



Πολυτεχνείο Κρήτης
Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής
& Διοίκησης

**«Ανάπτυξη Μοντέλου Εκτίμησης της Αξιοποίησης
Προσωπικού –
Εφαρμογή σε Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης»**

Μεταπτυχιακή Διατριβή
της
Μπολανάκη Ζ. Δέσποινας

Τριμελής Επιτροπή:

1. Αναπλ. Καθηγητής Ευάγγελος Γρηγορούδης (επιβλέπων)
2. Καθηγητής Νικόλαος Ματσατσίνης
3. Καθηγητής Κων/νος Ζοπουνίδης

Χανιά, Δεκέμβριος 2015

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της διατριβής μου οφείλω να ευχαριστήσω όλους όσους βοήθησαν στην υλοποίησή της. Θα ήθελα να εκφράσω τις ιδιαίτερες ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Ευάγγελο Γρηγορούδη για την σημαντική καθοδήγησή που μου πρόσφερε καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της διατριβής μου όσο και για το συνεχές ενδιαφέρον αλλά και τις παρατηρήσεις του που είχαν ως αποτέλεσμα την ολοκλήρωση μιας ορθά δομημένης διατριβής

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω τους καθηγητές και κ.Νικόλαο Ματσατσίνη και κ.

Κωσταντίνο Ζοπουνίδη τα άλλα δύο μέλη της επιτροπής , για το χρόνο που αφιέρωσαν.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα την οικογένεια μου, τον άντρα μου και τα παιδιά μου, για την υποστήριξη και συμπαράσταση που μου προσέφεραν .

Ένα μεγάλο ευχαριστώ οφείλω στην αγαπημένη μου φίλη και παντοτινή "συμμαθήτριά" μου Παντελάκη Δέσποινα για την πολύτιμη παρουσία της καθόλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μας σπουδών.

Τέλος, όχι όμως τελευταία, ευχαριστώ τους συναδέλφους μου για την πολύτιμη βοήθεια τους .

Περίληψη

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή πραγματεύεται το θέμα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και εστιάζει στην ορθολογική αξιοποίηση του προσωπικού αναπτύσσοντας ένα μοντέλο εκτίμησης της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο μεταξύ άλλων μετράει το βαθμό αξιοποίησης ενός εργαζομένου σε μια συγκεκριμένη θέση εργασίας, το συνολικό βαθμό αξιοποίησης όλων των εργαζομένων στο σύνολο των θέσεων του οργανισμού και προτείνει την βέλτιστη ανάθεση για το σύνολο των εργαζομένων και των θέσεων εργασίας ,ώστε να μεγιστοποιείται ο συνολικός βαθμός αξιοποίησης του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού σε μία επιχείρηση ή οργανισμό. Το μοντέλο εκτός των παραπάνω δύο βασικών λειτουργιών μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε όλες σχεδόν τις λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων όπως στον προσδιορισμό αναγκών σε προσωπικό ,στην επιλογή νέου προσωπικού (προσλήψεις) ,στην ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών ,στην ανάπτυξη των εργαζομένων ,στις προαγωγές, στην αξιολόγηση των εργαζομένων κ.λ.π Η μορφή του είναι αρκετά παραμετρική ώστε εύκολα να μπορεί να προσαρμοστεί σε κάθε άλλη κατηγορία προσωπικού ή σε κάθε άλλη επιχείρηση/οργανισμό.

Στο πλαίσιο της εργασίας αρχικά γίνεται μία θεωρητική παρουσίαση τι είναι η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και παρουσιάζονται οι βασικές της λειτουργίες σε μία επιχείρηση ενώ στη συνέχεια παρουσιάζεται η ανάπτυξη του μοντέλου εκτίμησης της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού και η εφαρμογή του στο διοικητικό προσωπικό ενός Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης .

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:ΕΙΣΑΓΩΓΗ	7
ΓΕΝΙΚΑ	7
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	7
ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	9
ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ - ΣΤΟΧΟΙ – ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ	11
ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2:ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	13
2.1 ΓΕΝΙΚΑ	13
2.2 Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	14
2.3 ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	16
2.3.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	19
2.3.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	21
2.3.3 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	22
2.3.4 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	25
2.3.5 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	28
2.3.6 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ	31
2.3.7 ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ	34
2.3.8 ΥΓΙΕΙΝΗ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3:ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	38
3.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΘΕΣΕΩΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	38
3.1.2 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΣΥΛΛΕΓΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΗΝ ΑΝΑΛΥΣΗ ΘΕΣΕΩΝ:	40
3.1.2 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	41
3.2 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	43
3.3 ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	46
3.4 ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ – ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΕ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	49
4.1 ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗΣ	49
4.2 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΜΕΘΟΔΟΥ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	51
4.3 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΟΝΤΕΛΟΥ	57
ΒΗΜΑ 1: ΟΡΙΣΜΟΣ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	58
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	59
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	63
ΒΗΜΑ 2: ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	67
ΟΙ ΕΠΙΔΟΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ (Η ΣΥΝΔΥΑΣΜΩΝ) ΣΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	68

ΒΗΜΑ 3: ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΠΡΟΣΘΕΤΙΚΗΣ ΣΥΝΑΡΤΗΣΗΣ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑΣ (ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗΣ)	72
ΒΗΜΑ4: ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΗΣ ΒΕΛΤΙΣΤΗΣ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	75

<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΗΝ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ</u>	
<u>ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (ΟΤΑ)ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</u>	<u>76</u>

5.1 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΜΟΝΤΕΛΟΥ	76
5.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ	81
5.3 ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΜΟΝΤΕΛΟΥ	89

<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6:ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</u>	<u>91</u>
---------------------------------------	------------------

<u>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</u>	<u>93</u>
----------------------------	------------------

<u>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α</u>	<u>96</u>
---------------------------	------------------

<u>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β</u>	<u>102</u>
---------------------------	-------------------

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1:Βασικές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	17
Σχήμα 2 :Σχεδιασμός Προγράμματος	21
Σχήμα 3 :Μέθοδοι & Εργαλεία για την Επιλογή προσωπικού	23
Σχήμα 4 :Οργάνωση Εκπαίδευσης Προσωπικού	26
Σχήμα 5 :Στάδια Ανάλυσης της Θέσης Εργασίας	40
Σχήμα 6:Μέθοδοι Ανάλυσης Θέσης	42
Σχήμα 7:Πίνακας Ανάλυσης Θέσεων Εργασίας	52
Σχήμα 8:Οδηγίες για την Ανάλυση των Θέσεων Εργασίας	55
Σχήμα 9:Πίνακας στοιχείων και χαρακτηριστικών προσωπικού	56
Σχήμα 10 :Σχημ. αναπαράσταση του Μοντέλου Εκτίμησης Αξιοποίηση Προσωπικού	58
Σχήμα 11 :Χαρακτηριστικά θέσης εργασίας	60
Σχήμα 12 :Χαρακτηριστικά υπαλλήλου	63
Σχήμα 13 :Πίνακας Κριτηρίων Ανάθεσης	68
Σχήμα 14 :Πίνακας Βαθμολόγησης συνδυασμών χαρακτηριστικών του 1ου κριτηρίου	69
Σχήμα 15 : Πίνακας Βαθμολόγησης συνδυασμών χαρακτηριστικών του 2ου κριτηρίου	69
Σχήμα 16: Πίνακας Βαθμολόγησης συνδυασμών χαρακτηριστικών του 3ου κριτηρίου	70
Σχήμα 17: Πίνακας Βαθμολόγησης συνδυασμών χαρακτηριστικών του 4ου κριτηρίου	70
Σχήμα 18: Πίνακας Βαθμολόγησης συνδυασμών χαρακτηριστικών του 5ου κριτηρίου	70
Σχήμα 19: Πίνακας Βαθμολόγησης συνδυασμών χαρακτηριστικών του 6ου κριτηρίου	71
Σχήμα 20: Πίνακας Βαθμολόγησης συνδυασμών χαρακτηριστικών του 7ου κριτηρίου	71
Σχήμα 21: Πίνακας Βαθμολόγησης συνδυασμών χαρακτηριστικών του 8ου κριτηρίου	71
Σχήμα 22 : Υπολογισμός Προσθετικής Συνάρτησης Χρησιμότητας	74
Σχήμα 23: Πίνακας Τιμών Αξιοποίησης Υπαλλήλων	74
Σχήμα 24: Επιδόσεις της θέσης εργασίας στα ζητούμενα χαρακτηριστικά	76
Σχήμα 25: Επιδόσεις των υπαλλήλων στα ζητούμενα χαρακτηριστικά	77
Σχήμα 26 : Επιδόσεις των συνδυασμών Υπάλληλοι – (Θ3) στα κριτήρια αξιολόγησης και κατάταξης	78
Σχήμα 27: Σύγκριση αποτελεσμάτων UTAII με αυτά του Αποφασίζοντα	79
Σχήμα 28: Πίνακας Τιμών Αξιοποίησης των 30 Υπαλλήλων στις 30 Θέσεις Εργασίας	80
Σχήμα 29: Σχηματική Αναπαράσταση χαρακτηριστικών υπαλλήλων και θέσεων εργασίας	83
Σχήμα 30: Στατιστικά στοιχεία για το βαθμό αξιοποίησης θέσεων εργασίας	84
Σχήμα 31: Αποτελέσματα Ανάθεσης	85
Σχήμα 32: Πίνακας με Επιδόσεις των 30 υπαλλήλων στα ζητούμενα χαρακτηριστικά	98
Σχήμα 33: Πίνακας με Επιδόσεις των 30 Θέσεων Εργασίας στα ζητούμενα χαρακτηριστικά	101

Κεφάλαιο 1:Εισαγωγή

Γενικά

Είναι γνωστό ότι κάθε μορφής επιχειρήσεις και οργανισμοί λειτουργούν, αναπτύσσονται και μεγεθύνονται με τη συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα καθώς κινητήριος δύναμη μιας επιχείρησης είναι ο άνθρωπος. Στρατηγικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης δεν είναι ο κεφαλαιουχικός εξοπλισμός αλλά το ανθρώπινο δυναμικό.

Η διοίκηση των εργαζομένων, στο ιδιαίτερο εργασιακό και κοινωνικό περιβάλλον της κάθε επιχείρησης είναι έργο δύσκολο, πολύπλευρο και απαιτεί γνώση και τέχνη από όσους είναι υπεύθυνοι για την αξιοποίηση τους, είτε αυτοί αποτελούν τη διεύθυνση, είτε είναι τα επιτελικά στελέχη. Είναι μία πολύ σημαντική λειτουργία που υπάρχει σε όλους τους οργανισμούς και σε όλες τις επιχειρήσεις και αποτελεί ένα από τα κύρια συστατικά της ευρύτερης διοικητικής και οργανωτικής λειτουργίας του οργανισμού ή της επιχείρησης.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Το περιβάλλον που λειτουργούν σήμερα οι επιχειρήσεις είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και για να επιβιώσουν πρέπει να ανταποκριθούν με επιτυχία στα νέα δεδομένα (παγκοσμιοποίηση, νέες τεχνολογίες, συνεχής προσπάθεια για καινοτομία κ.λ.π) για τα οποία σημαντικό ρόλο μπορεί να διαδραματίσει το ανθρώπινο δυναμικό που τις στελεχώνει αρκεί η στρατηγική της διαχείρισης να είναι αποτελεσματική. Η ΔΑΠ οφείλει να ακολουθεί την εκάστοτε στρατηγική της επιχείρησης, επιδιώκοντας την υλοποίηση ορισμένων στόχων, όπως η αύξηση της παραγωγικότητας, η μείωση του κόστους, η επίλυση των συγκρούσεων με το προσωπικό, η ικανοποίηση των εργαζομένων κι η υποκίνηση τους κ.λ.π.

Ξεχωριστής σημασίας για τη λειτουργία της ΔΑΠ είναι η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση.

Ελληνική Δημόσια Διοίκηση και Ανθρώπινο Δυναμικό

Στο δημόσιο τομέα όπως και στον ιδιωτικό, το ανθρώπινο δυναμικό παίζει καθοριστικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του. Η σωστή διαχείριση και

ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων μπορεί να επιδράσει θετικά στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών .

Τα διοικητικά στελέχη απαιτείται να ενημερώνονται ως προς τις απαιτήσεις της κοινωνίας και των επικαιροποιημένων διατιθέμενων μέσων, ώστε να μπορέσουν να αυξήσουν τη διοικητική τους ικανότητα και να ανταποκρίνονται ακόμη και στα πιο σύνθετα αιτήματα των πολιτών. Για να συμβεί όμως αυτό προαπαιτείται η ικανοποίηση και των ίδιων των εργαζομένων που οδηγεί σε βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του δημόσιου τομέα. Δυστυχώς στη χώρα μας, οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν έχουν επιτύχει τη βελτίωση της εργασιακής κουλτούρας. Εργάζονται κάτω από συνθήκες τις οποίες ούτε οι ίδιοι κατανοούν. Αγνοούν το όραμα και την αποστολή του οργανισμού στον οποίο εργάζονται, καθώς και τους σκοπούς και τους στόχους αυτού. Υπάρχει τεράστιο έλλειμμα σύγχρονων συστημάτων Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων προσλήψεων, προαγωγών, αξιολόγησης, αμοιβών και κινήτρων) που είναι απαραίτητα για την αξιοκρατία, την κινητοποίηση και την ανάπτυξη των εργαζομένων.

Στις ανεπάρκειες του κράτους θα πρέπει να προστεθεί και η έλλειψη συστημάτων προγραμματισμού, ελέγχου και δεικτών μέτρησης των επιδόσεων, όπως είναι η παραγωγικότητα, η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα. Παρά τα εξαιρετικά παραδείγματα και τις βέλτιστες πρακτικές άλλων χωρών, το Ελληνικό κράτος, δεν έχει κάνει ουσιαστικές αλλαγές, με αποτέλεσμα να μην βελτιώνεται αλλά ίσως σε κάποιους τομείς και να χειροτερεύει. Άρα τα κυριότερα προβλήματα των δημοσίων οργανισμών εντοπίζονται στην έλλειψη καλής οργάνωσης τους, καθώς και στη κακή διοίκηση και λειτουργία τους (Μπουραντάς, 2011: <http://www.protagon.gr/?i=protagon.el.8emata&id=9339>).

Τα τελευταία χρόνια ο ελληνικός δημόσιος τομέας βάλλεται συνεχώς από ενέργειες, οι οποίες το μόνο αποτέλεσμα που έχουν είναι η γενικότερη υποβάθμιση του, με κατάληξη τόσο η ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών, όσο και των εργαζομένων σε αυτόν, να βρίσκεται σε πολύ χαμηλά επίπεδα.

Ίσως όμως η υπάρχουσα δημοσιονομική κρίση βοηθήσει τελικά στην ουσιαστική αναδιάρθρωση του δημόσιου τομέα και την εφαρμογή του θεσμικού πλαισίου της διοίκησης με στόχους (Ν.3230/2004). Καθίσταται αναγκαίο ένα ολοκληρωμένο σχέδιο αναδιάρθρωσης του δημόσιου τομέα, το οποίο επιβάλλεται να είναι αποτελεσματικό όχι βάσει υιοθέτησης τυπικών μέτρων, άλλα με μια εκ βάθρων ανατροπή του υπάρχοντος καθεστώτος διοίκησης με στόχους και στη μη απαξίωση συλλήβδην των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα. Η ισοπεδωτική προσέγγιση των εργαζομένων μόνο προβλήματα μπορεί να προκαλέσει (Ζέφη Δημαδάμα, 2011: <http://zefidimadama.wordpress.com>).

Η δημόσια διοίκηση βρίσκεται σήμερα σε μια πολύ δύσκολη κατάσταση. Έχει χάσει από το 2010 περίπου 370.000 εργαζόμενους, χωρίς βεβαίως να τους έχει αντικαταστήσει και χωρίς βεβαίως να έχει καταστήσει το δημόσιο λιγότερο γραφειοκρατικό και περισσότερο παραγωγικό. Βρίσκεται σε μια κατάσταση δραματικής υποστελέχωσης, με αποτέλεσμα

βασικές κοινωνικές και ελεγκτικές λειτουργίες του Κράτους να επιτελούνται πλημμελώς. Έχει ένα λαμπρό ανθρώπινο δυναμικό σε γνώσεις, εμπειρία, ικανότητες που μένει αδρανές, περιθωριοποιημένο, παρά το γεγονός ότι εργάζεται πολλές φορές νυχθημερόν για να διασώσει ό,τι μπορεί υπέρ του δημόσιου συμφέροντος. (απόσπασμα από ομιλία του αναπληρωτή υπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης στις 7/10/15 στη Βουλή)

Επιπλέον υπάρχει σοβαρό πρόβλημα όσον αφορά την ανορθολογική κατανομή των εργαζομένων. Στους περισσότερους δημόσιους οργανισμούς υπάρχει πλεόνασμα εργαζομένων στα “μετόπισθεν”, δηλαδή σε κεντρικές, υποστηρικτικές και επιτελικές υπηρεσίες και έλλειμμα αυτών που εργάζονται στην “πρώτη γραμμή”, δηλαδή που παράγουν υπηρεσίες και εξυπηρετούν τους πελάτες.

Προκειμένου λοιπόν να γίνει σωστή χρήση του ανθρώπινου δυναμικού η οποία θα οδηγήσει και στη μεγιστοποίηση του δημόσιου συμφέροντος, που δεν είναι άλλο από την ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών, θα πρέπει να υπάρξει σωστή διαχείριση αναφορικά με τα στάδια διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων, όπως είναι ο προγραμματισμός, η προσέλευση, η επιλογή, η διατήρηση, η ανάπτυξη, η ενδυνάμωση, η κινητοποίηση, η αξιολόγηση, οι αμοιβές και η αναγνώριση. Είναι σημαντική η εφαρμογή μιας δέσμης μέτρων, τα οποία θα έχουν υψηλότερη απόδοση και θα οδηγήσουν σε υψηλή παραγωγικότητα, αύξηση της δέσμευσης και ανάμειξης των εργαζομένων στα υπηρεσιακά δρώμενα. Είναι υποχρέωση της ανώτατης διοίκησης η διαμόρφωση ενός εργασιακού περιβάλλοντος στο οποίο οι εργαζόμενοι θα έχουν τη δυνατότητα να δώσουν το μέγιστο των ικανοτήτων τους. Μέσα από την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού το αποτέλεσμα θα είναι και η ικανοποίηση των πολιτών.

Δεδομένης της δημοσιονομική κρίσης και του περιορισμού των νέων προσλήψεων στους δημόσιους οργανισμούς η ορθολογική αξιοποίηση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού είναι επιβεβλημένη περισσότερο από ποτέ. Ένας οργανισμός που επιλέγει τα καλύτερα στελέχη για να τα χρησιμοποιήσει σε επαναληπτικές εργασίες ρουτίνας ή παρέχει υψηλή επιπέδου εκπαίδευση που μένει αναξιοποίητη ή εφαρμόζει σύστημα αξιολόγησης χωρίς κριτήρια μέτρησης της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί παράδειγμα κακής διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων.

Αξιοποίηση Προσωπικού

Η ορθολογική αξιοποίηση του υφιστάμενου προσωπικού προϋποθέτει πρώτα από όλα την αναδιοργάνωση των θέσεων εργασίας με εσωτερική στελέχωση. Είναι ίσως το πρώτο πράγμα που πρέπει να εξετάσει τόσο μία επιχείρηση του ιδιωτικού τομέα όσο και ένας δημόσιος οργανισμός, ιδιαίτερα σε εποχές που οι οικονομικές δυνατότητες είναι περιορισμένες.

Τα πιο σημαντικά πλεονεκτήματα της εσωτερικής στελέχωσης θέσεων εργασίας είναι τα εξής:

1. Γνώση δυνάμεων αδυναμιών των στελεχών από την επιχείρηση /τον οργανισμό.
2. Πλήρης εκμετάλλευση των δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού που βελτιώνει την απόδοση επένδυσης των οργανισμών.
3. Διαθέσιμες αξιολογήσεις απόδοσης των εργαζομένων.
4. Καλή γνώση του οργανισμού από τους ήδη εργαζόμενου.
5. Αποτελεί κίνητρο και ευκαιρία προαγωγής.
6. Μειωμένος χρόνος εκπαίδευσης αφού ο υπάλληλος ήδη γνωρίζει την επιχείρηση /τον οργανισμό
7. Μηδενική αύξηση του κόστους μισθοδοσίας

Στην εσωτερική στελέχωση ένα από τα πιο κρίσιμα στοιχεία , ίσως το σημαντικότερο όλων, είναι η διαδικασία με την οποία ο οργανισμός πραγματοποιεί την ανάθεση εργασιών ή την τοποθέτηση του προσωπικού σε καθορισμένες θέσεις εργασίας, εξασφαλίζοντας «τον κατάλληλο άνθρωπο στην κατάλληλη θέση» με στόχο πάντα τη μέγιστη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του οργανισμού.

Η παραπάνω διαδικασία εντάσσεται στην λειτουργία του προγραμματισμού . Προγραμματισμός είναι η διαδικασία με την οποία ένας οργανισμός ή επιχείρηση εξασφαλίζει το σωστό αριθμό και το σωστό είδος ανθρώπων στις σωστές θέσεις και στο σωστό χρόνο με το μικρότερο κόστος. Για να πετύχουμε καλύτερη αξιοποίηση πρέπει να πετύχουμε την πλήρη «εκμετάλλευση» των δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού και να περιορίσουμε το δυνατόν την σπατάλη αυτών των δυνατοτήτων .

Το μεγαλύτερο πρόβλημα στην επιλογή /αντιστοίχιση είναι ότι συχνά είναι βασισμένη στην υποκειμενική ανθρώπινη κρίση . Επίσης όσο πιο μεγάλη είναι μία επιχείρηση άρα διαθέτει πολλές θέσεις εργασίας και αντίστοιχο αριθμό εργαζομένων τόσο πιο δύσκολο είναι να βρεθεί η βέλτιστη αντιστοίχιση θέσεων – εργαζομένων.

Αυτονόητο είναι ότι εργαζόμενοι με υψηλά προσόντα και δεξιότητες είναι κατάλληλοι να στελεχώσουν πολλές θέσεις αλλά σε μία μόνο θα τοποθετηθούν. Αντίθετα υπάλληλοι χαμηλών προσόντων ή χαρισμάτων πολλές φορές είναι ιδιαίτερα χρήσιμοι αφού μπορούν να τοποθετηθούν σε θέσεις που η εργασία εκτελείται με προτυποποιημένο τρόπο ή με βάση τις οδηγίες του προϊσταμένου .

Επίσης για κάθε θέση εργασίας υπάρχουν ορισμένα επιθυμητά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας τα οποία εξασφαλίζουν την επιτυχημένη άσκηση των καθηκόντων που περιέχονται σε αυτή.

Αναγκαιότητα - Στόχοι – Συνεισφορά Διατριβής

Η δημιουργία ενός μοντέλου που θα ποσοτικοποιεί όλα τα εμπλεκόμενα χαρακτηριστικά ή παράγοντες των εργαζομένων και των θέσεων εργασίας και θα μετράει το βαθμό καταλληλότητας ή αξιοποίησης ενός εργαζομένου σε μία θέση εργασίας δίνει λύση στα παραπάνω. Στην παρούσα διατριβή θα παρουσιαστεί η ανάπτυξη του μοντέλου εκτίμησης αξιοποίησης προσωπικού που έχει ως προσανατολισμό την εφαρμογή του στο διοικητικό προσωπικό ενός Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης ,το οποίο θα είναι σε θέση:

- Να μετρήσει το βαθμό αξιοποίησης ενός εργαζομένου σε μια συγκεκριμένη θέση εργασίας, καθώς και το συνολικό βαθμό αξιοποίησης όλων των εργαζομένων στο σύνολο των θέσεων του οργανισμού,
- Να προτείνει την βέλτιστη ανάθεση για το σύνολο των εργαζομένων και των θέσεων εργασίας, ώστε να μεγιστοποιείται ο συνολικός βαθμός αξιοποίησης του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού

Το πρόβλημα της ανάθεσης εργασιών στα πλαίσια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού έχει μελετηθεί διεξοδικά σε μεγάλο αριθμό προγενέστερων μελετών, όπου προτείνονται διαφορετικοί αλγόριθμοι βελτιστοποίησης. Όμως, στις συγκεκριμένες εργασίες τα δεδομένα κόστους/οφέλους μιας ανάθεσης θεωρούνται δεδομένα. Η πρωτοτυπία της εργασίας αφορά κυρίως τη μοντελοποίηση του προβλήματος μέσω της ανάπτυξης του προφίλ αφενός των εργαζομένων και αφετέρου των θέσεων εργασίας, με στόχο την καλύτερη εκτίμηση των επιπτώσεων μιας οποιασδήποτε ανάθεσης.

Επιπλέον των ανωτέρω το μοντέλο που αναπτύχθηκε μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε όλες τις λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων αφού μπορεί να δώσει πλήθος πληροφοριών εκτός των παραπάνω δύο βασικών του στόχων.

Η ανάπτυξη κι εφαρμογή του μοντέλου πραγματοποιήθηκε σε έναν Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης, αλλά η μορφή του είναι αρκετά παραμετρική ώστε εύκολα να μπορεί να προσαρμοστεί σε κάθε άλλη επιχείρηση/οργανισμό.

Τα βασικά βήματα ανάπτυξης του μοντέλου είναι τα εξής:

- Καθορισμός των χαρακτηριστικών των εργαζομένων και των θέσεων εργασίας που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της ανάθεσης.
- Καθορισμός των κριτηρίων αξιολόγησης των αναθέσεων των εργαζομένων σε συγκεκριμένες θέσης εργασίας, βάσει των προηγούμενων χαρακτηριστικών.
- Εφαρμογή της πολυκριτήριας μεθόδου UTA II για την εκτίμηση της προσθετικής και των μερικών συναρτήσεων αξιών, καθώς και του συνολικού βαθμού (score) αξιοποίησης του κάθε εργαζομένου σε κάθε θέση εργασίας.

- Εκτίμηση της βέλτιστης ανάθεσης για το σύνολο των εργαζομένων και των θέσεων εργασίας ώστε να μεγιστοποιείται ο συνολικός βαθμός αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού.

Δομή της Εργασίας

Η δομή της εργασίας περιλαμβάνει :

Στο **1ο κεφάλαιο** γίνεται μια Εισαγωγή και παρουσίαση του θέματος της εργασίας, γίνεται αναφορά σε κάποιες γενικές και βασικές έννοιες ,γίνεται αναφορά στο ανθρώπινο δυναμικό στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση και Αυτοδιοίκηση ενώ παρουσιάζονται οι στόχοι , η αναγκαιότητα και η συνεισφορά της διατριβής και τέλος η δομή εργασίας .

Στο **2ο Κεφάλαιο** γίνεται μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με την έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, παρουσιάζεται η Ιστορική εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων(ΔΑΠ) ενώ στη συνέχεια γίνεται εκτενής αναφορά στις Βασικές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και συγκεκριμένα παρουσιάζονται αναλυτικά ,ο Προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων ,η Ανάλυση θέσεων εργασίας ,η Προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων ,η Εκπαίδευση και Ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων ,οι Αμοιβές εργαζομένων ,η Αξιολόγηση εργαζομένων , οι Εργασιακές σχέσεις και τέλος η Υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων.

Στο **3ο Κεφάλαιο** γίνεται εκτενής αναφορά και παρουσίαση της Ανάλυσης των Θέσεων Εργασίας στην Περιγραφή και Προδιαγραφή της Θέσης Εργασίας λόγω της σπουδαιότητας της λειτουργίας αυτής στην παρούσα διατριβή

Στο **4ο Κεφάλαιο** παρουσιάζεται η ανάπτυξη του Μοντέλου Εκτίμησης Αξιοποίησης Προσωπικού προσανατολισμένο σε έναν Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Επίσης προτείνεται μία μέθοδος ανάλυσης θέσεων εργασίας η οποία θεωρείται κατάλληλη για την εφαρμογή του μοντέλου εκτίμησης αλλά και γενικότερα μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε πολλές περιπτώσεις ενώ είναι ιδιαίτερα σύντομη και εύκολη στην εφαρμογή της.

Στο **5ο Κεφάλαιο** γίνεται εφαρμογή του μοντέλου στο υπηρετούν διοικητικό προσωπικό της Δ/σης Διοικητικών Υπηρεσιών του οργανισμού. Η εφαρμογή στηρίζεται σε πραγματικά στοιχεία τόσο των υπαλλήλων όσο και των θέσεων εργασίας .Αναλύονται τα αποτελέσματα και εξάγονται συμπεράσματα για την αξιοποίηση του προσωπικού στην συγκεκριμένη οργανική μονάδα.

Στο **6ο Κεφάλαιο** παρουσιάζονται τα συμπεράσματα κι οι μελλοντικές επεκτάσεις της μεταπτυχιακής διατριβής

Κεφάλαιο 2:Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

2.1 Γενικά

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί μια διοικητική λειτουργία η οποία περιλαμβάνει τις δραστηριότητες που έχουν σχεδιαστεί για τη διαχείριση και το συντονισμό των ανθρωπίνων Πόρων ενός οργανισμού. Οι Ανθρώπινοι Πόροι ενός οργανισμού αντιπροσωπεύουν μια από τις μεγαλύτερες επενδύσεις ενός οργανισμού (Lloyd L. et al., 2004). Επιπλέον, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι η λειτουργία που εκτελείται στους οργανισμούς και διευκολύνει την αποτελεσματικότερη χρήση των ανθρώπων (υπαλλήλων) για την επίτευξη των οργανωσιακών και ατομικών στόχων (John M. Ivanchevich , 2004).

Κατά τους Mathis & Jackson (2000) η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) αποτελεί ένα καλά σχεδιασμένο σύστημα που αποβλέπει στην αποτελεσματική χρήση των ανθρωπίνων ταλέντων και ικανοτήτων για την επίτευξη των στόχων. Η προσέγγιση αυτή αν και αναφέρεται στη σκοπιμότητα των επιχειρήσεων ,εντούτοις αναγνωρίζει ότι οι ανθρωπίνοι πόροι είναι απαραίτητοι και ότι χρειάζεται να αξιοποιηθούν κατάλληλα για να αναπτύξουν τα ταλέντα τους και τις ικανότητες τους.

Ουσιαστικά ο όρος Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί ένα σύγχρονο όρο για τη Διοίκηση Προσωπικού. Είναι δύσκολο να δοθεί ένας ακριβής ορισμός που να περικλείει όλα όσα περιλαμβάνει ο τομέας της ΔΑΠ . Στη βιβλιογραφία υπάρχει διακριτή διαφοροποίηση μεταξύ των θεωρητικών ,καθώς έχουν διατυπωθεί πολλές απόψεις με διαφορετική οπτική . Άλλες θεωρίες δίνουν έμφαση στην αποτελεσματικότητα και στην επίτευξη στόχων , ενώ άλλες περιστρέφονται γύρω από την ικανοποίηση των ανθρωπίνων πόρων . Σύμφωνα με το Βρετανικό Ινστιτούτο Διοίκησης Προσωπικού , η ΔΑΠ είναι το σύνολο των ευθυνών όλων των εμπλεκόμενων στη διοίκηση ανθρώπων αλλά παράλληλα είναι και το έργο των εξειδικευμένων επιστημόνων που ασχολούνται με το θέμα αυτό . Σύμφωνα με άλλο ορισμό είναι η ΔΑΠ είναι το τμήμα της Διοίκησης το οποίο απασχολείται αποκλειστικά με τους ανθρώπινους πόρους της επιχείρησης και τις μεταξύ τους σχέσεις μέσα στο εργασιακό περιβάλλον (Βαξεβανίδου, Ρεκλείτης ,2012).

Πολύ εύστοχος και περιεκτικός είναι κι ο ορισμός που προτείνουν οι Παπαλεξάνδρη, Μουραντάς (2003) "Η ΔΑΠ είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης , δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου

παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης”

Η αξία των Ανθρωπίνων Πόρων ενός οργανισμού συχνά γίνεται εμφανής όταν ο οργανισμός πωλείται. Συχνά η τιμή αγοράς του οργανισμού είναι μεγαλύτερη από τη συνολική αξία των στοιχείων του ενεργητικού. Η διαφορά αυτή, η οποία ονομάζεται υπεραξία (goodwill) , αντικατοπτρίζει εν μέρει την αξία των Ανθρώπινων Πόρων του οργανισμού. Παραδείγματα σημαντικών επενδύσεων ενός οργανισμού σε Ανθρώπινους Πόρους αποτελούν οι μισθοί, η προσέλευση, η πρόσληψη καθώς και η εκπαίδευση στελεχών (Lloyd L. et al., 2004).

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι προσανατολισμένη στη δραστηριότητα, στους ανθρώπους και στο μέλλον. Η αυξανόμενη στρατηγική σημασία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων δημιουργεί ανάγκη για μεγαλύτερη συμβολή των human resource specialists στους στόχους και την αποστολή του οργανισμού. Οι δραστηριότητες και η απόδοση της λειτουργίας της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων πρέπει να μετρώνται, να επικοινωνούνται επακριβώς και να αξιολογούνται (John M. Ivanchevich, 2004) .

Στην χώρα μας εκτός από τον όρο Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων χρησιμοποιείται και ο όρος Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΠ) , έννοιες στην ουσία ταυτόσημες.

2.2 Η ιστορία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Η λειτουργία των Ανθρωπίνων Πόρων στους οργανισμούς έχει μια μακρά και καλά τεκμηριωμένη ιστορία, κατά τη διάρκεια της οποίας έχει περάσει μέσα από πολλά στάδια, από μια εσωστρεφή λειτουργία τήρησης αρχείων, σε μια λειτουργία στρατηγικής σημασίας για τον οργανισμό. Η λειτουργία ανθρωπίνων πόρων στους οργανισμούς έχει αναλυθεί, συκοφαντηθεί, διερευνηθεί και επιδοκιμαστεί πολλές φορές κατά τη διάρκεια των περίπου 100 χρόνων ύπαρξής της. Οι άνθρωποι πόροι έχουν αλλάξει αρκετά από το ξεκίνημα τους, όπου θεωρούνταν ως επί το πλείστον μια λειτουργία συντήρησης με λίγες ευθύνες, μέχρι σήμερα, όπου έχουν στρατηγική θέση και σημαντικές συνέπειες στον οργανισμό.

Η σημασία και ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, παλαιότερα γνωστής ως Δοίκηση Προσωπικού, έχει αλλάξει σημαντικά κατά τη διάρκεια των ετών. Γεννημένη κατά το κίνημα των βιομηχανικών σχέσεων, η Διοίκηση Προσωπικού μελετήθηκε αρχικά το 1920 από τους Tead and Metcalf. Κατά την εμφάνιση της, η Διοίκηση Προσωπικού αποτελούσε περισσότερο ένα εργαλείο τήρησης αρχείων , βλέποντας την εργασία σαν ένα παράγοντα για την παραγωγή. Κατά τη διάρκεια της βιομηχανικής επανάστασης, χρησιμοποιώντας την επιστημονική διοίκηση εργασίας, οι οργανισμοί ξεκίνησαν να ποσοτικοποιούν την πιο αποδοτική μέθοδο υλοποίησης μιας εργασίας, να αξιολογούν τα συστήματα αμοιβών για τη μεγιστοποίηση της εργασιακής προσπάθειας καθώς και να αξιολογούν την επιλογή και εκπαίδευση εργαζομένων η οποία βασίζεται σε μια προσεκτική διερεύνηση των ταλέντων και των δεξιοτήτων τους.

Επιπροσθέτως, κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, η εργασιακή ευημερία απέκτησε πρωταρχική σημασία για τους οργανισμούς, με αποτέλεσμα να ενδιαφέρονται για την εργασιακή και προσωπική ζωή των υπαλλήλων τους. Για παράδειγμα, οι οργανισμοί εγκατέστησαν αίθουσες φαγητού, παρείχαν ιατρικές υπηρεσίες, δημιούργησαν ποικίλες εγκαταστάσεις διασκέδασης και προσέφεραν οικονομική βοήθεια για οικιακές αγορές. Παρ' όλα αυτά τα στελέχη ανθρωπίνων πόρων συνέχιζαν να ακολουθούν τις παραδοσιακές λειτουργίες ανθρωπίνων πόρων, όπως προσέλκυση, επιλογή, πρόσληψη, αμοιβές και εκπαίδευση (Gerald R. et al. 2007).

Παρ' όλο που η Διοίκηση Προσωπικού έδινε έμφαση στους εργαζόμενους, τα πρώτα συστήματα διοίκησης που βασίζονταν στον Τειλορισμό (Taylorism) που επιδίωκαν να προσαρμόσουν τον εργαζόμενο στις ανάγκες της δουλειάς παρά να σχεδιάσουν θέσεις εργασίας για τους εργαζομένους. Τέτοιες σκέψεις έφεραν στο προσκήνιο μια νέα προσέγγιση για τους ανθρώπινους πόρους. Οι ιδέες του Taylor ήταν πρωτοποριακές για την εποχή, καθώς εισήγαγε βασικές έννοιες του μάνατζμεντ όπως χρονομέτρηση της εργασίας και ανάλυση κινήσεων για μείωση του κόστους και αύξηση της παραγωγικότητας. Ακόμη ανέπτυξε πολύ αναλυτικά σχέδια για την επιλογή και ανταμοιβή των εργαζομένων με στόχο την υποκίνηση, την ανάπτυξη συστημάτων ελέγχου για την αύξηση της παραγωγικότητας. Επίσης ήταν ο πρώτος που εισηγήθηκε τη σύνδεση της παραγωγικότητας του εργαζομένου με την αμοιβή του.

Όπως σημείωσε ο Lewisohn (1926), τα έμφυτα εργασιακά προβλήματα που υφίστανται μεταξύ εργαζομένων και οργανισμών δεν αποτελούσαν υπόθεση καπιταλιστικής, διαλεκτικής ασυμβατότητας, αλλά μια ασυμφωνία μεταξύ οργανωσιακών και διοικητικών πρακτικών διοίκησης. Κατά συνέπεια, το επίκεντρο μιας καλής σχέσης μεταξύ οργανισμού και εργαζομένων είναι η αναγνώριση και η κεφαλαιοποίηση των αμοιβαίων συμφερόντων μέγιστης ικανοποίησης και οικονομικού οφέλους. Για να αποκτηθεί συνεργασία, εμπιστοσύνη, αφοσίωση και σκληρή εργασία μεταξύ των εργαζομένων, οι εταιρίες πρέπει να προσπαθήσουν να εκπληρώσουν ταυτόχρονα τους στόχους των εργαζομένων και του οργανισμού.

Ως αποτέλεσμα, η Διοίκηση Προσωπικού έγινε ανεξάρτητη από τους line managers, έδειξε ενδιαφέρον για τη ψυχολογία, εστίασε στην ικανότητα των ηγετών να συμφωνούν αποτελεσματικά με τους υπαλλήλους και να κερδίζουν την αφοσίωση τους και την υποστήριξη τους και έθεσε «πολιτικές ανθρωπίνου δυναμικού». Όσο οι οργανισμοί έδιναν μεγαλύτερη έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα, το πεδίο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων δημιουργήθηκε μέσα από ένα συνδυασμό ποικίλων επιστημονικών πεδίων, όπως οι βιομηχανικές σχέσεις και η ψυχολογία.

Καθώς ο αριθμός των «πολιτικών ανθρωπίνου δυναμικού» συνέχισε να αυξάνεται, τόσο αυξανόταν και η σημαντικότητα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Όσο ενισχυόταν η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, ακόμα περισσότεροι νόμοι και κανονισμοί θεσπίζονταν κατά τις δεκαετίες του 1950 και του 1960, οι οποίοι προωθούσαν την ίση και δίκαιη αντιμετώπιση όλων των εργαζομένων. Παρ' όλα αυτά, οι δεκαετίες του 1970 και 1980,

ήταν καθοριστικές για να συνειδητοποιήσουν οι επιχειρήσεις ότι οι τεχνολογικές τους διαδικασίες δεν αποτελούσαν πλέον πηγή διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, και ότι η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί παράγοντα που επηρεάζει την απόδοση του οργανισμού. Δεδομένου ότι οι οργανισμοί χρειάζονται ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για να παραμείνουν κερδοφόροι μακροπρόθεσμα, απαιτείται η συμβολή των πρακτικών της διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Κατ' αυτό τον τρόπο η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων μετακινήθηκε στο προσκήνιο και τα Τμήματα Ανθρώπινων Πόρων θεωρήθηκαν ως αναπόσπαστο κομμάτι της επιχειρησιακής επιτυχίας.

Τα τελευταία χρόνια, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων έχει ενισχύσει τη στρατηγική της σημασία, θεωρείται ένα κλειδί που βρίσκεται στην κατοχή των οργανισμών και ένας βασικός σύνδεσμος στις επιχειρησιακές στρατηγικές. Όταν οι άνθρωποι πόροι διοικούνται με σωστό τρόπο, συνδυάζοντας δηλαδή μοναδικές εσωτερικές διαδικασίες με περιβαλλοντικές ευκαιρίες και ανάγκες, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων έχει τη δυνατότητα να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε σχέση με τους άλλους οργανισμούς του κλάδου (Gerald R. et al. 2007).

2.3 Βασικές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Όπως έχει ήδη αναφερθεί με τον όρο Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων εννοούμε τις στρατηγικές εκείνες διαδικασίες τις οποίες πρέπει να εφαρμόζει μια επιχείρηση ώστε να καταφέρει να προσλάβει και να κρατήσει τους εργαζόμενους που παρουσιάζουν ιδιαίτερες και επιθυμητές ικανότητες. Οι ικανότητες αυτές ,θα πρέπει να αξιοποιούνται ανάλογα ,με στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και φυσικά της παραγωγικότητας της επιχείρησης .

Ο τομέας της ΔΑΠ περιλαμβάνει λοιπόν ένα σύνολο τεχνικών λειτουργιών, απαραίτητες για την επιβίωση και ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Οι λειτουργίες αυτές οργανώνονται και συντονίζονται για την επιτυχία μιας διοίκησης απόδοσης. Υπό την έννοια αυτή, ο σωστός προγραμματισμός και η αποτελεσματική εκτέλεση των λειτουργιών αυτών βελτιώνει την απόδοση της εταιρείας ως σύνολο. Οι βασικές λειτουργίες της ΔΑΠ όπως παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα ,περιγράφονται στις επόμενες παραγράφους:



Σχήμα 1:Βασικές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

- **Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού**

Πρόκειται για τη λειτουργία της ΔΑΠ που διαπιστώνει τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και προγραμματίζει τον τρόπο με τον οποίο θα τις καλύψει. Ο προγραμματισμός αντλεί πληροφορίες και βασίζεται στη σωστή ανάλυση και περιγραφή των θέσεων εργασίας.

- **Ανάλυση και περιγραφή θέσεων εργασίας**

Αναφέρεται στη λειτουργία της ΔΑΠ που αναλύει και προβαίνει σε αναλυτική περιγραφή των θέσεων εργασίας για τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης. Από την ανάλυση προκύπτουν η περιγραφή κάθε θέσης, τα καθήκοντα, ο αναμενόμενος τρόπος εκπλήρωσής τους, οι συνθήκες εργασίας, καθώς και οι απαιτήσεις κάθε θέσης σε εξειδίκευση, προϋπηρεσία, δεξιότητες και προσωπικά χαρακτηριστικά του κατόχου.

- ☐ **Προσέλκυση και επιλογή**

Η προσέλκυση εργαζομένων για απασχόληση σε ορισμένες θέσεις στην εταιρεία μπορεί να γίνει είτε εσωτερικά είτε εξωτερικά και περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται προκειμένου να ενημερωθούν, να ενδιαφερθούν και να πεισθούν να κάνουν αίτηση για τη συγκεκριμένη θέση οι πιο κατάλληλοι υποψήφιοι. Η επιλογή του προσώπου που θα στελεχώσει μια συγκεκριμένη θέση ή που θα αναλάβει συγκεκριμένες υποχρεώσεις στην εταιρεία περιλαμβάνει την διαδικασία και τις επιμέρους δοκιμασίες ή τεχνικές που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να εξασφαλίσει τους πλέον κατάλληλους από τους υποψήφιους.

- **Εκπαίδευση και ανάπτυξη**

Περιλαμβάνει την εκπαίδευση και κατάρτιση, καθώς και την ανάθεση μμεγαλύτερων ευθυνών, ως μέσο για την απόκτηση αυξημένων ικανοτήτων. Επίσης αναφέρεται στις δυνατότητες ανάπτυξης που παρέχονται στον εργαζόμενο βάσει της επίδοσής του. Η ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων έχει συνήθως ως αποτέλεσμα την προώθηση τους μέσω νέων διαδικασιών εσωτερικής επιλογής προκειμένου να αναλάβουν υψηλότερες θέσεις μέσα στην ιεραρχία.

- ☐ **Αξιολόγηση εργαζομένου**

Περιλαμβάνει την αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου, με βάση τους στόχους που του έχουν ανατεθεί. Επίσης μπορεί να περιλαμβάνει και τη διαδικασία της συνέντευξης αξιολόγησης, όπου επαναπροσδιορίζονται οι στόχοι, διαπιστώνονται οι ανάγκες εκπαίδευσής του και καθορίζονται οι δυνατότητες παραγωγής του και οι απολαβές του, εφ' όσον η επιχείρηση προβλέπει σύνδεση αμοιβών με παραγωγικότητα.

- ☐ **Αμοιβές και παροχές**

Ο όρος αμοιβή δεν περιλαμβάνει μόνο το μισθό του εργαζομένου αλλά και τα στοιχεία εκείνα που λειτουργούν σαν ανταμοιβή για την καλή του επίδοση. Σε αυτά εκτός των χρηματικών ενισχύσεων με τη μορφή π.χ. bonus, αμοιβής με το κομμάτι, συμμετοχής στα κέρδη, ή άλλων, εξωμισθολογικών παροχών, περιλαμβάνονται επίσης άυλες ανταμοιβές, όπως έπαινοι, αναγνώριση και προαγωγές.

- ☐ **Εργασιακές σχέσεις**

Η ΔΑΔ είναι υπεύθυνη για την διαχείριση των σχέσεων της επιχείρησης με τις ενώσεις συνδικάτων των εργαζομένων που συνήθως αφορούν τις διαπραγματεύσεις και τις συμφωνίες (π.χ. συλλογικές συμβάσεις) για αμοιβές, παροχές, συνθήκες εργασίας, όρους απασχόλησης, υγιεινή και ασφάλεια κλπ.

- **Υγιεινή και ασφάλεια εργαζομένων**

Η προστασία και ασφάλεια των εργαζομένων, η πρόληψη ατυχημάτων, η εξάλειψη των κινδύνων είναι πολύ βασικά θέματα για την ΔΑΠ . Οι σωστές συνθήκες εργασίας είναι το ύψιστο δικαίωμα των εργαζομένων αλλά και απαραίτητο στοιχείο μιας κοινωνικά δίκαιης πολιτείας.

Στη συνέχεια θα παρουσιάσουμε πιο αναλυτικά τις παραπάνω βασικές λειτουργίες της ΔΑΠ ενώ ιδιαίτερη έμφαση θα δοθεί στη λειτουργία της Ανάλυσης και περιγραφής των θέσεων εργασίας λόγω της σπουδαιότητας της στην εργασία αυτή.

2.3.1 Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού

Για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης υπάρχει ο απαιτούμενος προγραμματισμός ο οποίος να μπορεί να εξασφαλίσει στην επιχείρηση το επιθυμητό προσωπικό. Ο Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού αφορά τον σχεδιασμό και το περιεχόμενο κάθε εργασίας αλλά και τις ικανότητες του προσωπικού σε σχέση με το μέγεθος των δραστηριοτήτων που καλούνται καλύψουν.

Ειδικότερα ο Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού βοηθά την επιχείρηση να εξασφαλίσει το κατάλληλο ποσοτικά και ποιοτικά προσωπικό το οποίο απαιτείται για την επίτευξη των στόχων της. (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003)

Ο προγραμματισμός για κάποιες επιχειρήσεις αποτελεί διοικητική δραστηριότητα ενώ για κάποιες άλλες αποτελεί απλή στελέχωση. Μπορεί να συμβάλει αποτελεσματικά στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης προγραμματίζοντας τους έτσι ώστε να αλλάζουν τις στρατηγικές και τις συνήθειες της επιχείρησης.

Ο προγραμματισμός πιο συγκεκριμένα αφορά στο να γίνονται οι σωστές επιλογές προσωπικού, με όσο το δυνατόν μικρότερο κόστος, στην σωστή χρονική περίοδο και να επιλέγονται τα κατάλληλα άτομα στις κατάλληλες θέσεις. Στόχος είναι να αξιοποιούνται σωστά οι εργαζόμενοι και ο μισθός τους να είναι ισάξιος των καθηκόντων τους και προσόντων τους. Η διαδικασία του προγραμματισμού αποσκοπεί στο να διατηρήσει την γνώση και την πρόοδο της επιχείρησης. Να μπορεί ανά πάσα στιγμή να καλύψει τυχόν θέσεις που θα προκύψουν, ανάλογα με την προσφορά και την ζήτηση που θα υπάρχει στην αγορά και την επιχείρηση.

Σύμφωνα με τον Armstrong (2000) ,σε γενικές γραμμές ο Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να ακολουθήσει τα ακόλουθα βήματα:

1. Μελέτη υφιστάμενης κατάστασης

- Μελέτη εξωτερικής αγοράς εργασίας
- Μελέτη επιχειρησιακών σχεδίων
- Μελέτη εσωτερικού περιβάλλοντος δηλ. της εσωτερικής προσφοράς και ζήτησης

2. Πρόβλεψη μεταβολών σε ανθρώπινο δυναμικό
3. Προσδιορισμός αναγκών
4. Σχεδιασμός προγράμματος κάλυψης αναγκών σε συνδυασμό με προϋπολογισμό οικονομικών μέσων.
5. Αξιολόγηση προγράμματος και διορθωτικές ενέργειες που τροποποιούν το σχεδιασμό μελλοντικών προγραμμάτων.

Κατά το πρώτο στάδιο

Η επιχείρηση θέλει οπωσδήποτε να γνωρίζει τις ικανότητες, δεξιότητες και δυνατότητες του ήδη υφιστάμενου προσωπικού της για να μπορεί να τις αξιοποιήσει ανάλογα προς όφελός της και να το ενδυναμώσει αν χρειάζεται. Για να επιτύχει τα πιο πάνω, ο υπεύθυνος Ανθρώπινου Δυναμικού έχει πλήρη εικόνα των πραγμάτων **μέσα στην επιχείρηση** όπως είναι τα καθήκοντα, οι ικανότητες και τα προσόντα του κάθε εργαζόμενου αλλά γνωρίζοντας σίγουρα και τα δρώμενα και τις εξελίξεις **της αγοράς**. Για την ομαλή λειτουργία του Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να γίνεται καταγραφή της εργασίας κάθε εργαζόμενου λεπτομερώς όπως: ποια είναι τα καθήκοντα, οι ευθύνες και η εκπαίδευση του αλλά και η εμπειρία του στο αντικείμενο που βασίζεται η επιχείρηση.

Ο εργαζόμενος ο οποίος έχει δυνατότητες ανέλιξης σίγουρα αναδεικνύεται από τον μάνατζερ του τμήματός του, και του ανατίθενται πιο πολλά καθήκοντα και υπευθυνότητες, με υψηλότερο μισθό σαν αναγνώριση της δουλειάς του. Ακόμη στην περίπτωση που θα παρουσιαστεί ευκαιρία για πλήρωση κενών θέσεων ακολουθούνται οι κατευθυντήριες γραμμές από τους μάνατζερς για επιχειρηματική κατάρτιση, με βάση το αντικείμενο της επιχείρησης και τα επιμορφωτικά σεμινάρια τα οποία βοηθούν στο να αναλάβουν οι αρχάριοι εργαζόμενοι τις θέσεις τις οποίες τους προσφέρονται.

Η πρόβλεψη μεταβολών στο εσωτερικό της επιχείρησης βασίζεται στον υπολογισμό των αναμενόμενων αποχωρήσεων ,συνταξιοδοτήσεων ,προαγωγών στο υπάρχον δυναμικό ,σε σχέση με τις προσδοκώμενες μεταβολές στις ανάγκες για ανθρώπινο δυναμικό. Οι μεταβολές μπορεί να είναι και ποιοτικές όπως βελτίωση των γνώσεων και δεξιοτήτων μετά από παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Καταλήγουμε έτσι στον προσδιορισμό των αναγκών οι οποίες οδηγούν στο σχεδιασμό του προγράμματος που μπορεί να περιλαμβάνει εναλλακτικές πολιτικές και σχέδια για προσλήψεις ,εκπαίδευση ,ανάπτυξη και ενίσχυση της απόδοσης των εργαζομένων ,αύξηση της παραγωγικότητας ,εσωτερικές μετακινήσεις ,μειώσεις προσωπικού και ευέλικτες μορφές απασχόλησης .



Σχήμα 2 :Σχεδιασμός Προγράμματος

Στο σχεδιασμό του προγράμματος καθοριστικό ρόλο παίζει και το κόστος των επιμέρους σχεδίων γι' αυτό είναι πολύ σημαντικό το τμήμα ΔΑΠ να δουλεύει σε συνεργασία με τις οικονομικές υπηρεσίες της επιχείρησης. Ενδεικτικά μπορούμε να αναφέρουμε ότι πρέπει να προσδιοριστεί το κόστος προσέλκυσης, εκπαίδευσης, αμοιβών, ασφάλισης, μεταθέσεων ,οικιοθελών αποχωρήσεων, απολύσεων, αντικαταστάσεων κ.λ.π. Δεδομένης της αβεβαιότητας σε ένα περιβάλλον γρήγορα μεταβαλλόμενο τα σχέδια δράσης θα πρέπει να είναι άμεσα και όσο το δυνατόν πιο ευέλικτα.

Τελευταίο στάδιο στη διαδικασία του προγραμματισμού είναι η αξιολόγηση ,η οποία μας δίνει στοιχεία για τον επανασχεδιασμό , τις τροποποιήσεις και τις βελτιώσεις του προγράμματος.

2.3.2 Ανάλυση εργασίας

Τη λειτουργία της ανάλυσης θέσης εργασίας λόγω της σπουδαιότητας στην παρούσα διατριβή παρουσιάζεται σε ξεχωριστό επόμενο κεφάλαιο της εργασίας .

2.3.3 Προσέλκυση Επιλογή και Πρόσληψη Προσωπικού

Προσέλκυση εργαζομένων είναι η διαδικασία με την οποία οι οργανισμοί εντοπίζουν και προσελκύουν άτομα για να καλύψουν κενές θέσεις (Fisher et al., 1999)

Στόχος της προσέλκυσης είναι να εξασφαλίσει για κάθε κενή θέση τους κατάλληλους ποιοτικά και ποσοτικά υποψηφίους ώστε να επιλεγεί ο καταλληλότερος για την κάλυψη της κενής θέσης .

Βασική σκέψη του υπεύθυνου ανθρώπινου δυναμικού είναι να καλυφθεί η θέση με το πιο ικανό άτομο που επάξια θα εκπροσωπήσει την επιχείρηση και θα την βοηθήσει να επιτύχει και να φτάσει τους στόχους της. Η προσέλκυση υποψηφίων σε μια επιχείρηση αποτελεί την πρώτη επαφή της με τους υποψηφίους εργαζομένους, πράγμα που σημαίνει ότι απαιτείται να σχεδιαστεί και να πραγματοποιηθεί σωστά η συγκεκριμένη διαδικασία (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001).

Η προσέλκυση και επιλογή προσωπικού ακολουθεί μετά τον προγραμματισμό και την ανάλυση των θέσεων εργασίας προκειμένου να έχουν προσδιοριστεί επακριβώς οι ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό και το προφίλ του "ιδανικού υποψηφίου".

Μια επιχείρηση μπορεί να προσελκύσει υποψηφίους εσωτερικά δηλ. από τους ίδιους τους υπαλλήλους της ή εξωτερικά , από την αγορά εργασίας. Και στις δύο περιπτώσεις υπάρχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.

Όταν η θέση καλύπτεται εσωτερικά έχουμε τα παρακάτω πλεονεκτήματα :

- Οι ικανότητες του ατόμου που καλύπτει τη θέση είναι γνωστές
 - Αποτελεί κίνητρο και μέσο υποκίνησης των εργαζομένων για βελτίωση της απόδοσης τους ώστε να αυξήσουν τις πιθανότητες τους για προαγωγή
 - Μειώνεται το κόστος και ο χρόνος προσέλκυσης , επιλογής και εκπαίδευσης του νέου εργαζομένου
 - Δεν υπάρχει επιπλέον κόστος μισθοδοσίας για την επιχείρηση
- Το βασικό μειονεκτήματα της εσωτερικής προσέλκυσης είναι ότι η επιχείρηση κινδυνεύει να κλειστεί στον εαυτό της ,να μην υπάρχει εισροή νέων ιδεών ,να παγιωθεί ένας συγκεκριμένος τρόπος σκέψης και οργάνωσης ιδιαίτερα όταν οι συνθήκες στο εξωτερικό περιβάλλον αλλάζουν πολύ γρήγορα.

Για την **προσέλκυση προσωπικού** χρησιμοποιούνται συνήθως **επίσημες και ανεπίσημες μορφές**.

Επίσημες μορφές προσέλκυσης είναι

- οι αγγελίες,
- οι σύμβουλοι εξεύρεσης εργασίας
- τα σωματεία
- μέσω διαδικτύου
- από την πανεπιστημιακή κοινότητα
- με επιστολές ,διαφήμιση κ.λ.π

ενώ οι ανεπίσημες πηγές προσέλκυσης βασίζονται σε προσωπικές συστάσεις ή στην υπάρχουσα εμπειρία από προηγούμενη συνεργασία με την επιχείρηση π.χ. οι ασκούμενοι φοιτητές

Η μέθοδος ή οι μέθοδοι που θα χρησιμοποιηθούν εξαρτώνται από πολλούς παράγοντες όπως το μέγεθος και το είδος της επιχείρησης , το κόστος , ο διαθέσιμος χρόνος προκειμένου να ολοκληρωθούν οι προσλήψεις , η ειδικότητα των υποψηφίων , η προσφορά εργασίας στην αγορά κ.λ.π

Η επιλογή προσωπικού σε αμέσως επόμενο στάδιο αποτελεί εξίσου δύσκολο κομμάτι όσο και αυτό της προσέλκυσης προσωπικού. Αποτελεί μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες της ΔΑΠ γιατί οι επιλογές που θα γίνουν αν είναι σωστές τότε η επιχείρηση θα έχει κέρδος, ενώ αν γίνουν λανθασμένες προσλήψεις τότε αυτό θα κοστίζει στην επιχείρηση συνήθως σε μεγάλο βαθμό.

Τα βήματα ή οι μέθοδοι που ακολουθούνται κατά την διαδικασία της επιλογής ποικίλουν ανάλογα με τον οργανισμό, το είδος ,τον αριθμό προσλήψεων κ.λ.π. Στη συνέχεια θα εστιάσουμε στην επιλογή προσωπικού μετά από εξωτερική προσέλκυση.



Σχήμα 3 :Μέθοδοι & Εργαλεία για την Επιλογή προσωπικού

Συνήθως η διαδικασία της επιλογής ξεκινάει από τη **συμπλήρωση αίτησης** και κατάθεσης **βιογραφικού σημειώματος** από τους υποψηφίους .

Η περιγραφή της γνώμης προηγούμενου εργοδότη για τον υποψήφιο με τη μορφή **συστατικής επιστολής ή προφορικών συστάσεων** συμβάλλει σημαντικά στην επιλογή προσωπικού. Η **συνέντευξη** αποτελεί την πλέον διαδεδομένη μέθοδο επιλογής προσωπικού και σε πολλές περιπτώσεις είναι η το μοναδικό μέσο που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις. Σκοπός της συνέντευξης είναι να διαπιστώσει ο αξιολογητής σε ποιο βαθμό ο υποψήφιος ταιριάζει με το προφίλ του ιδανικού ατόμου για τη θέση και την επιχείρηση . Υπάρχουν διάφορα είδη συνεντεύξεων ως προς τη δομή :

- Ελεύθερη συνέντευξη
- Δομημένη συνέντευξη (τυποποιημένη)
- Συνέντευξη από έναν εξεταστή
- Συνέντευξη από επιτροπή
- Ατομική ή ομαδική συνέντευξη
- Συνέντευξη μέσω τηλεδιάσκεψης και
- Συμπεριφορική Συνέντευξη

Η συμπεριφορική συνέντευξη είναι το πλέον αξιόπιστο είδος συνέντευξης. Το βασικό περιεχόμενο αυτής της συνέντευξης συνίσταται σε ερωτήσεις προς τον υποψήφιο που αφορούν πραγματικά περιστατικά της επαγγελματικής ή της προσωπικής του ζωής ,από τα οποία προκύπτει ότι διαθέτει συγκεκριμένες ικανότητες ή χαρακτηριστικά προσωπικότητας.

Τα τελευταία χρόνια χρησιμοποιούνται σε μεγάλη έκταση διάφορα **τεστ ή ψυχομετρικά εργαλεία μέτρησης** για τη επιλογή προσωπικού. Για κάθε εργασίας υπάρχουν ορισμένα συγκεκριμένα επιθυμητά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ,τα οποία εξασφαλίζουν την επιτυχημένη άσκηση των καθηκόντων που περιέχονται σ' αυτή .Τα διάφορα τεστ επιλογής έχουν το κύριο πλεονέκτημα ότι προσφέρουν μια περισσότερο αντικειμενική θεώρηση στην επιλογή.

Υπάρχουν πολλά είδη τεστ ,ανάλογα με τα χαρακτηριστικά που πρόκειται να μετρηθούν:

- Τεστ διανοητικών ικανοτήτων ή ευφυΐας τα γνωστά IQ τεστ
- Τεστ ενδιαφερόντων
- Τεστ ικανοτήτων
- Τεστ προσωπικότητας
- Τεστ εκπαίδευσης
- Τεστ γνώσεων / επιτευγμάτων

Προφανώς εάν τα ερωτηματολόγια προσωπικότητας αν δεν συνδυαστούν με άλλες μεθόδους επιλογής μπορεί να ευνοήσουν ή να αποκλείσουν υποψηφίους που θα ήταν κατάλληλοι για τη θέση. Επίσης επιβεβλημένη είναι η χρήση τους από εξειδικευμένους σύμβουλους του χώρου.

Άλλος τρόπος επιλογής ιδιαίτερα αποτελεσματικός είναι η **πρόσληψη υπό δοκιμή** δηλ. ως ασκούμενοι , εργαζόμενοι με μικρής διάρκειας σύμβασης ,διεκπεραίωση ορισμένου έργου κ.λ.π . Οποιαδήποτε μέθοδος εξετάζει την απόδοση των υποψηφίων σε πραγματικές συνθήκες παρέχει τη δυνατότητα ελέγχου της καταλληλότητας του.

2.3.4 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη προσωπικού

Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαδικασία μάθησης που αποσκοπεί στην βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Πρόκειται για μία προγραμματισμένη διαδικασία η οποία σκοπεύει στην απόκτηση και βελτίωση των γνώσεων ,στην ανάπτυξη ικανοτήτων και επαγγελματικών δεξιοτήτων και στην τροποποίηση της στάσης και της συμπεριφοράς των εργαζομένων. ~~(ΠΑΠΑΛΑ...)~~ Η εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού αποτελεί σημαντικό κομμάτι για τους Μάνατζερς της επιχείρησης. Είναι μια σπουδαία λειτουργία που έχει ως στόχο την φροντίδα, την συνεχή εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού της επιχείρησης. Η εκπαίδευση έχει ως σκοπό να αναπτυχθούν οι γνώσεις του προσωπικού, οι ικανότητες και οι δεξιότητες του σε σχέση με την εργασία που επιτελεί ώστε να ικανοποιούν τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού σε ανθρώπινο δυναμικό. Η ανάπτυξη προσωπικού δίνει σ' αυτό σημαντικές ευκαιρίες για διεύρυνση της προσωπικότητας του όσο και για την βελτίωση των σχέσεων του στον χώρο εργασίας του. Το σημαντικό είναι ότι η ανάπτυξη πρέπει να αναδεικνύεται μέσα από την εκπαίδευση.

Στην εκπαίδευση και ανάπτυξη είναι αναγκαία η συμμετοχή όλων των εργαζομένων έτσι ώστε να ενδυναμώνεται το αίσθημα της ομαδικότητας, της ασφάλειας αλλά και της όρεξης να λαμβάνουν μέρος στις διάφορες δραστηριότητες που διοργανώνει η επιχείρηση. Αυτά είναι λόγοι που μπορούν ν' αναπτέρωσουν το ηθικό του προσωπικού και να του δώσουν δύναμη και κίνητρα για πιο σκληρή δουλειά με απώτερο σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι αποτελούν το αντικείμενο της εκπαίδευσης, όπου μέσα από μια οργανωμένη διαδικασία εμπλουτίζουν τις γνώσεις τους και τις δεξιότητές τους.

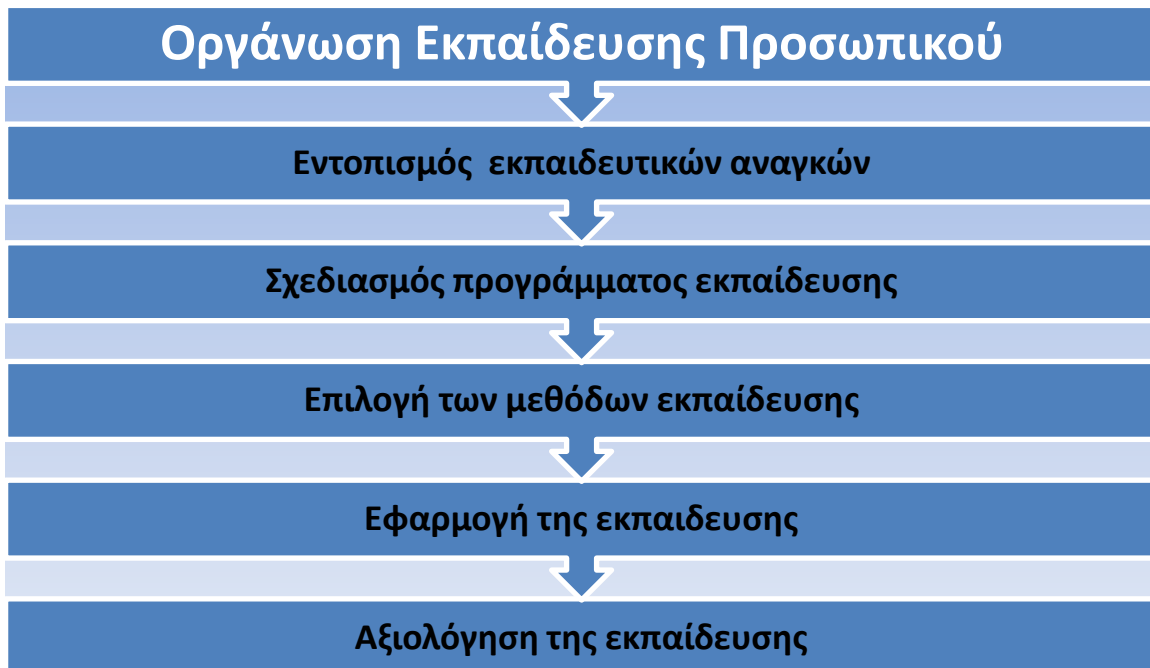
Η επαγγελματική εκπαίδευση αποσκοπεί στην βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού στην εργασία, στο κτίσιμο συνεργασίας και σχέσεων μεταξύ προσωπικού και προϊσταμένων. Επίσης βοηθά στην αντιμετώπιση διαφόρων προβλημάτων της επιχείρησης αλλά και στην εγρήγορση των προϊσταμένων σε περιπτώσεις απουσίας προσωπικού και κένωσης θέσεων. Ακόμη μέσα από την επαγγελματική εκπαίδευση υπάρχει η δυνατότητα για ενίσχυση της σιγουριάς και της αυτοπεποίθησης αλλά και της καριέρας κάποιων ατόμων κι σε άλλες επιχειρήσεις.

Η εκπαίδευση αυτή διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση ανάλογα με το μέγεθος δηλαδή αν είναι μεγάλη η μικρή, από την άποψη ότι σε μεγάλες επιχειρήσεις η εκπαίδευση πραγματοποιείται από εξειδικευμένα άτομα τα οποία φροντίζουν για τον συντονισμό και την διεξαγωγή των προγραμμάτων αυτών. Ο τομέας της εκπαίδευσης

καθορίζει τις ανάγκες της εκπαίδευσης , τον προγραμματισμό, τους στόχους της επιχείρησης. Οργανώνει την σύνταξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων, την διδασκαλία των μαθημάτων εμπλουτισμού γνώσεων, την εκπαίδευση των στελεχών που καλούνται να εκπαιδεύσουν το προσωπικό και τέλος την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από αυτήν.

Η οργάνωση της εκπαίδευσης προσωπικού περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια ,όπως αυτά παρουσιάζονται και στο διάγραμμα

- το στάδιο του εντοπισμού των εκπαιδευτικών αναγκών,
- του σχεδιασμού προγράμματος εκπαίδευσης
- το στάδιο της επιλογής μεθόδων εκπαίδευσης.
- το στάδιο της εφαρμογής της εκπαίδευσης και τέλος
- το στάδιο της αξιολόγησης



Σχήμα 4 :Οργάνωση Εκπαίδευσης Προσωπικού

Υπάρχουν τέσσερις μέθοδοι ανάλυσης εκπαιδευτικών αναγκών οι οποίες είναι η ανάλυση των στρατηγικών προγραμμάτων, οι εκπαιδευτικοί έλεγχοι, η ανάλυση απόδοσης και η ανάλυση της θέσης εργασίας. Για να είναι επιτυχής η μάθηση και να αποκτηθούν οι απαιτούμενες δεξιότητες και γνώσεις πρέπει οι εργαζόμενοι συνειδητά να παρακολουθούν τα εκπαιδευτικά προγράμματα αφού γίνει σωστά η υποκίνησή τους. Πρέπει να δίνεται στο προσωπικό το αίσθημα ικανοποίησης για να καταφέρουν να βγουν μέσα από αυτό κερδισμένοι δηλαδή να υπάρχει η επιβράβευση, η αμοιβή μιας επιτυχίας αλλά και η προαγωγή σε ανώτερη θέση.

Επίσης οι εκπαιδευόμενοι πρέπει να γνωρίζουν τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων τους για να βλέπουν την πρόοδο που σημειώνουν και να νιώθουν το αίσθημα της επιτυχίας και ότι οι προσπάθειές τους καρποφόρησαν. Μέσα από την εκπαίδευση προσωπικού επιτυγχάνεται και η διόρθωση των λαθών που τυχόν να προέκυψαν στην πορεία της ανάπτυξης της επιχείρησης.

Υπάρχουν διάφοροι μέθοδοι εκπαίδευσης όπως είναι:

1. Εκπαίδευση σε χώρους εντός της επιχείρησης
2. Εκπαίδευση σε χώρους εκτός της επιχείρησης
3. Επανεκπαίδευση

Η εκπαίδευση στο χώρο εργασίας είναι η πιο συνηθισμένη μέθοδος αφού ο εργαζόμενος βρίσκεται ήδη στο χώρο του δεν χρειάζεται να μπει στον κόπο να μεταβεί σε άλλο χώρο για να παρακολουθήσει τα εκπαιδευτικά προγράμματα. Συγκεντρώνεται το αναγκαίο υλικό και χωρίζεται σε μέρη για την ευκολότερη εκμάθηση του προσωπικού. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται για την άμεση απόκτηση γνώσεων των εργαζομένων. Το προσωπικό μαθαίνει όλα όσα είναι αναγκαία για την κάλυψη των καθηκόντων του και αποκτά εμπειρία με την πάροδο του χρόνου.

Η εκπαίδευση τώρα σε χώρους εκτός της εργασίας γίνεται σε περιπτώσεις που ο εκπαιδευόμενος αντιμετωπίζει δυσκολίες και χρειάζεται περισσότερο χρόνο για να τα εμπεδώσει αυτά που διδάσκεται. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται όταν είναι μεγάλος ο αριθμός ατόμων της εταιρίας ο οποίος υστερεί.

Η τρίτη μέθοδος εκπαίδευσης είναι η επανεκπαίδευση η οποία γίνεται για τους εργαζόμενους που κατάφεραν να αποδείξουν με τις πράξεις τους ότι δεν μπόρεσαν να κατανοήσουν πλήρως την προηγούμενη εκπαίδευση ή γιατί δεν κατάφεραν να ολοκληρώσουν τα εκπαιδευτικά μαθήματα που τους παρείχε η εταιρία. Επίσης ένας λόγος για να χρησιμοποιηθεί η μέθοδος αυτή είναι η περίπτωση να κριθεί από τους προϊσταμένους ότι κάποιοι από τους εργαζόμενους χρειάζονται ένα φρεσκάρισμα στις γνώσεις τους. Η επιχείρηση μας λοιπόν μπορεί να προσφέρει ένα οργανωμένο και ολοκληρωμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης στους υπαλλήλους του με σκοπό πάντα την επίτευξη των στόχων και των σκοπών που τέθηκαν για την μετέπειτα ευημερία της. Επίσης η εκπαίδευση διακατέχεται από κάποιες σημαντικές αρχές όπως αυτήν της συμμετοχής, της επανάληψης για καλύτερη κατανόηση των όσων λέχθηκαν, των απαιτούμενων γνώσεων σε σχέση με την θέση που προσφέρεται αλλά και της ανατροφοδότησης πληροφοριών.

Η αξιολόγηση είναι σημαντικό στάδιο της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Στην ουσία πρόκειται για σύγκριση των στόχων με το αποτέλεσμα με σκοπό την απάντηση κατά πόσο η εκπαίδευση έχει πετύχει το σκοπό της. Συχνά παραλείπεται καθώς είναι δύσκολο να τεθούν μετρίσιμοι στόχοι και ακόμα δυσκολότερο να συγκεντρωθούν οι απαραίτητες πληροφορίες για το αποτέλεσμα.

Τέλος η ανάπτυξη των στελεχών είναι μια συνειδητή και συστηματική διαδικασία ελέγχου της ανάπτυξης των στελεχιακών πόρων της επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων και των στρατηγικών του οργανισμού (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003) .

Για να γίνει αποτελεσματικό το σύστημα ανάπτυξης στελεχών της επιχείρησης πρέπει η αυτό-ανάπτυξη, η κατευθυνόμενη ανάπτυξη από την επιχείρηση αλλά και η κατευθυνόμενη ανάπτυξη από τους προϊσταμένους να συνδυάζονται αρμονικά. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη στελεχών είναι πιο αποτελεσματικές όταν οι μέθοδοι προσαρμόζονται στις ανάγκες των εργαζομένων αλλά και στο χαρακτήρα τους.

2.3.5 Αξιολόγηση Εργαζομένων

Η αξιολόγηση των εργαζομένων είναι η διαδικασία αξιολόγησης και εκτίμησης του εργαζομένου, με σκοπό να οριστεί ο βαθμός στον οποίο φέρνει εις πέρας τη δουλειά του αποδοτικά. (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003).

Η αξιολόγηση προσωπικού

- λειτουργεί ως μέτρο ελέγχου του βαθμού στον οποίο κάθε εργαζόμενος συμβάλει στην προσπάθεια επίτευξης των στόχων της επιχείρησης.
- Συμβάλλει καθοριστικά στην εφαρμογή συστημάτων προαγωγής, μεταθέσεων, αμοιβών κτλ.
- Μέσα από την ορθή και δίκαιη αξιολόγηση αναπτύσσονται οι ικανότητες του προσωπικού πράγμα που βοηθά στην καλύτερη λειτουργία και ανάπτυξη της επιχείρησης.
- Κατά την διαδικασία αξιολόγησης των εργαζομένων γίνεται ενημέρωση για τις επιδόσεις τους ούτως ώστε αν υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης και διόρθωσης κακών χειρισμών να γίνουν σύντομα οι απαιτούμενες ενέργειες. Στόχος είναι ο εντοπισμός των κύριων προβλημάτων και αδυναμιών των εργαζομένων και η σύντομη επίλυσή τους
- Υπάρχει η επαναπληροφόρηση για αποφυγή ανεπιθύμητων συμπεριφορών στο εσωτερικό της επιχείρησης.
- Η επιχείρηση μέσω της επιβράβευσης μετά από την προκαθορισμένη αξιολόγηση, δίνει το έναυσμα στο προσωπικό να επιδείξει περισσότερο ζήλο και μεγαλύτερη προσπάθεια, άρα και υψηλότερη αποδοτικότητα στα καθήκοντά του.
- Η παροχή κινήτρων ενισχύει το αίσθημα ικανοποίησης και νιώθουν ότι επικρατεί το δίκαιο και το αξιοκρατικό στην επιχείρηση. Επίσης δίνει ώθηση στην υποκίνησή του προσωπικού και στην αφοσίωση του στην επιχείρηση.

Η αξιολόγηση μπορεί να γίνει από τον άμεσο προϊστάμενο ,από τον ίδιο τον αξιολογούμενο ,από τους υφισταμένους του ,από τους συναδέλφους και συνεργάτες , από τους πελάτες ,αλλά και από όλους μαζί (Βαξεβανίδου, Ρεκλείτης ,2012).

Η αξιολόγηση από τον άμεσο προϊστάμενο είναι η πιο συνήθης πρακτική . Αυτή η μορφή προσδίδει όλο το βάρος στον προϊστάμενο ούτως ώστε να καταφέρει να αξιολογήσει την εικόνα του κάθε εργαζόμενου. Ο προϊστάμενος κάθε τμήματος της επιχείρησης είναι κατάλληλος για την αξιολόγηση της απόδοσης προσωπικού αφού παρακολουθεί καθημερινά την δουλειά του και μπορεί να σχηματίσει μια ολοκληρωμένη γνώμη γι' αυτό. Υπάρχει εμπιστοσύνη τόσο στον προϊστάμενο όσο και στην κρίση του, ο οποίος έχει ευθύνη απέναντι στους εργαζομένους και στα τμήματα της επιχείρησης γενικότερα.

Οφείλει να είναι δίκαιος απέναντι στο προσωπικό και να συμπεριφέρεται αντικειμενικά και συμβουλευτικά σε οποιονδήποτε χρειάζεται την βοήθειά του για να κατευθυνθεί προς τον δρόμο που επιχείρηση πρεσβεύει, αυτόν της επιτυχίας.

Η αξιολόγηση μπορεί να γίνει και από τον ίδιο τον εργαζόμενο δηλαδή η λεγόμενη **αυτοαξιολόγηση** που είναι αναγκαία για κάποια άτομα να μπορούν να κρίνουν τις επιδόσεις τους και ν' αξιολογήσουν τον εαυτό τους από μόνοι τους. Η τεχνική της αυτοαξιολόγησης είναι ιδανική όταν χρησιμοποιείται για τη βελτίωση της απόδοσης και την εξέλιξη της πορείας του εργαζομένου στην επιχείρηση. (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003).

Η **αξιολόγηση από υφιστάμενους** , αν και σπάνια χρησιμοποιείται αυτός ο τρόπος αξιολόγησης ,ωστόσο ενδείκνυται για τη συλλογή απόψεων των υφισταμένων για τον προϊστάμενο τους σχετικά με την συμπεριφορά του, το διοικητικό του έργο ,τις ικανότητες διαχείρισης κρίσεων και τη δυνατότητα έμπνευσης και μετάδοσης οραματισμού και στόχων. Μια αξιολόγηση τέτοιου τύπου έχει το μειονέκτημα ότι οι υφιστάμενοι μεροληπτούν λόγω του φόβου της εξουσίας ή επειδή θέλουν να κερδίσουν την εύνοια του. Για την αποφυγή τέτοιων προβλημάτων οι αξιολογήσεις μπορεί να είναι ανώνυμες και εφαρμόζεται καλύτερα από μεγάλες επιχειρήσεις (Βαξεβανίδου, Ρεκλείτης ,2012).

Εκτός από την αξιολόγηση από τον προϊστάμενο ,τους υφισταμένους και την αυτοαξιολόγηση υπάρχει και η **αξιολόγηση** που γίνεται **από τον ίδιο τον πελάτη** της επιχείρησης ειδικά αν αυτή ασχολείται με παροχή υπηρεσιών και το προσωπικό έρχεται σε άμεση επαφή με τον ίδιο τον πελάτη. Δηλαδή κάποιος πελάτης μπορεί να μεταφέρει κάτι θετικό ή αρνητικό αν είναι ευχαριστημένος ή δυσαρεστημένος από κάποια άτομα που τον εξυπηρετούν, στον υπεύθυνο τμήματος με τον δικό τους τρόπο ακόμα και σε ανώτερα πρόσωπα.

Τον τελευταίο καιρό υπάρχουν επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν **την αξιολόγηση των 360 μοιρών** που είναι μια σύμπτυξη όλων των στοιχείων από τις προηγούμενες μεθόδους αξιολόγησης. Πλεονέκτημα της αξιολόγησης αυτής, είναι η αντικειμενικότητα και η ποιοτική πληροφόρηση. Κατά τη μέθοδο αυτή τα στοιχεία της απόδοσης του προσωπικού συλλέγονται από τους υπεύθυνους της ΔΑΠ, από τους συνάδελφους τους και κάποιες φορές από τους πελάτες της επιχείρησης.

Η αξιολόγηση εργαζομένων μπορεί να γίνει και **από ειδικές επιτροπές** που συνήθως αποτελούνται από τον άμεσα προϊστάμενο και άλλα στελέχη που ανήκουν σε ανώτερη ιεραρχικά βαθμίδα από αυτήν των αξιολογούμενων αλλά γνωρίζουν πολύ καλά το αντικείμενο της εργασίας που αξιολογούν.

Τέλος υπάρχει και **η αξιολόγηση από εξωτερικούς συμβούλους** που συνίσταται στις περιπτώσεις των επιχειρήσεων που δεν διαθέτουν το κατάλληλο στελεχιακό δυναμικό ή την υλικοτεχνική υποδομή για να κάνουν αξιόλογες εκτιμήσεις.

Υπάρχουν διάφοροι **μέθοδοι αξιολόγησης** προσωπικού όπως αυτήν της ατομικής αξιολόγησης, της αξιολόγησης κατά ζεύγη αλλά και της περιγραφικής μεθόδου. “Σύμφωνα με **την ατομική μέθοδο αξιολόγησης** προσδιορίζονται κάποιοι παράγοντες απόδοσης προσωπικού όπως το εκπαιδευτικό υπόβαθρο, την ποσοτική απόδοση αλλά και ποιοτική απόδοση, την συνεργασία την πρωτοβουλία την προθυμία, τον ζήλο, την υπευθυνότητα και την διοικητική ικανότητα”(Π. Φαναριώτη,1997) .

Στην μέθοδο κατά ζεύγη η αξιολόγηση γίνεται με πληροφορίες που συγκεντρώνονται για καθέναν από το προσωπικό συγκρινόμενες με τους υπολοίπους εργαζόμενους της επιχείρησης που βρίσκονται στο ίδιο τμήμα και εκτελούν τα ίδια καθήκοντα. Μετά από αυτό δημιουργείται ένας πίνακας αξιολόγησης ο οποίος είναι πολύ βοηθητικός για την μετέπειτα ανάπτυξη της επιχείρησης και για τις αποφάσεις της διοίκησης σε ότι έχει να κάνει με την εξέλιξη των εργαζομένων. **Η περιγραφική μέθοδος** από την άλλη δίνει την δυνατότητα στο υπεύθυνο να καταλάβει και να περιγράψει από μόνος του την περίπτωση του καθενός από τους υποψήφιους όσο και την ποιότητα και την μόρφωσή του

Η αξιολόγηση του προσωπικού συνδέεται άμεσα με τα συστήματα αμοιβών τα οποία βασίζονται σε αυτήν τις περισσότερες φορές και αποτελούν σημαντικό κριτήριο.

Για να είναι αποτελεσματικό το σύστημα αξιολόγησης μιας επιχείρησης πρέπει να μπορεί να είναι κατανοητό σε όλα τα μέλη της καθώς και να συμβαδίζει με την επιχείρηση τις δραστηριότητες και τις υπηρεσίες της. Εάν το σύστημα αυτό δεν γίνει αποδεκτό από το προσωπικό δεν θα υπάρχει σωστή λειτουργία διότι δεν θα το εμπιστεύονται με αποτέλεσμα να μην πετυχαίνει αυτό που οι υπεύθυνοι της ΔΑΠ επιθυμούν.

Ο υπεύθυνος της ΔΑΠ μέσα από την αξιολόγηση που γίνεται δίνει κατευθυντήριες γραμμές σε όσους ξέφυγαν από την πορεία που χάραξε η επιχείρηση. Βάση των ικανοτήτων του κάθε υπαλλήλου ο υπεύθυνος της ΔΑΠ συμβουλεύει τον κάθε ένα ξεχωριστά πώς να καταφέρει να πραγματοποιήσει τις φιλοδοξίες και τα όνειρα που η επιχείρηση μπορεί να του προσφέρει.

Η αξιολόγηση του προσωπικού δημιουργεί άγχος τις περισσότερες φορές σε αυτό αλλά και διάφορους προβληματισμούς στην διοίκηση. Όμως μέσα από αυτήν δίνεται το κίνητρο στους εργαζομένους για καλύτερες επιδόσεις και ειδικότερα όταν μετά από αυτήν υπάρχει συζήτηση μεταξύ προσωπικού και προϊσταμένων και ανταλλάσσονται ιδέες και απόψεις. Κάποια άτομα που έχουν υψηλές επιδόσεις αυξάνουν και το επίπεδο των προσωπικών τους προσδοκιών δηλαδή όσο βελτιώνονται οι επιδόσεις τους και η αξιολόγηση επιδρά στην προσωπική τους ανάπτυξη θέτουν δικούς τους στόχους προσπαθώντας να τους

πετύχουν και ασκούν την αυτοκριτική τους. Έτσι το σύστημα αξιολόγησης κάποιες φορές επιδρά στο βαθμό ικανοποίησης του ατόμου , ανάλογα με την πραγματοποίηση των στόχων του.

2.3.6 Συστήματα Αμοιβών

Η αμοιβή αποτελεί ανταπόδοση προς τον εργαζόμενο για την συμμετοχή του στην κοινή προσπάθεια για την επιδίωξη των σκοπών της επιχείρησης(Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς,2003). Αποτελούν σημαντικό παράγοντα της επιχείρησης καθώς οι εργαζόμενοι το θεωρούν ως βασικό κίνητρο της ικανοποίησης αναγκών και της υποκίνησής τους .

Η αμοιβή της εργασίας είναι το κυριότερο και αποτελεσματικότερο μέσο για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων το οποίο χρησιμεύει

- ως μέσο προσέλκυσης και διατήρησης των εργαζομένων στην επιχείρηση
- ως παράγων αύξησης της παραγωγικότητας και εξοικονόμησης κόστους
- ως παράγων υλοποίησης των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης
- ως παράγων διαμόρφωσης της εταιρικής κουλτούρας
- ως παράγων διαμόρφωσης των εργασιακών σχέσεων

Οι ανταμοιβές των εργαζομένων μπορεί να είναι οικονομικές και μη οικονομικές.

Οι οικονομικές αμοιβές αποτελούνται από τρεις κατηγορίες

- Τις άμεσες ή σταθερές οικονομικές αμοιβές (μισθός)
- Τις μεταβλητές ή κίνητρα (π.χ bonus)
- Άλλες οικονομικές παροχές (π.χ. ασφάλιση , σίτιση ,αυτοκίνητο)

Οι μη οικονομικές αμοιβές συνίσταται σε εργασιακούς παράγοντες που αφορούν το περιεχόμενο της εργασίας και το περιβάλλον.

Το βασικό μέρος των αμοιβών είναι οι άμεσες ή σταθερές οικονομικές αμοιβές . Μέχρι τώρα έχουν αναπτυχθεί τρία βασικά συστήματα σταθερών αμοιβών ήτοι το σύστημα αμοιβών που στηρίζεται:

- στα τυπικά χαρακτηριστικά του εργαζομένου
- στην αξία της θέσης που κατέχει ο εργαζόμενος
- στις ικανότητες και απόδοση του εργαζομένου

Το πρώτο σύστημα που στηρίζεται στα τυπικά χαρακτηριστικά του εργαζομένου εφαρμόζεται κυρίως στο δημόσιο τομέα. Τα μόνα πλεονεκτήματα του συστήματος είναι ότι είναι αντικειμενικό και εύκολο στο σχεδιασμό του αλλά το σύστημα αυτό δεν παρακινεί τους εργαζόμενους και είναι άδικο .

Το δεύτερο σύστημα που στηρίζεται στην αξία της θέσης που κατέχει ο εργαζόμενος είναι το πλέον διαδεδομένο στην πράξη και η λογική του είναι ότι η αμοιβή του εργαζομένου προσδιορίζεται από την αξία – σπουδαιότητα της θέσης που κατέχει για την επιχείρηση.

Το τρίτο σύστημα αμοιβών στηρίζεται στις ικανότητες του εργαζομένου. Το σύστημα αυτό έχει αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια και η βασική λογική του είναι ότι οι σταθερές αμοιβές του κάθε εργαζόμενου προσδιορίζονται από τα ουσιαστικά του προσόντα.

Σε κάθε επιχείρηση υπάρχουν οι παράγοντες που καθορίζουν τα επίπεδα αμοιβών όπως: η προσφορά και η ζήτηση εργασίας, οι αμοιβές που επικρατούν στην αγορά γενικότερα, η ικανότητα που έχει ο εργοδότης στις πληρωμές, η και η παραγωγικότητα. Οι ατομικές αμοιβές των εργαζομένων μπορούν να δίδονται με βάση την αξιολόγηση της εργασίας τους και της προόδου που σημειώνουν κάθε μήνα. Καθορίζονται με βάση την προσπάθεια, τις γνώσεις, την κατάρτιση και τις δεξιότητες του καθένα χωριστά.

Ο σχεδιασμός του συστήματος αμοιβών για να αποβεί αποτελεσματικός πρέπει να βασιστεί πάνω σε θεωρίες που είναι κατάλληλες για την ερμηνεία των συμπεριφορών του προσωπικού της επιχείρησης. Οι βασικότερες θεωρίες είναι:

- **Η θεωρία της δικαιοσύνης** όπου ο εργαζόμενος συγκρίνει αυτά που προσφέρει στην επιχείρηση δηλαδή τις γνώσεις, τις ικανότητες, τα προσόντα, την προσπάθεια και τα θετικά του αποτελέσματα με αυτά που απολαμβάνει δηλαδή τον μισθό του και τις προοπτικές που έχει για επαγγελματική ανέλιξη-καριέρα. Μέσα από αυτό το άτομο μπορεί να αισθανθεί στο αν είναι δίκαια η επιχείρηση μαζί του ή όχι δηλαδή αν λαμβάνει λιγότερα απ' όσα προσφέρει. Επίσης εργαζόμενος συγκρίνει τον εαυτό του με τους υπόλοιπους συναδέλφους του μέσα και έξω από την επιχείρηση στο αν δουλεύει περισσότερο ή λιγότερο από κάποιους αλλά αμείβεται το ίδιο. Οι οικονομικές αμοιβές θα πρέπει να γίνονται αντιληπτές ως δίκαιες συγκριτικά με τα όσα προσφέρει και συγκριτικά με τους υπόλοιπους συναδέλφους του μέσα και έξω από την επιχείρηση.
- **Η θεωρία των προσδοκιών** που σύμφωνα με αυτή η διάθεση του ατόμου για απόδοση εξαρτάται από την προσδοκία του για τη σχέση μεταξύ προσπάθειας, απόδοσης και αμοιβής. Στις περιπτώσεις που όταν ο εργαζόμενος προσπαθήσει σκληρά αποδώσει και αν αποδώσει πάρει τις κατάλληλες αμοιβές, η προσδοκία είναι θετική και αυξάνει την ανάγκη των εργαζομένων για μεγαλύτερες αποδόσεις. Εδώ βλέπουμε την ανάγκη για σύνδεση των αμοιβών με την απόδοση των εργαζομένων.
- **Η θεωρία διατήρησης κινήτρων** του Herzberg υποστηρίζει ότι όταν οι εργασιακοί παράγοντες διατήρησης δεν βρίσκονται σε επίπεδα ικανοποιητικά δημιουργούν απογοήτευση στο προσωπικό της επιχείρησης με αποτέλεσμα η απόδοση του να μειώνεται. Μερικοί παράγοντες που δεν παρακινούν τους εργαζομένους και την απόδοσή τους είναι η σταθερότητα μισθών, οι κακές συνθήκες εργασίας, οι τρόποι ελέγχου και εποπτείας. Από την άλλη οι παράγοντες κίνητρα όπως είναι η αναγνώριση, το αίσθημα της επιτυχίας, οι προοπτικές

ανέλιξης κ.λ.π παρακινούν τους εργαζόμενους και ενεργοποιούν το αίσθημα της απόδοσης.

Ο δίκαιος μισθός είναι παράγοντας παρακίνησης των εργαζομένων και το αίσθημα αυτού διαμορφώνεται κυρίως από το μέγεθος των αναγκών τους και όχι από το πόσο μεγάλος είναι ο μισθός τους.

Είναι ίσως ο σημαντικότερος παράγοντας που προσδιορίζει τη συμπεριφορά των εργαζομένων σε σχέση με τους συναδέλφους τους και το κλίμα που επικρατεί στον χώρο της επιχείρησης. Αν ο μισθός θεωρείται άδικος δεν μπορεί να αποφευχθούν και οι διάφορες κοινωνικές συγκρούσεις στην εταιρία. Αντικειμενικά δίκαιη αμοιβή είναι αυτή η οποία είναι δίκαια και για τον εργαζόμενο και για την επιχείρηση . Κάτι άλλο που διαμορφώνει τον δίκαιο μισθό είναι η αξία της εργασίας που ο κάθε εργαζόμενος προσφέρει για την εκπλήρωση των στόχων που έθεσε η επιχείρηση.

Τα συστήματα αμοιβών όπως κάθε τι άλλο εξελίχθηκαν στο πέρασμα του χρόνου. Παλαιότερα σε μικρές επιχειρήσεις υπήρχε συνεννόηση μεταξύ εργοδοτών και προσωπικού για τον καθορισμό μιας δίκαιης αμοιβής με βάση τα προσόντα του ατόμου και τις ανάγκες της επιχείρησης ταυτόχρονα. Το ύψος των αμοιβών βασιζόταν στα ζητούμενα των εργαζομένων και στο τι ήταν διαθέσιμη η επιχείρηση να δώσει. Οι αυξήσεις των μισθών επίσης αποτελούσαν ακόμα μια κινητήρια δύναμη για τον εργαζόμενο της επιχείρησης και ήταν αποκλειστική απόφαση του εργοδότη. Αυτή η συνεννόηση λοιπόν μεταξύ υπαλλήλων και εργοδοτών λειτουργούσε θετικά μέχρι που το προσωπικό ξεκίνησε να συζητά για το θέμα της μισθοδοσίας. Αυτό ξεκίνησε να δημιουργεί προβλήματα και αντιπάθειες για το λόγο του ότι κάποιοι αμείβονταν περισσότερο και κάποιοι λιγότερο στις ίδιες θέσεις πράγμα που ήταν άδικο.

Αργότερα στις νεότερες επιχειρήσεις άρχισε να χρησιμοποιείτε το σύστημα αμοιβών με βάση την θέση και την αξία του εργαζόμενου. Ήταν το πιο δίκαιο σύστημα αμοιβών αφού ανάλογα με τα προσόντα του κάθε ατόμου, τις γνώσεις και τις δεξιότητες αλλά και τη μόρφωση του αμείβεται. Με αυτό τον τρόπο είναι περιορίζονται οι αντιζηλίες, παρεξηγήσεις και κόντρες για το θέμα του μισθού. Σε αυτό το σύστημα αμοιβών προκύπτει το θέμα ότι δεν είναι σωστό να δαπανώνται τεράστια ποσά σε αυξήσεις χωρίς να ελέγχεται η αποδοτικότητα και τα αποτελέσματα αυτών των αυξήσεων .

Απάντηση στο παραπάνω πρόβλημα έδωσε η φιλοσοφία της αμοιβής βάση της απόδοσης. Ο κύριος στόχος του συστήματος αυτού είναι να εξασφαλιστεί ότι ο εργαζόμενος με την υψηλότερη απόδοση θα λαμβάνει και το μεγαλύτερο μισθό ή τις μεγαλύτερες αυξήσεις. Το σύστημα αυτό που είναι δίκαιο αφού αμείβεται όποιος παράγει και η επιχείρηση ωφελείται αφού είναι ισχυρό μέσο παρακίνησης των εργαζομένων παρουσιάζει το εξής κύριο μειονέκτημα. Η αξιολόγηση της ατομικής απόδοσης έρχεται σε αντίθεση με τους στόχους της ομαδικής απόδοσης και της επικέντρωσης στον πελάτη που οι σύγχρονες θεωρίες διοίκησης προτείνουν ολοένα και περισσότερο .

Η νέα γενιά συστημάτων αμοιβής χρησιμοποιεί ένα ευρύ φάσμα μισθολογικών συστημάτων μέσα στην επιχείρηση. Τα υψηλόβαθμα στελέχη εκπαιδεύονται για να

μπορούν φτιάχνουν συνθήκες τέτοιες ώστε να ενδυναμώνονται οι υφιστάμενοί τους μέσα από διάφορα προγράμματα αξιολόγησης και πληροφόρησης της απόδοσής τους. Βρίσκουν τρόπους υποκίνησης του προσωπικού και τους δείχνουν τον δρόμο για να μάθουν πως θα κάνουν καλύτερα την δουλειά τους . Οι αμοιβές ανάλογες της προόδου τους αλλά διαφοροποιούνται ανάλογα με το τι είναι σημαντικό για τα άτομα και την επιχείρηση.

Καταλήγοντας συμπεραίνουμε ότι τα συστήματα αμοιβών πρέπει να προσφέρουν ευελιξία προσαρμογής στις προσωπικές ανάγκες του εργαζομένου, να δίνουν σε όλους τη δυνατότητα συμμετοχής , να ενθαρρύνουν τις συμπεριφορές που βοηθούν την επιχείρηση να πετύχει τους στόχους της ενώ ταυτόχρονα θα κάνουν τα άτομα να νιώσουν σημαντικά κι ότι εκτιμάται η συνεισφορά τους .

Αυτά τα συστήματα της νέας γενιάς θα προσφέρουν ευελιξία προσαρμογής στις προσωπικές ανάγκες του καθενός προσφέροντας την δυνατότητα της συμμετοχής. Θα βοηθήσουν τα άτομα που προσφέρουν τα μέγιστα στην επιχείρηση να πετύχουν τους στόχους που έθεσαν μαζί με την επιχείρηση και συνάμα θα κάνουν τα άτομα αυτά να νιώσουν σημαντικοί και ότι αξίζουν να βρίσκονται εκεί.

2.3.7 Εργασιακές σχέσεις

Ο όρος εργασιακές σχέσεις εκφράζει την τριμερή επίσημη και ανεπίσημη σχέση ανάμεσα α) σε μια ορισμένη ομάδα εργαζομένων (συνδικαλιστικοί εκπρόσωποι ,ενώσεις ή αντιπροσωπευτικά όργανα) , β) στους εργοδότες (επαγγελματικές οργανώσεις) και γ) στους εργασιακούς φορείς του κράτους .Οι εργασιακές σχέσεις περιλαμβάνουν τις σχέσεις εργασίας με τους μισθούς και τα ημερομίσθια ,την απασχόληση και την ανεργία , τις συλλογικές διαπραγματεύσεις ,τις συλλογικές συμβάσεις ,τις συλλογικές διαφορές και απεργίες ,την κοινωνική ασφάλιση , το χρόνο εργασίας ,τις παροχές καθώς και θέματα όπως οι επιπτώσεις της νέας τεχνολογίας στην απασχόληση , ο θεσμός της συμμετοχής και άλλα συναφή (Μούζα-Λαζαρίδη ,2013).

Μπορούμε συνοπτικά να πούμε ότι το αντικείμενο των εργασιακών σχέσεων είναι στενά συνδεδεμένο με τη μελέτη των παραγόντων που επηρεάζουν την οργάνωση και λειτουργία των οργανισμών. Οι παράγοντες αυτοί εξειδικεύονται στο σύστημα διοικήσεως, στις οργανωτικές πλευρές της εργασίας (οι οποίες εκφράζονται μέσα από το πλαίσιο των συνθηκών της εργασίας), στο φυσικό περιβάλλον της εργασίας, καθώς και στους ειδικότερους όρους απασχόλησης των εργαζομένων στους οποίους περιλαμβάνονται ο χρόνος απασχόλησης, τα συστήματα αμοιβών του προσωπικού, τα συστήματα δικαιωμάτων και υποχρεώσεων των εργαζομένων, καθώς και το διεκδικητικό πλαίσιο των εργαζομένων. Δοθέντος ότι, οι εργασιακές σχέσεις στην πράξη επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό τους εργαζομένους, το σύστημα και οι όροι απασχόλησης ρυθμίζονται με νομικά κείμενα, όπως είναι οι συλλογικές συμβάσεις, οι νόμοι και τα διατάγματα. Ειδικότερα, αντικείμενο των ρυθμίσεων αυτών αποτελούν τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των εργαζομένων και των εργοδοτών, οι συνέπειες των τυχόν

παραβάσεων των κανόνων απασχόλησης εκ μέρους αμφοτέρων των μερών, οι διαδικασίες σύναψης των συλλογικών συμβάσεων, ο τρόπος συγκρότησης και λειτουργίας των συνδικαλιστικών οργανώσεων, το δικαίωμα και οι περιορισμοί των εργαζομένων για απεργία στα πλαίσια των διεκδικητικών του προσπαθειών, τα θέματα πρόσληψης και απόλυσης των εργαζομένων και κάθε άλλο θέμα το οποίο αφορά στους όρους και στις συνθήκες απασχόλησης των εργαζομένων μέσα στους οργανισμούς.

Το σύστημα των εργασιακών σχέσεων ως πλαίσιο λειτουργίας των εργαζομένων στο χώρο των επιχειρήσεων αποτελεί την προϋπόθεση για την αποτελεσματική λειτουργία όλων των επιχειρηματικών οργανισμών, λόγω δε του ρόλου που παίζουν στην ολοκλήρωση των στόχων των οργανισμών αποκτούν ιδιαίτερη σημασία για την εξασφάλιση της ποιοτικής και ποσοτικής αναβάθμισης των παραγομένων προϊόντων και υπηρεσιών. Με τα δεδομένα αυτά, οι παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν το πλαίσιο των εργασιακών σχέσεων θετικά ή αρνητικά, μπορεί να διακριθούν σε δύο βασικές κατηγορίες, ήτοι: σε εσωτερικούς και εξωτερικούς. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν οι παράγοντες που συσχετίζονται με το περιβάλλον της εργασίας, με το σύστημα οργάνωσης-λειτουργίας και διοίκησης των οργανισμών όπως και με το είδος της εργασίας, ενώ στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν κυρίως οι παράγοντες που συναρτώνται με τον τόπο εγκατάστασης των επιχειρήσεων, το νομικό καθεστώς που διέπει γενικά τα συστήματα οργάνωσης, διοίκησης και λειτουργίας των επιχειρήσεων, καθώς επίσης και οι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος, όπως είναι οι συγκοινωνίες, οι συνθήκες στέγασης των εργαζομένων, καθώς και διάφορες διευκολύνσεις που παρέχονται από το οικιστικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις. Στην κατηγορία των εξωτερικών παραγόντων βασική θέση κατέχουν οι συνθήκες οι οποίες επηρεάζουν την οικονομία της χώρας γενικά, το ισχύον φορολογικό σύστημα, το πλήθος των περιβαλλοντικών περιορισμών που επιβάλλονται σε σχέση με τη λειτουργία των επιχειρήσεων, καθώς και οι επιδράσεις της τεχνολογίας οι οποίες υποχρεώνουν τις επιχειρήσεις και τους εργαζομένους σε συνεχείς προσαρμογές τόσο του εξοπλισμού όσο και των τεχνικών γνώσεων του προσωπικού. Τόσο η κατηγορία των εσωτερικών, όσο και η κατηγορία των εξωτερικών παραγόντων λειτουργούν ως θετικά ή αρνητικά στοιχεία στη διαδικασία διεξαγωγής του έργου των επιχειρήσεων ανάλογα με τη φύση τους και με τον τρόπο που αυτοί επηρεάζουν την όλη λειτουργία των οργανισμών.

2.3.8 Υγιεινή και Ασφάλεια των εργαζομένων

Ύψιστο δικαίωμα των εργαζομένων και απαραίτητο στοιχείο μιας κοινωνικά δίκαιης πολιτείας αποτελεί η προστασία της ασφάλειας και της υγείας των εργαζομένων, η πρόληψη των επαγγελματικών ατυχημάτων και γενικά η βελτίωση των συνθηκών εργασίας. Όταν ένα περιβάλλον δεν είναι ασφαλές και υγιεινό, τότε μπορεί να επηρεαστεί αρνητικά η απόδοση του εργαζομένου αλλά και η υποκίνησή του, αφού η ασφάλεια είναι

μια από τις θεμελιώδεις ανάγκες του ανθρώπου και αν δεν την εξασφαλίσει δεν μπορεί να λειτουργήσει σωστά (Πορφυρίδης, 2008).

Το εργασιακό περιβάλλον μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την απόδοση και υποκίνηση του εργαζομένου. Γι' αυτό θα αναφερθούν οι παράγοντες που επηρεάζουν την υγεία και ασφάλεια του εργασιακού χώρου.

- Από τους παράγοντες του περιβάλλοντος ίσως οι σπουδαιότεροι είναι η φύση του έργου που εκτελείται και, ιδιαίτερα, η τεχνολογία και οι συνθήκες εργασίας.
- Ένας άλλος ζωτικός παράγοντας είναι η στάση του εργαζομένου απέναντι στα θέματα υγείας και ασφάλειας, η οποία μπορεί να είναι από έντονο ενδιαφέρον ως και απάθεια.
- Σαν τρίτο παράγοντα μπορούμε να αναφέρουμε την πολιτεία η οποία με τη σχετική νομοθεσία που θεσπίζει μπορεί να προστατέψει τους εργαζομένους.
- Ο τέταρτος παράγοντας είναι τα συνδικαλιστικά όργανα (σωματεία, ομοσπονδίες, εργατικά κέντρα κ.λ.π.), τα οποία ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για την ασφάλεια των μελών τους και χρησιμοποιούν την πολιτική τους δύναμη για την ψήφιση σχετικών νόμων.
- Άλλο ένα στοιχείο είναι και οι ίδιοι επιχειρηματίες, οι οποίοι εμπορούμενοι από αισθήματα κοινωνικής ευθύνης, σχεδιάζουν και εφαρμόζουν προγράμματα υγείας και ασφάλειας.
- Τέλος, οι οικονομικές συνθήκες επηρεάζουν τα προγράμματα υγείας και ασφάλειας, αφού τα σχετικά κόστη εφαρμογής τους καμία φορά είναι απαγορευτικά για τις επιχειρήσεις.

Οι κανόνες Υγιεινής και Ασφάλειας των Εργαζομένων στους χώρους εργασίας είναι απαίτηση της εποχής μας και στόχος κάθε κοινωνίας με βασικές αρχές για την προστασία της ανθρώπινης ζωής και του φυσικού περιβάλλοντος.

Οι διεθνείς συμβάσεις της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας (ΔΟΕ), οι Οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ) και οι κανονιστικές/νομοθετικές διατάξεις στην Ελλάδα υποχρεώνουν τους εργοδότες και τους εργαζομένους να λαμβάνουν τα κατάλληλα μέτρα ασφάλειας και υγιεινής, ώστε να προληφθούν τα εργατικά ατυχήματα και οι επαγγελματικές ασθένειες, να προστατευθεί η υγεία του ανθρώπινου δυναμικού και να αποφευχθούν τόσο η δημιουργία επικίνδυνων καταστάσεων όσο και η ρύπανση του φυσικού περιβάλλοντος. Για να επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί πρέπει υποχρεωτικά οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι να τηρούν σχολαστικά τους κανόνες που έχουν συμφωνηθεί. Οι κανόνες αυτοί καθορίζουν το πλαίσιο στο οποίο χρησιμοποιούνται οι εξωτερικοί και εσωτερικοί χώροι των κτιρίων των εργασιακών χώρων, καθώς και τους τρόπους με τους οποίους εκτελούνται οι διάφορες εργασίες.

Παρά τις ομολογουμένως σημαντικές προσπάθειες των κατά τόπους αρμοδίων υπηρεσιών και το πολύ καλό θεσμικό πλαίσιο, αποτελεί κοινό μυστικό το ότι η κατάσταση στα

θέματα υγιεινής και ασφάλειας, κυρίως στην ελληνική βιομηχανία και τις κατασκευές είναι μέτρια έως κακή.

Υπάρχει η μία όψη του νομίσματος στην οποία θα βρει κανείς πολλές μεγάλες επιχειρήσεις οι οποίες εδώ και αρκετά χρόνια έχουν ενσωματώσει στη λειτουργία τους τις απαιτήσεις του νόμου ή και ολοκληρωμένα συστήματα διαχείρισης επαγγελματικού κινδύνου. Η μεγάλη πλειοψηφία όμως των μικρομεσαίων και μικρών επιχειρήσεων αποτελεί την άλλη όψη του νομίσματος. Το σημαντικότερο πρόβλημα αναγνωρίζεται στις επιχειρήσεις εκείνες, κυρίως βιομηχανικές, οι οποίες αναθέτουν καθήκοντα Τεχνικού Ασφάλειας σε έναν από τους εργαζομένους τους. οι εργαζόμενοι αυτοί αντιμετωπίζουν συνήθως τέσσερα βασικά προβλήματα:

- αναγκάζονται να εκτελούν μια επιπλέον εργασία για την οποία δεν πληρώνονται συμπληρωματικά
- συμπιέζουν τις σχετικές με τα καθήκοντα Τεχνικού Ασφάλειας εργασίες τους λόγω πίεσης χρόνου από τις άλλες λειτουργίες τους
- δεν έχουν την απαραίτητη ανεξαρτησία, όσο και αν θεωρητικά η εργασιακή τους σχέση προστατεύεται ώστε να προβαίνουν σε καταγεγραμμένες υποδείξεις οι οποίες μπορεί να έχουν σημαντικό οικονομικό κόστος για τον εργοδότη είναι “εθισμένοι” σε μια εικόνα της επιχείρησης και σε μεθοδολογίες εργασίας με αποτέλεσμα πολλές φορές να μη μπορούν διακρίνουν κάποιο κίνδυνο

Η άλλη σημαντική παράμετρος του ζητήματος είναι ο ανθρώπινος παράγοντας από την πλευρά των εργαζομένων. Τα σημαντικότερα προβλήματα από αυτή την άποψη είναι η μη χρήση των Μέσων Ατομικής Προστασίας (μάσκες, κράνη, γυαλιά κλπ) και η παρέκκλιση από οδηγίες εργασίας για λόγους ευκολίας, ταχύτητας ή από υπερβολική αυτοπεποίθηση. Η προσαρμογή των εργαζομένων είναι μια διαδικασία που συνήθως παίρνει χρόνο και απαιτεί τη διαμόρφωση εντός των επιχειρήσεων μιας συνολικής κουλτούρας σχετικά με την ασφάλεια και την υγιεινή, η οποία θα ξεκινά από την ιδιοκτησία και τη διοίκηση και θα φτάνει μέχρι τον τελευταίο εργαζόμενο.

Σύμφωνα με όλα τα παραπάνω, η νομοθεσία μπορεί να καλύψει σε μεγάλο ποσοστό τους εργαζομένους έναντι των ατυχημάτων. Πέρα όμως από αυτό τα εργατικά ατυχήματα ή οι επαγγελματικές ασθένειες μπορούν να προκληθούν όχι μόνο από τις συνθήκες τις υπάρχοντες στον εργασιακό χώρο αλλά καμία φορά και από τα προσωπικά χαρακτηριστικά του προσωπικού.

Η υγιεινή και η ασφάλεια του προσωπικού πρέπει να αποτελούν προτεραιότητα για την κάθε επιχείρηση και αυτό προϋποθέτει οι σημερινές συνθήκες εργασίας να επεκτείνονται πέρα από τη διατήρηση ενός καθαρού και ασφαλούς περιβάλλοντος εργασίας.

Κεφάλαιο 3:Ανάλυση και Περιγραφή Θέσεων Εργασίας

Βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματικότητα μίας οργάνωσης είναι ο καθορισμός των θέσεων εργασίας που κάθε άτομο ή ομάδα ατόμων θα αναλάβει. Αυτό σημαίνει ότι το συνολικό έργο που σύμφωνα με την αποστολή και τους στόχους έχει να υλοποιήσει η οργάνωση, διαιρείται σε επιμέρους ρόλους, εργασίες ή καθήκοντα. Από τη διαίρεση αυτή προκύπτουν οι θέσεις εργασίας με συγκεκριμένο περιεχόμενο καθηκόντων για τους εργαζόμενους που θα τις αναλάβουν.

Ένα από τα πρωταρχικά καθήκοντα της ΔΑΠ είναι η ανάλυση των θέσεων εργασίας από την οποία προκύπτουν κυρίως οι βασικές περιγραφές των θέσεων, δηλ. το σύνολο των καθηκόντων που αυτές περιλαμβάνουν και οι προδιαγραφές των θέσεων δηλ. τα προσόντα ή τα χαρακτηριστικά των ανθρώπων που θα τις καλύψουν (Παπαλεξανδρη, Μπουραντάς ,2003)

3.1 Ανάλυση Θέσεως Εργασίας

Με τον όρο Ανάλυση Θέσεως Εργασίας (job analysis) εννοούμε την διαδικασία συγκέντρωσης και καταγραφής των σημαντικών δραστηριοτήτων ,τις οποίες εκτελεί ένας εργαζόμενος ,των απαιτήσεων και των τεχνικών και περιβαλλοντικών δεδομένων της θέσης ,καθώς και του συνόλου των προσόντων ,των γνώσεων ,των ικανοτήτων και των υπευθυνοτήτων που πρέπει να συνδυάζει ο εργαζόμενος για την επιτυχή διεξαγωγή της εργασίας του.

Η ανάλυση της θέσης εργασίας αποτελεί κατά βάση μια διαδικασία συλλογής πληροφοριών ,της οποίας μπορεί να έχει προηγηθεί ο σχεδιασμός της θέσης εργασίας που γίνεται στα αρχικά στάδια οργάνωσης μιας μονάδας(Παπαλεξανδρη, Μπουραντάς ,2003) Για να δοθεί ένας κατανοητός ορισμός για το σχεδιασμό θέσεων εργασίας (job design), πρέπει πρώτα να οριστεί η θέση εργασίας. Μια θέση εργασίας ορίζεται ως η συλλογή συναφών θέσεων που μοιάζουν όσον αφορά την εργασία που εκτελούν ή τους στόχους του οργανισμού που υπηρετούν κι όπου θέσεις είναι το «σύνολο καθηκόντων ,δραστηριοτήτων και στοιχείων που μπορούν να ασκηθούν από ένα μόνο άτομο (Brannick, Levine, & Morgeson, 2007) . Ο σχεδιασμός θέσεων εργασίας αναφέρεται «στο περιεχόμενο και τη δομή των εργασιών που εκτελούν οι εργαζόμενοι» (Oldham, 1996). Η έρευνα για το σχεδιασμό θέσεων εργασίας εστιάζει στα καθήκοντα και τις δραστηριότητες που εκτελούν οι υπάλληλοι σε καθημερινή βάση. Είναι αυτονόητο ότι για να επιτευχθεί εργασιακή απόδοση απαιτούνται συγκεκριμένα χαρακτηριστικά από τους υποψήφιους, τα οποία πρέπει να ταιριάζουν με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας(Frederick et al , 2008).

Σήμερα που το περιεχόμενο της θέσης εργασίας συχνά μεταβάλλεται, λόγω της εξέλιξης της τεχνολογίας ή λόγω των αλλαγών στις ανάγκες της επιχείρησης, η ΔΑΠ καλείται συχνά να επανασχεδιάσει και να αναλύσει τις θέσεις εργασίας, προκειμένου να γίνουν οι ανάλογες προσαρμογές. Έτσι, η ανάλυση των θέσεων εργασίας καθίσταται μια από τις πιο σημαντικές τεχνικές στη διοίκηση προσωπικού, αφού παρέχει τις πληροφορίες που απαιτούνται για να δημιουργηθούν οι περιγραφές και οι προδιαγραφές των θέσεων, οι οποίες είναι θεμελιώδους σημασίας για τη βελτίωση της οργάνωσης και τον επανασχεδιασμό των θέσεων, για την προσέλκυση και επιλογή, για την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την ανάπτυξη του εργαζόμενου, και για τον σχεδιασμό του συστήματος αμοιβών. Γενικά, όλες οι λειτουργίες της ΔΑΠ μπορούν να αντλήσουν πολύτιμες πληροφορίες από την ανάλυση των θέσεων εργασίας.

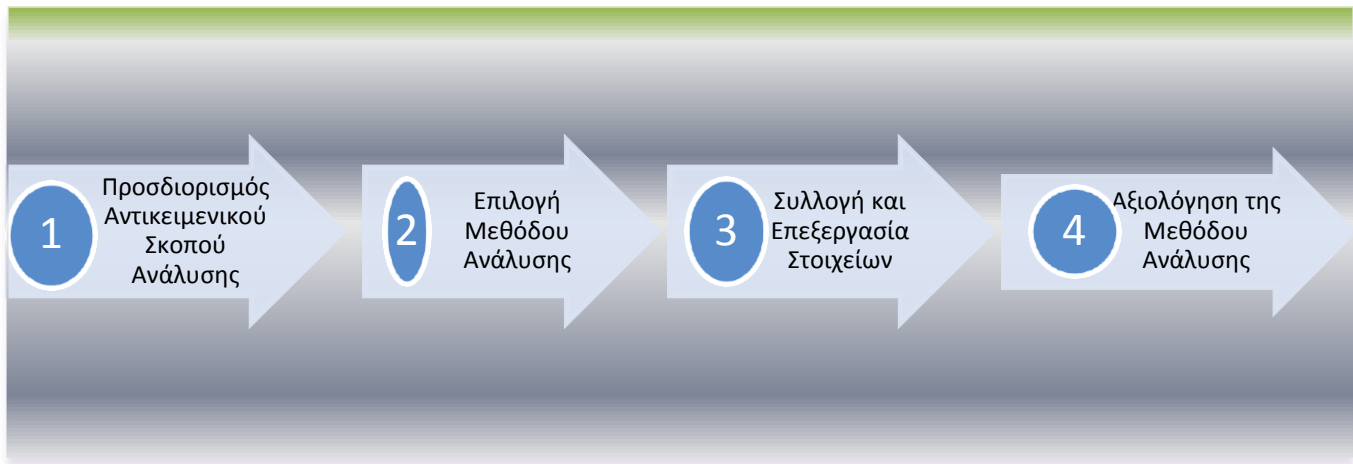
Υπάρχει ένας αριθμός τρόπων για να εφαρμοστεί η ανάλυση θέσεων εργασίας στις λειτουργίες Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Στη γενική της μορφή η ανάλυση θέσεων εργασίας παρέχει ένα σημείο αναφοράς στους χρήστες (στελέχη διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και managers). Παρ' όλα αυτά η ουσία των δεδομένων που προκύπτουν από την ανάλυση θέσεων εργασίας που βοηθούν στις οργανωσιακές λειτουργίες ανθρωπίνων πόρων, απέχει πολύ από το λόγο για τον οποίο χρησιμοποιείται σήμερα. Υπάρχουν ποικίλες δυνατότητες εφαρμογής και χρήσης της ανάλυσης θέσεων εργασίας, στη λήψη αποφάσεων σχετικών με τους ανθρώπινους πόρους, εάν οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την ανάλυση των δεδομένων βελτιώνονται και αναθεωρούνται.

Οι αποφάσεις που στηρίζονται σε δεδομένα ανάλυσης θέσεων εργασίας τεκμηριώνονται πιο αποτελεσματικά όταν χρησιμοποιείται μια ποσοτική προσέγγιση για τον υπολογισμό των τιμών που προκύπτουν από τα δεδομένα αυτά. Συγκεκριμένα η μετρική επιστήμη χρησιμοποιεί ποσοτικά και ποιοτικά δεδομένα ανάλυσης θέσεων εργασίας και εφαρμόζει σε κάθε βήμα μαθηματικούς τύπους, ή αλγορίθμους, για να απαντήσει σε ζητήματα ανθρωπίνων πόρων. Αυτοί οι τύποι που χρησιμοποιούνται σε κάθε βήμα επιτρέπουν την μετατροπή των δεδομένων σε περισσότερο διαχειρίσιμα και εύκολα ερμηνεύσιμα στοιχεία, τα οποία επιτρέπουν μια περισσότερο οικονομική και αποτελεσματική ανάλυση θέσεων εργασίας. Η χρήση της μετρικής επιστήμης μπορεί να συνδυάσει την ανάλυση θέσεων εργασίας και τη λήψη αποφάσεων έτσι ώστε να βοηθήσει τα στελέχη που λαμβάνουν αποφάσεις σχετικές με το ανθρώπινο δυναμικό και τις θέσεις εργασίας.(Lauren E. et al,2006)

Εκ των πραγμάτων, η ανάλυση θέσεων εργασίας είναι σημαντική για τον οργανισμό επειδή υπηρετεί τις πρακτικές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων μέσω των οποίων οι οργανισμοί αποκτούν καλύτερη κατανόηση των εργασιών και των εργαζομένων τους.

3.1.1 Τα στάδια στην Ανάλυση της Θέσης Εργασίας

Σύμφωνα με τους Fisher ,Schoenfeldt and Shaw (1999) η ανάλυση της θέσης εργασίας περιλαμβάνει τα στάδια που περιγράφονται στο ακόλουθο διάγραμμα .



Σχήμα 5 :Στάδια Ανάλυσης της Θέσης Εργασίας

3.1.2 Πληροφορίες που πρέπει να συλλέγονται με την ανάλυση θέσεων:

Κατά την διαδικασία της ανάλυσης μίας θέσης εργασίας πρέπει να συλλέγονται οι παρακάτω βασικές πληροφορίες:

- **Στόχος/σκοπός της θέσης** ,τα γενικά στοιχεία της θέσης (π.χ. επίπεδο διοίκησης)
- **Περιεχόμενο**
- Τις **εργασίες** που εκτελούνται στο πλαίσιο των καθηκόντων
 - ✓ Βασικές ασχολίες στην εργασία
 - ✓ Ενδιάμεσες ασχολίες στην εργασία
 - ✓ Εξειδικευμένες ασχολίες στην εργασία
- Τη **συχνότητα εκτέλεσης** των εργασιών

- **Υπευθυνότητες / Τις συνέπειες** αν μια επιμέρους εργασία διεκπεραιωθεί λάθος ή δεν διεκπεραιωθεί
- Την **επικοινωνία** και τη **συνεργασία** με άλλες οργανικές μονάδες και υπαλλήλους εντός και εκτός της επιχείρησης , καθώς και την επαφή με τους πελάτες .
- Τα **προσόντα** (επίπεδο εκπαίδευσης, γνώσεις, ικανότητες, δεξιότητες, χρόνια εμπειρίας) που απαιτούνται για την εκπλήρωση των καθηκόντων.
- Τις **απαιτήσεις** της θέσης εργασίας (π.χ. ανάλυση, προγραμματισμός).
- **Περιβαλλοντικοί παράγοντες**
- Θετικά-αρνητικά **χαρακτηριστικά** της θέσης
- Τον άμεσα **Προϊστάμενο και τους υφισταμένους** εφόσον υπάρχουν.
- Το **βαθμό** που απαιτείται η διαχείριση προβλημάτων και λήψη αποφάσεων ,πρωτοβουλιών.

3.1.2 Μέθοδοι Ανάλυσης της Θέσης Εργασίας

Η μέθοδος που θα χρησιμοποιηθεί στην ανάλυση θέσης εργασίας εξαρτάται από το είδος των πληροφοριών που ο αναλυτής θέλει να συγκεντρώσει, τις πηγές άντλησης πληροφοριών στις οποίες θα απευθυνθεί και τον ακριβή τρόπο ανάλυσης της θέσης εργασίας που θα εφαρμόσει. Αναλυτικότερα, το είδος των πληροφοριών μπορεί να αφορά βασικές και ενδιάμεσες ή εξειδικευμένες ασχολίες στην εργασία, με κριτήριο τον τεχνολογικό προσανατολισμό της θέσης. Πηγές πληροφόρησης μπορεί να είναι μια παλαιότερη ανάλυση εργασίας που έχει γίνει για μια θέση, διάφορα έγγραφα ή εγχειρίδια εκπαίδευσης που δίνουν πληροφορίες για την θέση ή ακόμα και τυχόν παρατηρήσεις που οι εργαζόμενοι μπορούν να υποβάλλουν ή στοιχεία που μπορούν να αντληθούν από προσωπικές συνεντεύξεις με τα στελέχη ή τους εργαζόμενους της επιχείρησης. Ο τρόπος ανάλυσης της θέσης εργασίας τώρα μπορεί να έχει αφηγηματικό χαρακτήρα, δηλαδή ο αναλυτής συλλέγει ποιοτικές και όχι ποσοτικές πληροφορίες από διάφορες πηγές, και το υλικό αυτό ενσωματώνεται στη γραπτή περιγραφή των δραστηριοτήτων της συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Μπορεί ακόμη να έχει χαρακτήρα μηχανικής προσέγγισης, δηλαδή ο αναλυτής μελετά τις κινήσεις του σώματος και τα βήματα κατά την πραγματοποίηση κάθε καθήκοντος της υπό μελέτη θέση εργασίας. Επιπλέον, μπορεί ο αναλυτής να ακολουθεί την τεχνική κρίσιμων περιστατικών. Σε αυτή την τεχνική μια

ομάδα ειδικών καλείται να δώσει γραπτά παραδείγματα συμπεριφορών που αντιπροσωπεύουν ικανοποιητική ή μη ικανοποιητική επίδοση στην εργασία. Σε δεύτερη φάση, όλα τα παραδείγματα που συγκεντρώνονται ταξινομούνται σε ομάδες παρόμοιων συμπεριφορών, οι οποίες με τη σειρά τους αξιολογούνται και κατατάσσονται ανάλογα με την σπουδαιότητά τους για την επίδοση της συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Έτσι, ο αναλυτής μπορεί να εντοπίσει τις συμπεριφορές που συνδέονται με την ικανοποιητική ή μη ικανοποιητική απόδοση της θέσης εργασίας. Τέλος, ο τρόπος ανάλυσης της θέσης εργασίας μπορεί να έχει λειτουργικό χαρακτήρα. Οι πληροφορίες σε αυτή την τεχνική συγκεντρώνονται με τη μελέτη παλαιότερων γραπτών εγγράφων, την παρατήρηση των εργαζομένων πάνω στην εργασία και τις συνεντεύξεις με τους κατόχους της συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Ο αναλυτής εντοπίζει και περιγράφει τα καθήκοντα της θέσης, ορίζοντας τη δραστηριότητα που αναλαμβάνει ο υπάλληλος, το σκοπό της θέσης και τις συνθήκες κάτω από τις οποίες δουλεύει.



Σχήμα 6: Μέθοδοι Ανάλυσης Θέσης

3.2 Περιγραφή της θέσης εργασίας

Η περιγραφή της θέσης εργασίας προκύπτει από την ανάλυση εργασίας. Ο όρος περιγραφή της θέσης εργασίας περιλαμβάνει πληροφορίες που αφορούν τα κύρια καθήκοντα και το περιεχόμενο της θέσης με στόχο να διευκολύνει την προσέλκυση, εκπαίδευση, αξιολόγηση του εργαζόμενου και της θέσης εργασίας. Η περιγραφή της θέσης προσδιορίζει τις δραστηριότητες που αναμένεται να αναπτύξουν οι κάτοχοι των θέσεων, καθορίζει το σκοπό μιας θέσης, την ένταξή της στο οργανόγραμμα της επιχείρησης, τις ευθύνες του εργαζόμενου και τα αποτελέσματα που αναμένονται από αυτόν.

Πιο αναλυτικά η περιγραφή θέσης εργασίας παράγει τις ακόλουθες πληροφορίες για μία θέση :

- **Μονάδα διοίκησης:** Αναφέρεται ρητά σε ποιο τμήμα του οργανογράμματος εντάσσεται η θέση εργασίας
- **Τίτλος της θέσης εργασίας:** Αποτελείται από τον τίτλο του επιπέδου διοίκησης (π.χ. εισηγητής, προϊστάμενος) και το όνομα της θέσης (π.χ. θέση διοικητικού υπαλλήλου), η οποία συνοπτικά περιγράφει τα καθήκοντα και τις εργασίες (π.χ. διοικητικός υπάλληλος του Τμήματος Χ της Δ/σης Ψ)
- **Κωδικός της θέσης:** Κάθε θέση εργασίας στην οργανωτική δομή έχει ένα μοναδικό αριθμό
- **Τύπος της εργασιακής σχέσης:** Συμπληρώνεται ο τύπος της εργασιακής σχέσης που σχετίζεται με τη θέση εργασίας (π.χ. συμβασιούχος αορίστου ή ορισμένου χρόνου, πλήρους ή μερικής απασχόλησης ή άλλη σχέση εργασίας).
- **Σκοπός:** Περιγράφεται ο σκοπός, δηλ. γιατί υπάρχει η θέση (π.χ. διοικητικός υπάλληλος του Τμήματος Χ, ασκεί καθήκοντα που συνδέονται με την αρμοδιότητα της αξιολόγησης των θέσεων προσωπικού στην επιχείρηση).
- **Βασικές λειτουργίες - Κύρια καθήκοντα της θέσης εργασίας και υποχρεώσεις:** Αποτελεί το πλέον σημαντικό πεδίο, καθώς με βάση αυτά αξιολογείται η φύση, ο όγκος και η αναγκαιότητα της θέσης εργασίας,

προσδιορίζεται το επαγγελματικό προφίλ του υποψηφίου υπαλλήλου, τίθενται οι στόχοι και μετράται η αποτελεσματικότητα και η απόδοση. Για τη σωστή διατύπωση των καθηκόντων θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι εξής ορισμοί:

Εργασία: αποτελεί το βασικότερο στοιχείο που εκτελεί κάθε θέση εργασίας.

Καθήκον: αποτελεί την περίληψη ενός συνόλου συναφών εργασιών. Τα καθήκοντα μπορούν να διακριθούν σε κύρια και δευτερεύοντα. Τα κύρια καθήκοντα είναι απαραίτητα για την εκπλήρωση του σκοπού της θέσης εργασίας. Τα δευτερεύοντα είναι μη ουσιώδη, δηλ. χωρίς την άσκηση αυτών δεν καταργείται ο σκοπός της θέσης εργασίας.

Τα καθήκοντα πρέπει να αφορούν κύριες, καθημερινές, τακτικές (όχι έκτακτες ή τυχαίες) εργασίες που εκτελούνται στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων κάθε οργανικής μονάδας. Κάθε καθήκον πρέπει να αποτυπώνει μια διακριτή, αναγνωρίσιμη διάσταση της ανατιθέμενης εργασίας, να περιγράφεται σε λίγες γραμμές και να προσανατολίζεται στο επιδιωκόμενο αποτέλεσμα, έτσι ώστε αλλαγές στον τρόπο ή τα μέσα εκτέλεσης του καθήκοντος (π.χ. αλλαγές στη τεχνολογία) να μην αλλοιώνουν το χαρακτήρα του καθήκοντος. Τα καθήκοντα διατυπώνονται με σειρά και πρώτα παρατίθενται τα πιο σημαντικά/κρίσιμα για τη θέση εργασίας.

Όταν μία επιχείρηση καταρτίζει για πρώτη φορά περιγράμματα, πρέπει σε επίπεδο Τμήματος να καταγραφεί σε μορφή καταλόγου το σύνολο των εργασιών που εκτελούνται. Αφού ολοκληρωθεί η καταγραφή αυτή, πρέπει οι εργασίες να ομαδοποιηθούν σε συναφείς ομάδες, τα καθήκοντα. Στο πλαίσιο της αξιολόγησης ή επαναξιολόγησης των οργανωτικών δομών, η ανωτέρω διαδικασία μπορεί να καταλήξει στον προσδιορισμό νέων αρμοδιοτήτων. Αρμοδιότητα: προβλέπεται από το οργανόγραμμα και αποτελεί την περίληψη ενός συνόλου συναφών καθηκόντων.

- **Χαρακτηριστικά:** Από τη συμπλήρωση της ενότητας αυτής θα αποτυπωθεί η πληροφόρηση για τη φύση της θέσης (π.χ. άσκηση ελέγχου, υλοποίηση κτλ) και τα συμπεριφορικά χαρακτηριστικά (πχ. ικανότητα ανάληψης πρωτοβουλιών, λήψης αποφάσεων, αντιμετώπισης προβλημάτων κτλ).
- **Σχέσεις αναφοράς:** Δύο θέσεις εργασίας έχουν σχέσεις αναφοράς μεταξύ τους όταν, στο πλαίσιο μιας τυπικής εργασίας, προβλέπεται το παραγόμενο αποτέλεσμα της μιας θέσης να υποβάλλεται προς έλεγχο ή περαιτέρω

επεξεργασία από την άλλη θέση. Σχέσεις αναφοράς μπορεί να υπάρχουν μεταξύ θέσεων εντός του ιδίου Τμήματος, μεταξύ διαφορετικών Τμημάτων της ίδιας οργάνωσης ή μεταξύ διαφορετικών οργανώσεων

- **Σχέσεις συνεργασίας:** Δύο θέσεις εργασίας έχουν σχέσεις συνεργασίας όταν από κοινού αναλαμβάνουν να διεκπεραιώσουν μια εργασία για να παραχθεί το από κοινού οριζόμενο αποτέλεσμα και αναφέρεται κυρίως στους συνεργάτες εντός του δυναμικού της επιχείρησης και δηλώνεται η συχνότητα αυτών.
- **Προσωπικές επαφές :** Προσδιορίζονται οι λοιπές επαφές εκτός επιχείρησης όπως είναι οι προμηθευτές ή πελάτες κ.λ.π και η συχνότητα αυτών
- **Μέτρηση απόδοσης και αποτελεσμάτων:** Προσδιορίζονται οι στόχοι που συνδέονται με τη θέση εργασίας, βάσει του συστήματος Διοίκησης της επιχείρησης
- **Πολυπλοκότητα θέσης :** Αναφέρεται στο επίπεδο δυσκολίας και πολυπλοκότητας της συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Είναι ίσως το πιο σημαντικό πεδίο στην προσπάθεια της επιχείρησης να πετύχει τη βέλτιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της. Προκειμένου να προσδιορίσουμε το επίπεδο δυσκολίας και πολυπλοκότητας μίας θέσης θα πρέπει να λάβουμε υπόψη το κατά πόσο η εργασία απαιτεί στοιχεία όπως
 - ✓ Κριτική και αναλυτική ικανότητα
 - ✓ Λήψη αποφάσεων
 - ✓ Ανάλυση πρωτοβουλιών
 - ✓ Πνευματικές απαιτήσεις
 - ✓ Αξιολόγηση , εκτίμηση δεδομένων
 - ✓ Ανάλυση ευθυνών
 - ✓ Εποπτεία άλλων εργαζομένων ή διαδικασιών
 - ✓ Συντονισμός
 - ✓ Πλήθος και ποικιλία καθηκόντων
 - ✓ Εμπειρία
 - ✓ Ικανότητα επικοινωνίας κ.λ.π
- **Μισθολογικές προβλέψεις:** δεν είναι υποχρεωτικό πεδίο .Έτσι παρά το γεγονός ότι της επιχειρήσεις είναι απρόθυμες στο να συμπεριλάβουν το

μισθό στην περιγραφή της θέσης εργασίας, προτείνεται από ειδικούς στην προσέλκυση να συμπεριλαμβάνεται έστω ένα εύρος μισθού το οποίο θα ξεκαθαρίσει (screen out) ορισμένους ακατάλληλους υποψηφίους.

- **Χρησιμοποιούμενος εξοπλισμός:** Εδώ γίνεται αναλυτική παρουσίαση του χρησιμοποιούμενου εξοπλισμού κατά την διάρκεια της εκτέλεσης της εργασίας. Αυτή μπορεί να περιλαμβάνει τη χρήση Η/Υ ,συσκευής fax ,διαφόρων μηχανημάτων και εργαλείων κ.λ.π και ανάλογα με τη είδος της θέσης να είναι σκόπιμο να προσδιορίζεται ο ημερήσιος χρόνος χρήσης αυτού του εξοπλισμού.
- **Συνθήκες εργασίας :** Αναφέρονται κυρίως τα χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων της ο χαμηλός ή υψηλός φωτισμός, ο θόρυβος , η υγρασία, η έλλειψη εξαερισμού , η έκθεση σε επικίνδυνους παράγοντες κ.λ.π

Οι περιγραφές της θέσης εργασίας δεν χρειάζεται να είναι πολύ λεπτομερείς και να λειτουργούν περιοριστικά με το να ορίζουν με λεπτομέρεια τις δουλειές που πρέπει να πραγματοποιούνται. Πρέπει να δίνεται σημασία στο ρόλο που καλούνται να παίξουν οι κάτοχοι της θέσης με τη χρήση των ικανοτήτων και επιδεξιοτήτων τους σε ειδικές ευρείες περιοχές ευθύνης για να πετύχουν αποτελέσματα.

3.3 Προδιαγραφές Θέσης Εργασίας

Οι προδιαγραφές θέσης ορίζουν τη μόρφωση, τα προσόντα, την εκπαίδευση, την εμπειρία, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και της δραστηριότητες που απαιτεί η κάθε θέση προκειμένου ο εργαζόμενος που θα την αναλάβει να κάνει αποτελεσματικά την δουλειά του. Τα στοιχεία αυτά είναι απαραίτητα όταν η επιχείρηση θέλει να προσελκύσει προσωπικό και αποτελούν την πρώτη ύλη για τη σύνταξη αγγελίας ή την προκήρυξη μια θέσης εργασίας.

Η προδιαγραφή της εργασίας μπορεί να αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της περιγραφής της θέσης ή κάτι εντελώς ξεχωριστό. Ανάλογα με το είδος ,την κατηγορία της θέσης εργασίας που αναλύουμε χρησιμοποιούμε και τα σχετικά στοιχεία της προδιαγραφής της. Έτσι για την καταχώρηση της θέσης εργάτη θα επικεντρωθούμε περισσότερο στην εμπειρία ,την εκπαίδευση ,της σωματικές απαιτήσεις. Αντίθετα για τη θέση της διευθυντή θα δώσουμε έμφαση σε χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του. Στη συνέχεια ακολουθεί μία συνοπτική παρουσίαση των στοιχείων αυτών (Μούζα-Λαζαρίδη ,2013)

- **Μόρφωση** : Γίνεται αναλυτική περιγραφή των ελάχιστα εκπαιδευτικών προσόντων που απαιτούνται για τη σωστή εκτέλεση της εργασίας. Η περιγραφή αυτή περιλαμβάνει αναλυτικά της σπουδές (Γυμνάσιο , Λύκειο ,Τεχνολογικό ίδρυμα και Πανεπιστήμιο) καθώς και την αναγκαιότητα απόκτησης μεταπτυχιακού ή διδακτορικού. Προσδιορίζεται της εάν απαιτείται η κατοχή επαγγελματικής άδειας ή η απόκτηση ειδικού πτυχίου/πιστοποιητικού , η γνώση χρήσης υπολογιστή , η γνώση ξένων γλωσσών κ.λ.π
- **Εκπαίδευση**: Γίνεται αναλυτική καταγραφή της εκπαίδευσης ή της επιπλέον κατάρτισης που απαιτείται για την αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων της θέσης.
- **Εμπειρία** : καταγράφεται η ελάχιστη εμπειρία που απαιτείται να έχει υπάλληλος για τη θέση που αναλύεται . Αναγράφεται ο χρόνος εμπειρίας που απαιτεί η θέση εργασίας, η οποία μπορεί να έχει αποκτηθεί στο ίδιο ή συναφές αντικείμενο. Εδώ μπορούμε να έχουμε να εμπειρία τόσο στα καθήκοντα της συγκεκριμένης θέσης ,όσο και εμπειρία συνολικά στην επιχείρηση.
- **Σωματικές δεξιότητες** :
οι δεξιότητες αφορούν ικανότητες που αποκτώνται / αναπτύσσονται μέσω εμπειρίας, πρακτικής εξάσκησης ή πρόσθετης εκπαίδευσης (π.χ. σεμινάρια).
- **Τα χαρακτηριστικά** που πρέπει να διαθέτει ένας υπάλληλος προκειμένου να ασκήσει αποτελεσματικά τα καθήκοντα της θέσης ,ήτοι :
 - Φυσικά χαρακτηριστικά ,όπως ηλικία, εξωτερική εμφάνιση , η καλή όραση ή ακοή κ.λ.π
 - Χαρακτηριστικά προσωπικότητας , όπως εξωστρέφεια ,αυτοπεποίθηση ,ενεργητικότητα ,υπευθυνότητα , ευελιξία ,ανεκτικότητα κ.λ.π
 - Κοινωνικά χαρακτηριστικά ,όπως η κοινωνικότητα, η συνεργατικότητα, η ικανότητα επικοινωνίας , η διαλακτικότητα , η ευγένεια κ.λ.π
 - Προσωπικές ικανότητες ή δεξιότητες ,όπως η ευφυΐα ,η κριτική ικανότητα, η διοικητική ικανότητα, ανάληψη πρωτοβουλιών κλίσεις και ταλέντα κ.λ.π

3.4 Παρατηρήσεις - Συμπεράσματα

Η περιγραφή και προδιαγραφή μιας θέσης εργασίας μπορεί να είναι πολύ αναλυτική και λεπτομερής με μεγάλη έκταση ή σύντομη και περιεκτική .

Το πλεονέκτημα στην πρώτη περίπτωση είναι ότι έχουμε πλήθος στοιχείων που από αυτά μπορούμε να αντλήσουμε πληροφορία για οποιαδήποτε λειτουργία της ΔΑΠ και το μειονέκτημα ότι χρειάζεται αρκετό χρόνο και κόπο για αυτήν την ανάλυση και δυσκολία στην επεξεργασία αυτής της ανάλυσης αφού υπάρχει ο κίνδυνος ότι η υπερβολική συγκέντρωση στοιχείων δεν θα μπορούν να αξιοποιηθούν λόγω του όγκου τους. Η λειτουργική ευελιξία και οι πολλαπλές ικανότητες γίνονται όλο και πιο σημαντικές στη σύγχρονη επιχείρηση. Γι αυτό είναι αναγκαίο να ενσωματώνεται η ευελιξία στη θέση εργασίας .Αυτό επιτυγχάνεται με το να δίνεται έμφαση στα αποτελέσματα περισσότερο παρά στην ακριβή περιγραφή του τι πρέπει να γίνει. Οι περιγραφές θέσεων δεν πρέπει να λειτουργούν περιοριστικά με να ορίζουν με λεπτομέρεια τις δουλειές που πρέπει να πραγματοποιηθούν.

Αντίθετα μία πιο συνοπτική και περιορισμένη ανάλυση της θέσης εργασίας πραγματοποιείται πολύ πιο εύκολα και σε λιγότερο χρόνο , είναι πιο εύκολα διαχειρίσιμες και αξιοποιήσιμες το σύνολο των πληροφοριών που παρέχει και εστιάζει στα πιο κύρια σημεία της θέσης. Ενδείκνυται κυρίως στις περιπτώσεις που πρώτη φορά συντάσσονται περιγράμματα θέσης.

Εναλλακτικά μπορούμε να πούμε ότι ανάλογα με τους κύριους στόχους που ανατρέχουμε στην περιγραφή και προδιαγραφή μιας θέσης θα δώσουμε έμφαση σε συγκεκριμένα πεδία αυτών εφόσον αυτά είναι αναλυτικά και περιέχουν μεγάλο όγκο πληροφορίας.

Κεφάλαιο 4: Ανάπτυξη μοντέλου εκτίμησης της αξιοποίησης προσωπικού – Εφαρμογή σε Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης

4.1 Γενικά για το μοντέλο αξιοποίησης

Ένα από τα πιο κρίσιμα στοιχεία για επιτυχημένη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η διαδικασία με την οποία ένας οργανισμός ή μία επιχείρηση πραγματοποιεί την ανάθεση εργασιών ή την τοποθέτηση του προσωπικού σε καθορισμένες θέσεις εργασίας, εξασφαλίζοντας «τον κατάλληλο άνθρωπο στην κατάλληλη θέση». Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται η ορθολογική αξιοποίηση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού, εξασφαλίζοντας τη μέγιστη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα ενός οργανισμού.

Ο βασικός στόχος της εργασίας όπως έχει ήδη ειπωθεί είναι η ανάπτυξης **ενός μοντέλου εκτίμησης της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού**, το οποίο θα είναι σε θέση:

- Να μετρήσει το βαθμό αξιοποίησης ενός εργαζομένου σε μια συγκεκριμένη θέση εργασίας, καθώς και το συνολικό βαθμό αξιοποίησης όλων των εργαζομένων στο σύνολο των θέσεων του οργανισμού,
- Να προτείνει την βέλτιστη ανάθεση για το σύνολο των θέσεων εργασίας στους εργαζομένους, ώστε να μεγιστοποιείται ο συνολικός βαθμός αξιοποίησης του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού, εξετάζοντας ένα σύνολο κριτηρίων που προκύπτουν από το συνδυασμό -σημαντικών για την ανάθεση -χαρακτηριστικών των θέσεων εργασίας και των υπαλλήλων του οργανισμού, με σκοπό την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη στελέχωση της θέσης

Περιγραφή του προβλήματος ανάθεσης μίας θέσης εργασίας σε έναν υπάλληλο

Το πρόβλημα της ανάθεσης εργασιών στα πλαίσια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού έχει μελετηθεί διεξοδικά σε μεγάλο αριθμό προγενέστερων μελετών, όπου προτείνονται διαφορετικοί αλγόριθμοι βελτιστοποίησης. Όμως, στις συγκεκριμένες εργασίες τα δεδομένα κόστους/οφέλους μιας ανάθεσης θεωρούνται δεδομένα. Η πρωτοτυπία της εργασίας αφορά κυρίως τη μοντελοποίηση του προβλήματος μέσω της ανάπτυξης του προφίλ αφενός των εργαζομένων και αφετέρου των θέσεων εργασίας, με στόχο την καλύτερη εκτίμηση των επιπτώσεων μιας οποιασδήποτε ανάθεσης.

Το πρόβλημα της **ανάθεσης μίας θέσης εργασίας σε έναν υπάλληλο** από το σύνολο των υπαλλήλων ενός οργανισμού μπορεί να μοντελοποιηθεί ως πρόβλημα λήψης απόφασης με τη **χρήση πολυκριτήριας μεθόδου κατάταξης**, δεδομένου ότι η απόφαση ανάθεσης

μπορεί να την επηρεάσουν κάποια κριτήρια αξιολόγησης, που σχετίζονται με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τόσο των απαιτήσεων όσο και των χρηστών.

Για την ανάθεση μίας θέσης εργασίας σε έναν υπάλληλο, χρειαζόμαστε ένα μέτρο εκτίμησης της αξιοποίησης ή καταλληλότητας των υποψηφίων ζευγαριών (θέσης εργασίας, υπάλληλος) που θα εφαρμόζεται σε κάθε δυνατό συνδυασμό υποψηφίων ζευγαριών. Αυτό το μέτρο εκτίμησης της αξιοποίησης μπορεί είναι μια **Προσθετική Συνάρτηση Χρησιμότητας** που προκύπτει από την εφαρμογή της πολυκριτήριας μεθόδου UTAP, και είναι σε θέση να αποδώσει με συνέπεια και ακρίβεια την επίδοση του ζευγαριού λαμβάνοντας υπόψη τις επιδόσεις του σε ένα σύνολο κριτηρίων αξιολόγησης. Στη συνέχεια κι έχοντας υπολογίσει το βαθμό αξιοποίησης κάθε εργαζομένου σε κάθε θέση εργασίας, το μοντέλο θα προτείνει την βέλτιστη ανάθεση για το σύνολο των θέσεων εργασίας στους εργαζομένους. Το παραπάνω γνωστό ως πρόβλημα της ανάθεσης ή αντιστοίχισης είναι ένα πρόβλημα γραμμικού προγραμματισμού και αφορά στην κατανομή m πόρων σε n δραστηριότητες έτσι ώστε να βελτιστοποιείται το προκύπτουν αποτέλεσμα και υπό τον περιορισμό ότι ο κάθε πόρος χρησιμοποιείται σε μία δραστηριότητα και η κάθε δραστηριότητα μπορεί να χρησιμοποιήσει μόνο ένα πόρο. Το πρόβλημα της ανάθεσης τίθεται ως πρόβλημα ελαχιστοποίησης κόστους ή μεγιστοποίησης οφέλους όπως στην περίπτωση μας (το όφελος της κάθε ανάθεσης που προκύπτει από την Προσθετική Συνάρτηση Χρησιμότητας του προηγούμενου σταδίου).

Στην παρούσα εργασία η ανάπτυξη του μοντέλου έχει ως προσανατολισμό την εφαρμογή του στο διοικητικό προσωπικό ενός Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης, αλλά η μορφή του είναι αρκετά παραμετρική ώστε εύκολα να μπορεί να προσαρμοστεί σε κάθε άλλη κατηγορία προσωπικού και σε κάθε άλλη επιχείρηση/οργανισμό. Στόχος μας είναι η κεντρική ιδέα της ανάπτυξης του και τα επιμέρους στοιχεία που το συνθέτουν να αποτελέσουν ένα πρότυπο που κάθε επιχείρηση ή οργανισμός θα μπορεί να προσαρμόσει στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που διαθέτει. Αυτό σημαίνει ότι μια επιχείρηση λαμβάνοντας υπόψη στοιχεία όπως το μέγεθος της, το είδος των εργασιών της, τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του προσωπικού της, το περιβάλλον που δραστηριοποιείται κ.λ.π και προσαρμόζοντας κατάλληλα τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων και των θέσεων εργασίας που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της ανάθεσης, τα κριτήρια αξιολόγησης των αναθέσεων, την επιμέρους βαθμολόγηση των συνδυασμών εργαζομένου- θέσης, τους αποφασίζοντας κ.λ.π θα έχει το δικό της εξατομικευμένο μοντέλο.

Τα παραπάνω αφορούν στην αντιστοίχιση – ταίριασμα των υπερετούντων υπαλλήλων στις θέσεις εργασίας του οργανισμού. Το μοντέλο όμως μπορεί να χρησιμοποιηθεί με εξίσου καλά αποτελέσματα κατά το στάδιο των προσλήψεων νέου προσωπικού. Έτσι μπορεί να μας δώσει το βαθμό καταλληλότητας κάθε νέου υποψηφίου για τη κάλυψη μιας θέσης εργασίας με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά.

Προκειμένου να αναπτυχθεί και να εφαρμοστεί ένα μοντέλο εκτίμησης αξιοποίησης προσωπικού πρέπει να έχουν προηγηθεί δύο βασικές εργασίες:

- ✓ **Η ανάλυση των θέσεων εργασίας του οργανισμού**
- ✓ **Η καταγραφή των στοιχείων και προσόντων του προσωπικού**

Αυτές οι δύο εργασίες θα αποτελέσουν τη βάση προκειμένου να προσδιοριστούν τα χαρακτηριστικά ,τα κριτήρια ,οι πίνακες βαθμολόγησης των κριτηρίων και γενικότερα όλα εκείνα τα στοιχεία που απαιτούνται στη συγκεκριμένη μεθοδολογία.

Στο πλαίσιο της εργασίας αυτής αναπτύχθηκε και παρουσιάζεται στη συνέχεια μία μέθοδος ανάλυσης θέσεων εργασίας η οποία θεωρείται κατάλληλη για την εφαρμογή του μοντέλου εκτίμησης στη συγκεκριμένη εφαρμογή του (στο διοικητικό προσωπικό ενός ΟΤΑ).

4.2 Παρουσίαση Μεθόδου Ανάλυσης Εργασίας

Όπως προαναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο ανάλογα με τους κύριους στόχους για τους οποίους προβαίνουμε στην ανάλυση των θέσεων εργασίας και τους λόγους που ανατρέχουμε στην περιγραφή και στην προδιαγραφή μιας θέσης επιλέγουμε και τη μέθοδο ανάλυσης .

Προκειμένου να επιλέξουμε την εν λόγω μέθοδο ελήφθησαν υπόψη τα παρακάτω:

- Να μπορεί να χρησιμοποιηθεί για πολλαπλούς σκοπούς
- Να είναι κατάλληλη για την ανάπτυξη και εφαρμογή στη συνέχεια του μοντέλου εκτίμησης
- Να είναι σύντομη και εύκολη στην εφαρμογή από τα στελέχη του οργανισμού
- Να παράγει αξιόπιστα στοιχεία
- Να είναι εύκολα διαχειρήσιμες και αξιοποιήσιμες το σύνολο των πληροφοριών που παρέχει και να εστιάζει στα πιο κύρια σημεία της θέσης

Συμπληρώνεται ο παρακάτω πίνακα Ανάλυσης Θέσεων Εργασίας στον οποίο η κάθε γραμμή του πίνακα αντιστοιχεί σε μία θέση εργασίας :

	ΚΩΔΙΚΟΣ ΘΕΣΗΣ	ΕΠΙΠΕΔΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΘΕΣΗΣ(Προϊστάμενος/υπάλληλος)	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ -ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΜΟΣ ΘΕΣΗΣ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ	ΣΥΝΤΟΜΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ ΘΕΣΗΣ	ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ ΘΕΣΗΣ(ΠΕ/ΤΕ/ΔΕ/ΥΕ)	ΚΛΑΔΟΣ/ ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ	ΓΝΩΣΗ Η/Υ	ΓΝΩΣΗ ΞΕΝΩΝ ΓΛΩΣΣΩΝ	ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΟΛΙΤΩΝ/ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΠΟΛΙΤΕΣ	ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΣΥΝΔΕΛΦΟΥΣ/ΑΛΛΕΣ ΘΕΣΕΙΣ ΔΗΜΟΥ	ΕΠΘΥΜΗΤΟΣ ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΧΡΟΝΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟ	ΕΛΑΧΙΣΤΟΣ ΧΡΟΝΟΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ ΣΤΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ	ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ / ΔΥΣΚΟΛΙΑ ΘΕΣΗΣ
Θ1														
Θ2														
Θ3														
....
Θν														

Σχήμα 7 :Πίνακας Ανάλυσης Θέσεων Εργασίας

Ο πίνακας συμπληρώνεται από τον άμεσο κι ανώτερο προϊστάμενο κάθε οργανικής μονάδας αφού ενημερωθεί από τον αρμόδιο υπάλληλο της υπηρεσίας ΔΑΠ .

Τα πεδία (κελιά) του πίνακα παίρνουν προκαθορισμένες τιμές από αναπτυσσόμενη λίστα όπου αυτό κρίνεται σκόπιμο και είναι δυνατόν προκειμένου

- να διευκολυνθούν τα στελέχη του οργανισμού στην ανάλυση των θέσεων εργασίας
- να γίνει πιο εύκολη η διαχείριση , ποσοτικοποίηση και αξιοποίηση των παρεχόμενων στοιχείων και πληροφοριών
- να έχουν την κατάλληλη μορφή για την ανάπτυξη και εφαρμογή του μοντέλου

Συγκεκριμένα για τον καθορισμό των χαρακτηριστικών /στοιχείων της κάθε θέσης δίνονται οι παρακάτω κατευθύνσεις και οδηγίες :

	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΘΕΣΗΣ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ /ΟΔΗΓΙΕΣ	ΤΙΜΕΣ ΠΕΛΙΟΥ
1	ΚΩΔΙΚΟΣ ΘΕΣΗΣ	Ο κωδικός θέσης είναι μοναδικός για κάθε θέση και είναι της μορφής ΔΔ.ΤΤ.ΧΧ (όπου ΔΔ ο αύξων αριθμός της Διεύθυνσης , όπου ΤΤ ο αύξων αριθμός του τμήματος της συγκεκριμένης Διεύθυνσης και όπου ΧΧο αύξων αριθμός της θέσης)	ΔΙΝΕΤΑΙ ΑΠΟ ΥΠΗΡΕΣΙΑ
2	ΕΠΙΠΕΔΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΘΕΣΗΣ	Προισταμενος /υπάλληλος κ.λ.π	<div>(ΑΠΟ ΛΙΣΤΑ)</div> <div></div> <div>ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ, ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ, ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ, ΆΛΛΟ</div>
3	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ-ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΜΟΣ ΘΕΣΗΣ	Αποτυπώνεται η φύση της θέσης π.χ διοικητική, μηχανικού ,κοινωνικού επιστήμονα, εργατών κ.λ.π	<div>(ΑΠΟ ΛΙΣΤΑ)</div> <div></div> <div>ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ, ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΚΟΙΝΟΥ, ΜΗΧΑΝΙΚΟΥ ΤΕ/ΠΕ, ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΑ, ΤΕΧΝΙΤΩΝ, ΟΔΗΓΟΥ , ΆΛΛΟ ...</div>
4	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ	Προσδιορίζεται το είδος της εργασιακής σχέσης	<div>(ΑΠΟ ΛΙΣΤΑ)</div> <div></div> <div>ΜΟΝΙΜΟΣ/ΙΔΑΧ, ΙΔΟΧ , ΜΕΡΙΚΗΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ , ΆΛΛΟ</div>
5	ΣΥΝΤΟΜΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ ΘΕΣΗΣ	Τα καθήκοντα πρέπει να αφορούν κύριες, καθημερινές, τακτικές (όχι έκτακτες ή τυχαίες) εργασίες που εκτελούνται στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων κάθε οργανικής μονάδας. Τα καθήκοντα διατυπώνονται με σειρά και πρώτα παρατίθενται τα πιο σημαντικά/κρίσιμα για τη θέση εργασίας	ΕΛΕΥΘΕΡΟ ΚΕΙΜΕΝΟ

6	ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ ΘΕΣΗΣ(ΠΕ/ΤΕ/ΔΕ/ΥΕ)	Προσδιορίζεται το ελάχιστο αποδεκτό ή επιθυμητό επίπεδο βασικής εκπαίδευσης που απαιτείται για την αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων της θέσης	(ΑΠΟ ΛΙΣΤΑ)
			ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ, ΠΕ,ΤΕ,ΔΕ,ΥΕ
7	ΚΛΑΔΟΣ/ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ	Προσδιορίζονται οι καταλληλότερες ειδικότητες για την εκπλήρωση των καθηκόντων της θέσης , με σειρά από τις καταλληλότερες στις λιγότερο κατάλληλες	ΕΛΕΥΘΕΡΟ ΚΕΙΜΕΝΟ
8	ΓΝΩΣΗ Η/Υ	Προσδιορίζεται το ελάχιστο αποδεκτό ή επιθυμητό επίπεδο γνώσεων Η/Υ που απαιτείται για την αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων της θέσης κυρίως στο WORD,EXCEL,INTERNET	(ΑΠΟ ΛΙΣΤΑ)
			ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΗ,
			ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ ,
			ΜΕΤΡΙΑ ,
9	ΓΝΩΣΗ ΞΕΝΩΝ ΓΛΩΣΣΩΝ	Προσδιορίζεται το ελάχιστο αποδεκτό ή επιθυμητό επίπεδο γνώσεων Ξένων Γλωσσών που απαιτείται για την αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων της θέσης	ΚΑΘΟΛΟΥ
			(ΑΠΟ ΛΙΣΤΑ)
			ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΗ,
			ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ ,
10	ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ/ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΚΟΙΝΟΥ	Προσδιορίζεται από το ποσοστό του εργασιακού χρόνου που αφορά στην επικοινωνία και εξυπηρέτηση κοινού	ΜΕΤΡΙΑ ,
			ΚΑΘΟΛΟΥ
			(ΑΠΟ ΛΙΣΤΑ)
			ΠΑΝΤΑ,
11	ΒΑΘΜΟΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ/ΑΛΛΕΣ ΘΕΣΕΙΣ	Αναφέρεται στις επαφές εντός του Δήμου και των Νομικών Προσώπων αυτού που πραγματοποιούνται κατά την άσκηση των καθηκόντων της θέσης. Ανάλογα με τη συχνότητα επαφών ή αλληλοεξάρτησης συμπληρώνουμε :καθημερινή, εβδομαδιαία, μηνιαία, περιστασιακή	ΠΟΛΛΕΣ ΦΟΡΕΣ,
			ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ,
			ΛΙΓΕΣ ΦΟΡΕΣ
			/ΚΑΘΟΛΟΥ
12	ΕΠΙΘΥΜΗΤΟΣ ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΧΡΟΝΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟ	Προσδιορίστε ποιος είναι ο ελάχιστος συνολικός χρόνος γενικής εμπειρίας στο Δήμο που θα πρέπει να έχει αποκτηθεί πριν ή μετά την κάλυψη της θέσης προκειμένου να μπορούν να εκτελεστούν τα καθήκοντα με τρόπο ικανοποιητικό; (π.χ. χρόνος για την εκμάθηση εσωτερικών διαδικασιών, των νομοθετικών ρυθμίσεων, την απόκτηση δεξιοτήτων, το χειρισμό μηχανημάτων κτλ.).	(ΑΠΟ ΛΙΣΤΑ)
			>20 ΕΤΗ ,
			15-20 ΕΤΗ ,
			14-10 ΕΤΗ,
			5-9 ΕΤΗ ,
			<5 ΕΤΗ

13	ΕΛΑΧΙΣΤΟΣ ΧΡΟΝΟΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ ΣΤΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ	Προσδιορίστε ποιος είναι ο ελάχιστος συνολικός χρόνος εμπειρίας σε καθήκοντα της συγκεκριμένης θέσης ,που θα πρέπει να έχει αποκτηθεί πριν ή μετά την κάλυψη της θέσης προκειμένου να μπορούν να εκτελεστούν τα καθήκοντα με τρόπο ικανοποιητικό; (π.χ.χρόνος για την εκμάθηση εσωτερικών διαδικασιών, των νομοθετικών ρυθμίσεων, την απόκτηση δεξιοτήτων, το χειρισμό μηχανημάτων κτλ.).	(ΑΠΟ ΛΙΣΤΑ)
			>5 ΕΤΗ ,
			1-5 ΕΤΗ ,
			6-12 ΜΗΝΕΣ,
			1-6 ΜΗΝΕΣ ,
14	ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ/ΑΠΑΙΤΗΤΙΚΟ ΤΗΤΑ-ΔΥΣΚΟΛΙΑ ΘΕΣΗΣ	Στο πεδίο αυτό για να απαντηθεί προκειμένου να μπορούν να εκτελεστούν τα καθήκοντα της θέσης με τρόπο ικανοποιητικό πρέπει να ληφθούν υπόψη όλα τα παραπάνω και <u>ιδιαίτερα</u> την συχνότητα που απαιτείται για: την ανάληψη πρωτοβουλιών, την λήψη αποφάσεων ,την διαχείριση κρίσεων και προβλημάτων ,τις συνέπειες αν μια επιμέρους εργασία διεκπεραιωθεί λάθος ή δεν διεκπεραιωθεί, την απαιτούμενη εμπειρία , το βαθμό εκπαίδευσης και ανάπτυξης δεξιοτήτων κ.λ.π	ΚΑΘΟΛΟΥ
			(ΑΠΟ ΛΙΣΤΑ)
			ΥΨΗΛΗ :Η θέση περιλαμβάνει καθήκοντα διαφορετικών λειτουργιών τα οποία χρειάζονται σε βάθος γνώση ,απαιτείται η λήψη πολύπλοκων αποφάσεων (θέσεις ευθύνης)
			ΑΡΚΕΤΗ:Η θέση περιλαμβάνει ποικιλία καθηκόντων ,συχνή αντιμετώπιση προβλημάτων και λήψη πρωτοβουλιών, περιστασιακή λήψη αποφάσεων
			ΜΕΤΡΙΑ:Η θέση περιλαμβάνει ποικιλία αλλά απλών καθηκόντων ,περιστασιακή αντιμετώπιση προβλημάτων ,περιορισμένη λήψη αποφάσεων
		ΜΙΚΡΗ:Η εργασία εκτελείται με προτυποποιημένο τρόπο ή με βάση τις οδηγίες του προϊσταμένου	ΥΨΗΛΗ, ΑΡΚΕΤΗ, ΜΕΤΡΙΑ , ΜΙΚΡΗ

Σχήμα 8:Οδηγίες για την Ανάλυση των Θέσεων Εργασίας

Αντίστοιχα για τους υπαλλήλους του οργανισμού συμπληρώνεται ένας πίνακας που τα βασικά στοιχεία και χαρακτηριστικά κάθε υπαλλήλου συμπληρώνονται σε μία γραμμή του πίνακα , όπως παρακάτω :

Κ.Α	ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ	ΓΝΩΣΗ Η/Υ	ΓΝΩΣΗ ΞΕΝΩΝ ΓΛΩΣΣΩΝ	ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΕ ΠΟΛΙΤΕΣ	ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΜΕ ΣΥΝΔΕΛΕΦΟΥΣ / ΆΛΛΕΣ ΘΕΣΕΙΣ ΟΤΑ	ΧΡΟΝΟΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ ΣΤΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΧΡΟΝΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟΝ ΟΤΑ	ΓΕΝΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΑ ΘΕΣΗ ΤΟΥ
Y1											
Y2											
Ym											

Σχήμα 9:Πίνακας στοιχείων και χαρακτηριστικών προσωπικού

Η παραπάνω ανάλυση των θέσεων εργασίας καθώς κι η καταγραφή των στοιχείων του προσωπικού με την παραπάνω μορφή θα συμβάλλουν καθοριστικά στην ανάπτυξη και διαμόρφωση του μοντέλου εκτίμησης.

4.3 Ανάπτυξη μοντέλου

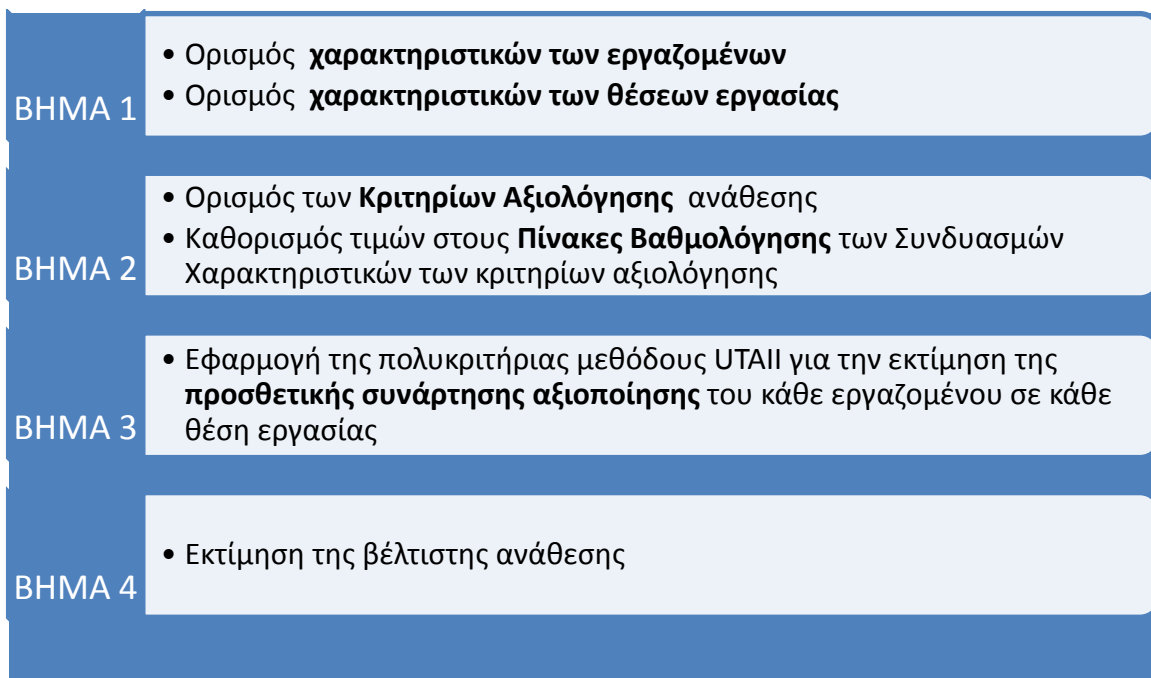
Η μεθοδολογία για την ανάπτυξη της μεθόδου της βέλτιστης ανάθεσης για το σύνολο των θέσεων εργασίας στους εργαζομένους ,περιλαμβάνει τα παρακάτω βήματα:

ΒΗΜΑ 1: Καθορισμός των κύριων χαρακτηριστικών των εργαζομένων και των θέσεων εργασίας που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της ανάθεσης.

ΒΗΜΑ 2: Καθορισμός των Κριτηρίων Αξιολόγησης των υποψηφίων ζευγαριών μιας ανάθεσης (θέσης εργασίας, υπάλληλος) των οποίων η τιμή είναι σημαντική για την απόφαση της ανάθεσης. Τα Κριτήρια αυτά μπορούν να υπολογιστούν από συνδυασμούς των χαρακτηριστικών των θέσεων εργασίας και των υπαλλήλων. Στο στάδιο αυτό θα καθοριστούν και οι Πίνακες Βαθμολόγησης των Συνδυασμών Χαρακτηριστικών που συνθέτουν κάθε κριτήριο.

ΒΗΜΑ 3:Εφαρμογή της πολυκριτήριας μεθόδους UTAII για την εκτίμηση της προσθετικής και των μερικών συναρτήσεων αξιών, καθώς και του συνολικού βαθμού (score) αξιοποίησης του κάθε εργαζομένου σε κάθε θέση εργασίας. Για την εκτέλεση της UTAII χρησιμοποιείται ένα «υπόδειγμα» από ζευγάρια (θέσης εργασίας, υπάλληλος) με γνωστές τιμές Κριτηρίων Αξιολόγησης, τα οποία έχουν αξιολογηθεί και καταταχθεί από τον «Αποφασίζοντα» (ο αποφασίζοντας μπορεί να είναι ανώτατο στέλεχος ή μία ομάδα στελεχών του οργανισμού). Το υπόδειγμα αυτό ουσιαστικά αναπαριστά τις σκέψεις, τις αξίες και τον τρόπο με τον οποίο ο «Αποφασίζοντας» επιθυμεί να γίνεται η τοποθέτηση ενός εργαζομένου σε μία θέση εργασίας .

ΒΗΜΑ 4: Εκτίμηση της βέλτιστης ανάθεσης για το σύνολο των εργαζομένων και των θέσεων εργασίας ώστε να μεγιστοποιείται ο συνολικός βαθμός αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού.



Σχήμα 10 :Σχηματική αναπαράσταση του Μοντέλου Εκτίμησης Αξιοποίησης Προσωπικού

ΒΗΜΑ 1: Ορισμός Χαρακτηριστικών Θέσεων Εργασίας και Υπαλλήλων

Κατά το στάδιο αυτό θα ορίσουμε τόσο τα χαρακτηριστικά που περιγράφουν τη θέση εργασίας και θα χρησιμοποιηθούν από τη μέθοδο ανάθεσης όσο και τα χαρακτηριστικά των υπαλλήλων.

Είναι καθοριστικής σημασίας για την επιτυχία του μοντέλου ο καθορισμός αυτών. Αυτονόητο είναι ότι υπάρχουν πλήθος χαρακτηριστικών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν και η δυσκολία έγκειται στην σωστή επιλογή αυτών.

Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό πρέπει εν γένει να ληφθούν υπόψη τα παρακάτω:

- Οι βασικές αρχές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού όπως αυτές παρουσιάστηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια της εργασίας αυτής.
- Το είδος της επιχείρησης ,το μέγεθος της ,το πεδίο δραστηριότητας της, το πλήθος και τα ποιοτικά χαρακτηριστικά εν γένει των εργαζομένων της, κ.λ.π
- **Τα χαρακτηριστικά πρέπει να είναι όσο το δυνατόν λίγα στον αριθμό αλλά ουσιαστικά και κρίσιμα ώστε το μοντέλο να είναι ευέλικτο και εύκολο στη χρήση**
- Να μπορούν να ποσοτικοποιηθούν και να μετρηθούν

Στη συγκεκριμένη περίπτωση που η ανάπτυξη του μοντέλου εκτίμησης της αξιοποίησης προσωπικού αφορά σε Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης προσανατολισμένο στο διοικητικό προσωπικό του φορέα , η επιλογή των χαρακτηριστικών όσο και των κριτηρίων έγινε με τη συνεργασία στελεχών του Οργανισμού και ιδιαίτερα των στελεχών της αρμόδιας Διεύθυνσης Διοικητικού στην οποία εντάσσεται και το αρμόδιο Τμήμα Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού και προσαρμόστηκε :

- Στις ιδιαιτερότητες του δημόσιου χαρακτήρα του οργανισμού (νομικό πλαίσιο)
- Στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των θέσεων εργασίας και στο προφίλ των εργαζόμενων όπως αυτά προέκυψαν από τους δύο πίνακες ,ήτοι της Ανάλυσης Θέσεων Εργασίας και του πίνακα Προσωπικού όπως αυτοί παρουσιάστηκαν στην προηγούμενη παράγραφο.
- Στα διαθέσιμα ή εύκολα αναζητούμενα στοιχεία τόσο για τις θέσεις εργασίας όσο και για το προσωπικό του φορέα.

Χαρακτηριστικά ανάθεσης Θέσης Εργασίας

Τα χαρακτηριστικά που περιγράφουν τη θέση εργασίας και θα χρησιμοποιηθούν από τη μέθοδο ανάθεσης, είναι τα παρακάτω :

- ✓ ΑΠΟΔΕΚΤΟ/ΕΠΙΘΥΜΗΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΓΝΩΣΕΩΝ
- ✓ ΓΝΩΣΗ ΞΕΝΩΝ ΓΛΩΣΣΩΝ
- ✓ ΓΝΩΣΕΙΣ Η/Υ
- ✓ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΓΕΝΙΚΗ
- ✓ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ
- ✓ ΕΠΑΦΗ ΜΕ ΠΟΛΙΤΕΣ
- ✓ ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ ΘΕΣΗΣ



Σχήμα 11 :Χαρακτηριστικά θέσης εργασίας

Στη συνέχεια παρατίθενται οι τιμές που μπορεί να λαμβάνει κάθε χαρακτηριστικό

1. ΑΠΟΔΕΚΤΟ/ΕΠΙΘΥΜΗΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΓΝΩΣΕΩΝ

Αυτό το χαρακτηριστικό αναφέρεται στο επίπεδο γνώσεων που απαιτείται για την αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων της θέσης . Λαμβάνει τις παρακάτω τιμές :

ΑΠΟΔΕΚΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΓΝΩΣΕΩΝ				
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ (ΠΕ/ΤΕ)	ΠΕ	ΤΕ	ΔΕ	ΥΕ

2.ΓΝΩΣΗ Η/Υ

ΓΝΩΣΗ Η/Υ				
ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΗ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΚΑΛΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΚΑΘΟΛΟΥ

3. ΓΝΩΣΗ ΞΕΝΩΝ ΓΛΩΣΣΩΝ

Το χαρακτηριστικό αυτό αναφέρεται στο ελάχιστο αποδεκτό επίπεδο γνώσης ξένων γλωσσών που απαιτείται για την αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων της θέσης .
Λαμβάνει τις παρακάτω τιμές :

ΓΝΩΣΗ ΞΕΝΩΝ ΓΛΩΣΣΩΝ				
ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΗ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΚΑΛΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΚΑΘΟΛΟΥ

4.ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΓΕΝΙΚΗ

Το χαρακτηριστικό αυτό της θέσης εργασίας είναι ο ελάχιστος συνολικός εμπειρίας στον δημόσιο οργανισμό που θα πρέπει να έχει αποκτηθεί προκειμένου να εκτελούνται ικανοποιητικά τα καθήκοντα της θέσης. Όσο πιο δύσκολη είναι η θέση εργασίας τόσο μεγαλύτερη εμπειρία απαιτεί. Επιπλέον υπάρχουν θέσεις που απαιτείται σφαιρική γνώση των λειτουργιών του οργανισμού προκειμένου να ασκηθούν αποτελεσματικά τα καθήκοντα της θέσης Είναι σημαντικό χαρακτηριστικό διότι όσο πιο έμπειρος είναι ένας υπάλληλος και τόσο είναι πιο πιθανό να είναι κατάλληλος σε θέσεις με υψηλό βαθμό δυσκολίας.

ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΓΕΝΙΚΗ				
>20 ΕΤΗ	15-20 ΕΤΗ	10-14	5-9 ΕΤΗ	< 5 ΕΤΗ

5.ΕΠΑΦΗ ΜΕ ΠΟΛΙΤΕΣ

ΕΠΑΦΗ ΜΕ ΠΟΛΙΤΕΣ			
ΠΑΝΤΑ	ΠΟΛΛΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΛΙΓΕΣ ΦΟΡΕΣ/ ΚΑΘΟΛΟΥ

6.ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ

Το χαρακτηριστικό αυτό αναφέρεται στο βαθμό συνεργασίας που απαιτείται από τον υπάλληλο που κατέχει τη θέση με τις άλλες οργανικές μονάδες και υπαλλήλους προκειμένου να ασκηθούν τα καθήκοντα της θέσης .

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ			
ΠΑΝΤΑ	ΠΟΛΛΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΛΙΓΕΣ ΦΟΡΕΣ/ ΚΑΘΟΛΟΥ

7.ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ

Αναφέρεται στο επίπεδο δυσκολίας και πολυπλοκότητας της θέσης εργασίας .Είναι ίσως το σημαντικότερο χαρακτηριστικό που η σωστή εκτίμηση του θα συμβάλλει τα μέγιστα στην αποτελεσματική ανταπόκριση στις απαιτήσεις της θέσης .

Προκειμένου να προσδιορίσουμε το επίπεδο δυσκολίας και πολυπλοκότητας μίας θέσης θα πρέπει να λάβουμε υπόψη το κατά πόσο η εργασία απαιτεί στοιχειά όπως :

- Κριτική και αναλυτική ικανότητα
- Ανάλυση πρωτοβουλιών
- Πνευματικές απαιτήσεις
- Αξιολόγηση , εκτίμηση δεδομένων
- Ανάλυση ευθυνών
- Εποπτεία άλλων εργαζομένων ή διαδικασιών
- Συντονισμός
- Πλήθος και ποικιλία καθηκόντων
- Εμπειρία
- Ικανότητα επικοινωνίας κ.λ.π

ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ			
ΥΨΗΛΗ	ΑΡΚΕΤΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΜΙΚΡΗ
Η θέση περιλαμβάνει καθήκοντα διαφορετικών λειτουργιών τα οποία χρειάζονται σε βάθος γνώση ,απαιτείται η λήψη πολύπλοκων αποφάσεων (θέσεις ευθύνης)	Η θέση περιλαμβάνει ποικιλία καθηκόντων ,συχνή αντιμετώπιση προβλημάτων και λήψη πρωτοβουλιών, περιστασιακή λήψη αποφάσεων	Η θέση περιλαμβάνει ποικιλία αλλά απλών καθηκόντων ,περιστασιακή αντιμετώπιση προβλημάτων ,περιορισμένη λήψη αποφάσεων	Η εργασία εκτελείται με προτυποποιημένο τρόπο ή με βάση τις οδηγίες του προϊσταμένου

Χαρακτηριστικά ανάθεσης Υπαλλήλων

Τα χαρακτηριστικά που περιγράφουν τον υπάλληλο και θα χρησιμοποιηθούν από τη μέθοδο

ανάθεσης, είναι τα παρακάτω :

- ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
- ΓΝΩΣΕΙΣ Η/Υ
- ΓΝΩΣΗ ΞΕΝΩΝ ΓΛΩΣΣΩΝ
- ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΓΕΝΙΚΗ
- ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ
- ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ
- ΓΕΝΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ



Σχήμα 12 :Χαρακτηριστικά υπαλλήλου

1. ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ				
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚ Ο (ΠΕ/ΤΕ)	ΠΕ	ΤΕ	ΔΕ	ΥΕ

2.ΓΝΩΣΗ Η/Υ

ΓΝΩΣΗ Η/Υ			
ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΗ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΚΑΛΗ	ΛΙΓΟ/ΚΑΘΟΛΟΥ

Η πληροφορία για το επίπεδο γνώσεων Η/Υ μπορεί να αντληθεί είτε από το προσωπικό μητρώο των υπαλλήλων (ύπαρξη πιστοποιητικών γνώσης Η/Υ), είτε από τον άμεσο προϊστάμενο του κάθε υπαλλήλου ,είτε από το τμήμα πληροφορικής του οργανισμού ,είτε από δήλωση των ίδιων των υπαλλήλων .

3. ΓΝΩΣΗ ΞΕΝΩΝ ΓΛΩΣΣΩΝ

ΓΝΩΣΗ ΞΕΝΩΝ ΓΛΩΣΣΩΝ				
ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΗ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΚΑΛΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΚΑΘΟΛΟΥ
>160	110-159	31-109	=30	0

Το επίπεδο συνολικά για τη γνώση ξένων γλωσσών ανά γλώσσα μπορεί να καθοριστεί :

Άριστη γνώση της γλώσσας : 80 μόρια

Πολύ καλή γνώση της γλώσσας : 50 μόρια

Καλή γνώση της γλώσσας : 30 μόρια

Η προτεινομένη μοριοδότηση συμπίπτει με την μοριοδότηση που έχουν οι υπάλληλοι του οργανισμού κατά την διαδικασία επιλογής προϊσταμένων και είναι ένα στοιχείο που υπάρχει στο προσωπικό τους μητρώο. Έτσι εάν κάποιος υπάλληλος γνωρίζει άριστα μία ξένη γλώσσα και μέτρια μία άλλη τότε μοριοδοτείται με 110 μόρια (80+30) και χαρακτηρίζεται η απόδοση του ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ στη γνώση ξένων γλωσσών. Αντίστοιχα πρέπει να γνωρίζει τουλάχιστον δύο γλώσσες σε επίπεδο καλό για να χαρακτηριστεί ΚΑΛΗ και μία γλώσσα σε καλό επίπεδο ώστε να έχουμε την απόδοση ΜΕΤΡΙΑ

4.ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΓΕΝΙΚΗ

Το χαρακτηριστικό αυτό του υπαλλήλου προκύπτει από τα έτη εμπειρίας που έχει στον δημόσιο οργανισμό και βάση αυτών έχει μισθολογική και βαθμολογική εξέλιξη. Είναι σημαντικό χαρακτηριστικό διότι όσο πιο πολλά χρόνια υπηρετεί ένας υπάλληλος τόσο πιο έμπειρος είναι και τόσο είναι πιο πιθανό να είναι κατάλληλος σε θέσεις με υψηλό βαθμό δυσκολίας.

ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΓΕΝΙΚΗ				
>20 ΕΤΗ	15-20 ΕΤΗ	10-14	5-9 ΕΤΗ	< 5 ΕΤΗ

6.ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ (ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΤΗΤΑ)

Με αυτό το χαρακτηριστικό περιγράφουμε το επίπεδο των ικανοτήτων επικοινωνίας που διαθέτει ο υπάλληλος δηλ. εξετάζουμε στοιχεία όπως η ευγένεια ,η ανεκτικότητα, η υπομονή, η σωστή λήψη και παροχή οδηγιών κ.λ.π

Χαρακτηριστικό πολύ σημαντικό για θέσεις που εξυπηρετούν κοινό /έχουν άμεση επαφή με κοινό ή απαιτούν συχνή επαφή με εσωτερικούς και εξωτερικούς συνεργάτες του οργανισμού .

ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ			
ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΗ	ΚΑΛΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΦΤΩΧΗ

Η πληροφορία για το στοιχείο αυτό της προσωπικότητας του υπαλλήλου μπορεί να αντληθεί :

- ✓ από την ατομική αξιολόγηση που υπάρχει στο προσωπικό μητρώο των υπαλλήλων, αφού υπάρχει ειδικό βαθμολογούμενο πεδίο στο έντυπο αξιολόγησης
- ✓ από τον άμεσο προϊστάμενο του κάθε υπαλλήλου
- ✓ από επιτροπή μετά από συνέντευξη των υπαλλήλων
- ✓ με τη χρήση ειδικών τεστ κ.λ.π.

7.ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ (ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΟΤΗΤΑ)

Για κάθε θέση εργασίας υπάρχουν ορισμένα επιθυμητά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας τα οποία εξασφαλίζουν την επιτυχημένη άσκηση των καθηκόντων που περιέχονται σε αυτή.

Με αυτό το χαρακτηριστικό περιγράφουμε το πόσο συνεργάσιμος είναι ένας υπάλληλος ,χαρακτηριστικό σημαντικό όταν στην συγκεκριμένη θέση απαιτείται η συχνή συνεργασία και η επαφή με άλλους υπαλλήλους .

Η πληροφορία για το στοιχείο αυτό της προσωπικότητας του υπαλλήλου μπορεί να αντληθεί :

- από την ατομική αξιολόγηση που υπάρχει στο προσωπικό μητρώο των υπαλλήλων, αφού υπάρχει ειδικό βαθμολογούμενο πεδίο στο έντυπο αξιολόγησης
- από τον άμεσο προϊστάμενο του κάθε υπαλλήλου
- από επιτροπή μετά από συνέντευξη των υπαλλήλων
- με τη χρήση ειδικών τεστ κ.λ.π.

ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ			
ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΗ	ΚΑΛΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΦΤΩΧΗ

8.ΓΕΝΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

ΓΕΝΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ				
ΑΡΙΣΤΟΣ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΟΣ	ΑΡΚΕΤΑ ΚΑΛΟΣ	ΚΑΛΟΣ	ΜΕΤΡΙΟΣ
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ 9,80 -10	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ 9,50 -9,79	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ 9,00 -9,49	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ 8,50 -8,99	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΤΩ ΑΠΟ 8,50

Η τιμή του χαρακτηριστικού αυτού υπάρχει στο προσωπικό μητρώο κάθε υπαλλήλου και μπορεί να είναι ο μέσος όρος των αξιολογήσεων όσων ετών υπάρχει (τουλάχιστον ενός έτους) ,από τον άμεσο προϊστάμενο του κάθε υπαλλήλου ,από ειδική επιτροπή κ.λ.π. ή από συνδυασμό αυτών

ΒΗΜΑ 2: Κριτήρια αξιολόγησης

Στο βήμα αυτό, το μοντέλο λήψης απόφασης για ανάθεση μιας θέσης εργασίας σε ένα υπάλληλο ορίζει ένα σύνολο κριτηρίων αξιολόγησης κάθε συνδυασμού της μορφής

[θέσης εργασίας , υπάλληλος]. Κάθε κριτήριο αποτελείται από συνδυασμό των χαρακτηριστικών των θέσεων εργασίας και των υπαλλήλων που ορίστηκαν στο προηγούμενο βήμα.

Η επιλογή των κριτηρίων είναι μεγάλης σημασίας για το μοντέλο, αφού θα πρέπει να αξιολογούν με τη μεγαλύτερη δυνατή συνέπεια και ακρίβεια κάθε συνδυασμό, ακολουθώντας ταυτόχρονα τις τρεις θεμελιώδεις συνθήκες της μονοτονίας, της πληρότητας και του μη πλεονασμού .

Το κάθε κριτήριο περιγράφεται από έναν πλήθος σύνθετων χαρακτηριστικών ανάθεσης που προκύπτουν από συνδυασμό των χαρακτηριστικών θέσεων εργασίας και των υπαλλήλων .

Εναλλακτικά, το χαρακτηριστικό ανάθεσης, μπορεί να είναι από μόνο του κάποιο χαρακτηριστικό θέσεων εργασίας και των υπαλλήλων . Είναι προφανές ότι οι παραπάνω συνδυασμοί θα πρέπει να καλύπτουν πλήρως τις απαιτήσεις του «Αποφασίζοντα».

Για να είναι αποτελεσματική μια ανάθεση θέσης εργασίας σε ένα υπάλληλο θα πρέπει να πετυχαίνουμε τη μέγιστη αξιοποίηση του υπαλλήλου χωρίς να σπαταλάμε πολύτιμους πόρους όπως γνώσεις ,εξειδίκευση, εμπειρία ,δεξιότητες ,ευφυΐα ,χαρίσματα προσωπικότητας κ.λ.π

Τα κριτήρια που επιλέχθηκαν να χρησιμοποιήσουμε είναι

1^η ΟΜΑΔΑ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ : ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ		
ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ
ΚΡΙΤΗΡΙΟ 1	Αποδεκτή /Επιθυμητή Κατηγορία βασικής εκπαίδευσης	Κατηγορία βασικής εκπαίδευσης
ΚΡΙΤΗΡΙΟ 2	Γνώση Η/Υ	Γνώση Η/Υ
ΚΡΙΤΗΡΙΟ 3	Γνώση ξένων γλωσσών	Γνώση ξένων γλωσσών
2^η ΟΜΑΔΑ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ : ΙΔΙΟΣΥΓΚΡΑΣΙΑ		
ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ
ΚΡΙΤΗΡΙΟ 4	Επαφή με πολίτες	Ικανότητα επικοινωνίας
ΚΡΙΤΗΡΙΟ 5	Εσωτερική Συνεργασία	Ικανότητα Συνεργασίας

3η ΟΜΑΔΑ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ : ΑΠΑΙΤΗΤΙΚΟΤΗΤΑ ΘΕΣΗΣ		
ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ
ΚΡΙΤΗΡΙΟ 6	Πολυπλοκότητα θέσης	Κατηγορία βασικής εκπαίδευσης
ΚΡΙΤΗΡΙΟ 7	Πολυπλοκότητα θέσης	Γενική εμπειρία
ΚΡΙΤΗΡΙΟ 8	Πολυπλοκότητα θέσης	Γενική αξιολόγηση

Σχήμα 13 :Πίνακας Κριτηρίων Ανάθεσης

Οι επιδόσεις των εναλλακτικών (ή συνδυασμών) στα κριτήρια αξιολόγησης

Ως εναλλακτική, ορίζεται ο κάθε δυνατός συνδυασμός των θέσεων εργασίας και των υπαλλήλων. Σε κάθε κριτήριο αποδίδεται μία βαθμολογική κλίμακα από 0 έως 1, ώστε σε κάθε επίπεδο επίδοσης να αντιστοιχεί μία ενδιάμεση βαθμολογία. Η αντιστοίχιση αυτής της βαθμολογίας καθορίστηκε σε συνεργασία με τα στελέχη του οργανισμού και στηρίχθηκαν στα παρακάτω:

- Με την τιμή «1» βαθμολογούνται οι συνδυασμοί που θεωρούνται τέλειοι για το κριτήριο
- Οι συνδυασμοί που δεν κρίνονται απόλυτα ικανοποιητικοί βαθμολογούνται με ενδιάμεσες τιμές του $[0,1]$, π.χ. με «0,8» ή με «0,6» ανάλογα με το μέγεθος της απόκλισης τους από το απόλυτα ικανοποιητικό.
- Στις περιπτώσεις που σε ένα συνδυασμό, αναλώνεται («σπαταλιέται») ένα χαρακτηριστικό του υπαλλήλου δηλ. σε θέση εργασίας που απαιτεί λιγότερα προσόντα τότε ο συνδυασμός βαθμολογείται με μια ενδιάμεση τιμή του $[0,1]$, π.χ. με «0,8» ή με «0,6» ανάλογα με το μέγεθος της «σπατάλης»
- Για τη βαθμολόγηση καθώς και το εύρος της κλίμακας αυτής σε κάθε κριτήριο λήφθηκαν υπόψη τα αποτελέσματα της ανάλυσης των θέσεων εργασίας καθώς και ο πίνακας στοιχείων και προσόντων των υπαλλήλων. Έτσι όσο πιο σπάνιο είναι ένα χαρακτηριστικό των υπαλλήλων σε σχέση με το πόσο αυτό απαιτείται για την αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων της θέσης εργασίας τόσο πιο μεγάλο είναι το εύρος των τιμών στον πίνακα βαθμολογίας των κριτηρίων.
- Με χαμηλή τιμή π.χ. «0,2» βαθμολογούνται οι συνδυασμοί που είναι εφικτοί αλλά θα πρέπει με κάθε τρόπο να αποφεύγονται.

Με βάση τις παραπάνω παραδοχές ορίστηκαν οι Πίνακες Βαθμολόγησης των Συνδυασμών Χαρακτηριστικών που συνθέτουν κάθε κριτήριο.

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 1		ΑΠΟΔΕΚΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ(ΘΕΣΗ)				
		ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	ΠΕ	ΤΕ	ΔΕ	ΥΕ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ	ΜΕΤΑΠΤ.	1	0,9	0,7	0,1	0
	ΠΕ	0,9	1	0,7	0,4	0
	ΤΕ	0,7	0,8	1	0,8	0
	ΔΕ	0,1	0,4	0,9	1	0
	ΥΕ	0	0	0	0,1	1

Σχήμα 14 :Πίνακας Βαθμολόγησης συνδυασμών χαρακτηριστικών του 1ου κριτηρίου

Ένα από τα πιο σημαντικά κριτήρια είναι αυτό της επιθυμητής ή ελάχιστα αποδεκτής κατηγορίας εκπαίδευσης που απαιτείται ώστε να ασκούνται με ικανοποιητικό επίπεδο τα καθήκοντα της θέσης.

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 2		ΓΝΩΣΗ Η/Υ(ΘΕΣΗ)			
		ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΗ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΚΑΛΗ	ΚΑΘΟΛΟΥ
ΓΝΩΣΗ Η/Υ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ	ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΗ	1	0,9	0,8	0,2
	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	0,8	1	0,9	0,2
	ΚΑΛΗ	0,5	0,7	1	0,4
	ΜΕΤΡΙΑ	0,6	0,8	1	0,3
	ΚΑΘΟΛΟΥ	0	0	0,2	1

Σχήμα 15 : Πίνακας Βαθμολόγησης συνδυασμών χαρακτηριστικών του 2ου κριτηρίου

Το επίπεδο γνώσης Η/Υ είναι ένα αρκετά σημαντικό χαρακτηριστικό για την αποδοτική άσκηση των καθηκόντων .Είναι ένα χαρακτηριστικό που στο σύνολο των διοικητικών θέσεων απαιτείται ενώ αντίστοιχα οι υπάλληλοι δεν το διαθέτουν σε επαρκή βαθμό στον συγκεκριμένο φορέα. Αυτό μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι δεν πρέπει να σπαταληθεί γι αυτό και οι τιμές στον πίνακα σε αυτές τις περιπτώσεις είναι πολύ χαμηλές (0,2).

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 3		ΓΝΩΣΗ ΞΕΝΩΝ ΓΛΩΣΣΩΝ(ΘΕΣΗ)				
		ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΗ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΚΑΛΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΚΑΘΟΛΟΥ
ΓΝΩΣΗ ΞΕΝΩΝ ΓΛΩΣΣΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ	ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΗ	1	0,9	0,7	0,4	0,3
	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	0,8	1	1	0,8	0,5
	ΚΑΛΗ	0	0,8	1	0,8	0,9
	ΜΕΤΡΙΑ	0	0	0,5	1	0,9
	ΚΑΘΟΛΟΥ	0	0	0	0	1

Σχήμα 16: Πίνακας Βαθμολόγησης συνδυασμών χαρακτηριστικών του 3ου κριτηρίου

Οι τιμές που δίνονται στον πίνακα έχουν μικρό εύρος αφού μεγάλο πλήθος των υπαλλήλων του οργανισμού γνωρίζουν ξένες γλώσσες κι αντίστοιχα λίγες θέσεις εργασίας απαιτούν γνώση ξένων γλωσσών. Είναι ένα χαρακτηριστικό που μπορεί να “σπαταληθεί” σε αντίθεση με τη γνώση Η/Υ.

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 4		ΕΠΑΦΗ ΜΕ ΠΟΛΙΤΕΣ (ΘΕΣΗ)			
		ΠΑΝΤΑ	ΠΟΛΛΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΛΙΓΕΣ ΦΟΡΕΣ/ ΚΑΘΟΛΟΥ
ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ	ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΗ	1	1	0,8	0,4
	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	0,8	1	1	0,5
	ΜΕΤΡΙΑ	0,2	0,5	1	0,8
	ΦΤΩΧΗ	0	0	0	1

Σχήμα 17: Πίνακας Βαθμολόγησης συνδυασμών χαρακτηριστικών του 4ου κριτηρίου

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 5		ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ (ΘΕΣΗ)			
		ΠΑΝΤΑ	ΠΟΛΛΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΛΙΓΕΣ ΦΟΡΕΣ/ ΚΑΘΟΛΟΥ
ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ	ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΗ	1	1	0,8	0,4
	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	0,8	1	1	0,5
	ΜΕΤΡΙΑ	0,2	0,5	1	0,8
	ΦΤΩΧΗ	0	0	0	1

Σχήμα 18: Πίνακας Βαθμολόγησης συνδυασμών χαρακτηριστικών του 5ου κριτηρίου

Από τα πιο σημαντικά κριτήρια είναι αυτό της πολυπλοκότητας θέσης .Είναι κομβικής σημασίας να προσδιοριστούν οι «εύκολες» δηλ. εκείνες οι θέσεις που η εργασία εκτελείται με προτυποποιημένο τρόπο ή με βάση τις οδηγίες του προϊσταμένου από τις πιο δύσκολες/πολύπλοκες και με βάση το βαθμό δυσκολίας να καλυφθούν ανάλογα από υπαλλήλους χωρίς να γίνεται σπατάλη των ικανοτήτων/δεξιοτήτων/ χαρισμάτων κ.λ.π τους.

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 6		ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ ΘΕΣΗΣ			
		ΥΨΗΛΗ	ΑΡΚΕΤΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΜΙΚΡΗ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ	ΜΕΤΑΠΤ.	1	1	0,8	0,2
	ΠΕ	0,9	1	0,9	0,3
	ΤΕ	0,7	0,8	1	0,4
	ΔΕ	0,2	0,4	0,8	1

Σχήμα 19: Πίνακας Βαθμολόγησης συνδυασμών χαρακτηριστικών του 6ου κριτηρίου

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 7		ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ ΘΕΣΗΣ			
		ΥΨΗΛΗ	ΑΡΚΕΤΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΜΙΚΡΗ
ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΓΕΝΙΚΗ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ	>20 ΕΤΗ	1	1	0,8	0,2
	15-20 ΕΤΗ	0,9	1	0,7	0,3
	10-14 ΕΤΗ	0,8	0,9	1	0,5
	5-9 ΕΤΗ	0,8	0,7	0,8	0,9
	< 5 ΕΤΗ	0,4	0,4	0,7	1

Σχήμα 20: Πίνακας Βαθμολόγησης συνδυασμών χαρακτηριστικών του 7ου κριτηρίου

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 8		ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ ΘΕΣΗΣ			
		ΥΨΗΛΗ	ΑΡΚΕΤΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΜΙΚΡΗ
ΓΕΝΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ	ΑΡΙΣΤΟΣ	1	0,9	0,7	0,3
	ΠΟΛΥ ΚΑΛΟΣ	0,9	1	0,8	0,4
	ΑΡΚΕΤΑ ΚΑΛΟΣ	0,7	0,9	0,9	0,5
	ΚΑΛΟΣ	0,5	0,7	1	0,7
	ΜΕΤΡΙΟΣ	0,3	0,5	0,7	1

Σχήμα 21: Πίνακας Βαθμολόγησης συνδυασμών χαρακτηριστικών του 8ου κριτηρίου

ΒΗΜΑ 3: Υπολογισμός της Προσθετικής Συνάρτησης Χρησιμότητας (Αξιοποίησης)

Εάν η σημαντικότητα των των κριτηρίων ήταν η ίδια στην τελική απόφαση (ανάθεση μιας θέσης εργασίας σε ένα υπάλληλο) ο βαθμός αξιοποίησης κάθε υπαλλήλου σε μία θέση θα δίνονταν από την Προσθετικής Συνάρτησης Αξιοποίησης της παρακάτω μορφής :

$$U[ai, ui] = g1(ai, ui) + g2(ai, ui) + g3(ai, ui) + g4(ai, ui) + g5(ai, ui) + g6(ai, ui) + g7(ai, ui) + g8(ai, ui) \quad (\text{Παράρτημα Β})$$

όπου $g_k(ai, ui)$ είναι η τιμή του κριτηρίου g_k για το ζευγάρι ανάθεσης (ai, ui) και i, j ο αριθμός των υπαλλήλων (a) και των θέσεων εργασίας (u) αντίστοιχα.

Αλλά επειδή αυτό δεν συμβαίνει μετά τον καθορισμό των κριτηρίων και τη βαθμολόγηση των συνδυασμών πρέπει να προσδιοριστεί η επιρροή του κάθε κριτηρίου στην τελική απόφαση (ανάθεση μιας θέσης εργασίας σε ένα υπάλληλο) . Το πρόβλημα αυτό αντιμετωπίζεται επιτρέποντας στον αποφασίζοντα να αποδώσει βάρη σημαντικότητας στο κάθε κριτήριο. Μάλιστα, προκειμένου αυτή η διαδικασία να γίνει όσο το δυνατόν πιο αξιόπιστα, τα βάρη αυτά εκμαιεύονται μέσα από μία μέθοδο βαθμωτής παλινδρόμησης. Η διαδικασία της εκμαίευσης είναι σχετικά απλή:

Προτείνουμε στον αποφασίζοντα να κατατάξει ένα μικρό αριθμό υπαλλήλων σε μία συγκεκριμένη θέση εργασίας με φθίνουσα σειρά, έχοντας τη δυνατότητα να δηλώσει είτε προτίμηση (ο Α είναι προτιμότερος από τον Β), είτε αδιαφορία (ο Α είναι ισοδύναμος με τον Β). Οι υπάλληλοι αυτοί έχουν τις ατομικές τους επιδόσεις στα χαρακτηριστικά αξιολόγησης, και επομένως δεδομένων των υπαρχόντων επιδόσεων της θέσης εργασίας στα δικά τους χαρακτηριστικά, προκύπτουν οι εναλλακτικοί συνδυασμοί, βαθμολογημένοι στα επιμέρους κριτήρια. Διευκρινίζεται πως η κατάταξη θα δοθεί από τον αποφασίζοντα χωρίς αυτός να γνωρίζει τις επιδόσεις των υπαλλήλων στα κριτήρια αξιολόγησης, παρά μόνο τα χαρακτηριστικά τους. Συνίσταται τα χαρακτηριστικά των υπαλλήλων που κατατάσσονται να καλύπτουν ευρύ φάσμα των κλιμάκων αξιολόγησης. Μέσα από αυτές τις προτιμήσεις και με τη χρήση της πολυκριτήριας μεθόδου UTAII (Siskos 1980 ,Σίσκος 2008), προκύπτουν τα εξατομικευμένα βάρη σημαντικότητας που αποδίδει ο αποφασίζων σε κάθε κριτήριο . Το υπόδειγμα αυτό ουσιαστικά αναπαριστά τις σκέψεις, τις αξίες και τον τρόπο με τον οποίο ο «Αποφασίζοντας» επιθυμεί να γίνεται η τοποθέτηση ενός εργαζομένου σε μία θέση εργασίας . Το αποτέλεσμα της εφαρμογής της μεθόδου, όπως αναφέραμε και παραπάνω θα είναι ο υπολογισμός της Προσθετικής Συνάρτησης Χρησιμότητας (Αξιοποίησης)

Προκειμένου να εφαρμοστεί η μέθοδος UTAII, όπως περιγράφεται στο Παράρτημα Β απαιτεί τα παρακάτω στοιχεία εισόδου :

1. ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ:

Στην περίπτωση μας έχουν οριστεί οκτώ κριτήρια αξιολόγησης ενός ζευγαριού ανάθεσης .

2. ΤΟ ΠΕΔΙΟ ΤΙΜΩΝ ΚΑΘΕ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ:

Πρόκειται για τη μέγιστη και την ελάχιστη τιμή που μπορεί να πάρει ένα κριτήριο. Σύμφωνα με τη μεθοδολογία που έχει υιοθετηθεί, η τιμή των κριτηρίων αξιολόγησης παίρνει τιμές από το πεδίο τιμών [0,1].

3. ΤΟ ΠΛΗΘΟΣ ΤΩΝ ΔΙΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΤΩΝ ΠΕΔΙΩΝ ΤΙΜΩΝ ΚΑΘΕ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ:

Είναι ένα χαρακτηριστικό που θα ορίσει ο «Αποφασίζων» σε συνεργασία με στελέχη ή εξωτερικούς συνεργάτες του οργανισμού με ειδικότητα σε μεθοδολογίες λήψης αποφάσεων.

4. ΤΟ ΔΕΙΚΤΗ δ:

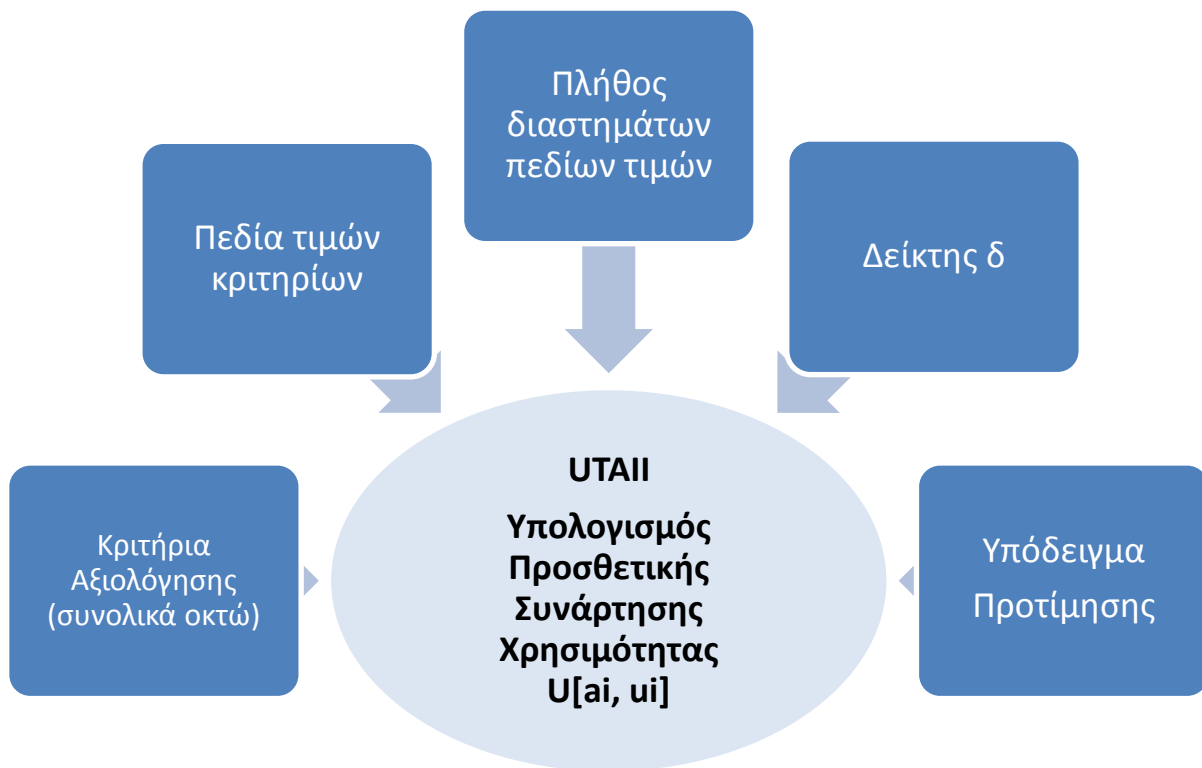
Είναι ένας μικρός θετικός αριθμός που διακρίνει «σημαντικά» δύο συνεχόμενες εναλλακτικές σε μια κατάταξη αν θα έχουν σχέση υπεροχής ή αδιαφορίας (π.χ. $\delta = 0.01$ ή 0.05). Ορίζει δηλαδή την ελάχιστη απόσταση τιμών μεταξύ των ολικών χρησιμότητων δύο εναλλακτικών επιλογών. Ο δείκτης προσδιορίζεται κι αυτός από τον ειδικό σε θέματα λήψης αποφάσεων στέλεχος του οργανισμού.

5. ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΠΡΟΤΙΜΗΣΗΣ : Όπως αναφέρθηκε παραπάνω είναι ένα σύνολο πραγματικών ή φανταστικών εναλλακτικών (πρόκειται για ζευγάρια (θέση εργασίας ,υπάλληλος)) με γνωστές τιμές κριτηρίων, στο οποίο ο «Αποφασίζοντας» έχει αξιολογήσει και ταξινομήσει με φθίνουσα σειρά κατάταξης την κάθε εναλλακτική. Με τον τρόπο αυτό εκφράζονται οι προτιμήσεις, οι αξίες και ο τρόπος σκέψης του «Αποφασίζοντα».

Το αποτέλεσμα της μεθόδου UTAII είναι οι συντελεστές p_k (βάρος κριτηρίου k) της Προσθετικής Συνάρτησης Χρησιμότητας:

$$U[ai, ui] = p_1 * g_1 (ai, ui) + p_2 * g_2 (ai, ui) + p_3 * g_3 (ai, ui) + p_4 * g_4 (ai, ui) + p_5 * g_5 (ai, ui) + p_6 * g_6 (ai, ui) + p_7 * g_7 (ai, ui) + p_8 * g_8 (ai, ui)$$

όπου $g_k (ai, ui)$ είναι η τιμή του κριτηρίου g_k για το ζευγάρι ανάθεσης (ai, ui) και i, j ο αριθμός των ατόμων (υπαλλήλων) (a) και των θέσεων εργασίας (u) αντίστοιχα.



Σχήμα 22 : Υπολογισμός Προσθετικής Συνάρτησης Χρησιμότητας

Έχοντας υπολογίσει για κάθε υποψήφιο συνδυασμό ανάθεσης τις τιμές των Κριτηρίων τους, χρησιμοποιώντας τους Πίνακες Βαθμολόγησης των συνδυασμών των χαρακτηριστικών τους (το πλήθος των συνδυασμών αυτών είναι Αριθμός θέσεων * Αριθμός Υπαλλήλων) και εφαρμόζοντας την Προσθετική Συνάρτηση Χρησιμότητας έχουμε το βαθμό αξιοποίησης κάθε εργαζομένου σε κάθε θέση εργασίας. Στο τέλος αυτού του σταδίου προκύπτει ένας πίνακας τιμών (με γραμμές τους m υπαλλήλους και στήλες τις n θέσεις εργασίας) της αξιοποίησης όπως παρακάτω:.

	$\Theta 1$	$\Theta 2$...	Θi		Θn
$Y1$	$U[1,1]$	$U[1,2]$				
$Y2$	$U[2,1]$	$U[2,2]$				
..						
Yi				$U[ai, ui]$		
Ym						

Σχήμα 23: Πίνακας Τιμών Αξιοποίησης Υπαλλήλων

Από τον πίνακα τιμών αξιοποίησης μπορούμε να εξάγουμε πλήθος πληροφοριών όπως:

- Εκτίμηση του βαθμού αξιοποίησης διαφορετικών σεναρίων ανάθεσης μέρους ή του συνόλου του προσωπικού
- Εκτίμηση του βαθμού αξιοποίησης του εφαρμοζόμενου κάθε φορά σεναρίου
- Εκτίμηση του βαθμού αξιοποίησης ενός συγκεκριμένου υπαλλήλου σε κάθε θέση εργασίας της επιχείρησης / οργανισμού
- Εκτίμηση του βαθμού αξιοποίησης του κάθε υπαλλήλου σε μία συγκεκριμένη θέση εργασίας
- Εντοπισμός των θέσεων που η αξιοποίηση των υπαλλήλων είναι μη ικανοποιητική

Το μοντέλο όμως ολοκληρώνεται όταν θα έχει τη δυνατότητα να προτείνει τη βέλτιστη ανάθεση για το σύνολο των εργαζομένων και των θέσεων εργασίας ώστε να μεγιστοποιείται ο συνολικός βαθμός αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού.

ΒΗΜΑ4: Εκτίμηση της βέλτιστης ανάθεσης για το σύνολο των εργαζομένων και των θέσεων εργασίας

Στη συνέχεια κι έχοντας υπολογίσει το βαθμό αξιοποίησης κάθε εργαζομένου σε κάθε θέση εργασίας, το μοντέλο θα προτείνει την βέλτιστη ανάθεση για το σύνολο των θέσεων εργασίας στους εργαζομένους ώστε να μεγιστοποιείται ο συνολικός βαθμός αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού.

Το παραπάνω γνωστό ως πρόβλημα της ανάθεσης ή αντιστοίχισης είναι ένα πρόβλημα 0-1 ακέραιου γραμμικού προγραμματισμού και αφορά στην κατανομή m πόρων σε n δραστηριότητες έτσι ώστε να βελτιστοποιείται το προκύπτουν αποτέλεσμα και υπό τον περιορισμό ότι ο κάθε πόρος χρησιμοποιείται σε μία δραστηριότητα και η κάθε δραστηριότητα μπορεί να χρησιμοποιήσει μόνο ένα πόρο. Το πρόβλημα της ανάθεσης τίθεται ως πρόβλημα ελαχιστοποίησης κόστους ή μεγιστοποίησης οφέλους όπως στην περίπτωση μας (το όφελος της κάθε ανάθεσης που προκύπτει από την Προσθετική Συνάρτηση Χρησιμότητας του προηγούμενου σταδίου).

Κεφάλαιο 5: Εφαρμογή στην Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών του Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) του Μοντέλου Εκτίμησης Αξιοποίησης Προσωπικού

5.1 Εφαρμογή μοντέλου

Στην ενότητα αυτή της εργασίας θα παρουσιάσουμε την εφαρμογή του μοντέλου σε έναν ΟΤΑ και συγκεκριμένα στο υπηρετούν διοικητικό προσωπικό της Δ/σης Διοικητικών Υπηρεσιών του οργανισμού. Το πλήθος των υπαλλήλων που υπηρετούν στη συγκεκριμένη διεύθυνση είναι 30 όσες και οι θέσεις εργασίας που θα χρησιμοποιήσουμε. Η εφαρμογή στηρίζεται σε πραγματικά στοιχεία τόσο των υπαλλήλων όσο και των θέσεων εργασίας .

Όπως έχει ήδη αναφερθεί έχουν προηγηθεί τα εξής στάδια:

- Έχει γίνει η ανάλυση των τριάντα θέσεων εργασίας σύμφωνα με τη μεθοδολογία που αναπτύχθηκε στην ενότητα 4.2 και
- Έχει συνταχθεί ο Πίνακας Προσωπικού της παρ. 4.2.2 , (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α)

Στη συνέχεια ο Αποφασίζων καλείται να δώσει ένα “δείγμα της σκέψης του ” και συγκεκριμένα του ζητείται να επιλέξει μία θέση εργασίας με συγκεκριμένες επιδόσεις στα ορισμένα χαρακτηριστικά και να κατατάξει με σειρά προτίμησης 10 διαφορετικούς υπαλλήλους στη θέση αυτή με κριτήριο την βέλτιστη καταλληλότητα τους για τη συγκεκριμένη θέση .Υπενθυμίζουμε ότι πως η κατάταξη θα δοθεί από τον αποφασίζοντα χωρίς αυτός να γνωρίζει τις επιδόσεις των υπαλλήλων στα κριτήρια αξιολόγησης, παρά μόνο τα χαρακτηριστικά τους και ότι καλό είναι τα χαρακτηριστικά των υπαλλήλων που κατατάσσονται να καλύπτουν ευρύ φάσμα των κλιμάκων αξιολόγησης.

Η θέση εργασίας Θ3 που επέλεξε για να κατατάξει στη συνέχεια 11 υπαλλήλους παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα με τις επιδόσεις της στα ζητούμενα χαρακτηριστικά:

	ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ ΘΕΣΗΣ(ΠΕ/ΤΕ/ΔΕ/ΥΕ)	ΓΝΩΣΗ Η/Υ	ΓΝΩΣΗ ΞΕΝΩΝ ΓΛΩΣΣΩΝ	ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΟΛΙΤΩΝ/ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΠΟΛΙΤΕΣ	ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕ ΣΥΝΔΕΛΦΟΥΣ/ΑΛΛΕΣ ΘΕΣΕΙΣ ΔΗΜΟΥ	ΕΠΙΘΥΜΗΤΟΣ ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΧΡΟΝΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟ	ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ/ΔΥΣ ΚΟΛΙΑ ΘΕΣΗΣ
Θ3	ΠΕ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΠΟΛΛΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΑΠΟ 5 ΕΩΣ 9 ΕΤΗ	ΑΡΚΕΤΗ

Σχήμα 24: Επιδόσεις της θέσης εργασίας στα ζητούμενα χαρακτηριστικά

Οι 10 υπάλληλοι που επέλεξε να κατατάξει στη Θ3 παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα με τις επιδόσεις τους στα ζητούμενα χαρακτηριστικά

	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	ΓΝΩΣΗ Η/Υ	ΓΝΩΣΗ ΕΞΕΝΩΝ ΓΛΩΣΣΩΝ	ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕ ΣΥΝΔΕΛΦΟΥΣ/ΑΛΛΕΣ ΘΕΣΕΙΣ ΔΗΜΟΥ	ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΧΡΟΝΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟΝ ΟΤΑ	ΓΕΝΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
Υ1	Π.Ε.	ΜΕΤΡΙΑ	ΜΕΤΡΙΑ	ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΗ	ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΗ	ΠΑΝΩ ΑΠΟ 20 ΕΤΗ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΟΣ
Υ2	Δ.Ε.	ΜΕΤΡΙΑ	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΠΑΝΩ ΑΠΟ 20 ΕΤΗ	ΚΑΛΟΣ
Υ3	Π.Ε.	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΚΑΛΗ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΑΠΟ 10 ΕΩΣ 14 ΕΤΗ	ΑΡΚΕΤΑ ΚΑΛΟΣ
Υ5	Π.Ε.	ΚΑΛΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΑΠΟ 5 ΕΩΣ 9 ΕΤΗ	ΚΑΛΟΣ
Υ6	Τ.Ε.	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΑΠΟ 5 ΕΩΣ 9 ΕΤΗ	ΚΑΛΟΣ
Υ7	Π.Ε.	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΗ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΗ	ΑΠΟ 15 ΕΩΣ 20 ΕΤΗ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΟΣ
Υ15	Π.Ε.	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΗ	ΑΠΟ 15 ΕΩΣ 20 ΕΤΗ	ΚΑΛΟΣ
Υ17	Τ.Ε.	ΜΕΤΡΙΑ	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΠΑΝΩ ΑΠΟ 20 ΕΤΗ	ΜΕΤΡΙΟΣ
Υ23	Δ.Ε.	ΜΕΤΡΙΑ	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΠΑΝΩ ΑΠΟ 20 ΕΤΗ	ΜΕΤΡΙΟΣ
Υ25	Δ.Ε.	ΜΕΤΡΙΑ	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΜΕΤΡΙΑ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΠΟ 15 ΕΩΣ 20 ΕΤΗ	ΜΕΤΡΙΟΣ
Υ26	Π.Ε.	ΜΕΤΡΙΑ	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΑΠΟ 10 ΕΩΣ 14 ΕΤΗ	ΚΑΛΟΣ

Σχήμα 25: Επιδόσεις των υπαλλήλων στα ζητούμενα χαρακτηριστικά

Οι επιδόσεις των συνδυασμών των 11 υπάλληλων στη θέση εργασίας Θ3 στα οκτώ κριτήρια αξιολόγησης του μοντέλου καθώς και η κατάταξη τους παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα :

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	ΠΡΟΔΙΑΤΑΞΗ
Υ7	1	1	0,4	1	1	1	1	1	1
Υ3	1	1	0,8	1	1	1	0,9	0,9	2
Υ1	1	0,7	1	0,8	1	1	1	1	3
Υ15	1	1	0	1	1	1	1	0,7	4
Υ5	1	0,8	1	1	1	1	0,7	0,7	5
Υ6	0,8	1	1	1	1	0,8	0,7	0,7	6
Υ26	1	0,7	0	1	1	1	0,9	0,7	7
Υ2	0,4	0,7	0	1	1	0,4	1	0,7	8
Υ17	0,8	0,7	0	1	1	0,8	1	0,5	9
Υ23	0,4	0,7	0	1	1	0,4	1	0,5	10
Υ25	0,4	0,7	0	1	0,5	0,4	1	0,5	11

Σχήμα 26 : Επιδόσεις των συνδυασμών Υπάλληλοι – Θέση εργασίας (Θ3) στα κριτήρια αξιολόγησης και κατάταξη

Βάση αυτών των προτιμήσεων και με τη χρήση της πολυκριτήριας μεθόδου UTAPI , προκύπτουν τα εξατομικευμένα βάρη σημαντικότητας που αποδίδει ο αποφασίζων σε κάθε κριτήριο και υπολογίζεται η **Προσθετική Συνάρτησης Χρησιμότητας (Αξιοποίησης):**

Το αποτέλεσμα της μεθόδου UTAPI είναι οι συντελεστές p_k (βάρος κριτηρίου k) της Προσθετικής Συνάρτησης Χρησιμότητας:

$$U[a_i, u_i] = p_1 * g_1(a_i, u_i) + p_2 * g_2(a_i, u_i) + p_3 * g_3(a_i, u_i) + p_4 * g_4(a_i, u_i) + p_5 * g_5(a_i, u_i) + p_6 * g_6(a_i, u_i) + p_7 * g_7(a_i, u_i) + p_8 * g_8(a_i, u_i) \text{ με } p_i :$$

ΒΑΡΟΣ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8
ΤΙΜΗ	0,12	0,12	0,05	0,12	0,05	0,05	0,12	0,37

όπου $g_k(a_i, u_i)$ είναι η τιμή του κριτηρίου g_k για το ζευγάρι ανάθεσης (a_i, u_i) και i, j ο αριθμός των υπαλλήλων (a) και των θέσεων εργασίας (u) αντίστοιχα.

Για την επιβεβαίωση του μοντέλου που υπολογίστηκε ,αλλά και για τον έλεγχο της εγκυρότητας του υποδείγματος εναλλακτικών που όρισε ο Αποφασίζων εφαρμόζεται η Αθροιστική Συνάρτηση Χρησιμότητας στις εναλλακτικές του υποδείγματος με τα αποτελέσματα στον παρακάτω στον πίνακα :

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	Ranking	Value_uta	Ranking_uta
Y7	1	1	0,4	1	1	1	1	1	1	0,988	1
Y3	1	1	0,8	1	1	1	0,9	0,9	2	0,946	3
Y1	1	0,7	1	0,8	1	1	1	1	3	0,96	2
Y15	1	1	0	1	1	1	1	0,7	4	0,875	4
Y5	1	0,8	1	1	1	1	0,7	0,7	5	0,83	5
Y6	0,8	1	1	1	1	0,8	0,7	0,7	6	0,794	7
Y26	1	0,7	0	1	1	1	0,9	0,7	7	0,83	6
Y2	0,4	0,7	0	1	1	0,4	1	0,7	8	0,677	9
Y17	0,8	0,7	0	1	1	0,8	1	0,5	9	0,719	8
Y23	0,4	0,7	0	1	1	0,4	1	0,5	10	0,607	10
Y25	0,4	0,7	0	1	0,5	0,4	1	0,5	11	0,582	11

Σχήμα 27: Σύγκριση αποτελεσμάτων UTAII με αυτά του Αποφασίζοντα

Παρατηρούμε ότι υπάρχει μία απόκλιση μεταξύ στην προδιάταξη του Αποφασίζοντα και στην κατάταξη της UTAII πράγμα που σημαίνει ότι ο Αποφασίζων ενώ θα μπορούσε να επιμείνει στην σειρά της κατάταξης του υποδείγματος του , αποδέχθηκε τα αποτελέσματα της μεθόδου θεωρώντας τα ικανοποιητικά.

Έχοντας υπολογίσει για κάθε υποψήφιο συνδυασμό ανάθεσης τις τιμές των Κριτηρίων τους, χρησιμοποιώντας τους Πίνακες Βαθμολόγησης των συνδυασμών των χαρακτηριστικών τους (το πλήθος των συνδυασμών αυτών είναι Αριθμός θέσεων *Αριθμός Υπαλλήλων) και εφαρμόζοντας την Προσθετική Συνάρτηση Χρησιμότητας έχουμε το βαθμό αξιοποίησης κάθε εργαζομένου σε κάθε θέση εργασίας.

Στη συνέχεια το μοντέλο προτείνει την βέλτιστη ανάθεση για το σύνολο των θέσεων εργασίας στους εργαζομένους ώστε να μεγιστοποιείται ο συνολικός βαθμός αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού. Τα αποτελέσματα του 3^{ου} και 4^{ου} βήματος παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα 28 στον οποίο φαίνονται:

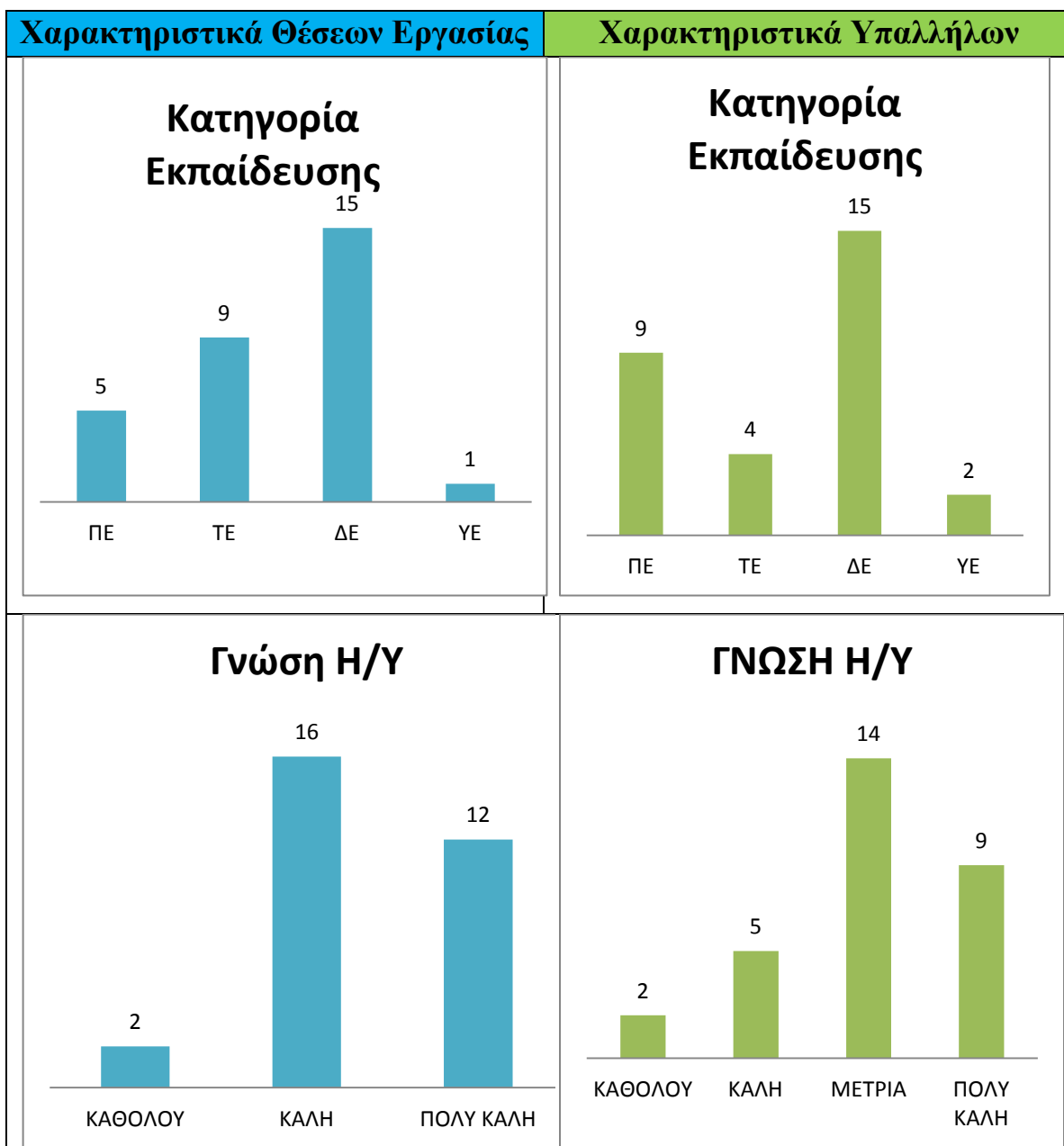
- ✓ η τιμή της Προσθετικής Συνάρτησης Χρησιμότητας/Αξιοποίησης (σκορ) κάθε εργαζομένου σε κάθε θέση εργασίας ,
- ✓ η υφιστάμενη ανάθεση των 30 θέσεων εργασίας στους 30 υπαλλήλους με κίτρινο το χρώμα και
- ✓ η βέλτιστη ανάθεση για το σύνολο των θέσεων εργασίας με γαλάζιο και πράσινο χρώμα (με πράσινο χρώμα παρουσιάζονται οι κοινές θέσεις με την υφιστάμενη ανάθεση)

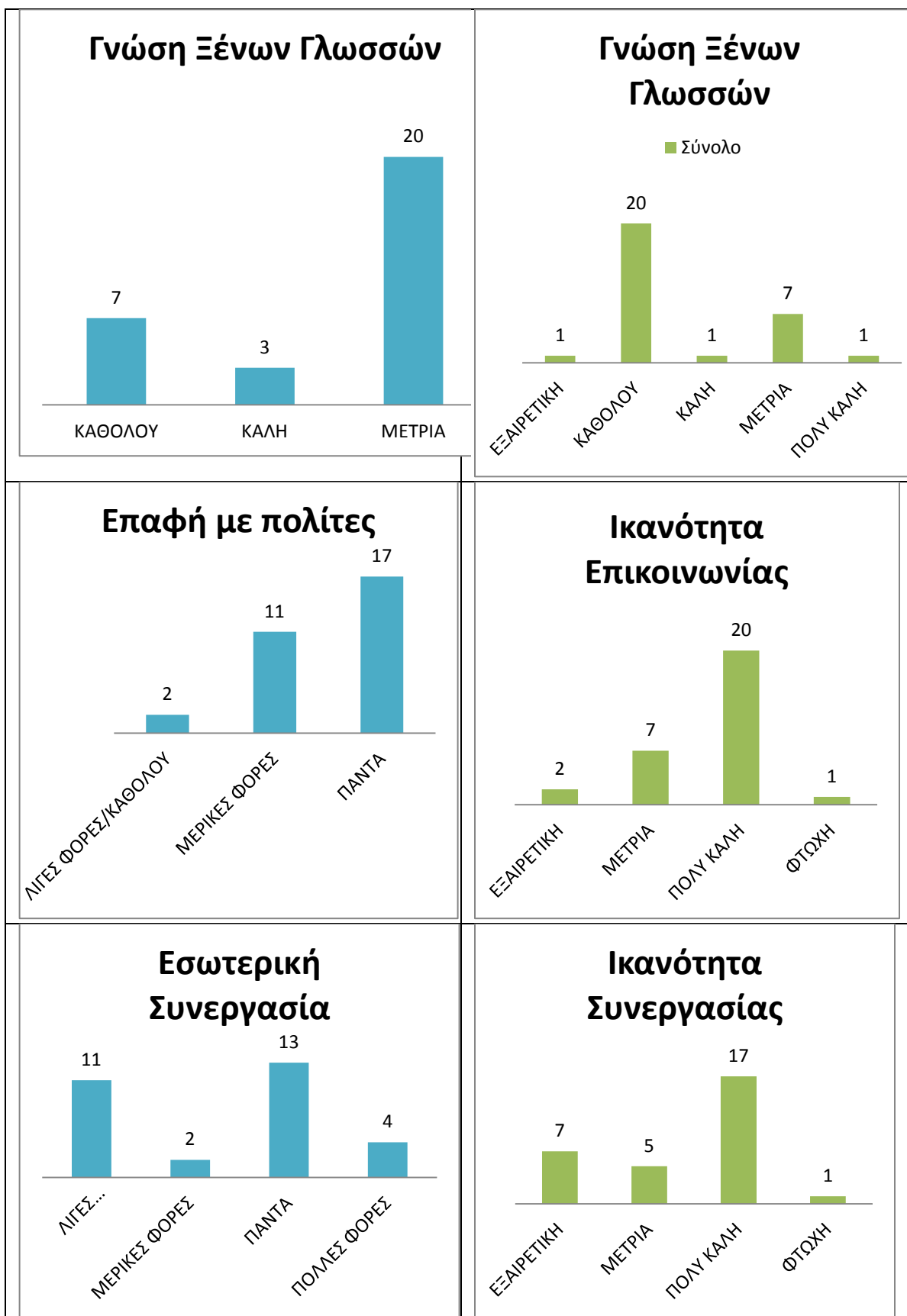
		Θ2	Θ3	Θ4	Θ5	Θ6	Θ7	Θ8	Θ9	Θ10	Θ11	Θ12	Θ13	Θ14	Θ15	Θ16	Θ17	Θ18	Θ19	Θ20	Θ21	Θ22	Θ23	Θ24	Θ25	Θ26	Θ27	Θ28	Θ29	Θ30	
Y1		0,87	0,87	0,94	0,80	0,80	0,80	0,94	0,83	0,53	0,57	0,90	0,75	0,79	0,94	0,83	0,37	0,96	0,96	0,55	0,55	0,80	0,93	0,80	0,80	0,55	0,55	0,55	0,55	0,47	
Y2		0,61	0,61	0,70	0,86	0,87	0,91	0,67	0,83	0,72	0,71	0,75	0,85	0,97	0,84	0,94	0,54	0,68	0,77	0,69	0,69	0,87	0,75	0,87	0,87	0,69	0,69	0,69	0,69	0,62	
Y3		0,85	0,85	0,94	0,90	0,91	0,85	0,85	0,92	0,88	0,61	0,65	0,90	0,85	0,87	0,89	0,90	0,44	0,92	0,87	0,58	0,58	0,82	0,84	0,82	0,82	0,58	0,58	0,58	0,58	0,49
Y4		0,92	0,92	0,93	0,82	0,82	0,78	0,78	0,93	0,85	0,57	0,61	0,89	0,77	0,76	0,87	0,81	0,34	0,95	0,90	0,53	0,53	0,77	0,87	0,77	0,77	0,53	0,53	0,53	0,53	0,45
Y5		0,73	0,73	0,83	0,90	0,91	0,89	0,89	0,77	0,88	0,71	0,74	0,78	0,84	0,89	0,80	0,92	0,57	0,81	0,79	0,72	0,72	0,85	0,77	0,85	0,85	0,72	0,72	0,72	0,72	0,64
Y6		0,72	0,72	0,82	0,97	0,98	0,93	0,93	0,76	0,94	0,78	0,81	0,83	0,90	0,94	0,82	0,95	0,57	0,80	0,81	0,76	0,76	0,89	0,78	0,89	0,89	0,76	0,76	0,76	0,76	0,68
Y7		0,93	0,93	0,97	0,82	0,82	0,77	0,77	0,96	0,80	0,53	0,56	0,93	0,75	0,76	0,92	0,80	0,34	0,95	0,90	0,49	0,49	0,72	0,87	0,72	0,72	0,49	0,49	0,49	0,49	0,41
Y8		0,80	0,80	0,89	0,94	0,94	0,90	0,90	0,84	0,92	0,72	0,74	0,92	0,87	0,89	0,90	0,92	0,48	0,87	0,88	0,68	0,68	0,85	0,85	0,85	0,85	0,68	0,68	0,68	0,68	0,60
Y9		0,40	0,40	0,48	0,53	0,53	0,56	0,56	0,45	0,50	0,60	0,59	0,48	0,52	0,60	0,55	0,60	0,78	0,45	0,48	0,55	0,55	0,51	0,45	0,51	0,51	0,55	0,55	0,55	0,55	0,64
Y10		0,37	0,37	0,50	0,52	0,54	0,56	0,56	0,36	0,43	0,50	0,49	0,49	0,49	0,59	0,50	0,54	0,84	0,40	0,43	0,56	0,56	0,49	0,44	0,49	0,49	0,56	0,56	0,56	0,56	0,65
Y11		0,62	0,62	0,73	0,92	0,93	0,92	0,92	0,69	0,89	0,80	0,78	0,91	0,98	0,81	0,96	0,55	0,70	0,75	0,72	0,72	0,88	0,72	0,88	0,88	0,72	0,72	0,72	0,72	0,72	0,63
Y12		0,61	0,61	0,70	0,86	0,87	0,91	0,91	0,60	0,76	0,65	0,64	0,75	0,88	0,97	0,84	0,94	0,58	0,61	0,70	0,62	0,62	0,80	0,68	0,80	0,80	0,62	0,62	0,62	0,62	0,55
Y13		0,58	0,58	0,67	0,86	0,87	0,91	0,91	0,63	0,83	0,81	0,80	0,72	0,85	0,97	0,80	0,94	0,63	0,64	0,74	0,78	0,78	0,87	0,71	0,87	0,87	0,78	0,78	0,78	0,78	0,71
Y14		0,65	0,65	0,75	0,79	0,81	0,84	0,84	0,64	0,70	0,55	0,54	0,80	0,82	0,93	0,88	0,88	0,50	0,65	0,75	0,56	0,56	0,77	0,77	0,77	0,77	0,56	0,56	0,56	0,56	0,49
Y15		0,75	0,75	0,84	0,87	0,87	0,83	0,83	0,82	0,85	0,67	0,71	0,80	0,86	0,87	0,84	0,91	0,48	0,82	0,77	0,58	0,58	0,77	0,74	0,77	0,77	0,58	0,58	0,58	0,58	0,50
Y16		0,85	0,85	0,94	0,90	0,91	0,85	0,85	0,92	0,88	0,59	0,63	0,90	0,83	0,85	0,87	0,88	0,42	0,92	0,87	0,58	0,58	0,82	0,84	0,82	0,82	0,58	0,58	0,58	0,58	0,49
Y17		0,61	0,61	0,70	0,77	0,78	0,78	0,78	0,59	0,67	0,71	0,73	0,71	0,80	0,84	0,80	0,86	0,66	0,60	0,66	0,68	0,68	0,67	0,63	0,67	0,67	0,68	0,68	0,68	0,68	0,61
Y18		0,63	0,63	0,74	0,88	0,89	0,88	0,88	0,63	0,79	0,70	0,69	0,79	0,91	0,94	0,83	0,92	0,57	0,64	0,69	0,62	0,62	0,77	0,66	0,77	0,77	0,62	0,62	0,62	0,62	0,54
Y19		0,80	0,80	0,89	0,81	0,82	0,80	0,80	0,86	0,79	0,55	0,59	0,84	0,80	0,86	0,92	0,89	0,42	0,87	0,85	0,51	0,51	0,76	0,83	0,76	0,76	0,51	0,51	0,51	0,51	0,43
Y20		0,69	0,69	0,78	0,83	0,83	0,88	0,88	0,75	0,81	0,66	0,65	0,84	0,82	0,92	0,92	0,92	0,46	0,75	0,85	0,62	0,62	0,83	0,82	0,83	0,83	0,62	0,62	0,62	0,62	0,54
Y21		0,37	0,37	0,46	0,59	0,59	0,64	0,64	0,46	0,59	0,70	0,69	0,52	0,76	0,69	0,60	0,67	0,66	0,46	0,55	0,73	0,73	0,69	0,60	0,69	0,69	0,73	0,73	0,73	0,73	0,66
Y22		0,68	0,68	0,78	0,82	0,83	0,87	0,87	0,67	0,73	0,58	0,57	0,83	0,85	0,93	0,91	0,91	0,50	0,68	0,78	0,55	0,55	0,76	0,75	0,76	0,76	0,55	0,55	0,55	0,55	0,48
Y23		0,53	0,53	0,63	0,75	0,76	0,80	0,80	0,59	0,72	0,83	0,82	0,68	0,74	0,86	0,76	0,83	0,65	0,60	0,70	0,81	0,81	0,76	0,67	0,76	0,76	0,81	0,81	0,81	0,81	0,73
Y24		0,53	0,53	0,63	0,75	0,76	0,80	0,80	0,59	0,72	0,83	0,82	0,68	0,74	0,86	0,76	0,83	0,65	0,60	0,70	0,81	0,81	0,76	0,67	0,76	0,76	0,81	0,81	0,81	0,81	0,73
Y25		0,49	0,49	0,60	0,71	0,72	0,75	0,75	0,49	0,61	0,74	0,73	0,65	0,73	0,84	0,73	0,79	0,70	0,51	0,60	0,76	0,76	0,69	0,62	0,69	0,69	0,76	0,76	0,76	0,76	0,69
Y26		0,69	0,69	0,79	0,86	0,87	0,86	0,86	0,76	0,84	0,65	0,69	0,75	0,85	0,92	0,83	0,95	0,54	0,77	0,77	0,62	0,62	0,82	0,74	0,82	0,82	0,62	0,62	0,62	0,62	0,55
Y27		0,58	0,58	0,67	0,86	0,87	0,91	0,91	0,63	0,83	0,81	0,80	0,72	0,85	0,97	0,80	0,94	0,63	0,64	0,74	0,78	0,78	0,87	0,71	0,87	0,87	0,78	0,78	0,78	0,78	0,71
Y28		0,63	0,63	0,76	0,91	0,92	0,94	0,94	0,70	0,88	0,74	0,73	0,81	0,84	0,95	0,83	0,93	0,54	0,74	0,82	0,76	0,76	0,91	0,80	0,91	0,91	0,76	0,76	0,76	0,76	0,67
Y29		0,59	0,59	0,69	0,84	0,86	0,88	0,88	0,65	0,82	0,71	0,69	0,73	0,83	0,97	0,81	0,91	0,53	0,66	0,75	0,71	0,71	0,88	0,76	0,88	0,88	0,71	0,71	0,71	0,71	0,63
Y30		0,66	0,66	0,76	0,86	0,88	0,86	0,86	0,72	0,84	0,65	0,68	0,77	0,85	0,95	0,84	0,94	0,50	0,73	0,78	0,66	0,66	0,87	0,80	0,87	0,87	0,66	0,66	0,66	0,66	0,57

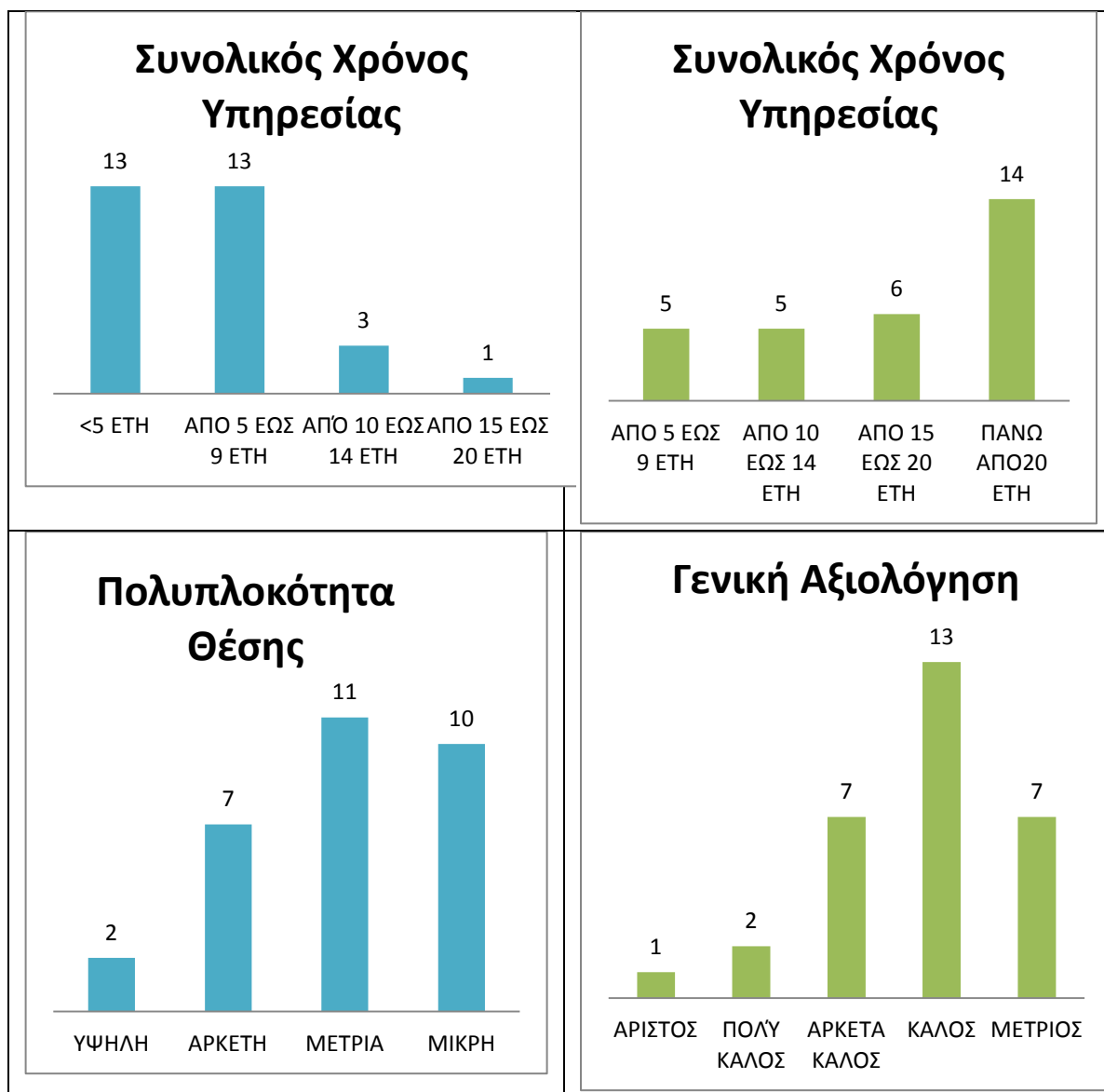
Σχήμα 28: Πίνακας Τιμών Αξιοποίησης των 30 Υπαλλήλων στις 30 Θέσεις Εργασίας

5.2 Ανάλυση αποτελεσμάτων εφαρμογής

Προκειμένου να αναλύσουμε τα αποτελέσματα και να εξάγουμε συμπεράσματα από τον παραπάνω πίνακα σχετικά με το βαθμό της αξιοποίησης της υφιστάμενης ανάθεσης, τη δυνατότητα αύξησης αυτής κ.λ.π. παραθέτουμε τα παρακάτω διαγράμματα στα οποία παρουσιάζονται σχηματικά τα χαρακτηριστικά ανάθεσης τόσο των 30 υπαλλήλων όσο και των 30 θέσεων εργασίας(Οι αναλυτικοί πίνακες με τις επιδόσεις των χαρακτηριστικών των υπαλλήλων και των θέσεων εργασίας παρατίθενται στο παράρτημα Β) .







Σχήμα 29:Σχηματική Αναπαράσταση χαρακτηριστικών υπαλλήλων και θέσεων εργασίας

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται στοιχεία που προκύπτουν από τον πίνακα τιμών αξιοποίησης (πιν.28) που αφορούν στην αξιοποίηση που παρουσιάζουν οι 30 υπάλληλοι ανά θέση εργασίας .

ΘΕΣΗ	ΣΥΝΟΛΟ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ 30 ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΑΝΑ ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (Θ.Ε)	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΑΝΑ Θ.Ε	ΜΙΝ ΤΙΜΗ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΝΑ Θ.Ε	ΜΑΧ ΤΙΜΗ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΝΑ Θ.Ε
Θ1	19,76	0,66	0,37	0,93
Θ2	19,76	0,66	0,37	0,93
Θ3	22,46	0,75	0,46	0,97
Θ4	24,49	0,82	0,52	0,97
Θ5	24,74	0,82	0,53	0,98
Θ6	24,84	0,83	0,56	0,94
Θ7	24,84	0,83	0,56	0,94
Θ8	20,97	0,70	0,36	0,96
Θ9	23,39	0,78	0,43	0,94
Θ10	20,20	0,67	0,50	0,83
Θ11	20,42	0,68	0,49	0,82
Θ12	22,89	0,76	0,48	0,93
Θ13	24,10	0,80	0,49	0,91
Θ14	26,09	0,87	0,59	0,98
Θ15	24,40	0,81	0,50	0,94
Θ16	26,01	0,87	0,54	0,96
Θ17	16,43	0,55	0,34	0,84
Θ18	21,36	0,71	0,40	0,96
Θ19	22,60	0,75	0,43	0,96
Θ20	19,55	0,65	0,49	0,81
Θ21	19,55	0,65	0,49	0,81
Θ22	23,47	0,78	0,49	0,91
Θ23	22,09	0,74	0,44	0,93
Θ24	23,47	0,78	0,49	0,91
Θ25	23,47	0,78	0,49	0,91
Θ26	19,55	0,65	0,49	0,81
Θ27	19,55	0,65	0,49	0,81
Θ28	19,55	0,65	0,49	0,81
Θ29	19,55	0,65	0,49	0,81
Θ30	17,56	0,59	0,41	0,73

Σχήμα 30: Στατιστικά στοιχεία για το βαθμό αξιοποίησης ανά θέση εργασίας

Επίσης ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα παρακάτω στοιχεία που προκύπτουν από τον πίνακα τιμών αξιοποίησης (πιν.28) και αφορούν στην βέλτιστη ανάθεση των 30 θέσεων εργασίας στους 30 υπαλλήλους συγκριτικά και με την σημερινή ανάθεση θέσεων εργασίας του οργανισμού:

	Συνολικός βαθμός αξιοποίησης	Μέσος όρος αξιοποίησης ανά υπάλληλο
Βέλτιστη Ανάθεση	25,83	0,86
Υφιστάμενη Ανάθεση	24,86	0.82

Σχήμα 31: Αποτελέσματα Ανάθεσης

	ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΑΝΑΘΕΣΗ		ΒΕΛΤΙΣΤΗ ΑΝΑΘΕΣΗ		ΔΙΑΦΟΡΑ
	ΘΕΣΗ	ΤΙΜΗ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΘΕΣΗ	ΤΙΜΗ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗΣ	
Κ.Α ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ					
Υ1	Θ1	0,87	Θ19	0,96	-0,09
Υ2	Θ6	0,91	Θ22	0,87	0,04
Υ3	Θ3	0,94	Θ8	0,92	0,02
Υ4	Θ2	0,92	Θ2	0,92	0,00
Υ5	Θ5	0,91	Θ9	0,88	0,03
Υ6	Θ4	0,96	Θ5	0,98	-0,02
Υ7	Θ8	0,97	Θ1	0,93	0,04
Υ8	Θ10	0,72	Θ12	0,92	-0,20
Υ9	Θ17	0,78	Θ30	0,64	0,14

Y10	Θ30	0,65	Θ17	0,84	-0,19
Y11	Θ11	0,78	Θ10	0,80	-0,01
Y12	Θ9	0,76	Θ7	0,91	-0,14
Y13	Θ14	0,97	Θ28	0,78	0,19
Y14	Θ12	0,80	Θ14	0,93	-0,13
Y15	Θ13	0,86	Θ4	0,87	-0,01
Y16	Θ15	0,87	Θ3	0,94	-0,07
Y17	Θ16	0,86	Θ11	0,73	0,12
Y18	Θ28	0,62	Θ13	0,91	-0,29
Y19	Θ18	0,87	Θ18	0,87	0,00
Y20	Θ25	0,83	Θ23	0,82	0,01
Y21	Θ29	0,73	Θ29	0,73	0,00
Y22	Θ23	0,75	Θ15	0,91	-0,16
Y23	Θ26	0,81	Θ27	0,81	0,00
Y24	Θ27	0,81	Θ20	0,81	0,00
Y25	Θ7	0,75	Θ21	0,76	-0,01
Y26	Θ24	0,82	Θ16	0,95	-0,13
Y27	Θ21	0,78	Θ26	0,78	0,00
Y28	Θ20	0,76	Θ6	0,94	-0,19
Y29	Θ19	0,75	Θ25	0,88	-0,13
Y30	Θ22	0,87	Θ24	0,87	0,00
		24,66		25,83	-1,17

Σχήμα 32: Συγκριτικά στοιχεία βέλτιστης & υφιστάμενης ανάθεσης θεσεων εργασίας

Από την παρατήρηση και ανάλυση των παραπάνω πινάκων, διαγραμμάτων και των δύο πινάκων με τις επιδόσεις των 30 υπαλλήλων και θέσεων εργασίας στα ζητούμενα χαρακτηριστικά (παράρτημα Α) και με δεδομένο ότι :

- ✓ Η ιδανική περίπτωση ανάθεσης μίας θέσης εργασίας σε ένα υπάλληλο είναι όταν η προσθετική συνάρτηση αξιοποίησης είναι ίση με 1. Σε αυτή την περίπτωση ο υπάλληλος διαθέτει όλα τα χαρακτηριστικά που απαιτεί η θέση εργασίας στο βαθμό που τα απαιτεί χωρίς να έχουμε σπατάλη αυτών των χαρακτηριστικών .
- ✓ Ο βαθμός αξιοποίησης ή καταλληλότητας ενός υπαλλήλου σε μία θέση εργασίας είναι καλύτερος όσο πλησιάζει το αποτέλεσμα της προσθετικής συνάρτησης στο 1
- ✓ Όσο πιο μεγάλο είναι το άθροισμα των τιμών αξιοποίησης των υπαλλήλων σε μία θέση εργασίας με ιδανική τιμή το 30 , τόσο πιο πολλές εναλλακτικές υπάρχουν στην ανάθεση της συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Αντίθετα εάν το άθροισμα της αξιοποίησης στη θέση είναι μικρό σημαίνει ότι η συγκεκριμένη θέση δύσκολα καλύπτεται με επιτυχία από τους υφιστάμενους υπαλλήλους
- ✓ Η τιμή της ιδανικής βέλτιστης ανάθεσης για το σύνολο των θέσεων εργασίας στους εργαζομένους ώστε να μεγιστοποιείται ο συνολικός βαθμός αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού είναι 30 όσες και οι θέσεις εργασίας και επιτυγχάνεται όταν όλες οι θέσεις έχουν ανατεθεί με βαθμό αξιοποίησης ίσο με 1.

μπορούμε να συμπεράνουμε τα παρακάτω για την περίπτωση που εξετάζουμε:

- ✓ Ο μεγαλύτερος βαθμός αξιοποίησης υπαλλήλου ανά θέση εργασίας είναι 0.98 ,τιμή αρκετά υψηλή αλλά όχι η ιδανική τιμή 1 (πίνακας 28).
- ✓ Η συνολική αξιοποίηση ή καταλληλότητα των 30 υπαλλήλων ανά θέση εργασίας (πίνακας 30) έχει ένα εύρος τιμών από 16,43 (Θ17) έως 26,09 (Θ14) . Επίσης 20 θέσεις εργασίας έχουν συνολικό άθροισμα αξιοποίησης μεγαλύτερο από 20 και 10 θέσεις μικρότερο . Οι 10 θέσεις που έχουν μικρό σύνολο είναι οι θέσεις υψηλής πολυπλοκότητας και οι θέσεις μικρής πολυπλοκότητας ,ενώ αντίστοιχα οι πιο μέτριες σε βαθμό πολυπλοκότητας θέσεις έχουν μεγαλύτερα σύνολα. Από αυτό μπορούμε να συμπεραίνουμε :
 - ο Οι υπάλληλοι του οργανισμού στο σύνολο τους δεν είναι κατάλληλοι για να τους ανατεθούν θέσεις εργασίας με υψηλή πολυπλοκότητα .Είναι μικρός ο αριθμός υπαλλήλων που έχουν σκορ μεγαλύτερο από 0,90 στις πιο απαιτητικές θέσεις εργασίας γεγονός που πρέπει να ληφθεί υπόψη από τη διοίκηση του ΟΤΑ .
 - ο Οι υπάλληλοι στο σύνολο τους είναι καλύτεροι από τις θέσεις χαμηλών απαιτήσεων αφού το χαμηλό σκορ σε αυτές τις θέσεις υποδηλώνει ότι έχουμε «σπατάλη» πόρων .

- Αντίθετα το υψηλό σκορ σε πιο μέτριας πολυπλοκότητας και απαιτήσεων θέσεων εργασίας δηλώνει ότι το μεγάλο μέρος των υπαλλήλων έχουν χαρακτηριστικά με τα οποία θα μπορούσαν να ανταποκριθούν με επιτυχία σε μεσαίας δυσκολίας θέσεων εργασίας οι οποίες είναι και οι περισσότερες σε πλήθος (18) στην συγκεκριμένη οργανική μονάδα.
- Η βέλτιστη ανάθεση όπως αυτή προκύπτει από την εφαρμογή του μοντέλου μας δίνει συνολικό βαθμό αξιοποίησης 25,83 υψηλότερο κατά 1,17 από το βαθμό αξιοποίησης από την υφιστάμενη ανάθεση του οργανισμού που είναι 24,86 .
- Οι υπάλληλοι που παρουσιάζουν τη μεγαλύτερη διαφορά αξιοποίησης υφιστάμενης –βέλτιστης ανάθεσης (Y8,Y18,Y22,Y28) στο σύνολο τους έχουν περισσότερα κι όχι λιγότερα χαρακτηριστικά από τις θέσεις που υπηρετούν.

Από τα παραπάνω ευρήματα και με στόχο την αύξηση της αξιοποίησης του προσωπικού αλλά και για την αντιμετώπιση μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό ενδεικτικά θα μπορούσαμε να προτείνουμε ο ΟΤΑ να προβεί στις παρακάτω ενέργειες:

1. Στην υφιστάμενη ανάθεση να εντοπιστούν οι θέσεις εργασίας που η αξιοποίηση των υπαλλήλων είναι μη ικανοποιητική και αφού μελετηθεί κατά περίπτωση
- ✓ να εξεταστεί το ενδεχόμενο εσωτερικών μετακινήσεων (από τη βέλτιστη ανάθεση προκύπτει ότι υπάρχει περιθώριο βελτίωσης) .

Παράδειγμα τέτοιας περίπτωσης είναι ο υπάλληλος Y28 που είναι τοποθετημένος στην Θ20 με τιμή αξιοποίησης 0,76 ενώ εάν τοποθετηθεί στην Θ6, όπως προτείνει κι η βέλτιστη ανάθεση ,η τιμή αξιοποίησης θα ανέβει στο 0,94. Άλλο τέτοιο παράδειγμα είναι οι υπάλληλοι Y9 και Y10,που εφόσον αλλάξουν θέση εργασίας μεταξύ τους ,(επίσης προτείνεται από τη βέλτιστη ανάθεση) έχουμε ένα όφελος ίσο με 0,09

- ✓ Να εφαρμοστούν πολιτικές που θα βελτιώσουν τα χαρακτηριστικά ανάθεσης των υπαλλήλων (π.χ επιπλέον εκπαίδευση, παρακίνηση) ή τα χαρακτηριστικά ανάθεσης των θέσεων (π.χ με μεταβολή στα καθήκοντα) .Προκειμένου να πετύχουμε τη μέγιστη αξιοποίηση δεν περιοριζόμαστε στις εσωτερικές μετακινήσεις από μια θέση σε μία άλλη θέση αλλά ενεργοποιούμε ότι εργαλεία έχουμε στη ΔΑΠ ώστε να βελτιώσουμε τον εργαζόμενο ή να προσαρμόσουμε τη θέση εργασίας στα χαρακτηριστικά του εργαζομένου.

Παράδειγμα τέτοιας περίπτωσης είναι τα ζευγάρια (Y12, Θ9) και (Y8,Θ10) με σκορ αξιοποίησης 0,76 και 0,72 αντίστοιχα. Από μία προσεκτική παρατήρηση των

χαρακτηριστικών τόσο των δύο υπαλλήλων όσο και των δύο θέσεων εργασίας τους διαπιστώνουμε ότι το χαμηλό σκορ στην πρώτη περίπτωση είναι γιατί ο υπάλληλος υστερεί στις απαιτήσεις της θέσης ενώ αντίθετα στο δεύτερο ζευγάρι ο υπάλληλος «σπαταλιέται» στη συγκεκριμένη θέση . Στην συγκεκριμένη περίπτωση με μία απλή μεταβολή καθηκόντων (ή μεταφορά καθηκόντων) από τη μία θέση στην άλλη (ανήκουν στην ίδια οργανική μονάδα) θα αυξάναμε το βαθμό αξιοποίησης στο 0,92 για τον καθένα.

2. Να προβεί σε ενέργειες ώστε να προετοιμάσει ένα μέρος από τους υπαλλήλους που διαθέτουν σχετικά υψηλά προσόντα και δεξιότητες ώστε να είναι σε θέση να αναλάβουν θέσεις μεγαλύτερης πολυπλοκότητας από αυτές που υπηρετούν σήμερα. Αυτό μπορεί να γίνει δίνοντας ιδιαίτερη προσοχή στους υπαλλήλους με κατηγορία εκπαίδευσης ΠΕ ή ΤΕ και γενική αξιολόγηση αρκετά καλή ή πολύ καλή και να βελτιώσει με επιπλέον εκπαίδευση τη γνώση Η/Υ καθώς και την ικανότητα επικοινωνίας και συνεργασίας .Τέτοιες περιπτώσεις ενδεικτικά είναι οι υπάλληλοι Υ1,Υ6,Υ8 .
3. Τέλος οι ανάγκες του οργανισμού σε νέες προσλήψεις στη συγκεκριμένη διεύθυνση εντοπίζονται μόνο σε προσωπικό υψηλών προσόντων αντίθετα διαθέτει σε επαρκή βαθμό μεσαίου και μικρού επιπέδου στελέχη.

5.3 Χρησιμότητα Μοντέλου

Όπως διαπιστώσαμε από την προηγούμενη ενότητα το μοντέλο εκτός των δύο βασικών λειτουργιών μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε όλες τις λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων όπως στον προσδιορισμό αναγκών σε νέο προσωπικό , στην επιλογή νέου προσωπικού (προσλήψεις) ,στην ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών ,στην ανάπτυξη των εργαζομένων ,στις προαγωγές , στην αξιολόγηση των εργαζομένων .Ενδεικτικά μπορεί να υποστηρίξει τις παρακάτω διαδικασίες:

1. Εκτίμηση της βέλτιστης ανάθεσης για το σύνολο των εργαζομένων και των θέσεων εργασίας ώστε να μεγιστοποιείται ο συνολικός βαθμός αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού
2. Εκτίμηση του βαθμού αξιοποίησης διαφορετικών σεναρίων ανάθεσης μέρους ή του συνόλου του προσωπικού προκειμένου ο αποφασίζων να επιλέξει το καταλληλότερο
(π.χ όταν επιθυμούμε μία γενική επανέξεταση και επανατοποθέτηση προσωπικού)

3. Εκτίμηση του βαθμού αξιοποίησης του εφαρμοζόμενου κάθε φορά σεναρίου (π.χ μέτρηση βαθμού αξιοποίησης της τρέχουσας τοποθέτησης προσωπικού)
4. Εκτίμηση του βαθμού αξιοποίησης ενός συγκεκριμένου υπαλλήλου σε κάθε θέση εργασίας της επιχείρησης / οργανισμού
(π.χ όταν επιθυμούμε να μετακινήσουμε ένα υπάλληλο)
5. Εκτίμηση του βαθμού αξιοποίησης του κάθε υπαλλήλου σε μία συγκεκριμένη θέση εργασίας
(π.χ όταν επιθυμούμε να στελεχώσουμε μία συγκεκριμένη θέση)
6. Εντοπισμός των θέσεων που η αξιοποίηση των υπαλλήλων είναι μη ικανοποιητική ώστε αφού εξεταστεί κατά περίπτωση να εφαρμοστούν πολιτικές που θα βελτιώσουν την απόδοση της θέσης.(π.χ επιπλέον εκπαίδευση, παρακίνηση ,μεταβολή στα καθήκοντα) .Είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι προκειμένου να πετύχουμε τη μέγιστη αξιοποίηση δεν περιοριζόμαστε στις εσωτερικές μετακινήσεις από μια θέση σε μία άλλη θέση αλλά ενεργοποιούμε ότι εργαλεία έχουμε στη ΔΑΠ ώστε να βελτιώσουμε τον εργαζόμενο ή να προσαρμόσουμε τη θέση εργασίας στα χαρακτηριστικά του εργαζομένου.
7. Υποστήριξη στην διαδικασία αξιολόγησης των υπαλλήλων ή των θέσεων εργασίας
8. Για την επιλογή προϋσταμένων ενός δημόσιου οργανισμού
(μία μέθοδος που λαμβάνει υπόψη τόσο τα τυπικά προσόντα των υποψηφίων όσο και ποιοτικά χαρακτηριστικά ,είναι αξιοκρατικό , εξασφαλίζει διαφάνεια, δικαιοσύνη και αντικειμενικότητα)
9. Στον προσδιορισμό των αναγκών της επιχείρησης σε νέες προσλήψεις (αριθμός ,ειδικότητα ,προσόντα).Μπορεί να προσδιοριστούν οι θέσεις οι οποίες εμφανίζουν χαμηλό σκορ στο σύνολο ή στην πλειονότητα των εργαζομένων και η πλήρωση τους πρέπει να γίνει με νέες προσλήψεις κι όχι από το υπάρχον προσωπικό .
10. Στις προσλήψεις νέου προσωπικού . Μπορεί να μας δώσει το βαθμό καταλληλότητας κάθε νέου υποψηφίου για τη κάλυψη μιας θέσης εργασίας με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά .
11. Για την κινητικότητα υπαλλήλων μεταξύ δημοσίων οργανισμών με στόχο την καλύτερη πλήρωση των θέσεων εργασίας

Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα

Η παρούσα διατριβή ασχολήθηκε με ένα πεδίο της Διοίκησης Επιχειρήσεων αυτό της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και εστίασε ιδιαίτερα στην αξιοποίηση του προσωπικού . Στο πλαίσιο της εργασίας παρουσιάστηκε ή λειτουργία της διοίκησης προσωπικού με αναφορά και παρουσίαση στις βασικές επιμέρους λειτουργίας αυτής όπως ο Προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων ,η Ανάλυση θέσεων εργασίας ,η Προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων ,η Εκπαίδευση και Ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων ,οι Αμοιβές εργαζομένων ,η Αξιολόγηση εργαζομένων , οι Εργασιακές σχέσεις και τέλος η Υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων. Αναπτύχθηκε ιδιαίτερα η λειτουργία της Ανάλυσης των Θέσεων Εργασίας ,η Περιγραφή και Προδιαγραφή της Θέσης Εργασίας λόγω της σπουδαιότητας της στην παρούσα διατριβή ενώ προτάθηκε μία μέθοδος ανάλυσης θέσεων εργασίας η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε πολλές περιπτώσεις, είναι ιδιαίτερα σύντομη και εύκολη στην εφαρμογή της . Στη συνέχεια , στο βασικό κομμάτι της εργασίας παρουσιάστηκε η ανάπτυξη και η εφαρμογή ενός Μοντέλου Εκτίμησης Αξιοποίησης Προσωπικού σε έναν Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης το οποίο είναι σε θέση:

- Να μετρήσει το βαθμό αξιοποίησης ενός εργαζομένου σε μια συγκεκριμένη θέση εργασίας, καθώς και το συνολικό βαθμό αξιοποίησης όλων των εργαζομένων στο σύνολο των θέσεων του οργανισμού,
- Να προτείνει την βέλτιστη ανάθεση για το σύνολο των εργαζομένων και των θέσεων εργασίας, ώστε να μεγιστοποιείται ο συνολικός βαθμός αξιοποίησης του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού

Εκτός των παραπάνω βασικών στόχων η εφαρμογή του μοντέλου που καταλήγει στον πίνακα αξιοποίησης προσωπικού , δίνει πλήθος πληροφοριών και στοιχείων που μπορούν να αξιοποιηθούν αντίστοιχα σε όλες τις λειτουργίες της ΔΑΠ όπως στον προσδιορισμό αναγκών σε προσωπικό , στην επιλογή νέου προσωπικού (προσλήψεις) ,στην ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών ,στην ανάπτυξη των εργαζομένων ,στις προαγωγές , στην αξιολόγηση των εργαζομένων όπως αυτά ενδεικτικά αναφέρθηκαν στην ενότητα 5.3.

Στην παρούσα εργασία η ανάπτυξη του μοντέλου έχει ως προσανατολισμό την εφαρμογή του στο διοικητικό προσωπικό ενός Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης, αλλά η μορφή του είναι αρκετά παραμετρική ώστε εύκολα να μπορεί να προσαρμοστεί σε κάθε άλλη κατηγορία προσωπικού και σε κάθε άλλη επιχείρηση/οργανισμό. Στόχος μας είναι η κεντρική ιδέα της ανάπτυξης του και τα επιμέρους στοιχεία που το συνθέτουν να αποτελέσουν ένα πρότυπο που κάθε επιχείρηση ή οργανισμός θα μπορεί να προσαρμόσει στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που διαθέτει .Αυτό σημαίνει ότι μια επιχείρηση λαμβάνοντας υπόψη στοιχεία όπως το μέγεθος της, το είδος των εργασιών της ,τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του προσωπικού της ,το περιβάλλον που δραστηριοποιείται

κ.λ.π και προσαρμόζοντας κατάλληλα τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων και των θέσεων εργασίας που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της ανάθεσης, τα κριτήρια αξιολόγησης των αναθέσεων ,την επιμέρους βαθμολόγηση των συνδυασμών εργαζομένου- θέσης ,τους αποφασίζοντας κ.λ.π θα έχει το δικό της εξατομικευμένο μοντέλο.

Ένας παράγοντας που δεν λήφθηκε υπόψη στο προτεινόμενο μοντέλο ,ο οποίος είναι πολύ σημαντικός είναι η επιθυμία των εργαζομένων να τοποθετηθούν σε κάποια θέση . Κατά πόσο δηλαδή ο εργαζόμενος βρίσκει τη συγκεκριμένη εργασία ενδιαφέρουσα και κατάλληλη γι αυτόν ,ώστε να την εκτελέσει αποδοτικά ενεργοποιώντας όλες τις δυνατότητες και ικανότητες που έχει. Αντίθετα ο εργαζόμενος που κρίνει ότι η εργασία δεν είναι ανάλογη των προσδοκιών του ,δεν είναι ελκυστική και δεν του αποδίδει τα προσδοκώμενα ,οπότε θεωρεί ότι εξαναγκάζεται κατά κάποιον τρόπο να την αναλάβει ,τότε όπως γίνεται αντιληπτό δεν θα έχει ικανοποιητική απόδοση. Το παραπάνω μπορεί να αντιμετωπισθεί με την προσθήκη κάποιου σχετικού κριτηρίου που θα λαμβάνει υπόψη την προτίμηση του εργαζομένου για τις θέσεις εργασίας που μπορεί να τοποθετηθεί .

Οποιαδήποτε αλλαγή στην αξιοποίηση εργαζομένων (από την διεύρυνση της περιγραφής των θέσεων εργασίας τους μέχρι την τοποθέτησή τους σε άλλα τμήματα ή άλλες θέσεις),πρέπει να προγραμματιστεί με μεγάλη προσοχή. Κάποιες μεταβολές οδηγούν απότομα σε διαφοροποίηση των καθηκόντων των εργαζομένων και του αριθμού που απασχολείται για την ολοκλήρωση μιας εργασίας ,ενώ πιο ήπιες μεταβολές προοδευτικά μετακινούν τους εργαζομένους από κάποια καθήκοντα σε άλλα. Τα στελέχη πρέπει να ορίσουν ένα πρόγραμμα μετακινήσεων που θα μεταξύ άλλων θα ορίζει το χρόνο που θα γίνουν και το χρόνο που οι εργαζόμενοι θα είναι έτοιμοι να προσφέρουν κατά τον καλύτερο τρόπο τις νέες υπηρεσίες τους. Αντίστοιχα θα πρέπει να προγραμματιστούν η εκπαίδευση , οι ενέργειες παρακίνησης και γενικότερα οι δράσεις που θα υποστηρίξουν την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και θα αυξήσουν το συνολικό βαθμό αξιοποίησης του προσωπικού της επιχείρησης ή του οργανισμού .

Η ανάπτυξη ενός τέτοιου μοντέλου εκτίμησης αξιοποίησης προσωπικού είναι εργαλείο για την ΔΑΠ κι ως τέτοιο πρέπει να αντιμετωπίζεται .Η εφαρμογή του και τα αποτελέσματα του θα πρέπει να χρησιμοποιούνται συνδυαστικά και παράλληλα με τα άλλα μέσα, εργαλεία και στρατηγικές που διαθέτει η επιχείρηση και η επιστήμη της διοίκησης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ❖ Βαξεβανίδου Μ., Ρεκλείτης Π., Management Ανθρώπινων Πόρων, Εκδ. ΠΡΟΠΟΜΠΟΣ, 2012
- ❖ Κοντογιάννης Π., Ανάπτυξη Στο WEB Συστήματος Τηλεργασίας με Πολυκριτήριες Μεθόδους Υποστήριξης Αποφάσεων, Μεταπτυχιακή Εργασία Πολυτεχνείου Κρήτης, 2008
- ❖ Μούζα-Λαζαρίδη Α., Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Ζυγός, Θεσσαλονίκη, 2013
- ❖ Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ. Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Εκδ. Ανίκουλα, 2010
- ❖ Παπαλεξανδρή Νάνσυ και Δημήτρης Μπουραντάς, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2003
- ❖ Πορφυρίδης Ιωάννης, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, κεφ.1, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων και οι Στόχοι της, σελ.36 (Διοικητική Ενημέρωση) http://www.specialedition.gr/pdf_dioik_enim/pdf_de_47/porfirides.pdf
- ❖ Σίσκος Γιάννης, Γραμμικός Προγραμματισμός, Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, Αθήνα 1998
- ❖ Σίσκος Γιάννης, Μοντέλα Αποφάσεων, Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, Αθήνα 2008
- ❖ Φαναριώτης Π., Διοίκηση Προσωπικού, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 1997
- ❖ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΕΣΕΕ, Δίκτυο Υπηρεσιών Πληροφόρησης και Συμβουλευτικής Εργαζομένων, <http://inegsee.gr/wp-content/uploads/2015/03/ugieini-kai-asfaleia-ton-ergazomenon-meros-A.pdf>
- ❖ Armstrong M. (2000), Human Resource Management Practice, 7th edition. Kogan Page Unlimited. London

- ❖ Brannick, M. T., Levine, E. L., & Morgeson, F. P. (2007). Job analysis: Methods, research, and applications for human resource management (2nd ed). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
[http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1016/S0742-7301\(08\)27002-7](http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1016/S0742-7301(08)27002-7)

- ❖ Delias P., Kyriakaki G. ,Grigoroudis E., Matsatsinis N.,(2012) Innovation Management Software Exploiting Multiple Criteria Analysis: The Case of Innovation Centre of Crete ,
International Journal of Decision Support System Technology, 4(1), 30-42

- ❖ Fisher, C.D., Schoenfeldt, L.F., & Shaw, J.B. (1999). Human Resource Management (4th ed). Boston, MA: Houghton Mifflin Company

- ❖ Frederick P. Morgeson and Stephen E. Humphrey, Job and Team Design: toward a more integrative conceptualization of work design, Research in Personnel and Human Resources Management, 2008, Volume 27, page 45
[http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1016/S0742-7301\(08\)27002-7](http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1016/S0742-7301(08)27002-7)

- ❖ Gerald R. Ferris, Pamela L. Perrewé, Annette L. Ranft, Robert Zinko, Jason S. Stoner, Robyn L. Brouer and Mary Dana Laird, Human resources reputation and effectiveness, Human Resource Management Review, 2007, Vol. 17, pages 117-130
http://ac.els-cdn.com/S1053482207000150/1-s2.0-S1053482207000150-main.pdf?_tid=71c20b7a-65bd-11e5-8c2a-00000aabb0f27&acdnat=1443430183_38f25cbb98c366bea11fa90e532d26c2

- ❖ John M. Ivancevich, Human Resource Management (Hardcover), Mc Graw- Hill, New York, 2004, 9th Edition

- ❖ Lauren E. McEntire, Lesley R. Dailey, Holly K. Osburn and Michael D. Mumford, Innovations in job analysis: Development and application of metrics to analyze job data, Human Resource Management Review, 2006, Volume 16, pages 310-323
http://ac.els-cdn.com/S1053482206000490/1-s2.0-S1053482206000490-main.pdf?_tid=83509644-8215-11e5-aed3-00000aacb361&acdnat=1446546641_2d64565bac869d26a1b16348c67265e3

- ❖ Lewisohn Sam A., The New Leadership in Industry, E. P. Dutton, New York, 1926

- ❖ Lloyd L. Byars, Leslie W. Rue, Human Resource Management, Mc Graw Hill, New York, 2004
- ❖ Mathis R.L. and Jackson J. (2000) Human Resource Management ,Sout-Wesern Thomson Learning ,USA
- ❖ Oldham, G. R. (1996). Job design. International Review of Industrial and Organizational Psychology, 11, 33–60.
[http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1016/S0742-7301\(08\)27002-7](http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1016/S0742-7301(08)27002-7)
- ❖ Orday Tead and Henry C. Metcalf, Personnel administration: its principles and practice, McGraw-Hill, New York, 1920
- ❖ Siskos, Y. and D. Yannacopoulos . "UTASTAR, An ordinal regression method for building additive value functions." Investigacao Operacional 5(1): 39–53, 1985
- ❖ (Taylorism) Τειλορισμός
<http://www.britannica.com/topic/Taylorism>, Encyclopædia Britannica, Taylorism, September 2015
- ❖ Zopounidis, C., N. F. Matsatsinis, et al. (1996). "Developing a multicriteria knowledgebased decision support system for the assessment of corporate performance and viability: The FINEVA system." Fuzzy Economic Review 1(2): 35-53.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

1.Πίνακας με Επιδόσεις των 30 υπαλλήλων στα ζητούμενα χαρακτηριστικά

Α.Α	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	ΓΝΩΣΗ Η/Υ	ΓΝΩΣΗ ΞΕΝΩΝ ΓΛΩΣΣΩΝ	ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΕ ΠΟΛΙΤΕΣ	ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ/ΑΛΛ ΕΣ ΘΕΣΕΙΣ ΔΗΜΟΥ	ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΧΡΟΝΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟ	ΓΕΝΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
Υ1	Π.Ε.	ΜΕΤΡΙΑ	ΜΕΤΡΙΑ	ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΗ	ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΗ	ΠΑΝΩ ΑΠΟ20 ΕΤΗ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΟΣ
Υ2	Δ.Ε.	ΜΕΤΡΙΑ	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΠΑΝΩ ΑΠΟ20 ΕΤΗ	ΚΑΛΟΣ
Υ3	Π.Ε.	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΚΑΛΗ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΑΠΟ 10 ΕΩΣ 14 ΕΤΗ	ΑΡΚΕΤΑ ΚΑΛΟΣ
Υ4	Π.Ε.	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΗ	ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΗ	ΑΠΟ 10 ΕΩΣ 14 ΕΤΗ	ΑΡΙΣΤΟΣ
Υ5	Π.Ε.	ΚΑΛΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΑΠΟ 5 ΕΩΣ 9 ΕΤΗ	ΚΑΛΟΣ
Υ6	Τ.Ε.	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΑΠΟ 5 ΕΩΣ 9 ΕΤΗ	ΚΑΛΟΣ
Υ7	Π.Ε.	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΗ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΗ	ΑΠΟ 15 ΕΩΣ 20 ΕΤΗ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΟΣ
Υ8	Τ.Ε.	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΗ	ΑΠΟ 5 ΕΩΣ 9 ΕΤΗ	ΑΡΚΕΤΑ ΚΑΛΟΣ
Υ9	Υ.Ε.	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΗ	ΠΑΝΩ ΑΠΟ20 ΕΤΗ	ΜΕΤΡΙΟΣ
Υ10	Υ.Ε.	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΜΕΤΡΙΑ	ΜΕΤΡΙΑ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΠΟ 15 ΕΩΣ 20 ΕΤΗ	ΜΕΤΡΙΟΣ

Α.Α	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	ΓΝΩΣΗ Η/Υ	ΓΝΩΣΗ ΞΕΝΩΝ ΓΛΩΣΣΩΝ	ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΕ ΠΟΛΙΤΕΣ	ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ/ΑΛΛ ΕΣ ΘΕΣΕΙΣ ΔΗΜΟΥ	ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΧΡΟΝΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟ	ΓΕΝΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
Υ11	Δ.Ε.	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΑΠΟ 10 ΕΩΣ 14 ΕΤΗ	ΚΑΛΟΣ
Υ12	Δ.Ε.	ΜΕΤΡΙΑ	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΠΑΝΩ ΑΠΟ20 ΕΤΗ	ΚΑΛΟΣ
Υ13	Δ.Ε.	ΜΕΤΡΙΑ	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΑΠΟ 5 ΕΩΣ 9 ΕΤΗ	ΚΑΛΟΣ
Υ14	Δ.Ε.	ΜΕΤΡΙΑ	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΜΕΤΡΙΑ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΑΝΩ ΑΠΟ20 ΕΤΗ	ΑΡΚΕΤΑ ΚΑΛΟΣ
Υ15	Π.Ε.	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΗ	ΑΠΟ 15 ΕΩΣ 20 ΕΤΗ	ΚΑΛΟΣ
Υ16	Π.Ε.	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΑΠΟ 10 ΕΩΣ 14 ΕΤΗ	ΑΡΚΕΤΑ ΚΑΛΟΣ
Υ17	Τ.Ε.	ΜΕΤΡΙΑ	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΠΑΝΩ ΑΠΟ20 ΕΤΗ	ΜΕΤΡΙΟΣ
Υ18	Δ.Ε.	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΑΠΟ 15 ΕΩΣ 20 ΕΤΗ	ΚΑΛΟΣ
Υ19	Π.Ε.	ΚΑΛΗ	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΠΑΝΩ ΑΠΟ20 ΕΤΗ	ΑΡΚΕΤΑ ΚΑΛΟΣ
Υ20	Δ.Ε.	ΜΕΤΡΙΑ	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΗ	ΠΑΝΩ ΑΠΟ20 ΕΤΗ	ΑΡΚΕΤΑ ΚΑΛΟΣ
Υ21	Δ.Ε.	ΜΕΤΡΙΑ	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΦΤΩΧΗ	ΦΤΩΧΗ	ΠΑΝΩ ΑΠΟ20 ΕΤΗ	ΜΕΤΡΙΟΣ

Α.Α	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	ΓΝΩΣΗ Η/Υ	ΓΝΩΣΗ ΞΕΝΩΝ ΓΛΩΣΣΩΝ	ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΕ ΠΟΛΙΤΕΣ	ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ/ΑΛ ΛΕΣ ΘΕΣΕΙΣ ΔΗΜΟΥ	ΧΡΟΝΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟ	ΓΕΝΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
Υ22	Δ.Ε.	ΜΕΤΡΙΑ	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΠΑΝΩ ΑΠΟ20 ΕΤΗ	ΑΡΚΕΤΑ ΚΑΛΟΣ
Υ23	Δ.Ε.	ΜΕΤΡΙΑ	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΠΑΝΩ ΑΠΟ20 ΕΤΗ	ΜΕΤΡΙΟΣ
Υ24	Δ.Ε.	ΜΕΤΡΙΑ	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΠΑΝΩ ΑΠΟ20 ΕΤΗ	ΜΕΤΡΙΟΣ
Υ25	Δ.Ε.	ΜΕΤΡΙΑ	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΜΕΤΡΙΑ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΠΟ 15 ΕΩΣ 20 ΕΤΗ	ΜΕΤΡΙΟΣ
Υ26	Π.Ε.	ΜΕΤΡΙΑ	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΑΠΟ 10 ΕΩΣ 14 ΕΤΗ	ΚΑΛΟΣ
Υ27	Δ.Ε.	ΜΕΤΡΙΑ	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΑΠΟ 5 ΕΩΣ 9 ΕΤΗ	ΚΑΛΟΣ
Υ28	Δ.Ε.	ΚΑΛΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΑΠΟ 15 ΕΩΣ 20 ΕΤΗ	ΚΑΛΟΣ
Υ29	Δ.Ε.	ΚΑΛΗ	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΑΝΩ ΑΠΟ20 ΕΤΗ	ΚΑΛΟΣ
Υ30	Τ.Ε.	ΚΑΛΗ	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΑΝΩ ΑΠΟ20 ΕΤΗ	ΚΑΛΟΣ

Σχήμα 33: Πίνακας με Επιδόσεις των 30 υπαλλήλων στα ζητούμενα χαρακτηριστικά

2. Πίνακας με Επιδόσεις των 30 Θέσεων Εργασίας στα ζητούμενα χαρακτηριστικά

Α.Α	ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠ/ΚΗΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ ΘΕΣΗΣ	ΓΝΩΣΗ Η/Υ	ΓΝΩΣΗ ΞΕΝΩΝ ΓΛΩΣΣΩΝ	ΕΠΑΦΗ ΜΕ ΠΟΛΙΤΕΣ	ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	ΕΠΙΘΥΜΗΤΟΣ ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΧΡΟΝΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟ	ΕΛΑΧΙΣΤΟΣ ΧΡΟΝΟΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ ΣΤΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ	ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ/ΔΥΣΚΟΛΙΑ ΘΕΣΗΣ
Θ1	ΠΕ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΚΑΛΗ	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΠΑΝΤΑ	ΑΠΟ 15 ΕΩΣ 20 ΕΤΗ	ΠΑΝΩ ΑΠΟ 5 ΕΤΗ	ΥΨΗΛΗ
Θ2	ΠΕ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΚΑΛΗ	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΠΑΝΤΑ	ΑΠΟ 10 ΕΩΣ 14 ΕΤΗ	ΠΑΝΩ ΑΠΟ 5 ΕΤΗ	ΥΨΗΛΗ
Θ3	ΠΕ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΠΟΛΛΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΑΠΟ 5 ΕΩΣ 9 ΕΤΗ	ΑΠΟ 1 ΕΩΣ 5 ΕΤΗ	ΑΡΚΕΤΗ
Θ4	ΤΕ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΠΑΝΤΑ	ΑΠΟ 5 ΕΩΣ 9 ΕΤΗ	ΑΠΟ 1 ΕΩΣ 5 ΕΤΗ	ΜΕΤΡΙΑ
Θ5	ΤΕ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΠΟΛΛΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΑΠΟ 5 ΕΩΣ 9 ΕΤΗ	ΑΠΟ 6Μ -12Μ	ΜΕΤΡΙΑ
Θ6	ΔΕ	ΚΑΛΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΠΑΝΤΑ	ΑΠΟ 5 ΕΩΣ 9 ΕΤΗ	ΑΠΟ 6Μ -12Μ	ΜΕΤΡΙΑ
Θ7	ΔΕ	ΚΑΛΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΠΑΝΤΑ	ΑΠΟ 5 ΕΩΣ 9 ΕΤΗ	ΑΠΟ 6Μ -12Μ	ΜΕΤΡΙΑ
Θ8	ΠΕ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΚΑΛΗ	ΠΑΝΤΑ	ΠΑΝΤΑ	ΑΠΟ 10 ΕΩΣ 14 ΕΤΗ	ΑΠΟ 1 ΕΩΣ 5 ΕΤΗ	ΑΡΚΕΤΗ
Θ9	ΤΕ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΑΝΤΑ	ΠΑΝΤΑ	ΑΠΟ 5 ΕΩΣ 9 ΕΤΗ	ΑΠΟ 1 ΕΩΣ 5 ΕΤΗ	ΜΕΤΡΙΑ
Θ10	ΔΕ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΠΑΝΤΑ	ΠΑΝΤΑ	<5 ΕΤΗ	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΜΙΚΡΗ

Θ11	ΔΕ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΚΑΘΟΛ ΟΥ	ΠΑΝΤΑ	ΠΑΝΤΑ	<5 ΕΤΗ	ΚΑΘΟΛΟ Υ	ΜΙΚΡΗ
Α.Α	ΕΚΠ/ΚΗΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ ΘΕΣΗΣ	ΓΝΩΣΗ Η/Υ	ΓΝΩΣΗ ΞΕΝΩΝ ΓΛΩΣΣΩΝ	ΕΠΑΦΗ ΜΕ ΠΟΛΙΤΕΣ	ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	ΕΠΙΘΥΜΗΤΟΣ ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΧΡΟΝΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟ	ΕΛΑΧΙΣΤΟΣ ΧΡΟΝΟΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ ΣΤΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ	ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ/ΔΥΣΚ ΟΛΙΑ ΘΕΣΗΣ
Θ12	ΤΕ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΠΑΝΤΑ	ΑΠΟ 5 ΕΩΣ 9 ΕΤΗ	ΑΠ'Ο 1 ΕΩΣ 5 ΕΤΗ	ΑΡΚΕΤΗ
Θ13	ΤΕ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΚΑΘΟΛ ΟΥ	ΛΙΓΕΣ ΦΟΡΕΣ/ΚΑΘΟ ΛΟΥ	ΠΑΝΤΑ	ΑΠΟ 5 ΕΩΣ 9 ΕΤΗ	ΑΠΟ 6Μ -12Μ	ΜΕΤΡΙΑ
Θ14	ΔΕ	ΚΑΛΗ	ΚΑΘΟΛ ΟΥ	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	<5 ΕΤΗ	1 ΕΩΣ 6ΜΗΝΕΣ	ΜΕΤΡΙΑ
Θ15	ΤΕ	ΚΑΛΗ	ΚΑΘΟΛ ΟΥ	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΠΑΝΤΑ	ΑΠΟ 5 ΕΩΣ 9 ΕΤΗ	ΑΠ'Ο 1 ΕΩΣ 5 ΕΤΗ	ΑΡΚΕΤΗ
Θ16	ΤΕ	ΚΑΛΗ	ΚΑΘΟΛ ΟΥ	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΠΑΝΤΑ	<5 ΕΤΗ	ΑΠΟ 6Μ -12Μ	ΜΕΤΡΙΑ
Θ17	ΥΕ	ΚΑΘΟ ΛΟΥ	ΚΑΘΟΛ ΟΥ	ΛΙΓΕΣ ΦΟΡΕΣ/ΚΑΘΟ ΛΟΥ	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΑΠΟ 5 ΕΩΣ 9 ΕΤΗ	1 ΕΩΣ 6ΜΗΝΕΣ	ΜΙΚΡΗ
Θ18	ΠΕ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΑΝΤΑ	ΠΟΛΛΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΑΠ'Ο 10 ΕΩΣ 14 ΕΤΗ	ΠΑΝΩ ΑΠΟ 5 ΕΤΗ	ΑΡΚΕΤΗ
Θ19	ΤΕ	ΚΑΛΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΑΝΤΑ	ΠΟΛΛΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΑΠΟ 5 ΕΩΣ 9 ΕΤΗ	ΑΠ'Ο 1 ΕΩΣ 5 ΕΤΗ	ΑΡΚΕΤΗ
Θ20	ΔΕ	ΚΑΛΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΑΝΤΑ	ΛΙΓΕΣ ΦΟΡΕΣ/ΚΑ ΘΟΛΟΥ	<5 ΕΤΗ	ΚΑΘΟΛΟ Υ	ΜΙΚΡΗ
Θ21	ΔΕ	ΚΑΛΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΑΝΤΑ	ΛΙΓΕΣ ΦΟΡΕΣ/ΚΑ ΘΟΛΟΥ	<5 ΕΤΗ	ΚΑΘΟΛΟ Υ	ΜΙΚΡΗ
Θ22	ΔΕ	ΚΑΛΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΑΝΤΑ	ΛΙΓΕΣ ΦΟΡΕΣ/ΚΑ ΘΟΛΟΥ	<5 ΕΤΗ	ΑΠ'Ο 1 ΕΩΣ 5 ΕΤΗ	ΜΕΤΡΙΑ

Θ23	ΤΕ	ΚΑΛΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΑΝΤΑ	ΛΙΓΕΣ ΦΟΡΕΣ/ΚΑ ΘΟΛΟΥ	ΑΠΟ 5 ΕΩΣ 9 ΕΤΗ	ΠΑΝΩ ΑΠΟ 5 ΕΤΗ	ΑΡΚΕΤΗ
Α.Α	ΕΚΠ/ΚΗΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ ΘΕΣΗΣ	ΓΝΩΣΗ Η/Υ	ΓΝΩΣΗ ΞΕΝΩΝ ΓΛΩΣΣΩΝ	ΕΠΑΦΗ ΜΕ ΠΟΛΙΤΕΣ	ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	ΕΠΙΘΥΜΗΤΟΣ ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΧΡΟΝΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟ	ΕΛΑΧΙΣΤΟΣ ΧΡΟΝΟΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ ΣΤΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ	ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ/ΔΥΣΚΟ ΛΙΑ ΘΕΣΗΣ
Θ24	ΔΕ	ΚΑΛΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΑΝΤΑ	ΛΙΓΕΣ ΦΟΡΕΣ/ΚΑ ΘΟΛΟΥ	<5 ΕΤΗ	ΑΠ'Ο 1 ΕΩΣ 5 ΕΤΗ	ΜΕΤΡΙΑ
Θ25	ΔΕ	ΚΑΛΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΑΝΤΑ	ΛΙΓΕΣ ΦΟΡΕΣ/ΚΑ ΘΟΛΟΥ	ΑΠΟ 5 ΕΩΣ 9 ΕΤΗ	ΑΠ'Ο 1 ΕΩΣ 5 ΕΤΗ	ΜΕΤΡΙΑ
Θ26	ΔΕ	ΚΑΛΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΑΝΤΑ	ΛΙΓΕΣ ΦΟΡΕΣ/ΚΑ ΘΟΛΟΥ	<5 ΕΤΗ	ΑΠΟ 6Μ -12Μ	ΜΙΚΡΗ
Θ27	ΔΕ	ΚΑΛΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΑΝΤΑ	ΛΙΓΕΣ ΦΟΡΕΣ/ΚΑ ΘΟΛΟΥ	<5 ΕΤΗ	ΑΠΟ 6Μ -12Μ	ΜΙΚΡΗ
Θ28	ΔΕ	ΚΑΛΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΑΝΤΑ	ΛΙΓΕΣ ΦΟΡΕΣ/ΚΑ ΘΟΛΟΥ	<5 ΕΤΗ	ΑΠΟ 6Μ -12Μ	ΜΙΚΡΗ
Θ29	ΔΕ	ΚΑΛΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΑΝΤΑ	ΛΙΓΕΣ ΦΟΡΕΣ/ΚΑ ΘΟΛΟΥ	<5 ΕΤΗ	ΑΠΟ 6Μ -12Μ	ΜΙΚΡΗ
Θ30	ΔΕ	ΚΑΘΟ ΛΟΥ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΑΝΤΑ	ΛΙΓΕΣ ΦΟΡΕΣ/ΚΑ ΘΟΛΟΥ	<5 ΕΤΗ	ΚΑΘΟΛΟ Υ	ΜΙΚΡΗ

Σχήμα 34: Πίνακας με Επιδόσεις των 30 Θέσεων Εργασίας στα ζητούμενα χαρακτηριστικά

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

Η ΜΕΘΟΔΟΣ UTA II

Οι μέθοδοι UTA, δεδομένου ενός συνόλου εναλλακτικών $A = \{a, b, c, \dots\}$ που έχουν καταταγεί από τον αποφασίζοντα από τις καλύτερες προς τις χειρότερες, και ενός συνόλου κριτηρίων αξιολόγησης $G = \{g_1, g_2, \dots, g_n\}$ οδηγούν στην ανάπτυξη μιας προσθετικής συνάρτησης αξίας-χρησιμότητας με χρήση τεχνικών γραμμικού προγραμματισμού και βελτιστοποίησης κατά τέτοιο τρόπο ώστε να εκφράζει σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο ποσοστό τις προτιμήσεις και τις αξίες του αποφασίζοντα όπως αυτές έχουν εκφραστεί στην αρχική ταξινόμηση.

Μέθοδος UTA II :

Εφαρμόζεται μία διαδικασία δυο φάσεων σύμφωνα με την οποία :

- 1) Στην πρώτη φάση κατασκευάζονται οι περιθώριες συναρτήσεις αξίας μέσω μιας ανεξάρτητης μεθόδου
- 2) Στην δεύτερη φάση ζητείται από τον αποφασίζοντα να δώσει μια κατάταξη ενός συνόλου δράσεων αναφοράς A_R . Το πρόβλημα πλέον είναι ο προσδιορισμός των συντελεστών βαρύτητας p_j , $j = 1, 2, \dots, n$ των κριτηρίων. Τα βάρη υπολογίζονται από την επίλυση του παρακάτω γραμμικού προγράμματος:

Αρχικά τίθεται :

$$\Delta(a, b) = \sum_{i=1, n} p_i \cdot (u_i(g_i(a)) - u_i(g_i(b))) - \sigma^+(a) + \sigma^-(a) + \sigma^+(b) - \sigma^-(b)$$

Όπου $\sigma(a)$ είναι το ενδεχόμενο σφάλμα σε σχέση με το $u(g(a))$ και επιλύεται στη συνέχεια το εξής γ.π :

$$(MIN) F = \sum_{a \in A_R} (\sigma^+(a) + \sigma^-(a))$$

Υπό τους περιορισμούς

$$\Delta(a, b) \geq \delta \text{ αν } a > b$$

$$\Delta(a, b) = 0 \text{ αν } a \sim b$$

Όπου δ είναι ένας μικρός θετικός αριθμός που διαχωρίζει σημαντικά δύο διαδοχικές κλάσεις ισοδυναμίας της R .

$$\sum_{i=1, n} p_i = 1$$

$$p_i \geq 0, \sigma^+(a) \geq 0, \sigma^-(a) \geq 0 \quad \forall a \in A_R, \forall i$$

Μετά την επίλυση του γ.π ακολουθεί η ανάλυση ευστάθειας με τον ίδιο τρόπο που αυτή έχει σχεδιαστεί για τη μέθοδο UTA.

Παρατήρηση

Η μέθοδος UTA II ανταποκρίνεται σε περιπτώσεις που η διαθέσιμη πληροφορία για την επαγωγή του μοντέλου είναι φτωχή ενδεχομένως λόγω μη διαθεσιμότητας του αποφασίζοντος και ο κίνδυνος απροσδιοριστίας των μεταβλητών του μοντέλου μεγάλος ιδιαίτερα σε προβλήματα με πολλά κριτήρια αξιολόγησης.