

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ**

Σχολή Διοίκησης & Οικονομίας

Τμήμα Τοπικής Αυτοδιοίκησης

ΤΑΣΣΗ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ

**Διοίκηση Προσωπικού
των Ο.Τ.Α.**

Μέθοδοι & Διαδικασίες Αξιολόγησης

Εισηγητής: Θωμάς Διονύσης

ΚΑΛΑΜΑΤΑ 2006

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

ΜΕΡΟΣ Ι

ΣΕΛΙΔΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ
ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

1.1.	Λόγοι για αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.....	1
1.2.	Τι είναι Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	2
1.3.	Ο ρόλος των στελεχών και της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων.....	5

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

2.1.	Εισαγωγή	7
2.2.	Οι υπεύθυνοι για τον Προγραμματισμό Ανθρώπινων Πόρων.....	7
2.3.	Διαδικασία ή βήματα προγραμματισμού Ανθρώπινων Πόρων	8
2.4.	Πληροφοριακά Συστήματα ανθρώπινου Δυναμικού.....	9

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ
ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

3.1.	Εισαγωγή	11
3.2.	Εσωτερικές και εξωτερικές πηγές προσέλκυσης.....	12
3.2.1.	Εσωτερικές πηγές προσέλκυσης.....	13
3.2.2.	Εξωτερικές πηγές προσέλκυσης	14

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ
ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

4.1.	Έννοια της επιλογής	17
4.2.	Διαδικασία της επιλογής.....	18
4.2.1.	Αίτηση απασχόλησης – βιογραφικά στοιχεία	18
4.2.2.	Προκαταρκτική εξέταση – συνέντευξη.....	19
4.2.3.	Δοκιμασίες (τεστ)	20
4.2.4.	Συνέντευξη επιλογής.....	20
4.2.5.	Τελική απόφαση επιλογής	18
4.3.	Έρευνα του παρελθόντος.....	22
4.4.	Αποκλεισμός ή απόρριψη υποψηφίων	23
4.5.	Έλεγχος του προγράμματος προσέλκυσης και επιλογής.....	23

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

5.1.	Εισαγωγή	25
5.2.	Αρχές μάθησης	26
5.3.	Μέθοδοι εκπαίδευσης.....	29

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ Ή ΑΠΟΔΟΣΗΣ

6.1.	Εισαγωγικά στοιχεία.....	32
6.2.	Ποιος πρέπει να αξιολογεί την απόδοση	33
6.3.	Μέθοδοι αξιολόγησης απόδοσης.....	35
6.3.1.	Μέθοδοι με βάση τα χαρακτηριστικά.....	36
6.3.2.	Μέθοδοι με βάση τη συμπεριφορά.....	37
6.3.3.	Μέθοδοι με βάση τα αποτελέσματα	39
6.3.4.	Μέθοδος αξιολόγησης δυνατοτήτων	40
6.4.	Σφάλματα αξιολογητή.....	41
6.5.	Συνέντευξη αξιολόγησης.....	43

ΜΕΡΟΣ ΙΙ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΩΝ Ο.Τ.Α.
ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ
ΔΗΜΟΣ ΠΕΤΡΟΥΠΟΛΗΣ

1.1.	Η πόλη της Πέτρας.....	46
1.2.	Φυσιογνωμία του Δήμου Πετρούπολης	47
1.3.	Ταυτότητα του Δήμου Πετρούπολης.....	48

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ
ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.1.	Εισαγωγικά.....	49
2.1.1.	Κλάδοι κατηγορίας Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης.....	49
2.1.2.	Κλάδοι κατηγορίας Τεχνολογικής Εκπαίδευσης	49
2.1.3.	Κλάδοι κατηγορίας Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης.....	50
2.1.4.	Κλάδοι κατηγορίας Υποχρεωτικής εκπαίδευσης.....	51
2.2.	Διάρθρωση θέσεων.....	51
2.2.1.	Βαθμολογική κλίμακα	51
2.2.2.	Προαγωγές.....	52
2.2.3.	Προϊστάμενοι οργανικών θέσεων – τοποθέτηση.....	53
2.3.	Διάκριση προσωπικού των Ο.Τ.Α.	55
2.3.1.	Τακτικό προσωπικό	55
2.3.1.1.	Μόνιμο προσωπικό.....	56
2.3.1.2.	Προσωπικό με σύμβαση ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου ...	56
2.4.	Προσλήψεις μόνιμου προσωπικού	59
2.4.1.	Διαδικασία προσλήψεων μόνιμου προσωπικού.....	59
2.5.	Είδη συμβάσεων.....	61
2.5.1.	Προσωπικό με σύμβαση εργασίας ορισμένου χρόνου	61
2.5.2.	Προσωπικό με σύμβαση μίσθωσης έργου	62
2.5.3.	Προσωπικό μερικής απασχόλησης.....	63
2.5.3.1.	Χρηματοδότηση.....	63

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

3.1.	Εισαγωγικά στοιχεία.....	64
3.2.	Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου Πετρούπολης.....	64
3.3.	Οργανόγραμμα του Δήμου Πετρούπολης	68
3.4.	Πίνακας προβλεπόμενων θέσεων και υπηρετούντων μόνιμων υπαλλήλων.....	70
3.4.1.	Μόνιμο προσωπικό.....	70
3.4.2.	Πίνακας υπηρετούντων υπαλλήλων αορίστου χρόνου.....	71

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ
ΑΠΟΓΡΑΦΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΠΕΤΡΟΥΠΟΛΗΣ

4.1.	Διαγραμματική απεικόνιση	72
4.1.1.	Κατανομή μόνιμου προσωπικού του Δήμου κατά σχέση εργασίας	72
4.1.2.	Κατανομή μόνιμου προσωπικού κατά φύλο.....	73
4.1.3.	Κατανομή μόνιμου προσωπικού κατά κλάδο	73
4.1.4.	Υπάλληλοι κατέχοντες πτυχίο σχετικό με την Τ.Α.	74
4.1.5.	Κατανομή μόνιμου προσωπικού κατά φύλο και επίπεδο εκπαίδευσης.....	75
4.1.6.	Κατανομή μόνιμου προσωπικού ανά βαθμό και επίπεδο εκπαίδευσης.....	75
4.1.7.	Κατανομή μόνιμου προσωπικού κατά ηλικία.....	76
4.1.8.	Κατανομή προϊσταμένων οργανικών θέσεων κατά φύλο, διεύθυνση και τμήμα.....	77
4.1.9.	Κατανομή προϊσταμένων κατά φύλο, επίπεδο εκπαίδευσης και βαθμό.....	77
4.1.10.	Αριθμός προσληφθέντων στο Δήμο τα τελευταία χρόνια	78
4.1.11.	Επιχειρήσεις του Δήμου-Νομικά Πρόσωπα	78

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

5.1.	Εισαγωγικά στοιχεία.....	79
5.2.	Ορισμός – εφαρμογές.....	80
5.3.	Έντυπα εκθέσεων αξιολόγησης.....	81
5.3.1.	Έντυπο αξιολόγησης προϊσταμένων οργανικών θέσεων.....	81
5.3.2.	Έντυπο αξιολόγησης υπαλλήλων κατηγοριών ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ.....	82
5.3.3.	Έντυπο αξιολόγησης υπαλλήλων κατηγορίας ΥΕ.....	82
5.3.4.	Έντυπο αξιολόγησης επιθεωρητή.....	83
5.4.	Κλίμακα βαθμολόγησης κριτηρίων.....	83
5.5.	Συνέντευξη	84
5.6.	Αυτοαξιολόγηση.....	84
5.7.	Ποιοι αξιολογούν – αξιολογητές.....	84
5.8.	Επιθεωρητές	85
5.9.	Χρόνος σύνταξης των εκθέσεων αξιολόγησης.....	86
5.10.	Δικαίωμα ένστασης	87
5.11.	Τρόπος σύνταξης και τήρησης των εκθέσεων.....	87
5.12.	Γνωστοποίηση των εκθέσεων	87
5.13.	Διαδικασία ένστασης.....	88
5.14.	Εξέταση ενστάσεων.....	88

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ
ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΠΕΤΡΟΥΠΟΛΗΣ

6.1.	Εισαγωγικά στοιχεία.....	89
6.2.	Ανάλυση ερωτηματολογίου – διαγραμματική απεικόνιση.....	89
6.3.	Συμπεράσματα.....	99
6.4.	Προτάσεις.....	100
	Βιβλιογραφία.....	101
	Παράρτημα.....	102

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

◆ Αντικείμενο και σκοπός της εργασίας

Η εργασία αποτελείται από δύο μέρη, το θεωρητικό και το πρακτικό. Στο πρώτο μέρος (το θεωρητικό) αναλύεται η διοίκηση προσωπικού στις επιχειρήσεις και στο δεύτερο μέρος (το πρακτικό) η διοίκηση προσωπικού στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης τι ισχύει γενικά και ειδικά στο Δήμο Πετρούπολης. Η Διοίκηση Προσωπικού αποτελεί μια πολύπλοκη και πολυδιάστατη λειτουργία. Ασχολείται με θέματα όπως η καλύτερη κατανομή των ανθρωπίνων πόρων διότι όσο καλύτερα γίνεται η κατανομή των υπαλλήλων τόσο μεγαλύτερη είναι και η απόδοση αυτών.

Ο βασικός σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η ολοκληρωμένη παρουσίαση της Διοίκησης Προσωπικού των ΟΤΑ καθώς και οι Διαδικασίες - Μέθοδοι που ακολουθούνται για την αξιολόγηση του Προσωπικού.

Η αξιολόγηση του Προσωπικού αποτελεί μια διαδικασία, μέσα από την οποία προσδιορίζεται η αξία των διαφόρων ατόμων, σε σύγκριση με ορισμένα πρότυπα, καθώς και η σύγκριση των εργαζομένων μεταξύ τους. Στην πράξη η αξιολόγηση του προσωπικού, είναι μια διαδικασία με την οποία η Διοίκηση προσπαθεί να προσδιορίσει το πόσο καλά ανταποκρίνεται ένας υπάλληλος στην εργασία του και πόσο καλύτερος ή χειρότερος είναι σε σύγκριση με άλλους της ίδιας εργασιακής σχέσης. Σκοπός της αξιολόγησης του προσωπικού, είναι η τεκμηρίωση των αποφάσεων της διοικήσεως σε θέματα που αφορούν στις προσλήψεις, στις προαγωγές, σε ειδικές αποζημιώσεις, στην εκπαίδευση και κατάρτιση.

◆ Θεματική διάρθρωση της εργασίας

Το πρώτο μέρος της εργασίας αφορά τη Διοίκηση Προσωπικού στις επιχειρήσεις και αποτελείται από έξι κεφάλαια.

Στο πρώτο κεφάλαιο αναφέρονται κάποιες στρατηγικές για την αποτελεσματικότερη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων δεδομένου των σύγχρονων αλλαγών που σχετίζονται στο κόστος της διοίκησης και στο εργασιακό περιβάλλον. Ο βασικός στόχος της διοίκησης των εργαζομένων είναι να αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους για την εκτέλεση του παραγωγικού τους έργου με την ταχύτερη και ποιοτικότερη εξυπηρέτηση του πελάτη. Η ευθύνη για αυτά τα θέματα βαρύνει τα στελέχη τα οποία καλούνται να οργανώσουν σωστά τις επιχειρήσεις.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται η διαδικασία προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού τονίζοντας τις ευθύνες και τις ενέργειες – βήματα στις οποίες χρειάζεται να προβεί η διεύθυνση. Οι υπεύθυνοι πρέπει να προσδιορίσουν το απαιτούμενο προσωπικό, ποσοτικά και ποιοτικά σε σχέση με τα δεδομένα ζήτησης και προσφοράς. Η άνθιση της τεχνολογίας και η χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών είναι απαραίτητη πλέον στην απογραφή στοιχείων και στην αξιοποίηση του εσωτερικού της επιχείρησης καθώς και στην προβολή της προς τα έξω.

Βασικός στόχος του τρίτου κεφαλαίου είναι να αναδείξει τις λειτουργίες για την προσέλκυση αναγκαίου αριθμού κατάλληλων υποψηφίων ώστε να επιτευχθεί η στελέχωση μιας επιχείρησης. Αναφέρονται οι διαδικασίες γνωστοποίησης της κενής θέσης, τα πλεονεκτήματα – μειονεκτήματα των εσωτερικών και εξωτερικών πηγών προσέλκυσης ώστε οι επιχειρήσεις να παραμένουν ανταγωνιστικές στο ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Το τέταρτο κεφάλαιο αναφέρεται στη διαδικασία αξιολόγησης των υποψηφίων για την επιλογή των πλέον καταλλήλων για την πλήρωση συγκεκριμένων θέσεων εργασίας. Την ευθύνη της επιλογής έχει τόσο η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων όσο και τα στελέχη. Αναλύεται η διαδικασία επιλογής και οι στρατηγικές προσωπικής εκτίμησης και στατιστικής ανάλυσης. Επισημαίνονται οι τρόποι επιλογής συμπεριφοράς στον ενδεχόμενο αποκλεισμό – απόρριψη υποψηφίων και τονίζεται η αναγκαιότητα του ελέγχου του προγράμματος προσέλκυσης και επιλογής.

Η εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού αποτελεί το βασικό θέμα του πέμπτου κεφαλαίου. Ο εργαζόμενος με την πρόσθετη εκπαίδευση αναπτύσσει ικανότητες που θα χρησιμοποιήσει στο μέλλον σε θέσεις μεγαλύτερης ευθύνης και πρωτοβουλίας. Επίσης αποκτά υψηλότερο ηθικό για να ανταποκριθεί στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες εργασίας. Αναφέρονται τρόποι μάθησης και μέθοδοι εκπαίδευσης που μπορεί να ακολουθήσει μια επιχείρηση.

Στο τελευταίο κεφάλαιο του θεωρητικού μέρους παρουσιάζονται οι μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων με χρήσιμα δεδομένα τόσο για την ίδια την επιχείρηση όσο και για τον ίδιο τον εργαζόμενο. Αναφέρεται το ποιος πρέπει να κάνει την αξιολόγηση καθώς και τα σφάλματα του αξιολογητή λόγω υποκειμενικότητας και μεροληψίας.

Το δεύτερο μέρος αφορά τη Διοίκηση Προσωπικού των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης καθώς και τις διαδικασίες -μέθοδοι αξιολόγησης του προσωπικού. Αποτελείται και αυτό από έξι κεφάλαια.

Στο πρώτο κεφάλαιο, παρουσιάζεται η φυσιογνωμία του Δήμου Πετρούπολης καθώς και η ταυτότητα του.

Η διάκριση του προσωπικού των ΟΤΑ αποτελεί βασικό αντικείμενο του δεύτερου κεφαλαίου. Συγκεκριμένα παρουσιάζεται η κατάταξη θέσεων σε κλάδους, σε κατηγορίες ανά επίπεδο εκπαίδευσης καθώς και στην βαθμολογική τους κλίμακα. Επίσης, αναλύεται η διαδικασία πρόσληψης και η ανάλυση των χαρακτηριστικών των διαφόρων κατηγοριών προσωπικού ανά σχέση εργασίας στους ΟΤΑ.

Στο τρίτο κεφάλαιο, παρουσιάζεται ο Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας (Ο.Ε.Υ.) γενικά και ειδικά τι ισχύει για το Δήμο Πετρούπολης. Πιο αναλυτικά, παρουσιάζεται η συγκρότηση και η διάρθρωση των υπηρεσιών του Δήμου και συγκρίνεται ο αριθμός των υπαλλήλων ανά κλάδο με τις προβλεπόμενες θέσεις του Ο.Ε.Υ. με τον ήδη καλυμμένο αριθμό. Ακόμα, παρατίθενται το οργανόγραμμα του Δήμου Πετρούπολης.

Η απογραφή του προσωπικού του Δήμου Πετρούπολης αποτελεί βασικό περιεχόμενο του τέταρτου κεφαλαίου. Παρουσιάζονται διαγράμματα των εργαζομένων σύμφωνα με το φύλο, τον κλάδο που υπηρετούν, τη σχέση εργασίας, την ηλικία κ.λπ.

Ακολουθεί το πέμπτο κεφάλαιο όπου παρουσιάζεται το σύστημα αξιολόγησης, τι ισχύει γενικά στους Ο.Τ.Α. σύμφωνα πάντα με τη νομοθεσία.

Και τέλος, στο έκτο κεφάλαιο σχολιάζεται το ερωτηματολόγιο που διανεμήθηκε στους υπάλληλους του Δήμου Πετρούπολης. Πρόκειται για ένα ερωτηματολόγιο όπου περιλαμβάνει κυρίως προσωπικές ερωτήσεις καθώς και ερωτήσεις που αφορούν την αξιολόγηση και την εκπαίδευση αυτών στο Δήμο.

◆ Μεθοδολογία της εργασίας

Η εκπόνηση της εργασίας μου δεν περιορίστηκε μόνο σε βιβλιογραφία και νόμους αλλά εμπεριέχει στοιχεία και από προσωπική μου έρευνα στο Δήμο Πετρούπολης (μέσω ερωτηματολογίου και συνεντεύξεων). Επίσης χρησιμοποιήθηκαν και κάποια στοιχεία από το διαδίκτυο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ-ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

1.1. Λόγοι για αποτελεσματικότερη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων

Την τελευταία δεκαετία, το σκηνικό στο πεδίο των επιχειρήσεων αλλάζει ταχύτατα, με καθοριστικές συνέπειες στη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων. Οι επιχειρήσεις λειτουργούν σ' ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό. Τα ζητούμενα για κάθε επιχείρηση είναι η παραγωγικότητα, η ανταγωνιστικότητα, η ποιότητα και εν τέλει η αποδοτικότητα. Κλειδί για την επίτευξη των παραπάνω είναι οι εργαζόμενοι, (ως προσωπικότητες, αξίες, ικανότητες, δεξιότητες, γνώσεις, συμπεριφορά), δηλαδή οι ανθρώπινοι πόροι. Αυτοί αποτελούν τον μοναδικό παράγοντα, ώστε η κάθε επιχείρηση να επιτύχει τους προκαθορισμένους στόχους.

Η ανάγκη για αποτελεσματικότερη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων προκύπτει από δύο βασικές αιτίες: το υψηλό εργασιακό κόστος και τις πραγματοποιούμενες αλλαγές στο περιβάλλον. Οι Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις (πολύ περισσότερο οι Ελληνικές) αντιμετωπίζουν σοβαρό πρόβλημα ανταγωνιστικότητας σε επίπεδο κόστους. Το αποτέλεσμα είναι να στρέφονται προς το ανθρώπινο δυναμικό, όχι απλά για να μειώσουν το κόστος απασχόλησης του, αλλά για να βρουν τρόπους ώστε οι εργαζόμενοι (σαν σύνολο και ο καθένας ξεχωριστά) να συμβάλλουν τα μέγιστα στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Η δεύτερη αιτία σχετίζεται με τις πραγματοποιούμενες αλλαγές στο περιβάλλον. Στη σημερινή εποχή οι αλλαγές που συμβαίνουν είναι πολλές και συχνές, με καθοριστικές συνέπειες στη στρατηγική, τις πολιτικές, τα συστήματα απασχόλησης κι αξιοποίησης των εργαζομένων.

Η αντιμετώπιση αυτών των αλλαγών απαιτεί την άμεση αντίδραση της επιχείρησης, δηλαδή των εργαζομένων. Κατά συνέπεια χρειάζεται κι η ανάλογη προσαρμογή ή διαφοροποίηση του συστήματος διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων. Οι πιο σημαντικές απ' αυτές τις αλλαγές είναι:

- Αυξημένος εθνικός και διεθνής ανταγωνισμός.
- Συρρίκνωση ή διεύρυνση τομέων οικονομίας (π.χ. Δημόσιος τομέας, τομέας υπηρεσιών).
- Ελεύτερη διακίνηση εργαζομένων(π.χ. Ευρωπαϊκή Ένωση).
- Αύξηση των συγχωνεύσεων και εξαγορών επιχειρήσεων.
- Εθνική / Ευρωπαϊκή νομοθεσία.
- Διαφορετικότητα στη σύνθεση του εργατικού δυναμικού(εθνικότητα, ηλικία, φύλο, εκπαίδευση, ικανότητες).
- Αναδιοργανώσεις τμημάτων.
- Νέες μορφές εργασίας και απασχόλησης(π.χ. τηλε-εργασία, μερική απασχόληση, μίσθωση εργαζομένων).
- Διαφορετικά / νέα συστήματα αξιών και ενδιαφερόντων των εργαζομένων.

Οι συνέπειες αυτών των αλλαγών στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι διάφορες, για παράδειγμα:

- Η εφαρμογή νέας τεχνολογίας απαιτεί την εκπαίδευση εργαζομένων, τη δημιουργία ειδικών θέσεων, επιβάλλει τη μετακίνηση των εργαζομένων μέσα

στην επιχείρηση ή την κατάργηση κάποιων εργασιών και υποχρεώνει την επιχείρηση σε καταβολή υψηλών μισθών για συγκεκριμένες ειδικότητες.

- Οι συγχωνεύσεις και εξαγορές επιχειρήσεων συνήθως καταλήγουν σε μείωση του αριθμού των διοικητικών θέσεων ή τη δημιουργία νέων-διαφορετικών θέσεων εργασίας, στην ανακατανομή ρόλων, στη διαφοροποίηση του έργου για κάποιους εργαζομένους.
- Η επέκταση εργασιών ή η αλλαγή επιχειρησιακών δραστηριοτήτων, απαιτεί νέες θέσεις εργασίας, φορείς θέσεων εργασίας με συγκεκριμένα προσόντα και ικανότητες, επιβάλλει την εκπαίδευση εργαζομένων σε νέα καθήκοντα, αλλάζει το ωράριο της εργασίας για κάποιες κατηγορίες εργαζομένων, ενώ ίσως απαιτεί τη μείωση ή κατάργηση υφισταμένων θέσεων εργασίας.
- Οι νέες μορφές απασχόλησης μειώνουν τον αριθμό των απασχολούμενων, σε σταθερή βάση (πενθήμερο εβδομαδιαίως, 8 ώρες ημερησίως), περιορίζουν την ανάγκη για εκπαίδευση, διαφοροποιούν τις απαιτούμενες ενέργειες για πρόσληψη, επιλογή κι αξιολόγηση των εργαζομένων.
- Η εθνική νομοθεσία αλλά και η νομοθεσία της ενωμένης Ευρώπης, σε λιγότερο βαθμό επιβάλλουν όρους που καθορίζουν ή επηρεάζουν τις αποφάσεις αλλά και τις διαδικασίες που αφορούν τις προσλήψεις, απολύσεις, την εκπαίδευση, την υγιεινή και ασφάλεια ακόμη και την ανταμοιβή των εργαζομένων.
- Τα συστήματα και οι πρακτικές των ανταγωνιστών, σε θέματα ανταμοιβής και εκπαίδευσης εργαζομένων, επιβάλλουν την ανάλογη προσαρμογή ή αντίδραση σε πολιτικές και συστήματα, προκειμένου η επιχείρηση να προσελκύσει νέους και ικανούς υποψήφιους, να διατηρεί τους ικανούς από το προσωπικό της και να αυξήσει ή βελτιώσει τον βαθμό παρακίνησης κι αφοσίωσής τους.

Η αλλαγή στα συστήματα αξιών και τα ενδιαφέροντα των εργαζομένων, αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να εφαρμόσουν πολιτικές και συστήματα (π.χ. ανταμοιβής κι απασχόλησης) που να είναι πιο «φιλικά» προς αυτούς, όπως: άδειες και παροχές για σπουδές, άδειες για οικογενειακούς λόγους, δημιουργία παιδικών σταθμών, πρόγραμμα.

1.2. Τι είναι η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Σ' ένα διαρκώς και ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνικό περιβάλλον, είναι αναγκαίο να εξασφαλισθεί (από πλευράς επιχείρησης) ότι οι προσπάθειες των εργαζομένων συμβάλλουν στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Αυτό απαιτεί την αποτελεσματική διοίκησή τους. Η ουσία της διοίκησης των εργαζομένων σε μια επιχείρηση είναι: να αποκτηθούν ικανοί εργαζόμενοι και σε συνεργασία με διαφορετικούς ανθρώπους, ως προς τις ανάγκες, τις ικανότητες, τις γνώσεις κ.α., να εργασθούν μαζί, μέσα σε τέτοια συστήματα και με τέτοιες διαδικασίες, ώστε να επιτύχουν τους συγκεκριμένους κοινούς στόχους.

Για να γίνει αυτό, πρέπει να δοθούν κατάλληλες απαντήσεις σε ερωτήματα, όπως: Πόσοι άνθρωποι, με ποια προσόντα, σε ποιες θέσεις εργασίας, χρειάζονται και πότε; Ποιες τεχνικές και διαδικασίες επιλογής και πρόσληψής τους πρέπει να εφαρμόζονται; Πόση και ποια εκπαίδευση απαιτείται για να εκτελέσουν επιτυχώς το έργο τους; Τι είδους και πόση αμοιβή πρέπει να τους καταβάλλεται; Πώς και ποιος παρακολουθεί και αξιολογεί την απόδοσή τους;

Η απάντηση στα ερωτήματα αυτά αποτελεί το αντικείμενο της Διοικήσεως Ανθρώπινων Πόρων, η οποία είναι τομέας του ευρύτερου πεδίου της διοίκησης των επιχειρήσεων.

Άρα, ως **Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων** εννοείται ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών (π.χ. προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων, σχεδιασμός συστημάτων ανταμοιβής) και λειτουργικών (π.χ. επιλογή υποψηφίων, εκπαίδευση) που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση ν' αποκτήσει, διατηρήσει κι αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους.
Συνοπτικά, οι ενέργειες αυτές είναι:

- *Προγραμματισμών Ανθρώπινων Πόρων.*

Είναι μια ενέργεια στρατηγικού κυρίως χαρακτήρα, που σκοπό έχει την επίβλεψη αναγκών σε προσωπικό, για την κάλυψη των μελλοντικών θέσεων εργασίας. Είναι δηλ. οι τρόποι με τους οποίους μια επιχείρηση εξασφαλίζει τον αναγκαίο αριθμό εργαζομένων με τα κατάλληλα προσόντα για την εκτέλεση εργασίας χρήσιμης στον οργανισμό.

- *Ανάλυση εργασίας.*

Η πλήρωση των θέσεων εργασίας που έχουν προγραμματισθεί, με τους κατάλληλους ανθρώπους, προϋποθέτει την ανάλυση εργασίας. Δηλαδή, (α) την περιγραφή του έργου που πρόκειται να εκτελέσει ο φορέας της θέσης και (β) τον σαφή προσδιορισμό των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων των υποψηφίων, ώστε με βάση αυτά να γίνει σωστή προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων.

- *Προσέλκυση και Επιλογή εργασίας.*

Ο εντοπισμός των υποψηφίων, στην αγορά εργασίας, η πρόσκληση τους να ενδιαφερθούν για τις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας και με κατάλληλες μεθόδους επιλογής των πλέων ικανών απ' αυτούς, αποτελεί το αντικείμενο αυτής της ενέργειας. Η υποδοχή και η ένταξη των νεοπροσλαμβανομένων είναι μια ενέργεια η οποία δε γίνεται συστηματικά από τις περισσότερες επιχειρήσεις. Όμως είναι σκόπιμο όσοι έχουν επιλεγεί να τύχουν μιας υποδοχής- ενημέρωσης, ώστε γρήγορα και σωστά να ενημερωθούν για την επιχείρηση και τη θέση εργασίας, στην οποία θα ασχοληθούν.

- *Μεταθέσεις, προαγωγές, διακοπή εργασίας.*

Σε όλα αυτά τα καθήκοντα, το τμήμα προσωπικού εργάζεται κυρίως περισσότερο σαν συντονιστής. Παραδείγματος χάρη, στην περίπτωση κάποιας μετάθεσης από τμήμα σε τμήμα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι ανάγκες της επιχείρησης, η επιθυμία του εργαζομένου καθώς και τα προσωπικά του στοιχεία για να διαπιστωθεί αν κατέχει τ' απαιτούμενα προσόντα για τη νέα θέση. Η διακοπή εργασίας ορισμένων υπαλλήλων είναι υπόθεση της υπηρεσίας προσωπικού. Όταν δημιουργηθεί μια κενή θέση που πρέπει να πληρωθεί από μέσα με προαγωγή ή απ' έξω με νέα πρόσληψη, η απόφαση συχνά λαμβάνεται σε συνεργασία του υπεύθυνου της υπηρεσίας προσωπικού και του προϊστάμενου του τμήματος ή τομέα που υπάρχει κενή θέση.

- *Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων.*

Η εκπαίδευση και η εξάσκηση πάνω στο έργο γίνεται από τον αρμόδιο προϊστάμενο. Για τις ανάγκες εκπαίδευσης η υπηρεσία προσωπικού

συνεργάζεται με τα στελέχη και καταρτίζει το σχετικό πρόγραμμα για να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Τα στελέχη σε συντονισμό με το τμήμα προσωπικού, εκτελούν την εξάσκηση των υφισταμένων τους, την αξιολόγηση της απόδοσής τους, τη σχετική συνέντευξη αξιολόγησης, την εναλλαγή στο έργο ορισμένων υπαλλήλων, την επιλογή των αναπληρωτών τους, καθώς και άλλες υποχρεώσεις.

Το προερχόμενο από την αγορά εργασίας εργατικό δυναμικό, συνήθως, δεν έχει όλες τις απαιτούμενες γνώσεις και ικανότητες για την επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων του. Αυτό απαιτεί την εκπαίδευση του, με συγκεκριμένες μεθόδους και διαδικασίες. Τα κενά που δημιουργούνται, λόγω προαγωγών, μεταθέσεων, νέων θέσεων εργασίας, επιβάλλουν την ανάπτυξη του ήδη υπάρχοντος προσωπικού ώστε ν' ανταποκριθεί στις υψηλότερες απαιτήσεις αυτών των θέσεων.

- *Αξιολόγηση της απόδοσής τους.*

Η απόδοση του καθενός των εργαζομένων πρέπει να αξιολογείται, με βάση συγκεκριμένα κριτήρια, ώστε να διαπιστώνεται το μέγεθος της συνεισφοράς του, τα σημεία στα οποία υστερεί ή υπερτερεί και να αναλαμβάνονται οι ανάλογες πρωτοβουλίες, διορθωτικές ή επιβραβευτικές.

1.3. Ο ρόλος των στελεχών και της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων

Η διοίκηση εργαζομένων είναι μέρος του όλου διοικητικού έργου των στελεχών. Είναι λογικό και από διοικητική άποψη σωστό, οι προϊστάμενοι να είναι αρμόδιοι για τους ανθρώπους με τους οποίους συνεργάζονται και από τους οποίους περιμένουν την εκτέλεση συγκεκριμένου έργου και την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων. Οι πιο σημαντικοί λόγοι γι' αυτό είναι:

- Τα στελέχη έρχονται σε καθημερινή επαφή με τους υφισταμένους τους. Για τους εργαζόμενους, τ' άτομα αυτά αντιπροσωπεύουν την επιχείρηση και τη Διοίκηση και βρίσκουν «φυσιολογικό» να λαμβάνουν εντολές και να ανταμείβονται απ' αυτούς.
- Στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον η ανάγκη για ταχύτητα, ποιότητα και εξυπηρέτηση του πελάτη είναι ύψιστης σημασίας και οι εργαζόμενοι είναι ο παράγοντας κλειδί για αυτά. Είναι λοιπόν λογικό το στέλεχος να ελέγχει αυτόν τον παράγοντα.
- Τα περισσότερα από τα θέματα που αφορούν τον ανθρώπινο παράγοντα (π.χ. τοποθετήσεις, προσλήψεις, εκπαίδευση, επικοινωνία-ενημέρωση) σχετίζονται με αποφάσεις για τη λειτουργία των τμημάτων ή της επιχείρησης γενικότερα. Πρέπει άρα οι αποφάσεις να λαμβάνονται σε πραγματικό χρόνο, χωρίς καθυστέρηση, από τα αρμόδια στελέχη.
- Η αναδιοργάνωση των επιχειρήσεων, με στόχο την ανταγωνιστικότητα, συχνά οδηγεί τη μείωση του αριθμού των υπευθύνων για θέματα εργαζομένων. Έτσι, η ευθύνη γι' αυτά τα θέματα βαρύνει τα στελέχη.(π.χ. επιλογή, εκπαίδευση).

Στην πράξη, όμως, η ανάθεση της ευθύνης της διοίκησης των εργαζομένων αποκλειστικά στα στελέχη και η από πλευράς τους επιτυχής άσκηση εξουσίας δεν είναι πάντα εφικτή ούτε και σκόπιμη, κι αυτό διότι:

- Τα στελέχη έχουν μεγάλο φόρτο εργασιών κι ευθυνών και δεν προλαβαίνουν ν' ασχοληθούν επαρκώς και επιτυχώς με θέματα προσωπικού.
- Σ' αρκετές περιπτώσεις απαιτούνται νομικές γνώσεις ή γνώσεις των συνθηκών αγοράς, που τα στελέχη δεν κατέχουν.
- Η επιτυχής άσκηση των αρμοδιοτήτων σε θέματα προσωπικού, απαιτεί την ανάλογη εκπαίδευση, που αρκετές επιχειρήσεις δεν την παρέχουν στα στελέχη τους.
- Μερικά στελέχη δεν είναι πρόθυμα να αναλάβουν πλήρως κι αποκλειστικά την ευθύνη των υφισταμένων τους, ιδίως αν πρόκειται να είναι δυσάρεστοι σ' αυτούς(π.χ. άρνηση αυξήσεων, αρνητική αξιολόγηση, κ.α.).

Τα στελέχη λοιπόν έχουν ανάγκη την υποστήριξη ειδικών, που θα τους βοηθούν στην αποτελεσματικότερη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων.

Το έργο αυτό, στις σωστά οργανωμένες και διοικούμενες επιχειρήσεις, αναλαμβάνει η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων ή η Διεύθυνση Προσωπικού.

Οι κυριότερες ευθύνες αυτής της ομάδας είναι:

- Να παρέχει συμβουλές, με βάση τις γνώσεις, πληροφορίες και στοιχεία, που έχει από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (π.χ. προηγούμενες πρακτικές, νομικές υποχρεώσεις) στα στελέχη για την ορθότερη λήψη αποφάσεων σε θέματα προσωπικού.
- Να παρέχει υπηρεσίες, όπως π.χ. σε θέματα προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων, προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων, διεξαγωγής εκπαιδευτικών προγραμμάτων, ανταμοιβών και επίλυσης εργασιακών διαφορών. Οι υπηρεσίες αυτές απαιτούν ειδικές γνώσεις και κατάλληλο σχεδιασμό.
- Να σχεδιάζει και προτείνει πολιτικές, συστήματα και διαδικασίες που συμβάλλουν στην απόκτηση, διατήρηση και αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού και στην αντιμετώπιση τωρινών και πιθανών προβλημάτων.
- Να λειτουργεί ως υπηρεσία εξυπηρέτησης και ενημέρωσης των ίδιων των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν προβλήματα, έχουν ανάγκες, ζητούν πληροφορίες. Χρειάζονται λοιπόν μια υπηρεσία που θα τους ακούει, θα τους ενημερώνει, θα μεταφέρει τα αιτήματά τους στην ανώτερη διοίκηση και θα φροντίζει για την ανάπτυξη καλών εργασιακών σχέσεων.

Η δημιουργία οργανικής μονάδας / υπηρεσίας, υπεύθυνης για τους ανθρώπινους πόρους, σ' επίπεδο γενικής διεύθυνσης, διεύθυνσης ή τμήματος σχετίζεται με τη σημασία που δίνουν οι διοικούντες στον ανθρώπινο παράγοντα, τον αριθμό των εργαζομένων και την ικανότητα των στελεχών να χειρίζονται επιτυχώς κι αποτελεσματικά θέματα προσωπικού.

Στις μικρές επιχειρήσεις ο υπεύθυνος προσωπικού αναφέρεται συνήθως στον διευθυντή διοικητικών υπηρεσιών, ενώ στις μεγαλύτερες δημιουργείται διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων. Στις επιχειρήσεις με μεγάλο αριθμό εργαζομένων και με διοικούντες που αναγνωρίζουν τη στρατηγική σημασία του ανθρώπινου

παράγοντα, δημιουργείται Γενική Διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων, που υπάγεται απ' ευθείας στον διευθύνοντα σύμβουλο ή τον πρόεδρο της επιχείρησης.

Η οργάνωση μιας τέτοιας υπηρεσίας είναι ανάλογη των ενεργειών που απαιτούνται για την αποτελεσματική διοίκηση των εργαζομένων. Έτσι δημιουργούνται τμήματα, τομείς ή υπεύθυνοι π.χ. για την απασχόληση (προσέλκυση, επιλογή, τοποθέτηση), την ανταμοιβή, την εκπαίδευση, την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων, κ.ο.κ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

2.1. Εισαγωγή

Με τον όρο προγραμματισμός ορίζεται η διαδικασία μέσα από την οποία ένας οργανισμός προσπαθεί να εξασφαλίσει τις προϋποθέσεις για τη μελλοντική ύπαρξη της απαραίτητης ποσότητας καθώς και του κατάλληλου είδους των ανθρώπων που θα φέρουν σε πέρας ένα συγκεκριμένο και προκαθορισμένο επίπεδο παραγωγής ή υπηρεσιών.

Ο στρατηγικός προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων είναι μια διαδικασία για τον προσδιορισμό, απόκτηση κι αξιοποίηση του απαιτούμενου προσωπικού, τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού ή της επιχείρησης.

Τα κύρια θέματα με τα οποία πρέπει να ασχολούνται ή να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη οι υπεύθυνοι για τον προγραμματισμό ανθρωπίνων πόρων είναι:

- Η φιλοσοφία και η αποστολή της επιχείρησης.
- Ο κύκλος ζωής της επιχείρησης, σε ποιο στάδιο βρίσκεται (εισαγωγή, ανάπτυξη, ωρίμανση ή παρακμή).
- Οι παράγοντες που διαμορφώνουν κα οι συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (π.χ. αγορά εργασίας, νομοθεσία, κυβερνητικές πολιτικές, κ.α.).
- Η καταγραφή των αδυναμιών-ελλείψεων αλλά και των πλεονεκτημάτων της επιχείρησης, σ' ότι αφορά το ανθρώπινο δυναμικό (π.χ. πλεονάζον προσωπικό, ελλείψεις σε ειδικευμένο προσωπικό ανά μονάδα και διεύθυνση, επίπεδα παραγωγικότητας, κ.α.).
- Η πρόβλεψη για μελλοντική ζήτηση και προσφορά ανθρωπίνων πόρων.
- Ο καθορισμός στόχων και η ανάπτυξη σχεδίων δράσης για το απαιτούμενο προσωπικό, με βάση τα όσα προκύπτουν από τη σύγκριση ζήτησης και προσφοράς.
- Η εφαρμογή αυτών των σχεδίων δράσης και η αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν, όπως πλεονάζον προσωπικό, εκπαίδευση και ανάπτυξη στελεχών.

2.2. Οι υπεύθυνοι για τον προγραμματισμό ανθρωπίνων πόρων

Την κύρια ευθύνη για τον προγραμματισμό ανθρωπίνων πόρων, σε κάθε μεγάλη επιχείρηση, έχει η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων. Αυτή προκαθορίζει τους στόχους, με βάση τις πληροφορίες και δεδομένα που της παρέχουν τα στελέχη των διευθύνσεων, 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). Τη συλλογή και την ανάλυση αυτών των πληροφοριών αλλά και των δεδομένων του εξωτερικού περιβάλλοντος τις εγκρίνει η ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται αναλυτικότερα οι ευθύνες της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων και των στελεχών.

Ευθύνες για τον Προγραμματισμό Ανθρωπίνων Πόρων

Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων	Στελέχη
<ul style="list-style-type: none"> • Προκαθορίζει τους στόχους του προγράμματος Ανθρωπίνων Πόρων 	<ul style="list-style-type: none"> • Υπολογίζουν και καθορίζουν την προσφορά και τη ζήτηση ανθρώπινου δυναμικού στις διευθύνσεις τους
<ul style="list-style-type: none"> • Συμμετέχει στη διαδικασία του στρατηγικού προγραμματισμού όλης της επιχείρησης 	<ul style="list-style-type: none"> • Εξετάζουν και συζητούν τις πληροφορίες και δεδομένα, για τον προγραμματισμό, με τους ειδικούς της Διεύθυνσης Α.Π.
<ul style="list-style-type: none"> • Συλλέγει, συνθέτει και αναλύει τις πληροφορίες των στελεχών για τη στελέχωση των διευθύνσεών τους 	<ul style="list-style-type: none"> • Παρακολουθούν την εκτέλεση του προγράμματος Ανθρωπίνων Πόρων για να εντοπίσουν τις απαιτούμενες αλλαγές
<ul style="list-style-type: none"> • Καθορίζει τις στρατηγικές για τους ανθρώπινους πόρους 	<ul style="list-style-type: none"> • Εξετάζουν αν τα σχέδια διαδοχής και σταδιοδρομίας των εργαζομένων είναι σύμφωνα με το πρόγραμμα των Ανθρωπίνων Πόρων
<ul style="list-style-type: none"> • Υλοποιεί το πρόγραμμα Α.Π. όπως εγκρίθηκε από την ανώτατη διοίκηση 	

2.3. Διαδικασία ή βήματα προγραμματισμού Ανθρωπίνων Πόρων

Η όλη διαδικασία του προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων, σε μια επιχείρηση, θα πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να εξασφαλίζεται ότι το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό ή το μελλοντικά απαιτούμενο θα είναι διαθέσιμο και ικανό να υλοποιήσει τα στρατηγικά σχέδια και να επιτύχει τους συγκεκριμένους στόχους της. Για να γίνει αυτό, χρειάζεται οι υπεύθυνοι για τον προγραμματισμό να προβούν σε συγκεκριμένες ενέργειες-βήματα.

Αφού έχουν καθοριστεί οι αντικειμενικοί σκοποί και στόχοι της επιχείρησης, οι υπεύθυνοι για τον προγραμματισμό ανθρωπίνων πόρων θα πρέπει να προσδιορίσουν το απαιτούμενο προσωπικό, ποσοτικά και ποιοτικά, για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι. Πόσοι άνθρωποι θα χρειασθούν; Ποιας ειδικότητας και ποιων προσόντων; Υπάρχουν διαθέσιμοι αυτοί οι άνθρωποι στην επιχείρηση; Ποιους περιορισμούς επιβάλλει το εξωτερικό περιβάλλον και ποιες ευκαιρίες δημιουργεί; Οι απαντήσεις στα ερωτήματα αυτά αποτελούν τα πρώτα τρία βήματα-ενέργειες για τον προγραμματισμό ανθρωπίνων πόρων. Στο τέταρτο βήμα γίνεται σύγκριση, ποσοτική και ποιοτική, μεταξύ ζήτησης και προσφοράς και με βάση το αποτέλεσμα τίθενται οι στόχοι και καθορίζονται τα σχέδια δράσης, ώστε να εξισωθεί η ζήτηση με την προσφορά ανθρωπίνων πόρων (πέμπτο βήμα).

2.4. Πληροφοριακά Συστήματα ανθρώπινου δυναμικού

Πρόκειται για συστήματα συλλογής, καταγραφής, ανάλυσης, αποθήκευσης και ανεύρεσης πληροφοριών αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης. Αν και μέχρι πρόσφατα τέτοια συστήματα ήταν αρκετά δύσχρηστα και δαπανηρά, η σημερινή άνθιση της τεχνολογίας και η χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών έχει καταστήσει τη δημιουργία και χρήση τους απλή και εύκολη υπόθεση.

Ένα σύστημα που βασίζεται στη χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών μπορεί να καταγράφει πληροφορίες είτε στην κεντρική μονάδα του υπολογιστή είτε σε εμπορικά προγράμματα ειδικά αναπτυγμένα για τέτοιους σκοπούς. Όπως και να έχει τα συστήματα αυτά παρέχουν ένα πλήθος δυνατοτήτων ανάμεσα στις οποίες είναι:

- **Πληροφοριακά στοιχεία των ήδη υπαρχόντων υπαλλήλων.** Μια τράπεζα δεδομένων περιέχει πληροφορίες σχετικά με το όνομα, το φύλο, τη διεύθυνση, το τηλέφωνό τους κι άλλα σχετικά. Μπορεί ακόμη να καταγράφονται στοιχεία περισσότερο απόρρητα ή σχετικά με τη θέση του υπαλλήλου, όπως είναι τα στοιχεία που προκύπτουν από την αξιολόγηση της αποδοτικότητας, διάφορα θέματα υγείας (π.χ. άτομα με ειδικές ανάγκες), ο χρόνος προσέλευσης και αποχώρησης από τη δουλειά, η εκπαίδευση που έχει παρακολουθήσει ο εργαζόμενος, ο σχεδιασμός των προαγωγών και της σταδιοδρομίας γενικότερα κλπ.
- **Προσδιορισμός στοιχείων υποψηφίων υπαλλήλων.** Ένα πρόγραμμα προσδιορισμού στοιχείων μπορεί αυτόματα να καταγράψει, να επισημάνει και να εντοπίσει δραστηριότητες, όπως είναι πληροφορίες σχετικά με προηγούμενες εργασίες του υποψηφίου, ο προγραμματισμός και η αξιολόγηση των συνεντεύξεων επιλογής, η καταγραφή διαφόρων βιογραφικών που στέλνονται περιστασιακά από διάφορα άτομα με αποτέλεσμα να υπάρχει μια μεγάλη πηγή προσέλκυσης υποψηφίων όταν μελλοντικά παρουσιαστούν ανάγκες πλήρωσης θέσεων κλπ.
- **Μισθοδοσία.** Ένα ολοκληρωμένο μισθοδοτικό πρόγραμμα καταγράφει και υπολογίζει τις μικτές και καθαρές αποδοχές που δικαιούνται οι εργαζόμενοι, τους διάφορους φόρους που πρέπει να πληρώσουν, τις κρατήσεις για τα ασφαλιστικά ταμεία, τις εισφορές στο δημόσιο κλπ.
- **Διαχείριση πρόσθετων παροχών.** Ένα σύστημα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων μπορεί να καταγράφει τις διάφορες προτιμήσεις των εργαζομένων αναφορικά με τις παροχές που τους προσφέρει ο οργανισμός, να διαπιστώνει ποιες από αυτές δικαιούνται και ποιες όχι, να προγραμματίσει συνταξιοδοτικά προγράμματα και να τα προσαρμόσει στις ανάγκες τους, να παρέχει συμβουλές και πολλές άλλες δυνατότητες.
- **Καταγραφή ικανοτήτων.** Με την καταγραφή στοιχείων απογραφής ειδικών ικανοτήτων, εμπειρίας και εκπαίδευσης μπορούν οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού να παρακολουθούν την προσφορά των εργασιακών ικανοτήτων για την ένταξη του υπαλλήλου στο δυναμικό εργασίας, να διαπιστωθεί ποιοι υπάλληλοι πληρούν τις προϋποθέσεις για να μετακινηθούν είτε μέσα στον οργανισμό είτε σε κάποιο παράρτημα του σε άλλη τοποθεσία, ποιοι υπάλληλοι δεν έχουν κάποιο κώλυμα (π.χ. οικογενειακές υποχρεώσεις) ώστε να μετακινηθούν, να αναγνωρισθούν εκείνοι οι υπάλληλοι που είναι έτοιμοι για συμμετοχή σ συγκεκριμένα εκπαιδευτικά προγράμματα κλπ. Επίσης αυτός ο

πίνακας απογραφής στοιχείων μπορεί να χρησιμοποιηθεί και να αξιοποιηθεί από το εσωτερικό της εταιρείας για να στηριχθεί μια διαφημιστική καμπάνια.

Ένα σημαντικό ζήτημα που αφορά τα πληροφοριακά συστήματα ανθρωπίνων πόρων έχει να κάνει με την προστασία των δεδομένων και το απόρρητο πρόσβασης σε αυτά. Το τμήμα διαχείρισης θα πρέπει να αναπτύξει πολιτικές και να θεσπίσει οδηγίες που θα διασφαλίσουν την ακεραιότητα και την ασφάλεια κάθε συστήματος. Η πρόσβαση στο σύστημα να είναι περιορισμένη, οι χώροι όπου βρίσκονται οι υπολογιστές και τα αρχεία να είναι καλά φυλασσόμενοι, να χορηγείται ειδική άδεια για πρόσβαση, να χρησιμοποιούνται κωδικοί και να επιτρέπεται στους υπαλλήλους να εξετάζουν τα στοιχεία που είναι καταγεγραμμένα στον προσωπικό τους φάκελο.

Όλες οι παραπάνω προφυλάξεις είναι απαραίτητες καθώς οι μη εξουσιοδοτημένοι χρήστες ενδέχεται να προκαλέσουν αναστάτωση αποκαλύπτοντας, για παράδειγμα θέματα μισθολογικών διαφορών. Οι συνέπειες για τον οργανισμό μπορεί να είναι δυσάρεστες και να φτάσουν ακόμη και στην καταβολή υπέρογκων αποζημιώσεων σε άτομα που έχουν θιγεί από την αποκάλυψη πολύ προσωπικών τους στοιχείων και για το λόγο αυτό έχουν καταφύγει στα δικαστήρια.

Τέλος, πρέπει να σημειωθεί ότι τα στοιχεία σχετικά με τους υπαλλήλους θα πρέπει συνεχώς να αξιολογούνται και να ανανεώνονται ώστε να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της κάθε στιγμής. Παλαιά στοιχεία μπορεί σήμερα να μην ισχύουν ή ακόμη και να είναι ανακριβή.

ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

3.1. Εισαγωγή

Μετά τον όρο προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού, που προσδιορίζει τις ανάγκες σε προσωπικό (πόστε, πόσοι, ποιας ειδικότητας, με τι προσόντα), το επόμενο βήμα στη λειτουργία της στελέχωσης είναι η *προσέλκυση ικανού αριθμού κατάλληλων υποψηφίων*. Ως προσέλκυση υποψηφίων ορίζεται η διαδικασία εντοπισμού και πρόσκλησης κατάλληλων ατόμων για την κάλυψη των κενών θέσεων.

Η προσέλκυση ικανού αριθμού κατάλληλων υποψηφίων, έγκαιρα και με το μικρότερο δυνατό κόστος, είναι ο βασικός στόχος αυτής της διαδικασίας. Για να επιτευχθεί όμως χρειάζεται οι υπεύθυνοι της προσέλκυσης να επιτύχουν δύο υποστόχους:

- Γνωστοποίηση της κενής θέσης, έγκαιρα, στις κατάλληλες πηγές υποψηφίων και με τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους.
- Παροχή αρκετών κρίσιμων πληροφοριών για τη θέση εργασίας, ώστε ν' αποθαρρύνουν τους μη προσοντούχους να υποβάλλουν αιτήσεις. Η παροχή τέτοιων πληροφοριών βοηθά τους υποψηφίους να αποφασίσουν ευκολότερα αν η εργασία, η επιχείρηση, οι όροι και οι συνθήκες απασχόλησης ικανοποιούν τις απαιτήσεις και προσδοκίες τους.

Παρά τις όποιες προσπάθειες όμως, των υπευθύνων προσέλκυσης, το αποτέλεσμα μπορεί να μην είναι επιθυμητό αφού υπάρχουν συγκεκριμένοι παράγοντες που περιορίζουν τον αριθμό των κατάλληλων υποψηφίων.

Αυτοί οι παράγοντες είναι:

- *Το όνομα και η εικόνα της επιχείρησης*. Αν για μια επιχείρηση η εικόνα είναι αρνητική (π.χ. μολύνει το περιβάλλον, έχει υψηλό δείκτη αποχώρησης εργαζομένων, πηγαίνει για κλείσιμο, παράγει κακής ποιότητας προϊόντα, δεν καταβάλλει έγκαιρα τους μισθούς κ.λπ.) είναι λογικό ότι μικρός αριθμός υποψηφίων θα υποβάλλει αίτηση για πρόσληψη.
- *Η ελκυστικότητα της θέσης*. Κάθε θέση εργασίας που δεν πληρώνεται καλά ή η δουλειά είναι ανιαρή, ή δεν έχει σταθερό ωράριο εργασίας ή δεν θεωρείται «αξιοπρεπής», έχει λίγες πιθανότητες να προσελκύσει αρκετούς υποψηφίους.
- *Η πολιτική των προαγωγών*. Αν η επιχείρηση εφαρμόζει πολιτική προαγωγών «από μέσα», δηλαδή οι ανώτερες θέσεις δίνονται στους ήδη εργαζομένους και για νέες προσλήψεις μένουν οι λιγότερο καλά αμειβόμενες θέσεις, αυτό οδηγεί σε μικρότερο αριθμό υποψηφίων.
- *Η νομοθεσία που ισχύει για θέματα προσλήψεων*. (π.χ. ίδια μεταχείριση ανδρών και γυναικών, συγκεκριμένο ποσοστό για πρόσληψη ατόμων με ειδικές ανάγκες) περιορίζει τη δυνατότητα μιας επιχείρησης να «ψάξει» για άτομα με προσόντα που είναι σχετικά με την εργασία, όπως π.χ. εμφάνιση, ύψος, κοινωνικό ή θρησκευτικό υπόβαθρο.

Όλοι οι δυνητικοί υποψήφιοι τους οποίους η επιχείρηση θα μπορούσε να προσεγγίσει σε τοπικό, εθνικό ή και διεθνές επίπεδο αποτελούν τον πληθυσμό του υποψήφιου εργατικού δυναμικού. Αυτός ο πληθυσμός μειώνεται όταν η επιχείρηση αποφασίσει να εφαρμόσει μια συγκεκριμένη μέθοδο ή συνδυασμό μεθόδων για προσέλκυση.

Το υποσύνολο που προκύπτει αποτελεί τον πληθυσμό δυνητικών υποψηφίων και είναι κάθε φορά διαφορετικό, ανάλογα με τη μέθοδο προσέλκυσης που χρησιμοποιείται, το μήνυμα προσέλκυσης (τι και πώς γράφεται για τη θέση εργασίας), τα απαιτούμενα προσόντα των υποψηφίων και διαδικασίες που ακολουθούνται.

Όσοι από τους δυνητικά υποψηφίους υποβάλλουν αίτηση και κριθούν κατάλληλοι για την επιλογή αποτελούν τον πληθυσμό των τελικών υποψηφίων.

Στην πράξη, έχει αποδειχθεί ότι ο πολλαπλάσιος αριθμός των ατόμων που ζητά η επιχείρηση σε κάθε στάδιο της διαδικασίας προσέλκυσης-επιλογής μειώνεται σημαντικά ο αριθμός των υποψηφίων.

Αυτό γίνεται για διάφορους λόγους:

(α) κάποιιοι απ' αυτούς που υποβάλλουν αρχική αίτηση για πρόσληψη δεν παρουσιάζονται,

(β) αρκετοί απορρίπτονται κατά τον έλεγχο των τυπικών προσόντων,

(γ) οι περισσότεροι απορρίπτονται κατά τη φάση της συνέντευξης επιλογής αλλά

(δ) και κάποιιοι απ' αυτούς τους οποίους θα προσφερθεί θέση εργασίας, για δικούς τους λόγους, δε θα την αποδεχθούν.

Έτσι δημιουργείται μια διαφορά ανάμεσα σ' αυτούς που υποβάλλουν την αρχική αίτηση πρόσληψης μέχρι εκείνους που τελικά θα αποδεχθούν τη θέση και θα προσληφθούν.

3.2. Εσωτερικές και εξωτερικές πηγές προσέλκυσης

Η κάθε επιχείρηση προσελκύει τους υποψήφιους είτε από «μέσα» (εσωτερικές πηγές) είτε από το εξωτερικό περιβάλλον της (εξωτερικές πηγές). Τόσο οι εσωτερικές όσο και οι εξωτερικές πηγές προσέλκυσης έχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Για παράδειγμα, η προώθηση / προαγωγή υφισταμένων αυξάνει το ηθικό και λειτουργεί ως κίνητρο γι' αυξημένη απόδοση, μπορεί όμως, να οδηγήσει σε παγίωση και διαιώνιση παλιών τρόπων λειτουργίας και συμπεριφορών.

Για μια επιχείρηση που λειτουργεί σ' ένα βιομηχανικό περιβάλλον, που μεταβάλλεται με αργούς ρυθμούς, η εσωτερική ανατροφοδότηση είναι μια συμφέρουσα και κατάλληλη προσέγγιση.

Ένας συνδυασμός από εσωτερικές και εξωτερικές πηγές προσέλκυσης βοηθά τις επιχειρήσεις να παραμένουν ανταγωνιστικές, σ' ένα ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Ο παρακάτω πίνακας συνοψίζει τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των εξωτερικών και εσωτερικών πηγών προσέλκυσης.

Πλεονεκτήματα Εσωτερικές πηγές προσέλκυσης		Μειονεκτήματα	
<ul style="list-style-type: none"> • Καλύτερη αξιολόγηση των ικανοτήτων των υποψήφιων και άρα αυξημένες πιθανότητες για καλύτερη επιλογή. • Βελτίωση ηθικού των προαγόμενων. • Κίνητρο για καλύτερη απόδοση. • Η ανάγκη για προσλήψεις περιορίζεται μόνο στις κατώτερες βαθμίδες. • Οι προαγόμενοι γνωρίζουν καλύτερα την κουλτούρα της επιχείρησης. 		<ul style="list-style-type: none"> • Πιθανά προβλήματα χαμηλού ηθικού από εκείνους που δεν προήχθησαν. • Απαιτείται ένα δυνατό πρόγραμμα ανάπτυξης στελεχών. • Αναπαραγωγή ίδιας νοοτροπίας. 	
Εξωτερικές πηγές προσέλκυσης			
<ul style="list-style-type: none"> • Οι εξωτερικοί έχουν διαφορετικές και νέες αντιλήψεις, άλλη κουλτούρα και δημιουργούν νέες προοπτικές. • Φθηνότερη και ταχύτερη εκπαίδευση. • Εισάγεται σύγχρονη τεχνογνωσία. • Δεν υπάρχει πίεση από διάφορες ομάδες συμφερόντων. 		<ul style="list-style-type: none"> • Μπορεί να επιλεγεί κάποιος που να μην ταιριάζει στη θέση ή στην επιχείρηση. • Απαιτείται περισσότερος χρόνος για προσαρμογή. • Μπορεί να προκληθούν προβλήματα ηθικού στους εσωτερικούς υποψηφίους, που δεν επιλέχθηκαν. 	

3.2.1. Εσωτερικές πηγές προσέλκυσης

Οι εσωτερικές πηγές προσέλκυσης αποτελούνται από τους τωρινούς εργαζόμενους, τους φίλους και συγγενείς τους, πρώην εργαζόμενους και τους υποψήφιους πόρτας.

Οι πηγές από τις οποίες μπορούν να προσκληθούν «εσωτερικοί» υποψήφιοι είναι:

1. Πίνακας ανακοινώσεων ή εφημερίδα ή περιοδικό της επιχείρησης

Βοηθά στην πληροφόρηση των εργαζομένων για τις κενές θέσεις. Η ανακοίνωση αυτή θα πρέπει να προηγείται των δραστηριοτήτων για προσέλκυση από εξωτερικές πηγές. Οι «εσωτερικοί» υποψήφιοι που θα απορριφθούν θα πρέπει να πληροφορούνται επαρκώς τους λόγους για τους οποίους απορρίφθηκαν.

2. Βάση δεδομένων προσωπικού

Πρόκειται για μία ηλεκτρονική βάση δεδομένων, που δημιουργεί, η επιχείρηση, όπου για κάθε εργαζόμενο της καταγράφονται τα προσόντα, δεξιότητες, χαρακτηριστικά, αδυναμίες, προτιμήσεις και περιορισμοί του.

Έτσι, όταν ζητείται να καλυφθεί κενή θέση η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων, με βάση τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας, «ζητά» από τον υπολογιστή να δώσει όλα τα ονόματα των υποψηφίων που ικανοποιούν αυτές τις απαιτήσεις αλλά και τους περιορισμούς και τις προτιμήσεις του.

3. Συστάσεις εργαζομένων

Αποτελούν μια αξιόπιστη πηγή, από τους τωρινούς εργαζομένους, καθότι λίγοι από αυτούς θα σύστηναν άτομα κατάλληλα για τα δεδομένα του εργοδότη. Οι συστάσεις των εργαζομένων παρέχουν μία εξωτερική πηγή υποψηφίων προερχόμενη από εσωτερική πληροφόρηση. Πολλές επιχειρήσεις, για κάθε πρόσληψη που γίνεται μετά από σύσταση, δίνουν μία οικονομική ανταμοιβή σ' αυτόν που σύστησε τον υποψήφιο. Ο κίνδυνος που υπάρχει, απ' αυτήν την πηγή προσέλευσης, είναι να υπερεκτιμήσουν ορισμένοι εργαζόμενοι αυτούς που συστήνουν, είτε συνειδητά είτε από λάθος εκτίμηση. Αυτό θα οδηγήσει σ' ένα αριθμό υποψηφίων με προσόντα που δεν θα ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας. στην πράξη, 10-15% των νέων προσλήψεων γίνονται με βάση τις συστάσεις εργαζομένων.

4. Προαγωγές και μεταθέσεις

Επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να καλύπτουν πολλές θέσεις ευθύνης ή διοικητικές, με δικούς τους υπαλλήλους ενώ ταυτόχρονα παρέχουν την ευκαιρία σε άλλους εξωτερικούς εργαζόμενους να καταλάβουν θέσεις όταν αυτές μένουν κενές. Εντούτοις, ένας επιτυχημένος εργάτης μπορεί να μην είναι το ίδιο επιτυχημένος σε μία θέση επόπτη. Γι' αυτό χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή στο σύστημα και τη διαδικασία προαγωγών. Ακόμη, προσοχή χρειάζεται σ' ένα σύστημα προαγωγών και μεταθέσεων ώστε να μην αποκλείονται ή αδικούνται ομάδες εργαζομένων, π.χ. λόγω φύλου ή ηλικίας κ.λπ.

3.2.2. Εξωτερικές πηγές

Υπάρχουν μεγάλες διαφορές σε πηγές και σε τρόπους στρατολόγησης που εξαρτώνται από την πολιτική της διοίκησης, το είδος των θέσεων που θέλουμε να συμπληρώσουμε, την προσφορά υποψηφίων τη σχετική με τη ζήτηση και τη φύση των παραγόντων της αγοράς εργασίας.

Οι εξωτερικές πηγές προσέλευσης είναι πολυάριθμες και διαφέρουν σε κόστος και αποτελεσματικότητα.

Οι πιο συνήθεις πηγές είναι:

1. Επαγγελματικές σχολές

Οι απόφοιτοι των σχολών αυτών αποτελούν σοβαρή κι οικονομικά συμφέρουσα πηγή υποψηφίων. Λόγω της χρήσης αυτής της πηγής από τους εργοδότες, θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στην εφαρμογή ενός προγράμματος προσέλευσης, στο οποίο ν' ανταποκρίνονται θετικά, τόσο οι μαθητές / απόφοιτοι όσο και η διοίκηση του σχολείου.

Ένα τέτοιο πρόγραμμα θα πρέπει να περιλαμβάνει:

- Τακτικές επαφές με το διδακτικό και διοικητικό προσωπικό.
- Διατήρηση σχέσεων (μέσω χορηγιών, βραβείων, κοινωνικών εκδηλώσεων, κ.λπ.) ακόμη και αν η επιχείρηση δεν έχει άμεση ανάγκη για να προβεί σε προσέλκυση υποψηφίων.

2. Ανώτερα και ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα

Οι φοιτητές, αλλά κυρίως οι επί πτυχίο φοιτητές και οι πτυχιούχοι των ιδρυμάτων αυτών, αποτελούν πηγή υποψηφίων για θέσεις στελεχών. Για την καλύτερη αξιοποίηση αυτής της πηγής οι επιχειρήσεις πρέπει να διατηρούν και ν' αναπτύσσουν σχέσεις με το διδακτικό προσωπικό, το ίδρυμα και το γραφείο ευρέσεως εργασίας του ιδρύματος.

Επειδή πρόκειται για πηγή εξειδικευμένου προσωπικού οι επιχειρήσεις θα πρέπει να καθορίζουν τις απαιτήσεις σε βαθμό πτυχίου, ειδικά μαθήματα, στοιχεία προσωπικότητας, κ.λπ. ταυτόχρονα οι θέσεις που προσφέρουν θα πρέπει να δίνουν τη δυνατότητα / ευκαιρία στον υποψήφιο να εφαρμόσει και αξιοποιήσει τις γνώσεις και πνευματικές του ικανότητες.

Για να δώσει το μεγαλύτερο δυνατό αριθμό κατάλληλων υποψηφίων αυτή η πηγή, θα πρέπει οι υπεύθυνοι προσέλκυσης να είναι άτομα που μπορούν ν' αναπτύξουν και να διατηρήσουν σχέσεις με τους φοιτητές και να τους βοηθήσουν να εκφράζουν τις επιθυμίες τους και τις προσδοκίες καριέρας.

3. Επαγγελματικές ενώσεις και οργανισμοί

Σ' αυτές καταφεύγουν οι μικρές συνήθως επιχειρήσεις και για ορισμένα επαγγέλματα, όπως τα ναυτικά και εκείνα των κατασκευών. Αυτοί συνήθως διατηρούν βάσεις δεδομένων, ενώ είναι και ενήμεροι για τις κατευθύνσεις της αγοράς εργασίας στον κλάδο τους.

4. Γραφεία ευρέσεως προσωρινής απασχόλησης

Τα γραφεία αυτά ειδικεύονται στο να βρίσκουν προσωρινή απασχόληση σε ανέργους. Τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερες επιχειρήσεις ζητούν έκτακτο προσωπικό για να καλύψουν τις ανάγκες τους (π.χ. ξενοδοχεία, λογιστικά γραφεία, μονάδες υγείας κ.α.)

5. Βάσεις δεδομένων για τους εργαζομένους

Υπάρχουν γραφεία-κέντρα υπολογιστών που δημιουργούν αρχείο πτυχιούχων, πρώην εργαζομένων με πλήρη στοιχεία, προσόντα, ειδικότητες, προτιμήσεις, κ.λπ. σε τοπικό, περιφερειακό ακόμη και σε εθνικό επίπεδο.

6. Αιτήσεις

Οι μέθοδοι διαφήμισης μιας δουλειάς πρέπει να δηλώνουν ξεκάθαρα πως ο υποψήφιος πρέπει να έρθει σε επαφή με την εταιρεία. Οι συνηθέστερες μέθοδοι είναι η προσωπική επίσκεψη στο τμήμα προσωπικού, η τηλεφωνική κλήση και η γραπτή απάντηση. Το αποτέλεσμα είναι η αποστολή προς τον υποψήφιο μιας αίτησης για συμπλήρωση. Ένα καλό έντυπο αίτησης αποτελεί σημαντικό στοιχείο της διαδικασίας προσέλκυσης και επιλογής.

Σε περιπτώσεις μεσαίων και ανωτέρων στελεχών προτιμάται να ζητείται από τους υποψήφιους να στέλνουν το βιογραφικό τους σημείωμα καθώς ο τρόπος που αυτό είναι γραμμένο ένδειξη της ποιότητας τους.

Η χρήση των βιογραφικών μπορεί να δημιουργήσει κάποια προβλήματα καθώς κάθε υποψήφιος μπορεί να προσφέρει πληροφορίες με διαφορετική σειρά και τρόπο ακόμη και να παραλείψει κάποιες σημαντικές.

Για το λόγο αυτό η απαίτηση για αποστολή βιογραφικών θα πρέπει να ξεκαθαρίζει ποια στοιχεία είναι σημαντικά και τι πρέπει να συμπεριλαμβάνεται σ' αυτά.

7. Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης (αγγελίες, προκηρύξεις)

Στην πηγή αυτή ανήκουν οι εφημερίδες-ημερήσιες και κυριακάτικες, εβδομαδιαία και μηνιαία περιοδικά και το ραδιόφωνο ή ακόμη και η τηλεόραση. Σχεδόν όλες οι εφημερίδες έχουν στήλη ευρέσεως εργασίας και τα επαγγελματικά ή επιστημονικά περιοδικά αφιερώνουν μια-δυο σελίδες για επιχειρήσεις που ζητούν προσωπικό.

Όταν οι επιχειρήσεις ζητούν άτομα για εξειδικευμένες θέσεις εργασίας ή στελέχη χρησιμοποιούν τα επαγγελματικά και επιστημονικά περιοδικά και τις οικονομικές εφημερίδες.

Γενικά, η ανακοίνωση θέσεων εργασίας σε εφημερίδες και περιοδικά κοστίζει, γι' αυτό θα πρέπει η επιχείρηση στην προσπάθειά της να προκαλέσει το ενδιαφέρον κατάλληλων υποψηφίων να προσέξει ώστε η ανακοίνωση-προκήρυξη για τη θέση να είναι σαφής, ακριβής και να ανταποκρίνεται στο περιεχόμενο της εργασίας.

Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει ένα υπόδειγμα προκήρυξης θέσης εργασίας.

Πληροφορίες που πρέπει να περιλαμβάνει η προκήρυξη θέσης εργασίας

Πληροφορίες για τον υποψήφιο
<ul style="list-style-type: none">• Προϋπηρεσία (χρόνια, αντικείμενο)• Τρία ως πέντε απαιτούμενα- κύρια προσόντα• Κάποιες προτιμήσεις που δεν είναι προϋποθέσεις
Πληροφορίες για την εργασία και τη διαδικασία της αίτησης
<ul style="list-style-type: none">• Τίτλος της εργασίας και κύρια καθήκοντα• Τόπος απασχόληση• Αρχικός μισθός ή πακέτο ανταμοιβών• Ημερομηνία λήξης υποβολής αιτήσεων• Αν πρέπει οι υποψήφιοι να στείλουν βιογραφικό και επιστολή• Αν πρέπει να τηλεφωνήσουν• Που να στείλουν την αίτηση ή το βιογραφικό και υπ' όψη ποιου
Πληροφορίες για την επιχείρηση
<ul style="list-style-type: none">• Αν είναι πολυεθνική, ευρωπαϊκή, Α.Ε., κ.α.• Το κύριο αντικείμενο των δραστηριοτήτων της

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

4.1. Έννοια της επιλογής

Η επιλογή προσωπικού είναι μια διαδικασία συγκέντρωσης πληροφοριών και αξιολόγησης υποψηφίων για την επιλογή των πλέον κατάλληλων για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας. Η καταλληλότητα των υποψηφίων κρίνεται με βάση τα οριζόμενα προσόντα στην προδιαγραφή της θέσης εργασίας.

Την ευθύνη για την επιλογή των υποψηφίων έχει τόσο η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων, ως υποστηρικτική υπηρεσία, όσο και τα στελέχη. Το ποσοστό ευθύνης τους όμως εξαρτάται από τις απαιτήσεις της θέσης που πρόκειται να καλυφθεί. Έτσι για κατώτερες θέσεις, την όλη διαδικασία κι απόφαση επιλογής έχει η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων ενώ για τους υποψήφιους που πρόκειται να καλύψουν ανώτερες θέσεις την ευθύνη απόφασης έχουν τα στελέχη. Σε κάθε περίπτωση, εκείνο που πρέπει να εξασφαλισθεί είναι η συνεργασία των δύο πλευρών για να τύχουν όλοι οι υποψήφιοι ίσης μεταχείρισης και να επιλεγούν οι πλέον κατάλληλοι.

Οι ευθύνες τους παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί.

Ευθύνες για την επιλογή προσωπικού

Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων	Στελέχη
<ul style="list-style-type: none">• Δέχεται αιτήσεις, βιογραφικά και παρέχει βασικές πληροφορίες για τις κενές θέσεις.• Κάνει την πρώτη συνέντευξη για να διαπιστώσει αν ο υποψήφιος ικανοποιεί τις προδιαγραφές και έχει πραγματικό ενδιαφέρον για τη θέση εργασίας.• Διενεργεί τις πρώτες δοκιμασίες (τεστ).• Συλλέγει πληροφορίες για το παρελθόν του υποψηφίου και συστάσεις.• Προτείνει τους πλέον κατάλληλους υποψηφίους για τελική επιλογή στα στελέχη.• Κανονίζει για τις ιατρικές εξετάσεις(πιστοποιητικά).• Αξιολογεί την διαδικασία επιλογής.	<ul style="list-style-type: none">• Ζητούν υποψήφιους με συγκεκριμένα προσόντα.• Συμμετέχουν στην διαδικασία επιλογής.• Παίρνουν συνέντευξη από τους τελικούς υποψηφίους.• Αποφασίζουν ποιους θα πάρουν, λαμβάνοντας υπόψη και τη συμβουλή της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων.• Παρέχουν πληροφορίες / ενημερώνουν τη Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων για την καταλληλότητα και επάρκεια των επιλεγέντων.

4.2. Διαδικασία επιλογής

Ως διαδικασία επιλογής υποψηφίων ορίζεται ένα σύνολο συγκεκριμένων ενεργειών που αφορούν τη συγκέντρωση και αξιολόγηση πληροφοριών, για κάθε έναν από τους υποψήφιους, ώστε να ληφθεί η απόφαση επιλογής, σε ποιον δηλαδή θα προσφερθεί η θέση εργασίας. Ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης, τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας και το σύνολο των υποψηφίων ο χρόνος ολοκλήρωσης της όλης διαδικασίας μέχρι τη λήψη της απόφασης επιλογής μπορεί να κυμαίνεται από μια ημέρα έως και τρεις μήνες.

Τα στάδια στη διαδικασία της επιλογής είναι:

- Αίτηση απασχόλησης-βιογραφικά στοιχεία.
- Προκαταρκτική εξέταση-συνέντευξη.
- Δοκιμασίες-τεστ.
- Συνέντευξη επιλογής.
- Τελική απόφαση επιλογής-προσφορά θέσης εργασίας.

Σε κάθε ένα απ' αυτά τα βήματα είναι δυνατόν ο υποψήφιος ν' απορριφθεί.

4.2.1. Αίτηση απασχόλησης-βιογραφικά στοιχεία

Αποτελεί μια παραδοσιακή τεχνική, ευρύτατα αποδεκτή για εξασφάλιση πληροφοριών που αναφέρονται από τον ίδιο τον υποψήφιο με δική του γραφή και αφορούν βιογραφικά στοιχεία όπως: ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, σχολική εκπαίδευση (μάθημα και βαθμοί), προηγούμενη εμπειρία στην εργασία και άλλα προσωπικά θέματα όπως συμμετοχή σ' ενώσεις, ιδιοκτησία κατοικίας και ποινικό μητρώο, αν υπάρχει. Η αίτηση επίσης ελέγχει και την ικανότητα του υποψηφίου να γράφει, να οργανώνει τις σκέψεις του και να παρουσιάζει τα γεγονότα καθαρά και περιεκτικά. Οι πληροφορίες αυτές, εκτός του ότι παρέχουν μερικά μόνιμα στοιχεία, δίνουν τη βάση για να ενεργηθεί και η επίσημη συνέντευξη.

Το έντυπο της αίτησης είναι ταυτόχρονα και ένα κανονικό τεστ με διάφορες ερωτήσεις και σε σχέση με το βιογραφικό αποτελεί πιο αντικειμενική πηγή άντλησης πληροφοριών και συμβάλει στην ίση μεταχείριση των υποψηφίων αφού όλοι απαντούν στις ίδιες ερωτήσεις.

Στις μικρές επιχειρήσεις και για ανειδίκευτες θέσεις εργασίας δεν είναι απαραίτητο η αίτηση απασχόλησης να είναι έντυπη ή μεγάλης έκτασης αρκεί να ζητούνται οι βασικές πληροφορίες που σχετίζονται με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας. για θέσεις στελεχών, εποπτών, επιστημόνων κι επαγγελματιών είναι σκόπιμο η αίτηση να είναι έντυπη και να περιλαμβάνει αρκετές ερωτήσεις. Κάποιες μεγάλες επιχειρήσεις κρίνουν σκόπιμο να έχουν διαφορετικό έντυπο αίτησης ανάλογα με την κατηγορία της θέσης, π.χ. τεχνική, διοικητική, εποπτική, κ.α.

Τα τελευταία χρόνια οι επιχειρήσεις για την επιλογή υποψηφίων εκτός της έντυπης αίτησης, χρησιμοποιούν και το ερωτηματολόγιο βιοδεδομένων (biodata). Ο όρος βιοδεδομένα αναφέρεται σε πληροφορίες που αφορούν προσωπική ιστορία, τις εμπειρίες και τις σπουδές του υποψηφίου.

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει ερωτήσεις στις οποίες δείχνουν τι έκανε, πως συμπεριφέρθηκε ο υποψήφιος σε συγκεκριμένες καταστάσεις στο παρελθόν, ποια τα ενδιαφέροντά και τα κίνητρα του, κ.α. βέβαια οι ερωτήσεις αυτές σχετίζονται αυστηρά με τη θέση εργασίας.

Οι περισσότερες απ' τις πληροφορίες που παρέχονται από τις αιτήσεις πρόσληψης είναι πραγματικές και μπορούν να επιβεβαιωθούν. Ωστόσο αρκετές έρευνες έχουν δείξει ότι ένα ποσοστό που κυμαίνεται από το 20% έως και το 50% των υποψηφίων παρέχει ψευδείς πληροφορίες ή «παραφουσκώνει» διάφορα προσόντα του.

Οι περισσότεροι οργανισμοί χρησιμοποιούν τις αιτήσεις και τα βιογραφικά για να ξεχωρίσουν εκείνους τους υποψήφιους που δεν ικανοποιούν τις προϋποθέσεις που έχουν τεθεί. Μερικές φορές οι αιτήσεις μπορεί να αξιολογούνται άτυπα και χωρίς την ύπαρξη συγκεκριμένων κριτηρίων για να βρεθούν εκείνοι οι υποψήφιοι που φαίνεται να έχουν προϋποθέσεις για ένα λαμπρό μέλλον.

4.2.2. Προκαταρκτική εξέταση-συνέντευξη

Στην πράξη είναι δυνατόν όσοι εκδηλώνουν ενδιαφέρον για τη θέση εργασίας ανταποκρινόμενοι στην προκήρυξη, να μην ικανοποιούν επαρκώς τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας ή να μην ενδιαφέρονται πραγματικά για τη συγκεκριμένη θέση. Ο υπεύθυνος επιλογής, συνήθως κάποιος στέλεχος της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων, θα πρέπει ν' αναγνωρίσει αυτές τις υποψηφιότητες και να τις αποκλείσει από την περαιτέρω διαδικασία. Κατ' αρχήν, ο υπεύθυνος επιλογής εξετάζει τα βιογραφικά που έχουν στείλει οι υποψήφιοι αλλά και όσα υπάρχουν στο αρχείο. Αν κάποιος δεν πληρούν τις προϋποθέσεις απορρίπτονται. Στη συνέχεια καλεί σε μια πρώτη συνέντευξη όσους φαίνεται να πληρούν τις προϋποθέσεις για να αξιολογηθούν τα προσόντα και η προσωπικότητά τους.

Είναι σκόπιμο, σ' αυτή την πρώτη συνέντευξη, να γίνεται μια γενική παρουσίαση της επιχείρησης και της θέσης εργασίας για να διαπιστωθεί αν ο υποψήφιος ενδιαφέρεται πραγματικά για τη θέση εργασίας. όσοι υποψήφιοι δεν καλύπτουν τις τυπικές προδιαγραφές της θέσης εργασίας απορρίπτονται. Συμβαίνει στην πράξη, οι υπεύθυνοι επιλογής να διαπιστώσουν από την αίτηση ότι ο υποψήφιος δεν ικανοποιεί μεν απολύτως, όλες τις τυπικές προϋποθέσεις αλλά έχει κάποια πολύ θετικά στοιχεία. Εκτιμώντας αυτά τα στοιχεία του επιτρέπουν να συνεχίσει στο επόμενο στάδιο της διαδικασίας.

Σήμερα για την ταχύτερη αξιολόγηση βιογραφικών έχουν αναπτυχθεί λογισμικά όπως το Resumix, που τα χρησιμοποιούν εκατοντάδες επιχειρήσεις.

Το Resumix μπορεί να διαβάσει ένα βιογραφικό σε λιγότερο από τρία δευτερόλεπτα και να γράψει μια επιστολή στον υποψήφιο ότι το βιογραφικό του έχει ληφθεί και μελετάται. Στη συνέχεια με βάση τις ικανότητές του «να κατανοεί κείμενα και να επικεντρώνει την προσοχή του σε προκαθορισμένα σημεία» το Resumix, εξετάζει κάθε βιογραφικό παίρνοντας σαν βάση τη μορφή, τα προσόντα, τις ικανότητες και την προϋπηρεσία του υποψήφιου. Ακολουθώντας αποφασίζει για ποια κατηγορία εργασίας είναι καταλληλότερος ο υποψήφιος. Οι μελέτες έχουν δείξει ότι η ηλεκτρονική αξιολόγηση υποψηφίων δίνει τα ίδια ικανοποιητικά αποτελέσματα με την αξιολόγηση των υπευθύνων επιλογής.

4.2.3. Δοκιμασίες (τεστ)

Κατά τα τελευταία χρόνια τεστ επιλογής που συνήθως κατασκευάζονται από ψυχολόγους, συμβούλους επιχειρήσεων, πανεπιστημιακούς έχουν γίνει ένα αποδεκτό μέρος της διαδικασίας επιλογής για τις περισσότερες μεσαίου και μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις.

Η μέθοδος των τεστ αναπτύχθηκε σαν προσπάθεια να βρεθούν περισσότερο αντικειμενικά μέσα μέτρησης των προσόντων των υποψηφίων για πρόσληψη, καθώς και για χρήση στις περιπτώσεις των υπαλλήλων που είναι υποψήφιοι για προαγωγή ή μετάθεση. Ένα από τα σπουδαιότερα πλεονεκτήματα των τεστ είναι ότι μπορούν να ανακαλύψουν προσόντα και ταλέντα που δεν μπορούν ν' ανακαλυφθούν με τις συνεντεύξεις, ή με τη δήλωση του υποψήφιου στην αίτηση του σχετικά με τη μόρφωση και την εμπειρία του.

Τόσο το βιογραφικό όσο και η αίτηση δίνουν πληροφορίες για το παρελθόν του υποψηφίου και αποτελούν έναν δείκτη πρόβλεψης για την καταλληλότητα του, στην υπό πλήρωση θέση.

Τα περισσότερο χρησιμοποιούμενα τεστ είναι τα γραπτά για τη διαπίστωση κι αξιολόγηση των γνώσεων, της νοημοσύνης, των ικανοτήτων και των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας. Λιγότερο χρησιμοποιούνται τα τεστ απόδοσης, για τη διαπίστωση του τι μπορεί να κάνει ο υποψήφιος καθώς και τα τεστ που δίνονται στα κέντρα αξιολόγησης. Ακόμη λιγότερο χρησιμοποιούνται τα τεστ για να διαπιστωθεί ο βαθμός τιμιότητας ή η τάση του υποψηφίου να ψεύδεται.

Η τεχνογνωσία που έχει αναπτυχθεί για τα γραπτά τεστ, έχει κάνει πολλές επιχειρήσεις να βασίζονται σε μεγάλο ποσοστό σ' αυτά για την επιλογή υποψηφίων. Πρέπει να τονιστεί, ότι οι πληροφορίες που αντλούνται από τα τεστ θα πρέπει να συμπληρώνονται και με τις πληροφορίες από τη συνέντευξη, το βιογραφικό, την αίτηση απασχόλησης και τον έλεγχο του παρελθόντος του υποψηφίου.

4.2.4. Συνέντευξη επιλογής

Σχεδόν κάθε οργανισμός χρησιμοποιεί τις συνεντεύξεις ως μέθοδο επιλογής για τις περισσότερες δουλειές. Οι υποψήφιοι παίρνουν συνέντευξη από δύο τουλάχιστον ανθρώπους πριν τους προσφερθεί μια θέση εργασίας, οι οποίοι είναι τόσο ο υπεύθυνος προσωπικού όσο και ο άμεσος προϊστάμενος του υποψηφίου, ενώ για θέσεις υψηλόβαθμων στελεχών συνηθίζεται ο υποψήφιος να περνά από συνέντευξη και από ένα ανώτερου βαθμού στέλεχος.

Η συνέντευξη αρχικά είναι μια τέχνη και όχι επιστήμη. Είναι υποκειμενική και όταν λείπει η σχετική γι' αυτήν εκπαίδευση μπορεί να οδηγήσει σ' εσφαλμένες κρίσεις, να γίνει δηλαδή δεκτός ή ν' απορριφθεί κάποιος χωρίς να υπάρχουν επαρκείς θετικές ενδείξεις. Εξάλλου οι έρευνες δείχνουν πως η καλή εκπαίδευση και άσκηση σε συνεντεύξεις οδηγεί σε καλά αποτελέσματα.

Στην πράξη είναι δυνατόν όσοι εκδηλώνουν ενδιαφέρον για τη θέση εργασίας, ανταποκρινόμενοι στην προκήρυξη, να μην ικανοποιούν επαρκώς τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας ή να μην ενδιαφέρονται πραγματικά για τη συγκεκριμένη θέση. Ο υπεύθυνος επιλογής, συνήθως κάποιιο στέλεχος της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων, θα πρέπει ν' αναγνωρίσει αυτές τις υποψηφιότητες και να τις αποκλείσει από την περαιτέρω διαδικασία. Κατ' αρχάς ο υπεύθυνος επιλογής εξετάζει τα βιογραφικά που έχουν στείλει οι υποψήφιοι αλλά και όσα υπάρχουν στο αρχείο. Αν κάποιιοι δεν πληρούν τις προϋποθέσεις απορρίπτονται.

Στη συνέχεια, καλεί σε μια πρώτη συνέντευξη όσους φαίνεται να πληρούν τις προϋποθέσεις για να αξιολογηθούν τα προσόντα και η προσωπικότητα τους. Είναι σκόπιμο σ' αυτή την πρώτη συνέντευξη, να γίνεται μια γενική παρουσίαση της επιχείρησης και της θέσης εργασίας για να διαπιστωθεί αν ο υποψήφιος ενδιαφέρεται πραγματικά για αυτή τη θέση.

Όσοι υποψήφιοι δεν καλύπτουν τις τυπικές προδιαγραφές της θέσης εργασίας απορρίπτονται. Συμβαίνει στην πράξη, οι υπεύθυνοι επιλογής να διαπιστώσουν από την αίτηση ότι ο υποψήφιος δεν ικανοποιεί μεν, απολύτως όλες τις τυπικές προϋποθέσεις αλλά έχει πολύ θετικά στοιχεία. Εκτιμώντας αυτά τα στοιχεία του επιτρέπουν να συνεχίσει στο επόμενο στάδιο της διαδικασίας.

Όμως στην καλύτερη περίπτωση η συνέντευξη δεν μπορεί να θεωρηθεί ως ναί πλήρης τεχνική, αφού μάλιστα η επιδεξιότητα σ' αυτήν είναι δύσκολο να αποκτηθεί. Επιπλέον παρεμβαίνουν και παράγοντες που κάνουν τα πράγματα δυσκολότερα, όπως η προσωπικότητα κι η προκατάληψη εκείνου που ενεργεί τη συνέντευξη, αλλά και η προσπάθεια του υποψηφίου να καλύψει τις αδυναμίες του και να δώσει ευχάριστες απαντήσεις.

Παρ' όλη την ευρεία χρήση της η συνέντευξη ως μέθοδος επιλογής συχνά δεν χαρακτηρίζεται από μεγάλη εγκυρότητα και αξιοπιστία. Η μειωμένη αποτελεσματικότητα της μεθόδου προκύπτει λόγω των κριτικών σφαλμάτων στα οποία υποπίπτουν οι συνεντευκτές κατά τη διάρκεια της διαδικασίας.

Τέτοια σφάλματα μπορεί να είναι τα ακόλουθα:

-Σφάλμα ομοιότητας. Όταν δηλαδή οι συνεντευκτές προδιατίθενται θετικά απέναντι σε υποψήφιους που είναι όμοιοι μ' αυτούς σε χαρακτηριστικά, ενδιαφέροντα, απόψεις κ.λπ. αλλά και το αντίθετο.

-Σφάλμα πλαισίου. Όταν αρκετοί υποψήφιοι περνάνε διαδοχικά από συνέντευξη οι αξιολογητές τείνουν να συγκρίνουν κάθε υποψήφιο με τους προηγούμενους παρά με το κριτήριο που έχει αναπτυχθεί.

-Επικέντρωση σε αρνητικές πληροφορίες. Οι αξιολογητές συχνά βλέπουν τη δουλειά τους ως προσπάθεια περισσότερο να βρουν αρνητικά παρά θετικά στοιχεία πάνω στους υποψήφιους.

-Σφάλμα πρώτης εντύπωσης. Πολλοί αξιολογητές βγάζουν συμπεράσματα για τους υποψήφιους πολύ γρήγορα βασιζόμενοι στα πρώτα λεπτά της συνέντευξης ή σε πληροφορίες που εμπεριέχονται στην αίτηση πρόσληψης.

-Στερεοτυπικές αντιλήψεις. Ο συνεντευκτής μπορεί να είναι θετικός ή αρνητικός απέναντι σ' έναν υποψήφιο με βάση το φύλο, την ηλικία, ή την εμφάνιση του υποψηφίου.

-Τέλος ένας άλλος παράγοντας που επηρεάζει είναι οι μη λεκτικοί παράγοντες. Παράγοντες όπως το ντύσιμο, η οπτική επαφή, οι χειρονομίες επηρεάζουν τους συνεντευκτές και τις κρίσεις τους ακόμη για εργασίες όπου τα παραπάνω στοιχεία δεν είναι μέρος της εργασίας.

4.2.5. Τελική απόφαση επιλογής

Η απόφαση επιλογής θα πρέπει να λαμβάνεται από τα στελέχη στις διευθύνσεις ή στα τμήματα των οποίων θα απασχοληθούν οι συγκεκριμένοι υποψήφιοι. Η απόφαση τους αυτή θα πρέπει να στηρίζεται στην αξιολόγηση όλων των πληροφοριών που έχουν συλλεχθεί σε κάθε ένα από τα προηγούμενα στάδια της διαδικασίας επιλογής και αφορούν τις ικανότητες και δυνατότητες αλλά και τη θέληση του υποψηφίου να αποδώσει στη θέση εργασίας.

Γι' αυτή την απόφαση όμως χρειάζεται μια στρατηγική, η οποία να είναι διαφορετική για κάθε κατηγορία εργασιών.

Υπάρχουν δυο τρόποι για να λάβουν τα στελέχη την τελική απόφαση επιλογής. Ο ένας είναι υποκειμενικός και βασίζεται στην προσωπική εκτίμηση.

Το στέλεχος λαμβάνει υπόψη όλες τις πληροφορίες και αποφασίζει για το ποιος τελικά θα προσληφθεί. ο άλλος τρόπος είναι πιο αντικειμενικός και βασίζεται σε αποτελέσματα *στατιστικής ανάλυσης*. Συνοπτικά ο τρόπος αυτός έχει ως εξής:

Οι πιο καθοριστικοί παράγοντες και χαρακτηριστικά του υποψηφίου για την απόδοση στη θέση εργασίας σταθμίζονται με συγκεκριμένο συντελεστή βαρύτητας.

Οι απαντήσεις στη συνέντευξη, οι επιδόσεις στα διάφορα τεστ, και άλλα συνδυάζονται και προκύπτει ένας τελικός βαθμός.

Οι υποψήφιοι με το μεγαλύτερο βαθμό προσλαμβάνονται.

Στο σημείο αυτό είναι σκόπιμο να αναφερθούν ορισμένα συμπεράσματα ερευνών, που σχετίζονται με τους παράγοντες που ο υποψήφιος λαμβάνει υπόψη του πριν αποδεχθεί τη θέση εργασίας.

Τους παράγοντες αυτούς οι υπεύθυνοι επιλογής πρέπει να τους γνωρίζουν, ώστε παρέχοντας τις ανάλογες πληροφορίες και συμπεριφερόμενοι με τον κατάλληλο τρόπο να βοηθήσουν τον υποψήφιο να πάρει τη σωστή απόφαση.

Τα βασικά συμπεράσματα είναι τα εξής:

- Οι υποψήφιοι προτιμούν εργασίες που ταιριάζουν με την προσωπικότητά τους.
- Οι αντικειμενικοί παράγοντες όπως μισθός, δυνατότητες / ευκαιρίες ανάπτυξης κι εξέλιξης, περιοχή όπου βρίσκεται η επιχείρηση, κ.α. επηρεάζουν τον υποψήφιο στην απόφαση του να δεχτεί ή όχι τη θέση.
- Υποκειμενικοί παράγοντες, όπως εικόνα και κουλτούρα της επιχείρησης κ.α. επηρεάζουν την απόφασή του.
- Στην απόφασή του να δεχτεί ή όχι τη θέση ο υποψήφιος, ρόλο παίζουν και οι παράγοντες που σχετίζονται με την όλη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής.

4.3. Έρευνα του παρελθόντος

Συχνά παραμελείται η έρευνα για το παρελθόν του υποψηφίου, γιατί απαιτεί χρόνο και χρήμα. Όμως αξίζει τον κόπο, αφού οι σύγχρονοι εργοδότες, οι διευθύνοντες στα σχολεία κτλ. Μπορούν να βοηθήσουν για την κατανόηση της προσωπικότητας και της συμπεριφοράς του υποψηφίου στο μέλλον όπως μπορεί να διαπιστωθεί από τη γνώση του παρελθόντος του.

Τέσσερις είναι οι πηγές γι' αυτό:

α)σχολές και πανεπιστήμια, β) οι προηγούμενοι εργοδότες, γ) συστάσεις για τον χαρακτήρα που παρουσιάζει ο υποψήφιος και δ) δικαστικές υπηρεσίες (ποινικό μητρώο). Η Τρίτη κατηγορία δεν είναι αξιόπιστη, γιατί τα άτομα που υποδεικνύει ο υποψήφιος για συστάσεις συνήθως κάνουν ευνοϊκές συστάσεις. Πολύτιμες είναι εξάλλου οι πληροφορίες που παρέχονται από προηγούμενους εργοδότες που κατά κάποιο τρόπο επιβεβαιώνουν τα όσα ισχυρίζεται ο υποψήφιος σχετικά με την αμοιβή του, την εμπειρία του κ.λπ.

Για όσους υποψήφιους μετά τη συνέντευξη, εκτιμάται ότι είναι κατάλληλοι για να τους προσφερθεί η θέση είναι σκόπιμο να γίνεται μια επιβεβαίωση των πληροφοριών που αυτοί δίνουν στο βιογραφικό τους ή κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Η πράξη έχει αποδείξει ότι, είτε σκόπιμα είτε από αμέλεια, κάποιοι

υποψήφιοι μεγαλοποιούν τα πράγματα στο βιογραφικό τους ή στη συνέντευξη επιλογής όσο αφορά κυρίως τις σπουδές τους, την εξειδίκευση που έχουν και όσα σχετίζονται με την προηγούμενη απασχόληση τους, π.χ. ύψος μισθού, καθήκοντα, τίτλος θέσης εργασίας, κ.α.

Έρευνες έχουν αποδείξει επίσης ότι πολλά βιογραφικά περιέχουν τουλάχιστον ένα «ψέμα» ή «ανακρίβεια». Ο έλεγχος του παρελθόντος των υποψηφίων γίνεται σε μεγάλη έκταση για υποψηφίους διοικητικών θέσεων.

Σε κάθε περίπτωση οι επιχειρήσεις ή οι οργανισμοί, πριν προβούν σε ενέργειες για τον έλεγχο του παρελθόντος, θα πρέπει να ζητούν ενυπόγραφη άδεια από τον υποψήφιο. Αν το πράξουν αυθαίρετα κινδυνεύουν να κατηγορηθούν για προσβολή του προσωπικού απορρήτου. Οι πληροφορίες και τα στοιχεία που έχει δικαίωμα η επιχείρηση να ζητήσει, θα πρέπει να σχετίζονται αυστηρά με τα όσα αναφέρει ο υποψήφιος στο βιογραφικό του και με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας.

4.4. Αποκλεισμός ή απόρριψη υποψηφίων

Συνηθίζεται από πολλούς υπεύθυνους, σε περιπτώσεις απόρριψης ενός υποψηφίου για λόγους έλλειψης προσόντων, να λένε «ίσως κάποτε άλλοτε θα σας προσλάβουμε» ή «θα κρατήσουμε υπόψη την αίτηση σας και θα σας ειδοποιήσουμε, αν σας χρειαστούμε».

Όμως δεν είναι σωστή μια τέτοια συμπεριφορά, να μείνει δηλαδή ο υποψήφιος με αμφίβολες ελπίδες. Αν ένα άτομο έχει τα προσόντα και δεν υπάρχει προς το παρόν θέση, αλλά θα υπάρξει στο άμεσο μέλλον, επιβάλλεται η σχετική πληροφόρηση. Αλλά αν το άτομο δεν κάνει για τη δουλειά, δεν πρέπει να μένει σε εκκρεμότητα. Και αυτό γιατί υπάρχουν τρόποι επικοινωνίας που μπορούν να σώσουν το εγώ του υποψηφίου, αλλά και την καλή εικόνα ή το γόητρο της επιχείρησης.

Απ' την άλλη όμως πλευρά κάποιος που φαίνεται σήμερα εντελώς ανεπαρκής για κάποια θέση ενδέχεται να είναι σχετικά κατάλληλος για κάποια άλλη, ή ακόμη και για την ίδια αργότερα.

Η μεγάλη δυσκολία βρίσκεται στο γεγονός ότι το άτομο μπορεί να έχει όλες τις τεχνικές δυνατότητες αλλά απορρίπτεται για λόγους προσωπικότητας. Πώς να του πει κανείς αυτό;

Εδώ, πραγματικά είναι που χρειάζεται πραγματική δεξιότητα από μέρους του στελέχους, δηλαδή, διπλωματικότητα, μόνο που καλύτερα είναι να προβληθεί σαν δικαιολογία ότι προσλαμβάνεται μόνο ένας, ή λίγοι από έναν αριθμό καλών υποψηφίων. Δηλαδή, ότι η ανταγωνιστική κατάσταση επιτρέπει απλώς στον άριστο να προσληφθεί.

4.5. Έλεγχος του προγράμματος προσέλκυσης και επιλογής

Αυτός ο έλεγχος είναι αναγκαίος κατά περιόδους, για το αν δηλαδή το πρόγραμμα απασχόλησης είναι αποτελεσματικό και αντικειμενικό. Πρέπει δε να γίνεται από άτομα ανεξάρτητα από την υπηρεσία προσωπικού.

Μια τέτοια αξιολόγηση μπορεί να γίνει με βάση τις πιο κάτω ερωτήσεις.

Ελεγχος προγράμματος προσέλκυσης και επιλογής

I. Ανάλυση του προγράμματος.

A. Είναι το πρόγραμμα συνεπές προς τη θεωρία και πράξη της διοίκησης προσωπικού;

α) Έχει καθοριστεί πολιτική και διαδικασία προσέλκυσης;

β) Έχει καθοριστεί πολιτική και διαδικασία επιλογής;

γ) Είναι η πολιτική απασχόλησης συνεπής προς την κρατική πολιτική;

δ) Τα επίπεδα αμοιβών και το επίπεδο ικανοποίησης του υπαλλήλου μέσα στον οργανισμό έχουν επίδραση στην ικανότητα για προσέλκυση και παραμονή στη δουλειά καλών υπαλλήλων;

II. Πόσο καλά το πρόγραμμα κι οι διαδικασίες του έγιναν γνωστά σ' όλους εκείνους που τους αφορούν;

III) Πόσο καλά εφαρμόστηκε το πρόγραμμα;

α) Οι υπεύθυνοι για να εφαρμόσουν το πρόγραμμα έχουν εκπαιδευτεί σωστά;

β) Η εκτέλεση του προγράμματος είναι σύμφωνη με τους στόχους;

IV) Επαναπληροφόρηση (Feedback)

α) Ποια εικόνα έχει δημιουργηθεί σχετικά με τις ενέργειες της επιχείρησης που αναφέρονται στο πρόγραμμα των προσλήψεων;

β) Πόσοι εγκατέλειψαν την επιχείρηση σαν όχι καλό τόπο για εργασία εξαιτίας χαμηλών αμοιβών, κακής φήμης, κακών σχέσεων, κτλ;

V) Ανάλυση και αποτελέσματα

A. Πρόγραμμα προσέλκυσης

α) Υπάρχει ένα επαρκές απόθεμα υποψηφίων από το οποίο να γίνουν προσλήψεις; Πόσοι είναι οι υποψήφιοι για κενή θέση;

β) Οι αιτούντες έχουν τις απαιτούμενες δεξιότητες;

B. Πρόγραμμα επιλογής

α) Πόσο καλά αποδίδουν στο έργο εκείνοι που προσλήφθηκαν;

β) Πόσοι απ' αυτούς (ποσοστό) που υποβάλλουν αιτήσεις προσλαμβάνονται;

γ) Τι ποσοστό από όσους προσλήφθηκαν απολύεται κατά τη διάρκεια της δοκιμαστικής περιόδου;

δ) Πόσες από τις αποχωρήσεις μπορούν ν' αποδοθούν σε εσφαλμένη επιλογή;

ε) Ποια είναι η συμβολή του κάθε τρόπου επιλογής στο πρόγραμμα (συνέντευξη, κλπ.); Πόσο καλά σχετίζονται οι προβλέψεις από κάθε μέθοδο επιλογής με την επιτυχία στο έργο;

Οι παραπάνω ερωτήσεις μπορούν να χρησιμεύουν σαν οδηγός για μια εκτεταμένη ανάλυση κι αξιολόγηση του προγράμματος απασχόλησης.

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

5.1. Εισαγωγή

Αναπόφευκτη είναι η ευθύνη των διοικούντων σε μια επιχείρηση, οργανισμό ή υπηρεσία για πρόσθετη εκπαίδευση των εργαζομένων. Η δημόσια εκπαίδευση αναφέρεται στην προπαρασκευή του ατόμου σαν πολίτη μάλλον παρά σαν εργαζομένου. Το περισσότερο του εργατικού δυναμικού, του εισερχόμενου κάθε χρόνο στην εργασία, χρειάζεται οπωσδήποτε πρόσθετη εκπαίδευση για το οποιοδήποτε έργο.

Εκπαίδευση, σύμφωνα με τα παραπάνω σημαίνει: αύξηση γνώσεων, ικανοτήτων, σχετικών με το έργο, κυρίως με διδασκαλία και άσκηση, με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Η ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων είναι κι αυτή μια διαδικασία μάθησης, όμως έχει μεγαλύτερο χρονικό ορίζοντα και ο στόχος είναι ο εργαζόμενος να αποκτήσει γνώσεις και να αναπτύξει ικανότητες που θα τις χρησιμοποιήσει στο μέλλον, σε εργασίες που απαιτούν περισσότερη ευθύνη και πρωτοβουλία.

Η ανάπτυξη έχει ένα χαρακτήρα περισσότερο ανθρωποκεντρικό, αφού όλη η διαδικασία μάθησης στοχεύει στο πώς ο εργαζόμενος θα καταστεί ικανός και θα αναπτυχθεί ως προσωπικότητα, ώστε στο μέλλον ν' αντιμετωπίζει καταστάσεις, να λαμβάνει πρωτοβουλίες και να παίρνει αποφάσεις.

Η εκπαίδευση συντελεί στο εξής σπουδαίο: υποκινεί τους εργαζομένους να εργάζονται εντατικότερα κι αποτελεσματικότερα, αφού με την καλύτερη κατανόηση του έργου τους είναι πιθανό ν' αποκτήσουν υψηλότερο ηθικό.

Και το γεγονός ότι η διοίκηση, έχοντας εμπιστοσύνη στις ικανότητες τους, επενδύει σ' αυτή την εκπαίδευση, παρέχει επιπλέον ένα αίσθημα ασφάλειας, ότι αποτελούν δηλαδή αξιοπρόσεκτα μέλη της επιχείρησης ή υπηρεσίας.

Αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία για τις επιχειρήσεις εκείνες που προβαίνουν σε τεχνολογικές αλλαγές, οπότε παρατηρείται αντίδραση από μέρος των εργαζομένων, εξαιτίας του φόβου τους, ότι δε θα μπορέσουν ν' ανταποκριθούν στις νέες υποχρεώσεις της δουλειάς τους.

Οι αιτίες που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση των εργαζομένων σχετίζονται με τις σημαντικές αλλαγές ή επικρατούσες συνθήκες, τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Ενδεικτικά οι αιτίες αυτές είναι:

- Τεχνολογική πρόοδος-απαιτεί νέες ειδικότητες, νέες γνώσεις, εφαρμογή νέων μεθόδων και διαδικασιών εκτέλεσης έργου.
- Συγχωνεύσεις και εξαγορές-απαιτούν νέες θέσεις εργασίας, διαφορετικό περιεχόμενο έργου.
- Χάσμα απόδοσης κι αναποτελεσματική αξιοποίηση των παραγωγικών πόρων, που οφείλεται στην ανεπάρκεια των εργαζομένων ή και τη διαφορετικότητά τους ως προς τη στάση τους απέναντι στην εργασία.

Η εκπαίδευση συμπληρώνει την επιλογή, έτσι ώστε, όταν επιλεγούν καλά καταρτισμένοι υποψήφιοι, τότε η ανάγκη για εκπαίδευση μέσα στον οργανισμό θα είναι λίγη, ενώ για όσους έχουν ελλιπή κατάρτιση θα χρειαστεί περισσότερη

εκπαίδευση για να συμπληρωθεί το χάσμα. Από την αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων διαπιστώνονται οι αδυναμίες τους-σε τι υστερούν- και αυτό οδηγεί στον καθορισμό αναλόγων εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Επίσης, το πόσο καλό είναι το έργο της εκπαίδευσης διαπιστώνεται από το αν οι εργαζόμενοι μπορούν ν' ανταποκριθούν ικανοποιητικά στα καθήκοντα τους.

Έτσι, οι αξιολογητές μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως κριτήρια αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

5.2. Αρχές μάθησης

Μάθηση είναι η ανθρώπινη πορεία με την οποία αποκτώνται απ' τον εργαζόμενο ικανότητες, γνώσεις, συνήθειες και στάσεις που χρησιμοποιούνται κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να μεταβάλλεται η συμπεριφορά του. Η μάθηση βρίσκεται στο κέντρο της εκπαίδευσης κι αυτή είναι εκείνη που περιμένει η διοίκηση από ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα έτσι, ώστε οι υπάλληλοι να εκδηλώσουν μια καινούρια ενέργεια. Και διαπιστώνεται τούτο κατά την εκτέλεση, όπως συμβαίνει π.χ. κατά τη μάθηση μιας ξένης γλώσσας με τη μετάφραση μιας παραγράφου από ένα βιβλίο κτλ.

Στην ψυχολογία υπάρχουν τέτοιες αρχές, καθιερωμένες ύστερα από πειραματισμό είναι εφαρμόσιμες τόσο από διευθυντές προγραμμάτων εκπαίδευσης όπως κι από διδάσκοντες υπαλλήλους σε αίθουσες, ή από επόπτες που ασκούν τους υπαλλήλους τους στο έργο που είναι:

α) Υποκίνηση

Αρκετή υποκίνηση είναι αναγκαία για την επιτυχία κάθε μάθησης και αυτό γιατί οι άνθρωποι είναι προσανατολισμένοι σε κάποιο σκοπό, για να ικανοποιήσουν δηλαδή κάποια ανάγκη τους π.χ., ένα άτομο θα εργασθεί για να κερδίσει χρήματα με τα οποία θ' αγοράσει τρόφιμα για καταστολή της πείνας του. Όταν οι εκπαιδευόμενοι ικανοποιήσουν κάποιο σκοπό με τη συμμετοχή τους στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, τότε η μάθηση είναι αποτελεσματική.

Υπάρχουν δύο είδη κινήτρων:

α) **τα εσωτερικά**, όπως όταν η εργασία αυτή καθαυτή ικανοποιεί το άτομο, όταν βρίσκει δηλαδή αυτή την ευχαρίστηση κι αποκτά το αίσθημα του κατορθώματος με την πετυχημένη διεξαγωγή της εργασίας.

β) **τα εξωτερικά**, που αναφέρονται σε εξωτερικές αμοιβές για την πετυχημένη διεξαγωγή του έργου (όπως π.χ. έπαινος απ' τον προϊστάμενο ή το διδάσκοντα, υψηλότερη αμοιβή, κύρος, καλύτερες συνθήκες εργασίας κ.λπ.).

και τα δύο είδη κινήτρων υποβοηθούν τη μάθηση, η οποία μπορεί να είναι δύσκολη, αν υπάρχουν τα εξωτερικά κίνητρα και λείπουν τα εσωτερικά. Παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση του σπουδαστή που εργάζεται στο Πολυτεχνείο για να γίνει μηχανικός, που ξέρει ότι κερδίζει χρήματα, αλλά δεν του αρέσουν τα μαθηματικά και η φυσική. Κι αν προσπαθήσει ιδιαίτερα, η μάθηση θα είναι οπωσδήποτε επίπονη.

Στην υποκίνηση για μάθηση παίζουν ισχυρό ρόλο τόσο οι αμοιβές όσο και οι τιμωρίες. Οι αμοιβές συντελούν στην επανάληψη μιας συμπεριφοράς, ενώ μια τιμωρία εμποδίζει κάποια αντίδραση, αλλά δεν την εξαφανίζει.

Ωστόσο μια ήπια τιμωρία που επιβάλλεται αμέσως είναι αποτελεσματική, αν στον εκπαιδευόμενο εξηγηθούν οι λόγοι γι' αυτήν κι αν η τέτοια τιμωρία είναι δίκαιη. Αν ο εκπαιδευόμενος έχει φτωχή απόδοση, η απειλή γι' απόλυση μπορεί να προκαλέσει μεταβολή της συμπεριφοράς του αλλά τότε είναι δυνατόν η ενέργεια αυτή να επιδράσει και σε άλλες πλευρές της συμπεριφοράς του, όπως π.χ. να φοβάται, να μνησικακεί κατά του επόπτη ή του διδάσκοντος και μάλιστα τόσο, ώστε να μην μπορεί να συγκεντρωθεί στην υποχρέωση της μάθησης.

Σχετικά με τον νέο-διορισθέντα υπάλληλο, οι υπεύθυνοι για να τον διδάξουν ας έχουν υπόψη τα εξής:

α) να δείχνει μια μεγάλη προθυμία να μάθει.

β) να γνωρίζει πως βρίσκεται υπό δοκιμασία για μια περίοδο.

γ) να γνωρίζει πως εύκολα μπορεί να απολυθεί αν δυσαρεστήσει τους ανωτέρους του. Στην πραγματικότητα, συχνά είναι ανήσυχος κατά την πρώτη περίοδο της δουλειάς του, συνήθως υποκινείται υπερβολικά ν' αποκτήσει ικανότητες και γνώσεις και γι' αυτό ο εκπαιδευτής πρέπει να του εξηγήσει πως τα διάφορα μέρη του προγράμματος μάθησης και τα' ανατεθέντα σ' αυτόν καθήκοντα είναι αναγκαία για να πετύχει στο έργο του.

Μερικές φορές και πεπειραμένοι υπάλληλοι δυσκολεύονται να καταλάβουν, γιατί πρέπει να λάβουν μέρος σε μια επιπλέον εκπαίδευση. Αυτό συμβαίνει ιδιαίτερα σ' εκείνους που έχουν περατώσει τις σπουδές τους εδώ και πολλά χρόνια και νιώθουν πως στη δουλειά τους πάνε καλά. Στην περίπτωση αυτή μερικές ιδέες για να υποκινηθούν για συμμετοχή είναι: να τους εξηγηθεί ότι μπορούν να μάθουν πως θα μπορούν να κατανέμουν τις ευθύνες καλύτερα κι αποτελεσματικότερα, πως θα εξοικονομούν τον τόσο περιορισμένο χρόνο τους, πως θα διαβάζουν γρηγορότερα εκθέσεις, πως θα κατανοούν καλύτερα, πως θα εξαφανίζουν σοβαρά εργατικά προβλήματα και πως θα εφαρμόζουν εργατικές συμφωνίες. Επιπλέον, η εκπαίδευση είναι δυνατό να τους κάνει επαρκέστερους για προαγωγή.

Σαν συμπέρασμα των παραπάνω μπορούν να ειπωθούν τα εξής:

ο αδιάφορος, ο απρόθυμος υπάλληλος θα μάθει πολύ λίγα, ακόμα κι από τον πιο ικανό διδάσκοντα. Για να ωφεληθεί απ' την εκπαίδευση θα πρέπει να αισθάνεται βαθιά την ανάγκη για βελτίωση των ικανοτήτων του και της εκτέλεσης της εργασίας του κι έτσι που να εξασφαλίζει τις ευκαιρίες για πρόοδο. Εξάλλου, πρέπει να σημειωθεί πως το κέρδος της επιχείρησης σε ανταπόδοση των όσων κάνει για την εκπαίδευση εξαρτάται πολύ απ' το όλο ηθικό που επικρατεί στον οργανισμό.

Απ' την άλλη μεριά δεν πρέπει να παραβλέπεται πως κι υπερβολική υποκίνηση των εργαζομένων για εκπαίδευση, μπορεί στην πραγματικότητα να εμποδίζει τη μάθηση, όπως συμβαίνει στον υπάλληλο που πιέζεται πολύ ή που βάζει στόχους υψηλότερους των δυνατοτήτων του, οπότε τα αποτελέσματα μπορεί να είναι απολύτως απογοητευτικά κι έτσι να χαθεί η υποκίνηση.

β) Μάθηση μέσω δράσης

Με την εκτέλεση μιας ενέργειας μαθαίνει κανείς καλύτερα παρά όταν απλά ακούει το διδάσκοντα. Μάλιστα η μάθηση είναι πληρέστερη όσο περισσότερες αισθήσεις χρησιμοποιούνται, όπως όταν μαθαίνει κανείς π.χ. ένα ποίημα, δεν αρκείται μόνο στο διάβασμα του με τα μάτια, αλλά το απαγγέλλει. Περισσότερα αποτελέσματα θα υπάρχουν όταν, πέρα από το να βλέπει και ν' ακούει, κάνει επίσης κάτι, όπως και στην περίπτωση λειτουργίας μιας μηχανής ή κατασκευής κάποιου εργαλείου. Αλλά τι γίνεται όταν κανείς διδάσκεται θεωρίες κι έννοιες;

Τότε μια ποικιλία τεχνικών είναι δυνατή, όπως εργαστηριακά πειράματα, λύση προβλημάτων, μελέτη περιπτώσεων, παίξιμο ρόλων κι ακόμη προφορική συζήτηση κι επιχειρηματολογία, που όλα ενισχύουν τη μάθηση ιδεών.

γ) Επανάληψη

Τίποτα δεν είναι πιο αληθές από την επανάληψη. Οι άνθρωποι ξεχνούν με τον καιρό, θα πρέπει λοιπόν να τους υπενθυμίζονται κύρια σημεία που διδάχθηκαν στο παρελθόν. Όσον αφορά την πρακτική άσκηση η πολλή επανάληψη είναι απαραίτητη (ξανά και ξανά, περισσότερες φορές απ' ότι χρειάζεται μέχρι να μάθει κανείς να εκτελεί σωστά) για τους εξής λόγους:

- Βοηθά στη μνήμη, δε το ξεχνάς εύκολα.
- Η συμπεριφορά γίνεται περισσότερο αυτόματη.
- Αυξάνει την ποιότητα της εκτέλεσης, σε συνθήκες πίεσης.
- Βοηθά στο να μεταφέρουν οι εκπαιδευτικοί τα όσα έχουν μάθει πιο γρήγορα και πιο σωστά, στο χώρο δουλειάς.

δ) Η συνήθεια δυσκολεύει τη γνώση

Η δύναμη της συνήθεια είναι ισχυρή. Ότι έχει μάθει κανείς στο παρελθόν το έχει αποδεχθεί, συνήθως, ως σωστό και τον έχει βοηθήσει να εξοικειωθεί με το αντικείμενο της δουλειάς του. Την εκτελεί από συνήθεια, χωρίς να σκέφτεται, σχεδόν σίγουρος ότι δεν κάνει λάθος. Αν του ζητηθεί να μάθει να την εκτελεί με διαφορετικό στο σύνολό της, αυτό ίσως τον κάνει να αντιδράσει αρνητικά στη διαδικασία μάθησης.

Οι αντιδράσεις αυτές είναι αναμενόμενες και μπορούν να εκδηλωθούν με την άρνηση τους να το εφαρμόσουν, ή με την παλινδρόμηση μεταξύ καινούριου και παλιού. Για να ξεπεραστούν αυτές οι αντιδράσεις και για να διευκολυνθεί η αποτελεσματική διαδικασία μάθησης θα πρέπει στους εκπαιδευόμενους:

- (α) να γίνει σαφές η αναποτελεσματικότητα του παλιού και η αναγκαιότητα του καινούριου,
- (β) να τους δοθεί η ευκαιρία για πρακτική εξάσκηση και
- (γ) να συνδυασθεί η απόκτηση νέας γνώσης με επιβραβεύσεις και κίνητρα.

ε) Η ηλικία των εκπαιδευομένων επηρεάζει τη διαδικασία και το αποτέλεσμα της μάθησης

Οι περισσότερες και συνήθεις τεχνικές εκπαίδευσης βασίζονται στην παιδαγωγική-στην επιστήμη δηλαδή του πώς να διδάσκεις τα παιδιά-που έχει ως κέντρο βάρους τον διδάσκοντα. Ο διδάσκων γνωρίζει και αποφασίζει τι πρέπει, τότε και πώς να μάθουν τα παιδιά.

Οι εργαζόμενοι όμως είναι ενήλικοι και χρειάζονται μια διαφορετική αντιμετώπιση, αφού παρουσιάζουν τις εξής διαφορές όσον αφορά τη διάθεση και ικανότητα τους να μαθαίνουν:

- Έχουν ήδη αρκετές γνώσεις και εμπειρίες και
- Αυτό τους βοηθάει να μαθαίνουν από τους άλλους.
- Θέλουν να έχουν την ευθύνη για το τι, πως και πόσα θα μάθουν.

- Επικεντρώνουν την προσοχή και το ενδιαφέρον τους σε πραγματικά προβλήματα.
- Θέλουν να μαθαίνουν πράγματα που θα τους βοηθήσουν στην επίλυση των προβλημάτων τους.

5.3. Μέθοδοι εκπαίδευσης

Υπάρχει πληθώρα μεθόδων. Όμως, η εκλογή κάποιας καθορίζεται απ' τα κριτήρια κόστους, χρόνου, αριθμού εκπαιδευομένων, πνευματικού επιπέδου εκπαιδευομένων και πολλών άλλων παραγόντων.

Ωστόσο οι σπουδαιότερες μέθοδοι είναι:

α) Εκπαίδευση στη θέση εργασίας.

Το περισσότερο της εκπαίδευσης γίνεται κατά την εργασία. Η κύρια ευθύνη βρίσκεται στα χέρια του επόπτη, ο οποίος εφόσον γνωρίζει τις σχετικές αρχές κι έχει ενδιαφέρον για την εκπαίδευση, ή την κάνει αυτός ο ίδιος ή την αναθέτει σε κάποιον έμπειρο υφιστάμενό του, ο οποίος γνωρίζει τις αρχές και την τεχνική της διδασκαλίας, όπως έχει διδαχθεί από το γραφείο εκπαίδευσης. Συγκεντρώνεται όλο το αναγκαίο υλικό, χωρίζεται σε μέρη για καλύτερη εκμάθηση και γίνεται στην πραγματικότητα η επίδειξη για το πώς πρέπει να γίνει η δουλειά. Καθοδηγείται ο εκπαιδευόμενος προσεκτικά, παρακολουθείται κατά την εκτέλεση κι όπου χρειάζεται τον διορθώνουν.

Υπάρχει ποικιλία εκπαιδευτικών μέσων και βοηθημάτων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν κατά την εκπαίδευση στη θέση εργασίας, όπως σχεδιαγράμματα, εικόνες, εγχειρίδια, δείγματα προβλημάτων, επιδείξεις, προφορικές και γραπτές εξηγήσεις και μαγνητοφωνήσεις.

Η εκπαίδευση στη θέση εργασίας ή στο έργο είναι πολύ κατάλληλη για διδασκαλία γνώσεων και ικανοτήτων που μπορούν ν' αποκτηθούν σε σχετικά λίγο χρόνο κι όπου ένας, ή πολύ λίγοι υπάλληλοι πρέπει να εκπαιδευτούν σύγχρονα στην ίδια εργασία. Αλλά όταν ένα μεγαλύτερο βάθος της θεωρίας πρέπει ν' αποκτηθεί, τότε αυτό μπορεί να επιτευχθεί καλύτερα σε αίθουσα διδασκαλίας. Η εκπαίδευση στη θέση εργασίας είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για μάθηση ανειδίκευτων ή ημί-ειδικευμένων χειρωνακτικών εργασιών, απλών υπαλληλικών εργασιών κι εργασιών πώλησης.

Για τα ειδικευμένα, τα τεχνικά, τα επαγγελματικά ή επιστημονικά και τα εποπτικά έργα το απαιτούμενο εκπαιδευτικό υπόβαθρο πρέπει να αποκτηθεί μ' άλλους τρόπους. Ωστόσο, το πρακτικό μέρος αυτών των έργων μαθαίνεται ακριβώς πάνω στη δουλειά.

Το πλεονέκτημα της εργασίας στην εργασία βρίσκεται στο γεγονός ότι επιτρέπει στον εκπαιδευόμενο να μάθει πάνω σε πραγματικό εξοπλισμό και μέσα στο περιβάλλον της εργασίας, όπου αποκτά επιπλέον την εμπειρία καθώς παράγει χρήσιμα αγαθά ή υπηρεσίες. Αν μόνο λίγοι υπάρχουν να εκπαιδευτούν συμφέρει οικονομικά στον εργοδότη να χρησιμοποιήσει την εκπαίδευση στην εργασία παρά να καταφύγει σ' έξω απ' την εργασία εκπαίδευση (αίθουσες), όπου δεν είναι εύκολο να υπάρχει ο εξοπλισμός.

Μειονέκτημα εξάλλου της εκπαίδευσης στη θέση εργασίας αποτελεί η αποδιοργάνωση της διδασκαλίας που συμβαίνει συχνά εξαιτίας των ενοχλητικών θορύβων.

β) Εκπαίδευση έξω απ' την εργασία

Όταν η εργασία είναι δύσκολη κι όπου τα λάθη και η βραδύτητα θα εμποδίσουν την πλήρη επιτυχία των προγραμμάτων ή μεθόδων παραγωγής κι όπου απαιτείται ειδική καθοδήγηση, τότε χρησιμοποιείται η εκπαίδευση έξω απ' την θέση εργασίας σε αίθουσα διδασκαλίας (μέσα στην επιχείρηση).

Αυτή η εκπαίδευση (έξω απ' την εργασία) είναι ιδιαίτερα κατάλληλη, όταν έχουμε μεγάλο αριθμό εκπαιδευομένων κατά τον ίδιο χρόνο και για το ίδιο είδος δουλειάς. Με καλά καταρτισμένους διδάσκοντες η έμφαση περιορίζεται στη μάθηση μάλλον, παρά στην παραγωγή. Χρησιμοποιείται δε για την εκπαίδευση υπαλλήλων, τραπεζικών ταμιών, εποπτών, τυπογράφων κ.λπ.

Σ' αυτό το είδος της εκπαίδευσης προσπάθεια καταβάλλεται να υπάρχουν κατά το δυνατό τα ίδια με τα πραγματικά υλικά, ο εξοπλισμός κι οι συνθήκες που συναντώνται στον πραγματικό τόπο της εργασίας. Ο μάθησης κυμαίνεται από λίγες μέρες μέχρι μερικούς μήνες, η θεωρία εδώ προσφέρεται ευκολότερα παρά στο έργο κι οι συνθήκες μάθησης ελέγχονται προσεκτικότερα.

Υπάρχουν όμως και μειονεκτήματα όπως: ότι πολλές ικανότητες μαθαίνονται με αργές κινήσεις που δεν ανταποκρίνονται στην πραγματική εργασία, ότι λείπουν οι θόρυβοι του πραγματικού τόπου εργασίας προς τους οποίους σιγά-σιγά πρέπει ο εκπαιδευόμενος να προσαρμοστεί και τελικά ότι η εκπαίδευση στοιχίζει κι ο υπάλληλος διδάσκεται από ανθρώπους που σε θα εργαστούν μαζί του για να αξιολογούν την εκτέλεση της δουλειάς του, όταν πάει εκεί.

γ) Μέθοδοι στην αίθουσα διδασκαλίας

Παραδοσιακή μέθοδος εκπαίδευσης, με βάση την οποία, υπό μορφή διαλέξεων, συνεδρίων και παρουσιάσεων σε ειδικά διαμορφωμένο χώρο, οι εκπαιδευόμενοι αποκτούν θεωρητικές κυρίως γνώσεις σχετικές με την εργασία τους. Στην ίδια κατηγορία ανήκουν και οι επιμέρους μέθοδοι εκπαίδευσης: υπόδηση ρόλων, επιχειρηματικά παιχνίδια, ανάλυση-μελέτη περιπτώσεων και διαχείρισης εισερχόμενων εγγράφων. Η διδασκαλία σε αίθουσες είναι η πιο ενδεδειγμένη, αν θέλουμε ν' αποκτηθεί γνώση σε βάθος.

δ) Άλλες μέθοδοι.

1. Η επίδειξη που αναφέρεται στην όραση, η οποία είναι μια απ' τις καλύτερες αισθήσεις για μάθηση. Συνίσταται απ' την καθοδήγηση από μέρος του διδάσκοντος για το πώς ο εκπαιδευόμενος μπορεί να κάνει κάτι. Η μέθοδος έχει ευρύτατη εφαρμογή κι αποτελεί το πρώτο βήμα στην εκπαίδευση πάνω στο έργο, όπως π.χ. πώς να χειριστεί κανείς ελέγχους σ' ένα αεροπλάνο, πώς να δοκιμαστεί μια μηχανή κ.λπ. οι στρατιώτες στο στρατό παίρνουν την περισσότερη εκπαίδευση με τη μέθοδο της επίδειξης.

Οι επιδείξεις συνήθως συνδυάζονται με κάποια άλλη τεχνική, όπως μια διάλεξη, εικόνες, βιβλία και συζήτηση. Αποτελεσματικότερη είναι κατά την απόκτηση δεξιοτήτων, ενώ έχει περιορισμένη δυνατότητα για εκπαίδευση διοικητικού προσωπικού, γιατί η επίδειξη δίνει έμφαση κυρίως στη γνώση του πώς οι αρχές κι η θεωρία πρέπει να διδαχθούν με κάποια άλλη μέθοδο.

2. Βιντεοκασέτες, προβαλλόμενες φωτογραφίες, διαφάνειες.

Αυτές μπορούν να χρησιμοποιηθούν είτε εκτός δουλειάς είτε σε ειδικά διαμορφωμένα δωμάτια μέσα στον οργανισμό. Αυτές οι μέθοδοι παρέχουν πληροφορίες με συνέπεια να προκαλούν το ενδιαφέρον των συμμετεχόντων. Από την άλλη, δεν προσφέρουν την ευκαιρία στους υπαλλήλους να κάνουν ερωτήσεις ή να δεχτούν περαιτέρω εξηγήσεις. Πολλές εταιρείες χρησιμοποιούν τα παραπάνω μέσα κυρίως συμπληρωματικά σε προγράμματα όπου το βασικό ρόλο κατέχει ένας εκπαιδευτής που διατηρεί την αμεσότητα με τους εκπαιδευόμενους και παρέχει πληροφορίες όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο.

3. Τηλε-εκπαίδευση. Αυτή αποτελεί μια πολύ καλή επιλογή σε περιπτώσεις όπου οι εκπαιδευόμενοι βρίσκονται διασκορπισμένοι σε διάφορες τοποθεσίες. Πολλές οθόνες συνδέονται μεταξύ τους με τη βοήθεια δορυφόρων, ένας τρόπος που επιτρέπει και την άμεση αλληλεπίδραση των συμμετεχόντων καθώς και το να απευθύνουν ερωτήσεις προς τον εκπαιδευτή. Δυο σημαντικά μειονεκτήματα που συνδέονται με αυτή τη μέθοδο είναι ανάγκη για οικονομικά ακριβή δορυφορική σύνδεση καθώς και η δυσκολία να σχεδιαστεί η δορυφορική εκπομπή με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορεί ο καθένας να την παρακολουθήσει (π.χ. λόγω διαφοράς ώρας, ποιότητας ήχου κ.λπ.).

4. Ηλεκτρονικοί υπολογιστές. Λόγω της μείωσης του κόστους που συνεπάγεται η αγορά και η χρήση τους οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές χρησιμοποιούνται σήμερα ευρέως από διάφορες εταιρείες για εκπαίδευση. Όταν η ίδια η εργασία αφορά τη χρήση υπολογιστών τότε η χρήση τους για εκπαιδευτικούς λόγους είναι πολύ σχετική. Άλλα πλεονεκτήματα περιλαμβάνουν το γεγονός ότι επιτρέπουν στους εκπαιδευόμενους να μάθουν ακολουθώντας το δικό τους ρυθμό, οι υπολογιστές είναι διαθέσιμοι όλη την ώρα, η διαδικασία μάθησης είναι προκαθορισμένη και μπορεί να εξατομικευτεί, η χρήση υπολογιστών μπορεί να συνδυαστεί και με άλλα μέσα, ενώ παράλληλα μειώνεται το κόστος και ο χρόνος εκπαίδευσης. Τα μειονεκτήματα που σχετίζονται με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών ως εκπαιδευτικών μέσων είναι: είναι απαραίτητος ένας ικανός αριθμός υπολογιστών προκειμένου να υπάρχει επιτυχία. Εάν υπάρχουν λίγες συσκευές τότε οι υπάλληλοι θα συναγωνίζονται ποιος θα τους πρωτοχρησιμοποιήσει με συνέπεια τον εκνευρισμό και την απογοήτευση.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ Ή ΑΠΟΔΟΣΗΣ

6.1. Εισαγωγικά στοιχεία

Για να επιτευχθούν οι στόχοι του κάθε οργανισμού πρέπει να γίνει ένα σύνολο διάφορων εργασιών, από όλους τους εργαζομένους, σε ένα συγκεκριμένο χώρο και χρόνο και με συγκεκριμένο τρόπο. Έτσι, η κάθε ομάδα εργαζομένων και ειδικότερα ο κάθε εργαζόμενος έχει να εκτελέσει ένα συγκεκριμένο έργο.

Κανονικά αυτή η αξιολόγηση γίνεται απ' τον άμεσο προϊστάμενο του καθενός που κι αυτός με τη σειρά του υπόκειται σε παρόμοια αξιολόγηση απ' τον ανώτερό του. Δηλαδή μέσα σ' έναν οργανισμό ο καθένας που αξιολογεί άλλους αξιολογείται επίσης απ' τον ανώτερό του.

Η εκτέλεση-ολοκλήρωση αυτού του έργου ορίζεται ως απόδοση του εργαζομένου και αποτελεί αντικείμενο αξιολόγησης. Ως αξιολόγηση απόδοσης ορίζεται η διαδικασία με την οποία υπολογίζεται ή μετρείται το πόσο καλά ή όχι ο κάθε εργαζόμενος εκτελεί το έργο του, σύμφωνα με συγκεκριμένα κριτήρια που έχουν καθορισθεί εκ των προτέρων.

Στην ευρύτερη έννοια της αξιολόγησης απόδοσης περιλαμβάνεται και η αξιολογική καταγραφή των δυνατών και αδύνατων σημείων ή στοιχείων του ίδιου του εργαζομένου.

Γρόκειται δηλαδή για μια διαδικασία αφ' ενός μεν συλλογής πληροφοριών και δεδομένων και αξιολόγησής τους και αφ' ετέρου ενημέρωσης των εργαζομένων και στελεχών, για τη λήψη κατάλληλων αποφάσεων που θα στοχεύουν στη βελτίωση της απόδοσης.

Οι πληροφορίες και τα δεδομένα που προκύπτουν από την αξιολόγηση απόδοσης είναι χρήσιμα, τόσο για την ίδια την επιχείρηση όσο και για τον ίδιο τον εργαζόμενο.

Συγκεκριμένα χρησιμεύουν για να:

- Ποιοι εργαζόμενοι τα καταφέρνουν στη δουλειά τους καλά και ποιοι όχι.
- Βελτιωθεί η απόδοση.
- Γίνονται πιο αποτελεσματικές τοποθετήσεις, με βάση τις ικανότητες και επιδόσεις (προαγωγές, μεταθέσεις, ανάθεση αρμοδιοτήτων).
- Διαπιστώνεται η αποτελεσματικότητα και να ξεπερνιούνται οι όποιες αδυναμίες των συστημάτων προσέλευσης και επιλογής υποψηφίων (πηγές υποψηφίων ή και κριτήρια επιλογής που δεν ταιριάζουν με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας).
- Ενημερώνονται οι ίδιοι οι εργαζόμενοι για το πόσο καλά τα καταφέρνουν, ποιες οι προοπτικές εξέλιξής τους με βάση την απόδοσή τους και να προγραμματίζουν τη σταδιοδρομία τους.
- Διαπιστωθούν τα προβλήματα προσωπικού χαρακτήρα που, επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων.
- Διαπιστωθούν οργανωτικές και διοικητικές αδυναμίες / ατέλειες.

- Χρησιμοποιηθούν ως απόδειξη για τη νομιμότητα, ορθότητα και αντικειμενικότητα των όποιων αποφάσεων λαμβάνονται (π.χ. απολύσεις, προαγωγές).

6.2. Ποιος πρέπει να αξιολογεί την απόδοση

Αξιολογικές κρίσεις και σχόλια για την απόδοση του εργαζομένου και τη συμπεριφορά του μπορεί να κάνει όποιος συνεργάζεται ή έχει κάποια επαγγελματική σχέση μαζί του και είναι σε θέση να έχει τόσα στοιχεία-πληροφορίες ώστε να μπορεί να τον αξιολογήσει, αντικειμενικά και δίκαια. Υπ' αυτήν την έννοια, οι άνθρωποι που μπορούν να αξιολογήσουν τον εργαζόμενο και να δώσουν πληροφορίες γι αυτόν είναι:

1. Ο άμεσος προϊστάμενος

Παραδοσιακά, είναι ο πλέον κατάλληλος αφού θεωρητικά τουλάχιστον μπορεί να παρακολουθεί καθημερινά την απόδοση του, είναι πιο κοντά του και άρα μπορεί να σχηματίσει άμεση γνώμη για το πόσο η συμπεριφορά και η απόδοσή του είναι απαιτούμενη για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Πέρα απ' αυτό είναι ο άνθρωπος που θα εισηγηθεί για την προαγωγή του υφισταμένου του, την εκπαίδευσή του, τη μετάθεσή του ή την επιβράβευσή του και άρα θα πρέπει η γνώμη του να έχει ιδιαίτερη σημασία.

Συνήθως η αξιολόγηση του άμεσου προϊσταμένου υπόκειται σε σύγκριση απ' τον ανώτερο προϊστάμενό του. Αυτό γίνεται για να αποφευχθούν περιπτώσεις αδικίας του αξιολογούμενου (για προσωπικούς λόγους). Επειδή τα αποτελέσματα της αξιολόγησης από τον άμεσο προϊστάμενο είναι καθοριστικά για τη βελτίωση της απόδοσης στο τμήμα του και το μέλλον του αξιολογούμενου, θα πρέπει να ισχύουν δυο προϋποθέσεις: πρώτη, ο κάθε προϊστάμενος να εκπαιδεύεται ειδικά για το πώς, τι και πότε ν' αξιολογεί και δεύτερη, η αξιολόγηση του λαμβάνεται σοβαρά υπόψη.

2. Οι συνάδελφοι και συνεργάτες

Υπάρχουν περιπτώσεις που η φύση της δουλειάς ή η οργάνωση της εργασίας δεν επιτρέπουν στον άμεσο προϊστάμενο να έχει άμεση και συχνή επαφή με τον υφιστάμενό του. Οι συνάδελφοί του όμως έχουν περισσότερες ευκαιρίες να παρατηρούν τη συμπεριφορά του και τα αποτελέσματά του. Σ' αυτές τις περιπτώσεις, μερικές επιχειρήσεις, ζητούν την αξιολόγηση να την κάνουν οι ίδιοι οι συνάδελφοι ή και συνεργάτες του αξιολογούμενου.

Στην πράξη, η εν λόγω πηγή αξιολογικών πληροφοριών δεν χρησιμοποιείται ευρέως γιατί ο παράγοντας φιλία ή και έχθρα ακόμη μεταξύ των συναδέλφων επηρεάζει μεροληπτικά τις αξιολογήσεις ως προς την απόδοση. Οι ίδιοι οι αξιολογούμενοι, όμως, μπορούν να δώσουν αξιόπιστες πληροφορίες όσον αφορά τις δυνατότητες ή την ανάγκη εκπαίδευσης και ανάπτυξης των συναδέλφων τους. Όπως είναι προφανές, σε ένα ανταγωνιστικό εργασιακό περιβάλλον, με χαμηλό ηθικό εργαζομένων, οι αξιολογήσεις από συναδέλφους ούτε εφαρμόζονται ούτε ενδείκνυνται. Αντιθέτως σε ένα περιβάλλον συνεργασίας, ασκείται συμμετοχική διοίκηση ή λειτουργούν διάφορες αυτόνομες ή

ημιαυτόνομες ομάδες εργασίας, όπου οι συνάδελφοι και συνεργάτες μπορούν να παράσχουν αξιόπιστα αξιολογικά στοιχεία.

3. Οι υφιστάμενοι

Σε μερικές επιχειρήσεις οι υφιστάμενοι χρησιμοποιούνται ως πηγή αξιολογικών πληροφοριών για τους προϊστάμενους τους.

Τα στοιχεία για τα οποία αξιολογούν τους προϊσταμένους έχουν να κάνουν με το ευρύτερο διοικητικό τους έργο, τις ικανότητες τους και τη συμπεριφορά απέναντι τους.

Αν και οι προϊστάμενοι αντιδρούν στο να αξιολογούνται από τους υφισταμένους τους, είτε γιατί φοβούνται την κρίση τους, είτε γιατί πιστεύουν πως οι υφιστάμενοι δεν είναι σε θέση να αξιολογήσουν το έργο τους, είτε γιατί το θεωρούν «αφύσικο» να αξιολογεί ο υφιστάμενος τον προϊστάμενο, εν τούτοις οι αξιολογήσεις των υφισταμένων μπορούν θαυμάσια να χρησιμοποιηθούν για να βελτιωθεί- αναπτυχθεί ο προϊστάμενος τόσο στο διοικητικό του έργο, όσο και στη συμπεριφορά του.

Για έχει αντικειμενικότητα όμως η αξιολόγηση και για να αποφευχθεί ο κίνδυνος οι υφιστάμενοι να «φοβούνται» να εκφράσουν τη γνώμη τους, θα πρέπει οι αξιολογήσεις να είναι ανώνυμες και να λαμβάνεται υπόψη ο μέσος όρος όλων των αξιολογήσεων.

4. Οι ίδιοι οι εργαζόμενοι

Σημαντικές πληροφορίες, τουλάχιστον για το που υστερούν και σε τι υπερτερούν, σε σχέση με την εργασία τους, μπορούν να δώσουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι. Από έρευνες έχει διαπιστωθεί ότι οι πληροφορίες αυτές βοηθούν τον άμεσο προϊστάμενο να είναι πιο και αντικειμενικός στην αξιολόγηση του, ενώ χρησιμοποιούνται ως βάση για τη συνέντευξη αξιολογήσεως και τον καθορισμό μελλοντικών στόχων για τον υφιστάμενο.

Είναι ανθρώπινο, οι υφιστάμενοι να αξιολογούν πιο θετικά τον εαυτό τους, από ότι οι άμεσοι προϊστάμενοί τους. Οι κρίσεις τους, είναι συνήθως μεροληπτικές και λιγότερο αντικειμενικές όσον αφορά την απόδοση και τα επιτεύγματά τους. Άρα, οι πληροφορίες που αυτοί δίνουν θα πρέπει να συνδυάζονται με τις αξιολογήσεις του άμεσου προϊστάμενού τους.

5. Οι πελάτες

Για πολλές επιχειρήσεις, κυρίως παροχής υπηρεσιών, οι πελάτες μπορούν να αποτελέσουν εξαιρετική πηγή αξιολογητών, για την απόδοση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Αεροπορικές εταιρείες, ξενοδοχεία, τράπεζες, εκπαιδευτικοί οργανισμοί αλλά και δημόσιες υπηρεσίες χρησιμοποιούν ευρέως ερωτηματολόγια με τα οποία ζητούν από τους πελάτες να αξιολογήσουν την ποιότητα των υπηρεσιών και τη συμπεριφορά αυτών που τις προσφέρουν.

Η βαθμολογία των πελατών και τα σχόλια τους λαμβάνονται σοβαρά υπόψη, στην αξιολόγηση των εργαζομένων που γίνεται από άλλους αξιολογητές-συνήθως τους άμεσους προϊστάμενους. Λαμβάνονται επίσης σοβαρά υπόψη για την ανάληψη πρωτοβουλιών, ώστε να βελτιώσουν τις ικανότητες και τη

συμπεριφορά των εργαζομένων αλλά και για να αυξήσουν τον βαθμό ικανοποίησης των εξωτερικών πελατών.

Οι επιχειρήσεις που λειτουργούν με αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ζητούν και από τους υπαλλήλους ή και τα τμήματα που δέχονται υπηρεσίες από άλλους συναδέλφους να αξιολογήσουν τους ίδιους τους συναδέλφους τους.

6.3. Μέθοδοι αξιολόγησης απόδοσης

Τρεις βασικές κατηγορίες μεθόδων αξιολόγησης έχουν αναπτυχθεί, μέχρι σήμερα. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει μεθόδους που μετρούν τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ο εργαζόμενος, για να αποδώσει ικανοποιητικά στη θέση εργασίας. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι κυρίως χαρακτηριστικά προσωπικότητας, όπως π.χ. πρωτοβουλία, ικανότητα λήψης αποφάσεων, συνεργατικότητα κ.α.

Οι μέθοδοι αυτές μετρούν μεν ποιος είναι ή τι είναι ο αξιολογούμενος αλλά δεν μετρούν τι πραγματικά κάνει ή πως πραγματικά συμπεριφέρεται.

Αυτό είναι μια βασική αδυναμία τους, διότι συχνά τα μετρούμενα χαρακτηριστικά δεν σχετίζονται με την απόδοση.

Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει μεθόδους που αξιολογούν τη συμπεριφορά. Τι κάνει-πως συμπεριφέρεται- ο αξιολογούμενος στη θέση εργασίας. Αφού έχουν ορισθεί οι απαιτούμενες κρίσιμες συμπεριφορές, για ικανοποιητική απόδοση στη θέση εργασίας, μετριέται σε τι βαθμό αυτές τις συμπεριφορές τις επιδεικνύει ο αξιολογούμενος. Είναι προφανώς πιο αντικειμενικές από τις μεθόδους των χαρακτηριστικών και πιο κατάλληλες για θέσεις εργασίας όπου η συμπεριφορά των εργαζομένων είναι καθοριστική, ενώ προσδιορίζουν σε τι ακριβώς υστερεί-τι κάνει λάθος- ο εργαζόμενος.

Στην Τρίτη κατηγορία μεθόδων αξιολόγησης περιλαμβάνονται οι μέθοδοι που μετρούν την απόδοση με βάση τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο εργαζόμενος.

Τα βασικά μειονεκτήματα των μεθόδων είναι ότι (α) δεν λαμβάνουν υπόψη τους παράγοντες της κατάστασης (μέσα κι έξω από την επιχείρηση) στους οποίους δεν έχει έλεγχο ο εργαζόμενος, αλλά επηρεάζουν την ποσοτική του απόδοση και (β) δεν βοηθούν στον εντοπισμό των αιτιών της χαμηλής απόδοσης (που σχετίζονται με τη συμπεριφορά και τις ικανότητες) και άρα στην ακριβή και πλήρη ενημέρωση-πληροφόρηση του εργαζόμενου, ώστε να βελτιωθεί.

Οι πιο γνωστές μέθοδοι της κάθε κατηγορίας είναι οι εξής:

6.3.1. Μέθοδοι με βάση τα χαρακτηριστικά

1. Μέθοδος αφηγηματικής έκθεσης

Η μέθοδος αυτή είναι η απλούστερη. Κατ' αυτήν, ο αξιολογητής συντάσσει έκθεση περιγράφοντας τα δυνατά και αδύνατα σημεία του υφισταμένου του, καθώς και το δυναμικό που αυτός διαθέτει και μπορεί να αξιοποιήσει, ενώ κάνει προτάσεις για βελτίωση ή αξιοποίησή του.

Ακόμη, με τη μέθοδο αυτή μπορεί μπορούν να δοθούν περισσότερες πληροφορίες ή να αξιολογηθούν και σχολιασθούν χαρακτηριστικά που να μην

αναφέρονται σε άλλες μεθόδους, που χρησιμοποιούν ειδικά έντυπα φύλλα αξιολόγησης.

Στα αρνητικά της μεθόδου αυτής θα πρέπει να σημειωθεί το γεγονός ότι απαιτείται πολύς χρόνος για σύνταξη της έκθεσης για κάθε ένα αξιολογούμενο. Ακόμη υπάρχει ο κίνδυνος για μεγάλη υποκειμενικότητα, αν ο αξιολογητής δεν είναι έμπειρος ή δεν έχει εκπαιδευτεί κατάλληλα.

Στην πράξη, η μέθοδος εφαρμόζεται σε συνδυασμό με άλλες μεθόδους. Συνήθως ζητείται από τον αξιολογητή, μετά τη συμπλήρωση των ειδικών εντύπων αξιολόγησης, να σχολιάσει ή να γράψει ότι αυτός νομίζει σημαντικό για τον αξιολογούμενο.

2. Μέθοδος υποχρεωτικής επιλογής

Σύμφωνα με αυτήν τη μέθοδο, στον αξιολογητή δίνονται ζεύγη προτάσεων περιγραφής χαρακτηριστικών ή συμπεριφοράς, από τα οποία είναι υποχρεωμένος να επιλέξει εκείνη τη συμπεριφορά που κρίνει ότι ανταποκρίνεται περισσότερο στον υφιστάμενό του.

Οι περιγραφές είναι ζεύγη εξ' ίσου θετικών και αρνητικών χαρακτηριστικών.

3. Αξιολόγηση από ειδικό της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων

Μερικές επιχειρήσεις για να μειώσουν την υποκειμενικότητα που μπορεί να δείξει ο άμεσος προϊστάμενος, ζητούν από ειδικούς στην Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων να αξιολογήσουν αυτοί τον εργαζόμενο.

Έτσι, ο ειδικός παίρνει συνέντευξη από τον άμεσο προϊστάμενο για κάθε έναν από τους υφισταμένους του. Με βάση αυτή τη συνέντευξη συμπληρώνει φύλλο αξιολόγησης όπου κατατάσσει όλους τους αξιολογούμενους.

Στη συνέχεια παραδίδει αυτή την αξιολόγηση στον άμεσο προϊστάμενο, για να συμφωνήσει ή να κάνει τις όποιες αλλαγές αυτός νομίζει ότι θα κάνουν την αξιολόγηση δικαιότερη.

Αν και η μέθοδος αυτή περιορίζει την υποκειμενικότητα του άμεσου προϊστάμενου και ξεπερνά την πιθανή αδυναμία του να μην γνωρίζει πώς να αξιολογεί, εν τούτοις παρουσιάζει τα εξής μειονεκτήματα: (α) τον υποβαθμίζεται η εξουσία και ο ρόλος του προϊσταμένου να έχει τον πρώτο λόγο στην αξιολόγηση, (β) απαιτεί το στέλεχος από τη Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων να γνωρίζει αρκετά απ' τα χαρακτηριστικά της εργασίας, για την οποία πρόκειται να αξιολογήσει τον εργαζόμενο, (γ) απαιτεί περισσότερο χρόνο και κοστίζει περισσότερο και (δ) μπορεί να φέρει σε αντιπαράθεση- σύγκρουση τον ειδικό αξιολογητή με τον άμεσο προϊστάμενο.

4. Μέθοδος διαγραμματικής κλίμακας

Είναι η πλέον εφαρμοσμένη μέθοδος και στην κατηγορία της περισσότερο αντικειμενική. Ο αξιολογητής καλείται να βαθμολογήσει τον αξιολογούμενο ως προς συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ή παράγοντες.

Τα χαρακτηριστικά αυτά έχουν εκ των προτέρων καθορισθεί ως κρίσιμα ή σημαντικά για την επίτευξη της προτύπου απόδοσης.

Τόσο τα αξιολογούμενα χαρακτηριστικά ή παράγοντες όσο και τα επίπεδα στην κλίμακα βαθμολογίας π.χ. εξαιρετική, πολύ καλή, ικανοποιητική, μέτρια, απαράδεκτη, περιγράφονται ή ορίζονται στο ειδικό έντυπο αξιολόγησης που χρησιμοποιείται. Αυτό βοηθά κυρίως τον αξιολογητή, να γνωρίζει τι και πώς να βαθμολογεί, αλλά και τον αξιολογούμενο για να διαπιστώνει πόσο και σε τι υστερεί.

Η μέθοδος αυτή, αν και απλή στην εφαρμογή της, απαιτεί αρκετή προεργασία, για να ορισθούν με σαφήνεια οι παράγοντες που αξιολογούνται και η κλίμακα βαθμολογίας, ώστε να αποφευχθούν λάθη παρερμηνείας, από τον αξιολογητή. Στην πράξη, η χρησιμοποίηση της μεθόδου αυτής δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να αξιολογήσει όσα χαρακτηριστικά ή παράγοντες αυτή νομίζει ως κρίσιμα και με όποια κλίμακα νομίζει ότι διασφαλίζεται η μεγαλύτερη αντικειμενικότητα.

6.3.2. Μέθοδοι με βάση τη συμπεριφορά

1. Μέθοδος του καταλόγου ελέγχου

Είναι απ' τις περισσότερο χρησιμοποιούμενες μεθόδους.

Το έργο του αξιολογητή είναι: σε ένα φύλλο χαρτί που περιέχει προτάσεις που περιγράφουν συμπεριφορά, ή συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, να «τσεκάρει» αν και σε τι βαθμό ανταποκρίνεται ο κάθε υφιστάμενος του. (π.χ. είναι ευγενικός στους τρόπους του είναι συνεργάσιμος, δεν κάνει λάθη στη δουλειά του, έχει γρήγορες αντιδράσεις στα αιτήματα του πελάτη, σέβεται τους πελάτες κτλ.). Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιεί κλίμακα του τύπου: ΝΑΙ-ΟΧΙ, αν δηλαδή δείχνει αυτή τη συμπεριφορά ή διαθέτει το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό) ή κλίμακα τριών διαβαθμίσεων του τύπου: «Πάντα-μερικές φορές-Ποτέ», που δείχνει αυτή τη συμπεριφορά.

Η μέθοδος αυτή, για να δίνει αξιόπιστες πληροφορίες, θα πρέπει να εφαρμόζεται ξεχωριστά για κάθε τμήμα της επιχείρησης, αφού απαιτούνται διαφορετικά προσόντα και διαφορετική συμπεριφορά σε κάθε ένα τμήμα. Το βασικό μειονέκτημα της είναι ότι επιτρέπει να γίνουν λάθη υποκειμενικότητας, αν ο αξιολογητής θέλοντας να ευνοήσει ή να μειώσει κάποιον, σημειώνει τις αντίστοιχες συμπεριφορές.

2. Μέθοδος του σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου

Για να μειωθεί η υποκειμενικότητα του αξιολογητή, τα αξιολογούμενα χαρακτηριστικά ή οι παρατηρούμενες συμπεριφορές παίρνουν έναν συντελεστή βαρύτητας, ανάλογα με το πόσο σημαντικά κρίνονται για την απόδοση στη θέση εργασίας. Ο αξιολογητής σημειώνει στο φύλλο αξιολόγησης τις συμπεριφορές ή τα χαρακτηριστικά που ανταποκρίνονται στον υφιστάμενο του, χωρίς να γνωρίζει την αξία του καθενός. Στο τέλος, με βάση τους συντελεστές βαρύτητας οι ειδικοί της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων υπολογίζουν το σύνολο της βαθμολογίας, για κάθε αξιολογούμενο.

3. Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, ο αξιολογητής καταγράφει συγκεκριμένα περιστατικά εξαιρετικής ή απαράδεκτης συμπεριφοράς του εργαζομένου και με βάση αυτά τον αξιολογεί. Η μέθοδος είναι κατάλληλη στις περιπτώσεις που είναι δύσκολο να μετρηθεί ποσοτικά η απόδοση ή όπου η συμπεριφορά είναι πιο σημαντική από την ποσότητα. Ακόμη η μέθοδος αυτή βοηθά στην συνέντευξη αξιολόγησης, μεταξύ προϊστάμενου αξιολογητή και υφιστάμενου, για θέματα εργασιακής απόδοσης και συμπεριφοράς. Η καταγραφή των κρίσιμων περιστατικών πρέπει να καλύπτει όλη την περίοδο αξιολόγησης, ώστε να αποφεύγεται ο κίνδυνος να δίνεται βαρύτητα μόνο σε πρόσφατα γεγονότα και επιδόσεις.

Τα μειονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι ότι: (α) απαιτείται να τηρείται ειδικό βιβλίο ή φάκελος για κάθε αξιολογούμενο, στο οποίο να γράφονται με χρονική σειρά τα κρίσιμα περιστατικά, (β) έχει την ευχέρεια ο αξιολογητής να δείξει προκατάληψη σε βάρος του υφιστάμενου του καταγράφοντας μόνο αρνητικά περιστατικά, (γ) δεν επιτρέπει τη σύγκριση μεταξύ αξιολογούμενων ή μεταξύ τμημάτων και (δ) οι ίδιοι οι αξιολογούμενοι την θεωρούν πολλή υποκειμενική και τη χαρακτηρίζουν ως «μαύρη βίβλο» ακριβώς διότι δεν γνωρίζουν τι καταγράφει και πόσο αντικειμενικά, ο προϊστάμενός-αξιολογητής τους.

4. Μέθοδοι μέτρησης της συμπεριφοράς

Πρόκειται για δύο μεθόδους που μετρούν η μία την αναμενόμενη και η άλλη την παρατηρούμενη συμπεριφορά, του αξιολογούμενου. Συμπεριφορές που σχετίζονται άμεσα με τις κρίσιμες διαστάσεις απόδοσης, για κάθε θέση εργασίας.

Για να εφαρμοσθούν οι μέθοδοι αυτές είναι απαραίτητο ομάδες ειδικών (που αποστέλλονται από τους ίδιους τους εργαζομένους, τους προϊστάμενους, τους συναδέλφους, από άλλους εξωτερικούς αξιολογητές και από στελέχη της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων) να:

- Προσδιορίσουν και να ορίσουν τις κρίσιμες, για την απόδοση διαστάσεις της εργασίας (π.χ. πρωτοβουλία, δεξιότητες επικοινωνίας, κτλ.).
- Καταγράψουν για κάθε διάσταση εργασίας, περιπτώσεις συμπεριφοράς.
- Αναπτύξουν κλίμακα βαθμολογίας συνήθως 7 (επτά) διαβαθμίσεων και στην κάθε διαβάθμιση να αντιστοιχίσουν ορισμένη συμπεριφορά.

Η μέθοδος αυτή έχει τα εξής πλεονεκτήματα: (α) μετρούν μόνο συμπεριφορές που σχετίζονται άμεσα με τις κρίσιμες διαστάσεις της εργασίας, (β) αυξάνει τη συμμετοχή των εργαζομένων στην ανάπτυξη της μεθόδου και άρα το βαθμό αποδοχής και συνεργασίας, (γ) επειδή περιγράφονται οι συμπεριφορές, γίνεται πιο ουσιαστική η συζήτηση μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενων για το που υστερεί, γιατί βαθμολογήθηκε τόσο, πως μπορεί να βελτιωθεί, (δ) έχει μεγαλύτερη αποδεικτική αξία για την αιτιολόγηση των όποιων διοικητικών αποφάσεων και

(ε) περιορίζει σημαντικά την υποκειμενικότητα, αφού ορίζονται σαφώς τόσο οι αξιολογούμενες συμπεριφορές όσο και η κλίμακα βαθμολογίας.

Τα βασικά μειονεκτήματα των μεθόδων αυτών είναι: (α) απαιτείται πολύς χρόνος για να αναπτυχθούν, (β) κοστίζει πολύ, ιδίως αν πρόκειται να αναπτυχθούν κλίμακες συμπεριφοράς για πολλές διαφορετικές εργασίες ή για μικρό αριθμό εργαζομένων, (γ) απαιτούν πολλή γραφειοκρατία, (δ) οι αξιολογητές-προϊστάμενοι δεν επιθυμούν την αξιολόγηση πολλών διαστάσεων εργασίας, κάτι που μειώνει την ακρίβεια και αντικειμενικότητα της αξιολόγησης και (ε) είναι κουραστικό για κάθε αξιολογητή να κρατά αρχείο συμπεριφορών για κάθε υφιστάμενο του, και αυτό μειώνει την αποτελεσματικότητα της μεθόδου.

6.3.3. Μέθοδοι με βάση τα αποτελέσματα

Όλες οι προηγούμενοι μέθοδοι μετρούν χαρακτηριστικά και συμπεριφορές που έχει / δεν έχει, δείχνει / δεν δείχνει ο αξιολογούμενος. Αυτά όμως δεν μετρούν αυτήν καθ' αυτήν την απόδοση, ανεξάρτητα του πόσο σχετίζονται με αυτήν. Η μέτρηση της απόδοσης με βάση τα αποτελέσματα είναι περισσότερο αντικειμενική και λειτουργεί και ως μηχανισμός παρακίνησης των εργαζομένων, αφού αυτοί μπορούν να καθορίζουν τους στόχους ή τις διαδικασίες και μεθόδους εργασίας για επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων.

1. Μέτρηση της παραγωγικότητας

Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται για όσες θέσεις εργασίας η απόδοση του εργαζομένου μπορεί να ποσοτικοποιηθεί και να μετρηθεί, με βάση το τι αυτός επιτυγχάνει ή συνεισφέρει στο τμήμα ή την επιχείρηση. Τα ανώτατα στελέχη αξιολογούνται με βάση το μερίδιο αγοράς, το ύψος των συνολικών πωλήσεων, τα κέρδη, κ.α.

Τα προβλήματα που προκύπτουν από την εφαρμογή αυτής της μεθόδου είναι:

(α) στις περιπτώσεις που η απόδοση των αξιολογούμενων δεν εξαρτάται από αυτούς, αλλά από άλλους παράγοντες, θα είναι άδικο αυτοί να θεωρηθούν υπεύθυνοι, (β) οι εργαζόμενοι επειδή γνωρίζουν ότι θα αξιολογηθούν με βάση τα βραχυχρόνια ή μεσοχρόνια αποτελέσματα ενδιαφέρονται περισσότερο γι' αυτά και λιγότερο για τα μακροχρόνια αποτελέσματα (π.χ. φήμη και εικόνα της επιχείρησης της επιχείρησης), (γ) επίσης οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται περισσότερο να επιτύχουν αποτελέσματα και λιγότερο για την ορθότητα των χρησιμοποιούμενων μεθόδων και την καταλληλότητα χειρισμού των μηχανημάτων και εγκαταστάσεων και (δ) είναι πολύ πιθανό να μειωθεί η συνεργατικότητα και να δημιουργηθούν συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων, στην προσπάθειά τους να επιτύχουν τα αποτελέσματα για τα οποία θα αξιολογηθούν.

2. Διοίκηση δι' αντικειμενικών στόχων

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή οι εργαζόμενοι, αφού συνεργασθούν με τους προϊστάμενους τους, θέτουν στόχους και στη συνέχεια αξιολογούνται ανάλογα με τον βαθμό επίτευξής τους.

Για να εφαρμοσθεί αυτή η μέθοδος απαιτούνται τα εξής βήματα:

- Ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος σε κάθε διεύθυνση, τμήμα ή ομάδα εργασίας, με βάση τους στόχους και την πολιτική της επιχείρησης, καθορίζουν από κοινού τους στόχους που πρέπει και δεσμεύεται να επιτύχει ο τελευταίος, σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο.
- Προϊστάμενος και υφιστάμενος καθορίζουν, από κοινού, σαφή μετρήσιμα και επιτεύξιμα πρότυπα απόδοσης.
- Καθορίζονται συγκεκριμένοι έλεγχοι προόδου επίτευξης των αποτελεσμάτων και ανάλογα με τα στοιχεία που προκύπτουν μπορεί να αλλάξουν οι στόχοι).
- Στο τέλος της χρονικής περιόδου, που έχει καθορισθεί για την επίτευξη των στόχων, προϊστάμενος και υφιστάμενος αξιολογούν την επίτευξή τους και αποφασίζουν μαζί για νέους στόχους.

Η μέθοδος αυτή έχει τα εξής πλεονεκτήματα: (α) αναπτύσσει την πρωτοβουλία και καινοτομία των εργαζομένων, αφού αυτοί είναι ελεύθεροι να καθορίσουν το πώς θα επιτύχουν τους στόχους τους, (β) αυξάνει την παρακίνηση των εργαζομένων για βελτίωση της απόδοσής τους και (γ) συμβάλλει στον καλύτερο συντονισμό του όλου έργου της επιχείρησης, αφού οι στόχοι καθορίζονται κλιμακωτά από την ανώτατη ηγεσία μέχρι το λειτουργικό επίπεδο του απλού εκτελεστή-εργαζομένου.

Παρά τα προφανή θετικά της μεθόδου, εντούτοις, αυτή παρουσιάζει και σημαντικά μειονεκτήματα, όπως: (α) χρειάζεται πολύ χρόνος και αφοσίωση από τα ανώτατα στελέχη για την εφαρμογή της, (β) απαιτείται εκπαίδευση όλων, (γ) είναι δύσκολη η σύγκριση των εργαζομένων μεταξύ τους, αφού καθένας έχει διαφορετικούς στόχους να επιτύχει και παρουσιάζει διαφορετικό επίπεδο επίτευξης, (δ) οι προϊστάμενοι ασκούν πίεση, για επίτευξη όλο και υψηλότερων-δυσκολότερων στόχων, (ε) οι υφιστάμενοι σε αρκετές περιπτώσεις υιοθετούν τις προτάσεις-στόχους των προϊσταμένων τους παρά αναλαμβάνουν πρωτοβουλία για να θέσουν δικούς στόχους, (ζ) απαιτείται πολλή γραφειοκρατική εργασία. Ακόμη, προβλήματα ανακύπτουν όταν τα αποτελέσματα αποτελούν το μοναδικό κριτήριο για αποφάσεις που σχετίζονται με πριμ απόδοσης ή ανταμοιβές κατ' αξία και προαγωγές.

6.3.4. Μέθοδοι αξιολόγησης δυνατοτήτων

Εκτός από τις τρεις βασικές κατηγορίες μεθόδων αξιολόγησης απόδοσης χρησιμοποιείται και μια τέταρτη, η οποία όμως δεν μετρά ουσιαστικά την απόδοση στη θέση εργασίας. Στην κατηγορία αυτή οι μέθοδοι αντί να αξιολογούν την απόδοση του εργαζομένου, στο παρελθόν, εστιάζονται στο να αξιολογηθεί αυτός ως προς τις ικανότητες και δυνατότητες που έχει για να αποδώσει στο μέλλον, σε συγκεκριμένες θέσεις εργασίας ή υπό συγκεκριμένες συνθήκες.

Οι δυο πιο γνωστές μέθοδοι αυτής της κατηγορίας είναι:

1. Ψυχολογική εκπαίδευση

Μερικές επιχειρήσεις απασχολούν σε μόνιμη ή περιστασιακή βάση βιομηχανικούς ψυχολογικούς ή γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων, για να αξιολογήσουν το δυναμικό των εργαζομένων τους.

Η αξιολόγηση γίνεται με βάση τις πληροφορίες-στοιχεία που προκύπτουν από συνεντεύξεις με τους αξιολογητές, από ψυχολογικά τεστ, από συζητήσεις με τους προϊστάμενους και από άλλους τύπου αξιολογήσεις.

Ο αξιολογητής με βάση τις πληροφορίες που συγκεντρώνει συντάσσει έκθεση, που αφορά την πνευματική ικανότητα, την ωριμότητα, το ενδιαφέρον για την εργασία, την αφοσίωση στην επιχείρηση, κ.α. και κάνει εκτίμηση για τη μελλοντική απόδοση του αξιολογούμενου.

Στην πράξη, επειδή η μέθοδος αυτή κοστίζει πολύ, χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση στελεχών ή για να ληφθούν αποφάσεις που αφορούν στην ανάθεση αρμοδιοτήτων και την τοποθέτηση υποψήφιων σε συγκεκριμένες θέσεις. Η ακρίβεια της μεθόδου αυτής εξαρτάται πολύ από τις ικανότητες και την εμπειρία του αξιολογητή.

2. Κέντρα αξιολόγησης

Είναι μια μέθοδος μέτρησης του δυναμικού των αξιολογούμενων, που διενεργείται από ομάδα ειδικών ψυχολόγων και συμβούλων επιχειρήσεων. Χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση των ικανοτήτων και της κατά καταλληλότητας στελεχών, για πρόσληψη, προαγωγή, ανάθεση αρμοδιοτήτων και τοποθετήσεων.

Μετά την παρουσίαση όλων των πιο πάνω μεθόδων αξιολόγησης γεννάται το ερώτημα, ποια από όλες είναι καλύτερη για να εφαρμοσθεί;

Το ερώτημα δεν είναι απλό και η απάντηση εξαρτάται από κάποια κριτήρια-παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη, όπως:

- Το κόστος της εφαρμογής της μεθόδου.
- Ο αριθμός των εργαζομένων.
- Το πόσο αντικειμενικά είναι τα αξιολογούμενα στοιχεία.
- Η αποδοχή της μεθόδου από τους αξιολογούμενους.
- Ο σκοπός της αξιολόγησης (π.χ. για τοποθέτηση, προαγωγή, κλπ.).

Έρευνες πάντως έχουν αποδείξει ότι πιο σημαντικό είναι το πώς εφαρμόζεται η μέθοδος παρά το ποια εφαρμόζεται. Οι πιο πολύπλοκες, χρονοβόρες και λεπτομερείς αξιολογήσεις δεν δίνουν πάντα τις ακριβέστερες πληροφορίες. Ενώ οι απλές μέθοδοι, όταν εφαρμόζονται σωστά δίνουν έγκυρα και αξιόπιστα αποτελέσματα.

6.4. Σφάλματα αξιολογητή

Για να κρίνει ο προϊστάμενος την απόδοση των υφισταμένων του χρειάζεται πληροφορίες -δηλαδή γνώση- τις οποίες καταχωρεί και κωδικοποιεί στη μνήμη του για να τις ανακαλέσει όταν θα τους κρίνει. Αυτές τις πληροφορίες θα τις ερμηνεύσει και αξιολογήσει με βάση τις αξίες, ιδέες, προκαταλήψεις του αλλά και με βάση το βαθμό συναισθηματικής σύνδεσης του με τους αξιολογούμενους. Πολύ σπάνια μπορεί κανείς να είναι συναισθηματικά ουδέτερος με όσους έχει κάποια σχέση, επαγγελματική, οικογενειακή, φιλική ή κάποια άλλη. Όλα αυτά έχουν αποτέλεσμα η αξιολόγηση να έχει ένα βαθμό υποκειμενικότητας και μεροληψίας.

Συνειδητά σφάλματα κάνει ο αξιολογητής όταν για δικούς του, προσωπικούς λόγους βαθμολογεί τον υφιστάμενο του υψηλότερα ή χαμηλότερα από ότι πραγματικά αξίζει. Οι λόγοι-αιτίες γι' αυτή την αλλοίωση της αντικειμενικής βαθμολογίας παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

Λόγοι-αιτίες που ο προϊστάμενος μεροληπτεί και αλλοιώνει τη βαθμολογία

<p>Προς τα πάνω</p> <ul style="list-style-type: none">• Για να πάρει τη μεγαλύτερη δυνατή αύξηση λόγω απόδοσης ο υφιστάμενός του, ιδίως αν οι αυξήσεις είναι μικρές.• Για να προστατεύσει ή να βοηθήσει τον υφιστάμενό του, όταν η χαμηλή απόδοσή του οφείλεται σε προσωπικά προβλήματα.• Για να μη φανεί ότι το τμήμα έχει πρόβλημα ή αυτός δεν κάνει καλά τη δουλειά του.• Για να αποφύγει να δώσει γραπτώς στοιχεία για τη φτωχή απόδοση του υφισταμένου του και αυτά να υπάρχουν μόνιμα στο φάκελό του.• Για να ανταμείψει τον υφιστάμενό που προσπάθησε και βελτίωσε την απόδοσή του, ακόμη κι αν η απόδοση δεν είναι υψηλή.
<p>Προς τα κάτω</p> <ul style="list-style-type: none">• Για να «ταρακουνήσει» τον υφιστάμενό του και να τον φέρει σε υψηλότερα επίπεδα απόδοσης.• Για να δείξει σε «ζωηρούς» υφισταμένους ποιος έχει την εξουσία.• Για να έχει γραπτά στοιχεία χαμηλής απόδοσης, ώστε να μπορεί να απολυθεί ο υφιστάμενος.• Για να στείλει ένα μήνυμα στον υφιστάμενο ότι θα πρέπει να σκέφτεται να φύγει από την επιχείρηση.

Τα ασυνείδητα σφάλματα είναι αυτά για τα οποία ο αξιολογητής δεν έχει συνείδηση ότι τα διαπράττει. Αν, π.χ. ο προϊστάμενος έχει ένα πρότυπο για τον καλό υπάλληλο και αναγνωρίσει και αναγνωρίσει στον υφιστάμενό του, ένα ή δυο χαρακτηριστικά που εμπίπτουν στο πρότυπό του, μπορεί να διαπράξει το σφάλμα να τον αξιολογήσει υψηλά σε όλα τα χαρακτηριστικά ακόμη κι αν αυτός δεν τα διαθέτει.

Και στις δύο περιπτώσεις οι συνέπειες μπορεί να είναι θετικές ή αρνητικές για τους ίδιους τους αξιολογούμενους, αλλά είναι σίγουρα αρνητικές για την επιχείρηση. Τα πιο συνήθη σφάλματα αξιολόγησης είναι τα εξής:

- *Επιείκεια ή αυστηρότητα.*

Μερικοί αξιολογητές, ανάλογα με το σύστημα αξιών τους, βαθμολογούν υψηλότερα ή χαμηλότερα όλους τους υφισταμένους τους, από ότι πραγματικά αξίζουν. Αν βέβαια ο ίδιος ο αξιολογητής βαθμολογούσε όλους τους εργαζόμενους στην επιχείρηση δεν θα υπήρχε κανένα πρόβλημα, αφού το λάθος θα κατανεμόταν σε όλους. Το πρόβλημα ανακύπτει και είναι οξύ (παράπονα, αδικίες, συγκρούσεις) όταν σε μια επιχείρηση βαθμολογούν πολλοί αξιολογητές

με διαφορετικό σύστημα αξιών και άρα με περισσότερη ή λιγότερη τάση για επιείκεια ή αυστηρότητα.

- *Αξιολόγηση βασισμένη στην πρόσφατη απόδοση.*

Όταν η περίοδος αξιολόγησης είναι μακρά και όταν δεν καταγράφονται όλο το χρόνο συμπεριφορές και επιδόσεις είναι πολύ πιθανό ο αξιολογητής να μην θυμάται, παρά μόνο τα πρόσφατα συμβάντα και με βάση αυτά να βαθμολογεί τον υφιστάμενό του. Σ' αυτή την περίπτωση διαπράττει σφάλμα αξιολόγησης λόγω πρόσφατης απόδοσης, αφού οι τελευταίες-πρόσφατες συμπεριφορές και επιδόσεις του αξιολογούμενου δεν είναι συνήθως αντιπροσωπευτικές της όλης απόδοσής του.

- *Σχετική βαθμολογία.*

Το λάθος αυτό διαπράττεται όταν ο αξιολογητής συγκρίνει τους εργαζόμενους μεταξύ τους και όχι όταν αξιολογεί την απόδοσή του καθενός με βάση κάποια πρότυπα. Αν, για παράδειγμα σε ένα τμήμα τριών υπαλλήλων οι δύο υπάλληλοι έχουν χαμηλή απόδοση και ο τρίτος μέτρια, αυτός μπορεί να αξιολογηθεί ότι έχει εξαιρετική απόδοση συγκρινόμενος με τους δύο πρώτους.

- *Τάση προς το κέντρο.*

Όταν ο αξιολογητής δεν έχει αρκετές πληροφορίες-δεδομένα, δεν είναι σίγουρος για το πόσο να βαθμολογήσει τον υφιστάμενο του ή όταν θέλει αποφύγει τις συνέπειες μιας πολύ χαμηλής ή πολύ υψηλής βαθμολογίας, τότε κινείται προς το κέντρο της βαθμολογικής κλίμακας. Αποτέλεσμα αυτού του λάθους είναι όλοι οι εργαζόμενοι να βαθμολογούνται ως «καλοί» και έτσι να μην προκύπτει το ζητούμενο, που είναι να φανεί η διαφορά απόδοσης μεταξύ τους. Στο λάθος αυτό υποκύπτουν οι προϊστάμενοι όταν στο έντυπο αξιολόγησης τους ζητείται να αιτιολογήσουν την πολύ χαμηλή ή πολύ υψηλή βαθμολογία τους.

- *Κοινά χαρακτηριστικά / ομοιότητα.*

Οι άνθρωποι συνήθως συμπαθούν περισσότερο αυτούς που τους μοιάζουν ή αυτούς με τους οποίους έχουν κοινά χαρακτηριστικά. Αυτή ακριβώς η συμπάθεια τους οδηγεί στο σφάλμα της ομοιότητας και βαθμολογούν πιο υψηλά από ότι πραγματικά αξίζουν, όλους αυτούς που τους «μοιάζουν».

- *Εντυπωσιασμός.*

Στο σφάλμα αυτό υποκύπτει ο αξιολογητής όταν αυτός τον οποίο κρίνει χειρίζεται πολύ καλά ή πολύ άσχημα τη σχέση τους, με τέτοιο τρόπο που εντυπωσιάζει. Το αποτέλεσμα είναι να τον βαθμολογεί πιο θετικά ή πιο αρνητικά απ' ότι πραγματικά αξίζει.

6.5. Συνέντευξη αξιολόγησης

Η ενημέρωση του προϊστάμενου-αξιολογητή προς τους υφισταμένους, για το πώς αξιολογήθηκε η απόδοσή τους και τι χρειάζεται να κάνουν για να τη βελτιώσουν, είναι απ' τα πιο σημαντικά βήματα στη διαδικασία αξιολόγησης.

Οι ίδιοι οι εργαζόμενοι θέλουν να ξέρουν και να συζητούν πως τα κατάφεραν, σε σχέση με τις απαιτήσεις των προϊσταμένων τους και τους στόχους της επιχείρησης και πιο το μέλλον τους σ' αυτήν, με βάση τη μέχρι τώρα απόδοσή τους.

Αυτή καθ' εαυτή η συνέντευξη αξιολόγησης, στην πράξη, δεν είναι εύκολη υπόθεση. Απαιτεί ιδιαίτερο χειρισμό, διότι δημιουργεί μια πίεση τόσο στους υφιστάμενους όσο και στους προϊστάμενους-αξιολογητές. Οι πρώτοι αισθάνονται ότι πρέπει να αμυνθούν ή ότι πρέπει να δεσμευθούν για ακόμη μεγαλύτερη απόδοση. Οι δεύτεροι αισθάνονται άβολα, όταν βρίσκονται απέναντί τους και πρέπει να εξηγήσουν γιατί τους βαθμολόγησαν τόσο ή πρέπει να απαιτήσουν διαφορετική συμπεριφορά και περισσότερη προσπάθεια.

Τρεις τύποι συνέντευξης αξιολόγησης εφαρμόζονται, συνήθως, ανάλογα με το ποιο είναι οι υφιστάμενοι-αξιολογητές, τον σκοπό της συνέντευξης και την επάρκεια του προϊστάμενου-αξιολογητή.

1. Απλή ενημέρωση και παροχή οδηγιών, στον υφιστάμενο.

Είναι μονόπλευρη ενημέρωση, φέρνει τον αξιολογηθέντα σε αμυντική στάση και μπορεί να του προκαλέσει αισθήματα απογοήτευσης και κακίας και να τον οδηγήσει σε αντιδραστικές συμπεριφορές. Αυτός ο τύπος συνέντευξης μπορεί να είναι κατάλληλος για νέους υπάλληλους, που δεν αισθάνονται ακόμη ικανοί να κρίνουν την απόδοσή τους ή και για άτομα που δεν επιθυμούν τη συνεργασία και συζήτηση με τον προϊστάμενο.

2. Ενημέρωση και ακύρωση

Σε αυτό τον τύπο συνέντευξης ο προϊστάμενος αφού σχολιάσει το τι πήγε καλά, τι όχι και τι πρέπει να γίνει όσον αφορά την απόδοση, δίνει τη δυνατότητα στον υφιστάμενο να του εξηγήσει το γιατί της συμπεριφοράς του, να δικαιολογηθεί, να σχολιάσει τη βαθμολογία του, η να αντιδράσει στα προτεινόμενα σχέδια της απόδοσής του. Αυτή η συνέντευξη παρέχει τη δυνατότητα να αποκαλυφθούν τα όποια αρνητικά αισθήματα και να μειωθούν ή να απαλειφθούν.

3. Ανοικτή συζήτηση

Ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος συζητούν ανοικτά όλα τα θέματα που αφορούν το γιατί και το πώς της απόδοσης και τους τρόπους βελτίωσής της. Ο προϊστάμενος ακούει, δέχεται και ανταποκρίνεται στα αισθήματα του υφισταμένου του.

Ο τύπος αυτός συνέντευξης είναι κατάλληλος για να συζητηθούν θέματα ανάπτυξης του υφιστάμενου και καθορισμού στόχων και σχεδίων επίτευξής τους στο μέλλον.

Στον παρακάτω πίνακα περιλαμβάνονται οι βασικές οδηγίες για το πώς ο προϊστάμενος να διενεργεί μια συνέντευξη αξιολόγησης. Τι δηλαδή πρέπει να κάνει, κατά τη διάρκεια και μετά τη συνέντευξη με τον υφιστάμενό του.

Πριν
<ul style="list-style-type: none">• Να επικοινωνεί συχνά, για θέματα απόδοσης, με τους υφιστάμενους του, ιδιαίτερα με όσους έχουν χαμηλή απόδοση ή είναι νέοι υπάλληλοι. Χρειάζεται άμεσος σχολιασμός καθοριστικών συμπεριφορών και όχι απλά καταγραφή τους, για να συζητηθούν 6 ή 9 μήνες μετά.• Να εκπαιδευτεί σε θέματα αξιολόγησης.• Να σχεδιάσει μια συνέντευξη τύπου ανοικτής συζήτησης.• Να ζητηθεί από τους υφιστάμενους του να προετοιμασθούν για τη συνέντευξη9καθήκοντα, προβλήματα που αντιμετώπισαν, αυτοαξιολόγηση, προτάσεις.
Κατά τη διάρκεια
<ul style="list-style-type: none">• Να ενθαρρύνει τον αξιολογούμενο να συμμετέχει στην συζήτηση.• Να κρίνει την απόδοση κι όχι την προσωπικότητα του αξιολογούμενου. Είναι δύσκολο οι άνθρωποι ν' αλλάξουν αυτό που είναι, αλλά είναι πιο εύκολο να αλλάξουν τον τρόπο που συμπεριφέρονται.• Να είναι σαφής και να αναφέρεται σε συγκεκριμένα στοιχεία.• Να ακούει προσεκτικά τα σχόλια, επιχειρήματα, δικαιολογίες, προτάσεις του υφιστάμενου του).• Να μην ασκεί αρνητική κριτική (δημιουργούνται αρνητικά αισθήματα, μειώνεται η διάθεση συνεργασίας και η αυτοπεποίθηση του υφιστάμενου).• Να καθορίσει στόχους αποδεκτούς, από τον υφιστάμενο του, για περαιτέρω βελτίωση.
Μετά
<ul style="list-style-type: none">• Να επικοινωνεί συχνά με τον υφιστάμενό του για θέματα απόδοσης (δυσκολίες, κ.λπ.).• Να εκτιμά / ελέγχει περιοδικά την πρόοδο επίτευξης των νέων στόχων.• Να συνδέσει την απόδοση με τις ανταμοιβές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

ΔΗΜΟΣ ΠΕΤΡΟΥΠΟΛΗΣ

1.1. Η πόλη της Πέτρας¹

Τη μεταπολεμική περίοδο, κατά τη διάρκεια της μεγάλης οικοδομικής και κατασκευαστικής δραστηριότητας, στην ανατολική πλευρά της Ζαχαρίτσας λειτούργησαν επτά λατομεία και δυο ασβεστοκάμινα. Η ύπαρξη ενός τόσο μεγάλου αριθμού μονάδων παραγωγής αδρανών υλικών και ασβεστοπολλτού σε περιορισμένο χώρο «πλήγωσε» το βουνό, σε πολλά σημεία του και αλλοίωσε το ανάγλυφο του τοπίου.

Σήμερα, ο πιο επώνυμος χώρος της Πετρούπολης, το διεθνές διαβατήριο της, το Θέατρο Πέτρας, λειτουργεί στη βάση ενός τέτοιου παλιού λατομείου. Το παλιό ασβεστοκάμινο του Αίμου, που επτά δεκαετίες υποβάθμιζε το περιβάλλον, αποτελεί επίσης ένα εξαιρετικού ενδιαφέροντος και μοναδικής αξίας βιομηχανικού μνημείο.

Η σωστή αξιοποίηση και των δύο χώρων αποκαλύπτει την ιστορική διαδρομή της Πετρούπολης, ισχυροποιεί την ταυτότητα της και ενισχύει τον πρωταγωνιστικό ρόλο της στη σύγχρονη πολιτιστική πραγματικότητα.

Υπολογίζεται ότι το μισό περίπου (47%) της έκτασης της πόλης, 3600 απ' τα 7700 στρέμματα, καταλαμβάνουν κτίσματα, δρόμοι και πλατείες, αστικό πράσινο, στοιχεία που συγκροτούν τον οικιστικό ιστό της.

Από αυτά:

- 2,344 στρέμματα είναι οι οικοδομές της,
- 920 στρέμματα οι δρόμοι της,
- 165 στρέμματα το Άλσος της,
- 96 στρέμματα έχουν διαμορφωθεί σε πλατείες πράσινο ή φιλοξενούν κοινόχρηστες λειτουργίες, αθλητικές, πολιτιστικές εγκαταστάσεις και
- 7 στρέμματα είναι χώροι υπό αποζημίωση, που προορίζονται για κοινωφελές δραστηριότητες.

Το υπόλοιπο τμήμα, 4,1 χιλιάδες στρέμματα, βρίσκεται έξω απ' τα όρια του πολεοδομικού ιστού της, στο βουνό.

Τα τελευταία χρόνια, το ποικίλο, δέχτηκε κάθε είδους παρεμβάσεις ανορθόδοξες σε αρκετές περιπτώσεις. Παρόλα αυτά, παραμένει η φυσική ασπίδα, πηγή οξυγόνου, ελπίδα ζωής για την Πετρούπολη

¹ Ανδρέας Μηλιώνης 2005, «Η Πόλη της Πέτρας», Έκδοση του Δήμου Πετρούπολης

Σήμερα, στην Περιφέρεια του οικιστικού ιστού, έχουν δημιουργηθεί εγκαταστάσεις που προσφέρουν στους κατοίκους της πόλης και όχι μόνο, ευκαιρίες για αναψυχή, άθληση, πολιτισμό, υγιεινούς περιπάτους.

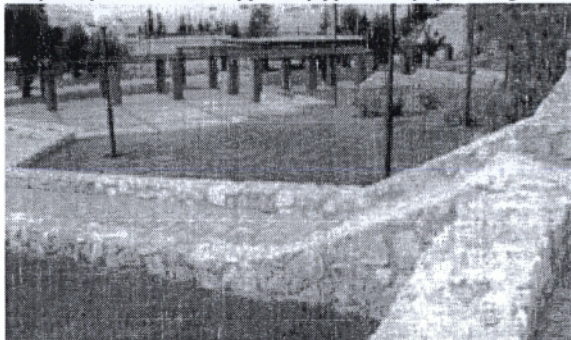
1.2. Φυσιογνωμία του Δήμου Πετρούπολης

Η Πετρούπολη, έχει συνδέσει το όνομά της με τον τόπο στον οποίο είναι κτισμένη, στην πέτρα των παρυφών του Ποικίλου Όρους. Σημείο αναφοράς πολιτιστικών γεγονότων, έγινε ιδιαίτερα γνωστή στο Λεκανοπέδιο από τη μετατροπή του γνωστού λατομικού χώρου στο Θέατρο Πέτρας. Αμφιθεατρικά κτισμένη με τυχαίο προσανατολισμό, στο μεγάλο μέρος της αποτελεί μαζί με τα τμήματα του Χαϊδαρίου τις πιο αναβαθμισμένες περιοχές της Δυτικής Αθήνας.

Σήμερα ο Δήμος Πετρούπολης με βάση την επίσημη απογραφή της Στατιστικής Επετηρίδας για το 1991 εκτιμά πληθυσμό 38.154 κατοίκων, ενώ τα στατιστικά δελτία καταναλωτών ΔΕΗ για το 1989 εκτιμούν 45.142 κατοίκους.

Στη διάρθρωση του οικονομικά ενεργού πληθυσμού, αποτελεί την εξαίρεση στον κανόνα της Δυτικής Αθήνας, αφού το ποσοστό συμμετοχής είναι από το χαμηλότερο μέσα όχι μόνο σε επίπεδο πρωτεύουσας αλλά και χώρας, ενώ παράλληλα εμφανίζεται με κυρίαρχο δυναμικό τον τριτογενή.

Η Πετρούπολη διαχωρίζεται οικιστικά σε 4 συνοικίες και δέκα γειτονιές. Το κέντρο του Δήμου, που έχει αναπτυχθεί γραμμικά πάνω στον κεντρικό οδικό άξονα της πόλης, ο οποίος την τέμνει κάθετα, έχοντας φθάσει πολύ κοντά στο μέτρο κορεσμού του, έχει αρχίσει εμφανώς να οδηγείται στους οριζόντιους άξονες και



να υπεισέρχεται μέσα στην κυρίαρχη ως χρήση κατοικία.

Η ισχύουσα επιτρεπόμενη κάλυψη κυμαίνεται από 60-70% και ο θεσμοθετημένος Συντελεστής Δόμησης είναι 1,6. Γενικά στην εφαρμογή του εγκεκριμένου σχεδίου παρουσιάζει προβλήματα. Σήμερα το απόθεμα κάλυψης μέσα στον ιστό είναι σημαντικό και κυμαίνεται στο 30-35%

και η υλοποιημένη εκμετάλλευση του Σ.Δ. κυμαίνεται στο 20-25%. Η ποιοτική κατάσταση των κτιρίων κρίνεται από μέτρια έως πολύ καλή.

Όλα τα παραπάνω δείχνουν ότι στην Πετρούπολη βρίσκουμε τον Δήμο εξαίρεση έναντι των υπολοίπων της Δυτικής Αθήνας. Παρά το γεγονός ότι η δυναμική των πραγμάτων στην Πετρούπολη έχει τους δικούς της ρυθμούς, τα στοιχεία που αναφέρθηκαν κρύβουν κινδύνους και προβλήματα.

Τα σημαντικότερα από αυτά αφορούν την ιδιαίτερα υψηλή σημερινή διαμορφωμένη πυκνότητα σε συνθήκες σοβαρού αποθέματος κάλυψης και δόμησης.

Αναφορικά με τις χρήσεις γης του Δήμου καταγράφεται το πλαίσιο περιεχομένου της γενικής κατοικίας με τρόπο όμως ως σήμερα που να μην παρουσιάζει μεγάλη ανάμειξη ασυμβίβαστων λειτουργιών. Γενικά εκτός από την κατοικία που καλύπτει το 80% της νομοθετημένης έκτασης, καταγράφονται χρήσεις εμπορίου, βιοτεχνίας, τοπικού επιπέδου διοίκησης και εξυπηρέτησης.

1.3. Ταυτότητα Δήμου Πετρούπολης

Συνολική έκταση	700 Ha
Νομοθετική έκταση	191 Ha
Πληθυσμός 1971 (ΕΣΥΕ)	18.631
Πληθυσμός 1981 (ΕΣΥΕ)	27.902
Πληθυσμός 1989 (ΔΕΗ)	45.142
Πληθυσμός 1991 (ΕΣΥΕ)	38.154
Χιλιομετρική απόσταση από το Κέντρο	10 χλμ.
Σύνολο οικονομικά ενεργού πληθυσμού '81	9.034
Κεντρικές Λειτουργίες	Τοπικού, περιοδικά υπέρ-τοπικού επιπέδου
Πόλοι έλξης - Κέντρα επιρροής	Κέντρο Αθήνας, Περιστερί - Αιγάλεω
Κυκλοφοριακή κάλυψη	(Κ-Δ) Λ. Λιοσίων
Συγκοινωνιακή εξάρτηση	Αστικές συγκοινωνίες - Κέντρο Αθήνας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.1. Εισαγωγικά

Το προσωπικό διακρίνεται σε πέντε κλάδους: α) διοικητικό, β) τεχνικό, γ) υγειονομικό, δ) γεωπονικό και ε) εκπαιδευτικό². Με Προεδρικά Διατάγματα που εκδίδονται με πρόταση των Υπουργών Προεδρίας της Κυβέρνησης και Εσωτερικών, μπορεί να ορίζονται και άλλοι κλάδοι και να καθορίζονται οι θέσεις και τα προσόντα που απαιτούνται γι αυτές, ανάλογα με τους κλάδους, τις θέσεις και τα προσόντα διορισμού που ισχύουν κάθε φορά για το προσωπικό των δημόσιων υπηρεσιών.

2.1.1. Κλάδοι κατηγορίας Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης³

ΚΛΑΔΟΣ	ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ
ΠΕ1	Διοικητικός
ΠΕ2	Βιβλιοθηκών
ΠΕ3	Πολιτικών Μηχανικών
ΠΕ4	Αρχιτεκτόνων
ΠΕ5	Μηχανολόγων Μηχανικών
ΠΕ6	Τοπογράφων Μηχανικών
ΠΕ7	Χημικών Μηχανικών
ΠΕ8	Φαρμακοποιών
ΠΕ9	Γεωπόνων
ΠΕ10	Καθηγητών
ΠΕ11	Πληροφορικής
ΠΕ12	Χημικών
ΠΕ13	Βιολόγων
ΠΕ14	Δασολόγων
ΠΕ15	Ιατρών ειδικοτήτων
ΠΕ23	Ειδικό Προσωπικό (Δημοτική Αστυνομία)

2.1.2. Κλάδοι κατηγορίας Τεχνολογικής Εκπαίδευσης⁴

ΚΛΑΔΟΣ	ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ
ΤΕ1	Βιβλιοθηκονόμων
ΤΕ2	Κοινωνικών Λειτουργών
ΤΕ3	Τεχνολόγων Πολιτικών Μηχανικών
ΤΕ4	Τεχνολόγων Μηχανολόγων
ΤΕ5	Τοπογράφων Μηχανικών

² Άρθρο 31 Ν. 1188/1981

³ Π.Δ. 37^α/1987-άρθρα 2-7 Π.Δ. 22/1990

⁴ Π.Δ. 37^α/1987-άρθρα 8-11 Π.Δ. 22/1990

TE6	Επισκεπτριών Αδελφών
TE7	Μαιών
TE8	Αδελφών Νοσοκόμων
TE9	Βρεφονηπιοκόμων
TE10	Φυσιοθεραπευτών
TE11	Εποπτών Υγείας
TE12	Ραδιολογίας και Ακτινολογίας
TE13	Τεχνολογίας Γεωπονίας
TE14	Καθηγητών
TE15	Δασκάλων
TE16	Νηπιαγωγών
TE17	Διοικητικών- Λογιστικών
TE18	Εργοθεραπευτών
TE19	Πληροφορικής
TE21	Ιατρικών Εργαστηρίων
TE22	Τοπικής Αυτοδιοίκησης
TE23	Ειδικού Προσωπικού (Δημοτική Αστυνομία)

2.1.3. Κλάδοι Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης⁵

ΚΛΑΔΟΣ	ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ
ΔΕ1	Διοικητικών
ΔΕ2	Εποπτών Καθαριότητας
ΔΕ3	Τηλεφωνητών
ΔΕ4	Μηχανοστασιαρχών
ΔΕ5	Δομικών Έργων
ΔΕ6	Σχεδιαστών
ΔΕ7	Βοηθών Νοσοκόμων
ΔΕ8	Βοηθών Βρεφοκόμων-παιδοκόμων
ΔΕ9	Βοηθού Φαρμακείου
ΔΕ11	Γεωτεχνιτών
ΔΕ13	Δασοφυλάκων
ΔΕ14	Ελεγκτών εσόδων και εξόδων Ο.Τ.Α.
ΔΕ15	Εισπρακτόρων
ΔΕ17	Ιεροψαλτών
ΔΕ18	Επιμελητών Επαγγελματικών Σχολών
ΔΕ23	Ειδικού Προσωπικού (Δημοτική Αστυνομία)
ΔΕ24	Ηλεκτρολόγων
ΔΕ25	Μηχανοδηγών
ΔΕ26	Μηχανοτεχνιτών αυτοκινήτων
ΔΕ27	Ηλεκτροτεχνιτών αυτοκινήτων
ΔΕ29	Οδηγών αυτοκινήτων
ΔΕ30	Τεχνιτών Αυτοκινήτων
ΔΕ32	Μαγείρων
ΔΕ35	Δενδροκηπουρών
ΔΕ38	Προσωπικού Η/Υ

⁵ Π.Δ. 37^α/1987-άρθρα 12-15, Π.Δ. 22/1990

2.1.4. Κλάδοι κατηγορίας Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης⁶

ΚΛΑΔΟΣ	ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ
ΥΕ1	Κλητήρων- Θυρωρών- Γενικών καθηκόντων
ΥΕ2	Επιστατών Καθαριότητας
ΥΕ3	Δασοφυλάκων
ΥΕ11	Νεωκόρων
ΥΕ13	Οδηγών τρίτροχων
ΥΕ14	Βοηθητικού Προσωπικού
ΥΕ15	Οικογενειακών βοηθών
ΥΕ16	Προσωπικού Καθαριότητας

2.2. Διάρθρωση θέσεων

2.2.1. Βαθμολογική κλίμακα

Οι θέσεις των κατηγοριών Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης (ΠΕ), Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (ΤΕ), Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΔΕ), και Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (ΥΕ) του προσωπικού κατατάσσονται σε πέντε συνολικά βαθμούς ως ακολούθως: Βαθμός Α΄, Βαθμός Β΄, Βαθμός Γ΄, Βαθμός Γ΄, Βαθμός Δ΄ και Βαθμός Ε΄.⁷

Οι θέσεις της κατηγορίας Ειδικών Θέσεων (ΕΘ) κατατάσσονται στους βαθμούς 1^ο και 2^ο. Οι θέσεις των κατηγοριών ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ κατατάσσονται στους βαθμούς Δ΄, Γ΄, Β΄ και Α΄ από τους οποίους κατώτερος είναι ο Δ΄ και ανώτερος ο Α΄. Οι θέσεις της κατηγορίας ΥΕ κατατάσσονται στους βαθμούς Ε΄, Δ΄, Γ΄ και Β΄, από τους οποίους κατώτερος είναι ο Ε΄ και ανώτερος ο Β΄.

Εισαγωγικός βαθμός των κατηγοριών ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ είναι ο βαθμός Δ΄ και της κατηγορίας ΥΕ ο βαθμός Ε΄. Για τους απόφοιτους της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης εισαγωγικός βαθμός είναι ο Β΄.

Οι θέσεις όλων των άλλων βαθμών των κατηγοριών ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ και ΥΕ είναι σε κάθε κατηγορία οργανικά ενιαίες. Ο χρόνος παραμονής στον εισαγωγικό βαθμό όλων των κατηγοριών χαρακτηρίζεται ως δοκιμαστική υπηρεσία σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις. Τον Ιανουάριο κάθε έτους συντάσσεται από την αρμόδια υπηρεσία αλφαβητική κατά βαθμό, κλάδο και ειδικότητα κατάσταση, στην οποία περιλαμβάνονται όλοι οι υπάλληλοι μαζί με στοιχεία δηλωτικά της ηλικίας, της συνολικής υπηρεσίας και της υπηρεσίας κατά βαθμό, του μισθολογικού κλιμακίου και των τίτλο σπουδών κάθε υπαλλήλου. Οι καταστάσεις αυτές κοινοποιούνται υποχρεωτικά στους υπαλλήλους μέσα στο πρώτο δεκαήμερο του Φεβρουαρίου κάθε έτους. Διόρθωση των στοιχείων υπαλλήλου που αναγράφονται στην κατάσταση γίνεται από την υπηρεσία ύστερα από αίτηση του ίδιου, η οποία υποβάλλεται σε προθεσμία δέκα (10) ημερών από την κοινοποίηση.

Αν η υπηρεσία απορρίψει την αίτηση ή δεν απαντήσει μέσα σε δέκα (10) ημέρες από την υποβολή της, επιτρέπεται ένσταση στο υπηρεσιακό συμβούλιο μέσα σε δέκα ημέρες από την πάροδο της παραπάνω δεκαήμερης προθεσμίας ή από την κοινοποίηση της απορριπτικής απόφασης, αν αυτή γίνεται νωρίτερα.

Το υπηρεσιακό συμβούλιο αποφασίζει μέσα σε ένα μήνα από την υποβολή της ένστασης

⁶ Π.Δ. 37^ο/1987-άρθρο 16 Π.Δ. 22/1990

⁷ Ν. 2190/1994 άρθρο 34

2.2.2. Προαγωγές

Για την προαγωγή από βαθμό σε βαθμό απαιτείται⁸:

α) Για την κατηγορία ΥΕ:

Από το βαθμό Ε' στο βαθμό Δ' 2ετής υπηρεσία στο βαθμό Ε', από το βαθμό Δ' στο βαθμό Γ' 10ετής υπηρεσία στο βαθμό Δ' και από το βαθμό Γ' στο βαθμό Β' 10ετής υπηρεσία στο βαθμό Γ'.

β) Για την κατηγορία ΔΕ:

Από το βαθμό Δ' στο βαθμό Γ' 2ετής υπηρεσία στο βαθμό Δ', από το βαθμό Γ' στο βαθμό Β' 9ετής υπηρεσία στο βαθμό Γ' και από το βαθμό Β' στο βαθμό Α' 9ετής υπηρεσία στο βαθμό Β'.

γ) Για την κατηγορία ΤΕ:

Από το βαθμό Δ' στο βαθμό Γ' 2ετής υπηρεσία στο βαθμό Δ', από το βαθμό Γ' στο βαθμό Β' 7ετής υπηρεσία στο βαθμό Γ' και από το βαθμό Β' στο βαθμό Α' 7ετής υπηρεσία στο βαθμό Β'.

δ) Για την κατηγορία ΠΕ:

Από το βαθμό Δ' στο βαθμό Γ' 2ετής υπηρεσία στο βαθμό Δ', από το βαθμό Γ' στο βαθμό Β' 6ετής υπηρεσία στο βαθμό Γ' και από το βαθμό Β' στο βαθμό Α' 6ετής υπηρεσία στο βαθμό Β'.

Ο χρόνος παραμονής στον εισαγωγικό βαθμό όλων των κατηγοριών χαρακτηρίζεται ως δοκιμαστική υπηρεσία σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις.

Για τους υπάλληλους κατηγορίας ΠΕ ή ΤΕ κάτοχους μεταπτυχιακού διπλώματος σπουδών διάρκειας ενός τουλάχιστον έτους, ο χρόνος παραμονής στο Γ' βαθμό μειώνεται κατά ένα έτος. Ομοίως για τους κατόχους διδακτορικού διπλώματος ο χρόνος παραμονής στο βαθμό Γ' μειώνεται κατά 2 έτη.

Οι προαγωγές γίνονται ύστερα από απόφαση του υπηρεσιακού συμβουλίου. Οι υπάλληλοι προάγονται στον αμέσως επόμενο βαθμό εφόσον έχουν συμπληρώσει τον απαιτούμενο χρόνο στο βαθμό που κατέχουν και σε υψηλό επίπεδο τα ουσιαστικά προσόντα που αναφέρονται στις εκθέσεις αξιολόγησής τους. Ειδικά για την προαγωγή στον βαθμό Α' πρέπει ο υπάλληλος να έχει σε ιδιαίτερα υψηλό επίπεδο προσόντα που μαρτυρούν διοικητική ικανότητα.

Το υπηρεσιακό συμβούλιο τον Απρίλιο κάθε έτους καταρτίζει πίνακα προακτέων με αλφαβητική σειρά κατά βαθμό, κλάδο και ειδικότητα καθώς και πίνακα μη προακτέων. Για την εγγραφή στους πίνακες αυτούς κρίνονται οι υπάλληλοι που συμπληρώνουν έως τις 30 Απριλίου του επόμενου έτους τον απαιτούμενο για την προαγωγή χρόνο υπηρεσίας.

Οι υπάλληλοι που περιλαμβάνονται στους πίνακες προακτέων προάγονται υποχρεωτικά μέσα σε ένα μήνα από την κύρωση των πινάκων ή από την ημέρα που συμπληρώνουν τον απαιτούμενο για την προαγωγή χρόνο υπηρεσίας. Η προαγωγή θεωρείται ότι συντελείται από την ημέρα που συμπληρώνει ο υπάλληλος το χρόνο υπηρεσίας που απαιτείται για να προαχθεί στον επόμενο βαθμό, ποτέ όμως πριν από την έναρξη ισχύος του οικείου πίνακα προακτέων. Η ισχύς των πινάκων αρχίζει από την 1^η Μαΐου του έτους κατάρτισής τους.

⁸ Ν.2190/1994 άρθρο 34 παρ.5-13

Τον Ιανουάριο κάθε έτους συντάσσεται από τη αρμόδια υπηρεσία αλφαβητική κατά βαθμό, κλάδο και ειδικότητα κατάσταση, στην οποία περιλαμβάνονται όλοι οι υπάλληλοι, μαζί με στοιχεία δηλωτικά της ηλικίας, της συνολικής υπηρεσίας και της υπηρεσίας κατά βαθμό, του μισθολογικού κλιμακίου και των τίτλων σπουδών κάθε υπαλλήλου.

Οι καταστάσεις αυτές κοινοποιούνται υποχρεωτικά στους υπαλλήλους μέσα στο πρώτο δεκαήμερο του Φεβρουαρίου κάθε έτους. Διόρθωση των στοιχείων υπαλλήλου που αναγράφονται στην κατάσταση γίνεται από την υπηρεσία ύστερα από αίτηση του ίδιου, η οποία υποβάλλεται σε προθεσμία δέκα ημερών από την κοινοποίηση. Αν η υπηρεσία απορρίψει την αίτηση ή δεν απαντήσει μέσα σε δέκα ημέρες από την υποβολή της, επιτρέπεται ένσταση στο υπηρεσιακό συμβούλιο και αυτό αποφασίζει μέσα σε ένα μήνα από την υποβολή της ένστασης.

2.2.3. Προϊστάμενοι οργανικών θέσεων – τοποθέτηση

Προϊστάμενοι όλων των οργανικών μονάδων τοποθετούνται υπάλληλοι με βαθμό Α΄ των κατηγοριών ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ. Ως οργανικές μονάδες νοούνται η γενική διεύθυνση, η διεύθυνση, το τμήμα, το αυτοτελές τμήμα, το αυτοτελές γραφείο καθώς και τυχόν ενδιάμεσα επίπεδα διοίκησης, όπως αυτές προβλέπονται από οικείες οργανικές διατάξεις.

Η επιλογή προϊσταμένων γενικών διευθύνσεων γίνεται ύστερα από αίτηση υποψηφιότητας, που υποβάλλεται μέσα σε αποκλειστική προθεσμία που τάσσεται από τον οικείο υπουργό και η οποία δεν μπορεί να είναι μικρότερη των δέκα ημερών, από το υπηρεσιακό συμβούλιο. Η επιλογή γίνεται με βάση τα στοιχεία του προσωπικού μητρώου κάθε υπαλλήλου από τα οποία ιδιαίτερα εκτιμώνται η άρτια επαγγελματική κατάρτιση και οι επιστημονικές γνώσεις, η δραστηριότητα στην υπηρεσία, η ικανότητα ανάληψης πρωτοβουλιών και ευθυνών, η ευχέρεια προγραμματισμού και συντονισμού, καθώς και η ικανότητα υποκίνησης των υφιστάμενων για την επίτευξη στόχων.

Ως προϊστάμενοι γενικών διευθύνσεων επιλέγονται μόνιμοι υπάλληλοι της κατηγορίας ΠΕ με βαθμό Α΄ και με την προϋπόθεση ότι έχουν διατελέσει ή είναι προϊστάμενοι διευθύνσεων κατά την ημέρα υποβολής του ερωτήματος του οικείου υπουργού προς το ειδικό υπηρεσιακό συμβούλιο. Σε περίπτωση που προϊστάμενος γενικής διεύθυνσης δεν επιλέγεται για δεύτερη φορά, καταλαμβάνει κενή θέση προϊσταμένου διεύθυνσης και αν δεν υπάρχει, καταλαμβάνει την πρώτη θέση προϊσταμένου διεύθυνσης που θα κενωθεί. Μέχρι τότε θεωρείται προϊστάμενος διεύθυνσης και τα καθήκοντά του προσδιορίζονται με απόφαση του οικείου υπουργού ή του μονομελούς οργάνου διοίκησης των Ν.Π.Δ.Δ., ανάλογα με τις υπηρεσιακές ανάγκες. Οι γενικοί διευθυντές, οι οποίοι δεν επιλέγονται πάλι μετά τη λήξη της θητείας τους, δύνανται να αποχωρήσουν από την υπηρεσία διατηρώντες τις αποδοχές του γενικού διευθυντή εφόσον υποβάλλουν αίτηση παραίτησης εντός 2 μηνών από την ανακοίνωση της μη επανεκλογή τους.

Η επιλογή προϊσταμένων διευθύνσεων, τμημάτων και αυτοτελών γραφείων ή αντίστοιχου επιπέδου οργανικών μονάδων γίνεται από το υπηρεσιακό συμβούλιο. Για την επιλογή των προϊσταμένων λαμβάνονται υπόψη κατά κύριο λόγο οι εκθέσεις αξιολόγησης και τα στοιχεία του προσωπικού μητρώου του υπαλλήλου που αποδεικνύουν αντικειμενικά ιδιαίτερη ικανότητα, πρωτοβουλία και δραστηριότητα στην υπηρεσία, συνεκτιμώνται δε και:

α) η επιτυχής άσκηση καθηκόντων προϊσταμένου οργανικής μονάδας οποιουδήποτε επιπέδου, η ικανότητα συμβολής στη βελτίωση της αποδοτικότητας και η ικανότητα υποκίνησης των υφισταμένων για αυξημένη απόδοση στην υπηρεσία,

β) πιστοποιητικά παρακολούθησης εκπαιδευτικών ή επιμορφωτικών προγραμμάτων υπαλλήλων του Δημοσίου ή Ν.Π.Δ.Δ. στην ημεδαπή ή αλλοδαπή, ή αποφοίτηση από την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης,

γ) η βράβευση εργασιών ή μελετών σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις,

δ) εισηγήσεις ή προτάσεις κατατεθειμένες στην υπηρεσία ή δημοσιευμένες σε έγκυρα περιοδικά, οι οποίες αφορούν βελτιώσεις ή καινοτομίες για την απλούστευση των διαδικασιών, την εξυπηρέτηση των πολιτών, την αύξηση της αποδοτικότητας, τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας κ.λπ.

ε) η κατοχή περισσότερων τίτλων σπουδών από εκπαιδευτικά ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης,

στ) στοιχεία που μαρτυρούν απροθυμία ή αδιαφορία στην εκτέλεση των καθηκόντων και ιδιαίτερα συνεχείς αναρρωτικές άδειες και αδικαιολόγητες απουσίες αποτελούν αρνητικό στοιχείο κρίσης,

ζ) στοιχεία του πειθαρχικού φακέλου εκτιμώμενα κατά περίπτωση.

Ως προϊστάμενοι διευθύνσεων ή αντίστοιχου επιπέδου οργανικών μονάδων επιλέγονται υπάλληλοι με βαθμό Α΄, οι οποίοι έχουν τουλάχιστον τετραετή υπηρεσία στο βαθμό αυτό. Αν δεν υπάρχουν υπάλληλοι με την προϋπόθεση αυτή, επιλέγονται υπάλληλοι με τον περισσότερο χρόνο στο βαθμό Α΄. Αν δεν υπάρχουν ή δεν επαρκούν υπάλληλοι βαθμού Α΄, προϊστάμενοι διευθύνσεων επιλέγονται υπάλληλοι βαθμού Β΄ με τα περισσότερα χρόνια στο βαθμό.

Ως προϊστάμενοι τμημάτων και αυτοτελών γραφείων ή αντίστοιχου επιπέδου οργανικών μονάδων επιλέγονται υπάλληλοι με τον Α΄ βαθμό.

Αν δεν υπάρχουν ή αν δεν επαρκούν, επιλέγονται υπάλληλοι Β΄ βαθμού, οι οποίοι έχουν συμπληρώσει κατά κατηγορία ελάχιστο χρόνο υπηρεσίας στο Β΄ βαθμό πέντε (5) έτη προκειμένου για την κατηγορία ΠΕ, έξι (6) έτη για την κατηγορία ΤΕ και οκτώ (8) έτη για την κατηγορία ΔΕ. Αν δεν υπάρχουν υπάλληλοι με τις ανωτέρω προϋποθέσεις επιλέγονται υπάλληλοι Β΄ βαθμού με λιγότερα χρόνια υπηρεσίας.

Ο αριθμός των κρινόμενων υπαλλήλων για κάθε επίπεδο προϊσταμένων οργανικών μονάδων πρέπει να είναι τουλάχιστον διπλάσιος του αριθμού των κενών θέσεων για τις οποίες γίνεται η κρίση. Εφόσον δεν συμπληρώνεται ο αριθμός αυτός από υπαλλήλους που έχουν τις απαιτούμενες προϋποθέσεις, ο πίνακας των υπαλλήλων που κρίνονται συμπληρώνεται με υπαλλήλους με λιγότερα χρόνια στο βαθμό Α΄ ή με κατώτερο βαθμό.

Όσοι επιλέγονται από το ειδικό υπηρεσιακό συμβούλιο και τα υπηρεσιακά συμβούλια, τοποθετούνται με απόφαση του οικείου οργάνου, ως προϊστάμενοι σε αντίστοιχου επιπέδου οργανικές μονάδες για τρία έτη. Οι τοποθετούμενοι ως προϊστάμενοι εξακολουθούν να ασκούν τα καθήκοντά τους έως την τυχόν επανεκλογή τους ή την τοποθέτηση νέου προϊστάμενου.

Με απόφαση του υπηρεσιακού συμβουλίου, ο προϊστάμενος μπορεί να απαλλαγεί από τα καθήκοντά του και πριν τη λήξη της τριετίας, για σοβαρό λόγο αναγόμενο στην πλημμελή άσκηση των υπηρεσιακών του καθηκόντων και ιδιαίτερα για αδικαιολόγητη συμπεριφορά προς τους πολίτες, ευθυναφοβία, απροθυμία για την εφαρμογή μεθόδων οργάνωσης, λειτουργίας και

αποδοτικότητα, αδικαιολόγητη καθυστέρηση στη διεκπεραίωση των υποθέσεων, κακή συνεργασία με λοιπούς προϊσταμένους, μειωμένη ποσοτική απόδοση.”

Ο προϊστάμενος μπορεί επίσης να απαλλαγεί από τα καθήκοντά του με αίτηση του ύστερα από απόφαση του υπηρεσιακού συμβουλίου, που συνεκτιμά τις υπηρεσιακές ανάγκες. Ο υπάλληλος που παραιτείται με αίτησή του ανεξάρτητα από τους λόγους της παραίτησης στερείται του δικαιώματος επιλογής του ως προϊσταμένου οργανικής μονάδας για μια τριετία.

Αν κενωθεί ή συσταθεί θέση προϊσταμένου πριν από τη λήξη της τριετίας, το υπηρεσιακό συμβούλιο επιλέγει νέο προϊστάμενο με τριετή θητεία.

Η επιλογή των προϊσταμένων για τις θέσεις που κενώθηκαν ή συστάθηκαν γίνεται το αργότερο μέσα σε ένα μήνα από τότε που κενώθηκαν ή συστάθηκαν. Για την επιλογή απαιτείται να υποβληθεί αίτηση από τον ενδιαφερόμενο υπάλληλο στην οικεία υπηρεσία διοικητικού ή προσωπικού το αργότερο μέσα σε δεκαπέντε (15) ημέρες από την ημέρα που έλαβε γνώση, με φροντίδα της υπηρεσίας προσωπικό.

2.3. Διάκριση προσωπικού των Ο.Τ.Α.

Το προσωπικό των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄ βαθμού διακρίνεται σε τακτικό και έκτακτο.

2.3.1. Τακτικό προσωπικό.

Το προσωπικό αυτό καλύπτει τις ανάγκες των ΟΤΑ που είναι πάγιες και διαρκείς, δηλαδή δεν έχουν πρόσκαιρο χαρακτήρα. Προσλαμβάνεται σε κενές οργανικές θέσεις του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας των ΟΤΑ και διακρίνεται σε μόνιμο και ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου.

1) Μόνιμο προσωπικό.

Για το μόνιμο προσωπικό ισχύει το σύστημα της σταδιοδρομίας⁹ και ο κανόνας της νομιμότητας, η δε νομική σχέση του προσωπικού αυτού με τον ΟΤΑ διέπεται από κανόνες του διοικητικού δικαίου. Το προσωπικό της κατηγορίας αυτής δεν μπορεί να απολυθεί όσο υπάρχει η θέση (απλή νομιμότητα), ή η υπηρεσία στην οποία υπηρετεί (αυξημένη νομιμότητα), εκτός αν με νομοθετική ρύθμιση καταργηθεί ένα από τα παραπάνω. Η σύμβαση λύεται αυτοδίκαια, μετά το πέρας του εκ του νόμου προβλεπόμενου ορίου ηλικίας. Το μόνιμο προσωπικό υπάγεται στις διατάξεις του πρώτου μέρους του Ν. 1188/1981 με τις ισχύουσες κάθε φορά διατάξεις και τις εκάστοτε τροποποιήσεις.

Παρακάτω αναλύονται τα προσόντα των μόνιμων υπαλλήλων:¹⁰

- Τα τυπικά προσόντα των υπαλλήλων στους ΟΤΑ, αναφέρονται στους τίτλους σπουδών από τις διάφορες κατηγορίες εκπαίδευσης του ελληνικού

⁹ Οι υπάλληλοι αυτοί σχηματίζουν υπαλληλική ιεραρχία

¹⁰ Ν. 1188/1981, Άρθρο 13– Άρθρο 16 (ΦΕΚ 204^Α/81) «Περί Κώδικος Καταστάσεως Προσωπικού Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης»

συστήματος ή από ισότιμους τίτλους από εκπαιδευτικά ιδρύματα του εξωτερικού.

- Τα απαραίτητα γενικά προσόντα που πρέπει να πληρούν οι μόνιμοι υπάλληλοι έχουν ως εξής:
 - α) να έχουν την Ελληνική ιθαγένεια,
 - β) να έχουν συμπληρώσει το 21^ο έτος της ηλικίας τους και να μην ξεπερνούν το 35^ο εκτός από ορισμένες περιπτώσεις που ρυθμίζονται κατόπιν εισηγήσεως του Υπουργού Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης,
 - γ) να έχουν εκπληρώσει τις στρατιωτικές τους υποχρεώσεις εφόσον πρόκειται για άνδρες,
 - δ) να μην έχουν καταδικαστεί,
 - ε) έλλειψη δικαστικής αντίληψης ή απαγόρευσης,
 - στ) να είναι υγιείς και
 - θ) να έχουν τις απαραίτητες γνώσεις που πιστοποιούνται με τίτλους σπουδών.

Τα κωλύματα διορισμού καθορίζονται με τον Ν. 1188/1981¹¹

II) Προσωπικό ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου.

Για το προσωπικό ιδιωτικού αορίστου χρόνου δεν ισχύει το σύστημα της σταδιοδρομίας και ο κανόνας της νομιμότητας, αλλά οι υπάλληλοι αυτοί προσλαμβάνονται για την κάλυψη οργανικών θέσεων με σχέση ιδιωτικού δικαίου σύμφωνα με ειδικές διατάξεις (π.δ. 410/1998, όπως ισχύει). Πρόκειται για το καλλιτεχνικό προσωπικό των ΟΤΑ (αρχιμουσικοί, διευθυντές φιλαρμονικής, διευθυντές χορωδίας, μουσικοί διάφορων ειδικοτήτων) και το βοηθητικό προσωπικό μερικής απασχόλησης δηλαδή το προσωπικό καθαριότητας και το λοιπό προσωπικό μερικής απασχόλησης.

Σύμφωνα με την υπ' αριθμό 2447/15-1-2003 εγκύκλιο του ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. το προσωπικό με σύμβαση εργασίας αορίστου χρόνου ορίζεται ως τακτικό προσωπικό των ΟΤΑ.

2.3.2. Έκτακτο προσωπικό.

Οι ΟΤΑ έχουν τη δυνατότητα να προσλαμβάνουν έκτακτο προσωπικό για την κάλυψη μη παγίων αναγκών τους. Πρόκειται για προσωπικό που προσλαμβάνεται με σύμβαση ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου ή έργου αποκλειστικά και μόνο για την κάλυψη τέτοιων αναγκών.

Το προσωπικό αυτό διακρίνεται στις ακόλουθες κατηγορίες:

- I) Με σύμβαση εργασίας ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου και ειδικότερα για την:

¹¹ Ν. 1188/1981, Άρθρο 16 (ΦΕΚ 204^Α/81) «Περί Κώδικος Καταστάσεως Προσωπικού Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης»

α) αντιμετώπιση απρόβλεπτων και επειγουσών αναγκών από:

- i) πλημμύρες, σεισμούς, πυρκαγιές και παγετούς και
- ii) εξαιτίας άλλων γεγονότων, από τα οποία προκύπτει άμεσος κίνδυνος ζωής ή περιουσίας εφόσον ο νομός ή η συγκεκριμένη περιοχή κηρυχθεί σε κατάσταση εκτάκτου ανάγκης.

Για τις περιπτώσεις αυτές η διάρκεια απασχόλησης δεν μπορεί να υπερβαίνει τους οχτώ (8) μήνες από την επέλευση του γεγονότος ή την κήρυξη κατάστασης εκτάκτου ανάγκης. Η πρόσληψη δεν απαιτεί την έκδοση προκήρυξης και την κατάταξη σε πίνακα, αλλά αρκεί η σύναψη σύμβασης από το αρμόδιο όργανο. Η ανανέωση ή παράταση της αρχικής σύμβασης ή σύναψη νέας σύμβασης ή μετατροπή σε σύμβαση αορίστου χρόνου απαγορεύονται.

β) αντιμετώπιση εποχιακών ή άλλων περιοδικών ή πρόσκαιρων αναγκών¹².

Στην περίπτωση αυτή μπορεί να προσληφθεί προσωπικό με σύμβαση εργασίας ορισμένου χρόνου, η διάρκεια της οποίας δεν μπορεί να υπερβαίνει τους δύο μήνες μέσα σε διάστημα δώδεκα μηνών. Το οικείο δημοτικό συμβούλιο αποφασίζει για την κάλυψη των αναγκών αυτών με τη σύναψη τέτοιων συμβάσεων εργασίας και ο οικείος Ο.Τ.Α. εκδίδει ανακοίνωση στην οποία πρέπει αναφέρονται υποχρεωτικώς:

- τα αιτιούμενα προσόντα,
- ο αριθμός του προσωπικού κατά ειδικότητα,
- η υπηρεσία στην οποία θα υποβληθούν οι αιτήσεις των ενδιαφερομένων και
- η προθεσμία που πρέπει να υποβληθούν οι αιτήσεις, η οποία δε μπορεί να είναι μικρότερη των δέκα ημερών.

Η ανακοίνωση αναρτάται στο κατάστημα της οικείας υπηρεσίας κατάστημα του Δήμου ή της Κοινότητας, στην οποία εδρεύει και δημοσιεύεται σε δύο τουλάχιστον τοπικές εφημερίδες. Τέλος ο οικείος Ο.Τ.Α. αποστέλλει τον πίνακα τον προσληφθέντων κάθε φορά στο Α.Σ.Ε.Π., καθώς και όλους τους πίνακες των προσληφθέντων κάθε έτους, το αργότερο μέχρι την 31^η Ιανουαρίου του επόμενου έτους.

γ) αντιμετώπιση εκτάκτων αναγκών έργων που εκτελούνται με αυτεπιστασία¹³.

Στην περίπτωση αυτή οι Ο.Τ.Α. μπορούν να προσλαμβάνουν το προσωπικό με σύμβαση διάρκειας έως 135 ημέρες για την κάλυψη εκτάκτων αναγκών έργων με αυτεπιστασία. Οι δήμοι, οι κοινότητες ή οι σύνδεσμοι δήμων και κοινοτήτων, τα δημοτικά και κοινοτικά πρόσωπα και οι επιχειρήσεις, μπορούν να αναθέτουν την εκτέλεση κάποιου έργου σε άλλο νομικό πρόσωπο και εφόσον δεν επαρκεί το προσωπικό του φορέα που εκτελεί το έργο, επιτρέπεται η πρόσληψη επιπλέον προσωπικού. Η πρόσληψη του προσωπικού της κατηγορίας αυτής γίνεται με απόφαση του Δημάρχου, του Προέδρου της κοινότητας ή του Συνδέσμου ή του εξαρτημένου νομικού προσώπου.

¹² Ν.3146/2003 άρθρο 6 παρ.5

¹³ Ν.3274/2004 άρθρο22 παρ. 4

Το προσωπικό αυτό απολύεται αυτοδίκαια μετά την περάτωση του έργου ή την λήξη της διάρκειας σύμβασης. Αν οι ανάγκες απασχόλησης του προσωπικού αυτού για την περάτωση του έργου δεν είναι συνεχείς, τότε συνάπτονται αντίστοιχες συμβάσεις με τα χρονικά διαστήματα απασχόλησης του προσωπικού.

δ) αντιμετώπιση αναγκών ανταποδοτικών υπηρεσιών¹⁴.

Για την περίπτωση αυτή επιτρέπεται η σύναψη σύμβασης εργασίας διάρκειας μέχρι οκτώ (8) μήνες. Η πρόσληψη του προσωπικού αυτού και για τον κλάδο και την ειδικότητα που δεν απαιτείται διαγωνισμός γίνεται από τους ίδιους τους Ο.Τ.Α. με την διαδικασία και τα κριτήρια που ορίζει το άρθρο 18 του Ν. 2190/94.

Για την πρόσληψη προσωπικού εκδίδεται απόφαση του συμβουλίου του οικείου Ο.Τ.Α. με την οποία αποφασίζεται η πραγματοποίηση των προσλήψεων. Η απόφαση αυτή περιλαμβάνει τις συγκεκριμένες υπηρεσίες ανταποδοτικού χαρακτήρα και τις αντίστοιχες κενές οργανικές θέσεις, για τις οποίες προορίζεται το προσωπικό, τις διατάξεις στις οποίες προβλέπονται τα αντίστοιχα ανταποδοτικά τέλη, τον αριθμό των προκηρυσσόμενων θέσεων κατά κατηγορία και ειδικότητα, τα απαιτούμενα προσόντα.

Βάσει της προκήρυξης αυτής εκδίδεται προκήρυξη από το Δήμαρχο ή τον Πρόεδρο Κοινότητας.

Η σχετική προκήρυξη δημοσιεύεται ολόκληρη στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως. Μετά την παραπάνω δημοσίευση, δημοσιεύεται περίληψη της προκήρυξης σε μια τουλάχιστον τοπική εφημερίδα, εφόσον εκδίδεται, και σε δύο ημερήσιες της έδρας του νομού.

II) Προσωπικό με σύμβαση μίσθωσης έργου διάρκειας έως ένα έτος.

Στην περίπτωση αυτή οι ΟΤΑ συνάπτουν συμβάσεις μίσθωσης έργου¹⁵ με φυσικά πρόσωπα, ύστερα από έκδοση απόφασης του υπουργού Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης με την οποία καθορίζονται:

- Το έργο που θα εκτελεστεί
- Ο αριθμός του απασχολούμενου προσωπικού
- Η συνολική αμοιβή
- Η τοποθεσία που θα εκτελεστεί το συγκεκριμένο έργο
- Η αναφορά και η αιτιολογία για την αδυναμία εκτέλεσης του έργου από υπαλλήλους του οικείου φορέα

Για την έκδοση της απόφασης αυτής είναι απαραίτητη η βεβαίωση από την νομική υπηρεσία ή τον νομικό σύμβουλο της εκάστοτε υπηρεσίας του δημοσίου τομέα, ότι η σύμβαση μίσθωσης έργου δεν υποκρύπτει σύμβαση εξαρτημένης εργασίας. Τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις του αναδόχου καθορίζονται με την σύμβαση μίσθωσης έργου, η οποία σε περίπτωση που καλύπτει πάγιες και διαρκείς ανάγκες των εκάστοτε ΟΤΑ ακυρώνεται αυτοδικαίως.

¹⁴ Ν.3146/2003 άρθρο 6 παρ.5

¹⁵ Ν. 2527/1997 άρθρο 6 παρ. 1

2.4. Προσλήψεις μόνιμου προσωπικού

Η διαδικασία για την πλήρωση των θέσεων του μόνιμου προσωπικού αποδείχτηκε εξαιρετικά χρονοβόρα αφού προέβλεπε έγκριση από την τριμελή επιτροπή εξ Υπουργών Επιτροπή της ΠΥΣ 55/98, όπως ισχύει, και στη συνέχεια τη διαδικασία προκήρυξης των θέσεων από το ΑΣΕΠ, το Υπουργείο φρόντισε να απλουστευθούν οι διαδικασίες για την πλήρωση των θέσεων αυτών.

Έτσι, ειδικά για τους ΟΤΑ α΄ βαθμού καθιερώθηκε σταδιακά και ολοκληρώθηκε η δυνατότητα πρόσληψης όλων πλέον των κατηγοριών και κλάδων μόνιμου προσωπικού, πάντα υπό την αιγίδα του ΑΣΕΠ, αλλά χωρίς να απαιτείται η έγκριση της Τριμελούς εξ Υπουργών Επιτροπής της ΠΥΣ 55/98, όπως ισχύει. Στο εξής λοιπόν η διαδικασία πρόσληψης μόνιμου προσωπικού θα ενεργείται από τον οικείο ΟΤΑ, κατ' εφαρμογή των διατάξεων του ν.2190/1994, όπως ισχύει.

2.4.1. Διαδικασία πρόσληψης μόνιμου προσωπικού

Μετά την έκδοση του ν.3274/2004 η διαδικασία που πρέπει να τηρείται για την πρόσληψη του μόνιμου προσωπικού όλων πλέον των κατηγοριών και κλάδων είναι η εξής:

α) Απόφαση του οικείου δημοτικού ή διοικητικού συμβουλίου για την πρόσληψη του προσωπικού αυτού.

Στην απόφαση αυτή είναι απαραίτητο να αναφέρεται:

- 1) Ο αριθμίων των κενών θέσεων μόνιμου προσωπικού στον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας των ΟΤΑ, για την κάλυψη των οποίων προορίζεται η πρόσληψη του προσωπικού,
- 2) Τα προσόντα που προβλέπονται για τη συγκεκριμένη θέση από την κείμενη νομοθεσία κατά κατηγορία και κλάδο και
- 3) Η ύπαρξη σχετικής πίστωσης στον οικείο προϋπολογισμό.

Η απόφαση αυτή αποστέλλεται για έλεγχο νομιμότητας στην οικεία Περιφέρεια, σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 177 του π.δ. 410/1995, όπως ισχύει.

β) Συγκρότηση τριμελούς επιτροπής.

Με απόφαση του αρμόδιου προς διορισμό οργάνου συγκροτείται τριμελής επιτροπή η οποία αποτελείται από ένα δημοτικό ή κοινοτικό σύμβουλο ή μέλος διοικητικού συμβουλίου του νομικού προσώπου του ΟΤΑ ή του συνδέσμου ως Πρόεδρο και δύο προϊσταμένους διευθύνσεων ή τμημάτων του οικείου ΟΤΑ ως μέλη και, εν ελλείψει τούτων, από άλλους μόνιμους υπαλλήλους

Έργο της επιτροπής είναι ο έλεγχος των δικαιολογητικών και η κατάρτιση πινάκων κατάταξης των υποψηφίων.

γ) Προκήρυξη.

Η προκήρυξη, οποία αποτελεί κανονιστική πράξη και είναι ουσιαστικά η πρόσκληση των ενδιαφερομένων να συμμετάσχουν στη διαδικασία της επιλογής, πρέπει να είναι σαφής και πλήρης. Η προκήρυξη εκδίδεται από τον δήμαρχο ή τον πρόεδρο της κοινότητας ή τον πρόεδρο του διοικητικού συμβουλίου νομικού προσώπου του ΟΤΑ και στη συνέχεια αποστέλλεται στο ΑΣΕΠ για έλεγχο. Ο έλεγχος αυτός είναι έλεγχος νομιμότητας. Επισημαίνεται ότι, εφόσον ο έλεγχος νομιμότητας της προκήρυξης διενεργείται από το ΑΣΕΠ, που αποτελεί ανεξάρτητη διοικητική αρχή, δεν προαπαιτείται αποστολή της για τον ίδιο έλεγχο στην οικεία Περιφέρεια.

δ) Έλεγχος από το ΑΣΕΠ.

Προκειμένου το ΑΣΕΠ να ασκήσει έλεγχο νομιμότητας στην προκήρυξη, πρέπει να αποστέλλονται μαζί με το σχέδιο της και τα εξής:

1. Η προαναφερθείσα απόφαση για πρόσληψη του συμβουλίου του οικείου ΟΤΑ και το επ' αυτής έγγραφο της αρμόδιας διεύθυνσης της οικείας Περιφέρειας, από το οποίο προκύπτει ο κατά νόμο έλεγχος νομιμότητας αυτής.
 2. Αντίγραφο του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας του οικείου ΟΤΑ.
 3. Βεβαίωση της αρμόδιας υπηρεσίας του οικείου ΟΤΑ για τις κενές θέσεις που προβλέπονται στον Ο.Ε.Υ. κατά κατηγορία και κλάδο, για τις οποίες εκδίδεται η προκήρυξη.
 4. Βεβαίωση της οικονομικής υπηρεσίας του οικείου ΟΤΑ με την οποία πιστοποιείται η ύπαρξη εγκεκριμένων πιστώσεων στον προϋπολογισμό του για την κάλυψη δαπάνης μισθοδοσίας του προσωπικού που θα προσληφθεί για την πλήρωση των αντίστοιχων θέσεων, με ρητή αναφορά των αντίστοιχων κωδικών αριθμών, όπου προβλέπονται οι πιστώσεις. Σημειώνεται ότι χωρίς την ύπαρξη εγκεκριμένου προϋπολογισμού δεν είναι δυνατή η προκήρυξη για την πλήρωση θέσεων προσωπικού.
 5. Βεβαίωση του οικείου ΟΤΑ εάν εκδίδεται στην Περιφέρεια του τοπική εφημερίδα.
- Το ΑΣΕΠ οφείλει να ελέγξει την προκήρυξη εντός δεκαπέντε ημερών. Εάν παρέλθει άπρακτη η προθεσμία του δεκαπενθήμερου, τεκμαίρεται η σύμφωνη γνώμη του ΑΣΕΠ.

ε. Δημοσίευση της προκήρυξης.

Μετά τον έλεγχο του ΑΣΕΠ, η προκήρυξη δημοσιεύεται ολόκληρη στην εφημερίδα της Κυβερνήσεως επίσης, ως κανονιστική, όπως αναφέρθηκε πράξη, η προκήρυξη δημοσιεύεται ολόκληρη, όπως όλες οι πράξεις του δημοτικού ή κοινοτικού συμβουλίου, ή του διοικητικού συμβουλίου του νομικού προσώπου, δηλαδή με ανάρτηση στο κατάστημα του δήμου ή της κοινότητας ή του νομικού προσώπου. Για την ανάρτηση συντάσσεται σχετικό πρακτικό. Τέλος, περίληψη της προκήρυξης δημοσιεύεται σε μια τουλάχιστον τοπική εφημερίδα εφόσον εκδίδεται και σε δύο ημερήσιες εφημερίδες της έδρας του Νομού.

2.5. Είδη συμβάσεων

2.5.1. Προσωπικό με σύμβαση εργασίας ορισμένου χρόνου

α. Με σύμβαση εργασίας έως οκτώ μήνες

Με τις διατάξεις του άρθρου 21 παρ. 2 του ν.2190/94 όπως ισχύει, παρέχεται η δυνατότητα μεταξύ άλλων σε δήμους, κοινότητες, τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου αυτών, τους συνδέσμους και τα ιδρύματα δήμων και κοινοτήτων, να προσλαμβάνουν προσωπικό με σύμβαση εργασίας ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου διάρκειας έως οκτώ (8) μήνες, για την κάλυψη εποχικών, δηλαδή μη πάγιων αναγκών τους.

Τα αιτήματα για την κάλυψη των αναγκών αυτών υποβάλλονται στην έδρα της οικείας Περιφέρειας και συνοδεύονται από:

α) Απόφαση δημοτικού ή κοινοτικού συμβουλίου, εάν ο αιτών φορέας είναι δήμος ή κοινότητα, ή διοικητικού συμβουλίου εάν πρόκειται για νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου ή σύνδεσμο. Με την απόφαση αυτή θα περιγράφεται λεπτομερώς ο λόγος, για τον οποίο απαιτείται η πρόσληψη τέτοιου είδους προσωπικού, κατά κατηγορία, κλάδο και ειδικότητα.

β) Αντίγραφο του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας των ΟΤΑ α΄ βαθμού¹⁶, στον οποίο θα πρέπει να έχουν προβλεφθεί οι θέσεις του απαιτούμενου προσωπικού.

γ) Βεβαίωση της οικονομικής υπηρεσίας των παραπάνω φορέων ότι έχουν προβλεφθεί στον προϋπολογισμό τους οι σχετικές πιστώσεις για το τρέχον έτος.

δ) Τους πίνακες που εστάλησαν από τη Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης του ΥΠΕΣΔΔΑ, συμπληρωμένους. Η επιμελής συμπλήρωση των ανωτέρω πινάκων είναι αναγκαία προϋπόθεση και καθιστά δυνατή την ταχύτερη προώθηση των σχετικών αιτημάτων.

Στη συνέχεια, ο Γενικός Γραμματέας της οικείας Περιφέρειας, αφού διαπιστώσει, έπειτα από έλεγχο όλων των δικαιολογητικών, ότι πρόκειται πράγματι για εποχικές ανάγκες που μπορούν να καλυφθούν μόνο με την πρόσληψη εποχικού προσωπικού, προβαίνει στη σύνταξη εισηγητικής έκθεσης, στην οποία αιτιολογείται πλήρως και με σαφήνεια η αναγκαιότητα χορήγησης της σχετικής έγκρισης. Εάν ο Γενικός Γραμματέας της οικείας Περιφέρειας κατά την επεξεργασία των υποβληθέντων σε αυτόν στοιχείων διαπιστώσει ότι δεν συντρέχουν οι προϋποθέσεις για τη σύναψη τέτοιων συμβάσεων, δεν θα προωθεί τα σχετικά αιτήματα.

¹⁶ Για όσες κοινότητες και Ν.Π.Δ.Δ. δεν πηγάει εκ του νόμου υποχρέωση σύνταξης Ο.Ε.Υ., είναι δυνατή η υποβολή αιτήματος πρόσληψης εποχικού προσωπικού με απόφαση του κοινοτικού συμβουλίου ή του διοικητικού συμβουλίου του Ν.Π. Στην απόφαση αυτή πρέπει να περιγράφεται και να αιτιολογείται πλήρως και με σαφήνεια η ανάγκη πρόσληψης του προσωπικού αυτού και να καθορίζεται ο αριθμός ανά κατηγορία, κλάδο και ειδικότητα.

β. Προσωπικό με σύμβαση εργασίας έως ένα έτος

Με τις διατάξεις του άρθρου 21 παρ. 3 του ν.2190/94, όπως ισχύει, παρέχεται, η δυνατότητα πρόσληψης προσωπικού με σύμβαση εργασίας ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου διάρκειας μέχρι ένα έτος, κατ' εξαίρεση, για την κάλυψη των αναγκών προγραμμάτων ή έργων που χρηματοδοτούνται ή επιδοτούνται από διεθνείς οργανισμούς ή ερευνητικών προγραμμάτων ή προγραμμάτων τεχνικής βοήθειας ή για την εκπλήρωση υποχρεώσεων από συμβάσεις με διεθνείς οργανισμούς, με δυνατότητα ανανέωσης ή παράτασης της διάρκειας της σύμβασης έως το τέλος του προγράμματος ή έργου ή την εκπλήρωση της υποχρέωσης.

Για την πρόσληψη του προσωπικού αυτού απαιτείται η υποβολή σχετικού αιτήματος για τη χορήγηση της έγκρισης της Τριμελούς εξ Υπουργών Επιτροπής της ΠΥΣ 55/98, όπως ισχύει, με την ίδια διαδικασία που ισχύει για το προσωπικό με σύμβαση εργασίας έως οκτώ μήνες, όπως αυτή αναλύεται παραπάνω.

2.5.2. Προσωπικό με σύμβαση μίσθωσης έργου

Με τις διατάξεις του άρθρου 6 του ν.2527/97 παρέχεται η δυνατότητα συνάψεως συμβάσεων μίσθωσης έργου μεταξύ των δήμων και των κοινοτήτων, των νομικών τους προσώπων δημοσίου δικαίου, των συνδέσμων και των ιδρυμάτων αυτών αφενός, και φυσικών προσώπων αφετέρου, για την εκτέλεση έργων που δεν ανάγονται στον κύκλο των συνηθών καθηκόντων του τακτικού προσωπικού των φορέων αυτών.

Σύμφωνα με τη διάταξη του άρθρου 681 του Αστικού Κώδικα όπως έχει ερμηνευτεί, μίσθωση έργου είναι η σύμβαση που έχει ως περιεχόμενο την εκτέλεση έργου από την πλευρά του ενός συμβαλλόμενου (εργολάβος) χάριν του άλλου (εργοδότης) έναντι αμοιβής. Ως έργο νοείται η επίτευξη οποιουδήποτε αποτελέσματος (λ.χ. κατασκευή ή επισκευή πράγματος, εκπόνηση μελέτης κ.λπ.).

Σύμφωνα με το άρθρο 648 του Αστικού Κώδικα, όπως έχει ερμηνευτεί, μίσθωση εργασίας είναι η σύμβαση που έχει ως αντικείμενο την *παροχή εργασίας* από το ένα συμβαλλόμενο μέρος προς το άλλο έναντι *μισθού*.

Η μίσθωση έργου διαφέρει από τη μίσθωση εργασίας, διότι στη μίσθωση έργου οι συμβαλλόμενοι δεν αποβλέπουν στην παροχή εργασίας καθεαυτή, αλλά στην εκτέλεση του έργου, δηλαδή στο επιδιωκόμενο αποτέλεσμα.

Έχει διαπιστωθεί σε πολλές περιπτώσεις ότι οι απασχολούμενοι με συμβάσεις έργου δεν επιτελούν έργο κατά την έννοια της σύμβασης μίσθωσης έργου όπως περιγράφηκε ανωτέρω, αλλά παρέχουν στην πραγματικότητα εξαρτημένη εργασία, καλύπτοντας πάγιες ή πρόσκαιρες ανάγκες των ΟΤΑ με το νομικό κάλυμμα της σύμβασης έργου. Αυτό υποδηλώνεται, μεταξύ άλλων και από την απασχόληση των παραπάνω συμβασιούχων σε καθήκοντα θέσεων που προβλέπονται στον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας του οικείου ΟΤΑ ή από την τήρηση του ωραρίου. Έτσι, όμως, καταστρατηγούνται βασικές αρχές που σχετίζονται με τις συμβάσεις έργου, όπως η υποχρέωση ασφάλισης των συμβασιούχων έργου στο ΤΕΒΕ¹⁷.

¹⁷ Το Ι.Κ.Α., σε ελέγχους που πραγματοποιεί, διαπιστώνει το μη γνήσιο αυτών των συμβάσεων έργου και προβαίνει σε καταλογισμούς κατά των Ο.Τ.Α. με αποτέλεσμα σήμερα να εκκρεμούν αγωγές κατά των Δήμων στα δικαστήρια.

2.5.3. Προσωπικό με σύμβαση μερικής απασχόλησης

Το Δημόσιο, οι οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης α΄ και β΄ βαθμού και τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου επιτρέπεται να προσλαμβάνουν προσωπικό, με συμβάσεις εργασίας ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου, μερικής απασχόλησης, για την κάλυψη αναγκών που αποσκοπούν στην παροχή υπηρεσιών κοινωνικού χαρακτήρα προς τους πολίτες.

Οι ανωτέρω προσλήψεις αποβλέπουν, αποκλειστικώς, στην αντιμετώπιση αναγκών συμπληρωματικής εξυπηρέτησης των πολιτών και δεν ασκούν επιρροή στην οργανική σύνθεση των υπηρεσιών των φορέων της προηγούμενης παραγράφου. Για την παροχή υπηρεσιών, με καθεστώς μερικής απασχόλησης του δημοσίου καταρτίζουν αντίστοιχο ετήσιο επιχειρησιακό σχέδιο, το οποίο υποβάλλεται μέχρι τέλος Φεβρουαρίου κάθε έτους.

Στο επιχειρησιακό σχέδιο θα πρέπει να περιλαμβάνονται τα εξής στοιχεία:

- α) οι ειδικές ανάγκες που δικαιολογούν την παροχή υπηρεσιών με μερική απασχόληση,
- β) ο αριθμός αυτών που θα προσληφθούν, κατά τομείς υπηρεσιών, κοινωνικού κυρίως, χαρακτήρα και
- γ) ο τρόπος ελέγχου της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Η διάρκεια της ανωτέρω σύμβασης δεν επιτρέπεται να υπερβαίνει τους δεκαοχτώ (18) μήνες. Νέα σύμβαση με τον ίδιο απασχολούμενο επιτρέπεται να καταρτιστεί μετά την πάροδο τεσσάρων μηνών τουλάχιστον, από τη λήξη της προηγούμενης.

Ο χρόνος εργασίας για κάθε συμβασιούχο δεν επιτρέπεται να υπερβαίνει τις είκοσι (20) ώρες εβδομαδιαίως.

Ως υπηρεσίες κοινωνικού χαρακτήρα θεωρούνται εκείνες που αναφέρονται ιδίως στην κατ' οίκον κοινωνική μέριμνα και φροντίδα, στη φύλαξη σχολικών κτιρίων, στην οδική ασφάλεια των μαθητών, στις έκτακτες ανάγκες πολιτικής προστασίας, στην ενημέρωση και πληροφόρηση πολιτών καθώς και σε προγράμματα κοινωνικού χαρακτήρα που χρηματοδοτούνται από την Ευρωπαϊκή Ένωση.

2.5.3.1. Χρηματοδότηση

Η χρηματοδότηση για την παροχή υπηρεσιών κοινωνικού χαρακτήρα προέρχονται ιδίως από:

- α) ειδικές πιστώσεις του κρατικού προϋπολογισμού,
- β) πιστώσεις του προϋπολογισμού των φορέων που προσλαμβάνουν προσωπικό με καθεστώς μερικής απασχόλησης,
- γ) προγράμματα και πρωτοβουλίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και
- δ) χρηματοδοτήσεις από άλλες πηγές.

Για τις περιπτώσεις αυτές η διάρκεια απασχόλησης δεν μπορεί να υπερβαίνει τους οκτώ (8) μήνες από την επέλευση του γεγονότος ή την κήρυξη κατάστασης ανάγκης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

3.1. Εισαγωγικά στοιχεία

Σύμφωνα με τον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας καθορίζεται η εσωτερική διάρθρωση των υπηρεσιών σε διευθύνσεις, τμήματα και γραφεία, οι αρμοδιότητες τους σε θέσεις κατά κατηγορίες και κλάδους προσωπικού.

Στους Οργανισμούς Εσωτερικής Υπηρεσίας των Δήμων που έχουν πληθυσμό 50.000 κατοίκων και άνω μπορεί να συσταθεί μια Γενική Διεύθυνση.

Με απόφαση του δημοτικού ή κοινοτικού ή διοικητικού συμβουλίου ψηφίζονται οι οργανισμοί εσωτερικής υπηρεσίας των Δήμων, Κοινοτήτων, Δημοτικών και Κοινοτήτων, αντίστοιχα και εκδίδεται πράξη του Γενικού Γραμματέα της Περιφέρειας ύστερα από γνώμη του οικείου υπηρεσιακού συμβουλίου, η οποία δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.

Η σύσταση θέσεων προσωπικού με τους οργανισμούς εσωτερικής υπηρεσίας των Ο.Τ.Α. γίνεται μετά από εκτίμηση των υπηρεσιακών αναγκών και με την προϋπόθεση ότι για τη σύσταση κάθε νέας τακτικής θέσης θα πρέπει ο μέσος όρος των τακτικών εσόδων των δύο τελευταίων χρόνων, κάθε Ο.Τ.Α., να είναι διπλάσιος του ποσού στο οποίο ανέρχεται η ετήσια δαπάνη του βασικού μισθού μετά της Α.Τ.Α. του καταληκτικού μισθολογικού κλιμακίου των προτεινόμενων θέσεων, πολλαπλασιαζόμενης της δαπάνης αυτής επί δύο.

Τροποποίηση των οργανισμών εσωτερικής υπηρεσίας των Ο.Τ.Α. γίνεται με την ανωτέρω διαδικασία. Δεν επιτρέπεται τροποποίηση των οργανισμών κατά το τελευταίο έτος της δημοτικής ή κοινοτικής περιόδου.

Οι οργανικές θέσεις προβλέπονται από τον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας.

Με τον Ο.Ε.Υ. ορίζεται παράλληλα:

- (α) Η συγκρότηση των υπηρεσιών των Ο.Τ.Α.
- (β) Η εσωτερική διάρθρωση των υπηρεσιών.
- (γ) Οι αρμοδιότητες αυτών και
- (δ) Οι διαβαθμίσεις του προβλεπόμενου προσωπικού.

3.2. Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου Πετρούπολης – Συγκρότηση υπηρεσιών

Οι υπηρεσίες του Δήμου συγκροτούνται ως εξής¹⁸:

A. Γραφείο Δημάρχου.

- 1) Ιδιαίτερο Γραφείο Δημάρχου.
- 2) Αυτοτελές Γραφείο Μηχανοργάνωσης και Μηχανογράφησης.
- 3) Αυτοτελές Γραφείο Αντιδημάρχων.
- 4) Γραφείο Τύπου και Δημοσίων Σχέσεων.
- 5) Γραφείο Νομικών Συμβούλων του Δήμου.
- 6) Γραφείο Ειδικού Συνεργάτη.

B. Γραφείο Γενικού Γραμματέα.

¹⁸ Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, τεύχος δεύτερο, αρ. φύλλου 1126 Άρθρο 1

Γ. Γραφείο Προέδρου Δημοτικού Συμβουλίου.

Δ. Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών.

- 1) Διευθυντής.
- 2) Τμήμα Διοικητικό.
 - α) Γραφείο Διοικητικό
 - β) Γραφείο Δημοτικού Συμβουλίου κ' Δημαρχιακής Επιτροπής
 - γ) Γραφείο Πρωτοκόλλου-Διεκπεραίωσης Αρχείου
 - δ) Γραφείο Ν.Π.Δ.Δ. κ' Κοινωνικής Μέριμνας
 - ε) Γραφείο Παιδείας
 - στ) Γραφείο Κλητήρων, Θυρωρών, Φυλάκων Δημοτικών κ' Σχολικών Κτιρίων, Καθαριστριών
 - ζ) Γραφείο Εξυπηρέτησης του Δημότη
 - η) Γραφείο Έκδοσης Αδειών Καταστημάτων Υγειονομικού Ενδιαφέροντος
 - θ) Γραφείο Αλλοδαπών.
- 3) Τμήμα Προσωπικού.
 - α) Γραφείο Προσωπικού με σχέση εργασίας Δημοσίου Δικαίου.
 - β) Γραφείο Προσωπικού με σχέση εργασίας Ι.Δ. & Ι.Δ. Έργων Αυτεπιστασίας
 - γ) Γραφείο Ασφάλισης & Μισθοδοσίας Προσωπικού
 - δ) Γραφείο Οργάνωσης κ' Εκπαίδευσης
- 4) Τμήμα Δημοτικής Κατάστασης.
 - α) Γραφείο Δημοτολογίων και Έκδοσης πιστοποιητικών-Εκλογικών
 - β) Γραφείο Μητρώων-Αρρένων - Στρατολογίας
 - γ) Γραφείο Ληξιαρχείου

Ε. Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών.

- 1) Διευθυντής.
- 2) Τμήμα Λογιστικό
 - α) Γραφείο Προϋπολογισμού
 - β) Γραφείο Εκκαθάρισεως Δαπανών
 - γ) Γραφείο Εφαρμογής Διπλογραφικού.
- 3) Τμήμα Προμηθειών.
 - α) Γραφείο Προμηθειών
 - β) Γραφείο Δημοπρασιών.
- 4) Τμήμα Αποθηκών και Διαχείρισης Υλικού.
 - α) Γραφείο Διαχείρισης υλικών καθαριότητας-μηχανολογικού και περιβάλλοντος
 - β) Γραφείο Διαχείρισης καυσίμων και λιπαντικών
 - γ) Γραφείο Διαχείρισης υλικού Διοικητικών κ' Οικονομικών Υπηρεσιών
 - δ) Γραφείο Διαχείρισης υλικού κ' Τεχνικών Υπηρεσιών.
- 5) Τμήμα Εσόδων
 - α) Γραφείο φορολογίας
 - β) Γραφείο τελών καθαριότητας-φωτισμού - Τ.Α.Π.
 - γ) Γραφείο Αξιοποίησης Δημοτικής Περιουσίας.

- 6) Τμήμα Δημοτικού Νεκροταφείου.
 - α) Γραφείο τελών και δικαιωμάτων
 - β) Γραφείο Εποπτείας και Συντήρησης.
- 7) Τμήμα Ταμιακής Υπηρεσίας.
 - α) Γραφείο εισπράξεων Εσόδων
 - β) Γραφείο Πληρωμών

ΣΤ. Διεύθυνση Προγραμματισμού.

- 1) Διευθυντής
 - α) Γραφείο Διευθυντού-Γραμματεία
- 2) Τμήμα Προγραμματισμού.
 - α) Γραφείο Ευρωπαϊκών προγραμμάτων
 - β) Γραφείο Μελετών Προγραμμάτων Ανάπτυξης Θεμάτων Τ.Α.

Ζ. Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών.

- 1) Διευθυντής
 - α) Γραφείο Διευθυντού-Γραμματεία
- 2) Τμήμα Μελετών Προμηθειών-Κατάρτισης Τεχνικού Προγράμματος.
 - α) Γραφείο Μελετών Προμηθειών
 - β) Γραφείο Κατάρτισης Τεχνικού Προγράμματος.
- 3) Τμήμα Οδοποιίας κ' Υδραυλικών Έργων.
 - α) Γραφείο Οδοποιίας
 - β) Γραφείο Υδραυλικών Έργων.
- 4) Τμήμα Αρχιτεκτονικών Έργων.
 - α) Γραφείο Κτιριακών Έργων
 - β) Γραφείο Αναπλάσεων κ' Διαμορφώσεων Κοινόχρηστων Χώρων.
- 5) Τμήμα Πολεοδομικών Εφαρμογών.
 - α) Γραφείο Τοπογραφικό-Κτηματολογίου και Πράξεων Αναλογισμού
 - β) Γραφείο Τροποποιήσεων Σχεδιασμού-Προγραμματισμού Χρήσεως Γης
- 6) Τμήμα Τεχνικών Συνεργειών.
 - α) Γραφείο Οικοδομικών Εργασιών κ' Διαμορφώσεων
 - β) Γραφείο Έργων Οδοποιίας και Υδραυλικών
 - γ) Γραφείο Συντήρησης και Επισκευής Σχολικών κ' Δημοτικών Κτιρίων
- 7) Τμήμα Ηλεκτρολογικό.
 - α) Γραφείο Επέκτασης και Συντήρησης δικτύου φωτισμού
 - β) Γραφείο Κάλυψης Εκδηλώσεων.

Η. Διεύθυνση Περιβάλλοντος.

- 1) Διευθυντής.
- 2) Τμήμα Μηχανολογικό.
 - α) Γραφείο Επισκευής και Συντήρησης Οχημάτων κ' Μηχανημάτων
 - β) Γραφείο Κίνησης.

- 3) Τμήμα Καθαριότητας.
 - α) Γραφείο Συγκέντρωσης και Αποκομιδής Απορριμμάτων
 - β) Γραφείο Καθαρισμού οδών και Κοινόχρηστων Χώρων
 - γ) Γραφείο Διοίκησης Κάδων Μηχανικής Αποκομιδής Απορριμμάτων
- 4) Τμήμα Περιβάλλοντος.
 - α) Γραφείο Συντήρησης, Επέκτασης πρασίνου και Δημοτικού Φυτωρίου
 - β) Γραφείο Φύλαξης κ' Καθαρισμού Παιδικών Χαρών και Αθλητικών Χώρων
 - γ) Γραφείο Συντήρησης Μηχανικού εξοπλισμού κήπων
 - δ) Γραφείο Προστασίας Περιβάλλοντος.

Θ. Διεύθυνση Πολιτικής Προστασίας.

- 1) Διευθυντής.
- 2) Τμήμα Πολιτικής Προστασίας.
 - α) Γραφείο Σχεδιασμού-προετοιμασίας
 - β) Γραφείο Συντονισμού-δράσης.

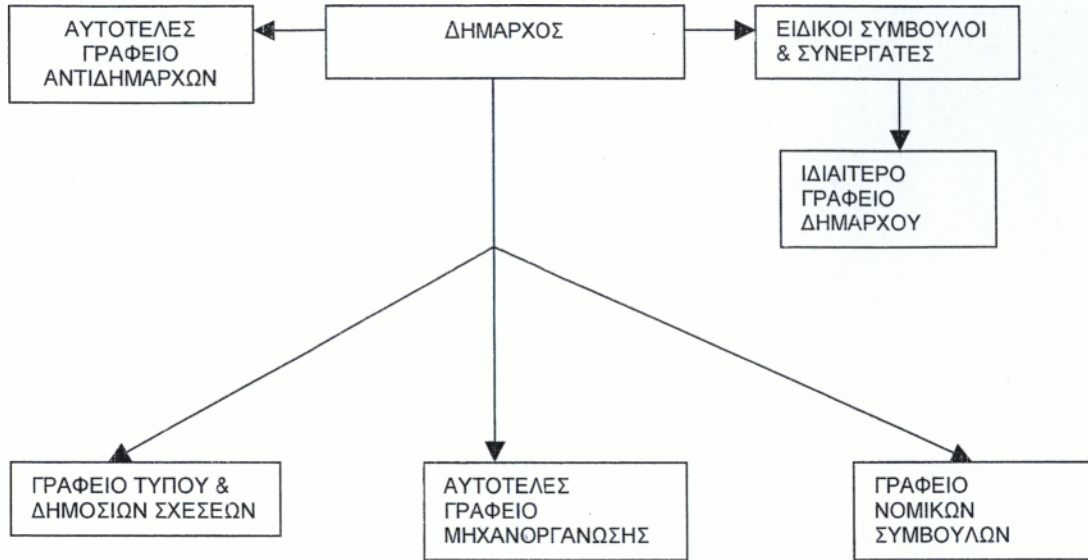
Ι. Διεύθυνση Δημοτικής Αστυνομίας.

- 1) Διευθυντής.
- 2) Τμήμα Δημοτικής Αστυνομίας
 - α) Γραφείο Διοίκησης
 - β) Γραφείο Φύλαξης κ' ελέγχου.

ΙΑ. Διεύθυνση Κέντρου Ενημέρωσης Πολιτών.

- 1) Διευθυντής.
- 2) Τμήμα Επικοινωνίας.
- 3) Τμήμα Εσωτερικής Ανταπόκρισης.

3.3. Οργανόγραμμα του Δήμου Πετρούπολης



ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ
ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

1. ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ
2. ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ
3. ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
4. ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΤΟΛΟΓΙΟΥ & ΛΗΪΑΡΧΕΙΟΥ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

1. ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ
2. ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟ
3. ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ
4. ΤΜΗΜΑ ΑΠΟΘΗΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΥΛΙΚΟΥ
5. ΤΜΗΜΑ ΕΣΟΔΩΝ
6. ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΤΙΚΟΥ ΝΕΚΡΟΤΑΦΕΙΟΥ
7. ΤΜΗΜΑ ΤΑΜΕΙΑΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ
ΠΡΟΓΡΑΜ-
ΜΑΤΙΣΜΟΥ

1. ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ
2. ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ
ΤΕΧΝΙΚΩΝ
ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

1. ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ
2. ΤΜΗΜΑ ΜΕΛΕΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ
3. ΤΜΗΜΑ ΟΔΟΠΟΙΙΑΣ ΚΑΙ ΥΔΡΑΥΛΙΚΩΝ ΕΡΓΩΝ
4. ΤΜΗΜΑ ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΙΚΩΝ ΕΡΓΩΝ
5. ΤΜΗΜΑ ΠΟΛΕΟΔΟΜΙΚΩΝ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ
6. ΤΜΗΜΑ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΣΥΝΕΡΓΕΙΩΝ
7. ΤΜΗΜΑ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΙΚΟ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟ-
ΝΤΟΣ

1. ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ
2. ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟ
3. ΤΜΗΜΑ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
4. ΤΜΗΜΑ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ
ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ

1. ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ
2. ΤΜΗΜΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ
ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ

1. ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ
2. ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΕΝΤΡΟΥ
ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ ΠΟΛΙΤΩΝ

1. ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ
2. ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ
3. ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗΣ

3.4. Πίνακας προβλεπόμενων θέσεων και υπηρετούντων μόνιμων υπαλλήλων

3.4.1. Μόνιμο Προσωπικό

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ / ΚΛΑΔΟΣ	ΟΡΓΑΝΙΚΕΣ ΘΕΣΕΙΣ	ΣΥΝΟΛΟ ΘΕΣΕΩΝ
ΠΕ1 Διοικητικών	13	6
ΠΕ3 Πολιτκ. Μηχανικών	3	1
ΠΕ4 Αρχιτεκτόνων	3	2
ΠΕ5 Ηλεκτρ. Μηχανικών	2	1
ΠΕ6 Τοπογρ. Μηχ	2	2
ΠΕ11 Πληροφορικής	3	1
ΠΕ23 Ειδικό Προσωπικό (Δημοτική Αστυνομία)	1	1
ΤΕ3 Τεχν. Πολιτ. Μηχανικών	8	2
ΤΕ13 Τεχν. Γεωπονίας	2	1
ΤΕ17 Διοικητικού Λογιστικού	9	1
ΤΕ23 Ειδικό Προσωπικό (Δημοτική Αστυνομία)	3	3
ΤΕ31 Τεχν. Κινηματογραφίας	1	1
ΔΕ1 Διοικητικού	37	9
ΔΕ2 Εποπτών Καθαριότητας	4	1
ΔΕ5 Εργοδηγών Δομικών Έργων	5	3
ΔΕ6 Σχεδιαστών	3	1
ΔΕ14 Ελεγκτών Εσόδων-Εξόδων	2	1
ΔΕ15 Εισπρακτόρων	3	2
ΔΕ23 Ειδικό Προσωπικό (Δημοτική Αστυνομία)	15	10
ΔΕ24 Ηλεκτρολόγων	6	3
ΔΕ26 Μηχανοτεχνιτών Αυτοκινήτων	3	1
ΔΕ27 Ηλεκτροτεχνιτών Αυτοκινήτων	3	1
ΔΕ28 Χειριστών Μηχανημάτων Έργων	5	2
ΔΕ29 Οδηγών Αυτοκινήτων	23	14
ΔΕ30 Τεχνιτών	21	15
ΔΕ35 Δενδροκηπουρών	18	12
ΔΕ38 Προσωπικό Η/Υ	9	4
ΥΕ1 Κλητήρων Θυρών	6	1
ΥΕ16 Εργάτες	80	34
ΣΥΝΟΛΟ	293	136

3.4.2. Πίνακας υπηρετούντων υπαλλήλων αορίστου χρόνου

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ / ΚΛΑΔΟΣ	ΥΠΗΡΕ- ΤΟΥΝΤΕΣ
ΠΕ Πάγια Αντιμισθία (Δικηγόρος)	1
ΔΕ Κηπουρών	2
ΔΕ Τεχν. Υδραλικός	2
ΔΕ Χειρ. Μηχ/των Έργων	1
ΔΕ Οδηγών	2
ΔΕ Επιμόρφωσης Παραδοσιακών Χωρών	1
ΔΕ Τεχν. Σιδηρών Κατασκευών	1
ΥΕ Εργατών Καθαριότητας	10
ΥΕ Φύλακας Παιδικών Χαρών	1
ΣΥΝΟΛΟ	21

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΑΠΟΓΡΑΦΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΠΕΤΡΟΥΠΟΛΗΣ

4.1. Διαγραμματική απεικόνιση

4.1.1. Κατανομή προσωπικού του Δήμου κατά σχέση εργασίας:

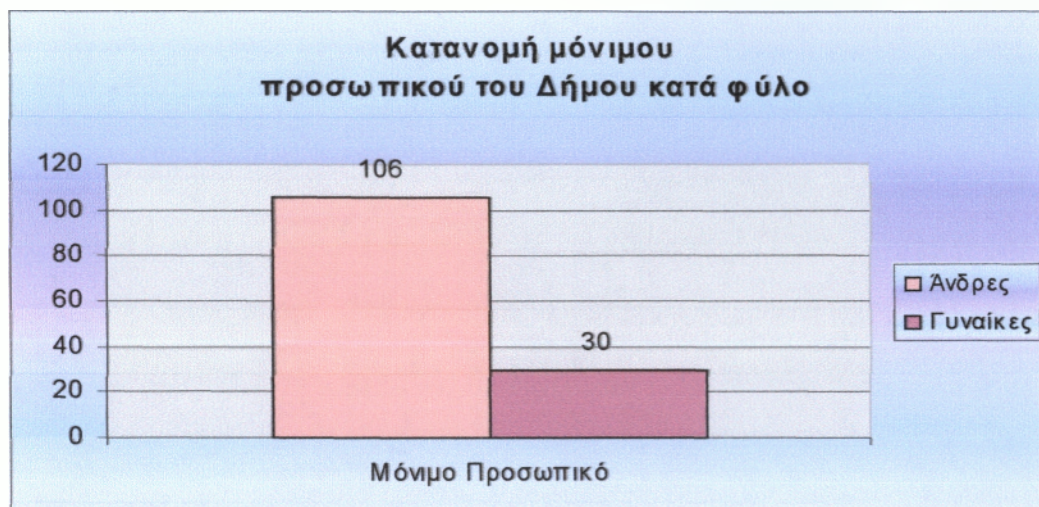
Μόνιμοι.....	136
Αορίστου Χρόνου.....	21
Ορισμένου Χρόνου	30 (πυρασφάλεια)
Μίσθωση Έργου	6 (Κ.Ε.Π.)
Αποσπασμένοι	1
Άλλη Σχέση	5 (δίμηνο καθαριότητα)
Σύνολο	199



4.1.2. Κατανομή μόνιμου προσωπικού του Δήμου κατά φύλο:

Ανδρες106

Γυναίκες30



4.1.3. Κατανομή μόνιμου προσωπικού του Δήμου κατά κλάδο:

Διοικητικός / Οικονομικός16

Πληροφορικής.....5

Μηχανικών.....6

Τεχνικών.....20

Ιατρικός / Υγειονομικός.....-

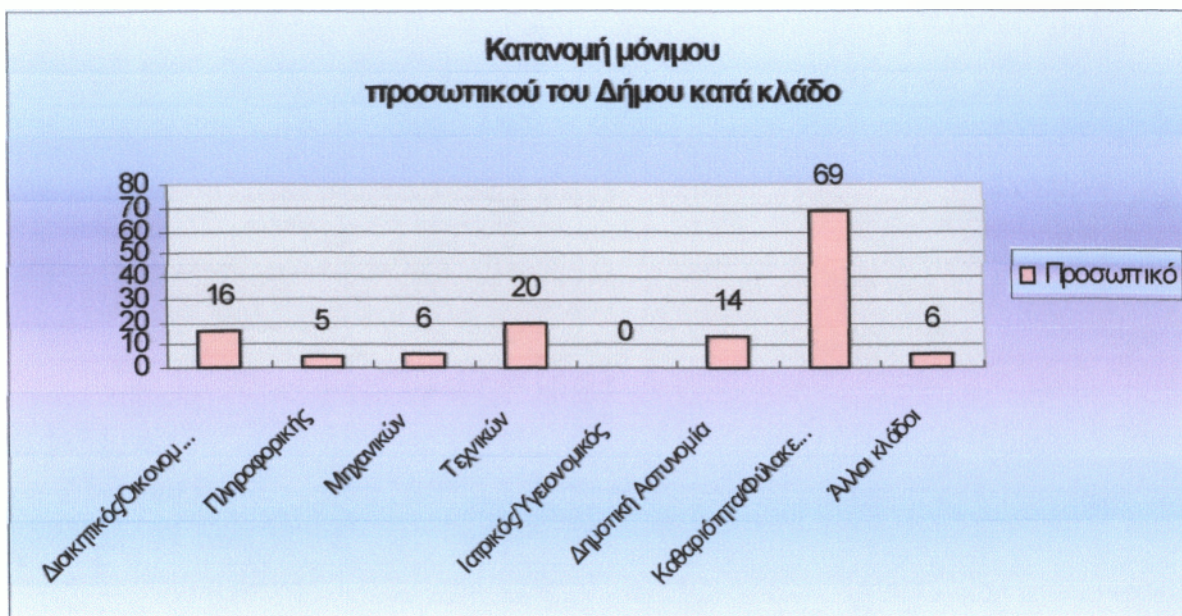
Δημοτική Αστυνομία.....14

Καθαριότητα / Φύλακες-Δασοφύλακες.....69

Οδηγοί / Κηπουροί / Κλητήρες / Βοηθητικό προσωπικό κ.λπ.

Άλλοι κλάδοι.....6 (Κ.Ε.Π.)

Σύνολο.....136



Η κατανομή του προσωπικού στις διάφορες υπηρεσίες και γραφεία του Δήμου και η ανάθεση στο προσωπικό των καθηκόντων τόσο αυτών που αναφέρονται στον παρόντα οργανισμό, όσο και αυτών που πιθανώς να προκύψουν στο μέλλον, γίνεται με απόφαση του Δημάρχου αναλόγως των παρουσιαζόμενων, κάθε φορά, υπηρεσιακών αναγκών.

4.1.4. Υπάλληλοι κατέχοντες πτυχίο σχετικό με την Τοπική Αυτοδιοίκηση:

Εκπαίδευση

Ανδρες

Γυναίκες

ΤΕΙ.....

ΑΕΙ.....

Μεταπτυχιακό.....

Διδακτορικό.....

Εδώ παρατηρούμε ότι στο Δήμο Πετρούπολης δεν υπάρχουν υπάλληλοι που να κατέχουν πτυχίο σχετικό με την Τοπική Αυτοδιοίκηση παρόλο που υπάρχουν κενές 4 οργανικές θέσεις. Οι παλαιότερες προκηρύξεις αφορούσαν την πρόσληψη προσωπικού για την κάλυψη κυρίως τεχνικών αναγκών.

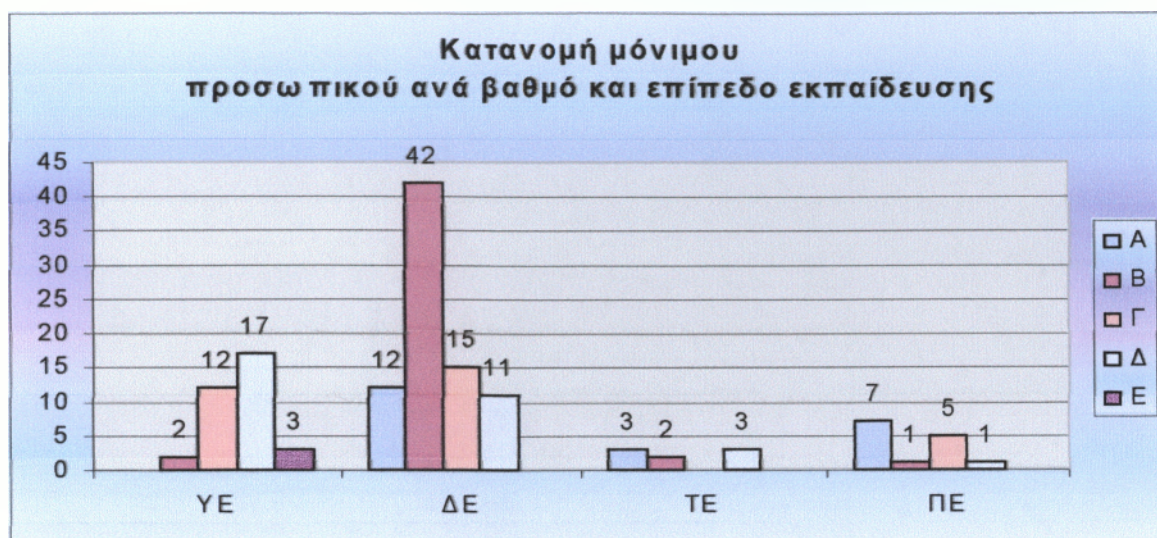
4.1.5. Κατανομή μόνιμου προσωπικού του Δήμου κατά φύλο και επίπεδο εκπαίδευσης:

	Άνδρες	Γυναίκες
Υποχρεωτική Εκπαίδευση.....	24.....	11.....
Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση.....	71.....	8.....
Τεχνολογική Εκπαίδευση.....	6.....	2.....
Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση.....	5.....	9.....
ΣΥΝΟΛΟ.....	106.....	30.....



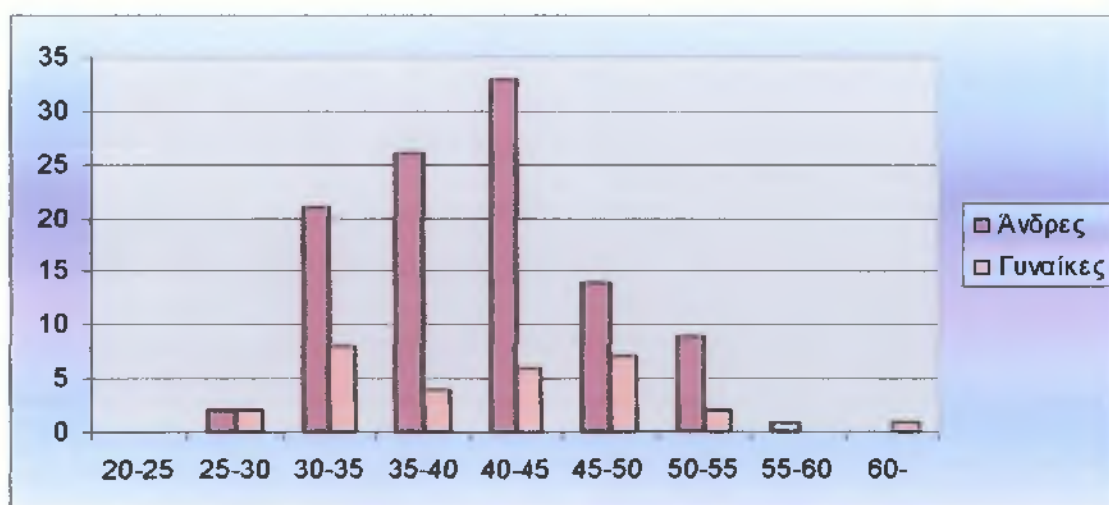
4.1.6. Κατανομή μόνιμου προσωπικού ανά βαθμό και επίπεδο εκπαίδευσης

Επίπεδο εκπαίδευσης/ Βαθμός	Υποχρεωτική Εκπαίδευση	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	Τεχνολογική Εκπαίδευση	Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση	ΣΥΝΟΛΟ
Α'	-	12	3	7	22
Β'	2	42	2	1	47
Γ'	12	15	-	5	32
Δ'	17	11	3	1	32
Ε'	3	-	-	-	3
ΣΥΝΟΛΟ	34	80	8	14	136



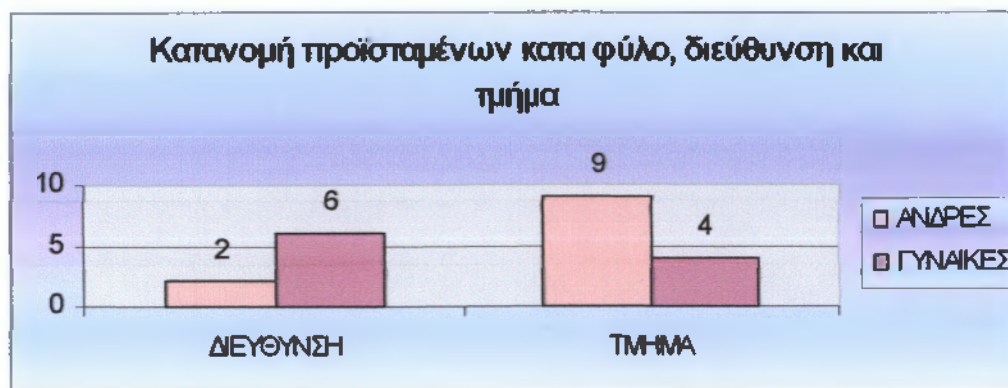
4.1.7. Κατανομή του προσωπικού του Δήμου κατά ηλικία:

Ηλικία	Ανδρες	Γυναίκες
20-25	-	-
25-30	2	2
30-35	21	8
35-40	26	4
40-45	33	6
45-50	14	7
50-55	9	2
55-60	1	0
60-	0	1



4.1.8. Πίνακας κατανομής προϊστάμενων οργανικών θέσεων κατά φύλο, διεύθυνση και τμήμα

ΦΥΛΟ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	ΤΜΗΜΑ	ΣΥΝΟΛΟ
ΑΝΔΡΕΣ	2	9	11
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	6	4	10
ΣΥΝΟΛΟ	8	13	21



4.1.9. Κατανομή προϊσταμένων κατά φύλο, επίπεδο εκπαίδευσης και βαθμό

ΒΑΘΜΟΣ/ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	ΑΝΔΡΕΣ			
	ΠΕ	ΤΕ	ΔΕ	ΣΥΝΟΛΟ
Α΄	3		2	5
Β΄		2	4	6
Γ΄				
Δ΄				
ΣΥΝΟΛΟ	3	2	6	11

ΒΑΘΜΟΣ/ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ			
	ΠΕ	ΤΕ	ΔΕ	ΣΥΝΟΛΟ
Α΄	4		2	6
Β΄		2	2	4
Γ΄				
Δ΄				
ΣΥΝΟΛΟ	4	2	4	10

4.1.10. Αριθμός προσληφθέντων στο Δήμο τα τελευταία χρόνια:

Έτος	Άνδρες	Γυναίκες
2000-2001.....	-	-
2001-2002.....	5	4
2002-2003.....	1	-
2003-2004.....	12	4
2004-2005.....	1	3

4.1.11. Επιχειρήσεις της Αυτοδιοίκησης (Δημοτικά / Κοινοτικά νομικά πρόσωπα κ.λπ.)

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΕΠΩΝΥΜΙΑ	Υποχρεωτική Εκπαίδευση	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	ΤΕΙ / ΑΕΙ	Μεταπτυχιακό / Διδακτορικό
* Ν.Π.Δ.Δ.	ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΗΜΟΥ	1	2	2	-
* Ν.Π.Δ.Δ.* ¹⁸	ΔΗΜΟΤΙΚΟ ΩΔΕΙΟ ΔΗΜΟΥ	-	2	1	-
Ν.Π.Δ.Δ.* ¹⁸	ΔΗΜΟΤΙΚΟΣ ΑΘΛΗΤΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΠΕΤΡΟΥΠΟΛΗΣ	-	1	3	-
Ν.Π.Δ.Δ.	ΚΑΠΗ ΔΗΜΟΥ ΠΕΤΡΟΥΠΟΛΗΣ	1	2	2	-
Ν.Π.Δ.Δ.* ¹⁸	ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΠΡΟΝΟΙΑ ΔΗΜΟΥ	-	2	3	-
Ν.Π.Δ.Δ.* ¹⁹	ΔΗΜΟΤΙΚΟΙ ΠΑΙΔΙΚΟΙ ΣΤΑΘΜΟΙ ΔΗΜΟΥ	1	3	2	-

¹⁹ *Τα υπόλοιπα Ν.Π.Δ.Δ. δεν έχουν ακόμα Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας και για την κάλυψη αναγκών προσλαμβάνουν κάθε χρόνο, με απόφαση Περιφερειάρχη, προσωπικό με συμβάσεις μίσθωσης έργου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

5.1. Εισαγωγικά στοιχεία²⁰

Από 01-01-1992 καθιερώθηκε το σύστημα αξιολόγησης των ουσιαστικών προσόντων των δημόσιων υπαλλήλων –πλην των εκπαιδευτικών λειτουργιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης- και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου. Βασικές αρχές και κατευθύνσεις του συστήματος αξιολόγησης είναι η αντικειμενική στάθμιση της επαγγελματικής ικανότητας και καταλληλότητας των υπαλλήλων σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας τους και τα καθήκοντα που ασκούν, βάσει σαφώς προσδιορισμένων κριτηρίων, σε συνάρτηση με καθοριζόμενους στόχους και δείκτες, που επιτρέπουν την εκτίμηση της απόδοσης των υπαλλήλων εντός ορισμένης χρονικής περιόδου, με σκοπό την αποδοτικότερη λειτουργία των υπηρεσιών.

Με προεδρικό διάταγμα, με πρόταση του υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης, μετά από γνώμη της Κεντρικής Επιτροπής Αξιολόγησης και γνώμη της Α.Δ.Ε.Δ.Υ., καθορίζεται οι περιπτώσεις κατά τις οποίες απαιτείται αξιολόγηση, τα κριτήρια αξιολόγησης, ο τύπος, η διαδικασία και τα όργανα αξιολόγησης, καθώς και τα δικαιώματα και οι εγγυήσεις υπέρ των υπαλλήλων σε σχέση με αυτήν. Εφ' όσον η Α.Δ.Ε.Δ.Υ. δεν διαπιστώσει εγγράφως τη γνώμη της, εντός ενός μηνός από τη διαβίβαση σ' αυτήν του καταρτισθέντος σχεδίου από το Υπουργείο Προεδρίας της Κυβέρνησης, το προεδρικό διάταγμα εκδίδεται χωρίς τη γνώμη της. Στα κριτήρια αξιολόγησης περιλαμβάνεται και η εκπόνηση σχετικών με την υπηρεσία μελετών, άρθρων ή προτάσεων, καθώς και η βράβευση τέτοιων οργάνων.

Με απόφαση του υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης καθορίζεται μετά από σύμφωνη γνώμη της Κεντρικής Επιτροπής Αξιολόγησης, το ανώτατο και κατώτατο ποσοστό υπαλλήλων που μπορούν να αξιολογούνται σε σχέση με τους βαθμούς ή τις κλίμακες του συστήματος αξιολόγησης.

Η Κεντρική Επιτροπή Αξιολόγησης συγκροτείται με απόφαση του Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης από τον Πρόεδρο του Ελεγκτικού Συνεδρίου, ως πρόεδρο, με αναπληρωτή του έναν από τους αντιπροέδρους του Ελεγκτικού Συνεδρίου, δύο καθηγητές διοικητικής επιστήμης ή διοίκησης επιχειρήσεων Α.Ε.Ι., ένα γενικό διευθυντή του υπουργείου Προεδρίας της Κυβέρνησης και έναν εκπρόσωπο της Α.Δ.Ε.Δ.Υ. Γραμματέας ης Επιτροπής ορίζεται υπάλληλος του υπουργείου Προεδρίας της Κυβέρνησης.

Σε κάθε υπουργείο ή αυτοτελή δημόσια υπηρεσία και σε νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου, που έχει δικό του υπηρεσιακό συμβούλιο, συγκροτείται με απόφαση του οικείου υπουργού Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης, που αποτελείται από τα μέλη του υπηρεσιακού συμβουλίου, το γενικό διευθυντή της γενικής Διευθύνσεως Διοικητικής Υποστήριξης, όπου υπάρχει, ή το διευθυντή διοικητικού ή προσωπικού και το διευθυντή της Διευθύνσεως Επιθεώρησης, όπου υπάρχει. Τα Ν.Π.Δ.Δ., που δεν έχουν δικό τους υπηρεσιακό συμβούλιο, υπάγονται στην επιτροπή αξιολόγησης του υπουργείου του οποίου εποπτεύονται.

²⁰ Ν. 1943/1992 άρθρο 54

5.2. Ορισμός.

Αξιολόγηση απόδοσης είναι η συστηματική εκτίμηση του εργαζομένου η οποία αναφέρεται στην εκτέλεση της εργασίας του και στις δυνατότητες του για εξέλιξη.

Κανονικά, αυτή η αξιολόγηση γίνεται απ' τον άμεσο προϊστάμενο του καθενός που κι αυτός με τη σειρά του υπάκειται σε παρόμοια αξιολόγηση απ' τον ανώτερό του. Δηλαδή μέσα σε έναν οργανισμό ο καθένας που αξιολογεί άλλους αξιολογείται επίσης απ' τον ανώτερό του.

Κάθε προϊστάμενος διεύθυνσης συντάσσει ειδική κατάσταση στην οποία καταχωρίζει, κατά κλάδο και βαθμό, στους υπαλλήλους της οργανικής μονάδας της οποίας προϊστάται, με τη σειρά που τους αξιολογεί, προτάσσοντας σε κάθε περίπτωση τον υπάλληλο που αξιολογεί ως υπερέχοντα. Ο γενικός διευθυντής συντάσσει όμοια κατάσταση για τους προϊστάμενους των διευθύνσεων που υπάγονται σε αυτόν.

Η αξιολόγηση του προσωπικού των δημόσιων υπηρεσιών και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου που υπάγονται στον Υπαλληλικό Κώδικα, γίνεται με τις εκθέσεις αξιολόγησης και αποβλέπει στην αντικειμενική στάθμιση της επαγγελματικής ικανότητας και καταλληλότητας των υπαλλήλων σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας τους και τα καθήκοντα που ασκούν.

Εφαρμογές. Σαν ουσιώδες μέρος μιας αποτελεσματικής διοίκησης προσωπικού, η αξιολόγηση έχει τους εξής σκοπούς και χρήσεις:

1. Υποβοηθεί στη δημιουργία και διατήρηση ενός ικανοποιητικού επιπέδου εκτέλεσης απ' τους εργαζομένους στην παρούσα δουλειά τους, ιδιαίτερα αν η εκτίμηση αυτή ακολουθείται από μια συνέντευξη αξιολόγησης με τον κάθε εργαζόμενο.
2. Συντελεί στην επισήμανση των αναγκών κι ευκαιριών γι' ανάπτυξη κι εξέλιξη ενός ατόμου. Η ανάπτυξη μπορεί να επιτευχθεί με ατομική μελέτη, επίσημα εκπαιδευτικά προγράμματα ή και άλλες ενέργειες σχετικές με το έργο. Πρέπει να τονιστεί πως η εκπαίδευση κι εξέλιξη των υπαλλήλων δυναμώνει τον οργανισμό κι επίσης βοηθά τα άτομα.
3. Ενθαρρύνει και υποκινεί τους προϊσταμένους να μελετούν τη συμπεριφορά των υφισταμένων τους και να παίρνουν τη σωστή στάση απέναντί τους, κάτι δηλαδή που διευκολύνει τη μεταξύ τους αμοιβαία κατανόηση.
4. Υποβοηθεί στη λήψη αποφάσεων για προαγωγές, διακοπές εργασίας του εργαζομένου κι απολύσεις, ενέργειες δηλαδή που γίνονται σωστά και λογικά, αν η αξιολόγηση γίνεται συστηματικά επί μακρά περίοδο από πολλούς εκτιμητές.
5. Αποτελεί ευκαιρία για επικοινωνία. Οι περισσότεροι από εμάς έχουμε μια ισχυρή ανάγκη να γνωρίζουμε πόσο καλή ή κακή είναι η απόδοσή μας. Είναι αρκετά δύσκολο για κάποιον να βελτιωθεί στη δουλειά που κάνει από τη στιγμή που δεν ξέρει τι προσδοκίες έχει ο προϊστάμενός από αυτόν. Κατάλληλα προγράμματα αξιολόγησης βελτιώνουν την επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου. Αν και η επίσημη συνέντευξη αξιολόγησης δεν πρέπει να καθιστά την καθημερινή επικοινωνία αξιολόγησης, ωστόσο παρέχει την ευκαιρία και στις δύο πλευρές να εκφράσουν τη γνώμη τους για θέματα που αφορούν τη γενικότερη κατάσταση που επικρατεί στο χώρο δουλειάς.

5.3. Έντυπα Εκθέσεων Αξιολόγησης

Οι εκθέσεις αξιολόγησης των προϊσταμένων διευθύνσεων, τμημάτων και γραφείων ή ενδιάμεσου ή αντίστοιχου επιπέδου οργανικών μονάδων, συντάσσονται στο έντυπο υπόδειγμα, με στοιχείο Α²¹.

Οι εκθέσεις αξιολόγησης των λοιπών υπαλλήλων κατηγοριών Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης (ΠΕ), Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (ΤΕ) και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΔΕ) συντάσσονται στο έντυπο υπόδειγμα, με στοιχείο Β²².

Οι εκθέσεις αξιολόγησης των υπαλλήλων της κατηγορίας Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (ΥΕ) συντάσσονται στο έντυπο υπόδειγμα με στοιχείο Γ²³.

Οι εκθέσεις των υπαλλήλων των προηγούμενων παραγράφων, πλην της Υποχρεωτικής εκπαίδευσης όταν αξιολογητές είναι οι επιθεωρητές, συντάσσονται στο έντυπο υπόδειγμα με στοιχείο Δ²⁴.

5.3.1. Έντυπο αξιολόγησης προϊστάμενων οργανικών θέσεων

Στην πρώτη σελίδα του υποδείγματος με στοιχείο Α' περιλαμβάνονται:

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

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

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

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

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

1) Γνώση του αντικείμενου η οποία αναλύεται στα επί μέρους κριτήρια:

1. Επαγγελματική επάρκεια (θεωρητική κατάρτιση, ειδικές γνώσεις και εμπειρίες)
2. Ικανότητα εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του.
3. Σφαιρική γνώση του αντικείμενου του φορέα (Υπουργείου, αυτοτελούς δημόσιας υπηρεσίας ή Ν.Π.Δ.Δ.).

²¹ Βλ. Παράρτημα

²² Βλ. Παράρτημα

²³ Βλ. Παράρτημα

²⁴ Βλ. Παράρτημα

II) Διοικητικές ικανότητες. Εδώ περιλαμβάνεται η ικανότητα:

1. να προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις εργασίες της μονάδας του.
2. να επικοινωνεί, καθοδηγεί, ενημερώνει, παρακινεί τους υπαλλήλους και αναπτύσσει τις επαγγελματικές τους δυνατότητες.
3. Δημιουργίας πνεύματος ομάδας.
4. Λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων και αντιμετώπισης προβλημάτων.

III) Ενδιαφέρον και δημιουργικότητα. Η ομάδα αυτή περιλαμβάνει τα παρακάτω στάδια:

1. Ενδιαφέρον και αφοσίωση στην εργασία.
2. Πρωτοβουλία – καινοτομίες, εκπόνηση σχετικών μελετών με την υπηρεσία, άρθρων ή προτάσεων και βράβευση τέτοιων εργασιών.
3. Ανάλυση ευθυνών.

IV) Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά. Τα στάδια αυτής της ομάδας είναι:

1. Ενδιαφέρον και αφοσίωση στην εργασία.
2. Επικοινωνία και συνεργασία με συναδέλφους και άλλες υπηρεσίες.

V) Αποτελεσματικότητα. Εδώ περιλαμβάνεται η:

1. ικανότητα θέσης και επίτευξης στόχων.
2. ποιότητα και ποσότητα εργασίας.
3. εξοικονόμηση πόρων όχι μόνο οικονομικών, αλλά και εργασίας, χρόνου κ.λπ.

5.3.2. Έντυπο αξιολόγησης υπαλλήλων κατηγοριών ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ

Το υπόδειγμα με στοιχείο Β' αναφέρεται στους υπαλλήλους των κατηγοριών ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ οι οποίοι δεν προΐστανται διευθύνσεων, τμημάτων, γραφείων ή άλλων αντίστοιχου επιπέδου υπηρεσιακών μονάδων.

Τα κριτήρια αξιολόγησης που είναι δέκα των κατά την προηγούμενη παράγραφο υπαλλήλων κατατάσσονται σε τέσσερις διακεκριμένες ομάδες κριτηρίων όπως ορίζονται στην προηγούμενη παράγραφο, με εξαίρεση την ομάδα κριτηρίων με τίτλο «Διοικητικές ικανότητες».

Η ομάδα κριτηρίων με τίτλο «Αποτελεσματικότητα» αναλύεται, στην ποιότητα και ποσότητα της εργασίας και στην ικανότητα του υπαλλήλου να προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις εργασίες του.

5.3.3. Έντυπο αξιολόγησης υπαλλήλων κατηγορίας ΥΕ

Στην πρώτη σελίδα του υποδείγματος με στοιχείο Γ' περιλαμβάνεται:

α) Τα στοιχεία του αξιολογούμενου (επώνυμο, όνομα, πατρώνυμο, κατηγορία, κλάδος, βαθμός και τίτλος θέσης).

β) Η συνοπτική περιγραφή του έργου των υπαλλήλων. Η σελίδα αυτή συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο και υπογράφεται από αυτόν.

Στη δεύτερη και την Τρίτη σελίδα του υποδείγματος περιλαμβάνονται τα κριτήρια αξιολόγησης των υπαλλήλων και καταχωρίζεται η βαθμολογία.

Τα κριτήρια αξιολόγησης κατατάσσονται σε τρεις διακεκριμένες θέσεις που είναι:

I) Ενδιαφέρον και δημιουργικότητα. Η ομάδα αυτή αναλύεται σε επιμέρους κριτήρια και αυτά είναι:

1. Ενδιαφέρον και αφοσίωση στην εργασία.
2. Πρωτοβουλία-καινοτομίες.
3. Ανάλυση ευθυνών.

II) Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά. Εδώ περιλαμβάνεται η:

1. Συμπεριφορά προς τους πολίτες. Εξυπηρέτηση του κοινού.
2. Επικοινωνία και συνεργασία με συναδέλφους και άλλες υπηρεσίες.

III) Αποτελεσματικότητα. Τα στάδια αυτής της ομάδας είναι:

1. Ποσότητα και ποιότητα εργασίας.
2. Στην τέταρτη και πέμπτη σελίδα του υποδείγματος εφαρμόζονται αναλόγως οι διατάξεις που αναφέρθηκαν προηγουμένως.

5.3.4. Έντυπο αξιολόγησης επιθεωρητή

Στην πρώτη σελίδα του εντύπου με στοιχείο Δ' περιλαμβάνονται:

α) Τα στοιχεία του αξιολογούμενου (επώνυμο, όνομα, πατρώνυμο, κατηγορία, κλάδο, βαθμό και τίτλο θέσης).

β) Τα κριτήρια αξιολόγησης των υπαλλήλων και η βαθμολογία.

γ) Οι παρατηρήσεις.

Στη δεύτερη σελίδα του ίδιου εντύπου περιλαμβάνονται:

α) Η αιτιολογία.

β) Τα στοιχεία του επιθεωρητή (ονοματεπώνυμο, υπογραφή και ημερομηνία).

5.4. Κλίμακα βαθμολόγησης κριτηρίων

Κάθε επί μέρους κριτήριο αξιολόγησης βαθμολογείται από τον πρώτο αξιολογητή με ένα ακέραιο ή δεκαδικό με προσέγγιση δεκάτου βαθμού, που κατά την αντικειμενική κρίση αρμόζει στο αντίστοιχο κριτήριο για τον αξιολογούμενο.

Η κλίμακα των βαθμών ορίζεται από το 1 έως το 10, με ανώτατο βαθμό τον αριθμό 10 και κατώτατο τον αριθμό 1.

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

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

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

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

Με τους βαθμούς 1 ή 2 βαθμολογούνται οι εντελώς ακατάλληλοι για την υπηρεσία υπάλληλοι.

5.5. Συνέντευξη

Εφόσον κατά την κρίση του πρώτου αξιολογητή, απαιτείται για την αποτελεσματικότερη αξιολόγηση του υπαλλήλου, να πραγματοποιηθεί συνέντευξη μαζί του, ο αξιολογητής καλεί τον υπάλληλο προκειμένου να συζητήσει μαζί του τη λειτουργία γενικά και την απόδοση της οικείας οργανικής μονάδας, καθώς και τρόπος βελτίωσης της απόδοσης του αξιολογούμενου και καλύτερης αξιοποίησης και ανάπτυξης των ικανοτήτων του.

Την πραγματοποίηση συνέντευξης μπορεί να συζητήσει και ο αξιολογούμενος, οπότε η συνέντευξη είναι υποχρεωτική για τον πρώτο αξιολογητή.

Σε κάθε περίπτωση, η συνέντευξη πραγματοποιείται πριν από τη σύνταξη της έκθεσης αξιολόγησης.

Η ημερομηνία της συνέντευξης, καθώς και οι υπογραφές του αξιολογητή και του αξιολογούμενου σημειώνονται στον οικείο χώρο του εντύπου, όταν αυτό υποβάλλεται.

5.6. Αυτοαξιολόγηση

Κάθε αξιολογούμενος προβαίνει σε αυτοαξιολόγηση των συστατικών του προσόντων βαθμολογώντας τις ομάδες κριτηρίων με κλίμακα βαθμών από 1 έως 10 στην στήλη «Αυτοαξιολόγηση» του «Πίνακα Αξιολόγησης» στο μέρος Θ' των εντύπων Α', Β' και Γ'.

Η βαθμολογία που δίνει ο αξιολογούμενος στα ουσιαστικά του προσόντα κατά κανένα τρόπο δεν επηρεάζει τη βαθμολογία που δίνουν οι αξιολογητές του σ' αυτόν, ούτε επιφέρει οποιοδήποτε άλλο έννομο αποτέλεσμα. Αποσκοπεί απλώς στο να γνωρίζει ο αξιολογητής την εικόνα που ο ίδιος ο αξιολογούμενος έχει για τον εαυτό του. Μπορεί επίσης ο πρώτος αξιολογητής να εκτιμήσει, με βάση την αυτοαξιολόγηση, την ανάγκη να καλέσει σε συνέντευξη τον αξιολογούμενο.

5.7. Αξιολογητές

Για την αξιολόγηση του προσωπικού με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου του Δημοσίου των Ν.Π.Δ.Δ. και των Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού εφαρμόζονται ανάλογα οι διατάξεις που διέπουν το μόνιμο προσωπικό του Δημοσίου και των Ν.Π.Δ.Δ.

Αξιολόγηση ενεργούν αυτοτελώς δύο το πολύ προϊστάμενοι ανάλογα με τη θέση του αξιολογούμενου στην ιεραρχία της οικείας δημόσιας υπηρεσίας ή του οικείου νομικού προσώπου δημοσίου δικαίου, δηλαδή ο άμεσος προϊστάμενος του και ο άμεσος ανώτερος προϊστάμενος, όταν υπάρχει.

Ως προϊστάμενοι νοούνται οι τακτικοί πολιτικοί υπάλληλοι ή στρατιωτικοί που κατέχουν θέση η οποία αποτελεί την κορυφή της οικείας οργανικής μονάδας,

καθώς και οι μετακλητοί, με θητεία ή με σύμβαση εργασίας ιδιωτικού δικαίου υπάλληλοι, οι οποίοι κατέχουν τέτοια θέση, βάση ειδικών διατάξεων.

Για τους αποσπασμένους υπαλλήλους συντάσσονται εκθέσεις αξιολόγησης από τους προϊστάμενους των υπηρεσιών στις οποίες είναι αποσπασμένοι.

Οι υπάλληλοι αξιολογούνται από τον άμεσο προϊστάμενό της αμέσως οργανικής μονάδας. Κάθε προϊστάμενος διεύθυνσης συντάσσει ειδική κατάσταση στην οποία καταχωρίζει, κατά κλάδο και βαθμό, του υπαλλήλους της οργανικής μονάδας της οποίας προϊστάται. Ο γενικός διευθυντής συντάσσει όμοια κατάσταση για τους προϊσταμένους των διευθύνσεων που υπάγονται σε αυτόν.

Ο οικείος υπουργός ή το διοικητικό συμβούλιο των νομικών προσώπων δημόσιου δικαίου ή οποιοσδήποτε ιεραρχικός προϊστάμενος του αξιολογητή μπορεί να διατάσσει έρευνα για τη μη αντικειμενική αξιολόγηση των υπαλλήλων από τον αξιολογητή τους.

Σε περίπτωση που διαπιστωθεί αδικαιολόγητα αυστηρή ή επιεικής αξιολόγηση, κινείται υποχρεωτικά σε βάρος του αξιολογητή η πειθαρχική διαδικασία, βάσει των διατάξεων του Υπαλληλικού Κώδικα (Ν. 2683/1999), η δε κατά τα ανωτέρω διαπίστωση αποτελεί επιβαρυντικό στοιχείο, που συνεκτιμάται υποχρεωτικώς από το υπηρεσιακό συμβούλιο κατά την κρίση του αξιολογητή για επιλογή του ως προϊσταμένου οργανικής μονάδας ή για προαγωγή του σε ανώτερο βαθμό.

Η ειδική επιτροπή αξιολόγησης για τους υπαλλήλους των Ο.Τ.Α. πρώτης βαθμίδας συγκροτείται με απόφαση του Γενικού Γραμματέα Περιφέρειας.

Η Επιτροπή αυτή αποτελείται από τα μέλη του Υπηρεσιακού Συμβουλίου που λειτουργεί, σε κάθε νομό ή Νομαρχία για τους υπαλλήλους των Ο.Τ.Α. πρώτου βαθμού κάθε νομού ή νομαρχίας και από έναν (1) υπάλληλο της περιφέρειας του κλάδου ΠΕ Διοικητικού. Η ανωτέρω επιτροπή κρίνει τις εκθέσεις αξιολόγησης ουσιαστικών προσόντων εφόσον βαθμολογούνται με ένα ή περισσότερα κριτήρια αξιολόγησης με 9 ή 10 ή με 4 και κάτω, σύμφωνα με τα οριζόμενα στο π.δ. 318/1992, (Α 161). Τα ανωτέρω ισχύουν αναλόγως και για τους δήμους Αθηναίων, Πειραιώς και Θεσσαλονίκης στους οποίους λειτουργεί ίδιο Υπηρεσιακό Συμβούλιο, καθώς και για τους υπαλλήλους των Ο.Τ.Α. πρώτης βαθμίδας της περιφέρειας της νομαρχίας Αθηνών, όπου λειτουργούν τρία (3) υπηρεσιακά συμβούλια.

Η αξιολόγηση του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών – πλην των εκπαιδευτικών λειτουργιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης – και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου που υπάγονται στον Υπαλληλικό Κώδικα, γίνεται με τις εκθέσεις αξιολόγησης και αποβλέπει τόσο στην αντικειμενική και αμερόληπτη στάθμιση της επαγγελματικής ικανότητας και καταλληλότητας των υπαλλήλων σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας τους και τα καθήκοντα που ασκούν.

5.8. Επιθεωρητές

Οι Επιθεωρητές αξιολογούν στο ειδικό έντυπο αξιολόγησης του Επιθεωρητή τους υπαλλήλους της υπηρεσίας την οποία επιθεώρησαν εφόσον δεν ανήκουν στον ίδιο με τους αξιολογούμενους κλάδο.

Για τους υπαλλήλους των κατηγοριών ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ που δεν είναι προϊστάμενοι δεν βαθμολογείται το κριτήριο της διοικητικής ικανότητας.

Για τους υπαλλήλους των κατηγοριών ΥΕ δεν συντάσσεται έντυπο αξιολόγησης από επιθεωρητή.

5.9. Χρόνος σύνταξης των εκθέσεων αξιολόγησης

Οι εκθέσεις αξιολόγησης συντάσσονται τον Ιανουάριο κάθε έτους για τους υπαλλήλους όλων των κατηγοριών με εξαίρεση τους υπαλλήλους της κατηγορίας ΥΕ για τους οποίους συντάσσονται κάθε δύο χρόνια. Η συμπλήρωση του εντύπου είναι υποχρεωτική για τον αξιολογούμενο και πρέπει να γίνεται το πρώτο δεκαπενθήμερο του Ιανουαρίου.

Κάθε αξιολογητής υποχρεούται να συντάσσει εκθέσεις αξιολόγησης για όλους τους υπαλλήλους που υπηρέτησαν στην οργανική μονάδα στην οποία προϊστάται κατά το προηγούμενο έτος για πέντε τουλάχιστον μήνες, ανεξάρτητα αν είχαν τοποθετηθεί με έγγραφο ή όχι, έστω και αν κατά τον χρόνο σύνταξης των εκθέσεων υπηρετούν σε άλλες υπηρεσίες.

Αν ο προϊστάμενος αξιολογητής απέβαλε την ιδιότητά του αυτή, πριν από την 31^η Ιανουαρίου λόγω τοποθέτησης, μετάθεσης, μετακίνησης, απόσπασης, μετάταξης ή διορισμού σε άλλη υπηρεσία, συντάσσει εκθέσεις αξιολόγησης για όλους τους υπαλλήλους που υπηρέτησαν στην οργανική μονάδα, κατά το έτος το οποίο αφορά η έκθεση, για πέντε μήνες τουλάχιστον.

Στην περίπτωση που ο προϊστάμενος άσκησε καθήκοντα για πέντε τουλάχιστον μήνες, αλλά απομακρύνθηκε από αυτά πριν την 31^η Ιανουαρίου λόγω υποβιβασμού ή λύσης της υπαλληλικής σχέσης, δεν συντάσσει εκθέσεις αξιολόγησης εκτός από την περίπτωση που η υπαλληλική σχέση λύθηκε λόγω παραίτησης, ορίου ηλικίας ή τριακονταπενταετίας. Στην περίπτωση αυτή οι εκθέσεις αξιολόγησης συντάσσονται και υποβάλλονται με μέριμνα της αρμόδιας υπηρεσιακής μονάδας προσωπικού, πριν από την παράδοση των καθηκόντων. Κατ' εξαίρεση, όταν οι αξιολογητές είναι Γενικός ή Ειδικός Γραμματέας, μπορεί να συντάσσουν έκθεση αξιολόγησης και για χρονικό διάστημα τουλάχιστον τριών μηνών και σε περίπτωση που αποχωρήσουν από τη θέση τους μπορεί να συντάξουν εκθέσεις αξιολόγησης μέσα σε δύο τουλάχιστον μήνες από την αποχώρησή τους.

Σε καμία περίπτωση δεν συντάσσεται έκθεση αξιολόγησης για χρονικό διάστημα μικρότερο των πέντε μηνών.

Ο αξιολογούμενος δικαιούται να ασκήσει τις ακόλουθες ενστάσεις για τις οποίες αποφαίνονται το υπηρεσιακό συμβούλιο.

α) ένσταση διόρθωσης της βαθμολογίας, στην περίπτωση που η διαφορά βαθμολογίας στις ομάδες κριτηρίων μεταξύ του πρώτου και δεύτερου αξιολογητή είναι μεγαλύτερη των δύο (2) βαθμών

β) ένσταση διόρθωσης της βαθμολογίας του επιθεωρητή αν αυτή είναι κατώτερη του πρώτου ή του δεύτερου αξιολογητή κατά τρεις (3) τουλάχιστον βαθμούς στις αντίστοιχες ομάδες κριτηρίων.

γ) ένσταση μεροληψίας του ενός ή και των δύο αξιολογητών ή του επιθεωρητή με αίτημα την εξολοκλήρου διαγραφή της έκθεσης μόνο σε περίπτωση που ο αξιολογούμενος βαθμολογήθηκε με βαθμό 6 ή κατώτερο σε δύο (2) τουλάχιστον ομάδες κριτηρίων.

5.10. Δικαίωμα ένστασης

Ο αξιολογούμενος δικαιούται να ασκήσει τις ακόλουθες περιπτώσεις για τις οποίες αποφαίνονται το υπηρεσιακό συμβούλιο.

Α) ένσταση διάρθρωσης της βαθμολογίας, στην πρώτη περίπτωση που η διαφορά βαθμολογίας στις ομάδες κριτηρίων μεταξύ του πρώτου και δεύτερου αξιολογητή είναι μεγαλύτερη των 2 βαθμών, με αίτημα τη διόρθωση της βαθμολογίας στις ομάδες αυτές κριτηρίων στον ανώτερο βαθμό του άλλου προϊσταμένου.

Β) ένσταση διόρθωσης της βαθμολογίας του επιθεωρητή αν αυτή είναι κατώτερη του πρώτου ή του δεύτερου αξιολογητή κατά 3 τουλάχιστον βαθμούς στις αντίστοιχες ομάδες κριτηρίων

Γ) ένσταση μεροληψίας του ενός ή και των δύο αξιολογητών ή του επιθεωρητή με αίτημα την εξολοκλήρου διαγραφή της έκθεσης μόνο σε περίπτωση που αξιολογούμενος βαθμολογήθηκε με βαθμό 6 ή κατώτερο σε 2 τουλάχιστον ομάδες κριτηρίων.

Δ) ένσταση διαγραφής γεγονότων που τυχόν διαλαμβάνονται στην αιτιολογία της αξιολόγησής τους ως ανακριβών σε περιπτώσεις βαθμολόγησης με βαθμό 4 και κάτω, με αίτημα τη διόρθωση της βαθμολογίας.

Οι ενστάσεις ασκούνται μέσα σε 10 εργάσιμες ημέρες από την κατά την παρ. 1 του άρθρ. 21 γνωστοποίηση της έκθεσης στον υπάλληλο ή από τη συμπλήρωση τριμήνου από τότε που έλαβε γνώση.

Η ένσταση πρέπει να περιλαμβάνει αναλυτικά τα συγκεκριμένα στοιχεία και πραγματικά περιστατικά στα οποία ο υπάλληλος θεμελιώνει τους ισχυρισμούς του.

5.11. Τρόπος σύνταξης και τήρησης των εκθέσεων

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

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

Αντικατάσταση της έκθεσης αξιολόγησης που έχει υποβληθεί στην υπηρεσία ή τροποποίηση της απαγορεύεται. Επιτρέπεται μόνο η διαγραφή της ή τροποποίηση της από το υπηρεσιακό συμβούλιο σύμφωνα με τις δ/ξεις των άρθρων 19 και 23.

Οι εκθέσεις αξιολόγησης συντάσσονται σε ένα αντίτυπο για τους υπαλλήλους των κεντρικών υπηρεσιών και σε δύο αντίτυπα για τους υπαλλήλους των περιφερειακών υπηρεσιών. Το ένα από τα δύο αντίτυπα φυλάσσεται στην οικεία περιφερειακή υπηρεσία.

5.12. Γνωστοποίηση των εκθέσεων

Κάθε έκθεση αξιολόγησης γνωστοποιείται υποχρεωτικά στον υπάλληλο που αφορά, αφού συμπληρωθούν από την υπηρεσία η στήλη που περιέχει την βαθμολογία του Α' Αξιολογητή, η στήλη που περιέχει την βαθμολογία του Επιθεωρητή καθώς και το μέρος του εντύπου (I) «Αποτελέσματα κρίσης ειδικής επιτροπής αξιολόγησης για την ειδική αιτιολογία». Η γνωστοποίηση γίνεται με τη φροντίδα της αρμόδιας υπηρεσίας προσωπικού και περιλαμβάνει σελίδα έκθεσης.

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

5.13. Διαδικασία ένστασης

Η ένσταση κατατίθεται στην υπηρεσία που ο υπάλληλος υπηρετεί. Αντίγραφο ή φωτοτυπικό αντίτυπο ή αποστέλλεται με τη φροντίδα της υπηρεσίας στους αξιολογητές, των οποίων η βαθμολόγηση αμφισβητείται από τον υπάλληλο και οι οποίοι υποχρεούνται σε 10 εργάσιμες ημέρες από τη λήψη του αντιτύπου της ένστασης να παραδώσουν ή αποστείλουν στην υπηρεσία ειδικό καθένα σημείωμα στο οποίο διατυπώνονται οι απαντήσεις στους ισχυρισμούς του υπαλλήλου. Το ειδικό αυτό σημείωμα μαζί με την ένσταση διαβιβάζονται στην αρμόδια υπηρεσία προσωπικού για την εισαγωγή τους στο υπηρεσιακό συμβούλιο. Δεν απαιτείται ειδικό σημείωμα αν στο μεταξύ έχει λυθεί η υπαλληλική σχέση του προϊσταμένου.

Οι προϊστάμενοι των υπηρεσιών κατά τη διαβίβαση της ένστασης βεβαιώνουν την ημερομηνία που έλαβε ο υπάλληλος γνώση της έκθεσης αξιολόγησής του, αν τούτο προκύπτει από τα στοιχεία της υπηρεσίας τους.

Αν ο αξιολογητής του οποίου αμφισβητείται με την ένσταση η βαθμολογία, υπηρετεί εκτός της έδρας της υπηρεσίας του υπαλλήλου που ασκεί την ένσταση, η υπηρεσία του υπαλλήλου μπορεί να διαβιβάσει την ένσταση στην αρμόδια υπηρεσία προσωπικού κοινοποιώντας το έγγραφο της και συναποστέλλοντας ταυτόχρονα και στον οικείο προϊστάμενο αντίτυπο της ένστασης με την υπόδειξη να αποστείλει το ειδικό σημείωμά του απευθείας στην υπηρεσία προσωπικού.

Σε περίπτωση απουσίας του υπαλλήλου από την υπηρεσία του (λόγω ασθενείας, εκπαιδευτικής άδειας κ.λ.π.) η ένσταση αποστέλλεται και ταχυδρομικά επί αποδείξει.

5.14. Εξέταση ενστάσεων

Το υπηρεσιακό συμβούλιο αφού εκτιμήσει τα σχετικά στοιχεία αποφασίζει είτε την απόρριψη της ένστασης είτε τη διόρθωση ή την εξολοκλήρου διαγραφή της έκθεσης ανάλογα με το αίτημα της ένστασης. Δικαιούται να ζητήσει οποιοσδήποτε πρόσθετες διευκρινήσεις κρίνει απαραίτητες από τον αξιολογητή ή τον αξιολογούμενο και γενικώς να ενεργήσει για τη διακρίβωση των προβαλλόμενων ισχυρισμών. Το υπηρεσιακό συμβούλιο θα πρέπει οπωσδήποτε να έχει αποφανθεί για τις ενστάσεις εντός 2 μηνών από την εισαγωγή τους σ' αυτό.

Αν το υπηρεσιακό συμβούλιο κάνει δεκτή την ένσταση διόρθωσης, σημειώνεται το αποτέλεσμα στον ειδικό χώρο του εντύπου καθώς και τα στοιχεία του πρακτικού του Υπηρεσιακού Συμβουλίου. Στη συνέχεια ο αρμόδιος υπάλληλος της υπηρεσίας προσωπικού αναγράφει τη βαθμολογία του υπηρεσιακού συμβουλίου στην οικεία στήλη όπου αναγράφεται η οριστική βαθμολογία κατά ομάδα κριτηρίων.

Αν το υπηρεσιακό συμβούλιο αποφασίσει την εξολοκλήρου διαγραφή της έκθεσης ο αρμόδιος υπάλληλος ενεργεί όπως προηγουμένως. Η διαγραφή μπορεί να αφορά τη βαθμολογία του ενός μόνο αξιολογητή ή και των δύο, ανάλογα με το αίτημα της ένστασης.

Στην περίπτωση που το υπηρεσιακό συμβούλιο επιλαμβάνεται ένστασης η οποία στρέφεται κατά της βαθμολογίας του ενός μόνο αξιολογητή, η τυχόν διόρθωση της βαθμολογίας του ή η απόρριψη της ένστασης από το υπηρεσιακό συμβούλιο δεν επηρεάζει τη βαθμολογία του άλλου αξιολογητή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ ΔΗΜΟΥ ΠΕΤΡΟΥΠΟΛΗΣ

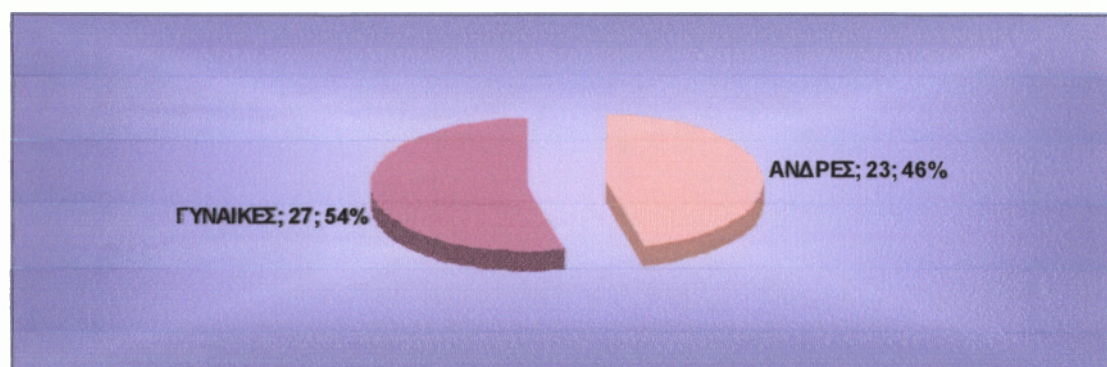
6.1. Εισαγωγικά στοιχεία

Το παρακάτω ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από (50) πενήντα υπαλλήλους του Δήμου Πετρούπολης είτε αυτοί είναι μόνιμοι υπάλληλοι ή αορίστου χρόνου είτε πρόκειται για συμβασιούχους. Τα τμήματα στα οποία δόθηκε το ερωτηματολόγιο είναι τα εξής: Τμήμα Αλλοδαπών, Τμήμα Πρωτοκόλλου & Διεκπεραίωσης Αρχείων, Τμήμα Διοικητικού, Γραφείο Δημοτικού Συμβουλίου, Τμήμα Πολεοδομίας, Τμήμα Δημοτολογίου, Τμήμα Εσόδων, Οικονομική Υπηρεσία, Διεύθυνση Περιβάλλοντος, Τμήμα Μηχανολογικό, Τμήμα Λογιστηρίου, Τμήμα Πληροφορικής, Διεύθυνση Δημοτικής Αστυνομίας, Τμήμα Ληξιαρχείου, Τμήμα Δημοτικής Περιουσίας, Τμήμα Μισθοδοσίας, Τμήμα Προσωπικού, Γραφείο Καταστημάτων, Τμήμα Προμηθειών, Ταμειακή Υπηρεσία, Διεύθυνση Προγραμματισμού και Γραφείο Δημάρχου.

6.2. Ανάλυση ερωτηματολογίου – Διαγραμματική απεικόνιση

6.2.1. ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΚΑΤΑ ΦΥΛΟ

ΑΝΔΡΕΣ	23
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	27



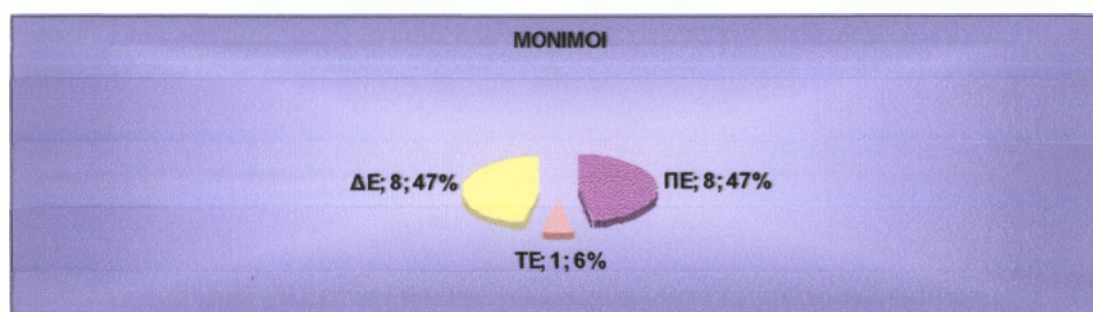
Το παραπάνω διάγραμμα απεικονίζει την κατανομή των ερωτηθέντων κατά φύλο με συντεταγμένες τον αριθμό και το ποσοστό. Παρατηρούμε ότι ο αριθμός των γυναικών ανέρχεται σε (27) είκοσι επτά και καλύπτουν ένα ποσοστό ανερχόμενο στο 54% ενώ το υπόλοιπο 46% καλύπτεται από τους άντρες.

6.2.2. ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΚΑΤΑ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΓΥΝΑΙΚΕΣ

ΕΙΔΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ/ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	ΠΕ	ΤΕ	ΔΕ	ΥΕ	ΣΥΝΟΛΟ
ΜΟΝΙΜΟΙ	8	1	8	-	17
ΣΥΜΒΑΣΙΟΥΧΟΙ	2	2	1	-	5
ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	1	3	1	-	5
ΣΥΝΟΛΟ	11	6	10	-	27

Στον παραπάνω πίνακα και στο διάγραμμα που ακολουθεί κατατάσσεται ο αριθμός των γυναικών ανάλογα με το είδος εργασίας στο οποίο ανήκουν και τους τίτλους σπουδών που κατέχουν .



Παρατηρούμε ότι ο συνολικός αριθμός του μόνιμου προσωπικού ανέρχεται σε (17) δέκα επτά. Το μεγαλύτερο ποσοστό καλύπτεται από γυναίκες πανεπιστημιακής και τεχνολογικής εκπαίδευσης (94%) ενώ το ποσοστό τεχνολογικής εκπαίδευσης είναι πολύ μικρότερο (6%) καθώς διακρίνουμε ότι μόνο ένα άτομο κατέχει τον αντίστοιχο τίτλο.



Ο αριθμός των συμβασιούχων γυναικών ανέρχεται συνολικά σε (5) πέντε με ποσοστό κάλυψης 40% για την πανεπιστημιακή εκπαίδευση, 40% για την τεχνολογική εκπαίδευση και 20% για την δευτεροβάθμια εκπαίδευση.

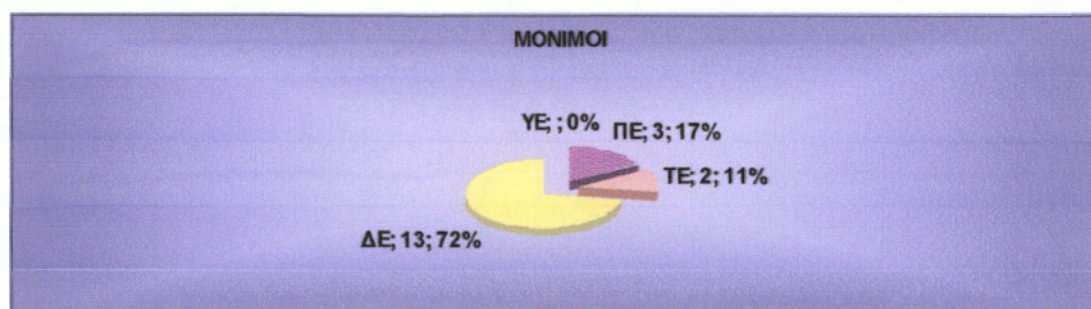


Ο αριθμός των γυναικών με σύμβαση αορίστου χρόνου ανέρχεται σε (5) πέντε. Το ποσοστό των υπαλλήλων πανεπιστημιακής εκπαίδευσης καλύπτει μόλις το 20%, της τεχνολογικής εκπαίδευσης το 60% και της δευτεροβάθμιας το υπόλοιπο 20%.

ΑΝΔΡΕΣ

ΕΙΔΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ/ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	ΠΕ	ΤΕ	ΔΕ	ΥΕ	ΣΥΝΟΛΟ
ΜΟΝΙΜΟΙ	3	2	13	-	18
ΣΥΜΒΑΣΙΟΥΧΟΙ	-	2	0	1	3
ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	1	-	1	-	2
ΣΥΝΟΛΟ	4	4	14	1	23

Στον παραπάνω πίνακα και στο διάγραμμα που ακολουθεί κατατάσσεται ο αριθμός των ανδρών ανάλογα με το είδος εργασίας στο οποίο ανήκουν και τους τίτλους σπουδών που κατέχουν .



Ο συνολικός αριθμός των ερωτηθέντων μόνιμων υπαλλήλων ανέρχεται συνολικά σε (18) δέκα οκτώ. Το 17% καλύπτεται από άτομα πανεπιστημιακής εκπαίδευσης καθώς ο αριθμός τους δεν ξεπερνά τα (3) τρία άτομα, το 11% καλύπτεται από άτομα τεχνολογικής εκπαίδευσης και υπόλοιπο 72% αποτελείται από άτομα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ο αριθμός των οποίων αγγίζει τους (13) δεκατρείς.



Ο συνολικός αριθμός των συμβασιούχων δεν ξεπερνά τους (3) τρεις καθώς μόνο (2) άτομα κατέχουν τίτλους τεχνολογικής εκπαίδευσης και (1) ένας υποχρεωτικής εκπαίδευσης.

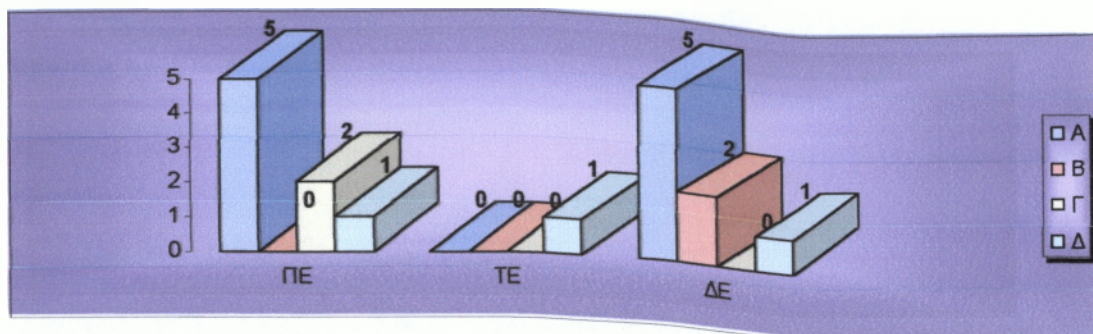


Με σύμβαση αορίστου χρόνου απασχολούνται (2) άτομα εκ των οποίων ο ένας είναι πανεπιστημιακής εκπαίδευσης και ο άλλος δευτεροβάθμιας.

6.2.3. ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΚΑΤΑ ΒΑΘΜΟ

ΓΥΝΑΙΚΕΣ

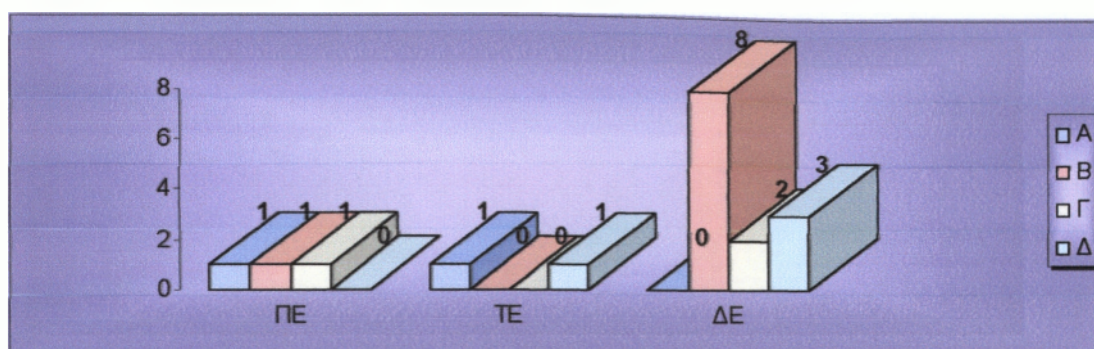
ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ/ ΒΑΘΜΟΣ	ΠΕ	ΤΕ	ΔΕ	ΣΥΝΟΛΟ
A	5	-	5	10
B	-	-	2	2
Γ	2	-	-	2
Δ	1	1	1	3
ΣΥΝΟΛΟ	8	1	8	17



Το παραπάνω διάγραμμα απεικονίζει τον αριθμό των ερωτηθέντων γυναικών που ανήκουν σε κάθε επίπεδο εκπαίδευσης σε αντιστοιχία με τον βαθμό που κατέχουν. Εδώ να τονίσουμε ότι βαθμό έχουν μόνο οι μόνιμοι υπάλληλοι. Ο αριθμός των γυναικών πανεπιστημιακής εκπαίδευσης και με βαθμό Α^{*} ανέρχεται στα (5) πέντε άτομα, με βαθμό Β^{*} κανένα, με βαθμό Γ^{*} (2) δύο και με βαθμό Δ^{*} (1) μία. Τεχνολογικής εκπαίδευσης υπάρχει μόνο (1) ένα άτομο και αυτό με βαθμό Δ^{*} ενώ στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση με βαθμό Α^{*} είναι (5) πέντε γυναίκες, με βαθμό Β^{*} (2) δύο και με βαθμό Δ^{*} (1) μία.

ΑΝΔΡΕΣ

ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ/ ΒΑΘΜΟΣ	ΠΕ	ΤΕ	ΔΕ	ΥΕ	ΣΥΝΟΛΟ
Α	1	1	-	-	2
Β	1	-	8	-	9
Γ	1	-	2	-	3
Δ	-	1	3	-	4
ΣΥΝΟΛΟ	3	2	13	-	18



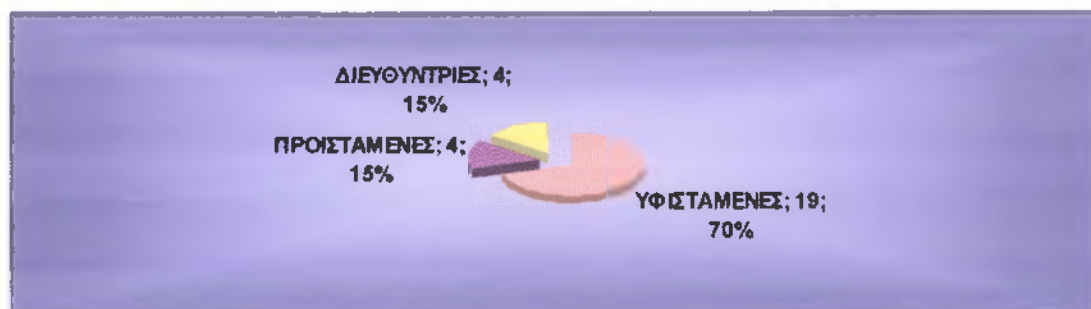
Το παραπάνω διάγραμμα απεικονίζει τον αριθμό των ερωτηθέντων ανδρών που ανήκουν σε κάθε επίπεδο εκπαίδευσης σε αντιστοιχία με τον βαθμό που κατέχουν. Παρατηρούμε ότι μόλις (1) ένα άτομο κατέχει τίτλο πανεπιστημιακής εκπαίδευσης και με βαθμό Α^{*}, το ίδιο και με τους βαθμούς Β^{*} και Γ^{*} ενώ το βαθμό Δ^{*} δεν τον κατέχει κανένας. Όσο αφορά την τεχνολογική εκπαίδευση και με βαθμό Α^{*} υπάρχει (1) ένα άτομο το ίδιο και με βαθμό Δ^{*} ενώ στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση το μεγαλύτερο ποσοστό καλύπτεται από υπαλλήλους με βαθμό Β^{*} καθώς ο αριθμός τους ανέρχεται στους (8) οκτώ, με βαθμό Γ^{*} υπάρχουν (2) δύο άτομα ενώ με βαθμό Δ^{*} (3) τρία.

6.2.4. ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΘΕΣΗ ΚΑΤΟΧΗΣ

ΓΥΝΑΙΚΕΣ

	ΠΕ	ΤΕ	ΔΕ	ΥΕ	ΣΥΝΟΛΟ
ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ	6	6	7	-	19
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΙ	3	-	1	-	4
ΔΙΕΥΘΥΝΤΡΙΕΣ	2	-	2	-	4
ΣΥΝΟΛΟ	11	6	10	-	27

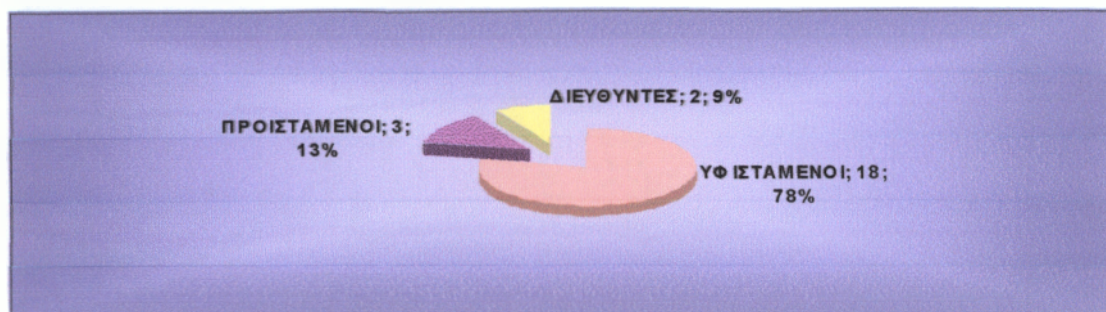
Στον παραπάνω πίνακα και στο διάγραμμα που ακολουθεί περιγράφεται η κατανομή των οργανικών θέσεων (γυναικών) συνολικά αλλά και τμηματικά ανάλογα με τη θέση που κατέχουν και το επίπεδο μόρφωσής τους.



Στο διάγραμμα παρατηρούμε ότι το 70% αποτελείται από γυναίκες που καλύπτουν υφιστάμενες θέσεις ο αριθμός των οποίων ανέρχεται συνολικά σε (19) δεκαεννέα. Από αυτές (6) έξι είναι πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, (6) έξι τεχνολογικής εκπαίδευσης και (7) επτά δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Το 15% αποτελείται από τις θέσεις των προϊσταμένων ο αριθμός των οποίων ανέρχεται συνολικά σε (4) τέσσερις. Από αυτές (3) τρεις είναι πανεπιστημιακής εκπαίδευσης και (1) μία δευτεροβάθμιας. Και τέλος, το υπόλοιπο 15% το αποτελούν οι διευθύντριες από τις οποίες (2) δύο είναι πανεπιστημιακής εκπαίδευσης και (2) δευτεροβάθμιας.

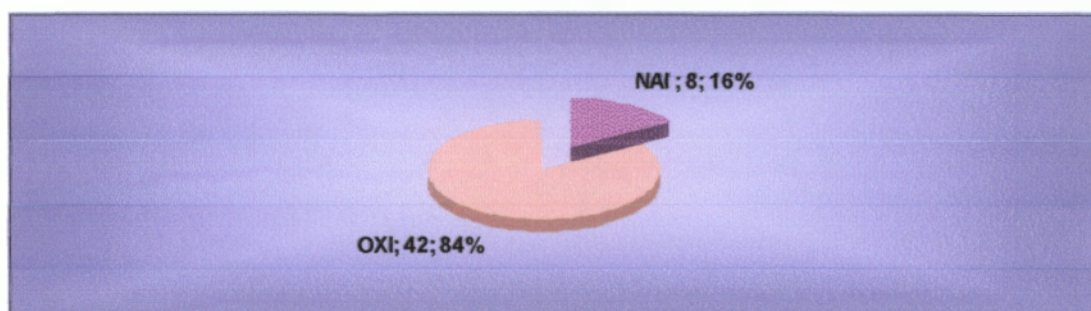
ΑΝΔΡΕΣ

	ΠΕ	ΤΕ	ΔΕ	ΥΕ	ΣΥΝΟΛΟ
ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ	2	3	12	1	18
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΙ	1	-	2	-	3
ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ	1	1	-	-	2
ΣΥΝΟΛΟ	4	4	14	1	23



Στο διάγραμμα παρατηρούμε ότι το 78% αποτελείται από άνδρες που καλύπτουν υφιστάμενες θέσεις ο αριθμός των οποίων ανέρχεται συνολικά σε (18) δεκάοκτώ. Από αυτούς (2) δύο είναι πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, (3) τρεις τεχνολογικής εκπαίδευσης, (12) δώδεκα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και (1) ένας υποχρεωτικής εκπαίδευσης. Το 13% αποτελείται από τις θέσεις των προϊσταμένων ο αριθμός των οποίων ανέρχεται συνολικά σε (3) τρεις. Από αυτούς (1) ένας είναι πανεπιστημιακής εκπαίδευσης και (2) δύο δευτεροβάθμιας. Και τέλος, το υπόλοιπο 9% το αποτελούν οι διευθυντές από τους οποίους (1) ένας είναι πανεπιστημιακής εκπαίδευσης και (1) ένας τεχνολογικής εκπαίδευσης.

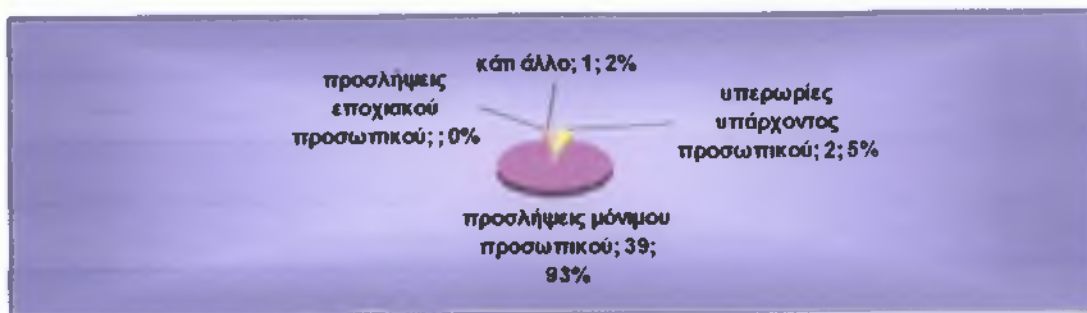
6.2.5. ΤΟ ΥΠΑΡΧΟΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΚΑΛΥΠΤΕΙ ΤΙΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΑΣ;



Εδώ παρατηρούμε ότι ένα μεγάλο ποσοστό της τάξεως του 84% απάντησε ότι το υπάρχον προσωπικό δεν καλύπτει τις ανάγκες της υπηρεσίας τους ενώ το υπόλοιπο 16% μένει ικανοποιημένο.

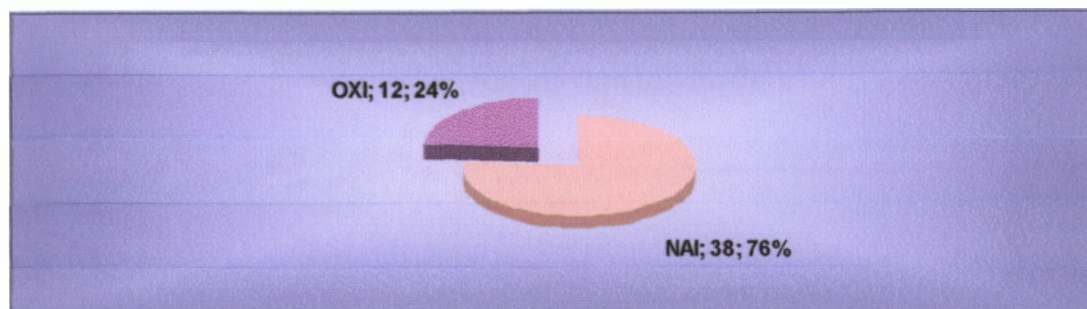
6.2.6. ΑΝ ΟΧΙ, ΜΕ ΠΟΙΟ ΤΡΟΠΟ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΕΠΙΛΥΘΕΙ ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΑΥΤΟ;

- α. υπερωρίες υπάρχοντος προσωπικού;
- β. προσλήψεις μόνιμου προσωπικού;
- γ. προσλήψεις εποχιακού προσωπικού;
- δ. κάτι άλλο;



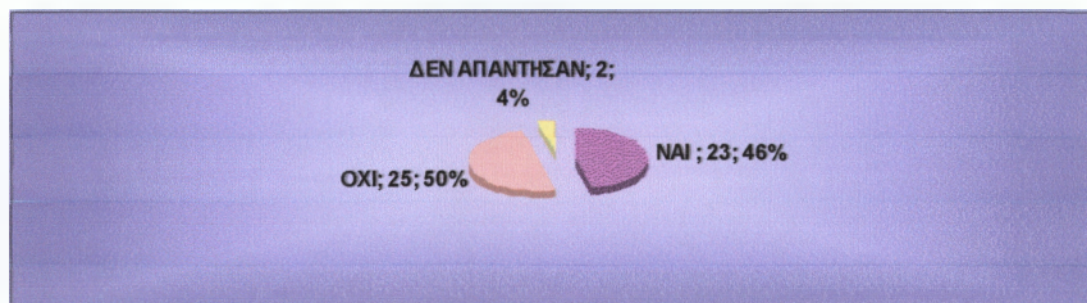
Το 93% των ερωτηθέντων κρίνει ότι με προσλήψεις μόνιμου προσωπικού θα επιλυθεί η ανεπάρκεια που υπάρχει στο τμήμα τους. Ενώ μόλις ένα 5% συμφώνησε στο να γίνονται υπερωρίες του υπάρχοντος προσωπικού.

6.2.7. ΤΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΣΑΣ ΕΙΝΑΙ ΑΝΤΑΞΙΑ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ;



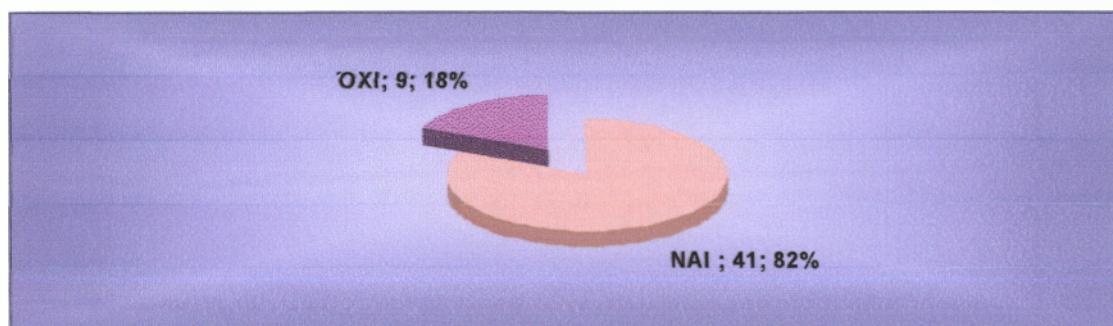
Όπως διακρίνουμε απ' το παραπάνω διάγραμμα το 76% των ερωτηθέντων έχει προσόντα αντάξια της θέσης που κατέχει. Ενώ το υπόλοιπο 24% απάντησε αρνητικά γιατί πιστεύουν πως τα προσόντα τους είναι πολύ καλύτερα ίσως και περισσότερα για τη θέση που κατέχουν.

6.2.8. ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΟΤΙ ΣΕ ΑΛΛΟ ΤΜΗΜΑ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ Η ΑΠΟΔΟΣΗ ΣΑΣ ΘΑ ΗΤΑΝ ΠΙΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ;



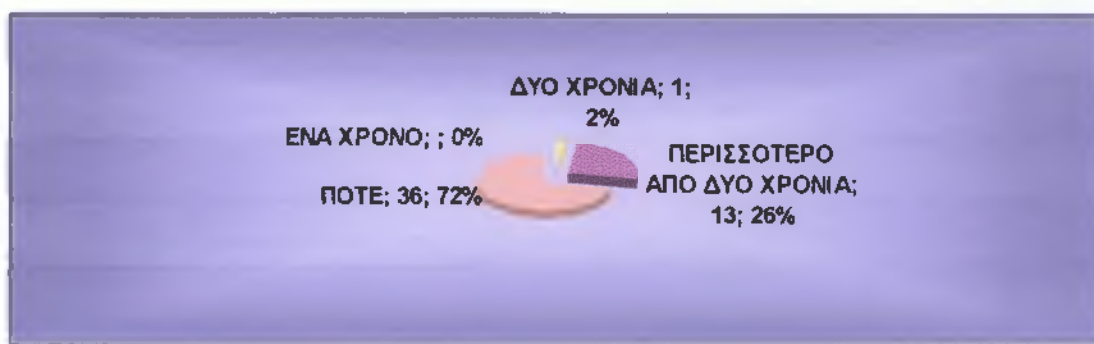
Το 46% των ερωτηθέντων απάντησε ότι η απόδοσή τους θα ήταν αποτελεσματική σε οποιοδήποτε τμήμα του Δήμου ενώ το 50% απάντησε αρνητικά και δικαιολογημένα γιατί η πλειοψηφία αυτών αφορά υπαλλήλους των Τεχνικών Υπηρεσιών και συγκεκριμένα τοπογράφους, μηχανικούς κ.λπ. οι οποίοι δεν έχουν ασχοληθεί ποτέ με διοικητικά και οικονομικά θέματα. Τέλος, υπάρχει ένα μικρό ποσοστό της τάξεως του 4% το οποίο δεν απάντησε.

6.2.9. ΚΡΙΝΕΤΕ ΟΤΙ Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΙΝΑΙ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΗ;



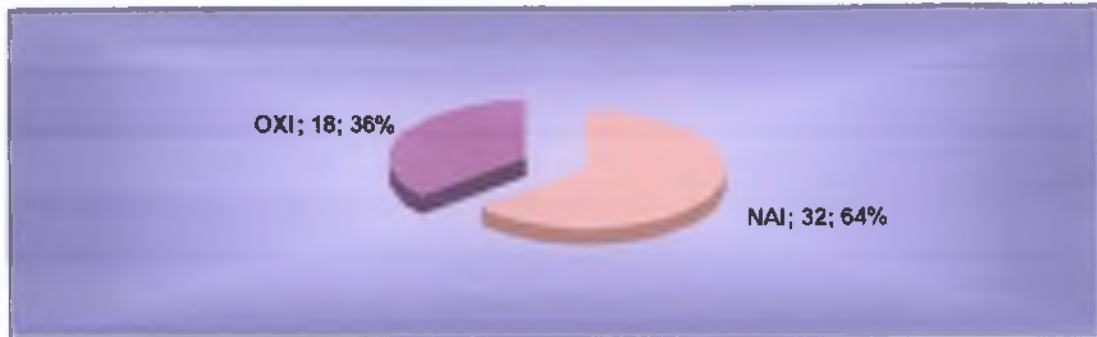
Όπως παρατηρούμε από το παραπάνω διάγραμμα το 82% των ερωτηθέντων κρίνει ότι η αξιολόγηση είναι απαραίτητη ενώ το υπόλοιπο 18% απάντησε αρνητικά.

6.2.10. ΠΟΤΕ ΗΤΑΝ Η ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΦΟΡΑ ΠΟΥ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΑΤΕ ΤΗΝ ΕΚΘΕΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ;

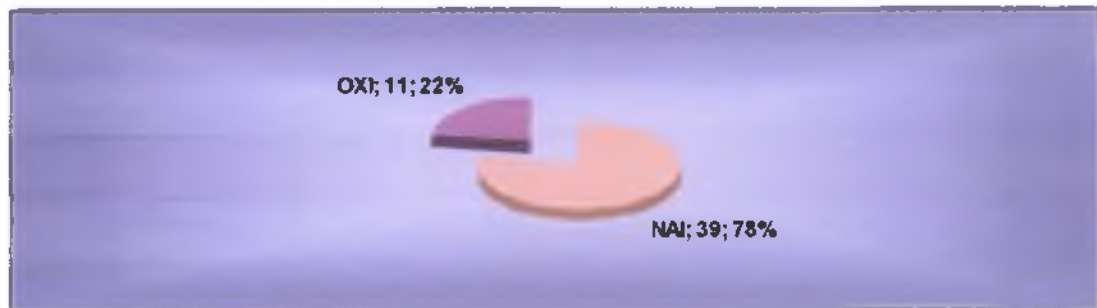


Όσο αφορά την αξιολόγηση, εδώ αξίζει να αναφέρουμε ότι ο μεγαλύτερος αριθμός των υπαλλήλων του Δήμου δεν έχει αξιολογηθεί ποτέ. Το ποσοστό αυτό ανέρχεται στο 72% ενώ το 26% έχει να αξιολογηθεί περισσότερο από δύο χρόνια. Το ποσοστό αυτό καλύπτεται από υπαλλήλους που ήρθαν με απόσπασση στο Δήμο Πετρούπολης και είχαν αξιολογηθεί από την προηγούμενη υπηρεσία τους. Το ίδιο ισχύει και για το υπόλοιπο 2%.

6.2.11.ΓΙΝΕΤΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟ ΠΕΤΡΟΥΠΟΛΗΣ;



6.2.12.Ο ΔΗΜΟΣ ΣΑΣ ΕΧΕΙ ΣΤΕΙΛΕΙ ΝΑ ΣΥΜΜΕΤΑΣΧΕΤΕ ΣΕ ΚΑΠΟΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ;



Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων υπαλλήλων απάντησε ότι στο Δήμο γίνεται εκπαίδευση όμως στην πραγματικότητα λίγοι είναι αυτοί που έχουν παρακολουθήσει κάποιο αντίστοιχο σεμινάριο. Επίσης, από τους ερωτηθέντες πολλοί ήταν αυτοί οι οποίοι ισχυρίστηκαν ότι στο τμήμα τους δε γίνεται ενημέρωση σχετικά με τη διεξαγωγή επιμορφωτικών σεμιναρίων και ότι η συμμετοχή των προσώπων σε αυτά είναι επιλεκτική.

6.3. Συμπεράσματα

- Υπάρχει έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού με αποτέλεσμα η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών να παραμένει σε χαμηλά επίπεδα. Τα μεγαλύτερα ποσοστά ανήκουν στους εργαζόμενους δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και υποχρεωτικής εκπαίδευσης. Το πρόβλημα αυτό οφείλεται στις διαδικασίες πρόσληψης δίχως αξιολόγηση και αξιοκρατία, για το οποίο υπεύθυνη είναι τόσο η κεντρική διοίκηση όσο και τοπική αυτοδιοίκηση.
- Επίσης το μεγαλύτερο ποσοστό των υπαλλήλων είναι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης με αποτέλεσμα να χειρίζονται σημαντικές υποθέσεις των Ο.Τ.Α. και να έχουν αυξημένες αρμοδιότητες, άτομα με χαμηλό επίπεδο εκπαίδευσης.
- Ακόμα, είναι ολοφάνερη η αδυναμία του Δήμου στο επιστημονικά εκπαιδευμένο προσωπικό και αυτό αποτελεί ένα πρώτο δείγμα στο ότι ο Δήμος παραμένει στάσιμος τόσο αναπτυξιακά όσο και διοικητικά εξαιτίας της μη καλής στελέχωσης από ικανά άτομα.
- Οι υπάλληλοι όταν διορίζονται τα δύο πρώτα χρόνια διανύουν την δοκιμαστική τους υπηρεσία. Για την μονιμοποίησή τους απαιτείται εισαγωγική εκπαίδευση και αφού περάσουν δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως και έτσι μεταβιβάζονται στον αμέσως επόμενο βαθμό από αυτόν που έχουν διοριστεί. Αναγκαίο είναι να σημειωθεί ότι στην πλειοψηφία της κατηγορίας αυτής των υπαλλήλων δεν έχουν περάσει την εισαγωγική τους εκπαίδευση με αποτέλεσμα να μην προχωράει η τυπική τους μονιμοποίηση και να μένουν στάσιμη στο βαθμό εισαγωγής τους.
- Με ελάχιστες εξαιρέσεις η αξιολόγηση των υπαλλήλων στον ευρύτερο δημόσιο τομέα ή δεν γίνεται, ή όπου γίνεται δεν είναι ουσιαστική. Οι υπάρχουσες πρακτικές αξιολόγησης δεν επιτρέπουν το συνδυασμό των επιδεξιοτήτων του υπαλλήλου με συγκεκριμένα εργασιακά καθήκοντα, στην βαθμολογική και τη μισθολογική του εξέλιξη.

6.4. Προτάσεις

Οι προϋποθέσεις για αναβάθμιση του μορφωτικού επιπέδου του προσωπικού της Τ.Α, και της λειτουργίας των υπηρεσιών των Ο.Τ.Α. στηρίζονται στα εξής σημεία:

- Οι υπηρεσίες των εκάστοτε Ο.Τ.Α. θα πρέπει να επανδρώνονται με προσωπικό εξειδικευμένο πανεπιστημιακής ή τεχνολογικής εκπαίδευσης ώστε με τις γνώσεις και την εξειδίκευσή τους να υλοποιούν αποδοτικά με λύσεις και προοπτική το έργο των αιρετών. Θα πρέπει επίσης οι αιρετοί να αξιοποιήσουν το ανθρώπινο δυναμικό με την ανάπτυξη δραστηριοτήτων και πρωτοβουλιών.
- Πολιτική βούληση από την κεντρική διοίκηση και τους αιρετούς σε συνδυασμό με την επένδυση σε έργο επιμόρφωσης (σεμινάρια, μετεκπαίδευση κ.α.) για το προσωπικό των Ο.Τ.Α., αλλά και για τους αιρετούς.

Όσον αφορά τις σχέσεις εργασίας του προσωπικού των Ο.Τ.Α προτείνονται τα εξής:

- Οι συμβάσεις εργασίας ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου και οι συμβάσεις έργου δεν θα πρέπει να καλύπτουν τις υπηρεσιακές ανάγκες των Ο.Τ.Α. Το προσωπικό των παραπάνω κατηγοριών θα πρέπει να καλύπτει μόνο εποχιακές ανάγκες ή να εκτελεί εργασίες που δεν αποτελούν πάγια ανάγκη των Ο.Τ.Α. Η πρόσληψη του προσωπικού αυτού προκαλεί προβλήματα τόσο στους αιρετούς όσο και στους εργαζόμενους. Άλλωστε οι κενές οργανικές θέσεις στους Ο.Τ.Α. καλύπτονται με την διαδικασία του Ν. 2190/94, κάτι το οποίο ισχύει για όλες τις κατηγορίες και τους κλάδους του προσωπικού, εκτός των κλάδων ΠΕ Διοικητικού / Οικονομικού, ΤΕ Διοικητικού / Λογιστικού και ΔΕ Διοικητικού. Επομένως δεν υφίσταται η δικαιολογία που προτάσσουν οι αιρετοί, ότι αναγκάζονται να προσλαμβάνουν προσωπικό με σύμβαση εργασίας ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου ή με σύμβαση έργου επειδή καθυστερεί η πλήρωση των κενών θέσεων.
- Να καταργηθούν οι συμβάσεις έργου που υποκρύπτουν σχέση εξαρτημένης εργασίας.

Προτάσεις για την καλύτερη λειτουργία και απόδοση του Δήμου Πετρούπολης:

- Πρόσληψη προσωπικού ή αναδιανομή των υπαλλήλων από άλλα τμήματα έτσι ώστε να λυθεί το πρόβλημα για την ευκολότερη και γρηγορότερη εξυπηρέτηση των Δημοτών.
- Εφοδιασμός των γραφείων με υπολογιστές ιδιαίτερα στους υπάλληλους που τους είναι χρήσιμοι.
- Να γίνεται τακτικότερη εκπαίδευση των υπαλλήλων. Κάθε χρόνο να περνάνε από εκπαίδευση όλα τα τμήματα του Δήμου. Έτσι η απόδοση και η γνώση των υπαλλήλων θα αυξανόταν κατά πολύ.
- Να στέλνονται σε όλα τα τμήματα οι εκθέσεις αξιολόγησης ώστε να συμπληρώνονται από τους υπαλλήλους και να μην υπάρχει αδικία μεταξύ των υπαλλήλων αργότερα κατά τη κρίση τους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Χαράλαμπος Κων. Κανελλόπουλος, Διοίκηση Προσωπικού-Ανθρώπινου Δυναμικού, Αθήνα 2002.
- Λεωνίδας Σ. Χυτήρης, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.
- Ανδρέας Μηλιώνης, «Η πόλη της Πέτρας», Πετρούπολη 2005.

ΝΟΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΕΔΡΙΚΑ ΔΙΑΤΑΓΜΑΤΑ

- Ν. 1188/1981 ΦΕΚ Αριθμός φύλλου 204/ Τεύχος α' / 30-7-81 Περί Καταστάσεως Προσωπικού Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης.
- Ν. 1832/1989 Τροποποίηση και συμπλήρωση της νομοθεσίας για την τοπική αυτοδιοίκηση και την αποκέντρωση.
- Ν. 2130/1993 Τροποποίηση και συμπλήρωση διατάξεων της περιφερειακής διοίκησης, τον κώδικα της ελληνικής ιθαγένειας, του δημοτικού και κοινοτικού κώδικα, των διατάξεων για τις προσόδους των Ο.Τ.Α. και άλλες διατάξεις.
- Ν. 2190/1994 ΦΕΚ Αριθμός φύλλου 28/ Τεύχος α'/ 3-3-94 Σύσταση ανεξάρτητης αρχής για την επιλογή προσωπικού και ρύθμιση θεμάτων διοίκησης, κεφαλαίο η' βαθμολογικό σύστημα διάρθρωσης θέσεων του δημοσίου και των Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ

- Δήμος Πετρούπολης www.petroupoli.gr
- Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης www.ypes.gr

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΑΠΕΥΘΥΝΕΤΑΙ ΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΠΕΤΡΟΥΠΟΛΗΣ
ΑΝΑΛΟΓΙΑ 50 ΣΤΟΥΣ 200 ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ (ΜΟΝΙΜΟΥ ΚΑΙ ΑΟΡΙΣΤΟΥ
ΧΡΟΝΟΥ)

1. ΦΥΛΟ

ΑΝΔΡΑΣ

ΓΥΝΑΙΚΑ

2. ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΠΕ

ΤΕ

ΔΕ

ΥΕ

3. ΒΑΘΜΟΣ

Α

Β

Γ

Δ

Ε

4. ΕΙΣΤΕ ΣΥΜΒΑΣΙΟΥΧΟΣ, ΜΟΝΙΜΟΣ Ή ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ;

ΣΥΜΒΑΣΙΟΥΧΟΣ

ΜΟΝΙΜΟΣ

ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ

5. ΤΙ ΘΕΣΗ ΚΑΤΕΧΕΤΕ:

ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ

ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ

ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΣ

6. ΣΕ ΠΟΙΟ ΤΜΗΜΑ ΑΠΑΣΧΟΛΕΙΣΤΕ;

.....

7. ΤΟ ΥΠΑΡΧΟΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΚΑΛΥΠΤΕΙ ΤΙΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΑΣ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

8. ΑΝ ΟΧΙ, ΜΕ ΠΟΙΟ ΤΡΟΠΟ ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΕΠΙΛΥΘΕΙ ΤΟ
ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΑΥΤΟ;

- 1 ΥΠΕΡΩΡΙΕΣ ΥΠΑΡΧΟΝΤΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ;
- 2 ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ ΜΟΝΙΜΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ;
- 3 ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ ΕΠΟΧΙΑΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ;
- 4 ΚΑΤΙ ΑΛΛΟ;

9. ΠΙΣΤΕΥΤΕ ΟΤΙ ΤΑ ΠΡΟΣΩΝΤΑ ΣΑΣ ΕΙΝΑΙ ΑΝΤΑΞΙΑ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

10. ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΟΤΙ Η ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΤΩΝ ΝΕΟΔΙΟΡΙΣΜΕΝΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΓΙΝΕΤΑΙ ΣΕ ΤΜΗΜΑΤΑ ΟΠΟΥ ΤΑ ΠΡΟΣΩΝΤΑ ΤΟΥΣ ΘΑ ΦΑΝΟΥΝ ΠΙΟ ΧΡΗΣΙΜΑ ΓΕΓΟΝΟΣ ΠΟΥ ΘΑ ΒΟΗΘΗΣΕΙ ΣΤΗ ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

11. ΚΡΙΝΕΤΕ ΟΤΙ Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΙΝΑΙ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΗ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

12. ΘΥΜΑΣΤΕ ΠΟΤΕ ΗΤΑΝ Η ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΦΟΡΑ ΠΟΥ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΑΤΕ ΤΗΝ ΕΚΘΕΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΑΣ;

ΈΝΑ ΧΡΟΝΟ

ΔΥΟ ΧΡΟΝΙΑ

ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΑΠΟ ΔΥΟ ΧΡΟΝΙΑ

ΠΟΤΕ

13. ΓΙΝΕΤΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟ ΠΕΤΡΟΥΠΟΛΗΣ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

14. Ο ΔΗΜΟΣ ΣΑΣ ΕΧΕΙ ΣΤΕΙΛΕΙ ΝΑ ΣΥΜΜΕΤΑΣΧΕΤΕ ΣΕ ΚΑΠΟΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

Βαθμολογία
(1-10)
Α' Αξιολογητή

IV. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

- 12. Συμπεριφορά προς πολίτες. Εξυπηρέτηση του κοινού.
- 13. Επικοινωνία και συνεργασία με συναδέλφους και άλλες υπηρεσίες.
 - Ειδική και συγκεκριμένη αιτιολογία του Α' Αξιολογητή για βαθμολογία κάθε κριτηρίου με βαθμούς 9 ή 10 ή 4 και κάτω, βάσει πραγματικών στοιχείων:

Βαθμολογία
(1-10)
Α' Αξιολογητή

V. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

- ** 14. Ικανότητα θέσης και επίτευξης στόχων.
- 15. Ποιότητα και ποσότητα εργασίας.
- 16. Εξοικονόμηση πόρων (όχι μόνο οικονομικών, αλλά και εργασίας, χρόνου, υλικών μέσων κλπ.).
 - Ειδική και συγκεκριμένη αιτιολογία του Α' Αξιολογητή για βαθμολογία κάθε κριτηρίου με βαθμούς 9 ή 10 ή 4 και κάτω, βάσει πραγματικών στοιχείων:

Αξιολογούνται οι υπάλληλοι που λόγω των αρμοδιοτήτων τους έρχονται σε επικοινωνία με το κοινό. Η βαθμολογία 9 ή 10 στο κριτήριο 14 δίδεται μόνο εφόσον οι στόχοι είναι σύμφωνοι με τις διατάξεις του παρόντος διατάγματος και ανάλογα με το βαθμό επίτευξης των στόχων.

Ζ. ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

ΥΠΟΓΡΑΦΕΣ

Η. ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ Β' ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ:

Θ. ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

α/α	ΚΡΙΤΗΡΙΑ	1 Αυτοαξιολόγηση (1-10)	2 Β' Αξιολογητής (1-10)	ΣΥΜΠΛΗΡΩΝΕΤΑΙ ΜΟΝΟ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ						9 Συμπληρωματική βαθμολογία για εξαιρετικές επιδόσεις (10)	
				3 Α' Αξιολογητής (1-10)	4 Επιθεωρητής (1-10)	*** Οριστική Βαθμολογία					8 Μέσος όρος Βαθμολογίας Α', Β' Αξιολογητή & Επιθεωρητή (1-10)
						5 Α' Αξιολογητής (1-10)	6 Β' Αξιολογητής (1-10)	7 Επιθεωρητής (1-10)	8		
1	ΓΝΩΣΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ										
2	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ										
3	ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ										
4	ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ										
*** 5	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ										
									Γενικός μέσος όρος	ΣΥΝΟΛΟ	

Ι. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΡΙΣΗΣ ΕΙΔΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΙΔΙΚΗ ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΑ

(Συμπληρώνεται από την Υπηρεσία)

ΙΑ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΥΧΟΝ ΕΝΣΤΑΣΗΣ

(Συμπληρώνεται από την Υπηρεσία)

Α' ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ _____
(Όνοματεπώνυμο) (Τίτλος Θέσης & Βαθμός)

_____ (ημερομηνία)

_____ (υπογραφή)

Β' ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ _____

- * Πραγματοποιείται πριν από την αξιολόγηση, κατά την κρίση του αξιολογητή, οπωσδήποτε όμως εφόσον ζητηθεί από τον αξιολογούμενο.
- ** Τίθεται ο μέσος όρος της βαθμολογίας των επί μέρους κριτηρίων με προσέγγιση εκατοστού.
- *** Τίθεται η βαθμολογία αφού ληφθούν υπόψη τα αποτελέσματα της κρίσης της Ειδικής Επιτροπής αξιολόγησης για την ειδική αιτιολογία και του Υπηρεσιακού Συμβουλίου για τυχόν ενστάσεις.
- **** Η βαθμολογία 9 ή 10 στο κριτήριο 5 δίδεται μόνο εφόσον οι στόχοι είναι σύμφωνοι με τις διατάξεις του παρόντος διατάγματος και ανάλογα με το βαθμό επίτευξης των στόχων.



ΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

ΥΡΓΕΙΟ

ΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ή Ν.Π.Δ.Δ.

ΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

ΘΥΝΣΗ

Ε Ν Τ Υ Π Ο Β'

(Υπαλλήλων των κατηγοριών

ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ)

Πρωτ.:

Ε Κ Θ Ε Σ Η Α Ξ Ι Ο Λ Ο Γ Η Σ Η Σ

Χρονική περίοδος

ΟΙΚΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ

(μπληρώνεται από τον αξιολογούμενο)

..... (Επώνυμο με κεφαλαία) (Όνομα) (Πατρώνυμο)
..... (Κατηγορία & Κλάδος) (Βαθμός) (Τίτλος θέσης)

ΛΟΙ ΣΠΟΥΔΩΝ – ΜΕΤΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ – ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ

(μπληρώνεται από τον αξιολογούμενο)

ΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ ΠΟΥ ΕΠΙΤΕΛΕΣΘΗΚΕ:

μπληρώνεται από τον αξιολογούμενο. Περιγράφονται οι δραστηριότητες και τα αποτελέσματα που επέτυχε και εκείνες που ανατέθηκαν πέρα από τα κύρια καθήκοντά του):

οπτική περιγραφή του έργου:

λέτες – άρθρα – προτάσεις – βραβεύσεις:

Βαθμολογία
(1-10)
Α' Αξιολογητή

II. ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ

- 4. Ενδιαφέρον και αφοσίωση στην εργασία.
- 5. Πρωτοβουλία – Καινοτομίες, εκπόνηση σχετικών με την υπηρεσία μελετών, άρθρων ή προτάσεων και βράβευση τέτοιων εργασιών.
- 6. Ανάληψη ευθυνών.
 - Ειδική και συγκεκριμένη αιτιολογία του Α' Αξιολογητή για βαθμολογία κάθε κριτηρίου με βαθμούς 9 ή 10 ή 4 και κάτω, βάσει πραγματικών στοιχείων:

Βαθμολογία
(1-10)
Α' Αξιολογητή

III. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

- * 7. Συμπεριφορά προς πολίτες. Εξυπηρέτηση του κοινού.
- 8. Επικοινωνία και συνεργασία με συναδέλφους και άλλες υπηρεσίες.
 - Ειδική και συγκεκριμένη αιτιολογία του Α' Αξιολογητή για βαθμολογία κάθε κριτηρίου με βαθμούς 9 ή 10 ή 4 και κάτω, βάσει πραγματικών στοιχείων:

* Αξιολογούνται οι υπάλληλοι που λόγω των αρμοδιοτήτων τους έρχονται σε επικοινωνία με το κοινό.

Ζ. * ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

ΥΠΟΓΡΑΦΕΣ

4. ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ Β' ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ:

Δ. ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

ΚΡΙΤΗΡΙΑ	1 Αυτο- αξιολόγηση (1-10)	2 Β' Αξι- ολογητής (1-10)	ΣΥΜΠΛΗΡΩΝΕΤΑΙ ΜΟΝΟ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ					9 Συμπληρωματική βαθμο- λογία για εξαιρετικές επιδόσεις (10)	
			3 Α' Αξι- ολογητής (1-10)	4 Επιθεω- ρητής (1-10)	*** Οριστική Βαθμολογία				8 Μέσος όρος βαθμολογίας Α', Β' Αξιολογητή & Επιθεωρητή (1-10)
					5 Α' Αξι- ολογητής (1-10)	6 Β' Αξι- ολογητής (1-10)	7 Επιθεω- ρητής (1-10)		
ΚΡΙΣΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ									
ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΝ ΚΑΙ ΙΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ									
ΉΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ Ή ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ									
ΙΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ									
							Γενικός μέσος όρος	ΣΥΝΟΛΟ	

Ε. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΡΙΣΗΣ ΕΙΔΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΙΔΙΚΗ ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΑ

(Συμπληρώνεται από την Υπηρεσία)

Ι. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΥΧΟΝ ΕΝΣΤΑΣΗΣ

(Συμπληρώνεται από την Υπηρεσία)

Α. ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ

_____ (Όνοματεπώνυμο) (Τίτλος Θέσης & Βαθμός)

_____ (ημερομηνία)

_____ (υπογραφή)

Β. ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ

* Πραγματοποιείται πριν από την αξιολόγηση, κατά την κρίση του αξιολογητή, οπωσδήποτε όμως εφόσον ζητηθεί από τον αξιολογούμενο.

** Τίθεται ο μέσος όρος της βαθμολογίας των επί μέρους κριτηρίων με προσέγγιση εκατοστού.

** Τίθεται η βαθμολογία αφού ληφθούν υπόψη τα αποτελέσματα της κρίσης της Ειδικής Επιτροπής αξιολόγησης για την ειδική αιτιολογία και του Υπηρεσιακού Συμβουλίου για τυχόν ενστάσεις.

Ζ. * ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

ΥΠΟΓΡΑΦΕΣ

Η. ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ Β' ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ:

Θ. ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

ΣΥΜΠΛΗΡΩΝΕΤΑΙ ΜΟΝΟ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ								
α/α	ΚΡΙΤΗΡΙΑ	1 Αυτοαξιολόγηση (1-10)	2 Β' Αξιολογητής (1-10)	*** Οριστική Βαθμολογία				7 Συμπληρωματική Βαθμολογία για εξαιρετικές επιδόσεις (10)
				**3 Α' Αξιολογητής (1-10)	4 Α' Αξιολογητής (1-10)	5 Β' Αξιολογητής (1-10)	6 Μέσος όρος Βαθμολογίας Α' και Β' Αξιολογητή (1-10)	
1	ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ							
2	ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ							
3	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ							
							Γενικός μέσος όρος	ΣΥΝΟΛΟ

Ι. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΡΙΣΗΣ ΕΙΔΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΙΔΙΚΗ ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΑ

(Συμπληρώνεται από την Υπηρεσία)

ΙΑ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΥΧΟΝ ΕΝΣΤΑΣΗΣ

(Συμπληρώνεται από την Υπηρεσία)

Α' ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ

_____ (Όνοματεπώνυμο) (Τίτλος Θέσης & Βαθμός)

_____ (ημερομηνία)

_____ (υπογραφή)

Β' ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ

- * Πραγματοποιείται πριν από την αξιολόγηση, κατά την κρίση του αξιολογητή, οπωσδήποτε όμως εφόσον ζητηθεί από τον αξιολογούμενο.
- ** Τίθεται ο μέσος όρος της βαθμολογίας των επί μέρους κριτηρίων με προσέγγιση εκατοστού.
- *** Τίθεται η βαθμολογία αφού ληφθούν υπόψη τα αποτελέσματα της κρίσης της Ειδικής Επιτροπής αξιολόγησης για την ειδική αιτιολογία και του Υπηρεσιακού Συμβουλίου για τυχόν ενστάσεις.



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ
ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ή Ν.Π.Δ.Δ.
ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

ΕΝΤΥΠΟ Δ
(Για προϊστάμενους
και υπαλλήλους των
κατηγοριών ΠΕ, ΤΕ
και ΔΕ).

Αριθ. Πρωτ.:

**ΕΚΘΕΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ
Επιθεωρητή**

Χρονική περίοδος

A. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ

(Συμπληρώνεται από τον επιθεωρητή)

(Επώνυμο με κεφαλαία)	(Όνομα)	(Πατρώνυμο)
(Κατηγορία & Κλάδος)	(Βαθμός)	(Τίτλος θέσης)

B. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

A/A	ΚΡΙΤΗΡΙΑ*	ΒΑΘΜΟ- ΛΟΓΙΑ 1-10
1	ΓΝΩΣΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ	
** 2	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	
3	ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ	
4	ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	
5	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	

Γ. ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ – ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΑ

α) Παρατηρήσεις:

* Ο επιθεωρητής βαθμολογεί στα κριτήρια που έχει σχηματίσει ασφαλή γνώμη από την επιθεώρηση την οποία διενήργησε.

** Για τους υπαλλήλους ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ που δεν είναι προϊστάμενοι δεν βαθμολογείται το κριτήριο της διοικητικής ικανότητας.

