

---

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ  
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

---

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**«ΔΙΟΙΚΗΣΗ της ΥΓΕΙΑΣ»**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

**ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΔΗΜΟΣ ΕΛΕΥΣΙΝΑΣ**

**Βλαχάκη Ζαχαρένια**

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης

του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση

Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση της Υγείας.

Πειραιάς, 2015



---

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ  
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

---

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ της ΥΓΕΙΑΣ»**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ  
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΔΗΜΟΣ ΕΛΕΥΣΙΝΑΣ**

**Βλαχάκη Ζαχαρένια, Α.Μ.: ΔΥ/1203**

Επιβλέπουσα : Σταματίνα Χατζηδήμα, Καθηγήτρια Πανεπιστημίου Πειραιώς

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης  
του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση

Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση της Υγείας.

Πειραιάς, 2015



---

**UNIVERSITY of PIRAEUS**



**DEPARTMENT of  
ECONOMICS**

---

**M.Sc. in Health Management**

**HUMAN RESOURCE PLANNING**

**CASE STUDY: MUNICIPALITY OF ELEFSINA**

**Vlachaki Zacharenia**

Master Thesis submitted to the Department of Economics  
of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements  
for the degree of M.Sc. in Health Management

Piraeus, Greece, 2015



*Στην οικογένειά μου*





## **Ευχαριστίες**

Με την ευκαιρία ολοκλήρωσης της διπλωματικής μου εργασίας, θα ήθελα να ευχαριστήσω την καθηγήτριά μου Χατζηδήμα Σταματίνα για την επίβλεψη της διπλωματικής εργασίας.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω τον Δήμαρχο Ελευσίνας, Γεώργιο Τσουκαλά, για την άδεια που μου παρείχε να εκπονήσω την πρακτική εφαρμογή του προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων στο Δήμο Ελευσίνας.

Τέλος, οφείλω πολλά ευχαριστώ στους υπαλλήλους του Δήμου, που μου παρείχαν όλα τα στοιχεία που ήταν απαραίτητα για την μελέτη περίπτωσης της παρούσας διπλωματικής εργασίας και ιδιαίτερα τις κ.κ. Αικατερίνη Στεφανάτου, Αικατερίνη Παπανικολάου, Ευαγγελία Μακρή και Χρηστίδη Αναστάσιο, καθώς και τον Μαθηματικό κ. Βλαχάκη Αντώνιο, για την καθοδήγηση του στην ενότητα του Γραμμικού Προγραμματισμού.



# **Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού. Μελέτη περίπτωσης: Δήμος Ελευσίνας.**

**Σημαντικοί Όροι:** Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού, Εμπλουτισμένο Οργανόγραμμα, Γραμμικός Προγραμματισμός

## **Περίληψη**

Οι σημερινές επιχειρήσεις, ειδικά στην Ελλάδα, δραστηριοποιούνται μέσα σε ένα πολύπλοκο και ασταθές εξωτερικό περιβάλλον. Σύμφωνα με τον H. Mintzberg (1994), το σημαντικότερο υποσύστημα, στην προσπάθεια των επιχειρήσεων να βελτιώσουν την απόδοσή τους προκειμένου να επιβιώσουν, είναι ο στρατηγικός προγραμματισμός. Ο βασικότερος παράγοντας και σύμμαχος τους στην προσπάθεια αυτή είναι ο Άνθρωπος. Για το λόγο αυτό, οι επιχειρήσεις δίνουν μεγάλη έμφαση στο προγραμματισμό των ανθρώπινων πόρων, ο οποίος συμβάλλει σημαντικά στην επιτυχή υλοποίηση της αποστολής της επιχείρησης, μέσω της απόκτησης του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού. Για το σκοπό αυτό, έχουν αναπτυχθεί τεχνικές και εργαλεία, όπως το εμπλουτισμένο οργανόγραμμα, ο γραμμικός προγραμματισμός, το πλάνο διαδοχής, που βοηθούν τις επιχειρήσεις να καθορίσουν τις μελλοντικές απαιτήσεις τους σε ανθρώπινους πόρους.

Με την παρούσα εργασία αναδεικνύεται η ανάγκη προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων, βασισμένου σε ένα σύνολο στοιχείων, που έχουν να κάνουν με το όραμα και την στρατηγική της επιχείρησης, την καταγραφή των δυνατών και αδύνατων σημείων του διαθέσιμου προσωπικού της, καθώς και την δυνατότητα εξέλιξής του, με απώτερο στόχο την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την κατάκτηση της ηγετικής θέσης στην αγορά.

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού είναι αναγκαίος, τόσο στους φορείς του ιδιωτικού τομέα, όσο και στους φορείς του δημόσιου τομέα, όπως είναι ο Δήμος Ελευσίνας, την περίπτωση του οποίου εξετάζουμε στην παρούσα εργασία. Το συμπέρασμα που εξάγεται, είναι η ανάγκη εναρμόνισης του προγραμματισμού των ανθρώπινων πόρων με τη στρατηγική της επιχείρησης, προκειμένου να γίνει πραγματικότητα το όραμά της.



# **Human Resource Planning. Case Study: Municipality of Elefsina.**

**Keywords:** Human Resource Management, Strategic Human Resource Management, Human Resource Planning, Enriched Chart, Linear Scheduling

## **Abstract**

Nowadays companies, especially in Greece, work in a complicated and unstable external environment. According to H. Mintzberg (1994) the most important subsystem in a companies' attempt to improve efficiency in order to survive, is the strategic scheduling. The most fundamental factor in this attempt is Human Capital. Therefore companies focus on human resource planning, which contributes highly to the achievement of a company's mission by employing the most appropriate human resource. For this purpose certain techniques and tools have been developed, such as the enriched chart, the linear scheduling and the succession plan, which help companies to define their future demand in human resource.

This study rises the need of human resource planning, based on the company's vision and strategy, the need to write down the advantages and the weaknesses its current personnel and finally, the possibility of personnel development, in order to achieve a competitive advantage and dominate the market.

Human resource planning is necessary for the organizations of both in the private sector and the public sector, such as the Municipality of Elefsina the case under consideration. The present study concludes that there is a great need to bring in harmony the scheduling of human resource with the strategy of the company in order to fulfill its vision.



## Περιεχόμενα

Περίληψη.....	xi
Abstract .....	xiii
Κατάλογος Πινάκων.....	xxi
Κατάλογος Διαγραμμάτων.....	xxiii
Κατάλογος Σχημάτων .....	xxv
<b>Κεφάλαιο 1 Διοίκηση ανθρώπινων πόρων .....</b>	<b>1</b>
1.1 Εισαγωγή .....	1
1.2 Η έννοια και ο ρόλος της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων στις σύγχρονες επιχειρήσεις.....	2
1.3 Οι Λειτουργίες της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων .....	3
1.3.1 Η ανάλυση και περιγραφή θέσεων εργασίας.....	5
1.3.2 Η περιγραφή και προδιαγραφή των θέσεων εργασίας.....	6
1.3.3 Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού .....	7
1.3.4 Η προσέλκυση του προσωπικού .....	7
1.3.5 Η επιλογή του προσωπικού.....	8
1.4 Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού .....	9
1.5 Η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού .....	11
1.6 Οι αμοιβές του προσωπικού και οι παροχές.....	13
1.7 Οι εργασιακές σχέσεις .....	15
1.9 Σχέση επιχειρησιακής στρατηγικής και στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων .....	16
1.10 Ανακεφαλαίωση.....	22
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 Η λειτουργία του προγραμματισμού στις επιχειρήσεις .....</b>	<b>25</b>
2.1 Εισαγωγή .....	25
2.2 Η έννοια του Προγραμματισμού και η αναγκαιότητά του .....	25
2.3 Η Διαδικασία του προγραμματισμού.....	28
2.4 Εμπόδια στην υλοποίηση του προγραμματισμού .....	29
2.5 Τα βασικά είδη του προγραμματισμού-σχεδιασμού.....	33
2.6 Η διαδικασία λήψης αποφάσεων στα πλαίσια του προγραμματισμού .....	37
2.7 Ο Γραμμικός Προγραμματισμός ως εργαλείο για την λήψη αποφάσεων.....	41
2.8 Ανακεφαλαίωση.....	48





<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού.....</b>	<b>51</b>
3.1 Εισαγωγή .....	51
3.2 Η έννοια του προγραμματισμού των ανθρώπινων πόρων .....	51
3.3 Ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων ως εργαλείο για την υλοποίηση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.....	55
3.4 Τα βασικά βήματα της διαδικασίας του προγραμματισμού των ανθρώπινων πόρων	57
3.5 Μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης .....	59
3.6 Μελέτη του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό ...	61
3.7 Μελέτη Επιχειρησιακών Σχεδίων.....	61
3.8 Εκτίμηση της ζήτησης και προσφοράς ανθρώπινου δυναμικού.....	62
3.9 Πρόβλεψη μεταβολών και προσδιορισμός των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό .....	65
3.10 Σχεδιασμός του προγραμματισμού των ανθρώπινων πόρων σε συνδυασμό με τον Οικονομικό Προϋπολογισμό της επιχείρησης. ....	68
3.10.1 Σχέδια Προσλήψεων .....	69
3.10.2 Σχέδια Μειώσεων Προσωπικού.....	69
3.10.3 Σχέδια αναδιοργάνωσης των θέσεων εργασίας .....	70
3.10.4 Σχέδια Ανάπτυξης και Εκπαίδευσης Εργαζομένων.....	71
3.10.5 Σχέδια ενίσχυσης της Απόδοσης των εργαζομένων .....	71
3.10.6 Σχέδια Αμοιβών .....	72
3.10.7 Σχέδια εργασιακών σχέσεων .....	72
3.10.8 Σχέδια επικοινωνίας.....	72
3.10.9 Σχέδια ευέλικτων μορφών απασχόλησης .....	73
3.11 Ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων στη διάρκεια του κύκλου ζωής της επιχείρησης .....	74
3.12 Εφαρμογή και Αξιολόγηση του Προγράμματος Ανθρώπινων Πόρων.....	75
3.13 Εργαλεία και τεχνικές που χρησιμοποιούνται για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού .....	75
3.14 Ανακεφαλαίωση.....	79
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 Η μελέτη περίπτωσης του Δήμου Ελευσίνιας.....</b>	<b>81</b>
4.1 Εισαγωγή .....	81
4.2 Ιστορική εξέλιξη .....	81
4.3 Το Προφίλ του Οργανισμού .....	82



4.4 Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος του Δήμου Ελευσίνας.....	85
4.5 Ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος εργασίας του Δήμου Ελευσίνας.....	93
4.5.1 Ανάλυση των στοιχείων του ανθρώπινου δυναμικού του Δήμου Ελευσίνας....	96
4.5.2 Η SWOT ανάλυση των εσωτερικών δομών του Δήμου Ελευσίνας .....	101
4.6 Το Όραμα και η Στρατηγική του Δήμου Ελευσίνας.....	107
4.7 Εφαρμογή των εργαλείων και των τεχνικών του προγραμματισμού των ανθρώπινων πόρων στο Δήμο Ελευσίνας.....	112
4.8 Τα αποτελέσματα του Επιχειρησιακού Προγράμματος του Δήμου Ελευσίνας .	128
4.9 Ανακεφαλαίωση - Συμπεράσματα .....	136
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>141</b>



## Κατάλογος Πινάκων

1.1 Σύνδεση επιχειρησιακής στρατηγικής με επιμέρους δραστηριότητες της ΔΑΠ.....	20
2.1 Παράγοντες που επηρεάζουν το δρόμο που θα ακολουθήσει η επιχείρηση .....	31
2.2 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της ομαδικής λήψης απόφασης.....	40
3.1 Εκτίμηση προσφοράς εργατικού δυναμικού για ένα χρόνο, σε επίπεδο υποκαταστήματος, διεύθυνσης ή τμήματος .....	64
3.2 Πίνακας επιλογών που μπορεί να ακολουθήσει μια επιχείρηση όταν κάνει το σχεδιασμό του ανθρώπινου δυναμικού της .....	66
3.3 Σχέδιο διαδοχής .....	76
3.4 Μετακινήσεις /ροη προσωπικού για την επόμενη διετία .....	77
3.5 Αποχωρούντες ανά διάρκεια υπηρεσίας .....	78
4.1 Η ηλικιακή κατανομή των κατοίκων του Δήμου Ελευσίνας 2001-2011 .....	86
4.2 Η SWOT ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος του Δήμου Ελευσίνας.....	88
4.3 Η SWOT ανάλυση των εσωτερικών δομών του Δήμου Ελευσίνας.....	102
4.4 Οι βασικοί άξονες της στρατηγικής του Δήμου Ελευσίνας.....	109
4.5 Η κατανομή των πιστώσεων ανά άξονα και έτος.....	111
4.6 Ο δείκτης αποχώρησης των εργαζομένων του Δήμου Ελευσίνας για τα έτη 2012-2014.....	115
4.7 Μετακινήσεις / ροή προσωπικού του Δήμου Ελευσίνας την επόμενη διετία .....	116
4.8 1ο Βήμα της μεθόδου Simplex του ΚΕΠ Ελευσίνας.....	125
4.9 2ο Βήμα της μεθόδου Simplex του ΚΕΠ Ελευσίνας.....	125
4.10 3ο Βήμα της μεθόδου Simplex του ΚΕΠ Ελευσίνας.....	126
4.11 1ο Βήμα της μεθόδου Simplex του ΚΕΠ Μαγούλας.....	127
4.12 2ο Βήμα της μεθόδου Simplex του ΚΕΠ Μαγούλας.....	127
4.13 3ο Βήμα της μεθόδου Simplex του ΚΕΠ Μαγούλας.....	128
4.14 Οι δαπάνες στο Δήμο Ελευσίνας ανά άξονα, για τα έτη 2013-2014.....	130



## Κατάλογος Διαγραμμάτων

1.1 Διοίκηση Προσωπικού και Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων .....	4
2.1 Η δομή του στρατηγικού και επιχειρησιακού προγραμματισμού /σχεδιασμού .....	35
2.2 Η διαδικασία λήψης αποφάσεων .....	37
3.1 Ενέργειες Προγραμματισμού .....	54
3.2 Σχέση μεταξύ στρατηγικού προγραμματισμού & προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων .....	56
3.3 Διαδικασία Προγραμματισμού Ανθρώπινων πόρων .....	58
3.4 Στρατηγικός Προγραμματισμός Ανθρώπινων πόρων .....	62
4.1 Τα όργανα, οι φορείς και οι αρχές της Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄ Βαθμού .....	83
4.2 Απασχολούμενοι κατά τομέα οικονομικής δραστηριότητας στο Δήμο Ελευσίνας .....	87
4.3 Η διάθρωση των υπηρεσιών του Δήμου Ελευσίνας .....	94
4.4 Το μόνιμο & αορίστου χρόνου προσωπικό του Δήμου Ελευσίνας για τα έτη 2011-2014 .....	97
4.5 Οι προσλήψεις /αποχωρήσεις του προσωπικού του Δήμου Ελευσίνας για τα έτη 2011-2014 .....	98
4.6 Οι προσλήψεις/αποχωρήσεις ανά κατηγορία εκπαίδευσης τη τελευταία τετραετία .....	98
4.7 Οι προσλήψεις ορισμένου χρόνου ανά κατηγορία εκπαίδευσης στο Δήμο Ελευσίνας .....	100
4.8 Το εμπλουτισμένο οργανόγραμμα της οικονομικής Διεύθυνσης του Δήμου Ελευσίνας .....	113
4.9 Η ηλικιακή δομή των εργαζομένων του Δήμου Ελευσίνας .....	114





## Κατάλογος Σχημάτων

4.1 Σχεδίαση ευθειών προβλήματος γραμμικού προγραμματισμού ΚΕΠ Ελευσίνας ..	119
4.2 Γραμμοσκιασμένο χωρίο με σύνολο πιθανών λύσεων γραμμικού προγραμματισμού ΚΕΠ Ελευσίνας .....	119
4.3 Παράλληλη μετατόπιση της ευθείας $x+y=a$ γραμμικού προγραμματισμού ΚΕΠ Ελευσίνας .....	120
4.4 Ακέραιες λύσεις του γραμμικού προγραμματισμού ΚΕΠ Ελευσίνας.....	120
4.5 Σχεδίαση ευθειών προβλήματος γραμμικού προγραμματισμού ΚΕΠ Μαγούλας ..	122
4.6 Γραμμοσκιασμένο χωρίο με σύνολο πιθανών λύσεων γραμμικού προγραμματισμού ΚΕΠ Μαγούλας .....	122
4.7 Παράλληλη μετατόπιση της ευθείας $x+y=a$ γραμμικού προγραμματισμού ΚΕΠ Μαγούλας .....	123
4.8 Ακέραιες λύσεις του γραμμικού προγραμματισμού ΚΕΠ Μαγούλας .....	124



# Κεφάλαιο 1

## Διοίκηση ανθρώπινων πόρων

### 1.1 Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια, λόγω της οικονομικής αστάθειας, οι επιχειρήσεις έχουν στρέψει το ενδιαφέρον τους στην αποτελεσματική Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού, διότι έχουν πεισθεί ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι ο μοναδικός παραγωγικός συντελεστής που δύσκολα αντιγράφεται ή μιμείται. Για το λόγο αυτό, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων προσαρμόζει τον τρόπο που ασκεί κάθε φορά τις λειτουργίες της, με βάση τις μεταβολές που συντελούνται, τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον, προκειμένου να αυξήσει αφενός την παραγωγικότητά της και αφετέρου την ικανοποίηση των εργαζομένων της.

Η συμμετοχή της στη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης είναι αναπόφευκτη, προκειμένου η επιχείρηση να χρησιμοποιήσει αποδοτικά τον σημαντικότερό της πόρο που είναι ο Άνθρωπος. Άλλωστε, μόνο με την στρατηγική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων είναι δυνατή η εξεύρεση μεθόδων, που θα οδηγήσουν σε μείωση του κόστους της αλυσίδας αξίας των παραγόμενων προϊόντων της και κατ' επέκταση, σε αύξηση της προστιθέμενης αξίας των εκροών της.

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναλυθούν οι βασικότερες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, όπως η ανάλυση και περιγραφή των θέσεων εργασίας, η προσέλευση και ο τρόπος επιλογής του κατάλληλου προσωπικού, η εκπαίδευση και η αξιολόγησή του, καθώς και οι πολιτικές αμοιβών και παροχών που ακολουθούνται, με στόχο την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης. Γίνεται, επίσης, μια συνοπτική αναφορά στο νομοθετικό πλαίσιο για την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων, καθώς και στις αλλαγές που επέρχονται στις εργασιακές σχέσεις, λόγω των πιέσεων που ασκούνται, εξαιτίας της οικονομικής στενότητας και του συνεχώς αυξανόμενου διεθνούς ανταγωνισμού. Επιπλέον, θα αναλυθεί ο τρόπος με τον οποίο οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων επηρεάζουν την βασικότερη λειτουργία της, που είναι ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού. Το Κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την ανάλυση της αμφίδρομης σχέσης, που υπάρχει μεταξύ της επιχειρησιακής στρατηγικής και της στρατηγικής

διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων και την συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού στην απόκτηση ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

## **1.2 Η έννοια και ο ρόλος της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων στις σύγχρονες επιχειρήσεις**

Στη σημερινή εποχή, όπου ο ανταγωνισμός είναι έντονος, το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί σημαντικό κεφάλαιο, προκειμένου μια επιχείρηση να μπορέσει να επιβιώσει. Άλλωστε η φήμη της, το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών της, η παραγωγικότητα της και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών της εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από το μορφωτικό επίπεδο και τις δεξιότητες των εργαζομένων της.

Επομένως, η συνεχής εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού είναι επιτακτική, προκειμένου η επιχείρηση να ανταποκριθεί στις αυξημένες απαιτήσεις της σημερινής εποχής. Ενώ λοιπόν παλαιότερα ελάχιστες εταιρίες επένδυναν στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού τους, σήμερα, λόγω της ταχύτητας των αλλαγών τόσο στο εξωτερικό όσο και στο οργανωσιακό περιβάλλον, οι άνθρωποι πόροι αποτελούν τον βασικό παράγοντα, προκειμένου η επιχείρηση να αποκτήσει ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, που θα την οδηγήσει στην κατάκτηση της ηγετικής θέσης στην αγορά. Για το λόγο αυτό, οι επιχειρήσεις επενδύουν στους ανθρώπους, στις γνώσεις και τις δεξιότητές τους και προσπαθούν να δημιουργήσουν τις κατάλληλες συνθήκες για την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης, που θα οδηγήσει με την σειρά της σε αύξηση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αναλαμβάνει πλέον στρατηγικό ρόλο και συντελεί στη διαμόρφωση της επιχειρησιακής κουλτούρας, με την προβολή του οράματος της επιχείρησης και την υιοθέτησή του από τα στελέχη της. Στόχος της, δεν είναι μόνο οι εκτέλεση των επαναλαμβανόμενων λειτουργιών και η επίλυση των καθημερινών προβλημάτων, αλλά η διαμόρφωση του κατάλληλου επιχειρηματικού κλίματος και η σύνδεση των λειτουργιών της με τους αντικειμενικούς στόχους της επιχείρησης.

Για την αντιμετώπιση των πολύπλοκων προβλημάτων των σύγχρονων επιχειρήσεων, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων δρα προληπτικά, θέτοντας μακροπρόθεσμους στόχους και δεν περιορίζεται σε ενέργειες κατασταλτικού χαρακτήρα<sup>1</sup>. Δίνει έμφαση στις επιθυμίες των εργαζομένων, υποκινώντας τους να αναπτύξουν τις προσωπικές τους δεξιότητες, επενδύοντας παράλληλα σ' αυτούς, προκειμένου να αποκτήσει στους κόλπους της ανθρώπινο δυναμικό, που είναι δύσκολο

---

<sup>1</sup>[http://abd.teikav.edu.gr/articles\\_th/dynamiko.pdf](http://abd.teikav.edu.gr/articles_th/dynamiko.pdf)

να το μιμηθεί κάποιος ανταγωνιστής. Οι ανθρώπινοι πόροι επομένως, στις σύγχρονες επιχειρήσεις δεν αντιμετωπίζονται ως ένας παραγωγικός συντελεστής υψηλού κόστους, αλλά ως ένα περιουσιακό στοιχείο, στο οποίο θα πρέπει να επενδύει κάθε οργανισμός, αν θέλει να επιβιώσει.

Με βάση τα ανωτέρω, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ορίζεται, σύμφωνα με την Παπαλεξανδρή και τον Μπουραντά (2003), ως "η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης, που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες, που αφορούν την 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".

### **1.3 Οι Λειτουργίες της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων**

Οι επιχειρήσεις σήμερα δραστηριοποιούνται σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, που για την επίτευξη των στρατηγικών τους στόχων είναι απαραίτητος ο συνδυασμός των υλικών και των ανθρώπινων πόρων, δεδομένου ότι τα υλικά μέσα από μόνα τους δεν επαρκούν για την υλοποίηση του οράματος της επιχείρησης. Θα πρέπει επομένως, οι σημερινές επιχειρήσεις να έχουν στους κόλπους τους το κατάλληλο προσωπικό, που θα τους βοηθήσει όχι μόνο να διατηρήσουν την θέση τους στην αγορά, αλλά παράλληλα να την βελτιώσουν.

Οι κύριες λειτουργίες της Διοίκησης Προσωπικού στις προηγούμενες δεκαετίες ήταν η ανάλυση και περιγραφή των θέσεων εργασίας, ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, η προσέλκυση, η επιλογή και η εκπαίδευση του προσωπικού, η αξιολόγηση της απόδοσης του, οι αμοιβές του, οι εργασιακές σχέσεις και η υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων. Ωστόσο, σήμερα, λόγω των εξελίξεων τόσο στο εξωτερικό, όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων έχει διευρυμένες λειτουργίες, με στόχο την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσω της απόκτησης ενός ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο θα είναι αφοσιωμένο στην επιχείρηση και θα εξελίσσεται με βάση τις στρατηγικές ανάπτυξης της επιχείρησης και του περιβάλλοντος<sup>2</sup>.

Στη συνέχεια παρατίθεται διάγραμμα όλων των λειτουργιών της Διοίκησης Ανθρώπινων πόρων.

---

<sup>2</sup>Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.



Πηγή: Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ (2003)

**Διάγραμμα 1.1**

### **Διοίκηση Προσωπικού και Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων**

Σύμφωνα με το Διάγραμμα 1.1, οι διευρυμένες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων αφορούν

- την βελτίωση της ομαδικής συνεργασίας,
- την εσωτερική επικοινωνία,
- το όραμα και την φιλοσοφία της ανώτατης διοίκησης,
- την ανάπτυξη ηγεσίας,
- την οργανωσιακή κουλτούρα και μάθηση,
- την εφαρμογή προγραμμάτων ολικής ποιότητας και
- την οργανωσιακή και διοικητική ανάπτυξη.

Ακολουθεί συνοπτική ανάλυση των κύριων λειτουργιών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και συσχετίση με τον προγραμματισμό των ανθρώπινων πόρων.

### **1.3.1 Η ανάλυση και περιγραφή θέσεων εργασίας**

Η ανάλυση της εργασίας, όπως αναφέρει ο Παγκάκης (1998), είναι "μια λειτουργία κλειδί στη διοίκηση προσωπικού και αποτελεί ουσιώδες θεμέλιο για όλες τις ενέργειες, που οδηγούν στην ικανοποιητική εκτέλεση της εργασίας, τη στρατολόγηση, την επιλογή, την αξιολόγηση της απόδοσης, την εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού. Επίσης, είναι προαπαιτούμενο για την αξιολόγηση της εργασίας, καθώς και για την καθιέρωση του συστήματος υγιεινής και ασφάλειας στους χώρους εργασίας".

Με την ανάλυση των θέσεων εργασίας γίνεται καταγραφή των καθηκόντων που έχει ένας εργαζόμενος σε μία θέση εργασίας, από την οποία προκύπτουν οι απαιτήσεις σε προσόντα, βασικές γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες, που πρέπει να έχει ο κάτοχος της θέσης. Μέσω της ανάλυσης εργασίας, οι υπεύθυνοι της Διαχείρισης και Ανάπτυξης του προσωπικού μπορούν να προσδιορίσουν τις ανάγκες για την υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων, προαγωγές, προσλήψεις ή απολύσεις και να προσδιοριστεί το ύψος των αμοιβών και παροχών, με βάση τη φύση της εργασίας, των δεξιοτήτων και των γνώσεων που απαιτούνται. Επομένως, η ανάλυση των θέσεων εργασίας παίζει καθοριστικό ρόλο στα σχέδια που θα καταρτιστούν για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού.

Οι βασικότεροι τρόποι για την συλλογή στοιχείων για την ανάλυση της εργασίας είναι οι κάτωθι<sup>3</sup>:

- Η Παρατήρηση.

Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται συνήθως για εργασίες που εκτελούνται με επαναλαμβανόμενες κινήσεις. Στη συγκεκριμένη περίπτωση ο αναλυτής δεν έρχεται σε επαφή με τον εργαζόμενο, αλλά τον παρακολουθεί με κάποια βιντεοκάμερα στο χώρο εργασίας του για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, όπου καταγράφονται όλες οι επαναλαμβανόμενες κινήσεις του.

- Συνέντευξη με τον εργαζόμενο.

Με την συνέντευξη δίνεται η δυνατότητα στον εργαζόμενο να περιγράψει αναλυτικά τα καθήκοντά του, τον τρόπο και το χρόνο που χρειάζεται για να τα εκτελέσει και τα τυχόν προβλήματα που παρουσιάζονται κατά την εκτέλεση της εργασίας του και της

---

<sup>3</sup>Βαξεβανίδου, Μ. και Ρεκλείτης, Π.(2012), Management Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα, σελ 85-96.

συνεργασίας του με άλλα τμήματα της επιχείρησης. Με αυτό τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα στον αναλυτή να ανακαλύψει τυχόν κενά και πιθανές αλληλοεπικαλύψεις που υπάρχουν μεταξύ των οργανωτικών μονάδων της επιχείρησης.

- Αυτό-περιγραφή.

Στους εργαζόμενους δίνεται η δυνατότητα να περιγράψουν την εργασία τους συντάσσοντας μια έκθεση, όπου οι ίδιοι εκθέτουν τις απόψεις τους.

- Ημερολόγιο εργασίας και αναφοράς.

Με την μέθοδο αυτή δίνεται η εντολή στον εργαζόμενο να τηρεί ημερολόγιο σε καθημερινή βάση, προκειμένου να εξαχθούν κάποια συμπεράσματα από αυτό. Η μέθοδος αυτή προκαλεί πρόσθετο φόρτο εργασίας για τον εργαζόμενο και δεν θα πρέπει να εφαρμόζεται για μεγάλο χρονικό διάστημα.

- Ερωτηματολόγιο.

Ο αναλυτής εργασίας συντάσσει ερωτηματολόγιο, το οποίο δίνεται στους εργαζόμενους για να απαντηθεί. Μέσα από τα ερωτηματολόγια, ο αναλυτής συλλέγει τις απαραίτητες πληροφορίες για την σύνταξη των προδιαγραφών των θέσεων εργασίας. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι οι εργαζόμενοι να κατανοήσουν το ερωτηματολόγιο που τους δίνεται και να έχουν την ικανότητα να απαντήσουν σε αυτό.

- Διάσκεψη εμπειρογνομόνων σε τεχνικά θέματα.

Με την μέθοδο αυτή, ειδικοί εμπειρογνώμονες παρέχουν σημαντικές πληροφορίες στον αναλυτή της εργασίας και τον βοηθάνε στη σύνταξη των προδιαγραφών εργασίας, λόγω των εξειδικευμένων τεχνικών θεμάτων.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν διάφορες τεχνικές για την ανάλυση της εργασίας, ωστόσο τόσο η επιλογή της μεθόδου, όσο και της τεχνικής, απαιτεί ειδικές γνώσεις, γι' αυτό και θα πρέπει να γίνεται από εξειδικευμένα στελέχη του οργανισμού σε συνεργασία με τους Διευθυντές και τους προϊσταμένους των αντίστοιχων τμημάτων.

### **1.3.2 Η περιγραφή και προδιαγραφή των θέσεων εργασίας**

Το επόμενο βήμα μετά την ανάλυση εργασίας είναι η περιγραφή και η προδιαγραφή των θέσεων εργασίας. Μια περιγραφή εργασίας πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία<sup>4</sup>:

- ✓ τον τίτλο της θέσης εργασίας,
- ✓ την περίληψη της εργασίας,

---

<sup>4</sup>Χυτήρης, Λ. (2006), Management Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.



- ✓ τις βασικές ευθύνες και τα καθήκοντα του εργαζόμενου,
- ✓ τα πρότυπα απόδοσης,
- ✓ το περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας,
- ✓ τα όρια εξουσίας.

Με την σύνταξη των προδιαγραφών των θέσεων εργασίας καθορίζονται τα προσόντα που πρέπει να έχει ο υποψήφιος, προκειμένου να μπορεί να εκτελεί σωστά τα καθήκοντά του και αποτελεί συνήθως ξεχωριστό τμήμα της περιγραφής της εργασίας. Με την σύνταξη των προδιαγραφών, το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να εξετάσει κατά πόσο οι εργαζόμενοι της επιχείρησης έχουν τα κατάλληλα προσόντα και να προχωρήσουν σε ανάλογο προγραμματισμό, προκειμένου η επιχείρηση να αποκτήσει το κατάλληλο άνθρωπο στη κατάλληλη θέση.

### **1.3.3 Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού**

Η λειτουργία αυτή είναι πολύ σημαντική, διότι εξασφαλίζει το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό που πρέπει να έχει μια επιχείρηση, προκειμένου να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους. Σε επόμενο κεφάλαιο γίνεται εκτενής ανάλυση της λειτουργίας αυτής, που αποτελεί και το κύριο θέμα της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

### **1.3.4 Η προσέλκυση του προσωπικού**

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι αρμόδια για την αντικατάσταση του προσωπικού που απολύεται, προάγεται ή αποχωρεί λόγω συνταξιοδότησης, από εργαζόμενους που θα έχουν όλα τα απαραίτητα προσόντα για την κάλυψη των κενών θέσεων, προκειμένου η επιχείρηση να έχει το απαραίτητο δυναμικό που απαιτείται για την επίτευξη των στόχων της. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων μπορεί να καλύψει την θέση, είτε μέσα από τον ίδιο τον οργανισμό, είτε έξω από αυτόν. Οι κύριες λοιπόν πηγές προσέλκυσης του προσωπικού είναι δύο:

- Η εσωτερική πηγή προσέλκυσης, κυρίως μέσω της προαγωγής των εργαζομένων της επιχείρησης, η οποία αποτελεί και ένα είδος επιβράβευσης για τους υπαλλήλους της επιχείρησης. Τα κύρια πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι ότι η επιχείρηση γνωρίζει τα δυνατά και αδύνατα σημεία του κάθε εργαζόμενου της επιχείρησης και επομένως και τις πιθανότητες που έχει να επιτύχει στο νέο του έργο. Μέσω επίσης της εσωτερικής μετακίνησης, δίνονται κίνητρα στους εργαζόμενους να βελτιώνουν συνεχώς την απόδοσή τους, προκειμένου να

εξελιχθούν ιεραρχικά. Η περίοδος επίσης προσαρμογής του εργαζομένου είναι μικρότερη, ενώ παράλληλα βελτιώνεται η φήμη και η εικόνα της επιχείρησης, λόγω της δυνατότητας εξέλιξης με αξιοκρατικό τρόπο των στελεχών της.

- Η εξωτερική πηγή προσέλκυσης από την αγορά εργασίας, με την καταχώρηση κάποιας αγγελίας σε εφημερίδες ή περιοδικά, καθώς και μέσω των γραφείων ευρέσεως εργασίας, του ΟΑΕΔ ή μέσω επαφών με τα Πανεπιστήμια, ανάλογα με την ειδικότητα που κάθε φορά ζητείται.

### **1.3.5 Η επιλογή του προσωπικού**

Μετά την προσέλκυση ακολουθεί η επιλογή, η οποία είναι πολύ σημαντική, δεδομένου ότι το κόστος μιας αποτυχημένης πρόσληψης είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την επιχείρηση και δημιουργεί σοβαρά οργανωτικά και οικονομικά προβλήματα. Η σωστή επιλογή προσωπικού επηρεάζει τον προγραμματισμό των ανθρώπινων πόρων και συμβάλλει στο να διαθέτει η επιχείρηση το σωστό ποιοτικά προσωπικό. Τα βασικότερα στάδια μέσα από τα οποία περνούν οι υποψήφιοι για να επιλεγούν είναι τα κάτωθι<sup>5</sup>:

- Αρχική επιλογή από την αίτηση και το Βιογραφικό.

Σε όλους τους υποψήφιους δίνεται ένα έντυπο, το οποίο είναι κοινό για όλους και περιέχει κάποια στοιχεία τα οποία είναι συγκρίσιμα, ώστε να μπορέσουν οι υπεύθυνοι της επιχείρησης να επιλέξουν εκείνους τους υποψήφιους που θα περάσουν στην επόμενη φάση.

- Προκαταρκτική συνέντευξη.

Στόχος της ανωτέρω συνέντευξης είναι να επιβεβαιωθούν τα στοιχεία του βιογραφικού, αλλά παράλληλα δίνεται η ευκαιρία στους υποψήφιους να ξεδιπλώσουν πτυχές του χαρακτήρα τους.

- Επαγγελματικά τεστ.

Τα επαγγελματικά τεστ (πχ. τεστ ευφυΐας, τεστ ικανοτήτων, προσωπικότητας, γνώσεων κλπ) σχεδιάζονται από ειδικούς επιστήμονες και χρησιμοποιούνται για να διαπιστωθούν οι γνώσεις και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του υποψηφίου.

- Έλεγχος υπόβαθρου και συστάσεων.

---

<sup>5</sup> Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς Δ (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Στο στάδιο αυτό ελέγχεται κατά πόσο η συστατική επιστολή που έχει δοθεί είναι αντικειμενική και κατά πόσο ο υποψήφιος είναι κατάλληλος για την συγκεκριμένη θέση, με βάση την κουλτούρα και την φιλοσοφία της επιχείρησης.

- Κέντρα αξιολόγησης.

Πρόκειται για μια δαπανηρή διαδικασία αξιολόγησης, όπου εκτιμάται η ευφυΐα, οι ικανότητες του υποψήφιου, καθώς και η προσωπικότητά του, μέσω της χρήσης κάποιων μεθόδων, όπως οι ομαδικές συζητήσεις και δραστηριότητες, τα παίγνια, οι παρουσιάσεις, οι ασκήσεις και τα δείγματα εργασίας, οι συνεντεύξεις, τα ψυχομετρικά τεστ, οι μελέτες περιπτώσεων και η υπόδοση ρόλων.

- Εξέταση φυσικής κατάστασης.

Στο στάδιο αυτό, οι υποψήφιοι καλούνται να δώσουν πληροφορίες για την κατάσταση της υγείας τους και υποβάλλονται σε ιατρικές εξετάσεις, ώστε να αποκλειστούν ακατάλληλοι υποψήφιοι.

- Απόφαση επιλογής.

Στο τελικό στάδιο, οι υπεύθυνοι της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων θα πρέπει να πάρουν την απόφαση για την πρόσληψη του καταλληλότερου υποψήφιου με βάση τα στοιχεία που έχουν συγκεντρώσει από τα προηγούμενα στάδια.

#### **1.4 Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού**

Με τον όρο εκπαίδευση, όπως αναφέρει ο Zalman (1991), ορίζουμε " την διαδικασία μάθησης, με την οποία ο εργαζόμενος προσπαθεί να αποκτήσει γνώσεις, τεχνικές δεξιότητες και να αναπτύξει στάσεις και συμπεριφορές που θα τον κάνουν πιο αποτελεσματικό στην δουλειά του". Η εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού είναι πολύ σημαντική στη σημερινή εποχή, που οι επιχειρήσεις μέσω της υψηλής ποιότητας εκπαιδευμένου προσωπικού επιζητούν την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος<sup>6</sup>. Το προσωπικό των επιχειρήσεων θα πρέπει, επομένως, να εκπαιδεύεται συστηματικά, προκειμένου να βελτιωθεί η απόδοσή του, με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης.

Η εκπαίδευση του προσωπικού συντελεί στη μείωση των εργασιακών ατυχημάτων και στην ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων, διότι είναι το μόνο μέσο για επαγγελματική καταξίωση. Άλλωστε, δεν υπάρχει καλύτερος τρόπος για να πούμε σε ένα εργαζόμενο ότι η επιχείρηση ενδιαφέρεται για το μέλλον του, από το να τον

---

<sup>6</sup>Pfeffer, J., (1994), Competitive Advantage through people, Harvard Business School Press, Boston M.A.

εντάξουμε σε κάποιο πρόγραμμα εκπαίδευσης και συνεχούς ανάπτυξης<sup>7</sup>. Ωστόσο, η εκπαίδευση του προσωπικού θα πρέπει να είναι σωστά σχεδιασμένη και να ανταποκρίνεται στις ανάγκες τόσο των εργαζομένων, όσο και της επιχείρησης. Θα πρέπει, λοιπόν, ο υπεύθυνος της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων, να κάνει μια εκτίμηση των αναγκών της επιχείρησης για το μέλλον, αφού πρώτα γίνει μια καταγραφή των γνώσεων και των ικανοτήτων του ήδη υπάρχοντος προσωπικού, ώστε να είναι δυνατή η υλοποίηση των στόχων του εκπαιδευτικού προγράμματος, που θα πραγματοποιηθεί είτε εντός, είτε εκτός της επιχείρησης (πχ. σε κάποιο εκπαιδευτικό κέντρο). Επομένως, η διαδικασία του προγραμματισμού είναι απαραίτητη, προκειμένου το πρόγραμμα της εκπαίδευσης να έχει θετικά αποτελέσματα, τόσο για την επιχείρηση, όσο και για τους ίδιους τους εργαζόμενους.

Οι ραγδαίες αλλαγές στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση - επιμόρφωση των εργαζομένων για τους εξής λόγους:

- Προσαρμογή του περιεχομένου των θέσεων εργασίας στις νέες απαιτήσεις και ανάγκες του καταναλωτή.
- Δημιουργία νέας εταιρικής κουλτούρας, λόγω συγχωνεύσεων και εξαγορών, προκειμένου οι επιχειρήσεις να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας.
- Εμφάνιση νέων ειδικοτήτων, λόγω των τεχνολογικών αλλαγών και ενσωμάτωση νέων γνώσεων και διαδικασιών για την εκτέλεση ενός έργου.
- Ανάγκη κάλυψης του χάσματος που υπάρχει μεταξύ των γνώσεων που παρέχει το εκπαιδευτικό σύστημα και των γνώσεων που απαιτούνται για την εκτέλεση των έργων της επιχείρησης.
- Ανάγκη επανακαθορισμού των αρμοδιοτήτων των εργαζομένων, λόγω οργανωτικών αλλαγών στην επιχείρηση.

Για όλους τους ανωτέρω λόγους, οι ίδιοι οι εργαζόμενοι είναι αυτοί που σήμερα επιζητούν την δια βίου εκπαίδευσή τους, με στόχο την ανάπτυξη των ικανοτήτων τους, προκειμένου είτε να καταλάβουν υψηλότερες θέσεις στην ιεραρχία, είτε σε περίπτωση απομάκρυνσής τους από την επιχείρηση, να μπορούν να χρησιμοποιήσουν σε κάποια άλλη επιχείρηση τις γνώσεις και τις δεξιότητες που απέκτησαν,.

---

<sup>7</sup> Σκουλάς, Ν. και Οικονομάκη, Κ.(1998), Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Καπα, Αθήνα.

Από τα εκτεθέντα συμπεραίνουμε, ότι η εκπαίδευση του προσωπικού είναι πολύ σημαντική στις μέρες μας και ότι η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι αυτή που συντονίζει την όλη διαδικασία, εκτιμά τις μελλοντικές εκπαιδευτικές ανάγκες, προγραμματίζει και αναπτύσσει τα αντίστοιχα προγράμματα και αξιολογεί τα αποτελέσματα αυτών<sup>8</sup>.

### **1.5 Η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού**

Ως αξιολόγηση απόδοσης ορίζεται, σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο (2002), "η συστηματική εκτίμηση του εργαζομένου, η οποία αναφέρεται στην εκτέλεση της εργασίας του και τις δυνατότητές του για εξέλιξη". Η αξιολόγηση της απόδοσης γίνεται συνήθως από τους προϊσταμένους, διότι αυτοί παρακολουθούν τον τρόπο εκτέλεσης και τα αποτελέσματα των ενεργειών των υφισταμένων τους. Για να είναι η αξιολόγηση όλου του προσωπικού αξιόπιστη και αντικειμενική, θα πρέπει η επιχείρηση να εφαρμόσει μια ενιαία αξιολόγηση για όλο το προσωπικό, με την οποία θα καθορίζονται τα κριτήρια και τα πρότυπα απόδοσης.

Τα κριτήρια απόδοσης προκύπτουν από τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτύχει ο εργαζόμενος σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (πχ ύψος πωλήσεων), καθώς και από τον χαρακτήρα και την συμπεριφορά που πρέπει να έχει κατά την εκτέλεση της εργασίας του (πχ πρωτοβουλία, δημιουργικότητα, ευγένεια τόσο προς τους πελάτες όσο και προς τους συναδέλφους του)<sup>9</sup>. Τα πρότυπα απόδοσης είναι κριτήρια που έχουν να κάνουν με την ορθολογική αξιοποίηση των παραγωγικών πόρων, την ποσότητα και την ποιότητα της απόδοσης και τον χρόνο που χρειάστηκε για να επιτύχει ο εργαζόμενος αυτή την απόδοση<sup>10</sup>.

Κατά τον καθορισμό των προτύπων, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι αντικειμενικοί στόχοι της επιχείρησης, καθώς επίσης και όλοι οι παράγοντες εκείνοι που δεν εξαρτώνται από τον εργαζόμενο, ωστόσο επηρεάζουν την απόδοσή του. Εξίσου σημαντικό είναι, τα πρότυπα απόδοσης να έχουν καθοριστεί με σαφήνεια και να είναι μετρήσιμα, δηλαδή να είναι δυνατή η σύγκριση της πραγματικής απόδοσης με τα πρότυπα απόδοσης. Το επόμενο στάδιο της αξιολόγησης, είναι να μπορέσει ο προϊστάμενος να αξιολογήσει τους υφισταμένους του και να ενημερωθεί ο εργαζόμενος

---

<sup>8</sup>Ευροτήρη- Κουφίδου, Σ. (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Η πρόκληση του 21<sup>ου</sup> αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον, Εκδόσεις Ανικουλα, Θεσσαλονίκη.

<sup>9</sup>Χυτήρης, Λ.(2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

<sup>10</sup>Mathis, R.L. & Jackson, J.H.(1994), Human Resource Management, West Publ. Corporation, N.Y.

για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, ώστε να γίνουν οι απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες για την βελτίωση του εργαζομένου, όπου αυτό απαιτείται<sup>11</sup>.

Εφαρμόζοντας την αξιολόγηση, είναι δυνατή η επίτευξη ισότητας και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων και η συνεχής βελτίωση της απόδοσής τους μέσω της παρακίνησης για υψηλή απόδοση και της δημιουργίας ενός συστήματος, όπου θα συνδέονται οι αμοιβές με την απόδοση και όχι με την θέση. Με την αξιολόγηση δίνεται η δυνατότητα να καθοριστούν οι πιθανότητες εξέλιξης ενός ατόμου, καθώς επίσης να επισημανθούν οι ανάγκες για εκπαιδευτικά προγράμματα. Επίσης, βοηθάει τα στελέχη ενός οργανισμού να ασκούν αποτελεσματική διοίκηση, ενθαρρύνοντάς τους να μελετούν την συμπεριφορά των υφισταμένων τους και να τους βοηθούν σε περίπτωση ανάγκης, αναπτύσσοντας με αυτό τον τρόπο ένα κλίμα αγωγής συνεργασίας και αμοιβαίας εμπιστοσύνης. Τέλος, βοηθάει στη λήψη αποφάσεων για προαγωγές και απολύσεις και αποτελεί για πολλούς οργανισμούς την βάση για την λειτουργία του προγραμματισμού των ανθρώπινων πόρων και την βελτίωση του συστήματος προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού.

Τα τελευταία χρόνια, η αξιολόγηση των εργαζομένων στις επιχειρήσεις παίζει σημαντικό ρόλο και έχει εξελιχθεί σημαντικά, δεδομένου ότι ο αξιολογούμενος έχει την δυνατότητα αφενός να αξιολογηθεί από τους προϊσταμένους, συναδέλφους και πελάτες της επιχείρησης και αφετέρου να αξιολογήσει ο ίδιος τον εαυτό του (κυκλική αξιολόγηση 360 μοιρών). Επίσης, μέσω της αξιολόγησης, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να εξάγει συμπεράσματα, κατά πόσο η επιχείρηση διαθέτει το απαραίτητο ανθρώπινο δυναμικό σε ποσοτικό και ποιοτικό επίπεδο και να προβεί στις απαραίτητες ενέργειες μέσω της κατάρτισης ανάλογων σχεδίων δράσης.

Τις κυριότερες μεθόδους αξιολόγησης που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις σήμερα μπορούμε να τις διακρίνουμε σε δύο βασικές κατηγορίες, στις αντικειμενικές μεθόδους αξιολόγησης και στις υποκειμενικές μεθόδους αξιολόγησης.

Οι αντικειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης στηρίζονται σε ποσοτικά κριτήρια (πχ ύψος πωλήσεων σε χρηματικές μονάδες), ενώ οι υποκειμενικές στηρίζονται σε ποιοτικά κριτήρια. Οι περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις υποκειμενικές μεθόδους αξιολόγησης, προκειμένου να αξιολογήσουν το προσωπικό τους, διότι στηρίζονται σε μεγάλο βαθμό στην ανθρώπινη κρίση<sup>12</sup>. Θα πρέπει να επισημανθεί, ότι ένα πλήρες

---

<sup>11</sup> Χυτήρης, Λ.(2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

<sup>12</sup> Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς Δ (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

σύστημα αξιολόγησης θα χρησιμοποιεί τόσο αντικειμενικά όσο και υποκειμενικά κριτήρια.

Η αξιολόγηση, επομένως, δεν αποτελεί εργαλείο που υπάρχει μόνο για να χρησιμοποιείται προς όφελος της Διοίκησης, αλλά και για να βοηθήσει τον εργαζόμενο να βελτιώσει την απόδοσή του, να αυξήσει τις αποδοχές του και να εξελιχθεί μέσα σε έναν οργανισμό.

### **1.6 Οι αμοιβές του προσωπικού και οι παροχές**

Στις περισσότερες επιχειρήσεις οι αμοιβές των εργαζομένων αποτελούν ένα σημαντικό μέρος των λειτουργικών δαπανών τους και η αναπροσαρμογή τους σε πολλές περιπτώσεις δεν είναι εφικτή. Στόχος της πολιτικής μισθών και παροχών, που ακολουθεί μια επιχείρηση, είναι η προσέλκυση εργαζομένων με αυξημένες δεξιότητες και η μείωση των πιθανοτήτων αποχώρησης ικανών υπαλλήλων. Ο μισθός άλλωστε αποτελεί σημαντικό παράγοντα υποκίνησης, για να εργαστεί κάποιος όχι μόνο αποτελεσματικά, αλλά και αποδοτικά.

Για να καθοριστεί το ύψος της αμοιβής του κάθε εργαζόμενου, θα πρέπει επίσης να ληφθεί υπόψη η εμπειρία του, οι συνθήκες εργασίας, οι γνώσεις και δεξιότητες που απαιτούνται για την συγκεκριμένη θέση, καθώς και οι συλλογικές συμβάσεις εργασίας. Σημαντικό ρόλο διαδραματίζει το σωματείο των εργαζομένων, που λειτουργεί ως μοχλός πίεσης προς την επιχείρηση για αύξηση των μισθών και βελτίωση των συνθηκών εργασίας.

Στον συγκεκριμένο τομέα, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι αυτή που αναλαμβάνει να τηρήσει την ισχύουσα εργατική νομοθεσία, όσον αφορά τα επιδόματα, τις αμοιβές, την αποζημίωση σε περίπτωση ασθένειας, κύησης, λοχείας, απόλυσης κλπ. Σε περιπτώσεις σύνδεσης της αμοιβής με την παραγωγικότητα, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων θα καθορίσει το σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων και θα συγκεντρώσει τα απαραίτητα στοιχεία, ώστε οι υπάλληλοι με υψηλή απόδοση να έχουν καλύτερες αποδοχές από τους υπόλοιπους εργαζομένους της ίδιας κατηγορίας. Για τον καθορισμό της πολιτικής των αμοιβών θα πρέπει, επίσης, να ληφθούν υπόψη η οικονομική δυνατότητα της επιχείρησης, οι στρατηγικοί στόχοι της, η πολιτική αμοιβών που ακολουθούν οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, καθώς και η διατήρηση των ηγετικών στελεχών, που δημιουργούν προστιθέμενη αξία στις εκροές της επιχείρησης και αποτελούν ένα ανεκτίμητο κεφάλαιο γι' αυτήν. Η πολιτική που ακολουθεί μια επιχείρηση, όσον αφορά τις αμοιβές του προσωπικού, παίζουν καθοριστικό ρόλο στον

αριθμό του ανθρώπινου δυναμικού που μπορεί να έχει, προκειμένου να ανταποκριθεί στις οικονομικές της υποχρεώσεις. Επομένως, κατά τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, το στοιχείο αυτό θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη.

Στη σημερινή εποχή, πολλές επιχειρήσεις συνδέουν την πολιτική αμοιβών με τις ανάγκες που ο κάθε εργαζόμενος προσπαθεί σε κάθε φάση της ζωής του να ικανοποιήσει. Σύμφωνα με την θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow<sup>13</sup>, ο κάθε άνθρωπος προσπαθεί πρώτα να ικανοποιήσει τις φυσιολογικές του ανάγκες (νερό, τροφή, ύπνος, στέγη, σεξουαλική ικανοποίηση κλπ), μετά τις ανάγκες για ασφάλεια (μονιμότητα εργασίας, ιατροφαρμακευτική περίθαλψη κλπ), στη συνέχεια τις κοινωνικές του ανάγκες (συμμετοχή σε κοινωνικές εκδηλώσεις, κλπ) και τέλος την ικανοποίηση των αναγκών της εκτίμησης, του σεβασμού, και της αυτοπραγμάτωσης (αναγνώριση, αυτονομία κλπ). Κατά τον Maslow, όσο πλησιάζουμε προς την κορυφή της πυραμίδας, τόσο λιγότερα είναι τα άτομα που μπορούν να ικανοποιήσουν αυτές τις ανάγκες. Τα άτομα που καταφέρνουν να φτάσουν στην κορυφή της πυραμίδας έχουν υψηλές αποδοχές, ενώ τα άτομα που προσπαθούν να ικανοποιήσουν τις βασικές τους ανάγκες έχουν χαμηλές αποδοχές.

Η πολιτική αμοιβών εξαρτάται επίσης, από το στάδιο του κύκλου ζωής που βρίσκεται η επιχείρηση. Όταν η επιχείρηση εισέρχεται για πρώτη φορά στην αγορά, δεν μπορεί να δίνει στους εργαζομένους της υψηλούς μισθούς, διότι τα κόστη εγκατάστασης και λειτουργίας στην αρχή είναι υψηλά και για το λόγο αυτό προσφέρει τους βασικούς μισθούς, με βάση τις ισχύουσες συλλογικές συμβάσεις εργασίας. Όταν η επιχείρηση βρίσκεται στο στάδιο της ανάπτυξης, προσφέρει ικανοποιητικούς μισθούς, δίνοντας μέτριες αυξήσεις, ενώ όταν είναι στο στάδιο της ωρίμανσης, παρέχει ανταγωνιστικούς μισθούς. Τέλος, όταν βρίσκεται στο στάδιο της παρακμής, δίνει υψηλούς μισθούς, που δεν ανταποκρίνονται στην παραγωγικότητα της επιχείρησης. Στις περιπτώσεις αυτές υπάρχουν πιέσεις για μειώσεις μισθών και απολύσεις εργαζομένων<sup>14</sup>. Επομένως, στη περίπτωση αυτή, στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνονται σχέδια μείωσης του συνολικού αριθμού των υπαλλήλων της επιχείρησης.

---

<sup>13</sup>Maslow A.,(1954), Motivation and Personality, N. York, Harper Bross.

<sup>14</sup>Βαξεβανίδου, Μ. και Ρεκλείτης, Π.(2012), Management Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα.



### **1.7 Οι εργασιακές σχέσεις**

Οι σχέσεις εργασίας όπως αναφέρει ο Κανελλόπουλος(2002), είναι "μια συνεχής σχέση μεταξύ μιας ορισμένης ομάδας εργαζομένων (που αντιπροσωπεύονται από ένα σωματείο) και ενός εργοδότη". Στόχος των σωματείων είναι η εκπροσώπηση των συμφερόντων των εργαζομένων, διεκδικώντας καλύτερες συνθήκες εργασίας, υψηλότερους μισθούς και λοιπές παροχές, όπως bonus, επιδόματα, έξοδα μετακίνησης κλπ.

Ωστόσο, λόγω του υψηλού ανταγωνισμού στο παγκόσμιο στερέωμα, η αύξηση του μισθολογικού κόστους οδηγεί σε μείωση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης, δημιουργώντας σοβαρά προβλήματα που βάζουν σε κίνδυνο την σταθερότητα της επιχείρησης. Λόγω των συνθηκών αυτών, τα σωματεία αναζητούν νέους τρόπους συνεργασίας με τη Διοίκηση. Οι εκπρόσωποι των σωματείων συμμετέχουν πλέον ενεργά στη λήψη των αποφάσεων της επιχείρησης, με στόχο την αύξηση της ανταγωνιστικότητάς της και τη βελτίωση της θέσης της στην αγορά, η οποία θα οδηγήσει με την σειρά της στη διασφάλιση των συμφερόντων των εργαζομένων και στην παροχή υψηλότερων αμοιβών και λοιπών παροχών προς τους εργαζομένους.

Ωστόσο, σε κάποιες επιχειρήσεις η δύναμη του σωματείου είναι τόσο μεγάλη, που επηρεάζει την διαδικασία του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού μέσω των επεμβάσεων στα σχέδια δράσης της επιχείρησης, όσον αφορά τις προσλήψεις, την αναδιοργάνωση των θέσεων, την εκπαίδευση των εργαζομένων, την αξιολόγηση, τις αμοιβές κλπ.

Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη σχέση μεταξύ εργαζομένων και σωματείου. Επιβλέπει την τήρηση των όρων των συλλογικών συμβάσεων εργασίας, βοηθά στη διευθέτηση των διενέξεων, προκειμένου να διασφαλιστεί η σταθερότητα στον εργασιακό χώρο και γενικότερα, λειτουργεί ως μεσολαβητής μεταξύ της Διοίκησης και του σωματείου για την ρύθμιση θεμάτων, όπως για παράδειγμα οι υπερωρίες, οι βάρδιες των εργαζομένων, οι μεταθέσεις, οι προαγωγές και οι απολύσεις, που αφορούν τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης.

### **1.8 Η υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων**

Σύμφωνα με το Ν.1568/85, οι επιχειρήσεις που απασχολούν πάνω από πενήντα εργαζόμενους υποχρεούνται να έχουν τεχνικό ασφαλείας και γιατρό εργασίας, ενώ οι εργαζόμενοι μπορούν να συνιστούν επιτροπή υγιεινής και ασφάλειας, τα μέλη της

οποίας εκλέγονται από τους ίδιους τους εργαζόμενους. Ο ρόλος της επιτροπής υγιεινής και ασφάλειας, του τεχνικού ασφαλείας και του γιατρού εργασίας είναι η βελτίωση των συνθηκών εργασίας των εργαζομένων, η προστασία της υγείας τους και η μείωση των εργατικών ατυχημάτων.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων θα πρέπει να συνεργάζεται με τον τεχνικό ασφαλείας και το γιατρό εργασίας για την ανάπτυξη προγραμμάτων εκπαίδευσης των εργαζομένων, που στόχο θα έχουν την προστασία τους από εργατικά ατυχήματα και επαγγελματικές ασθένειες. Επίσης, το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων, σε περίπτωση εργατικού ατυχήματος, οφείλει άμεσα να ενημερώσει την Επιθεώρηση Εργασίας, κοινοποιώντας την έκθεση του τεχνικού ασφαλείας για τις συνθήκες του ατυχήματος και να συμβάλει στη διερεύνηση των αιτιών του. Η αναζήτηση των αιτιών των εργατικών ατυχημάτων μπορεί να οδηγήσει με την σειρά της στην εφαρμογή ενός νέου προγραμματισμού για το ανθρώπινο δυναμικό με την υλοποίηση νέων σχεδίων δράσης.

### **1.9 Σχέση επιχειρησιακής στρατηγικής και στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων**

Στην εποχή του 21<sup>ου</sup> αιώνα, όπου οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον είναι ραγδαίες λόγω της παγκοσμιοποίησης, οι επιχειρήσεις πρέπει να βρουν τρόπους για να μπορέσουν να επιβιώσουν και αυτό μπορούν να το καταφέρουν μόνο μέσω της απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ωστόσο, το κυνήγι για την απόκτηση ενός διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι σκληρό και η νίκη προϋποθέτει την υιοθέτηση καινοτόμων επιχειρησιακών στρατηγικών.

Η επιχείρηση άλλωστε, όπως αναφέρει ο Χυτήρης (2006), ορίζεται ως "ένα ανοικτό σύστημα, που σε σταθερή βάση λαμβάνει εισροές από το περιβάλλον του και του παρέχει τις εκροές του". Αν λοιπόν θεωρήσουμε την επιχείρηση ως έναν οργανισμό, που δραστηριοποιείται σε ένα συγκεκριμένο οικονομικό, κοινωνικό, πολιτικό και τεχνολογικό περιβάλλον, θα πρέπει είτε να εναρμονίζεται με βάση τις αλλαγές που συντελούνται σε αυτό, είτε σε διαφορετική περίπτωση θα αυτοκαταστρέφεται.

Η διαμόρφωση επομένως της επιχειρησιακής στρατηγικής, με βάση τις επιταγές του εξωτερικού περιβάλλοντος, είναι απαραίτητη, προκειμένου η επιχείρηση να καταφέρει να αποκτήσει ηγετική θέση στην αγορά.

Οι περισσότερες διοικήσεις των σημερινών επιχειρήσεων πιστεύουν ότι πρωταρχικής σημασίας για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, είναι η ικανοποίηση των καταναλωτών μέσω της γρήγορης προσαρμογής των προϊόντων ή των υπηρεσιών τους

σύμφωνα πάντα με τις απαιτήσεις των πελατών τους. Σημαντικό ρόλο στην άμεση προσαρμογή του εξωτερικού περιβάλλοντος διαδραματίζει η λειτουργία του προγραμματισμού, που συντελεί στη μείωση της αβεβαιότητας, μέσω του καθορισμού των στόχων της επιχείρησης, καθώς και του τρόπου για την επίτευξη τους.

Ωστόσο, η διαμόρφωση μιας καλής επιχειρηματικής στρατηγικής δεν είναι αρκετή, αλλά είναι απαραίτητη και η σωστή υλοποίησή της<sup>15</sup>. Το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης θα πρέπει να έχει τις απαραίτητες δεξιότητες, τόσο για την σχεδίαση της στρατηγικής, όσο και για την εφαρμογή της στην πράξη. Η λειτουργία του προγραμματισμού των ανθρώπινων πόρων είναι αυτή που συμβάλει στο να διαθέτει η επιχείρηση το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό, που θα την βοηθήσει να κάνει πραγματικότητα το όραμά της.

Από τα εκτεθέντα συμπεραίνουμε ότι η στρατηγική διοίκηση περιλαμβάνει δύο φάσεις<sup>16</sup>:

- τον σχεδιασμό της στρατηγικής, όπου θα πρέπει να ληφθούν υπόψη η αποστολή της επιχείρησης, οι αντικειμενικοί σκοποί της και η ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος και
- την εφαρμογή της στρατηγικής, όπου σύμφωνα με τον Noe et al. (1996), η επιτυχία της εξαρτάται, τόσο από την οργανωτική δομή της επιχείρησης, όσο και από τον σχεδιασμό/προγραμματισμό των εργασιών και την καταλληλότητα του ανθρώπινου δυναμικού της.

Ανταποκρινόμενη στις σύγχρονες ανάγκες της αγοράς, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων θα πρέπει να συμμετέχει στη διαμόρφωση του στρατηγικού οράματος της επιχείρησης, καταθέτοντας τις δικές της προτάσεις, λαμβάνοντας υπόψη τις γνώσεις και τις δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού της, την κουλτούρα της και την οργανωσιακή δομή της. Έχει την ευθύνη της κοινοποίησης και επίτευξης της αποδοχής του στρατηγικού οράματος από τους εργαζόμενους, προκειμένου η επιχείρηση να καταφέρει να επιτύχει τους αντικειμενικούς σκοπούς και στόχους της.

Παράλληλα, θα πρέπει να τεθούν οι επιμέρους στόχοι του κάθε τμήματος, προκειμένου να υλοποιηθεί το κεντρικό στρατηγικό όραμα του οργανισμού. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων θα πρέπει να επιβλέπει και να αξιολογεί την πρόοδο του κάθε

---

<sup>15</sup> Thompson, A., Strickland, A and Gamble, J (2010), Σχεδιασμός &Υλοποίηση Επιχειρησιακής Στρατηγικής, Εκδόσεις Utopia, Αθήνα.

<sup>16</sup>Ξυροτήρη- Κουφίδου, Σ. (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Η πρόκληση του 21<sup>ου</sup> αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον, Εκδόσεις Ανικουλα, Θεσσαλονίκη.

τμήματος της επιχείρησης και να συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων μέσω της προσέλκυσης/επιλογής του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού και της διοργάνωσης εκπαιδευτικών προγραμμάτων, που θα βοηθήσουν στην υλοποίηση της αποστολής της. Επομένως, ο τρόπος με τον οποίο στο μέλλον θα εκτελεί και θα προγραμματίζει τις λειτουργίες της η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων θα εξαρτηθεί σε μεγάλο βαθμό από την στρατηγική που θα ακολουθεί κάθε φορά η επιχείρηση.

Για παράδειγμα, τα σχέδια αμοιβών και η πολιτική που θα εφαρμόσει μια επιχείρηση στο τομέα αυτό θα είναι διαφορετικά όταν ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης και διαφορετικά όταν ακολουθεί στρατηγική χαμηλού κόστους. Στην πρώτη περίπτωση, θα έχουμε σύνδεση της αμοιβής του εργαζόμενου με την απόδοσή του, ενώ στη δεύτερη θα έχουμε σύνδεση της αμοιβής με την θέση που κατέχει στην ιεραρχική κλίμακα.

Στο τομέα της εκπαίδευσης, μια επιχείρηση που ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης επενδύει στην επιμόρφωση του προσωπικού της, προκειμένου τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που παρέχει να διαφέρουν από τους ανταγωνιστές τους, ενώ αντίθετα, σε μια επιχείρηση που ακολουθεί στρατηγική χαμηλού κόστους η εκπαίδευση των εργαζομένων θα είναι περιορισμένη, προκειμένου να επιτύχουν χαμηλό κόστος στην αλυσίδα αξίας των παραγόμενων προϊόντων τους.

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, στη στρατηγική κόστους, γίνεται βάσει αποτελεσμάτων μείωσης κόστους, ενώ στη στρατηγική διαφοροποίησης, βάσει αποτελεσμάτων απόκτησης μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς<sup>17</sup>.

Επίσης, μια επιχείρηση που ακολουθεί στρατηγική χαμηλού κόστους, μπορεί να προχωρήσει σε πολιτικές μείωσης του αριθμού των εργαζομένων και αντικατάστασής τους με την χρήση νέου τεχνολογικού εξοπλισμού ή προσλαμβάνοντας προσωπικό με μερική απασχόληση, που το μισθολογικό κόστος είναι χαμηλότερο.

Αντίθετα, όταν μια επιχείρηση ακολουθεί στρατηγική ποιότητας, οι συχνές αλλαγές στην παραγωγική διαδικασία είναι απαραίτητες, προκειμένου να βελτιωθεί η ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος. Στην περίπτωση αυτή, η επιχείρηση δίνει έμφαση στην ποιότητα και όχι στη ποσότητα του προϊόντος που παράγει. Για να επιτευχθεί αυτό, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων θα πρέπει να δώσει έμφαση στη πρόσληψη ειδικευμένου προσωπικού και στην εφαρμογή σχεδίων επικοινωνίας, που θα συμβάλουν στην δημιουργία ενός κλίματος ομαδικής συνεργασίας. Στη περίπτωση αυτή, η περιγραφή των καθηκόντων του κάθε εργαζόμενου θα πρέπει να είναι λεπτομερής, η δε

---

<sup>17</sup> Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς Δ (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

εκπαίδευση, οι αμοιβές και η αξιολόγηση του προσωπικού θα βασίζονται στα αποτελέσματα βελτίωσης της ποιότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας που παρέχει. Ακολουθεί πίνακας σύνδεσης της επιχειρησιακής στρατηγικής με τις επιμέρους λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

Πίνακας 1.1

Σύνδεση επιχειρησιακής στρατηγικής με επιμέρους δραστηριότητες της ΔΑΠ

	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΘΕΣΕΩΝ	Ακριβής περιγραφή εργασίας  Μέτρια εξασφάλιση εργασίας	Ακριβής περιγραφή εργασίας  Χαμηλή εξασφάλιση εργασίας	Ευρεία περιγραφή εργασίας  Σχετική εξασφάλιση εργασίας- απασχολησιμότητα
ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ	Έμφαση σε χαρακτηριστικά προσωπικότητας  Δυνατότητες σταδιοδρομίας	Έμφαση σε τεχνικές δεξιότητες  Περιορισμένες δυνατότητες σταδιοδρομίας	Έμφαση σε δυνατότητες ανάπτυξης  Μεγάλες δυνατότητες σταδιοδρομίας
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	Κυρίως βάσει αποτελεσμάτων ποιότητας  Μεσοπρόθεσμα κριτήρια  Ομαδική αξιολόγηση	Βάσει αποτελεσμάτων μείωσης κόστους  Βραχυπρόθεσμα κριτήρια  Κυρίως ατομική αξιολόγηση	Βάσει αποτελεσμάτων μεριδίου αγοράς  Μακροπρόθεσμα κριτήρια  Ομαδική/ατομική αξιολόγηση

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Εκτεταμένη εκπαίδευση  Καλλιέργεια ομαδικής συνεργασίας  Καλλιέργεια κουλτούρας ποιότητας	Περιορισμένη εκπαίδευση  Έμφαση στη τήρηση της ιεραρχίας  Έμφαση στα ποσοτικά	Εκτεταμένη εκπαίδευση  Καλλιέργεια συνεργατικών εργασιακών σχέσεων  Καλλιέργεια διατμηματικής συνεργασίας
ΑΜΟΙΒΕΣ	Σύνδεση αμοιβής με προτάσεις  Αρκετά κίνητρα συνδεδεμένα με ποιότητα	Σύνδεση αμοιβής με θέση  Λίγα κίνητρα συνδεδεμένα με ποσότητα	Σύνδεση αμοιβής με απόδοση  Πολλά κίνητρα συνδεδεμένα με ίδιες πρωτοβουλίες

Πηγή: Gomez-Mejia, Balkin and Cardy(1998), Παπαλεξανδρή, Ν. &Μπουραντάς, Δ. (2003)

Η στρατηγική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, όπως αναφέρει η Ξηροτύρη - Κουφίδου (2001), απαιτεί "καλή γνώση του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργεί και συντονισμό με τον στρατηγικό προσανατολισμό της επιχείρησης. Αυτό σημαίνει, ότι η λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων πρέπει να ενσωματώνεται στη διαδικασία της στρατηγικής διοίκησης της επιχείρησης". Οι δείκτες αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της επιχείρησης θα επηρεάζονται, θετικά ή αρνητικά, από τη δυνατότητα κάθε φορά της επιχείρησης να κατανοεί, τόσο το εξωτερικό, όσο και το εσωτερικό περιβάλλον της, ώστε να αντιδρά έγκαιρα στις αλλαγές που επέρχονται, βοηθώντας με αυτό τον τρόπο στην υλοποίηση του στρατηγικού οράματος.

Ωστόσο, σε περιόδους που το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων μεταβάλλεται με ταχύτατους ρυθμούς, η επιχείρηση, σύμφωνα με τους υποστηρικτές

της θεωρίας των πόρων και ικανοτήτων, θα πρέπει να στηρίζεται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που διαθέτει, τα οποία αποτελούν την βάση για την στρατηγική της ανάπτυξης. Οι πόροι αυτοί θα πρέπει να είναι κατάλληλα οργανωμένοι, προκειμένου να οδηγήσουν την επιχείρηση στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σύμφωνα με τους Johnson & Scholes (2002), οι κυριότεροι πόροι στους οποίους μπορεί να στηριχθεί μια επιχείρηση είναι τα συστήματα, οι υλικοί, οι άυλοι και οι ανθρώπινοι πόροι. Για να εδραιώσει επομένως μια επιχείρηση την θέση της στην αγορά, θα πρέπει να συνδυάσει τους συγκεκριμένους πόρους, με σκοπό να δημιουργήσει ικανότητες που δεν διαθέτουν οι ανταγωνιστές της. Οι ικανότητες αυτές, σύμφωνα με τους Hamel & Prahalad (1990), χαρακτηρίζονται θεμελιώδεις και μπορούν να οδηγήσουν την επιχείρηση στην απόκτηση ενός διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αυξάνοντας την ανταγωνιστικότητα της. Τα κύρια χαρακτηριστικά που, σύμφωνα με τον Barney (1991), θα πρέπει να έχουν οι πόροι μιας επιχείρησης για να θεωρηθούν πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι τα εξής:

- να είναι πολύτιμοι, δηλαδή να δημιουργούν προστιθέμενη αξία,
- να μην μπορεί κανείς να τους μιμηθεί εύκολα,
- να είναι σπάνιοι.

Οι ανθρώπινοι πόροι είναι ίσως οι μόνοι, που διαθέτουν και τις τρεις ανωτέρω ιδιότητες και μπορούν με τις μοναδικές δεξιότητές τους να οδηγήσουν την επιχείρηση στη κατάκτηση της ηγετικής θέσης στην αγορά.

### **1.10 Ανακεφαλαίωση**

Στο Κεφάλαιο 1 αναπτύχθηκε η έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στη σημερινή εποχή και ο στρατηγικός ρόλος που έχει, προκειμένου η επιχείρηση να μπορέσει να επιβιώσει σε ένα άκρως ανταγωνιστικό και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Στη συνέχεια, έγινε μια συνοπτική αναφορά στις σημαντικότερες λειτουργίες που ασκεί η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, καθώς και στον τρόπο που οι λειτουργίες επηρεάζουν τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού. Από την ανάλυση των λειτουργιών της, διαπιστώθηκε ότι ο βασικός παράγοντας για την βελτίωση της παραγωγικότητας της επιχείρησης και την αύξηση της ανταγωνιστικότητάς της, είναι ο άνθρωπος, που με τον ενθουσιασμό του, την αφοσίωσή του και τις σπάνιες δεξιότητές του μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση στην απόκτηση ενός διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.



Το Κεφάλαιο ολοκληρώθηκε με την ανάλυση της θεωρίας των πόρων, όπου διαπιστώθηκε ότι οι ανθρώπινοι πόροι είναι οι μόνοι που δεν αντιγράφονται και την ανάλυση της σχέσης της επιχειρησιακής στρατηγικής και της στρατηγικής διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, η οποία παρέχει την δυνατότητα στην επιχείρηση να εφαρμόσει ένα μοντέλο, που θα την βοηθήσει να προσαρμόζεται έγκαιρα στις αλλαγές του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντός της.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### Η λειτουργία του προγραμματισμού στις επιχειρήσεις

#### 2.1 Εισαγωγή

Ο προγραμματισμός είναι μία από τις βασικότερες λειτουργίες του management και αποτελεί σημείο αναφοράς για τις υπόλοιπες διοικητικές λειτουργίες. Είναι η λειτουργία με την οποία καθορίζονται οι αντικειμενικοί σκοποί και στόχοι μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, καθώς και τα μέσα για την επίτευξή τους. Ουσιαστικά λειτουργεί ως πυξίδα, που καθορίζει την πορεία που θα ακολουθήσει η επιχείρηση. Με τον προγραμματισμό η επιχείρηση αποφασίζει προκαταβολικά τί θα γίνει, πώς θα γίνει, πότε θα γίνει και ποιός θα το κάνει. Μέσω του προγραμματισμού είναι δυνατή

- η μείωση της αβεβαιότητας που υπάρχει στη σημερινή εποχή, λόγω των συχνών μεταβολών του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης,
- η αναζήτηση ευκαιριών που θα παρουσιαστούν στο μέλλον και
- ο συντονισμός των δραστηριοτήτων της επιχείρησης προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της.

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναλυθεί η έννοια του προγραμματισμού-σχεδιασμού, η σημασία και η αναγκαιότητά του για την επιχείρηση, τα βασικά του είδη, καθώς και τα εμπόδια υλοποίησής του. Τέλος, θα γίνει εκτενής αναφορά στη διαδικασία λήψης αποφάσεων στα πλαίσια του προγραμματισμού και θα δοθεί έμφαση στον γραμμικό προγραμματισμό, ως εργαλείο που οδηγεί στην επιλογή της καλύτερης λύσης για την επιχείρηση.

#### 2.2 Η έννοια του Προγραμματισμού και η αναγκαιότητά του

Ο προγραμματισμός, όπως αναφέρει ο Λ. Χυτήρης (2006), είναι " η λειτουργία καθορισμού των στόχων και διαμόρφωσης σχεδίων δράσης για την επίτευξη τους, λαμβανομένων υπόψη των περιορισμών και ευκαιριών που υπάρχουν στο περιβάλλον - εσωτερικό και εξωτερικό - της επιχείρησης. Οι στόχοι αυτοί θα πρέπει να υλοποιηθούν σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, το οποίο έχει καθοριστεί εκ των προτέρων". Πρόκειται, επομένως, για μια συνεχή διαδικασία, οι δε στόχοι προσαρμόζονται με βάση τις αλλαγές που συντελούνται τόσο στο άμεσο όσο και στο έμμεσο περιβάλλον της επιχείρησης.

Μέσω της λειτουργίας του προγραμματισμού επιτυγχάνονται τα κάτωθι<sup>18</sup>:

- Καθορίζονται με σαφήνεια οι αντικειμενικοί σκοποί και στόχοι τόσο συνολικά όσο και κατά τομέα.
- Χαράζεται η Επιχειρησιακή Στρατηγική.
- Αυξάνεται η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα της επιχείρησης.
- Συντελεί στη μείωση του λειτουργικού κόστους της επιχείρησης, διότι χρησιμοποιούνται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τόσο οι υλικοί όσο και οι ανθρώπινοι πόροι.
- Βοηθάει στην διοικητική αποκέντρωση και την μεταβίβαση αρμοδιοτήτων μέσω της εξουσιοδότησης, δηλαδή της εκχώρησης αρμοδιοτήτων από την υπερκείμενη μονάδα σε μία ή περισσότερες υποκείμενες μονάδες.
- Αποτελεί σημείο αναφοράς στη λήψη αποφάσεων για τα ανώτερα διοικητικά στελέχη.
- Συμβάλλει στην αποτροπή των συγκρούσεων και στο συντονισμό των ενεργειών των στελεχών της επιχείρησης για την επίτευξη των επιχειρηματικών σχεδίων.
- Είναι δυνατή η σύγκριση των αποτελεσμάτων με τους στόχους, που έχουν καθοριστεί μέσω του προγραμματισμού.

Ο προγραμματισμός συμβάλλει καθοριστικά στη μείωση της αβεβαιότητας που δημιουργούν οι συχνές μεταβολές στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Σε μια εποχή που τα τεχνολογικά επιτεύγματα μεταβάλλουν διαρκώς το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, είναι επιβεβλημένη η αύξηση της προσαρμοστικότητάς τους, προκειμένου να ανταποκριθούν στις σύγχρονες προκλήσεις. Επιπλέον, με την λειτουργία του προγραμματισμού είναι δυνατή η ελαχιστοποίηση όλων των ανεπιθύμητων καταστάσεων, που μπορούν να επιδράσουν αρνητικά στην αποτελεσματικότητα των σχεδίων δράσης της επιχείρησης και στις μελλοντικές προοπτικές της. Όσον αφορά τους αστάθμητους παράγοντες, όπως πχ. οι πολιτικές εξελίξεις και τα καιρικά φαινόμενα, που η ανώτατη διοίκηση δεν μπορεί να τους αποφύγει, απαραίτητος για την αντιμετώπισή τους είναι ο σχεδιασμός εναλλακτικών σχεδίων δράσης, ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί η επιχείρηση σε διαφορετικές συνθήκες. Αυτό επιτυγχάνεται με την διαδικασία του συγκυριακού προγραμματισμού, η φιλοσοφία του οποίου είναι να έχουν προβλεφθεί τα μέτρα που θα πρέπει να

---

<sup>18</sup> Χολέβας, Γ.,(1997),Οργάνωση και Διοίκηση (Management), Εκδόσεις Intrebooks, Αθήνα.

ληφθούν, αν κάτι δεν πάει καλά. Στην περίπτωση αυτή, ο προγραμματισμός στοχεύει στην ελαχιστοποίηση όλων των ανεπιθύμητων καταστάσεων<sup>19</sup>.

Επίσης, η λειτουργία του προγραμματισμού βοηθάει τα στελέχη να επικεντρώσουν την προσοχή τους στους καθοριστικούς για την επιχείρηση αντικειμενικούς στόχους και διευκολύνει την λειτουργία του ελέγχου της επιχειρηματικής δράσης. Ο προγραμματισμός επομένως είναι αναγκαίος, διότι καθορίζει ένα πλαίσιο δράσης για τα ανώτερα στελέχη, βάσει του οποίου παίρνονται οι αποφάσεις. Επιπλέον, το ανθρώπινο δυναμικό γνωρίζει ποιοί είναι οι στόχοι της επιχείρησης και τί αναμένει η επιχείρηση από αυτούς. Η επίτευξη των στόχων αυτών μπορεί να αποτελέσει την βάση για την παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους, προκειμένου να αυξήσουν την απόδοσή τους. Όταν δε οι στόχοι αυτοί επιτευχθούν, δημιουργείται ένα αίσθημα ικανοποίησης στους εργαζόμενους, το οποίο συσπειρώνει ακόμα περισσότερο τα μέλη της ομάδας, διότι αισθάνονται ότι αποτελούν τους βασικούς συντελεστές της επιτυχίας του έργου που τους έχει ανατεθεί. Η εκπόνηση επομένως ενός καλού σχεδιασμού δεν είναι αρκετή, εάν η υλοποίησή του δεν είναι επιτυχής. Γι' αυτό είναι απαραίτητη η αφοσίωση των εργαζομένων στο έργο τους και θα πρέπει να έχουν πίστη στο σύστημα της επιχείρησης και σεβασμό στις διαδικασίες εκπόνησης των προγραμμάτων δράσης, προκειμένου να έχουμε την επιτυχή διεκπεραίωση των σκοπών που έχουν καθοριστεί εκ των προτέρων. Κατά συνέπεια, ο βασικότερος παράγοντας για ένα επιτυχημένο προγραμματισμό είναι η απαρέγκλιτη εφαρμογή των σχεδίων δράσης, που έχουν καθοριστεί από την ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης.

Χωρίς την λειτουργία του προγραμματισμού, οι υπόλοιπες λειτουργίες του management έχουν υποδεέστερη σημασία. Ο προγραμματισμός θέτει τις βάσεις για τις υπόλοιπες λειτουργίες της Διοίκησης και απαντάει σε ερωτήματα όπως: ποιοί είναι οι σκοποί και οι στόχοι της επιχείρησης, ποιες ενέργειες πρέπει να γίνουν και από ποιούς, πότε πρέπει να γίνουν και με ποιό τρόπο, ποιό θα είναι το κόστος των ενεργειών αυτών, πως θα κατανεμηθούν οι παραγωγικοί συντελεστές της επιχείρησης κλπ. <sup>19</sup>. Επομένως, εάν δεν έχω σχεδιάσει με σαφήνεια τι θέλω να επιτύχω, δεν γνωρίζω ούτε τι οργάνωση πρέπει να εφαρμόσω, αλλά ούτε πώς θα στελεχώσω, θα κατανέμω, θα συντονίσω και θα ελέγγω το προσωπικό της επιχείρησης. Ο καθορισμός επομένως των στόχων είναι η βάση, η οποία καθορίζει τη δομή και την οργάνωση της επιχείρησης και αποτελεί οδηγό, για την στελέχωση, εκπαίδευση και κατανομή του προσωπικού.

---

<sup>19</sup> Μωραϊτης Ε. (2010), Σημειώσεις Μαθήματος Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Υπηρεσιών Υγείας.

### 2.3 Η Διαδικασία του προγραμματισμού

Τα βασικότερα στάδια της διαδικασίας του προγραμματισμού είναι τα κάτωθι<sup>20</sup>:

- Ο ορισμός του προβλήματος.
- Ο προσδιορισμός του μοντέλου απόφασης.
- Η συγκριτική αξιολόγηση των λύσεων.
- Η απόρριψη των λύσεων που μειονεκτούν.
- Η επιλογή της καλύτερης λύσης.
- Ο έλεγχος ορθότητας της επιλογής.
- Η εφαρμογή της καλύτερης λύσης.

Από τα ανωτέρω στάδια, ο ορισμός του προβλήματος είναι από τα βασικότερα στάδια της διαδικασίας του προγραμματισμού, διότι γίνεται μια σύγκριση της κατάστασης που είμαστε, σε σχέση με αυτή που θα έπρεπε να είμαστε. Για να γίνει όμως αυτή η σύγκριση πρέπει να έχουν τεθεί εκ των προτέρων από την επιχείρηση οι στόχοι της, καθώς και το χρονοδιάγραμμα υλοποίησής τους. Η αναζήτηση των αιτιών που προκαλούν τυχόν αποκλίσεις είναι μια πολύπλοκη διαδικασία, διότι μπορεί να οφείλονται τόσο σε εσωτερικούς, όσο και σε εξωτερικούς παράγοντες και να επηρεάζουν και τις άλλες λειτουργίες της επιχείρησης. Ο ορισμός επομένως του προβλήματος έχει να κάνει με τον εντοπισμό του, τις επιπτώσεις του στο χρόνο και τις τυχόν αλληλεξαρτήσεις του με άλλα προβλήματα, προκειμένου να προχωρήσουμε στη λύση του, διαμορφώνοντας το κατάλληλο μοντέλο απόφασης<sup>20</sup>.

Με τον προσδιορισμό του μοντέλου απόφασης αναζητούνται λύσεις, οι οποίες μπορούν να εφαρμοστούν λαμβάνοντας υπόψη τόσο τους περιορισμένους εσωτερικούς πόρους που διαθέτει η επιχείρηση, όπως ο τεχνολογικός εξοπλισμός, οι κτηριακές εγκαταστάσεις, το προσωπικό και οι δεξιότητές του, όσο και τους περιορισμούς του εξωτερικού περιβάλλοντος, όπως είναι η νομοθεσία, οι τιμές, η προστασία του φυσικού και αστικού περιβάλλοντος κλπ. Τέλος, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη και η πολιτική που ακολουθεί κάθε φορά η εταιρεία, όσον αφορά τους μισθούς, το ωράριο και τις λοιπές παροχές προς το προσωπικό της.

Όσον αφορά την συγκριτική αξιολόγηση των λύσεων, αυτή έχει ως στόχο την πρόβλεψη των άμεσων ή έμμεσων, βραχυπρόθεσμων ή μακροπρόθεσμων, θετικών ή αρνητικών αποτελεσμάτων που συνεπάγεται η κάθε λύση, διαδικασία η οποία θα μας βοηθήσει στην απόρριψη των λύσεων που εμφανώς μειονεκτούν, μέσω του

---

<sup>20</sup> Μωραϊτης Ε. (2010), Σημειώσεις Μαθήματος Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Υπηρεσιών Υγείας.

προσδιορισμού της αξίας των αποτελεσμάτων της κάθε λύσης, χρησιμοποιώντας διάφορες μεθόδους, όπως είναι οι ποσοτικές και ποιοτικές τεχνικές πρόβλεψης (πχ. παλινδρόμηση, προσομοίωση, μέθοδος DELPHI κλπ).

Με στόχο την εξασφάλιση της ορθότητας της επιλογής, επανεξετάζονται οι αρχικές παραδοχές που οδήγησαν σε αυτήν, γίνεται ανάλυση του κινδύνου από την εφαρμογή της και επισημαίνονται οι πιθανοί αστάθμητοι παράγοντες. Τέλος, ακολουθώντας την διαδικασία που προαναφέρθηκε, επιλέγεται η καλύτερη λύση και προχωράει ο προγραμματισμός του σχεδίου υλοποίησής της. Συγκεκριμένα, καθορίζονται και διασφαλίζονται οι απαραίτητες κινήσεις που πρέπει να γίνουν για την απρόσκοπτη και αποτελεσματική υλοποίησή της και γίνεται ο προγραμματισμός των απαραίτητων λεπτομερειών για την εφαρμογή της<sup>21</sup>.

#### **2.4 Εμπόδια στην υλοποίηση του προγραμματισμού**

Κατά την διαδικασία του προγραμματισμού τα στελέχη της επιχείρησης συναντούν κάποιες δυσκολίες, οι οποίες έχουν σχέση με την εκπόνηση των σχεδίων δράσης και την πρόβλεψη των αστάθμητων παραγόντων που θα επηρεάσουν αρνητικά την επιχείρηση. Τα βασικότερα εμπόδια για έναν αποτελεσματικό προγραμματισμό είναι τα κάτωθι<sup>22</sup>:

- Έλλειψη εξειδικευμένων γνώσεων και δεξιοτήτων των ατόμων που εμπλέκονται στην διαδικασία του προγραμματισμού.
- Ακατάλληλοι στόχοι (μη μετρίσιμοι, μη ιεραρχημένοι, δεν λαμβάνουν υπόψη τους περιοριστικούς παράγοντες, αλληλοσυγκρουόμενοι, μη σαφώς καθορισμένοι κλπ).
- Το σύστημα ανταμοιβής των εργαζόμενων που εμπλέκονται στην διαδικασία του προγραμματισμού είναι ακατάλληλο.
- Ταχύτατες αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον λόγω της παγκοσμιοποίησης και της τεχνολογικής προόδου.
- Άρνηση καθορισμού των στόχων λόγω αντίδρασης των εργαζομένων, εξαιτίας του φόβου μιας πιθανής αποτυχίας επίτευξης των στόχων. Συχνά οι εργαζόμενοι, προσπαθώντας να αντιμετωπίσουν τα καθημερινά προβλήματα, δεν βάζουν μακροπρόθεσμους στόχους και αποφεύγουν την αυτοδέσμευση.

---

<sup>21</sup> Μωραϊτης Ε. (2010), Σημειώσεις Μαθήματος Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Υπηρεσιών Υγείας.

<sup>22</sup> Χυτήρης, Λ., (2006), Management Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Intrebooks, Αθήνα.

- Μέσω του προγραμματισμού επέρχεται αλλαγή στην υφιστάμενη κατάσταση, με αποτέλεσμα πολλές φορές να συναντάμε αντιδράσεις από τους εργαζόμενους της επιχείρησης, λόγω της αβεβαιότητας που επικρατεί στην επιχείρηση.
- Διάφοροι περιοριστικοί παράγοντες που εμποδίζουν στην υλοποίηση των σχεδίων δράσης της επιχείρησης, όπως η νομοθεσία, οι κυβερνητικές αποφάσεις, η έλλειψη πόρων κλπ.
- Η δυναμικότητα των εμπλεκόμενων ομάδων στη λήψη αποφάσεων παίζει καθοριστικό ρόλο στην επιτυχή υλοποίηση του προγραμματισμού.
- Οι ανεπαρκείς πληροφορίες σχετικά με τούς προγραμματισμένους στόχους. Μη επαρκής πληροφόρηση έχει ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να μην γνωρίζουν τι πρέπει να επιτύχουν, προκειμένου η ανώτατη ηγεσία να είναι ικανοποιημένη από αυτούς.

Για την αντιμετώπιση των ανωτέρω εμποδίων, οι στόχοι οι οποίοι καθορίζονται με τον προγραμματισμό θα πρέπει να είναι σαφείς, μετρήσιμοι, κατανοητοί από το προσωπικό της επιχείρησης, να γνωστοποιούνται σε όλους, να είναι συνεπείς μεταξύ τους, να λαμβάνουν υπόψη τόσο τους εσωτερικούς περιοριστικούς παράγοντες όσο και τους εξωτερικούς. Όλοι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να κατανοήσουν την ανάγκη για ενεργή συμμετοχή στην κατάρτιση και επίτευξη των σχεδίων δράσης, καθώς και την ανάγκη για ανάπτυξη συστημάτων ελέγχου και ανταμοιβών όλων των εμπλεκόμενων στην ανωτέρω διαδικασία. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθεί, ότι η μη επίτευξη των στόχων πολλές φορές οφείλεται σε εξωγενή αίτια και δεν θα πρέπει να έχει μισθολογικές ή άλλου είδους επιπτώσεις στους εργαζόμενους της επιχείρησης και κατ'επέκταση στα σχέδια δράσης που αφορούν τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού.

Ωστόσο, πολλές φορές παρατηρείται το φαινόμενο, πολλά στελέχη να μην ακολουθούν το σχέδιο δράσης όπως αυτό έχει καθοριστεί, όχι γιατί δεν έχουν τα απαραίτητα προσόντα, αλλά γιατί δρουν με βάση τα καθημερινά προβλήματα και όχι με βάση τους μελλοντικούς στόχους. Η εφαρμογή ενός καλού και πρωτοποριακού σχεδιασμού, που θα οδηγήσει την επιχείρηση να είναι ο ηγέτης της αγοράς, απαιτεί σκληρή δουλειά, ώστε η επιχείρηση να είναι πάντα σε θέση να εκμεταλλευτεί τις μελλοντικές ευκαιρίες και να προφυλαχθεί από πιθανές απειλές.

Η υλοποίηση του προγραμματισμού και ιδιαίτερα του στρατηγικού προγραμματισμού δεν είναι πάντα εύκολη υπόθεση. Οι παράγοντες, οι οποίοι παίζουν



σημαντικό ρόλο στο ποιά δρόμο θα ακολουθήσει η επιχείρηση, είναι τόσο εσωτερικοί όσο και εξωτερικοί, οι βασικότεροι εκ των οποίων είναι οι κάτωθι:

**Πίνακας 2.1**

**Παράγοντες που επηρεάζουν τον δρόμο που θα ακολουθήσει η επιχείρηση.**

Εξωτερικοί παράγοντες	Εσωτερικοί παράγοντες
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Είναι ελπιδοφόρες οι προοπτικές της εταιρείας, εάν παραμείνει στην παρούσα στρατηγική της πορεία;</li> <li>• Οι αλλαγές που είναι σε εξέλιξη στην αγορά ενισχύουν ή αποδυναμώνουν τις προοπτικές της εταιρείας;</li> <li>• Ποιές είναι οι νέες ομάδες πελατών ή οι γεωγραφικές αγορές που θα πρέπει η εταιρεία να εξυπηρετήσει;</li> <li>• Ποιές νέες ευκαιρίες θα πρέπει η εταιρεία να κυνηγήσει και ποιές όχι;</li> <li>• Θα πρέπει η εταιρεία να εγκαταλείψει κάποια από τα τμήματα της αγοράς που ήδη εξυπηρετεί;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ποιές είναι οι φιλοδοξίες της εταιρείας; Τι θέση πρέπει να κατέχει στο κλάδο της;</li> <li>• Η ανάπτυξη και η τωρινή κερδοφορία θα επαρκεί για να ικανοποιηθούν στα επόμενα χρόνια οι μέτοχοι της εταιρείας;</li> <li>• Ποια είναι τα δυνατά οργανωτικά σημεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την έναρξη νέων υπηρεσιών ή προϊόντων ;</li> <li>• Μήπως η εταιρεία εξαντλεί τους πόρους της προσπαθώντας να είναι ανταγωνιστική σε πάρα πολλές αγορές, κάποιες από τις οποίες είναι μη επικερδείς;</li> <li>• Η τεχνολογική εστίαση της εταιρείας είναι πολύ ευρεία ή πολύ στενή; Μήπως υπάρχει ανάγκη για αλλαγή;</li> </ul>

Πηγή: Thompson, A., Strickland, A and Gamble, J (2010)

Σύμφωνα με τον M. Porter (1980), βασική προτεραιότητα όλων των επιχειρήσεων είναι να γνωρίζουν τον ανταγωνισμό που υπάρχει εντός του κλάδου τους, μέσα στον οποίο δραστηριοποιούνται, προκειμένου να χαράξουν την στρατηγική της επιχείρησης. Οι δυνάμεις οι οποίες καθορίζουν την ένταση του ανταγωνισμού είναι πέντε και η έντασή τους διαφέρει από κλάδο σε κλάδο. Οι δυνάμεις αυτές παίζουν καθοριστικό

ρόλο στο δρόμο που θα ακολουθήσει η επιχείρηση, προκειμένου να επιτύχει τους αντικειμενικούς στόχους που έχουν τεθεί με τον προγραμματισμό και είναι οι εξής:

- Η απειλή από τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις. Οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις, οι οποίες επιθυμούν να εισέλθουν στην αγορά, αποτελούν απειλή για τις υφιστάμενες επιχειρήσεις του κλάδου και επηρεάζουν τον στρατηγικό προγραμματισμό της επιχείρησης, προκειμένου να αποτραπεί η είσοδος νέων εταιρειών στον κλάδο.
- Ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου. Ο ανταγωνισμός αυτός εξαρτάται από την δυναμικότητα των επιχειρήσεων του κλάδου, τον αριθμό των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, το ρυθμό ανάπτυξης του κλάδου, το είδος του προϊόντος που παράγουν, την δυνατότητα μείωσης του κόστους παραγωγής, το δίκτυο διανομής κλπ. Η ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο παίζει καθοριστικό ρόλο στην πορεία που θα ακολουθήσει η επιχείρηση και κατ' επέκταση στον καθορισμό των στόχων που τίθενται με τον προγραμματισμό.
- Η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα. Τα υποκατάστατα προϊόντα αποτελούν για τον καταναλωτή μια εναλλακτική λύση ικανοποίησης της ανάγκης τους. Επομένως, τα υποκατάστατα προϊόντα επηρεάζουν την κερδοφορία της επιχείρησης και κατ' επέκταση και την στρατηγική της.
- Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Οι προμηθευτές διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο σε έναν κλάδο, διότι επηρεάζουν την τελική τιμή του προϊόντος και κατά συνέπεια και τους αντικειμενικούς στόχους της επιχείρησης, ανάλογα με την δυνατότητα που έχουν να αυξάνουν ή να μειώνουν το κόστος των πρώτων υλών τους. Εξίσου σημαντικό ρόλο στην τελική τιμή του προϊόντος διαδραματίζει και η ποιότητα των πρώτων υλών.
- Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών. Οι αγοραστές μπορούν να πιέσουν από την πλευρά τους να μειώσουν τις τιμές οι επιχειρήσεις, αν αναζητούν συνεχώς φθηνότερες εναλλακτικές λύσεις, καθορίζοντας το είδος της στρατηγικής που θα ακολουθήσει η επιχείρηση.

Επομένως, η επιτυχής υλοποίηση του στρατηγικού προγραμματισμού θα εξαρτηθεί τόσο από εξωγενείς παράγοντες, όσο και από το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης και τις δεξιότητες που διαθέτει.

## 2.5 Τα βασικά είδη του προγραμματισμού-σχεδιασμού

Τα βασικά είδη του προγραμματισμού είναι ο στρατηγικός, ο τακτικός και ο επιχειρησιακός προγραμματισμός.

Με τον στρατηγικό προγραμματισμό τίθενται από τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης οι μακροπρόθεσμοι στόχοι και καθορίζεται το κεντρικό πλαίσιο, βάσει του οποίου θα λαμβάνονται οι αποφάσεις των ανώτερων στελεχών. Στη σημερινή εποχή, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στο στρατηγικό προγραμματισμό και στους μακροχρόνιους στόχους, οι οποίοι πρέπει να είναι διάρκειας τουλάχιστον 5 έως 7 ετών. Για τον καθορισμό των μακροχρόνιων στόχων είναι απαραίτητη η διερεύνηση, τόσο του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, για να διαγνωσθούν οι ευκαιρίες και οι τυχόν απειλές του, όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντός της, προκειμένου να αξιολογηθούν και να μελετηθούν οι εσωτερικοί της πόροι, όπως οι ανθρώπινοι πόροι, ο τεχνολογικός εξοπλισμός, οι λειτουργίες της (οικονομική - διοικητική λειτουργία, προμήθειες, πωλήσεις, marketing, κλπ) και τα συστήματά της (πληροφοριακά συστήματα, συστήματα ελέγχου κλπ.).

Με τον τακτικό προγραμματισμό τίθενται οι στόχοι σε επίπεδο διεύθυνσης, οι οποίοι είναι διάρκειας 1 έως 3 ετών. Με τον τακτικό προγραμματισμό ξεκινά η υλοποίηση του στρατηγικού σχεδίου.

Με τον επιχειρησιακό προγραμματισμό εξειδικεύονται οι παραπάνω βασικοί στόχοι και καθορίζονται οι τρόποι με τους οποίους θα πραγματοποιηθούν, καταρτίζοντας τα επιμέρους σχέδια δράσης για κάθε τομέα ή τμήμα της επιχείρησης και για κάθε έτος χωριστά. Ο επιχειρησιακός σχεδιασμός ουσιαστικά αποτελεί το πεδίο εφαρμογής του στρατηγικού και του τακτικού προγραμματισμού. Με τον επιχειρησιακό προγραμματισμό τίθενται οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι, οι οποίοι είναι ετήσιοι, ενώ με την κατάρτιση των προγραμμάτων δράσης αποσαφηνίζονται οι απαραίτητες λεπτομέρειες, όσον αφορά τους πόρους, τις ημερομηνίες λήξης εκτέλεσης των έργων και τις επιμέρους δραστηριότητες που πρέπει να εκτελεστούν προκειμένου να επιτευχθούν οι κεντρικοί στρατηγικοί στόχοι. Οι βασικές, επομένως, διαφορές μεταξύ του στρατηγικού και του επιχειρησιακού προγραμματισμού είναι οι εξής:

- Οι στρατηγικοί στόχοι είναι μακροπρόθεσμοι και τίθενται από την ανώτατη ηγεσία, ενώ οι επιχειρησιακοί αφορούν στόχους που τα αποτελέσματά τους θα έρθουν στην διάρκεια ενός έτους, με την υλοποίηση εξειδικευμένων προγραμμάτων, με απώτερο σκοπό την υλοποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού.

- Οι στρατηγικοί στόχοι, λόγω της θεμελιώδους σημασίας τους, δεν μεταβάλλονται εύκολα στην πορεία του χρόνου και δίνουν τις κατευθυντήριες οδηγίες στα ανώτερα στελέχη, προκειμένου οι αποφάσεις τους να έχουν ως γνώμονα την υλοποίηση του οράματος και της αποστολής της επιχείρησης. Αντιθέτως, οι επιχειρησιακοί στόχοι, λόγω των μεταβολών στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι πιο ευμετάβλητοι.

Για να επιτύχει ένα επιχειρησιακό σχέδιο, θα πρέπει να υπάρχουν οι κάτωθι οι προϋποθέσεις<sup>23</sup>:

- Να προβαίνει σε προβλέψεις για το μέλλον, αφού πρώτα έχει προχωρήσει σε μια SWOT ανάλυση.
- Οι στόχοι που έχουν τεθεί με τον στρατηγικό σχεδιασμό να είναι ρεαλιστικοί και μετρήσιμοι και να μπορούν να εξειδικευθούν σε επιμέρους στόχους για κάθε τμήμα της επιχείρησης.
- Το πρόγραμμα δράσης να έχει συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα, συγκεκριμένες ενέργειες και δράσεις που πρέπει να υλοποιηθούν, καθώς επίσης να είναι εξασφαλισμένοι οι πόροι που απαιτούνται για την υλοποίησή του.
- Να συμμετέχει στην υλοποίηση των σχεδίων δράσης όλο το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης.
- Να γίνεται εντοπισμός των κρίσιμων σημείων, που επηρεάζουν την επιτυχή έκβαση και πρόβλεψη του αποτελέσματος του επιχειρησιακού σχεδίου.
- Να υπάρχει ένα αξιόπιστο σύστημα ελέγχου μέτρησης των αποτελεσμάτων.

Τα βασικά βήματα που πρέπει τα στελέχη μιας επιχείρησης πάντα να ακολουθούν κατά την διαδικασία του προγραμματισμού/σχεδιασμού είναι τα εξής:

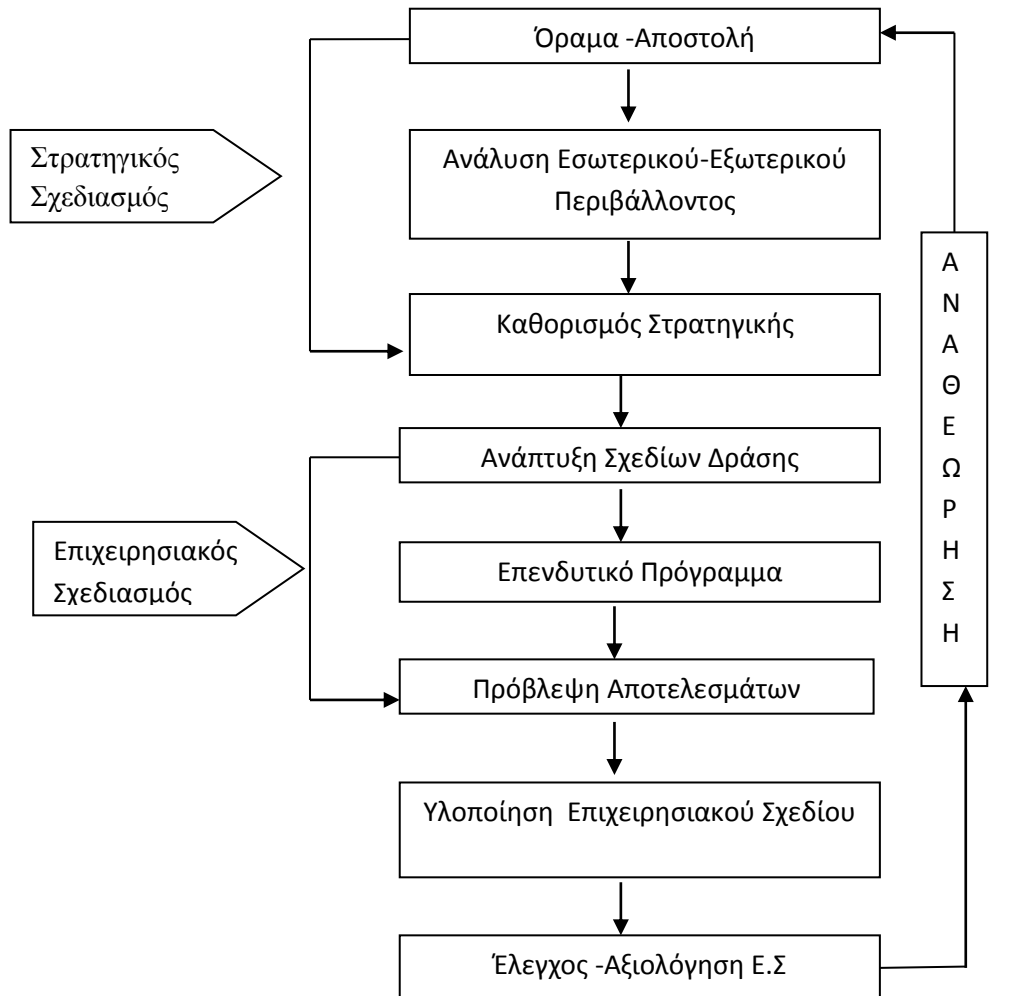
- Καθορισμός των στόχων.
- Ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.
- Διερεύνηση των εναλλακτικών τρόπων δράσης (προσδιορισμός των κινδύνων και των ωφελειών που προκύπτουν από τις δράσεις αυτές).
- Επιλογή του καλύτερου τρόπου δράσης.
- Κατάρτιση ειδικών προγραμμάτων με βάση τις κατευθυντήριες γραμμές.
- Η εφαρμογή των προγραμμάτων δράσης.

---

<sup>23</sup>Πολύζος Ν. (2008), Σημειώσεις Μαθήματος Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Υπηρεσιών Υγείας.

- Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και επανασχεδιασμός σε περίπτωση αποκλίσεων.

Στη συνέχεια παρατίθεται διάγραμμα όπου παρουσιάζεται η δομή του Στρατηγικού και Επιχειρησιακού Σχεδιασμού.



Πηγή: Πολύζος Ν. (2008)  
**Διάγραμμα 2.1**  
**Η δομή του Στρατηγικού και Επιχειρησιακού Προγραμματισμού/Σχεδιασμού**

Για να γίνουν όμως αποδεκτά τα προγράμματα δράσης από το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, θα πρέπει να κοινοποιείται στους εργαζόμενους, το όραμα και η αποστολή της επιχείρησης. Λέγοντας στρατηγικό όραμα εννοούμε την πορεία που προτίθεται να ακολουθήσει μια εταιρεία, προκειμένου να βελτιώσει μελλοντικά την θέση της στην αγορά. Προσδιορίζει, επομένως, την κατεύθυνση στην οποία επιθυμεί να κινηθεί. Η αποστολή μιας εταιρείας αναφέρεται συνήθως στον τρόπο υλοποίησης του οράματος και προσδιορίζει τον λόγο ύπαρξής της, με την τρέχουσα επιχειρηματική της δραστηριότητα<sup>24</sup>. Το στρατηγικό λοιπόν όραμα αποτελεί το πρώτο και το βασικότερο στάδιο του σχεδιασμού και της υλοποίησης του στρατηγικού προγραμματισμού της επιχείρησης.

Το στρατηγικό όραμα είναι αυτό που αντικατοπτρίζει τις φιλοδοξίες της ανώτατης διοίκησης και στρέφει τον οργανισμό προς μια συγκεκριμένη κατεύθυνση, χαράσσοντας έναν στρατηγικό δρόμο και διαμορφώνοντας οργανωτική ταυτότητα. Το στρατηγικό όραμα θα πρέπει να αποτελεί σημείο αναφοράς για την λήψη των στρατηγικών αποφάσεων, γι' αυτό θα πρέπει να είναι περιγραφικό, κατευθυντήριο, σαφές, ευέλικτο, εφικτό, επιθυμητό και εύκολο στην κοινοποίηση. Ωστόσο, αυτό που ενώνει το προσωπικό και δημιουργεί συσπείρωση και υψηλό φρόνημα σ' αυτό είναι η πορεία προς την υλοποίηση του οράματος<sup>25</sup>.

Από τα ανωτέρω συμπεραίνουμε ότι τόσο ο στρατηγικός, όσο και ο επιχειρησιακός σχεδιασμός, βοηθούν την επιχείρηση να επιβιώσει στο σημερινό, ισχυρά ανταγωνιστικό περιβάλλον που δραστηριοποιείται, βοηθάει στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της επιχείρησης και δημιουργεί ένα πλαίσιο, βάσει του οποίου γίνεται η μέτρηση των αποτελεσμάτων και της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Επιπλέον, εστιάζει στα αποτελέσματα και όχι στο καθημερινό φόρτο εργασίας και συντελεί στην ανάπτυξη ενός κλίματος συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων, προκειμένου να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί σκοποί και στόχοι της επιχείρησης. Ωστόσο, η λειτουργία του προγραμματισμού θα πρέπει να λάβει υπόψη τις ανάγκες και τα κίνητρα των εργαζομένων, διότι το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης για να αποδώσει, θα πρέπει να βρίσκει νόημα μέσα από την εργασία του

---

<sup>24</sup> Πολύζος Ν. (2008), Σημειώσεις Μαθήματος Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Υπηρεσιών Υγείας.

<sup>25</sup> Thompson, A., Strickland, A and Gamble, J (2010), Σχεδιασμός & Υλοποίηση Επιχειρησιακής Στρατηγικής, Εκδόσεις Utopia, Αθήνα, σελ 28-29.

και αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω ενός επιχειρησιακού συστήματος, που συνδυάζει τις αξίες των εργαζομένων με του σκοπούς της επιχείρησης.

## 2.6 Η διαδικασία λήψης αποφάσεων στα πλαίσια του προγραμματισμού

Τα στελέχη μιας επιχείρησης βρίσκονται κατά την άσκηση των καθηκόντων τους αντιμέτωπα με προβλήματα, άλλοτε λιγότερο και άλλοτε περισσότερο σοβαρά, που για να αντιμετωπιστούν θα πρέπει να ληφθούν σημαντικές αποφάσεις, οι οποίες σε πολλές περιπτώσεις θα επηρεάσουν την ανάπτυξη και την κερδοφορία της επιχείρησης σε σημαντικό βαθμό. Το φαινόμενο αυτό είναι εντονότερο κατά την άσκηση της λειτουργίας του προγραμματισμού, όπου τα στελέχη θα πρέπει να πάρουν αποφάσεις για την κατανομή των πόρων (ανθρώπινοι-υλικοί), για τον καθορισμό των μακροπρόθεσμων και των βραχυπρόθεσμων στόχων, για την κατάρτιση των σχεδίων δράσης, για την διάρκεια υλοποίησης τους κλπ. Για να ληφθεί όμως αυτή η απόφαση, θα πρέπει να γίνει πρώτα ο εντοπισμός του προβλήματος, να διερευνηθούν οι εναλλακτικές λύσεις και στο τέλος να επιλεγεί και να εφαρμοστεί η καλύτερη εναλλακτική λύση. Η ανωτέρω διαδικασία ορίζεται, όπως αναφέρει ο Χυτήρης (2006), ως η διαδικασία λήψης αποφάσεων και κάθε στέλεχος θα πρέπει να την ακολουθεί, προκειμένου οι αποφάσεις που παίρνει να είναι οι καλύτερες δυνατές, δεδομένων κάθε φορά των παραγόντων που επικρατούν (π.χ. οικονομικών- κοινωνικών).



Πηγή: Χυτήρης Λ. (2006)

**Διάγραμμα 2.2**

### Η διαδικασία λήψης αποφάσεων

Η ορθότητα, επομένως, της απόφασης εξαρτάται τόσο από την ικανότητα των στελεχών να λαμβάνουν αποφάσεις με βάση τις συνθήκες που κάθε φορά επικρατούν, όσο και

από το είδος του προβλήματος. Ένα στέλεχος, επομένως, μπορεί να αποφασίζει κάτω από συνθήκες βεβαιότητας, κινδύνου ή αβεβαιότητας<sup>26</sup>.

Κάτω από συνθήκες βεβαιότητας, τα στελέχη γνωρίζουν ποιό είναι το πρόβλημα και ποιός ο στόχος, ποιές είναι οι εναλλακτικές λύσεις και ποιές οι επιπτώσεις τους. Επίσης δεν υπάρχουν χρονικοί ή οικονομικοί περιορισμοί, όσον αφορά την εφαρμογή και υλοποίηση της απόφασης. Στη περίπτωση αυτή, τα στελέχη επιδιώκουν οι αποφάσεις που λαμβάνουν να μεγιστοποιούν το θετικό αποτέλεσμα. Η λήψη απόφασης με αυτόν τον τρόπο είναι γνωστή ως ορθολογικό υπόδειγμα λήψης απόφασης<sup>27</sup>. Σε καθεστώς κινδύνου, τα στελέχη της επιχείρησης, γνωρίζουν το πρόβλημα, που δεν είναι όμως ξεκάθαρο και σαφές και αδυνατούν να εντοπίσουν όλες τις εναλλακτικές λύσεις και να αναλύσουν όλες τις πληροφορίες που σχετίζονται με αυτές. Στη περίπτωση αυτή, τα στελέχη αρκούνται σε μια λύση που γι' αυτούς είναι αρκετά ικανοποιητική. Επομένως, η λύση που επιλέχθηκε δεν έχει πάντα το μέγιστο επιθυμητό αποτέλεσμα και αυτό οφείλεται τόσο σε προσωπικά στερεότυπα και προκαταλήψεις, όσο και σε αδυναμία εντοπισμού των εναλλακτικών λύσεων και ορισμού του προβλήματος. Η λήψη απόφασης με αυτό τον τρόπο είναι γνωστή ως το υπόδειγμα περιορισμένου ορθολογισμού ή αλλιώς διοικητικό υπόδειγμα λήψης απόφασης<sup>28</sup>.

Στη σημερινή εποχή, όπου το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις είναι ασταθές λόγω της τεχνολογικής και οικονομικής παγκοσμιοποίησης, οι περισσότερες αποφάσεις που παίρνουν τα στελέχη μιας επιχείρησης είναι υπό συνθήκες αβεβαιότητας. Κάτω από τέτοιες συνθήκες, οι πληροφορίες που έχουν τόσο για τον ορισμό του προβλήματος, όσο και για τις εναλλακτικές του λύσεις, είναι ελάχιστες, και για να πάρουν κάποια απόφαση βασίζονται στην κρίση τους, στην εμπειρία τους, και στις δεξιότητές τους. Στην προκειμένη περίπτωση το ρίσκο είναι υψηλό και οι πιθανότητες να παρθούν σωστές αποφάσεις είναι μικρές.

---

<sup>26</sup>Χυτήρης, Λ., (2006), Management Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Intrebooks, Αθήνα.

<sup>27</sup>α) Baron, J., (2001), Thinking and deciding, 3rd, Cambridge University Press, NY.

β) Schoenberger, C.R., (2003), The greenhouse effect, Forbes, FEB.3, σελ. 54-60.

γ) De Meyer, A., et al, Managing project uncertainty: from variation to chaos, MIT Sloan Management Review, Winter 2002, σελ.60-67.

δ) Bonableau, E., (2003), Don't trust gut, Harvard Business Review, May, σελ 116-123.

<sup>28</sup> α) Todd P.M. & Gigerenzer, G., (2003), Banding rationality to the world, Journal of Economic Psychology, Vol.24, σελ.143-165.

β) Simon, H.M., (1997), Administrative Behavior: a study of decision making processes in administrative organizations, 4th edition, Free Press, NY.

γ) Rubinstein, A., (1998), Modeling Bounded Rationality, MIT, Press, Cambridge, MA.



Οι αποφάσεις που λαμβάνουν τα στελέχη μπορούν να διακριθούν σε δύο κατηγορίες<sup>29</sup>:

1. τυπικές ή προγραμματισμένες αποφάσεις,
2. καινοτόμες ή μη προγραμματισμένες αποφάσεις.

Στην πρώτη κατηγορία πρόκειται για αποφάσεις που λαμβάνονται κυρίως από τα μεσαία στελέχη και αφορούν προβλήματα που εμφανίζονται σε καθημερινή βάση ή προβλήματα που έχουν παρουσιαστεί και στο παρελθόν και έχει υιοθετηθεί από την επιχείρηση μια συγκεκριμένη πολιτική και διαδικασία που το στέλεχος πρέπει να εφαρμόσει πιστά. Τέτοιου είδους προβλήματα είναι, για παράδειγμα, οι εσωτερικές μετακινήσεις των υπαλλήλων στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης, λόγω προαγωγών ή συνταξιοδοτήσεων. Το στέλεχος θα πρέπει να ακολουθήσει, στην περίπτωση αυτή, την διαδικασία που ορίζει ο εκάστοτε κανονισμός της επιχείρησης. Ωστόσο, για προβλήματα που είναι δύσκολα, δεν είναι ξεκάθαρα και εμφανίζονται για πρώτη φορά στην επιχείρηση, τα στελέχη θα πρέπει να πάρουν καινοτόμες και μη προγραμματισμένες αποφάσεις. Συνήθως τέτοιου είδους προβλήματα τα χειρίζονται τα ανώτατα στελέχη της επιχείρησης, διότι απαιτούνται λεπτοί χειρισμοί και θα πρέπει να οριστεί με σαφήνεια το πρόβλημα και να διερευνηθούν σε βάθος όλες οι εναλλακτικές λύσεις και τα αποτελέσματα τους, προκειμένου να παρθεί η απόφαση εκείνη που θα μεγιστοποιήσει το θετικό αποτέλεσμα.

Στις περιπτώσεις που το πρόβλημα είναι περίπλοκο και απαιτείται η επεξεργασία ενός μεγάλου όγκου πληροφοριών, πολλές εταιρείες προκειμένου να παρθεί η σωστή απόφαση, προτιμούν η λήψη των αποφάσεων να γίνεται με τη σύσταση μιας ομάδας, που θα ασχοληθεί με την επίλυσή του. Στη σημερινή εποχή, τα στελέχη των επιχειρήσεων προτιμούν τη λήψη των ομαδικών αποφάσεων σε σχέση με τις ατομικές αποφάσεις, λόγω της πολυπλοκότητας των προβλημάτων.

Στον πίνακα που ακολουθεί εμφανίζονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της ομαδικής λήψης αποφάσεων.

---

<sup>29</sup>Χυτήρης, Λ., (2006), Management Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Intrebooks, Αθήνα.

## Πίνακας 2.2

### Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της ομαδικής λήψης απόφασης

Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
<ul style="list-style-type: none"><li>• Περισσότερες πληροφορίες και γνώση</li><li>• Περισσότερες εναλλακτικές προτάσεις</li><li>• Μεγαλύτερη αποδοχή της τελικής απόφασης</li><li>• Βελτίωση στην επικοινωνία</li><li>• Καλύτερες αποφάσεις</li><li>• Αυξάνεται η συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων της εταιρείας</li><li>• Δημιουργείται αίσθημα ατομικής ευθύνης</li><li>• Δημιουργείται κλίμα συνυπευθυνότητας</li><li>• Συμβάλλει στην ανάπτυξη των στελεχών</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Βραδύτητα στη λήψη απόφασης</li><li>• Πιθανότητα λήψης συμβιβαστικών αποφάσεων</li><li>• Κυριαρχία ενός προσώπου</li><li>• Κίνδυνος αγγελαιίας σκέψης</li><li>• Υψηλό κόστος διαδικασίας</li><li>• Δημιουργία μικροομάδων για εξυπηρέτηση συμφερόντων</li></ul>

Πηγή: Χυτήρης Λ. (2006)

Οι κυριότεροι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται κατά την διαδικασία λήψης ομαδικής απόφασης είναι<sup>30</sup>:

- η μέθοδος Delphi,
- η μέθοδος αλληλεπιδρώντων μελών,
- η μέθοδος της "τύποις " ή " δήτην ".

Με την μέθοδο Delphi γίνεται μια καταγραφή των απόψεων από εξειδικευμένους πάνω στο συγκεκριμένο πρόβλημα. Τα μέλη της ομάδας δεν συζητούν ανοικτά μεταξύ τους, αλλά συμπληρώνουν ανώνυμα κάποιο ερωτηματολόγιο. Τα αποτελέσματα συλλέγονται και με βάση τις απαντήσεις των μελών της ομάδας, δημιουργείται ένα νέο ερωτηματολόγιο, όπου τα μέλη πρέπει να απαντήσουν εκ νέου. Η διαδικασία αυτή

<sup>30</sup>Χυτήρης, Λ., (2006), Management Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Intrebooks, Αθήνα.

επαναλαμβάνεται έως ότου επιτευχθεί συμφωνία για τον τρόπο με τον οποίο θα αντιμετωπιστεί το πρόβλημα.

Με την μέθοδο των αλληλεπιδρώντων μελών, τα μέλη συζητούν ανοικτά μεταξύ τους και ανταλλάσσουν απόψεις για το συγκεκριμένο θέμα.

Με την μέθοδο της "τύποις " ή " δήθεν " ομάδας, τα μέλη δεν συζητούν ανοικτά μεταξύ τους, αλλά γίνεται ξέχωρη καταγραφή των απόψεών τους και κατόπιν ξεκινά η συζήτηση με την συγκέντρωση όλων των ιδεών σε έναν πίνακα και την επιλογή της άποψης που έλαβε τις περισσότερες ψήφους. Στην περίπτωση αυτή, ο αρχηγός της ομάδας έχει το δικαίωμα veto επί της τελικής πρότασης.

Επομένως, ο τρόπος με τον οποίο θα λάβουν μια απόφαση τα ανώτερα στελέχη μιας επιχείρησης ποικίλει και εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, που έχουν σχέση με το είδος του προβλήματος, τις δεξιότητες του αποφασίζοντα και τις συνθήκες που επικρατούν στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

## **2.7 Ο Γραμμικός Προγραμματισμός ως εργαλείο για την λήψη αποφάσεων**

Τα στελέχη των επιχειρήσεων, προκειμένου να επιλέξουν την καλύτερη από τις εναλλακτικές λύσεις που υπάρχουν για την επίλυση ενός προβλήματος, μπορούν να χρησιμοποιήσουν διάφορες μεθόδους και τεχνικές, καθώς και μαθηματικά μοντέλα, που οδηγούν στην επιλογή της λύσης εκείνης, που μεγιστοποιεί το αποτέλεσμα για την επιχείρηση. Τέτοιες μέθοδοι είναι η συγκριτική ανάλυση, η ανάλυση SWOT, η ανάλυση του νεκρού σημείου, η θεωρία των παιγνίων, η προσομοίωση, το δέντρο αποφάσεων, η ανάλυση της παλινδρόμησης, η ανάλυση Pareto κ.α.

Ένα από τα βασικά μοντέλα λήψης αποφάσεων της Διοικητικής Επιστήμης και συγχρόνως μια από τις σπουδαιότερες ανακαλύψεις στο χώρο αυτό, είναι ο γραμμικός προγραμματισμός. Το αντικείμενό του είναι η ιδανικότερη κατανομή των περιορισμένων πόρων, ανάμεσα σε διαφορετικές επιχειρηματικές ανταγωνιστικές δραστηριότητες. Τα στελέχη, επομένως, μιας επιχείρησης μπορούν να λάβουν σημαντικές αποφάσεις όσον αφορά την κατανομή των διαθέσιμων πόρων που διαθέτει μια επιχείρηση, όπως είναι οι πρώτες ύλες, ο κεφαλαιακός εξοπλισμός και το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, προκειμένου να αναπτύξουν δραστηριότητες οι οποίες συναγωνίζονται μεταξύ τους για τους ίδιους πόρους.

Ο Γραμμικός Προγραμματισμός είναι η διαδικασία εύρεσης μιας βέλτιστης λύσης μιας γραμμικής συνάρτησης, η οποία είναι συμβατή με ένα πεπερασμένο σύνολο

γραμμικών ανισοτήτων. Δηλαδή, ο γραμμικός προγραμματισμός περιγράφει ένα μοντέλο που αφορά στη μεγιστοποίηση ή ελαχιστοποίηση μιας γραμμικής συνάρτησης κάτω από κάποιους γραμμικούς περιορισμούς<sup>31</sup>.

Το γραμμικό μοντέλο-πρότυπο σχηματίζεται από τα εξής τρία βασικά συστατικά:

- τις μεταβλητές (αγνώστους) του προβλήματος,
- έναν αντικειμενικό στόχο που θα πρέπει να επιτευχθεί και
- τους περιορισμούς που θα πρέπει να ενσωματώσουμε στις μεταβλητές, ώστε να ικανοποιούνται οι συνθήκες του προβλήματος<sup>31</sup>.

Η συχνότερη μαθηματική έκφραση ενός προβλήματος γραμμικού προγραμματισμού είναι η εξής<sup>32</sup>:

Να βρεθούν τιμές για τις μεταβλητές ( $x_1, x_2, \dots, x_n$ ) ώστε να μεγιστοποιηθεί η συνάρτηση:

$$Z = c_1x_1 + c_2x_2 + \dots + c_nx_n \quad (2.1)$$

με τους περιορισμούς :

$$a_{11}x_1 + a_{12}x_2 + \dots + a_{1n}x_n \leq \beta_1 \text{ (ή } \geq \beta_1)$$

$$a_{21}x_1 + a_{22}x_2 + \dots + a_{2n}x_n \leq \beta_2 \text{ (ή } \geq \beta_2)$$

.

.

.

.

$$a_{m1}x_1 + a_{m2}x_2 + \dots + a_{mn}x_n \leq \beta_m \text{ (ή } \geq \beta_m)$$

$$x_1, x_2, \dots, x_n \geq 0$$

όπου:

- ( $x_1, x_2, \dots, x_n$ ) είναι τα επίπεδα ανάπτυξης των δραστηριοτήτων (1, 2, ..., n) που πρέπει να προσδιοριστούν,
- ( $\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_m$ ) είναι τα διαθέσιμα των πόρων (1, 2, ..., m) της επιχείρησης και
- ( $a_{ij}, i=1, \dots, n, j=1, \dots, m$ ) είναι η απαραίτητη ποσότητα πόρου i για την παραγωγή μίας μονάδας δραστηριότητας j.

<sup>31</sup>[http://anamorfosi.teicm.gr/ekp\\_yliko/e-notes/Data/linear/main.htm](http://anamorfosi.teicm.gr/ekp_yliko/e-notes/Data/linear/main.htm)

<sup>32</sup> Πραστάκου, Γ., (1992), Εφαρμογές Γραμμικού Προγραμματισμού με τη χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Πειραιάς, σελ.12-13.

Υπάρχουν τρεις προϋποθέσεις, οι οποίες είναι απαραίτητες προκειμένου να εφαρμοστεί η τεχνική του γραμμικού προγραμματισμού. Οι προϋποθέσεις αυτές είναι:

1. η γραμμικότητα,
2. η διαιρετότητα,
3. η βεβαιότητα.

Σύμφωνα με την γραμμικότητα, τόσο η αντικειμενική συνάρτηση που θέλουμε να μεγιστοποιήσουμε, όσο και οι συναρτήσεις των περιορισμών που τίθενται από το πρόβλημα θα πρέπει να είναι γραμμικές ως προς τις μεταβλητές του προβλήματος.

Μια συνάρτηση  $\psi(a_1x_1 + a_2x_2 + \dots + a_nx_n)$  είναι γραμμική ως προς  $(x_1, x_2, \dots, x_n)$  εφόσον ισχύει:

$$\psi(a_1x_1 + a_2x_2 + \dots + a_nx_n) = a_1\psi(x_1) + a_2\psi(x_2) + \dots + a_n\psi(x_n) \quad (2.2)$$

όπου  $a_1, a_2, \dots, a_n$  είναι σταθερές<sup>33</sup>.

Η προϋπόθεση της διαιρετότητας σημαίνει ότι όλες οι μεταβλητές του προβλήματος μπορούν να πάρουν και δεκαδικές τιμές και όχι μόνο ακέραιες. Επομένως, οι τιμές των μεταβλητών αυτών είναι απείρως διαιρετές, ενώ σύμφωνα με την τρίτη προϋπόθεση του γραμμικού προγραμματισμού, που είναι η προϋπόθεση της βεβαιότητας, όλες οι σταθερές του προβλήματος πρέπει να είναι γνωστές με απόλυτη βεβαιότητα<sup>33</sup>.

Η γραφική αναπαράσταση ενός προβλήματος γραμμικού προγραμματισμού είναι δυνατή, όταν ο αριθμός των μεταβλητών είναι μικρός, ενώ όταν ο αριθμός μεταβλητών είναι μεγάλος, τότε χρησιμοποιούμε την μέθοδο Simplex. Για να φτάσουμε στην λύση του προβλήματος γραφικά, πρέπει να εκτελέσουμε τα παρακάτω βήματα<sup>34</sup>:

- 1) σχεδιασμός όλων των περιορισμών γραφικά,
- 2) εύρεση εφικτής περιοχής με το σύνολο των εφικτών λύσεων.

Για το σύνολο των εφικτών λύσεων πρέπει να επισημάνουμε τα εξής<sup>35</sup>:

- Το σύνολο των εφικτών λύσεων ενός προβλήματος γραμμικού προγραμματισμού είναι κυρτό ως τομή κυρτών συνόλων.
- Κάθε βασική (εφικτή) λύση αντιστοιχεί σε ένα ακρότατο (κορυφή) αυτού του κυρτού συνόλου (πολυγώνου). Λέγοντας βασική λύση εννοούμε μια λύση που αντιστοιχεί σε κορυφή, ενώ βασική εφικτή λύση είναι μια βασική λύση που αντιστοιχεί σε κορυφή της εφικτής περιοχής.
- Υπάρχει ένας πεπερασμένος αριθμός ακρότατων.

<sup>33</sup> Πραστάκου, Γ.,(1992), Εφαρμογές Γραμμικού Προγραμματισμού με τη χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Πειραιάς, σελ.15.

<sup>34</sup>[http://anamorfosi.teicm.gr/ekp\\_yliko/e-notes/Data/linear/main.htm](http://anamorfosi.teicm.gr/ekp_yliko/e-notes/Data/linear/main.htm)

<sup>35</sup><http://www.math.ntua.gr/~coletsos/Documents/method%20Simplex.pdf>

- Εάν υπάρχει βέλτιστη λύση τότε υπάρχει τουλάχιστον μία βέλτιστη βασική (εφικτή) λύση. Δηλαδή τουλάχιστον ένα ακρότατο σημείο του συνόλου των εφικτών λύσεων είναι βέλτιστο.
- Σε κάθε ακμή του κυρτού πολυγώνου αντιστοιχεί ένας περιορισμός, έτσι ώστε στα σημεία ακμής ο περιορισμός ικανοποιείται ως ισότητα.
- Σε κάθε εσωτερικό σημείο του κυρτού πολυγώνου όλοι οι περιορισμοί ικανοποιούνται ως ανισότητες.
- Σε κάθε κορυφή ή ακρότατο του κυρτού πολυγώνου αντιστοιχεί μια εφικτή λύση στην οποία ικανοποιούνται ακριβώς δύο περιορισμοί (συμπεριλαμβανομένων και των περιορισμών μη αρνητικότητας) ως ισότητες. Στη γενική περίπτωση ισχύει ότι οι περιορισμοί που ικανοποιούνται ως ισότητες είναι τουλάχιστον δύο.

3) εύρεση άριστης ή βέλτιστης λύσης.

Το τελευταίο βήμα υλοποιείται με δυο τρόπους προσέγγισης της επίλυσης.

Ο πρώτος τρόπος είναι η προσέγγιση της απαρίθμησης και ελέγχου όλων των ακραίων σημείων (κορυφών) της εφικτής περιοχής. Εντοπίζουμε τις συντεταγμένες όλων των κορυφών της εφικτής περιοχής και επιλέγουμε εκείνη που μεγιστοποιεί (ή ελαχιστοποιεί) την αντικειμενική συνάρτηση. Ο δεύτερος τρόπος είναι η προσέγγιση της χάραξης των καμπυλών ίσου κέρδους (ή κόστους) της αντικειμενικής συνάρτησης. Βρίσκουμε το σημείο όπου η ισοκερδής εφάπτεται της εφικτής περιοχής πριν την εγκαταλείψει<sup>36</sup>.

Η μέθοδος Simplex είναι μία επαναληπτική διαδικασία (αλγόριθμος), που στηρίζεται στην εξής αρχή: το σύνολο  $E$  των δυνατών λύσεων  $(x_1, x_2, \dots, x_n)$  είναι κυρτό στο χώρο των  $n$  διαστάσεων. Το κυρτό αυτό σύνολο  $E$  είναι ένα κυρτό πολύεδρο, που κάθε κορυφή του είναι μία βασική λύση. Άρα, η μεγιστοποίηση της αντικειμενικής συνάρτησης είναι δυνατόν να επιτευχθεί μόνο στα ακραία σημεία της περιοχής των εφικτών λύσεων<sup>37</sup>. Λέγοντας εφικτή λύση εννοούμε κάθε λύση  $x$  που ικανοποιεί την συνθήκη μη αρνητικότητας των μεταβλητών, δηλαδή κάθε λύση που έχει μη αρνητικές συντεταγμένες<sup>38</sup>.

Η μέθοδος Simplex εξετάζει την τιμή της αντικειμενικής συνάρτησης μόνο στα ακραία σημεία της περιοχής των εφικτών λύσεων με ένα συστηματικό αλγεβρικό

<sup>36</sup>[http://anamorfosi.teicm.gr/ekp\\_yliko/e-notes/Data/linear/main.htm](http://anamorfosi.teicm.gr/ekp_yliko/e-notes/Data/linear/main.htm)

<sup>37</sup> [http://eclass.farm.teithe.gr/FARM129/document/ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ\\_ΔΙΑΛΕΞΕΩΝ/Διάλεξη\\_9η.doc](http://eclass.farm.teithe.gr/FARM129/document/ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ_ΔΙΑΛΕΞΕΩΝ/Διάλεξη_9η.doc)

<sup>38</sup> Κουνιά, Σ. και Φακίνου, Δ.,(1993), Γραμμικός Προγραμματισμός, Εκδόσεις Ζητη Θεσσαλονίκη, σελ.26.

τρόπο. Η διαδοχική εξέταση των ακραίων σημείων γίνεται με έναν επαναληπτικό τρόπο, δηλαδή με το να επαναλαμβάνεται το ίδιο σύνολο των διαδικασιών και αλγεβρικών πράξεων σε διαδοχικά βήματα, έως ότου επιτυγχάνουμε να εντοπίσουμε την βέλτιστη λύση. Κάθε βήμα της μεθόδου Simplex αντιστοιχεί στην επιλογή ενός ακραίου σημείου της περιοχής των εφικτών λύσεων. Σε κάθε βήμα, το επόμενο ακραίο σημείο της περιοχής των εφικτών λύσεων επιλέγεται με τέτοιο τρόπο, ώστε η τιμή της αντικειμενικής συνάρτησης να αυξάνεται και ως εκ τούτου σταδιακά πλησιάζουμε προς την βέλτιστη λύση. Έτσι, ορίζοντας μία αρχική λύση βάσης, μεταβαίνουμε στην επόμενη λύση βάσης, αυξάνοντας την τιμή της οικονομικής συνάρτησης της οποίας ζητείται το μέγιστο. Αυτή η διαδικασία επαναλαμβάνεται μέχρι που η αύξηση της οικονομικής συνάρτησης να μην είναι πλέον δυνατή. Τότε έχει βρεθεί η άριστη λύση βάσης. Αφού λοιπόν ο αριθμός των κορυφών του κυρτού πολυέδρου είναι ένας πεπερασμένος αριθμός, η άριστη λύση βάσης προκύπτει μετά από ένα πεπερασμένο αριθμό επαναλήψεων του αλγορίθμου<sup>39</sup>.

Η μέθοδος Simplex μπορεί να εφαρμοστεί τόσο σε προβλήματα γραμμικού προγραμματισμού που είναι σε κανονική μορφή, όσο και σε προβλήματα που δεν είναι σε κανονική μορφή. Ένα πρόβλημα γραμμικού προγραμματισμού βρίσκεται στην κανονική μορφή όταν:

- Η αντικειμενική συνάρτηση ζητείται να μεγιστοποιηθεί.
- Οι μεταβλητές είναι όλες μη αρνητικές, δηλαδή μεγαλύτερες ή ίσες του μηδενός
- Στους περιορισμούς, οι γραμμικές εκφράσεις που περιέχουν τις μεταβλητές είναι μικρότερες ή ίσες από μια μη αρνητική σταθερά, επομένως είναι της μορφής:

$$(\text{γραμμικό πολυώνυμο}) \leq a, \text{ όπου } a \geq 0$$

Κατά την εφαρμογή της μεθόδου Simplex στο Γραμμικό Προγραμματισμό σε πρόβλημα μεγιστοποίησης, απαιτείται η μετατροπή του συστήματος των περιορισμών από σύστημα ανισώσεων σε σύστημα εξισώσεων. Για το λόγο αυτό, πρέπει να χρησιμοποιηθούν νέες βοηθητικές μεταβλητές, που στην περίπτωση των προβλημάτων μεγιστοποίησης ονομάζονται αδρανείς μεταβλητές. Οι αδρανείς μεταβλητές αντιπροσωπεύουν αχρησιμοποίητους πόρους στη διαδικασία μεγιστοποίησης του κέρδους<sup>40</sup>.

<sup>39</sup> <http://eclass.farm.teithe.gr/FARM129/document/ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ ΔΙΑΛΕΞΕΩΝ/Διάλεξη 9η.doc>

<sup>40</sup> <http://eclass.farm.teithe.gr/FARM129/document/ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ ΔΙΑΛΕΞΕΩΝ/Διάλεξη 9η.doc>

Στην περίπτωση που χρησιμοποιούνται όλοι οι διαθέσιμοι πόροι ενός περιορισμού, τότε η αντίστοιχη μεταβλητή περιθωρίου έχει την τιμή μηδέν. Ο αριθμός των αδρανών μεταβλητών που χρησιμοποιούνται κατά την μετατροπή του συστήματος των περιορισμών από σύστημα ανισώσεων σε σύστημα εξισώσεων είναι ίσος με τον αριθμό των περιορισμών του συστήματος<sup>40</sup>.

Ο αρχικός πίνακας Simplex, ο οποίος καλείται επαυξημένος πίνακας, αποτελείται από σειρές με στοιχεία τους συντελεστές των μεταβλητών των εξισώσεων των περιορισμών. Η τελευταία του σειρά αποτελείται από τους συντελεστές της αντικειμενικής συνάρτησης στην τυποποιημένη μορφή της, που δημιουργείται όταν ταξινομούμε τους όρους της έτσι ώστε να έχει την ίδια μορφή εξίσωσης με τους περιορισμούς και η τελευταία του στήλη από τις σταθερές τους<sup>41</sup>.

Μία στήλη βρίσκεται σε βασική μορφή όταν μόνο ένα στοιχείο της είναι ίσο με το 1 και όλα τα υπόλοιπα είναι 0. Η μεταβλητή στην οποία αντιστοιχεί η βασική στήλη ονομάζεται βασική μεταβλητή. Οι υπόλοιπες μεταβλητές ονομάζονται μη-βασικές. Την βασική εφικτή λύση την παίρνουμε όταν στον αρχικό Simplex πίνακα θέσουμε τις μη-βασικές μεταβλητές ίσες με 0, οπότε αντιστοιχίζουμε τις βασικές μεταβλητές με τα σταθερά στοιχεία της τελευταίας στήλης<sup>41</sup>.

Κάθε αρχικός Simplex πίνακας έχει περισσότερες στήλες από ότι σειρές, ώστε το σύστημα να έχει άπειρο αριθμό λύσεων. Η καλύτερη εφικτή λύση θα εξαρτηθεί από την μορφή του πίνακα και την εφαρμογή του ελέγχου μέγιστης λύσης, σύμφωνα με τον οποίο ο αρχικός Simplex πίνακας θα δώσει την βέλτιστη λύση, αν και μόνο αν η τελευταία σειρά, η οποία αναφέρεται στην αντικειμενική συνάρτηση, περιλαμβάνει μόνο μη αρνητικά στοιχεία. Η στήλη που έχει το πιο αρνητικό στοιχείο στην τελευταία σειρά ονομάζεται στήλη οδηγός. Η μεταβλητή που αντιστοιχεί στην στήλη αυτή καλείται εισερχόμενη μεταβλητή. Αν υπάρχουν δύο ή περισσότερα ίσα αρνητικά στοιχεία, τότε μπορούμε να επιλέξουμε οποιαδήποτε από τις στήλες που τους αντιστοιχούν. Όταν επιλεγεί η στήλη οδηγός, αναζητάμε τη σειρά οδηγό ως εξής: Για κάθε σειρά, εκτός από την τελευταία, με θετική καταχώριση στην στήλη οδηγό, υπολογίζουμε τον λόγο του στοιχείου στην τελευταία στήλη προς το στοιχείο στην στήλη οδηγό<sup>42</sup>.

Αν προκύψουν δύο ή περισσότερες σειρές με τον ίδιο λόγο, τότε μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε οποιαδήποτε σειρά, αλλιώς το στοιχείο που αντιστοιχεί στην σειρά

---

<sup>41</sup><http://www.math.ntua.gr/~coletsos/Documents/method%20Simplex.pdf>



με τον μικρότερο θετικό λόγο μεταβλητή ονομάζεται στοιχείο οδηγός. Το στοιχείο αυτό θα γίνει 1 και τα υπόλοιπα της στήλης του 0 ύστερα από μία σειρά εργασιών στις σειρές που θα πραγματοποιηθεί, προκειμένου να μετατραπεί η στήλη άξονας σε βασική μορφή. Αυτή η διαδικασία ονομάζεται οδήγηση<sup>42</sup>.

Τα βασικά επομένως βήματα της μέθοδος Simplex είναι τα εξής <sup>42</sup>:

1. Αναγάγουμε τους περιορισμούς που εκφράζονται με ανισώσεις σε εξισώσεις, εισάγοντες νέες μη αρνητικές μεταβλητές, οι οποίες ονομάζονται αδρανείς μεταβλητές και εκφράζουμε την αντικειμενική συνάρτηση σε κατάλληλη μορφή.
2. Κατασκευάζουμε τον αρχικό πίνακα Simplex.
3. Εφαρμόζουμε τον έλεγχο της μέγιστης λύσης. Αν η βασική εφικτή λύση είναι μέγιστη, τότε το πρόβλημα έχει λυθεί. Σε διαφορετική περίπτωση προχωράμε στο επόμενο βήμα.
4. Κατασκευάζουμε ένα νέο πίνακα Simplex ακολουθώντας την εξής διαδικασία:
  - a) Επιλέγουμε την στήλη άξονα.
  - b) Επιλέγουμε την σειρά άξονα.
  - c) Εφαρμόζουμε την διαδικασία οδήγησης γύρω από την καταχώρηση άξονα.
5. Επαναλαμβάνουμε το τρίτο βήμα.

Για προβλήματα γραμμικού προγραμματισμού που δεν είναι στην κανονική μορφή, μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε διάφορες παραλλαγές, ανάλογα και με το συγκεκριμένο πρόβλημα που καλούμαστε να επιλύσουμε. Μία από αυτές τις παραλλαγές είναι η παρακάτω<sup>42</sup>:

1. Αν το πρόβλημα ζητά την ελαχιστοποίηση της  $m$ , τότε δουλεύουμε με το πρόβλημα της μεγιστοποίησης της  $-m$ .
2. Αν οι περιορισμοί είναι της μορφής (γραμμικό πολυώνυμο)  $\geq a$ , όπου  $a \geq 0$ , τότε πολλαπλασιάζοντας επί  $-1$  λαμβάνουμε την επιθυμητή μορφή.
3. Αν δεν εμφανιστεί αρνητικός αριθμός στην τελευταία στήλη, εκτός από το τελευταίο της στοιχείο, τότε πηγαίνουμε κατευθείαν στο βήμα 6, όπως αναλύεται παρακάτω, αλλιώς συνεχίζουμε στο επόμενο βήμα.
4. Μετατρέπουμε τον αρνητικό αριθμό σε θετικό με τον ακόλουθο τρόπο:
  - i. Διαλέγουμε ένα αρνητικό στοιχείο που βρίσκεται στην ίδια σειρά με τον αρνητικό αριθμό της τελευταίας στήλης. Η στήλη του θα γίνει στήλη οδηγός.

---

<sup>42</sup><http://www.math.ntua.gr/~coletsos/Documents/method%20Simplex.pdf>

- ii. Υπολογίζουμε όλους τους λόγους, συμπεριλαμβανομένων και αυτών που αντιστοιχούν στους αρνητικούς αριθμούς της στήλης οδηγό. Τότε η σειρά οδηγός θα είναι αυτή με το μικρότερο θετικό λόγο.
- iii. Εφαρμόζουμε τη διαδικασία οδήγησης γύρω από το στοιχείο οδηγό.
- 5. Επαναλαμβάνουμε το βήμα 3 έως ότου να μην υπάρχει άλλη αρνητική καταχώριση στην τελευταία στήλη.
- 6. Τελικά, ο πίνακας που προκύπτει είναι σε κανονική μορφή και χρησιμοποιούμε κατά τα γνωστά τη μέθοδο Simplex για την επίλυση προβλήματος σε κανονική μορφή.

Η μέθοδος Simplex, εκτός από την εύρεση της βέλτιστης λύσης, δηλαδή τις τιμές των μεταβλητών και το αντίστοιχο βέλτιστο κέρδος, παρέχει και ένα πλήθος πληροφοριών οικονομικής φύσης που δεν μπορούν να δοθούν εναλλακτικά.

Στο τελευταίο κεφάλαιο, θα υπάρξει εφαρμογή του γραμμικού προγραμματισμού στη κατανομή των ανθρώπινων πόρων, σε έναν Οργανισμό της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, όπως ο Δήμος Ελευσίνας. Με τη βοήθεια του γραμμικού προγραμματισμού είναι δυνατή η κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού μέσα στην επιχείρηση με τέτοιο τρόπο, ώστε να επιτυγχάνεται η ελαχιστοποίηση του κόστους των υπηρεσιών που παρέχει στους δημότες του.

## **2.8 Ανακεφαλαίωση**

Στο Κεφάλαιο αυτό αναπτύχθηκε η έννοια του προγραμματισμού και η αναγκαιότητά του για την επιχείρηση. Μέσω του προγραμματισμού γίνεται ο καθορισμός των αντικειμενικών σκοπών και στόχων, καθώς και η ανάπτυξη των σχεδίων δράσης που απαιτούνται για την υλοποίηση τόσο των μακροχρόνιων, όσο και των βραχυχρόνιων στόχων της επιχείρησης.

Στη συνέχεια, έγινε εκτεταμένη ανάλυση του στρατηγικού, τακτικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού, καθώς και των προϋποθέσεων που απαιτούνται προκειμένου η υλοποίησή τους να είναι επιτυχής. Η λειτουργία του προγραμματισμού δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην διερεύνηση τόσο του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, όσο και του εσωτερικού, προκειμένου να διαπιστωθούν οι ευκαιρίες και οι απειλές, καθώς και τα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της ανάλυσης SWOT. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονιστεί, ότι τα εμπόδια για την υλοποίηση του σχεδιασμού που έχει τεθεί από την Διοίκηση είναι πολλά και μπορούν να ξεπεραστούν μόνο αν υπάρχει ένα κλίμα αगाστής συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων της επιχείρησης.

Τέλος, γίνεται εκτενής αναφορά στη διαδικασία λήψης αποφάσεων στα πλαίσια του προγραμματισμού, καθώς και στις τεχνικές που χρησιμοποιούνται από τα στελέχη των επιχειρήσεων, προκειμένου να λάβουν αποφάσεις που μεγιστοποιούν το όφελος για την επιχείρηση, με έμφαση στην ανάπτυξη της τεχνικής του γραμμικού προγραμματισμού, που θα αποτελέσει το αντικείμενο της πρακτικής εφαρμογής στο τελευταίο κεφάλαιο της παρούσας μελέτης.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού

#### 3.1 Εισαγωγή

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, όπως αναφέρθηκε και στο πρώτο κεφάλαιο, είναι μια από τις βασικές δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, διότι βοηθά την επιχείρηση να διαθέτει το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό, προκειμένου να καταφέρει να υλοποιήσει τους στρατηγικούς της στόχους. Με την λειτουργία του προγραμματισμού αξιολογείται το υπάρχον προσωπικό της επιχείρησης και γίνεται μια εκτίμηση των μελλοντικών της αναγκών, προκειμένου να είναι σε θέση να υλοποιήσει τόσο τους βραχυπρόθεσμους, όσο και τους μακροπρόθεσμους στόχους της. Μέσω της εκτίμησης των μελλοντικών αναγκών της επιχείρησης είναι δυνατή η έγκαιρη αντιμετώπιση προβλημάτων, όπως η έλλειψη προσωπικού σε κάποιες ειδικότητες ή το πλεόνασμα σε κάποιες άλλες.

Οι σπουδαιότεροι παράγοντες που επηρεάζουν τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού είναι το όραμα και η αποστολή της επιχείρησης, η φιλοσοφία και η εταιρική της κουλτούρα, η οργανωσιακή δομή της, το εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον, η θέση της στην αγορά, το είδος του παραγόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας, ο κύκλος ζωής της επιχείρησης, καθώς και οι δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού που διαθέτει προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της.

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύεται η έννοια του προγραμματισμού των ανθρώπινων πόρων και η χρήση του ως στρατηγικό εργαλείο. Περιγράφονται τα βασικά βήματα της διαδικασίας του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού και αναλύεται η σχέση που υπάρχει ανάμεσα στο κύκλο ζωής της επιχείρησης και της λειτουργίας του προγραμματισμού των ανθρώπινων πόρων. Το κεφάλαιο αυτό θα ολοκληρωθεί με την ανάλυση σε βασικούς δείκτες και εργαλεία, μέσω των οποίων η επιχείρηση μπορεί να κάνει προβλέψεις και να προσδιορίσει τις ανάγκες της σε προσωπικό για το μέλλον.

#### 3.2 Η έννοια του προγραμματισμού των ανθρώπινων πόρων

Στη σημερινή εποχή, που το εξωτερικό περιβάλλον είναι πολύπλοκο και άκρως ανταγωνιστικό, ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί ένα σημαντικό κομμάτι του συνολικού στρατηγικού σχεδιασμού των σύγχρονων επιχειρήσεων. Παλαιότερα, οι επιχειρήσεις έδιναν προτεραιότητα στο προγραμματισμό των υλικών πόρων, προσπαθώντας να αποφύγουν την πολυπλοκότητα και τα αμφίβολα αποτελέσματα του

προγραμματισμού των ανθρώπινων πόρων, σε αντίθεση με το σήμερα, όπου δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα σε αυτό και στο ρόλο που διαδραματίζει το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης. Επομένως, τα διευθυντικά στελέχη είναι πλέον επιφορτισμένα, κατά την διαδικασία σύνταξης του προγραμματισμού, να λάβουν υπόψη τους τόσο τους υλικούς όσο και τους ανθρώπινους πόρους, προκειμένου η επιχείρηση να επιτύχει τους αντικειμενικούς σκοπούς και στόχους της.

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί κύριο μέλημα της Διεύθυνσης του Ανθρώπινου Δυναμικού, διότι μέσα από την λειτουργία αυτή, η επιχείρηση εξασφαλίζει διαχρονικά το σωστό ποσοτικά και ποιοτικά ανθρώπινο δυναμικό και επιτυγχάνει την ορθολογική κατανομή του σε όλες τις θέσεις εργασίας, καθώς συνδυάζει τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, με τρόπο ώστε να συμβάλουν στη μείωση του λειτουργικού της κόστους<sup>43</sup>. Επομένως, ένας αποτελεσματικός προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων συντελεί στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης και στην βελτίωση της θέσης της στην αγορά. Για το λόγο αυτό, οι εκάστοτε αρμόδιες Διευθύνσεις, κατά την διαδικασία του προγραμματισμού, προβαίνουν σε ανάλυση των θέσεων εργασίας, προκειμένου να είναι δυνατή η σύγκριση μεταξύ των δεξιοτήτων που διαθέτουν οι εργαζόμενοι και των απαιτήσεων της αντίστοιχης θέσης που καταλαμβάνουν, ώστε να εντοπιστούν τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους και να προβούν στις απαραίτητες ενέργειες, προκειμένου η επιχείρηση να αποκτήσει το προσωπικό εκείνο, που θα την βοηθήσει να αυξήσει την ανταγωνιστικότητά της.

Μέσα από τον προγραμματισμό των ανθρώπινων πόρων είναι δυνατή η πρόβλεψη των μεταβολών που θα υπάρξουν στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, λόγω των συνταξιοδοτήσεων, προαγωγών ή απολύσεων, ώστε να μπορεί έγκαιρα να καλύψει τα κενά που θα υπάρξουν στο μέλλον. Επίσης, κατά την διαδικασία του προγραμματισμού γίνεται μια μελλοντική πρόβλεψη της προσφοράς και της ζήτησης των ειδικοτήτων που θα χρειαστεί η επιχείρηση, ενώ παράλληλα είναι δυνατή η πρόβλεψη τόσο του αριθμού των εργαζομένων, όσο και του ύψους των αμοιβών του, προκειμένου η επιχείρηση να είναι βιώσιμη. Η σύγκριση της προσφοράς και της ζήτησης είναι απαραίτητη, προκειμένου να καταρτιστούν τα σχέδια δράσης που απαιτούνται για την εξισορρόπηση των δύο αυτών μεγεθών.

---

<sup>43</sup> α) Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

β) Βαξεβανίδου, Μ. και Ρεκλείτης, Π. (2012), Management Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα.

Επίσης, μέσω του καθορισμού των προτύπων που τίθενται με τον προγραμματισμό, είναι δυνατή η σύγκριση των αποτελεσμάτων που έχει επιτύχει ο εργαζόμενος σε σχέση με τους στόχους. Τόσο ο εργαζόμενος, όσο και η επιχείρηση, μπορούν να αξιολογήσουν την απόδοσή του και κατά συνέπεια και την συμβολή του στην υλοποίηση του οράματος της επιχείρησης. Σε περιπτώσεις αποκλίσεων από τους αντικειμενικούς στόχους, απαιτείται η λήψη διορθωτικών ενεργειών ή επανακαθορισμός των στόχων.

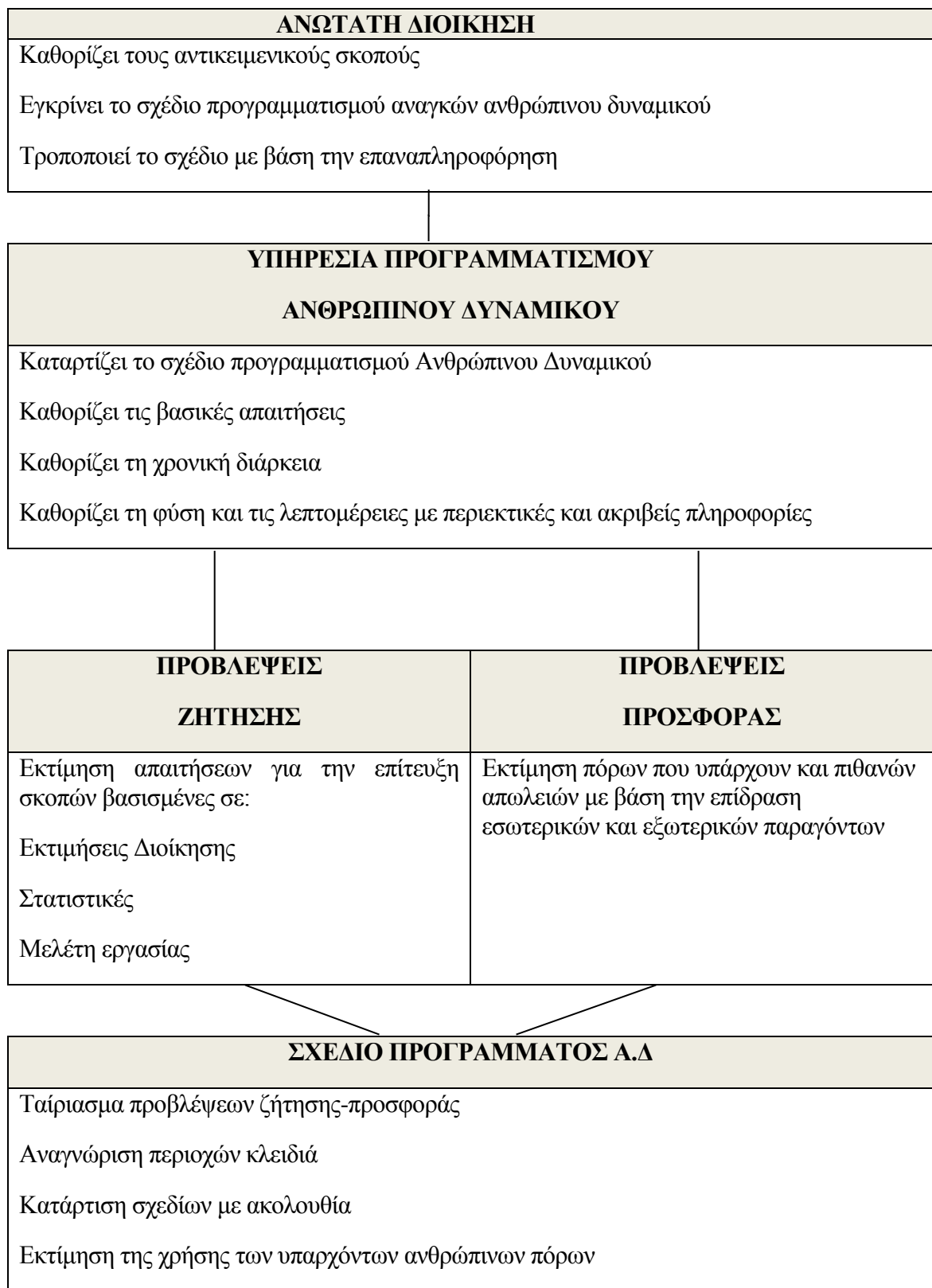
Από τα εκτεθέντα συμπεραίνουμε ότι τα βασικότερα στοιχεία ενός συστήματος προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού είναι τα εξής<sup>44</sup>:

- Ο καθορισμός από την ανώτατη διοίκηση των αντικειμενικών σκοπών που πρέπει να επιτευχθούν.
- Ο καθορισμός των βασικών απαιτήσεων του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να είναι δυνατή η ενσωμάτωσή του στη γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης.
- Η εκτίμηση των μελλοντικών απαιτήσεων (ζήτηση), για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών.
- Η εκτίμηση των διαθέσιμων ανθρώπινων πόρων στο μέλλον (προσφορά).
- Η κατάρτιση και εφαρμογή προγραμμάτων με στόχο την εξισορρόπηση των προβλέψεων προσφοράς και ζήτησης τόσο βραχυχρόνια, όσο και μακροχρόνια.
- Εφαρμογή του συστήματος και λήψη διορθωτικών μέτρων εάν απαιτηθούν.

Ακολουθεί διάγραμμα με τις βασικές ενέργειες που περιλαμβάνει ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού.

---

<sup>44</sup>Παγκάκη Γ.,(1998),Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Σακκουλά, Αθήνα, σελ 78.



Πηγή: S.TAYSON/A. YORK (1989), Παγκάκη Γ.,(1998)

**Διάγραμμα 3.1**

**Ενέργειες προγραμματισμού**



Ο προγραμματισμός επομένως των ανθρώπινων πόρων, ιδιαίτερα στις μεγάλες επιχειρήσεις, είναι αναγκαίος για τους κάτωθι λόγους:

- Συμβάλλει στην έγκαιρη πρόβλεψη της ζήτησης και προσφοράς στην αγορά εργασίας με αποτέλεσμα την μείωση των αποφάσεων που λαμβάνονται υπό καθεστώς αβεβαιότητας.
- Αναλύει και περιγράφει κάθε θέση εργασίας με αποτέλεσμα την καλύτερη αξιοποίηση και αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.
- Αξιοποιεί τα ικανά στελέχη της επιχείρησης μέσω των εσωτερικών προαγωγών σε κενές θέσεις εργασίας.
- Συμβάλλει στην αύξηση του συντονισμού μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης.
- Συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων τη επιχείρησης, δεδομένου ότι μέσω του προγραμματισμού καθορίζεται ο τρόπος και ο χρόνος υλοποίησής τους.

Επιπλέον, μέσω του προγραμματισμού των ανθρώπινων πόρων, η επιχείρηση μπορεί να προχωρήσει έγκαιρα στον προγραμματισμό διαδοχής των εργαζομένων, καθώς και στον προγραμματισμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, που είναι απαραίτητα προκειμένου οι εργαζόμενοι να ανταποκριθούν με επιτυχία στα νέα τους καθήκοντα <sup>45</sup>.

Γενικότερα, η λειτουργία του προγραμματισμού των ανθρώπινων πόρων αποτελεί "την πυξίδα κατεύθυνσης στον τρόπο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού".

### **3.3 Ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων ως εργαλείο για την υλοποίηση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης**

Λόγω του συνεχώς αυξανόμενου ανταγωνισμού, οι σύγχρονες επιχειρήσεις θέλοντας να βελτιώσουν την απόδοσή τους, εναρμονίζουν τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού με την γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης. Άλλωστε, το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων, διότι μέσω αυτού επιτυγχάνεται η καινοτομία και η ευελιξία, δύο συστατικά που είναι απαραίτητα για την βιωσιμότητα των επιχειρήσεων. Επειδή ωστόσο οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται μέσα σε ένα περιβάλλον αβεβαιότητας και οι αποφάσεις που παίρνονται σε μεγάλο ποσοστό είναι υπό καθεστώς κινδύνου, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να στοχεύει στην μείωση των κινδύνων αυτών, εκτιμώντας τις μελλοντικές ανάγκες, αξιολογώντας τους

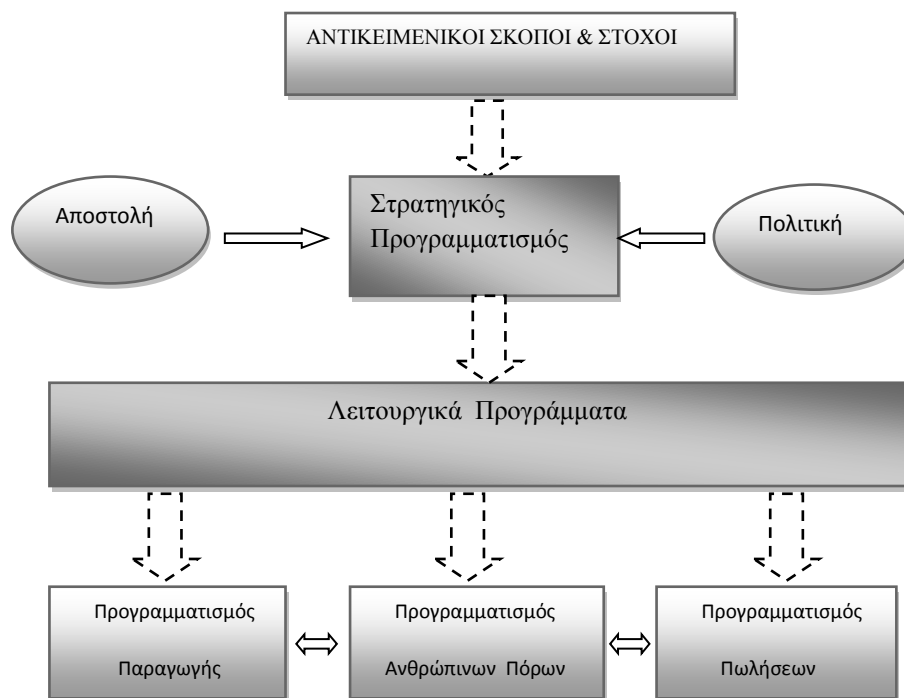
---

<sup>45</sup> Τερζίδης, Κ. και Τζωρτζάκης, Κ. (2004), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Διοίκηση Προσωπικού), Εκδόσεις Rosili Αθήνα.

υπάρχοντες ανθρώπινους πόρους και εφαρμόζοντας την υλοποίηση των σχεδίων δράσης, που θα καλύπτουν τις μελλοντικές απαιτήσεις της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό.

Τα στρατηγικά σχέδια των επιχειρήσεων, όσο καλά και εάν είναι σχεδιασμένα, δεν μπορούν να υλοποιηθούν, αν δεν υπάρχει σωστός προγραμματισμός και σωστή οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού. Για την επιτυχή υλοποίηση των σχεδίων αυτών, απαραίτητη είναι η εμπλοκή, όχι μόνο των ανώτερων, αλλά και των κατώτερων στελεχών που ανήκουν στις χαμηλότερες διοικητικές βαθμίδες. Για να δεχθεί ο κάθε εργαζόμενος να συμβάλει στην υλοποίηση του στρατηγικού οράματος, θα πρέπει να κατανοήσει τον τρόπο σύνδεσης του έργου που του έχει ανατεθεί με την επίτευξη της αποστολής της επιχείρησης. Θα πρέπει, επομένως, να είναι κατανοητός από τον ίδιο τον εργαζόμενο ο βαθμός συνεισφοράς του στην υλοποίηση της στρατηγικής της επιχείρησης.

Στη συνέχεια παρατίθεται διάγραμμα που απεικονίζει τη σχέση μεταξύ του στρατηγικού προγραμματισμού και του προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων.



Πηγή: Βαξεβανίδου Μ. & Ρεκλείτης Π. (2012)

**Διάγραμμα 3.2**

**Σχέση μεταξύ στρατηγικού προγραμματισμού & προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων**

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονιστεί, ότι οι εργαζόμενοι όλων των τμημάτων θα πρέπει να διαθέτουν τις απαραίτητες εκείνες δεξιότητες, που θα βοηθήσουν την επιχείρηση να υλοποιήσει την στρατηγική της. Για το λόγο αυτό, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, δεδομένων των μεταβολών που επέρχονται στο εξωτερικό περιβάλλον και στην αγορά εργασίας, θα πρέπει να οργανώνει συνεχώς εκπαιδευτικά προγράμματα, τα οποία θα βοηθούν τους εργαζόμενους να αποκτήσουν το επίπεδο εκπαίδευσης που είναι απαραίτητο, προκειμένου η επιχείρηση να μπορεί να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της και να καταφέρει να υλοποιήσει τους αντικειμενικούς της στόχους.

### **3.4 Τα βασικά βήματα της διαδικασίας του προγραμματισμού των ανθρώπινων πόρων**

Η διαδικασία του προγραμματισμού των ανθρώπινων πόρων μπορεί να είναι διαφορετική σε κάθε εταιρεία, δεδομένου ότι ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού θα εξαρτηθεί από πολλούς παράγοντες, όπως είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός της, ο τρόπος κατανομής του προσωπικού της στα διάφορα τμήματα, ο τύπος της παραγωγικής διαδικασίας της και άλλους παράγοντες που διαφέρουν από εταιρεία σε εταιρεία.

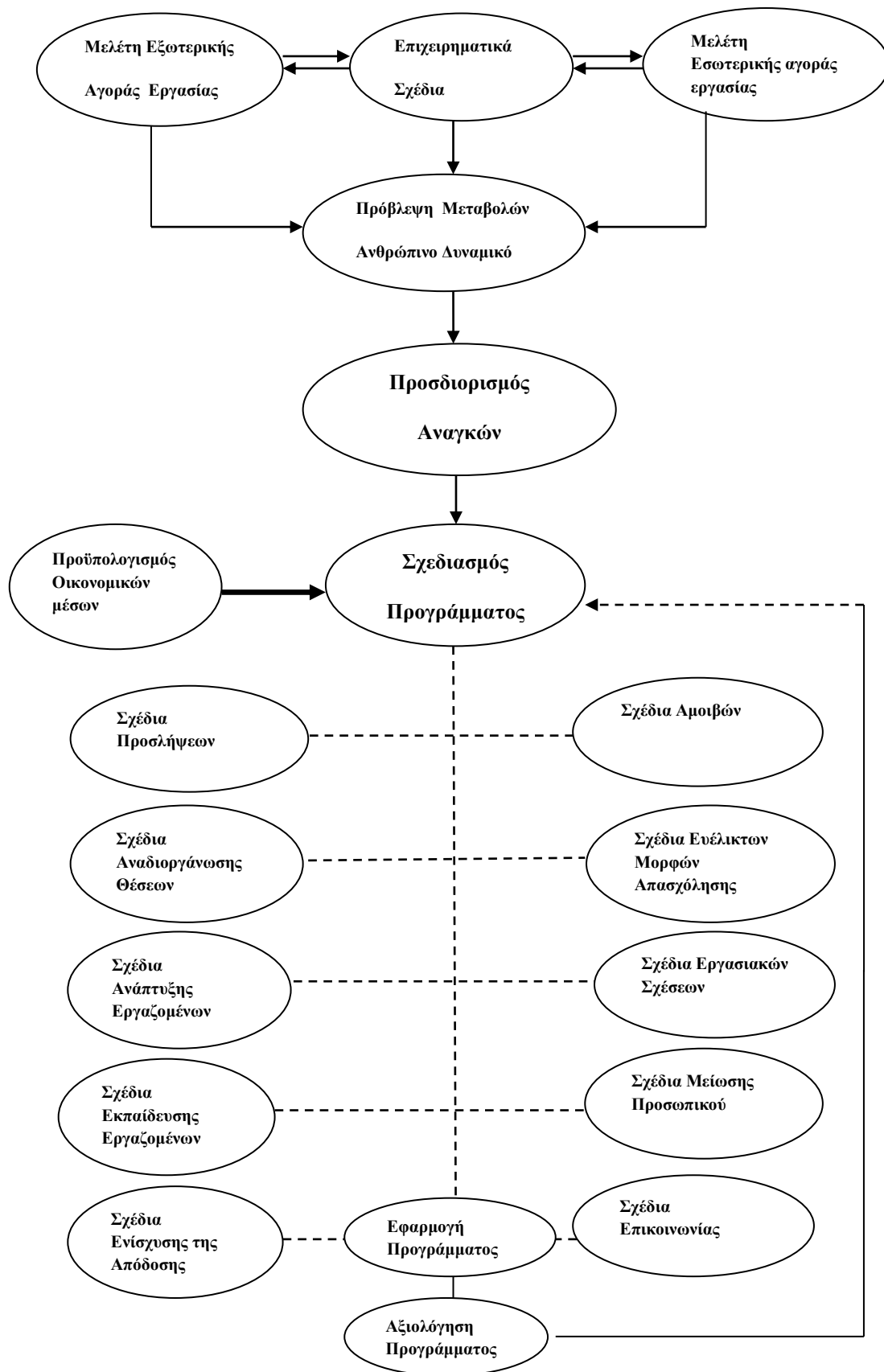
Ωστόσο, όπως αναφέρει ο Armstrong (2000), τα βασικά βήματα της διαδικασίας του Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού ενός οργανισμού είναι τα κάτωθι<sup>46</sup>:

- Μελέτη της Υφιστάμενης Κατάστασης, δηλαδή εξέταση τόσο του εξωτερικού περιβάλλοντος της αγοράς εργασίας, όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και μελέτη των Επιχειρησιακών σχεδίων.
- Πρόβλεψη μεταβολών σε Ανθρώπινο Δυναμικό.
- Προσδιορισμός των Αναγκών.
- Σχεδιασμός Προγράμματος κάλυψης αναγκών, σε συνδυασμό με τον Προϋπολογισμό Οικονομικών Μέσων.
- Εφαρμογή και Αξιολόγηση του Προγράμματος και λήψη Διορθωτικών Ενεργειών σε περιπτώσεις αποκλίσεων που τροποποιούν το σχεδιασμό μελλοντικών προγραμμάτων.

Τα ανωτέρω βήματα της διαδικασίας του προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων εμφανίζονται στο διάγραμμα που ακολουθεί.

---

<sup>46</sup> Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς Δ (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα σελ.149.



Πηγή: Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ. (2003)

**Διάγραμμα 3.3**

**Διαδικασία Προγραμματισμού Ανθρώπινων Πόρων**

Τα στάδια της διαδικασίας του προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων αναλύονται στις επόμενες ενότητες.

### **3.5 Μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης**

Η Στρατηγική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού απαιτεί τη μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος της αγοράς εργασίας. Για την μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι συνθήκες που επικρατούν κυρίως στην τοπική και εθνική αγορά εργασίας. Ωστόσο, τις τελευταίες δεκαετίες, λόγω της εισροής μεγάλου αριθμού μεταναστών από τις αναπτυσσόμενες χώρες, αλλά και εξαιτίας της Ευρωπαϊκής νομοθεσίας, που επιτρέπει την ελεύθερη διακίνηση και απασχόληση των Ευρωπαίων πολιτών στα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η προσέλκυση του προσωπικού των επιχειρήσεων μπορεί να γίνει όχι μόνο από την εθνική, αλλά και από την διεθνή αγορά. Σημαντικό ρόλο για τον αριθμό και τις ειδικότητες, που θα απαιτηθεί να προσλάβει μια επιχείρηση, διαδραματίζει το επίπεδο της τεχνολογίας που χρησιμοποιεί κατά την παραγωγική διαδικασία, καθώς και από το είδος του παραγόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας που παρέχει. Αν για το παραγόμενο προϊόν χρησιμοποιείται υψηλή τεχνολογία, τότε θα χρειαστεί προσωπικό με υψηλή εξειδίκευση. Ωστόσο, σε πολλές περιπτώσεις, λόγω της ραγδαίας τεχνολογικής εξέλιξης, παρατηρείται το φαινόμενο της έλλειψης εργαζομένων, που διαθέτουν τις απαραίτητες ειδικότητες που απαιτεί η νέα τεχνολογία, ενώ αντίθετα σε κάποιες άλλες υπάρχει υπερεπάρκεια προσωπικού. Επομένως, κατά την διαδικασία του προγραμματισμού των ανθρώπινων πόρων, θα πρέπει να διερευνηθεί η δυνατότητα άντλησης από την αγορά εργασίας των απαραίτητων ειδικοτήτων για την επιχείρηση, διότι σε διαφορετική περίπτωση, θα πρέπει η ίδια η εταιρεία να εκπαιδεύσει το υπάρχον προσωπικό που διαθέτει, προκειμένου να ανταποκριθεί στις νέες απαιτήσεις της σύγχρονης τεχνολογίας.

Το εξωτερικό περιβάλλον εργασίας διακρίνεται στο άμεσο και στο έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον. Το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων διαμορφώνεται με βάση κυρίως την ισχύουσα εργατική νομοθεσία, τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας και την πολιτική που ακολουθούν οι ανταγωνιστές του κάθε κλάδου<sup>47</sup>. Με την εργατική νομοθεσία καθορίζονται οι όροι των προσλήψεων και απολύσεων, τα συστήματα των προαγωγών, το ωράριο εργασίας, οι εργοδοτικές εισφορές, ενώ με τις κλαδικές συμβάσεις εργασίας καθορίζονται οι αμοιβές, τα επιδόματα εργασίας, οι αποζημιώσεις σε περιπτώσεις απολύσεων και άλλα εξειδικευμένα θέματα του συγκεκριμένου κλάδου. Το άμεσο

<sup>47</sup> Βαξεβανίδου, Μ και Ρεκλείτης, Π.(2012), Management Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα.

εξωτερικό περιβάλλον επηρεάζεται επίσης, σε σημαντικό βαθμό, από την μισθολογική πολιτική που ακολουθούν οι ισχυροί ανταγωνιστές του συγκεκριμένου κλάδου, καθώς και από τις μεθόδους που ακολουθούν σε θέματα προσέλκυσης, αξιοποίησης, προαγωγής και επιμόρφωσης του προσωπικού τους. Επομένως, μια επιχείρηση που θέλει να προσελκύσει ικανά στελέχη, θα προσπαθήσει να προσφέρει στους υποψήφιους υψηλότερους μισθούς και ελκυστικότερα πακέτα ειδικών παροχών (bonus, παροχή μεταφορικού μέσου κλπ), σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, προκειμένου να μπορέσει να εντάξει στους κόλπους της τους ικανότερους εργαζόμενους που διαθέτει η αγορά εργασίας.

Το έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον διαμορφώνεται με βάση τις οικονομικές συνθήκες που επικρατούν σε μία χώρα, την σύνθεση του εργατικού δυναμικού της και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά της περιοχής. Αν μια χώρα είναι βυθισμένη σε οικονομική ύφεση, αυτό θα επηρεάσει το κύκλο εργασιών των επιχειρήσεων και επομένως και την απασχόληση. Στις χώρες αυτές το επίπεδο της ανεργίας είναι υψηλό, διότι οι επιχειρήσεις λόγω πτώσης του τζίρου τους, κατά την διεργασία του προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων συντάσσουν σχέδια μείωσης προσωπικού και προβαίνουν σε μαζικές απολύσεις. Κατά συνέπεια, σε μια χώρα με υψηλό ποσοστό ανεργίας οι δυσκολίες εξεύρεσης του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού είναι μικρές, σε αντίθεση με μια χώρα που το ποσοστό ανεργίας είναι χαμηλό. Επίσης, το ποσοστό ανεργίας καθορίζει σημαντικά το ύψος των αμοιβών των εργαζομένων και κατά συνέπεια επηρεάζει τόσο τον αριθμό των υπαλλήλων που μπορεί να προσλάβει μία επιχείρηση, όσο και την πολιτική των πρόσθετων αμοιβών που θα ακολουθήσει. Τέλος, η δυνατότητα δανειοδότησης των επιχειρήσεων με χαμηλά επιτόκια και η ύπαρξη ενός ευνοϊκού φορολογικού καθεστώτος σε μια χώρα συμβάλλουν σημαντικά στην επέκταση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και επηρεάζουν τον προγραμματισμό των ανθρώπινων πόρων των επιχειρήσεων.

Η σύνθεση του εργατικού δυναμικού και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά της χώρας επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό την πολιτική απασχόλησης, που ακολουθούν οι επιχειρήσεις. Η σύνθεση του εργατικού δυναμικού έχει να κάνει με το φύλο, την εθνικότητα, και το μορφωτικό επίπεδο<sup>48</sup>. Για παράδειγμα, όταν ένας μεγάλος αριθμός νέων πτυχιούχων είναι άνεργος, τότε δίνεται η δυνατότητα στις επιχειρήσεις να τους προσλάβουν με χαμηλές αποδοχές με στόχο την απόκτηση επαγγελματικής εμπειρίας. Σημαντικό επίσης ρόλο, στο προγραμματισμό των ανθρώπινων πόρων, παίζει ο συνολικός πληθυσμός που ζει σε μια γεωγραφική περιοχή, καθώς και η ηλικιακή σύνθεση του ενεργού εργατικού

---

<sup>48</sup>Χυτήρης, Λ., (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Intrebooks, Αθήνα.

δυναμικού της, προκειμένου να είναι δυνατή η επίτευξη ενός ισοζυγίου ανάμεσα στην προσφορά και ζήτηση για εργασία.

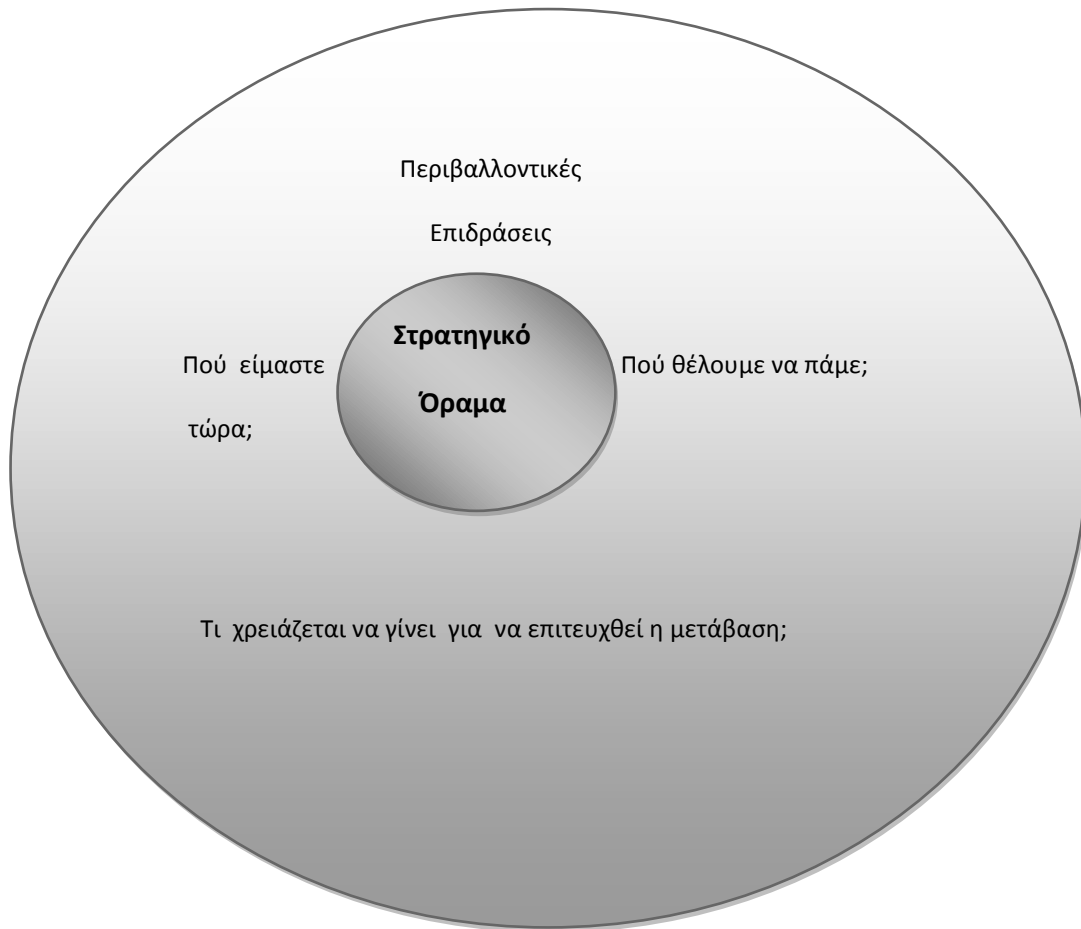
### **3.6 Μελέτη του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό**

Η μελέτη της εσωτερικής αγοράς εργασίας έχει ως στόχο την εξακρίβωση της επάρκειας της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό, τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά, προκειμένου να υλοποιήσει το στρατηγικό της όραμα. Για το λόγο αυτό, θα πρέπει να γίνει μια καταγραφή των εργαζομένων με βάση την ηλικία τους, το επίπεδο εκπαίδευσής τους και το φύλο τους. Η αποτύπωση του διαθέσιμου προσωπικού μπορεί να μας βοηθήσει στη λήψη αποφάσεων για νέες προσλήψεις, σε περιπτώσεις που πολλοί εργαζόμενοι βρίσκονται κοντά στα όρια συνταξιοδότησης ή διαπιστωθεί ότι υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός ανειδίκευτων εργατών και υπάρχει έλλειψη προσωπικού σε συγκεκριμένες ειδικότητες. Επίσης, όταν η καταγραφή αυτή γίνει κατά τμήμα και διεύθυνση, τότε θα μπορούσαμε να εντοπίσουμε σε ποιά ακριβώς τμήματα ή διευθύνσεις υπάρχει έλλειψη προσωπικού και σε ποιά υπάρχει πλεονάζον προσωπικό, ώστε να γίνουν οι απαραίτητες εσωτερικές μετακινήσεις.

Τέλος, η καταγραφή του συνολικού αριθμού του προσωπικού κατά έτος θα μας βοηθήσει να εξάγουμε συμπεράσματα, για την ύπαρξη ή όχι απότομων διακυμάνσεων στο συνολικό αριθμό του προσωπικού της επιχείρησης σε τέτοιο βαθμό, ώστε να θέτει σε κίνδυνο την υλοποίηση των στρατηγικών σχεδίων της επιχείρησης. Μια απότομη, για παράδειγμα, αύξηση του συνολικού αριθμού των εργαζομένων σε μία επιχείρηση, που δεν συνοδεύεται από αύξηση των εσόδων της και επέκταση των επενδυτικών της δραστηριοτήτων, δεν δικαιολογείται και το πλεονάζον προσωπικό θα πρέπει να απολυθεί.

### **3.7 Μελέτη Επιχειρησιακών Σχεδίων**

Σύμφωνα με νεότερες προσεγγίσεις, για να είναι αποτελεσματικός ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων, θα πρέπει να είναι άμεσα συνδεδεμένος με τα επιχειρηματικά σχέδια της επιχείρησης. Επομένως, ο προσδιορισμός των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να γίνεται με βάση τα στρατηγικά της σχέδια και κατόπιν μελέτης της δομής της επιχείρησης και της οργανωτικής διάρθρωσης των εργαζομένων της. Μέσω του στρατηγικού προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού είναι δυνατή η αξιοποίηση του προσωπικού με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, προκειμένου η επιχείρηση να καταφέρει να διανύσει την απόσταση που απαιτείται για την υλοποίηση του στρατηγικού της οράματος.



Πηγή: Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ. (2003), προσαρμοσμένο από Torrington D. & Hall L. (1998)

**Διάγραμμα 3.4**

### **Στρατηγικός Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων**

Σύμφωνα με τον Torrington (1998), το στρατηγικό όραμα βρίσκεται στο κέντρο του Προγραμματισμού των Ανθρώπινων Πόρων και αποτελεί τη βάση για την υλοποίησή του. Ουσιαστικά, αποτελεί την γέφυρα για την μετάβαση από το σημείο που είμαστε τώρα στο σημείο που θέλουμε να πάμε.

#### **3.8 Εκτίμηση της ζήτησης και προσφοράς ανθρώπινου δυναμικού**

Μια από τις βασικές δραστηριότητες του Προγραμματισμού των ανθρώπινων πόρων, μετά την ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, είναι ο προσδιορισμός της προσφοράς και της ζήτησης για ανθρώπινο δυναμικό και η σύγκριση των δυο αυτών μεγεθών, προκειμένου η επιχείρηση να προβλέψει τις μελλοντικές της ανάγκες. Η εκτίμηση



της ζήτησης ανθρώπινου δυναμικού σε μία επιχείρηση θα πρέπει να βασιστεί στα στοιχεία που θα προκύψουν από<sup>49</sup>:

- Τις εκτιμήσεις των ανώτερων στελεχών των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης. Τα στελέχη μπορούν να προσδιορίσουν τις μελλοντικές ανάγκες των τμημάτων τους και να υπολογίσουν τους εργαζομένους που θα απαιτηθούν.
- Τις εκτιμήσεις του τμήματος Προσωπικού, που με την βοήθεια της ανώτατης ηγεσίας και λαμβάνοντας υπόψη τα επιχειρηματικά σχέδια της εταιρείας, μπορεί να προβλέψει την ζήτηση σε ανθρώπινο δυναμικό.

Για την πρόβλεψη της προσφοράς ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να γίνει μια καταγραφή του προσωπικού ανά τμήμα και διεύθυνση και μια ανάλυση των εργαζομένων με βάση την ηλικία τους και τα προσόντα τους. Τα στοιχεία αυτά θα μας βοηθήσουν στον προσδιορισμό των μεταβολών του προσωπικού της επιχείρησης. Κατά τον υπολογισμό επομένως της προσφοράς του ανθρώπινου δυναμικού μέσα στην επιχείρηση, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τα εξής στοιχεία<sup>50</sup>:

- Το επίπεδο παραγωγικότητας των εργαζομένων ετησίως, ανά διεύθυνση και τμήμα.
- Το ποσοστό αποχωρήσεων εργαζομένων, λόγω συνταξιοδοτήσεων και παραιτήσεων σε επίπεδο διεύθυνσης και τμήματος, καθώς και συνολικά.
- Το ποσοστό απολύσεων εργαζομένων κατά κατηγορία, ειδικότητα, διεύθυνση και τμήμα.
- Το ποσοστό απουσιών σε επίπεδο τμήματος, διεύθυνσης και επιχείρησης, σε ετήσια βάση (πχ φοιτητικές άδειες, συνδικαλιστικές κλπ).
- Τις δραστηριότητες της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού, όσον αφορά την επιμόρφωση και εκπαίδευση των εργαζομένων.
- Τη δομή των ηλικιών των εργαζομένων κατά βαθμίδα, προκειμένου να υπολογιστεί ο χρόνος αποχώρησής τους ή η προαγωγή τους σε ανώτερη θέση.
- Τον αριθμό των ατόμων με συγκεκριμένες ειδικότητες και προσόντα.

Ακολουθεί πίνακας όπου γίνεται εκτίμηση της προσφοράς εργατικού δυναμικού σε επίπεδο υποκαταστήματος, διεύθυνσης ή τμήματος για το επόμενο έτος.

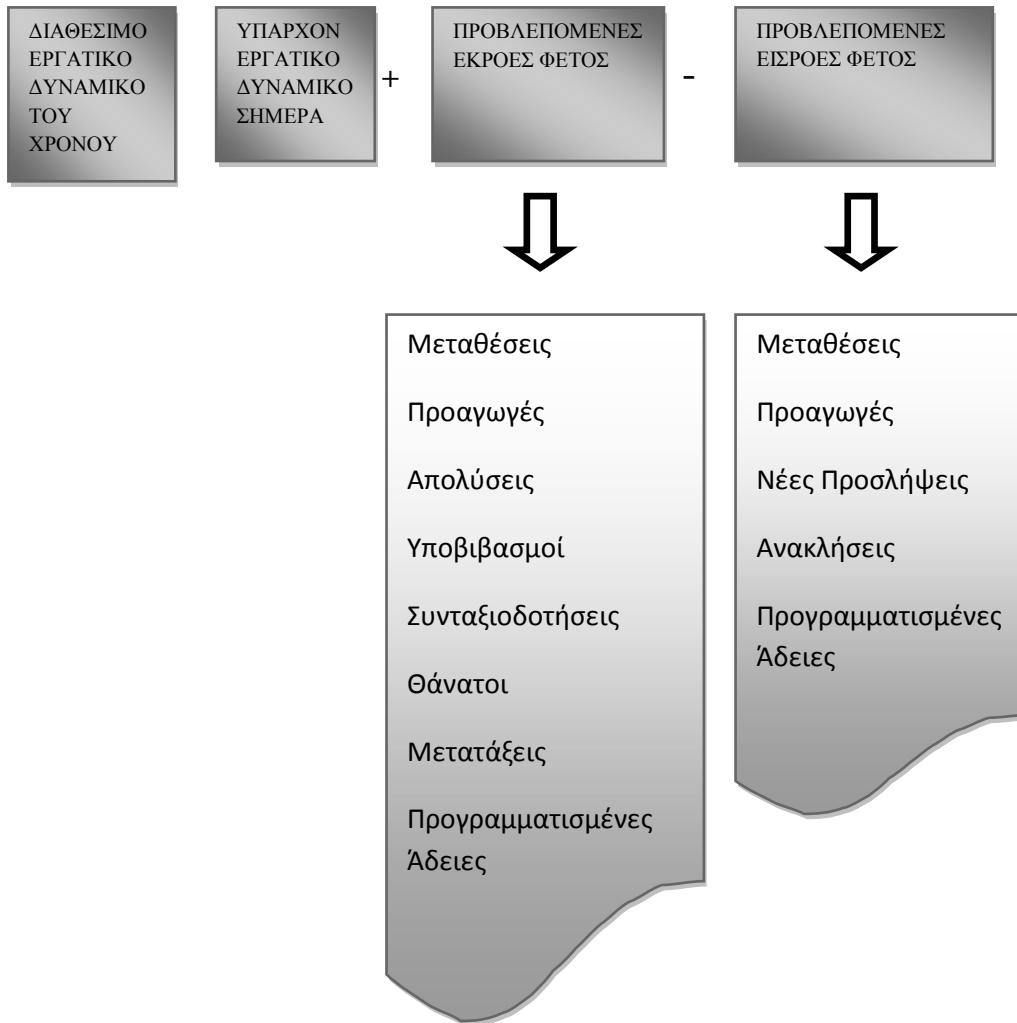
---

<sup>49</sup> Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς Δ (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

<sup>50</sup> Χυτήρης, Λ., (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Intrebooks, Αθήνα, σελ 40.

Πίνακας 3.1

Εκτίμηση προσφοράς εργατικού δυναμικού, για ένα χρόνο, σε επίπεδο υποκαταστήματος, διεύθυνσης ή τμήματος



Πηγή: R.L. Mathis & J.H. Jackson (1994), Λ. Χυτήρης (2001)

Μετά την πρόβλεψη ζήτησης και προσφοράς ανθρώπινου δυναμικού είναι δυνατή η σύγκριση των δύο αυτών μεγεθών, προκειμένου να καταρτισθούν τα κατάλληλα σχέδια δράσης, ώστε η επιχείρηση να διαθέτει το σωστό ποσοτικά και ποιοτικά προσωπικό.

### 3.9 Πρόβλεψη μεταβολών και προσδιορισμός των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό

Οι βασικότεροι παράγοντες που παίζουν σημαντικό ρόλο στην πρόβλεψη των μεταβολών του ανθρώπινου δυναμικού είναι οι εξής<sup>51</sup>:

- Οι απώλειες σε προσωπικό.
- Οι μετακινήσεις του προσωπικού μέσα στην επιχείρηση.
- Οι ποιοτικές μεταβολές στο ανθρώπινο δυναμικό.

Οι απώλειες σε προσωπικό μπορεί να οφείλονται σε απρόβλεπτους παράγοντες, όπως η αποχώρηση, η παραίτηση, η εθελούσια έξοδος, ο θάνατος κλπ. ή σε προβλεπόμενους παράγοντες όπως η συνταξιοδότηση. Οι μετακινήσεις του προσωπικού είναι αποτέλεσμα των απωλειών σε ανθρώπινο δυναμικό, είτε για τους λόγους που αναφέρθηκαν ανωτέρω ή λόγω προαγωγών, μεταθέσεων, αποσπάσεων κλπ. Το σύστημα των προαγωγών και των μεταθέσεων, που ακολουθεί μια επιχείρηση, εξαρτάται πολλές φορές από το μέγεθος της επιχείρησης και τον αριθμό των εργαζομένων της. Πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την μέθοδο της εκ περιτροπής εργασίας, προκειμένου οι εργαζόμενοί τους να αποκτήσουν την απαραίτητη εμπειρία των διαφόρων θέσεων εργασίας. Οι ποιοτικές μεταβολές του ανθρώπινου δυναμικού προκύπτουν από την βελτίωση των γνώσεων και των ικανοτήτων του προσωπικού κατόπιν απόκτησης μεταπτυχιακού διπλώματος ή παρακολούθησης επιμορφωτικών σεμιναρίων.

Λαμβάνοντας υπόψη τους ανωτέρω παράγοντες, μπορούν να προσδιοριστούν οι ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό σε μία επιχείρηση. Σε περίπτωση που η ζήτηση είναι μεγαλύτερη από την προσφορά, τότε έχουμε έλλειψη προσωπικού, ενώ στην αντίθετη περίπτωση έχουμε πλεόνασμα.

Ακολουθεί πίνακας επιλογών, που μπορεί μια επιχείρηση να ακολουθήσει κατά το σχεδιασμό του ανθρώπινου δυναμικού της:

---

<sup>51</sup> Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς Δ (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Πίνακας 3.2

Πίνακας επιλογών που μπορεί να ακολουθήσει μια επιχείρηση κατά τον σχεδιασμό του ανθρώπινου δυναμικού της

Όταν αναμένεται έλλειμμα προσωπικού	Όταν αναμένεται πλεόνασμα προσωπικού	Όταν οι απαιτήσεις σε προσωπικό είναι ίσες με τη ζήτηση
Πρόσληψη υπαλλήλων πλήρους απασχόλησης	Μη αντικατάσταση υπαλλήλων που αποχωρούν	Αντικατάσταση αποχωρούντων υπαλλήλων με εσωτερικές ή εξωτερικές προσλήψεις
Προσφορά κινήτρων για αναβολή/ ματαίωση της συνταξιοδότησης	Δημιουργία κινήτρων για πρόωρη συνταξιοδότηση κάποιων υπαλλήλων	Εσωτερικές μετακινήσεις
Επαναπρόσληψη συνταξιοδοτούμενων υπαλλήλων σε θέσεις εργαζόμενων μερικής απασχόλησης	Μεταφορά υπαλλήλων σε άλλα τμήματα ή ανάθεση πρόσθετων καθηκόντων	Εκπαίδευση των ήδη υπαρχόντων υπαλλήλων για ανάληψη νέων καθηκόντων
Προσπάθεια μείωσης των αποχωρήσεων εργαζόμενων	Χρησιμοποίηση κάποιων "νεκρών ωρών" για την εκπαίδευση του προσωπικού και τη συντήρηση του εξοπλισμού	
Αύξηση των ωρών εργασίας των υπαλλήλων (π.χ. υπερωρίες)	Μείωση των ωρών εργασίας	

Δημιουργία συμφωνίας με κάποια άλλη επιχείρηση για να αναλάβει μέρος της δουλειάς ή κάποιες δευτερεύουσες εργασίες	Απολύσεις υπαλλήλων	
Πρόσληψη προσωρινών υπαλλήλων	Εξώθηση ή επαγγελματική αποκατάσταση εκτός επιχείρησης (outplacement)	
Αναδόμηση εργασιών και καθηκόντων ώστε να μειωθούν τα μη απαραίτητα καθήκοντα και ο φόρτος εργασίας	Μείωση των μισθών	
Μεταφορά επιχειρηματικών δραστηριοτήτων σε μέρη ή χώρες με φθηνότερο εργατικό δυναμικό		

Πηγή: Κανελλόπουλος Χ.(2002)

Στις περιπτώσεις που διαπιστωθεί έλλειψη προσωπικού, το πρόβλημα μπορεί να αντιμετωπισθεί

- με νέες προσλήψεις,
- με αναβολή της συνταξιοδότησης,
- με χρήση των ιδίων υπαλλήλων σε πολλαπλές εργασίες,
- με εσωτερικές μετακινήσεις,
- με αύξηση των ωρών εργασίας,
- με πρόσληψη προσωρινών υπαλλήλων ή συμφωνία με κάποια άλλη επιχείρηση να αναλάβει κάποιες δραστηριότητες της επιχείρησης.

Στις περιπτώσεις που υπάρχει πλεονάζον προσωπικό σε κάποια τμήματα της επιχείρησης, τότε η ανώτατη Διοίκηση θα πρέπει να πάρει αποφάσεις όπως

- απολύσεις,
- μείωση των ωρών εργασίας και των μισθών των εργαζομένων,
- δημιουργία κινήτρων για πρόωρη συνταξιοδότηση,
- επανατοποθέτηση υπαλλήλων σε υποκαταστήματα,
- μεταφορά των υπαλλήλων σε άλλα τμήματα,
- ανάθεση πρόσθετων καθηκόντων,
- μη αντικατάσταση υπαλλήλων που αποχωρούν.

Το επόμενο στάδιο, μετά την εκτίμηση της ζήτησης και προσφοράς ανθρώπινου δυναμικού, είναι ο προσδιορισμός των αναγκών σε προσωπικό, λαμβάνοντας υπόψη τους παράγοντες που αναλύθηκαν στα προηγούμενα στάδια του προγραμματισμού και τα οικονομικά μέσα που διαθέτει η επιχείρηση.

### **3.10 Σχεδιασμός του προγραμματισμού των ανθρώπινων πόρων σε συνδυασμό με τον Οικονομικό Προϋπολογισμό της επιχείρησης.**

Ο προσδιορισμός των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό σε μία επιχείρηση στηρίζεται σε στοιχεία που προκύπτουν τόσο από την ανάλυση της εσωτερικής και εξωτερικής αγοράς εργασίας, όσο και από τα επιχειρηματικά σχέδια της επιχείρησης. Ωστόσο, ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων για την κατάρτιση των σχεδίων δράσης θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη του τον Προϋπολογισμό της επιχείρησης, πριν προβεί η Διοίκηση στην οποιαδήποτε ενέργεια. Τα σχέδια δράσης βασίζονται στις προβλέψεις ζήτησης και προσφοράς του ανθρώπινου δυναμικού και θα πρέπει να είναι σαφώς καθορισμένα και ευέλικτα, λόγω του συνεχώς μεταβαλλόμενου εξωτερικού περιβάλλοντος. Επομένως, σε μία επιχείρηση μπορούν να καταρτισθούν τα κάτωθι σχέδια δράσης:

- Σχέδια Προσλήψεων.
- Σχέδια Μείωσης Προσωπικού.
- Σχέδια Αναδιοργάνωσης των Θέσεων εργασίας.
- Σχέδια Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης Εργαζομένων.
- Σχέδια Ενίσχυσης της Απόδοσης.
- Σχέδια Αμοιβών.
- Σχέδια Ευέλικτων Μορφών Απασχόλησης.
- Σχέδια Εργασιακών Σχέσεων.
- Σχέδια Επικοινωνίας.

### 3.10.1 Σχέδια Προσλήψεων

Σε σχέδια προσλήψεων νέων εργαζομένων προβαίνουν οι επιχειρήσεις, όταν θέλουν να επεκταθούν σε νέες αγορές ή όταν θέλουν να αυξήσουν το μερίδιό τους στην αγορά με την παραγωγή νέων διαφοροποιημένων προϊόντων. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει στις περιπτώσεις αυτές να είναι πολύ προσεκτική κατά την διαδικασία επιλογής του εργατικού δυναμικού της επιχείρησης. Σημαντικό ρόλο για την εξεύρεση προσωπικού που διαθέτει σπάνιες δεξιότητες, διαδραματίζει η πηγή και ο τρόπος προσέλκυσής του. Επομένως, τα βασικά στοιχεία που πρέπει να διαθέτει ένα σχέδιο προσλήψεων είναι ο αριθμός των εργαζομένων, οι πηγές προσέλκυσης αυτών, ο τρόπος επιλογής, καθώς και οι δεξιότητες που πρέπει να διαθέτουν, προκειμένου η επιχείρηση να υλοποιήσει τα στρατηγικά της σχέδια.

### 3.10.2 Σχέδια Μειώσεων Προσωπικού

Σε σχέδια μείωσης προσωπικού η επιχείρηση προχωράει όταν υπάρχει πλεόνασμα προσωπικού, είτε ως σύνολο μέσα στην επιχείρηση, είτε μεμονωμένα σε κάποια διεύθυνση ή τμήμα. Σε περιόδους οικονομικής ύφεσης, λόγω μειωμένων εσόδων, κάποιες επιχειρήσεις, προκειμένου να ανταποκριθούν στις οικονομικές τους υποχρεώσεις, προχωρούν σε μαζικές απολύσεις, ενώ άλλες εφαρμόζουν πιο ομαλές μεθόδους μείωσης προσωπικού όπως<sup>52</sup>

- εθελούσια έξοδο,
- πρόωρη συνταξιοδότηση,
- διαθεσιμότητα,
- μία θέση εργασίας για δυο εργαζόμενους,
- μειωμένο ωράριο εργασίας,
- άδεια άνευ αποδοχών και
- παροχή εργαζομένων σε άλλες επιχειρήσεις.

Με την εθελούσια έξοδο, το προσωπικό της επιχείρησης αποχωρεί οικιοθελώς, λόγω των κινήτρων που του προσφέρουν, όπως η αποζημίωση, οι συστάσεις προς άλλους εργοδότες, η επιμόρφωσή του προκειμένου να επαναπροσληφθεί σε κάποια άλλη επιχείρηση κλπ. Με τον τρόπο αυτό, η επιχείρηση επιτυγχάνει μείωση του μισθολογικού της κόστους. Σε περιπτώσεις επιχειρήσεων, που ο μέσος όρος της ηλικίας των εργαζομένων είναι υψηλός, δίνονται κίνητρα στους εργαζόμενους που είναι κοντά

---

<sup>52</sup>Βαξεβανίδου, Μ και Ρεκλείτης, Π.(2012), Management Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα.

στην συνταξιοδότηση, προκειμένου να αποχωρήσουν νωρίτερα. Σε τέτοιου είδους προγράμματα, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να είναι προσεκτική, διότι υπάρχει ο κίνδυνος να αποχωρήσουν έμπειρα και εξειδικευμένα στελέχη.

Μια άλλη μέθοδος που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις είναι η διαθεσιμότητα, όπου η σύμβαση των εργαζομένων με την εταιρεία είναι σε ισχύ, ωστόσο οι εργαζόμενοι δεν δουλεύουν και παίρνουν ένα μόνο μέρος των αποδοχών τους. Στη συνέχεια κάποιοι από αυτούς απολύονται και κάποιοι επαναπρολαμβάνονται. Επίσης, για την αποφυγή απολύσεων, πολλές επιχειρήσεις εφαρμόζουν την μέθοδο της μίας θέσης εργασίας για δύο εργαζόμενους. Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται σε εργαζόμενους που έχουν οικονομικά προβλήματα λόγω δανειοδότησης ή λόγω οικογενειακών υποχρεώσεων και επιθυμούν να εργαστούν με το ήμισυ των αποδοχών τους.

Μια εξίσου διαδεδομένη μέθοδος τα τελευταία χρόνια είναι το μειωμένο ωράριο εργασίας. Στις περιπτώσεις αυτές, οι αποδοχές των εργαζομένων εξαρτώνται από τις εβδομαδιαίες ώρες εργασίας τους. Ο κίνδυνος που ελλοχεύει με μια τέτοια πολιτική είναι η μη αποδοχή της από τα έμπειρα και ικανά στελέχη της επιχείρησης, τα οποία μπορούν να παραιτηθούν, βάζοντας σε κίνδυνο την υλοποίηση των επιχειρησιακών σχεδίων της επιχείρησης.

Τέλος, προκειμένου να αποφευχθούν οι μαζικές απολύσεις, πολλές επιχειρήσεις δίνουν στους εργαζόμενους τους άδειες άνευ αποδοχών ή τους διοχετεύουν σε άλλες εταιρείες, μέχρι να αντιμετωπίσουν τα οικονομικά τους προβλήματα.

### **3.10.3 Σχέδια αναδιοργάνωσης των θέσεων εργασίας**

Λόγω της αλλαγής του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, είναι αναγκαία η εφαρμογή σχεδίων αναδιοργάνωσης των θέσεων εργασίας. Τα σχέδια αυτά καταστρώνονται από τα ηγετικά στελέχη της επιχείρησης, ιδιαίτερα σε περιόδους επέκτασης των δραστηριοτήτων της σε νέες αγορές ή σε περιπτώσεις που η επιχείρηση αποφασίζει μια νέα οργανωτική δομή με αντίστοιχη μείωση ή αύξηση των επιπέδων ιεραρχίας της. Οι αλλαγές αυτές συνδέονται με αλλαγές στα προσόντα, στις γνώσεις και τις ικανότητες, που πρέπει να διαθέτει ένας εργαζόμενος για την επιτυχή διεξαγωγή της εργασίας του. Η αναδιοργάνωση των θέσεων εργασίας θα πρέπει να γίνει με μεγάλη προσοχή, διότι επηρεάζει σημαντικά την εκτίμηση της ζήτησης και προσφοράς ανθρώπινου δυναμικού και κατά συνέπεια τον προσδιορισμό των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό.



### **3.10.4 Σχέδια Ανάπτυξης και Εκπαίδευσης Εργαζομένων**

Η αστάθεια που υπάρχει στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, λόγω του ισχυρού οικονομικού ανταγωνισμού και της ραγδαίας τεχνολογικής προόδου, υποχρεώνει τις επιχειρήσεις να διαθέτουν εργατικό δυναμικό, που θα μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις διαφορετικών θέσεων εργασίας. Άλλωστε, οι περισσότερες επιχειρήσεις αναγκάζονται να εφαρμόζουν ευέλικτα οργανωτικά σχήματα, ώστε να είναι δυνατή η εσωτερική μετακίνηση των εργαζομένων και η αξιοποίησή τους προς όφελος τόσο των εργαζόμενων, όσο και της επιχείρησης. Βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων είναι η καινοτομία και η παραγωγή νέων διαφοροποιημένων ποιοτικών προϊόντων, που θα ανταποκρίνονται στις συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών τους. Για να επιτευχθεί αυτό, θα πρέπει να διαθέτουν εργατικό δυναμικό με περισσότερα προσόντα από αυτά που διαθέτουν οι άμεσοι ανταγωνιστές τους. Η συστηματική επομένως ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων τους, με τη συνεχή εκπαίδευση, επιμόρφωση και ανάπτυξη του προσωπικού τους, θα συμβάλει στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και κατά συνέπεια στη βελτίωση της παραγωγικότητας της επιχείρησης.

Η εφαρμογή προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού θεωρείται στη σημερινή εποχή επένδυση, γι' αυτό και η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει κατά την σύνταξη των αντίστοιχων σχεδίων δράσης να λαμβάνει υπόψη της τις ανάγκες της επιχείρησης για βελτίωση της παραγωγής της. Τα σχέδια ανάπτυξης και εκπαίδευσης του προσωπικού θα πρέπει να είναι πλήρως εναρμονισμένα με τα επιχειρηματικά σχέδια της επιχείρησης, ώστε οι εργαζόμενοι να είναι σε θέση να αναλάβουν περισσότερα καθήκοντα, που θα ικανοποιούν τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης.

### **3.10.5 Σχέδια ενίσχυσης της Απόδοσης των εργαζομένων**

Στόχος των σχεδίων ενίσχυσης της απόδοσης των εργαζομένων είναι η κάλυψη των πρόσθετων αναγκών της επιχείρησης με το προσωπικό που ήδη διαθέτει η επιχείρηση. Αυτό προϋποθέτει τη διαμόρφωση του κατάλληλου εργασιακού κλίματος, που θα συμβάλει στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων και στη βελτίωση της παραγωγικότητας της επιχείρησης. Για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων, οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν πολιτικές όπως

- διοργάνωση σεμιναρίων για την βελτίωση των ικανοτήτων των εργαζομένων,

- καθορισμό προτύπων απόδοσης, ώστε οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν εκ των προτέρων τι αναμένει η επιχείρηση από αυτούς,
- αξιολόγηση και επιβράβευσή τους με το κατάλληλο σύστημα και
- διαμόρφωση μιας διαφορετικής κουλτούρας, η οποία θα συμβάλει στην εμπύχωση των εργαζομένων για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών και στόχων της επιχείρησης.

### **3.10.6 Σχέδια Αμοιβών**

Ένα σχέδιο αμοιβών σε μία επιχείρηση στοχεύει στη σύνδεση της απόδοσης των εργαζομένων με την αμοιβή τους με απώτερο σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας και την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης. Τα σχέδια αμοιβών θα πρέπει να περιλαμβάνουν τον τρόπο με τον οποίο θα αμείβονται οι εργαζόμενοι της επιχείρησης σε όλες τις βαθμίδες και για όλες τις ειδικότητες, λαμβάνοντας υπόψη τις οικονομικές δυνατότητες της επιχείρησης και τις στρατηγικές της επιδιώξεις. Για το λόγο αυτό, θα πρέπει να έχει καθοριστεί εκ των προτέρων ο τρόπος σύνδεσης της αμοιβής του εργαζόμενου με την απόδοση. Επιπρόσθετα, η πολιτική αμοιβών συμβάλλει στην διατήρηση και ανάπτυξη των ικανών στελεχών της επιχείρησης, γι' αυτό θα πρέπει τα σχέδια αμοιβών να είναι προσανατολισμένα προς αυτή την κατεύθυνση.

### **3.10.7 Σχέδια εργασιακών σχέσεων**

Τα σχέδια των εργασιακών σχέσεων έχουν ως στόχο την διευθέτηση των διαφορών που υπάρχουν μεταξύ του σωματείου των εργαζομένων και της ανώτατης διοίκησης για θέματα που αφορούν τις αμοιβές, τις συνθήκες εργασίας, τους όρους απασχόλησης, τις προαγωγές, τις αποζημιώσεις σε περίπτωση απολύσεων και λοιπά θέματα, που βάζουν σε κίνδυνο την βιωσιμότητα της επιχείρησης.

### **3.10.8 Σχέδια επικοινωνίας**

Τα σχέδια επικοινωνίας βοηθούν την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στη σωστή μετάδοση των πληροφοριών προς τους εργαζόμενους για τις επερχόμενες μεταβολές στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Ωστόσο, η επικοινωνία είναι μια σχέση αμφίδρομη, όπου τόσο ο πομπός, όσο και ο δέκτης, θα πρέπει να έχουν αναπτύξει κάποιους κοινούς κώδικες, προκειμένου η επικοινωνία να είναι αποτελεσματική. Επομένως, εκτός από τα σχέδια ενημέρωσης των εργαζομένων για τις απαιτήσεις που

έχει από αυτούς η ανώτατη Διοίκηση, θα πρέπει να υπάρχει πρόβλεψη επικοινωνίας και από την κατώτατη διοικητική βαθμίδα προς την ανώτατη, προκειμένου η Διοίκηση να γνωρίζει τις ανάγκες των εργαζομένων και να εφαρμόσει τις πολιτικές εκείνες, που θα τους βοηθήσουν να εξελιχθούν μέσα στην επιχείρηση.

### **3.10.9 Σχέδια ευέλικτων μορφών απασχόλησης**

Πολλές επιχειρήσεις τις τελευταίες δεκαετίες έχουν ανάγκη, πέρα από το μόνιμο προσωπικό που απασχολούν, να προσλαμβάνουν προσωπικό με μια πιο ευέλικτη μορφή απασχόλησης όπως είναι

- η σύμβαση ορισμένου χρόνου,
- η σύμβαση μίσθωσης έργου,
- η μερική απασχόληση,
- η ανάθεση λειτουργιών της επιχείρησης σε εξωτερικούς συνεργάτες και
- η εξ αποστάσεως εργασία (κατ' οίκον εργασία).

Οι νέες αυτές μορφές απασχόλησης υιοθετούνται από τις επιχειρήσεις ολοένα και περισσότερο, δεδομένου ότι έχουν κάποια πλεονεκτήματα σε σχέση με την παραδοσιακή μορφή απασχόλησης όπως

- το μειωμένο λειτουργικό κόστος της επιχείρησης και
- η ευελιξία στο ωράριο εργασίας, στο χρόνο διάρκειας της σύμβασης, στις αμοιβές, στα επιδόματα, στον τόπο εκτέλεσης των καθηκόντων, στις αποζημιώσεις κλπ.

Για τους ανωτέρω λόγους, οι επιχειρήσεις πλέον αναθέτουν τις κύριες δραστηριότητές τους στο μόνιμο προσωπικό της επιχείρησης, ενώ τις δευτερεύουσες λειτουργίες τους τις αναθέτουν σε προσωπικό που απασχολούν με κάποια από τις ανωτέρω μορφές απασχόλησης. Οι ευέλικτες μορφές απασχόλησης επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης και συντελούν στην μείωση της ανεργίας, δεδομένου ότι οι σημερινές επιχειρήσεις ζητούν πιο εύκολα προσωπικό, όταν μπορούν να το προσλάβουν με πιο χαλαρούς όρους. Από την άλλη πλευρά, οι εργαζόμενοι βλέπουν με σκεπτικισμό τις ευέλικτες μορφές απασχόλησης και συνήθως τις αποδέχονται μέχρι να βρουν κάποια μόνιμη απασχόληση.

### **3.11 Ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων στη διάρκεια του κύκλου ζωής της επιχείρησης**

Η εκτίμηση των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό έχει άμεση σχέση με το στάδιο του κύκλου ζωής που είναι η επιχείρηση. Τόσο ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, όσο και οι υπόλοιπες δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, όπως είναι η εκπαίδευση, οι αμοιβές και οι εργασιακές σχέσεις, επηρεάζονται σε σημαντικό βαθμό από το σημείο του κύκλου ζωής στο οποίο βρίσκεται η επιχείρηση. Ο κύκλος ζωής των επιχειρήσεων έχει τέσσερα στάδια, που είναι τα εξής<sup>53</sup>:

1. εισαγωγής,
2. ανάπτυξης,
3. ωρίμανσης,
4. παρακμής.

Στο στάδιο της εισαγωγής, η επιχείρηση επιθυμεί να προσελκύσει το καλύτερο ανθρώπινο δυναμικό, διότι προσπαθεί να εισέλθει στην αγορά με νέα προϊόντα ή υπηρεσίες και να αποκτήσει ένα μερίδιο αυτής. Ωστόσο, στο στάδιο αυτό είναι δύσκολο να προσελκύσει στελέχη με εργασιακή εμπειρία, διότι η επιχείρηση δεν είναι γνωστή στην αγορά και τα ικανά στελέχη συνήθως προτιμούν εταιρείες που έχουν καθιερωθεί στον επιχειρηματικό κόσμο. Το επόμενο στάδιο είναι το στάδιο της ανάπτυξης, όπου οι πωλήσεις και τα κέρδη της επιχείρησης βρίσκονται σε υψηλό επίπεδο και η επιχείρηση έχει ανάγκη από ανθρώπινο δυναμικό με υψηλή εξειδίκευση και μεγάλη εμπειρία, προκειμένου να καθιερωθεί στη συνείδηση του καταναλωτικού κοινού. Συνήθως, στο στάδιο αυτό, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να προσελκύσουν τα ικανά στελέχη των ανταγωνιστών τους προσφέροντάς τους υψηλές αμοιβές. Μετά το στάδιο της ανάπτυξης ακολουθεί το στάδιο ωρίμανσης, όπου η επιχείρηση έχει πλέον καθιερωθεί στην αγορά. Ωστόσο, ο ρυθμός αύξησης των πωλήσεων και των κερδών μειώνεται σταδιακά. Η επιχείρηση προσπαθεί να διατηρήσει το επιχειρηματικό όνομα που έχει χτίσει και να κρατήσει τους πιστούς χρήστες των προϊόντων της, ενώ ταυτόχρονα προχωράει σε μικρές διαφοροποιήσεις αυτών στην προσπάθειά της να αποκτήσει νέους πελάτες. Το κύριο χαρακτηριστικό του σταδίου αυτού, όσον αφορά τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, είναι οι εσωτερικές μετακινήσεις του προσωπικού, προκειμένου να καλύψει τα κενά που δημιουργούνται. Επιπλέον, γίνονται

---

<sup>53</sup>Βαξεβανίδου, Μ και Ρεκλείτης, Π.(2012), Management Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα.

προσπάθειες για διατήρηση των θέσεων εργασίας. Στο τελικό στάδιο, που είναι το στάδιο της παρακμής, οι πωλήσεις και τα κέρδη μειώνονται με γοργούς ρυθμούς και η επιχείρηση προχωράει στην υλοποίηση σχεδίων μειώσεων του ανθρώπινου δυναμικού της με απολύσεις και επανατοποθετήσεις του εναπομείναντος προσωπικού, έως ότου η επιχείρηση κλείσει.

### **3.12 Εφαρμογή και Αξιολόγηση του Προγράμματος Ανθρώπινων Πόρων**

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, κατά την λειτουργία του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού, σχεδιάζει μακροχρόνια και βραχυχρόνια προγράμματα με βάση πάντα τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης. Για τον σχεδιασμό αυτών των προγραμμάτων θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη, τα στρατηγικά σχέδια της επιχείρησης, το στάδιο του κύκλου ζωής που βρίσκεται η επιχείρηση και όλες οι πληροφορίες που είναι διαθέσιμες από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον. Τα προγράμματα αυτά θα πρέπει να είναι αλληλένδετα και να έχουν ως βασική κατεύθυνση την υλοποίηση της αποστολής της επιχείρησης.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονίσουμε ότι, τόσο κατά την οργάνωση, όσο και κατά την εφαρμογή των διαφορετικών προγραμμάτων και σχεδίων δράσης, θα πρέπει να υπάρχει συνεχής παρακολούθηση της υλοποίησης και αξιολόγηση της επιτυχίας τους και της δυνατότητας ολοκλήρωσής τους. Αυτό είναι αναγκαίο, λόγω της συνεχούς μεταβολής του επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Άλλωστε, η αξιολόγηση αποτελεί σημαντικό εργαλείο, απ' όπου μπορούν τα ανώτατα στελέχη να αντλήσουν πληροφορίες για τον επανασχεδιασμό των σχεδίων δράσης.

### **3.13 Εργαλεία και τεχνικές που χρησιμοποιούνται για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού**

Τα στελέχη του ανθρώπινου δυναμικού, για την παρακολούθηση των προαγωγών και των μεταθέσεων, χρησιμοποιούν ως εργαλεία το εμπλουτισμένο οργανόγραμμα, τα σχέδια διαδοχής των στελεχών, το πίνακα ροής προσωπικού και τα σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης ανθρώπινων πόρων.

Με την δημιουργία του εμπλουτισμένου οργανογράμματος είναι δυνατή η άμεση πληροφόρηση της Διοίκησης για τον αριθμό των εργαζομένων κατά διεύθυνση και τμήμα, τα προσόντα των προϊσταμένων, τον αριθμό των υφισταμένων τους, την προϋπηρεσία τους και λοιπές πληροφορίες (πχ. ηλικία), που θα ήταν χρήσιμες για την μελέτη του εσωτερικού περιβάλλοντος του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Το

εμπλουτισμένο οργανόγραμμα βοηθάει στον εντοπισμό των κενών διαδοχής και εν τέλει στο σωστό προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού.

Με το σχέδιο διαδοχής είναι δυνατός ο συσχετισμός των αναγκών της επιχείρησης με τα προσωπικά χαρακτηριστικά των διαθέσιμων στελεχών της. Με αυτόν τον τρόπο, η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να μελετήσει τις πιθανές μετακινήσεις των στελεχών της επιχείρησης και τις ανακατατάξεις που δημιουργούνται τόσο στις ανώτερες, όσο και στις κατώτερες θέσεις της ιεραρχικής βαθμίδας<sup>54</sup>. Τα στελέχη του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να μελετήσουν σε βάθος τις μετακινήσεις αυτές και να λάβουν υπόψη τις φιλοδοξίες, τις δεξιότητες και τα ενδιαφέροντα των στελεχών τους. Επίσης, πρέπει να υπολογίσουν τον αριθμό των στελεχών που θα χρειαστούν στο μέλλον για την κάλυψη των κενών που συνήθως δημιουργούνται, λόγω της μεταβολής του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Τα σχέδια διαδοχής θα πρέπει να παραμένουν απόρρητα, ώστε να μην διαταραχθεί το κλίμα συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων της επιχείρησης.

Ο πίνακας που ακολουθεί είναι χρήσιμος για την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με την ανάγκη αντικατάστασης υψηλόβαθμων στελεχών.

### Πίνακας 3.3

#### Σχέδιο Διαδοχής

Τίτλος θέσης εργασίας	Πιθανή ημερομηνία αποχώρησης	Άμεσος Διάδοχος	Ηλικία	Μορφωτικό επίπεδο /Πτυχία	Προϋπηρεσία στην επιχείρηση στην ίδια ή σε άλλη διεύθυνση	Εκθέσεις Αξιολόγησης	Βαθμός καταλληλότητας	Διαδικασίες ένταξης

Πηγή: Βαξεβανίδου, Μ & Ρεκλείτης, Π.(2012)

Παράλληλα με το σχέδιο διαδοχής στελεχών, για την παρακολούθηση των προαγωγών και εσωτερικών μετακινήσεων, χρησιμοποιείται ο πίνακας ροής /μετακίνησης προσωπικού. Ο πίνακας ροής είναι σημαντικό εργαλείο για τα στελέχη του ανθρώπινου δυναμικού, διότι οι εσωτερικές μετακινήσεις και προαγωγές, σε επίπεδο τμήματος ή διεύθυνσης, αποτελούν προσλήψεις ή αποχωρήσεις και θα πρέπει

<sup>54</sup> Κανελλόπουλος Χ., (2002), Διοίκηση Προσωπικού- Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις Κέντρο Ευρ. Σπουδών Μανατζμεντ ΕΠΕ(CEMS).

να προβλέπονται εγκαίρως, προκειμένου να μην δημιουργούνται κενά, που θα επηρεάζουν την λειτουργία της επιχείρησης.

Στη συνέχεια παρατίθεται ενδεικτικός πίνακας μετακίνησης/ροής προσωπικού σε μια επιχείρηση για την επόμενη διετία.

**Πίνακας 3.4**

**Μετακινήσεις/ροή προσωπικού για την επόμενη διετία**

Κατηγορία εργαζομένων	% να αποχωρήσει (έξοδος)	% να παραμείνει		
		Διευθυντές	Τμηματάρχες	Υπάλληλοι
<b>Διευθυντές</b> n=12	10%	90%	_____	0%
	1	11		0
<b>Τμηματάρχες</b> n=40	15%	20%	63%	2%
	6	8	25	1
<b>Υπάλληλοι</b> n=600	20%	_____	10%	70%
	120		60	420
<b>Προβλεπόμενη προσφορά</b>	127	19	85	421

Πηγή: Χυτήρης Λ. (2001)

Τα πληροφοριακά συστήματα ανθρώπινου δυναμικού (Human Resource Information System- HRIS) βοηθούν σημαντικά στον προγραμματισμό των ανθρώπινων πόρων. Μέσω των συστημάτων αυτών είναι δυνατή η καταγραφή, η αποθήκευση και η επεξεργασία μεγάλου όγκου πληροφοριών που σχετίζονται με το προσωπικό, όπως οι γνώσεις, η εμπειρία, τα ενδιαφέροντα και λοιπά προσωπικά δεδομένα. Επίσης, είναι δυνατή η καταγραφή στοιχείων, που αφορούν την αξιολόγηση του εργαζόμενου, την εξέλιξή του μέσα στην επιχείρηση και την δυνατότητα προαγωγής του, έτσι ώστε να είναι εφικτή η εκτίμηση της ζήτησης και της προσφοράς του ανθρώπινου δυναμικού.

Οι βασικοί δείκτες που συμβάλλουν στον προσδιορισμό των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό είναι<sup>55</sup>:

- ο δείκτης αποχώρησης,
- ο δείκτης σταθερότητας,
- ο δείκτης συγκράτησης,
- η ηλικιακή δομή των εργαζομένων.

Ο δείκτης αποχώρησης ανθρώπινου δυναμικού υπολογίζεται με τον κάτωθι τύπο<sup>55</sup>:

$$\frac{\text{Αριθμός εργαζομένων που αποχώρησαν σε ετήσια βάση}}{\text{Μέσος αριθμός εργαζομένων σε ετήσια βάση}} \times 100 = \% \quad (3.1)$$

Μέσος αριθμός εργαζομένων σε ετήσια βάση

<sup>55</sup> Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Ο δείκτης αποχώρησης βοηθάει τη Διοίκηση να εκτιμήσει την ζήτηση για ανθρώπινο δυναμικό και να προγραμματίσει εγκαίρως τις προσλήψεις, προκειμένου να μην δημιουργηθούν σημαντικά λειτουργικά κενά. Το βασικό μειονέκτημα του δείκτη, σε περίπτωση που εφαρμοστεί το σύνολο της επιχείρησης, είναι ότι δεν παρέχει πληροφορίες για τις ειδικότητες και τα τμήματα από τα οποία προέρχονται οι απώλειες. Γι' αυτό θα πρέπει να γίνει περαιτέρω διερεύνηση ανά τμήμα ή διεύθυνση.

Ο δείκτης σταθερότητας υπολογίζεται με το κάτωθι τύπο<sup>56</sup>:

$$\frac{\text{Αριθμός εργαζομένων με ένα χρόνο υπηρεσίας}}{\text{Αριθμός εργαζομένων που προσλήφθηκαν πριν ένα χρόνο}} \times 100 = \% \quad (3.2)$$

Αριθμός εργαζομένων που προσλήφθηκαν πριν ένα χρόνο

Ο δείκτης σταθερότητας αποτελεί εκτίμηση της τάσης των εργαζομένων να παραμείνουν στην επιχείρηση για μεγάλο χρονικό διάστημα. Ο δείκτης αυτός υπολογίζεται στο σύνολο του προσωπικού και δεν παρέχει πληροφορίες ανά τμήμα ή ειδικότητα.

Παρατίθεται παράδειγμα, στον οποίο υπολογίζεται ο δείκτης αποχώρησης σε σχέση με τις κατηγορίες των υπαλλήλων και την διάρκεια απασχόλησης.

**Πίνακας 3.5**

**Αποχωρούντες ανά διάρκεια υπηρεσίας**

Απασχόληση (μήνες)	> 3	3-6	6-12	12-24	36-60	< 60	Σύνολο Αποχωρούντων	Μ.Ο εργαζομένων	Δείκτης αποχώρησης
Ειδικευμένοι	5	4	3	3	2	3	20	200	10%
Ημι-ειδικευμένοι	15	12	10	6	3	4	50	250	20%
Ανειδίκευτοι	20	10	5	3	1	1	40	100	40%
<b>Σύνολα</b>	40	26	18	12	6	8	110	550	20%

Πηγή: Armstrong(2000), Παπαλεξανδρή Ν.& Μπουραντάς Δ.(2003)

Ο δείκτης συγκράτησης μας δείχνει το ποσοστό των εργαζομένων που παραμένουν στην επιχείρηση μετά από ορισμένη χρονική περίοδο. Ο δείκτης αυτός βοηθάει στην εκτίμηση της ζήτησης ανθρώπινου δυναμικού και κατά συνέπεια στο καλύτερο προγραμματισμό των ανθρώπινων πόρων. Με την βοήθεια του δείκτη συγκράτησης, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού μπορεί έγκαιρα να προγραμματίσει τις νέες προσλήψεις που θα απαιτηθούν. Σε περιπτώσεις που ο δείκτης συγκράτησης είναι χαμηλός, θα πρέπει η Διοίκηση να εντοπίσει τους λόγους αποχώρησης των εργαζομένων από την επιχείρηση, προκειμένου να λάβει τα κατάλληλα μέτρα.

<sup>56</sup> Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.



Ένας επίσης δείκτης που βοηθάει στον προγραμματισμό των ανθρώπινων πόρων είναι η ηλικιακή δομή των εργαζομένων. Η διαστρωμάτωση των εργαζομένων μιας επιχείρησης σε σχέση με την ηλικία τους αποτελεί σημαντικό δείκτη των αναμενόμενων αποχωρήσεων λόγω συνταξιοδότησης και κατά συνέπεια συντελεί στην εκτίμηση των μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό.

Άλλες μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού και την λήψη σωστότερων διοικητικών αποφάσεων είναι η χρήση τόσο ποιοτικών μεθόδων, όπως η μέθοδος DELPHI, όσο και ποσοτικών μεθόδων, όπως ο γραμμικός προγραμματισμός που αναλύθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο.

### **3.14 Ανακεφαλαίωση**

Στο Κεφάλαιο 3 αναλύθηκε η έννοια και η αναγκαιότητα του προγραμματισμού των ανθρώπινων πόρων για τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Στη συνέχεια δόθηκε έμφαση και αναλύθηκαν διεξοδικά τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει η Διοίκηση, προκειμένου να είναι δυνατός ο προσδιορισμός των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό.

Η σωστή εκτίμηση της ζήτησης και προσφοράς του ανθρώπινου δυναμικού και η σύγκριση των δύο αυτών μεγεθών θα βοηθήσει την επιχείρηση να εκπονήσει τα κατάλληλα σχέδια δράσης, προκειμένου να υλοποιήσει το όραμά της. Για τον προγραμματισμό των ανθρώπινων πόρων, είναι σημαντικό επίσης το στάδιο του κύκλου ζωής που βρίσκεται η επιχείρηση.

Το Κεφάλαιο αυτό ολοκληρώθηκε με αναφορά στα εργαλεία και τις συνηθέστερες τεχνικές που χρησιμοποιούνται από τα στελέχη των επιχειρήσεων, προκειμένου να λάβουν αποφάσεις, που θα εναρμονίζονται πλήρως με την στρατηγική της επιχείρησης.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### Η μελέτη περίπτωσης του Δήμου Ελευσίνας

#### 4.1 Εισαγωγή

Η λειτουργία του Προγραμματισμού βοηθάει κάθε επιχείρηση, τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα, να προετοιμαστεί για το μέλλον, προκειμένου να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες και να αντιμετωπίσει τις ενδεχόμενες απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης, όντας ένας από τους βασικότερους παραγωγικούς συντελεστές, βοηθάει αποτελεσματικά στην μείωση των κινδύνων και της αβεβαιότητας, υπό την προϋπόθεση ότι η επιλογή του έγινε με βάση τις πραγματικές ανάγκες της επιχείρησης.

Στο Κεφάλαιο αυτό θα αναλυθεί ο στρατηγικός προγραμματισμός του Δήμου Ελευσίνας και θα διερευνηθεί ο τρόπος με τον οποίο το όραμα και η αποστολή του Οργανισμού επηρεάζουν τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού του. Επίσης, με βάση τα εργαλεία και τις τεχνικές του προγραμματισμού των ανθρώπινων πόρων, θα εξαχθούν συμπεράσματα για την καλύτερη κατανομή και αξιοποίηση του, προκειμένου να βελτιώσει τις υπηρεσίες που παρέχει στους δημότες του και παράλληλα να ελαχιστοποιήσει το κόστος λειτουργίας του.

#### 4.2 Ιστορική εξέλιξη

Η Ελευσίνα υπήρξε για 2000 χρόνια (1600πχ- 400μχ), μία από τις πέντε ιερές πόλεις, με τα Ελευσίνια μυστήρια να προσελκύουν προσκυνητές από όλο τον κόσμο. Σήμερα, είναι γνωστή για τον ιερό αρχαιολογικό χώρο των Ελευσίνιων Μυστηρίων και τον τραγικό ποιητή Αισχύλο, που προς τιμή του, από το 1975 και μέχρι σήμερα, τα Αισχύλεια αποτελούν την κορυφαία πολιτιστική εκδήλωση της Ελευσίνας<sup>57</sup>.

Εκτός από την ιστορία της στους αρχαίους χρόνους, η Ελευσίνα έχει πλούσια βιομηχανική ιστορία, η οποία ξεκινά με την ίδρυση του Σαπωνοποιείου Χαρίλαου το 1875. Στους νεώτερους χρόνους, στην ευρύτερη περιοχή της Ελευσίνας αναπτύχθηκαν εργοστάσια βαριάς βιομηχανίας, όπως η βιομηχανία τσιμέντου ΤΙΤΑΝ, τα Ναυπηγεία Ελευσίνας Α.Ε, η Πετρόλα Ελλάς Α.Ε.Β.Ε, η Χαλυβουργία Ελευσίνας, η

---

<sup>57</sup><http://www.elefsina.gr>

Χαλυβουργική Α.Ε, τα Ελληνικά Πετρέλαια (ΕΛΠΕ) και άλλες με σημαντική συμβολή στην τοπική και εθνική οικονομία.

Με βασιλικό διάταγμα που δημοσιεύτηκε στις 1 Αυγούστου του 1912 (ΦΕΚ 262/1912) η Ελευσίνα γίνεται ξεχωριστή κοινότητα. Με το Ν.Δ 2105/16-1-43 (ΦΕΚ. τεύχος 24/30-43) αναγνωρίστηκε σε δήμο η κοινότητα Ελευσίνας και ορίστηκε ημερομηνία έναρξης της λειτουργίας της η 1/4/1943<sup>58</sup>. Το 2010, σύμφωνα με το σχέδιο Καλλικράτης (Ν.3852/2010), ο Δήμος Ελευσίνας συνενώθηκε με το Δήμο Μαγούλας. Η έκταση του νέου δήμου είναι 37,06 τ.χλμ. και η έδρα του είναι η Ελευσίνα. Ο Δήμος Ελευσίνας υπάγεται πλέον στη Περιφερειακή Ενότητα της Δυτικής Αττικής και ο πληθυσμός του ανέρχεται σύμφωνα με την απογραφή του 2011, στους 29.902 κατοίκους<sup>59</sup>.

### 4.3 Το Προφίλ του Οργανισμού

Ο Δήμος Ελευσίνας ανήκει στον πρώτο βαθμό της τοπικής αυτοδιοίκησης και σύμφωνα με το άρθρο 102 του Συντάγματος, η διοίκηση των τοπικών υποθέσεων ανήκει σε αυτόν. Οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης έχουν διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια και οι αρχές τους εκλέγονται με καθολική και μυστική ψηφοφορία. Το Κράτος ασκεί εποπτεία στους δήμους και μεριμνά προκειμένου να εξασφαλίζονται οι αναγκαίοι πόροι για την εκπλήρωση της αποστολής τους<sup>60</sup>. Με το Ν. 3463/2006 και το Ν.3852/2010 ορίζονται οι βασικές αρμοδιότητες και τα όργανα με τα οποία διοικείται ο Δήμος. Τα βασικά όργανα και οι αρχές του Δήμου, όπως ορίζονται από τον ιδρυτικό του νόμο, είναι τα εξής:

- Το Δημοτικό Συμβούλιο
- Η Οικονομική Επιτροπή
- Ο Δήμαρχος
- Ο Γενικός Γραμματέας
- Οι Αντιδήμαρχοι
- Η Εκτελεστική Επιτροπή
- Η Επιτροπή Ποιότητας Ζωής
- Το Συμβούλιο Δημοτικής Κοινότητας
- Το Συμβούλιο Τοπικής Κοινότητας

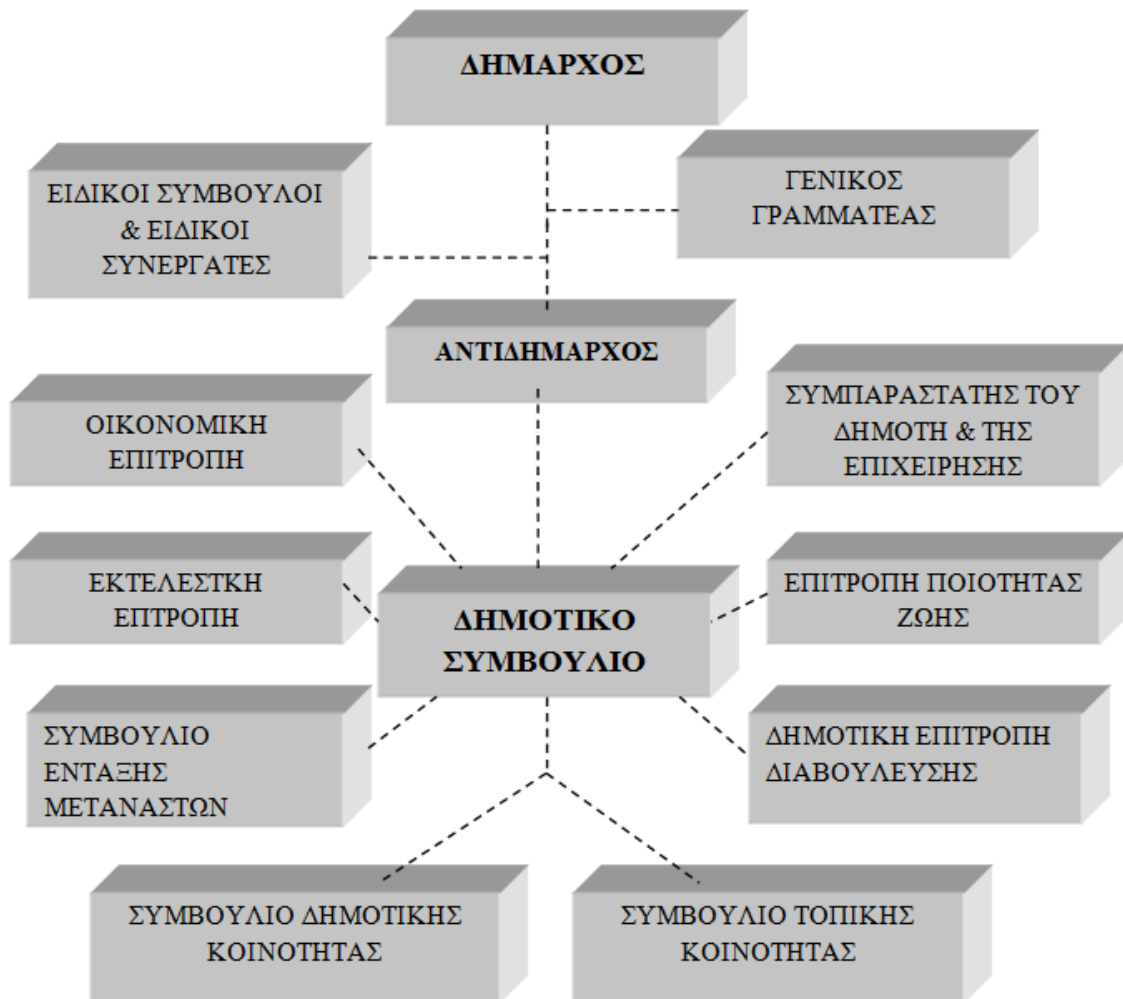
<sup>58</sup> Λιάπης, Β.(2005), Η διοικητική πορεία της Ελευσίνας(1835-2000), Έκδοση Δήμου Ελευσίνας.

<sup>59</sup><http://www.statistics.gr>

<sup>60</sup> Δερβέναγα, Α. Α.(1986), Το Σύνταγμα της Ελλάδας 1986, Εκδόσεις Αφοί Π. Σακκουλά, Αθήνα.

- Το Συμβούλιο Ένταξης Μεταναστών
- Η Δημοτική Επιτροπή Διαβούλευσης
- Ο Συμπαραστάτης του Δημότη και της επιχείρησης
- Οι Ειδικοί Σύμβουλοι & Επιστημονικοί Συνεργάτες

Στη συνέχεια παρατίθεται διάγραμμα με τα όργανα, τους φορείς και τις αρχές που διοικούν το Δήμο.



Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

**Διάγραμμα 4.1**

**Τα όργανα , οι φορείς και οι αρχές της Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α' Βαθμού**

Οι βασικότερες αρμοδιότητες του Δήμου Ελευσίνας, οι οποίες ουσιαστικά καθορίζουν την αποστολή του, σύμφωνα με τον Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων και το Ν.3852/2010, αφορούν κυρίως τους εξής τομείς:

- Ανάπτυξης, όπως η προστασία, η αξιοποίηση και η εκμετάλλευση των τοπικών και φυσικών πόρων, η επέκταση ηλεκτρικών δικτύων, η εκπόνηση και εφαρμογή προγραμμάτων ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της περιοχής του, η εφαρμογή προγραμμάτων τουριστικής ανάπτυξης και άλλες δραστηριότητες που θα συμβάλουν στη γενικότερη τοπική ανάπτυξη.
- Περιβάλλοντος, όπως η εκπόνηση τοπικών προγραμμάτων για την προστασία και αναβάθμιση του φυσικού, αρχιτεκτονικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος στο πλαίσιο εθνικών και ευρωπαϊκών πολιτικών.
- Ποιότητας ζωής και Εύρυθμης Λειτουργίας των πόλεων και των οικισμών, με την διαρκή βελτίωση των τεχνικών και κοινωνικών υποδομών και άλλων δραστηριοτήτων, όπως αναλυτικά αναφέρονται στη παρ. γ στο άρθρο 75 του Ν.3463/06.
- Απασχόλησης, όπως η συμβολή στην απορρόφηση του εργατικού δυναμικού της περιοχής του, με την ανάπτυξη συμβουλευτικών δράσεων προς τους ανέργους, προώθηση και ενίσχυσης της επιχειρηματικότητας, με την ίδρυση και λειτουργία Κέντρων Επαγγελματικού Προσανατολισμού και Κέντρων Επαγγελματικής Κατάρτισης προσαρμοσμένα στις τοπικές ανάγκες.
- Κοινωνικής Προστασίας και Αλληλεγγύης, που αποσκοπούν στην υποστήριξη και κοινωνική φροντίδα της βρεφικής, παιδικής και τρίτης ηλικίας, στην στήριξη των αδυνάτων, στην προώθηση και ανάπτυξη του εθελοντισμού, στην στήριξη των αστέγων, στην εφαρμογή προγραμμάτων για την ένταξη των αθιγγάνων, παλιννοστούντων ομογενών, μεταναστών και προσφύγων στην οικονομική, κοινωνική και πολιτιστική ζωή της τοπικής κοινωνίας.
- Παιδείας, Πολιτισμού και Αθλητισμού, όπως η ίδρυση και λειτουργία βιβλιοθηκών, η λειτουργία κέντρων δημιουργικής απασχόλησης παιδιών, η ίδρυση πάρκων κυκλοφοριακής αγωγής, η προστασία μνημείων, μουσείων, η εφαρμογή πολιτικών για την ανάδειξη και προστασία του τοπικού πολιτισμού, η ανάπτυξη του πολιτιστικού τουρισμού, η κατασκευή και συντήρηση σχολικών κτιρίων και αθλητικών εγκαταστάσεων, η διοργάνωση συναυλιών, θεατρικών παραστάσεων και άλλων πολιτιστικών εκδηλώσεων.
- Πολιτικής Προστασίας, όπως ο σχεδιασμός και η επίβλεψη του έργου της πολιτικής προστασίας, η διάθεση και ο συντονισμός δράσης του απαραίτητου δυναμικού και

μέσων, για την πρόληψη, ετοιμότητα, αντιμετώπιση και αποκατάσταση των καταστροφών.

- Αγροτικής Ανάπτυξης- Κτηνοτροφία- Αλιεία, όπως η σύσταση και λειτουργία γραφείων Γεωγραφικής Ανάπτυξης, η διαχείριση βοσκοτόπων και η εκτέλεση έργων τεχνικής υποδομής που αφορούν την γεωργία, την κτηνοτροφία και την αλιεία και άλλες δραστηριότητες, όπως αυτές αναφέρονται στο άρθρο 75 του Ν.3852/10.
- Η άσκηση αρμοδιοτήτων που τους έχουν ανατεθεί για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών, όπως η τήρηση δημοτολογίου, ληξιαρχικών βιβλίων, η χορήγηση άδειας πολιτικού γάμου και η τέλεση αυτών, η χορήγηση βεβαιώσεων μόνιμου κατοικίας κ.α.

Ο Δήμος Ελευσίνας έχει συστήσει ένα νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου, το Π.Α.Κ.Π.Π.Α, που είναι ο επίσημος φορέας της πολιτιστικής, αθλητικής, κοινωνικής πολιτικής και προσχολικής αγωγής. Το Π.Κ.Π.ΠΑ έχει υπό την εποπτεία του πολιτιστικά κέντρα, βιβλιοθήκες, αθλητικές εγκαταστάσεις, ΚΑΠΗ, παιδικούς σταθμούς καθώς και τη φιλαρμονική του Δήμου. Το 2011 ιδρύθηκε η Κοινωφελής Επιχείρηση, μετά την συγχώνευση των δύο Κοινωφελών Επιχειρήσεων, της Ελευσίνας και της Μαγούλας. Οι κύριες δράσεις της Κοινωφελούς επιχείρησης είναι το Πάρκο Κυκλοφοριακής αγωγής, οι εκδηλώσεις (όπως τα Αισχύλεια), η θερινή κατασκήνωση και άλλες δραστηριότητες, όπως αυτές ορίζονται κάθε φορά με βάση τη σύμβαση χρηματοδότησης μεταξύ του Δήμου και της επιχείρησης. Υπό την εποπτεία του Δήμου είναι και οι σχολικές επιτροπές.

#### **4.4 Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος του Δήμου Ελευσίνας**

Ο Δήμος Ελευσίνας είναι ένας από τους πέντε δήμους της Δυτικής Αττικής. Βρίσκεται στο Θριάσιο πεδίο, μια περιοχή που αποτελεί χώρο συγκέντρωσης πολλών και μεγάλων βιομηχανικών μονάδων και δημιουργούν σοβαρά περιβαλλοντικά προβλήματα. Συνορεύει ανατολικά με το Δήμο Ασπροπύργου, δυτικά με το Δήμο Μεγαρέων και βόρεια με το Δήμο Μάνδρας -Ειδυλλίας. Σύμφωνα με τα στοιχεία της απογραφής του 2011, ο Δήμος Ελευσίνας έχει 29.902 κατοίκους.

Ακολουθεί πίνακας με την κατανομή του πληθυσμού ανά ηλικιακή ομάδα.

#### Πίνακας 4.1

##### Η ηλικιακή κατανομή των κατοίκων του Δήμου Ελευσίνας 2001-2011

Απογραφή Πληθυσμού Ελευσίνας	Ηλικιακές Ομάδες							Σύνολο
	0-14	15-24	25-39	40-54	55-64	65-79	80+	
<b>2011</b>	5.167	3.456	7.732	6.567	3.031	2.983	966	<b>29.902</b>
<b>2001</b>	5.280	4.981	7.623	5.932	2.616	2.940	507	<b>29.879</b>

Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ στοιχεία απογραφής 2001- 2011

Σύμφωνα με τον Πίνακα 4.1, στη δεκαετία 2001-2011 δεν υπάρχει σοβαρή μεταβολή στον πληθυσμό του Δήμου, ωστόσο λόγω της υπογεννητικότητας έχει μειωθεί ο πληθυσμός στις ηλικίες κάτω των 25 ετών, ενώ έχει αυξηθεί το ποσοστό του πληθυσμού που ανήκει στις ηλικιακές ομάδες άνω των 40 ετών. Επίσης, υπάρχει ισοκατανομή του πληθυσμού ανάμεσα στα δύο φύλα και συγκεκριμένα οι άρρενες ανέρχονται στους 14.925, ενώ οι θήλεις σε 14.977.

Στην περιοχή δραστηριοποιούνται 2 διυλιστήρια πετρελαίου, 2 χαλυβουργεία, 2 τσιμεντοβιομηχανίες και 2 ναυπηγεία, ωστόσο το ποσοστό ανεργίας το 2011 στον Δήμο άγγιζε το 9% <sup>61</sup>. Σήμερα, η ανεργία λόγω της οικονομικής κρίσης είναι σε πολύ υψηλότερα επίπεδα, το μεγαλύτερο δε ποσοστό του πληθυσμού του Δήμου, σύμφωνα με την απογραφή του 2011 της στατιστικής υπηρεσίας, είναι απόφοιτοι της δευτεροβάθμιας και μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (13.677 άτομα), ενώ οι απόφοιτοι της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης είναι 3.933 άτομα. Αυτό υποδηλώνει, ότι ο Δήμος έχει την δυνατότητα να αναζητήσει τόσο ανειδίκευτο όσο και εξειδικευμένο προσωπικό από το άμεσο εξωτερικό του περιβάλλον, ωστόσο υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης του εκπαιδευτικού επιπέδου των κατοίκων. Ο πληθυσμός του Δήμου ασχολείται κυρίως με τον τριτογενή τομέα (απασχολούμενοι 7.577), έπεται ο δευτερογενής, με 3.361 απασχολούμενους, ενώ στον πρωτογενή τομέα ασχολούνται μόλις 126 άτομα. Ακολουθεί σχετικό διάγραμμα των απασχολούμενων κατά τομέα οικονομικής δραστηριότητας, σύμφωνα με τα στοιχεία της απογραφής του 2011.

<sup>61</sup>ΕΛ.ΣΤΑΤ στοιχεία απογραφής 2011.





Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ, στοιχεία απογραφής 2011

**Διάγραμμα 4.2**

#### **Απασχολούμενοι κατά τομέα οικονομικής δραστηριότητας στο Δήμο Ελευσίνας**

Οι περισσότεροι κάτοικοι έχουν την Ελληνική υπηκοότητα, ωστόσο ένα σημαντικό ποσοστό, που αγγίζει το 11%, έχουν υπηκοότητα άλλης χώρας. Για εκτενέστερη ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος του Δήμου Ελευσίνας θα γίνει χρήση μίας από τις πιο διαδεδομένες τεχνικές προγραμματισμού, που είναι η SWOT ανάλυση. Με την βοήθεια αυτής της τεχνικής είναι δυνατή

- η εκτίμηση της κατάστασης του οργανισμού,
- ο εντοπισμός των συγκριτικών πλεονεκτημάτων που πρέπει να διατηρήσει και
- ο εντοπισμός των μειονεκτημάτων που πρέπει να διορθώσει.

Η SWOT ανάλυση είναι ένα χρήσιμο εργαλείο, διότι βοηθάει την ανώτατη διοίκηση να πάρει αποφάσεις για τον στρατηγικό σχεδιασμό της. Ο Δήμος θα πρέπει να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες της αγοράς και να μειώσει τις συνέπειες των απειλών που υπάρχουν ή μελλοντικά θα εμφανιστούν, λόγω μεταβολών του εξωτερικού περιβάλλοντος. Ακολουθεί σχετικός πίνακας.

Πίνακας 4.2

Η SWOT ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος του Δήμου Ελευσίνας

Δυνατά σημεία	Αδύνατα σημεία
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ύπαρξη συστημάτων διαχωρισμού και ανακύκλωσης διαφόρων αποβλήτων</li> <li>• Ευαισθητοποιημένοι πολίτες σε θέματα ανακύκλωσης</li> <li>• Η ύπαρξη σταθμού μεταφόρτωσης απορριμμάτων (ΣΜΑ) συμβάλλει στην καλύτερη διαχείριση των απορριμμάτων και στη μείωση των λειτουργικών εξόδων (μεταφορικά κλπ)</li> <li>• Ύπαρξη σταθμού ελέγχου ρύπανσης, μέτρηση της ατμοσφαιρικής ρύπανσης καθημερινά</li> <li>• Βελτίωση της κατάστασης του θαλάσσιου περιβάλλοντος στον κόλπο Ελευσίνας με την λειτουργία της Ψυτάλλειας (μετρήσεις του ΥΠΕΚΑ χαρακτηρίζουν τα ύδατα της πλαζ Ελευσίνας ως εξαιρετικά)</li> <li>• Ύπαρξη πολιτιστικών και αθλητικών σωματείων με πλούσια αθλητική και πολιτιστική δραστηριότητα</li> <li>• Ο αρχαιολογικός χώρος και το μουσείο συμβάλλουν στην ανάπτυξη του τουρισμού στην ευρύτερη περιοχή</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Μεγάλη συγκέντρωση βιομηχανικών αποβλήτων στην περιοχή</li> <li>• Κυκλοφοριακή συμφόρηση και επιπρόσθετη μόλυνση του περιβάλλοντος, λόγω των εργαζομένων που έρχονται από άλλες περιοχές για να εργαστούν στις μεγάλες βιομηχανίες της περιοχής</li> <li>• Καταπάτηση περιοχών κατά μήκος της παράκτιας ζώνης από τις βιομηχανίες</li> <li>• Έλλειψη δικτύου φυσικού αερίου</li> <li>• Έλλειψη ολοκληρωμένου αποχετευτικού δικτύου σε όλο το Δήμο</li> <li>• Μη ολοκληρωμένος χωροταξικός σχεδιασμός</li> <li>• Απουσία υποδομών ανανεώσιμων πηγών ενέργειας</li> <li>• Ανεπαρκείς χώροι πρασίνου-αναψυχής</li> <li>• Ανεπαρκείς χώροι στάθμευσης</li> <li>• Μόλυνση του υδροφόρου ορίζοντα από τους βόθρους και τις τοπικές βιομηχανίες</li> <li>• Οι μετρήσεις θορύβου στο κέντρο της Ελευσίνας δείχνουν σοβαρό</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Πλούσια πολιτιστική και ιστορική κληρονομιά</li> <li>• Ύπαρξη κοινωνικών υποδομών και υποδομών υγείας, όπως το Θριάσιο Νοσοκομείο &amp; οι Παιδικοί Σταθμοί</li> <li>• Οι εκπαιδευτικές υποδομές της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης είναι σχετικά ικανοποιητικές</li> <li>• Η γεωγραφική θέση του Δήμου και ο ρόλος του ως κέντρο διαμετακομιστικών υπηρεσιών όλης της χώρας (Αττική Οδός, Λιμάνι, Αεροδρόμιο)</li> </ul>	<p>πρόβλημα ηχορύπανσης</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Η ύπαρξη βιομηχανικών και βιοτεχνικών μονάδων διάσπαρτων στον οικιστικό ιστό</li> <li>• Οι εκπομπές αερίων συντελούν στις υψηλές συγκεντρώσεις αιωρούμενων σωματιδίων, υδρογονανθράκων και όζοντος</li> <li>• Ανυπαρξία συστημάτων ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, φωτοβολταϊκών, ανεμογεννητριών κλπ. που θα συνέβαλλε περαιτέρω στη βελτίωση του περιβάλλοντος</li> <li>• Ανάγκη για αναβάθμιση των αθλητικών εγκαταστάσεων, παιδικών χαρών</li> <li>• Πεπαλαιωμένος πάγιος εξοπλισμός</li> <li>• Υψηλά ποσοστά ανεργίας, κυρίως στους νέους</li> </ul>
<p>Ευκαιρίες</p>	<p>Απειλές</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αύξηση του ποσοστού των υλικών που ανακυκλώνονται με την συμμετοχή των δημοτών σε αντίστοιχες δράσεις, όπως η οικιακή κομποστοποίηση</li> <li>• Ολοκλήρωση του αποχετευτικού δικτύου σε όλες τις περιοχές του Δήμου</li> <li>• Δημιουργία δικτύου φυσικού αερίου</li> <li>• Ένταξη σε προγράμματα μείωσης κατανάλωσης ενέργειας, εισαγωγή νέων τεχνολογιών που θα</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Κίνδυνος περαιτέρω ρύπανσης του υδροφόρου ορίζοντα από την έλλειψη ολοκληρωμένου αποχετευτικού δικτύου</li> <li>• Ο κίνδυνος περιβαλλοντικής υποβάθμισης της περιοχής λόγω της μη οργανωμένης και ελεγχόμενης ανάπτυξης των βιοτεχνικών μονάδων</li> <li>• Κίνδυνος επιδείνωσης του κυκλοφοριακού προβλήματος, χωρίς την διενέργεια των</li> </ul>

<p>συμβάλουν στη χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Συνεργασία με τους γειτονικούς δήμους σε θέματα χωροταξικού σχεδιασμού με έμφαση στην αντιμετώπιση των συγκρουόμενων χρήσεων γης</li> <li>• Δυνατότητα περαιτέρω εξυγίανσης των υδάτινων πόρων με την βοήθεια του βιολογικού καθαρισμού</li> <li>• Συμμετοχή σε προγράμματα με στόχο την αναβάθμιση του φυσικού περιβάλλοντος και ανάπτυξη του αστικού πρασίνου</li> <li>• Ανάπτυξη του εθελοντικού πνεύματος των δημοτών για την προστασία του περιβάλλοντος</li> <li>• Ολοκληρωμένη διαχείριση της παράκτιας ζώνης σε συνεργασία με άλλες δημόσιες υπηρεσίες</li> <li>• Ενιαίος σχεδιασμός για τον καθορισμό χρήσεων γης</li> <li>• Ανάλυση δράσεων πρόληψης των μολύνσεων του εδάφους, μέσω της εντατικοποίησης και συστηματοποίησης των ελέγχων των αρμόδιων υπηρεσιών του Δήμου</li> <li>• Η συνεχιζόμενη προσπάθεια βελτίωσης του περιβάλλοντος της περιοχής, μέσω της χρήσης φιλικών προς το περιβάλλον τεχνολογιών από τις βιομηχανίες της περιοχής</li> <li>• Η ύπαρξη περιοχών ικανών προς</li> </ul>	<p>απαραίτητων μελετών και παρεμβάσεων, λόγω του αναπτυσσόμενου κλάδου του διαμετακομιστικού εμπορίου</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Κίνδυνος υποβάθμισης του φυσικού περιβάλλοντος από τις καταπατήσεις γης</li> <li>• Πιέσεις οικοπεδοποίησης αδόμητων χωρικών ενοτήτων</li> <li>• Κίνδυνος αύξησης του ποσοστού ανεργίας στις ηλικίες άνω των 40, λόγω της αποβιομηχάνισης</li> <li>• Αδυναμία δημιουργίας νέων θέσεων εργασίας και συσχέτισης των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού με την αγορά εργασίας</li> <li>• Αύξηση του ποσοστού των δημοτών που εξυπηρετούνται από τις κοινωνικές υπηρεσίες του Δήμου, λόγω σοβαρών οικονομικών προβλημάτων</li> <li>• Η αυξητική τάση του δείκτη της ανεργίας απειλεί την κοινωνική συνοχή του Δήμου</li> <li>• Κίνδυνος συνεχούς αύξησης του ποσοστού ανεργίας, λόγω του μη εκσυγχρονισμού και της διαθρωτικής προσαρμογής των μεταποιητικών μονάδων της περιοχής</li> </ul>
---	---

πολεοδόμηση θα συμβάλει στην αύξηση της οικοδομικής δραστηριότητας

- Δυνατότητα ανάπτυξης του τομέα της εστίασης, του τουρισμού και του πολιτισμού, λόγω των σχεδιαζόμενων αναπτυξιακών παρεμβάσεων στην περιοχή, όπως η αξιοποίηση εγκαταλειμμένων βιομηχανικών χώρων κτλ.
- Ο ρόλος του Δήμου προβάλλει νέες ευκαιρίες και δυνατότητες απασχόλησης σε κλάδους όπως η εστίαση, ο πολιτισμός και οι υπηρεσίες κοινωνικής μέριμνας
- Η προώθηση δράσεων, που στοχεύουν στην αύξηση της απασχόλησης των γυναικών και των νέων της περιοχής
- Η βελτίωση του εκπαιδευτικού επιπέδου στη περιοχή, με την προώθηση πολιτικών κατάρτισης και επανακατάρτισης των δημοτών, με απώτερο στόχο την μείωση της ανεργίας
- Συμμετοχή σε προγράμματα μείωσης της ανεργίας, ιδιαίτερα των νέων
- Η στήριξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων της περιοχής, θα συμβάλει στην ενίσχυση της τοπικής οικονομίας και στην μείωση της ανεργίας

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Αξιοποίηση της προνομιακής γεωγραφικής θέσης του Δήμου για την ανάπτυξη του εμπορίου</li><li>• Η συμμετοχή του Δήμου σε εθνικά και ευρωπαϊκά προγράμματα, με στόχο την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας και της τεχνολογικής ανάπτυξης</li><li>• Πλούσια πολιτιστική κληρονομιά, η οποία αποτελεί κίνητρο και έναυσμα για πολιτισμική ανάπτυξη</li><li>• Βελτίωση της συνεργασίας με αθλητικά σωματεία και πολιτιστικούς συλλόγους</li><li>• Αξιοποίηση ανεκμετάλλετων κοινόχρηστων χώρων του Δήμου ως χώρων αναψυχής</li></ul> |  |
|---|--|

Πηγή: Ιδία Επεξεργασία στοιχείων Επιχειρησιακού Προγράμματος Δήμου Ελευσίνας

Ακολουθεί η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος του Δήμου Ελευσίνας, προκειμένου η εικόνα για την υφιστάμενη κατάσταση του Δήμου να είναι ολοκληρωμένη.

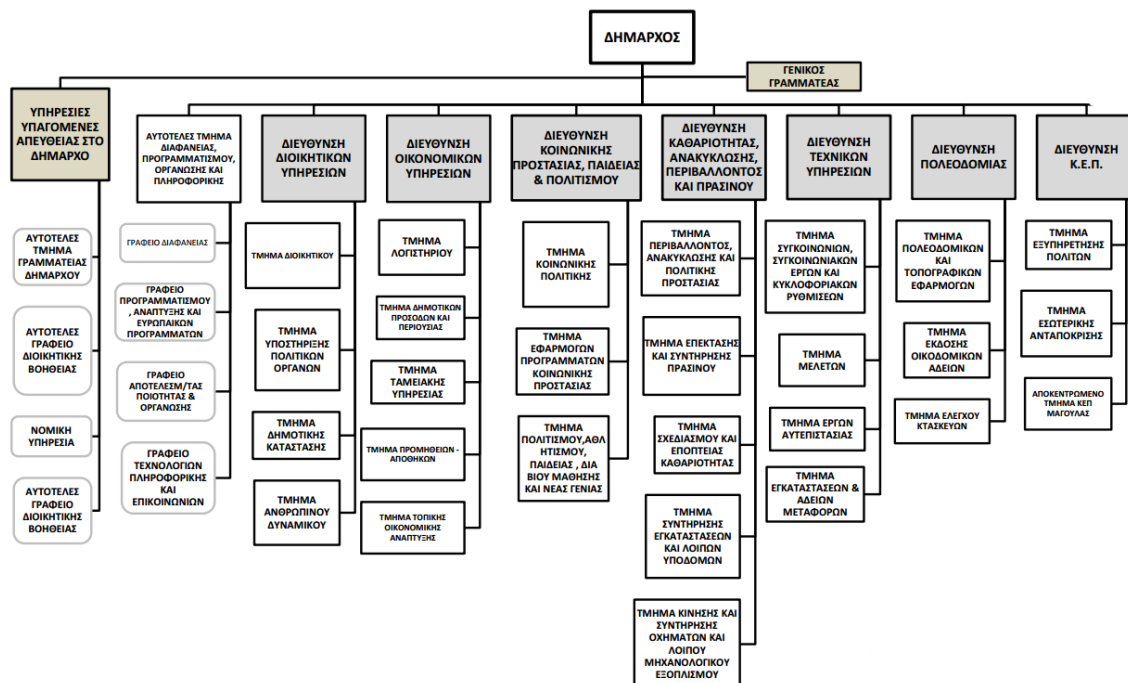
#### **4.5 Ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος εργασίας του Δήμου Ελευσίνας**

Σύμφωνα με τον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας (ΟΕΥ), ο οποίος δημοσιεύτηκε το 2011 (ΦΕΚ 2532/τ. Β/7-11-2011), η διάθρωση των υπηρεσιών του Δήμου Ελευσίνας είναι η εξής:

- Γενικός Γραμματέας
- Αυτοτελές Τμήμα Γραμματείας Δημάρχου
- Νομική Υπηρεσία
- Αυτοτελές Γραφείο Διοικητικής Βοήθειας
- Αυτοτελές Τμήμα Διαφάνειας, Προγραμματισμού, Οργάνωσης και Πληροφορικής
- Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών
  1. Τμήμα Διοικητικού
  2. Τμήμα Υποστήριξης Πολιτικών Οργάνων
  3. Τμήμα Δημοτικής Κατάστασης
  4. Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού
- Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών
  1. Τμήμα Λογιστηρίου
  2. Τμήμα Δημοτικών Προσόδων και Περιουσίας
  3. Τμήμα Ταμειακής Υπηρεσίας
  4. Τμήμα Προμηθειών – Αποθηκών
  5. Τμήμα Τοπικής Οικονομικής Ανάπτυξης
- Διεύθυνση Κοινωνικής Προστασίας, Παιδείας και Πολιτισμού
  1. Τμήμα Κοινωνικής Πολιτικής
  2. Τμήμα Εφαρμογών Προγραμμάτων Κοινωνικής Προστασίας
  3. Τμήμα Πολιτισμού, Αθλητισμού, Παιδείας και Δια Βίου Μάθησης και Νέας Γενιάς
- Διεύθυνση Καθαριότητας, Ανακύκλωσης, Περιβάλλοντος και Πρασίνου
  1. Τμήμα Περιβάλλοντος, Ανακύκλωσης και Πολιτικής Προστασίας
  2. Τμήμα Επέκτασης και Συντήρησης Πρασίνου

3. Τμήμα Σχεδιασμού και Εποπτείας Καθαριότητας
  4. Τμήμα Συντήρησης Εγκαταστάσεων και Λοιπών Υποδομών του Δήμου
  5. Τμήμα Κίνησης και Συντήρησης Οχημάτων και Λοιπού Μηχανολογικού Εξοπλισμού
- Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών
    1. Τμήμα Συγκοινωνιών, Συγκοινωνιακών Έργων & Κυκλοφοριακών Ρυθμίσεων
    2. Τμήμα Μελετών
    3. Τμήμα Έργων Αυτεπιστασίας
    4. Τμήμα Εγκαταστάσεων & Αδειών Μεταφορών
  - Διεύθυνση Υπηρεσίας Δόμησης
    1. Τμήμα Πολεοδομικών και Τοπογραφικών Εφαρμογών
    2. Τμήμα Έκδοσης Οικοδομικών Αδειών
    3. Τμήμα Ελέγχου Κατασκευών
  - Διεύθυνση Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (Κ.Ε.Π – Ε.Κ.Ε)
    1. Τμήμα Εξυπηρέτησης Πολιτών
    2. Τμήμα Εσωτερικής Ανταπόκρισης

Στο διάγραμμα που ακολουθεί αποτυπώνεται το οργανόγραμμα του Δήμου Ελευσίνας.



Πηγή: [www.elefsina.gr](http://www.elefsina.gr)

**Διάγραμμα 4.3**

**Η διάθρωση των υπηρεσιών του Δήμου Ελευσίνας**



Ο Δήμος Ελευσίνας έχει επτά διευθύνσεις και συνολικά είκοσι οκτώ τμήματα με συγκεκριμένες αρμοδιότητες, οι οποίες ορίζονται αναλυτικά στον οργανισμό εσωτερικής υπηρεσίας του Δήμου. Η διεύθυνση της δημοτικής αστυνομίας καταργήθηκε σύμφωνα με το νόμο 4172/2013. Η επιλογή των προϊσταμένων των διευθύνσεων και των τμημάτων έγινε κατόπιν προκήρυξης του Δήμου, σύμφωνα με τις διατάξεις των νόμων 3584/07 & 4024/11 και του πρακτικού του υπηρεσιακού συμβουλίου. Οι ειδικότητες που μπορούν να προϊστανται σε κάθε τμήμα και διεύθυνση καθορίζονται με βάση το άρθρο 18 του οργανισμού εσωτερικής υπηρεσίας (ΟΕΥ).

Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού του Δήμου αποτελείται από τρία γραφεία:

- το γραφείο προσωπικού,
- το γραφείο μισθοδοσίας και
- το γραφείο ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων.

Οι βασικές αρμοδιότητες του γραφείου προσωπικού, σύμφωνα με τον τελευταίο οργανισμό εσωτερικής υπηρεσίας του Δήμου, είναι οι κάτωθι:

- Μεριμνά για την διενέργεια και ολοκλήρωση των διαδικασιών πρόσληψης του ανθρώπινου δυναμικού του Δήμου.
- Τηρεί τα μητρώα του προσωπικού, συγκεντρώνει τα στοιχεία απασχόλησης και τις μεταβολές των στοιχείων των εργαζομένων που επηρεάζουν τις αμοιβές τους.
- Ενημερώνει το γραφείο μισθοδοσίας, ώστε να προωθείται έγκαιρα η πληρωμή των εργαζομένων και η απόδοση των ασφαλιστικών εισφορών.
- Εκδίδει κάθε είδους βεβαιώσεις προς το προσωπικό για θέματα που άπτονται της απασχόλησής τους στο Δήμο.
- Μεριμνά για την τήρηση των νομοθετικών και κανονιστικών διατάξεων που ισχύουν εκάστοτε και ρυθμίζουν τις σχέσεις του Δήμου με το ανθρώπινο δυναμικό του (π.χ. θέματα μισθολογικά, ωραρίου, αδειών, ασθενειών, υπερωριών, απολύσεων, διεκδικήσεων κλπ).

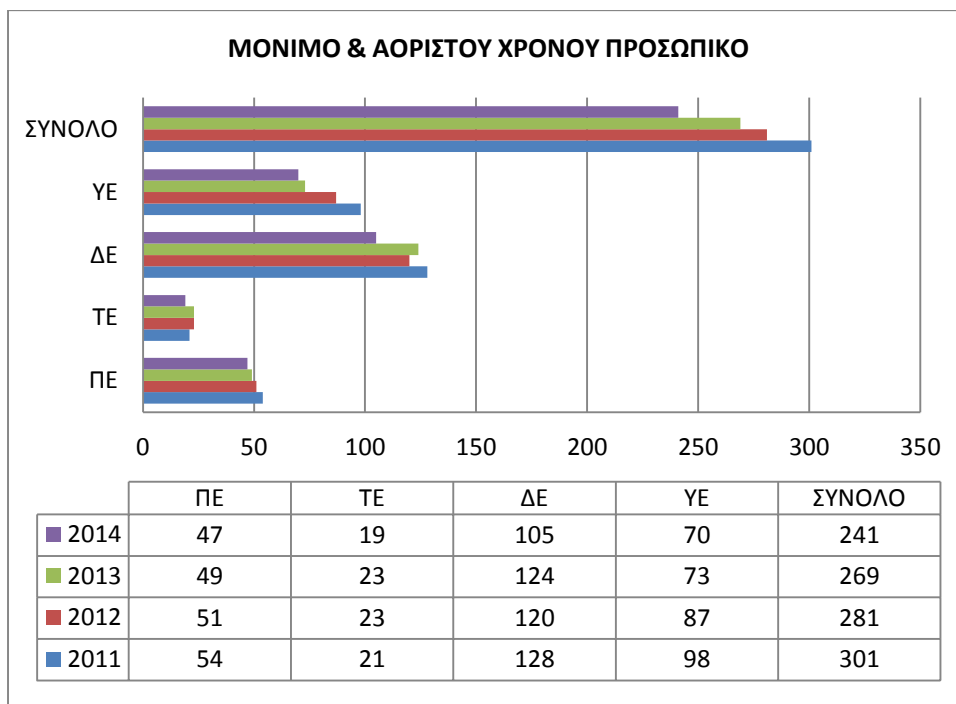
Το γραφείο μισθοδοσίας μεριμνά για την μισθοδοσία όλου του προσωπικού του Δήμου, σύμφωνα με τις εκάστοτε διατάξεις και παρακολουθεί ανελλιπώς και εφαρμόζει τόσο την εργατική, όσο και την ασφαλιστική νομοθεσία. Σημαντικές ωστόσο είναι και οι αρμοδιότητες του γραφείου ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων. Το γραφείο αυτό έχει τις κάτωθι βασικές αρμοδιότητες:

- Μεριμνά για την εφαρμογή των διαδικασιών των εσωτερικών κανονισμών, που ρυθμίζουν τις σχέσεις του Δήμου με το προσωπικό του.
- Εισηγείται τις κατάλληλες εσωτερικές μετακινήσεις των στελεχών με βάση τα προσόντα τους.
- Μεριμνά για την εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης των εργαζομένων στο Δήμο και την τήρηση των σχετικών στοιχείων.
- Μεριμνά για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του Δήμου, σχεδιάζει, εισηγείται και οργανώνει προγράμματα κατάρτισης και επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού του.
- Μεριμνά για την θέσπιση και την εφαρμογή των κανόνων υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων, σύμφωνα με την νομοθεσία. Παρέχει κάθε διοικητική υποστήριξη στους τεχνικούς ασφαλείας και στους γιατρούς εργασίας που προσφέρουν τις αντίστοιχες υπηρεσίες τους στο Δήμο, σύμφωνα με τις αρμοδιότητές τους, όπως καθορίζονται από την ισχύουσα νομοθεσία.

#### **4.5.1 Ανάλυση των στοιχείων του ανθρώπινου δυναμικού του Δήμου Ελευσίνας**

Στο τέλος του 2011, λόγω της συνένωσης του Δήμου Ελευσίνας με το Δήμο Μαγούλας, αλλά και λόγω της μεταφοράς προσωπικού από την Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση Αττικής, το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού (μονίμου & αόριστου χρόνου) ήταν 301 άτομα. Ωστόσο λόγω της διαθεσιμότητας (κατάργηση της Διεύθυνσης της Δημοτικής Αστυνομίας και της ειδικότητας των σχολικών φυλάκων), της ενδοαυτοδιοικητικής κινητικότητας και των ευνοϊκών συνταξιοδοτικών ρυθμίσεων, το προσωπικό του Δήμου μειώθηκε σημαντικά. Η μείωση του προσωπικού, το χρονικό διάστημα 31/12/2011 έως 30/9/2014, άγγιξε το ποσοστό του 20%.

Ακολουθεί σχετικό διάγραμμα, το οποίο διαμορφώθηκε κατόπιν σχετικής επεξεργασίας, τόσο της υπ αριθμ. 26012/2011 διαπιστωτικής πράξης δημάρχου περί κατάταξης υπαλλήλων, όσο και μετέπειτα αποφάσεων με τις οποίες μετατάσσεται το προσωπικό ή λύεται η υπαλληλική του σχέση. Όλα τα στοιχεία των διαγραμμάτων που ακολουθούν αντλήθηκαν από το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού του Δήμου στις 1/10/2014.



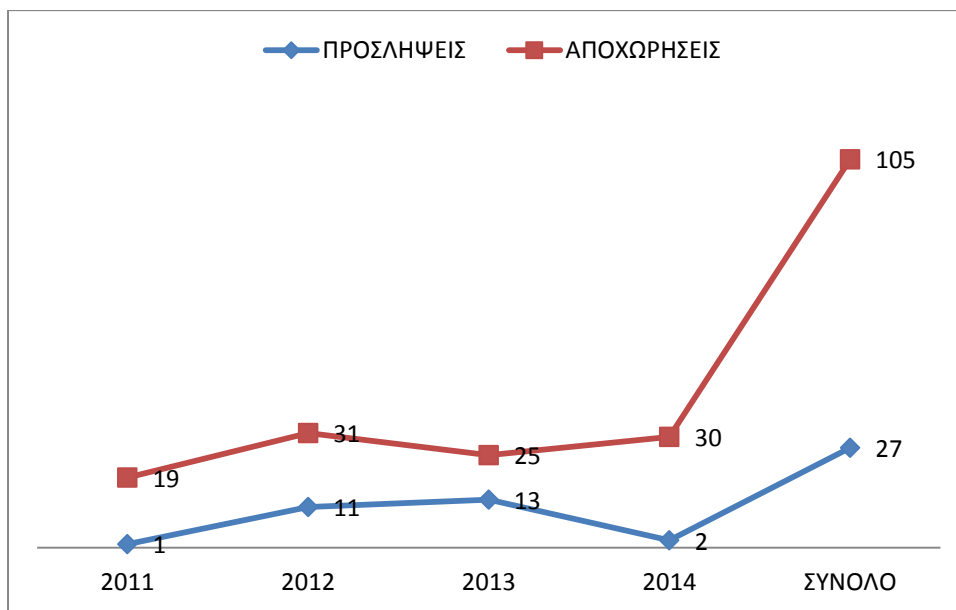
Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

**Διάγραμμα 4.4**

#### **Το Μόνιμο & Αορίστου Χρόνου Προσωπικό του Δήμου Ελευσίνας για τα έτη 2011-2014**

Σύμφωνα με το Διάγραμμα 4.4, στο Δήμο Ελευσίνας διαχρονικά το μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ μεγάλο κομμάτι αποτελούν και οι απόφοιτοι της υποχρεωτικής εκπαίδευσης. Ακολουθούν οι απόφοιτοι της πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, ενώ οι απόφοιτοι της τεχνικής εκπαίδευσης αποτελούν μικρό ποσοστό του συνόλου του προσωπικού. Τα δεδομένα του Διαγράμματος 4.4 βασίζονται σε στοιχεία που έχουν καταγραφεί την τελευταία μέρα κάθε έτους, με εξαίρεση αυτά του έτους 2014, που αφορούν καταγραφή του εργατικού δυναμικού στις 30/9/2014.

Στο διάγραμμα που ακολουθεί είναι ορατή η διαφορά του αριθμού των αποχωρήσεων έναντι των προσλήψεων την τελευταία τετραετία, γεγονός που οδηγεί στην συρρίκνωση του ανθρώπινου δυναμικού του Δήμου.



Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

**Διάγραμμα 4.5**

**Οι προσλήψεις /αποχωρήσεις του προσωπικού του Δήμου Ελευσίνας για τα έτη 2011-2014**

Ωστόσο, κρίνεται σκόπιμη η διερεύνηση των αποχωρήσεων και των προσλήψεων ανάλογα με την βαθμίδα εκπαίδευσης του κάθε εργαζόμενου, προκειμένου να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα ως προς τις πιθανές επιπτώσεις που έχει για τον Δήμο η μείωση του ανθρώπινου δυναμικού του. Ακολουθεί σχετικό διάγραμμα.



Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

**Διάγραμμα 4.6**

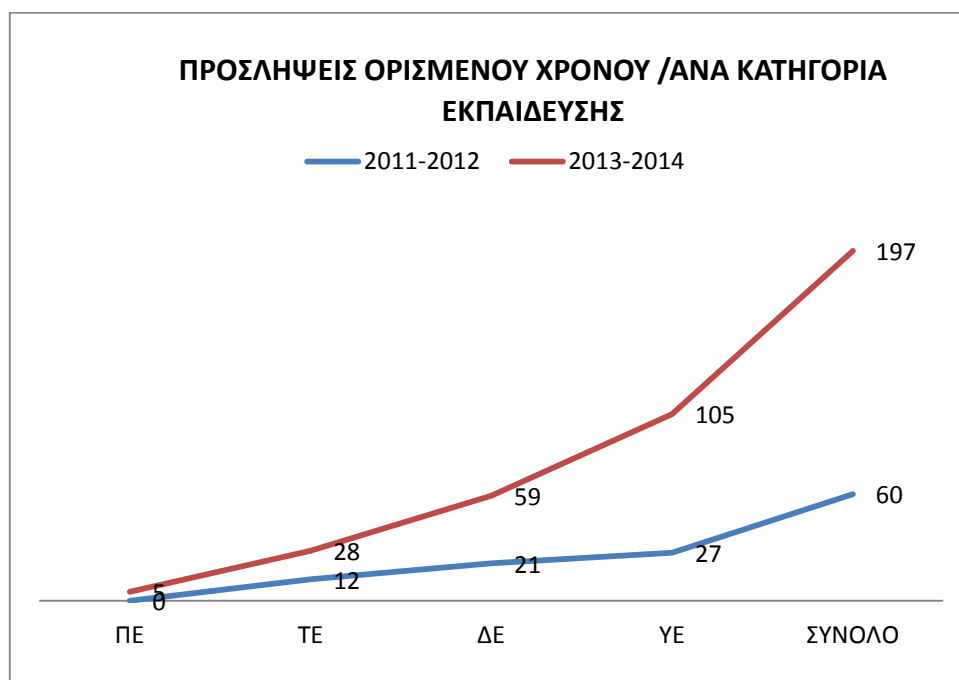
**Οι προσλήψεις /αποχωρήσεις ανά κατηγορία εκπαίδευσης την τελευταία τετραετία**

Σύμφωνα με το Διάγραμμα 4.6, στην κατηγορία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης πραγματοποιήθηκαν οι περισσότερες αποχωρήσεις και προσλήψεις. Ακολουθεί η κατηγορία της υποχρεωτικής εκπαίδευσης και στη συνέχεια έπονται με μικρή διαφορά η κατηγορία της πανεπιστημιακής και τεχνολογικής εκπαίδευσης. Τα δεδομένα του Διαγράμματος 4.6 αφορούν το χρονικό διάστημα 1/1/2011 έως 30/9/2014. Στις προσλήψεις και αποχωρήσεις ελήφθησαν υπόψη οι εσωτερικές μετατάξεις από κλάδο σε κλάδο και οι μετατάξεις από Δήμο σε Δήμο. Στην κατηγορία της τεχνολογικής εκπαίδευσης είχαμε ένα σημαντικό ποσοστό αποχωρήσεων, που άγγιξε το 1/3 του συνόλου του προσωπικού της κατηγορίας αυτής, σε σχέση με το προσωπικό που υπήρχε στις αρχές του 2011. Στις δύο κατηγορίες, που υπήρξε ο μεγαλύτερος αριθμός αποχωρήσεων, οι ειδικότητες που κατείχαν το μεγαλύτερο ποσοστό ήταν οι τεχνίτες για την κατηγορία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και για την κατηγορία της υποχρεωτικής εκπαίδευσης ήταν οι εργάτες καθαριότητας. Λόγω της αναστολής των προσλήψεων στο δημόσιο τομέα, ο αριθμός των προσλήψεων του Διαγράμματος 4.6 αφορά κατά κύριο λόγο μετατάξεις από άλλους δήμους και εσωτερικές μετατάξεις από κλάδο σε κλάδο. Το 2012-2013, σύμφωνα με στοιχεία που δόθηκαν από το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού του Δήμου, παρατηρείται μια αύξηση του αριθμού των υπαλλήλων που μετατάσσονται από την κατηγορία της υποχρεωτικής εκπαίδευσης στην κατηγορία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, λόγω αλλαγής του νομοθετικού πλαισίου και απόκτησης των τυπικών προσόντων που απαιτούνται για τη μετάταξη σε ανώτερο κλάδο. Συνολικά δώδεκα άτομα μετατάχθηκαν από το κλάδο των εργατών καθαριότητας στο κλάδο των τεχνιτών κατά την διετία 2012-2013. Οι εσωτερικές αυτές μετατάξεις είχαν ως αποτέλεσμα την πλήρωση πολλών θέσεων στον κλάδο των τεχνιτών και την κένωση πολλών θέσεων στον κλάδο των εργατών καθαριότητας.

Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού του Δήμου αιτείται κάθε χρόνο την πρόσληψη έκτακτου προσωπικού ορισμένου χρόνου, δίμηνης ή οκτάμηνης διάρκειας, προκειμένου να καλύψει τόσο τα κενά που δημιουργούνται από τις αποχωρήσεις και την αναστολή των προσλήψεων, όσο και τις αυξημένες εποχικές ανάγκες που δημιουργούνται, ιδιαίτερα κατά την θερινή περίοδο, λόγω των αδειών του προσωπικού.

Επίσης, η συμμετοχή του Δήμου σε διάφορα προγράμματα που συμβάλουν στη μείωση της ανεργίας, όπως το πρόγραμμα κοινωφελούς εργασίας του ΟΑΕΔ, βοηθάει τους νέους της περιοχής να αποκτήσουν εργασιακή εμπειρία και παράλληλα καλύπτει τα κενά που δημιουργούνται από την μείωση του προσωπικού του. Ακολουθεί

διάγραμμα προσλήψεων ορισμένου χρόνου ανά κατηγορία εκπαίδευσης για τις διετίες 2011-2012 και 2013-2014. Στις προσλήψεις ορισμένου χρόνου συμπεριλαμβάνονται και οι σπουδαστές που κάνουν πρακτική άσκηση.



Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

**Διάγραμμα 4.7**

#### **Οι προσλήψεις ορισμένου χρόνου ανά κατηγορία εκπαίδευσης στο Δήμο Ελευσίνας**

Από το Διάγραμμα 4.7 συμπεραίνουμε ότι αυξάνεται δραματικά το ποσοστό των εργαζομένων που κατά διαστήματα εργάζονται στο Δήμο με σύμβαση εργασίας ορισμένου χρόνου. Οι περισσότερες προσλήψεις έκτακτου προσωπικού ανήκουν στην κατηγορία υποχρεωτικής εκπαίδευσης και συγκεκριμένα είναι εργάτες καθαριότητας. Ακολουθεί η κατηγορία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, όπου προσλαμβάνονται κυρίως τεχνίτες διαφόρων ειδικοτήτων, καθώς και διοικητικό προσωπικό και ακολουθούν οι προσλήψεις με εξειδικευμένο προσωπικό της κατηγορίας ΤΕ & ΠΕ. Η αύξηση του ποσοστού των εργαζομένων με συμβάσεις ορισμένου χρόνου οφείλεται κυρίως στην αναστολή των προσλήψεων μόνιμου προσωπικού, με αποτέλεσμα το προσωπικό του Δήμου να μην ανανεώνεται και τα κενά που δημιουργούνται καλύπτονται εν μέρει με προσλήψεις έκτακτου προσωπικού. Το σύνολο των θέσεων που έχουν συσταθεί με τον οργανισμό εσωτερικής υπηρεσίας του Δήμου ανέρχεται στις 479, από τις οποίες είναι καλυμμένες μόνο το 50%.

#### **4.5.2 Η SWOT ανάλυση των εσωτερικών δομών του Δήμου Ελευσίνας**

Ο Δήμος Ελευσίνας, ως φορέας παροχής κοινωνικών αγαθών και υπηρεσιών, οφείλει να προχωρά σε συνεχή αναβάθμιση των λειτουργιών και υπηρεσιών του, ώστε να γίνεται πιο αποδοτικός και αποτελεσματικός, με απώτερο σκοπό την παροχή υπηρεσιών στους δημότες του που θα ανταποκρίνονται στις αυξημένες απαιτήσεις της σημερινής εποχής. Για να αυξήσει την παραγωγική ικανότητα των υπηρεσιών του, θα πρέπει να δώσει έμφαση στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του, στην προώθηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και στην συμμετοχή του σε ευρωπαϊκά προγράμματα που θα συμβάλουν τόσο στην τοπική ανάπτυξη, όσο και στην βελτίωση της διοικητικής ικανότητας και οικονομικής κατάστασης του Δήμου. Η ανάλυση των δυνατών και αδύνατων σημείων του εσωτερικού περιβάλλοντος του Δήμου είναι απαραίτητη, προκειμένου ο Οργανισμός να υιοθετήσει την κατάλληλη στρατηγική, που θα τον οδηγήσει στην υλοποίηση των στόχων του.

Ακολουθεί πίνακας όπου αναλύονται τα ανωτέρω, καθώς και οι ευκαιρίες και οι απειλές που ενδέχεται να υπάρχουν στο μέλλον, λόγω των μεταβολών που συντελούνται στο εσωτερικό περιβάλλον του Δήμου.

Πίνακας 4.3

Η SWOT ανάλυση των εσωτερικών δομών του Δήμου Ελευσίνας

Δυνατά σημεία	Αδύνατα σημεία
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ύπαρξη θετικού κλίματος στο εσωτερικό του Οργανισμού και ευνοϊκές εργασιακές σχέσεις και σχέσεις συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων</li> <li>• Εφαρμογή συστημάτων διασφάλισης ποιότητας (ISO 9001:2008)</li> <li>• Επάρκεια εξοπλισμού σε Η/Υ και περιφερειακά συστήματα</li> <li>• Αποδοχή των νέων τεχνολογιών από το προσωπικό του Δήμου σε ικανοποιητικό βαθμό, ενώ υπάρχει δυνατότητα για περαιτέρω επέκταση</li> <li>• Ύπαρξη σύγχρονων πληροφοριακών συστημάτων</li> <li>• Ύπαρξη επίσημης διαδικτυακής πύλης</li> <li>• Συμμετοχή του Δήμου σε διάφορα προγράμματα απόκτησης εργασιακής εμπειρίας, που ενισχύουν την τοπική απασχόληση και βοηθούν στην κάλυψη των κενών που δημιουργούνται λόγω της έλλειψης προσωπικού</li> <li>• Ενίσχυση του δυναμικού του Δήμου με προπτυχιακούς φοιτητές, οι οποίοι με την πρακτική τους άσκηση στο Δήμο συνεισφέρουν στην</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ο διαθέσιμος εσωτερικός χώρος του Δημαρχιακού Μεγάρου είναι περιορισμένος και δεν καλύπτει τις ανάγκες των υπηρεσιών του Δήμου</li> <li>• Δεν εφαρμόζεται το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης και γενικότερα μέθοδοι αξιολόγησης των διαδικασιών</li> <li>• Μη λειτουργία του νομικού τμήματος του Δήμου, λόγω απουσίας μόνιμου προσωπικού με νομικές σπουδές</li> <li>• Ελλειπείς πολιτικές για την κοινωνική ένταξη των παιδιών και των εφήβων (αντιμετώπιση της νεανικής παραβατικότητας, ασφάλεια παιδικών χαρών κλπ)</li> <li>• Το ορισμένου χρόνου προσωπικό καλύπτει εν μέρει τις ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό</li> <li>• Λόγω της συρρίκνωσης του ανθρώπινου δυναμικού του Δήμου, σε πολλά τμήματα το προσωπικό δεν επαρκεί</li> <li>• Έλλειψη ατόμων στο τομέα της ανακύκλωσης</li> <li>• Απουσία εξειδικευμένου προσωπικού σε διάφορες</li> </ul>



<p>λειτουργία των τμημάτων</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Στον τομέα του περιβάλλοντος υπάρχει σωστή διαχείριση των αδρανών υλικών, μπαζών και ογκωδών απορριμμάτων</li> <li>• Συμμετοχή του Δήμου σε διαδημοτικά σχήματα και συνεργασία με ιδιωτικές εταιρείες ανακύκλωσης με στόχο την σωστή διαχείριση και ανακύκλωση των απορριμμάτων</li> <li>• Η λειτουργία του Κέντρου διαχείρισης ανακυκλώσιμων υλικών (ΚΔΑΥ) συμβάλλει σημαντικά στην αύξηση του ποσοστού των απορριμμάτων που εκτρέπεται από την χωματερή λόγω της ανακύκλωσης</li> <li>• Συντηρήσεις χώρων πρασίνου και λοιπών κοινόχρηστων χώρων με στόχο την αναβάθμιση του περιβάλλοντος</li> <li>• Η ύπαρξη πάρκου κυκλοφοριακής αγωγής και κέντρου περιβαλλοντικής εκπαίδευσης, συμβάλλει στην ευαισθητοποίηση και διαπαιδαγώγηση των δημοτών</li> <li>• Μέσω του Νομικού Προσώπου του Δήμου (ΠΑΚΠΠΑ) λειτουργούν τμήματα εκμάθησης χορού και μουσικών οργάνων</li> <li>• Ενθάρρυνση και στήριξη των αθλητικών και πολιτιστικών</li> </ul>	<p>ειδικότητες (πχ. λογιστής Α΄ τάξης κλπ)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Δεν γίνεται κοστολόγηση των δραστηριοτήτων του Δήμου</li> <li>• Απουσία σύνδεσης του πληροφοριακού συστήματος του τμήματος του ανθρώπινου δυναμικού με το πληροφοριακό σύστημα της οικονομικής διεύθυνσης</li> <li>• Δεν υπάρχει οργανωμένο πρόγραμμα επιμόρφωσης του προσωπικού, που να ανταποκρίνεται στις σύγχρονες ανάγκες του συνεχώς μεταβαλλόμενου εξωτερικού περιβάλλοντος</li> <li>• Ανυπαρξία μηχανισμών που θα συμβάλουν στον συντονισμό μεταξύ των τμημάτων και στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας του Δήμου</li> <li>• Περιορισμένη συνεργασία με φορείς της τοπικής κοινωνίας και ελλιπής ανάπτυξη του εθελοντισμού</li> <li>• Αδυναμία εφαρμογής κινήτρων αποδοτικότητας, λόγω του νομοθετικού πλαισίου του Δημόσιου τομέα</li> <li>• Χαμηλή ταχύτητα πρόσβασης στο διαδίκτυο</li> </ul>
--	--

<p>σωματείων από το Δήμο</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Υλοποίηση κοινωνικών προγραμμάτων και παροχή προνοιακών επιδομάτων από τις κοινωνικές υπηρεσίες του Δήμου</li> <li>• Λειτουργία Κοινωνικού Παντοπωλείου για την παροχή ειδών διαβίωσης σε οικονομικά αδύναμους δημότες</li> <li>• Παροχή πρωτοβάθμιας ιατρικής φροντίδας από το δημοτικό ιατρείο σε άπορους δημότες</li> <li>• Υλοποίηση προγραμμάτων εθελοντικής αιμοδοσίας</li> <li>• Υλοποίηση προγραμμάτων, όπως το " Βοήθεια στο Σπίτι", που υλοποιείται μέσω της Δημοτικής Επιχείρησης και συμβάλλει σημαντικά στην προαγωγή της δημόσιας υγείας και κοινωνικής φροντίδας</li> <li>• Η ύπαρξη Δημοτικής Βιβλιοθήκης &amp; Πολιτιστικού Κέντρου και η πραγματοποίηση εκδηλώσεων, όπως τα Αισχύλεια, προάγουν τον πολιτισμό και βοηθούν στην τοπική ανάπτυξη</li> </ul>	
<p>Ευκαιρίες</p>	<p>Απειλές</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ανάγκη στελέχωσης της Νομικής υπηρεσίας με πρόσληψη δικηγόρου με πάγια αντιμισθία</li> <li>• Στελέχωση των τμημάτων του</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Η περαιτέρω συρρίκνωση του ανθρώπινου δυναμικού, λόγω συνταξιοδοτήσεων, θα δημιουργήσει σοβαρά οργανωτικά</li> </ul>

<p>Δήμου με μόνιμο προσωπικό, μέσω μετατάξεων από άλλες δημόσιες υπηρεσίες</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Η συνεχής επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού του Δήμου, ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί στις νέες προκλήσεις και να προσφέρει καλύτερες υπηρεσίες στους δημότες</li> <li>• Επανασχεδιασμός της διάθρωσης των υπηρεσιών με βάση το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό</li> <li>• Συνεχής αναβάθμιση των ηλεκτρονικών εφαρμογών με βάση τις απαιτήσεις της νέας νομοθεσίας</li> <li>• Δικτυακή διασύνδεση όλων των αποκεντρωμένων υπηρεσιών του Δήμου σε ενιαίο δίκτυο</li> <li>• Αναβάθμιση του εσωτερικού δικτύου (επέκταση δομημένης καλωδίωσης)</li> <li>• Ανάγκη αναβάθμισης της ταχύτητας πρόσβασης στο διαδίκτυο</li> <li>• Ανάγκη αναβάθμισης της ιστοσελίδας του Δήμου</li> <li>• Εγκατάσταση νέων εφαρμογών ( π.χ. συστήματος διαχείρισης προμηθειών/αποθηκών)</li> <li>• Ανακατανομή των χώρων σε όλο το Δημοτικό Μέγαρο με βάση την σημερινή διάθρωση των υπηρεσιών του Δήμου</li> <li>• Ανάγκη για απόκτηση τεχνογνωσίας, προκειμένου να είναι</li> </ul>	<p>προβλήματα</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Προβλήματα στην αξιοποίηση νέων εφαρμογών και διαδικασιών, λόγω έλλειψης εξειδικευμένου - μόνιμου προσωπικού</li> <li>• Δυσκολία στη στελέχωση του Δήμου με μόνιμο προσωπικό, λόγω περιορισμού των προσλήψεων στον Δημόσιο τομέα</li> <li>• Κίνδυνος απώλειας ευκαιριών χρηματοδοτούμενων προγραμμάτων, λόγω έλλειψης προσωπικού</li> <li>• Η μερική αξιοποίηση των δυνατοτήτων των υπάρχοντων πληροφοριακών συστημάτων και ηλεκτρονικών εφαρμογών</li> <li>• Ανάγκη συχνών αναδιανομών προσωπικού μεταξύ των διαφόρων τμημάτων και διευθύνσεων, προκειμένου να καλυφθούν τα κενά που δημιουργούνται από το μεγάλο ποσοστό αποχωρήσεων προσωπικού τα τελευταία χρόνια</li> <li>• Η αποσπασματική εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού οδηγεί κάποιες φορές σε αδυναμία να παρακολουθήσει το προσωπικό τις εξελίξεις και να ανταποκριθεί στις σύγχρονες απαιτήσεις</li> <li>• Η μη χρήση ποσοτικοποιημένων δεικτών, με εξαίρεση το ΚΕΠ, αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα</li> </ul>
--	---

<p>δυνατή η συνεχής βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Διεύρυνση δικτύου ελεύθερης πρόσβασης στο διαδίκτυο (Wi-Fi)</li> <li>• Διεύρυνση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους δημότες και ιδιαίτερα των on-line υπηρεσιών</li> <li>• Συνεχής βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες με την αξιοποίηση των ΤΠΕ</li> <li>• Υποβολή προτάσεων σε χρηματοδοτούμενα προγράμματα με στόχο την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους Δημότες</li> <li>• Ανάγκη απόκτησης νέων αδειών χρήσης προγραμμάτων της Microsoft, AutoCAD κλπ.</li> <li>• Καλύτερη αξιοποίηση των χώρων του δήμου για την στέγαση των υπηρεσιών του και την τέλεση των εκδηλώσεων</li> <li>• Ανανέωση του κεφαλαιακού εξοπλισμού του Δήμου, ιδιαίτερα στο τομέα Καθαριότητας</li> <li>• Δυνατότητα ανάπτυξης και βελτιστοποίησης των λειτουργιών του Κέντρου Διαχείρισης Ανακυκλώσιμων Υλικών (ΚΔΑΥ)</li> <li>• Δυνατότητα αποτελεσματικότερης οργάνωσης και βελτιστοποίησης της λειτουργίας του συστήματος διαχείρισης και αποκομιδής</li> </ul>	<p>στην επίτευξη της επιθυμητής αποτελεσματικότητας</p>
--	---

<p>απορριμμάτων</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Δυνατότητα ενίσχυσης των δομών κοινωνικής φροντίδας και μέριμνας για συγκεκριμένες πληθυσμιακές ομάδες του Δήμου</li> </ul>	
--	--

Πηγή: Ιδία Επεξεργασία στοιχείων Επιχειρησιακού Προγράμματος Δήμου Ελευσίνας

Η στρατηγική σκέψη, αναφορικά με το εξωτερικό κα εσωτερικό περιβάλλον του Οργανισμού, συνέβαλε στη διαμόρφωση του οράματος του Δήμου Ελευσίνας, το οποίο αναλύεται στην επόμενη ενότητα.

#### **4.6 Το Όραμα και η Στρατηγική του Δήμου Ελευσίνας**

Σύμφωνα με τα άρθρα 203- 207 του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων (Ν.3463/2006), καθώς και το άρθρο του Ν.3852/2010, όλοι οι Δήμοι είναι υποχρεωμένοι να εκπονούν πενταετές Τεχνικό Επιχειρησιακό Πρόγραμμα, το οποίο εξειδικεύεται κατ' έτος σε ετήσιο Πρόγραμμα Δράσης και ετήσιο Προϋπολογισμό.

Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα του Δήμου Ελευσίνας, καθώς και ο Στρατηγικός Σχεδιασμός του Δήμου, εγκρίθηκαν με τις υπ αριθμ. 206/2012 και 1/2013 αποφάσεις του Δημοτικού Συμβουλίου, κατόπιν διαβούλευσης δύο μηνών με τους τοπικούς φορείς του Δήμου, το Νομικό του Πρόσωπο, την Κοινοφελή Επιχείρηση, τα αιρετά όργανα και τα υπηρεσιακά στελέχη του Δήμου και ύστερα από σχετική γνωμοδότηση της Δημοτικής Επιτροπής Διαβούλευσης. Για την κατάρτιση του επιχειρησιακού προγράμματος συστήθηκε Διεπιστημονική Ομάδα Έργου με μέλη αιρετά όργανα και υπηρεσιακούς παράγοντες. Επίσης, υπήρξε συμβουλευτική υποστήριξη της ομάδας έργου από εξωτερικό συνεργάτη. Η λήψη των σχετικών αποφάσεων βασίστηκε τόσο στην υφιστάμενη κατάσταση του Δήμου (ανάλυση εξωτερικού-εσωτερικού περιβάλλοντος), όσο και στις προσδοκίες και ανάγκες των κατοίκων της πόλης και του ανθρώπινου δυναμικού του Δήμου, όπως αυτό αποτυπώθηκε μέσα από την διαδικασία συμμετοχής.

Σύμφωνα με τις ανωτέρω αποφάσεις, το όραμα της Δημοτικής Αρχής για την τετραετία 2011-2014 συνοψίζεται ως εξής: "Ελευσίνα πρωτεύουσα πόλη της αλληλεγγύης, του πολιτισμού και της ανάπτυξης". Για την υλοποίηση του οράματος, ο Δήμος Ελευσίνας θα πρέπει να δώσει έμφαση στα κάτωθι σημεία<sup>62</sup>:

<sup>62</sup>Δήμος Ελευσίνας, Απόφαση Δημοτικού Συμβουλίου 1/2013, Έγκριση Επιχειρησιακού Προγράμματος.

- Στην προώθηση της κοινωνικής αλληλεγγύης, μέσω της διεύρυνσης του δικτύου των κοινωνικών δομών.
- Στην αναβάθμιση της υπηρεσιακής ικανότητας του Δήμου.
- Στην ισόρροπη ανάπτυξη των δημοτικών κοινοτήτων με βάση τις αρχές της αειφόρου ανάπτυξης.
- Στην προώθηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.
- Στην πολιτισμική ποικιλομορφία.
- Στην ανάπτυξη σχέσεων συνεργασίας με άλλους φορείς.
- Στην άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες των πολιτών και στην προώθηση της ενεργού συμμετοχής τους.
- Στην ισότιμη εξυπηρέτηση όλων των κατοίκων, χωρίς διακρίσεις.
- Στη διαφάνεια και χρηστή διαχείριση.

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

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

Οι τρεις πρώτοι άξονες του στρατηγικού σχεδιασμού, αφορούν την τοπική ανάπτυξη, ενώ ο τέταρτος την εσωτερική ανάπτυξη.

Ακολουθούν πίνακες, όπου παρουσιάζονται οι άξονες και τα μέτρα του στρατηγικού σχεδίου, με βάση τα κρίσιμα ζητήματα τοπικής και εσωτερικής ανάπτυξης και τους αντίστοιχους στόχους:

Πίνακας 4.4

Οι βασικοί άξονες της στρατηγικής του Δήμου Ελευσίνας

Κρίσιμα ζητήματα τοπικής ανάπτυξης	Γενικοί στόχοι τοπικής ανάπτυξης	Μέτρα
<b>Άξονας 1<sup>ος</sup> «Περιβάλλον και ποιότητα ζωής»</b>		
Ρύπανση φυσικού και ανθρωπογενούς περιβάλλοντος	Περιορισμός πηγών ρύπανσης - αντιμετώπιση περιβαλλοντικών κινδύνων	Πολιτική προστασία
		Μηχανισμοί προστασίας και ελέγχου
		Βιώσιμες Δημόσιες Συμβάσεις, Πράσινες Προμήθειες
Αστικά απορρίμματα και απόβλητα	Βέλτιστη διαχείριση απορριμμάτων - προώθηση δικτύων αποβλήτων	Σύστημα καθαριότητας
		Ανακύκλωση
		Αποχέτευση
Αστική ανάπτυξη	Υλοποίηση πολεοδομικού σχεδιασμού	Εφαρμογή Γενικών Πολεοδομικών Σχεδίων
		Κυκλοφοριακές υποδομές και ρυθμίσεις
<b>Άξονας 2<sup>ος</sup> «Κοινωνική πολιτική, υγεία, παιδεία, πολιτισμός, αθλητισμός»</b>		
Αυξημένη ζήτηση κοινωνικών υπηρεσιών και υπηρεσιών υγείας λόγω της κρίσης	Κάλυψη αναγκών, αντιμετώπιση επιπτώσεων	Τρίτη ηλικία
		Προσχολική αγωγή
		Υπηρεσίες υγείας
		Υπηρεσίες κοινωνικής μέριμνας
		Ισότητα ευκαιριών και κοινωνική ένταξη
Ελλείψεις σε εκπαιδευτικές υποδομές	Αναβάθμιση και επέκταση των εκπαιδευτικών υποδομών	Εκπαιδευτικές υποδομές και λειτουργίες
Αυξημένη ζήτηση υπηρεσιών επιμόρφωσης	Προσφορά υπηρεσιών επιμόρφωσης	Δια βίου μάθηση

Ελλείψεις σε πολιτιστικές υποδομές	Αναβάθμιση και επέκταση των πολιτιστικών υποδομών	Πολιτιστική υποδομή και δημιουργία
Διαφοροποίηση των πολιτιστικών προϊόντων	Ολοκληρωμένη πολιτική πολιτιστικών δραστηριοτήτων	Αθλητική υποδομή και δραστηριότητες
Ελλείψεις σε αθλητικές υποδομές	Αναβάθμιση και επέκταση των αθλητικών υποδομών	
Διαφοροποίηση των αθλητικών δραστηριοτήτων	Ολοκληρωμένη πολιτική αθλητικών δραστηριοτήτων	
<b>Άξονας 3<sup>ος</sup> «Τοπική οικονομία και απασχόληση»</b>		
Ραγδαία αύξηση της ανεργίας	Προώθηση της απασχόλησης - στήριξη ανέργων	Υποστήριξη απασχόλησης και επιχειρηματικότητας
Κλείσιμο - υποαπασχόληση επιχειρήσεων	Κινητοποίηση τοπικών πόρων	Στήριξη επιχειρήσεων κοινωνικής οικονομίας
<b>Άξονας 4<sup>ος</sup> «Βελτίωση της διοικητικής ικανότητας και της οικονομικής κατάστασης του Δήμου»</b>		
Το νέο θεσμικό πλαίσιο για τους Ο.Τ.Α	Συγκρότηση του νέου Δήμου	Εσωτερική οργάνωση Άσκηση αρμοδιοτήτων ανθρώπινου δυναμικού
Αναβάθμιση Τ. Π. Ε. στο Δήμο	Ψηφιακός Δήμος	Ψηφιακές υποδομές και δράσεις
Οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στον Δήμο	Αναβάθμιση οικονομικών λειτουργιών	Βελτίωση της οικονομικής διοίκησης και διαχείρισης

Πηγή: Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δήμου Ελευσίνας 2012-2014

Για την υλοποίηση των στόχων, τα μέτρα εξειδικεύονται σε δράσεις, οι οποίες αφορούν ενέργειες και έργα, που θα υλοποιηθούν από τις υπηρεσίες και τα όργανα διοίκησης του Δήμου Ελευσίνας, προκειμένου να επιλυθούν τα αντίστοιχα κρίσιμα ζητήματα που έχουν τεθεί με βάση την ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος του Δήμου. Οι δράσεις για κάθε μέτρο μπορούν να τροποποιούνται με βάση το ετήσιο πρόγραμμα δράσης του Δήμου<sup>63</sup>.

Στο επιχειρησιακό πρόγραμμα του Δήμου Ελευσίνας δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στον πρώτο άξονα, που αφορά το περιβάλλον και την βελτίωση της ποιότητας ζωής των

<sup>63</sup> Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δράσης 2012-2014.



κατοίκων, εξαιτίας της αυξημένης ρύπανσης από της βιομηχανικές μονάδες της περιοχής. Επίσης, δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στην βελτίωση των υποδομών σε υγεία, παιδεία, αθλητισμό και πολιτισμό. Αντίθετα, το ποσοστό του προϋπολογισμού που θα διατεθεί για δράσεις καταπολέμησης της ανεργίας είναι σχετικά περιορισμένο. Ακολουθεί πίνακας των πιστώσεων που θα διατεθούν από τον προϋπολογισμό του Δήμου ανά άξονα και έτος.

**Πίνακας 4.5**

**Η κατανομή των πιστώσεων ανά άξονα και έτος**

<b>Τίτλος Άξονα</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>Σύνολο</b>	<b>%</b>
Περιβάλλον και ποιότητα ζωής	14.226.252	16.578.096	30.804.348	80,62%
Κοινωνική πολιτική, υγεία, παιδεία, πολιτισμός, αθλητισμός	3.325.950	2.615.300	5.941.250	15,55%
Τοπική οικονομία & απασχόληση	139.800	140.000	279.800	0,73%
Βελτίωση της διοικητικής ικανότητας & της οικονομικής κατάστασης του Δήμου	738.300	447.300	1.185.600	3,10%
<b>Σύνολο</b>	<b>18.430.302</b>	<b>19.780.696</b>	<b>38.210.998</b>	<b>100%</b>
<b>Ποσοστό συμμετοχής ανά έτος</b>	<b>48,2%</b>	<b>51,8%</b>		<b>100%</b>

Πηγή: Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δήμου Ελευσίνας 2012-2014

Με βάση το χρονοδιάγραμμα, το 48,2% του συνολικού προϋπολογισμού προβλεπόταν να απορροφηθεί το 2013 και το υπόλοιπο 51,8%, το 2014. Στον πρώτο άξονα αντιστοιχεί το 80,6% του προϋπολογισμού, στον δεύτερο άξονα αντιστοιχεί το 15,5% του προϋπολογισμού, στον τρίτο άξονα αντιστοιχεί το 0,7% του προϋπολογισμού και στον τέταρτο άξονα αντιστοιχεί το 3,1% του προϋπολογισμού του Δήμου Ελευσίνας. Η υλοποίηση του Επιχειρησιακού Προγράμματος συνδέεται άμεσα με τον οικονομικό προγραμματισμό του Δήμου την περίοδο 2013 - 2014. Η παρακολούθηση του Επιχειρησιακού Προγράμματος γίνεται μέσω της χρήσης δεικτών ώστε να είναι δυνατή τόσο η καταγραφή και μέτρηση των πόρων που χρησιμοποιεί η κάθε μονάδα, όσο και η ανάλυση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνει<sup>64</sup>.

#### **4.7 Εφαρμογή των εργαλείων και των τεχνικών του προγραμματισμού των ανθρώπινων πόρων στο Δήμο Ελευσίνας**

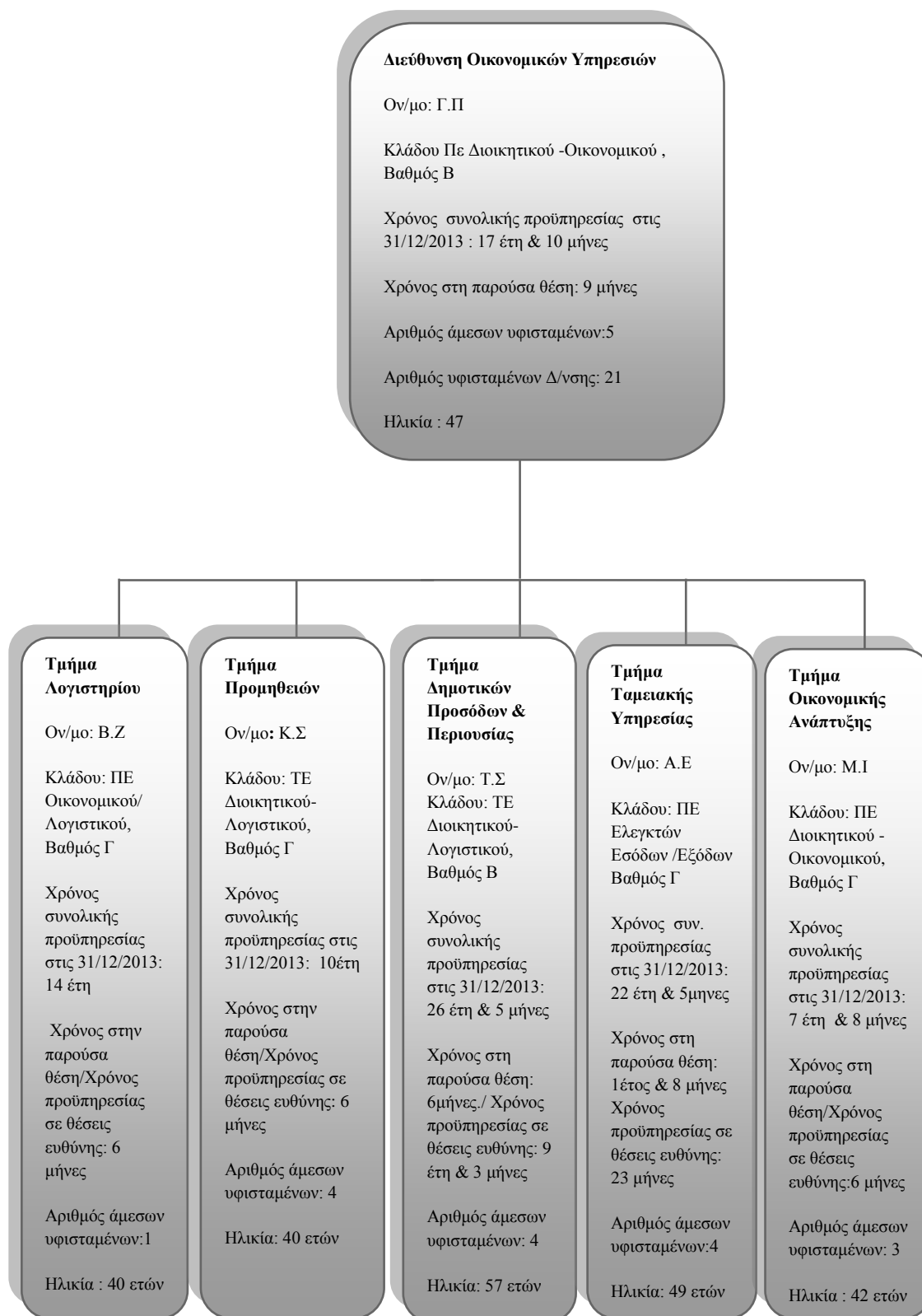
Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού του Δήμου χρησιμοποιεί ένα σύγχρονο πληροφοριακό σύστημα, μέσω του οποίου είναι δυνατή η επεξεργασία και η ανάκτηση πληροφοριών, που αφορούν την πορεία του εργαζομένου μέσα στον Οργανισμό και την δυνατότητα εξέλιξής του μέσα σ' αυτόν. Επίσης, με την βοήθεια του συστήματος αυτού, εκκαθαρίζεται και εξάγεται η μισθοδοσία των εργαζομένων, σύμφωνα με την εκάστοτε νομοθεσία.

Για την οργανωτική διάθρωση της επιχείρησης, η Διεύθυνση Διοικητικού χρησιμοποιεί ως εργαλείο το εμπλουτισμένο οργανόγραμμα, μέσω του οποίου είναι δυνατή η άμεση πληροφόρηση, τόσο για τα προσόντα των εργαζομένων, όσο και για τις πιθανές ελλείψεις που μπορεί να έχει μία διεύθυνση σε προσωπικό. Το εμπλουτισμένο οργανόγραμμα βοηθάει σημαντικά στον σωστό προγραμματισμό των ανθρώπινων πόρων και διευκολύνει τα στελέχη του Δήμου στην κατάρτιση των σχεδίων διαδοχής/ προσλήψεων, καθώς και στην κατάρτιση των σχεδίων για αναδιοργάνωση των θέσεων εργασίας. Στο διάγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζεται το εμπλουτισμένο οργανόγραμμα της Οικονομικής Διεύθυνσης του Δήμου. Το οργανόγραμμα δημιουργήθηκε κατόπιν επεξεργασίας στοιχείων που δόθηκαν από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού στα τέλη Σεπτεμβρίου του 2014 και βάσει των αποφάσεων με

---

<sup>64</sup> Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δράσης Δήμου Ελευσίνας 2012-2014.

αριθμό 144/2014 & 360/2014 του Δημάρχου Ελευσίνας περί τοποθέτησης των υπαλλήλων στις διευθύνσεις και τα τμήματα του Δήμου.



Πηγή: Ίδια Επεξεργασία

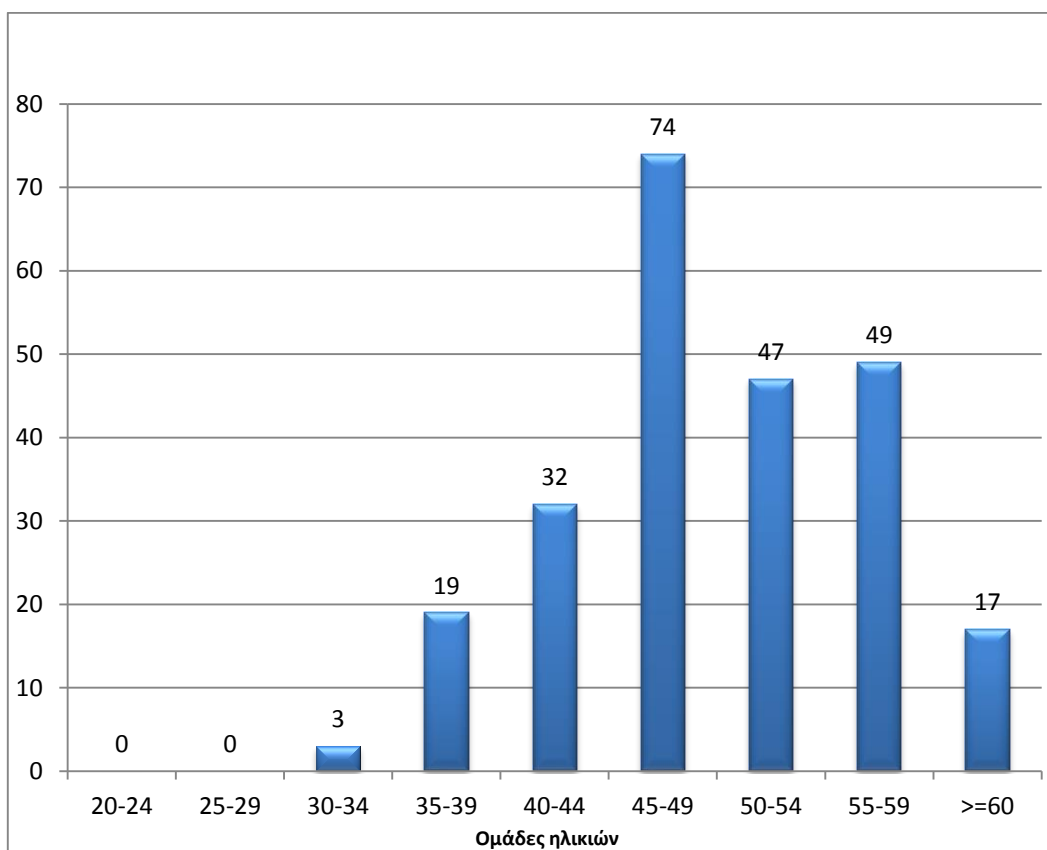
#### Διάγραμμα 4.8

Το εμπλουτισμένο οργανόγραμμα της Οικονομικής Διεύθυνσης του Δήμου Ελευσίνας

Από το εμπλουτισμένο οργανόγραμμα της Οικονομικής Διεύθυνσης του Δήμου συμπεραίνουμε ότι η πλειονότητα των προϊσταμένων είναι σε νεαρή ηλικία, με μικρή σχετικά εμπειρία σε θέσεις ευθύνης. Από την ηλικία τους επίσης συμπεραίνουμε ότι δεν υπάρχει άμεση ανάγκη διαδοχής των ανωτέρω στελεχών, λόγω συνταξιοδότησης. Ωστόσο, στο Λογιστήριο παρατηρείται έλλειψη προσωπικού, που πρέπει να λυθεί μέσω είτε εσωτερικών μετατάξεων είτε με μετάταξη υπαλλήλων από άλλο δήμο.

Σημαντικό ρόλο στον προγραμματισμό των ανθρώπινων πόρων διαδραματίζουν οι δείκτες, μέσω των οποίων μπορούν να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα, για το κατά πόσο ένας οργανισμός διαθέτει το σωστό ποσοτικά ανθρώπινο δυναμικό.

Ακολουθεί η ηλικιακή δομή των εργαζομένων του Δήμου Ελευσίνας του έτους 2014, ένας δείκτης που βοηθάει τη Διοίκηση να προετοιμαστεί εγκαίρως και να αντικαταστήσει το προσωπικό που είναι πλησίον συνταξιοδότησης.



Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

#### Διάγραμμα 4.9

Η ηλικιακή δομή των εργαζομένων του Δήμου Ελευσίνας

Από το Διάγραμμα 4.9 συμπεραίνουμε ότι η πλειονότητα των εργαζομένων ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα των 45-49 ετών. Ωστόσο ένα ποσοστό, που ανέρχεται στο 7% του ανθρώπινου δυναμικού του Δήμου, είναι άνω των 60 ετών, πράγμα που υποδηλώνει την ανάγκη κατάρτισης σχεδίων πρόσληψης προσωπικού από την Διοίκηση, προκειμένου να μην δημιουργηθούν σημαντικά κενά από τις αποχωρήσεις των εργαζομένων λόγω συνταξιοδότησης. Ο δείκτης της ηλικιακής δομής είναι μια πρώτη ένδειξη για την έλλειψη προσωπικού που θα υπάρχει μελλοντικά, ωστόσο δεν μπορούν να εξαχθούν συμπεράσματα για τις ειδικότητες, όπου η ζήτηση θα είναι μεγαλύτερη από την προσφορά και γι' αυτό θα πρέπει το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού του Δήμου να διερευνήσει την προέλευση των εργαζομένων, που ανήκουν στην συγκεκριμένη ηλικιακή ομάδα.

Ένας επίσης σημαντικός δείκτης είναι ο δείκτης αποχώρησης, διότι βοηθάει τα στελέχη του ανθρώπινου δυναμικού να προσδιορίσουν τις μεταβολές και να εκτιμήσουν τις ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό. Ακολουθεί πίνακας, όπου εμφανίζονται οι διακυμάνσεις του δείκτη αποχώρησης, σύμφωνα με τον τύπο 3.1 του Κεφαλαίου 3.

**Πίνακας 4.6**

**Ο δείκτης αποχώρησης των εργαζομένων του Δήμου Ελευσίνας για τα έτη 2012-2014**

Χρονικό Διάστημα	Αποχωρήσεις	Μέσος ετήσιος αριθμός εργαζομένων	Δείκτης Αποχώρησης
Από 1/1/2012 έως 31/12/2012	31	291	10,65%
Από 1/1/2013 έως 31/12/2013	25	275	9,09%
Από 1/1/2014 έως 30/9/2014	30	255	11,76%

Πηγή : Ιδία επεξεργασία

Στο Πίνακα 4.6 κατά μέσο όρο, για τα έτη 2012 έως 2014, ο δείκτης αποχώρησης αγγίζει το 10,5%, ένα ποσοστό αρκετά σημαντικό, προκειμένου τα στελέχη του ανθρώπινου δυναμικού να προχωρήσουν σε περαιτέρω διερεύνηση για τα τμήματα και

τις διευθύνσεις απ' όπου προέρχονται οι ανωτέρω απώλειες, προκειμένου να καταρτιστούν τα αντίστοιχα σχέδια προσλήψεων. Οι αποχωρήσεις αυτές, σύμφωνα με την ανάλυση των στοιχείων που δόθηκαν από τη τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού του Δήμου, προέρχονται από τις κατηγορίες της δευτεροβάθμιας και υποχρεωτικής εκπαίδευσης και τα κενά που δημιουργούνται καλύπτονται είτε με εσωτερικές μετατάξεις, είτε με προσλήψεις προσωπικού ορισμένου χρόνου, κυρίως ανταποδοτικού χαρακτήρα, μέσω του ετήσιου προγραμματισμού του Δήμου.

Ένα επίσης σημαντικό εργαλείο για την παρακολούθηση των προαγωγών και εσωτερικών μετακινήσεων είναι ο πίνακας ροής -μετακίνησης του προσωπικού ενός οργανισμού. Με την βοήθεια του πίνακα ροής, μπορεί το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού του Δήμου να παρακολουθεί τις εσωτερικές μετακινήσεις, ώστε τα κενά που δημιουργούνται λόγω των αποχωρήσεων του προσωπικού, να καλύπτονται εγκαίρως και να μη δημιουργούνται σοβαρά οργανωτικά προβλήματα. Παρακάτω παρατίθεται ο πίνακας μετακίνησης-ροής προσωπικού του Δήμου Ελευσίνας για την επόμενη διετία. Για την δημιουργία του πίνακα αυτού ελήφθησαν υπόψη η προϋπηρεσία των εργαζομένων, η ηλικία τους, τα προσόντα τους για μετάταξη σε ανώτερο κλάδο, η δυνατότητα αποχώρησης των εργαζομένων την επόμενη διετία λόγω συνταξιοδότησης, με βάση το ισχύον καθεστώς τον Οκτώβριο του 2014, καθώς και η επιθυμία των εργαζομένων για μετατάξεις σε άλλες υπηρεσίες του Δημοσίου, με βάση τις αιτήσεις τους κατά την χρονική περίοδο αυτή.

**Πίνακας 4.7**

**Μετακινήσεις/ροή προσωπικού του Δήμου Ελευσίνας για την επόμενη διετία**

Κατηγορία εργαζομένων	% να αποχωρήσει (έξοδος)	% να παραμείνει		
		Διευθυντές	Τμηματάρχες	Υπάλληλοι
<b>Διευθυντές</b> n=7	28,57% 2	71,43% 5	_____	0%
<b>Τμηματάρχες</b> n=29	17,24% 5	6,90% 2	75,86% 22	0% 0
<b>Υπάλληλοι</b> n=205	21,95% 45	_____	2,44% 5	75,61% 155
<b>Προβλεπόμενη προσφορά</b>	52	7	27	155

Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

Ο Πίνακας 4.7 δημιουργήθηκε βάσει στοιχείων που δόθηκαν από το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, λαμβάνοντας υπόψη την διάθρωση των υπηρεσιών του Δήμου Ελευσίνας, σύμφωνα με τον ισχύοντα Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας του.

Στο Κεφάλαιο 2 αναλύσαμε βασικά σημεία της θεωρίας του γραμμικού προγραμματισμού και τον καθοριστικό του ρόλο στην κατανομή των διαθέσιμων πόρων που διαθέτει μια επιχείρηση, όπως είναι το ανθρώπινο δυναμικό της. Το εργαλείο αυτό θα το χρησιμοποιήσουμε στην ανάλυση που ακολουθεί, προκειμένου να διαπιστώσουμε τον ελάχιστο αριθμό υπαλλήλων με τον οποίο μπορεί να λειτουργούν το ΚΕΠ Ελευσίνας και το ΚΕΠ Μαγούλας, καθώς και την κατανομή του προσωπικού στην πρωινή και απογευματινή βάρδια. Το ωράριο των ΚΕΠ Ελευσίνας -Μαγούλας έχει ως εξής:

- 7:30 πμ -14:00 μμ από Δευτέρα έως Παρασκευή (1η βάρδια),
- 13.30 πμ -20.00 μμ από Δευτέρα έως Παρασκευή (2η βάρδια)
- 8:00 πμ -14:00 μμ το Σάββατο.

Το σύνολο των υπαλλήλων στο ΚΕΠ Ελευσίνας είναι οκτώ άτομα, εκ των οποίων οι επτά είναι στο λειτουργικό κομμάτι και ένας είναι στο back-office (αποστολή fax- ενημέρωση πολιτών για παραλαβές). Στο λειτουργικό κομμάτι, τον Μάιο του 2014, στην πρωινή βάρδια εργάστηκαν πέντε υπάλληλοι, ενώ στην απογευματινή βάρδια εργάστηκαν δύο υπάλληλοι. Επίσης, το ΚΕΠ Ελευσίνας έχει δύο τμήματα, το τμήμα Εξυπηρέτησης Πολιτών και το τμήμα Εσωτερικής Ανταπόκρισης με έναν προϊστάμενο σε καθένα από αυτά. Ο Διευθυντής έχει την γενική εποπτεία τόσο του ΚΕΠ Ελευσίνας, όσο και του ΚΕΠ Μαγούλας και για το λόγο αυτό δεν περιλαμβάνεται στα αριθμητικά δεδομένα της παρούσας εφαρμογής. Επίσης το ΚΕΠ Ελευσίνας, σε αντίθεση με το ΚΕΠ Μαγούλας, λειτουργεί και ως ΕΚΕ (Ενιαίο Κέντρο Εξυπηρέτησης), την ευθύνη του οποίου έχουν οι προϊστάμενοι. Δεδομένου ότι η λειτουργία του ΚΕΠ -ΕΚΕ είναι μόνο στο ΚΕΠ Ελευσίνας και για το οποίο δεν δόθηκαν στοιχεία, οι προϊστάμενοι των τμημάτων που έχουν την ευθύνη εξαιρέθηκαν από την εφαρμογή, όπως και ο υπάλληλος του back- office, που δεν ασχολείται καθόλου με τις πιστοποιημένες εφαρμογές του ΚΕΠ.

Στο ΚΕΠ Ελευσίνας, λόγω της ύπαρξης Διευθυντή και προϊσταμένων, οι υπάλληλοι ασχολούνται κυρίως με τις πιστοποιημένες εργασίες και δευτερευόντως με θεωρήσεις. Μετά από συνεννόηση με τον διευθυντή του ΚΕΠ, θεωρούμε ότι κάθε υπάλληλος με κριτήριο την ζήτηση, το ωράριο των υπαλλήλων και το μέσο χρόνο εκτέλεσης των πιστοποιημένων εργασιών και θεωρήσεων, μπορεί να διεκπεραιώνει ημερησίως κατ' ελάχιστο 14 πιστοποιημένες εργασίες και 10 θεωρήσεις (μη πιστοποιημένες εφαρμογές) στην πρωινή βάρδια, ενώ στην απογευματινή βάρδια, όπου δεν υπάρχει διευθυντής για τις θεωρήσεις, ο κάθε υπάλληλος μπορεί να κάνει κατ' ελάχιστο 10 πιστοποιημένες εργασίες και 15 θεωρήσεις (μη πιστοποιημένες εφαρμογές).

Κατά τον μήνα Μάιο του 2014, στο ΚΕΠ της Ελευσίνας, διεκπεραιώθηκαν συνολικά 1290 πιστοποιημένες εργασίες και 1600 θεωρήσεις –ενημερώσεις, από τις οποίες 1200 περίπου πραγματοποιήθηκαν από τους υπαλλήλους και οι υπόλοιπες από τον διευθυντή και τους προϊσταμένους, κατά τις 21 εργάσιμες ημέρες (Δευτέρα έως Παρασκευή) με δύο βάρδιες (πρωί και απόγευμα) και 5 Σάββατα με μία μόνο πρωινή βάρδια. Θέτουμε  $x$  τους υπαλλήλους που δουλεύουν στην πρωινή βάρδια και  $y$  αυτούς που δουλεύουν στην απογευματινή, οπότε ζητάμε το ελάχιστο της:

$$x+y \quad (4.1)$$

Για τις 1290 πιστοποιημένες εργασίες που εκτελέστηκαν τον μήνα Μάιο παίρνουμε την ανίσωση  $26 \cdot 14x + 21 \cdot 10y \geq 1290$  δηλαδή  $364x + 210y \geq 1290$  και με απλοποίηση:

$$182x + 105y \geq 645 \quad (4.2)$$

Ενώ για τις υπόλοιπες εργασίες θα έχουμε  $26 \cdot 10x + 21 \cdot 15y \geq 1200$  δηλαδή  $260x + 315y \geq 1200$  και μετά από απλοποίηση:

$$52x + 63y > 240 \quad (4.3)$$

Για την συγκεκριμένη περίπτωση και μετά από συζήτηση με τον διευθυντή του ΚΕΠ μπορούμε να θεωρήσουμε ότι οι εργασίες κατανέμονται ομοιόμορφα σε όλες τις ημέρες του μήνα και στις δύο βάρδιες με μία μικρή αύξηση του φόρτου εργασίας για τις πρωινές βάρδιες, λόγω λειτουργίας και του υπόλοιπου δημόσιου τομέα, αλλά και των επιχειρήσεων, οπότε θα πρέπει οι εργαζόμενοι την πρωινή βάρδια να είναι περισσότεροι από αυτούς τις απογευματινής, άρα θέτουμε την ανίσωση:

$$x > y \quad (4.4)$$

Συγκεντρωτικά καταλήγουμε στο κάτωθι πρόβλημα γραμμικού προγραμματισμού:

Ελαχιστοποίηση της  $x+y$  υπό τους περιορισμούς:

$$182x + 105y \geq 645$$

$$52x + 63y \geq 240$$

$$x \geq y$$

$$x, y > 0$$

Γραφική επίλυση:

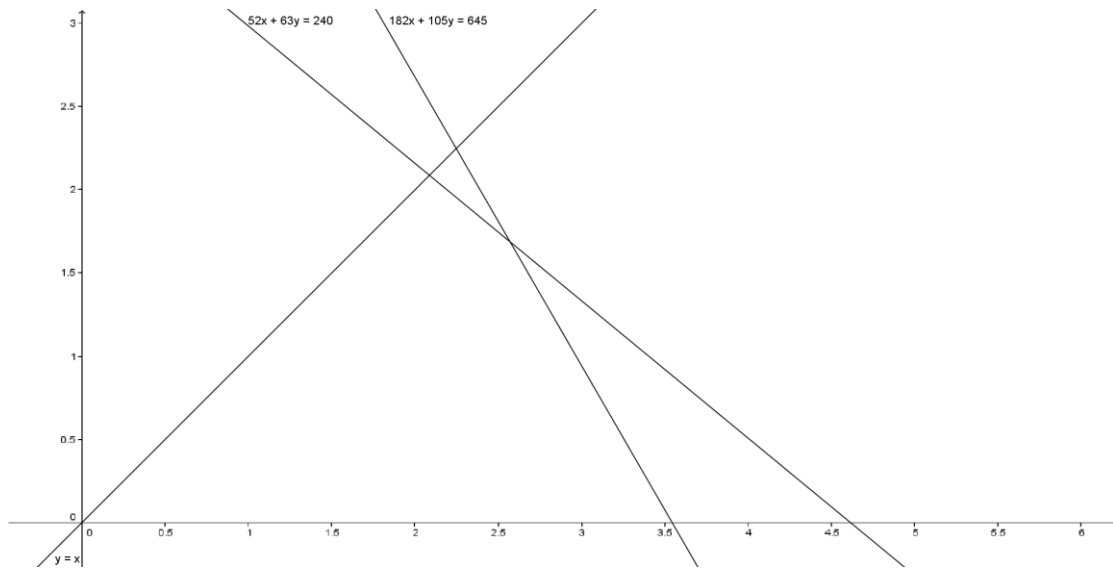
Αρχικά σχεδιάζουμε σε ορθοκανονικό σύστημα συντεταγμένων τις ευθείες:



$$182x + 105y = 645$$

$$52x + 63y = 240$$

$$y = x$$

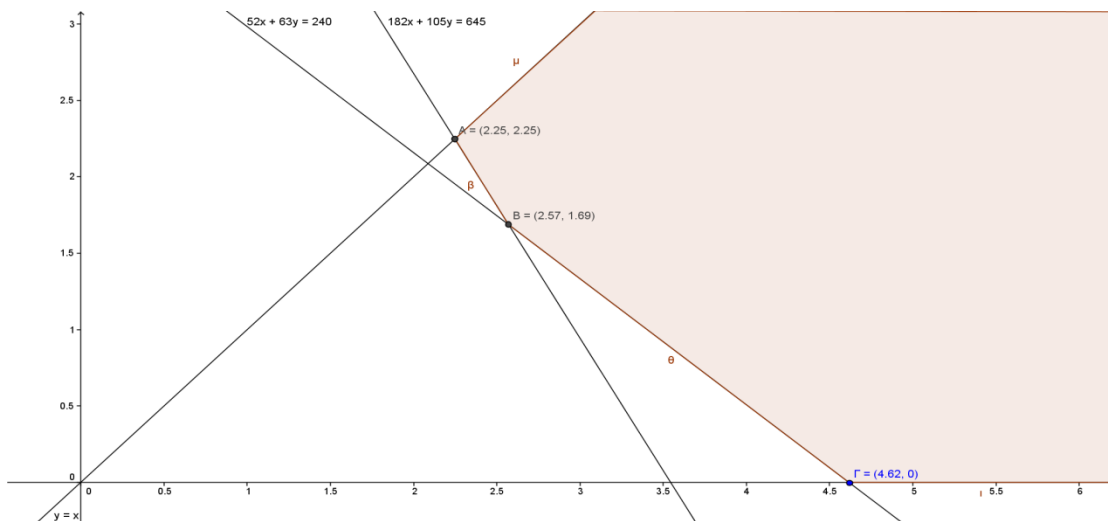


Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

Σχήμα 4.1

#### Σχεδίαση ευθειών προβλήματος γραμμικού προγραμματισμού ΚΕΠ Ελευσίνας

Οπότε από τους περιορισμούς του προβλήματος παίρνουμε το παρακάτω γραμμοσκιασμένο χωρίο με τις πιθανές λύσεις:

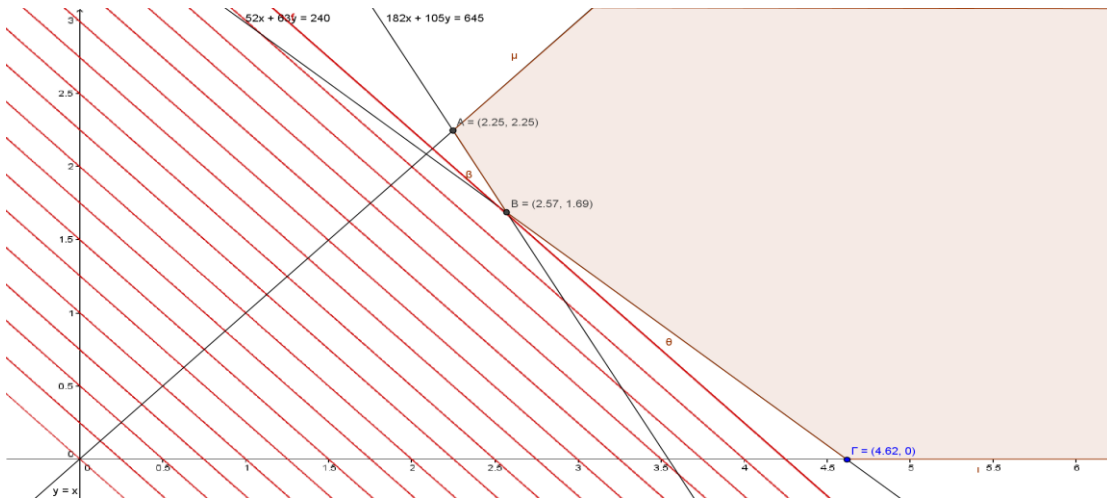


Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

Σχήμα 4.2

Γραμμοσκιασμένο χωρίο με σύνολο πιθανών λύσεων γραμ. προγραμματισμού ΚΕΠ Ελευσίνας

Από την θεωρία του Γραμμικού Προγραμματισμού γνωρίζουμε ότι οι πιθανές λύσεις είναι οι κορυφές Α,Β,Γ του πολυγωνικού χωρίου, οπότε σχεδιάζουμε την ευθεία  $\chi+\psi=0$  και με παράλληλη μεταφορά έτσι ώστε να είναι σε όσο το δυνατό μικρότερη απόσταση από την αρχή των αξόνων αλλά συγχρόνως να έχει ένα τουλάχιστον κοινό σημείο με το γραμμοσκιασμένο χωρίο, βλέπουμε ότι διέρχεται πρώτα από την κορυφή Β (2,57, 1,69).

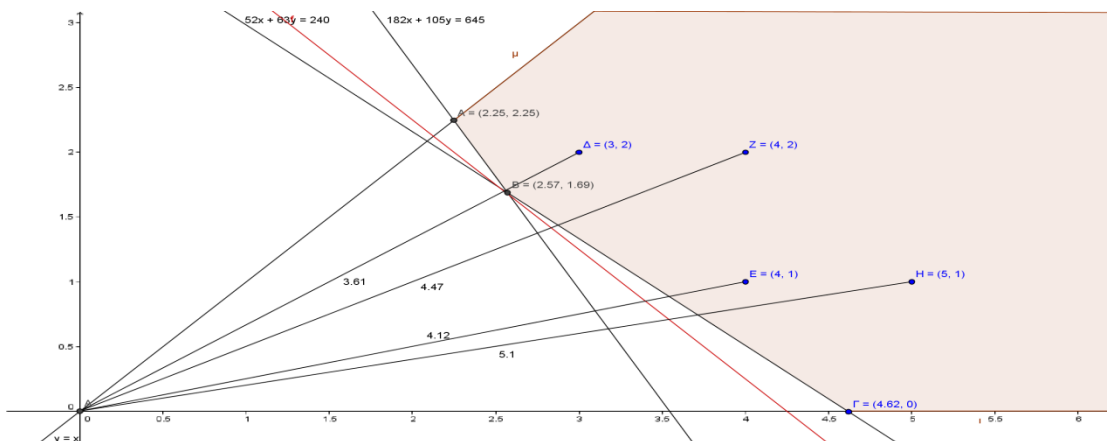


Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

Σχήμα 4.3

**Παράλληλη μετατόπιση της ευθείας  $x+y=a$  γραμ. προγραμματισμού ΚΕΠ Ελευσίνας**

Οπότε η  $\chi=2,57$  και  $y=1,69$  είναι η βέλτιστη λύση. Επειδή όμως θέλουμε ακέραια λύση βλέπουμε ότι από τα σημεία που μας δίνουν ακέραια λύση το σημείο Δ (3, 2) είναι αυτό με την μικρότερη απόσταση από την αρχή των αξόνων. Οπότε καταλήγουμε στην λύση  $\chi=3$  και  $y=2$ .



Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

Σχήμα 4.4

**Ακέραιες λύσεις του γραμμικού προγραμματισμού ΚΕΠ Ελευσίνας**

Άρα, οι εργασίες του ΚΕΠ Ελευσίνας θα μπορούσαν τα μήνα Μάιο να πραγματοποιηθούν κατ' ελάχιστο από 3 υπαλλήλους στην πρωινή βάρδια και 2 στην απογευματινή, εκτός του διευθυντή, προϊσταμένων και του υπαλλήλου στο Backstage.

Στο ΚΕΠ της Μαγούλας οι υπάλληλοί του κάνουν περισσότερες θεωρήσεις και λιγότερες πιστοποιημένες εργασίες, λόγω της έλλειψης διευθυντή σε καθημερινή βάση, της παρουσίας ενός μόνο προϊσταμένου και της μη ύπαρξης σε κοντινή απόσταση άλλων δημόσιων υπηρεσιών. Κατά το μήνα Μάιο 2014 ολοκληρώθηκαν 220 πιστοποιημένες εργασίες και 2.700 θεωρήσεις (μη πιστοποιημένες εργασίες). Στην πρωινή βάρδια εργάζονται τρία άτομα και στην απογευματινή βάρδια ένα άτομο. Κάθε υπάλληλος με κριτήριο την ζήτηση, το ωράριο των υπαλλήλων και το μέσο χρόνο εκτέλεσης των πιστοποιημένων εργασιών και θεωρήσεων, μπορεί να ολοκληρώνει κατ' ελάχιστον κατά την πρωινή βάρδια 3 πιστοποιημένες και 30 μη πιστοποιημένες εργασίες, ενώ κατά την απογευματινή 2 πιστοποιημένες και 40 μη πιστοποιημένες εργασίες. Όπως και στην εφαρμογή του ΚΕΠ Ελευσίνας, θεωρούμε ότι οι εργασίες κατανέμονται ομοιόμορφα σε όλες τις ημέρες του μήνα και στις δύο βάρδιες με μία μικρή αύξηση του φόρτου εργασίας για τις πρωινές βάρδιες, λόγω λειτουργίας και του υπόλοιπου δημόσιου τομέα, αλλά και των επιχειρήσεων. Οπότε, δημιουργούμε τις αντίστοιχες ανισώσεις  $26 \cdot 3 \cdot x + 21 \cdot 2 \cdot y \geq 220$  που με πράξεις γίνεται:

$$39x + 21y \geq 110 \quad (4.5)$$

και την  $26 \cdot 30 \cdot x + 21 \cdot 40 \cdot y \geq 2700$  που με πράξεις γίνεται:

$$13x + 14y \geq 45 \quad (4.6)$$

Τελικά καταλήγουμε στο κάτωθι πρόβλημα γραμμικού προγραμματισμού:

Ζητείται η ελαχιστοποίηση της  $x+y$  με τους περιορισμούς:

$$39x + 21y \geq 110$$

$$13x + 14y \geq 45$$

$$x \geq y$$

$$x, y > 0$$

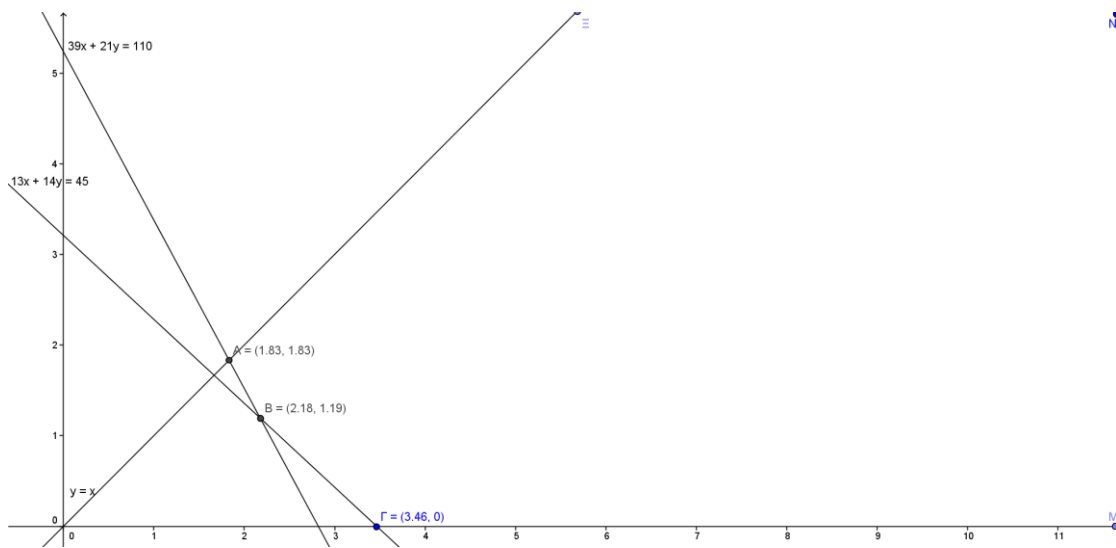
Γραφική επίλυση:

Αρχικά σχεδιάζουμε σε ορθοκανονικό σύστημα συντεταγμένων τις ευθείες:

$$39x + 21y = 110$$

$$13x + 14y = 45$$

$$x = y$$

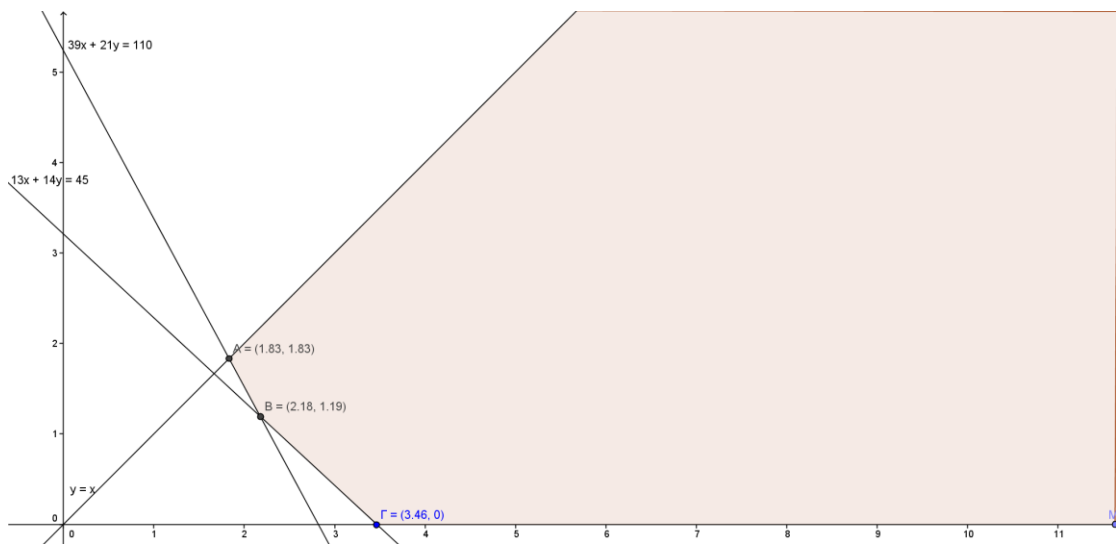


Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

Σχήμα 4.5

### Σχεδίαση ευθειών προβλήματος γραμμικού προγραμματισμού ΚΕΠ Μαγούλας

Οπότε από τους περιορισμούς του προβλήματος παίρνουμε το παρακάτω γραμμοσκιασμένο χωρίο με τις πιθανές λύσεις.



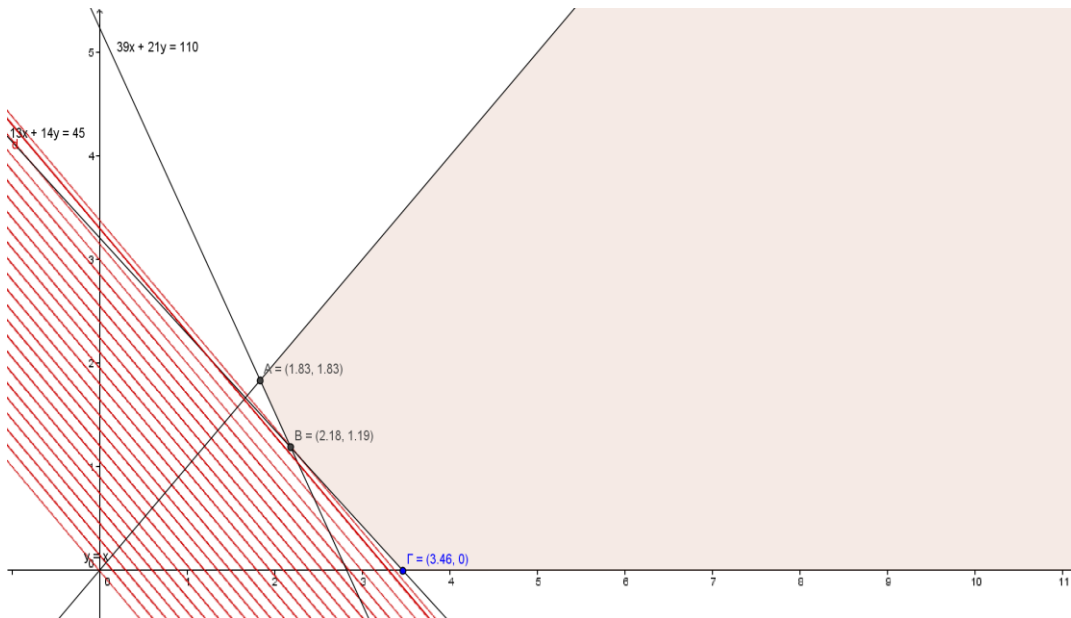
Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

Σχήμα 4.6

### Γραμμοσκιασμένο χωρίο με σύνολο πιθανών λύσεων γραμ. προγραμματισμού ΚΕΠ Μαγούλας

Από την θεωρία του Γραμμικού Προγραμματισμού γνωρίζουμε ότι οι πιθανές λύσεις είναι οι κορυφές Α,Β,Γ του πολυγωνικού χωρίου, οπότε σχεδιάζουμε την ευθεία  $\chi + \psi = 0$

και με παράλληλη μεταφορά έτσι ώστε να είναι σε όσο το δυνατό μικρότερη απόσταση από την αρχή των αξόνων αλλά συγχρόνως να έχει ένα τουλάχιστον κοινό σημείο με το γραμμοσκιασμένο χωρίο, βλέπουμε ότι διέρχεται πρώτα από την κορυφή Β (2,18, 1,19).



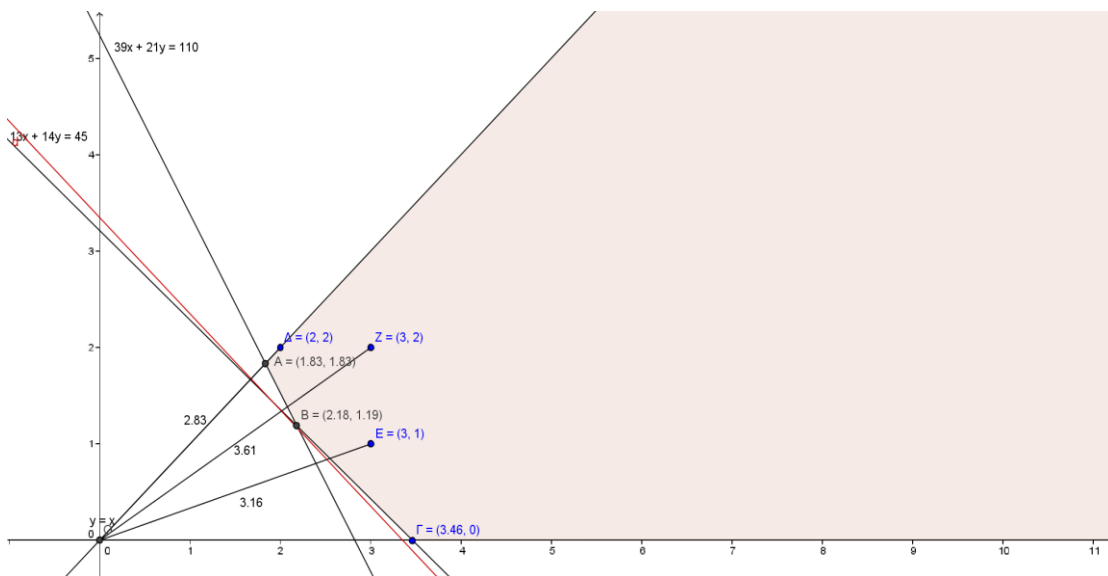
Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

Σχήμα 4.7

#### Παράλληλη μετατόπιση της ευθείας $x+y=a$ γραμ. προγραμματισμού ΚΕΠ Μαγούλας

Άρα η  $x=2,18$  και  $y=1,19$  είναι η βέλτιστη λύση. Επειδή όμως θέλουμε ακέραια λύση, διαπιστώνουμε ότι, από τα σημεία που μας δίνουν ακέραια λύση, αποκλείοντας το σημείο Δ (2,2) διότι θέλουμε το  $x>y$ , το σημείο με την μικρότερη απόσταση από την αρχή των αξόνων είναι το Ε(3,1). Επομένως, καταλήγουμε στην ακέραια λύση  $x=3$  και  $y=1$ .

Ακολουθεί σχήμα με τις ακέραιες λύσεις του προβλήματος του γραμμικού προγραμματισμού για το ΚΕΠ Μαγούλας.



Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

Σχήμα 4.8

#### Ακέραιες λύσεις του γραμμικού προγραμματισμού ΚΕΠ Μαγούλας

Άρα οι εργασίες του ΚΕΠ Μαγούλας θα μπορούσαν τα μήνα Μάιο να πραγματοποιηθούν κατ' ελάχιστο από τρεις υπαλλήλους στην πρωινή βάρδια και έναν στην απογευματινή.

#### Εφαρμογή μεθόδου Simplex στο ΚΕΠ Ελευσίνας:

Το αρχικό μας πρόβλημα γραμμικού προγραμματισμού, όπως έχουμε ήδη δει είναι:

Ελαχιστοποίηση της  $m = \chi + y$  υπό τους περιορισμούς:

$$182\chi + 105y \geq 645$$

$$52\chi + 63y \geq 240$$

$$\chi - y \geq 0$$

$$\chi, y > 0$$

Βλέπουμε ότι δεν είναι στην κανονική του μορφή, επομένως θα εφαρμόσουμε τη μέθοδο Simplex, για Προβλήματα σε Μη-Κανονική Μορφή, με τις παρακάτω μετατροπές:

Μεγιστοποίηση της  $-m = -\chi - y$  υπό τους περιορισμούς:

$$-182\chi - 105y \leq -645$$

$$-52\chi - 63y \leq -240$$

$$-\chi + y \leq 0$$

$$\chi, y > 0$$

Σχηματίζουμε τις εξισώσεις :

$$\begin{aligned} \chi+y-m &= 0 \\ -182\chi-105y+s_1 &=-645 \\ -52\chi-63y+s_2 &=-240 \\ -\chi+y+s_3 &=0 \end{aligned}$$

Έτσι παίρνουμε τον παρακάτω αρχικό πίνακα Simplex και από τους αρνητικούς αριθμούς της τελευταίας στήλης -645 και -240 επιλέγουμε τον -645 και για οδηγό επιλέγουμε την στήλη με το -182. Από τους θετικούς λόγους  $-645/-182$  και  $-240/-52$  ο μικρότερος είναι ο πρώτος, οπότε παίρνουμε ως οδηγό στοιχείο το -182 της 1<sup>ης</sup> στήλης, 1<sup>ης</sup> γραμμής.

**Πίνακας 4.8**

**1ο Βήμα της μεθόδου Simplex του ΚΕΠ Ελευσίνας**

X	Y	s1	s2	s3	-m		
-182	-105	1	0	0	0	-645	$-\Gamma_1/182$
-52	-63	0	1	0	0	-240	$-52\Gamma_1/182+\Gamma_2$
-1	1	0	0	1	0	0	$-\Gamma_1/182+\Gamma_3$
1	1	0	0	0	1	0	$\Gamma_1/182+\Gamma_4$

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Κάνοντας τις πράξεις που έχουμε δίπλα στον πίνακα προκύπτει ο νέος πίνακας :

**Πίνακας 4.9**

**2ο Βήμα της μεθόδου Simplex του ΚΕΠ Ελευσίνας**

X	y	s1	s2	s3	-m		
1	0,5769	-0,0055	0	0	0	3,54396	$0,5769 \cdot (\Gamma_2/33) + \Gamma_1$
0	-33	-0,2857	1	0	0	-55,714	$-\Gamma_2/33$
0	1,5769	-0,0055	0	1	0	3,54396	$1,5769 \cdot \Gamma_2/33 + \Gamma_3$
0	0,4231	0,00549	0	0	1	-3,544	$0,4231 \cdot \Gamma_2/33 + \Gamma_4$

Πηγή :Ιδία Επεξεργασία

Στο Πίνακα 4.9 έχουμε πάλι αρνητικό αριθμό στην τελευταία στήλη. Δουλεύοντας όπως και προηγουμένως με οδηγό στοιχείο το -33 και με τις πράξεις που αναφέρονται δίπλα στον πίνακα, θα πάρουμε τον παρακάτω νέο πίνακα:

**Πίνακας 4.10**

**3ο Βήμα της μεθόδου Simplex του ΚΕΠ Ελευσίνας**

X	y	s1	s2	s3	-m	
1	0	-0,0105	0,0175	0	0	2,56993
0	1	0,00866	-0,0303	0	0	1,68831
0	0	-0,0191	0,0478	1	0	0,88162
0	0	0,00183	0,0128	0	1	-4,2582

Πηγή : Ιδία Επεξεργασία

Ο τελευταίος πίνακας είναι σε κανονική μορφή και εφαρμόζοντας τον έλεγχο της μέγιστης λύσης της μεθόδου Simplex, βλέπουμε ότι δεν έχουμε αρνητικό αριθμό στην τελευταία γραμμή εκτός του τελευταίου στοιχείου της. Επομένως, έχουμε την βέλτιστη λύση  $X=2,56993 \approx 2,57$  και  $y=1,68831 \approx 1,69$ . Το πρόβλημα έχει λυθεί επαληθεύοντας και την γραφική επίλυση.

Εφαρμογή μεθόδου Simplex στο ΚΕΠ Μαγούλας:

Όπως και στο ΚΕΠ Ελευσίνας το αρχικό μας πρόβλημα γραμμικού προγραμματισμού Ελαχιστοποίηση της  $m = \chi + y$  υπό τους περιορισμούς

$$\begin{aligned} 39x + 21y &\geq 110 \\ 13x + 14y &\geq 45 \\ x &\geq y \\ x, y &> 0 \end{aligned}$$

δεν είναι στην κανονική του μορφή, άρα θα εφαρμόσουμε τη Μέθοδο Simplex για Προβλήματα σε Μη-Κανονική Μορφή, κάνοντας τις παρακάτω μετατροπές:

Μεγιστοποίηση της  $-m = -\chi - y$  υπό τους περιορισμούς:

$$\begin{aligned} -39x - 21y &\leq -110 \\ -13x - 14y &\leq -45 \\ -x + y &\leq 0 \\ x, y &> 0 \end{aligned}$$

Σχηματίζουμε τις εξισώσεις :



$$\begin{aligned} \chi+y-m &= 0 \\ -39x-21y+s_1 &=-110 \\ -13x-14y+s_2 &=-45 \\ -\chi+y+s_3 &=0 \end{aligned}$$

Έτσι παίρνουμε τον παρακάτω αρχικό πίνακα Simplex. Από τους αρνητικούς αριθμούς της τελευταίας στήλης -110 και -45 επιλέγουμε τον -110 και για οδηγό επιλέγουμε την στήλη με το -39. Από τους θετικούς λόγους  $-110/-39$  και  $-45/-13$  ο μικρότερος είναι ο πρώτος, οπότε παίρνουμε ως οδηγό στοιχείο το -39 της 1<sup>ης</sup> στήλης, 1<sup>ης</sup> γραμμής.

**Πίνακας 4.11**

**1ο Βήμα της μεθόδου Simplex του ΚΕΠ Μαγούλας**

X	Y	s1	s2	s3	-m		
-39	-21	1	0	0	0	-110	$-\Gamma_1/39$
-13	-14	0	1	0	0	-45	$-13\Gamma_1/39+\Gamma_2$
-1	1	0	0	1	0	0	$-\Gamma_1/39+\Gamma_3$
1	1	0	0	0	1	0	$\Gamma_1/39+\Gamma_4$

Πηγή : Ιδία Επεξεργασία

Με τις πράξεις που δείχνουμε δίπλα από τον πίνακα, σύμφωνα με τη μέθοδο Simplex που περιγράψαμε παραπάνω, προκύπτει ο νέος πίνακας :

**Πίνακας 4.12**

**2ο Βήμα της μεθόδου Simplex του ΚΕΠ Μαγούλας**

X	y	s1	s2	s3	-m		
1	0,5385	-0,0256	0	0	0	2,8205	$0,5385\cdot\Gamma_2/7+\Gamma_1$
0	-7	-0,3333	1	0	0	-8,333	$-\Gamma_2/7$
0	1,5385	-0,0256	0	1	0	2,8205	$1,5385\cdot\Gamma_2/7+\Gamma_3$
0	0,4615	0,02564	0	0	1	-2,821	$0,4615\cdot\Gamma_2/7+\Gamma_4$

Πηγή : Ιδία Επεξεργασία

Στο Πίνακα 4.12 έχουμε πάλι αρνητικό αριθμό στην τελευταία στήλη. Δουλεύοντας όπως και προηγουμένως, βλέπουμε ότι ο μικρότερος θετικός λόγος είναι ο  $-8,333/-7$ ,

οπότε με οδηγό στοιχείο το -7 και με τις πράξεις που αναφέρονται δίπλα στον πίνακα, θα πάρουμε τον επόμενο πίνακα:

**Πίνακας 4.13**

**3ο Βήμα της μεθόδου Simplex του ΚΕΠ Μαγούλας**

X	y	s1	s2	s3	-m	
1	0	-0,0513	0,07692	0	0	2,1795
0	1	0,04762	-0,1429	0	0	1,1905
0	0	-0,0989	0,21978	1	0	0,989
0	0	0,00366	0,06593	0	1	-3,37

Πηγή : Ιδία Επεξεργασία

Ο τελευταίος πίνακας είναι σε κανονική μορφή και εφαρμόζοντας τον έλεγχο της μέγιστης λύσης της μεθόδου Simplex, βλέπουμε ότι δεν έχουμε αρνητικό αριθμό στην τελευταία γραμμή, εκτός του τελευταίου στοιχείου της. Επομένως έχουμε την βέλτιστη λύση  $X=2,1795 \approx 2,18$  και  $y=1,1905 \approx 1,19$ . Το πρόβλημα έχει λυθεί, επαληθεύοντας και την γραφική επίλυση.

**4.8 Τα αποτελέσματα του Επιχειρησιακού Προγράμματος του Δήμου Ελευσίνας**

Για την ανάλυση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της στρατηγικής του Δήμου Ελευσίνας θα χρησιμοποιηθούν δείκτες, με την βοήθεια των οποίων μπορούν να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα για το βαθμό υλοποίησης του επιχειρησιακού προγράμματος του Δήμου. Ωστόσο, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι οι Δήμοι αποτελούν μια ιδιαίτερη οικονομική κατηγορία, διότι πρόκειται για οργανισμούς που στόχος τους δεν είναι το κέρδος, αλλά η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τους δημότες και η κατασκευή υποδομών που θα συμβάλουν στην αναβάθμιση του φυσικού περιβάλλοντος και στην ενίσχυση της τοπικής οικονομίας.

Σύμφωνα με το επιχειρησιακό πρόγραμμα του Δήμου, οι βασικοί οικονομικοί του στόχοι είναι τρεις:

1. Η παραγωγή ποιοτικών δημόσιων τοπικών αγαθών με το χαμηλότερο δυνατό κόστος για το πολίτη.
2. Η εξεύρεση και αύξηση σταθερών και μόνιμων εσόδων, προκειμένου να είναι δυνατή η υλοποίηση των μεσοπρόθεσμων στόχων.

3. Η εξασφάλιση πλεονάσματος, που επιτρέπει την εφαρμογή πολιτικών που θα συμβάλουν στην βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της τοπικής οικονομίας.

Βασικός στόχος του ανθρώπινου δυναμικού του Δήμου είναι η μείωση των λειτουργικών δαπανών του και η παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες, βάσει συγκεκριμένων προτύπων ποιότητας. Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να είναι εναρμονισμένος με την γενικότερη στρατηγική του Οργανισμού, ώστε να συμβάλλει στην υλοποίηση του οράματός του, σύμφωνα με τους τέσσερις βασικούς άξονες, όπως έχουν οριστεί από το επιχειρησιακό πρόγραμμα του Δήμου και αναλύθηκαν στο Πίνακα 4.4.

Οι βασικές κατηγορίες δεικτών, μέσω των οποίων μπορεί να γίνει η παρακολούθηση του επιχειρησιακού προγράμματος, είναι οι δείκτες εισροών, οι δείκτες εκροών και οι δείκτες αποτελέσματος. Οι δείκτες εισροών, είναι ποσοτικά μεγέθη που εκτιμούν την πρόοδο υλοποίησης μιας δράσης μετρώντας τους πόρους που καταναλώνονται για την υλοποίηση της δράσης σε ένα χρονικό διάστημα. Ο πλέον συνήθης δείκτης εισροών είναι οι δαπάνες υλοποίησης μιας δράσης, οι οποίες στην αρχή κάθε έτους πρέπει να προϋπολογίζονται και να αποτυπώνονται στον προϋπολογισμό του Δήμου<sup>65</sup>.

Οι δαπάνες του Δήμου ανά άξονα και έτος εμφανίζονται στο κάτωθι πίνακα:

---

<sup>65</sup> Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δράσης Δήμου Ελευσίνιας 2012-2014.

Πίνακας 4.14

Οι δαπάνες στο Δήμο Ελευσίνας, ανά άξονα, για τα έτη 2013-2014

Τίτλος Άξονα	2013	2014	Σύνολο	%
Περιβάλλον και ποιότητα ζωής	8.088.732,28	5.444.957,62	13.533.689,90	57,78%
Κοινωνική πολιτική, υγεία, παιδεία, πολιτισμός, αθλητισμός	4.592.922,37	3.378.808,18	7.971.730,55	34,04%
Τοπική οικονομία & απασχόληση	409.153,68	381.624,41	790.778,09	3,38%
Βελτίωση της διοικητικής ικανότητας & της οικονομικής κατάστασης του Δήμου	536.727,23	587.017,34	1.123.744,57	4,80%
Σύνολο	13.627.535,56	9.792.407,55	23.419.943,11	100%
Ποσοστό συμμετοχής ανά έτος	<b>58,19%</b>	<b>41,81%</b>		<b>100%</b>

Πηγή: Ίδια Επεξεργασία

Ο Πίνακας 4.14 διαμορφώθηκε βάσει απολογιστικών στοιχείων της διετίας 2013-2014. Στις ανωτέρω δαπάνες δεν περιλαμβάνονται οι αποδοχές των υπαλλήλων του Δήμου, με εξαίρεση τον τομέα της τοπικής οικονομίας, όπου ελήφθησαν υπόψη οι δαπάνες του έκτακτου προσωπικού που προσελήφθη με στόχο την τόνωση της τοπικής

απασχόλησης. Από τους Πίνακες 4.5 και 4.14 συμπεραίνουμε ότι οι δαπάνες υλοποίησης του άξονα "περιβάλλον και ποιότητα ζωής" είναι πολύ χαμηλότερες από τον αρχικό στόχο του επιχειρησιακού προγράμματος. Σημαντικό ρόλο σ' αυτό έπαιξαν οι προϋπολογισμοί εξόδων των ετών 2013-2014, που ήταν μικρότεροι σε σχέση με τα παλαιότερα έτη, λόγω της οικονομικής κρίσης και των νομοθετικών περιορισμών που τέθηκαν την τελευταία διετία από το αρμόδιο Υπουργείο. Ωστόσο στους υπόλοιπους άξονες, και ιδιαίτερα στο τομέα της κοινωνικής πολιτικής, ο Δήμος κατάφερε να επιτύχει τους στόχους του επιχειρησιακού προγράμματος.

Σύμφωνα επίσης με τους ταμειακούς απολογιστικούς πίνακες του Δήμου, για το έτος 2013, το ποσοστό υλοποίησης του προϋπολογισμού εξόδων ανέρχεται στο 61%, ενώ για το έτος 2014 στο 53%. Επίσης, τα έξοδα χρήσης του 2014 μειώθηκαν σε σχέση με το 2013 σε ποσοστό που ανέρχεται στο 14,8%, ενώ οι δαπάνες για τις επενδύσεις το 2014 μειώθηκαν σε σχέση με το 2013 σε ποσοστό που ανέρχεται στο 43%. Τα ανωτέρω ποσοστά υλοποίησης του προϋπολογισμού των εξόδων των ετών 2013-2014 αποδεικνύουν αδυναμία υλοποίησης των στόχων σε όλους τους άξονες, με βασικά αίτια τις χρονοβόρες γραφειοκρατικές διαδικασίες και την έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού, ιδιαίτερα στις κατηγορίες της Πανεπιστημιακής και Τεχνολογικής εκπαίδευσης, που αντιπροσωπεύουν μόλις το 27% του συνόλου του προσωπικού του Δήμου.

Δύο άλλοι βασικοί δείκτες είναι οι δείκτες εκροών, με τους οποίους παρακολουθείται η υλοποίηση των δράσεων, καθώς και οι δείκτες αποτελεσματικότητας με τους οποίους αξιολογείται η αποτελεσματικότητα των δράσεων του επιχειρησιακού προγράμματος (επίτευξη των στόχων).

Στο τομέα του περιβάλλοντος, που είναι και ο βασικότερος άξονας του επιχειρησιακού προγράμματος του Δήμου, η φιλοσοφία είναι η εκτροπή από την χωματερή όσο το δυνατόν μεγαλύτερων ποσοτήτων, με τελικό στόχο τα μηδενικά απόβλητα (zerowaste). Σύμφωνα με τα απολογιστικά στοιχεία που δόθηκαν από το τμήμα Περιβάλλοντος, Ανακύκλωσης και Πολιτικής Προστασίας για το 2014, έχει επιτευχθεί ο στόχος της εκτροπής των απορριμμάτων από την χωματερή σε ποσοστό που ανέρχεται στο 50% όσον αφορά το δημοτικό ΚΔΑΥ. Επίσης, εκτρέπεται ποσότητα 200 τόνων από την χωματερή, λόγω της οικιακής κομποστοποίησης και 850 τόνων, λόγω της ανακύκλωσης των συσκευασιών που συλλέγονται από τον μπλε κάδο. Το 2014 διατέθηκαν 2.460 τόνοι αποβλήτων εκσκαφών, κατασκευών και κατεδαφίσεων

(Α.Ε.Κ.Κ) στο σύστημα εναλλακτικής διαχείρισης Α.Ε.Κ.Κ (μπάζων). Επιπλέον, ο Δήμος έχει μείωση του μεταφορικού κόστους κατά τα 2/3, λόγω της μείωσης του όγκου των απορριμμάτων με την βοήθεια μηχανημάτων που διαθέτει. Ο σταθμός μεταφόρτωσης που λειτουργεί στο Δήμο συντελεί στην μείωση των εξόδων λειτουργίας και μεταφοράς, το δε όφελος υπολογίζεται στα 160.000,00€. Από τη συνεργασία του Δήμου με το εναλλακτικό σύστημα διαχείρισης των αποβλήτων εκσκαφών, κατασκευών και κατεδαφίσεων, προκύπτει όφελος που ανέρχεται τουλάχιστον σε 30,5 € ανά τόνο σε σχέση με την εναπόθεση των αποβλήτων αυτών στο ΧΥΤΑ της Φυλής. Με την διαχείριση των μπάζων, το όφελος του Δήμου ετησίως υπολογίζεται σε 100.000,00€. Τέλος, η διαχείριση της ξυλείας που συλλέγεται, καθώς και η διάθεσή της ως εναλλακτικό καύσιμο σε τσιμεντοβιομηχανία της περιοχής, οδηγεί σε όφελος για το Δήμο 80,00€ ανά τόνο. Ωστόσο, το όφελος από την εκμετάλλευση της ξυλείας είναι μικρό (9.600,00€ ετησίως), διότι συλλέγονται μόνο 120 τόνοι, έναντι των 500 τόνων που είναι ο στόχος, εξαιτίας της έλλειψης μηχανημάτων και προσωπικού (εργατών διαλογής/ κλαδοτεμαχιστή). Το συνολικό ποσοστό ανακύκλωσης/αξιοποίησης ανήλθε το 2014, σε 20,1%.

Ο εξοπλισμός του Δήμου σε κάδους απορριμμάτων βελτιώθηκε. Στις αρχές του 2013 ο Δήμος είχε συνολικά 1.594 κάδους (514 μπλε κάδους, 928 πράσινους κάδους- 42 υπόγειους κάδους- 110 skipper), ενώ στα τέλη του 2014 είχε συνολικά 1690 κάδους. Επιπλέον, ο Δήμος Ελευσίνας έχει επιτύχει το στόχο, σύμφωνα με τον οποίο θα πρέπει ανά εβδομήντα πέντε κατοίκους να υπάρχει ένας κάδος ανακύκλωσης, δεδομένου το σύνολο των κατοίκων του Δήμου που ανέρχονται σε 29.902. Ωστόσο, δεν ανανεώθηκε ο στόλος των απορριμματοφόρων του Δήμου, δεδομένου ότι δεν πραγματοποιήθηκε κάποια αγορά τα έτη 2013-2014. Υπήρξε όμως αγορά ενός φορτωτή τύπου JCB και ενός BOBCAT για τις ανάγκες της Διεύθυνσης Περιβάλλοντος.

Για την υλοποίηση του μέτρου των Βιώσιμων Δημόσιων Συμβάσεων/Πράσινες Προμήθειες, ο Δήμος συμμετείχε στο πρόγραμμα "LIFE/ENV/PT/000050 Building SPP", μέσω του οποίου προχώρησε στην προμήθεια φωτιστικών σωμάτων και λαμπτήρων μειωμένης κατανάλωσης. Η αντικατάσταση των φωτιστικών παλαιάς τεχνολογίας με λαμπτήρες μαγνητικής επαγωγής είχε τα κάτωθι αποτέλεσμα, σύμφωνα με το απολογιστικό πρόγραμμα δράσης του προγράμματος:

- Τη μείωση του κόστους κατανάλωσης ενέργειας σε σχέση με τα φωτιστικά παλαιάς τεχνολογίας. Η μικρή κατανάλωση ηλεκτρικής ενέργειας και η μεγάλη

διάρκεια ζωής (100.000 ώρες) έχουν ως αποτέλεσμα την εξοικονόμηση ηλεκτρικής ισχύος πάνω από 70%.

- Την προστασία του περιβάλλοντος με την μείωση των εκπομπών του CO<sub>2</sub>.

Ο Δήμος, με την υλοποίηση του ανωτέρου προγράμματος, κατάφερε να εντάξει στην πολιτική του την στρατηγική των Βιώσιμων Δημόσιων Συμβάσεων και να εφαρμόσει περιβαλλοντικά και οικονομικά κριτήρια, με απώτερο σκοπό να αποκτήσει την εμπειρία και να εφαρμόσει στον μέλλον τέτοιου είδους κριτήρια και σε άλλα προϊόντα και υπηρεσίες, προκειμένου να μειωθούν τα κόστη και παράλληλα να μειωθούν οι περιβαλλοντικές επιπτώσεις.

Στον τομέα των υποδομών, την διετία 2013-2014, σύμφωνα με το τεχνικό πρόγραμμα του Δήμου, υλοποιήθηκαν κυρίως έργα συντήρησης και δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στην δημιουργία αποχετευτικού δικτύου, ένα έργο που συμβάλλει στην βελτίωση του περιβάλλοντος και στην αναβάθμιση της ποιότητας ζωής των κατοίκων. Επιπλέον, υπήρξαν κυκλοφοριακές ρυθμίσεις στο κέντρο της Ελευσίνας, προκειμένου να υπάρξει κυκλοφοριακή αποσυμφόρηση και μείωση της ηχορύπανσης. Επίσης, γίνονται καθημερινές μετρήσεις της ατμοσφαιρικής ρύπανσης, καθώς και χημικές αναλύσεις για την ποιότητα των νερών στις παραλίες του κόλπου της Ελευσίνας, που αποσκοπούν τόσο στην ενημέρωση των πολιτών, όσο και στην δυνατότητα άμεσης παρέμβασης από την πολιτεία σε περίπτωση υπέρβασης των επιτρεπτών ορίων. Ωστόσο, απαραίτητη είναι η εντατικοποίηση των ελέγχων στις βιομηχανικές και βιοτεχνικές μονάδες της περιοχής, τόσο για τις εκπομπές των ατμοσφαιρικών ρύπων, όσο και για τα βιομηχανικά απόβλητα, με στόχο τη προστασία του περιβάλλοντος και την διασφάλιση των επιτρεπτών ορίων, όπως έχουν οριστεί από την σχετική νομοθεσία.

Στον τομέα της κοινωνικής πολιτικής, λόγω της οικονομικής κρίσης, παρατηρείται μια αύξηση των περιστατικών που διεκπεραιώνουν οι υπάλληλοι της κοινωνικής υπηρεσίας του Δήμου, παρόλο που δεν υπάρχει θετική μεταβολή στο προσωπικό των ανωτέρω υπηρεσιών. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι, το πρώτο εννεάμηνο του 2013, σύμφωνα με το απολογιστικό πρόγραμμα δράσης, ο συνολικός αριθμός των υπό εξέταση περιστατικών για ένταξη στο κοινωνικό παντοπωλείο του Δήμου ήταν 307, όταν τα περιστατικά για το αντίστοιχο χρονικό διάστημα για το έτος 2014 ήταν 361, (αύξηση των εκροών κατά 17,5%). Επίσης, ο συνολικός αριθμός των οικογενειών που εξυπηρετούνταν από το κοινωνικό παντοπωλείο του Δήμου το πρώτο εννεάμηνο του 2013 ήταν 156, ενώ το αντίστοιχο χρονικό διάστημα για το 2014 ήταν 208 οικογένειες

(αύξηση του δείκτη των εκροών κατά 33,33%). Στο Δήμο, επίσης, για πρώτη φορά ξεκίνησε η λειτουργία του Δημοτικού φροντιστηρίου για την υποστήριξη μαθητών που οι οικογένειές τους έχουν πληγεί από την κρίση και αντιμετωπίζουν σοβαρά οικονομικά προβλήματα. Τέλος, η ένταξη του Δήμου στο Ευρωπαϊκό πρόγραμμα για την πράξη εναρμόνισης επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής του επιχειρησιακού προγράμματος ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού οδήγησε στην βελτίωση του δείκτη αποτελεσματικότητας κατά 22,4%, δεδομένης της αύξησης του αριθμού των παιδιών που εξυπηρετούνται από τους παιδικούς σταθμούς του Δήμου την τελευταία διετία (2013:312 παιδιά, 2014:382 παιδιά). Με την βοήθεια του ανωτέρου προγράμματος κάθε χρόνο, πέρα των 19 ατόμων μόνιμο προσωπικό, προσλαμβάνονται 24 άτομα με συμβάσεις ορισμένου χρόνου, με στόχο ο αριθμός των παιδιών που εξυπηρετούνται από τους παιδικούς σταθμούς του Δήμου να είναι μεγαλύτερος. Στόχος που επιτυγχάνεται με βάση τα απολογιστικά στοιχεία της αρμόδιας υπηρεσίας.

Στον τομέα της τοπικής οικονομίας, το γραφείο εργασιακής μέριμνας του Δήμου συμβάλλει αποφασιστικά στην αύξηση της τοπικής απασχόλησης. Οι άνεργοι της περιοχής έχουν την δυνατότητα να ενημερώνονται για τις διαθέσιμες θέσεις εργασίας και τα προγράμματα που υλοποιούνται, τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα, ενώ σε συνεργασία με τον άνεργο χαράσσεται ένα ατομικό σχέδιο δράσης, για την εξατομικευμένη αντιμετώπιση του προβλήματος.

Στον τομέα της οικονομικής κατάστασης του Δήμου παρατηρούνται, σύμφωνα με τους ταμειακούς απολογιστικούς πίνακες των ετών 2013-2014, τα κάτωθι:

- στα βεβαιωθέντα έσοδα 2013-2014, παρατηρείται μια μείωση της τάξεως του 7,45%,
- στα εισπραχθέντα έσοδα 2013-2014, παρατηρείται μια μείωση της τάξεως του 6,5% ,
- το ποσοστό των εισπραχθέντων εσόδων σε σχέση με τα βεβαιωθέντα έσοδα κυμαίνεται στα ίδια περίπου ποσοστά (2013: 72,35%, 2014:73,10%).

Ωστόσο, η μη ύπαρξη μακροχρόνιων ληξιπρόθεσμων οφειλών, οι χαμηλές δανειακές υποχρεώσεις και τα υψηλά ταμειακά διαθέσιμα του Δήμου, που στο τέλος του 2013 ήταν 3.272.696,04€, ενώ το 2014 ήταν 6.908656,38€, υποδηλώνουν ότι ο Δήμος δεν αντιμετωπίζει προβλήματα ρευστότητας και η ύπαρξη πλεονάσματος επιτρέπει την εφαρμογή πολιτικών που θα βοηθήσουν στην βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της τοπικής οικονομίας.



Στον διοικητικό τομέα, υπάρχει επάρκεια εξοπλισμού σε ηλεκτρονικούς υπολογιστές και περιφερειακά συστήματα για όλο το προσωπικό του Δήμου και εφαρμόζονται συστήματα διασφάλισης ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών (ISO9001:2008) στα συγχρηματοδοτούμενα έργα, σύμφωνα με στοιχεία που δόθηκαν από το τμήμα Διαφάνειας, Προγραμματισμού, Οργάνωσης και Πληροφορικής του Δήμου. Τα πληροφοριακά συστήματα του Δήμου αναβαθμίζονται συνεχώς, με βάση τις απαιτήσεις της νέας νομοθεσίας (δαπάνη για το 2014: 33.950,00€), ωστόσο το πληροφοριακό σύστημα της μισθοδοσίας δεν είναι συνδεδεμένο με το πληροφοριακό σύστημα του λογιστηρίου, με αποτέλεσμα να απαιτείται επιπλέον χρόνος για την έκδοση των χρηματικών ενταλμάτων της μισθοδοσίας. Την τελευταία διετία, στο Δήμο πραγματοποιήθηκαν εργασίες για την αναβάθμιση του εσωτερικού δικτύου (επέκταση δομημένης καλωδίωσης) και διεύρυνση του δικτύου ελεύθερης πρόσβασης στο διαδίκτυο (WI- FI), σε ορισμένες περιοχές του Δήμου. Ωστόσο, υπάρχει ανάγκη αναβάθμισης της ταχύτητας πρόσβασης στο διαδίκτυο, ανάγκη αναβάθμισης της ιστοσελίδας του Δήμου, καθώς και διεύρυνση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες με την αξιοποίηση της τεχνολογίας της πληροφορίας. Προς αυτή την κατεύθυνση κινείται το έργο που είναι σε εξέλιξη και έχει τίτλο "Ψηφιακές πολιτιστικές υπηρεσίες". Βασικό αντικείμενο του έργου είναι η ανάπτυξη ψηφιακού κόμβου προαγωγής πολιτιστικών θεσμών, με στόχο την προβολή των πολιτιστικών δρώμενων της περιοχής. Βασικό πυλώνα του έργου αποτελεί η ψηφιοποίηση και ηλεκτρονική διάθεση του πλούσιου αρχειακού υλικού που υπάρχει, η δυνατότητα on-line κράτησης θέσης για οποιαδήποτε εκδήλωση και η ολοκλήρωση της συναλλαγής μέσω ηλεκτρονικών πληρωμών. Επίσης, θα είναι δυνατή η μετάδοση σε πραγματικό χρόνο των πραγματοποιούμενων εκδηλώσεων, ενώ θα παρέχεται η δυνατότητα ηλεκτρονικής παρακολούθησης αυτών σε μεταγενέστερο χρόνο. Το έργο αυτό επιδιώκει την συμμετοχή του πολίτη στα κοινά και την ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου διαδραστικού οδηγού, όπου θα παρουσιάζονται οι υφιστάμενες δομές και υποδομές πολιτισμού στην περιοχή και θα προωθείται η ενημέρωση και η ανταλλαγή απόψεων για τα πιο σημαντικά πολιτιστικά γεγονότα του Δήμου. Το ανωτέρω έργο αναπτύσσεται μέσω επτά φάσεων εκ των οποίων, σύμφωνα με στοιχεία που δόθηκαν από το αρμόδιο τμήμα, έχουν υλοποιηθεί οι τέσσερις φάσεις.

Από τα εκτεθέντα συμπεραίνουμε ότι εν μέρει ο Δήμος υλοποίησε τους στρατηγικούς του στόχους. Σημαντικό ρόλο για την ποιότητα των παρεχόμενων

υπηρεσιών και την βελτίωση της αποτελεσματικότητάς του έπαιξαν οι δεξιότητες των εργαζομένων. Ωστόσο, η μείωση του ανθρώπινου δυναμικού λόγω συνταξιοδοτήσεων και ο περιορισμός των προσλήψεων στο δημόσιο τομέα, οδήγησαν στην έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού σε σημαντικούς τομείς του Δήμου και στη μη επίτευξη των στόχων του σε όλους τους τομείς.

#### **4.9 Ανακεφαλαίωση - Συμπεράσματα**

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται μέσα σε ένα πολύπλοκο και ασταθές περιβάλλον και είναι αντιμέτωπες καθημερινά με μια σειρά σύνθετων ζητημάτων που μπορεί να τα επιλύσει μόνο το ανθρώπινο κεφάλαιο. Για αυτό και σήμερα, το ανθρώπινο δυναμικό θεωρείται ως ο βασικότερος παραγωγικός συντελεστής, που μπορεί να οδηγήσει μια επιχείρηση στην υλοποίηση των επιχειρηματικών της σχεδίων. Ωστόσο, το ανθρώπινο κεφάλαιο διαφέρει από τους άλλους παραγωγικούς συντελεστές, διότι ο κάθε εργαζόμενος έχει κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, όπως οι δεξιότητές του, η ευφυΐα και η πείρα του, που είναι μοναδικά και δεν αντιγράφονται. Γι' αυτό και οι επιχειρήσεις δίνουν μεγάλη έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτουν και επενδύουν σ' αυτό, ιδιαίτερα μέσω της εκπαίδευσής του, προκειμένου να κατακτήσουν την θέση του ηγέτη στην αγορά.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων οφείλει να εναρμονίσει τις λειτουργίες που ασκεί με την γενικότερη πολιτική που ακολουθεί η επιχείρηση. Σύμμαχός της σ' αυτή την προσπάθεια είναι η λειτουργία του προγραμματισμού. Μέσω του προγραμματισμού είναι δυνατός ο συντονισμός όλων των λειτουργιών και των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και αποτελεί το βασικό εργαλείο, προκειμένου η διοίκηση της επιχείρησης να πάρει τις σωστές αποφάσεις, δεδομένου των απειλών και των ευκαιριών που παρουσιάζονται, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονίσουμε ότι, μεταξύ της λειτουργίας του προγραμματισμού και των υπόλοιπων διοικητικών λειτουργιών, η σχέση είναι αμφίδρομη, ωστόσο ο προγραμματισμός αποτελεί τη βασική λειτουργία μέσω της οποίας όχι μόνο καθορίζονται οι στόχοι της επιχείρησης, αλλά παράλληλα προσδιορίζεται με σαφήνεια ο τρόπος για την επίτευξή τους. Σήμερα, στον τομέα του προγραμματισμού έχουν αναπτυχθεί μια σειρά από τεχνικές και εργαλεία, που βοηθούν την διοίκηση να λάβει τις αποφάσεις εκείνες, που θα μεγιστοποιήσουν το αποτέλεσμα για την επιχείρηση. Μια τέτοια τεχνική είναι και ο γραμμικός προγραμματισμός, μέσω του οποίου είναι δυνατή η κατανομή των περιορισμένων διαθέσιμων πόρων, όπως οι

ανθρώπινοι πόροι, με τέτοιο τρόπο, ώστε να ελαχιστοποιηθεί το κόστος εκτέλεσης των λειτουργιών της επιχείρησης.

Με τον προγραμματισμό των ανθρώπινων πόρων γίνεται εκτίμηση της ζήτησης και της προσφοράς του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης και μια προσπάθεια εξισορρόπησης των δύο αυτών μεγεθών, προκειμένου η επιχείρηση να διαθέτει πάντα το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό που απαιτείται για την υλοποίηση των αντικειμενικών της στόχων. Η υλοποίηση ενός σωστού προγραμματισμού απαιτεί την μελέτη τόσο του εσωτερικού περιβάλλοντος, όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και την εφαρμογή ενός προγράμματος για το ανθρώπινο δυναμικό της, που θα εναρμονίζεται με την γενικότερη πολιτική της και θα αξιολογείται σε τακτά χρονικά διαστήματα, ώστε να γίνονται οι απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες σε περιπτώσεις αποκλίσεων από τον αρχικό στόχο.

Ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων είναι απαραίτητος όχι μόνο για τις ιδιωτικές επιχειρήσεις, αλλά και για τους δημόσιους οργανισμούς, όπως είναι ο Δήμος Ελευσίνας. Ο Οργανισμός αυτός χωροταξικά ανήκει στη Δυτική Αττική και έχει σοβαρά περιβαλλοντικά προβλήματα, λόγω της βαριάς βιομηχανίας που δραστηριοποιείται στην περιοχή. Βασική του επιδίωξη είναι η βελτίωση της ποιότητας ζωής των δημοτών του, καθώς και η βελτίωση των υποδομών του, μέσω της υλοποίησης αντίστοιχων προγραμμάτων δράσης που καταρτίζονται σε ετήσια βάση.

Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια, το ανθρώπινο δυναμικό του Οργανισμού μειώνεται ολοένα και περισσότερο, λόγω συνταξιοδοτήσεων και οι λιγοστές μετατάξεις από άλλους Δήμους δεν επαρκούν για να καλύψουν τις ανάγκες, ιδιαίτερα σε περιόδους χορήγησης κανονικών αδειών. Επιπλέον, οι ανάγκες του Δήμου Ελευσίνας σε προσωπικό αυξήθηκαν, λόγω επέκτασης των εδαφικών ορίων, εξαιτίας της συνένωσής του με το Δήμο Μαγούλας (Ν.3852/2010).

Το πρόβλημα γίνεται εντονότερο εξαιτίας του περιορισμού των προσλήψεων στον Δημόσιο τομέα. Ο Δήμος, ενώ έχει ολοκληρώσει τη διαδικασία πλήρωσης πενήντα τεσσάρων θέσεων τακτικού προσωπικού, σύμφωνα με την αριθμ. 1/598Μ/2008 προκήρυξη και έχουν εκδοθεί οι οριστικοί πίνακες από το ΑΣΕΠ, δεν μπορεί να εκδώσει τις ατομικές πράξεις διορισμού, λόγω της αναστολής των διορισμών στο Δημόσιο έως το τέλος του 2016. Αποτέλεσμα όλων αυτών είναι οι συχνές μετακινήσεις του προσωπικού από τμήμα σε τμήμα, προκειμένου να αντιμετωπιστούν τα κενά που δημιουργούνται από τις αποχωρήσεις των εργαζομένων, με όλες τις επιπτώσεις που

μπορεί αυτό να έχει στην απόδοση των εργαζομένων, λόγω του χρόνου προσαρμογής που απαιτείται για την απόκτηση εμπειρίας στα νέα τους καθήκοντα.

Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού του Δήμου, προκειμένου να αντιμετωπίσει τα οργανωτικά προβλήματα που δημιουργούνται από την μείωση του προσωπικού, προβαίνει εγκαίρως στον προγραμματισμό προσλήψεων προσωπικού ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου. Με την βοήθεια του προγραμματισμού, καλύπτονται οι ανάγκες σε προσωπικό σε υπηρεσίες ανταποδοτικού χαρακτήρα, όπως είναι η υπηρεσία καθαριότητας και ηλεκτροφωτισμού, ιδιαίτερα σε περιόδους όπου υπάρχουν αυξημένες εποχικές ανάγκες. Παράλληλα, ενισχύεται η τοπική απασχόληση, δεδομένου ότι το μεγαλύτερο μέρος των προσλήψεων αυτών προέρχεται από το εργατικό δυναμικό της ευρύτερης περιοχής του Δήμου. Η ετήσια πρόσληψη προσωπικού ορισμένου χρόνου, με βάση τον προγραμματισμό που γίνεται στις αρχές κάθε έτους, συμβάλλει καθοριστικά στην ομαλή λειτουργία των ανταποδοτικών υπηρεσιών του Δήμου. Ωστόσο, προβλήματα λόγω έλλειψης προσωπικού παρατηρούνται στις λοιπές μη ανταποδοτικές υπηρεσίες, εξαιτίας της μη έγκρισης προσωπικού από το αρμόδιο Υπουργείο στους αντίστοιχους τομείς.

Επιπλέον, η Διοίκηση του Δήμου, με βασικό εργαλείο το σύγχρονο πληροφοριακό σύστημα, έχει διαθέσιμες όλες τις πληροφορίες που είναι απαραίτητες για την έγκαιρη κατάρτιση του σχεδίου του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού του Δήμου. Εμπόδιο σε όλα αυτά είναι οι γραφειοκρατικές διαδικασίες του Δημοσίου και ο περιορισμός των προσλήψεων, λόγω της οικονομικής κρίσης. Ένα επίσης βασικό μειονέκτημα είναι η αποσπασματική επιμόρφωση του προσωπικού και η αδυναμία ενός σωστού προγραμματισμού και σε αυτό το επίπεδο. Ιδιαίτερα σήμερα, που οι μεταβολές τόσο στο εξωτερικό περιβάλλον, όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον του Οργανισμού είναι συχνές, κρίνεται αναγκαία η συνεχής εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού του Δήμου, διότι αυτό θα συμβάλλει καθοριστικά στην απόκτηση νέας τεχνογνωσίας, στη μείωση του λειτουργικού κόστους και στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τον πολίτη.

Από την ανάλυση του ανθρώπινου δυναμικού του Δήμου, αλλά και των αποτελεσμάτων του επιχειρησιακού προγράμματος 2012-2014, διαπιστώθηκε ότι η μείωση του προσωπικού κατά 20% την τελευταία τριετία, η αδυναμία πρόσληψης προσωπικού σε συγκεκριμένες ειδικότητες, η γραφειοκρατία και οι εξαιρετικά δύσκολες συγκυρίες, λόγω της οικονομικής κρίσης, οδήγησαν στην εν μέρει υλοποίηση

του στρατηγικού οράματος του Δήμου. Το νομοθετικό πλαίσιο στάθηκε εμπόδιο στην υλοποίηση ενός σωστού προγραμματισμού διαδοχής των εργαζομένων του. Με βάση τις συνθήκες που επικράτησαν, τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον του Δήμου, απαραίτητος ήταν ο επαναπροσδιορισμός των στόχων και η ανάπτυξη νέων σχεδίων δράσης, που θα αξιοποιούσε με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, τόσο τους υλικούς όσο και τους ανθρώπινους πόρους και θα μεγιστοποιούσε το αποτέλεσμα για την επιχείρηση. Σύμμαχος στην προσπάθεια αυτή είναι τα εργαλεία του προγραμματισμού, όπως είναι ο γραμμικός προγραμματισμός.

Από την πρακτική εφαρμογή του Γραμμικού Προγραμματισμού συμπεραίνουμε ότι το ΚΕΠ του Δήμου Μαγούλας λειτουργεί με το ελάχιστο δυνατό προσωπικό, ενώ στο ΚΕΠ Ελευσίνας είναι δυνατή η μεταφορά ενός τουλάχιστον ατόμου από την πρωινή βάρδια στην απογευματινή, η οποία λειτουργεί επίσης με το ελάχιστο δυνατό προσωπικό. Ωστόσο, στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονίσουμε ότι στην εφαρμογή δεν ελήφθησαν υπ όψιν οι κάθε είδους άδειες του προσωπικού, καθώς και οι έκτακτες εργασίες που σε καθημερινή βάση μπορεί να προκύψουν και δεν έχουν καταγραφεί για τον οποιοδήποτε λόγο από το προσωπικό. Στις περιπτώσεις αυτές, η κατανομή του προσωπικού πρέπει κάθε φορά να διαφοροποιείται, ώστε να επιτυγχάνεται το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα.

Από τα ανωτέρω συμπεραίνουμε ότι, με την βοήθεια των εργαλείων του προγραμματισμού, είναι δυνατή η πρόβλεψη και η έγκαιρη πρόσληψη του προσωπικού που απαιτείται, καθώς και η επανατοποθέτησή του, ώστε να αξιοποιηθεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και να αποφευχθούν τυχόν απολύσεις, σε περιπτώσεις που η ζήτηση είναι μικρότερη της προσφοράς.



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### α) Ελληνική Βιβλιογραφία

Βαξεβανίδου, Μ. και Ρεκλείτης, Π.(2012). Management Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα.

Δερβέναγα, Α. Α.(1986). Το Σύνταγμα της Ελλάδας 1986, Εκδόσεις Αφοί Π. Σακκουλά, Αθήνα.

Κανελλόπουλος Χ.(2002). Διοίκηση Προσωπικού- Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις Κέντρο Ευρ. Σπουδών Μάνατζμεντ ΕΠΕ(CEMS).

Κουνιά, Σ. και Φακίνου, Δ.(1993). Γραμμικός Προγραμματισμός, Εκδόσεις Ζητη Θεσσαλονίκη.

Λιάπης, Β.(2005). Η διοικητική πορεία της Ελευσίνας(1835-2000), Έκδοση Δήμου Ελευσίνας.

Μωραΐτης Ε.(2010). Σημειώσεις Μαθήματος Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Υπηρεσιών Υγείας.

Ξυροτήρη- Κουφίδου, Σ. (2001). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Η πρόκληση του 21<sup>ου</sup> αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον, Εκδόσεις Ανικουλα, Θεσσαλονίκη.

Παγκάκη Γ.(1998). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Σακκουλά, Αθήνα.

Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ.(2003). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Πολύζος Ν.(2008). Σημειώσεις Μαθήματος Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Υπηρεσιών Υγείας.

Πραστάκου, Γ.(1992). Εφαρμογές Γραμμικού Προγραμματισμού με τη χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Πειραιάς.

Σκουλάς, Ν. και Οικονομάκη, Κ.(1998). Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Κάπα, Αθήνα.

Τερζίδης, Κ. και Τζωρτζάκης, Κ.(2004). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Διοίκηση Προσωπικού), Εκδόσεις Rosili, Αθήνα.

Χολέβας, Γ.(1997). Οργάνωση και Διοίκηση (Management), Εκδόσεις Intrebooks, Αθήνα.

Χυτήρης, Λ.(2001). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

Χυτήρης, Λ.(2006). Management Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

Ν.Δ 2105/1943.

Ν.1568/1985.

Ν.3463/2006.

Ν.3584/2007.

Ν.3852/2010.

Ν.4024/2011.

Ν.4172/2013.

ΦΕΚ 2532/τ. Β/7-11-2011.

26012/2011 διαπιστωτική πράξη Δημάρχου Ελευσίνας.

206/2012απόφαση Δημοτικού Συμβουλίου Ελευσίνας.

1/2013απόφαση Δημοτικού Συμβουλίου Ελευσίνας.

Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δήμου Ελευσίνας 2012-2014.

### **β)Ξένη Βιβλιογραφία**

Armstrong, M., (2000). Human Resource Management Practice 7th edition, Kogan Page Unlimited London.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of Management.



- Baron, J. (2001). Thinking and deciding, 3rd, Cambridge University Press, NY.
- Bonableau, E.(2003). Don't trust gut, Harvard Business Review, May, 116-123.
- De Meyer, A., et al. Managing project uncertainty: from variation to chaos, MIT Sloan Management Review, Winter 2002, 60-67.
- Gomez-Mejia, L., Balkin, D. & Cardy, R., (1998). Managing Human Resources, 2th edition, Prentice Hall, Upple Saddle River, N. Jersey.
- Johnson, G. & Scholes, K. (2002). Exploring Corporate Strategy: text and cases, 6th ed. FT/Prentice Hal.
- Maslow A.(1954). Motivation and Personality, N. York, Harper Bross.
- Mathis, R.L. & Jackson, J.H, (1994). Human Resource Management, West Publ. Corporation, N.Y.
- Mintzberg, H. (1994). The rise and fall of strategic planning, New York: Prentice Hall.
- Noe, R.- Hollenbenk, J.-Gerhart, B. and Wright, P.(1996). Human Resource Management gaining a competitive advantage, McGraw- Hill, 3rd ed.
- Pfeffer, J. (1994). Competitive Advantage through people, Harvard Business School Pree, Boston M.A.
- Porter, Michael E. (1980). Competitive Strategy, New York: The Free Press.
- Porter, Michael E. (1985). Competitive Advantage, New York: The Free Press.
- Prahalad, C.K. and Hamel, Gary (1990). The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, May-June.
- Rubinstein, A. (1998). Modeling Bounded Rationality, MIT, Press, Cambridge, MA.
- Schoenberger, C.R.(2003). The greenhouse effect, Forbes, Feb.3, 54-60.
- S. Tayson/A. York (1989). Personnel Management, London, p.83.

Simon, H.M. (1997). Administrative Behavior: a study of decision making processes n administrative organizations, 4th edition, Free Pree, NY.

Thompson, A., Strickland, A and Gamble, J. (2010). Σχεδιασμός & Υλοποίηση Επιχειρησιακής Στρατηγικής, Εκδόσεις Utopia, Αθήνα.

Todd P.M. &Gigerenzer, G.(2003). Banding rationality to the world, Journal of Economic Psychology, Vol.24, 143-165.

Torrington, D. and Hall, L. (1995). Personnel Management: HRM in Action, 3rd edition, London: Prentice-Hall.

Zalman, R.G.(1991). The Basics of In-House Skills Training, H.R. Magazine, Feb.1991, 74-78.

#### **γ) Διαδικτυακές Πηγές**

[http://abd.teikav.edu.gr/articles\\_th/dynamiko.pdf](http://abd.teikav.edu.gr/articles_th/dynamiko.pdf)

[http://anamorfosi.teicm.gr/ekp\\_yliko/e-notes/Data/linear/main.htm](http://anamorfosi.teicm.gr/ekp_yliko/e-notes/Data/linear/main.htm)

[http://eclass.farm.teithe.gr/FARM129/document/ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ\\_ΔΙΑΛΕΞΕΩΝ/Διάλεξη\\_9η.doc](http://eclass.farm.teithe.gr/FARM129/document/ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ_ΔΙΑΛΕΞΕΩΝ/Διάλεξη_9η.doc)

<http://www.elefsina.gr/>

<https://www.geogebra.org/>

<http://www.kallikratis.eu/dimos-eleysinasytikis-attikis/>

<http://www.math.ntua.gr/~coletsos/Documents/method%20Simplex.pdf>

<http://www.payt.gr/>

<http://www.statistics.gr/>