαρμόζει το ρυθμό δραστηριότητας κάποιου για να συμβαδίζει με ταχύτατα εξελισσόμενα γεγονότα ή αλλαγές κατάστασης ή περιπτώσεων και να καλύψει σημαντικές διοικητικές απαιτήσεις.		✓
Διαχειρίζεται Προσωπικές - Διαπροσωπικές Σχέσεις	1. Ικανότητα να αγνοεί προσωπικές συμπάθειες και αντιπάθειες σε επαγγελματικές συμφωνίες και να εστιάζει στα επιθυμητά αποτελέσματα.	✓	
	2. Ικανότητα να χτίζει και να διατηρεί αξιοπιστία στις σχέσεις του οργανισμού με άλλους.	✓	
	3. Ικανότητα να αναγνωρίζει τα κοινωνικά και διαπροσωπικά στοιχεία στη συνδιαλλαγή με άλλους και να τα χρησιμοποιεί για να υλοποιεί τους στόχους του οργανισμού.		✓
	4. Ικανότητα να ασκεί κριτική ή να αντιτίθεται στις απόψεις άλλων, με ένα τρόπο που να αποφεύγει προσωπικές κατηγορίες ή οξύτητα.		✓
Προσαρμόζεται στις Απαιτήσεις της Εργασίας και του Οργανισμού	1. Γνώση των πρακτικών του οργανισμού και των τύπων, όσον αφορά συσκέψεις, γεγονότα, ραντεβού, σχέσεις κύρους και την οργανωτική δομή.	✓	
	2. Γνώση των σχέσεων, των εξαρτήσεων και των απρόοπτων ανάμεσα στα οργανωτικά τμήματα, τις διοικητικές θέσεις κλειδιά και άλλες θέσεις και λειτουργίες.		✓

	3. Γνώση των προτύπων, όσον αφορά τις συζητήσεις του οργανισμού για δραστηριότητες, σχέδια, προβλήματα και τις επαγγελματικές και εργασιακές σχέσεις με άλλους οργανισμούς.	✓	
	4. Γνώση των προτύπων όσον αφορά το ντύσιμο, τη γλώσσα, την προσωπική υγιεινή, την παρουσία και τις εκφραζόμενες τάσεις όταν συναντιούνται με τον οργανισμό.		✓
Αναλύει και Αξιολογεί	1. Ικανότητα να αξιολογεί και να αφομοιώνει δεδομένα από πολλαπλές πηγές για να φτάνει σε ένα συμπέρασμα και να διατυπώνει συστάσεις.	✓	
	2. Ικανότητα να αναγνωρίζει και να δίνει προσωρινές λύσεις που μπορούν να μειώσουν ένα υπάρχον ρίσκο, μέχρι να βρεθεί μια μόνιμη λύση.	✓	
	3. Ικανότητα να εξακριβώνει και να εκτιμά τις αλλαγές στη συμπεριφορά των ατόμων που είναι απαραίτητες για να ανταποκριθούν σε προγραμματισμένες παρεμβάσεις.	✓	
Επικοινωνεί Γραπτά και Προφορικά	1. Ικανότητα να διατυπώνει και να βάζει σε σειρά ερωτήσεις για να πάρει πληροφορίες ή να διευκρινίσει ζητήματα σε συνεντεύξεις και/ή άτυπες συζητήσεις.	✓	
	2. Ικανότητα να ετοιμάζει, να παρουσιάζει και να υπερασπίζεται μια πρόταση με ένα επικοινωνητικό και πειστικό τρόπο.	✓	
	3. Ικανότητα να ετοιμάζει εξειδικευμένες αναφορές που θα τις χρησιμοποιήσουν άλλοι με παρόμοιο υπόβαθρο.	✓	
	4. Ικανότητα να διαβάζει και να κατανοεί επαγγελματικά περιοδικά και νομικά δημοσιεύματα και να εφαρμόζει τις έννοιες, τις πολιτικές και τις διαδικασίες σε εργασιακές δραστηριότητες.	✓	
	5. Δεξιότητα στο να ξεχωρίζει πραγματικές και σχετικές πληροφορίες από ψευδές και άσχετο περιεχόμενο.	✓	
	6. Ικανότητα να εκφράζει την πολιτική του οργανισμού ή την πρόθεσή του σε συμβάσεις, γράμματα ή άλλα επίσημα έγγραφα.		✓
Πρόσβαση και Χρήση Υπολογιστικών Συστημάτων και Πηγών	1. Γνώση της βάσης δεδομένων, λογιστικής, διαδικασίας γραπτού κειμένου ή άλλων προγραμμάτων στον υπολογιστή που θεωρούνται απαραίτητα.		✓
	2. Ικανότητα πρόσβασης σε διάφορες βάσεις δεδομένων, online πηγές κ.α. για να συλλέξει σχετικές πληροφορίες.	✓	
	3. Γνώση πληροφοριών που περιλαμβάνονται σε διαφορετικές βάσεις δεδομένων ή άλλα προγράμματα σχετικά με τον επαγγελματικό τομέα ευθύνης.		✓

Αποτελέσματα 3^{ης} Φάσης Πρότυπου Σχεδίου

Γράφημα 4.1. Αξιολόγηση των χαρακτηριστικών του εργασιακού περιβάλλοντος σε γραφεία φυσικής αγωγής, με ταξινόμηση του Μ.Ο. των συνόλων των βαθμολογιών, σε ποσοστιαία κλίμακα %.



- | | | | |
|--|---|---|------------------------------------|
| (1) Αποτελεσματική διαχείριση της εργασίας | (4) Διευκόλυνση ατόμων από διαφορετικά περιβάλλοντα | (7) Τυποποίηση καθηκόντων και απόδοσης | (10) Έλεγχος των παρενοχλήσεων |
| (2) Διευκόλυνση ατόμων με αναπηρία | (5) Τυποποίηση ρόλων και διαδικασιών στην εργασία | (8) Διαχείριση της Αλλαγής | (11) Προώθηση της εξειδίκευσης |
| (3)) Επικοινωνία με τους άλλους | (6) Προώθηση της ισότητας των φύλων | (9) Διαχείριση της αποτελεσματικότητας της εργασίας | (12) Προώθηση της ελεύθερης δράσης |

Το περιβάλλον μέσα στο οποίο ασκείται η συγκεκριμένη εργασία (Γράφημα 4.1), δίνει έμφαση στην παροχή ίσης μεταχείρισης ανάμεσα σε άντρες και γυναίκες όσον αφορά τις αναθέσεις εργασιών, την πρόσβαση στην εκπαίδευση, την ισότητα των πληρωμών και όλα εκείνα τα θέματα που είναι πολύ σημαντικά στην εργασία. Το σκορ στον 6^ο παράγοντα (83.2%), υποδεικνύει πως υπάρχει ξεκάθαρη υποστήριξη από τη διοίκηση, σε πολιτική μηδενικής ανοχής σε ότι έχει να κάνει με τις *διακρίσεις με βάση το φύλο*. Αυτό αποδεικνύεται και από το γεγονός ότι στα γραφεία φυσικής αγωγής εργάζονται άτομα και των δύο φύλων, ενώ η διαδικασία επιλογής των προϊσταμένων διασφαλίζεται από τις γραπτές εξετάσεις για την επιλογή τους, το οποίο ισχύει από το 2007, όπου έγιναν για πρώτη φορά γραπτές εξετάσεις.

Αρκετά μεγάλο σκορ προέκυψε και στους επόμενους δύο παράγοντες, τον 5^ο, *την τυποποίηση ρόλων και διαδικασιών στην εργασία* (76.8%), και τον 10^ο, *τον έλεγχο των παρενοχλήσεων* (76 %). Όσον αφορά τον πρώτο παράγοντα υποδηλώνεται μια δέσμευση στην γραφειοκρατική προσέγγιση της διοίκησης. Δίνεται έμφαση στην

τυποποίηση ρόλων και διαδικασιών στην εργασία, με αποτέλεσμα τα άτομα να γνωρίζουν τι θα πρέπει να κάνουν και τι αναμένεται από αυτούς και γι' αυτό έχουν μια συνέχεια στις δραστηριότητές τους. Τα άτομα μπορούν να προβλέψουν με ακρίβεια τι μπορεί να συμβεί και πώς αναμένεται να αντιδράσουν. Το ίδιο αποτέλεσμα προέκυψε και από τη συνέντευξη όπου όλοι οι προϊστάμενοι δήλωσαν πως η εργασία τους είναι τις περισσότερες φορές εργασία ρουτίνας. Για τον δεύτερο παράγοντα προκύπτει ότι δίνεται έμφαση στην ενεργή αποθάρρυνση των παρενοχλήσεων στο χώρο της συγκεκριμένης εργασίας, είτε είναι εκούσιες είτε ακούσιες και αφορούν τη φυλή, την ηλικία, το φύλο, τις σεξουαλικές προτιμήσεις, φυσικούς περιορισμούς ή τη θρησκεία. Όπως προκύπτει και από τις συνεντεύξεις, οι σχέσεις που αναπτύσσονται στο χώρο της εργασίας είναι φιλικές (άτυπες) αλλά ξεκάθαρες και το αστείο που θα πει κάποιος έχει να κάνει με τον τρόπο που το λέει και δεν υπάρχει πρόθεση από κανέναν για να προσβάλει το συνάδελφό του.

Στον 7^ο παράγοντα, (71,2%), με σχετικά υψηλό σκορ, υποδεικνύεται ότι η *τυποποίηση των καθηκόντων και της απόδοσης* αποτελούν σημαντικά χαρακτηριστικά του εργασιακού χώρου και τα άτομα δεν έχουν πολλά περιθώρια να καθορίζουν τα ίδια την απόδοσή τους. Έτσι, τα καθήκοντα θα πρέπει να εκτελεστούν με ένα συγκεκριμένο τρόπο και απαιτούνται τυποποιημένες προσεγγίσεις. Όπως προκύπτει από τις συνεντεύξεις, ο κάθε προϊστάμενος λειτουργεί ως μέντορας για τους υπαλλήλους ενημερώνοντάς τους για τον τρόπο που εκτελούνται οι εργασίες, για παράδειγμα τα χρηματικά εντάλματα πληρωμής (ΧΕΠ), ακολουθούν μια τυποποιημένη διαδικασία και ασκείται από ένα συγκεκριμένο άτομο. Όσο για την αξιολόγηση της απόδοσης ένα βασικό κριτήριο αξιολόγησης, είναι η ομαλή διεξαγωγή των σχολικών αγώνων και γενικότερα η ποιότητά τους ή το πλήθος των αγώνων που πραγματοποιούνται.

Παρά το γεγονός ότι διαφαίνεται να υπερισχύει ένα γραφειοκρατικό περιβάλλον μέσα στα γραφεία φυσικής αγωγής, ο 12^{ος} παράγοντας (68.8%), υποδηλώνει ότι υπάρχει περιθώριο στην *εξάσκηση ελεύθερης δράσης* δηλαδή την ανάληψη πρωτοβουλιών. Πιο συγκεκριμένα, τα άτομα αναμένεται να δρουν σχετικά ανεξάρτητα και να θεωρούνται υπεύθυνα για τα αποτελέσματα των δράσεών τους, βασιζόμενοι σε ένα υψηλό επίπεδο εξειδικευμένης γνώσης. Είναι χαρακτηριστικό ότι οι προϊστάμενοι στα γραφεία φυσικής αγωγής έχουν τη δυνατότητα να ξεφύγουν ή να πάνε πέρα από τα τυποποιημένα προγράμματα των σχολικών αγώνων και να διοργανώσουν επιπρόσθετες καινοτόμες δράσεις, με την έγκριση πρώτα του

Υπουργείου Παιδείας, που θα ελκύσουν την συμμετοχή των μαθητών και θα διευρύνουν τις γνώσεις και τις εμπειρίες τους. Ένα παράδειγμα είναι η διοργάνωση χιονοδρομιών, σε νομό της περιοχής που εξετάστηκε, με αθρόα συμμετοχή μαθητών, όπου ο προϊστάμενος ήταν υπεύθυνος για την εξεύρεση πόρων μέσω χορηγιών για την υλοποίηση της δράσης δηλαδή τη μεταφορά των μαθητών, την διαφήμιση της δράσης, την αγορά επάθλων και βεβαιώσεων συμμετοχής. Άλλο παράδειγμα, είναι ο γύρος της πόλης, που ανάλογα με την ηλικία των συμμετεχόντων, καλύπτει απόσταση δύο ή δέκα χιλιομέτρων. Η δράση συνεχίζεται και σε ένα άλλο νομό, όπου με πραγματικά αιματηρές οικονομίες αγοράστηκαν μπασκέτες και με την εθελοντική συμμετοχή των εργαζομένων στο γραφείο, κατά τη διάρκεια του Σαββατοκύριακου, τις μετέφεραν με τα αυτοκίνητά τους σε απομακρυσμένες περιοχές και έδιναν την ευκαιρία στα παιδιά αυτών των περιοχών να αθληθούν και να συμμετέχουν σε μια ομαδική γιορτή.

Οι επόμενοι δύο παράγοντες, ο 1^{ος} για την αποτελεσματική διαχείριση της εργασίας και ο 3^{ος} που αναφέρεται στην επικοινωνία με άλλους παρουσιάζουν το ίδιο σκορ (66,4%). Ο πρώτος παράγοντας αναφέρεται στη διαχείριση της εργασίας μέσα σε ένα δυναμικό και πολύπλοκο περιβάλλον, κάτι που φαίνεται να μην ισχύει ιδιαίτερα, στην περίπτωση που εξετάζεται, καθώς διαφαίνεται ένα γραφειοκρατικό περιβάλλον με τυποποιημένες εργασίες, όπου δεν υπερσχύουν ιδιαίτερα στρεσογόνοι παράγοντες. Αυτό βέβαια μπορεί να ανατραπεί κατά περιόδους, όπως για παράδειγμα την εποχή που γίνεται η επιλογή των προπονητών στα ΤΑΔ και η πίεση στους προϊσταμένους είναι μεγάλη καθώς μπορεί να προέρχεται ακόμα και από πολιτικά πρόσωπα. Η ποιότητα και η ποσότητα του παραγόμενου αποτελέσματος δεν απαιτεί από τους προϊσταμένους να εναρμονίζουν τις δραστηριότητές τους συνεχώς, για να διατηρούν την αποτελεσματικότητά τους. Αυτό όμως μπορεί να ισχύει κατά περίπτωση, ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια των σχολικών αγώνων και κυρίως σε επίπεδο λυκείων, όπου αστάθμητοι παράγοντες όπως για παράδειγμα έκτροπα από τους θεατές – μαθητές, υποχρεώνουν τον υπεύθυνο να δράσει ανάλογα για να καταστείλει φαινόμενα βίας, σωματικής ή λεκτικής, και να διασφαλίσει την ομαλή διεξαγωγή των αγώνων. Ο δεύτερος παράγοντας, ο οποίος δίνει έμφαση στην επικοινωνία, αναφέρεται στην αναζήτηση πληροφοριών σχετικών με την εργασία έτσι ώστε να αυξηθούν τόσο η αποτελεσματικότητα όσο και η αποδοτικότητα. Αυτές οι πληροφορίες μπορεί να προέρχονται από μια ποικιλία πηγών και γενικά είναι εύκολα προσβάσιμες. Στα γραφεία φυσικής αγωγής, οι πληροφορίες που απαιτούνται μπορεί

να είναι από τα αρχεία του γραφείου, από το χώρο της εκπαίδευσης ή από την τοπική κοινωνία και δεν έχουν ζωτική αλλά επικουρική σημασία για την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των γραφείων, μια και το περιβάλλον δεν είναι ιδιαίτερα δυναμικό και οι διαδικασίες είναι τυποποιημένες. Είναι σκόπιμο να αναφερθεί εδώ ότι, όπως έχει λεχθεί από τους προϊσταμένους, είναι σημαντικό να έχει αναπτυχθεί ένα δίκτυο επικοινωνίας το οποίο, ανάλογα με την περίπτωση, μπορεί να εξυπηρετήσει τους στόχους ή τις λειτουργίες του γραφείου. Ένα παράδειγμα είναι οι αρμονικές σχέσεις με τους υπεύθυνους λειτουργίας των Δημοτικών Αθλητικών Κέντρων - ΔΑΚ, ή τους εκάστοτε δημάρχους, για να υπάρχει η δυνατότητα να παραχωρείται η αθλητική εγκατάσταση για τους σχολικούς αγώνες. Επίσης, όπως αναφέρθηκε από έναν προϊστάμενο κατά την αφήγηση ενός ζωτικού περιστατικού, κατά τη διάρκεια αγώνων σε άλλη περιφέρεια από αυτή που εδρεύει ο ίδιος, ένας μαθητής από το δικό του νομό τραυματίστηκε και χρειάστηκε η διακομιδή του σε νοσοκομείο. Έχοντας ο ίδιος καλές σχέσεις με τον αντίστοιχο προϊστάμενο εκεί, αυτός τον εξυπηρέτησε αναλαμβάνοντας ο ίδιος την συνοδεία του μαθητή και τη διευθέτηση του ζητήματος. Αξιοσημείωτο είναι και το γεγονός ότι ένας από τους προϊσταμένους της περιφέρειας που εξετάζεται, με δική του πρωτοβουλία, έστειλε ερωτηματολόγια στους καθηγητές της Α/μιας Εκπ/σης στα σχολεία του νομού του, για να συλλέξει στοιχεία σχετικά με το αθλητικό υλικό, την ποιότητα των αγώνων, τους αθλητικούς χώρους κ.α. και να μπορέσει έτσι να εντοπίσει ελλείψεις και να βελτιώσει τις διαδικασίες που αφορούν το γραφείο φυσικής αγωγής.

Το ίδιο σκορ, αλλά λίγο χαμηλότερο από τους προηγούμενους παράγοντες, (56,8%) καταλαμβάνουν οι επόμενοι δύο, ο 2^{ος} παράγοντας που αναφέρεται στη *διευκόλυνση ατόμων με αναπηρία* και ο 11^{ος} που αναφέρεται στην *προώθηση της εξειδίκευσης*. Ο πρώτος παράγοντας δίνει έμφαση στη διευκόλυνση ατόμων με αναπηρία έτσι ώστε να ξεπεράσουν τους περιορισμούς και τα εμπόδια στον εργασιακό χώρο. Στα γραφεία φυσικής αγωγής όμως είναι τέτοια η φύση του αντικειμένου που δεν προβλέπονται θέσεις για άτομα με κάποιο είδος νοητικού ή σωματικού περιορισμού. Για παράδειγμα, οι περισσότεροι εργαζόμενοι στα γραφεία φυσικής αγωγής χρησιμοποιούνται ως διαιτητές κατά τη διάρκεια της πρώτης φάσης των αγώνων, κάτι που εξυπηρετεί το γραφείο, καθώς δε χρειάζεται να επανδρώνει τους αγώνες με καθηγητές από τα σχολεία και να δημιουργεί έτσι πρόβλημα στην καθημερινή τους λειτουργία. Για να μπορεί όμως κάποιος να διαιτητεύσει θα πρέπει να έχει και νοητική αλλά και σωματική ακεραιότητα. Στο δεύτερο παράγοντα, δίνεται

έμφαση στην ανάπτυξη και την χρήση εξειδικευμένων επιδεξιοτήτων που χρησιμοποιούνται σε τακτική βάση στην εργασία. Αυτή η προώθηση της εξειδίκευσης αποκλείει τα μέλη μιας ομάδας εργασίας από την εκπαίδευση σε πολλαπλά καθήκοντα ή την ανάθεση εναλλασσόμενων καθηκόντων. Αυτό φαίνεται ότι δεν ισχύει στην περίπτωση που εξετάζεται καθώς δεν απαιτείται κάποιου είδους εξειδίκευση για να αποσπαστεί κάποιος στο γραφείο φυσικής αγωγής. Όσον αφορά τον προϊστάμενο, αυτός πρέπει να γνωρίζει όλα τα αντικείμενα για να μπορεί να ελέγχει τις διαδικασίες και να ενεργεί αυτοβούλως για την επίλυση προβλημάτων.

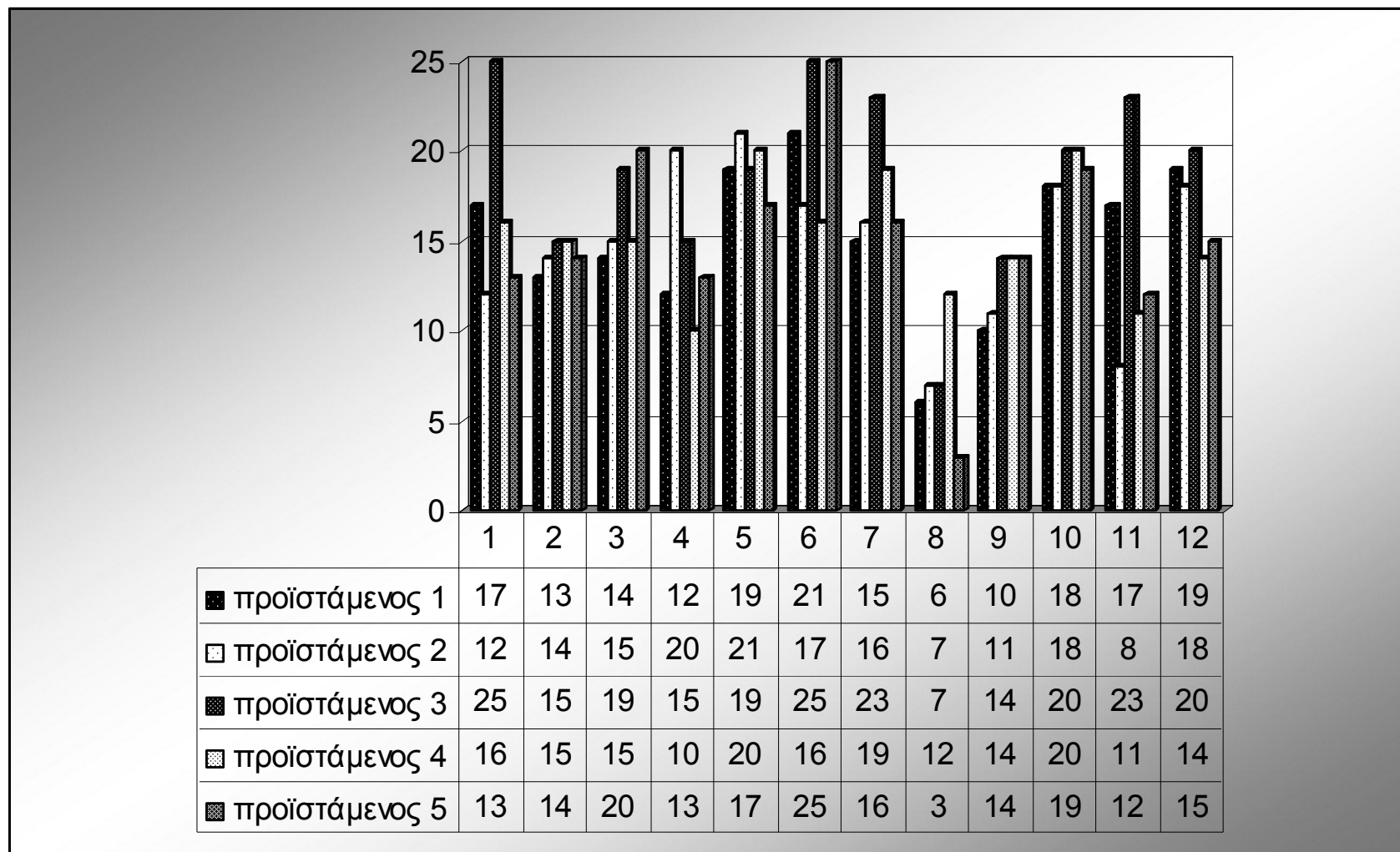
Ο επόμενος παράγοντας, ο 4^{ος} αναφέρεται στη *διευκόλυνση ατόμων από διαφορετικά περιβάλλοντα* με σκορ (56%). Συγκεκριμένα εστιάζει σε άτομα που προέρχονται από διαφορετικές κουλτούρες και διαφέρουν στην εμφάνιση, το ντύσιμο, την συμπεριφορά, την ομιλία κ.α. και συχνά χρειάζονται την αποδοχή και την υποστήριξη για να επιτύχουν στην εργασία τους. Παρ' όλο που υπάρχει η διάθεση από τους προϊσταμένους να παρέχουν τέτοιου είδους βοήθεια, στα γραφεία φυσικής αγωγής δεν έχουν παρατηρηθεί περιπτώσεις εργαζομένων που να προέρχονται από διαφορετικά περιβάλλοντα.

Αναφορικά με τον 9^ο παράγοντα, την *διαχείριση της αποτελεσματικότητας της εργασίας*, με σκορ (50,4%) αυτός δεν φαίνεται να έχει εφαρμογή στο συγκεκριμένο περιβάλλον, καθώς δίνει έμφαση στην αποτελεσματική ανταπόκριση σε εξωτερικές δυνάμεις, τον ανταγωνισμό, τις αλλαγές στην τεχνολογία τους νόμους και τους κανόνες. Το περιβάλλον όμως το οποίο εξετάζεται είναι περισσότερο γραφειοκρατικό, όπως έχει προκύψει και από την ανάλυση των προηγούμενων παραγόντων και δεν φαίνεται να υφίσταται δραστικές αλλαγές ή να επηρεάζεται από τη δυναμική των αγορών. Αυτό θα μπορούσε ίσως να συμβαίνει μόνο σε περιπτώσεις όπως αυτή που αναφέραμε στον 12^ο παράγοντα για την εξεύρεση χορηγιών για εναλλακτικές δράσεις, μια και επηρεάζεται από την οικονομική ύφεση που παρατηρείται τους τελευταίους μήνες στη χώρα μας.

Σε συνάφεια με τον 9^ο παράγοντα βρίσκεται και ο 8^{ος}, με σκορ (28%), που δίνει έμφαση στην υποστήριξη των εργαζομένων να συνειδητοποιήσουν την ανάγκη για αλλαγή και τη *διαχείριση αλλαγών*, όταν το περιβάλλον βρίσκεται σε κατάσταση συνεχούς ροής όπου ο καθένας πρέπει να είναι προετοιμασμένος να προσαρμοστεί σε αυτές τις αλλαγές. Όπως όμως ειπώθηκε παραπάνω, το υπό εξέταση περιβάλλον είναι γραφειοκρατικό και δεν φαίνεται να υφίσταται συνεχείς αλλαγές που να υποχρεώνουν την αλλαγή του στιλ διοίκησης ή των καθηκόντων που εκτελούνται.

Στο γράφημα 4.2. παραθέτονται αναλυτικά οι απαντήσεις των προϊσταμένων στα γραφεία φυσικής αγωγής, ανά άτομο και ανά παράγοντα, όσον αφορά τα χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος.

Γράφημα 4.2. Αξιολόγηση των χαρακτηριστικών του εργασιακού περιβάλλοντος σε γραφεία φυσικής αγωγής, ανά προϊστάμενο



Προφίλ Εργασίας: Προϊστάμενος σε γραφείο Φυσικής Αγωγής

Από την αξιολόγηση των εργασιακών δραστηριοτήτων και των επαγγελματικών προσόντων (Πίνακας 4.3 και Πίνακας 4.4) από τους προϊσταμένους στα γραφεία φυσικής αγωγής και τη διαδικασία της διάδρασης μαζί τους, αναδύεται ενδεικτικά το παρακάτω προφίλ που αναφέρεται στην εργασία τους και περιλαμβάνει μια περίληψη των εργασιακών δραστηριοτήτων τους καθώς και τα επαγγελματικά προσόντα που απαιτούνται, σύμφωνα με τη μεθοδολογία του Prien et al. (2009).

Συνοπτικά

Ο Προϊστάμενος του γραφείου Φυσικής Αγωγής αναφέρεται διοικητικά στον Προϊστάμενο της Διεύθυνσης Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Το άτομο σε αυτή τη θέση επιβλέπει εργασίες και εργαζόμενους, σχεδιάζει, οργανώνει, προγραμματίζει και συντονίζει συγκεκριμένα καθήκοντα που αφορούν το σχολικό αθλητισμό και τις εθνικές εορτές, υπολογίζει, επαληθεύει και καταγράφει δαπάνες και τηρεί βιβλία με οικονομικά στοιχεία, αρχειοθετεί, παραλαμβάνει και μοιράζει αθλητικό υλικό, επικοινωνεί με τους υπαλλήλους, αναλύει, ερμηνεύει και αναφέρει στοιχεία.

Εργασιακές Δραστηριότητες

Επιβλέπει: διανέμει τις εντεταλμένες εργασίες σύμφωνα με το φόρτο εργασίας, τις προτεραιότητες της εργασίας και τις ικανότητες των εργαζομένων, σχεδιάζει και συντονίζει την εντεταλμένη εργασία ή την εκτέλεση καθηκόντων που εκτελούνται από άλλα άτομα, πληροφορεί τα άτομα σχετικά με τις μεθόδους εργασίας, τους στόχους, την πρόοδο και τις αναμενόμενες αλλαγές, αναθέτει εργασίες στους υφισταμένους του βασιζόμενος στους στόχους, τις μεθόδους και τη θεματική περιοχή της εργασίας και τα ενδιαφέροντά τους, τις εργασιακές τους ικανότητες και τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες, καθιερώνει και ανακοινώνει τους στόχους απόδοσης και τα πρότυπα απόδοσης στους υφισταμένους του για να διευκρινίσει τις προσδοκίες και τις απαιτήσεις της δουλειάς και του οργανισμού.

Σχεδιάζει, οργανώνει, προγραμματίζει, συντονίζει: ορίζει στα άτομα συγκεκριμένα καθήκοντα και θέσεις και τους κατευθύνει κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, διατηρεί και κρατά ενημερωμένο αρχείο δεδομένων σε υπολογιστή για οικονομικές πληροφορίες, καταλόγους (π.χ. υλικού), προσωπικό κ.α., βάζει προθεσμίες για την ολοκλήρωση εντύπων, αρχείων ή αναφορών, συντονίζει

πολλαπλές ή/και ανταγωνιστικές δραστηριότητες και εντεταλμένες εργασίες για αποτελεσματική χρήση του χρόνου και των πόρων.

Υπολογίζει, επαληθεύει, καταγράφει: καταγράφει δαπάνες σε σύγκριση με τον προϋπολογισμό ή/και άλλες προδιαγραφές συμβάσεων, υπολογίζει αρχεία ισολογισμών/συνδιαλλαγών, διατηρεί πίνακες ελέγχου, ημερολόγια, φύλλα (ωρών) απασχόλησης ή άλλα αρχεία που τα χρησιμοποιεί για να καταγράφει την κατάσταση ενός έργου ή μιας επαγγελματικής δραστηριότητας, συμπληρώνει φόρμες για την καταγραφή αριθμητικών ή στατιστικών πληροφοριών, κρατάει σημειώσεις σε συσκέψεις, συνεδριάσεις ή από το τηλέφωνο για να παρουσιάσει τα πεπραγμένα, επιστολές ή συνοπτικές εκθέσεις.

Τηρεί βιβλία: προσδιορίζει χρεώσεις, πιστώσεις, δαπάνες, επιβαρύνσεις ή άλλα παρόμοια λογιστικά στοιχεία λειτουργικών διαδικασιών για να διορθώσει λογαριασμούς ή κωδικοποιήσεις, ανασκοπεί λογιστικές δηλώσεις, αναφορές δαπανών και τυποποιημένα έντυπα για ακρίβεια, πληρότητα και συμμόρφωση με τις διαδικασίες, επαληθεύει και διεκπεραιώνει τιμολόγια για πληρωμές, κάνει καταχωρήσεις σε ημερήσια οικονομικά ημερολόγια, οικονομικούς καταλόγους ή άλλα οικονομικά αρχεία, διευθετεί λογαριασμούς που είναι εκτός ισοζυγίου, ή διορθώνει οικονομικά ποσά κάνοντας τις απαραίτητες καταχωρήσεις ή προσαρμογές, βοηθά σε εσωτερικούς και εξωτερικούς λογιστικούς ελέγχους κατά τη διάρκεια οικονομικών διαδικασιών όποτε ζητηθεί.

Αρχειοθετεί και παραλαμβάνει αθλητικό υλικό: Διατηρεί αρχεία εισερχομένου και εξερχομένου υλικού και τα ανασκοπεί, τα εκσυγχρονίζει ή τα αναθεωρεί έτσι ώστε να αντανakλούν την τρέχουσα κατάσταση του θέματος. Παραλαμβάνει και διανέμει αθλητικό υλικό.

Επεξεργάζεται γραπτό υλικό: προωθεί την περατωμένη αλληλογραφία ή επαγγελματικά αρχεία στον προϊστάμενό, του για τελική ανασκόπηση και έγκριση όποτε χρειάζεται.

Επικοινωνεί: παρέχει πληροφορίες στους υπαλλήλους σύμφωνα με τη διαθεσιμότητα και το καλό του οργανισμού και των υπηρεσιών του.

Αναλύει, ερμηνεύει, αναφέρει: διατηρεί ή καταγράφει στοιχεία και ετοιμάζει εκθέσεις συνοψίζοντας αριθμητικά δεδομένα, οικονομικής ή στατιστικής φύσης, για το συνολικό του έργο ή μέρος αυτού, όταν του ζητηθεί.

Επαγγελματικά Προσόντα που απαιτούνται

Γνώση και εφαρμογή των νόμων: γνώση του περιεχομένου και των χαρακτηριστικών των νόμων του κράτους και των κανονισμών όσον αφορά το συγκεκριμένο χώρο επαγγελματικής ευθύνης.

Ικανότητες Σχεδιασμού, Οργάνωσης, Προγραμματισμού και Συντονισμού: ικανότητα να θέτει προτεραιότητες, να κάνει μακροχρόνιο προγραμματισμό, γνώση των σημαντικών παραγόντων και των κύριων σημείων για τη λήψη αποφάσεων κατά τον σχεδιασμό, την εφαρμογή και τον έλεγχο ενός προγράμματος, ικανότητα να υπολογίζει τους διαθέσιμους πόρους για την ολοκλήρωση δραστηριοτήτων ή προγραμμάτων, ικανότητα να ορίζει τη σειρά κατά την οποία τα συστατικά μέρη ή βήματα ενός προγράμματος ή δραστηριότητας πρέπει να διευθετηθούν.

Επίβλεψη: ικανότητα να εφαρμόζει δίκαιους κανόνες για το ανθρώπινο δυναμικό, κατά την ανάθεση των εργασιών, μέσα από την αξιολόγηση, την εκπαίδευση και την ανατροφοδότηση που παρέχει.

Κάνει επιλογές και λύνει προβλήματα: ικανότητα της έγκαιρης αναγνώρισης των αιτιών των προβλημάτων, που μπορεί να αφορούν ακόμα και την ασφάλεια των άλλων και τη λήψη άμεσων μέτρων όπως και επιπρόσθετων πληροφοριών όπου απαιτείται.

Ικανότητες στην Έρευνα: ικανότητα να λαμβάνει υπόψη του πολλές απόψεις κατά την ανάλυση, ερμηνεία και αξιολόγηση δεδομένων και ικανότητα να προσδιορίζει γεγονότα που σχετίζονται με υποβόσκοντα αντικρουόμενα θέματα ή απαιτήσεις.

Διαχείριση διαδικασιών: ικανότητα να βάζει προτεραιότητα στις τρέχουσες απαιτήσεις των διαδικασιών ή προγραμμάτων, προκειμένου να διατηρήσει το διοικητικό έλεγχο και να πετύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα, ικανότητα ευελιξίας σε εμπόδια που μπορεί να παρουσιαστούν, ικανότητα να προσαρμόζει το ρυθμό δραστηριότητας κάποιου για να συμβαδίζει με ταχύτατα εξελισσόμενα γεγονότα ή αλλαγές κατάστασης.

Ικανότητα στη διαχείριση διαπροσωπικών σχέσεων: ικανότητα να αγνοεί προσωπικές συμπάθειες και αντιπάθειες σε επαγγελματικές συμφωνίες και να εστιάζει στα επιθυμητά αποτελέσματα, ικανότητα να χτίζει και να διατηρεί αξιοπιστία στις σχέσεις του οργανισμού με άλλους, ικανότητα να αναγνωρίζει τα κοινωνικά και διαπροσωπικά στοιχεία στη συνδιαλλαγή με άλλους και να τα χρησιμοποιεί για να υλοποιεί τους στόχους του οργανισμού, ικανότητα να ασκεί κριτική ή να αντιτίθεται

στις απόψεις άλλων, με ένα τρόπο που να αποφεύγει προσωπικές κατηγορίες ή οξύτητα.

Ικανότητα να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις της εργασίας και του οργανισμού: γνώση των πρακτικών του οργανισμού και των τύπων, όσον αφορά συσκέψεις, γεγονότα, ραντεβού, σχέσεις κύρους και την οργανωτική δομή, γνώση των σχέσεων, των εξαρτήσεων και των απρόοπτων ανάμεσα στα οργανωτικά τμήματα, τις διοικητικές θέσεις κλειδιά και άλλες θέσεις και λειτουργίες, γνώση των προτύπων, όσον αφορά τις συζητήσεις του οργανισμού για δραστηριότητες, σχέδια, προβλήματα και τις επαγγελματικές και εργασιακές σχέσεις με άλλους οργανισμούς, γνώση των προτύπων όσον αφορά το ντύσιμο, τη γλώσσα, την προσωπική υγιεινή, την παρουσία και τις εκφραζόμενες τάσεις όταν συνταυτίζονται με τον οργανισμό.

Ικανότητες ανάλυσης και αξιολόγησης: ικανότητα να αξιολογεί και να αφομοιώνει δεδομένα από πολλαπλές πηγές για να φτάνει σε ένα συμπέρασμα και να διατυπώνει συστάσεις, ικανότητα να αναγνωρίζει και να δίνει προσωρινές λύσεις που μπορούν να μειώσουν ένα υπάρχον ρίσκο, μέχρι να βρεθεί μια μόνιμη λύση, ικανότητα να εξακριβώνει και να εκτιμά τις αλλαγές στη συμπεριφορά των ατόμων που είναι απαραίτητες για να ανταποκριθούν σε προγραμματισμένες παρεμβάσεις.

Ικανότητες επικοινωνίας: ικανότητα να οργανώνει και να παρέχει ή να κατανοεί πληροφορίες, μέσω γραπτού και προφορικού λόγου, ικανότητα να πείθει για τα επιχειρήματά του, να έχει ορθή κρίση και να αντιλαμβάνεται το γνήσιο ή μη των πληροφοριών.

Ικανότητα χρήσης υπολογιστικών συστημάτων: γνώση χειρισμού των βασικών προγραμμάτων των ηλεκτρονικών υπολογιστών και ικανότητα πρόσβασης σε βάσεις δεδομένων, σχετικές με τον επαγγελματικό τομέα ευθύνης του.

Ελάχιστο επίπεδο εκπαίδευσης και εμπειρίας

Το ελάχιστο επίπεδο εκπαίδευσης που απαιτείται για τη θέση αυτή είναι Πτυχίο Πανεπιστημίου ΤΕΦΑΑ. Η επαγγελματική εμπειρία που απαιτείται για τη θέση αυτή είναι η 15ετής συνολική εκπαιδευτική υπηρεσία από την οποία τα 12 έτη σε θέση μόνιμου εκπαιδευτικού, με δεκαετή τουλάχιστον άσκηση διδακτικών καθηκόντων σε σχολεία της πρωτοβάθμιας ή δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Ο υποψήφιος θα πρέπει να είναι εκπαιδευτικός δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του κλάδου ΠΕ 11 (Ν. 3467/2006, άρθρο 7, Β, στ).

V. ΣΥΖΗΤΗΣΗ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Ο ζωτικός ρόλος της ανάλυσης εργασίας προκύπτει από τη δυνατότητα να ενσωματώνει τα βασικά καθήκοντα και τα επαγγελματικά προσόντα που απαιτούνται στις διαδικασίες του ανθρώπινου δυναμικού, όπως στελέχωση, εκπαίδευση, αξιολόγηση απόδοσης κ.α. (Hughes & Prien 1989; Prien et al., 2009). Η περιγραφή της θέσης εργασίας είναι αποτέλεσμα της ανάλυσης της εργασίας, που όταν διεξαχθεί με επιμέλεια και αποτελεσματικότητα καθιστά δυνατή την κατανόηση των εργασιών και των απαιτήσεών τους ως προς τις συμπεριφορές των εργαζομένων και αποτελεί μια βάση για την επιλογή του προσωπικού (Cascio, 1991).

Οι αποτελεσματικές διαδικασίες πρόσληψης χρησιμοποιούν την ανάλυση της εργασίας για να προσδιορίσουν τα επαγγελματικά προσόντα που πρέπει να συμπεριληφθούν στις περιγραφές της εργασίας, το μισθό που πρέπει να δοθεί, τις ελάχιστες απαιτήσεις για τη συγκεκριμένη εργασία (εκπαίδευση ή/και εμπειρία) ώστε να επιλεγούν οι υποψήφιοι που θα περάσουν στην επόμενη φάση, στην ανάπτυξη ερωτήσεων για τη συνέντευξη ή άλλων εργαλείων επιλογής, τη δημιουργία αξιολογικών εντύπων (Priem et al., 2009; Cumings & Coryn, 2009).

Εξίσου σημαντικός είναι ο ρόλος της ανάλυσης της εργασίας στην αναγνώριση των εκπαιδευτικών αναγκών για την αποτελεσματική απόδοση στην εργασία. Τα καθήκοντα που έχουν αναγνωριστεί ως τα πιο σημαντικά, αποτελούν το πρωταρχικό περιεχόμενο της εκπαίδευσης (Muchinsky, 2003).

Η ανάλυση της εργασίας έχει εφαρμογή τόσο σε πρακτικό όσο και σε αντιληπτικό επίπεδο στην πρόσφατη ιστορία των οργανωτικών ψυχολόγων. Σε πρακτικό επίπεδο, με νόμο που θεσπίστηκε στην Αμερική, απαιτήθηκαν προσαρμογές σε οργανισμούς για να εξυπηρετούνται άτομα με αναπηρία. Σε αντιληπτικό επίπεδο, εξετάζεται ο ρόλος και η αξία της ανάλυσης της εργασίας στον 21ο αιώνα, καθώς η φύση των εργασιών αλλάζει (Muchinsky, 2006).

Σύμφωνα με τους Sanchez και Levine (2001), η ανάλυση της εργασίας θα πρέπει να εστιάζει στο πώς η εργασία βοηθά στην συνολική αποτελεσματικότητα του οργανισμού, μια και η εποχή μας δε χαρακτηρίζεται από στατικές εργασίες.

Αυτό βέβαια δεν ισχύει για όλα τα επαγγέλματα, καθώς κάποια αλλάζουν συχνότερα από κάποια άλλα. Αυτό που μας βοηθάει να αντιληφθούμε το πλαίσιο μέσα στο οποίο εξασκούνται αυτές οι εργασίες είναι η ανάλυση των χαρακτηριστικών του εργασιακού τους περιβάλλοντος. Το προφίλ των χαρακτηριστικών του εργασιακού περιβάλλοντος, θα πρέπει να χρησιμοποιείται για να αναγνωριστούν αυτά τα χαρακτηριστικά που μπορούν είτε να βοηθήσουν είτε να εμποδίσουν τους περισσότερους υπαλλήλους από το να εξασκήσουν την εργασία τους με επιτυχία και θα πρέπει να συνοδεύει την τελική περιγραφή της θέσης εργασίας (Prien et al., 2009).

Κατά τη διαδικασία της ανάλυσης της εργασίας

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι κατά τη διάρκεια των συναντήσεων με τους προϊστάμενους για τη διεξαγωγή της ανάλυσης της εργασίας, παρατηρήθηκε πολύ μεγάλη διάθεση από την πλευρά τους να βοηθήσουν στην παρούσα έρευνα και να μοιραστούν τις γνώσεις και το απόσταγμα των εμπειριών τους. Η διαδικασία αποδείχτηκε αρκετά χρονοβόρα, σε κάποιες περιπτώσεις ξεπέρασε σε διάρκεια τις πέντε ώρες, όμως κανείς δεν διαμαρτυρήθηκε, αν και κάποιοι είπαν στο τέλος ότι δύσκολα θα το ξαναέκαναν, λόγω του χρόνου που απαιτείται.

Συνέντευξη

Η διαδικασία της συνέντευξης αποδείχτηκε εξαιρετικά προσοδοφόρα όσον αφορά τον προσδιορισμό του οργανωτικού πλαισίου μέσα στο οποίο κινούνται τα γραφεία φυσικής αγωγής και οι προϊστάμενοί τους αντίστοιχα, καθώς τα περισσότερα γραφεία είχαν ένα οργανόγραμμα το οποίο και δόθηκε στην ερευνήτρια για περαιτέρω βοήθεια και κατανόηση των αρμοδιοτήτων-υπευθυνοτήτων του προϊσταμένου και του γραφείου γενικότερα.

Το πρώτο στοιχείο που προέκυψε είναι ο γενικός σκοπός της θέσης εργασίας. Στη συνέχεια, αναφέρθηκαν οι βασικότερες υπευθυνότητες-αρμοδιότητες του προϊσταμένου στα γραφεία φυσικής αγωγής, οι οποίες συνοψίζονται στη διεξαγωγή των σχολικών αγώνων, την στελέχωση και εποπτεία των τμημάτων αθλητικής διευκόλυνσης, τη διεκπεραίωση των οικονομικών του γραφείου, αναφορικά με τα έξοδα των αγώνων, μέσω των χρηματικών ενταλμάτων πληρωμής, τη συμμετοχή σε συνεδριάσεις, την εποπτεία των εθνικών εορτών, την οργάνωση ημερίδων και σεμιναρίων με τη συνεργασία των σχολικών συμβούλων, την εποπτεία των αθλητικών χώρων, τη

διαχείριση αθλητικού υλικού και την επίβλεψη των εργαζομένων στα γραφεία φυσικής αγωγής αναφορικά με τις αρμοδιότητες που τους έχουν ανατεθεί.

Κατόπιν παρουσιάστηκε το ελάχιστο επίπεδο εκπαίδευσης και εμπειρίας που απαιτείται και το είδος των προσόντων που θεωρούν ότι πρέπει να έχει ένας προϊστάμενος. Τα προσόντα αυτά, συνολικά, αναφέρονται σε θέματα διοίκησης και στη γνώση της εκπαιδευτικής νομοθεσίας και των θεμάτων που άπτονται της σχολικής φυσικής αγωγής. Όπως προκύπτει από την εγκύκλιο του Υπουργείου Παιδείας, για τη διαδικασία διεξαγωγής γραπτής εξέτασης για την επιλογή στελεχών της εκπαίδευσης, που βασίζεται στις διατάξεις της παραγράφου δ του άρθρου 9 του Ν. 3467 (Φ.Ε.Κ. 128 τ. Α΄/21-6-2006), τα θέματα στα οποία εξετάστηκαν οι υποψήφιοι για τις θέσεις των διευθυντών και προϊσταμένων γραφείων, το Μάρτιο του 2007, ήταν σε θέματα της διοίκησης της εκπαίδευσης (όπως, προγραμματισμός, οργάνωση, διεύθυνση, έλεγχος, διαχείριση εκπαιδευτικού προσωπικού, λήψη αποφάσεων, εποπτεία, επικοινωνία).

Μετά, προσδιορίστηκαν οι εποπτικές ευθύνες ως προς τους εργαζομένους στα γραφεία και οι δικές τους αρμοδιότητες καθώς και αναφέρθηκαν στοιχεία για τη διαδικασία στελέχωσης των γραφείων.

Ακολούθησαν πληροφορίες για τις φυσικές απαιτήσεις και τις συνθήκες εργασίας και τέλος ο κάθε προϊστάμενος έκανε γενικά σχόλια για την εργασία του, με αποτέλεσμα και μέσω της διάδρασης, να αναδυθούν διάφορα σημαντικά θέματα τα οποία παραθέτονται στο κεφάλαιο των αποτελεσμάτων (σελ. 53-59).

Πρότυπα σχέδια – Γενική περιγραφή εργασίας

Κατά την πρώτη φάση της ανάλυσης της εργασίας, μέσα από την συμπλήρωση του πρότυπου σχεδίου, αναδείχθηκαν οκτώ εργασιακές δραστηριότητες: (1) επίβλεψη προσωπικού, (2) σχεδιασμός, οργάνωση, προγραμματισμός και συντονισμός καθηκόντων, εντεταλμένων εργασιών και πολλαπλών δραστηριοτήτων, (3) υπολογισμός, επαλήθευση, καταγραφή τόσο οικονομικών στοιχείων όσο και στοιχείων καταγραφής και παρακολούθησης έργων, (4) τήρηση βιβλίων για την καταγραφή, τη διευθέτηση λογαριασμών και την παροχή βοήθειας κατά τη διενέργεια λογιστικών ελέγχων, (5) αρχειοθέτηση και παραλαβή υλικού, γραπτού και αθλητικού, (6) επεξεργασία γραπτού υλικού, που μπορεί να αφορά αλληλογραφία ή έγκριση από τον άμεσα προϊστάμενό του, (7) ανάλυση, ερμηνεία και αναφορά στοιχείων από συσκέψεις ή εκθέσεις που αφορούν τους αγώνες και (8) επικοινωνία με τους εργαζόμενους (Παράρτημα Β – εργασιακές δραστηριότητες).

Τα καθήκοντα που είχαν την καθολική συμφωνία των προϊσταμένων, ως προς τη σημαντικότητά τους για επιτυχή απόδοση στην εργασία, δηλαδή δόθηκε ο βαθμός (5) από όλους, ήταν η δήλωση με τον αριθμό (47) από το πρότυπο σχέδιο, ότι διανέμουν τις εντεταλμένες εργασίες σύμφωνα με το φόρτο εργασίας, τις προτεραιότητες της εργασίας και τις ικανότητες των εργαζομένων, στον τομέα της επίβλεψης και η δήλωση (55) ότι ορίζουν στα άτομα συγκεκριμένα καθήκοντα και θέσεις και τους κατευθύνουν κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, όσον αφορά το σχεδιασμό, την οργάνωση, τον προγραμματισμό και τον συντονισμό.

Κατά την δεύτερη φάση της ανάλυσης της εργασίας, μέσα από την συμπλήρωση του πρότυπου σχεδίου, αναδείχθηκαν τα επαγγελματικά προσόντα που απαιτούνται για την επιτυχή απόδοση στην εργασία, τα οποία είναι (1) η χρήση νόμιμης και ρυθμιστικής γνώσης (2) επαγγελματικά προσόντα στο σχεδιασμό, την οργάνωση, τον προγραμματισμό και το συντονισμό δραστηριοτήτων (3) επίβλεψη ανθρώπινου δυναμικού (4) ικανότητα επιλογής όσον αφορά την ασφάλεια τρίτων και ικανότητα αναγνώρισης και λύσης προβλημάτων (5) ικανότητα έρευνας και διερεύνησης δεδομένων και καταστάσεων (6) διαχείριση διαδικασιών σε λειτουργικούς τομείς (7) διαχείριση προσωπικών/διαπροσωπικών σχέσεων με δίκαιο και αξιόπιστο τρόπο (8) προσαρμογή στις απαιτήσεις της εργασίας και του οργανισμού (9) ανάλυση και αξιολόγηση δεδομένων και συμπεριφορών (10) ικανότητες και δεξιότητες στην προφορική και γραπτή επικοινωνία και τέλος (11) γνώση, πρόσβαση και χρήση υπολογιστικών συστημάτων (Παράρτημα Β – επαγγελματικά προσόντα).

Τα επαγγελματικά προσόντα που είχαν την καθολική συμφωνία των προϊσταμένων, ως προς τη σημαντικότητά τους για επιτυχή απόδοση στην εργασία, δηλαδή δόθηκε ο βαθμός (5) από όλους, ήταν η δήλωση με τον αριθμό (14) από το πρότυπο σχέδιο, η οποία αναφέρεται στη γνώση του περιεχομένου και των χαρακτηριστικών των νόμων του κράτους και των κανονισμών, όσον αφορά το συγκεκριμένο χώρο επαγγελματικής ευθύνης.

Από τη σύγκριση των πληροφοριών που έχουν συλλεχθεί, δηλαδή από τη συνέντευξη και το πρότυπο σχέδιο, προκύπτει ότι οι υπευθυνότητες-αρμοδιότητες που έχουν προκύψει από τη συνέντευξη, δηλαδή η διεξαγωγή των σχολικών αγώνων και η στελέχωση και εποπτεία των ΤΑΔ κ.α., συγκλίνουν με τα καθήκοντα που έχουν αναδειχθεί από το πρότυπο σχέδιο, το οποίο προσφέρει ένα πιο αναλυτικό πλαίσιο για

τα καθήκοντα που εκτελούνται, μια και επιμερίζει τις αρμοδιότητες σε μικρότερα κομμάτια πληροφοριών. Οι πληροφορίες όμως που παρέχει είναι σε ένα πιο γενικό πλαίσιο. Γι' αυτό, θα πρέπει να αναφερθεί, ότι το πρότυπο σχέδιο πρέπει να συμπληρώνεται παρουσία του ερευνητή, και όχι να αποστέλλεται ταχυδρομικά ή μέσω υπολογιστή, για να μπορεί να αντιλαμβάνεται ο ερευνητής το συνολικότερο πλαίσιο της κάθε εργασίας που εξετάζεται, μέσα από την ανάλυση των επιμέρους δηλώσεων από τον συνεντευξιζόμενο (Prien et al., 2009).

Όσον αφορά τα επαγγελματικά προσόντα που απαιτείται να έχει ένας προϊστάμενος σε γραφείο φυσικής αγωγής, από τη συνέντευξη προέκυψαν η γνώση της νομοθεσίας και ικανότητες στην οργάνωση και τη διοίκηση και από το πρότυπο σχέδιο αναδείχθηκαν η γνώση του περιεχομένου και των χαρακτηριστικών των νόμων του κράτους και των κανονισμών όσον αφορά το συγκεκριμένο χώρο επαγγελματικής ευθύνης, με καθολική αποδοχή από τους προϊσταμένους που συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα, καθώς και επαγγελματικά προσόντα που άπτονται της διοίκησης.

Αρμοδιότητες-υπευθυνότητες προϊσταμένων σύμφωνα με το Υπουργείο Παιδείας και επαγγελματικά προσόντα από το πρότυπο σχέδιο

Μέσα από την επικοινωνία με τους προϊσταμένους στα γραφεία φυσικής αγωγής, αλλά και με τη συνδρομή ενός σχολικού συμβούλου, έγινε ανασκόπηση των αρμοδιοτήτων – υπευθυνοτήτων των προϊσταμένων, όπως αυτές έχουν καθοριστεί από το Υπουργείο Παιδείας, για να διαπιστωθεί εάν έχει αλλάξει κάποια από αυτές. Επιπλέον, έγινε σύνδεση των επαγγελματικών προσόντων που έχουν αναδειχθεί κατά τη διάρκεια της ανάλυσης εργασίας με τις παρακάτω αρμοδιότητες. Έτσι, παρέχεται μια βάση για να αναγνωριστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες και να δημιουργηθούν εκπαιδευτικά προγράμματα. Επίσης, οι πληροφορίες αυτές μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη διαδικασία επιλογής των υποψηφίων για τη θέση, μέσα από την ανάπτυξη ερωτήσεων για τη συνέντευξη ή για τη δημιουργία εντύπων για τους νεοεισερχόμενους στο επάγγελμα (Cumings & Coryn, 2009).

Σύμφωνα λοιπόν με τις υπευθυνότητες-αρμοδιότητες που έχουν καθοριστεί από το Υπουργείο Παιδείας (Υπουργική Απόφαση, Αρ. Φ. 353.1/324/105657/Δ1/02) για τους προϊσταμένους στα γραφεία φυσικής αγωγής, προκύπτει ότι:

(α) *Είναι υπεύθυνοι για το συντονισμό όλων των αθλητικών πράξεων στο χώρο ευθύνης τους και συνεργάζονται με όλους τους φορείς εκπαίδευσης, τους Οργανισμούς*

Τοπικής Αυτοδιοίκησης και τη Γενική Γραμματεία Αθλητισμού. Ενδεικτικά, η παραπάνω δήλωση συνάδει με τα επαγγελματικά προσόντα που έχουν αναδειχθεί από το πρότυπο σχέδιο και αφορούν τον σχεδιασμό, την οργάνωση, τον προγραμματισμό και το συντονισμό δραστηριοτήτων.

(β) Στοχεύουν στη δημιουργία δικτύου ανατροφοδότησης υγιούς πνεύματος στους αθλητικούς αγώνες έτσι ώστε το μάθημα της Φυσικής Αγωγής και οι αγώνες να έχουν τα χαρακτηριστικά της ευγενούς άμιλλας. Αυτός ο στόχος εναρμονίζεται με τα επαγγελματικά προσόντα που έχουν αναδειχθεί από το πρότυπο σχέδιο και αφορούν προσαρμογή στις απαιτήσεις της εργασίας και του οργανισμού, τη διαχείριση προσωπικών/διαπροσωπικών σχέσεων με αξιόπιστο τρόπο και ικανότητες και δεξιότητες στην προφορική και γραπτή επικοινωνία για να εκφράσει την πολιτική του οργανισμού.

(γ) Συντονίζουν τις αθλητικές δραστηριότητες, τις παρελάσεις και λοιπές σχετικές εκδηλώσεις των σχολικών μονάδων και γενικά την αθλητική και γυμναστική κίνηση, σχολική και εξωσχολική, στο Νομό ή Νομαρχιακό διαμέρισμα, συνεργαζόμενοι με τον αρμόδιο Σχολικό Σύμβουλο για τα σχολικά θέματα. Η παραπάνω αρμοδιότητα - υπευθυνότητα υποδηλώνεται από τα επαγγελματικά προσόντα που έχουν αναδειχθεί από το πρότυπο σχέδιο και αφορούν τον σχεδιασμό, την οργάνωση, τον προγραμματισμό και το συντονισμό δραστηριοτήτων, την ικανότητα αναγνώρισης και λύσης προβλημάτων και την ικανότητα επίβλεψης του ανθρώπινου δυναμικού.

(δ) Οργανώνουν, σε συνεργασία με τον αρμόδιο Σχολικό Σύμβουλο, τους τοπικούς ή περιφερειακούς σχολικούς αγώνες και τις τοπικές γιορτές και φροντίζουν για την καλή διεξαγωγή τους. Η συγκεκριμένη δήλωση συνάδει με όλα τα επαγγελματικά προσόντα που έχουν αναδειχθεί από το πρότυπο σχέδιο.

(ε) Εισηγούνται την ίδρυση και λειτουργία νέων σχολικών γυμναστηρίων και άλλων αθλητικών εγκαταστάσεων καθώς και τη χορήγηση του αθλητικού υλικού. Αυτή η δήλωση ταιριάζει με τα επαγγελματικά προσόντα που έχουν αναδειχθεί από το πρότυπο σχέδιο και αφορούν την ικανότητα να ερευνά και να διερευνά, την ικανότητα διαχείρισης διαδικασιών και προσωπικών/διαπροσωπικών σχέσεων.

(ζ) Παρακολουθούν την κατασκευή, συντήρηση και λειτουργία των σχολικών γυμναστηρίων, φροντίζουν για τη βελτίωση και οικονομική επιχορήγησή τους και εισηγούνται στον οικείο Νομάρχη τη λήψη μέτρων σε θέματα ανάπτυξης του αθλητισμού και καλής λειτουργίας των αθλητικών εγκαταστάσεων. Όσον αφορά την πρώτη παράμετρο, ο Οργανισμός Σχολικών Κτιρίων είναι υπεύθυνος για την

κατασκευή των σχολικών γυμναστηρίων. Η αρμοδιότητα για τη βελτίωση και την οικονομική επιχορήγηση των σχολικών γυμναστηρίων έχει εκχωρηθεί στη Νομαρχία. Η εισήγηση στον οικείο Νομάρχη για τη λήψη μέτρων ανάπτυξης του αθλητισμού, άπτεται στα επαγγελματικά προσόντα που αναφέρονται στον σχεδιασμό, οργάνωση, προγραμματισμό και συντονισμό δραστηριοτήτων, στην διαχείριση προσωπικών/διαπροσωπικών σχέσεων καθώς και στην ικανότητα και δεξιότητα γραπτής και προφορικής επικοινωνίας.

(η) Συνεργάζονται με τους Διευθυντές Εκπαίδευσης και τους Προϊσταμένους Γραφείων της Πρωτοβάθμιας σε ότι αφορά τη διδασκαλία του μαθήματος Φυσικής Αγωγής, τον αθλητισμό και τις άλλες σχολικές δραστηριότητες στα Δημοτικά Σχολεία. Οποιαδήποτε αρμοδιότητα αφορά τη διδασκαλία του μαθήματος της φυσικής αγωγής έχει εκχωρηθεί στους σχολικούς συμβούλους. Για τους επόμενους παράγοντες, η συνεργασία με τους διευθυντές εκπαίδευσης και τους προϊσταμένους γραφείων της Πρωτοβάθμιας, γίνεται στα πλαίσια των σχολικών αγώνων, όπου συμμετέχουν ως μέλη της επιτροπής, και τα επαγγελματικά προσόντα από το πρότυπο σχέδιο, που βρίσκονται σε συνάρτηση είναι η γραπτή και προφορική επικοινωνία, η προσαρμογή στις απαιτήσεις της εργασίας και του οργανισμού και η διαχείριση προσωπικών/διαπροσωπικών σχέσεων.

(θ) Ασκούν οποιαδήποτε αρμοδιότητα σχετική με τα Γυμναστήρια, τα Κολυμβητήρια και τα Αθλητικά Σωματεία, και γενικότερα τον εξωσχολικό αθλητισμό που εκχωρείται ύστερα από ειδική εξουσιοδότηση της Γενικής Γραμματείας Αθλητισμού. Όπως έχει αναφερθεί στα αποτελέσματα, με τροποποίηση του νόμου Ν.2725 αφαιρέθηκε η επιστασία του σωματειακού αθλητισμού από τα γραφεία φυσικής αγωγής το 2003, η οποία έχει εκχωρηθεί στις Νομαρχίες. Για τα γυμναστήρια και τα κολυμβητήρια, υπάρχει η επιστασία με τη συμμετοχή των προϊσταμένων στις αντίστοιχες επιτροπές. Ενδεικτικά, η υπευθυνότητα αυτή συνάδει με τα επαγγελματικά προσόντα που έχουν αναδειχθεί από το πρότυπο σχέδιο και αφορούν την ικανότητα να ερευνά και να διερευνά, την ικανότητα να αναλύει και να αναφέρει, την ικανότητα να διαχειρίζεται προσωπικές/διαπροσωπικές σχέσεις και η ικανότητα στη διαχείριση διαδικασιών.

(ι) Υποβοηθούν το έργο των αρμόδιων Σχολικών Συμβούλων σε θέματα που αφορούν στη βελτίωση της εκπαίδευσης στον τομέα της Φυσικής Αγωγής. Η προηγούμενη δήλωση ταιριάζει με τα επαγγελματικά προσόντα που έχουν αναδειχθεί

από το πρότυπο σχέδιο και αφορούν την ικανότητα να ερευνά και να διερευνά και τη διαχείριση προσωπικών/διαπροσωπικών σχέσεων.

(κ) *Οργανώνουν στο τέλος κάθε έτους, σε συνεργασία με τον αρμόδιο Σχολικό Σύμβουλο, απολογιστικές και προγραμματικές διασκέψεις των καθηγητών Φυσικής Αγωγής για την εφαρμογή των αθλητικών προγραμμάτων και την κατάρτιση νέων. Υποβάλλουν τα πορίσματα των διασκέψεων αυτών στο Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων και στη Γενική Γραμματεία Αθλητισμού. Τα πορίσματα αυτά αποστέλλονται μόνο στο Υπουργείο Παιδείας. Αυτή η αρμοδιότητα – υπευθυνότητα βρίσκει εφαρμογή στα επαγγελματικά προσόντα που έχουν αναδειχθεί από το πρότυπο σχέδιο και αφορούν την ικανότητα να ερευνά και να διερευνά, τη διαχείριση προσωπικών/διαπροσωπικών σχέσεων, την ικανότητα γραπτής και προφορικής επικοινωνίας και τον σχεδιασμό, οργάνωση, προγραμματισμό και συντονισμό δραστηριοτήτων.*

(λ) *Στο τέλος κάθε σχολικού έτους συντάσσουν και υποβάλλουν στη Γενική Γραμματεία Αθλητισμού, στον Περιφερειακό Διευθυντή Εκπαίδευσης, στον οικείο Νομάρχη και στον οικείο Διευθυντή Εκπαίδευσης γενική έκθεση για τις δραστηριότητές τους, τα προβλήματα που εντόπισαν, καθώς και προτάσεις για την επίλυσή τους. Αυτή η γενική έκθεση, αποστέλλεται μόνο στη διεύθυνση φυσικής αγωγής. Η παραπάνω αρμοδιότητα - υπευθυνότητα συνάδει με τα επαγγελματικά προσόντα που έχουν αναδειχθεί από το πρότυπο σχέδιο και αφορούν την ικανότητα να ερευνά και να διερευνά, την ικανότητα γραπτής και προφορικής επικοινωνίας, την ικανότητα να αναγνωρίζει και να λύνει προβλήματα, την ικανότητα να αναλύει και να αξιολογεί δεδομένα και τέλος την ικανότητα να επικοινωνεί γραπτά και προφορικά.*

Η χρησιμότητα των πληροφοριών από την ανάλυση της εργασίας

Οι παραπάνω συγκρίσεις έγιναν απλά και ενδεικτικά για να αναφερθεί η πολλαπλή χρήση που έχει η ανάλυση της εργασίας για τις διαδικασίες ενός οργανισμού. Για παράδειγμα, η γνώση που συνδέεται με πολλά σημαντικά και συχνά εκτελούμενα καθήκοντα θα πρέπει να συμπεριλαμβάνεται στο τεστ επιλογής των υποψήφιων εργαζομένων, ενώ οι γνώσεις για την εκτέλεση λιγότερο σημαντικών καθηκόντων ίσως δεν θα έπρεπε να περιλαμβάνονται (Muchinsky, 2003). Άλλη μια χρησιμότητα της ανάλυσης εργασίας είναι η ανασκόπηση των προηγούμενων περιγραφών εργασίας και ο εκσυγχρονισμός τους. Στη χώρα μας δε συνηθίζεται αυτή η πρακτική, του να παρέχεται

περιγραφή εργασίας, εκτός από κάποιες εξαιρέσεις. Γι' αυτό το λόγο έγινε ανασκόπηση των αρμοδιοτήτων των προϊσταμένων όπως αναφέρθηκε πιο πάνω.

Επιπρόσθετα, αυτό που μπορεί να προκύψει είναι η σύνταξη μιας αφηγηματικής περιγραφής της εργασίας. Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2003), χρησιμεύει κατά τη διαδικασία των προσλήψεων και το σχεδιασμό σταδιοδρομίας, αλλά δύσκολα χρησιμοποιείται σαν εργαλείο κατά την αξιολόγηση, για την αναγνώριση των εκπαιδευτικών αναγκών ή την διαδικασία καθορισμού των αμοιβών.

Για να μπορέσει κάποιος να αναγνωρίσει τις εκπαιδευτικές ανάγκες για την αποτελεσματική απόδοση στην εργασία, θα πρέπει να έχει γίνει μέσα από την ανάλυση εργασίας, η αναγνώριση των πιο σημαντικών καθηκόντων. Αυτά μετέπειτα θα αποτελέσουν το πρωταρχικό περιεχόμενο της εκπαίδευσης (Muchinsky, 2003).

Τέλος, σύμφωνα με τους Cumings και Corgyn (2009), η αναγνώριση των πιο σημαντικών επαγγελματικών προσόντων μέσα από τη διαδικασία της ανάλυσης της εργασίας, μπορούν να χρησιμοποιηθούν κατά τη διαδικασία επιλογής και στελέχωσης. Οι ορισμοί αυτών των επαγγελματικών προσόντων, μπορούν να αποτελέσουν μια περιγραφή της εργασίας και να ενσωματωθούν σε εργαλεία επιλογής που θα μπορούν να αναγνωρίσουν τους υποψήφιους που είναι πιο πιθανό να πετύχουν για την εργασία που έχει αναλυθεί.

Συμπέρασμα

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε με σκοπό την διεξαγωγή της ανάλυσης της εργασίας των προϊσταμένων στα γραφεία φυσικής αγωγής, τη σύνταξη του προφίλ τους και την κατανόηση της διαδικασίας της ανάλυσης εργασίας και της συμβολής της στις διαδικασίες που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό.

Τα αποτελέσματα της μελέτης δείχνουν ότι οι ερευνητικές υποθέσεις διατηρήθηκαν και για τις δυο ερευνητικές ερωτήσεις. Κατά τη διάρκεια της έρευνας, προέκυψαν στοιχεία όχι μόνο για τα καθήκοντα και τα προσόντα που απαιτείται να έχει ο κάτοχος της θέσης αυτής και τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος εργασίας, από όπου μπορεί να προκύψει το εργασιακό προφίλ, αλλά και ο γενικότερος ρόλος των γραφείων φυσικής αγωγής, ο τρόπος που στελεχώνονται και όλες οι αρμοδιότητες – υπευθυνότητες που φέρει σε πέρας. Ακόμη, μέσα από την ανασκόπηση των αρμοδιοτήτων-υπευθυνότητων των προϊσταμένων, έτσι όπως αυτές ορίζονται από το Υπουργείο Παιδείας, αλλά και τις συνεντεύξεις με τους προϊσταμένους (ακολούθησαν και επιπλέον τηλεφωνικές συνεντεύξεις με τους

κατόχους αλλά και με σχολικό σύμβουλο, για ενδεδειγμένη έλεγχο) αναδύθηκαν οι αλλαγές που έχουν συντελεστεί τα τελευταία χρόνια.

Επίσης, επισημάνθηκαν οι καινοτόμες δράσεις που αναπτύσσονται από τους προϊσταμένους, οι οποίες αναβαθμίζουν το ρόλο της φυσικής αγωγής αλλά και αναζωπυρώνουν το ενδιαφέρον όλων των εμπλεκόμενων φορέων.

Επιπλέον, έγιναν προτάσεις για την επιτακτική ανάγκη που αναδύεται, για την αναβάθμιση του ρόλου των γραφείων και την αναδιοργάνωση των διαδικασιών, έτσι ώστε το περιεχόμενο της σχολικής και εξωσχολικής φυσικής αγωγής να εναρμονιστεί με το ψήφισμα του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου στο Στρασβούργο, στις 13 Νοεμβρίου 2007, σχετικά με το ρόλο του αθλητισμού στην παιδεία, 2007/2086(INI), και την επίδραση που έχει σε διάφορους τομείς της κοινωνίας και στον άνθρωπο.

Τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας εικάζεται ότι θα βοηθήσουν στην καλύτερη κατανόηση της εργασίας των προϊσταμένων στα γραφεία φυσικής αγωγής, τόσο από τους καθηγητές φυσικής αγωγής όσο και από οποιονδήποτε άλλο ενδιαφερόμενο μέσα ή έξω από την εκπαιδευτική κοινότητα.

Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Μελλοντικές έρευνες μπορούν ίσως να προβούν στην διεξαγωγή της έρευνας σε μεγαλύτερο δείγμα, για να εξεταστούν τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας και να διαπιστωθεί εάν μπορούν να γενικευτούν.

Επίσης, θα μπορούσε να εστιάσει κάποιος στην δημιουργία εντύπων αξιολόγησης. Όταν είναι διαθέσιμα τα αποτελέσματα της ανάλυσης εργασίας, διευκολύνεται η διαδικασία της αξιολόγησης, καθώς έχουν προκύψει τα απαιτούμενα προσόντα, τα οποία χρησιμοποιούνται για τον καθορισμό των επιθυμητών συμπεριφορών κατά τη μέτρηση της απόδοσης (Prien et al., 2009).

VI. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση

- Bass, B.M., & Barrett, G.V. (1981). *People, work, and organizations: An introduction to industrial and organizational psychology* (233-239). Boston: Allyn and Bacon.
- Cascio, W.F. (1991). *Applied psychology in personnel management* (pp.188-216). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Chow, C.M., & Kleiner, B.H. (2002). How to differentiate essential job duties from marginal job duties. *Managerial Law*, 44, (1/2), 121-127.
- Cumings, L., & Coryn, C. L. S. (2009). A job analysis for K-8 principals in a nationwide charter school system. *Journal of MultiDisciplinary Evaluation*, 6, (12), 157-176.
- DeNisi, A.S., Cornelius, E.T., & Blencoe, A.G. (1987). Further investigation of common knowledge effects on job analysis ratings. In J.F., Landy (Ed.). *Psychology of work behaviour* (p. 102). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Fine, S. (1989). Functional job analysis scales: A desk aid. In P.M. Muchinsky (Ed.), *Psychology applied to work. Criteria: Standards for decision making* (p. 62). Belmont, CA: Thomson – Wadsworth.
- Fleishman, E.A., & Quaintance, M.K. (1984). Taxonomies of human performance. In P.M. Muchinsky (Ed.), *Psychology applied to work. Criteria: Standards for Decision Making* (p. 67). Belmont, CA: Thomson – Wadsworth
- Friedman, L., & Harvey, R.J. (1986). Can raters with reduced job descriptive information provide accurate Position Analysis Questionnaire (PAQ) ratings? In J.F., Landy (Ed.). *Psychology of work behaviour* (p. 102). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Green, S.B., & Stutzman, T. (1986). An evaluation of methods to select respondents to structured job analysis questionnaires. In J.F., Landy (Ed.). *Psychology of work behaviour* (p. 102). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Jex, S.M., & Britt, T.W. (2008). *Organizational psychology: A scientist – practitioner approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Harvey, R.J. (1991). Job Analysis. In P.M., Muchinsky (Ed.). *Psychology applied to work* (p. 59). Belmont, CA: Thomson – Wadsworth.

- Hughes, G.L., & Prien, E.P. (1989). Evaluation of tasks and job skills linkage judgements used to develop test specifications. In A. J. Vincour, E. P. Prien & J. S. Schippman (Eds). An alternative procedure for analyzing results for content-oriented test development. *Journal of Business and Psychology*, 8, (2), 215-226.
- Kleiman, L.S., & Biderman, M. (1989). Job analysis for managerial selection: A guidelines-based approach. *Journal of Business and Psychology*, 3, (3), 353-359.
- Landy, J.F. (1989). *Psychology of work behaviour* (pp. 91-126). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Landy, F. J., & Vasey, J. (1991). Job analysis: The composition of SME samples. In P.M., Muchinsky (Ed.). *Psychology applied to work* (p. 62). Belmont, CA: Thomson – Wadsworth.
- Levine, E.L., Ash, R.A., Hall, H., & Sistrunk, F. (1983). Evaluation of job analysis methods by experienced job analysts. In W.F., Cascio (Ed.), *Applied psychology in personnel management*, (p. 208). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Levine, E.L., Sistrunk, F., McNutt, K.J., & Gael, S. (1988). Exemplary job analysis systems in selected organizations: A description of process and outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 3, (1), 3-21.
- Levine, E.L., & Baker, D.P. (1992), Panel appraisal as a criterion in test validation: A demonstration in a law enforcement job. *Journal of Business and Psychology*, 7, (2), 173-188.
- Lopez, F. M., Kesselman, G. A., & Lopez, F. E. (1981). An empirical test of a trait-oriented job analysis technique. In W.F., Cascio (Ed.), *Applied psychology in personnel management*, (p. 196), Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Maurer, T.J., & Tross, S.A. (2000). SME committee vs. field analysis ratings: Convergence, cautions, and a call. *Journal of Business and Psychology*, 14, (3), 489-499.
- McCormick, E.J., Jeanneret, P.R., & Mecham, R.C. (1972). A study of job characteristics and job dimensions as based on the Position Analysis Questionnaire (PAQ). In N., Anderson, D.S., Ones, H.K., Sinangil, & C., Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology -1* (p. 73). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- McCormick, E.J., & Jeanneret, P.R.(1988). Position Analysis Questionnaire (PAQ). In P.M. Muchinsky (Ed.), *Psychology applied to work. Criteria: Standards for Decision Making* (p. 66). Belmont, CA:Thomson – Wadsworth.
- Miner, J.B. (1992). *Industrial organizational psychology*, (pp.341-374). New York, N.Y.: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1971). Managerial Work: Analysis from Observation. In L.A., Mainiero & C.L., Tromley (Eds.), *Developing Managerial Skills in Organizational Behavior* (pp. 1-10). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Muchinsky, P.M. (2003). *Psychology applied to work*. (pp. 54-77). Belmont, CA: Thomson – Wadsworth.
- Muchinsky, P.M. (2006). *Psychology applied to work*. (pp. 56-73). Belmont, CA: Thomson – Wadsworth.
- Peterson, N.G., & Jeanneret, P.R.(1997). Job Analysis. In P.M. Muchinsky (Ed.), *Psychology applied to work. Criteria: Standards for decision making* (p. 66). Belmont, CA: Thomson – Wadsworth.
- Peterson, N.G., Mumford, M.D., Borman, W.C., Jeanneret, P.R., Fleishman, E.A., Levin, K.Y., Campion, M.A., Mayfield, M.S., Morgeson, F.P., Pearlman, K., Gowing, M.R., Lancaster, A.R., Silver, M.B., Dye, D.M. (2001). Understanding work using the Occupational Information Network (O*NET): Implications for practice and research. *Personnel Psychology*, 54, pp. 451-492.
- Prien, E.P., Goodstein, L.D., Goodstein, J., & Gamble, L.G. Jr. (2009). *A practical guide to job analysis*. San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Prien, E.P., Prien, K.O., & Gamble, L.G. (2004). Perspectives on nonconventional job analysis methodologies. *Journal of Business and Psychology*, 18, (3), 337-348.
- Sanchez, J.I., & Levine, E.L. (1994). The impact of raters' cognition on judgement accuracy: An extension to the job analysis domain. *Journal of Business and Psychology*, 9, (1), 47-57.
- Sanchez, J.I., & Levine, E.L. (2001). The analysis of work in the 20th and 21st Centuries. In N., Anderson, S.O., Ones, H.K., Sinangil, & C., Viswesvaran (Eds). *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology – 1* (pp.71-89). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Schippmann, J.S., Prien, E.P., & Hughes, G.L. (1991), The content of management work: Formation of task and job skill composite classifications. *Journal of Business and Psychology*, 5, (3), 325-354.

- Tross, S.A., & Maurer, T.J. (2000). The relationship between SME job experience and job analysis ratings: Findings with and without statistical control. *Journal of Business and Psychology*, 15, (1), 97-110.
- U.S. Department of Labor, Employment and Training Administration (1991). Dictionary of occupational titles (4th ed). In P.M. Muchinsky (Ed.), *Psychology applied to work. Criteria: Standards for Decision Making* (p. 68). Belmont, CA: Thomson – Wadsworth.

Ελληνόγλωσση

- Cohen, L., & Manion, L. (1994). *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας*. Αθήνα, Αττικής: Μεταίχμιο.
- Εκπαιδευτική Νομοθεσία, Καθηκοντολόγιο: Προϊστάμενοι Γραφείων Φυσικής Αγωγής (2002). Ανακτήθηκε Απρίλιο 3, 2009, από <http://edu.klimaka.gr/nomothesia/138-kathikontologio-ekpaideytikvn/537-nomothesia-kathikontologio-proistamenoι-fysikhs-agvghs.html>
- Καμπίτσης, Χ. (2004). *Η Έρευνα στις Αθλητικές Επιστήμες: Στατιστική Ανάλυση – Αξιολόγηση*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Τσιαρτσιάνης.
- Παπαλεξανδρή, Ν., και Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. (σελ. 111-145). Αθήνα, Αττικής: Εκδόσεις Μπένου.
- Σκουλάς, Ν.Ε., και Οικονομάκη, Κ.Π. (2008). *Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων*, (pp. 31-57). Αθήνα, Αττικής: Εκδόσεις ΚΑΠΑ.
- Υπουργείο Παιδείας: Διαδικασία διεξαγωγής γραπτών εξετάσεων για την επιλογή των στελεχών της εκπαίδευσης. (2007). Ανακτήθηκε Απρίλιο 4, 2010, από <http://www.alfavita.gr/anakoïnoseis/anak20070205j.php>
- Χαλάς, Ι. (2002). *Ανάλυση της εργασίας*. Αθήνα, Αττικής: Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ.
- Χαλάς, Ι., (2005). *Ανάλυση χαρακτηριστικών θέσεων εργασίας και επιχειρήσεων*. Κοινοτική πρωτοβουλία EQUAL. ΚΕΚ ΓΣΕΒΕΕ. (www.genderissues.org.gr)
- Ψήφισμα του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου στο Στρασβούργο (2007). Ανακτήθηκε Μάρτιο 3, 2010, από http://www.fa3.gr/PhysEd_and_Europarliament/1-Voting-in-13-11-07-about-the%20role-of-Phy-Ed-and-Sports-in-Education.htm

VII. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

Ερωτήσεις συνέντευξης

Α. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ

ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....

ΧΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΑ ΘΕΣΗχρόνια.....μήνες

ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΥ ΣΑΣ.....

.....

Β. ΓΕΝΙΚΟΣ ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Περιγράψτε σε μια ή δύο προτάσεις το γενικό σκοπό της θέσης εργασίας (ή για πιο λόγο υπάρχει αυτή η θέση). Αυτή η δήλωση θα πρέπει να είναι μια περίληψη των υπευθυνοτήτων που θα αναφερθούν στο επόμενο μέρος.

Γ. ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΩΝ/ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ

Περιγράψτε συγκεκριμένες υπευθυνότητες/καθήκοντα, παραθέτοντας πρώτα τα πιο σημαντικά. Χρησιμοποιείτε διαφορετική δήλωση για κάθε υπευθυνότητα. Τα περισσότερα επαγγέλματα μπορούν να ταξινομηθούν μέσα σε 6 – 8 κύριες περιοχές υπευθυνότητας. Συνδυάστε μικρότερης σημασίας ή περιστασιακά καθήκοντα σε μια τελευταία δήλωση. Δώστε την καλύτερή σας εκτίμηση για το ποσοστό του χρόνου που απαιτεί κάθε μια από τις υπευθυνότητες. Μη συμπεριλάβετε καθήκοντα που απαιτούν λιγότερο από 5% του χρόνου σας ή λιγότερο εκτός και αν είναι βασικό μέρος της εργασίας. Κάθε δήλωση θα πρέπει να είναι σύντομη και ακριβής και θα πρέπει να ξεκινάει με ένα ενεργητικό ρήμα. Ένας κατάλογος με τέτοια ρήματα επισυνάπτεται για να σας βοηθήσει

όμως είστε ελεύθερος να χρησιμοποιήσετε όποια άλλα ρήματα εσείς θέλετε και θεωρείται ότι είναι κατάλληλα. Ακολουθεί ένα παράδειγμα.

-ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ-	ΠΟΣΟΣΤΟ (%) ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ
Γραμματέας	
1. Εκτελεί καθήκοντα δακτυλογράφησης συμπεριλαμβανομένου γραμμάτων, αναφορών και αιτήσεων.	25%
2. Γράφει κείμενα καθ' υπαγόρευση, Συνθέτει γράμματα και υπομνήματα όπως της υπαγορεύεται.	25%
3. Αρχαιοθετεί φακέλους έτσι ώστε πάντα να είναι ενημερωμένοι και τακτοποιημένοι.	20%
4. Απαντάει στα τηλεφωνήματα και υποδέχεται τους επισκέπτες.	20%
5. Οργανώνει τις λεπτομέρειες των ταξιδιών.	10%

ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΤΕ ΤΑ ΠΙΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΠΡΩΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ (%) ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
Άλλα σχετικά με την απασχόλησή σας καθήκοντα	
	100%

Για τις παρακάτω ερωτήσεις αυτό που χρειάζεται να κάνετε είναι να τσεκάρετε το αντίστοιχο κουτάκι ή τον κατάλογο των πληροφοριών.

Παρακαλώ ακολουθείστε τις ακόλουθες οδηγίες:

1). Διαβάστε προσεκτικά κάθε ορισμό πριν απαντήσετε 2). Να εστιάζεται στην εργασία και όχι στον εαυτό σας 3). Απαντήστε βασισμένοι στην εργασία όπως αυτή υφίσταται 4). Επιλέξτε την πιο κατάλληλη απάντηση -(απαντήσεις) για κάθε ερώτηση.

ΓΕΝΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΕΜΠΕΙΡΙΑ

Δ. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Τσεκάρτε το κουτάκι που δείχνει καλύτερα το ελάχιστο επίπεδο εκπαίδευσης που απαιτείται για τη θέση αυτή (όχι απαραίτητα το δικό σας επίπεδο εκπαίδευσης αλλά το επίπεδο που απαιτείται για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας).

	<u>Ελάχιστη απαίτηση</u>	
	<input type="checkbox"/> Απολυτήριο Δημοτικού	<input type="checkbox"/> Πτυχίο ΙΕΚ
	<input type="checkbox"/> Απολυτήριο Γυμνασίου	<input type="checkbox"/> Πτυχίο
Πανεπιστημίου		
	<input type="checkbox"/> Τεχνικό/Επαγγελματικό Λύκειο σπουδών	<input type="checkbox"/> Μεταπτυχιακό Επίπεδο
Επίπεδο σπουδών	<input type="checkbox"/> Απολυτήριο Γενικού Λυκείου	<input type="checkbox"/> Διδακτορικό

Ε. ΕΜΠΕΙΡΙΑ

ΤΟ ΕΙΔΟΣ ΤΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ ΠΟΥ ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ Παρακαλώ γράψτε τη συγκεκριμένη επαγγελματική εμπειρία που χρειάζεται. Για παράδειγμα 'εμπειρία λογιστικής σε περιβάλλον εκπαίδευσης' αντί 'εμπειρία λογιστικής'. Βεβαιωθείτε ότι η εμπειρία που αναφέρεται είναι αυτή που πραγματικά απαιτείται για αυτή τη θέση εργασίας και όχι τι θα ήταν προτιμότερο.

Τσεκάρτε το κουτάκι που περιγράφει καλύτερα την ελάχιστη ποσότητα εμπειρίας που περιγράψατε παραπάνω. (Όχι απαραίτητα τα δικά σας χρόνια εμπειρίας αλλά αυτά που απαιτούνται για τη συγκεκριμένη θέση).

- | | | |
|--------------------------|---|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Λιγότερο από 6 μήνες
από 3 μέχρι 5 χρόνια | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | από 6 μήνες μέχρι ένα χρόνο
από 5 μέχρι 7 χρόνια | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | από 1 μέχρι 3 χρόνια
περισσότερο από 7 χρόνια | <input type="checkbox"/> |

Z. ΕΙΔΟΣ ΓΝΩΣΕΩΝ, ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ, ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ Ή/ΚΑΙ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΟΥ ΑΠΑΙΤΕΙΤΑΙ

Παρακαλώ προσδιορίστε όλες τις γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες και τις πιστοποιήσεις που απαιτούνται για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας (όχι αυτά που θα ήταν επιθυμητά). Για παράδειγμα, η ικανότητα επεξεργασίας λογισμικών φύλλων στον υπολογιστή μπορεί να είναι προαπαιτούμενο για γραμματικές θέσεις- ή η άδεια μετακίνησης/ταξιδιών μπορεί να είναι απαιτούμενο για έναν ηλεκτρολόγο. Συμπεριλάβετε κατηγορίες όπως τεχνικές, οργανωτικές, αναλυτικές, διαπροσωπικές, δημόσιες σχέσεις, ακαδημαϊκές και εκπαιδευτικές ικανότητες. Αν κάποιο από αυτά που θα σημειώσετε είναι επιθυμητό αλλά όχι προαπαιτούμενο σημειώστε δίπλα ‘επιθυμητό’.

H. ΕΠΟΠΤΙΚΕΣ ΕΥΘΥΝΕΣ

ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΕΠΟΠΤΕΙΑΣ: Ποια είναι η φύση της υπευθυνότητας για άμεση εποπτεία που έχει αυτή η θέση; Τσεκάρετε **μια** απάντηση.

- Καμία υπευθυνότητα εποπτείας.
- Να ηγείσαι στην εργασία ενός ή περισσότερων υπαλλήλων.
- Εποπτεία σε ένα μέρος του τμήματος.
- Προϊστάμενος ενός ή περισσότερων τμημάτων.
- Διευθυντής ενός τμήματος.
- Διευθυντής σε πάνω από ένα τμήμα.
- Γενικός διευθυντής σε ένα τμήμα.
- Γενικός διευθυντής πολλών τμημάτων.

Πόσες θέσεις απευθύνονται κατευθείαν σε εσάς;

- Καμία Μία 2-3 4-6
 7 ή περισσότερες

Βάλτε σε λίστα τον/τους τίτλο/τίτλους του/των υπαλλήλου/υπαλλήλων που εποπτεύεται άμεσα:

Τίτλος	Αριθμός θέσεων	
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

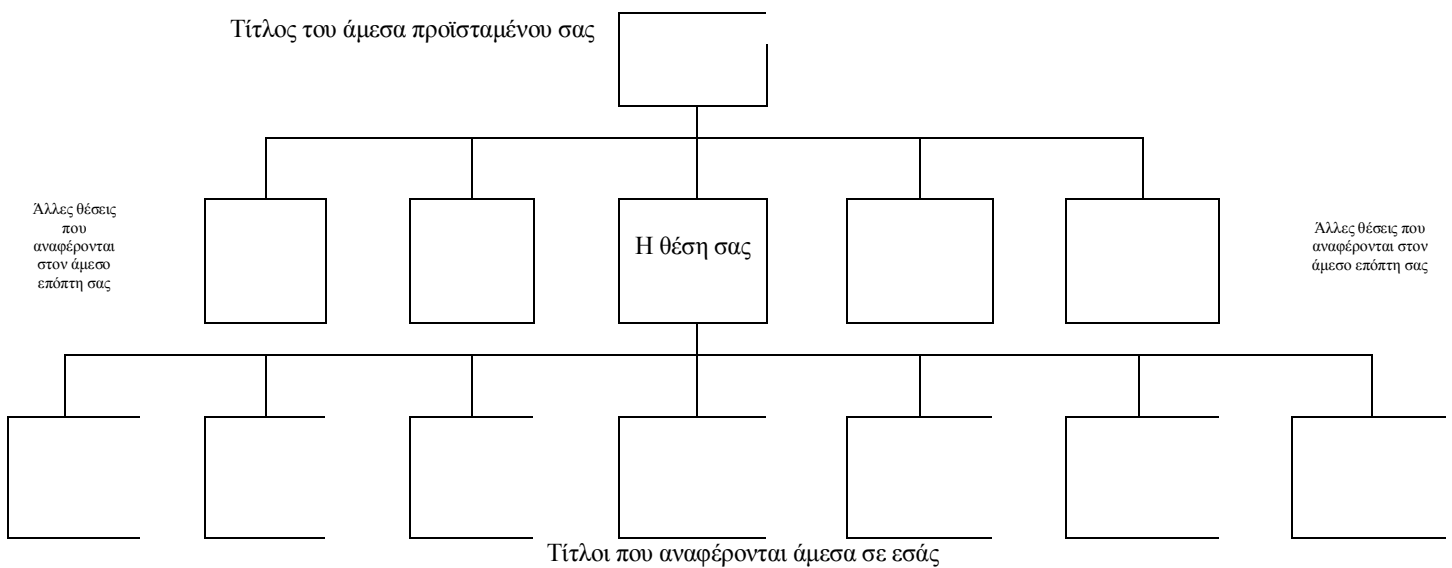
Προσδιορίστε τον αριθμό των υπαλλήλων που επιβλέπεται έμμεσα, μέσα από επόπτες ή διευθυντές:

- Κανένα 1-5 6-10 11-20 21-50
 51-100 100+

Αυτή η θέση απαιτεί λειτουργική εποπτεία θέσεων που δεν αναφέρονται απευθείας σε εσάς?

- Ναι Όχι

Παρακαλώ συμπληρώστε το οργανόγραμμα που ακολουθεί:



Θ. ΦΥΣΙΚΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Προσδιορίστε πόσο συχνά απαιτούνται οι ακόλουθες φυσικές απαιτήσεις για να εκτελέσετε τις Ουσιαστικές Ευθύνες Εργασίας σας.

Σ=Συνέχεια (5-8 ώρες./βάρδια) Ο=Ουδέποτε ή Σπανίως (2-5 ώρες./βάρδια) Τ=Τακτικά (Μέχρι 2 ώρες./βάρδια) Η=Περιστασιακά (Δεν υπάρχει ως κανονικό μέρος στη δουλειά)

Φυσικές Απαιτήσεις

Να στέκεσαι _____
Να περπατάς _____
Να κάθεσαι _____
Να σηκώνεις _____
Να μεταφέρεις _____
Να σπρώχνεις _____
Να τραβάς _____
Να σκαρφαλώνεις _____
Να ισορροπείς _____
Να καμπουριάζεις _____
Να γονατίζεις _____
Να συσπειρώνεσαι _____
Να σέρνεσαι _____
Να τεντώνεις το χέρι _____
Να χειρίζεσαι πνευματικά _____
Να γραπώνεις _____
Να αισθάνεσαι _____
Να μιλάς _____
Να ακούς _____
Να κάνεις επαναλαμβανόμενες κινήσεις _____
Συντονισμός ματιού/χειριού/ποδιού _____

Περιβαλλοντικές Συνθήκες

Υπερβολικό Κρύο _____
Υπερβολική Ζέστη _____
Αλλαγές στη θερμοκρασία _____
Βροχή _____
Υγρασία _____
Θόρυβος _____
Δονήσεις/Κραδασμοί _____
Κίνδυνοι/Απειλές _____
Ατμοσφαιρικές συνθήκες _____
Άλλες (προσδιορίστε): _____

Φυσική Δύναμη

Λίγη Φυσική Προσπάθεια _____
Ελαφριά Εργασία _____
Μέτρια Εργασία _____
Βαριά Εργασία _____
Πολύ Βαριά Εργασία _____

I. ΓΕΝΙΚΑ ΣΧΟΛΙΑ ΤΟΥ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ

Επειδή κανένα ερωτηματολόγιο από μόνο του δεν μπορεί να καλύψει κάθε κομμάτι μιας εργασίας, μπορείτε να σκεφτείτε οποιαδήποτε άλλη πληροφορία που θα ήταν σημαντική στην κατανόηση της θέσης εργασίας σας; Αν συμβαίνει αυτό παρακαλώ σημειώστε παρακάτω το σχόλιό σας. (Για παράδειγμα, έχουν συμβεί σημαντικές αλλαγές στη θέση εργασίας σας την τελευταία δεκαετία;)

Παράρτημα Ενεργητικών Ρημάτων

Αυτή η λίστα με τα ενεργητικά ρήματα θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί για να σας βοηθήσει να συμπληρώσετε το τμήμα της Περίληψης των Υπευθυνοτήτων. Τα ρήματα αυτά είναι χρήσιμα στην αναγνώριση και προσδιορισμό των λειτουργιών στην εργασία σας. Αν και πολλοί από τους όρους μπορεί να φανούν προφανείς, παρατίθενται οι ορισμοί τους για λόγους συνοχής.

Διαχειρίζομαι—Διαχειρίζομαι ή κατευθύνω την εκτέλεση των υποθέσεων

Υιοθετώ—Αναλαμβάνω και εξασκώ σαν να είναι δικό μου

Συμβουλευτώ—Συστήνω μια δράση; προσφέρω άτυπα μια γνώμη βασισμένη σε εξειδικευμένη γνώση

Αναλύω—Ξεχωρίζω τα στοιχεία και τα εξετάζω κριτικά.

Προσδοκώ—Προβλέπω και κλείνω συμφωνίες εκ των προτέρων.

Αξιολογώ—Δίνω μια ειδική κρίση που αφορά αξία ή πλεονεκτήματα.

Εγκρίνω—Αποδέχομαι ως ικανοποιητικό; παρέχω την τελική εξουσία λαμβάνοντας υπόψη τους πόρους.

Διευθετώ—Κάνω τις ετοιμασίες για ένα γεγονός; βάζω σε σωστή σειρά.

Συγκεντρώνω—Συγκεντρώνω ή συλλέγω, με προκαθορισμένη σειρά, από διάφορους πόρους

Αναθέτω—Διευκρινίζω ή υποδεικνύω στόχους ή καθήκοντα που τα εκτελούν άλλοι.

Τεκμαίρω—Αναλαμβάνω, παίρνω ως δεδομένο.

Διαβεβαιώνω—Παρέχω εμπιστοσύνη, επιβεβαιώνω.

Εξουσιοδοτώ—Ενδυναμώνω μέσα από την αρχή της εξουσίας.

Υπολογίζω—Κάνω ένα μαθηματικό υπολογισμό.

Κυκλοφορώ—Περνώ από πρόσωπο σε πρόσωπο ή από μέρος σε μέρος.

Καθαρίζω—Βγάζω τη βρωμιά ή τακτοποιώ.

Ξεκαθαρίζω—Παίρνω έγκριση από άλλου.

Συνεργάζομαι—Εργάζομαι στενά με άλλους; συμπράττω με άλλους.

Συγκεντρώνω—Μαζεύω.

Καταρτίζω—Ταξινομώ πληροφορίες; μαζεύω πληροφορίες από άλλα έγγραφα.

Επικροτώ—Συμφωνώ με μια θέση, δήλωση, δράση ή γνώμη.

Χειραγωγώ—Κατευθύνω την εκτέλεση από κάποιον.

Συσκέπτομαι—Συνερισκόμαι με άλλους για να συγκρίνουμε τις απόψεις μας.

Συνενώνω—Φέρνω μαζί.

Κατασκευάζω—Χτίζω, φτιάχνω ή τροποποιώ.

Συμβουλευόμαι—Αναζητώ την συμβουλή από άλλους.

Ελέγχω—Μετρώ, ερμηνεύω και αξιολογώ ενέργειες για ευθυγράμμιση με σχέδια ή επιθυμητά αποτελέσματα.

Συντονίζω—Ελέγχω, προσαρμόζω ή συνδυάζω τις ενέργειες άλλων για να πετύχουμε αρμονία.

Συσχετίζω—Καθιερώνω μια αμοιβαία σχέση.

Ανταποκρίνομαι—Επικοινωνώ.

Εξυγιάνω Η/Υ—Εντοπίζω και εξουδετερώνω σφάλματα σε Η/Υ.

Υπαναθέτω—Παραχωρώ εξουσία σε άλλους να εκτελέσουν καθήκοντα με συγκεκριμένο βαθμό υπευθυνότητας.

Παραδίδω—Μεταφέρω σε συγκεκριμένο προορισμό.

Σχεδιάζω—Συλλαμβάνω, δημιουργώ και εκτελώ σύμφωνα με σχέδιο.

Προσδιορίζω—Επιλύω, ρυθμίζω αποφασιστικά.

Αναπτύσσω—Αποκαλύπτω, ανακαλύπτω, τελειοποιώ ή ξεδιπλώνω ένα σχέδιο ή μια ιδέα.

Επινοώ—Ανακαλύπτω κάτι καινούριο, ίσως συνδυάζοντας ή εφαρμόζοντας γνωστές ιδέες ή αρχές.

Κατευθύνω—Καθοδηγώ τις λειτουργίες της εργασίας μέσα από την διατύπωση αντικειμενικών στόχων, πολιτικών, κανόνων, πρακτικών, μεθόδων και προτύπων.

Συζητώ—Ανταλλάσσω απόψεις με σκοπό την κατάληξη σε συμπέρασμα.

Απαλάσσομαι—Ξεφορτώνομαι.

Διασπείρω—Διασκορπίζω πληροφορίες.

Διανέμω—Παραδίδω σε κατάλληλους προορισμούς.

Προσχεδιάζω—Ετοιμάζω χαρτιά ή έγγραφα σε προκαταρκτική φάση.

Προσυπογράφω—Υποστηρίζω ή συστεινώ.

Ϊδρύω—Κάνω κάτι να υπάρχει.

Εκτιμώ—Προβλέπω μελλοντικές ανάγκες.

Αξιολογώ—Προσδιορίζω ή φτιάχνω την αξία.
Εκτελώ—Θέτω σε ισχύ ή πραγματοποιώ.
Εξασκώ—Ασκώ.
Επισπεύδω—Επιταχύνω τη διαδικασία ή την πρόοδο.
Διατυπώνω—Αναπτύσσω ή επινοώ.
Εφοδιάζω—Παρέχω ότι είναι απαραίτητο, προμηθεύω.
Εφαρμόζω—Πραγματοποιώ, εκτελώ ένα σχέδιο ή πρόγραμμα.
Βελτιώνω—Κάνω κάτι καλύτερο.
Μυώ—Ξεκινώ ή εισαγάγω.
Επιθεωρώ—Εξετάζω κριτικά για καταλληλότητα.
Εγκαθιστώ—Δημιουργώ για χρήση.
Ερμηνεύω—Εξηγώ κάτι σε άλλους.
Ερευνώ—Μελετώ μέσα από στενή εξέταση και συστηματική διερεύνηση.
Χορηγώ—Διανέμω επίσημα.
Συντηρώ—Διατηρώ μια υπάρχουσα κατάσταση.
Επιτηρώ—Παρακολουθώ, παρατηρώ ή ελέγχω με σκοπό την επίτευξη συμφωνίας.
Ειδοποιώ—Κάνω γνωστό.
Χειρίζομαι—Εκτελώ μια δραστηριότητα ή μια σειρά δραστηριοτήτων.
Συμμετέχω—Παίρνω μέρος.
Εκτελώ—Ολοκληρώνω ή φέρω σε πέρας μια δραστηριότητα.
Τοποθετώ—Εντοπίζω και διαλέγω θέση για κάτι.
Σχεδιάζω—Επινοώ ή καταρτίζω αντιλαμβανόμενες σειρές ενεργειών.
Εξασκώ—Εκτελώ επαναλαμβανόμενα μια εργασία με σκοπό να αποκτήσω επάρκεια.
Ετοιμάζω—Καθιστώ έτοιμο για κάποιο σκοπό.
Προοδεύω—Αρχίζω να εκτελώ μια ενέργεια.
Επεξεργάζομαι—Χειρίζομαι σύμφωνα με προδιαγεγραμμένη διαδικασία.
Προάγω—Προωθώ σε υψηλότερο επίπεδο ή θέση.
Προτείνω—Δηλώνω σχέδιο ή πρόθεση.
Παρέχω—Προμηθεύω με ότι χρειάζεται.
Συστήνω—Συμβουλεύω για μια σειρά ενεργειών.
Επιδιορθώνω—Φτιάχνω ή κάνω κάτι κατάλληλο για χρήση.
Αντιπροσωπεύω—Ενεργώ στη θέση άλλου.
Αναφέρω—Δίνω λογαριασμό; παρέχω στοιχεία ή πληροφορίες.
Διερευνώ—Ερευνώ ένα συγκεκριμένο θέμα από διάφορες πηγές.
Ανασκοπώ—Εξετάζω ή ξαναεξετάζω.
Αναθεωρώ—Επαναλαμβάνω την εργασία προκειμένου να διορθώσω ή να βελτιώσω.
Προγραμματίζω—Σχεδιάζω ένα χρονοδιάγραμμα.
Ασφαλίζω—Κάνω ασφαλές.
Εξασφαλίζω—Αποκτώ κατοχή.
Επιλέγω—Διαλέγω το πιο κατάλληλο.
Υπογράφω—Επίσημη έγκριση ενός εγγράφου με την προσθήκη υπογραφής.
Ξεδιαλέγω—Ξεχωρίζω ή τακτοποιώ σύμφωνα με σχέδιο.
Προδιαγράφω—Παραθέτω με ακρίβεια ή ονομάζω ρεϊτά.
Παρακινώ—Διεγείρω δραστηριότητα, ωθώ.
Υποτάσσομαι—Παραδίδομαι στην διακριτικότητα ή κρίση άλλων.
Επιβλέπω—Προσωπικά παρατηρώ, διευθύνω, επιθεωρώ ή καθοδηγώ την εργασία άλλων με υπευθυνότητα για να φτάσουμε τα πρότυπα απόδοσης.
Εκπαιδεύω—Διδάσκω ή καθοδηγώ άλλους με σκοπό να ακολουθήσουμε προκαθορισμένα πρότυπα.
Αντιγράφω—Μεταφέρω καταγεγραμμένα στοιχεία από ένα έγγραφο σε ένα άλλο χωρίς να αλλάξω τα στοιχεία.
Επαληθεύω—Επιβεβαιώνω ή καθιερώνω την αυθεντικότητα, τεκμηριώνω.
Γράφω—Στοιχειοθετώ ή κάνω προσχέδιο.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

Πρότυπο σχέδιο-γενική περιγραφή της εργασίας

Διαβάθμιση Σπουδαιότητας: Εργασιακές Δραστηριότητες/Καθήκοντα

Σε αυτή την ενότητα, θα πρέπει να ταξινομήσετε τη σημαντικότητα/σπουδαιότητα των διαφορετικών δραστηριοτήτων στην εργασία σας, πάντα με σεβασμό προς την εργασία.

Σε κάθε δήλωση ακολουθείτε δύο βήματα.

- 1 Πρώτα θα πρέπει να αποφασίσετε αν η συγκεκριμένη εργασιακή δραστηριότητα είναι κομμάτι αυτής της εργασίας. Εάν δεν είναι, τότε βαθμολογήστε το καθήκον με «0».
- 2 Εάν η δραστηριότητα είναι από αυτές που εκτελούνται ατομικά στην εργασία, αποφασίστε πόσο σημαντική είναι αυτή στη συγκεκριμένη εργασία. Εξετάστε τη δραστηριότητα σε σχέση με τη σημασία/σπουδαιότητά της για την πλήρως αποτελεσματική απόδοση στην εργασία.

Χρησιμοποιείτε την ακόλουθη κλίμακα για τις απαντήσεις σας:

- 0 Αυτός ο βαθμός δείχνει ότι η δραστηριότητα δεν γίνεται ποτέ και δεν είναι μέρος της εργασίας.
- 1 Αυτός ο βαθμός δείχνει ότι η δραστηριότητα έχει μόνο πολύ μικρή σημασία σε σχέση με άλλες δραστηριότητες που εκτελούνται ατομικά σε αυτή την εργασία. Σκεπτόμενοι όλες τις δραστηριότητες, θα πρέπει να έχει τη χαμηλότερη προτεραιότητα ή σημασία.
- 2 Αυτός ο βαθμός δείχνει ότι αυτή η δραστηριότητα έχει ένα σχετικά μικρό επίπεδο σπουδαιότητας σε σύγκριση με άλλες δραστηριότητες.
- 3 Αυτός ο βαθμός δείχνει ότι αυτή η εργασιακή δραστηριότητα έχει μέτρια σημασία για την πλήρως αποτελεσματική απόδοση στην εργασία σχετικά με άλλες δραστηριότητες και έχει περίπου μέση προτεραιότητα ανάμεσα σε άλλες δραστηριότητες που εκτελούνται.
- 4 Αυτός ο βαθμός δείχνει ότι η εργασιακή δραστηριότητα είναι πολύ σημαντική για την πλήρως αποτελεσματική απόδοση στην εργασία.
- 5 Αυτός ο βαθμός δείχνει ότι η εργασιακή δραστηριότητα είναι μια από τις λίγες πιο θεμελιώδεις δραστηριότητες από αυτές που εκτελούνται. Είναι μια από τις πιο ζωτικές διαστάσεις της εργασίας.

Επεξεργάζεται γραπτό υλικό

- 1 _____ Ελέγχει συμπληρωμένες φόρμες ή αλληλογραφία για ανακρίβειες στην ορθογραφία, τη στίξη, τη γραμματική, τη φόρμα, την σύνταξη ή τη γενική εμφάνιση.
- 2 _____ Συντάσσει την αλληλογραφία χρησιμοποιώντας συγκεκριμένη γνώση των μεθόδων, διαδικασιών, πολιτικών ή άλλων πληροφοριών.
- 3 _____ Ετοιμάζει πίνακες, γραφικά, διαγράμματα κ.α. βασισμένος σε δεδομένα από άλλες πηγές.

- 4 ____ Συντάσσει γράμματα, υπομνήματα ή άλλα έγγραφα, για να τα υπογράψει ο προϊστάμενός του, από σημειώσεις ή ακολουθώντας γενικές οδηγίες.
- 5 ____ Ετοιμάζει προσχέδια και τα τελικά αντίγραφα από νομικά έγγραφα, συμβόλαια, γράμματα κ.α.
- 6 ____ Ετοιμάζει γράμματα, υπομνήματα, αναφορές ή άλλα έγγραφα από προσχέδια.
- 7 ____ Προωθεί την περατωμένη αλληλογραφία ή επαγγελματικά αρχεία στον προϊστάμενό του για τελική ανασκόπηση και έγκριση.
- 8 ____ Ετοιμάζει πακέτα με υλικό για διανομή.

Αρχειοθετεί και παραλαμβάνει υλικό

- 9 ____ Ανασκοπεί, εκσυγχρονίζει ή αναθεωρεί τα περιεχόμενα των αρχείων έτσι ώστε να αντανakλούν την τρέχουσα κατάσταση του θέματος.
- 10 ____ Ερευνά δείκτες, εγχειρίδια, φακέλους, αρχεία ή άλλες πηγές για επιθυμητές ή ελλειπείς πληροφορίες για συγκεκριμένα θέματα.
- 11 ____ Διατηρεί αρχεία εισερχομένου και εξερχομένου υλικού μέσω της χρήσης καταλόγων, υπολογιστή ή αρχείου απόσυρσης.
- 12 ____ Ανακτά αρχεία και/η πληροφορίες από φακέλους και τους προωθεί σε άλλους.

Υπολογίζει, Επαληθεύει, Καταγράφει

- 13 ____ Διατηρεί πίνακες ελέγχου, ημερολόγια, φύλλα (ωρών) απασχόλησης ή άλλα αρχεία που τα χρησιμοποιεί για να καταγράφει την κατάσταση ενός έργου ή μιας επαγγελματικής δραστηριότητας.
- 14 ____ Αναπτύσσει ή συμπληρώνει φόρμες για την καταγραφή αριθμητικών ή στατιστικών πληροφοριών.
- 15 ____ Κρατάει σημειώσεις σε συσκέψεις, συνεδριάσεις ή από το τηλέφωνο για να παρουσιάσει τα πεπραγμένα, επιστολές ή συνοπτικές εκθέσεις.
- 16 ____ Επαληθεύει την ακρίβεια και την πληρότητα εντύπων ή αρχείων μέσα από τη σύγκριση με αυθεντικά έγγραφα, στοιχεία, πρωτότυπα έγγραφα ή άλλα πρότυπα.
- 17 ____ Υπολογίζει στατιστικά στοιχεία όπως μέσους όρους, διαμέσους, ποσοστά, αναλογίες κ.α.
- 18 ____ Καταγράφει δαπάνες σε σύγκριση με τον προϋπολογισμό και/ή άλλες προδιαγραφές συμβάσεων.
- 19 ____ Υπολογίζει τον τόκο, τις προσαρμογές, την απόδοση, τους φόρους, τη λογιστική μεταφορά των αριθμών, το απαιτούμενο υπόλοιπο, κ.α. ή αρχεία ισολογισμών/συνδιαλλαγών.

Αναλύει, Ερμηνεύει, Αναφέρει

- 20 ____ Ετοιμάζει αναφορές που βασίζονται σε διαθέσιμες πληροφορίες ακολουθώντας συγκεκριμένες διαδικασίες.
- 21 ____ Ετοιμάζει αναφορές που απαιτούν τη διερεύνηση πληροφοριών από πολλές πηγές και συστηματική οργάνωση, για την παρουσίασή τους.
- 22 ____ Αξιολογεί τους όρους μέσα από τις πληροφορίες ή την ανάπτυξη οικονομικών αναφορών.

- 23 ____ Διατηρεί την επιμέλεια των στοιχείων που παρουσιάζονται σε συσκέψεις (συμπεριλαμβανομένων των γραπτών υπομνημάτων, εγγράφων κ.α.) για την ενσωμάτωσή τους σε πρακτικά και αρχεία.
- 24 ____ Ετοιμάζει αναλύσεις ή περιλήψεις προγραμμάτων, αναφορών, συγκεκριμένων λειτουργικών στοιχείων ή άλλων δεδομένων.
- 25 ____ Ετοιμάζει εκθέσεις (πίνακες, γραφικά, ιστογράμματα ή διαγράμματα) συνοψίζοντας αριθμητικά δεδομένα (π.χ. οικονομικά δεδομένα ή στατιστικά λειτουργίας).
- 26 ____ Εντοπίζει και ανακτά δεδομένα, αρχεία ή άλλες πληροφορίες που απαιτούνται για να συντάξει και/ή να ολοκληρώσει εργασιακές δραστηριότητες/συναλλαγές μέσα από την διενέργεια αναζήτησης ή έρευνας.

Τηρεί βιβλία

- 27 ____ Ανασκοπεί λογιστικές δηλώσεις, αναφορές δαπανών και τυποποιημένα έντυπα για ακρίβεια, πληρότητα και συμμόρφωση με τις διαδικασίες.
- 28 ____ Προσδιορίζει χρεώσεις, πιστώσεις, δαπάνες, επιβαρύνσεις ή άλλα παρόμοια λογιστικά στοιχεία λειτουργικών διαδικασιών για να διορθώσει λογαριασμούς ή κωδικοποιήσεις.
- 29 ____ Κάνει καταχωρήσεις σε ημερήσια οικονομικά ημερολόγια, οικονομικούς καταλόγους ή άλλα οικονομικά αρχεία.
- 30 ____ Διευθετεί λογαριασμούς που είναι εκτός ισοζυγίου, ή διορθώνει οικονομικά ποσά κάνοντας τις απαραίτητες καταχωρήσεις ή προσαρμογές.
- 31 ____ Επαληθεύει και διεκπεραιώνει τιμολόγια για πληρωμές.
- 32 ____ Βοηθά σε εσωτερικούς και εξωτερικούς λογιστικούς ελέγχους κατά τη διάρκεια οικονομικών και φορολογικών διαδικασιών.
- 33 ____ Βοηθά τα άτομα σε λογιστικά προβλήματα μέσω της ανασκόπησης των λογιστικών πληροφοριών.
- 34 ____ Συντάσσει ένα προσωρινό ισοζύγιο των λογαριασμών και εντοπίζει και διορθώνει τα λάθη.

Επικοινωνεί

- 35 ____ Επιλέγει, συγκεντρώνει και διευθετεί τη διανομή άρθρων και υλικού που έχουν ενδιαφέρον μέσα στον οργανισμό.
- 36 ____ Βοηθά στο σχεδιασμό, το συντονισμό και την επιμέλεια υποστηρικτικών δραστηριοτήτων για υπαλλήλους ή επισκέπτες (π.χ. συσκέψεις ή δείπνα).
- 37 ____ Παρέχει πληροφορίες στους υπαλλήλους και όλους τους εμπλεκόμενους φορείς, σύμφωνα με τη διαθεσιμότητα και το καλό του οργανισμού και των υπηρεσιών του.
- 38 ____ Ερευνά και γράφει εξειδικευμένες αναφορές για άλλους με παρόμοιο υπόβαθρο και γνώσεις.
- 39 ____ Ερευνά και γράφει αναφορές παρουσιάζοντας εξειδικευμένες πληροφορίες σε ένα κοινό με λιγότερες γνώσεις πάνω στο θέμα.
- 40 ____ Αντιπροσωπεύει τον οργανισμό σε εξωτερικές επίσημες ακροάσεις.
- 41 ____ Δημιουργεί και διανέμει ένα τακτικό ενημερωτικό δελτίο για όλους τους υπαλλήλους.

- 42 ____ Ετοιμάζει επίσημες εκθέσεις όσον αφορά τον τρόπο διαχείρισης του οργανισμού ή αναφορές, τόσο για εσωτερική όσο και για εξωτερική διανομή.

Επιβλέπει

- 43 ____ Σχεδιάζει και συντονίζει την εντεταλμένη εργασία ή την εκτέλεση καθηκόντων που εκτελούνται από άλλα άτομα.
- 44 ____ Αξιολογεί την ατομική απόδοση εργασίας σύμφωνα με καθιερωμένα πρότυπα απόδοσης και παρέχει ανατροφοδότηση για να διορθώσει ανεπάρκειες.
- 45 ____ Επεμβαίνει για να επιλύσει διαφωνίες ή διαπροσωπικά εμπόδια ανάμεσα στους υπαλλήλους.
- 46 ____ Πληροφορεί τα άτομα σχετικά με τις μεθόδους εργασίας, τους στόχους, την πρόοδο και τις αναμενόμενες αλλαγές.
- 47 ____ Διανέμει τις εντεταλμένες εργασίες σύμφωνα με το φόρτο εργασίας, τις προτεραιότητες της εργασίας και τις ικανότητες των εργαζομένων.
- 48 ____ Αξιολογεί τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης των υπαλλήλων παρατηρώντας και καταγράφοντας την εργασιακή συμπεριφορά του υπαλλήλου.
- 49 ____ Καθιερώνει και ανακοινώνει τους στόχους απόδοσης και τα πρότυπα απόδοσης στους υφισταμένους του για να διευκρινίσει τις προσδοκίες και τις απαιτήσεις της δουλειάς και του οργανισμού.
- 50 ____ Ανασκοπεί τις εντεταλμένες εργασίες του προσωπικού για να εξασφαλίσει ότι υποστηρίζονται οι κατάλληλες και δίκαιες εργασίες.
- 51 ____ Αναθέτει εργασίες στους υφισταμένους του βασιζόμενος στους στόχους, τις μεθόδους και τη θεματική περιοχή της εργασίας και στα ενδιαφέροντά τους, τις εργασιακές τους ικανότητες και τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες.
- 52 ____ Αναγνωρίζει τους υφισταμένους με προσωπικά προβλήματα που επηρεάζουν την εργασιακή απόδοση και ανατρέχει στο γραφείο ανθρώπινου δυναμικού.
- 53 ____ Συμβουλεύει τους υπαλλήλους σε θέματα επαγγελματικών ευκαιριών, εκπαιδευτικών αναγκών και εξατομικευμένων σχεδίων εξέλιξης.
- 54 ____ Συμβουλεύει τους υπαλλήλους, των οποίων η απόδοση στην εργασία είναι κάτω από τα αποδεκτά πρότυπα ή που έχουν επιπληχθεί γιατί παραβίασαν τις μεθόδους εργασίας του οργανισμού.

Σχεδιάζει, Οργανώνει, Προγραμματίζει, Συντονίζει

- 55 ____ Ορίζει στα άτομα συγκεκριμένα καθήκοντα και θέσεις και τους κατευθύνει κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους.
- 56 ____ Βάζει προθεσμίες για την ολοκλήρωση εντύπων, αρχείων ή αναφορών.
- 57 ____ Πληροφορεί τα άτομα σχετικά με τις μεθόδους εργασίας, τους στόχους, την πρόοδο και τις αναμενόμενες αλλαγές.
- 58 ____ Διανέμει τις εντεταλμένες εργασίες σύμφωνα με το φόρτο εργασίας, τις προτεραιότητες της εργασίας και τις ικανότητες των εργαζομένων.
- 59 ____ Αναπτύσσει και διατηρεί ενημερωμένα εγχειρίδια για τις πρακτικές της εργασίας και τις διαδικασίες τυποποίησης των δραστηριοτήτων των εργαζομένων.

- 60 ____ Αναπτύσσει διαδοχικά σχέδια δράσης για να διορθώσει προβλήματα με τον εξοπλισμό, τις διεργασίες ή τις διαδικασίες στην εργασία.
- 61 ____ Συντονίζει πολλαπλές και/ή ανταγωνιστικές δραστηριότητες και εντεταλμένες εργασίες για αποτελεσματική χρήση του χρόνου και των πόρων.
- 62 ____ Διατηρεί και κρατά ενημερωμένο αρχείο δεδομένων σε υπολογιστή για οικονομικές πληροφορίες, καταλόγους (π.χ. υλικού), προσωπικό κ.α.

Εκτελεί διοικητικές λειτουργίες

- 63 ____ Διατηρεί βιβλίο ή κατάλογο συναντήσεων για τον προϊστάμενό του.
- 64 ____ Συντονίζει τον προγραμματισμό συσκέψεων, εγκαταστάσεων (αίθουσες συσκέψεων, συνεδρίων κ.α.), ή γεγονότων (ξεναγήσεις, δείπνα, μαθήματα κ.α.) με άλλα άτομα ή ομάδες.
- 65 ____ Ερευνά την ανακολουθία στην τεκμηρίωση ή εξετάζει για στοιχεία που έχουν χαθεί κατά τη συνεργασία με άλλους έξω από τον οργανισμό.
- 66 ____ Ετοιμάζει και παρουσιάζει αναφορές, που απαιτούν την έρευνα πολλαπλών πηγών πληροφοριών και συστηματική οργάνωση.
- 67 ____ Συντάσσει συμβάσεις, προδιαγραφές ή άλλα έντυπα που απαιτούν εξειδικευμένη γνώση μεθόδων, διαδικασιών, πολιτικής ή άλλων πληροφοριών.

Διαβάθμιση Σπουδαιότητας: Επαγγελματικά Προσόντα

Σε αυτή την ενότητα, θα πρέπει να ταξινομήσετε τη σημαντικότητα/σπουδαιότητα των απαιτήσεων της εργασίας. Η Σημαντικότητα θα πρέπει να κριθεί σύμφωνα με το πόσο απαραίτητες είναι αυτές οι γνώσεις, οι δεξιότητες και οι ικανότητες για να εκτελεστεί η εργασία σε ένα πλήρως αποτελεσματικό επίπεδο απόδοσης.

Σε κάθε δήλωση απαίτησης ακολουθείτε δύο βήματα.

- 1 Πρώτα θα πρέπει να αποφασίσετε αν η προσδιορισμένη επάρκεια γνώσεων, δεξιοτήτων ή ικανοτήτων είναι απαραίτητη για αποτελεσματική απόδοση σε αυτήν την εργασία. Εάν δεν απαιτείται, τότε βαθμολογήστε το στοιχείο με «0».
- 2 Εάν η προσδιορισμένη ικανότητα απαιτείται, τότε αποφασίστε πόσο σημαντική είναι αυτή για πλήρως αποτελεσματική απόδοση σε αυτή την εργασία.

Χρησιμοποιείστε την ακόλουθη κλίμακα για τις απαντήσεις σας:

- 0 Αυτός ο βαθμός δείχνει ότι αυτό το επαγγελματικό προσόν δεν είναι απαραίτητο για την απόδοση στην εργασία.
- 1 Αυτός ο βαθμός δείχνει ότι αυτό το επαγγελματικό προσόν έχει ελάχιστη ή συμπτωματική σημαντικότητα για αποτελεσματική απόδοση στην εργασία. Δεν είναι βασικό για την εκτέλεση της εργασίας, αλλά μπορεί περιστασιακά να είναι χρήσιμο για την εκτέλεση κάποιου μικρότερου (σε σοβαρότητα) κομματιού της εργασίας.

- 2 Αυτός ο βαθμός δείχνει αυτό το επαγγελματικό προσόν είναι επιθυμητό και χρήσιμο κατά την εκτέλεση λιγότερο σημαντικών τμημάτων της εργασίας, αλλά δεν είναι σημαντικό για την επιτυχή διεξαγωγή των κύριων απαιτήσεων της εργασίας.
- 3 Αυτός ο βαθμός δείχνει ότι αυτό το επαγγελματικό προσόν έχει μέτρια σημασία για επιτυχή απόδοση στην εργασία.
- 4 Αυτός ο βαθμός δείχνει ότι αυτό το επαγγελματικό προσόν είναι πολύ σημαντικό για επιτυχή απόδοση στην εργασία.
- 5 Αυτός ο βαθμός δείχνει ότι αυτό το επαγγελματικό προσόν είναι ζωτικής σημασίας για επιτυχή απόδοση στην εργασία.

Αναλύει και Αξιολογεί

- 1 ____ Ικανότητα να διατυπώνει πολιτικές, για ερευνητικά θέματα και στατιστικά, που θα παρέχουν πληροφορίες σχετικές με συγκεκριμένες υποθέσεις ή ερευνητικά προβλήματα.
- 2 ____ Ικανότητα να χρησιμοποιεί οικονομικά δεδομένα για να εκμεταλλεύεται τις προβαλλόμενες πληροφορίες για κέρδη, ζημίες και απόδοση επενδύσεων.
- 3 ____ Ικανότητα να εκτελεί υπολογισμούς χρησιμοποιώντας αλγεβρικές ή στατιστικές φόρμες ή άλλες διαδικασίες που χρησιμοποιούνται στο χειρισμό επιχειρησιακών στοιχείων.
- 4 ____ Ικανότητα να αναγνωρίζει ότι απαιτείται επιπρόσθετη ανάλυση, όταν νέες σημαντικές πληροφορίες θέτουν υπό αμφισβήτηση μια προκαθορισμένη λύση σε ένα πρόβλημα.
- 5 ____ Ικανότητα να αναγνωρίζει και να δίνει προσωρινές λύσεις που μπορούν να μειώσουν ένα υπάρχον ρίσκο, μέχρι να βρεθεί μια μόνιμη λύση.
- 6 ____ Ικανότητα να εξακριβώνει και να εκτιμά τις αλλαγές στη συμπεριφορά των ατόμων που είναι απαραίτητες για να ανταποκριθούν σε προγραμματισμένες παρεμβάσεις.
- 7 ____ Ικανότητα να αξιολογεί και να αφομοιώνει δεδομένα από πολλαπλές πηγές για να φτάνει σε ένα συμπέρασμα και να διατυπώνει συστάσεις.
- 8 ____ Ικανότητα να αναλύει και να κατηγοριοποιεί πληροφορίες που έχουν συλλεχθεί από συνεντεύξεις ή έρευνες.

Ερευνά και Διερευνά

- 9 ____ Ικανότητα να προσδιορίζει γεγονότα που σχετίζονται με υποβόσκοντα αντικρουόμενα θέματα ή απαιτήσεις.
- 10 ____ Ικανότητα να αναγνωρίζει τι επιπρόσθετες πληροφορίες θα πρέπει να συγκεντρωθούν για μια προβληματική κατάσταση.
- 11 ____ Ικανότητα να λαμβάνει υπόψη του πολλές απόψεις κατά την ανάλυση, ερμηνεία και αξιολόγηση δεδομένων.
- 12 ____ Γνώση αρχών δεοντολογίας και τεχνικών στο πώς να παρουσιάζει τον εαυτό του και να διεξάγει μια συνεδρίαση για να κερδίσει την εμπιστοσύνη και να αντλήσει πληροφορίες που προκαλούν συναισθηματική φόρτιση.

Χρησιμοποιεί Νόμιμη και Ρυθμιστική Γνώση

- 13 ____ Γνώση των χαρακτηριστικών μιας συνέντευξης ή διερεύνησης που μπορεί να ερμηνευτούν ως ανεπιθύμητη παρέμβαση, παραβίαση της προσωπικής ζωής,

των δικαιωμάτων, του εμπιστευτικού χαρακτήρα και γι' αυτό ευάλωτη για νομική αμφισβήτηση.

- 14 ___ Γνώση του περιεχομένου και των χαρακτηριστικών των νόμων του κράτους και των κανονισμών όσον αφορά το συγκεκριμένο χώρο επαγγελματικής ευθύνης.

Πρόσβαση και Χρήση Υπολογιστικών Συστημάτων και Πηγών

- 15 ___ Γνώση της βάσης δεδομένων, λογιστικής, διαδικασίας γραπτού κειμένου ή άλλων προγραμμάτων στον υπολογιστή που θεωρούνται απαραίτητα.
- 16 ___ Γνώση πληροφοριών που περιλαμβάνονται σε διαφορετικές βάσεις δεδομένων ή άλλα προγράμματα σχετικά με τον επαγγελματικό τομέα ευθύνης.
- 17 ___ Ικανότητα πρόσβασης σε διάφορες βάσεις δεδομένων, online πηγές κ.α. για να συλλέξει σχετικές πληροφορίες.

Σχεδιάζει, Οργανώνει, Προγραμματίζει, Συντονίζει

- 18 ___ Ικανότητα να θέτει την κατάλληλη προτεραιότητα και διάσταση όταν χειρίζεται πολλαπλές δραστηριότητες και προγράμματα. (projects)
- 19 ___ Ικανότητα να ορίζει επακριβώς πότε, πού και πώς θα καθιερώσει και θα διατηρήσει διοικητικούς ελέγχους για να καταγράψει εξατομικευμένες ή ομαδικές δραστηριότητες.
- 20 ___ Ικανότητα να υπολογίζει το ανθρώπινο δυναμικό, τα υλικά και άλλους απαραίτητους πόρους για την ολοκλήρωση δραστηριοτήτων ή προγραμμάτων.
- 21 ___ Ικανότητα να ορίζει τη σειρά κατά την οποία τα συστατικά μέρη ή βήματα ενός προγράμματος ή δραστηριότητας πρέπει να διευθετηθούν.
- 22 ___ Ικανότητα να κάνει μακροχρόνιο προγραμματισμό για να αντιμετωπίσει σημαντικά θέματα ή στόχους, χρησιμοποιώντας συστηματικές, επίσημες μεθόδους (διαγράμματα) κ.α.
- 23 ___ Ικανότητα να αναγνωρίζει τα σημεία – κλειδιά ή τα κύρια σημεία, για να παίρνει αποφάσεις κατά τον σχεδιασμό, την εφαρμογή και τον έλεγχο ενός προγράμματος.
- 24 ___ Γνώση των σημαντικών παραγόντων που πρέπει να ληφθούν υπόψη και το πώς θα πρέπει να τους ζυγίσει όταν παίρνει αποφάσεις στρατηγικής σημασίας για τον οργανισμό.
- 25 ___ Γνώση των δραστηριοτήτων των ανταγωνιστών και των τάσεων που θα μπορούσαν να δημιουργήσουν μελλοντικές ευκαιρίες ή προβλήματα.

Επιβλέπει

- 26 ___ Ικανότητα να μη λαμβάνει υπόψη τα προσωπικά αισθήματα κάποιου κατά την ανάθεση ή τη διεξαγωγή των εργασιακών καθηκόντων.
- 27 ___ Ικανότητα να εξηγεί ή να δείχνει τεχνικές εργασίας στους υφισταμένους του και να τους παρέχει ανατροφοδότηση για την απόδοσή τους.
- 28 ___ Ικανότητα να αξιολογεί την απόδοση των υφισταμένων όσον αφορά τις απαιτήσεις του οργανισμού και τα πρότυπα.
- 29 ___ Ικανότητα να αναγνωρίζει περιστασιακούς περιορισμούς ή καταστάσεις που επηρεάζουν τη συμπεριφορά ή το στιλ της εποπτείας.

- 30 ____ Ικανότητα να αξιολογεί και να παρέχει ανατροφοδότηση σε άλλους για την απόδοση στην εργασία.
- 31 ____ Ικανότητα να εκφράζει εκτιμήσεις, κρίσεις και περιγραφικά σχόλια για την απόδοση των υφισταμένων στην εργασία.
- 32 ____ Ικανότητα να εκπαιδεύει τους υφισταμένους για να διορθώνουν αναποτελεσματικές πρακτικές στην εργασία ή για να αποκαθιστούν ελλείψεις στην απόδοση.
- 33 ____ Ικανότητα να αναγνωρίζουν δυνάμεις και αδυναμίες στην απόδοση των υφισταμένων και να προσδιορίζουν σχέδια για εκπαίδευση και ανάπτυξη.
- 34 ____ Ικανότητα να θέτουν σε εφαρμογή κανόνες για το ανθρώπινο δυναμικό με δίκαιο και συνεπή τρόπο.
- 35 ____ Ικανότητα να εκτιμούν το σχετικό υπόβαθρο του υποψηφίου και τις ικανότητές του για την εργασία μέσω αναθεώρησης των περιλήψεων και των αιτήσεων των υποψηφίων ή μέσω προσωπικών συνεντεύξεων.
- 36 ____ Ικανότητα να εκτιμούν τις δυνατότητες και τα όρια των ατόμων προκειμένου να διαθέσει το ανθρώπινο δυναμικό ή να αναθέσει εργασίες.

Διαχειρίζεται Διαδικασίες

- 37 ____ Ικανότητα να προσαρμόζει το ρυθμό δραστηριότητας κάποιου για να συμβαδίζει με ταχύτητα εξελισσόμενα γεγονότα ή αλλαγές κατάστασης ή περιπτώσεων και να καλύψει σημαντικές διοικητικές απαιτήσεις.
- 38 ____ Ικανότητα να αναγνωρίζει και να βάζει προτεραιότητα στις απαιτήσεις των τρεχουσών διαδικασιών ή προγραμμάτων, προκειμένου να διατηρήσει το διοικητικό έλεγχο και να πετύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα.
- 39 ____ Δεξιότητα στην επιλογή τυποποιημένων λύσεων σε προβλήματα ή στην τροποποίηση τυποποιημένων λειτουργικών διαδικασιών για να κάνει τα πράγματα να δουλέψουν, όταν εμφανίζονται απρόβλεπτες, νέες ή μοναδικές εξελίξεις.
- 40 ____ Ικανότητα να αναγνωρίζει τα εμπόδια κατά τη ροή μιας δραστηριότητας και να προσδιορίζει και να θέτει σε λειτουργία εναλλακτικές διαδικασίες για να διατηρήσει την συνέχιση της δραστηριότητας.

Επικοινωνεί Γραπτά και Προφορικά

- 41 ____ Ικανότητα να διατυπώνει και να βάζει σε σειρά ερωτήσεις για να πάρει πληροφορίες ή να διευκρινίσει ζητήματα σε συνεντεύξεις και/ή άτυπες συζητήσεις.
- 42 ____ Δεξιότητα στο να ξεχωρίζει πραγματικές και σχετικές πληροφορίες από ψευδές και άσχετο περιεχόμενο.
- 43 ____ Ικανότητα να σχεδιάζει μια παρουσίαση που θα απευθύνεται στα ενδιαφέροντα των ακροατών και θα λαμβάνει υπόψη το επίπεδο κατανόησης του θέματος.
- 44 ____ Ικανότητα να ετοιμάζει, να παρουσιάζει και να υπερασπίζεται μια πρόταση με ένα εποικοδομητικό και πειστικό τρόπο.
- 45 ____ Ικανότητα να ανασκοπεί αναφορές σε σχέση με ποιότητα, χρησιμοποιώντας πρότυπα λογικής, σαφήνειας και επάρκειας στις συστάσεις και τα βασικά επιχειρήματα.
- 46 ____ Ικανότητα να ετοιμάζει εξειδικευμένες αναφορές που θα τις χρησιμοποιήσουν άλλοι με παρόμοιο υπόβαθρο.

- 47 ____ Ικανότητα να εκφράζει την πολιτική του οργανισμού ή την πρόθεσή του σε συμβάσεις, γράμματα ή άλλα επίσημα έγγραφα.
- 48 ____ Ικανότητα να διαβάζει και να κατανοεί επαγγελματικά περιοδικά και νομικά δημοσιεύματα και να εφαρμόζει τις έννοιες, τις πολιτικές και τις διαδικασίες σε εργασιακές δραστηριότητες.

Διαχειρίζεται Προσωπικές/Διαπροσωπικές Σχέσεις

- 49 ____ Ικανότητα να αγνοεί προσωπικές συμπάθειες και αντιπάθειες σε επαγγελματικές συμφωνίες και να εστιάζει στα επιθυμητά αποτελέσματα.
- 50 ____ Ικανότητα να αναγνωρίζει τα κοινωνικά και διαπροσωπικά στοιχεία στη συνδιαλλαγή με άλλους και να τα χρησιμοποιεί για να υλοποιεί τους στόχους του οργανισμού.
- 51 ____ Ικανότητα να χτίζει και να διατηρεί αξιοπιστία στις σχέσεις του οργανισμού με άλλους.
- 52 ____ Ικανότητα να ασκεί κριτική ή να αντιτίθεται στις απόψεις άλλων, με ένα τρόπο που να αποφεύγει προσωπικές κατηγορίες ή οξύτητα.

Κάνει Επιλογές και Λύνει Προβλήματα

- 53 ____ Ικανότητα να αναγνωρίζει νωρίς τα προβλήματα και να παίρνει άμεσα μέτρα για να τα αντιμετωπίσει όταν ακόμα είναι μικρά.
- 54 ____ Ικανότητα να κάνει επιλογές ή να παίρνει αποφάσεις που επηρεάζουν την ασφάλεια ή την ευημερία των άλλων και/ή συνεπάγονται σοβαρούς κινδύνους ή συνέπειες.
- 55 ____ Ικανότητα να ξεχωρίζει τα συμπτώματα του προβλήματος από τις αιτίες του.
- 56 ____ Ικανότητα να αναγνωρίζει το πότε να λύνει τα προβλήματα και να καθορίζει ποιες επιπρόσθετες πληροφορίες είναι απαραίτητες για τη λύση τους.
- 57 ____ Ικανότητα να προσδιορίζει τη σειρά των δραστηριοτήτων για να εντοπίσει ή να επανακτήσει χαμένα ή τοποθετημένα σε λάθος θέση αρχεία, έγγραφα κ.α.
- 58 ____ Ικανότητα να αναγνωρίζει ποιες συγκεκριμένα επιπρόσθετες πληροφορίες, για ένα πρόβλημα ή μια κατάσταση, θα πρέπει να συλλεχτούν.

Προσαρμόζεται στις Απαιτήσεις της Εργασίας και του Οργανισμού

- 59 ____ Γνώση των πρακτικών του οργανισμού και των τύπων, όσον αφορά συσκέψεις, γεγονότα, ραντεβού, σχέσεις κύρους και την οργανωτική δομή.
- 60 ____ Γνώση των σχέσεων, των εξαρτήσεων και των απρόοπτων ανάμεσα στα οργανωτικά τμήματα, τις διοικητικές θέσεις κλειδιά και άλλες θέσεις και λειτουργίες.
- 61 ____ Γνώση των προτύπων, όσον αφορά τις συζητήσεις του οργανισμού για δραστηριότητες, σχέδια, προβλήματα και τις επαγγελματικές και εργασιακές σχέσεις με άλλους οργανισμούς.
- 62 ____ Γνώση των προτύπων όσον αφορά το ντύσιμο, τη γλώσσα, την προσωπική υγιεινή, την παρουσία και τις εκφραζόμενες τάσεις όταν συνταυτίζονται με τον οργανισμό.

Το Προφίλ των Χαρακτηριστικών του Εργασιακού Χώρου - Workplace Characteristics Profile (WCP)

Το προφίλ αυτό έχει σχεδιαστεί για να προσδιορίσει τις προτεραιότητες και την έμφαση που δίνει η διοίκηση κατά την εκτέλεση της εργασίας σε αυτόν τον οργανισμό. Το WCP απευθύνεται σε υπαλλήλους όλων των επιπέδων σε έναν οργανισμό, σαν μέσο για να περιγράψει τις απόψεις τους, ως προς το πώς αναμένεται να εκτελεστεί η εργασία. Γι' αυτό, δεν υπάρχει σωστή ή λάθος απάντηση. Παρακαλώ ακολουθείστε τις οδηγίες για να απαντήσετε και βεβαιωθείτε ότι δεν παραλείψατε κάποια από τις ερωτήσεις.

Σε αυτό το ερωτηματολόγιο καλείστε να εξετάσετε τις ακόλουθες δηλώσεις που μπορεί να περιγράφουν τις καταστάσεις ή τα χαρακτηριστικά του χώρου στον οποίο εργάζεστε. Ίσως να γνωρίζετε ή να μαθαίνετε αυτά τα πράγματα μέσα από πολλούς τρόπους, όπως μέσω της άμεσης επικοινωνίας, της εμπειρίας από τη δουλειά, της παρατήρησης ή ακόμα από την έλλειψη ανταπόκρισης σε κάτι που κάνετε στην εργασία σας.

Χρησιμοποιείστε τον ακόλουθο κώδικα για να δείξετε την έμφαση ή την προτεραιότητα κάθε δήλωσης ή το μέγεθος στο οποίο η κατάσταση υπάρχει ή περιγράφει το εργασιακό περιβάλλον. Παρακαλώ ανταποκριθείτε σε κάθε δήλωση και καταγράψτε τις απαντήσεις σας στο χώρο που προβλέπεται.

- 0** Ποτέ δεν έχει δοθεί έμφαση ή δεν είναι προτεραιότητα σε αυτό το εργασιακό περιβάλλον.
- 1** Περιστασιακά δίνεται έμφαση ή είναι προτεραιότητα σε αυτό το εργασιακό περιβάλλον.
- 2** Μερικές φορές δίνεται έμφαση ή είναι προτεραιότητα σε αυτό το εργασιακό περιβάλλον.
- 3** Αρκετά συχνά δίνεται έμφαση ή είναι προτεραιότητα σε αυτό το εργασιακό περιβάλλον.
- 4** Συχνά δίνεται έμφαση ή είναι προτεραιότητα σε αυτό το εργασιακό περιβάλλον.
- 5** Πάντα δίνεται έμφαση ή είναι προτεραιότητα σε αυτό το εργασιακό περιβάλλον.

- _____ 1. Αυτή η δουλειά απαιτεί να δίνεις προσοχή σε πολλά διαφορετικά προβλήματα ή καθήκοντα κάθε μέρα.
- _____ 2. Οι αναθέσεις των εργασιών σε αυτή τη δουλειά γίνονται με βάση τις ικανότητες και τις δεξιότητες των ανθρώπων.
- _____ 3. Δε μου παίρνει πολύ χρόνο για να καταλάβω πόσο καλά ή πόσο άσχημα έχω κάνει κάτι στην εργασία μου.
- _____ 4. Σε αυτή τη δουλειά άτομα με διαφορετικό υπόβαθρο μπορούν πρόθυμα να συνταιριάξουν.
- _____ 5. Γραπτές δηλώσεις των διαδικασιών ή των πολιτικών (του οργανισμού) είναι πρόθυμα διαθέσιμα σε μένα στην δουλειά μου.
- _____ 6. Σε αυτή τη δουλειά το φύλο των εργαζομένων παίζει μικρή ή καθόλου σημασία.
- _____ 7. Σε αυτή τη δουλειά αναμένουν από εμένα να εκτελώ τα ίδια καθήκοντα με τον ίδιο τρόπο.

- _____ 8. Είναι δύσκολο για μένα και για άλλους να συμβαδίζουμε με τις αλλαγές σε αυτή τη δουλειά.
- _____ 9. Αναμένουν από μένα να διατηρώ την αποδοτικότητα των διαδικασιών προσαρμόζοντας τους μεταβαλλόμενους όρους.
- _____ 10. Είναι ανάρμοστο να κάνεις αστεία εις βάρος των άλλων.
- _____ 11. Αναμένουν από εμένα να στείλω προτεινόμενες δράσεις και αποφάσεις στη διοίκηση για έγκριση.
- _____ 12. Η απόδοσή μου αξιολογείται σε αντιστοιχία με διαθέσιμα, αντικειμενικά πρότυπα εργασίας.
- _____ 13. Αναμένουν από εμένα να τροποποιήσω μεθόδους ή να αλλάξω αυτό που κάνω για να αντιμετωπίσω διαφορετικές συνθήκες.
- _____ 14. Σε αυτή τη δουλειά κανείς δε δίνει μεγάλη προσοχή σε σωματικούς ή νοητικούς περιορισμούς που μπορεί να έχει κάποιος.
- _____ 15. Έχω λίγη δυσκολία στο να αποκτήσω τις πληροφορίες που χρειάζομαι για να κάνω τη δουλειά μου.
- _____ 16. Άνθρωποι με διαφορετικό υπόβαθρο αναμένεται να αποδώσουν στο ίδιο επίπεδο με τους άλλους.
- _____ 17. Προσαρμόζω και εφαρμόζω τις διαδικασίες και τους κανονισμούς του οργανισμού κατά την εκτέλεση της δουλειάς μου.
- _____ 18. Δεν υπάρχει «ανώτατο όριο» για τις γυναίκες σε αυτή τη δουλειά.
- _____ 19. Σε αυτή τη δουλειά γνωρίζω τι να κάνω κοιτάζοντας τις διαθέσιμες σχετικές πληροφορίες.
- _____ 20. Η δουλειά μου έχει αλλάξει και είναι ξεκάθαρο ότι αυτές οι αλλαγές θα με ωφελήσουν.
- _____ 21. Αναμένεται από εμένα να κάνω χειρισμούς για την τρέχουσα αποτελεσματικότητα κυρίως σε συνθήκες έξω από τον οργανισμό, όπως η αγορά ή ο ανταγωνισμός.
- _____ 22. Σε αυτή τη δουλειά δίνεται μια μικρή έμφαση στο να είσαι «πολιτικά ορθός».
- _____ 23. Επιστημονική και εξειδικευμένη καθοδήγηση και πρότυπα περιορίζουν την κρίση μου στον τρόπο που επιτυγχάνεται η εργασία μου.
- _____ 24. Προβαίνω στην έναρξη μιας εργασίας και την φέρω σε πέρας από την αρχή μέχρι το τέλος.
- _____ 25. Τα περισσότερα μέρη της εργασίας στον τομέα μου μετριούνται και τα αποτελέσματα είναι διαθέσιμα ως τάσεις ή περιοδικές περιλήψεις.
- _____ 26. Σε αυτή τη δουλειά γίνεται μια πραγματική προσπάθεια να προσαρμόσουμε ανθρώπους που έχουν σωματικούς ή νοητικούς περιορισμούς.
- _____ 27. Αναμένεται από εμένα να βρω πληροφορίες από άλλους για να βοηθηθώ στην επίλυση προβλημάτων που αντιμετωπίζω στην εργασία μου.
- _____ 28. Άτομα με διαφορετικό υπόβαθρο γρήγορα ενσωματώνονται με τους άλλους σε αυτή τη δουλειά.
- _____ 29. Σε αυτή τη δουλειά ακολουθώ διαδικασίες που είναι συγκεκριμένες για κάθε κατάσταση.
- _____ 30. Είναι δυνατόν και για τους άντρες και για τις γυναίκες να εκτελούν με επιτυχία αυτή τη δουλειά.
- _____ 31. Αντιμετωπίζω προβλήματα που απαιτούν τόσο πολύ χρόνο και προσοχή που η εκτέλεση άλλων καθηκόντων μου πρέπει να καθυστερήσει.

- _____ 32. Αν και προσπαθώ σκληρά για να συμβαδίζω με τις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις αυτής της δουλειάς, αισθάνομαι ότι καθυστερώ και βρίσκομαι σε κίνδυνο να χάσω τη δουλειά μου.
- _____ 33. Σε αυτή τη θέση πρέπει να ρωτάω άλλους ή να αποφασίζω μόνος μου πώς να χειριστώ μια εργασία ή μια κατάσταση και να βασίζομαι σπάνια σε γραπτές οδηγίες.
- _____ 34. Δεν υπάρχει κάτι λάθος αν λέμε κανένα άπρεπο αστείο μια στο τόσο.
- _____ 35. Δεν υπάρχει περίπτωση να προαχθώ έξω από τον τομέα της εξειδίκευσής μου.
- _____ 36. Οι ανώτεροί μου με στηρίζουν όταν πρέπει να δοκιμάσω νέες ιδέες για να λύσω προβλήματα.
- _____ 37. Σε αυτή τη θέση αναμένουν από εμένα να διοικήσω δίνοντας έμφαση στο πόσο παράγουμε.
- _____ 38. Οι άνθρωποι αναμένεται να κάνουν τις δουλειές τους ανεξάρτητα από το πόσο δύσκολη ή απαιτητική ίσως να είναι η δουλειά.
- _____ 39. Σε αυτή τη θέση μπορώ εύκολα να πάρω πληροφορίες για την εργασία μας από άτυπες πηγές.
- _____ 40. Γίνεται πραγματική προσπάθεια να βοηθήσουν άλλους με διαφορετικό υπόβαθρο να ταιριάξουν σε αυτή τη δουλειά.
- _____ 41. Έχω αντικειμενικά πρότυπα, εύκολα διαθέσιμα με τα οποία μπορώ να αξιολογήσω τη δραστηριότητα του οργανισμού όπως βασικούς δείκτες, ποσοστά της βιομηχανικής βάσης ή την μηχανική αξία.
- _____ 42. Υπάρχει μικρή ή καθόλου παρενόχληση των γυναικών σε αυτή τη δουλειά.
- _____ 43. Σε αυτή τη θέση σπάνια ασχολούμαι με προβλήματα μη δομημένης φύσης που απαιτούν υποκειμενικές κρίσεις.
- _____ 44. Όταν οι απαιτήσεις αυτής της δουλειάς αυξάνονται, μου δίνεται όλη η βοήθεια που χρειάζομαι για να προσαρμοστώ σε αυτές τις νέες απαιτήσεις.
- _____ 45. Η διοίκηση δυσφορεί το να ελέγχεις τα πάντα μαζί τους· εάν νομίζεις ότι έχεις τη σωστή προσέγγιση απλά προχώρα.
- _____ 46. Στις μέρες μας οι άνθρωποι είναι ολότελα πολύ ευαίσθητοι γι' αυτά που θα πουν οι άλλοι χαριτολογώντας.
- _____ 47. Αναμένουν από μένα να χρησιμοποιώ εξειδικευμένους πόρους που είναι διαθέσιμοι σε άλλες τοποθεσίες μέσα στον οργανισμό.
- _____ 48. Στην παρούσα θέση μου, φτιάχνω προϊόντα εργασίας, παρέχω πληροφορίες ή υπηρεσίες διαθέσιμες σε άλλους μέσα στον οργανισμό.
- _____ 49. Πρέπει να λαμβάνω υπόψη διακυμάνσεις στις ημερομηνίες παράδοσης προϊόντων ή υπηρεσιών από εξωτερικούς προμηθευτές, κατά την καθημερινή διεξαγωγή της εργασίας.
- _____ 50. Σε γενικές γραμμές, οι άλλοι εδώ καταλαβαίνουν τους περιορισμούς που οι άλλοι μπορεί να έχουν.
- _____ 51. Γνωρίζω πού να πάω για να πάρω πληροφορίες που χρειάζομαι για να εκτελέσω την εργασία μου.
- _____ 52. Με ενοχλεί το πώς σκέφτονται και μιλούν οι άλλοι σε αυτή τη δουλειά.
- _____ 53. Η έμφαση σε αυτή τη δουλειά είναι στη διαχείριση των τρεχουσών οργανωτικών λειτουργιών, για να διατηρηθεί η συνεχής λειτουργία.
- _____ 54. Τόσο οι άντρες όσο και οι γυναίκες μπορούν εύκολα να εκτελέσουν αυτή τη δουλειά.

- _____ 55. Οι δραστηριότητες της δουλειάς μου είναι διαφορετικές σε καθημερινή, εβδομαδιαία ή μηνιαία βάση.
- _____ 56. Ο οργανισμός έχει πραγματικά αλλάξει και δεν αισθάνομαι πια, ότι είμαι βασικό κομμάτι του οργανισμού.
- _____ 57. Η έμφαση σε αυτή τη δουλειά είναι στη διαχείριση μελλοντικών αλλαγών με την έννοια να φέρει καινούρια προϊόντα, νέα τεχνολογία ή νέα επιχειρηματική στρατηγική.
- _____ 58. Είναι ανάρμοστο να πειράζεις τους άλλους στη δουλειά, ακόμα και αν αυτό γίνεται για να βοηθήσεις στο να περάσει η ώρα.
- _____ 59. Αναμένουν από μένα να είμαι υπεύθυνος για την επίτευξη των στόχων που είναι μέρος της δουλειάς μου.
- _____ 60. Η εργασία που εκτελείται σε αυτή τη δουλειά είναι άμεσα συνδεδεμένη με την εκπλήρωση των οργανωτικών στόχων.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ

Πίνακας κατάταξης βαθμολογιών για το WCP

					Σύνολα
1. _____	13. _____	25. _____	37. _____	49. _____	_____
2. _____	14. _____	26. _____	38. _____	50. _____	_____
3. _____	15. _____	27. _____	39. _____	51. _____	_____
4. _____	16. _____	28. _____	40. _____	52. _____	_____
5. _____	17. _____	29. _____	41. _____	53. _____	_____
6. _____	18. _____	30. _____	42. _____	54. _____	_____
7. _____	19. _____	31. _____	43. _____	55. _____	_____
8. _____	20. _____	32. _____	44. _____	56. _____	_____
9. _____	21. _____	33. _____	45. _____	57. _____	_____
10. _____	22. _____	34. _____	46. _____	58. _____	_____
11. _____	23. _____	35. _____	47. _____	59. _____	_____
12. _____	24. _____	36. _____	48. _____	60. _____	_____