

**Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου  
Πανεπιστήμιο Πειραιά  
Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης  
Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης**

---

**Διαπανεπιστημιακό Διατμηματικό  
Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών  
«Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση»**

**Διπλωματική Εργασία  
Στρατηγικός Προγραμματισμός και  
Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων  
Μελέτη Περίπτωσης- Δήμος Ηλιούπολης**

**Χριστίνα Κόκκορη**

**AM 3033201605112**

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια : Χρύσα Αγαπητού**

**Αθήνα, Σεπτέμβριος 2017**

**University of Peloponnese  
University of Piraeus  
Aristotle University of Thessaloniki  
Democritus University of Thrace**

---

**Interuniversity Interdepartmental  
Master program in  
“Local and Regional Government and Development”**

**Master Thesis  
Strategic Planning and Human Resource  
Management  
Case Study –Municipality of Ilioupolis**

**Christina Kokkori  
AM 3033201605112**

**Athens, September 2017**

## **Ευχαριστίες**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την καθηγήτρια κ. Χρύσα Αγαπητού για την πολύτιμη καθοδήγηση της, στην εκπόνηση της διπλωματικής εργασίας μου.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Δήμαρχο Ηλιούπολης κ. Βασίλειο Βαλασόπουλο και τον Γενικό Γραμματέα κ. Δημήτριο Αναστόπουλο, για την δυνατότητα που μου δόθηκε να μελετήσω τον στρατηγικό προγραμματισμό σε σχέση με την διοίκηση ανθρώπινων πόρων στο Δήμο Ηλιούπολης.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους υπαλλήλους του Τμήματος Προσωπικού και Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού του Δήμου που μου παρείχαν στοιχεία για την μελέτη περίπτωσης.

# Στρατηγικός Προγραμματισμός και Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων Μελέτη Περίπτωσης-Δήμος Ηλιούπολης

Σημαντικοί Όροι : Στρατηγική, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Προγραμματισμός

## Περίληψη

Η στρατηγική αποτελεί σημαντικό παράγοντα για μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό ανεξάρτητα από την δραστηριότητα που αναπτύσσει, το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται ενώ σχετίζεται με αποφάσεις και πράξεις, οι οποίες θα συμβάλλουν στη επιβίωση του οργανισμού.

Οι οργανισμοί δεν μπορούν να διαμορφώνουν στρατηγικές χωρίς να μπορούν να τις υλοποιήσουν ή το αντίθετο. Οι διαδικασίες διαμόρφωσης και υλοποίησης της στρατηγικής είναι αλληλένδετες και επηρεάζει η μία την άλλη. Οι άνθρωποι αποτελούν το σημαντικότερο παράγοντα για την επίτευξη της στρατηγικής των οργανισμών.

Η στρατηγική διοίκησης ανθρώπινων πόρων ειδικεύεται στην διαχείριση των ανθρώπων και μέσα από τις λειτουργίες της προσπαθεί να επιτύχει τη σύνδεση της με την επιχειρησιακή στρατηγική και την εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τον οργανισμό. Αξιοποιώντας λειτουργίες όπως, ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού, τα περιγράμματα θέσεων εργασίας, η αξιολόγηση, η εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού, αμοιβές κλπ. σε συνδυασμό με εργαλεία όπως εμπλουτισμένα οργανογράμματα, σχέδια διαδοχής, σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα οι οργανισμοί προσπαθούν να προβλέψουν τις ανάγκες τους σε ανθρώπινο δυναμικό ενώ παράλληλα να εφαρμόσουν σχέδια για προσλήψεις, εκπαίδευση, ανάπτυξη και ενίσχυση της απόδοσης των εργαζομένων προκειμένου να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Με την μελέτη περίπτωσης του Δήμου Ηλιούπολης αναδεικνύεται η ανάγκη προγραμματισμού των ανθρώπινων πόρων του οργανισμού σε συνδυασμό με το όραμα και την επιχειρησιακή στρατηγική του αλλά και το εκάστοτε νομοθετικό πλαίσιο. Με την αξιοποίηση λειτουργιών και εργαλείων διοίκησης ανθρώπινων πόρων και τον εντοπισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων του υφιστάμενου προσωπικού, ο οργανισμός προσπαθεί να προβλέψει τις μεταβολές και να εφαρμόσει σχέδια προσλήψεων, εκπαίδευσης, αξιολόγησης και προαγωγών, επικοινωνίας και εργασιακών σχέσεων σε εναρμόνιση με τη στρατηγική του αλλά και το νομοθετικό πλαίσιο.

Το συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι, η σύνδεση της επιχειρησιακής στρατηγικής της Τοπικής Αυτοδιοίκησής και της διοίκησης ανθρώπινων πόρων διανύει μια νέα περίοδο. Οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης με την κατάλληλη υποστήριξη θα μπορέσουν να βελτιώσουν τις λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων τους γεγονός που θα συμβάλει στην υλοποίηση των επιχειρησιακών προγραμμάτων τους και την ενίσχυση του ρόλου τους σε τοπικό και εθνικό επίπεδο.

# **Strategic planning and Human resource management**

## **Case study – Municipality of Ilioupolis**

**Keywords: Strategy, Human Recourse Management, Programming**

### **Abstract**

Strategy is an important factor for a business or organization regardless of the activity it develops, the environment in which it operates, and it is related to decisions and actions that will contribute to the survival of the organization.

Organizations cannot shape strategies without being able to implement them or vice versa. The processes of shaping and implementing the strategy are interrelated and affect each other. People are the most important factor in achieving the strategy of organizations.

The human resources management strategy specializes in managing people and through its functions it strives to achieve its link with the operational strategy and provide a competitive advantage for the organization. By utilizing functions such as human resource planning, job profiles, evaluation, staff training and training, fees, etc. combined with tools such as enriched organizational charts, succession plans, modern IT systems, organizations are trying to predict their human needs while at the same time implementing plans for recruitment, training, development and enhancing employee performance in order to create a competitive advantage.

The case study of the Municipality of Ilioupolis highlights the need to plan the human resources of the organization in combination with its vision and operational strategy as well as the legislative framework. By utilizing human resources management functions and tools and identifying the strengths and weaknesses of existing staff, the organization strives to anticipate changes and implement recruitment, training, evaluation and promotion, communication and industrial relations plans in line with its strategy but also the legislative framework.

The resulting conclusion is that the link between the Local Government's business strategy and the human resources management is going through a new period. Appropriately supported, local authorities will be able to improve their human resource management functions, contributing to the implementation of their operational programs and strengthening their role at local and national level.

## Περιεχόμενα

Περίληψη.....	4
Abstract .....	5
<b>ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ</b> .....	8
<b>ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ</b> .....	9
<b>Κεφάλαιο 1ο</b> .....	11
1.1 Ορισμός Στρατηγικής.....	11
1.2 Στρατηγικό μάνατζμεντ.....	12
1.2.1 Στρατηγική Ανάλυση .....	12
1.2.2 Στρατηγική επιλογή.....	13
1.2.3 Στρατηγική Εφαρμογή.....	13
2.1 Στρατηγική Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων .....	14
2.2 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ανθρώπινοι πόροι.....	16
BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1 <sup>ο</sup> Κεφαλαίου .....	18
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup></b> .....	19
2.1 Έννοια και Σημασία Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων .....	19
2.2 Διοίκηση Προσωπικού και Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων .....	20
2.2.1 Ανάλυση θέσης Εργασίας.....	21
2.2.2 Περιγραφή Θέσης Εργασίας.....	21
2.2.3 Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού.....	22
2.2.4 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού.....	22
2.2.5 Αξιολόγηση Προσωπικού.....	23
2.2.6 Αμοιβές και παροχές προσωπικού.....	24
2.2.7 Εργασιακές Σχέσεις.....	25
2.2.8 Υγιεινή και Ασφάλεια .....	25
2.3 Σύνδεση Επιχειρησιακής Στρατηγικής και Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων πόρων. .....	26
BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2 <sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....	30
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup></b> .....	31
3.1 Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού.....	31
3.2 Στάδια Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού .....	32
3.2.1 Μελέτη Εξωτερικής Αγοράς Εργασίας .....	34
3.2.2 Μελέτη Εσωτερικής Αγοράς Εργασίας.....	34
3.2.3 Μελέτη Επιχειρησιακού Σχεδίου .....	36
3.2.4 Πρόβλεψη μεταβολών .....	36
3.2.5 Προσδιορισμός Αναγκών .....	37

3.3 Σχεδιασμός Προγράμματος & Οικονομικός Προϋπολογισμός.....	37
3.4 Εφαρμογή και αξιολόγηση προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού.....	38
3.5 Τεχνικές-Δείκτες Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού.....	39
3.6 Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	42
3.7 Τοπική Αυτοδιοίκηση και Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.....	43
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου.....	44
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> –Μελέτη Περίπτωσης Δήμος Ηλιούπολης.....</b>	<b>46</b>
4.1 Εισαγωγή.....	46
4.2 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος Δήμου Ηλιούπολης.....	47
4.3 Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος Δήμου Ηλιούπολης.....	50
4.4 Στρατηγική Δήμου και Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....	54
4.5 Προβλέψεις Μεταβολών Ανθρώπινου Δυναμικού στο Δήμο Ηλιούπολης.....	57
4.5 Σχέδια Προσλήψεων & Ευέλικτες Μορφές Απασχόλησης.....	60
4.6 Σχέδια Εκπαίδευσης Προσωπικού.....	61
4.7 Σύστημα Προαγωγών -Σχέδια Αξιολόγησης.....	62
4.8 Σχέδια Επικοινωνίας και εργασιακών σχέσεων.....	63
4.9 Σχέδια Αναδιοργάνωσης Θέσεων.....	64
4.10 Σχέδια Αμοιβών.....	64
4.11 Πληροφοριακό σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	65
4.12 Συμπεράσματα-Προτάσεις.....	67
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4ου Κεφαλαίου.....	69
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>70</b>

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1.1 Περιεχόμενα Στρατηγικής Ανάλυσης.....	12
Σχήμα 1.2 Περιεχόμενα Στρατηγικής Επιλογής.....	13
Σχήμα 1.3 Περιεχόμενα Στρατηγικής Εφαρμογής.....	14
Σχήμα 1.4 Πυραμίδα Στρατηγικών Πρακτικών- Συμπεριφορών.....	15
Σχήμα 1.5 Αλυσίδα Αξίας.....	16
Σχήμα 2.1 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.....	20
Σχήμα 3.1 Διαδικασία Προγραμματισμού Ανθρώπινων Πόρων.....	33
Σχήμα 3.2 Στρατηγικός Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων.....	36
Σχήμα 3.3 Δομή Ηλικιών.....	39
Σχήμα 3.4 Εμπλουτισμένο Οργανόγραμμα.....	41
Σχήμα 4.2 Οργανόγραμμα Δήμου Ηλιούπολης.....	50
Σχήμα 4.3 Ποσοστό υπαλλήλων ανά κατηγορία εκπαίδευσης .....	51
Σχήμα 4.4 Αποχωρήσεις υπαλλήλων περίοδο 2012-2016 .....	51
Σχήμα 4.5 Αποχωρήσεις υπαλλήλων ανά κατηγορία εκπαίδευσης περίοδο 2012-2016.....	52
Σχήμα 4.6 Προσλήψεις εποχικού προσωπικού περίοδο 2013-2016.....	53
Σχήμα 4.7 Εμπλουτισμένο Οργανόγραμμα.....	58
Σχήμα 4.8 Ηλικιακή Δομή υπαλλήλων Δήμου Ηλιούπολης.....	59
Σχήμα 4.9 Ηλικιακή Δομή και ειδικότητες υπαλλήλων Δήμου Ηλιούπολης.....	59
Σχήμα 4.10 Απεικόνιση στοιχείων εικονικού υπαλλήλου.....	65
Σχήμα 4.11 Υπηρεσιακή κατάσταση εικονικού υπαλλήλου.....	66
Σχήμα 4.12 Οργανόγραμμα Οργανισμού.....	66



## **ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ**

Πίνακας 2.1 Σύνδεση Επιχειρησιακής Στρατηγικής με επιμέρους δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....	29
Πίνακας 3.1 Σχέδιο Διαδοχής.....	40
Πίνακας 4.1 Πληθυσμιακή Εξέλιξη και ποσοστιαία μεταβολή πληθυσμού.....	47
Πίνακας 4.2 Επίπεδο Εκπαίδευσης Πληθυσμού 2001 & 2011.....	47
Πίνακας 4.3 Κατανομή της θέσης στο επάγγελμα επί του οικονομικά ενεργού Πληθυσμού. ....	48
Πίνακας 4.4 Swot Ανάλυση Δήμου Ηλιούπολης.....	49
Πίνακας 4.5 Swot Ανάλυση της εσωτερικής δομής του Δήμου Ηλιούπολης.....	53
Πίνακας 4.6 Άξονες και μέτρα Επιχειρησιακού Προγράμματος .....	55
Πίνακας 4.7 Άξονας βελτίωσης διοικητικής ικανότητας και οικονομικής Κατάστασης του Δήμου Ηλιούπολης –Ανθρώπινο Δυναμικό.....	56
Πίνακας 4.8 Μετακίνησης/ροής εργαζομένων Δήμου Ηλιούπολης.....	60

## **ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΜΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ**

ΔΑΠ Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

ΣΔΑΠ Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

ΔΠ Διοίκηση Προσωπικού

ΔΑΔ Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

ΑΣΕΠ Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού

ΔΕ Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης

ΠΕ Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης

ΤΕ Τεχνολογικής Εκπαίδευσης

ΥΕ Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης

ΟΑΕΔ Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού

Ο.Ε.Υ Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας

ΟΤΑ Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης

ΙΝ.ΕΠ Ινστιτούτο Επιμόρφωσης

ΕΚΔΔΑ Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

ΕΛΣΤΑΤ Ελληνική Στατιστική Εταιρεία

ΛΑΕΚ Λογαριασμός Απασχόλησης Επαγγελματικής Κατάρτισης

ΕΠΑΣ Επαγγελματικές Σχολές

ΙΕΚ Ινστιτούτο Επαγγελματικής Κατάρτισης

ΙΚΑ Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων

ΙΔΑΧ Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου

HRIS Human Resource Information System

HCM Human Capital Management

# Κεφάλαιο 1ο

## 1.1 Ορισμός Στρατηγικής

Η στρατηγική αποτελεί ένα περιεκτικό σχέδιο για την επίτευξη των οργανωσιακών σκοπών που η επιχείρηση έχει θέσει στα πλαίσια της αποστολής της. Η επιχείρηση για να μπορέσει να επιτύχει τους σκοπούς της θα πρέπει να εξισορροπήσει τις δυνάμεις και αδυναμίες της από το εσωτερικό περιβάλλον της, με τις ευκαιρίες και απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον.

Σύμφωνα με τον Chandler(1962)<sup>1</sup>, στρατηγική είναι ο καθορισμός των βασικών μακροπρόθεσμων στόχων της οργάνωσης, η υιοθέτηση πορείας δράσης και η κατανομή των πόρων που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων αυτών.

Ο Kenichi Ohmae (1987)<sup>2</sup> ορίζει το τι είναι η στρατηγική της επιχείρησης σε μια λέξη, στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο κύριος σκοπός του σχεδιασμού είναι να μπορέσει μία επιχείρηση να κερδίσει, όσο αποτελεσματικότερα γίνεται, μια διατηρήσιμη αξία έναντι των ανταγωνιστών της. Γι' αυτό στρατηγική σημαίνει μια προσπάθεια ν' αλλάξει η δύναμη μιας επιχείρησης σε σχέση με αυτή των ανταγωνιστών της με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο.

Η στρατηγική είναι σημαντική για μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό ανεξάρτητα από την δραστηριότητα που αναπτύσσει το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται ενώ σχετίζεται με αποφάσεις και πράξεις, οι οποίες θα συμβάλλουν στη επιβίωση του οργανισμού. Ειδικότερα,

- Συμβάλλει στην ενοποίηση των πόρων για την επίτευξη των σκοπών.
- Θέτει κατευθύνσεις για την επίτευξη της αποστολής.
- Ασχολείται με την εναρμόνιση των πόρων και ικανοτήτων της επιχείρησης σε σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον.
- Οριοθετεί την επιχείρηση σε σχέση με τον ανταγωνισμό.
- Επιφέρει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

<sup>1,2</sup> Γεωργόπουλος Νικόλαος « Στρατηγικό Μάνατζμεντ» (σελ27,28)

## 1.2 Στρατηγικό μανάτζμεντ

Οι οργανισμοί δραστηριοποιούνται σε ένα πολυτάραχο εξωτερικό περιβάλλον αναζητώντας καλύτερους τρόπους στρατηγικής διοίκησης.

Το στρατηγικό μανάτζμεντ στηρίζεται στις επιδράσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος και οδηγείται από καλά προσδιορισμένους σκοπούς και την χρήση των απαραίτητων μέσων για την επίτευξη τους. Παράλληλα, αναγνωρίζει νέες ευκαιρίες, ώστε να επιτευχθεί αλλαγή στις επιχειρηματικές δραστηριότητες, εφόσον αυτό κρίνεται απαραίτητο για το συμφέρον του οργανισμού.

Στη βιβλιογραφία συναντάμε διαφορετικές απόψεις για το τι θεωρείται στρατηγικό μανάτζμεντ, ωστόσο οι περισσότερες ταυτίζονται στο ότι το στρατηγικό μανάτζμεντ χωρίζεται σε τρία στάδια : α) στη διαμόρφωση της στρατηγικής, β) στην υλοποίηση της και γ) στην αξιολόγηση και τον έλεγχο<sup>3</sup>.

Οι Johnson και Scholes <sup>4</sup> ορίζουν ότι το στρατηγικό μανάτζμεντ σχετίζεται με την απόφαση για το ποια στρατηγική θα ακολουθηθεί και το σχεδιασμό για τον τρόπο με τον οποίο η συγκεκριμένη στρατηγική θα υλοποιηθεί. Ειδικότερα το στρατηγικό μανάτζμεντ περιλαμβάνει τρεις επιμέρους διαδικασίες<sup>4</sup>:

α) Στρατηγική Ανάλυση, κατά την οποία οι υπεύθυνοι της διαμόρφωσης της στρατηγικής προσπαθούν να κατανοήσουν την στρατηγική θέση του οργανισμού.

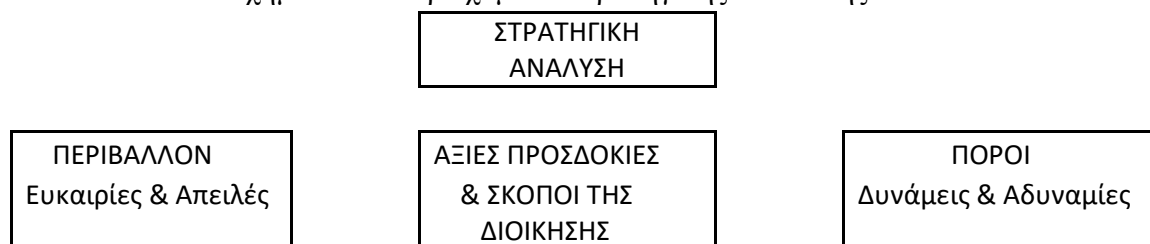
β) Στρατηγική Επιλογή , κατά την οποία σχεδιάζονται οι στρατηγικές κινήσεις και επιλέγονται οι αρμόζουσες στρατηγικές αποφάσεις.

γ) Στρατηγική Εφαρμογή, κατά την οποία υλοποιείται η στρατηγική που έχει επιλεγθεί.

### 1.2.1 Στρατηγική Ανάλυση

Με την στρατηγική ανάλυση προσδιορίζεται η στρατηγική θέση του οργανισμού. Πως οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον πρόκειται να επηρεάσουν τον οργανισμό και τις δραστηριότητες του. Ποιες είναι οι προσδοκίες και οι αξίες της διοίκησης του οργανισμού ενώ παράλληλα προσδιορίζονται οι πόροι δηλαδή οι δυνάμεις και αδυναμίες του οργανισμού ώστε να αντιμετωπίσει τις αλλαγές. Με την στρατηγική ανάλυση προσδιορίζονται οι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν την παρούσα και μελλοντική κατάσταση του οργανισμού και συνεπώς την επιλογή της στρατηγικής(σχήμα 1.1).

Σχήμα 1.1 Περιεχόμενα Στρατηγικής Ανάλυσης



Πηγή : Ν. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μανάτζμεντ

<sup>3,4</sup> Γεωργόπουλος Νικόλαος « Στρατηγικό Μανάτζμεντ» (σελ. 73)

### 1.2.2 Στρατηγική επιλογή

Πριν την διαμόρφωση και επιλογή της στρατηγικής ο οργανισμός πρέπει να προσδιορίσει την αποστολή του, τους σκοπούς τις εναλλακτικές στρατηγικές και τις πολιτικές που θα ακολουθήσει.

Η αποστολή ορίζει τον λόγο ύπαρξης ενός οργανισμού. Πρόκειται για μια σύντομη περιγραφή του λόγου ύπαρξης της επιχείρησης και δίνει απάντηση στα ερωτήματα ποιοι είμαστε, τι κάνουμε και που θέλουμε να βρεθούμε.

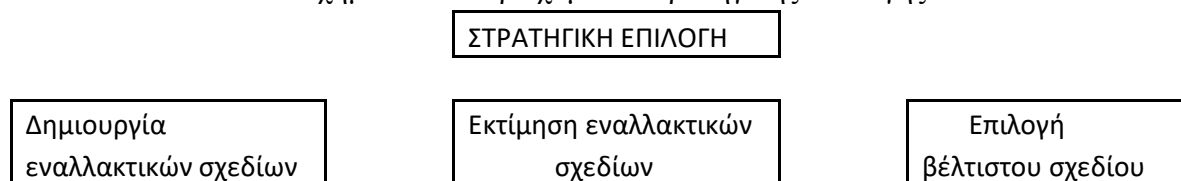
Οι σκοποί προσδιορίζουν το Τι θα επιτευχθεί και το Πότε. Οι σκοποί δηλαδή είναι συγκεκριμένοι ποσοτικά και χρονικά.

Η στρατηγική αποτελεί ένα περιεκτικό σχέδιο που αναλύει, πως ο οργανισμός θα επιτύχει την αποστολή και τους σκοπούς του.

Τέλος, οι πολιτικές αφορούν τις γενικές κατευθυντήριες γραμμές οι οποίες συνδέουν την διαμόρφωση της στρατηγικής με την υλοποίηση της και καθοδηγούν τη λήψη αποφάσεων σε όλο τον οργανισμό.

Εφόσον ο οργανισμός διαμορφώσει εναλλακτικές στρατηγικές θα επιλεγεί η καλύτερη εκείνη που συνδυάζει τις ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος, με τις δυνάμεις και αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος και θα έχει ως αποτέλεσμα την επίτευξη των επιθυμητών σκοπών στα πλαίσια της αποστολής του οργανισμού(σχήμα 1.2).

Σχήμα 1.2 Περιεχόμενα Στρατηγικής Επιλογής



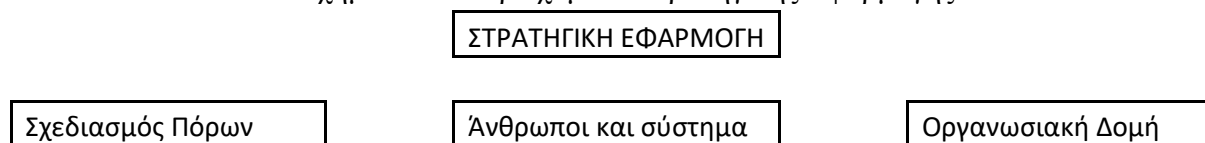
Πηγή : Ν. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ

### 1.2.3 Στρατηγική Εφαρμογή

Η στρατηγική εφαρμογή αφορά την υλοποίηση της στρατηγικής, πρόκειται για τη διαδικασία που θέτει σε εφαρμογή τις στρατηγικές και τις πολιτικές μέσω της ανάπτυξης προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών. Τα προγράμματα καθορίζουν τις ενέργειες, τα βήματα που απαιτούνται για την επίτευξη του στρατηγικού σχεδίου. Οι προϋπολογισμοί αναλύουν με χρηματοοικονομικούς όρους το όφελος και το κόστος που θα προκύψει από ένα πρόγραμμα και αποτελούν ένα κρίσιμο στάδιο γιατί εάν κάποια στρατηγική ή πρόγραμμα δεν έχει την απαιτούμενη απόδοση δε θα πραγματοποιηθεί. Τέλος, οι διαδικασίες είναι οι λειτουργίες του οργανισμού οι οποίες αφορούν επαναλαμβανόμενες ενέργειες. Στόχος της υλοποίησης της στρατηγικής, είναι να επιβεβαιώσει ότι τα ενδιάμεσα και κατώτερα στελέχη της διοικητικής ιεραρχίας έχουν αντιληφθεί πλήρως την στρατηγική που έχει διαμορφωθεί ώστε να μπορέσουν να την μεταφράσουν σε πράξεις. Αποτελεσματική υλοποίηση

σημαίνει ότι ο οργανισμός συντονίζει πόρους και ικανότητες και παρέχει στρατηγικές λύσεις μέσω της εναρμόνισης της οργανωσιακής δομής, των ανθρώπων και των συστημάτων (σχήμα 1.3).

Σχήμα 1.3 Περιεχόμενα Στρατηγικής Εφαρμογής



Πηγή : Ν. Γεωργόπουλος Στρατηγικό Μάνατζμεντ

## 2.1 Στρατηγική Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Οι οργανισμοί δεν μπορούν να διαμορφώνουν στρατηγικές χωρίς να μπορούν να τις υλοποιήσουν ή το αντίθετο. Οι διαδικασίες διαμόρφωσης και υλοποίησης της στρατηγικής είναι αλληλένδετες και επηρεάζει η μία την άλλη. Η στρατηγική διοίκησης των ανθρώπινων πόρων έχει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση και την υλοποίηση της στρατηγικής.

Ένας ορισμός που μπορεί να αποδώσει το περιεχόμενο της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων(ΣΔΑΠ) είναι ο εξής : « Η ΣΔΑΠ είναι το σύνολο των πολιτικών και μεθόδων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που βοηθούν την επιχείρηση στην επίτευξη των στρατηγικών της στόχων, όπως αυτοί έχουν καθοριστεί από την επιχειρησιακή της στρατηγική και υλοποιούνται μέσω του στρατηγικού μάνατζμεντ»<sup>5</sup>. Με αυτό τον τρόπο η ΣΔΑΠ συνδυάζει τέσσερα στοιχεία :

- α) τον προγραμματισμό
- β) το σχεδιασμό και τη διοίκηση των συστημάτων προσωπικού η οποία βασίζεται σε κάποια πολιτική και στρατηγική
- γ) την εναρμόνιση των πρακτικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων με την στρατηγική του οργανισμού
- δ) την θεώρηση του ανθρώπινου δυναμικού ως στρατηγικού πόρου, ο οποίος μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τον οργανισμό<sup>6</sup>.

Οι οργανισμοί προσπαθούν να εναρμονίσουν τις πολιτικές και πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού με τους στρατηγικούς τους στόχους. Η ΣΔΑΠ εξετάζει την χρήση των ανθρώπινων πόρων του οργανισμού, προκειμένου να αποκτήσει ή να διατηρήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αφορά το ευρύτερο σχέδιο ενός οργανισμού για να εξασφαλίσει ότι, θα χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά τους ανθρώπους για την επίτευξη της αποστολής και του οράματος του. Η βασική ιδέα στη ΣΔΑΠ είναι να θέτει ως στόχο την δημιουργία ικανοτήτων και συμπεριφορών που πρέπει να διαθέτει το ανθρώπινο δυναμικό ώστε να μπορέσει ο οργανισμός να επιτύχει τους στρατηγικούς του στόχους<sup>7</sup>.

<sup>5,6</sup> Ν. Παπαλεξανδρή-Δ. Μπουραντάς «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» (σελ. 90)

<sup>7</sup> Gary Dessler, PhD « Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού» (σελ. 54)

Στην «Πυραμίδα στρατηγικών πρακτικών-συμπεριφορών»(σχήμα 1.4) παρουσιάζεται η παραπάνω ιδέα.

Ο οργανισμός έχει διαμορφώσει το στρατηγικό σχέδιο και έχει προσδιορίσει τους στρατηγικούς του στόχους. Το στρατηγικό σχέδιο ωστόσο απαιτεί συγκεκριμένες συμπεριφορές και ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού. Σύμφωνα με τα απαιτούμενα χαρακτηριστικά του προσωπικού διαμορφώνονται πολιτικές και πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες θα αποδώσουν τις επιθυμητές δεξιότητες, ικανότητες και συμπεριφορές.

Σχήμα 1.4 Πυραμίδα στρατηγικών πρακτικών-συμπεριφορών



Πηγή : Gary Dessler,PhD (σελ.55)

Επομένως ο τρόπος με τον οποίο η ΔΑΠ θα προγραμματίσει και θα υλοποιήσει τις λειτουργίες της εξαρτάται από την στρατηγική που θα ακολουθήσει κάθε φορά ο οργανισμός.

Για παράδειγμα στο τομέα της εκπαίδευσης , ένας οργανισμός που ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης θα προάγει την εκπαίδευση των εργαζομένων, προκειμένου τα προϊόντα ή υπηρεσίες που παράγει να είναι διαφορετικά από τον

ανταγωνισμό. Αντίθετα όταν ο οργανισμός επιλέγει στρατηγική χαμηλού κόστους η εκπαίδευση θα είναι μικρότερη ώστε να επιτευχθεί χαμηλό κόστος στην αλυσίδα αξίας των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών.

Επιπλέον, όταν ένας οργανισμός επιλέγει στρατηγική χαμηλού κόστους μπορεί να προχωρήσει σε μείωση του προσωπικού και την αντικατάσταση του με τεχνολογικό εξοπλισμό ή στην πρόσληψη προσωπικού με μειωμένο ωράριο.

## 2.2 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ανθρώπινοι πόροι

Προκειμένου μια επιχείρηση να επιτύχει τους σκοπούς της και να οδηγηθεί στην επιτυχία, θα πρέπει να επιτύχει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ορίζεται ως η ικανότητα μιας επιχείρησης να δημιουργεί αξία με τρόπο που οι ανταγωνιστές της δεν μπορούν. Είναι τα στοιχεία εκείνα για τα οποία οι πελάτες ή οι μελλοντικοί πελάτες προτιμούν ή θα προτιμήσουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες μιας επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστών

Σύμφωνα με τον Porter (1985) και την αλυσίδα αξίας (Σχήμα 1.5) οι δραστηριότητες μιας επιχείρησης διακρίνονται σε κύριες και υποστηρικτικές. Εκτελώντας καλύτερα τις παραπάνω δραστηριότητες η επιχείρηση επιτυγχάνει να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.

Σχήμα 1.5 Αλυσίδα Αξίας



Πηγή : Γεωργόπουλος Ν. Στρατηγικό Μάνατζμεντ(σελ.195)

Όλες οι δραστηριότητες συμβάλουν μαζί και κάθε μία ξεχωριστά στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σύμφωνα με την αλυσίδα αξίας κάθε επιχείρηση διαφοροποιείται από τους ανταγωνιστές της σύμφωνα με τον τρόπο που οργανώνει τις κύριες και υποστηρικτικές λειτουργίες της και πως συνδέονται αυτές μεταξύ τους.



Ωστόσο υπάρχει και η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων σύμφωνα με την οποία η επιχείρηση διαφέρει από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες τις οποίες διαθέτει, καθώς και με τον τρόπο τον οποίο τους εκμεταλλεύεται. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει στην περίπτωση που η επιχείρηση διαθέτει πόρους και ικανότητες που είναι δύσκολο να τις αντιγράψουν οι ανταγωνιστές της. Σύμφωνα με την θεωρία αυτή, οι πόροι διακρίνονται σε υλικούς, οι οποίοι περιλαμβάνουν τους ανθρώπινους πόρους, τις πρώτες ύλες τους χρηματοοικονομικούς πόρους, και άυλους οι οποίοι περιλαμβάνουν την φήμη, την τεχνογνωσία, την πελατεία την κουλτούρα του οργανισμού.

Οι πόροι ωστόσο πρέπει να συνδυάζονται και να μετασχηματίζονται σε ικανότητες.

Οι ικανότητες διακρίνονται σε βασικές, τις οποίες διαθέτει τόσο η επιχείρηση όσο και οι ανταγωνιστές της και μοναδικές τις οποίες διαθέτει η συγκεκριμένη επιχείρηση και δεν μπορούν να αντιγράψουν οι ανταγωνιστές της .

Οι βασικές ικανότητες είναι σημαντικές, ωστόσο οι μοναδικές είναι αυτές που μπορούν να οδηγήσουν σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι μοναδικές ικανότητες είναι αυτές οι οποίες θα συμβάλλουν στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Κατά τη διαμόρφωση της στρατηγικής βασικό στοιχείο αποτελεί όχι η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αλλά η δημιουργία μοναδικών ικανοτήτων.

Οι ανωτέρω θεωρίες αλληλοσυμπληρώνονται και παρουσιάζουν την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από διαφορετική πλευρά, ωστόσο οι άνθρωποι πόροι αποτελούν βασικό παράγοντα και στις δύο περιπτώσεις. Οι άνθρωποι μπορούν να αποτελέσουν τη βασική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και η διοίκηση ανθρώπινων πόρων μπορεί προσαρμόζοντας τις λειτουργίες της σε σχέση με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον να συμβάλει σε αυτό.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1<sup>ου</sup> Κεφαλαίου

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Γεωργόπουλος Ν. (2010), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
- Gary Dessler (2015), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις Κριτική
- Μπουραντάς Δ.(2015) Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Ε.Μπένου Αθήνα
- A.Thompson Jr, A.J Strickland III, John E.Gamble, Σχεδιασμός & Υλοποίηση Επιχειρησιακής Στρατηγικής, Εκδόσεις Utopia
- Νίκος Θέριου (2002), Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Κριτική

### ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Michael E.Porter(1985), Competitive Advantage Creating Sustaining Superior Performance, Εκδόσεις Free Press
- Kenichi Ohmae(1987), The Mind of the Strategist, Εκδόσεις Penguin Business Library
- Chandler Alfred D.(1962) ,Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise, Εκδόσεις Cambridge MIT Press
- Johnson and Scholes (2002), Exploring Corporate Strategy, Εκδόσεις Financial Times Prentice Hall.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

### 2.1 Έννοια και Σημασία Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Οι οργανισμοί αντιλαμβάνονται τη σημασία των ανθρώπινων πόρων στην επίτευξη των στόχων τους. Στην βιβλιογραφία συναντάμε διαφορετικούς ορισμούς για την διοίκηση ανθρώπινων πόρων :

« Διοίκηση ανθρώπινων πόρων (ΔΑΠ) ή Διοίκηση Προσωπικού (ΔΠ) ονομάζεται η διοικητική λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού»<sup>1</sup>.

Ένας δεύτερος ορισμός αναφέρει ότι: « Η ΔΑΠ περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη αξιοποίηση και προσαρμογή των ανθρώπινων πόρων στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων»<sup>1</sup>.

Και οι δύο ορισμοί αναφέρονται στη σημασία και το ρόλο των εργαζομένων, ωστόσο ένας περισσότερο ολοκληρωμένος ορισμός αναφέρει τα εξής: « ΔΑΠ είναι η λειτουργία της διοίκησης ενός οργανισμού που ειδικεύεται στη διαχείριση των ανθρώπων, δίνοντας έμφαση στα ακόλουθα:

- Οι εργαζόμενοι πρέπει να παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη συνεχούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- Οι πρακτικές ΔΑΠ πρέπει να είναι εναρμονισμένες με την επιχειρησιακή στρατηγική και
- Οι υπεύθυνοι ΔΑΠ πρέπει να βοηθούν την ανώτατη διεύθυνση να καλύπτει στόχους τόσο αποτελεσματικότητας όσο και κοινωνικής δικαιοσύνης»<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Ν. Παπαλεξανδρή – Δ. Μπουραντάς Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ( σελ. 20,23).

## 2.2 Διοίκηση Προσωπικού και Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

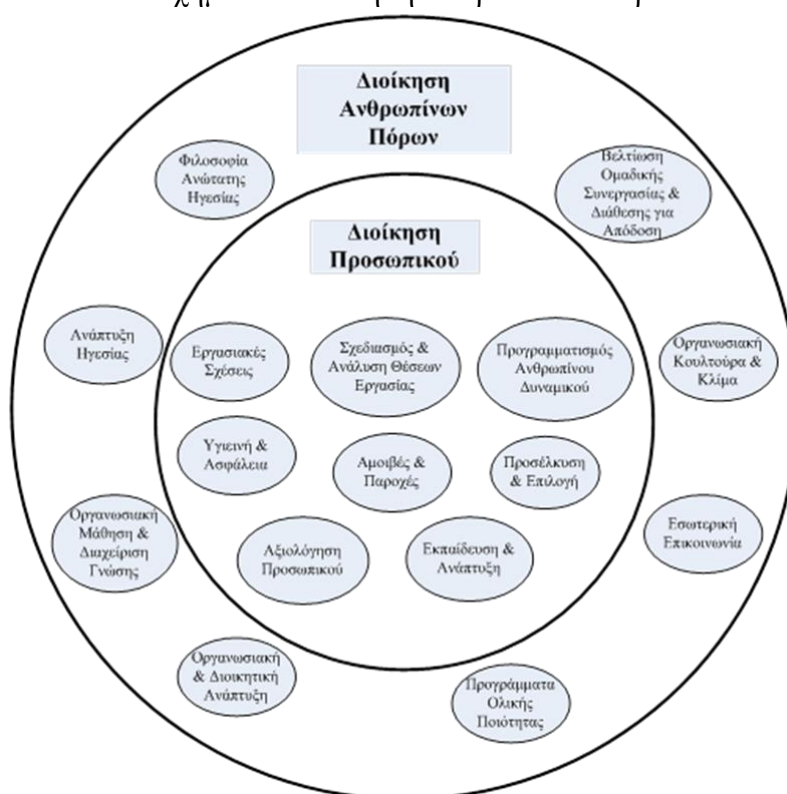
Ο παραδοσιακός τρόπος διαχείρισης θεμάτων ανθρώπινου δυναμικού αφορούσε την Διοίκηση Προσωπικού( ΔΠ)<sup>2</sup>.

Στο σχήμα 2.1 που ακολουθεί, οι λειτουργίες που βρίσκονται στον εσωτερικό κύκλο αποτελούν τον πυρήνα και το λόγο ύπαρξης της ΔΠ. Η προσέλκυση και επιλογή, ο σχεδιασμός και η ανάλυση των θέσεων εργασίας, οι αμοιβές και παροχές ,η αξιολόγηση του προσωπικού, η εκπαίδευση και ανάπτυξη , ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού, οι εργασιακές σχέσεις, η υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων αποτελούν επαναλαμβανόμενες λειτουργίες οι οποίες στοχεύουν σε υφισταμένους και αφορούν κυρίως την επίλυση καθημερινών διοικητικών προβλημάτων.

Οι οργανισμοί, καλούνται πλέον να αντιμετωπίσουν αλλαγές τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό τους περιβάλλον και απαιτούνται επιπλέον λειτουργίες που να διαμορφώνουν την κουλτούρα, την συνεργασία, την εσωτερική επικοινωνία, την εφαρμογή προγραμμάτων ολικής ποιότητας, την αλλαγή του στυλ ηγεσίας των προϊσταμένων και τη φιλοσοφία της ανώτατης ηγεσίας προς ένα μοντέλο με πυρήνα τους ανθρώπους.

Οι λειτουργίες στον εξωτερικό και εσωτερικό κύκλο αποτελούν την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

Σχήμα 2.1 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων



Πηγή Ν. Παπαλεξανδρή – Δ. Μπουραντάς «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων»(2003)

<sup>2</sup> Ν. Παπαλεξανδρή – Δ. Μπουραντάς Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (σελ. 32, 33).

Ο τρόπος με τον οποίο οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν και ασκούν τις παραπάνω λειτουργίες διαφέρει ανάλογα με το μέγεθος τους και τη συνεργασία μεταξύ των στελεχών της ΔΑΠ και των υπόλοιπων στελεχών.

Ακολούθως, θα υπάρξει περιγραφή των βασικών λειτουργιών της ΔΑΠ και η σύνδεση τους με την επιχειρησιακή στρατηγική.

### 2.2.1 Ανάλυση θέσης Εργασίας

Η ανάλυση θέσης εργασίας προσδιορίζει τα καθήκοντα, τις επιμέρους εργασίες, τις ευθύνες μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας.

Η ανάλυση των θέσεων εργασίας εστιάζει στα χαρακτηριστικά της θέσης και στην καταγραφή των καθηκόντων των εργαζομένων. Μέσα από την ανάλυση των θέσεων εργασίας προσδιορίζονται οι γνώσεις, οι δεξιότητες οι ικανότητες που χρειάζεται να έχει ο κάτοχος της θέσης για να μπορέσει να εκτελέσει την εργασία.

Οι μέθοδοι συλλογής πληροφοριών σχετικά με τις θέσεις εργασίας, ποικίλουν ανάλογα με το κόστος και την περιπλοκότητα της θέσης. Οι βασικότεροι είναι οι <sup>3</sup>:

Συνεντεύξεις, παρατήρηση, ημερολόγια, ερωτηματολόγια συλλογή δεδομένων μέσω internet. Η ανάλυση της θέσης εργασίας πρέπει να γίνεται από εξειδικευμένα στελέχη σε συνεργασία με τους Προϊσταμένους Τμημάτων και Διευθύνσεων.

Μπορεί να αξιοποιηθεί για την αναζήτηση και επιλογή στελεχών, την αξιολόγηση της απόδοσης, την αμοιβή, εκπαίδευση και ανάπτυξη σταδιοδρομίας.

Επίσης, αξιοποιώντας τις θέσεις εργασίας, μπορούν να προσδιοριστούν ανάγκες για την υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων, προαγωγών, μετακινήσεων και να αναπτύξουν προγράμματα ανθρώπινων πόρων.

### 2.2.2 Περιγραφή Θέσης Εργασίας

Η περιγραφή της θέσης εργασίας είναι μια περιληπτική διατύπωση όλων των πληροφοριών που συγκεντρώνονται κατά τη διαδικασία ανάλυσης της θέσης.

Οι περιγραφές θέσεων εργασίας έχουν τέσσερα βασικά στοιχεία<sup>4</sup> : πληροφορίες ταυτότητας, περίληψη θέσης εργασίας, καθήκοντα και ευθύνες της θέσης εργασίας, προδιαγραφές και ελάχιστα προσόντα για τη θέση εργασίας.

Υπάρχουν η συγκεκριμένη και η γενική περιγραφή θέσης<sup>5</sup>. Μια συγκεκριμένη περιγραφή θέσης, ταιριάζει καλύτερα σε μία γραφειοκρατική οργανωτική δομή, ενώ μια γενική περιγραφή θέσης δίνει έμφαση στη καινοτομία, την ευελιξία και ταιριάζει σε μία επίπεδη οργανωτική δομή. Η γενική περιγραφή, περιέχει τα πιο γενικά καθήκοντα, τις ευθύνες και τις δεξιότητες της θέσης εργασίας. Περιλαμβάνει τις προδιαγραφές θέσης εργασίας, οι οποίες παρουσιάζουν τα χαρακτηριστικά του εργαζομένου που είναι απαραίτητα για την επιτυχημένη απόδοση στη συγκεκριμένη θέση εργασίας.

<sup>3</sup> Gomez Luis- Mejia David Balkin –Robert Gardy Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων(σελ123)

<sup>4,5</sup>. Louis R.Gomez-Mejia,David B.Balkin,Robert L.Cardy)Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (σελ130-131)

### 2.2.3 Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλει στην εξασφάλιση του αναγκαίου αριθμού εργαζομένων με τα κατάλληλα προσόντα. και αφορά : α) τον έλεγχο των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των ήδη εργαζομένων, β) την πρόβλεψη αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό αξιολογώντας τις υπηρεσιακές ανάγκες, την ενδεχόμενη επέκταση του οργανισμού ή τις τεχνολογικές αλλαγές, γ) την αντιμετώπιση ελλείψεων λόγω αποχωρήσεων ή συνταξιοδοτήσεων. Γενικά, είναι μια λειτουργία που σχετίζεται με τη φυσική ροή του προσωπικού της επιχείρησης, αλλά αφορά και τα νέα της σχέδια.

Ο Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού αποτελείται από την προσέλκυση, την επιλογή, και την κοινωνικοποίηση των εργαζομένων<sup>6</sup>.

Η προσέλκυση αφορά τη συγκέντρωση υπαλλήλων με τα κατάλληλα προσόντα για μια συγκεκριμένη θέση εντός και εκτός του οργανισμού.

Οι εσωτερικές μετακινήσεις και οι προαγωγές υφιστάμενου προσωπικού, συμβάλουν στη γρηγορότερη κάλυψη των θέσεων αλλά και στην ικανοποίηση των εργαζομένων, διότι τους παρέχεται η δυνατότητα εξέλιξης και σταδιοδρομίας.

Όσον αφορά την αναζήτηση προσωπικού εκτός του οργανισμού πραγματοποιείται με δημοσιεύσεις ανακοινώσεων αναρτήσεις σε επίσημες ιστοσελίδες Οργανισμών, αλλά και μέσω γραφείων ευρέσεως εργασίας ή μέσω προγραμμάτων του ΟΑΕΔ.

Η επιλογή προσωπικού αποτελεί εξίσου σημαντικό στάδιο. Υπάρχουν πολλά διαθέσιμα εργαλεία επιλογής προσωπικού μεταξύ αυτών οι φόρμες αιτήσεων, οι συστατικές επιστολές, οι συνεντεύξεις, επαγγελματικά τεστ, κέντρα αξιολόγησης.

Η διαδικασία στελέχωσης δεν ολοκληρώνεται με την πρόσληψη ή προαγωγή των υποψηφίων. Για να μεγιστοποιήσουν και να διατηρήσουν τους ανθρώπινους πόρους τους οι οργανισμοί πρέπει να είναι προσεκτικοί στην κοινωνικοποίηση τους.

Η κοινωνικοποίηση προσανατολίζει τους νέους εργαζόμενους στο οργανισμό και στο τμήμα στο οποίο θα εργάζονται. Επίσης, υφιστάμενοι εργαζόμενοι, οι οποίοι προάγονται θα πρέπει να επαναπροσδιορίσουν τις σχέσεις τους με τους υπαλλήλους τους, που ήταν πρώην συνάδελφοι τους.

### 2.2.4 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού

Η εκπαίδευση περιλαμβάνει τρεις φάσεις : αξιολόγηση αναγκών, ανάπτυξη και διεξαγωγή της εκπαίδευσης, αξιολόγηση των αποτελεσμάτων εκπαίδευσης<sup>7</sup>. Η εκπαίδευση εστιάζει κυρίως στην τρέχουσα εργασία και το πεδίο εφαρμογής είναι συνήθως μεμονωμένοι εργαζόμενοι.

Εκπαίδευση, ορίζεται ως μια διαδικασία που παρέχει ειδικές δεξιότητες στους εργαζόμενους ή τους βοηθά να διορθώσουν ανεπάρκειες στην απόδοσή τους<sup>8</sup>

<sup>6,7,8</sup> Louis R.Gomez-Mejia,David B.Balkin,Robert L.Cardy)Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (σελ. 289, 386)

Η ανάπτυξη εστιάζει στην τρέχουσα και μελλοντική εργασία των εργαζομένων και το πεδίο εφαρμογής είναι ομάδες εργασίας ή ο οργανισμός<sup>9</sup>. Η ανάπτυξη σχετίζεται με τις δεξιότητες και την προσαρμοστικότητα του ανθρώπινου δυναμικού και έχει μακροπρόθεσμα αποτελέσματα. Ανάπτυξη ορίζεται ως μια διαδικασία προετοιμασίας των εργαζόμενων, παρέχοντας τους ικανότητες που η εταιρεία θα χρειαστεί στο μέλλον<sup>10</sup>.

Η ΔΑΠ οφείλει να εξασφαλίσει την σύνδεση της εκπαίδευσης με τους στόχους τη επιχείρησης. Κατά τη διάρκεια της φάσης της εκπαίδευσης πολλές επιλογές είναι διαθέσιμες. Η εκπαίδευση μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε εντός του εργασιακού χώρου είτε εκτός και με τη χρήση ποικιλίας τεχνικών μέσων.

Τέλος, στο στάδιο της αξιολόγησης θα πρέπει το κόστος και τα οφέλη του προγράμματος εκπαίδευσης να αξιολογούνται ώστε να προσδιορίζεται η αποτελεσματικότητά της.

### 2.2.5 Αξιολόγηση Προσωπικού

Η αξιολόγηση πραγματοποιείται από τους προϊσταμένους, οι οποίοι έχουν άμεση αντίληψη για τα αποτελέσματα της εργασίας των υφισταμένων τους. Αξιολόγηση της απόδοσης είναι η εκτίμηση της τρέχουσας ή παρελθούσας απόδοσης ενός εργαζόμενου σε σχέση με τα πρότυπα απόδοσης που αφορούν την θέση του<sup>11</sup>.

Βασική προϋπόθεση της αξιολόγησης της απόδοσης είναι ο οργανισμός να έχει προσδιορίσει πρότυπα απόδοσης καθώς και η ανατροφοδότηση του εργαζόμενου για την αξιολόγηση της εργασίας του, ώστε να μπορέσει να βελτιωθεί εφόσον απαιτείται.

Οι εργαζόμενοι πρέπει να γνωρίζουν εξ αρχής τη διαδικασία και τα κριτήρια με τα οποία θα αξιολογηθούν. Οι ειδικοί μιλούν για έξυπνους στόχους, συγκεκριμένους μετρήσιμους, εφικτούς συναφείς με τους στόχους του οργανισμού και χρονικά προσδιορισμένους<sup>12</sup>.

Οι οργανισμοί προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους τους έχουν στραφεί στη διαχείριση απόδοσης των εργαζόμενων. Τα βασικά στοιχεία της διαχείρισης της απόδοσης είναι τα εξής<sup>13</sup>:

- Η κοινοποίηση των στόχων που έχει η επιχείρηση σε όλο των οργανισμό και στη συνέχεια ο επιμερισμός των στόχων στα τμήματα τις ομάδες και τα άτομα.
- Η εναρμόνιση των ατομικών στόχων των εργαζόμενων με τους στόχους του τμήματος και του οργανισμού.
- Η διαρκής παρακολούθηση και καταγραφή της απόδοσης
- Η διαρκής ανατροφοδότηση των εργαζόμενων σχετικά με την πρόοδο επίτευξης των στόχων που έχει αναλάβει να υλοποιήσει.

<sup>9</sup> Louis R.Gomez-Mejia, David B.Balkin, Robert L.Cardy) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (σελ 380)

<sup>10, 11, 12</sup> Gary Dessler Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (σελ. 276, 280)

<sup>13</sup> Ν..Παπαλεξανδρή – Δ. Μπουραντάς Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (σελ. 419, 482, 483).

- Η καθοδήγηση και επαγγελματική ανάπτυξη προς τον εργαζόμενο.
- Η αναγνώριση και επιβράβευση του εργαζόμενου ώστε να αποτελέσει κίνητρο για να πετύχει τους στόχους που έχει αναλάβει.

Τα τελευταία χρόνια η αξιολόγηση των εργαζομένων έχει εξελιχθεί και ο αξιολογούμενος έχει τη δυνατότητα να αξιολογηθεί από τους προϊσταμένους του και να αξιολογήσει ο ίδιος τον εαυτό του (κυκλική αξιολόγηση 360°).

## 2.2.6 Αμοιβές και παροχές προσωπικού

Η αμοιβή αποτελεί ανταπόδοση προς τον εργαζόμενο για την συμμετοχή του στην κοινή προσπάθεια για την επιδίωξη των σκοπών του οργανισμού<sup>14</sup>.

Η αμοιβή συμβάλει στην αύξηση της απόδοσης και αποτελεί κίνητρο, μέσο προσέλκυσης και διατήρησης των εργαζομένων, αλλά και παράγοντας αύξησης της παραγωγικότητας και εξοικονόμησης κόστους. Παράλληλα, βοηθάει στην υλοποίηση των στόχων και την διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας. Η αμοιβή μπορεί να δράσει ως παράγοντας υποκίνησης, γιατί αποτελεί μέσο για την ικανοποίηση όχι μόνο των φυσιολογικών αναγκών αλλά και ανώτερων όπως η ασφάλεια, το κύρος.<sup>15</sup>

Για να αποτελέσει η αμοιβή κίνητρο θα πρέπει να συνδέεται με την απόδοση, ώστε να επιτευχθούν υψηλότερες επιδόσεις.

Επίσης, η σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση εξασφαλίζει ότι, το κόστος αμοιβών, οι οποίες αποτελούν ένα μεγάλο μέρος του κόστους λειτουργίας της επιχείρησης θα συνδέεται με τα αποτελέσματα, επομένως όταν τα αποτελέσματα είναι φτωχά και ο οργανισμός δεν μπορεί να πληρώσει, το κόστος αμοιβών είναι μικρότερο.

Αντίθετα, όταν η αμοιβή δεν συνδέεται με την απόδοση, το κόστος αμοιβής δεν συνδέεται με τα αποτελέσματα της επιχείρησης και ακόμα περισσότερο συνεχίζει να αυξάνεται κάθε χρόνο καθώς στα έξοδα προστίθενται και οι αυξήσεις του κόστους ζωής και της πολυετίας.

Ένας οργανισμός αφού έχει τα σωστά άτομα, τα έχει εκπαιδέψει και έχει θεσπίσει το κατάλληλο σύστημα οργάνωσης πρέπει να τα βοηθήσει να κατανοήσουν τους επιχειρησιακούς στόχους και τις ανάγκες που πρέπει να ικανοποιηθούν.

Ένας βασικός μηχανισμός υπόδειξης στους εργαζόμενους των στόχων της επιχείρησης είναι το σύστημα αμοιβών.

<sup>14,15</sup> Ν. Παπαλεξανδρή – Δ. Μπουραντάς Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (σελ. 482, 483).



### 2.2.7 Εργασιακές Σχέσεις

Εργασιακές σχέσεις ορίζονται οι επίσημες και ανεπίσημες σχέσεις μισθωτών, εργοδοτών και κράτους<sup>16</sup>. Στους εργαζόμενους ανήκουν (συνδικαλιστικές οργανώσεις, ενώσεις ή αντιπροσωπευτικά όργανα), οι οποίοι στοχεύουν στην εξασφάλιση καλύτερων συνθηκών εργασίας, υψηλότερες αποδοχές και παροχές.

Οι εργασιακές σχέσεις επηρεάζονται από το περιβάλλον στο οποίο αναπτύσσονται με αποτέλεσμα την ανάπτυξη διαφορετικών συστημάτων εργασιακών σχέσεων σε διαφορετικές χώρες και οργανισμούς.

Οι καλές εργασιακές σχέσεις προϋποθέτουν τη δίκαιη και συνεπή μεταχείριση όλων των εργαζομένων ώστε να εξασφαλιστεί η αφοσίωση τους σε αυτόν.

Αξιοποιώντας προγράμματα διάδοσης της πληροφορίας, ανατροφοδότησης των εργαζομένων και προγράμματα υποστήριξης των εργαζομένων μπορούν να επιτευχθούν καλές εργασιακές σχέσεις.

Η διάδοση της πληροφορίας με τον γραπτό, προφορικό ή ηλεκτρονικό τρόπο, προσδιορίζει εάν είναι διαθέσιμη η πληροφορία σε όσους λαμβάνουν αποφάσεις όπου και αν βρίσκονται.

Τα προγράμματα ανατροφοδότησης στοχεύουν στη βελτίωση της επικοινωνίας με τους εργαζόμενους, δίνοντας τους λόγο στην λήψη αποφάσεων καθώς και στην ομαλή επίλυση εργασιακών διαφορών.

Τέλος, τα προγράμματα υποστήριξης στηρίζουν εργαζόμενους οι οποίοι αντιμετωπίζουν ψυχολογικά προβλήματα τα οποία τους εμποδίζουν στην άσκηση των καθηκόντων τους.

### 2.2.8 Υγιεινή και Ασφάλεια

Η παραδοσιακή προσέγγιση για θέματα υγιεινής και ασφάλειας θεωρεί αποκλειστικά υπεύθυνο τον εργοδότη<sup>17</sup>. Νεότερες προσεγγίσεις αναφέρουν ότι οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι έχουν συγκεκριμένες ευθύνες και δικαιώματα για την επαγγελματική ασφάλεια και υγεία<sup>18</sup>.

Οι εργοδότες έχουν την ευθύνη όχι μόνο να προσφέρουν ένα ασφαλές περιβάλλον στα στελέχη τους, αλλά οφείλουν να εκπληρώνουν και τις απαιτήσεις του νόμου σχετικά με τα θέματα αυτά. Οι εργαζόμενοι οφείλουν να ακολουθούν όλους τους κανόνες ασφάλειας και υγιεινής του εργοδότη και να αναφέρουν την ύπαρξη επικίνδυνων συνθηκών εργασίας στον προϊστάμενο τους<sup>19</sup>.

Ο ν.1568/85 ορίζει για τις επιχειρήσεις που απασχολούν πάνω από πενήντα άτομα να έχουν τεχνικό ασφαλείας και ιατρό εργασίας. Το τμήμα προσωπικού σε συνεργασία με τον τεχνικό ασφαλείας και το ιατρό εργασίας μεριμνά για την ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων για την πρόληψη και αποφυγή ατυχημάτων.

<sup>16,17</sup> Στυλιανή Ξηροτύρη –Κουφίδη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων «Υγιεινή και ασφάλεια, Εργασιακές σχέσεις(σελ. 69, 18)

<sup>18,19</sup> Gary Dessler Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (σελ.519,522)

Επιπρόσθετα, η διερεύνηση των αιτιών των ατυχημάτων αποτελεί πρωτογενές υλικό για την εκπαίδευση των εργαζομένων, ώστε οι διορθωτικές παρεμβάσεις στα θέματα υγιεινής και ασφάλειας να είναι περισσότερο αποτελεσματικές.

Η σύμπραξη όλων για την υγιεινή και ασφάλεια είναι απαραίτητη σε όλους τους οργανισμούς.

### 2.3 Σύνδεση Επιχειρησιακής Στρατηγικής και Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

Η σχέση μεταξύ επιχειρησιακής στρατηγικής και ΔΑΠ έχει γίνει αντικείμενο διαφορετικών απόψεων. Ενώ οι περισσότεροι συμφωνούν ότι πρέπει να υπάρχει σύνδεση ανάμεσα τους, ωστόσο υπάρχει διαφοροποίηση ως προς την κατεύθυνση επιρροής ανάμεσα τους. Οι διαφορετικές απόψεις τοποθετούνται σε διαφορετικά σημεία μιας ευθείας γραμμής.

Η μία άκρη παρουσιάζει τον προδραστικό<sup>20</sup> ρόλο της ΔΑΠ, όταν δηλαδή σχεδιάζει από κοινού με την Ανώτατη Διοίκηση την στρατηγική του οργανισμού. Η άλλη άκρη παρουσιάζει την περίπτωση που η ΔΑΠ απλώς αντιδρά<sup>21</sup> και προσαρμόζεται στους στρατηγικούς στόχους, αλλά της αναγνωρίζεται ο σημαντικός ρόλος που παίζει στην δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών για την επίτευξη τους.

Στη σχέση πρόδρασης η ΔΑΠ επηρεάζει τη διαμόρφωση της επιχειρησιακής στρατηγικής, παρατηρείται επομένως μια από κάτω προς τα επάνω επιρροή της στρατηγικής. Στη σχέση αντίδρασης η ΔΑΠ απλά συμμορφώνεται στην επιχειρησιακή στρατηγική, διαμορφώνοντας τη φιλοσοφία, τα προγράμματα, τις διαδικασίες της ώστε να προωθούνται συμπεριφορές που αναπτύσσουν τους στρατηγικούς στόχους που έχουν τεθεί.

Μεταξύ των δύο άκρων ο ρόλος της ΔΑΠ στην διαμόρφωση της στρατηγικής είναι λιγότερο ή περισσότερο σημαντικός, ανάλογα με τον οργανισμό, ωστόσο η ανάγκη εναρμόνισης με την στρατηγική παρουσιάζεται απαραίτητη.

Ένας ορισμός ο οποίος θα μπορούσε να αποδώσει το περιεχόμενο της Στρατηγικής ΔΑΠ είναι ο εξής : « Η Στρατηγική ΔΑΠ είναι το σύνολο των πολιτικών και μεθόδων της ΔΑΠ που βοηθά την επιχείρηση στην επίτευξη των στρατηγικών της στόχων όπως αυτοί έχουν καθοριστεί από την επιχειρησιακή της στρατηγική και υλοποιούνται μέσω του στρατηγικού μάνατζμεντ»<sup>22</sup>. Προκειμένου η ΔΑΠ να παίζει στρατηγικό ρόλο θα πρέπει να ακολουθήσει τρεις βασικές αρχές<sup>23</sup>.

Πρώτα θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης και του περιβάλλοντος όπως ο τομέας δραστηριοποίησης, η θέση της επιχείρησης στην αγορά, η οργανωτική δομή της.

<sup>20, 21</sup> Ν. Παπαλεξανδρή – Δ. Μπουραντάς Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (σελ. 97,98).

<sup>22, 23</sup> Ν. Παπαλεξανδρή-Δ. Μπουραντάς «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού» (σελ. 98,99)

Δεύτερον, να εναρμονίζεται και να συμμετέχει στην διαμόρφωση της στρατηγικής ώστε να επιτύχει είτε την στρατηγική ολοκλήρωσης είτε την στρατηγική ευθυγράμμισης , ανάμεσα στην εξωτερική επιχειρησιακή στρατηγική και την εσωτερική στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού. Η στρατηγική ευθυγράμμισης μπορεί να είναι κάθετη<sup>24</sup> και να αφορά την συμφωνία μεταξύ δομής, συστημάτων και διοικητικών πρακτικών με την επιχειρησιακή στρατηγική και το οργανωτικό πλαίσιο ή οριζόντια<sup>24</sup> και να αφορά το βαθμό που η δομή, η τεχνολογία οι διοικητικές πρακτικές αλληλοϋποστηρίζονται .

Τα συστατικά στοιχεία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να έχουν συνοχή μεταξύ τους. Για να επιτευχθεί η στρατηγική ολοκλήρωσης θα πρέπει να επιτευχθεί συνοχή των πολιτικών και πρακτικών της ΔΑΠ, να επιτευχθεί η αποδοχή και η συμμετοχή στην άσκηση των πολιτικών ΔΑΠ από τα στελέχη γραμμής και να ενισχυθεί η ενσωμάτωση όλων των εργαζόμενων στην επιχείρηση καθώς και η σύνδεση των συμφερόντων τους με αυτά του οργανισμού.

Τέλος, θα πρέπει να επιλέγει τις κατάλληλες πολιτικές ανάλογα με το ρόλο που επιθυμεί να διαδραματίσει το ανθρώπινο δυναμικό της.

Η ΔΑΠ εκτελεί και προγραμματίζει τις λειτουργίες της, σύμφωνα με την στρατηγική που θα ακολουθήσει κάθε φορά η επιχείρηση ή ο οργανισμός. Ειδικότερα, ανάλογα με την κατεύθυνση της στρατηγικής μιας επιχείρησης προς την ποιότητα, την μείωση του κόστους, και τη διαφοροποίηση (κατά τα πρότυπα ανάλυσης του Porter), διαμορφώνονται οι επιμέρους δραστηριότητες της ΔΑΠ<sup>25</sup>.

Ειδικότερα, όταν ο οργανισμός ακολουθεί στρατηγική ποιότητας, κόστους ή διαφοροποίησης θα ακολουθήσει διαφορετική πορεία κατά τον σχεδιασμό των θέσεων εργασίας, των προσλήψεων, της αξιολόγησης της απόδοσης, την εκπαίδευση και τις αμοιβές των εργαζομένων σύμφωνα και με τον πίνακα 2.1.

Κατά τον σχεδιασμό των θέσεων εργασίας η στρατηγική ποιότητας ή κόστους θα εστιάσει στην ακριβή περιγραφή των θέσεων εργασίας, ενώ κατά την στρατηγική διαφοροποίησης θα ακολουθηθεί ευρεία περιγραφή της θέσης εργασίας.

Στον τομέα των προσλήψεων, όταν η επιχείρηση ακολουθεί στρατηγική ποιότητας θα στοχεύσει σε χαρακτηριστικά προσωπικότητας και δυνατότητες σταδιοδρομίας των εργαζομένων, ενώ όταν θα επιλέξει στρατηγική διαφοροποίησης θα δώσει έμφαση σε δυνατότητες ανάπτυξης των εργαζόμενων. Κατά τη στρατηγική κόστους θα δοθεί έμφαση στις τεχνικές δεξιότητες παρέχοντας περιορισμένες δυνατότητες σταδιοδρομίας στους εργαζόμενους.

Επίσης, εάν ο οργανισμός επιλέγει την στρατηγική κόστους, η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων γίνεται βάσει αποτελεσμάτων μείωσης κόστους , ενώ στην στρατηγική διαφοροποίησης μέσα από την απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς. Με την στρατηγική ποιότητας οι υπάλληλοι θα αξιολογηθούν σύμφωνα με ποιοτικά αποτελέσματα της εργασίας τους ενώ ο οργανισμός θα εστιάσει σε ομαδικές αξιολογήσεις.

<sup>24</sup> John E. Delery and D. Harold Doty «Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management»

<sup>25</sup> Ν. Παπαλεξανδρή-Δ.Μπουραντάς «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού» (σελ. 107)

Στον τομέα της εκπαίδευσης, μία στρατηγική διαφοροποίησης επενδύει στην εκτεταμένη εκπαίδευση των εργαζομένων του, προκειμένου οι υπηρεσίες και τα προϊόντα που παρέχει να διαφέρουν από τον ανταγωνισμό, ενώ εάν επιλέξει μια στρατηγική χαμηλού κόστους, η εκπαίδευση θα είναι περιορισμένη .

Στον τομέα της αμοιβής ένας οργανισμός που ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης θα συνδέσει την απόδοση των εργαζομένων με την αμοιβή τους. Αντίθετα εάν επιλέξει μια στρατηγική κόστους η αμοιβή θα συνδεθεί με την θέση που κατέχει ο εργαζόμενος. Η σύνδεση της επιχειρησιακής στρατηγικής με τις επιμέρους δραστηριότητες της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων παρουσιάζεται συνοπτικά στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 2.1  
 Σύνδεση επιχειρησιακές στρατηγικής με επιμέρους  
 δραστηριότητες της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων

	<b>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ</b>	<b>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΟΣΤΟΥΣ</b>	<b>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ</b>
<b>ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΘΕΣΕΩΝ</b>	Ακριβής περιγραφή εργασίας  Μέτρια εξασφάλιση εργασίας	Ακριβή περιγραφή εργασίας  Χαμηλή Εξασφάλιση εργασίας	Ευρεία περιγραφή εργασίας  Σχετική εξασφάλιση εργασίας-απασχολησιμότητα
<b>ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ</b>	Έμφαση σε χαρακτηριστικά προσωπικότητας  Δυνατότητες σταδιοδρομίας	Έμφαση σε τεχνικές δεξιότητες  Περιορισμένες δυνατότητες σταδιοδρομίας	Έμφαση σε δυνατότητες ανάπτυξης  Μεγάλες δυνατότητες σταδιοδρομίας
<b>ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ</b>	Κυρίως βάσει αποτελεσμάτων ποιότητας  Μεσοπρόθεσμα κριτήρια  Ομαδική αξιολόγηση	Βάσει αποτελεσμάτων μείωσης κόστους  Βραχυπρόθεσμα κριτήρια  Κυρίως ατομική αξιολόγηση	Βάσει αποτελεσμάτων μεριδίου αγοράς  Μακροπρόθεσμα κριτήρια  Ομαδική/ατομική αξιολόγηση
<b>ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ</b>	Εκτεταμένη Εκπαίδευση  Καλλιέργεια ομαδικής συνεργασίας  Καλλιέργεια κουλτούρας ποιότητας	Περιορισμένη Εκπαίδευση  Έμφαση στη τήρηση της ιεραρχίας  Έμφαση στα ποσοτικά	Εκτεταμένη Εκπαίδευση  Καλλιέργεια συνεργατικών εργασιακών σχέσεων  Καλλιέργεια διατμηματικής συνεργασίας
<b>ΑΜΟΙΒΕΣ</b>	Σύνδεση αμοιβής με προτάσεις  Αρκετά κίνητρα  συνδεδεμένα με ποιότητα	Σύνδεση αμοιβής με θέση  Λίγα κίνητρα  συνδεδεμένα με ποσότητα	Σύνδεση αμοιβής με απόδοση  Πολλά κίνητρα συνδεδεμένα με ίδιες πρωτοβουλίες

Πηγή : Ν.Παπαλεξανδρή-Δ.Μπουραντάς «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων»(2003)  
 Gomez-Mejia,Balkin and Cardy (1986)

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Νάνσυ Παπαλεξανδρή -Δημήτρης Μπουραντάς(2016) « Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού» Εκδόσεις Ε. Μπένου
- Νάνσυ Παπαλεξανδρή – Δημήτρης Μπουραντάς (2003) « Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» Εκδόσεις Ε. Μπένου
- Στυλιανή Ξηροτύρη –Κουφίδη (1991) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων « Υγιεινή και ασφάλεια, Εργασιακές σχέσεις, Συμμετοχή» Εκδόσεις Κυριακίδη
- Δημήτρης Β. Παπούλιας (2002) Η Στρατηγική Διοίκηση επιχειρήσεων και αλλαγών Εκδόσεις Καστανιώτη Αθήνα
- Δήμητρα Ιορδάνογλου (2008) Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις Εκδόσεις Κριτική

### ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Gomez Luis- Mejia David Balkin –Robert Gardy (2015) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων–Επιμέλεια Ελληνικής Έκδοσης Γεώργιος Ασπρίδης, Ειρήνη Δήμου, Γεώργιος Κοντέος, Σπυρίδων Μπινιώρης, Μαρία Πάντα, Βαγής Σαμοθρακής, Παύλος Σαράφης,Ειρήνη Τριάρχη, Αλίνα Χυζ. – Εκδόσεις Π.Χ Πασχαλίδης.
- John E. Delery and D. Harold Doty (1996) Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management Εκδόσεις Academy of Management.
- Michael E.Porter(1985), Competitive Advantage Creating Sustaining Superior Performance, Εκδόσεις Free Press

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

### 3.1 Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η διαδικασία με την οποία η επιχείρηση εξασφαλίζει το σωστό αριθμό και το σωστό είδος ανθρώπων στις σωστές θέσεις και στο σωστό χρόνο με το μικρότερο δυνατό κόστος<sup>1</sup>. Βοηθά τον οργανισμό να εξασφαλίσει το κατάλληλο ποσοτικά και ποιοτικά προσωπικό για την επίτευξη των στόχων του. Προσδιορίζει θέματα σωστής τοποθέτησης, κατανομής, ανάπτυξης των εργαζομένων με στόχο την αναβάθμιση και την αξιοποίησή τους, ενώ σημαντικός είναι ο παράγοντας κόστος, εφόσον τα έξοδα μισθοδοσίας αποτελούν σημαντική δαπάνη στους σύγχρονους οργανισμούς.

Οι βασικές λειτουργίες του Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού είναι<sup>2</sup> :

- α) Η ανάλυση της ζήτησης και της προσφοράς εργασίας.
- β) Η πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό ανάλογα με τα σχέδια και τους στόχους του οργανισμού
- γ) Η κατάρτιση πλάνου για την εξασφάλιση του απαραίτητου ανθρώπινου δυναμικού σε ποσοτικό και ποιοτικό επίπεδο
- δ) Η επιτυχής αντιμετώπιση προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν από την έλλειψη ή υπερεπάρκεια προσωπικού.

Προκειμένου ο Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού να μπορέσει να επιτύχει τους στόχους του θα πρέπει να γνωρίζει την υφιστάμενη κατάσταση στο εσωτερικό της επιχείρησης γνωρίζοντας τα προσόντα, τις δυνατότητες, τις επιδιώξεις του προσωπικού που απασχολείται στον οργανισμό. Παράλληλα, θα πρέπει να παρακολουθεί τις εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον προβλέποντας την προσφορά και την ζήτηση εργασίας σε διάφορες ειδικότητες. Επιπρόσθετα, θα πρέπει να πραγματοποιεί τις απαραίτητες ενέργειες ώστε να μπορέσουν να επιτευχθούν οι βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι στόχοι του οργανισμού πραγματοποιώντας τις απαραίτητες προσλήψεις ή μειώσεις προσωπικού όταν αυτό απαιτείται.

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού εξαρτάται άμεσα από την στρατηγική της επιχείρησης και την οικονομική κατάσταση για αυτό απαιτείται άμεση συνεργασία ανάμεσα στους αρμόδιους χάραξης της στρατηγικής και τους αρμόδιους για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού.

<sup>1,2</sup> Ν.Παπαλεξανδρή-Δ.Μπουραντάς « Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού» (σελ. 232)

### 3.2 Στάδια Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού

Η διαδικασία προγραμματισμού διαφέρει και αυτό γιατί στηρίζεται σε στοιχεία τα οποία αφορούν την διαφορετική διάρθρωση και λειτουργία των οργανισμών.

Για τον προγραμματισμό ανθρώπινων πόρων η αρμόδια Διεύθυνση προκαθορίζει τους στόχους με βάση τις πληροφορίες που της παρέχουν τα στελέχη του οργανισμού, όσον αφορά το απαιτούμενο προσωπικό σε αριθμό, ειδικότητες και προσόντα και τις όποιες αλλαγές χρειάζεται να γίνουν στα μέχρι τώρα σχέδια και δράσεις για το προσωπικό. Οι συγκεκριμένες πληροφορίες παράλληλα με την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι σημαντικές για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού<sup>3</sup>. Αφού έχουν καθοριστεί οι στόχοι του οργανισμού οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να προσδιορίσουν Πόσοι άνθρωποι θα χρειαστούν; Υπάρχουν διαθέσιμοι στον οργανισμό; Ποιους περιορισμούς και ποιες ευκαιρίες προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον;<sup>4</sup>

Ο Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού σύμφωνα με τον Armstrong περιλαμβάνει τα παρακάτω στάδια<sup>5</sup>:

1. Μελέτη υφιστάμενης κατάστασης, η οποία περιλαμβάνει την μελέτη της εξωτερικής αγοράς εργασίας, την μελέτη των επιχειρησιακών σχεδίων για ανάπτυξη ή μείωση των εργασιών και την μελέτη του εσωτερικής προσφοράς εργασίας.
2. Πρόβλεψη μεταβολών σε Ανθρώπινο Δυναμικό στο εσωτερικό του οργανισμού (συνταξιοδοτήσεις, προαγωγές κλπ).
3. Προσδιορισμός αναγκών οι οποίες οδηγούν σε σχέδια προσλήψεων, εκπαίδευσης, ανάπτυξης και ενίσχυσης της απόδοσης των εργαζομένων αύξηση της παραγωγικότητας, εσωτερικές μετακινήσεις, ευέλικτες μορφές απασχόλησης. Στο σχεδιασμό του προγράμματος θα πρέπει να καταρτιστεί ο σχετικός προϋπολογισμός των οικονομικών μέσων.
4. Τέλος ακολουθεί η αξιολόγηση, η οποία μας δίνει στοιχεία για τον επανασχεδιασμό τις τυχόν τροποποιήσεις και βελτιώσεις του προγράμματος. Στο σχήμα (3.1) που ακολουθεί αποτυπώνονται τα βήματα της διαδικασίας προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού τα οποία θα παρουσιάσουμε πιο αναλυτικά στη συνέχεια.

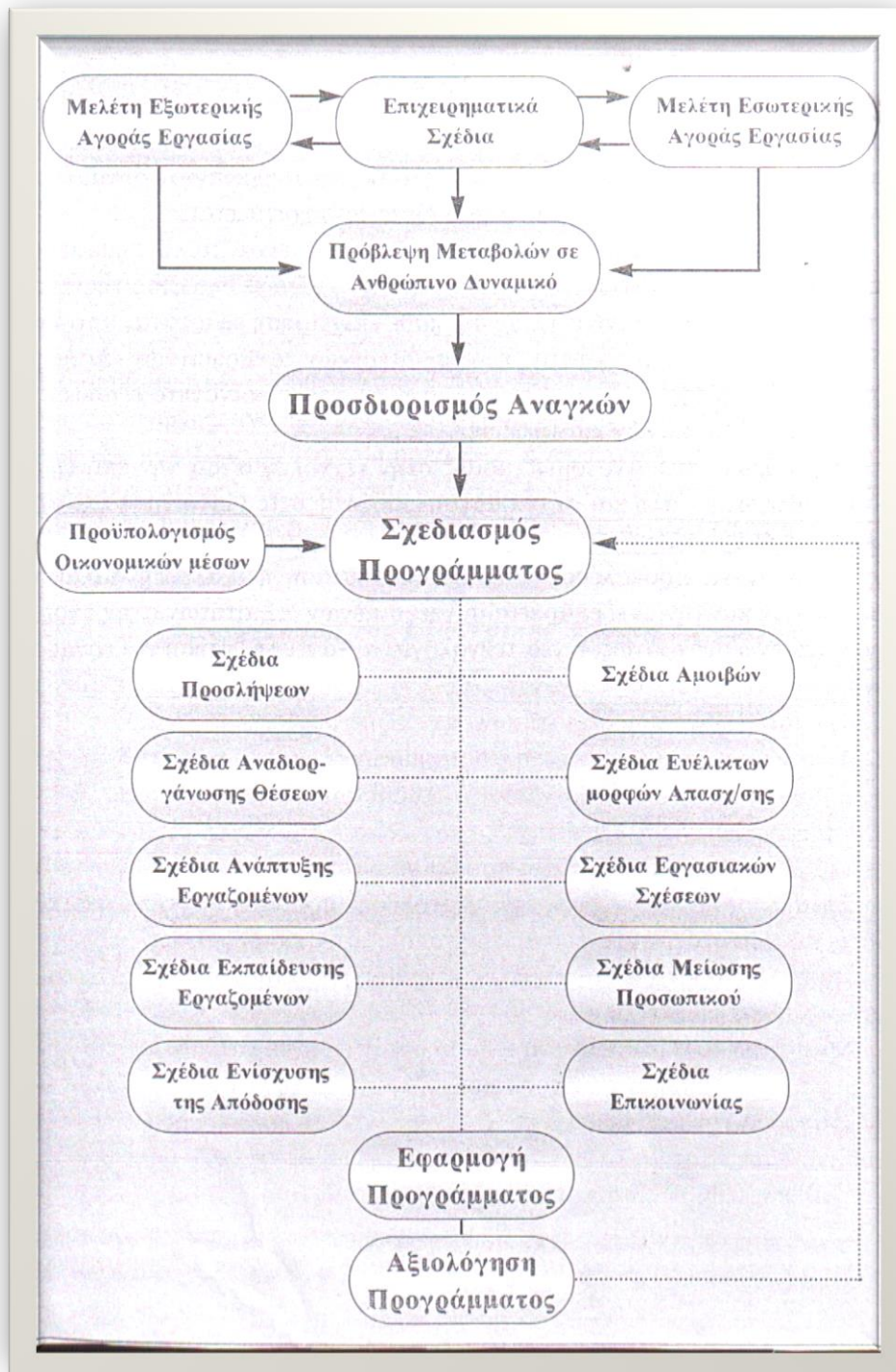
<sup>3</sup> J.Smith & G.E Davis Human Resource Planning, Human Resource Management 1992 (σελ. 81-93)

<sup>4</sup> Δ.Χυτήρης « Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» (σελ.33)

<sup>5</sup> Ν. Παπαλεξανδρή- Δ. Μπουραντάς «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού»( σελ.234)



Σχήμα 3.1 Διαδικασία Προγραμματισμού Ανθρώπινων Πόρων



Πηγή Ν. Παπαλεξανδρή- Δ.Μπουραντάς «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού»( σελ.235)

### 3.2.1 Μελέτη Εξωτερικής Αγοράς Εργασίας

Το εξωτερικό περιβάλλον εργασίας αναφέρεται την τοπική , εθνική , διεθνή αγορά εργασίας από την οποία ένας οργανισμός μπορεί να αντλήσει προσωπικό<sup>6</sup>. Μια ουσιαστική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος θα πρέπει να εξετάσει τα εξής<sup>7</sup> :

α) Την σύνθεση του εργατικού δυναμικού και τα εργασιακά πρότυπα. Στην αγορά εργασίας που δραστηριοποιείται ένας οργανισμός οι αλλαγές που επηρεάζουν τη σύνθεση του εργατικού δυναμικού έχουν να κάνουν με το φύλλο , το μορφωτικό επίπεδο των αριθμό των ανέργων, τις ευέλικτες μορφές εργασίας.

β) Την επιρροή και επέμβαση των κυβερνήσεων, η οποία πραγματοποιείται μέσα από νόμους που αφορούν την απασχόληση (π.χ. ωράριο εργασίας, αμοιβές ).

γ) Τις οικονομικές συνθήκες που επικρατούν και επηρεάζουν την απασχόληση.

δ) Τον ανταγωνισμό , τις στρατηγικές και πολιτικές που εφαρμόζει σε σχέση με το προσωπικό του.

ε) Τα χαρακτηριστικά της χώρας/περιοχής μέσα στην οποία δραστηριοποιείται ο οργανισμός. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, η αύξηση ή μείωση του πληθυσμού, η ύπαρξη εθνικών μειονοτήτων επηρεάζει τη δυνατότητα να βρει και να απασχολήσει το κατάλληλο εργατικό δυναμικό. Οι μετακινήσεις προσωπικού προς τα αστικά κέντρα δημιουργεί ευνοϊκές συνθήκες για εξεύρεση προσωπικού.

Για την μελέτη της εξωτερικής αγοράς αξιοποιούνται αντικειμενικές μέθοδοι όπως στατιστικά στοιχεία για τον πληθυσμό, την ανεργία, την επιχειρηματική δραστηριότητα της περιοχής, αλλά και υποκειμενικές όπως γνώμες επιχειρηματιών, απόψεις εργαζομένων κλπ.

### 3.2.2 Μελέτη Εσωτερικής Αγοράς Εργασίας

Η εσωτερική αγορά εργασίας αφορά τον ίδιο τον οργανισμό. Πρόκειται για τους εργαζόμενους που θεωρούνται κατάλληλοι για να καλύψουν θέσεις μέσω εσωτερικών μετακινήσεων προαγωγών, αναβάθμισης προσόντων.

Η ανάλυση θα διαπιστώσει εάν η ζήτηση σε ανθρώπινους πόρους από τον οργανισμό καλύπτεται από το υπάρχον προσωπικό ποσοτικά ( σε αριθμό και ειδικότητες) και ποιοτικά ( σε προσόντα και εξειδίκευση). Το υφιστάμενο οργανόγραμμα και οι περιγραφές των θέσεων εργασίας μπορεί να αποτελέσουν μια καλή πηγή άντλησης στοιχείων και πληροφοριών. Ακολούθως, η καταγραφή προσόντων και ικανοτήτων των εργαζομένων αποτελεί σημαντικό στάδιο.

Ο οργανισμός πρέπει να γνωρίζει εάν διαθέτει το απαιτούμενο προσωπικό ή πρέπει να προσληφθούν κάποιοι και πότε.

<sup>6</sup>Ν. Παπαλεξανδρή- Δ. Μπουραντάς «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού»( σελ.234)

<sup>7</sup> Λ.Χυτήρης « Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» (σελ.34-35)

Επιπλέον, θα πρέπει να γνωρίζει εάν υπάρχουν ικανοί υποψήφιοι για τις θέσεις διευθυντών ή προϊσταμένων, ποια κενά θα δημιουργηθούν από συνταξιοδοτήσεις ή αποχωρήσεις εργαζομένων.<sup>8</sup> Τα ερωτήματα αυτά μπορούν να απαντηθούν μέσα από τα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης ανθρώπινων πόρων αλλά και την χρήση άλλων εργαλείων όπως τα σχέδια διαδοχής.

Η πρόβλεψη ζήτησης συνήθως βασίζεται σε εκτιμήσεις από τα αρμόδια στελέχη. Τα στελέχη θα πρέπει να αναλύσουν τις ανάγκες των τμημάτων τους και να προβλέψουν πόσους εργαζόμενους θα χρειαστούν. Η πρόβλεψη της ζήτησης μπορεί να πραγματοποιηθεί και με συνεργασία μεταξύ των στελεχών και της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Η σύγκριση των προβλέψεων ζήτησης εργαζομένων ανά τμήμα καθώς και η πρόβλεψη από το Τμήμα Προσωπικού μπορεί να βελτιώσει την αξιοπιστία της εκτίμησης. Οι προβλέψεις μπορούν να προσδιοριστούν αποτελεσματικότερα αξιοποιώντας τεχνικές προγραμματισμού και κατάλληλους δείκτες<sup>9</sup>.

Όσον αφορά την πρόβλεψη προσφοράς πραγματοποιείται αξιοποιώντας τις εξής πρακτικές<sup>10</sup> :

α) Με την μέθοδο ανάλυσης του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού, οι εργαζόμενοι κατατάσσονται ανά διεύθυνση, τμήμα, απασχόληση, προσόντα.

β) Κατά την πρόβλεψη της προσφοράς λαμβάνονται υπόψη οι επιπτώσεις από εσωτερικές μετακινήσεις και προαγωγές των εργαζομένων.

γ) Τέλος, αλλαγές σε συνθήκες εργασίας, όπως στο ωράριο εργασίας, στην υπερωριακή απασχόληση μπορεί να έχουν επίδραση στην προσφορά εργαζομένων, ή στην ελκυστικότητα του οργανισμού ως εργοδότη.

Εάν από τη σύγκριση δεν προκύπτει διαφορά ζήτησης και προσφοράς δεν απαιτείται κάποια ενέργεια. Εάν όμως η ζήτηση υπερβαίνει την προσφορά τότε θα χρειαστούν σχέδια προσλήψεων, σχέδια εκπαίδευσης, σχέδια προαγωγών και μετακινήσεων εργαζομένων. Τέλος, εάν η προσφορά ξεπερνά τη ζήτηση ενδεχομένως χρειαστεί μείωση προσωπικού και θα πρέπει να αναπτυχθούν ανάλογα σχέδια δράσης όπως μειωμένες ώρες απασχόλησης, διαθεσιμότητα, πρόωρη συνταξιοδότηση<sup>11</sup>.

<sup>8,11</sup> Λ. Χυτήρης « Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» (σελ.36, 42)

<sup>9,10</sup> Ν. Παπαλεξανδρή- Δ. Μπουραντάς «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού»( σελ.234,238-239)

### 3.2.3 Μελέτη Επιχειρησιακού Σχεδίου

Ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων πρέπει να συνδέεται με τα στρατηγικά σχέδια του οργανισμού και να συμμετέχει στην κατάρτιση τους. Οι υπεύθυνοι προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να γνωρίζουν τη στρατηγική και τα μακροπρόθεσμα σχέδια του οργανισμού ώστε να αποτελέσουν την βάση του προγραμματισμού.

Στο σχήμα 3.2 που ακολουθεί, παρατηρούμε ότι το στρατηγικό όραμα βρίσκεται στο κέντρο του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού. Διαπιστώνουμε επομένως πόσο σημαντικό είναι για τους υπεύθυνους κατάρτισης σχεδίων ανθρώπινου δυναμικού η γνώση της στρατηγικής του οργανισμού.

Σχήμα 3.2 Στρατηγικός Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων



Πηγή Ν. Παπαλεξανδρή-Δ. Μπουραντάς «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού» σελ.240

### 3.2.4 Πρόβλεψη μεταβολών

Μετά την μελέτη της εξωτερικής και της εσωτερικής αγοράς θα πρέπει να πραγματοποιηθεί πρόβλεψη των μεταβολών προσωπικού.

Πρέπει να υπολογιστούν οι απώλειες προσωπικού λόγω συνταξιοδοτήσεων, οι αποχωρήσεις προσωπικού προς άλλους εργοδότες, κλπ. Επιπλέον, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι μετακινήσεις του προσωπικού μέσα στον οργανισμό.

Οι οργανισμοί έχουν καθιερώσει συστήματα προαγωγών με σκοπό την μετακίνηση των υπαλλήλων από την μια υπηρεσία σε άλλη σε συνδυασμό με την ανάπτυξη των ικανοτήτων και των εμπειριών τους. Οι προαγωγές αφορούν συνήθως την βαθμολογική άνοδο στην ιεραρχία και τη δυνατότητα του εργαζόμενου να εξελιχθεί σε θέσεις ευθύνης.

Ωστόσο, δεν υπάρχουν μόνο ποσοτικές μεταβολές του υπηρετούντος προσωπικού αλλά και ποιοτικές οι οποίες αφορούν την βελτίωση των γνώσεων και των ικανοτήτων του προσωπικού και προκύπτουν από την παρακολούθηση σεμιναρίων, μεταπτυχιακών προγραμμάτων σπουδών κλπ.

### 3.2.5 Προσδιορισμός Αναγκών

Ο προσδιορισμός αναγκών αποτελεί το τελευταίο στάδιο πριν από το σχεδιασμό του προγράμματος. Περιλαμβάνει πληροφορίες, οι οποίες προέρχονται από την ανάλυση των δεδομένων της εξωτερικής και εσωτερικής αγοράς εργασίας, τη μελέτη των επιχειρησιακών σχεδίων ,τις αναμενόμενες μειώσεις ή μετακινήσεις προσωπικού.

## 3.3 Σχεδιασμός Προγράμματος & Οικονομικός Προϋπολογισμός

Πριν το σχεδιασμό οποιουδήποτε προγράμματος ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού οφείλει να λαμβάνει υπόψη τα διαθέσιμα ποσά του προϋπολογισμού<sup>12</sup> για τα προγράμματα που θέλει να υλοποιήσει καθώς οι προσλήψεις, οι μετακινήσεις η εκπαίδευση επιβαρύνουν τους προϋπολογισμούς των οργανισμών.

Είναι απαραίτητη η συνεργασία του τμήματος προσωπικού με τις οικονομικές υπηρεσίες ώστε να υπάρχουν προβλέψεις πιστώσεων.

Ο Σχεδιασμός προγράμματος προκύπτει από την στρατηγική του οργανισμού και την ανάλυση των συνθηκών ζήτησης και προσφοράς προσωπικού. Οι ανάγκες που θα προκύψουν σε συνδυασμό με τους διαθέσιμους πόρους οδηγούν σε σχέδια δράσης. Τα σχέδια δράσης διακρίνονται σε : σχέδια προσλήψεων, αναδιοργάνωσης των θέσεων εργασίας, ανάπτυξης των εργαζομένων, εκπαίδευσης, ενίσχυσης της απόδοσης, αμοιβών, ευέλικτων μορφών εργασίας, σχέδια εργασιακών σχέσεων, σχέδια μείωσης προσωπικού , σχέδια επικοινωνίας.

<sup>12</sup>N. Παπαλεξανδρή- Δ. Μπουραντάς «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού»( σελ.244)

### 3.4 Εφαρμογή και αξιολόγηση προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού

Η εφαρμογή προγραμμάτων ανθρώπινου δυναμικού<sup>13</sup> διαφέρει μεταξύ των οργανισμών. Η ΔΑΠ κατά τον προγραμματισμό εστιάζει σε θέσεις προσωπικού ανώτερων επιπέδων αλλά και σε προσλήψεις εποχικού προσωπικού. Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού απαιτεί την πρόβλεψη των αναγκών του οργανισμού καθώς και την προσφορά εργασίας. Το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης των προγραμμάτων συνήθως είναι πενταετούς διάρκειας και εξειδικεύονται σε ετήσια.

Τα πενταετή προγράμματα είναι γενικά, ενώ τα ετήσια είναι λεπτομερειακά και περιλαμβάνουν ρυθμίσεις και προβλέψεις σχετικά με τον ακριβή αριθμό προσλήψεων προσωπικού, το χρόνο πραγματοποίησης των προσλήψεων, τον τρόπο κάλυψης των δαπανών. Η εφαρμογή των προγραμμάτων για την εξασφάλιση του απαραίτητου προσωπικού, εξαρτάται από εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες. Όταν ο οργανισμός δίνει έμφαση στην κάλυψη κενών θέσεων μέσα από τις προαγωγές του υφιστάμενου προσωπικού, ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού γίνεται πιο εύκολος. Στη περίπτωση όμως που στραφεί στο εξωτερικό περιβάλλον τότε η διαδικασία είναι περισσότερο πολύπλοκη. Επιπλέον, σε ένα οργανισμό που η πλειοψηφία των εργαζομένων έχουν μόνιμες θέσεις πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση στα σχέδια εκπαίδευσης, ανάπτυξης και απόδοσης των εργαζομένων. Τα σχέδια προγραμματισμού πρέπει να χαρακτηρίζονται από συνοχή και αλληλεξάρτηση, ώστε ο προγραμματισμός να αποτελεί μια ενιαία διαδικασία.

Προκειμένου να επιτευχθεί η επιτυχής ολοκλήρωση των προγραμμάτων θα πρέπει να πραγματοποιείται αξιολόγηση των αποτελεσμάτων τους σε τακτικά χρονικά διαστήματα ώστε να διαπιστώνεται εάν ανταποκρίνονται στο επιχειρησιακό περιβάλλον και εάν απαιτείται επανασχεδιασμός τους.

<sup>13</sup> Ν. Παπαλεξανδρή-Δ. Μπουραντάς «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού» (σελ.251)

### 3.5 Τεχνικές-Δείκτες Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού

Για τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού υπάρχουν διαφορετικές τεχνικές οι οποίες μπορούν να αξιοποιηθούν για την καλύτερη πρόβλεψη και υλοποίηση του.

α) Ο Δείκτης αποχώρησης<sup>14</sup> υπολογίζει το ποσοστό απώλειας εργαζομένων.

Αριθμός αποχωρήσεων υπαλλήλων σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο(1έτος) χ100  
Μέσος αριθμός εργαζομένων κατά την ίδια περίοδο

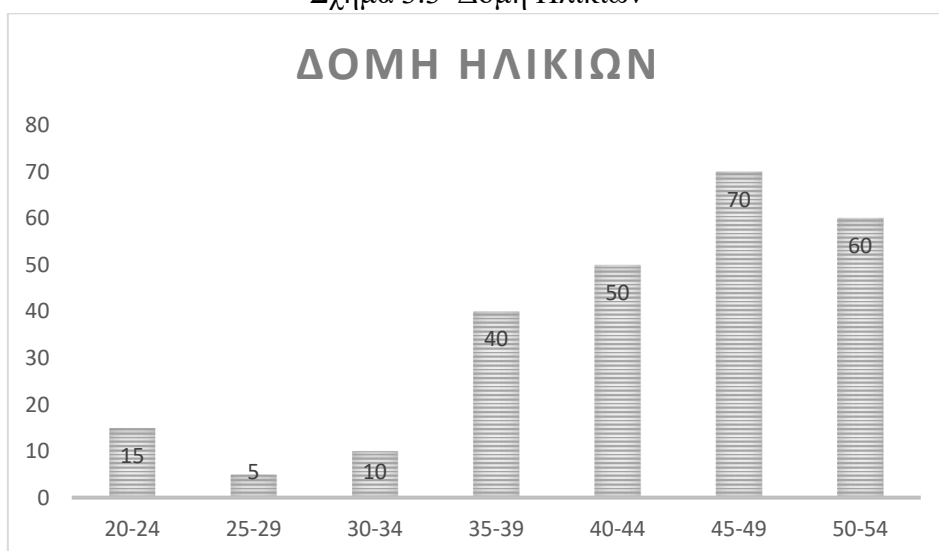
Ο συγκεκριμένος δείκτης δεν παρέχει πληροφόρηση από ποια συγκεκριμένα τμήματα ή ειδικότητες υπάρχουν οι αποχωρήσεις.

β) Δείκτης σταθερότητας<sup>15</sup> υπολογίζει την τάση για τους μακροχρόνια απασχολούμενους στον οργανισμό

Αριθμός εργαζομένων με 1 χρόνο υπηρεσίας ή περισσότερο χ 100  
Αριθμός εργαζομένων πριν από ένα χρόνο

γ) Η ηλικιακή δομή των εργαζομένων αποτελεί σημαντικό δείκτη προσδιορισμού των μελλοντικών αναγκών σε προσωπικό ανά ειδικότητα εφόσον προσδιορίζονται τα κενά που θα προκύψουν λόγω συνταξιοδοτήσεων. Στο σχήμα 3.3 που ακολουθεί παρουσιάζεται συγκέντρωση των εργαζομένων σε μεγαλύτερες ηλικίες που βρίσκονται κοντά στη συνταξιοδότηση και μικρότερη στις νεότερες οι οποίες έχουν προοπτική εξέλιξης.

Σχήμα 3.3 Δομή Ηλικιών



Πηγή : Ν. Παπαλεξανδρή-Δ. Μπουραντάς «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού» σελ. 256

<sup>14,15</sup> Πηγή Ν. Παπαλεξανδρή-Δ. Μπουραντάς «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού» (σελ.252,253)

δ) Επιπλέον τα σχέδια διαδοχής συμβάλουν στον εντοπισμό των μελλοντικών αναγκών σε προσωπικό και τις κινήσεις του προσωπικού μέσα σε ένα τμήμα. Τα σχέδια διαδοχής(πίνακας 3.1) παρέχουν πληροφορίες για τους κατόχους των θέσεων, τον πιθανότερο διάδοχο κάποιας θέσης σε περίπτωση αποχώρησης, την κατάρτιση και την προϋπηρεσία των εργαζόμενων.

Πίνακας 3.1 Σχέδιο διαδοχής

Τίτλος Θέσης	Όνομα	Πιθανή ημερομ.	Άμεσος	Ηλικία	Προϋπηρεσία	Παρούσα	Χρόνος	Αξιολόγηση	Ετοιμότητα	Εκπαίδευση
Εργασίας	Φορέα Θέσης	& απία	Διάδοχος		στην Επιχείρηση	θέση	Υπηρεσίας			που απαιτείται
	Εργασίας	αποχώρησης								

Πηγή :Ν. Παπαλεξανδρή -Δ. Μπουραντάς «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού» σελ. 257

ε) Το εμπλουτισμένο οργανόγραμμα αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο που παρουσιάζει την οργανωτική διάρθρωση του οργανισμού.

Παρουσιάζονται αναλυτικά τα τμήματα του οργανισμού και η ιεραρχία.

Ωστόσο παρέχονται και επιπρόσθετες πληροφορίες σχετικά με τον αριθμό των εργαζομένων ανά τμήμα τα ονόματα των διευθυντών κάθε τμήματος , η αρχαιότητα και η ηλικία καθώς και ο αριθμός των υφισταμένων τους.

Με τη χρήση του συγκεκριμένου οργανογράμματος μπορούν να εντοπιστούν σε ποια τμήματα μπορεί να υπάρξει κενό διαδοχής ή πιθανότητα αποχώρησης (σχήμα 3.4).





### 3.6 Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Τα πληροφοριακά συστήματα ΔΑΔ ή HRIS παρέχουν σημαντική βοήθεια στα στελέχη ΔΑΔ κατά την εκπλήρωση των παραδοσιακών καθηκόντων διοίκησης προσωπικού, ενώ παράλληλα υποστηρίζουν τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού.

Όσον αφορά την ανάλυση θέσεων εργασίας παρέχεται η δυνατότητα αναζήτησης όλων των θέσεων που επιβλέπονται από κάποιο προϊστάμενο. Στο τομέα εκπαίδευσης μπορούν να αξιοποιηθούν ως προς τον αριθμό υπαλλήλων που έχουν παρακολουθήσει επιμορφωτικά σεμινάρια. Όσον αφορά τις αμοιβές και τις υπερωρίες μπορούν να παρακολουθήσουν την προσέλευση και αποχώρηση των εργαζόμενων. Στο τομέα υγιεινής και ασφάλειας παρέχουν τη δυνατότητα καταγραφής του είδους εκπαίδευσης σε κανόνες ασφαλείας που έχει λάβει κάθε εργαζόμενος.

Οι ΟΤΑ προμηθεύονται απευθείας από την αγορά το πληροφοριακό σύστημα, που θεωρούν κατάλληλο. Το πληροφοριακό σύστημα HCM εφαρμόζεται από ιδιωτικές επιχειρήσεις αλλά και από τους ΟΤΑ, προσφέροντας ένα ενιαίο περιβάλλον παρακολούθησης θεμάτων που αφορούν μισθοδοσία, ωρομέτρηση, υπηρεσιακή κατάσταση υπαλλήλων κλπ. Επίσης το πληροφοριακό σύστημα Staff Διαχείρισης Προσωπικού και Μισθοδοσίας εφαρμόζεται σε ΟΤΑ και καλύπτει ένα ευρύ φάσμα πληροφοριών όπως στοιχεία προσωπικού με τήρηση ιστορικότητας, διαχείριση αδειών, προσλήψεων, διορισμών, κλπ.

Ωστόσο, χρήστες εκτός από τα στελέχη των τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού είναι τα ανώτερα και ανώτατα στελέχη, τα οποία έχουν διαφορετικές απαιτήσεις. Τα ανώτατα στελέχη εκτιμούν περισσότερο ποσοτικές πληροφορίες για το προσωπικό που διοικούν κατά τη διάρκεια των ετών. Από την άλλη τα στελέχη γραμμής ενδιαφέρονται για τον υπολογισμό του κόστους εργασίας σε επίπεδο τμήματος.

Τέλος, τα στελέχη του τμήματος προσωπικού θέλουν να έχουν πληροφορίες σε επίπεδο τμήματος και σε επίπεδο οργανισμού και ένα σύστημα που θα τους οδηγεί στη μείωση του χρόνου που αφιερώνουν σε εργασίες ρουτίνας και επομένως σε περισσότερο χρόνο για πιο ποιοτικές δραστηριότητες.

Έρευνες που έγιναν με αντικείμενο τα πληροφοριακά εργαλεία έχουν δείξει ότι συχνά το πληροφοριακό σύστημα που έχει επιλέξει το τμήμα προσωπικού καλύπτει μόνο το 35% των αναγκών για πληροφορίες σχετικά με τη ΔΑΔ με το υπόλοιπο των πληροφοριών να δίνεται από χειρόγραφα αρχεία του τμήματος ή από το τμήμα λογιστηρίου ή μισθοδοσίας<sup>16</sup>. Το γεγονός αυτός εντοπίζει την ανάγκη συνεργασίας του πληροφοριακού συστήματος της ΔΑΔ με το υπόλοιπο πληροφοριακό σύστημα της επιχείρησης όπως για παράδειγμα του τμήματος μισθοδοσίας.

Η επιλογή, ανανέωση ή αντικατάσταση του HRIS αποτελεί δύσκολη απόφαση για οποιοδήποτε οργανισμό. Μια απλή αναζήτηση στο διαδίκτυο αποδίδει περισσότερες από 300 εταιρείες που παρέχουν υπηρεσίες και οργάνωση HRIS οποιουδήποτε οργανισμού, οι οποίες ειδικεύονται σε ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και λειτουργίες ανάλογα με το μέγεθος και τις ανάγκες των οργανισμών<sup>17</sup>.

<sup>16, 17</sup> Ν. Παπαλεξανδρή – Δ. Μπουραντάς « Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» (σελ. 494, 654-655)

### 3.7 Τοπική Αυτοδιοίκηση και Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Το σύνολο των εργαλείων ΔΑΠ, όπως το σύστημα προγραμματισμού προσλήψεων, αμοιβών, αξιολόγησης, και εκπαίδευσης έχει επαναπροσδιοριστεί στους ΟΤΑ, ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες ευελιξίας και προσαρμοστικότητας των σύγχρονων απαιτήσεων.

Το «Πρόγραμμα Καλλικράτης» έφερε αλλαγές στις αρμοδιότητες της ΤΑ. Οι οργανισμοί σε μια προσπάθεια καλύτερου οργανωτικού σχεδιασμού και συντονισμού, πραγματοποίησαν αλλαγές στην οργανωτική δομή τους και επικαιροποίησαν τα οργανογράμματα τους.

Ο νόμος 4420/2016 «Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας» επανάφερε την ανάγκη νέων, ψηφιακών πλέον οργανογραμμάτων στους Ο.Τ.Α. Η υποβολή νέων οργανογραμμάτων στο Δημόσιο είναι απαραίτητη, εφόσον οι φορείς δεν θα έχουν δικαίωμα προσλήψεων, δεδομένου ότι δεν θα είναι καταγεγραμμένες οι ανάγκες τους και δεν θα μπορούν να συμμετέχουν στην διαδικασία της κινητικότητας των υπαλλήλων. Με τα νέα ψηφιακά οργανογράμματα και την πλήρη καταγραφή του προσωπικού ανά ειδικότητα, θα είναι εφικτός ο αποτελεσματικότερος προγραμματισμός προσλήψεων και η μετακίνηση προσωπικού μεταξύ διαφορετικών φορέων.

Νεότεροι νόμοι όπως ν.4354/2015 και ο ν.4369/2015 επαναπροσδιόρισαν αφενός τις αποδοχές των εργαζομένων, τα κίνητρα για αύξηση της απόδοσης και επίτευξης στόχων και τον τρόπο αξιολόγησης των υπαλλήλων. Το νέο νομοθετικό πλαίσιο προβλέπει τη δυνατότητα χορήγησης αμοιβής η οποία συνδέεται με την περιγραφή και αξιολόγηση των θέσεων εργασίας. Απαραίτητη προϋπόθεση για τη χορήγηση της εν λόγω αποζημίωσης είναι η αναλυτική περιγραφή και αξιολόγηση των θέσεων εργασίας του κάθε φορέα.

Στον τομέα της εκπαίδευσης η επιμόρφωση των εργαζομένων των Ο.Τ.Α. σχεδιάζεται και υλοποιείται από το ΙΝ.ΕΠ μέσω πιστοποιημένων επιμορφωτικών προγραμμάτων στο ΕΚΔΔΑ. Οι Ο.Τ.Α μπορούν να αξιοποιούν και τα προγράμματα ΛΑΕΚ τα οποία αφορούν την επαγγελματική κατάρτιση υπαλλήλων που είναι ασφαλισμένοι στο Ι.Κ.Α. Συγκεκριμένα, κάθε επιχείρηση καταβάλλει μηνιαίως στον ΛΑΕΚ ποσό ίσο με το 0,45% των μικτών αποδοχών των εργαζομένων της. Προκειμένου να επανεισπράξουν την εισφορά οι Ο.Τ.Α, θα πρέπει να υλοποιήσουν προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης του προσωπικού τους σύμφωνα με τους όρους του προγράμματος όπως εμπεριέχονται στη εκάστοτε ετήσια εγκύκλιο.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3<sup>ου</sup> Κεφαλαίου

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Νάνσυ Παπαλεξανδρή-Δημήτριος Μπουραντάς (2016) «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού» Εκδόσεις Ε. Μπένου.
- Λεωνίδα Χυτήρης (2001) « Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» Εκδόσεις Interbooks.
- Νίκος Μιχαλόπουλος (2003) «Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management» Εκδόσεις Παπαζήση.
- Κουντζέρης, Α., «Μελέτη για τις ηλεκτρονικές προμήθειες στο δημόσιο τομέα: Υφιστάμενη κατάσταση και προοπτικές στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση», Ελληνικό Παρατηρητήριο για την Κοινωνία της Πληροφορίας, Αθήνα, 2007.
- Κοινωνία της Πληροφορίας Α.Ε. (2014). Οι νέες τεχνολογίες στην καθημερινή ζωή των πολιτών. (Κεφάλαιο 5)

### ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Armstrong M. (2000) “Strategic Human Resource Management” Εκδόσεις Kogan Page
- J.Smith & G.E Davis “1992” Human Resource Planning, Human Resource Management

### ΠΗΓΕΣ

- Έκθεση αποτελεσμάτων διεθνούς ερευνητικού προγράμματος CRANET «25 Χρόνια Έρευνας στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρώπη : Τάσεις συγκρίσεις προτάσεις» Νάνσυ Παπαλεξανδρή, Ελεάννα Γαλανάκη, Λήδα Παναγιωτοπούλου

### ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

- [www.hr-software.net/HRIS\\_HRMS\\_Software.htm](http://www.hr-software.net/HRIS_HRMS_Software.htm)
- [www.et.gr](http://www.et.gr) Εθνικό Τυπογραφείο
- [www.dimosnet.gr](http://www.dimosnet.gr) Dimosnet.gr
- [www.ypes.gr](http://www.ypes.gr) Υπουργείο Εσωτερικών
- [www.ekdda.gr](http://www.ekdda.gr) Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης
- [www.oaed.gr](http://www.oaed.gr) Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού
- [www.asep.gr](http://www.asep.gr) Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού

## ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ

Ν.3852/2010 (ΦΕΚ87/Α'/07-06-2010) «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης–Πρόγραμμα Καλλικράτης».

Ν.4420/2016 (ΦΕΚ 224/Α/2-12-2016) « Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση».

Ν.4354/2015( ΦΕΚ 176/Α'/2015) « Μισθολογικές Ρυθμίσεις»

Ν.4369/2015(ΦΕΚ 33/Α'/ 2016) «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα»

ΠΔ 57/2007(ΦΕΚ 59/Α14.03.2007)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> –Μελέτη Περίπτωσης Δήμος Ηλιούπολης

### 4.1 Εισαγωγή

Με το πρόγραμμα « Καλλικράτης» οι ΟΤΑ υποδέχθηκαν νέες αρμοδιότητες στις οποίες έπρεπε να ανταποκριθούν αξιοποιώντας σύγχρονες μεθόδους διοίκησης αλλά και το ανθρώπινο δυναμικό τους. Με την υποχρέωση εκπόνησης πενταετών επιχειρησιακών προγραμμάτων οι Δήμοι προωθούν, την Δημοτική και Εσωτερική Ανάπτυξη του Δήμου σε εναρμόνιση με τις κατευθύνσεις σε εθνικό και τοπικό επίπεδο και τις νέες αρμοδιότητες που ορίζει ο Καλλικράτης. Ο στρατηγικός προγραμματισμός εφαρμόζεται μέσα από τα επιχειρησιακά προγράμματα στους Ο.Τ.Α. και συνδυάζεται με προγράμματα δράσης για τους ανθρώπινους πόρους.

Στο κεφάλαιο αυτό σύμφωνα και με τα στάδια προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων που αναλύσαμε στο τρίτο κεφάλαιο σε συνδυασμό και με το υφιστάμενο νομοθετικό πλαίσιο, θα αναλυθεί ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων του Δήμου Ηλιούπολης σε σχέση με το Επιχειρησιακό του Πρόγραμμα (Α΄ Φάση) για το διάστημα 2015-2019.Θα διερευνηθεί κατά πόσο τα σχέδια διοίκησης ανθρώπινων Πόρων συνδέονται με την επιχειρησιακή στρατηγική του Δήμου καθώς και αν υπάρχουν δυνατότητες βελτίωσης.

Αρχικά θα γίνει μια ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος προσδιορίζοντας αλλαγές που συμβαίνουν και συνθήκες που επικρατούν και επηρεάζουν το Δήμο.

Ακολούθως, θα πραγματοποιηθεί ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος του Οργανισμού προκειμένου να εξαχθούν συμπεράσματα για το υφιστάμενο προσωπικό του. Επίσης, θα διερευνηθεί κατά πόσο αξιοποιούνται εργαλεία και τεχνικές προγραμματισμού των ανθρώπινων πόρων στο Δήμο προκειμένου να προβλεφθούν μεταβολές του ανθρώπινου δυναμικού. Τέλος, θα αναλυθούν τα σχέδια προσλήψεων, αξιολόγησης και προαγωγών, εκπαίδευσης, επικοινωνίας και εργασιακών σχέσεων , αμοιβών και θα εξαχθούν συμπεράσματα σχετικά με τη δυνατότητα βελτίωσης τους.

## 4.2 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος Δήμου Ηλιούπολης

Η Ηλιούπολη είναι ένας σύγχρονος προαστιακός Δήμος του Νομού Αττικής. Σύμφωνα με την ΕΛΣΤΑΤ και την τελευταία απογραφή το 2011 ο πραγματικός πληθυσμός του Δήμου, ο πληθυσμός δηλαδή ο οποίος ήταν παρών την ημέρα της απογραφής, είτε μένει μόνιμα, είτε βρέθηκε να διαμένει (προσωρινά ή τυχαία) ανέρχεται σε 74.466 κατοίκους.

Σύμφωνα με την συγκεκριμένη απογραφή, παρατηρούμε ότι το χρονικό διάστημα 1951-1961 υπάρχει σημαντική αύξηση του πληθυσμού.

Πίνακας 4.1. Πληθυσμιακή Εξέλιξη και ποσοστιαία μεταβολή πληθυσμού

ΕΤΟΣ	ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΣ ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ	ΜΕΤΑΒΟΛΗ %
1951	8.052	-
1961	27.638	243,24
1971	49.215	78,07
1981	69.560	41,34
1991	75.037	7,87
2001	75.904	1,16
2011	74.466	0,74

Πηγή ΕΛ.ΣΤΑΤ (2011)

Από τα επίσημα στοιχεία της απογραφής που αφορούν στο Μόνιμο Πληθυσμό προκύπτει ότι ο γυναικείος πληθυσμός ανέρχεται σε ποσοστό 52,53% επί του συνολικού πληθυσμού, υπερಿಸώντας του αντίστοιχου ανδρικού πληθυσμού 47,47%. Όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο του πληθυσμού, κατά την δεκαετία 2001 έως 2011 παρατηρούμε το 2011, αύξηση στα ποσοστά των πτυχιούχων και στους κατόχους μεταπτυχιακών και διδακτορικών (πίνακας 5.2).

Πίνακας 4. 2 Επίπεδο Εκπαίδευσης πληθυσμού Δήμου 2001 και 2011

ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ Δ.ΗΛΙΟΥΠΟΛΗΣ	2001 (%)	2011 (%)
ΑΝΑΛΦΑΒΗΤΟΙ	1,38	0,67
ΔΗΜΟΤΙΚΟ	5,92	2,28
ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	34,09	33,01
ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	34,41	29,65
ΑΕΙ	7,66	13,57
ΤΕΙ	4,14	5,39
ΜΕΤΑΠΤΥΧ/ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΑ	12,4	15,43

Πηγή ΕΛ.ΣΤΑΤ (2011)

Στον πίνακα 4.3 απεικονίζεται η κατανομή της θέσης στο επάγγελμα επί του οικονομικά ενεργού πληθυσμού (τα άτομα εκείνα τα οποία είναι ικανά για εργασία και εργάζονται ή επιθυμούν να εργαστούν) στο Δήμο. Οι βασικότερες κατηγορίες είναι οι μισθωτοί ή ημερομίσθιοι με ποσοστό περίπου 70% και οι αυτοαπασχολούμενοι σε ποσοστό 15%.

Πίνακας 4.3 Κατανομή της θέσης στο επάγγελμα επί του Οικονομικά Ενεργού Πληθυσμού στο Δήμο Ηλιούπολης

Κλάδος οικονομικής δραστηριότητας και θέση στο επάγγελμα	2011 Οικονομικά Ενεργός	Πληθυσμός
	Δήμος	Ηλιούπολης
	Άτομα	(%)
Εργοδότης	1.879	5,16
Εργαζόμενος για δικό του λογαριασμό	5.697	15,65
Μισθωτός ή ημερομίσθιος	27.077	74,37
Μέλος παραγωγικού συνεταιρισμού	29	0,08
Βοηθός στην οικογενειακή επιχείρηση	239	0,66
Άλλη περίπτωση	185	0,51
Νέοι Άνεργοι	1.304	3,58
Σύνολο	36.410	100,00

Πηγή ΕΛ.ΣΤΑΤ 2011

Επίσης, το 2011 το σύνολο του οικονομικά ενεργού πληθυσμού του Δήμου ανέρχεται σε ποσοστό 46,59% ενώ στο σύνολο του οικονομικά μη ενεργού πληθυσμού ( άτομα που μπορούν να εργαστούν αλλά για διάφορους λόγους δεν θέλουν ) είναι υψηλότερο σε ποσοστό 53,41%.

Όσον αφορά την ανεργία στο σύνολο του οικονομικά ενεργού πληθυσμού του Δήμου ανέρχεται σε ποσοστό 16,16%. Τα ποσοστά ανεργίας είναι ιδιαίτερα μεγάλα για άνδρες και γυναίκες ηλικιακών ομάδων 20-29 με ποσοστά ανεργίας 20,01% και 18,83% αντίστοιχα.

Για το επίπεδο ανεργίας η ΕΛΣΤΑΤ δημοσιοποιεί τα επίπεδα ανεργίας μόνο για το σύνολο της Ελλάδας και τις Περιφέρειες και σε ετήσια βάση.

Για το διάστημα 2011-2014 η ανεργία στην Περιφέρεια Αττικής βρίσκεται σε ποσοστό 51,7% υψηλότερο και από το ποσοστό για όλη τη χώρα το οποίο κυμαίνεται στο 48%. Συνεχίζοντας την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος του Δήμου θα παρουσιάσουμε με την τεχνική SWOT τις δυνάμεις και αδυναμίες καθώς και τις ευκαιρίες και απειλές που προκύπτουν στο εξωτερικό περιβάλλον του Δήμου.



Πίνακας 4.4 Swot ανάλυση Δήμου Ηλιούπολης

<b>ΔΥΝΑΜΕΙΣ</b>	<b>ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ</b>
<p>Θέση Οικισμού στο Λεκανοπέδιο</p> <p>Μορφωτικό επίπεδο κατοίκων</p> <p>Κανονισμός Καθαριότητας-Τοπικό σχέδιο Διαχείρισης Απορριμμάτων</p> <p>Σχέδιο Δράσης για τη Αειφόρο Ενέργεια(εξοικονόμηση)</p> <p>Ολοκληρωμένο Σύστημα πληροφόρησης Επιβατών για Δρομολόγια Δημοτικής Συγκοινωνίας και Οδηγών για διαθέσιμες θέσεις Στάθμευσης</p> <p>Συμμετοχή στο δίκτυο ΣΥΖΕΥΞΙΣ</p> <p>Λειτουργία επαγγελματικών λυκείων και ΙΕΚ</p> <p>Συμβουλευτική υποστήριξη μικρομεσαίων επιχειρήσεων</p> <p>Πρόωθηση Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων Δια βίου Μάθησης με χρηματοδότηση μέσω ΕΣΠΑ</p> <p>Αξιοποίηση υποδομών για παροχή υπηρεσιών αθλητισμού</p> <p>Ενίσχυση τοπικής αγοράς</p> <p>Συμπαραστάτης του Δημότη και της Επιχείρησης</p> <p>Εναισθητοποίηση πολιτών σε θέματα ανακύκλωσης</p> <p>Δομές κοινωνικής υποστήριξης</p> <p>Πολιτιστικές δράσεις/ Προγράμματα Αθλητισμού</p>	<p>Έντονο κυκλοφοριακό πρόβλημα</p> <p>Υψηλή ανεργία σε παραγωγικές ηλικίες</p> <p>Υψηλό ποσοστό μη οικονομικά ενεργού πληθυσμού</p> <p>Αύξηση πληθυσμού που εξυπηρετούνται από τις δράσεις της κοινωνικής υπηρεσίας λόγω οικονομικών προβλημάτων</p> <p>Μικρό μέγεθος τοπικών επιχειρήσεων που τις καθιστά ευάλωτες στο ανταγωνιστικό περιβάλλον.</p> <p>Μειωμένοι πόροι</p>
<b>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</b>	<b>ΑΠΕΙΛΕΣ</b>
<p>Αξιοποίηση ευρωπαϊκών κονδυλίων για την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας</p> <p>Αξιοποίηση του ΕΣΠΑ «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού</p> <p>Αξιοποίηση ΕΣΠΑ σε θέματα απασχόλησης και κοινωνικής ενσωμάτωσης</p> <p>Δημιουργία δομών για ενίσχυση της επιχειρηματικότητας</p> <p>Διαδημοτικές συνεργασίες</p>	<p>Μη συντονισμένη και οργανωμένη προσπάθεια απορρόφησης κονδυλίων</p> <p>Περιορισμένη δυνατότητα βελτίωσης κοινωνικών προγραμμάτων χωρίς κρατική και κοινοτική χρηματοδότηση</p> <p>Οικονομική κρίση/Ανεργία</p> <p>Αύξηση του πληθυσμού με ανάγκη αρωγής</p> <p>Ελλιπής συντονισμός μέτρων απασχόλησης και κοινωνικής πολιτικής σε εθνικό επίπεδο.</p>

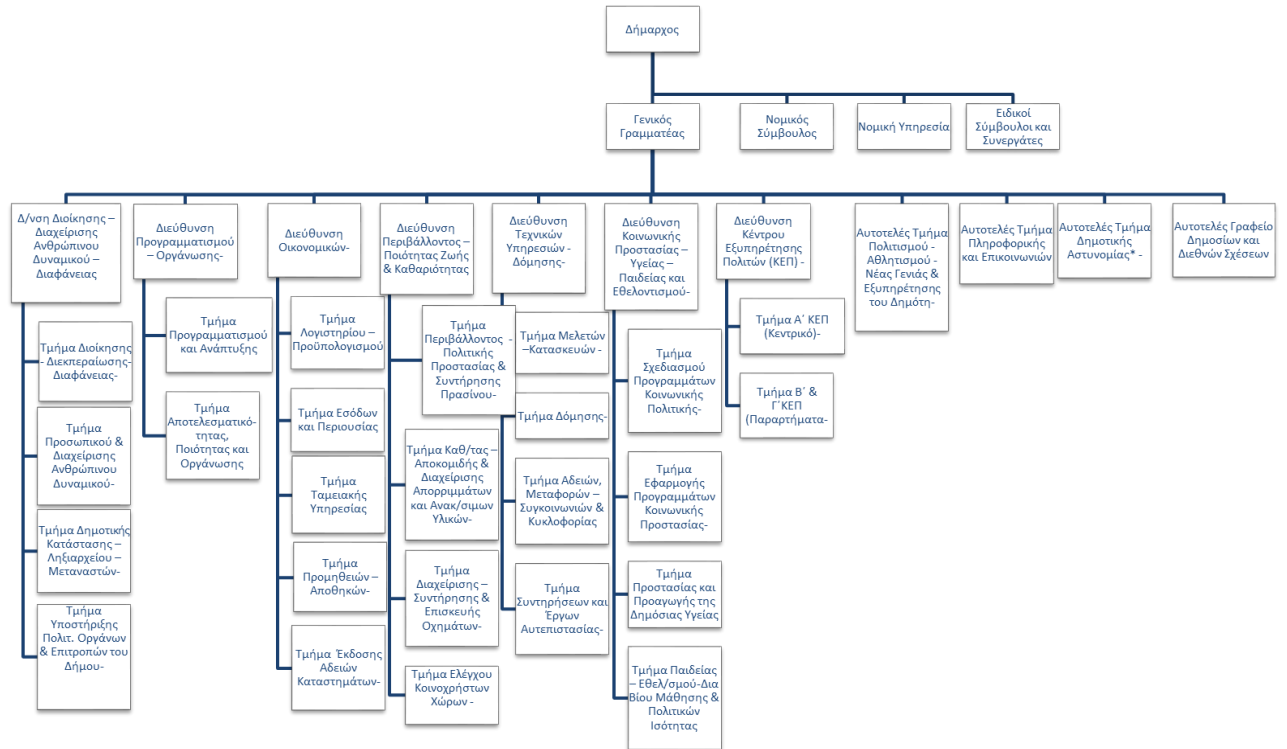
Πηγή «Επιχειρησιακό Πρόγραμμα(Α΄ φάση)Δήμου Ηλιούπολης 2015-2019»

Θα συνεχίσουμε με την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος του Δήμου ως οργανισμού τοπικής αυτοδιοίκησης ώστε να υπάρξει ολοκληρωμένη εικόνα της υφιστάμενης κατάστασης του Δήμου.

### 4.3 Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος Δήμου Ηλιούπολης

Η υφιστάμενη οργανωτική δομή στο Δήμο Ηλιούπολης ,σύμφωνα με τον Ο.Ε.Υ του Δήμου απεικονίζεται στο σχήμα 4.2.

Σχήμα 4.2 Οργανόγραμμα Δήμου Ηλιούπολης



Πηγή: Επιχειρησιακό Πρόγραμμα (Α΄ φάση) Δήμου Ηλιούπολης 2015-2019»

Ο Δήμος χρησιμοποιεί μια προσέγγιση διοίκησης από πάνω προς τα κάτω. Έχει επτά (7) Διευθύνσεις και είκοσι εννέα (29) τμήματα εκ των οποίων τα τέσσερα είναι αυτοτελή και τρία παραμένουν μέχρι και σήμερα ανενεργά.

Οι κύριες λειτουργίες του Δήμου ασκούνται από τρεις Διευθύνσεις, Περιβάλλοντος-Ποιότητας Ζωής & Καθαριότητας, Τεχνικών Υπηρεσιών-Δόμησης, Κοινωνικής Προστασίας Υγείας Παιδείας και Εθελοντισμού.

Οι υποστηρικτικές λειτουργίες ασκούνται από τις υπόλοιπες τέσσερις Διευθύνσεις, Προγραμματισμού – Οργάνωσης, Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού , Οικονομικών, Διεύθυνση Κέντρου Εξυπηρέτησης Πολιτών.

Οι αρμοδιότητες των διευθύνσεων και των τμημάτων περιγράφονται αναλυτικά στον Ο.Ε.Υ του Δήμου, ωστόσο απουσιάζουν οι περιγραφές θέσεων εργασίας.

Ο κεντρικός πυρήνας εργαζομένων στο Δήμο είναι οι μόνιμοι και οι υπάλληλοι ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου. Σύμφωνα με το επιχειρησιακό πρόγραμμα υπηρετούν 227 μόνιμοι υπάλληλοι και 102 υπάλληλοι με σχέση Εργασίας ΙΔΑΧ. Το μεγαλύτερο ποσοστό των υπαλλήλων είναι ΔΕ και ΥΕ. Ακολουθούν οι ΠΕ ενώ οι ΤΕ αποτελούν ένα μικρό ποσοστό υπαλλήλων.

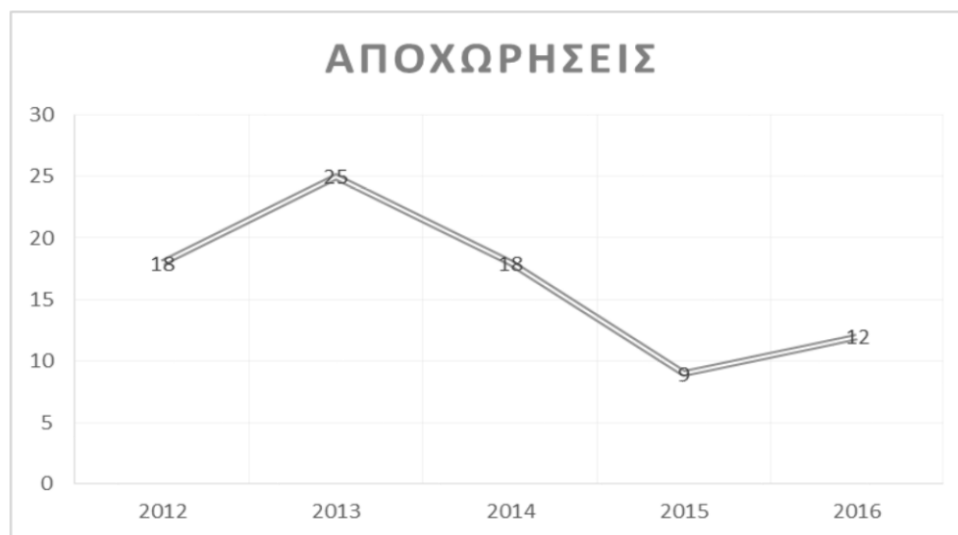
Σχήμα 4.3 Ποσοστό Υπαλλήλων ανά Κατηγορία Εκπαίδευσης



Πηγή : Ιδία Επεξεργασία

Όσον αφορά τις αποχωρήσεις του προσωπικού, τα τελευταία έτη παρουσιάζουν σημαντική διακύμανση, με σημαντικότερη αποχώρηση υπαλλήλων το 2013 (σχήμα 4.4).

Σχήμα 4.4 Αποχωρήσεις υπαλλήλων περίοδο 2012-2016



Πηγή : Ιδία Επεξεργασία

Αναλύοντας τις ειδικότητες των υπαλλήλων που αποχώρησαν μπορούν να εξαχθούν συμπεράσματα για τις επιπτώσεις που μπορεί να έχει στην κάλυψη των υπηρεσιακών αναγκών.

Σχήμα 4.5 Αποχωρήσεις υπαλλήλων ανά κατηγορία εκπαίδευσης περίοδο 2012-2016



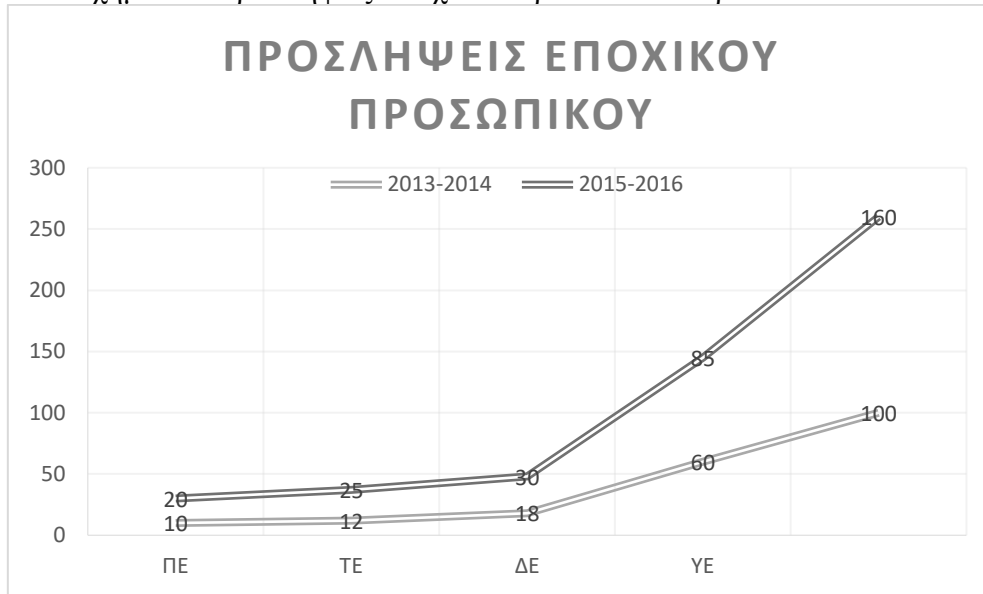
Πηγή : Ιδία Επεξεργασία

Στο σχήμα 4.5 οι περισσότερες αποχωρήσεις παρατηρούνται στις κατηγορίες ΥΕ και ΔΕ. Ο βασικότερος λόγος αποχωρήσεων ήταν η συνταξιοδότηση και οι μετατάξεις σε ανώτερο κλάδο ή μετατάξεις σε άλλους φορείς. Η αλλαγή στο νομοθετικό πλαίσιο επέτρεψε σε υπαλλήλους ΥΕ να μεταταχθούν στον κλάδο ΔΕ μετά την απόκτηση σχετικής εμπειρίας. Οι εσωτερικές μετατάξεις είχαν ως αποτέλεσμα την κένωση θέσεων στον κλάδο ΥΕ και την στελέχωση θέσεων ΔΕ. Επιπρόσθετα το νομοθετικό πλαίσιο το παραπάνω διάστημα προέβλεπε αναστολή προσλήψεων μόνιμου προσωπικού .

Κάθε χρόνο σύμφωνα με την εγκύκλιο του Υπουργείου Εσωτερικών προγραμματίζονται προσλήψεις εποχικού προσωπικού, προκειμένου να καλυφθούν τα κενά που προκύπτουν λόγω αποχωρήσεων. Επιπρόσθετα ο Δήμος πραγματοποιεί προγράμματα κοινωφελούς εργασίας σε συνεργασία με τον ΟΑΕΔ τα οποία παρέχουν εργασιακή εμπειρία και μειώνουν την ανεργία.

Οι προσλήψεις εποχικού προσωπικού που πραγματοποιήθηκαν το διάστημα 2013-2016 απεικονίζονται στο σχήμα 4.6 που ακολουθεί.

Σχήμα 4.6 Προσλήψεις Εποχικού Προσωπικού περίοδο 2013-2016



Πηγή : Ιδία Επεξεργασία

Παρατηρούμε ότι υπάρχει αύξηση των εργαζομένων που απασχολούνται στο Δήμο με ευέλικτες μορφές εργασίας. Οι συγκεκριμένες προσλήψεις αφορούν κυρίως ειδικότητες Εργατικού Προσωπικού. Ακολουθούν οι υπόλοιπες ειδικότητες. Η αύξηση των ευέλικτων μορφών απασχόλησης προκύπτουν από τον περιορισμό προσλήψεων μόνιμου προσωπικού και αποτελούν ένα τρόπο κάλυψης των κενών που δημιουργούνται και της αύξησης των υπηρεσιακών αναγκών.

Συνεχίζοντας και προκειμένου να έχουμε μια περισσότερο ολοκληρωμένη εικόνα του εσωτερικού περιβάλλοντος του Δήμου ακολουθεί η SWOT ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος ώστε να εντοπιστούν τα δυνατά και αδύνατα σημεία καθώς και οι ευκαιρίες και οι απειλές που υπάρχουν.

Πίνακας 4.5 SWOT ανάλυση της εσωτερικής δομής του Δήμου Ηλιούπολης

ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ
Σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα	Μείωση προσωπικού(αδυναμία προσλήψεων λόγω περιορισμών νομοθεσίας)
Σύγχρονη επίσημη ιστοσελίδα Δήμου	Ανεπαρκής στελέχωση τμημάτων
Συμμετοχή Δήμου σε προγράμματα προσλήψεων	Απουσία εξειδικευμένου προσωπικού σε ορισμένες ειδικότητες
Συμμετοχή Δήμου σε προγράμματα εργασιακής εμπειρίας	Συνεχείς αλλαγές του νομοθετικού πλαισίου
Συμμετοχή Δήμου σε προγράμματα πρακτικής άσκησης φοιτητών	Επιμόρφωση/Εκπαίδευση προσωπικού
Υλοποίηση κοινωνικών προγραμμάτων και παροχή επιδομάτων πρόνοιας από την Διεύθυνση Κοινωνικών Υπηρεσιών Δήμου.	Κάλυψη κενών με εποχικό προσωπικό.
Υλοποίηση προγραμμάτων αθλητισμού και πολιτισμού.	Δυσκολίες επικοινωνίας με τις υπηρεσίες του Δημοσίου και του Δήμου.
	Έλλειψη υποχρεωτικού προγράμματος εκπαίδευσης των χρηστών ΤΠΕ

Δυνατότητα εφαρμογής ολοκληρωμένου προγράμματος «Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης» στο Δήμο μέσω ενιαίας πλατφόρμας.	Μη αξιοποίηση της εφαρμογής GIS από τις υπηρεσίες του Δήμου ούτε ως εργαλείο λήψης αποφάσεων από τις Διοικήσεις.
<b>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</b>	<b>ΑΠΕΙΛΕΣ</b>
Επανασχεδιασμός οργανωτικής διάρθρωσης (ψηφιακά οργανογράμματα, περιγράμματα θέσεων)  Ενίσχυση επιμόρφωσης ανθρώπινου δυναμικού  Αναβάθμιση των ηλεκτρονικών εφαρμογών και προσαρμογή στο νέο νομοθετικό πλαίσιο  Κινητικότητα Στελέχωση τμημάτων με μόνιμο προσωπικό	Προβλήματα στην εφαρμογή του νέου νομοθετικού πλαισίου .  Περαιτέρω μείωση του μόνιμου προσωπικού.  Συχνές μετακινήσεις προσωπικού για την κάλυψη των κενών που δημιουργούνται.  Έλλειψη τεχνογνωσίας σε σύγχρονες μεθόδους οργάνωσης και διοίκησης.  Περιορισμένες δυνατότητες συνεχούς εκπαίδευσης και επιμόρφωσης ανθρώπινου δυναμικού με εκπαιδευτικά σεμινάρια

Επεξεργασία Πληροφοριών «Επιχειρησιακού Προγράμματος(Α΄ φάση)Δήμου Ηλιούπολης 2015-2019»

#### 4.4 Στρατηγική Δήμου και Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Το όραμα της Δημοτικής Αρχής ,όπως αποτυπώνεται στο επιχειρησιακό του πρόγραμμα είναι « μια όμορφη Πόλη με καθαρό περιβάλλον με πολύ φως και πράσινο, με σύγχρονες υποδομές και υπηρεσίες με αξιοποίηση των ψηφιακών τεχνολογιών στο πλαίσιο της έξυπνης πόλης με ευρύ δίκτυο κοινωνικής προστασίας και αλληλεγγύης. Μια πόλη με ισχυρή τοπική οικονομία και επιχειρηματική δραστηριότητα , Πόλη παιδείας και πολιτισμού, πόλη της αξιοπρέπειας και της ποιότητας ζωής για όλους τους κατοίκους της».

Η αποστολή του Δήμου σύμφωνα με το άρθρο 75 του Ν.3463/2006 είναι «η διακυβέρνηση των τοπικών υποθέσεων και η παροχή δημοσίων αγαθών και υπηρεσιών για την ικανοποίηση των κατοίκων και των τοπικών φορέων με απώτερο σκοπό τη βιώσιμη κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη της περιοχής του».

Για την επίτευξη του οράματος και της αποστολής του, ο Δήμος στηρίζει την στρατηγική του σε τέσσερις βασικούς άξονες :

- 1) Περιβάλλον και Ποιότητα Ζωής
- 2) Κοινωνική Πολιτική, Υγεία, Παιδεία, Πολιτισμός , Αθλητισμός
- 3) Τοπική Οικονομία και Απασχόληση
- 4) Βελτίωση διοικητικής ικανότητας και οικονομικής κατάστασης του Δήμου.

Οι τρεις πρώτοι άξονες αφορούν την τοπική ανάπτυξη ενώ ο τέταρτος την εσωτερική ανάπτυξη.

Στον πίνακα 4.6 που ακολουθεί σύμφωνα με το εγκεκριμένο στρατηγικό σχέδιο του Δήμου παρουσιάζονται οι άξονες προτεραιότητας και τα επιμέρους μέτρα.

Πίνακας 4.6 Άξονες και μέτρα Επιχειρησιακού Προγράμματος Δήμου Ηλιούπολης

Άξονας 1 Περιβάλλον & Ποιότητα Ζωής	Άξονας 2 Κοινωνική Πολιτική Παιδεία Πολιτισμός	Άξονας 3 Τοπική Οικονομία & Απασχόληση	Άξονας 4 Βελτίωση Διοικητικής & Οικονομικής Κατάστασης Δήμου
M.1.1 Προστασία και Διεκδίκηση της Δημόσιας Περιουσίας	M.2.1 Αθλητισμός	M.3.1 Τοπική Επιχειρηματικότητα	M.4.1 Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση - Ψηφιακός Δήμος
M.1.2 Φυσικό Περιβάλλον -Πράσινο Αισθητική της Πόλης	M.2.2 Πολιτισμός	M.3.2 Απασχόληση Ανεργία	M.4.2 Οργάνωση & Συνεργασίες
M.1.3 Καθαριότητα Διαχείριση Απορριμμάτων	M.2.3 Κοινωνική Μέριμνα	M.3.3 Έξυπνη Πόλη	M.4.3 Ανθρώπινο Δυναμικό
M.1.4 Συντήρηση Αναβάθμιση Κοινόχρηστων χώρων και λοιπών κτιρίων & υποδομών	M.2.4 Εκπαίδευση		M.4.4 Οικονομικά
M.1.5 Κυκλοφορία Στάθμευση ,Συγκοινωνία	M.2.5 Έξυπνη Πόλη		M.4.5 Ενίσχυση Εξωστρέφειας
M.1.6 Ενέργεια			M.4.6 Έξυπνη Πόλη
M.1.7 Έξυπνη Πόλη			

Πηγή: «Επιχειρησιακό Πρόγραμμα (Α΄ φάση) Δήμου Ηλιούπολης 2015-2019»

Η ΔΑΠ θα συμβάλει στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων όπως αυτοί έχουν καθοριστεί από το επιχειρησιακό πρόγραμμα του Δήμου.

Ειδικότερα, οι στόχοι που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό του Δήμου θα συμβάλουν στην εσωτερική ανάπτυξη και στη βελτίωση της λειτουργίας του Δήμου ως οργανισμού αλλά και στην υλοποίηση των αναπτυξιακών μέτρων που έχουν τεθεί στους υπόλοιπους άξονες του επιχειρησιακού προγράμματος.

Στον πίνακα 4.7 που ακολουθεί παρουσιάζονται οι γενικοί στόχοι εσωτερικής ανάπτυξης για το ανθρώπινο δυναμικό του Δήμου.

Πίνακας 4.7 : Άξονας βελτίωση διοικητικής ικανότητας και οικονομικής κατάστασης του Δήμου –Ανθρώπινο Δυναμικό

ΜΕΤΡΑ	ΣΤΟΧΟΙ
Ανθρώπινο Δυναμικό και υλικοτεχνική υποδομή	<p>Βελτίωση των Οργανισμών Εσωτερικής Υπηρεσίας Δήμου &amp; ΝΠΙ και στελέχωση αυτών αξιοκρατικά.</p> <p>Βέλτιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.</p> <p>Αναβάθμιση του στελεχιακού δυναμικού με συνεχή επιμόρφωση.</p> <p>Συντήρηση και βελτίωση υλικοτεχνικής υποδομής.</p> <p>Ανάπτυξη νέων κτηριακών εγκαταστάσεων για την στέγαση νέων υπηρεσιών και που σήμερα λειτουργούν σε μισθωμένους χώρους.</p> <p>Θεσμοθέτηση έρευνας/ερωτηματολογίου για την ανάδειξη αναγκών για την ανάπτυξη του προσωπικού</p>

Πηγή «Επιχειρησιακό Πρόγραμμα (Α ΄Φάση) Δήμου Ηλιούπολης 2015-2019»

Όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό σημαντικοί στόχοι αποτελούν η βελτίωση του Ο.Ε.Υ του Δήμου και η αξιοκρατική στελέχωση των υπηρεσιών του.

Επιπρόσθετα ,η βέλτιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού σε συνδυασμό με την συνεχή επιμόρφωση και η θεσμοθέτηση ερωτηματολογίου για την ανάδειξη αναγκών ανάπτυξης του προσωπικού, παρουσιάζουν μια ποιοτική κατεύθυνση της στρατηγικής του Δήμου, με την οποία η ΔΑΠ πρέπει να εναρμονιστεί και να εκτελέσει δραστηριότητες με αυτή την πορεία. Ειδικότερα, θα πρέπει να διαμορφώσει τις επιμέρους δραστηριότητες της, δηλαδή τον σχεδιασμό των θέσεων εργασίας, τις προσλήψεις, την αξιολόγηση, την εκπαίδευση και τις αμοιβές των εργαζομένων προς την στρατηγική ποιότητας.

Η βελτίωση του Ο.Ε.Υ του φορέα δε θα πρέπει να είναι μια συνηθισμένη διαδικασία τροποποίησης αλλά μια ουσιαστική και τεκμηριωμένη οργανωτική μελέτη. Θα πρέπει να υπάρξει σαφής περιγραφή αρμοδιοτήτων και λειτουργιών των διευθύνσεων και τμημάτων και ακριβής περιγραφή των εργασιών.

Η βέλτιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, θα επιτευχθεί μέσα από την εκτίμηση των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό σε κάθε διεύθυνση και τμήμα, κατά επίπεδο εκπαίδευσης και κατά κλάδο και σύμφωνα με τις δυνατότητες που υπάρχουν για εσωτερικές μετακινήσεις.



Η εκπαίδευση θα συμβάλει στην αναβάθμιση του προσωπικού. Θα πρέπει να είναι εκτεταμένη και συνεχής για το μόνιμο και ΙΔΑΧ προσωπικό, ειδικά όταν υπάρχουν αλλαγές στο νομοθετικό πλαίσιο και προσθήκη νέων αρμοδιοτήτων και λειτουργιών. Η αξιολόγηση απόδοσης σύμφωνα και με τα οριζόμενα στο Ν.4369/2016 θα πρέπει να συνδεθεί με την ποσοτική και ποιοτική εργασιακή απόδοση, τον βαθμό επίτευξης στόχων ατομικής στοχοθεσίας και συμμετοχής στη στοχοθεσία του Τμήματος. Τέλος, το ενιαίο μισθολόγιο, το οποίο εφαρμόζεται και έχει αποδεσμευτεί από το βαθμολόγιο περιλαμβάνει ρυθμίσεις για αμοιβή με βάση την περιγραφή και την αξιολόγηση των θέσεων εργασίας η οποία θα πρέπει να αξιοποιηθεί.

#### 4.5 Προβλέψεις Μεταβολών Ανθρώπινου Δυναμικού στο Δήμο Ηλιούπολης

Η πρόβλεψη ζήτησης και προσφοράς ανθρώπινου δυναμικού πραγματοποιείται από τον οργανισμό, αξιοποιώντας συνήθως μεθόδους υποκειμενικής κρίσης, δηλαδή απλές εκτιμήσεις –εισηγήσεις στελεχών. Επίσης, ατομικές εκτιμήσεις στελεχών οι οποίες συζητούνται σε επίπεδο ομάδας για να καταλήξουν σε τελική πρόβλεψη.

Οι προβλέψεις μπορούν να προσδιοριστούν αποτελεσματικότερα με την χρήση τεχνικών προγραμματισμού. Όσον αφορά τον οργανωτικό σχεδιασμό, το εμπλουτισμένο οργανόγραμμα αποτελεί πολύτιμο εργαλείο μέσω του οποίου παρέχονται πληροφορίες για τα ονόματα των προϊσταμένων των τμημάτων, την ηλικία τους, την προϋπηρεσία τους και τον αριθμό των άμεσα υφισταμένων τους. Με την αξιοποίηση του μπορεί να εντοπιστεί σε ποια τμήματα μπορεί να υπάρξει κενό διαδοχής και μεγαλύτερη πιθανότητα αποχώρησης. Παράλληλα μπορεί να διευκολύνει τα σχέδια προσλήψεων και διαδοχής καθώς και την αναδιοργάνωση των θέσεων εργασίας.

Στο σχήμα 4.7 απεικονίζεται εμπλουτισμένο οργανόγραμμα Διεύθυνσης, από το οποίο διαπιστώνουμε ότι από την ηλικία των στελεχών θα υπάρξει ανάγκη διαδοχής λόγω συνταξιοδότησης. Επιπρόσθετα η στελέχωση των συγκεκριμένων τμημάτων παρουσιάζεται ικανοποιητική.

Σχήμα 4.7 Εμπλουτισμένο Οργανόγραμμα

	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑΣ
	ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΚΛΑΔΟΣ ΠΕΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΒΑΘΜΟΣ Α΄ ΗΛΙΚΙΑ 64 ΧΡΟΝΟΣ ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΑ ΘΕΣΗ : 1 ΕΤΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ Δ/ΣΗΣ: 20 ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΜΕΣΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ: 4 ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΧΡΟΝΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ 30 ΕΤΗ
	ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΔΙΕΚΠΕΡΑΙΩΣΗΣ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑΣ
	ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΚΛΑΔΟΣ ΔΕΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΒΑΘΜΟΣ Α΄ ΗΛΙΚΙΑ 50 ΧΡΟΝΟΣ ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΑ ΘΕΣΗ : 2 ΕΤΗ ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΜΕΣΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ: 5 ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΧΡΟΝΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ 25 ΕΤΗ
	ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
	ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΚΛΑΔΟΣ ΠΕΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΒΑΘΜΟΣ Α΄ ΗΛΙΚΙΑ 47 ΧΡΟΝΟΣ ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΑ ΘΕΣΗ : 2 ΕΤΗ ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΜΕΣΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ: 7 ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΧΡΟΝΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ 18 ΕΤΗ
	ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΛΗΞΙΑΡΧΕΙΟΥ ΜΕΤΑΝΑΣΤΩΝ
	ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΚΛΑΔΟΣ ΔΕΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΒΑΘΜΟΣ Α΄ ΗΛΙΚΙΑ 50 ΧΡΟΝΟΣ ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΑ ΘΕΣΗ : 4 ΕΤΗ ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΜΕΣΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ: 4 ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΧΡΟΝΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ 27 ΕΤΗ
	ΤΜΗΜΑ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΝ & ΕΠΙΤΡΟΠΩΝ
	ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΚΛΑΔΟΣ ΔΕΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΒΑΘΜΟΣ Α΄ ΗΛΙΚΙΑ 55 ΧΡΟΝΟΣ ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΑ ΘΕΣΗ : 2 ΕΤΗ ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΜΕΣΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ: 4 ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΧΡΟΝΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ 30 ΕΤΗ

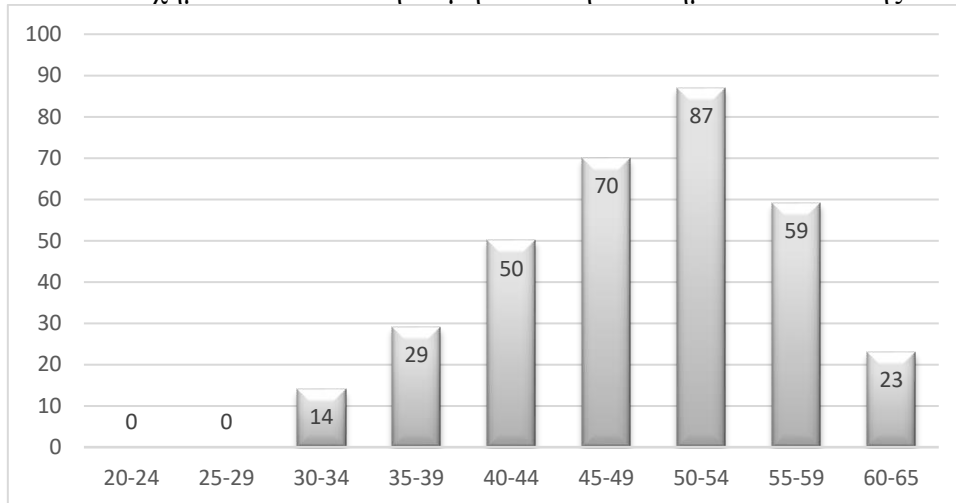
Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

Το τμήμα προσωπικού δημιουργεί σχέδια διαδοχής στελεχών ή σχέδια αντικατάστασης τους για την έγκαιρη και κατάλληλη κάλυψη θέσεων ανώτερων και ανώτατων στελεχών.

Για την πρόβλεψη μεταβολών του ανθρώπινου δυναμικού αξιοποιούνται και ηλικιακοί δείκτες οι οποίοι παρέχουν πληροφορίες στον Οργανισμό, ώστε να προβεί σε αντικαταστάσεις υπαλλήλων που βρίσκονται κοντά στην συνταξιοδότηση.

Στο σχήμα 4.8 που ακολουθεί παρουσιάζεται η ηλικιακή δομή των εργαζόμενων με ημερομηνία 31/12/2016. Διαπιστώνουμε ότι η πλειοψηφία των υπαλλήλων ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 50-59 ετών, και η ύπαρξη σχεδίων διαδοχής κρίνεται απαραίτητη. Ο συγκεκριμένος δείκτης αποτελεί μια πρώτη ένδειξη για μελλοντικά κενά που θα δημιουργηθούν σε θέσεις εργασίας.

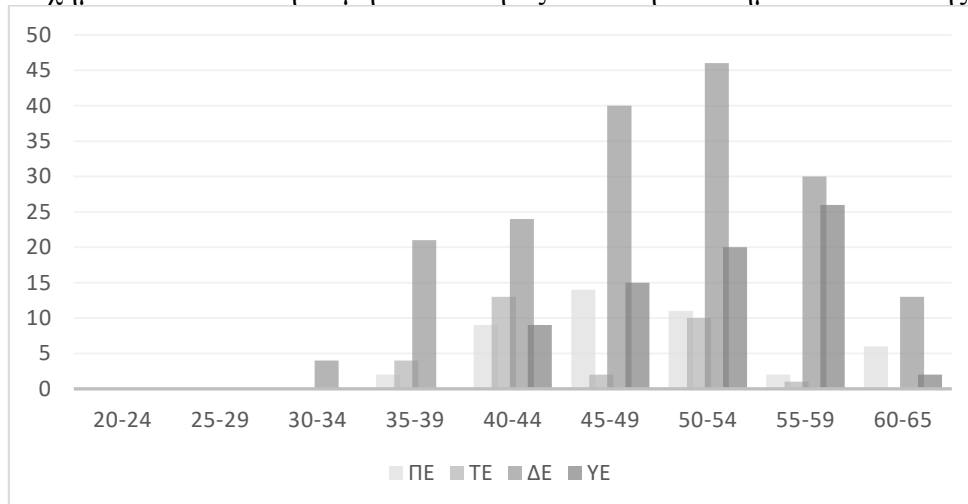
Σχήμα 4.8 Ηλικιακή Δομή Υπαλλήλων Δήμου Ηλιούπολης



Πηγή: Ιδία Επεξεργασία στοιχείων

Ακολουθεί συνδυασμός του συγκεκριμένου δείκτη ηλικιακής δομής με τις ειδικότητες των εργαζομένων ώστε να μπορέσουμε να έχουμε πληρέστερη διερεύνηση για τα κενά που θα δημιουργηθούν(σχήμα 4.9).

Σχήμα 4.9 Ηλικιακή Δομή/ Ειδικότητες Υπαλλήλων Δήμου Ηλιούπολης



Πηγή: Ιδία Επεξεργασία στοιχείων

Διαπιστώνεται ότι, κενά θα δημιουργηθούν κυρίως στην κατηγορία ΔΕ και ΥΕ. Τα κενά που δημιουργούνται καλύπτονται με εσωτερικές μετακινήσεις και προαγωγές του υφιστάμενου προσωπικού ή με προσλήψεις προσωπικού ορισμένου χρόνου κατά την διαδικασία του ετήσιου προγραμματισμού προσλήψεων .

Η παρακολούθηση των εσωτερικών μετακινήσεων και προαγωγών μπορεί να πραγματοποιηθεί με τον πίνακα ροής –μετακίνησης εργαζομένων που αποτελεί πολύτιμο εργαλείο ώστε να επιτυγχάνεται η άμεση κάλυψη των θέσεων.

Ακολουθώς παρουσιάζεται πίνακας ροής για την επόμενη διετία .

Ο πίνακας 4.8 καταρτίστηκε με στοιχεία που αφορούν την ηλικία των εργαζομένων, τα έτη προϋπηρεσίας τους, το ενδεχόμενο αποχώρησής τους λόγω συνταξιοδότησης, την επιθυμία τους για μετάταξη σε άλλο Δήμο ή φορέα.

Πίνακας 4.8 Μετακίνησης /ροής εργαζομένων Δήμου Ηλιούπολης

Κατηγορία Εργαζομένων	% να αποχωρήσει(έξοδος)	% να παραμείνει		
		Διευθυντές	Τμηματάρχες	Υπάλληλοι
Διευθυντές n =7	20% 2	80% 5	—	
Τμηματάρχες n =26	23,07% 6	7,7% 2	69,23% 18	0% 0
Υπάλληλοι n=299	5,01% 15		2,00% 6	92,97% 278
Προβλεπόμενη Προσφορά	23	7	24	278

#### Ιδία Επεξεργασία στοιχείων

Οι υπάλληλοι ακολουθούν μια προοδευτική πορεία μέσα στον οργανισμό που λόγω ωρίμανσης και ανάπτυξης εξελίσσονται και προάγονται σε ανώτερες θέσεις ή μετακινούνται από ένα τμήμα σε ένα άλλο. Οι προαγωγές και μετακινήσεις μπορεί να μην επηρεάζουν το συνολικό αριθμό των εργαζομένων στο οργανισμό αλλά σε επίπεδο τμήματος ή διεύθυνσης θεωρούνται αποχωρήσεις ή προσλήψεις και πρέπει να προβλέπονται.

#### 4.5 Σχέδια Προσλήψεων & Ευέλικτες Μορφές Απασχόλησης

Η αναζήτηση εργαζομένων γίνεται από εσωτερικές και από εξωτερικές πηγές. Οι εσωτερικές πηγές που χρησιμοποιούνται είναι οι προαγωγές υπαλλήλων, οι μετακινήσεις και οι μετατάξεις. Οι εξωτερικές πηγές που αξιοποιούνται είναι οι προσλήψεις με σχέση ΙΔΟΧ μέσω ΑΣΕΠ καθώς και τα προγράμματα κοινωφελούς εργασίας με την συνεργασία του ΟΑΕΔ.

Ο Δήμος στις αρχές κάθε έτους, σύμφωνα με εγκύκλιο του Υπουργείου Εσωτερικών, εισηγείται την έγκριση προσλήψεων εποχικού προσωπικού. Το αίτημα συνοδεύεται από τις βεβαιώσεις της Οικονομικής Υπηρεσίας, περί ύπαρξης πιστώσεων στον προϋπολογισμό για την κάλυψη της δαπάνης μισθοδοσίας των εργαζομένων που θα προσληφθούν. Μετά την έγκριση του Υπουργείου ακολουθεί η έγκριση του ΑΣΕΠ και η έκδοση σχετικής ανακοίνωσης προσλήψεων. Η κατάταξη και η μοριοδότηση των υποψηφίων υλοποιείται, αξιοποιώντας πληροφοριακό πρόγραμμα κατάταξης υποψηφίων από την ιστοσελίδα του ΑΣΕΠ με την εποπτεία και τον έλεγχο του συγκεκριμένου φορέα .

Τα προγράμματα απασχόλησης του ΟΑΕΔ απευθύνονται κυρίως σε μακροχρόνια ανέργους. Ο Δήμος έχει ενταχθεί στο συγκεκριμένο πρόγραμμα από το 2015 στα πλαίσια του Επιχειρησιακού Προγράμματος « Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού , Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση 2014-2020» το οποίο συγχρηματοδοτείται από την Ελλάδα και το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο.

Το πρόγραμμα στοχεύει στην αντιμετώπιση της ανεργίας πληθυσμιακών ομάδων που πλήττονται περισσότερο. Επίσης, συμβάλουν στην προαγωγή της κοινής ωφέλειας σε τοπικό επίπεδο, μέσω τη σύνδεσης των παραγωγικών ικανοτήτων των ανέργων με την κάλυψη των κοινωνικών αναγκών. Οι παραπάνω διαδικασίες στελέχωσης επαναλαμβάνονται κάθε χρόνο και υλοποιούνται στο χρόνο που ορίζονται.

Ο Δήμος έχει επιλέξει την στελέχωση των υπηρεσιών του που έχουν καθημερινή και άμεση σχέση με βελτίωση του φυσικού περιβάλλοντος και της καθαριότητας, την εξυπηρέτηση πολιτών, τη συντήρηση και αναβάθμιση κοινωνικών υποδομών, την αναβάθμιση της λειτουργίας των δημοτικών υπηρεσιών, αλλά και τη στήριξη της τοπικής αγοράς προκειμένου να επιτευχθούν οι αναπτυξιακές προτεραιότητες όπως αναφέρονται στο Επιχειρησιακό του Πρόγραμμα(Α΄ Φάση) 2015-2019.

#### 4.6 Σχέδια Εκπαίδευσης Προσωπικού

Οι μέθοδοι εκπαίδευσης που αξιοποιούνται στο Δήμο είναι η εκπαίδευση στη θέση εργασίας και η εκπαίδευση εκτός εργασίας.

Οι μέθοδοι εκπαίδευσης στη θέση εργασίας εφαρμόζονται στο εποχικό προσωπικό και πραγματοποιούνται κυρίως από μόνιμους ή υπαλλήλους ΙΔΑΧ. Ουσιαστικά πραγματοποιείται εκπαίδευση πάνω στη δουλειά που διευκολύνει τον νέο εργαζόμενο να προσαρμοστεί πιο γρήγορα

Επίσης, εφαρμόζεται η μέθοδος μέσω καθοδήγησης, σύμφωνα με την οποία ο νέος εργαζόμενος εκπαιδεύεται από τον παλαιότερο κάτοχο της θέσης εργασίας ο οποίος εφαρμόζει την ελεγχόμενη σταδιακή ανάθεση αρμοδιοτήτων. Το γεγονός ότι η διάρκεια των συμβάσεων στις ευέλικτες μορφές απασχόλησης δεν ξεπερνά τους οκτώ μήνες η εκπαίδευση αφορά κυρίως στην άμεση εκτέλεση των καθηκόντων της θέσης εργασίας που τοποθετείται ο εργαζόμενος.

Η εναλλαγή θέσεων εργασίας αξιοποιείται ικανοποιητικά κυρίως για το μόνιμο και ΙΔΑΧ προσωπικό. Μετακινήσεις προσωπικού πραγματοποιούνται ανά τακτά χρονικά διαστήματα με αρχικό στόχο την κάλυψη των κενών που δημιουργούνται και κατ' επέκταση την κατάρτιση των στελεχών σε διαφορετικές λειτουργίες και τμήματα. Ο εμπλουτισμός θέσεων εργασίας σύμφωνα με τον οποίο αυξάνονται σταδιακά τα καθήκοντα των εργαζομένων προσδιορίζεται από τους προϊσταμένους των τμημάτων ανάλογα με την κρίση τους και τις υπηρεσιακές ανάγκες.

Οι μέθοδοι εκπαίδευσης εκτός εργασίας περιλαμβάνουν τη συμμετοχή υπαλλήλων σε επιμορφωτικά σεμινάρια. Συνήθως αφορά την εκπαίδευση του μόνιμου και ΙΔΑΧ προσωπικού και πραγματοποιείται με πρωτοβουλία των ίδιων των εργαζομένων κυρίως στο ΕΚΔΔΑ. Η συμμετοχή των εργαζομένων στα σεμινάρια του ΕΚΔΔΑ δεν επιβαρύνει τον προϋπολογισμό του Δήμου και πραγματοποιείται κατόπιν συνεννόησης του εργαζόμενου με τον άμεσα προϊστάμενο του. Με την ολοκλήρωση του σεμιναρίου ο υπάλληλος λαμβάνει σχετική πιστοποίηση την οποία προσκομίζει στην Υπηρεσία του, προκειμένου να χρησιμοποιηθεί κατά την αξιολόγηση του.

Για τη συμμετοχή των υπαλλήλων σε σεμινάρια στα οποία υπάρχει κόστος συμμετοχής πρέπει πρώτα να εγκριθεί η ύπαρξη της σχετικής πίστωσης στον προϋπολογισμό του Δήμου.

Σύμφωνα με στοιχεία που λάβαμε από το Τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού του Δήμου, μεγαλύτερη συμμετοχή σε επιμορφωτικά σεμινάρια παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι ΠΕ και ΤΕ με μέσο όρο το ένα (1) σεμινάριο κατά την περίοδο 2015-2016. Όσον αφορά το πρόγραμμα απασχόλησης και επαγγελματικής κατάρτισης ΛΑΕΚ πραγματοποιούνται προσπάθειες αξιοποίησης του. Επίσης, ο Δήμος συνεργάζεται με ΕΠΑΣ και ΙΕΚ προκειμένου σπουδαστές των σχολών αυτών να πραγματοποιήσουν πρακτική άσκηση σε υπηρεσίες του Δήμου διάρκειας από έξι μήνες έως ένα έτος.

Η ανάγκη συνεχούς επιμόρφωσης αποτελεί στόχο του Επιχειρησιακού Προγράμματος του Δήμου για το διάστημα 2015-2019.

#### 4.7 Σύστημα Προαγωγών -Σχέδια Αξιολόγησης

Οι προαγωγές γίνονται ύστερα από απόφαση του αρμόδιου υπηρεσιακού συμβουλίου. Οι υπάλληλοι προάγονται στον αμέσως επόμενο βαθμό, εφόσον έχουν συμπληρώσει τον απαιτούμενο χρόνο στον βαθμό που κατέχουν, και έχουν σε υψηλό επίπεδο τα ουσιαστικά προσόντα που αναφέρονται στις εκθέσεις αξιολόγησής τους.

Το υπηρεσιακό συμβούλιο, προκειμένου να διαπιστώσει τη συνδρομή των ουσιαστικών προσόντων, λαμβάνει υπόψη όλα τα στοιχεία του προσωπικού μητρώου του υπαλλήλου, από τα οποία προκύπτει η δραστηριότητα του στην υπηρεσία, η επαγγελματική επάρκεια, η πρωτοβουλία και η αποτελεσματικότητά του λαμβάνοντας υπόψη και τις εκθέσεις αξιολόγησης της τελευταίας πενταετίας.

Το Τμήμα προσωπικού μεριμνά για την επικαιροποίηση του μητρώου των υπαλλήλων. Τον Απρίλιο κάθε έτους καταρτίζονται πίνακες προακτέων με αλφαβητική σειρά κατά βαθμό και κλάδο, καθώς και πίνακες μη προακτέων. Στους πίνακες μη προακτέων περιλαμβάνονται οι υπάλληλοι που κρίνονται ως μη προακτέοι. Ως μη προακτέοι κρίνονται, με ειδικά αιτιολογημένη απόφαση του υπηρεσιακού συμβουλίου, βάσει πραγματικών στοιχείων, οι υπάλληλοι που δεν πληρούν τις ουσιαστικές προϋποθέσεις να ασκήσουν τα καθήκοντα του ανώτερου βαθμού.

Η αξιολόγηση των εργαζόμενων στο Δήμο έχει πραγματοποιηθεί σύμφωνα με το ν.3584/2007 και το ν.3839/2010 και ύστερα από απόφαση του Υπηρεσιακού Συμβουλίου.

Νεότερος νόμος ο 4369/2016 προβλέπει αλλαγές και νέα διαδικασία αξιολόγησης. Απαιτείται η σύνταξη των εκθέσεων αξιολόγησης η οποία πραγματοποιείται στην αρχή και κατά το πρώτο τρίμηνο του έτους. Η αξιολόγηση συνδέεται πλέον με τη στοχοθεσία που θα τεθεί σε κάθε τμήμα ή διεύθυνση, διαδικασία που θα επαναλαμβάνεται κάθε έτος. Βασικότερο κίνητρο θα είναι η προσμέτρηση της αξιολόγησης στην ανάληψη θέσεων ευθύνης. Δύο αξιολογήσεις με βαθμολογία ίση ή μεγαλύτερη του 90 θα σημάνουν την ταχύτερη, κατά ένα έτος, προαγωγή του υπαλλήλου. Η διαδικασία εφαρμογής του νέου νόμου βρίσκεται σε αρχικό στάδιο, αποτελεί όμως προτεραιότητα, εφόσον η αξιοκρατική στελέχωση των υπηρεσιών του

Δήμου αποτελεί στόχο για τη βελτίωση της διοικητικής λειτουργίας των υπηρεσιών του σύμφωνα με το επιχειρησιακό του πρόγραμμα.

#### 4.8 Σχέδια Επικοινωνίας και εργασιακών σχέσεων

Η δομή της επικοινωνίας προσδιορίζεται ως η μετάδοση της γνώσης και της πληροφόρησης μεταξύ των υπαλλήλων του οργανισμού αλλά και μεταξύ του οργανισμού και άλλων υπηρεσιών. Η τυποποιημένη πληροφόρηση και γνώση σχετίζεται με νόμους, εγκυκλίους και γίνεται μέσω των κάθετων καναλιών επικοινωνίας από την κορυφή της ιεραρχίας προς τα κάτω και αντίστροφα. Υπάρχει ωστόσο και η άτυπη γνώση των διαδικασιών και των επιμέρους εργασιών του οργανισμού, η κατανόηση και η εφαρμογή των οποίων γίνεται εμπειρικά από το ανθρώπινο δυναμικό και είναι δύσκολο να καταγραφεί με ακρίβεια και να αποθηκευτεί σε έντυπη ή ηλεκτρονική μορφή.

Οι ομαδικές συναντήσεις ή ανά τμήμα παραμένει ένας τρόπος επικοινωνίας, ανταλλαγής πληροφοριών και λήψης αποφάσεων. Εφαρμόζεται η μέθοδος καθοδικής προφορικής επικοινωνίας της διοίκησης του Δήμου μέσω των προϊστάμενων ή απευθείας με τους εργαζομένους σε ατομικό ή ομαδικό επίπεδο. Ενώ η επικοινωνία από τους εργαζομένους προς τη διοίκηση πραγματοποιείται κυρίως μέσω του άμεσα προϊσταμένου. Οι συσκέψεις προσδιορίζονται ανάλογα με τις υπηρεσιακές ανάγκες για την άμεση επίλυση προβλημάτων που προκύπτουν.

Η τεχνολογία έχει ενισχύσει τον τρόπο επικοινωνίας. Το ηλεκτρονικό μήνυμα χρησιμοποιείται ως ένας γρήγορος τρόπος ανταλλαγής πληροφοριών και επικοινωνίας. Υπάρχουν υπηρεσιακά email των υπαλλήλων και διαθέσιμος κατάλογος ηλεκτρονικών διευθύνσεων, ο οποίος διευκολύνει την ηλεκτρονική επικοινωνία διευθύνσεων και τμημάτων.

Η επιπλέον δυνατότητα επικόλλησης νόμων αποφάσεων εγκυκλίων διευκολύνει την επικοινωνία και μειώνει την διεκπεραίωση με τον παραδοσιακό τρόπο.. Ωστόσο, ο παραδοσιακός τρόπος επικοινωνίας με την έντυπη μεταφορά εγγράφων, προς διευθύνσεις και τμήματα εξακολουθεί και υφίστανται. Στο Δήμο λειτουργεί κεντρικό ηλεκτρονικό πρωτόκολλο εισερχόμενων και εξερχόμενων εγγράφων.

Η διάδοση της πληροφορίας στον οργανισμό πραγματοποιείται με τον ηλεκτρονικό αλλά και με τον παραδοσιακό τρόπο. Τα ποσοστά έντυπης και ηλεκτρονικής επικοινωνίας δεν είναι σαφώς προσδιορισμένα. Ωστόσο, η πλήρης αξιοποίηση της ηλεκτρονικής επικοινωνίας θα μπορούσε να συμβάλει στην εξοικονόμηση πόρων από τις φωτοτυπίες και τη μεταφορά εντύπων σε φυσική μορφή.

Επίσης, από το συγχρηματοδοτούμενο έργο ΕΣΠΑ αξιοποιούνται GPS συστήματα σε οχήματα του Δήμου καθώς και συστήματα επικοινωνίας με CB από την Διεύθυνση Περιβάλλοντος Καθαριότητας και Ποιότητας Ζωής.

Οι τρόποι επικοινωνίας διευκολύνουν τις εργασιακές σχέσεις μέσα στον οργανισμό, ωστόσο η Διεύθυνση Προσωπικού συνεργάζεται τόσο με τους προϊσταμένους όσο και με τους υπαλλήλους για την επίλυση εργασιακών προβλημάτων.

#### 4.9 Σχέδια Αναδιοργάνωσης Θέσεων

Ο Ο.Ε.Υ έχει δημοσιευθεί στο ΦΕΚ 707 /Β'/ 2015 έχει τεθεί σε εφαρμογή και περιλαμβάνει αναλυτικότερα τις αρμοδιότητες των διευθύνσεων και τμημάτων.

Σύμφωνα με τον Ο.Ε.Υ, οι θέσεις εργασίας συντονίζονται με την τμηματοποίηση κατά λειτουργία δηλαδή, διεύθυνση οικονομικών, διεύθυνση τεχνικών υπηρεσιών και δόμησης, διεύθυνση διοίκησης, κλπ. ωστόσο απουσιάζουν οι περιγραφές θέσεων εργασίας με τις απαραίτητες πληροφορίες σχετικές με τα κύρια καθήκοντα των θέσεων. Το εύρος ελέγχου, δηλαδή ο αριθμός των υφισταμένων που ελέγχει κάθε προϊστάμενος στον Οργανισμό, παρουσιάζει ποικιλία, με διευθύνσεις που ασκούν κύριες λειτουργίες να παρουσιάζουν μεγάλο εύρος ελέγχου ενώ κάποιες άλλες μικρότερο.

Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο ο ν. 4420/2016 επαναφέρει την ανάγκη νέων, ψηφιακών πλέον οργανογραμμάτων στους ΟΤΑ.

Η υποβολή τους είναι απαραίτητη, εφόσον οι φορείς δεν θα έχουν δικαίωμα προσλήψεων, δεδομένου ότι δεν θα είναι καταγεγραμμένες οι ανάγκες τους και δεν θα μπορούν να συμμετέχουν στην διαδικασία της κινητικότητας των υπαλλήλων. Με τα νέα οργανογράμματα, την περιγραφή των θέσεων και την πλήρη καταγραφή του προσωπικού ανά ειδικότητα θα είναι εφικτός ο αποτελεσματικότερος προγραμματισμός προσλήψεων και η μετακίνηση προσωπικού μεταξύ διαφορετικών φορέων. Ο Δήμος θα πρέπει να εναρμονιστεί με το νέο νομοθετικό πλαίσιο επιτυγχάνοντας την βελτίωση του Ο.Ε.Υ.

#### 4.10 Σχέδια Αμοιβών

Με το νέο μισθολόγιο Ν.4354/2015, καθορίστηκαν οι αμοιβές των εργαζομένων σύμφωνα με την κατηγορία εκπαίδευσης τους και κατατάχθηκαν οι υπάλληλοι του Δήμου στα νέα μισθολογικά κλιμάκια.

Το νέο νομοθετικό πλαίσιο αποσύνδεσε την μισθολογική εξέλιξη των υπαλλήλων από τη βαθμολογική. Ωστόσο, κίνητρο αποτελεί η προωθημένη μισθολογική εξέλιξη την οποία μπορεί να λάβουν υπάλληλοι, οι οποίοι έχουν βαθμολογηθεί κατά μέσο όρο με άριστα στις τρεις τελευταίες αξιολογήσεις.

Επίσης σύμφωνα με το άρθρο 17 του νόμου, προβλέπεται η δυνατότητα χορήγησης αμοιβής, η οποία θα συνδέεται με την περιγραφή και την αξιολόγηση των θέσεων εργασίας. Απαραίτητη προϋπόθεση για την συγκεκριμένη αποζημίωση είναι η αναλυτική περιγραφή, βαθμολόγηση και αξιολόγηση των θέσεων εργασίας.

Η σχετική νομοθετική ρύθμιση θα πρέπει να αξιοποιηθεί ώστε η πρόσθετη αμοιβή να αποτελέσει και κίνητρο για τους εργαζόμενους του Δήμου.



## 4.11 Πληροφοριακό σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο Δήμος διαθέτει ένα σύγχρονο πληροφοριακό σύστημα διαχείρισης μισθοδοσίας και προσωπικού στο οποίο καταγράφονται, αποθηκεύονται, αναλύονται δεδομένα των υπαλλήλων. Η επικαιροποίηση των στοιχείων των υπαλλήλων γίνεται σε τακτικά χρονικά διαστήματα. Στην απεικόνιση που ακολουθεί παρουσιάζεται παράδειγμα παρουσίασης δεδομένων εικονικού υπαλλήλου (σχήμα 4.10)

Σχήμα 4.10 Απεικόνιση στοιχείων εικονικού υπαλλήλου

AM	99999	Επώνυμο	ΑΓΑΛΟΠΟΥΛΟΣ	Όνομα	ΙΩΑΝΝΗΣ	A/A	524
Στοιχεία προσώπου	Υπηρεσιακή κατάσταση	Εκπαίδευση	Ποινές	Οικογενειακά στοιχεία			
Προμήθεια	Άδειες/Απουσίες	Μισθολογικά στοιχεία					

Πηγή Εγχειρίδιο Οδηγίες χρήστη Staff

Με την χρήση του πληροφοριακού συστήματος υπάρχει άμεση πληροφόρηση για τα προσόντα και παρέχεται η δυνατότητα ορισμού των θέσεων εργασίας που ανήκει καταλαμβάνει το προσωπικό.

Πολλές φορές ένας εργαζόμενος απασχολείται σε περισσότερες από μία θέσεις εργασίας μοιράζοντας τον χρόνο του ποσοστιαία σ' αυτές. Υπάρχει η δυνατότητα ορισμού μέχρι τριών θέσεων για κάθε εργαζόμενο και η ευχέρεια κάλυψης της θέσης από τον εργαζόμενο και το ποσοστό απασχόλησης του εργαζόμενου σε κάθε θέση. Αν ένας εργαζόμενος απασχολείται ταυτόχρονα στην γραμματεία και στο τηλεφωνικό κέντρο μοιράζοντας εξ ίσου το χρόνο του σε αυτές τις δύο θέσεις, πρέπει να καταχωρηθούν οι δύο θέσεις στις δύο πρώτες υπηρεσιακές μονάδες, να καταχωρηθεί το ποσοστό 50 του χρόνου σε κάθε μία και το ποσοστό εργασίας 100 εφόσον καλύπτει πλήρως και τις δύο θέσεις. Αν αντίθετα κάποια θέση δεν την καλύπτει πλήρως αλλά μόνο κατά ένα ποσοστό 30% π.χ. θα πρέπει να καταχωρηθεί στην Εργασία το 30. Προφανώς κάποιος άλλος εργαζόμενος θα κάλυπτε το υπόλοιπο 70 εκτός αν παρέμενε κενό. Παρέχεται επίσης η δυνατότητα παρακολούθησης της εναλλαγής των θέσεων εργασίας των υπαλλήλων καθώς και η συμμετοχή τους σε ομάδες εργασίας (σχήμα 4.11).

Σχήμα 4.11 Υπηρεσιακή κατάσταση εικονικού υπαλλήλου

Περιγραφή	Τμή
Πλήρες Ωράριο	1
Όλες Εργασίες	1
ΚΑΔ	7211
Κωδικός Ειδικότητας	325784
Ειδικές περιπτώσεις ασφάλισης	
Μείωση εργοδοτικής εισφοράς 2	
Σύνολο αποδοκών πρόσληψης (Τ)	

Πηγή Εγχειρίδιο Οδηγίες χρήστη Staff

Παρέχεται επιπλέον η δυνατότητα να καταχωρηθεί ηλεκτρονικά το επίσημο οργανόγραμμα του οργανισμού με την ιεραρχική του δομή και τους εργαζόμενους. Η εφαρμογή διευκολύνει στην απογραφή δεξιοτήτων των εργαζόμενων και σύνδεσης τους με την περιγραφή θέσης, την ηλεκτρονική παρακολούθηση του οργανογράμματος και την άμεση καταχώρηση αλλαγών που πραγματοποιούνται.

Στο γράφημα που ακολουθεί εμφανίζεται το οργανόγραμμα με δενδροειδή μορφή ξεκινώντας από την κορυφή η οποία έχει πάντα την ονομασία "Οργανόγραμμα οργανισμού". Κάτω από την κορυφή μπορούν να συνδυαστούν οι διάφορες υπηρεσίες και σε κάθε υπηρεσία να καθοριστούν τις θέσεις που προβλέπονται και οι ειδικότητες που προβλέπονται για κάθε θέση (σχήμα 4.12).

Σχήμα 4.12 Οργανόγραμμα Οργανισμού

Κωδικός	Περιγραφή	Τμήμα	Προϊστάμενος
A	Διοικητικές Υπηρεσίες	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
A.1	Προϊστάμενος Διοικητικού	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
A.2	Διοικητικοί	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A.3	Ταμειακή	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A.3.1	Ταμίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B	Τεχνική Υπηρεσία	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.1	Προϊστάμενος Τ.Υ	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
B.2	Επιβλέψη έργων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.3	Τμήμα Μελετών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Γ	Υπηρεσία Καθαριότητας	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Γ.1	Οδοκαθαριστές	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Γ.2	Οδηγοί	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Δ	Κήποι	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Δ.1	Κηπουροί	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Πηγή Εγχειρίδιο Οδηγίες χρήστη Staff

## 4.12 Συμπεράσματα-Προτάσεις

Σύμφωνα με το Επιχειρησιακό του Πρόγραμμα για το διάστημα 2015-2019 ο Δήμος Ηλιούπολης στηρίζει την στρατηγική του σε τέσσερις βασικούς άξονες :

- 1) Περιβάλλον και Ποιότητα Ζωής
- 2) Κοινωνική Πολιτική, Υγεία, Παιδεία, Πολιτισμός , Αθλητισμός
- 3) Τοπική Οικονομία και Απασχόληση
- 4) Βελτίωση διοικητικής ικανότητας και οικονομικής κατάστασης του Δήμου.

Το ανθρώπινο δυναμικό του, αποτελεί σημαντικό παράγοντα στην υλοποίηση της στρατηγικής του σε όλους τους επιμέρους άξονες. Στον άξονα βελτίωσης της διοικητικής ικανότητας του Δήμου σημαντικοί στόχοι αποτελούν η βελτίωση του Ο.Ε.Υ, η αξιοκρατική στελέχωση των υπηρεσιών του , η συνεχής επιμόρφωση των στελεχών του.

Σύμφωνα με τους παραπάνω στόχους η στρατηγική του Δήμου, στρέφεται σε μια ποιοτική κατεύθυνση. Η ΔΑΠI θα πρέπει να εναρμονιστεί με τη συγκεκριμένη στρατηγική, εφαρμόζοντας τα κατάλληλα σχέδια και λειτουργίες.

Ο Ο.Ε.Υ του Δήμου έχει πρόσφατα τροποποιηθεί και έχει τεθεί σε εφαρμογή ενώ απουσιάζουν τα περιγράμματα εργασίας. Όσον αφορά την αξιολόγηση των εργαζόμενων πραγματοποιήθηκε με τους Ν.3584 και Ν.3839 και με απόφαση του αρμόδιου Υπηρεσιακού Συμβουλίου. Η εκπαίδευση και επιμόρφωση του μόνιμου και ΙΔΑΧ στο Δήμο, πραγματοποιείται με πρωτοβουλία των εργαζόμενων κατόπιν υπηρεσιακής έγκρισης κυρίως στο ΕΚΔΔΑ ,χωρίς απαραίτητα να εστιάζει στα τρέχοντα υπηρεσιακά καθήκοντα.

Στα πλαίσια προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού, ο Δήμος αξιοποιεί τεχνικές προγραμματισμού και ένα σύγχρονο πληροφοριακό πρόγραμμα προσωπικού και μισθοδοσίας εκτιμώντας τη προσφορά και τη ζήτηση του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε ο οργανισμός να διαθέτει το απαραίτητο ανθρώπινο δυναμικό για την υλοποίηση της στρατηγικής του. Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια το ανθρώπινο δυναμικό μειώνεται, ενώ οι υπηρεσιακές ανάγκες συνεχώς αυξάνονται. Αξιοποιώντας διαδικασίες προσλήψεων εποχικού προσωπικού προσπαθεί να καλύψει έγκαιρα τα κενά που υπάρχουν ενώ παράλληλα να ενισχύσει την τοπική απασχόληση και να συμβάλει στη μείωση της ανεργίας.

Το νέο νομοθετικό πλαίσιο προσδιορίζει στρατηγική μεταρρυθμίσεων στους Ο.Τ.Α, η οποία περιλαμβάνει την αναδιοργάνωση των δομών, ψηφιακά οργανογράμματα, σύστημα κινητικότητας για την βέλτιστη αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων και ένα σύγχρονο σύστημα αξιολογήσεων και εκπαίδευσης.

Η αναδιοργάνωση των διοικητικών δομών δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί με απλή τροποποίηση των Ο.Ε.Υ, αλλά απαιτεί μια ουσιαστική και οργανωτική μελέτη προκειμένου να αποτελέσει διοικητικό εργαλείο και όχι νομικό κείμενο, προσδιορίζοντας τις κύριες και υποστηρικτικές υπηρεσίες, τις αρμοδιότητες και λειτουργίες τους, περιγράμματα θέσεων εργασίας, ψηφιακό οργανόγραμμα καθώς και σχέδιο στελέχωσης διευθύνσεων και τμημάτων.

Με βάση τα νέα οργανόγραμμα θα υπάρχει συνεχής καταγραφή κατειλημμένων και κενών θέσεων σε ανθρώπινο δυναμικό και οι φορείς θα μπορούν να συμμετέχουν στο σύστημα κινητικότητας.

Το νέο νομοθετικό πλαίσιο συνδέει την αξιολόγηση με τη στοχοθεσία με την οποία επιδιώκεται η βελτίωση της αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών και η πληρέστερη εκπλήρωση των αρμοδιοτήτων τους. Το νέο σύστημα αξιολόγησης θα αξιοποιήσει ένα « Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης» στους ΟΤΑ με τους απαραίτητους υποστηρικτικούς μηχανισμούς.

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού στα πλαίσια της στρατηγικής μεταρρυθμίσεων του Δημοσίου προϋποθέτει την ύπαρξη επιχειρησιακών σχεδίων που θα περιλαμβάνουν στοχοθεσία, προγράμματα δράσης, εκτίμηση αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό. Η υλοποίηση ενός σωστού προγραμματισμού απαιτεί τη μελέτη του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος την εφαρμογή προγράμματος σε εναρμόνιση με την γενικότερη στρατηγική του οργανισμού και η αξιολόγηση του σε τακτά χρονικά διαστήματα, ώστε να πραγματοποιούνται βελτιώσεις εάν και εφόσον απαιτούνται.

Στο τομέα εκπαίδευσης και κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού προβλέπεται η σύνδεση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων στη φάση του σχεδιασμού τους και της εφαρμογής τους με συγκεκριμένες δράσεις διοικητικής μεταρρύθμισης ή και ηλεκτρονικής διακυβέρνησης αποκτώντας τον χαρακτήρα « on the job training». Επίσης με βάση τις ανάγκες εφαρμογής νόμων ειδικά στις περιπτώσεις που αφορούν μεταρρυθμίσεις θα υπάρχει παροχή εστιασμένων προγραμμάτων εκπαίδευσης για την κατάρτιση του προσωπικού.

Σύμφωνα με τα παραπάνω η σύνδεση της επιχειρησιακής στρατηγικής της Τοπικής Αυτοδιοίκησής και της διοίκησης ανθρώπινων πόρων διανύει μια νέα περίοδο με :

- Νέο σύστημα προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων
- Σύγχρονο Σύστημα αξιολόγησης των υπηρεσιών και των υπαλλήλων
- Επιμόρφωση και Εκπαίδευση Προσωπικού συνδεδεμένη με νόμους και μεταρρυθμίσεις
- Σύγχρονο σύστημα αξιολόγησης των υπαλλήλων

Οι ΟΤΑ με την κατάλληλη υποστήριξη θα μπορέσουν να βελτιώσουν τις λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων τους για την υλοποίηση των επιχειρησιακών προγραμμάτων τους και την ενίσχυση του ρόλου τους σε τοπικό και εθνικό επίπεδο.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4ου Κεφαλαίου

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ

- Ν.3584/2007( ΦΕΚ 143/Α΄/28-6-2007) «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων»
- Ν.3852/2010 ( ΦΕΚ 87/Α΄/7-6-2010) Πρόγραμμα « Καλλικράτης»
- Ν.3839/2010 (ΦΕΚ 51/Α΄/2010) «Σύστημα επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων με αντικειμενικά και αξιοκρατικά κριτήρια»
- Ν. 4369/2015 ( ΦΕΚ 33/Α΄/27-2-2016) « Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών, Βαθμολογική Διάρθρωση»
- Ν. 4354/2015( ΦΕΚ 176/Α΄/2016) « Μισθολογικές Ρυθμίσεις και άλλες επείγουσες διατάξεις»
- Ν. 4420/2016 (ΦΕΚ 224/Α/2-12-2016) « Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση»

### ΠΗΓΕΣ

- Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δήμου Ηλιούπολης (Α΄φάση) (2015-2019) ΑΔΑ : ΩΞΤΤΩΡΥ-Β5Η
- Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας Δήμου Ηλιούπολης ( ΦΕΚ 707 / Β΄/24-4-2015)

### ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

- [www.ypes.gr](http://www.ypes.gr) Υπουργείο Εσωτερικών
- [www.statistics.gr](http://www.statistics.gr) Ελληνική Στατιστική Αρχή
- [www.eetaa.gr](http://www.eetaa.gr) Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης & Αυτοδιοίκησης Α.Ε
- [www.ilioupoli.gr](http://www.ilioupoli.gr) Δήμος Ηλιούπολης
- [www.unisystems.gr](http://www.unisystems.gr) Uni Systems Εταιρεία Πληροφορικής

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Γεωργόπουλος Ν. (2010), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
- Gary Dessler (2015), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις Κριτική
- Μπουραντάς Δ.(2015) Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Ε. Μπένου Αθήνα
- A.Thompson Jr, A.J Stricland III, John E.Gamble, Σχεδιασμός & Υλοποίηση Επιχειρησιακής Στρατηγικής, Εκδόσεις Utopia
- Νίκος Θέριου (2002), Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Κριτική
- Νάνσυ Παπαλεξανδρή -Δημήτρης Μπουραντάς (2016) « Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού» Εκδόσεις Ε. Μπένου
- Νάνσυ Παπαλεξανδρή – Δημήτρης Μπουραντάς (2003) « Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» Εκδόσεις Ε. Μπένου
- Στυλιανή Ξηροτύρη –Κουφίδη (1991) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων « Υγιεινή και ασφάλεια, Εργασιακές σχέσεις, Συμμετοχή» Εκδόσεις Κυριακίδη
- Δημήτρης Β. Παπούλιας (2002) Η Στρατηγική Διοίκηση επιχειρήσεων και αλλαγών Εκδόσεις Καστανιώτη Αθήνα
- Δήμητρα Ιορδάνογλου (2008) Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις Εκδόσεις Κριτική
- Λεωνίδα Χυτήρης (2001) « Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» Εκδόσεις Interbooks.
- Νίκος Μιχαλόπουλος (2003) «Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management» Εκδόσεις Παπαζήση.
- Κουντζέρης, Α., «Μελέτη για τις ηλεκτρονικές προμήθειες στο δημόσιο τομέα: Υφιστάμενη κατάσταση και προοπτικές στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση», Ελληνικό Παρατηρητήριο για την Κοινωνία της Πληροφορίας, Αθήνα, 2007.
- Κοινωνία της Πληροφορίας Α.Ε. (2014). Οι νέες τεχνολογίες στην καθημερινή ζωή των πολιτών. (Κεφάλαιο 5)

## ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Michael E .Porter(1985), Competitive Advantage Creating Sustaining Superior Performance, Εκδόσεις Free Press
- Kenichi Ohmae(1987), The Mind of the Strategist, Εκδόσεις Penguin Business Library
- Chandler Alfred D.(1962) ,Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise, Εκδόσεις Cambridge MIT Press
- Johnson and Scholes (2002), Exploring Corporate Strategy, Εκδόσεις Financial Times Prentice Hall.
- Gomez Luis- Mejia David Balkin –Robert Gardy (2015) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων–Επιμέλεια Ελληνικής Έκδοσης Γεώργιος Ασπρίδης, Ειρήνη Δήμου, Γεώργιος Κοντέος, Σπυρίδων Μπινιώρης, Μαρία Πάντα, Βαγής Σαμοθρακής, Παύλος Σαράφης,Ειρήνη Τριάρχη, Αλίνα Χυζ. – Εκδόσεις Π.Χ Πασχαλίδης.
- John E. Delery and D. Harold Doty (1996) Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management Εκδόσεις Academy of Management.
- Michael E.Porter(1985), Competitive Advantage Creating Sustaining Superior Performance, Εκδόσεις Free Press
- Armstrong M. (2000) “Strategic Human Resource Management” Εκδόσεις Kogan Page
- J.Smith & G.E Davis “1992” Human Resource Planning, Human Resource Management

## ΠΗΓΕΣ

- Έκθεση αποτελεσμάτων διεθνούς ερευνητικού προγράμματος CRANET «25 Χρόνια Έρευνας στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρώπη : Τάσεις συγκρίσεις προτάσεις» Νάνσυ Παπαλεξανδρή, Ελεάννα Γαλανάκη, Λήδα Παναγιωτοπούλου
- Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δήμου Ηλιούπολης (Α΄ φάση) (2015-2019) ΑΔΑ : ΩΕΤΤΩΡΥ-Β5Η
- Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας Δήμου Ηλιούπολης ( ΦΕΚ 707 / Β΄/24-4-2015)

- Ινστιτούτο Τοπικής Αυτοδιοίκησης –ΚΕΔΕ «Τριετής Στρατηγική Μεταρρυθμίσεων στη Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση 2016-2018-Αθήνα Ιούλιος 2016

#### **ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ**

[www.et.gr](http://www.et.gr) Εθνικό Τυπογραφείο  
[www.dimosnet.gr](http://www.dimosnet.gr) Dimosnet. gr  
[www.ypes.gr](http://www.ypes.gr) Υπουργείο Εσωτερικών  
[www.ekdda.gr](http://www.ekdda.gr) Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης  
[www.oaed.gr](http://www.oaed.gr) Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού  
[www.statistics.gr](http://www.statistics.gr) Εθνική Στατιστική Αρχή  
[www.eetaa.gr](http://www.eetaa.gr) Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης & Αυτοδιοίκησης Α.Ε  
[www.ilioupoli.gr](http://www.ilioupoli.gr) Επίσημη ιστοσελίδα του Δήμου Ηλιούπολης  
[www.unisystems.gr](http://www.unisystems.gr) Uni Systems Εταιρεία Πληροφορικής

#### **ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ**

- Ν.3852/2010 (ΦΕΚ87/Α'/07-06-2010) «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης–Πρόγραμμα Καλλικράτης».
- Ν.4420/2016 (ΦΕΚ 224/Α/2-12-2016) « Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση».
- Ν.4369/2015(ΦΕΚ 33/Α'/ 2016) «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα»
- Ν.3584/2007( ΦΕΚ 143/Α'/28-6-2007) «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων»
- Ν.3839/2010 (ΦΕΚ 51/Α'/2010) «Σύστημα επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων με αντικειμενικά και αξιοκρατικά κριτήρια»
- Ν. 4354/2015( ΦΕΚ 176/Α'/2016) « Μισθολογικές Ρυθμίσεις και άλλες επείγουσες διατάξεις».
- Ν 4336/2015 (ΦΕΚ 94/Α'/14-8-2015) - Παράγραφος Γ « Συμφωνία Δημοσιονομικών Στόχων και Διαρθρωτικών Μεταρρυθμίσεων» Εδάφιο Γ.5.1 « Ένα σύγχρονο κράτος και μια σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση».