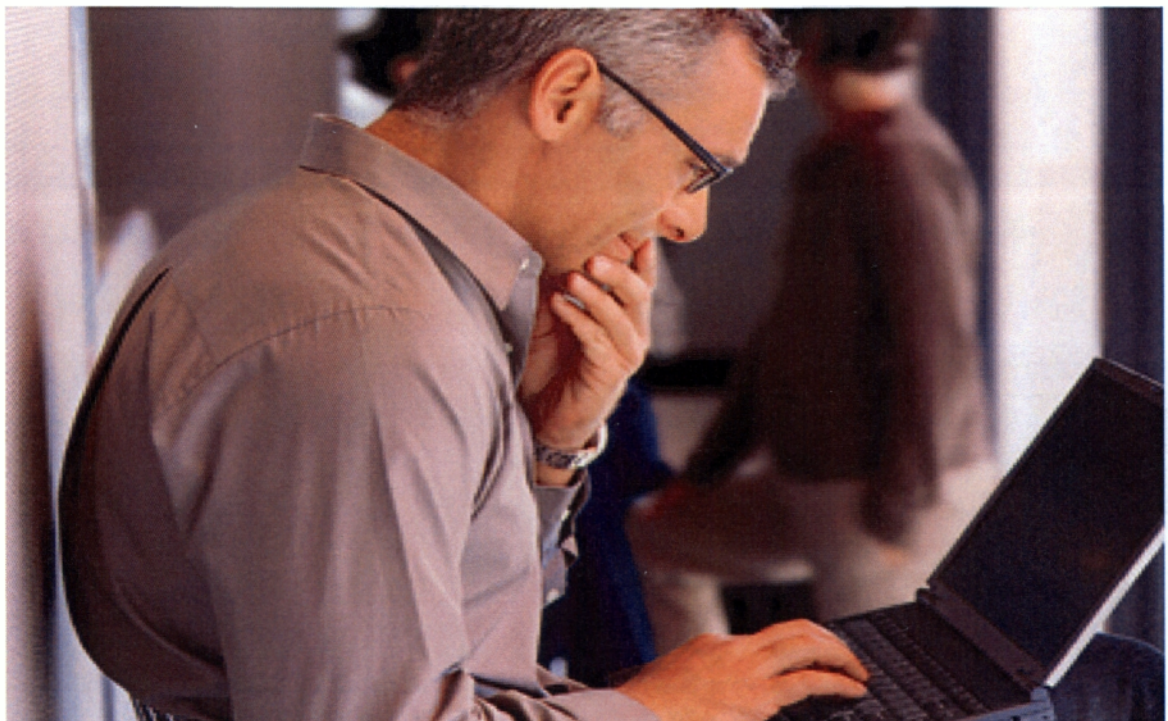


**ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΘΕΜΑ: «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ
ΔΗΜΟΥ ΧΑΛΚΙΔΑΣ»**



**ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ : ΚΑΡΑΚΟΒΟΥΝΗΣ ΚΩΝ/ΝΟΣ
ΚΑΛΛΕΖΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ**

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΘΕΟΔΩΡΟΣ Ν.ΤΣΕΚΟΣ
Επίκουρος Καθηγητής Τμήματος Τ.Α.

ΚΑΛΑΜΑΤΑ 2007

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Συντομογραφίες.....	6
Περίληψη.....	7
Εισαγωγή.....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.Εισαγωγή στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού(Δ.Α.Δ)	
Ορολογία	
1.1. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ως οργανωτική λειτουργία.....	9
1.2. Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων ή διοίκηση προσωπικού;.....	11
1.2.1. Το περιεχόμενο της έννοιας ανθρώπινοι πόροι.....	12
1.3. Οι δραστηριότητες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.....	13
1.4. Οι επιδράσεις του περιβάλλοντος στις δραστηριότητες της Δ.Α.Δ.....	14
1.4.1. Οικονομικοί παράγοντες.....	16
1.4.2. Τεχνολογικοί παράγοντες.....	16
1.4.3. Πολιτικοί παράγοντες.....	17
1.4.4. Κοινωνικοί παράγοντες.....	17
1.5. Η στρατηγική της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.....	18
1.6. Ο ρόλος της μονάδας ανθρώπινου δυναμικού.....	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Στελέχωση	
2.1. Η διαδικασία προγραμματισμού.....	21
2.1.1. Αξιολόγηση του υπάρχοντος δυναμικού.....	21
2.1.2. Προγραμματισμός για το ανθρώπινο δυναμικό που θα απαιτηθεί στο μέλλον.....	24
2.2. Πρόβλεψη αναγκών.....	24
2.3. Η κατάρτιση προγράμματος για το ανθρώπινο δυναμικό.....	25
2.4. Τα οφέλη του προγραμματισμού για το ανθρώπινο δυναμικό.....	26
2.5. Η αποχώρηση των εργαζομένων.....	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. Προσέλκυση – επιλογή προσωπικού	
3.1. Η διαδικασία της προσέλκυσης.....	28
3.2. Πηγές για την προσέλκυση προσωπικού.....	30
3.2.1. Εσωτερικές πηγές.....	30
3.2.2. Εξωτερικές πηγές.....	31
3.2.2.1. Διαφήμιση της θέσεως εργασίας.....	32
3.2.3. Ο χρόνος και η θέση της διαφημιστικής καταχώρησης.....	33
3.3. Απαντήσεις σε ερωτήσεις των υποψήφιων.....	33

3.4. Σχεδιασμός έντυπου το οποίο θα συμπληρώσουν οι υποψήφιοι.....	33
3.5. Προσέλκυση προσωπικού μέσω INTERNET.....	34
3.6. Η σημασία της σωστής επιλογής.....	34
3.6.1. Η διαδικασία της επιλογής.....	35
3.6.2. Απόφαση επιλογής.....	38
3.6.2.1. Ηθικά ζητήματα της επιλογής προσωπικού.....	39

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Εκπαίδευση προσωπικού

4.1. Στόχοι της εκπαίδευσης.....	40
4.2. Μέθοδοι εκπαίδευσης.....	40
4.2.1. Διδασκαλία υποστήριξης COMPUTER.....	41
4.2.2. Μέθοδος της διασκέψεως.....	41
4.2.3. Η μέθοδος της επίδειξης.....	42
4.2.4. Η μελέτη της περίπτωσης.....	42
4.2.5. Η διάλεξη.....	42
4.2.6. Η μέθοδος του ρόλου.....	42
4.3. Σχεδιασμός και αξιολόγηση της εκπαίδευσης.....	43
4.3.1. Σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων.....	43
4.3.2. Αξιολόγηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων.....	44

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. Διαχείριση της απόδοσης –αξιολόγηση

5.1. Κατάρτιση του σύμφωνου απόδοσης.....	47
5.2. Συνεχής παρακολούθηση και διαχείριση της απόδοσης.....	48
5.3. Μέτρηση-αξιολόγηση της απόδοσης.....	49
5.4. Αδυναμίες αξιολόγησης.....	50
5.5. Μέθοδοι άρσης αδυναμιών.....	50

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. Αμοιβές

6.1. Πολιτικές αμοιβών.....	52
6.2. Παράγοντες επιρροής του ύψους των αμοιβών.....	53
6.2.1. Η αγορά εργασίας.....	53
6.2.2. Η σημασία της θέσεως εργασίας.....	53
6.2.3. Η σημασία του ατόμου για την επιχείρηση.....	54
6.2.4. Η συνεισφορά του ατόμου.....	54
6.3. Η διάρθρωση των αμοιβών.....	55
6.4. Τρόποι αμοιβής.....	55
6.5. Η διαμόρφωση και η διαχείριση του συστήματος αμοιβών.....	57
6.6. Έλεγχος-αξιολόγηση συστήματος αμοιβών.....	58

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. Διαχείριση της υπαλληλικής σχέσης

7.1. Ατομικές συμβάσεις εργασίας.....	59
7.2. Παράπονα.....	60
7.3. Πειθαρχία.....	60
7.3.1. Παραπτώματα-ποινές.....	62
7.4. Μεταβολές υπηρεσιακής κατάστασης.....	63
7.4.1. Προαγωγές.....	64
7.4.2. Υποβιβασμοί.....	65
7.4.3. Μεταθέσεις.....	66
7.4.4. Απολύσεις.....	66
7.4.5. Αποχωρήσεις.....	69

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8. Υγιεινή και ασφάλεια

8.1. Πολιτική υγιεινής και ασφάλειας.....	70
8.2. Υποχρεώσεις εργοδοτών.....	71
8.3. Όργανα και θεσμοί για τη βελτίωση των συνθηκών στο χώρο εργασίας.....	72
8.4. Κίνδυνοι.....	75
8.5. Πρόληψη.....	77
8.6. Εκτίμηση επαγγελματικού κίνδυνου.....	78
8.7. Πρόγραμμα επέμβασης.....	78
8.8. Εκπαίδευση εργαζομένων.....	79
8.9. Υποχρεώσεις εργοδοτών.....	80
8.10. Επαγγελματικό άγχος.....	81

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9. Εργασιακές σχέσεις

9.1. Γενικά.....	84
9.2. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και οι εργασιακές σχέσεις.....	86
9.3. Το ελληνικό σύστημα εργασιακών σχέσεων.....	88
9.3.1. Ο χαρακτήρας του συστήματος.....	88
9.3.2. Οι εταίροι των εργασιακών σχέσεων.....	89
9.3.3. Οι συλλογικές διαπραγματεύσεις.....	92
9.3.4. Η απεργία.....	94

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10. Η νομοθεσία που διέπει τη διοίκηση προσωπικού

Υπαλληλικός κώδικας	99
---------------------------	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11. Η διοίκηση προσωπικού στο δήμο Χαλκίδας	
11.1 Διάρθρωση υπηρεσιών.....	134
11.2 Προσέλκυση προσωπικού.....	138
11.3 Επιλογή-Πρόσληψη.....	138
11.4 Εκπαίδευση.....	139
11.5 Αξιολόγηση προσωπικού.....	139
11.6 Αμοιβές	139
11.7 Ασφάλεια –Υγιεινή.....	140
11.8 Υπηρεσιακές μεταβολές.....	140
11.9 Πίνακες παρούσας οργανικών θέσεων ανά κλάδους και βαθμό εκπαίδευσης.....	141
11.10 Μόνιμες οργανικές θέσεις υπηρεσιών ανταποδοτικού χαρακτήρα.....	144
11.11 Θέσεις με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου.....	145
11.12 Θέσεις ειδικών κατηγοριών.....	145
11.13 Σύνολο οργανικών θέσεων δημοσίου δικαίου.....	145
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12. Συμπεράσματα.....	146
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	148

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

Α.Π.: Ανθρώπινο Προσωπικό

Δ.Α.Δ. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Δ.Α.Π.: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Ο.Ε.Υ.: Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας

Π.Δ.: Προεδρικό Διάταγμα

Γ.Σ.Ε.Ε.: Γενική Συνομοσπονδία Εργατών Ελλάδος

Σ.Ε.Β.: Σύνδεσμοι Ελλήνων Βιομηχάνων

Ε.Π.Ε.: Εταιρία Περιορισμένης Ευθύνης

Γ.Σ.Ε.Β.Ε.: Γενική Συνομοσπονδία Επαγγελματιών και Βιοτεχνών Ελλάδος

Ο.Τ.Α.: Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της εργασίας μας είναι να μελετήσουμε και να αναλύσουμε τη διοίκηση προσωπικού. Γι' αυτό και παρουσιάζουμε κάποιες βασικές έννοιες, λειτουργίες και διαδικασίες που θεωρείται ότι τη συνιστούν.

Ξεκινώντας στο πρώτο κεφαλαίο κάνουμε μια μικρή εισαγωγή στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, δίνοντας έναν ορισμό, αναφέροντας τις δραστηριότητες της Δ.Α.Δ. και τις επιδράσεις του περιβάλλοντος που την επηρεάζουν. Επίσης μιλάμε γενικότερα για το ρόλο της μονάδας ανθρώπινου δυναμικού και κάνουμε και μια σύγκριση ανάμεσα σε Δ.Α.Δ. και Δ.Α.Π.

Στη συνέχεια αρχίζουμε να αναλύουμε τις διαδικασίες με τις οποίες ασχολείται η Δ.Α.Δ.

Έτσι αναφερόμαστε στη στελέχωση, όπου αναλύουμε το προγραμματισμό, τα οφέλη του για το ανθρώπινο δυναμικό και γενικότερα τα βήματα της διαδικασίας της στελέχωσης. Στη συνέχεια αναλύουμε τη διαδικασία της προσέλκυσης και τελικής επιλογής του ικανού και κατάλληλου προσωπικού που θα καλύψουν τις υπάρχουσες θέσεις. Αμέσως μετά αναφερόμαστε στην εκπαίδευση του προσωπικού, τους λόγους που γίνεται και τις συνηθέστερες μεθόδους που χρησιμοποιούνται. Η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού και ο τρόπος με τον οποίο διενεργείται είναι η αμέσως επόμενη διαδικασία που αναλύουμε. Συνεχίζουμε μετά με τις αμοιβές και ακολουθούν οι υπαλληλικές σχέσεις όπου αναφερόμαστε στην πειθαρχία, τις ποινές που επιβάλλονται στους εργαζόμενους και στις μεταβολές υπηρεσιακής κατάστασης. Στη συνέχεια κάνουμε αναφορά στην υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων και ακόμη πιο μετά αναφερόμαστε στις εργασιακές σχέσεις. (Σχέσεις υπαλλήλων-εργοδοτών)

Αφού τελειώσουμε με την ανάλυση των διαδικασιών αναφερόμαστε λίγο στη νομοθεσία που διέπει τη διοίκηση προσωπικού, γι' αυτό και παρουσιάζουμε ορισμένα από τα σημαντικότερα άρθρα του υπαλληλικού κώδικα.

Στη συνέχεια η εργασία μας αποκτά πιο συγκεκριμένο χαρακτήρα καθώς εξετάζουμε και αναλύουμε τη Δ.Α.Δ. ενός συγκεκριμένου δήμου. Του δήμου Χαλκίδας. Εξετάζουμε τον τρόπο με τον οποίο έχουν διενεργηθεί εκεί οι διαδικασίες των προσλήψεων, της εκπαίδευσης, της ασφάλειας και υγιεινής των εργαζομένων και οι υπηρεσιακές μεταβολές. Επίσης τον τρόπο με τον οποίο δρα, λειτουργεί και παίρνει αποφάσεις η Δ.Α.Δ., κατά πόσο αποτελεσματική είναι και πόσο έχει συμβάλει στη καλή λειτουργία του προσωπικού.

Στο τέλος βγάζουμε κάποια συμπεράσματα για τη Δ.Α.Δ. γενικότερα αλλά και πιο ειδικά για τη διεύθυνση προσωπικού του δήμου Χαλκίδας.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στις μέρες μας αποτελεί κοινή αντίληψη ότι από τα πιο σημαντικά στοιχεία μιας επιχείρησης είναι ο ανθρώπινος παράγοντας. Για να μπορέσει όμως να είναι εξίσου σημαντικός και αποτελεσματικός θα πρέπει να υπόκειται σε μια σωστή διοίκηση. Η αποτελεσματική λοιπόν διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού συνιστά κύριο μοχλό ανάπτυξης και ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον για κάθε σύγχρονη επιχείρηση.

Σκοπός λοιπόν της εργασίας μας είναι να αναλύσουμε την επιστήμη της διοίκησης του προσωπικού σε οργανωμένα περιβάλλοντα. Ειδικότερα θα παρουσιάσουμε και θα εξετάσουμε κάποιες βασικές έννοιες και θεωρίες γύρω από το σύνολο των λειτουργιών που θεωρείται ότι συνιστούν τη διοίκηση προσωπικού όπως είναι, η στελέχωση, ο προγραμματισμός, η προσέλκυση και πρόσληψη του ανθρώπινου δυναμικού, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού, οι αμοιβές, οι υπαλληλικές και εργασιακές σχέσεις .

Κρίνουμε σκόπιμο να σημειώσουμε ότι οι όροι α ν θ ρ ώ π ι ν ο δ υ ν α μ ι κ ό , π ρ ο σ ω π ι κ ό και α ν θ ρ ώ π ι ν ο ι π ό ρ ο ι χρησιμοποιούνται στο κείμενο εναλλακτικά, για λόγους που ερμηνεύονται στο πρώτο κεφάλαιο. Επίσης, εναλλακτικά χρησιμοποιούνται για λόγους ποικιλίας οι όροι ο ρ γ ά ν ω σ η , ε π ι χ ε ί ρ η σ η και ε τ α ι ρ ε ί α , διότι, παρά την εννοιολογική τους διάκριση, αυτό που προβάλλει στο πλαίσιο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι η ομοιότητά τους στην προσπάθεια αξιοποίησης του προσωπικού τους. Επειδή λοιπόν, ζούμε σε ένα κοινωνικό περιβάλλον, όπου οι οργανώσεις είναι κυρίαρχες στην καθημερινότητά μας, για το λόγο αυτό θεωρούμε ότι και οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης , εντάσσονται σ' αυτό το πλαίσιο, και στο εξής στο κείμενο, ο όρος που χρησιμοποιείται γι' αυτούς είναι εναλλακτικά: οργάνωση, επιχείρηση, εταιρεία.

Επίσης, θα αναφέρουμε μερικά από τα πιο σημαντικά άρθρα της νομοθεσίας που διέπει τη διοίκηση προσωπικού, προκειμένου να δούμε τι λέει ο νόμος για τους εργαζόμενους, ποιες είναι οι υποχρεώσεις τους, τα δικαιώματά τους, οι υπηρεσιακές μεταβολές, οι περιορισμοί, οι πειθαρχικές ποινές κ.α. Όπως επίσης και τι αναφέρει για τους εργοδότες και τις υποχρεώσεις τους απέναντι στους εργαζόμενους.

Επιπλέον, σε πιο συγκεκριμένο επίπεδο, θα αναφερθούμε στο δήμο Χαλκίδας, όπου θα εξετάσουμε και αναλύσουμε το προσωπικό του καθώς και το τρόπο διοίκησής του. Κυρίως θα ασχοληθούμε με τις λειτουργίες που ασκεί η διεύθυνση προσωπικού, τη στελέχωση, τις προσλήψεις, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση κ.α.

Και τέλος θα καταλήξουμε σε ορισμένα συμπεράσματα για το προσωπικό του δήμου Χαλκίδας και το τρόπο άσκησης της διοίκησης σε αυτό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (Δ.Α.Δ)

Ορολογία

Διοίκηση Προσωπικού (Personnel Management) αποκαλούμε παραδοσιακά το σύνολο των διαδικασιών προσέλκυσης ή στρατολόγησης (δηλ. αναζήτηση και εξεύρεση), επιλογής, εκπαίδευσης και ανάπτυξης, αξιοποίησης και προσαρμογής των ανθρωπίνων πόρων στους οργανισμούς, επιχειρήσεις, ή υπηρεσίες. Οι ανθρωπίνοι πόροι ενός οργανισμού αποτελούνται απ' όλα τα άτομα –αδιάφορο τι ρόλο παίζουν- τα οποία απασχολούνται σε οποιεσδήποτε δραστηριότητές του. Ένας οργανισμός μπορεί να είναι μια βιομηχανία, μια ασφαλιστική εταιρεία, μια δημόσια υπηρεσία, ένα νοσοκομείο, ένα πανεπιστήμιο, ένα κλαμπ (κοινωνική λέσχη), ένα εκπαιδευτήριο κτλ. Ο οργανισμός αυτός μπορεί να είναι μικρός ή μεγάλος, απλός ή περίπλοκος.

Καθώς η προσέλκυση, η επιλογή, η ανάπτυξη κι η αξιοποίηση των ανθρώπων αποτελούν ολοκληρωμένες πλευρές κάθε οργανωμένης προσπάθειας, η διοίκηση ή υπηρεσία προσωπικού είναι εγγενής σ' όλους τους οργανισμούς, αδιάφορο αν υπάρχει ή όχι ένα τμήμα μ' αυτό το όνομα. Η υπηρεσία προσωπικού είναι ένα κύριο συστατικό της ευρύτερης διοικητικής λειτουργίας κι έχει ρίζες και κλάδους που εκτείνονται σ' ολόκληρο τον οργανισμό και πιο πέρα από αυτόν. Είναι φανερό, λοιπόν, πως η υπηρεσία προσωπικού είναι ένα σημαντικό υποσύστημα όλων των οργανισμών. (Κανελλόπουλος)

1.1 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΩΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

Κάθε οργάνωση, ανεξάρτητα από τη φύση της (επιχείρηση, δημόσια υπηρεσία, ή φιλανθρωπικός οργανισμός), επιδιώκει την επίτευξη των στόχων της μέσω της χρήσης ορισμένων πόρων – οικονομικών, υλικοτεχνικών, ανθρώπινων, γνώσης κ.ά.

Η αποδοτική χρήση, δηλαδή η αξιοποίηση, των πόρων αυτών είναι ο διαρκής στόχος των λειτουργιών και δραστηριοτήτων που ονομάζεται «διοίκηση».

Ξεχωριστή θέση μεταξύ των πόρων μιας οργάνωσης κατέχει το ανθρώπινο δυναμικό της, το οποίο αναγνωρίζεται ευρέως ως ένας από τους κρίσιμους παράγοντες για την επιτυχία. Στο πλαίσιο αυτό, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί μία ιδιαίτερα σημαντική οργανωτική λειτουργία. Ως βασικές συνιστώσες της θεωρούνται:

- Η οργάνωση, δηλαδή ο σχεδιασμός του οργανογράμματος και των θέσεων εργασίας.
- Η στελέχωση, δηλαδή η εξεύρεση ανθρώπινων πόρων, που περιλαμβάνει τον προγραμματισμό της κάλυψης των αναγκών, καθώς και την επιλογή προσωπικού.
- Η διαχείριση της απόδοσης, που συνίσταται στην παρακολούθηση, την αξιολόγηση και τη βελτίωσή της.
 - Η παρακίνηση των εργαζομένων, μέσω της παροχής κινήτρων.
 - Ο καθορισμός των αμοιβών.
 - Η διαχείριση της υπηρεσιακής κατάστασης του προσωπικού.
 - Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση.
 - Ο χειρισμός του ανθρώπινου παράγοντα.
 - Οι εργασιακές σχέσεις
 - Η φροντίδα για την υγιεινή και την ασφάλεια στο χώρο εργασίας.

Μέσω των λειτουργιών αυτών ένα σύστημα διοίκησης προσωπικού στοχεύει κατ' αρχήν στην επιλογή και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού του οποίου οι γνώσεις και οι δεξιότητες ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της οργάνωσης και αποτελούν για αυτήν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Προωθώντας τις κατάλληλες οργανωτικές ρυθμίσεις και τα σωστά κίνητρα, στοχεύει στη δημιουργία συνθηκών εργασίας και εργασιακού κλίματος που είναι αμοιβαία αποδεκτά και ευνοούν την απόδοση. Ακόμη, με την εν γένει αξιοποίηση των δυνατοτήτων του προσωπικού, στοχεύει στην ενίσχυση της ικανότητας της οργάνωσης να λειτουργεί σε ένα περιβάλλον που διαρκώς μεταβάλλεται (Χατζηπαντελή, 1999).

1.2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ;

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ), γνωστή από παλαιότερα ως Διοίκηση Προσωπικού, έχει αναβαθμισθεί τα τελευταία χρόνια σε επιστήμη, η οποία μελετά το προσωπικό όχι ως παράγοντα –συντελεστή που προκαλεί κόστος, αλλά ως περιουσιακό στοιχείο στο οποίο κάθε επιχείρηση / οργανισμός οφείλει να επενδύει. Η διοίκηση των ανθρώπων στο χώρο της εργασίας, είτε πρόκειται για διευθυντές, επόπτες ή υπαλλήλους μιας επιχείρησης, έχει αναπτυχθεί σημαντικά με την υποστήριξη της θεωρίας και τη ρύθμιση της νομοθεσίας, η οποία προβλέπει όλο και πιο αυστηρές διατάξεις και ελέγχους ενάντια στην κακομεταχείριση και την ανισότητα.

Η πολυπλοκότητα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (ΔΑΠ) και τα επακόλουθα που συνδέονται με το εύρος των δραστηριοτήτων της έχουν δημιουργήσει ένα καινούργιο αντικείμενο, το οποίο απαιτεί συστηματική εκπαίδευση των στελεχών προσωπικού. Η ενημέρωση για τους νέους όρους, τις αλλαγές στη νομοθεσία και τις διαδικασίες αποτελεί πλέον ένα δύσκολο έργο, ακόμη και για κάποιον έμπειρο μάνατζερ προσωπικού.

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων εκτείνεται σε πολύ μεγαλύτερο φάσμα και σημαντικότερα πεδία απ' ότι απλώς η διοίκηση του εργατικού δυναμικού ή τα ζητήματα των αμοιβών, των συνθηκών εργασίας, της πειθαρχίας και τη διατήρηση των βασικών υπαλλήλων. Για το σκοπό αυτό, καινούργιες προσεγγίσεις των εργαζομένων ως προς την εκπαίδευσή τους, τις στάσεις τους έναντι της εργασίας και της επιχείρησης, και την κατανόηση που αυτή προσδοκούν για το ρόλο που παίζει η εργασία τους στο ευρύτερο πλαίσιο της επιχειρησιακής δραστηριότητας.

Σε όλα τα επίπεδα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων έχουν αναπτυχθεί συστήματα όχι μόνο για να απλοποιήσουν τις διαδικασίες, αλλά και για να εξασφαλίσουν ότι το ολοένα και πιο σύνθετο νομοθετικό πλαίσιο υιοθετείται και ότι εφαρμόζονται μηχανισμοί προκειμένου να έχουν οι εργαζόμενοι στη διάθεσή τους πολύ ευρύτερες δυνατότητες για να συμμετέχουν και να επιδιώκουν ενεργά τη δική τους ανάπτυξη και πρόοδο.

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων μπορεί να θεωρηθεί ως διαδικασία επίτευξης των στόχων της επιχείρησης μέσω της απόκτησης, διατήρησης, αποδέσμευσης, ανάπτυξης και κατάλληλης χρήσης των ανθρωπίνων πόρων. Η επίτευξη των στόχων αποτελεί σημαντικό τμήμα κάθε μορφής διοίκησης. Μια επιχείρηση παύει να υπάρχει αν δεν επιτυγχάνει τους στόχους της τακτικά. (Τερζίδης -Τζωρτζάκης)

Ακόμη η ΔΑΠ δίνει έμφαση:

- Στην **αμοιβαιότητα**, δηλαδή στο σεβασμό των επιδιώξεων και των ανησυχιών και των δύο πλευρών-διοίκησης και εργαζομένων.
- Στην ανάπτυξη στους εργαζομένους αισθήματος **δέσμευσης** απέναντι στις αρχές και στους στόχους της οργάνωσης.
- Στη **στρατηγική ολοκλήρωση** μεταξύ των επιχειρησιακών στόχων της οργάνωσης και των στόχων που αφορούν στους ανθρώπινους πόρους.
- Στην ανάγκη να υπάρχει **ισχυρή οργανωτική παιδεία** η οποία εκφράζεται με διακηρύξεις αρχών και ενισχύεται με την επιμόρφωση, την επικοινωνία και τις διαδικασίες διαχείρισης της απόδοσης.

Οι επικριτές της ΔΑΠ υποστηρίζουν ότι είναι απλή ρητορεία, η οποία αποσκοπεί στην εξασφάλιση της συναίνεσης των εργαζομένων και αγνοεί σκόπιμα το γεγονός ότι τα συμφέροντά τους δεν συμπίπτουν πάντα με αυτά της διοίκησης. Ακόμη, την κατηγορούν ότι προσπαθεί να μειώσει την ισχύ των συνδικαλιστικών οργανώσεων.

Άλλοι μελετητές καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι δεν υπάρχει ουσιαστική διαφορά ανάμεσα στη ΔΑΠ και στην ‘καλύτερη πρακτική’ της Διοίκησης Προσωπικού. Το γεγονός είναι ότι ανεξάρτητα από την οπτική και τις παραδοχές που υιοθετούν, τόσο η ΔΑΠ όσο και η Διοίκηση Προσωπικού προσπαθούν να απαντήσουν στα ίδια ερωτήματα και να προδιαγράψουν τις ίδιες λειτουργίες. Για το λόγο αυτό, οι δύο όροι στη συνέχεια χρησιμοποιούνται εναλλακτικά (Χατζηπαντελή, 1999).

1.2.1.ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ « ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ »

Πάνω απ’ όλα, οι άνθρωποι στις επιχειρήσεις ορίζουν συνολικές στρατηγικές και στόχους, σχεδιάζουν συστήματα εργασίας, παράγουν αγαθά και υπηρεσίες, παρακολουθούν την ποιότητα, κατανέμουν τους χρηματοοικονομικούς πόρους και πωλούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες. Οι άνθρωποι, λοιπόν, γίνονται «ανθρώπινοι πόροι» ή, αυτό που οι οικονομολόγοι ονομάζουν ανθρώπινο κεφάλαιο λόγω του ρόλου που παίζουν στην επιχείρησή τους. Οι ρόλοι των εργαζομένων ορίζονται και περιγράφονται κατά τέτοιο τρόπο ώστε να μεγιστοποιείται η συνεισφορά ενός έκαστου εργαζομένου στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τους όρους του μάνατζμεντ, ο όρος « ανθρώπινο κεφάλαιο » ή « ανθρώπινοι πόροι » αναφέρεται στα χαρακτηριστικά που φέρνουν οι άνθρωποι στο χώρο εργασίας τους – ευφυΐα, ικανότητες, αφοσίωση, πείρα και δεξιότητες, και την ικανότητα για μάθηση. Αλλά σε συνεισφορά αυτών των ανθρωπίνων πόρων στην

επιχείρηση, ποικίλλει και είναι απρόβλεπτη. Αυτή η απροσδιοριστία της συνεισφοράς ενός εργαζομένου στις δραστηριότητες της επιχείρησης καθιστά τους ανθρώπινους πόρους « το πιο απαιτητικό στοιχείο των εισροών της επιχείρησης ως προς τη διοίκηση και τη διαχείρισή τους ».

Η φύση του ανθρώπινου παράγοντα αποτελεί τον κυριότερο οδηγό της έρευνας στον τομέα της εργασιακής συμπεριφοράς. Μία άποψη, με βάση την ψυχολογία, υποστηρίζει ότι η συμπεριφορά των ανθρώπων στο χώρο εργασίας τους αποτελεί λειτουργία τεσσάρων, τουλάχιστον, μεταβλητών, οι οποίες είναι οι εξής: ικανότητα, κίνητρα, αντίληψη του ρόλου και συνθήκες κατά περίπτωση. Μια άλλη άποψη, με βάση την κοινωνιολογία, τονίζει την προβληματική φύση των εργασιακών σχέσεων – τα αλληλένδετα προβλήματα του «ελέγχου» και της « αφοσίωσης ». Το ανθρώπινο κεφάλαιο διαφέρει από τα άλλα κεφάλαια, τόσο επειδή το κάθε άτομο είναι προικισμένο με διαφορετικές ιδιότητες (συμπεριλαμβανομένων, των ικανοτήτων, δεξιοτήτων και γνώσεων), έχει διαφορετικό χαρακτήρα, φύλο, αντίληψη του ρόλου του και εμπειρία, αλλά και ως αποτέλεσμα των διαφορών στα κίνητρα και στην αφοσίωσή του. Με άλλα λόγια. Οι εργαζόμενοι διαφέρουν από τους άλλους πόρους λόγω τις ικανότητάς τους να αξιολογούν και να αμφισβητούν τις ενέργειες της διοίκησης, και η αφοσίωση και συνεργασία τους είναι στοιχεία που κανείς πρέπει πάντα να κερδίζει. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να σχηματίζουν ομάδες και συνδικάτα προκειμένου να υπερασπίζονται ή να προάγουν τα δικά τους οικονομικά συμφέροντα. (Τερζίδης -Τζωρτζάκης)

1.3 ΟΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Ο ρόλος της ΔΑΠ στον στρατηγικό σχεδιασμό της διοίκησης μιας επιχείρησης, είναι εξαιρετικά σημαντικός και βοηθά τις επιχειρήσεις να βρίσκουν τρόπους αποτελεσματικού ανταγωνισμού τόσο στο πλαίσιο της χώρας τους, όσο και διεθνώς.

Η στρατηγική σημασία της αποτελεσματικής ΔΑΠ ενδέχεται να αναγνωριστεί περισσότερο στο μέλλον. Η βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσεως μιας επιχείρησης είναι εφικτή μόνον όταν η ΔΑΠ είναι αποτελεσματική και εφόσον λαμβάνεται σοβαρά υπ' όψιν τόσο στο στρατηγικό προγραμματισμό, όσο και κατά την υλοποίηση των προγραμμάτων.

Η πρόσληψη εξειδικευμένων, ταλαντούχων εργαζομένων που διαθέτουν κίνητρα, αποτελεί σημαντικό μέρος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Το στάδιο της πρόσληψης περιλαμβάνει την προσέλκυση, τη διαδικασία πρόκρισης, την επιλογή και την τοποθέτηση του προσωπικού.

Εξίσου σημαντική για όλες τις επιχειρήσεις είναι η διατήρηση των ικανών ατόμων. Εάν σε μια εταιρεία σημειώνονται τακτικές αποχωρήσεις ικανών στελεχών, η εταιρεία αυτή αναγκάζεται να αναζητά διαρκώς καινούργιο προσωπικό, διαδικασία που απαιτεί χρόνο και χρήμα. Στον αντίποδα της διατήρησης είναι η

λύση της συνεργασίας, δηλαδή η απόλυση, δυσάρεστο καθήκον για κάθε μάνατζερ. Σε ορισμένες περιπτώσεις η απόλυση είναι αναγκαία, επειδή ο εργαζόμενος δεν τήρησε τους κανόνες ή δεν ήταν επαρκώς αποδοτικός, ή λόγω μειώσεων των θέσεων εργασίας. Η διαδικασία λύσεως της συνεργασίας καθορίζεται συνήθως από κάποιον ειδικό σε ζητήματα ΔΑΠ ή προβλέπεται στη σύμβαση εργασίας.

Ο τομέας της ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων περιλαμβάνει την κατάρτιση, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την προετοιμασία του προσωπικού για σημερινές ή μελλοντικές θέσεις εργασίας. Οι δραστηριότητες αυτές είναι σημαντικές για την οικονομική και ψυχολογική ανάπτυξη των εργαζομένων. Η ανάγκη για προσωπική εξέλιξη δεν ικανοποιείται σε έναν οργανισμό που δεν διαθέτει ενεργό πρόγραμμα ανάπτυξης εργαζομένων.

Η κατάλληλη χρησιμοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού προϋποθέτει την κατανόηση των αναγκών τόσο των εργαζομένων όσο και της επιχείρησης, προκειμένου να αξιοποιηθεί στο έπακρον το δυναμικό του συνόλου των εργαζομένων. Αυτό το τμήμα της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων μας δείχνει ότι είναι εξίσου σημαντικό να αντιστοιχήσουμε μέσα στο χρόνο τα άτομα με τις μεταβαλλόμενες ανάγκες τόσο της οργάνωσης, όσο και των ατόμων.

Σε όλες τις επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως μεγέθους, πρέπει να παρέχονται ικανοποιητικές αμοιβές, δυνατότητες ανάπτυξης και κίνητρα στους εργαζομένους που προσλαμβάνονται. Η μικρή επιχείρηση δεν έχει συνήθως την οικονομική δυνατότητα να διατηρεί διακριτό τμήμα ΔΑΠ (συνήθως ονομάζεται τμήμα προσωπικού ή εργασιακών σχέσεων) που να παρακολουθεί ανελλιπώς την πρόοδο των ατόμων και την επίτευξη των στόχων. Αντ' αυτού, ο κάθε μάνατζερ είναι αρμόδιος για την αξιολόγηση των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των συνεργατών του. Οι μεγάλες εταιρείες συνήθως διαθέτουν τμήμα ΔΑΠ, το οποίο μπορεί να αποτελέσει πηγή σημαντικής βοήθειας για τους μάνατζερ γραμμής. Και στις δύο περιπτώσεις, μεγάλο μέρος της διαδικασίας της στελέχωσης, της ανταμοιβής, και της αξιολόγησης της επίδοσης πρέπει να ολοκληρώνεται και να εφαρμόζεται από τους μάνατζερ. (Τερζίδης -Τζωρτζάκης)

1.4 Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΣΤΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η διοίκηση των ανθρώπων στο χώρο εργασίας τους δεν είναι διαδικασία που λαμβάνει χώρα εν κενό. Ευρύτερες οικονομικές, τεχνολογικές, πολιτικές και οικονομικές δυνάμεις επηρεάζουν και διαμορφώνουν τη στρατηγική διοίκησης ανθρώπινων πόρων, τις πολιτικές και τις πρακτικές, ενώ οι παγκόσμιες και οι τοπικές οικονομικές εξελίξεις έχουν ασκήσει μερικές φορές έμμεση ή «πολλαπλασιαστική» επίδραση.

Μια θεμελιώδης άποψη της κοινωνιολογίας είναι ότι οι άνθρωποι λειτουργούν σε ένα κοινωνικό πλαίσιο ή περιβάλλον που έχει ισχυρή επίδραση στη συμπεριφορά

τους. Οι θεωρητικοί της οργάνωσης έχουν εφαρμόσει αυτήν την ιδέα στις επιχειρήσεις, αναγνωρίζοντας το ρόλο των εξωτερικών παραγόντων ή δυνάμεων στη διαμόρφωση της διοικητικής συμπεριφοράς. Αλλά η μελέτη του περιβάλλοντος δεν είναι εύκολη υπόθεση. Τα τελευταία τριάντα χρόνια, οι αναλυτές έχουν συμπεριλάβει ολοένα και περισσότερα στοιχεία που διαμορφώνουν την επιχειρησιακή δράση και έχουν, επιπλέον, αναγνωρίσει ότι τα βέλη εστίασης δείχνουν και προς τις δύο κατευθύνσεις : το περιβάλλον επηρεάζει τις επιχειρήσεις, αλλά και οι επιχειρήσεις επηρεάζουν το περιβάλλον. Η ανάλυση που παρουσιάζεται εδώ χρησιμοποιεί ένα μοντέλο « ανοικτών συστημάτων »; Σύστημα, κατ' αρχάς , είναι μια δέσμη αλληλοσυνδεόμενων και αλληλεξαρτώμενων τμημάτων διαμορφωμένων κατά τέτοιον τρόπο, ώστε να αποτελούν ένα ενιαίο σύνολο. Συστήματα είναι τα αυτοκίνητα, τα φυτά και οι κοινωνίες. Δηλαδή, δέχονται εισροές, τις οποίες μετασχηματίζουν και παράγουν προϊόντα και υπηρεσίες. Υπάρχουν δύο είδη συστημάτων, εκείνα που είναι « κλειστά » και εκείνα που είναι « ανοικτά » στο περιβάλλον τους. Οι επιχειρήσεις λέγεται ότι είναι ανοικτά συστήματα επειδή χρειάζονται εισροές (για παράδειγμα, υλικά, ενέργεια, ανθρώπους και χρήματα) από το περιβάλλον και τις μετασχηματίζουν σε εκροές, δηλαδή, παράγουν προϊόντα και υπηρεσίες –και μερικές φορές ρύπους – προς το εξωτερικό περιβάλλον. Κλειστό είναι το σύστημα εκείνο που δεν εξαρτάται από το περιβάλλον του, εκείνο, δηλαδή, που είναι αποκομμένο από τον έξω κόσμο. Με την ευρεία έννοια, το περιβάλλον είναι άπειρο και περιλαμβάνει τα πάντα έξω από τα στενά όρια της επιχείρησης. Η ανάλυση των εξωτερικών παραγόντων, όμως, περιορίζεται στους παράγοντες ή στις δυνάμεις στις οποίες είναι ευαίσθητη μια επιχείρηση και στις οποίες πρέπει να αντιδράσει προκειμένου να επιζήσει. Έτσι το περιβάλλον αναφέρεται σε όλα τα στοιχεία που βρίσκονται έξω από τα όρια ή το σύστημα μιας τυπικής επιχείρησης και έχουν την δυνατότητα να την επηρεάσουν οριστικά επιδρώντας ακόμα και στην στρατηγική Δ.Α.Π. στις πολιτικές και τις πρακτικές της. Η περί του συστήματος έννοιες ποικίλουν ανάλογα με το επίπεδο της ανάλυσης όπως και ανάλογα με την ουσιαστική εστίαση (οικονομικοί πόροι ή πολιτικές δυνάμεις). Τα επίπεδα ανάλυσης περιλαμβάνουν την συγκεκριμένη επιχείρηση το επίπεδο βιομηχανίας το επίπεδο χώρου (όλες οι επιχειρήσεις σε μια γεωγραφική περιοχή) και το παγκόσμιο επίπεδο. Το μοντέλο του ανοικτού συστήματος τονίζει ότι η δράση της διοίκησης επιχειρήσεων δεν είναι ξεχωριστή από όλο τον κόσμο αλλά συνδέεται με το ευρύτερο περιβάλλον. Η υπάρχουσα εσωτερική δομή στρατηγικής και επιτυχίας μιας επιχείρησης επηρεάζεται σημαντικά από τις δυνάμεις του περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί και με το οποίο αλληλεπιδρά και ανταγωνίζεται. Σύμφωνα με την άποψη αυτή πρώτον οι υπεύθυνοι για τις επιχειρήσεις υπόκεινται σε εξωτερικούς περιορισμούς ως προς την δυνατότητα τους να εφαρμόσουν την όποια στρατηγική τους και δεύτερον ο όποιος καλύτερος τρόπος διοίκησης εξαρτάται από το περιβάλλον ή το πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση. (Τερζίδης - Τζωρτζάκης)

1.4.1. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Είναι ευρέως παραδεδειγμένο ότι η δομή καθώς και η θεμελιώδης δυναμική των επιχειρήσεων έχει αλλάξει ριζικά τα τελευταία είκοσι χρόνια. Σε παγκόσμιο επίπεδο η κυριαρχία των Η.Π.Α. έχει αντικατασταθεί με ένα τριμερή ανταγωνισμό της βόρειου Αμερικής της ευρωπαϊκής ένωσης και των χωρών της ανατολικής Ασίας με προεξέχουσες την Ιαπωνία το Χονγκ Κονγκ την νότιο Κορέα την Σιγκαπούρη και την Ταϊβάν. Στον ευρωπαϊκό χώρο και στο πλαίσιο της διαδικασίας της ευρωπαϊκής ενοποίησης η ευρωπαϊκή ένωση εισήγαγε σειρά μέτρων για την άρση των περιορισμών στο ελεύθερο εμπόριο και για την ενθάρρυνση της κινητικότητας κεφαλαίων υπηρεσιών και ανθρώπων σε εθνικό επίπεδο στην Βρετανία οι αλλαγές στο περιβάλλον συνεπάγονται στην περαιτέρω μείωση της απασχόληση στην βιομηχανία την ευρεία αποδοχή των τεχνολογιών που βασίζονται στους μικροεπεξεργαστές τα υψηλά επίπεδα ανεργίας και την εδραίωση του πολιτικοοικονομικού υποδείγματος που βασίζεται στην υπέροχη του ατόμου και της ελεύθερης αγοράς. (Τερζίδης - Τζωρτζάκης)

1.4.2 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Τα τελευταία είκοσι χρόνια αρκετές εξελίξεις που σχετίζονται με την τεχνολογία των μικροεπεξεργαστών έχουν επιφέρει άμεσες μεταβολές στο περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η Δ.Α.Π.. Οι όροι «νέα τεχνολογία» «μικροηλεκτρονική τεχνολογία» και «τεχνολογία της πληροφορίας» αλληλοσυνδέονται και πράγματι χρησιμοποιούνται πολλές φορές εναλλακτικά. Η ανάπτυξη της «τεχνολογία της πληροφορίας» προέρχεται από την ενσωμάτωση της μικροηλεκτρονικής στις τηλεπικοινωνίες. Στα τέλη της δεκαετίας του 1970 η αναλυτές προέβλεπαν μια νέα βιομηχανική επανάσταση που θα βασίζονταν όχι στον ατμό αλλά στην μικροηλεκτρονική. Δηλώσεις τέτοιου είδους όπως και η εκτενείς κάλυψη των εξελίξεων αυτών από τα μέσα ενημέρωσης οδήγησαν τις κυβερνήσεις τους βιομηχάνους και τα συνδικάτα στην αφύπνιση και στην συνειδητοποίηση της μεγάλης σημασίας που έχει η τεχνολογία των μικροεπεξεργαστών. Οι τεχνολογικές εναλλαγές δημιούργησαν την υποδομή για το παγκόσμιο ελεύθερο εμπόριο όπως επίσης μετάλλαξαν ριζικά την φύση της εργασίας στο εσωτερικό της επιχείρησης για τους εργαζόμενους υπαλλήλους γραφείου και βιομηχανικούς εργάτες. Οι ερευνητές ασχολήθηκαν με την ανάλυση και την ερμηνεία της σύνθετης αλληλεπίδρασης ανάμεσα στην τεχνολογική καινοτομία στις δεξιότητες των υπάλληλων και εργατών στην αναδιαμόρφωση των εργασιακών δομών και των κοινωνικών σχέσεων και στις αντιδράσεις των εργατικών συνδικάτων απέναντι στην τεχνολογική εξέλιξη. (Τερζίδης - Τζωρτζάκης)

1.4.3 ΠΟΛΙΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Το πολιτικό πλαίσιο είναι το πιο σύνθετο και το πιο δύσκολο να αναλυθεί τόσο επειδή η ισχύς του διαμορφώνει την φύση της σχέσεως απασχόλησης όσο και επειδή επιδρά και στα άλλα πλαίσια επιπλέον η επιρροή των κυβερνήσεων και των φορέων τους δηλαδή αυτούς που ονομάζουμε «κράτος» διαπερνά κάθε πτυχή της επιχείρησης : ακόμη αποτελεί σημαντικό παράγοντα στην διαμόρφωση του περιβάλλοντος.

Το κράτος έχει τρεις ρόλους:

- Πρώτα από όλα το κράτος είναι υπεύθυνο για την οικονομική πολιτική η οποία επηρεάζει εν μέρει την αγορά εργασίας και διαμορφώνει το οικονομικό πλαίσιο μέσα στο οποίο αλληλεπιδρούν οι εργαζόμενοι και η διοίκηση
- Δεύτερον το κράτος θεσπίζει το νομικό πλαίσιο των εργασιακών σχέσεων. Νομικά ζητήματα όπως είναι τα δικαιώματα των εργαζόμενων και η ισότητα στις αμοιβές η υγεία και ασφάλεια στο χώρο εργασίας οι σχέσεις συνδικάτων και διοίκησης και η νομοθεσία συνταξιοδότησης έχουν σχέση με τις δραστηριότητες τις Δ.Α.Π..
- Τρίτον το ίδιο το κράτος είναι εργοδότης.

Η έμφαση δίνεται στους δυο πρώτους ρόλους του κράτους. Τα περισσότερα εγχειρίδια για τη ΔΑΠ δεν αποδίδουν ιδιαίτερη προσοχή στο ρόλο του κράτους αλλά περιορίζονται στην περιγραφή του εργατικού δικαίου. Εμείς πιστεύουμε ότι είναι σημαντικό όχι μόνο να γνωρίζουμε ποια είναι η ισχύουσα νομοθεσία περί εργασίας αλλά και να αντιλαμβανόμαστε την πολιτική ιδεολογία πίσω από την κρατική παρέμβαση: το γιατί εκδηλώνεται η έκαστοι εκδοχή του κράτους στην οικοδομήσει του νομικού πλαισίου. (Τερζίδης -Τζωρτζάκης)

1.4.4. ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Οι μεταβολές στο ποσοστό του πληθυσμού που συμμετέχει στην αγορά εργασίας καθώς και οι δημογραφικές αλλαγές προσδιορίζουν το μέγεθος και την σύνθεση του εργατικού δυναμικού. Επιπλέον οι εισερχόμενοι στην αγορά εργασίας φέρνουν μαζί τους διαφορετικές απόψεις και αξίες σχετικά με την εργασία, τον ελεύθερο χρόνο, την έννοια του δικαίου και την αφοσίωση στην επιχείρηση. Αυτά τα ανθρώπινα στοιχεία αποτελούν το κοινωνικό πλαίσιο της Δ.Α.Π.. Οι μεταβολές στο εργατικό δυναμικό προέρχονται όχι μόνο από τις αλλαγές στο μέγεθος και την ηλικιακή κατανομή του πληθυσμού αλλά και από τις ποσοστιαίες διακυμάνσεις συμμετοχής στο εργατικό δυναμικό. Το ποσοστό συμμετοχής εκφράζει το εργατικό δυναμικό ως ποσοστό του ευρισκόμενου σε παραγωγική ηλικία πληθυσμού ο οποίος πραγματικά συμμετέχει στο εργατικό δυναμικό. Μια ερευνά σε δώδεκα χώρες τις ευρωπαϊκής

ένωσης έδειξε ότι το ποσοστό συμμετοχής για όλους του ενήλικες μειώθηκε από το 1973 έως το 1993 από 67,5% σε 65,7% .

Πολλές φορές το εάν οι άνθρωποι αναζητούν απασχόληση ή όχι εξαρτάται από πολιτισμικές αξίες. Ο πολιτισμός είναι μια έννοια η οποία μπορεί να σημαίνει διαφορετικά πράγματα για διαφορετικούς ανθρώπους. Η Ευρώπη και η βόρειος Αμερική διαφέρουν ως προς τον πολιτισμό. Στο εσωτερικό τους υπάρχουν πολλές κουλτούρες και υποκουλτούρες που έχουν πρόκυψη από χαρακτηρίσθηκα όπως είναι η κοινωνική τάξη η εθνότητα το φύλλο και με την σειρά τους αυτές οι κουλτούρες και υποκουλτούρες διαφοροποιούνται τοπικά. Η αλλαγή των πολιτισμικών αξιών επιδρά στις δραστηριότητες της Δ.Α.Π.. Οι αλλαγές στους παραδοσιακούς ρόλους των φύλων και οι καινούργιοι τρόποι ζωής για παράδειγμα μεταβάλλουν το ποσοστό συμμετοχής και τον τρόπο με τον οποίο κινητοποιούνται και διοικούνται οι εργαζόμενοι στο χώρο εργασίας.

Η ανάλυση του γενικότερου πλαισίου είναι σημαντική γιατί κατά διάφορους τρόπους, συνθήκες εκτός της επιχειρήσεις συνεπάγονται συγκεκριμένες ευκαιρίες και περιορισμούς ως προς την διοίκηση του προσωπικού της επιχείρησης. Ως αποτέλεσμα αυτών των αλλαγών στο πολιτικοοικονομικό, το κοινωνικό και το τεχνολογικό πλαίσιο εφαρμόζονται και διαφορετικές στρατηγικές και πρακτικές στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων. (Τερζίδης -Τζωρτζάκης)

1.5. Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Επειδή σήμερα ο ρόλος των εργαζομένων είναι βασικός για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οι επιχειρήσεις εστιάζουν περισσότερο την προσοχή τους στο στρατηγικό μάνατζμεντ των ανθρωπίνων πόρων. Αυτή είναι η σύνδεση της Δ.Α.Π. με στρατηγικούς στόχους και σκοπούς προκειμένου να αυξηθεί η απόδοση της επιχείρησης και να αναπτυχθεί η κουλτούρα που ευνοεί την καινοτομία και την ευελιξία. Με αλλά λόγια είναι ο προγραμματισμός της ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων και των δραστηριοτήτων που έχουν ως σκοπό την υλοποίηση των στόχων της επιχειρήσεις.

Ο όρος στρατηγικές ανθρωπίνων πόρων (Α.Π.) αναφέρεται σε συγκεκριμένους τρόπους διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που υιοθετεί η επιχείρηση προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της (Τερζίδης -Τζωρτζάκης)

1.6 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Είδαμε ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού συνίσταται σε έναν αριθμό λειτουργιών, στις οποίες περιλαμβάνονται η οργάνωση, η διαχείριση της απόδοσης,

ο καθορισμός των αμοιβών κλπ. Ο σχεδιασμός των λειτουργιών αυτών αποτελεί κατά κανόνα ευθύνη της Μονάδας Ανθρώπινου Δυναμικού (ή Προσωπικού) της οργάνωσης, ενώ στην άσκηση της εμπλέκονται τόσο η Μονάδα Προσωπικού όσο και οι προϊστάμενοι των επί μέρους μονάδων κάθε ιεραρχικού επιπέδου. Οι τελευταίοι είναι αυτοί που πρέπει να κατευθύνουν τη δράση των ανθρώπων της οργάνωσης προς το επιθυμητό αποτέλεσμα, κατά συνέπεια είναι αυτοί που θα κάνουν χρήση των αρχών, των μεθόδων και των εργαλείων που θα υποδειχθούν από τη Μονάδα Προσωπικού.

Ο ρόλος της Μονάδας Προσωπικού είναι, γενικά, ‘να βοηθά την οργάνωση να επιτύχει τους στόχους της, αναλαμβάνοντας πρωτοβουλία, κάνοντας παρεμβάσεις και παρέχοντας καθοδήγηση και υποστήριξη σε κάθε θέμα που αφορά τους υπαλλήλους της’. Ο γενικός αυτός ρόλος μπορεί να έχει ποικίλες διαστάσεις και εκφάνσεις. Έτσι, η Μονάδα Προσωπικού μπορεί να λειτουργεί ως:

- Επιτελείο στρατηγικής, το οποίο επεξεργάζεται τη στρατηγική στον τομέα των ανθρώπινων πόρων, ενώ συγχρόνως συμμετέχει στη χάραξη των γενικότερων επιχειρησιακών σχεδίων της οργάνωσης.
- Συναρμόδια υπηρεσία, η οποία συνεργάζεται με τους επικεφαλής των άλλων μονάδων στην εφαρμογή του συστήματος διοίκησης προσωπικού.
- Εσωτερικός σύμβουλος, που βοηθά στην επίλυση προβλημάτων, καθώς και στην αναζήτηση νέας πολιτικής και βελτιωμένων διαδικασιών.
- Υπηρεσία υποστήριξης, η οποία παρέχει στις λοιπές μονάδες της οργάνωσης υπηρεσίες σε τομείς όπως είναι η επιλογή προσωπικού, η εκπαίδευση, η μισθοδοσία κ.ά.
- Υπηρεσία εποπτείας, η οποία παρακολουθεί και ελέγχει τη συνεπή και σωστή εφαρμογή των αρχών και των διαδικασιών της οργάνωσης σε θέματα προσωπικού.

Για να είναι αποτελεσματική, αλλά και για να απολαμβάνει την εμπιστοσύνη όλων των πλευρών, η Μονάδα Προσωπικού οφείλει να τηρεί αυστηρούς κανόνες δεοντολογίας. Έτσι, θα πρέπει για παράδειγμα να φροντίζει ώστε τα στοιχεία που παρέχει να είναι ακριβή και πλήρη – ιδιαίτερα τη στιγμή που τα στοιχεία αυτά χρησιμοποιούνται συχνά για τη λήψη κρίσιμων αποφάσεων (προσλήψεις, προαγωγές, απολύσεις κ.ά.) που επηρεάζουν έντονα τόσο την επιχείρηση όσο και τους ανθρώπους της. Θα πρέπει να περιγράφει τις καταστάσεις με αντικειμενικότητα και αμεροληψία, ενώ ιδιαίτερη σημασία θα πρέπει να δίνει στον

εμπιστευτικό χειρισμό των υποθέσεων του προσωπικού. Τηρώντας υψηλά επαγγελματικά και ηθικά πρότυπα θα πρέπει να προωθεί πολιτική ίσων ευκαιριών και να δίνει έμφαση στην αποφυγή διακρίσεων. Ακόμη, θα πρέπει να προσφέρει η ίδια το παράδειγμα της διαρκούς αναζήτησης της προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης, παρακολουθώντας από κοντά τις επιστημονικές εξελίξεις στον τομέα της και τηρώντας την αρχή της συνεχούς βελτίωσης .

Επιτελώντας το έργο της η Μονάδα Προσωπικού πρέπει συχνά να συμβιβάζει αντικρουόμενες αρχές και στόχους. Για παράδειγμα, αναμένεται να επιδεικνύει πρωτοβουλία και αυτενέργεια, αλλά ταυτόχρονα να ανταποκρίνεται στη βούληση της ανώτατης διοίκησης πρέπει να καινοτομεί και να πειραματίζεται με νέες ιδέες, χωρίς όμως να θέτει σε κίνδυνο τις κατακτήσεις της οργάνωσης πρέπει να υπερασπίζεται τα συμφέροντα της οργάνωσης, χωρίς όμως να αδικεί τον μεμονωμένο εργαζόμενο.

Η τήρηση ισορροπιών γίνεται ακόμη πιο δύσκολη όταν το εξωτερικό περιβάλλον (οικονομική κρίση, παγκοσμιοποίηση) επιβάλλει περιορισμούς στην επιχείρηση και όταν οι συνθήκες που επικρατούν στην αγορά εργασίας φέρνουν σε δυσμενή θέση τους εργαζόμενους. Για το λόγο αυτό, τα στελέχη της Μονάδας Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να είναι εφοδιασμένα όχι μόνο με επαρκείς γνώσεις αλλά και με ιδιαίτερες ικανότητες (εφευρετικότητα, διαπροσωπικές δεξιότητες) και αρετές (ακεραιότητα, υπομονή και αντοχή) (Χατζηπαντελή, 1999).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ

Με τον όρο στελέχωση εννοούνται εκείνες οι λειτουργίες που διασφαλίζουν ότι η οργάνωση έχει στο παρόν, και θα έχει στο κοντινό μέλλον, επαρκές σε αριθμό και κατάλληλο, από την άποψη των γνώσεων και δεξιοτήτων, προσωπικό. Σε γενικές γραμμές οι λειτουργίες αυτές περιλαμβάνουν τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, δηλαδή την εκτίμηση των μελλοντικών αναγκών σε προσωπικό, και την επιλογή προσωπικού, δηλαδή τη διαδικασία εξεύρεσης των προσώπων που θα καλύψουν τις κενές θέσεις της οργάνωσης (Χατζηπαντελή, 1999).

2.1. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαδικασία με την οποία η διοίκηση της επιχείρησης, εξασφαλίζει την παρουσία αρκετού και κατάλληλου προσωπικού στο κατάλληλο μέρος και την σωστή χρονική στιγμή, το οποίο προσωπικό θα είναι ικανό και αποτελεσματικό για την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Με βάση τους στόχους της επιχείρησης γίνεται και η πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό για την επιτυχία αυτών των στόχων.

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού συνοψίζεται σε δυο στάδια

1. στην αξιολόγηση του υπάρχοντος δυναμικού
2. στον προγραμματισμό για το ανθρώπινο δυναμικό που θα απαιτηθεί στο μέλλον.(Τερζίδης –Τζωρτζάκης)

2.1.1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΥΠΑΡΧΟΝΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η διοίκηση αρχίζει πρώτα με την εξέταση της υπάρχουσας κατάστασης όσο αναφορά το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Αυτό το επιτυγχάνει με την δημιουργία ενός πίνακα απογραφής του. Η κατασκευή αυτού του πίνακα απλουστεύετε με την χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών. Ως πληροφοριακά στοιχεία χρησιμοποιούνται οι απαιτήσεις των εργαζόμενων όπως αυτές αναφέρονται στα έντυπα που τους έχουν δοθεί προς συμπλήρωσης. Τα έντυπα αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν ερωτήσεις όπως,

- Ονοματεπώνυμο
- Παρούσα θέση
- Ημερομηνία γέννησης
- Ημερομηνία πρόσληψης
- Προηγούμενη εμπειρία
- Εκπαίδευση
- Δεξιότητες
- Γνώση ξένων γλωσσών
- Αντικείμενο εξειδίκευσης, κ.α.

Ο πίνακας απογραφής ή ανανέωσης του εργατικού δυναμικού παρέχει στη διοίκηση της επιχείρησης μια άμεση και συνοπτική εικόνα σχετικά με την υπάρχουσα κατάσταση. Η διοίκηση για παράδειγμα, γνωρίζει εάν έχει στην διάθεσή της εξειδικευμένο προσωπικό και πόσο, ποιες είναι οι αναμενόμενες μεταβολές στο ανθρώπινο δυναμικό.

Ο πίνακας απογραφής του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης έχει ορισμένα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.

Τα βασικότερα πλεονεκτήματα είναι:

1. Παρέχει μια συνολική εικόνα της υπάρχουσας κατάστασης αναφορικά με την στελέχωση της επιχείρησης.

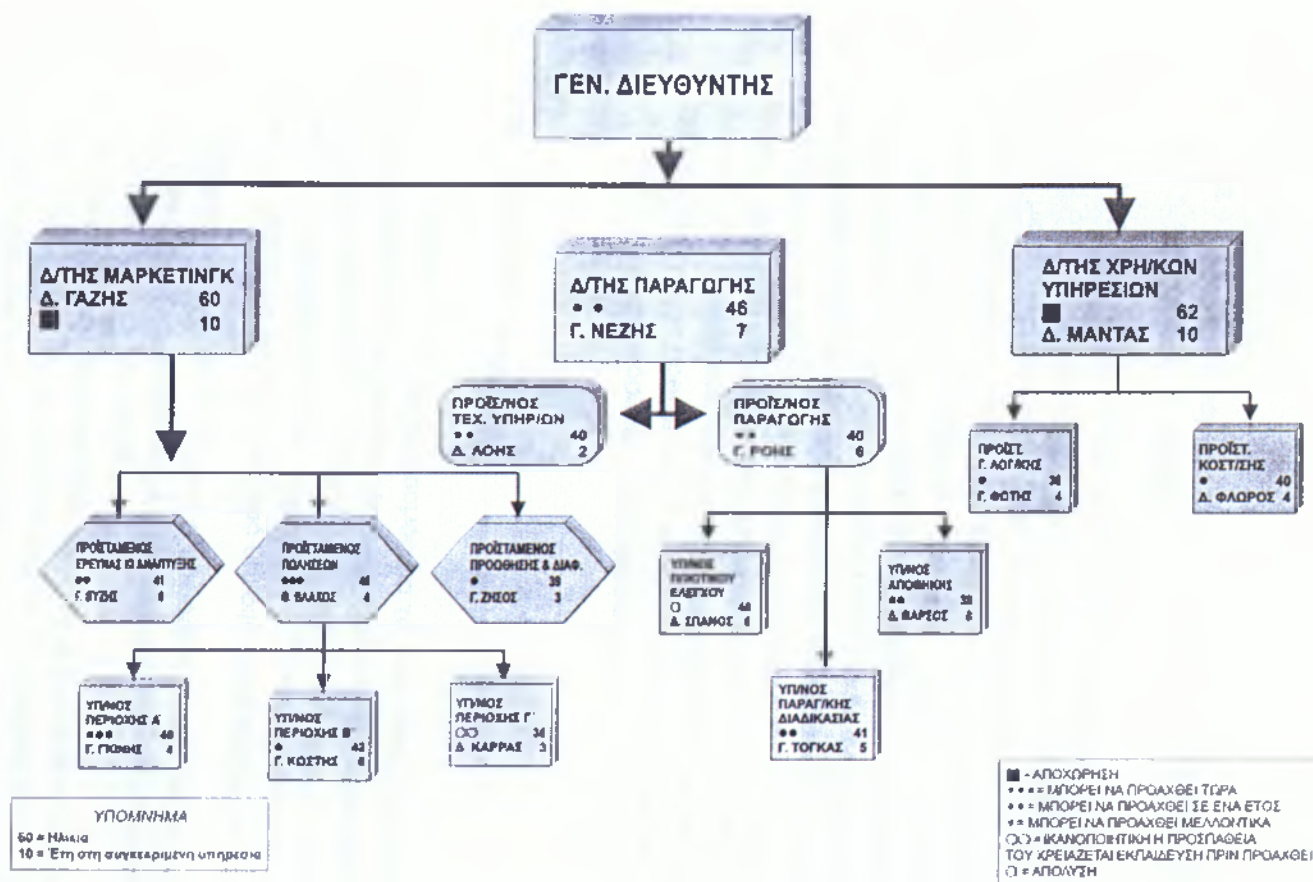
2. Ο πίνακας επίσης δείχνει την μελλοντική διαθεσιμότητα στελεχών που έχει αναπτύξει η ίδια η επιχείρηση.

3. Εντοπίζονται τα στελέχη των οποίων η συνταξιοδότηση πλησιάζει και γίνεται προγραμματισμός για την διαδοχή τους.

Μειονεκτήματα του πίνακα απογραφής:

1. Τα στοιχεία που περιέχει δεν είναι αρκετά για μια σωστή αξιολόγηση του προσωπικού

2. Απαιτείται πολύς χρόνος και προσπάθεια για την συνεχή ενημέρωση του πίνακα.(Τερζίδης –Τζωρτζάκης)



Σχήμα 2.1. Πίνακας απογραφής ή ανανέωσης προσωπικού.

Πηγή (με ανάλογη προσαρμογή): Χαράλαμπος Κανελλόπουλος, «Διοίκηση Προσωπικού», σελ. 94, 95.

2.1.2 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΓΙΑ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΠΟΥ ΘΑ ΑΠΑΙΤΗΘΕΙ ΣΤΟ ΜΕΛΛΟΝ

Μετά την εκτίμηση του υπάρχοντος δυναμικού η διοίκηση προχωρεί στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού που θα χρειαστεί μελλοντικά. Οι μελλοντικές ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό θα εξαρτηθούν από την ζήτηση που έχουν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες μιας επιχείρησης και κατ' επέκταση από τους στόχους που έχει θέσει και την στρατηγική που έχει χαράξει. Μόλις η διοίκηση ενημερωθεί σχετικά με την υπάρχουσα κατάσταση και τις μελλοντικές ανάγκες σε προσωπικό θα ενεργήσει δραστήρια προκειμένου να εξασφαλίσει επάρκεια σε απαραίτητο και κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό. Οι μεταβολές που θα κάνει η διοίκηση μπορεί να είναι μηδενικές, δηλαδή να μην γίνει καμία αλλαγή στο προσωπικό, αφαιρετικές να προσπαθήσει δηλαδή να απαλλαγεί από το πλεονάζων προσωπικό ή προσθετικές, να ξεκινήσει δηλαδή μια διαδικασία για πρόσληψη νέου προσωπικού(Τερζίδης –Τζωρτζάκης)

2.2 ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΑΝΑΓΚΩΝ

Καθώς ο προγραμματισμός για το ανθρώπινο δυναμικό είναι μια προσπάθεια να προβλεφθεί πόσοι και τι είδους εργαζόμενοι θα χρειαστούν στο μέλλον οι εκτιμήσεις αυτές θα πρέπει να λάβουν υπόψη παρά πολλούς παράγοντες. Τα σημαντικότερα σημεία τα οποία πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη είναι τα παρακάτω.

1.Εθνική οικονομία. Ποιες είναι οι επιδόσεις γενικά της οικονομίας. Η οικονομία παρουσιάζει: μεγάλη ανάπτυξη, σταθερή ανάπτυξη, αύξηση του πληθωρισμού ύφεση και άλλα.

2.Κατάσταση της βιομηχανίας. Πως θα επηρεάσουν οι αλλαγές που προβλέπονται στην οικονομία την βιομηχανία ή τον τομέα στον οποίο ανήκει η υπό εξέταση επιχείρηση; Θα υπάρχει αύξηση ή μείωση της ζήτησης του προϊόντος; Θα αλλάξει η αγορά; Θα αυξηθεί ή θα μειωθεί ο ανταγωνισμός από το εσωτερικό ή από το εξωτερικό της χώρας; Θα αυξηθούν ή θα μειωθούν τα επιτόκια;

3.Τεχνολογική πρόοδος τόσο στην παραγωγή όσο και στη διοίκηση. Τι επιπτώσεις θα έχουν στην ποσότητα και την ποιότητα του εργατικού δυναμικού;

4.Καινούργια προϊόντα, καινούργια υλικά, καινούργιοι στόχοι της επιχείρησης. Πως θα επηρεάσουν την ποιότητα και την ποσότητα του εργατικού δυναμικού;

5. Μελλοντική δομή της διοίκησης. Ποιες θα είναι οι μελλοντικές απαιτήσεις για εκπαίδευση και ανάπτυξη της σταδιοδρομίας των εργαζόμενων; Ποιες συγχωνεύσεις και εξαγορές βρίσκονται σε εξέλιξη;

6. Τάσεις του τοπικού πληθυσμού. Ο τοπικός πληθυσμός θα παράγει επαρκές εργατικό δυναμικό;

7. Πολιτικές αποφάσεις. Ποιοι νόμοι εργατικού δικαίου βρίσκονται υπό εξέταση ή επεξεργασία; Θα παράσχει η κυβέρνηση υποστήριξη με τη μορφή επιδοτήσεων για εξοπλισμό εκπαίδευση κ.α (Τερζίδης – Τζωρτζάκης)

2.3 Η ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΓΙΑ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Ο προγραμματισμός για το ανθρώπινο δυναμικό δεν είναι εύκολη υπόθεση και μάλιστα κοστίζει όταν μια επιχείρηση ξεκινά την διαδικασία αυτή. Κατά την διενέργεια προβλέψεων όπως αυτές που αναφέρονται παραπάνω τα προβλήματα που παρουσιάζονται είναι άφθονα. Πως μπορεί κανείς να προβλέψει με ακρίβεια την κατάσταση της οικονομίας σε ένα χρόνο και πόσο δύσκολο είναι η πρόβλεψη για πέντε. Αφού τα αρμόδια υπουργεία δεν είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικά στις προβλέψεις τους αυτές, πως θα μπορέσει μια επιχείρηση να έχει καλύτερα αποτελέσματα;

Ακόμη πιο δύσκολο είναι να εκτιμήσει κανείς τις πιθανές αλλαγές της ζήτησης για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες μιας επιχείρησης., ακόμη και στην περίπτωση που η εθνική οικονομία πορευθεί σύμφωνα με τις προβλέψεις.

Οι επιχειρήσεις πρέπει να προσπαθήσουν να είναι όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικές στην πρόβλεψη και στη συνέχεια να αποπειραθούν να καταρτίσουν ένα σχέδιο προσλήψεων ακολουθώντας τα εξής βήματα:

ΒΗΜΑ 1: Αναγνώριση των μελλοντικών αναγκών

Βάσει των προβλέψεων που έχουμε συγκεντρώσει από την ανάλυση όλων των παραμέτρων μπορούμε να ποσοτικοποιήσουμε τους στόχους της επιχείρησης για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

ΒΗΜΑ 2: Αξιολόγηση των συνεπειών

ΒΗΜΑ 3: Αξιολόγηση των σημερινών πόρων έναντι των μελλοντικών αναγκών

Πριν αφαιρεθούν οι σημερινοί πόροι από τους πόρους που χρειάζεται η επιχείρηση για το μέλλον και προγραμματιστεί πως θα καλυφθεί η διαφορά πρέπει να εξετασθούν οι πόροι που έχει σήμερα στην διάθεση της η επιχείρηση. Μπορούν για παράδειγμα να γίνουν περισσότερο αποτελεσματικοί μέσω της επανεκπαίδευσης της χρήσης άλλου εξοπλισμού, μεθόδων κ.λ.π αντί να αυξηθεί ο αριθμός τους ;

Θα πρέπει να γίνει μελέτη της εργασίας και των μεθόδων και να κληθούν τα τμήματα οργάνωσης και μελέτης εργασίας προκειμένου να καταρτίσουν κατάλογο απογραφής του σημερινού ανθρώπινου δυναμικού.

ΒΗΜΑ 4: Διασφάλιση διαθεσιμότητας του στοχευόμενου ανθρώπινου δυναμικού

Το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να προσληφθεί και να εκπαιδευτεί ή να απολυθεί(αναλόγως), την πιο κατάλληλη χρονική στιγμή. Απαιτείται πλάνο ακρίβειας για όλες τις θέσεις εργασίας και για κάθε μια ξεχωριστά. Θα πρέπει να ληφθούν αποφάσεις σχετικά με:

1. τους εργαζόμενους που πλεονάζουν των αναγκών της επιχείρησης.
2. τους εργαζόμενους που θα πρέπει να αναβαθμιστούν.
3. τις θέσεις που πρέπει να καλυφθούν.

ΒΗΜΑ 5: Τακτική παρακολούθηση και ενημέρωση

Πρόκειται για το στοιχείο του ελέγχου. Όπως είναι γνωστό όλα τα συστήματα ελέγχου πρέπει να θέτουν πρότυπα ή στόχους, να μετρούν την απόδοση, να σημειώνουν τις παρεκκλίσεις από τα προκαθορισμένα πρότυπα και τέλος να παρέχουν μέτρα για την εξάλειψη των παρεκκλίσεων(Τερζίδης –Τζωρτζάκης).

2.4. ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΓΙΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Τα βασικά οφέλη είναι:

1. Η επισκόπηση των σημερινών επιπέδων προσλήψεων μπορεί να αποκαλύψει ανεπαρκείς πλεόνασμα ή έλλειψη προσωπικού.
2. Το προσωπικό προσλαμβάνεται εγκαίρως.
3. Είναι δυνατόν να προβλεφθούν ή και να αποφευχθούν πιθανές απολύσεις με τον υπολογισμό των επανατοποθετήσεων ή των κανονικών απωλειών.
4. Είναι δυνατόν να προετοιμαστούν εγκαίρως τα εκπαιδευτήκα προγράμματα.
5. Η επιχείρηση μπορεί να προχωρήσει έγκαιρα στο προγραμματισμό διαδοχής των εργαζόμενων.
6. Οι συνέπειες των αλλαγών όπως σε απαιτούμενες καινούργιες εγκαταστάσεις (αίθουσες προσωπικού κλπ) μπορούν να αξιολογηθούν, να κοστολογηθούν και να γίνουν οι σχετικές προβλέψεις.

Οι προβλέψεις ίσως δεν είναι πάντα ακριβείς και τα προγράμματα ίσως μερικές φορές να αποδεικνύονται ανεπαρκή αλλά αυτό δεν ακυρώνει την τεχνική στο σύνολο της. Η επιχείρηση στη χειρότερη περίπτωση θα ξέρει σε ποιο σημείο έκανε λάθος. (Τερζίδης –Τζωρτζάκης).

2.5. Η ΑΠΟΧΩΡΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Παρά τις προσπάθειες των μάνατζερ και των υπευθύνων της Δ.Α.Π η επιχείρηση αναπόφευκτα θα χάσει υπαλλήλους. Μερικοί θα συνταξιοδοτηθούν, άλλοι θα αποχωρήσουν οικιοθελώς και άλλοι θα αναγκαστούν να αποχωρήσουν λόγω συγχωνεύσεων ή μειώσεων ή λόγω κακής απόδοσης στην εργασία τους. Η δραστηριότητα της ΔΑΠ σχετικά με την λήξη της συνεργασίας και τη διατήρηση του αποτελεσματικού ανθρώπινου δυναμικού έχει δυο πτυχές:

1. Οι υπάλληλοι με την χαμηλή απόδοση είναι δυνατόν να απολυθούν. Οι παραγωγικοί εργαζόμενοι πολύ συχνά αντιδρούν όταν επιτρέπεται σε συναδέλφους τους με χαμηλή απόδοση να παραμένουν στην εργασία και να λαμβάνουν αμοιβή και άλλα οφέλη όμοια με εκείνους.
2. Οι εργοδότες μπορούν να χρησιμοποιούν τις συνεντεύξεις εξόδου ως χρήσιμο εργαλείο της ΔΑΠ ανεξάρτητα από το εάν ο εργαζόμενος αποχωρεί οικιοθελώς ή όχι. Η συνέντευξη εξόδου είναι η συνέντευξη που διεξάγεται με τους υπό αποχώρηση εργαζομένους προκειμένου να εντοπιστεί ο λόγος για τον οποίο αποχωρούν. Η αξία της συνέντευξης εξόδου είναι μεγάλη αφού με αυτήν δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να μάθει ποιες είναι οι εστίες απογοήτευσης των εργαζομένων και έτσι να μειώσει τις συχνές αντικαταστάσεις τους που είναι επιζήμιες για την επιχείρηση. (Τερζίδης –Τζωρτζάκης).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ-ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

3.1 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

Η διαδικασία της πρόσληψης περιλαμβάνει δυο βασικές δραστηριότητες :

1. την προσέλκυση και
2. την επιλογή

Όπως φαίνεται στο σχήμα 3.1.1 οι δραστηριότητες αυτές έχουν ως αφετηρία την ύπαρξη ελεύθερων θέσεων εργασίας στην επιχείρηση οι οποίες προκύπτουν, είτε επειδή κάποιοι εργαζόμενοι αποχωρούν από αυτήν, είτε επειδή κάποιοι μετακινούνται σε άλλη θέση εντός της ίδιας επιχείρησης.

Κατά τη φάση της προσέλκυσης η επιχείρηση αναπτύσσει μια «δεξαμενή» υποψήφιων από τους οποίους θα επιλέξει τους έχοντες τα κατάλληλα προσόντα. Μετά την συγκέντρωση των υποψήφιων η επιχείρηση επιλέγει εκείνους που είναι περισσότερο πιθανόν να παρουσιάσουν καλή επίδοση στην εργασία.



σχήμα 3.1.1 διαδικασία της προσέλκυσης

Ο στόχος της διαδικασίας προσέλκυσης είναι να εκδηλώσουν ενδιαφέρον για να εργαστούν στην επιχείρηση υποψήφιοι με τα κατάλληλα προσόντα. Η σημασία της κατοχής των κατάλληλων προσόντων είναι μεγάλη. Η προσέλκυση υποψηφίων που δεν διαθέτουν τα κατάλληλα προσόντα συνεπάγεται απώλεια χρόνου και μάλιστα με υψηλό κόστος.

Η διαδικασία προσέλκυσης είναι ουσιαστικά μια δραστηριότητα πώλησης. Ο υποψήφιος είναι ο πελάτης και προσπαθείτε να του πουλήσετε τη συγκεκριμένη θέση εργασίας.

Όπως συμβαίνει με την αγορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας η προσέλκυση αφορά την πώληση μιας θέσεως εργασίας σε έναν υποψήφιο. Η προσέλκυση είναι λοιπόν μια δραστηριότητα πώλησης κατά την οποία η επιχείρηση προσπαθεί να πείσει ένα νέο και πολλά υποσχόμενο ταλέντο να αγοράσει από αυτήν. Είναι με άλλα λόγια η ευκαιρία που έχετε να πουλήσετε την επιχείρηση και την εργασία στους υποψήφιους. Η μεταχείριση των υποψηφίων ως πελατών θα βοηθήσει την επιχείρηση να μεγιστοποιήσει τις πιθανότητες να επιλέξουν και να αγοράσουν τη θέση εργασίας από αυτήν.

Ακολουθούν ορισμένες ερωτήσεις που θα βοηθήσουν την επιχείρηση να υιοθετήσει κατά τη διαδικασία της προσέλκυσης περισσότερο προσανατολισμένη προσέγγιση προς τον πελάτη. Οι ερωτήσεις χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες οι οποίες αφορούν: την προετοιμασία της προσέλκυσης, τη διαδικασία της προσέλκυσης και τη σχετική συνάντηση με τον υποψήφιο. Όσοι συμμετέχουν στη διαδικασία επιλογής θα πρέπει να απαντήσουν σε κάποιες ερωτήσεις όπως αυτές.

Προετοιμασία

1. Τι σας κάνει να εργάζεσθε σε αυτήν την επιχείρηση;
2. Ποια είναι τα πλεονεκτήματα από την εργασία στη συγκεκριμένη επιχείρηση;
3. Ποιές οι προοπτικές εξέλιξης;

Διαδικασία

1. Μεταχειρίζεστε τους υποψήφιους σας ως πελάτες;
2. Καλωσορίζετε τον κάθε υποψήφιο;
3. Οι υποψήφιοι θα περιέγραφαν την επίσκεψη τους ως θετική εμπειρία;
4. Εξηγείτε την αξιολόγηση στους υποψήφιους προκειμένου να κατανοήσουν το σκοπό και το λόγο που την καθιστούν απαραίτητη;

Συνάντηση

1. Ποιά είναι τα πιο σημαντικά στοιχεία που αναζητά ο υποψήφιος σε μια θέση εργασίας;
2. Ποιά είναι τα πιο σημαντικά στοιχεία που αναζητά ο υποψήφιος σε μια επιχείρηση;
3. Ποια είναι τα πιο σημαντικά στοιχεία που αναζητά ο υποψήφιος σε ένα εργασιακό περιβάλλον;
4. Εάν μπορούσε τι θα άλλαζε ο υποψήφιος στη σημερινή του εργασία;

Εφόσον από τη διαδικασία της επιλογής καταστεί σαφές ότι τα προσόντα του υποψήφιου ανταποκρίνονται στις ανάγκες της θέσεως και γίνει η προσφορά της επιχείρησης αυτή ελπίζει ότι ο υποψήφιος θα «αγοράσει» την πρόσφορα της. Όμως και σε όσους δε γίνει προσφορά θέσης ή απλά αυτοί την αρνηθούν είναι σκόπιμο για την επιχείρηση να τους φερθεί σαν πελάτες και να αφήσει θετικές εντυπώσεις. (Τερζίδης – Τζωρτζάκης)

3.2 ΠΗΓΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

3.2.1 Εσωτερικές πηγές

Υπάρχον προσωπικό. Πολλές επιχειρήσεις έχουν την πολιτική να ενημερώνουν τους υπάρχοντες υπάλληλους τους σχετικά με τις διαθέσιμες θέσεις εργασίας πριν προσπαθήσουν να προσελκύσουν υπαλλήλους από άλλες πηγές. Οι εσωτερικές αγγελίες για θέσεις δίνουν στο τρέχον προσωπικό την ευκαιρία μετακινήσεων σε πιο επιθυμητές θέσεις μέσα στην επιχείρηση. Όμως μια εσωτερική προαγωγή δημιουργεί αμέσως ένα άλλο άνοιγμα, μια άλλη διαθέσιμη θέση η οποία πρέπει να καλυφθεί.

Συστάσεις από υπάρχον προσωπικό. Σύμφωνα με μελέτες οι εργαζόμενοι που προσλαμβάνονται μέσω συστάσεων από το υπάρχον προσωπικό παραμένουν περισσότερο διάστημα στην επιχείρηση και επιδεικνύουν μεγαλύτερη πιστότητα και ικανοποίηση σε σύγκριση με όσους προσλαμβάνονται με άλλες μεθόδους.

Το μειονέκτημα αυτής της πηγής είναι ότι το υπάρχον προσωπικό έχει την τάση να προτείνει ανθρώπους οι οποίοι έχουν όμοιο με το δικό τους δημογραφικό προφίλ, γεγονός που μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα ίσων ευκαιριών απασχόλησης.

Πρώην εργαζόμενοι. Μια επιχείρηση ενδέχεται να επαναπροσλάβει πρώην υπαλλήλους της. Στις περισσότερες περιπτώσεις πρόκειται για άτομα που απολύθηκαν συνήθως επειδή αποτελούσαν εποχικό προσωπικό (κατά τις θερινές διακοπές ή στο κλείσιμο του οικονομικού έτους). Επειδή ο εργοδότης έχει είδη εμπειρία με τα άτομα αυτά πρόκειται μάλλον για ασφαλής προσλήψεις. Όταν

επιστρέφουν στο καθεστώς του υπαλλήλου ενός πρώην εργοδότη οι επαναπροσληφθέντες τείνουν να μένουν περισσότερο καιρό στην επιχείρηση από ότι οι νεοπροσληφθέντες και έχουν κοστίζει λιγότερο στην επανατοποθέτηση τους αφού δεν ξαναπέρασαν από την διαδικασία επιλογής. Επιπλέον οι καινούργιοι προσλαμβανόμενοι είναι λιγότερο παραγωγικοί σε σύγκριση με τους επαναπροσληφθέντες το πρώτο τέταρτο του εργασιμου χρόνου.

Ένα δίκτυο πρώην υπαλλήλων μπορεί να λειτουργήσει ως πηγή συστάσεων υπαλλήλων επειδή είναι είδη εξοικειωμένοι με την επιχείρηση, την κουλτούρα και τις αξίες της. Η δημιουργία ενός ηλεκτρονικού δικτύου μπορεί να αποβεί ένας απλός και οικονομικός τρόπος για την διατήρηση αυτής της δεξαμενής των δυναμένων να προσληφθούν ανταγωνιστικών υποψηφίων. (Τερζίδης – Τζωρτζάκης)

3.2.2. ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

1. Ο.Α.Ε.Δ. και ιδιωτικά γραφεία ευρέσεως εργασίας. Ο οργανισμός απασχόλησης εργατικού δυναμικού με τα κατά τόπους παραρτήματα του καθώς και τα ιδιωτικά γραφεία ευρέσεως εργασίας είναι μια ακόμα πηγή για την εξεύρεση ειδικευμένων ή ανειδίκευτων εργατών από βιομηχανίες και βιοτεχνίες που τους έχουν ανάγκη.

2. Πανεπιστήμια, Τ.Ε.Ι. και οι διάφοροι εκπαιδευτικοί οργανισμοί. Ορισμένα πανεπιστήμια και Τ.Ε.Ι. έχουν αρχίσει να δημιουργούν ειδικά γραφεία για την αποκατάσταση των πτυχιούχων τους. Τα γραφεία αυτά, που ασχολούνται κατά βάση με σεμινάρια εκπαίδευση είναι σπουδαίες πηγες για στρατολόγηση προσωπικού.

3. Προκηρύξεις. Η προκήρυξη είναι μια παλιά μέθοδος που την χρησιμοποιούσαν σε μεγάλη έκταση το δημόσιο, οι δημόσιοι οργανισμοί και οι τράπεζες. Ο τρόπος αυτός κάλυψης θέσεων ήταν μαζικός, απρόσωπος και για την αξιολόγηση των υποψηφίων περιορίζονταν στις γραπτές εξετάσεις. Τώρα όμως έχει αρχίσει στο δημόσιο, στους οργανισμούς και κυρίως στις τράπεζες στρατολόγηση προσωπικού χωριστά για τις διάφορες θέσεις εργασίας με την μέθοδο των συνεντεύξεων ή με μια μικτή μέθοδο δηλαδή με συνδυασμό τεστ και συνέντευξης.

3.2.2.1. ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ ΤΗΣ ΘΕΣΕΩΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Καταχώρηση αγγελιών σε περιοδικά και εφημερίδες. Με τις αγγελίες αυτές, η επιχείρηση μπορεί να επικοινωνήσει άμεσα ή έμμεσα με την αγορά εργασίας για την στρατολόγηση προσωπικού. Άμεση επικοινωνία της επιχείρησης με την αγορά εργασίας υπάρχει όταν η ίδια η επιχείρηση καταχωρεί επώνυμα την αγγελία σε περιοδικά και εφημερίδες. Έμμεσα όταν μεσολαβή μια άλλη εταιρεία συνήθως διαφημιστική ή γραφείο συμβούλων επιχειρήσεων που είναι εξειδικευμένοι στις προσλήψεις. Αυτή ενεργεί για λογαριασμό της επιχείρησης που θέλει να προσλάβει προσωπικό. Και στις δυο περιπτώσεις, γίνεται πλήρης περιγραφή της θέσεως εργασίας και αναφέρονται τα προσόντα του υποψήφιου που απαιτούνται για αυτή την θέση. Στην αγγελία επίσης αναφέρονται περιληπτικά οι διάφορες αμοιβές για αυτή την θέση καθώς και η διεύθυνση και τα τηλέφωνα προκειμένου να επικοινωνήσουν οι υποψήφιοι με τους υπεύθυνους της επιχείρησης.

Ανάλογα με την κατηγορία των ατόμων που έχει αποφασίσει ότι χρειάζεται η επιχείρηση προσδιορίζεται και το είδος του εντύπου όπου θα γίνει η καταχώρηση της αγγελίας. Εάν παραδείγματος χάριν η επιχείρηση ενδιαφέρετε να προσλάβει μηχανικούς ηλεκτρονικών υπολογιστών οι περισσότερες αγγελίες θα καταχωρηθούν σε περιοδικά ηλεκτρονικών υπολογιστών και λιγότερες σε στήλες γενικών καταχωρήσεων των εφημερίδων.

Το περιεχόμενο της διαφημιστικής καταχώρησης

Οι πληροφορίες που περιέχει η διαφήμιση προέρχονται κυρίως από την περιγραφή της θέσεως εργασίας και από τις προδιαγραφές της επιχείρησης δηλαδή:

1. Το όνομα της επιχείρησης, την τοποθεσία και την φύση των δραστηριοτήτων της.
2. Τον τίτλο της θέσεως. Επιπλέον οι πληροφορίες που δίδονται θα πρέπει να περιλαμβάνουν το στόχο της θέσεως, τις ευθύνες και τις αρμοδιότητές της (περιγραφή θέσεως).
3. Μερικές από τις πιο σημαντικές δραστηριότητες και καθήκοντα (περιγραφή θέσεως).
4. Προσόντα, όριο ηλικίας, απαιτούμενη επαγγελματική εμπειρία συν τα σημαντικά απαιτούμενα προσωπικά προσόντα (τις προδιαγραφές της επιχειρήσεις).
5. Μισθός (κλίμακα), επιδόματα, επιπλέον επίδομα παραγωγικότητας, ευκαιρίες για εκπαίδευση και προαγωγή (περιγραφή θέσεως).
6. Διαδικασία υποβολής της αίτησης.(Τερζίδης – Τζωρτζάκης)

3.2.3. Ο ΧΡΟΝΟΣ ΚΑΙ Η ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΗΣ

Ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δοθεί στα ακόλουθα :

1. Κατηγορία της διαφημιστικής καταχώρησης. Θα πρέπει να είναι μια διακριτική καταχώρηση, δηλαδή διαφημιστική καταχώρηση εντός πλαισίου ή θα τοποθετηθεί στο τμήμα «Αγγελίες» όπου οι καταχωρήσεις τοποθετούνται υπό επικεφαλίδες, όπως «θέσεις γραφείου», «οδηγού», «μερικής απασχόλησης» και άλλα.

2. Ποια ημέρα της εβδομάδας είναι καλύτερο να εμφανιστεί η καταχώρηση; Πολύ πιστεύουν ότι η Παρασκευή είναι η καλύτερη μέρα αλλά και πάλι όπως και για το ζήτημα της κατηγορίας η εμπειρία και ο πειραματισμός θα δώσουν την απάντηση. (Τερζίδης – Τζωρτζάκης)

3.3. ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΣΕ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

Εάν υιοθετηθεί η ολοένα και πιο δημοφιλής πρακτική της διαφημιστικής καταχώρισης για την στελέχωση της επιχείρησης, θα πρέπει μαζί με την αίτηση να προωθηθούν :

1. Πληροφορίες σχετικά με την επιχείρηση, συμπεριλαμβανομένης της ιστορίας και της ανάπτυξης αλλά και της σημερινής δομής.

2. Πληροφορίες σχετικά με τη θέση εργασίας ίσως και ένα αντίτυπο της περιγραφής της θέσεως εργασίας.

3. Πληροφορίες σχετικά με την περιοχή που βρίσκεται η επιχείρηση, όπως στέγαση, καταστήματα, σχολεία καθώς και άλλα στοιχεία που πιθανών να ενδιαφέρουν τους υποψήφιους ως προς την περιοχή. (Τερζίδης – Τζωρτζάκης)

3.4. Ο ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΟΥ ΕΝΤΥΠΟΥ ΤΟ ΟΠΟΙΟ ΘΑ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΟΥΝ ΟΙ ΥΠΟΨΗΦΙΟΙ

Η επιχείρηση χρειάζεται πληροφορίες σχετικά με τον υποψήφιο. Ο στόχος της αίτησης είναι:

1. Η απόκτηση των απαραίτητων πληροφοριών για τον υποψήφιο.

2. Η οργάνωση αυτών των πληροφοριών με τον πιο κατάλληλο τρόπο για την διαδικασία επιλογής.

3. Η λειτουργία της ως βάση για το προσωπικό φάκελο του προσλαμβανόμενου υποψήφιου.

Ο σχεδιασμός της αίτησης είναι πολύ σημαντικός. Πολλές φορές οι αιτήσεις δεν διαθέτουν αρκετό χώρο για την καταγραφή πληροφοριών. Ενδεχομένως να είναι σκόπιμο να έχουμε διαφορετικές αιτήσεις για τις διαφορετικές θέσεις εργασίας, για παράδειγμα, άλλη για τα ανώτερα στελέχη άλλη για τους πωλητές και ούτω καθ' εξής.

Άλλα στοιχεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη είναι :

1. Το μέγεθος Α4 είναι προτιμότερο.
2. Οι επικεφαλίδες θα πρέπει να συμφωνούν με τις συγκεκριμένες προδιαγραφές της θέσεως εργασίας.
3. Θα πρέπει να αποκλείονται δύσκολες ερωτήσεις όπως για παράδειγμα «Πόσες ημέρες πήρατε άδεια για λόγους υγείας τα τελευταία πέντε χρόνια;» .(Τερζίδης – Τζωρτζάκης)

3.5. ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΜΕΣΩ ΤΟΥ INTERNET

Η ανάπτυξη της λεωφόρου της πληροφορίας άνοιξε νέους δρόμους και στις επιχειρήσεις που προσπαθούν να προσλάβουν ταλέντα. Οι τρόποι χρήσεως του INTERNET είναι πολλοί και οι επιχειρήσεις ολοένα και περισσότερο εξειδικεύουν την χρήση αυτού του μέσου. Πράγματι μια ερευνά των στελεχών ΑΠ για το 2001, κατέδειξε ότι οι ηλεκτρονικοί πίνακες ανακοινώσεων αγγελιών για εργασία ήταν οι πιο αποδοτική πηγή στελέχωσης για το 36% των ερωτώμενων πολύ καλύτεροι από τις τοπικές εφημερίδες 21% και τις συστάσεις 4%.

Προφανώς ένας από τους πιο εύκολους τρόπους για την «ηλεκτρονική στελέχωση» είναι να χρησιμοποιήσει κανείς απλώς την ιστοσελίδα της επιχείρησης για την προσέλκυση αιτήσεων. Αν και το 1998 έγινε χρήση της μεθόδου αυτής από μόνον το 22% των ιστοσελίδων των μεγαλύτερων επιχειρήσεων του κόσμου έως το 2000 το ποσοστό αυτό αυξήθηκε σε 88%. Έχει αναδειχθεί πλέον σε αποτελεσματικό μέσο για την εξαιρετικά οικονομική πρακτική των μεγάλων επιχειρήσεων.

Φυσικά, οι μικρότερες και λιγότερο γνωστές επιχειρήσεις ενδεχομένως να μην προσελκύουν πολύ μεγάλη προσοχή στις ιστοσελίδες τους και έτσι για αυτές η εν λόγω μέθοδος δεν είναι η ενδεδειγμένη. (Τερζίδης – Τζωρτζάκης)

3.6. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΩΣΤΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Από την στιγμή που θα συγκεντρωθεί ένας αριθμός υποψηφίων ως αποτέλεσμα της προσπάθειας της προσέλκυσης, ακολουθεί η επιλογή μέσω της οποίας προσδιορίζεται και η συνολική ποιότητα των ανθρωπίνων πόρων μιας επιχείρησης. Προκειμένου να κατανοήσουμε τις επίπτωσης των μεθόδων

επιλογής ας σκεφτούμε τι συμβαίνει όταν προσλαμβάνεται ή προάγεται ένα ακατάλληλο άτομο. Σας αρέσει όταν βρίσκεστε στην θέση του πελάτη να σας εξυπηρετεί κάποιος ο οποίος είναι αργός και ανίκανος; Ως επόπτης γραμμής παραγωγής σας αρέσει να αντιμετωπίζεται προβλήματα εξαιτίας ενός εργαζόμενου ο οποίος δεν είναι σε θέση να επιτελέσει τα απαραίτητα καθήκοντα στην γραμμή παραγωγής; Τα άμεσα αποτελέσματα της εσφαλμένης μεθόδου επιλογής είναι μόνο η αρχή. Η πρόσληψη του ακατάλληλου ατόμου ενδέχεται να δημιουργήσει τριβές ανάμεσα στο προσωπικό καθώς οι άλλοι εργαζόμενοι αντιδρούν όταν προκύπτει ανάγκη να αντισταθμίσουν εκείνοι την καθυστέρηση που προκαλούν οι ανίκανοι συνάδελφοί τους. Οι ανεπιτυχείς προσλήψεις ενδέχεται ακόμη και να οδηγήσουν άλλους καλύτερους υπαλλήλους να αναζητήσουν εργασία κάπου αλλού. Και βέβαια όλες αυτές οι επιπτώσεις έχουν και οικονομικό αντίκτυπο.

3.6.1. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Η επιλογή, είναι η διαδικασία μέσω της οποίας εκτιμάτε και συγκρίνεται η καταλληλότητα των υποψηφίων για μια ορισμένη θέση. Οι μέθοδοι που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για το σκοπό αυτό είναι ποικίλες ενώ συχνόί είναι και οι συνδυασμοί τους. Οι επιλογή της μεθόδου που θα χρησιμοποιηθεί βασίζεται σε τέσσερα κυρίως χαρακτηριστικά, ως προς τα οποία μπορούν να αξιολογηθούν οι μέθοδοι επιλογής:

- Εγκυρότητα
- Δικαιοσύνη
- Πεδίο εφαρμογής
- Κόστος

Στη συνέχεια αναφέρονται ορισμένες από τις ευρύτερα χρησιμοποιούμενες μεθόδους επιλογής προσωπικού.

A. ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η συνέντευξη εργασίας αποτελεί την καρδιά της διαδικασίας επιλογής. Πράγματι πολλές μελέτες δείχνουν πως η συνέντευξη για την θέση εργασίας είναι το βασικότερο στάδιο της επιλογής. Ο λόγος για αυτό είναι ότι δεν υπάρχει καλύτερος τρόπος για την επιχείρηση να συγκεντρώσει πληροφορίες για τον υποψήφιο (σχετικά με δεξιότητες του υποψήφιου, χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του, ιδιομορφίες του χαρακτήρα του και άλλα). Επίσης σε μια συνέντευξη, δίδεται η ευκαιρία στον υποψήφιο να πουλήσει τις υπηρεσίες του

στην επιχείρηση, στη δε επιχείρηση να πουλήσει την συγκεκριμένη θέση στον υποψήφιο και να θεμελιώσουν τις αμοιβαίες προσδοκίες τους.

Οι προσδοκίες αυτές όμως πρέπει να θεμελιωθούν σωστά. Για να συμβεί αυτό θα πρέπει η συνέντευξη εργασίας να είναι όσο το δυνατόν ποιο ειλικρινείς και σαφής. Από την πλευρά της επιχείρησης ,ενδέχεται εάν δεν ληφθεί μέριμνα να οδηγήσει τους υποψήφιους σε λανθασμένες προσδοκίες ως προς την εργασία. Όταν οι προσδοκίες είναι διαφορετικές από τις πραγματικές συνθήκες της εργασίας προκαλείται στο νέο προσωπικό ένα αίσθημα απογοήτευσης επειδή δεν τους είχαν πει τη αλήθεια. Αυτό, έχει ως αποτέλεσμα την γρήγορη αντικατάσταση του προσωπικού με όλες τις δυσμενείς συνέπειες για την επιχείρηση. Για να αποφευχθεί αυτό θα πρέπει να λέγεται στους υποψήφιους όλη η αλήθεια για την συγκεκριμένη θέση εργασίας, δηλαδή να δίδεται έμφαση τόσο στα θετικά όσο και στα αρνητικά σημεία της θέσεως εργασίας. Αυτό θα διευκολύνει και την επιλογή αφού οι υποψήφιοι που δεν αποδέχονται τα αρνητικά σημεία της εργασίας δεν θα συνεχίσουν στην διαδικασία της επιλογής. Έρευνες έχουν δείξει πως μια σωστή συνέντευξη για πρόσληψη προσωπικού ελαττώνει στο ελάχιστο την γρήγορη αντικατάστασή του.

Από την άλλη η συνέντευξη ως μέσω επιλογής έχει δεχτεί πολλές κριτικές όπως :

- 1) Το στέλεχος της επιχείρησης που παίρνει την συνέντευξη έχει μια στερεότυπη γνώμη για το πώς πρέπει να είναι ένας καλός υποψήφιος.
- 2) Αυτός που παίρνει την συνέντευξη συνήθως επιλέγει εκείνον που συμφωνεί με τις απόψεις του.
- 3) Η σειρά με την οποία αποσπώνται οι πληροφορίες κατά την συνέντευξη πιθανόν να επηρεάσει την κρίση εκείνου που την παίρνει.
- 4) Συνήθως το στέλεχος που παίρνει την συνέντευξη αποφασίζει πολύ ωρίς εάν ο υποψήφιος είναι κατάλληλος ή όχι για την θέση.
- 5) Συνήθως οι συνεντεύξεις δεν είναι συγκροτημένες και οργανωμένες .

Εντούτοις παρά τις παραπάνω αιτιάσεις, η μέθοδος της συνέντευξης χρησιμοποιείται σε μεγάλη κλίμακα από σχεδόν όλες τις επιχειρήσεις. Για να είναι όμως ποιο αποτελεσματική, τα στελέχη που παίρνουν την συνέντευξη θα πρέπει να έχουν υπόψη τους τα εξής:

1. Οι ερωτήσεις που θα κάνουν πρέπει να είναι εκ των προτέρων μελετημένες και συγκεκριμένες
2. Πρέπει να δίνουν λεπτομερείς πληροφορίες σχετικά με την θέση που πρόκειται να καλυφθεί
3. Πρέπει να έχουν θέσει πρότυπα επιλογής που να ισχύουν για όλους τους υποψηφίους.
4. Πρέπει να κρατούν σημειώσεις κατά την διάρκεια της συνέντευξης.
5. Ο χρόνος της συνέντευξης πρέπει να είναι αρκετός ώστε να μην οδηγηθούν σε βεβιασμένα συμπεράσματα σχετικά με τον υποψήφιο.

B. ΣΥΣΤΑΤΙΚΕΣ ΕΠΙΣΤΟΛΕΣ

Συνηθίζεται να ζητάμε από τους υποψηφίους συστατικές επιστολές ή ονόματα ατόμων που μπορούν να παράσχουν συστάσεις. Δυστυχώς, θα πρέπει να είμαστε πάντα πολύ προσεκτικοί με τις συστατικές επιστολές. Οι πολύ καλοί μαθητές ίσως αποδειχθούν οι χειρότεροι υπάλληλοι και αντίθετα απολυμένοι υπάλληλοι ενδέχεται να λάμψουν στην επιχείρησή μας.

Εργοδότες πάλι που επιθυμούν να απαλλαγούν από έναν μη ικανοποιητικό υπάλληλο μπορούν να γράψουν μια λαμπρή συστατική επιστολή ή τουλάχιστον να μην τα λένε όλα. Αντίθετα ο εργοδότης μπορεί να δώσει μια κακή συστατική επιστολή εάν δεν επιθυμεί να χάσει έναν υπάλληλο. Και τέλος, ενώ η προηγούμενη εμπειρία θα πρέπει να αποτελεί οδηγό για την αναμενόμενη συμπεριφορά είναι πολύ πιθανό κάποιος που δεν μένει ικανοποιημένος από την σημερινή του εργασία να εμφανίσει μια κακή συστατική επιστολή.

Οι συστατικές επιστολές και οι εκθέσεις έχουν βέβαια κάποια αξία αλλά θα πρέπει να δίνουν επί πρόσθετες πληροφορίες από αυτές που αποκτά κανείς με τα άλλα στάδια της διαδικασίας επιλογής. Για να είναι σωστή μια συστατική επιστολή ο συντάκτης της πρέπει να αναφέρεται διεξοδικά στα παρακάτω ζητήματα:

- 1) Διάρκεια απασχόλησης ή σπουδών κ.λ.π.
- 2) Τίτλος θέσεως εργασίας και φύση καθηκόντων.
- 3) Επίπεδο μισθού.
- 4) Γενικό επίπεδο υγείας : απουσίες / ασθένειες.
- 5) Ο σημερινός / πρώην εργοδότης θα ήταν πρόθυμος να επαναπροσλάβει στο μέλλον αυτόν που προτείνει με την συστατική του επιστολή;
- 6) Άλλα σχόλια.

Γ. ΤΕΣΤ (ΔΟΚΙΜΑΣΙΑ) ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Ορισμένες επιχειρήσεις, χρησιμοποιούν διάφορα τεστ για να συγκεντρώσουν περισσότερα στοιχεία και μάλιστα αντικειμενικά που θα βοηθήσουν την διοίκηση της επιχείρησης για την σωστή επιλογή του νέου προσωπικού. Ένα από τα κυριότερα πλεονεκτήματα των τεστ είναι πως μπορούν να αποκαλύψουν προσόντα και δεξιότητες των υποψηφίων που δεν είναι δυνατόν να αποκαλυφθούν με την μέθοδο της συνέντευξης. Τα ποιο συνηθισμένα τεστ που χρησιμοποιούνται μπορεί να ταξινομηθούν ως ακολούθως:

1) Τεστ νοημοσύνης: Είναι σχεδιασμένα για να μετρούν τις πνευματικές ικανότητες του υποψήφιου όπως την μνήμη του, την ταχύτητα σκέψης, την ικανότητα του να ξεχωρίζει τις διάφορες σχέσεις που υπάρχουν σε ένα πολύπλοκο πρόβλημα, την δημιουργική του φαντασία και άλλα.

2) Τεστ για τα επαγγελματικά ενδιαφέροντα του υποψηφίου: Το τεστ αυτό είναι σχεδιασμένο για να δείξει ποια είναι τα επαγγελματικά ενδιαφέροντα του υποψήφιου. Έτσι η επιχείρηση γνωρίζει σε ποιο τομέα της επιχειρησιακής δραστηριότητας θα αποδώσει καλύτερα.

3) Τεστ προσωπικότητας: Είναι σχεδιασμένο για να βγάλει στην επιφάνεια τα προσωπικά χαρακτηριστικά του υποψήφιου. Επίσης δείχνει πως θα συμπεριφερθεί όταν συνεργάζεται με άλλους. Έτσι η διοίκηση γνωρίζει εάν υπάρχουν πιθανότητες ο υποψήφιος να γίνει μελλοντικά ένα καλό ηγετικό στέλεχος για την επιχείρηση.

Δ. ΙΑΤΡΙΚΗ ΕΞΕΤΑΣΗ

Πριν φτάσει η επιχείρηση στο τελικό στάδιο επιλογής ζητά από τους υποψήφιους να συμπληρώσουν ένα ιατρικό έντυπο όπου περιγράφουν το ιστορικό της υγείας τους ή να περάσουν από μια σειρά ιατρικών εξετάσεων. Η ιατρική εξέταση έχει δυο στόχους: α) να αποκλείσει υποψήφιους που τα σωματικά τους προσόντα είναι ανεπαρκή για την θέση εργασίας για την οποία προορίζονται και β) να υπάρχει στο αρχείο της επιχείρησης το ιστορικό της υγείας του εργαζόμενου για την περίπτωση κάποιου ατυχήματος.

Ε. ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ (δεδομένα που αφορούν τόσο σε πραγματολογικά, επαληθεύσιμα στοιχεία όσο και σε υποκειμενικά θέματα).

ΣΤ. ΔΕΙΓΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (ορισμένα από τα τεστ ικανότητας και καταλληλότητας μπορούν να θεωρηθούν ως δείγματα εργασίας).

Ζ. ΚΕΝΤΡΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

3.6.2 ΑΠΟΦΑΣΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Μετά την ολοκλήρωση των παραπάνω σταδίων, ακολουθεί το στάδιο της σύγκρισης των υποψηφίων που επιλέχθηκαν για να ληφθεί η τελική απόφαση επιλογής. Το τμήμα προσωπικού στέλνει τους φακέλους των υποψηφίων που έχουν περάσει επιτυχώς τα προηγούμενα στάδια στον υπεύθυνο της οργανικής μονάδας στην οποία υπάρχει η κενή θέση προς πρόσληψη. Ο υπεύθυνος προγραμματίζει συνεντεύξεις με τους εναπομείναντες. Στις συνεντεύξεις αυτές

δίδεται η ευκαιρία τόσο στους υποψήφιους όσο και στον υπεύθυνο να απαντήσουν τυχόν αναπάντητες ερωτήσεις, δίδονται περισσότερες διευκρινήσεις για την εργασία που θα κάνουν κ.λ.π.. Την τελική απόφαση επιλογής την παίρνει ο υπεύθυνος της οργανικής μονάδας της επιχείρησης αφού αυτός θα είναι υπεύθυνος για το συγκεκριμένο νέο άτομο τόσο για την εκπαίδευση του όσο και για την εργασία του στη νέα θέση. Μετά την επιλογή, το τμήμα προσωπικού αναλαμβάνει την συμπλήρωση της σχετικής κάρτας εργασίας του νεοπροσληφθέντος και επίσης το τμήμα αυτό αναλαμβάνει να ειδοποιήσει τους υπόλοιπους υποψηφίους για τα αποτελέσματα της επιλογής.

3.6.2.1 Ηθικά ζητήματα της επιλογής προσωπικού

Κατά τη διαδικασία επιλογής προσωπικού δημιουργούνται ορισμένα ηθικά ζητήματα που σχετίζονται με τον κίνδυνο της περιττής αδιακρίσιας, καθώς και με το ενδεχόμενο της χρησιμοποίησης μεθόδου η οποία οδηγεί σε διακρίσεις εις βάρος φύλων, φυλών ή μειονοτήτων. Μια άλλη συνιστώσα της ηθικής διάστασης αυτής της διαδικασίας είναι η εν γένει συμπεριφορά προς τους υποψήφιους. Οι υποψήφιοι θα πρέπει να αντιμετωπίζονται με εντιμότητα, σεβασμό και ευγένεια. (Χατζηπαντελή, 1999).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

4.1. ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Η εκπαίδευση χρησιμοποιείται για την επίλυση μιας μεγάλης ποικιλίας οργανωτικών προβλημάτων. Υπόσχεται να βελτιώσει την ατομική και συλλογική απόδοση. Να αυξήσει την παραγωγικότητα. Να βελτίωση την ποιότητα του παραγόμενου έργου. Να μειώσει την σπατάλη, τις δαπάνες και τις καθυστερήσεις. Να συμβάλει στη σωστή και πλήρη χρήση του εξοπλισμού. Να αυξήσει το ζήλο και να ανυψώσει το ηθικό των υπαλλήλων. Να μειώσει το κόστος της επίβλεψης να προετοιμάσει τις αντικαταστάσεις και τις προαγωγές. Να βοηθήσει την οργάνωση να αντιμετωπίσει τις αλλαγές του περιβάλλοντος. Να διευκολύνει την εφαρμογή μεταρρυθμίσεων, νέων διαδικασιών ή νέας πολιτικής και, τέλος, να κάνει δυνατή την αλλαγή της οργανωτικής παιδείας. (Χατζηπαντελή, 1999).

4.2 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Στο σημείο αυτό είναι απαραίτητο να ορίσουμε τη διαφορά ανάμεσα στην εκπαίδευση στο χώρο εργασίας και στην εκπαίδευση εκτός του χώρου εργασίας..

Εκπαίδευση στο χώρο εργασίας

Πρόκειται για την εκπαίδευση που πραγματοποιείται στο συνήθη χώρο εργασίας του εργαζομένου, και χρησιμοποιεί τον εξοπλισμό, τα εργαλεία κ.λ.π. που χρησιμοποιεί συνήθως ο εργαζόμενος. Όταν μια θέση εργασίας συνεπάγεται ποικιλία καθηκόντων, ο εκπαιδευόμενος λαμβάνει οδηγίες για ένα απλό καθήκον και, όταν το εκτελέσει, του ανατίθενται ολοένα και πιο δύσκολα έργα, έως ότου γίνει ικανός να φέρνει σε πέρας την εργασία χωρίς εποπτεία.

Εκπαίδευση εκτός του χώρου εργασίας

Το είδος αυτό της εκπαίδευσης πραγματοποιείται εκτός του συνήθους χώρου εργασίας. Τέτοια σημεία, στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης, είναι ειδικοί χώροι εκπαίδευσης που διαθέτουν τον βασικό εξοπλισμό εργαστηρίου, αίθουσες διδασκαλίας ειδικά για εκπαίδευση, ένα γραφείο, η αίθουσα συνεδριάσεων. Μερικές φορές αυτού του είδους η εκπαίδευση λαμβάνει χώρα εκτός της

επιχείρησης, σε ξενοδοχεία, κολέγια, εκπαιδευτικά ιδρύματα που προσφέρουν δυνατότητα ενδιαίτησης.(Τερζίδης – Τζωρτζάκης)

Οι μέθοδοι εκπαίδευσης που χρησιμοποιούνται κυρίως είναι :

- Διδασκαλία υποστηριζόμενη από computer.
- Η μέθοδος της διάσκεψης ή σύσκεψης .
- Επίδειξη
- Η μελέτη περιπτώσεως
- Εναλλαγή στην εργασία
- Διάλεξη
- Μέθοδος του ρόλου

4.2.1 Διδασκαλία Υποστηριζόμενη από το Computer

Η μέθοδος αυτή είναι μια από τις νεότερες μεθόδους διδασκαλίας. Στα πλαίσια της μεθόδου αυτής ο εκπαιδευόμενος παρακολουθεί ένα πρόγραμμα προσαρμοσμένο σε computer στο οποίο αποθηκεύονται οδηγίες, ερωτήσεις και κατευθύνσεις τα οποία παρουσιάζονται στον εκπαιδευόμενο μέσα από τη χρησιμοποίηση ενός τερματικού το οποίο είναι συνδεδεμένο με ένα computer. Η λειτουργία του συστήματος αυτού είναι εύκολη, διότι ο σπουδαστής παίρνει κατ' αρχήν τις βασικές κατευθύνσεις στο αντικείμενο του μαθήματος και στη συνέχεια εμφανίζεται ένα πλαίσιο ερωτήσεων στις οποίες απαντά ο εκπαιδευόμενος σε κάθε μια χωριστά, προχωρώντας βήμα προς βήμα.(Π.Φαναριώτη)

4.2.2 Η Μέθοδος της Διασκέψεως

Η μέθοδος αυτή υποβοηθεί τους εκπαιδευόμενους στη σφαιρική ανάλυση ενός θέματος μέσα από την ανταλλαγή απόψεων, ενώ ταυτόχρονα παρέχει στον εκπαιδευτή την δυνατότητα να αξιολογήσει το βαθμό κατανόησης του θέματος από μέρος του εκπαιδευόμενου. **Η μέθοδος αυτή είναι ιδιαίτερα ελκυστική στις περιπτώσεις εφαρμογής προγραμμάτων κατάρτισης προϊσταμένων.** Στις περιπτώσεις αυτές ο εκπαιδευόμενος ενθαρρύνεται να εκφρασθεί ελεύθερα οπότε μέσα από τη διασταύρωση των απόψεων αποσαφηνίζονται πολλές πλευρές του υπό συζήτηση θέματος ενώ αναπτύσσεται η αμοιβαία κατεύθυνση και το ομαδικό πνεύμα. Η μέθοδος αυτή μπορεί να καλύψει τις ανάγκες μέχρι είκοσι εκπαιδευομένων αριθμός ο οποίος θεωρείται ιδανικός για ένα τέτοιο σύστημα. (Π.Φαναριώτη)

4.2.3. Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΔΕΙΞΗΣ

Αντικείμενο της επίδειξης είναι η παρουσίαση του τρόπου με τον οποίο διεξάγεται μια εργασία ή η παρουσίαση νέων τρόπων με τους οποίους πρέπει να διεξάγεται η εργασία. **Χαρακτηριστικό της μεθόδου αυτής είναι η έμφαση στη μάθηση δια της οράσεως και της ενέργειας παρά δια της ακοής και είναι ιδιαίτερα χρήσιμη σε περιπτώσεις εργασιών οι οποίες απαιτούν την ανάπτυξη φυσικών δεξιοτήτων.**(Π.Φαναριώτη)

4.2.4. Η ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΣ

Σύμφωνα με την μέθοδο αυτή περιγράφεται με κάθε λεπτομέρεια μια συγκεκριμένη πραγματική κατάσταση από την καθημερινή λειτουργία του τμήματος στο οποίο ανήκει ή πρόκειται να εργασθεί ο εκπαιδευόμενος και ζητείται να χειρισθεί την περίπτωση αυτή κατά τον καλύτερο κατά την άποψη του τρόπο. Ο εκπαιδευτής δίνει τις αναγκαίες λεπτομέρειες στους εκπαιδευόμενους καθώς και τα στοιχεία τα οποία σχετίζονται με το πρόβλημα, αλλά μόνο στις περιπτώσεις που αυτό το ζητούν οι εκπαιδευόμενοι. Η μέθοδος αυτή δίνει την δυνατότητα για την ανάπτυξη συμμετοχικών διαδικασιών, για την ενθάρρυνση της σκέψης των συμμετεχόντων, για την ανάπτυξη της διορατικότητας και την προαγωγή της ομαδικής εργασίας.(Π.Φαναριώτη)

4.2.5 Η ΔΙΑΛΕΞΗ

Η διάλεξη αποτελεί την πλέον τυπική και καθιερωμένη μέθοδο εκπαίδευσης. Σκοπός της διάλεξης είναι η μετάδοση πληροφοριών δια του προφορικού λόγου. **Επειδή η διάλεξη βασίζεται στον προφορικό λόγο, χρειάζεται να είναι πολύ καλά σχεδιασμένη και να ενισχύεται από διάφορα εποπτικά μέσα όπως π.χ. πίνακες, σκίτσα, διαγράμματα και κυρίως να παρουσιάζεται από έναν άριστα καταρτισμένο και έμπειρο ομιλητή.**(Π.Φαναριώτη)

4.2.6 Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΟΥ ΡΟΛΟΥ

Η μέθοδος αυτή περιορίζει το κενό μεταξύ αυτού που πρέπει να γίνει και αυτού που γίνεται στη πράξη, είναι επίσης ιδιαίτερα υποβοηθητική σε περιπτώσεις που αφορούν στην ανάπτυξη των εργασιακών σχέσεων.

Το σύστημα αυτό, δίνει την δυνατότητα στους εκπαιδευόμενους να υποδυθούν ρόλους ανάλογους με αυτούς που αντιστοιχούν σε πραγματικές

καταστάσεις και μέσα από αυτούς να αποκτήσουν μια αίσθηση συμμετοχής σε διαδικασίες ώστε να ελέγξουν το πλαίσιο της δικής τους συμπεριφοράς και να εξετάσουν ένα πρόβλημα από πολλές πλευρές. (Π.Φαναριώτη)

4.3. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Το πρώτο βήμα για το σχεδιασμό ενός επιτυχούς εκπαιδευτικού προγράμματος είναι η σωστή **διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών**. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται συνήθως για την ανίχνευση των αναγκών σε εκπαίδευση και επιμόρφωση αντλούν στοιχεία από δύο βασικές πηγές:

1. Τα σχέδια (στρατηγικά και επιχειρησιακά) της οργάνωσης. Σε συνδυασμό με τα σχέδια που αφορούν στους ανθρώπινους πόρους, υποδεικνύουν τις ενέργειες που πρέπει να ληφθούν στον τομέα της εκπαίδευσης.

2. Την περιγραφή της θέσεως εργασίας.

Τη διάγνωση των αναγκών ακολουθεί η απόφαση για τον τρόπο κάλυψής τους (Χατζηπαντελή, 1999).

4.3.1 Σχεδιασμός εκπαιδευτικού προγράμματος

Ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα έχει σχεδιασθεί όταν έχουν καθοριστεί:

- Οι μαθησιακοί στόχοι, δηλαδή οι ικανότητες που περιμένουμε να έχουν οι εκπαιδευόμενοι μετά το τέλος του προγράμματος. Η διατύπωση των μαθησιακών στόχων περιλαμβάνει απαραίτητως το επιθυμητό επίπεδο ποσοτικής και ποιοτικής απόδοσης, καθώς και τις συνθήκες υπό τις οποίες θα πρέπει να εμφανίζεται αυτή.

- Το αναλυτικό πρόγραμμα, δηλαδή οι θεματικές ενότητες και η διάρκειά τους.

- Οι μέθοδοι και τα μέσα διδασκαλίας.
- Οι εκπαιδευτές.
- Οι εκπαιδευόμενοι.
- Τα διδακτικά βοηθήματα.
- Ο συντονιστής του προγράμματος.

- Ο χώρος και ο χρόνος διεξαγωγής.
 - Ο τρόπος αξιολόγησης.
- (Χατζηπαντελή, 1999).

4.3.2 Αξιολόγηση εκπαιδευτικού προγράμματος

Η αναγκαιότητα της αξιολόγησης μπορεί να υποστηριχθεί με δύο βασικά επιχειρήματα:

α) Κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα πραγματοποιείται με σκοπό να ικανοποιηθούν κάποιες ανάγκες και να επιτευχθούν κάποιοι - μαθησιακοί καταρχήν, αλλά και ευρύτεροι οργανωτικοί - στόχοι.

β) Κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα συνεπάγεται μεγάλο κόστος, τόσο άμεσο (οικονομικό), όσο και έμμεσο, λόγω της απουσίας των εργαζομένων από τα καθήκοντά τους.

Μία ολοκληρωμένη αξιολόγηση απαντά σε τρία βασικά ερωτήματα:

- α) Κατακτήθηκαν οι μαθησιακοί στόχοι;
- β) Είναι χρήσιμες (δηλαδή εφαρμόσιμες και άμεσα συνδεδεμένες με τους στόχους της οργάνωσης) οι γνώσεις που αποκτήθηκαν;
- γ) Αντισταθμίζεται το κόστος της εκπαίδευσης από την επιτυχία της;

Οι απαντήσεις στα ερωτήματα αυτά θα πρέπει, ασφαλώς, να επεξηγούνται, δηλαδή η αξιολόγηση θα πρέπει να εμβαθύνει στα αίτια που οδήγησαν στην επιτυχία ή στην αποτυχία του προγράμματος.

Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης μπορεί να γίνει στο επίπεδο του εκπαιδευόμενου, στο επίπεδο της μονάδας στην οποία εργάζεται αυτός και, τέλος, στο επίπεδο ολόκληρης της οργάνωσης.

Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης, και ιδίως η διάσταση της αποτίμησής της έναντι του κόστους, αποτελεί διαδικασία απαιτητική και επίπονη. Οι οικονομικοί περιορισμοί, όμως, ανάγκασαν τους ασχολούμενους με την επαγγελματική κατάρτιση να θεσπίσουν κανόνες για τον έλεγχο και τη διασφάλιση της ποιότητας στην εκπαίδευση. Τέτοιοι κανόνες είναι, για παράδειγμα, το πρότυπο ISO 9000 (και ειδικότερα η εφαρμογή του στην κατάρτιση) και το βρετανικό πρότυπο Investors In People. Με τα πρότυπα αυτά επιδιώκεται η ευθυγράμμιση των στόχων της εκπαίδευσης με τους γενικότερους στόχους της οργάνωσης, η αποδοτική χρησιμοποίηση των πόρων που

διατίθενται για κατάρτιση και η παροχή εκπαίδευσης που καλύπτει τις ανάγκες των εκπαιδευόμενων, της αγοράς εργασίας και της κοινωνίας.

Για τα προγράμματα σχετικά μεγάλης διάρκειας, σκόπιμο θα ήταν στη διαδικασία της αξιολόγησης να εμπλέκεται και ο προϊστάμενος του εκπαιδευθέντος.

Ένα σημαντικό ζήτημα σε σχέση με την εκπαίδευση, το οποίο έχει απασχολήσει κυρίως τους οικονομολόγους, είναι ποιος θα πρέπει να καλύπτει το κόστος της, δηλαδή αν η δαπάνη θα πρέπει να επιβαρύνει την επιχείρηση ή τους εκπαιδευόμενους ή αν θα πρέπει να κατανέμεται μεταξύ των δύο. Μία ενδιαφέρουσα θεωρία είναι αυτή του νομπελίστα οικονομολόγου Becker, ο οποίος κάνει τη διάκριση μεταξύ δεξιοτήτων που μπορούν ή δεν μπορούν να 'μεταφερθούν' (transferable και non-transferable). Σύμφωνα με την άποψη του Becker, αν με το δεδομένο πρόγραμμα εκπαίδευσης μεταδίδονται δεξιότητες που είναι χρήσιμες μόνο για τη συγκεκριμένη επιχείρηση, αυτή θα πρέπει να καλύπτει το σύνολο του κόστους. Διαφορετικά, δηλαδή αν οι γνώσεις που μεταδίδονται μπορούν να χρησιμοποιηθούν και αλλού, πράγμα που σημαίνει ότι αυξάνουν την αξία του υπαλλήλου στην αγορά εργασίας, τότε θα πρέπει αυτός να επιβαρύνεται με ένα τμήμα του κόστους (Χατζηπαντελή, 1999).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ – ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Η διαχείριση της απόδοσης είναι μία νέα έννοια που αντικαθιστά σε όλο και μεγαλύτερο βαθμό την έννοια της αξιολόγησης της απόδοσης. Πρόκειται για μια σύνθετη προσέγγιση, στόχος της οποίας είναι όχι απλώς να μετρήσει την απόδοση των υπαλλήλων, αλλά να οδηγήσει στη βελτίωσή της. Η προσέγγιση αυτή συνίσταται σε έναν επαναλαμβανόμενο κύκλο που περιλαμβάνει: α) Τη δημιουργία μιας κοινά αποδεκτής εικόνας για το σκοπό και τους στόχους της οργάνωσης. β) Τη διευκρίνιση του ρόλου που αναμένεται να παίζει κάθε εργαζόμενος και του τρόπου με τον οποίο θα συμβάλλει στους κοινούς στόχους. Με άλλα λόγια την εξειδίκευση των στόχων σε ατομικό επίπεδο. γ) Τη διαρκή παρακολούθηση της απόδοσης. δ) Την εκτίμηση της απόδοσης και την εξαγωγή συμπερασμάτων για τυχόν αλλαγές που πρέπει να γίνουν.

Η διαχείριση της απόδοσης εστιάζεται στο παρόν και το μέλλον – και όχι στο παρελθόν, όπως συμβαίνει με τις απλές αξιολογήσεις. Οι τελευταίες γίνονται κατά κανόνα μία φορά το χρόνο και καταγράφουν τις αδυναμίες όταν ήδη είναι αργά. Αντιμετωπίζονται συνήθως ως τυπική διαδικασία αμφίβολης εγκυρότητας και τα αποτελέσματά τους σπάνια χρησιμοποιούνται.

Ως οργανωτική λειτουργία η διαχείριση της απόδοσης είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ίδια την εκτέλεση της εργασίας, με τη λειτουργία της ηγεσίας (δηλαδή της παροχής καθοδήγησης από τον προϊστάμενο προς τους υφιστάμενους), με τις αμοιβές και με την εκπαίδευση.

Για να είναι αποτελεσματικό ένα σύστημα διαχείρισης της απόδοσης πρέπει α) να αναπτύσσεται ειδικά για τη συγκεκριμένη οργάνωση (και όχι να αντιγράφεται από κάπου αλλού), β) να σχεδιάζεται με αφετηρία τους σκοπούς και τους στόχους της οργάνωσης, γ) να έχει ως πεδίο εφαρμογής το σύνολο του προσωπικού της οργάνωσης και όχι μόνο ένα τμήμα του και δ) να δίνει την αρμοδιότητα για την εφαρμογή του στους προϊστάμενους των μονάδων – και όχι για παράδειγμα στη Μονάδα Προσωπικού.

Τα βασικά του βήματα είναι η κατάρτιση ενός συμφώνου απόδοσης, η συνεχής παρακολούθηση και η διαχείριση της απόδοσης και, τέλος, η μέτρηση – αξιολόγηση της απόδοσης (Χατζηπαντελή, 1999).

5.1 ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΣΥΜΦΩΝΟΥ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Στο σύμφωνο ή συμβόλαιο απόδοσης καταγράφονται για κάθε υπάλληλο: 1) οι στόχοι και το αναμενόμενο επίπεδο της απόδοσής του, 2) οι δείκτες και τα πρότυπα βάσει των οποίων θα μετρηθεί αυτή, 3) τα ουσιαστικά και τυπικά προσόντα που απαιτούνται για την επίτευξή της και που πρέπει να έχει ή να ασκήσει ο υπάλληλος και 4) οι αρχές που πρέπει να τηρεί κατά την άσκηση των καθηκόντων του.

Οι στόχοι τίθενται σε επίπεδο οργάνωσης, τμήματος, ομάδας και ατόμου. Οι στόχοι θα πρέπει να περιλαμβάνουν τόσο τις ενέργειες στις οποίες πρέπει να προβεί ο υπάλληλος όσο και τα αποτελέσματα τα οποία πρέπει να επιτύχει.

Η μέτρηση της απόδοσης είναι σημαντική για τον απλό λόγο ότι μας δείχνει που βρισκόμαστε σε σχέση με τους στόχους μας και κατά πόσο υπάρχει ανάγκη βελτίωσης. Οι πληροφορίες που παρέχει είναι πολύτιμες όχι μόνο για τον προϊστάμενο αλλά και για τον ίδιο τον υπάλληλο, που χρειάζεται να ξέρει αν πρέπει να εντείνει τις προσπάθειές του σε κάποιον τομέα. Οι δείκτες και τα πρότυπα με βάση τα οποία θα μετρηθεί η απόδοση πρέπει να προκύπτουν από σαφή περιγραφή των καθηκόντων και να καθορίζονται ταυτόχρονα με τους στόχους. Πολλές φορές η διατύπωση του στόχου εμπεριέχει το μέτρο που θα χρησιμοποιηθεί. Ως γενική αρχή, οι δείκτες απόδοσης θα πρέπει να είναι αντικειμενικοί και μετρήσιμοι ακόμη, θα πρέπει τα μεγέθη στα οποία αναφέρονται να βρίσκονται υπό τον έλεγχο του υπαλλήλου.

Τα προσόντα που απαιτούνται για την εκτέλεση ενός έργου καταγράφονται στην περιγραφή της θέσεως εργασίας. Είναι σκόπιμο, όμως, στο συμβόλαιο απόδοσης να γίνεται ειδικότερη αναφορά στις γνώσεις, τις ικανότητες, τις στάσεις και τον τρόπο συμπεριφοράς που θεωρούνται ως αναγκαίες προϋποθέσεις για την επίτευξη των στόχων που έχουν συμφωνηθεί. Στο ίδιο σημείο καταγράφονται οι ενέργειες που θεωρούνται απαραίτητες για την αύξηση των προσόντων στα επιθυμητά επίπεδα.

Πέρα από τους συγκεκριμένους και - κατά το δυνατόν- μετρήσιμους στόχους, τη δράση των μελών μιας οργάνωσης κατευθύνουν οι αξίες μας. Η αναφορά των αρχών αυτών στο σύμφωνο απόδοσης ολοκληρώνει την εικόνα των απαιτήσεων που τίθενται για τον υπάλληλο (Χατζηπαντελή, 1999).

5.2 ΣΥΝΕΧΗΣ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Αυτό που διακρίνει τη διαχείριση απόδοσης από την αξιολόγηση υπαλλήλου, που ήταν η συνήθης πρακτική στο παρελθόν, είναι ότι η δεύτερη είναι μία ενέργεια απολογιστικού χαρακτήρα, που γίνεται μία φορά το χρόνο, η πρώτη αποτελεί μία διαρκή διαδικασία. Η διαδικασία αυτή συνδυάζει την παροχή από τον προϊστάμενο κατευθυντήριων οδηγιών προς τον υπάλληλο, ώστε αυτός να βοηθηθεί στην επίτευξη των στόχων του, την παρακολούθηση και μέτρηση της απόδοσης, προκειμένου να διαπιστωθούν οι αποκλίσεις από τους στόχους που έχουν τεθεί και, ακόμη, την πραγματοποίηση των αναγκαίων διορθωτικών ενεργειών. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η διαχείριση της απόδοσης δεν είναι ένα επιπλέον καθήκον που επιβάλλεται στους προϊσταμένους παράλληλα με τις άλλες ευθύνες τους, αλλά ένα αναπόσπαστο κομμάτι της διοίκησης. Ή, για περισσότερη ακρίβεια, είναι ένας τρόπος οργάνωσης και σύνδεσης ορισμένων από τα καθήκοντα που συνεπάγεται η θέση του προϊσταμένου.

Κατά το στάδιο αυτό, είναι απαραίτητες οι τακτικές συναντήσεις μεταξύ προϊσταμένου και υπαλλήλων, τόσο ομαδικά όσο και ατομικά, και οι συζητήσεις γύρω από τα προβλήματα, τις επιτυχίες και τις ανάγκες της καθημερινής εργασίας. Τέτοιου είδους συναντήσεις πραγματοποιούνται αφενός σύμφωνα με ένα προκαθορισμένο πρόγραμμα, και, αφετέρου, σε ενδιάμεσες στιγμές, όταν κρίνεται ότι υπάρχει ανάγκη. Ο σκοπός των συναντήσεων δεν είναι η απόδοση ευθυνών, αλλά η έγκαιρη αλλαγή πορείας και, γενικά, η απόκτηση εμπειρίας που θα βοηθήσει στην αποφυγή ανάλογων σφαλμάτων στο μέλλον.

Για το λόγο αυτό, θα πρέπει ο υπάλληλος να λαμβάνει ανατροφοδότηση (feedback), δηλαδή πληροφόρηση σε σχέση με την απόδοσή του, τόσο από τον προϊστάμενο όσο και από την ίδια την εργασία του.

Το δεύτερο βήμα, μετά την από κοινού διαπίστωση της ύπαρξης προβλήματος, είναι η αναζήτηση των αιτίων.

Ακολουθεί η απόφαση για τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν ώστε να απαλειφθούν τα αίτια του προβλήματος και να βελτιωθεί η απόδοση.

Κατά την πορεία της παρακολούθησης και διαχείρισης της απόδοσης μπορεί να προκύψει η ανάγκη αναθεώρησης των στόχων και αναπροσαρμογής των σχεδίων δράσης. Η ανάγκη αυτή στοιχειοθετείται όταν υπάρχουν νέες απαιτήσεις και πιέσεις, αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον και, γενικά, μεταβολές στις συνθήκες υπό τις οποίες επιτελείται το έργο (Χατζηπαντελή, 1999).

5.3 ΜΕΤΡΗΣΗ – ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Η επίσημη αξιολόγηση της απόδοσης είναι μία διαδικασία που γίνεται, κατά κανόνα, μία έως δύο φορές το χρόνο. Ως οριακό σημείο του συστήματος διαχείρισης της απόδοσης, η αξιολόγηση επιδιώκει κυρίως να συνοψίσει τα βασικά συμπεράσματα για την απόδοση και τις δυνατότητες ενός υπαλλήλου και να συμβάλει στη διατήρηση υψηλών επιπέδων απόδοσης. Ως εργαλείο ενός ολοκληρωμένου συστήματος διοίκησης προσωπικού η αξιολόγηση παρέχει στοιχεία που χρησιμοποιούνται για τις μεταβολές της υπηρεσιακής κατάστασης, και, ακόμη, για τη βελτίωση του συστήματος επιλογής – οι προβλέψεις του οποίου συγκρίνονται με τα αποτελέσματα που προκύπτουν στην πράξη.

Η αξιολόγηση αρχίζει συνήθως με μία συνέντευξη – συζήτηση μεταξύ του προϊσταμένου και του υπαλλήλου. Κατά τη συζήτηση εξετάζονται από κοινού τα ζητήματα και οι προοπτικές της απόδοσης του υπαλλήλου.

Το επόμενο στάδιο της μέτρησης – αξιολόγησης της απόδοσης είναι, συνήθως, η συμπλήρωση ενός εντύπου, στο οποίο βαθμολογούνται οι επιδόσεις του υπαλλήλου στους διάφορους τομείς των καθηκόντων του, καθώς και κάποια προσωπικά χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την εργασία. Η κλίμακα που χρησιμοποιείται για τη βαθμολόγηση μπορεί να είναι αριθμητική (π.χ. 1-10), αλφαβητική (π.χ. Α-Ε) ή περιγραφική (π.χ. άριστος, καλός, μέτριος, κάτω του μετρίου, ανεπαρκής).

Το έντυπο αξιολόγησης συμπληρώνεται κατά κανόνα από τον άμεσο προϊστάμενο του υπαλλήλου και σχολιάζεται από τον ανώτερο του προϊσταμένου. Μερικές φορές στην αξιολόγηση συμμετέχουν επίσης συνάδελφοι του αξιολογούμενου, ή ακόμη στελέχη της μονάδας Προσωπικού. Η διεύρυνση της ομάδας των αξιολογητών περιορίζει την πιθανότητα εσφαλμένων κρίσεων, αλλά συνεπάγεται μεγαλύτερο κόστος (Χατζηπαντελή, 1999).

5.4 ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Οι αδυναμίες της αξιολόγησης και τα προβλήματα δυσαρέσκειας που πολλές φορές δημιουργεί έχουν ωθήσει κάποιους θεωρητικούς να προτείνουν τη χρησιμοποίησή της μόνο για τον εντοπισμό των ακραίων περιπτώσεων, δηλαδή των εξαιρετικών υπαλλήλων, που θα πρέπει να προωθηθούν, και των ανεπαρκών υπαλλήλων, που η εργασιακή τους σχέση θα πρέπει να επανεξετασθεί (Χατζηπαντελή, 1999).

5.5 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΡΣΗΣ ΤΩΝ ΑΔΥΝΑΜΙΩΝ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Ως τρόποι για να ξεπεραστούν τα προβλήματα υποκειμενικότητας και αδυναμίας σύγκρισης της βαθμολόγησης έχουν προταθεί:

- **Η ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ**

Ο προϊστάμενος καλείται να κατατάξει τους υπαλλήλους της μονάδας του σύμφωνα με την απόδοσή τους. Η κατάταξη των υπαλλήλων θα πρέπει να συνοδεύεται από τις αναλυτικές εκθέσεις αξιολόγησής τους.

- **Η ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ**

Με τη μέθοδο αυτή οι προϊστάμενοι υποχρεώνονται να κατανεύμουν τους υπαλλήλους τους στις κατηγορίες μιας κλίμακας κατά τρόπο ώστε να προκύπτει μία καμπύλη κανονικής κατανομής.

- **ΟΙ ΚΛΙΜΑΚΕΣ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗΣ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ**

Οι κλίμακες αυτές περιέχουν προτάσεις οι οποίες δίνουν λεπτομερή περιγραφή των δυνατών τρόπων συμπεριφοράς ως προς κάθε χαρακτηριστικό που αφορά στην εργασία.

- **Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΩΝ ΚΡΙΣΙΜΩΝ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΩΝ**

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, ο προϊστάμενος παρακολουθώντας τον υπάλληλο κατά την καθημερινή εκτέλεση της εργασίας του, καταγράφει εκείνα τα περιστατικά που δείχνουν επάρκεια ή ανεπάρκεια.

- **Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ**

Η εκπαίδευση των προϊσταμένων στην αξιολόγηση υπαλλήλων, όπως και σε κάθε θέμα που σχετίζεται με την παρακολούθηση και την εκτίμηση του έργου που επιτελείται, είναι αναγκαία προϋπόθεση της καλής λειτουργίας ενός συστήματος διαχείρισης της απόδοσης. Οι συγκεντρώσεις προϊσταμένων, κατά τις οποίες συζητούνται τα ζητήματα της αξιολόγησης και οι αντιλήψεις γύρω από αυτήν, βοηθούν στην ενιαία και ομοιόμορφη εφαρμογή του συστήματος (Χατζηπαντελή, 1999).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΑΜΟΙΒΕΣ

Με τον όρο **αμοιβές** περιγράφονται τα άμεσα και έμμεσα οικονομικά οφέλη που αποκομίζει ο εργαζόμενος σε αντάλλαγμα για τη συνεισφορά του, τις ικανότητές του και, γενικά, για την αξία της συμμετοχής του στην επιχείρηση. Με τις αμοιβές που παρέχει ένας οργανισμός επιδιώκει καταρχήν να προσελκύσει ικανούς υπαλλήλους και να τους κρατήσει στην υπηρεσία του. Ακόμη, παρέχοντας αμοιβές που αξιολογούνται από τους υπαλλήλους ως δίκαιες και επιθυμητές, επιδιώκει να διατηρήσει τον ζήλο και την απόδοσή τους σε υψηλά επίπεδα. Συγχρόνως, στοχεύει στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων. Οι αμοιβές χρησιμοποιούνται επίσης ως φορείς για τη μετάδοση μηνυμάτων: μέσω αυτών γίνονται γνωστές οι αξίες, οι στόχοι και τα πρότυπα εργασιακής συμπεριφοράς του οργανισμού. Ακόμη, μία σημαντική λειτουργία που μπορούν να επιτελέσουν οι αμοιβές είναι η υποστήριξη και η διευκόλυνση της εφαρμογής προγραμμάτων αλλαγών και μεταρρυθμίσεων.

6.1 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΜΟΙΒΩΝ

Ως πολιτική ή ‘φιλοσοφία’ αμοιβών εννοείται το σύνολο των αρχών που διέπουν τη στάση της οργάνωσης στον τομέα αυτό, καθώς και των θέσεων που λαμβάνει σε κάποια κρίσιμα ζητήματα που αφορούν στις αμοιβές. Η πολιτική αμοιβών θα πρέπει να βασίζεται στις γενικότερες αξίες της οργάνωσης. Ακόμη, θα πρέπει να προκύπτει από την επιχειρησιακή στρατηγική της και, συγχρόνως, να την ενισχύει. Ο διαρκής στόχος της πολιτικής αμοιβών θα πρέπει να είναι η ανταποδοτικότητα του κόστους εργασίας, δηλαδή θα πρέπει αυτή να διασφαλίζει ότι τα ποσά που δαπανώνται για αμοιβές προσωπικού γεννούν για τον οργανισμό το ανάλογο εισόδημα (Χατζηπαντελή, 1999).

Με την πολιτική των αμοιβών θα πρέπει να αποφασιστούν ποικίλης φύσεως ζητήματα σε μία υπηρεσία υγείας και σε συνδυασμό με τις διαδικασίες, τις δομές και τους μηχανισμούς που χρησιμοποιούνται για την εφαρμογή της, συνιστούν το σύστημα αμοιβών της οργάνωσης.

6.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΟ ΥΨΟΣ ΤΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ

Το ύψος των αμοιβών επηρεάζεται από ένα σύνολο παραγόντων, κυρίως οικονομικών, αλλά επίσης πολιτικών, κοινωνικών, τεχνικών και ηθικών. Οι σημαντικότεροι από τους οποίους αναφέρονται στη συνέχεια:

6.2.1 Η αγορά εργασίας

Η κλασική οικονομική θεωρία υποστηρίζει ότι, όπως σε κάθε αγορά, ο νόμος της προσφοράς και της ζήτησης καθορίζει τις τιμές των αμοιβών. Το αποτέλεσμα είναι να μην υπάρχει ενιαία τιμή αγοράς για κάποια συγκεκριμένη εργασία, αλλά αντίθετα να παρατηρείται ένα - συχνά μεγάλο - εύρος τιμών. Παρά ταύτα, η γνώση της κατάστασης που επικρατεί στην αγορά και η συνεκτίμηση των δυνάμεων της αγοράς είναι προφανώς αναγκαίες σε μια διαδικασία καθορισμού αμοιβών (Χατζηπαντελή, 1999).

6.2.2 Η σημασία της θέσης εργασίας

Πέρα από την αξία που έχει μία θέση εργασίας σύμφωνα με την αγορά, εξίσου κρίσιμη για τον καθορισμό της αμοιβής της είναι και η σημασία που της αποδίδει η ίδια η επιχείρηση. Η τυπική και συστηματική διαδικασία μέσω της οποίας μία οργάνωση καταγράφει τη σχετική βαρύτητα των θέσεων εργασίας στο εσωτερικό της λέγεται αξιολόγηση θέσεων εργασίας.

Οι συνήθεις μέθοδοι αξιολόγησης των θέσεων εργασίας είναι (Armstrong, 1996):

Η ιεράρχηση θέσεων εργασίας. Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, οι θέσεις εργασίας τοποθετούνται η μία μετά την άλλη, ανάλογα με τη σπουδαιότητά τους. Σχηματίζεται έτσι μία ιεραρχική κλίμακα, με τόσες βαθμίδες όσες είναι και οι θέσεις εργασίας.

Η ταξινόμηση θέσεων εργασίας. Η μέθοδος αυτή περιλαμβάνει δύο στάδια. Κατά το πρώτο στάδιο δημιουργείται μία κλίμακα θέσεων, με βαθμίδες που αντιστοιχούν σε διαφορετικά επίπεδα απαιτούμενης εκπαίδευσης, εμπειρίας και ικανότητας, καθώς και σε διαφορετικά επίπεδα ευθύνης.

Κατά το δεύτερο στάδιο, και αφού η κλίμακα έχει πλήρως διαμορφωθεί, εξετάζεται κάθε θέση εργασίας της οργάνωσης και κατατάσσεται σε εκείνη τη βαθμίδα προς την περιγραφή της οποίας ανταποκρίνεται.

Η βαθμολόγηση παραγόντων . Η βαθμολόγηση παραγόντων είναι η πιο λεπτομερής και επεξεργασμένη μέθοδος αξιολόγησης θέσεων εργασίας. Συνίσταται στην ανάλυση των θέσεων σε παράγοντες και στην κατάταξή τους με βάση το βαθμό κατά τον οποίο οι παράγοντες αυτοί καθορίζουν την κάθε θέση εργασίας. (Χατζηπαντελή, 1999)

6.2.3 Η σημασία του ατόμου για την επιχείρηση

Κάθε θέση εργασίας, ανεξάρτητα από τη σαφήνεια της περιγραφής της, διαμορφώνεται σε μεγάλο βαθμό από το άτομο που την κατέχει. Για το λόγο αυτό, πιστεύεται ότι θα πρέπει να υιοθετείται πολιτική αμοιβών που θα αναζητά πρωτίστως την επίτευξη των οργανωτικών στόχων και τον ενστερνισμό τους από τους υπαλλήλους. Κάτι τέτοιο φαίνεται δυνατό, σύμφωνα με τις ίδιες απόψεις, μόνο αν η αμοιβή συνδεθεί με το δυναμικό του υπαλλήλου, δηλαδή με τις γνώσεις και δεξιότητες που έχει και μπορεί να θέσει στην υπηρεσία της επιχείρησης (Χατζηπαντελή, 1999).

6.2.4 Η συνεισφορά του ατόμου

Η άποψη ότι κάθε μέλος της οργάνωσης θα πρέπει να αμείβεται ανάλογα με αυτά που προσφέρει σ' αυτήν, είναι βάσιμη και απλή. Οι δυσκολίες συναντώνται στην προσπάθεια εφαρμογής της και είναι τόσο πολλές που συχνά οδηγούν στη διαστρέβλωση και των πιο αγαθών προθέσεων. Δεν είναι σπάνιες οι περιπτώσεις που η σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση οδήγησε σε αποτελέσματα αντίθετα από αυτά που φιλοδοξούσε να επιτύχει – και που συνοψίζονται στο στόχο της αύξησης της απόδοσης.

Πολλοί είναι οι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν το ύψος των αμοιβών που παρέχει μία επιχείρηση. Παραδείγματα αποτελούν η κρατική πολιτική, η δράση των συνδικαλιστικών οργανώσεων, η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης (Χατζηπαντελή, 1999).

6.3 Η ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ

Με βάση τους παράγοντες που έχει αποφασιστεί ότι θα κρίνουν το ύψος των αμοιβών, και ιδίως την αξιολόγηση των θέσεων εργασίας και τις τιμές της αγοράς, καθορίζεται το εύρος της αμοιβής για κάθε θέση ή για ομάδες θέσεων. Το σχήμα που προκύπτει από την καταγραφή αυτών των τιμών ονομάζεται διάρθρωση (ή δομή) των αμοιβών. Η διάρθρωση αποτελεί ουσιώδες στοιχείο ενός συστήματος αμοιβών και συμβάλλει τόσο στον ορθολογικό σχεδιασμό όσο και στην ομοιόμορφη εφαρμογή του.

Η δομή που θα επιλεγεί θα πρέπει να αντανακλά τις αξίες και τους στόχους της οργάνωσης. Θα πρέπει, επίσης, να είναι αρκετά ευέλικτη ώστε να της δίνει τη δυνατότητα να προσαρμόζεται σε αλλαγές του περιβάλλοντος.

Η διάρθρωση βρίσκεται σε άμεση σχέση με την αξιολόγηση των θέσεων εργασίας. Έτσι, αν η αξιολόγηση έγινε κατά ομάδες θέσεων, είναι λογικό να σχεδιαστεί διαφορετική δομή αμοιβών για κάθε ομάδα.

6.4 ΤΡΟΠΟΙ ΑΜΟΙΒΗΣ

1.Ατομικές αμοιβές

Οι ατομικές αμοιβές διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες, ανάλογα με το αν η απόδοση αποτελεί ή όχι κριτήριο καθορισμού των αποδοχών. Οι κατηγορίες αυτές είναι η αμοιβή με βάση το χρόνο απασχόλησης και η αμοιβή με βάση την απόδοση .

2.Ομαδικές αμοιβές

Εκτός από τις αμοιβές που βασίζονται στην ατομική απόδοση των υπαλλήλων, υπάρχουν και συστήματα που συνδέουν τις αποδοχές με την απόδοση μιας ομάδας. Συνηθέστερα παραδείγματα είναι η ομάδα εργασίας, το τμήμα, αλλά και η επιχείρηση ως σύνολο.

3. Συμμετοχή στα κέρδη – Απόκτηση μετοχών

Ειδική περίπτωση ομαδικής αμοιβής με βάση την απόδοση της επιχείρησης ως σύνολο είναι η συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη.

Η συμμετοχή στα κέρδη ενισχύει την ταύτιση των υπαλλήλων με την επιχείρηση και, για το λόγο αυτό, μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της απόδοσης.

Παρόμοιο χαρακτήρα έχει και η δυνατότητα απόκτησης μετοχών υπό ευνοϊκούς όρους που παρέχουν ορισμένες επιχειρήσεις στους υπαλλήλους τους (Χατζηπαντελή, 1999).

4. Πρόσθετες παροχές

Εκτός από τις χρηματικές αμοιβές πολλοί εργαζόμενοι λαμβάνουν προσθετές παροχές είτε πιο έμμεσης χρηματικής αξίας ή εντελώς μη χρηματικής μορφής από την πλευρά των εργαζόμενων η αμοιβή σε είδος είναι πολύτιμη σε περιόδους υψηλού πληθωρισμού διότι δεν απαιτεί διεκδίκηση αύξησης η δήλωσή της στην εφορία. Πραγματικά η χρήση αυτών των προνομίων επεκτάθηκε λόγω της εισοδηματικής πολιτικής που εφαρμόζεται από τις κυβερνήσεις.

Όμως η αντίδραση για τις παροχές αυτές προέρχεται από δυο πηγές: τα συνδικάτα τα οποία αποστρέφονται το αδιαφορισμό που δημιουργούν αυτές οι προσθετές παροχές και τις κυβερνήσεις οι οποίες έχουν αποπειραθεί να φορολογήσουν αυτές τις παροχές και προτείνουν την κατάργησή τους.

Οι συνηθέστερες προσθετές παροχές είναι:

Εταιρικό αυτοκίνητο. Οι περισσότερες εταιρείες παρέχουν αυτοκίνητα είτε για λόγους κύρους και γοήτρου ή λόγω της φύσεως της εργασίας.

Δαπάνες. Η φορολογία δεν εξαιρεί όλες τις δαπάνες αλλά μερικές προσθετές οικονομικές ελαφρύνσεις με την μορφή εξόδων παραστάσεων ή γευμάτων είναι ευπρόσδεκτες.

Άδεια ασθένειας μετ' αποδοχών. Η πλειονότητα των εργαζόμενων τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα αμείβονται για το χρόνο που απουσιάζουν λόγω ασθένειας.

Διακοπές. Όλο και πιο πολύ βλέπουμε να ισχύει ο κανόνας των τριών ή τεσσάρων εβδομάδων διακοπών.

Άδειες. Εκτός από τις άδειες για συγκεκριμένο καθήκον δίνονται άδειες για προσωπικούς σκοπούς και σχεδόν παντού δίνεται άδεια για σοβαρό λόγο υγείας συγγενικού προσώπου ή για πένθος.

Επιδόματα Χριστουγέννων και Πάσχα.(Τερζίδης –Τζωρτζάκης)

6.5 Η ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΚΑΙ Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΜΟΙΒΩΝ

Στο πλαίσιο της χάραξης της πολιτικής της οργάνωσης σε θέματα αμοιβών, θα πρέπει να ληφθούν αποφάσεις σχετικά με τη διαδικασία διαμόρφωσης και τη διαχείριση του συστήματος αμοιβών. Με άλλα λόγια, θα πρέπει να διευκρινιστεί ο ρόλος της ανώτατης διοίκησης, της Μονάδας Προσωπικό, των προϊσταμένων, των εργαζομένων και των εκπροσώπων τους στο σχεδιασμό και στην εφαρμογή του συστήματος. Η τάση σήμερα είναι η διαμόρφωση του συστήματος να γίνεται με όσο το δυνατόν ευρύτερη συμμετοχή υπαλλήλων (ιδίως αν το σύστημα προσανατολίζεται προς την αμοιβή με βάση την απόδοση), αλλά πάντα από την κατεύθυνση και τον χρονικό προγραμματισμό της Μονάδας Προσωπικού. Η τελευταία αναλαμβάνει να παράσχει την αναγκαία εκπαίδευση στους υπαλλήλους που συμμετέχουν στη διαδικασία του σχεδιασμού (π.χ. εκπαίδευση σε θέματα αξιολόγησης θέσεων εργασίας, διάρθρωσης αμοιβών κ.ά.). Ως προς τη διαχείριση του συστήματος αμοιβών, η τάση είναι η μεταβίβαση της ευθύνης στους προϊσταμένους, υπό την εποπτεία και πάλι της Μονάδας Προσωπικού. Για να αποφευχθεί ο κίνδυνος της άνισης μεταχείρισης των υπαλλήλων, θα πρέπει α) το σύστημα των αμοιβών να είναι σαφές (και ιδίως ζητήματα όπως η ένταξη των υπαλλήλων σε βαθμίδες ή ζώνες) και β) οι προϊστάμενοι να έχουν εκπαιδευτεί στη χρήση του.

Εξίσου σημαντική με την συμμετοχή των υπαλλήλων στη διαμόρφωση του συστήματος αμοιβών είναι και η διαφάνεια. Η γνωστοποίηση στους υπαλλήλους όσο το δυνατό περισσότερων πληροφοριών γύρω από τις αρχές, τους στόχους και τις διαδικασίες του συστήματος θεωρείται ως αναγκαία προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή του. Σε ατομικό επίπεδο, κάθε υπάλληλος θα πρέπει να γνωρίζει πώς θα αμείβεται, με βάση ποια δεδομένα υπολογίστηκε η αμοιβή του, καθώς και ποιες δυνατότητες αύξησης των αποδοχών του υπάρχουν.

Η δυνατότητα υποβολής ένστασης, τόσο κατά τη διάρκεια διαμόρφωσης του συστήματος όσο και κατά την εφαρμογή του, θα πρέπει επίσης να διασφαλίζεται. (Χατζηπαντελή, 1999).

6.6 ΕΛΕΓΧΟΣ – ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Τόσο η συνεπής εφαρμογή, όσο και η αποτελεσματικότητα του συστήματος αμοιβών θα πρέπει να ελέγχονται κατά τακτά χρονικά διαστήματα από τη Μονάδα Προσωπικού. Η αξιολόγηση θα πρέπει να περιλαμβάνει ποσοτικούς δείκτες και ποιοτικές παραμέτρους. Ποσοτικοί δείκτες είναι, για παράδειγμα, το κόστος των αμοιβών, η εξέλιξη του κόστους, η εξέλιξη του κόστους σε σχέση με άλλα είδη δαπανών της επιχείρησης και η εξέλιξη της σχέσης αυτής. Οι δείκτες αυτοί υπολογίζονται τόσο για το σύνολο της επιχείρησης όσο και για κάθε τμήμα, ώστε να αποκτηθεί εικόνα για την ομοιομορφία στην εφαρμογή του συστήματος. Οι ποιοτικές παράμετροι εξετάζουν το βαθμό ικανοποίησης των μελών της οργάνωσης (υπαλλήλων και προϊσταμένων) από το σύστημα και προσπαθούν να εντοπίσουν τα σημεία δυσλειτουργίας και δυσαρέσκειας.

Πέρα από την τακτική αξιολόγηση, ιδιαίτερη σημασία έχει η αξιολόγηση που πρέπει να ακολουθεί κάθε αλλαγή, μικρή ή μεγάλη, του συστήματος αμοιβών. Η αξιολόγηση ή αποτίμηση αυτή διερευνά κατά πόσο τα οφέλη στα οποία στόχευε η μεταρρύθμιση προέκυψαν πραγματικά (Χατζηπαντελή, 1999).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ

Πέρα από το σχεδιασμό της πολιτικής και μεθόδων που συμβάλλουν στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, με τελικό σκοπό την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης, η Διοίκηση Προσωπικού ασχολείται και με την καθημερινή διαχείριση της υπαλληλικής σχέσης. Στο πλαίσιο αυτό, η Μονάδα Προσωπικού πραγματοποιεί ή κατευθύνει λειτουργίες όπως είναι η υπογραφή και παρακολούθηση ατομικών συμβάσεων εργασίας, η υποβολή παραπόνων από τους υπαλλήλους, οι πειθαρχικές διαδικασίες και οι μεταβολές της υπηρεσιακής κατάστασης του προσωπικού. Οι δυσλειτουργίες αυτές παρουσιάζονται στη συνέχεια (Χατζηπαντελή, 1999).

7.1 ΑΤΟΜΙΚΕΣ ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η ατομική σύμβαση εργασίας, δηλαδή το συμβόλαιο που υπογράφεται ανάμεσα στην επιχείρηση και τον εργαζόμενο κατά την πρόσληψή του, θέτει τους όρους υπό τους οποίους είναι αμοιβαία δεκτή η απασχόληση. Η σύμβαση αυτή, η οποία πρέπει να είναι σύμφωνη με τις διατάξεις της εργατικής νομοθεσίας, καταγράφει τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις του υπαλλήλου και περιέχει συνήθως:

- Τον τίτλο της θέσης εργασίας
- Τα καθήκοντα της θέσης
- Τον χρόνο ισχύος της σύμβασης
- Τις κάθε είδους αμοιβές (μισθός, επιδόματα κλπ.)
- Το ωράριο εργασίας, τα διαλείμματα και τις βάρδιες
- Τις άδειες (διακοπών, αναρρωτικές, κηύσεως κλπ.)
- Τον τρόπο λύσης της σύμβασης

Ακόμη, η σύμβαση παραπέμπει στους κανονισμούς της επιχείρησης για θέματα εκπροσώπησης και συμμετοχής σε συνδικαλιστικές οργανώσεις, διαδικασίες χειρισμού παραπόνων, πειθαρχικής διαδικασίας, υγιεινής και

ασφάλειας, επιχειρησιακού απορρήτου και εμπιστευτικότητας και, γενικά, για κάθε θέμα για το οποίο η επιχείρηση έχει θεσπίσει ενιαίους κανόνες.

Ο εργοδότης υποχρεούται να γνωστοποιεί στον εργαζόμενο τους ουσιώδεις όρους της σύμβασης.

Η πληροφόρηση μπορεί να γίνεται και με την παραπομπή στις ισχύουσες διατάξεις της εργατικής νομοθεσίας. Η ενημέρωση γίνεται με παράδοση στον εργαζόμενο γραπτής σύμβασης εργασίας ή άλλου εγγράφου που περιέχει τους ουσιώδεις όρους της σύμβασης (Χατζηπαντελή, 1999).

7.2 ΠΑΡΑΠΟΝΑ

Η δημιουργία παραπόνων είναι αναπόφευκτη στον εργασιακό χώρο, όπου οι απόψεις, οι επιθυμίες και τα συμφέροντα κάθε εργαζόμενου έρχονται συχνά σε σύγκρουση με εκείνα των συναδέλφων του ή της διοίκησης. Η όξυνσή τους, όμως, μπορεί να αποτελέσει πρόβλημα για την επιχείρηση, γιατί μπορεί να επηρεάσει το ηθικό των υπαλλήλων και το εργασιακό κλίμα. Για το λόγο αυτό, τα παράπονα θα πρέπει να αντιμετωπίζονται με σοβαρότητα και με βάση κάποιες εκ των προτέρων διατυπωμένες αρχές και διαδικασίες.

Ως βασικές αρχές για την αντιμετώπιση των παραπόνων, θεωρούνται:

- Κάθε εργαζόμενος έχει το δικαίωμα να θέσει υπόψη του προϊσταμένου του τα παράπονα που ενδεχομένως έχει.
- Κάθε παράπονο εξετάζεται με κατανόηση και μέσα στο πλαίσιο της αναγνώρισης της αξίας που έχει για την επιχείρηση το ανθρώπινο δυναμικό της.
- Σε περίπτωση που δε μείνει ικανοποιημένος ο εργαζόμενος μπορεί να προσφύγει σε προϊστάμενο υψηλότερου ιεραρχικού επιπέδου.
- Κατά τη διαδικασία της υποβολής και εξέτασης παραπόνων ο εργαζόμενος μπορεί να συνοδεύεται από συνάδελφό του ή από εκπρόσωπο της συνδικαλιστικής οργάνωσης στην οποία ανήκει (Χατζηπαντελή, 1999).

7.3 ΠΕΙΘΑΡΧΙΑ

Η συμμόρφωση των υπαλλήλων προς τους κανόνες και τα πρότυπα συμπεριφοράς της επιχείρησης θα πρέπει, στην ιδανική περίπτωση, να είναι εκούσια. Με άλλα λόγια, το ιδανικό είναι οι υπάλληλοι να αυτοπειθαρχούν, είτε

γιατί είναι πεπεισμένοι για την ορθότητα των κανόνων, είτε γιατί αναγνωρίζουν ότι, στο πλαίσιο της συλλογικής δράσης, η έκφραση διαφωνιών και η επιδίωξη του ατομικού συμφέροντος θα πρέπει να υποτάσσονται στην ανάγκη της επίτευξης του κοινού σκοπού. Επειδή, όμως, όση προσοχή κι αν δοθεί, θα υπάρξουν περιπτώσεις παράβασης των κανόνων, θα πρέπει να υπάρχει ένα σύστημα αντιμετώπισής τους. Το σύστημα αυτό είναι ταυτόχρονα προληπτικό και κατασταλτικό, δηλαδή έχει σκοπό αφενός να αποτρέψει την ανεπιθύμητη συμπεριφορά και αφετέρου, μέσω της επιβολής ποινών, να τη διορθώσει. Στοιχεία ενός συστήματος πειθαρχίας είναι οι αρχές του, η διαδικασία που ακολουθείται, τα είδη συμπεριφοράς που χαρακτηρίζονται ως παραπτώματα και οι ποινές που επιβάλλονται.

Οι αρχές ενός συστήματος πειθαρχίας θα μπορούσαν να είναι:

- Η συμπεριφορά που αναμένεται από τον υπάλληλο, είτε σε θέματα εργασιακής απόδοσης, είτε σε θέματα γενικότερης διαγωγής, είναι γνωστή εκ των προτέρων. Με άλλα λόγια, τόσο τα πρότυπα απόδοσης, όσο και η προσδοκώμενη διαγωγή (και ιδίως τα παραπτώματα που δεν συγχωρούνται) πρέπει να είναι σαφή και κατανοητά από όλους.¹

- Για να κινηθεί η πειθαρχική διαδικασία θα πρέπει να υπάρχουν επαρκείς αποδείξεις. Το βάρος της απόδειξης το έχει η επιχείρηση, δηλαδή αυτός που διατυπώνει την κατηγορία.

- Οι υπάλληλοι θα πρέπει να προειδοποιούνται εγκαίρως, όταν η συμπεριφορά τους αποκλίνει από τα επιθυμητά πρότυπα, ώστε να έχουν την ευκαιρία να διορθωθούν.

- Η αντιμετώπιση των παραπτωμάτων θα πρέπει να γίνεται με συνέπεια και ομοιομορφία.

- Κάθε περίπτωση θα πρέπει να αντιμετωπίζεται με προσοχή και με καλή πίστη. Σε κάθε υπάλληλο θα πρέπει να αναγνωρίζεται το δικαίωμα να απολογηθεί και να εξηγήσει τα γεγονότα από τη δική του σκοπιά. Οι ιδιαιτερότητες κάθε περίπτωσης θα πρέπει να συνεκτιμώνται και τα ελαφρυντικά που ενδεχομένως υπάρχουν να αναγνωρίζονται.

- Θα πρέπει να ισχύει η αρχή της αναλογικότητας μεταξύ παραπτώματος και ποινής.

- Θα πρέπει να επιτρέπεται στον υπάλληλο που κατηγορείται να συνοδεύεται από κάποιον συνάδελφο ή εκπρόσωπο του σωματείου του.

Θα πρέπει να παρέχεται το δικαίωμα της έφεσης, δηλαδή το δικαίωμα να απευθυνθεί ο υπάλληλος σε ανώτερο ιεραρχικό επίπεδο, αν κρίνει ότι αδικώς κατηγορήθηκε ή ότι η ποινή που του επιβλήθηκε ήταν υπερβολική.

Η πειθαρχική διαδικασία προβλέπει συνήθως τέσσερα στάδια. Κατά το πρώτο στάδιο γίνεται από τον προϊστάμενο προφορική, ανεπίσημη ειδοποίηση. Αν το παράπτωμα επαναληφθεί, ακολουθεί γραπτή ειδοποίηση, η οποία συνήθως θέτει ένα χρονικό όριο για τη βελτίωση της συμπεριφοράς. Η προειδοποίηση αυτή μπαίνει στο φάκελο του υπαλλήλου. Αν ο υπάλληλος συμμορφωθεί, το έγγραφο καταστρέφεται μετά από δώδεκα ή εικοσιτέσσερις μήνες. Αν, όμως, και αυτή η προσπάθεια αποτύχει, αρχίζει το τρίτο στάδιο, αυτό της πειθαρχικής δράσης: το παράπτωμα τεκμηριώνεται, ο υπάλληλος καλείται σε απολογία και, μετά την αναγνώριση των πραγματικών περιστατικών και ελαφρυντικών, επιβάλλεται η ανάλογη ποινή. Η επιβολή ποινής γίνεται με τη σύμφωνη γνώμη της μονάδας προσωπικού. Στο τέταρτο στάδιο εξετάζεται ενδεχόμενη έφεση του υπαλλήλου. Η ποινή τίθεται σε ισχύ μόνο όταν ολοκληρωθεί και η εξέταση της έφεσης. Σε περίπτωση εξαιρετικά σοβαρού παραπτώματος, είναι δυνατό να επιβληθεί ακόμη και η ποινή της απόλυσης χωρίς προειδοποίηση (Χατζηπαντελή, 1999).

Ένα ενδιαφέρον ζήτημα στο σημείο αυτό είναι κατά πόσο η επιχείρηση μπορεί να απαιτεί από τους υπαλλήλους της την τήρηση συγκεκριμένων προτύπων στην έξω - εργασιακή ζωή. Είναι εύλογο ότι δεν μπορεί να υποχρεωθεί να κρατήσει κάποιον που διέπραξε ένα ποινικό αδίκημα που δημιουργεί σοβαρές αμφιβολίες ως προς την ηθική του συγκρότηση. Σε ποιο βαθμό, όμως, μπορεί να παρακολουθεί την έξω - εργασιακή ή ακόμη περισσότερο την προσωπική ζωή των υπαλλήλων και να διατυπώνει κρίσεις ως προς αυτήν.

7.3.1 Παραπτώματα- Ποινές

Έλλειψη σεβασμού απέναντι στην εργασία καθαυτή, όπως και στα πρόσωπα με τα οποία συνεργάζεται και συνυπάρχει κανείς στο χώρο της εργασίας, μπορεί να εκδηλωθεί με διάφορους τρόπους. Έτσι, είναι δύσκολο να

προβλέπει κανείς όλα τα είδη παραπτωμάτων που μπορούν να παρατηρηθούν. Μπορούμε, όμως, να αναφερθούμε στα παραπτώματα που απαντώνται συνήθως:

- Η μη τήρηση του ωραρίου εργασίας
- Η αδικαιολόγητη απουσία και η εγκατάλειψη του χώρου εργασίας
- Η ‘κάλυψη’ υπαλλήλου που απουσιάζει ή καθυστερεί αδικαιολόγητα (χτύπημα άλλης κάρτας)
 - Η μη τήρηση των κανόνων ασφαλείας (και ιδίως αυτών που αφορούν στο κάπνισμα και στη χρήση ειδικού προστατευτικού εξοπλισμού)
 - Η χρήση απαγορευμένων ουσιών (συνήθως οινόπνευματος)
 - Η ανάρμοστη συμπεριφορά (απρεπής γλώσσα, φωνασκίες)
 - Ο απρόσεκτος χειρισμός εξοπλισμού
 - Η προσπάθεια αποφυγής της εργασίας
 - Η πολύ χαμηλή απόδοση

Έχει ιδιαίτερη σημασία να είναι γνωστό εκ των προτέρων ποια παραπτώματα θεωρεί η επιχείρηση ως τόσο σοβαρά που μπορούν να επισύρουν ακόμη και την ποινή απόλυσης.

Οι ποινές που επιβάλλονται συνήθως είναι η γραπτή επίπληξη, η οποία καταχωρείται στο φάκελο του υπαλλήλου και η οποία λαμβάνεται υπόψη κατά την αξιολόγησή του, η θέση σε διαθεσιμότητα και η απόλυση.

Για τους παραπάνω λόγους, είναι σκόπιμο να υπάρχει ευελιξία στην επιβολή ποινών, ώστε αυτές να προσαρμόζονται στις ιδιαίτερες συνθήκες της περίπτωσης (Χατζηπαντελή, 1999).

7.4 ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

Ως μεταβολές της υπηρεσιακής κατάστασης του προσωπικού εννοούνται οι μετακινήσεις των υπαλλήλων προς διαφορετικές θέσεις εργασίας, του ίδιου ή άλλου ιεραρχικού επιπέδου, καθώς και η απομάκρυνση από την επιχείρηση (Χατζηπαντελή, 1999).

7.4.1 Προαγωγές

Η προαγωγή είναι η μετακίνηση ενός υπαλλήλου προς μία θέση ανώτερου ιεραρχικού επιπέδου, η οποία συνεπάγεται μεγαλύτερες ευθύνες και απαιτεί περισσότερες γνώσεις και δεξιότητες. Κατά κανόνα η προαγωγή φέρνει τον υπάλληλο σε μία θέση από την οποία ασκεί καθήκοντα προϊσταμένου, ενώ για τον ίδιο σημαίνει ότι η εποπτεία στην οποία υπόκειται γίνεται λιγότερο άμεση και στενή.

Ο στόχος των προαγωγών είναι διπλός: αφενός να οδηγήσουν στην κάλυψη των κενών θέσεων της οργάνωσης και αφετέρου να προσφέρουν στους υπαλλήλους την αναγνώριση των ικανοτήτων και της προσφοράς τους, καθώς και την ευκαιρία της επαγγελματικής εξέλιξης.

Η πολιτική των προαγωγών μιας οργάνωσης θα πρέπει επίσης να καθορίζει τα εξής:

- Ποιοι είναι οι δρόμοι εξέλιξης μέσα στην οργάνωση, δηλαδή ποιες προοπτικές ανόδου προσφέρει η κάθε θέση και ποιες οδούς μπορεί να ακολουθήσει κανείς για να καταλάβει μία συγκεκριμένη υψηλόβαθμη θέση.
 - Ποια θα είναι τα κριτήρια επιλογής μεταξύ των υποψηφίων.
 - Τι ρόλο θα παίζει η αρχαιότητα στις προαγωγές. Η αρχαιότητα, όμως δε συμβαδίζει πάντα με την ικανότητα και για το λόγο αυτό, η λύση που επιλέγεται συνήθως είναι να παίζει ρόλο η αρχαιότητα μόνο μεταξύ των υποψηφίων που κατά τα άλλα, δηλαδή ως προς τις γνώσεις και ικανότητες, κρίνονται ίσοι.
 - Αν θα υπάρχουν ειδικές ρυθμίσεις στο πλαίσιο της παροχής ίσων ευκαιριών προαγωγής σε άτομα διαφορετικού φύλου, φυλής κλπ.
 - Αν η προαγωγή θα συνοδεύεται από αύξηση των αποδοχών.

Ταυτόχρονα με την πολιτική προαγωγών καθορίζεται και η διαδικασία που θα πρέπει να ακολουθείται. Αυτή προβλέπει συνήθως:

- Γνωστοποίηση της κενής θέσης στη Μονάδα Προσωπικού
- Προκήρυξη της θέσης, συνοδευόμενη από περιγραφή των καθηκόντων της και των απαιτήσεών της σε γνώσεις, εκπαίδευση κλπ. Η προκήρυξη γίνεται αρχικά μέσα στην επιχείρηση και στη συνέχεια, αν δεν βρεθούν οι κατάλληλοι υποψήφιοι, στην εξωτερική αγορά.

- Επεξεργασία των απαιτήσεων από τη Μονάδα Προσωπικού και εντοπισμός των υποψηφίων που πληρούν τις προϋποθέσεις.

- Τελική επιλογή, με βάση την πολιτική της επιχείρησης και με τη συμμετοχή του προϊσταμένου στον οποίο θα αναφέρεται ο κάτοχος της θέσης.

Παρατηρούμε ότι η διαχείριση της όλης διαδικασίας γίνεται από τη Μονάδα Προσωπικού, αλλά τον τελικό λόγο θα πρέπει να έχει ο προϊστάμενος της θέσης.

Μία τελική παρατήρηση σε σχέση με τις προαγωγές είναι ότι κάθε υπάλληλος που προάγεται, όσο ικανός και καλός γνώστης του αντικειμένου και αν θεωρείται, είναι απροετοίμαστος για τα καθήκοντα τα οποία αναλαμβάνει. Για το λόγο αυτό, θα πρέπει να υπάρχει μέριμνα για την άμεση εκπαίδευσή του (Χατζηπαντελή, 1999).

7.4.2 Υποβιβασμοί

Ο υποβιβασμός, δηλαδή η μετακίνηση υπαλλήλου προς θέση χαμηλότερης ιεραρχικής κλίμακας, γίνεται για έναν από τους παρακάτω λόγους:

1. Όταν μειώνεται ο συνολικός αριθμός των θέσεων της επιχείρησης, λόγω περιορισμού των δραστηριοτήτων της, και κατά συνέπεια μειώνονται οι θέσεις σε κάθε βαθμίδα της ιεραρχίας.

2. Όταν μειώνεται ο αριθμός των ιεραρχικών επιπέδων στη δομή της επιχείρησης, δηλαδή όταν γίνεται μετάβαση προς πυραμίδα με πιο πεπλατυσμένο σχήμα

3. Όταν ο υπάλληλος έχει αποδειχθεί ανεπαρκής για τη θέση που καταλαμβάνει.

Η τελευταία περίπτωση έχει πολύ δυσάρεστες επιπτώσεις στο ηθικό του υπαλλήλου και γι' αυτό είναι μία πρακτική που σπανίως ακολουθείται. Αυτό που προτιμάται αντί του τυπικού υποβιβασμού είναι η αφαίρεση ορισμένων κρίσιμων αρμοδιοτήτων. Ο υποβιβασμός δε θα πρέπει να χρησιμοποιείται ως πειθαρχική ποινή για αντιδεοντολογική συμπεριφορά, διότι με κανένα τρόπο δεν εγγυάται την αλλαγή της (Κανελλόπουλος, 1991).

7.4.3 Μεταθέσεις

Ως μετάθεση εννοείται η μετακίνηση ενός υπαλλήλου σε άλλη θέση, η οποία ανήκει σε διαφορετική οργανική μονάδα αλλά βρίσκεται στο ίδιο επίπεδο ευθύνης. Η μετάθεση είναι μία 'οριζόντια' μετακίνηση, που συχνά συνεπάγεται αλλαγή του τόπου εργασίας - και διαμονής- του υπαλλήλου.

Η μετάθεση μπορεί να πραγματοποιείται μετά από αίτηση του υπαλλήλου ή με πρωτοβουλία της οργάνωσης.

Αν οι μεταθέσεις αποτελούν συχνή ανάγκη και συνήθη πρακτική της επιχείρησης, είναι σκόπιμο να διαμορφωθεί μία πολιτική μεταθέσεων, η οποία θα καθορίζει τη στάση της επιχείρησης σε ζητήματα όπως:

- Σε ποιες περιπτώσεις μία κενή θέση καλύπτεται με μετάθεση.
- Ποια κριτήρια θα ισχύουν για την τελική επιλογή μεταξύ των προσώπων που θεωρούνται, με βάση την περιγραφή της θέσης, ως κατάλληλα να μετατεθούν.
- Πώς θα διευκολύνεται η μετάθεση.
- Πώς θα αντιμετωπίζονται τα αιτήματα των υπαλλήλων για μετάθεση.
- Πώς θα αμείβεται ο μετατιθέμενος, δηλαδή αν θα συνεχίσει να λαμβάνει την αμοιβή της παλιάς του θέσης ή αν θα λάβει την αμοιβή της νέας θέσης (Χατζηπαντελή, 1999).

7.4.4 Απολύσεις

Η απόλυση ενός υπαλλήλου γίνεται κυρίως για λόγους οικονομικούς, δηλαδή όταν το επιβάλλει η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης, ή ως το έσχατο μέτρο της πειθαρχικής διαδικασίας. Ανεξάρτητα από τους λόγους που οδηγούν στην απόλυση, είναι μία ενέργεια που έχει εξαιρετικά δυσμενείς συνέπειες και αποτελεί αναμφίβολα την πιο δυσάρεστη λειτουργία στο πλαίσιο της Διοίκησης Προσωπικού. Εκτός από δυσάρεστη, είναι και μία λειτουργία απαιτητική, κατά την οποία η Μονάδα Προσωπικού πρέπει να επιδεικνύει ιδιαίτερη υπευθυνότητα, εφευρετικότητα και ευαισθησία, ώστε να τηρούνται τα ηθικά και επαγγελματικά πρότυπα, που, αφενός θα περιορίσουν τον αριθμό των απολύσεων και αφετέρου θα μειώσουν στο ελάχιστο δυνατό τις δυσμενείς επιπτώσεις μιας απόλυσης (Χατζηπαντελή, 1999).

Α. ΠΛΕΟΝΑΖΟΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

Οι συνθήκες της οικονομίας, και ειδικότερα οι περίοδοι οικονομικής ύφεσης, υποχρέωναν πάντα τις επιχειρήσεις να προσαρμόζουν ανάλογα τη δραστηριότητά τους και να προβαίνουν σε περιορισμό του αριθμού των υπαλλήλων τους όταν ο κύκλος εργασιών το επέβαλε. Σήμερα, η διαρκής ανάγκη των επιχειρήσεων να είναι ανταγωνιστικές, ενόψει ιδίως της παγκοσμιοποίησης της αγοράς, τις ωθεί σε μία συνεχή προσπάθεια για την μείωση των δαπανών και την αύξηση της αποτελεσματικότητάς τους. Στο πλαίσιο αυτό δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στη μείωση του κόστους της εργασίας, που κατά κανόνα αποτελεί μεγάλο ποσοστό του συνολικού κόστους. Έτσι, η εγκατάλειψη των μη αποδοτικών δραστηριοτήτων, η εισαγωγή νέων τεχνολογιών, η απλούστευση των διαδικασιών, η μείωση των επιπέδων ιεραρχίας και ο ανασχεδιασμός των θέσεων εργασίας έγιναν πρακτικές που χρησιμοποιούνται ευρύτατα. Το αποτέλεσμα είναι η δημιουργία αυτού που ονομάζεται “πλεονάζον προσωπικό” και, κατά κανόνα, απομακρύνεται από την επιχείρηση (Χατζηπαντελή, 1999).

Οι απολύσεις λόγω της δημιουργίας πλεονάζοντος προσωπικού μπορούν να αποφευχθούν με διάφορους τρόπους (Armstrong, 1996):

- Με τον κατάλληλο προγραμματισμό, ώστε, με την αναστολή των προσλήψεων, η μείωση του προσωπικού να επέλθει από τις αναμενόμενες αποχωρήσεις.
- Με τη διακοπή των εξωτερικών συνεργασιών και υπεργολαβιών.
- Με τη διακοπή των υπερωριών.
- Με τη θέσπιση ευέλικτων μορφών απασχόλησης
- Με την παροχή κινήτρων για εθελοντική αποχώρηση και πρόωρη συνταξιοδότηση.

Στην εξεύρεση λύσεων, ο ρόλος της Μονάδας Προσωπικού είναι καίριος. Επίσης σημαντικός είναι ο ρόλος της στη διαμόρφωση και στην τήρηση μιας διαδικασίας που θα πρέπει να ακολουθείται ώστε οι αδικίες και οι διαμαρτυρίες να περιορίζονται στο ελάχιστο δυνατό.

Κατά την εφαρμογή της διαδικασίας, ιδίως στο στάδιο της επιλογής των υπαλλήλων που θα απολυθούν, θα πρέπει να υπάρχει διαρκής έλεγχος ώστε να διασφαλίζεται η δίκαιη και σύμφωνη με τα προβλεπόμενα στην εργατική νομοθεσία μεταχείριση των υπαλλήλων. Ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δίνεται κατά την κατ' ιδίαν ανακοίνωση της απόφασης στους ενδιαφερομένους. Η ανακοίνωση αυτή είναι προτιμότερο να γίνεται από τον προϊστάμενο του υπαλλήλου, ενδεχομένως με την παρουσία ενός μέλους της Μονάδας Προσωπικού. Ο προϊστάμενος θα έχει προηγουμένως ενημερωθεί σχετικά με τους λόγους της απόλυσης, καθώς και τις τυχόν ιδιαίτερες συνθήκες που αφορούν τον συγκεκριμένο υπάλληλο ακόμη θα του έχουν δοθεί κατευθύνσεις για τον τρόπο με τον οποίο θα χειριστεί το θέμα. Κατά τη συζήτηση που ακολουθεί την ανακοίνωση, ο προϊστάμενος θα πρέπει να προσπαθήσει να εξηγήσει στον υπάλληλο πώς και γιατί ελήφθη η απόφαση και, κυρίως, πώς αυτός μπορεί να επωφεληθεί από το πρόγραμμα βοήθειας της επιχείρησης (Χατζηπαντελή, 1999).

B. Η ΕΣΧΑΤΗ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΗ ΠΟΙΝΗ

Μία επιχείρηση μπορεί να επιβάλει την ποινή της απόλυσης όταν έχει διαπραχθεί κάποιο σοβαρό παράπτωμα. Όταν η απόδοση είναι απαράδεκτα χαμηλή ή όταν έχει παραβιαστεί κάποιος κρίσιμος όρος της σύμβασης εργασίας. Για να είναι βάσιμη και δίκαιη η απόλυση θα πρέπει να λαμβάνεται από ανώτερο ιεραρχικό όργανο, δηλαδή όχι απλώς από τον προϊστάμενο του εργαζόμενου.

Σε κάθε περίπτωση, θα πρέπει να τονίζεται στον εργαζόμενο ότι η ανεπάρκεια αφορά μόνο στη συγκεκριμένη θέση και ότι ίσως η λύση να βρίσκεται στην αλλαγή προσανατολισμού στην επαγγελματική του σταδιοδρομία.

Ακόμη πιο δύσκολος είναι ο χειρισμός των περιπτώσεων στις οποίες το 'πρόβλημα' ξεκινά από την προσωπικότητα του εργαζόμενου και εκδηλώνεται με συμπεριφορά που δημιουργεί αμηχανία και αναστάτωση στο χώρο εργασίας. Στις περιπτώσεις αυτές είναι δύσκολο να τεκμηριωθεί η ευθύνη του υπαλλήλου και να πεισθεί αυτός ότι δεν είναι συνεργάσιμος. Γι' αυτό θα πρέπει τέτοιες περιπτώσεις να επισημαίνονται από νωρίς και να υποδεικνύονται στους

υπαλλήλους κάθε φορά ποιο ήταν το σφάλμα στη συμπεριφορά τους και πώς αυτή επηρέασε αρνητικά άλλους υπαλλήλους και γενικά το κλίμα στο χώρο εργασίας (Χατζηπαντελή, 1999).

7.4.5 Αποχωρήσεις

Η εκούσια αποχώρηση (παραίτηση) ενός υπαλλήλου από την επιχείρηση μπορεί να οφείλεται σε δυσαρέσκεια ή στην προσπάθεια αναζήτησης καλύτερης θέσης εργασίας. Η επιχείρηση θα πρέπει να παρακολουθεί το ρυθμό των αποχωρήσεων και να επεξεργάζεται τα σχετικά στατιστικά στοιχεία, ώστε να διαπιστώνει αν υπάρχουν ανησυχητικές τάσεις. Οι αποχωρήσεις μπορεί να είναι οικονομικά επιζήμιες ή επωφελείς. Πάντα, όμως, το κριτήριο για το αν μία αποχώρηση είναι επιθυμητή ή όχι είναι ο βαθμός στον οποίο ο υπάλληλος που αποχωρεί θεωρείται πολύτιμος για την οργάνωση.

Τα αίτια της αποχώρησης θα πρέπει να διερευνώνται, ώστε αφενός να βελτιώνονται τυχόν αδυναμίες της επιχείρησης και αφετέρου να γίνεται προσπάθεια για την παραμονή του υπαλλήλου – όταν κάτι τέτοιο είναι επιθυμητό και δυνατό. Η συνήθης μέθοδος για τη διερεύνηση των αιτιών της αποχώρησης είναι η συνέντευξη με τον εργαζόμενο που εκδήλωσε την επιθυμία να αποχωρήσει. Η συνέντευξη αυτή θα πρέπει να γίνεται από κάποιο μέλος της Μονάδας Προσωπικού, δεδομένου ότι ο άμεσος προϊστάμενος μπορεί να είναι μεταξύ των αιτιών της αποχώρησης. Οι πληροφορίες που παρέχονται θα πρέπει να ελέγχονται ως προς την ακρίβειά τους, διότι σε τέτοιες περιπτώσεις οι υπάλληλοι τείνουν να αποποιούνται κάθε δική τους ευθύνη.

Αν ο υπάλληλος θέσει ως προϋπόθεση για την παραμονή του την αλλαγή κάποιων δεδομένων της εργασίας του, αυτή θα πρέπει να συζητηθεί με τον προϊστάμενό του. Ειδικά αν το αίτημα είναι η αύξηση της αμοιβής, η αποδοχή του θα πρέπει να γίνεται μόνο σε όλος εξαιρετικές συνθήκες και μόνο με τη συμφωνία της Μονάδας Προσωπικού, διότι διαφορετικά η πολιτική αμοιβών της επιχείρησης θα ανατραπεί υπό το κράτος των επαπειλούμενων αποχωρήσεων (Χατζηπαντελή, 1999).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΥΓΙΕΙΝΗ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ

Το ζήτημα της υγιεινής και της ασφάλειας στο χώρο εργασίας είναι κεφαλαιώδους σημασίας στο πλαίσιο της λειτουργίας μιας επιχείρησης. Η προστασία, τόσο των εργαζομένων, όσο και αυτών που συναλλάσσονται με την επιχείρηση - και ιδίως αυτών που κάνουν χρήση των προϊόντων της ή επισκέπτονται τους χώρους της - από κινδύνους που απειλούν την υγεία, οφείλει να βρίσκεται στην κορυφή των προτεραιοτήτων της ανώτατης διοίκησης. Η κρισιμότητα του ζητήματος της υγιεινής και ασφάλειας αναγνωρίζεται και από τη σχετική νομοθεσία, η οποία περιλαμβάνει ένα ευρύτατο σύνολο κανόνων, για θέματα γενικά, όπως είναι οι ευθύνες του εργοδότη και των εργαζομένων. (Χατζηπαντελή, 1999).

8.1 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΥΓΙΕΙΝΗΣ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ

Όσο λεπτομερής κι αν είναι η νομοθεσία περί υγιεινής και ασφάλειας στον κλάδο των δραστηριοτήτων της, κάθε επιχείρηση θα πρέπει να έχει διαμορφωμένη και καταγεγραμμένη πολιτική για το ζήτημα αυτό. Μία ολοκληρωμένη πολιτική υγιεινής και ασφάλειας περιλαμβάνει καταρχήν μία δήλωση αρχών και προθέσεων, στην οποία τονίζεται ότι η διοίκηση, η οποία έχει την ύψιστη ευθύνη σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας, αναγνωρίζει την κρισιμότητα του θέματος και του δίνει προτεραιότητα απέναντι σε οικονομικούς υπολογισμούς. Περιλαμβάνει, επίσης, την αποτύπωση της οργανωτικής δομής σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας, δηλαδή τις συγκεκριμένες θέσεις ευθύνης, καθώς και τα καθήκοντα των προϊσταμένων, των ειδικών τεχνικών και, γενικά, όλων των συλλογικών και ατομικών οργάνων που έχουν κάποιο ρόλο σε σχετικά θέματα -πάντα υπό το πρίσμα του γεγονότος ότι η τελική ευθύνη ανήκει στην ανώτατη διοίκηση. Τέλος, η πολιτική υγιεινής και ασφάλειας περιλαμβάνει την πλήρη περιγραφή των μέτρων, των διαδικασιών και των κανόνων που συνιστούν το σύστημα προστασίας (Χατζηπαντελή, 1999).

8.2 ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΕΡΓΟΔΟΤΩΝ

Είδαμε ότι η πρώτη αρχή στο θέμα της υγιεινής και της ασφάλειας στο χώρο εργασίας είναι ότι η ύψιστη ευθύνη ανήκει στην ανώτατη διοίκηση, δηλαδή στον εργοδότη. Η εθνική και η κοινοτική νομοθεσία έχουν εξειδικεύσει αυτή την αρχή, θέτοντας ένα πλαίσιο συγκεκριμένων υποχρεώσεων:

- Είναι υποχρέωση του εργοδότη να εξασφαλίζει ότι ο χώρος εργασίας προστατεύει την ασφάλεια και την υγεία των εργαζομένων και των τρίτων.
- Η ευθύνη του εργοδότη δεν αίρεται όταν αυτός κάνει χρήση των υπηρεσιών εξωτερικών συνεργατών (τεχνικού ασφαλείας και γιατρού εργασίας).
- Ο εργοδότης οφείλει να θέτει στη διάθεση των εκπροσώπων των εργαζομένων επαρκή μέσα και απαλλαγή από την εργασία χωρίς απώλεια αποδοχών, ώστε να μπορούν να εκπληρώσουν τις υποχρεώσεις τους.
- Ο εργοδότης λαμβάνει τα αναγκαία μέτρα για την προστασία της υγείας και ασφάλειας: α) πρόληψη επαγγελματικών κινδύνων, β) δημιουργία απαραίτητης οργάνωσης, γ) παροχή αναγκαίων μέσων και δ) εκπαίδευση και κατάρτιση.
- Τα μέτρα για την υγιεινή και την ασφάλεια στο χώρο εργασίας σε καμία περίπτωση δεν συνεπάγονται την οικονομική επιβάρυνση των εργαζομένων.
- Ο εργοδότης οφείλει να εκτιμά τους κινδύνους για την ασφάλεια και την υγεία των εργαζομένων α) κατά την επιλογή των εξοπλισμών εργασίας και των χημικών ή βιολογικών ουσιών β) κατά τη διαρρύθμιση των χώρων εργασίας και γ) κατά το σχεδιασμό της παραγωγικής διαδικασίας.
- Ο εργοδότης οφείλει να τηρεί α) ειδικό βιβλίο ατυχημάτων, στο οποίο να αναγράφονται τα αίτια και η περιγραφή του ατυχήματος και β) κατάλογο των εργατικών ατυχημάτων που είχαν ως συνέπεια για τον εργαζόμενο ανικανότητα εργασίας μεγαλύτερη των τριών εργάσιμων ημερών.

- Ο εργοδότης φροντίζει για το σχεδιασμό συστήματος αντιμετώπισης εκτάκτων κινδύνων. Στο πλαίσιο αυτό: α) Φροντίζει για την οργάνωση της κατάλληλης υποδομής, β) προβλέπει για τις διασυνδέσεις με εξωτερικές υπηρεσίες (πυροσβεστική, νοσοκομείο κλπ.), γ) ελέγχει τακτικά τις εγκαταστάσεις και τα μέσα παροχής πρώτων βοηθειών, δ) ορίζει τους εργαζόμενους που είναι υπεύθυνοι για θέματα παροχής πρώτων βοηθειών, εκκένωσης κτηρίων, πυρασφάλειας κλπ., ε) συντηρεί τακτικά τους τόπους εργασίας, τον εξοπλισμό κλπ., στ) φροντίζει για την άμεση αποκατάσταση βλαβών που εγκυμονούν κινδύνους, ζ) διατάσσει τη διακοπή της εργασίας αν η άμεση αποκατάσταση δεν είναι δυνατή, η) φροντίζει για την εκπαίδευση και άσκηση των εργαζομένων στην αντιμετώπιση εκτάκτων κινδύνων, θ) εξασφαλίζει ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να είναι σε θέση να λάβουν τα κατάλληλα μέτρα, αν βρεθούν αντιμέτωποι με άμεσο και σοβαρό κίνδυνο και δεν υπάρχει δυνατότητα επικοινωνίας με τον αρμόδιο ιεραρχικά προϊστάμενο. (Χατζηπαντελή, 1999)

8.3 ΟΡΓΑΝΑ ΚΑΙ ΘΕΣΜΟΙ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΣΥΝΘΗΚΩΝ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Με σκοπό τη συμβολή στη δημιουργία και διατήρηση συνθηκών ασφάλειας στο χώρο της εργασίας, η ελληνική νομοθεσία θέσπισε τις θέσεις του τεχνικού ασφαλείας και του γιατρού εργασίας, ενώ παράλληλα προέβλεψε τρόπους και μηχανισμούς για τη συμμετοχή των εργαζομένων σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας (Χατζηπαντελή, 1999).

Ο ΤΕΧΝΙΚΟΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ

Κάθε επιχείρηση, ανεξάρτητα από τον αριθμό των ατόμων που απασχολεί, έχει υποχρέωση να χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες τεχνικού ασφαλείας και γιατρού εργασίας.

Ο τεχνικός ασφαλείας έχει συμβουλευτικές και εποπτικές αρμοδιότητες. Συγκεκριμένα:

- Συμβουλεύει σε θέματα σχεδιασμού, κατασκευής και συντήρησης των εγκαταστάσεων, προμήθειας μέσων και εξοπλισμού, επιλογής και ελέγχου της αποτελεσματικότητας των ατομικών μέσων προστασίας, διευθέτησης των θέσεων και του περιβάλλοντος εργασίας και, γενικά, σε θέματα που επηρεάζουν τις συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας της παραγωγικής διαδικασίας και του εργασιακού χώρου.

- Επιθεωρεί τις θέσεις και τους χώρους εργασίας, με σκοπό την επίβλεψη της ορθής τήρησης των κανόνων υγιεινής και ασφάλειας.

- Ερευνά τα αίτια των εργατικών ατυχημάτων, αναλύει και αξιολογεί τα αποτελέσματα των ερευνών του και προτείνει τα κατάλληλα μέτρα για την αποτροπή παρόμοιων ατυχημάτων.

- Συμμετέχει στο σχεδιασμό και στην πραγματοποίηση προγραμμάτων εκπαίδευσης των εργαζομένων, καθώς και ασκήσεων αντιμετώπισης εκτάκτων κινδύνων.

Κατά την άσκηση του έργου του ο τεχνικός ασφαλείας έχει ηθική ανεξαρτησία απέναντι στον εργοδότη του. Τυχόν διαφωνία του με αυτόν για θέματα της αρμοδιότητάς του δεν μπορεί να αποτελέσει λόγο καταγγελίας της σύμβασής του (Χατζηπαντελή, 1999).

ΓΙΑΤΡΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Τα καθήκοντα του γιατρού εργασίας είναι, επίσης, συμβουλευτικά και εποπτικά. Στο πλαίσιο αυτό ο γιατρός εργασίας παρέχει συμβουλές σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας, πραγματοποιεί σχετικές επιθεωρήσεις και, ακόμη, προβαίνει σε ιατρικό έλεγχο των εργαζομένων, ερευνά τα αίτια ασθενειών και παρέχει επείγουσα θεραπεία σε περίπτωση ατυχήματος ή αιφνίδιας νόσου (Χατζηπαντελή, 1999).

ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η ενεργός συμμετοχή των εργαζομένων σε όλα τα στάδια διαμόρφωσης και εφαρμογής ενός συστήματος προστασίας θεωρείται ως αναγκαία προϋπόθεση τόσο για τον επιτυχή σχεδιασμό του (διότι οι ίδιοι οι εργαζόμενοι μπορούν καλύτερα να υποδείξουν τους κινδύνους της εργασίας τους), όσο και για τη συνεπή και αποτελεσματική χρήση του (διότι έχοντας συμμετάσχει στη

διαμόρφωση του συστήματος αντιλαμβάνονται καλύτερα τη λογική και την αναγκαιότητά του). Για το λόγο αυτό αποτελεί κανόνα η χρησιμοποίηση κάποιου μηχανισμού για την έκφραση των απόψεων των εργαζομένων σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας. Η ελληνική νομοθεσία προβλέπει την εκλογή εκπροσώπων των εργαζομένων ή επιτροπών:

Σε επιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερα από 50 άτομα εκλέγεται ο **εκπρόσωπος των εργαζομένων για θέματα υγιεινής και ασφάλειας**. Σε επιχειρήσεις με πιο πολυάριθμο προσωπικό εκλέγονται **Επιτροπές Υγιεινής και Ασφάλειας της Εργασίας**.

Ο ρόλος του εκπροσώπου των εργαζομένων, ή της Επιτροπής, είναι συμβουλευτικός και περιλαμβάνει τις εξής αρμοδιότητες:

- Συμμετοχή στη διαμόρφωση της πολιτικής της επιχείρησης σε θέματα πρόληψης του επαγγελματικού κινδύνου.
- Μελέτη των συνθηκών εργασίας στην επιχείρηση, υποβολή προτάσεων για τη λήψη μέτρων προστασίας, παρακολούθηση της τήρησης των μέτρων αυτών.
- Υποβολή προτάσεων για τη λήψη μέτρων με σκοπό την αποτροπή άμεσου κινδύνου.
- Υποβολή προτάσεων για τη λήψη μέτρων για την αποτροπή της επανάληψης ατυχημάτων (Χατζηπαντελή, 1999).

Για να εκτελέσει τα καθήκοντά του ο εκπρόσωπος των εργαζομένων πρέπει να ενημερώνεται από την επιχείρηση για τη νομοθεσία που ισχύει σχετικά με την υγιεινή και την ασφάλεια της εργασίας, καθώς και για τον τρόπο εφαρμογής της από την επιχείρηση. Ακόμη, πρέπει να λαμβάνει πληροφορίες και στοιχεία για τα εργατικά ατυχήματα και τις επαγγελματικές ασθένειες που συμβαίνουν στην επιχείρηση. Τέλος, πρέπει να ενημερώνεται για την εισαγωγή στην επιχείρηση νέων παραγωγικών διαδικασιών, μηχανημάτων, εργαλείων και υλικών ή για τη λειτουργία νέων εγκαταστάσεων σ' αυτή, στο μέτρο που επηρεάζουν τις συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας (Χατζηπαντελή, 1999).

Η διοίκηση απευθύνεται στους εργαζόμενους ή στους εκπροσώπους τους και επιδιώκει τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων για θέματα όπως:

- ο καθορισμός των εργαζομένων της επιχείρησης που θα αναλάβουν καθήκοντα τεχνικού ασφαλείας, γιατρού εργασίας, υπευθύνων για πρώτες βοήθειες κλπ.

- η κατάρτιση κανονισμού υγιεινής και ασφάλειας

- ο σχεδιασμός και η οργάνωση εκπαίδευσης

- η αντιμετώπιση προβλημάτων που σχετίζονται με την αλληλεπίδραση του εργασιακού και του ευρύτερου περιβάλλοντος

- η συλλογή των στοιχείων για τα ατυχήματα που συμβαίνουν

- γενικά, κάθε ενέργεια που μπορεί να έχει επιπτώσεις στην ασφάλεια και στην υγεία. (Χατζηπαντελή, 1999).

Οι εργαζόμενοι έχουν το δικαίωμα να υποβάλλουν προτάσεις και να ζητούν από τον εργοδότη τη λήψη κατάλληλων μέτρων, χωρίς να υφίστανται δυσμενείς επιπτώσεις για τις κινήσεις τους αυτές. Ακόμη, έχουν το δικαίωμα να απευθυνθούν στην αρμόδια επιθεώρηση εργασίας, αν κρίνουν ότι τα μέτρα που έχει λάβει ο εργοδότης είναι ανεπαρκή. Τέλος, μπορούν να παρίστανται κατά τη διάρκεια των ελέγχων της αρμόδιας Επιθεώρησης Εργασίας και να διατυπώνουν παρατηρήσεις (Χατζηπαντελή, 1999).

8.4 ΚΙΝΔΥΝΟΙ

Πριν προχωρήσουμε στην εξέταση του τρόπου με τον οποίο σχεδιάζεται ένα σύστημα υγιεινής και ασφάλειας, θα ήταν σκόπιμο να δούμε ποιοι είναι, ενδεικτικά, οι πιθανοί κίνδυνοι σε έναν εργασιακό χώρο (Χατζηπαντελή, 1999).

ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΣΦΑΛΕΙΑ

Ως κίνδυνοι για την ασφάλεια εννοούνται αυτοί που συνδέονται με την πρόκληση ατυχημάτων. Τέτοιοι κίνδυνοι μπορεί να προέρχονται από:

- Ελλείψεις στις κτιριακές υποδομές (ακατάλληλες διαστάσεις του χώρου εργασίας, ανεπαρκής φωτισμός, ανώμαλο ή ολισθηρό δάπεδο, κακή υποστύλωση ψευδοροφών, ανεπαρκείς διάδρομοι και έξοδοι, χρήση

υπογείων με κακό εξαερισμό).

- Έλλειψεις στην ασφάλεια μηχανών και εγκαταστάσεων (έλλειψη προφυλακτών στα όργανα εκκίνησης των μηχανών, στο μηχανισμό μετάδοσης της κίνησης κλπ. έλλειψη μέτρων ασφαλείας κατά τη χρήση ανυψωτικών μηχανημάτων, ανελκυστήρων, συσκευών υπό πίεση, καθώς και κατά την πρόσβαση σε κλιμακοστάσια, φρεάτια, δεξαμενές κλπ.).

- Έλλειψη μέτρων ασφαλείας κατά τη χρήση και μετακίνηση επικινδύνων ουσιών (εύφλεκτες, καυστικές, διαβρωτικές, τοξικές, εκρηκτικές ουσίες).

- Έλλειψη μέτρων προστασίας στις ηλεκτρικές εγκαταστάσεις.

- Έλλειψεις στην προστασία από πυρκαγιές και εκρήξεις (κακός χειρισμός εύφλεκτων υλικών, ακατάλληλοι χώροι εναπόθεσης και αποθήκευσης εύφλεκτων και εκρηκτικών υλικών, έλλειψη κατάλληλων συστημάτων πυρανίχνευσης και πυρασφάλειας).

- Έλλειψεις στην ενημέρωση, πληροφόρηση και εκπαίδευση από την επιχείρηση. (Χατζηπαντελή, 1999).

ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΓΕΙΑ

Κινδύνους για την υγεία συνιστούν εκείνοι οι παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν στην πρόκληση επαγγελματικών ή άλλων ασθενειών και, γενικά, να οδηγήσουν σε υποβάθμιση της φυσικής, πνευματικής και ψυχικής κατάστασης των εργαζομένων. Υπάρχουν τρεις ομάδες βλαπτικών παραγόντων:

- Χημικοί βλαπτικοί παράγοντες, δηλαδή τοξικές ουσίες που εισάγονται στον οργανισμό διαμέσου της κατάποσης, της δερματικής επαφής και της εισπνοής.

- Φυσικοί βλαπτικοί παράγοντες, όπως είναι ο θόρυβος, οι δονήσεις, οι κλιματολογικοί παράγοντες (θερμοκρασία, υγρασία, άνεμος), ο φωτισμός και οι ακτινοβολίες.

- Βιολογικοί βλαπτικοί παράγοντες, δηλαδή παθογόνοι οργανισμοί και μικροοργανισμοί (Χατζηπαντελή, 1999).

ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ

Οι οργανωτικοί ή "οριζόντιοι" κίνδυνοι απειλούν τόσο την υγεία όσο και την ασφάλεια και συνδέονται με τον τρόπο με τον οποίο είναι σχεδιασμένη η εργασία και τις απαιτήσεις που θέτει στον εργαζόμενο. Οι βασικές πηγές των κινδύνων αυτού του είδους είναι:

- Η οργάνωση της εργασίας (ωράριο, βάρδιες, νυκτερινή εργασία, προσωρινή εργασία, χειρωνακτική εργασία κλπ.)
- Ψυχολογικοί παράγοντες (μονοτονία, ένταση, σύγχυση ή σύγκρουση ρόλων, έλλειψη προσωπικής επαφής κατά την επικοινωνία και στις σχέσεις, ανταγωνισμοί, απομόνωση)
- Εργονομικοί παράγοντες (προβληματική διάταξη της παραγωγικής διαδικασίας, αντικρουόμενες οδηγίες, υπερβολικές απαιτήσεις μνήμης και προσοχής κλπ.)
- Αντίξοες συνθήκες εργασίας (εργασίες σε αντίξοες κλιματολογικές συνθήκες, εργασίες σε υπερβολικά κλειστούς χώρους όπως τα ορυχεία κλπ.) (Χατζηπαντελή, 1999).

8.5 ΠΡΟΛΗΨΗ

Για την αντιμετώπιση των κινδύνων στο χώρο εργασίας ισχύει η αρχή της πρόληψης, δηλαδή της προσπάθειας για την αποτροπή της εμφάνισής τους, σε αντίθεση με τη θεραπεία των συνεπειών τους. Στο πλαίσιο αυτό θα πρέπει:

- Να αποφεύγονται οι κίνδυνοι, όπου αυτό είναι δυνατό.
- Να γίνεται εκτίμηση των κινδύνων που δεν μπορούν να αποφευχθούν.
- Να προσαρμόζεται η εργασία στον άνθρωπο (διαμόρφωση θέσεων εργασίας, επιλογή εξοπλισμού και μεθόδου εργασίας).
- Να αντικαθίσταται το επικίνδυνο από το μη επικίνδυνο ή το λιγότερο επικίνδυνο.
- Να καταστρώνονται προγράμματα πρόληψης, με στόχο ένα συνεκτικό σύνολο που να ενσωματώνει στην πρόληψη την τεχνική, την

οργάνωση της εργασίας, τις συνθήκες εργασίας, τις σχέσεις εργοδοτών-εργαζομένων και την επίδραση των παραγόντων του περιβάλλοντος στην εργασία.

- Να καταπολεμούνται οι κίνδυνοι στην πηγή τους.
- Να δίνεται προτεραιότητα στη λήψη μέτρων ομαδικής προστασίας σε σχέση με τα μέτρα ατομικής προστασίας.
- Να γίνεται προσαρμογή στις τεχνικές εξελίξεις.
- Να παρέχονται οι κατάλληλες οδηγίες στους εργαζόμενους.

(Χατζηπαντελή, 1999).

8.6 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Το πρώτο βήμα για τη δημιουργία ενός συστήματος προστασίας είναι η εκτίμηση των κινδύνων που υπάρχουν στον εργασιακό χώρο. Η εκτίμηση του επαγγελματικού κινδύνου είναι το προϊόν μίας συνεχούς διαδικασίας, κατά την οποία καταγράφονται και αξιολογούνται οι συνθήκες εργασίας, με σκοπό το σχεδιασμό και τη διαρκή βελτίωση ενός προγράμματος επέμβασης· είναι, δε, πιο αξιόπιστη και ολοκληρωμένη όταν στην εκπόνηση της συμμετέχουν και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι.

8.7 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΠΕΜΒΑΣΗΣ

Οι συνιστώσες ενός προγράμματος επέμβασης προκύπτουν μετά την αναγνώριση και εκτίμηση των κινδύνων του συγκεκριμένου χώρου εργασίας. Συνήθως, όμως, περιλαμβάνουν στοιχεία όπως (Armstrong, 1996) :

- η μείωση του κινδύνου στην πηγή, μέσω του κατάλληλου σχεδιασμού της διαδικασίας παραγωγής.
- η απομόνωση επικίνδυνων διαδικασιών και ουσιών, ώστε οι εργαζόμενοι να μην έρχονται σε επαφή με αυτές.
- η αλλαγή των διαδικασιών ή των ουσιών που χρησιμοποιούνται, ώστε να περιοριστεί ο κίνδυνος.
- η στάθμιση εργονομικών παραγόντων κατά το σχεδιασμό διαδικασιών και της ροής εργασιών.
- ο έλεγχος της χρήσης τοξικών ουσιών και η μείωση των ακτινοβολιών.

- η παροχή προστατευτικού εξοπλισμού, αλλά μόνο αν δεν είναι δυνατό να απομακρυνθεί ο κίνδυνος.
- η συντήρηση των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού, ώστε να μειωθεί η πιθανότητα βλαπτικών εκπομπών.
- η επιμελής καθαριότητα σε εγκαταστάσεις και μηχανήματα.
- οι τακτικές επιθεωρήσεις ώστε να διασφαλιστεί η έγκαιρη διάγνωση των κινδύνων.
- οι ιατρικές εξετάσεις πριν την πρόσληψη και η τακτική εξέταση των εργαζομένων που εκτίθενται σε κινδύνους.
- η ύπαρξη προγραμμάτων προληπτικής ιατρικής.
- η διερεύνηση των ατυχημάτων, με σκοπό τη διαπίστωση των αιτιών και την αναίρεση τους.
- η τήρηση στατιστικών στοιχείων ώστε να αναγνωρίζονται ανησυχητικές τάσεις και προβληματικές περιοχές.
- η εκπαίδευση των εργαζομένων, ώστε να αποφεύγουν τους κινδύνους.
(Χατζηπαντελή, 1999).

8.8 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η εκπαίδευση των εργαζομένων θεωρείται ως ένας από τους πιο κρίσιμους παράγοντες για την επιτυχία του συστήματος υγιεινής και ασφάλειας. Ο σχεδιασμός μέτρων προστασίας είναι ανώφελος χωρίς την κατάλληλη εκπαίδευση για τη σωστή τήρησή τους. Για το λόγο αυτό, θα πρέπει να παρέχεται σε κάθε εργαζόμενο επαρκής εκπαίδευση, ιδίως κατά την πρόσληψη, αλλά και μετά από τυχόν μετάθεση ή αλλαγή καθηκόντων, όπως και όταν έχει γίνει εισαγωγή νέου εξοπλισμού εργασίας ή νέας τεχνολογίας. Η εκπαίδευση πρέπει να προσαρμόζεται στην εξέλιξη των κινδύνων και να επαναλαμβάνεται, εάν χρειάζεται, κατά τακτά χρονικά διαστήματα. Ακόμη, πρέπει να γίνεται κατά την ώρα εργασίας και το κόστος της να μη βαρύνει τους εργαζόμενους (Χατζηπαντελή, 1999).

Το περιεχόμενο της εκπαίδευσης συνίσταται κυρίως στην ανάλυση των πιθανών κινδύνων για την ασφάλεια και την υγεία που υπάρχουν στο χώρο εργασίας εν γένει, ή σε κάθε είδος θέσης εργασίας, καθώς και των μέτρων

πρόληψης και αντιμετώπισής τους. Κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης οι υπάλληλοι ευαισθητοποιούνται ως προς τη σπουδαιότητα του ζητήματος της υγιεινής και ασφάλειας- ακόμη, μαθαίνουν ποιες είναι οι δικές τους υποχρεώσεις (Χατζηπαντελή, 1999).

8.9 ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Οι εργαζόμενοι οφείλουν να εφαρμόζουν τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας και να φροντίζουν, ανάλογα με τις δυνατότητες τους, για την υγεία και την ασφάλεια τη δική τους και των ατόμων που επηρεάζονται από τις ενέργειες ή τις παραλείψεις τους (Χατζηπαντελή, 1999).

Ειδικότερα οφείλουν:

- Να χρησιμοποιούν σωστά τις μηχανές, τις συσκευές, τα εργαλεία, τις επικίνδυνες ουσίες, τα μεταφορικά και άλλα μέσα.
- Να χρησιμοποιούν σωστά τον ατομικό προστατευτικό εξοπλισμό.
- Να μην παρεμβαίνουν αυθαίρετα στους μηχανισμούς ασφαλείας των μηχανών, εγκαταστάσεων και κτιρίων και να χρησιμοποιούν τους μηχανισμούς αυτούς σωστά.
- Να αναφέρουν αμέσως στον εργοδότη ή στον τεχνικό ασφαλείας όλες τις καταστάσεις που μπορεί να θεωρηθεί εύλογα ότι παρουσιάζουν κίνδυνο για την ασφάλεια και την υγεία, καθώς και κάθε έλλειψη που διαπιστώνουν στα συστήματα προστασίας.
- Να συντρέχουν τον εργοδότη και όσους ασκούν καθήκοντα τεχνικού ασφαλείας και γιατρού εργασίας, όσον καιρό χρειαστεί, ώστε να καταστεί δυνατή η εκπλήρωση των όρων που επιβάλλονται από την αρμόδια Επιθεώρηση Εργασίας για την προστασία της ασφάλειας και της υγείας των εργαζομένων κατά την εργασία.
- Να παρακολουθούν τα σχετικά εκπαιδευτικά προγράμματα και να λαμβάνουν μέρος σε ασκήσεις ετοιμότητας για την αντιμετώπιση κινδύνων (Χατζηπαντελή, 1999).

8.10 ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ ΑΓΧΟΣ

Μία από τις σοβαρότερες - και συνηθέστερες στις μέρες μας - απειλές κατά της υγείας που εμφανίζονται στο χώρο εργασίας, είναι το επαγγελματικό άγχος. Το άγχος εκδηλώνεται με διάφορους τρόπους, όπως είναι η υπερένταση, η ευερεθιστότητα και η αδυναμία συγκέντρωσης. Ακόμη, το άγχος μπορεί να έχει οργανικές εκδηλώσεις όπως είναι η κατάχρηση ουσιών, οι διαταραχές του ύπνου και τα προβλήματα του πεπτικού και του κυκλοφοριακού συστήματος. Ως προς τα αίτια γένεσης του άγχους, είναι πλέον γνωστό ότι δεν υπάρχουν "αγχώδεις" άνθρωποι, αλλά μόνο αγχογόνες καταστάσεις. Με άλλα λόγια, οι άνθρωποι αισθάνονται φόβο και ανησυχία όχι τυχαία, γιατί έτσι είναι φτιαγμένοι ή προδιατεθειμένοι, αλλά γιατί υπάρχει κάποιο ανάλογο ερέθισμα. Η αντιμετώπιση του επαγγελματικού άγχους πρέπει, επομένως, να απασχολεί τη διοίκηση, όχι μόνο για τις συνέπειες που έχει το άγχος στην απόδοση των υπαλλήλων, αλλά και γιατί η διασφάλιση της υγείας και της ποιότητας της εργασιακής ζωής αποτελεί κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης.

Η εμφάνιση του επαγγελματικού άγχους μπορεί να συνδέεται με την αντιστοιχία ανάμεσα στις ικανότητες του υπαλλήλου και τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Όταν οι ικανότητες του υπαλλήλου είναι πολύ μεγαλύτερες από τις απαιτήσεις της θέσης, το αποτέλεσμα είναι η ανία - αλλά και η ανησυχία λόγω του προβληματισμού για τη σκοπιμότητα παραμονής στη θέση. Στην αντίθετη περίπτωση δημιουργείται άγχος και έντονο αίσθημα ανεπάρκειας. Το άγχος μπορεί, επίσης, να είναι το αποτέλεσμα των χαρακτηριστικών της ίδιας της δουλειάς: η πολυπλοκότητα, η υψηλή ευθύνη (και ιδίως η ευθύνη για άλλους ανθρώπους), η μονοτονία, οι διαρκείς αλλαγές συνθηκών και περιβάλλοντος, οι αντίξοες συνθήκες, οι ώρες εργασίας (βάρδιες, υποχρεωτικές υπερωρίες) και οι κίνδυνοι δημιουργούν αισθήματα φόβου και ανησυχίας. Ακόμη, το κλίμα που επικρατεί στο χώρο εργασίας, οι σχέσεις με τον προϊστάμενο και τους συναδέλφους, το στύλ ηγεσίας και οι ανταγωνισμοί μπορούν να οδηγήσουν στην εμφάνιση και αύξηση του άγχους. Οι αντιφάσεις και οι συγκρούσεις που ενυπάρχουν σε μία θέση εργασίας αποτελούν μία συνήθη αιτία άγχους. Για παράδειγμα, τα μεσαία στελέχη μιας επιχείρησης δέχονται πίεση από δύο κατευθύνσεις, γιατί λειτουργούν

ταυτόχρονα ως προϊστάμενοι και ως υφιστάμενοι. Τέλος, μία πολύ σημαντική πηγή άγχους στη δουλειά είναι η αμφιβολία για το μέλλον της.

Οι συνέπειες του άγχους, μπορεί να είναι γνωστικές, συναισθηματικές και συνέπειες στη συμπεριφορά. Παραδείγματα γνωστικών συνεπειών είναι η μείωση της συγκέντρωσης και της προσοχής, η εξασθένηση της μνήμης, η μείωση της ταχύτητας αντίδρασης, η αύξηση του ρυθμού των σφαλμάτων, η εξασθένηση της δυνατότητας οργάνωσης και προγραμματισμού και η αύξηση στις διαταραχές της σκέψης. Οι συνέπειες στις συναισθηματικές αντιδράσεις είναι συνήθως οι αλλαγές στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, η ένταση προβλημάτων της προσωπικότητας που προϋπάρχουν, η μείωση της αυτοεκτίμησης, η αύξηση των ψυχολογικών εντάσεων και η εμφάνιση συναισθηματικής αδυναμίας. Οι συνέπειες που έχει το άγχος στην εργασιακή συμπεριφορά είναι η εμφάνιση προβλημάτων λόγου, η μείωση του ενδιαφέροντος για τη δουλειά, η αύξηση των απουσιών, η μείωση της ενεργητικότητας, η μετάθεση ευθυνών και η επιφανειακή αντιμετώπιση των προβλημάτων και των θεμάτων της εργασίας (Χατζηπαντελή, 1999).

Ο τρόπος που θα χρησιμοποιηθεί για την αντιμετώπιση του άγχους εξαρτάται από τα αίτια που το προκαλούν. Σε κάθε περίπτωση, όμως, η επιχείρηση θα πρέπει να φροντίζει ώστε:

- Οι θέσεις εργασίας να είναι σχεδιασμένες με προσοχή. Οι ρόλοι να είναι απαλλαγμένοι από ασάφειες και αντιφάσεις και οι εργαζόμενοι να έχουν αρκετή αυτονομία ώστε να επιτελούν τα καθήκοντα για τα οποία είναι υπεύθυνοι.
- Οι άνθρωποι να τοποθετούνται σε θέσεις που ταιριάζουν με τις ικανότητές τους.
- Η επαγγελματική εξέλιξη να γίνεται με βάση προκαθορισμένα κριτήρια και σύμφωνα με τους κανόνες της αξιοκρατίας.
- Να υπάρχει σύστημα διαχείρισης της απόδοσης, στο πλαίσιο του οποίου υπάρχει διαρκής διάλογος μεταξύ υπαλλήλου και προϊσταμένου για τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο πρώτος στην εργασία του καθώς και για τις προσδοκίες του από αυτήν.

- Να παρέχεται στους υπαλλήλους που αισθάνονται πίεση η δυνατότητα να απευθυνθούν για συμβουλές σε κάποιο ειδικευμένο μέλος της Μονάδας Προσωπικού ή στο γιατρό εργασίας ή, ακόμη, σε κάποιον εξωτερικό ειδικό.
- Να εκπαιδεύονται οι προϊστάμενοι στην αναγνώριση και στην πρώτη προσέγγιση προβλημάτων που συνδέονται με το άγχος. Ακόμη, να εκπαιδεύονται οι ίδιοι στον έλεγχο του δικού τους άγχους ώστε αυτό να μην αποτελεί πηγή προβλημάτων για τους υφισταμένους τους.
- Να επικρατεί στην επιχείρηση κλίμα που ευνοεί την απόδοση χωρίς να παραβλέπονται ζητήματα όπως η τήρηση ηθικών αρχών και η επικράτηση ομαδικού πνεύματος (Χατζηπαντελή, 1999).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

9.1 ΓΕΝΙΚΑ

Με τον όρο εργασιακές σχέσεις εννοούνται οι σχέσεις μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων, οι οποίες δημιουργούνται στο πλαίσιο του συστήματος της μισθωτής εργασίας¹. Αντικείμενο των εργασιακών σχέσεων είναι ο καθορισμός τόσο των όρων υπό τους οποίους παρέχεται η εργασία, όσο και των διαδικασιών μέσω των οποίων συμφωνούνται και καθορίζονται οι όροι αυτοί. Ακόμη, αντικείμενο των εργασιακών σχέσεων είναι ο καθορισμός των διαδικασιών που χρησιμοποιούνται για την επίλυση των ζητημάτων που προκύπτουν κατά τη διαχείριση της υπαλληλικής σχέσης. Οι εργασιακές σχέσεις, ως ιδιαίτερη πλευρά των κοινωνικοοικονομικών σχέσεων, αποτελούν θέμα μελέτης πολλών επιστημονικών κλάδων (Νομική, Οικονομία, Πολιτική Επιστήμη, Κοινωνιολογία κ.ά.). Το ζητούμενο της θεωρίας των εργασιακών σχέσεων είναι να απαντηθούν ερωτήματα όπως: Πώς μπορεί να αξιοποιηθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο η εργασία και το κεφάλαιο; Πώς προκύπτουν οι μεταξύ τους συγκρούσεις και πόσο αναπόφευκτες είναι; Ποιες είναι οι επιπτώσεις των συγκρούσεων στο οικονομικό και κοινωνικό σύστημα; Πώς μπορούν να επιλυθούν ή να διευθετηθούν οι συγκρούσεις; (Χατζηπαντελή, 1999).

Κατ' αυτήν την έννοια οι εργασιακές σχέσεις είναι υποσύνολο των επαγγελματικών σχέσεων, οι οποίες αφορούν όχι μόνο τη μισθωτή εργασία αλλά και άλλες μορφές εργασίας, όπως είναι η παροχή υπηρεσιών. Περιοριζόμαστε στις εργασιακές σχέσεις γιατί αυτές είναι που μας ενδιαφέρουν στο πλαίσιο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Οι εταίροι στις εργασιακές σχέσεις είναι καταρχήν οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι, είτε ατομικά, είτε εκπροσωπούμενοι από τις συνδικαλιστικές τους

οργανώσεις αντίστοιχα. Ένας τρίτος εταίρος είναι το κράτος, το οποίο παρεμβαίνει ως εκφραστής των γενικότερων συμφερόντων της οργανωμένης κοινωνίας. Με τις παρεμβάσεις του επιδιώκει ειδικότερα τη διασφάλιση της κοινωνικής ειρήνης, την ομαλή λειτουργία της αγοράς, τη στήριξη της εισοδηματικής του πολιτικής κλπ. Ακόμη, το κράτος εμπλέκεται στις εργασιακές σχέσεις και ως εργοδότης, δεδομένου ότι απασχολεί μεγάλο αριθμό προσωπικού (Χατζηπαντελή, 1999).

Η μορφή των εργασιακών σχέσεων επηρεάζεται από το γενικότερο κοινωνικοπολιτικό περιβάλλον στο οποίο αναπτύσσονται. Το βασικότερο, ίσως, στοιχείο του περιβάλλοντος είναι ο βαθμός βιομηχανικής ανάπτυξης και η διάρθρωση της οικονομίας. Έτσι, στις χώρες που βρίσκονται στο πρώτο στάδιο της βιομηχανικής εξέλιξης, η συνδικαλιστική οργάνωση γίνεται με βάση το επάγγελμα και οι διεκδικήσεις είναι συντεχνιακές. Οι εργοδότες θεωρούν ότι η διοίκηση της επιχείρησης είναι αποκλειστικά δική τους ευθύνη και το κράτος αναγκάζει τις συνδικαλιστικές οργανώσεις των εργαζομένων να συμμετέχουν στην οικονομική προσπάθεια, θέτοντας σε δεύτερη μοίρα τα συμφέροντα των μελών τους (Χατζηπαντελή, 1999).

Στις χώρες που έχουν ήδη εισέλθει στη φάση της βιομηχανικής ανάπτυξης τα παραδοσιακά επαγγέλματα υποχωρούν και προκύπτουν νέες μορφές συνδικαλιστικής οργάνωσης (π.χ. με βάση την επιχείρηση). Οι διεκδικήσεις έχουν έντονο πολιτικό χαρακτήρα και το ζητούμενο είναι η ανύψωση του βιοτικού επιπέδου. Συγχρόνως, όμως, διατηρούνται και κάποια χαρακτηριστικά της προηγούμενης φάσης. Στις χώρες με προηγμένη τεχνολογική εξέλιξη, όπου οι μισθωτοί αποτελούν μεγάλο τμήμα του πληθυσμού και υπάρχει μεγάλη συγκέντρωση κεφαλαίου, η συνδικαλιστική οργάνωση γίνεται με βάση την επιχείρηση. Οι διεκδικήσεις περιλαμβάνουν τον έλεγχο των κέντρων λήψης αποφάσεων, καθώς και τη συμμετοχή στη διαμόρφωση της οργάνωσης της εργασίας και της κοινωνικής ζωής γενικότερα (Χατζηπαντελή, 1999).

Ένα δεύτερο στοιχείο του περιβάλλοντος που επηρεάζει τη μορφή των εργασιακών σχέσεων είναι το πολιτικό κλίμα που επικρατεί στην κοινωνία, δηλαδή ο βαθμός στον οποίο η κοινωνία χαρακτηρίζεται από τάσεις συναίνεσης ή διάσπασης. Για παράδειγμα, σε χώρες όπου οι θεσμοί είναι

σταθεροί και το κοινωνικό σύστημα δεν αμφισβητείται, η δομή του συνδικαλιστικού κινήματος χαρακτηρίζεται από ενότητα και η συνδικαλιστική δράση δεν επεκτείνεται μέχρι τον ριζοσπαστικό αγώνα. Αντίθετα, σε χώρες με έντονες ιδεολογικές διαφορές αντανακλώνται στην κατάτμηση του συνδικαλιστικού κινήματος και στον ανατρεπτικό χαρακτήρα που παίρνουν συχνά οι εργασιακές συγκρούσεις (Χατζηπαντελή, 1999).

Άλλα στοιχεία του περιβάλλοντος που επηρεάζουν τη μορφή των εργασιακών σχέσεων είναι η οικονομική συγκυρία, ο συσχετισμός δυνάμεων, οι διεθνείς πιέσεις (π.χ. οι Διεθνείς Συμβάσεις Εργασίας, ο Κοινωνικός Χάρτης της Ε.Ε.), ο ανθρώπινος παράγοντας κ.ά. (Χατζηπαντελή, 1999).

Ως προς τη φύση των εργασιακών σχέσεων οι περισσότερες απόψεις συμφωνούν ότι είναι σχέσεις ανταγωνιστικές, δηλαδή ότι αναπτύσσονται σε περιβάλλον ανταγωνιστικό, ανάμεσα σε πλευρές που έχουν κατά βάση αντικρουόμενα συμφέροντα. Σύμφωνα με τις μαρξιστικού χαρακτήρα απόψεις, η σύγκρουση είναι θεμελιακή (ταυτίζεται με την ταξική σύγκρουση) και η ριζική επίλυσή της συνδέεται με την αλλαγή των παραγωγικών σχέσεων. Άλλες απόψεις επισημαίνουν ότι, παρά την ανταγωνιστική τους σχέση, τα δύο μέρη αναγνωρίζουν το ένα την εξουσία του άλλου, αποδέχονται την ύπαρξη των συγκρούσεων και αναζητούν τρόπους για την επίλυσή τους στη βάση των κοινών συμφερόντων. Το ειδικό βάρος που προσδίδει κανείς στα κοινά συμφέροντα των δύο πλευρών, σε σχέση με τις διαφορές τους, καθορίζει το βαθμό στον οποίο η άμβλυνση των συγκρούσεων και η επίτευξη ισορροπίας θεωρούνται εφικτές - και επιθυμητές (Χατζηπαντελή, 1999).

9.2 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Είδαμε ότι η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων προτάθηκε ως μία νέα προσέγγιση της διοίκησης προσωπικού, που δίνει έμφαση στην αμοιβαιότητα και στα κοινά συμφέροντα μεταξύ της εργοδοσίας και των υπαλλήλων. Κατ' αυτήν την έννοια έρχεται σε αντίθεση με το παραδοσιακό μοντέλο εργασιακών σχέσεων, που βλέπει τη σχέση διοίκησης-εργαζομένων ως σχέση

καθαρά ανταγωνιστική. Ο Guest (1995) συνόψισε τις διαφορές των δυο προσεγγίσεων στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 9.2: Διαφορές μεταξύ της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και της Παραδοσιακής Προσέγγισης των Εργασιακών Σχέσεων (Guest).

Χαρακτηριστικό	Παραδοσιακές Εργασιακές Σχέσεις	Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων
Ψυχολογικό συμβόλαιο ¹	Συμμόρφωση	Δέσμευση
Σημεία αναφοράς της συμπεριφοράς	Νόρμες, έθιμο και πρακτική	Αξίες, αποστολή
Σχέσεις	Χαμηλής εμπιστοσύνης, Πλουραλιστικές ² , Συλλογικές	Υψηλής εμπιστοσύνης, Μονολιθικές, Ατομικές
Οργανωτικός σχεδιασμός	Τυπικοί ρόλοι, ιεραρχία, καταμερισμός εργασίας, έλεγχος από τη διοίκηση	Ευέλικτοι ρόλοι, Επίπεδη δομή, Ομαδική εργασία/Αυτονομία, Αυτοέλεγχος

Σύμφωνα με τις προτάσεις της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ), το στρατηγικό πλεονέκτημα της πλήρους αξιοποίησης του προσωπικού επιτυγχάνεται μέσω της δέσμευσής του απέναντι στην οργάνωση· κάτι τέτοιο θεωρείται ότι είναι δυνατό μόνο όταν οι συνδικαλιστικές οργανώσεις των εργαζομένων έχουν ελάχιστη ή καμία παρουσία και ισχύ. Στην πράξη, όμως, δεν παρατηρείται συσχέτιση ανάμεσα στο βαθμό που μία επιχείρηση υιοθετεί την προσέγγιση της ΔΑΠ και στην αντι-συνδικαλιστική στάση. Αντίθετα, όσο πιο αντίθετος προς τα συνδικάτα είναι ένας εργοδότης, τόσο πιο απίθανο είναι να χρησιμοποιήσει τις τεχνικές της ΔΑΠ.

¹ Με τον όρο "ψυχολογικό συμβόλαιο" εννοούνται οι άγραφες προσδοκίες της κάθε πλευράς για τη συμπεριφορά της άλλης.

² Το δίπολο πλουραλισμός - μονολιθικότητα αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο η διοίκηση πιστεύει ότι έχει την αποκλειστική ευθύνη της λειτουργίας και της δημιουργίας των κανόνων της οργάνωσης. Κατά την πλουραλιστική άποψη, η οργάνωση είναι μία πολυμερής κοινότητα μελών, με συνδεδεμένα αλλά διακριτά συμφέροντα, τα οποία πρέπει να διατηρούνται σε κάποια ισορροπία. (Χατζηπαντελή, 1999)

9.3 ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Είδαμε πιο πάνω ότι ως εργασιακές σχέσεις εννοούνται τόσο οι ουσιαστικοί κανόνες που ρυθμίζουν τους όρους παροχής της μισθωτής εργασίας, όσο και οι κανόνες διαδικασίας, οι οποίοι καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνονται οι ουσιαστικοί κανόνες. Στη συνέχεια θα ασχοληθούμε με κάποιες σημαντικές πλευρές του ελληνικού συστήματος εργασιακών σχέσεων. Συγκεκριμένα θα δούμε ποιοι είναι οι φορείς των εργασιακών σχέσεων, τι ισχύει για τις συλλογικές διαπραγματεύσεις και πώς αντιμετωπίζεται το ζήτημα της απεργίας. (Χατζηπαντελή, 1999).

9.3.1 Ο Χαρακτήρας του Συστήματος

Ως κύρια χαρακτηριστικά του ελληνικού συστήματος εργασιακών σχέσεων αναγνωρίζονται ο έντονος νομικίστικος χαρακτήρας του και ο αυταρχικός κρατικός παρεμβατισμός. Ο νομικίστικος χαρακτήρας εκφράζεται ως λεπτομερειακή ρύθμιση ενός συνόλου θεμάτων που θα έπρεπε να αποτελούν ευθύνη των ενδιαφερομένων. "Ο νομοθέτης στην Ελλάδα επιμένει να διατηρεί ένα αυστηρό και τυποκρατικό σύστημα αλλά μόνο κατά το σκέλος που αφορά στις απαγορεύσεις. Τις επαγγελματικές σχέσεις τις αντιλαμβάνεται σαν μία σειρά από διαδικασίες γραφειοκρατικές στις οποίες λαμβάνεται από τον ίδιο μέριμνα για όλα εκτός από την ουσιαστική επίλυση των κοινωνικών διαφορών." (Κουκιάδης, 1983). Έτσι, για παράδειγμα, οι προϋποθέσεις για την αναγνώριση από τον εργοδότη μιας συνδικαλιστικής οργάνωσης τίθενται από τη νομοθεσία, ενώ σε άλλα συστήματα είναι ζήτημα κρίσης του εργοδότη. Ακόμη, η νομοθεσία καθορίζει λεπτομερώς τους όρους συγκρότησης και λειτουργίας των συνδικαλιστικών οργανώσεων των εργαζομένων (αποδοχή και διαγραφή μελών, συνελεύσεις, λήψη και

προσβολή αποφάσεων, εκλογές, ψηφοφορία κ.ά.), ζητήματα που θα έπρεπε να ρυθμίζονται με το καταστατικό της κάθε οργάνωσης. Ο παρεμβατισμός του κράτους εκδηλώνεται ως έντονη παρουσία του κράτους σε όλο το φάσμα των σχετικών διαδικασιών .

Για τα χαρακτηριστικά αυτά έχουν ευθύνη και οι συνδικαλιστικές οργανώσεις των εργοδοτών και των εργαζομένων - οι οποίες επιζητούν τον διευρυμένο ρόλο του κράτους, πιθανώς διότι ελπίζουν ότι θα μπορέσουν μέσω αυτού να επιβάλουν τις θέσεις τους. (Άλλωστε και η ανάγκη για τη νομοθετική ρύθμιση των όρων λειτουργίας των συνδικαλιστικών οργανώσεων των εργαζομένων προέκυψε από την έλλειψη δημοκρατίας στις οργανώσεις αυτές.) (Χατζηπαντελή, 1999).

Η ανάγκη καθορισμού ενός γενικού πλαισίου διεξαγωγής των εργασιακών σχέσεων δεν αμφισβητείται· επίσης, είναι ευνόητο ότι το κράτος θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα παρέμβασης σε περιπτώσεις καταστρατήγησης των κανόνων και κατάχρησης ισχύος - δεδομένου ιδίως ότι πρόκειται για σχέσεις ετεροβαρείς, όπου η μία πλευρά έχει μεγαλύτερη ισχύ από την άλλη. Όμως, το αποτέλεσμα του χρόνιου παρεμβατισμού είναι ότι το σύστημα εργασιακών σχέσεων δεν ανταποκρίνεται στην οικονομική διάρθρωση της χώρας - ούτε και μπορεί να συμβάλει ουσιαστικά στη δημιουργία θεσμών που να ευνοούν την εξέλιξη. Από την άλλη πλευρά, δεν είναι σε θέση να επιτύχει την εσωτερική ισορροπία του και συνεχίζει να συντηρεί πρακτικές χαμηλής ωριμότητας και από τις δύο πλευρές. Οι προοπτικές διαγράφονται πιο ευνοϊκές μετά τον Νόμο 1876/90, ο οποίος θεσμοθέτησε τις επιχειρησιακές συμβάσεις εργασίας, προέβλεψε τις διαδικασίες της συμφιλίωσης και της μεσολάβησης για την επίλυση συλλογικών διαφορών και κατήργησε τη δυνατότητα του κράτους να παραπέμπει τις διαφορές στην - υποχρεωτική - διαιτησία.

Παρά τα θετικά αυτά βήματα, όμως, η βελτίωση του συστήματος είναι κάτι που θα απαιτήσει βαθύτερες αλλαγές (που δεν είναι ζήτημα νομοθετικής ρύθμισης) και χρόνο (Χατζηπαντελή, 1999).

9.3.2 Οι εταίροι των εργασιακών σχέσεων

1. ΟΙ ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΤΙΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις εργαζομένων διακρίνονται σε πρωτοβάθμιες, δευτεροβάθμιες και τριτοβάθμιες (Ν. 1264/82). Οι πρωτοβάθμιες οργανώσεις είναι τα σωματεία, τα τοπικά παραρτήματα συνδικαλιστικών οργανώσεων ευρύτερης περιφέρειας και οι ενώσεις προσώπων, που συνιστώνται σε μικρές επιχειρήσεις όταν δεν υπάρχει σωματείο. Στην πλειονότητά τους οι πρωτοβάθμιες συνδικαλιστικές οργανώσεις είναι ομοιοεπαγγελματικές, δηλαδή ενώνουν υπαλλήλους του ίδιου επαγγέλματος (π.χ. σωματείο τυπογράφων, υαλουργών). Η σύνθεση αυτή, όπως είδαμε, χαρακτηρίζει τα πρώτα στάδια βιομηχανικής ανάπτυξης. Δημιουργούνται, όμως, όλο και περισσότερες κλαδικές (π.χ. ξενοδοχοϋπάλληλοι, εργαζόμενοι στην κλωστοϋφαντουργία) και εργοστασιακές οργανώσεις (Χατζηπαντελή, 1999).

Δευτεροβάθμιες συνδικαλιστικές οργανώσεις είναι οι Ομοσπονδίες και τα Εργατικά Κέντρα. Οι Ομοσπονδίες είναι ενώσεις δύο, τουλάχιστον, σωματείων του ίδιου ή συναφών κλάδων ή επαγγελμάτων. Τα Εργατικά Κέντρα είναι ενώσεις δύο, τουλάχιστον, σωματείων και τοπικών παραρτημάτων που έχουν την έδρα τους μέσα στην περιφέρεια του Εργατικού Κέντρου. Ενώ οι Ομοσπονδίες αποτελούν την "κάθετη" (δηλαδή σε ανώτερο επίπεδο) διασύνδεση των ομοιοεπαγγελματικών και κλαδικών οργανώσεων, τα Εργατικά Κέντρα συνιστούν την "οριζόντια", δηλαδή την διεπαγγελματική σύνδεση πρωτοβάθμιων οργανώσεων (Χατζηπαντελή, 1999).

Τριτοβάθμιες συνδικαλιστικές οργανώσεις (συνομοσπονδίες) είναι οι ενώσεις Ομοσπονδιών και Εργατικών Κέντρων. Υπάρχουν σήμερα πέντε συνομοσπονδίες, αλλά στην πράξη η μόνη αναγνωρισμένη είναι η Γενική Συνομοσπονδία Εργατών Ελλάδος (ΓΣΕΕ), η οποία είναι και η μόνη που έχει, λόγω αντιπροσωπευτικότητας¹, τη δυνατότητα για τη σύναψη εθνικών γενικών συλλογικών συμβάσεων (Χατζηπαντελή, 1999).

1 Αν και ισχύει γενικά η αρχή της ισότιμης μεταχείρισης των ανταγωνιστριών συνδικαλιστικών οργανώσεων, γίνεται πολλές φορές, και για πρακτικούς κυρίως

λόγους, η διάκριση ανάμεσα στις αντιπροσωπευτικές και τις μη αντιπροσωπευτικές οργανώσεις. Οι πρώτες αποκτούν κάποια ιδιαίτερα δικαιώματα, όπως είναι η εκπροσώπηση ενός κλάδου σε κάποιο θεσμικό όργανο κλπ. Η απονομή, όμως, ενός τέτοιου τίτλου θα πρέπει να γίνεται με βάση κριτήρια μαζικότητας, ευρείας δραστηριότητας, ανεξαρτησίας απέναντι στο κράτος και τον εργοδότη κλπ. (Κουκιάδης, 1983). Και αυτό γιατί η έννοια της αντιπροσωπευτικότητας αποτελεί παραβίαση της αρνητικής συνδικαλιστικής ελευθερίας, διότι αναγκάζει έμμεσα τους εργαζόμενους να ενταχθούν σε ορισμένη συνδικαλιστική οργάνωση. (Η συνδικαλιστική ελευθερία διακρίνεται σε θετική και αρνητική. Ως θετική ελευθερία ορίζεται το δικαίωμα κάθε εργαζόμενου να ιδρύει (μαζί με άλλους) συνδικαλιστική οργάνωση, να εντάσσεται σε υπάρχουσα οργάνωση και να παραμένει σ' αυτήν. Αντίστοιχα, ως αρνητική ελευθερία ορίζεται το δικαίωμα κάθε εργαζόμενου να μην ιδρύει συνδικαλιστικές οργανώσεις, να μην εντάσσεται σ' αυτές και να αποχωρεί από αυτές.) Η ανάγκη προστασίας της αρνητικής συνδικαλιστικής ελευθερίας υφίσταται αμφισβητήσεις, με το σκεπτικό ότι υπονομεύει την αποτελεσματική προώθηση των συμφερόντων των εργαζομένων - που είναι ο τελικός σκοπός της συνδικαλιστικής δράσης και των ίδιων των συνδικαλιστικών ελευθεριών. Ακόμη, εκφράζεται το επιχείρημα ότι είναι άδικο να ευεργετούνται από τα οφέλη της οργανωμένης δράσης (που συχνά συνεπάγονται κινδύνους και απώλειες) εκείνοι που δεν συμμετείχαν σ' αυτήν (Χατζηπαντελή, 1999).

2. ΟΙ ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΤΙΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΡΓΟΔΟΤΩΝ

Οι εργοδότες οργανώνονται σε εθνικό επίπεδο, τόσο κατά τομέα οικονομικής δραστηριότητας όσο και κατά κλάδο. Έτσι, σχηματίζουν καταρχήν ενώσεις με βάση τον τομέα οικονομικής δραστηριότητας στον οποίο ανήκουν (π.χ. βιομηχανία, ναυτιλία, τραπεζικός τομέας). Παράλληλα, μέσα στους διάφορους τομείς διαρθρώνονται περαιτέρω με βάση τον συγκεκριμένο κλάδο (π.χ. χημική βιομηχανία, βιομηχανία τροφίμων κλπ.). Δεν υπάρχει, όμως, ενιαία οργάνωση που να καλύπτει το σύνολο των εργοδοτών όλων των τομέων, δηλαδή κάτι αντίστοιχο με τις συνομοσπονδίες εργατών (Χατζηπαντελή, 1999).

Παραδείγματα των πιο σημαντικών οργανώσεων εργοδοτών αποτελούν:

1. Ο Σύνδεσμος Ελληνικών Βιομηχανιών (ΣΕΒ). Αποτελείται από περιφερειακούς βιομηχανικούς συνδέσμους, κλαδικές οργανώσεις και μεμονωμένες επιχειρήσεις. Ο ΣΕΒ είναι ο φορέας που συμμετέχει τόσο στη διαπραγμάτευση των εθνικών γενικών συλλογικών συμβάσεων όσο και στη διαπραγμάτευση διαφόρων κλαδικών συλλογικών συμβάσεων.
2. Ο Σύνδεσμος Αωνόμων Εταιρειών και ΕΠΕ, που καλύπτει και τον βιομηχανικό και τον εμπορικό κλάδο.
3. Η Γενική Συνομοσπονδία Επαγγελματιών και Βιοτεχνών Ελλάδος (ΓΣΕΒΕ).
4. Η Ένωση Ελλήνων Εφοπλιστών.
5. Η Ένωση Ελληνικών Τραπεζών.
6. Οι εμπορικοί σύλλογοι των διαφόρων πόλεων.

Στο σύνολο τους οι εργοδότες εμφανίζονται ενωμένοι από ιδεολογική άποψη και συγκροτημένοι από οργανωτική άποψη. Όμως, οι περισσότερες εργοδοτικές οργανώσεις, όπως και οι περισσότεροι εργοδότες, προτιμούν να αδιαφορούν για το ζήτημα των εργασιακών σχέσεων. Κινούμενες μόνο από την επιθυμία προστασίας των οικονομικών τους συμφερόντων, περιορίζουν το διάλογο γύρω από τις εργασιακές σχέσεις στο ζήτημα της αμοιβής. Παραβλέπουν εντελώς ζητήματα όπως το εργασιακό κλίμα ή η κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης. Ακόμη, συντηρούν τον κρατικό παρεμβατισμό και τις συνακόλουθες ξεπερασμένες πρακτικές (Χατζηπαντελή, 1999).

9.3.3 Οι συλλογικές διαπραγματεύσεις

Οι εργασιακές σχέσεις ρυθμίζονται κυρίως με τη διαδικασία των συλλογικών διαπραγματεύσεων. Στόχος της διαδικασίας αυτής είναι να συμφωνηθούν οι κανόνες και οι αποφάσεις γύρω από ζητήματα που αφορούν τόσο τους εργοδότες όσο και τους εργαζόμενους. Ακόμη, οι συλλογικές διαπραγματεύσεις οδηγούν σε μεθόδους μέσω των οποίων ρυθμίζονται οι όροι και οι συνθήκες της απασχόλησης. Οι συλλογικές διαπραγματεύσεις αποτελούν ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο εξετάζονται οι αποκλίνουσες απόψεις των δύο

πλευρών, με προοπτική οι διαφωνίες να περιοριστούν ή να συμβιβαστούν και το ενδεχόμενο διαταραχής στην ομαλή λειτουργία του εργασιακού χώρου να απομακρυνθεί. Είναι μία διαδικασία πολιτική και οικονομική, διότι αφορά στην κατανομή ισχύος και εισοδήματος μεταξύ των δύο πλευρών (Χατζηπαντελή, 1999).

Στη χώρα μας, το σύστημα των συλλογικών διαπραγματεύσεων καθορίζεται από το Νόμο 1876/1990. Ο νόμος προβλέπει τα είδη συλλογικών συμβάσεων που μπορούν να συναφθούν καθώς και τα συλλογικά όργανα που μπορούν να συνάψουν τέτοιες συμβάσεις. Έτσι, υπάρχουν πέντε επιτρεπτά είδη συμβάσεων:

- Η Εθνική Γενική Συλλογική Σύμβαση, η οποία αφορά τους εργαζόμενους όλης της χώρας. Συνάπτεται από την πλέον αντιπροσωπευτική τριτοβάθμια συνδικαλιστική οργάνωση, εκ μέρους των εργαζομένων, και τις αναγνωριζόμενες ως ευρύτερης εκπροσώπησης ή πανελλήνιας έκτασης οργανώσεις των εργοδοτών.
- Οι Κλαδικές Συλλογικές Συμβάσεις, που αφορούν τους εργαζόμενους περισσότερων ομοειδών ή συναφών εκμεταλλεύσεων ή επιχειρήσεων ορισμένης πόλης ή περιφέρειας ή και όλης της χώρας. Συνάπτονται από την πλέον αντιπροσωπευτική πρωτοβάθμια ή δευτεροβάθμια συνδικαλιστική οργάνωση που καλύπτει τους εργαζόμενους του κλάδου και από εργοδοτικές οργανώσεις.
- Οι Επιχειρησιακές Συλλογικές Συμβάσεις, που αφορούν τους εργαζόμενους μιας εκμετάλλευσης ή επιχείρησης. Συνάπτονται από την πλέον αντιπροσωπευτική συνδικαλιστική οργάνωση της επιχείρησης που καλύπτει τους εργαζόμενους ή, εφόσον δεν υπάρχει οργάνωση στην επιχείρηση, από την αντίστοιχη πρωτοβάθμια κλαδική οργάνωση, και από τον εργοδότη.
- Οι Εθνικές Ομοιοεπαγγελματικές Συλλογικές Συμβάσεις, οι οποίες αφορούν τους εργαζόμενους ορισμένου επαγγέλματος και των συναφών προς το επάγγελμα αυτό ειδικοτήτων όλης της χώρας. Συνάπτονται από τις αντιπροσωπευτικές δευτεροβάθμιες ή πρωτοβάθμιες ομοιοεπαγγελματικές οργανώσεις πανελλήνιας

έκτασης, εκ μέρους των μισθωτών, και από εργοδοτικές οργανώσεις ευρύτερης εκπροσώπησης ή πανελλήνιας έκτασης.

- Οι Τοπικές Ομοιοεπαγγελματικές Συλλογικές Συμβάσεις, οι οποίες αφορούν εργαζόμενους ορισμένου επαγγέλματος και των συναφών προς το επάγγελμα αυτό ειδικοτήτων συγκεκριμένης πόλης ή περιφέρειας. Συνάπτονται από τις αντιπροσωπευτικές πρωτοβάθμιες ή δευτεροβάθμιες ομοιοεπαγγελματικές οργανώσεις τοπικού χαρακτήρα και από τις αντίστοιχες εργοδοτικές οργανώσεις.

Οι κλαδικές, επιχειρησιακές, εθνικές ομοιοεπαγγελματικές και τοπικές ομοιοεπαγγελματικές συλλογικές συμβάσεις δεν επιτρέπεται να περιέχουν όρους εργασίας δυσμενέστερους για τους εργαζόμενους από τους όρους εργασίας της εθνικής συλλογικής σύμβασης (Χατζηπαντελή, 1999).

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΣΥΛΛΟΓΙΚΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η συλλογική σύμβαση εργασίας μπορεί να ρυθμίζει:

- Ζητήματα σχετικά με τη σύναψη, τους όρους λειτουργίας και τη λήξη των ατομικών συμβάσεων εργασίας που εμπίπτουν στο πεδίο ισχύος της.
- Ζητήματα που αφορούν στην άσκηση του συνδικαλιστικού δικαιώματος στην επιχείρηση, στην παροχή συνδικαλιστικών διευκολύνσεων και στον τρόπο παρακράτησης και απόδοσης των συνδικαλιστικών εισφορών από τον εργοδότη.
- Ζητήματα κοινωνικής ασφάλισης, εκτός από τα συνταξιοδοτικά, εφόσον δεν έρχονται σε αντίθεση με τη συνταγματική τάξη και την πολιτική των δημόσιων φορέων κοινωνικής ασφάλισης.
- Ζητήματα σχετικά με την άσκηση της επιχειρηματικής πολιτικής, στο μέτρο που αυτή επηρεάζει άμεσα τις εργασιακές σχέσεις.
- Ζητήματα που αφορούν στην ερμηνεία των κανονιστικών όρων της συλλογικής σύμβασης εργασίας.
- Τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των συμβαλλομένων μερών.

- Ζητήματα σχετικά με τις διαδικασίες και τους όρους συλλογικής διαπραγμάτευσης, μεσολάβησης και διαιτησίας.

Ακόμη, η συλλογική σύμβαση εργασίας μπορεί να περιέχει ρήτρα ειρήνης σχετικά με τα ζητήματα που ρυθμίζει.

Αν κατά τη διαδικασία των συλλογικών διαπραγματεύσεων, αλλά και σε οποιαδήποτε άλλη χρονική στιγμή, προκύψει κάποιο θέμα που προκαλεί διένεξη, μπορεί να ζητηθεί η βοήθεια κάποιου τρίτου για την επίλυση ή τη διευθέτηση του. Οι μέθοδοι που προβλέπονται για την άρση των αδιεξόδων περιλαμβάνουν μία κλίμακα ενεργειών: συμφιλίωση, μεσολάβηση και διαιτησία.

- Η συμφιλίωση είναι η παρέμβαση μίας τρίτης, κοινά αποδεκτής, πλευράς, η οποία, χωρίς να κάνει προτάσεις, βοηθά τα αντιμαχόμενα μέρη να αποκαταστήσουν τη μεταξύ τους επικοινωνία και να επιδιώξουν με πιο θετική διάθεση την προσέγγιση των απόψεών τους.

- Κατά τη μεσολάβηση ο ρόλος της τρίτης πλευράς είναι όχι μόνο να βοηθήσει στη βελτίωση του κλίματος του διαλόγου αλλά και να υποβάλει δικές του προτάσεις. Στο πλαίσιο της προσπάθειάς του ο μεσολαβητής καλεί τα μέρη σε συζητήσεις, προβαίνει σε κατ' ιδίαν ακρόαση των μερών, σε εξετάσεις προσώπων, σε πραγματογνωμοσύνη ή σε οποιαδήποτε έρευνα σχετικά με τους όρους εργασίας ή την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης. Η πρόταση του μεσολαβητή μπορεί να γίνει δεκτή ή να απορριφθεί.

- Η διαιτησία συνίσταται στη μελέτη των θέσεων των δύο πλευρών και στην έκδοση απόφασης που έχει υποχρεωτικό χαρακτήρα και εξομοιώνεται με συλλογική σύμβαση εργασίας. Η προσφυγή στη διαιτησία μπορεί να γίνει από το ένα μέρος, αν έχει προηγηθεί μεσολάβηση - η πρόταση της οποίας δεν έγινε αμοιβαίως αποδεκτή - ή με συμφωνία των δύο μερών σε οποιοδήποτε στάδιο των διαπραγματεύσεων (Χατζηπαντελή, 1999).

9.3.4 Η απεργία

Η απεργία, δηλαδή η προσωρινή αποχή από την παροχή της μισθωτής εργασίας, αποτελεί το κορυφαίο μέσο της συνδικαλιστικής δράσης. Ταυτόχρονα, είναι και το πιο φορτισμένο μέσο διεκδίκησης, διότι αποτελεί έκφραση πολιτικής και οικονομικής διαμάχης. Ως δικαίωμα που έχει την ιδιαιτερότητα ότι αφορά μόνο στη μισθωτή εργασία και συνδέεται με την ιδιότητα του μισθωτού, αποτελεί παράγοντα της ισορροπίας δυνάμεων μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων. (Χατζηπαντελή, 1999).

Οι τάσεις που εμφανίζει η απεργιακή δραστηριότητα, δηλαδή η συχνότητα και η διάρκεια των απεργιών, τα αίτια που τις προκαλούν, η σύνδεσή τους με ορισμένους κλάδους κλπ., απασχόλησαν τους θεωρητικούς, οι οποίοι πρότειναν διάφορα μοντέλα ερμηνείας. Ως πληρέστερο θεωρείται το μοντέλο των Ashenfelter και Johnson, το οποίο διατυπώθηκε το 1969 και ερμήνευσε ικανοποιητικά την απεργιακή δραστηριότητα στις ΗΠΑ και στη Μ. Βρετανία μετά το 1950. Το μοντέλο στηρίζεται σε δύο παραδοχές: α) ότι οι εργοδότες επιθυμούν τη μεγιστοποίηση του κέρδους και β) ότι τα συμφέροντα των εργαζομένων και των συνδικαλιστών εκπροσώπων τους δεν ταυτίζονται απόλυτα, διότι οι πρώτοι επιδιώκουν κυρίως την αύξηση των αποδοχών τους και τη διασφάλιση της απασχόλησης, ενώ οι δεύτεροι ενδιαφέρονται επίσης για την παραμονή τους στην ηγεσία και για την ανάπτυξη και ενίσχυση της συνδικαλιστικής οργάνωσης. Το μοντέλο λαμβάνει υπόψη ορισμένες μακρο-οικονομικές μεταβλητές, όπως το ποσοστό ανεργίας, το επίπεδο των πραγματικών μισθών και το μερίδιο των κερδών στο εθνικό εισόδημα. Με βάση τις μεταβλητές αυτές, το μοντέλο συνδέει την απεργιακή δραστηριότητα με τη διαφορά μεταξύ της αρχικής διεκδίκησης των συνδικάτων και της ελάχιστης αποδεκτής λύσης (Χατζηπαντελή, 1999).

Για το χαρακτήρα και τη χρήση της απεργίας ως μέσου διεκδίκησης έχουν τεθεί διάφορα ερωτήματα, όπως: Η απεργία είναι δικαίωμα ατομικό ή συλλογικό; Η χρήση της απεργίας συνδέεται μόνο με τη διαδικασία των συλλογικών διαπραγματεύσεων; Σε ποιο στάδιο της διαπραγμάτευσης πρέπει να χρησιμοποιηθεί η απεργία; Είναι εξίσου νομιμοποιημένη η χρήση

της απεργίας ως μέσου πίεσης και ως μέσου έκφρασης; Ποιοι είναι οι περιορισμοί στους οποίους θα πρέπει να υπόκειται το δικαίωμα της απεργίας;

Προσπαθώντας να δούμε πώς έχουν απαντηθεί κάποια από τα ερωτήματα αυτά στη χώρα μας, βλέπουμε καταρχήν ότι η νομοθεσία (ν. 1264/82) προβλέπει ότι:

Η απεργία αποτελεί δικαίωμα των εργαζομένων που ασκείται από τις συνδικαλιστικές οργανώσεις α) ως μέσο για τη διαφύλαξη και προαγωγή των οικονομικών, εργασιακών, συνδικαλιστικών και ασφαλιστικών συμφερόντων των εργαζομένων και ως εκδήλωση αλληλεγγύης για αυτούς τους σκοπούς και β) ως εκδήλωση αλληλεγγύης εργαζομένων επιχειρήσεων ή εκμεταλλεύσεων που εξαρτώνται από πολυεθνικές εταιρείες προς εργαζόμενους σε επιχειρήσεις ή εκμεταλλεύσεις ή στην έδρα της ίδιας πολυεθνικής εταιρείας και εφόσον η έκβαση της απεργίας των τελευταίων θα έχει άμεσες επιπτώσεις στα οικονομικά ή εργασιακά συμφέροντα των πρώτων.

Δηλαδή, η απεργία ορίζεται ως δικαίωμα του οποίου φορείς είναι οι εργαζόμενοι, αλλά ασκείται συλλογικά, μέσω των συνδικαλιστικών οργανώσεων. Ως μέσο διεκδίκησης η απεργία διαχωρίζεται από τη διαδικασία των συλλογικών διαπραγματεύσεων και συνδέεται με την εξυπηρέτηση των γενικότερων συνδικαλιστικών σκοπών. Η σκοπιμότητα της χρήσης της και η επιλογή της χρονικής στιγμής αφήνονται στην κρίση των συνδικαλιστικών οργανώσεων, που είναι οι διαχειριστές του συγκεκριμένου δικαιώματος. Ακόμη, αναγνωρίζεται η χρήση της απεργίας όχι μόνο για την άμεση προώθηση των συμφερόντων των απεργών αλλά και ως μέσο συμπαράστασης ή διαμαρτυρίας (Χατζηπαντελή, 1999).

Οι περιορισμοί που τίθενται στην άσκηση του δικαιώματος της απεργίας συνοψίζονται στα εξής: α) Απαγορεύεται η άσκηση του δικαιώματος από ορισμένες κατηγορίες κρατικών λειτουργών (δικαστικοί, ένοπλες δυνάμεις, σώματα ασφαλείας). β) Τίθενται αυστηρότερες προϋποθέσεις για την άσκηση του δικαιώματος από τους εργαζομένους δημοσίων υπηρεσιών και επιχειρήσεων των οποίων η λειτουργία έχει ζωτική σημασία για την εξυπηρέτηση βασικών αναγκών του κοινωνικού συνόλου (ύδρευση, ενέργεια,

νοσοκομειακή περίθαλψη, μεταφορές κ.ά.). γ) Τίθενται προϋποθέσεις διαδικασίας (προειδοποίηση του εργοδότη, ορισμός προσωπικού ασφαλείας) (Χατζηπαντελή, 1999).

Ο ίδιος νόμος απαγορεύει ρητά και χωρίς επιφυλάξεις την ανταπεργία των εργοδοτών (λοκ - άουτ). Η θέση αυτή έχει χαρακτηριστεί ως ακραία και έχει διαδεχθεί την προηγούμενη, διαμετρικά αντίθετη και εξίσου ακραία θέση της ελληνικής νομοθεσίας, την ρητή κατοχύρωσή της (Ν. 330/76). Το ζήτημα της ανταπεργίας έχει αντιμετωπισθεί κατά διάφορους τρόπους και με έντονο προβληματισμό από τις ευρωπαϊκές χώρες. Στη Γερμανία, για παράδειγμα, η νομολογία έχει δεχθεί την ισοτιμία της ανταπεργίας με την απεργία, ως αντίστοιχο δικαίωμα των εργοδοτών. (Πρόκειται, όμως, ούτως ή άλλως για χώρα όπου η εξεύρεση ειρηνικής λύσης είναι πάντα το ζητούμενο από όλες τις πλευρές και οι απεργίες χρησιμοποιούνται μόνο σε εξαιρετικές περιπτώσεις.) Πολλές χώρες επιτρέπουν την ανταπεργία μόνο ως μέσο προστασίας της επιχείρησης και όχι ως μέσο αντεπίθεσης. Οι περιπτώσεις στις οποίες θεωρείται ως δικαιολογημένη η χρήση της είναι όταν υπάρχει κίνδυνος σοβαρών ζημιών σε πρόσωπα και πράγματα στην επιχείρηση, όταν έχει γίνει παράνομη κατάληψη εγκαταστάσεων και, τέλος, όταν υπάρχει κίνδυνος σοβαρής αναταραχής της παραγωγικής διαδικασίας από τη διακοπή της ομαλής ροής της. Γενικά, η ανταπεργία γίνεται δεκτή και ορίζεται εννοιολογικά όχι ως μέσο προώθησης των εργοδοτικών συμφερόντων, αλλά ως μέσο άμυνας (Χατζηπαντελή, 1999).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

1^Η ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ ΠΟΥ ΔΙΕΠΕΙ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Υπαλληλικός Κώδικας

Άρθρο 4. Ιθαγένεια

1. Ως υπάλληλοι διορίζονται μόνο Έλληνες και Ελληνίδες πολίτες.

2. Ο διορισμός αλλοδαπών μη υπηκόων των κρατών – μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης επιτρέπεται μόνο στις προβλεπόμενες από ειδικούς νόμους περιπτώσεις.

3. Όσοι αποκτούν την ελληνική ιθαγένεια με πολιτογράφηση, δεν μπορούν να διορισθούν ως υπάλληλοι πριν από την συμπλήρωση ενός (1) έτους από την απόκτησή της.

Άρθρο 5. Μη εκπλήρωση στρατιωτικών υποχρεώσεων

Δεν διορίζονται υπάλληλοι:

α) όσοι δεν έχουν εκπληρώσει τις στρατιωτικές τους υποχρεώσεις ή δεν έχουν απαλλαγή νόμιμα από αυτές,

β) όσοι έχουν αναγνωρισθεί ως αντιρρησίες συνείδησης και δεν έχουν εκπληρώσει, σύμφωνα με τις ειδικές διατάξεις της στρατολογικής νομοθεσίας, άοπλη θητεία ή εναλλακτική πολιτική κοινωνική υπηρεσία.

Άρθρο 6. Ηλικία διορισμού

1. Τα κατώτατα και ανώτατα όρια ηλικίας διορισμού, κατά κατηγορία, ορίζονται ως ακολούθως:

Για την κατηγορία ΠΕ και ΤΕ κατώτατο όριο ορίζεται το 21^ο έτος της ηλικίας και ανώτατο το 35^ο. Για την κατηγορία ΔΕ κατώτατο όριο ορίζεται το 21^ο και ανώτατο το 30^ο. Για την κατηγορία ΥΕ κατώτατο όριο ορίζεται το 20^ο και ανώτατο το 30^ο.

¹ <http://www.segak.gr/Pers/Pers/Pers-01a7-Part AchA.htm>

2.Οι διατάξεις της παρ.1, για το ανώτατο όριο ηλικίας διορισμού δεν εφαρμόζονται στους μετακλητούς και επί θητεία υπαλλήλους του δημοσίου και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου.

3.Για τους άγαμους ή χήρους ή διαζευγμένους γονείς που έχουν την επιμέλεια τέκνου, το ανώτατο όριο ηλικίας διορισμού αυξάνεται κατά ένα έτος για κάθε τέκνο και μέχρι δυο τέκνα.

Άρθρο 7. Υγεία

1.Υπάλληλοι διορίζονται όσοι έχουν την υγεία που τους επιτρέπει την εκτέλεση των καθηκόντων της αντίστοιχης θέσης. Η έλλειψη φυσικών σωματικών δεξιοτήτων δεν εμποδίζει την πρόσληψη, εφόσον ο υπάλληλος μπορεί να ασκήσει τα καθήκοντα της αντίστοιχης θέσης.

2. Η υγεία και η φυσική καταλληλότητα των υποψήφιων υπαλλήλων να ασκήσουν τα καθήκοντα της αντίστοιχης θέσης, πιστοποιούνται από τις αρμόδιες υγειονομικές επιτροπές.

Άρθρο 8. Ποινική καταδίκη, στερητική ή επικουρική δικαστική συμπαράσταση

1.Δεν διορίζονται υπάλληλοι:

α) Όσοι καταδικάστηκαν για κακούργημα και σε οποιαδήποτε ποινή για κλοπή, υπεξαίρεση (κοινή και στην υπηρεσία), απάτη, εκβίαση, πλαστογραφία, απιστία δικηγόρου, δωροδοκία, καταπίεση, απιστία περί την υπηρεσία, παράβαση καθήκοντος, καθ' υποτροπή συκοφαντική δυσφήμιση, καθώς και για οποιοδήποτε έγκλημα κατά της γενετήσιας ελευθερίας ή οικονομικής εκμετάλλευσης της γενετήσιας ζωής.

β) Οι υπόδικοι που έχουν παραπεμφθεί με τελεσίδικο βούλευμα για κακούργημα ή για πλημμέλημα της περίπτωσης α', έστω και αν το αδίκημα έχει παραγραφεί.

γ) Όσοι, λόγω καταδίκης, έχουν στερηθεί τα πολιτικά τους δικαιώματα και για όσο χρόνο διαρκεί η στέρηση αυτή.

δ) Όσοι τελούν είτε υπό στερητική δικαστική συμπαράσταση (πλήρη ή μερική) είτε υπό επικουρική δικαστική συμπαράσταση (πλήρη ή μερική) είτε υπό συνδυασμό των δυο προηγούμενων.

2. Η απονομή χάριτος δεν αίρει την ανικανότητα για διορισμό, εφόσον δεν εκδοθεί το κατά το άρθρο 47 παρ. 1 του Συντάγματος διάταγμα που αίρει το σχετικό κώλυμα.

Άρθρο 9. Απόλυση από άλλη θέση για πειθαρχικούς λόγους

Δεν διορίζονται υπάλληλοι όσοι απολύθηκαν από θέση δημόσιας υπηρεσίας ή Ο.Τ.Α. ή άλλου νομικού προσώπου του δημόσιου τομέα, λόγω επιβολής της πειθαρχικής ποινής της οριστικής παύσης ή λόγω καταγγελίας της σύμβασης εργασίας για σπουδαίο λόγο, οφειλόμενο σε υπαιτιότητα του εργαζομένου, αν δεν παρέλθει πενταετία από την απόλυση.

Άρθρο 24. Πίστη στο Σύνταγμα

Ο υπάλληλος είναι εκτελεστής της θέλησης του Κράτους, υπηρετεί μόνο το Λαό και οφείλει πίστη στο Σύνταγμα και αφοσίωση στην Πατρίδα και τη Δημοκρατία.

Άρθρο 25. Νομιμότητα υπηρεσιακών ενεργειών

1. Ο υπάλληλος είναι υπεύθυνος για την εκτέλεση των καθηκόντων του και τη νομιμότητα των υπηρεσιακών του ενεργειών.

2. Ο υπάλληλος οφείλει να υπακούει στις διαταγές των προϊσταμένων του. Όταν όμως εκτελεί διαταγή, την οποία θεωρεί παράνομη, οφείλει, πριν την εκτελέσει, να αναφέρει εγγράφως την αντίθετη γνώμη του.

3. Αν η διαταγή είναι προδήλως αντισυνταγματική ή παράνομη, ο υπάλληλος οφείλει να μην την εκτελέσει και να το αναφέρει χωρίς αναβολή.

4. Αν ο υπάλληλος έχει αντίθετη γνώμη για εντελλόμενη ενέργεια, για την οποία είναι αναγκαία η προσυπογραφή ή η θεώρησή του, οφείλει να τη διατυπώσει εγγράφως για να απαλλαγεί από την ευθύνη. Εάν παραλείπει την προσυπογραφή ή θεώρηση, θεωρείται ότι προσυπέγραψε ή θεώρησε.

5.Οι προϊστάμενοι όλων των βαθμίδων οφείλουν να προσυπογράφουν τα έγγραφα που ανήκουν στην αρμοδιότητά τους. αν διαφωνούν, οφείλουν να διατυπώσουν εγγράφως τις τυχόν αντιρρήσεις τους.

6.Ο υπάλληλος δεν έχει το δικαίωμα να αρνηθεί τη σύνταξη, με κάθε μέσο, εγγράφου για θέμα της αρμοδιότητάς του, εφόσον διαταχθεί γι' αυτό από οποιονδήποτε από τους προϊσταμένους του. Αν διαφωνεί με το περιεχόμενο του εγγράφου, εφαρμόζεται η παρ. 4 του παρόντος.

Άρθρο 26. Εχεμύθεια

1.Ο υπάλληλος οφείλει να τηρεί εχεμύθεια για θέματα που χαρακτηρίζονται ως απόρρητα. Οφείλει επίσης να τηρεί εχεμύθεια για γεγονότα ή πληροφορίες των οποίων λαμβάνει γνώση κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του ή επ' ευκαιρία αυτών.

2.Η υποχρέωση εχεμύθειας δεν αντιτάσσεται στις περιπτώσεις που προβλέπεται δικαίωμα των πολιτών να λαμβάνουν γνώση των διοικητικών εγγράφων.

Άρθρο 27. Συμπεριφορά υπαλλήλου

1.Ο υπάλληλος οφείλει να συμπεριφέρεται εντός και εκτός της υπηρεσίας κατά τρόπο ώστε να καθίσταται άξιος της κοινής εμπιστοσύνης.

2.Ο υπάλληλος οφείλει κατά την άσκηση των καθηκόντων του να συμπεριφέρεται με ευπρέπεια στους διοικούμενους και να τους εξυπηρετεί.

3.Κατά την άσκηση των καθηκόντων του, ο υπάλληλος δεν επιτρέπεται να κάνει διακρίσεις σε όφελος ή σε βάρος των πολιτών, εξαιτίας των πολιτικών, των φιλοσοφικών ή των θρησκευτικών τους πεποιθήσεων.

Άρθρο 28. Περιουσιακή κατάσταση

1.Ο υπάλληλος υποχρεούται να δηλώσει εγγράφως, κατά το διορισμό του, την περιουσιακή κατάσταση του ίδιου, συζύγου και παιδιών του, εφόσον συνοικούν μ' αυτόν, καθώς και κάθε μεταγενέστερη ουσιώδη μεταβολή της.

2.Κάθε δυο (2) χρόνια η αρμόδια υπηρεσία προσωπικού υποχρεούται να ζητεί από τους υπαλλήλους να υποβάλλουν υπεύθυνη δήλωση για την ουσιώδη μεταβολή ή μη της περιουσιακής τους κατάστασης.

3.Αν η μεταβολή της περιουσιακής κατάστασης του υπαλλήλου είναι δυσανάλογη προς τις αποδοχές και την εν γένει οικονομική του κατάσταση, η αρμόδια υπηρεσία υποχρεούται να ενεργήσει έρευνα για την προέλευση των πόρων του υπαλλήλου.

Άρθρο 29. Χρόνος παροχής εργασίας

1.Ο υπάλληλος παρέχει την εργασία του μέσα στον οριζόμενο από τις κείμενες γενικές ή ειδικές διατάξεις χρόνο.

2.Εφόσον έκτακτες και εξαιρετικές υπηρεσιακές ανάγκες το επιβάλλουν, ο υπάλληλος οφείλει να εργαστεί και πέρα από το χρόνο εργασίας ή σε μη εργάσιμες ημέρες. Στην περίπτωση αυτή καταβάλλεται στον υπάλληλο αποζημίωση σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις.

Άρθρο 30. Καθήκοντα υπαλλήλου

1.Ο υπάλληλος εκτελεί τα καθήκοντα του κλάδου ή της ειδικότητάς του.

2.Σε περιπτώσεις επιτακτικής υπηρεσιακής ανάγκης που δεν μπορεί να καλυφθεί με άλλο τρόπο, επιτρέπεται να ανατίθενται στον υπάλληλο καθήκοντα άλλου κλάδου ή ειδικότητας.

Άρθρο 31. Άσκηση ιδιωτικού έργου με αμοιβή

1. Μετά από άδεια ο υπάλληλος μπορεί να ασκεί ιδιωτικό έργο ή εργασία με αμοιβή, εφόσον συμβιβάζεται με τα καθήκοντα της θέσης του και δεν παρεμποδίζει την ομαλή εκτέλεση της υπηρεσίας του.

2. Δεν επιτρέπεται στον υπάλληλο η κατ' επάγγελμα άσκηση εμπορίας.

Άρθρο 32. Συμμετοχή σε εταιρείες

1. Ο υπάλληλος υποχρεούται να δηλώνει στην υπηρεσία του τη συμμετοχή του σε νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου οποιασδήποτε μορφής εκτός των σωματείων και των κοινωφελών ιδρυμάτων.

2. Απαγορεύεται ο υπάλληλος να μετέχει σε οποιαδήποτε εμπορική εταιρεία προσωπική, περιορισμένης ευθύνης ή κοινοπραξία ή να είναι διευθύνων ή εντεταλμένος σύμβουλος ανωνύμου εταιρείας ή διαχειριστής οποιαδήποτε εμπορικής εταιρίας.

3. Απαγορεύεται η απόκτηση από υπάλληλο, σύζυγό του ή ανήλικα τέκνα τους μετοχών ανωνύμων εταιρειών που υπάγονται στον ειδικό έλεγχο της υπηρεσίας του.

4. Επιτρέπεται η συμμετοχή υπαλλήλων με την υπηρεσιακή τους ιδιότητα σε συνεταιρισμούς ή στη διοίκηση ανωνύμων εταιρειών ή εταιρειών περιορισμένης ευθύνης, οι οποίες ελέγχονται από το δημόσιο, τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου, του Ο.Τ.Α. και τις δημόσιες επιχειρήσεις, όταν προβλέπεται από ειδικές διατάξεις.

Άρθρο 39. Δικαίωμα μονιμότητας

1. Οι δημόσιοι υπάλληλοι και οι υπάλληλοι των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου που κατέχουν οργανικές θέσεις είναι μόνιμοι, εφόσον αυτές οι θέσεις υπάρχουν.

Άρθρο 40. Δοκιμαστική υπηρεσία – Μονιμοποίηση

1.Οι δημόσιοι υπάλληλοι και οι υπάλληλοι των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου που διορίζονται σε οργανικές θέσεις, διανύουν διετή δοκιμαστική υπηρεσία, κατά τη διάρκεια της οποίας απολύονται για λόγους που ανάγονται στην υπηρεσία τους μόνο μετά από απόφαση του υπηρεσιακού συμβουλίου.

2.Οι δόκιμοι υπάλληλοι, κατά τη διάρκεια της δοκιμαστικής υπηρεσίας τους, παρακολουθούν υποχρεωτικά προγράμματα εισαγωγικής εκπαίδευσης που οργανώνονται σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις.

3.Μέσα σε τρεις (3) μήνες από τη συμπλήρωση της δοκιμαστικής υπηρεσίας, το υπηρεσιακό συμβούλιο υποχρεούται να αποφασίσει αν ο δόκιμος υπάλληλος είναι κατάλληλος για μονιμοποίηση.

4.Ο υπάλληλος που κρίνεται κατάλληλος για μονιμοποίηση, μονιμοποιείται με πράξη του οργάνου που είναι αρμόδιο για το διορισμό. Με όμοια πράξη απολύεται ο υπάλληλος που κρίνεται ακατάλληλος.

5.Υπάλληλοι που διορίζονται με ειδικές διατάξεις απευθείας στο βαθμό Α΄ ή ανώτερο, καθώς και οι απόφοιτοι της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, δεν διανύουν δοκιμαστική υπηρεσία.

Άρθρο 41. Δικαίωμα – Αξίωση μισθού

1.Ο υπάλληλος έχει δικαίωμα σε μισθό. Ο μισθός καθορίζεται σε μηνιαία βάση και έχει σκοπό την αξιοπρεπή διαβίωση του υπαλλήλου.

2.Οι κάθε είδους πρόσθετες αποδοχές ή απολαβές των υπαλλήλων δεν μπορεί να είναι κατά μήνα ανώτερες από το σύνολο των αποδοχών της οργανικής τους θέσης.

3.Η αξίωση του υπαλλήλου για το μισθό αρχίζει από την ανάληψη υπηρεσίας.

4.Προκειμένου περί υπαλλήλου, ο οποίος επανέρχεται από την κατάσταση της διαθεσιμότητας ή της αργίας στα καθήκοντά του, η αξίωση για πλήρη μισθό αρχίζει από την επανάληψη των καθηκόντων του.

5.Η αξίωση του υπαλλήλου για μισθό παύει με τη λύση της υπαλληλικής σχέσης.

Άρθρο 42. Χρόνος καταβολής μισθού

Ο μισθός προκαταβάλλεται στην αρχή κάθε δεκαπενθημέρου.

Άρθρο 43. Πότε δεν οφείλεται μισθός

1. Δεν οφείλεται μισθός, όταν ο υπάλληλος από υπαιτιότητά του δεν παρέσχε υπηρεσία καθόλου ή εν μέρει.

2. Η περικοπή του μισθού στις περιπτώσεις της παρ. 1 ενεργείται με πράξη του αρμόδιου για την εκκαθάριση και πληρωμή των δαπανών οργάνου.

3. Σε περίπτωση κινήσεως της διαδικασίας απολύσεως του υπαλλήλου λόγω ανίατης ασθένειας καταβάλλεται ο μισθός ενέργειας ή διαθεσιμότητας ως τη λύση της υπαλληλικής σχέσης, όχι όμως πέρα από έξι (6) μήνες από τη λήξη της αναρρωτικής άδειας ή της διαθεσιμότητας.

Άρθρο 44. Όροι υγιεινής και ασφάλειας

1. Οι υπάλληλοι έχουν δικαίωμα στη διασφάλιση συνθηκών υγιεινής και ασφάλειας στο χώρο εργασίας τους.

2. Για τους όρους υγιεινής και ασφάλειας του χώρου εργασίας των υπαλλήλων και για τον έλεγχο τήρησής τους ισχύουν οι ειδικές διατάξεις.

Άρθρο 45. Ελευθερία της έκφρασης

1. Η ελευθερία της έκφρασης των πολιτικών, φιλοσοφικών και θρησκευτικών πεποιθήσεων, όπως και των επιστημονικών απόψεων και της υπηρεσιακής κριτικής των πράξεων της προϊσταμένης αρχής, αποτελεί δικαίωμα των υπαλλήλων.

2. Η συμμετοχή των υπαλλήλων στην πολιτική ζωή της Χώρας επιτρέπεται σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις.

Άρθρο 46. Συνδικαλιστική ελευθερία και δικαίωμα απεργίας

1. Η συνδικαλιστική ελευθερία και η ανεμπόδιστη άσκηση των συναφών με αυτή δικαιωμάτων διασφαλίζονται στους υπαλλήλους.

2. Οι υπάλληλοι μπορούν ελεύθερα να ιδρύουν συνδικαλιστικές οργανώσεις, να γίνονται μέλη τους και να ασκούν τα συνδικαλιστικά τους δικαιώματα.

3. Η απεργία αποτελεί δικαίωμα των υπαλλήλων και ασκείται από τις συνδικαλιστικές τους οργανώσεις ως μέσα για τη διαφύλαξη και προαγωγή των οικονομικών, εργασιακών, συνδικαλιστικών, κοινωνικών και ασφαλιστικών συμφερόντων του.

4. Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις έχουν δικαίωμα να διαπραγματεύονται με τις αρμόδιες αρχές για τους όρους, την αμοιβή και τις συνθήκες εργασίας των μελών τους.

Άρθρο 47. Υπηρεσιακή εκπαίδευση

1. Η υπηρεσιακή εκπαίδευση είναι δικαίωμα του υπαλλήλου. Η εκπαίδευση γίνεται με τη συμμετοχή του υπαλλήλου σε προγράμματα εισαγωγικής εκπαίδευσης, επιμόρφωσης, μετεκπαίδευσης και προγράμματα ή κύκλους μεταπτυχιακής εκπαίδευσης.

2. Η εισαγωγή εκπαίδευση είναι υποχρεωτική, γίνεται κατά τη διάρκεια της δοκιμαστικής υπηρεσίας του υπαλλήλου και έχει ως σκοπό την εξοικείωση του υπαλλήλου με τα αντικείμενα της υπηρεσίας του και τα καθήκοντά του ως δημοσίου υπαλλήλου γενικότερα.

3. Η υπηρεσία είναι υποχρεωμένη να μεριμνά για την επιμόρφωση των υπαλλήλων της σε όλη τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους ανεξάρτητα από την κατηγορία, τον κλάδο, την ειδικότητα και το βαθμό τους.

4. Η μετεκπαίδευση έχει ως σκοπό την απόκτηση από τον υπάλληλο των ειδικών γνώσεων που είναι απαραίτητες για την άσκηση των καθηκόντων του. Γίνεται σε φορείς δημόσιους ή ιδιωτικούς, στην Ελλάδα ή το εξωτερικό, ιδίως σε Α.Ε.Ι. και Τ.Ε.Ι. Η μετεκπαίδευση μπορεί να ορίζεται και ως υποχρεωτική.

5. Η μεταπτυχιακή εκπαίδευση γίνεται με τη συμμετοχή του υπαλλήλου σε προγράμματα ή κύκλους μεταπτυχιακών σπουδών σε αναγνωρισμένα Α.Ε.Ι. του εσωτερικού ή του εξωτερικού.

Άρθρο 65. Τοποθέτηση

1. Ο υπάλληλος, μετά το διορισμό του, τοποθετείται, με απόφαση του προϊσταμένου της οικείας αρχής και μετά γνώμη του οικείου υπηρεσιακού συμβουλίου, σε θέση για την κατάληψη της οποίας συμμετείχε στη διαδικασία πρόσληψης.

2. Οι προϊστάμενοι των οργανικών μονάδων τοποθετούνται, με απόφαση της οικείας αρχής και μετά γνώμη του υπηρεσιακού συμβουλίου, ανάλογα με τα προσόντα, τις εμπειρίες και την ειδίκευση που διαθέτουν. Το υπηρεσιακό συμβούλιο συνεκτιμά επίσης το συνολικό χρόνο υπηρεσίας, το χρόνο υπηρεσίας κατά περιοχή, την οικογενειακή κατάσταση, την ηλικία, τη συνυπηρέτηση συζύγου και την εντοπιότητα. Η τοποθέτηση σε θέσεις της ίδιας αρχής γίνεται χωρίς γνώμη του υπηρεσιακού συμβουλίου.

Άρθρο 66. Μετακίνηση

1. Μετακίνηση υπαλλήλου από μία οργανική μονάδα σε άλλη της ίδιας αρχής πραγματοποιείται με απόφαση του προϊσταμένου της.

2. Μετακίνηση σε οργανική μονάδα που εδρεύει σε περιοχή άλλου δήμου ή κοινότητας, το οικείο όργανο υποχρεούται να λάβει υπόψη του κριτήρια όπως ο τόπος κατοικίας του υπαλλήλου, η κατάσταση υγείας του, η οικογενειακή του κατάσταση και η συνυπηρέτηση συζύγου.

Άρθρο 67. Μετάθεση

1.Μετάθεση επιτρέπεται μετά από αίτηση του υπαλλήλου ή αυτεπαγγέλτως από την υπηρεσία, μόνο όταν υπάρχει κενή θέση.

2.Για την διενέργεια μεταθέσεων λαμβάνονται υπόψη τα κριτήρια του συνολικού χρόνου υπηρεσίας του υπαλλήλου, του χρόνου υπηρεσίας κατά περιοχή, της οικογενειακής του κατάστασης, της ηλικίας, της συνυπηρέτησης και της εντοπιότητας, αξιολογούμενα με συντελεστές βαρύτητας (μόρια).

3.Η μετάθεση των υπαλλήλων διενεργείται με απόφαση του αρμόδιου οργάνου διοίκησης μετά από σύμφωνη γνώμη του υπηρεσιακού συμβουλίου.

4.Με το έγγραφο, με το οποίο ανακοινώνεται στον υπάλληλο η μετάθεσή του, τάσσεται ανάλογα με την απόσταση και τα μέσα συγκοινωνίας, η αναγκαία για τη μετάβαση στη νέα του θέση προθεσμία. Η προθεσμία αυτή δεν μπορεί να υπερβαίνει τον ένα (1) μήνα και για μεταθέσεις προς ή από το εξωτερικό του δυο (2) μήνες.

5.Οι υπάλληλοι δεν μετατίθενται πριν συμπληρώσουν διετία στην υπηρεσία που τοποθετήθηκαν κατά το διορισμό τους.

6.Κατ' εξαίρεση επιτρέπεται, σύμφωνα με τη διαδικασία της παρ. 5, μετάθεση πριν από την παρέλευση του ανωτέρω χρονικού διαστήματος είτε σε περίπτωση αμοιβαίας αίτησης υπαλλήλων του ίδιου κλάδου είτε για σοβαρούς υπηρεσιακούς ή προσωπικούς λόγους, πλην κάποιων εξαιρέσεων.

7.Η μετά από αίτηση του υπαλλήλου μετάθεσή του σε παραμεθόρια περιοχή με σκοπό τη συνυπηρέτηση συζύγων είναι υποχρεωτική.

8.Ειδικές διατάξεις που αφορούν τις μεταθέσεις, εξακολουθούν να ισχύουν.

Άρθρο 68. Απόσπαση

1.Απόσπαση υπαλλήλων από μία αρχή σε άλλη του ίδιου υπουργείου ή νομικού προσώπου δημοσίου δικαίου επιτρέπεται για κάλυψη υπηρεσιακών αναγκών μετά από γνώμη του υπηρεσιακού συμβουλίου.

2.Απόσπαση για προσωπικούς λόγους είναι δυνατή κατ' εξαίρεση και εφόσον οι ανάγκες της υπηρεσίας το επιτρέπουν.

3. Η διάρκεια των ανωτέρω αποσπάσεων δεν μπορεί να υπερβαίνει τα δυο (2) έτη συνολικά.

4. Η απόσπαση παύει αυτοδικαίως όταν λήξει το χρονικό όριο της παρ. 4. Ο υπάλληλος με τη λήξη της απόσπασης επανέρχεται υποχρεωτικά στη θέση του χωρίς άλλη διατύπωση.

5. Σε περίπτωση που ο αποσπασθείς υπάλληλος επιλεγεί ως προϊστάμενος οργανικής μονάδας, επέρχεται αυτοδίκαιη παύση της απόσπασης από την τοποθέτησή του ως προϊσταμένου.

6. Η απόσπαση μπορεί να παύει οποτεδήποτε πριν από τη λήξη του χρονικού ορίου της παρ. 4 για λόγους αναγόμενους στην υπηρεσία.

7. Απαγορεύεται η απόσπαση του υπαλλήλου κατά τη διάρκεια της δοκιμαστικής υπηρεσίας.

8. Με την απόφαση της απόσπασης καθορίζεται η υπηρεσία η οποία επιβαρύνεται με τη μισθοδοσία του αποσπασμένου υπαλλήλου.

Άρθρο 69. Μετάταξη από κλάδο σε κλάδο της ίδιας κατηγορίας

Μετάταξη υπαλλήλου σε κενή θέση άλλου κλάδου της ίδιας κατηγορίας επιτρέπεται είτε με πρωτοβουλία της υπηρεσίας είτε μετά από αίτηση του υπαλλήλου. Ο μετατασσόμενος πρέπει να έχει τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα για την κατάληψη της θέσης στην οποία μετατάσσεται. Δεν επιτρέπεται μετάταξη δόκιμου υπαλλήλου.

Άρθρο 70. Μετάταξη σε κλάδο ανώτερης κατηγορίας

1. Μετάταξη υπαλλήλου σε κενή θέση κλάδου ανώτερης κατηγορίας. Ο μετατασσόμενος πρέπει να έχει τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα του κλάδου στον οποίο μετατάσσεται. Δεν επιτρέπεται μετάταξη δόκιμου υπαλλήλου.

2. Υπάλληλοι που είχαν το απαιτούμενο για διορισμό σε ανώτερη κατηγορία τυπικό προσόν κατά το χρόνο υποβολής της αίτησης διορισμού τους, δεν επιτρέπεται να μεταταγούν σε θέση κλάδου ανώτερης κατηγορίας πριν από τη συμπλήρωση οκταετίας από το διορισμό τους.

Άρθρο 71. Διαδικασία μετατάξεων

1. Σε περίπτωση υποβολής περισσότερων αιτήσεων για μετάταξη στην ίδια θέση, το υπηρεσιακό συμβούλιο λαμβάνει υπόψη την απόδοση των υπαλλήλων, το χρόνο κτήσης του τυπικού προσόντος, το χρόνο συνολικής υπηρεσίας στο βαθμό και τον κλάδο, καθώς και τα λοιπά στοιχεία του υπηρεσιακού τους φακέλου.

2. Θέσεις για τις οποίες κινήθηκε η διαδικασία πλήρωσής τους με διορισμό, δεν καλύπτονται με μετάταξη.

Άρθρο 73. Πράξη μετάταξης

Οι μετατάξεις για νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου γίνονται απ' τα αρμόδια όργανα διοίκησης και όταν αυτά δεν υπάρχουν, γίνονται με απόφαση του διοικητικού συμβουλίου.

Άρθρο 75. Κατάταξη θέσεων σε κατηγορίες

Οι θέσεις του προσωπικού που υπάγεται στις διατάξεις του παρόντος, κατατάσσονται στις εξής κατηγορίες:

- α) Κατηγορία Ειδικών Θέσεων (ΕΘ).
- β) Κατηγορία θέσεων Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης (ΠΕ),
- γ) Κατηγορία θέσεων Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (ΤΕ),
- δ) Κατηγορία θέσεων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΔΕ)
- ε) Κατηγορία θέσεων Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (ΥΕ).

Άρθρο 76. Θέσεις κατά κατηγορία – Τυπικά προσόντα

1. Θέσεις της κατηγορίας ΥΕ είναι εκείνες, για τις οποίες ως τυπικό προσόν διορισμού ορίζεται απολυτήριος τίτλος υποχρεωτικής εκπαίδευσης ή ισοδύναμης κατώτερης τεχνικής σχολής.

2. Θέσεις της κατηγορίας ΔΕ είναι εκείνες, για τις οποίες ως τυπικό προσόν διορισμού ορίζεται απολυτήριος τίτλος ή πτυχίο σχολής δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ή άλλου ισότιμου σχολείου ή αναγνωρισμένης σχολής τυφλών τηλεφωνητών.

3.Θέσεις της κατηγορίας ΤΕ είναι εκείνες για τις οποίες ως τυπικό προσόν διορισμού ορίζεται το πτυχίο ή το δίπλωμα σχολής τεχνολογικού εκπαιδευτικού ιδρύματος της ημεδαπής ή ισότιμο πτυχίο ή δίπλωμα της ημεδαπής ή αλλοδαπής, ή πτυχίο Κ.Α.Τ.Ε.Ε. ή ισότιμο πτυχίο ή δίπλωμα της ημεδαπής ή αλλοδαπής.

4.Θέσεις της κατηγορίας ΠΕ είναι εκείνες για τις οποίες ως τυπικό προσόν διορισμού ορίζεται το πτυχίο ή δίπλωμα τμήματος ή σχολής ανώτατου εκπαιδευτικού ιδρύματος της ημεδαπής ή ισότιμο της αλλοδαπής.

5.Θέσεις της κατηγορίας ΕΘ είναι οι θέσεις γενικών γραμματέων, καθώς και οι προβλεπόμενες από ειδικές διατάξεις.

Άρθρο 77. Θέσεις και τυπικά προσόντα κατά κλάδο – Καθήκοντα

1.Η κατάταξη των θέσεων κάθε κατηγορίας σε κλάδους, οι ειδικότητες των κλάδων, η κατανομή των θέσεων κάθε κλάδου ανά ειδικότητα και τα τυπικά προσόντα διορισμού σε θέσεις κάθε κλάδου καθορίζονται με τους οικείους οργανισμούς. Εάν οι οργανισμοί δεν προβλέπουν κατανομή των θέσεων ανά ειδικότητα, καθορίζεται με την προκήρυξη για την πλήρωση των θέσεων του οικείου κλάδου.

Άρθρο 80. Αξιολόγηση

1.Τα ουσιαστικά προσόντα των υπαλλήλων αξιολογούνται βάσει συστήματος αξιολόγησης, το οποίο διέπεται από τις αρχές της αμεροληψίας, της επαγγελματικής ικανότητας του υπαλλήλου και της αποδοτικότητάς του.

Άρθρο 81. Χρόνος προαγωγής

1.Για την προαγωγή των υπαλλήλων απαιτείται:

α) Για την κατηγορία ΠΕ: από το βαθμό Δ΄ στο βαθμό Γ΄ τριετής υπηρεσία στο βαθμό Δ΄, από το βαθμό Γ΄ στο βαθμό Β΄ τετραετής υπηρεσία στο βαθμό Γ΄, από το βαθμό Β΄ στο βαθμό Α΄ εξαετής υπηρεσία στο βαθμό Β΄, από το βαθμό Α΄ στο βαθμό του Διευθυντή εξαετής υπηρεσία στο βαθμό Α΄ και άσκηση καθηκόντων προϊσταμένου τμήματος για δυο τουλάχιστον τριετίες και από το βαθμό του Διευθυντή στο βαθμό του Γενικού Διευθυντή τετραετής υπηρεσία στο βαθμό του Διευθυντή. Η τετραετής υπηρεσία στο βαθμό του Διευθυντή

περιλαμβάνει και την άσκηση καθηκόντων προϊσταμένου Διεύθυνσης, υποδιεύθυνσης ή αντιστοίχου επιπέδου οργανικών μονάδων. Για τον υπολογισμό του ανωτέρω χρόνου υπηρεσίας εκδίδεται διαπιστωτική πράξη (3).

β) Για την κατηγορία ΤΕ: από το βαθμό Δ' στο βαθμό Γ' τριετής υπηρεσία στο βαθμό Δ', από το βαθμό Γ' στο βαθμό Β' επταετής υπηρεσία στο βαθμό Γ', από το βαθμό Β' στο βαθμό Α' επταετής υπηρεσία στο βαθμό Β', από το βαθμό Α' στο βαθμό του Διευθυντή εξαετής υπηρεσία στο βαθμό Α' και άσκηση καθηκόντων προϊσταμένου τμήματος για δυο τουλάχιστον τριετίες.

γ) Για την κατηγορία ΔΕ: από το βαθμό Δ' στο βαθμό Γ' τριετής υπηρεσία στο βαθμό Δ', από το βαθμό Γ' στο βαθμό Β' οκταετής υπηρεσία στο βαθμό Γ', από το βαθμό Β' στο βαθμό Α' οκταετής υπηρεσία στο βαθμό Β' και από το βαθμό Α' στο βαθμό του Διευθυντή επταετής υπηρεσία στο βαθμό Α' και άσκηση καθηκόντων προϊσταμένου τμήματος για δυο τουλάχιστον τριετίες.

δ) Για την κατηγορία ΥΕ: από το βαθμό Ε' στο βαθμό Δ' τριετής υπηρεσία στο βαθμό Ε', από το βαθμό Δ' στο βαθμό Γ' δεκαετής υπηρεσία στο βαθμό Δ', από το βαθμό Γ' στο βαθμό Β' εννεαετής υπηρεσία στο βαθμό Γ'.

2. Για τους υπαλλήλους κατηγορίας ΠΕ ή ΤΕ, κατόχους μεταπτυχιακού διπλώματος σπουδών διάρκειας ενός τουλάχιστον έτους, ο χρόνος απαιτείται για τη βαθμολογική εξέλιξη μειώνεται συνολικά κατά ένα έτος. Για τους κατόχους διδακτορικού διπλώματος ο χρόνος που απαιτείται για τη βαθμολογική εξέλιξη, μειώνεται συνολικά κατά τρία έτη για τους υπαλλήλους κατηγορίας ΠΕ και δυο έτη για τους υπαλλήλους κατηγορίας ΤΕ. Αν ο υπάλληλος κατέχει και μεταπτυχιακό και διδακτορικό δίπλωμα, για την κατά τα ανωτέρω μείωση του χρόνου λαμβάνεται υπόψη μόνο το διδακτορικό δίπλωμα. Οι εν λόγω τίτλοι απαιτείται να είναι συναφείς με τα αντικείμενα στα οποία απασχολούνται ή είναι δυνατό, κατά τις οργανικές διατάξεις της υπηρεσίας τους, να απασχοληθούν. Ως μεταπτυχιακό και ως διδακτορικό δίπλωμα νοούνται εκείνα που χορηγούνται με αντίστοιχο ιδιαίτερο τίτλο μετά τη λήψη του πτυχίου ή διπλώματος Α.Ε.Ι. ή Τ.Ε.Ι. Για τα μεταπτυχιακά και τα διδακτορικά διπλώματα εκπαιδευτικών ιδρυμάτων εξωτερικού απαιτείται βεβαίωση ισοτιμίας από την αρμόδια αρχή.

Άρθρο 82. Σύστημα προαγωγών

1.Οι υπάλληλοι προάγονται στον αμέσως επόμενο ενιαίο βαθμό εφόσον έχουν συμπληρώσει τον απαιτούμενο χρόνο στο βαθμό που κατέχουν και έχουν τα ουσιαστικά προσόντα, σύμφωνα με τα στοιχεία του προσωπικού τους μητρώου.

2.Στο βαθμό του Διευθυντή προάγονται οι υπάλληλοι που έχουν συμπληρώσει τον απαιτούμενο χρόνο υπηρεσίας στον Α΄ βαθμό και έχουν διατελέσει προϊστάμενοι τμήματος ή αυτοτελούς γραφείου ή αντίστοιχου επιπέδου οργανικής μονάδας για δυο (2) τουλάχιστον τριετίες.

3.Στο βαθμό του Γενικού Διευθυντή προάγονται οι υπάλληλοι που έχουν συμπληρώσει τον απαιτούμενο χρόνο υπηρεσίας στο βαθμό του Διευθυντή.

4.Για την προαγωγή στο βαθμό του Διευθυντή και του Γενικού Διευθυντή απαιτούνται:

- α) κενή θέση,
- β) συμπλήρωση του απαιτούμενου χρόνου,
- γ) συνδρομή τυπικών και ουσιαστικών προσόντων.

5. Οι προαγωγές των υπαλλήλων έως και το βαθμό του Διευθυντή γίνονται με απόφαση του οικείου υπηρεσιακού συμβουλίου.

Άρθρο 83.Κριτήρια για το σχηματισμό κρίσης

1.Η προαγωγική εκπαίδευση αποτελεί προσόν για την προαγωγή του υπαλλήλου, όπου και όπως οι ειδικές διατάξεις ορίζουν.

2.Το υπηρεσιακό συμβούλιο, προκειμένου να διαπιστώσει τη συνδρομή των ουσιαστικών προσόντων, λαμβάνει υπόψη όλα τα στοιχεία του προσωπικού μητρώου του υπαλλήλου, από τα οποία προκύπτει η δραστηριότητά του στην υπηρεσία, η πρωτοβουλία του, η άσκηση καθηκόντων ως προϊσταμένου και η ικανότητα παρακίνησης των υφισταμένων του για αυξημένη απόδοση στην υπηρεσία. Για το σχηματισμό της κρίσης του το υπηρεσιακό συμβούλιο λαμβάνει υπόψη του τις εκθέσεις ουσιαστικών προσόντων της τελευταίας οκταετίας (8)

3.Προτιμώνται οι υποψήφιοι για τους οποίους προκύπτει από τα προσωπικά τους μητρώα, με βάση συγκεκριμένα πραγματικά στοιχεία, ότι επέδειξαν

υψηλότερη έναντι των λοιπών υποψηφίων πρωτοβουλία, διοικητική ικανότητα και δραστηριότητα στην υπηρεσία.

4.Ειδικά για την προαγωγή στο βαθμό του Γενικού Διευθυντή λαμβάνονται υπόψη κατά κύριο λόγο τα στοιχεία του προσωπικού μητρώου κάθε υπαλλήλου, από τα οποία εκτιμώνται ιδιαίτερα η άρτια επαγγελματική κατάρτιση και οι επιστημονικές γνώσεις, η δραστηριότητα στην υπηρεσία, η ικανότητα ανάληψης πρωτοβουλιών και ευθυνών, η ευχέρεια προγραμματισμού και συντονισμού, η ικανότητα παρακίνησης των υφισταμένων για την επίτευξη στόχων, καθώς και η καλή γνώση μιας ή περισσοτέρων ευρωπαϊκών γλωσσών από τις πλέον διαδεδομένες.

Άρθρο 84. Προϊστάμενοι οργανικών μονάδων

1.Ως προϊστάμενοι Γενικών Διευθύνσεων τοποθετούνται υπάλληλοι με βαθμό Γενικού Διευθυντή.

2.Ως προϊστάμενοι Διευθύνσεων, Υποδιευθύνσεων ή αντιστοίχου επιπέδου οργανικών μονάδων, τοποθετούνται υπάλληλοι με βαθμό Διευθυντή.

3.Ως προϊστάμενοι τμημάτων και αυτοτελών γραφείων ή αντίστοιχου επιπέδου οργανικών μονάδων επιλέγονται από το υπηρεσιακό συμβούλιο για μια τριετία υπάλληλοι με βαθμό Α'. Εάν δεν υπάρχουν υπάλληλοι με βαθμό Α' ή αυτοί δεν επαρκούν, επιλέγονται υπάλληλοι με βαθμό Β', οι οποίοι έχουν συμπληρώσει κατά κατηγορία ελάχιστο χρόνο υπηρεσίας στο βαθμό Β' πέντε (5) έτη προκειμένου για την κατηγορία ΠΕ, έξι (6) έτη προκειμένου για την κατηγορία ΤΕ και επτά (7) έτη για την κατηγορία ΔΕ. Εάν δεν υπάρχουν υπάλληλοι με τις ανωτέρω προϋποθέσεις, επιλέγονται υπάλληλοι με λιγότερα έτη υπηρεσίας.

Άρθρο 85. Επιλογή προϊσταμένων τμημάτων και αυτοτελών γραφείων

1.Η επιλογή των προϊσταμένων τμημάτων και αυτοτελών γραφείων ή αντίστοιχου επιπέδου οργανικών μονάδων, γίνεται με απόφαση του υπηρεσιακού συμβουλίου. Η επιλογή γίνεται το αργότερα μέσα σε ένα (1) μήνα από τη λήξη της θητείας.

2. Για την επιλογή των προϊσταμένων τμημάτων και αυτοτελών γραφείων ή αντίστοιχου επιπέδου οργανικών μονάδων, ο αριθμός των κρινόμενων υπαλλήλων πρέπει να είναι τουλάχιστον διπλάσιος του αριθμού των κενών θέσεων για τις οποίες γίνεται η κρίση.

3. Έγγραφο δήλωση του υπαλλήλου, ότι δεν επιθυμεί να κριθεί κατά την επιλογή προϊσταμένων τμημάτων και αυτοτελών γραφείων ή αντίστοιχου επιπέδου οργανικών μονάδων, εκτιμάται από το υπηρεσιακό συμβούλιο με βάση τις ανάγκες της υπηρεσίας.

4. Αν κενωθεί ή συσταθεί θέση προϊσταμένου τμήματος ή αυτοτελούς γραφείου ή αντίστοιχου επιπέδου οργανικής μονάδας πριν από τη λήξη της τριετίας, το υπηρεσιακό συμβούλιο επιλέγει νέο προϊστάμενο για το υπόλοιπο της θητείας. Η επιλογή προϊσταμένων για τις θέσεις που κενώθηκαν ή συστάθηκαν, γίνεται το αργότερο μέσα σε ένα (1) μήνα από τότε που οι θέσεις κενώθηκαν ή συστάθηκαν.

5. Όσοι επιλέγονται, τοποθετούνται σε οργανικές μονάδες αντίστοιχου επιπέδου με απόφαση του οικείου οργάνου και εξακολουθούν να ασκούν τα καθήκοντά τους και μετά τη λήξη της θητείας τους έως την τοποθέτηση νέου προϊσταμένου.

6. Με απόφαση του υπηρεσιακού συμβουλίου, ο προϊστάμενος τμήματος ή αυτοτελούς γραφείου, ή αντίστοιχου επιπέδου οργανικών μονάδων μπορεί να απαλλαγεί από τα καθήκοντά του και πριν από τη λήξη της τριετίας, για σοβαρό λόγο αναγόμενο στην πλημμελή άσκηση των υπηρεσιακών του καθηκόντων, όπως η αποφυγή ανάληψης ευθυνών και η μειωμένη ποσοτική και ποιοτική απόδοση. Το υπηρεσιακό συμβούλιο, συνεκτιμώντας τις ανάγκες της υπηρεσίας, μπορεί επίσης να απαλλάξει από τα καθήκοντά του τον προϊστάμενο ύστερα από αίτησή του. Στην περίπτωση αυτή, ο υπάλληλος, που παραιτείται με αίτησή του πριν από την ανάληψη καθηκόντων προϊσταμένου ή εντός έξι (6) μηνών από της αναλήψεως, στερείται του δικαιώματος επιλογής του ως προϊσταμένου οργανικής μονάδας για μία τριετία.

Άρθρο 86. Καταστάσεις υπαλλήλων

1. Τον Ιανουάριο κάθε έτους συντάσσονται από την αρμόδια υπηρεσία καταστάσεις στις οποίες καταγράφονται όλοι οι υπάλληλοι κατά κατηγορία, βαθμό, κλάδο και ειδικότητα και με βάση το χρόνο υπηρεσίας στο βαθμό. Οι καταστάσεις αυτές συντάσσονται με βάση τα στοιχεία της 31^{ης} Δεκεμβρίου του προηγούμενου έτους και περιλαμβάνουν και στοιχεία δηλωτικά της ηλικίας, της συνολικής υπηρεσίας, του μισθολογικού κλιμακίου και των τίτλων σπουδών.

2. Οι καταστάσεις αυτές κοινοποιούνται υποχρεωτικά στους υπαλλήλους κατά το πρώτο δεκαήμερο του Φεβρουαρίου κάθε έτους.

Άρθρο 87. Πίνακες προακτέων

Το υπηρεσιακό συμβούλιο καταρτίζει χωριστά κατά βαθμούς, κλάδους ή και ειδικότητα, τους ακόλουθους πίνακες:

α) Πίνακες προακτέων στους ενιαίους βαθμούς:

Για την εγγραφή στους πίνακες αυτούς κρίνονται οι υπάλληλοι που συμπληρώνουν έως τις 30 Απριλίου του επόμενου έτους τον απαιτούμενο για την προαγωγή στον επόμενο ενιαίο βαθμό χρόνο υπηρεσίας.

β) (5) Πίνακες προακτέων στο βαθμό του Διευθυντή:

Για την εγγραφή στους πίνακες αυτούς κρίνονται οι υπάλληλοι που συμπληρώνουν έως τις 30 Απριλίου του επόμενου έτους τον απαιτούμενο για την προαγωγή στον βαθμό του Διευθυντή χρόνο υπηρεσίας και άσκησης καθηκόντων προϊσταμένου τμήματος, εφόσον κατά τον Απρίλιο του έτους κατάρτισης έχουν τα απαιτούμενα λοιπά τυπικά προσόντα για προαγωγή.

γ) Για την προαγωγή στο βαθμό του Γενικού Διευθυντή δεν καταρτίζονται πίνακες προακτέων.

δ) Πίνακες μη προακτέων:

Στους πίνακες αυτούς περιλαμβάνονται οι υπάλληλοι που κρίνονται ως μη προακτέοι.

Άρθρο 88. Χρόνος μη υπολογιζόμενος για προαγωγή

Στο χρόνο για προαγωγή δεν υπολογίζεται: α) ο χρόνος της διαθεσιμότητας, β) ο χρόνος της αργίας που επήλθε είτε εξαιτίας ποινικής δίωξης που κατέληξε σε οποιαδήποτε καταδίκη είτε εξαιτίας πειθαρχικής δίωξης που κατέληξε σε πειθαρχική ποινή τουλάχιστον προστίμου αποδοχών τριών (3) μηνών, γ) ο χρόνος της αδικαιολόγητης αποχής από τα καθήκοντα, δ) ο χρόνος της προσωρινής παύσης και ε) ο χρόνος αναστολής άσκησης καθηκόντων κατά το άρθρο 104.

2.Οι πίνακες που καταρτίζονται σύμφωνα με τα ανωτέρω, είναι οριστικοί και ανακοινώνονται στις αρμόδιες υπηρεσίες. Η ισχύς των πινάκων προακτέων αρχίζει την 1^η Μαΐου του έτους κατάρτισής τους, ανεξάρτητα από την ημερομηνία οριστικοποίησής τους, και λήγει στο τέλος Απριλίου του επόμενου έτους.

3.Οι υπάλληλοι που περιλαμβάνονται στους πίνακες προακτέων στους ενιαίους βαθμούς, προάγονται μέσα σε ένα (1) μήνα από την κύρωση των πινάκων ή από την ημέρα που συμπληρώνουν τον απαιτούμενο για προαγωγή χρόνο.

4.Οι υπάλληλοι που περιλαμβάνονται στους πίνακες προακτέων στο βαθμό του Διευθυντή, προάγονται κατά τη σειρά εγγραφής τους στους οικείους πίνακες μέσα σε ένα (1) μήνα από την κύρωση των πινάκων ή από την κένωση αντίστοιχης θέσης. Από την προαγωγή παραλείπονται οι υπάλληλοι που δεν έχουν συμπληρώσει τον απαιτούμενο χρόνο προς προαγωγή. Σε κάθε περίπτωση παραμένουν κενές τόσες θέσεις, όσες απαιτούνται για την προαγωγή των παραλειπόμενων υπαλλήλων.

Άρθρο 91. Μη εγγραφή σε πίνακα προακτέων

1.Το υπηρεσιακό συμβούλιο, με αιτιολογημένη απόφασή του, μπορεί να μην εγγράφει στους πίνακες προακτέων υπάλληλο, σε βάρος του οποίου εκκρεμεί ποινική ή πειθαρχική κατηγορία.

2.Αν η κατηγορία αποδειχθεί αβάσιμη, ο υπάλληλος κρίνεται εκ νέου από το υπηρεσιακό συμβούλιο μέσα σε ένα (1) μήνα και εγγράφεται.

Άρθρο 92. Διαγραφή από πίνακα προακτέων

1.Το υπηρεσιακό συμβούλιο μπορεί με αιτιολογημένη απόφασή του να διαγράψει από πίνακα προακτέων, κατά τη διάρκεια της ισχύος του, υπάλληλο λόγω τελεσίδικης ποινικής καταδίκης τουλάχιστον για πλημμέλημα ή επιβολής πειθαρχικής ποινής προστίμου μεγαλύτερου από τις αποδοχές ενός (1) μηνός. Ο υπάλληλος, που διαγράφεται, μπορεί να κατατάσσεται στον πίνακα μη προακτέων.

2.Αν ανατραπεί αμετάκλητα η πειθαρχική ποινή ή η ποινική καταδίκη, ο υπάλληλος εγγράφεται εκ νέου στον πίνακα προακτέων.

Άρθρο 93. Παράλειψη από προαγωγή

1.Το υπηρεσιακό συμβούλιο, με αιτιολογημένη απόφασή του μπορεί να παραλείψει από τις προαγωγές υπάλληλο, ο οποίος περιλαμβάνεται στους πίνακες προακτέων, αν κατά το χρόνο της προαγωγής εκκρεμεί σε βάρος του ποινική ή πειθαρχική κατηγορία.

Άρθρο 94. Παραπομπή μη προακτέου υπαλλήλου

Υπάλληλος, ο οποίος εγγράφεται δυο φορές κατά συνέχεια σε πίνακες μη προακτέων στον ίδιο βαθμό, μέσα σε δυο (2) μήνες από την κύρωση του οικείου πίνακα, εισάγεται υποχρεωτικώς προς κρίση στο υπηρεσιακό συμβούλιο, το οποίο, με αιτιολογημένη απόφασή του και μετά από προηγούμενη κλήση αυτού για να παράσχει εγγράφως ή προφορικώς τις αναγκαίες διευκρινίσεις, μπορεί να τον απολύσει ή να τον υποβιβάσει κατά ένα βαθμό.

Άρθρο 95. Τιμητική απονομή τίτλων

1.Στους δημόσιους υπαλλήλους που αποχωρούν ευδόκιμος από την υπηρεσία μετά από συμπλήρωση τριάντα πέντε χρόνων πραγματικής δημόσιας υπηρεσίας, απονέμεται τιμητικά ο τίτλος του βαθμού και της θέσης που κατέχουν.

Άρθρο 96. Προβάδισμα

Το προβάδισμα μεταξύ των υπαλλήλων καθορίζεται ως εξής:

α) Μεταξύ υπαλλήλων που ανήκουν σε διαφορετικές κατηγορίες, προηγούνται οι υπάλληλοι της κατηγορίας ΕΘ και ακολουθούν κατά σειρά οι υπάλληλοι της κατηγορίας ΠΕ, της κατηγορίας ΤΕ, της κατηγορίας ΔΕ και τέλος οι υπάλληλοι της κατηγορίας ΥΕ.

β) Μεταξύ υπαλλήλων που ανήκουν στην ίδια κατηγορία, προηγούνται οι υπάλληλοι ανώτερου βαθμού, βάσει της ιεραρχικής κλίμακας των βαθμών

γ) Μεταξύ υπαλλήλων του ίδιου κλάδου και βαθμού δεν υπάρχει προβάδισμα.

Άρθρο 97. Αναπλήρωση προϊσταμένων

1. Τον προϊστάμενο, που απουσιάζει ή κωλύεται, αναπληρώνει στα καθήκοντά του ο ανώτερος κατά βαθμό προϊστάμενος των υποκείμενων οργανικών μονάδων και επί ομοιοβάθμων ο προϊστάμενος που έχει ασκήσει περισσότερο χρόνο καθήκοντα προϊσταμένου.

2. Αν δεν υπάρχουν υποκείμενες οργανικές μονάδες, τον προϊστάμενο αναπληρώνει στα καθήκοντά του ο ανώτερος κατά βαθμό υπάλληλος που υπηρετεί στην ίδια οργανική μονάδα, εφόσον ανήκει σε κλάδο του οποίου οι υπάλληλοι προβλέπεται ότι μπορούν να προϊστανται σύμφωνα με τις οικείες οργανικές διατάξεις.

3. Το αρμόδιο για το διορισμό όργανο μπορεί με απόφασή του να ορίσει ως αναπληρωτή προϊσταμένου οργανικής μονάδας του ίδιου επιπέδου.

4. Όταν ο προϊστάμενος τμήματος ή αυτοτελούς γραφείου ή αντίστοιχου επιπέδου οργανικής μονάδας απουσιάζει νομίμως από τα καθήκοντά του για χρονικό διάστημα μεγαλύτερο των έξι (6) μηνών, επιλέγεται προσωρινός προϊστάμενος.

Άρθρο 98. Ένταξη

1. Οι υπάλληλοι, που έχουν πριν από τον διορισμό τους χρόνος πραγματικής δημόσιας υπηρεσίας, εντάσσονται μετά τη μονιμοποίησή τους μέχρι και τον αμέσως ανώτερο βαθμό, ανάλογα με τον συνολικό χρόνο υπηρεσίας τους, ύστερα από ουσιαστική κρίση του υπηρεσιακού συμβουλίου.

2.Ως πραγματική δημόσια υπηρεσία νοείται κάθε υπηρεσία που έχει διανυθεί στο Δημόσιο, νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου ή Ο.Τ.Α., με σχέση εργασίας δημοσίου ή ιδιωτικού δικαίου, καθώς και κάθε άλλη υπηρεσία που, με βάση ειδικές διατάξεις, αναγνωρίζεται ως πραγματική δημόσια υπηρεσία για βαθμολογική εξέλιξη.

3.Η προϋπηρεσία με σχέση εργασίας δημοσίου ή ιδιωτικού δικαίου σε υπηρεσίες της Κυπριακής Δημοκρατίας λαμβάνεται υπόψη για την ένταξη.

4.Για την κατά τα ανωτέρω ένταξη λαμβάνεται υπόψη μόνο η υπηρεσία που έχει διανυθεί πριν από το διορισμό με τα τυπικά προσόντα της κατηγορίας, στην οποία ανήκει ο υπάλληλος κατά το χρόνο της ένταξης.

Άρθρο 99. Θέση σε διαθεσιμότητα

1.Ο υπάλληλος τίθεται σε διαθεσιμότητα λόγω ασθένειας, ή επειδή καταργείται η θέση του, σύμφωνα με τις διατάξεις των επόμενων άρθρων.

2.Η πράξη θέσης του υπαλλήλου σε διαθεσιμότητα και η πράξη επαναφοράς του στην υπηρεσία, εκδίδονται από το αρμόδιο για τον διορισμό του όργανο, μετά από απόφαση του υπηρεσιακού συμβουλίου.

3.Κατά την διάρκεια της διαθεσιμότητας παύει η άσκηση των καθηκόντων του υπαλλήλου κύριων ή παρεπόμενων.

Άρθρο 100. Διαθεσιμότητα λόγω ασθένειας

1.Ο υπάλληλος τίθεται, αυτεπάγγελα ή με αίτησή του, σε διαθεσιμότητα λόγω ασθένειας μετά από απόφαση του υπηρεσιακού συμβουλίου.

2.Η διαθεσιμότητα αρχίζει από τη λήξη της αναρρωτικής άδειας και δεν μπορεί να υπερβεί το ένα (1) έτος και για τα δυσίατα νοσήματα τα δυο (2).

Άρθρο 101. Διαθεσιμότητα λόγω κατάργησης θέσης

1.Σε διαθεσιμότητα τίθεται, με απόφαση του υπηρεσιακού συμβουλίου, ο υπάλληλος του οποίου καταργείται η θέση, εφόσον δεν μεταταγεί.

2.Η διαθεσιμότητα διαρκεί ένα (1) έτος, μετά την πάροδο του οποίου ο υπάλληλος απολύεται.

3. Κατά τη διάρκεια της διαθεσιμότητας και ένα (1) έτος μετά τη λήξη της ο υπάλληλος δικαιούται τις αποδοχές του άρθρου 102.

Άρθρο 102. Αποδοχές διαθεσιμότητας

1. Ο υπάλληλος κατά τη διάρκεια της διαθεσιμότητας δικαιούται τα τρία τέταρτα των αποδοχών του.

2. Επιδόματα ασθένειας, που καταβάλλονται σε υπαλλήλους νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου κατά τη διάρκεια της διαθεσιμότητας, εκπίπτουν από τις αποδοχές του υπαλλήλου, εφόσον η ασφάλισή του θεμελιώνεται και στη συνεισφορά του νομικού προσώπου.

Άρθρο 103. Αυτοδίκαιη θέση σε αργία

1. Τίθεται αυτοδίκαια σε αργία ο υπάλληλος ο οποίος στερήθηκε την προσωπική του ελευθερία, ύστερα από ένταλμα προσωρινής κράτησης ή δικαστική απόφαση, έστω και αν απολύθηκε με εγγύηση.

2. Τίθεται αυτοδίκαια σε αργία ο υπάλληλος στον οποίο επιβλήθηκε η ποινή της οριστικής παύσης. Η αργία αρχίζει από την κοινοποίηση της πειθαρχικής απόφασης και λήγει την τελευταία ημέρα της προθεσμίας άσκησης προσφυγής.

3. Ο υπάλληλος επανέρχεται αυτοδίκαια στα καθήκοντά του, εάν εκλείψει ο λόγος για τον οποίο έχει τεθεί σε αργία.

Άρθρο 104. Δυνητική θέση σε αργία – Αναστολή άσκησης καθηκόντων

1. Μπορεί να τεθεί σε αργία ο υπάλληλος κατά του οποίου: α) έχει ασκηθεί ποινική δίωξη για αδίκημα, το οποίο μπορεί να επισύρει την έκπτωση από την υπηρεσία και προκειμένου για το αδίκημα της παράβασης καθήκοντος, εφόσον έχει παραπεμφθεί στο ακροατήριο, β) έχει ασκηθεί πειθαρχική δίωξη για παράπτωμα, το οποίο μπορεί να επισύρει την ποινή της οριστικής παύσης και γ) υπάρχει βάσιμη υπόνοια για άτακτη διαχείριση, η οποία στηρίζεται σε έκθεση της προϊσταμένης αρχής ή του αρμόδιου επιθεωρητή.

2. Σε κατεπείγουσες περιπτώσεις, όταν διακυβεύεται το συμφέρον της υπηρεσίας, μπορεί να επιβληθεί στον υπάλληλο από τον προϊστάμενο της αρχής,

στην οποία υπηρετεί, το μέτρο της αναστολής της άσκησης των καθηκόντων του. Εντός δεκαπέντε (15) ημερών το υπηρεσιακό συμβούλιο συνέρχεται και αποφασίζει για τη θέση του υπάλληλου σε αργία. Η αναστολή άσκησης των καθηκόντων αίρεται αυτοδικαίως, εάν το υπηρεσιακό συμβούλιο δεν αποφασίζει για τη θέση σε αργία εντός της παραπάνω προθεσμίας.

3. Η πράξη, με την οποία ο υπάλληλος τίθεται σε δυνητική αργία ή επαναφέρεται στα καθήκοντά του, εκδίδεται μετά από απόφαση του υπηρεσιακού συμβουλίου.

4. Μετά την πάροδο έτους από τη θέση σε αργία, το υπηρεσιακό συμβούλιο υποχρεούται να αποφανθεί για τη συνέχιση ή μη της αργίας.

5. Η αργία αρχίζει από την κοινοποίηση της σχετικής πράξης.

Άρθρο 105. Συνέπειες της αργίας

1. Ο υπάλληλος ο οποίος τελεί σε κατάσταση αργίας, απέχει από την άσκηση των κύριων και παρεπόμενων καθηκόντων του.

2. Στον υπάλληλο που τελεί σε κατάσταση αργίας, καταβάλλεται το ήμισυ των αποδοχών του. Το υπόλοιπο ήμισυ ή μέρος αυτού μπορεί να αποδοθεί σ' αυτόν, μετά από ειδικά αιτιολογημένη απόφαση του υπηρεσιακού συμβουλίου, εφόσον απαλλαγεί με τελεσίδικη δικαστική απόφαση ή τιμωρηθεί με πειθαρχική ποινή κατώτερη από την οριστική παύση. Εάν ο υπάλληλος απαλλαγεί από κάθε πειθαρχική ευθύνη ή αποδειχτεί αβάσιμη η υπόνοια για άτακτη διαχείριση, επιστρέφεται το μέρος των αποδοχών του που παρακρατήθηκε.

3. Ο υπάλληλος, στον οποίο επιβλήθηκε πειθαρχική ποινή οριστικής παύσης για το παράπτωμα της αδικαιολόγητης αποχής από την εκτέλεση των καθηκόντων του, δεν δικαιούται αποδοχές αργίας.

Άρθρο 106. Ορισμός πειθαρχικού παραπτώματος

1. Πειθαρχικό παράπτωμα αποτελεί κάθε παράβαση υπαλληλικού καθήκοντος που συντελείτε με υπαίτια πράξη ή παράλειψη και μπορεί να καταλογισθεί στον υπάλληλο.

Άρθρο 107. Πειθαρχικά παραπτώματα

1. Πειθαρχικά παραπτώματα αποτελούν ιδίως:

- α. Πράξεις με τις οποίες εκδηλώνεται άρνηση αναγνώρισης του Συντάγματος ή έλλειψη αφοσίωσης στην Πατρίδα και τη Δημοκρατία.
- β. Η παράβαση καθήκοντος κατά τον Ποινικό Κώδικα ή άλλους ειδικούς ποινικούς νόμους.
- γ. Η παράβαση της αρχής της αμεροληψίας.
- δ. Η αδικαιολόγητη αποχή από την εκτέλεση των καθηκόντων.
- ε. Η άρνηση ή παρέλκυση εκτέλεσης υπηρεσίας.
- στ. Η παράβαση της υποχρέωσης εχεμύθειας.
- ζ. Η ανάρμοστη συμπεριφορά προς τους πολίτες, η αδικαιολόγητη μη εξυπηρέτησή τους και η μη έγκαιρη διεκπεραίωση των υποθέσεών τους.
- η. Η αποδοχή οποιασδήποτε υλικής εύνοιας ή ανταλλάγματος που προέρχεται από πρόσωπο του οποίου τις υποθέσεις χειρίζεται ή πρόκειται να χειριστεί κατά την άσκηση των υπηρεσιακών του καθηκόντων ο υπάλληλος.
- ι. Η χρησιμοποίηση τρίτων προσώπων για την απόκτηση υπηρεσιακής εύνοιας ή την πρόκληση ή ματαίωση διαταγής της υπηρεσίας.

Άρθρο 108. Εφαρμογή κανόνων και αρχών του ποινικού δικαίου

1. Κανόνες και αρχές του ποινικού δικαίου και της ποινικής δικονομίας εφαρμόζονται ανάλογα και στο πειθαρχικό δίκαιο, εφόσον δεν αντίκεινται στις ρυθμίσεις του παρόντος και συνάδουν με τη φύση και τον σκοπό της πειθαρχικής διαδικασίας.

2. Εφαρμόζονται ιδίως οι κανόνες και οι αρχές που αφορούν:

- α) Τους λόγους αποκλεισμού της υπαιτιότητας και της ικανότητας προς καταλογισμό.
- β) Τις ελαφρυντικές ή επιβαρυντικές περιστάσεις για την επιμέτρηση της πειθαρχικής ποινής.
- γ) Την έμπρακτη μετάνοια.
- δ) Το δικαίωμα σιγής του πειθαρχικώς διωκόμενου.
- ε) Την πραγματική και νομική πλάνη.
- στ) Το τεκμήριο της αθωότητας του πειθαρχικώς διωκόμενου.

ζ) Την επιείκεια υπέρ του πειθαρχικώς διωκόμενου.

η) Την προστασία των δικαιολογημένων συμφερόντων ως λόγο που αίρει τον πειθαρχικό χαρακτήρα δυσμενών κρίσεων, εκφράσεων και εκδηλώσεων, εκτός εάν συνιστούν το πειθαρχικό παράπτωμα της χαρακτηριστικώς ανάρμοστης συμπεριφοράς.

Άρθρο 109. Πειθαρχικές ποινές

1. Οι πειθαρχικές ποινές που επιβάλλονται στους υπαλλήλους είναι:

α) η έγγραφη επίπληξη,

β) το πρόστιμο έως τις αποδοχές τριών (3) μηνών,

γ) η στέρηση του δικαιώματος για προαγωγή από ένα (1) έως πέντε (5) έτη,

δ) ο υποβιβασμός κατά ένα βαθμό,

ε) η προσωρινή παύση από τρεις (3) έως έξι (6) μήνες με πλήρη στέρηση των αποδοχών και

στ) η οριστική παύση.

2. Η ποινή της οριστικής παύσης μπορεί να επιβληθεί μόνο για τα ακόλουθα παραπτώματα:

α) παράβαση καθήκοντος κατά τον Ποινικό Κώδικα ή άλλους ειδικούς νόμους,

β) αποδοχή οποιασδήποτε υλικής εύνοιας ή ανταλλάγματος που προέρχεται από πρόσωπο του οποίου τις υποθέσεις χειρίζεται ή πρόκειται να χειριστεί, κατά την άσκηση των υπηρεσιακών καθηκόντων του, ο υπάλληλος

γ) χαρακτηριστικώς αναξιοπρεπή ή ανάξια για υπάλληλο διαγωγή εντός ή εκτός της υπηρεσίας,

δ) παραβίαση απορρήτων της υπηρεσίας κατά τις κείμενες διατάξεις,

ε) αδικαιολόγητη αποχή από την εκτέλεση των υπηρεσιακών καθηκόντων πάνω από είκοσι δυο (22) εργάσιμες ημέρες συνεχώς ή πάνω από τριάντα (30) εργάσιμες ημέρες σε διάστημα ενός (1) έτους,

στ) εξαιρετικώς σοβαρή απείθεια,

ζ) άμεση ή μέσω τρίτου προσώπου συμμετοχή σε δημοπρασία την οποία διενεργεί η αρχή στην οποία αυτός ανήκει ή επιτροπή, μέλος της οποίας είναι αυτός.

η) εμμόνη σε άρνηση προσέλευσης για εξέταση από υγειονομική επιτροπή.

3. Η ποινή της οριστικής παύσης μπορεί να επιβληθεί στον υπάλληλο για οποιοδήποτε αδίκημα [=παράπτωμα] αν α) κατά την προηγούμενη της διάπραξης του διετία του είχαν επιβληθεί τρεις (3) τουλάχιστον πειθαρχικές ποινές ανώτερες του προστίμου αποδοχών ενός (1) μηνός ή β) κατά το προηγούμενο της διάπραξης του έτος είχε τιμωρηθεί για το ίδιο παράπτωμα με ποινή ανώτερη του προστίμου αποδοχών ενός (1) μηνός.

Άρθρο 110. Δίωξη πειθαρχικών παραπτωμάτων

1. Η δίωξη και η τιμωρία πειθαρχικών παραπτωμάτων αποτελεί καθήκον των πειθαρχικών οργάνων.

2. Κατ' εξαίρεση, για παραπτώματα που θα επέσυραν την ποινή της έγγραφης επίπληξης, η δίωξη απόκειται στη διακριτική εξουσία των πειθαρχικών οργάνων, τα οποία λαμβάνουν υπόψη αφενός το συμφέρον της υπηρεσίας και αφετέρου τις συνθήκες διάπραξης τους και την υπηρεσιακή γενικώς διαγωγή του υπαλλήλου.

3. Δεν επιτρέπεται δεύτερη δίωξη για το ίδιο πειθαρχικό παράπτωμα.

4. Η βαθμολογική ή η μισθολογική εξέλιξη του υπαλλήλου δεν αίρει το πειθαρχικώς κολάσιμο παραπτώματος που διαπράχθηκε πριν από την εξέλιξη αυτή.

5. Πράξεις που έχουν τελεστεί από υπάλληλο κατά τη διάρκεια προγενέστερης υπηρεσίας του σε δημόσια υπηρεσία, οργανισμό τοπικής αυτοδιοίκησης ή άλλο νομικό πρόσωπο του δημόσιου τομέα τιμωρούνται πειθαρχικά, εάν υπάγονται σε μία από τις περιπτώσεις του άρθρου 109 παρ. 2 και δεν έχει παρέλθει ο χρόνος παραγραφής τους.

Άρθρο 111. Σχέση πειθαρχικού παραπτώματος και ποινής

1. Για κάθε πειθαρχικό παράπτωμα επιβάλλεται μία μόνο πειθαρχική ποινή. Σε κάθε υπόλληλο με την ίδια πειθαρχική απόφαση επιβάλλεται μία μόνο ποινή.

2. Αν το πειθαρχικό όργανο επιλαμβάνεται για περισσότερα πειθαρχικά παραπτώματα, με την πειθαρχική απόφαση επιβάλλεται μία μόνο ποινή σε κάθε υπόλληλο. Κατά την επιμέτρηση της ποινής αυτής λαμβάνεται υπόψη ο αριθμός και η βαρύτητα όλων των παραπτωμάτων.

Άρθρο 112. Παραγωγή πειθαρχικών παραπτωμάτων

1. Τα πειθαρχικά παραπτώματα παραγράφονται μετά δυο (2) έτη από την ημέρα που διαπράχτηκαν. Τα πειθαρχικά παραπτώματα της παρ. 2 του άρθρου 109 παραγράφονται μετά πέντε (5) έτη.

2. Πειθαρχικό παράπτωμα το οποίο αποτελεί και ποινικό αδίκημα, δεν παραγράφεται πριν παραγραφεί το ποινικό αδίκημα.

3. Η κλήση σε απολογία ή η παραπομπή στο υπηρεσιακό συμβούλιο διακόπτουν την παραγραφή. Στις περιπτώσεις αυτές ο συνολικός χρόνος παραγραφής ως την έκδοση της πρωτοβάθμιας πειθαρχικής απόφασης δεν μπορεί να υπερβεί τα τρία (3) έτη και προκειμένου για τα παραπτώματα της παρ. 2 του άρθρου 109, τα επτά (7) έτη.

4. Η παραγραφή του πειθαρχικού παραπτώματος διακόπτεται επίσης από την τέλεση νέου πειθαρχικού παραπτώματος, το οποίο αποσκοπεί στην απόκρυψη ή την παρεμπόδιση της πειθαρχικής δίωξης του πρώτου. Στην περίπτωση αυτή το πρώτο παράπτωμα παραγράφεται όταν παραγραφεί το δεύτερο, εφόσον η παραγραφή του δεύτερου συντελείτε σε χρόνο μεταγενέστερο της παραγραφής του πρώτου.

5. Δεν παραγράφεται το πειθαρχικό παράπτωμα για το οποίο εκδόθηκε πειθαρχική απόφαση που επιβάλλει πειθαρχική ποινή σε πρώτο βαθμό.

Άρθρο 113. Λήξη πειθαρχικής ευθύνης

Ο υπάλληλος ο οποίος απώλεσε την υπαλληλική ιδιότητα με οποιονδήποτε τρόπο δε διώκεται πειθαρχικώς, η πειθαρχική όμως διαδικασία η οποία τυχόν έχει αρχίσει, συνεχίζεται και μετά τη λύση της υπαλληλικής σχέσης με εξαίρεση την περίπτωση του θανάτου. Η τυχόν καταδικαστική απόφαση που εκδίδεται στην περίπτωση αυτή παραμένει ανεκτέλεστη.

Άρθρο 114. Σχέση της πειθαρχικής διαδικασίας με την ποινική δίκη

1. Η πειθαρχική διαδικασία είναι αυτοτελής και ανεξάρτητη από την ποινική ή άλλη δίκη.

2. Η ποινική δίκη δεν αναστέλλει την πειθαρχική διαδικασία. Το πειθαρχικό όργανο όμως μπορεί με απόφασή του, να διατάξει, για εξαιρετικούς λόγους, την αναστολή της πειθαρχικής διαδικασίας, η οποία δεν πρέπει να υπερβαίνει το ένα (1) έτος. Αναστολή δεν επιτρέπεται σε περίπτωση που το πειθαρχικό παράπτωμα προκάλεσε δημόσιο σκάνδαλο ή θίγει σοβαρά το κύρος της υπηρεσίας.

3. Το πειθαρχικό όργανο δεσμεύεται από την κρίση που περιέχεται σε αμετάκλητη απόφαση ποινικού δικαστηρίου, ή σε αμετάκλητο απαλλακτικό βούλευμα, μόνο ως προς την ύπαρξη ή την ανυπαρξία πραγματικών περιστατικών που στοιχειοθετούν την αντικειμενική υπόσταση πειθαρχικού παραπτώματος.

4. Αν μετά την έκδοση πειθαρχικής απόφασης με την οποία απαλλάσσεται ο υπάλληλος ή επιβάλλεται ποινή κατώτερη από την οριστική παύση, εκδοθεί αμετάκλητη καταδικαστική απόφαση ποινικού δικαστηρίου με την οποία διαπιστώνονται πραγματικά περιστατικά που συνιστούν την αντικειμενική υπόσταση παραπτώματος, το οποίο δικαιολογεί κατά το άρθρο 109 παρ. 2 την πειθαρχική ποινή της οριστικής παύσης, η πειθαρχική διαδικασία επαναλαμβάνεται με τη διαδικασία του άρθρου 143. Επίσης επαναλαμβάνεται η πειθαρχική διαδικασία, αν μετά την έκδοση καταδικαστικής πειθαρχικής απόφασης, με την οποία επιβάλλεται οποιαδήποτε ποινή, εκδοθεί αμετάκλητη αθωωτική ποινική απόφαση ή αμετάκλητο απαλλακτικό βούλευμα για την πράξη ή την παράλειψη, για την οποία διώχθηκε πειθαρχικά ο υπάλληλος.

5. Η επανάληψη της πειθαρχικής διαδικασίας επιτρέπεται και όταν έχει εκδοθεί καταδικαστική πειθαρχική απόφαση, χωρίς να έχει λάβει υπόψη καταδικαστική ποινική απόφαση που προηγήθηκε.

6. Ο εισαγγελέας πλημμελειοδικών έχει υποχρέωση να ανακοινώνει αμέσως στην προϊσταμένη αρχή του υπαλλήλου κάθε ποινική δίωξη που ασκείται κατ' αυτού. Στην ίδια αρχή ανακοινώνεται επίσης από τον αρμόδιο εισαγγελέα η απόφαση ή το βούλευμα με το οποίο τερματίζεται η δίωξη.

Άρθρο 115. Αυτοτέλεια κολασίμου του πειθαρχικού παραπτώματος

1. Σε περίπτωση αποκατάστασης, απονομής χάριτος ή άρσης με οποιονδήποτε άλλο τρόπο του κολασίμου ή μεταβολής των συνεπειών της ποινικής καταδίκης, δεν αίρεται το πειθαρχικώς κολάσιμο της πράξης.

Άρθρο 116. Πειθαρχικά όργανα

Πειθαρχική εξουσία στους υπαλλήλους ασκούν:

- α) Οι πειθαρχικώς προϊστάμενοί τους.
- β) Το Διοικητικό Συμβούλιο Νομικού Προσώπου Δημοσίου Δικαίου για τους υπαλλήλους του Νομικού Προσώπου.
- γ) Το Υπηρεσιακό Συμβούλιο.
- δ) Το Δευτεροβάθμιο Πειθαρχικό Συμβούλιο του άρθρου 163α και
- ε) Το Συμβούλιο της Επικρατείας.

Το άρθρο 116 τίθεται όπως αντικαταστάθηκε με το άρθρο 15 παρ. 2 του Ν. 2839/2000.

Άρθρο 117. Πειθαρχικώς προϊστάμενοι

1. Πειθαρχικώς προϊστάμενοι των υπαλλήλων των κεντρικών και περιφερειακών υπηρεσιών που ανήκουν στην αρμοδιότητά τους είναι:

- α) Ο υπουργός
- β) Ο γενικός γραμματέας Υπουργείου ή Γενικής Γραμματείας.
- γ) Ο γενικός γραμματέας αυτοτελών υπηρεσιών.
- δ) Ο γενικός γραμματέας περιφέρειας.
- ε) Ο ειδικός γραμματέας.
- στ) Ο γενικός διευθυντής.

ζ) Ο διευθυντής.

2. Επίσης πειθαρχικώς προϊστάμενοι είναι:

α) Ο αρχηγός των ενόπλων δυνάμεων και οι αρχηγοί του στρατού, του ναυτικού και της αεροπορίας, των σωμάτων ασφαλείας και του λιμενικού σώματος για τους πολιτικούς υπαλλήλους των υπηρεσιών που υπάγονται σ' αυτούς.

β) Οι διοικητές μονάδων και σχολών των ενόπλων δυνάμεων, των σωμάτων ασφαλείας και του λιμενικού σώματος.

γ) Οι διευθυντές καταστημάτων ή οι προϊστάμενοι υπηρεσιών εφόσον είναι ανώτατοι ή ανώτεροι αξιωματικοί, για τους πολιτικούς υπαλλήλους των υπηρεσιών που υπάγονται σ' αυτούς.

δ) Ο διοικητής του Αγίου Όρους για όλους τους πολιτικούς υπαλλήλους που υπάγονται στην αρμοδιότητά του.

ε) Ο προϊστάμενος ανεξάρτητης διοικητικής αρχής.

3. Πειθαρχικός προϊστάμενος για τους υπαλλήλους νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου είναι:

α) Ο διοικητής, ή ο πρόεδρος του συλλογικού οργάνου ο οποίος ασκεί διοίκηση, ο υποδιοικητής, ο γενικός γραμματέας ή ο αναπληρωτής γενικός γραμματέας, για όλο το προσωπικό του νομικού προσώπου.

β) Ο πρόεδρος της Ακαδημίας Αθηνών για το προσωπικό της.

γ) Ο πρύτανης Α.Ε.Ι. για όλο το προσωπικό του Ιδρύματος, ο κοσμήτορας σχολής, ο πρόεδρος τμήματος και ο διευθυντής τομέα για το προσωπικό που υπάγεται σ' αυτούς.

δ) Ο πρόεδρος και ο αντιπρόεδρος Τ.Ε.Ι., για όλο το προσωπικό του Ιδρύματος, ο διευθυντής παραρτήματος Τ.Ε.Ι. για όλο το προσωπικό του παραρτήματος, ο διευθυντής σχολής και ο προϊστάμενος τμήματος για το προσωπικό που υπάγεται σ' αυτούς.

ε) Ο γενικός διευθυντής ή ο διευθυντής για τους υπαλλήλους που υπάγονται σ' αυτούς.

4. Η ιδιότητα του προϊσταμένου ως επί θητεία ή μετακλητού υπαλλήλου δεν κωλύει την άσκηση της πειθαρχικής εξουσίας απ' αυτόν.

Άρθρο 118. Αρμοδιότητα πειθαρχικώς προϊσταμένων

1. Όλοι οι πειθαρχικός προϊστάμενοι μπορούν να επιβάλουν την ποινή της επίπληξης.

2. Η αρμοδιότητα των πειθαρχικών προϊσταμένων είναι αμεταβίβαστη, εκτός αν από διάταξη νόμου προβλέπεται διαφορετικά.

3. Αρμόδιος πειθαρχικός προϊστάμενος είναι εκείνος στον οποίο υπάγεται, με οποιαδήποτε υπηρεσιακή σχέση ή κατάσταση, ο υπάλληλος κατά το χρόνο τέλεσης του παραπτώματος.

4. Οι πειθαρχικώς προϊστάμενοι και το διοικητικό συμβούλιο νομικού προσώπου δημοσίου δικαίου επιλαμβάνονται αυτεπαγγέλτως.

5. Αν έχουν επιληφθεί αρμοδίως περισσότεροι πειθαρχικώς προϊστάμενοι, η πειθαρχική διαδικασία συνεχίζεται μόνο από εκείνον που κάλεσε πρώτος σε απολογία τον υπάλληλο. Ανώτερος πειθαρχικώς προϊστάμενος ή το διοικητικό συμβούλιο νομικού προσώπου έχουν, σε κάθε περίπτωση, δικαίωμα να ζητήσουν την παραπομπή σ' αυτούς της πειθαρχικής υπόθεσης, εφόσον δεν έχει εκδοθεί πειθαρχική απόφαση.

6. Αν ο πειθαρχικός προϊστάμενος, ο οποίος έχει επιληφθεί, κρίνει ότι το παράπτωμα επισύρει ποινή ανώτερη της αρμοδιότητάς του, παραπέμπει την υπόθεση σε οποιονδήποτε ανώτερο αυτού πειθαρχικός προϊστάμενο.

Άρθρο 119. Αρμοδιότητα διοικητικών συμβουλίων νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου

Τα διοικητικά συμβούλια νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου μπορεί να επιβάλουν τις ποινές της επίπληξης και του προστίμου έως και τις αποδοχές ενός (1) μηνός.

Άρθρο 120. Αρμοδιότητα υπηρεσιακών συμβουλίων

1. Τα υπηρεσιακά συμβούλια μπορούν να επιβάλλουν οποιαδήποτε πειθαρχική ποινή. Τα υπηρεσιακά συμβούλια κρίνουν σε πρώτο βαθμό μετά από παραπομπή της υπόθεσης σε αυτά και σε δεύτερο βαθμό μετά από άσκηση ένστασης κατ' αποφάσεων πειθαρχικών προϊσταμένων.

Το δευτεροβάθμιο πειθαρχικό συμβούλιο του άρθρου 163α αποφαινεται σε δεύτερο βαθμό ύστερα από ένσταση κατ' αποφάσεων των υπηρεσιακών συμβουλίων και σε πρώτο βαθμό για την εκδίκαση του παραπτώματος του τελευταίου εδαφίου του άρθρου 123.

2. Αρμόδιο υπηρεσιακό συμβούλιο είναι εκείνο στο οποίο υπάγεται, με οποιαδήποτε υπηρεσιακή σχέση ή κατάσταση, ο υπάλληλος κατά το χρόνο τέλεσης του παραπτώματος.

3. Συγκρούσεις αρμοδιότητας μεταξύ περισσότερων υπηρεσιακών συμβουλίων για την κρίση του ίδιου παραπτώματος αίρονται από τον πρόεδρο του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους.

Άρθρο 121. Συμβούλιο της Επικρατείας

Δικαιώμα προσφυγής ενώπιον του Συμβουλίου της Επικρατείας έχουν οι μόνιμοι υπάλληλοι κατά των αποφάσεων:

α) του υπουργού, του προϊσταμένου ανεξάρτητης διοικητικής αρχής, του Διοικητή του Αγίου Όρους, καθώς και του διοικητή ή του προέδρου συλλογικού οργάνου, ο οποίος ασκεί τη διοίκηση νομικού προσώπου δημόσιου δικαίου, που επιβάλλουν οποιαδήποτε ποινή,

β) του δευτεροβάθμιου πειθαρχικού συμβουλίου που επιβάλλει τις πειθαρχικές ποινές του προστίμου αποδοχών ενός (1) μηνός και άνω, της στέρησης του δικαιώματος για προαγωγή, του υποβιβασμού και της προσωρινής ή οριστικής παύσης και

γ) των συλλογικών οργάνων του άρθρου 119.

Άρθρο 122. Από κοινού κρίση πειθαρχικών παραπτώματων

1. Περισσότερα του ενός πειθαρχικά παραπτώματα του ίδιου υπαλλήλου μπορεί, κατά την κρίση του πειθαρχικού οργάνου, να κρίνονται ενιαίως.

2. Περισσότεροι υπάλληλοι που διώκονται για το ίδιο, ή για συναφή πειθαρχικά παραπτώματα, μπορεί να κρίνονται ενιαίως.

3. Αν στις περιπτώσεις των παρ. 1 και 2 τα πειθαρχικά όργανα που είναι αρμόδια να επιληφθούν είναι διαφορετικά, αρμόδιο για την κρίση όργανο είναι:

α) μεταξύ περισσότερων πειθαρχικών προϊσταμένων ο ανώτερος σε βαθμό, και σε περίπτωση ομοιοβάθμων, εκείνος που έχει επιληφθεί πρώτος,

β) μεταξύ περισσότερων υπηρεσιακών συμβουλίων, εκείνο που έχει επιληφθεί πρώτο και

γ) μεταξύ πειθαρχικός προϊσταμένου και υπηρεσιακού συμβουλίου, το τελευταίο.

Θέλουμε να επισημάνουμε ότι τα παραπάνω άρθρα φαίνεται κυρίως να αναφέρονται στις επιχειρήσεις. Ισχύουν όμως τα περισσότερα και για τους υπαλλήλους των Ο.Τ.Α.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11

2^η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟ ΧΑΛΚΙΔΑΣ

11.1 Διάρθρωση Υπηρεσιών

Οι δραστηριότητες των υπηρεσιών του δήμου κατανέμονται στις εξής διοικητικές ενότητες:

1. Αυτοτελές τμήμα δημάρχου
2. Γραφείο γενικού γραμματέα-ειδικών συμβουλών
3. Γραφείο νομικών συμβουλών
4. Διευθυνση διοικητικών υπηρεσιών
5. Διευθυνση οικονομικών υπηρεσιών
6. Διευθυνση τεχνικών υπηρεσιών και περιβάλλοντος
7. Διευθυνση κέντρου εξυπηρέτησης πολιτών (Κ.Ε.Π.)
8. Διευθυνση δημοτικής αστυνομίας
9. Αυτοτελές τμήμα καθαριότητας
10. Αυτοτελές τμήμα μηχανογράφησης
11. Συμβούλιο συντονισμού υπηρεσιών

Κάθε Διοικητική ενότητα έχει τη παρακάτω οργανική δομή

1. Αυτοτελές τμήμα Δημάρχου

- Ιδιαίτερο γραφείο Δημάρχου
- Γραφείο προγραμματισμού
- Γραφείο δημόσιων σχέσεων-τύπου
- Γραφείο παραπόνων-πληροφόρησης δημοτών
- Γραφείο πρόνοιας-κοινωνικής πολιτικής
- Γραφείο πολιτικής προστασίας

² Υπηρεσία προσωπικού δήμου Χαλκίδας

2. Γραφείο γενικού γραμματέα –ειδικών συμβουλών

- Μετακλητός γραμματέας
- Ειδικός σύμβουλος- ειδικός συνεργάτης – επιστημονικός συνεργάτης

3. Γραφείο νομικών συμβουλών

- Νομικοί σύμβουλοι

4. Διεύθυνση διοικητικών υπηρεσιών

- Γραφείο διευθυντού διοικητικών υπηρεσιών
- Γραφείο γραμματειακής υποστήριξης

Τμήμα διοικητικών υπηρεσιών

- Γραφείο προσωπικού και υπηρεσιακών μεταβολών
- Γραφείο γραμματείας Δ.Σ. και Δ.Ε.
- Γραφείο εκδόσεως αδειών καταστημάτων –τεχνικών παιγνίων και

θεώρησης πινακίδων τιμών ξενοδοχείων

- Γραφείο φύλαξης σχολικών κτιρίων
- Γραφείο πρωτοκόλλου διεκπεραίωσης και αρχείων
- Γραφείο διεκπεραιωτικών καθηκόντων
- Γραφείο εξυπηρέτησης αλλοδαπών

Τμήμα δημοτικής κατάστασης

• Γραφείο δημοτολογίων –μητρώων –αναθεώρησης εκλογικών καταλογών

- Γραφείο ιθαγένειας – στρατολογίας πολιτικών γάμων
- Γραφείο ληξιαρχείου

¹ Υπηρεσία προσωπικού δήμου Χαλκίδας

5. Διεύθυνση οικονομικών υπηρεσιών

- Γραφείο διευθυντού οικονομικών υπηρεσιών
- Γραφείο γραμματειακής υποστήριξης

Τμήμα εσόδων

- Γραφείο εσόδων
- Γραφείο δημοτικής περιούσιας

Τμήμα δαπανών

- Γραφείο προμηθειών – διαχείριση υλικών και αποθηκών
- Γραφείο εντελλόμενων δαπανών

Γραφείο ειδικής ταμιακής υπηρεσίας

6. Διεύθυνση τεχνικών υπηρεσιών και περιβάλλοντος

- Γραφείο διευθυντού τεχνικών υπηρεσιών
- Γραφείο γραμματειακής υποστήριξης
- Γραφείο προμηθειών υλικών έργων
- Γραφείο κινήσεως

Τμήμα εκτέλεσης έργων

- Γραφείο προγραμματισμού και μελετών
- Γραφείο έργων οδοποιίας και σήμανσης
- Γραφείο κτιριακών έργων – διαμορφώσεων
- Γραφείο ηλεκτρομηχανολογικών έργων
- Γραφείο εξωτερικών συνεργειών

Τμήμα γεωπονίας περιβάλλοντος

- Γραφείο προγραμματισμού και μελετών
- Γραφείο διαμόρφωσης κοινόχρηστων χώρων και χώρων πράσινου
- Γραφείο κηποτεχνίας και πράσινου

Τμήμα πολεοδομικών εφαρμογών

- Γραφείο έκδοσης οικοδομικών αδειών
- Γραφείο αυθαιρέτων
- Γραφείο τοπογραφικών εφαρμογών σχεδίου πόλης – Ε.Π.Α. και

κτηματολογίου

- Γραφείο περιβάλλοντος

7. Διεύθυνση κέντρου εξυπηρέτησης πολιτών(Κ.Ε.Π)

- Γραφείο διευθυντού Κ.Ε.Π

Τμήμα εξυπηρέτησης πολιτών

- Γραφείο ενημέρωσης και πληροφόρησης

Τμήμα εσωτερικής ανταπόκρισης

- Γραφείο διεκπεραιώσεων διοικητικών υποθέσεων πολιτών

Β.1.Γραφείο γραμματειακής υποστήριξης

8. Διεύθυνση δημοτικής αστυνομίας

- Γραφείο διευθυντού δημοτικής αστυνομίας

Τμήμα επιστημονικής υποστήριξης

- Γραφείο επιστημονικού προσωπικού
- Γραφείο εποπτών υγείας

Τμήμα προγραμματισμού – συντονισμού και παρακολούθησης εργασιών

- Γραφείο ειδικού ένστολου προσωπικού
- Γραφείο γραμματειακής υποστήριξης

9. Αυτοτελές τμήμα καθαριότητας

- Γραφείο εποπτών καθαριότητας
- Γραφείο εργασιών καθαριότητας – αποκομιδής –διαχείρισης ΧΥΤΑ

– ανακύκλωσης

- Γραφείο λουτρών και αποδευτήριων

- Γραφείο γραμματειακής υποστήριξης

10. Αυτοτελές τμήμα μηχανοργάνωσης

- Γραφείο μηχανοργάνωσης – λογισμικού
- Γραφείο τεχνικής υποστήριξης

11. Συμβούλιο συντονισμού υπηρεσιών.

¹ Υπηρεσία προσωπικού δήμου Χαλκίδας

11.2 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ

Η διαδικασία προσέλκυσης προσωπικού στον δήμο Χαλκίδας γίνεται εφόσον ελευθερωθούν ορισμένες θέσεις εργασίας, οι οποίες προκύπτουν είτε από την αποχώρηση κάποιων εργαζομένων από τον δήμο, είτε από την μετακίνηση τους σε άλλη θέση εντός του δήμου και εφόσον κριθεί ότι υπάρχουν ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό. Ο δήμος προσελκύει τους ενδιαφερόμενους από προκήρυξη μέσω ιντερνετ, από κοινοποίηση στον πίνακα ανακοινώσεων του δήμου και μέσω Ο.Α.Ε.Δ.

Οι τρόποι αυτοί αποδίδουν στο να συγκεντρωθεί ένας ικανοποιητικός αριθμός υποψήφιων. Αυτό όμως δεν είναι αρκετό καθώς θα πρέπει τα άτομα αυτά να έχουν και τα κατάλληλα προσόντα για να καλύψουν τις υπάρχουσες θέσεις αλλιώς η όλη διαδικασία θα είναι χάσιμο χρόνου.

11.3 ΕΠΙΛΟΓΗ-ΠΡΟΣΛΗΨΗ

Ο τρόπος με τον οποίο επιλέγονται οι υποψήφιοι είναι με βάση μια συνέντευξη εργασίας, η οποία έχει ως στόχο να συγκεντρώσει διάφορες πληροφορίες για την προσωπικότητα του υποψηφίου. Επίσης, ζητείται από τον υποψήφιο ένα βιογραφικό σχετικά με τις εργασιακές του εμπειρίες, τις γνώσεις που έχει και αν αυτές πιστοποιούνται από κάποιον φορέα και ένα ιατρικό ιστορικό της υγείας τους. Ακόμη, δίνεται μεγάλη σημασία και σε ειδικές κατηγορίες όπως οι πολύτεκνοι και τα άτομα με αναπηρία.

Η επιλογή γίνεται μετά από μια σύγκριση των υποψήφιων που επιλέχθηκαν. Το τμήμα προσωπικού στέλνει τους φακέλους των υποψήφιων που πέρασαν με επιτυχία τα τεστ, στον υπεύθυνο του τμήματος που πρέπει να γίνει η κάλυψη των θέσεων. Ο υπεύθυνος προγραμματίζει συνέντευξη για την κάλυψη αναπάντητων ερωτήσεων οι οποίες δεν έγιναν στο αρχικό στάδιο. Τέλος, την απόφαση την παίρνει ο υπεύθυνος του τμήματος για τον υποψήφιο που πιστεύει ότι κάνει για την συμπλήρωση της θέσεως.

Προσλήψεις στο μόνιμο προσωπικό δεν έγιναν το τελευταίο διάστημα, για την κάλυψη ορισμένων αναγκών του, ο δήμος προχώρησε στη σύναψη συμβάσεων εργασίας .

11.4 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Η εκπαίδευση του προσωπικού είναι ένα άλλο σημαντικό στοιχείο στο οποίο πρέπει να δοθεί μεγάλη σημασία. Η απόδοση των εργαζομένων πρέπει να βελτιώνεται στον δήμο, έτσι πολλοί εργαζόμενοι παρακολουθούν διάφορα σεμινάρια υποστηριζόμενα από τον Ο.Α.Ε.Δ.

Ένας άλλος τρόπος εκπαίδευσης ο οποίος γίνεται στο χώρο εργασίας και ίσως είναι από τους σημαντικότερους και τους πιο αποτελεσματικούς, είναι να ακολουθείς έναν παλαιότερο εργαζόμενο και την σταδιακή αναβάθμιση των καθηκόντων του από τα χαμηλά στα υψηλά κλιμάκια, παρακολουθώντας το τρόπο που εργάζεται και που χειρίζεται τις διάφορες καταστάσεις, μαθαίνοντας πράγματα και συγκεντρώνοντας εμπειρίες.

11.5 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων στο δήμο Χαλκίδας γίνεται κάθε χρόνο και αφορά το μόνιμο προσωπικό. Αυτή γίνεται με ένα τεστ αξιολόγησης και μιας συνέντευξης του προϊστάμενου με τον υπάλληλο. Ακόμη ο προϊστάμενος ζητά τη γνώμη και των υπολοίπων εργαζομένων για την σωστή αξιολόγηση.

Με τον έλεγχο της απόδοσης, έχουμε μια εικόνα του εργαζόμενου και αναδεικνύουμε τα θετικά και τα αρνητικά στοιχεία του. Έτσι επισημαίνονται τα αρνητικά στοιχεία του και ο προϊστάμενος ή ο αρμόδιος τον βοηθάει να τα βελτιώσει. Με τον τρόπο αυτό οι εργαζόμενοι γίνονται αποδοτικότεροι.

11.6 ΑΜΟΙΒΕΣ

Οι εργαζόμενοι στο δήμο πληρώνονται κάθε δεκαπενθήμερο και οι αμοιβές σχετίζονται ανάλογα με την ιεραρχία και τον χρόνο απασχόλησης του εργαζόμενου στον δήμο. Απολαμβάνουν επίσης και κάποιες προσθετές παροχές όπως, άδειες μετ' αποδοχών, οικονομικές ελαφρύνσεις με τη μορφή εξόδων παραστάσεως κ.α.

11.7 ΑΣΦΑΛΕΙΑ-ΥΓΙΕΙΝΗ

Η ασφάλεια και υγιεινή των εργαζομένων στο χώρο εργασίας είναι μεγάλης σημασίας όχι μόνο για τους εργαζόμενους αλλά και για τους πολίτες οι οποίοι επισκέπτονται το χώρο του δημαρχείου. Εκεί όπου εργάζεται το προσωπικό τηρεί όλους τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας. Υπάρχει και βιβλίο ατυχημάτων σχετικά με τα αιτία και την περιγραφή του ατυχήματος στα διάφορα τμήματα του δήμου. Επίσης υπάρχει και ιατρείο με τις πρώτες βοήθειες εντός του χώρου εργασίας. Ακόμη για την ασφάλεια των εργαζομένων υπάρχει μέριμνα για τις κτιριακές εγκαταστάσεις και υποδομές να είναι όσο το δυνατόν σύγχρονες, τα εργαλεία που χρησιμοποιούν οι τεχνικοί να είναι ασφαλή κ.α. Υπάρχει και τεχνικός ασφαλείας που είναι αρμόδιος να εποπτεύει τα παραπάνω. Τέλος όλοι οι εργαζόμενοι είναι ασφαλισμένοι και οι υπάλληλοι καθαριότητας παίρνουν επιπλέον βαρέα και ανθυγιεινά ένσημα.

11.8 ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ

Το τελευταίο χρόνο δεν έχουν υπάρξει πολλές μεταβολές στην υπηρεσιακή κατάσταση του δήμου. Έγιναν κάποιες προαγωγές κυρίως για την κάλυψη κενών θέσεων, υποβιβασμοί και αποχωρήσεις δεν έχουν συμβεί, όσο για απολύσεις, στο μόνιμο προσωπικό δεν έχουν γίνει, έχουν όμως λήξει κάποιες συμβάσεις εργασίας έκτακτου προσωπικού που είχε συνάψει ο δήμος οι οποίες και δεν ανανεώθηκαν.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

11.9 Στη συνέχεια ακολουθούν κάποιοι πίνακες όπου παρουσιάζονται οι οργανικές θέσεις του δήμου Χαλκίδας ανά κλάδους και βαθμό εκπαίδευσης .

Πίνακας 11.9.1

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Κλάδος	Υπάρχουσες Θέσεις στον ΕΥ	Κατέχοντες Οργανικές Θέσεις	Κενές Οργανικές Θέσεις	Νέες Οργανικές Θέσεις	Σύνολο Οργανικών Θέσεων
ΠΕ1 Διοικητικού	10	6	4	5	15
ΠΕ1 οικονομικού λογιστικού	-	-	-	2	2
ΠΕ Περιβαντολλό- γων	1	-	1	1	2
ΠΕ3 Πολιτικών Μηχανικών	7	3	4	3	10
ΠΕ4 Αρχιτεκτόνων	3	1	2	2	5
ΠΕ5 Μηχανολόγων Ηλεκτ/γων Μηχ/κων	-	2	-	3	5
ΠΕ6 Τοπογράφων Μηχ.	2	1	1	1	3
ΠΕ7 Χημικών Μηχ.	-	-	-	1	1
ΠΕ9 Γεωπόνων	3	2	1	1	4
ΠΕ11 Πληροφορικής	1	-	1	3	4
ΠΕ23 Δημ. Αστυνομία	-	-	-	8	8
ΣΥΝΟΛΟ	29	15	14	31	59

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Πίνακας 11.9.2

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Κλάδος	Υπάρχουσες Θέσεις στον ΕΥ	Κατέχοντες Οργανικές Θέσεις	Κενές Οργανικές Θέσεις	Νέες Οργανικές Θέσεις	Σύνολο Οργανικών Θέσεων
ΤΕ1 Βιβλιοθηκονόμων	-	-	-	1	1
ΤΕ2 Κοινωνικοί Λειτουργοί	2	1	1	2	4
ΤΕ3 Τέχν. Πολ. Μηχανικών	3	2	1	1	4
ΤΕ4 Τεχνολ. Μηχανικών	2	1	1	2	4
ΤΕ5 Τέχν. Τοπογράφων	1	-	1	-	1
ΤΕ11 Επόπτη. Υγείας	-	-	-	5	5
ΤΕ13 Τέχν. Γεωπόνοι	1	-	1	1	2
ΤΕ17 Λογιστών	3	1	2	2	5
ΤΕ19 Πληροφορικής	2	-	2	4	6
ΤΕ22 Διοίκηση Μονάδων Τ.Α.	2	-	2	3	5
ΤΕ23 Δη. Αστυνομία	-	-	-	8	8
ΣΥΝΟΛΟ	16	5	11	29	45

Πίνακας 11.9.3

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Κλάδος	Υπάρχουσες Θέσεις στον ΕΥ	Κατέχοντες Οργανικές Θέσεις	Κενές Οργανικές Θέσεις	Νέες Οργανικές Θέσεις	Σύνολο Οργανικών Θέσεων
ΔΕ1 Διοικητικών	35	23	12	-	35
ΔΕ2 Εποπτών Καθ/τας	2	2	1	4	6
ΔΕ5 Εργοδηγών	9	9	-	3	12
ΔΕ6 Σχεδιαστών	2	-	2	-	2
ΔΕ15 Εισπρακ.	4	-	4	-	4
ΔΕ20 Σχεδιαστών Εφ. Σχεδίου	1	1	-	-	1
ΔΕ23 Δη. Αστυνομία	30	-	30	10	40
ΔΕ24 Ηλεκτρολόγω ν	5	4	1	2	7
ΔΕ26 Μηχανοτεχν.	9	5	4	1	10
ΔΕ27 Ηλεκτροτεχν.	4	-	4	-	4
ΔΕ28 Χειριστών	3	3	-	1	4
ΔΕ29 Οδηγών	39	3	36	6	45
ΔΕ30 Τεχνιτών Γεν.	38	19	19	10	48
ΔΕ35 Δενδροκόμων	14	-	-	-	14
ΔΕ38 Χειριστών Η/Υ	2	1	1	10	12
ΣΥΝΟΛΟ	197	70	114	67	264

Πίνακας 11.9.4

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Κλάδος	Υπάρχουσες Θέσεις ΕΥ	στον	Κατέχοντες Οργανικές Θέσεις	Κενές Οργανικές Θέσεις	Νέες Οργανικές Θέσεις	Σύνολο Οργανικών Θέσεων
ΥΕ1 Κλητήρων	3		1	2	5	8
ΥΕ2 Επιστατών Καθ.	4		1	3	-	4
ΥΕ16 Εργατών Γεν.	98		6	92	2	100
ΣΥΝΟΛΟ	105		8	97	7	112

**11.10 ΜΟΝΙΜΕΣ ΟΡΓΑΝΙΚΕΣ ΘΕΣΕΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ
ΑΝΤΑΠΟΔΟΤΙΚΟΥ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑ**

ΔΕ 24 Ηλεκτρολόγων	10
ΔΕ 26 Μηχανοτεχνιτών	10
ΔΕ 27 Ηλεκτροτεχνιτών	5
ΔΕ 28 Χειριστών Μηχ/των	5
ΔΕ 29 Οδηγών Απορριματοφόρων	40
ΥΕ 16 Εργατών Καθαριότητας	130
ΣΥΝΟΛΟ	200

11.11 ΘΕΣΕΙΣ ΜΕ ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ

1. Για την αντιμετώπιση εποχιακών περιοδικών ή πρόσκαιρων αναγκών

α. θέσεις εργατών : 70

β. θέσεις οδηγών: 15

Σύνολο 85

2. Για την κάλυψη παροδικών αναγκών ανταποδοτικών υπηρεσιών

α. Θέσεις εργατών: 310

β. Θέσεις οδηγών : 65

γ. Θέσεις ηλεκτρολόγων: 10

δ. Θέσεις μηχανοτεχνιτών: 10

ε. Θέσεις χειριστών: 4

Σύνολο 399

11.12 ΘΕΣΕΙΣ ΕΙΔΙΚΩΝ ΚΑΤΗΓΟΡΙΩΝ

α. Θέσεις Νομικών Συμβουλών με πάγια αντιμισθία: 2

β. Θέση Γενικού Μετακλητού Γραμματέα : 1

γ. Θέση μετακλητού ιδιαίτερου γραμματέα Δημάρχου: 1

δ. Θέσεις ειδικών συμβουλών ή ειδικών συνεργατών
ή επιστημονικών συνεργατών : 3

11.13 ΣΥΝΟΛΟ ΟΡΓΑΝΙΚΩΝ ΘΕΣΕΩΝ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ

Κατηγορία ΠΕ: 59

Κατηγορία ΤΕ: 45

Κατηγορία ΔΕ: 264

Κατηγορία ΥΕ: 112

Σύνολο: 480

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Μέσα από την εργασία μας, είδαμε πόσο σημαντικό στοιχείο αποτελεί ο ανθρώπινος παράγοντας για έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση γενικότερα και καταλήξαμε στο πόσο ακόμη περισσότερο σημαντικό ρόλο παίζει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, καθώς είναι αυτή που αναλαμβάνει το σύνολο των διαδικασιών της προσέλκυσης προσωπικού, της σωστής επιλογής, της εκπαίδευσης και αξιοποίησης με το καλύτερο και αποδοτικότερο δυνατό τρόπο.

Για την ανάπτυξη λοιπόν μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, την επίτευξη των στόχων τους και την επιβίωση τους ανάμεσα στο ανταγωνιστικό περιβάλλον, η καλή διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί το Α και το Ω.

Στους Ο.Τ.Α. , αν και πλέον αρκετοί, έχουν αναπτυχθεί και εξελιχθεί αρκετά ώστε να λειτουργούν σαν ένα είδος επιχειρήσεων, παρουσιάζονται αρκετές δυσκολίες στο θέμα της Δ.Α.Δ. καθώς δεν είναι εύκολο να γίνει ακριβής και αυστηρή εφαρμογή της σε ένα δήμο όπως σε μια επιχείρηση. Παρόλα αυτά παρατηρήσαμε ότι στον δήμο Χαλκίδας γίνεται μια καλή προσπάθεια από μέρους της διεύθυνσης προσωπικού να καταφέρει όσο το δυνατόν περισσότερο να ασχοληθεί με τους υπαλλήλους, να εφαρμόσει τους κανόνες, να διενεργήσει σωστά και με επιτυχία τις διαδικασίες της στελέχωσης, της προσέλκυσης και επιλογής του προσωπικού, της εκπαίδευσης, της αξιολόγησης, και της ασφάλειας και υγιεινής των υπαλλήλων. Επίσης βρίσκεται σε άμεση επαφή μαζί τους προκειμένου να αντιμετωπίζονται έγκαιρα προβλήματα και δυσκολίες που παρουσιάζονται. Ακόμη επιδιώκει να οργανώσει το προσωπικό, να διεκδικήσει τα δικαιώματά του και να επιβάλει τις υποχρεώσεις του. Και τελικά φαίνεται να παρουσιάζει ικανοποιητικά και ενθαρρυντικά θα λέγαμε αποτελέσματα.

Έτσι θεωρούμε ότι η Δ.Α.Δ. του δήμου Χαλκίδας έχει παίξει το ρόλο της στη σωστή, ομαλή λειτουργία του δήμου και στην επίτευξη των στόχων του μέσα από τη ικανοποιητική διοίκηση και διαχείριση του προσωπικού.

Επίσης ένα γενικότερο συμπέρασμά μας είναι ότι θα πρέπει να δίνεται πολύ μεγαλύτερη σημασία στην εκπαίδευση των εργαζομένων ακόμη και να επιβάλλεται καθώς φαίνεται να είναι ο μόνος και κατάλληλος δρόμος ούτως ώστε οι υπάλληλοι να είναι ικανοί να ανταπεξέλθουν στις υποχρεώσεις τους, να είναι σωστοί στην δουλεία τους και αποδοτικοί. Επίσης με την συνεχή εκπαίδευση αναβαθμίζεται το επίπεδο των υπαλλήλων και παράλληλα αναβαθμίζονται οι Ο.Τ.Α. και οι υπηρεσίες τους.

Όπως επίσης πιστεύουμε ότι θα πρέπει να βρεθεί τρόπος να δίδονται κίνητρα στους υπαλλήλους να γίνονται αποδοτικότεροι καθώς η αμοιβή δεν μπορούμε να πούμε ότι αποτελεί κίνητρο διότι για υπαλλήλους της ίδιας κατηγορίας, η αμοιβή είναι ίδια και για αυτούς που είναι αποδοτικοί και για αυτούς που είναι λιγότερο, οπότε δεν υπάρχει και λόγος κάποιος να προσπαθήσει και να ενδιαφερθεί να βελτιωθεί και να γίνει αποδοτικότερος και παραγωγικότερος.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Παναγιώτα Σ. Χατζηπαντελή, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, εκδόσεις Μεταίχμιο,(1999)

Κώστας Τερζίδης –Κώστας Τζωρτζάκης, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων [Διοίκηση Προσωπικού], εκδοτικός οίκος Rosily, Αθήνα 2004,1^η έκδοση

Π.Φαναριώτη, Διοίκηση Προσωπικού, Εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού, εκδόσεις Α.Σταμούλης.

Κανελλόπουλος Χ., Διοίκηση Προσωπικού , Αθήνα

Προσωπικό των Γ.Α.Κ. (Υπαλληλικός Κώδικας)
<http://www.segak.gr/Pers/Pers-01a7-PartAChA.htm>

Υπηρεσία προσωπικού δήμου Χαλκίδας